

# 成果主義（業績給）における目標と フィードバックの研究

武 脇 誠

## 1. 序 論

業績給は業績に応じた報酬の支給を意味するが、その有効な運用を図るには次のような一連の流れを必要とする。

目標の提示→業務の遂行（実績）→

フィードバック→報酬支給

このうち“業務の遂行→報酬支給”の面に注目が集まり、その是非が論じられることが多いが、目標とフィードバックの重要性も忘れるべきではない。たとえば、フィードバックに関して、公式的なものは存在しなくとも、また精粗の違いはあるとしても、何らかの形で当人に実績に基づくフィードバックが提供されなければ、報酬額に対する納得が得られにくく、以後の改善も期待できない。また、それに含まれる情報内容に何らかの目標値との比較が含まれていなければ、その解釈は任意であり、以後の改善やモチベーションの発生を期待することもできない。それゆえに、業績給を成功させるためには、この両者の適切な運用が不可欠であり、業績給実施の際にはともに運用されているのが普通である。したがって、業績給導入により業績が悪化したとき、その原因を“業績に基づく金銭的報酬の支給”のみに求めるのは問題があ

る。不適切な目標設定、あるいはフィードバックが原因の可能性があるからである。しかし、この両者に関しては、心理学、あるいは行動科学等の分野で多くの研究が行われてきたが、成果主義の問題に関連してこれらが論じられることは少なかった。そこで本稿では、まず両者の意義を解説し、次に業績給においてそれぞれが業績に影響を与えるプロセスおよびメカニズムを検討することにより、この両者の有効な運用方法を探求することを目的とする。

## 2. 目 標

### (1) 目標の有効性

目標設定に関しては、多年にわたり多数の研究が行われており、その結果、明確で困難なレベルの目標が、曖昧なたとえば“全力を尽くせ”のような目標よりも有効であることに関して、一定のコンセンサスが得られている。さらに、これはアメリカのみではなく、他の複数の国で実施された実験において、あるいは多様な業務においても検証されており、広く一般化可能なものとされている (Latham & Locke. 1991)。ただしその研究の重点は必ずしも企業にあるのではないため、そのままこれを適用すべきでない部分もある。また、この有効性に關

する豊富な実証研究に比べて、企業において目標が業績向上に貢献するメカニズムに関連させてその有効性を理論的に考察した研究は少ない。そこで本節では、そのメカニズムに関して理論的考察を加えることを目的とする。

## （2）メカニズムの研究

目標値あるいは標準値は、いわゆる事前コントロール、すなわち活動の前にこれらを提示することにより全社的に最適な方向に従業員の行動を誘導する役割を果たす。これは、目標達成により金銭的報酬が提供されなくとも、目標が存在すること自体にこの効果があるものと考えられる。その理由は、目標達成の程度により、金銭的報酬以外の報酬、たとえば賞賛や他人からの認知を得たり、将来の昇進が左右されるとの思惑が働いたり、あるいは内発的モチベーションが生じるものと考えられるからである。

それでは、目標は具体的にはどのようなメカニズムにより、業績向上を導くのであろうか。本稿ではこれを①方向指示、②モチベーション、③能力開発、に分類して検討を行う<sup>1)</sup>。

①方向指示…目標の役割として最も一般的なものは、企業にとって最適な方向を指示することである。その際、業績評価指標と関連づけて目標が提示されることが多い。それゆえに、全社的に重視すべき方向に沿った指標を設定することにより最適な方向づけを図ることができる。ただし、このときに明確な目標値を設定する必要がある。仮にこの指標が一つの場合は、明確な目標値を設定しなくとも“全力を尽くせ”等の指示で一定の成果を得ることができる。しかし、これが複数になると全社的に最適な成果は達成できない。それは、各指標に目標

値を設定しないと達成が容易な指標ばかりに力を入れがちとなる。そのため、せつかくバランス・スコアカードを導入することにより、バランスのとれた指標を選択したとしても、各指標に目標値が設定されていないと、全社的に最適な行動を促すことができなくなるからである。

②モチベーション…目標により高い業績達成に向けて努力を促すことができる。それは、主に目標レベルの難易度を変化させることにより行われる。それではどのようなレベルの難易度が適当であろうか。前述のように目標レベルの難易度は、多数の実験により困難な方が容易なものより有効であることが検証されている。それは、容易な目標では最大の努力を必要としないため、全力で業務を行う必要がない。それに対して、困難な目標では高いレベルの努力をせざるをえなくなり、それが業績を高める効果があるという、経験的な原則に一致したものである。しかし、当然、無限に困難なレベルが良いわけではない。そこでその目標は「受容可能」なものであることが条件とされる。これにより適度に困難なレベルに落ち着くものと考えられる。管理会計の分野でも、目標値のタイトネス・レベルは「困難だが達成可能」なレベルが良いとされている。これは上記の「困難」と「受容可能」という点に類似したものである。ただし、ここで「受容可能」ではなく、「達成可能」とされたのは、「受容可能」とすると可能な限り引き下げようとの力が働き、容易なレベルとなる可能性があるため、より主観性の薄い「達成可能」という概念に落ち着いたものではないかと推測できる。しかし、この基準は実際の状況ではあまり有用ではない。これに関し

ては後述する。

また、難易度を論じる際には、量的困難さ（＝努力の量をふやすことにより達成が可能なもの）と、質的困難さ（＝努力のみでは達成が不可能なもの）の2つを区別して考えるべきである。そして、後者についてはそれを達成可能とするための技術・能力の保有が必要となる。それゆえに、たとえば短期業績向上を目的とするなら、量的に困難なレベルを設定すべきであり、それに対して長期的あるいは構造的な業績向上を図る場合は、質的困難レベルの設定が有効である。

③能力開発…目標の中心的役割は前二者であるが、さらに目標の設定の仕方により、能力・技術の習得を促すことができる。たとえば、目標を現在の能力・技術で達成困難なもの、あるいは目標のレベルを保有している能力を超えたものとするにより、これらの習得意欲を喚起することが可能となる。それにより短期的な業績は犠牲にしても、長期的な業績向上を達成することができる。ただし、ここで問題となるのは前述の「受容可能性」である。従業員が保持していない能力を必要とする目標に対して、抵抗が生じるのが普通だからである。そのため、これが実現できるのは長期的業績での評価が保証される場合や、抵抗を抑えるに足るだけの大きな報酬が支給されることが必要となる。しかし、今日のような企業競争の激しい時代には短期指向が強くなるのは必然であり、これらの方策により「受容」が得られるのは実際には容易ではない。したがって、他の指標の目標レベルを高くするのではなく、むしろ直接的に能力開発を指標として組み込んで、これへの努力を促す方が有効である。

以上において、目標の与える影響を3つの要因に分解して検討してきたが、その際に大きな影響を及ぼすと考えられる感情的側面については触れてこなかった。しかしこれは非常に重要なものであり、これに関しては第4節で検討を行うこととする。

### 3. フィードバック

#### (1) フィードバックの有効性

フィードバックは、「人々が業務を達成後に、その行動に関する情報を受ける手続き」(Houten, 1998)、あるいは「人々がその業績に関して受取る情報」(London, 2003)と定義されており、その核心は「当人に対する事後的な業績に関する情報の伝達」にある。そしてその目的は、実績に関する情報を提供することにより将来の行動を改善することと<sup>2)</sup>、モチベーションを促進することの2つが中心である。これらに関して大きな意見の対立はなく、あまり議論も行われていない。しかしこの有効性をめぐってはさまざまな意見があり、これまで多数の実証研究が行われてきた。そこでそれらを総合して検証しようとする試みが行われた。Kluger & DeNisi (1996) は従来の研究のうち有効と思われる131の研究を基にメタ分析<sup>3)</sup>を実施した。その結果、フィードバックは平均的には業績を改善するものの、その1/3以上で業績を低下させるものであることを示した。このような、フィードバックに対する予想以上の否定的結果はどのような理由によるのであろうか。これを知るためには、理論的にフィードバックの有効性を検討することが、重要と考えられる。そこで次に、フィードバックが業績向

上に貢献するメカニズムを分析することにより、その検討を行う。

## （2）メカニズムの研究

### ① 情報提供による業務改善

フィードバック情報が業績を改善するプロセスは、主に役割明瞭性と自己効力感の向上によるものと考えられる<sup>4)</sup>。ここで、役割明瞭性とは適正な業務のやり方の意味であり、これを過去の実績に関する情報を提供することで明確に認識させ、以後の業績向上を図ろうとするものである。また、自己効力感とは自己の能力に対する信頼感を意味するものであり、これを高めることで業務改善を図るとともに、将来の自己目標レベルも高める効果がある。しかし、これらを達成するためには、単に目標と実績を比較した結果情報のみでは不足であり、業務遂行のプロセスに関する情報が必要である。これにより、目標値に未達（負のフィードバック）の場合は、問題点が明確となり将来の行動が是正される。目標値達成（正のフィードバック）の場合も優れた点を理解することにより、将来、より能率的な業務が可能となるとともに自信も高められる。しかし、Walderssee & Luthans (1994) は「役割明瞭性が高い場合、正のフィードバックは、余分な情報であり、悪くすれば業績を悪化させることもある。同様に自己効力感が高く、従業員がタスク遂行のための能力に自信をもっているなら、正のフィードバックは自己効力感および自己設定目標に影響を与えない。」として、さらにファーストフード業界を例にとり「この業界は非常に単純なタスクに基づいており、これにより新人がすぐにタスクを身に付けられるようになっている。そのよ

うなタスクにおいて、もし正のフィードバックが業績を改善するなら、それは役割明瞭性や自己効力感向上以外の行動メカニズムを通じてのものと考えられる。」として、ここで正の情報提供機能は有効でないことを主張している。このように、単純な作業あるいは確立したマニュアルの存在する業務では、能率的なやり方は定まっており、またそこで働く従業員も業務自体に対する不安は少なく、自信を持っている。そのため正のフィードバックが提供されても、役に立つ情報は得られにくい点に留意すべきである。それゆえにルーティーン化された業務では、正のフィードバックは、情報提供機能による業務改善効果をもたないものと考えられる。

### ②モチベーションの促進

フィードバックが提供されると、目標のケースと同様に、それに直結した金銭的報酬の支給がなくとも、他の報酬の期待や内発的モチベーションにより何らかの行動が促されるのが普通である。その際、フィードバックの内容に応じて反応も異なってくる。まず、その内容が目標値に未達のもの（負のフィードバック）であったなら、これを解消するための行動が促される<sup>5)</sup>。それにより短期業績向上に向けた行動を行う。しかし、当面の努力により目標達成が困難な場合、あるいは未達原因の根本的な解消を目的とする場合には、短期的な業績低下を犠牲にしても、能力開発や技術習得が促されることがある。あるいは目標値達成の可能性が低い時には、この業務を避け他の業務に関心を向けたり、これから逃避して自己の目標の追求に向かうこともある。それに対して、フィードバック内容が目標値を越えるもの（正のフィードバック）であれば、あえて現状を変えようとの必要

性は起きないか、むしろ努力を減らすモチベーションが生じることも多い。あるいは、自己効力感が高まり自己目標レベルが上がることにより、その後の業績が向上することもある。次に目標値に近い結果が示される場合は、特別の行動への刺激は喚起されないのが普通である。

以上のプロセスにより、フィードバックは様々な効果を及ぼすが、これらの場合、業績は必ずしも向上するわけではない点に留意すべきである。自己目標が追求されるとき、あるいは能力開発に関心が向けられるときは、現行目標への注目が薄らぐため、これへの努力が減少し業績は低下する。またモチベーションが高められたときでも、ルーティーン化された業務の場合、従来のやり方を改善する意欲がむしろ非能率的なやり方を導くこととなり（空回りすることにより）、かえって業績低下を招くこともある。また、「フィードバックによりもっぱらタスクの中心部分に注意が向き、周辺に対する関心は減じられる傾向がある。それゆえに、中心と周辺の頻繁な注意のシフトが必要な、複雑な、たとえば創造的なタスクの業績は損なわれる場合がある」（Kluger et al., 1994）との意見もあるように、業務の複雑性が増すとフィードバックの業績への効果は損なわれやすい点に留意すべきである。

このようにフィードバックは、必ずしも短期業績を向上させるものではなく、長期業績に向かわせたり、さらには逃避を促す効果を持つこと<sup>6)</sup>、およびモチベーションを喚起しても業績向上が生じないケースもあることを認識すべきである。しかしこれまでの検討は、フィードバックの影響のすべてではない<sup>7)</sup>。業績結果に非常に大きな影響を及ぼす感情的側面に関して

は、まだ検討していない。これについて次に検討を行うこととする。

#### 4. 目標とフィードバックによる感情的影響の検討

##### (1) 感情面での影響の重要性

従来、管理会計の分野では、目標に適合的な数量情報が作成されれば、それがフィードバックされ、全社的目標と整合した意思決定あるいはモチベーションが促されるとの前提で議論が行われてきた。しかし、これはそれほど容易に達成されるものではない。人間の感情面が行動にさまざまに作用するからである。すなわち、理性的判断と人間の感情とは表裏一体の関係にあるため、フィードバックにより理性的に判断するとき、同時に感情面に変化が生じているからである。それゆえに、このような感情と理性的の関係により行動が行われている点を忘れるべきではない。そこでこの面での検討が不可欠である。

ところで、フィードバックを有効なものとするためには、その情報内容に基準としての目標値を含めることが不可欠である。これによりそれぞれが密接な関連をもちつつ各機能を果たすことが可能となるからである。このように、両者はともに運用されるのが、単独に比べて業績改善に有効であることは、多数の実証研究によっても明らかにされている（Latham & Locke, 1991）。また実際の企業においても、フィードバック情報に何らかの目標値が含まれているのが普通である。それゆえに、特に感情面に与える影響を検討する際には、この両者の影響を個別に検討するのは困難であり現実的ではない。したがって、本節では両者の検討をと

もに行うこととする。

## （２）目標・フィードバックの感情面での影響

フィードバックがもたらす感情的影響の代表的なものとして広く認められているのは満足感（快感）である。正のフィードバックにより満足感を感じ、それがモチベーションにプラスの影響を与える。それに対して負のフィードバックでは不満な感情や挫折感が生じ、それがモチベーションにマイナスの影響を及ぼす。また、目標に関してそのレベルが高すぎる場合に、その設定者あるいは企業に対して不満が生じモチベーションが損なわれることがある。そして、フィードバックに含まれる業績指標が複数になると、それが一層深刻な問題となりやすい。たとえば前述のバランスト・スコアカードにより営業部長に過年度の業績評価が伝達されるとき、目標を大きく上回る売上高を達成したとしても、バランスト・スコアカード導入以前まで軽視されてきた他の指標、たとえば能力開発指標が目標に未達であれば、予想外に低い評価が下される可能性が高い。その際に感情的な反発により不満が生じ、その後の冷静な判断能力が失われ、目標とする方向指示と異なる行動が促される可能性がある。このように、行動を行うのは感情を持った人間であるため、適切な情報が提示されたとしても、それに沿った行動が促されるとは限らない点に留意すべきである。

また、フィードバックの感情に及ぼす影響に関しては、モチベーションのみを考えるのではなく、業務改善や意思決定に対するものも十分考慮する必要がある。「不快は認知の柔軟性を減じ、その結果創造的タスクの質を低下させる」(Murray et al., 1990) との意見があるよ

うに、感情は認知能力の低下を招く場合があるため、適切な情報を提供しても適正な意思決定が行われない可能性がある点に留意すべきである。

しかし、フィードバックに対する感情的反応を満足・不満足あるいは快・不快のみで捉えるのではなく、他の感情の働きも考慮すべきという主張がある。Kluger et al. (1994) は Russell (1991) の研究を援用して、第 2 の次元として覚醒を取り入れることを主張する<sup>9)</sup>。

ただし覚醒とは、通常「目覚めている状態」(心理学辞典 1999, 上田 2003) を指す用語であるが、Kluger et al. (1994) はこの語を「強い衝撃により心的に変化を受けた状態」という意味で使用しているものと思われる。そこで本稿も、この意味で以後の検討を行うこととする。

そこでまず、フィードバックにおける覚醒の働きを見ると、正・負いずれのフィードバックが与えられても、これが小さなものであるなら、覚醒の程度は少なく、強い活動意欲は促されない。しかしそれが大きいものであると、覚醒が生じ強い活動意欲が喚起される。そして、これがゼロの場合は喚起は全く生じない。それゆえに、覚醒のレベルは、フィードバックの大きさにつれて U 字型を示すものと考えられる。

そこで、この Kluger et al. (1994) の覚醒の観点も取り入れて、これと快・不快がフィードバックの行動面にどのような影響を及ぼすかを次に考察してみよう。負のフィードバック・サインを受けると、これを解消しようという行動が起こるが、不快を感じるにより、この行動が妨げられる。しかしこの値が大きい場合は、強い覚醒が生じるためにマイナス解消行動を強く促す結果となる。それに対して中途半端

な負のサインは、覚醒が少なくなり、不快も存在するため、モチベーションへの効果が非常に少なくなる。それゆえに、むしろ大きな負のサインをあえて提供するほうが有効な結果を生む場合もある。これを具体的な例に置き換えて考えてみよう。業績評価の結果が負であると正行動を促されるが、その際不快感が伴うため、強いモチベーションが働かない場合がある。しかし負の値が非常に大きなものであると、必死で正行動に取り組まざるをえなくなり、不快感は存在しても、大きなモチベーション効果を生み出すことができるという状態である。

次に正のフィードバック・サインを受けた場合は、前述のように快感を感じることで、行動にプラスの影響が及ぶとされる。そしてこの値が特に大きい場合は、快感が大きくなるとともに覚醒も生じ、より大きなモチベーションが生み出されることとなる。この場合は、さらに自己の能力に対する自信が生まれ自己効力感も高まり、目標を一段高く設定したり、あるいはより高次の目標追及に向けた行動が促される場合もある。

それに対してゼロのフィードバック・サインを受けた場合は、快・不快を感じず、また覚醒も生じないため感情面から行動に影響を与えることは少ない。

同様に、目標においても覚醒は影響を及ぼし、非常に高い目標レベルが設定されると覚醒が生じ、強い活動意欲が喚起されることがある。ただし、前述のように反感から活動意欲が大きく損なわれることもある点に注意すべきである。

以上、快・不快と覚醒という二次元で感情の行動に及ぼす影響を検討してきたが、感情面で

重要な他の要因は内発的モチベーションである。これは、字義どおり自発的に湧き出る仕事に対する意欲のことであるが、フィードバックの内容、あるいはその提供の仕方により、正負に関りなくこれが損なわれることがある。たとえばフィードバック・サインが正であったとしても、これを提供する目的が従業員間の競争をあおるようなものであると、被コントロール感が強まり、それに対する反感から内発的モチベーションが損なわれることがある。逆に負のフィードバックであったとしても、それが、従業員にとって業績不良の原因の究明に役立つものであるなら、内発的モチベーションが高められることもある。

また、「感情面の影響は意図したものばかりではなく、フィードバックが提供された以外の業務の業績にも影響を及ぼす」(Kluger & DeNisi,1996)との有益な指摘もある。この点はモチベーションと業務改善のいずれにおいても、特に留意すべきである。

## 5. 目標、フィードバックおよびインセンティブの有効性の比較

目標、フィードバック、さらにインセンティブの、各々の業績に与える影響の強さを比較検証した研究がいくつか実施されている。これらは、前述のように一体的に運用されるので、個々の強さの比較はそれほど有用なものではない。それゆえに、これにより重要な結論を導き出すべきではないが、これらの研究から、参考とすべき何らかの示唆を得ることは十分可能である。そこで次に検討してみよう。

(1) これまでの研究

Stajkovic & Luthans (2001) は業績促進に効果があるものとして、最も広く認知された3つの要因、すなわちカネ、フィードバック、社会的認知<sup>9)</sup>を取り上げ、それぞれの業績に与える効果を、単独および組合せのケースについて、多数の先行研究を基にしたメタ分析により検証した。その結果、有効であった順に並べると、① 3つの組合せ、② カネ、③ 社会的認知、④ カネとフィードバックの組合せ、⑤ フィードバックと社会的認知の組合せ⑥ フィードバック、⑦ カネと社会的認知の組合せ、であった。

この結果から、3者を結合して使用するとき最も有効であることが分かる。その理由は、これら3者がモチベーションにおいてそれぞれ異なる働きをし、シナジー効果を発揮したものと考えられ、納得のいくものである。そしてこの研究では、2つを組合せた場合の有効性についても検討されているが、これらのケースの有効性が意外に低く、特にカネと社会的認知の場合は最低であった。この理由は Stajkovic & Luthans (2001) によると「社会的認知により生じる人間間の相互信頼、相互尊敬が、カネという非人間的な要素により損なわれる」からであるとされる。しかしこれにフィードバックが加わると最大の効果となるのは「フィードバック情報が社会的認知とカネによる不適合感を和らげ、さらに三者の相互作用を促進させるため」とされる。この点については納得しうるが、カネと社会的認知について見ると、単独の場合の方が、それぞれフィードバックと組合せた場合よりも有効な結果となっている点は疑問である。これによるとフィードバックの有効性

が否定されることとなるからである。しかし、これらに関しては実験に問題があるのではないかと考えられる。Stajkovic & Luthans (2001) も指摘するように、メタ分析で取り上げた実験の多数は単純なタスクによるものであったとされる。そのため、フィードバックを提供するまでもなく、被実験者は業績結果およびそのプロセスを理解しているので、これが不要であるばかりでなく、かえって被コントロール感を増し反発を招いたものと考えられる。また単独の有効性の順位がカネ、社会的認知、フィードバックとなった点についても、Stajkovic & Luthans (2001) も指摘するように「単純なタスクは複雑なものに比べて、知識、認知能力、記憶、行動能力、情報処理能力等は少なくても代わりに、より多くの努力が必要」である。それゆえにタスク明瞭性を増す働きのあるフィードバックより、努力を促進するカネの有効性が高い結果となったものと考えられる。したがって、この研究の結果は一般化すべきではない。ただし、それをもってこの研究の有効性を否定するつもりはない。実験において現実に近い複雑な業務の状況を作るのは非常に困難なため、単純な状況のみに限定せざるをえない。それゆえに単純なタスクのときという限定はつくにしても、強化因としてのカネの重要性は高いのに対して、フィードバックの有効性は低いことを検証した点に、この研究の大きな意義があるからである。ただし、その際にタスクが複雑になるにつれてフィードバックの有効性が高まる可能性には留意すべきである。次にカネと社会的認知との違いについてであるが、単独の場合も組合せの場合もいずれもカネの効果が上回っていることを検証した点にも意義がある。この両



者の違いは次の点にある。社会的認知それ自体は、いわば自己満足であるが、それに加えて将来の昇進や昇格の期待価値が伴う。しかしこれらは暗黙的なものであり、不確実性が高い。それに対してカネはその交換価値によりさまざまな効用がもたらされるので、通常他の報酬に比べて有用性は高い。それがここに反映されたものであろう。しかし、これに関してもフィードバックのケースとは異なる理由で、複雑性の違いによる影響を考慮する必要がある。すなわち、複雑な業務ほど、社会的認知を受ける当人にとって、その価値が高いと考えられるからである。それゆえに、これも単純なタスクのときに限定して考えるべきである。

最後にこの研究の問題点として、実験に伴う欠点以外に次の点を指摘する必要がある。それは、外的報酬であるカネ、社会的認知と、それらとは異質のフィードバックの3者を比較したことである。言うまでもなく、フィードバックは情報提供を主な機能とする。それに対して、カネおよび社会的認知は業務の結果得られる報酬である。それゆえに、このような同質と異質なものが混合した同士の比較では、効果の違いの有効な原因の探求は困難である。そのためこれを有効なものとするためには、同質のもの同士、あるいはすべて異質のもの同士の比較検討が必要であらう。

次に解説する実験は、やや実施年度は古いですが、目標、フィードバックそしてインセンティブ3者を比較したものである。もちろんこれは一つの実験結果に過ぎないので、これにより結論を下すことはできないが、本稿で検討した2者とインセンティブを比較した数少ない研究であり、以下に述べるような一つの示唆を得るこ

とができるので、次に取り上げてみよう。

## (2) Pritchard et al. (1988) の実験

Pritchard et al. (1988) は、フィードバック、目標、インセンティブの生産性への効果を実験により検証した。その実験は、多様な設備の修繕や受け入れ部品のチェック等の5つの作業をそれぞれ担当するグループの生産性を測定したものであり、次の方法により行われた。それはまず、フィードバック、目標、インセンティブのいずれも存在しない状態で作業をさせる。次にフィードバックを提供し、そして目標を課し、最後にインセンティブを導入したことによるそれぞれの生産性増加の違いを比較するものである。ただし、インセンティブとして与えられる報酬はカネではなく休憩時間であった。

その結果はフィードバックが最大の生産性を示し、目標は中程度、そしてインセンティブはほとんど効果のないものとなっていた。この結果で注目すべき点は、インセンティブの効果が特に低かったことである。その理由として考えられるのは次の点である。一つは、この実験の業務内容はかなり複雑なもので現実に近いものとなっていた。そのため、フィードバックにより得られる生産性改善効果は大きかったのに対して、インセンティブはモチベーションを高めたとしても、生産性向上に直接影響しなかったものと考えられる点である。また他の一つとして、インセンティブの内容が休憩時間であったという点を挙げることができる。休憩時間の報酬としての魅力はカネほど一般的なものではなく、また効果も限定的であらう。そのためインセンティブの魅力が乏しかったのではないかと

いうことである。さらにより大きな影響を与えたと思われるのは、これらを導入した順番である。これは Pritchard et al. (1988) も欠点として認識していることだが、この実験では、前述のようにフィードバック、目標、インセンティブの順に導入されて、その効果が測定されている。そのため、最初のフィードバックが与えられた段階で生産性向上の多くは達成されてしまい、その後の改善の余地が乏しくなってしまったのではないかと考えられる。それゆえに、この結果からインセンティブの有効性を否定するのは適当ではない。

しかしこの実験方法は、むしろ現実に沿ったものとも考えることもできる。その理由は、現実には大半の企業において、何らかの形でフィードバックや目標が存在するのが普通のため、これに後からインセンティブが導入されるのが一般的で、逆のケースはほとんどないからである。それゆえに、全く異なる意味で一つの示唆が得られたものとも考えることができる。それは、インセンティブは最後に導入されるため、インセンティブの業績改善に対する純増効果は少ないので、その効果が感知されにくいものと考えられる。そのため、実地調査が実施される際に、インセンティブの有効性が過小に評価される可能性が高いという点である。

## 6. 結 論

成果主義実施の際には、業績に直結した報酬支給（＝業績給）とともに、業績評価、報酬支給の個人別基準値（目標値）の設定、そして本人へのフィードバックが実施されるのが普通である。それゆえに成果主義の導入により、仮に

業績不振に陥ったとしても、その原因をすべて業績給に帰するのは適切ではない。他の要因自体、あるいはその実施方法に誤りがある可能性も考えるべきだからである。

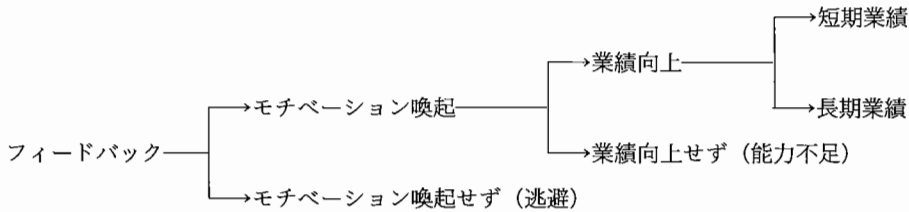
そこで、これまで軽視されがちな目標とフィードバックに特に注目して、これらが業績に影響をもたらすメカニズムについての検討を行った。その結果、通常、この両者は業績向上に貢献するものと考えられてきたが、そうでない場合もあることを明らかにした。そこでそれらを整理し、一部さらに問題点を検討することで本稿の結論としたい。

まず目標において、業績給実施の際に、業績に特に大きな影響を与えるのは目標値における難易度である。これは前述のように「明確で困難なレベルの目標」が一つの指針として広く知られている。しかしこれには次の2つの欠点があることを認識すべきである。

① この基準は実際の企業の現場では有効な指針とはなりえない。それは、現在のような厳しい企業間競争が繰り広げられている時代においては、絶えず目標値は上げられるのが普通であるため、容易な目標値が設定されることはほとんどない。それゆえに、企業にとって関心のあるのは、どの程度まで困難なレベルを引き上げるのが良いかという点であり、これに対してこの基準は有効な解答を与えていないからである。企業においては特に管理者と従業員という利害（意見）の反する2者により交渉が行われるため、困難と受容（達成）可能はそれぞれ都合の良いように解釈され、本心から納得のいくレベルは得られにくい。

② 難易度は相対的なものである。多数の実験では、事前に作業を課しその成績を基に、達

図1



成確率80%を容易、50%を中位、20%を困難レベルと設定する方法が採用されるケースが多かった。しかし達成動機理論 (McClelland, 1985) によると、達成確率50%のときが最も有効であるとされる。これが正しいとするならば、困難レベルが良いとする前記の通説と矛盾することとなる。この点に関して Robbins (1997) は、達成動機理論は達成欲求の高い特殊な人だけを対象にしている等の理由をあげて、この両者は矛盾しないとの解説を加えている。しかし、そもそも絶対的な困難レベルを設定することは意味がない。むしろモチベーションの観点から、他の要因とのバランスを考慮することが重要だからである。たとえば、失敗した場合の損失が非常に大である場合、2回に1回しか成功しないのは、明らかに低い確率と考えられる。逆に成功した場合に得られる便益が非常に大であるなら、50%は高い確率とされるであろう。このように、達成により得られる報酬が大なら、相対的に低い達成確率でも耐えられるが、失敗で失う報酬 (罰) が大であるなら、相対的に高い確率も高いとは感じられないであろう。それゆえに、困難レベルは非常に相対的なもので、その時々他の要因により大きく変わりうることをよく認識すべきである。その意味でも、最適な困難レベルの設定は非常に難しく、そのためこれが理由で業績向上が阻ま

れたり、時にはマイナスの影響を及ぼす場合もある。

次にフィードバックについても、提供する情報により必ずしも短期業績を向上させるわけではないことは前述のとおりである。図1で示すように業績向上をもたらさない多様なケースがある。また、フィードバックの業務改善機能に関しても、その内容が結果情報ではあまり有効ではなく、また状況によっては正の情報は役立たないこともある。それらを考えると、前記のメタ分析により、1/3もの高い率で業績低下を示したことは、不思議なことではない。

さらに非常に大きな影響を与えるのは感情的側面である。不快感を感じさせるのは金銭的報酬による場合のみではない。フィードバックによっても、あるいは目標によってもさまざま感情的影響を与えることにより、業績を低下させることがある。またいずれの場合においても内発的モチベーションを損なうことがある。

このように、これらは業績にマイナスの影響を与えることもしばしばあり、中には金銭的報酬による効果以上に業績を低下させるケースもある。それゆえに、成果主義導入にあたっては、一つの、たとえば金銭的報酬のみを過大視して、これのみがすべての原因であるかのような議論は有益ではない。特にここで論じた目標およびフィードバックは、業績給導入に関りな

く実施されることも多い。それゆえにこれらの重要性は非常に高いので、これらを軽視することなく、それぞれの特性を十分に認識して、有効に活用する方策を探求することが重要である。

最後に、残された課題として次の点を指摘する必要がある。本稿では成果主義導入における重要要因である業績評価について論じていない。また、本稿はもっぱら目標およびフィードバックを提供される側の影響を中心に論じたものである。そのためフィードバックに関して、これを提供する側にたった議論を行わなかった。しかし、これらの人々に及ぼすさまざまな心理的影響、そしてそれらがもたらす業績への効果も無視しえず、今日この重要性が認識されつつある。それゆえに、これらのテーマに関しては稿を改めて論ずる予定である。

注

- 1) この分類は Locke et al. (1981) による分類、すなわち① 方向指示、② モチベーション、③ 持続、④ 戦略策定、から示唆を受けたものだが、内容は全く異なるものである。
- 2) これに関してはラーニングという名称により解説されることもある。たとえば Bonnrr et al. (2002).あるいは London (2003)。しかし、ラーニングという用語では内容を狭く解釈される恐れがあったので、本稿ではこの用語を使用しない。
- 3) 多数の独立した研究結果を統計的手法により総合し、結果を導き出す手法である。
- 4) これに対して Waldersee & Luthans (1994) は、これ以外に報酬による強化と、自己目標からの逸脱を解消しようとする従業員の自発性を挙げている。しかし前者は報酬による効果と考えられ、また後者は多数の人間に当てはまるか疑問であり、さらにモチベーション

に関連するものと考えられるために、本稿では上記の2つのプロセスとした。

- 5) これはサイバネティクス理論による自己制御プロセスにより説明されることが多いが (Waldersee & Luthans, 1994)、本稿ではその理由を上記のように報酬期待に求めた。
- 6) Kluger & DeNisi (1996) は、フィードバックがタスク（業務）以外に人々を向かわせる効果のあること、およびそれにより業績を低下させることを、3つの階層から成るコントロール・レベルを想定し、過去の実証研究を総合的に分析することにより検証した。3つの階層とは、①メタ・タスク・プロセス、②タスク・モチベーション・プロセス、③タスク・ラーニング・プロセス、である。このうち②と③は字義どおりであるが、①は自己目標達成のためのプロセスを意味し、それゆえにこのプロセスは下位プロセスを管理（指揮）する関係にあるとする。ここで、フィードバックに含まれる情報を①に注意を向けさせるものと、②と③を促進するものに分類することにより、それらの業績にあたる影響をメタ分析を行うことで検証した。それにより①に比べて②・③を促進する情報が有意に業績を向上させることを明らかにした。ただし、これに関しては本稿では取り上げない。それはフィードバック情報を①と②・③を促進するものに分類する基準が理解しにくいいため、結果が納得のいくものとなっていなかったことによるが、関心のある方は参照されたい。
- 7) フィードバックは多様な形態を含んでいる。評価指標…利益、顧客満足等。頻度…月次、週次、日次。評価基準…過年度、ライバル、理想値等。評価者…上司、同僚、顧客、360度評価。それゆえに、個々の形態ごとに有効性は異なるので、それぞれについて検討する必要がある。これに関して Balcazar et al. (1985) は、以下のようにフィードバックを分類して有効性を検討した。ただしこの研究は、本稿のテーマであるフィードバックの業績貢

献へのメカニズムに関わせたものではなく、各形態と最終業績の関係を検証したもので、簡単に紹介するにとどめることとする。

- ① フィードバックのソース…監督者、同僚、部下、顧客等、② プライバシー…公的、私的(どの程度に広く利用可能か)、③ 対象…個人、グループ、組合せ、④ 内容…個人比較、グループ比較、過去、標準、⑤ 伝達メカニズム…口頭、文書等、⑥ 頻度…日次、週次、月次。そして、このそれぞれの有効性を検証するために、過去10年間に実施された126の実証研究を総合的に検討した。その結果、フィードバックのソースに関しては、監督者あるいはマネジャーによるものが、同僚、部下、顧客に比べて有効であった。公的と私的のフィードバックに関しては、有効性に変化はなかった。情報内容に関しては、個人とグループ情報に差はなかった。フィードバックを受ける頻度に関しては、日次あるいは週次は月次よりも有効であったことが報告された。
- 8) Kluger et al. (1994) が援用した Russell (1991) は、多数の文化における感情に関連する用語の調査から快・不快、覚醒・睡眠、支配・従属の3つの次元を抽出したが、支配・従属については確定的なものではないとしている。また、これらを感情の一部と考えているわけではなく、感情を導く要因、あるいは感情に準ずる概念としている。
- 9) 社会的認知は多様な概念であるが、ここでは具体的に、業績を周囲から認識されることを意味するものとして使用されている。

#### 参考文献

- Balcazar, F., B.L. Hopkins, & Y. Suarez. (1985). A Critical, Objective Review of performance Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol.7 (3/4), 65-89.
- 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 Organization and Society*, 27, 303-345.
- Houten, R.V. (1998). *How to Motivate Others Through Feedback*. 2nd ed. Austin, TX: PRO-ED.
- Kluger, A.N., S. Lewinsohn, & J.R. Aiello. (1994). The Influence of Feedback on Mood: Linear Effects on Pleasantness and Curvilinear Effects on Arousal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 276-299.
- Kluger, A.N., & A. DeNisi. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, Vol.119, No.2, 254-284.
- Latham, G.P., & E.A. Locke. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.
- Locke, E.A., K.N. Shaw, L.M. Saari, & G.P. Latham. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, Vol.90, No.1, 125-152.
- London, M. (2003). *Job Feedback*. 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*, Scott, Foreman.
- Murray, N., H. Sujan, E.R. Hirt, & M. Sujan. (1990). The Influence of Mood on Categorization: A Cognitive Flexibility Interpretation. *Journal of personality and Social Psychology*, 59, 411-425.
- Pritchard, R.D., S.D. Jones, P.L. Roth, K.K. Stuebing, & S.E. Ekeberg. (1988). Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.2, 337-358.
- Robbins, S.P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed. Prentice-Hall. (高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド)

ンド社, 1997年)

Russell, J.A. (1991). Culture and the Categorization of Emotions. *Psychological Bulletin*, Vol.110, No.3, 426-450.

Waldersee, R., & F. Luthans. (1994). The Impact of Positive and Corrective Feedback on Customer Service Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, 83-95.

Stajkovic, A.D., & F. Luthans. (2001). Differen-

tial Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*. Vol.4, No.3, 580-590.

上田 泰『組織行動の展開』白桃書房, 2003年

中島義明, 安藤清志, 子安増生, 坂野雄二, 繁榊算男, 立花政夫, 箱田祐司編『心理学辞典』有斐閣, 1999年

—— 2005年1月18日受領 ——