

NBC Plus+

vol.44

残暑お見舞い
申し上げます

優秀な社員が 辞めないう 仕組み

文：NBCコンサルティング株式会社

オートノミー

自律性とは何か？

「経営から“コントロール”を
取り除くことができるのか」についての検証

朝型に社員を
ハメこむことは〇か？

最近、「朝型勤務」が話題だ。言い出さずの政府から範を垂れるということか、まずは2015年夏、7〜8月に国家公務員の始業時間を原則1〜2時間前倒しすることを決めたいらしい。この種の話は時々登場しては自然消滅するが、今回は安倍首相が閣僚懇談会で朝型勤務の推進を直接指示したそうだから、これは重い。実際、厚生労働大臣名で経団連、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会に朝型勤務推進の協力を要請したとのこと、その本気度がうかがい知れる。

「日本経済新聞 電子版」2015年6月30日

記事では、一般的に言われる「朝型」のメリットに触れつつも、事故や体調不良を引き起こすリスク、「早起きが辛いのは最初だけ」のウソ、「成人の3割は夜型。そして朝型効果は1日のみ」など、朝型への転換の効果を「眉唾

もの」とし、さらにその推奨を「拙速」だとする。最終的に「労働者の勤務時間にも多様性を」と締めくくるこの記事を読者はどう読むだろうか。朝型勤務を推奨するところで、残業が減り、電力消費量が減るなど経費削減に至るだろうか。

・残業する人⇨頑張っている人
・寝不足⇨自慢のネタ
・長時間労働⇨企業戦士

というステレオタイプには確かに一石を投じるだろうが、朝型への転換がそれぞれの生産性の向上につながるものかどうかは、この記事を読むと懐疑的にならざるを得ない。

「睡眠」とは個性である！。非常にズッシリくるメッセージである。

働くカタチと睡眠のカタチ。それぞれあってそれぞれでいい。本来は、それぞれのパフォーマンスがもっとも上がるリズムをそれぞれがつかんでいけばいいだろう。何かにつけフレームを用意し、そこにハメることはもともと容易いマネジメントの方法に

思える。ところが、個々のパフォーマンスの最大化を大義名分として、その働き方に限りない自由を与えること、一方でその自由を享受すること、それが双方にとって途方もなく難しく思えるのはなぜだろうか…。勝手、わがまま、規律のなさ、無法地帯…。

私たちは自律性のない社員をコントロールすることで、社員からコントロールされるのではないかという恐怖を免れているのかもしれない。他方、自由を与えられることはある意味不自由なことだと思える。

ハメること、ハマること、すなわちコントロールではないマネジメントによって、双方の力を最大化することは可能だろうか。

「父の世代は、人を資源と見ています。つまり従業員は、家を建築するときに必要な一律の寸法の規格材（ツバイフォ）なのです」と、ガンサーは語る。「私にとってはパートナーシップです。従業員は経営資源ではありません。パートナーなのです」。パートナーなら、誰もみな自律的に自分の人生を管理する必要がある。

ダニエル・ピンク著 大前研一訳
「モチベーション3.0」より抜粋

ダニエル・ピンクは 「モチベーション3.0」の 第2部：第4章において 『自律性オートノミー』を 語っている。

ある雨空の金曜日のこと、正午を過ぎたというのにジェフ・

ガンサーがCEOを務める

シャーロットヴィルのオ

フィスには、従業員が

三分の一しか姿を見

せていなかった。

起業家であり

マネージャー

であり、資本家であるガンサー

は、心配もしていなかったし、い

ら立ちを見せてもいなかった。実

のところ、彼は僧侶のごとく落ち

着きを払い、集中していた。ガン

サー自身も、一時間ほど前にオ

フィスに到着したばかりだった

からかもしれない。あるいは、従

業員が減っているわけではない

ことを承知していたからかもし

れない。彼らはきちんと働いてい
る—ただし、自分の望んだやり方
で。

ガンサーはその年のはじめに、
自身が経営する3社のうち1社
で「自律性を重視する実験的試
み」に着手していたのだという。
それはROWE（ロウ）※、つま
り完全結果志向の職場環境を採
用することを決めたのだ。

※ROWE

(Results-only work environment)

アメリカの家電量販店最大
手、ベスト・バイの人事部門で
かつて役員を務めていた、カー
リー・レスラーとジョディ・
トンソンによって生み出さ
れたアイデア。ROWEを導入
した職場には、決められた勤務
スケジュールがない。社員は好
きな時間に出社する。決まった
時間帯にオフィスにいる必要
はない。またオフィスに来る必
要もない。ただ、自分の仕事を
やり遂げ結果を出せばよいの
だ。どのようになら仕事をするか、
いつ、どこでするかについて
は、社員自身が決められる。

いくらアメリカであっても、自
由な働き方に慣れていない社員
からの抵抗は強かったようだ。中
にはROWEの試行期間中に職
場を離れた者もいたという。しか
し導入後以前よりも仕事はか
どるようになった。

「スタッフのほとんどが、ソフ
トウェアの開発やデザイン、その
他の高度にクリエイティブな仕
事に携わっている。自由は不
可欠な要素だった。彼らには、プ
ロとしての技能（クラフトマン
シップ）が重要です。そのため、自
律性が大いに必要なのです」

「アホか！」とページを閉じよ
うとしている読者もいらっしや
るだろう。無益論、すべての企業に
ROWEがあてはまるわけもな
いだろうし、例えばクリーニン
グ屋さんの店員に「明日から何時に
来てもいいよ！結果出してくれ
ればね！」とはならない。そう
した意味では、ごく一部の職業に
対するマネジメントの一つの方
法論に過ぎないかもしれない。た
だ、マネジメント側に位置付けら

れた人間が、そこで働く人間の初期設定(デフォルト)をどう見ているか? という観点においては、非常に示唆に富む内容である。マネジメント側から、いわゆる「受け身」「自発性がない」「主体的ではない」となじられる社員が、果たして本当に「受け身」で「自発性がなく」「主体的ではない」か。また、仮にそうだとしたら、それはその人の初期設定だったのだろうか。ともすれば、これまでそう決めつけて「コントロール」した結果、後天的にそうなってしまうのではないか。職場におけるマネジメントという狭義ではなく、学校や家庭、その他多くの生活の局面に「人間とはそもそも、受動的で無気力なもの」という前提があり、それがマネジメントの在り方に大きく影響していることが、積極的に人間の初期設定を変え、そのような状態、すなわち受動的で無気力な状態を生み出しているのではないかと指摘である。

しかし、多くの経営者から聞こえてきそうな「経営とはそういうもの」「会社組織にあっては当然ではないか!」との率直でかつ現実を訴えるその声を

も、ダニエル・ピンクは否定しない。人間の基本性質が好奇心に満ちて自発的とすれば、その本質を覆い隠すことは経済的な生き残りという名目において「理に適った手段」とも言っている。しかし、「現代社会は、個人の充足感はいまでもなく、経済的達成についてもこれまでと異なるポイントに軸を置くようになった。」とし、「人間の本質を覆い隠されたままにしておくのではなく、表面化させること」を提唱している。誰もが持つ、他人を管理したいという誘惑に屈せず、深く根差した自律性の感覚をあらゆる方法で呼び起こすことが必要とされているとのことだ。

ダニエル・ピンクが言う、管理したい欲求を支配欲求とまとめてしまうのは乱暴な気もするが、我々が自律性のない(と理解する)社員をコントロールすることで、社員からコントロールされるのではないかという恐怖を免れているのかもしれない、と冒頭記したのは、この恐怖からくる人間の切なる支配欲を、自身にもあるいは自身の身の回りにも大いに感じるからである。

先駆者に学ぶ。

ここ数年、自身にとって大きな刺激を与えてくれた偉大な経営者の死が続いている。中でも、任天堂の岩田聡氏、堀場製作所の堀場雅夫氏の訃報は記憶に新しい。実績はもろろのこと、経営者という生き方を選択した人の強靱さと信じられないほどの繊細さに、多くが魅了されたことと思う。そして、彼らが生きたすべてが、社員にそして社会に脈々と受け継がれていくだろうことを信じてやまない。

昨年7月に逝去された未来工業の創業者である山田昭男相談役は、年間約140日もの休日」という型破りな経営をやつてのけた豪快でスケールの大きな経営者である。1989年黄綬褒章を受賞。2001年には勲五等双光旭日章を受賞している。

「会社は自分のものだ!自ら考え、自ら良くしろ!」未来工業の社員は8時30分に出社し、16時45分には退社していく。1日の労働時間は7時間15分、法定の8時間よりも短い。そして、タイムカードなし、残業なし、ノルマなし……に

もかわかわらず、休日は一般企業より2日多い年間140日。益・暮れは2週間休みがあることもザラ。780名の従業員に派遣社員やパートはおらず全員が正社員。育児休業は3年までとれるし、定年も70歳。さらに給与は地元岐阜県庁と同等の高水準。これほど「待遇」のいい会社はあるだろうか……。ところが一見すると遊んでいるように見えるこの会社の業績は、売上354億円、営業利益43億円、営業利益率12%。1991年には名証2部上場を果たし、電気スイッチの内側に取り付けられるスイッチボックスでは国内シェアの80%を握る業界シェアナンバーワン企業。さらに、他にも41個もの「日本一」が存在するという。山田相談役の主張には「社長なんてバカだと自覚しなきゃいけないんだよ。陣頭指揮などもつてのほか。どう餅(インセンティブ)を与えるか、っていう大きな『戦略』を考えるだけでいい。『戦術』は社員に任せるのがいいんです」

出典:社員をコスト扱いするな「日本一幸せな会社・未来工業創業者・山田昭男さんITmediaニュース」
というものがあ、モチベーション2・0寄りに読み取れる。とすると、過

去本誌が提唱してきた「モチベーション2・0からモチベーション3・0への転換」とトレードオフの関係となるが、ここで山田相談役の経営を取り上げるのは、働く人の「時間」に関する自由裁量の余地、そしてそれが「社員の考えるチカラ」にどう発展するかについて検討したためだ。

モチベーション1・0
モチベーション2・0
モチベーション3・0

とは？

モチベーションの基本ソフト(OS)。つまり、社会がどのように機能するか、人間がどのようにふるまうかに関する仮定と指令で、法体系、経済的取り決め、ビ

ジネス慣行などに行き渡っている。(モチベーション1・0)は、人間は生物的存在なので生存のために行動する、とみなした。(モチベーション2・0)は、人は報酬と処罰が効果的だとみなした。現在必要とされているアップグレード版の(モチベーション3・0)は、人間には、学びたい、創造したい、世界をよくしたいという第三の動機づけもある、とみなしている。

2002年、大学を出たばかりのスコット・ファーカールとマイク・キャノン・ブルックスというオーストラリアの若者が、アトラシアンというソフトウェア会社を立ち上げた。2010年

には、年商3500万ドル(約43億円)、200人の社員を抱える企業に成長した。この企業の特筆すべき点であり、成長の要因は、自律性を重視した「フェディックス・デー」を設定し、企業文化としたことである。フェディックス・デーとは、社員の間にさらにクリエイティブティを生み出し、プログラマーたちが仕事を楽しめるように、通常業務と無関係でも何か解決したい問題があれば、一日中自発的に取り組んでも良いという日である。木曜の14時にフェディックス・デーがスタートし、翌日金曜日16時にはその成果を全社員の集う場で披露しなくてはならない。マイク・キャノン・ブルックスは

こう語っている。「十分な給与を払わなければ、社員は会社から離れていきます。しかし、金銭は人に意欲を与える要因ではないのです。お金より重要なのは、このようにクリエイティブな人を引きつける仕組みなのです」。

彼らの経営やフェディックス・デーを根付かせようとしたことの根底には、「成功を取めた企業が停滞する様子を目の当たりにし、同じ運命をたどりたくなかったこと」があるとされている。だから、一考に値すると思う。

クリエイティブな人を 引きつける仕組みとは何か？

ダニエル・ピンクは自律性に特徴づけられるその仕組みを、4つの要素に分けて説明する。

- ① 課題(Task)
- ② 時間(Time)
- ③ 手法(Technique)
- ④ チーム(Team)だ。

① 課題(Task)

先述したアトランシアンの特徴ディックス・デーの取り組みは、アメリカのスリーエム社の伝統を現実的な形に組み替え再現したものだとされている。

スリーエム社は、自分が選んだプロジェクトに勤務時間の15%をあててもよい」との方針を打ち出していた。そこから生まれたのが、「ポスト・イット(付箋)」である。通常業務外の15%の時間がイノベーションをもたらしたのである。読者もお使いであろう付箋は、スリーエム社にとって非常に重要なビジネスとなつている。科学者のアート・フライは、今ほどでも見かけるこの付箋のアイデアを、通常の業務を手掛ける時間ではなく、15%の時間に思いついた。さらに、同社の発

明した主力商品の大半は、この実験的にいるとやってみる時間に生まれたのだという。課題に対する自律性は本来こうした時間から生まれるのかもしれない。

「現状の仕事を手放さず、そうしないと新しいことを創造できない」。当社の代表もよくこのような主旨のことを言う。創造の前に課題を発見し、さらにその課題をクリアするための具体策を検討し、試し、修正するよう十分な余力は、作り出さない限り持っているものではないとも思う。

アメリカを代表する家具メーカーのハーマン・ミラーで、デザイン担当部門のディレクターを数十年にわたり務めたジョージ・ネルソンは、素晴らしいデザインを生み出すために必要な条件として「自分の作るうとするものは自分が決める」ということを挙げている。

5年ほど前のこと、あるデザイナーにイベント広告の作成を依頼した。ある程度のイメージがあり、一方で時間がなかった私は、イベント自体のイメージはおろか、その広告内容(キャッチやレイアウトを含めたすべて)を実に詳細に記したメモを彼に渡した。言葉を伴わないその行為は彼に「完璧に再現してほしい」とそのことだけを伝えたのだらう。いつもいいものを作ってくる彼。ところがそのときのデキは誰がどう見ても…「駄

作」だった。褒めてやれるところが一つもない。メッセージが伝わってこない…。「自分で考え、自分でつくる」ことが彼のセンスやスキルを引き出していたことに、その時はじめて気がついた。

② 時間(Time)

先述した、「ROWE」つまり完全結果志向の職場環境を採用するアメリカのベスト・バイの本社では、通常の勤務スケジュールで働く社員より、決まった勤務スケジュールがないROWEの形態で働く社員が多いと言われている。その成果について、次のようにまとめられている。

会社員は、仕事に必要なだけの時間を費やして働く。ROWEを利用する時間給従業員は、連邦労働法規を満たすだけは働くが、いつ働くかについては選択できる。この制度を利用する社員は、以前よりも家族や友人との関係が良好になり、会社への忠誠心も高まり、集中力もエネルギーも増した。生産性は35%上昇し、退職者はROWEを取り入れていないチームよりも3.2%低かった。社員は「以前よりも仕事時間が減っているかどうかはわからない」と言っている。

**自分の時間の主導権を握らなければ、
自律的な人生を送ることはほぼ不可能。**

非常に得心がいくフレーズである。一方で、費やした時間ではなく結果のみに焦点があてられる働き方とは至極厳しいもので、受け取る側によっては「冷徹」にも映るだろうことは容易に想像がつく。時間という尺度を「評価や賞賛の軸」から除外する…それは費やす時間の長さを労われることに馴染んだ社員にとっては、極めて冷たい態度にも映ろう。「遅くまで、お疲れ様！」は存在しない空間なのだ。

③ 手法 (Technique)

ここでは、コールセンターのオペレーターを在宅勤務（顧客からの電話をオペレーターの自宅へと転送する）とすることで、生産性も仕事の満足度も高まったという事例が紹介されている。「コールセンター業務を自宅で!」さらに「自宅でオペレーターとして働いてもらうことで生産性や満足度が上がる!」とにわかに信じがたい事例ではあるが、一般的なコールセンターのオペレーターの現実を想像すれば、これがいかに自律性を追究した優れた手法か理解できる。

※ここで言うオペレーターはカスタマーサービスを担当するような、基本的には受電対応を中心業務とするオペレーターである。

のほうが従来の形態よりも一般に高い。

④ チーム (Team)

グーグルのエンジニア、バラト・メディラッタは「新たな製品のアイデアが生まれた時、同じような考えの仲間を見つけてコード化に着手するのは、通常とても簡単です」と語っている。組織内で変化を体系的に推進するなら、「チーム組成に関する自律性」を認めるほうがはるかに重要だと主張している。自主的に組織されたチームで働く人は、既存組織内のチームで働く人よりも満足感を抱いていることは広く認められているようだ。

新しい職場を選んでも、部署の異動を志願しても、課題や時間や手法と違い、自身ではなかなか変えられないことがある。それはチームである。グーグルのように自律的な課題発掘からその課題解決を行おうと集まったグループは言わずもがな自律性が高いだろうし、既存組織よりも生産性が高いだろうことは容易に想像がつく。

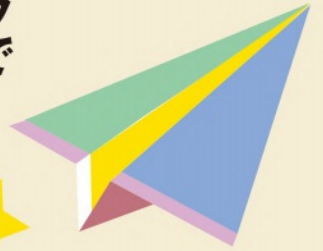
一方、自身のパフォーマンスの低さの理由に環境やチームを引き合いにするような人間に、到底自律や自立ができるとは思えない…。

「秋の経営者大塚」
優秀な社員が辞めない7つの仕組み
同梱のチラシからお申込ください↓



「おもしろ おかしく」は、 その大転換 から始まった。

「昔は、何でもロジックで
解決できると信じていた。
ところが人間の神秘性を知って、
考えを改める。」



人間というのは科学の力では手に負えないのです。
どんなに最新の知識と技術を持ってしても人体はつくれません。
iPS細胞も人体がつくり出したものをベースに増やすという話で、
ゼロからつくることは1つの細胞すらできない。
また初めて会った人でも、5秒もあれば「こいつはちょっと怪しいやつやな」と大方分かります。
どれだけ画像認識技術が発達したといっても、
コンピューター技術で人格を認識することはできないでしょう。
自然科学、サイエンスを信奉していたのに、こと生命に関してはほとんど役に立たなかった。
逆に、それだけ人間の体は無茶苦茶すごいということでもある。
人間の社会ではロジックで割り切れないことも多いのだと、
僕はそう宗旨を変えるに至ったのです。
経営者になって10年ほど経った頃のことでした。
それまでの僕はがむしゃらに突っ走っていたように思います。
ふと立ち止まると会社も大きくなり、自分の存在が多くの人に影響力を持つようになっていた。
よし、人間の能力が無限ならば、
これからはそれをとことん引き出すような経営をしていこう。
そう考えたのです。
自分自身を振り返ると、創造的なアイデアが出て成果が上がるときは、
決まっておもしろく働いているときでした。
なぜそうなるのか、そこにロジックはないけれども、
おもしろおかしく働ける会社をつくれれば、きっと社員が能力を発揮してくれるはず。
こうして「おもしろおかしく」の社是の土台が生まれました。
日経トップリーダー（2013年5月号）堀場雅夫の知的楽観経営論14より

謹んで哀悼の意を表します。合掌。（まつ）