

オーガニゼーション・マン（組織のリーダー） のモチベーションに関する一考察

An Essay on Motivation of Organization Men

寺崎 克志 (Katsushi TERASAKI) 朴 貞夏 (Jung ha PARK)

【要 約】

本稿は一般従業員を対象とした従来のモチベーション理論を展望・応用しつつ、組織のリーダーのモチベーション管理がどのような状況にあるか、あるいはいかにあるべきかを論じている。とくに、従来の理論では言及できない二つの論点について詳述している。一つは、モチベーション管理におけるモニタリングの方策であり、もう一つは一般従業員に対するモチベーション要因と組織のリーダーのモチベーション要因の組織全体としての制約条件である。

キーワード：オーガニゼーション・マン、上位文化、モチベーション・マネジメント

Abstract:

This paper provides a useful review of research on the role of motivation management in corporate culture and rounds out the motivation theories by adding some considerations of motivation management in superior culture that is constructed by organization men or CEO.

Keywords: Organization men, superior culture, motivation management

1. はじめに

モチベーションに関する議論は多数の社員や従業員を職掌する所属長や経営者が、社員や従業員の能力を組織の発展のためにいかに引き出すかという観点から行われるのが一般的である。本稿の目的は、こうした議論の動向を踏まえつつも、社員や従業員のモチベーションではなく、従来モチベーションをコントロールする側として設定されてきた組織のリーダー（オーガニゼーション・マン）のモチベーションについて考察することにある。

そこで次節ではモチベーション理論の素描を試みる。素描を行う目的はこうした理論が組織のリーダーに対して適用できるかどうかを確認することにある。いずれにしても、モチベシ

ョンにおいては意欲が重要であり、意欲の形成には目的が欠かせない。田尾(1993)によれば、動因と誘因の二つの要因が動機づけの不可欠の前提となる⁽¹⁾。

またモチベーションの形成において重要となる組織文化・企業文化を構成する要素としては経営理念・指導理念や企業社会における日常文化がある。日常文化には上位文化の価値観などと下位文化からなる組織に蓄積された成功や失敗の経験・情緒を伴う事象や組織の危機に対する反応などがある。ただし、ここで言う上位文化とは、ミドル・マネジメントからトップ・マネジメントによって形成される企業組織の管理部門において共有される価値観・常識・慣行などを指す。一方、下位文化とは、ミドル・マネジ

メント以下の一般従業員によって形成される企業組織の被管理部門において共有される価値観・常識・慣行などをさす。すなわち、上位と下位は職制を表現するものであって、優劣を表現するものではないことに留意されたい。

さらに本稿では組織文化を、現在の組織 → 移行 → 再組織と繰り返しながら継承されていく信念の体系として捉える⁽²⁾。その信念の体系は Ouchi(1981)によれば、企業の競争優位性が分業化することに基づいて、いくつかの階層・部課に区分される。その競争優位性は企業内部の情報資産を企業外部の市場から調達することが困難なことから生ずる。その分業化された組織の内部に蓄積されたさまざまな矛盾、または組織の特性と外部環境との矛盾を解明するために、企業経営が影響を受ける要因を羅列すると、イメージ、アイデンティティ、ガバナンス、カルチュア、シティズンシップ、ストラテジー、ローン等の企業文化を規定する要因が考えられる。こうした要因は組織のリーダーのモチベーションに深いつながりを持っているものと考えられる。しかしミドル・マネジメントを扱った黒崎(2003)や経営者の不祥事防止意識を論じた手嶋(2005)等を除くと⁽³⁾、こうしたトップ・マネジメントに関するモチベーションを扱った論文は殆ど見受けられない⁽⁴⁾。

つぎに人間を動機づけるものを解明する先行理論としては Maslow(1954)の欲求5段階説、McGregor(1960)のX理論・Y理論、Herzberg(1966, 1968)の衛生理論、Porter and Lawler(1968)・Lawler(1971)の期待理論、Likert(1961)の同一化理論などがある。こうした理論は組織内の企業文化と密接な関係を持っているものと考えられる。そこで第2節では、上位文化に関するモチベーション理論を構築する視点から、上記の先行研究のモデルを踏まえ、上位文化が下位文化を制御する従来のモチベーション理論を大株主や大口債権者・メインバンクなどの社外のステークホルダーが上位文化を制御するという新たなモチベーション理論に置き換えながら論点を整理する。

次に第3節では、そうした上位文化のモチベーションを解明するため、上位文化のモチベ-

ションがオーガニゼーション・マンの行動の方向、強度、持続性を決定する心理的メカニズムであることを検証する⁽⁵⁾。第4節では、組織のリーダーが一般従業員にモチベーションを与え、インセンティブを有効に供与するため、同時に一般従業員の仕事をモニタリングするという枠組みを、上位文化に適用することを検討する。すなわち、組織のリーダーに対するモチベーションの有効性の観点から上位文化に属する組織のメンバーの相互監視によるリアルタイム・モニタリングの可能性について論及する。第5節では上位文化と下位文化の相互依存関係を想定したモデルを用いてモチベーション要因としてのさまざまな報酬が意味を持ち、モチベーション・マネジメントが有効であるための条件を考察し、最後に今後の課題と展望について述べる。

2. 上位文化が下位文化を規定するモチベーション理論

本節では上位文化のモチベーションに関する論文が見受けられないため、先行研究における上位文化が下位文化を規定するモチベーション理論を簡単に展望し、それらを援用しながら上位文化に関するモチベーション理論を構築することを試みる。

2.1 先行理論

ここでは周知のモチベーション理論について以下の議論で言及するため、確認するという観点から、簡単に展望することにする。

(1)まず、Maslow(1954)の欲求5段階説では順に、①生理的欲求(基本的な欲求・飲食・休養などに対する欲求)、②安全・安定性の欲求(危険や脅威から身体的・精神的保護されたいという欲求)、③所属の欲求(集団や仲間の一員でありたいという欲求)、④尊厳の欲求(自分自身を尊敬したいという欲求)、⑤自己実現の欲求(自分の潜在的能力を最大限に発揮したいという欲求)が挙げられている。③所属欲求については組織のリーダーは組織の一員ではあるがトップに位置しているため、一般従業員の所属欲求とは異なることが考えられる。また、④尊厳欲求と⑤自己実現の欲求は一般従業員よりは強く、

その強さの程度はリーダーシップとして顕現する。したがって、Maslowの理論においては、③所属の欲求が異質である点を除けば、一般従業員に関するモチベーション理論は、程度の問題として組織のリーダーに対しても適用される。

(2) つぎに、McGregor(1960)のX理論・Y理論について言及する。X理論は人間は生まれつき怠け者で組織目標には無関心であるため、アメとムチによる詳細な管理が必要であると説く古典派的な労働観に基づいている。Y理論は人間は本来働き者で自尊心があるため、経営者は従業員に権限を与え能力発揮の環境を整えるべきであると説く。X理論が組織のリーダーに適用されるのは経営のミスアロケーション以外には考えられない。組織のリーダーが怠け者であればその組織はいずれ崩壊する。しかし、それも程度の問題で、全ての組織のリーダーが精一杯勤勉であるとも言えない。Y理論は組織のリーダーに対してよりよく適用されるが、これも程度の問題である。したがって、X理論・Y理論に関してはほぼそのまま組織のリーダーに対しても適用可能であると考えられる。しかし、インセンティブを供与する者は一般従業員に対しては組織のリーダーであるが、組織のリーダーに対しては、取締役相互間あるいは大株主や大口債権者・メインバンクなどの外部のステークホルダーが想定される。

(3) Herzberg(1966, 1968)の衛生理論は、金銭的インセンティブや諸制度の充実といった衛生要因と人間的成長や仕事の充実といった動機づけ要因を指摘する⁽⁶⁾。大雑把ではあるが衛生要因はX理論に対応し、動機づけ要因はY理論に対応する。職務拡大が職務の量(衛生要因)を単純・水平的に増大させるのに対して、職務充実(動機づけ)は、仕事自体の質を充実させ、責任・権限や自由裁量という職務の内容の垂直的な拡大を意味することで区別される。したがって、二要因理論は組織のリーダーに対してもそのまま適用可能である。ただし、本稿では経営者に対するストック・オプションをモチベーション要因の一つと考えるので、衛生要因は動機づけ要因とはならないという Herzberg の見解

を全面的には支持しない。

企業組織に対して提供されるインプット・モチベーションでは、このような衛生要因目的で作られるインセンティブ・システムの例として、歩合給がそのもっとも典型的なものである。業績に応じた役員報酬制度なども同様に挙げてられる。さまざまな金銭的報酬のシステムがこのインセンティブ・システムの例である。しかし、多くの論者が指摘しているように、インセンティブを直接的な金銭的報酬システムのみ限定して考える必要はない。オーガニゼーションのプロモーション制度や社内表彰制度もインセンティブ・システムの一つである。組織内の地位や肩書きの昇格がもたらす心理的利得も、インセンティブの一部を形成する。このようなインセンティブをエージェントのパフォーマンスのどの変数とどのような関数関係によって結びつけるべきかというのが本稿におけるインセンティブ・システム設計問題の核心となる。

(4) Porter and Lawler(1968)・Lawler(1971)の期待理論は個人のモチベーションの強度が自分が努力すればなんらかの報酬が得られるであろうという期待と昇進、その報酬に対しての主観的な望ましさ(誘意性)の積で測定されるとする理論である。この理論も組織のリーダーに対して適用可能であるが、報酬や昇進への期待は一般従業員と比べると不確定な部分が多い。例えば会長や社長の場合には昇進はありえないし、報酬も株主総会の審議事項となるので報酬や昇進の期待と誘意性の積だけでモチベーションを説明することには多少の難点があると考えられる。むしろ、組織のリーダーに関しては、昇進を留任(ポストの維持)に置き換えたほうが現実的であると考えられる。

(5) Likert(1961)の同一化理論は、組織・集団への帰属意識・忠誠心を説明するための概念で、同一化と呼ばれる概念でモチベーションを論ずる。同一化とは他者の性格・態度を自分のなかに取り入れ、内的態度として確立させることであり、そのための心理メカニズムが一体化メカニズムである。Likertは経営管理システムを、①独善的専制型、②温情専制型、③相談型、

④集団参加型の4類型に分け、高い業績とモラルをもつ組織は④の型であることを示した。集団参加型オーガニゼーション・マンの経営システム・モデルによってどのようにして、上位文化のモチベーションの心理メカニズムが一体化メカニズムになるかを以下の節で考察する。

いずれにしても、渡辺(2002)の定義にも「モチベーションとは組織構成員が受け取った情報に対して認知行為を行い、その認知的評価の結果が最終的に行動に影響を及ぼすこと」とあるように、最終的な被説明事象がアンケートに大きく依存し、直接的に客観的に特定化できない現状ではモチベーション理論は永遠の仮説である段階を脱しきれない可能性があると考えられる⁽⁷⁾。

2. 2モチベーション・マネジメント

以上見てきたように、モチベーションの諸理論を組織のリーダーに対して、援用することはできても、適用する際には多少の修正が必要である。そもそも、モチベーション理論においては一般従業員に対してモチベーションを供与する側の管理職のモチベーションが捨象されている。すなわち、一般従業員に対してモチベーションを与える組織のリーダーのモチベーションが全く論じられていない。たとえば、従業員のモチベーションを高めるために報酬を上げるとは企業収益を圧迫させる要因となり、経営者の報酬を低める要因となるので、従業員に対するモチベーションと経営者のモチベーションとは対立する関係にある。したがって、従業員に対するモチベーションとして報酬の引き上げが有効である条件は、そのことによって企業業績が向上し、経営者の報酬も同時に引き上げられることである。以下では、組織のリーダーの意思決定においてはモチベーションが重要な役割を果たしているということを想定する。

近年バランス・スコアカード(BSC)⁽⁸⁾がソリューションと呼び方をかえて使用されている。目標管理は下位文化にまで及ぶフレームワーク概念であり、それによって価値創造意識のインセンティブが強められる。一般的にはモチベーション・マネジメントの有効性が議論の対象となっているが、プロジェクトを成功させるためには、品質、時間(納期)、コスト、スコープ等

を適切にマネジメントし、これらの遂行度を高めることが欠かせない⁽⁹⁾。そのためプロジェクト・マネジメントは業務や作業のプロセスに関するマネジメントに特別に重きがおかれる傾向がある⁽¹⁰⁾。

こうした論点を踏まえて、フォーマル・オーガニゼーション、すなわち仕事の遂行を目的として意識的に形成される経営組織の中で職務・権限・責任の分割、職位の体系、命令・報告のコミュニケーションのあり方などを文書・規則で明示する上位文化を構成することにより、組織のリーダーのモニタリングが可能となると考えられる。これに対してインフォーマル・オーガニゼーションは相互依存的な集団内に自生的に育まれる共通意識や暗黙の価値に支えられた関係であり、内部取引に動機づけられる環境を持つものと考えられる。そこで、フォーマル・オーガニゼーションは上位文化に基づく意思決定を行う際、問題提示し、環境アセスメントや問題解決のために諸代替案を設定し、それらを比較し、列挙した中から一定の選択原理に従って最良のものを選択するものであると考えられる。また、インフォーマル・オーガニゼーションは上位文化の意思決定におけるそうした規範的意思決定を受けて行動するものと考えられる。その他、上位文化の意思決定には戦略的意思決定すなわちトップ・マネジメントが本来行う意思決定が含まれる。このようにオーガニゼーション・マンが参加して、経営戦略、企業戦略、企業ドメインなどから戦略的意思決定がなされ、上位文化のモチベーションが生じると考えられる。

3. 上位文化のモチベーション

本稿でいう上位文化のモチベーションとはオーガニゼーション・マンが企業経営の効率化や製品の高付加価値化を目的にコングロマリット戦略などを展開する状況で、企業の内部資源の分配が可能である人々のインセンティブである。その上位文化の人々の人間行動の方向、強度、持続性を決定する心理的メカニズムを以下で考察する。

3. 1 上位文化の権限

オーガナイザー(事実経営者)とオーガナイズ・ング・アビリティ(中間管理者)との動機と行動については、両者の間に対立や齟齬がなく、完全に一致して意思決定を行うのであればワンマン企業や同族経営の分析で十分である⁽¹¹⁾。しかし、現代の大企業は多くの子会社を持っており、それらは実質上同一企業と考えた方が適切であるべき場合が少なくなく、他の関連企業との境界も曖昧になってきている⁽¹²⁾。そこで単一の意思決定という観点から企業の境界を解明するということは、改めて企業とは何かを問うことに他ならない。また企業の外部環境としての市場における資源配分と企業内部の資源配分との基本的な違いは、権限関係の有無であると考えられる。市場においては資源配分は原理的には平等な諸経済主体(意思決定主体)の間の自由意思にもとづく交換あるいは取引を通して行われるのに対して、企業組織における資源配分は主に経営者が従業員に対し、業務命令という形で行う。換言すれば、市場は多数の個人の分権的な関係からなるのに対し、企業は少数の経営者の独裁的な意思決定に基づくものであると言える。すなわち企業内部には権限の体系が存在し、その権限に依存して資源配分が行なわれる。つまり階層性を持った資源配分のプロセスが企業内部の資源配分の本質である。

さらに、企業において経済活動におけるボーダレス化すなわちグローバリゼーションを指向している企業のオーガニゼーション・マンはイノベーションによってコア・コンピタンスを高めるために、コングロマリット戦略などの方策を選択するようになる。それによってバリュー・アナリシス(価値分析)の変化が把握しにくく、資金提供者からはデューデリジェンス(適正評価)が不透明になる。パフォーマンス評価⁽¹³⁾の重要性の認識があまり浸透していない日本のオーガニゼーション・マンは、とくにパフォーマンスの意識が負の方向に動機づけられる傾向がある⁽¹⁴⁾。

3. 2 上位文化におけるモチベーションの特質

企業文化において機会主義的インセンティブと私的情報の問題はその関係においてすら深刻

であるのに、オーガニゼーション・マンに限らず、合意を要する人数が増えると、この問題は更に深刻になってくる。典型的な事例として2005年に発覚したカネボウの不正監査報告が挙げられる。利害関係を持つチームが多様化してくると、特定のオーガニゼーション・マンからなるチームのみの合意は可能ではあるが、全員一致による合意への到達は不可能に近い。理論的には参加者の規模が多くなると、合意による利益は存在するものの、インセンティブ制約と商法で規定されている参加制約を満たすような合意はかなり困難になる⁽¹⁵⁾。

一方で前述の機会主義的な行動には走らない企業もある。それは企業にとってそうした行動をとらないことによって名声や信頼を維持することが長期的には有利だからである。そうであるならば信頼や名声を実現する力は何であろうか。考えられるのは一般的に社風と呼ばれるものの、あるいは企業文化である⁽¹⁶⁾。

オーガニゼーション・マンはどのような事態であれ法的なグレーゾーンの中での暗黙の了解という形で当事者間でさまざまな事項について合意を形成する。そこで何らかの交渉が行われ、その交渉は非常に複雑な透明性がないプロセスである。そこでは本来特定化できないとされてきた交渉力、信用度、狡猾さ、時間選好、戦略的洞察力といった無形で記述の難しい属性が初期条件と絡み合って結果が決まる。実際、どのような結果になるかを予想して、経済活動について言及することは難しいと思われる⁽¹⁷⁾。そこで、上位文化に属する利害関係チームを多様化させた形で保持している企業にとって、どのようなモデルが適合するかを次に考察したい。

4. チームの要因

一般企業組織のチーム要因に関する論説についてはTaylor(1947)のファンクショナル・オーガニゼーション⁽¹⁸⁾とMarschak and Radner(1972)の組織的意思決定が挙げられる。

組織的意思決定のチーム要因の視点からは、米国でのエンロンやワールドコム不正会計処理事件や、日本での西武グループのコクドや道路公団などのほか官民あわせて多数の上位文化

における不祥事は考えられない⁽¹⁹⁾。とりわけ一例を示すと、2002年1月23日の雪印食品の牛肉偽装事件の発覚が好例である。同社は豪州牛肉を狂牛病対策で買い取り対象となった国産牛と偽ってラベルを張り替えていた。事件発覚後、同社は社会からの猛烈な批判の中、わずか1ヶ月後に取締役会で再建を断念し、会社が消滅することになった。この事件は、2000年の集団食中毒事件と同じ「雪印ブランド」が引き起こしたものだ。そのことがブランド崩壊を加速させ上場企業が事実上1ヶ月で潰れたのである。

企業の不祥事にはさまざまな要因が存在するが、その中でも経営者がどの程度不祥事の防止を意識し、これに努めているかという要因が大きく影響している⁽²⁰⁾。まず不祥事が発生するとその企業の市場評価すなわち株価(時価総額)は大きなダメージを受ける。したがって株価向上のために努力する意識が強い経営者は、不祥事を未然に防止する意識も強い⁽²¹⁾。

株価上昇のために経営者が努力する意識は、経営者が自社の株式をどのくらい保有しているかによって異なるとするモデルがある⁽²²⁾。このモデルでは経営者が株価向上のために努力する動機づけとして、自分自身が保有する自社株の価値を高めようとする動機づけ(株式保有による動機づけ)と、他の株主や市場の信任を得て経営者の地位を維持しようとする動機づけ(地位継続の動機づけ)を想定する。経営者が自社の株式を保有していないときには、株式保有による動機づけの効果は生じない。したがって、株式保有を増やすことによって経営者の努力意識を高めることが可能となる。これに対して経営者が実質的に安定多数となる株式を保有する場合、経営者としての地位は安泰であることから地位継続の動機づけ効果が生じない。これら2つの動機づけ効果の現れ方から経営者の株価向上意識は経営者の持ち株比率が小さい(すなわち0%に近い)ときと大きい(安定多数に近い)ときには、その中間にある場合に比べて低くなると予想される⁽²³⁾。

上位文化におけるモチベーションと下位文化におけるモチベーションの概念上の相違は、主に組織文化から生じる行動に依拠していると考え

えられる。パフォーマンス評価(運用成績)⁽²⁴⁾、環境マネジメント・システム、環境監査、環境ラベル、環境パフォーマンス、ライフサイクル・アセスメントなどの国際規格化されたことに対する重要性の認識が浸透していない上位文化の組織では、とくにパフォーマンスの意識が負の方向に動機づけられる傾向が一般的に強いと考えられる。

ここで下位文化において主に活動するチーム活動要因の観点から注目すべきことは、上位文化のモチベーションを個人的要因ではない組織的意思決定としてチーム活動の動機づけとすることで、無形で記述の難しいさまざまな属性が初期条件と絡み合って、結果としてネガティブなモチベーションしか生じさせないのではないかと考えられることである。すなわち、上位文化のモチベーションを下位文化に波及させることは必ずしも容易ではないと考えられる。

ここで、下位文化のチーム活動に関する議論を援用し、チーム要因に関する上位文化のモチベーションについて考察する。下位文化のチーム活動に関する議論を敷衍すると、異文化シナジー⁽²⁵⁾的な複雑なコミュニケーションを束ねるものがリーダーであり、コミュニケーションによる報酬を提供するためには、そもそも組織内で円滑なコミュニケーションが図られていなければならない。しかし、組織においてはフラットな状態でのシンプルなコミュニケーションは非常に困難である。なぜならば、人の数が増えれば増えるほど、人と人をつなぐ線(コミュニケーション線)は増え、複雑化していくからである。例えば、従業員が2人の会社であればコミュニケーション線は1本しかない。だが10人の会社ではこの線は45本になる。これが100人の規模となると4950本というコミュニケーション線が発生することになる。このままの状態では意思の統一が図れず、組織としての一体感も薄れがちとなる。この線の複雑化が進み、この状態が深刻になれば、意思決定にも時間を要し、経営そのものにダメージを与えることにもなりかねない。

確かに100人の会社には個人単位で見れば4950本ものコミュニケーション線が発生する

が、それを10人のチームに分割し、その上にリーダーを置くと、一つのチーム内に発生するコミュニケーション線は45本となり、チームごとにとらえたコミュニケーション線も45本ですむ。さらにリーダー単位で見たとき、コミュニケーション線は45本となる。結果として全体のコミュニケーション線は495($= 10 \times 45 + 45$)本となり、個人ベースの4950本の10分の1にまで減らすことができ、複雑性の縮減が可能となる。これらのチームをまとめるリーダー、すなわちコミュニケーションの結節点を担うのがマネジャー(オーガニゼーション・マン)である⁽²⁶⁾。

たとえば、チームに特定のオーガニゼーション・マンであるメンバーが参加することにより、モチベーション管理および株式の持ち合いが崩れて、市場を通じて資金を調達することが困難となったり、あるいは業績が上下に大きくぶれるようになることがある。すると社外取締役役にチェックしてもらう仕組みが必要だということになる。

投資家にとっては、上位文化の利害関係チームを監査・指名・報酬という3つの委員会で構成した方が、さまざまな基準が評価され、投資しやすい環境がつくられると考えられる。商法の改正によって、いわゆる監査役等設置会社と委員会等設置会社という2つの方式の採用が可能となり、より欧米型に近いガバナンスのシステムが法律上は担保されるようになった。ちなみに委員会等設置会社を規定しているのは、商法本体ではなく、商法特例法である。委員会等設置会社に移行することができる会社は商法特例法上の大会社およびみなし大会社となる。委員会等設置会社への移行は定款によって選択することになる⁽²⁷⁾。この委員会は経営者に対してはその経営を評価する仕組みを構築し、高い業績を上げた際にはそれに相応しい報酬を支払うべきであることを検討するが、日米欧の格差は大きい⁽²⁸⁾。この委員会を通じて報酬の方針を各社が確立し公表するとともに、独立した報酬委員会がこれをモニターし、経営者が高業績達成に相応しい報酬を獲得するようになれば、個別報酬の開示についてもより積極的な議論を推し

進めていくことが投資家の観点からは望ましいと考えられる。かくして、組織のリーダーが一般従業員を対象として行うモチベーション・マネジメントとは異なり、組織のリーダーのモチベーションはこうした委員会によってマネジメントされると考えられる。

5. 上位文化と下位文化のモチベーションの関係

議論の最後に、これまで述べてきた上位文化のモチベーションと下位文化のモチベーションの相互関係について考察する。これまでも指摘してきたように、従来のモチベーションに関する多くの文献は、経営者や中間管理職が一般従業員をいかに効率的に働かせるかという視点から議論されたものである。報酬や地位をモチベーションの道具として、いかに一般従業員の勤労意欲を高めるかという視点から論じられるのが一般的である⁽²⁹⁾。リーダーの条件に関してモチベーションを論じた McClelland and Burnham(1976)は権力を行使したいというモチベーションを持つ組織志向マネジャーは高いマネジメント効果を持つことを指摘している。ただし、そのマネジャーが権力を行使したいという欲求を抱く理由は組織全体の利益を高めることにある。そこで、上位文化と下位文化のモチベーションの間に次のような制約関係を想定する。

$$(1) \quad M \geq M_1 + M_2,$$

ただし、 M は報酬の原資やポストの総数などのモチベーション要因の総量ベクトルである。 M_1 は上位文化に対して提供されるモチベーション要因ベクトルであり、 M_2 は上位文化によって下位文化に対して提供されるモチベーション要因ベクトルである。たとえば、報酬がモチベーション要因であるとする⁽³⁰⁾、企業あるいはチーム単位の報酬の原資 M は M_1 と M_2 の総計を超えることはできない。すなわち、企業組織あるいはチームのリーダーが部下に対して提示する M_2 を大きくすれば、企業業績が高まり、報酬の原資 M そのものを高める要因となる。しかし、 M_2 をあまりにも大きくすると M_1 を減額させることにもなり、リーダー自身のモチベ

ションが損なわれることにもなる。リーダー自身のモチベーションが損なわれれば、企業業績が低下し、報酬の原資 M そのものを低める要因となる⁽³¹⁾。すなわち、以下のような関数関係を想定できる。

$$M=M(M_1, M_2);$$

$$\partial M / \partial M_1 > 0,$$

$$\partial M / \partial M_2 > 0.$$

そこで、(1)式を M_2 で全微分すると、次のような関係が得られる。

$$(2) \quad \partial M / \partial M_1 (dM_1/dM_2) + \partial M / \partial M_2 \geq dM/dM_2 + 1$$

この式において、両辺に見られる項 dM_1/dM_2 はリーダーが部下である従業員の報酬を高めた結果、自らの報酬がどのように変化するかを示している。この値が負であれば、従業員の報酬を高めれば自らの報酬が減額されるので、リーダーは従業員に対するモチベーション誘引手段として報酬を用いることはない。したがって、従業員のモチベーション誘引手段として報酬が用いられるための前提条件は、この値が正であることである。すなわち、モチベーション・マネジメントが有効であるのは、従業員の報酬を高めると企業業績が高まり、その結果として、リーダーの報酬も増加する場合である。この条件が満たされない企業においては、そもそもモチベーション誘引手段として報酬の引き上げを想定することはできない。あるいは、そのような企業においては報酬の引き上げを想定したモチベーション理論は意味を持たない。

報酬の引き上げを想定したモチベーション理論が有意であるための条件は、

$$dM/dM_2 > 1,$$

で与えられる。すなわち、従業員の報酬の引き上げが企業業績を引き上げ、報酬の原資 M を従業員の報酬 M_2 の引き上げ以上に増加させなければならない。そこで、(2)式を書き換えると、以下ようになる。

$$(3) \quad (s_1 - e_1)e_{12} \geq e_2 - s_2,$$

ただし、 s_1 と s_2 は報酬の原資 M に占めるリーダーと従業員のシェアであり、

$$s_1 = M_1/M < 1;$$

$$s_2 = M_2/M < 1;$$

$$s_1 + s_2 = 1,$$

で定義される。また、 e_1 と e_2 はそれぞれリーダーの報酬に関する報酬の原資の偏弾力性と従業員の報酬に関する報酬の原資の偏弾力性であり、

$$e_1 = (\partial M / \partial M_1) M_1 / M > 0;$$

$$e_2 = (\partial M / \partial M_2) M_2 / M > 0,$$

で定義される。すなわち、 e_1 はリーダーの報酬 M_1 が 1% 上昇したときに企業業績が上昇し、報酬の原資 M が何% 上昇するかを表している。同様に、 e_2 は従業員の報酬 M_2 が 1% 上昇したときに企業業績の上昇を通じて、報酬の原資 M が何% 上昇するかを表している。最後に、 e_{12} は従業員の報酬に関するリーダーの報酬の全弾力性であり、

$$e_{12} = (dM_1/dM_2) M_2 / M_1 > 0,$$

で定義される。この値は従業員の報酬 M_2 が 1% 上昇したときに、最終的にリーダーの報酬が何% 上昇するかを表している。以上より、次のことが言える。モチベーション誘引として報酬が意味を持つのは、

$$(4) \quad s_2 < e_2, \text{ のとき, } s_1 > e_1;$$

$$s_1 < e_1, \text{ のとき, } s_2 > e_2,$$

の場合である。(4)の上の不等式は従業員の報酬を 1% 引き上げたときの報酬全体の上昇率 e_2 が従業員の報酬シェアよりも高い場合、リーダーの報酬を 1% 引き上げたときの報酬全体の上昇率 e_1 がリーダーの報酬シェアよりも低くなければならないことを必要としている。すなわち従業員にとって報酬のモチベーションがかなり有効であるとき、リーダーにとっては報酬のモチベーションはあまり有効でない状況でなければならない。(4)の下不等式は(4)の上の不等式の逆である。すなわち、リーダーにとっては報酬のモチベーションがかなり有効であるときには、従業員にとって報酬のモチベーションがあまり有効でない状況でなければならない。

最後に、モチベーション・ストラテジーの均衡においては、従業員の報酬を増減させることによって、企業業績を極限まで高め、その結果として報酬の原資 M を極大化させていると考えられるので、(2)式の左辺はゼロにならない。すなわち、

$\partial M / \partial M_1 (dM_1 / dM_2) + \partial M / \partial M_2 = 0$,
したがって,

$$dM_1 / dM_2 = - \partial M / \partial M_2 / \partial M / \partial M_1,$$

が導かれる。すなわち、従業員の報酬の変化がリーダーの報酬の変化に与える効果は、これらの報酬の変化が報酬全体の原資に与える限界的な効果の比率に等しくなる。さらに、報酬の引き上げが企業業績の向上に対して有効である限りにおいて、報酬の原資は使用されるので、均衡においては、

$$dM_1 / dM_2 = -1,$$

という関係も成立している。すなわち、従業員の報酬を引き上げると同額だけリーダーの報酬が減額される。かくして、モチベーション・ストラテジーの均衡においては、以上の2つの式の関係より、

$$\partial M / \partial M_2 / \partial M / \partial M_1 = 1,$$

が成立している。すなわち、報酬をモチベーション要因とすると、最適均衡においては、リーダーと従業員に与える追加報酬1円あたりの企業業績にもたらす効果は均等になる。

6. おわりに

アメリカにおける上位文化を体現する組織(株主からの受託による意思決定機関)において、社長以下の執行ラインで下位文化を体現する組織から厳密に区別しようとする職制は、トップの職能を分化し、同時に権力の集中を避けようとする意図が見受けられる。これに対して、日本では会長は取締役会の議長であると同時に執行段階においても実質的な最高責任者である場合が多い。また取締役会がまったく形式的なものになっている企業も多く、会長や社長に実質的な権限が集中しているのが実情である。日本のトップ・マネジメントの組織は、権力の不正を防止する仕組みを実質的に欠いているといえる。日本企業内部のトップ・マネジメントは、権力の集中や弊害といわれるような現象を安易に許容する仕組みになっている。

企業の価値創造経営(VBM=Value Based Management)には、さまざまな手法があるが、価値評価だけを考えれば戦略・財務・組織人事・外部プロフェッショナル・マネジメント等、評

価対象は広範な領域に及ぶ。評価による効果が顕現するまで数年間を要することもある。こうした広範な評価が必要と考えられるのは、プロフェッショナル・マネジメントのみで企業価値を創造することができるのではなく、適切な組織があつて初めて具体的な企業目標や戦略が実行されるからである。組織が適切に整っているということは、企業価値の創造上きわめて重要である。だが、組織づくりに唯一絶対的な方法があるわけではない。多様な方法の源泉は組織構造や意思決定の権限のリーダーシップ・スタイル等に求められる⁽³²⁾。

経営者の行動が価値について日頃言葉で伝えているものと異なるメッセージを送り、言動不一致が起こると、リーダーシップ・スタイルそのものが価値創造の妨げになる。価値創造のためには、経営者は高収益達成に向けた心理的、精神的な障害に対処する必要がある。したがって大きな変革を進める場合には、リーダーシップ・スタイルのマインド・セットが重要な課題となる。

要求される価値創造を高めるオーガニゼーション・マンは組織の内外に広く上位文化を形成する複数の人材資源を求め、そのチーム内に発生するコミュニケーションが企業の願望であるものと理解する。本稿の以上の分析結果から、上位文化を形成する複数の意思決定者がモチベーション管理を経営情報システム(MIS=Management Information System)によって相互にモニタリングすることが可能であると考え、リアルタイム・モニタリングシステムのモデル研究を今後の課題としたい。

《引用文献》

- 東博司・岡田晴彦,2003,「顧客の感動を営業パーソンの感動に変えるために: Phase3 顧客満足のための従業員満足を目指して」,『セールスマネジャー』39(9),20-24.
- アチーブメント(株),2003,「ボス・マネジメントからモチベーション・マネジメントへの転換: Phase2 人間のモチベーション・メカニズムを理解する」,『セールスマネジャー』39(9),14-19.

- 阿部直彦・廣川州伸,2004,「経営者報酬制度の改革で,新たなガバナンスの時代を築く:変革期のコーポレート・ガバナンス」,『クオリティマネジメント』55(11),57-62.
- 安部哲也,岸英光(監修),2005,『モチベーションをアップして突破力を生む:カルロス・ゴーン流リーダーシップ・コーチングのスキル』,あさ出版.
- 朴貞夏,2002,『ERPの監視効果を高めるリアルタイム・モニタリングシステム』修士論文,目白大学大学院国際交流研究科.
- 藤田徳人,2002,『モチベーション・コントロール』,KKベストセラーズ.
- 古川久敬,2003,「目標による管理の新たな展開:モチベーション,学習,チームワークの観点から」,『組織科学』37(1),10-22.
- Freedman, D.H., 2001, *Corps business: The 30 Management Principles of the U.S. Marines*, New York, N.Y., Harper Collins; 白幡憲之(訳),2001,『アメリカ海兵隊式経営:最強のモチベーション・マネジメント』,ダイヤモンド社.
- 藤田英樹,2000,「誇り動機づけ理論」,『組織科学』33(3),59-75.
- Goldratt, E.M., 2000, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, 2nd rev. ed., E Rutherford, NJ, Penguin, 三本木亮(訳),2001,『ザ・ゴール:企業の究極の目的とは何か』,2002,『ザ・ゴール2:思考プロセス』,ダイヤモンド社.
- 花房孝雄・鶴田浩一,2004,『モチベーション人事入門』,中央経済社.
- 原口俊道,1988,『モチベーションの研究』,高城書房.
- Herzberg, F., 1966, *Work and the nature of man*, Cleveland, World Publishing; 北野利信(訳),1968,『仕事と人間性:動機づけ・衛生理論の新展開』,東洋経済新報社.
- Herzberg, F., 1968, One more time: How do you motivate your employees? *Harvard Business Review* January-February, ダイヤモンド・バーバード・ビジネス・レビュー編集部(訳),2003,「モチベーションとは何か」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』28(4),44-58.
- 市中淑雄,2003,「モチベーションをいかに引き出すか:第一線マネジャーへの提言」,『月刊経営労務』582,30-36.
- 井尻昭夫,1988『モチベーション研究』日本評論社.
- 今井賢一,1992,「ダイナミック・ネットワーク:市場と組織の動態的な浸透」,『ビジネス・レビュー』39(4),1-10.
- 磯勝次,2004a,「モチベーション・マネジメント(第1回):モチベーション理論の概観」,『人事管理』3,2-11.
- 磯勝次,2004b,「モチベーション・マネジメント(第3回):モチベーション・リーダーの役割と行動」,『人事管理』9,2-12.
- 磯勝次,2004c,「モチベーション・マネジメント(最終回):モチベーションを高めるためのリーダーの環境づくり」,『人事管理』12,2-12.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton, 1996, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Boston, MA, Harvard Business School; 吉川武男(訳),1997,『バランス・スコアカード:新しい経営指標による企業変革』生産性出版.
- 加藤尚子,2005,「働くことへの動機づけ」,高木(2005),135-150.
- Kersten, L., and L. Buchanan, 2004, Let me take you down, *Harvard Business Review*, March, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(訳),2004,「モチベーション教育の危うさ」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』29(5),14-17.
- 菊入みゆき,2003,『モチベーションを高める本』,PHP研究所.
- Kim, W.C., and Maubourgne, R., 1997, Fair process: Managing in the knowledge economy, *Harvard Business Review* July-August; ダイヤモンド・バーバード・ビジネス・レビュー編集部(訳),2003,「フェア・プロセス:信頼を積み上げるマネジメント」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』28(4),104-117.
- 北城恪太郎,2004,「企業倫理の確立に向けて」,小林・百田(2004),1-8.

- 小林俊治・百田義治(編),2004,『社会から信頼される企業:企業倫理の確立に向けて』,中央経済社.
- 厚生労働省大臣官房統計情報部,2003a,平成14年産業労働事情調査(サービス業就業実態調査)の概況:サービス業特定20業種(事業所調査)(上),『労務Japan』351,3-9.
- 厚生労働省大臣官房統計情報部,2003b,平成14年産業労働事情調査(サービス業就業実態調査)の概況:サービス業特定20業種個人調査(下),『労務Japan』352,3-8.
- 工藤正憲,2004,日本における賃金格差の実態と労働のモチベーションをめぐって,『産研論集』29,161-182.
- 国広正・五味祐子(編),2005,『なぜ企業不詳事は,なくなるのか:危機に立ち向かうコンプライアンス』,日本経済新聞社.
- クレイア・コンサルティング,2003,『「やる気」の構造:これがモチベーションを高める組織だ』,同文館.
- 黒崎浩,2003,「ミドル・マネジメントのモチベーション向上による戦略実行:バランス・スコアカードの新しい活用法」,『知的資産創造』11(5),56-67.
- Landsberg, M., 2003, *The tao of motivation*, London, Profile Books ; 村井章子(訳),2004,『駆け出しマネジャーレックス:モチベーションに挑む』ダイヤモンド社.
- Lawler, E.E., 1971, *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*, New York, N.Y., McGraw-Hill; 安藤瑞夫(訳), 1972,『給与と組織効率』,ダイヤモンド社.
- Levinson, H., 1970, Management by whose objectives? *Harvard Business Review* July-August; 沢崎冬日(訳),2003,「MBO 失敗の本質」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』28(4),74-89.
- Lewin, K., ed. by D. Cartwright, 1976, *Field theory in social science: Selected theoretical papers*, Chicago, University of Chicago; 猪股佐登留(訳),1979,『社会科学における場の理論:増補版』,誠信書房.
- Likert, R., 1961, *New patterns of management*, New York, N.Y., McGraw-Hill ; 三隅二不二(訳),1964,『経営の行動科学:新しいマネジメントの探求』,ダイヤモンド社.
- Livingston, J.S., 1969, Pygmalion in management, *Harvard Business Review* July-August; ダイヤモンド・バーバード・ビジネス・レビュー編集部(訳),2003,「ピグマリオン・マネジメント」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』28(4),60-72.
- 前田浩樹,2004,「バランス・スコアカードから考察するモチベーションマネジメントの有効性」,『プロジェクト・マネジメント学会誌』6(2),24-28.
- 馬越恵美子,2002,『異文化経営論の展開』,学文社.
- Maslow, A.H., 1970, *Motivation and personality : 2nd edn.*, New York, N.Y., Harper & Row; 小口忠彦(訳),1971,『人間性の心理学』,産業能率短期大学出版部.
- Marschak, J., and R. Radner, 1972, *Economic theory of teams*, New Haven, Yale University.
- 松原敏弘,2004,『経営者の3次元モデルの実証的研究』愛知学院大学.
- 松山義則,1967,『モチベーションの心理』,誠信書房.
- 松山義則,八木晃(監修),1981,『人間のモチベーション:現代の心理学7』,培風館.
- McClelland, D.C., and D.H. Burnham, 1976, Power is the great motivator, *Harvard Business Review* March-April; ダイヤモンド・バーバード・ビジネス・レビュー編集部(訳),2003,「モチベーション・リーダーの条件」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』28(4),90-103.
- McGregor, D., 1960, *The human side of enterprise*, New York, N.Y., McGraw-Hill; 高橋達男(訳),1966,『企業の人間的側面』,産業能率短期大学出版部.
- 三橋規宏・内田茂男・池田吉紀, 2005,『ゼミナール日本経済入門:2005年度版』日本経済新聞社.
- Milgrom, P. R., and J. Roberts, 1992, *Economics, organization & management*, Englewood Cliffs,

- NJ, Prentice-Hall; 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫(訳), 2000, 『組織の経済学』, NTT 出版.
- モチベーション研究会, 2003a, 「モチベーション社内標準化:モチベーション高揚の重要性和職制がとるべき手段方法(1)」, 『標準化と品質管理』 56(4), 77-82.
- モチベーション研究会, 2003b, 「モチベーション社内標準化:モチベーション高揚の重要性和職制がとるべき手段方法(2)」, 『標準化と品質管理』 56(5), 93-96.
- モチベーション研究会, 2003c, 「モチベーション社内標準化:モチベーション高揚の重要性和職制がとるべき手段方法(3)」, 『標準化と品質管理』 56(6), 88-92.
- モチベーション研究会, 2003d, 「モチベーション社内標準化:製造会社で必要とする取決めの種類とそのあり方, 考え方(1)」, 『標準化と品質管理』 56(7), 77-82.
- モチベーション研究会, 2003e, 「モチベーション社内標準化:製造会社で必要とする取決めの種類とそのあり方, 考え方(2)」, 『標準化と品質管理』 56(8), 74-78.
- モチベーション研究会, 2003f, 「モチベーション社内標準化:社内標準化と企画システム(1)」, 『標準化と品質管理』 56(9), 69-72.
- モチベーション研究会, 2003g, 「モチベーション社内標準化:社内標準化と企画システム(2)」, 『標準化と品質管理』 56(10), 64-68.
- モチベーション研究会, 2003h, 「モチベーション社内標準化:社内標準化と企画システム(3)」, 『標準化と品質管理』 56(11), 78-81.
- モチベーション研究会, 2003i, 「モチベーション社内標準化:これからの製造会社に望むこと(1)」, 『標準化と品質管理』 56(12), 76-81.
- モチベーション研究会, 2004a, 「モチベーション社内標準化:これからの製造会社に望むこと(2)」, 『標準化と品質管理』 57(1), 65-68.
- モチベーション研究会, 2004b, 「モチベーション社内標準化:社内標準化を振り返って(1)」, 『標準化と品質管理』 57(2), 72-75.
- モチベーション研究会, 2005c, 「モチベーション社内標準化:社内標準化を振り返って(2)」, 『標準化と品質管理』 57(3), 66-70.
- 村井健祐, 1992, 『動機づけと人間観の心理学:改訂版』, 白桃書房
- 中川 優, 2004, 「経営者のための使える「ISO14001」:第34回「環境とCSR」」, 『ISO マネジメント』 5(2), 73-75.
- Newbold, R.C., 1998, *Project management in the fast lane: Applying the theory of constraints*, Boca Raton, Fla., St. Lucie Press; 石野福弥(監訳)・玄光男・大藪多可志・佐々木正仁(訳), 2005, 『時間に遅れないプロジェクト・マネジメント:制約理論の応用』, 共立出版.
- Nicholson, N., 2003, How to motivate your problem people, *Harvard Business Review* January; スコフィールド・素子(訳), 2003, 「「C クラス社員」のモチベーションを高める法」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 28(9), 50-63.
- 日本取締役協会「制度インフラと透明性委員会」, 2005, 「これからの経営者報酬の指針:これまでの固定報酬と退職慰労金を中心としたローリスク・ローリターン型から, 業績連動賞与や長期インセンティブの割合を大きくした業績連動型に」, 『賃金実務』 968, 22-29.
- 二宮孝, 2002, 『新しい給与体系と実務:社員のモチベーションを高め, 企業を活性化する新しい賃金制度とは』, 同文館.
- 岡本英嗣, 2005, 『アメリカ経営学の再吟味:効率化と「人の存在」』 白桃書房.
- Ouchi, W.G., 1981, *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, Mass, Addison-Wesley; 徳山二郎(監訳), 1981, 『セオリー Z: 日本に学び, 日本を超える』, CBS・ソニー出版.
- 小笹芳央, 2002a, 「モチベーションカンパニー」, 『能率協会マネジメントセンター』 6, 89-87.
- 小笹芳央, 2002b, 『モチベーション・マネジメント』, PHP 研究所.
- 小笹芳央, 2003a, 『モチベーション自己革命』, 講談社.
- 小笹芳央, 2003b, 「モチベーションカンパニーへのトータルデザイン」, 『商工ジャーナル』 10, 18-22.

- 小笹芳央,2004,『モチベーション・ストラテジー』,PHP 研究所.
- 小笹芳央・勝呂彰,2003,「モチベーション向上術(1)やる気の喪失が企業を蝕む:金銭と地位に代わる新たな報酬が必要に」,『日経情報ストラテジー』12(5),200-202.
- Porter, L.W., and E.E. Lawler, 1968, *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin.
- Roberts, G.C., 2001, *Advances in motivation in sport and exercise*, Champaign, Ill., Human Kinetics, 中島宣行(訳),2004,『モチベーション理論の新展開:スポーツ科学からのアプローチ』,創成社.
- 斎藤静樹(編著),2004,『財務会計:第4版』,有斐閣.
- 坂下昭宣,1996,『組織行動研究』,白桃書房.
- 坂下昭宣,2002,「概説:モチベーション理論:人を仕事に動機づけていく理論と方法」,『リーダーシップ・ストラテジー』1(2),113-118
- 沢田善次郎・小島敏彦,1989,『モチベーション・マネジメント百科』,日刊工業新聞社.
- 高木晴夫(監修),2005,『組織マネジメント戦略』,有斐閣.竹澤史江,2004,「企業倫理関連事件史(1970年~2003年)」,小林・百田(2004),168-180
- 田尾雅夫,1991,『組織の心理学』有斐閣.田尾雅夫,1993,『モチベーション入門』,日本経済新聞社.
- Taylor, F.W., with a foreword by H. S. Person,1947, *Scientific management: comprising shop management, the principles of scientific management, testimony N.Y. before the special house committee*, New York, N.Y., Harper & Brothers; 上野陽一(訳編),1957,『科学的管理法』,技報堂.
- 手嶋宣之,2004,『経営者のオーナーシップとコーポレート・ガバナンス:ファイナンス理論による実証的アプローチ』,白桃書房.
- 手嶋宣之,2005,「経営者の不祥事防止意識:インセンティブ理論による推論と検証」,『経営ディスクロージャー研究』4,47-53.
- 戸川行男・牧田稔,1960,『モチベーション・リサーチ:購買動機調査の設計・技術・応用』,中央経済社.
- 渡辺茂一郎,2003,「ソリューション営業と営業パーソンのモチベーション:Phase 1 求められる営業のスキルとそれを支える営業マインド」,『セールスマネジャー』39(9),4-9.
- 渡辺岳夫,2002,「管理会計情報と組織文化:情報の認知およびモチベーションとのインプリケーション」,『企業研究』1,127-156.

《注》

- (1) モチベーションについての基本的な理論に関しては田尾(1993);pp.13-33 や岡本(2005)第6章などを参照されたい。またモチベーションには動因と誘引の二つ要因が動機付けの不可欠の前提であるとした文献に前田(2004)がある。同じ二要因理論でも後に詳述する Herzberg (1966, 1968)は衛生要因(金銭的インセンティブや諸制度の充実)と動機づけ要因(人間的成長や仕事の充実を促す)を指摘している。
- (2) 組織変革を表示したものであるが、一般的に高い業績をあげるためには組織文化を強いものに作り変える必要がある。詳細については Lewin (1976)を参照されたい。またここでのいう組織文化は組織風土と言い換えても差し支えない。組織風土という概念については田尾(1991);第12章を参照されたい。
- (3) 付表2を参照されたい。
- (4) 社員や部下に関するモチベーションを扱ったジャーナリスティックな論文は枚挙に遑がない。アカデミックではないが示唆に富む論文や著作も多く、例えば、沢田・小島(1989),二宮(2002),藤田(2002),小笹(2002a, 2002b, 2003a, 2003b, 2004),小笹・勝呂(2003),市中(2003),菊入(2003),磯(2004a~c),安部(2005)等を参照されたい。
- (5) こうした議論については、古川(2003)などを参照されたい。
- (6) 衛生理論と欲求階層理論との関連については磯(2005a);p.8を参照されたい。
- (7) しかし、アンケート結果は客観的データであるとする考え方も一方において主流となっている。そうした文献は膨大であるが、一例

- として戸川・牧田(1960), Roberts(2001)などを参照されたい。
- (8) プロジェクトを確実に実行するために Kaplan が 1992 年に提案したバランス・スコアカードは Likert の経営管理システム集団参加型に位置づけられる。詳細については, Norton and Kaplan(1996)を参照されたい。
- (9) 時間の制約に関するプロジェクト・マネジメントについては Newbold(1998)を参照。
- (10) こうした議論については前田(2004), モチベーション研究会(2003a ~ i, 2004a ~ c), 渡辺(2003), アチーブメント(株)(2003), 東・岡田(2003), Goldratt(2000); 三本木(2001)などを参照されたい。
- (11) こうした議論については朴(2002)を参照されたい。
- (12) 会計学における子会社の定義や関連企業の定義については, 会計学関係の最近の書籍, 例えば斎藤(2004)などを参照されたい。
- (13) ある組織(たとえば企業)が環境問題をどの程度認識し, どのような環境戦略を持ち, 環境パフォーマンスを示しているか等を評価し, それが標準的組織と比べて進んでいるか遅れているかをランク付けすることである。投資家, ステークホルダー(利害関係者), ならびに広く国内外の人々の意思決定に資する情報を提供することに目的がある。
- (14) こうした議論については, 今井(1992), 渡辺(2003), アチーブメント(株)(2003), 東・岡田(2003)などを参照されたい。
- (15) 商法による規定については国広・五味(2005)を参照されたい。
- (16) 利害関係の多様化により, 全員一致による合意への到達は不可能に近くなるという指摘については小笹(2002a)や坂下(2002)などを参照されたい。
- (17) 組織の上位文化がどのような結果になるかを予想して, 経済活動について言及することは難しいとの指摘については手嶋(2005)を参照されたい。
- (18) Taylor(1947)が論じる機能的職長制度から発展したものであり, この組織では 1 人の部下の上に何人もの管理者がいることになり, 命令系統が混乱するおそれがある。
- (19) 委託者である企業に対して, 具体的な問題解決の処方箋を示さなくてはならないと国広・五味(2005)は論じている。
- (20) この指摘については北城(2004)を参照されたい。
- (21) ライブドア事件はこの例外であることは言うまでもない。
- (22) このモデルの詳細については手嶋(2004)を参照されたい。
- (23) 具体的な統計データについては手嶋(2004)のグラフ「経営者の持ち株比率で同数にわけたグループに占める不祥事企業の数」を参照されたい。
- (24) 環境基準と CSR については中川(2004)を参考されたい。
- (25) 文化的多様性が組織に与えるさまざまな影響のことを意味している。異文化シナジーには, マイナスとプラスがある。マイナスのシナジーは, コミュニケーション・ギャップから生じる組織メンバー間の誤解や対立, 理解不能, 意思決定に時間がかかることなどで, プラスのシナジーは, 個人や集団あるいは組織全体での新しいものの見方や考え方が可能になり, 問題解決能力が高まることである。革新や創造性が必要とされる経営環境の下ではプラスの異文化シナジーが注目される。詳細については, 馬越(2002)を参照されたい。
- (26) コミュニケーション線の詳細については小笹(2002a); p.35 を参照されたい。
- (27) ガバナンスの仕組みや第三者のチェックという仕組みを株主総会だけではなく, 取締役会レベルでも入れるべきだという主張については阿部・廣川(2004)を参照されたい。
- (28) 「日米欧 CEO 報酬の比較」については日本取締役協会(2005); p.28 を参照されたい。
- (29) このテーマに関する文献はあまりにも膨大なので, 参考までに松山(1967), Livingston(1960), Levinson(1970), 井尻(1988), 原口(1988), 村井(1992), 坂下(1996), Kim and Mauborgne(1997), Freedman(2001), Landsberg(2003), クレイア・コンサルティング(2003), 花房・鶴田(2004), 加藤(2005)のみを挙げておく。
- (30) Herzberg(1966)の衛生理論により, 報酬(衛生要因)そのものは不満足を解消する要因でしかなく, 普遍的なモチベーション要因ではないとの見解が定着しつつある。藤田(2000)の誇り動機づけ理論もその延長線上にある。しかし, 厚生労働省大臣官房統計情報部((2003a, 2003b); 図 10「過去 3 年

間に講じた労働者の就業意欲の維持・向上対策(複数回答)」によると、第1位は「能力・業績に応じた処遇(昇進・昇格等)」の49.3%であり、第2位「上司と部下のコミュニケーションの円滑化」の42.7%、第3位「経営方針・事業計画などの情報提供」の36.4%、第4位「自己啓発の援助、技能・技術習得訓練機会等の提供」の35.9%、第5位「職が環境の改善」の31.3%を上回っている。少なくとも現今の日本においては報酬はいまだに重要なモチベーション要因とされている。とくに、賃金格差と労働のモチベーション

の関係について、工藤(2004)を参照されたい。

(31) 自らの報酬を低下させても組織全体の業績の高まることがモチベーション要因であるとするリーダーも皆無ではなかろうが、ここではそのようなリーダーは想定していない。

(32) こうした考え方については、Milgrom and Roberts(1991)；奥野・伊藤・今井・西村・八木(訳)(2000)；第1章 pp.2-57 を参照されたい。