

# RIPRESS

Working Paper No.31

日本的経営は“意欲的労働力”の創出にとって効果的か  
——“理念共有化”仮説の提唱——

Is the Japanese-style of management effective for creating “motivated labor”  
—A proposal of “Mission-sharing” hypothesis—

大場 裕之

麗澤大学 経済学部 教授

平成21年3月27日

RIPRESS 経済社会総合研究センター

はじめに - 我々の問題意識

1. 日本的経営の有効性をめぐる議論：比較制度論と海外移転論を中心に
2. 働く意欲がもたらす意義とその源泉とは何か？
3. 日本的経営とワーク・モチベーションとのつながり
4. 効率性至上主義経営からの決別：効率と活力基準に立脚した複眼的経営の必要性
5. 解決策としての“理念（ミッション）共有化”仮説の提示

はじめに - 我々の問題意識：日本的経営と働く意欲とのつながりを求めて

いわゆる日本的経営は、働く者の労働意欲を向上させるうえで、効果的な経営スタイルと言えるだろうか？昨今、日本の企業社会では、働く者の会社に対する帰属意識が低下していることが指摘され、本来的に働く意欲を高める機能がビルトインされていると考えられていた日本的経営のあり方（スタイル）そのものが問われている。

そこで、この小論では、日本的経営と働く意欲との関連性に着目し、これまでの研究成果をクリティカルに吟味することを通じて、「理念共有化」された日本的経営が意欲的労働力の創出にとって効果的であるという仮説を提示することにある。

日本的経営と働く意欲との関連性の問題について、我々はこれまで、職務意識という観点から、清川・大場・P.C.Verma [2002] と清川・大場[2003]において製造業を中心にインドに進出した日系企業の事例と日本における事例を中心に検討してきたが、インドと日本では好対照の知見が得られた。すなわち、前者の事例では、日本的経営の海外（インド）への移転を一種の「文化移転」と捉えたが、そこでは、インド進出日系合併企業のインド人従業員、とくに労働者層において、好意的に受け入れられつつあり、日本的経営が有効であることを実証的に明らかにしている。しかしながら、後者の日本の事例では、若年層の個人主義化と中高年層の仕事や会社に対する失望感により、組織に対する一体感が低下し、「日本的経営」離れが進行していることを指摘した。

こうした2つの職務意識の研究成果が示唆することとは、日本的経営の根幹にある「組織一体感」の醸成・促進という経営理念や価値観が、インドで受容されていることから、日本だけではなく海外でも通ずる普遍的価値を有することを意味している。しかしながら、同時に、「組織一体感」を促進するという日本的な経営スタイルは、日本の事例から伺えるように、意欲的労働力を安定的に確保するものではないことも示唆している。つまり、こうした事実は、日本的経営と働く意欲とを繋ぐ何らかの要因が存在していることを示唆しているのではなかろうか。

## 1. 日本的経営の有効性をめぐる議論：比較制度論と海外移転論を中心に

いわゆる日本的経営が働く意欲もしくはワーク・モチベーションにとって、効果的かどうかという問題に関して、これまでの研究成果を吟味し、その到達点を確認するところからスタートしてみたい。この問題には、少なくとも3つの重要な論点が内包されているので、各々について検討することが妥当であろう。第1は、日本的経営の有効性、第2は、働く意欲がもたらす意義とその源泉、そして第3は両者の関連性に関する論点である。

そもそも日本的経営が効果的であるか否かということが議論される理由は一体どこにあるのだろうか？ それは、日本的経営が2つの大きな壁に直面し、その有効性が問われているからである。ひとつは、日本経済が成熟化する中で発生した「内なる壁」である。日本で展開されている日本的経営そのものが制度的あるいはシステムの効率性が低下し、再構築されつつあるという指摘である。もうひとつは、日本企業のグローバル化に伴い発生した「外なる壁」と呼べるものであり、海外で展開される日本的経営が異文化の壁に直面し、効果的に十分機能していないという指摘である。前者の問題については、比較制度論からのアプローチ、また後者については、海外移転論からのアプローチが示唆に富んでいると考えられるので、これらの研究成果を中心に検討する。

### 1-1 比較制度論的アプローチ：“ハイブリッド化”される日本的経営

始めに、前者の比較制度論的アプローチでは、企業統治(ガバナンス)という観点から、日本の企業が変革されつつあることを明らかにしている。青木昌彦らの研究(Aoki, M., G. Jackson, and H. Miyajima, eds. [2007])によれば、1990年代半ばから、日本の企業は事業構造の再構築や取締役会や雇用システムなどの内部組織を変革する大規模な実験を行ったことを強調している。その結果、ガバナンスの仕方がアメリカ型の市場志向重視の構造に収斂する方向ではなく、長期関係を重視する日本の企業の特徴を内包する“ハイブリット”型企業が支配的なタイプとして浮上してきたことを明らかにしている。すなわち、彼らは、日本の企業のガバナンスと内部組織の特徴を把握するために、東証1,2部上場会社723社(金融を除く)を対象にクラスター分析を2002年に実施した。その結果、市場志向的な金融・所有構造と長期関係を重視する関係志向的な内部組織(内部者中心の取締役会や終身雇用)が結合したハイブリット型の企業が67%(従業員ベースのシェア)に達し、収益も相対的に高いことを明らかにしている<sup>1</sup>。すなわち、日本の多くの企業がハイブリット・タイプの経営に変革されたことによって、制度あるいはシステムとしての効率性が向上したことを示唆している。

しかしながら、このような制度改革によってシステムの的に日本的経営が効果的に機能している場合でも、“ハイブリット化”しつつある日本的経営のもとで働く人々の意欲が低下

しているとすれば、真の意味で“効果的”とは言えないのではなからうか？効率性を絶対命題とする日本的経営のなかで、国際的な競争に勝ち抜くために成果主義という名の労働強化が推し進められ、その対価として働く者の命が擦り切れる寸前にあるとしたら、それこそ由々しき事態である。日本の労働意欲の低下を危惧するマスコミ等での報道が連日のようになされているが、これは短期的、一時的な現象ではなく、長期的な趨勢として、すでにその芽は1990年代に出現していたようにも思える。事実、日本の製造業企業を対象とした1998年と2001年に実施した我々の職務意識調査でも、若者層の個人主義化や、中高年層の働き甲斐の喪失などにより、意識レベルにおいて「日本的経営」離れが進行していることを明らかにしている<sup>2</sup>。

したがって、考察した比較制度論に代表される制度論者が依拠する効率性基準とは、端的にいえば経営システムを効率的にすることである。しかしながら、そのことをもって、働く者のモチベーションに対して効果的であるとは必ずしもいえないことを示している。なぜならば、ハイブリッド化された日本的経営によって収益は改善されるかもしれないが、働く者のモチベーションを引き上げる保障はどこにもないと考えられるからである。このことから、制度面よりもむしろ、清川雪彦・山根弘子[2002]も指摘しているように、意識面の分析の方が重要性を持つ。つまり、ハイブリッド化した制度が根付き、実効性をもつものへと変換されるためには、働く人々の意識の変化が重要な鍵を握るものと考えられる<sup>3</sup>。

#### 1-2 海外移転論からのアプローチ：「受容性」から日本的経営の有効性を探る試み

次に、日本的経営の海外移転に関する研究に目を転じてみることにしよう。この方面においても膨大な研究蓄積があるが、それらに共通する点とは、日本的経営の受容性に関する論点である。つまり、海外でも日本的経営が効果的に機能しているという側面があると同時に、受入国・地域の文化や労働慣行などの違いから、その受容性に問題があり必ずしも有効ではない側面もあることも指摘されている。こうした問題を研究した代表例のひとつとして、アジア諸国で事業展開している日系企業を対象に調査した鈴木滋の研究[2000]がある。鈴木は、1993～97年にかけて実施したアンケートと現地調査に基づき、アジア9カ国の日系企業の経営状況、労務状況、日本式経営の採用比率・有効性・受容性などを分析している。日本的経営（同氏によれば、日本「式」経営と呼ぶ）の特質は「人間中心帰属意識管理」にあると主張している。その基本的な特徴として、集団主義管理（集団主義的意思決定または集団責任）、定着維持管理、帰属意識管理、現場志向型生産管理という4つの管理スタイルがあることを指摘している。鈴木氏は日本的経営管理を28個の管理項目に細分化し、調査を実施した。その結果、日本式経営の採用比率については、調査対象

としたアジア9カ国全体で、45.9%と半分にも満たないことを明らかにしている。また、その有効性の上位5位は、アジア9カ国全体で、経営理念の強調、企業内教育、情報の共有、内部昇進、コンセンサス重視、となっている。反対に、日本式経営の不受容性の上位5位は、配置転換、多能工、格差縮小(平等主義)、年功賃金、年功昇進であることを明らかにしている(同[2000]、29~48ページ)。鈴木の研究は、アジア諸国における日本的経営の移転状況についての実態を体系的に把握した数少ない労作のひとつであり評価に値するものである。

しかしながら、鈴木の研究では、以下の2点について、留意する必要がある。第1は、アンケート調査の対象者が現地日系企業の日本人経営管理者のみに限定され、現地従業員の意識を捕捉していないために、日本的経営に対する両者の見方に差異が存在するのか、という問題を分析できないという限界がある。我々は、この問題を重視すべきと考える。それは、日本的な経営を実践するにあたって、日本人と現地従業員との間において、実際に意識的な差異が発生していることが指摘されているからである。例えば、「格差縮小(平等主義)」という管理項目では、不受容性の上位に掲げられている。しかし、我々のインド進出日系企業を対象とした職務意識調査では、現地従業員、とくに労働者層は日本的経営に根ざす平等主義を好意的に受容しているという正反対の事実があることを検出している(清川雪彦・大場裕之・P.C.Verma[2002])。

第2は、日本的経営の海外への移転を測る「有効性」という基準に曖昧性が認められる点である。鈴木氏の調査では、「有効性」とは、「受容性」とほぼ同義的に使用されているが、その定義が曖昧であり、鈴木氏自らもインタビュー調査するなかで、日本人被験者からその指摘を受けたことを明らかにしている。

以上のように、日本的経営の有効性に関して、比較制度論的アプローチと海外移転論的アプローチを中心に検討してきたが、その結果明らかとなったこととは、その基準として、前者は、効率性、また、後者は受容性に着目している点である。しかし、上述の通り、2つのアプローチを吟味したときに、仮に経営サイドで依拠しているこれらの基準に依拠したとしても、働く者のモチベーションを引き上げる保障はどこにもないという事がいえる。つまり、日本的経営の労働意欲に対する有効性をはかる基準として、「効率性」と「受容性」基準では必ずしも十分ではないことを示唆している。

## 2.働く意欲がもたらす意義とその源泉とは何か？

そのため、次に明らかにすべき点とは、経営という観点から働く主体の方に眼をシフトし、直接的に働く意欲がもたらす意義およびその源泉を探ることである。つまり、働く意欲に期待されている成果とは何か、そしてその意欲は一体どこから生じるのか、という根

本的な問題である。そのために、ここでは、この2つの問題について主に心理学やモチベーション論、さらには経済学などの分野における研究成果をもとに考えてみたい。

## 2-1 働く意欲がもたらす意義に関する研究の3つの潮流

働く意欲、あるいはワーク・モチベーションがもたらす意義に関しては、大きく分けて3つの観点からのアプローチがあり、行動決定、効率性、生活の質(quality of life, QOL)や厚生・よい生き方(well-being)があると考えられる。多くの研究はとを射程においてこれまでに膨大な研究がなされてきているのに対し、については、近年日本で注目されつつある領域であり、研究業績もそれ程多くない印象を受ける。

まず、第1に、行動決定の観点とは、主に心理学の領域で取り上げられている。心理学の標準的なテキストによれば、モチベーションとは、有機体としての人間の行動を引き起こし、方向付ける諸力(the forces acting on or within an organism to initiate and direct behavior)であると紹介されている(Petri Herbert L.[1991] p.3)。そして、Franken, Robert E.[2006]によれば、心理学におけるモチベーション研究の中心テーマとは、何が人間の行動を刺激して駆り立てるのか(the question of what arouses and energizes behavior)という問題を考察することである(同2~3ページ)としている。

しかしながら、心理学で扱っているモチベーションは、人間の行動全般に及ぼす意義を重視するものであって、経済学もしくは経営学が想定している効率性への影響、という問題に焦点を当てたものではない。

その点、第2の効率性の観点とは、主に経営学や経済学が依拠している大前提となる基準であり、働く意欲(モチベーション)は生産性の向上を通じて直接効率性を引き上げる重要な要因と考えられている。とくに組織効率や管理的側面におけるモチベーションの意義は大きい。例えば、ライベンシュタイン(H.Leibenstein)が提起したX-非効率性(X-inefficiency)の観点から、途上国の工業労働力の質に着目し、インドと中国を事例として、文化や労務管理あるいは職務意識の面からアプローチした清川雪彦[2003]の研究は意義深いものがある。すなわち、清川の問題意識とは、途上国工業労働力はX-非効率性を有しており、その本質的な原因が、労働意欲(モチベーション)やコミットメントなど、人々の価値意識や制度・慣習・文化などの函数たる心理や態度に大きく依存しているという点にある(同[2003]、7ページ)。確かに、効率性を引き上げるためには、労働意欲(モチベーション)を喚起することが重要であることに疑う余地がない。

しかしながら、我々はここから2つの根本的な問題が存在していることに気づく。ひとつは、モチベーションが高まることによる果実もしくは期待される成果とは、効率性という至上目標の達成だけなのだろうか?という問題である。もうひとつは、モチベーシ

ヨンの向上により生産性＝効率性が仮に上昇したとしても、そこには、何らかの犠牲（コスト）が伴っているのではなからうか、という問題である。

このような問題に関して、第3のQOL的発想もしくはよい生き方（well-being）という視点がひとつの解を提示しているのではないかと考えられる。即ち、モチベーションがもたらす便益とは、生産性＝効率性だけではなく、モチベーションの主体自らのQOLを高めることにあるのではないかという点である。しかしながら、このQOL基準を考慮した研究はまだ十分な蓄積がないと考えられるので、後で詳しく論ずる。

## 2-2 働く意欲の源泉を求めて

次に問題とすべき点は、働く意欲の源泉についてである。この問題についても、多方面からの研究がなされてきており、実に多様な見解がある。その源泉には、 仕事の内容、 仕事の成果（報酬）、 仕事の仕方や労働条件を含む労働環境、という大きく分けて3つの領域がある。ここでは、これまでのワーク・モチベーション研究で特に重視されてきた第1、第2の領域の「仕事内容」と「仕事の成果」に関して、日本での研究成果を中心に検討する。「仕事内容」もしくは「仕事の成果」から働く意欲が生み出されるということをもっと単純に一言で表現すれば、働きがいがあるということである。

この点に関し、民衆倫理思想史の専門家である布川清司[2000]は、ポンプメーカーの事例をもとに、日本人の労働意欲の源泉には働くことが生きがいであり、幸せであるとする価値観があることを指摘している<sup>4</sup>。そして、その直接的な原因として、1)自分の仕事に社会の役に立つこと、2)自分の仕事に誇りを感じることに、3)困難な仕事を成し遂げたときの満足感、4)仕事に対する興味や面白さがあること、5)全責任をまかされること、といった5つの点をあげている。

しかしながら、他方では、「働くことが生きがい」とする労働観は、1960年代の高度経済成長期の時代でも日本では、主流ではなかったと指摘する調査結果もある。その研究とは、ロバート M. マーシュ・萬成博[1977]によって1969年に実施された日本の家電工場と造船工場における従業員（有効回答者1,629名）の仕事観に関する調査である。この調査では、3つの選択肢、すなわち「仕事は私の全人生で、何よりも重要」（第1の選択肢）、「幸福な家庭生活は、会社の仕事よりも重要」（第2の選択肢）、「仕事は人生を楽しく過ごすための給料を得る手段」（第3の選択肢）が与えられている。「働くことが生きがい」とする労働観とは、第1の選択肢と看做することができるが、これに同意したのは、家電工場、造船工場ともに、27%であり、全体の3割にも満たない。むしろ、第3の選択肢である、仕事は給料を得る手段と考える便宜手段的態度が約半数を占める（家電工場：51.7%、造船工場：44.9%）<sup>5</sup>。したがって、この調査結果をもって早急に結論づけることは危険で

あるが、「働くことが生きがい」とする労働観は今から40年程前にすでに主流ではなくなっていることを示唆している。

「働きがい」については、社会心理学からアプローチした実証的研究として、国際経済労働研究所（大阪市）が全国の労働組合（サンプリング数：8086件）を対象に1990年代初めに実施した労働意識調査[1996]がある。この調査では、「働きがい」とは「仕事の楽しさ」であるという前提に立ち、共分散構造分析を駆使してその全体的な構造を明らかにした労作である。「仕事の楽しさ」に影響を及ぼす要因とは、自律感、職場の人間関係、会社関与、職務多様性、会社コミュニケーションであり、特に自律感の影響が強いことを明らかにしている。自律感とは、“自分で仕事がコントロールできているという自律の感覚”をさしている。また、「仕事の楽しさ」は「会社への勤続動機づけ」に大きな影響力がある、つまり“楽しければ勤め続けたいくなる”、ことを明らかにした点で興味深い<sup>6</sup>。

しかしながら、この調査では、「仕事の楽しさ」とは、内発的な動機づけを測る指標と理解されてはいるものの、その内実については、依然として解明されていない。この点に関して、厚生経済学分野の第一人者である故T・シトフスキー（1910～2002）は、仕事を含む「楽しさ（pleasure）」とは、一義的ではなく、2種類の“楽しさ”があることを指摘している。ひとつは、「欲求充足・満足による楽しさ（pleasures of want satisfaction）」であり、もうひとつは、「刺激による楽しさ（pleasures of stimulation）」である。前者は、不快感もしくは嫌なこと（discomfort）が欲求の充足によって取り除かれることによって生じる快感情としての楽しみである。したがって、不快感が前提として存在することは、楽しさの必要条件となる。つまり、人間は、飢えをなくすために食べるが、食べることを楽しむためには、その前提として飢えがなければならない。そのため、飢え乾きが極端にない場合は、食に対する楽しさを消滅させてしまう。ところが、後者の楽しさの場合、刺激は退屈さ（つまらなさ）という不快感を取り除くが、刺激から楽しさを引き出す条件とは、取り除かれる退屈さという不快感ではなく、それが生み出す一時的な緊張（temporary strain）という不快感である。例えば、映画を観る楽しさには、映画のストーリー展開で、その中に緊張させる場面が盛り込まれ、最後までにはそれが解決されることが条件となる。この緊張感があれば、観客は映画を観終わるまで退屈する事はない<sup>7</sup>。

シトフスキーが提起したこうした「欲求充足的楽しさ」と「刺激的楽しさ」という区別は、当然のことながら仕事の楽しさにも応用できることを容易に知ることができる。すなわち、前者は、働く欲求が充足される楽しさであり、働きたいという欲求が充足されるにつれて退屈となり、働く楽しさは消滅してしまう。したがって、働いていることに満足していることとは、必ずしも仕事が楽しいことを意味しておらず、働きがいを喪失してしまう恐れさえある。他方、後者の場合は、刺激的な仕事の楽しさであり、仕事が刺激的であ



り、適度の緊張感が生まれれば仕事そのものが楽しくなり、その楽しさも持続的なものになることが了解できる。

しかしながら、こうした仕事内容から生み出される「働きがい」に着目して検討してきた労働観、仕事観に関する研究は、個別企業や工場を事例とし、かつ歴史的な一時点をもとにした分析なので、日本人全体としての労働観を現すものなのか、またそれが長期的にみて変化しているのか、さらに国際的にみてユニークなのか、といった問題を解き明かすには限界がある。

その点、清川雪彦・山根弘子[2002]の日本人の労働観に関する研究では、戦後日本で実施されてきた各種世論調査から、5つの時系列調査を選定し、労働観に限定してその調査結果をもとに分析しているだけでなく、国際的な視野に立ってその特徴を明らかにしている点で参考になる<sup>8</sup>。この研究では、主として1970年代から90年代までの30年間にわたる労働観の推移を検討した結果、1)労働の目的・意義、2)労働倫理(労働とのかかわり方)および3)労働環境としての日本的雇用に対する見方において、変化が見られたことを明らかにしている。まず、最初に、労働の目的・意義については、80年代までは、金銭を得ることよりも、楽しい生活をする、自分の能力を試すこと、技術を身につけることなど、自己を実現できることが労働の主な目的と考えられていた。しかし、90年代に入ってから、会社の将来性など集団・組織に対する期待感が薄れ始め、仕事の面白さなどが重点を占めるようになりつつあると同時に、労働は金銭を得る手段とする態度も徐々に増加(80年代後半以降)していることを指摘している。次に、労働とのかかわり方であるが、年代とともに、血縁関係を重視する傾向から、自分自身とのかかわりの深い関係を重視する傾向へ変化し、仕事と生活は別ものと捉えている。他方、仕事を通じての社会参画意識は高く、自分の仕事が社会の中で経済の発展のために役立っている、という意識が根強く残っていることを指摘している。そして、最後の日本的雇用に対しては、意識変化がバブル崩壊後の制度変革に先立って発生しており、年功序列は80年代から、また、定年制は90年代に、意識の上では終了を告げていたという興味深い指摘をしている(同上[2002]、23~24ページ)。

また、清川・山根は、こうした日本人の労働観について、「東アジア文化圏」といわれる地域にある中国、台湾などとの比較した調査も検討しその特徴を明らかにしている。まず、共通点としては、「人間関係」(もっとも、日本の場合は自分の身近な回りに限られている)を重視することである。また、相違点としては、1)中国、台湾でみられた昇進・昇給へのこだわりは、日本においてはあまり見られないこと、また、2)男女間での明らかな意識差が存在する一方、職階による差は日本ではあまり見られないこと、さらに3)他の東アジア諸国のような血縁関係重視ではなく、自分の周囲の世界を大切にする価値観、労働

観があること、などを指摘している（同[2002]、25～26 ページ）。

### 3. 日本の経営とワーク・モチベーションとのつながり

以上の考察をふまえ、日本の経営とワーク・モチベーションとのつながりについて、検討してみよう。この問題について論究した研究としては、井尻昭夫[1987]、[1988]をあげることができる。井尻氏によれば、両者には関連性があるという前提に立ち、日本の経営は能率的な組織風土を有していると、積極的に評価している。そのうえで、「人間主義」および「福祉主義」に根ざす日本の組織風土が組織メンバーの「期待」および「能力」を高め、彼らのモチベーションを長期的に高める、という仮説を提示している。その具体的な組織風土としては、終身雇用制、内部昇進制、日本的給与形態（年功主義と能力主義との折衷的な職能給制）、人間関係論と小集団活動であることを指摘している<sup>9</sup>。井尻氏の研究は、日本の経営とモチベーションの接点を探る分析視点として注目され、分析のフレームワークを構築するにあたっての幾つかの示唆に富んだヒントが得られる。まず、第1に、日本的な組織風土を体現した労務管理政策や制度と働く者の「期待」や「能力」との接合の仕方を吟味する必要がある。第2に、働く者の「期待」や「能力」というモチベーション要因をより具体化すると同時に、それらをどのように捕捉し、数量化することが可能なのか、検討する必要性が生じる。第3に、モチベーションの持続性という視点が提起されているが、この点と、経営思想としての能率主義的組織風土と表現された経済合理主義的思想と「人間主義」もしくは「福祉主義」というヒューマニズム的思想とがどのような関係にあるのか、明確に示す必要がある。

こうした点をふまえると、日本の経営とワーク・モチベーションとのつながりを考えることとは、両者が前提としている人間に対する認識もしくは価値前提そのものを問うことにも関連していることにも気づく。つまり、日本の経営で前提とされている人間とは、もともと効率（能率）原理・原則で評価される合理的人間だけではなく、生命原理・原則で評価される、言わば、「活力のある、厚生の（well-being）」人間も想定されている。ところが、昨今の成果主義や利益（カネ）至上主義の蔓延によって、前者が後者を駆逐しているのではなからうか。当然のことながら、このような問題意識は、働き方の多様化とワーク・ライフ・バランス問題が日本において最近とみに関心を呼んでいることと大いに関係があることは言うまでもない。そして、そのような問題の根底にあるのは、効率性至上主義的人間観であり、その価値観そのものが問われていることを意味していると言えよう。

### 4. 効率性至上主義経営からの決別：効率と活力基準に立脚した複眼的経営の必要性

グローバル競争、情報化が急速に進行する現代の経済社会において、日本の経営は本

来の人間主義、厚生主義よりむしろ効率主義に傾倒していることを指摘した。効率性至上主義的経営が問題となるのは、効率性原理に基づく成果主義は必ずしも働く者のモチベーションを引き上げていないという事実が散見されるからである。そこで効率性に依拠する経営学が想定する人的資源モデルから活力を重視する生命体モデルへ価値前提を転換させる必要があるのではなからうか。この問題について、「意欲的労働力」の価値前提に焦点を当てて考えてみたい。

#### 4-1 「意欲的労働力」とは資源か？

清川雪彦[2003]によれば、「意欲的労働力」(Motivated Labor)とは、マグレガー(D.McGregor)のY理論に基づいた主体的で自主的判断力を備えた労働力(同、37ページ)と定義している。マグレガー(D.McGregor)のY理論とは、金銭的刺激に反応する狭義の経済合理性だけではなく、“・・・人は本来働くことに意義を見出し、進んで責任を引き受け、自主的に自己の判断力や創意工夫を発揮することに喜びを感じるといった人間観に立脚し、権限の委譲や分散、あるいは意思決定への参加促進などを推し進める目標管理を推奨するもの・・・”(同上、8ページ)である。したがって、「意欲的労働力」には、働くことを能動的に捉える人間観を前提としていることが理解できる。この概念は、経営管理論的思考の中で創りだされたものであり、意欲的労働力を資源と捉えている。事実、清川が指摘しているように、意欲的労働力を育成することは、X-非効率性を解決することが意図されており、労働力という人的資源の効率的な活用を図るための経営手段とも考えられる。ここで使用している効率(efficiency)という概念は、一般的には、所与の資源あるいは投入(input)から得られる生産量あるいは産出(output)の大きさであり、投入に対して産出が大きいほど効率は高くなる、と理解されている<sup>10</sup>。

#### 4-2 “生命体”としての「意欲的労働力」

意欲的労働力は経営資源であり、それを効率的に育成することは、生産性を向上させることにつながり、極めて合理的な選択に他ならない。しかしながら、意欲的労働力とは、同時に生命体(living being)であるという大前提があるが、その厚生(wellness)を引き上げるかどうかという点は不問に付されている点である。別言するならば、資源としての働く人間の資源効率を上げることは、その者の生命体としての活力を向上させるかもしれないし、あるいは、その反対に、負荷をかけ、活力を低下させ不健康(身体的、精神的)にする可能性もあることを意味している。

ここで、明確にしておくべきことは、「厚生」という概念をどのように理解すべきか、という点である。この概念は、Quality of Life(QOL)もしくはwell-beingという言葉

で表現されている。QOLは、もともと医療（healthcare）や福祉分野で使用されていたものであるが、今日では、開発経済学分野にも導入され、well-being という概念とともに、人類にとっての開発の究極的な目標として掲げられ、注目を浴びている。とくに、well-being の概念化と数量化については、フィンランドの首都ヘルシンキに拠点を置く国連大学世界開発経済研究所（UNU-WIDER）などを中心に精力的に研究がなされている。その研究をサーベイすることは別の機会に譲ることとして、ここでは、基本的な概念を紹介することにとどめる。まず、QOLとは、世界保健機構（WHO）によれば、“自分が置かれている生活の質 文化や価値観、さらには目標や期待、道徳的規範、心配 に関する個人的な意識”と定義されている（McGillivray M. ed. [2007], 11 ページ）。また、well-being という概念とは、“個人の生活状態や生き方、もしくは存在意義を評価するもの”として考案された（McGillivray M. ed. [2007], 3 ページ）。もっとも、これらの定義から容易に推測できるように、QOL や well-being という概念自体が曖昧であり、かつ多義性を持ち合わせており、統一見解がないのが実情である。

にもかかわらず、QOL 概念を我々のモチベーションの成果目標として取り入れることは意義があることと考えられる。なぜならば、成果目標にQOLの視点を導入することは、効率性絶対主義を修正することばかりではなく、より積極的には労働に対する意欲性を持続可能とする尺度を提示することを意味するからである。モチベーションの成果目標としての生産性向上とQOL向上に関する相違点とは、それらの目標を支える基本原理や価値前提（人間に対する見方）、修得可能な資質、評価基準とその方法、さらには理論的な根拠に及んでいるが、これらについては、図表1に示されている。

図表1 モチベーションの成果に関する2つの目標、価値前提、資質および評価基準

1. 成果目標	生産性の向上	QOLの向上
2. 成果目標の基本原則	効率化原理 < 機械原理 >	活性化原理 < 生命原理 >
3. 基本原則の価値前提 (人間に対する見方)	“資源”としての労働力	“生命体”としての労働力
4. 目標達成に必要な資質	問題処理・解決能力、独創力	活力(問題発見能力・共創力)
5. 評価基準	労働成果に対する客観的評価(成果主義)	労働プロセスに対する主観的評価(プロセス主義)
6. 評価対象、評価指標	投入労働時間当たりの生産量(費用対効果)	投入労働時間の質(充実感、創造性、楽しみ、生きがい)
7. 理論的根拠	資源配分に関する新古典派経済理論	厚生理論、人間開発理論

出所：各種参考文献および専門分野の異なる専門家との議論をもとに筆者作成。

この表から了解できるように、働く意欲を引き出すことを目標とする生産性向上の基本原理は、機械原理に則った効率化であるのに対し、QOL向上の場合は、生命原理に則った活性化にある点である。また、生産性向上の主役となる労働力は、“資源”と捉えられているのに対し、QOL向上の場合は、“生命体”であり、大きな相違がある。このような認識上の相違が存在するということは、両者の目標実現において必ずしもWIN-WINの関係にならないことを意味している。別言するならば、生産性向上は資源としての人間の潜在能力が開発された成果であるが、それは同時にQOL向上の犠牲、つまり、生命体に対する何らかのコストを前提として行われる可能性があることを示唆している。

目標を達成するためには、達成要件としての資質が必要とされるが、この次元でも相違があることが伺える。即ち、生産性向上の目標達成のためには、問題処理・解決能力や個人の資質に基づく独創力といった能力が必要とされる。それに対し、QOL向上の目標達成のためには、活力、すなわち気づく力としての問題発見能力や他者との対話（ダイアログ）を通じて修得できる共創力が必要となる。さらには、成果目標に対する評価においても、基本的には生産性向上では投入労働時間当たりの生産量を基準に評価しているのに対し、QOL向上では、投入された労働時間の質そのもの（充実感など）に対する主観性（個人の考え方、感じ方）を評価の対象とする。

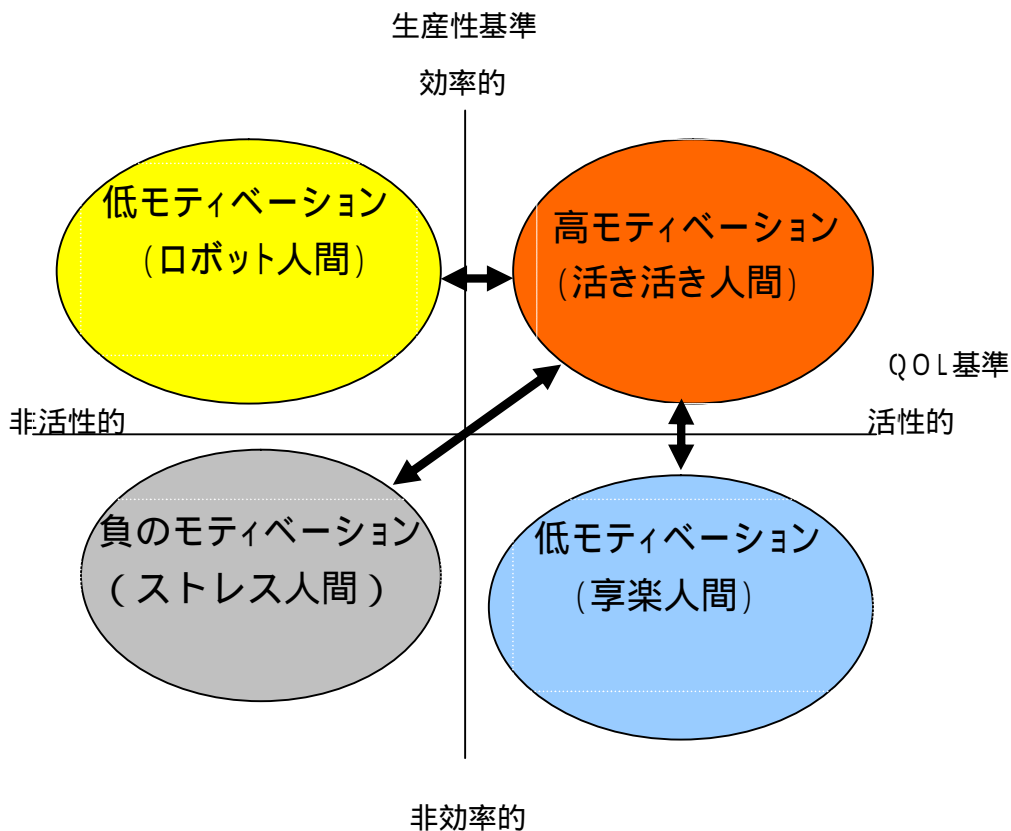
理論的なレベルにおいても、両者は異なる。生産性向上の理論的な根拠づけは、新古典派流資源配分論や人的資源論であるのに対し、QOL向上の場合には、厚生理論やwell-being（よい生き方）を開発の目標とする人間開発論に依拠している。

このような2つの目標を経営戦略の中に取り入れることは、労働に対する評価を費用対効果といった客観的な生産性基準からだけではなく、労働の質も考慮した主観的な評価も加味することとなり、成果主義偏重主義を是正することにも繋がる。また、QOLの基準を取り入れることによって、個々人の活力が重視され、働く職場の雰囲気自体も活力溢れる場へと変化する可能性が生まれる。この基準を注目する理由とは、前にも触れたように、人的資源を効率的に用いれば生産性の向上を想定することになるが、生命体であるその人間のQOLを高めることにつながる保障はどこにもないだけではなく、活力そのものを犠牲にする可能性があることを危惧するからである。

そこで、このような可能性をよりよく知るために、2つの成果目標基準に則り、ワーク・モチベーションを層別することにより、どのような人間が生み出されるのか、考察してみよう。図表2に示されているように、働く者のモチベーションについて、縦軸の生産性目標基準によって、効率的か非効率的かという観点から評価するだけではなく、横軸のQOL目標基準によって、活性的か非活性的かという観点からも評価することができる。そうすれば、この2つの基準によって、ワーク・モチベーションを有する人間（意欲的

労働力)を4つにタイプ分けすることが可能となる。第1象限から時計回りでみると、効率的かつ活力ある「生き生き人間」、活力はあるが効率的ではない「享楽人間」、非効率でかつ活力のない「ストレス人間」(もしくは無気力?人間)、効率的だが活力に欠ける「ロボット人間」が存在している。当然のことながら、「生き生き人間」が理想的であるが、現実世界では、必ずしもそうではない。いくら効率性を重視し、その基準に従って生産性を引き上げたとしても、「ロボット人間」が誕生し、真の意味でのモチベーションが高まることはない。その反対に、職場環境などが良く、働く者に活気を与えているかもしれないが、仕事が非効率的である「享楽人間」の場合であってもモチベーションは高いとは言えない。最も深刻な事態とは、「ストレス人間」が職場に多い場合であろう。

図表2. 2つの成果目標基準によるワーク・モチベーションの4つのタイプ



出所：各種参考文献およびライフスタイル研究会等での議論をもとに筆者作成。

この図表が示唆していることとは、ワーク・モチベーションの程度だけが問題なのではなく、4つのタイプの人間の差、即ち「生き生き人間」と「ストレス人間」、あるいは「ロボット人間」、「享楽人間」との違いなどといった問題も考察すべき意義があることを明らか

かにしている。

## 5. 解決策としての“理念(ミッション)共有化”仮説の提示

以上のような点を考慮するとき、これまでの先行研究では、日本的経営のモチベーションに対する有効性を測るモノサシとしての「効率性」という基準を唯一無二の絶対評価基準としていることの危険性があるばかりだけではなく、その帰結として両者を繋ぐメカニズムについても依然として解明されていないことが明らかとなる。

そこで、我々は、人間を資源と考える効率性という基準を絶対評価基準とは見做さず、むしろそれを相対化し、人間を生命体と考える厚生基準もしくは活力(あるいは活性)基準を導入する。そして、この2つの基準に立った「理念共有化」(公共空間創出)戦略とその実践こそが日本的経営とモチベーションとを繋ぐ鍵であり、かつその具体的な場を創出することが働く者のモチベーションを高めるために効果的であるのではないかという、作業仮説を提示する。

現実的に、働く人間の資源効率を向上させつつ、同時に生命体としての活力をも引き上げることは可能なのだろうか？ その鍵となるのが、我々が提示する「理念共有化」である。つまり、理念共有化が実現されることとは、人的資源の効率化と生命体の活性化との関係をトレード・オフからトレード・オンの関係へとシフトさせ、生き活きとした意欲的労働力を形成することに繋がるのではなからうか。すなわち、理念共有化 活力と能力の相乗作用(シナジー効果)が発生 モチベーションが向上=真の意味での生産性(資源+生命体)向上という好循環的なメカニズムが機能することが期待されるのではなからうか。

### 5-1 理念経営とは？

理念共有化とは、経営を実践するうえでの理念とその共有化を意味するが、そもそも、理念経営とは一体どのような経営をさしているのだろうか？ 経営理念、あるいは経営哲学という表現の方が一般的であるが、ここでは理念を重視する経営ということを強調するために、理念経営という概念を使用する。理念という概念は、ドイツの社会学者マックス・ウェーバーが社会認識の方法として使用されたものであるが、ここで理念という場合は、方法論な概念ではなく、経営を動かす根本的な思想もしくは信念である。実際の企業で使用されている、社是や社訓、行動指針、ミッション(使命)に相当する。なぜ今日、経営理念の大切さが強調されているのだろうか？ その理由として、小野桂之介[1997]は、昨今の度重なる企業不祥事との関連性を問い、その原因が企業経営者の社会的使命(ミッション)を忘れ、利益追求動機だけに支配されて行動した結果(同[1997]、14ページ)と

見ている。

我々が依拠しようとする理念経営とは、学際的な経営人類学という視点からアプローチした住原則也・三井泉・渡邊祐介らによる経営理念継承研究会[2008]の定義に類似している。すなわち、そこでは、経営理念とは、「経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理」と定義し、「創業者などの価値観や信念を反映しつつ組織全体に浸透し、構成員全員の行動原理として機能する点に特徴がある」(同 28 ページ)ことを指摘している。彼らの研究において注目すべき点とは、経営理念の定義やその役割に拘泥することではなく、その実体としての複数の人間との相互作用・関係性のダイナミズム—理念が行為者の中で解釈・再解釈されてゆく過程 (同 28~30 ページ)について個々の企業の事例研究から明らかにしようとした点である。例えば、カッターナイフの製造販売で世界的シェアをもつオルファ社の事例では、明文化されていない経営理念とその浸透の実体を明らかにしている。即ち、「無駄の排除」「自己管理」など、モノづくりに必要不可欠な理念が、「残業ゼロの実現」「始業前の掃除」「ボーナス時の1キロの牛肉支給」といった実践の繰り返しによって結実していると結論づけている(同 54~55 ページ)。もっともこの研究では、経営理念が浸透することの大切さが強調され分析されているものの、共通の経営理念について組織構成員の間で実際にどの程度共有化されているのか、という問題を不問にしており、研究すべき課題は大きいといえよう。

## 5-2 理念共有化とは？

次に、経営理念を「共有化」という行為にはどのような意義なり意味があるのか、検討してみよう。経営理念を「共有化」という行為とは、経営理念というものを組織構成員の中で浸透させることを意味するものと一般的に考えられているが、我々の問題意識からすると、このような理解では不十分であり、かつ危険である。その理由として、2点指摘できる。

第1に、共有化すべき理念が形骸化しないように組織のメンバー間でその価値を吟味し、日々の仕事に生かすためには、具体的に共有化可能な公共空間を創出する必要性があるからである。日常の業務に追われる多忙なビジネスパーソンから見れば、そのような公共空間に身をおくことはさらに多忙にする業務と思われるかもしれない。しかし、共有化できる公共空間を職場に創出する意図とは、まさにその反対であり、その多忙さを吟味する空間となることが期待される。共有化する場を定期的に、例えば週一回程度短時間設けることによって、働く者のQOLを向上させることができる。

第2は、我々が意図する共有化とは、経営理念というイデオロギーの埋め込みプロセスではなく、その宗教性ゆえの危険性に気づく公共空間であることを強調したい。経営理念



に対して盲目的あるいは熱狂的な信者を形成することは、利潤追求を前提とする会社経営にとって効率性がよいかもしれないが、働く者のQOLにとってはむしろマイナス効果となることが危惧される。なぜならば、会社の理念に共鳴し、会社に忠誠を尽くすことはよき会社人間かもしれないが、そのことが、よき生活人もしくはよき家庭人、あるいはよき社会人となることを保障するものではないからである。

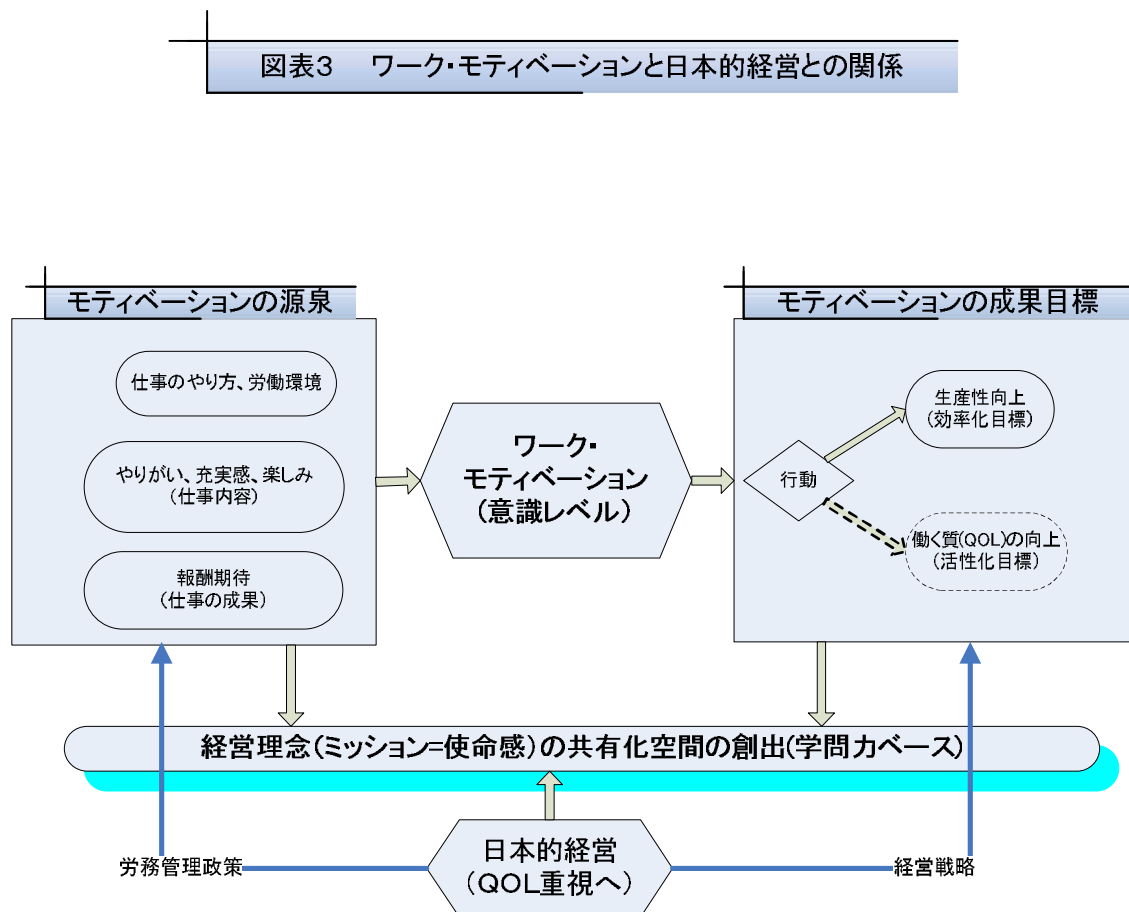
このような点をふまえると、理念共有化という概念を以下のように定義するのが妥当であろう。即ち、我々が想定する理念共有化とは、使命感もしくは志の必要性を共有化するのみならず、その使命感なり志をもって日々発生する仕事上の問題や、将来につながる問題について対話（ダイアログ）を通じて共有化するプロセスをさす。別言すれば、職場に理念（使命感）を具現化・共有化する公共空間が創出され、生産性およびQOLの高い活力ある職場が形成されることを意味する。つまり、そのような公共空間において、理念の共有化が促進されるほど、働く者の能力が向上するだけでなく、同時に活力が生み出され、モチベーションを引き上げることが期待される。

理念共有化を促進するにあたっては、問題発見能力（気づく力）と共創力 これらの能力を“学問力”と呼ぶ を修得する手法である価値意識マトリックスを活用することが効果的となる。価値意識マトリックスとは、参加メンバーの主観的な価値意識を2次元空間に投射し、各々の意識の違いを客観的に知ることによって、多様性を尊重した共通理念の発見と共有化が可能となる手法である<sup>11</sup>。この公共空間では、個々人の考え方や感じ方を表現する自由を徹底的に尊重すると同時に、マトリックス空間に表現された自らの意見とはもはや、自らの所有物ではなく、公共財として他者に与え、共有する責任を負うこととなる。つまり、この空間では、様々な意見の出し合い、つまりキャッチボールする自由を奨励するが、同時にドッチボール（暴力）を禁止するといったルール（責任）が必要となる。マトリックス空間に参加するということは、理念共有化をあらゆる角度から各人の自由意志を尊重しながら問うことを意味する。経営理念を共有化しているか否かという判断を下すために、その背後にある各人の価値意識を問うことである。つまり、共有化したい理念、あるいは共有化したくない理念とは何か、あるいは、共有化できる理念、共有化できない理念とは何か、その自分なりの考や感じ方をマトリックス空間に漬けることによって複数の眼で吟味することが可能となる。そのためには、理念というのは抽象度が高いので、マトリックス空間を活用して、理念を具体化する工夫をすることも必要となる。この手法を活用した理念共有化戦略は、形骸化した飾りの存在の経営理念が働く者の血となり肉となるように転換する活性化戦略ともいえよう。この戦略は、働く者のやる気を引き出そうとして実施している目標管理が逆にやる気を消失させてしまうという、いわゆる“モチベーター（目標管理者）のディレンマ”<sup>12</sup>を解決するためにも有効であると考えられる。な

ぜならば、管理者から外在的に与えられた目標自体をマトリックス空間で問い、吟味することにより、目標を働く者自身のなかに内在化させ、共有化することが可能となるからである。

QOLを重視する日本的経営とモチベーションを繋ぐ理念共有化空間の創出に関する全体的な構図については、図表3に示されている。

図表3 ワーク・モチベーションと日本的経営との関係



出所：各種参考文献をもとに筆者作成。

理念共有化という“気づき”の場、もしくは共創の場が職場に創出されることによって、意欲的労働力が形成されるだけでなく、その実践によって継続的に持続可能となることが期待できる。とくに日本においては、職場におけるコミュニケーションが希薄となり、働く元気が喪失していると指摘されている状況において、学問力をベースとする理念共有化戦略を実践する意義はかつてなく大きいのではなかろうか。

<sup>1</sup> ハイブリット化が進む日本企業の姿を明らかにした青木らの研究結果の概要について、そのメンバーである宮島英昭氏が日本経済新聞の経済教室（2008年1月24日付け）でコンパクトに紹介してあるので、参照されたい。

<sup>2</sup> 「日本の経営」離れの実態に関する詳細については、清川雪彦・大場裕之[2003]を参照されたい。

<sup>3</sup> 清川雪彦・山根弘子[2002]では、日本人の「労働」に対する意識の変化に着目しているが、その理由として、以下のように述べている。「・・・変わりつつある制度の下で働くのは一人一人の人間であり、彼らの意識の変化こそが、その制度が根付き、実効性をもつものへと変換されていくことの鍵を握るものと考えられるからである。また、個々人の意識は、その個人の行動に影響を与える。よって、将来への不安感が大きければ、消費は抑制されるであろうし、逆に期待感が大きければ、活発な消費行動をすると考えられよう。企業の方針決定にしても、政策決定にせよ、意思決定をなすのは個々人の集まりであり、そのメンバー一人一人は、各自の意思を持つ人間である。且つ、この個人はすべて、その生きている時代から影響を受ける存在でもある。その時々々の出来事、事件は時代に影響を与え、その空気の中で生きる人間は、その時代と無関係であることは出来ない。戦後直後、日本が貧しかったときには、人々は食べることを第一に望んだであろうし、豊かになるにつれて、人間関係の豊かな広がりや、レジャーなどの重みが増したことも事実である。・・・すなわち、制度面でのさまざまな変化とともに、個々人の意識の変化こそが、今後の日本労働市場の問題を捉えていく際のもう一つの重要な側面であると考えられるがためである。」（清川雪彦・山根弘子[2002]、1～2ページ）

<sup>4</sup> 布川氏は、日本人には、労働意欲の顕著な高さを特徴とする労働倫理があることを指摘している。また、労働意欲の形成原因については、日本3大ポンプメーカーのひとつである、西島製作所の資料に依拠している。詳しくは、布川清司[2000] 634～636ページ参照のこと。

<sup>5</sup> 詳細については、ロバートM.マーシュ・萬成博[1977] 113～122ページを参照されたい。

<sup>6</sup> 社団法人 国際経済労働研究所[1996]、230～241ページ参照のこと。

<sup>7</sup> 詳細については、Scitovsky, Tibor[1992]、75～79ページを参照されたい。なお、シトフスキー氏は、「欲求充足・満足による楽しみ」と「刺激による楽しみ」では、どちらがより持続性があるのかという問いに対しては、後者であると答えている。その理由として、「刺激による楽しみ」の方がより重要であるということではなく、自由で合理的に選択する可能性を大きくするためと指摘している。

<sup>8</sup> 清川・山根氏は「労働観」の定義として、1)労働の本質と意義（「労働」自体に対する捉え方）、2)労働倫理（労働と人間のありかた、人間のモラルと労働、家庭と仕事の関係、家庭と企業との関係など）、3)労働の環境（日本の労働市場に対する見解、制度的な側面、日本的雇用の捉え方、職場での人間関係など）という3つの概念を取り上げている。

また、検討対象とされた5つの調査は、以下のとおり。1)統計数理研究所「日本人の国民性」調査。2)日本生産性本部「働くこと」の意識」調査。3)電機労連「組合員意識調査」。4)内閣総理大臣官房広報室「勤労意識に関する世論調査」。5)NHK（日本放送協会）「日本人の職業観」。（清川雪彦・山根弘子[2002]、2～3ページ）

<sup>9</sup> 詳細については、井尻昭夫[1989]同論文、267～268ページ参照のこと。

<sup>10</sup> P. A. ヨトボロス・J. B. ヌジェント著・鳥居泰彦[1984]、78ページ。

<sup>11</sup> 価値意識マトリックスという手法は、ある価値対象（例えば、経営理念）に対する価値主体の意識のバラツキを二次元の空間の中で、客観的に把握する方法である。詳細については、大場裕之+大場ゼミナール[2007]、43～57ページを参照されたい。

<sup>12</sup> “モチベーションのディレンマ”（管理者が目標を設定しそれを達成させようとするのが逆に働く者のモチベーションを低下させる）は、人的資源管理論の分野で近年注目されているエネルギー（やる気、やりがい）経営の文脈で指摘されている。この詳細については、Clawson, James G. and Newburg Douglas S. [2005]、p.15～22を参照のこと。

## 参考文献:

### < 日本的経営関連 >

- 清川雪彦[2003] 『アジアにおける近代的工業労働力の形成』岩波書店.  
清川雪彦・大場裕之[2003] 「日本の経営」離れは若年層の個人主義化が主因か？ 職務意識の世代間格差の検証』『経済研究』一橋大学経済研究所 Vol.54 NO.4(10月).  
清川雪彦・大場裕之・P.C.Verma[2002] 「日系企業のインド進出と職務意識の変化」『経済研究』一橋大学経済研究所 Vol.53 NO.2(4月).  
河合克彦 [2005] 『真実の成果主義 期待される役割をいかに果たすか』中央経済社.  
住原則也・三井泉・渡邊祐介編、経営理念継承研究会著[2008] 『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP研究所.  
小野桂之介[1997] 『ミッション経営 社会的使命が企業を高める』東洋経済新報社.  
佐久間賢[1993] 『現地経営の変革 情報共有化戦略への挑戦』日本経済新聞社.  
青木昌彦,ロナルド・ドーア編・NTT データ通信システム科学研究所訳[1995] 『国際・学際研究システムとしての日本企業』NTT出版. (Aoki,M. And R.Dore,eds.[1994] *The Japanese Firm- Sources of Competitive Strength*. New York: Oxford University Press.)  
Aoki,M.,G.Jackson,andH.Miyajima,eds.[2007] *Corporate Governance in Japan*. New York: Oxford University Press.  
渡邊正裕 [2004] 『これが働きたい会社だ 社員が教える企業ミシュラン』幻冬舎.  
ジェームス・C・アブレグレン著・山岡洋一訳 [2004] 『新・日本の経営』日本経済新聞社.  
ジェームズ・C・コリンズ,ジェリー・I・ポラス著・山岡洋一訳 [1995] 『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経BP出版センター.  
野田稔 [2004] 『やる気を引き出す成果主義 ムダに厳しい成果主義』青春出版社.  
鈴木滋[2000] 『アジアにおける日系企業の経営 アンケート・現地調査にもとづいて』 税務経理協会.  
清水博・前川正雄[1998] 『競争から共創へ 場所主義経済の設計』岩波書店.  
伊藤賢次[2000] 『東アジアにおける日本企業の経営 経営のグローバル化と「日本の経営」の移転』千倉書房.  
丸山啓輔[1999] 『日本の経営 その本質と再検討の視点』千倉書房.  
関口功[1998] 『終身雇用制 軌跡と展望』文眞堂.  
花岡正夫[1995] 『日本型労務管理の特質』白桃書房.  
植村省三[1982] 『組織の理論と日本的経営』文眞堂.  
飯田史彦[1998] 『日本の経営の論点 名著から探る成功原則』PHP 研究所.  
H.C. トリアンディス著・神山貴弥・藤原武弘編訳[2002] 『個人主義と集団主義 2つのレンズを通して読み解く文化』北大路書房.  
岡本康雄編[1998] 『日系企業 in 東アジア』有斐閣.  
白木三秀[1999] 『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部生産性労働情報センター.  
三井逸友編[1999] 『日本の生産システムの評価と展望 国際化と技術・労働・分業構造』ミネルヴァ書房(MINERVA 現代経済学叢書:26).  
市村真一編 [1988] 『アジアに根づく日本の経営』 東洋経済新報社.  
今田高俊・園田茂人編[1995] 『アジアからの視線 日系企業で働く1万人からみた「日本」』東京大学出版会.  
奥林康史他編[2000] 『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房.  
麻生幸他[1997] 「日本的人事労務管理の国際性特集号」『国府台経済研究』千葉商科大学経済研究所 8巻3号(1月).  
板垣博編[1997] 『日本の経営・生産システムと東アジア 台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房.  
丹野勲[1994] 『国際比較経営論 アジア太平洋地域の経営風土と環境』同文館.  
安保哲夫他[1992] 『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社.

### < モティベーション関連 >

- 大場裕之+大場ゼミナール[2007] 『学問力のすすめ “活きた”学問を楽しむために』麗澤大学出版会.  
清川雪彦・山根弘子[2002] 「日本人の労働観 意識調査にみるその変遷」『Discussion Paper』

---

一橋大学経済研究所 Vol.69(March).

久保博司[2007] 『日本人は何のために働くのか』 (ウェッジ文庫) ウェッジ.

布川清司[2000] 『日本民衆倫理思想史研究』 明石書店.

ロバートM.マーシュ・萬成博[1977] 『近代化と日本の工場 組織の社会学的分析』 東京大学出版会.

井尻昭夫[1987] 「モチベーションと日本的経営」『経済学論集』 神戸学院大学 第19巻第2・3号(12月).

井尻昭夫[1988] 『モチベーション研究』 日本評論社.

金井壽宏[2006] 『働くみんなのモチベーション論』 NTT出版.

社団法人 国際経済労働研究所[1996] 『ONION2 参加関与型組織としての労働組合の再生 第30回 共同意識調査総合報告』 国際経済労働研究所.

デビッド・シロタ,ルイス・A・ミスキンド,マイケル・I・メルツァー著・スカイライト・コンサルティング訳[2006] 『熱狂する社員 企業競争力を決定するモチベーションの3要素』 英治出版.(Sirota,D. et al. [2005] *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. New Jersey: Wharton School Publishing.)

Schelling,Thomas C.[2006] *Strategies of commitment and other essays*. Cambridge: Harvard University Press.

Scitovsky,Tibor[1992] *The Joyless Economy-The Psychology of Human Satisfaction(Revised Edition)*. Oxford: Oxford University Press.

ティポール・シトフスキー (著), 斎藤 精一郎 (訳) [1979] 『人間の喜びと経済的価値 経済学と心理学の接点を求めて』 日本経済新聞社.

Scitovsky,Tibor[1986] *Human desire and economic satisfaction : essays on the frontiers of economics*. Brighton, Sussex : Wheatsheaf Books.

Franken,Robert E.[2006] *Human motivation*. 3rd ed. California: Brooks/Cole Publishing Company.

Petri Herbert L. [1991] *Motivation : Theory, Research, and Applications*. 3rd ed. California: Wadsworth Publishing Company.

Clawson,James G. and Newburg Douglas S.[2005] “The Motivator’s Dilemma.” (Chapter 2) In *The Future of Human Resource Management*, eds. M.Losey, S.Meisinger, and D.Ulrich. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

M.チクセントミハイ (著), 今村浩明 (訳) [1979] 『楽しみの社会学 不安と倦怠を超えて』 思索社.(Csikszentmihalyi,Mihaly[1975] *Beyond Boredom and Anxiety*. Jossey-Bass, Inc.,Publishers.)

#### <経済全般、開発論>

田中拓男[2006] 『開発論 こころの知性 社会開発と人間開発』 中央大学出版部.

P.A.ヨトポロス・J.B.ヌジェント著・鳥居泰彦[1984] 『経済発展理論 実証研究』 慶應通信.(Yotopoulos Pan A. and Nugent Jeffrey B. [1976] *Economics of Development-Empirical Investigations*. Harper & Row Publishers, Inc.)

McGillivray M. ed. [2007] *Human Well-Being: Concept and Measurement*. (Studies in Development Economics and Policy, World Institute for Development Economics Research, the United Nations University,UNU-WIDER) New York: Palgrave Macmillan.

小論は、麗澤大学経済社会総合研究センターの「日本的経営とモチベーション研究」プロジェクト(平成20年度、基礎的研究A)の一環として行われた研究成果の一部である。