

0から1を創り出す人材の育成術

3. 裁量を持たせることが創造性を生み出す

平成29年度版『労働経済白書』では、日本における労働生産性が低いことが指摘されています。主な要因としては、イノベーションの低さが挙げられます。新しい技術や手法を考え出す力が、他の先進諸国と比べて弱いのです。言い換えれば、日本企業は「創造性」が低いともいえます。

そのなかで同白書は、「裁量労働制」がイノベーションの促進と相関関係にあると述べています。「フレックスタイム制」や「専門業務型裁量労働制」など時間にとられない働き方をしている企業のほうが、イノベーションをより実現しているというのです（ただし、「裁量労働制を導入できるような企業だから、そもそもイノベーションが起きやすい」ということも考えられる）。

ではなぜ、裁量労働制を実施している企業のほうがイノベーションを実現しやすいのでしょうか。労働者に時間の裁量を委ねている企業のほうが、なぜ創造性が高かったのでしょうか。

自主性を尊重する

裁量労働というと、一般的に始業、終業時間をある程度自由に決

められ、多少残業したからといって上司から小言を言われることもなく、自分の好きな時間帯で好きなように働けるイメージを持つかもしれません。そういった環境であれば、確かにイノベーションも起きそうです。

かつてギリシャでは奴隷制のもと、市民は労働から解放され、余暇を芸術や学問に費やし文化が栄えたともいわれています。しかし、現代のビジネスパーソンで、裁量労働だからといってギリシャ市民のように、好きなことに好きなだけ時間を費やすことはできません。むしろここで注目すべきは、時間そのものではなく、裁量労働制によって時間の配分を“労働者の自主性（裁量）に委ねた”ということなのです。自主性がイノベーションと関係しているのではないかと考えられるのです。

裁量労働制であれば、何時に出社し、何時からどの仕事を始め、何時にその仕事を終え、次にどの仕事に手をつけるかを自分で決めることとなります。仕事のやり方や進め方も労働者の裁量による場所が大きいでしょう。このように自分で考え選択することが、創造性の発揮に関係しているのです。

組織心理学においては、労働者に主体性と自主性を持たせたほうが、創造的な仕事においてはパフォーマンスが高まるという研究結果がすでに数多く挙げられています。例えば、ハーバード・ビジネススクール教授のテレサ・アマビールの行った実験では、子供たちを2組に分け、コラージュ（切絵）を描かせました。1つ目のグループはコラージュの素材を自分たちで自由に選ばせ、好きなように描かせました。もう一方のグループでは、あらかじめ実験者たちによって決められた素材を使って描かせました。すると、1つ目の自分たちで自主的に素材を選んだグループのほうが、芸術的に創造性に富む作品を描いたのです。アマビールは企業においても、「社員たちが仕事のやり方について自らの裁量を持つとき、彼らはより創造的になる」と述べています。

マイクロマネジメントにより、上司が部下の作業時間を見積もり、それにより時間配分を決め、やり方も決めるような方法では、創造性の高い成果は生まれません。しかしこれらの方法は、ある側面においてはうまく機能することがあります。それは定型的で決まりきった作業の場合です。こ



■ 高山 正 (たかやま ただし)

<http://www.mirai-sr.net/>

1975年長野県出身。会計、労務、経営コンサルティングの総合事務所である「未来経営」の社会保険労務士部門の代表として、企業の人事コンサルティングに従事。中小企業診断士、産業カウンセラーの資格も有し、幅広い視点に立ったコンサルティングには定評がある。著書に『モテる会社の人事のしくみ』（税務経理協会）。

▶モットー「量質転化」

0から1を創り出す人材の育成術

- ✓ 1. 人工知能時代の人事制度
- ✓ 2. 賃金制度の逆機能
- ✓ 3. 裁量を持たせることが創造性を生み出す
- 4. 「仕事の意義」から始める人事制度
- 5. 人事評価を正確に行うとは？

の場合であれば、管理統制により生産性を高めることもできるでしょう。しかしそこから、イノベーションが起こることは滅多にありません。創造性を発揮させるには、社員の自由な発想と、それを承認し社員の自主性を尊重する仕組みが必要なのです。

15%の時間で密造酒づくり

社員に裁量と自主性を持たせたことにより成功した有名な企業を1社紹介しましょう。皆さんご存知の3M社です。3Mの製品といえば「ポストイット（付箋）」が有名です。しかしこれは、もともと失敗から生まれた製品だったのです。

1968年、研究者のスペンサー・シルバーは、強力な接着剤の研究開発に取り組んでいました。ところが出来上がった製品は「よく着くけれど、簡単に剥がれてしまう」という何とも奇妙な、当初の目的とは全く違ったシロモノでした。初めの計画からすれば、この接着剤は失敗ともいえる製品です。しかしスペンサーはこの奇妙な接着剤に、なぜか魅力と可能性を感じたのです。

確かに面白い接着剤ではありますが、普通の企業であれば、企画に合わない製品はそこで開発も終了してしまうかもしれません。し

かし、幸いにも3Mには「15%カルチャー」というユニークな文化がありました。15%カルチャーとは、勤務時間の15%を自分の好きなことに使っていいという「不文律」です。この時間は誰も管理せず、管理されることもなく、報告の義務もなければ、上司の許可も承認さえ必要としません。もちろん、15%かどうかを測ることもしません。すべて社員の自主性に任せられているのです。ですから、就業規則に規定されているわけではなく、あくまで文化としての不文律なのです。

スペンサーは他の部門にこの接着剤を売り込みましたが、残念ながら当初は誰からも気に留めてもらえませんでした。しかし、この奇妙な接着剤をメモ用紙と組み合わせられないかと思いついたテープ製品事業部の研究員アートフライは、15%カルチャーを活用して、さらなる研究開発に取りかかったのです。さらに彼が恵まれていたのは、3Mには「ブートレッキング（密造酒づくり）」という文化があったことでした。「ブートレッキング」とは、たとえ上司の命令に背くことになっても、自分の信じる研究をするために会社の設備を使ってもよいというものでした。これら3Mの独自の企業文化が彼らを後押しし、いくつもの課題を乗り越えながらも、つい

にはあの「ポストイット」を完成させたのです。ポストイットは、3Mにとって一大事業となりました。まさに3Mの**社員の自主性を重んずる企業文化**が創り出した製品だったのです。

“部分”的に任せる

グーグルが採用している「20%ルール」も3Mのこの文化を参考にしています。グーグルも同じように、この自由な20%で画期的な製品を次々と世の中に生み出しています。

生産性を向上させるといって、上司が事細かに部下に作業方法を指示し、タイムマネジメントをして効率を上げるようなことが行われます。あるいは、信賞必罰によって仕事をさせようとするかもしれません。しかし、そのような社員を管理統制し、コントロールするようなやり方では、少なくとも付加価値そのものを向上させるといった新たなイノベーションを起こすことはできません。

だからといって、すべてを部下の好き勝手に任せては、かえってマイナスとなることもあるでしょう。その割合が3Mでは15%で、グーグルでは20%なのです。あなたの会社でも、部下の裁量と自主性に任せる“部分”をつくってみてはいかががでしょうか？