

特集1

ワーク・モチベーションと企業業績 ー リーマンショック前後 ー

公益社団法人国際経済労働研究所 統括研究員 八木 隆一郎

公益社団法人国際経済労働研究所 主査研究員

近畿大学経営学部 准教授 山下 京

1. 「失われた20年」とON・I・ON2調査の25年

国際経済労働研究所が行っている ON・I・ON2調査(第30回共同調査)は、始まってからすでに四半世紀の歳月が経った。この間に調査に参加した組織数は約330、調査対象組織の組合員総数は約230万人にのぼり、恐らく日本最大級の意識調査である。ON・I・ON2調査のうちワーク・モチベーション調査の部分は、他の調査研究機関によって企業向けにも展開されており、さらに、7カ国(地域)7言語に翻訳され、海外の日系現地企業で調査されるなど世界規模での広がりをみせている。

本調査の設計が開始されたのは1989年である。その80年代は、79年のイギリスのサッチャー政権の登場から81年の米・レーガン政権など、いわゆる「小さな政府」政策が唱えられはじめた時代である。1989年のポーランド非共産党政権、ベルリンの壁崩壊、91年のソ連崩壊という歴史の流れが資本主義や市場原理の正当性を支持し、冷戦勝者のアメリカの影響力が拡大し、今日に至る「市場原理主義」信奉の基礎が固まった時代ともいえる。そして、わが国での、戦後初の地価の下落に始まるバブル経済の崩壊、すなわち第1次金融ショック時の91年にON・I・ON2調査が開始された。97年にはアジア通貨危機に端を発する国際金融市場の大混乱、いわゆる第2次金融ショック(拓銀、山一の崩壊など)があり、90年代の日本は市場原理主義に翻弄されたといえる。

21世紀に入ると、2001年には同時多発テロが

起こり、この年の終わりに先駆的経営で先頭を走っていたエンロンが米国史上最大の倒産劇を演じた。この時点で、ON・I・ON2調査は開始から10年以上の時を経ており、当初から労働組合運動の大きな柱として「働きがい」の問題を取り上げていたこともあり、研究所内では、当時、無批判に日本社会に取り入れられてきた市場原理主義や米国型の株価資本主義が企業経営や従業員の働きがいに及ぼす影響を検討する必要性が指摘されるようになった。

この背景には、当研究所で続けてきた内発的動機づけ研究の知見が関係している。ON・I・ON2調査では複数の指標で仕事へのモチベーション(ワーク・モチベーション、以下WM)を測定しているが、その中心となるのは「仕事の楽しさ」である。モチベーションには金銭的な報酬や外的評価のような、いわゆるアメとムチによって行動が引き起こされる外発的動機づけと、アメとムチではなく「楽しさ」や「内からわき起こるやる気」として位置

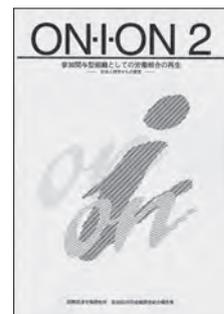


写真1 ON・I・ON2総合報告書

づけられる内発的動機づけの2つがある。WMは、個々人で比重の違いはあるが、この2つのモチベーションから構成されている。従来の研究で示されてきたのは、外発的動機づけの典型であるアメとムチは使いやすく便利ではあるが、ともすれば過剰になってしまう傾向があり、そうなると外発的動機づけはかえって(内発的な)やる気を浸食してしまうという事実であった。この仮定は、内発的動機づけの研究者である米の研究者Deci(1975)の理論に依拠しており、ON・I・ON 2調査において組合員の「働きがい」を検討する上でも基本的な理論枠組みとして用いられている。この傾向は実験室実験の中だけでなく、日本を代表する企業120社あまりの従業員データを用いて検討した結果からも支持されている(山下,1998)。すなわち、内発と外発、両者の関係はトレードオフ、すなわち相補的な関係にあり、働くことにおいて、外発要因の影響力が強くなりすぎると内発的な要因の影響力は相対的に弱くなり、その逆も、また成り立つということである。

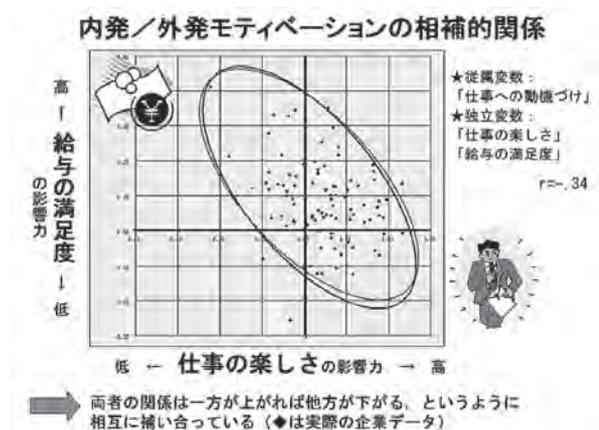


図1-1 内発-外発分布図

縦軸と横軸がそれぞれ、給与に代表される外発的動機づけ、楽しさに代表される内発的動機づけを表わしている。

このような仮定から考えれば、成果主義は年功給(年功序列)の悪平等よりはWMを引き出しやすいかもしれないが、これを強化しすぎることは従業員の目を仕事そのものの楽しさややりがいといった内発的なものよりも、職場内の競争や評価、金

銭的な見返りといったものに向けさせ、外発化傾向を招くことが懸念される。企業がとるガバナンスや制度、施策は、従業員のWMの水準やバランスに長期的に大きな影響を及ぼすのである。

研究所では2002年から2004年にかけて本山美彦理事長(当時所長)を主査として「日本型企業統治研究会」を組織し、企業統治や企業文化の検討を行っていた。経済学者との学際的研究であったこのプロジェクトの中で、著者らは心理学者として参加し、米国型および日本型の企業文化と従業員のWM、および会社の業績との関係について研究を行った。その結果、成果主義や米国型の株主重視の制度や企業文化は従業員の外発的動機づけを過剰にしている傾向があり、伝統的な年功型賃金や企業別労働組合がむしろ従業員の内発的動機づけを維持する方向に機能していることが確認された。そして、内発-外発のバランスが崩れている場合、企業業績が悪化する可能性が高いことが明らかになったのである。

2001年から2006年までの時代は小泉政権の下で「改革」が断行されていた時期であったが、市場原理主義の歪みは徐々に露わになりつつあり、社会的な動きとしても2004年には成果主義の見直しを唱えた「虚妄の成果主義」がベストセラーになるなど⁽¹⁾、人事政策の主流となってきた成果主義に対する批判や行き過ぎへの修正が始まりつつある時期であった。このような流れは、2008年のリーマンショックによって決定づけられることとなる。これまでの失われた20年の間、日本企業や社会は、グローバルスタンダードの名の下、米国型の企業統治を盲目的に取り入れ、その成果を検証せずに過ぎてきた。エンロン事件⁽²⁾やリーマンショックは巨大企業に対する規制を廃止し、市場原理に任せることがいかに深刻な問題を引き起こすかを社会で考える大きなきっかけになった。「日本型企業統治研究会」における研究成果が十分に受け入れられる素地が整ったといえる⁽³⁾。

2. ワーク・モチベーションのバランスと企業業績の関係

前述のように、四半世紀にわたって継続されているON・I・ON2調査は日本でも有数の大規模調査となり、勤労者の意識調査のデータベースが蓄積されている。これによって日本の各産業の代表的企業の働きがいや関与意識などを経年で比較することが可能である。また、問題となっている内発的モチベーションと外発的モチベーションのあるべきバランスについても検討することができる。

このモチベーションの最適バランスの検討については、従来型の調査とは異なる試みが導入されている。ON・I・ON2調査を含めて、そのほとんどは自己報告による質問紙調査である。例えば、従業員対象のモラル・サーベイの場合、多くのケースにおいて「やる気がある」と回答すればモチベーションが高いことになる。管理職自身のリーダーシップ測定にしても同様であり、あくまでも回答者の内省に頼る方法であるために、回答者の側で操作が可能である。会社や職場では調査に対する回答自体に利害関係があることが多く、「やる気がない」という回答よりも「ある」と答えた方が有利という意識が存在する。評価をよくしたいという「社会的望ましさ」や、会社からどう評価されるのか気になるといった「評価懸念」によって回答に歪みが生じる可能性が大きい(図2-1)。客観的に外から直接観察できない「心」を扱うのが心理学であるが、「心」を測るといふことはこのような難しい問題

を含んでいる。「心」や「意識」の測定法として内省結果を言語化して表現するという形をとっているのが「質問紙法」であり、世論調査やマーケティングリサーチなどでおなじみの最も一般的な方法であるが、これは同時に「歪み」を生む危険性も高い。これを避けるための手段として考えられるのが、回答者自身が調査意図や結果の解釈ができないようにするというものである。心理検査においては投影法などでその手法が取り入れられている。例えば、モチベーションの過程には、理論的に図2-2に示されるような関係が成り立つ。もともと、モチベーションという概念自体が、単なる「やる気」ではなく、なんらかの条件によって引き起こされた「やる気」から行動(や成果)に至るまでの過程を表す。

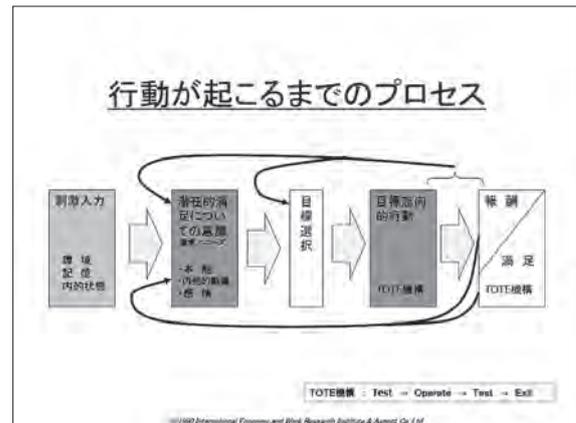


図2-2 モチベーションの過程

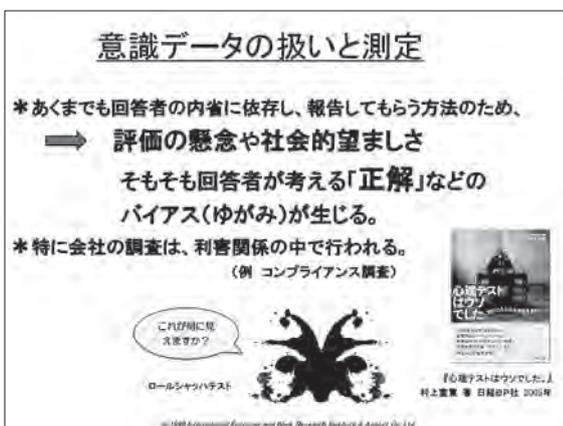


図2-1 意識データの扱い

WMにかかわる変数同士の関係はこれまでの共同調査ON・I・ON2の中の研究の蓄積からある程度明らかになっており、「やる気の有無」などの「歪み」が生じやすい変数に対する回答ではなく、他の変数とこれらの変数との関係から変数間の関係を関数化することによって、ターゲットとなる指標の水準を予測することが可能である。このような手続きを踏むことによって、回答者はどう答えれば有利になるのかが類推できず、回答を意図的に操作することがきわめて困難になるのである。

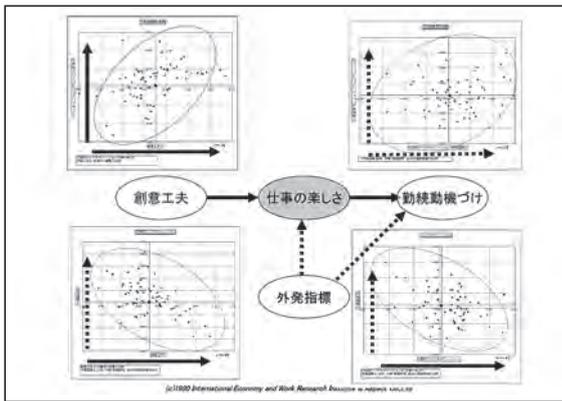


図2-3 WMを構成する要因と要因の関係

以上のような手続きを経て得られたデータに、企業業績の基となるデータを組み合わせた。これについては有価証券報告書(や日経NEEDS)等の資料から得られた客観的な企業業績データを用いている。こうして意識データと客観的業績データをリンクし、WMと企業業績との関係の検討を行った。

図2-4は、円の大きさが、従業員一人当たりの営業利益額を表すバブルチャートである。

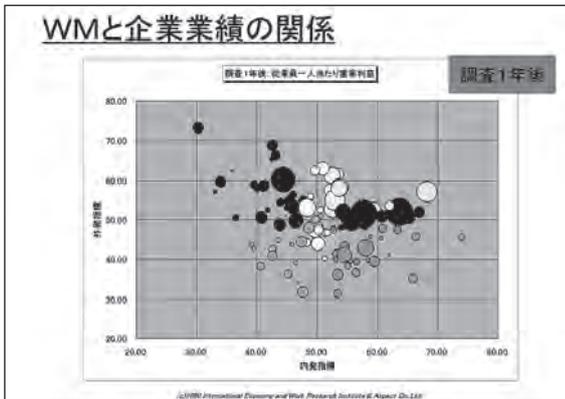


図2-4 WMと企業業績の関係(1年後)

縦軸は外発的動機づけ、すなわちアメムチによるやる気の過程であり、横軸は内発的動機づけ、すなわち内からわき起こるやる気の過程である。目盛りは全体の平均を50とする標準得点(いわゆる偏差値)で表されている。

作成されたデータベースを用いれば、様々な客観指標による同様のグラフが作成できるが、ここでは従業員一人当たりの営業利益額で検討を行っている。それは、財務指標の中でこの指標がヒトの要素が強いと考えられるからであり、他の指標は多かれ少なかれ財テク的な要素が強いと考えられるからである。

結果をみると、内発も外発も低い会社は業績が上がっていないのは予測通りである。次いで、「虚妄の成果主義」の中で描かれた過剰な外発的動機づけの世界、すなわち成果主義の行き過ぎなどによる内発的動機づけの低い会社も一部の例外を除けば、やはり業績が結局上がっていない。一般的には、教育関係者の一部をはじめとして極端には「内発的動機づけ=善、外発的動機づけ=悪」の価値観が見受けられるが、実は内発的動機づけのみが高い場合もそれほど業績は上がっていないことがわかる。そして、内発外発ともに高いという(理論的には)理想的な組織は存在しない。すなわち、内発的動機づけの一定の水準を損なわなければ、外発的に動機づけても(アメムチを利かせても)構わないということであり、逆も同じことである。これを私たちはL字仮説と呼ぶことにした。すなわち、ピークスに沿う形で勝ち組が並び、一方の最低限のボーダーを損なわなければ会社の業績は上がるのである。

しかしながら、「業績は全てを癒す」あるいは「勝ち組だから業績が高い」というように、「従業員の動機づけ→会社業績」ではなく「会社業績→動機づけ」という因果関係も当然、考えられる。そこで、意識調査の当年、翌年、2年後、3年後とデータを検討し、年を経るごとにWMと業績の関係は強くなる傾向があることを確認した(図2-5、図2-6)。逆に、1年前にさかのぼるとこのパターンは崩れる。この検討によって、「動機づけ→業績」「業績→動機づけ」のいずれかの因果的影響のうち、「従業員の動機づけ→会社業績」の影響の方が強い、ということが支持されたといえる。

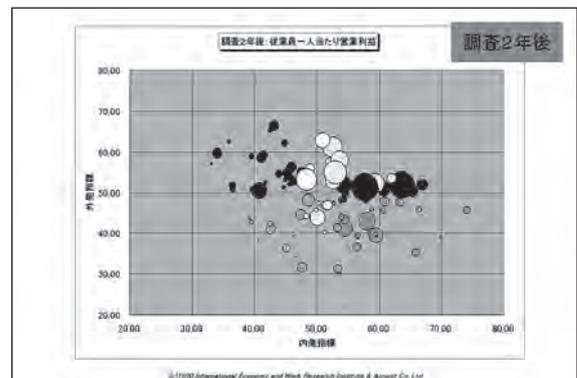


図2-5 WMと企業業績の関係(2年後)

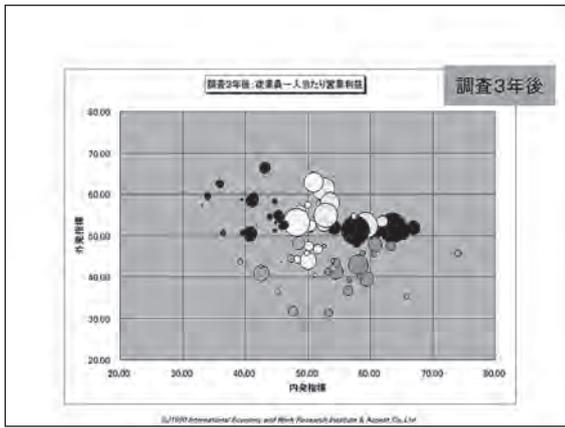


図2-6 WMと企業業績の関係(3年後)

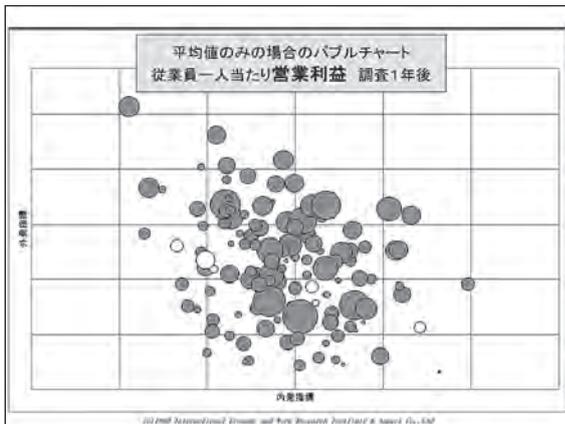


図2-7 平均値のみでプロットした WMと企業業績の関係

加えて、「やる気」や「やりがい」に関する調査項目の平均値のみをデータとして用いると、やはりパターンは崩れることが明らかになり(図2-7)、このことはこの測定方法の妥当性の高さを示すものといえる。

いずれにしても、過剰外発的動機づけが危険であることは理論的にも現実社会においても概ね正しいといえよう。

資本主義そのもののあり方も大きな転換を迎えようとしている中で、私たちは、従業員の動機づけと企業業績および企業文化の関係について報告した(八木・山下, 2009)。本稿は、まずその議論を基本的には再掲し、リーマンショック以降の知見について報告する。

日本型企業統治研究会は、「企業統治を含めたこれまでの日本型の企業文化はすべてダメなのか。」を検討するために行われた。改革をまじめに行った企業が勝ち組になり、怠った会社が負け組

になる、などという当時の単純な言説に挑戦するためであった。いわゆるエンロン事件は、巨大企業に対する規制を廃止し、市場原理に任せることがいかに深刻な問題を引き起こすかを教えた。そして結局、ギャンブル経済(ファンドカジノ)を終焉させるべく、行き過ぎた市場原理主義の見直しが起こって現在に至っている。

年功賃金がダメだから成果主義、成果主義が行き過ぎたから年功に戻す、というような乱暴な議論が繰り返されたが、そうではない。成果主義がダメなのではなく、導入するならどの程度、という「程度」問題にしなければならない。

アメとムチ、すなわち外発的動機づけは即効性があり、用いやすい。効き目があるが故に、企業の管理・経営者や親や教師はこれを使いすぎる傾向がある。これが内発-外発のバランスを失わせ、ともすれば過剰外発的動機づけを招くのである。では、どこからが過剰なのか。これが一番重要なポイントである。行き過ぎは悪いのはわかるけれども、どこまでなら許容範囲で、どこからが害なのか。まだ、研究途上ではあるものの、少なくとも今回のこのバブルチャートから、図2-8のようにWMのベストバランスも推測することができ、一定の示唆を得ることは可能である。

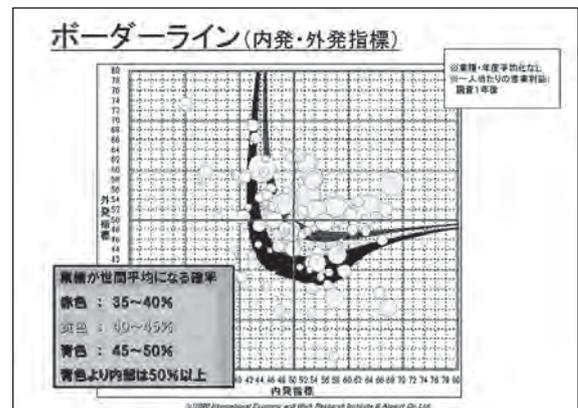


図2-8 ピークスライン

3. リーマンショック前後の結果

2009年に展開された、前述の議論は、あくまでもリーマンショック以前のデータに基づく結果である。その結果は、おおむね仮説通りの結果であったし、単純指標より私たちが提案する過程指標の方が優れていることも明らかになった。当時そして今も話題であり続けている成果主義や株主重視が外発化の方向性を持つことや伝統的な日本型の企業文化や制度施策が内発的動機づけを高めることが見出され、まさしく成果主義をはじめとした改革にもバランスが大事である、ということが確認されたのである。

このような傾向が本当に存在するのか、さらに詳細に議論するために、時期を分けて検討を行った。まず、節目として考えられるのは2008年9月のリーマンショックである。米国の大手投資銀行であるリーマン・ブラザーズの経営破綻とその後の株価暴落による世界的な金融危機は、わが国の経済や労働市場、労働意識に大きな影響を及ぼした。そこで、これまで全期間を通して分析されてきたデータを「ワーク・モチベーション研究会」⁽⁴⁾での検討を経て、3期に分けて再分析を行った。すなわち、1990年から1997年までを1期、1998年から2008年までを2期、2008年以降を3期とした。1997年から1998年は国内では山一ショックや金融ビッグバン、世界的にはアジア金融危機によって日本企業の企業統治のあり方が大きく変わり始めた時期に当たる。その影響を受けて人事制度も成果主義導入などが行われるようになった。2007年から2008年は前述の理由でリーマンショックがあったため、その影響を観測する目的で期間を区切ることにした。成果主義導入のブームが終わり、その修正が行われる時期でもある。そして、データは少なくなるが、2008年のリーマンショック以降の結果である。ただし、3期に分けた分析を交えつつも、ここでは基本的には、リーマンショック以降を含めた結果をまとめて検討する。

<データに含まれる層の違い>

共同調査に含まれるデータは、最初に発表した2007年当時は製造業のデータが中心であった。そのため、性差をコントロールする目的で、男性のみ

で分析が行われた。例えば、勤続動機づけは女性よりも男性の方が高い傾向があり、男女混合データでは、組織間の勤続動機づけの水準の差は、組織における差というよりも女性の比率に大きく左右される状況にあったからである。そこでまず、比較のため、その男性のみのデータを検討すると、

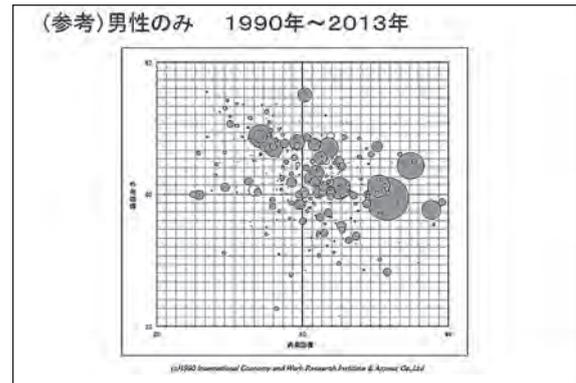


図3-1 WMと企業業績の関係(男性のみ)
(1990年～2013年)

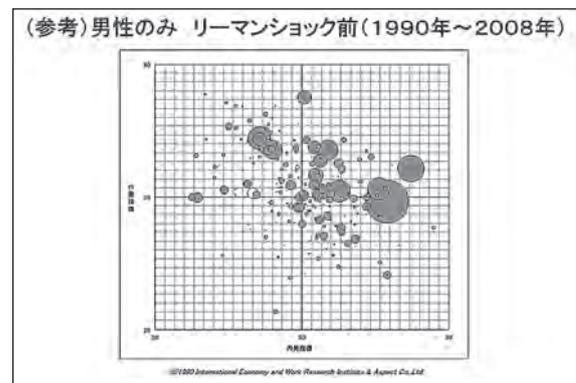


図3-2 WMと企業業績の関係(男性のみ)
(1990年～2008年)

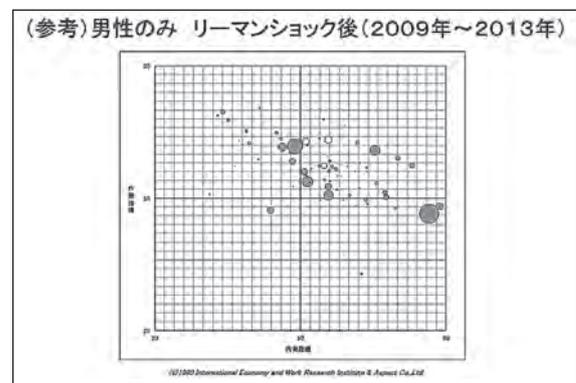


図3-3 WMと企業業績の関係(男性のみ)
(2009年～2013年)

リーマンショック後、単純なL字はみられなくなった(図3-1～図3-3)。

すなわち、一時的な現象、あるいは男性のみの結果と解釈できるかもしれないが、外発的動機づけの低い会社がなくなったことになる。男性組合員(従業員)のワーク・モチベーションのバランスは外発性が高くなり、より条件面や雇用し続けられることが重視されるようになったといえる。

しかしながら、共同調査のデータも最近では流通やサービス業など製造業以外の組織が増える傾向にあり、こういった職場では女性の比率が高いところもある。男性のみの分析で結果を判断するのは危険である。そこで、あらためて男女混合データで分析してみたところ、結果は男性のみの場合とそれほど変わりがないことが明らかになった(図3-4～図3-7)。ただし、今回は、リーマンショック以前と比較するため、製造業を中心としたデータで男性のみの結果も一部報告する。

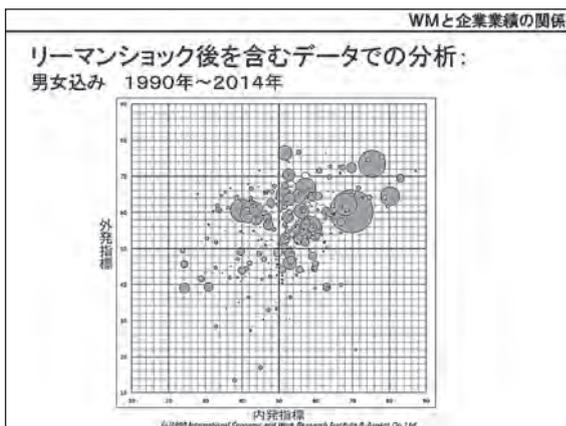


図3-4 WMと企業業績の関係(男女込み)
(1990年～2014年)

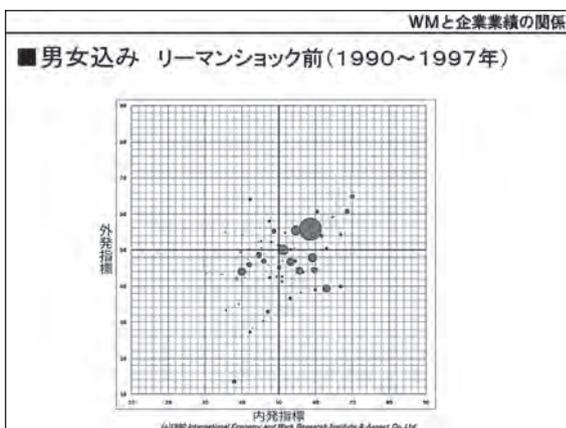


図3-5 WMと企業業績の関係(男女込み)
(1990年～1997年)

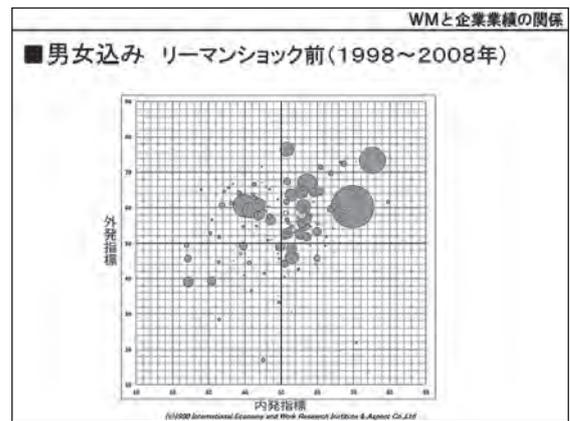


図3-6 WMと企業業績の関係(男女込み)
(1998年～2008年)

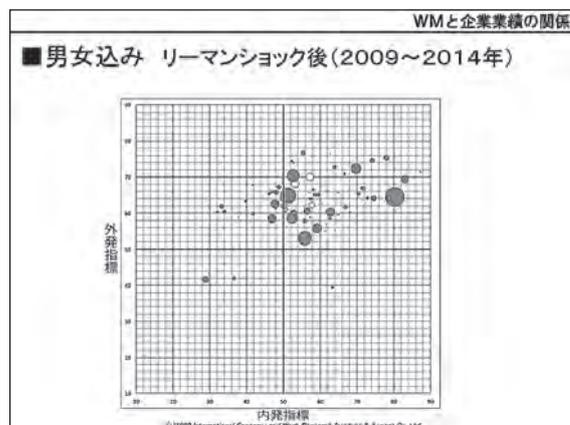


図3-7 WMと企業業績の関係(男女込み)
(2009年～2014年)

(1) リーマンショック以前に外発化要因とされた変数の検討

前回報告(2009)で、外発的動機づけを上げる要因として挙がっていたのは、「株主への分配重視」と「能力成果主義」であった。

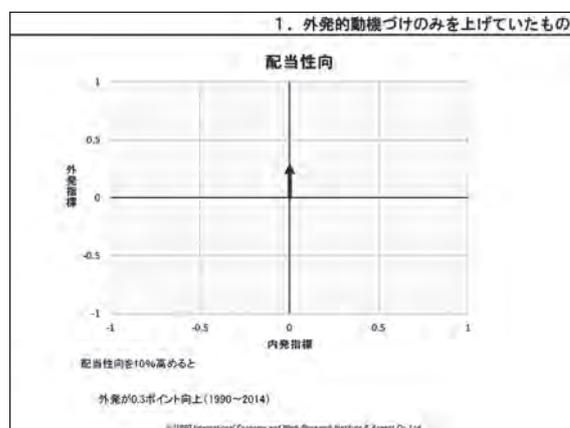


図3-8 配当性向の効果

まず、株主重視の指標とした配当性向については(図3-8)、リーマンショック後も同様、配当性向の高い組織は外発的傾向が高いことが確認された(配当性向が10%高まると外発指標の値は0.3ポイント高まる。)

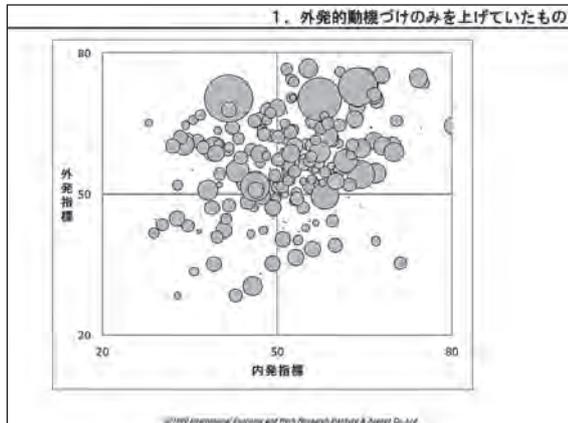


図3-9 WMと配当性向の関係

また、失われた20年間における日本企業の制度施策上の大きな変化の方向性として、株主重視と並んで取り上げてきたのが成果主義であった。

これを年代別に(男性のみ)で分析したところ、若年層では内発的動機づけを高める効果があるが(図3-10)、中高年層(30代後半から)になると外発化を招く傾向がある、というように、年齢層によって異なる結果が得られた(ただし、この結果も男女込みデータにすると性差の影響が大きいいためか、この傾向は見えなくなる)。

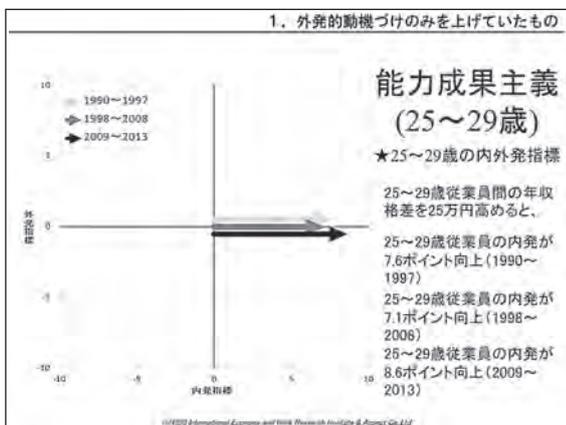


図3-10 20代後半の賃金格差の効果

20代後半の賃金格差について、3期別のバブルチャートにしたものが、図3-11~図3-13である。

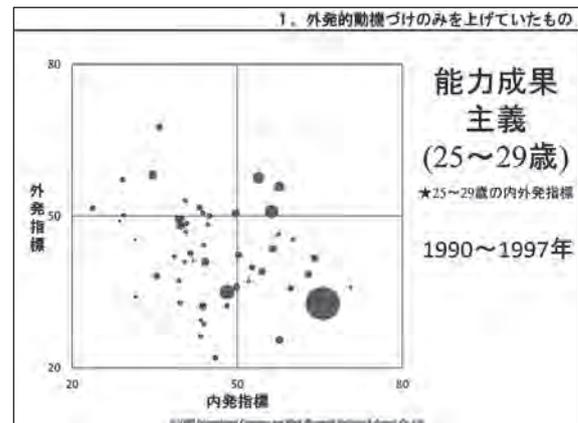


図3-11 20代後半のWMと賃金格差の関係 (1990年~1997年)

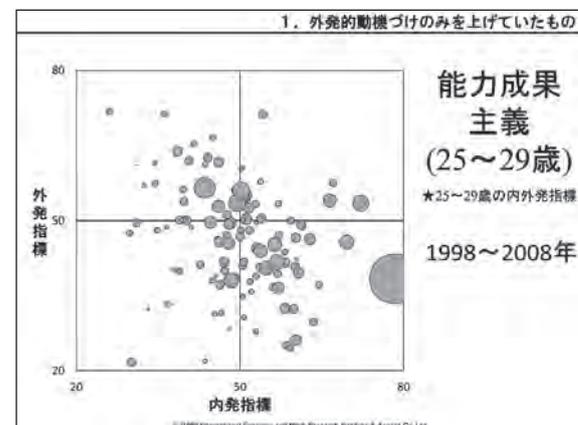


図3-12 20代後半のWMと賃金格差の関係 (1998年~2008年)

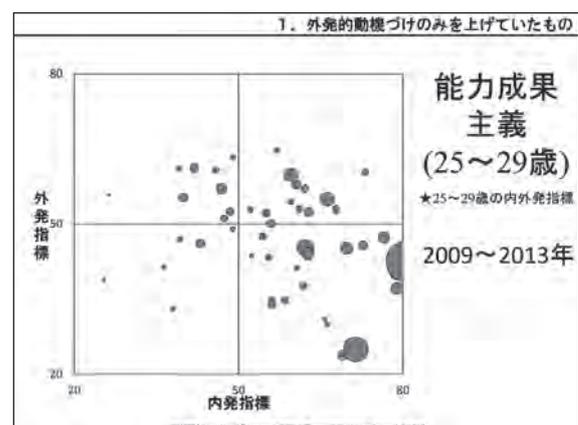


図3-13 20代後半のWMと賃金格差の関係 (2009年~2013年)

30代・40代の賃金格差の効果(図3-14~図3-16)と40代の3期別のバブルチャート(図3-17~図3-19)についても同様に示す。

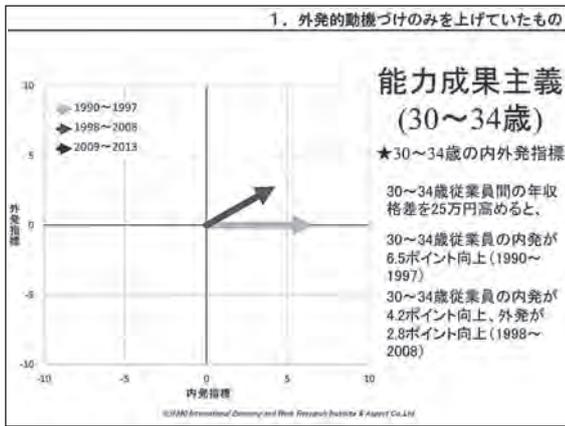


図3-14 30代前半の賃金格差の効果

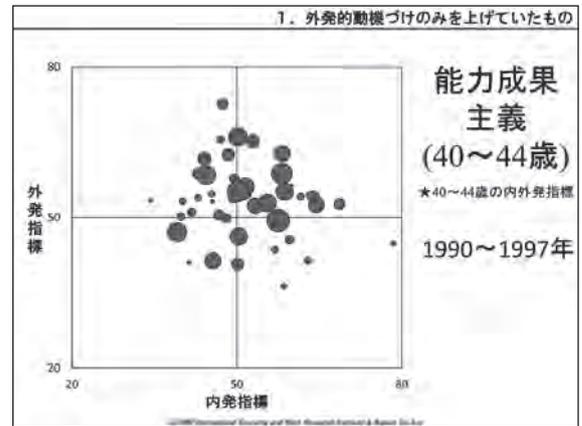


図3-17 40代前半のWMと賃金格差の関係 (1990年~1997年)

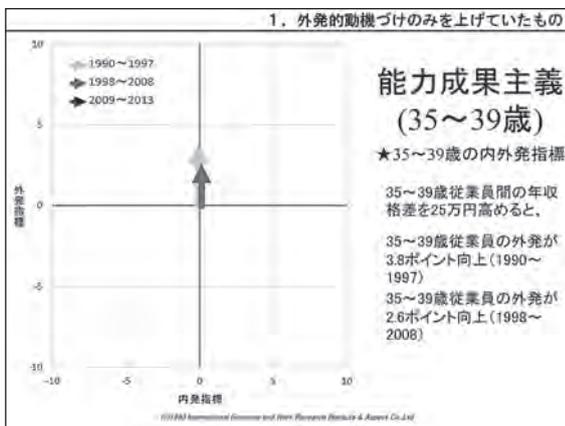


図3-15 30代後半の賃金格差の効果

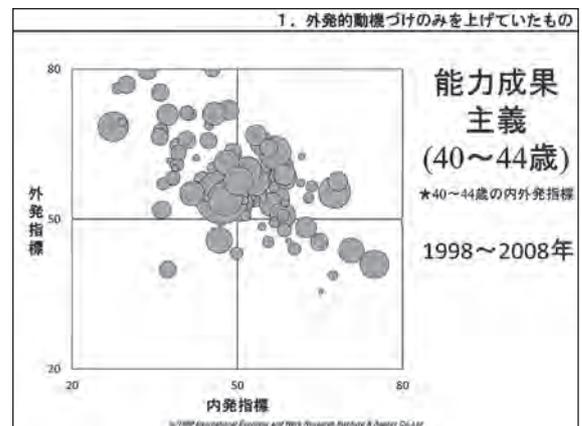


図3-18 40代前半のWMと賃金格差の関係 (1998年~2008年)

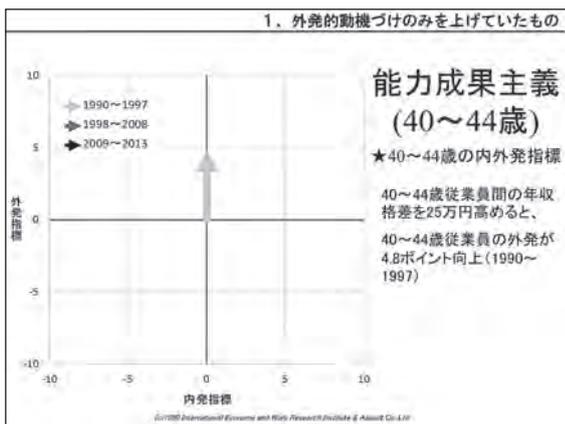


図3-16 40代前半の賃金格差の効果

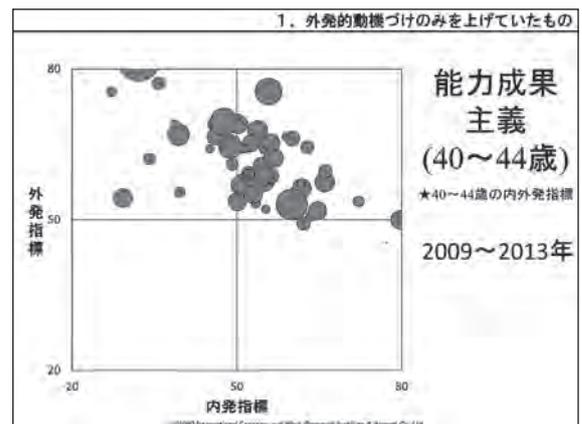


図3-19 40代前半のWMと賃金格差の関係 (2009年~2013年)

この分析における成果主義の強さの指標は、ある一定の年齢(30歳や35歳)において年収の分散(ちらばり)がどの程度かという数値によって定義されている。簡単に言えば同年齢で年収格差がど

のくらいあるかということである。この値が大きければ大きいほど、収入が能力や成果によって規定される度合いが大きいと解釈され、「能力成果主義」的と意識している。

(2) リーマンショック以前に内発化要因とされた変数の検討

前回報告(2009)で、内発的動機づけを上げる要因として挙がっていたのは、「賃金の年功制」「企業別労働組合への関与の高さ」「会社への帰属意識」「会社役員の内部昇進比率」「新卒採用重視」「人件費・福利厚生費の高さ」などであった。

まず、リーマンショック前の分析において内発性を上げる効果があった要因の1つ、年功賃金については、年齢1歳ごとの年収の平均増加額で定義した。すると、1期では、平均増加額10万につき内発指標7.4ポイント増、3期(すなわちリーマンショック以降)も引き続き内発指標が9.9ポイント高くなるという結果であった(図3-20)。バブルチャートは図3-21、図3-22のとおりである。

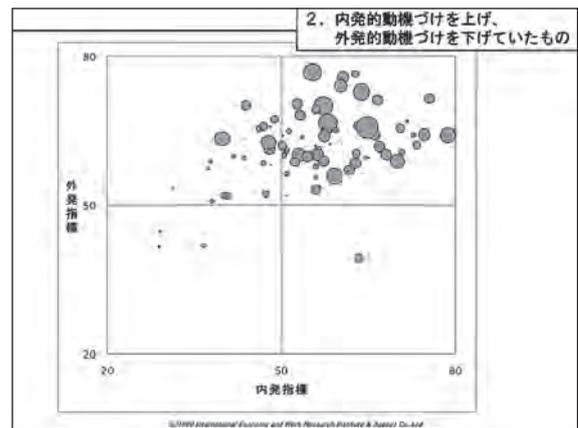


図3-22 WMと年功の関係 (2009年～2014年)

次に、企業別労働組合への関与意識である「組合関与」について検討を行った。これは「必要であれば役員になって組合活動をにう」「組合をよくするため積極的に活動したい」の2項目の合成得点である。これも前回報告と同様、内発を高める方向性を持っていた(組合関与の高い人が5%増加すると3期では内発が7.4ポイント高くなる)(図3-23)。日本の経済成長を支えた「三種の神器」の1つである企業別労働組合への関与意識は、今も従業員の働くことへの内発性を支えることに貢献しているといえる。ちなみにバブルチャートをみると、図3-24～図3-26のようになる。

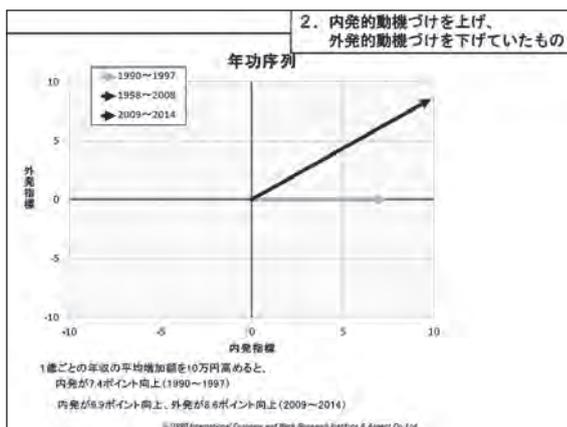


図3-20 年功の効果

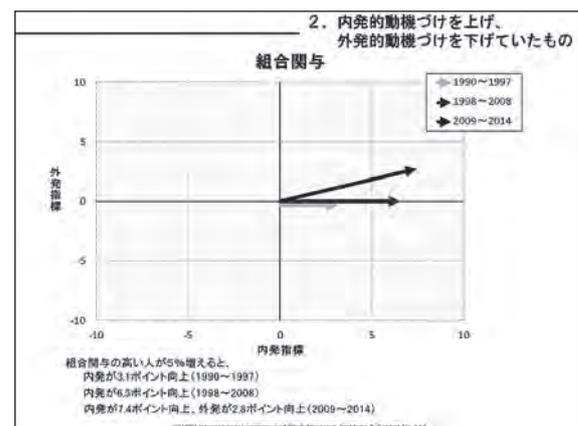


図3-23 労働組合への関与の効果

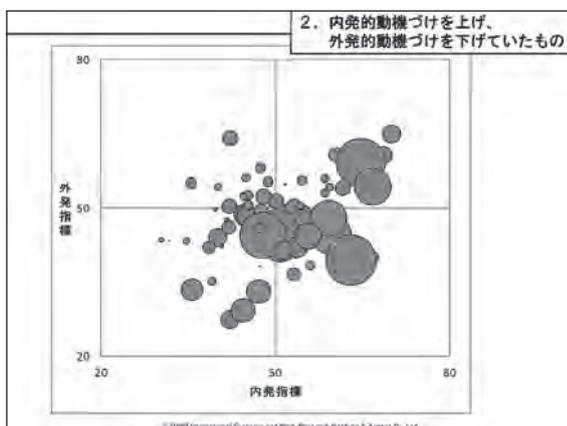


図3-21 WMと年功の関係 (1990年～1997年)

一方で、会社に対する関与意識も同様に内発を高める要因である(図3-27～図3-30)。

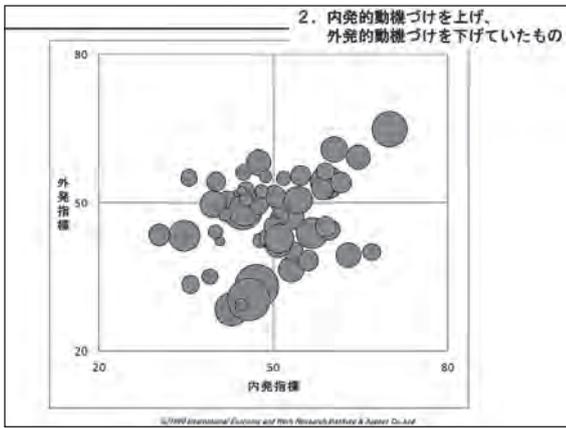


図3-24 WMと組合関与の関係
(1990年～1997年)

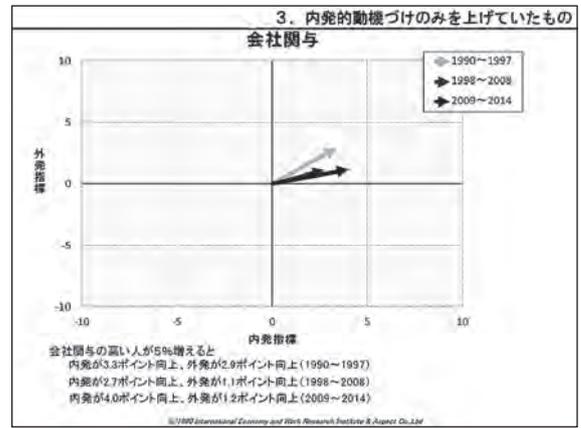


図3-27 会社への関与の効果

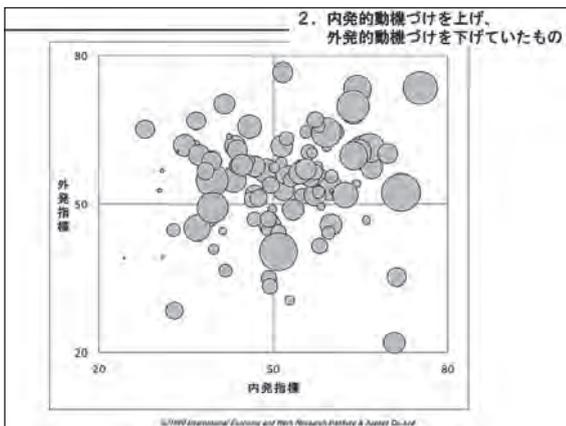


図3-25 WMと組合関与の関係
(1998年～2008年)

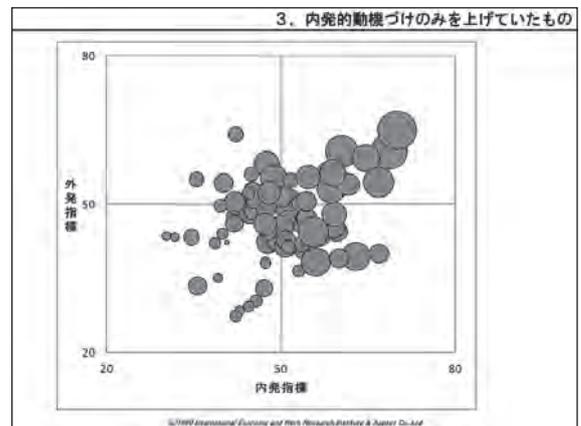


図3-28 WMと会社関与の関係
(1990年～1997年)

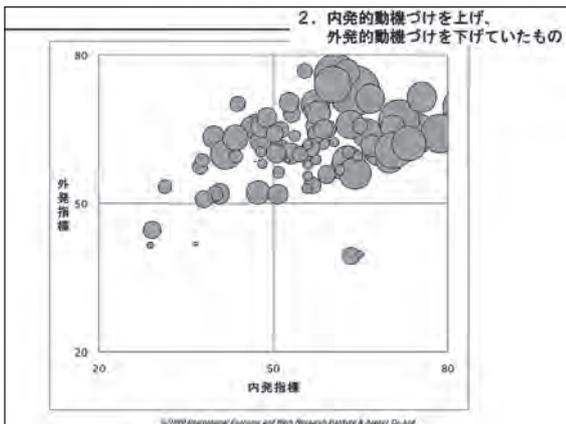


図3-26 WMと組合関与の関係
(2009年～2014年)

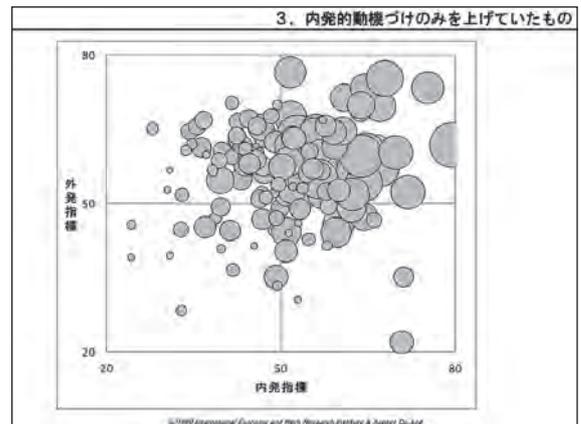


図3-29 WMと会社関与の関係
(1998年～2008年)

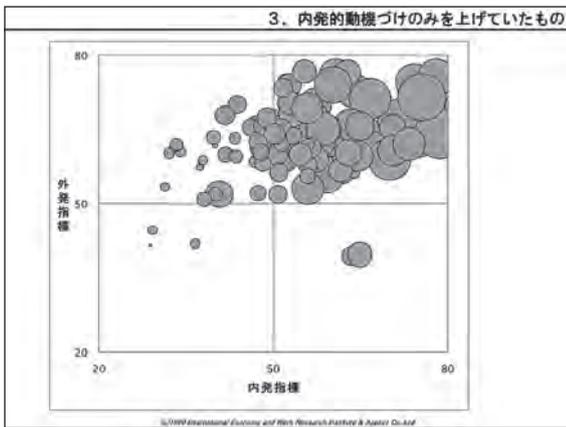


図3-30 WMと会社関与の関係
(2009年～2014年)

役員の内昇進比率についても内発性を高める傾向があることが確認されており、これについてはむしろリーマンショック後においてその傾向が強くなっている(図3-31～図3-32)。3期では、内昇進者の割合が10%高くなると内発指標は2.4ポイント高まる。これについては、わが国の企業における内昇進比率が時代とともに低下していることが関係している可能性がある。実際今回のデータでは、1期で82%あった内昇進比率が2期で67%、3期では60%にまで低下している。内昇進比率の低下にともなって却って会社間の格差が生まれたことから、影響力が強くなっているのかもしれない。

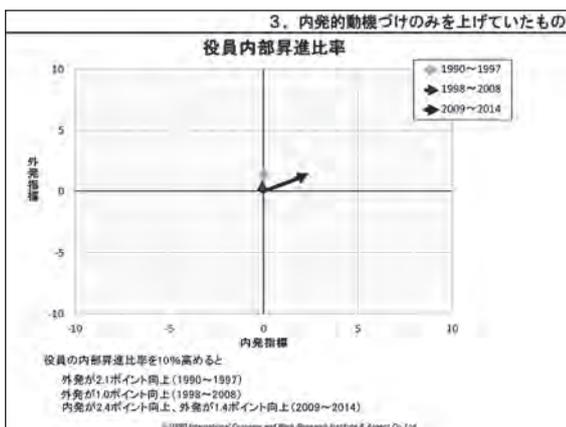


図3-31 会社役員の内昇進比率の効果

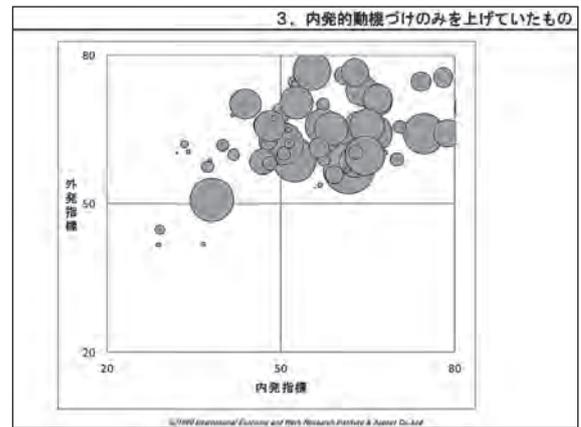


図3-32 WMと会社役員の内昇進比率の関係
(2009年～2014年)

(3) その他の要因

興味深いのは、従業員持ち株比率である。リーマンショック後には内発的動機づけを引き上げる傾向を示している(図3-33～図3-36)。自分の会社の株を持つことによって組織へのコミットメントや愛着が高まった結果とも考えられるが、これも導入する会社が増加することによって会社間の格差が生じ、動機づけと共変動するようになった可能性が考えられる。

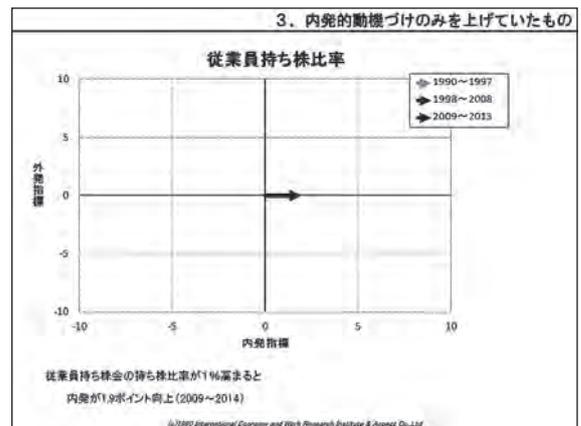


図3-33 従業員持ち株比率の効果

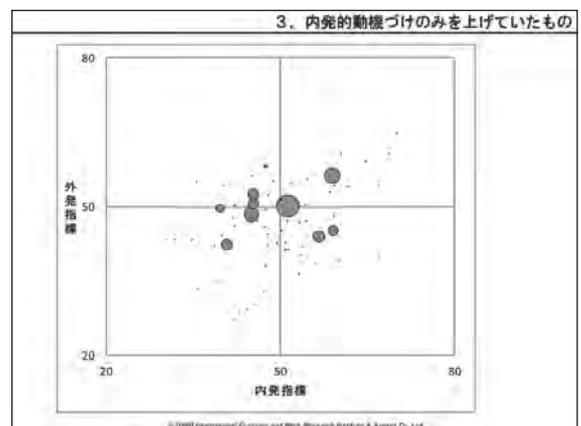


図3-34 WMと従業員持ち株比率の関係
(1990年～1997年)

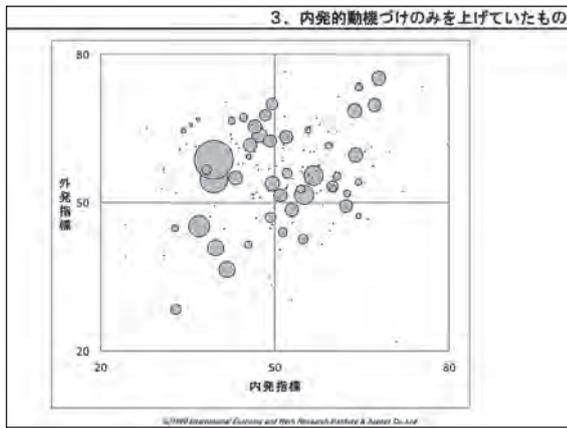


図3-35 WMと従業員持ち株比率の関係
(1998年～2008年)

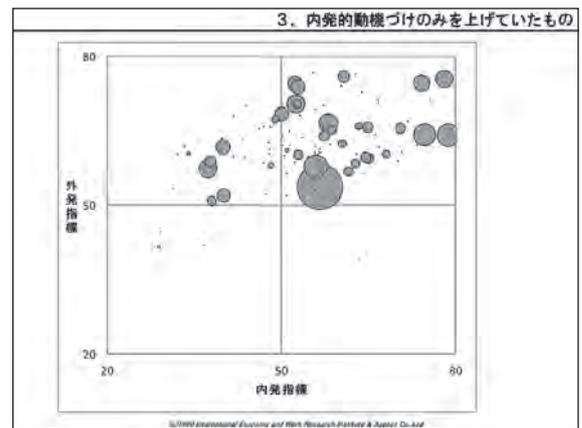


図3-36 WMと従業員持ち株比率の関係
(2009年～2014年)

4. まとめ

以上に示されたように、リーマンショック以前の結果と同様、リーマンショック後においても、日本型の企業文化や制度施策の多くは従業員の内発性を上げる方向性を持っている効果が確認された。戦後半世紀を経て、日本的経営や日本型の企業文化のすべてを否定する必要はなく、様々な制度や施策はその機能的意味を考えて導入・廃止する必要があるということである。同様に、「虚妄の成果主義」に代表される成果主義を批判する主張も実証的なデータに基づく検証を経なければ説得力がない。モチベーションの基本な理解としては、外発的動機づけは動機づけの基本であり、それ自体が悪というわけではない。社会主義の悪平等に示されるように働きや成果に応じてある程度差をつけることはむしろWMを高める効果があり、外発的動機づけはこれがバランスを崩して過剰になりすぎることが問題なのである。成果主義に代表される組織における制度や施策の転換には実証的な検討が必要であり、成果主義を導入するならば、元々の組織内の従業員の内発-外発のバランスを把握した上で、どの程度の差や強度を想定するのかという慎重な議論と準備が必要である。

本稿では株主重視や成果主義が外発的モチベーションを高める働きを持っていることを報告しており、すでに従業員の外発傾向が高い組織の場合はその導入の仕方には慎重になる必要があ

る。2005年に得られたデータを用いた研究(高橋, 2007)では、株主重視の経営を支持しているのは、全体の約2割で、属性として、男性、若年層、高学歴者、専門・管理的職業、本人所得が高い層ほど株主重視の意見を有する傾向があったことが報告されている。また、従業員としての既得権益を持たない非正社員や小企業勤務者、自由競争志向が強い層の方が株主重視のガバナンスを支持する傾向があったという。若年層や自由競争志向を持った層が株主重視志向という点では成果主義への支持も同じような傾向があると考えられる。外発的モチベーションを助長する制度・施策を採用する場合は、組織内の性別・年代構成、職種、働き方の志向などにも注意する必要があると考えられる。

結局、成果主義に代表される組織における制度や施策の転換には実証的な検討が欠かせないものであり、そのためには内発-外発のバランスが重要であるということが確認された。内発的モチベーションを高める働きのある伝統的な日本型の企業文化や制度施策の継承に関しても同様で、その最適の水準を測りながら運用していかなければならない。

近年の経営者は、財務を中心としたしかも四半期ごとというような極めて近視眼的な経営を強いられるようになってきている。四半期ごとの短期の

評価が経営者の成績になるからである。短期的な財務だけの方程式を解くならば、現在、頻繁に行われているリストラという名の人件費削減、その他の経費削減、海外移転などの短絡的なカンフル剤が功を奏するかもしれない。けれども、組合員すなわち従業員の長期的なモチベーションの維持と組織へのコミットメントという人心の要素を加えた連立方程式という形にすれば、答えは変わるだろう。データベース全体から得られた知見を参考に、自社の事業所間の差や共変動をみることによって、財務に偏重した経営指標に対して、ワーク・モチベーションは、もう一つの「ヒト」にかかわる指標となり得るのである。

財務中心、外発強調の「人」を見ない経営がまかり通ってきた一方で、近年は特にサービス業を中心に労働市場は買い手市場から売り手市場に様相が変わってきている。この20年、従業員の福

利厚生に関しては削られる一方だったが、今度は掌を返したように従業員を惹きつける「楽しい職場」や「やる気を引き出すオフィス」と言うような特集がビジネス誌で組まれたりしている(日経ビジネス、2014年)。このような場当たりの対策は結局、個々の制度や施策の効果測定についてきちんとしたデータに基づく検証がなされず、流行やコンサルタント会社のいいなりになっている故に起こってくる現象であり、無駄に従業員の満足度の向上だけが図られたり、過剰で意味のない制度や施策が展開されたりすることになる。結局は、組織を支えるのは「人」であり、経営者はモチベーションという概念をよく理解した上で、組織や企業をどうしていきたいのかという明確なビジョンを持って、データに基づいた現状把握をしながら制度・施策の導入・廃止を行うべきである。

<引用・参考文献>

- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York; Plenum.
- Deci, E. L. 著、安藤延男・石田梅男訳(1980)「内発的動機づけ-実験社会心理学的アプローチ」誠信書房
- 高橋康二(2007)「株主重視の経営を支持しているのは誰か」『日本労働研究雑誌』No.565 61-72.

- 高橋伸夫(2004)「虚妄の成果主義」日経BP社・八木隆一郎(1996)「最終章 慣性から関与へ」『ON・I・ON2第30回共同意識調査総合報告書』社団法人国際経済労働研究所
- 八木隆一郎・山下京(2009)「ワーク・モチベーションと企業業績: 日本的企業文化の持つ意味」『Int'lecowk』64(2), 7-19.
- 山下京(2008)「産業場面における内発的動機づけの研究-有能性と自律性を中心として」大阪大学博士学位論文

脚注

- (1) 成果主義に大打撃を与えたとされるこの本では前述のDeciの内発的動機づけ理論を大幅に紙面を割いて紹介している。
- (2) 2001年12月2日に倒産したエネルギー大手のエンロン(Enron Corp.)は、1987年のテキサコの倒産(資産総額359億ドル)をはるかに上回る米国史上最大の大型倒産であった(資産総額634億ドル)。
- (3) 参加組織のデータ公開の問題から、研究会の中での正式な発表は見送られたが、2007年の公開講演会においてその成果発表を行っている。
- (4) 当研究所と(株)応用社会心理学研究所が事務局となって、両研究所が共有するデータベースを用いて学際的研究を行うべく経済学者、心理学者、社会学者などで構成されている研究組織。