内発的動機づけが作動するネットワーク組織¹⁾

慶應義塾大学 加藤 尚子

A network organization that promotes intrinsic motivation among members

Naoko KATO
(Keio University)

Motivation theorists have a common view that a person is motivated when he or she has some interaction with its environment. Essence of this view is a kind of dichotomous framework, which emphasizes separation between a person and its environment.

The author of this paper proposes another framework of person-environment interaction. Its essence is the importance of the internal model of environment a person has in mind when he or she is motivated through interaction with environment. This new framework is needed particularly when we focus on motivational aspects of people who work with each other as a network organization because they have to work not only autonomously but also collaboratively.

This paper shows a theoretical constructs of the above framework, especially on intrinsic motivation. Furthermore, it reports a case study conducted in a pharmaceutical company to examine the empirical value of the new framework.

I 研究の目的

わが国の企業組織は、従来のピラミッド型組織からネットワーク組織へとその重点を移行しつつある。これまでの伝統的な組織は、組織成員を集中管理することで効率性を追求していたが、情報化、国際化に代表される環境変化に伴い、その目的もまた変化を強いられている。このような時間を超え国境を超える時代においては、効率性に加え、革新性や創造性が要求され、集中管理をしては間に合わない状況での仕事のやり方が指向されつつある(中川, 1996)。とともに、メンバーの自発的行動、自己管理の重要性が指摘されている(高橋, 1995)。

これまでのピラミッド型組織では、組織効率を達成するために従業員の動機づけを行う仕組みが構築されてき

た(八代, 1987)。その従業員への動機づけは分業に基づく動機づけ施策であり、それは階層的に配置され、行うべき職務が明確に定まった「個人」をどのように動機づけていくかに重点をおいたものであった。

しかしながら、現在生じている環境変化は組織の編成の仕方において個人を「ネットワーク」状につなげる方向性を持っている。ネットワーク的につながった状態で仕事をする必要がある場合には、個人の動機づけ研究も「ネットワーク状態」という視点を含める必要がある。

本研究では人の動機づけを考察するにあたり、ネットワーク状態の視点をどのような枠組みとして持つべきかを探究することを目的としている。

II ネットワーク組織と内発的動機づけに関する文献研究

1. 環境認識とネットワークによる仕事のしかた

ビジネス環境は規制緩和による自由化の動きや技術の進歩、変化のスピード増大など大変動を示している(高橋, 1995)。そこでは創造力や革新性、複雑さと多様性への対応が要求され、ニーズに対する全体的な対応戦略の展開が求められている(Savage, 1990)。また、知識労働者への急速な雇用需要の増大、情報技術の進歩、高

1) 本研究は1997年度慶應義塾大学大学院高度化推進研究費の助成を受けて行われた。

本研究を遂行するにあたり、富士製薬工業株式会社のご好意により、リーダーの方々へのインタビュー及びリーダー会議、マネージャー会議、マネージャーによる支店訪問への同行観察など様々な場面を観察する機会をいただきました。この場をお借りして、感謝申し上げます。

度な技術の普及にともなう分析と診断の必要, といった諸条件が企業の変換を要求している (Drucker, 1988)。

このような環境に対応するために, 組織はある目的に向かってメンバーがお互いに知識を出しあい創造しあうことでその目的を達成したり課題を解決するように変わっていきつつある。個人が組織のビジョンと各個人の持つ知識やビジョンを協調させながら全体像をつくりだしていくのであり, 個人がそれぞれの視点をもちよって市場パターンをつかんでいくのである (Savage, 1990., Limerick & Cunningham, 1993., Drucker, 1988., 高橋, 1995)。

市場パターンの認識は, 一職能だけではなく, 多職能から多面的に情報のピースをもちよるチーム活動を通して全体像がつくりあげられる。概念化された市場パターンはチームの全体像となり, チームメンバーは全体像を把握しつつ, メンバー自身が達成すべき事柄に向かっていくことになる。

今日的な経営課題は, 新しい事態の展開に合わせて新しい活動方法を担当者たち自らが創出して行かねばならないことにある。つまり, 今日的な経営課題を解決するためには, 個人には分業による定型化された仕事の仕方をするのではなく, 個人同士がネットワーク的につながった状態で協創的に仕事をする仕方が求められている。

2. ネットワーク的状况で求められる行動

今日的な経営課題は, 新しい事態の展開に合わせて新しい活動方法を担当者たち自らが創出して行かねばならないことにあった。そこでは, 個人個人が活動方法を自ら決定していく必要がある。

個人個人が活動方法を自ら決定していく必要が生じている場合でも, 企業組織においては個人に対する評価がなされることには変わりがない。例えば, ある個人が自己決定を行って仕事をしていても, 業績を上げなければその個人に対する評価は下げられることになる。評価が下げられた場合, その結果として個人は有能感の低下を味わう。つまり, 個人が自己決定感を有しつつも, 望むアウトカムを達成しえない場合, 次第に自己決定感も失われていくことになる。これは行動とアウトカムとが無関係であることを体験し始めるために生じる状態であると考えられている (Deci, 1975)。

結果として, 今日的な経営課題を解決するためには個人個人が活動方法を自ら決定していく行動が求められているが, 自己決定感を有し続けるためには望むアウトカムを達成し続ける必要があるのである。いいかえるならば, ネットワーク的状况で求められる活動には, 個人個人はこれまで求められていた業績の向上とともに, 活動

方法を自ら決定していくことが常に必要とされることになる。

つまり, 今日的な経営課題が求めているものは, 個人同士がネットワーク的につながった状態で協創的に仕事をする仕方であるとともに, 人の動機づけの視点から考察した場合, これまで求められていた有能さの感覚に加え, 自己決定の感覚を強化し続けるような動機づけであると考えられるのである。

このようなネットワーク組織における動機づけへと視点を拡大していくために, まず第1にネットワーク組織を理解するための枠組みを提示し, 第2に有能さの感覚と自己決定の感覚を強化する動機づけについて考察を行う。

3. ネットワーク組織を理解するための枠組み

まずはじめに, ネットワーク組織を理解するための枠組みを取り上げる。ここでは, 人間が自らの活動のしかたを自ら考えて形成している自律主体であることを仮定してネットワーク組織を解釈する。これは今日的経営課題である個人個人の活動方法を創出していく人間を認める枠組みである。その枠組みを組織の基礎理論として初めて提唱したのがポリエージェントシステム観 (高木・木嶋・出口, 1995., 高木, 1995) と呼ばれる概念であった。

高木・木嶋・出口 (1995) と高木 (1995) は, 人間は, 自らの活動のしかたを自ら考えて形成している自律主体であることを認め, 組織を人間という自律主体からなるポリエージェントシステムとしてとらえることの必要性を論じた。この背景には, 実際の企業組織のつくられ方の基本が自律主体をつないでネットワークを作るという形になってきていることがある。

組織をポリエージェントシステムとしてとらえたとき, 活動する人々が相互にそれぞれの内部モデルを認識し (相互参照), 自らの内部モデルを修正しながら活動 (自己言及) することによって, 様々な仕事のパターンが浮かび上がっては消えていくことになる。そして必要に応じて共通する内部モデルを構築していくことになる。

内部モデルとは「環境や自己についての解釈を与えてくれる枠組み」であり, 自分を取り巻く環境について心の内部に持つ主観的で認知的な写像 (モデル) を指している。人間は内部モデルをもとに考え, 行動し, 同時に内部モデルそのものに変更を加える。人間にとって自らの内部モデルは行動のための一種の「規則」となっている。

つまり, ネットワークを構成する自律主体は自らをとりまく環境について主観的な内部モデルを持ち, お互い

の内部モデルの相互参照と自己言及を通じて相互の内部モデルを共有していくのである。

自律主体がそれぞれの内部モデルを相互参照することは人間を要素とする社会や組織といったシステムの自然な動きであり、システム要素の中に環境を認知した結果として内部モデルを設定することが新しいシステム観の中核概念になっているのである。

4. これまでの動機づけ研究

ここでは有能さの感覚と自己決定の感覚を強化する動機づけ研究について考察を行う。動機づけとは目的に向けての行動を惹起し、完遂にいたるまでその行動を持続させる心理的エネルギーを表す概念である（角山, 1988）。ネットワーク組織を人の動機づけの視点から考察した場合、これまで求められていた有能さの感覚に加え、自己決定の感覚を強化し続けるような動機づけが求められていると考えられた。

ネットワーク組織における動機づけを考察する場合に重要な概念となる、有能さの感覚と自己決定の感覚を取り上げた動機づけ研究に Deci (1975) の内発的動機づけ理論がある。Deci (1975) は内発的に動機づけられた行動を「人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動」と定義した。彼によると自己決定と有能さの感覚が個体内部に心理的報酬を与える条件になる。

ここで、Deci の内発的動機づけ理論を深く考察する前に、まず先に動機づけ研究の中でその位置づけを確認しておく。これまでの動機づけに関する理論を振り返ると、動機づけに関する理論は大きく二つに分けて考えることができる。一つは人は何によって働くことに動機づけられているかという欲求に重点がある理論であり、もう一つは人はどのように動機づけられるのか、という過程に関心を持つ理論である（Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970）。

人間には自由意思があるという仮定を持つ代表的な欲求理論として Maslow (1954) が挙げられる。彼は人間の欲求は5つ（生理的・安全・愛情・自尊・自己実現）に分類され、その欲求は階層をなしていると仮定した。また、自己実現の欲求とそれ以外の欲求について異なる動機概念を提唱し、前者を成長動機、後者を欠乏動機と呼んだ。欠乏動機とは自分たちにかけている基本的欲求を満足させようとする努力であるとし、自己実現とは有機体の潜在可能性を最大限に発揮し実現することであり、それは外部から獲得されたものではなく、既に内在していたものが展開されたというべきものであると述べている。この欲求階層説を産業場面に発展させたのが

McGregor (1960) であった。彼は、低次欲求を強くもつことを仮定する人間行動モデルを X 理論、自己実現の欲求にもとづく人間行動のモデルを Y 理論とし、自己実現の欲求にもとづく施策こそが従業員の動機づけの基礎となると主張をした。この自己実現の欲求にもとづく施策は内発的動機づけを誘発する働きを持つことになる。

このような欲求理論に対して、人がどのように動機づけられるのか、という過程に焦点をあてた動機づけ研究のもう一つの流れがある。行動に対する個人の選択について、特に外発的に動機づけられる事態に着目したのが期待理論であった（Vroom, 1964）。他者との関係性を取り上げ、その公平性を保つように個人は行動することを提唱したのは公平理論である（Adams, 1963）。この理論が適用できるのは、ある個人が一人の他者との間で直接的な交換関係にある場合や、個人と他者とが第三者とある種の関係にある場合のその個人となる（Deci, 1975）。また、目標に焦点をあて、目標が最も重要な動機づけ要因であると提唱したのは目標設定理論であった（Locke & Latham, 1984）。

こういった欲求理論と過程理論の両側面を持つのが Deci (1975) の内発的動機づけ理論である。組織における参画的管理方式や職務再設計などのアプローチは、管理者が外的統制の使用を極小化し、部下自身が自らを動機づけ、自分自身に報酬を与えようとする内部条件をつくり出すことを助ける働きをし、どちらも自己決定感を高めることが内発的報酬を得ることにつながるとした。

しかしながら、今日的な経営課題で求められるものには変化が生じている。個人同士がネットワーク的につながった状態で協創的に仕事をする仕方が求められている時代の動機づけ研究では、上司対個人、あるいは個人対個人という関係的な場面から導き出されてきたものをベースとし、個人個人が内部モデルを共有していく過程を盛り込む必要が生じている。残念ながら、例えば、目標設定理論では、管理者の部下に対する有益な目標設定の仕方、という視点のみが重視される。いいかえるならば、そこでは上位の目標を下位の目標へ降ろし、個人目標まで設定することによって、生産性の向上をうながすことに目的がある。

今日的な経営課題を達成するために必要となる内発的動機づけについても、影響力を与える者対与えられる者という視点が重視されており、個人個人のつながりは研究の対象外であった。例えば、それは上司対部下という構図や、教師対生徒という構図であり、教師が作り出す環境には焦点があてられているものの、生徒同士のつながりが内発的動機づけに及ぼす影響については焦点があ

てられてこなかった。参画的経営や職務充実のアプローチも個人自身を内発的に動機づける働きを重視しているものの、内部モデルを共有しながら仕事を進めていく仕事の仕方、というものの見方を持ってはいなかった。そこに至るには、今日的な経営課題の出現と前節で取り上げたポリエージェントシステム観の出現を待たなければならなかったのである。

5. ネットワーク組織における内発的動機づけの始動

本節ではネットワーク組織における内発的動機づけがどのように始動されていくのかを取り上げ、ネットワーク組織における動機づけの視点を浮かび上がらせることを試みる。

(1) 動機づけの始動要因：因果律志向性と環境要因

動機づけを始動させる要因について、Deci (1975, 1980) は環境要因と因果律志向性を取り上げ、動機づけは個人が認知する環境と個人が認知する因果律志向との相互作用によって刺激を受けると述べている。その相互作用によって個人は内発的に動機づけられたり、外発的に動機づけられたり、または動機づけられなかったりする。

人は自己の志向性と一貫した方式で当の環境を解釈しようとする傾向がある。行動の原因が本人によって引き起こされた意図（内的因果律志向・自律性志向）にある場合、その個人は環境の客観的要素を情報的環境として認識し、報酬を有能さの情報源として使用する傾向にある。情報的環境とは、ある出来事から情報的意味を受け取ることであり、それには自己決定や有能さを促す選択やポジティブフィードバックが含まれる。また無能力さを示すネガティブフィードバックを個人が受け取った場合でも、内的因果律志向の状況にある行動についてはその耐性が強いと考えられている。行動の原因が環境によって引き起こされた意図（外的因果律志向・コントロール志向）にある場合には、制御的環境として認識する傾向が強く、アウトカムの依存によって特徴づけられ、アウトカムが当該行動の原因となる。制御的環境をいいかえると、ある出来事から制御の意味を受け取ることであり、それにはその結果に対して人々にプレッシャーを与える報酬やデッドラインや監視のような出来事が含まれる (Deci & Ryan, 1985)。

(2) 内部モデルと因果律志向

「個人が内部モデルに従って行動する」という場合の個人の行動は、当人の内部的原因によって引き起こされ

たものであると考えられる。この願望する結果をもたらそうとする意図が本人にあるということは、行動の原因が本人によって引き起こされた意図（内的因果律志向）にある場合と、環境によって引き起こされた意図（外的因果律志向）の両者を含んでいる。このうち、本人に原因が存在する意図、内的因果律志向はその活動の内部報酬である有能さと自己決定の感覚を得たいという意図によって引き起こされている。外的因果律志向は、環境によって生じられた意図にある場合、すなわち外的報酬を得んとする意図によって引き起こされていることを指している。このうち、自己決定を行っているのは内的因果律志向の状況で行動している場合となる。

(3) 内部モデルの相互参照と環境要因

お互いがお互いの内部モデルに関する情報を交換しようという行為は、個人Aが個人Bに対して情報を提供することによって個人Bは個人Aからある情報を得ることになる。また個人Bが情報を提供すれば個人Aは個人Bから情報を得ることになる。ネットワーク組織では個人個人が相互にこのやりとりを通じて、お互いの内部モデルを参照していく必要がある。ここでの情報のやりとりは個人個人にとって様々な環境認識となる。その環境認識とは、様々な行動を強制されたり（制御的環境）、自分の働きかけに応答しない（非応答的環境）と認識したり、自分の働きかけに応答する（応答的・情報的環境）と認識したりする場合が含まれる。個人個人の相互の情報のやりとりが個人個人それぞれにとって情報的意味を持つためにはコンテキスト（文脈）を共有し、同じコンテキスト情報を持った上でコンテンツ（内容）情報をやりとりする必要がある。

ここで、異なる内部モデルを持っていることをお互いが認識していない場合を考えてみよう。その場合、どちらも自分自身の内部モデルに従って行動をする、という規則だけが情報のやりとりを通じて行われることになる。よって、個人個人が情報を交換しあったとしても、その情報は相手にとって情報的意味を持つとは限らない。相手が自分の内部モデルに従って行動をした状況を考えてみると、こちら側から情報発信した内容が情報的意味も制御的意味も持たないかもしれない。また、こちら側が自分の内部モデルに従って情報発信した内容は相手にとっては制御的意味を持つかもしれない。個人が相手から受け取った情報を制御的意味に解釈すると、相手がその人に生起させたい結果がその人の行動の目的となる。この場合、相手の内部モデルに従った行動が個人において促進されることになる。つまり、内部モデルの参照（引用）が一方から他方に対して行われる状況が進む

ことになる。

(4) 内部モデルの相互参照に伴う情報量の増大

個人個人が内部モデルの相互参照をし始めると、個人個人の間でやりとりされる情報量は増大していく。内的因果律志向の状況にある個人は、そのやりとりを情報の意味に受け取り、チャレンジングであると感じたり、有能さの感覚を高めていったりする。しかしながら外的因果律志向の状況にある個人では、そのやりとりは制御の意味を持つ。やりとりが増えれば増えるほど、制御されていく感覚が高まっていくことになる。すなわち、情報へ接近しようとする度合いが両者では異なる。

(5) ネットワーク組織における動機づけ研究の視点

ネットワーク組織における動機づけを考察する上で、動機づけの始動要因の一つである環境認識のとりえ方を変える必要が生じる。新しい視点とすべきなのは

個人個人が環境を認知する主体であると捉えることであり、かつ主体の中に認知された環境の一部として個人個人が存在していると捉える視点である。そして、内発的動機づけが始動する場合の環境認知はそれをする個人個人にとって情報の意味を持つものとして解釈され、内部モデルの相互参照を促すことになる。

これまでの動機づけ研究の視点とネットワーク組織の動機づけの視点とを図1、図2に掲げた。その視点の違いは、「環境」から個人へ情報が与えられることによって動機づけが始動していくという考え方から、「個人が情報を得る主体である」と同時に「情報を得る主体としての環境」として自分をとりまく人々を捉える考え方へと移行したことにある。

ネットワーク組織では内発的に動機づけられた行動が求められている。個人個人が内発的動機づけを始動していくには、個人個人が内的因果律志向の強い状況下で行動するとともに、相手にとっての情動的環境の役割を担う必要がある。

図1 これまでの動機づけ研究の視点

6. 事例研究に向けて

理論的に言って、ネットワーク組織で内発的に動機づけられた行動を始動させるためには、いくつかの条件を満たさねばならない。それは、個人個人が内的因果律志向の状況下で行動を行う必要があること、そして個人個人が情報の意味を持つ情報を発信し、情動的環境の役割を果たす必要があること、の2点である。この条件が満たされれば、理論的には、ネットワーク組織では絶えず

図2 ネットワーク組織における動機づけ研究の視点

図3 調査対象企業の組織図（出典：社内資料）

内発的動機づけが作動し続ける状態を生じさせられることになる。

以下、事例観察を行うことにより、この条件が満たされる実際の場面が存在するかどうかを確認する。

Ⅲ 事例の概要：富士製薬工業株式会社

今日のように環境変化の速度が速く不連続な状況が続く場合には、頻繁な組織変革が想定されない組織編成だと、変化への対応が劣ることになる。事例分析では変化の速い環境におかれている医薬品業界を取り上げ、個人個人がネットワーク的につながった状態を保ちながら組織運営を行っているある医科向け医薬品メーカー1社を観察対象としている。

1. 研究方法

調査対象企業は、ネットワークをいち早く企業に取り入れている医薬品メーカー富士製薬工業株式会社²⁾である。企業規模は従業員数244名（97年1月現在）である。本調査では以下のデータが収集された。調査対象企業での課長職・取締役レベル20人へのインタビュー（各

1時間程度）、会議（リーダー会議、マネージャー会議、支店会議、DIPS 報告会）の傍聴（各1回）、営業活動者（MR）の活動同行（約10時間）、調査対象企業の社員による講演内容（美藤，1997）、経営計画書（95年10月から1年間の内容）、調査対象企業内の電子ネットワーク上の情報、である。これらの一次データに加え、次のような二次データも用いている。調査対象企業監査役によって執筆された書籍（天明，1995）、新聞・雑誌記事、である。一次データの調査対象期間は96年8月から97年1月にかけてであった。

2. 会社がおかれている状況

富士製薬工業株式会社の事業目的は医療用医薬品の製造及び販売であった。富士製薬工業株式会社は一般医薬品の製造販売からスタートし、1970年頃にホルモン製剤に絞り込んだ。富士製薬工業株式会社は後発品を製造していたが、その中でも「他社が簡単に手につけない難しいもの」で「付加価値が高い製品」を扱うという思想を持っていた。後発品とは厚生省で承認された既承諾医薬品と有効成分が同一であって、投与経路、用法、用量、効能及び効果が同一である医薬品をさす。市場へ出されるのは既承認医薬品が再審査期間を終えて特許期間が経過した後となる。業績は1996年9月期において売上高56億5,600万円、経常利益11億7,200万円、資本金16億1,695万円であり1995年に店頭公開を行っていた。

2) 事例情報の詳細は慶應ビジネススクールケース（加藤，1997a）及び業界ノート（加藤，1997b）に示されている。

図4 調査対象企業におけるメンバー同士のつながり（出典：高木，1995に加筆）

後発品は既に世にある薬をベースにして作る。既存の薬の売上が大きければ、その市場を狙って後発品メーカーが多数参入する。「元々、製品の機能差が少ないものだけに勢い価格競争になる」（今井精一社長）。そんな中でMR（Medical Representatives：医薬情報提供者）が値引きに走らないようにするには別の営業方法を工夫するしかなかった。富士製薬工業株式会社はそのための方策として組織内でのノウハウの共有化を目指した。

このように富士製薬工業株式会社は医薬品後発品の市場における今後のパイの縮小を予測し、後発品が陥りやすい「価格競争」を避けるための独自の営業戦略を構築してきている。

3. 組織運営の仕組み

富士製薬株式会社の組織図を図3に掲げた。本社から支店まではいくつかのチームに分かれており、通常業務はチームを単位とするチームベースで行われている。チームを構成する人々はメンバーと呼ばれ、チームの中にはリーダーが存在している。リーダーは交代制であり、5年を目安に入れ替わる。リーダーの上には彼らをまとめるチーフリーダーの存在があり、チーフリーダーをまとめる形で社長が存在している。また、リーダーの中からマネージャーと呼ばれるスタッフが数名選ばれ、彼らは2年任期で人事制度・プロジェクトなどを運営していく役割を担う。図3の組織図にメンバー同士のつながりを

加えたものが図4となる。

富士製薬株式会社では、メンバーとしての定常的な職務が存在し、それに追加される役割としてリーダーやマネージャー、あるいは組織を横断するプロジェクトメンバーなどを兼ねるという仕事体制が敷かれている。このように組織図をもとにしたメンバーとしての業務の他に、組織を横断する様々な役割がメンバーに分担されながら仕事が進められている。

社内はパソコン通信による情報ネットワークでつながっており、社内の情報はネットワークを通じてメンバーであれば自由に入手できる。原則として、公開されていない情報は無い状態にある（取締役会の議事録も全てネットワーク上で公開されている）。

IV 観察結果及び考察

以下で考察されているのは、富士製薬工業株式会社のネットワーク組織が内発的に動機づけられた行動を開始するための理論的条件を満たしているかどうかである。その条件とは、個人個人が内的因果律志向の状況下で行動を行うこと、そして個人個人が情報的意味を持つ情報を発信する情報的環境の役割を果たすこと、の2点である。結論を先に述べると、この2つの条件を満たす仕組みが富士製薬工業株式会社の組織で観察された。さらに、次に述べるある役割を担う人々の存在が指摘でき

た。それは、前述した2点を個人個人が実現するために、そのサポート的役割を担う人々が存在することである。この人々にはサポート的役割を担うような仕組みが与えられていた。

1. 内的因果律と情報的環境をもたらず仕組み：内発的動機づけの始動

富士製薬工業株式会社の人事評価制度の中の一つであるセルフチェックシートにはメンバーの行動基準となるような45項目が記載されている。セルフチェックシートとは人格能力を測る項目から成る（人事考課には人格能力の他に職務能力、業績が含まれている）。人事評価は昇給・賞与・決算賞与・昇格時に行われ、それに先立つ時期にセルフチェックシートの記入が行われる。ただし、セルフチェックシートによる自己評価は毎月行うことが望ましいとされている。このセルフチェックシートの項目例が表1及び表2である。どの程度達成されているかという水準には5段階ある。

例えば、表1を見てみると項目1では1から5へとその水準が進むにつれ、挨拶という行動が始動されていない状況から挨拶が目的化する行動へ、さらには「自分自身」が意図して挨拶をする行動へと移っていく過程が示されている。項目2についても1から5に進むにつれ、仕事について他者へその矛先をむける行動から「自分自身」が意図している行動へと移っていく過程となる。項目3についても同様であり、1から5に進むにつれ、自己啓発が「始動されない状況」から「目的化する状況」、そして「自分自身が意図する行動」へと移っていく過程が示されている。これらの項目を1から5へと観察すれば、それはある行動が始動されていない状態から自分自身が意図して、ある行動を行っている過程までが示されていることになる。

ここで抜粋したのはわずか5項目であったが、これらの項目は「その行動に対して動機づけられていない」から「その行動が目的化している」そして「その行動に対して自分自身の意図が働いている」という段階が示されている。この段階を経ることによって富士製薬工業株式会社の求める行動をメンバーはしていくことになる。つまり、セルフチェックシート項目を通じて富士製薬工業株式会社ではメンバーは自分自身が意図した行動をとるという企業の求める行動規則を参照していることになる。

次に表2をみてみると、項目1では、1という水準は自分自身の情報を提供する頻度が少ないと同時に、相手に対して自分の内部モデルについて理解を促すための努力も低いことを指している。5という水準では自分自身が持っている情報をわかりやすく積極的に相手に理解し

表1 セルフチェックシート項目例（出典：社内資料）

セルフチェックシート項目（抜粋）
<p>1 誰とでも先に大きな声で明るく挨拶する。 （自分の価値は相手の存在を認めることによって生まれ、相手への関心・理解・信頼の第一歩が挨拶です。特に家庭での実行が大切です。）</p> <p>5 誰とでも進んで愛情をこめて、常に笑顔と明るい声で挨拶する。</p> <p>4 誰とでも自分から明るい挨拶する。</p> <p>3 誰とでも儀礼的に挨拶する。</p> <p>2 好きな人にだけ挨拶する。</p> <p>1 自分からは挨拶しない。</p>
<p>2 グチをこぼさずいつも前向きで仕事に対処し報告する。 （心から喜んで積極的に仕事をし、支障は自らの努力で解決し、他をせめない。）</p> <p>5 不平、不満、責める気持ちがなく積極的に仕事をし、報告を忘れない。</p> <p>4 多少努力を要するがほぼ実行されている。</p> <p>3 大体は前向きに仕事をし、グチをこぼさない。</p> <p>2 支障があると他人を責める。</p> <p>1 よくグチをこぼし、不満が多い。</p>
<p>3 計画的に自己啓発の投資をする。 （向上目標をきめ、会社、公共の場、あらゆる機会を通じて能力開発をする。）</p> <p>5 人間性、職務能力、体力向上のため計画をもって投資し実行している。</p> <p>4 計画的に支出するが、実行が伴わないことがある。</p> <p>3 目標が思いつきで、支出が十分活かされない。</p> <p>2 人から指示されないと努力できない。</p> <p>1 指示されても努力しない。</p>
<p>4 会議の前後の準備、あとかたづけをすすんです。</p> <p>5 いつでも積極的にすすんです。</p> <p>4 大体は積極的にすすんです。</p> <p>3 2回に1回位は積極的にする。</p> <p>2 仕方なくすることが多い。</p> <p>1. ほとんどしない。</p>
<p>5 QC活動に積極的に参加している。 （自ら率先してQC活動に取り組み、グループの協力により効果をあげている。）</p> <p>5 積極的にQC活動に参加し、改善への動機づけをしている。</p> <p>4 QC活動に参加しているが、積極性に乏しい。</p> <p>3 義務として参加している。</p> <p>2 人に言われなければ、参加しようとししない。</p> <p>1 参加しない。</p>

表2 セルフチェックシート項目例（出典：社内資料）

セルフチェックシート項目（抜粋）
<p>1 事前に準備をし、すすんで発表する。</p> <p>5. 万全の事前準備をし、積極的に要領よく発言する。</p> <p>4. 一応の準備をし、積極的に発言する。</p> <p>3. 積極的とは言えなくとも、発言する。</p> <p>2. 準備が不十分、指名されて発言、まとまっていない事が多い。</p> <p>1. 準備がなく、指名されてもまとまった発言が少ない。</p> <p>2 ひとの好き嫌いをせず、誰とでもつき合う。 （欠点だけをみて人を嫌うと、交際範囲がせばめられ、自分の能力開発の機会を失います。）</p> <p>5. どんな人にも好意を持って話しかけ好き嫌いをせずつき合う。</p> <p>4. 一度つき合いが始まると、積極的につき合える。</p> <p>3. 一人の人の好き嫌いをせずにつき合うが、積極的ではない。</p> <p>2. 好きな人と積極的につき合うが嫌いな人とはつき合えない。</p> <p>1. 好き嫌いが激しく、好きな人に対しても全幅信頼（用）をおかない。</p> <p>3 「ありがとう」「すみません」を忘れずに言う。 （自然の恵み（太陽の熱・光・大気）生命のもと（亡き人・祖先）、周囲の人の好意に感謝し、自分の至らなさをわびる）</p> <p>5. その時々万物に感謝し、常に忘れずにありがとう、すみませんを言う。</p> <p>4. 大体の場合、感謝をこめて言う。</p> <p>3. 儀礼的に言う。</p> <p>2. 自分の都合のよい時だけ言う。</p> <p>1. ほとんど言わない。</p> <p>4 相手の良い所をほめ、欠点ばかり批判しない。 （相手を信頼し、敬愛してはじめて相手から信頼し、敬愛されるのです。）</p> <p>5. 心から相手の長所に感謝し、相手の至らないところにも寛大です。</p> <p>4. さりとて相手の長所を認めることが出来る。</p> <p>3. 相手に対し無感心で事務的な話し合いに終わる。</p> <p>2. 相手の欠点が目につきやすい人。</p> <p>1. 批判的な発言ばかりする人。</p> <p>5 他人の意見は謙虚に聞く。</p> <p>5. 先入観を捨て、真剣に聞き、良い点、問題点を明確にできる。</p> <p>4. 謙虚に聞こうとする。</p> <p>3. 先入観が強く、謙虚に聞ける時とそうでない時がある。</p> <p>2. 問題点、批判する点を考えながら聞く。</p> <p>1. 他のことを考えながら聞いていることが多い。</p>

てもらおう行動をとることができることを指している。項目2は、情報のやりとりを特定の相手だけではなく、様々な他者と促進することを促す項目である。1から5へと進んでいくための水準を追ってみると、情報のやりとりが多くなり、自分自身の内部モデルに関する情報を提供したい意図が増えていく。項目3は、「ありがとう」「すみません」という言葉を通じて相手の行動に対する情報的意味を投げかけることを促進するものである。1から5にかけて、相手の行動に対して反応しない環境役割を演じている状況から、その言葉に含まれる情報的意味が儀礼的なものになっている（言葉自体が目的化している）状況、そして相手の行動に対して情報的意味を投げかけている状況へと移行していく過程が示されている。

このセルフチェックシート項目を通じ、以下のような行動が富士製薬工業株式会社では求められていることがわかる。それは相手の行動に対して反応すること、自分自身の内部モデルに関する情報を相手にわかりやすくかつ積極的に伝える努力をすること、その相手はかたよりのないこと（かたよりがあるということは新しい内部モデルの相互参照を促さなくなることを意味している）である。メンバーはセルフチェックシートを通じてこの行動規則を参照していることになる。

つまり、富士製薬工業株式会社におけるセルフチェックシートの役割として以下の2点が浮かび上がってくる。第一に、表1に掲げられている行動規則、すなわち自分自身の意図によって行動を促すという内的因果律志向を促進することである。第二に、表2に掲げられている行動規則、内部モデルの相互参照を促すという情報交換を促進することである。

また、富士製薬工業株式会社では「内観法」という研修が自由参加形式で社長から推薦されている。「内観法」とは自己反省を通じて自己を探究するところに特徴がある浄土真宗の修行の一つである。この研修を行うことによって得られる効果を解釈すると次のようになる。内観法とは、時間をかけて自分の内部モデルと向かいあうことであり、その結果として、セルフチェックシート項目の行動規則を行い得ていたのかどうかを見つめ直す機会となっていると考えられる。具体的には、個人Aは自分自身が内的因果律志向へと向かっていたのかどうか、個人Bに対して自分は応答的であったのかどうか、また自分自身の内部モデルを個人Cにわかりやすく伝える努力をしていたのかどうかについて見直すことにつながっていると考えられる。

このように、ある特定の個人が他のメンバーにとって（つまりn人の個人が相互に）情報的環境としての役割を果たすと同時にある特定の個人が他のメンバーに対し

て（ n 人の個人が相互に）自分自身の内部モデルをわかりやすく伝える努力をすることがセルフチェックシートに規準化されている。

またある特定の個人が情報的環境としての役割を果たしたときに、他のメンバーがその環境を情報的に受け取るためには、他のメンバーが内的因果律志向であれば、その効果は高まることになる。

その内的因果律志向については、個人の内的因果律志向を高める項目がセルフチェックシートに含まれていること、さらにその効果を研修等によって高める結果を生んでいると解釈できる。

2. 個人個人が担う情報的意味発信の役割

(1) 多面評価について

調査対象企業で行われていた人事評価制度は多面評価であり、全メンバーに対して同じ評価項目を用い、自己を含む複数のメンバーが評価をする。そしてこの評価項目は毎回同じ項目が用いられている。この評価制度では自己評価の後、複数のメンバーを同じ項目で評価するので、何度も同じ項目について自分自身と比較しながら評価することになる。

評価を行った後、その集計された評価内容が社内の情報ネットワーク上に公開される。この公開の持つ意味は個人個人によって行われた評価内容が他の個人個人にとっての環境として認識されることにある。

この評価制度は自分自身の行動に対して自分自身が情報を与えると同時に、自分自身の行動に対して他者からのフィードバックを得る手段となる。この時に自分自身の評価内容に合致したもの（あるいはそれ以上）であればポジティブフィードバックとなり、内発的動機づけを高める。しかしながら自分自身の評価内容よりも低い場合にはそこから得られる情報はネガティブフィードバックとなる。この時に内的因果律志向の状況にあればその耐性が高まり、その状況を挑戦的なものとして認識することへつながっていくために、内発的動機づけは下がりにくい。逆に、評価制度そのものを個人内部で目的化している場合には、評価制度から得られる情報は制御の意味を持つことになる。この点に関する両者の立場からのリーダーのコメントが以下である（リーダーAは前者の例、リーダーBは後者の例）。

リーダーA「多面評価を行うことが何度も自分自身を評価することにつながっています。例えば自分以外の5人を評価するときには、まず自己評価をします。その後、自分以外の5人を自分自身がどの程度実践できているかを

考えながら評価していきます。多面評価は私にとって自分を振り返るいい機会になっています。」

リーダーB「多面評価ははっきりいって気持ちのいいものではないです。」

個人個人が内的因果律志向を持ち、情報的環境に向けて努力をする行動規則を持つと、ある種の情報交換を可能にする。それは、組織のシステムの全体像を市場や環境の急速な変化に対応して個人個人が絶えず作り変えていくための情報交換である。次にその場面の一つを取り上げてみたい。

(2) リーダー会議について

リーダー会議は各チームのリーダーが持ち回り制で各支店の代表として会議に出席していた。リーダー会議の運営方法は、以下の手順で行われていた。

- 1) リーダー会議の議題が電子ネットワーク上に登録される
- 2) チーム毎の会議が対面で行われる
- 3) チーム毎の会議の議事録が電子ネットワーク上に登録される
- 4) リーダー会議が対面で行われる
- 5) 翌日にはリーダー会議の議事録が電子ネットワーク上に登録される
- 6) 支店会議でリーダー会議の報告がメンバーに対面でなされる

なお、電子ネットワーク上では全てのメンバーがリーダー会議の議題を提案することも可能となっている。

このようなリーダー会議における一連の流れは、個人個人の働きかけに対して該当する個人や部門が応答する仕組みとして解釈できる。それが実現可能となっているのは、メンバー同士がある行動規則を持っているためである。その行動規則とは、対面を通じて個人個人が環境を情報的に認知することができるように、メンバー同士が情報的環境を促進しようとする行動規則である。

このことは、富士製薬工業株式会社が目指す「全員参加の経営」につながっている。富士製薬工業株式会社は、オンラインを通じ1対多への同時かつ双方向の情報的環境を整備することによって「全員参加の経営」を実現していた。この「全員参加の経営」という言葉に代表されるように、全員が富士製薬工業株式会社において必要とされるシステムの全体像を内部モデルとして持つことが推進され、そのシステムの全体像に働きかける仕組みの一つがリーダー会議を取り巻く一連の流れであると解釈できる。これは前項で考察したように、全員が内的因果律志向と情報的環境の促進という行動規則を持つこ

とによって可能となっている。

個人個人がその内部モデルの中にシステムの全体像を持っており、市場や環境の急速な変化に対応して絶えず作り変えることができる場合を考えてみよう。この場合、案件に応じて全メンバーの中からチームメンバーを選出しても、チームメンバー同士で内部モデルを一から参照しあう必要性はない。実際に富士製薬工業株式会社は案件に応じてメンバーの中からチームメンバーを選出し、対面の活動を月に2回しかせず、あとは社内の情報ネットワーク活動を行うことによってその課題を達成していた。

3. 内発的動機づけの始動を支える仕組み：リーダーの役割

リーダーはセルフチェックシートに加え、リーダーチェックシート（6項目）についても自己評価をし、複数のリーダーから評価される。評価されるリーダーも他のリーダーの評価者になっている。そのリーダーチェックシートの項目を抜粋したのが表3である。

これらの項目は「相手の内部モデルに関する情報を引き出す努力をリーダーに求めている」と解釈できるのであり、「リーダーはメンバーに対して情報的環境になる役割を求められている」と考えられる。各項目の評価が1から5へと進むにつれて、リーダーがメンバーに対していい加減な対応をしている状況からメンバーに対する制御的な状況、そしてメンバーにとって情報的環境としての役割をする（メンバーの情報発信を促す状況へと進んでいく）過程が示されていると解釈できる。

よってリーダーチェックシートには、リーダーにとって必要な行動が規準化されていると考えられる。リーダーにとって必要な行動とは、メンバーそれぞれが内部モデルに関する情報を積極的にやりとりし、できるだけお互いがポジティブフィードバックをしあうためのサポート役となることと解釈できる。このことは「リーダーの仕事はメンバーが仕事をしやすい環境を作ることです」というリーダーたちのコメントと矛盾しない。

富士製薬工業株式会社では、リーダーの役割は指示命令することではなく、環境づくりや相談、指導することがよりふさわしくなっていると考えられていた。そしてインタビューからは一貫して「この企業におけるリーダーの仕事とはメンバーが仕事をしやすい環境を作ることです」との認識がなされていたことが確認されている。リーダーはメンバーの困っている問題を解決し、業績が上がるように相談のり、指導も行っていた。例えば、営業活動で業績の上がないメンバーがいれば、リーダーは実際にメンバーの営業活動に付き添ってどこに問題があ

表3 リーダーチェックシート項目例（出典：社内資料）

リーダーチェックシート項目（抜粋）	
1	相手の言い分を真剣に最後まで聞く。
5.	一字一句もらさぬ様最後まで真剣に聞き言外の心を感じとる。
4.	先入観をもたず、注意深く終わりまで話を聞く。
3.	話の途中で自分の意見を言うてしまうことがある。
2.	話の腰を折り、最後までじっくりと相手の話を聞かない。
1.	右から左へ聞きながし、いい加減に聞いている。
2	報告相談は心をこめて聞く。
5.	相手からの報告相談は真剣に聞き、経過や苦労も十分に理解し、ねぎらう。
4.	相手からの報告相談はよく聞き、経過や苦労も理解できる。
3.	相手からの報告相談は聞くが、経過や苦労の理解がやや不十分である。
2.	相手からの報告相談を表面的に聞いており、適当に聞き流すことが多い。
1.	相手からの報告相談を面倒くさがり、途中で話をささげってしまう。
3	メンバーの名前、長所をよく理解している。
（他の人との意思疎通を向上させるカギは名前を正確に覚え、長所を理解することです。）	
5.	各人の家族の年齢、名前、メンバーの長所を5つ知っている。
4.	メンバーの長所3つ以上と、その配偶者を理解している。
3.	メンバー自身のことと、その長所1つ以上理解している。
2.	メンバーのことを理解しているが、欠点が目につく。
1.	メンバーの理解も不十分で欠点が先に目につく。

注）1から5までのうちのどのレベルを達成できているかを自己評価及び複数のリーダーから評価される。

るのかを一緒になって考えていた。

このように、リーダーの役割はメンバーが活動しやすい場を提供することにあり、リーダーチェックシートを通じてリーダーはメンバーに対する行動規則を参照していたと解釈できる。具体的にはメンバーに対してリーダーが応答的であることであり、メンバーがどのような内部モデルを持っているのかを引き出すことであった。

このような役割をリーダー一人一人が行動規則として持つことによって、富士製薬工業株式会社では、リーダーがメンバーそれぞれの内発的動機づけの始動をサポートしていると考えられる。その結果として企業全体として

内発的動機づけが促進されていると考えられる。

しかしながら、個人個人がネットワーク的につながった状態で内発的動機づけが作動し続け過熱した場合、例えば個人の健康を損ねることがある。これが生じる理由として挙げられるのは、中枢神経の細胞内部からその心理的エネルギーが生じ続けると考えられることにある(Deci, 1975)。そのような過剰な状態へ進んでいってしまう前に、個人一人の力で健全な内発的動機づけ状態へ戻ることは可能なであろうか。

4. ネットワーク組織で生じる内発的動機づけの逆機能

ネットワーク状態で内発的動機づけが加速された場合、そこには強迫的な力が働く。例えば、ある精神科医は次のように述べた(山脇, 1997)。

「情報化社会において能動的に動いていないように感じることがある。意思決定をしているのは自分であるが、強迫的に動いている部分もあり、あるサイクルを維持しないと消滅するのではないかという不安がある。仕事自身に動機づけられてはいるのだが。」

ネットワーク状態では内発的動機づけが作動し続けることを考察してきたが、この発言からも推測されるようにネットワーク状態の内発的動機づけはその逆機能も存在していることが示唆される。それは、ネットワーク状態で内発的動機づけが作動し続けることによって生じる強迫的な力である。

強迫的な力から抜け出すには、ネットワーク状態から抜け出せばよい。しかしながら、ネットワーク状態から抜け出すことは例えばアメリカでは離職を意味すると同時に、能力がないと個人が認知することにもつながっている。このことの生み出す結果として予測されるのが、ネットワーク状態の内発的動機づけが作動し続けるというサイクルの中で動き続けること、あるいは動き続けることで健康を害すること、あるいは他の人間関係を犠牲にすること、そしてサイクルを抜けることによって有能さの感覚を低下させること、などである。このような事例は例えばマイクロソフト社のウィンドウズ NT の開発プロセス(Zachary, 1994., 慶應ビジネススクール・ケース, 1996)でみることができる。

それでは富士製薬工業株式会社ではこの逆機能に対してどのように対処していたのだろうか。その対処方法となっていると考えられるものの一つがリーダー等の交代制である。富士製薬工業株式会社ではリーダーをはじめ、マネジャー、プロジェクトメンバーなど、メンバー以外の役割は全て任期のある交代制であった。その理由としてはいくつか挙げられていたが、この逆機能の点か

らの解釈を求めようとする、リーダー及びマネジャーとリーダーを兼ねている方々からのインタビューにその糸口があった。以下はそれらのインタビューから得られた発言である。

マネジャーを経験していないリーダーはマネジャーについて次のようにコメントする場合が多かった。

「マネジャーはやりたくない、と考えているメンバーやリーダーは多いです。実際にマネジャーの人たちをみてみると大変ですから。」

ところが実際にマネジャーを経験した人々あるいは経験しつつある人々からは次のようなコメントが多く聞かれた。

「マネジャーは経験していない人たちに一度経験して欲しいです。」

そしてマネジャーを経験した人々はこうつけ加えた。「2年という任期はちょうどいいかもしれません。」

これら一連の発言について次のように解釈できる。マネジャー経験者は内発的動機づけとともに強迫的な力のサイクルが回るものの、彼らは強迫的な力が高まらないうちに任期を終えてそのサイクルから抜けることを経験している。マネジャー未経験者は、実際にマネジャーの内発的動機づけ状態は経験していない。そのため、目に見える形として一番現れている部分に目がいく。それは、強迫的な力のサイクルが回っていること、言い換えるならばその業務が多忙すぎると映る状態、であり、この点について一番多く認知され、内的報酬がどの程度であるかは認知できないまま、上述した発言がなされる。

このような交代制は内発的動機づけが作動し続ける状態の中に身を置いていても、そこから抜け出すという仕組みになっており、ネットワーク状態の内発的動機づけに対する逆機能を防いでいると解釈される。

V 結 論

本研究では人の動機づけについて考察するにあたり、ネットワーク状態の視点をどのような枠組みとして持つべきかを探究することを目的としていた。

ネットワーク組織における動機づけを考察する視点として、動機づけの始動要因の一つである環境認識の概念化の仕方を変える必要が示唆された。それは、個人個人が環境を認知する主体であり、かつ認知する主体の中の環境の一部として個人個人が認知されているとして捉える視点である。そして、その環境認知は個人個人にとって情動的意味を持つ環境として解釈されることによって、内部モデルの相互参照を促すことになる。

この視点に立つと、内発的に動機づけられた行動が始

動するためには以下の条件が満たされる必要のあることがわかる。それは、個人個人が内的因果律志向の状況下で行動を行うこと、そして個人個人が情報の意味を持つ情報を発信する情報的環境の役割を果たすこと、の2点であり、この2点の行動規則を個人個人に持たせるための仕組みの存在が必要であった。そして、内的因果律志向の状況下で行動を行い、個人個人が情報的環境としての役割を果たすことによって、ネットワーク組織に求められている内発的に動機づけられる活動の始動へとつながっていくことになる。ネットワーク組織では内発的動機づけを作動し続ける状態を持つことになるのである。

内発的に動機づけられた活動を始動するための仕組みに加え、その行動規則を個人個人が持つために、そのサポート的役割を担う人々の存在も確認された。この人々にはサポート的役割を行う行動規則を持つための仕組みが与えられていた。そして、まさにそのネットワーク組織において内発的動機づけが始動され続けるというその特徴によって、逆機能を生み出す可能性もあることが示唆された。

今後、ネットワーク的な動きを組織の中に取り入れていくにあたり、内発的動機づけが作動し続ける状態をどの程度必要とするか、そしてどの程度の強さの内発的動機づけの継続を必要とするか、さらには個人個人の健康をどこまで考えていくか、を考察する必要があると思われる。それによって、どの程度ネットワーク的な組織を取り入れていくかが異なってくるといえよう。

参 考 文 献

- 美藤智 1997. 01. 31 都市塾内講演
- Deci, E. L. 1975, *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press. (安藤延男・石田梅男(訳) 内発的動機づけ 誠信書房 1980)
- Deci, E. L. 1980 *The psychology of self-determination*. Lexington, Massachusetts., D. C. Heath (Lexington Books). (石田梅男(訳) 自己決定の心理学 誠信書房 1985)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985 *Intrinsic Motivation and self-determination*. New York: Plenum Press.
- Drucker, P. F. 1988 *The Common of New Organization*. Harvard Business Review, Jan-Feb. (小林薫(訳) 未来型組織の構想 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 8/9月号, P.29-37. 1993)
- 富士製薬工業株式会社 1995 第32期経営計画書
- 古川久敬 1982 *Intrinsic and extrinsic work motivation: A review of definitions and interactive relationships*. 実験社会心理学研究, 22, 69-80.
- 古川久敬 1988 組織デザイン論 誠信書房.
- 古川久敬 1981 組織行動に関する基礎研究(2) - 内発的動機づけを中心として - 鉄道労働科学, 35, 7-19.
- 鹿毛雅治 1995 内発的動機づけ 宮本美沙子・那須正裕編 達成動機の理論と展開 続・達成動機の心理学 第6章 金子書房.
- 角山剛 1988 仕事への動機づけ 若林満・松原敏浩編 著 組織心理学 第4章 福村出版.
- 加藤尚子 1997a 慶應ビジネススクールケース「富士製薬工業株式会社」
- 加藤尚子 1997b 慶應ビジネススクールノート「医薬品業界に関するノート」
- 厚生省 1997 厚生白書
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1984 *Goal Setting*. New Jersey: Prentice-Hall. (松井資夫・角山剛(訳) 目標が人を動かす ダイヤモンド社 1984)
- Limerick, D. & Cunnington, B. 1993 *Managing the new organization*. Jossey-Bass.
- McGregor, D. 1960 *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. (高橋達男(訳) 企業の人間の側面 産業能率大学出版部 1970).
- Maslow, A. H. 1954 *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. (小口忠彦(監訳) 人間性の心理学 産業能率短期大学出版部 1971)
- 永戸哲也 1996 慶應ビジネススクールケース「マイクロソフトのウィンドウズNTプロジェクト」
- 中川國敏 1996 経営手法の歴史的発展と組織への導入に関するノート 慶應義塾大学ビジネススクール.
- 日経ベンチャー 1996 チーム型経営のすすめ 3月号
- Savage, C. M. 1990 *Fifth Generation Management*. Digital Equipment Corporation. (島戸一臣・梅村守・奥田省三(訳) 第5世代マネジメント 朝日新聞社 1990)
- 高木晴夫 1995 ネットワークリーダーシップ 日科技連出版.
- 高木晴夫・木嶋恭一・出口弘他著 1995 マルチメディア時代の人間と社会 - ポリエージェントソサエティ - 日科技連出版.
- 高橋俊介 1995 自由と自己責任のマネジメント ダイヤモンド社.
- 天明茂 1995 合理を超える経営 - 「幸せな会社」を目

- 指す富士製薬工業— ダイヤモンド社.
- Vroom, V. H. 1964 *Work and motivation*. New York: Wiley. (坂下昭宜・榊原清則・小松陽一・城戸康彰 (訳) *仕事とモチベーション* 千倉書房 1982)
- 山脇成人 (広島大学医学部精神神経科教授) 1997. 09. 13 個人的会話による
- 八代充史 1987 企業内昇進における〈効率〉と〈動機づけ〉 三田商学研究 30巻2号.
- Zachary, G. P. 1994 *SHOWSTOPPER! The Free Press*. (山岡洋一 (訳) *闘うプログラマー* (上・下) 日経 BP 出版センター 1994)
- (平成10年1月10日受稿, 平成10年3月20日受理)