

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

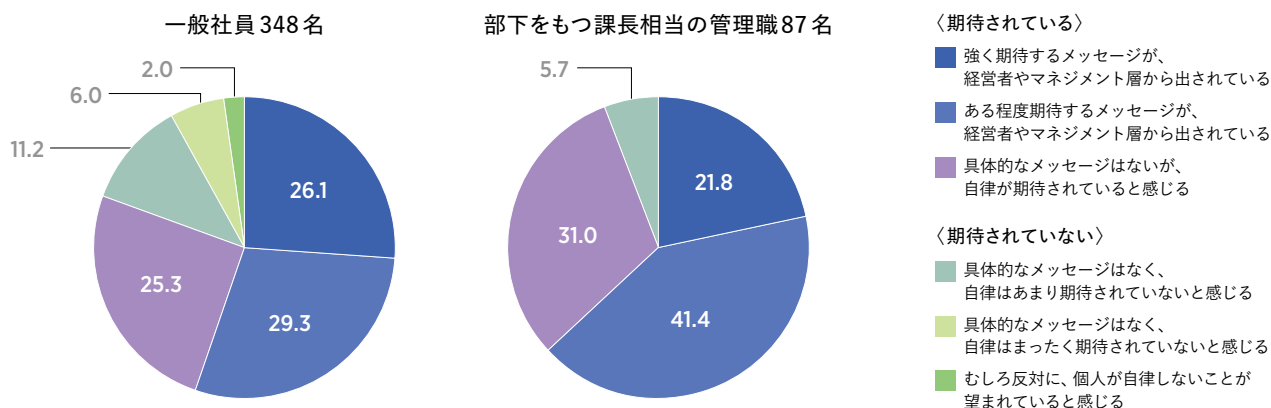
435名

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

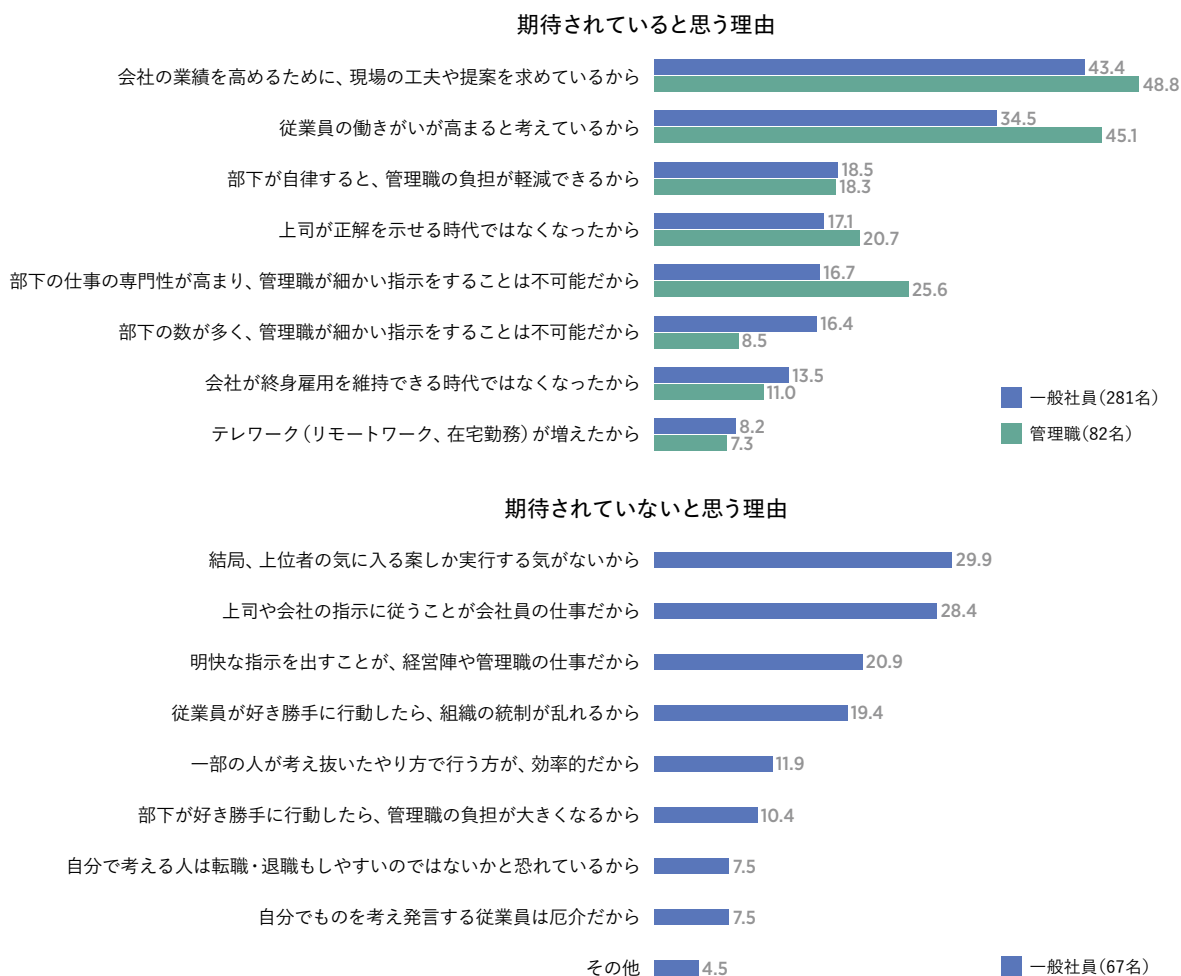
あなたの所属している会社は、従業員が自律的に働くこと（自ら思考・決定・遂行すること）を期待するメッセージを出していますか。〈%〉



図表3 会社が従業員に「自律」を期待する理由／しない理由

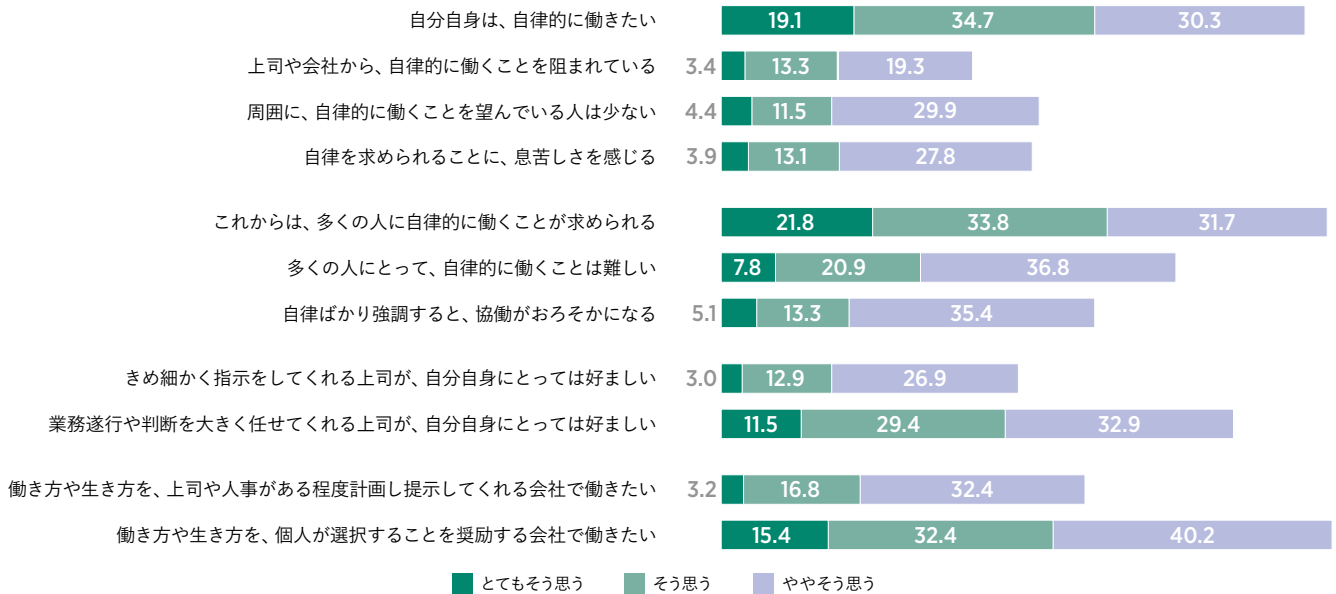
前問で会社が従業員に自律を期待している／期待していないと答えた方にお伺いします。その理由や背景はどのようなことであると、あなた自身は考えますか。あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／%〉

※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、息苦しさを感ずる」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、息苦しさを感ずる」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、阻まれていても感じる。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）。

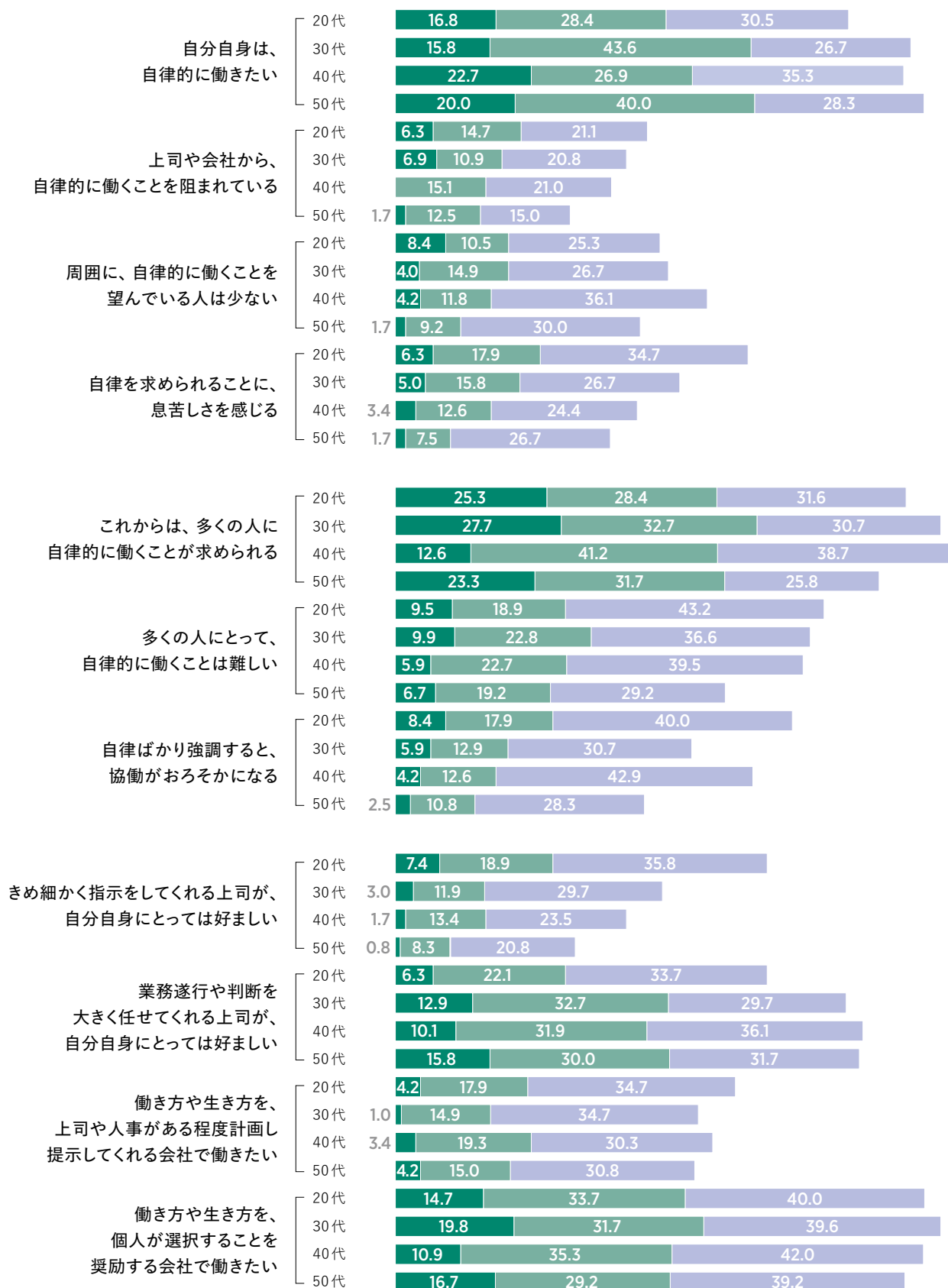
3種類4段階の「自律」行動を、一般社員の回答者がどの程度行っているかを示した（図表6）。「とてもあてはまる」「あてはまる」という積極的な選択肢に絞って見ると、自律的協働や自律的キャリア形成に比べ自律的職務遂行の実践度はやや低めである。チームや組織の良い状態や、人生という時間軸で良い状態に向けて自らを律することよりも、実は日々の仕事における自律が難しいことが分かる。

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。〈%〉

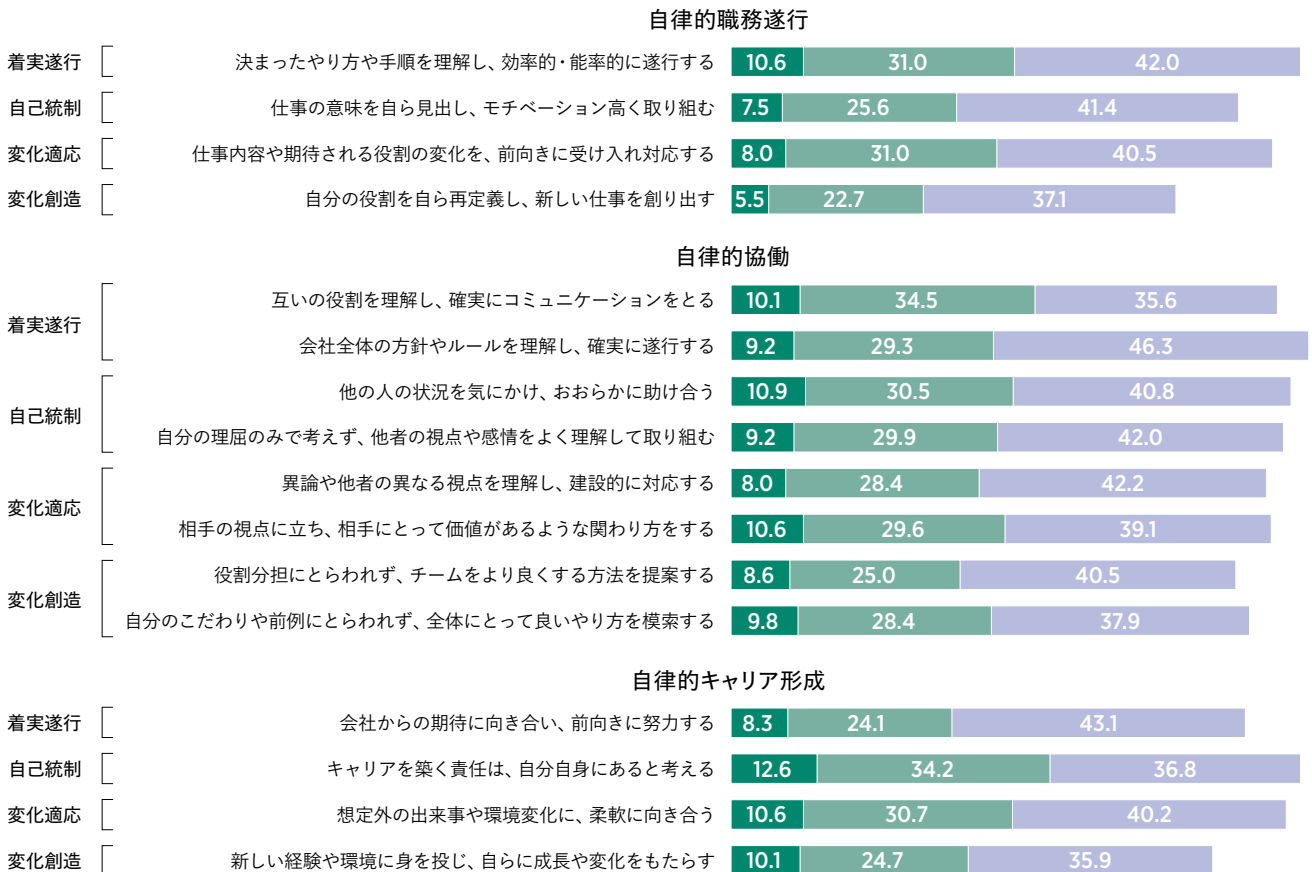
とてもそう思う
そう思う
ややそう思う



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を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」

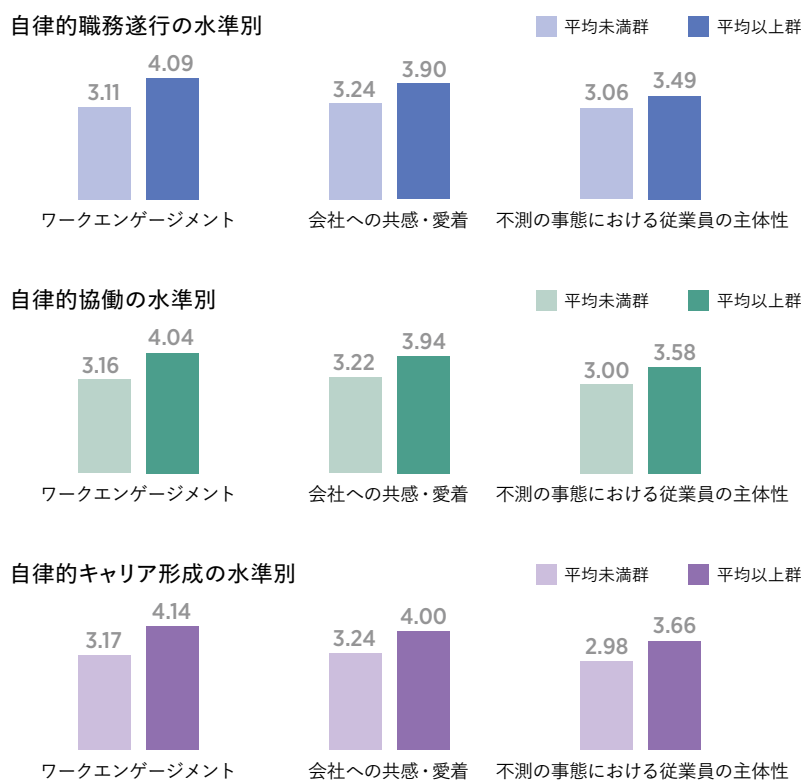
最後に、「自律」が何によって促され育まれるかを探ってみたい。

「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)



〈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)

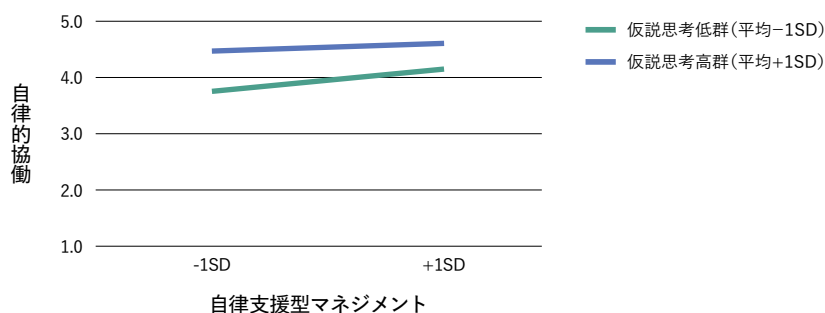
<p>自己決定志向</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分の考えで行動する方だ など3項目 <p>仮説思考</p> <ul style="list-style-type: none"> 実際に業務を行う前に、頭のなかで達成状態を思い描く 物事がうまくいかないときは、自分の考えや前提が正しいかを自己点検する など5項目 <p>他者への基本的信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> ほとんどの人は信用できると思う など3項目 <p>自己成長・充実規範</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>公共善規範</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>承認規範</p> <ul style="list-style-type: none"> 上司や会社から評価されるか など3項目 <p>自律支援型マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>個人裁量</p> <ul style="list-style-type: none"> 仕事の手順や進め方の自由度が高い など2項目 	<p>他者・他部署連携</p> <ul style="list-style-type: none"> 他の部課のメンバーと連携して進める など3項目 <p>ゆとりのなさ</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>見通しやすさ</p> <ul style="list-style-type: none"> 役割分担が明確である など3項目 <p>外部環境の厳しさの認知</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場の競争状態が激しい など3項目 <p>人材確保の難しさの認知</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用環境が厳しく人員確保が難しい など2項目
--	--	--

マネジメント]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させていただけたら幸いである。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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せられたため(40代、営業、その他サービス)
外部環境の厳しさの認知		<ul style="list-style-type: none"> 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) パ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