

社会貢献動機づけとHRM

芦 原 直 哉

要 旨

本稿は最も高い動機づけの誘因として社会貢献欲求が存在するという仮説に基づき、企業が採るべき社会貢献の動機づけによる人的資源管理（HRM）について提言するものである。

動機づけについてはこれまでホーソン実験、マズローの欲求の5段階説、マグラガーのX理論・Y理論、ハーズバーグの動機づけ要因と衛生要因など多くの仮説、理論、実験による検証が発表され研究が積み重ねられてきた。そしてそれらは経営の現場で試行錯誤されながら人的資源管理（HRM）施策として実践されてきた。

HRMは企業がその目的や目標を持続的に達成し成長していくために人的資源・能力を最大限発揮させるためのマネジメント手法である。その手法の大部分は、従業員の欲求を満たす動機づけによる生産性向上である。これまでは人間の欲求として自己実現欲求が最高位の欲求とされてきたが、本稿は成熟した社会における最上級の欲求として社会貢献欲求仮説を提起する。これまでの欲求仮説と社会貢献欲求との違いは前者が自己のための欲求であるのに対し、後者は他者（社会）のための欲求である点である。社会貢献欲求は企業や社会から何かを求めるのではなく、社会に対して奉仕する動機づけである。成熟した社会における企業はこの社会貢献欲求を満たすHRM施策を積極的に導入することによる生産性向上を図るべきであるというのが本稿の結論である。

キーワード：社会貢献欲求仮説、HRM、動機づけの二軸理論、欲求高度化のN字仮説

1. はじめに

18世紀後半にイギリスで起きた産業革命は資本主義の発展とともに約2世紀半で驚異的な生産性をなし遂げた。その発展のミクロでの原動力となったのは企業組織マネジメン

ト技術の進化・発展である。イギリスで1855年に制定された「株式会社有限責任法」により有限責任の株式会社設立が許可されるようになると次々と株式会社が設立され、巨大化し大規模な資本を必要とした石油、鉄鋼、化学、自動車などの産業を第二次産業革命へ導く原動力となった。

この間、企業経営者は生産性を高めるための多くの試行錯誤を積み重ねてきた。生産性向上のための方法は大きく分類するとイノベーションとモチベーションの二つである。前者はテイラーの科学的管理法に端を発し現代のトヨタ生産システムなどへと引き継がれてきている生産プロセスのイノベーションである。また、生産プロセスだけではなく組織や戦略などマネジメントのイノベーションや情報・コミュニケーションシステムのイノベーションも生産性向上に大きく貢献してきた。

他方のモチベーションは従業員の動機づけなど人間性による生産性の向上である。テイラーの科学的管理法にも出てくる最も古くから行われていた“initiativeとincentive”のマネジメントからホーソン工場の実験、マズローの欲求段階説、マグレガーのX理論・Y理論、ハーズバーグの動機づけ要因と衛生要因などの動機づけ理論が企業のHRMに導入され、生産性向上に貢献してきた。

この二つの生産性向上のアプローチは、何も近代社会だけに限ったものではない。人間が動物から進化して農業を始めたころから営々と続いてきた。例えばピラミッドの建造については未だにその建築方法の謎が多いが、優れた建築技術のイノベーションと建造に対する労働者の意欲が必要であったと考えられる。近年、ピラミッド建築に奴隷が大量に動員されたという仮説は誤りで、自由人の労働者によって建造されたと考えられるようになったことはこれを裏付けている。またマキャベリは君主論の中で、傭兵は意欲が低く傭兵を使う戦略は戦に勝てないというモチベーション論的考察を展開している[マキャベリ；, 1515 (1995)]。このように生産性におけるこの二つのアプローチは人間の有史以来の尽きることのない永遠のテーマである。

本稿は後者である動機づけによる生産性の向上について考察し、高度に成熟した社会における動機づけとして社会貢献欲求仮説を論じその実践としての具体的HRM手法を提起する。

2. 動機づけ理論の発展とHRM

人間性による生産性向上の理論のルーツはホーソン実験である。しかし、それ以前もテイラーが「科学的管理法」で論じているように“initiativeとincentive”のマネジメントが行われていた。テイラーはそれを科学的管理法以外では最も良い管理法であると論じている。

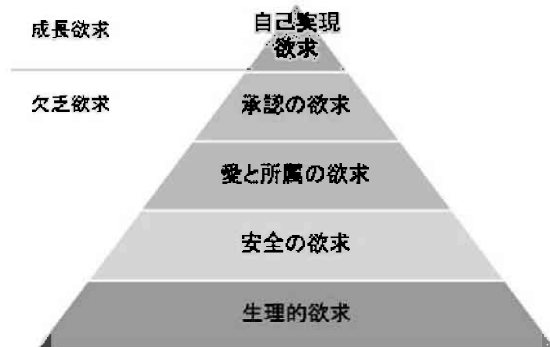
メイヨー・レスリスバーガー等によるホーソン実験は1924年から約10年にわたっていくつかの実験が行われ、経営管理における人間性や人間関係の重要性について多くの研究成果を残した。これらの実験はその実験方法や論拠に対して批判もあるものの、それまで行われていた経済的欲求に基づく動機づけだけではなく、人間関係の重要性といった人間の社会的欲求に関するアプローチに先鞭をつけた点でその存在意義は大きい。

マズローは、人間は低次元の欠乏欲求を満たすとより高度な欲求を求めるようになるという欲求の5段階説を発表した。欠乏欲求として最もプリミティブな生理的欲求から始まり安全の欲求、愛と所属の欲求、承認の欲求へと高まる。これらの4つの欲求は欠乏を満たそうとする欲求＝欠乏欲求であり、これらの欠乏欲求がある程度満たされると、最後に成長欲求としての自己実現の欲求を求めるようになるというものである。

マズローは後年「自己実現の経営」など動機づけによるマネジメント手法に関する著書や論文を発表したが、人間の心理的側面を具体的なマネジメント手法としてHRMと結びつけたのはマグレガーであった。マグレガーは彼の人間仮説であるY理論を適用した従業員をやる気にさせるためのHRM手法を展開した。[Mcgregor, D, 1966] マグレガーのY理論はマズローをはじめとして多くの研究者が引用し自己実現人の基本的モデルとなっていく。以下にマグレガーのX理論・Y理論について簡単に紹介する。

X理論はそれまでのマネジメントに適用されてきた従来型のネガティブな人間観である。マグレガーがいうX理論の人間観は以下のとおりである [Mcgregor, D, 1966]。

- ① 普通の人間は生来仕事が好き
らいで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。
- ② この仕事はきらいだという
人間の特性があるために、
たいていの人間は強制され
たり、命令されたり、処罰
するとおどされなければ、
企業目的を達成するために
じゅうぶんな力を出さないのである。



図表1 マズローの欲求の5段階

- ③ 普通の人間は命令されるほうが好きで、責任を回避したがりが、あまり野心をもたず、なによりもまず安全を望んでいるものである。

これはマズローの欠乏欲求を満たす為に仕方なく仕事をしている人間像であるといえる。このX理論に基づくマネジメントは“飴と鞭”という権限行使による命令・統制によるマネジメントが適合する。テイラーがいうところの“initiativeとincentive”のマネ

ジメントであり、それまでの労働者に対する人間観であった。

一方、マグレガーが定義するY理論の人間像は以下のとおりである。

- ① 仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合とかわりない。
- ② 外から統制したりおどかしたりすることだけが企業目的達成に努力させる手段ではない。人は自分で進んで委ねた目標のためには自ら自分に鞭打って働くものである。
- ③ 献身的に目標達成するかどうかは、それを達成してえる報酬次第である。(報酬の最も重要なものは自我や自己実現の欲求の満足である・・・)
- ④ 普通の人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする。
- ⑤ 企業内の問題を解決しようと比較的高度の創造力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいいていの人に備わっているものであり、一部の人だけのものではない。
- ⑥ 現代の企業においては日常従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない。

マグレガーはこのY理論を適用した革新的なマネジメント手法を具体的に示している。それはX理論に基づく“命令と統制”によるマネジメントではなく“統合と自己統制”によるマネジメントである。

マグレガーのY理論に基づくマネジメントを整理すると以下のとおりである。

- ① 個人と企業の目的を統合した形のY理論型「目標管理制度」
- ② Y理論に基づく「業績評価制度」
- ③ 給与による動機づけではなく統合と自己統制によるマネジメントへの移行
- ④ 個人目標による昇進・異動マネジメント
- ⑤ スキャンロン・プランの導入
- ⑥ 経営参加
- ⑦ 相互信頼
- ⑧ 管理者育成プログラム

これらの項目は現在のHRM施策の多くを網羅しており、マグレガーがY理論という人間観の仮説だけではなく、その人間観に基づくHRM施策を体系立てている。これらのHRM施策は後述する現在の企業にも引き継がれている [Mcgregor, D, 1966]。

ハーズバーグの満足要因と衛生要因もマズローやマグレガーの理論を裏づけるものとしてHRMに大きな影響を与えてきた。ハーズバーグは技術者と会計士からの聞き取り調査により、動機づけ要因には満足要因と衛生要因があると論じた。満足要因は高い順に達成、承認、仕事そのもの、責任、向上、成長である。一方、仕事環境、給与、人間

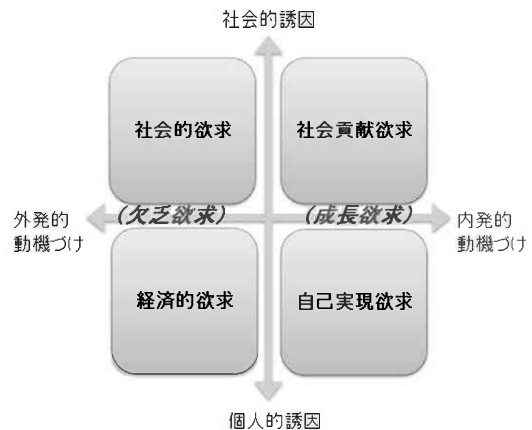
関係などは不満の要因となるが解決されたとしても満足要因とはならずこれらを衛生要因とした。これらの満足要因はマズローの自己実現人の欲求及びマグラガーのY理論の人間観と合致する。一方で外発的動機づけである給与や仕事環境などの経済的誘因や人間関係の誘因は不満の要因となっても満足要因にはならないという結論であった。これは後述する動機づけの継続性に関して大きな示唆を与えるものである。

シャインは管理者が持つ人間仮説を歴史的順序に従って合理的経済人、社会人、自己実現人、複雑人の4つであるという人間仮説を展開した。合理的経済人仮説はマグラガーのX理論と自己実現人はY理論と合致する。

デシは“報酬と脅し”による外発的動機づけと、その対極にある“自律性と有能感”による内発的動機づけとの二つに分類し、後者がモチベーションを高める大きな要因であり、報酬による外発的動機づけが内発的動機づけを低下させ成果の質を落とすと論じている。この考え方はマズローの欠乏欲求が“報酬と脅し”による外発的な欲求、成長欲求である自己実現欲求は“自律性と有能感”による内発的な動機づけ要因と呼応する。また外発的動機づけはX理論、内発的動機づけはY理論の人間観と合致する。

3. 動機づけの二軸理論

これまでの動機づけ理論の俯瞰から、動機づけには大きく二つの軸があると考えられる。ひとつは内発的—外発的動機づけであり、他方は個人的—社会的誘因の軸である。この二軸によってできる四つの象限は経済的欲求、社会的欲求、自己実現欲求、社会貢献欲求の四つの欲求を位置づけることができる。(図表2参照)



図表2 動機づけの二軸理論

内発的動機づけと外発的動機づけはデシによる分類であるが、前述のとおり外発的動機づけはマズローの欠乏欲求、マグラガーのX理論と、内発的動機づけは成長欲求及びY理論と呼応する。

個人的誘因と社会的誘因の軸は、内発的—外発的動機づけほど明確に分類されてはなかった。それはこれまでの動機づけ理論が基本的に個人的欲求をベースとしての理論展開によるものであることに起因している。マズローの第三段階である愛と所属の欲求が社会（他人）との関わりにおける欲求であるが、これも自己を中心とした社会との関

わりの視点である。

本稿では人間には内発的動機づけと社会的誘因の欲求としての社会貢献欲求仮説を提起する。この社会貢献欲求は自己実現欲求を超える最上級の欲求と位置づけることができる。

- **経済的欲求**

個人的動機づけと外発的動機づけの象限は経済的欲求である。この欲求を引きだすのは“飴と鞭”の動機づけである。マグレガーのX理論の人間観、シャインの仮説では合理的経済人であり、マズローの欲求の5段階説では生存の欲求と安全の欲求がこの象限に入る。人間は自己の生命を維持することを最優先とする。従って、利己的で自分の利得を最大にし、損害を最小にしようと行動する。経済的欲求は外部の刺激によって動機づけられ、その欲求はハーズバーグの衛生要因であるので欠乏すると強く求めるが満たされると意欲は減退する。

- **社会的欲求**

社会的動機づけと外発的動機づけの象限は社会的欲求である。人間は組織・集団の一員として組織・集団から多くの影響力をうける。人間は分業化が進んだ社会においては一人では生きることができない存在である。そのような社会においては人間は社会の一員に加わることによって安心感を得るが、社会の規範や圧力によって行動に制限を受けることになる。ホーソン実験によるインフォーマルグループの存在、マズローの愛と所属欲求と尊厳の欲求、シャインの社会人仮説はこの社会的欲求に関する理論や仮説である。

- **自己実現欲求**

個人的動機づけと内発的動機づけの象限は自己実現欲求である。人間は単に欠乏を満たすだけではなく自己が成長し自己の目的を達成したいという欲求を持っている。この欲求は内発的に動機づけられ自己コントロールによって強く維持される。マグレガーのY理論、シャインの自己実現人仮説の人間観に基づくものであり、まさにマズローが欲求の最高位に位置づける自己実現の欲求である。ハーズバーグの満足要因であるので達成した時の満足度は非常に強い。

- **社会貢献欲求**

社会的動機づけと内発的な動機づけの象限は社会貢献欲求である。これまでは欲求とは自己が報酬、尊厳、達成、成長など何らかのものを得るための行動という考え方が一般的であったが、人間の欲求には自分の為だけではなく他人の幸せを願うものもある。例えば、大震災が起きると全国から多くのボランティアが被災地に集まり被災者への救援活動を行う。人間は社会的存在として社会に貢献したいという欲求を持っている。それが社会貢献欲求仮説である。社会貢献欲求による動機づけは報酬を求めない強い内発的

動機づけである。自己の実現を通して社会に貢献できるとすれば自己実現と社会貢献を同時になし遂げることができ最も強い動機づけとなる。

4. 二軸理論とこれまでの動機づけ理論

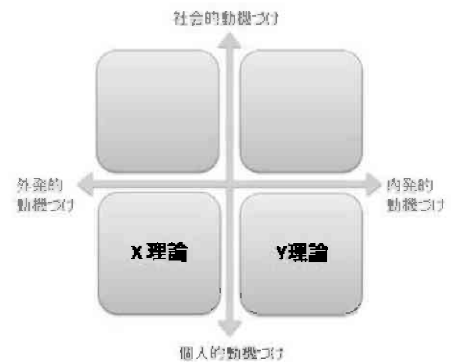
次に、これまでの動機づけ理論を二軸理論上で考察すると、欲求は二軸上で個人的誘因と社会的誘因を交互に移りながら外発的動機づけから内発的動機づけへと進化する。これを動機づけの二軸理論におけるN仮説と呼ぶことにする。

● マズローの欲求の5段階説

マズローの欲求の5段階説を二軸上に置き換えると図表3で示したとおりである。マズローの生理的欲求と安全の欲求は個人的誘因による外発的動機づけであり、愛と所属の欲求は社会的誘因による外発的欲求である。そして自己実現欲求についてはKurt Goldsteinの論文を引用して自己の潜在性を実現化するものと定義している。この自己実現の概念は個人的誘因による内発的動機づけである [A, H Maslow, 1943]。マズローの後年の著作においては、仕事を通じての自己実現を「自己を追求しその充実を果たすことであると同時に真の自我とも言ふべき無我到達すること」という捉え方がされており、自己実現は利己・利他の二項対立を解消するとともに内的・外的という対立をも解消するという社会との関係を含む概念であるとしている [Maslow, A H, 2001]。しかし、自己実現についてはマクレガーがマズローの欲求の段階説を引用して書いている概念である「自己の能力や創造性の発揮や自己成長などの欲求」 [Mcgregor, D, 1966] という個人的誘因による内発的動機づけとしての捉え方が一般的である。



図表3 欲求の5段階と二軸理論



図表4 X・Y理論と二軸理論

● マクレガーのX理論・Y理論

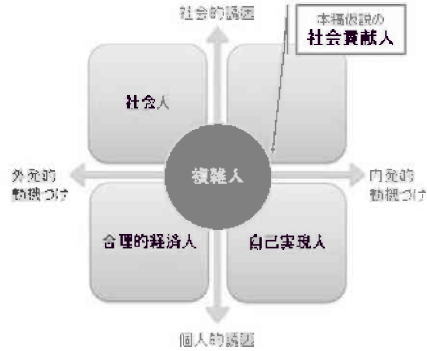
マクレガーのX理論は個人的誘因による外発的動機づけであり、Y理論は個人的誘因による内発的動機づけである。社会的な動機づけの誘因の概念は含まれていない。（図

表4参照)

● 二軸理論とシャインの四つの仮説

シャインの四つの仮説は合理的経済人、社会人、自己実現人、複雑人である。この仮説を二軸上で表すと図表5の通りとなる。

合理的経済人仮説は個人的誘因による外発的動機づけであり、社会人仮説は社会的誘因による外発的な動機づけである。自己実現人仮説は個人的誘因による内発的動機づけである。そして本稿では社会的誘因による内発的動機づけとして社会貢献人仮説を提起する。これは前述の通り社会に貢献したいという欲求仮説である。

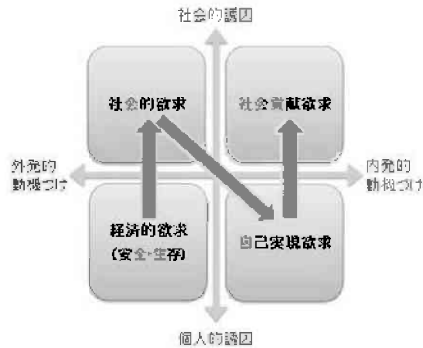


図表5 シャイン仮説と二軸理論

● 欲求高度化のN仮説

本稿は個人的誘因と社会的誘因が交互に働いて欲求が段階的に高度化すると結論付ける。これを欲求段階のN仮説と呼ぶこととする。

人は動物としての自己保存のための利己的な遺伝子を持つと同時に、分業による協働という人間社会の中で生きている。従って、人間は常に個人性と社会性の狭間で行き来する。欲求も利己的な合理的経済人では社会に受け入れられないとなると経済性を犠牲にしても社会の中で受け入れられたいという社会的欲求が出てくる。社会的欲求が満たされてくると、個人的誘因に戻って内発的動機づけである自己実現欲求が出てくる。そして自己実現欲求が満たされると最終的に社会的誘因が強くなり社会貢献欲求が強まるというのがこの仮説である。



図表6 欲求のN仮説

米国などの先進社会においてNPOやNGOで働くことを希望する人が増加している傾向は、仕事を通じて社会に貢献したいという社会貢献欲求仮説を裏付けるものである。

米国などの先進社会においてNPOやNGOで働くことを希望する人が増加している傾向は、仕事を通じて社会に貢献したいという社会貢献欲求仮説を裏付けるものである。

5. 動機づけのためのHRM施策

企業は生産現場等におけるカイゼン活動などのビジネスプロセスイノベーションなどによる生産性向上施策と同様に人間性による生産性向上施策を実施してきた。HRMが

まさにそのマネジメント手法であり、その目的は企業がその目的や目標を持続的に達成し成長していくために人的資源・能力を最大限発揮させることである。

これまで多くの企業で実施されてきたHRMをシャインの管理者の人間仮説の時代順に合理的経済人、社会人、自己実現人の三つの仮説とその人間観の欲求を満たすための動機づけ施策をもとに鳥瞰してみる。但し、HRM施策は三つの欲求とその動機づけがクロスオーバーすることも多い。それは、どの欲求を満たす動機づけ施策になるかは、実際の運用の方法によって異なってくるからである。

● 経済的動機づけのHRM施策

経済的動機づけ施策の第一に挙げられるのは給与・賞与である。テイラー以前から行われているものであり、テイラーがいうところの“initiativeとincentive”による管理法で科学的管理法の対極にあるマネジメント手法であると定義づけしている。テイラーも昇給や報奨金・特別手当の付与、労働時間短縮などを「特別な刺激」としその刺激を与えることでやる気を持たせる手法であると述べている。このマネジメント手法は最も古くからなされている経済的動機づけのHRM施策であり、現代においても成果型賃金システムなどとして脈々と生き続けている。成果型賃金システムは日本でも一時ブームになって採用した企業も少なくないが現在見直しを迫られている。その原因は本来協働すべき仲間が競争相手となることによって協働意欲が減少し生産性が低下することによる。マグレガー等が半世紀前にこの点を指摘していたにも関わらず、21世紀になってもまだ“飴と鞭”のマネジメントは続いている。

次にストックオプションが挙げられる。ストックオプションは給与・賞与よりも更に強い経済的“刺激”を与えるHRM施策である。本来は企業の利潤追求目的と従業員の利益を合致させるための手法であるが、現実にはいくつかの問題が指摘されている。株価が大きく上昇するとかえって従業員が長寿化して労働意欲が低下する、あるいは株価下落時は権利行使不能になり制度自体が機能しない、などである。

第三として雇用・昇進がある。これらは自己実現の動機づけとして運用されることもあるが、初期には“報酬と脅し”という経済的動機づけのHRM施策として運用されることが多かった。現在でも発展途上国においては“報酬と脅し”の施策として運用されている。

第四としてベネフィッツがあげられる。年金・退職金、社宅・寮・保養所、有給休暇など福利厚生制度である。これらのベネフィッツは給与・賞与以外の経済的動機づけ施策の位置づけではあるが、日本においては終身雇用システムと相まって従業員の企業への帰属意識を高めるための後述する社会的動機づけの側面が大きかった。特に大企業においては、住宅は企業が提供する社宅、企業から与えられる有給休暇には企業が持つ全国の保養所を使うことによって充分ではない給与や賞与を補うとともに企業への帰属意

識を高める効果があった。退職金制度も定年まで勤めることによって通常の退職金に上乗せされるように設計されてきた。これは年功型賃金における賃金の後払いシステムである。定年まで勤めることにより割増の退職金を受け取ることができるシステムは、企業への帰属欲求を定年まで維持する効果があった。戦後の日本企業は年功型賃金により賃金による経済的動機づけではなく、ベネフィッツによる企業への帰属意識という社会的動機づけを行った。それが日本の経営として社員の高い動機づけを行い驚異的な経済成長へとつながったといえよう。

このように日本では経済的動機づけのHRM施策が社会的動機づけとして運用されていることも多いが、一般的には経済的動機づけのHRM施策は“報酬と脅し”という個人的誘因による外発的動機づけである。デシが指摘するようにこのように報酬と脅しの外発的動機づけが強化された組織においては内発的に動機づけられた行動が減少する[Deci, E L; Flaste, R, 1999]。また、報酬による外発的動機づけはマグラガーのX理論の人間観に基づくものであり、常に刺激を与え続けなければ意欲は減退する。またこれらの報酬はハーズバーグの衛生要因に該当し、不満要因であっても満足要因にはならない。従って、経済的動機づけは一時的に強い動機づけを引きだすこともあるがその継続性は弱い。

動機づけの統合性でみると、経済的動機づけは多くの場合従業員同士をお互いにライバル関係にし、協働意欲を弱める傾向にある。動機づけのベクトルは個人的誘因としての経済的利益であり組織として個々人のベクトルが統合されにくい。日本においてベネフィッツが社会的動機づけとして運用されてきたことは、経済的動機づけのこれらの欠点を補うものであったといえよう。

● 社会的動機づけのHRM施策

社会的動機づけのHRM施策は大きく二つに分類できる。ひとつは帰属欲求を満たすHRM施策であり、他方は尊厳の欲求を満たすものである。

帰属欲求を満たすHRM施策

帰属欲求を満たすHRM施策として第一にあげられるのが前述の日本型雇用システムである。日本型雇用システムの三種の神器といわれるのは終身雇用、年功型賃金、企業内組合である。日本型雇用システムは戦後の人手不足という雇用環境下において人材を囲い込むと同時に当面の人件費を抑え、労使協調による紛争の防止と企業へのロイヤリティ向上、仕事へのモチベーション高揚といった効果によって日本の飛躍的経済成長を支えてきた。

一方、欧米諸国では、レイオフ、成果型賃金、産業別労働組合などのシステムにより従業員の企業に対する帰属意識は日本に比べて弱く、帰属欲求を満たす社会的動機づけ

のHRM施策は少ないと一般的にいられている。しかし、コリンズとポラスの「ビジョナリーカンパニー」によると高い成長を遂げている世界的成長企業は日本と類似の社会的動機づけによって高い成長を遂げていることが指摘されている〔Collins, J.C., & Porras, J.I., 1994 (1995)〕。

次に、従業員持株制度があげられる。従業員持株制度は日本においては帰属意識を高めるHRM施策としての機能を果たしてきた。日本の従業員持株制度は従業員の資産形成を助けるための経済的動機づけの側面もあるが、従業員が自社の株式を保有することによってOur Companyという意識を高める社会的動機づけが主な目的であるといえる。一方、米国の従業員持株制度は年金運用の面が強い。単純に経済的動機づけである。エンロンのように年金資金を自社株で運用して株価を上げるという手段は株価が上昇している時は従業員の経済的動機づけになると考えられるものの、企業の一体感を醸成するものではない。そして企業破綻とともに従業員は職と資産を失うことになった。経済的動機づけは前述の通り経済的価値を常に従業員に与え続けなければならない宿命があり、それができなくなった時には不満要因となって大きくマイナスの方向に転換するのに対し、社会的動機づけとしての帰属意識はより持続的な動機づけとなる。従業員持株制度は従業員を自社の株価に一喜一憂させるのではなく、帰属意識を高める日本型の施策として実施することにより長期永続的な動機づけが可能となる。

第三は社内イベントの実施やスポーツチーム保有による帰属欲求の動機づけである。具体的には、誕生会、運動会、ソフトボール大会、文化的活動、社員旅行、飲み会の実施及び野球部、バレーボール部などの実業団チームの保有やプロスポーツのスポンサーなどである。これらの社内イベントやスポーツチーム保有は帰属意識を醸成するとともに社内コミュニケーションツールとしても大きな意義があった。日本における高度経済成長時代には多くの企業が何らかの社内イベントを行い、それらは帰属意識を高めると同時に社内コミュニケーションを円滑にする効果があった。しかし、バブル崩壊後には多くの企業が社内イベントを実施する余裕がなくなり、多くの企業においてそれらのイベントは廃止されてしまった。そして仲間意識の醸成による協働意欲発揚から成果主義による社員間の競争の方向に転換していったのである。日本経済を牽引した日本的経営の評価は低下し、欧米の成果主義が称賛されるようになったのである。

これらの社内イベントは金銭で結びつくゲゼルシャフトの無機質な組織をゲマインシャフト的な共同体意識を醸成させた組織に変換し、その共同体への帰属欲求によるモチベーション高揚による生産性の向上効果があった。ここ数年、また社内運動会を復活させる企業が増加している。これは企業が成果主義の弊害を認識し、帰属欲求による動機づけの重要性を再認識したからであると考えられる。

尊厳の欲求を満たすHRM施策

自尊の欲求を満たすHRM施策として目標管理システム、評価システム、昇進システム、表彰制度などがあげられる。

これらの制度は前述のとおり運用方法によっては経済的動機づけとしての報酬と脅しによるHRM施策として利用される。例えば、会社側が一方的に目標＝ノルマを決めて従業員にその達成を押しつける目標管理制度であると、目標達成は尊厳の欲求を満たすのではなく報酬と脅しの結果でしかない。一方、MBO (Management by Objective) の考え方によって、個人が目標を自ら定めその目標達成に向けての計画・実行を自己コントロールする手法は尊厳の欲求を満たすだけでなく、自己の実現と仕事の達成が融合する自己実現欲求による動機づけのHRMにもなる。

次に評価制度があげられる。評価制度も目標管理システムと同様に運用次第で経済的欲求を満たす手法にもなり、尊厳の欲求や自己実現の欲求を満たすものにもなる。例えば、バランススコアカード (BSC) は最終目標である“財務的視点”の目標を達成するためにその源泉である“顧客の視点”で目標を立て、その顧客の視点の目標を達成する手段としての“ビジネスプロセスの視点”で目標を設定する。そして最後に顧客の視点とビジネスプロセスの視点における目標を高めるための組織能力の向上、いわゆる“学習と成長の視点”で目標を立てるという手法である。このBSCの手法によって企業の成長目標と個人の成長目標を一致させることが可能となり、尊厳の欲求や自己実現を満たす評価システムとすることができる。

第三として表彰制度があげられる。表彰制度は表彰された人の自尊の欲求を満たすと同時に、組織の中においてどのような行動をとればその組織から認められるかを明確に示し、組織員をその方向に動機づけする機能を持つ。

最後に社会的動機づけにおいて言及しておかなければならないのが社会的圧力である。これは非常に強い組織による外発的な動機づけである。個人が属する企業という社会から受ける圧力である。組織の規範や組織文化、上司や同僚からの指示命令、助言などの有言・無言の圧力である。この圧力には企業組織としてのフォーマルなもの仲間からのプレッシャーとしてのインフォーマルなものがある。公式組織からの飽くなき利潤追求などの圧力は時として企業を誤った方向に導くことになる。それを従業員が阻止できなければ企業不祥事や破綻の要因となりうる。また、インフォーマルグループによる圧力はテイラーが言及するように集団的サボタージュや反抗の要因となり、生産性に大きな影響を与えるものである [Taylor, F W, 1911]。ホーソン実験においてインフォーマルグループの存在とその影響の大きさが指摘されたのは周知のとおりである [大橋 竹本, 2008]。

社会的動機づけの強さは他の動機づけに比べて著しく高いとはいえないが、継続性と

いう観点では経済的動機づけに比べて高い。特に日本の経営は退職するまで続く動機づけである。また、組織の目的との統合性が強く、協働意欲を高める効果が高い。このように社会的動機づけのHRMは経済的動機づけのHRMと比して継続的であり統合性を持つ効果的な施策であるといえる。

● 自己実現動機づけのHRM

自己実現動機は内発的動機づけであり、デシは内発的動機づけにおいて重要な要素は“自律性”と“有能感”であると論じている [Deci, E L; Flaste, R., 1999]。自己実現の動機づけとしてのHRMをこれらの二つの要素から考察する。

自律性

人間は社会から統制されていると感じると内発的な動機づけが減少し言われたことだけやる人間となる。20世紀の壮大な実験といわれる社会主義国家は政治や経済システムが当局によって統制され生産性が恐ろしく低下して20世紀末には国家組織体制そのものが崩壊してしまった。壮大な実験は自律性のない社会主義システムが有効ではないことを証明したのである。企業組織においても権威主義的なワンマン社長による強い統制型マネジメントによって組織の活力が失われ企業破綻へとすすむことは珍しくない。人間は自律的な意思決定と行動によってはじめて創造性を発揮し、仕事の達成感や自己の成長を実感することができるのである。

自律性を引き出すことによる自己実現動機づけのための主なHRM施策として次のものがある。これらのHRM施策は統制から解放し自律性を高めて自己実現を目指す環境を提供するものである。

- ① 権限委譲
- ② 社内公募制度
- ③ フレックスタイム制
- ④ 裁量労働制度
- ⑤ 在宅勤務・サテライトオフィス制度
- ⑥ 小集団活動
- ⑦ 提案制度
- ⑧ 自律型の目標管理制度

第一にあげる権限委譲であるが、権限委譲は同時に権限と同等の責任が付与される。Y理論に基づき部下を信頼して権限と責任を与えると、部下は仕事を自律的に行うことによって創造性を発揮し、仕事の達成感や自己の成長感を得ることができる。創造性、達成感、成長の実感といった誘因が仕事への内発的な動機づけとなり仕事から自己実現を得ることを促すことになるのである。

社内公募制度は従業員が自らやりたい仕事を志願してその職務を行うことにより仕事から自己実現を得ることで高い動機づけを引き出す施策である。プロジェクトチームを組成する時や新規事業立ち上げ時に多く採用されている。社内公募制に限らず配置転換時に本人の希望がある程度聞き入れる制度は仕事を自分で選択することによる自律性と自己選択による自己責任によって動機づけがなされるのである。

フレックスタイム制度は従業員が働く時間帯を自律的に決定することにより、仕事を通じた自己実現をはかる環境を整える施策である。仕事を自律的に行う第一歩は時間の統制からの解放である。労働時間の自律的コントロールによって“やらされ感”から解放され自ら能動的に仕事に取り組むことによって生産性が高まるのである。

裁量労働制度は業務遂行の方法や業務の時間配分などを従業員に委ねるものである。この制度もまたY理論に基づく自律性によって自己実現を促すHRM施策であるといえる。研究開発、設計・デザイン、システム開発、企画・立案などの業務に携わる従業員に適用されることが多い。これらの業務は特に高い創造性を必要とするので、統制を高めるとそれらの能力を引き出すことが難しくなる。自律的な裁量に任せることにより仕事に対する意欲と責任感が高まり、高い創造性を発揮して自己実現を促進し生産性を高めることとなる。

仕事をする場所の自律的な選択も従業員の仕事への意欲を高め創造性を発揮させ自己実現の環境を整える施策である。在宅勤務制度やサテライトオフィス制度、更にはリポートオフィス制度などが導入されているが、これらの制度もまたY理論に基づく従業員との信頼関係の上で成り立つものである。これらの制度は通勤という従業員の負担を軽減してワークライフバランスを保つことによる動機づけ要因も併せ持つ。加えて、オフィスコストの低減効果もある。

QCなどの小集団活動も自律性による意欲向上と自己実現をはかるための手法である。小集団活動を行う目的は参加者の自主的な改善活動を通じて生産性の向上と自己実現を促進することである。QC活動はチャップリンのモダンタイムスに見るような従業員の歯車化による人間性喪失を阻止し、自律的に目標を掲げ参加者のチームワークにより問題を解決するという自己実現の場を提供する役割を果たしてきた。QC活動は原則的に時間外に行うものであり、多くの従業員が自らの意思で参加するという自律性に大きな意義がある。

同様に提案制度も自己実現の環境を整えるHRM施策である。提案制度は従業員の自律的な創造性発揮、提案が採用され実行されることにより尊厳と自己実現の欲求が満たされ高い動機づけを引き出すことを可能にする。特に提案した本人がその実行を任されるシステムを導入することにより自己実現の欲求を更に一層高めることができる。

目標管理制度（MBO）は、社会的動機づけで述べたとおり、従業員が自律的に目標

を定め上司とその目標達成に向けての計画についてコミュニケーションを通じてコミットし自律的に目標達成に向けて行動する。その自律的な計画と実行によって計画が達成されることにより、大きな達成感や成長感を得ることができる。しかし、前述のとおり目標管理がノルマ的になり成果主義に陥ると自律性がなくなり意欲は低下する。運用次第で“報酬と脅し”にも自己実現にもなるといえる。

有能感

内発的動機づけのもうひとつのファクターが“有能感”である。人は仕事を通じて自分が有能であるという実感を持つことにより高い動機づけがなされる。例えば、仕事を通じて目標を達成できた時や自己の成長を感じた時に有能感を得て動機づけされる。因みに山本五十六の言といわれる人を使う極意の最終フレーズは「褒めてやらねば人は動かじ」である。

達成感や成長感を与えて動機づけするHRM制度は能力開発システムと職務拡大・充実に分類できる。

① 能力開発システム

- ・ OJT
- ・ Off-JT

② 職務拡大と職務充実

- ・ 昇進
- ・ ジョブローテーション
- ・ 専門職制度
- ・ プロジェクトチーム制

能力開発システムは従業員の能力を高めてイノベーションによる生産性を向上させるという目的だけではなく、能力の開発によって従業員の成長欲求を満たす動機づけの施策という側面が大きい。能力開発システムはOJTとOff-JTに分類される。

OJTは先輩や上司が業務を通じて訓練・指導・教育するものである。特に新入社員教育についてはメンター制度などが取り入れられ、メンターによるマンツーマン指導によって自分の成長過程を実感させて動機づけをはかる制度が普及している。Off-JTとしては集合教育・研修、留学制度、コーポレートユニバシティ、後継者育成プログラム、キャリアディベロップメント支援のための自己啓発促進プログラムなどがある。

能力開発システムは優秀な人材を採用する上でも重要な施策である。自己実現意欲の高い人材は、入社後の自己の成長のための制度の充実度が企業を選択する基準となる。成長意欲の高い人材を採用するためには、入社後も自己の潜在性を実現するための能力開発システムが充実していることが求められる。

職務拡大・充実のHRM施策として、昇進、ジョブローテーション、専門職制度、プ

プロジェクトチーム制などがあげられる。昇進は“報酬”としての側面もあるが、それよりもむしろ自分の成長結果を実感でき、より高い職務への挑戦意欲を高める効果の方が大きい。昇進する者はより権限と責任の重大さを実感し自己の成長を強く意識することになる。しかし、ポストには限りがあるので全員を定期的に昇進させて動機づけするためにはそれを上回る企業の成長が必須となる。

ジョブローテーションは職務拡大によって成長を促す制度である。職務を拡大することにより、新たな能力を開発し能力の幅を広げることができる。従業員はジョブローテーションを通じて新たな職務への挑戦意欲を高め、自己の成長を感じることによって自己実現をはかることができる。

昇進やジョブローテーションがジェネラリストとしての職務拡大による自己実現であるとするれば、専門職制度は職務充実によってその道のプロフェッショナルを目指す施策である。特定の職務に長期に従事することにより、技術や能力の専門性を高めることができる。従業員はその専門性によって自己の成長感を味わい自己実現がはかられる。

プロジェクトチームは課題解決のための期間が定められたチーム組織である。チームは部門や職種が異なるメンバーによって組成され、メンバーは協働して課題解決策の策定やその解決目標達成を行う。それぞれの構成員はお互いに異なる思考、能力・技術、知識、経験などによって触発され、各メンバーが成長感を味わいチームの目標を達成することによって自己実現がはかられる。

成長欲求である自己実現欲求による内発的な動機づけは欠乏欲求である経済的欲求や社会的欲求の外発的動機づけと比べて非常に強い。また、達成や成長といった動機づけ要因はハーズバーグの満足要因であり、それが達成されても失せることなく更に強い欲求となるので継続性が非常に高いといえる。企業のHRMはより強い動機づけを求めて合理的経済人から社会人そしてこの自己実現人仮説による動機づけへとシフトしてきている。

6. 社会貢献動機づけのHRM施策の提言

社会が更に成熟化すると人々は単なる自己の成長や自己目標の達成といった自己実現欲求からその自己実現が社会に貢献している実感を求める。これが社会貢献人仮説である。今後、企業はこれまでの自己実現型のHRMを基礎として社会貢献欲求を満たすためのHRM施策を取り入れていくことが必要となる。従業員の自己実現を社会貢献と融合させるHRM施策の手法について考察する。

● 経営理念

社会貢献人は仕事による自己実現を通して社会に貢献したい欲求を持つという仮説が

正しいとすれば、企業はまずその企業がビジネスを通じて社会にどのような貢献をするのかを明確に示すことが必要となる。その為には経営理念に企業の存在目的や存在意義を記し従業員に浸透させることが重要となる。経営理念に自社の社会的存在意義、つまり自社が何のために社会に存在し社会にどのような貢献をするのかを明記することによって、企業の存在意義と従業員の自己実現のベクトルを統合することができるのである。コリンズとポラスが「ビジョナリーカンパニー」に選んだ世界の18社の多くは経営理念の冒頭にその企業の社会的存在意義を明記している。例えば、ジョンソン&ジョンソンの理念の第一項は「当社は痛みと病気を軽くするために存在している。」である。また、モトローラは「モトローラの目的は質の高い製品とサービスを適正な価格で顧客に提供し、地域社会に貢献する名誉ある役割を担うことにある。」であり、ウォルマートは「我々は顧客に価値を提供するために存在している。」である。そして、ソニーは「技術を進歩させ応用し革新を起こして国民の生活に生かすことに真の喜びを感じる。」である〔Collins, J.C., & Porras, J.I., 1994 (1995)〕。これらのビジョナリーカンパニーにおいては従業員が仕事を通じて社会に貢献していると実感し、それが自己実現に結びついている。理念を信奉する従業員は経済的動機づけなどなくても寝食を忘れて仕事に没頭する。その結果、ビジョナリーカンパニーは50年以上も社会から尊敬され成長を続けることができたのである。

- 採用

社会貢献意欲による動機づけを行うには、採用段階において能力よりもむしろ経営理念に明記されている企業の社会的存在意義や目的を理解しそれを実現させることに喜びを感じる高い意欲を持った人材を採用することが先決となる。その為には経営理念を十分に説明し、心底から理念を共有する人材を見出さなければならない。

- 教育・研修

採用した人材に対しては日常業務におけるOJTは勿論のこと、あらゆる教育・研修を通じて自社が社会にどのように貢献するのか、その貢献を個々の従業員がどのように高めていくかという理念教育を徹底しなければならない。企業が行う技術研修、販売研修など全ての教育・研修において、研修カリキュラムに理念教育を導入するべきである。OJTにおいても先輩社員や上司が経営理念について事あるごとに教育し、理念を浸透させることが求められる。

- 社会貢献目標による管理制度

目標管理制度の目標を社会貢献数値として従業員が自律的に目標を立てその実現を目指す。実施方法は自己実現のためのMBOを社会貢献目標として捉え、自己実現と社会貢献の目標を一体化させる。具体的には、顧客満足度、顧客への価値創造、省エネルギー、環境への負荷低減などへの貢献度である。社会貢献目標によるマネジメントに

よってMBOの機能が強化され、強くて継続的な動機づけが可能となる。

● 評価と昇進制度

評価体系は理念をどれだけ忠実に実行し社会に貢献したかで評価する制度に変更する。併せて、昇進についても社会貢献度の高い者を昇進させる制度に変革する。前述のビジョナリーカンパニーの多くが理念に掲げた企業の存在目的及びその具体的目標を達成できたかで評価している。単に業績を上げただけの者は評価されない。このような徹底した理念に基づく評価制度が従業員の社会貢献の動機づけを高めることになる。

● ビジネス以外のCSR活動

企業の社会貢献はその企業のビジネス活動を通じて行うのが基本であるが、ビジネス活動以外のドネーションや慈善活動的なフィランソロピー活動、芸術などへの支援としてのメセナ活動などが日本においても実施されるようになってきている。これらの社会貢献活動は企業理念の実践をビジネス活動を超えて行おうとするものである。

個人のプライベートな社会貢献活動について企業として支援することにより従業員の動機づけと企業へのロイヤリティを高める施策もある。例えば、社会貢献休暇制度や従業員が社会貢献活動をするにあたってのマッチングファンドシステムである。ビジネス活動を通じた社会貢献が高いレベルに達した企業においてはこれらのプライベートな社会貢献活動支援が従業員の社会貢献欲求を満たすことになると考えられる。

7. まとめ

社会貢献の動機づけは、これまで最高位とされた自己実現の動機づけよりも強力に継

| | 動機づけ | | | |
|-----|---|--|---|--|
| | 経済的 | 社会的 | 自己実現 | 社会貢献 |
| 強さ | <ul style="list-style-type: none"> ●状況により変化 ✓報酬の魅力度と獲得可能性により変化 ✓獲得すると意欲に弱まる | <ul style="list-style-type: none"> ●状況により変化 ✓欲求が満たされると弱まる | <ul style="list-style-type: none"> ●強い ✓内発的な強い欲求 | <ul style="list-style-type: none"> ●非常に強い ✓報酬などの対価を求めないため、より強い動機づけとなる |
| 継続性 | <ul style="list-style-type: none"> ●短期的 ✓経済的欲求が満たされると仕事に対する欲求は減退する | <ul style="list-style-type: none"> ●短期的～長期的 ✓帰属欲求が満たされると仕事に対する欲求は減退する ✓日本型雇用システムは長期的に帰属欲求を満たす制度 | <ul style="list-style-type: none"> ●長期的 ✓ありたい自分になる為に継続的にモチベーションが続く ✓自己実現してしまえば、より高い自己実現を求めることが必要 | <ul style="list-style-type: none"> ●長期継続的 ✓社会貢献には終わりはなく長期継続的に強く続く |
| 統合性 | <ul style="list-style-type: none"> ●自己利益 ✓個々人の利益に方向が向くので、組織として統一した方向性は薄い ✓目先の利益を追い企業不祥事に発展も... | <ul style="list-style-type: none"> ●尊厳・愛・所属 ✓社会に帰属し、社会から認められるという社会との関係への方向性 | <ul style="list-style-type: none"> ●理想の自己 ✓自己の存在目的の達成へ向かう | <ul style="list-style-type: none"> ●社会への貢献 ✓組織の存在目的の方向性と合致 ✓組織と個人のモチベーションベクトルが合致することで強さが増強される |

図表 7 動機づけの強さ・継続性・統合性比較

続性が高く、更には強い統合性を持つものである。図表7は動機づけを強さ、継続性、統合性の三つの要素で分析したものである。欠乏欲求である経済的欲求と社会的欲求による動機づけは外発的であり欲求が満たされると急速に弱まる（日本型雇用システムは長期的）。一方、成長欲求である自己実現欲求と社会貢献欲求による動機づけは内発的であり、欲求が満たされると更に強い欲求が湧き継続性が高まる。中でも社会貢献の動機づけは企業目的と合致するため従業員の動機づけの方向性を統合することができる三要素が揃った理想的な動機づけであるといえる。

今後、経営者は自己実現の動機づけHRM施策に加えて社会貢献欲求動機づけHRMを導入することが求められる。それによって企業の社会的責任を果たし長年に従業員と共に成長し続ける企業に変革することが経営者の使命なのである。

参考文献

- Bratton, J; Gold, J;. (2009). Human Resource Managemnet. (上林憲雄, 原口恭彦, 三崎秀央, 森田雅也, 訳) 文真堂.
- Collins, J.C., & Porras, J.I,. (1994 (1995)). Built to LAST (ビジョナリーカンパニー). (山岡洋一, 訳) New York: Harper Collins (日経BP出版センター).
- Deci, E L; Flaste, R;. (1999). WHY WE DO WHAT WE DO. (桜井茂雄, 鹿毛雅治, 中山勘次郎, 唐澤かおり, 訳) 新曜社.
- Herzberg, F;. (2003). ONE MORE TIME. Boston, Kasachusetts: Harvard Business Press.
- Herzberg, F;. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.
- Kaplan, R. S., Norton, D., 著吉川武男 訳. (1997). バランス・スコアカード. 生産性出版.
- Maslow, A H. (2001). 完全なる経営. (金井壽宏, 大川修二, 訳) 日本経済新聞出版社.
- Maslow, A H;. (1954 (1970)). Motivation and Personality (人間性の心理学). (小口忠彦, 訳) 産業能率大学出版部.
- Maslow, A H;. (1971). The Farther Reaches of Human Nature. New York: Penguin.
- Maslow, A H;. (1998). 完全なる人間 (第2版). (上田吉一, 訳) 誠信書房.
- Maslow, A H;. (1967). 自己実現の経営. (原年廣, 訳) 産業能率短期大学出版部.
- McClelland, D C;. (2005). Human Motivation (モチベーション). (梅津祐良, 藺部明史, 横山哲夫, 訳) 生産性出版.
- Mcgregor, D. (1966). 新版 企業の人間的側面. (高橋達男, 訳) 産能大学出版部刊.
- Mills, D Q;. (2007). 人的資源管理. (スコフィールド素子, 訳) ファーストプレス.
- Schein, E H;. (1965). Organization Psychlogy. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E H;. (2009). 人を助けるとはどういうことか. (金井壽宏, 金井真弓, 訳) 英治出版.
- Spencer, L M; Spencer, S M;. (2001). Competence at work (コンピテンシーマネジメントの展開). (梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫, 訳) 生産性出版.
- Taylor, F W. (1911). Principles of Scientific Management. New York: Cosimo.
- Zander, A;. (1982). Making Groups Effective. San Francisco: Jossey-Bass.
- マキャベリ;. (1515 (1995)). 君主論. (池田廉, 訳) 中公文庫.
- 岩本, 隆茂; 和田, 博美;. (2006). 行動心理学. 勁草書房.
- 松原, 敏浩; 渡邊, 直浩; 城戸, 康彰. (2008). 経営組織心理学. ナカニシヤ出版.
- 大橋昭一, 竹本浩志. (2008). ホーソン実験の研究. 同文館出版.