

成員の動機付け要因に関する理念
統合モデルの考察
-未来工業の事例分析-

学生番号 2011048

氏名 宇佐美亜莉沙

提出年度 平成26年度提出

目次

第1章	はじめに	1
第2章	先攻研究レビュー	1
1	動機付け理論・衛生要因	1
2	職務充実	3
3	垂直的職務負荷	4
4	インセンティブ・パラダイムと理念的統合	4
5	ビジョナリー・リーダーシップ	6
6	分析フレームワーク	7
第3章	事例分析-未来工業株式会社-	7
1	ケース概要	8
2	企業概要	8
2-1	ユニークな決まり	8
3	山田昭男氏の影響力	11
3-1	山田昭男氏について	11
3-2	山田昭男氏のこだわり	11
3-3	スライドボックス	12
3-4	改善提案制度	12
第4章	考察	13
1	未来工業の衛生要因	13
2	未来工業の動機付け要因	13
3	未来工業の垂直的職務負荷	15
4	経営理念「常に考える」	15
5	ビジョナリー・リーダーシップ	15
	まとめ	16
第5章	結論	17
	謝辞	18
	参考文献	19

第1章 はじめに

近年の日本企業において若者を大量に採用し、過重労働・違法労働によって使い潰し、次々と離職に追い込むいわゆるブラック企業が問題視されている(塚原, 2014)。一方、ブラック企業の対極としてホワイト企業が注目されている。そんな中で超ホワイト企業と呼ばれる「未来工業株式会社」がある。以降未来工業と記述することとする。未来工業は日本一社員がしあわせな会社や社員のやる気が高いとよばれている会社である。その理由として、年間休日が140日や原則残業・ノルマ禁止、恵まれた給与などユニークな決まりがあげられる。そして、このユニークな決まりばかりが世間から注目されることでこのユニークな決まりこそが未来工業の社員のモチベーションを向上させていると解釈されている。未来工業に限らずホワイト企業だと注目される企業の多くにおいて衛生要因への配慮に関する議論が多く展開されている(e.g.坂口, 2014; 坂本, 2008, 2010, 2011, 2013)。それゆえ、衛生要因への配慮に力を入れている企業こそがホワイト企業であり、社員の離職率も低く、社員の仕事に対する意欲が高いと捉えられているが、果たしてそれは正しいのだろうか。

衛生要因への配慮によって社員を動作付けることはできても、動機付けることはできない(ハーズバーグ, 1976)ことから、未来工業の動機付け要因への配慮こそが社員のモチベーションを向上させていると想定する必要がある。

したがって本研究では、ハーズバーグの動機付け・衛生理論を用いて「動機付け要因への配慮」と「理念的統合」の観点で分析を試み、未来工業の動機付けのメカニズムを明らかにすることを目的とする。さらに、ユニークな手法を用いる未来工業を経営学的に統制のとれた固い組織であることを明らかにしていく。

第2章 先行研究レビュー

本章では衛生要因への配慮ではなく、動機付け要因への配慮こそが成員のモチベーションを高めているという観点から、動機付け理論・衛生要因を中心に成員の動機付けに関する先行研究のレビューを行う。

1 動機付け理論・衛生要因

経営学ではこれまで多くのモチベーション理論を生み出してきた。キャンベル(1970)によると、モチベーション理論は「実体理論」と「プロセス理論」の大きく2つに分け

ることができる。実体理論とは、個人が仕事に動機付けられていく実体的な要因そのものを直接解明していこうとするものであり、ハーズバーグの動機付け・衛生理論がこれに相当する。

一方、プロセス理論とは、モチベーションが生起する個人の心理的メカニズム、およびプロセスの説明を重視するものであり、動因理論や公平理論、期待理論がこれに相当する。

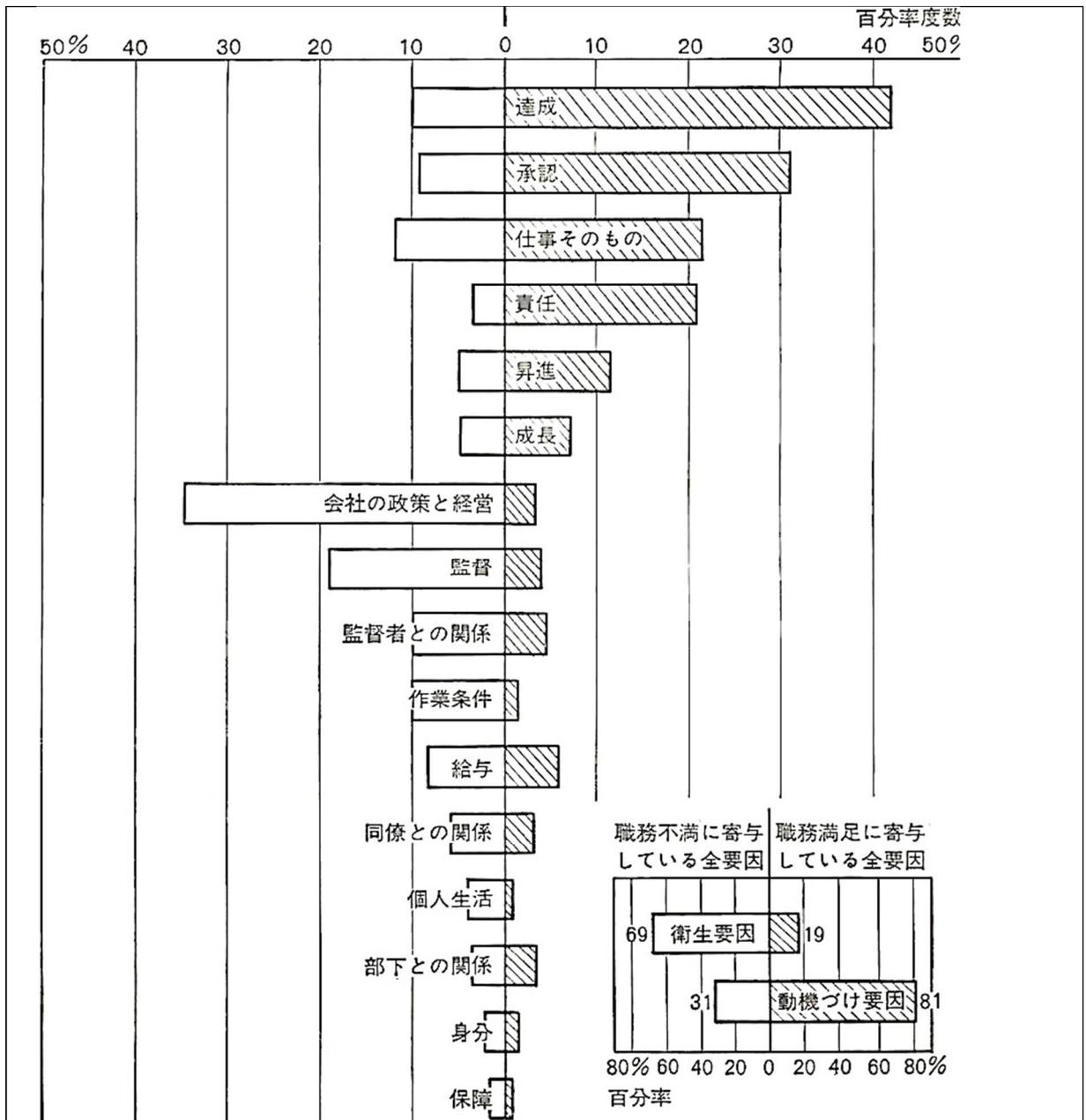
本研究では、動機付けの実体的な要因を含んだ分析を行っていきたいため、実体理論の中でもハーズバーグの動機付け・衛生理論に着目していくこととする。

ハーズバーグによると、成員を動機付けるために企業は給与や保障等を改善するなど、衛生要因への配慮を行ってきた。また、衛生要因に関する管理的配慮はすでに十分すぎるほどであると述べている(ハーズバーグ, 1976:p.5)。しかし、衛生要因への配慮によって人々を動作付けることはできても、動機付けることはできないと述べている(ハーズバーグ, 1976:p.6)。つまり、職務における衛生要因を改善しても成員を一時的に仕事に駆り立てるように“動作付ける”ことはできても、長期にわたって成員のモチベーションを向上させるように“動機付ける”ことはないと考える。したがって、衛生要因への配慮ではなく動機付け要因への配慮こそが真の成員の動機付けに貢献しているといえる。

さらに、ハーズバーグは職務における満足の決定因を「動機づけ要因」、不満の決定因を「衛生要因」と名付けており、衛生要因への配慮をしたところで職務における不満の減少にしかならず、成員の動機付けにはならないといえる。

以下に、ハーズバーグによる職務態度に影響する要因を図表にまとめて示していく。

図表1 職務態度に影響する要因



出所：ハーズバーグ（1976, p. 87）

2 職務充実

従業員をただ動作づけるのではなく、良い職務へ動機付けるのを助ける方法として職務充実がある。職務充実は理論的に述べられた動機付け・衛生理論を実際の企業において動作づけ管理から動機付け管理へ転換させる役割がある。

3 垂直的職務負荷

管理者が従業員を職務充実させる時に、通常の職務に成長の機会を付け加える代わりに、かえって個人的寄与のチャンスを失ってしまいがちであった。こうした行為は職務の無意味さを拡大するだけであり、ハーズバーグは水平的職務負荷と呼んだ。一方、従業員を職務充実させる時に成長の機会と個人的寄与のチャンスを同時に組み込んだものを垂直的職務負荷とした。ハーズバーグによって提示された垂直的職務負荷の原則が以下の通りである。

図表 2 垂直的職務負荷の原則

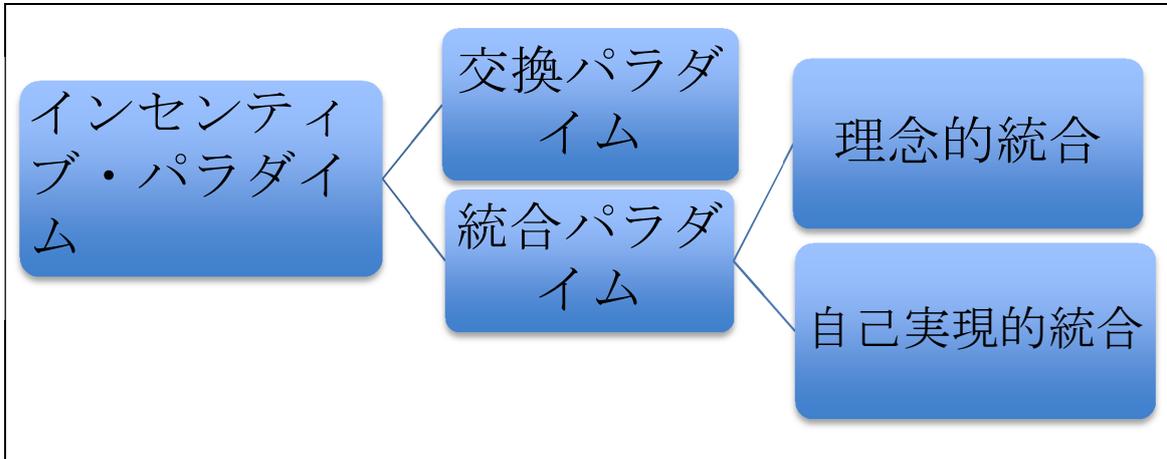
原則	関連付け要因
A. 個人責任はそのままにして統制をある程度省く	責任、および個人的達成
B. 自分の仕事に対する個人責任を増やす	責任、および承認
C. 個人に完結した自然な仕事単位 (モジュール、部門、地域など)	責任、達成、および承認
D. 従業員が行動する斉野権限を増やす-職務自由	責任、達成、および承認
E. 定期勧告を監督者でないしに従業員本人に直接届ける	内面的承認
F. いままで扱ったことのない新しい、より困難な仕事を導入する	成長、および学習
G. 個人に特殊な、または特殊化された仕事を割りあて、特殊技術者になることを可能にする	責任、成長、および昇進

出所：ハーズバーグ（1976）をもとに筆者が作成

4 インセンティブ・パラダイムと理念的統合

坂下によると、人々を動かすインセンティブ・パラダイムは以下の通りである。

図表3 インセンティブ・パラダイム

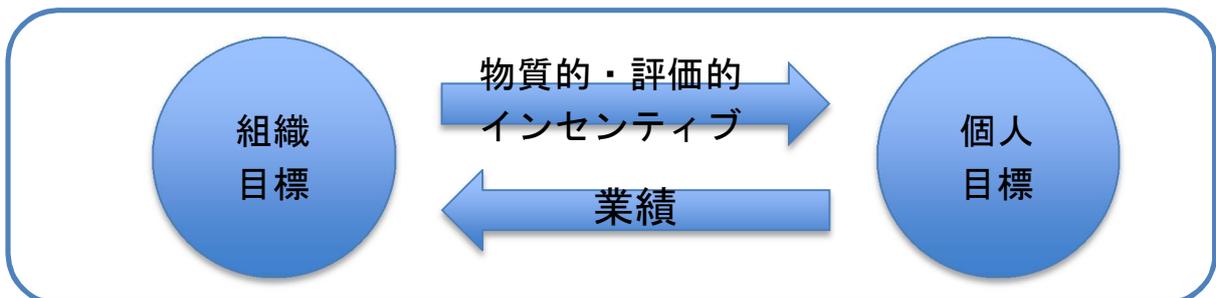


出所：坂下（2009）をもとに筆者が作成

坂下（2009）によると、交換パラダイムでは、組織目標と個人目標値は異なっており、一致しないことが前提とされている。例えば、給与や地位といった「物質的インセンティブ」あるいは「評価的インセンティブ」を得ようとする個人目標は、組織が業績をあげようという組織目標とは別物である。しかし、交換パラダイムのもとでは個人が業績の提供によって組織目標に貢献し、組織は「物質的インセンティブ」や「評価的インセンティブ」の提供によって個人目標の達成に貢献することで異なった2つの目標を両立することができる。

このような仕組みが組織内にあるとき、個人は組織目標を達成して業績をあげようとするモチベーションが生じるが、それはあくまで交換における「物質的インセンティブ」や「評価的インセンティブ」を期待して起るものであり、組織目標と個人目標とが一致することはない。以下に、交換パラダイムと統合パラダイムをまとめていく。

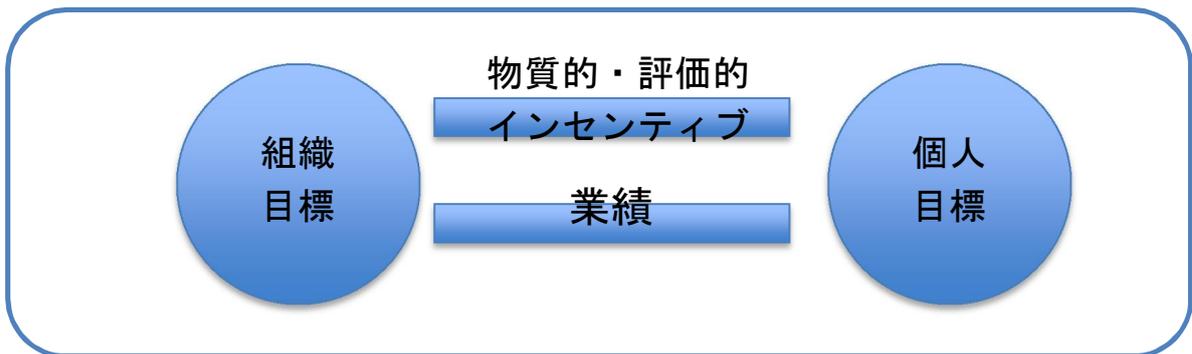
図表4 交換パラダイム



出所：坂下（2009, p.218）

一方、統合パラダイムとは組織目標と個人目標は別物ではなく統合することが可能だと考えられており、統合を通じて個人を仕事に動機付けていこうとする考えである。

図表5 統合パラダイム



出所：坂下（2009, p.219）

統合パラダイムには図3で示したように「理念的インセンティブ」による理念的統合と、「自己実現的インセンティブ」による自己実現的統合の2つがある。

「理念的統合」とは、組織目標が経営ビジョンなどの理念の形で提示され、それが直接個人の価値や目標として受け入れられることにより、組織目標と個人目標が統合され一致するようになることである。また、いったん理念的統合がなされると、個人は個人目標である理念実現へと強く動機付けられると同時に組織目標が達成されるということである（坂下, 2009）。

これに対し「自己実現的統合」とは、組織目標が自己実現可能な仕事として個人に提示され、自己実現的欲求を持った個人が自分自身の個人目標として受け入れることで組織目標と個人目標とが一致することである。本研究では、個人レベルの動機付けではなく、組織レベルでの動機付けを明らかにしたいことから統合パラダイムの中でも理念的統合モデルに注目して研究を進めることとする。

5 ビジヨナリー・リーダーシップ

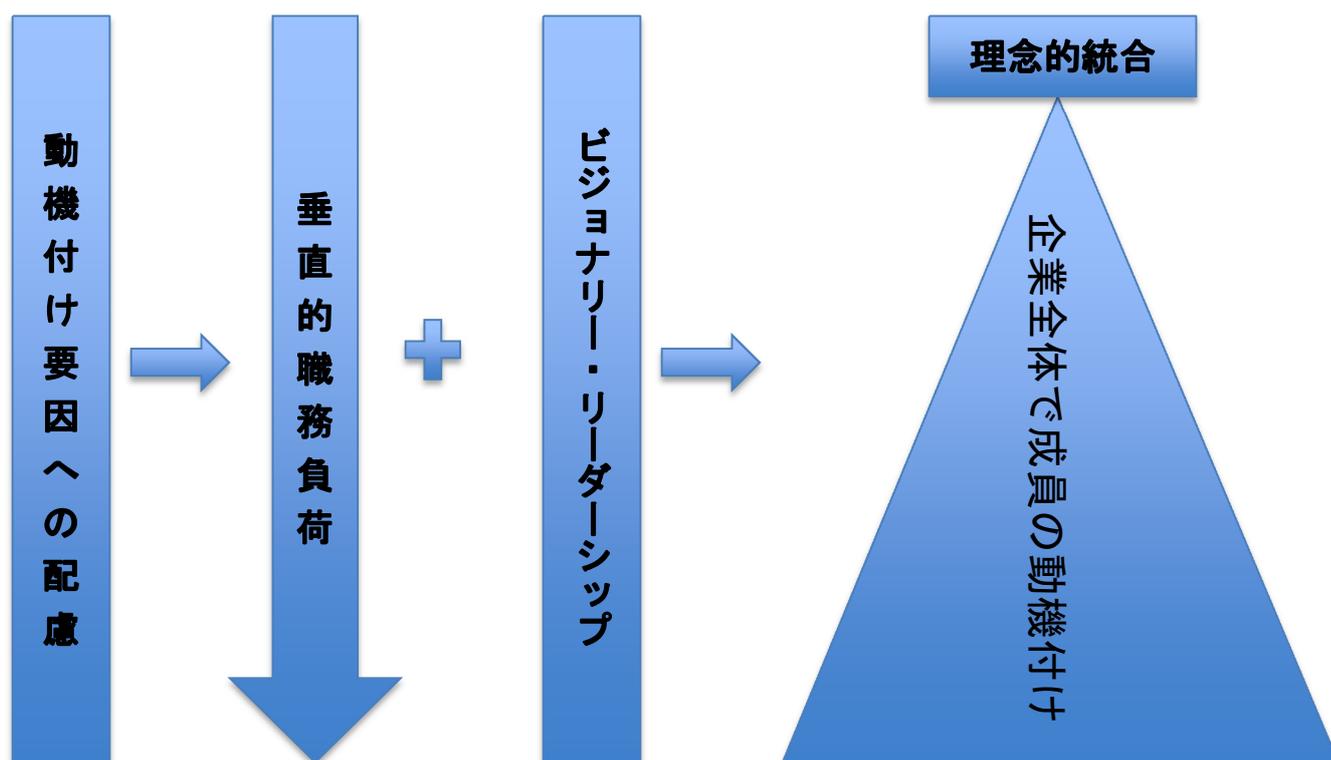
理念的統合のプロセスで重要になってくるのがビジヨナリー・リーダーシップである。ビジヨナリー・リーダーシップとは、ビジョンを創造し、組織成員にそれを受け入れさせるよう行動するリーダーシップである（坂下, 1995）。組織においてビジヨナリー・

リーダーシップが有効性を発揮するとき、組織目標と個人目標とが理念的次元で統合され、個人目標と組織目標の達成行動が表裏一体のものとして進展していくのである。

分析フレームワーク

以上の先行研究から、成員を動機付けるには給与等の衛生要因への配慮ではなく、動機付け要因への配慮こそが重要になってくる。成員を動機付けていく方法として職務充実があり、職務充実させるうえで成員に垂直的職務負荷を課し権限委譲することで成員を動機付けていく。また、ビジョナリー・リーダーがリーダーシップを発揮し、成員に理念を浸透させることで理念的統合がはかられ、個人レベルではなく企業全体で動機付けられると考える。このような分析フレームワークをもとに次章から事例分析を行う。

図表 6 分析フレームワーク



出所：筆者作成

第3章 事例分析

過重労働や長時間労働を課すようなブラック企業と呼ばれる会社が問題視されている中で、日本一社員がしあわせな会社と呼ばれる会社が存在する。

1 ケース概要

本ケースの記述は、未来工業に対する調査に基づいている。調査の概要は文献収集である。文献収集は雑誌記事や山田（2011,2013）による一次資料を参考にしている。

2 企業概要

未来工業は、電気設備資材や給排水設備、ガス設備資材の製造販売を行う会社である。昭和40年に故取締役相談役山田昭男氏と故取締役会長清水昭八の両名にて岐阜県に設立された。「常に考える」という経営理念をもとに年間140日の休日や、報連相禁止などユニークな方法で自由な会社として知られている。以下に、未来工業の概要と沿革を表でまとめていく。

図表7 会社概要

商号	未来工業株式会社
業種	電気設備資材、給排水設備およびガス設備資材の製造販売
創立	昭和40年8月
連結売上高	70億6,786万円
取締役社長	山田雅裕

出典：未来工業 HP

図表8 沿革

昭和40年8月	故取締役相談役山田昭男氏と故取締役会長清水昭八氏の両名にて設立
平成元年3月	故山田昭男氏黄綬褒賞受賞
平成12年8月	取締役相談役に故山田昭男氏 就任
平成23年5月	第1回「日本で一番大切にしたい会社」大賞受賞
平成25年6月	取締役社長に山田雅裕氏 就任
平成26年7月	取締役相談役山田昭男氏 死去

出典：未来工業 HP

2-1 ユニークな決まり

平成23年には第1回「日本で一番大切にしたい会社」大賞を受賞しており、未来工業のユニークな決まりが注目されている。そこで以下に未来工業の独自の決まりをまとめていく。

図表 9 未来工業のルール

年間140日の休日	報連相禁止
年末年始20連休	上司からの命令なし
日本一勤務時間が短い	全員参加の海外旅行
原則残業・ノルマ禁止	改善提案制度の報奨金
全員正社員雇用	巷で高い給料
定年70歳	クラブ活動費支給

出所：山田（2011）をもとに筆者が作成

未来工業の故取締役相談役山田氏が上記でまとめたユニークな決まりに関して述べており、以下にいくつか紹介したい。まず、年間140日の休日や年末年始20連休に関して以下の通り述べている。

休みと言えば、うちは年間の休日は140日あって、「日本一休みが多い会社」と言われている。休みが多いと社員は絶対に喜ぶ。喜ぶことは幸せにつながるから、休みを多くしたんだ。年末年始も20日間休みにした。

社員たちも、休みが多ければ嬉しいだろ？「この会社のためにがんばろう！」という気持ちになってくれると思う(p.80)。

また、山田氏は原則残業・ノルマ禁止という決まりについては以下のように述べている。

残業なんてしないで人生の時間を存分に楽しめばいい。例えば、朝7時に起き、出勤して8時間働いて、夜7時前に帰宅するサラリーマンで考えると、睡眠時間を8時間と考えると、自分の時間になるのは4時間くらいしか残っていない。その大切な4時間を、くだらない会社の残業に使ってどうするの？働いて、食って、寝るだけの毎日だったら、動物と同じじゃないか。時間は自分の好きなことに使ってほしいし、「あつという間にすぎてしまう人生の時間を大切にしなさいよ」と言いたい。

もともと、経営者と言えば、残業させたら25%増しの賃金を払わないといけなくな

るわけだから、残業させたら勤定が合わない。だから、残業させるくらいなら新人を入れたほうがいい(p.86)。

さらに、山田氏は巷での高給料や全員社員雇用、定年 70 歳などの決まりに関して以下のように述べている。まず、給料に関しては以下の通りである。

会社というのは、社員を幸せにする場所だろ？だったら、幸せを感じるための“餅”(給料)を渡さないといけない。お金があれば幸せになれるわけではないがお金も幸せの大事な要素だから。

うちは岐阜県にあるが、名古屋の相場ぐらいいは払うつもりでいる。うちの社員が名古屋の同級生と給料の話をして、「まあまあかな」と思えるくらいは払いたいというのが俺の考えだよ(p.76)。

次に、雇用形態に就いては以下の通り述べている。

未来工業が全員正社員である理由「人間をコスト扱いするな」。未来工業では、社員 800 人弱の全員が正社員だ。ところが、多くの会社は、コスト意識が足りなくせに、パート社員や派遣社員を雇う。聞いてみると、仕事の内容は、正社員とほぼ一緒。で、給料が半分、ボーナスが 10%、退職金がゼロだという。で、「コストが下がった」と。バカだよ。人間をコスト扱いするなと言いたい。例えば、会社が月に 30 万円払うところを 15 万円で済んだとしようか。しかし、同じことをさせておいて半分しか払わないのに、パート社員が正社員と同じ気持ちで仕事をすると思うか？働くわけがないだろう(p.91-92)。

そして、定年に関しては以下の通りである。

2006 年に政府が法律を変えて、サラリーマンの定年を 65 歳にするということになった。今のところ罰則はないが、いずれ日本はそうなっていくだろう。それならば、と常に差別化を考える未来工業としては「70 歳」を定年にした。しかも、「60 歳を過ぎたら再雇用で給料を半分にする」なんてことはしない。一銭も下げず、同じ給料で 70 歳まで働いてもらうよ、と。こういうことの 1 つひとつが、社員の喜びや幸せにつながり、いい仕事や、やる気につながっていくんじゃないかな(p.78)。

最後に、未来工業の様々あるユニークな決まりの中でも経営学的に驚く、報連相禁止について山田氏の考えを以下に示していく。

未来工業では「ハウレンソウ」(報告、連絡、相談)は禁止にしている。報告、連絡、相談は会社にとっていいものとは思えない。たしかに、公務員とか社員の数がとても多い大企業では、組織の統制をとるために必要かもしれないが、うちのような中小企業で、なぜハウレンソウをしなくちゃいけないのか？上司にいちいち報告している時間も労力も電話代ももったいない。情報は最低限のものを共有していればいい。社員は、自分で考えて、自分で判断して、行動すればいいんだよ。

上司よりも多くの情報を持っていて、いいか悪いかを最も的確に判断できるのは、その場にいる自分なんだから(p.54)。

未来工業に関して、上記に示してきたユニークな決まりが注目を集め、そのユニークな決まりのイメージから未来工業はユニークで自由なホワイト企業であると認識されていたり、そのユニークな決まりこそが未来工業の社員を仕事に動機付けている要因であると捉えられている傾向がある。

3 山田昭男氏の影響力

未来工業を語る上で故取締役相談役であった山田昭男氏は欠かせない。そこで、未来工業を現在の会社にまで成長させた立役者である山田昭男氏についてまとめていく。

3-1 山田昭男氏について

山田昭男(やまだ・あきお)氏は昭和6年上海にて生まれる。旧制大垣中学校卒業後、家業の山田電線製造所に入社し、家業の傍ら演劇に熱中し劇団「未来座」を主宰。そして、昭和40年に劇団仲間と未来工業株式会社を設立し代表取締役社長に就任。平成元年に黄綬褒章を受賞し、平成12年には取締役相談役に就任。

3-2 山田昭男氏のこだわり

山田氏は、「絶対によそと同じものは作らない」「よそと同じものしか作れないなら、それがどんなに儲かる製品とわかっていても発売しない」「儲かっていない会社と同じことはしない」というように“日本で初めて”にこだわりを持ち「常に考える」という理念を重んじていた。その思いを行動にしたエピソードを以下にまとめて

いく。

3-3 スライドボックス

スライドボックス（スイッチボックス）は、壁のスイッチやコンセントの中に埋められている箱形の部品だが、誰が考えたか知らないが、長方形の背中の部分に、右上と左下の斜め（対角線）の位置に、2個の穴が空いている。で、すべてのメーカーの製品は、横並びで同じ位置に穴が開いていたわけだ。

この穴については、法律にも特許にも関係ない。大きさや材料（塩化ビニール）など他の要素は変えられない。だったら、この穴に関して工夫するしかない。そこで、うちは4つ穴を開けてしまった(p.36)。

この挑戦により、スイッチボックスのシェア 80%を達成し差別化に成功した。また、上記の言葉から、いかに山田氏が差別化にこだわり「常に考える」という理念を下に行動してきたかが感じ取れるとともに、理念の重要性を行動で示してきたことが明示されていると考える。

3-4 改善提案制度

また、未来工業において改善提案制度という職務における改善点をどんな内容でも良いので任意で書いて提出することで、封を切る前に1件につき500円が現金で支給される仕組みがある。この取り組みにおける実際の社員の声が以下の通りである。

「自分で考え、実行し、効果を実感できるところが面白い。次も何か考えたいくなる」という意見や、「ある年の目標を提案書を50件出してみようと考え自分で取り組んだことがあります」(p.24)。

というように、改善提案制度を通じて社員なかに「常に考える」という経営理念が浸透していることが明らかになってくる。

第4章 考察

第3章で記したように、未来工業は山田昭男氏を筆頭にユニークな社内ルールを設定することで注目を集めるとともに、成員のモチベーションが高いということが明らかになった。本章では、未来工業の動機付けのメカニズムを第2章で示した動機付け・衛生理論と理念的統合の観点から考察する。

1 未来工業の衛生要因

未来工業が注目される理由として、図6のようにユニークな決まりがある。その決まりをハーズバーグの動機付け・理性理論からみていくと、年間140日の休日や年末年始20連休、日本一短い就業時間、原則残業・ノルマ禁止、報連相禁止等は衛生要因の1つである「作業条件」や「個人生活」と考えられる。なぜなら、年間140日の休日や年末年始20連休というのは、第3章の山田氏の言葉からわかるように、社内におけるルール化となっており、年間140日の休日や年末年始20連休を前提として、限られた時間の中で未来工業の社員は業務をこなさなければならない。さらに、原則残業・ノルマ禁止という決まりは、山田氏が未来工業社員の個人生活を考えてルール化していることは第3章の言葉から明らかである。つまり、原則残業・ノルマ禁止は「個人生活」という衛生要因であるといえる。

また、全員正社員雇用や定年70歳、巷で高い給料というのはハーズバーグが提示する動機付け・衛生理論では衛生要因における「身分」、「保障」そして「給与」にあたることは明白である。

つまり、未来工業のユニークな決まりはハーズバーグの動機付け・衛生理論からみるとあくまで衛生要因にしかすぎないということが明らかになる。さらに、ハーズバーグは職務における衛生要因への配慮が成員の動機付けにはならないと明言していることから、注目されがちなユニークな決まりが未来工業の社員を仕事に動機付けている要因ではないということが明らかになってくるのである。言い換えると、未来工業の社員のモチベーションを向上させている要因が他にあり、それこそが成員のモチベーションが高いといわれている未来工業社員の動機付けの要因であるといえる。

そこで、次に未来工業株式会社の動機付け要因はいったい何なのかを分析していく。

2 未来工業の動機付け要因

未来工業の動機付け要因を明らかにしていくために、未来工業の職務を分析していくこととする。未来工業では、第3章で記述したように報連相禁止をルール化しているため未来工業の社員は、上司に相談したり、意見を求めるのではなく、常に自ら考え、実行していくことが求められている。例えば、全国にある営業所は2011年10月現在30

カ所あるが、これらのほとんどが必要だと考えた社員が経営のトップが知らない間に増やしたものである。これは、営業所が必要だと思った社員が自ら判断し、建物を借り、人を育てて成立させているものである。経営のトップはこのことを後日名刺に書かれている情報で知るようだ。こういった出来事から、未来工業の職務は個人的な「責任」や個人の裁量が大きいということがいえる。

また、未来工業の職務の特徴として自ら考え実行したものが「承認」される機会が多いということも特徴としてあげられる。その1つが、第3章で述べた改善提案制度である。改善提案制度は社員が思いついた分だけ提出することができ、その内容も個人の自由であるということからどんな些細なことも提案することができる。実際に採用された提案も「コピー機の電源をきちんと切ろう」という簡潔なものから「オンラインでの情報共有システム」というものまで様々だった。このように未来工業の職務には自ら提案する機会も、提案した内容が承認される機会も多いということが明らかになってくる。

さらに、未来工業では社員の「成長」の機会が多いという特徴もある。一般的に入社をしたら新人は新入社員研修を受け、ある程度業務内容や知識を付けてから職務に当たるであろう。しかし、未来工業では新入社員研修がほぼなく、入社当初から現場を任せられ、その環境を通じて業務を学ぶのである。さらに、図表9で示している通り、未来工業では上司からアドバイスをされることがあっても、業務に関して「これはこうやりなさい」や「これはこうするべきだ」という上司からの命令がないので、常に最善を自分で考えて、やっていかななくてはならないのである。つまり、右も左も分からない新人が職務を全うしなければいけないのだから、成長の機会も多くスピードも早いといえる。

以上の内容から明らかになってくるのは、未来工業の職務にはハーズバーグの動機付け・衛生理論における「責任」「承認」「成長」という動機付け要因が組み込まれているといえる。つまり、未来工業の職務の多くに「責任」「承認」「成長」という動機付け要因が組み込まれていることで未来工業の社員のモチベーションが向上していると分析する。未来工業では、注目されがちであったユニークな決まりが社員を動機付けているのではなく、「責任」「承認」「成長」という要因が未来工業の成員にとっての動機付け要因であり、それらの要因の組み合わせが未来工業社員を仕事に動機付けているといえる。ハーズバーグの動機付け・衛生理論では述べられていなかったが、いくつかある動機付け要因を組み合わせることこそが成員の動機付けを高めていると未来工業の事例から考察することができる。

3 未来工業の垂直的職務負荷

未来工業の職務に動機付け要因が組み込まれ成員の動機付けをはかっていると明ら

かになったが、もう少し未来工業の職務をみてみると、未来工業の社員は一人一人の持つ権限が大きいことから垂直的職務負荷を組み込んでいるといえる。

また、垂直的職務負荷の原則から垂直的職務負荷には「責任」「成長」「達成」「成長」という動機付け要因が関連していると考えられる。つまり、動機付け要因への配慮における垂直的職務負荷が未来工業の社員のモチベーションを向上していると考ええる。これまで、未来工業はユニークで自由な会社と認識されがちであったが、垂直的職務負荷が課されているように、自由とは反対に権限委譲された中で自ら判断を下していくことが求められた企業であるということが明らかになってくる。

しかし、ここまで述べてきた動機付けはあくまで個人レベルでの動機付けということになり、いくら個人レベルでモチベーションが向上しても企業の生産性には結びつかないという問題が明らかになってくる。そこで次の考察として、組織的な理念的統合があって企業全体のモチベーションが向上すると考えたため、未来工業の経営理念の関点から分析を試みる。

4 経営理念「常に考える」

未来工業は「常に考える」を経営理念としている。この経営理念が掲げられた背景として、中小企業が生き残るには徹底した差別化しかないという山田氏の想いがある。この理念は、社員の誰にとっても受け入れやすい理念であり、企業活動にとって根本的かつ重要な理念であるが、非常に単純である。

しかし、理念的インセンティブの機能メカニズムの関点からみてみると、未来工業の理念は理念的インセンティブが働きやすい理念ということが明らかになってくる。なぜなら、理念的インセンティブの機能メカニズムにおいて、企業が提示する組織目標やビジョンのような理念が個人の目標として受け入れられなければならないからである。つまり、理念が理念的インセンティブとして機能し、個人目標として受け入れやすいかどうか重要と考えられる。言い換えると、理念的インセンティブが発生する理念が必要ということがいえることから、未来工業の「常に考える」という経営理念は理念的インセンティブが機能し、理念的統合が成立しやすい理念であることがいえる。

5 ビジヨナリー・リーダーシップ

理念的統合のプロセスにおいて重要なのがビジヨナリー・リーダーシップであることは第2章で述べたが、本章では未来工業におけるビジヨナリー・リーダーシップについて分析していきたい。

まず、ビジョナリー・リーダーとは経営ビジョンを創造していくことを通じて組織文化を創造し、同時に組織内個人々人を理念的に動機付けていくマネージャーのことである(坂下, 2009)。そのため、未来工業において数々のリーダーシップを発揮し、組織文化を築いてきた山田氏がビジョナリー・リーダーであると考えられる。山田氏はビジョナリー・リーダーとして「絶対によそと同じ製品は作らない」「よそと同じものしか作れないのなら、それがどんなに儲かる製品とわかっていても発売しない」「儲かっていない会社と同じことはしない」という想いを背景に、「常に考える」という理念を第3章のスイッチボックスの例であげたように行動で示してきた。

さらに、職務における改善点を書いて提出することで1件につき500円を支給されるという「改善提案制度」も山田氏が「常に考える」という理念を習慣付けることを目的として制定したと考えられる。

こうした山田氏の行動こそがビジョナリー・リーダーシップとなり、未来工業の社員が自分で考えてアイデアや工夫を出すことで成果を上げたいと考えるようになったと考察する。

つまり、これまで個人々人で抱えていたバラバラの目標が、山田氏がビジョナリー・リーダーとなりリーダーシップを発揮し続けてきたことで個人々人の目標が「常に考える」ことで職務において結果を出したいというものになっていったと考えられる。そして、「常に考える」という経営目標と「常に考えて結果を出す」という社員の個人目標とが理念的に統合し、理念的統合からも成員を仕事に動機付けていると考察する。

まとめ

以上の考察から、未来工業の成員の動機付けのメカニズムは、

- ① 未来工業で注目されがちなユニークな決まりはあくまで職務環境を改善し職務における不満の減少にしかない衛生要因であり、これらが成員のモチベーションを向上させているのではない。
- ② 未来工業の職務に組み込まれた「責任」「承認」「成長」等の要因が動機付け要因であり、これこそが未来工業の成員を仕事へと動機付けている。
- ③ 動機付け要因への配慮における垂直的職務負荷が未来工業の社員のモチベーションを向上していると考えられる。
- ④ 未来工業は垂直的職務負荷を職務に加えながら、理念的統合の関点からも成員の動機付けをはかっている。
- ⑤ 山田氏がビジョナリー・リーダーとなることで、「常に考える」という理念が成員に浸透し理念的に組織目標と個人目標が統合されていることでも成員の動機付け

を達成している。

とまとめることができる。

第5章 結論

本論文では、ハーズバーグの動機付け・衛生理論を用いて「動機付け要因への配慮」と「理念的統合」の観点で分析を試み、未来工業の動機付けのメカニズムを明らかにすることを目的として分析を行ってきた。

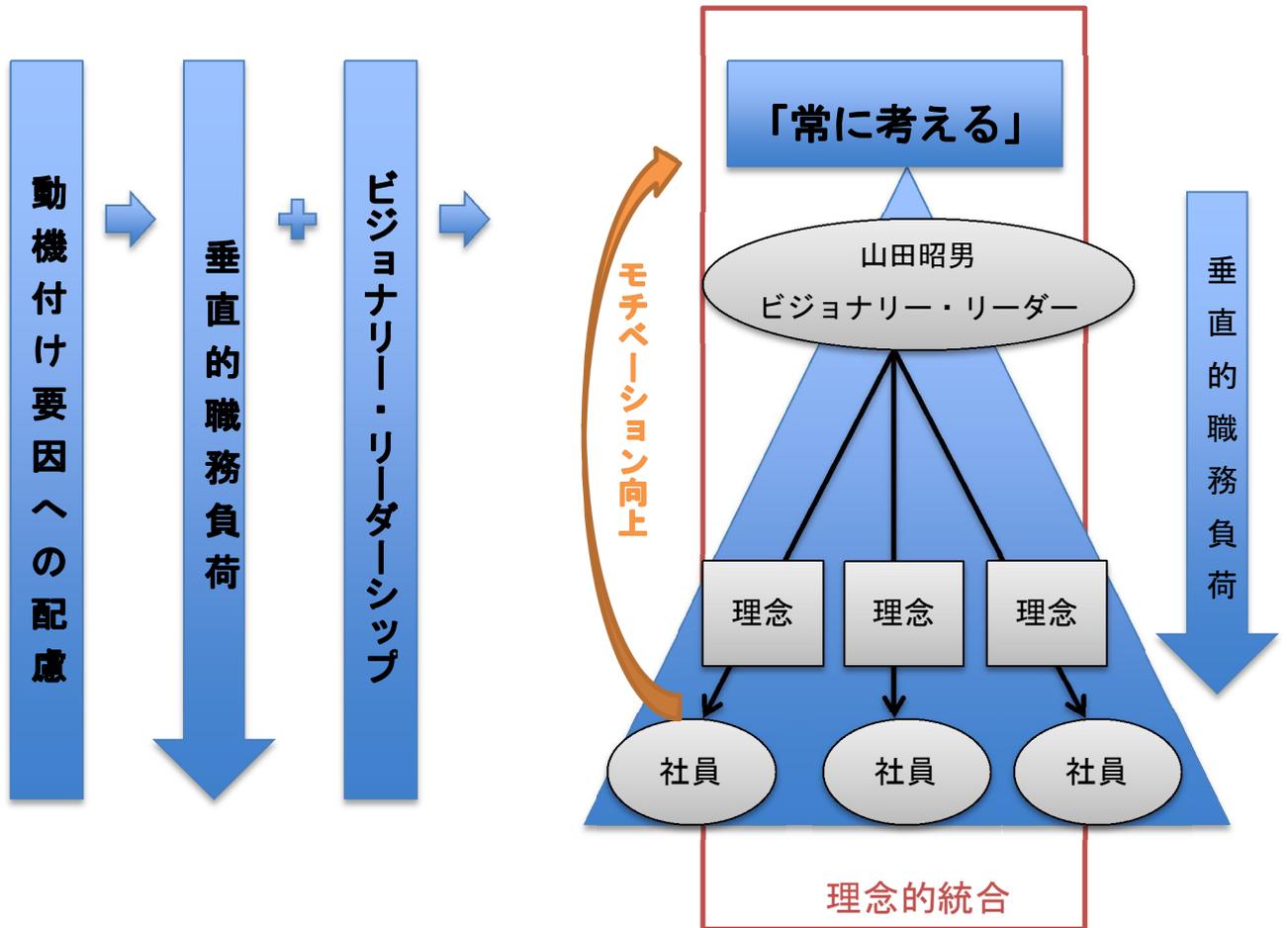
結論として、未来工業はユニークな決まりばかりが注目され、そのユニークな決まりこそが未来工業の社員のモチベーションを向上させていると考えられている現状において、ハーズバーグの動機付け・衛生理論を用いて分析してみると、ユニークな決まりは職務における単なる衛生要因でしかない。いくら衛生要因に配慮したところで、成員の動機付けにはならないことから動機付け要因への配慮こそが成員のモチベーションを向上させているのである。未来工業の場合、職務に「責任」「承認」「成長」という動機付け要因がうまく組み込まれており、最大の特徴として職務充実をはかりながら、個人の裁量の幅を大きくすることで垂直的職務負荷と動機付け要因を職務に組み込ませ、成員のモチベーションを高めていると考えられる。

また、未来工業というのはユニークな決まりの影響によって自由な会社として認識されがちであるが、実際には山田昭男氏がビジョナリー・リーダーとなり、理念的統合を達成することでも成員を動機付けている経営学的にもしっかりと統制がはかられた固い組織であることが明らかとなった。

そして、本研究の理論的含意として日本企業の成員の動機付けにおける衛生要因への配慮ばかり注目される現状において、成員の仕事への動機付けにおける動機付け要因への配慮の重要性を明示できた。さらに、個人の動機付けに関する議論が多くされている現状において、垂直的職務負荷の観点を加えたことで、個人レベルではなく組織レベルでの動機付けに関する研究ができたことを理論的貢献である。

さらに、本研究の実践的含意としては、成長・発展をめざす企業が成員を動機付けようと仕事そのものより、給与や休日・保障等衛生要因ばかりに着目して改善しようと堂々巡りを続け、成員を短期的に業務へ動作付けているだけ現状に対し、そもそも成員を仕事に動機付けるための「動機付け」の在り方を検討し直す必要性を提示した。そこに成員の新たなモチベーション向上の可能性を明示できたことが実践的貢献となるといえる。

図表 10 未来工業の成員を動機付けるメカニズム



謝辞

小樽商科大学学生論文賞の参加にあたり、第一次審査にお越しいただいた先生方、ならびに、匿名審査員の先生方より貴重なご意見を頂きました。関係者の皆様には、心より感謝申し上げます。

参考文献

本・論文

- “ キャンベル, J. P., M. デュネット, E. E. ローラー & K. E. ワイク (1970) *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness, new York: McGraw-Hill.*
- “ ハーズバーグ, F. (1966) *Work and the nature of man.* 北野利信 (訳) 『仕事と人間性』 東洋経済新報社
- “ ハーズバーグ, F. (1976) *The managerial choice : To be efficient and to be human.* 北野利信 (訳) 『能率と人間性—絶望の時代における経営—』 東洋経済新報社
- “ 金原達夫 (2000) 『やさしい経営学』 文真堂
- “ 今野晴貴 (2012) 『ブラック企業』 文春新書
- “ 沼上幹 (2008) 『組織戦略の考え方』 筑摩書房
- “ 坂口桂子 (2014) 『生活保障と質素倹約 : 未来工業株式会社を事例として』 大分県立芸術文化短期大学研究紀要
- “ 坂下昭宣 (2009) 『経営学への招待』 白桃書房 山田昭男 (2011) 『日本一社員がしあわせな会社のへんな“きまり”』 ぱる出版
- “ 坂本光司 (2008) 『日本で一番大切にしたい会社』 あさ出版
- “ 坂本光司 (2010) 『日本で一番大切にしたい会社 2』 あさ出版
- “ 坂本光司 (2011) 『日本で一番大切にしたい会社 3』 あさ出版
- “ 坂本光司 (2013) 『日本で一番大切にしたい会社 4』 あさ出版
- “ 塚原英治 (2014) 『ブラック企業はなくせるか』 青山法研究論集
- “ 山田昭男 (2011) 『日本一社員がしあわせな会社のへんな“きまり” 2』 ぱる出版
- “ 山田昭男 (2013) 『日本一社員がしあわせな会社のへんな“きまり” 2』 ぱる出版

二次資料

- “ 『日系ビジネス』「異説異論 法人税など引き下げんでよいまず赤字企業を減らすのが筋」 2014年8月4日号 (第1752号), pp.80.
- “ 『日系ビジネス』「異説異論 人事はくじで決めていい立場を与えれば大抵育つ」 2014年6月6日号 (第1745号), pp.136.
- “ 未来工業株式会社 HP <http://www.mirai.co.jp>