

# 企業経営と動機づけ理論に関する一考察

## ～未来工業と動機づけ理論を中心に～

1160465 福井康浩

高知工科大学マネジメント学部

### 概要

本研究では、動機づけ理論が企業経営にどのような影響を与えているか明らかにし、企業としての在り方、システムを構築する上で重要な要素が何であるのかを問う。企業経営と動機づけを結びつけて研究する意図は、究極的には企業経営の成否は人材育成、教育にかかっており、根幹の課題であるため。企業・教育の観点から動機づけの関係性を明確にし、現状ある問題を挙げ、今後の課題を述べる。事例研究を未来工業株式会社とし、動機づけ理論がどのように適応されているか検証する。モチベーションと企業業績の関係性についても明記する。また、Deci や Ryan による動機付けに研究について学ぶ中で、一般的にモチベーションを高めるとされている事が、実際には動機づけを下げた現象である事を知り、間違った理論が教育の現場や企業で使用されていないか調査し、モチベーションの維持や向上を図れる方法について検討する。

### 背景

年功序列の時代から成果主義の時代へとシフトした中で、成果主義を採用した会社が必ずしも、成功しているわけではない。営業利益や個人成績を優先するあまり、ブラック企業と呼ばれる企業も増えてきた。研究する中で営業利益を優先する事は、果たして売上増加への近道と言えるのか？という疑問が生まれた。また、学校教育、企業教育の在り方について、どうしていくのが望ましいのか、現状はどのような教育体系であるのかを明らかにする。研究した理論をもとに、実際の企業を考察することで理論が実際に適応できるものか考察する。

### 目的

動機づけと企業の関係性について研究したことが、実際の企

業では、どのような影響を与えているのか理解し、企業、教育、環境、システムの改善点を明らかにする。

### 研究方法

未来工業株式会社を事例研究の対象とし、他社との比較や動機づけ理論がどのように適応されているか分析を行う。エンゲージメントと営業利益率の関係性が、未来工業に当てはまるか検証を行う。また、一企業と動機づけ理論がどのように結びつくのかを考察し、社員教育の在り方について考える。

## 第1章 動機づけの研究

- 1-1 内発的動機づけの歴史
- 1-2 自己決定理論
- 1-3 自己有能感
- 1-4 アンダーマイニング効果
- 1-5 先行研究の実験内容・結果
- 1-6 アンダーマイニング効果の問題点
- 1-7 先行研究における課題
- 1-8 1章のまとめ

## 第2章 教育と動機づけ

- 2-1 学習意欲と個人の特性
- 2-2 外発的動機づけ
- 2-3 競争による動機づけ
- 2-4 社会的承認による動機づけ
- 2-5 教育実践における課題
- 2-6 2章のまとめ

## 第3章 企業と動機づけ

- 3-1 エンゲージメント
- 3-2 エンゲージメントと労働環境
- 3-3 成果主義のメリット・デメリット
- 3-4 成果主義によるモチベーション
- 3-5 年功序列

3-6 3章のまとめ

## 第4章 事例研究

4-1 未来工業株式会社

4-2 独自の経営方法

4-3 未来工業とネットヨタ南国の共通点

4-4 未来工業における営業利益率

4-5 4章のまとめ

## 第5章 結果-考察

### 第1章 動機づけの研究

1-1 内発的動機づけの歴史

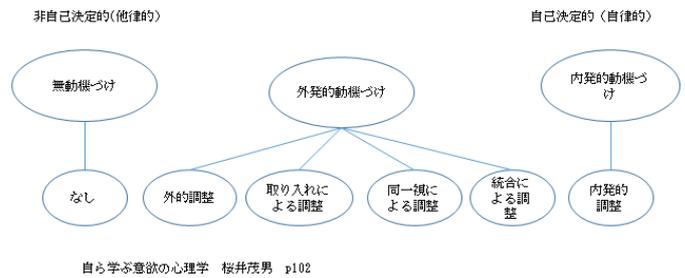
鹿毛(1994)によると、内発的動機づけの研究の始まりは、「1930年から1940年代にかけて動機づけの主流であったHullの動因低減説やFreudの精神分析的本能理論に対する一連の反論であった(Deci& Ryan, 1980)と考えられる。」<sup>1)</sup>動因低減説では、報酬のために行動すると考えられているのに対し、内発的動機づけ研究では、報酬が無くとも、活動への興味などで取り組む場合がある。「R. W. Whiteは「動因」に代わる動機づけとして「コンピテンス」動機づけ(有能さに関する動機づけ)を取り上げた。ここでいうコンピテンスとは、人が自身の置かれた環境と相互作用を持つ能力のことである。このコンピテンス動機づけの概念を踏まえ、E. J. Murrayは感性、好奇心、活動性、認知、の四つを取り上げ、内発的動機づけを定義した。」(山口, 2012, p28)<sup>2)</sup>

1-2 自己決定理論

自己決定理論とは、「行動に対して自律的であることが高い学業成績や良い精神的健康をもたらされるという理論である。」(山口, 2012, p28)<sup>3)</sup>自己が何者にも拘束されず自発的に行動している感覚が自己決定感であり、自己決定感や自己有能感が高まる状況では、内発的動機づけは増加する。<sup>4)</sup>また、自己決定には段階がある。

図1: 動機づけのタイプ<sup>5)</sup>

### 自己決定の段階



上記のように、外発的動機づけには、いくつかの段階がある。外的調整の段階から統合的調整の段階になるにつれて重要度が上がり、内発的動機づけも高まる。外的調整の段階では、他人からの圧力などで、やらされている状態である。取り入れ的調整の段階では、不安や恥など物事に対してネガティブな感情があり、仕方なくやっている状態と言える。同一化的調整の段階では、行動に対して重要性や価値を見だし、内的傾向がある。統合的調整の段階では、自らやりたいという気持ちになっており、内的状態といえる。

1-3 自己有能感

自己有能感とは、有能さの感覚であり、自己が環境に効果的に影響を及ぼしているという感覚である。内発的動機づけは、自己有能感、自己決定感によって構成され、外的報酬には、情動的側面と制御的側面がある。情動的側面は、有能さに関する情報を伝える側面であり、制御的側面は、報酬によって行動を制御下に置こうとする側面である。情動的側面が強い場合、報酬は情動的に働き、有能感を左右することによって内発的動機づけに影響を与える。制御的側面が強い場合、報酬は制御的に働き、自己決定感を低下させてしまうことによって、内発的動機づけは減少する。<sup>6)</sup>

1-4 アンダーマイニング効果

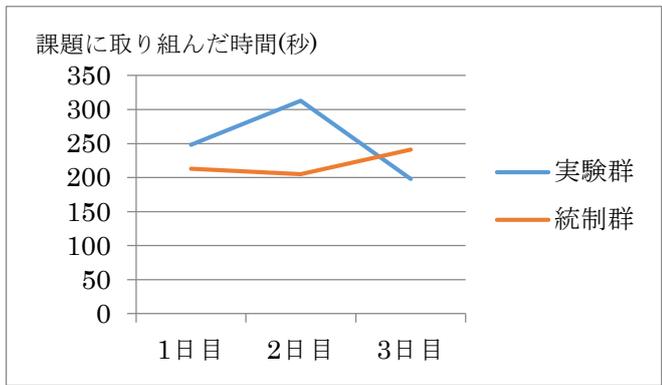
アンダーマイニング効果とは、内発的動機づけを持つ行為に対し、外発的報酬を与えることによって動機づけが低下する現象を言う。身近な事象を例に取ればゲームが好きで遊んでいる子供に対し、金銭報酬を与えると、モチベーションの低下を生む。これはゲームをしたいという内発性から金銭報酬という外発性へと認知の変化が生まれてしまうためである。内発的動機づけは外発的動機づけより、パフォーマンスの向

上に繋がる事が多くの実験で確認されている。1970 年以前、物的報酬は内発的動機づけを高めると考えられていた。しかし 1970 年以降、Deci を初めとする学者の実験により、物的報酬が内発的動機づけを低下させることが分かった。外的要因が作用することで内発的動機づけが低下するアンダーマイニング効果に対し、言語報酬などの外的要因が内発的動機づけを高める事をエンハンシング効果という。

1-5 先行研究の実験内容・結果

Deci (1971) は、大学生を対象に金銭報酬が内発的動機づけにどのような影響を及ぼすかという実験を 3 日間行った。実験グループ (12 名) と統制グループ (12 名) の 2 グループを構成し、学生が興味のある課題 (ソマパズル) を取り組ませた。1 日目は両グループとも、特に指示する事なく課題に取り組んでもらい、1 日目終了の際、実験グループにだけ 2 日目の課題は、パズルを解くごとに一定の金銭報酬を支払うと予告し、実際に金銭報酬を支払った。2 日目終了の際、実験グループにだけ、3 日目の課題では、金銭報酬が支払われないと予告し、実際に金銭報酬が支払われることはなかった。統制グループに対しては、3 日間金銭報酬の支払いや予告は一切なく課題に取り組ませた。デシは両グループが 2 題終了した際に、8 分の自由時間を与えると理由をつけ部屋を離れた。休憩時間内に引き続きパズルに取り組む事は、その活動に対する意欲の高さを示すとし、内発的動機づけを計る指標とした。自由時間の 8 分間は、その場にある雑誌や玩具を使用するのが許可され、引き続き課題に取り組むのも自由であった。<sup>7)</sup> 結果を以下にまとめる。

図 2 <sup>8)</sup>



引用元 Deci E L Effects of externally mediated rewards

on intrinsic motivation,

上記のように、実験グループは、2 日目に上昇するが、3 日目は 1 日目より課題に取り組む時間が低下した。統制グループは、1 日目と比較すると、徐々に取り組む時間が上昇した。以上の事から、外的報酬を与えると内発的動機づけが低下することを明らかにした。

1-6 アンダーマイニング効果の問題点

アンダーマイニング効果には、4 つの前提条件があると指摘している。①行動の前に報酬を与えることを告知していないといけない。②報酬は行動に伴って与えられること③報酬を与えられる前から、その行動自体が面白い行動である④内発的動機づけを低下する報酬は、物質報酬であって言語報酬ではない<sup>9)</sup>以上の 4 点はアンダーマイニング効果が生じる上での前提条件である。報酬を与えれば、必ずしもアンダーマイニング効果が生じる訳でなく、限定的な状況下においては動機づけの低下が見られる。また、活動そのものが面白い行動であることが前提のため、企業で働く事や受験勉強など、アンダーマイニング効果が生じにくいのではないかと考えられる。

1-7 先行研究における課題

多くの実験結果で動機づけ理論が証明されているが、実際に企業や学校に理論が活用されているか。また活用されていないとすればその原因が何であるのか、実践では、理論通りになっているかどうか考察する必要がある。

1-8 1 章のまとめ

内発的動機づけが生まれた背景から内発的動機づけの主な理論について触れてきた。動機づけは、外部情報、システムや環境に影響を受け良い場合に働く可能性とそうでない場合がある。その中で、自己決定感と自己有能感がより内発的であることが、内発的動機を高める上で重要である。またアンダーマイニング効果が限定的な場面でのみ生じるということ。言語報酬におけるフィードバックには、言語内容を受け入れる処理能力を伴わないと効果が現れにくい。評価や報酬など外的要因やシステムが実際にどのような影響を与えていくのか企業の実例をもとに考察する必要がある。

## 第2章 教育と動機づけ

### 2-1 学習意欲と個人の特性

桜井(1997)は、学習意欲を3つに分類し、状態としての学習意欲をとらえている。1つ目は内発的動機付けで自発的に取り組んでいる状態、2つ目は外発的動機付けで、人から言われて仕方なく学習する時の意欲、3つ目は無気力である。このように3つに分類しているが各個人、内発的・外発的動機付け、無気力状態があり、学習意欲は常に変化している。<sup>10)</sup>

### 2-2 外発的動機づけ

「外発的動機づけの場合、報酬をもらうことが目的となり、学習することはそのための手段にすぎないとみなしてしまうおそれが生じる。」<sup>11)</sup>

### 2-3 競争による動機づけ

「他者に負けたくないという理由から自尊心を保つことが目的化したり、もっと心配なのはいつも競争に負ける子どもの場合、学習やテストに対する不安傾向が募り、学習意欲はますます低下してしまうことにもなりかねない」<sup>12)</sup>

### 2-4 社会的承認による動機づけ

「教師や親の権威が強すぎると、言われた通りのことはやるが、自らやろうとする自主的な態度は育ちにくくなる。」<sup>13)</sup>

### 2-5 教育実践における問題点

桜井・黒田(2004)は、理論に基づいた学習がいくつか開発されているが、学校教師によって十分に利用されているとはいえないことを示唆し、研究者側、学校関係者側の双方に問題がある事と指摘した。研究者側の問題点として、①授業実践に利用できる研究成果や新たな授業、学習方法を教師に十分伝えてこなかったこと②研究成果や新しい授業・学習方法を様々な制約のある教育現場の現状を考慮して現場で利用できる形にして伝えなかった。一方、学校関係者側の問題も述べている。①教師が達成動機づけ理論の研究成果や新しい授業・学習方法についてあまり知らないということ。②知っているが、教師が学習法を利用していない<sup>14)</sup>

以上のように、確立された理論でも研究者側と教育者側の連携が上手く機能していないため、実践にまで発展しないケー

スがある。情報共有の在り方を見直し、実践で活用出来る形を作ることや、実践の結果をもとに、理論の再構築や改善が必要となるだろう。まず、互いの情報交換が不可欠であると言える。

### 2-6 2章のまとめ

学習意欲における分類では、動機づけを維持しやすい傾向がある人と、そうでない傾向の人がいることが分かる。重要なのは、動機づけを維持しづらい人に対し、出来る限り、外的要因を減らす環境作りが必要である。同時に学習意欲を維持しやすい傾向にある人には、内発的動機づけを阻害しないシステム作りが必要となってくる。また、教育者と研究者の間で連携がとれていないのは課題である。教育を行うことで良い成果が得られるならば継続的に行い。理論通りにいかなければ、なぜ上手くいかないのかという研究材料にもなる。そのためにも、教育者と研究者の連携をより強固なものにしていく必要がある。

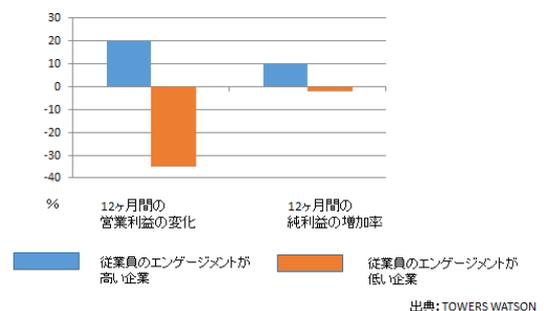
## 第3章 企業と動機づけ

### 3-1 エンゲージメント

エンゲージメント(engagement)は、約束や婚約などを意味するが、経営用語で、社員の会社に対する愛着心や思い入れ、自発的な貢献意欲のことを言う。下記は、エンゲージメントの低い会社、高い会社の比較である。

図3 <sup>15)</sup>

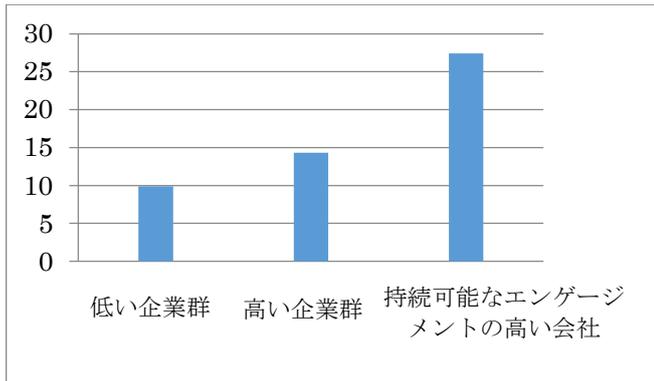
#### 従業員のエンゲージメントと業績の相関



エンゲージメントの高い会社では営業利益率、売上純利益率がともに上昇しているが、エンゲージメントの低い会社になると営業利益率、売上純利益率が低下している。

### 3-2 エンゲージメントと労働環境

図 4



Source: Towers Watson's Global Normative Database

図 4 は、エンゲージメントの低い企業群、高い企業群（生産的な職場環境と健全な就労状態について測定していない企業群）そして、エンゲージメント、生産的な職場環境、健全な就労状態が高かった企業を表しており、一年後の営業利益率である。<sup>16)</sup>

ここでの生産的な職場とは、ネットワーク環境やファシリティだけでなく、仕事をするのに十分な情報、権限を持ち、無駄な社内プロセスがない、顧客に向けた仕事に集中できる状態などである。物質的に安全で衛生的な職場環境よりも、業務の多さや権限移譲の状態が生産性に影響をもたらしている。今回の指標での健全な就労状態とは、過度のワークロードやストレスなどで、設問では仕事量や柔軟な働き方、過度のプレッシャーや達成感などメンタル面、フィジカル面の双方が含まれている。<sup>17)</sup>

上記の結果から、生産的な職場環境、健全な就労状態、エンゲージメントの重要性、エンゲージメントと営業利益率の関係性が分かる。

### 3-3 成果主義のメリット・デメリット

良い点として、個人の能力が平等に評価される点、向上心のある人にとっては努力を評価してもらえるため、労働意欲の向上になる。企業としても、生産性をあげる事の出来ない社員に対し退職を促しやすくなり、人件費を削減出来る。悪い点として、成果が数値に表れにくい部門では、成果の反映がしづらい。入れ替わりが早いので、社員確保に苦しむ。個人成績が良くても管理能力不足や職場での連帯感を落とし、結果的に組織としての生産性を落とすこともある。<sup>18)</sup>などが挙げられる。

### 3-4 成果主義によるモチベーション

成果主義に上手く適応出来る人にとって、魅力的なシステムであり、やる気の向上に繋がると言える。また、成果をあげていない社員と同じ給料では、不満が募りやすい。一方で個人主義に特化してしまうと、他人の作業や人材育成に非協力的になることで、組織の統制に影響を与えてしまう可能性がある。成果主義に適応出来ない人は、そのような組織下で、モチベーションの維持や動機づけを生み出しにくい。

### 3-5 年功序列

よほどのミスをしないう限り、年齢と共に役職が上がるという安心感や成果主義に比べ勤続年数が長くなりやすいため、会社に対する思い入れも増す。また後輩に抜かれるというプレッシャーが生まれにくい。この先働き続ければ、給料も増加し生活面での安定も保障されるという希望を持つことができる。一方で、年功序列のシステムでは、どれだけ頑張っても勤続年数で評価されてしまうので、なかなかやる気がでない。また勤続年数が高い人に意見が言いづらくなるなどデメリットもある。

### 3-6 3章のまとめ

第 2 章では教育と動機づけをテーマにし、学習意欲や個人の特性、様々な外的要因による動機づけを研究したが、この特性や動機づけは、企業とも重なる部分があるように思う。成果主義では、向上心の高い人ほど、個人の生産性をあげ、労働意欲の向上に繋がるが、向上心の低い人や競争に負けた人は、動機づけを生み出しにくい。これは 2 章でも触れた、社会的動機づけと重なる部分があるように思う。また、2 章の社会的承認による動機づけでも挙げたが、権威により言われたしかやらないようになり、自主性が育ちにくいという点は、年功序列を採用している企業も含め、その傾向があるように思う。

## 第 4 章 事例研究

### 4-1 未来工業株式会社

岐阜県安八群輪之内町楡俣 1695-1 に本社があり、資本金 7,067 百万円、売上高 35,446 百万円、営業利益 4,310 百万円、

従業員 1,176 人 (連結)、815 人 (単体) の会社<sup>19)</sup>で、配線器具を埋め込む際、必要なスイッチボックスの圧倒的シェアを中心に、独自の商品に特化。電気設備資材や給排水設備等を扱っている。休日 140 日、1 日の労働時間 7 時間 15 分 (年間労働時間 1600 時間)、残業なし、社員全員が正社員。定年 70 歳まで働く事が出来る事に加え、報告・連絡・相談の禁止やノルマの禁止など独自の経営方法を取りつつ、創業以来黒字を出している。ユニークな経営方法であるにも関わらず成功している要因や経営方法を取り入れた理由について考察する。

#### 4-2 独自の経営方法を行う理由

1 日 7 時間 15 分の労働、残業を原則禁止にする事で、効率的に仕事を終らせなければならないため、社員は集中的に取り組む事となる。経営者側も、残業代を支払う必要が無いので経費削減に繋がる。<sup>20)</sup>労働時間が短い事で仕事以外の時間を作る事が出来るのは良いが、残業がなく労働時間内に確実に終らせなければならない。厚生労働省による調査では、平成 25 年の年間休日総数は、1 企業平均が 105.8 日、労働者 1 人平均は 112.9 日<sup>21)</sup>であり、年間休日総数による変動も数年横ばいであるため、未来工業での休日が他社に比べ多い事が分かる。山田氏によると、増収増益が続いたため休日総数を増やした。新しい社長が、お盆休みを例年より 3 日少ない 7 日間にする決めた事もあるが売上が下がったため、現在の形に戻す事となった。<sup>22)</sup>上司に話す場合、それだけで社員は萎縮してしまう。その中で社員が感じている事や不満、改善点を口に出す事が出来なくなり、新しい企画や着眼点も生まれにくくなるため報告・連絡・相談を禁止している。<sup>23)</sup>上司からの指示を待ち仕事をするのは簡単だが、上司に指示されたからと責任転嫁しがちになる。自らが考えた事を実行に移す方が責任は大きい、自己決定感や自己有能感が高まり、結果に繋がるのではないかと考えられる。

#### 4-3 未来工業とネットヨタ南国の共通点

第 1 回ホワイト企業大賞に選ばれたのが未来工業株式会社とネットヨタ南国株式会社の 2 社である。選考において、ホワイト企業の定義を、社員の幸せと働きがい、社員への貢献を大切にしている企業としている。<sup>24)</sup>この 2 社の共通項を見る事で社員の幸せや働きがいにつながる経営方法が見えてくるのではないかと。天外(2013)によれば、共通点として、人

がやらない事をやる差別化戦略、成果主義の禁止、年功序列、指示・命令をせず自分で考えて実行するようにしている点、従業員のやる気を重視して動機を重視している点<sup>25)</sup>を挙げている。未来工業では「常に考える」という事に重きを置いており考える習慣がついていること、そして社員自身に決定権がある。ホワイト企業で選ばれた 2 社が共に年功序列、成果主義を禁止している点を見ると、現在多くの企業が導入しているシステムについて、もう一度考え直す必要があるのかもしれない。

#### 4-4 未来工業における営業利益率

図 5

#### 未来工業における営業利益率

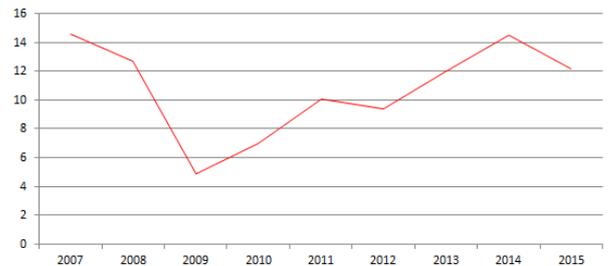


図 5 は、過去 9 年の未来工業 (連結) における売上高、営業利益<sup>2)</sup>をもとに、営業利益率を求めたものである。製造業における営業利益率は、4%強であることから、未来工業における営業利益率の高さが分かる。エンゲージメントの高い企業ほど営業利益率が高い傾向にあることから、未来工業は、エンゲージメントの高い企業である可能性が大きい。

#### 4-5 4 章のまとめ

ホワイト企業大賞に選ばれた 2 社には、様々な共通項があった。成果主義を禁止している点が共通項である事に驚いた。日産のように成果主義、人事評価制度を導入しながらも、V 字回復を遂げた企業もあり、成果主義に対し、否定的な見方ではない。では未来工業と日産の共通点は何かと考えると、人材をコストとして見ていない点であると思う。日産は従来の成果主義の在り方を見直し、人材育成を強化し、管理職の評価項目に部下の育成を加えた。個人主義が強まるとチームワークが乱れ、部下の育成が疎かになる。その点を見直し売上成績のみで評価しない事が基盤作りに繋がり、結果、V 字回

復の要因になったのではないかと考える、未来工業も含め、中長期的に社員を見守る姿勢や個人より組織の売上を伸ばすには、どのような環境、システム作りが必要か問い直す事が重要であるように思う。

## 第5章 考察・結果

成功している会社は、成果主義や年功序列に問わず、人材育成の強化を図り、個人よりもチームとして機能している。また自身で考え、実行に移すことに重きを置いていた。これは、自己決定感や自己有能感を高める上で重要な要素であると考えられる。未来工業株式会社は、ノルマや評価が一切ない事で、社員の精神的負担が緩和になり、休日が多く、70歳まで働けることは、将来が安心であり、より仕事に打ち込みやすい体制がとられている。一般的に企業で働く人たちは、金銭報酬をもらうために働く人が多いため、内発的動機は低い可能性がある。第1章、1-6で触れたように、内発的動機づけが高い状況下で、アンダーマイニング効果は生じるため、金銭報酬を目的にしている人には生じづらいと推察できる。金銭報酬を仮に増やしたとしても、やる気は一時的に上がるが、満足することはないので、金銭以外でのサポートが必要となる。第3章で述べた、エンゲージメントの指標にあるように、自主的な貢献意欲は営業利益にも反映される。経営者は社員の労働環境の見直すことは、売上の向上、社員の帰属意識、モチベーションを高める上で重要なものである。本研究は多くの文献、理論を用い企業に適応するか考察しているが、動機づけ研究においては、一部分に過ぎず、他の理論では、どのように適応できるのか、課題が残った。企業経営と動機付けの関係性を、より多角的に見る必要があると考えられる。

## 注

1) 鹿毛雅治(1994) 「内発的動機づけ研究の展望」『教育心理学研究』, 42(3), 345-359. p102

[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjep1953/42/3/42\\_345/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjep1953/42/3/42_345/_pdf)

2) 山口剛(2012) 「動機づけの変遷と近年の動向-達成目標理論と自己決定理論に注目して」 法政大学 大学院紀要

p28

[http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/7492/1/12\\_grad\\_69\\_yamaguchi.pdf](http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/7492/1/12_grad_69_yamaguchi.pdf)

3) 同上

4) 碓井真史(1992) 「内発的動機づけに及ぼす自己有能感と自己決定感の効果」『社会心理学研究』第7巻第2号 p85

[http://ci.nii.ac.jp/els/110002785536.pdf?id=ART0003126452&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order\\_no=&ppv\\_type=0&lang\\_sw=&no=1455019679&cp=](http://ci.nii.ac.jp/els/110002785536.pdf?id=ART0003126452&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1455019679&cp=)

5) 桜井茂男(2009) 『自ら学ぶ意欲の心理学』有斐閣 p102 より一部改変

6) 碓井真史(1992) 「内発的動機づけに及ぼす自己有能感と自己決定感の効果」『社会心理学研究』第7巻第2号 p85-p86

7) 木村道浩(2008) 「内発的動機づけに及ぼす報酬の効果」 p2  
[http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/html/10129/631/tm\\_402\\_kimura.pdf](http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/html/10129/631/tm_402_kimura.pdf)

8) 木村道浩(2008) 「内発的動機づけに及ぼす報酬の効果」による Deci(1971) 「Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation」 Journal of Personality and Social Psychology の引用文献をグラフ化

9) 大河内浩人・松本明生・桑原正修・柴崎全弘・高橋美保(2006) 「報酬は内発的動機づけを低めるのか」大阪教育大学紀要 第IV部門 第54巻 第2号 p118

<https://ir.lib.osaka-kyoiku.ac.jp/dspace/bitstream/123456789/843/1/KJ00004417608.pdf>

10) 木村道浩(2008) 「内発的動機づけに及ぼす報酬の効果」  
[http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/html/10129/631/tm\\_402\\_kimura.pdf](http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/html/10129/631/tm_402_kimura.pdf)

11) 大河内浩人・松本明生・桑原正修・柴崎全弘・高橋美保 (2006) 「報酬は内発的動機づけを低めるのか」大阪教育大学紀要 第IV部門 第54巻 第2号 p117

<https://ir.lib.osaka-kyoiku.ac.jp/dspace/bitstream/123456789/843/1/KJ00004417608.pdf>

12) 同上

13) 同上

14) 木村道浩 (2008) 「内発的動機づけに及ぼす報酬の効果」 p12

[http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/html/10129/631/tm\\_402\\_kimura.pdf](http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/html/10129/631/tm_402_kimura.pdf)

15) [http://www.adecco.co.jp/vistas/adeccos\\_eye/32/index03.html](http://www.adecco.co.jp/vistas/adeccos_eye/32/index03.html)

16) TOWERS WATSON

<https://www.towerswatson.com/ja-JP/Press/2012/07/7642>

17) 同上

18) 人事制度相談室 <http://jinji-soudan.com/seika/>

19) 『四季報』2017年版 東洋経済新報社

20) 山田昭男 (2012) 『ホウレンソウ禁止で1日7時間15分しか働かないから仕事が面白くなる』 p4~p6

21) 厚生労働省

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syuro/14/gaiyou01.html>

22) 山田昭男 (2012) 『ホウレンソウ禁止で1日7時間15分しか働かないから仕事が面白くなる』 p197~p199

23) 山田昭男 (2012) 『ホウレンソウ禁止で1日7時間15分しか働かないから仕事が面白くなる』 p128~p129

24) ホワイト企業大賞企画委員会 <http://whitecompany.jp/>

25) 天外伺郎 (2013) 『「教えないから人が育つ」横田英毅のリーダー学』 p124~p125

26) 経済産業省

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syokozi/result-2/h2c6klaj.html#menu0>

## 参考文献

天外伺郎 (2013) 『「教えないから人が育つ」横田英毅のリーダー学』 p124~p125

山田昭男 (2012) 『ホウレンソウ禁止で1日7時間15分しか働かないから仕事が面白くなる』 p4~p6

山口剛 (2012) 「動機づけの変遷と近年の動向-達成目標理論と自己決定理論に注目して」 法政大学 大学院紀要 [http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/7492/1/12\\_grad\\_69\\_yamaguchi.pdf](http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/7492/1/12_grad_69_yamaguchi.pdf)

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

木村道浩 (2008) 「内発的動機づけに及ぼす報酬の効果」 p2

[http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/html/10129/631/tm\\_402\\_kimura.pdf](http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/dspace/html/10129/631/tm_402_kimura.pdf)

大河内浩人・松本明生・桑原正修・柴崎全弘・高橋美保 (2006) 「報酬は内発的動機づけを低めるのか」大阪教育大学紀要 第IV部門 第54巻 第2号 p118

<https://ir.lib.osaka-kyoiku.ac.jp/dspace/bitstream/123456789/843/1/KJ00004417608.pdf>

鹿毛雅治 (1994) 「内発的動機づけ研究の展望」『教育心理学研究』, 42(3), 345-359.

[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjep1953/42/3/42\\_345/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjep1953/42/3/42_345/_pdf)

碓井真史(1992) 「内発的動機づけに及ぼす自己有能感と自己決定感の効果」『社会心理学研究』第7巻第2号

[http://ci.nii.ac.jp/els/110002785536.pdf?id=ART0003126452&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order\\_no=&ppv\\_type=0&lang\\_sw=&no=1455019679&cp](http://ci.nii.ac.jp/els/110002785536.pdf?id=ART0003126452&type=pdf&lang=jp&host=cinii&order_no=&ppv_type=0&lang_sw=&no=1455019679&cp)

ホワイト企業大賞企画委員会 <http://whitecompany.jp/>

TOWERS WATSON

<https://www.towerswatson.com/ja-JP/Press/2012/07/7642>