

第 14 回：報酬の科学

1. インセンティブは費用である

- ・ 1995 年の時点で、マイクロソフトの電子百科事典エンカルタとウィキペディア(参加者はすべて無報酬)、15 年後にどちらの事業モデルが市場を席卷するか、予見した人はほとんどいないだろう
 - 1990 年代中、マイクロソフトのデジタル百科事典プロジェクト、エンカルタ ▶ 適切なインセンティブを設定し、何千という専門家にお金を払って記事を書いてもらった ▶ たっぷり報酬をもらっているマネージャが全体を監督し、予算と納期の中で出来上がるようにした
 - 数年後、別な百科事典プロジェクトが生まれた ▶ 執筆者は例外なく楽しみでやる、報酬は 1 円たりとも支払われない ▶ みんな好きだからやる
 - 15 年前に、経済学者のところへ行ってこう聞いたとする、「百科事典を作る 2 つのモデルを考えたが、対決したらどっちが勝つだろうか？」 ▶ この地球上のまともな経済学者で、Wikipedia のモデルが勝つという人は 1 人もいなかっただろう
- ・ 個人欲求を、5 段階の上位に導くことを経営の目的にしたら、生産性は上がるだろうか？
 - 金銭は、人間の欲求階層において低次のものであるという事実 ▶ 金銭によって動機付けられている組織は、成熟度合いが低い ▶ やがて人間は金銭よりも、高次の欲求を追求する(マズロー)
 - 人はひとたび安心感を抱き、空腹の悩みから開放されると、仕事の種類やレベルに関係なく、学習することと、成長することだけを求めるようになる
 - サンマリーナで「人間的な成長」「人の役に立つ」ことを唯一の考課項目にしたことの根拠



- ・ **報酬の見えない費用：** 成果型(飴と鞭)報酬はコントロールの一形態である
 - 興味深い遊びを、退屈な仕事に変えてしまう、内的動機付けを消滅させる効果
 - ◇ 数学の勉強をさせようとして、問題集を 1 ページ終えるごとに小遣いを与えると、その子はほぼ確実に、短い間なら熱心に勉強するが、長期的には数学そのものへの興味を失う ▶ 社会科学の分野においてはゆるぎない事実
 - 勉強の最大の報酬は学ぶということそのもの、仕事の最大の報酬は働く楽しみそのもの
 - ◇ 成果型報酬(飴と鞭)による経営コントロールは、従業員から最大の報酬を奪い、自立心を破壊し、生産性を大きく毀損する ▶ 大半の社会人に生じていること
 - ◇ 報酬のために働いていると、「本当にやりたいこと」を喪失してしまう ▶ 「第三領域」へ
 - シカゴ美大生を対象とした 20 年間の長期間にわたる追跡調査：「外発的な動機付けが学生時代に低いほど、卒業して数年後および 20 年後も、プロの芸術家として成功する割合が高い」▶ 成果報酬への関心が、芸術家としての最終的な成功を妨げることが分かった ▶ 成果報酬ではなく活動そのものに喜びを追い求めた芸術家の方が、社会的に認められる芸術を生み出してきた、結果として、成果を動機としなかった者ほど、成果を得たことになる
 - 2000 年イスラエルの保育園を対象とした調査、閉園時間までに迎えに来ない親に対して罰金制度(3 ドル程度)を導入 ▶ 罰金を導入した後、遅刻する保護者の数は、最初の遅刻率のほぼ 2 倍に増加した ▶ 大多数の保護者は遅刻しない、自分の大切な子供の面倒を見てくれていることに対する公正な気持ちがあるため(内的動機付け) ▶ 人間的な規範から、余分な時間をお金で買える「取引」になってしまった
 - 献血への報酬 ▶ 95 年スウェーデンの経済学者、これから献血しようとしている 153 人を 3 つのグループに、①無償(52%)、②7ドルの謝礼(30%)、③7ドルの謝礼を小児がん慈善事業に寄付(53%) ▶ 金銭的報酬が利他的な行動を抑え、善行を積みたいという自発的な欲求を阻んだ
 - ボランティアに報酬を提供した瞬間、それはしなければならない仕事になる ▶ 見返りを示すことで、「その仕事は好ましくない」というメッセージを送っている ▶ 子供の手伝いに対する小遣い ▶ 依存性があり(脳内物質ドーパミンの分泌)、報酬なしでは二度とその仕事をしなくなる
- ・ **人事考課の目的と報酬：** そもそも人事考課は何のために必要なのだろう？

- …突き詰めると、2つの可能性だけが残るような気がする。人をより働かせるため、または、人をより幸福にするため。世の中の殆どは、前者を目的として運用されていると思う。
逆説的だが、野村証券の社員があれほど働く理由は、報酬によらないためである。

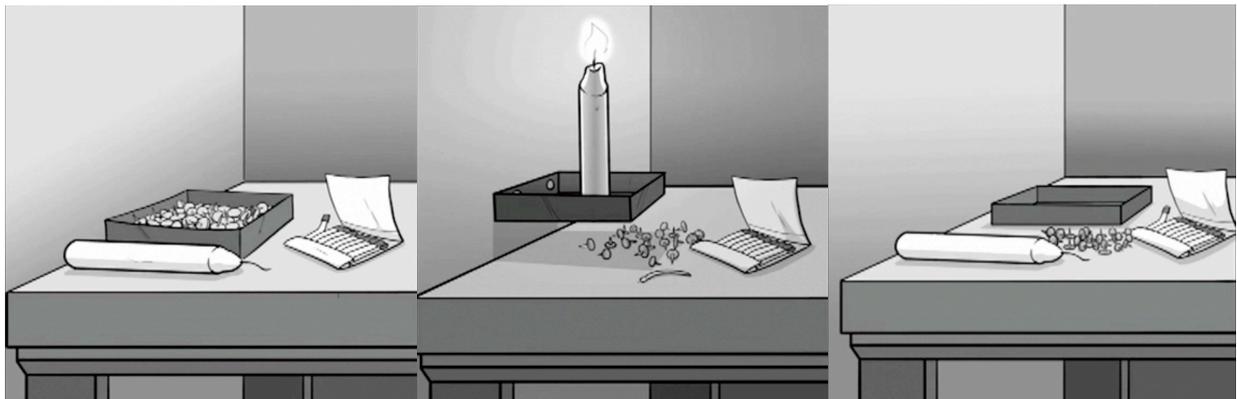
人をより働かせることが考課の目的だとすると、その目的は、「考課しないこと」によって最大限達成されるような気がする。(私がいた頃の)野村証券では、同期の中から「第一選抜」の課長が昇進するまで、入社以来10年間給与は殆ど変わらなかった(賞与は別)。

この人事体系がどれほど従業員の労働意欲に寄与していたか測るすべはないが、少なくとも、このような人事体系で、社員が猛烈に働いていたことは明らかな事実である。とにかく、野村証券という環境は、そこに居るだけで、誰もがとことん働かないでいることなど不可能な場所(だった)なのだ。

最低限言えることは、(少なくとも自分の場合は)人事考課のために、給与のために働いた記憶など、全くないということだ。ここで仮説なのだが、人はもともと、そして誰でも、意味のある

このために全力で、それこそ吐くまで働きたい存在なのだということ。

- そもそも、人事考課で「人を動機づける」ことができるのだろうか？人がもともと持っている、働きたいという気持ちを引き出し、その意欲を「邪魔しない」ように設計されたときに、最大限の成果を生み出すだけなのではないだろうか？
- ・ **The Candle Problem** (1945 年心理学者エドワード・ドゥンカー)：ロウがテーブルに垂れないように、ロウソクを壁につける(左下の図) ▶ 問題を解く鍵は「固定概念の克服」▶ サム・グラックスバーグがこの問題を使って、インセンティブの実験を行う ▶ 上位 25%で 5ドル、1 番には 20ドルのインセンティブを付与したグループが、平均で 3 分半長くかかった
 - 成果報酬には視野を狭める性質がある(それが成果報酬の目的そのものだ) ▶ 飴と鞭による動機付けは、単純労働に効果があるが、発想の転換を必要とするような創造的作業においては逆効果 ▶ 成果の計測が明らかで、かつ短期的な見返りが多いほど、自分の行動について視野を広げて考えることができなくなる ▶ 加えて、不正行為が増加する傾向
 - 単純作業、回答が明らかな作業については、成果報酬が強力に機能する
 - ◇ グラックスバーグ：似た別な実験 ▶ 若干違った形で問題を提示。机に蠟がたれないようにロウソクを壁に付ける。条件は同じ。今回はインセンティブを与えられたグループの方が断然勝った。箱に画鋲が入っていなかったら問題はバカみたいに簡単になるからだ(右下の図)。
 - この結果は過去 40 年間、何度も再現されてきた
 - ◇ ダン・アリエリー：彼は 3 人の仲間とともに MIT の学生を対象に実験 ▶ 学生たちに、クリエイティビティや運動能力や集中力が要求されるようなたくさんのゲームを与え、成績に対する報酬を大中小 3 種類用意した。非常にいい成績なら全額、いい成績なら半分の報酬がもらえる ▶ 「タスクが機械的にできるものである限りは、報酬は期待通りに機能し、報酬が大きいほどパフォーマンスが良くなった。しかし認知能力が多少とも要求されるタスクになると、より大きな報酬はより低い成績をもたらした」
 - 文化的なバイアスがあるのかもしれない ▶ インドのマドゥライでも実験 ▶ 生活水準の違いによって、北アメリカではそれほどでもない報酬が、マドゥライでは大きな意味を持つ ▶ しかし、実験の条件は同じ。「3 回の実験を通して、より高いインセンティブがより低い成績」
 - ◇ ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス(LSE)の経済学者が、企業内における成果主義に関する 51 の事例を調べた ▶ 彼らの結論：「金銭的なインセンティブは、全体的なパフォーマンスに対しマイナスの影響をもちうる」



- ・ 外的動機付けと内的動機付けのダイナミクスには、大きな違いがある。
 - 成果報酬的な動機付けは、状況によっては機能するが、多くの作業ではうまくいかず、時には害にすらなる ▶ 視野を狭め、私たちの可能性を限定してしまう
 - 一方で、成果報酬は、単純なルールと明確な答えがある作業にとっても効果がある ▶ 報酬とは、もともと、視野を狭め(焦点を絞り)、心を集中させるためのもの ▶ 狭い視野で目の前にあるゴールをまっすぐ見る場合には、うまく機能する
 - 現代社会で、どう人を動機付け、どう人を割り当てるかという問題は、もっぱら外的動機付け、アメとムチに頼っている ▶ 20 世紀的な(単純)作業の多くでは、これは実際うまくいくが、21 世紀的な(創造的)作業では機能しない
 - ◇ 現代社会において、単純作業の価値はどんどん低下している ▶ マニュアル的業務、左脳の仕事、会計・財務分析など、かつての「知識」業務も、ソフトウェアで代替できるものが増えている ▶ 今後増々重要になる仕事は、右脳の、創造的、ルールが明確ではなく、一つの答えがない、深い思考力とインスピレーションを活用した業務
 - ◇ 「人々に良く働いてもらおうと思ったら報酬を出せばいい」という経営は、しばしば反対の結果が生まれる ▶ 成果的な報酬によって思考は鈍くなり、創造力が阻害される
 - これは社会科学における最も確固とした発見の 1 つであり、そして、経営者から最も無視されている発見でもある。科学的な事実は：
 - (1) 20 世紀的な報酬形態、すなわちビジネス界で「常識」である、飴と鞭による動機付けは、機能はするが、驚くほど狭い範囲に限定される
 - (2) 成果式の報酬は、しばしば創造性を損なう
 - (3) 高い生産性の秘訣は報酬と罰則ではなく、見えない内的な意欲にある。自分自身のためにやるという意欲、それが重要なことだからやるという意欲。意味あることに全力を尽くすという意欲。
 - ◇ あまりに多くの組織が、その決断や、人や才能に関するポリシーを、時代遅れで検証されていない前提に基づいて行っている ▶ 人を甘いアメで誘惑したり、鋭いムチで脅すことを止めて、次世代社会では、まったく新しいアプローチが必要
 - ◇ これだけ非科学的な報酬形態が広範囲で継続している理由は、経営者自身が報酬を欲するから ▶ すなわち、一人の経営者のエゴが全社員の意欲を奪い、生産性を低下させ、企業価値を毀損させている
- 以上の必然的な原理によって、報酬によって人材を引き止めようとする経営者や事業は、どこかで破綻する可能性が高い
 - ◇ 報酬が増加(費用増)する一方で、創造性が欠如し、生産性が低下する(売上減)ため
 - ◇ 成果主義的な報酬は、いわば最も容易な(安易な)方法である ▶ 従業員にとっての本当の報酬を見極め、どのように届けるか？ ▶ マズローの上位の欲求を満たす経営
 - ◇ サンマリーナにおける人事考課は、従業員の高次の欲求に対応したもの：①人間的な成長、②人の役に立つ ▶ 金銭的な報酬(費用)を遥かに超える生産性(売上)が生まれ、企業価値が増大した

- 内的な動機付けに基づくアプローチ：重要だからやる、好きだからやる、面白いからやる、何か重要なことの一部を担っているからやる ▶ 内的動機付けにスイッチを入れる三要素
 - ◇ 自主性：自分の人生の方向は自分で決めたいという欲求
 - 服従を望むなら、伝統的なマネジメントが相応しい、しかし、参加を望むなら、自主性のほうがうまく機能する
 - 報酬は適切に、公正に、間違いなく、十分に支払い、お金の問題を従業員の視野から取り去る ▶ 野村證券のアプローチ
 - ほとんどの場合、生産性は上がり、雇用期間は長くなり、社員満足度は上がり、離職率は下がる
 - ◇ 成長：何か大切なことについて上達したいということ
 - ◇ 目的：私たち自身よりも大きな何かのためにやりたいという切望
- ・ 責任てなんだ？
 - 企業経営の常識では、企業において従業員が「すべきこと」と「してはいけないこと」が存在し、それを守る(守らせる)ことが組織の秩序を生み出す、と考える。これに対して、従業員が「好きなことだけをして構わない」という考え方は、
 - ①企業においては従業員が「すべきこと」も「してはいけないこと」も存在しない、
 - ②従業員が「したいこと」と「したくないこと」が存在するのみである、
 - ③仕事は期限を決めて行う必要はない、そして、
 - ④従業員が会社の業務を行うのではなく、従業員のやりたい仕事の集積が、会社の業務である、という発想が前提となっている。この考え方は更に、「責任」の概念を不要にする。
 - 翻って考えると、これだけ頻繁に使われている「責任」という言葉の意味は、意外に曖昧だ。例えば、経営者が「責任を持って実行する」というとき、これは実のところ何を約束しているのだろうか？「必ず実行する」という意味のようでもあるが、この場合、「実行できなければ○○を甘んじて受け入れる」という構成がなければ、概念として意味を成さない。現実には、殆どの場合後者に関して意図的に曖昧なままにされている。
 - 社会における、「責任」とは、「目標が達成できなかったり、問題が発生した場合にペナルティを課せられる可能性のある部署または人物」という、ペナルティの概念として利用されている。この意味における「ペナルティ」は、「責任」の有無と所在が宣言されて初めて課される性質のものであるため、(潜在的な)ペナルティを避けるために(責任の)宣言をしない、という、非常に典型的な問題を日常的に生み出している。この意味において、組織における「責任(者)」の有無が、効率的な組織運営を実現しているとはとても思えないのだが、どうだろう。
 - ...経営に失敗した経営者は「責任」を取らなくて良いのか、という声が聞こえてきそうだが、経営者は「責任を取るために」辞任するのではなく、社内において「最も役に立つ人物」でなくなったときに辞任するべきだと思うのだ。

・ ミーハイ・チクセントミハイの「フロー理論」

- 課題は易しすぎず、難しすぎない、努力がなければ到達できないレベルの作業が、心身を成長させ、満足感を生み出す
 - ◇ 娯楽よりも職場の方が、遥かにフローに達しやすい ▶ 「仕事と遊びの境界は人為的」
 - ◇ 子どものものはフローに溢れている、喜びに突き動かされ、自分は何でもできるという情熱を持ち、フローを連続的に経験しながらマスターを際限なく追い求める ▶ 我々大人はマスターを歩むのではなく、その生き方を回復するだけ
 - モンテッソーリの教育
 - ◇ 「自然の法則は必然なので、好きなようにさせれば、子供たちはフローを見つけ出す、私たち大人もみなそうすべきなのだ」
 - ◇ 被験者の生活からフローを除く実験：「通常通り振る舞い、やるべきことは全てやって欲しいが、「遊び」、「役に立たないこと」は一切しないこと
 - 実験初日の夜、殆どの被験者が「自分の行動がどんどん鈍くなっている」「頭痛の訴え」「思考の堂々巡り」「集中力の低下」を訴えた ▶ 二日後、被験者全員の気分の落ち込みが著しく、実験を断念せざるを得なかった ▶ 深刻な精神障害とよく似た症状 ▶ フローは生きていくために必要不可欠なもの、「魂にとっての酸素」

2. マインドセット(世界観)と報酬

・ 「世界の解釈」と生産性

- 思考実験： 50人の顧客がいる銀行に強盗が入り、犯人が 1 度発砲した弾丸があなたの右腕に当たる。最終的に犯人は取り押さえられ、全員が解放される ▶ 翌朝あなたの友人にこの出来事を説明する時、あなたは不運だったと説明しますか？それとも幸運だったと説明しますか？ ▶ 世界のビジネスリーダーの回答は大概70:30の比率
 - ◇ 出来事は一つ、出来事の解釈はそれぞれ ▶ 実は、あなたの「世界観」は、出来事とは無関係である ▶ 出来事をどう解釈するか、どのような世界観を採用するかは、あなたのマインド・セット次第
- …そして、世界観の違いは、生産性の違いを生む
 - ◇ 80年代後半のメットライフ： 採用後 1 年以内に50%が離職する状況、年間7500万ドルの採用費用を無駄にしていたメットライフがセリグマン教授にアドバイスを求める ▶ 「解釈」の違いによって生産性の差が明らかに： 楽観的な解釈をするセールスは37%、特に楽観的な人材群は88%優れた実績をあげていた、楽観的な人材の離職率は他の50% ▶ 翌年、楽観的な人材群は21%、翌々年は57%多く販売実績を上げた
 - ◇ 以後、メットライフは、どれだけ有能に見えても、「楽観的な解釈」をしない人材は採用しないまた、それほど有能でなくても、「楽観的な解釈」をする人材を採用する方針に切り替え ▶ 数年のうちに離職率が激減し、業界でのシェアは50%増加

・ マインドセット(Mind Set)： スタンフォード大学社会心理学、発達心理学の世界的一人者キャロル・ドゥエック、20 年の実証調査研究 ▶ 「Growth： 能力は生まれつきだと思ふ」、「Fixed： 能力は伸ばせるし、人は変われると思ふ」、二つのマインドセットの違いが人生を大きく分ける、ということを実証 ▶ (すなわち、人間の能力や才能は生まれつきではない、ということを実証した)

- **しなやか(Growth)・マインドセット： 「能力は伸ばせるし、人は変われると思ふ」 = 英語をマスターしたい子供、目的志向型の子供**
 - ◇ 親が子供の特性ではなく、努力によって成し遂げたことを褒めると、結果よりもプロセスを重視し、**失敗を恐れず**、難しい問題ほど楽しいと感じ、知能が上がる ▶ 「優勝おめでとう」と成果を褒めるよりも、「よくこれだけ頑張れたね」と努力する力を褒める
 - ◇ 「能力は伸ばせる」と考える人は、経験と努力こそが人を賢く有能にしてくれるため、失敗は次のステップへのきっかけに過ぎない ▶ 結果がどうなろうとも、今、力を注いでいることに意義がある ▶ 失敗が大好き、失敗を恐れない
 - ◇ 他人からの評価よりも、自分自身の向上に関心がある ▶ 自分の欠点を知り、それを指摘し、その克服の手助けをしてくれる人、より優れた人間になろうとする意欲を掻き立ててくれる人、新しいことを学ぶように励ましてくれる人が大好き
 - ◇ プロセスが報酬
 - ◇ 大人になっても、自分の過去には関心がない、将来の話が好き、人の話を良く聞く、人格をともなったリーダーに ▶ 人を自由にする「第二の経済」で活躍

- こちこち(Fixed)・マインドセット：「能力は生まれつき決まっている」＝ 英語を学ぶことよりも、英語のテストで A(成果)をとりたい子供、利益志向型の子供：
 - ◇ 子供の頭の良さを褒めると、その子褒められるために自分を賢く見せようとする ▶ 常に正解し、間違わないようにするため、新しい挑戦をせず、難しい問題は楽しくないと感じるようになる ▶ 自分の評価を維持するためには、正解(成果)が最も重要であるため、不正をする傾向が高まる ▶ 学習よりも報酬に関心が向けられ、学習意欲が損なわれ、知能が下がる
 - ◇ 「能力は生まれつきで、固定的だ」と考える人は、しくじってはならないという切迫感にいつも駆られている、つまずいたらそれでもう失敗、落第点を取る、試合に負ける、会社を首になる、人から拒絶される・・・ そうしたことはすべて自分が頭が悪く、才能がないことの証拠 ▶ 自分の過ちを認めることは自分の人生を否定することであるため、自分の尊厳を守るために、失敗は他のせいにする
 - ◇ 能力が生まれつきであるならば、努力は忌まわしいことであり、能力のない欠陥人間のすること ▶ 本気で努力することが怖くなり、人間を学習から遠ざける
 - ◇ 逆に、成功すると、誇らしさが優越感にまで膨れ上がる ▶ なぜなら、成功は自分が人より優れていることなのよりの証拠だからである
 - ◇ 人生において他人からの評価が重要になる ▶ 自分を崇めてくれる人、自分は完璧だと感じさせてくれる人、自分を尊敬してくれる人が大好き
 - ◇ 結果が報酬
 - ◇ 大人になると、自慢話が好き、昔の話(成果の話)が好き ▶ 人の話を聞かない、エゴの強い「経営者」に ▶ コントロール主体の「第一の経済」にしがみつく
- こちこち(Fixed)・マインドセットの弊害： ロチェスター大学卒業生の追跡調査
 - ◇ 「利益指向型」の大学生は、後に富・賞賛など(報酬)を得る目標を達成しても、満足感・自尊心・ポジティブな感情が増していない、反対に、不安・落ち込みなどのネガティブな感情が強まった ▶ すなわち、利益指向型の人は、仮にその目標を達成しても幸福にはなりにくく、実際は不幸を助長する
 - ◇ 人は欲しいものを手に入れても、それだけで幸福にならない、正しい目的(コアバリュー・人生の意味)が必要 ▶ お金を稼ぐ、出世する、家が欲しい、結婚する・・・ 本当の問題はそれで何をしたいか？
 - ◇ 利益指向型の人は目標を追い求め、仮に目標を達しても満足に至らず、目標の規模と領域を永遠に(からだを壊すまで、人を傷つけるまで、自分が破綻するまで)拡大し続けようとする ▶ 幸福を求めて更なる不幸へと追いやられる ▶ **資本主義と極めて相性の良い世界観、資本主義社会の姿そのもの**
 - ◇ 「利益目標を実現する人が、不安や憂鬱に取り付かれる理由の一つは、良好な人間関係の欠如である。お金と自分のことに精一杯で、愛情、配慮、思いやり、共感など、本当に大切なことに向き合うことを避けている」
 - ◇ ブリティッシュ・コロンビア大学の心理学者ララ・エイクニン他「お金の使い方には収入額と同程度かそれ以上の重要性がある。特に他人のためや、目的のためにお金を使うと幸福度が増加する」▶ **思いやりを事業の目的にしないこと**の理由は何だろう？