

働く質を高めるための基礎条件

——事例研究からの示唆

小野 浩

(一橋大学教授)

働く質を高めることは働き方改革の目的ではなく、結果である。社員の働きがいとウェルビーイングを高める条件が満たされれば、その結果として働く質と生産性は自ずと向上し、企業のパフォーマンスは上がる。本稿では、働く質の向上をアウトカムとして位置付け、これを実現させる基礎条件について検討する。前半では、テイラー、ウェーバーの古典派を始め、近年のモチベーション研究をレビューし、基礎条件を示す。働き方の効率を良くする最も重要な条件は科学的合理性である。これには客観的に業務の費用対効果を見極める、無駄な業務を廃止する、そして生まれた時間をより付加価値の高い業務に向けるといったアクションが求められる。また、近年のモチベーション研究を踏まえ、(合理性の条件に加えて)次の6つの条件を提示した：①信頼と性善説、②権限委譲と自律性、③心理的安全性、④自主性、⑤関係の質、⑥成果に応じた報酬。いずれも経営者対労働者間の信頼を深めることが求められる。後半ではヒアリング調査を元に、条件を取り入れて成果を上げている企業の実例を紹介する。

目次

- I はじめに
- II 理論的背景
- III 実務編——事例の紹介
- IV むすび

I はじめに

長時間労働の是正と生産性向上は「働き方改革」の最重点テーマである。付加価値＝生産性×労働投入量とした場合、働き方改革がめざす姿とは、労働時間を減らして、生産性を高める、つまり働く量を減らして、働く質を高めるという見方ができる。質とは、仕事の進め方、プロセス、濃度、効率を指す。労働時間を減らして同じ付加価値を生み出すためには、一人あたりから求められる仕事の質を高めることが要求される。働く量を

減らす議論と同程度に働く質を高めることが重要性を増しているわけだ。

本稿では、働く質の向上をアウトカムとして位置付け、これを実現させる基礎条件について論じる。前半では、文献レビューを通して、より効率的な働き方の基礎条件を提示する。後半では、ヒアリング調査を元に、条件を取り入れて成果を上げている企業の実例を紹介する。

働き方改革との関連性

「働き方改革」は、2016年9月「働き方改革実現会議」の発足をきっかけに動き始めた。以降働き方改革という表現は日常的に紙面を飾るようになった。2019年4月からは「働き方改革関連法」が施行され、本格的に稼働することになった。

ただし、実際には働き方改革は何が目的なのか、働き方をどう変えるべきなのかという基本点

については疑問が残り、現場レベルの受け入れは必ずしも芳しくない。結果、時間外労働の上限規制を避けるために定刻に社員を帰らせる企業、「枠」を埋めるために女性と外国人を数だけ揃える企業など、働き方改革を目的化してしまう動きも目立つ。

まず冒頭で述べておくと、働き方改革は目的ではない。働き方改革は今こそ注目されているが、永久的に残るものではない。働き方改革を目的化してしまうと、改革が終われば目的も制度も失ってしまうという危険を孕む。

企業としては目先の動きに囚われるのではなく、ポスト働き方改革でも意義のある、ありたい姿を目的化する必要がある。社員が自由に発言して、自分の意志で柔軟に働ける企業は、社員が幸せになれる企業である。社員の働きがいとウェルビーイングが高くなれば、働く質と生産性は自然に高まり、働き方改革は結果として実現される。これが理想の姿である¹⁾。議論を整理すると図1のようになる。

働き方改革が混乱を招くのは、手段（ダイバーシティの推進など）と結果（労働時間の削減など）がごちゃまぜになっているからかもしれない。森川（2018：93）が述べるように、「働き方改革の本質は、生産性向上というよりは労働者の福利改善」という理解の方が適しているだろう。

社員を幸せにする会社には、目先の数値目標を追うのではなく、長期的な視点に立った経営戦略と経営陣のコミットメントが求められる。渋沢（2018）の『論語と算盤』が示唆するように、社員の幸せを経営理念として取り入れ、道義と経営を両立させることが、企業成功の秘訣と考える。

II 理論的背景

前提条件——科学的合理性

働く質と生産性向上の前提条件は、科学的合理性である。ここでは、経営手法に合理性を紹介した古典からレビューする。

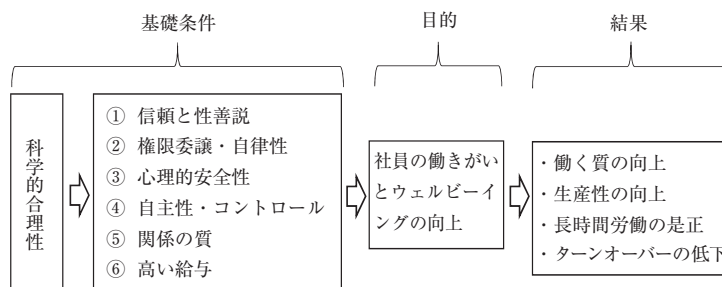
業務の効率化とパフォーマンスの最適化についてはテイラー（2009）の『科学的管理法』が良い出発点となる。テイラー理論は100年以上前に発表されたもので、近代の経営学には関連性が薄いという印象が強いかもしれない。しかし、批判とは別に科学的管理法の大きな貢献は、経営と労使関係を科学として扱った最初の試みだったことにある。

テイラーは、著書が出版された1910年代までは、過去の経験を頼りにした大雑把な経営（Rule of thumb）が一般的であったと説く。『科学的管理法』はそのタイトルが示すように、それまでは感覚的経験に基づいて行ってきた経営を、客観的に、かつ合理的に捉え、経営を科学化することが狙いである。

合理主義とは、感覚や経験に頼らず、費用対効果を徹底させ、客観的に経営判断を行うことである。例えば、テイラーの業務効率化の考察では、まず非効率の原因を精緻に分析している。生産性を高めるためには無駄と非効率を発見して、無くしていくというアプローチは、近年でも経営に活かされている。

Weber（1993）は、合理主義を伝統主義と対比して、社会の伝統、習慣、規範が科学と合理性によって代替される過程を合理化と捉えた。そし

図1 働く質を向上させるための基礎条件



て、宗教の呪術から解放されるという比喩から、その過程を「脱呪術化」と称した。合理化が進んでいない社会はすなわち未だに伝統から解かれていないということである。

日本の働き方は合理的か？『失敗の本質』からの示唆

日本の働き方を見直すと、意外と合理性が保たれていないことが多い。この点、日本軍はなぜ米軍に負けたかについて、組織論から分析した戸部ほか(1991)の『失敗の本質』は示唆に富む。同書では、米軍は科学的合理性に基づいて戦略を立てたのに対して、日本軍は精神主義で戦ったと述べている。日本軍の場合、戦いの勝率を合理的に判断するのではなく、精神力の優位性を強調し、兵力を増加して勝利に導くという人海戦術が支配的であった。

また、日本軍の戦略策定は「原理や論理」ではなく、「情緒や空気」によって決まった傾向も指摘されている。原因としては、意思決定の場にいる軍事エリートの閉鎖的な人的ネットワークと属人的統合、集団主義的な組織構造と厳しい上下関係などが挙げられている。そして次のように結んでいる。

日本軍の戦略策定が状況変化に適応できなかったのは、組織のなかに論理的な議論ができる制度と風土がなかったことに大きな原因がある。日本軍の最大の特徴は「言葉を奪ったことである」。(戸部ほか 1991 : 289)²⁾

「言葉を奪ったこと」、つまり自由に議論できる風土がなかったことは、後述する心理的安全性の欠如に匹敵し、コミュニケーションを阻害する組織面の大きな欠点である。

さて『失敗の本質』から、今日の働き方に得られる教訓は多い。日本の働き方は、成果や生産性よりも努力が評価されるインプット主義の傾向がある(小野 2016)。このため、成果を出すためには努力さえすればよいという見方が強い。勝つためにはいくら犠牲になろうと兵力を投入し続ける戦術は、インプット主義の発想であることは明白である。

努力さえすれば成果が出るという見解が集団と

して強く働きすぎると、組織としても長時間労働を阻止するどころか奨励してしまうかもしれない。「頑張ること自体が美德」(本間 2018)のように考えられると、働く成果よりも働く「プロセス」が重視され、必要以上に人が会社に残ってしまう。実際には、労働時間を増やすと成果は上がるかもしれないが、同時に限界生産力は減減する。利潤最大化点を超えてまでも働き続ける人は、非合理的に働いていることになる。

また、論理ではなく、情緒や空気で働き方が決まってしまう組織も少なくないだろう。「付き合い残業」のように職場の空気や上司の顔色を気にして帰宅しない社員、目的がよくわからないのにとりあえず会議に参加する社員などは、労働時間を長くするだけで押しなべて働く質を低下させる。過度な集団意識や上下関係は組織の柔軟性を妨げ、合理性を弱める。ウェーバー理論に例えれば、日本の職場では未だに人情主義・精神主義という呪術から脱していないことが散見される。

白河(2017)は、霞が関文化の非効率的な働き方を分析している。官僚は議員・マスコミからの批判をおそれ、日ごろ「抜け・漏れ」がない完璧な資料を作ろうとする。この「過剰品質」の価値観は、「完成度を高め、リスクをゼロに近づけるために、どこまでも努力しなければならない」組織を生み出す。故に官庁の資料は膨大な量になり、灯りは深夜まで消えない。また官庁以外の例でも、内部向けと外部向けの資料に同じクオリティが求められる企業は多い。サービス業の行き過ぎたおもてなし精神や過剰包装も似たような現象である(本間 2018)³⁾。完成度を極めるためにどれだけの労力を費やし、その労力に対してどれだけの付加価値が生まれるのだろうか？客観的な費用対効果の分析が必要だろう。

古典に見る労使関係と経営者・労働者の分離

効率の良い働き方に必要なのは、労働者の働きがいとウェルビーイングを向上させる経営と組織づくりである。この点、テイラー理論とウェーバー理論は、経営者の視点から書かれており、示唆は意外と少ない。

テイラー理論の出発点は、経営者(または管理

者)と労働者の分離になる。『科学的管理法』では、経営者がいかにして労働者から最大のパフォーマンスを引き出すかについて詳述されている。作業員の背後を管理者が付きまとい、ストップウォッチを使って各工程を細部まで記録するなど、マイクロマネジメントの源泉とでも言うべき手法が提唱されている。著書には労働者のモチベーションをどのように高めるか? という考察も含まれているが、労働者はお金で動機づけられるという強い前提から、今でいう(給与面での)成果主義を紹介しているに過ぎない。労働者の働きがい・幸福度については全く触れていない。

すなわち、『科学的管理法』は、あくまでも管理する側から書かれた上から目線の書物である。その前提条件は次の通りである：(i) 労働者は信頼できない。(ii) 労働者の自然の姿は忘れて楽をすることである⁴⁾。(iii) 労働者は自分で考えることができない。(iv) 労働者のモチベーションはお金で決まる。

ウェーバーにとって合理主義が進化して、効率を極めた組織とは官僚制であった。業務効率を上げるためには、「正確さや処理速度、書類の知識などを通して摩擦を最低限に抑えること」が求められる。業務を標準化して、正確さと予測性を高め、不確定要因を減らすことが効率の良い組織と考えた。すなわちウェーバーの官僚制は、管理者の視点から見た組織であり、労働者の視点は欠けている。故にその後Merton(1957)らは、人間性の欠如、組織の硬直性、職務の神聖化など、官僚制の様々な「逆機能」について指摘した。

このように、テイラー理論とウェーバー理論は、経営者と労働者の分離を想定している。いずれも管理しやすい組織構造と管理手法が提唱されているが、労働者にとっての含意は言及していない。しかし、経営者にとって効率の良い組織とは、労働者の働きがいとウェルビーイングにも良いだろうか? 近年のエビデンスは否定的である。

モチベーション, 幸福度, 生産性

働く動機には大きく外発的動機づけと内発的動機づけがある。外発的動機づけは外から与えられる刺激を指し、ポジティブなものでは報酬と昇

進、ネガティブなものでは恐喝などがその典型になる。内発的動機づけは元々内在している自己目標や達成感を指す。働きがいのある仕事というのは、正確には外発的と内発的の両方の動機づけが満たされている仕事を言う。ウェーバー理論とテイラー理論で提示されている管理法が不評なのは、働く意欲は外発的動機で決まると仮定し、内発的動機づけを考慮しなかったことだろう。

最近のモチベーション研究を読むと大きく三つの動向が浮かんでくる。第一に、働く満足度を高めるのは、外発的動機づけよりも内発的動機づけのほうが大切である(Herzberg 2003)。お金と幸福度には概ね正の相関があるが、一定の水準を超えるとその先は幸福度が伸びなくなる(Blanchflower and Oswald 2004; Layard, Mayraz and Nickell 2008; Ono and Lee 2016)⁵⁾。モチベーションを高めるために給料を上げるのは限界がある。また、元々やる気のある人に金銭的なリワードを与えると、かえってやる気を無くしてしまうことも確認されている(Deci, Koestner and Ryan 1999)。近年注目されている行動経済学の研究も、従来の経済学が金銭的なインセンティブに隔たり過ぎていた反省から開花したと言っても過言ではないだろう(Ellingsen and Johannesson 2007)。

第二に、幸福度の高い労働者は、同時に生産性も高い(Oswald, Proto and SgROI 2015)。Lyubomirsky, King and Diener (2005)は、数多くの文献サーベイを通じて、ハッピーな社員は欠勤率が低く、生産性、信頼性、創造性に優れ、かつバーンアウトするリスクが低いと説明する。企業としても、社員が幸せになれる組織を築くことは合理的なわけである。

第三に、生産性を上げるためには経営者と労働者との間の信頼を深めることが必要である。経営者と労働者の分離は、(以下で述べるように)管理業務を増やし、管理コストを高める。また、この完全分離が働きがいを低下させるという再認識から、二者間の信頼を深め、距離を縮める傾向が強まっている。

社員の働きがいとウェルビーイングを高める条件

ここでは、近年の文献を元に、社員の働きがいとウェルビーイングを高める条件を整理する。提示する全ての条件が満たされなければいけないということではない。以下はむしろ働く質を高めるためのチェックリストという意味合いに近い。

①信頼と性善説

企業が社員を信頼できないとみなすと、膨大な管理業務が発生する。管理しないと社員は怠けると考えると、ルールが増える。過剰管理の組織は、同時に（人件費・管理費など）膨大なコストを費やすことになる。

一方で社員は信頼できると仮定したらどうだろうか？ 管理業務とルールは減り、関連した取引費用（transaction cost）も減ることになる。Roscnigno, Sauer and Valet (2018) の研究では、ルールが少なく、非官僚的な組織の方が仕事満足度は高いことを示している。ルールが減ると、不正行為のリスクは高まるかもしれない。しかし、この場合でも信頼しないコストが信頼するベネフィットを上回るか否か合理的に見極める必要がある（Ellingsen and Johannesson 2007）。

②権限委譲（empowerment）と自律性

テイラーは、現場の労働者から権限を奪い、管理者が集中的に管理する体制が良いパフォーマンスを生み出すと考えた。しかし、最近では「権限委譲」という逆の発想が注目されている。ボック（2018）は権限委譲を「マネジャーから権力を取り上げ、社員を信頼して運営を任せる」と位置づけ、社員は大きな仕事を任せられた方がやりがいは上がり、生産性も上がると説く。Ton(2014)は、権限委譲された社員の方が仕事の満足感が増すことから、働き方もよくなるという。松浦（2017）は、事例研究を通して、上司が最後まで部下に仕事を任せきることは、人材育成の面でもプラスの影響があると説明する。なお、権限委譲を実現させるためには、条件①で示すように企業と社員の間信頼は不可欠である。また、自分で考え、行動できる自律した社員が求められる。

③心理的安全性（psychological safety）

心理的安全性とは、組織の中で各メンバーが報復を恐れることなく、安心して自由に発言できる状況を指す。心理的安全性が確保されていない職場は、自分の発言が他人に与える影響を過度に気にするため、有害である。特に上下関係が厳しい職場においては、「言葉を奪ってしまう」組織（戸部ほか 1991）、すなわち上からの叱責を恐れて発言を控える組織もあるだろう。

④自主性・コントロール

自分で自分の働き方をコントロールできることは、満足度を高める大きな要因である（Schwartz 2015 など）。就労スケジュールの不確実性は仕事満足度に対して大きなマイナス影響を与える（森川 2018; Ton 2014）。実証研究では、心理的ストレスの増大、睡眠の質の低下、幸福度の低下などの症状が確認されている（Schneider and Harknett 2019）。特にルールが多い官僚的な組織では時間の拘束が多くなり、この制約が満足度を低下させる（Roscnigno, Sauer and Valet 2018）。働き方改革を通じて、柔軟な働き方が実現されれば、働く人の自主性は改善され、ウェルビーイングも高まることが想定される。

⑤関係の質

Kim (2001) の「組織の好循環モデル」では、関係の質は良い思考の質を導き、さらには行動の質、結果の質につながる。実証研究では、職場の良い人間関係が組織の安定性、公平性を高め、従業員の仕事満足度に大きく影響していることを示している（Roscnigno, Sauer and Valet 2018）。組織を成功させるためには、まず関係の質を高めるといった認識から、職場の人間関係の質向上が重要視される。

⑥成果に応じた報酬

働きがいは必ずしも給与が高ければよいのではなく、査定と給与体系がどのようにデザインされているかによって決まる側面が大きい（Brickley, Smith and Zimmerman 2007）。ボック（2018）は、成果に応じて差をつけて、正当に支払う制度こそ

公平であると主張する。逆に（年功賃金のように）能力に関係なく、全員に同一の賃金を支払うことは、有能な社員の働きがいと損なうリスクがあると危惧し、「報酬は不公平でいい」と説明する。

また Pfeffer (1998) は、(組織の) 成果に応じた報酬と同時に、市場を上回る報酬も必要であると説く。この考え方は「効率賃金仮説」(Yellen 1984) と整合性がある。労働者はより高い賃金を受け取れば、働きがいも高まり、その賃金に見合った生産性を発揮すると考える。

前述のように、働きがいとウェルビーイングを高めるためには内発的動機づけと外発的動機づけの両方が必要である。近年『ワーク・ルールズ』(ボック 2018) を契機に Google の人事制度が幅広く紹介され、内発的動機づけの重要性がにわかに注目されるようになった。現に Google は働きがいのある会社ランキングでは上位を占める。但し、Google で仕事の満足度が高いのは、同時に市場をはるかに上回る報酬が大きく起因していることも忘れてはならない⁶⁾。

Ⅲ 実務編——事例の紹介

以上、働きがいとウェルビーイングを向上させる条件について述べてきた。実務編では、これらの条件を取り入れた事例を紹介したい。本稿では動向を網羅的に把握するのが意図ではない⁷⁾。条件がどのように活かされ、どのような効果を発揮しているのかをより深く理解するため、少数の事例に密着する。紹介する内容は、各企業とのヒアリング調査が主体となっており、加えて社内資料、公開資料で補足している⁸⁾。

事例 1：ユニリーバ・ジャパン

世界最大級の消費財メーカー、ユニリーバの日本法人として設立されたユニリーバ・ジャパンでは 2016 年 7 月から、働く時間と場所を社員が自由に選べる人事制度 WAA (Work from Anywhere and Anytime) を導入している。WAA 導入後の成果として社内アンケートを実施したところ、75% が生産性が上がった、67% が毎日の生活が良くなった、33% が幸福度が上がった、29% が

労働時間が短くなった、と回答している。実際のところ、回答者の生産性は平均で 30% 向上しており、労働時間も 10 ~ 15% 減っている⁹⁾。

目的は幸せな社員を増やすこと・生産性を上げるためではない

好成績を出している WAA 制度であるが、生産性を上げる、労働時間を減らすことは決して目的ではないと強調する。WAA の目的は幸せな社員を増やしたいからに尽きる。「心が豊か、感情が豊か、体が豊かといった条件が整うと社員は豊かになり、自然にパフォーマンスが上がる」。WAA はこの目的を達成するツールである。まさに図 1 の流れと一致する考えである。

心配ではなく信頼——性善説と権限委譲

WAA 導入当初では、さぼる人がいるのではないか？ みんながオフィスに来なくなったら、チームワークはどうなるのか？ など心配する声も少なくなかった。しかし、さぼるという行為を考えた場合、「会社に来てさぼっている人もいるし、椅子にぼ~っと座っているが、実は考え事をしている人もいて、正確に把握できない」。ユニリーバ・ジャパンでは、始めてもないのに心配するのはエネルギーの無駄と判断して、「心配を信頼に置き換える」ことで導入に至った¹⁰⁾。

WAA のように現行の働き方を著しく変える制度を導入する場合、多くの企業がその弊害を懸念して実行に至らないことが想定される。しかしユニリーバ・ジャパンの場合は、社員を信頼して踏み切った。そういう意味では「WAA は完全な性善説」と担当者は説明する。

自分がどうやったらパフォーマンスを最大化することができるか？ これをいちばん知っているのは本人であり、会社ではない。このため、上司が心配して管理するのではなく、信頼して任せろ。WAA は権限委譲にもなっている。

自主性——WAA を通して時間・場所を選ぶ

社内アンケートでは、「どんなときに一番生産性が上がるのか？」という問いに対して、1 位が「集中」、2 位が「余裕」という結果が得られた。

集中と余裕に関しては、自分が最も集中できる場所を選べる、余裕に関してはいつ仕事をするか選べることから時間や心の余裕が生まれる。いずれもWAAが大きく貢献しており、社員が自主的に時間と場所を選べるという側面は幸せに大きく寄与している。

合理性の追求と心理的安全性

生産性向上について聞いた上記アンケートの3位は「価値を生まない業務をやめること」であった。つまり無駄な仕事、目的が明確ではない仕事はやめていくという冷静な判断力が浸透している。

また、業務効率を低下させる悪要因としてよく「長い会議・多い会議」(白河 2017)が挙げられるがこの点についても、緊急度、重要度で見極めるような効率化が進んでいる。

合理化を支えているのは心理的安全性である。ユニリーバ・ジャパン流心理的安全性とは「誰でも言える、なんでも言える、なんでも聞いてくれる」である。例えば社員が「価値を生まない業務」をやめたいときは「この業務はおかしいからやめましょう」と上司に相談できる風通しの良い組織構造になっている。

給与は高く設定

働きがいをもっと助長するために、給料はPeer groupであるメーカーの平均を上回るように設計している。

事例2：メルカリ

メルカリは、個人間でモノを売買できるフリマアプリを展開している企業である。メルカリのミッションは「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」ことであり、バリューは「Go Bold (大胆にやろう)」「All for One (全ては成功のために)」「Be Professional (プロフェッショナルであれ)」になる。ミッション・バリューは日々の仕事に反映され、職場でも至る所に表示されている¹¹⁾。

2013年創設後、急成長を成し遂げたメルカリは、日本唯一のユニコーン企業である¹²⁾。平均

年齢30.2歳、(2018年6月30日時点)日本だけで約30カ国の国籍といった数値が示すように、メルカリは若く、グローバルな企業という印象を強く受ける。一方でターンオーバーは業界平均を下回り、モチベーションは上回るという人事面でも良い結果を生み出している¹³⁾。その背景には、一貫した性善説経営がある。

性善説・信頼・権限委譲

メルカリにとって性善説とは、ルールを作らない、制約を無くす、自分で考えることである。過剰管理の組織は「考えない組織」であり、メルカリのバリューとは逆の方向に行ってしまう。

このため、メルカリでは早期から社員を信頼する方針を貫いてきた。現場をいちばん理解しているのは現場であり、現場と管理職の分離はかえって効率を下げるという認識から、意思決定は現場に任せるというアプローチを取り入れてきた。つまり性善説と信頼に基づいた権限委譲が早期から根付いていたわけである。

自律自走が理想の姿

メルカリでは、入社時から三つのバリューが叩き込まれ、自分で考えて、行動できる、いわゆる自律自走できる社員を理想とする。現場に考えさせ、任す代わりに求めることも大きい。常に新しいアイデアを生み出すことを重んじるメルカリでは、自律自走は欠かせない。「従業員が1000人いたら、アイデアが1000個生まれてもおかしくない。たくさん打席に立てば、いずれホームランは出ると信じている」と担当者は語る。

心理的安全性が確保されている職場で、アイデアを引き出す

常にアイデアを引き出すカルチャーには心理的安全性が絶対条件になる。マネージャーやメンバーの反対を気にして発言を控えるのではなく、失敗を恐れずに自由に発言できるような場を与えないとアイデアは生まれない。会議では、発言の質よりも量を重視している。故に1000回打席に立つという発想が生まれてくるわけだ。

性善説と合理化

性善説は、日常の支払い・経理などいわゆる間接業務でも取り入れられている。例えば、以前、昼食は2000円まで、夕食は5000円までは経費が使えるというルールがあったが、制限は必要ないと判断されて廃止され、飲食費の上限はなくなった。その結果、制度を悪用する社員は特にいない。要するに、飲食費のルールは元からいらなかったわけである。また飲食面では、「社食アプリ」を利用している。「どこでも社食」と称されたこのアプリでは、指定されたレストランで社員が食事した場合、アプリ上で必要な情報を入力すれば精算が完了し、会社宛に直接請求書が送られるため、領収書の発行と申請は不要になる。

ルールを廃止した末、管理業務が減った。管理コストを考えると、むしろベネフィットは大きい。実に合理的な考え方である。ルール廃止を実現させるのは性善説である。悪用する人が少ないので企業が社員を信頼する。そしてその信頼は結果的にはコスト削減につながる。

無駄を減らす効率化・合理化

ユニリーバと同様、やらなくてはいい仕事を減らし、本来の仕事に集中できるようにする、という考えから、メルカリでは常に無駄を無くしていく取り組みが見られる。例えば「質問への回答は価値を生み出さない」という認識から、都度担当部署に質問しなくとも調べられることを実現させた社内 wiki が存在する。

成果に応じた報酬を設定

給料は基本的には成果主義であり、パフォーマンスに応じて、差をつけるという方針を徹底している。新卒でも入社時から給料に大差がつくことは珍しくない。また、ほぼ全社員に株式報酬を付与することで、社員一人ひとりが業績にコミットしている。

事例3：トラスコ中山

トラスコ中山は、工場や作業場で必要な備品や消耗品の卸売り事業を展開している。2018年には、優れた経営戦略と高い収益性を表彰するポー

ター賞を受賞した。

「TRUSCOとは、全てのステークホルダーから信頼される企業 Trust Company をダイレクトに表現したもの」である。故にトラスコ中山の経営理念は徹底した信頼とステークホルダー主義に基づいており、この理念が人事制度にも大きく活かされている。

「取捨善択」とステークホルダー主義

トラスコ中山では、「取捨善択」精神を取り入れている。「取捨善択」とは、物事を判断するときには損得勘定ではなく、「善なのか、悪なのか」を通して「正しいこと」を選ぶことである。人事として正しいこととは、社員と家族を幸せにすることであり、これは企業としては最低限の社会的責任であると考えられる。

高収益を生み出すトラスコ中山だが、必ずしも利益や売り上げの増加を目標としているわけではない。「取捨善択」を貫き「正しいこと」を追求すれば、会社は必ずもうかると信じている。この経営理念は図1のフローと整合性がある。つまり「社員の働きがいとウェルビーイングの向上」が目的であり、「正しいこと」である。その結果として企業は潤うわけだ。また道徳と経済、道義と利益が伴う経営理念は、渋沢（2018）が『論語と算盤』で描く姿と一致している。

人を大切にすると人事制度

トラスコ中山には、「人生雇用」という考え方があり、「企業には安心して、安定して働ける職場環境を提供する義務がある」と考える。まずほぼ全員が正規社員である。非正規社員は、生活が安定しないということから、極力少なくしている。例えば、埼玉の物流センターには食堂があるが、食堂もトラスコ中山が運営しており、職員（調理師・栄養士）は全員正規社員である。

他にも「社員が長く安心して働くための制度」として、定年年齢を引き上げている。定年は以前は60歳であったが、2012年から63歳、2015年から65歳に引き上げられ、雇用延長や再雇用により75歳まで働くことができる。最近では「新社会人支度金制度」として、内定者に対して必要

な身支度資金（10万～20万円程度）を援助する制度も始めており、内定者から喜ばれている。

社員を大切にせる企業であるゆえに、「働き方改革」では特に注目されない企業なの不思議に映るかもしれない。しかしこれには、トラスコ中山が元から人を大切にせる企業であり、働き方改革で指摘されているような制度は、早期から「長く働きやすい企業づくり」を進める上で自然に取り入れていたという理由がある（時短への取り組み、育児支援、女性社員の活躍と育成、再雇用制度など）。

関係の質を重んじる

トラスコ中山では、社員同士のコミュニケーションを活性化することを目的に、「社員名簿」を日常的に使っている。社員名簿には、社長から新入社員まで、全社員の顔写真、住所、生年月日などの他、「人のどういう行動にがっかりするか（毎年変更）」などその人となり推測できる項目も掲載されている。社員情報をよりの確に知ること、社内のコミュニケーションと関係の質が高まり、より働き易い環境になると信じている。

オープンジャッジシステム（OJS）と競争原理

人を大切にせるステークホルダー主義でも、昇格には競争原理が働く。昇進はポイント制度になっており、一定水準までポイントを貯めた人は、昇格に立候補する資格を得る（昇格は年一回行われ、一定の役職以上はOJSにより広く社員から投票され、支持率が基準を超えると昇格できる）。個人の評価も上司からだけでなく、OJSにより共に働く社員からも評価される多角的な制度であり、全員の努力が公正に評価される環境づくりをめざす（OJSの機会は年二回）。

候補者としては、より多くの投票数を獲得することも大切だが、社員同士のつながりの量だけではなく、質も重要視される。業績などの結果だけではなく、良いチームを作り、仲間を大切にせる人、なども高く評価される。社員からの評価は匿名であるが、本人には点数とコメントがフィードバックされる。

OJSの最も大きい貢献は、昇格は上司が決める

のではなく、全員で決めることである。結果、派閥ができない組織が形成されることになる。

欠かせない信頼と性善説

社名が示すように、トラスコ中山の経営理念には信頼と性善説が欠かせない。社員全員が正しいことをすると同時に、間違いには間違いだと指摘できる環境と、失敗をしても許してあげる環境も大切であると考えている。この点、最も厳しいのは、嘘をつくことであり、「嘘と不正行為はレッドカード」と言われている。例えば、支店で損金を出した際は、「正直者シート」という報告書を提出することになっている。正直に申し出れば許される環境をつくることで不正や隠蔽の発生をできる限り防いでいる。信頼関係は不可欠であり、違反行為は重く見られる。

事例4：ディスコ

半導体製造装置のメーカーである株式会社ディスコは、2017年に厚生労働省の「働きやすく生産性の高い企業・職場」最優秀賞を受賞した。またGreat Place to Work Instituteの「働きがいのある会社」ランキングでは常に上位を占める¹⁴⁾。働きがいが高いので満足度も高い。2017年度のターンオーバーは2.5%であった。

自由経済のように機能する個人 Will 制度

高い生産性を支えているのは、個人レベルの管理会計を行う「個人 Will 制度」である。Willとは文字通り“意志”を表す通貨の単位で、各社員がWillのアカウントを持ち、仕事をすればWillが支払われ、仕事を依頼すればWillを支払うといったマーケットプレイスが社内に来上っている。Willマネジメントとは、「この仕組みを通じて、個人が仕事や働き方を自ら選べるようにする」経営手法である。普通の会社が「指示命令」だとすると、ディスコの個人 Will 制度は「自由経済」である。この対比を表1に示す。元々2003年に始まった部門 Will 制度は、2011年から個人 Will 制度となり、賞与と連動され、本格的に稼働することになった¹⁵⁾。

イメージとしては、新しい仕事が発生するとま

表1 個人 Will 制度：普通の会社との対比

普通の会社：指示命令	ディスコ：自由経済
命令で仕事を行う	自分で仕事を選ぶ
貢献が見えにくい	貢献が見える
不要な仕事が多数	不要な仕事は自然と停止
指示待ち文化がはびこる	一人ひとりが経営者意識

出所：関家 (2019)

ず社内オークションが始まり、依頼者が目安とした Will を提示する。その仕事を求める人はより安価な Will を使って入札し、仕事を獲得し、Will を受け取る。仕事を依頼した人は、自分のアカウントから Will を支払うことになる。

合理的に行動できるインフラ

個人 Will 制度の狙う姿は、社員一人一人が経営者として働くことである。個人 Will 制度を通して業務が見えるようになり、その価値がわかるようになった。ディスコも部門 Will 制度としてかつて行っていた通常の部門会計では、部門長しか会計を意識していなかったが、個人 Will 制度導入後は全社員にコスト意識が浸透した。すなわち、ディスコには全社員がコスト・ベネフィットに応じて自分の効用を最大化し、合理的に行動できるインフラが整っている。

業務の「見える化」・価値化を通じた自主性

仕事は上から振ってくるのではなく、自分の意志で選べる。自分の働き方の自主性が高まったため「やらされ感」が減り、働きがいが増す。関家 (2019) が説明するように、どの会社でも嫌な仕事・誰もしたがる仕事は存在する。普通の会社なら業務命令で、自分の意志に反して仕事をすることも少なくはないだろう。しかし、個人 Will 制度の下で嫌な仕事が発生した場合、入札額が上がる。いずれ自分の意志で仕事を受ける人が出てくるため、嫌な仕事は受けなくてもよい。ゆえに、ディスコの社長は、個人 Will 制度を「社員の心理に着目し、パフォーマンスを最大限に引き出す『内的動機経営』」と称する (関家 2019)。

自由経済であるから自分の価値と比較優位性がわかる

個人 Will 制度は自由経済であるため、需要と供給の均衡によって入札額 (Will) が決まる。普通の会社でよく聞くのが、優秀な人に仕事が集中するため、労働時間が長くなってしまふことである。ディスコの場合、優秀な人ほど価値が上がっていく。能力のある人はより高い Will を獲得することができるため、労働時間を短くしてもよい。社員としては、最も得意な分野で価値交換ができるようになり、どの分野で自分の比較優位性があるのかが直にわかることになる。

逆もありうる。依頼した仕事を誰も受けない場合、入札額を高くしなければならず、採算が悪くなるかもしれない。オークションを通して、その業務の存在意義と必然性を洗い出すよききっかけになる。普通の会社なら無意味な仕事も上司が決めてしまうところ、ディスコではやり手がいなくなってしまふわけだ。

個人 Will 制度を使って、関係を築く

個人 Will 制度は市場経済として機能するが、その特徴は、内部労働市場の中に存在する本当の意味でのマーケットプレイスであることだろう。ただし個人 Will 制度はあくまでも社内の取引に限定される。会社は基本的には「村社会」であるため、人と人との良い関係を維持するインセンティブが自然と働く。ディスコでは、個人 Will 導入前から人間関係の質を重視した (前述) 好循環モデルを取り入れている (関家 2019)。

関係の質を重視して個人 Will 制度を使う社員も多い。業務が発生した場合、発注した人と関係を築きたい、または関係を良くしたいから低価で入札するということもある。また制度を悪用すると信頼を落とし、自分の価値は下がってしまうため、関係の質と信頼はとても重要である。

個人 Will 制度を使って、時短を実現する

業務の「見える化」・価値化は、同時に時間の使い方にも大きく影響している。各社員は自分の人件費に応じた Will を毎月支払わねばならず、残業した場合、その Will がさらに割高になるよ

うに設定されている。残業をすると個人の収支が悪化するため、残業は極力少なくするか、採算の取れる収益の高い仕事を行うように働く。

強調したいのは、この場合も時短は直接的な目的ではない。個人 Will 制度を通じて、コスト意識が浸透した結果として残業が減るわけだ。

会議にも市場原理が働く。会議室利用も時間制で Will がチャージされるため、まず会議室を使うか否かを考えさせられる。また、より大きい会議室の方が Will は高いため、会議時間を短く、参加者数も少なくするようなインセンティブが働く。このように、市場原理をうまく利用して、会議の合理化も進めている。

事例 5：サントリー

サントリーホールディングスは、「働きがいのある企業ランキング」では常に上位にランクインしている¹⁶⁾。他にもテレワーク推進賞(2019)、日経スマートワーク大賞(2019)など、働き方に関する受賞歴は輝かしい。2018年度のターンオーバーは2%であった。

働き方改革を競争戦略として取り入れた

サントリーでは、2015年までは労働時間削減、ワークライフバランスの向上などを人事部中心に推進していた。テレワークの利用拡大など働き方の柔軟性は高まったが、労働時間削減には繋がらなかった。2016年から働き方改革を競争戦略として位置づけ、人事だけではなく、各部署で取り組むようになった。2016年12月の社外パネルディスカッションで新浪社長は、「働き方改革は、競争に勝ち抜くためにどうしても必要なものだ」

「トップがコミットし続けないと、元に戻ってしまう」と述べ、経営者の役割が重要であることを示した。

働き方改革の狙いは「仕事を面白くすること」・時短を目的化したわけではない

サントリーの年間総労働時間は2006年には2025時間であり、問題視されていた。働き方改革が浸透し始めてから、年間総労働時間は減少し、2018年には1907時間まで減った。2006年に比べると実に100時間以上の時短を達成したことになる。

しかしサントリーの場合も決して時短を目的化したわけではない(ただし目安として年間1900時間程度を念頭においていた)。サントリー流働き方改革の狙いとは、「仕事を面白くすること」である。これを実現するために既存業務を見直し、「やめる、かえる、へらす」を徹底した。面白い仕事を追求し、実行すれば、労働時間も減るといふ結果を生み出した。

労働時間削減を強要し、目的化していないという方針は、社内の従業員意識調査にも反映されている。表2に示すように、2015年以降、働き方改革に関する全ての項目において、大きく改善している。時短が義務付けられるような職場では、このようなポジティブな成果は得られないであろう¹⁷⁾。

「やってみなはれ」に象徴される心理的安全性

ヒット商品を生み出すサントリーには、「失敗をおそれない」「自ら旗をかかげる」「あきらめず、やりきる」を大切に「やってみなはれ」精神

表2 サントリーの働き改革に関する社内調査

項目	2015	2016	2017	増減 (対前年)
時間創出	3.41	3.48	3.59	+0.12
効果的なタイムマネジメント	3.45	3.62	3.73	+0.11
長時間労働の慢性化改善	3.09	3.28	3.55	+0.27
必要な時に有給休暇がとれる * 2016年までは工場のみ実施	3.60	3.71	4.21	+0.50

注：5点満点で採点した。
出所：サントリー社内資料

がある。つまり「やってみなはれ」精神こそが心理的安全性である。サントリーは前述「働きがいのある企業」調査でも、「風通しの良さ」のスコアは高く、社内調査でも「言いたいことが言える会社」という問いに80%がプラスに回答している。働き方改革の「やめる、かえる、へらす」についても、このような安心感と心理的安全性があるからこそ言葉だけに終わらず、実行に移せるわけだ。

「変えてみなはれ」と働く質の追求

2016年までは、労働時間を減らすという定量面の意識は劇的に高まった。しかし働き方の質・定性面の議論が決定的に欠けており、課題が多かった。このため、2017年からは働き方の「ナカミ改革」を立ち上げた。

手段としては各部署で蓄積された業務効率の知識・ノウハウを社内で共有していくという社内SNSのようなイメージに近い。「変えてみなはれ」のナレッジサイトを通して、楽しい働き方・面白い働き方などを提案する。誰もが投稿できて、誰もが閲覧できる。各投稿はナレッジと呼ばれ、良いナレッジは「いいね」ポイントを獲得し、ポイント順にランクされる。そして半期に一回、優良ナレッジを選定し「変えてみなはれ大賞」として社長表彰されるという制度だ。

「変えてみなはれ」は個人や部署に潜んでいる知恵と知識を掘り出し、幅広く紹介していく。よくある上からの一方的なアプローチではなく、「変えてみなはれ」は全ての部署から意見を汲み取り、共有して、そこからまた新たなナレッジが生まれるような創発的サイクルを目指している。開始間もないということもあり、現段階で参加している部署は半数に達していないが、参加率は確実に増えている。

自主性：「柔軟な働き方はサントリーの武器」

テレワーク推進賞を受賞したサントリーでは、いつでも・どこでも働ける制度が整っている。テレワーク勤務は以前からあったが、利用者が徐々に拡大し、現在では対象者の8割が利用している。勤務時間にはコアタイムがない。テレワークを実

現して、場所と時間の制約を無くすことを優先させている。

高い給与設定

「働きがいのある企業」調査では、「待遇面の満足度」が最も高い。つまりサントリーでは、内発的動機づけと外発的動機づけの両方が十分に満たされていることを示している。

事例6：クボタ

農業機械メーカーのクボタでは、2016年4月から「クボタ・プロダクション・システム(KPS)」を推進している。KPSの大きな目的は、国内外の工場で作業の無駄を取り除くことである。トヨタ・プロダクション・システム(TPS)をモデルとして導入されたKPSは、まず製造部門に導入され、今では間接部門でも取り入れられている。

無駄な業務を減らし、生まれた時間を付加価値の高い仕事に当てる

クボタはメーカーということもあり、元からTPSを製造部門に取り入れていた。しかし、業務効率化を図る上ではTPSと同じ概念が活かされるという認識から、間接部門でも紹介された。

導入には某社のシステムを使っている。まず、無駄を提案したい人はフローチャートにして、業務を「見える化」する。チャートにすると、仕事の流れがよくわかり、無駄・非効率が見えてくる。無駄を廃止したい社員は、案件として提案する。業務の見える化を通して、無駄な業務の洗出しと、業務の削減・廃止といった改善提案を1年間推進した結果、改善前の年間総作業時間と比較して26.2%の削減につながった。この活動は継続して展開中である。

今までの発見では例えば、使っていない情報を作るのに時間を割いている、という状況が多いことが分かった。これは、他社でも耳にする話だが、以前どこかの部長が依頼した情報があり、現在は必要ない情報だが、作業がそのまま残っている、というようなケースである。また、他の例では、同じような作業を違う部署でやっていたことが発

見された。

無駄をなくすことにより得られる安心感と解放感は大いようだ。今までやっていた業務がなくなるため、誰かの仕事が失われる。しかし、ネガティブな感情は特になく、業務が効率化された達成感から得られるベネフィットの方が大きいと担当者は説明する。

無駄を発見する場を作る

無駄の発見と提案は誰でもできる。また、みんなが発言できるように、無駄を発見する場を取って作る。場を作ることにより、言わざるを得ない状況を作る。結果、数多くの案件が出てくる。案件の約半分は採用される。つまり、クボタでも業務効率を進めるためには、自由に、かつ建設的に発言できるような場と心理的安全性の確保が不可欠なのである。

常に改善

無駄を廃止して、効果が得られるのはわかっている、無駄を提案して、システムに入力する作業は手間がかかる。より良い手段はないか？常に模索している。また業務の見える化は一例であるが、徹底した無駄の排除を基本思想とするKPSの展開を、人事・調達・経営企画など本社の間接部門に広めていくのが今後の狙いである。承認作業などは一例として考えられる。

業務効率を進めてわかったこととは、無駄の発見には、まず業務の見える化が不可欠であることだ。ただし管理業務においては何が無駄なのか？書類の価値とは何か？という価値判断は、生産工程よりも難しく、今後間接業務の効率化を図る上でも大きな課題になることが想定される。

IV むすび

働く質の向上は、働き方改革でも大きく注目されている。本稿では、働く質の向上をアウトカムとして位置付け、これを実現させる基礎条件について検討した。強調したいのは、働く質の向上そのものが目的ではないことである。社員が自由に発言して、自分の意志で「いつでも・どこでも」

柔軟に働ける姿は、社員が幸せになれる企業である。社員の幸福度や仕事の面白さを高めるためにはどのような条件が必要だろうか？こう問いかけて、条件を満たす企業を築けば、社員の働きがいとウェルビーイングは高まる。その結果、企業のパフォーマンスは上がり、働く質と生産性は自ずと向上する。シュシャン (2016) 曰く、生産性を「上げる」ことは目的ではない。正しいことをしていれば、生産性は「上がる」わけだ。

最も重要な条件は科学的合理性である。合理主義には、客観的に業務の費用対効果を見極める、無駄な業務は廃止して、生まれた時間をより付加価値の高い業務に向けるといったアクションが求められる。生産性・結果よりも努力で評価するインプット主義 (小野 2016)、合理主義より精神主義を重視する組織文化 (戸部ほか 1991) など、日本の人事と組織には合理性に欠ける面が多い。働き方改革をきっかけに、改めて今の働き方を見直し、非効率を洗い出すのも悪くないだろう。

テイラー、ウェーバーといった古典派は経営者と労働者の分離を前提とした。しかし、近年のモチベーション研究ではむしろ二者間の距離を縮める傾向が読み取れる。また、仕事の満足度を高めるためには外発的動機づけより内発的動機づけのほうが大切であること、労働者の幸福度と生産性には強い関係があることも示されている。この動向を踏まえて、(合理性に加えて) 6つの基礎条件を提示した：①信頼と性善説、②権限委譲と自律性、③心理的安全性、④自主性、⑤関係の質、⑥成果に応じた報酬。働く質と生産性を高めるためには、経営者と労働者の間の信頼は不可欠である。二者間で信頼が保たれれば、労働者の働きがいは増し、生産性は高まる。同時に管理コストは下がるため、企業にとっても合理的である。

- 1) この点については、シュシャン (2016) も参考になる。著者はビジネスが成功する秘訣を弓道の考え方から解説している。弓道で正しく射るためには一連の動作があり、矢は必ず当たるとされている。正しい動作を従えば、「的」は狙って「当てる」のではなく、「当たる」と説いている。
- 2) 「」内は、山本七平著『一下級将校の見た帝国陸軍』を引用している。
- 3) 日米サービス業の労働生産性比較については、深尾・池内・滝澤 (2018) を参照。
- 4) 労働者の自然の姿は怠けることである、という見方は古典派経済学の Smith (1976) も『国富論』で述べている。

- 5) 例えば、筒井・大竹・池田 (2010) の実証研究では、一人当たりの所得が700万円程度で飽和点を迎えることを示している。
- 6) Vorkers「働きがいのある企業ランキング2019」では、Googleが一位であった。
- 7) 網羅性に優れたデータベースには、例えば厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト」がある (2019年3月時点で462件の事例数)。
- 8) ヒアリング調査にご協力いただいた皆様には心より感謝を申し上げる。情報収集に当たっては研究助手のHong Vuong氏に手伝っていただいた。感謝の意を表す。
- 9) 出典：セールスフォース・ドットコム (2017) 「『働き方改革』最前線 Vol. 1 ユニバーバ・ジャパン流働き方改革」。
- 10) 「『しんぱい』の『ば』を『しんらい』の『ら』に置き換えるだけである」(ヒアリングより)。
- 11) 例えば本社訪問の際には、ボトルウォーターとチョコレートをいただいた。両アイテムには、メルカリのバリューがしっかりと印刷されていた。
- 12) ユニコーン企業とは、設立10年以内、評価額10億ドル以上で、非上場のベンチャー企業を指す。
- 13) 参考：Compass (2017) 「急拡大組織の東ね方とは？モチベーションを高める仕掛けづくり——メルカリ取締役社長・小泉文明氏 (前編)」
- 14) Great Place to Work Institute ランキングによると、デイスコは2016年、2017年は4位、2018年、2019年には3位にランクされている。
- 15) 例えば関家 (2019) によると、Will部分だけで半期300万円ほど受け取ることになる社員もいる。
- 16) 前述 Vorkers 働きがいランキングによると、サントリーは2019年には7位、2018年には2位にランクされている。
- 17) ただし2018年は横ばいとなった (数値は未公開)。この点についてサントリーでは「働き方改革」の目的を、社員の大切にしている価値観 (やってみなはれ) としっかりと繋げる社内コミュニケーションを取ることで、改善を図っている。

参考文献

- 小野浩 (2016) 「日本の長時間労働はなぜ減らないのか? —— 長時間労働の社会的考察」『日本労働研究雑誌』No. 677, pp. 15-27.
- 浅沢栄一 (2018) 「論語と算盤」図書刊行会.
- 白河桃子 (2017) 「御社の働き方改革、ここが間違ってます!」PHP 研究所.
- シュシャン、ジェローム (2016) 「ターゲット——ゴディバはなぜ売り上げ2倍を5年間で達成したのか?」高橋書店.
- 関家一馬 (2019) 「社員の心理に着目し、パフォーマンスを最大限引き出す「内的動機経営」川北英隆・奥野一成編著『経営者はいかにして、企業価値を高めているのか?』ダイヤモンド社. 第四章.
- 筒井義郎・大竹文雄・池田新介 (2010) 「なぜあなたは不幸なのか?」『日本の幸福度——格差・労働・家族』第2章. 日本経済新聞社.
- テイラー、フレデリック W. (2009) 「〔新訳〕科学的管理法」有賀裕子訳. ダイヤモンド社.
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1991) 「失敗の本質——日本軍の組織論的研究」中公文庫.
- 深尾京司・池内健太・滝澤美帆 (2018) 「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較」『生産性レポート』Vol. 6. ボック、ラズロ (2015) 『ワーク・ルールズ』東洋経済新報社.
- 本間浩輔 (2018) 「残業の9割はいらぬ——ヤフーが実践する幸せな働き方」光文社.

- 松浦民恵 (2017) 「働き方改革のフロンティア——改革の射程の広がりを視野に」『日本労働研究雑誌』No. 679, pp. 42-51.
- 森川正之 (2018) 『生産性——誤解と真実』日本経済新聞社.
- 山田花菜 (2017) 「経営戦略としての働き方改革——先進事例に見るキーポイント」『PHP Policy Review』Vol. 11, No. 73.
- Blanchflower, David G. and Andrew J. Oswald. (2004) "Well-being over Time in Britain and the USA." *Journal of Public Economics* 88: 1359-1386.
- Brickley, James A., Clifford W. Smith, Jr. and Jerold L. Zimmerman (2007) *Managerial Economics and Organizational Architecture* (4th Edition) Chicago: Irwin.
- Deci, Edward L., Richard Koestner, and Richard M. Ryan (1999) "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation." *Psychological Bulletin* 125: 627-668.
- Ellingsen, Tore and Magnus Johannesson (2007) "Paying Respect." *Journal of Economic Perspectives* 21: 135-149.
- Kim, Daniel H. (2001) *Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change*. Waltham: Pegasus Communications.
- Layard, Richard, Guy Mayraz, and Stephen J. Nickell (2008) "The Marginal Utility of Income." *Journal of Public Economics* 92: 1846-1857.
- Lyubomirsky, Sonja, Laura King, and Edward Diener (2005) "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131: 803-855.
- Merton, Robert K. (1957) *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press.
- Ono, Hiroshi and Kristen Schultz Lee (2016) *Redistributing Happiness: How Social Policies Shape Life Satisfaction*. Santa Barbara: Praeger.
- Oswald, Andrew J., Eugenio Proto and Daniel Sgroi (2015) "Happiness and Productivity." *Journal of Labor Economics* 33: 789-822.
- Pfeffer, Jeffrey (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roscigno, Vincent, Carsten Sauer and Peter Valet (2018) "Rules, Relations, and Work." *American Journal of Sociology* 123: 1784-1825.
- Schneider, Daniel and Kristen Harknett (2019) "Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-being." *American Sociological Review* 84: 82-114.
- Schwartz, Barry (2015) *Why We Work*. New York: TED Books.
- Smith, Adam (1976) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ton, Zeynep (2014) *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits*. New York: Amazon Publishing.
- Weber, Max (1993) *Sociology of Religion*. Beacon Press.
- Yellen, Janet (1984) "Efficiency Wage Models of Unemployment." *American Economic Review* 74: 200-205.

おの・ひろし 一橋大学大学院経営管理研究科教授。最近の主な著作に *Redistributing Happiness: How Social Policies Shape Life Satisfaction* (Kristen Schultz Lee と共著) Praeger, 2016. 労働社会学, 労働経済学専攻。