

予算における報酬の研究について

武 脇 誠

1. はじめに
2. 欲求理論
3. 行動主義
4. 認知心理学
5. おわりに

1. はじめに

予算の果たすべき職能のうち、非常に重要でありかつ最も困難なものは、予算の動機づけに関する職能である。すなわち、計画、調整の面でいくら優れた予算を作成しても、それによりいかに従業員を、企業目標に向けて動機づけるかについての配慮の行われていない予算は、有用なものとはなりえないであろう。そこでこれまで様々な方策が講じられてきた。そのいくつかを挙げると、予算編成への参加、リーダーシップスタイル、予算のタイトネスレベル等である。そのうち特に予算に内在する問題として、以前にタイトネスレベルに関して検討したが^{<#1>}、それと同時に会計的意味が強^{<#2>}、かつ重要なのが報酬に関する問題である。この点に関して企業で一般的に行われている方法は、予算を達成するか否かにより、報酬に差をつけることで予算達成を促すものである。しかしこれは解決が非常に困難な問題である。それは、報酬の種類が極めて多様であるばかりでなく（表1）、それを従業員に与える方法、基準等につ

いても多数のやり方が考えられ、どれが最適であるかについては、恐らく解決不能な問題だからである。その理由は、報酬を受けるのは様々な性格をもった人間であり、それ故に報酬に対する感じ方が極めて多様なためである。従って表 1 <注3>

人工的な		職務報酬		自然報酬	
消耗品	操作的なもの (Manipulatables)	視覚的聴覚 的なもの	トークン	社会的	ブレマック
コーヒーの支給	機の付属品	窓つきのオフィス	金 銭	親しいあいさつ	より責任ある職務
無料の昼食	壁にとりつける 飾り額	バックグラウンド ミュージック	証 券	インフォーマルな 承認	職務ローテーション 有給の早退
かご入り食品	公 用 車	作業環境の模様 替え	株式買付選択権	達成についての	
イースターのハム	時 計	企業に関する文献	映画無料券	コーヒーやランチ への誘い	休憩時間の延長
クリスマスのタ ーキー	ト ロ フ ィ ー	個人用のオフィス	景品引換券	提案を求める	昼休みの延長
家族をディナーへ 招待	表 彰 状 (Commendations)	人気のある演説家 や講演者	保険の完済	助言を求める	有給休暇
社内ピクニック	指輪・ネクタイピン	読書クラブでの 討論	ディナー劇場チ ケット	昇進をほめる	職務時間に個人 的なことをする のために職場の機 械や道具を使用
仕事終了時のワ イン・チーズパ ーティー	家庭用電気器具や 家具	業績についての フィードバック	休暇中の旅行	社内報での認知	
ビアパーティー	家庭用の大工道具 庭 用 の 道 具 衣 服 ク ラ ブ 権		地方商店のクー ボン券 利 益 分 配	お祝いを述べる 笑 み 言語的または非 言語的な認知や 賞賛	企業のリクレ ーション施設の利用 特別の任務

この考察に際しては、他の動機づけの問題以上に人間の心理学的考察が不可欠となる。そこで当論文では、この極めて困難な分野についての考察の第一歩として、心理学における成果を充分参考にしつつ、これまでこの問題に関して発表されたいくつかの論文を検討し、今後のこの分野の研究の基盤とすることを目的としたい。

2. 欲求理論

従業員を動機づける方法を考える際に、最も基礎となるべき問題は、人間はどのような理由により、いかに行動するかという点である。これについて心理学では、これまでいくつかのアプローチにより研究が行われてきた。その一つは「欲求」に注目したものであり、これが人間に行動を起こさせる中心概念で

あるとする立場である。そこでこの立場においてまず考えるべきことは、人間の欲求にはいかなるものがあるかということである。これについてはMurrayが欲求リストとして示したが^{<註4>}、経営学の分野でよく適用されているのはMaslowの欲求階層説で^{<註5>}ある。これは欲求を分類し、次のように階層化したものである。①生理的欲求、②安全欲求、③所属・愛情欲求、④承認欲求、⑤自己実現欲求、そしてMaslowは、上記の低次元の欲求から順次充足されていくとした。そこで、その時点で未充足の欲求を探究することにより、従業員の動機づけが可能であるとした。また欲求の観点から、職務の動機づけについて考察したものとして、以下の2つが代表的である。MacGregorは従来の管理の仕方はX理論、すなわち、人間は本来仕事を嫌うものであるとする立場にたつものであるとしてこれを批判し、それに対してY理論に基づく管理の必要性を指摘^{<註6>}した。これは、人間は本来仕事を嫌うものではなく条件さえ整えられれば、進んでこれを行うとする考え方である。またHerzbergは、何が従業員に満足を与えるかを実証的に考察し、満足を与えるもの（動機づけ要因）と不満足なもの（衛生要因）は全く別の要因であるとすることを発見^{<註7>}した。以上ごく簡単に解説してきたが、次にこれらの理論を、予算管理の報酬の側面に適用した場合について考えてみよう。

まずMurrayの欲求リストであるが、これは人間の一般的欲求について述べたものであり、組織における人間について特に考察したものではない。さらに多数の欲求を単に列挙したものである。それ故に報酬の問題を考える際にどの欲求に働きかけるかの決定にはほとんど役に立たない。

次にMaslow, MacGregor, Herzbergはいずれも、動機づけには人間の高レベルの欲求の充足が重要であるとしている。そこでその点から考えると、報酬は従業員の承認欲求、自己実現欲求を充たすべきものであるとされ、生理的欲求をみだすことが中心となる金銭的報酬の重要性は低くなる。彼らの時代に比べて経済的に豊かになり、仕事に対する意識も改善されている今日、この傾向は一層強いはずであろう。しかし現実を見ると、今日の都市部における貧弱な

住環境等を考えるまでもなく、金銭的報酬が充足されているとは到底言いがたいというのが多数の実感である。

これに関連して、次の調査結果を見てみよう。それはMeagherがHerzbergの2要因理論に基づいて行った実態調査で^{<注8>}である。それは動機づけ・衛生要因の充足について、現状と希望を問うたものである。(表2)。

まず現状を見ると、動機づけ要因と衛生要因の間に大きな差がないことがわかる。これに対して希望を見ると、全体的に動機づけ要因が衛生要因より高得

表 2 ^{<注9>}

現 状			衛生要因	希 望		
低	平均	高		低	平均	高
5	35	8	賃金	1	19	28
2	29	17	仕事の安全性	15	22	11
4	22	22	労働環境	24	18	6
9	37	2	地位	33	13	2
15	30	3	仕事の手順	42	5	1
11	20	17	上役の質	18	25	5
1	22	25	仲間との人間関係	17	25	6
47	195	94	小 計	150	127	59
14%	58%	28%	重要性の比率	45%	38%	17%

低	平均	高	動機づけ要因	低	平均	高
6	30	12		達成感	4	21
17	25	6	自己承認	9	28	11
7	25	16	責任感	4	18	26
20	19	9	向上心	6	14	28
5	30	13	仕事自体	9	20	19
18	19	11	成長感	7	19	22
73	148	67	小 計	39	120	129
25%	51%	24%	重要性の比率	14%	42%	44%

点であり、動機づけ要因の充足がより強く望まれていることがわかる。これは現代における動機づけ要因の重要性が、示された結果と見ることができ。しかし衛生要因の多くは低得点にも関わらず、「賃金」^{<注10>}のみは高く評価する者が多く、すべての中で最高点を獲得しており、その充足を望む者の多いことがわかる。それ故に報酬としての「賃金」の重要性は明かであり、仮にそれが不満を除くという消極的な要因であったとしても、予算管理における報酬決定の際に、最大の配慮が必要な要因であることがわかる。

以上、心理学における欲求理論に関連させて報酬の問題を検討してきたが、このアプローチによるとどの欲求を充たすのが良いかはわかるものの、それをどのように充足するのが良いかについては、答えが得られないことが問題である。すなわち「どのような報酬を提供するか」については解決するものの、「どのように報酬を提供して従業員を動機づけるか」については未解決である。そのため、その検討には他の理論が必要となる。

3. 行動主義

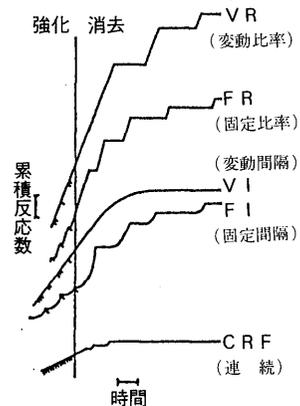
前節は従業員にどのような報酬を提供することにより、満足を与えるかについての考察を行ったが、それをさらに、企業にとって望ましい行動に結び付ける方法についての検討が必要である。そこで次に心理学における「行動主義」の成果に注目してその検討を行うこととする。それは「欲求」のような抽象的なものではなく、実際に行われる「行動」（反応）と「結果」（刺激）の関係を観察することに^{<注11>}より、どのような刺激により望ましい反応を起させることができるかを、考察していこうとする立場である。それ故に刺激に対してどのような心理的变化が個人に生じたかについての考察は行われずに、観察しうる行動のみから研究が行われている。

この立場にたつ代表的な心理学者であるSkinnerは、基本行動を、本能行動、レスポナント行動、オペラント行動の3つに分類するが^{<注12>}、このうち当論文に関連のあるオペラント行動のみ検討を行う。これは刺激に対する受動的行

動（不随意的反射行動，例えば梅干し—唾液）であるレスポナント行動と対をなすもので，自発的行動を総称して使われる。そこでこの行動を人為的に操作する方法が「強化」である。これはある反応が生じた結果として刺激（例えば報酬）を与えるが，それを変化させることにより，その後の反応の頻度を増大させる（減少の場合は「強化」ではなく「罰」と称される）ものである。それについて以下見ていこう。その内容は，望ましい反応が生じるごとに刺激を提供する「連続強化」と，提供する場合としない場合のある「間欠強化」に分類する。さらに「間欠強化」を規則的に提供するか否か，及び行動の回数によるか時間間隔によるかにより4種類に分類する。そして，その各々の場合について実験を行い特徴を示している。それをまとめると次のようになる。〔1〕連続強化…強化は早く行われるが，刺激の提供が止まると他に比べて反応が持続されにくいという特徴をもつ。〔2〕間欠強化(1)固定比率強化…反応が一定回数生じる毎に刺激が提供される。この場合他に比べて早く安定した反応が得られるという特徴をもつ。(2)変動比率強化…反応回数に対して不規則に刺激が提供される。但し10回に1回というように，刺激が提供される平均回数は決められている。この場合安定した高頻度の反応が得られやすく，また刺激の提供が止まっても他に比べて長く反応が持続されるという特徴をもつ。(3)固定間隔強化…反応回数に関わりなく，一定時間経過後の最初の反応毎に刺激が提供される。この場合刺激が与えられた直後の反応は低下するが，次の刺激が近づくにつれて反応数も増加するという特徴がある。(4)変動間隔強化…反応回数に関わりなく，また時間に対して不規則に刺激が提供される。但し平均して1時間に1回というように平均時間は決められている。この場合反応の強化は弱いとされる（これらの

図 1

基本的な強化スケジュールの
累積記録の特徴とその消去過程



反応に及ぼす各刺激の影響の強さを示したのが図1で^{<注13>}ある。ここで“消去”とは一度形成された反応が、強化が与えられないことにより消滅することをいう)。

以上の心理学における成果を報酬の問題に適用するには、“反応”を“仕事”に、そして“刺激”を“報酬”に置き換えるなら容易に解釈できる。そこで、これらの強化を具体的な報酬に当てはめて考えると以下ようになる。

まず連続強化は特殊な出来高給の場合、例えば1個生産する毎に賃金が支払われるケースが考えられるが、現実には稀であろう。これに対して固定比率強化は、生産量と賃金が比例する場合であり、出来高給は通常このタイプに属すると考えられる。この両者共、生産に対する動機づけは他の場合に比べて早く生じると予想されるが、いずれも規則的に報酬が与えられるため、その提供が止まると他の場合よりも早く、意欲が失われると考えられる。特に連続強化の場合、その傾向が強であろう。次に変動比率強化は現実には稀であろうが、ある時は生産量10個目、次は20個目、その次は5個目というように不規則に(しかし平均生産量は決まっている)賃金が支払われるケースである。この場合、すぐにでも賃金を得られるかもしれないという一種のギャンブル性を持つために、非常に高い生産意欲をかき立てることができるものと予想される。しかしそのように、人間を仕事に駆り立てることが現代社会において倫理的に許されないことが一つの理由となり、実際には行われていないのであろう。そこで現実に行われている形態としては、優秀な従業員に対する上役・同僚からの賞賛が、この強化タイプに近いであろう。この場合規則的な強化でないために、これが与えられなくともすぐに生産意欲が低下することはなく、反応が持続しやすいという長所を持つ。次に間隔強化(変動・固定共)であるが、反応回数(仕事量)に関わりなく報酬が提供されるというケースは、現実には考えにくい。月給が固定間隔強化に近いとも考えられるが、これは規則的に労働が行われることを前提に、毎月支払われるものと考えるべきである。それよりむしろ、月給は強化を目的としたものではなく従業員の安定欲求を充たすものとする方

が現実的である。以上報酬にあてはめて考察を試みたが、図1で示したように動機づけには変動比率強化が最も有効であり、次に固定比率強化が有効であることが検証されている。それ故にこの学説がもたらしたものは、賞賛及び出来高給を組み合わせた報酬タイプが非常に合理的であると結論づけられたこと、及び賞賛等の、これまであまり述べられてこなかった動機づけに与える有効性が示された点である。それ故に報酬に対して新たな視点が提供され、他の報酬タイプについてもその強化能力を考慮することにより、有効な動機づけが可能となるであろう。

またマイナスの報酬、すなわち“罰”についても検討されているが、次の点からこれの使用には否定的である。①その効果が一時的であること、②それは望ましくない行動を防ぐことが中心で、望ましい行動への動機づけは弱いこと、③管理者への反感を生じさせること。これらの点については予算管理においても同様である。それ故に、これ以上の検討は行わないこととする。

以上、行動主義心理学の簡単な解説とその予算への適用について論じたが、この観点から行われた実験がある。それはCherrington&Cherringtonによるもので、次にそれを見て^{<註14>}みよう。これは自発的に参加した大学生230人を対象に行われたものであり、参加者は2つの作業（指定された紙から2種類の物を作る、各々タスク1、タスク2）を、各々3期にわたり行うことを要請される。その際、事前に完成数量を見積もることを求められるが、各期の終了後実際の完成量が知らされる。ここで3種の報酬支払いシステムが、刺激（強化子という）として導入され、参加者はランダムにこれらの1つを割り当てられる。それは(1)出来高給…完成数量のみにより点数が与えられる（1個当たり5点）。予算の重要性は小。(2)予算ベース…予算数値を守ることが重視される。事前に見積もられた数量について1個ごとに4点、そして完成品1個当たり1点与えられる。しかしそれが実際に作られなかったなら、1個当たり6点減点される。(3)折衷案…前記2者の中間形態であり、見積り量ごとに1点、完成量ごとに4点与えられるが、見積もられながら作られなかった数量については2点^{<註15>}失

われる。そしてこれらの条件の下で、各参加者は作業を行い見積量と実績を測定されるが、その結果を示したのが表3<注16>である。

表 3

タスク	1						2					
	1		2		3		4		5		6	
期 間	見積	実績										
出来高給	22.7	16.2	21.5	20.2	23.5	23.4	18.3	17.4	20.7	21.1	24.1	25.1
予算ベース	22.3	17.3	21.9	22.4	25.0	25.7	18.3	19.1	22.0	23.4	25.6	27.0
折衷案	23.0	16.7	22.2	21.0	25.1	25.6	19.1	19.3	22.1	23.2	24.7	27.2
平 均	22.7	16.7	21.9	21.2	24.5	24.9	18.6	18.6	21.6	22.6	24.8	26.4

まず報酬システムの実際完成量に与える影響を見ると、「予算ベース」と「折衷案」の間に有意な差はなかったが、これらと「出来高給」の比較では前者の方が有意に高かった（平均完成量、それぞれ予算ベース…22.5、折衷案…22.4に対して出来高給…20.5）。また予測エラー（完成量－見積量）については、前2者に対して「出来高給」において、有意に高くなっていた。次に報酬システムの、参加者の満足感に与える効果を見ると（表4）、これも4変数<注17>共「折衷案」で最高、「出来高給」で最低のスコアであった。

表 4

給与タイプ	出来高給	予算ベース	折衷案	有意性
一般的満足				
タスク1	4.37	4.65	4.76	0.05
タスク2	4.43	4.55	4.91	0.01
個人的能力				
タスク1	5.14	5.25	5.28	*
タスク2	5.01	5.19	5.46	0.01
上役の配慮				
タスク1	4.58	4.74	4.80	*
タスク2	4.68	4.93	5.44	0.0001
上役の能力				
タスク1	4.49	4.72	4.73	*
タスク2	4.37	4.56	4.90	0.001

(*有意性なし)

この結果についての検討を行う前に、これらの予算タイプの相違点をまとめると次のとおりである。「予算ベース」と「折衷案」の違いは、前者は大きな

目標（予算数値）を設定すること、及びそれを実際に達成することを強く動機づけられるが、予算数値を越える生産については後者の動機づけの方が強い（完成量当たり1点对5点）。またこれらと「出来高給」を比較すると、後者は数量に関わりなく一定した動機づけが行われている点に違いがある（前2者は予算数値を越えると獲得点数が低くなる）。そこでこれに基づいて検討すると、まず予測エラーについては当然であろう。それは「出来高給」のみ見積りとの差に減点をしないからである。しかし実際完成量への影響に有意な差がついていた点については、妥当な説明は困難であるが、「予算ベース」と「折衷案」の間に有意な差がなかったことから考えると、目標とする基準値を設定するか否かに原因があったと推測できる。すなわち、「予算ベース」及び「折衷案」においては見積量に比例して点数を獲得できるので、より高い数量目標の設定をモチベートされる（表3を見ると「予算ベース」と「折衷案」は、「出来高給」に比べていずれも高い見積量を示している）。そしてさらに、それを達成できなければ減点となるので、目標達成に向けてより多く努力したものと思われる。それに対して「出来高給」では、多く作るようにモチベートはされるものの、より高い目標にむけての努力が行われなかったためと思われる。これにより、単なる出来高給よりも予算による報酬の方が、動機づけの観点からは優れているように見受けられる。しかし、この結果は前記行動主義から得られた、出来高給が最も動機づけ能力が高いとする結論と矛盾する。ところがこの例で用いられた「予算ベース」と「折衷案」は、通常予算による報酬タイプ、すなわち予算値達成時を境に、報酬額が小から大に転じる形態のものとは異なる。むしろ、これらは予算未達成時の罰を加えた出来高給と考えられる。それ故に、この実験は出来高給と予算ベース給の比較ではなく、目標値を示した刺激給の有効性について検討されたものという見方が適切であろう（しかしこの実験には次のような問題点がある。すなわちこの実験では各報酬タイプ共、それぞれ予算数値内なら、1個生産する毎に5点獲得できるので、一見等しい動機づけを与えるものと思われる。しかしそうではない。それぞれについて数式で表し

とみると次のとおりである。獲得点数… y ，予算数量… a ，生産量… b ，とすると(1)「出来高給」… $y = 5b$ ，(2)「予算ベース」… $y = 4a + 1b - 6(a - b) = -2a + 7b$ ，(3)「折衷案」… $1a + 4b - 2(a - b) = -a + 6b$

このように予算数量以内なら，生産量1個当たりの獲得点数は「予算ベース」が最も大で，「出来高給」が最も小である。この点について，Cherrington&Cherringtonは一切触れていないが，これが実験結果に影響を与えている可能性があり，ここにこの実験の大きな欠点がある）。

また満足感への影響についても，「予算ベース」「折衷案」の方が「出来高給」より高かったが，これも目標達成に伴う充実感等が作用したものと推測できるが，この点については一層の調査が行われないと判断しにくい。

4. 認知心理学

これまで行動主義について検討してきたが，この立場は科学性，観察可能性を重視するあまり，人間を機械のように過度に単純化している点に大きな欠点がある。すなわち刺激に対して単純に反応するのみではなく，その刺激及び過去の経験等を総合的に判断して，複雑な意思決定をするのが人間である。それ故にこのプロセスを考慮せずに，人間行動を探究するのは不可能である。そこでこの反省から，再び人間の内面への考察を意図して発展してきたのが，現在主流となっている認知心理学である。そこで，次にこの立場から報酬について検討を行うこととする。

その代表的なものとして，期待理論についてまず検討を行う。これは欲求という一つの変数の充足のみを，動機づけの主因とするのではなく，それに加えて状況要因も考慮したものとなっている。すなわち欲求を表すものとして，個人が行動の結果得られる報酬に対して感じる魅力の度合い（誘意性と名付けられる）と，状況要因として，行動が業績の向上をもたらす確率（期待と名付けられる）と，業績向上が報酬の増加を生じさせる確率（道具性と名付けられる）を指標として，そのそれぞれの値により決定されるとする（初期の頃は業績の

向上を第1次結果、報酬の増加を第2次結果と称していた^{<注18>}が、これを最も精緻化したLawler^{<注19>}以後はこの呼び方が一般的)。ここで報酬については、外的報酬（昇給、賞賛のように行動に対して第三者が個人に与えるもの）ばかりでなく、内的報酬（仕事への興味、達成感のような仕事自体に内在するもの）も含むとするのが現在では通説である。人間行動を考えた場合、その行動によりもたらされる報酬とそれが得られる確率により、大きく影響されるのが普通なので、その点から十分に納得しうる考え方と言える。それ故にモチベーションを、欲求と過去の強化経験により決まるとする動因理論^{<注20>}よりも妥当なものと思われる。

この理論を報酬の観点を中心に検討してみよう。この理論の特徴は、次の公式によりモチベーションの量を測定可能としたことである。
$$M = E \times \sum_{i=1}^n I_i V_i$$
($i=1 \dots n$) [M…モチベーション、V…報酬 i の誘意性、I…業績 i の達成により報酬 i を獲得できる確率（道具性）、E…行動により業績 i が達成される確率（期待）] ^{<注21>}まず「期待」については、個人の能力や環境が主因となるものであって、報酬システムの内容によってその確率を変化させる余地は乏しいと考えられる。それ故に「誘意性」と「道具性」をいかに高めるかが重要な問題となる。そこでまず誘意性を考える際に、これらの報酬が一般的にどの程度望まれているかが重要な問題となる。それについて Brownell、及び Mcinnes&Rama-krishnanが実態調査を試みているのでそれを見てみよう。

Brownellの調査^{<注22>}は、様々な職種に属する224人のミドル・マネージャーに対して行われたものであり（返送は140人）、その調査方法は内的報酬8項目、外的報酬9項目について、その望ましさに応じて9点法（非常に望む…9点、全く望まない…1点）で等級付けることを求めたものである（Brownellは、この結果から集計されたすべての点数から5点控除することにより、望ましいのをプラス、望ましくないのをマイナスで示されるようにしている。）この結果は表5及び表6に示すとおりである。外的報酬では「賞賛」「上役からの尊敬」「賃金の増加」が高い評価を得ている。また内的報酬については「人間的成長」

「充実した時間の経過」の評価が高い。

表 5 内的誘意性<注23>

項 目	(I V _b)		(I V _a)	
	平 均	標準偏差	平 均	標準偏差
人間的成長	2.06	1.17	2.16	0.97
自身への高標準設定	1.38	1.34	0.90	1.53
他者への援助	1.15	1.24	0.91	1.18
充実した時間の経過	2.01	1.18	0.87	1.25
安全感	1.79	0.84	1.84	0.98
他者への高標準設定	0.71	1.28	0.32	1.34
達成感	0.54	2.00	2.15	1.04
疲れ	-1.77	1.54	-1.07	1.54

表 6 外的誘意性

項 目	平 均	標準偏差
賃金増加	3.09	0.84
高賃金	0.70	0.88
上役からの尊敬	3.10	0.87
他従業員からの尊敬	2.25	1.10
他者からの賞賛	3.16	0.81
独自活動・思考の機会の増大	2.30	0.83
友人を作る機会の減少	1.41	1.07
特別賞与	-1.09	1.30
昇進	1.79	1.27

またMcInnes&Ramakrishnanは、“一生懸命働いた場合”と“予算を達成した場合”に分けて、それぞれの報酬の望ましさを実態調査により分析<注24>した。それはアメリカの大企業13社の605のマネジャーを対象としたもので（返送は415, 69%）、17の報酬リストについてその増加の望ましさを、他の報酬に比して等級付けることを求めたものである（9点法、望ましいほど高得点）。その結果

は表7に示すとおりである。この表より判断すると外的報酬については、賃金の上昇に関するものが上位を占めている。また内的報酬については、「達成感」「人間的成長」が高い評価を得ていることがわかる。

表 7

	ハードワーク		予算達成	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差
<u>外的誘意性</u>				
1. 高賃金	8.24	1.00	6.39	3.92
2. 上役からの尊敬	7.70	3.39	6.31	3.06
3. 昇進	7.95	1.20	6.29	3.06
4. 特別賞与	7.13	1.90	5.81	3.20
5. ボーナス増大	7.98	1.82	6.59	3.57
6. 他者からの尊敬	7.63	2.99	5.78	3.06
7. 独立の機会の増大	7.43	2.25	6.22	2.92
8. 賞賛	6.60	1.64	5.54	4.16
9. 友人の獲得	5.86	1.85	4.85	3.35
<u>内的誘意性</u>				
10. 仕事によるストレスの減少	6.24	1.64	5.43	3.61
11. 達成感	8.14	2.82	6.45	3.31
12. 自身への高標準の設定	7.14	2.10	5.89	4.16
13. 人間的成長	7.73	2.86	5.83	2.76
14. 安全感	6.77	2.28	5.69	3.39
15. 他者への模範を示す機会の増大	7.30	2.76	5.99	2.59
16. 他者への援助	7.69	1.51	6.12	3.69
17. 充実した時間の経過	6.20	4.41	4.82	3.39

以上の調査結果から達成感の増大や昇進に加えて、金銭的報酬の重要性は未だに高いことがわかった。しかしこれらのうち内的報酬については、人間の心的側面に直接関わる部分が多いため個人差が大きく、また仕事内容の改善等に

より充足するのが適切であるため、予算管理の立場から改善すべき点は少ない。それに対して外的報酬は外部的な操作が可能であり、検討すべき余地も多い。そこで以後、外的報酬の中でも特に代表的な金銭的報酬を中心に考えていきたい。金銭的報酬の中で最大の問題は、どのような基準で報酬を支払うか、すなわち報酬支払い形態の問題である。その際大きく異なるのは「道具性」（業績達成により報酬を獲得する確率）である。そこで次にこの問題について検討するが、それにより動機づけの観点から、どの報酬支払い形態が優れているかを考えてみたい。まず出来高給は業績と給与が比例するので道具性の確率は1であり、それに対して固定給の確率は0となる。また予算ベースの場合はこれらの中間の値をとる。ここでこれらを前記の公式に照らして考えると、固定給の確率は0なのでそのモチベーション効果は0となる。それに対して出来高給は確率1なので、誘意性の値がそのままモチベーションに反映されることとなりその値も高くなる（理屈の上ではプラスの報酬については最も高いモチベーション値となるが、同様にマイナスについても最低値となるので、その合計値は必ずしも高くはならない。しかし合計で報酬がマイナスとなるケースというのは現実的ではない）。また予算ベースについては、道具性 I が $0 < I < 1$ なので、報酬がマイナスとならないなら、モチベーション値は出来高給より低くなる。それ故に、固定給 $<$ 予算ベース $<$ 出来高給の順序となる。しかし現実の日本の企業を考えると、その多くが固定給を採用しており、賃金がモチベーションに及ぼす効果が0とは思えない。これをいかに考えるべきか。

この問題に関していくつかの実験が行われたので、次にその検討を行う。

Chowは予算のタイトネスレベルと報酬タイプの、業績に及ぼす効果を実験により検証^{<注25>}した。これについては、以前に拙稿のタイトネスレベルの研究の際にとりあげたことがあるが、今回は報酬タイプの側面に焦点をあてて検討を行うこととする。この実験は86人の大学生を対象に、2種類のタイトネスレベルと3種類の報酬タイプの下で作業を行わせ、その業績を比較したものである。

表 8

報 酬	タ イ ト ネ ス			
	平 均		厳 し い	
固 定 給	セル 1	N = 8	セル 2	N = 8
	予	24.60	予	23.46
	実	26.58	実	28.78
出 来 高 給	セル 3	N = 9	セル 4	N = 9
	予	23.44	予	22.92
	実	29.22	実	34.56
予 算 ベ ー ス	セル 5	N = 9	セル 6	N = 9
	予	23.58	予	24.75
	実	27.44	実	28.69

表内語句解説

N=対象数, 予=予備テストによる成績平均値, 実=実績平均値 (いずれも高いほど 高業績)

この結果を見ると, 固定給と予算ベースの間は, いずれのタイトネスレベルについても有意な差は生じなかったが, 出来高給は固定給及び予算ベースに対して, 有意に高い業績が<注26> (P=.001) 生じていることがわかった。

また次の実験は, 出来高給, 固定給のような報酬タイプが及ぼす影響を検討したものではないが, 金銭的報酬が, 実際に人間行動に影響を及ぼしうるものなのかを考える際に, 参考となるのでとりあげてみたい。

Young, Shields & Wolfは3つの製造コントロールについて, それぞれ異なるシステムを仮定して, 各々の業績に及ぼす影響を実験により検証<注27>した。それは, 生産・在庫システム (従来のプッシュシステム対最近注目を集めたジャスト・イン・タイム…プルシステム<注28>) 品質管理システム (アウトプットベース対プロセスベース) <注29>及び動機づけシステム (固定給対刺激給) である。そして120人の大学生を, これらを組み合わせた8つのグループに分け, それぞれに模型の組立作業を課すことにより行われたものである。そこでこのうち, 報酬に関する実験結果に注目して検討を行いたい。

この実験における報酬支払い方法は次のとおりである。固定給…完成数に関わりなく \$ 3.00, 刺激給… \$ 3.00 - \$ 0.15 (G - A) (G…標準完成数=16, A…実際完成数), また業績は, 効率=標準完成数-実際完成数の絶対値, 能率=良品数/総生産数 (欠陥品も含む) により測定される。

表 9 <注30>

	プッシュシステム				プルシステム			
	固定給		刺激給		固定給		刺激給	
	OP	PB	OP	PB	OP	PB	OP	PB
総生産数 \bar{X}	15.60	11.20	16.20	13.80	15.40	13.60	14.00	14.60
\bar{S}	2.03	5.76	0.41	2.65	3.51	3.85	3.00	1.05
良品数 \bar{X}	12.80	9.20	14.60	13.20	10.40	10.40	11.60	14.60
\bar{S}	1.78	5.57	1.55	2.57	4.92	6.09	5.77	1.05
効率 \bar{X}	3.20	6.80	1.40	2.80	5.60	5.60	4.40	1.40
\bar{S}	1.78	5.57	1.55	2.57	4.92	6.09	5.77	1.06
能率 \bar{X}	0.82	0.75	0.90	0.96	0.64	0.68	0.78	1.00
\bar{S}	0.07	1.16	0.10	0.06	0.21	0.38	0.36	0.00

(OP…アウトプットベース, PB…プロセスベース, \bar{X} =業績平均値, \bar{S} =標準偏差)

この結果 (表 9) を見て特徴的なことは, 総生産数から能率まですべての項目について, 最高は刺激給の属する組において生じ, それに対して最低は固定給の属する組で生じていたことである。これをさらに検討するために, 各システム毎の差異をより明確に示した表10を見ると, 良品数, 効率, 能率について, いずれも刺激給の下での作業が最高の業績を示し, 固定給下で最低の業績を示しており, いずれも有意な差がついていた。この実験は報酬のみの効果を検証しようとしたものではないので, 他の要因による効果も混ざっており, 単純に結論を下すことはできない。しかしその点を考慮しても, このような明確な結果より判断して, 刺激給は固定給に比べて人間行動を望ましい方向に向けるこ

とができると見なすことができる。

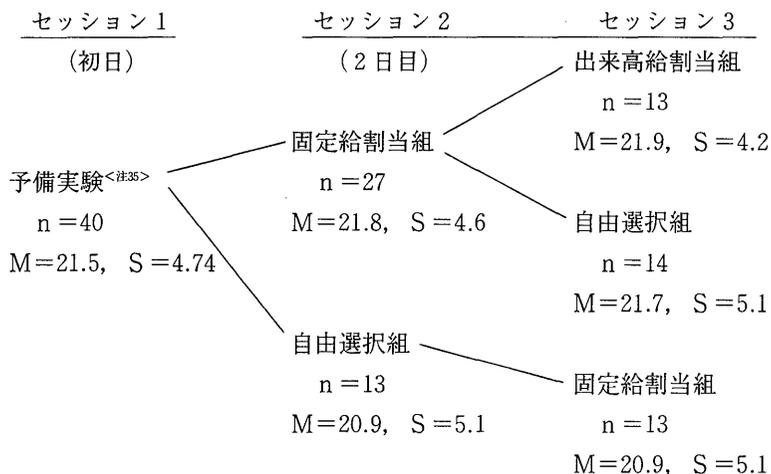
表 10^{<注31>}

	生産・在庫		在庫管理		動機づけ	
	プッシュ	プル	OP	PB	固定給	刺激給
総生産数 \bar{X}	14.20	14.40	15.30	13.30	13.95	14.65
\bar{S}	3.86	3.05	2.59	3.87	4.30	2.24
良品数 \bar{X}	12.45	11.75	12.35	11.85	10.70	13.50
\bar{S}	3.85	5.07	4.17	4.76	4.94	3.44
効率 \bar{X}	3.55	4.25	3.65	4.15	5.30	2.50
\bar{S}	3.78	5.07	4.17	4.77	4.94	3.44
能率 \bar{X}	0.86	0.78	0.79	0.85	0.72	0.91
\bar{S}	0.13	0.31	0.23	0.25	0.24	0.20

Dillard&Fisherは、報酬形態の変化が業績と公平感にどのような影響を及ぼすかを考察するために、実験を行った^{<注32>}。これは週末のMBAプログラムに自発的に参加した40人を対象に行われたものである。この人達は、実験の妥当性を高めるためいずれも企業に働く人間であり、また作業内容も実際に近いように、コンピューターのプリントされた回路基盤に、正しくICが配置されているかを確認する作業に類似したものである。そしてこの作業を固定給、出来高給^{<注33>}及び自由選択（固定給、出来高給からの選択が可能）の各グループに割り当てられた被験者が行うことにより、報酬形態の比較を行うのだが、そのプロセスは図2に従って行われた。ここに示されるように、この実験では同一の被験者がセッション毎に異なる報酬グループに割り当てられることにより、同一人の多期間にわたる比較が行われている。またこの実験では報酬形態について、被験者の希望は聞くもののそのとおりに割り当てない。それは、その方法によると高い能力を持つ者は、業績と報酬がより直結した報酬形態を好むために、純粋に報酬形態毎の業績比較ができなくなるからである（それにより

Waller&Chowは実験を試みたものの、成果をあげることに失敗した)。<注34>

図 2



(M=予備実験(セッション1)で行われた平均完成数…各グループ間で差が出ていないことを示す。S=標準偏差, n=被験者数)

まず各グループ間の業績を見ると以下のとおりである(表11)

表 11

	固定給 → 出来高給		固定給 → 自由選択		自由選択 → 固定給	
平均	20.9	27.5	22.6	27.0	23.8	25.2
標準偏差	(8.5)	(6.7)	(4.6)	(4.8)	(4.5)	(5.2)
被験者数	13		14		13	
有意性	0.003		0.000		0.45	

これにより固定給から出来高へ、及び固定給から自由選択への変更により業績が有意に向上していることがわかる。それに対して自由選択から固定給へは増加を示しているものの有意ではない。次に、これをどちらの報酬形態を希望していたかに応じて、別に分析したのが表12である。

表 12

	出来高給希望グループ		固定給希望グループ	
	セッション 2	セッション 3	セッション 2	セッション 3
<u>固定給 → 出来高給</u>				
平均	21.8	30.1	19.8	23.6
標準偏差	(11.5)	(7.1)	(3.1)	(3.5)
被験者数	7		6	
有意性	0.02		0.02	
<u>固定給 → 自由選択</u>				
平均	24.0	28.5	19.2	23.1
標準偏差	(4.0)	(3.2)	(4.7)	(6.4)
被験者数	10		4	
有意性	0.00		0.02	
<u>自由選択 → 固定給</u>				
平均	25.6	27.8	19.8	19.2
標準偏差	(3.4)	(3.6)	(4.5)	(2.1)
被験者数	9		4	
有意性	0.00		0.4	

これを見ると、自由選択から固定給への変化の際の固定給選好グループを除いて、いずれの場合も有意に業績が向上しているのがわかる。これはすなわち、出来高給を希望した者も固定給を希望した者も共に、固定給以外の報酬形態の時の方が良い業績をあげられることを示すものである。ここで一つ疑問な点は、自由選択→固定給の場合に出来高給を選好したグループの業績も向上していることである。しかしこれは作業に対する習熟効果が生じたものと考えられ、他の場合の出来高給選好グループの業績向上と比較してみると、固定給→出来高給よりもはるかに低く、固定給→自由選択と比べてもかなり低い数値となつて

おり、いずれも有意な差がついている（それぞれ $p=.018, p=.004$ ）。そこで、これら3つの報酬形態の変化の優劣を総合的に判断したのが表13である。

表 13

グループ	業績変化	有意レベル
固定給 → 出来高給	6.6	0.13
	(7.1)	
固定給 → 自由選択	4.4	0.003
	(1.8)	
自由選択 → 固定給	1.4	0.012
	(3.0)	

() 内は標準偏差を表す

これにより固定給から他への変化が、固定給への変化よりも有意に優れた業績をあげていることがわかる。以上の結果より、業績向上には出来高給の方が固定給よりも優れていると判断できる。

ここで示した3つの実験はいずれも、報酬タイプ → モチベーション → 業績の関係を考察するものであった。その際これらの実験結果は、モチベーションの高さが業績の向上に直結しているものであった。しかし実際には、これらの両者の関係は直接的なものではない。これらの場合、作業が非常に簡単なものであったために、モチベーションが高い被験者は高い業績を達成することができたのである。しかし、このような単純作業の多くは機械に置き換えられているのが現実なので、実際には他の要因の考慮が必要なことは言うまでもない（これに関してモチベーション → 努力 → 業績のように、努力を媒介変数とすることにより、いくつかの実験が行われた。例えばAwasthi&Prattは実験により、金銭的報酬は被験者の作業時間の増加（努力を表す）を促すものの、業績向上をもたらすのは、高い認知（知覚）能力を持つ被験者に限られることを検証^{<注36>}した。同様な結果はいくつかの論文でも報告されている^{<注37>}。しかし、

これらは当然のことを実証したものにすぎないと思われるので、当論文ではこれ以上の検討を行わない）。

これまで、認知理論のうち期待理論について検討してきたが、他の代表的なものとして公平（衡平）理論がある。これはその名が示すとおり、公平性に対する認識に注目するもので、それにより以後の行動が決定されるとする理論である。すなわち仕事に投入するインプットと、その結果得られるアウトプットの比率を、他者或いは自己の考える期待量と比較するのだが、その際インプットには努力、創造性ばかりでなく、学歴、経験、仕事の困難さ等も含むと考えられる。またアウトプットは、プラスばかりでなくマイナスの報酬も含むとされる。そこで、この比率が他者や期待量に比べて不公平と感じた時は、インプット、アウトプットの変更、或いは認知を歪める（過大或いは過小評価）等により、それを解消するよう動機づけられるとする。この際、この比率が自分に不利な場合ばかりでなく、有利な場合も上記のような解消行動に向かうとされているが、それはあまり現実でなく、それ故にこの理論は、不満な場合の行動の検討を中心にしたものということができる。ここで、報酬に関連するのはアウトプットの面なので、それを中心に検討を行う。アウトプットに関して不公平感が生じるのは、どのような場合であろうか。報酬の内容・量、報酬を与える基準、管理不能要因による評価等が考えられる。ところで公平な報酬、及び評価とはどのようなものであろうか。どのような報酬支払い形態にするのかという問題以外にも、結果で評価するのか、努力の量であるのか、また長期か短期か、さらにグループ評価か個人評価か、というかなり困難な問題がある。このうち評価の問題は後の考察に委ねるとして、報酬タイプの問題にまず焦点をシぼることにする。言うまでもなく、公平というはのかなり不明確な概念である。公平理論ではアウトプット／インプットという形で公式化したのが、インプットの中に仕事の難しさ、創造性という数量化しにくい抽象的な概念が含まれていることを論じるまでもなく、単純な数式によって解決する問題ではない。しか

いくつかの報酬タイプの中で、ある程度の公平性は比較できる。そこで単純に考えると、出来高給が最も公平なタイプと思われる。それは業績による結果と報酬が直結するからである。しかしこの報酬タイプは必ずしも公平であるとはいえない。それは業績結果がすべて管理可能な要因によるのではなく、従業員にとって管理しえない状況により結果が大きく左右されるのが現実だからである。それ故にこの報酬タイプは、エージェンシー理論でも考察されているように、環境のリスクのかなり部分を従業員に負担させることとなり、行動を保守的な方向に導くので否定的な意見も多い^{<注38>}。それでは他の報酬タイプについてはどうであろうか。予算ベースのいずれにしても、出来高給ほどストレートにリスクを従業員の給与に反映させないだけで、管理不能要因による影響を解決しているわけではない。むしろ、公平性の観点から予算ベースをどのレベルにするかについては、さらに解決困難な問題である。また固定給については、公平性を充たすものでないことは論じるまでもないであろう。それ故に出来高給は、難点はあるものの他のタイプよりは公平なものであるということが出来る。

この点に関する実験はあまり行われていないが、前述のDillard&Fisherの実験において公平感の調査も行われていた。その結果固定給と出来高給の間に、有意な差は見られなかった [固定給 $\cdots x=3.8, s=2.0$, 出来高給 $\cdots x=3.3, s=2.3, p=0.28, x=$ 公平感平均値 (大ほど公平感が高い), $s=$ 標準偏差, $p=$ 有意性レベル]。その理由は希望どおりの報酬タイプに配分された者とそうでない者が存在したために、純粋な報酬タイプ別の比較が困難となったためであろう^{<注39>}。また、これに関する実験は他でも試みられているが、有意差はほとんど生じていない^{<注40>}。いずれも公平感の測定が主目的ではなく、他と組み合わせて行われていることがその一つの原因であろう。いずれにしても、この点に関しては以後の研究課題である^{<注41>}。

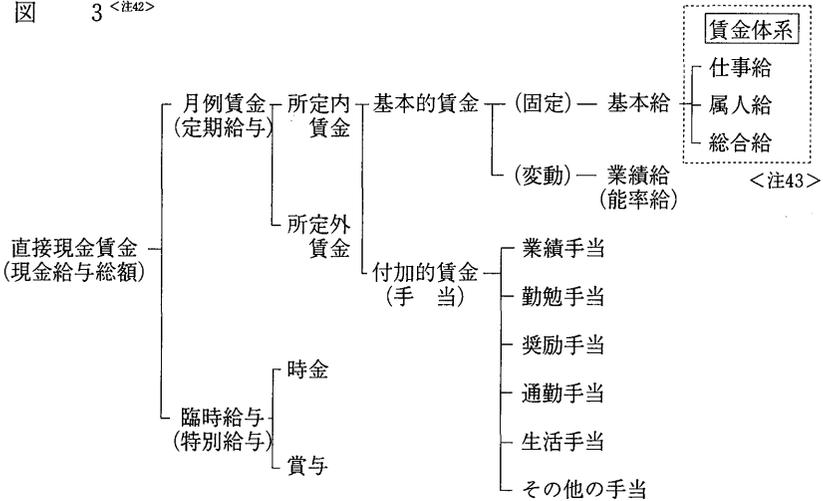
以上のように、公平性の業績に及ぼす実際の影響に関しては、未だ満足な結果は得られていない。ところがそれが動機づけに与える影響は、「期待」と同

様に無視できない。しかし同じ認知に関するものではあるが、期待理論と公平理論の間には大きな違いがある。それは期待理論はその名が示すとおり、「期待」という人間のプラスの側面を注目した理論であるのに対して、公平理論は「不公平感」というマイナスの面、いわばHerzbergの衛生要因に焦点をあてた理論である。それ故に、両者の適用する状況は別であり、公平理論は、従業員にマイナス事象（欠勤等）が多く生じた時重視すべきものであり、それに対して期待理論は、従業員をプラスの方向（業績向上等）に導きたい時重視する理論であるということができる。従って、両者に十分に配慮した報酬タイプを決定することが、極めて重要である。

5. おわりに

これまで心理学の成果に基づいて、報酬と動機づけの関連について検討してきた。しかし予算管理の立場から重要なことは、どのような心理学のアプローチをとるかに関わりなく、報酬によりいかに予算達成に向けて動機づけるか、さらに具体的に言うと、予算を達成した場合に、どのような報酬をどのように提供すべきかという問題である（前述のように、未達成時の罰則の効果は否定されているので、ここでは考慮しない）。

まず報酬に関しては、多数の種類があるがその重要性について、欲求理論及び期待理論の立場から考察を行った。その結果内的報酬では達成感が、そして外的報酬では特に賃金、昇進、他者からの賞賛が重要であることがわかった。しかしこのうち、予算に関連して提供できるものは外的報酬である。この中で特に金銭的報酬の重要性は、非常に大であることが明らかとなった。この傾向は将来経済的にさらに豊かになり、生理的欲求が充たされるようになったとしても、金銭的報酬は自己の存在を評価されたという承認欲求にも関連しているので、その重要性はいささかも衰えることはないであろう。



次に、この報酬をどのような基準で提供すべきかという問題である。賃金を決定するさいに重要なことは、それが生理的欲求及び安全欲求を充たすのに十分なものであることと、動機づけに役立たねばならないことである。この前者については、生活条件に応じて一定額安定して提供される必要がある。それに対して後者は、行動主義と認知心理学の立場からの考察の結果、業績に対応して支払われるタイプが優れていることがわかった。ここで、わが国の典型的な賃金構成を見ると図3のとおりである。このうち安定機能は基本給が、そして動機づけ機能は業績給が果たすものとされているが、それぞれの構成比率は表14に示すとおりである。この中で示されているように、業績給の占める割合は極めて低い。また賞与についても、慣習的な生活保障的色彩が強くなっており、業績に応じた配分額は少額であるのが実情である（最近では賃金の一環に組み込まれており、年度の始めに賃上げ交渉と同時に決定されるケースが多くなっているため、ますますその傾向が強い）。

表 14<注44>

(単位 %)

年 企業規模	合計	所定内賃金							所定外 賃金
		計	基本	業績	勤務	奨励	生活	その他	
昭和45年	100.0 [59,563円]	88.6 (100.0)	(83.3)	(5.4)	(3.5)	(1.2)	(6.2)	(0.4)	11.4
50	100.0 [138,508円]	91.8 (100.0)	(84.0)	(2.6)	(3.9)	(1.0)	(7.8)	(0.7)	8.2
58	100.0 [235,016円]	90.1 (100.0)	(82.7)	(1.7)	(4.3)	(0.7)	(7.1)	(3.5)	9.9
1,000人以上	100.0 [264,228円]	88.7 (100.0)	(83.5)	(1.2)	(4.2)	(0.3)	(7.5)	(3.3)	11.3
100~999人	100.0 [220,361円]	90.8 (100.0)	(81.9)	(1.9)	(4.4)	(0.9)	(7.2)	(3.8)	9.2
30~99人	100.0 [203,108円]	92.6 (100.0)	(82.4)	(2.3)	(4.2)	(1.6)	(5.8)	(3.6)	7.4

58年の所定内賃金の「その他」には通勤手当を含む

資料：労働省「賃金・労働時間制度総合調査」

このことからわが国では、業績と金銭的報酬を結合することはあまり行われていなかったことがわかる。その理由は、業績給には解決すべき困難な点があるからである。それをまとめると以下ようになる。①各部門の業績を適切に評価することが困難なこと、(a)部門間の相互依存性があるために、その部門の業績を独立して測定することが困難であること。(b)その管理者にとって、管理不能な要因による業績への影響を分離することが困難であること。②目標整合性が損なわれる～自部門のみの利益を重視したセクショナリズムを生み出しやすいこと。③各部門の競争を促進することにより業績向上への動機づけは高まるが、企業への一体感が減じられ、それによりかえって動機づけが損なわれる恐れがある<注45>こと。④日本社会では伝統的に競争よりも協調が好まれる傾向が強く、このため露骨な業績評価はなじみにくかったこと。しかしこのうち、③と④の問題については現在状況が変わりつつある。すなわち若年層を中心とした意識の変化により、企業への一体感や競争への抵抗感は年々薄れる傾向にあると思われる。それ故に、これらの問題は決定的なものとはならないであろう。ところが、②の目標整合性に関してはかなり解決が困難である。これを少

しでも防ぐためには、過度の競争を引き起こすほどに、業績給の比重を高めないことが重要であり、安定給である基本給をあくまで主とするべきである。また自部門の業績のみではなく、全体業績による評価を含めることにより解決をはかる等の方法が考えられる。さらに根本的な問題は、①の業績測定に関するものである。これについては責任会計システムを整備し、可能な限り管理可能要因で評価するというような方法に頼らざるを得ないが、実際には曖昧な収益・費用項目の存在のため、明確な測定が困難なのが現状である。

しかし、これらの欠点が完全に克服されなくても、今後これまでの給与体系により業績の向上をはかっていくことは、非常に困難となるであろう。それは次の理由による。①これまでの終身雇用制の下では、高業績により一時的な高賃金が得られなくとも、長期的に昇進による賃金上昇を期待できた。しかしそれが崩れつつある今日では、業績に応じて短期的で明確な形での報酬が望まれる。②将来にわたり人手不足が予想されるため、より一層魅力ある雇用条件を提供しなければ優秀な人材を確保できない。そのためには賃金体系の改革が必要である。③これまでわが国において、外国人の労働者は極めて少なかった。そのため勤続年数や学歴に応じて決定される属人給が可能であった。しかし異質の労働者に対して、このような能力や業績以外による賃金の決定は認められないであろう。④賃金増加に伴い金銭的欲求は薄れていく可能性は強いが、公平理論で検討したように、他者との比較による公平感が動機づけに大きく影響する。それ故に業績との関連が不明確な賃金制度は反感をかう恐れがある。

将来、一層の企業競争の激化が予想される今日のような状況においては、従業員を予算達成に向けて強く動機づけることが必要である。そのためには、予算と報酬の明確な結合が不可欠となる。ところがこれまで、業績は昇進や他者からの賞賛等と結び付けられることが多かった。しかし、昇進は業績に応じて柔軟に対応できないと言う欠点を持ち、また今後ポスト不足も予想される。賞賛もこれのみでは報酬としては弱い面がある。さらに両者共、業績との直接的関係が曖昧とならざるを得ない。それ故に予算により動機づけを行う場合には、

多数の報酬のうち業績に応じて最も明確な形で個人に差をつけることができ、さらに多様な欲求を持つ個人に、最も一般的にアピールできる賃金を中心とせざるを得ない。それ故に上記の難点の完全な克服が未だ困難だとしても、業績給を現在よりも多く取り入れた賃金体系の作成が早期に必要であろう^{註46}。

近年の報酬に関する議論において、外的報酬は軽視される傾向にあった。それは人間は高度な存在でありたいと願う気持ちや、金銭により人間を駆り立てることの後ろめたさによるものと思われるが、そのためこの分野での研究は遅れているのが実情である。しかし、そもそも内的報酬は外的報酬（特に金銭）を重視しすぎたことに対する反省から主張されたものであり、これを中心に考えるのは行き過ぎではないかと思われる。勿論、内的報酬の重要性を否定するものではないが、人間はこれ中心では動機づけされにくいことは、昨今の海外情勢の急変を見ても明らかであろう。それ故に、今後外的報酬（特に金銭）の動機づけに与える重要性を再認識して、賃金を中心とした適切な報酬システムを作っていくことが必要であろう。

注 釈

注1…拙稿「予算におけるタイトネス・レベルの研究について」富山経済論集、第35巻第1号、pp.115-173.

注2…ここで会計的意味とは、貨幣による評価が可能であることを意味する。

注3…Luthans, F. & Kreitner, R., *Organizational Behavior Modification*, (Scott, Foresman and Company, 1975) p.101. 下崎千代子「現代企業の人間行動」白桃書房, 1991, p.72より引用

注4…Murray, H. A., *Explorations in Personality* (Oxford University Press, 1938), p.68. 外林大作訳編「パーソナリティ I」誠信書房, 1961. p.68.

注5…Maslow, Abraham H., *Toward a Psychology of Being* (Van Nostrand, 1962), 上田吉一訳『完全なる人間』誠信書房, 1964年. pp.56-83.

Maslowの理論に対してその後実証研究が行われ、その後様々な修正案が提案された。

注6…McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill, Inc., 1960), 高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部, 1966年. pp.32-72.

注7…Herzberg, Frederick, *Work and The Nature of Man* (World Publishing, 1966), 北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1968年。pp.52-90。

注8…Meagher, G. M., “Motivating Accountants,” *Management Accounting* (March 1979), pp.27-30. この調査は、あるアメリカ企業に勤務する70人の会計担当者を対象（回答者48人, 69%）に行われたものであり、動機づけ・衛生要因の各々の項目について、重要性に応じて点数をつけることを求めたものである。

注9…高・平均・低のそれぞれの点をつけた人数が示されている。

注10…通常「賃金」という用語は、現場の労働者に対する日給、週休の意味で使われ、「給料」はホワイトカラーへの月給を指す。しかし実際には、この区別は明確でないことが多いため、当論文では金銭的報酬を総称して「賃金」という語を用いることとする。

注11…行動主義の中でもその創始者であるWatson, J.B.の主張とそれを発展させたSkinner, B. F.の間には若干違いがある。前者は先行刺激と行動の関係を重視するのに対して、後者では行動の結果として生じる刺激と行動の關係に注目する。しかしいずれも観察可能性を重視するので、この研究は実験が主となっている。

注12…Skinner, B. F., *The Behavior of Organisms* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1938)

注13…Reynolds, G. S., *A Primer of Operant Conditioning* (Foresman and Company, 1975), 浅野俊夫訳「オペラント心理学入門」サイエンス社, 1978。p.82。

注14…Cherrington, D. J. & Cherrington, J. O., “Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process,” *Journal of Accounting Research* (Supplement 1973), pp.225-253.

当論文における研究対象は個々の従業員ではなく、責任センターの管理者である。しかしCherrington&Cherringtonの実験、及びこの問題に関する実験の多くは個々の従業員を対象としたものと考えられる。それ故にその結果の解釈には注意を要するが、どのような報酬形態で、より動機づけられるかを考察する場合には共通点もあり、充分に利用できるであろう。

注15…これらの条件に加えてCherrington & Cherringtonは、参加者が見積値を提出する際の状況を次の4種仮定する。(A)グループ基準…見積りの全責任はグループにある。(B)疑似参加…最低標準を越える見積のみ受け入れられ、もしそれ以下なら再提出が求められる。このように標準値を越える時のみ予算設定に参加できるので上記の名称となる。(C)強制…参加者は最低標準を事前に設定される。(D)寛容…最低標準を越える見

積のみ受け入れられるが、疑似参加の場合よりも標準値がかなり低い。

そしてこれらと、報酬支払いシステムの各々との組合せの結果について実験を行っている。

注16…Cherrington & Cherrington は前記のように、見積値提出の条件と報酬支払いシステムを結合して実験を行っているが、過剰な複雑さを避けるために、当論文に関連する結果のみ平均してこの表に示している。

注17…彼らは表中の4つの項目に分けて、満足感を詳細に検討している（いずれも高得点ほど、高い満足）。このうち「個人的能力」はそのタスクに対する適性を示すものと思われる。

注18…Vroom, Victor H. *Work and Motivation* (John Wiley & Sons, Inc.), 1964. 坂下昭宣・榊原清則他訳『ヴルーム 仕事とモチベーション』千倉書房, 1982年. p.18.

注19…Lawler III, E. E., *Pay and Organizational Effectiveness; a psychological review* (1971), 安藤瑞夫訳『給与と組織効率』

注20…Atkinson, J. W., *An Introduction to Motivation*. (1964), pp.8-9.

期待理論と動因理論の比較については、次の著書において詳しい検討が行われている。西田耕三「ワーク・モチベーション研究—現状と課題—」白桃書房, 1976, pp.135-137.

注21…上式では3つの変数を乗じているが、加えるべきとの説もある。この両者の最大の違いは変数の1つに0がある場合、モチベーションが0となるか否かという点にある。その他期待理論に関しては、誘意性等の心理的側面を、客観的尺度で測定する困難等について多数の批判が行われている。それらの批判点については以下の著書を参照。下崎千代子「現代企業の人間行動」白桃書房, 1991, pp.111-115.

注22…Brownell, P., “The Motivational Impact of Management-by-Exception in a Budgetary Context,” *Journal of Accounting Research* (Autumn 1983), pp.456-472.

注23…Brownellは内的誘意性を行動自体によるもの(IV_b)と、達成したことによるもの(IV_a)に分けて、厳密な調査を行っている。項目中の「疲れ」は回答の信頼性を確認するためのものと思われる。しかし疑問の項目もいくつかある。例えば「友人を作る機会の減少」は増加の誤りではないか、また「特別賞与」は何故マイナスとなっているのか等。これらについては解説がないので不明である。

注24…McInnes, M. & Ramakrishnan, T. S., “A Decision-Theory Model of Motiva-

tion and its Usefulness in the Diagnosis of Management Control Systems”
Accounting, Organizations and Society (Vol. 16. No.2. 1991), pp.167-184.

注25…Chow, C. W., “The Effects of Job Standard Tightness and Compensation Scheme on Performance: an exploration of Linkages,” *The Accounting Review* (October 1983), pp.667-685. その内容はランダムに連続したアルファベットを解読する作業を被験者に要請するものである。

注26…当論文では今後、 p = 有意性レベルとする。

注27…Young, S. M., Shields, M. D. & Wolf, G., “Manufacturing Controls and Performance: An Experiment”, *Accounting, Organizations and Society* (Vol. 13. No. 6. 1988), pp.607-618.

注28…この実験では次の状況を仮定して行われた。プルシステム…被験者は仕掛品（生産工程において緩衝作用を果たす）が3個以下になるまで、次の生産を許されない。プッシュシステム…そのような制限は課されず自由に生産できる。

注29…プロセススペースとは品質管理責任を労働者が持ち、各プロセスで行われるものをいう。アウトプットスペースとは品質管理を専門の職員に任せるもので、製品完成時点で管理が行われるものをいう。この実験では次のとおり。プロセススペース…生産工程でエラーが発見されると、それが是正されるまで生産の中止を要請される。アウトプットスペース…製品の検査のため生産中止を要請されることはなく、すべての被験者の努力は生産に向けられる。

注30…各セル当たり15人で行われ「効率」のみ大なほど好ましくない。

注31…各セル当たり60人で行われ「効率」のみ大なほど好ましくない。

注32…Dillard, J. F. & Fisher, J. G., “Compensation Schemes, Skill Level, and Task Performance: An Experimental Examination”, *Decision Sciences* (Vol. 21. 1990), pp.121-137.

注33…原文では予算ベースとされているがその内容は出来高給なので、当論文ではこのように示す。

注34…Waller & Chow はこれに関して、報酬タイプを詳しく設定した実験を行ったが、報酬タイプを参加者に自由に選定させたために、高能力者ほど、より刺激的な報酬タイプの下で作業を行う結果となってしまい、その効果が混在したために有意な結果が得られなかった。

Waller, W. & Chow, C., “The Self-selection and Effort Effects of Standard-based Employee Contracts: a Frame Work and Some Empirical Evidence”,

The Accounting Review (July 1985), pp.458-476.

注35…ここでの作業は被験者の能力を調べるためのものなので報酬は支払われない。これにより各グループ間で能力差が生じないように被験者が配分されている。

注36…Awasthi, V., & Pratt, J., “The Effects of Monetary Incentives on Effort and Decision Performance: The Role of Cognitive Characteristics”, *The Accounting Review* (October 1990), pp.797-811.

注37…Bariff, M. L. and E. J. Lusk “Cognitive and personality tests for the design of management information systems,” *Management Science* 23 (April); pp.820-829.

Benbasat, I. and A. S. Dexter, “Value and events approaches to accounting: An experimental evaluation,” *The Accounting Review* 54 (October); pp.735-749.

Gul, F. A., “The joint and moderating role of personality and cognitive style on decision making,” *The Accounting Review* 59 (April), pp.264-277.

Lusk, E. J., “Cognitive aspects of annual reports: Field independence/dependence,” *Journal of Accounting Research* 11 (Supplement), pp.191-203.

注38…Demski & Feltham はエージェンシー理論の立場から、予算ベースの報酬が出来高給にくらべて優位な条件は、従業員がリスク嫌いであることを証明した。Demski, J. S. & Feltham, G., “Economic Incentives and Budgetary Control Systems,” *The Accounting Review* (April 1978) pp.336-359.

注39…実験及び実態調査に伴う欠点については、既に多数の文献で述べられており、また以前に拙稿でも論じてきたのでここでは再述しない。拙稿「予算におけるタイトネス・レベルの研究について」*富大経済論集*, 第35巻第1号

注40…前述のChowの実験においても公平感の調査は行われていたが、報酬タイプ間で何ら有意な差は現れなかった。

注41…古くから、満足感が生産性に影響を与えるか否かという問題意識の下に、多くの実験が行われてきた。その結果満足感が苦情、欠勤率、事故等とはかなり一貫した負の相関関係を持つものの、業績との間には一貫した関係はないというのが、多数の意見である。Vroom, V. H., *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964)。しかしこれに関する議論は、動機づけプロセスを厳密にするという以外の有用性はないであろう。前述のモチベーションと業績の関係におけるのと同様に、満足感と業績の間には能力をはじめとして多数の要因が介在しているので、満足感が高くともそれが直

接業績に反映しないことがあるのは当然である。しかしそれだからといって、個人の満足感は業績向上に無関連とはならないのは勿論である。同様な議論は満足感に密接な関連を持つ公平感にもあてはまる。かねてから多くの論者により主張されているように、このように、この分野における実験結果の解釈には極めて難しいものがある。行動科学全般に関連することだが、通常この分野では理論的に検討しそれに基づいて仮説を設定し、それを実験或いは実態調査により検証するという方法がとられることが多い。しかしその際に、結果に対して様々な解釈が可能となり、結局多数の納得のいく結論を出せないことがほとんどである。その結果この分野における多くの課題が未解決のまま、今日に至っているのが現状である。しかしこの分野において他の有用な方法も見つかっていない。それ故にこの問題に関しては、これまでの成果を検討、整理しつつ新たな方法を模索していくしかないであろう。

注42…藤田至孝「激動下の賃金・福祉」泉文堂 p.288.

注43…仕事給とは、基本給部分が職務内容や職務遂行能力など仕事の要素のみに対応して決定されている基本給をいう。属人給とは、基本給部分が年齢、勤続年数、学歴など属人的要素のみに対応して決定されている基本給をいう。総合給とは、1つの基本給項目のなかで、仕事の要素及び属人的要素を総合勘案して決定されている基本給をいう。～藤田至孝「同書」より p.290.

注44…藤田至孝「同書」より p.292.

注45…西田耕三「ワーク・モチベーション研究—現状と課題—」白桃書房、赤岡功稿「第8章 給与・昇進と動機づけ」二村敏子編「組織の中の人間行動」有斐閣、昭和57年、pp. 196-200. 両書において、動機づけのメカニズムは「期待」と「同一化」から成るとして、詳細な議論が展開されている。

注46…当論文の課題とは異なるが、最近優秀な研究者、技術者を中心に、従来の給与体系とは異なる能力給的色彩の濃い給与を支払う企業も現れ始めた。この傾向は、人手不足が予想される将来においてさらに強くならざるを得ないであろう。このような要因も従来の給与体系を崩していくきっかけとなっていくであろう。