

成果主義（業績給）の内的モチベーションへの 効果の検討

武 脇 誠

い。

1. はじめに

成果主義が注目された当初は肯定的な論調が目立ったものの、それが多数の企業で導入され、その問題点が顕在化するにつれて、最近ではむしろこれに対する否定論が多く寄せられているようである。その理由はいくつかあるが、その決定的な一つとして主張されているのは「金銭的報酬は内的モチベーションを損なう」とするものである。ここで内的モチベーションとは、仕事自体の魅力により喚起される仕事への意欲を意味するもので¹⁾、これが損なわれる原因として、次の理論的説明²⁾が行われている。

① 過剰正当化説 …… 行動の原因を外的なものに転化してしまうとする考え方で、仕事自体に対する関心から自発的に取り組んでいた仕事が、外的報酬を受けることにより、それを得るために行動に意識が変化してしまう状態をいう。このような名称は、外的報酬が得られることにより仕事をするという行為を過剰に正当化する点に由来する。ただし、外的報酬が内的モチベーションを損なうには、外的報酬がそれに見合うほどに魅力あるものでなければならな

② 認知評価説 …… 人間は本質的にコントロールされることを嫌うという仮説に基づく理論である。それゆえに、外的報酬がコントロール的ととらえられるなら、内的モチベーションは減少する。しかし時には情報的と解されることもある。たとえば業績に応じた報酬の場合は、その支給の有無により、従業員に対して業績に関するメッセージが発せられることとなる。その場合は内的モチベーションを増加させる。ただしこの理論の欠点は、コントロールのあるいは情報的の程度を測定する適切な尺度がないことである。

従来、報酬がモチベーションを高めることは自明のことと考えられていた。しかし、それに伴う弊害が存在するため、あるいは、業績向上に結びつかないことを理由として反対論も主張され、多くの論争が行われてきた。ところが、金銭的報酬自体がモチベーションを低めるということが真実であるなら、これをめぐる議論にとって決定的なものであり、強い反対論の根拠となりうるものである。そこで以下これについて検討を行う。ところで、この問題に関しては1970年代以来多くの実験が行われており、多数の成果が得られている。ただしこの分野に関する実験は、多数で指摘されているように、問

題点も多くそのまま結論として受け入れることはできないのはもちろんである。しかしこれらをすべて否定するべきではないであろう。特定の実験のみを取り上げることには問題があるが、近年これらを総合的に考慮したメタ分析がいくつか実施されており、これらから何らかの示唆が得られるものと考えられる。そこで本論文は、これらを参考に金銭的報酬の内的モチベーションに与える影響を検討することを目的とする。

2. 2つのメタ分析の検討

(1) Cameron & Pierce (1993) による分析

Cameron & Pierce は「金銭的報酬は内的モチベーションを損なう」という主張に対して 1971~91 年に実施された 96 件の実験研究を比較検討することにより、この正当性を検証した。ただしこれらの実験研究は、外的報酬の形態や内的モチベーションの大きさを測定する方法が多様である。そこで、まず外的報酬の形態を次のように分類する³⁾。①報酬タイプ……有形報酬（金銭的報酬等）対 口頭報酬（賞賛や肯定的なフィードバック）、②報酬関連性……業績関連報酬 対 作業関連報酬（基準値とは無関係に作業完成により支給）対 作業無関連報酬（行動に関りなく実験に参加するのみで支給）。さらに業績関連報酬を、③報酬の通知……期待報酬（作業開始前に報酬支給を通知）対 非期待報酬（作業開始前に通知せず）に分ける。

次に内的モチベーションを測定する方法であるが、以下のやり方が採用されるケースが多い。それは、報酬支給グループと報酬なしグ

ループ（コントロール・グループ）に同じ作業を実施させ、休憩時間中（この期間は報酬は支給されない）に、それぞれのグループがどの程度その作業を再び実施するかを観察することにより、報酬支給による内的モチベーションの変化を測定するものである。そこでもし、報酬支給グループの休憩時間における作業時間が少なかったなら、報酬は内的モチベーションを損なったものと判断されることとなる⁴⁾。また、休憩時間中の作業意欲を自己申告させ、それを両グループ間で比較する方法を採用する場合もある。このケースでは、報酬支給グループの作業意欲が低ければ内的モチベーションが損なわれたと判断されることとなる。このような①作業時間、②作業意欲、にくらべて件数は少ないが、③報酬停止後の作業実績（例：パズル解答数）あるいは、④次の実験（報酬なし）への参加意欲、により測定されるケースもある。そこで、これらの報酬形態と測定方法別に検証が行われている。

その結果、まず総合的に見ると、内的モチベーションの測定方法として「作業時間」、「作業実績」、「次回実験への参加意欲」を採用した場合は、いずれも報酬は有意な影響を与えていなかった。それに対して「作業意欲」による測定の場合、報酬は内的モチベーションに対してプラスの効果を示した。次にこれらを細分して検証し、有意な結果がでたもののみを示すと以下のようになる⁵⁾。まず報酬タイプについてであるが、口頭報酬ではいずれの測定尺度の場合も、高いプラスの内的モチベーションが示された。それに対して有形報酬では、事前に作業関連報酬の支給を通知し、「作業時間」で内的モチベーションを測定する時にのみ、マイナスの

影響が示された。それとは逆に事前に業績関連報酬の支給を通知し、「作業意欲」で測定する時にはプラスの効果が示された。

これらを要約すると、一般的に主張されている内的モチベーションに対する報酬のマイナス効果は非常に限定的なものであることがわかる。通常、報酬形態は従業員に対して事前に通知されるものなので、ここではこれを所与のものとすると、金銭的報酬が内的モチベーションにマイナスの影響を与えるのは、作業関連報酬、すなわち作業の完成により報酬を支給する場合のみということが分かる。それに対して、業績に関連させた場合はむしろプラスの効果さえ示されていた。これにより Cameron & Pierce は、金銭的報酬が内的モチベーションを損なうのは限られた状況においてのみであると結論づけた。

*Cameron^⑥は、その後 96 年に再びこれらのデータをもとに、この問題について論じている (Eisenberger & Cameron, 1996)。そこでは報酬関連性の分類方法を品質関連報酬 対 完成関連報酬 対 業績無関連報酬に変えることにより、業績無関連報酬の場合のみ「作業時間」を減らすことを示し、それに基づいて、より明確な形で「業績無関連報酬のみが内的モチベーションを損なう」と結論づけた。それゆえに本来であれば、より新しいこの論文についての検討を行うべきだが、報酬関連性の分類方法を変更した理由、およびその分類基準についての記載が全くなく、これに関する検討が困難なため、ここでは論究しない。

(2) Deci, Ryan, & Koestner (1999 a) による分析

「金銭的報酬は内的モチベーションを損なう」という主唱者の一人である Deci et al. (1999 a) は、反論のため 128 件の実験研究を対象にメタ分析を実施した。Deci et al. は報酬の形態を業績関連報酬、完成関連報酬、参加関連報酬および作業無関連報酬の 4 つに分類する。このうち業績関連報酬と作業無関連報酬は Cameron と同様なので、他の 2 つのみ解説すると、完成関連報酬とは作業に参加するのみでなく、作業を完成することにより始めて報酬が支給される形態をいい、参加関連報酬とは作業の完成や基準値達成に関りなく、作業に参加するのみで報酬を支給されるものを意味するとされる。それゆえに、Cameron の作業関連報酬が完成関連報酬と参加関連報酬に分解されたものと考えられる（しかし、この分類は実験上は適切でも、企業への適用を考える際には、不明確なものと思われる）。

その分析によると、有意な結果が表われたものは以下の点である。口頭報酬に関してはいずれの尺度で測定する場合も、内的モチベーションにプラスの結果が示された。それに対して有形報酬の場合は、参加関連報酬と完成関連報酬が事前に通知されるときは、いずれの尺度においてもマイナスの影響が示された。業績関連報酬についても、事前に通知されるとき、「作業時間」により測定^⑦される場合はマイナスの結果が示されたが、「作業意欲」による場合は有意な結果は示されなかった。

ここで、前記の Cameron と異なるのは次の点である。業績関連報酬で「作業時間」で測定する場合に、Cameron では有意な結果はなし

とされたが、Deci et al.ではマイナスの結果が示された。そして業績関連報酬で「作業意欲」で測定する場合は、Cameron ではプラスの結果が示されたが、Deci et al.では有意な結果はなしとされた。また参加関連報酬と完成関連報酬 (=Cameron における作業関連報酬) に関して、Cameron は「作業時間」測定の場合のみマイナスの影響が示されたが、Deci et al.はいずれの尺度においてもマイナスであるとした。このように、いずれも Deci et al.の方がマイナスの傾向が強く示されていた。

この結果から Deci et al.は「有形報酬は内的モチベーションに大きなマイナス効果をもたらす」と結論づけた。これは Cameron の分析結果と好対照を成すものである。このように結果が異なる原因について、Deci et al.は Cameron のメタ分析には次の欠点があるとして、これを修正するなら自身の結果と同様なものとなると主張した。それは、Deci et al.のメタ分析に含まれる実験は被験者にとって関心のある作業を前提としているにも拘わらず、Cameron は関心のない作業による場合も含めている点(以下で詳述)，および Cameron は報酬を支給されるグループの比較対象となる，いわゆる“コントロール・グループ（報酬なしグループ）”について適切でない実験を含んでいる点，そして報酬関連性の分類の仕方が違っている点である。また、内的モチベーションの程度を測定する尺度としての「作業意欲」は外的モチベーションの影響を受けやすく、また自己申告の信頼性に問題があるため、これにより得られた内的モチベーションへのプラス効果は有効ではないと主張した。

(3) Cameron の反論

これに対して Cameron は Eisenberger & Cameron (1999) において反論する。ただし、Deci et al. (1999 a) の個々の批判点に対して直接的に反論するのではなく、報酬の内的モチベーションへの有効性を主張するために、業績関連報酬を新たな基準により細分し、Cameron & Pierce (1993) のデータに基づいてメタ分析を実施し、検証したものである。

従来の認知評価説によるなら、規範的（他者あるいは過年度の数値）あるいは絶対的な基準値の達成により支給される報酬は、曖昧な基準によるものよりコントロール的と解釈されることとなり、自己決定感や内的モチベーションの大きな減少が生じるとされる。しかしそれに対して、むしろ規範的基準値による方が、達成者の有能さや、高い業績の重要性を伝達することとなるので、内的モチベーションを高めるものであると主張する。特に、他者の業績との比較は最も直接的な能力の指標となるので、規範的基準値による報酬が最も大きなプラスの影響を与えるものであると主張して、基準値の性格により業績関連報酬は、その効果が異なるものであると述べる。そして規範値、絶対値、および曖昧値の分類を追加する。

さらに、比較対象としてのコントロール・グループは、報酬のみでなく業績目標や業績フィードバックも提供されないものとして設定されることが多い。しかし、これでは報酬による効果と目標やフィードバックによる効果を混同することとなる。そこで、目標およびフィードバックを提供されるコントロール・グループを“完全コントロール状況”，そしてこれらのどちらかが提供されないものを“不完全コント

「ロール状況」として区別して、業績関連報酬を分類し、その内的モチベーションに与える影響を検証した。

その結果、内的モチベーションを「作業時間」で測定する場合、曖昧な基準値によるとマイナスの効果が示されていたが、規範的基準値でコントロール・グループを完全状況とした場合にはプラスの効果が示された。また、「作業意欲」で測定する場合は、絶対的基準値および規範的基準値によるとき、いずれのコントロール状況でもプラスの効果が示された。このように Cameron の再分析は、Deci et al. (1999 a) に対する反論というより、むしろ業績関連報酬に焦点をあて、これをさらに深く分析したものである。その結果、実験方法を厳密に区分することにより、プラスの効果がより強く表わされていることを示した。これを通じて以前の自身の主張を強化し、間接的に Deci et al.への反論としたものと考えられる。

(4) Deci et al.の反論

これに対して、再び Deci et al. (1999 b) により反論がなされた。まず、業績関連報酬の新たな分類の仕方について、すなわち、基準値が明確 対 曖昧の区別は、単に目標値自体の明確性のみに基づいており、それを達成するための方法の明確性を考慮していない点を指摘する。そして、目標は明確でもそのやり方が不明確な時は、内的モチベーションに対して異なる影響が生じるため、これらを区別して分析を行なわないと有効な結果は得られないと主張した。さらに以前と同様に、メタ分析に含める実験の選択の仕方が恣意的であり、これを変えることにより結果は大きく異なるとの指摘が行わ

れた。それゆえに、「内的モチベーションへのマイナス効果は幻想」との Cameron の主張に對して、これは「現実」であると結論づけた。

3. メタ分析における問題点の検討

このように 2 つのメタ分析は近い時期に実施されたにも拘わらず、全く異なる結論が導きだされた。これをどのように考えるべきか。上記の論争を見る限りでは、もっぱら Deci et al. が Cameron を批判し、それに対して Cameron は有効な反論を加えていない印象を受ける。しかし、これにより「金銭的報酬は内的モチベーションを損なう」との主張を正しいと結論づけるのは早計である。それは、前述のように Cameron が論争よりも、自己の分析を精緻化することに注力していたこと以外に、Deci et al. がこの結論を導く際のメタ分析や実験方法、あるいは内的モチベーションに関してさまざまな問題点が存在するためである。そこで、以下これらの問題について論じることとする。

本来メタ分析は、過去の独立した多数の研究結果を統計的に統合したものであり、主観性が少ないと認識されている。しかし、Deci et al. も指摘するように、両者のメタ分析の相違点の主要な原因是、どの実験を分析に含めるべきかに関する基準をめぐる問題であった。このテーマのように、内的モチベーションの効果の測定方法や実験方法の多様性が存在するケースでは、メタ分析に含める実験の選定の段階で判断の入り込む余地があるため、主観性を排除することは不可能であり、場合によっては恣意的に結論を誘導することも可能である。それゆえに、このようなメタ分析が困難なケースで

成果主義（業績給）の内的モチベーションへの効果の検討

は、それにより得られた結果は限定的なものと解釈し、それに基づく判断は慎重にすべきである。

また、そもそも内的モチベーションという概念自体が曖昧である。前述のように、内的モチベーションは、仕事自体の魅力により喚起されるものと考えられているが、一見、外的刺激なしで生じる行動に見えて、実際はそれをやることが将来の昇進のような外的モチベーションに間接的に関連していたり、技術・能力の習得を目的とする場合もある。このように、ある行動が純粹に外的あるいは内的な要因により起こるのではなく、両者の混在により発生するということも珍しくない。それゆえに、内的モチベーションは理論が示すほど明瞭なものではなく、外的モチベーションとの区別が曖昧なことも多い。したがって、実験により内的モチベーションが損なわれるとの主張が検証されたとしても、実際の場面での眞の内的モチベーションの低下は意外に少なく、それゆえに業績低下はそれほど大きいものとはならないであろう。たとえば、実験においては企業における昇進のような他の効果を盛り込むのは困難なため、ストレートに金銭的報酬によるマイナス効果が表われるが、実際はこれらに対する配慮も働くため、その効果は予想以上に少ないものとなるであろう。

さらに、実験方法に内在する欠点もある。前述のように、内的モチベーションは曖昧であるため、実際にこれの変化を正確に測定するのは困難である。けれども、内的モチベーションが損なわれるか否かを検証するにはこれが不可欠である。そこで、その測定のために前述の方法が採用されている。しかし、そのいずれの方法

を採用するにせよ、その結果のみで結論を下すのは危険である。それは、Eisenberger & Cameron (1996) においても指摘されているように、次の要因による可能性が考えられるからである。たとえば報酬支給グループは、報酬の存在のためにより強く努力することが予想されるため、その作業に対して“飽き”あるいは“疲労”がより早く起きやすくなる。そしてそれにより、休憩時間中の作業時間の減少や作業意欲の減退が生じたものとの解釈も可能であり、一定の期間が経過すれば内的モチベーションは復活すると考えられる。また、それまで得ていた報酬が停止されることに対する感情的反発もある。すなわち、初めから支給されていなければ問題ないが、ひとたび報酬が支給されるとそれは既得権となり、それを停止されることにより反感が生じ、やる気を失うというケースである。これは、仕事自体に対する意欲が減退したのではなく、反感のためモチベーションが低下する可能性を示唆したものである。それゆえに、これも一時的な効果とされる。

このように、メタ分析および実験方法を詳細に検討するとさまざまな問題点が浮かび上がってくる。これらを考えると、このテーマに関する実験およびそれに基づくメタ分析の結果の有効性は限定的であるため、これにより結論を下すのではなく、これらを参考に一層の理論的研究を重ねることが肝要であろう。

4. 他の研究の検討

作業に関心があり自主的にそれを行った場合と、関心がないにも拘わらず、やむを得ず作業を行った場合では、報酬の内的モチベーション

に与える効果が異なることが予想される。ところが Cameron は、それらの実験結果を区別せずに、一つの実験として平均した数値をメタ分析に含めていた。そのために、モチベーション低下の検証が不明確になっているとして、Deci et al. (1999 a) は批判する。すなわち、当初から関心のない作業は報酬による内的モチベーションの減少幅が少ないと予想されるため、これを含めたことが、内的モチベーションを損なう効果が表われなかつた一因であるとする。実際 Deci et al. (1999 a) はこれらの作業において、報酬は内的モチベーションにマイナス効果を与えないことを検証した。それゆえに、Deci et al. (1999 a) はこれらを区別するのみでなく、さらに、関心のない作業は実験に含めるべきではないと主張する。

たしかに、報酬の内的モチベーションに与える効果をより明確にするためには、これらを区別し、それぞれについての実験を行うことは有効である。また、内的モチベーションが最初から存在しないなら、低下しようがないとの解釈も成り立つ。しかし、もともとマイナスのモチベーションがさらに低下するという可能性は存在し、それによりさらに業績が低下することもある。またそれとは反対に、報酬が内的モチベーションを高める可能性もある。それゆえに、作業に関心のない場合を全く除外してしまうのは適当ではない。特に企業における現実を見ると、関心のない作業も多数存在するので、これらを分析から除外することは、これらの作業に従事する従業員の存在を見過ごすこととなるからである。

この問題、すなわち作業に対する関心の程度

を明示的に考慮した研究は少ないが、最近これに注目した実験が行われた。Fessler (2003) は、財務的インセンティブと業績の関係は多数の要因により影響されるとして、その中で特に業務^⑨の魅力に注目して検討を行つた^⑩。その結果のみを簡単に要約すると、①業務に魅力がある場合、出来高給によりそれが減少し業績も低下することがサポートされた。それに対して、②業務に魅力がない場合は、有意な変化は示されなかつた。Fessler はさらに業務の複雑性による影響を検証するために、業務をより単純化した場合の実験も行った。それによると、③業務が複雑でなくなると出来高給でも業務に対する魅力を減じることはなく、また業績も変化が生じなかつた。それゆえに、上記の結論は業務が複雑なときのみに限定されるものであると結論づけた。このうち①は、前項のメタ分析で論じた「金錢的報酬は内的モチベーションを損なう」との主張をサポートする実験の一つと位置づけることができるので、ここであえて取り上げる必要はない。②に関しては、魅力のない業務は通説では影響なしとされていたが、Fessler はこれとは異なり、報酬により魅力が増すことを予想して実験を行つた。しかし、これについては有意な結果は得られなかつた。Fessler は、報酬の刺激により魅力のない業務に対する関心が高まり、だんだん魅力を感じじようになることを予測して、このような仮説をたてたものと考えられる。しかし、報酬により従業員の関心を高めさせるまでは可能としても、このような外的刺激のみで魅力を感じさせるようにすることは困難であろう。しかしこれにより、金錢的報酬は有効ではないと結論づけることはできない。関心を増すのみでも十分

有効だからである。そもそも魅力のある作業については、内的モチベーションがすでに存在しているために、自発的に業務に打ち込むことを期待できるので、報酬によってこれを操作する必要性は乏しい。それに対してモチベーションの低い作業に対して、これをいかに高めるかという問題が企業にとってより重要である。その際に、業務に対する関心を高めることの重要性を軽視すべきではない¹⁰⁾。また③に関しては、一つの実験のみでの判断は適切ではないが、内的モチベーションへの効果を考える際に、他の要因による影響も考慮して検討することの重要性が示唆されたものととらえることができるであろう。

5. 結論

金銭的報酬を受け取ることにより、仕事に対する意欲が減退するとの意見は、多数の人間にとって違和感があるのではないか。高い業績をあげたことにより、予想以上の報酬を支給されるなら、多数の人間は満足感を味わうのが普通であろう。それにより、意欲に変化が生じないというのならともかく、逆に仕事に対するやる気がなくなるという状況は実感として納得しにくい¹¹⁾。その問題意識のもとに、「金銭的報酬は内的モチベーションを損なう」という主張の検討を、2つの対立するメタ分析を基に行った。その結果、この主張に対してさまざまな問題点があることを指摘した。ここでさらに、この主張に対する反対意見を補足することで結論とした。

そもそも、上記のメタ分析で取り上げられた実験、および理論的探求は、必ずしも企業を対

象として実施されたものではなく、教育すなわち子供の学習意欲を高めるためにはどのようにするかという問題意識により実施されたものが多い。そのため、上記のメタ分析も Cameron の論文は Review of Educational Research 誌に掲載されたものであり、また Deci et al. の論文も Psychological Bulletin 誌である。これらはいずれも経営に関する雑誌ではない。しかし、それが企業での従業員のモチベーションに類似する面があるため、適用可能と考えられ論じられてきたということに留意すべきである。モチベーションに関しては、これらの分野で古くから多数の研究が行われており、これらの成果を参考として議論を深めることは不可欠である。しかし、これをそのまま取り入れる際には注意が必要である。それは、教育と仕事の間に大きな違いがあるからである。仕事はその対価として給料の支給を受けるのは当然であり、もともと金銭的報酬とは密接な関連がある。それに対して、学習と金銭の支給の間に直接的な関連はなく、これを受けることは本来の趣旨から外れたものである。それゆえに、仕事への金銭的報酬の支給は当事者にとって違和感なく受け入れられるが、学習においては、本来、金銭の授与など期待していないにも拘わらず、これを受けることとなるので、それにより生じる精神的反応も大きく異なることが予想される。Deci et al. (1999 a) は、年齢による違い（子供 対 大学生）を考慮した実験結果を基にした分析も行っている。それによると、内的モチベーションに対するマイナス効果は子供ほど大きいことが検証された。これは、過剰正当化説によれば、学習に対する興味をまだ持たない子供は、報酬を目的化することにより学習への意

欲を失ってしまうのに対して、一定の年齢に達した大学生は学習と報酬の意味合いを認識できるので、これが生じにくかったものと解釈できる。また認知評価説によても、年齢が低くなるほど報酬が情報的かコントロール的かの識別能力を保有していなかったことによるものと考えられる。それに対して、企業で働く人間は通常大人であるため、なおさら報酬の自己目的化は少なく、またコントロール的か否かの識別能力もあると考えられるので、教育と仕事を同一に論じるのは危険であり、企業における従業員のケースに対して適用しうるかどうかの十分な議論が必要である。

もし、金銭的報酬により仕事に内在する関心を減少させるという主張が正しいなら、上記メタ分析の結果からは、業績に関りなく支給される固定的な給料までも否定されることとなる。上記の実験における報酬の分類は企業を想定したものではなく、特に完成関連報酬および参加関連報酬という概念は企業の報酬タイプとは適合しにくい。それゆえに、具体的な企業の報酬タイプに対応させるのは困難だが、固定給に最も近いのは Deci et al. の参加関連報酬であり、Cameron の作業関連報酬の一部、および両者の作業無関連報酬の一部であろう。このうち、作業無関連報酬については影響が見られなかつたものの、Cameron の分析では、作業関連報酬のみ内的モチベーションを損なう結果が示され、また Deci et al. の分析でも、参加関連報酬と完成関連報酬はマイナスの影響が示された。このようにいずれの分析結果からも、業績関連報酬と同等あるいはそれ以上に強いマイナス効果が示される結果となっていた。これにより固

定給に近い報酬形態において、明確に内的モチベーションを損なう性質があることが示されたこととなる。それゆえに、これに従うなら金銭的報酬の支給自体が内的モチベーションを損なう結果となる。

またこの議論を進めていくと、金銭的報酬に限らず他の外的報酬も問題となる。上記分析では口頭による報酬だけ検証され、これに関してはマイナス効果をもたらさないとされたが、他の代表的な外的報酬である昇進も検討する必要がある。この問題は、実験により検証することが非常に困難なためこれまで論じられてこなかった。しかし内的モチベーションを損なう理由を、過剰正当化説あるいは認知評価説のいずれに求めるにしても、昇進自体が目的化し、あるいはコントロール的ととらえられる可能性は、金銭的報酬と同様にあるものと考えられる。したがって、これも同様に内的モチベーションを損なうものと考えられる。

さらにこの主張を展開すると、企業においては従業員間の業績の差が明確となる多数の諸方策も同様に否定されることとなる。実際 Deming (1990) はこれに近い立場であり、この理由で金銭的報酬によるモチベーション向上を否定するなら、これこそが論理的に一貫した主張である。しかしこのような平等主義的主張に基づく考え方は、教育においては正当性を持ちうるが、企業においては適切ではない。

教育における報酬に対する反対論の根底には、ルソー以来の自主性を重んじる思想がある。この考え方によると、カネあるいはモノでやる気を引き出すことに対して、強い反感がある。同様に企業においても労働の自主性を尊ぶ

考え方がある。その場合、外的刺激によってではなく、関心のある仕事を提供することにより、モチベーションを高めることこそ、会社のあるいは上役の責任であるとされる。もちろんこのことは非常に重要なことで、それに向けて努力すべきであり、すべての従業員に対してこれが実現できるなら、モチベーションに関する多くの問題は解決するであろう。しかし、これはあまりに現実を無視した楽観的な考え方である。この主張が成立するには「あらゆる仕事は何らかの方法により、関心あるものとすることができる」という前提と、「すべての人間は“状況”次第で自主的に仕事自体に取り組むようになる」との前提が必要となる。

前者に関しては、近年、IT化の進展により、やりがいの感じられない多くの単純作業は機械に置き換えられている。それゆえに、やりがいのある仕事の比率は高まりつつある。しかし、やりがいを感じさせるようなさまざま工夫をしても、一定限度の効果しかない仕事も存在するのは事実である。あるいは一時的にやりがいを提供できたとしても、その仕事に対する関心を長期的に持続させ続けることのできる仕事はそれほど多くはないであろう。それゆえに、仕事のやりがいのみを過度に強調する意見は現実的なものではない。そこで、仕事固有のやりがいが乏しい場合に、これを補完する方策が必要となる。Deci et al. (1999 a)においてもすべての金銭的報酬が否定されたわけではない。たとえば、質問連報酬は自己決定感を減じる反面、他者との比較による自身の業績に関するフィードバック情報を得るために、自己能力感を増す効果がある。それゆえに質問連報酬は必ずしも内的モチベーションを減少させないと述べ

る。

また後者の前提是、McGregor のいわゆる Y 理論、すなわち人間は本来仕事が嫌いなわけではなく、“条件”によっては進んで仕事を行うものであるという人間観に基づくものである。これは X 理論、すなわち仕事が嫌いで可能な限り避けようとするという人間観に対するものである。しかし、このような X 理論か Y 理論かというような対極にある二つの解釈に基づく人間のとらえ方は危険である。実際にはさまざまなタイプの人間が存在しており、同一の人間においても両方の側面を持っており、時と場合によりいずれかが強く表われると考えるのが適当と思われる。このいずれの理論が正しいかを検証することは困難なため、この問題に関するこれ以上の議論は有益ではないが、少なくとも、Y 理論のみに基づいて人事政策を講じるのは適当ではない。また、仮にこれが正しいとしても、この実現のためには“状況”を整えることが必要である。しかしこの“状況”こそが実は大きな問題であり、この実現可能性への考慮なしに、この議論を進めても机上の空論に終わるだけであろう。それゆえに「怠け者ではないが、勤勉でもない人が、希望とはやや異なる職種に就いている」という現実的な状況において、いかにやる気を持たせるかを考える必要がある。その際に、仕事自体や労働環境あるいは人事制度を改善し、やる気を持たせるように工夫することはもちろんあるが、仕事に目を向けさせ、それに対する関心をもたせるきっかけとして金銭的報酬を活用することは有効である。それゆえに、金銭的報酬は内的モチベーションを損なう場合はあるものの、それを適切に運用するなら十分有効性を発揮することが可

能である。

注

- 1) これに対して、外的モチベーションは報奨金のような外部から支給される報酬により喚起される仕事への意欲を示すもので、内的モチベーションと対比される。
- 2) これは Cameron & Pierce (1993), Eisenberger & Cameron (1996) および Deci et al. (1999 a) を要約し補足説明を加えたものである。
- 3) ①～③の報酬形態に関して、内容を分かりやすくするために、原文の名称を一部変更している。
- 4) 類似した方法として、報酬支給前後の各グループの作業時間を測定し、その時間差を比較する方法を採用する場合もある。この方法によるなら、減少幅が大きいほど内的モチベーションを損なったものと判断されることとなるが件数は少ない。
- 5) ただし「作業実績」と「次回への参加意欲」を測定尺度とする場合に関しては件数が少ないので除外し、以後、「作業時間」と「作業意欲」についてのみ検証している。
- 6) Cameron は 1993 年に Pierce と、1996 年に Eisenberger と、そして 1999 年に再び Eisenberger と共同で論文を発表している。それゆえに、いずれの場合も正確には共同執筆者の氏名と連名で記すべきだが、内容はいずれも一連のものである。それゆえに、混乱を避けるため、本論文では以後、代表として Cameron の氏名のみ記すこととする。
- 7) Deci et al.は内的モチベーションを測定する尺度として、報酬停止後の被験者による“自由選択行動 (free-choice behavior)”という用語を使用する。しかしこれに関しては、Deci et al.も述べているように、行動に費やされる時間により測定される場合がほとんどであるため、Cameron と同様にここでは“時間”という用語を使用する。
- 8) Fessler の実験では、被験者に問題解決に関する仕事を行わせたので、単純労働を表すいわゆる“作業”という用語よりも、これも含む広い意味で“業務”を使用した。ただし、前述の Cameron あるいは Deci et al.のメタ分析において“作業”を使用したが、これらに含まれている実験はすべて単純労働だったわけではなく、“業務”という方が適するものも含まれていた。しかし、前者の方が多数を占めていたので、そこでは“作業”を使用した。
- 9) 98人の大学生を固定給と出来高給の2つのグループにランダムに割当て、問題解決業務を実施させる。そして、業務実施の前後に業務の魅力をどの程度感じているかを自己申告(7つの項目に対して点数での回答を求める)させることにより内的モチベーションの変化を測定する。さらに各グループ別にその業績を測定する。これにより次の仮説を検証する。
H 1 a : 業務に魅力があるとき出来高給は業務の魅力を減じる。
H 1 b : 業務に魅力がないとき出来高給は業務の魅力を増加させる。
H 1 c : 業務の魅力の有無に拘わらず、固定給は業務の魅力に影響を与えない。
H 2 : 業務の魅力は業績に正に関連する。
H 3 a : 業務に魅力があるとき、固定給を支給される従業員のほうが出来高給よりも優れた業績をあげる。
H 3 b : 業務に魅力がないとき、出来高給の従業員のほうが固定給よりも優れている。
- 10) Fessler はさらに、魅力ある業務では固定給が出来高給より優れているとの仮説を検証した。しかしこれに関しては、前記の Deci et al. (1999 a) あるいは Cameron & Pierce (1993)において、より詳細に分析されているのでここでは取り上げなかった。
- 11) 昨今、成果主義導入企業において、多額のインセンティブ受給者が、退職するケースが多いことが指摘されているが、これは仕事への意欲が減退したからではなく、高業績を持続

成果主義（業績給）の内的モチベーションへの効果の検討

できるかとの不安感が理由とされる。また有能な者ほど、他のより有利な職場への転職の機会も多いので、むしろこの理由がより強く影響しているのではないかと考えられる。

参考文献

- Cameron, J., & W.D. Pierce (1993). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation : A Meta-Analysis, *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Deci, E.L., R.M. Ryan, & R. Koestner (1999 a). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E.L., R.M. Ryan, & R. Koestner (1999 b). The Unndermining Effect Is a Reality After All-Extrinsic Rewards, Task Interest, and Self-Determination : Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999), *Psychologi-*
cal Bulletin, 125, 692-700.
- Deming, W.E. (1990). "The Management Guru Thinks U.S. Corporations Are Crushing Their Worker Incentives", *The Wall Street Journal*, June 4, 39.
- Eisenberger, R., & J. Cameron (1996). Detrimental Effects of Reward : Reality or Myth ? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- Eisenberger, R., & J. Cameron (1999). Effects of Reward on Intrinsic Motivation-Negative, Newtral, and Positive : Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999), *Psychological Bulletin*, 125, 677-691.
- Fessler, N.J. (2003). Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance, *Journal of Management Accounting Research*, 15, 161-176.

—— 2004年6月29日受領 ——