

グループ・ベース業績給有効性の メカニズムの研究

武 脇 誠

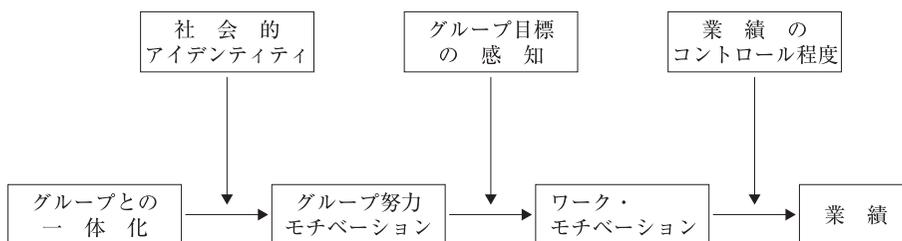
1. はじめに

現在、個人レベルの成果主義の行き詰まりを反映して、これをグループ・レベルにおいて適用すべきとする議論がみられる。しかしその際に、個人レベルで適用されている業績給に関する議論が、そのままグループにおいても当てはまるものとして論じられる傾向がある。確かにグループを構成するのは個人であるため、それに該当する理論が個人の集合であるグループにおいても、そのまま当てはまるであろうとの印象をもつことは可能である。しかしそれは正しいであろうか。集団では、複数の人間が存在することによりさまざまな人間間の作用が生じるため、予期せぬ方向に集団が導かれる可能性がある。それゆえに、グループ報酬が適切であるとするには、それがどのようなメカニズムを経て、グループの業績改善、そして全社の業績向上に役立つかを明らかにする必要がある。そこで当論文は、個人レベルとグループ・レベルでの業績へと至るプロセスの違いに注目し、グループ・レベルでの業績給の有効性のメカニズムについて検討することを目的とする。なお、“グループ”と“チーム”は同様な意味で使用されることが多い (Fisher et al., 2003) ので、本論文でも両者を厳密な意味で区別せず、広義に“共通目的達成のために形成された少人数の集団”をすべて含む意味で“グループ”という語を使用し¹⁾、一部、引用箇所のみ“チーム”という用語を使用する。

2. 社会的アイデンティティ理論

チームの有効性を説明する有力な考え方として、社会的アイデンティティ理論がある。これを簡単に解説すると、人々はグループに所属することにより「自己とグループの区別が曖昧となり、心理的にグループを自己の一部と感じるようになり」(Smith & Henry, 1996)、「その区別によりメリットがなくとも、自分が属するグループのメンバーに対して、グループ外のメンバーに対するよりも多くの資源を費やそうとする性質がある」(Ellemers et al. 2003, p.6 を要約)とする理論である。そしてこれらは「多数のフォロー・アップ研究により確認されている現象」(Ellemers et al., 2003)とされている。

図 1



それゆえに、人々はグループに所属すること自体により、グループの目標に沿ったモチベーションが喚起されやすいものと考えられることができる。ただし、グループと一体化したとしても、それにより単純にグループ業績の向上が実現されるものではない。この間にはいくつかのプロセスが存在するはずである。これに関しては、van Knippenberg (2000) および van Knippenberg (2003) で示された図が非常に参考となる。そこで次に、これらの図を一部修正した図1により検討を行う。

まず、グループとの心理的一体化（アイデンティティ）により、メンバーはグループ目標を自身のものと見なすようになる。それにより、グループのために努力するモチベーションが喚起される。しかしそれが生じるには、グループの一員であることが、メンバーに強く意識されている必要がある。

次に、仕事のためのモチベーションへと至るが、この図の特徴的な点は、モチベーションをグループのためのモチベーションと、仕事のためのモチベーションの2つに分けていることである。これについて van Knippenberg (2000) は「一体化がグループのための努力実施のモチベーションを喚起したとしても、これがワークモチベーションをもたらすのは、高い業績がグループ目標と認められているときのみである」として、目標の重要性を強調している。

そして最後に、モチベーションから業績へと至るプロセスだが、ここでもモチベーションの喚起が常に業績向上をもたらすのではなく、意図的なコントロール下、すなわち、業績が知識や能力ではなく努力や持続力により左右されるときにのみ、これが生じるとしている点に注意が必要である。

ここで示されているように、一体化により自動的にグループ業績の向上をもたらされるのではなく、それぞれのプロセスにおいていくつかの条件が必要となる。それゆえに、これに適する業績評価および報酬システムを構築しなければならない。そこで、次の各節において順次これらの検討を行う。

3. アイデンティティ（一体化）の促進

グループに所属することにより、各メンバーはグループ対して何らかの一体感を感じるようになる。しかし、これがグループのために働こうとのモチベーションへと至るには、この一体感が一定以上の強さをもつものでなくてはならない。そのための一つの有力な手法として、グループ・ベース業績給が考えられる。これを採用することで、グループの成果の測定値により報酬が決定されることとなり、メンバー個人とグループの利害の方向性の一致が可能となる。これによりグループとの一体化が促進されるものと考えられるが、果たしてそうであろうか。

この問題に関しては、近年、注目されるようになった組織市民行動（Organizational Citizenship Behaviors, 以後 OCB と略称）に関する議論が有用である。OCB とは、「組織の有効な運営を促す個人の行動であるが、職務記述書等により明確に役割が定められておらず、また公式的な見返りを期待できない行動」（Organ et al. 2006,を要約）のことである。すなわち、公式的に実施することを定められた職務ではなく、また報酬も期待できない行動を意味するものであり、援助行動²⁾、組織忠誠心、組織コンプライアンス等の内容が含まれている（Podsakoff et al. 2000）。それゆえに、これは組織への一体化に密接な関連のある一つの指標と考えられる。このうち、グループ・ベース業績給に最も関連があるのは援助行動である。何故なら、グループにより業務を行う主な理由はメンバー同士の協力にあり、これによりさまざまなメリットが生じるからである。そこで本節では、特に援助行動に焦点をあてて検討を行う。

Podsakoff et al. (2000) は、OCB に影響を与える要因（先行因）に関するそれまでの研究結果（トータル 6,746 のサンプル数を含む 28 の研究）を総合したメタ分析を実施した。これは、先行因を従業員特性、業務特性、組織特性、およびリーダーシップ行動の 4 つに大別し、さらにこれらを 43 の項目に分け、それぞれと OCB との相関関係を調べたものである。その結果、多様な要因が援助行動と正の相関関係にあることが示された。このうち報酬に関するものに限定すると、業績関連報酬および業績無関連報酬のいずれも援助行動と正の関係が示されていたが、業績関連報酬の方が相関の程度はるかに高かった。それに対して負の関係は、報酬への無関心とリーダーコントロール外の報酬であった。これより、従業員が報酬に関心をもち、それがリーダーのコントロール下にあるなら、業績給は援助行動を促す傾向にあることが示唆されたものと考えられることができる。ただし、これらの調査研究は業績給全般を対象としたものであるため、この結果から、グループ・ベース業績給を有効と結論を下すことはできない。しかし、グループは組織内の他メンバーとの関係が緊密であり、また前述のように、グループ・ベース業績給はグループとの一体化を促進するものである。それゆえ

上記の結果は、グループ・ベース業績給において、より強く示されるものと考えられることができる。

それでは、業績給が援助行動を促す理由は何であろうか。この理由として次の2つを考えることができる。その一つは、援助行動により援助された個人の業績が向上し、それによりグループ全体の業績が向上することで業績給が増加することを期待したケースと、援助行動が業績給決定の際の評価基準に含まれることを予想したことによるケースである。このうち前者についての解説は不要だが、後者については、予想以上に重視されていることが示されている。たとえばPodsakoff et al. (2000) はそれまでの10のフィールド調査を検討した結果、8つの調査において援助行動と業績評価が有意な関係にあることを示した。もちろん、この妥当性については今後の一層の調査が必要だが、いずれの理由にせよ業績給が援助行動を促す効果があることが示唆された点は注目すべきである。

また、上記のOCB先行因の援助行動の研究結果において、満足や公平感が援助行動と相関するという結果が示されていた。このことと、上記の、援助行動が促されるには報酬がリーダーのコントロール下になければならないとの条件から、単にグループ・ベース業績給を導入すればよいのではなく、それが公平とみなされ、従業員に納得を得られる形の報酬制度でなければならぬことが示されたものと考えられる³⁾。

4. 適切な目標の設定

グループのために努力しようとの意識が生じたとしても、具体的な業務の目標が明確に示されないと、それに向けたモチベーションは生じない。それゆえに、適切な目標を設定することが必要である。

個人レベルにおいては、「目標を指定することの有効性、および達成可能なレベルで困難な目標が良い業績をもたらす点については、多数で実証されており広く認識されている」それは「目標の設定により、受容可能な業績レベルが指定されることとなり、目標に注意と活動に向け、努力を促し、個人をモチベートすることが可能となるためであるとされる。反対に曖昧な目標では、適切な業績レベルが明らかにされず、一定の曖昧な範囲が示されるにすぎないため、必要な努力の方向性およびレベルが明らかとならないからである。また困難な目標に関しては、これにより、目標を達成するための多くの努力を継続的に費やすことを促す等の理由が挙げられている」(Locke & Latham, 1990を要約)。

これらはグループにおいても妥当するであろうか。言うまでもなくグループを構成するのは個人であるため、個人の意志の総体としてグループが存在するので、本能的には上記の性格はグループにおいても妥当するものと思われる。しかし、個人の場合とグループの場合で

は、目標が影響を与えるメカニズム、およびその及ぼす効果は異なるものと予想される。さらに、グループにおける個人は通常の個人とは異なる側面をもつ。たとえば、グループにおける個人は、明示的に目標が指定されていなくとも、暗黙のうちに企業（あるいは部門）目標と個人目標に、グループ目標が加わることにより、多様な目標にさらされることとなる。それゆえに、明確な目標がないとモチベーションが損なわれるのみでなく、全社的に目標整合的でない行動が生じる可能性がある。そのため、グループに所属していない場合に比較して、目標の指定が特に重要となる。

またグループにおいては、よく知られている“ただ乗り”以外にも、次のようなことが生じる可能性がある。たとえば、「メンバー同士が相互に親密な関係にあるグループに属している個人は、容易な目標が提示されても、グループ内での評判を高めるために、設定された目標以上の業績を達成しようと努力する傾向がある。このような個人が多数を占めると、高い業績が達成されることがある」(O'Leary-Kelly et al. 1994を要約)。それとは反対に、自身の貢献をグループ内で正当に認められていないと感じるメンバーは、グループのために努力しようとしなない場合がある。このようにグループにおいては、単純に、困難な目標の方が高い業績をもたらすとすることはできない。

ただしグループでなくとも、組織における個人においても同様なことは起こる可能性がある。たとえば、周囲の人間からの自身の評価を高めるために、目標以上の業績を達成しようと努力したり、あるいは不当な評価を受けたとき、十分な努力をしないというケースである。しかし、組織全体の場合とグループの場合では、周囲の人々との距離感が異なる。たとえば期待以上の努力を実施する場合も、日常的に協働して業務を実施している同一グループ内では、より大きなものとなるであろう。それゆえにグループの場合は、他メンバーの影響を受けやすいため、困難な目標が高い業績を生み出すという原則を単純に適用しにくいこととなる。

このように、グループの場合と個人の場合は異なる結果がもたらされる可能性がある。それゆえに、個人レベルにおける目標効果がグループにおいても妥当するか否かに関する研究が必要となる。そこで、それまでに実施された 10 の研究を統合したメタ分析が、O'Leary-Kelly et al. (1994) により行われた。それによると、特定の目標を採用していたグループの 95 %において正の結果が示されていたが、目標を採用していないグループは 50 %のみしか正の結果は示されておらず、特定のグループ目標に沿って実施したグループの業績は、明確な目標を持たないグループに比べて約 1 標準偏差高い値が示されていた。それに対して困難な目標に関しては、それを採用する場合とタイトネス・レベルが不明確な場合では差が見られなかった。これについて O'Leary-Kelly et al. (1994) は「不明確なタイトネス・レベルのケースにおいて、実際は困難なレベルの目標が設定されていたためではないか」との理由を述べていたが、むしろ、前述の理由により、グループにおいては困難目標に関する原則が成立しにくいと考えた方が適当ではないか。

それゆえに、タイトネス・レベルについては今後の検討が必要であるが、特定のグループ目標を設定することについての有効性は確認されたものと考えられる。ただし、グループ業務においては、個々のメンバーはグループ内での自身の役割の遂行と、グループ業務達成への貢献をバランスさせねばならない。そのため、個人はグループの集団目標に加えて、他メンバーの目標と一致した目標を選択せねばならない。すなわち、「チームにおける個人目標は水平的（他メンバーの目標）および垂直的（チーム目標）に一致しなければならない」（Chen & Kanfer, 2006）とされる。そのため、報酬の基準となる個人目標を作成する際には、単にチーム目標を個人に分割するのではなく、バランスト・スコアカード等の手法を利用することにより、チーム目標を達成するための個人目標の作成を考えるべきである。

5. グループ・モチベーション・プロセス

van Knippenberg (2000) では、モチベーションが業績へと至る条件として、意図的コントロールが指摘されていた。これは、以前に業務内容別の個人別業績給の有効性に関する論考（武脇, 2005）で論じたように、業績給は単純作業に適しており、複雑な業務にはあまり有効ではないためである。それゆえに個人別業績給はモチベーションを高めても、それが業績向上へと直結するものではないとの認識は一般的なものと考えてよさそうである。しかしこれはグループにおいても妥当するであろうか。グループ・ベース業績給が、複雑な業務においても有効となるケースもありうるのではないか。

従来、グループ・ベース業績給の研究は個人業績給の延長上、すなわち、期待理論を基にしてモチベーションをどれだけ生み出すかを中心に論じたものが多かった。しかし、意思決定に対する有効性を論じたものもいくつか発表されている。これらは業務内容の複雑性に応じた有効性の違いを論じたものではないが、上記の問題に対してヒントとなるものがあると思われるので、次に検討したい。

グループによる意思決定が優れている理由は、一人で保有する情報より多数の持つ有益な情報に基づいて意思決定を行うことが可能となるためである。それゆえに、グループ意思決定の質は情報交換により高まるものと考えられる⁴⁾。そこでこれを促進するためには、個人報酬よりもグループ報酬が有効であろう。それはグループ・ベース報酬を実施することにより、前述のようにメンバーの一体化が促進されるので、協力行動が促され、他者に有効な情報を提供しようとのモチベーションが喚起されるからである。しかし個人ベース報酬下では、自身の業績を高めることが優先されるため、他者への情報提供のような支援は評価されない。そのため、意思決定の質はグループ・ベース報酬の方が高いとするのが妥当である。

これは複雑な業務を実施する場合にも当てはまるであろう。すなわち、複雑な業務の実施に際して個人の能力・知識では不足する場合、他者の協力を得ることが有用である。特にグ

ループの場合、他のメンバーからの協力（情報提供）を得ることがグループを編成する主要な理由の一つである。それゆえにこの場合も同様にグループ・ベース報酬が有効であろう。

ただし意思決定に関する議論において、個人ベース報酬もグループ・ベース報酬も情報交換に対する有効性について違いがないとする主張もある。通常、個人ベース報酬下では情報提供をしても、相手から見返りの情報を得られない恐れがあるため、情報提供は行われぬものと予想される。しかしそのようなリスクがあったとしても、双方がライバル関係にないなら、人々は見返り情報の提供を信じて、進んで情報提供を行う場合が多いとする研究結果も報告されている（Kurzban et al., 2008）。これが正しいなら、グループ・ベースと個人ベースの業績給間で意思決定の質は変化しないこととなる。

これに関して実験もいくつか実施された。たとえば Kelly（2010）の大学生 220 人を対象とした実験では、グループ・ベース業績給の方が個人ベース業績給よりも、情報交換が多く実施されさらに意思決定の質も優れていることが示された。

また、報酬と情報交換の関心に注目した Ravenscroft & Haka（1996）の実験（297 人の大学生を対象）によると、情報交換機会が存在する状況で協力型報酬が実施されたとき、最も生産性が高くまた生産性のばらつきも少ないという結果が示された。ただし、協力型報酬が実施されても情報交換機会が存在しない状況では、高い生産性は得られなかった。これにより協力型報酬→情報交換促進→生産性上昇の関係が示されたものと解釈できる。

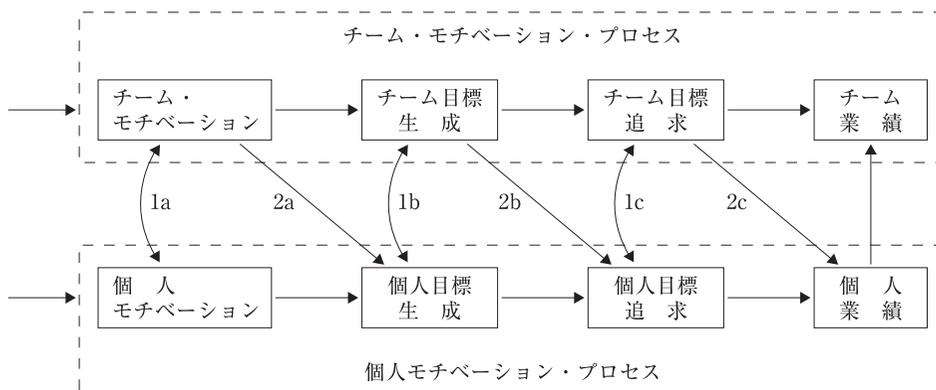
これらの実験は有用なものだが、実験に伴う広く認識されている欠点があり、またこれらの少数の実験結果のみによって、結論を下すのは困難である。それゆえに、今後の検証が必要だが、これまで単純作業のみに有効とされてきた業績給が、これらの一連の研究により、複雑な業務にも有効となりうる可能性が示唆された点は大いに評価できる。

次にグループ・ベース業績給を論じる際に、集団の場合は、モチベーションから業績へと至るプロセスが個人と異なるという点を考慮しなければならない。たとえば、グループ・レベルでは、個人の行動が集団のプロセスに影響し、それが再び個人のプロセスと行動に反映されるというように、個々のメンバーとグループの間には相互依存関係がある。これらの関係を、Chen & Kanfer（2006）の図を一部抜粋し修正した図 2 に基づいて検討すると、次のようになる。

なお組織科学では、モチベーションシステムを、目標選択（＝目標を選択し、戦略を策定し、それを実行するための計画過程）と目標追求（＝目標達成のための活動、および調整活動）に分類して検討されることが多い（Kanfer & Ackerman, 1989）⁵⁾。それゆえに図 2 においても、それに沿った解説が行われている。ただし、Chen & Kanfer（2006）は目標選択過程の内容をより正確に表すために、このプロセスを目標生成過程と名付けている。

図 2 の中のチーム・モチベーションを構成する最も重要な要素は、チーム効力感とチー

図 2



ム・エンパワーメントであるとされる。このうちチーム効力感とは、チームがある業務を達成できるとするメンバー間で共有された信念を意味するものであり、チーム・エンパワーメントとは、チームに業務を達成する裁量権と能力があるとの信念をチームが保有している状況を意味する。これらはいずれもモチベーションを高める要因と認識されており、それぞれ、個人の業務達成に対する信念を表す自己効力感、および個人が業務達成の裁量権を持つと考える自己エンパワーメントに対応した概念である。

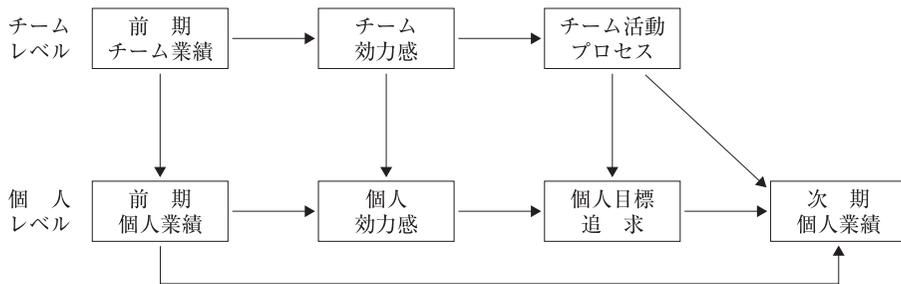
図の 1a で示された垂直の線は、チーム・モチベーションと個人モチベーションが相互に関連しあっていることを表している。すなわち、個人はチームが目標を達成できる有能なメンバーにより構成されていると感じるほど、自身についても業務を有効に達成できると考えることを意味している。このようにチーム効力感と自己効力感はかなり強い正の相関関係にあることは、いくつかの調査によっても示されている (Kark et al. 2003)。

また同様に、チーム目標生成と個人目標生成の関係も、チームで生成された目標に基づいて個人の目標が生成されると同時に、個人の目標からもチーム目標の生成に影響が及ぶ関係 (1b) にあり、さらに、チーム目標追求と個人目標追求の関係も相互に関連がある (1c) ことが示されている。

ただし、チームレベル変数の個人レベル変数への効果 (トップダウン効果) は個人レベル変数のチームレベル変数への効果 (ボトムアップ効果) よりも、広範で強力な直接的であるとされる。これは、認知的、感情的、および行動的变化は個人レベルにおいて速く生じるためである。

この図で興味深いことは、2a, 2b, および 2c の斜線で示されているように、チームレベルから個人レベルの異なる段階への直接的な影響が存在することである。このうち特に 2a で示された“チーム・モチベーション→個人目標生成”は、業績給を考える際に重要である。これは、個人レベルの目標選択や計画作成は、メンバー個人がチームの能力をどのように評価

図 3



しているかに影響されることを意味するものであり、個人が生成する目標・計画の内容（方向）と性格（難易度）は、チームが有効に遂行できると信じるか否かにより影響されることを示している。

これに基づき、有効なグループ・ベース業績給を考えると次のようになる。

グループの場合、個人のモチベーション喚起要因に、グループ全体の達成可能性、すなわちグループ効力感が決定因として加わる。それゆえに、グループに対する信頼性が業績給の有効性に影響を与えることとなる。そのため、これを考慮して業績給の計画を作成せねばならない。たとえば、グループ効力感が低い場合は、それに応じてタイトネス・レベルの調整が必要であろう。すなわち、高い業績を期待して厳しいタイトネス・レベルにしても、モチベーションを高めるどころか、かえってこれを低める結果となる可能性があるからである。またこれは、本稿「4. 適切な目標の設定」の節での、グループ・レベルで“困難レベルが高い業績を導く”とする原則が成り立つか否かの検証で、有意な結果が得られなかった原因の一つと考えられる。あるいは、グループ効力感が低い場合は、グループ業績に基づく報酬の比率を下げる等の必要もあるであろう。このように、個人ベース報酬の場合とは異なる配慮が必要となる。

また、その後の Chen et al. (2009) の論文では、チームと個人のモチベーションプロセスが、図3のように一部修正された形で示されており、次のように解説されている。「個人は高いチーム効力感を感じる時、そのチームのために努力を行うようにモチベートされる。それに対してチーム効力感が低いときは、努力がチーム結果に結び付くと感じられないために、モチベートされない」(Chen et al., 2009 を要約)。これは、グループ効力感が個人の計画プロセスではなく、個人の行動レベル（個人目標追求）に直接的に影響を与えることを意味する。このように図3は図2と一部異なっているが、いずれにしても、グループにおいては、グループ効力感が個人の計画あるいは行動に直接的に影響を与える点が特徴的であり、グループ・ベース業績給をグループ業績向上のために採用する際にはこれを考慮せねばならないことが示唆される内容となっている。

またこれらの図により、グループ業績を高めることが、その後のグループ効力感を高め、それが自己効力感および個人の行動へと直接的に影響を及ぼすことが示されている。すなわち、個人はグループ効力感によっても影響を受けるために、これと自己効力感による影響を合わせて二重の影響を受けることとなる。それゆえにグループ効力感を高めることが、予想以上の大きなモチベーションを生み出すことを意味するものとなっている。

6. 結 論

近年、成果主義の欠点を軽減する方法として、またチームに対する関心の高さを反映して、グループ・ベース業績給の実施が論じられている。しかし、これらは個人別業績給の延長上で、単にそれをグループ別に適用することに関して論じられたものや、チームの有効性が主に論じられ、それに関連させて一部で報酬の問題が論じられたケースが多い。それゆえに、グループ・ベース業績給に注目して、このメカニズムまで深く検討し、論じられたケースは少ない。

そこで当論文では、社会的アイデンティティ理論に注目して、これを基に、グループにアイデンティティ（一体感）を感じた個人がどのような経緯で業績向上へと至るか、そしてその過程において業績給がどのように関連するかの検討を行った。

そこで、まずグループへの一体化からグループ業績の向上へと至るプロセスに注目した。グループの意義はメンバー相互の助け合い＝援助行動にある。それゆえに、グループの業績を向上させるには、この援助行動を促進させることが必要である。そこで、グループ業績給がこれを促進するか否かが重要な問題となる。これに対して、近年注目されている OCB に関する研究が有効であると考え、これを検討した。ここにおいて、業績給が援助行動に及ぼす効果についての実証研究を総合したメタ分析が実施されていた。その結果を基にして、グループ・ベース業績給が援助行動、さらにはグループ業績向上に貢献することを示した。

また、モチベーションが高められたとしても、それにより業績向上がもたらされるのは、努力により達成できる業務に限定されるものと考えられていた。それゆえに、能力が不足する場合は、これを達成するための能力を養うための方策がまず必要であり、グループ・ベース業績給による貢献は期待できない。しかし、グループ・ベース業績給はモチベーション増進に役立つのみではなく、これまであまり注目されてこなかった意思決定にも有効であるとの意見が、近年主張されている。これはメンバー間の情報交換を促進する機能があるからである。そこで、本論文ではこれが複雑な業務の達成にも効果があるのではないかと考え検討した。その結果、グループ・ベース業績給は複雑な業務にも有効であるとの可能性を示すことができた。ただしこれを結論とするには、今後の検証を必要とする。

次にグループの場合は、モチベーションの増加が業績へと至るプロセスが個人の場合と異

なる点に注意が必要である。それは、グループと個人レベルの相互作用が生じることである。ただし目標設定に関しては、個人レベルで広く認識されている原則、すなわち、具体的な目標を指定すること、および困難なタイトネス・レベルが高い業績を達成するという原則のうち、目標の指定に関してはグループでも適合しうることがこれまでの多数の研究により示されていた。しかしタイトネス・レベルについては、グループ効力感の高低により、個人の目標および努力が直接的に影響されるので、これが低い場合は、高いタイトネス・レベルが高業績をもたらさず、逆効果となる可能性がある。そのため、達成可能な高レベルが高業績をもたらすという原則が成立しないことを明らかにした。また同様に、個人はグループ効力感の影響を受けるため自己とチーム効力感の二重の影響を受けることとなるので、グループ効力感を高めることが予想以上の大きな業績を生み出す要因となりうることが明らかとなった。

以上のように本論文では、アイデンティティ理論という新たな枠組みで、グループ・ベース業績給の有効性を検討することにより、上記の点を新たに明らかにすることができた。しかし、その多くはまだ十分な実地の検証を経ていない。これを実施していくことが今後の課題である。

注

- 1) “グループ”にもさまざまな形態があるが、それについては本論文の焦点ではないので、ここでは述べない。これについては(武脇, 2003)を参照されたい。
- 2) 同様な意味で“利他主義”という語が使用される場合も多い(Podsakoff et al., 2000)。
- 3) なお、援助行動の業績に与える効果についても、Podsakoff et al. (2000)は調査している。それによると、一つの例外を除いてすべての業績が向上していた。その例外事例の理由として、特殊な事情、すなわちその企業の従業員定着率が低く、援助を受けた従業員の退職者が多かったため、その生産性の増加が、援助することにより費やされる時間に伴うマイナスを上回らなかったからという理由が述べられている。
- 4) ただしこれが生じるためには、①グループ・メンバーはすべての適切な情報を所有する。そして②グループは最終意思決定を行う際に、適切なウエイトづけのスキームを使って情報を結合する、という条件が必要であるとされる(Chernyshenko et al. 2003)。
- 5) また、Marks et al. (2001)はチーム・プロセスを、①推移プロセス…ミッション分析、目標指定、戦略策定、②活動プロセス…目標への進捗状況の監視、システム監視、チーム監視とバックアップ、調整、そして③人間間プロセス…コンフリクト・マネジメント、モチベーションと信頼の喚起、感情マネジメントの3つに分類している。Chen & Kanfer (2006)はこの分類の推移プロセスを目標生成プロセスに、そして活動プロセスを目標追求プロセスに類似したものであるとしている。

参考文献

- Chen G., & R. Kanfer (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams, *Research in Organizational Behavior*, Vol.27, 223-267.
- Chen G., R. Kanfer, R.P. Deshon, J.E. Mathieu, & S.W.J. Kozlowski (2009). The motivating potential

- of teams : Test and extension of Chen and Kanfer's (2006) cross-level model of motivation in teams, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.110, 45-55.
- Chernyschnko, O.S., A.G. Miner, M.R. Baumann, & J.A. Sniezek (2003). The impact of information distribution, ownership, and discussion on group member judgment : The differential cue weighting model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.91, 12-25.
- Ellemers N., S.A. Haslam M.J. Platow, & D. van Knippenberg (2003). Social identity at work : Developments, debates, directions, in S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow, & N. Ellemers, eds. *Social identity at work : Developing theory for organizational practice* (Psychology Press). 3-26.
- Fisher, J.G., S.A. Pfeffer, & G.B. Sprinkle (2003). Budget-based contracts, budget levels, and group performance, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.15, 51-74.
- Kanfer R., & P.L. Ackerman (1989). Motivation and cognitive abilities : An integrative/appitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, 657-690.
- Kelly K., (2010). The effects of incentives on information exchange and decision quality in groups, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.22, No.1, 43-65.
- Kurzban R., M.L. Ligdon, & B.J. Wilson (2008). Incremental approaches to establishing trust, *Experimental Economics*, Vol.11, No.4, 370-389.
- Locke E.A., & G.P. Latham (1990). *A Theory of goal setting and task performance* (Prentice-Hall).
- Marks, M.A., J.E. Mathieu, & S.J. Zaccaro (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.3, 356-376.
- O'Leary-Kelly A.M., J.J. Martocchio, & D.D. Frank (1994). A review of the influence of group goals on group performance, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.5, 1285-1301.
- Podsakoff P.M., S.B. MacKenzie, J.B. Paine, & D.G. Bachrach (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 513-563.
- Ravenscroft S. & S. Haka (1996). Incentive plans and opportunities for information sharing, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.8, 114-133.
- Siemsen E., S. Balasubramanian, & A.V. Roth (2007). Incentives that induce task-related efforts, helping, and knowledge sharing in workgroups, *Management Science*, Vol.53, No.10, 1533-1550.
- Smith, E.R., & S. Henry (1996). An in-group becomes part of the self : Response time evidence, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.22, 635-642.
- van Knippenberg D. (2000). Work motivation and performance : A social identity perspective, *Applied Psychology : An International Review*, Vol.49, No.3, 357-371.
- van Knippenberg D. (2003). Social Identity and group performance : Identification as the key to group-oriented effort, in S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow, & N. Ellemers, eds. *Social identity at work : Developing theory for organizational practice* (Psychology Press). 29-42.
- 武脇 誠 (2003) 「グループ別業績給の問題点の検討」東京経大会誌, 236号
- 武脇 誠 (2005) 「成果主義 (業績給) の業務内容別有効性の探求」東京経大会誌, 242号