

ハーバード大学が実証！

自律型人材を育てる 組織変革術

自律とエンゲージメントの関係を解説



株式会社HYBRID THEORY
代表取締役社長
丸山 裕之

Agenda

- なぜ今、「自律的な社員」が求められるのか？
- 失敗事例から学ぶ組織改善の落とし穴
「自律」を阻む壁とは？ ～エンゲージメントと心理的安全性の必要性～
- 内発的モチベーションを引き出すマネジメントの極意
～生産性の高いチームがもつ5つの要素～
- 明日から実践できる！
コミュニケーション術とフィードバックの重要性

自律型人材を育てる

～エンゲージメントとの関係性～

engagement



このような経験ありませんか？



- 部下が自ら進んで動いてくれない
- 向上心がなく、ただ作業をしているだけ
- エンゲージメントとが低く会社に愛着を持っていない

この状態、実は最高レベルのリスクです！！

エンゲージメントが低下している状態



- 仕事の生産性／品質の低下
- 仕事の達成率の低下
- やりがいの低下
- モチベーションの低下
- 離職率の向上

- 仕事の成功率 — 2倍
- 収益性 — 23%
- 離職率 43%増

* 科学的に実証されている

安心してください

エンゲージメントを高めることで
自律型の従業員が育ちます！



科学的に実証済み！

エンゲージメント×自律型従業員



- 仕事にやりがいを感じ、モチベーション向上
- パフォーマンスが高まり成果に直結
- 向上心を持ち、今まで以上に成長

- 仕事の成功率 2倍 向上
- 収益性 23% 向上
- 離職率 43% 減少

組織に大きな成果をもたらします

今回のテーマ

自律型人材を育てる方法 × エンゲージメントとの関係性



「エンゲージメントを高めるマネジメント」を身につけて
チームの成果に繋げていきましょう。

自立型の従業員×エンゲージメント

【質問】



自律型の従業員にするためには
何が必要だと思いますか？

【回答】



「本人の強い意思や**気持ち**があるかどうかじゃないですか？」

「結局は生まれ持った**性格**だよ」

「会社や仕事が合っているか合っていないかだと思います **(天職)**」

「その人の向き不向きじゃないですか？ **(能力)**」

残念ながら全て間違い！



「自律型の従業員」には
性格や才能、天職かどうかは無関係

*では、自律型の従業員を科学的な観点から見てみる
何が要件なのか？

自律型の従業員の要件

科学的な観点から見た
自律型の従業員の要件は大きく4つに分かれます。

① 明確な夢や目標を持っている



自分がどこに向かっているのかを理解していることは、行動のエネルギー源になります。

② 仕事にやりがいを持っている



「この仕事は自分にとって大切だ」「役立っている」と感じられる**高いエンゲージメント**が、自発的な行動を生み出します。

③ 「やればできる」という自信がある



「やればできる」という自信がある状態は**自己効力感**といい、自律的なモチベーションや、やり抜く力を存分に発揮します。

④ 心理的安全性の担保された環境



安心して意見を言える、失敗を恐れずに挑戦できる環境です。**心理的安全性**が確保されていなければ、どんな能力や意欲があっても十分に発揮されません。

自律型の従業員の要件

この中で、「マネジメント」で対応できるものは3つ。

① 明確な夢や目標を持っている



自分がどこに向かっているのかを理解していることは、行動のエネルギー源になります。

夢やキャリアは本人次第
直接介入は難しい。

② 仕事にやりがいを持っている



「この仕事は自分にとって大切だ」「役立っている」と感じられる**高いエンゲージメント**が、自発的な行動を生み出します。

マネジメントでしか作れない

③ 「やればできる」という自信がある



「やればできる」という自信がある状態は**自己効力感**といい、自律的なモチベーションや、やり抜く力を存分に発揮します。

成功体験を
積みせることで可能

④ 心理的安全性の担保された環境



安心して意見を言える、失敗を恐れずに挑戦できる環境です。**心理的安全性**が確保されていなければ、どんな能力や意欲があっても十分に発揮されません。

マネジメントでしか作れない

自律型の従業員の要件

本日は②から、自律的な従業員育成を解説

(③は②ができていれば自然と向上します)

①明確な夢や目標を持っている



自分がどこに向かっているのかを理解していることは、行動のエネルギー源になります。

夢やキャリアは本人次第
直接介入は難しい。

②仕事にやりがいを持っている



「この仕事は自分にとって大切だ」「役立っている」と感じられる高いエンゲージメントが、自発的な行動を生み出します。

マネジメントでしか作れない

③「やればできる」という自信がある



「やればできる」という自信がある状態は自己効力感といい、自律的なモチベーションや、やり抜く力を存分に発揮します。

成功体験を
積みせることで可能

④心理的安全性の担保された環境



安心して意見を言える、失敗を恐れずに挑戦できる環境です。心理的安全性が確保されていなければ、どんな能力や意欲があっても十分に発揮されません。

マネジメントでしか作れない

自立型の従業員×エンゲージメントの結論

つまり **高いエンゲージメント** を確保することが
自律的な従業員 を育てる



自律的な従業員



高いエンゲージメント



エンゲージメントとは

【質問】



エンゲージメントとは何でしょう？

【疑問】



エンゲージメントはよく聞くし、大切な気はするけど、
なんか、いまいち明確じゃないんだよな。

エンゲージメント

エンゲージメントとは

エンゲージメントとは、従業員が自分の仕事や組織に対して抱く心理的な**結びつきや情熱、意欲**を指します。

具体的には、社員が仕事を通じて感じる**充実感**や、**組織の成功への貢献意識**を指します。



エンゲージメントとは

トロント大学アラン・M・サックスの研究
エンゲージメントは大きく3つに分かれます。

情緒的エンゲージメント

仕事やチームに対して
やりがい・愛着・ポジティブな
感情を抱いている状態。



「この仕事が好きだし、チームの一員でいられるのが嬉しい。だから自然とやる気が出る！」

認知的エンゲージメント

自分の仕事が組織や成果に
貢献していると理解し、
意味を感じている状態。



「自分の仕事がチームの役に立っているってわかると、本当に誇らしい！」

行動的エンゲージメント

情熱や意欲が、具体的な行動
(努力・挑戦・役割外行動)と
して現れている状態。



「このプロジェクトを絶対に成功させたい。そのために自分から動いて頑張るぞ！」

この状態、まさに「自律型の従業員」

エンゲージメントとは



エンゲージメントが高く、**自律的な従業員**が多いと、どのような影響があるか。

エンゲージメントが高い会社と低い会社の差

エンゲージメントの影響力はものすごく大きい

2,700,000人の統計データ



- 仕事の成功率…………… 2倍
- 収益性……………23%
- 生産性（売上高） ……18%
- 離職率……………43%
- 安全上の事故……………64%
- 欠勤率（遅刻） ……81%
- 品質（欠陥） ……41%
- 生き生きしている従業員…66%



エンゲージメントとは

【疑問】



でも、「やりがいや情熱」といったエンゲージメントを高めるのできるの？ **本人次第なんじゃない？**



エンゲージメントを高める **マネジメント** は **明確にわかっています。**

これができれば、「自律型の従業員」に育てられます。

エンゲージメントとは



エンゲージメントを高めるマネジメントは、
上司による適切なフィードバックです。

質問です。

とあるラーメン屋の話

- ・給料
- ・勤務時間
- ・職務内容
- ・福利厚生

全く同じ2人の店長がいました。

ラーメン屋A店長



- ①ラーメンを作って出す。
- ②ひたすらその繰り返し。

ラーメン屋B店長



- ①ラーメンを作って出す。
- ②お客様から「おいしかったよ」
- ③スタッフから「店長の作るラーメンのスピード早くて助かります」

どちらの店長が美味しいラーメンを作るでしょうか。
素早くラーメンを作ろうと試行錯誤するでしょうか。

質問です。

店長Bの方がモチベーション高く、美味しいラーメンを作りますよね！！

ラーメン屋A店長



- ①ラーメンを作って出す。
- ②ひたすらその繰り返し。

ラーメン屋B店長

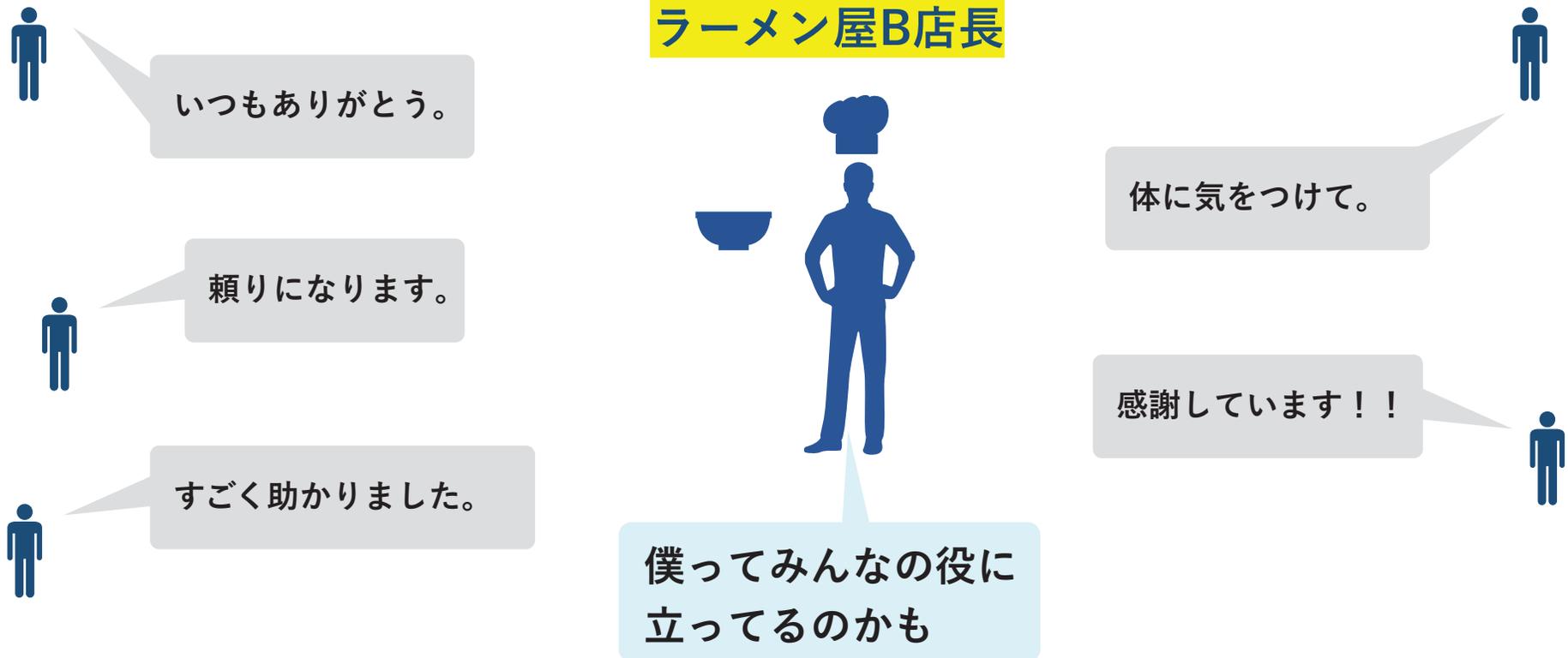


- ①ラーメンを作って出す。
- ②お客様から「おいしかったよ」
- ③スタッフから「店長の作るラーメンのスピード早くて助かります」

人は、自分の影響力が「確認」できた時にやりがいを感じる。
これがエンゲージメントが高い状態です。

エンゲージメントを構築するためには

店長Bのように影響力を「確認」させてあげることが
エンゲージメント向上のポイント



エンゲージメント

このように

「自分は役に立っている」「自分は必要とされている」

という「影響力を確認させてあげること」が
エンゲージメント高める上で重要になります。



- ①適切なフィードバック
- ②エンゲージメントが向上
- ③自律的な従業員が育つ

しかし

注意！

エンゲージメントの構築は
「**心理的安全性**」が
担保されていることが前提です！



エンゲージメントとは

【疑問】



では、**どのようなフィードバック**が
メンバーのエンゲージメントを高めるの？



それでは、科学的に効果が実証されている
エンゲージメントを高めるフィードバックの方法を
見ていきましょう。

エンゲージメントを高めるフィードバック



**エンゲージメントは、自身の影響力が
確認できた時に構築されます。**



科学的に効果が実証されているフィードバック

フィードバックの対象

- ① 仕事の内容
- ② 努力の過程
- ③ 仕事への気遣い、労い
- ④ 日常的な感謝
- ⑤ 将来への期待



フィードバックの種類

- a. いつでも、どこでもFB
- b. 具体的なFB
- c. パーソナルなFB
- d. 即時FB
- e. バリエーションがるFB

エンゲージメントを高めるフィードバック

【疑問】



いや、それは多い。

そうですね。本来ガッチリ研修で学ぶ内容です。

なので今回は、**これだけでOK**という

フィードバックの**フレームワーク**を紹介します。



コーチ型マネジメント



これも**科学的根拠**に基づいた、エンゲージメントを高め
自立型従業員を育てる**フレームワーク**です。

コーチ型マネジメント

仕事の会話で頻繁に、日常的に使用するスキルです。

1. コーチ型マネジメント

上司が直接指示を出すのではなく、質問を通じて部下に考えさせ、自ら行動できるよう導くマネジメント手法です。

【コーチ型マネジメントの流れ】

- ① 質問する
- ② 相手に思考させる
- ③ 相手に答えさせる
- ④ フィードバック
- ⑤ 褒める



コーチ型マネジメントは仕事の会話で頻繁に使用します。

- ① 仕事を依頼する時
- ② 部下から質問を受けた時
- ③ 部下がミスをした時
- ④ 部下が成果を出した時
- ⑤ 目標の振り返り
- ⑥ プロジェクトの進捗確認時



エンゲージメントが高まり、自律型の従業員が育ちます。

(自律型従業員の要件③の自己効力感も向上)

しかし

注意！

コーチ型マネジメントは
特に「**心理的安全性**」の確保が
重要です！



心理的安全性が確保されていなければ
同じセリフでもマイナスに働きます。

コーチ型マネジメントの具体例「①仕事を依頼する時」

通常対応



上司

この仕事、3日までにお願いね。

わかりました。

Aさん



- ・ただの作業
- ・成長しない
- ・やりがいがない

コーチ型マネジメントで「仕事を依頼する」



上司

【①質問する】

この仕事お願いしたいんだけど、気をつけないといけないポイントはどこだろう？

【②相手に考えさせる／③相手に答えさせる】

ん～・・・この数式を間違えないところですかね？ここが間違ってしまうと、全てに影響してしまいます。

*自律型ポイント…自分で思考させる

*自律型ポイント…心理的安全性の確保＝「意見・行動していいんだ」となれる



Aさん



【④フィードバック】

そうだね。よく気がついたね。それと、この部分も大切だから覚えておいてね。よろしくお願いします。



【⑤できたら褒める】

依頼していた仕事、うまくいったね。Aさんがしっかりポイントに気が付いたからだね。

*自律型ポイント…ラーメン屋B

コーチ型マネジメントの具体例「②質問を受ける」

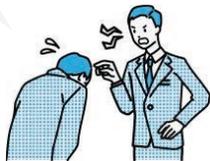
通常対応

Cさん



ここを教えてもらってもいいですか？

- ・ こうだよ。
- ・ 前も言ったよね！！



- ・ 次回から質問できない
- ・ 分からないままで失敗
- ・ 成長しない

コーチ型マネジメントで「質問を受ける」

上司



Cさん：Bさんこの部分がわからないので教えてください。
上司：この部分だね。ここは、こうするといいよ。

Cさん



【①質問する】

理解できた？ちなみに、この場合はどうなると思う？

【②相手に考えさせる／③相手に答えさせる】

え〜っと、、、こうですかね。きっと、同じように取り組んだらいけないと思います。



【④フィードバック】

そうだね。それと、この部分も気をつけたほうがいいよ。ここでたくさんの方が失敗しているからね。



【⑤できたら褒める】

うまくいってるね。わからないところをそのままにせずに、しっかり解決して進んだ結果だね。えらいよ。

コーチ型マネジメントの具体例「③部下がミスをした時」

通常対応

Aさん



すみません。失敗してしまいました。

なんで失敗したの！気をつけてって言ったよね。



- ・チャレンジできない
- ・エンゲージメント低下
- ・心理的安全性低下

コーチ型マネジメントで「部下がミスをした時の対応」

上司



上司：今回の件。少し問題が起きちゃったね。どうしたの？
Aさん：はい…メールの送信ミスがありました。送る相手を間違えてしまって

Aさん



【①質問する】

そっか。それなら次回から、同じ間違いはしないようにしないかね。どうすればいいと思う？

【②相手に考えさせる／③相手に答えさせる】

え〜っと、、、今回は、大量のクライアントへのメールだったので、作業が機械的になってました。次からはリストを手元に置いて、チェックしながら作業します。



【④フィードバック】

そうだね。コピペだけだとしても、気を抜いたらいけないね。この件は、Dさんがコツを知っているから聞いてみるといいよ。次から気をつけてね。頑張ろう。



【⑤できたら褒める】

Dさんから聞いたよ。自分のポイントとDさんのアドバイスをミックスしてるんだってね。あれからミスが1つも無いのはさすがだね。

コーチ型マネジメント

どうでしょうか？ただ、**淡々と対応**するよりもはるかに部下は成長し、自律的に行動できるようになります。実はマネジメントには、従うだけの**フレームワーク**があるんです。



コーチ型マネジメントは
部下のエンゲージメントを高め、自律的な社員を育てます。

自立型の従業員×エンゲージメント まとめ

脳科学的なデータからも

エンゲージメント次第で仕事の成果が大きく変わってきます。

正しい方法でエンゲージメントを向上させ、

自律的な従業員を育成しましょう。



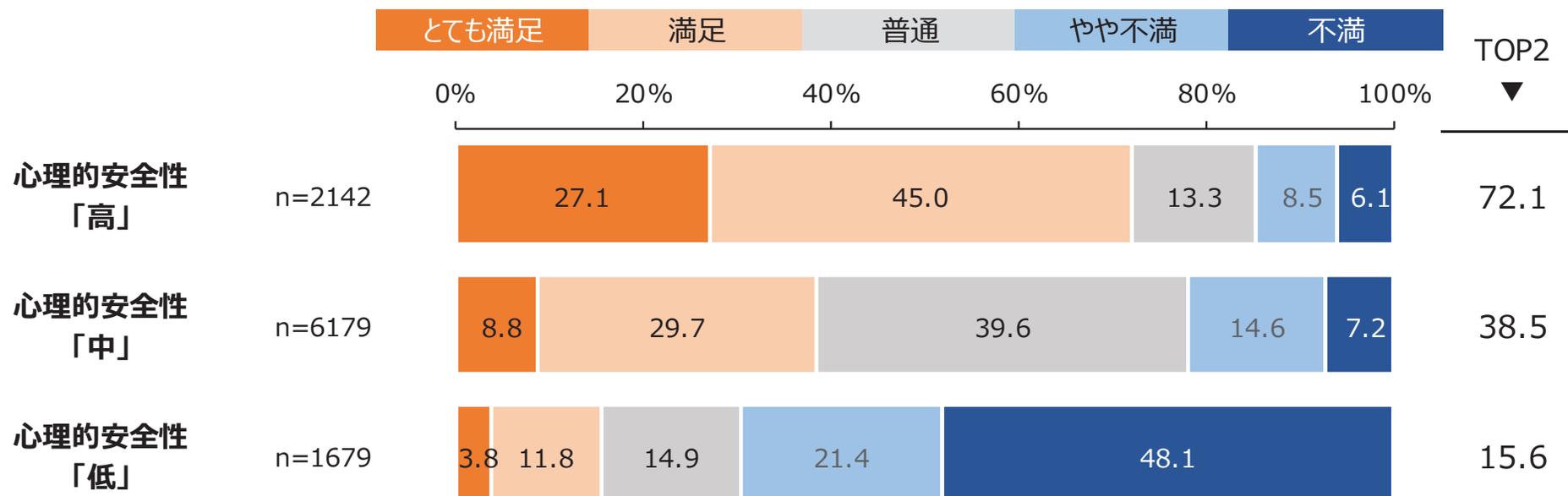
合言葉は

エンゲージメントは影響力の確認

心理的安全性と従業員満足度の関係は・・・

心理的安全性が高いほど、従業員満足度は高い

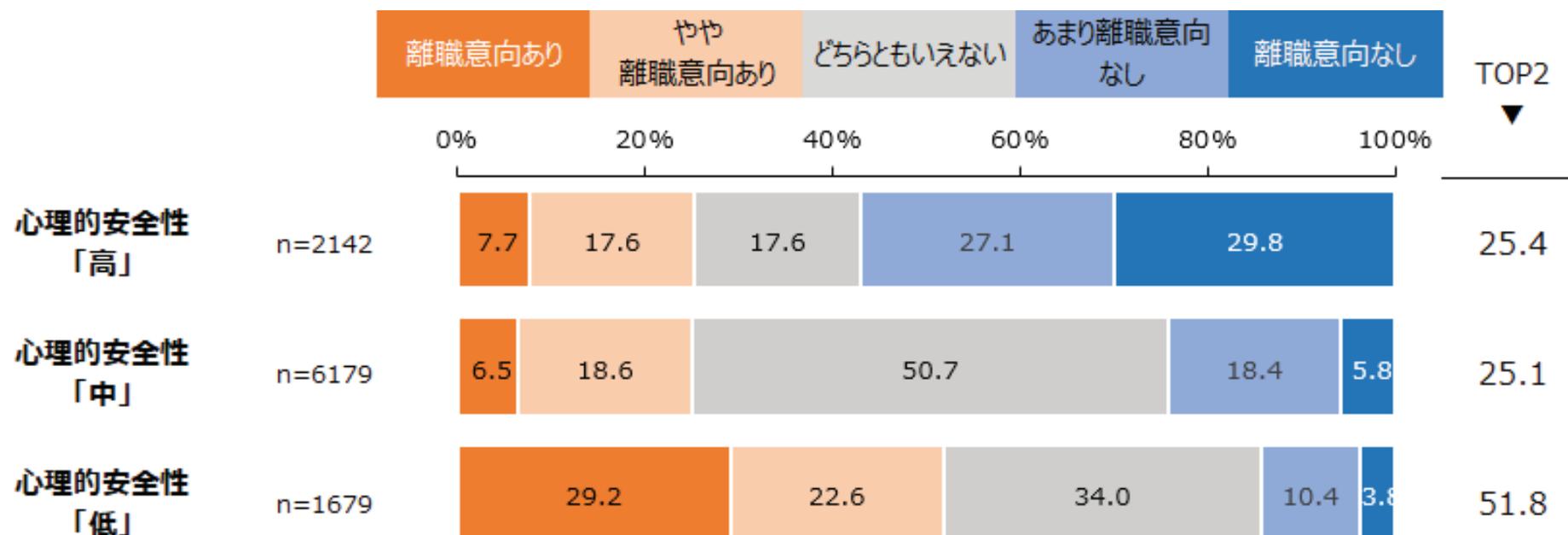
心理的安全性の高低と満足度には大きな関連がみられ、「低」では不満が5割弱を占める。



心理的安全性と離職意向の関係は・・・

心理的安全性が高いほど、離職意向は低い

心理的安全性の高低と離職意向には大きな関連がみられ、「低」では離職意向ありが3割弱を占める。

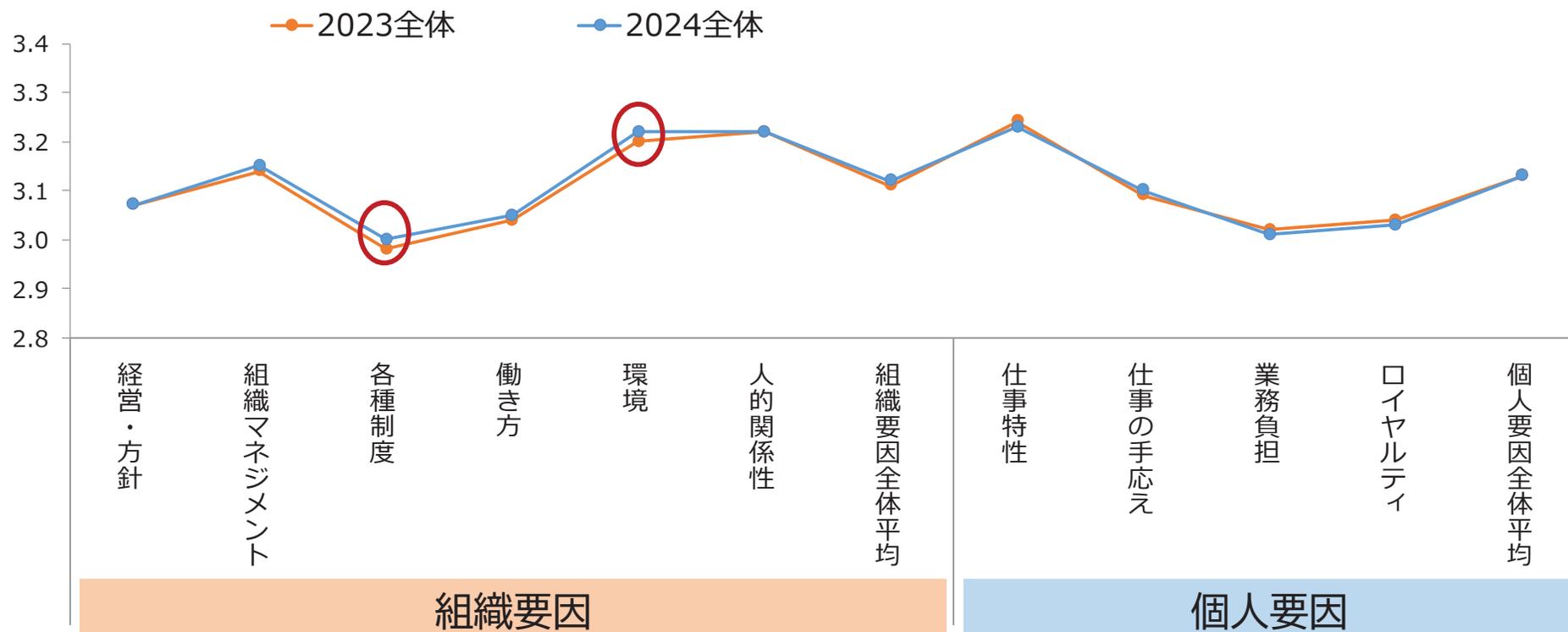


調査結果と前年比較<要因項目:大項目>

「各種制度」「環境」について、わずかながら昨年と比べスコアが向上。

※大項目よりも粒度を細かくした概念になる中項目の結果を次のスライドで紹介します

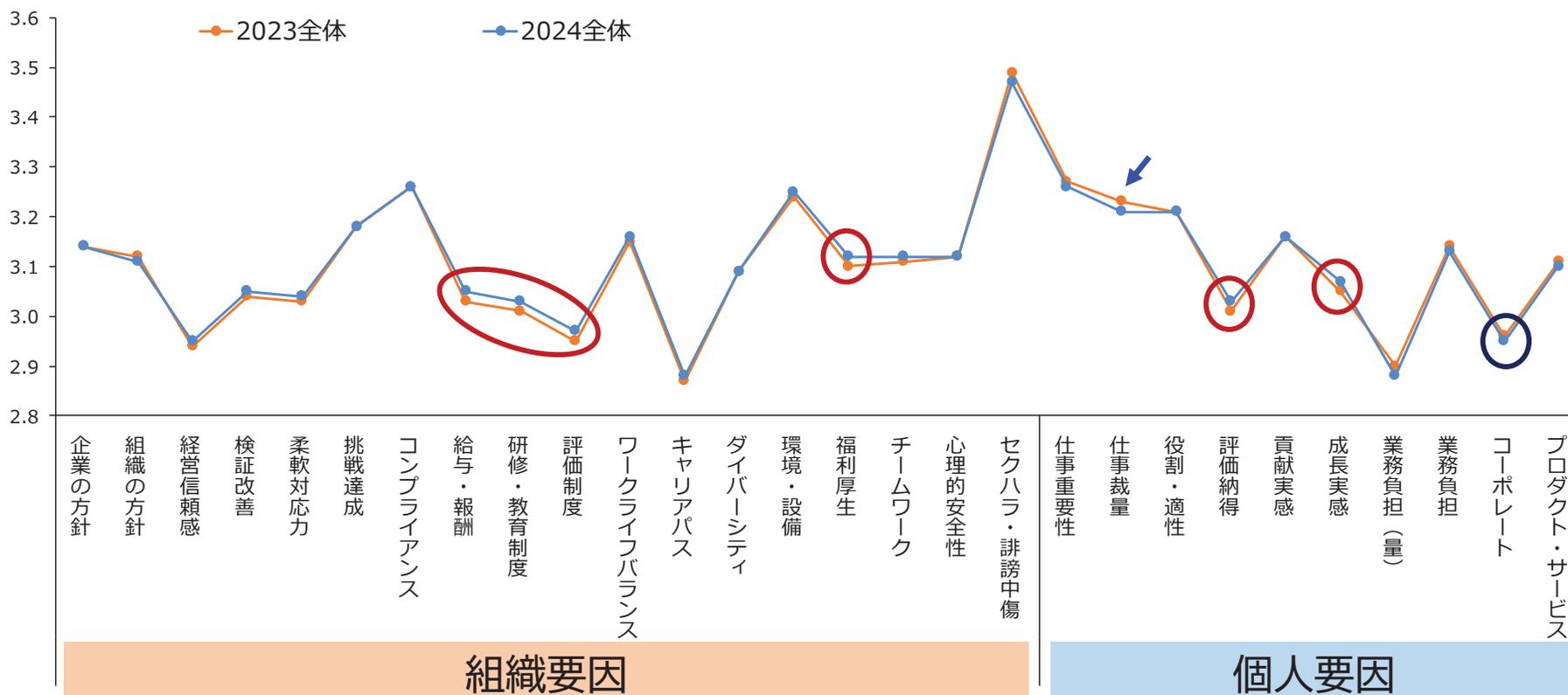
スコア：加重平均



※いずれのグラフも「スコアが高い = ポジティブ」な意味合い、になるように集計しています

前年からの変化について<要因項目:中項目>

組織要因では「給与・報酬」「評価制度」「研修・教育制度」「福利厚生」などでスコアが上昇。
 個人要因では「評価納得」「成長実感」のスコアがわずかに上昇。
 一方で、個人要因の「仕事裁量」はわずかに低下。



離職意向(継続勤務意向)と相関の高い要素

「貢献実感」「コーポレート」「キャリアパス」は満足度と関連が強く、
これらが従業員満足度を高める(維持する)ために重要な項目であることがわかる

離職意向(継続勤務意向)ランキング

	項目	相関係数
1	コーポレート	0.50
2	キャリアパス	0.41
3	貢献実感	0.41
4	評価制度	0.40
5	プロダクト・サービス	0.40
6	評価納得	0.39
7	信頼感	0.39
8	上司の配慮	0.39
9	役割・適性	0.38
10	成長実感	0.38

0.7~1.0 : 強い相関
0.4~0.7 : 相関がある
0.2~0.4 : やや相関
0.0~0.2 : ほとんどない

※「スコアが高い = ポジティブ」な意味合い、になるように数値を扱っています

自社の現状の可視化が重要



自社は今どのような状況か？
何に満足？何に不満足？



分からなければ何も判断できない

まずは、アンケート等により自社の状況の可視化・課題を把握する

“だけ”では、離職率は改善しません。

調査実施後のよくある課題

結局何が問題？ 何をすべきか？ どの部署から手を付けるべきか？

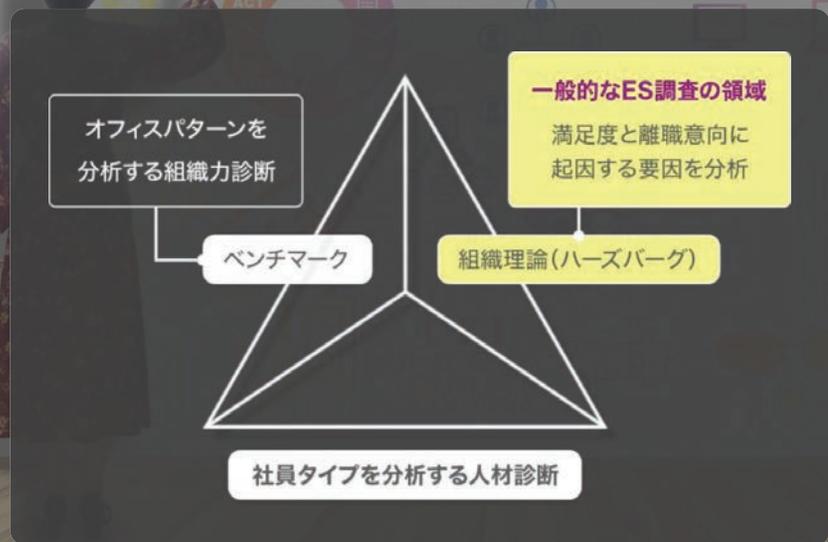
自社の状況がいいのか悪いのかわからない 取り組みたいけど細かく考える時間がない

重要なのは、まず何から取り組むべきか**優先順位**をつけること

問題点を明確にし、組織のあるべき姿への打ち手をご提案 オフィス・社員を4つのタイプに分類できる新しいES調査「ASQ（アスク）」

◆ネットモニター(ベンチマーク)を保有し、約20年間リサーチを主軸としてきたデータ分析のプロフェッショナルであるアスマークがご提供するオリジナル調査です。

◆組織・人材コンサルティング会社と生産性向上・業務効率化のコンサルティング会社の協力の元、多面的な分析を可能にしました。



① ベンチマークデータをもとに改善ポイントが見える化

幅広い業種10,000人のベンチマークデータを基に同業平均と比較することで、自社の立ち位置や強み、弱みを把握。グラフやポートフォリオで改善点が見える化。

② 取り組みの重要度とスコアから、取り組みの優先順位を洗い出し

調査をした後、限られたリソースの中で、取り組みを実施しなければなりません。より効率的に、より効果的に改善に取り組めるよう、「何から」「どのような手段で」施策を実施すべきかが分析します。

③ 人事施策提言までのアウトプット

データ分析のプロと組織人材コンサルのプロからの施策提言がデフォルトで付属。結果を活用しやすいレポートをご提供します。

※施策提言は簡易的なものです。

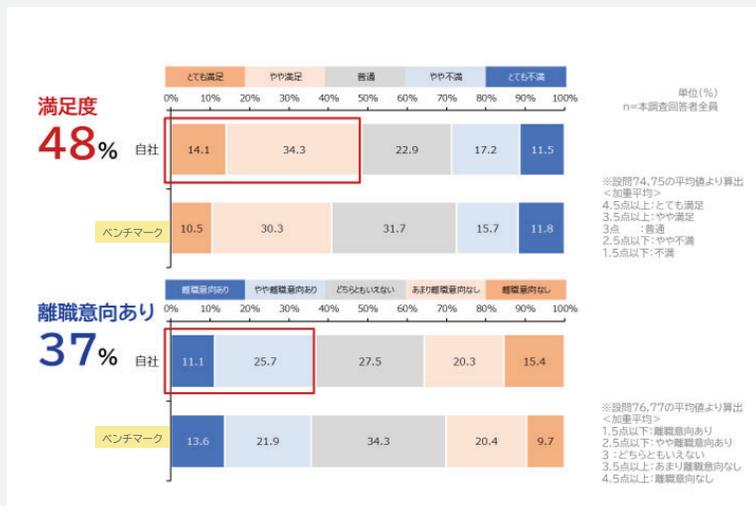
ASQなら、専門的なレポートを「分かりやすく」「使いやすく」ご提供します。

ベンチマーク比較で自社の強み弱みを客観的に分析

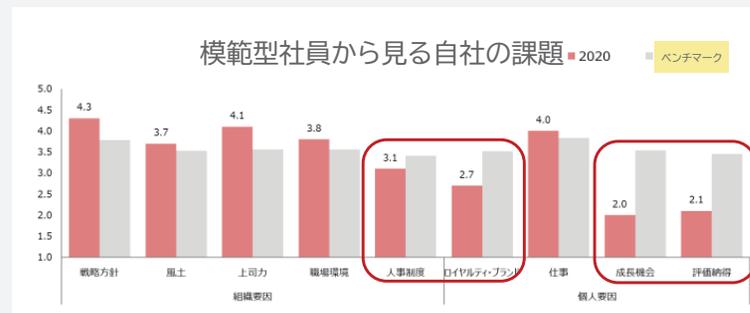
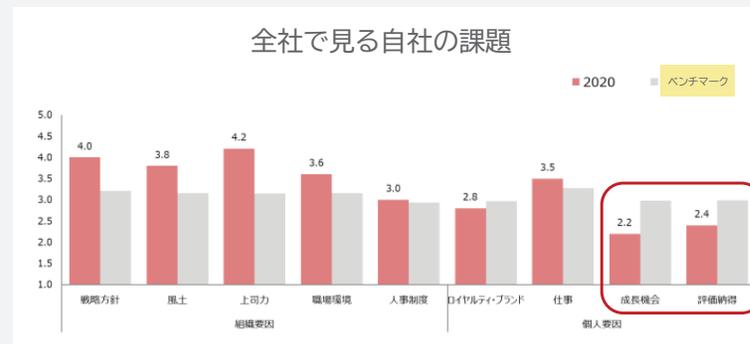
同業他社とのベンチマークデータと比較することで、**自社の強みや弱みが分かります。**
 全社結果だけでなく模範型社員での比較もできるなど、様々な角度から自社の改善ポイントを浮き彫りにします。
 ※2年目以降は経年比較も可能。

■ ベンチマーク比較イメージ

・ 総合評価



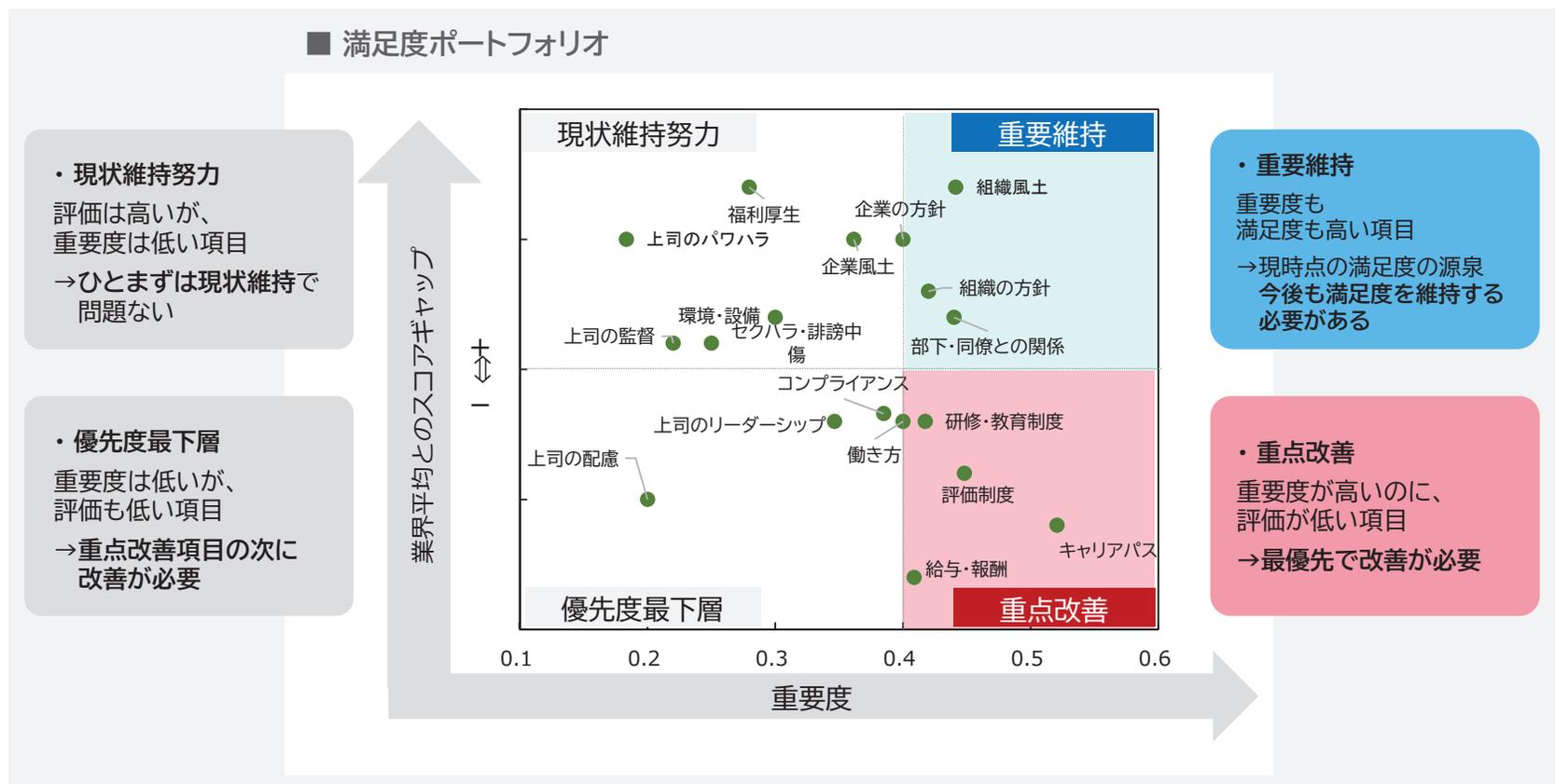
・ 要因別評価



※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

ひと目で改善優先度がわかるポートフォリオ分析

仕事や組織の評価を左右する各要因の満足度/離職意向それぞれに相関する「重要度」を横軸に、「業界平均(ベンチマークデータ)と比較した評価スコアギャップ」を縦軸に取りポートフォリオを作成。
改善項目への優先度を視覚的に把握することができます。

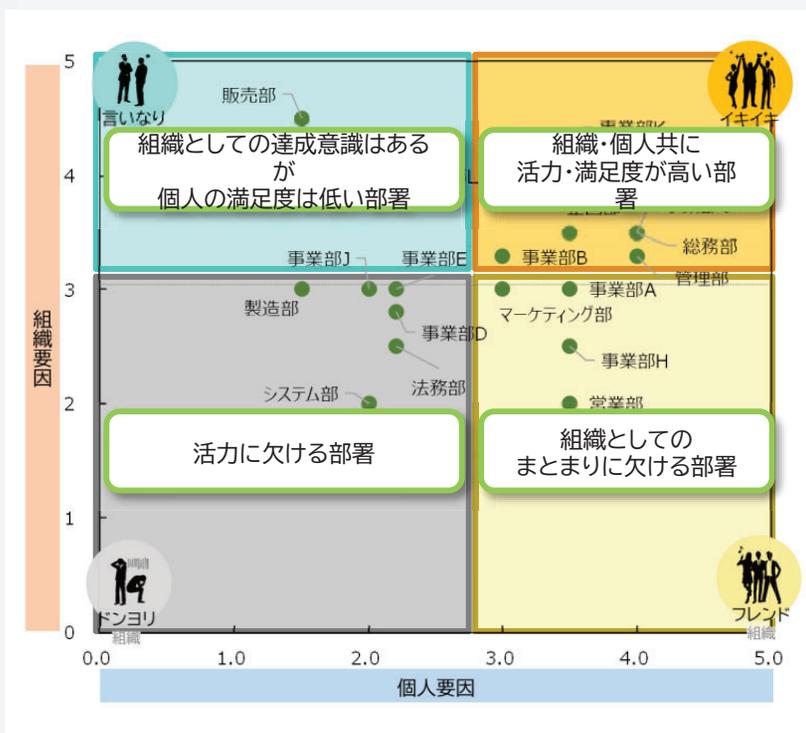


※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

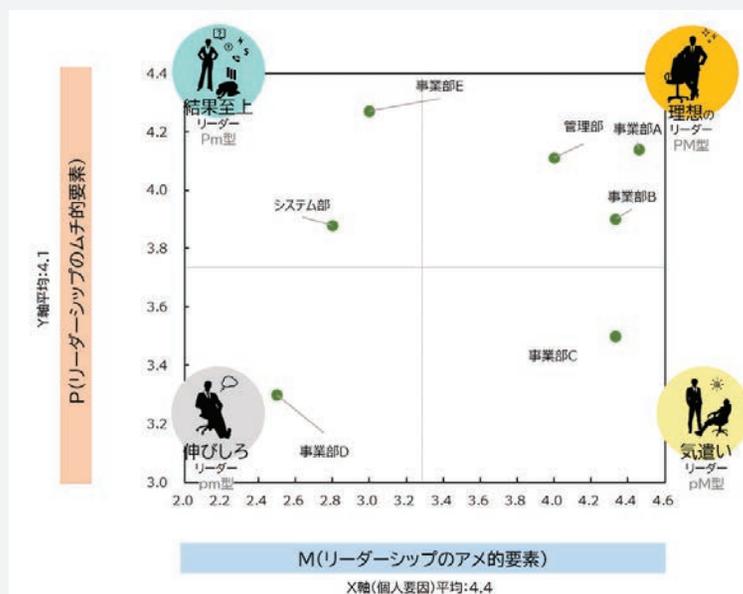
タイプ別分析で傾向を把握

組織と社員をタイプ別に分析。部署別の傾向や、自社社員の傾向や課題がわかります。

■ オフィスパターン分析イメージ



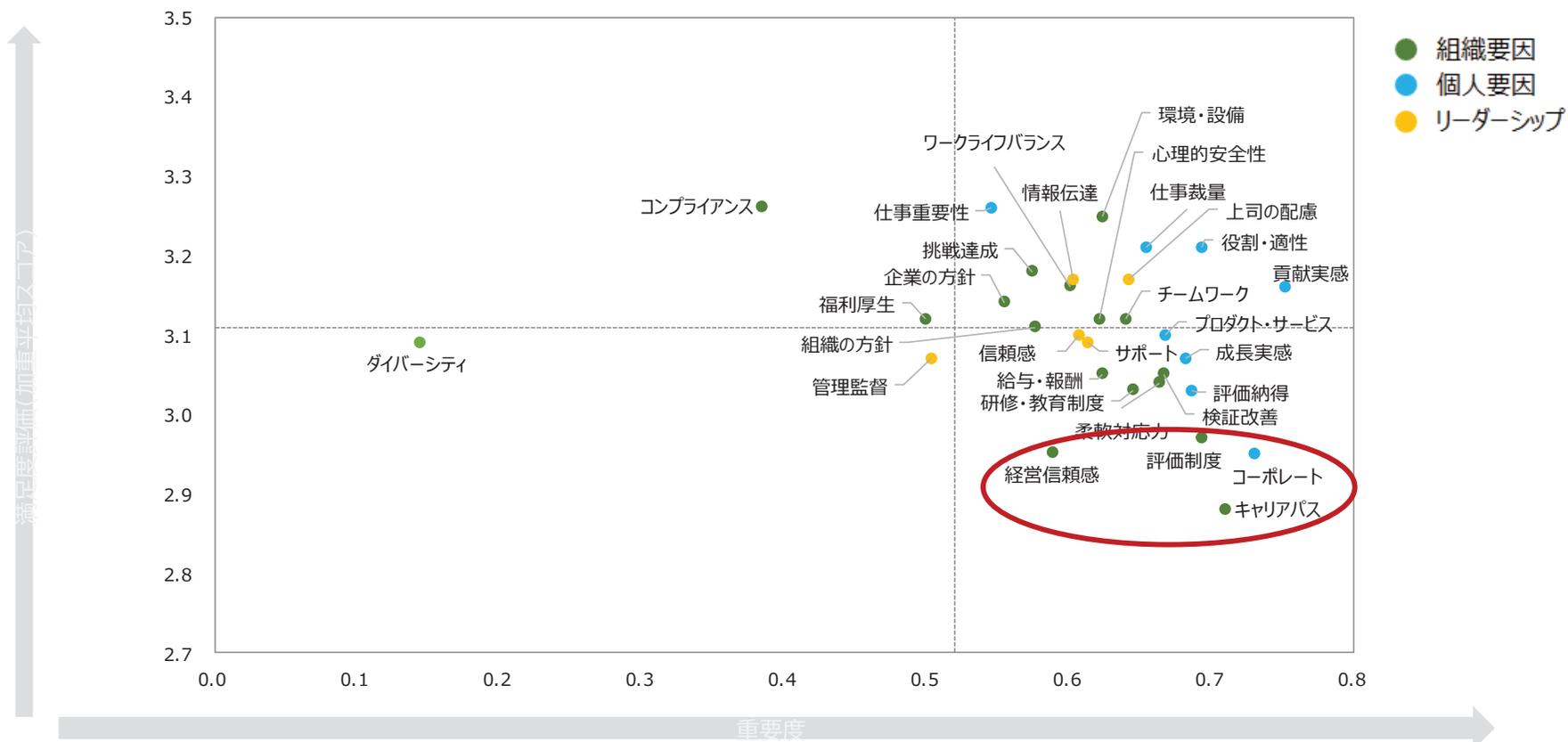
■ リーダータイプ分析イメージ



※詳しいレポートサンプルをご希望の方は、お問い合わせください。

全社の満足度を高めるためには？

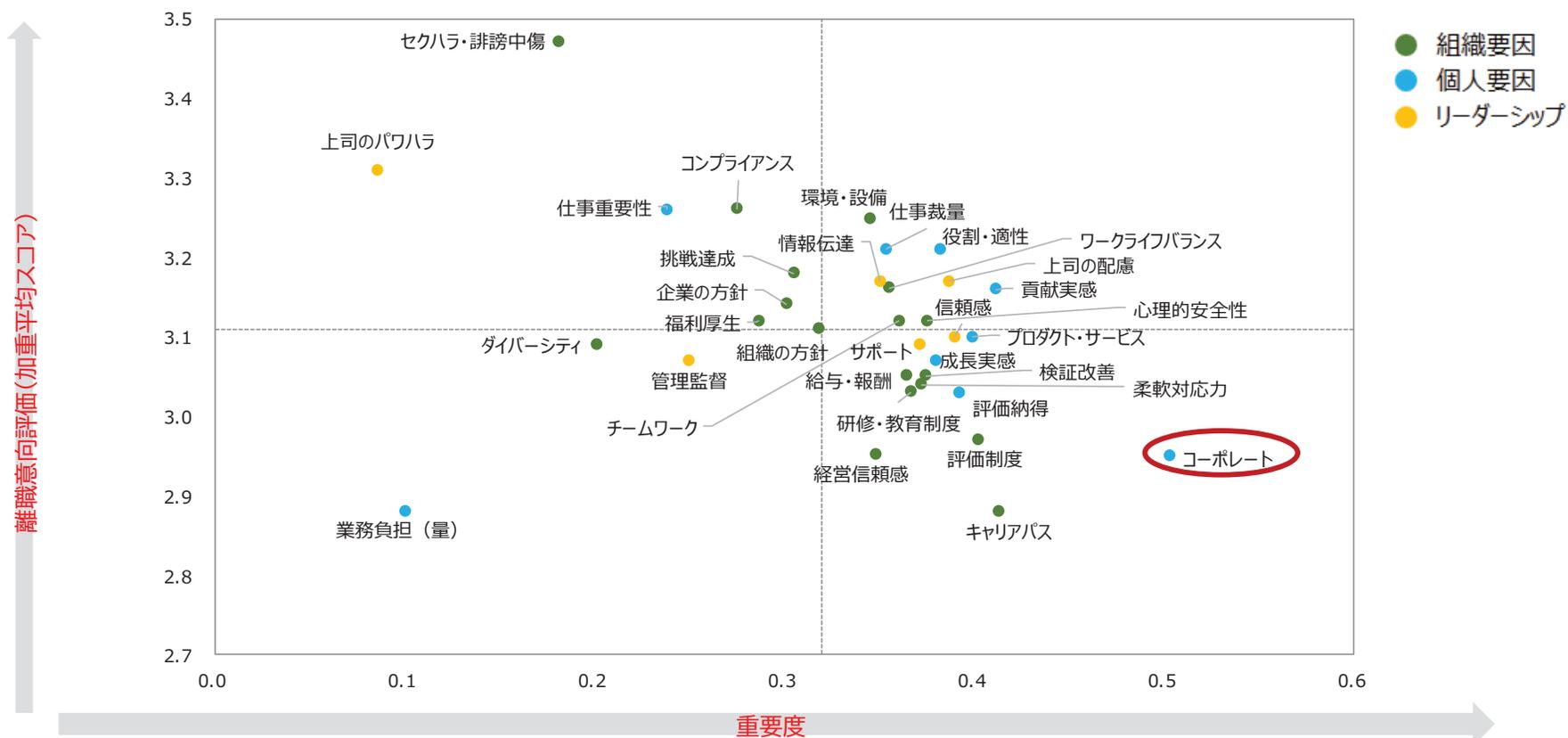
満足度が低いが関与が高いものとして、組織要因の「キャリアパス」「評価制度」「経営信頼感」
個人要因の「コーポレート」があがる。



満足度との相関係数
※重要度マイナスの項目は除外

全社の離職意向を下げるためには？

離職意向と相関が高いが評価は低い項目に、個人要因の「コーポレート」があがる。



離職意向との相関係数
 ※重要度マイナスの項目は除外

「なんとなくES調査」や「形だけの研修」からの脱却で、

組織が変わる!

ES+ イーエスプラス

「調査+研修」のオーダーメイドプランで組織改善にむけてトータルサポート



組織課題を見える化する
社内調査

調査業界20年以上の経験と、
分析力を活かし、具体的な改善
ポイントを特定。

課題解決のための
オーダーメイド研修プラン

50種を超える多彩なメニューから
課題解決に直結した研修を提案。
講義内容のカスタマイズも可能。

効果を持続させる
定期的なフォローアップ体制

継続的な支援で社員の行動や組織体制
に変化を起こす。成果レポートと改善
提案で継続的な組織成長を支援。

施策を「やりっぱなし」にして改善につながらない

何から取り組むべきかわからない

「ES+」は継続的に組織成長を支援。組織の力を最大化します。

- ・調査結果から、課題の取り組み優先度を整理。社内状況に合わせた研修プランを提供。
- ・経営層に向けた社内報告会の実施が可能です。担当者サポートも充実。

より本質的で効果的な組織課題の解決を、「ES+」で。

50種以上の研修メニューからご提案が可能

多彩な講師陣による50種類を超える豊富な研修メニューの中から、ご提案した研修だけでなく、組織の状況や経営層の意見も反映して柔軟なプラン策定が可能です。課題に合わせたオリジナル研修の作成も可能です。

管理職向け



- **リーダーシップ研修**
意思決定力やチーム統率力を強化。
- **公平な評価制度構築**
評価の透明性を高め、部下の信頼を向上。
- **目標設定・評価者向け研修**
モチベーションを向上させる目標を支援。
- **マネジメント研修**
世代別コミュニケーション術、ハラスメントにならない指導術など。
- **1on1支援**

全社員向け



- **コミュニケーション研修**
対話力とチームワークを強化。
- **ストレスマネジメント研修**
セルフケアのスキルを学び、生産性向上を図る。
- **チームビルディング研修**
- **心理的安全性**
- **営業・パフォーマンス向上**
- **キャリア自律**

テーマ別研修



- **女性活躍支援**
女性活躍に必要な環境作りと考え方
- **LGBTQ+研修**
多様性を理解し、包括的な職場環境を構築。SOGIハラ。
- **ハラスメント研修**
パワハラ・セクハラ・マタハラ・パタハラ・
カスハラ・アンガーマネジメント等
- **ハラスメント行為者研修**
- **コンプライアンス研修**
- **組織風土改革**



Humap

<https://www.asmarq.co.jp/humap/>

【お問い合わせ先】

株式会社アスマーク Humap 事業グループ

TEL : 0120-922-684