

自律型社員が 会社の発展を支える

社員の自律と働きがいの両立へ

会社が求める自律型社員像と社員が思い描く自律の認識に差があるとき、会社は蛇行する。また、社員が自律することと働きがいを感じることのどちらが欠けても会社における存在が不安定になる。両方満たすことができれば社員の「やる気」は増し、会社も活力が出て伸びる。

ジェイフィール コンサルタント 山中 健司

バブル崩壊と誤った アメリカ型経営の導入

日本経済のバブル崩壊から、はや四半世紀になろうとしています。この間、会社は事業投資の抑制と人員整理、いわゆるリストラを続け、ひたすら縮小均衡を図ってきました。高度成長期には三種の神器（終身雇用・年功賃金・労働組合）によって「社員は家族だ」という認識の下に共同体的な労務管理が行われてきましたが、このシステムに輝が入ったのです。そこで登場したのがアメリカ型の成果主義の導入による効率経営でした。

ところが、この経営の考え方は必ずしも正しい形で導入されたわけではなく、本来は事業再構築であるはずのリストラクチャリング（リストラ）が人員整理という面だけを切り取って使われてきたケースも多かったと思います。

とくに2000年前後以降、会社は社員に対して「あなたは何をしてくれますか」と迫る一方で、世の中には「自律型社

員」「個人の働きがい」というキーワードが氾濫し、「個」が強調され始めます。その結果、個である社員は「成果」と「自律」と「働きがい」の要素を満たすものとして「自分はこの仕事だけやればいい」「それをやれば対価はもらえる」という思考に傾きました。

エンプロイアビリティという言葉があります。「雇用される能力」のことで、変化する労働市場（技術革新や産業構造の転換）に対応して働けるような能力を身につけることの重要性を指す言葉です。会社がこのエンプロイアビリティを社員への強いメッセージとしたことで、個々の社員は自分のためになること（成果）だけに目が行きがちとなり、他の人が何をやっているかを見る余裕がなくなりました。

何年にもわたってリストラを目の当たりにしたこともあり、「会社は自分を守ってくれない」と身に染み、お互いに言葉を掛け合うこともなく、協力して働くこととする意識も希薄化してしまつたのです。

自律型社員が 求められる背景

そもそも、なぜ自律型社員が必要なのか。経営学者ヘンリー・ミンツバーグの戦略クラフティングにその解のひとつがあると考えています。従来の戦略立案は「論理的に計画するプロセス」によって行われてきましたが、ミンツバーグは「戦略は試行錯誤しながらクラフティング（編み上げ）されていく」という言葉に代表されるように、「戦略が状況変化に即して形成されたり、戦略立案は実施段階を経て論理的に策定されたりする」としています。

分かりやすく言えば、不透明感漂う日本経済の中では「まづ戦略ありき」は現実的でない場合もあるため、物事を進めながら戦略を編み上げていくことの方が重要で、そのためには社員一人ひとりが「考える」ということ、同時に会社はその環境をつくるのが大事なポイントとなります。このような背景から、多くの企業が会社と社員の本当の対話（コミュニ

ケーション）を模索しています。

自律と動機づけの 密接な関係

ただ、経営者側と従業員側が考える自律は時としてズレが生じることが多いようです。経営者側は社員が個々の力を発揮し、会社のために皆と協力して働ける自律型社員になつて欲しいと考えています。社員は自分の成果に焦点が当たり、できる範囲にだけ関心がいきがちです。

実は、自律と動機づけというのは密接に絡んでいます。働く動機（モチベーション）としては2つ挙げられます。外発的動機と内発的動機です。外発的動機とは、昇進や昇給など目に見える形の要素です。外発的動機は短期的には即効性のあるものですが、長い目で見ると「出世できないから働く意欲が湧かない」という気持ちに陥る危険性もあります。

このことから真の自律を促すためには、外発的動機よりも内発的動機が重要なポイントとなります。

内発的動機とは、仕事の楽しさや満足感など感覚的なものです。とくに、内発的動機については、アメリカの心理学者エドワード・デシが「有能性の欲求」(competence)、「自己決定感」(self-determination)、「他者受容感」(relatedness)という3つの観点で言及しています。

有能性とは、「自分ではできる」という自信を持つことでさらなるステップアップを目指すとする気持ち、意欲のことです。自己決定感とは、人から指図されてやるのではなく、自分の意思で自由に選択することの満足感です。他者受容感とは、人間が本来持つ傾向のことで、誰かと結びついていたり、認められたいと思うことを指します。

多くの企業は、自律を促すために個の強化に焦点を当てた様々な施策を展開してきました。それでもなかなか上手くいかないのはなぜか。それは、3つ目の関係性の視点が抜けていたからではないでしょうか。会社と

自分のつながり、職場で働く人たちの関係性があって、人は初めて自律できるのです。

社員の自律を 促すには

社員の自律を促すために、重要なこと。1つは、会社と自分のつながりを感じることに

社員は会社は何を目指しているのかを理解、共感していなければ、自分の立ち位置が分からず、自分の持つ夢ややりがいもそこに投影しづらいと思います。

会社（経営者）と社員の対話こそが中小企業の命運を握っているのではないのでしょうか。我われ（ジェイフィール）も様々な中小企業で対話の支援を行ってきました。そこで強調してきたのは、経営者と社員がビジョンの共有、情報の共有、そして一緒に考える時間を持つこと——の重要性でした。

そのうえで会社（もしくは経営者）は社員に仕事を一定程度任せなければなりません。ただ、仕事の進め方を任せることと

意思決定を任せるとは違います。仕事は任せますが最終的な決定は会社であることも多いし、その責任範囲が広がったり縮んだりすることもあります。会社は個々の社員のレベルに応じて、どの段階まで任せられるかを見極めなければなりません。一番理想的なのは、「少し難しいけれど、頑張ればできる」仕事を任せることです。

中小企業の場合、経営者は社員の目線になかなか立てないことも往々にしてありますが、同じ立場で接するのではなく、社員がどうチャレンジしているのか、どう工夫したのかを把握し、彼らが成長する機会を見逃さないことです。

2つ目は、職場での関係性の構築です。お互いの関係性が希薄化しているため、他者受容感が得づらい状況になっています。昨今、運動会や社内イベントなど、社内との関係性づくりが最注目されているのは、ここを強化しようという狙いがあります。ジェイフィールでも様々な支援を行っています。大事なことはこのような取り組み

みが一過性のものとならないように、職場での対話の質と量を増やすために何が必要かを考え、継続的に実施することです。

これからの自律のありかた

人はひとりです。自律するのは難しく、他者受容感（関係性）の中で生きています。つまり、会社の中で「つながり」を持つことが大事です。実は、これまでも世間で言われてきた自律型社員は「つながりを絶った上での自律」というニュアンスが強かったように思います。

組織の力とは「個人力」×「つながり力」だと考えています。その際に見落としてはいけないのが、会社が目指す方向性の中で社員自身がいかに関与の価値を見つけるか、そして、お互いの取り組みを支え合い、協力し合いながら認め合う関係性が築けているかです。会社（経営者）が社員に求める自律と社員が考える自律の認識がずれ違わないように、常にすり合わせる必要があります。



株式会社ジェイフィール
コンサルタント

やまなか けんじ
山中 健司

Profile

アサヒビール株式会社から、関連のコンサルティング会社にて企業成長支援に尽力。2008年9月よりジェイフィールに合流。上司と部下とのコミュニケーション改革を通じて、人が育つ組織に変革していく継続的なプログラムを開発するなど、新たなプログラム開発をリードし、ファシリテーター、研修講師として実態改革を支援している。多摩大学大学院博士課程前期修了、一般社団法人知識リーダーシップ総合研究所ディレクター。

Company Profile

株式会社ジェイフィール
東京都渋谷区渋谷3-3-2 渋谷MKビル6F
TEL 03-5468-8655