

社員の力を解き放つ組織マネジメントに向けて

～管理・統制から主体性・自律性重視へ～

調査レポート

本レポートは、日本企業が直面する従来の管理・統制型マネジメントの限界を明らかにし、社員の主体性と自律性を重視する新たなマネジメントへの転換の必要性を論じます。エンゲージメントや労働生産性の低さ、さらに新しい働き方の兆しについて言及し、Googleの研究から得られた生産性の高いチームの成功因子の重要性を紹介します。その上で、新たなマネジメント実現の具体的な解決策として「エンパワメント」を提案し、その成功要因や導入時の課題について考察します。

キーワード：エンゲージメント、労働生産性、心理的安全性、主体性、自律、エンパワメント

1. 従来のマネジメントシステムの転換点

(1) 従来のマネジメントの限界

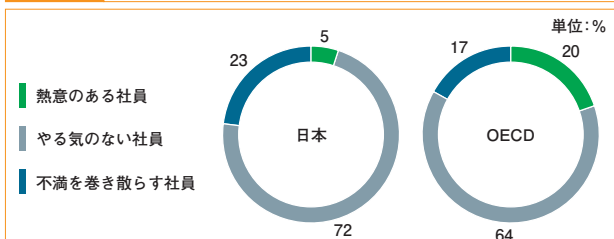
従来の日本企業は、年功序列や終身雇用といった日本型雇用システムを基盤に、厳格な管理・統制中心のマネジメントを採用してきました。この手法は大量生産・大量消費時代には有効でしたが、グローバル化やIT化の進展、コロナ禍といった現代の急速に変化する環境下では、社員の意欲や創造性を引き出すことが難しくなっています。

(2) 深刻なエンゲージメントの低さ

1つにエンゲージメント（仕事に対する熱意、組織に対する献身度）の低さは深刻です。

米調査会社ギャラップの2023年の調査（図表1）によれば、日本の職場で「熱意のある」社員の割合はわずか5%にとどまっています。これはOECD平均の20%を大きく下回り、世界最低水準です。また、72%の日本の労働者は必要最低限の努力しかしない「やる気のない」状態にあり、残

図表1 際立つ日本のエンゲージメントの低さ



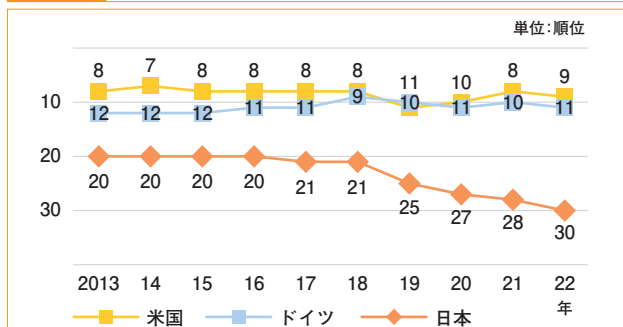
りの23%は職場や仕事に不満を持ち、会社の評判を損なう行動を取っている「不満を巻き散らす」状態にあると報告されています。

このエンゲージメントの低さの原因として、昨今政府が進める「三位一体の労働市場改革」*1では、「職務や要求されるスキルの基準も不明瞭なため、評価・賃金の客観性と透明性が十分確保されておらず、個人がどう頑張ったら報われるかが分かりにくい」といった点を指摘しています。

(3) 労働生産性の長期低迷

さらに労働生産性*2も長年に亘り低迷しています。OECDの2022年の統計によれば、日本の時間当たり労働生産性は加盟38か国中30位と低迷し4年連続で順位を落としています。この原因として、長時間労働に対して成果が伴わないことや、イノベーションの遅れ、デジタル化の遅滞などが指摘されています（図表2）。

図表2 労働生産性の国際順位比較



1 構造的賃上げと自律的キャリア形成を目的に2023年5月に公表されたもので、「リスクリングによる能力向上支援」「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」「成長分野への労働移動の円滑化」を三位一体で進め、構造的に賃金が上昇する仕組みをつくることを目指すもの。
 2 労働生産性は、一人ひとりの労働者が創出する付加価値を示し、より少ない労力でどれだけ粗利（≒付加価値）を稼ぎ出したかという指標。日本の労働生産性は、OECD加盟38か国中30位と下位に位置する（公益財団法人 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」より2022年のデータ比較）。

(4) 新たなマネジメントへの転換の必要性

これらの課題は、従来のマネジメントスタイルがもはや効果的ではないことを示しています。現代のビジネス環境では、従来型の管理・統制中心のマネジメントから、社員一人ひとりの意欲や創造性を引き出す新しいマネジメントへの転換が求められています。

2. 新たな働き方の兆し

(1) 変化する働く価値観

2019年末より始まった世界的なコロナ禍は、多くの企業がリモートワークを導入する契機となり、従来のように社員を直接管理・監督するマネジメントの維持が難しくなりました。

その結果、社員の自律性と信頼に基づくマネジメントが求められるようになるなど、組織マネジメントに新たな変化の兆しが見え始めています。「会社に出勤し、指示に従い、仕事をする」といった、これまで当たり前とされていた働き方から解放された社員は、職場や仕事を改めて見つめ直す機会を得ました。

株式会社日本能率協会マネジメントセンターが行った調査でも、コロナ前とコロナ後で働く価値観が変化していることが明らかになっています。主なポイントは以下の通りで、働く価値観が「仕事中心」から「自分らしさ」も大切にする時代へと変化してきていることが指摘されています。

1. 「能力発揮／成果創出」主義から「人の役に立つ／自分らしさ」を大切にする価値観へシフト。
2. 会社への忠誠心は高まりつつも、副業・起業への意欲も高まっている。
3. 仕事とプライベート両面で将来のありたい姿を再定義し始めている。
4. 将来への不安は高いものの、人生の充実度は高い。

(2) 性悪説に基づくマネジメントの限界

「人の役に立つこと」や「自分らしさ」の追求、「将来のありたい姿」を再定義したいといった主体的な意向は、従来企業が求めてきた「自ら考え行動する人材」ともいえます。

そうであれば、理想的には、企業も「社員を信頼して任せたい」ところですが、従来のマネジメントは上司が部下を厳格に管理し、指示通りに

行動させることが重視されてきただけに、いざ管理視点になると、「社員が本当に仕事をしているのか」「どう管理すればよいか」といった課題に向き合うことになります。

このことは、「人は生来怠け者で命令されなければ仕事をしない」といった、これまでの性悪説に基づくマネジメントでは、企業自身が求めてきた「自ら考え行動する人材」に適応できないことを意味していると言えるでしょう。

3. 新しいマネジメントの要素

(1) チームの生産性向上につながる5因子

従来のマネジメントの限界が明らかになる中、米Googleが2012年から行った「プロジェクト・アリストテレス」は組織の生産性向上に関する重要な示唆を提供しています。同プロジェクトは、世界180チームをモニタリングし、数百万ドルの資金と約4年を費やした大規模な調査研究です。その結果、以下の5因子が、生産性の高いチームの成功因子（図表3）であると結論づけました。

図表3 生産性の高いチームの5つの成功因子

①心理的安全性

メンバーは「他のメンバーに対して対人関係の不安」を感じない。自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露しても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと確信できる。

②相互信頼

メンバーは「クオリティの高い仕事を時間内に仕上げる」という相互の信頼関係をもっており、問題が起きた時にも責任を転嫁しない。

③構造と明確さ

仕事で要求されていること、その要求を満たすためのプロセス、メンバーの行動がもたらす成果について、すべてのメンバーが理解している。目標は、個人レベルでもグループレベルでもよいが、具体的に取り組みがいきなり、かつ達成可能な内容であることが重要である。

④仕事の意味

仕事そのもの、またはその成果に対して目的意識を持てる。仕事の意味は属人的なものであり、経済的な安定を得る、家族を支える、チームの成功を助ける、自己表現するなど、人によって様々である。

⑤インパクト

自分の仕事には、組織において、社会において意義があるとメンバーが主観的に思える。個人の仕事がどのようなインパクトをもたらしているかを可視化すると効果的である。

(資料) 斉藤徹「だから僕たちは、組織を変えていける」
(クロスメディア・パブリッシング、2021年)より三十三総研にて抜粋加工

調査は当初、多くのメンバーが「最高のチームをつくることは、最高の人材を集めることである」と信じていた中、解明された結果は、「メンバー個人のパフォーマンスはチームの生産性に大きな影響を与えず、チームがどのように協力しているかといった『場の状態』が成功を左右する」といった当初の予想を裏切るものでした。

特に心理的安全性は、ハーバード・ビジネス・スクールの教授のエイミー・エドモンドソン教授が提唱した概念で、心理学用語で「チームメイトなどまわりの評価に怯えることなく、自分の意見や思い安心して発言できる状態」を指し、同プロジェクトは「心理的安全性が他の4つの因子を生み出す土台となるものであり、極めて重要である」と強調しました。

(2) 心理的安全性を阻害する4つの不安

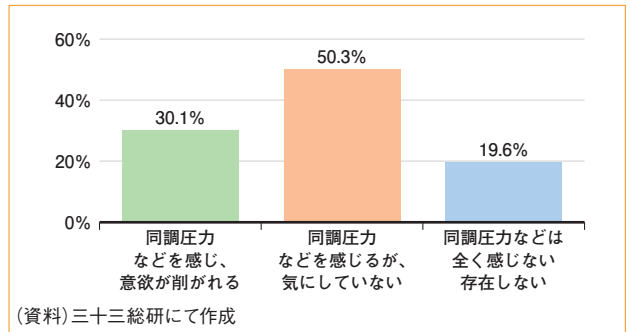
またエドモンドソン氏は心理的安全性を阻害する要因として人間関係におけるリスクが自由な発言の妨げになるとし、中でも以下の4つの不安が原因であると指摘しています。

- ①無知だと評されることへの不安
質問や意見を述べることで、自分が無知だと思われることを恐れる。
- ②無能だと評されることへの不安
仕事ができない人と見られることを恐れる。
- ③否定的だと評されることへの不安
他人と違う意見を言うことで、否定的だと思われることを恐れる。
- ④邪魔だと評されることへの不安
自分の存在や発言が和を乱すと考えられることを恐れる。

特に日本では、集団主義や空気を読み調和を重んじる文化が、これら4つの不安を引き起こし、心理的安全性を低下させ、エンゲージメントや生産性の低迷につながっている可能性が高いと考えられます。

実際、三十三総研が行った20代・30代の800名を対象とした個人アンケート^{*3}の結果(図表4)によれば、「同調圧力や『何もしない方が得』『関わった方が損をみる』といった空気を感じるか」という設問に対して、8割以上の方がそのような空気を感じており、全体の3割はそれによって意欲を削がれていると回答しました。

図表4 職場での同調圧力などの感じ方



(3) 性善説に基づくマネジメントへの転換

よって、今後求められるマネジメントは、心理的安全性などチームの5因子を確保することで、自然と個々のメンバーの主体性や自律性が引き出される環境を整え、生産性を高めることが重要だと考えられます。

具体的には、挑戦やチャレンジを奨励し、失敗を恐れない文化を浸透させることや、透明性のある情報共有を通じて社員との信頼関係を築くことなどが重要です。

これらの変化は、単なる管理方法の見直しにとどまらず、主体性を持つ社員と向き合い、信頼し、「人は条件次第で責任を受け入れ、自ら進んで責任を取ろうとする」といった性善説に基づくマネジメントへの転換の必要性を意味します。

したがって、今後この変化に適應できない企業では、主体性を持つ優秀な社員の離脱が加速し、競争力が低下する可能性があります。一方、社員と深いエンゲージメントを築く組織は、優秀な社員を維持し、持続的な成長が期待できます。

以上の点から、現代の日本企業が直面する課題は、従来の管理重視のマネジメントから脱却し、社員の主体性と自律性を重視した新たなマネジメントへとシフトすることだと言えます。

4. 社員の力を解き放つエンパワメント

(1) エンパワメントとは

では、社員の主体性と自律性を尊重する新たなマネジメントへの転換を実現するためには、どのようなアプローチが有効なのでしょう。

本レポートでは、その具体的な解決策としてGoogleのチームの成功因子と親和性が高い「エン

³ 三十三総研が、2024年5月27日から6月12日に個人800名(三重県・東京都・男・女、20代・30代、各400名ずつ計800名)を対象に、地域別・性別・年代別に、仕事の満足度や就業意識、仕事に対する考え方、それらの因果関係などを明らかにすることを狙いとし、WEBを通じた個人アンケート調査を実施したものである。

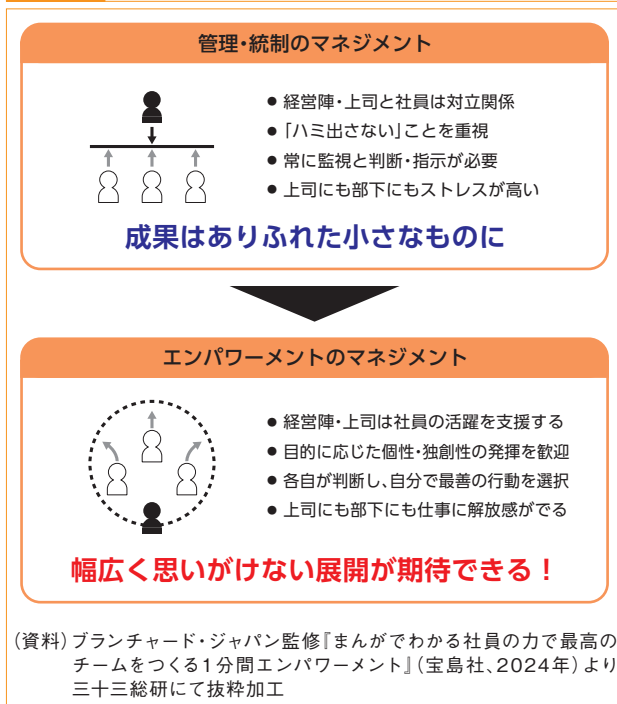
パワーメント」に注目します。

エンパワーメントとは、「組織が社員に対して権限や裁量を委ね、自主的な意思決定と責任ある行動を促すプロセス」を指します。それは単にパワー（権限）を与えることではありません。

著名な米国の経営学者ケン・ブランチャード氏は、著書の中で、エンパワーメントとは、「自律した社員が自らの力で仕事を進めていける環境をつくらうとする取り組み」であり、「社員に元々備わっている知識や経験、意欲というパワーを解き放ち、それを会社の課題や成果を達成するために最大限に発揮させることである」と述べています。

それは、社員に自分が会社のオーナーであるかのような自覚（オーナーシップ）や起業家のような気概をもって仕事に取り組んでもらうことであり、管理・統制を重視してきた従来のマネジメントとは一線を画すものです（図表5）。

図表5 管理・統制とエンパワーメントの違い



エンパワーメントにより、社員は自分の役割や仕事の意義を深く理解し、モチベーションが向上することが期待できます。これが結果として、仕事に熱意のあるエンゲージメントの高い社員を増やし生産性、業績の向上をもたらします。

米ギャラップの研究によれば、エンゲージメントの高い組織は、そうでない組織に比べて生産性が43%向上し、収益性も23%増加すること

が示されています。これはエンパワーメントがエンゲージメントの向上、さらに生産性向上といった好循環を生む要素であることを裏付けています。

(2) 星野リゾートでの導入

日本でエンパワーメントの考え方を積極的に導入し、成功を収めている企業の一つに、星野リゾートがあります。代表の星野佳路氏は、実家の温泉旅館を継いだ1990年代、社員の低いモチベーションや高い離職率に苦しみ、打開策を模索していました。その中で、ブランチャード氏のエンパワーメント理論の本に出会い、実践を重ねた結果、社員が自発的に会社の目標に向けて動くようになり、業績を飛躍的に向上させました。星野氏は「今の星野リゾートは、この本がなければ存在しなかった」とも述べています。

(3) エンパワーメント成功への3つの鍵

ブランチャード氏はエンパワーメントを成功させるための理論として「3つの鍵」を提唱しています。なお本レポートではGoogleのチームの5つの成功因子との関連性についても言及します。

① 正確な情報を全社員と共有する

経営陣が、すべての社員に対して、会社の状況や目標、業績、課題など、会社としての意識決定を行うために必要な正確な情報をタイムリーに提供することが第1の鍵です。

- 情報共有の効果：正確な情報がなければ責任ある仕事はできず、正確な情報をもっていれば責任ある行動をせざるを得なくなります。情報格差をなくすことで、社員と経営者が同じ目線で目標に向かうことができます。

- 信頼構築：情報をオープンにすることで、社員は組織から信頼されていると感じ、自らも組織を信頼するようになります。情報を制限すること自体が、社員を信頼していないというメッセージになっていること、反対に重要な情報の共有が、社員を信頼していることを伝える一番の方法であり、エンパワーメントの基礎であると言及しています。

- 信頼を醸成し、自由に発言しても安全だと理

解してもらうことは、まさしく「心理的安全性」と密接に関係しています。

②境界線を明確にして自律的な働き方を促す

枠組みの中では自分たちで決めることができ、決めたことに従って行動しても構わないという自律を促す境界線を明確にすることが第2の鍵です。

- 境界線の効果：境界線を引くことで、エネルギーの分散を防ぎ、特定の方向にエネルギーを集中させることができます。
- 境界線には、会社の目的や価値観、イメージ、目標、役割、組織の構造とシステムといったものがあります。
- 目的と価値観の共有：まず経営陣が会社の進む方向を明確に定義し、全社員でそれに磨きをかけます。
- 目標と役割の明確化：目的や価値観など会社の進む方向性などを共有することで、社員一人ひとりが個人の目標や役割を明確にできるように促し、自分の行動が組織全体にどう貢献するかを理解させます。
- 業務の枠組みや期待される役割が定義された明確な境界線を設定することで、メンバーが、その範囲内で自由に考え自律的に行動し、互いを信頼できる環境が生まれるという点で、これらは「相互信頼」と「構造と明確さ」と深く関係します。

③階層組織をセルフマネジメント・チームで置き換える

従来の階層的な組織構造から脱却し、「チーム全体で意思決定し、メンバー全員が対等な立場で協力し合い、業務全体に責任を持つセルフマネジメント・チーム」を育成することが第3の鍵です。

- 自律的な運営：チームはトップダウンの指示を待つのではなく、自ら目標を設定し、進行状況を管理します。各メンバーが自分の仕事に対してより大きな意義を感じることができると、「仕事の意味」と深く関係します。
- リーダーシップの発揮：メンバーが各自の役割を理解し、責任をもって行動することで、リーダーだけでなく、全員でリーダーシップを発揮します。
- 迅速な意思決定：従来のピラミッド型構造に

頼らず、現場で迅速で柔軟な意思決定を行うことを可能とします。

- フィードバックと改善：自分たちの仕事の成果やその影響について、直接フィードバックを受ける機会が多くなり、チーム内でもフィードバックの機会を設けることで、メンバーは自分たちが組織などに与えている影響を感じやすくなります。これは「インパクト」と深く関係します。

上記3つの鍵から分かるように、エンパワメントの本質は、社員がもともと備えている力を信頼し、それを解き放つといった、前述の性善説に基づいたマネジメントです。

ブランチャード氏は、「社員はベストを尽くすことが嫌なのではなく、ベストを尽くすことが怖いのだ」と述べており、社員が安心して力を発揮できる環境を作ることが重要となります。

(4) エンパワメント導入への課題と段階

エンパワメントの導入は、組織としての成果の実りは大きい分、組織全体の文化や価値観を大きく変革する取り組みです。その過程にはいくつかの段階があり、各段階で特有の課題が生じます。

① 方向付けの段階

まず経営者がエンパワメントの必要性を認識し、明確なビジョンとゴールを設定します。この段階では、組織全体にその意義を伝え、社員の理解と共感を得ることが重要です。しかし、新たなビジョンに対して社員が不安や戸惑いを抱くことが想定されます。

② 不満の段階

エンパワメントの導入が進むと、組織内に混乱や不満が生じます。これは、社員が急に自己決定や責任を負わされると感じ、戸惑いやプレッシャーを感じるためです。ここで多くのリーダーが、エンパワメントの価値に辿り着けずに脱落してしまうことも指摘されています。

③ 解決の段階

混乱・不満を乗り越えると社員は自信などを得て、自分のアイデアや能力を組織に貢献する喜びを感じ始めます。オーナーシップが芽生え、自発的な行動が促進されます。

④ 成果発揮の段階

最終的に、チームは自己管理を行い、高いパ

パフォーマンスを発揮します。社員は重要な意思決定にも主体的に関与し、組織全体が持続的な成長を遂げます。

これらの過程には、リーダーの強い信念と決意が求められます。「人間は本来、仕事を任せたいという欲求を持っている」という信念を持ち続け、明確なビジョンを提示し、一貫したリーダーシップを発揮することが、エンパワーメントの実現には重要となります。

(5) 挑戦を促す環境づくりが好循環を生む

最後にエンパワーメントの必要性を裏付けるデータとして、三十三総研が行った20・30代の若手社員800名に対する就業意識調査の主な結果を紹介します。

同調査では「仕事でやりたいこと・自分に合った仕事分かっているか。実現できているか」という設問を尋ねたところ、6割弱が自分のやりたいことを理解しており、そのうち半数がそれを実現していると答えました。

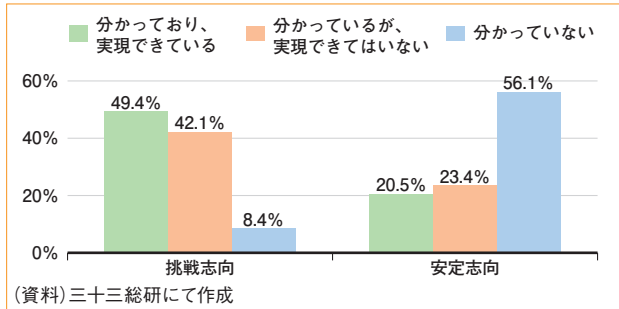
また仕事に対する考え方を「挑戦志向」（多少のリスクが伴っても新しいことや高い目標に挑戦したい）と「安定志向」（リスクある挑戦よりも経済的安定・心理的安定を重視する）に分類し、やりたいことの実現度とクロス集計すると、安定志向の人はやりたいことが分からない層が5割強と多いことに対し、挑戦志向の人は9割強がやりたいことを見つけており、5割弱がやりたいことを実現していると回答しました（図表6）。

さらに別集計では、挑戦志向である人ほど仕事への満足度が高く（図表7）、同じ会社で長く働きたい意向も強い傾向がみられました。

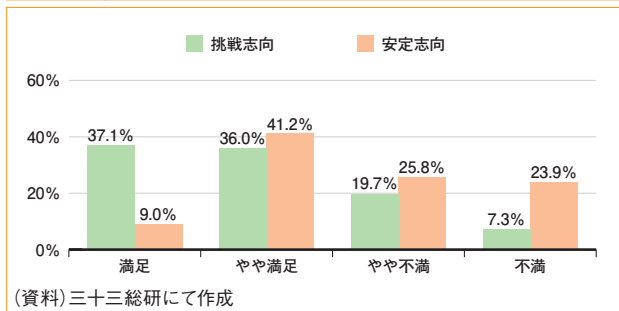
つまり、これらの結果から、若手社員の多くが自分のやりたいことを理解していること。そして、やりたいことを実現・挑戦できる環境があることで、仕事への意欲や満足度が高まり、同じ会社で長く働きたいという意向につながることが明らかになりました。これはまさにエンパワーメントの有効性を示すものです。

よって、組織の視点からは、社員が能力を発揮できる環境を整え、自分なりの方法で仕事に挑戦することを促すことで、社員と組織の間に好循環を生み出すことができると考えられます。

図表6 「仕事に対する考え方」と「やりたいことの実現度」のクロス集計



図表7 「仕事に対する考え方」と「仕事の満足度」のクロス集計



5. まとめ

本レポートでは、従来のマネジメントスタイルの限界という課題に対して、チームの5つの成功因子を参考に、社員が安心して仕事に挑戦できる環境を整え、主体性と自律性を重視するマネジメントが有効な手段であることを示しました。特にエンパワーメントは、社員の潜在能力を最大限に引き出す手法です。この手法は、昨今の人的資本経営の考え方とも強くリンクしています。

企業が最も大切にすべき資産は、「人」「人の能力」であり、それらを活用し、成長させることが、組織の競争力を高める鍵となると考えます。

<参考文献>

- GALLUP [2024] 2023年度版 ギャラップ職場の従業員意識調査
- 斉藤徹 [2021] 『だから僕たちは、組織を変えていける』（クロスメディア・パブリッシング）
- ケン・ブランチャード、ジョン・P・カルロス、アラン・ランドルフ [2017] 『社員の力で最高のチームをつくる<新版> 1分間エンパワーメント』（ダイヤモンド社）
- ブランチャード・ジャパン監修 [2024] 『まんがでわかる社員の力で最高のチームをつくる 1分間エンパワーメント』（宝島社）

三十三総研 調査部 主任研究員 松田 拓