

モチベーション2.0から3.0へ 転換するための糸口とは？

ダニエル・ピンク 氏

全米ベストセラーとなった、ダニエル・ピンク氏の『DRIVE』。日本でも『モチベーション3.0』（講談社）の名で翻訳され、話題を呼んでいる。創造性がより求められるこれからの職場にふさわしい、人材マネジメントとは何か。それを、組織に根付かせるためには何が必要か。編集部で用意した「新しいOS（オペレーションシステム）へうまく移行するためにはどうすればいいか」についての資料をもとに、ピンク氏と議論した。

21世紀にふさわしい新たなOSを

前著『A Whole New Mind』（邦題『ハイ・コンセプト』）で、これからは、ばらばらの断片を調和させ新しいものを生み出す力のある人や、他人と共感し物語を生み出せる力のある人など、感性と創造性を持った人々が活躍する時代が来る、と書いた。ならば、そういった力を引き出すために、マネジメントはどうあるべきか。それを探ろうとしたことが、この本の出発点だ。私はそれまで、報酬は多ければ多いほど人をモチベートできるし、人をコントロールしたければ処罰するのが最も効果的だ、と考えていた。しかし、研究結果が示す事実はまったく違っていた。人間には生来備わった創造への欲求がある。アメとムチはむしろ、そうした創造性を削いでしまう。安易に報酬を与えると、人は性急に成果を求めるあまり、短絡的思考に陥ったり、ごまかしや倫理に反することまでしようしたりする。高すぎる報酬には、カフェインのような依存性があることもわかった。

衝撃的だった。研究結果が正しいのであれば、多くの企業はしてはいけないことばかりしていることになる。この10年あまり、大企業がもたえ、苦しんでいる根本的な原因も

そこにある、と感じた。時代は21世紀に変わったというのに、人々を動機づける方法はテイラーの「科学的管理法」以来、根本的には何も変化していない。まるで新世紀を迎えるのを拒むように、我々は旧態依然とした方法に固執している。生存本能に基づく最も原始的な動機付けをOS「モチベーション1.0」とすれば、現在、多くの企業がマネジメントのベースにしているのは「モチベーション2.0」だ。これは、報酬と罰で人を操ろうとする。しかし、それではどうしても引き出せない力がある。「モチベーション3.0」は、そうした古い時代のOSに代わる、より人間らしい、創造性を引き出す人材マネジメントの基本的な考え方として提案した。

モチベーション3.0のポイントは3つ

キーワードは「自律性」「熟達」「目的」の3つだ。重要なのは、人々を縛るよりも解放すること。時間や場所ではなく、「なぜ働くのか」「なんのために生きるのか」といった目的を共有することにある。

日本でもなじみ深い3.0の例として、トヨタの「カイゼン」が挙げられる。トヨタの工場では、問題が発生すると、社員が自主的



に判断してラインを止めることができる。現場に相当な「自律性」と「熟達」がなければ難しいし、いい製品を世に送り出すという「目的」も、全員が共有していなければならない。

こうした「内発的動機付け」の重要性に関しては、米国では1969年、エドワード・デシがすでに実験し、指摘していた。だが、アカデミズムも経済界も、長い間その研究成果を無視し続けてきた。幸いなことに、今回の本によって彼の研究論文は注目され、今では米自動車メーカーもこぞって3.0へと移行を始めている。

管理職の心に潜む壁は2つ

3.0に移行しようとする際、壁はまず管理職の心の中にある。第1に、旧来のOSは短期的なインパクトが非常に強い。上司が部下に対して「何かおもしろいアイディアを出し

てくれたら、その人に5000ドル出そう」と言ったとしよう。部下たちはおそらく、喜んでアイディアを出すだろう。そのアイディアが短絡的で視野狭窄に陥ったものばかりだったとしても、上司は部下の反応がいいだけで、「自分は人を十分にモチベートできている」と勘違いしてしまう。第2に、2.0に基づくマネジメントは非常に簡単だ。アメとムチさえあればいい。これに対して、部下を信じてその自律性をみとめ、目的を共有しながら成長を促す3.0を実行するのはとても難しい。そのため、なかなか移行が進まない。

負のスパイラルからどう脱けるか

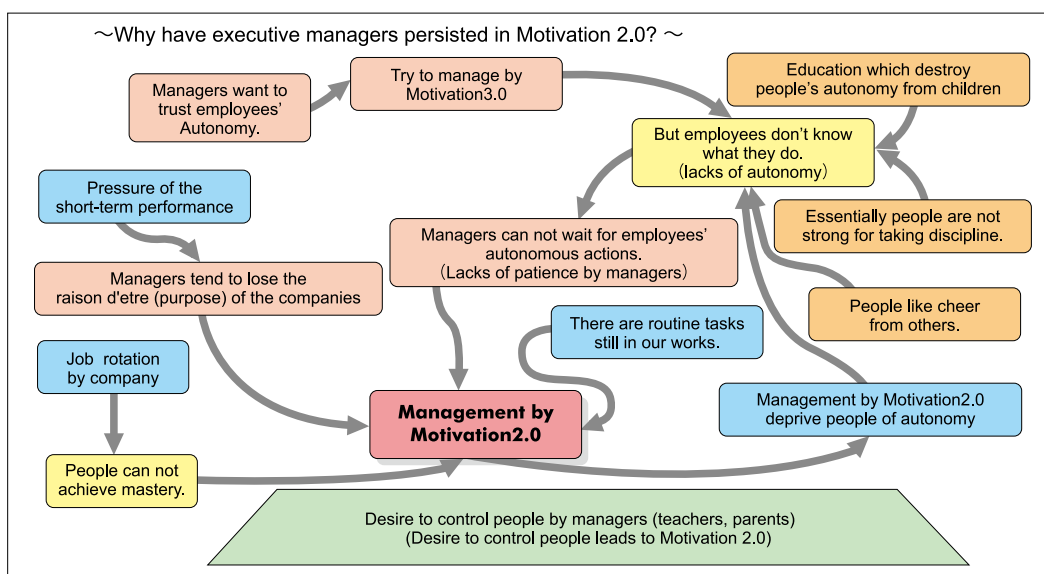
編集部では、企業が2.0から脱け出せない要因を資料にまとめた(図表1)。その仮説をピンク氏にぶつけながら、意見を聞いた。

3.0へ移行するために欠かせないのは、経営者と従業員との信頼関係だ。スタート地点でこれがないと、先へは進めない。そうした土壌があったとして、次に、自律性を与えられた従業員がどうしていいかわからなくなる、という問題が出てくる。これはよく聞く話だし、従業員の反応としては、ごく自然なことだとも思う。

ここでの解決策は、一気に進もうとしないことだろう。まずは一日だけ「フェデックス・デー」(丸一日、自分の好きな企画に時間を費やし、24時間後にそれを発表する)を試す、あるいは、午後だけの「フェデックス・アフタヌーン」でもいい。そうやって少しずつ、着実に、変化を起こしていくのがいい。

提示された仮説の中で最もやっかいだと感じたのは「短期的業績に対するプレッシャー」

【図表1】 ピンク氏との議論を深めるために編集部が用意した「企業が2.0から脱け出せない仮説」についての資料



だ。上場企業には、四半期ごとの達成目標がある。3.0を実施しようとする、役員会ではたいてい、「今回は難しいから、次の四半期にしましょう」となる。そして、次の四半期が来ると、「やはり、我々のような大企業では難しい」と言い出す役員が出てくる。だが、乗り越えられないわけではない。

参考にして欲しいのは米家電販売大手、ベストバイのケースだ。彼らは上場企業でありながら、思い切って本社社員のスケジュールを管理することをやめた。いつ、どこで、なにを、どのようにしようが社員の自由。所期の成果さえあげれば、社員は何にも縛られない。この非常に自律性の高いラジカルな方法は、「Results-only work environment (結果志向の職場環境)」、略してROWEの名で知られている。ROWEが注目を集めたのは、それが業績にもプラスになる、と実証できたからだ。そして、ここが非常に重要な点だが、それは人材部門にいた女性管理職2人の、勇気ある捻破りから始まった。

多くの大企業では、ものごとはたいていトッ

プダウン、しかもコンセプトありきで進む。「ファミリーフレンドリー」や「ワークライフバランス」も、そのコンセプト自体は素晴らしいものの、企業の実情には合っていなかった。社員は、業績に対する強いプレッシャーと家庭の間で板挟みの状態にある。そのような状況下で、育児のために短時間勤務を願い出るのは非常に勇気がいるし、同僚にも迷惑がかかる。例外的に認められた者だけが職場からいなくなる環境は、社員のストレスを著しく高め、チームワークも悪くしていた。

最も高い業績を上げていた社員がそのストレスに押しつぶされそうになった時、先の女性管理職2人はある決断をし、実行した。「会社によろしいまいと、仕事の成果だけであなを評価する。だから、休むためにいちいち許可を得る必要はない」とその人物に伝えたのだ。ここには、大きな発想の転換がある。「社員が職場にいないこと」が当たり前ならば、子どもを迎えに行くためにわざわざ上司に伺いを立てる必要はない。どれだけ長く会社にいたかではなく、どれだけ成果をあげ

たか、で評価されるならば、ごく自然にワークライフバランスは保たれる。むしろ、そんなラジカルなことを役員会に提案したら、つぶされるのは目に見えている。だから、彼女たちは慎重に、最初はごく秘密裏にそれを実験した。そして、根回ししながら少しずつ仲間を増やし、必要なデータを集めていった。

詳細な報告を受けた時、CEOは非常に驚いた。ROWEを実施したチームは、平均して35%も生産性がアップしていたからだ。ベストバイはそれまで、高い離職率とそれに伴う人材引き留めと採用のためのコストにも悩んでいたが、ROWEを実施したチームでは、従業員満足度も高くなり、自発的な離職率は高くても数パーセントに押さえられていた。

じつは、こうしたボトムアップによる創造的な提案こそ、CEOが最も欲していたことだった。それがはからずも、女性管理職2人の突破口から始まったことは、組織の創造性を高める上で「自律性」がいかに重要か、をよく表していると思う。

3.0における管理職の仕事とは

図表では、ジョブローテーションが熟達を疎外すると分析されているが、これにはあまり賛成できない。ジョブローテーションはスポーツで言うと、クロストレーニングのようなもの。他流試合をすることで、より強くなれる要素もある。問題はむしろ、個々の社員が成長の実感を得られないことの方にある。成長の実感さえあれば、人は自然と熟達へ向かうようになるからだ。

したがって、この点において管理職ができることは「see the progress（成長をよく

観察し）」、「recognize the progress（それを認めて）」、「celebrate the progress（一緒にになって喜ぶこと）」の3つしかない。そのために必要なのは、十分な感性と人間性であって、お金ではない。

図表にあるように、世の中にはたしかにまだまだ多くのルーチンワークが存在する。だがそれとて、必ずしも熟達を阻む要因にはならない。百貨店の床を掃除する人に対して「このカーペットを、あなたが考える一番良いと思う方法できれいにしてください」と伝えることはできるし、床を磨くことは、百貨店のイメージ向上や顧客満足度を高めることにもつながる。作業の目的を明確にして自律性を確保すれば、どんな仕事もクリエイティブなものに変化する可能性はある。

日米のような先進国で働く我々はみな、新興国の「安さ」に対抗するために、イノベーションを基盤とした「強さ」を身につける必要がある。それを引き出すのがモチベーション3.0だ。そのためにはまず、人事が率先して創造性を発揮する必要がある。

(取材・構成／編集部)

Profile

ダニエル・ピンク (Daniel H. Pink) 氏
1964年生まれ。エール大学ロースクールで法学博士号取得。クリントン政権下でゴア副大統領の首席スピーチライターなどを務める。フリーエージェント宣言後、世界各国の企業、組織、大学を対象に講義するかたわら、「ワシントン・ポスト」「ニューヨーク・タイムズ」「ハーバード・ビジネス・レビュー」などに寄稿。邦訳された著書に『モチベーション3.0』（講談社）のほか、『フリーエージェント社会の到来』（ダイヤモンド社）、『ハイ・コンセプト』（三笠書房）、『ジョニー・ブンの冒険』（講談社）がある。