

「自律的に働け」だけでは人は動かない——関西大学・森田雅也教授が語る、裁量・評価・信頼で組織成果を高める方法

デフィデ株式会社（東京都港区赤坂 2-4-6、代表取締役：山本 哲也）は、経営者・人事責任者・管理職に向けた情報メディア「JOB Scope マガジン」にて、関西大学社会学部教授・森田雅也氏へのインタビュー「自律して働くとは何か——裁量と責任を両立させ、誰もが幸せに働ける組織をどうつくるか」（前編・中編・後編）を公開しました。働き方の自由度を高めても、社員の自律や組織成果につながらないのはなぜか。長年、裁量労働制と人的資源管理を研究してきた森田氏が、過重労働を防ぐ企業の自己規制、納得感のある評価、部下に裁量を委ねる管理職の役割、働く人自身の責任を解説します。

テレワークや柔軟な勤務制度が広がる一方、企業には「裁量を与えたのに成果が出ない」「管理職が仕事を任せられない」「評価への納得感が低い」といった課題が残ります。制度を導入するだけで、自律的な組織が実現するわけではありません。

森田氏は、働く現場への聞き取りを重ね、裁量と組織成果の関係を研究してきました。インタビューでは、自由な働き方を支える条件と、管理職・人事部門が果たすべき役割を、現場の実態に即して掘り下げています。

本記事は、働き方改革や裁量労働制を検討する経営者だけでなく、権限委譲、人事評価、部下育成に悩む管理職にも、組織運営を見直すための視点を提供します。

■自由を与えるだけでは成果は出ない——裁量労働制に必要な「自己規制」

前編では、働き方改革の進展を踏まえ、裁量労働制と自律的な働き方の実態を取り上げています。森田氏は、管理職への聞き取りを通じ、権限を委ね、成果を重視する働き方が組織のパフォーマンスにつながる可能性を指摘します。

一方で、裁量労働制は長時間労働を招く危険もあります。うまく運用する企業ほど、対象業務の選定や労働時間の管理、問題発生時の対応など、企業自身が厳しい「自己規制」を行っているといいます。

柔軟な働き方の導入を目的化せず、過重労働を防ぎながら成果を生み出せる仕組みを設計することが、経営者と人事部門に求められます。

■「なぜこの評価なのか」を説明できるか——納得感ある人事評価の重要性

働く時間や場所、業務の進め方を社員に委ねるほど、従来のように仕事の過程を細かく把握することは難しくなります。そこで重要になるのが、結果を適切に捉え、本人が納得できる評価です。

森田氏は、評価の理由を問われた際に、管理職がきちんと説明できることの大切さを強調します。裁量を認めながら評価基準が曖昧なままでは、働く側の不信感につながりかねません。

人事制度の見直しでは、権限委譲と評価の仕組みを切り離さず、仕事の目的・期待成果・振り返りを一体として運用する視点が重要です。

■部下の自律を引き出す、管理職の5つの実践ポイント

中編では、部下に「自律的に働け」と指示するだけでは自律は生まれないと指摘。管理職が意識すべき点として、①部下の意欲・能力の見極め、②教育・働きかけ、③目的と裁量範囲の明確化、④信頼関係の構築、⑤自分と異なる考えを受け入れる姿勢が語られています。

特に、何を達成すべきか、どこまで本人が判断してよいかを事前に共有することが欠かせません。任せた後に判断を否定すれば、信頼関係は損なわれます。失敗も含めて結果を振り返り、次の行動につなげる対話が必要です。

部下の個性に応じて任せ方を変えることは、プレイングマネージャーにとっても重要なマネジメント課題です。

■自律とは「好き勝手」ではない——自己決定・配慮・責任の両立

森田氏が語る自律は、単に本人が自由に選択できる状態ではありません。自分で決めることに加え、周囲や組織への配慮、結果に対する責任が伴って初めて成立するという考え方です。

後編では、時間管理を望む学生もいるという自身の授業での観察を紹介し、すべての人に一律に自律的な働き方を求めることへの慎重な姿勢を示しています。なお、この傾向は自身の受講生に限ったものであり、一般化できるものではないとしています。

働く人が法律や職場のルールを理解し、自分に合った働き方を選ぶ「かしこく働く」という視点も、企業の人材育成を考えるうえで示唆に富みます。

■社員に選ばれる「良い会社」へ——経営者が示すべき方向性

インタビューの締めくくりでは、知名度や規模だけでなく、一人ひとりが「自分にとっての良い会社」を見つけることの大切さが語られます。経営者には、組織として目指す方向や働く人への姿勢を明確に示すことが求められます。

自律的な働き方を支えるのは、制度の名称ではなく、過重労働を防ぐ運用、納得感ある評価、上司と部下の信頼、そして働く人の主体性です。これらを組み合わせることが、持続的に成果を生み出す組織づくりの出発点になります。

【インタビュー記事】前編：<https://marketing.jobscope.ai/interview/autonomous-work-part1>
中編：<https://marketing.jobscope.ai/interview/autonomous-work-part2> 後編：
<https://marketing.jobscope.ai/interview/autonomous-work-part3>

■デフィデ株式会社について

会社名：デフィデ株式会社

所在地：東京都港区赤坂 2-4-6-6F

代表者：山本 哲也

事業内容：戦略 AI コンサルティング／生成 AI 基盤構築支援／社内業務クラウド（SmartOps）／RAG 型 AI チャットボット・特許取得（chai+）／HR Tech（JOB Scope・生成 AI ワークバリュー・スコア分析・HR キャピタルダッシュボード）

Web サイト：<https://www.defide-ix.com/>

主なサービス一覧：

SmartOps（業務改革 AI プラットフォーム）：<https://smartops.jp/>

chai+（RAG 型 AI チャットボット・特許取得）：<https://lp.chatbothub.ai/>

chai+ Full Duplex AI ボイスボット（特許取得）：<https://lp.chatbothub.ai/voicebot>

JOB Scope（タレントマネジメント）：<https://jobscope.ai/>

生成 AI ワークバリュー・スコア分析（特許取得）：<https://jobscope.ai/ai-survey/>

HR キャピタルダッシュボード（JOBSCOPE ISO30414）：<https://jobscope.ai/hrcapital/>

AI Future Talks：<https://www.defide-ix.com/ai/ai-future-talks>

JOB Scope マガジン : <https://marketing.jobscope.ai/media/>

【メディア・記者向けお問い合わせ先】

デフィデ株式会社 広報担当

Email : SalesRep@defide-ix.com

TEL : 03-6551-2921

URL : <https://www.defide-ix.com/>