

成果主義(業績給)の業務内容別有効性の探求

武 脇 誠

1. はじめに

金銭的報酬の業績に与える効果についてはさまざまな意見があるが、これを一概に良いものあるいは悪いものと単純に結論づけるのは誤りである。それは以前の論考(武脇, 2004 a)でも検討したように、企業におけるさまざまな内的・外的環境により影響を受けるからである。そのうち特に業務内容は、直接的に成果に関連し、また従業員のモチベーションにも直接的に影響を与えるものである。それゆえに、報酬の有効性に関する議論を行う際に無視できない問題である。そこで本稿では、業務内容による効果の違いに焦点を当て検討を行うこととする。

2. 実験結果の総合的分析

この問題に関する理論的研究は少ない。それに対して実験は多数行われてきた。ところが、実験の有効性に対してはさまざまな批判があり、これまでわが国では紹介される機会が少なかった。しかし一つの実験のみを取り上げるのではなく、多数の実験を総合的に判断するならば、有益な示唆が得られるのではないかと考えられる。

(1) Bonner et al. (2000) の研究

Bonner et al. は、金銭的報酬の業績に与える効果に関して過去に実施された 131 の実験を取り上げ、その実験の際に行われた業務の内容、および報酬形態を分類することにより、それぞれの状況に応じて報酬の有効性がどのように異なったかを分析した¹⁾。ところで報酬形態については、① 予算ベース、② 出来高給、③ トーナメント方式、④ 固定給に分類することにより分析を行っているが、これに関しては本稿の焦点とは異なるのでここでは取り上げず、業務内容の違いを中心に論じることとする。

Bonner et al. は業務内容を、複雑性²⁾を基準に次の 5 つに分類し、最も単純な ① から順に複雑性が増していくものとした。

① 監視・探知作業³⁾…閃光のような刺激を探知し、これに反応することが求められる作業である。反応は、たとえばボタンを押すような形態をとる。製造作業における具体的な例としては、JIT において作業員がもしエラーを発見すると、ボタンを押し、ラインをストップさせねばならない。この作業がこれに該当するものと考えられる。

② 記憶作業…記憶は適切な情報を探索し、提示された情報の意味を考えるために使用されるので、監視・探知作業より多くの処理が必要となる。実験では、語句、文章、絵を認知し、

再生する作業が行われることが多い。

③ 製造・単純事務作業…これらの作業の代表的なものは、詳細な指図書に基づく組立や書類の分類・整理である。この作業は工場の組立ラインの作業に近いと考えられるので、管理会計での実験において採用されることが多い。これらの作業は、記憶探索のみでなく、複雑な肉体的活動を必要とすることもあるので記憶作業より複雑である。さらに重要な点は、インプットとアウトプットの関連性が、記憶作業より低いことである。たとえば、おもちゃを組み立てるにはさまざまなやり方がある。ただし、実験での作業は代わりの方法を探したり、評価する時間がないのが普通である。

④ 判断業務…特定の状況での解答を導き出すために、記憶に蓄積された知識にアクセスすることが必要な点で前2者（②、③）より複雑である。たとえば、管理会計における判断業務では、キャッシュ・フロー、品質原価、差額原価・収益、埋没原価の算定を必要とする。記憶作業との違いは情報の統合である。また、製造・単純事務作業との違いは、これらが本質的に反復的であるのに対して、判断業務は意思決定者に適切な情報を選択し、新たな対応の実施を求めることである。選択業務も、意思決定者に確率や好みに関する情報を概算し統合することを求め、判断業務と類似している。それ故に、両者は複雑性において異なるものの、選択業務での実験例は非常に少ないので、ここでは両者を結合して一括して検討している。なお管理会計における多数の業務は、報酬、コントロール・システム、投資プロジェクト、価格・設備レベルにおける代替案間の選択を必要とする。

⑤ 問題解決業務…解決方法が明確でないとき、目標達成のための最良の方法を決定することが必要である。管理会計における例として、戦略的コスト・マネジメント、計画立案、資源配分の決定、組織コントロールを挙げることができる。この業務は、そこでの反応が情報の統合あるいは再生から引き出されるのではなく、新しいものが求められるので他の業務より複雑である。特に目標達成のためには多数の方法があり、この多様性が複雑性を増すものと考えられる。

実験においては、被験者は複雑な業務のための技術や能力を持たないのが普通である。そのため業務が複雑になるにつれて、必要とされる技術・能力と所有するそれらとのギャップが大きくなり、努力が業績へと反映しなくなる。そこで Bonner et al.は、業務が複雑になるにつれて、金銭的報酬の業績に与える正の効果は減少するとの仮説を立てた。そして、多数の実験結果を基にこれの妥当性を統計的に検証した。

その際 Bonner et al.は、各実験の総合的な結果のみを見るのではなく、次の点にも留意して分析を行う。多数の実験では、業務内容以外のさまざまな条件の違いによる報酬の効果についても合わせて検証されており、同じ業務内容においてもそれらのさまざまな条件を変更することにより結果が異なることがある。そこで一部の条件、たとえば最初の実験期間においてのみ、あるいは高い支給金額でのみ正（あるいは負）の効果が示された場合についても、正（負）の効果があつたものとしてこれを含めるのを「曖昧なケース」とした。それに対して、これらの一部のみの場合は効果ありと認めない

表1

1. 曖昧なケース	正の効果	負の効果	効果なし
①監視・探知作業	83%	0%	17%
②記憶作業	62%	0%	38%
③生産・単純事務作業	67%	2%	31%
④判断・選択業務	42%	16%	42%
⑤問題解決業務	21%	0%	79%

2. 厳密なケース	正の効果	負の効果	効果なし
①監視・探知作業	42%	8%	50%
②記憶作業	23%	3%	74%
③生産・単純事務作業	43%	5%	52%
④判断・選択業務	21%	21%	58%
⑤問題解決業務	17%	21%	62%

ものを「厳密なケース」としてこれらを区別することにより分析をより厳密なものとした⁴⁾。

そして分析の結果、いずれのケースにおいても上記の仮説は検証されたとした。さらにこの結果を各業務について要約して示すと表1のようになる。これより、②と③の間を除くすべての業務間においても、有意な差が検証されたとした。

(2) Bonner et al. 研究の現実への適用可能性

この研究を実際の企業にあてはめて考えてみるとどのようになるであろう。①監視・探知作業は最小限のルールを覚えれば可能な、反射神経に頼るごく単純な作業を意味するものと考えられる。それに対して、④判断業務は每期恒常的に発生する、たとえば受注可否や価格決定のような、いわゆる業務執行的意思決定に該当する。そして⑤問題解決業務は企業にとって重大なイレギュラーに発生する意思決定、たとえば設備投資、新市場開拓のような、いわゆる構造的意決定と同様なものと考えるのが適当

である。しかし②と③の区別は明確ではない。②は前記の解説から単純な事務作業が想起されるので、これを単純事務作業とし、③を単純製造作業と位置づけるなら明確であるが、単純事務作業は③に含まれている。それでは②と③の違いを、Bonner et al.はどのように見ているのであろうか。具体的にこの分析で取り上げられた実験内容をみると、たとえば後述の Libby & Lipe (1992) の実験を②に含めているが、これは被験者に次の作業を求めたものである。複数項目のリストを記憶→それを思い出して記入→新たなリストの中から以前と同じものを選択。それに対して、③に含まれる Bailey et al. (1998) の実験での作業は、提供された部品を使って、事前に示された指図書に従ってレッカー車のクレーンを組立てる作業である。このように両者は、記憶し、思い出し、それに基づいて作業を行う点は同様だが、その作業の内容が②は非常に単純で画一的なやり方しか存在しないものであるのに対して、③は作業方法に工夫の余地のあるやや複雑な

成果主義（業績給）の業務内容別有効性の探求

ものとなっている点に違いがある。ただし、この違いは他の作業あるいは業務間の違いほど本質的な違いではない。それが原因であろうか、表1で示されているように業績への効果の分布状況を見てみると、他の業務間では明確な差が現われているが、②と③は類似あるいは逆転した傾向を示している。それゆえにこれらを分離させたのは、その本質的な違いというより、むしろ両者を結合させると件数がこの分類項目のみ多くなってしまふ（全実験数131件に対して74件）ことが理由と思われる。そこで、以下これらを結合して“生産・単純事務作業”とすることにより、業務を4つに分類して検討を行うこととする。

監視・探知作業は、主に頭脳よりも反射神経に頼る作業に属するもので、現代の作業環境においては、最も機械におき換えられやすい性格のものである。それゆえに、機械化の進んだ現在の工場においては、機械の監視等のような限られた作業のみがこれに該当する。上記の例では、JITにおけるエラー発見時の作業が例として挙げられていた。しかし、実際にはJITの作業員は多能工であることが求められており、この作業のみを行うことはないであろう。さらに、これらの作業に関しては、個人の自由裁量の余地は非常に少ない。そのため、Bonner et al.の研究ではこの作業においては金銭的報酬が非常に有効との結論が示されたが、実際に有効性を発揮するケースは少ないのではないかと考えられる。

生産・単純事務作業（上記の記憶作業を含む）は一般的な事務作業や工場での多くの作業がこれに該当する。これらの多くは定型化した作業であるが、監視・探知作業とは異なり、そのや

り方に関しては自由裁量の余地がある。それゆえに個々の創意工夫が可能なもので、いわゆる“カイゼン”活動により能率向上が可能な作業である。したがって、モチベーション促進により業績向上が期待できる作業である。上記研究の結果「曖昧なケース」では約2/3が正効果ありとしていた。このケースは、前述のようにすべての場合に正効果があるのではなく、ある条件下でこれが見られたケースである。それに対して負効果はいずれも少数である。それゆえに弱い正効果ではあるが、マイナス効果が少ないので有効性を発揮するものと考えられる。

判断業務に関して、「曖昧なケース」では半数近い正効果が示されていたが、「厳密なケース」ではこれが低下し、負効果と同じ比率であった。

また問解決業務に関しては、さらに正効果は低下し、「厳密なケース」では負の効果の方が大きくなる。それゆえに、この結果からこれらの業務において金銭的報酬は有効でない結論づけて良いであろうか。

通常、実験はさまざまな能力を持つ被験者から構成されるグループ単位で行われるため、どの能力レベルの被験者のモチベーションが低下したかが明確ではない。しかし仮説によると、被験者の能力と作業に必要な能力との差が大きくなることにより、モチベーション低下、および業績低下が生じるとされるので、これが正しいとするなら、能力の低い者ほどモチベーションを低下させやすいものとなる。しかし、実験ではその実施に先立ち作業内容の学習が行われることが多いものの、被験者にとって経験のない作業を課されることが多い。そのため、被験者の所有する能力を上回る作業を行わなければ

ならないことも多く生じる。それにより、実際以上に業績低下が示される可能性が大きい。しかし実際の企業では、通常、作業に適した人材を配置し、もし能力が足りない場合には研修等により能力をつけさせる努力をするのが普通である。それゆえに、従業員が作業あるいは業務に適した能力を所有しないケースは少ないであろう。特に意思決定を行う部門は、それが企業にとって重要なものであるほど、能力の高い者が配置されるのが普通である。したがって、個人の所有する能力と必要な能力の差が正の効果を防げる主因であるとするなら、実際に企業の現場では、正の効果を示すケースは上記の実験結果をかなり上回り、逆に負の効果は下回るものと考えられる。

それゆえに、実際の作業あるいは業務に則して考えると、Bonner et al.が仮定したように、業務が複雑になるほど報酬の効果は小さくなるというような単純ものではない。たしかに上記の分析結果からは、金銭的報酬は単純作業において最も効果を発揮するものとされるが、より複雑な業務においても一概に有効性を否定することはできない。

3. 具体的な業務プロセスの研究

上記の分析は、過去の多数の実験をそこで行われた作業の性格に基づいて分類し、その各々の作業に応じた傾向を分析したものである。ただしそこで取り上げられた実験の多くは、特定の作業の全体を対象とし、そこにおける報酬の有効性を分析したものであり、作業自体を細かく分析し、その各プロセスごとに報酬の有効性を検討したものではない。しかし、これを明ら

かにしないと、なぜ業務内容により報酬の有効性が異なるかを解明することは困難である。次の Libby & Lipe (1992) の研究は、監査という特殊な業務を対象としており、さらにこの業務の詳細なプロセスへの有効性を十分に解明したものとはいいたいが、数少ないこの面での貴重な研究として、今後の研究に対する示唆が得られるものと考えられるので、次に取り上げてみたい。

(1) Libby & Lipe (1992) の研究

Libby & Lipe は、記憶作業に含まれる認知のプロセスをさらに細かく分析して、その各プロセスに対する金銭的報酬の有効性を実験により検証した⁹⁾。それを要約すると次のとおりである。

多くの会計上の判断業務において重要な役割を果たすと考えられる認知プロセスのうち、次の2つ、すなわち、情報を符号化（内容を記憶しやすい形に変換すること）して記憶し、それを記憶から引き出すプロセスに注目する。ただし後者は、情報を記憶から引き出し、それが適切なものかをチェックする再生のケースと、チェックのみを行う再認のケース（マニュアル化が進んでいる場合）があるとする。次に、134人の学生を1つの固定給グループと2つの業績給グループ（符号化以前に業績給の存在を通知されるグループと、符号化後にその存在を知らされるグループ）に3分類する。そして、これらの作業⁹⁾を実施させた後に、それぞれのグループの業績を比較検討する。ただしここでは、業績を測る指標として各プロセスに費やされた時間（努力の量を表す）と再生および再認プロセスにおける正確性を採用している。

成果主義（業績給）の業務内容別有効性の探求

その結果、業績給グループは固定給グループより、有意に多くの時間が作業に費やされていた。しかし、業績給グループ同士を比較すると、符号化前に通知されるグループのみが早い段階から業績給の存在を知らされるので、他のグループよりも符号化に多くの時間が費やされると予想したが、有意な差は示されなかった。ただし、符号化の際に必要なコンピューター画面での読み取り時間により業績を測定する他のテストでは、有意な差が見られた。

さらに各プロセスに費やされた時間を比較すると、再生時間に関しては業績給グループが固定給グループよりも有意に長かった。しかし再認時間に関しては業績給グループのうち符号化後通知グループのみ固定給グループより長かった。

また正確性に関しては、再生、再認、いずれのプロセスでも、固定給グループより業績給グループの方が有意に高かった⁷⁾。しかし、再生と再認では固定給から業績給に変わることによる正確性改善の程度が異なり、再生の改善の方が再認におけるよりも有意に大であった。その理由として、再認はチェック・プロセスのみを含むのに対して、再生はチェック・引き出しの両プロセスを含むのでインセンティブの影響を受けやすいことが挙げられていた。

(2) Libby & Lipe 研究の現実への適用可能性

この実験は監査業務を対象に、そこで行われる作業を次のプロセスから成る2つの代替的作業、すなわち①符号化→再生（引き出し→チェック）と②符号化→再認（チェック）に類型化して、各プロセスにおける金銭的報酬の有効性を実験により検証したものである。その

際、業績給を単一に考えるのではなく、これをインセンティブ導入時点（通知時点）により2つに分けて検討している。しかし、実際には作業実施前に報酬形態が通知されるのが普通と考えられるので、これらの違いについてはここでは検討を行わない。そこで業務実施前に通知される場合のみに焦点を絞って検討すると、①および②のいずれのプロセスにおいても、固定給に比べて業績給グループの成績の方が良い結果となっていた。これにより、金銭的報酬の各プロセスの業績に対する有効性が検証されたものとなっている。そして、その有効性の程度は再認よりも再生において強いことが示された。

この両者の違いは、前記のように再認はチェックのみであるのに対して、再生は記憶の引き出しとチェックの2つのプロセスから成っている点にある。また、いずれのプロセスも単純な作業である。それゆえに、この両者の違いは複雑性によるものではなく、プロセスの数の違いと考えるべきであろう。そこでこの結果より分かることは、プロセスの数が多きほど業績給の効果が働きやすいということである。これはインセンティブの働く場面が多いためと推測できる。

この研究は監査という特殊な業務を例にとって検討されたものであるが、この適用はこれのみに限定されるものではない。作業に関するさまざまな知識を記憶し、必要な場面でそれを取り出し、状況を考慮しつつ、それに基づいて実行するというプロセスは多数の作業に共通するからである。そこで作業のプロセスの数による報酬の有効性の違いを明らかにした点にこの研究の意義がある。ただし、実際の監査業務はこ

れほど単純なものではない。そのために注意すべき点は、この結果が有効なのは、単純な製造あるいは事務作業に関してであり、複雑な意思決定が必要な業務においては、これとは別にそれらの作業を細かく分析して検証することが必要とされることである。

4. 業務内容別の効果の違いに関する理論的研究

上記の、実験を基にした研究から、業務内容により報酬の効果が異なることを見てきたが、これのみでは何故そのようになるかの理由については明らかとはならない。これに関して Bonner et al.の分析では、業務に必要な能力と個人が保有する能力差を理由として解説が行われてきたが、これのみを理由と考えて良いであろうか。この点が明確でないと具体的な適用に際しての適切な指針を得ることが困難である。それゆえに、これに関する検討が必要であるが、これについて論じられたものは少ない。そこで本項でこの問題に関する検討を試みることにしたい。

報酬は以下のプロセスを通じて業績に影響するものと考えられるが、どのプロセスにおいて、どのような理由で正あるいは負の効果が生じるのであろうか。そしてそれは業務内容によりどのように異なるのであろうか。

金銭的報酬 → モチベーション → 業績

(1) (2)

(1) 金銭的報酬 → モチベーション

この点に関しては次の4つの観点から論じるのが適当であろう。

① 部分的なモチベーション低下

通常、金銭的報酬は外的モチベーションを高めるものと考えられているが、必ずしもすべての従業員について当てはまるわけではない。たとえば、一部の高能力者のモチベーションは高めても、その他の多数のモチベーションを損ない、それによるマイナス効果の方が大きい場合がある。これは、集団的貢献が業績向上に効果がある業務において、個人別業績給を導入した時起こりがちである。このような特別に優れた能力を必要としない単純で集団に適した業務においては、多数の従業員に不満が生じるような金銭的報酬の適用は有効ではない。

② 内的モチベーションの低下

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が、金銭的報酬がこれを損ない、それが外的モチベーションの増加以上のマイナス効果を及ぼす場合である。この問題に関しては拙稿（武脇，2004bおよび武脇2004c）において詳述したので、ここでは最小限の解説にとどめるが、この原因としては、仕事を行う理由を外的報酬の獲得に転化してしまう点、および外的報酬により行動をコントロールされると感じる点が挙げられている。そして、これが損なわれる程度に関しては、従業員にとって魅力を感じる業務ほど大きいとされている。それゆえに、単純な反復作業よりも複雑で創造性が必要な業務の方が従業員にとって魅力を感じる場合が多いので、複雑な業務ほど内的モチベーションが低下しやすい。したがってこの観点によるなら、金銭的報酬は複雑な業務において業績向上に役立ちにくいものと考えられる。

③ 達成可能性によるモチベーション低下

これに関して Bonner & Sprinkle (2002)

は、標準期待効用理論を援用して次のように述べる。それは、業務実施前に、従業員は業務により得られる便益とそれに要するコストを比較して、後者が大きいと判断した場合は、そのコストを減じる、すなわちそれに向けた努力を減少させることにより、これらのバランスをとるとするものである。

金銭的報酬は、本来外的モチベーションを高めるものであるが、その業務が複雑で達成困難と考えられる場合、半ばあきらめる現象を指すものであり、これによりモチベーションは大いに低下する。これは、複雑な業務ほど起こる可能性は高まるものと予想できる。またこの理論によるなら、実施が容易な単純作業では、便益とコストの差は高いため、より多くのモチベーションを期待できることとなる。

④ 技術向上重視によるモチベーション低下

「業務の複雑性は努力に加えて技術の向上を必要とする」(Bonner & Sprinkle, 2002) のは当然である。それゆえに、業務が複雑となるほど、それに対応して従業員の側では、その要求を充たすためのモチベーションが高まり、それに向けた訓練・研修に多くのエネルギーが注がれることとなる。これは長期的な業績向上にとってはプラスであるが、その分、短期的業績向上に対するモチベーションは低下することが予想される。

(2) モチベーション → 業績

通常、モチベーションが高まればそれに応じて業績も向上するものと考えられる。しかし業務内容により、必ずしもそうならない場合もある。これに関してはつぎのように分類して考えるのが有効である。

① 技術・能力の不足

モチベーションが高まってもそれに伴う技術・能力を持たないために業績向上へと結びつかないケースであり、前記の Bonner et al. の仮説の前提となった考え方である。これは通常、業務が困難な場合に生じる。そのためこのケースでは、業務内容が複雑になるほど業績への効果が現れにくいものと考えられる。また逆の場合、すなわち業務が容易なため、少しのモチベーションでも良い業績をあげることができる場合も、余分なモチベーションは業績を高めない。ただし実際にはこのケースは稀である。容易な作業であるなら多量の作業が課されることにより、量的に困難な状況とされるのが普通だからある。その際には、高いモチベーションは大きな業績向上をもたらすものと考えられる。

② インセンティブの逆説的效果

Camerer & Hogarth (1999) は業績を低下させる場合について、その原因を、たとえば Arkes et al. (1986) の、学生を対象とした予測実験により解説する。そこでは報酬を受けるグループの成績の方が悪かったが、それは報酬によりインセンティブが高まったため、学生は予測のため与えられた単純な公式を採用せず、自身で考え努力したことが原因であるとする。同様に Glucksberg (1962) の実験においても、報酬グループが洞察問題で正確な答えを導き出すために多くの時間がかかったのは、報酬によりこれまでのやり方をやめ、まったく異なるやり方で答えを導き出そうとしたために生じたものであるとする。このように、モチベーションが高まり、やる気を出しすぎたため、従来と異なるやり方を試み、それがかえって業績悪化を

招くことがある。

これらは個々の企業において独自のやり方がすでに確立しているルーティーン業務、すなわち、能率的な実施を求められる単純反復作業や業務執行的意思決定のように毎期反復的に発生する業務において起こりやすい。それに対して、創意工夫が求められるような複雑な業務においては生じにくい。

しかしこれによると、ルーティーン業務において金銭的報酬は効果が少ないとの結論が得られそうだが、次の点に注意が必要である。それは、ルーティーン業務といえども、改善の余地はあり、即座に成果は得られなくとも、将来新たなやり方が大きな効果を生み出す可能性があるということである。それゆえにインセンティブの逆説的効果は主に短期的なものであり、長期的にはむしろプラスとなる場合も多い。

これらのケースについてまとめると、金銭的報酬が有効でないのは、内的モチベーション低下、技術・能力不足、達成可能性、および技術向上重視の場合において業務が複雑になるほど、またインセンティブの逆説的効果についてはルーティーン業務において、そして部分的モチベーション低下に関しては、単純な作業においてであった。このように理論的観点からは、業務内容による一貫した違いは見られなかった。

5. 結論

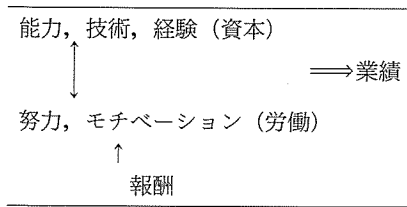
本稿では、業務内容による金銭的報酬の有効性について論じてきた。しかし上記のように、業務内容による適不適の一貫した原則は得られ

なかった。それは、他の多数の経営問題と同様に、これを取巻くその他の環境要因の影響が無視し得ないからである。そこで、この点についての議論を加えることによりむすびとしたい。

Camerer & Hogarth も 74 の実験結果を基に、金銭的報酬が業績に与える効果、および業務内容によるその効果の違いについて分析した⁸⁾。しかしこの分析は、業務内容の体系的な分類に基づいたものではない。そのため、この分析から業務内容別の違いについてあまり有効な成果は得られていない。むしろ Camerer & Hogarth は、報酬と業績の関係に関して異なる見方を提示しており、それについて検討することが有益と考えられる。

それは、報酬と業績の問題を生産活動において必須の労働・資本関係にたとえて考えることである。すなわち、個人が保有する能力、技術、経験を資本に、そして努力、モチベーションを労働にたとえることにより、労働と資本に代替関係があるように、努力、モチベーションと能力、技術の間にも代替・補完関係があると考えるものである。労働・資本関係にたとえることに対する是非はともかくとして、報酬と業績の関係を単純な直線的な関係として捉えるのではなく、他の複数の要因と補完しあいながら関係すると考える点に特徴がある。たとえば、困難な作業で相対的に能力が不足しているときは、報酬でモチベーションを高めることによりこれを補い、逆にモチベーションが不足しているときは、能力を高めることでこれを補うというように、いずれかが不足する時は他方でそれを補う関係にあるとする。それゆえに、十分に能力を保有しているときはモチベーションは少量でよく、過剰なモチベーションは業績向上に

図 1



役立たない。また、報酬とモチベーションは代替的關係ではないが、モチベーションが少ない時、たとえば魅力の乏しい仕事に対しては報酬によりモチベーションを高めることは有効であるのに対して、すでにモチベーションが高い仕事に関しては、報酬による効果は低いものと考えることができる。これらの関係は図1のようになるであろう。

この考えを前記 Bonner et al.の分析に適用すると、ここで得られた結果に対する解釈も異なったものとなってくる。彼らの分析で、単純な作業で報酬は有効であったが、業務内容が複雑となるにつれてその有効性が低下する結果となったのは、報酬自体の有効性が業務の複雑性とともに低下したのではなく、報酬の量に問題があったものと解釈することができるのではないか。つまり、実験で使用される報酬は通常少量なため、単純な作業では効果を発揮するものの、複雑な業務となるにつれて、能力の不足を補うほどの多量のモチベーションを生じさせるには不足であったと考えられる。それゆえに、もっと多量の報酬が提供されたなら、複雑な業務においても有効性を発揮したものと主張することもできる。このようにモチベーションと能力の代替・補完性を仮定すると、業務別の報酬の有効性に対する考え方も変わってくる。それ故に、報酬をめぐる議論の際には多数の要因を

総合的に考慮して結論を下すことが必要である。

また、次の点にも留意する必要がある。上記の Bonner et al.の分析により、複雑な業務ほど金銭的報酬の有効性は減じられるという結論が得られたとしても、これらはいずれも不可避なものではないという点である。実験は、通常短期的に実施されるものであり、学習効果が反映されない。また業務に適した人材が配置されるわけでもない。そのように非常に限定的な条件下で実施されるものなので、多数の実験結果を総合したものといえども、そのまま妥当なものとして受け入れるべきではない。それゆえに、これらにより否定的な結論が出たとしても、適切な方策を実施することにより克服可能な場合も多いと考えられる。たとえば、前記の理論的研究に則して考えると、能力不足や低い達成可能性による“あきらめ”に関しては、研修等により能力を高めたり、業務内容に適した能力のある者を配置したりすることにより解決することが可能である。逆説的インセンティブについては、定型化された作業方法の実行の徹底、あるいは改善方法は提案だけにとどめ、その有効性検証前に実施させないといった方策がある。また、部分的なモチベーション低下は、金銭的報酬自体の欠陥ではなくその実施方法に問題がある。たとえば、集団作業が中心の場合は個人報酬の比重を低くし、グループ報酬を重視する形態にする等の工夫により、マイナスを緩和することは可能である。それに対して内的モチベーション低下の問題は、心理的な問題であるため、この対策は容易ではないようにも感じられる。しかしそもそも以前に論じたように

(武脇, 2004 b および 武脇, 2004 c), 内的モチベーションについては、理論で主張されるほど明確なものではなく、またこれに関する議論は企業を主な対象として行われたものではない。それゆえに実際の企業においてはこれがそのまま妥当する性質のものではなく、内的モチベーションが減少する可能性は理論が示すほど大きなものではないと考えられる。それゆえに、これも克服できないものではない。

そして、技術向上重視による短期業績モチベーション低下については、これはまさに金銭的報酬が有効な状況である。すなわち、企業にとって望ましい長期・短期のバランスのとれた報酬支給基準（複数の業績評価指標の組合せ）を設定することにより、企業の目的に沿った従業員行動を確保できるからである。

それゆえに、金銭的報酬は有効であり、もし、特定の業務内容に関して適さないとの結論が出たとしても、その際の企業の内部・外部環境を所与のものとして考え、一概にこれを否定すべきではない。企業の学習能力、柔軟性を考慮すると、上記の方策により十分有効に機能することもあるからである。

注

- 1) Bonner et al. は実地調査は取り上げていない。その理由は、業務内容により分類することが困難な点と、実施例が少ないためであるとしている。
- 2) Bonner et al. は業務の複雑性を、業務の構造化の程度、明瞭性、必要な処理の量により判断する。
- 3) Bonner et al. はこの5つの業務について、いずれも“task”という語を使用していたが、本稿では単純なもの(①, ②, ③)について

は“作業”を、そして複雑なもの(④, ⑤)については“業務”を使用した。

- 4) 原文では前者を「ベスト・ケース」、後者を「ワースト・ケース」としているが、内容を明確にするために本文の名称に変更した。
- 5) Libby & Lipe はこれを記憶作業ではなく判断業務と称している。しかし、内容的に記憶作業に近いので、また Bonner et al. もそのように分類しているので、本稿では記憶作業とした。
- 6) その具体的な作業の内容は次のとおりであり、被験者はこれを行うことを求められる。① 監査の際に参照すべき特定業務の特性に関する多数の項目から成るリストを提示され、それを記憶する。② その後これを可能な限り思い出し、書き出す。③ 他の業務の特性に関する項目を含むリストを提示され、その中から最初のリストで示されたものを選択する。このそれぞれは、① は符号化、② は記憶の引き出し、③ はチェック、に該当するものとされている。
- 7) 業績給のグループをさらに細分すると、再生に関しては、固定給と符号化前・符号化後のいずれのグループの間でも有意な差があったが、再認に関しては、固定給と符号化前グループ間の差のみ有意であった。
- 8) Camerer & Hogarth は、1990～98年に経済雑誌に発表された74の実験結果を、金銭的報酬が①業績を高める、②業績を低める、③業績に影響をあたえない、④行動に影響するがそれは業績標準により判断できない、⑤効果は他の要因の影響を受ける、の5つのケースに分類して検討した。さらに業務内容にも焦点をあてて、どのような場合に有効かという観点からも検討を行った。その結果を見ると、①業績を高めたケースは74件の実験のうち23件であった。その多くは判断・決定業務、具体的には、判断・予測、容易な問題解決等であった。②業績を悪化させたのは9件のみであった。これらも、いずれも判断あるいは決

定業務であった。③業績に影響を及ぼさないケースは27件であり、最も多い結果となっていた。これに関しては前2者とは異なり、判断・決定業務に偏ることなく多様な業務において見られた。なお④はギャンブルにおける行動に関するもので、業績への影響を検証したのではなく、また⑤は実験方法に欠陥等があるものであるため、内訳は省略する。

参考文献

- Arkes, H.R., R.M. Dawes, & C. Christensen (1986). Factors Influencing the Use of a Decision Rule in a Probabilistic Task, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 93-110.
- Bailey, C.D., L.D. Brown, & A.F. Cocco (1998). The Effects of Monetary Incentives on Worker Learning and Performance in an Assembly Task, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 119-131.
- Bonner, S.E., R. Hastie, G.B. Sprinkle, & S.M. Young (2000). A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*, 12, 19-64.
- Bonner, S.E., G.B. Sprinkle (2002). The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research, *Accounting, Organizations and Society*, 27, 303-345.
- Camerer, C.F., & R.M. Hogarth (1999). The Effects of Financial Incentives in Experiments. A Review and Capital-Labor-Production Framework, *Journal of Risk and Uncertainty*, 19, 7-45.
- Glucksburg, S. (1962). The Influence of Strength and Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition, *Journal of Experimental Psychology*, 63, 36-41.
- Libby, R., & M.G. Lipe (1992). Incentives, Effort, and the Cognitive Processes Involved in Accounting-Related Judgments, *Journal of Accounting Research*, 30, 249-273.
- 武脇 誠 (2004 a) 「成果主義（業績給）の経営環境における有効性」東京経大会誌 2004年3月号
- 武脇 誠 (2004 b) 「成果主義（業績給）の内的モチベーションへの効果の検討」東京経大会誌 2004年7月号
- 武脇 誠 (2004 c) 「反成果主義への反論～成果主義は決して『虚妄』ではない」『企業診断』 2004年9月号

— 2004年9月28日受領 —