

2019.12.04

経営学入門 I d⑧

モチベーションとリーダーシップのマネジメント

担当

安川文朗

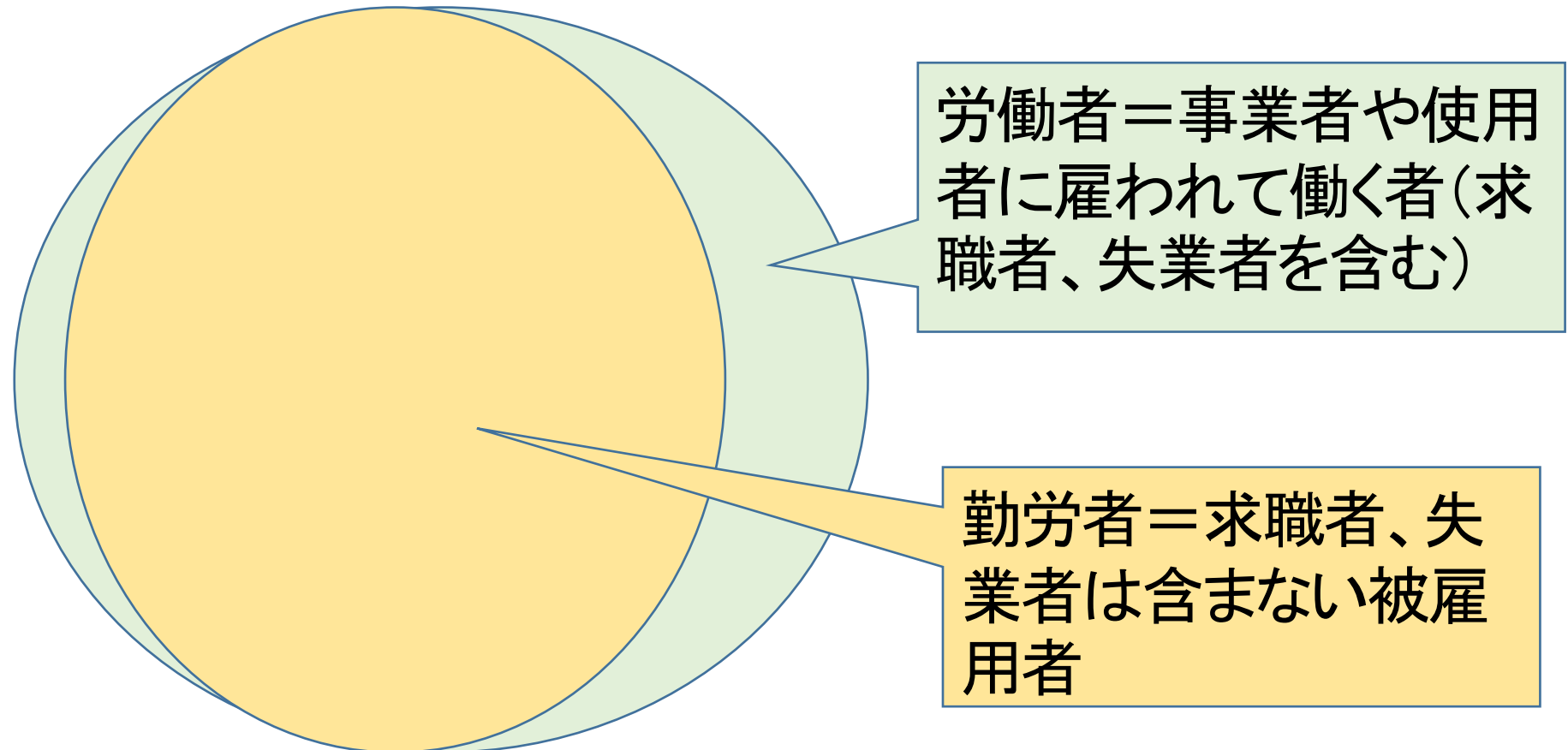
講義のゴール

- ・労働に関する言葉を覚え、使えるようにする
- ・報酬と動機付けの理論を知り、説明できる
- ・リーダーシップとは何かを知り、説明できる

労働をめぐる用語

1)労働者と勤労者

憲法27条: 1項「すべて国民は、**勤労**の権利を有し、義務を負ふ」



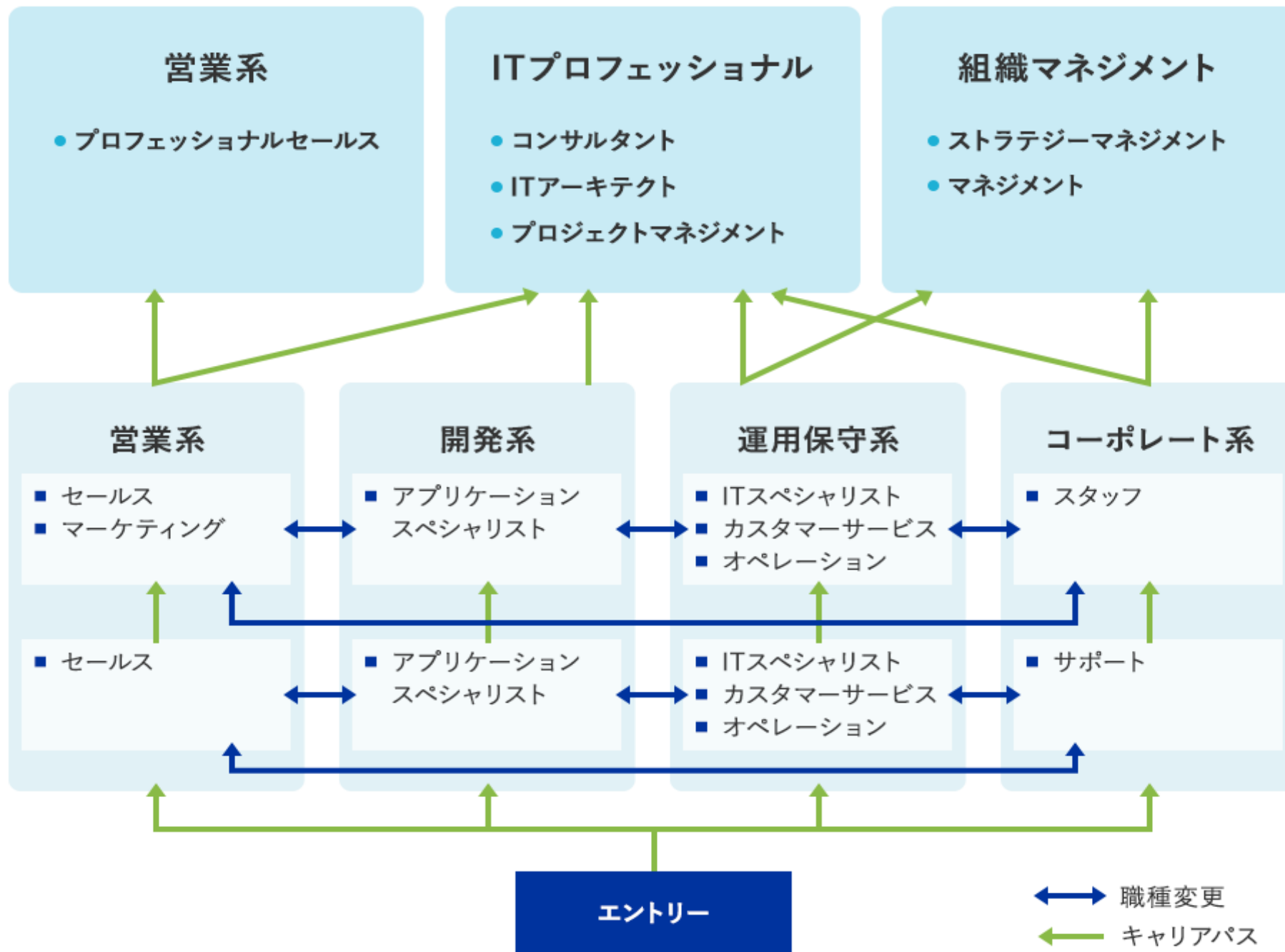
職務満足(Job satisfaction)

組織メンバーが自己の職務および職務環境に対して抱く満足感のこと
林(2000)

職務満足は、組織成員が特定の組織に所属し、特定の職務に従事することにより形成されるものであり、仕事内容そのものの、職務権限、職場における人間関係、作業条件、組織に対する忠誠心、給与、地位などに対して、どの程度の満足を感じているのかを示すものである

櫻木(2006)

キャリア とは何か



労働の見返りとしての報酬

報酬を表す用語

Salary

給料・俸給

Reward

褒賞(ごほうび=非金銭的報酬含む)

Compensation

支払い、埋め合わせ、補償(特別な功
労に対する謝意を込めている)

Remuneration

報酬(講演料など特別な労役に対する
支払いというニュアンス)

報酬の種類

	生活給	職能給	職務給	役割給
運用のされ方	年功的		成果主義的	
給与支給の根拠	年齢、勤続年数、家族構成	業務遂行能力	職務	期待役割
社員へ期待すること	-	職務能力の向上	職務記述書に定義された職務の遂行	与えられたミッションの達成
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 経営状況や業務の生産性に影響を受けず、生活をしていくのに必要な資金を得ることができる 将来設計が立てやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の内容が変わっても給与が変わらない 賃金上昇を見込みやすく社員の組織に対するコミットメントを醸成しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家育成に適している 総人件費の増加を抑えやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性を総額人件費に反映させやすい 組織や職務の変化に対応しやすい
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 総額人件費の増加に繋がりがやすい 生産性の違いを給与に反映できない 	<ul style="list-style-type: none"> 総額人件費の増加に繋がりがやすい 相対的に若年の社員の給与を抑えられる 	<ul style="list-style-type: none"> 職務記述書の作成・準備に手間がかかる 仕事の内容が変わると給与もかわってしまう 	<ul style="list-style-type: none"> 役割の定義・与え方に納得性を持たせるには高い運用力が必要になる 外部環境の変化に対して見直しを行う手間がかかる

報酬分配の方法

分配原理

公平原理(衡平原理).....それぞれの人の成果や貢献の度合いによって
報酬(資源)を分配する原理。
J.S.アダムス(1960)

平等原理.....結果を問わず、それぞれの人に均等・平等に報酬(資源)
を分配する原理。

必要原理.....それぞれの人の必要性(ニーズ)に応じて必要な分だけ報酬
(資源)を分配する原理。

公平原理の成立要件

$$O_s/I_s=O_a/I_a$$

O_s = 自分のアウトカム(報酬の大きさ),

I_s = 自分のインプット(貢献度),

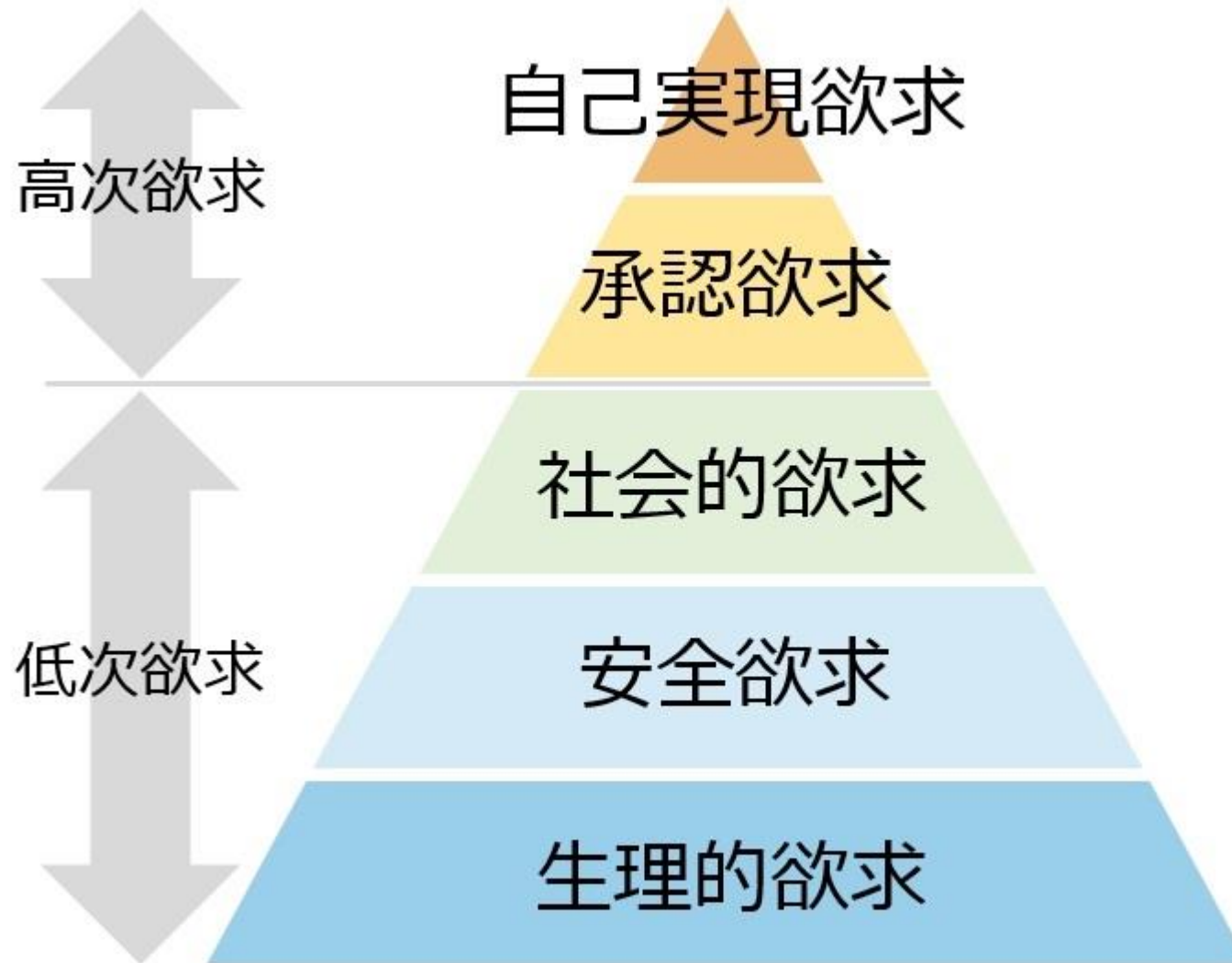
O_a = 他者のアウトカム, I_a = 他者のインプット

自分の貢献は、他者の(同様の)貢献と等しく評価されるべき

集団の構成員が個人主義的な価値観で“競争”している場合には『公平原理』が適用されやすいが、共同体主義的な価値観で“協力”している場合(例えば家族のような場合)には『平等原理』が適用されやすい

動機付け(モチベーション)と報酬体系

マズローの5段階欲求説



動機付け理論の種類

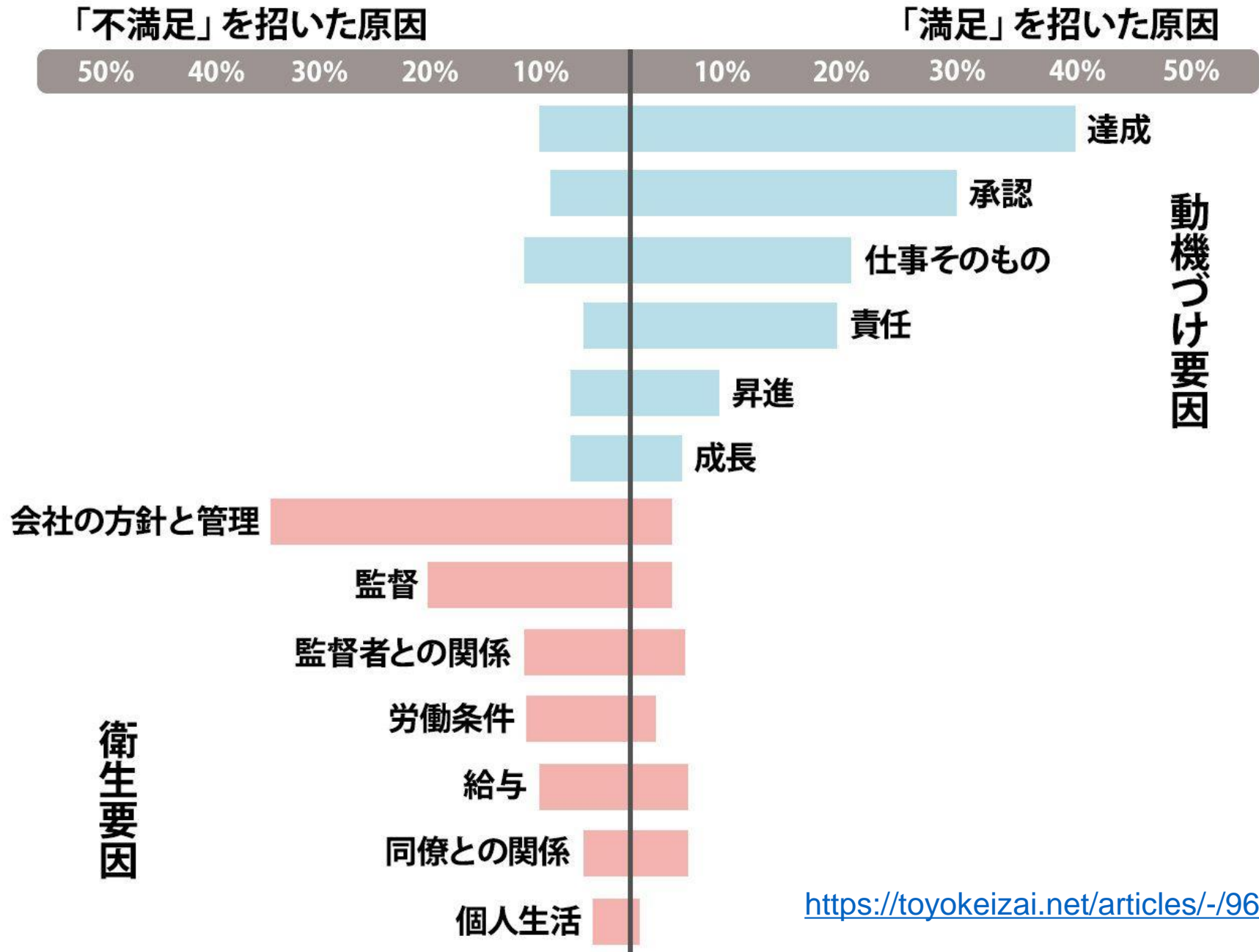
①ハーズバーグの動機付け—衛生理論

モチベーションの要因として、仕事への積極的に動機づける要因(動機付け要因)と仕事に対する不満となる要因(衛生要因:会社の方針・運営、監督、人間関係など)がある



積極的な仕事への動機付けを図るには、仕事そのものの面白さや達成感、それに伴う承認、責任の増大、昇進等が必要

ハーズバーグの動機づけ・衛生理論



②マクレガーの X理論—Y理論

「人間は本質的に労働と責任を嫌い、自発的に働くことはしない」
(X理論)

「人間は基本的に仕事を楽しむ性質を持ち、報酬や罰則といった外的動機付けがなくても承認や自己実現などの内的欲求によって自発的に働き、しかるべき責任を取ろうとする存在である」 (Y理論)

という2つの人間観に基づく人事労務管理が存在。

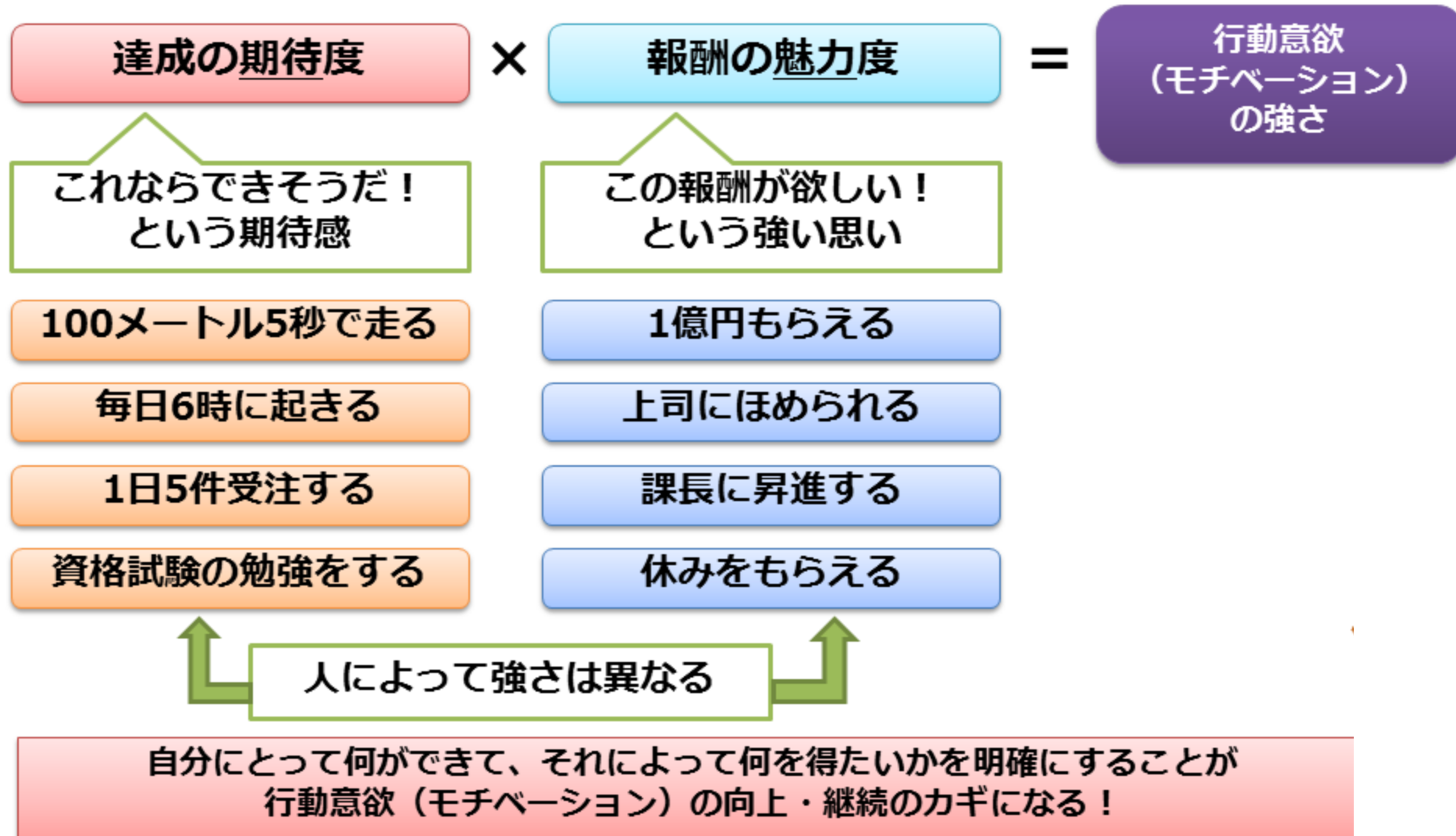


もし**X理論**を重視する経営者なら、従業員の怠慢を関しするシステムを構築したり監視強化を通じて労働者を管理する。

一方、**Y理論**を重視する経営者は、研修や教育の機会を増やしたり、職場環境を改善して従業員の意欲を高めるような方策をとる。

モチベーションと期待

ブルーム、ポーター&ローラーが提唱した『期待理論』による
意欲（モチベーション）の強さを決める公式



達成動機理論(JW.アトキンソン)

目標を達成したいという「達成動機」、失敗をしたくないという「失敗回避動機」のどちらの思いが強いかによって、効果的な目標設定が異なる

「達成動機」が強い人は、成功確率が50%程度の目標設定で、もっともモチベーションがると考えられる。

リーダーシップとモチベーション

リーダーシップとは

あるメンバーが集団内の他のメンバーの行動に影響を与えることによって、集団の目標達成を促すこと



組織の中で目標を定め、チームをつくり(もしくは維持し)、成果を出す能力をもつことが必要

* P.ドラッカーの定義

1. つき従うもの(フォロワー)がいること(≡信頼されている)
2. リーダーシップを仕事ととらえている
3. リーダーシップを責任と見る