



RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集 1

自律的に働く

▶ レビュー

人が自律的に働くということ
先行研究に見るその効用と限界

▶ 視点

学習院大学 守島基博氏

法政大学 小川憲彦氏

成城大学 青山征彦氏

東京大学大学院 村本由紀子氏

▶ 事例

USEN-NEXT HOLDINGS

▶ 調査報告

組織と個人が求める
「自律」に関する実態調査

特集 2

学びの オンライン化の未来

— 自らの成長に向けた主体的な学びへ —

▶ 視点

熊本大学 鈴木克明氏

Message from Top

ボーダレス・ジャパン

代表取締役社長 田口一成氏



特集1

自律的に働く

PART1 | レビュー

- 07 人が自律的に働くということ
先行研究に見るその効用と限界

PART2 | 視点

- 11 現場社員を自律的にしたいなら先にマネジャーが変わろう
守島基博氏 学習院大学 経済学部 経営学科 教授
- 13 組織に適応しながら染まりきらずに自分らしさを発揮する
小川憲彦氏 法政大学 経営学部 経営学科 教授
- 16 学び合いの仕組みや共通言語を作ることが自律を支える
青山征彦氏 成城大学 社会イノベーション学部 心理社会学科 教授
- 18 周りと違う発想や行動をしてもよいと思える職場を目指そう
村本由紀子氏 東京大学大学院 人文社会系研究科 教授

PART3 | 事例

- 21 USEN-NEXT HOLDINGS
働く時間、場所、服装すべてが自由になれば人は自律的に働けるか

PART4 | 調査報告

- 23 組織と個人が求める「自律」に関する実態調査

総括

- 31 良い自律を促進させるものは、協働意識である

特集 2

37 学びのオンライン化の未来 — 自らの成長に向けた主体的な学びへ

- 43 視点 学びはゴールから設計せよ
対面からオンラインへの載せ替えだけでは意味がない

鈴木克明氏 熊本大学 教授システム学研究センター長・教授 同大学院 教授システム学専攻長

連載

- 01 **Message from Top** 社会を変えるリーダー
ソーシャルビジネスだからこそ
10勝0敗かつ高利益率を目指す
株式会社ボーダレス・ジャパン
代表取締役社長 田口一成氏



- 33 | 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

[連載・第5回]

人が増えても“全員CEO”を貫く組織設計

片岡俊行氏 株式会社ゆめみ 代表取締役



- 45 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

[連載・第12回]

スマートビルが横や斜めのつながりを増やして創発を促す

中村公洋氏 株式会社日建設計 デジタル推進グループ



- 47 Information

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

田口一成氏

株式会社ボーダレス・ジャパン
代表取締役社長

ソーシャルビジネスだからこそ
10勝0敗かつ高利益率を目指す



社会問題を解決するソーシャルビジネスをやるなら、
株式会社よりNPOの方がふさわしい。
せいぜい1組織1事業が限界ではないか。
立ち上げには結構な労力が必要で、しかも、黒字化は難しいだろうから、
利益率は二の次になるだろう……。
多くの人たちが抱くソーシャルビジネスに対する見方はこんなところだろう。
以下、お読みいただければ、それらがすべて思い込みにすぎないことが分かるはずだ。

text: 荻野進介 photo: 森田公司

同社の事業内容はソーシャルビジネス全般。貧困や地球環境、難民、過疎化などの社会問題を解決するビジネスのみを手がける。

例えば、高級牛皮革を使ったバッグや靴の専門店Business Leather Factoryを全国主要都市に計18店舗、展開する。販売されている商品はバングラデシュで製造されている。原材料は現地産品を使い、働き手は現地の人たちだ。そう、同国の貧困問題の解決をビジネスにしているのだ。

あるいは、「形は悪いが、味はいい」規格外の野菜を取り扱う八百屋「竹下屋」を事業化し、実店舗での販売と移動販売、さらには宅配や飲食店への卸を行う。こちらは農家と消費者の間をつなぎ、フードロス問題の解決を図るビジネスだ。

現在、12カ国に拠点をもつ36社でボーダレス・ジャパンが構成される。

創業者社長の田口一成氏が社会問題の解決に関心を抱いたのは大学時代のこと。栄養失調でお腹が膨らんだアフリカの貧しい少年が映るテレビのドキュメンタリー番組を観たのがきっかけだ。

当時、将来の道を探しあぐねていたという田口氏が振り返る。「僕は何不自由なく暮らしているのに、彼らは明日の食べ物にもこと欠く。同じ時代、同じ地球上で暮らしているのに、おかしい。貧困に代表される社会問題の解決に人生を賭けて

みようと思ったんです」

早速、あるNGO（非政府組織）の門を叩いてみるが、「本気で社会問題を解決したいなら、まずお金の問題がクリアできないとインパクトのある活動はできない」と言われ、方向転換。寄付という形でNGOに資金を提供する事業を興すことを志す。

社会起業家のプラットフォーム

在学中の起業も考えたが、「このままやっても小さく終わる。企業の現場で修業しよう」と思い、卒業後、「3年以内に辞めます」と公言して機械部品商社のミスミに入社。2年後の25歳のときに退職し、前身となる有限会社ボーダレス・ジャパンを設立。日本で部屋が借りにくい留学生などの外国人と日本人が一緒に暮らすことで、「互いの差別や偏見をなくす」ためのシェアハウス事業、ミャンマーの農家が作ったハーブティーの販売事業などを手がけ、軌道に乗せた。NGOへの寄付ではなく、事業そのもので社会課題を解決するようになっていた。

いずれの事業も、田口氏が責任者として関与し、1年ほどかけて磨き、軌道に乗せたら他のメンバーに経営をバトンタッチするやり方をとったが、しばらくして転機が訪れる。

「このペースでやっていると、世の中、変わらない

い、と思ったんです。僕たちが目指すのは社会を良くすること。年間100社くらい立ち上がらないと、社会へのインパクトに欠ける」

そこで、「自ら事業を立ち上げる」のではなく、「立ち上げる人を支援する」ことにした。ボーダレス・ジャパンを「社会起業家のプラットフォーム」にしようとしたのである。

仕組みはこうだ。

ソーシャルビジネスのアイデアをもった起業志望者を募集し、ビジネスプランニング期間は正社員として採用する。「スキルや経験はまったく関係ありません。必要なのは自分が作り出したい社会像をもっていること。共感できるものだったら、仲間として迎え、僕と二人三脚でプランニングしていきます」

そうやって、同社のサポートを得ながら1年かけて事業モデルを磨き、既存36社のトップで構成される社長会で承認されると、会社設立だ。資金は同社が全額用意する。起業家と同社との雇用契約は切れ、ボーダレスグループの一経営者となる。人事や総務、経理といったバックオフィス業務はボーダレス・ジャパンが代行し、その分の経費として各社が売上の2%を拠出する。

本社は東京のまま、福岡にUターン

ソーシャルビジネスという性格上、儲からなくてもいいという感覚を抱いてしまうが、営業利益15%が最低ラインと厳しい。「なぜなら、そうした利益を、次の新しい会社を立ち上げるための再投資に回すからです。つまり、個々の経営は独立していますが、“財布”は共有化している。そうすれば、いざというとき、助け合えるし、新しい仲間になる会社への投資もできる。そうやって次のチャレンジャーを応援する。これを恩返しならぬ“恩送り”と呼んでいます」

ユニークなルールは他にもある。各社の経営者には天井知らずの報酬が約束されているわけで

はない。その会社で働く、一番給与が低い社員の7倍以内という縛りがある。「僕らは社会企業家ですから、極端な格差社会を是とはしていません。そんな人間が自分の社内で極端な格差を生み出してしていたらおかしい」

では、通常のビジネスとソーシャルビジネスの違いはどこにあるのだろうか。「目的は社会問題の解決なので、10試せば1くらいは当たる、といった軽い気持ちでやっては駄目だということです。失敗すると、関与した人がより一層不幸になるからです。そうではなく、10勝0敗の気持ちでやってきて、現に成功させています」

なぜそんなに高い確率で当てられるのか。「大企業が志向するような規模の大きさを追わないから。起業は実験だと思っており、失敗し続けられる環境を提供できることが僕らの価値だと考えています。1回では無理でも、数回トライすれば成功する。それを繰り返すと、僕らにもノウハウや経験がたまる。年間売上10億円くらいまでもっていくのは難しいことはありません」

この仕組みが整備されたのが2013年から14年にかけてだった。実はその前の2012年、田口氏は東京に本社を置いたまま、故郷の福岡市にUターンしている。大学生のときから東京で暮らしていたが、自然豊かな場所で生まれ育ったため、ビルとコンクリートだらけの都会にずっと馴染めなかったという。結婚し子どもができたのを機に、思い切って帰ることにしたのだ。副社長の鈴木雅剛氏が東京にいて、オンラインでの情報交換で、経営は円滑に回っている。コロナ禍時代の最先端の働き方ともいえる。

しかし当時は、取引先はすべて都内なのに大丈夫か、都落ちだと揶揄するマスコミや経営者仲間もいた。しかし、結果は正解だったと田口氏は言う。「日本が抱えている問題は地方で多く発生しており、東京にいと理解が難しいということがよく分かりました。例えば少子高齢化です。人だらけ

SDGsは企業の
達成目標ではない。
すべてが必達ルールで
あるべき



田口一成 (たぐちかずなり)

1980年生まれ。福岡県出身。大学2年時に栄養失調に苦しむ子どもの映像を見て「これぞ自分が人生を賭ける価値がある」と決意。早稲田大学在学中にワシントン大学へビジネス留学。株式会社ミスミに入社後25歳で独立し、ポーダレス・ジャパンを創業。世界12カ国で36社のソーシャルビジネスを展開し、2019年度の売上は54億円。2020年4月には地球温暖化問題を解決すべく、再生可能エネルギーを提供する新規事業「ハチドリ電力」を立ち上げる。

の東京から福岡に帰り、実感として語れるようになりました。もう1つ、売上や利益の拡大といった右肩上がり志向が失せました。先ほどのビジネスモデルの転換は必然的なものでしたが、福岡への移住がなかったら、実行が遅れたかもしれません」

コロナ禍は地球環境問題

社会問題といえば、現下のコロナ禍はその最たるものだ。「最近、温暖化が進んだシベリアで、永久凍土が溶け始めているというニュースは衝撃的でした。そこに未知のウイルスがいたら、人間社会に簡単に入り込んでしまう。地球温暖化や環境破壊を食い止めないと、第二、第三のコロナ禍を防ぐのは難しい」

通常なら起業家の伴走に徹する田口氏が、そうした危機感から、珍しく立ち上げに関わり、この4月からスタートさせたのが、ハチドリ電力という事業(会社)だ。二酸化炭素を排出しない自然エネルギーを使って作った電力を各家庭に販売。料金の1%が、一人ひとりの利用者が共感するNPOなどに寄付される。「二酸化炭素の過大な排出が地球温暖化の原因で、なかでも排出量が圧倒的に

多いのが火力発電なのです。真剣に取り組まないとやばいことになる。みんな頭では分かっているんだけど、行動で示せない。そこを何とか変えたいと思いました」

企業社会にはSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)という言葉が急速に普及してきたが、田口氏は違和感を覚えるという。「貧困や飢餓の撲滅、自然エネルギーの推進といった17項目が目指すべきゴールとして挙げられていますが、自社の事業がどれに合致しているか、という“当てはめゲーム”になってしまっている。それをやっている限り、世の中は良くならない。そうではなく、『すべての事業活動はこの17項目に抵触してはならない』というルールにするべきだと思う。SDGsならぬSDRs(Sustainable Development Rules)というわけです」

それは売上や利益の大きさと企業を評価する時代の終焉を意味する。「人もそうなるべきです。お金ではない別の物差しで自分の幸せを考える人が増えたらいい」

ビジネスで社会を変えようとする男が次に目指すのは、人の心を変えることかもしれない。



特集 1

自律的に働く

弊誌ではこれまで、「ワーク・エンゲージメントを高める」(57号/2月発行)、「マネジャーの役割再考」(58号/5月発行)と題した特集を組み、働く個人の幸せと組織の持続的な業績を両立させる組織・人材マネジメントのあり方について検討してきた。これらを通して再認識するのは、従業員がより「自律的に働く」ことが、重要な鍵であるということだ。

折しも、新型コロナウイルス感染症の影響で、働く場所がリモート環境に広がり、また今までどおりには仕事を進められないことが増えるなか、統制的な組織運営の傾向が強かった企業にとっても、従業員がいかに自律的に働けるかは、まさに喫緊の課題となっている。弊誌調査によれば、すでに多くの企業では、従業員に対し、自律的に働くことを期

待するメッセージを発しており、従業員もそれを好意的に受け止めているようだ(P23～の調査報告を参照)。

しかし、組織全体に新しい行動様式を定着させるのは、簡単なことではない。一口に自律といっても、企業や個人によってイメージするものはさまざまだし、自律と協働の両立への懸念もある。

そこで本特集では、改めて、「組織のなかで自律的に働く」とはどういうことか、自律と協働の関係はどうあり得るのか、自律的に働ける従業員を増やすためにどのような支援ができるのか、について検討し、組織にとっても個人にとっても望ましい新しい働き方を、より進展させていくヒントを見出したい。

(編集部 佐藤裕子)



「自律性」について、これまで幅広い領域で研究されてきた。

ここでは、「自ら行動を起こすこと」の要素を扱った先行研究を用いて、自律的であるとはどういうことなのか、

何が自律性を高めるのか、さらにはその効用と限界について紹介しながら、今後の研究課題についても考えてみたい。

幅広い領域での 自律性に関する研究

自律性に関する研究は、心理学、行動科学、経営学などに限らず、脳科学や哲学などでも幅広く研究が行われている。例えば、ボイスと呼ばれる、会社にとって耳は痛いが必要なことを発言する従業員の行動は、自発的なものと考えられる。一方で、近年の心理学の研究では、私たちは、思った以上に多くの行動を、選択したり、意図したりすることなく行っていることが指摘されている。また、人はAIなどのテクノロジーにも意図を感じるのか、といった問題意識の研究もある。自律性、主体性、意志、意図など、用いられる言葉もさまざまである。人のもつ自律性に関してはさまざまな方面から高い関心が寄せられているといっていよう。

ここで紹介する研究では、異なる言葉を用いているものの、いずれも「自ら行動を起こすこと」を扱っている。それでも研究は多岐にわたるため、さらに下記2つの視点から選んで、紹介する。

1つは、仕事に限らず一般的に自律的な行動に関する心理学研究のうち、著名な社会心理学者であり、自己効力感（self-efficacy）の概念を提案したバンデューラの考え方を紹介する。もともと自己効力感の重要性を唱える理論を拡張するなかで、彼は人の自律性が重要であることを説いている。もう1つは、自律的に働くことの効用と限界に関するものである。自律的な働き方と内発的動機づけの関係、現代のビジネス環境下での組織の役割期待、そしてすでに、プロフェッショナルとして時間や場所にとらわれない働き方を始めている知的労働者にとっての自律性に関する研究を紹介する。

最後に2つの視点を統合して、今後の組織で働く人にとっての自律性を考える際に、有用であると考えられる研究視点を提案する。

行為主体性をもつ人間 (Agentic view of human being)

相互に影響し合う人と環境

バンデューラが提案する社会的認知

理論では、行為主体である人は、意図して周囲の環境や自分自身に影響を与えている^{*1}。行為主体という言葉は、agentの訳語である。自ら行動を起こすことだけでなく、その行動の影響を視野に入れている点が特徴的である。彼の考える、主体的に行動する人のイメージには、自分の目標を選択する、複数の目標に優先順位をつけて対応する、行動の選択肢を実行可能性を含めて検討する、その時々の問題に対処する、行動の結果のフィードバックを得る、フィードバックを自分自身について考える際に用いる、などが含まれる。

一方で彼は、人の行動が、環境によって決まるか、行為主体者である人が決めるかの二元論的な考え方をよしとしない。与えられた環境のなかでしか行動を選択できない以上、人がすべてを自由に決められるわけではない。一方で、同じ環境に置かれたとしてもどのように行動するかは人によって異なり、そこには行為主体者の関わりがある。行為主体性は、人間に特徴的な認知能力に下支えされており、環境に適応しつつ生き抜くために、一般に人に備わっている機能だと考えられる。行為主体である人とその人を取り巻く環境は、相互に影響し合うことで、個人の行動のみならず、個人が属する集団や文化にも影響を及ぼす。

行為主体性4つの要素と3つの効力感

行為主体性には、意図性、先の見通

図表1 行為主体性の4つの要素

意図性 intention	自分の目標に向けて、計画し、行動を起こすための意図を形成すること。
先の見通し foreseeing	将来のことを考えることで、現在の行動を選択すること。 これによって行動に一貫性やストーリー性が生まれる。
自己反応性 self-reaction	その時々状況に対応して、自己を動機づけたり、律したりして自己コントロールすること。
自己省察性 self-reflection	自分自身を客観的に振り返ったり、自分の考え方を引いて検証したりすること。

出所: Bandura (2006)^{*1}より筆者が翻訳して作成

し、自己反応性、自己省察性の4つの要素が含まれる(図表1)。これら4つの要素から、彼の考える行為主体とは、単にその場で自分で何かを決めたり、行動したりすることだけを指していないことが分かる。

先にバンデューラの考える主体的に行動する人のイメージを述べたが、要素と対応づけると、長期的な目標を念頭に日々の行動を決め(先の見通し)、環境に合わせて自分を動機づけたり律したりして(自己反応性)、目標に向けて行動していく(意図性)。さらにそういった行動は、自分自身を形づくっていく(自己省察性)。

行為主体的に行動するための能力(agentive capability)の基礎をなすのが、効力感である。それは4つの要素のいずれにも関係する。効力を感じるのは個人であるが、何に対して感じるかということによって、3種類の効力感がある。自分は特定の行動や影響力の発揮が可能であると考え個人の効力感(personal efficacy)の他に、代理的効力感(proxy efficacy)や、集団効力感(collective efficacy)がある。集団効力感とは、集団が、特定の行動をとったり影響力を発揮したりすることが可能であると、その所属メンバーが思う程度を指す。

3つの効力感の関係性は、十分に分かっているとはいえない。個人的効力感を高くもつ人は、集団の効力感も高くもつのだろうか。それとも自分に自信があるがゆえに、集団の効力感は低く感じるだろうか。後者の場合、個人が自律的に働くことで、集団への協力の必要性を低く見積もってしまうのだろうか。特に組織での個人の自律的な働き方を考える場合には、個人の自律性と集団への協力の関係を理解することは重要であり、その視点の1つが効力感の関係

図表2 異なる結果変数に対する動機づけのメタ分析的重回帰分析の結果

予測変数	両方	量的パフォーマンス	質的パフォーマンス
	標準化偏回帰係数 β	標準化偏回帰係数 β	標準化偏回帰係数 β
内発的動機づけ	0.29	0.24	0.35
外的報酬	0.29	0.33	0.06
R	0.43	0.42	0.36
R ²	0.18	0.17	0.13
調整済み R ²	0.18	0.17	0.12

出所:Cerasoliら(2014)*5より筆者が翻訳して作成

性を見ることであると考えられる。

個人にとって 自律的に働くことの効用

自律性とパフォーマンスの関係

Fischer and Boer (2011)は63の国や地域から収集したデータで、人生における選択や自律性の程度が高い地域ほど主観的幸福感が高く、それは経済的な豊かさがない幸福感を高めるのかを説明したと報告している*2。自律的であることは、仕事に限らず、幸福感を高める効果をもっており、それが汎文化的であることをこの研究は示している。

仕事に特化した研究では、Spector (1986)は、コントロール感をもっていると認知することと、仕事の満足度やパフォーマンスとの間に有意な関係があることをメタ分析の結果で示している(それぞれ $r = .35$ 、 $.20$ 、統計的な補正なし)*3。仕事の満足度は、上記の幸福感和類似の理由によって高まること*4が予想されるが、なぜ自律性が仕事のパフォーマンスを高めるのだろうか。その理由の1つに、自己決定理論が唱える、人は仕事や勉強などに、外的な強制や報酬ではなく、自ら内発的に取り組むことで強く動機づけられるという現象がある*4。この理論では、自律性が高い状況においては、内発的に動機

づけられる程度が高く、自律性が低くなるにつれて、外発的な動機づけの影響が高まることが予想されている。

自律性と内発的動機づけ

Cerasoliら(2014)は、学業、仕事、健康に関連する内発的動機づけとパフォーマンスの関係のメタ分析を行った*5。その結果、仕事場面に限った42の研究結果を統合して、両者の相関の推定値が $.34$ と、中程度の正の関係性があったことを報告している。さらに、パフォーマンスを評価基準の明確な量的パフォーマンスと、そうではない質的パフォーマンスに分けて関係性を分析したところ、量的パフォーマンスには内発的動機づけ、外的報酬のどちらもプラスの影響があったが、後者の影響の方が大きかった。一方で、質的パフォーマンスでは、内発的動機づけのみが影響を及ぼした(図表2)。これは基準のはっきりしない仕事においては、どのような結果を目標とするかや、どのような方法で行うかの裁量度が高いためと考えられる。高い自律性をもって仕事をしている人は、内発的に動機づけられることで、仕事のパフォーマンスが向上するといえる。

仕事における自律性の重要性については、日本の働く人への調査データでも検討している。自律的な仕事を行っていると思う人は、仕事を面白いと感

じて、その結果仕事や組織へのコミットメントが高まったり、仕事で感じるストレスが低減したりすることが示された*6。

以上の研究結果をまとめると、仕事に限らず、選択や自律性の程度が高いことは、主観的幸福感を高める効果がある。おそらく同様の理由で、仕事でコントロール感をもつことは、仕事の満足度を高める。加えて、自律的に仕事を行うことで、内発的な動機づけが高まり、その結果、仕事のパフォーマンス向上も期待できる。組織メンバーが自分の意志で選択、決定ができる状態を作ること、個人にとって、そしておそらく組織にとっても望ましい効果が期待される。

組織の期待する役割と自律的な働き方

役割行動の9分類

近年、日本の大企業においても、自律的な働き方を求める声がよく聞かれる。ビジネス環境の変化スピードの速さや、先行きの不透明さから生じるの

だと論じられている。上記のような状況下で、個人の自律的な働き方は、組織にとってどのように望ましいのだろうか。それを考えるのに有用だと思われる、不透明な時代における働く人の役割モデルが、Griffinら(2007)によって提案されている*7。

これは組織が、働く人にどのような役割を求めるかをまとめたモデルであるが、役割行動の対象が、仕事、チーム(あるいは職場)、組織の3つからなる。また、役割が公式化されている程度に応じて、遂行行動を、高レベルの遂行(proficiency)、適応(adaptivity)、主体性(proactivity)の3つに分類する。これらを掛け合わせてまとめたものを図表3に示す。

彼らの研究では、2つの組織からデータをとって、上記の9つの分類が妥当なことや、役割遂行を促進する要因が役割によって異なることを実証的に示している。例えば、柔軟な態度をもつ人は、適応的な役割遂行にたけている一方、より自発的な行動に対する効力感が高いことが主体的な役割遂行を促すことなどが示された。

組織が求める期待レベルの明確化

組織が従業員に自律的な働き方を求める場合、組織や仕事によって異なる行動を指すことがあり得る。図表3の分類方法は、組織が期待する自律的行動を整理・明確化するのに役立つ。自社の次世代を担う新商品開発プロジェクトのリーダーには、組織メンバーとしての主体性を求めるだろう。テレワーク環境下で営業活動をしている社員に求めるのは個人の職務適応であるが、その営業課の管理職にはチームメンバーとしての主体性が必要だろう。

個人の側から見ると、自律には望ましい効果があるものの、どの程度の自律が望ましいのかについては、十分に研究がなされていない。一方で図表3のように、組織が個人に求める自律には、異なるレベルやタイプがある。個人における望ましい効果は、組織がどのタイプの自律を求めたとしても存在するののかといった観点や、求められる自律のタイプやレベルに合う個人差が存在しており、組織側からは適材適所の問題として考えることができるのかといった観点は研究テーマになり得る。

図表3 役割行動モデル

個人の仕事における 役割行動	高レベルの遂行 (Proficiency) 求められる役割を完遂すること	適応 (Adaptivity) 変化に対処したり、 変化をサポートしたりすること	主体性 (Proactivity) 自ら変革を起こしたり、 将来を見据えた行動をとること
個の職務遂行行動 個人の高レベルの職務遂行に 役立つ行動	個人の職務遂行 例：中心的な職務を適切に完遂する	個人の職務適応 例：中心的な職務における 新しいやり方に適応する	個人の職務主体性 例：中心的な職務を遂行する 新たな方法を始める
チームメンバーとしての行動 個人ではなく、 チームの効果性に貢献する行動	チームメンバーとしての役割遂行 例：中心的な仕事を適切に完遂する	チームメンバーとしての適応 例：チームの変化（新たなメンバーの 加入など）に前向きに対応する	チームメンバーとしての主体性 例：チームがよりよく機能するための 新たな方法を開発する
組織メンバーとしての行動 個人やチームの効果性ではなく、 組織の効果性に貢献する行動	組織メンバーとしての職務遂行 例：中心的な仕事を適切に完遂する	組織メンバーとしての適応 例：組織レベルでの変化に対処する	組織メンバーとしての主体性 例：組織全体の生産性の向上に つながる提案を行う

出所：Griffinら(2007)*7より筆者が翻訳して作成

プロフェッショナル職における 自律のネガティブな効果

専門分化における自律と協働

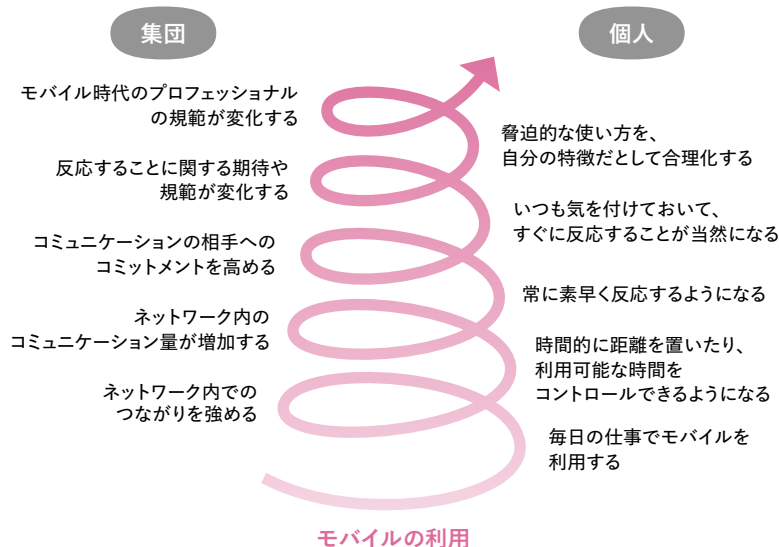
Mazmanian ら (2013) は、質的な調査を行うなかで、いつでもコンタクトをとることを可能にするモバイルの利用によって、自律性のパラドックスが生じる可能性について指摘している*⁸。彼女らの研究は、知的プロフェッショナル職を対象としたものであったが、自分の自由なときに自由な場所での仕事を可能にするはずのモバイル使用が、プロフェッショナル意識とあいまって、プライベートの時間を犠牲にしても、仕事を行うようになったことを報告している。さらに、そういった傾向は、集団のレベルで強化される可能性についても述べている。図表4はパラドックスが集団において強化される様子を図示したものである。

少し前の研究になるが、やはり高い自律性を意図して作られたチームや組織が、相互への期待によって、結果的には自律性が強く制限されるようになったことを示している*⁹。

今後、ビジネスのあり方の変化によって、働く人の自律性はおそらく高まるだろうが、一方で専門性が分化されることで、1人でできる仕事の範囲は小さくなることが予想される。つまり、自律的な個人が、協働して仕事を行う

図表4 集団において強化される自律性のパラドックス

プロフェッショナル職のエンゲージメントの高まりが裁量度を低下させる



出所: Mazmanian ら (2013) *⁸より筆者が翻訳して作成

機会が増えると考えられる。上記で紹介した研究が示すように、個人の自律性を高めるつもりで行った施策が、逆に集団として活動する際に仕事の裁量度を低める可能性やその促進要因、あるいはそれを避けるための方法などについては、今後の研究が必要だと思われる。ここでも、個人の自律性と、集団の自律性の関係性を明らかにすることの必要性が示されている。

今後の研究課題: 効力感の高め方

最後に、全体に関連する研究課題を1つ挙げておく。社会認知的理論によれば、自律的な行動のなかでも、自分から

課題設定を行うような「主体的役割」の遂行においては、そういった行動に対する効力感が必要になる。行為主体性を発揮するためのベースは、効力感であり、できると思えないことに対して、行為は生じない。今後、組織が変化に対応したり、変革を起こしていくような自律性を求めるとき、今までの仕事経験の延長ではない、新たな分野での行動に対する効力感が必要になる。どうすればそのような効力感が開発できるかは、実務に携わる人にとって、重要な問いになるだろう。

(主幹研究員 今城志保)

*1 Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. Perspectives on psychological science, 1(2), 164-180.

*2 Fischer, R. & Boer, D. (2011). What is more important for national well-being: Money or autonomy? A meta-analysis of well-being, burnout, and anxiety across 63 societies. Journal of personality and social psychology, 101(1), 164.

*3 Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. Human relations, 39(11), 1005-1016.

*4 Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11, 227-268.

*5 Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological bulletin, 140(4), 980.

*6 今城志保・正木郁太郎(2018). 働き方改革は何を目指すべきか 異なる結果変数に対する側面別満足度の影響の違い. 日本社会心理学会第59回大会

*7 Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of management journal, 50(2), 327-347.

*8 Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. Organization science, 24(5), 1337-1357.

*9 Martin, J., Knopoff, K., Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at the body shop. Admin. Sci. Quart. 43(2):429-469.

Kunda, G. (1992). Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation (Temple University Press, Philadelphia).

Perlow, L.A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. Admin. Sci. Quart. 43(2):328-357.

視点

1

リモートワーク時代の 自律促進マネジメント

現場社員を自律的に したいなら先に マネジャーが変わろう

守島基博氏

学習院大学 経済学部 経営学科 教授



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

新型コロナの流行によって、日本社会にリモートワークが一挙に広まった。同時に、自律的に働くことの重要性がフォーカスされている。では、いったいどうしたら現場社員の自律性は高まるのだろうか。「社員の自律」を含めた人材マネジメント全体に詳しい守島基博氏に伺った。

私は、社員の自律には2つの側面があると考えています。1つは「組織からの自律=キャリア自律」で、組織のキャリアパスにとらわれることなく、多くの会社や仕事のなかから自らキャリアを選択する姿勢のことです。キャリア自律は以前から日本でもよく知られており、多くの企業が社員のキャリア自律を促しています。

もう1つは「組織のなかで自律的に働く」ことです。つまり、自ら目標を定めてスケジューリングし、自らモチベーションを高め、自ら新たな、より高い知識やスキルを学び続ける姿勢のことです。「プロ意識」と呼ぶこともできるでしょう。

新型コロナの流行をきっかけにリモートワークが広まりましたが、この流れが今後も続くのであれば、自律的に働くことはもっと注目されるように

なるはずです。また、既存の枠を離れてイノベーション創出を行う上でも、自律性がどうしても必要になります。

では、この2つの自律、特に後者の自律性をどう高めていけばよいのか。私は、それには「マネジャーの意識変革」が最も重要だと考えています。現状のマネジメントを変えない限り、社員の自律性は高まらないでしょう。現場社員を自律的にしたいなら、マネジメントを変えることが先決です。

創意工夫を奨励する ビジョンマネジメントが重要だ

リモートワーク時代に、社員の自律を促すマネジメントとはどのようなものか。現在、私が考えている要点を説明します。

第一に重要なのは、「ビジョンマネジメント」です。リモートワークでは、マネジャーがメンバーの仕事ぶりを見回って、細かくアドバイスするようなことはできません。良くも悪くも、働き方の自由をある程度許容する他にないでしょう。そうした環境では、マネジャーが「こういうことを実現しよ

う」「この目標を達成しよう」といった大きなビジョンを掲げ、メンバーと共有した上で、働き方や方法は一人ひとりにある程度任せる、というビジョンマネジメントが最適解になるはずです。ビジョン実現や目標達成のための創意工夫を奨励して、メンバーのチャレンジを促す方向にもっていくのです。

第二に、メンバーに提供する「情報・資源の量」を増やす必要があります。メンバーの創意工夫を促すには、従来よりも多くの情報や資源を与えた方がよいのです。特に、メンバーが関わるビジネスの全体像を詳しく伝え、ビジョンを実現する上で、そのメンバーの役割がなぜ、どのくらい重要なかを深く理解してもらうことは、自律性を高めることに寄与するはずです。

第三に、「評価基準」を変えた方がよいでしょう。つまり、率先して創意工夫するメンバーを高く評価することで、創意工夫に挑戦するマインドセットが評価されることをチーム全体に示すのです。その際、チーム方針を超えたり、逸脱したりするような創意工夫をどう扱うかは難しいところで、マネジャーの度量が問われます。もちろん、すべての行為をプラスに捉えることはできないと思いますが、メンバーが新しい発想で取り組んだり、自ら画期的な手法を生み出したりしたら、基本的には広い心で接する方がよいでしょう。

ただしそれは、従来どおりにコツコツと正確に任務を遂行するメンバーを軽視してよい、ということではありません。今後のマネジャーには、創意工夫も、着実さや正確さも、どちらも正当に評価する姿勢が求められるのです。

1カ月ごとの中間目標管理を 当たり前にして

ここまでは、自由と創意工夫の奨励についてお話ししましたが、その一方で、ある部分では自由を制限することも大切です。そうしなければ、自由や創意工夫がただの奔放になってしまい、成果につながっていかないからです。

第四に、「より細かい目標管理・進捗管理」が欠

かせません。今後は、半期・四半期ごとの目標管理だけでなく、1カ月ごとぐらいの中間目標を立て、きめ細かい管理を当たり前にするをお勧めします。ただ、ここでも重要なのは、目標達成プロセスをマイクロマネジメントするのではなく、やり方はメンバーに任せ、あくまでも目標達成を評価することです。一定の自由を与えるのと引き換えに、目標管理・進捗管理はこれまで以上に丁寧に行う。そうやって創意工夫がビジョン達成につながっているかどうかを見極めていくことが、これからのマネジャーの任務の1つになります。

第五に、これからは日本企業も、欧米企業のように「個別職務やミッションの明確化」をした方がよいと思います。職務記述書を作るところまではいなくてもよいですが、リモートワーク時代では、各メンバーの職務・ミッションは何なのか、守備範囲はどこからどこまでなのか、といったことを明確にすることは避けられないでしょう。なぜなら、従来は勤務地とポストだけを伝えて、そこで何をするかは、周囲と相談しながら自分なりに考えてもらうという配置が可能でしたが、リモートワークが当たり前の社会では、周囲と話しながら職務・ミッションを自分なりに決めていくことがかなり難しくなるからです。マネジャーが「何をしてほしいか」「どんな役割を果たしてほしいか」を各メンバーに伝えるというマネジメントが必須になると思います。

その際、職務と職務の隙間に余り業務ができてしまい、それを全員が見合って、誰も実行しないのではないかと心配するマネジャーが少なくないだろうと思います。その点では、私が以前インタビューした、アメリカ西海岸のある企業の事例が参考になります。その企業は、もちろん一人ひとりと職務記述書を交わしているのですが、一方で、メンバーが組織ビジョンを実現するために必要だと思えば、上司と相談の上、職務記述書にない「隙間業務」も担当できる仕組みになっています。職務・ミッションを明確にした上で、組織にそうした柔軟性をもたせることも十分に可能なのです。

グローバルチームの マネジャーを参考にすべし

ここまで、リモートワーク時代の新たなマネジャー像について説明してきましたが、実は、これらのことを以前からよく実践している方々がいいます。それは、グローバル企業でグローバルチームを率いるマネジャーたちです。

グローバルチームでは、マネジャー自身は東京にいて、部下はニューヨーク、パリ、シンガポール、インドにいるようなケースが普通です。彼らは、通常、最初に一度どこかに集合して直接顔を合わせますが、その後は基本的にリモートで業務を進めていきます。こうしたチームのマネジャーは、ビジョンマネジメントや創意工夫の奨励、こまめな

進捗管理、職務・ミッションの明確化などを当然のように行っています。また、勘違いや齟齬が起きないように、しつこいくらいに細かく丁寧の説明することも常識になっています。

日本企業のマネジャーの皆さんには、こうしたグローバルチームのマネジメント手法やコミュニケーションのあり方を参考にすることをお勧めします。きっと、すぐにでも役立つ知恵をいくつも見つけられるはずです。



守島基博(もりしまもとひろ)

1986年米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。サイモン・フレイザー大学経営学部助教授、慶應義塾大学総合政策学部助教授、一橋大学大学院商学研究科教授などを経て、2017年より現職。著者に『人材マネジメント入門』(日本経済新聞出版)など。

視点

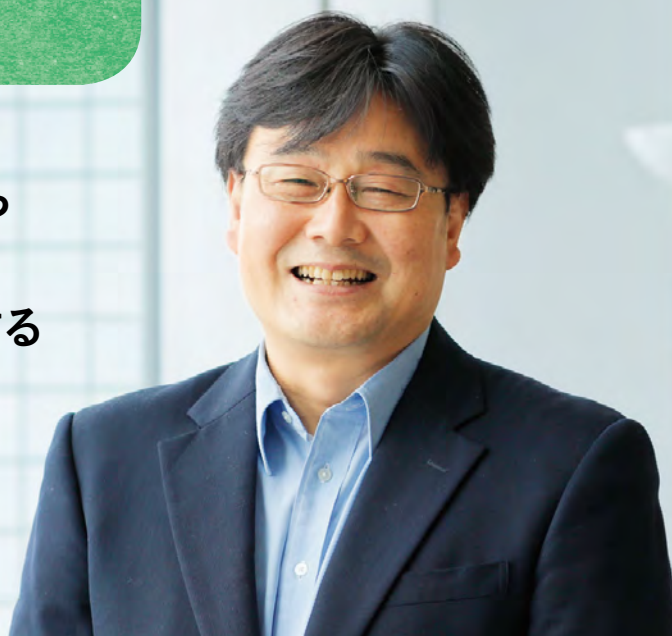
2

組織適応過程における
自律行動

組織に適応しながら 染まりきらずに 自分らしさを発揮する

小川憲彦氏

法政大学 経営学部 経営学科 教授



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

組織内で「自律的に働く」というのは、組織からの期待に応えるために、自ら積極的に考えたり、行動を起こしたりすることだ。組織行動学

では、このことを「組織社会化におけるプロアクティブ行動」と呼ぶ。この研究に詳しい小川憲彦氏にお話を伺った。

「組織社会化」とは、一言で言えば、組織内の役割期待や役割規範を身につけて、組織に適応していくプロセスのことです。企業でいえば、新人が仕事を覚えて職場に馴染んでいく過程が、まさに組織社会化そのものです。

受動的に組織に染まりきるのは あまり健全ではない

「プロアクティブ行動」とは、もともとはこの組織社会化の文脈で使われ始めた概念だと思います。

企業の皆さんは毎年、新入社員に対して新人研修やOJTなどを用意して、早く一人前の企業人になれるよう彼らの社会化を促しています。古典的な組織社会化研究では、新入社員を白紙のメタファーで捉え、組織からの適応を促す働きかけ（組織社会化戦術）に従って、職務遂行スキルに加え慣習や価値観などを身につけ、その会社の色に染められる姿を前提としていました。

しかし新人は、受け身に会社の教義に染められる白紙などではなく、彼ら自身で考え行動する存在である。つまり、情報を集めたり、周囲に質問したりしながら、自ら主体的に組織に馴染もうとしている側面があります。組織社会化の研究では、このように組織社会化の渦中にある個人が主体的・自律的に起こす適応行動を「プロアクティブ行動」といいます。マネジリアルな視点からなされていた組織社会化研究が、組織で働く個人の視点から補強されるようになったというわけです。

プロアクティブ行動は、組織社会化の文脈を離れ、個人が積極的に行動する様子、現状を変革する様子、あるいは未来志向の先取的な諸行動全般を指すようになっていきます。組織社会化を促す原因（説明変数）であったプロアクティブ行動の概念は、現在では、むしろ組織社会化などを通じて習得される結果（被説明変数）へとシフトしているともいえます。

しかし実は、こうした組織社会化の成果としての個人主体の行動は、古典的組織社会化研究のなかですでに指摘されていました。組織社会化戦術

研究における役割変革志向（目標の遂行方法や時には目標自体を変えるような役割習得のあり方）や「創造的個人主義」といった概念がそれに当たります。

この領域の先駆者であるJ.ヴァン＝マーネンやE.H.シャインなどは、組織に適応することを比較的ネガティブに考えていました。誰もが受動的に適応してしまうと、組織が同質な人材の集まりになってしまい、強い組織とはいえなくなってしまうからです。とはいえ、ある程度は染まらないと職場内で十分に実力を発揮できません。組織社会化に完全に反抗する社員では困るのです。

彼らは、「組織に適応しながら、染まりきらずに自分らしさを発揮する」ことを理想の状態と考えました。そうした状態を「創造的個人主義」と呼びます。創造的個人主義の状態であるためには、組織からの働きかけ（社会化の作用）に沿った既存ルーティンの学習と共に個人のプロアクティブ行動（主体的・自律的態度）の発揮が欠かせません。

組織・ビジネス変革も 新人のプロアクティブ行動から

現代的、すなわち、より広い意味でのプロアクティブ行動を少し具体的に考えてみましょう。

新人や若手社員のプロアクティブ行動は、仕事の進め方を少し変えてみるといった職務レベルの小さな工夫が中心になります。しかし実は、そうした小さな工夫が、のちのち大きな工夫や変革を実施する訓練になります。専門的にいえば、そのような成功経験の積み重ねが変化を起こすことへの自己効力感を高めます。社員のプロアクティビティを早くから継続的に育んでいくことが大切です。若手のときには「言われたことに黙って従う」ことを期待しながら、管理職になって突然、「変革を主導せよ」と求めても難しいわけです。若い頃に形成された態度はそう簡単には変わるものではありません。組織社会化、すなわち組織参入直後の態度形成に注目がなされた理由はここにあります。

現在はリモートワークが主流の会社が増えてい

と思いますが、「仕方ないから、何とか対応しよう」と事態を受動的に受け止めるか、「実はチャンスかもしれないから、新たな試みを始めよう」と事態をプロアクティブに捉えるかでそのあとが変わってくるかもしれません。環境の変化にただ合わせようとするか、環境の変化に応じて自ら環境に手を加えようとするか。そうした向かい合い方の違いは、一朝一夕で身につくものではないのです。

自己イメージの学習が プロアクティブ行動を促す

今さら新人時代に戻ることができるわけではない人事やマネジャーの皆さんは、自分の、あるいはメンバーのプロアクティブ行動を促すために何ができるのでしょうか。自らプロアクティブに試行錯誤するしかないのですが、組織行動学をベースにして、4つのヒントを提示したいと思います。

1つ目は、モチベーション理論を参考にする方法です。クルト・レヴィンは、「接近欲求(対象に接近したい欲求)」と「回避欲求(対象から逃れたい欲求)」の2つの欲求を想定しました。この理論を踏まえると、接近欲求を高めて回避欲求を下げることでできれば、社員の皆さんのプロアクティブ行動を促すことができるはずです。

具体的には、プロアクティブ行動を起こした社員がより高い評価やインセンティブを得られるようになれば、接近欲求を高められるでしょう。具体的な形として評価や報酬につながるものが肝要だと思います。

一方、回避欲求を下げるには、プロアクティブ行動の失敗に罰を与えないことです。つまり、失敗しても評価が下がらないようにしたり、むしろ、挑戦の結果であれば褒めるような制度や風土の醸成が大切です。プロアクティブの対義語がリアクティブ(受け身)だとすれば、これを回避したくなる環境づくりも1つの手段でしょう。リアクティブのアンラーニング(学習棄却)を促すのです。何かを得るためには何かを手放すことも重要です。

2つ目は、「能力のシェアリング」や「メンバーの組み合わせ」をよく考慮することです。私が見る限り、プロアクティブ性の高さには学生時代からはっきりと差があります。積極的に行動して、へこたれずにチャレンジを続ける学生もいれば、どうしても受け身になってしまう学生もいます。就職したからといって突然プロアクティブにはなりにくい。

しかし、受動的な社員にも何かしら長所があるはずで。船頭を多くして、皆がプロアクティブに、というよりも、新しい方向性を示す人材と共に、その実務をサポートしたり、着実に地ならしを行ったりする人材を組み合わせる。1人ではできないことを皆で成し遂げる仕組みが組織です。複数の人間から生まれる相乗作用が組織マネジメントの醍醐味でしょう。

3つ目は「自己イメージの学習」です。私の研究では、組織個人化行動といっていますが、仕事経験のなかで学習された強みや興味、価値観といった自己イメージが、役割遂行に変化をもたらす指針として機能することが示唆されています。実は組織社会化は新人、中堅、管理職、あるいは転職など、役割変化にともなって継続的・永続的に繰り返されるプロセスで、何も新人に限った現象ではないのです。組織社会化は組織の知見を個人に内面化していくプロセスですが、自らの色(持ち味)と統合することで新しい方向性が生まれます。その意味でキャリアの振り返りや内省といった機会は重要です。

最後は、プロアクティブな上司の下に配置することです。変革志向の人材は、変革志向の人材が育てるという側面があります。役割モデルの存在やメンターは態度の学習において重要なファクターであることが知られています。



小川憲彦(おがわのりひこ)

2006年神戸大学経営学研究科修了。博士(経営学)。専門は経営組織論、組織行動論、キャリア論。著書に『日本のキャリア研究 組織人のキャリア・ダイナミクス』(共著・白桃書房)、『ビジネス心理検定試験公式テキスト(1:基礎心理編)』(共著・中央経済社)など。

視点

3

社員の自律を支える
学習心理学

学び合いの仕組みや 共通言語を作ることが 自律を支える

青山征彦氏

成城大学 社会イノベーション学部
心理社会学科 教授

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

社員の自律を促すには、何をどのように学んでもらうのがよいのだろうか。そのために、組織はどう変わればよいのだろうか。学習心理学・教育心理学の専門家で、職場での学習や越境にも詳しい青山征彦氏に、個人の自律を支える学びの仕組みについて伺った。

社員の自律を促すなら、まずは組織トップや経営陣が率先して自律的に行動し、見本を示すことが肝要だと思います。その上で「学び合い・支え合いの仕組み」や「共通言語」を備えた組織を作っていくことが、社員の自律を支えるでしょう。

そうしたことを抜きにして「自律的に働こう」と呼びかけるだけでは、自律は進みません。そもそも、「自律的に動こう」と言われて動くことは自律的ではない。組織や人事の皆さんができることは、中長期的な環境づくりに尽きると思います。

趣味を下支えする仕組みが
趣味人口を増やしている

本題に入る前に、私が最近行っている「趣味の

学習」の研究を紹介します。趣味は基本的に極めて自律的で、しかも長続きする傾向が強い。職場の自律を考える上で参考になると思います。

私は今、アクセサリーづくりを趣味にしている方々が、なぜ始めたか、なぜ続けているかといったことを調査していますが、実は趣味を継続するのは、意志が強いからではないようです。

典型的なパターンは、もともと手芸専門店や100円ショップなどが好きな方が、たまたまYouTubeなどのSNSで「アクセサリーの簡単な作り方」動画を見て興味をもち、気軽に始めるケースです。その後、上級者のSNS動画などを参考にしながら、次第にのめり込んでいくのです。上達すると、欲しいアクセサリーを安価に自作できるようになる。そのこともモチベーションになっていきます。

もう1つ重要なのが、アクセサリーパーツ市場の存在です。実は今、手づくりアクセサリーのパーツショップが増えており、手芸専門店・100円ショップなどのパーツコーナーも大きくなっています。家や職場の近くにそうした店舗があると、ますます拍車がかかるというわけです。

趣味というと、個人的な嗜好や動機がモチベー

ションに直結する印象が強いと思いますが、実は一方で、SNSやパーツショップなどの「趣味を下支えする社会的な仕組み」が、アクセサリーづくりの趣味人口を増やしている側面もあるのです。

この研究を踏まえると、「自律を下支えする仕組み」を意識することが、自律を促す上で1つの大きなポイントとなります。

学び合い・支え合いの仕組みは 横や斜めのつながりも作る

では、社員の自律を下支えする仕組みとは何か。私は、職場内の学び合い・支え合いの仕組みや共通言語だと考えています。

1つ目の「学び合い・支え合いの仕組み」とは、次のようなものです。ジャック・ワレンたちの研究によれば、あるコピー機の修理技術者を派遣するサービスセンターのオペレーターは、日々技術者から業務終了報告を受けるなかで、自然に技術知識を得ていました。また、私自身の研究事例では、机の島と島の間に固定電話を置いていたオフィスがありました。そうすると周囲の全員に、誰が誰といつ何を話したかを無意識に共有できるわけです。このことがチームの業務をスムーズに進め、若手社員が話し方や考え方を学ぶ上で役立っていました。この2つは、日常的に「耳勉強」するための業務・オフィスの設えです。

次に、ジュリアン・オールの研究ですが、コピー機の修理技術者たちは、昼食時・コーヒータ임・仕事終わりなどに集まって食事やトランプをして、そこで情報を提供し合ったり、問題の解決策を探ったりしていたそうです。タバココミュニケーションや飲みニケーション、研修後の懇親会なども同様の役割を果たします。こうした非公式な場でのコミュニケーションも、学び合い・支え合いの一種です。

こうした仕組みや場で自ら学ぶことは、社員の自律を促すベースとなるだけでなく、組織内の「横や斜めのつながり」づくりにも寄与します。これは短期的には役立ちませんが、あるとき突然生きる

ことがあります。例えば他部署と協力する必要が出たとき、相手の部署に研修後の懇親会で話し込んだメンバーが1人いるだけで、協力体制の組みやすさが変わってくるはずです。

人事やマネジャーの皆さんには、こうした仕組みづくり・場づくりの試行錯誤をお勧めします。

自律的に働く第一歩は ビジネスの全体像を知ること

2つ目の「共通言語」とは、ビジネスの全体像や意義を理解する上で欠かせない知識・概念のことです。最も分かりやすい共通言語は、企業のミッション・ビジョン・バリューです。

以前、私が視察したアメリカの若者支援団体では、ボランティアが「ヴィゴツキー理論」に通じており、共通言語として使っていました。しかし、ヴィゴツキー理論を教えるのは簡単ではありません。支援団体のトップに、なぜ手間暇をかけて理論を教えるのかと尋ねたところ、この理論を知っていると、ボランティア自身が何のために何をしているのかを深く理解でき、やりがいややる気が向上するからだと言っていました。

この視察で強く感じたのは、自律的に働く第一歩は、自らが関わるビジネスや業務の全体像・意義を理解することではないか、ということでした。ビジネスの全体像や業務の意義が見えなければ、誰も自律的に動けないと思うのです。そして、それを知るには共通言語が欠かせません。

私は、「越境」の研究も行っているのですが、越境経験があると、「2つ以上の物差し」で物事を見られるようになります。例えば、A社からB社に転職した方は、B社のことをA社の視点でも考えられる。これが強みになるわけです。同様のことは、横・斜めのつながりや共通言語を得ることで起こります。つまり、目の前の仕事から離れて、他部署や社外などに越境することで、組織全体のミッション・ビジョンやビジネスの全体像をより多角的に眺め、業務の意味や存在意義をより深く理解できるようになる。そうなればなるほど、社

員は自律的になっていくはずで。

最後に、ヴィゴツキー理論について簡単に説明します。ヴィゴツキーはロシアの心理学者で、「発達の最近接領域」を唱えました。発達の最近接領域とは、子どもと親・家族が共同で行う環境づくりのことです。幼児が話したり書いたりするとき、親・家族はそれを何とか理解しようとします。例えば、子どもがクレヨンでなぐり書きした紙を持ってきたら、親は「お手紙を書いてくれたの？」などと言いながら受け取るはずで。ヴィゴツキーは、そうしたやり取りの積み重ねによって、最終的に子どもが手紙を書けるようになるのだ、と言います。子どもは親・家族の下支えによって、いろいろとできるようになるのです。

アメリカのホルツマンという研究者は近年、「大人も一緒だ」と考えています。趣味でも仕事でも、私たちは周囲の下支えの仕組みのもとで、初めて自律的に動き、新たにチャレンジできるのです。

このとき重要なのは、「場の変化と子どもの変化は同時進行だ」ということです。子どもの成長を促しながら、親・家族もある意味で成長し、子どもと一緒に場を変えていきます。企業も同様で、社員の自律性が高まることと、社員の自律を支える方向に職場が変わることが同時並行で進むのがベストです。具体的に言うと、一部のスター社員だけが活躍していた部署が、全員が活躍できる仕組みの部署に変わっていく。そのなかで社員たちが自律的に行動を起こし、次々にスターが生まれていく。そのような組織が理想的です。



青山征彦(あおやままさひこ)

1998年筑波大学大学院博士課程心理学研究科単位取得退学。専門は認知科学、認知心理学、科学技術社会学、教育心理学。著書に『スタンダード学習心理学』(サイエンス社・共編著)、『越境する対話と学び』(新曜社・共編著)、『状況と活動の心理学』(新曜社・共編著)など。

視点

4

社員の自律と
職場の空気の心理学

周りと違う発想や 行動をしてもよいと 思える職場を目指そう

村本由紀子氏

東京大学大学院 人文社会系研究科 教授



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

「自律的に働く」について考えるとき、見過ごせないことの1つが「職場の空気」だ。どうすれば、職場の空気を変えていけるのか、どう変え

ていけば、社員はより自律的に働きやすくなるのか。集団の文化や規範と個人の心理や行動の関係を研究する村本由紀子氏に伺った。

私は、国や地域の文化の違いが、人の心理や行動にどのように関係するかについて研究しており、そのなかで、同じコミュニティに属する人たちがどういうメカニズムで、ある慣習に携わるようになるのか、いったん出来上がった暗黙のルールが、どのように心理や行動を方向づけるのかについても探るようになりました。

どの職場にも、例えば「上司が帰るまで、部下は帰ってはいけない」などの、職場特有の空気があるはず。こうした暗黙のルールは私たち自身が作り出すものですが、それにもかかわらず、私たちはたびたびそれに縛られてしまいます。ついつい「空気を読む」わけです。だからこそ、いつまで経っても、上司が帰るまで部下が帰れない職場が存在するのです。

既存の規範を打ち破り、そこから脱するのは容易ではありませんが、不可能というわけでもありません。社会心理学の研究成果から、役に立たなくなった規範を打ち破るヒントをご紹介します。

暗黙の規範を変えるのは決して容易なことではない

規範をすべてなくせば、自律的に働く社員が増える、というわけではありません。もし規範がゼロになったら、社員は行動の基準を失って戸惑い、目標の共有も困難になるでしょう。それは、自律的に働くこととは違うはずです。

元来、規範は社会生活を円滑に行うためのものです。例えば、エスカレーターで片側に寄るルールは、急ぐ人・急がない人が混雑のなかでスムーズに移動するのを助けます。大切なのは、必要な規範を取り入れて、不必要な規範をなくすことです。「自律的に働く」とは、組織のビジョンやミッションを踏まえた上で、その達成のために、自分なりに発想・行動することです。「周囲と同じ行動をとらなくてはならない」という暗黙の規範（同調圧力）をなくし、その代わりに「周囲と違う発想や行動をしてよい」という規範を作ることができれば、社員は自ずと変わってくるはずです。

私たちが実施した、創造的な集団討議に関する国際比較実験では、「他のメンバーが多くのアイ

ディアを出した」と知らされた場合、日本では同調傾向の高い人ほど自分もアイディアを出そうとしたのに対して、欧州では逆に同調傾向の低い（独自性の強い）人ほど、自分もアイディアを出そうとすることが分かりました。興味深いのは、独自性の強い欧州の人々も周囲を見ていないわけではなく、周囲に注意を向けた上で、他者を上回る独自性を発揮しようとしたことです。この結果から、自律的な行動は他者と無関係に生まれるのではないことが示唆されます。他のチームメンバーが自分なりの発想・行動をしていることを可視化し、「周囲と違って大丈夫、むしろその方が望ましい」と思える空気を作っていくことが肝要です。

しかし、「言うは易し、行ふは難し」で、暗黙の規範を変えるのは容易ではありません。特に、組織アイデンティティがしっかりした会社は、ビジネス環境が安定しているときには一致団結して1つの目標に向かえる強さがある一方、変化が激しいときは「組織慣性」が強く働いてしまい、従来の規範からなかなか脱却できない傾向があります。

また、私たちの研究では、流動性が低い集団では、メンバーが自分の評判の低下を過剰に気にするがゆえに規範からの逸脱を避けることが示されています。簡単に集団を離脱できない分、評判を落としたときのダメージを大きく見積もるのです。そのため、転職や異動が少ない組織では、組織慣性がより強く働いてしまう可能性があります。

以上を踏まえると、日本企業の多くが組織内の暗黙の規範を変えることに苦労しているはずです。解決のヒントとして、以下に述べる「多元的無知」の仕組みを知っていただきたいと思います。

2種類の誤った推測が「不人気な規範」の命を延ばす

世の中には、数多くの「不人気な規範」が存在します。多くの人が本当は要らないと思っているにもかかわらず、いつまでも形骸的に生き残り、規定力を強く発揮する暗黙の規範のことです。

社会心理学の世界で有名な例に、アメリカ南部の白人を縛る「名誉の文化」があります。名誉の文化とは、個人の名誉が侵害されることを嫌い、そう

した辱めに暴力で応じることを是とする暗黙の規範です。もともと牧畜民特有の共有信念だったといわれますが、多くが牧畜から離れた現代でも、アメリカ南部には根強く残っています。

調査によれば、彼らは必ずしも暴力を好んでいないそうです。にもかかわらずなぜ名誉の文化がなくならないかというと、他者が攻撃的な行動をとっている以上、自分も同様に攻撃的であり続けなければ、臆病者とみなされてしまうからです。他者の行動が変わらない限り、現在の行動をとり続けることが誰にとっても有利なので、名誉の文化は容易に消え去りません。

このように、集団のメンバーの多くが、自分は規範を受け入れていないにもかかわらず、他のメンバーの大半がその規範を受け入れていると信じている状況のことを、社会心理学では「多元的無知」と呼びます。企業にも、多元的無知で維持されている不人気な規範があるはずです。冒頭で触れた「上司が帰るまで、部下は帰ってはいけない」という暗黙の規範も、その1つかかもしれません。

多元的無知は、他者の選好の誤推測と他者からの評判の誤推測によって起こります。「他者の選好の誤推測」とは、周囲のメンバーがその暗黙の規範を好んでいる、と勘違いすることです。他者の考えは目に見えず、見えるのは行動だけなので、メンバーが（たとえ嫌々でも）規範を守り続けている限り、勘違いを修正することは困難です。「他者からの評判の誤推測」とは、その暗黙の規範を破ると周囲から嫌われてしまう、と思込むことです。実際にはそんなことはなくても、規範を破って見ない限り、確かめる術はありません。

この2種類の誤った推測に基づく行動が集合的に連鎖することで、本当は誰も望んでいない空気が作られ、みんながその空気を読み合うのです。

小さな行動変容が重なると あるとき一気に空気が変わる

では、その空気を打ち破り、新たな規範を作るにはどうしたらよいのでしょうか。

最も簡潔な方法は、暗黙の規範を破る人が現れて、推測の誤りが可視化されることです。『裸の王

様』という童話では、最後に1人の子どもが「王様は裸だ!」と叫ぶことで、周囲の全員が誤推測に気づき、空気が一変します。これと同じように、たった1人の発言や行動で誤推測が打ち破られ、暗黙の規範が消えることはありえます。例えば、男性社員が1人育休をとったら、他の男性も次々にとり出したという職場もあるでしょう。

しかし、1人では変えられないケースが多いのが現実です。社会学者グラノヴェッターが指摘するように、人は各々、ある行動をする他者が集団内にとどの程度いれば自分もその行動を起こせるかについて、特有の「閾値」をもっています。先行する他者がゼロでも1番に行動を起こせるという人もいれば、過半数がその行動を採用するまで追随できないと考える人もいます。異なった閾値をもつメンバーが集団内に分布している状況では、行動を起こす者がある人数以下なら全体に大きな変化が生じないものの、それを超えると一気に情勢が変わります。賛同者があと1人増えるか否かが集団行動を大きく左右するわけです。

ですから、組織内の空気を本気で変えたいと思ったら、諦めずに小さな行動変容の事例を増やしていくことが大事です。その際、同じタスクに携わっている少人数の当事者だけで、即応的なコミュニケーションと意思決定を行える仕組みがあれば、あちこちで小さな変化を起こしやすくなると思います。組織全体の地位や役割関係に縛られない当事者間のコミュニケーションは、お互いの考え方に対する誤推測を減らす上でも有効です。

また、単に賛同者の数を気にするより、上長やベテラン社員を動かすことです。組織に大きな影響力をもつメンバーの行動が変われば、やはり重みが違いますから。



村本由紀子（むらもとゆきこ）

1999年東京大学大学院人文社会系研究科社会文化研究専攻博士課程修了。専門は社会心理学。著書に『社会心理学』（共著・有斐閣）、『人文知3 境界と交流』（共著・東京大学出版会）など、翻訳書に『木を見る西洋人 森を見る東洋人』（ダイヤモンド社）など。

働く時間、場所、服装 すべてが自由になれば 人は自律的に働けるか

住谷 猛氏

株式会社 USEN-NEXT HOLDINGS
執行役員 コーポレート統括部長



text: 荻野進介 photo: USEN-NEXT HOLDINGS

2017年12月、映像配信事業を行うU-NEXTと音楽配信事業を手がけるUSENが統合され、USEN-NEXT HOLDINGSが誕生。翌年6月、社員にもっと自律的に働いてもらおうと、同社版の「働き方改革」をスタートさせた。そこから今に至る2年間で改革プロジェクトのリーダーに振り返ってもらった。

同プロジェクトは「Work Style Innovation」と名づけられ、週休3日も可能となるフレックスタイム制度、テレワーク勤務制度、服装自由、社内公募制度、社員からのInnovationコンテスト、70歳までの定年延長などで構成される。スローガンは「かっこよく、働こう。」

これに加え、翌7月には、本社を東京の港区から品川区に移転し、キャッシュレスのコンビニやカフェを備え、最先端のITを駆使したフリーアドレス制のオフィスらしからぬオフィスを新稼働させている。

「グループ全体が進化を遂げ成長していくために

は、働く場所や時間にとらわれず、社員一人ひとりが自律的に働き、仕事の生産性を高めるという変革が必要と考えたのです」と、執行役員コーポレート統括部長の住谷猛氏が、プロジェクトのねらいを語る。

滑り出しは順調だった。特に若手社員がすぐに順応し、仕事を済ませたらさっさと帰宅する。一方、ベテラン社員ほど「上司が残っているのに帰れない」「毎日席が変わるのは落ち着かない」といった反応を示したが、それも2、3カ月で解消に向かう。「トップの宇野(康秀)と私が、しつこいくらいメッセージし続けましたから。『あなたの責任で成し遂げるべき仕事があり、それを通じ成果を出すことがあなたの役割だ。朝9時にオフィスに来ようが昼に来ようが、あるいは、どの席に座ろうが、はたまた家で仕事しようがすべてあなたの自由。とにかく、仕事の成果を最大化する“仕事オリエンテッド”で働いてください。』と」

急速に普及が進んだのがフレックスタイム制度とテレワーク勤務制度の併用だ。

例えば、子どもを保育園に預けている社員の場合、朝10時から16時まではオフィスで仕事し、その後、保育園に子どもを迎えに行き、一緒に自宅に帰る。家事と食事の用意を行い、子どもを寝かせた夜8時から2時間、自宅でテレワークする。「コロナ禍前の時点で、本社の半数以上が、こうしたテレワークを活用した働き方を行っていました」

性悪説のマネジメントを 性善説に転換させる

一方、マネジャー層の戸惑いは大きかった。「目の前から部下が消えたからです。部下がさぼらないように朝の出社時間を一律で決めておく。相互監視が利くように、島型のレイアウトで向かい合って座らせる。こうした性悪説のマネジメントを性善説に変えなければならなかったからです」

住谷氏自身、その転換に悩んだ1人だというのが、自戒を込め、マネジャー層には「よく考えろ」というメッセージを発した。「部下の働きぶりや心身の状態をどう把握すればいいか、成果をどう測るか、しっかり考えてください」と。

その際、役立ったのが、ビジネス専用のチャットツールやカレンダー共有アプリなどのデジタルツールだ。それらに関する情報提供も積極的に行った。

こうした働き方改革に合わせ、2019年9月には評価制度も一新させた。年功色をさらに弱め、成果をより重視する方向に舵を切った。

ただ、こうやって個の自律を促すと、別の問題が生じかねない。社員同士の横の連携が弱くなり、組織が弱体化してしまうことだ。「うちの社員はもともと仲がいいので、あまり心配していませんでしたが、手は打ちました。誕生日を迎える社員を集めたパーティを2カ月に1回、水曜日の午後6時から8時まで、お酒と料理をふるまうハッピーアワーイベントを2週に1回行うようにしました※」

プロジェクトの始動前と後とで何が変わったのか。住谷氏はある女性社員の例を挙げた。「服装が自由になり、オフィスも刷新され、毎朝、着て行く服に迷うようになったというんです。その日の仕事や、協働するメンバーの顔を思い出しながら、仕事

により良い効果が生まれるような服を選ぶようになり、しかも、その時間が楽しいと。意識がまさに仕事オリエンテッドになって自ら工夫しているわけです。素晴らしいことだと彼女には伝えました」

労働の価値を時間で測る制度から 脱することが必要

一方、場所と時間から社員が解放されると、オフィスの価値が減ってしまうことが懸念される。

住谷氏は「そのとおりです」と同意し、こう続けた。「ただ、オフィスには重要な3つの要素があります。1つはプロダクティビティです。仕事の生産性が最大化するようにオフィスは作られているはずです。2つ目はミートアップ。仲間がいて、カジュアルな話ができて、それが思わぬアイデアにつながる。最後はエンゲージメントです。立派なオフィスで働けることを誇りに思う社員は多いと思います。つまり、組織力の醸成という面で、オフィスの存在価値はいまだ大きい。逆にいえば、その3つを担保できないオフィスならば不要ではないでしょうか」

自律的な働き方の実現を目指したプロジェクトが始動し、2年が経過した。その間、コロナ禍という予想外の事態が発生した。

政府による緊急事態宣言の結果、各自にとっての「自由な働き方」は失われ、会社側がテレワークによる在宅勤務を大半の社員に命令することになった。「望んでいない社員も在宅勤務を強いられたことで、生産性は若干減衰したかもしれませんが。私の実感では3割ほど。でも、減衰してもいいんです。労働時間も減ったので、実質の生産性は変わらないか、逆に上がっているかもしれないからです。つまり、本来ならやらなくてもいい無駄な仕事があぶり出されたということかもしれません。4月からの3カ月は貴重な実験の場だったともいえます」

理想の状態を頂上としたら、何合目あたりまで来ているのだろうか。「道半ばですね。というのも、日本の労働法制が労働の価値を成果ではなく時間で測るやり方からいまだに脱していないからです。そこが改まれば、われわれはもっと自律的に働くことができる。よりクリエイティブに価値創造ができるようになるのではないのでしょうか」

※誕生パーティやハッピーアワーイベントにつきまして、現在はコロナ禍の影響で開催しておりません。

組織と個人が求める「自律」に関する実態調査

事業環境の変化やテレワーク（リモートワーク、在宅勤務）の普及により、組織成果を左右する鍵として従業員の「自律」が注目されている。しかし「自律」とは、具体的にどのような場面でのどのような行動をすることだろうか。

協働はおろそかにならないのか。どうすれば「自律」を育めるのか。疑問は多い。435名の実態調査を通じ、「自律」を解剖する。

藤澤理恵 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員

本調査は、300名以上の企業に正社員として勤務する20代～50代の、一般社員と部下をもつ課長相当の管理職を対象とした。営業、サービス、事務、技術の職務系統が均等になるように、また一般社員においては20代、30代、40代、50代が均等になるように回収した。有効回答数は435名である（図表1）。

8割の回答者が 「自律」を期待されている

従業員の「自律」は企業の重要課題である、という捉え方はそもそも正しいだろうか。「あなたの所属している会社は、従業員が自律的に働くこと（自ら思考・決定・遂行すること）を期待するメッセージを出していますか」と尋ねたと

ころ、83.4%の回答者が「期待されている」と答えた。一般社員、管理職別に見ると、管理職においては実に94.3%が、会社から「自律」が期待されていると捉えている（図表2）。「自律」は今日の企業経営の喫緊の課題、と読み取って差し支えないだろう。

その理由や背景を回答者は図表3のように捉えている。会社が従業員の自律を期待する理由は、一般社員・管理職共に「会社の業績を高めるために、現場の工夫や提案を求めているから」「従業員の働きがいが高まると考えているから」の順で高く、合理的な経営判断と捉えられているようだ。また、「上司が正解を示せる時代ではない」と考える率は管理職の方が高く、部下の数が多いといった物理的な制約よりも「部下

の仕事の専門性が高まり、管理職が細かい指示をすることは不可能だから」といった業務の高度化・複雑化の影響があるようだ。

会社が従業員に自律を期待していないと回答した人は、「上司や会社の指示に従うことが社員の仕事だから」と考えている。また、「結局、上位者の気に入る案しか実行する気がないから」という諦めや、「明快な指示を出すことが、経営陣や管理職の仕事だから」という上位層への期待の強さともとれる役割意識も見られる。

“自分は自律的に働きたい しかし周りが望んでいない”

個人の側は「自律」を望んでいるのだろうか。図表4に、「自律」に対する個人の意識をまとめた。実に8割以上の回答者が、「自分自身は、自律的に働きたい」と考えている。

しかし、「会社が従業員の「自律」を期待しており、従業員自身も「自律」を望んでいるなら、両者の息はぴったり合っている」と考えるのは早計だ。自律的に働きたいとする人の半数程度が、「上司や会社から、自律的に働くことを阻まれている」「周囲に、自律的に働くことを望んでいる人は少ない」と考えている。「自分は自律的に働きたいが、周りが望んでいない」という認知が少なからず存在するようだ。

また、「自律を求められることに、息苦しさを感ずる」人も同程度見られる。

図表1 自律的に働くことに関する実態調査 調査概要

調査対象

会社勤務の、正社員として働く一般社員および部下をもつ課長相当の管理職
※年齢は20～59歳
※勤務先の従業員規模は300名以上
※職務系統（営業／サービス／事務／技術）が均等になるように回収
※一般社員は年齢層（20代／30代／40代／50代）が均等になるように回収

調査内容

会社から「自律」を期待される程度、自身の「自律」の実態、「自律」の促進要因・阻害要因、仕事や会社の状況、適応感など

調査方法

インターネット調査

実施時期

2020年6月12日～13日

有効回答数

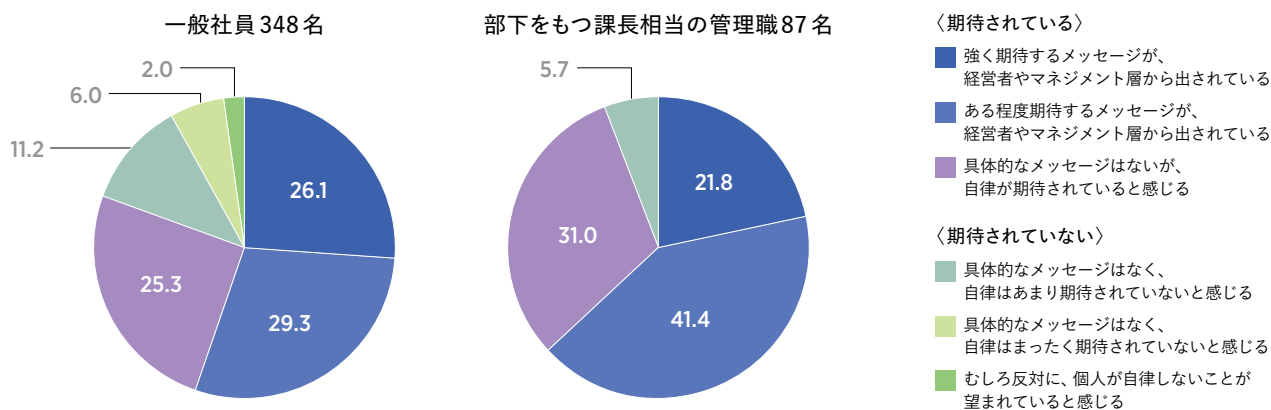
435名

回答者の属性

製造業30.3%、非製造業63.4%、その他・不明6.2%
従業員規模：300名以上500名未満17.2%、500名以上1000名未満15.6%、1000名以上3000名未満19.8%、3000名以上5000名未満8.5%、5000名以上10000名未満11.7%、10000名以上27.1%
一般社員80.0%、部下をもつ課長相当の管理職20.0%
女性37.7%、男性62.3%

図表2 経営やマネジメント層からの「自律」への期待

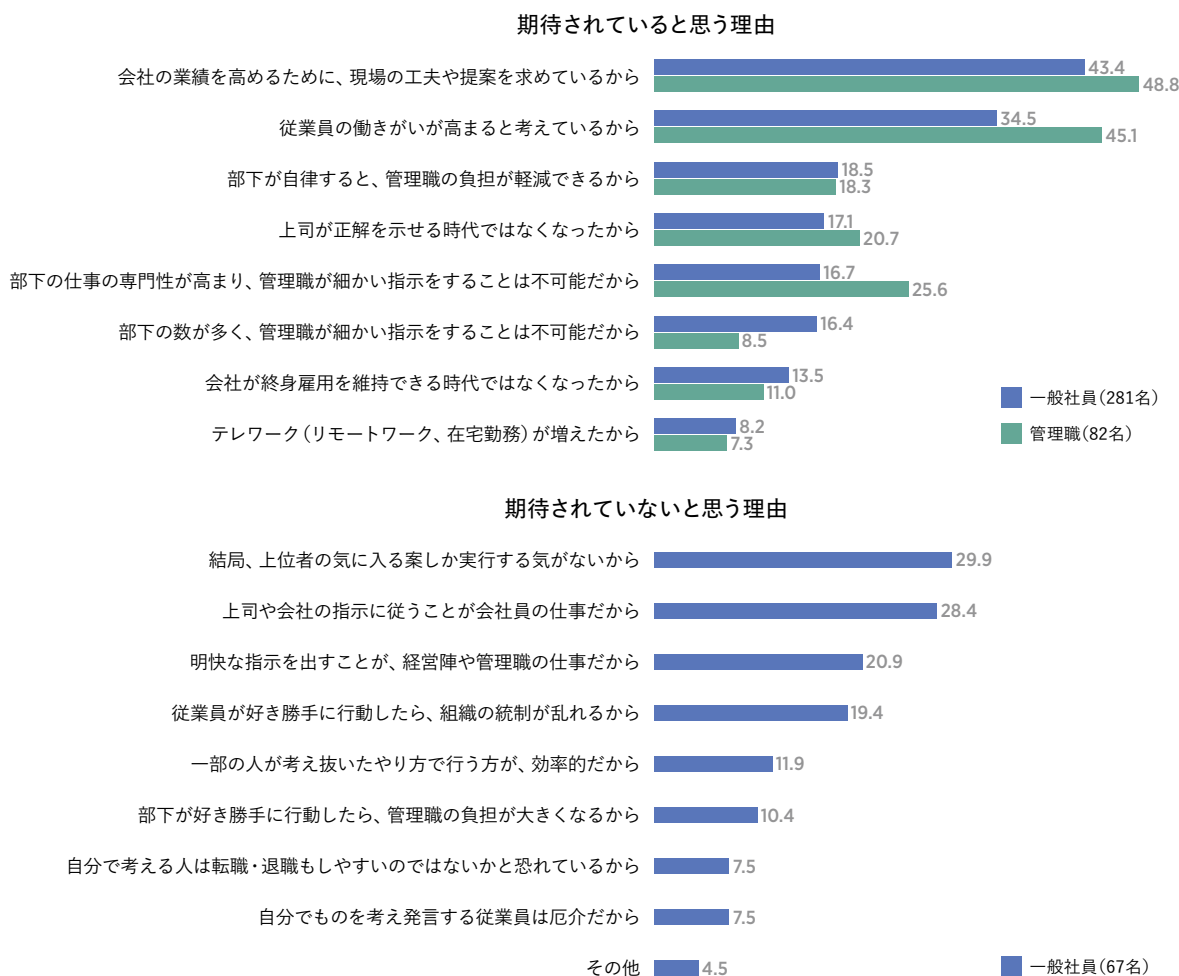
あなたの所属している会社は、従業員が自律的に働くこと（自ら思考・決定・遂行すること）を期待するメッセージを出していますか。〈%〉



図表3 会社が従業員に「自律」を期待する理由／しない理由

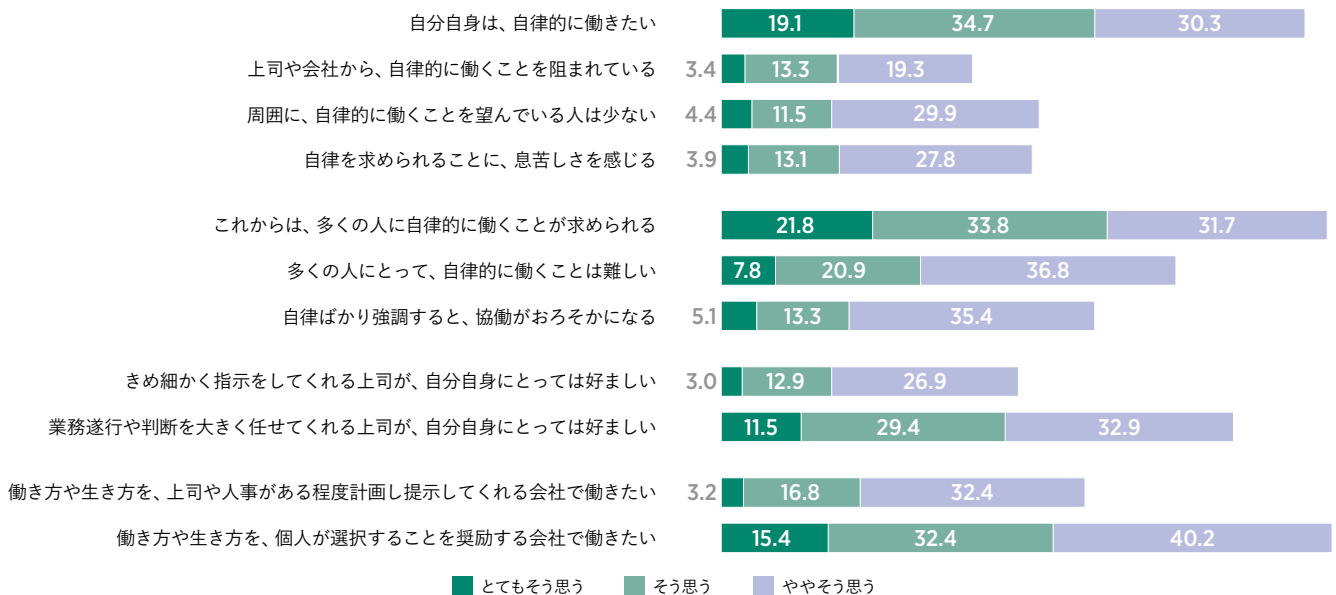
前問で会社が従業員に自律を期待している／期待していないと答えた方にお伺いします。その理由や背景はどのようなことであると、あなた自身は考えますか。あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／%〉

※会社が従業員に自律を期待していないと答えた管理職は5名のみであったため、図表には掲載していない。



図表4 「自律」に対する意識

自律的に働くことに関連する次のようなことがらについて、あなた自身はどの程度そう思いますか。(n=435/%)



自ら「自律」を欲することと他者から「自律」を求められることは別のことと考えるべきだろう。

“「自律」は難しい。 「協働」がおろそかになる”

また、同じく図表4から、「これからは、多くの人に自律的に働くことが求められる」が、「多くの人にとって、自律的に働くことは難しい」「自律ばかり強調すると、協働がおろそかになる」との見通しがうかがえる。この見通しは正しいだろうか。特に「自律」と「協働」の関係は後段で検証することにする。

マネジメントのあり方に関しては、「きめ細かく指示をしてくれる上司」と「大きく任せてくれる上司」では、後者のほうが人気のようだ。また、働き方や生き方を、「ある程度計画し提示してくれる会社」と「個人が選択することを奨励する会社」でも後者への支持が高い。

図表5で年代別に見ると、20代は他

の年代に比べて「自分自身は、自律的に働きたい」との回答率が低く、「自律を求められることに、息苦しさをを感じる」との回答率が高い。「きめ細かく指示をしてくれる上司」を好む率も高い。一方、30代以降では「上司や会社から、自律的に働くことを阻まれている」「自律を求められることに、息苦しさをを感じる」といった意識は年齢と共に低下し「大きく任せてくれる上司」が好まれる。

3種類4段階の 「自律」

「自律」が期待されていると感じているのに、阻まれているとも感じる。自分はそうしたいが他者には難しいと思う。あるいは協働が損なわれると懸念する。このように「自律」に対する考えはすれ違いがちだ。その理由の1つとして、「自律」という言葉によってイメージする行動に幅があり、具体的に語られていないことが指摘できる。

そこで、「自律」の対象ごとに、自己の担当業務に関する「自律的職務遂行」、チームや組織に関する「自律的協働」、キャリア形成に関する「自律的キャリア形成」の3種類の「自律」を考えてみたい。さらに変化対応の度合いが低い順から「着実遂行」「自己統制」「変化適応」「変化創造」の4段階の「自律」行動を考えてみる（P7～のレビューで参照したGriffinらの役割行動モデル〈図表3〉を参考に作成した）。

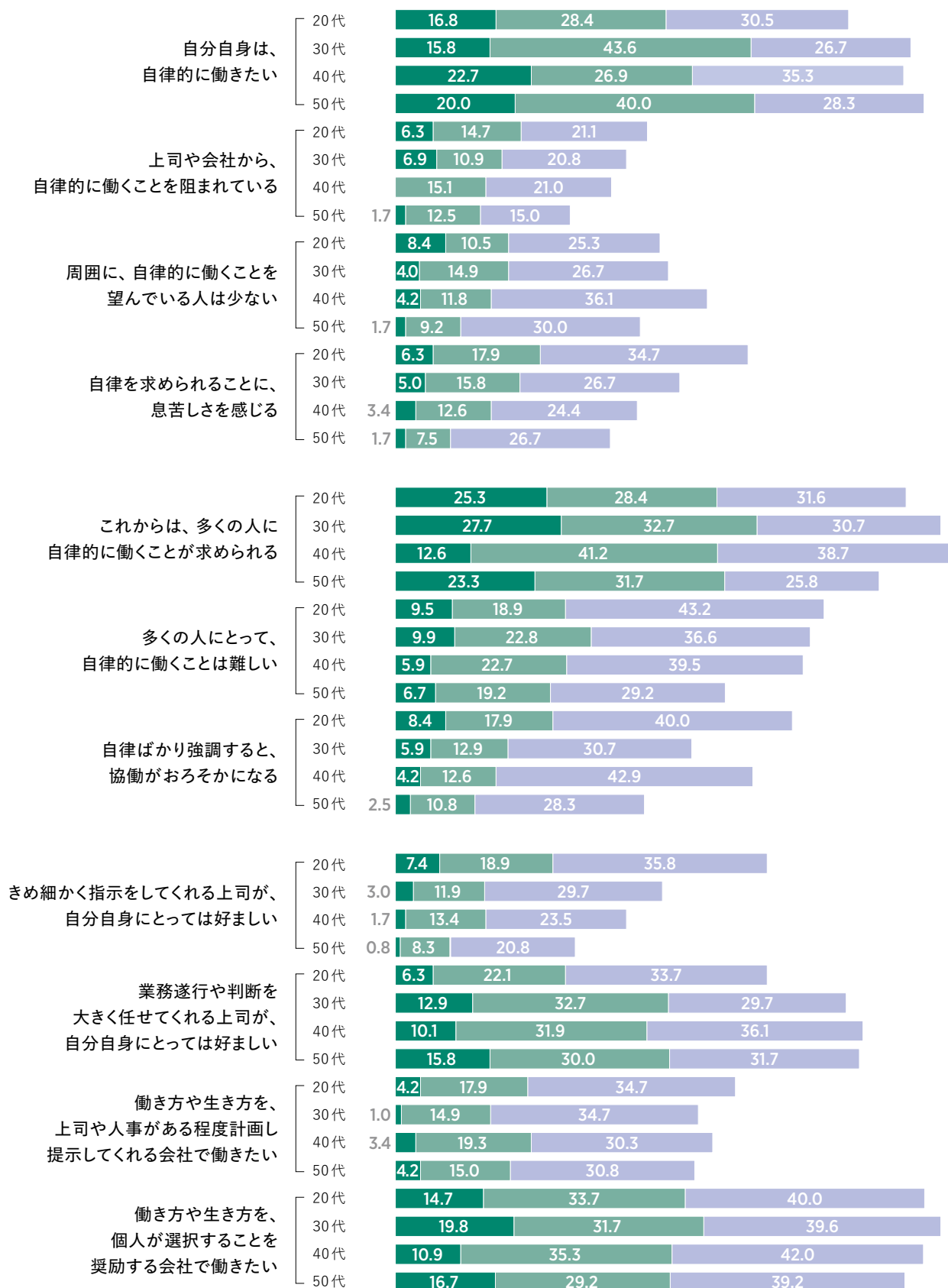
3種類4段階の「自律」行動を、一般社員の回答者がどの程度行っているかを示した（図表6）。「とてもあてはまる」「あてはまる」という積極的な選択肢に絞って見ると、自律的協働や自律的キャリア形成に比べ自律的職務遂行の実践度はやや低めである。チームや組織の良い状態や、人生という時間軸で良い状態に向けて自らを律することよりも、実は日々の仕事における自律が難しいことが分かる。

また、変化対応のレベルごとに見る

図表5 「自律」に対する意識_年代別

自律的に働くことに関連する次のようなことがらについて、あなた自身はどの程度そう思いますか。〈%〉

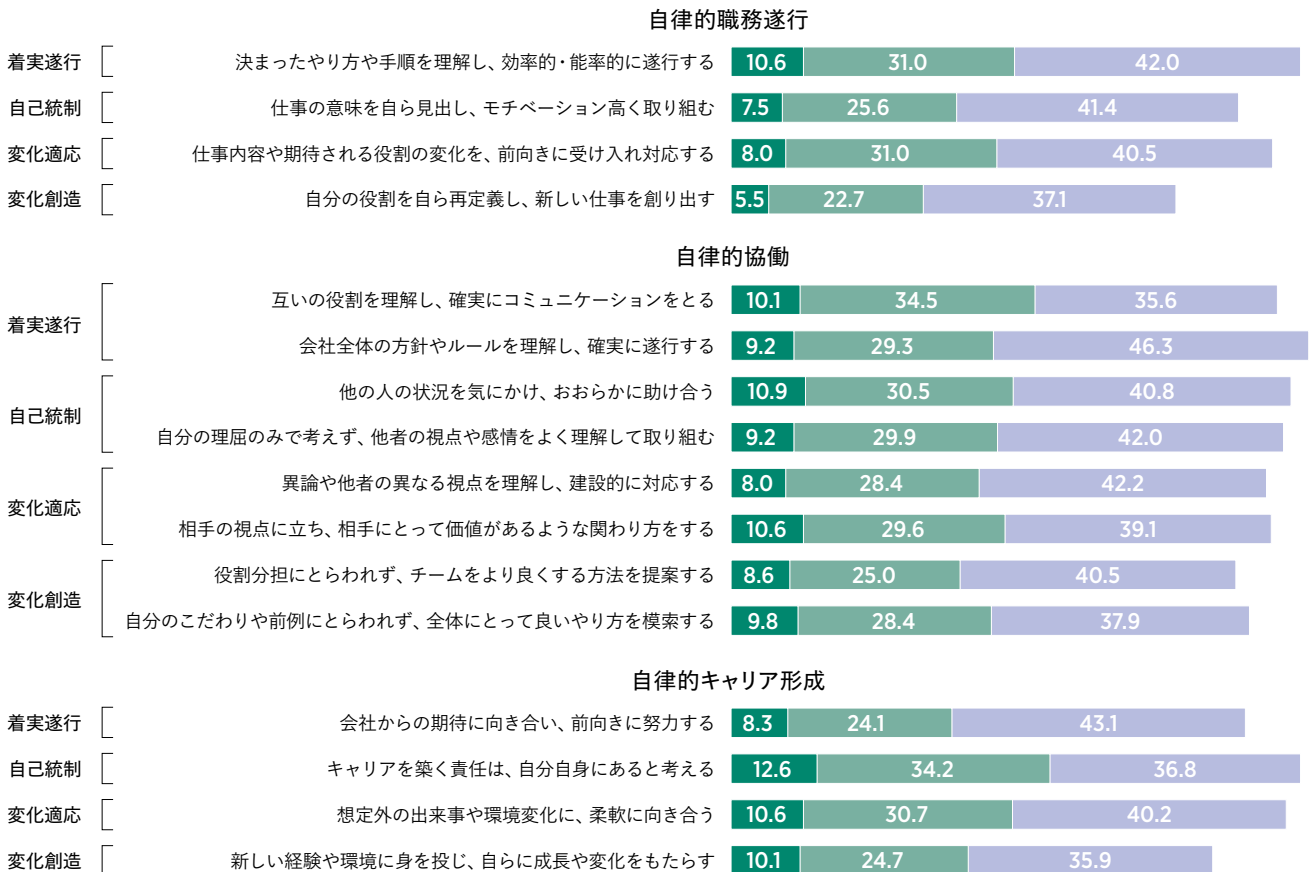
とてもそう思う
そう思う
ややそう思う



図表6 3種類・4段階の自律行動（一般社員）

担当業務における／チームや同僚・顧客や社内関係者との関わりにおける／職業的キャリア形成に関して、あなた自身の日頃の行動として、次のことはどの程度あてはまりますか。〈n=348／％〉

■ とてもあてはまる
■ あてはまる
■ ややあてはまる



と、示された基準に従って効率や能率を高める「着実遂行」は比較的遂行されやすく、自ら基準を選択し変化を創造する「変化創造」は難度が高い。

人材マネジメントポリシーに従業員に発信する場面であれ、上司面談で自らの働き方の抱負を述べる場面であ

れ、「自律」を語るときにはこのような具体性の高い会話がすれ違いを防ぐ。

自己志向と協働志向の
自律はつながっている

自律的キャリア形成と自律的職務

遂行は自己志向の自律であり、他者やチーム・組織と調和する協働志向の自律とは一見方向性が異なる。おそらくそのような理由から、「自律ばかり強調すると、協働がおろそかになる」という懸念をもつ人が少なくないのだろう。

実はそのような直感的な見通しは事実と反することが図表7で確認できる。まず、自らキャリアを切り拓く意識の高い人は目の前の担当業務や職場の他者をおろそかにしてでも自分を優先するのでは……というありがちなイメージの正否を確かめるために、自律的キャリア形成が平均以上の群と平均未満の群に分けた。次に自律的職務遂行の平均以上・未満群×自律的協働の平

図表7 自律的キャリア形成高低群別に見た、自律的職務遂行と自律的協働の高低群（一般社員）〈n=348／％〉

自律的キャリア形成〈平均以上群〉

		自律的協働	
		平均未満	平均以上
自律的職務遂行	平均未満	10.7	5.7
	平均以上	10.7	72.9

自律的キャリア形成〈平均未満群〉

		自律的協働	
		平均未満	平均以上
自律的職務遂行	平均未満	68.8	11.1
	平均以上	9.1	11.1

均以上・未満群の掛け合わせの集計をして分布を調べた。もし自己志向の自律によって協働がおろそかになるのであれば、左下の枠の割合が高くなるはずである。自律的職務遂行と自律的協働のいずれも平均以上に行う人は図の右下の枠にカウントされる。

実際は、自律的キャリア形成が平均以上の群では、自律的職務遂行も自律的協働も平均以上である人の割合が最も高かった。逆に自律的キャリア形成が平均未満の群では、自律的職務遂行も自律的協働も低い左上の枠の割合が最も高い。キャリア自律が進む世の中は、会社から心が離れる人を増やし自律的協働を減らしていくのではないかと心配される。しかし実際には、「自律」の経験やマインドは植物の根のようにつながって伸びており、協働志向の自律を芽吹かせることにもつながっているようである。

「自律」は働きがいにつながる

ところで、このような「自律」は働く個人やその所属組織にとって良いものなのだろうか。図表8に、3種類の「自律」の水準ごとの、「ワークエンゲージメント」「会社への共感・愛着」「不測の事態における従業員の主体性」の水準を集計した。いずれも自律の水準が高くなるほど、個人の働きがいや所属組織へのポジティブな関わりは増加する傾向が見られる。

「不測の事態における従業員の主体性」は、まさに今、新型コロナウイルス対策に企業が直面するなかで、従業員の主体的な提案や活動が活発化したとの回答である。自分以外の同僚も含めた様子が回答に表れていると考えられ

ることから、自律は個人特有の現象というより、集団に促されたり伝播したりもする現象と考えられる。

「自己決定」の習慣と自己成長と公共善の「規範」

最後に、「自律」が何によって促され育まれるかを探してみたい。

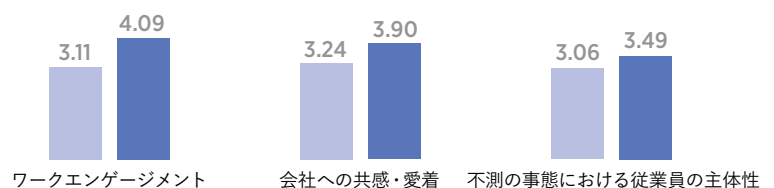
「自律」は、文字通り自らを律することである。自ら決める「自己決定」が肝要であろう。しかしそれだけでは行き当たりばったりの行動やワガママと区別

がつかない。一方、自己の外にある「規範」に従うだけでは他律になってしまう。判断の拠り所とする規範を自ら選択しそれに沿って自己決定する状態を「自律」と考えてみる。

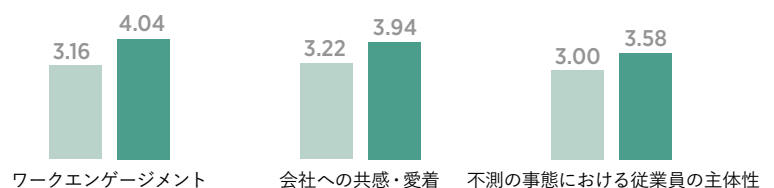
さらに、ここまでの分析結果からは、「自律」が個人内に閉じた現象ではないことが印象づけられた。上記に挙げた自己決定の習慣と規範意識に加えて、上司のマネジメント、担当職務の特性、市場などの外部環境の特徴が、3種類の「自律」に与える影響を重回帰分析という手法を用いて検証した(図表9)。

図表8 自律の水準別、仕事や会社へのポジティブな態度 (一般社員) (n=348)

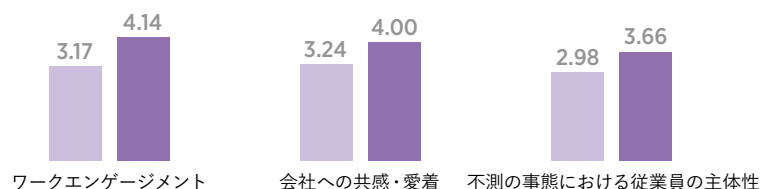
自律的職務遂行の水準別



自律的協働の水準別



自律的キャリア形成の水準別



〈集計項目の例〉

ワークエンゲージメント

- ・ 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる など3項目

会社への共感・愛着

- ・ 所属している会社の理念に共感している など3項目

不測の事態における従業員の主体性

- ・ 新型コロナウイルス対策に関連して、従業員の主体的な提案や活動が活発化した 1項目

仮説思考と自律支援型マネジメントの間にはお互いに影響し合う関係が見られた(交互作用)(図表10)。図の2本の線は、自律支援型マネジメントの水準が横軸(x軸)に沿って増えていくときに縦軸(y軸)の自律的協働がどのくらい高まるかという関係を、仮説思考の低群・高群ごとに表したものである。仮説思考の低群の方が、傾きが急な直線となっている。仮説思考をあまりしない人たちに対してこそ、自律支援型マネジメントが自律的協働を促す効果が強いことが示されている。

「自律」を促す要因と 会社や人事にできる施策

図表9・10の結果を読み解きながら、

会社や人事にできる施策を考察して、本稿を締めくくりたい。

まず個人要因を見る。何事も自分で決めたいという「自己決定志向」は自律的職務遂行と自律的キャリア形成を促す。会社や人事は、自己決定を尊重し見守る上司マネジメントを推進する他、主体的な行動が損をしたり失敗によって過剰な責任を問われたりしない評価制度によって「自律」を支援できる。

「自己決定志向」以上の強さで、自律的協働も含めたすべての「自律」を促すことが明らかになったのが「仮説思考」である。事前に達成状態や目的を思い描いたり、うまくいかないときには前提を見直したりといった習慣を指す。会社や人事は、トレーニング実施や上司との1on1ミーティングの設計などを

通じて個人の仮説思考の習慣づくりを支援できる。

「自己成長・充実規範」「公共善規範」もすべての「自律」を促した。人事や上司は、キャリア研修やコーチングなど自己理解支援の施策によって、成長目標を具体的に描くことや、人生を充実させる指針をもつことを支援できる。また、経営理念やその先にある社会のニーズを理解できるよう、経営層による理念の語りかけや情報開示、従業員の社会体験の奨励も有効だろう。人からの評価や評判を気にする「承認規範」は「自律」を促進しない。短期的な人事評価に一喜一憂せずに済むような環境が作れるとよいだろう。

上記の考察を裏付けるように、環境要因においては「上司の自律支援型マ

図表9 一般社員の「自律」に影響を与える個人要因／環境要因 (n=348)

			自律的職務遂行	自律的協働	自律的キャリア形成	
個人要因	自己決定の 心理的・能力的 資源	自己決定志向	.10*		.17**	
		仮説思考	.32**	.38**	.30**	
		他者への基本的信頼				
	規範意識	自己成長・充実規範	.22**	.09 †	.20**	**：1%水準で有意
		公共善規範	.13*	.16*	.19**	*：5%水準で有意
		承認規範				†：10%水準で有意傾向
環境要因	上司の関わり	自律支援型マネジメント	.15*	.18**	.12*	灰色：有意水準でない
		個人裁量		-.08 †		
	職務特性	他者・他部署連携		.18**	.10*	年齢、性別(男性ダミー)、 従業員規模(1000名以上ダミー)をコントロールした
		ゆとりのなさ				自律的職務遂行、自律的協働、 自律的キャリア形成を従属変数とした重回帰分析における調整済み決定係数は いずれも有意水準を満たしており、0.52、0.52、0.58
		見通しやすさ				
	外部環境の認知	外部環境の厳しさの認知	.08 †	.11*		
		人材確保の難しさの認知				

〈集計項目の例〉

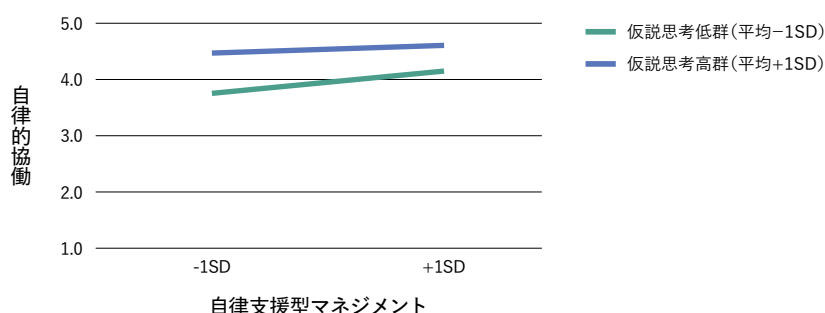
自己決定志向 ・自分の考えで行動する方だ など3項目 仮説思考 ・実際に業務を行う前に、頭のなかで達成状態を思い描く ・物事がうまくいかないときは、自分の考えや前提が正しいかを自己点検する など5項目 他者への基本的信頼 ・ほとんどの人は信用できると思う など3項目 自己成長・充実規範 ・自分の成長につながるか ・自分の人生の充実につながるか など3項目	公共善規範 ・世の中のためになるか ・会社の理念やミッションに沿っているか など5項目 承認規範 ・上司や会社から評価されるか など3項目 自律支援型マネジメント ・私の上司は、私が自分のやり方で仕事を進めることを認めてくれる ・私の上司は、私の仕事の、会社全体から見た重要性を理解させてくれる など8項目 個人裁量 ・仕事の手順や進め方の自由度が高い など2項目	他者・他部署連携 ・他の部課のメンバーと連携して進める など3項目 ゆとりのなさ ・締切や納期にゆとりがない ・定期的に残業が発生している など4項目 見通しやすさ ・役割分担が明確である など3項目 外部環境の厳しさの認知 ・市場の競争状態が激しい など3項目 人材確保の難しさの認知 ・採用環境が厳しく人員確保が難しい など2項目
---	---	--

ネジメント」がすべての「自律」を促した。部下が自分のやり方で仕事を進めることを認め励ましたり、仕事の重要さを理解し仕事をより良く進めるために必要な情報を提供したり、振り返りを支援したりといった支援的役割を上司が担うことが重要なポイントだ。図表10で見たように「仮説思考」が低い部下に協働を促すには上司の関わりが特に有効である。

また、「他者・他部署連携」を必要とする職務設計が自律的協働と自律的キャリア形成を促すことにも重要な示唆がある。個人に閉じた仕事ではなく、協働を必要とする仕事や役割であることを事前に明示し意識づけることが重要といえる。

最後に、「外部環境の厳しさの認知」

図表10 仮説思考の水準別の、自律的協働への自律支援型マネジメントの効果



が、自律的職務遂行と自律的協働を促していた。危機意識は連帯を生み出す要因となる。しかしそれは個人の習慣や支援的な環境が整った上であることが重要だ。とり得る手段がない状況で危機への不安が煽られると逃避行動につながるとの研究もある。

会社や上司からの関わりの事例を図表11にまとめたので参考にされたい。

以上、抽象的に語られがちな「自律」への理解を多角的に深めることを試みた。自律と協働の組織づくりの参考にしていたら幸いである。

図表11 重回帰分析から浮かび上がった「自律」を促す要因ごとに整理した自由記述コメント

	管理職(部下の自律性を高めるために働きかけていること)	一般社員(自律のきっかけ、役立つスキルや経験、会社や上司への期待)
自己決定志向	- 一から十まで指示するのではなくまずは本人が何をしたいのか言わせ、承認する(40代、営業、その他サービス) - まず、部下の自分の意見を聞くことを徹底している。相手に大きな迷惑をかけないなら意見どおりやらせてみる(40代、サービス、百貨店・スーパー・コンビニエンスストア) - 自分で考え、発言させ、こちらから後押しできる態勢を作る(50代、営業、その他製造)	- 自分で決めてやった仕事の方がやりがいがあると感じたから(30代、技術、医薬品) - 以前勤めていた会社は仕事上のルールも最低限で、それが悪いわけではなく伸び伸びと働けた(30代、サービス、その他サービス) - 入社後間もないときから、立場や勤続年数にかかわらず意見を言える場を設けてくれたり、否定せず聞いてくれる環境(30代、事務、情報処理・ソフトウェア)
仮説思考	- 意思決定や思考の過程、決定に至るプロセスを常に問いかけている(40代、事務、機械・電機機器) - 企画フェーズにおける徹底的な妄想(40代、事務、運輸・倉庫・物流) - 部下自身が考えるよう、指示ではなく問いかけを多用する(40代、サービス、その他小売)	- 自身で想像し、価値を生み出す方法を考えること(30代、営業、食品) - どうしたら仕事うまくいくかなどを常に考えること(30代、サービス、その他サービス) - 顧客満足度をより高めるためには何をすべきかを、常に自問自答しながら日々実践していく(50代、サービス、その他サービス)
自己成長・充実規範	- 当たり前や普通という考え方はしない。また、部下は年数や性別で考えず、一個人の特徴を見てそれぞれへ指導する(30代、営業、その他サービス) - 部下が自分の長所を自分なりに理解することが重要(50代、サービス、金融・保険)	- 熱意がなければ自律的に行動はできません。同時に、会社から「正当な評価をしてもらう」ことも重要な要素であると思います(30代、営業、食品) - 社内公募のキャリアアップチャレンジに応募(40代、サービス、その他製造) - 定年以降の自分の道を真剣に考えるようになったこと(50代、事務、その他製造)
公共善規範	- 最終的に何かあれば私が責任をとるからと伝え、会社に恥じない対応とお客様の立場に立ってどうしてもらいたいかを考え、その上で自律的に判断させる(40代、サービス、その他サービス) - 方向性だけを与え、あとは任せる(watchはするが)(50代、技術、通信)	- 過去に出会った先輩や先生など尊敬できる人から影響を受けた(30代、技術、医薬品) - 明確な目的・目標を会社が提示する。目指す方向が明確になれば、行動しやすくなる(30代、営業、その他サービス) - 個々の案件についてではなく、将来的に会社をどのようにしたいというビジョンを示唆してほしい。大きな目標を示すことで、個々の作業の方向性を個人で考えやすくなり自律性を発揮できる(40代、事務、その他サービス)
自律支援型マネジメント	- 創意工夫での改善と挑戦する気持ちを期待し、なるべく失敗を咎めない(40代、サービス、その他サービス) - エラーを恐れないように声かける(40代、事務、建設・設備) - 細かい指示は出さず、ある程度の失敗をさせてあげる。その失敗から学ぶ機会を作る(40代、技術、通信) - 常に口出ししない(50代、技術、金融・保険)	- 今までと違うやり方を提案しても、上司が頭ごなしに否定せず、より良くなるように方向性を示してくれた(30代、技術、機械・電機機器) - 上司が指示するばかりでなく、部下に考えて行動させる機会を作る(30代、営業、金融・保険) - 部下を信頼し見守っていてほしい(40代、サービス、通信) - 会社が情報を公開し、裁量を認めてくれること(40代、技術、情報処理・ソフトウェア) - 権限を与え、問題発生時にはサポートをしてほしい(40代、営業、運輸・倉庫・物流)
職務特性(他者・他部署連携、個人裁量)	- 積極的に社外の方とのコミュニケーションをとること(40代、事務、運輸・倉庫・物流) - テーマを与えたときに他部門も巻き込んで進めていく(40代、技術、機械・電機機器) - 仕事をきっちり分かっていないとできない新人の教育をさせる(40代、サービス、その他サービス) - 仕事を任せる(50代、技術、その他製造)	- 上司に個人での仕事を任せられ、最後に他部署の部長に会議で報告した。仕事をこなす上で、他の部署との関わりもあり話を進めていくのに自律性が少し高まった(20代、事務、その他サービス) - 担当を任せられるようになったから。責任感が芽生えると自律心は出てくると思う(20代、営業、食品) - 自分の得意分野を後輩に指導することを任されたため(40代、営業、その他サービス)
外部環境の厳しさの認知		- コロナで本業に支障が出ており、新しい事業や今何ができて、何をすべきなのかを考える必要が出てきたから(30代、事務、その他サービス) - バブル崩壊をきっかけにして(50代、サービス、商社)

※管理職は「部下の自律性を高めるための工夫や働きかけ」、一般社員は「自律性が高まるきっかけや理由となった出来事」「どうすれば自律的に働けるようになると思うか」「自律的に働くために、会社や上司に望むこと」への自由記述回答より抜粋して編集

良い自律を促進させるものは、協働意識である

古野 庸一

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

弊社調査で明らかになったように、8割以上の社員が自律的に働くことを望んでいる。また、自律的に働くことを会社側からも期待されていると8割以上の社員が感じている。しかしながら、「上司や会社から自律的に働くことを阻まれている」と思っている社員は4割近く存在する。なぜ社員は自律性を阻まれていると思うのだろうか。

「自律」の二面性

広辞苑で引くと「じ-りつ【自律】」は「外部からの支配や制御から脱して、自身の立てた規範に従って行動すること」とある。この定義から、「自律」という言葉に2つの側面があることが分かる。つまり、前半の「外部からの支配や制御から脱して」の部分と後半の「規範に従って行動すること」の部分の二面性である。会社は「規範に従って行動すること」に注目し、社員は「外部からの支配や制御から脱して」に注目していると想像できる。

言い換えると、会社側は、上司が見ていなくても、自分で自分を律して、仕事をやりきることを期待している。一方で、社員側は、自分で仕事のやり方を組み立て、創意工夫をしたいと考えている。会社側から仕事のやり方を決められたら、やらされ仕事になる。そう

ならないように「自律的に働く」ことを望む。社員から見れば、会社や上司の「そんなに自由にやられても困る」という思惑が見え隠れしているところに、「自律的に働くことを阻まれている」と感じている。調査の定性コメントでもそのようなコメントが散見された。

ポイントは「組織のなかでの自律」にある。組織のなかでは、一般的に、1人で仕事をしているのではなく、仲間と協働している。そういう意味で、一緒に働く仲間がやろうとしている方向性を無視して、自由奔放にできるわけではない。「外部からの支配や制御から脱する」こと自体が、会社のなかでは難しい。

組織と個人の歩み寄り

組織と個人の双方は歩み寄ることはできる。

組織側は、個人の自律性を生かすことの配慮はできる。一般的に、会社は利益を出すために効率を求める。最も生産性が上がる仕事のやり方を探索し、あるやり方が確立され、やがて伝承されていく。そして、そのやり方で後輩社員に働いてもらおうと先輩社員や上司は思う。自分たちがそれでうまくいったのだから、そのやり方に従った方がいいと。しかし、後輩社員から見れば、創意工夫の余地がなく、やらされ仕事

になってしまう。イノベーションにつながる新しい試みも促進されない。

レビューで触れたように、個人は自分で考えて、決めて実行した方が満足度が上がり、パフォーマンスも高まることが分かっている。ゆえに会社側もそのことを理解し、社員側の意志や創意工夫を生かすことはもう少しできるだろう。

さらにいえば「決めたことをやりきる」ことを会社はサポートできる。そもそも「決めたことをやりきる」ことは難しい。今週中にこの仕事を終えようと決めても必ずしも実行できるわけではない。「自分を律する」ことを個人に任せるのではなく、組織として環境を整えることで、「決めたことをやりきる」個人を増やすことができるだろう。

一方、個人側は「外部からの支配や制御から脱する」こと自体が、会社のなか、もっといえば社会のなかでは、難しいと理解する必要がある。組織や仲間がやろうとしている方向性を理解して、それに沿う形で自律的に動くことはできる。

自律的に働くことを促す 5つの観点

青山氏が語ったアクセサリーづくりの事例のように、私たちの行動は環境の影響を受ける。環境によって自律的

「マネジメント発明会議」

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。今回はエンジニア、デザイナー、クリエイターなど志向の異なる人材全員をCEOとして扱う、株式会社ゆめみの発明に迫る。

インタビュアー／荒井理江
 (リクルートマネジメントソリューションズ
 HRテクノロジー事業開発部)

人が増えても
 “全員CEO”を
 貫く組織設計

片岡俊行氏
 (かたおかとしゆき)
 株式会社ゆめみ
 代表取締役

京都大学大学院在学中にゆめみ設立。大手企業向けのデジタルマーケティング支援で関わったインターネットサービスは月間利用者数5000万人規模。デジタル変革のリーディングカンパニーに育てた。現在は「アジャイル組織」を掲げ社内変革の指揮を執る。

今回のテーマ

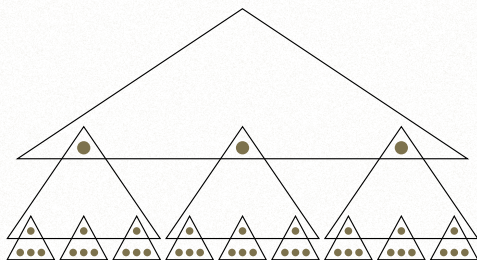
「連結ピン」

「連結ピン」とは、米国の組織心理学者R. リッカートが提唱した組織とリーダーシップの関係に関する概念です。人と人、人と組織、または組織と組織を有効的に結びつけ、コミュニケーションを円滑化することで組織の意思決定や業務推進を支える、いわば“潤滑油”の役割のこと(図表1)。リッ

カートは、組織マネジメントをシステムと捉えた上で、その特徴が4つに分類されることを1961年に提唱していますが(図表2)、この「連結ピン」としての機能は、特にシステム4、つまり民主主義型システムにおいてその実効性を発揮すると論じています。そして、一般にその役割を担うのが、組織の管理職です。「民主主義型」とは、耳ざわりは良いものの、組織構造が複雑化し、

またスピーディな意思決定が求められる昨今において、管理職だけがその連結ピンを担うにはあまりにも負荷が高いことは想像に難くありません。どのように現場の意思決定の質とスピードを維持しながら、全体としての整合性をとっていけばよいのか。独自の組織マネジメント体制を発明された株式会社ゆめみの片岡俊行氏にお話を伺いました。

連結ピンの概念図(図表1)

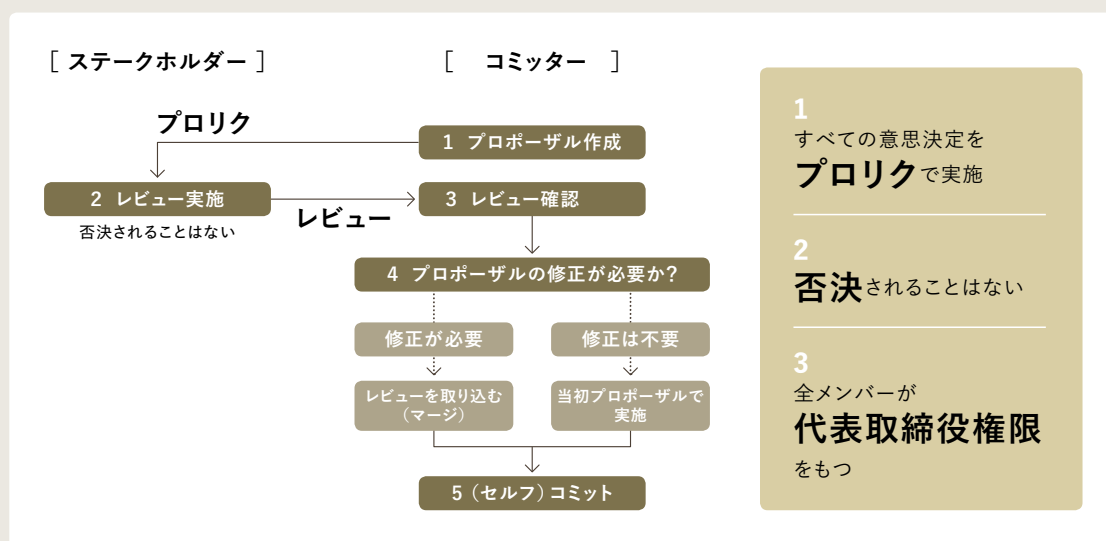


Likert, R. (1961). New Patterns of Management (McGraw-Hill).
 (三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探究』
 ダイアモンド社、1964年)

リッカートのシステム4理論(図表2)

システム	概要
システム1 独善的専制型システム	管理者が一方的に部下・下位組織を支配する関係性 上司と部下の間に信頼関係はない 機械的な作業を管理する際に一定効果
システム2 温情的専制型システム	温情的な関係性 上位層が下位層の一定の意見をくみ取って意思決定
システム3 参画協調型システム	尊敬と信頼の相互関係・活発なコミュニケーションがある関係性 基本方針決定権は上位層にあるが、多くの各論課題については下位層へ権限委譲
システム4 民主主義型システム	強い連帯と目標への当事者意識・支持的関係コミュニケーション 目標に向けて全員が意思決定を行い、重複する役割機能によって統合

プロリク Proposal Review Request (図表3)



荒井 さまざまなメディアでゆめみの組織哲学を拝見し、まさに「マネジメント発明」をしていると感じていました。2018年にアジャイル組織を作ると宣言された後の手応えはいかがですか。

片岡 日々新しいチームが生まれたり、人が異動したりと変化していますよ。当社では、全社員が代表取締役権限をもち、自律・分散的に意思決定を行うためのプロリク (Proposal Review Request) (図表3) という仕組みで、意思決定をします。なので、チームの新設や異動も人事ではなく当事者が自ら決定し、組織を変化させています。

荒井 プロリクでは何を提案してもいいのですか。

片岡 ゆめみでは個人活動からチーム・組織の運営まで、コミッター(決裁権限をもつ人)とコントリビューター(決裁権限をもたない人)からなる形態を採用しています。新卒の1人がコミッターになり、名刺の必要性を感じないから、お客さんに名刺を出さないというマイルールを作ったこともあるのですよ。

荒井 え！それは通ったのですか。

片岡 他のコミッターやコントリビューターは提案を上書きすることはできても否決はできませんので、自ら取り下げなければどんな提案も通ります。

荒井 コントリビューターは、どういう関わり方をしているのですか。

片岡 レビューやアドバイザーの役割もありますが、重要なのは「権限がないこと」ですね。Linuxなどのオープンソースコミュニティには、コミッターと

コントリビューターがいます。ソースコードを改変できるのはコミッターだけ。最初はみんなコントリビューターからスタートし、実績を出したらコミット権限をもらえるのです。

荒井 オープンソース開発が、組織設計のモデルになっているのですね。

片岡 学生時代の原体験も影響しています。サークルやクラブでは、部長がすべての物事を決めるわけではないですよ。みんなでああこうだと言ってなんとなく決まっていく。これは、小さな会社も同じような感じだと思います。

荒井 確かにそうですね。ちなみに組織改革のトリガーとなったのはどんなことだったのでしょうか。

片岡 実は10年ほど前は、マネジャーに権限が集中してしまって、「負担が重すぎます」という相談もあったのですよ。でも今は、みんなで管理職や人事の苦しい部分を分担している状態だから、肩の力を抜けるようになりました。

荒井 その結果、納得度の高い組織になったと。

片岡 ただし、権限委譲は簡単ではありません。例えば、新任の課長に部長が「任せる」と言ったものの、課長は問題を抱え込んで取り返しのつかない状態で部長に相談に来たとします。すると、「お前には任せられない」という話になり、権限も狭まって信頼関係も崩れる……みたいなことが起こりがちですよ。部長と課長の間で正しく権限委譲を認識し、段階的に委譲する仕組みが必要なのです。

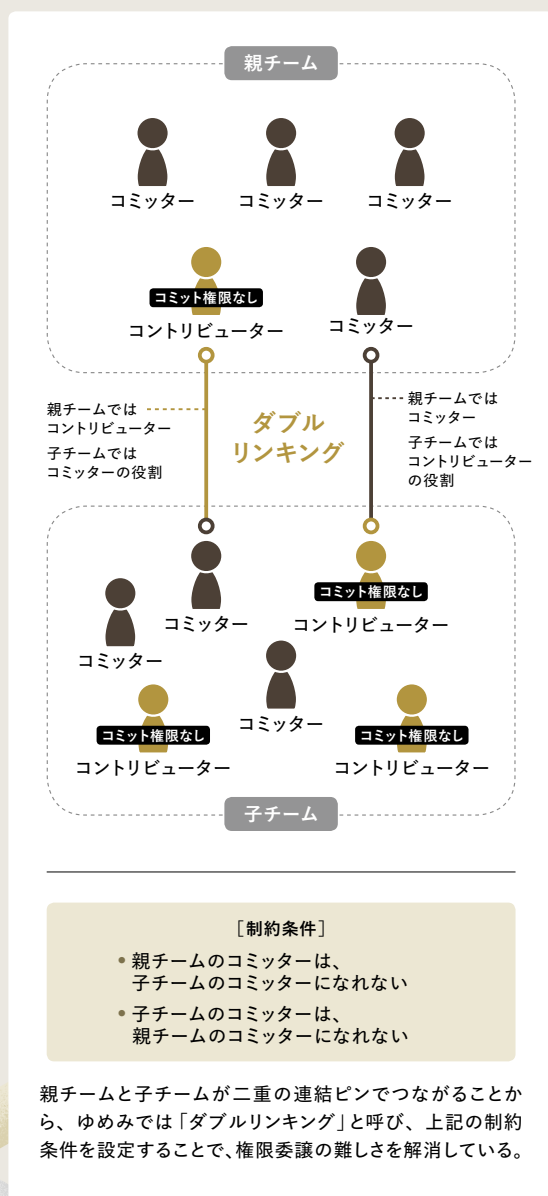


権限委譲の難しさを解消した 「二重連結ピン」

荒井 部長が課長に任せすぎるとうまくいかない……ありがちな話だと思います。

片岡 そこで、私たちは「二重連結ピン」という設計を考えました。組織とリーダーシップの関係性を表す概念に「連結ピン（複数の組織をつなぐ役割）」があります。それを二重にするのです。下位組織の組織長が上位組織の構成員であるという関係によって連結されているのが一般的ですが、ゆめみでは上位組織の組織長も下位組織にコントリビューターとして所

二重連結ピン（ダブルリンクング）（図表4）



属します（図表4）。

荒井 課に関わり続けるけれど権限はない、と。

片岡 そうです。例えば、マーケティングの戦略を決める上位組織のコミッターは、広報を担う下位組織のコントリビューターになります。下位組織のコミッターは上位組織のコントリビューターになるので、お互いに組織を連結している状態です。上位組織のコミッターはマーケティング戦略の観点から、「その広報戦略は全然マーケティングに沿ってないよ」とアドバイスもできる。しかし、コミットの権限がないので、下位組織のメンバーは「はいはい」と聞いただけ聞けばいい。

荒井 聞き流せるわけですね（笑）。

片岡 日頃から上位組織のコミッターが下位組織のSlackチャンネルであだこうだ言える環境だから、密なコミュニケーションが生まれるし、それぞれの組織の活動が離れ離れになることもないのです。



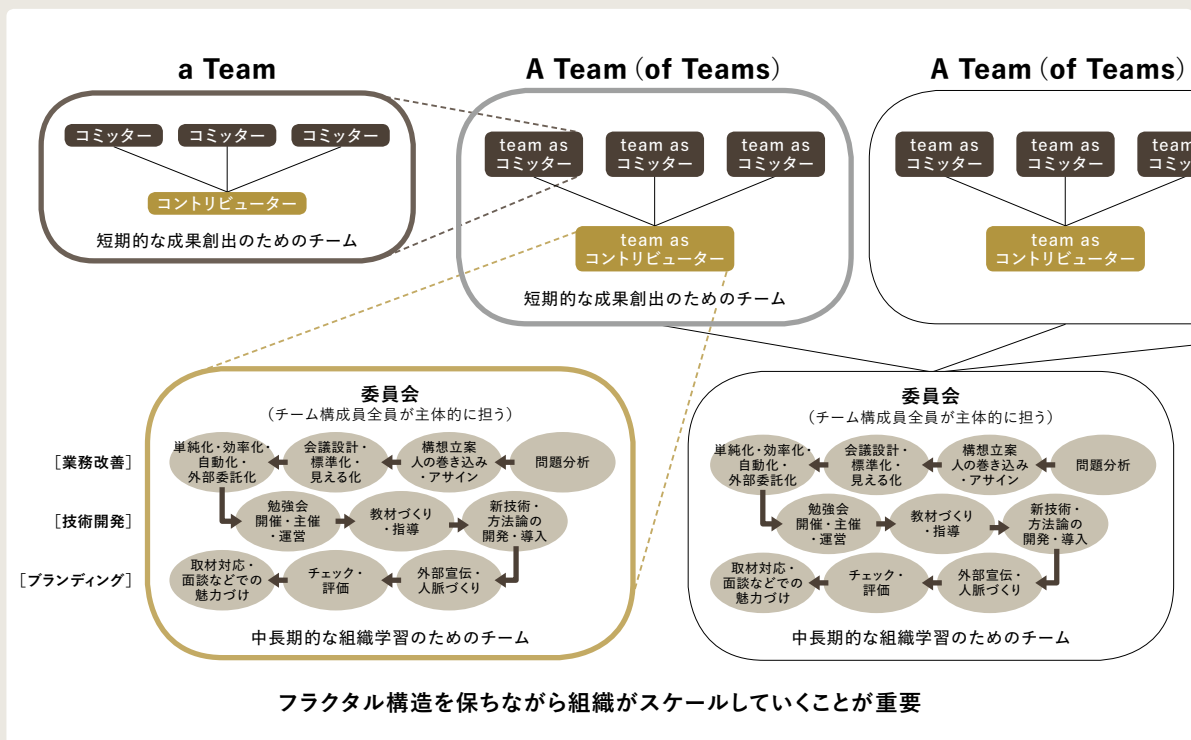
自律適応型組織を支える 委員会組織とフラクタル構造

片岡 プロリクや二重連結ピンは、チームや個人の権限を独立させながら、その意思決定に外部適応の視点を取り入れて協調を促す仕組みです。もう1つ、チームや組織に長期視点での外部適応を生み出す仕組みとして「委員会組織」があります。チームや組織の問題を発見し、標準化などで効率化を図ったり、新しい手法を開発したり、外部にブランドを形成したりという役割を担い、中長期的に外部環境に適応的な状態にする「組織学習」のための機能です。このように、個人・チーム・組織全体のそれぞれに、短期的・長期的な外部適応の視点が提供され、協調的な意思決定や活動が自律的に選択できることが重要だと思います。さらに、プロリク、二重連結ピン、委員会組織などの仕組みはすべての組織レベルで同じ構造をしており、フラクタル構造（部分と全体が自己相似的な関係）を描いているのです（図表5）。

荒井 フラクタルな構造で設計しているから、1000人規模を目指していけるということですね。

片岡 そうです。ただし、課題もあります。現場の状況を観察し、仮説を立てて、組織改革をしてきたのですが、組織が大きくなると隅々まで自分の目で見られなくなるでしょう。私は、一人ひとりがSlackチャン

フラクタル構造（図表5）部分と全体が相似形の構造になっている



ネルで眩いている課題や悩みのすべてに目を通して
います。250チャンネルならまだ見られるけど、1000
は難しいかなと。

荒井 250チャンネルでも相当すごいです。

片岡 今は私が、ある人の発言を他の人に届くよう

に仲介したり、視座の高い発言をシェアしたりして
いますが、これをシステム的に行うために、機械学習
によるAIツールを開発しているところです。

荒井 ゆめみのさらなる進化がとても楽しみです。
本日はありがとうございました！



計算された構造が人と組織の自律を生み出す

組織には往々にして、短期視界・個別最適での意思決定に偏る力学が働きます。そのため、長期視界・全体最適へとバランスをとる仕組みを、組織のなかに意図的に仕込む必要があります。

従来の組織は、それを管理職が担ってきたわけですが、片岡氏は長期視界・全体最適での外部適合を、「プロリク」と「二重連結ピン」、そして「委員会組織」によって担保させることで、管理職の負担を軽減しながら、組織が自律的に長期視界・全体最適の視点をもって機能するように仕掛けています。

それぞれの機能も非常に興味深いのですが、さらにこれらの仕組みがすべての組織単位において「フラクタル構造」をとることによって、組織規模が拡大したとしても、各組織が長期視界・全体最適の視点をもつことができ、組織の硬直化・官僚化を防いでいけるといっても、非常に面白い発明です。

また、ゆめみの仕組みを運営する上では、有効な意思決定を自律に行えるリーダーが数多く存在することが重要ですが、「プロリク」や「二重連結ピン」、「フラクタル構造」自体が、そう

したリーダーを育成することにも役立っているといえます。具体的には、意思決定の観点・基準を知ること、実際に最終的に意思決定する経験を積む貴重な機会となっているわけです。

なお現在は、片岡氏自身が会社全体の連結ピンとして機能されていますが、ゆくゆくはAIはもちろん、この文化のなかで育つリーダーたちによってこの連結ピン機能がフラクタルに担保されていくことでしょう。さらなる展開がとても楽しみです。

(荒井理江)

学びの オンライン化の 未来

—自らの成長に向けた主体的な学びへ

今、企業、働く人々は、かつて経験したことのない環境変化に直面している。

オンライン研修の導入拡大は、学びのあり方を見つめ直す契機ともなるだろう。

本特集では、今後一層求められる個人の主体的な学びをどう実現するか

という視点から、学びのオンライン化の効用、人が介在する価値、

リアルとオンラインの融合について検討し、

これからの企業における学びのあり方について考察していきたい。

リクルートマネジメントソリューションズ
執行役員 兼 ソリューション統括部 統括部長

阿久津 徹

ソリューション統括部 マネジャー

山下健介

視点

熊本大学 教授システム学研究センター長・教授
同大学院 教授システム学専攻長

鈴木克明氏

＞ 加速した学習のオンライン化

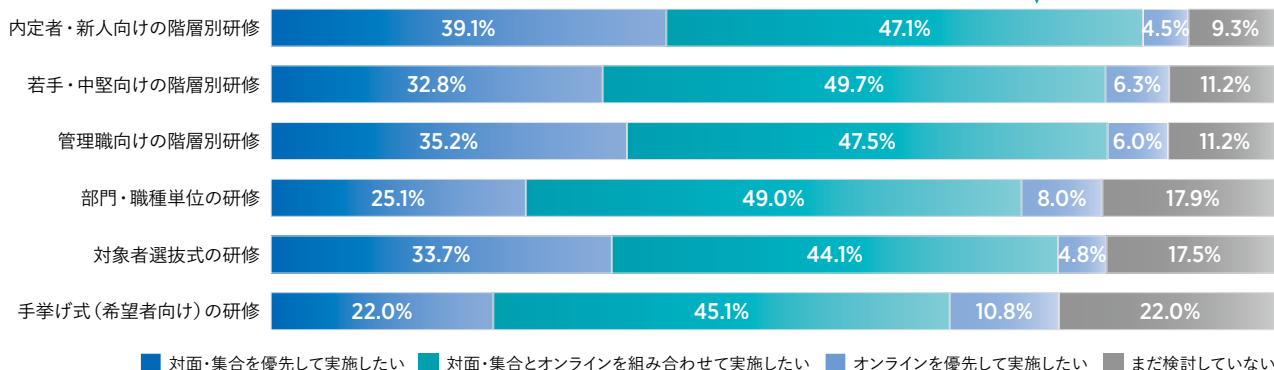
新型コロナウイルスの感染拡大にともない、各企業の人事では予定していた研修をオンライン化する動きが加速し、オンラインによる学びが人事にとって選択肢の1つとなったことは間違いないだろう。弊社による5月のアンケート調査では内定者・新人向けの研修をオンラインで実施した企

業は67.2%で、人事としては概ね満足のいく結果だったようである。オンラインでの研修を経て新人が配属された現場からは「吸収が早く、アウトプットにたけている」という声の一方で、「仕事の基本が身についていない」という声が寄せられたという事例も聞こえてくる。オンラインにおける知識習得とリアルにおける実践的な体験学習の違いが表れた結果とも考えられる。今後の人材開発においては、リアルとオンラインの双方の良さを

図表1 今後の研修実施形態について

今後、対面で集合できる環境が整った場合の、研修実施形態のご意向について、あてはまるものをそれぞれ1つ選択してください。

いずれの研修においても、
「対面・集合とオンラインを組み合わせで実施したい」
の選択割合が最多



出所：コロナ影響下の人事・人材開発についての緊急アンケート（リクルートマネジメントソリューションズ）
実施期間：2020年5月13～20日 回答者：人事・人材開発担当者 有効回答社数：463社

賢く組み合わせることが増えていくであろうことが同調査結果からもうかがえる（図表1）。

企業の人事からは、企業研修のオンライン化による先々の期待として、アセスメント機能の実装や学習履歴管理、学習データの分析など学習効果の向上や学習機能の高度化を望む声がある。今後、テクノロジーの進化による人事・人材開発業務の最適化が進んでいくことは間違いない。

しかし一方で、“人生100年時代”といわれるなかで個人のキャリア自律や主体的な学びが求められており、学びを提供する側ではなく、学ぶ主体である個人にとっての、学ぶことへのインセンティブや学びやすさが重要になってくるのではないだろうか。本稿では個人に“学ばせる”ための仕組みではなく、個人が“学んでいく”ための仕組みの視点に立って、企業におけるオンラインによる学びが個人の主体的な学びにどのように貢献するのかを考えていきたい。

図表2は、オンライン学習を、学び手である個人の求める情報の性質と視聴に対する姿勢で分類を試みたものである。学び手は、すでに多種多様な学びを自分の望む方法で得る機会があることが分かる。これまで企業研修では、主に、右下の「体系的で専門性を高める学習」を中心に扱ってきた

といえるだろう。本稿におけるオンライン学習とは、この領域（リアルの研修に相当する1～3日程度のオンライン研修）を中心に想定している。もっとも、デジタル技術を活用した学習履歴管理や継続的に受講者に情報を配信したり、双方向のコミュニケーションをとったりするプラットフォームも、明確には分類せずにオンライン学習と表現しているケースがあることはご了承ください。

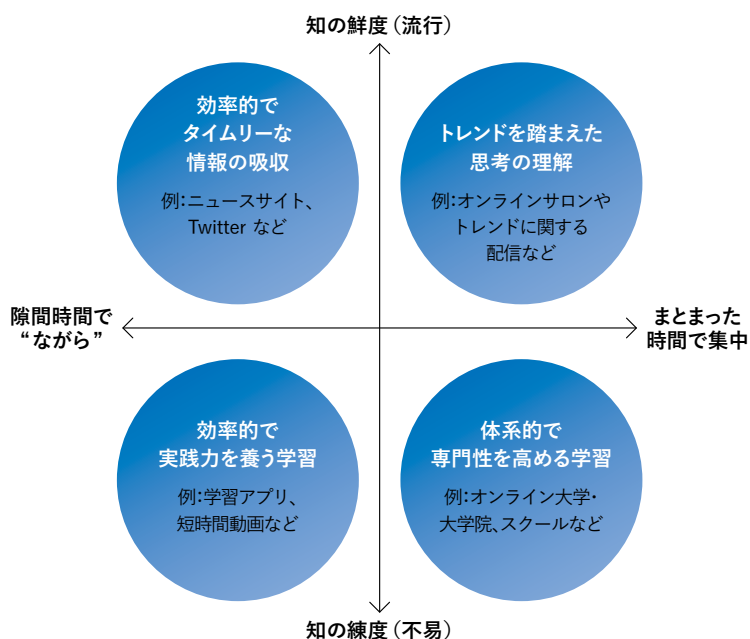
➤ 学ぶ機会の均等

多くの方が認識しているオンライン学習の最大のメリットは、地理的・時間的な制約を排除できることである。企業の集合研修であれば必要になる、各地から研修実施場所までの移動時間・費用を削減できることは大きなメリットであろう。

個人にとって学びのオンライン化は、今まで移動コスト・スケジュールの制約から受講を断念していた学習機会への参加を容易にし、確実に学びの機会を広げていく。

地理的・時間的な制約を排除した先には、所属組織を超えた学びの場の開催・参加が各所で起こり、個人は所属組織を超えて同じテーマに興味をもつ人々と学び、自分の世界が広がっていく。

図表2 オンライン学習の分類例



学び手である個人の求める情報の性質と視聴に対する姿勢で分類。

※オンライン学習では一般的にコミュニケーションの双方向性が高まってきており、かつライブ配信と録画配信の差も曖昧になってきていることから、同期型・非同期型についてはここでは区別していない

例えば、同じ新任の管理職が企業・地域を超えて、マネジメントをテーマに学びながら、多種多様な現場での体験や悩みを共有し、お互いからも学ぶことが実現しやすくなるだろう。

また、受講する場所の制限がないため、自分が落ち着いて受講できる環境に身を置くことで、必要以上に緊張したり構えたりすることなく、いつでもどおりの状態で安心して学びに集中することができる。必ずしもリアルの場合における緊張感が悪いというわけではないが、オンラインでの学習環境は緊張感が緩和される特徴がある。例えば、新型コロナウイルスの影響により導入が増えているWEBでの採用面接では、学生は自分の部屋であり緊張しない状態で話をすることができているようである。一方で、WEB面接と対面での面接を併用している場合に、対面の面接ではとても緊張してしまい、同じ学生でも違う印象に映ることもあると聞く。これは面接の例ではあるが、研修や職場においても同様のことはいえるだろう。

こうした多種多様な学びの機会の開放は、個人

が自分の興味関心に合わせて自由にアクセスできる環境を提供し、個人の学びの可能性を広げる。一方で、選択肢が膨大になる結果、情報の海に溺れてしまい、行動に移せない状態になることも考えられる。この懸念については後ほど触れていきたい。

＞ 自己表現と個人への還元

オンラインではデジタル技術を最大限に活用することができる。このことが個人にとってどのような可能性につながるのか考えてみたい。

個人の学びは知識の習得にとどまらず、自身の経験・行動を通じた人間的成長の機会となるものである。学びの場において、自己を表現し、他者からのフィードバックを受け取ることが自己理解を促進する。デジタル技術では、リアルに比べると身体性など一部の感覚が制限されるように感じられる一方で、より簡単で、かつ多様な自己表現が可能になる。テキストや画像・動画を用いて自分らしいアウトプットをするだけでなく、自己を表すアバターやシンボル・背景を作成することにより、より自由に自分を表現することができるようになる。デジタル技術により、言語化しにくい自分を取り巻く状況や個人の価値観、複雑な思いを手軽にかつ多様に表現できるようになり、フィードバックを得られる機会が増えることで、結果として自身に対する理解もより深まるのだ。

研修を受講した際に個人の手元にはテキストやワークシート、受講者本人へのフィードバックコメント（強みや改善点）などが残る。オンライン化が進歩していった場合、個人の研修受講における体験を残すという観点では、研修内で使用したコンテンツや個人が学んだことに加え、印象に残るシーン、自分なりの学びの言葉や研修中の発言ログを編集した電子ファイルを個人へ提供することが可能となる。受講当時の記憶や感覚を喚起することによって、テキストやワークシートのみを返却するよりも、学んだことを鮮明に思い出せるようになるのではないだろうか。研修を受講した後、当時の受講体験や自分の考えを振り返ることによる気

づきは、本人の成長にとって重要な意味をもつ。

また、個人での学びと研修のような集団での学びの大きな差は、同じ研修を受講した際の受講者のものの見方・感じ方の違いから学び合うことができる点である。リアルでは受講者相互で情報交換することには限界があるが、オンラインであれば、作成したアウトプットやコメントを閲覧することで、より多くの情報から自分が得たいこと・学びになることを選択することができる。この後のインタビューでも、鈴木氏が掲示板の効用として紹介している。

オンラインの学びの場では、デジタル技術が活用できるため、自己表現の容易性（アイコン、アバターの編集など）、記録手段の即時性・多様性（ログ、映像や音声）、共有の効率性（転送、コピーなど）が上がる。これにより個人が自由に表現し、自分の興味関心に合わせて他者から学び、個人の記憶に合わせて編集された情報が個人に還元されるのである。

＞ 緩やかな継続性

オンラインでの学びは時間軸を長く、豊かにすることができる可能性がある。通常、研修は1～2日で、最大限の学びの定着や自己変容に向けた気づきがあるように設計され、提供されている。しかし、本人にとって重要な気づきの瞬間は研修場面ではない可能性がある。研修で学んだ後に半年～1年の実践と試行錯誤を経て振り返ることで、学習した知識を深めて、自らのありたい姿を納得して選択することができる。オンラインではこのような学びの期間を広く見据えた経験学習の設計がしやすくなる。

さらにいえば、学んだことが生かされるタイミングは研修直後の短期間だけではない。新任管理職研修での学びと体験を部長になる直前に思い返し現在の自分と合わせてみることで、自分のマネジメント観が鮮明になることもある。研修受講後、数年経って本人にリマインドし、学んだ概念や周辺情報に再び触れるようにすることで、個人が学

び直す機会が豊かになるのである。

研修の目的を学びだけではなく、受講者同士の相互交流・関係構築と考えている人事の方も多いだろう。普段なかなか顔を合わせられない中堅層や管理職層の関係を作ることは、目には見えづらいが重要な組織の資産となる。リアルの研修においても研修後のネットワーク形成はできるだろうが、オンラインであれば同じ研修を受講した人たちが再びつながる機会を自動的にリマインドし、きっかけを作ることも容易になる。長期にわたり緩やかに学びの機会をもち、学んだ者同士がつながることが個人にとっての動機づけと主体的な姿勢を形成することに寄与すると考えられる。同じコンテンツを学んだ者同士が集まりつながることで、アルムナイネットワークとして機能するようになり、派生・関連するテーマで学びを継続することが可能になる。例えば、同じコーチングを学んでいる人たちが集うコミュニティがSNS上で作られ、コーチングを練習したい人や学びを深めたい人を集めたり、共同でイベントやワークショップを実施したりと、コミュニティが発達しているといったケースはよくある。

こうして長期的に緩やかな関係を維持することは、リアルでは手間がかかるが、オンラインであれば容易に実現可能である。

＞ 人が介在する価値

学びがオンライン化されるなかで、すべてを自動化・機械化すればいいかというと、そうではないはずである。オンラインでの学びにおける人の介在価値は減るのではなく、その必要性が増し、多様に変化していく。

オンライン学習での学びの場に必要な専門家は、学びを継続するための関係づくりを支援する「チームビルダー」であり、学習コンテンツを用いて、オンラインの限られた情報のなかで学びを最大化する「トレーナー」である。また、実践や体験を振り返る場では、暗黙知を編集し形式化する「ファシリテーター」であり、個別のフォローにお

いては個々人の状況・悩みに寄り添う「コーチ」として関わる専門家であろう。

前述したが、オンラインでの学びの機会は広がる一方で、個人としては何を学ぶべきか、戸惑い立ち止まりがちになる。また、オンラインの断片的に誇張された情報だけで、自分よりも他者の方が優秀で個性的であると自己を悲観してしまい、孤立してしまうこともある。オンライン上に海のように広がる学びの機会には、寄り添ってくれる存在が不可欠である。

オンラインでの学びは、終了・退出ボタンを押した瞬間に1人になってしまうため、今までであれば研修後に講師や受講者と自然に交流がされていた時間はなくなり、孤立しやすくなる。個人が学びや実践における悩みを相談し、アドバイスをもらえるメンター的な存在がいれば個人は心強く感じ、学びのサポートになるはずである。そのような時間を意図的にとり、終了後の時間を個人の内省にあてるようにサポートするなどにも必要な役割となろう。

個人が1人だけで自律的に学んでいくことには限界があり、より個人の学びに寄り添う side by side な関係での関わりや、相互に学び合うコミュニティを構築する関わりが重要になってくると考えられる。

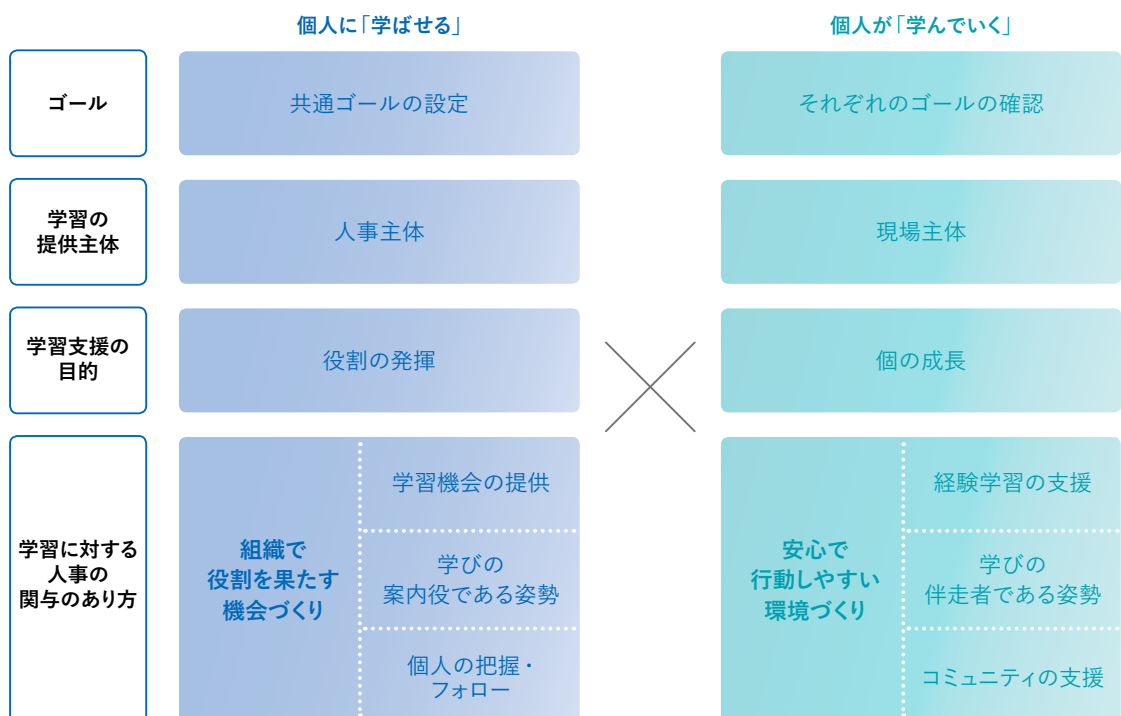
＞ リアルとオンラインの融合

オンラインの学びの未来にはリアルとの接点はなくなってしまうのかというと、そうではない。リアルとオンラインそれぞれの優れている点の融合を目指す上では、それぞれの学習のなかで作ることができる体験の違いを基準に考える必要がある。

リアルな場だからこそ可能な体験としては、人の表情や身振りなどの情報を含めた場の雰囲気を感じる事が挙げられる。場の雰囲気は集団としての意識や行動へ影響を及ぼすものであり、学びの場を形成する上で重要な要素である。

また、企業研修の受講場面で、個人が学習に動機づけられるきっかけはグループダイナミクスに

図表3 個人の主体的な学びを支援する人事の役割



よる影響が大きく、対面の場の大きなメリットの1つはグループダイナミクスによる参加意欲・参加姿勢の形成である。また個人の記憶に残る象徴的な体験を作る上では、対面の方が優っているだろう。複雑かつ長時間のグループワークを通じて知識を学びながら、同時に共通の体験から自分たちの関係や協働のあり方、視点や思考の偏りを振り返ることまでを行おうとすると、受講する個人にとっての負荷が高く、オンラインで実現することの難しさがある。このようなリアルと同等の体験をオンラインで再現しようとしても、オンラインの特徴を生かすことには必ずしもつながらないと考えることが賢明である。

一方で、オンラインだからこそ高めていくことができる学びの体験価値もある。コミュニケーションの頻度と量をもめることによる共通体験を形成することや、オンラインツールのさまざまな機能・効果を活用した印象に残る学びの体験である。アクセスしたときに、最近の進捗やコメント、各々が設定している課題へのアクションなどを共有できるSNSやコミュニティがあれば、たとえ、地理的に離れていても、同じ時間を共有できなくても、継続的に緊張感や親密性を保った場をオンライン上に作り出すことができる。長い時間軸でその学びを喚起し続けることは、オンラインとそれを支えるデジタル技術でこそ実現できることである。

こうした短時間かつ濃密な場での気づきを促すリアルと、持続的で緩やかな学びのオンラインの良さをブレンドし、個人にとっての良質な学びの体験を作ることが重要である。

＞ 自律自走する学びへ

人生100年時代を生きる個人の学びは、個人の生き残りを目的とした競争に勝つためのスキル・知識の習得だけではなく、より生きがいのある人生の実現に向けた人間的な成熟と自分らしさの実現による成長につながる大切である。個人の成長は、自分と他者・組織とのつながりにおい

て相互に影響を与え合うなかで、自分を客観的に認知し、自分の意思で自分のあり方を選択し、そのあり方に向けた自己開発に取り組むことで実現できるものである。

各企業は、人材開発施策・制度全体でこうした自己成長に向けた仕組みを整備しようとしているが、リアルな場だけでシームレスな支援をすることは難しい。オンラインを組み合わせることで今までできなかった個人への還元や緩やかな学びの継続を実現していくことができるのではないだろうか。今後、リアルでの仕事での実践と、オンラインでの学びの機会が並列で緩やかに継続されていくことが増加していくならば、企業での学びにおける人事の役割は、非日常的なじっくりと学ぶ機会の提供に加えて、日常的でシンプルな学びに継続的に伴走する存在となっていくと考えられる(図表3)。さらには、リアルでもオンラインでも、鈴木氏も言うように、現場で役に立つ内容であることと、個人の自律性を尊重することによって、個人が主体的に学ぶことの実現に近づくだろう。

学習のオンライン化は、成長を期待する側からの機会の提供にとどまらず、個人が自律自走し学んでいくための支援に向けて進化していく。そして、自律自走する学びは個人がキャリア自律した社会を実現していくことに寄与していくと考えられる。



阿久津 徹(あくつとおる)

製造業、コンサルティング会社を経て2006年に入社。組織開発を中心に理念浸透、戦略推進、育成体系構築、働き方変革等のコンサルティング、トレーニング/サーベイの商品開発、テーマ開発・新規事業の企画などに従事。コンサルティング部門・商品開発部門の責任者を経て、現在は執行役員としてHRD・OD事業を担当。



山下 健介(やましたけんすけ)

リクルートマネジメントソリューションズに新卒入社。採用・人材開発・営業組織変革、働き方改革支援領域のコンサルティングに従事。また、自社の「2030年の働くを考える」プロジェクトや中長期のサービス開発ロードマップ策定を経験して現職。現在は主に、職場の組織開発のソリューションの企画・開発に従事。



視点

学びはゴールから設計せよ 対面からオンラインへの 載せ替えだけでは意味がない

鈴木克明氏

熊本大学 教授システム学研究センター長・教授
同大学院 教授システム学専攻長

text: 荻野進介 photo: 山崎祥和

オンライン学習が企業の研修においても急速に普及してきている。対面学習とは違う特徴は何か、学習効果を最大化させるにはどうしたらいいのか。教育設計の第一人者で、15年にわたり、オンラインのみの大学院でeラーニングの専門家を養成してきた鈴木克明氏にお話を伺った。

私は熊本大学大学院で、eラーニングの専門家をオンライン授業のみで養成するプログラムを作り、2006年から責任者を務めています。そこでは、当時広がり始めていたeラーニングとは真逆のやり方を採用しました。ポイントは3つあります。

まずは対面学習の内容を、そのままオンラインに移行させないということ。つまり、講義を中継したり、ビデオ撮影した内容を流したりしません。

学生は昼間、フルタイムで働く社会人ばかりなので、ビデオ閲覧のために一定時間パソコンの前での着座を義務付ける授業は現実的ではないのです。耳より目から入ってきた情報の方が、短時間で内容を理解できるという研究の裏付けもあります。同期型の講義でないため、現状、学生の半分は首都圏在住で、海外駐在中の人もいます。

ビデオ講義の代わりに、読むべきテキストを提供したり、有益な内容が記載されたネット記事を

提示したりして、随時、自学自習してもらいます。「与える知識は最低限。あとは外からとってきなさい」という実社会でも役立つやり方です。

知識の理解度は自動採点のテストで確認します。ただし、知識は理解し覚えただけでは使えませんから、次はそれを応用できるようにするため、レポートを課します。アウトプット中心の設計にしていることが2つ目のポイントです。

＞ 掲示板を活用して 受講生の相互学習を促進

開講当時、eラーニングを導入する企業が増えていましたが、その多くが講義の動画を流し、簡単な確認テストを行って終わりでした。他の受講生との交流も、講師とのやり取りもまったくない、孤独な学習に終始していました。

私たちのプログラムではレポートを執筆してもらうわけですが、最初の提出先はネット上の専用掲示板。そこでは他の受講生が内容を閲覧でき、意見や感想が書き込めるようになっています。共に学ぶ仲間がそこにいることがよく分かるような仕掛けにしています。

受講生は他の受講生のコメントを読み込んで、

内容をブラッシュアップし、最後は教員に提出します。教員はそれを読んで優れた箇所を褒め、足りない点を指摘して添削し、合格点未満は再提出を要求します。教員の関与という面では、講義主体の対面学習よりよほど強いと思います。

受講生同士のグループワークもあります。完全にオンラインでしか会ったことがない者同士だと難しいのでは、と思われるでしょう。そこは、グルーピングの工夫や、グループワークの難度を徐々に上げていくなど、緻密に設計しています。

こうした掲示板を使い、グループワークを通じて相互学習を促すことが3つ目のポイントです。

オンラインは正解が決まっている基礎知識の伝授しかできないという人がいますが、それは間違いです。頭脳を使う思索的な内容はそれこそオンライン向きです。新しいアイデアをひねり出すもの、例えば企画書づくりの方法も、掲示板を使えば、十分、オンラインで教えることができます。

ただし、掲示板利用の最適人数は30名までであることが、これまでの研究成果からも分かっています。それ以上になると、チューターをつけ、受講生を分割する必要性が生じます。リアルな対面学習でも、例えば今の小学校では30名学級が理想とされていますから、オンラインでも対面でも、教員が真摯に指導できる生徒数は奇しくも一致しています。

もちろん、オンラインも万能ではありません。教員の熱量をそのまま伝えるような熱い授業はオンラインには向いていません。あるいは、モノを触ったり、人と会話したり、現地・現物が肝になる内容のものも同様です。また、対面でないとなかなか人間関係の構築を支援するために、希望者には年4回の合宿参加の機会も設けています。

研修のゴールを明確に 上司による動機づけも重要

オンライン、対面にかかわらず、学習効果を最大限に高めるためには、ゴール(目標)から遡ってプログラムを設計することが重要です。私のプロ

グラムでいえば、修士課程の2年を終えた時点で、教授システム学の高度専門職業人に必須の12のコンピテンシー(基礎能力)を身につけていること。これが目標です。それを達成させるための科目ごとの課題を設計し、提供しているのです。これが実はインストラクショナルデザイン(教育設計)の基本的な考え方に他なりません。

加えて、私たちは最初のオリエンテーションにおいて、学生に対してそのゴールの存在と、オンラインでの学びには自律性が求められることをしっかり伝えます。「あなたたちを大人扱います。困ったらそちらから声を発してください」と。

企業研修においても同じことがいえるでしょう。目指すべきは研修効果の測定によく用いられるカークパトリックモデルにおいて、レベル3の「行動」の変容を促す研修です。一方、オンラインを含め、企業研修の多くがレベル2の「学習」にとどまっているのではないのでしょうか。

そうさせないためには、何より研修のゴールを明確にすることです。本当に現場で役立つことを教えるプログラムを用意できれば、受講生は自ら学びます。そうした現場でのニーズを人事がしっかり把握することが重要なのです。

その上で、上司の役割も鍵を握ります。部下を送り出す際に上司が「この研修にはこんな意味があり、職場に戻ったら、そこで学んだことをこのようにして生かしてほしい」という期待をしっかりと伝えましょう。研修前の動機づけと、研修後に、学んだ内容をしっかりと業務で活用させること。オンラインか対面かを問わず、この2つが研修の効果を最大化するポイントなのです。

鈴木克明(すずきかつあき)

1959年生まれ。国際基督教大学教養学部、同大学院を経て、米国フロリダ州立大学大学院教育学研究科博士課程修了、Ph.D(教授システム学)。東北学院大学教養学部教授、岩手県立大学ソフトウェア情報学部教授などを経て現職。『研修設計マニュアル：人材育成のためのインストラクショナルデザイン』(北大路書房)など著書・訳書多数。



スマートビルが 横や斜めのつながりを 増やして創発を促す

中村公洋氏 株式会社日建設計 デジタル推進グループ

インタビュー／

入江崇介(リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長)



今世界中で、IoTを活用した「スマートシティ」や「スマートビル」の開発が活発だ。企業がスマートビルに入居すると、ピープルアナリティクスは一体どのように進化するのだろうか。ワークプレイスイノベーション研究会のリーダー・中村公洋氏に伺った。

入江 まず自己紹介をお願いします。

中村 デジタル推進グループの前身であるIoT推進室に異動する前は、制御・セキュリティシステムを含めた電気設備設計に携わっていました。特に照明デザイン・制御を得意としており、100年以上の歴史をもち世界的に権威があるIES(北米照明学会)主催の「2019 IES illumination Awards」では「Award of Distinction (最優秀賞)」を受賞しました。

それとは別に2018年から、入江さんも関わっているピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会で、経営課題に応えるワークプレイスを科学する「ワークプレイスイノベーション研究会」のリーダーを務めています。今回詳しくお話しするスマートビルについては、この研究会で議論を進めています。

》 屋内位置情報システム× ピープルアナリティクス

入江 そもそも、なぜ中村さんはスマートビルに関わっているのですか？

中村 一言で言うと、私の仕事の1つがスマートビルの設計・デザインだからです。

この5年、ビルの電気設備の1つとして、ビル内にあるスマートフォンなどのデバイス位置情報を計測する「屋内位置情報システム」の導入を行っていました。また、私が関わっていないプロジェクトでもすでに「屋内位置情報システム」の導入がされています。端的に言えば、この屋内位置情報システムなどが入っているビルが、「IoTで多様なデータを取得・活用できるビル＝スマートビル」の先駆けなのです。ですから、私が電気設備設計者としてスマートビルに関わるのは、ごく自然な流れでした。

入江 企業がスマートビルに入居すると、何を実現できるのですか？

中村 例えば、ある企業の総務部は、屋内位置情報システムを活用して、オフィス・会議室などのスペース利用人数を自動で計測しようとしています。それまでは手動で計測していたため、大幅な作業軽減につながる見込みということです。

また、パナソニックの100%子会社パナソニックLSネットワークスが「オフィス内のどこに誰がいるかがリアルタイムで分かるシステム」を開発しています。このシステムを活用すると、社内における「偶然の出会いやコミュニケーション」をいくつも誘発することができます。例えば、新プロジェクトの立ち上げにあたって、あるエンジニアの意見が欲しいと思ったとき、その人が「オフィスのどこにいるか」がタイムリーに分かります。どこにいるかが

分かると、より気軽に声をかけることができますし、思いついたときにすぐに相談しに行けます。

このシステムの説明をすると、人事の方々の多くが興味をもってくださいます。今、多くの企業は、組織の縦割り構造を緩めて、このような「横や斜めのつながり」をできるだけ簡単かつ柔軟に生み出せる組織に変えていきたいと考えています。なぜなら、社内外のつながりの豊富さ・柔軟性・多様性こそが、画期的なイノベーションを創発する原動力になるからです。ピープルアナリティクスの世界的企業・米ヒューマナイズの組織ネットワーク分析は、これらを定量化することができます。

皆さんの反応を見ていると、インベティブな組織を作ることは、現代の経営・人事部の一大課題なのだ、ということを実感します。スマートビルの設計・デザインを通して、私は今後もインベティブな組織づくりに貢献していきたいと考えています。

もちろんその他にも、スマートビルのデータには多様な活用の仕方があります。今後はデータサイエンティストの方々と共に、優れた活用方法の創発にも注力したいと思っています。

》 日本製の高品質なスマートビル プラットフォームを構築中

入江 では、「ワークプレイスイノベーション研究会」はどのようなことをする場なのですか？

中村 ワークプレイスイノベーション

今回お話を聞きした人

中村公洋(なかむらきみひろ)氏

2010年、日建設計に入社。それ以来、一貫して電気設備設計に携わってきた。得意領域は照明のデザイン・制御。最近、スマートビル・シティの設計・デザインを担当。2018年から、ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会で、ワークプレイスイノベーション研究会のリーダーも務めている。ほか、主な社外活動は以下のとおり。*

KEYWORD

ヒューマナイズ Humanize

米国にグローバル本社を構えるHR・不動産テクノロジー企業。メールやセンサーなどから取得したデータをもとに組織のエンゲージメントや生産性を可視化し、さまざまな施策に生かす支援をしている。

スマートビル/ スマートビルディング

コンピュータやデータ、また機械などを利用することで、効率的・効果的な管理・運営を行っているビル。エネルギー最適化、安全性向上、また生産性向上などに効果があるとされる。

※・スマートシティ官民連携プラットフォーム ・Society 5.0国際標準化国内検討委員会 委員 ・東大グリーンICTプロジェクト BIM基盤ワーキンググループ 主査
・照明学会 環境制御におけるAI技術の活用に関する研究調査委員会 オブザーバ ・リンクトイン スポットライト 2019受賞、リンクトイン・クリエイター(LinkedIn News編集部認定)

研究会は、日本の「スマートビルプラットフォーム」のあるべき姿を考え、提言し、構築する集まりです。私たちや米ヒューマナイズ、パナソニックのほか、日本を代表するディベロッパー、ゼネコン、電機メーカー、IT企業、オフィス家具メーカーなどが参画しています。

この研究会がなぜ必要かという、これから日本中にスマートビルを広めていくにあたって、スマートビルの「共通基盤」づくりが必須だからです。基幹プラットフォームシステムの構築・運用を行ったり、環境センサーの規格を統一したり、セキュリティ基準を作ったりする必要があるのです。また将来的には、AIの導入も想定しています。これらを形にするのは、1社では不可能で、関係する多くの企業が話し合いながら決めていくプロセスが欠かせません。この研究会はそのためにあります。

共通基盤づくりがうまくいかないと、一時期の日本の携帯電話のように、各社の規格やルールが乱立する「ガラパゴス化」が起こってしまいかねません。それはなんとしても避けたい、というのが、私たち全員の思いです。そのために日々、粘り強く話し合っています。

反対に、このタイミングでしっかりとした共通基盤を構築できれば、日本製スマートビルプラットフォームの海外展開も十分に可能だと考えています。多様なステークホルダーが存在することもあって、高品質な共通基盤づくりは決して簡単ではないのですが、近いうちに必ず実現したいと思っています。

すべての人が自己実現できる 未来社会を作りたい

入江 中村さんは、なぜスマートビルにそこまで注力しているのですか？

中村 なぜなら、個人的に実現したい未来社会のビジョンがあるからです。

それは、「すべての人が自己実現できる社会」です。この社会に生きる誰もが、自らの特性・適性・相性に合った仕事や人間関係や生活環境を得て、気持ちよく仕事や生活に没頭し、自分なりの能力を存分に発揮して、日々幸せを感じながら暮らせる社会を作りたい。それが私の切なる願いです。

スマートビルを増やし、スマートシティを形成することで、最終的には、建物や街が人の幸福につながる指標を計測できるようになるだろうと考えています。その指標を高める行動をとっていけば、自然と自らの特性・適性・相性を見極めることができ、最適な仕事・人間関係・生活環境を得て、自己実現に成功し、より幸せな人生を送れる。そのような仕組みを用意したいのです。

私が今行っているのは、そうした理想的な未来社会を構築するためのインフラづくりなのです。

入江 最後に、人事の方々に向けて、ピープルアナリティクスに関するアドバイスをいただくと嬉しいです。

中村 偉そうなことは何も言えませんが、第一歩を踏み出す際には、ピープルアナリティクスのパッケージを活用するのがよいのではないかと

と思います。最近、マイクロソフトの「MyAnalytics」やFacebookの「Workplace」など、ピープルアナリティクスサービスがあらかじめ実装されたツールが増えてしています。そうした機能を気軽に使うところから始めてはいかがでしょうか。

HAT Lab 所長 入江の解説



「すべての人が自己実現できる社会」というビジョンをもち、その実現に向けてさまざまな場に参画し、社会のインフラづくりに精力的に取り組まれている中村さん。本文では割愛していますが、対談のなかで中村さんから、「照明は、ヒト・モノ・コトを照らすことで、それらを引き立てたり、助けたりするもの。自分の考えにも、そういうものが根付いているかもしれない」というお話があり、その根幹を感じました。

リモートワークが急速に進んだコロナ禍のなか、オフィスというリアルな場にどのような意味・機能をもたせるか。それらを高い次元で発揮するために何をやるか。総務と人事の間にあるこれらの問いに対し、「スマートビルとピープルアナリティクス」という中村さんの観点は両者をつなぐものとして、非常に参考になるものでした。

組織行動研究所

Institute for Organizational Behavior Research

WEBサイトのご案内

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています



これからの新しい働き方や学び方についてお伝えする、特集ページを開設しました。

<https://www.recruit-ms.co.jp/workstyle/>



2020年4月、緊急事態宣言により、テレワークや分散出社など私たちの働き方は急速な変化を迎えました。

日常の業務環境の変化だけでなく、新入社員研修をはじめとした学びのオンライン化も余儀なくされるなど、学び方にも大きな変化が押し寄せ、最適な実施方法について多くのお問い合わせをいただいています。

この状況がもたらした変化には一時的なものもありますが、テレワークやオンライン学習は、今後も残り、さらに進展していくと考えられます。それとともに、人材育成、マネジメント、コミュニケーションなど、さまざまな面において、見直しが必要となっています。

この特集ページでは、この変化を機に、より良い未来を選び、創っていくための、これからの働き方や学び方についての情報発信をしていきます。

◆インタビュー：オンライン緊急座談会 アフターコロナの「働く」とは何か？

『ステイホームで増えた「働き方の選択肢」を、私たちは生かしていけるだろうか』
<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000000876/>

◆研究レポート：オンライン環境下での自律的・拡張的な学び①

『日常の小さなきっかけを生かし、ダイナミックな学びにつなげる』
https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000000880/

メールマガジンにご登録いただきますと、最新の調査・研究レポートや、イベント情報などをお知らせいたします

▶登録方法は弊社WEBサイトをご確認ください

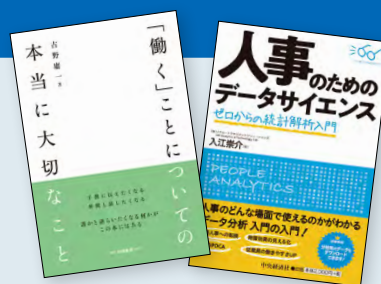
<https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/>



※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項(郵便番号/郵送先所在地/貴社名/部署名 氏名)をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

読者アンケートご協力のお願い

下記URLまたはQRコードにアクセスしてお答えいただき、ぜひ率直なご意見・ご感想をお聞かせください。
ご回答いただいた方の中から、抽選で5名の方に、ご希望の書籍をプレゼントいたします。



書籍
プレゼント
5名

『働くことについての本に大切なこと』(古野庸一/白桃書房)または『人事のためのデータサイエンス』(入江崇介/中央経済社)のどちらかをアンケート回答時にお選びください。

アンケートフォームからのご回答 <https://questant.jp/q/IBC4AFRC>

※ 2020年9月11日(金)

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.58
**マネジャーの
役割再考**
「あれもこれも」からの脱却
(2020年5月発行)

【Message from Top】

加藤勇志郎氏
(キャディ株式会社 代表取締役)

【特集1】

マネジャーの役割再考
「あれもこれも」からの脱却

▶ レビュー

マネジャーの役割に関する理論的系譜
～先行研究から見るマネジャーの役割100年史

▶ 視点

- ・西村孝史氏(東京都立大学大学院)
- ・高尾義明氏(東京都立大学大学院)
- ・高田貴久氏(株式会社ブレゼナ・ストラテジック・パートナーズ)

▶ 事例

- ・佐竹秀彦氏(富士通株式会社)
- ・鈴木雅則氏(株式会社セールスフォース・ドットコム)

▶ 調査報告

601名のミドル・マネジャーに聞く「管理職の役割」実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

河西 遼氏(株式会社ネットプロテクションズ)

【特集2】

新価値創造リーダーを育てる
越境経験のデザイン

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

山田隆史氏(スターツリー株式会社)



vol.57
**ワーク・
エンゲージメント
を高める**
(2020年2月発行)

【Message from Top】

加藤史子氏
(WAmazing 株式会社 代表取締役社長/CEO)

【特集1】

ワーク・エンゲージメントを高める

▶ レビュー

ワーク・エンゲージメントの理論的背景
～そのメカニズムと応用のポイント～

▶ 視点

- ・島津明人氏(慶應義塾大学)
- ・島井哲志氏(関西福祉科学大学)
- ・久保真人氏(同志社大学)

▶ 事例

- ・日置健太氏(株式会社みずほフィナンシャルグループ)
- ・久保田祥一氏(株式会社みずほ銀行)
- ・三村真宗氏(株式会社コンカー)

▶ 調査報告

一般社員624名に聞く、ワーク・エンゲージメントの実態

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

土屋尚史氏(株式会社グッドバッチ 代表取締役社長/CEO)

【特集2】

人の弱さを乗り越える組織変革アプローチ
～認知的共感と強み・可能性着眼で組織を動かす～

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

松本 勝氏(VISITS Technologies株式会社)



vol.56
**多様性を
生かすチーム**
(2019年11月発行)

【Message from Top】

安部敏樹氏
(株式会社 Ridilover 一般社団法人リディアバ 代表理事)

【特集1】

多様性を生かすチーム

▶ レビュー

チームの効果を高める要因とは何か
～チームについて考える概念的枠組み～

▶ 視点

- ・山口裕幸氏(九州大学大学院)
- ・正木郁太郎氏(東京大学大学院)
- ・竹田陽子氏(首都大学東京)

▶ 事例

- ・小林利彦氏(浜松医科大学医学部附属病院)

▶ 調査報告

多様なチームは成果をあげているのか
会社員351名のチームにおける多様性経験の実態

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

岡田勇樹氏(サイボウズ株式会社 開発本部副本部長)

【特集2】

環境変化に適応できる
営業組織を作る

【展望】

井原泰雄氏(東京大学大学院)

vol.55

**職場の学びは
どう変わるか**

vol.54

**職場における
ソーシャル・サポート**

vol.53

**オープン・
イノベーションを
成功させる組織のあり方**

vol.52

**リテンション
マネジメントを超えて
～若手・中堅の離職が意味すること～**

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/>



■ 本誌へのお問い合わせは info@recruit-ms.co.jp までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 60

2020年11月 発行予定

次号は「オンライン時代の職場の信頼関係(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2020年8月発行 vol.59

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032

東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

☎ 0120-878-300 (サービスセンター)

info@recruit-ms.co.jp

発行人/藤島敬太郎

編集人/古野庸一

編集部/砂金弘美 佐藤裕子 藤澤理恵 藤村直子

執筆/荻野進介 外山武史 米川青馬

フォトグラファー/伊藤 誠 平山 諭 森田公司 柳川栄子 山崎祥和

イラストレーター/Tatsushi Eto (表紙、目次) 朝野ベコ (p.5)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/株式会社文星閣



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター ☎ 0120-878-300

受付時間 8:30～18:00 (土日祝除く)

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80275920

