

## 予告された報酬

- ▶ 学習心理学の世界では、すでに「予告された報酬」が動機付けを減退させることが明らかになっている。
- ▶ 私たちの「動機」というのが、シンプルな「努力→報酬」という因果関係よっては駆動されていない。
- ▶ 人事評価制度が前提としている「努力→結果→評価→報酬」という、一見すれば極めて合理的でシンプルな因果関係が、これだけ不協和を起こし、数十年かけても未だに運用できないのはなぜか。
- ▶ 人事評価制度の設計では、「頑張った人は報われる、成果を出した人は報われる」という考え方、つまり因果関係を目指す。しかし、実際にはそのとおりにになっていないことが多い。
- ▶ 労働と報酬が正確に数値的に相関したら、人間は働かない、何の喜びもないと感ずるのではないか。
- ▶ ビジネスの世界で常識として行われている報酬政策が、意味のないどころかむしろ組織の創造性を低下させているのではないか。
- ▶ つまり、「アメ」は組織の創造性を高める上では意味のないどころか、むしろ害悪を及ぼしているという考え方もある。  
評価制度・賃金制度は、衛生要因で不満を軽減させるものであり、これで「やる気」を起こす動機付けにはならない。
- ▶ しかし、報酬と学習の関係については今だ議論が収束していない。
- ▶ 集団における問題解決の能力は、同質性とトレードオフの関係にある。どんなに個人の知的水準の高くても、同質性の高い人が集まると意思決定の品質は低下する。