

# 金銭的報酬の有効性の再検討

武 脇 誠

## 1. はじめに

報酬には内発的と外発的の二つのタイプがある。「内発的報酬とは個人の内部で生じる有能感や達成感のような無形のことをいい、外発的報酬とは、給料、地位あるいは賞賛のような外部から提供されるものをいう」(Bellenger et al., 1984, 等を要約)。このうち、内発的報酬の有効性に対して批判されることは少ない。その理由は、これは、代表的なモチベーション理論である欲求階層説 (Maslow, 1954) による自己実現や自尊心に密接に関連した高位の欲求に根差したものとして認識されており、その有効性は自明のこととしてとらえられてきたからである。それに対して外発的モチベーション、特に金銭的報酬によりモチベーションを喚起させることに対しては、以前から根強い反対意見がある。特に、先般、我が国で注目を集めた成果主義に対して多くの反対意見が寄せられた。また二要因理論 (Herzberg et al., 1959) からも金銭的報酬のような外的に与えられるものは衛生要因と位置づけられており、これを充たしてもモチベーションは促進されないと主張がある。しかし、このことから、外発的モチベーションはモチベーション手法として劣るものであると位置づけてよいであろうか。この問題に関して、まだ明確な結論は得られていないが、業績給の実施を考える際に、この検討は不可避である。

ただし、外発的モチベーションの致命的な欠点として“侵害効果”<sup>1)</sup>が主張されている。これは外発的モチベーションが内発的モチベーションを損なうとするもので、これが事実であるなら、外発的モチベーション促進手法の適用が有効でないばかりか、かえってマイナスとなり、仮にこの手法が有効に働く状況があることが立証されても、この適用が全面的に否定されかねない。そこで本論文では、まずこの是非について検討を行う。そのうえで、成果主義研究に関する近年の研究成果を基に、金銭的報酬の有効性を再検討することを目的とする。

## 2. “侵害効果”

“侵害効果”が生じる理論的根拠の一つは認知評価理論にある。それによると、内発的モチベーションは、人間が生まれつきもつ2つの特質～自身を有能と感じたい欲求と自己決定したいという欲求～により左右されるとする。そして、報酬は情動的側面とコントロール的側

面をもち、前者は能力に関するフィードバック効果により有能感を高めるため、内発的モチベーションを高めるが、後者は自己決定感を損なうので内発的モチベーションを低下させるとする考え方である (Deci et al., 1999 を要約)。

他の一つは過剰正当化理論で、人々は事後的に自身の行動の原因を推測するが、その原因の説明として外部要因が適切な場合は、原因は外部にあるとし、明確な外部要因がない場合は、行動原因を自身の性格や欲求によるものとする理論である。そのため行動に対して外発的報酬が与えられると、行動は外発的報酬のためであり、内発的な欲求によるものではないと解釈し、内発的モチベーションが低下することとなる (Lepper & Henderlong, 2000 を要約)。

これらが真実であるなら、モチベーションを高めるために導入した手法が、かえって逆効果となるため、成果主義批判の重要な論拠となる<sup>2)</sup>。それゆえに、この是非に関して大きな関心が集まり、実験を中心とした研究が、100以上実施された。そしてこれらに基づいてメタ分析も複数実施された<sup>3)</sup>。しかしこれらのメタ分析により一致した結論は得られず、正反対の結果が示されたものもあった<sup>4)</sup>。

そこで Deci et al. (1999) は金銭的報酬否定論の立場から、それまでのメタ分析で取り上げられた実験を再検討することにより、新たなメタ分析を実施した。ただし、Deci は金銭的報酬否定派の代表として認識されることが多いが、金銭的報酬を全面的に否定しているわけではなく、状況やそのやり方により有効性を認めている。たとえば前述の認知評価理論においても、情動的にこれが運用されるなら有効であることが示されており、このメタ分析においても、報酬形態別に分析が行われ、それぞれの有効性が論じられている。その結果を一部補足し要約すると以下のとおりである。

口頭による報酬…事後的な賞賛等がこれに含まれ、内発的モチベーションを有意に高めることが示された。これは、正のフィードバックの役割を担うもので、情動的側面が強いためであるとしている。これに対して件数は少ないが、コントロール的側面の強い口頭報酬が用いられた実験による場合は、内発的モチベーションを高めないことが示されたとしている。

参加関連型報酬…業績に関係なく作業に参加することのみにより支給される形態の報酬で、内発的モチベーションに対する影響を検討する多数の実験で採用されているのがこの形態である。これは有意に内発的モチベーションを損なうことが示された。その理由は、参加を強いることとなるのでコントロール的と見なされるのに対して、能力に関する情報を提供しないので、マイナスの影響を緩和する効果をもたないことによるとされる。

完成関連型報酬…作業の完成により報酬が支給される形態の報酬で、有意に内発的モチベーションを損なうことが示された。その理由は、作業の完成を促すのでコントロール的と見なされるが、能力に関する情報も伝えるので一部は相殺されるものの、情動的側面は弱いためであるとされる。

業績関連型報酬…個人の業績に応じて報酬が支給される形態で、事前の基準値の達成を求められることが多い。そのため内発的モチベーションが強く損なわれることが予想された。しかし他方、高い報酬は優れた業績を示すこととなるため、能力に関する情報も提供する。それゆえに両者は相殺し合うが、メタ分析の結果は内発的モチベーションを損なうことが示され、特に「自由行動」が内発的モチベーションの強さを測定する指標<sup>5)</sup>として使用されたとき、他の報酬以上に内発的モチベーションを損なう結果が示された。ただし、「自己報告」が指標として使用された実験では、有意な結果は示されなかったとされる。

Deci et al. (1999) は、このように口頭による報酬以外の有形報酬に関して、大半の形態で内発的モチベーションを有意に損なうことが示されたとして、金銭的報酬のマイナス効果を強調する。

これに対して、金銭的報酬賛成派の立場から、Cameron & Pierce (2002) も以前の自身のメタ分析を再検討した。その結果、口頭報酬(正の影響)、および参加関連型報酬(負の影響)についてはDeci et al. (1999)の結果と同様であったが、大きな違いが示されたのは業績関連型報酬についてであった。Cameron & Pierce (2002)はDeci et al. (1999)における業績関連型報酬を、問題解決型報酬(問題やパズルを解決するごとに支給)、良好実施型報酬(作業をうまく実施することにより支給)、点数超過型報酬(基準を超えることにより支給)、他者超過型報酬(他者の業績をこえることにより支給)に細分し、それぞれについての効果を分析した。それによると「自由行動」指標による場合、問題解決型と良好実施型については負の影響が示されたが、点数超過型に関しては影響がなく、他者超過型においては正の影響が示されているとした。また「自己報告」指標による場合は、良好実施型は影響がなかったが、問題解決型、点数超過型、および他者超過型に関しては正の影響が示されているとした。このメタ分析の結果からCameron & Pierce (2002)は「報酬(金銭的報酬)が内発的モチベーションに与える一般的な効果はない」として「報酬が内発的モチベーションを害するのは、非常に限定的で滅多に生じない環境でのみ起こるもので、実社会では避けることは容易であり、これらの報酬のマイナス効果は神話である」と主張した。

このように、一見するとかなり異なる結論が示されているように見えるものの、両者の分析対象は同じではない。Cameron & Pierce (2002)は業績関連型報酬を細分して検討することにより、業績関連型報酬に属する報酬タイプによっては内発的モチベーションに負の影響を与えるものも存在するが、そればかりではなく、むしろ正の影響を与える場合もあることを示した。それゆえに、Deci et al. (1999)においても業績関連型報酬が細分化されて検討されていたなら、一部同様な結果が示された可能性もあり、両者は全く異なる結論が示されているわけではない。

また、両者の大きな違いは、Cameron & Pierce (2002)は実験対象となる作業に対する被

## 金銭的報酬の有効性の再検討

験者の関心が高い場合と低い場合に分けて検討を実施した点である。その結果関心が高いケースでは、一部の報酬タイプのみで負の影響が示されていたが、関心が低いケースでは「自由行動」指標の場合は正の影響が、そして「自己報告」指標の場合は、有意な結果は示されなかった。

それに対して Deci et al. (1999) は、内発的モチベーションは、人々が関心のある作業に関連する概念なので、当初から関心のない作業を実験に含めるのは不適切であるとして、Cameron & Pierce (2002) の分析を批判する。内発的モチベーションが低ければ、報酬支給後にこの低下の度合いが少ないのは当然であるため、このテーマに関して内発的モチベーションが高い場合を想定すべきであるとする Deci et al. (1999) の主張は理解できる。しかし、実際の仕事の環境を考えると、生活のためにやむを得ず仕事に従事しているというケースも多く存在するため、仕事は最初から関心の高いものであることを前提とするのは無理がある。

実はこの点に、金銭的報酬肯定派と否定派の主張の差の根本的な原因があるのではないかと。否定派は、仕事は当初から多数の従事者にとって興味あるものであることを想定しているため、金銭的報酬により内発的モチベーションが低められると、これを重視し金銭的報酬否定の一つの有力な論拠として強調する。それに対して肯定派は、興味ある仕事に従事していない従業員も多くいることを前提としているため、当初から内発的モチベーションは低いので、これがさらに低下する可能性は少なく、またこれのさらなる低下を重要視しない。むしろ金銭的報酬によりこれらの仕事に興味をもたせる可能性を強調する。

このように両者の違いは本質的なものではなく、分析対象やその分類方法の違いによるものであり、また金銭的報酬が全面的に否定されたわけではない。それゆえに、“侵害効果”については、一部の状況下では発生するものの、それ以外の場合にこれを避けることは十分可能であり、この発生リスクにより、金銭的報酬を全面的に否定することは誤りである。

また、Deci et al. (1999) のメタ分析から参加関連型報酬が内発的モチベーションを損なうとの結論が示されていた。これは重要な意味をもつ。企業に参加することにより報酬が支給されるというのは、成果主義が採用されていない企業でも多数で採用されている報酬のタイプであり、いわゆる年功賃金もこれに該当する。それゆえにこれも内発的モチベーションを害するという結果が示されるなら、何らかの形で従業員に金銭を支給することすべてが批判の対象となり、企業の現実に適さない。

そもそも“侵害効果”の是非をめぐる実験で、参加関連型報酬が多数で適用されていることに問題がある。しかしこれらの実験は、企業よりも教育学の分野で子供にいかにか勉強させるかという課題を解決することが、主な目的である場合が多い。そのため、この実験結果をそのまま企業のケースに適用することは適切ではない。それゆえにこれから得られた結論を企業のケースに無批判に受け入れ、これを成果主義批判の論拠にするべきではない。

### 3. モチベーションの細分化

外発的報酬の有効性を検討する際に、Miao & Evans (2007) の研究が有用である。これは報酬が業績向上へと至るプロセスを検討したもので、単純にモチベーション→業績の関係のみを検討するのではなく、販売業績に対する影響が広く認識されている役割ストレス<sup>6)</sup>(役割葛藤と役割曖昧性)を媒介因として加えることにより、モチベーションの業績向上に果たす貢献について厳密に検討したものである。その際に、次に示す Amabile et al. (1994) による分類に基づいて、それぞれの要因ごとに検討を加えている。すなわち、内外モチベーションを認知的側面と感情的側面に分類し、内発的モチベーションの認知的側面として挑戦指向(challenge orientation)を、感情的側面として仕事の喜び(task enjoyment)を、そして外発的モチベーションの認知的側面として金銭的報酬指向<sup>7)</sup>(compensation orientation)を、感情的側面として賞賛指向(recognition orientation)を考え、それぞれが業績にどのように貢献するかに関して、次のようないくつかの仮説をたて比較検討を行っている。

このうち外発的モチベーションについて見ると、金銭的報酬を重視する個人は、金銭的報酬が行動目標に結合しているなら、ベストな利益をもたらす行動を選択することにより、役割葛藤をうまく管理することが可能である。また明確な指示のない状況でも、その状況を解釈するための努力を高めるので、役割葛藤も減少することができると予想する。それに対して、賞賛指向の強い個人は、役割葛藤の状況ではいずれの役割にも強く従う傾向があるので、この対立状況をかえって増加させるものと予想する。

次にこれらのモチベーション要因が直接的に業績に与える影響をみると、まず金銭的報酬指向の強い個人は、高い努力は高い業績と金銭的報酬を導くと考え、販売努力を増加させるので行動業績、結果業績ともに高まると予想する。また賞賛指向の強い個人は、直属の上司により課された目標に多くの努力を注ぐので、結果業績を高めるものと予想する。

これらを、アメリカ中西部の証券会社の175人の販売部長を対象としたアンケート調査により検証した。その結果、金銭的報酬指向は役割葛藤および役割曖昧性を有意に減じるのに対して、賞賛指向は役割葛藤を増すことが示された。次に業績への直接的効果に関しては、金銭的報酬志向は行動業績のみを増すことが示されたが、賞賛指向に関しては有意な結果は示されなかった。

なお、参考までに内発的モチベーションについても見ると、挑戦指向の強い個人は自身を有能と感じる傾向が強いので、役割葛藤や役割曖昧性を刺激と捉えることができる。それゆえに、これらの強い環境にうまく対応できるので、挑戦指向は役割葛藤と役割曖昧性をともに減じることができると予想する。また仕事の喜びが強い個人は、指示が明確でない場合に様々なやり方を試みるので、曖昧な環境にうまく対応でき役割曖昧性を減じることができ。しかし仕事に没頭し、両立しない外部の期待に対して対応しにくいいため、役割葛藤を減じる

## 金銭的報酬の有効性の再検討

ことはできないと予想する。業績に対する直接的効果に関しては、挑戦指向の強い個人は機敏に仕事を行うとともに、仕事に向ける時間や努力が増す傾向が強いので、行動業績、結果業績ともに正の影響を与えるものと予想する。また仕事の喜びの強い個人は、積極的にさまざまな販売方法を試みるので行動業績が高まる反面、新しい販売方法は余分な時間がかかることも多く、期待どおりとならない場合も多いため結果業績は減じると予想する。そしてこれらに対する検証結果は次のとおりである。挑戦指向は役割葛藤のみ有意に減少させ、仕事の喜びは役割曖昧性のみを減じることが示された。また挑戦指向は行動業績、結果業績ともに増加させるが、仕事の喜びは行動業績には正の効果をもたらすものの、結果業績には負の効果を与えることが示された。

このように Miao & Evans (2007) は、内外モチベーションを新たな基準で分類し、さらに役割ストレスを媒介変数として導入することにより、それぞれのモチベーションが業績向上にどのように貢献するかを明らかにした。ここで示された調査結果の妥当性を判断するには、追加研究の蓄積が必要なのはもちろんであり、またいくつかの批判点はあるが<sup>8)</sup>、この研究結果から、本論文にとって次の3点の有用な示唆を得ることができる。

まず、外発的報酬が役割ストレスの減少を通じて、さらに直接的に業績を向上させることが検証された点である。ここで検討された4つのモチベーション要因のうち、役割葛藤と役割曖昧性のいずれも減少させることに効果があるのは金銭的報酬指向のみであった。これはさらに直接的に行動業績も向上させていた。それゆえに業績向上に際して金銭的報酬指向は有効である。

2つめは、内発的モチベーションを高めることが業績向上とならないケースがあることである。すなわち仕事に対する喜びを増す方策は、通常、業績促進にとって有益であると考えられているが、短期的に結果業績を減じることがあるため、これを実施する際には注意が必要である。

そして3つめは賞賛指向が、役割葛藤を増し、それにより業績にマイナスの影響を及ぼすばかりでなく、行動業績にプラスをもたらさない唯一の要因であることが示された点である。それゆえに、一部で非常に有効とされ奨励されている“賞賛”は必ずしもプラスではないことを認識すべきである。

この研究により、金銭的報酬を指向するモチベーションが業績向上において果たす有効性を確認した。しかしこれに対する他の批判として、多数の従業員にとって金銭的報酬の重要性は、他の報酬、特に内発的モチベーションを高める報酬に比べて低いとの主張がある。これが事実であるなら、金銭的報酬を求める従業員の業績を高めることが可能であったとしても、これを求めない従業員が多数であるなら、この有効性は限られることとなる。そこで次にこれに関する調査を見てみよう。

#### 4. キャリア段階別の金銭的報酬の有効性

金銭的報酬の重要性を考える際に、これに対する従業員の感じ方は一様ではなく、状況により異なる場合があることを考慮する必要がある。その一つとして、キャリア段階別の違いに焦点を当てた一連の研究がある。代表的なものを年代順に見てみよう。

Bellenger et al. (1984) は174人の販売部長を、7つの報酬項目（人間的成長、達成感、尊敬、昇進、賞賛、仕事の安全性、金銭的報酬）に対する関心の強さに基づいて、第一グループ（成長指向）、第二グループ（安全指向）および第三グループ（尊敬指向）の3つのグループに分類した。それによると、これらの3つのグループは、後者にいくほど年齢が有意に高く、ビジネス経験および現在の地位での年数も長くなるという特徴が示された。それゆえにこれらのグループは、キャリア段階の違いにより、第一グループ…初期、第二グループ…中期、第三グループ…後期というように呼ぶことができる。これより、初期は成長に、中期は仕事の安全性に、そして後期は他者からの尊敬に強い関心があることが示される結果となっていた。

さらに、7つの報酬に対する全体の選好順位を見ると、1位は達成感で、以下は人間的成長、尊敬、賞賛、給料、昇進、仕事の安全性の順となっていた。このように内発的報酬が上位を占めたのに対して、金銭的報酬は5位となっており低い評価となっている。しかし期間ごとにこれを見ると、初期では4位、中期では3位であるのに対して、後期で7位となっており、評価が低いのは後期における順位が低いことが原因であることが分かる。また期間比較を見ても、金銭的報酬に対する選好は、初期および中期は後期に比べて有意に高いことが示されていた。このことから金銭的報酬に対する選好は平均すると低いものの、すべての期間で低いのではなく、ある期間では平均以上に選好されていることが明らかである。次に昇進に関しては、初期が後期よりも有意に高く位置づけられていた。しかし賞賛については、グループ間で有意な差は示されていなかった。

ただしこの研究は、仮説の検証という形ではなく、調査結果に基づき年齢に応じてどの報酬に関心があるかが示されたものである。また、明確な基準によりキャリア段階を区別した後に、それぞれの段階で報酬に対する評価を調査したものではない。そのため厳密性に欠けるが、キャリア段階により報酬に対する選好に違いがあることが示されたものととらえることができる。

次の研究はキャリア段階を明確に区別し、それに基づき仮説をたて検証するという形を採用しており、その後の研究に大きな影響を与えたものである。

Cron et al. (1988) は、Super (1957) に基づいてキャリア段階を次のように区別する。探究期…20代以降の職場に慣れる時期で企業への帰属意識は低い、確立期…20代後半以降で

## 金銭的報酬の有効性の再検討

職場での安定を求め、さらに職業上の成功を最も重視し昇進を望む。維持期…30代後半から40代中頃以降で、現在の地位と業績レベルの維持に関心があり、離職の可能性は低くなるので企業に対する帰属意識は高くなる。撤退期…退職後に関心をもち業績レベルは通常低い。

そして、それぞれの段階における報酬に対する関心の違いを、Walker et al. (1979) による期待理論の発展モデルをもとに検討した。このモデルは、モチベーションは報酬の誘意性、期待値および道具性<sup>9)</sup>の3つの要因により決定されるとするもので、このそれぞれの要因に対して各段階の従業員はどのように感じるかを検討したものである。このうち外発的報酬に関連する部分を見ると、まず誘意性に関して、維持期においては能力増加や昇進よりも現状での高い地位と給料の維持に関心が向くので、金銭的報酬への関心が最も高い。そのため、昇進を除く低位報酬（外発的報酬）に対する誘意性は、維持期において探究期、確立期、および撤退期よりも高いという仮説をたてる。また昇進に対しては、確立期において最も出世欲求が強いので、確立期は他の期に比較してこれに対する誘意性が最も高いと予想する。

そこで、これらの仮説を176人の販売員に対する質問票調査により検証した。その結果、給料増加に対する誘意性は維持期で高い結果となっていたが、有意な差が示されたのは撤退期に対してのみであった。しかし、キャリア段階により選好の程度が違うことがここでも検証される結果となっていた。また昇進に対する誘意性は、確立期において最も高いことが検証された。なお、期待値および道具性に関してもいくつかの仮説がたてられたが、有意な差が示されなかったのでここでは省略する。

この研究はキャリア段階ごとの違いの検証が主な目的のため、報酬の選好順位について検討されていないが、全段階の平均の選好順位を見ると1位が給料増加で、以下、人間的成功、やりがい、賞賛、昇進、尊敬の順となっていた。また期間ごとの順位を見ると、給料増加は撤退期以外のすべての期間で1位の評価が示されていた。もちろんこれらは統計的有意性に関する検証がされていないので、これにより結論を導くことはできないが、金銭的報酬は内発的報酬よりも評価が低いとはいえないことを示唆する一つの事例ととらえることができる。

Mehta et al. (2000) は外発的報酬として給料、ボーナス、ストック・オプション、昇進、フリンジ・ベネフィット、退職プランに、そして内発的報酬として市場目標の達成、尊敬の維持、上役の態度に注目し、これらの重要性が販売マネジャーのキャリア段階（販売部長在任期間により初期…1~7年、中期8~15年、後期…15年以上に分類）により、いかに異なるかについて、仮説をたて286人の販売部長に対する質問票調査により検証した。

その結果、上記の9項目を重要性に応じて高点順に並べると市場目標の達成、ボーナス、上役の態度、給料、昇進、尊敬、フリンジ・ベネフィット、ストック・オプション、退職プランの順であった。このうち、尊敬までの6つの項目については、7点法による評価で6点ないしはこれに近い点数を得ているため、すべての販売部長にとって重要で、動機づけの際

に特に有効であると位置づけた。またキャリア段階ごとの重要性の差については、市場目標の達成、給料、昇進、尊敬、フリンジ・ベネフィット、退職プランで有意な差が示された。このうち給料の重要性について見ると中期に初期よりも有意に高いことが示された。しかし、他の報酬に対する初期と中期の比較に関しては、初期の方が内発的報酬を重視し、昇進を除く外発的報酬への関心は低いとの予想に基づいていくつかの仮説をたてたが、いずれも有意な差は示されなかった。この理由として、初期と中期の部長は責任範囲は異なるものの、企業にとって重要な厄介で困難な仕事に従事することを求められるので、努力に見合う報酬の獲得を強く望むためであると解説している。そして昇進については、後期に中期よりも有意に高いことが示された。

これらの研究結果から本研究にとって重要な点は以下の点である。まず、金銭的報酬の重要性が示された点、すなわち9つの報酬の中で、金銭的報酬である給料とボーナスは重要性の順位で2位と4位を占めており、内発的報酬に比べて低いものではなかったこと、および期間により金銭的報酬の重要性に差があることが示される結果となっていた点である。ただし前述のように初期と中期の報酬に対する考えは類似しているため、この差は大きなものではなかった。また給料に関して、キャリア段階ごとの重要性の順位が中期では2位に対して後期では5位であった。中期と後期の重要度の比較では有意な差とはなっていないが、各段階での重要度が異なることを示す一つの参考となりうるであろう。

次の研究は金銭的報酬のみを対象としたものだが、Cron et al. (1988)と同様のキャリア段階に基づいた選好の違いが検証されているので、次に見てみよう。

Flaherty & Pappas (2002)は、金銭的報酬をインセンティブと固定給に分類し、4つのキャリア段階による好みの違いを検討した。探求期では販売員は自身の能力に自信がもてず、高い業績を期待できないため、固定給を好むのに対して、確立期や維持期では業務により強く関与し、高い業績達成が可能となるため、インセンティブを好むものとの仮説をたてた。そして214人の販売員を対象に検証した結果、探求期では、固定給のときインセンティブよりも高い仕事満足と低い離職意図が示された。それに対して、確立期ではインセンティブのときに固定給よりも、高い仕事満足と低い離職意図となることが示された。ただし維持期においては両者の間に有意な差は示されなかった。この理由は維持期の販売員はすでに何らかの形で成功を経験しており、もっぱら現状維持に関心があるためとしている。

固定給は業績と関連性が低いため、金銭的報酬固有の効果が表れにくい特徴をもつ。それに対してインセンティブは、その名のとおり金銭による業績促進効果を期待して導入されるものであるため、金銭的報酬の効果が直接的に表される特徴をもつ。それゆえにこの研究結果は、金銭的報酬は探求期（初期）よりも確立期（中期）において効果を発揮することを示したものと解釈できる。

## 金銭的報酬の有効性の再検討

次の研究は専門職を対象とした特殊なものだが、キャリア段階による報酬に対する感じ方の違いを検証した数少ない研究の一つなので次に見てみよう。

Lynn et al. (1996) は、仕事に対するコミットメント、仕事満足、内外報酬満足、および離職意図が、次に示すキャリア段階によりいかに異なるかの仮説をたて、それを会計専門職 718 人を対象とした質問票調査により検証した。ここでキャリア段階は、就業期間を基準にして次のように分類された。確立期…期間が 2 年以下で、組織に参加し専門能力を獲得し、同僚に受け入れられるように努力する期間、向上期…2 年以上 10 年以下で、個人の関心は組織内の昇進や達成感に向けられる期間、維持期…10 年以上で、競争心が減退し同僚との関係に関心が向く期間。

その結果、報酬に関連する部分のみを見ると、内外報酬の満足感は、就業期間の長さに対して正の関係が示された。すなわち、外発的報酬の満足感は、向上期と維持期において、確立期より有意に高い数値が示され、また内発的報酬の満足感に関しても、維持期では確立期や向上期に比べて高い値が示された。この調査結果から、就業期間が長くなるにつれて、金銭的報酬に対する満足感が高くなることが伺われる。これにより、専門職にとっての報酬は初期においては有効性は低いが、後期になるにつれてこれが高まることを示唆する一つの研究と位置づけることができる。

前記のように、Miao & Evans (2007) では内外モチベーションを細分化して、それぞれの業績に与える影響が検討されていたが、次の研究はこれをさらにキャリア段階別にも適用して検討したものである。

Miao et al. (2009) は、Cron et al. (1988) と同様に、キャリア段階を探求期、確立期、維持期、および撤退期の 4 つに分類して、各段階ごとのモチベーションに対する関心がどのように異なるかの研究を行った。

このうち外発的報酬に関して見ると、それまでの研究を参考にして、金銭的報酬指向については探求期と確立期は維持期や撤退期に比べて高く、また賞賛指向については維持期は他の期に比べて高いと予想した。そして、これらの仮説を 175 人の販売員に対するアンケート調査により検証した。その結果、金銭的報酬指向は探究期および確立期で維持期よりも高かったが、撤退期との間に有意な差はなかった。また、賞賛指向に関しては有意な差は示されなかった。

さらに、キャリア段階ごとの各要因に対する関心の高さも調査されている。それによると、探究期では仕事の楽しみと金銭的報酬指向が挑戦指向や賞賛指向よりも高く、確立期では仕事の楽しみが挑戦指向や賞賛指向よりも、そして撤退期では金銭的報酬指向が挑戦指向よりも高い関心が示された。しかし維持期においては有意な差は示されなかった。

この研究結果から得られる本論文にとって有効な点は、次の点である。まず金銭的報酬の

重要性は、初期（探究期）および中期の前半（確立期）において中期の後半（維持期）よりも高かった点、次に後期（撤退期）においてもこの重要性は失われていないことが示された点、および賞賛指向に対する関心は全期間を通じて、予想以上に低かった点である。

以上、いくつかの調査研究を検討したが一貫した研究結果は得られていない。これはキャリア段階のとらえ方や、質問票の調査内容が同一のものではない等の理由もあるであろう。しかしキャリア段階を、それぞれ探究期…初期、確立・維持期…中期、撤退期…後期と考えると、次のような一定の傾向は得られるのではないか。

金銭的報酬に関して見ると、いずれの調査でも中期において高く評価されていることが示されていた。維持期においてはすでに高い報酬を得ているので探究期や確立期に比べて報酬への欲求が低いとの仮説がサポートされたものがあったが、確立期に関してはすべて高い結果となっていた。それに対して、後期はいずれも低い結果が示されていた。また初期は能力の少なさが影響しているものと思われるが、中期に比べて低い評価となっていた。昇進に関しては調査により、初期、中期あるいは後期のいずれかが高い評価となっており一定していない。賞賛指向についてはいずれも有意な差が示されなかった。

このように各報酬の重要性に対する意識について、キャリア段階による明確な重視レベルの違いは見られなかった。金銭的報酬についても一定の方向性が見られたのみである。それゆえに今後の研究の蓄積が必要だが、そもそも本節の焦点は、どのキャリア段階で金銭的報酬が重視されているかではなく、この重視の度合いがキャリア段階により異なることを確認することにある。その点に関して、いくつかの調査結果を分析した結果、金銭的報酬は総合的に低い評価が示されたとしても、部分的に検討すると、重視されている場合が多くあり、キャリア段階により重視の程度が異なることが本節の検討を通じて明らかとなった。

## 5. 結 論

成果主義、すなわち金銭的報酬によりモチベーションを喚起することに対しては批判が多い。それと対照的に、内発的モチベーションは個人の内部から湧き上がる“やる気”を意味し、これを高めることの有効性は広く認識されているため、これに対する批判はほとんどない。しかしその反面、外部からこれを促進することは本質的に困難であるため、これを高める方策を考えることは容易ではない。したがって、モチベーション向上には外発的モチベーションを喚起する方策の適用も必要であり、これらを補完的に適用するのが有効である。

しかし、外発的モチベーションに関しては“侵害効果”，すなわち、この存在により内発的モチベーションが低下するという致命的な欠点が発生するとの主張がある。これが事実なら、内発的と外発的のモチベーションの効果が加算されないため、たとえ外発的モチベーション

## 金銭的報酬の有効性の再検討

の有効性を発揮できる状況があるとしても、補完的適用によりかえってマイナスとなりかねない。そのためこの適用に対して強い否定論がある。そこで本論文では、まずこの是非について検討した。その結果、これは十分に回避できることを確認した。そこで、次にモチベーションを分類し、それらが業績へと至るプロセスを分析することにより、金銭的報酬を指向するモチベーションの有効性を検討した。その結果、内発的な報酬を指向するモチベーションに比べて劣るものではなく、業績向上に十分貢献することが明らかとなった。次に問題となるのは、従業員は他の報酬、特に内発的報酬に比べて、金銭的報酬を求める欲求が低いのではないかという批判がある。これに対して、総合的に見ると金銭的報酬を求める欲求が低い場合もあるが、個々の状況、たとえばキャリア段階別に検討すると、これに対する欲求が高い段階もあり、金銭的報酬が十分に有用な状況があることを確認した。そこで、キャリア段階により業績給部分の比率を変えるとといった工夫により、これを有効に機能させることは可能である。それゆえに、金銭的報酬を適用する状況を精緻に分析することにより、これが適する場面で、他の報酬とともに補完的に活用することが可能である。

ただし、ここで取り上げた研究はアメリカの事例を中心としたものである。そのため、日本企業を対象とした今後の調査が必要なのは言うまでもないが、離職率が高くなっている我が国の現状を考えると、以前より適用可能性は高いであろう。また本論文で取り上げた研究対象は営業職を中心としたものであった。そのため他の職種に関する今後の研究が必要である。

## 注

- 1) これは detrimental effect (Cameron & Pierce, 2002), undermining effect (Deci & Ryan, 1985),あるいは crowding out effect (Frey & Jegen, 2001) と称されている欠点だが、定着した訳語がないので、本論文では“侵害効果”という用語を使用する。
- 2) たとえば高橋伸夫 (2004) 等。
- 3) 次に示す4つである。Rummel & Feinberg (1988), Wiersma (1992), Tang & Hall (1995), および Cameron & Pierce (1994)
- 4) 本来メタ分析とは、多数の研究結果を統計的に総合することにより、一定の結論を導き出すための手法である。それにもかかわらず、このように全く異なる結論が出された理由は、メタ分析の欠点として指摘される「これに含める研究の選択の仕方により結論が大きく異なる」(Lepper et al., 1997) ことによるものであろう。
- 5) 内発的モチベーションの強さを測定する方法はいくつかあるが、通常次の2つの方法が使用される。「自由行動」指標は、実験による報酬支給終了後、自由行動が許される時に、再びその仕事のために費やされる時間あるいは成績を測定するものであり、「自己報告」指標は、その仕事に対する関心や満足感について自己報告された結果を測定したものである。
- 6) 役割ストレスとは、主に役割葛藤と役割曖昧性からなっており、役割葛藤とは果たすべき役割に関する期待の不一致あるいは両立しない程度を意味し、役割曖昧性とは役割を適切に遂行す

るのに必要な情報が欠如することをいう (Miao & Evans, 2007 を要約)。なお Churchill et al. (1985) のメタ分析によると、役割ストレスとモチベーションが販売員業績の最大の決定因であったと報告されている。

- 7) 調査の際に使用されたこの指向を示す設問のうち、高い比重を占めたのは金銭的報酬に関するものであったが、一部、昇進に関するものも含まれていた。
- 8) この研究において、あえて認知的と感情的に分けて検討した意味が明確ではない。たとえば感情的な要因が、何故、そしてどのように役割ストレスに影響するか、それが認知的な要因の場合と比べてどのように異なるかといった検討がされていない。この検討を行うことにより、金銭的報酬と他の報酬形態、たとえば賞賛との効果の違いをさらに厳密に理解することができるであろう。しかし、これらに関する課題、特に感情面のもたらす影響についての研究はまだ緒に就いたばかりで、注目すべき成果はまだ上がっていないので、それはやむを得ないであろう。しかし、今後報酬の有効性を考える際にこの問題は不可欠な領域であることを、この研究により認識することができる。
- 9) 誘意性とは報酬に対して感じる魅力を、期待値とは努力と業績の関連性に対する予想を、そして道具性とは業績と報酬との関連性に対する予想を意味する

#### 参 考 文 献

- Amabile, T. M., K. G. Hill, B. A. Hennessey, & E. M. Tighe, (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivation orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Bellenger, D. N., J. B. Wilcox, & T. N. Ingram, (1984). An examination of reward preferences for sales managers, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4 (2), 1-6.
- Cameron, J., & W. D. Pierce, (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis, *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Cameron, J., & W. D. Pierce, (2002). *Rewards and intrinsic motivation: Resolving the controversy*, Bergin & Garvey.
- Churchill, G. A. Jr., N. M. Ford, S. W. Hartley, & O. C. Walker, Jr., (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.
- Cron, W. L., A. J. Dobinsky, & R. E. Michaels, (1988). The influence of career stages on components of salesperson motivation, *Journal of Marketing*, 53, 78-92.
- Deci, E. L., & R. M. Ryan, (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*, Plenum Press.
- Deci, E. L., R. Koestner, & R. M. Ryan, (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.
- Flaherty, K. E., & J. M. Pappas, (2002). The influence of career stage on job attitudes:

- Toward a contingency perspective, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (3), 135-143.
- Frey, B. S., & R. Jegen, (2001). Motivation crowding theory, *Journal of Economic Surveys*, 15 (5), 589-611.
- Herzberg, F., B. Mausner, & B. Snyderman, (1959). *The Motivation to Work*, Wiley.
- Lepper, M. R., S. Sethi, D. Dyaldin, & M. Drake, (1997). Intrinsic and extrinsic motivation: A developmental perspective, In Luthar, S. S., I. A. Burack, D. Cicchetti, & J. R. Weisz, eds. *Developmental Psychopathology: Perspectives on Adjustment, Risk, and Disorder*, Cambridge University Press, 23-50.
- Lepper, M. R., & J. Henderlong, (2000). Turning “play” into “work” and “work” into “play”: 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation, In Sansone, C., & J. M. Harackiewicz, eds. *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, Academic Press, 257-307.
- Lynn, S. A., L. T. Cao, & B. C. Horn, (1996). The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals, *Journal of organizational Behavior*, 17, 135-149.
- Maslow, A., (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row.
- Mehta R., R. E. Anderson, & A. J. Dubinsky, (2000). The perceived importance of sales managers’ rewards: A career stage perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (7), 507-524.
- Miao, C. F., & K. R. Evans, (2007). The impact of salesperson motivation on role perception and job performance-A cognitive and affective perspective, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 (1), 89-101.
- Miao, C. F., D. J. Lund, & K. R. Evans, (2009). Reexamining the influence of career stages on salesperson motivation: A cognitive and affective perspective, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29 (3), 243-255.
- Rummel, A., & R. Feiberg, (1988). Cognitive evaluation theory: A meta-analytic review of the literature, *Social Behavior and Personality*, 16, 147-164.
- Ryan, R. M., & E. L. Deci, (2000). When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation, In Sansone, C., & J. M. Harackiewicz, eds. *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, Academic Press, 13-54.
- Super, D., (1957). *The Psychology of Careers*, Harper & Row.
- Tang, S. H., & V. C. Hall, (1995). The overjustification effect: A meta-analysis, *Applied Cognitive Psychology*, 9, 365-404.
- Walker, O. C., Jr., G. A. Churchill, Jr., & N. M. Ford, (1977). Motivation and performance in

industrial selling: Present knowledge and needed research, *Journal of Marketing Research*, 14, 155-168.

Wiersma, U. I., (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101-114.

高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』 日経 BP 社

—2013年9月24日受領—