

いいかげん「アメとムチ」をやめよう

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビューの10月号の巻頭言に「いいかげん『アメとムチ』をやめよう」(ダニエル・H・ピンク)という意見が掲載されている。

「IT ネットワークによって、人々が組織の境界を超えて自律的に協働するようになり、またこれがイノベーションの基本スタイルになると、これまでの管理手法にほころびがはじまった。ムチをちらつかせてアメを差し出すと言う動機づけ手法も例外ではない。」
「ハーバード・ビジネス・スクール教授のテレサ・アマビールはアメとムチは論理整合性が重視され、型どおりの手順に従った仕事では効果を発揮するが、柔軟な問題解決や創意工夫が要求される仕事ではむしろマイナスに作用することを、膨大な調査によって実証した。」

ダニエル・ピンクは21世紀では内的な動機づけが大切とする「モチベーション 3.0」(講談社:大前研一訳)を出版し、詳しく自説を解説している。彼は生存を目的とする最初の動機づけを「モチベーション1.0」、アメとムチに外的動機づけを「モチベーション2.0」、そして内面からわき出る目的意識によってみずからを動機づけることを「モチベーション 3.0」と定義する。そして、「こうしたらこれをあげる」式の報酬が内的動機づけを消滅させ、創造性を破壊し、人間の好ましい言動を阻害していると、さらにビジネスの世界では、経営者たちは多くの学者が人間のモチベーションについて科学的に解明してきたことを無視し続けていると指摘している。彼の「モチベーション 3.0」に関する18分の講演ビデオがhttp://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.htmlのサイトにある。聞き取りやすい英語だし、字幕を日本語にすることもできるので是非観てほしい。またサイトではこのビデオに対する意見が昨年8月から寄せられ今年10月現在250以上にもなっている。

この彼の説を読んでまず思い出すのはハーツバーグのモチベーション理論である。彼は衛生要因と動機付け要因の2種があるとした。前者は「給与」「対人関係」「作業条件」などで、それなくして社員は働かないが、満たしたからといっても満足感につながるわけではない。後者は「達成すること」「仕事そのもの」「責任」「昇進」などで、それらが満たされると満足感を覚えるとした。(参照: Wikipedia) これはピンクがいう「モチベーション 3.0」の考え方と通じるものがある。

米国企業エリートが札束に魅かれて行動している

ピンクはある程度の給与レベルを保障されれば通常人間はあまり給与額に関心を示さず、後は内的動機に基づいて仕事に打ち込むと説明をする。しかしながら、この論理では説明仕切れない

い事実が現実の欧米のビジネス社会で起こっている。エリートが札束の魅力に魅かれて行動し続けている。マネジャー、役員層の仕事内容は柔軟な問題解決や創意工夫が要求される仕事である。特にウォールストリートに代表される金融ビジネスそしてその職務はある意味では21世紀を象徴する産業であり、職業だ。

ある科学者は外的報酬が有害な依存性を助長すると指摘する。ビジネスエリートは本来、内的動機に基づいて仕事に打ち込む性質の仕事に従事しながら、外的報酬の依存性にはまってしまうのが現状である。「金銭的報酬は、最初は満足感をもたらす快い刺激を与えるが、その感覚はすぐに消え去る。その感覚を保ち続けるために受け手はもっと大量に、もっと頻りに報酬を要求するようになる」と、薬物と同じような有害な依存性だ。「CEO Greed(CEOの強欲)」でグーグル検索すると経営者のインサイダー取引、不法なストックオプション行使、巨額のボーナスなど無数の利己的言動事例、批判記事を見ることができる。そのひとつ、The Washington Post の February 8, 2009 号は「80年代半ば以降、アメリカ企業は重役たちの巨大な富を生み出すことを主たる目的として経営されてきた。」との論説を載せている。

ハーバードのMBAが自らの役割に疑問を持った

リーマンショック以降、数人のハーバード・ビジネススクールの学生が今回の大不況の元凶はビジネススクールにあるのではないかと、自分たちが憧れた投資家や企業役員は英雄ではなく、ダークストーリーに登場する悪役だったことに気づき、「MBAの誓い」なるものを考案し、卒業予定の1/4の学生が誓約書に署名したことをピンクの前述書は紹介している。これは医師の職業倫理を述べた誓いである「ヒポクラテスの誓い」のビジネススクール卒業生版にあたり、利益の追求以上に社会的な大義への忠誠を誓う行動規範になっているという。立案者の一人は「卒業25周年の同窓会で、わたしたちのクラスがどんなに金儲けしたとか、学校にどれほど多額の寄付を納めたかではなく、わたしたちのリーダーシップが世界にどう貢献したかという点で知られるようになる。それが私の願いです」と語っている。学生のこのような姿勢がいつまで持続できるか不安を持つが、ビジネス界入りし、報酬依存症にかからないことを願う。

編 | 集 | 後 | 記

「トイレにはそれはそれはキレイな女神様がいらっしゃるやで、だから毎日 キレイにしたら女神様みたいにべっぴんさんになれるんやで」植村花菜さんの歌詞で、小3とき祖母に言われた言葉だ。誰もしたがない辛い仕事にはこのような動機づけはほほえましい。同時に「次にトイレを使う人への配慮」の大切さを子供が理解できるともっと素晴らしい。
野尻