

Title	トータルリワード制度：ペイからリワードへのトランスフォーメーション
Sub Title	
Author	胡, 哲銘(Hu, Zheming) 大藪, 毅(Ôyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4266号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4266

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

トータルリワード制度—ペイからリワードへのトランスフォーメーション—

主 査	大藪 毅 専任教授
副 査	林 洋一郎 教授
副 査	坂爪 裕 教授
副 査	

氏 名	胡 哲銘
-----	------

論文要旨

指導教員	大藪 毅	氏名	胡 哲銘
(論文題名)			
トータルリワード制度—ペイからリワードへのトランスフォーメーション—			
(内容の要旨)			
この研究は、トータルリワード制度がアメリカでどのような流れで形成され、またどのような要素がその基盤を構成しているのかを探究することが目的だ。トータルリワード制度は、従来の基本給やボーナスといった金銭的報酬のみならず、福利厚生や仕事を通じた成長機会や職場における人間関係といった非金銭的な要素を含めた、包括的な報酬体系のことを指す。本研究では、この制度の歴史的な発展に貢献した論文とそのまとめを図解とともに、最終的には私自身が考えるトータルリワード制度における重要な部分を提示し、企業や就職者にとって考えを深めるきっかけになれば幸いだ。 この論文は、主に信頼できる過去の研究から情報を収集し、それをもとに現代におけるトータルリワード制度に至る足跡を整理して行く。日本ではバブル崩壊以降、年功序列が代表とされている、伝統的な人事制度が再評価され、現在では成果主義の導入も進んでいる。このような背景の中で、アメリカは2000年代時点でトータルリワード制度という概念を作り出し、社会の中に導入していた。日本にも、その考えを広め、日本式のトータルリワード制度が必要ではないかと考える。			

目次

1 序論	5
1.1 研究背景	5
1.2 問題意識	6
1.3 研究目的	7
2. 海外と日本の対比	7
2.1 トータルリワード制度定義	7
2.2 海外の実施例	7
2.3 日本の現状	7
3 先行研究	8
3.1 先行研究選定と研究方法	8
3.2 きっかけとなった論文	8
3.3 衡平理論路線	10
①Inequity in social exchange	10
②A Taxonomy of organizational justice theories	14
③Procedural Justice and Worker Motivation	16
④pay performance and participation	19
⑤total reward strategy a prescription for organizational survival	23
3.4 社会的交換理論路線	26
①Social Behavior as Exchange	26
②Perceived organizational support	27
③Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support	29
④Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity	31
3.5 ERG 理論路線	34
①An Empirical Test of a New Theory of Human Needs	34
②A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory	38
③Analysis of Maslow's need hierarchy with three social class groups	40
④Development and Field Evaluation of an Interdisciplinary Measure of Job Design	42
3.6 ジョブデザイン路線	46
①Job design and employee motivation	46
② Employee reactions to a pay incentive plan	49
③Effective reward systems: strategy, diagnosis, design, and change	52
3.7 ハーズバーグの二要因理論路線	62
①Motivation through the Design of Work: Test of a Theory	62

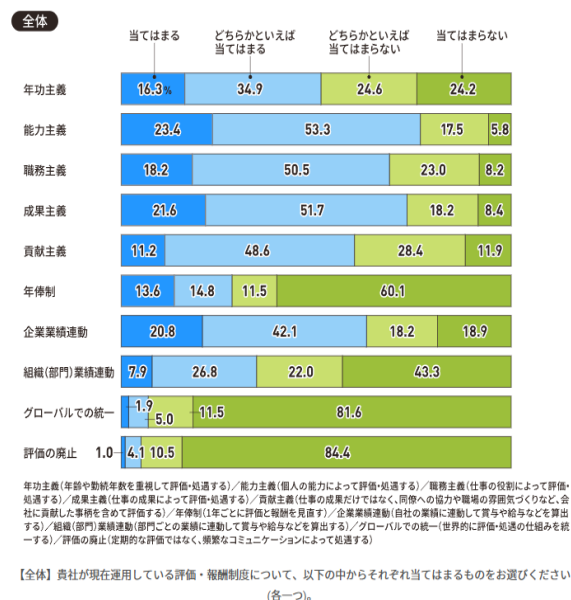
②The new pay: A strategic approach	66
③Total reward - An actuarial perspective	69
4.結果	73
4.1 考察.....	73
4.2 トータルリワードの立体構造：3次元モデル.....	77
5.本研究の限界.....	79
6.参考文献	80
7.謝辞	83

1 序論

1.1 研究背景

1990年代から2000年代にかけて、日本はバブル経済の崩壊という大きな経済的な転換点を経験した。これにより、長年に渡り日本の人事制度の根幹を支えていた「三種の神器」とも呼ばれる3つの制度である、年功序列制度、終身雇用制度、企業別組合制度に変化が生じるようになった。特に、年功序列制度はその代表的なもので、従業員の年齢や勤続年数に応じて自動的に昇給や昇格が行われるという日本特有の人事制度であった。バブル崩壊後の経済的な不安定さの中で、企業の競争力強化やコスト削減の必要性が高まり、成果主義の導入が急速に進んでいる。

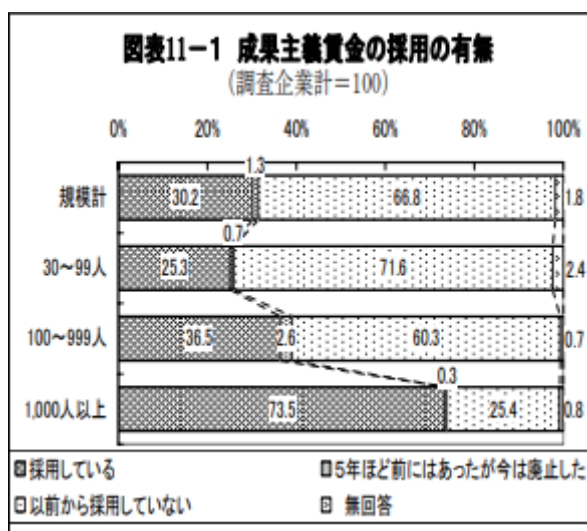
日本人事白書 2022 年版によると、報酬制度に関する調査では「当てはまる」「どちらかといえば当てはまる」「どちらかといえば当てはまらない」「当てはまらない」の4段階で、年功主義、能力主義、職務主義、成果主義など10種類の報酬制度に対する意識調査が行われた。(図を参照)その結果、年功主義に関しては半数以上が肯定的な評価を示していたものの、能力主義、職務主義、成果主義に対しては約7割の回答者が肯定的でした。厚生労働省が2009年に発表した調査¹では、31%の企業が成果主義を導入していることが判明したが、それから15年後には成果主義を導入する企業の割合が2倍以上に増加しているのが揺るがない事実である。



(図を参照)

¹https://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/01/dl/s0130-7c_0002.pdf

2009年に実行した成果主義に対する調査内容



一方、アメリカでは1950年代の戦後からすでに成果主義が導入されており、これを基盤にトータルコンペンセーションやトータルリワード制度が発展したと考えられる。アメリカにおいては成果主義が広く浸透し、それに適合する形で金銭的報酬、非金銭的報酬、関係的報酬を組み合わせたトータルリワード制度が企業文化として確立されている。日本でも一部の企業がトータルリワード制度を採用し始めていますが、まだ一般的な制度ではない。しかし、近年の日本における成果主義の浸透により、トータルリワード制度の理念を理解し、企業が持続的に成長できるような報酬体系を構築する必要があると考えられます。

本論文では、トータルリワード制度の概念や理論的背景を明らかにし、日本の人事制度における新たな価値を創出することを目指す。

1.2 問題意識

私自身、中国に生まれ、小学校が日本、高校がカナダということもあり、さまざまな文化に接する機会がありました。アジア圏自体では子供は学業中心であり、学歴社会である。一方で、カナダでは人のユニークさや創造の豊かさを重視する教育であると実感している。それぞれの友人に話を聞いたところ、やはりカナダにいる友人は無意識にトータルリワード的な視点で仕事や転職を探している一方、日本にいる友人はトータルコンペセーション的な思考で探していた。しかし、関係的報酬の思考がないというわけではない。つまり、日本とアメリカでは報酬体系に対する理解自体に齟齬があると考えられる。その問題点として考えられるのは、アメリカでトータルリワードが一步步浸透してきたに対して、日本はいきなり概念を導入したことで生じたものだと考えられる。

1.3 研究目的

本研究の目的は、アメリカにおいてトータルリワードの思考がどのように形成されたのかを解明することである。日本においても近年、トータルリワードに近い制度を無意識に導入している企業が増えてきている。その背景にある理論や構成要素、さらにはトータルリワードを効果的に導入する際の注意点についての理解が十分でない場合、制度の適用が部分的であり、期待する効果を十分に発揮できない可能性がある。むしろ、誤った運用により組織の競争力を低下させるリスクも存在する。つまり、トータルリワード自体を深く理解し、構成する直接的金銭報酬と間接的金銭報酬、さらには関係的報酬の要素が、そのように研究されたのかをまとめることで、今後日本企業のトータルリワード制度の導入に貢献できると考える。

2.海外と日本の対比

2.1 トータルリワード制度定義

トータルリワード制度とは、金銭的報酬、非金銭的報酬、そして関係的報酬の3つの要素を統合した包括的な報酬制度のことを指す。従来の総合金銭報酬（トータルコンペンセーション）は、基本給や成果報酬、福利厚生、インセンティブ、株式報酬、退職金といった金銭的報酬と非金銭的報酬の複合概念である。しかし、トータルリワード制度では、総合金銭報酬のみならず、職場で得られる社会的なつながりや自己成長、名誉、仕事の意義といった関係的報酬も含まれるため、従業員の多様なニーズに応えることが可能になっている。

2.2 海外の実施例

アメリカの場合：アメリカでは実際に401Kという年金制度があり、さらに医療保険料も自身のライフスタイルによって、金銭的報酬と非金銭的報酬のバランスを自ら選ぶことができるフレックスプラン制度がある。これはトータルコンペセーションの考え方ではあるが、1980年代後半から実行している例である。

2.3 日本の現状

上記にあった401k年金制度は日本のイデコ制度と類似している。日本は1998年にトータルコンペセーションという本が発売され、2010年に企業と

人材という雑誌に「人をやる気にさせるマネジメント--トータルリワードの視点から」という記事が掲載された。しかし、本格的に情報が増え始めたのは2020年以降、Web サイトでは2023年の記事が多く、日本はこれからさらにトータルリワードに注目する流れになると思われる。

3 先行研究

3.1 先行研究選定と研究方法

定義でも書いた通り、トータルリワードは3つの報酬制度から出来上がっている理論である。しかし、金銭的報酬と非金銭的な報酬の研究自体が複雑に絡み合っているため、この論文で、すべてのまとめることは難しい。私は、アメリカの福利厚生が普及し始めた1950年代から近代までの研究を辿り、その足跡を明らかにする。

報酬やモチベーションに関する研究が数多にある中で、私は現代において有名な理論と人的資源管理において有名な学者から調べ、手がかりにした。理論の中でもたどり着いたのが、社会的交換理論、ハーズバーグの二要因理論、期待理論、衡平理論、自我決定理論、組織市民行動理論である。

先行研究では、それぞれの理論を軸に、それぞれがどのような発展研究につながり、やがてトータルリワードの礎を築いたのかを説明する。

3.2 きっかけとなった論文

この研究において、最初に参考価値が高い論文として、レビュー論文のTOTAL reward strategy: A Human Resources Management Strategy Going with Trend of the Times が挙げられる。この論文は2009年に執筆されており、当時アメリカで研究が進められていたトータルリワードの過去についてまとめている。方向性としては、同じ方向性であり、糸口を提供した論文である。

研究背景

Yeungnam University と Northwest A & F University の学生によって執筆されており、現代の管理手法の一つであるトータルリワード戦略が普及してきており、その機能を完璧なものにするにはその流れを読み取ることが必要だと書かれてあった。

論文では、トータルリワード戦略を従来の報酬管理体系と比較しながら、その新規性と包括性を示しており、トータルリワード戦略を構築する際の基盤として、既存の報酬管理に関する文献を数個分析している。例えば、Fernandes

(1998) 図 1 や Patricia と Jay (2003 年) の研究を取り上げ、トータルリワードにおける wage からトータルリワードまでの定義と構成要素を説明した。

Table 1. The five phases of reward

The Modalities of Reward	Specific Descriptions
Wage	A wage is usually a financial compensation, received by a worker in exchange for their labor.
Salary	A salary is a form of periodic payment from an employer to an employee, which may be specified in an employment contract. It is contrasted with piece wages, where each job, hour or other unit is paid separately, rather than on a periodic basis.
Compensation	Compensation is something similar with pay or salary, typically a monetary payment for services rendered, as in an employment. Some benefits may be concluded.
Total Compensation	Total compensation includes pay, benefits, flexible schedules, education assistance, training courses, and workplace opportunities to help you get the most out of your career and personal life.
Total Reward	Total reward covers all the elements that employees value in working for their employer. It emphasizes the integrity of remuneration and is put forward in contrast to total compensation. Although at most times it is thought as the same as total compensation, total reward remains the most new word in the category of remuneration or reward.

図 1

Fernandes は、トータルリワードを報酬パッケージ内の各要素の価値の合計」と定義し、金銭的および非金銭的要素の重要性を指摘している。そして、給与を wage、salary、compensation、total compensation、total reward の 5 段階に分け、それぞれの説明を加えた。Wage (賃金)とは、通常、労働者が労働の対価として受け取る金銭的なものである。Salary (給与)とは、給与は雇用契約で指定される場合がある、雇用主から従業員への定期的な支払いの形態。これは出来高払いの賃金（各仕事、時間、またはその他の単位が個別に支払われるもの）とは対照的で、一定期間ごとに支払われるものを指す。

Compensation (報酬)とは、給料や賃金と似たもので、通常、雇用として提供されたサービスへの対価としての金銭的支払いを指し、一部の福利厚生が含まれる場合もある。Total compensation (総報酬)とは、給与、福利厚生、柔軟な勤務スケジュール、教育支援、研修コース、そしてキャリアや個人生活を充実させるための職場の提供などが含まれる。Total reward (総合報酬)とは、従業員が雇用主のために働く際に価値を感じるすべての要素を網羅します。これは報酬の全体性を重視し、総報酬と対比して提示されます。ほとんどの場合、そう報酬と同義と考えられますが、総合報酬は報酬や補償の分野における最新の概念とされています。

Patricia と Jay は、「従業員は単なる給与だけでなく、スキルの成長、企業の将来性、そしてポジティブな職場環境を求めている」と考えた。これがトータルリワード戦略の幅広い要素を設計する際の指針となり、トータルリワード戦略における 4 要素を定義した。それぞれ、個人成長、よい仕事環境、総報酬、未来性である。そして、論文の中にトータルリワード戦略形成に関係があ

と思われる理論をリストアップしており、ハーズバーグの二極論、期待理論、衡平理論、ERG理論が挙げられた。

また、Tropman (2001) は、トータルコンペンセーションという概念を「new new pay model」として表現し、10の変数を含む方程式として提案した。以下がその工程式である。

$$TC=(BP+AP+IP)+(WP+PP)+(OA+OG)+(PI+QL)+X$$

TC = トータルコンペンセーション、BP = 基本給、AP = 増額給付（例：一時金）、IP = 間接報酬、WP = 作業関連報酬（企業支給の機器や制服など）、PP = 特典（アクセサリーから社員割引まで）、OA = 昇進や責任増加の機会、OG = 成長の機会（研修や資格取得を含む）、PI = 精神的満足感、QL = 生活の質（仕事以外の重要な側面を表現する機会）、X = 職場が提供できるユニークな要素である。

結論としては、トータルリワード戦略は、金銭的報酬だけでなく福利厚生や成長機会、職場環境などを包括的に組み込みである。つまり、従業員の多様なニーズを満たしながら組織の目標達成と競争力向上に寄与する現代的で柔軟な人事管理手法であり、企業と従業員双方に持続的な利益をもたらすと考えられる。

3.3 衡平理論路線

①Inequity in social exchange²

研究背景

「交換」という行為は、私たちの日常生活のほぼすべての場面で行われています。例えば、会社で働くことで金銭的な交換を得る、友人と時間を共有することで感情的な交換を得る、という形で人は常に何かを与え、受け取っている。しかし、この交換が「衡平」でないと感じられた場合、人々は不満を抱き、それが行動や感情に影響を与える。その影響はどういったものなのかが重要である。

元となった理論

² Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299

相対的剥奪 (Relative Deprivation)

相対的剥奪は、第二次世界大戦後の『American soldier』という雑誌において初めて注目され、兵士たちがどのように自己の状況を他者と比較して認識し、不満や満足を感じるのかを分析するための考えでした。以下に実証実験の例を提示する。

事例 1: 教育水準と軍内の満足度の関連性

兵士の満足度に関する研究では、高校卒業生が中卒者よりも昇進の機会に恵まれているにもかかわらず、満足度が低いという逆説的な結果が得られました。この理由として、高校卒業生は一般生活では高い目標を掲げ、高い期待値を持っていた。しかし、実際の軍での地位や仕事がその期待に見合わないため、相対的に剥奪感を感じていたと説明された。

事例 2: 空軍と憲兵隊の昇進機会

空軍では昇進率が高い一方で、下位の兵士は高い昇進率に反して不満を示した。逆に憲兵隊では昇進率がそもそも低く、ほとんどの兵士が同じ低いにとどまるため、不満が少ないという結果になりました。期待と達成可能の間にズレが生じ、不満の原因とされている。

分配的正義 (Distributive Justice)

分配的正義は、資源や報酬がどのように衡平に分配されるべきかを考える理論だ。Homans (1961) は、分配的正義を「交換関係において、各個人の利益がその投資に比例している状態」と定義した。

$$\frac{\text{A's rewards less A's costs}}{\text{A's investments}} = \frac{\text{B's rewards less B's costs}}{\text{B's investments}}$$

この比率が不均衡である場合、関係者の一方または両方が不公平を感じる。例えば、ある従業員が他者と比較して自分の労力に対する報酬が不適切だと感じた場合、相対的剥奪が発生する。

事例: 性別と賃金の不公平

女性労働者が男性と同じ仕事をしていても、賃金に対する投資（例えばスキ

ルや努力)が低い場合は、低い賃金でも不満を感じない場合がある。これは、分配的正義に基づく、「努力に比例した報酬」を重視するためだと考えられる。

研究内容

1. 不公平の定義

不公平とは、同じ状況下で人が自分に対する成果と貢献の比率が他者のそれと比べて不均衡であると感じる状態を指す。この定義は、社会的交換における成果と貢献という2つの要素に基づいている。成果とは、給与や昇進、職場環境の快適さといった報酬や待遇のことを指す。一方で貢献とは、努力、スキル、経験、教育といった個人の要素を指す。つまり、自身が貢献した分、どのぐらいの報酬がもらえるのかに対するバランスが崩壊した時に感じるのが、不公平ということになる。

2. 不公平の発生と認知

不公平は主に2つの状況で発生する。1つ目は、本人と他者が直接的な交換関係にある場合。例えば、職場で同僚と同じ業務を行っているにもかかわらず、同僚のほうが高い給与を得ている場合、その人は不公平感を抱く。2つ目は、第三者を介した比較が行われる場合。同じ会社内の他部署や、他の企業の従業員との比較において、自分の待遇が不十分だと感じると、不公平感が生じることがあります。以下の図がそれを説明している。

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a} \quad (O:Output, I:Input)$$

3. 不公平の結果

不公平を感じたとき、人はその状況を改善するためにさまざまな行動をとるようになる。この論文では、5つの反応を説明しており、以下に示す。

1. インプット量の変更。これは、仕事の質や量を調整して不公平感を軽減しようとする行動であり、過小評価されていると感じた場合には仕事のペースを落とし、逆に過剰な報酬を得ていると感じた場合には仕事の質を向上させることがある。2. アウトプット量の変更。昇給や待遇改善を要求し、自分の報酬を増やすことで不公平感を解消しようとする。3. 自身の認知的歪曲。実際の状況を変えることが難しい場合に、自分の貢献や成果を自ら再評価し、「自分

の仕事は社会的に意義がある」と自身を納得させることで、不公平感が軽減する。

4. 社会との断絶

これは、職場や関係を離れることで不公平な状況から逃れる行動を指し、転職や退職などがこれに当たる。5. 他者への行動。他者のインプットやアウトプットを変える行動や他者の成果を低く評価することで、自分の不公平感を和らげる場合がある。

上記の5つの反応実験

Admas は 1964 年に実証実験をし、人工的に不公平な状況を設定し、その状況が被験者の行動や認知にどのように影響を与えるかを観察した。その実験内容は常に同じ仕事というものが前提であったため、数値的に把握しやすい文章の校正が選ばれた。そして、この実験は被験者自身の報酬と貢献の間の不均衡が注目されており、他者との比較による不公平感は実験の主題とはされていない。そのため、被験者は互いの報酬を知らない前提で、コントロールが効く環境で実施された。

報酬の不公平と作業パフォーマンス

実験では、被験者に「自分のスキルに見合わない高い報酬を得ている」と感じさせる A や、「スキルに応じた報酬を得ている」と感じさせる B が設定し観察をした。その結果、被験者 A は不公平感を解消するため、質の高い仕事を行う傾向がある。しかし、質を高めるために時間をかける結果、他の条件と比べて処理量が少なくなる。また、この実験では、被験者達の正確性と判断する頻度も測定された。高報酬条件の被験者は、不公平感から高いモチベーションを持ち、高いレベルで校正を行うケースが見られた。これは、不公平感が被験者の行動に強い影響を及ぼしている証拠とされている。

被験者 B は、不公平感を抱いていないため、作業の質や量が他の条件に比べてバランスが取れており、特に大きな変動は見られませんでした。被験者は、与えられた仕事に対して通常の努力を払い、結果として効率的に作業を進めている。つまり、報酬が自分のスキルに見合っていると感じているため、過剰なモチベーションが生じることもなく、A のように不満や行動の低下も見られませんでした。

結論

不満の多くが不公正感に起因しているという明白な証拠があるにもかかわらず、不公正の行動的分析は最近まで徹底的には行われなかった。様々な実験が行われていたが、その中で重要な部分が欠落し、その結果、不公正の概念を説明的な枠組みとして進めることはなかった。この研究は不公正理論の検証をしたが、今だに未完成であり、さらなる研究が望まれる。

②A Taxonomy of organizational justice theories³

研究背景

組織内の公平性に関する研究は、1960年代から1970年代にかけて「衡平性理論 (equity theory)」を中心に発展した。この理論は、報酬と貢献のバランスが労働者の満足度や行動にどのように影響を与えるかを検討するものでした。しかし、1980年代以降、公正の概念は分配の公平性だけでなく、手続きの公平性や、従業員が主体的に公正を構築する行動など、より広範囲の問題を扱うようになる。この論文では、そうした多様な公正理論を整理し、研究者が活用しやすい枠組みを提示しています。

研究内容：本論文では、2つの軸で分類している：

○反応的-能動的次元 (Reactive-Proactive Dimension)

反応的理論は、不公平な状況に直面したときの人々の「反応」に焦点を当てている。たとえば、自分の仕事量に見合わない低い給与を受け取ったと感じた場合、モチベーションの低下や不満を示す行動が観察されている。この理論は、主にどうすれば不公平な状況から逃れるかまたは不公平を回避するための行動を分析した。一方、能動的理論は人々が「どうすれば公正な状況を作り出せるか」という行動に焦点を当てる。たとえば、上司が公平な評価基準を導入し、チーム内で平等な役割分担を行うよう努力する行動だ。この理論は、公正な環境を構築するために必要な行動を研究する。

○手続き-内容次元 (Process-Content Dimension)

³ Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22

手続きアプローチは、どうやって公正な結果が決定されたのか、という手段や過程である。たとえば、給与を決定する際に、評価基準が透明で全員に同じ方法で適用されているかどうかが重要である。このアプローチは、「手続きそのものが公平であるか」を重視している。一方、内容アプローチは、「実際に得られた結果が公平であるか」に注目している。たとえば、2人の従業員が同じ仕事をしているのに、一方が他方よりも低い給与を得ている場合、この結果の不公平である。これらのアプローチは、最終的な報酬や成果そのものの公平性に目を向けるものである。

以上の2つの軸をつかった4限表がこちらとなっている。

Table 1
*Taxonomy of Organizational Justice Theories
with Corresponding Predominant Exemplars*

Reactive- Proactive Dimension	Content-Process Dimension	
	Content	Process
Reactive	<i>Reactive Content</i> Equity theory (Adams, 1965)	<i>Reactive Process</i> Procedural justice theory (Thibaut & Walker, 1975)
Proactive	<i>Proactive Content</i> Justice judgment theory (Leventhal (1976a, 1980)	<i>Proactive Process</i> Allocation preference theory (Leventhal, Karuza, & Fry, 1980)

反応的-内容 (Reactive-Content)

このカテゴリーは、不公平な状況に対する人の反応を主としている。アダムスの公平性理論が代表的であり、個人が自分の貢献と成果の比率を他者と比較する際に、不均衡を感じた場合に起こる行動（例: 仕事の質の低下や不満の表出）を分析する。このカテゴリーは、特に不公平な状態に対する心理的および行動的反応を研究する。

反応的-手続き (Reactive-Process)

反応的-手続きの理論は、不公平な手続きに対する人に注目している。Thibaut と Walker の手続き的公正理論が代表的であり、意思決定や紛争解決のプロセスにおける手続きの公正性が、結果の受容度や満足度にどのように影響

するかを探る。例えば、裁判における対審制度と尋問制度を比較し、参加者の手続き関与度程度が公正性に関係するとしている。

能動的-内容 (Proactive-Content)

このカテゴリーは、公正な分配を構築するための行動。Leventhal の公正判断モデルがその代表例であり、個人が公平な報酬分配作成する際に適用する規則（例: 貢献度に基づく配分、平等な分配、ニーズに基づく配分）を研究する。これらの理論は、組織内でのリソース配分における意思決定をより良く理解し、公平性の実現に向けた指針となりうる。

能動的-手続き (Proactive-Process)

能動的-手続きの理論は、公正な手続きの構築に向けた行動。Leventhal の割り当てた選好理論がこのカテゴリーの代表例であり、公平性を達成するためにどのような手続きが選ばれるかを研究する。この理論では、手続きの一貫性、正確な情報の使用、バイアスの排除、倫理的基準の遵守など、公正な意思決定に必要な条件となる。

結論

本論文は、衡平理論を体系的に整理することで、研究者に理論的基盤を提供し、組織内での公平性に関する議論を深めることを目的としている。この枠組みは、理論間の関係性を明確にし、新しい研究分野を切り開く手助けとなる。特に、能動的理論は未開拓の部分が多く、今後の研究における重要なテーマとして位置付けられる。

③Procedural Justice and Worker Motivation⁴

衡平性理論 (Equity Theory) は、人々が自身の成果と投入を比較し、他者とのバランスを評価することで公平性を判断するという考えに基づく理論でし
た。しかし、従来の衡平性理論は、成果（分配的公正、Distributive Justice）
に過度に焦点を当てており、手続き的公正には十分な注意を払っていないと批

⁴ Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 2, pp. 281–352).

判されています。本論文では、これら2つの公正性が独立しており、かつ相互に影響を及ぼしうるとする新しい視点を提案しています。

研究内容

本論文では、組織における「公正性」を分配的公正 (Distributive Justice) と手続き的公正 (Procedural Justice) の二つの要素を使用する。両者が独立して存在する一方で、相互に影響を与え、従業員の態度や行動に異なる形で作用すること仮説として考えている。

○分配的公正 (Distributive Justice)

分配的公正は、労働者が自分の成果（給与や昇進など）が投入（努力や時間など）に見合っていると感じる度合いを指す。この要素は、特に結果に対する満足度や感情的な反応が見られる。不公正な分配の影響により、労働者が自分の成果が不公平であると感じる場合、怒りや不満を感じるが多くなる。

○手続き的公正 (Procedural Justice)

手続き的公正は、分配の結果そのものよりも、結果に至る意思決定プロセスが公正であると感じられる度合いを指す。この要素は、組織への忠誠心や行動に大きく影響を与え、手続き的公正の重要な特徴を5つ紹介する。1.一貫性、時間や個人間で一貫して適用される仕組み。2.中立性、意思決定者が偏見なく判断すること。3.正確性、意思決定が正確な情報に基づいていること。4.修正可能性、誤りを訂正できる仕組みが存在すること。5.倫理性、社会的に共有された価値観に沿っていること。これらの要素を損なうことは手続きが不公平と直接関係する。分配結果が公正であっても従業員の信頼が低下し、組織への忠誠心を低下させることが予測される。

①公正な分配と不公正な手続き

労働者が十分な報酬や公平な成果を受け取っている場合、意思決定プロセスが不公正であっても、労働者は強い不満を示さず、結果を受け入れる傾向がある。社内の昇給が労働者の努力や業績に見合った形で行われた場合、その基準が曖昧であったり恣意的であったりとしても、大きな問題として捉えられにくい。分配結果が良い場合、労働者はプロセスにおける不公正性を「些細な問題」とみなし、深刻な問題視を避ける傾向がある。ただし、このような状況が

長期的に繰り返されると、従業員は組織への信頼を徐々に失う。

②不公正な分配と公正な手続き

分配結果が労働者にとって不利である場合でも、意思決定プロセスが透明かつ公正であると認識されれば、労働者はその結果を自己責任と覚悟することがある。昇進から外れた場合でも、その選考プロセスが透明で公正に行われたと感じられるならば、労働者は「次回は自分が努力すれば良い」「努力すれば公平に評価される」と受け入れやすくなる。一方、手続きが不透明である場合、結果に対する不満が組織や意思決定者への反感に転じる。

③不公正な分配と不公正な手続き

分配結果が不公平であり、さらにその意思決定プロセスも不公正である場合、労働者は強い反発や報復行動を示し、組織に対する忠誠心が著しく低下する。昇進が業績や努力に基づかず、上司の恣意的な判断で行われる場合、労働者は強い不満を感じ、場合によっては組織へのストライキや転職を考えるようになる。分配と手続きの両方が不公正である場合、労働者は自らの努力や存在が正当に評価されないと感じ、組織の安定性が脅かされる可能性がある。

つまり、手続き的公正は、組織における従業員のモチベーションや行動において重要な役割を果たす。具体的には、公正な手続きが維持されることで、結果が不利であっても従業員は組織に対する信頼を失わず、建設的な行動を取るようになる。一方で、手続きが不公正である場合、結果が公正であっても組織に対する忠誠心が低下する。このような二重構造（手続き的公正と分配的公正）を考慮することが、労働者の動機付けを高める鍵である。

結論

この論文では手続き的公正を組織研究に取り入れることの重要性を強調している。分配的公正（結果の公平性）と手続き的公正（プロセスの公平性）は、それぞれ異なる形で従業員の態度や行動に影響を与えることが確認された。分配的公正は結果への満足度を高め、手続き的公正は組織への信頼や忠誠心を高める結果となった。特に、手続き的公正が欠如すると、従業員は組織へのコミットメントを低下させることが確認された。そして、公正な手続きが存在すれば、不利な結果でも従業員は受け入れやすくなり、組織内で建設的に働く傾向があると考えられる。限られた資源では望む全てのものを手にすることは不可能であり、組織は可能な限り最適な分配を目指すべきだ。手続きが公正である

場合、組織にとって不利な結果に至ることが少ない。手続き的公正というものは管理者が従業員により良い活動に従事させるため動機付けの1つとなるべきだ。

④pay performance and participation⁵

研究背景

報酬は雇用契約の核となる要素であり、従業員にとっては生活を支える基盤である。同時に、企業にとっては優秀な人材確保、競争力を維持するための重要な手段だ。しかし、従来の報酬研究は、単一の視点に偏りがちであり、報酬が従業員のモチベーションや組織パフォーマンスに与える影響を多角的に分析することが十分に行われなかった。特に、従来の研究の多くが給与やインセンティブといった金銭的報酬に焦点を当てる。非金銭的要素や企業管理自体に従業員を参加させる事の影響が軽視されてきたことが大きな問題でした。

例えば、給与水準が市場平均に比べて高い場合、優秀な人材を長く居つかせる効果が期待できる。しかし、それだけでは従業員の満足度や長期的な業績が必ず向上するものではない。また、報酬戦略が従業員の貢献や給与に見合ったものかどうかで、従業員の組織エンゲージメントや信頼に影響を与える。このような背景の中で、本論文は金銭的報酬および非金銭的報酬の側面や設計・運用の際の従業員参加が果たす役割に注目する。特に、報酬戦略が従業員参加と統合されることで透明性や公平性が向上するのか、組織全体のパフォーマンスに与えるポジティブな影響がどのように生まれるかを理論的かつ実証的に探ることを目的する。

3. 研究内容

報酬の多次元性

給与等級 (Pay Level)

給与等級とは、企業が支払う報酬の平均額と競合他社が支払う報酬額の比率であると Ehrenberg and Milkovich が定義した。Heneman & Schwab が給与等

⁵ Gerhart, B. A., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation. CAHRS Working Paper Series, Paper 314.

級自体の性質が組織を表すとしている。ここでの報酬は包括的な意味であるが、給与等級は基本給と給与しか測れていないのが現状である。一般的に効率賃金の基本的な考え方は、組織が市場均衡賃金を上回る賃金水準を設定すること。これに基づき、賃金水準が変動する3つの要素が挙げられる、能力の選別、怠慢防止と監視、“ギフト”交換と社会的モラルである。**能力による選択**は、能力の高い人は高い給与を求む人も多い、そのニーズを満たすことで、リテンション率の向上につながる。**怠慢防止と監視**、通常労働の中で怠ける動機は多く存在する。その対抗策として、高い給与を支払うことで、この仕事を失いたくない心が働き、怠ける事をしなくなると1984年にYellen, Shapiro & Stiglitzが研究した。最後の**“ギフト”交換と社会的モラル**とは、過剰に給与を払うことでその部分を“ギフト”とすることで、その差を埋めるように仕事を頑張ることに繋がる。しかし、これが直接に影響しないことを別の研究が示唆している。

給与ミックス (Pay Mix)

給与構成は、従業員にいくら支払うかではなく、どのように支払うかに焦点を当てています。これには、①メリットペイ、②個人インセンティブ、③利益分配制度、業績連動型報酬が含まれる。

①メリットペイは、従業員の業績や能力に基づいて報酬を設定する制度であり、多くの組織がこの方針を採用している。Gerhart と Milkovich の研究では、業績と報酬の関連性は、短期的には小さいと見えるものの、昇進や長期的な影響を考慮すると強い関連性を持つと指摘している。

②個別インセンティブは、特定の目標や成果に応じて報酬を支払うスポットな報酬制度。この制度の利点として、短期の仕事量向上が挙げられますが、一方で品質が低下する諸刃の剣である。また、個別インセンティブはチームベースの生産と適合が低く、基準の公正性を保つことが困難とされている。

③利益配分制度は、組織全体の利益に基づいて従業員に報酬を支払う仕組みであり、2つの大きな利点がある。第一に、従業員が組織全体の利益を優先する動機を持つようになり、個人の目標に偏らなくなる。第二に、報酬の一部を利益に連動させることで、経済状況に応じた柔軟な労働コストの管理が可能。特に経済的な低迷期には固定労働コストを削減できるため、組織の財務負担を軽減する手段として効果的である。

この3点の根源にあるのは、「給与ミックスとはビジネスが思うように進まないときに、従業員数を減らすのではなく、労働コストをどのように下げるのか」という思想の元に考え出されたものである。

報酬体系に関連する要素

ストックオプション (Stock Options)

ストックオプションは、従業員が一定の価格で株式を購入できる権利を提供する制度で、従来は経営幹部層向けでしたが、現在では全従業員を対象とする企業がある。株価上昇により利益が得られる仕組みで、組織の業績に基づく報酬として利益配分制度と類似している。しかし、従業員が意思決定に参加する場合、より大きなモチベーション効果が得られるとされている傍ら、既存株式の希薄化や従業員リスクの分散困難など、いくつかの課題も上げられる。

利得シェアリング (Gainsharing)

利得シェアリングは、組織全体ではなくグループや工場単位の生産性向上に基づいて報酬が支払われる制度だ。利益ではなく生産性に基づくため、従業員が成果をより直接的に自身で制御可能だと感じやすく、モチベーションを高める効果がある。実証研究では、業績向上にプラスの影響があるとされていますが、高業績者の離職リスクやチームパフォーマンスとのバランスが必要なポイントとなる。

従業員株式所有制度 (ESOP)

ESOP は、従業員が株式を所有する制度で、アメリカでは税制上および資金調達上の利点があるとされている。なお、ストックオプションとの違いは、会社側から権利を必要としなく、自身で購入する制度。この制度は、従業員のモチベーションや組織へのエンゲージメントを高め、長期的な企業成長を目的としている。ただし、投票権が伴わない所有権やリスク分散の難しさが懸念指されている。

給与構造 (Pay Structure)

報酬構造とは、単一の組織内で異なる職務に支払われる賃金の体系を指す (Milkovich & Newman, 1990)。具体的には、賃金水準、賃金の差異（職務間の差）およびこれらの基準がどのように決定されるかを考える必要がある。これまでの実証研究では、相対的な賃金差に注目してきたが、報酬構造の設計には労働コスト全体を踏まえた多様な段階がある。

報酬構造と内部労働市場 (ILM)

多くの研究が内部労働市場 (ILM) の概念に基づいて報酬構造を説明してい

る。ILM は、供給と需要よりも組織の戦略、ルール、手続きに基づいて労働力を割り当て、給与を決める (Doeringer & Piore, 1971)。ILM では、従業員と組織が相互に多額のコストを投資しているため、この関係を維持するインセンティブが強まる。

内部整合性と外部競争力

報酬構造には「内部整合性」と「外部競争力」の 2 つの柱がある。内部整合性は、組織内の異なる職務やスキル間の公平性に焦点を当て、外部競争力は他社との比較した賃金差を重視する。両者が一致する場合がありますが、対立することもある。例えば、部門間の協力が必要な場合は内部整合性が優先されますが、特定の職種が他社より低賃金の場合、外部競争力を重視しこちらにシフトする。

福利厚生 (benefits)

従業員福利厚生は、米国では給与の 1 ドルにつき平均 0.38 ドルが加算され、総報酬の約 28% を占めている (U.S. Chamber of Commerce, 1991; EBRI, 1992)。業界別では、製造業が最も高く (31.9%)、小売業が最も低い (22.5%) とされている。ただし、福利厚生の費用、形態、適用範囲、そしてこれらが組織や従業員に与える影響についての詳細な証拠は、主に民間コンサルティング会社の調査に依存しているが現状。例えば、Hewitt (1992) の調査では、約 3 分の 2 の製造業が包括的な医療保険を提供しており、その多くは個人や家族の控除額が自由に変更でき、福利厚生の費用は長期的に増加した。1935 年には総報酬の 1% 未満だったものが、1953 年には 16%、1980 年には 27% に達している。特に医療費の割合が大きく増加しており、1960 年には総報酬の 1.1% だった医療費が 1990 年には 6.4% に増加した。一方、退職金費用も同様に増加し、1990 年には 1 人あたり年間 2313 ドルの医療費が報告されており、前年から 21% 増加した (Foster Higgins, 1991)。

研究によると、従業員は自分が受け取っている福利厚生の経済的価値を過小評価していることが多く、場合によってはその存在自体を認識していないことがある (Milkovich & Newman, 1990)。この問題に対処するために、組織は従業員が選択できる柔軟な福利厚生プラン、カフェテリアプランの導入が試みされている。こうしたプランが従業員満足度を高めることが示されている (Barber et al., 1990)。

福利厚生は従業員の満足度、健康状態、リテンション率に影響を与えると考えられている。先行研究では、福利厚生に対する満足度が報酬満足度とは独立した次元であることが示されていた (Heneman & Schwab, 1985)。また、福利厚生の改善は満足度を高め、従業員負担の増加は満足度を低下させることが

できる (Dreher et al., 1988)。さらに、年金や健康保険は離職率を低下させる効果があるとされ、特に勤続年数の長い従業員の退職を促すインセンティブとしても機能する。(Mitchell, 1982; Luzadis & Mitchell, 1991)。

今後の研究の課題と展望

福利厚生に関する研究のデータ収集は複雑かつ困難であり、多くの企業が情報を公開しないため、十分な長期データが得られていない。それにもかかわらず、福利厚生は報酬制度の中でも特に費用がかかる要素であり、その違いが組織パフォーマンスや従業員行動にどのように影響を与えるかを明らかにすることが重要である。

結論

この論文は、組織ベースの報酬研究の重要性を再認識するきっかけを与えた。賃金水準や給与ミックスの組織間の違いは多くの学者が注目しているが、給与構造や福利厚生における違いの影響を体系的に分析する研究はほとんど行われていない。また、給与制度の影響を因果的に捉えるため、従業員態度や行動を含む変数の調査研究や縦断的データが必要となり、研究が必要だ。

⑤total reward strategy a prescription for organizational survival⁶

研究背景

現代の企業は、急速に変化するビジネス環境の中で競争力を維持するため、新しい人材管理戦略を模索している。従来の報酬制度は主に金銭的な報酬に焦点を当てていましたが、これでは従業員のモチベーションや満足度を十分に引き出すことが難しいという課題が浮き彫りになっている。現在、アメリカの企業は試行錯誤を繰り返しながら、創造的で費用対効果が高く、従業員の期待を満たすことが出来る報酬制度を模索している。これを実現するためにも4つの点に注目しないといけない。変動的な報酬コストの制御、報酬体系の透明性、独自性の担保と機会損失を生み出さない体系、一貫性である。

⁶ Vicki, F. (1994). Total reward strategy: A Prescription for organizational survival. Jackson fuehrer & Associates, Inc.

研究内容

この論文ではトータルリワード戦略の詳しい立て方をステップ4に分けて説明している。

STEP1

トータルリワード戦略の考え方を確立する事、確立するにあたり5つの考え方が重要である。

①トータルリワード全体に関する考え方。組織の財務目標達成度に応じて、報酬パッケージの価値を調整。具体的には、目標を達成した場合は平均水準を上回る価値を報酬で提供する。このアプローチにより、組織全体の成果と報酬の関連性を明確化になる。

②基本給に関する考え方。競争力のある基本給を設定し、業績基準や期待される行動を達成することで昇給が可能とする。その後の追加報酬は業績を超えた成果に応じて一時金として支払う。この仕組みは、安定した報酬制度を確立させ、努力への報酬を蔑ろにしない従業員のモチベーション向上する制度である。

③変動報酬に関する考え方。変動報酬は、組織の戦略目標と直接結びついたグループまたは個人のパフォーマンス指標に基づいて設計される。目標を超えた成果を出せた場合には、同職種の市場水準を上回る報酬が支払う。

④認識に関する考え方。創造的で意味のある表彰システムを導入し、他の報酬制度では評価されないユニークな成果を評価できる。これには、従業員にとって価値のある多様な報酬を与えることができ、組織の価値観を反映した企業文化を築くことができる。

⑤パフォーマンス評価に関する考え方。定期的かつ詳細なフィードバックを通じて、従業員の能力開発を支援する。非公式なフィードバックを頻繁にし、公式な評価を四半期ごとに実施する。このプロセスは、パフォーマンスと報酬をリンクさせ、従業員の成長を促す基盤を固めることができる。

STPE 2 パフォーマンス/生産性成果を定義する

これらを定義するには、貢献度の高い成果領域（主要成果領域）を特定する必要がある。主要成果領域は従業員が定量的または目に見える成果を生み出さなければならない業務領域を指す。しかし、多くの組織で使用される職務記述書は、成果ではなくタスクや活動のリストに焦点を当てており、必須の職務機能や期待される成果が明確に伝えられていない場合が多い。このような曖昧さを解消するために、組織は主要成果領域を明確に定義し、それに対するパフォ

パフォーマンス基準を設定する必要がある。

また、チームベースの作業が重視される場合、チーム全体が成果に責任を持つため、これを考慮した報酬戦略が求められる。パフォーマンスの定量的成果だけでなく、成功を支える行動も報酬制度においては重要な役割を果たす。行動とは、日常の職務遂行において従業員が示す観察可能な反応や方法を指す。例えば、顧客対応における行動は、顧客が再度取引を行うかどうかに大きな影響を与える。今日の組織では、従業員が成果を生み出す「方法」にも注目し、望ましい行動を特定して基準を設定することが重要だ。

最後に、戦略的な目標が明確かどうかである。しかし、多くの組織では戦略目標が明確に定義されず、期待や評価を混同されることがある。これを防ぐため、戦略目標を基本的な職務範囲や改善目標から分離し、報酬制度でどのように扱うかを明確にすることが必要だ。戦略目標を定義することで、従業員が組織にとって重要な成果に向かって一貫性をもって行動することができるようになる。

STPE 3 必要なスキルセットを特定する

スキルセットは、従業員が成果を生み出すために必要なスキル、知識、能力で構成されており、業績判断するときの重要要素である。品質重視の今日の組織では、技術的仕事やチームワークで仕事を進めることが必要であり、それぞれのスキルセットを職務ごとに明確にする取り組みが進められている。そして、これらのスキルは技術スキルセットと呼ばれ、もう一つはチーム的スキルセット、チームでうまく機能するための能力がここに含まれる。特に、雇用条件として最低限必要なスキルセットを定義することは、組織が基本給以上の報酬を支払う価値のあるスキルを明確に区別する助けとなる。

STPE 4 具体的な報酬制度を開発する

報酬制度を効果的に機能させるためには、成果（主要成果領域、行動、戦略目標）と報酬を明確に結びつけることが重要だ。まず、組織の製品やサービスの生産に重要な成果を特定し、チームおよび個人の努力を考慮。その後、これらの成果の中で報酬対象となるものとならないもの（例: 最低スキルセットやパフォーマンス不足の改善）を明確化する。次に、成果を測定し評価するパフォーマンス評価方法を確認し、フィードバックを提供する仕組みを構築。最後に、報酬と成果を連動させる各分野に対して、明確な目的を達成できる報酬制度を設計する。これにより、組織の目標に合致した報酬制度が構築され、従業員に期待される行動や成果が明確に伝達することができる。

結論

組織の生産性、収益性、継続性を支えるためには、金銭的報酬だけではなく、非金銭、内発的や外発的、短期や長期の多様な報酬手段が必要だ。適切な報酬制度の統合により、従業員に努力すべき具体的な領域、期待される成果、よい業績の基準、評価方法および報酬が明確に伝わる。このプロセスを通じ、報酬制度は組織の競争力を支える要となる。

3.4 社会的交換理論路線

① Social Behavior as Exchange⁷

研究背景

Homans は、社会行動を「交換」という観点で捉えることにより、経済学と社会学を結びつける可能性を模索した。経済学が物質的な価値を数値的に測定する交換を研究するのに対し、社会学では非物質的な価値、例えば社会的承認や感情的満足といった財の交換に注目します。Homans は、この「社会行動の交換」という理論が、グループ内の相互作用や秩序の形成メカニズムを説明する枠組みを提供するものと考えた。

研究方法

Homans は、行動心理学や経済学の概念を参考に、観察データや既存の研究結果から仮説を構築する方法を採用した。具体的には、行動が報酬により強化される過程を心理学の実験結果（例えばスキナーの強化理論）に基づいて説明し、社会的な交換の理論を実証的に支える研究結果を引用しながら、概念的なモデルを構築している。

研究背景

Homans は、行動心理学の概念を利用し、社会的行動が「強化」によって維持されると説明している。彼は、B.F.スキナーによる「ハトがターゲットをつくと餌がもらえる」という実験を例に挙げ、報酬（餌）が行動を強化するこ

⁷ Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

とで、ハトがその行動を繰り返す。この考え方は人間関係にも当てはまり、ある人が他者からの承認や褒め言葉を得ることで、その行動が強化されるというものだ。このようにして、両者の間に交換関係が生まれ、それぞれの行動が相手の行動に影響を与え合う構造が構築されるとされている。

Homans は、グループの均衡が利得（報酬からコストを引いたもの）の最大化によって維持されると考えた。人々は自分が得られる利得を最大化しようとするが、他者との相互関係も考慮しなければならず、このため均衡状態が維持されるのだ。また、メンバー間の利得が均等でない場合、不公平感から行動が変化し、分配的正義の観点から均衡を目指すことになると考えられている。

このようにして、個人の能力や地位に基づいた均衡は組織内で安定した社会構造が維持される。この理論は、社会行動の理解に「交換」という経済学的な概念を導入し、行動の動態とグループ構造を説明するものだ。Homans の理論は、集団内の相互作用や個人の利益追求行動が最終的に均衡状態を生み出すという点で、組織や人間関係の理解に新たな視点を提供した。

結論

Homans は、社会行動を交換として見ることで、社会的相互作用の安定と均衡のメカニズムを明らかにした。彼は、個人が自己の利得を最大化することにより、他者との相互作用が調整され、最終的にグループ内の均衡が形成されると結論づけている。Homans の理論は、社会学の中でも特に集団行動や組織構造の理解に大きな貢献をし、現代の組織や人間関係の分析にも応用可能な枠組みを築いた。Homans は、行動心理学の概念を利用して、両者の間に交換関係が生まれることで、それぞれの行動が相手の行動に影響を与え合う構造が構築されるとしている。

②Perceived organizational support⁸

研究背景

本研究は、知覚された組織的支援（Perceived Organizational Support, POS）（例：組織は私の福利厚生を重視していると感じる）が、従業員の行動や感情に与える影響についての理解を深めるために行われた。これまでの研究では、

⁸ Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

経済的な要素（昇進の機会や報酬）や感情的な結びつき（組織への帰属意識）が従業員のコミットメントに寄与することがわかっている。

古いものでは1958年に研究されており、最新なものでも1982年の研究結果が掲載している。これらの研究を全て統合する「社会的交換理論」に基づく枠組みの必要性が唱えた。特に、組織が従業員の貢献を評価し、支援を提供するという考えは、従業員の感情的な結びつきや努力の向上と繋がり、それが勤怠や業績にも影響を与えると予測している。また、POSが従業員の行動に及ぼす影響は、従業員自身の「交換思想（Exchange Ideology）」（努力をすればするほど物質的および象徴的な利益と交換できる考え）の強さによって異なると考えられる。本研究は、従業員のPOSをどのように形成し、また交換思想の影響がどれほど大きいのかを突き詰めていく。

研究方法

本研究では、POSの形成とその影響を調べるために2回の調査を行った。第一回目の調査では、従業員がPOSをどのように認識し、それが一貫性の考え方を形成しているのかを検討した。このために、「POS調査票（Survey of Perceived Organizational Support）」を作成し、9つの異なる組織に所属する361人の従業員を対象に実施した。POS調査票は36項目から構成され、従業員が7段階のリッカート尺度で回答した。回答データは因子分析にかけられ、POSが従業員間で一貫した全体的な信念として存在するかどうかを検討した。第二回目の調査では、POSが欠勤に与える影響が、従業員の「交換思想」の強さによってどのように変化するかに焦点を当てている。具体的には、POS調査票の中で17項目が高い選択肢を選び、短縮版として2回目の調査で使用された。さらに、従業員の交換思想を測定する5項目の質問票を作成し、97人の私立高校教員を対象に実施した。それぞれの教員について、年間欠勤日数および欠勤期間（連続する欠勤日数）を記録した。

研究内容

第一回目の調査では、POSが従業員間で一貫した考え方があるかどうかを検討した。因子分析の結果、POS調査票の全36項目は、POSという単一の主要因子に強く関連していることが示された。この因子は調査票全体の分散の93.9%を説明し、POSが従業員の間で一貫性がある考え方が確認された。第二回目の調査では、POSと欠勤行動の関係について分析した。結果として、POSが高い従業員は欠勤日数や欠勤期間が少なく、特に交換思想が強い従業員ではPOSの影響が顕著であることが確認された。一方で、交換思想が弱い従業員で

は、POS の欠勤行動への影響はほとんど見られませんでした。さらに、POS と交換思想の相互作用が欠勤行動のばらつきを一部説明していることも回帰分析で確認した。これらの結果は、POS が従業員の行動に与える影響が、従業員個々の信念や価値観によって変化することを示唆している。

結論

従業員が POS を形成する過程と交換思想に基づき、欠勤行動に与える影響を明らかにした。具体的には、従業員は、組織が自分をどの程度評価し、支援しているかについて一貫性ある考え方を構築し、この POS が欠勤行動を減少させることが示された。また、この効果は、交換思想が強い従業員において特に顕著であり、交換思想が弱い従業員では POS の影響がほとんど見られないことが示された。

これらの結果は、従業員のコミットメントや行動を理解するためには、POS という概念が重要であることを意味する。さらに、POS を高めることで、欠勤を含む従業員の望ましい行動を促進する可能性があることが示唆された。

組織のリーダーシップや人材マネジメントにおける実践的な示唆を提供するとともに、今後の研究では POS が業績や従業員満足度に与える影響、ならびに POS を高める効果的な方法についてさらに検討する必要がある。

③Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support⁹

研究背景

組織コミットメントは従業員の態度や行動を理解するための重要な概念であり、多くの研究で測定や理論が提案された。

特に Meyer と Allen の affective commitment (情動적コミットメント, AC) (例: 組織に所属している状態に誇りを持ち、長く組織に留まりたいと感じる時の事を情動的と言う)、continuance commitment (存続的コミットメント, CC) (例: AC と違い感情的な判断よりも、この会社でしか使えないスキルなのだから転職したら価値が薄れてしまうという保身的な考えで会社に貢献する人) の2つのフレームワークは広く使用されている。

一方、Eisenberger らの「知覚された組織的支援 (POS)」は、組織が従業員の貢献や福利厚生をどれだけ重視しているかという従業員の認識に基づい

⁹ Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

た、社会交換理論の枠組みで議論されています。本研究は、従来のコミットメント概念と POS が従業員行動に与える影響の違いを比較します。

研究内容

実証実験を行い 3 つの仮説を立てた、①AC と POS は組織市民行動 (OCB) (例：他の従業員を助けるために、自分の時間を費やす) に正の関連を持つ一方、CC は OCB に負の関連を持つ。②AC と POS は印象管理 (IM) (例：部下は私に対して良い印象を与えようと努力している) に負の関連を持つ一方、CC は IM に正の関連を持つ。③組織支援認知 (POS) は、AC と CC は OCB と IM に対する追加的な説明力を持つ。

手法

本研究は、アメリカ南東部に本社を置く大規模多国籍企業の従業員 1,071 名を対象にランダム層化サンプリングを用い、2 年間で 4 回の調査を行い、2 回目と 3 回目のデータを分析に使用した。従業員データ (Survey 1) は上司データ (Survey 2) より 6 か月先に収集され、従業員の情動的・持続的コミットメント、組織支援認知 (POS) を測定した。一方、上司は従業員の組織市民行動 (OCB) と印象管理行動 (IM) を評価した。

結果

仮説 1 は支持された。AC と POS は、OCB は利他行動と順守行動に正の相関を示した。一方、CC はこれらの行動に負の相関を示し、従業員の自発的行動を抑制する可能性が示唆された。つまり、会社に所属したいかつ会社から福利厚生面で大事にされていると利他的な行動と順序を守る。しかし、ただやめることが理性的ではない人はこの行動をとらない。

仮説 2 は支持されませんでした。AC と POS が印象管理行動 (IM) に負の関連を持つという仮定は確認されず、CC も IM 行動のいずれの次元とも有意な相関を持ちませんでした。ただし、POS は「上司への認識行動」と正の相関を示し、AC と POS は「上司への親切行動」と正の相関を示した。つまり、2 つコミットメントと上司の印象管理に印象はなかったものの、会社が自分たちに対してどのように福利厚生を考えているのかは上司の行動によって判断する人がいる可能性がある。

仮説 3 は一部で支持された。POS は、AC と CC の影響を超えて、OCB (利他行動、順守行動) の分散を有意に説明した。IM 行動においては、POS が

AC の影響を超える説明力を示しませんでした。ただし、POS は CC の影響を超え、上司への認識行動と上司への親切行動に対する追加的な説明力を示した。

Table 2
Means, Standard Deviations, and Intercorrelations Among
the Attitudes and Employee Behaviors

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	M	SD
Survey 1										
1. Affective commitment	—	-.10	.64*	.22*	.14*	.02	.09	.17*	3.89	0.71
2. Continuance commitment		—	-.08	-.20*	-.20*	.04	-.04	.07	3.40	0.74
3. Perceived organizational support			—	.30*	.23*	-.02	.15*	.16*	3.40	0.68
Survey 2										
4. Altruism				—	.63*	-.14*	.10	.29*	3.62	0.90
5. Compliance					—	-.37*	-.06	-.00	3.92	0.88
6. Manipulation						—	.48*	.32*	1.90	0.72
7. Awareness							—	.36*	2.74	0.69
8. Favors								—	1.96	0.78

* $p < .05$.

④Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support,Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity¹⁰

研究背景

社会的交換理論と相互性の規範（例：仕事を肩代わりしてもらったから、次の仕事を手伝う）は、長らく組織研究において、従業員の行動や態度の動機づけの基盤として用いられてきた。この理論では、人から助けられるような行動が良い交換関係を構築し、従業員が義務感を感じ、恩返し of 行動を促進するとしている。近年、この概念は、従業員の組織への忠誠心や、組織市民行動（正式な職務外の自発的な行動）を説明する枠組みとしても応用されています。この論文では、知覚された組織的支援（Perceived Organizational Support, POS）と従業員と上司の交換関係（Leader-Member Exchange, LMX）、この2つの交換関係が従業員の態度や行動（職務内行動、組織市民行動、組織コミットメント（組織に対して帰属意識や愛着を持っているのかどうかを表す考

¹⁰ Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.

え)) に及ぼす影響に焦点を当てている。

研究目的

従業員は受けた恩に対して恩返しをしますが、その原動力の源泉は組織または上司に向けられると仮定する。本研究は、これらの交換関係が従業員行動や態度に及ぼす相対的な影響を明らかにすることで、社会的交換理論の適用を深め、組織マネジメントの実践における知見を提供することを目指している。

仮説

仮説 1：POS と組織コミットメントの関係

知覚された組織的支援（POS）が高い従業員は、組織への忠誠心や献身的態度（組織コミットメント）が強い。

仮説 2：LMX と組織市民行動の関係

上司と部下の交換関係（LMX）の質が高い従業員は、他者や組織を支援する自発的な行動（組織市民行動）をより多く行う。

仮説 3：POS および LMX と職務内行動の関係

POS と LMX のいずれもが、職務内行動（通常の業務）に正の影響を与える。

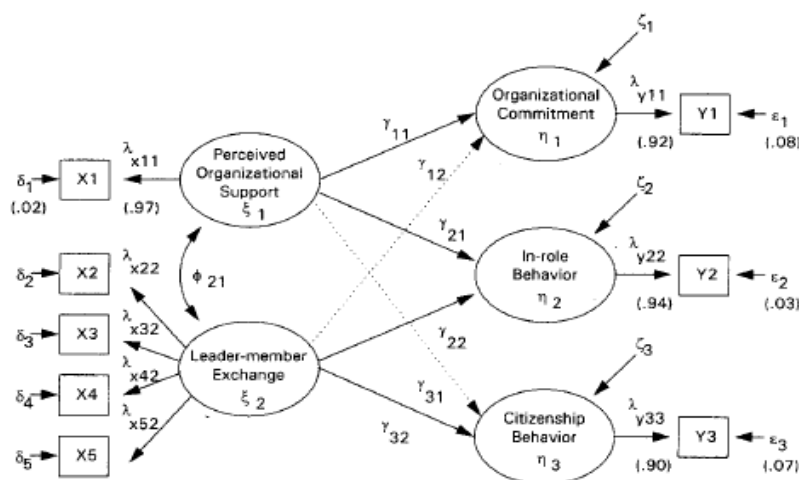


Figure 1. Model of social exchange. Numbers in parentheses are values for constrained paths.

調査手法

アメリカ南部の大都市にある地域病院で働く非管理職従業員 254 名とその直属の上司 26 名を対象にアンケート調査を実施した。最終的に、従業員 102 名（有効回答率 49%）と上司 26 名（有効回答率 93%）から有効な回答が得られ

た。従業員の属性は、85%が女性、86%が白人、平均年齢が 34.7 歳、平均勤続年数が 5.7 年でした。一方、上司は 81%が女性、92%が白人、平均年齢が 39 歳、管理職経験の平均は 4.6 年でした。

データ収集は、従業員と上司それぞれにアンケートを配布して行われた。従業員は、POS、LMX、組織コミットメントに関する質問に回答した。上司は、部下の組織市民行動と職務内行動を評価した。いずれのアンケートも 5 点リッカート尺度を使用した。

結果

仮説 1：POS は従業員の組織コミットメントに強い正の影響を与えることが確認された。POS が高い従業員は、組織に対してより強い忠誠心や献身的態度を示す傾向がある。この結果は、組織からの支援や評価が従業員の組織への心理的な結びつきを強化する重要な要素であることを示している。

仮説 2：LMX と市民行動の関係

LMX は組織市民行動に対して強い正の関連を示した。上司と部下の関係性が良好であるほど、従業員は同僚や組織を支援する自発的な行動を行う傾向が強いことが確認された。また、POS よりも LMX の影響が強く、組織市民行動は主に上司との関係性に依存することが示唆した。

仮説 3：POS および LMX と職務内行動の関係

LMX は職務内行動に正の影響を与えましたが、POS は職務内行動に有意な影響を与えないことが確認された。この結果は、職務内行動が主に直属の上司の指示や管理下で行われるという組織の階層的な特性を反映していると考えられる。

結論

本研究の結果、POS と LMX は従業員の行動や態度に対してそれぞれ重要な影響を持つことが明らかとなった。POS は組織コミットメントを高める主要な要因として機能し、従業員が組織全体に対して忠誠心や献身的態度の強化に繋がる。一方、LMX は組織市民行動や職務内行動の促進において重要な役割を果たし、特に組織市民行動は上司との良好な関係に大きく依存する。これらの結果は、組織マネジメントにおいて、POS と LMX を分けて考える必要性を強調しています。

3.5 ERG 理論路線

①An Empirical Test of a New Theory of Human Needs¹¹

研究背景

マズローの5大欲求階層説における厳密に決められた階層性と一方方向の進行性に疑問を抱いた。そこで、5大欲求理論に代わる新しい枠組みとしてクレイトン・アルダーファーが提唱したERG理論、Existence（生存）、Relatedness（関係）、Growth（成長）を新たに確立した。マズローの理論では、低次欲求が満たされると次の高次欲求へ進むという階層的な構造が前提とされていますが、現実には高次欲求が満たされない場合に低次欲求が再び強まる「退行現象」や、満たされた欲求がさらに強くなる「強化現象」が観察されている。

このような現象をより柔軟かつ包括的に説明するため、ERG理論では生存欲求、関係欲求、成長欲求の3つの欲求に焦点を当て、それらが必ずしも階層的に進行するのではなく、柔軟に相互作用すると仮定した。

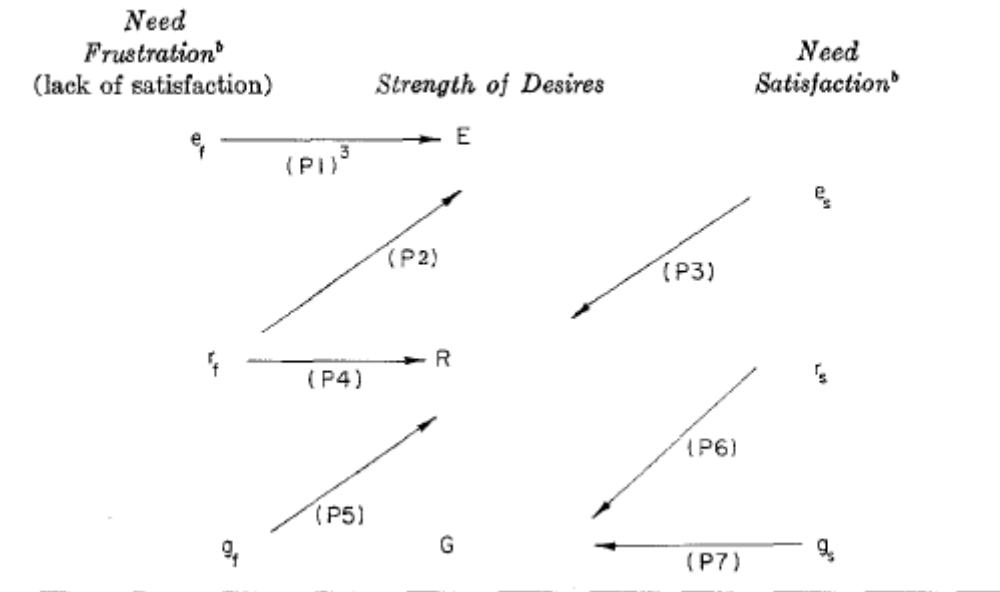
本研究の目的は、ERG理論の妥当性を検証すること。具体的には、従業員が持つ欲求の満足度と強度の関係性を分析し、欲求がどのように進行・退行するか、また従来理論では説明が難しい欲求を明らかにすることを目指す。

ERG理論においての基本思考

- 1 生存欲求が満たされないほど、生存欲求を強く求む。
- 2 関係欲求が満たされないほど、生存欲求は強く求む（退行仮説）。
- 3 生存欲求が満たされるほど、関係欲求は強く求む（進行仮説）。
- 4 関係欲求が満たされないほど、関係欲求は強く求む。
- 5 成長欲求が満たされないほど、関係欲求は強く求む（退行仮説）。
- 6 関係欲求が満たされるほど、成長欲求は強く求む（進行仮説）。
- 7 成長欲求が満たされるほど、成長欲求はさらに強く求む。

¹¹ Adlerfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142–175.

FIG. 1. Major propositions in E.R.G. theory.^a



この図が7つの仮説を可視化したものである。1.生存欲求は基本的な生存欲求（例：給与、福利厚生、職場の安全）に関連し、これらが満たされないと、目に見える具体的なものに注目する。例えば、従業員が十分な給与や福利厚生を受けている場合、これらの不足が従業員の主要な関心事となり、これらに対する欲求がさらに強まる。2.成長や関係のような抽象的な欲求が満たされないと、人はより具体的で即座に満たせる生存欲求に戻る傾向がある。人間関係が希薄な職場環境では、従業員が給与や福利厚生を自己価値の評価に用いることが多くなる。3.基本的な生存欲求が満たされることで、人は他者とのつながりや社会的交流に焦点を移す。例えば、安定した収入や職場の安全性を確保した従業員は、同僚や上司との良好な関係構築に関心を向けるようになる。4.人は社会的つながりを求める生物であり、他者との共有や感情的なサポートが欠けていると、その不足を埋めるための努力をするようになる。例えば、孤独感を抱えた人が新しい人間関係を求めて社交的な場を積極的に探す行動に出る。5.個人が自己成長の目標を達成できない場合、他者との関係を通じて支持や承認を求めようとする。例えば、キャリアの停滞を感じた従業員が、上司や同僚との関係を強化しようとする行動が見られる。6.社会的なつながりが十分に満たされることで、個人は自己実現やスキル向上といった成長に力を注ぐようになる。例えば、良好なチーム関係を持つ従業員が、自身のキャリア開発や新たな挑戦に積極的になる状況だ。7.成長欲求は本質的に満たされること自体が動機となり、さらなる成長を望むようになる。例えば、自己設定した目標を達成すると、より高い目標を設定する意欲が生じる。失敗したとしても失敗からの学びが自己成長を促し、さらなる挑戦を求める動機となる。

マズロー理論と ERG 理論の比較図

	マズロー理論	ERG 理論
欲求の分類	5つのカテゴリー（生理的、安全、社会的、尊厳、自己実現）	3つのカテゴリー（生存、関係、成長）
柔軟性	下位を満たせば上位へと移行し、退行は考えてない	欲求は変わり、時には退行もありうる
満たされない欲求の立ち位置	特に説明はない	強い欲求を満たされていないと、他の2つを強化して補おうとする
満たされた欲求の立ち位置	動機付けの手段として有効性がない	満たされたなお有効な動機付け手段である
ヒエラルキー構造	厳密に下から上に行くような構造	あまり強いヒエラルキー構造がなく、互いに影響し合う
特徴	下位の欲求を満たしてから上位へ進む	複数の欲求が同時に満たせるように行動する

この比較表に基づきさらに 21 個の仮説を立てた。1 から 15 は主に対人関係の欲求について仮説を立て、その中でも 4、5、6、7 の 4 つは ERG 理論に基づいて、特定の関係が満たされていない場合に、関係欲求が強化されるものであった。16、17 は成長欲求が満たされないと上司や同僚に尊敬を求める。同じ前提で 18、19、20、21 の 4 つは給与などの可視な報酬に目を移すことを仮説として立てている。

以下がそれぞれの仮説である。

H1-H3（マズロー理論に基づく仮説）

H1: 社会的欲求が満たされるほど、尊厳欲求が強くなる。

H2: 社会的欲求が満たされないほど、その欲求が強くなる。

H3: 尊厳欲求が満たされないほど、その欲求が強くなる。

H4-H7（ERG 理論に基づく仮説）

H4: 同僚からの尊敬が低いほど、上司に尊敬を求める行為が強まる。

H5: 上司からの尊敬が低いほど、同僚からの尊敬求める行為が強まる。

H6: 同僚からの尊敬が低いほど、その欲求が強くなる。

H7: 上司からの尊敬が低いほど、その欲求が強くなる。
H8-H15 (ERG 理論とマズロー理論を組み合わせた仮説)
H8: 社会的欲求が低いほど、同僚からの尊敬を強く求む。
H9: 社会的欲求が低いほど、上司からの尊敬を強く求む。
H10: 尊厳欲求が低いほど、同僚からの尊敬を強く求む。
H11: 尊厳欲求が低いほど、上司からの尊敬を強く求む。
H12: 同僚からの尊敬が低いほど、社会的欲求が強くなる。
H13: 同僚からの尊敬が低いほど、尊厳欲求が強くなる。
H14: 上司からの尊敬が低いほど、社会的欲求が強くなる。
H15: 上司からの尊敬が低いほど、尊厳欲求が強くなる。
H16-H21 (ERG 理論の退行仮説に基づく仮説)
H16: 成長欲求が低いほど、同僚からの尊敬を強く求む。
H17: 成長欲求が低いほど、上司からの尊敬を強く求む。
H18: 同僚からの尊敬が低いほど、給与を強く求める。
H19: 同僚からの尊敬が低いほど、福利厚生を強く求める。
H20: 上司からの尊敬が低いほど、給与を強く求む。
H21: 上司からの尊敬が低いほど、福利厚生を強く求む。

結果

支持されなかった仮説は 1, 2, 9, 10, 11, 18, 19。一部支持を得た仮説は 3, 8, 12, 13, 14。強い支持を受けた仮説は 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17, 20, 21。一部支持を受けた仮説は、部分的に統計的有意性が確認されたが、全体で一貫した支持を得られなかった。特に、H3 では、仮説の方向性を示す証拠は得られず、全体的な関連性は弱い結果となった。また、H8 や H12 の仮説は特定の条件下でのみ有効であり、一般化するにはさらなる研究が必要。たとえば、特定の職場環境や文化的背景が欲求の関連性に影響を与えている可能性がある。(例：職場環境、個人の特性)

強い支持を受けた仮説から言えること

H4 や H5 は、関係欲求間の補完的な関連性を示した。また、H16 や H17 は退行仮説を強く支持し、成長欲求が満たされない場合に生存欲求や関係欲求が強化されることを示した。成長欲求が満たされない場合、存在欲求や関係欲求への依存が強まることを示した。これらの仮説により、関係欲求や退行仮説に関する ERG 理論の予測が実証的に支持され、理論の有効性が確認された。特に、欲求の相互作用や動的な変化を説明する点で、ERG 理論が現実的実証でき

た。仕事における対人関係が、欲求の満足度や強度に大きな影響を与えることが明らかになり、職場環境の設計やマネジメントにおいて対人関係の質が重要であることが示唆している。

結論

この研究ではマズローの5大欲求理論は単純化しすぎていると考え、新たに提唱ERG理論（存在、関係性、成長）を提唱した。ERG理論は、上位欲求を満たしていない場合は下位欲求を強化する可能性を考慮し、階層的な順序付けを必須としない柔軟性を持ち合わせている。調査結果はERG理論の支持を強く示し、特に関係性欲求や成長欲求の仮説において有力な証拠が得られた。この結果は、人間の動機付けに関する従来の理論に対し、より包括的かつ現実的な枠組みを提供した。

②A Cross-Sectional Test of Need Hierarchy Theory¹²

研究背景と目的

動機付けの理論の中でも、マズローの5大欲求とERG理論が有名である。これらの理論は、人間の欲求がどのように変化し、それがどのように動機付けに寄与できるのかについての研究をしている。しかし、実証実験時の組織や環境のバラツキにより結果に一貫性がないということが課題してあげられてきた。本研究では、個々人の心理的要因である「欲求満足感」が、一貫性の鍵と仮説を立て、1つの組織内で調査を実施して理論の再検証を試みる。本研究の目的はERG理論に基づき、欲求満足感と重要性の関係性を明らかにすること。従来の研究は複数の組織を比較するアプローチを取っていましたが、本研究は単一の組織内で、異なる職種や従業員の欲求満足感を測定し、心理的変数を分析する。

研究手段

本研究の対象は東部の電話会社で働く208名の従業員であり、オペレーター、インストララー、ケーブル接続作業員など13種類の仕事に分かれる。サンプルは性別においても3分の1が女性という多様性があるメンバーとなっている。測定には、23項目からなる質問票を使用し、各項目について「欲求満足

¹² Wanous, J. P., & Zwany, A. (1977). A cross-sectional test of need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 78–97.

度」「欲求重要性」「欲求満足状況」を7段階評価で測定した。これらの質問は、マズローやアルダファーの理論に基づき設計されている。

結果

満足度と重要性の関係について。成長欲求、関係欲求、存在欲求の各分類について、欲求満足度と重要性の関係にどのような影響を与えるかを検証した。結果として、成長欲求の満足度が低い場合、重要性が低く評価されるが見られ、中程度では重要性と満足度の間に関係性がなくなり、満足度が高い場合には重要性が増す傾向が明らかになった。関連欲求についても同様に、満足度が高い場合に重要性が増す傾向が確認された。一方、存在欲求では、満足度が低い場合に満足度と重要性の間に負の関係が見られるものの、満足度が高い場合には重要性があまり高く評価されなくなる傾向がある。この結果は、欲求満足度と重要性の関係を調整する重要な要因であることを示唆していた。これを例に例えると、従業員の一人がキャリア開発（成長欲求）に興味があるが、昇進のチャンスが少ないと感じている間は具体的な行動をせず、自身の欲求の中では低い方に位置する。しかし、昇進の可能性が見えてくると、具体的な行動がイメージしやすくなり、その目標に向かって走り続けることができるようになる。一方、給与（存在欲求）が低い場合はその重要性を強く感じるが、十分な収入が得られると優先順位は下がる。

相乗関係における異なる欲求間の関係

異なる欲求間の相乗関係では、存在欲求（例：給与や物理的な職場環境）の満足度が関係欲求（例：人間関係やチームワーク）の重要性に影響を与えないことが確認した。また、関係欲求の満足度が成長欲求（例：キャリア発展や自己成長）の重要性に影響を与えるという仮説は部分的に支持された。具体的には、関係欲求が十分に満たされている場合にのみ、成長欲求の重要性が高まる傾向が見られた。しかし、これには一部の条件が当てはまる必要があり、質の高い人間関係とそれを維持できる環境や家族友人が心理的に安心感を与えることがその条件であると考えられる。相乗関係が成り立つのは、特定の条件が整った場合に限られることが示され、成長機会の有無、職場環境と社内文化、成長自体に対する需要性の認識、生存と関係欲求が満たされているまたは満たされていない状況等が影響し合うことが予想される。

相殺関係における欲求間の関係

相殺関係については、成長欲求の満足度が関係欲求の重要性を低下させるという仮説は支持されませんでした。同様に、関係欲求の満足度が存在欲求の重要性を低下させるという仮説も支持されませんでした。つまり、上位の欲求が

十分に満たされても、下位の欲求がその重要性を失うとは限らないことが示された。

欲求の優位性

ERG 理論に基づく欲求の階層性を検証した結果、約 6 割の参加者が「存在欲求→関係欲求→成長欲求」という階層的な満足パターンに一致していることが確認された。例えば、給与や物理的な職場条件（存在欲求）が満たされた人々は、次に人間関係やチームワーク（関係欲求）を重視し、それらが満たされるとキャリア発展や自己成長（成長欲求）を追求する傾向が観察された。一方、約 2 割の参加者では、階層欲求があまりなく、残りの参加者はさらに大きなずれを示した。この結果は、ERG 理論が提唱する欲求の階層性が多い場合において成立することを示しつつも、すべての個人がこの階層パターンに厳密に当てはまるわけではないと示された。さらに、存在欲求、関係欲求、成長欲求の満足レベルが完全に一致しないケースも確認され、個々の欲求満足における柔軟性や多様性があることが示唆された。

③Analysis of Maslow's need hierarchy with three social class groups¹³

研究目的

マズローの 5 大欲求理論は、個人の動機付けを「生理的、安全、所属、承認、自己実現」という 5 つの階層で説明するもので、心理学や組織マネジメントの分野で広く用いられてきた。しかし、実証的な研究は少なく、特に理論の階層性やニーズ間の相互関係を確認することが難しいとされていた。Wahba と Bridwell (1976) などの研究レビューでは、この理論の適用には多くの解釈と課題が伴うと指摘した。これまでの研究は、欲求の満足度や挫折の影響を中心に取り組んできましたが、欲求の重要性を直接測定し、その社会的文脈を分析する研究は限られています。

本研究は、マズロー理論の「下位欲求の満足が高次欲求の重要性を高める」という仮定を検証するため、新しい Q ソート法を用いて欲求重要性を測定した。さらに、社会階級を環境要因として取り上げ、それが欲求重要性に与える影響を分析することで、個人の心理的成熟度や満足度の理解を深めることを目

¹³ Gratton, L. C. (1980). Analysis of Maslow's need hierarchy with three social class groups. *Social Indicators Research*, 7(5), 463–476.

的としている。

研究手段とその結果

マズロー理論に基づき、社会階級ごとの欲求重要性を測定するための方法を設計した。調査対象は240名で、下位階級（lower class）、労働階級（working class）、中産階級（middle class）の各80名から成り、年齢は20歳から60歳まで、性別も均等収集をした。社会階級の分類は、職業、収入源、住宅タイプ、居住エリアを基に行われた。

欲求の重要性を測定するため、Qソート法を用いた。これは、マズローの提唱する5つの欲求（生理的、安全、社会的、尊厳、自己実現）それぞれに10個以上の項目ずつの合計70項目の問題を設定し、これらを「最も重要」から「最も重要でない」まで5段階で評価する方法である。

結果

調査結果から、社会階級ごとの欲求重要性に明確な違いがあることが示された。まず、下位階級は、食事や住居の確保と安定した収入や身体的安全性を最も重要視し、自己実現欲求の重要性は非常に低いことが確認した。これに対し、労働階級は、人間関係やコミュニティのつながりと承認達成感や他者からの評価が主要であり、生理的欲求の重要性は下位階級よりも低い。さらに、中産階級では、承認欲求と自己実現欲求が最も重要視され、他の欲求は低いことが明らかになった。また、下位階級から中産階級に向かうにつれ、個人が優先する欲求が低次から高次へ移行する傾向が見られた。ただし、同じ欲求階級内でも、項目ごとの重要性にばらつきがあることが判明した。例えば、生理的欲求の中でも「食事」が特に重要視される一方、「肌の健康」のような項目は重要性が低い。

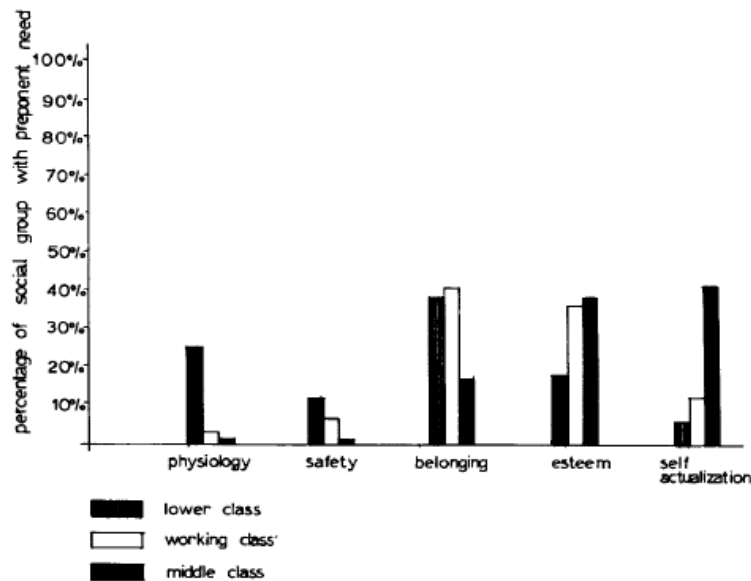


Fig. 1. preponent needs across social class.

さらに、社会階級内での多様性も観察された。特に下位階級では、個人間で欲求の優先順位が大きく異なり、性別や年齢といった要因が欲求重要性に影響を与える。例えば、若年層の男性は、食事や住居といった基本的な生理的欲求を最も重要視する傾向が強い。これは、経済的な安定が未熟である場合が多く、日常生活に必要な基盤を整えることが優先されるためと考えられる。また、若年層の女性は、身体的・経済的な安全性や安定した環境を最も重要視する傾向が強いことが確認されている。これは、社会的背景により、自己防衛や安定性をより強く求める傾向が影響していると考えられる。

④Development and Field Evaluation of an Interdisciplinary Measure of Job Design¹⁴

研究目的

本研究の目的は、職務設計における4つの主要アプローチ1.組織心理学に基づく動機付的アプローチ（動機付け）2.古典的産業工学に基づく機械的アプローチ（機械的）3.作業生理学および生体力学に基づく生物学的アプローチ（生物学的）4.実験心理学に基づく知覚/運動的アプローチ（知覚的）の影響を

¹⁴ Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 29-43.

体系的に評価し、それぞれのアプローチが職務成果にどのように関連しているかを解明すること。具体的には、新たに開発された多方法職務設計質問票（The Multimethod Job Design Questionnaire、MJDQ）を用いて、これらのアプローチを測定し、実際の職場環境でその妥当性を検証することである。

研究内容

1. 動機付けたアプローチは、従業員が職務を通じて心理的充実感を得られるように設計すること。このアプローチでは、職務の重要性や多様性、個人の成長機会、意思決定の自律性、フィードバックなど、仕事そのものに内在する動機付け要因に焦点を当てている。ハーズバーグの二要因理論や Hackman & Oldham の職務特性モデルに基づき、満足感の向上による欠勤率の低下が期待できる。例えば、顧客対応のコールセンターにおいて、従業員が顧客のクレーム解決の全プロセスを管理する権限を与えられ、顧客満足度に基づくフィードバックを直接受ける機会を提供する。または、製造業で1人の従業員が複数の工程を担当することでスキルの幅を広げられる設計をすることも単調な仕事でなくなり、動機付けができる。
2. 機械的アプローチは、作業の単純化・標準化を通じて効率性を最大化することである。このアプローチは、科学的管理法（Taylor, 1911）や動作研究（Gilbreth, 1911）に基づき、作業時間の短縮や生産性の向上を重視。例えば、製造ラインでの部品組み立て作業をマニュアル化し、効率的に完了できるようにする。時間を最適化するために、配送センターで商品ピッキングの最短ルート进行分析して作業手順を作成することを指す。従業員が特定の作業を反復的に行うことで熟練度は向上するが、単調な作業により人間の機械化による満足低下が問題となる。
3. 生物学的アプローチは、従業員の身体的負担を軽減し、健康と快適さを向上させることを目的としている。このアプローチは作業生理学、バイオメカニクス、人体測定学に基づき、身体にかかる負荷や疲労を最小限に抑える職場環境の設計に注目した。適切な姿勢、作業台の高さ、持ち上げる動作の最適化などだ。例えば、長時間座るオフィスワークに対応し、調整可能な腰部サポートや背もたれの角度を備えた椅子を導入する。工場作業で、腰への負担を軽減するために持ち上げ補助装置を導入することが挙げられる。
4. 知覚的アプローチは、作業の正確性や安全性を向上させることを目的としている。このアプローチは、実験心理学や人間工学の理論に基づき、知覚や運

動の負担を最小化し、エラーや事故のリスクを低減する職場環境を設計すること。特に、視覚的・触覚的情報の処理に焦点を当て、情報が迅速かつ正確に伝達することが重要である。例えば、パイロットが重要な情報を即座に把握できるよう、計器や警告表示を視覚的にわかりやすい配置にする。製品の品質検査で、簡単にエラーを発見できるよう、色分けされたガイドラインや音声アラートを導入するなどが挙げられる。

4つの成果に影響する要素

1.満足感は、仕事から得られる感情的な成果を評価する。職務満足度、職務への関与、内発的動機付けといった心理的な要因が含まれる。また、職務パフォーマンスや欠勤率も評価基準となる。従業員が仕事にどの程度充実度ややりがいを感じ、職場への貢献を高めるかを測定する要素である。

2.効率性は、人的資源の効率化に活用できているのかどうかを評価する。具体的には、作業者の稼働率、訓練時間、作業中の無駄時間といった指標を用いられる。効率性が高い職務設計は少ないリソースで最大の成果を上げることができる。

3.快適さは、従業員の身体的健康と快適さに関連する成果を評価する。主観的な努力感、身体的疲労、健康記録、腰痛や筋肉の緊張などの健康指標に含まれる。身体的負担を軽減し、従業員が健康的で快適に作業できる職務環境の構築が目的である。

4.信頼性は、安全性、体系の信頼性、職場や設備に対する従業員の反応を評価します。具体的には、事故率、エラー率、精神的疲労が指標となります。

仮説

1. 動機付け的アプローチ (Motivational Approach)

満足感と最も強い正の相関を持つと予測。

効率性と負の相関を持つ可能性あり。

快適さと信頼性には関連しないと予測。

2. 機械的アプローチ

効率性と最も強い正の相関を持つと予測。

信頼性とも正の相関を持つ可能性。

満足感および快適さと負の相関を持つと予測。

3. 生物学的アプローチ

快適さと最も強い正の相関を持つと予測。
満足感、効率性、信頼性とも正の相関を持つ可能性。

4. 知覚/運動的アプローチ

信頼性と最も強い正の相関を持つと予測。
満足感、効率性、快適さとも正または非負の相関を持つと予測。

結果

動機付け的アプローチは、満足感と強い正の相関を持つという仮説が支持された。これは、動機付け的な職務設計が従業員の心理的充実感や職務満足度を向上させるという予測と一致した。しかし、予想と同じく、効率性と強い負の相関が確認された。また、快適さに対して予測外の正の相関が見られ、心理的な充実感が身体的な快適さにも影響を与える可能性が示唆された。一方、信頼性については負の相関が確認され、個々の満足度を向上する事で一貫性が損なわれる可能性があることが示唆された。

機械的アプローチの結果は、効率性と強い正の相関を持つという仮説が支持された。これは、作業の標準化や単純化が生産性を向上させるという古典的な理論と一致している。また、信頼性との正の相関も確認され、安全性やエラーの抑制にも効果的であると示している。一方で、満足感と快適さには負の相関が見られ、単調な作業や過度に機械化された職務が従業員心理的および身体的な負担を増加させることが示された。

生物学的アプローチは、快適さと強い正の相関を持つという仮説が強く支持された。また、満足感、効率性、信頼性とも正の相関を持ち、身体的に快適な職務環境が心理的充実感や生産性、安全性を向上させる可能性を示した。

知覚的アプローチは、信頼性と強い正の相関を持つという仮説が支持された。満足感、効率性、快適さとも正の相関を持ち、適切な人間工学的設計が心理的および身体的成果に寄与する。この結果は、知覚的アプローチが幅広い職務成果を向上させる方法であることを示している。

結論

この研究では、4つの職務設計アプローチ（動機付け的、機械的、生物学的、知覚的）が職務成果（満足感、効率性、快適さ、信頼性）に与える影響を検証した。動機付け的アプローチは満足感を高めましたが、効率性や信頼性に負の影響を及ぼした。一方、機械的アプローチは効率性と信頼性を向上させましたが、満足感や快適さに悪影響を及ぼした。生物学的アプローチは快適さを

向上させ、他の成果にも広範な正の影響を示した。知覚/運動的アプローチは信頼性の向上に寄与し、他の成果にも一定の好影響を確認した。この結果から、職務設計にはトレードオフが存在し、組織目標に応じたアプローチの選択や統合が重要であると結論付けられる。

3.6 ジョブデザイン路線

① Job design and employee motivation ¹⁵

研究背景

職務設計が従業員の動機付け、満足度、パフォーマンスに与える影響は長年にわたり心理学や組織行動学、人事管理の分野で注目されてきた。特に、職務が従業員にどのような心理的・実質的な影響を与えるかということを理解するのは、職場環境の構築や従業員の成果向上に重要な役割を果たしている。

研究内容

動機付け理論は、人々が特定の行動を取る理由を説明するための基本的な枠組みである。本論文では期待理論が従業員の動機付けにどのような影響を与えるかを探り、以下の2つの主要な変数を通じて動機付けを説明する。まずは、努力と報酬確率（Effort-Reward Probability）。これは、従業員が一定の努力を行えば報酬や成果が得られると感じる主観的な確率を指す。これはさらに、2つの要素によって構成されている。1つ目は期待値で、努力が高い成果につながる確率。2つ目は道具性で、高い成果が報酬につながる確率。この2つの要素が高ければ高いほど、従業員の動機付けは強くなる。次に、報酬の価値（Reward Value / Valence）。これは、従業員が報酬や成果に対して感じる価値や重要性を指す。報酬の価値は、その報酬が従業員の個人的なニーズ（例えば、安全性、社会的承認、自己実現）をどれだけ満たすことができるかに依存する。

しかし、動機付けを生み出すには、報酬の価値と努力報酬確率が両方とも高い状態である必要だ。どちらか一方が低い場合には、高い動機付けは生まれえない。さらに、職務内容は、従業員が自己実現や成長感といった内的報酬を得られるかどうかを決定する重要な要素。それにも3つの要素があり、①意味のあ

¹⁵ Lawler, E. E. III. (1966). Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 19(4), 426-442.

るフィードバックが提供され、従業員が成果に関する具体的な情報を得られること。②価値ある能力を活用する機会が与えられ、従業員が自身の重要なスキルや能力を試せるタスクが含まれていること。③自己管理の自由度が確保されており、従業員が目標設定や作業の進め方において裁量を持つことが必要。

職務設計の変更（Job Design Changes）は、仕事の内容や構造を調整することで、従業員の動機付けやパフォーマンスを向上させる取り組みである。特に職務拡大（Job Enlargement）の効果に焦点を当て、水平的拡大と垂直的拡大の両方が必要であると主張している。水平的拡大というのは、タスクの数や種類を増やすことで作業の多様性を向上させることだ。たとえば、製造ラインで従業員が異なる操作を担当するようにすることで、単調さを軽減し、仕事に対する興味を高めること可能となる。2つ目は垂直的拡大（職務充実 job enrichment とも言う）で、意思決定や自己管理の自由度を高めることで、従業員が仕事に対する責任感や達成感を持てるようにする。具体的には、従業員自身がタスクの計画を立てたり、進捗を自己評価したりする機会を与えることが挙げられる。

職務設計が従業員の動機付けに与える影響は、職務設計の改善により、仕事の成果が内的報酬（達成感や自己成長感）につながる確率が向上する。また、従業員が自分の努力が報酬につながると感じる確率（道具性）を高めることも可能だ。このように、適切な職務設計は動機付けを強化する上で重要な役割を果たすこととなるだろう。

水平的拡大だけでは、単にタスクの種類が増えるだけで満足感にはつながらない場合があり、一方で、垂直的拡大だけでは作業の多様性が欠ける可能性があり、仕事が単調に感じられるリスクがある。そのため、動機付けを最大化するには、これらの要素をバランスよく組み込むことが求められる。

適切な職務拡大は、従業員が高品質な作業を行うための動機付けを高める可能性があるが、生産性へのマイナスな影響をもたらすことがある。さらに、過剰な水平的拡大は従業員の負担を増え、結果的に生産性を低下する可能性がある。このように、職務設計の変更は適切なバランスを保つことが重要であり、従業員の内的報酬と外的報酬の両方を考慮した設計が必要だ。

水平的または垂直的拡大による組み合わせが仕事品質向上と生産性向上に関与するかどうかについて10個の研究が比べられた。

TABLE 1

<i>Research Study</i>	<i>Higher Quality</i>	<i>Higher Productivity</i>
Biggane and Stewart (1963)	Yes	No
Conant and Kilbridge (1965)	Yes	No
Kilbridge (1960)		
Davis and Valfer (1965)	Yes	No
Davis and Werling (1960)	Yes	Yes
Elliott (1953)	Yes	Yes
Guest (1957)	Yes	No
Kuriloff (1966)	Yes	Yes
Marks (1954)	Yes	No
Rice (1953)	Yes	Yes
Walker (1950)	Yes	No

この表を見るに、全 10 件の研究で仕事の品質向上が確認された一方、生産性向上は 4 件の研究でのみ報告されたことから、職務拡大が特に動機付けを通じて高品質な成果をもたらす効果が高いことを示しており、この結果は職務設計の有効性を理解し、水平的および垂直的拡大の組み合わせが必要であることを裏付ける重要な証拠となる。

結論

職務拡大の効果を検証した研究では、水平的拡大（タスクの多様化）と垂直的拡大（意思決定や自己管理の自由度向上）を組み合わせることで、動機付けや成果に与える影響を調査した。職務拡大による動機付け効果が、特に仕事の質に対して強く作用し、生産性向上には必ずしも結びつかないことを明らかにした。一方で、水平的拡大のみを実施した場合、従業員の満足度が向上することは確認されたものの、動機付けや成果（品質、生産性）への直接的な効果は見られなかった。たとえば、Walker & Guest の研究では、職務の多様性を増やすことで満足度が向上したものの、従業員がより一生懸命働くようになるわけではなく、仕事の質や生産性の向上には寄与しないことを突き止めた。垂直的拡大に関しては、意思決定への参加が動機付けを向上させる可能性があるものの、その効果は限定的である。ただし、特定の条件下で、従業員が自己管理や能力を発揮できる環境が整えば、動機付けが高まり、生産性や品質に好影響を与える場合もあるとされている。

これらの結果から、職務拡大が動機付けや成果に及ぼす最大の効果を引き出すためには、水平的拡大と垂直的拡大を組み合わせる必要があることが示されている。特に、両方の拡大を適切にバランスさせることで、従業員が内的報酬を得やすくなり、動機付けの向上がより確実に達成されることが明らかとなった。

② Employee reactions to a pay incentive plan ¹⁶

研究背景

過去の研究では、賃金インセンティブ制度が想定通りの生産性向上を達成できない場合が多い。その原因が4つあり、一つはグループ規範要因。高い生産性が同僚からの反発を招くことがあり、結果的に従業員の努力が抑制される。次は、管理への不信感。経営者に対する信頼が低い場合、従業員は制度を公正ではないと感じ、動機付けが低下する。3つ目は報酬と成果の関連性が不明確。報酬がどのように成果や努力と結びつくかが従業員に伝わらない場合、制度が効果を発揮しない。最後に、技術的・人間関係の両立の困難さ。賃金インセンティブ制度を効果的に設計するには、技術的要素と心理的要素を統合する必要がある、これが非常に複雑な課題となっている。

期待理論は、インセンティブ制度が効果を発揮する条件を理解するための指針を提供し、それに3つ要素がある

- ①(E→P): 努力が成果に結びつく確率。従業員が、自分の努力が実際に成果をもたらすと信じられる程度。
- ②(P→O): 成果が報酬に結びつく確率。成果が適切な報酬につながると従業員が信じられる程度。
- ③(V): 報酬の価値。報酬が従業員にとってどれだけ魅力的で重要か。

上記の3要素に基づき、効果的な賃金インセンティブ制度が包含する要素が以下である。

明確な成果。報酬は従業員が達成可能な成果に結びついているかどうか。

報酬の大きさ。パフォーマンスの良し悪しで報酬の量が決まる考え方。

合理的な基準。成果を評価する基準や測定方法は、公平で従業員にとって達成可能なものであること。

従業員の信頼。制度が一貫して運用され、経営陣が従業員にとって不利な変更

¹⁶ Cammann, C., & Lawler, E. E. III. (1973). Employee reactions to a pay incentive plan. *Journal of Applied Psychology*, 58(2), 163–172.

をしないと信じられる環境。

実証実験について

成功した賃金インセンティブ制度と失敗した制度を比較し、期待理論に基づく条件が満たされているかを検証した。まず、研究対象として2つの工場を選定した。1つ目は成功例として取り上げた Marion 工場の出荷部門で、ここでは効果的なインセンティブ制度が実施されており、従業員の生産性が高いことが特徴でした。

2つ目は失敗例として取り上げた他工場の出荷部門で、インセンティブ制度が期待通りの効果を発揮しておらず、問題点が多い状況であるため、比較性が生じた。次に、両工場におけるデータを収集し、内訳は従業員の生産性、欠勤率、離職率、苦情といった客観的なデータ、アンケートや面接を通じて従業員の態度や制度への理解を評価した。また、経営陣へのインタビューや会社の記録を参照し、インセンティブ制度の設計や運用の詳細なデータを収取。さらに、期待理論に基づいて、従業員がインセンティブ制度に合理的に行動するという仮定の元、数学モデルを構築した。

数式モデル構築

1. 効用関数

効用関数は、従業員の報酬、努力、余暇といった主要な要因を統合し、全体的な効用（U）を計算します。これにより、インセンティブ制度が従業員に与える影響を全体的に評価し、効果的な制度設計に必要な条件を分析するための基礎を提供した。

$$U_i = \alpha f(AP_i) + \beta g(P_i) + \gamma h(o_i/m_i), \quad [1]$$

U_i: 効用。従業員が得られる全体的な満足度や利益を示します。

AP_i: 平均支払い率。生産性に基づいて計算されます。

P_i: 平均生産性。従業員のパフォーマンスを示します。

o_i/m_i: 労働者1人当たりの残業時間

f, g, h: 賃金、努力、余暇それぞれの効用を表す関数。

α, β, γ: 賃金、努力、余暇に対する相対的重要性を表す重み付けパラメータ。

2. 平均支払い率のモデル

このモデルは、グループ全体の生産性や作業時間の分布に基づいて従業員1

人当たりの平均支払い率（AP_i）を計算します。生産性指数やインセンティブ関連作業時間、残業時間などが反映されており、グループのパフォーマンスに応じた支払い率を決定するための基本的な指標。

AP_i: 平均支払い率。**P_i:** 生産性指数。**nc:** 非インセンティブ関連作業時間。**ni:** インセンティブ関連作業時間。**oi:** 残業時間。**mi:** 労働者数

$$AP_i = \frac{\left[\left(1 + \frac{P_i - 15}{30} \right) (t_i + nc_i + 1.5oi_i) \right]}{m_i} \quad [2]$$

3.効用の微分式

この式は、従業員の効用（U）が生産性（P）の変化によってどのように変化するかを示す。賃金、努力、余暇の効用が効用の総変化にどのように寄与しているかを定量化し、効用の最適化における重要な要素だ。

$$\frac{dU}{dP} = \alpha \cdot f \cdot \left(\frac{nc - \frac{t}{2}}{30m} - \frac{3}{4} \frac{D}{mP^2} \right) + \beta g + \gamma h \left(\frac{-D}{mP^2} \right), \quad [3]$$

α, β, γ: 効用関数内で賃金、努力、余暇に割り当てられる重み。**f, g, h:** 賃金、努力、余暇の効用。**uc:** 支払い。**D:** 出荷される製品量。**P:** 生産性。**nc:** 非インセンティブ関連の作業時間

4.生産性と効用の関係式

この式は、生産性（P）が効用を最大化するためにどのように設定されるべきかを示す。賃金や労働時間、余暇のコストなどを考慮し、グループ全体の生産性がどのように決定されるかをモデル化したものである。

$$P^2 = \left(\frac{45 \cdot \alpha \cdot f + 60 \cdot \gamma \cdot h}{2 \cdot \alpha \cdot f} \right) \frac{D}{nc - \frac{t}{2} + \frac{30\beta g}{\alpha f} m} = k \cdot \frac{D}{\left(nc - \frac{t}{2} \right) + C \cdot m}, \quad [4]$$

C: 定数（データに基づいて調整される）。

k, m: データと計算で得られるパラメータ。他は全て上記でを使用したものと同じである。

結論

賃金インセンティブ制度が従業員の動機付けや生産性にどのような影響を与えるかを分析し、その成功と失敗の要因を明らかにした。期待理論を基盤としたアプローチを採用し、成功事例と失敗事例を比較することで、効果的な制度設計の条件を明確にした。

まず、成功するインセンティブ制度には、報酬と成果が明確に関連付けられた構造と、従業員にとって公正で信頼できる環境が必要である。従業員が自らの努力が具体的な成果を生み出し、その成果が公正な報酬に繋がると確信できる場合、動機付けが高まり、生産性の向上に繋がることが確認された。一方、失敗した制度では、報酬と成果の関連が曖昧であり、経営陣への信頼が欠如していることが問題として浮き彫りになった。

さらに、本研究では数学モデルを構築し、従業員がインセンティブ制度に基づいて合理的に行動する様子を予測した。このモデルは、従業員の行動データと高い一致を示し、期待理論の有効性を実証的に裏付けている。特に、努力と成果、成果と報酬の関係が従業員に明確に伝わることで、制度の成功に必要な不可欠だ。重要な結論として、賃金インセンティブ制度は単に経済的要因に依存するのではなく、心理的・組織的な要素がその効果に大きく寄与する。成功した制度では、従業員の信頼や協力的な組織文化が制度の基盤となり、失敗した制度では、従業員が報酬構造を理解できず、不信感が制度の実効性を大きく損なう結果となった。

これらの結果は、効果的な賃金インセンティブ制度の設計と改善に向けた重要な指針を提供していると考えられる。報酬と成果の明確な関係性、公正性の認識、従業員の信頼を得る仕組みの構築が、制度の成功を支える鍵である。

③Effective reward systems: strategy, diagnosis, design, and change¹⁷

研究背景

組織における報酬体系の役割とその設計、そして組織の戦略的変化における報酬体系の役割を考察する。報酬体系は、組織全体の設計の重要な一部を成しており、他の体系との整合性が、組織の効率性や従業員の生活の質に大きな影

¹⁷ Lawler, E. E. III. (1993). Effective reward systems: Strategy, diagnosis, design, and change. *Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California*.

響を与える。報酬体系を含む全ての運営体系は、単独で良し悪しの判断をするではなく、組織の他の体系やビジネス戦略との一貫性で評価されるべきだ。また、ビジネス戦略は組織の目標や行動を規定し、必要なパフォーマンスやそのレベルを明示するものである。この戦略に基づき、組織構造、情報体系、人材管理体系、報酬体系などが設計されるべきだと主張している。

研究内容

報酬体系の目的

報酬体系を研究していくにつれて、6個の要素が組織効率性に影響を与える可能性が考えられ、それをいかにまとめる。

1 引き付けと定着

組織が優れた人材を引き付け、定着させるためには、報酬体系の設計が重要であり、報酬水準や分配方法が従業員の満足度や離職率に大きな影響を与える。報酬が高ければ、外部比較において競争力が生まれ、従業員は現在の職務への満足を維持し、組織に留まる傾向が強まる。しかし、報酬がパフォーマンスに基づかず、一律で分配されると、高パフォーマーは不公平感を抱き、不満が蓄積することで組織への信頼が損なわれる。そのため、組織は競争力のある報酬水準を維持しつつ、個々のパフォーマンスに応じた報酬体系を構築する必要がある。

さらに、報酬体系の中に出勤率や欠勤率と結びつけることで欠勤の削減も図ることができ、特に職務内容や労働環境の改善が難しい場合に有効な手段となる。また、組織が外部市場との比較を重視する必要がある、報酬が同業と低いと人材流失に繋がりがかねない。そのうえで、内部の公平性を確保し、優れたパフォーマーを適切に評価することで、満足度の向上、離職率の低減、欠勤の防止を通じて組織全体の競争力を高めることができる。（Figure1,2を参照）

2. パフォーマンスによる動機付け

報酬体系により、パフォーマンスを動機付けるためには、重要な報酬が効果的なパフォーマンスに結びついていると従業員が認識することで、望ましい行動が引き出される。組織は、従業員が価値を感じる報酬を提供することで、その報酬が得られるような行動やパフォーマンスを促す。これは、人々がそれぞれ異なるニーズやメンタルマップ（心の中の行動選択の樹形図）を持ち、自己

の欲求を満たすために最適な行動を選ぶ傾向があるからである。

そのため、人々は本質的には状況、認識、そして個々のニーズによって動機付けが決まるとされている。このメカニズムを理解するための最適なアプローチが、期待理論である（Vroom, 1964; Lawler, 1973）。期待理論は、従業員がどのようにして自身の行動や選択を決定し、それに基づいて行動するのかを説明する理論であり、次の3つの要素が基盤である：

①成果と報酬の関連性

従業員は、自身の行動や成果がどのような報酬や結果につながるかに期待する。この関連性が明確であるほど、従業員は努力を惜しまず努力し、結果を残そうとする。②報酬の魅力度。報酬そのものが従業員にとって魅力的でなければ、動機付けは生じない。報酬の感じ方や価値は個々の従業員のニーズや状況に依存する。例えば、ある人は達成や権力への欲求から昇進や昇格の機会を高く評価する一方で、別の人は所属感を重視し、現在のチームを離れたくないため昇進を望まない場合も考えられる。

報酬の効果を最大化するには、従業員それぞれのニーズや価値観を理解し、それに合った結果や報酬を提供することが重要だ。③努力と成果の期待値。行動にはそれぞれ成功と失敗する可能性が伴い、個人はその目標がどれほど達成可能かを自分なりに判断する。従業員が目標を達成できると感じる事が出来なければ、動機付けは生じない。成果を得るために必要な努力量が多いが、魅力的な報酬ではないまたは達成困難な場合、従業員は目標達成自体を諦めてしまう。（figure3を参照）

つまり、パフォーマンスと報酬の循環（Figure3）は従業員の認識や将来の動機付けに影響を与えるが、期待理論に基づくこのモデルを機能させるためには、報酬体系の透明性と、組織に対する信頼が不可欠である。信頼が重要なのは、従業員がその報酬体系には約束通り機能すると自身で判断する必要がある。そのためにはオープンなコミュニケーションや経営に従業員を参加させる等して信頼構築が重要になってくる。

3.スキルと知識

報酬体系はパフォーマンスだけでなく、学習や能力開発にも動機付けする力を持ち、同じ原則が適用できる。従業員は、報酬が与えられる学習やスキル習得に対して意欲が高まる（例：資格取得制度）。特に、スキルベースの報酬体系はこの考え方を活用したもので、組織が従業員に習得してほしいスキルや学習

内容を戦略的に設定し、直接的に学習と報酬を結びつける点で効果的である。そして、スキルを学習する過程で、従業員が成長し、組織に貢献することができる良い循環を作れる。

4.社内文化

報酬体系は組織文化の形成に大きく寄与し、その設計、運用、管理方法によって組織文化は大きく変化する。例えば、報酬体系は組織が**人材重視型、起業家精神型、革新重視型、能力重視型、公平性重視型**、あるいは**参加型**といった異なる文化から築くものである。これは、報酬体系が**コミュニケーション、動機付け、満足度、組織への所属感**に強い影響を与え、従業員の行動や組織全体の行動パターンを支配し、組織の価値観や信念に対する認識を形成するためである。

5.強化と構造定義

報酬体系は組織の構造強化に寄与し、定義する重要な役割を果たす（Lawler, 1990）。しかし、報酬体系設計時にその影響が十分に考慮されないことが多い。例えば、全員が同じ方法で報酬を受ける場合、組織の統一性が高まり、逆に異なる報酬が与えられる場合には、組織が分断されることも考えられる。さらに、報酬体系は組織内階層を明確化することで、意思決定の速度にも影響を与える。

6.コスト

報酬体系は組織において非常に大きな割合を占めており、特に給与だけで全コストの50%以上を占めることがある。そのため、戦略的に報酬体系を設計し、組織の支払い能力に応じたコストの変動を考慮することが重要だ。競争優位性を保ちつつ、ビジネス競合他社よりも全体的な報酬体系のコストを低く抑えることが理想的である。

組織構築における意思決定をするポイント

Basis for Rewards（報酬基準）

従来、多くの組織では職務ベースの報酬体系が採用し、適切な給与を設定することで職務の価値を決定している。一方、報酬をパフォーマンスに基づいて

決定する場合、個人、グループ、組織全体の成果に応じて報酬を与える方法が取られる。この成果主義の報酬は動機付けの効果が高いものの、適切に設計・運用されなければ逆効果になる可能性も指摘された。また、報酬の基準を決める際には、短期的成果と長期的成果のバランス、リスク回避とリスクテイクのどちらを促すかといった戦略的な観点も考慮をするべきだ。

Performance-Based（成果主義）

成果主義の報酬体系は、従業員のパフォーマンスに基づいて報酬を決定する仕組みである。報酬とパフォーマンスの関係を明確にするためには、客観的な指標が重要とされており、売上高や生産量など具体的に測定可能な成果が用いられる場合、従業員の納得感が高まる。一方で、上司の評価といった主観的な基準は偏りや不公平感を生むリスクがあり、バランスが重要となる。成果主義において、ボーナスのように柔軟に変動する報酬は、固定給や昇給制度よりも効果的な動機付けをもたらすとされている。しかし、短期的目標を重視し、組織の戦略的な目標が軽視される可能性があるため、このバランスを取ることも考えるべきである。

また、個人の成果に基づく報酬は競争や差別化を生みやすいのに対し、グループや組織全体の成果に基づく報酬は社内協力や一体感を促進する効果がある。そのため、多くの組織では個人とグループの両方の成果を組み合わせた報酬制度を導入し、従業員の行動を組織の戦略的目標に結びつけるよう設計している。

しかし、成果主義は適切に設計されなければ逆効果になることもあり、報酬が不明確、過小な報酬しか与えられない場合、従業員の不満やモチベーションの低下を招くリスクが考えられる。そのため、報酬とパフォーマンスの関係を透明にし、客観的な基準に基づいて評価される場合、従業員は納得感を得られやすくなる。また、個人成果を評価する制度では競争や分断を生みやすく、グループや組織全体の成果を評価する制度では統合や協力を促進する傾向がある。

Market Position（市場ポジション）

報酬水準は、組織が市場の中でどの位置を目指すかによって決定され、組織の競争力や人材獲得に影響を与える。

市場平均	コスト（企業の視点）	人材確保
超える場合	△	◎

同じ	○	○
低い場合	◎	△

図のように、コストが多ければ、多いほど優秀な人材を集めることができ、定着が高いとされてきた。一部の組織では、特定の重要なスキルや職種に対して市場平均以上の報酬を提供し、他の職種では市場平均以下に抑えることで、必要な人材を確保しつつコスト管理を行っている。また、報酬水準が組織文化に与える影響も大きく、高報酬はエリート意識を生み出し、組織内の連帯感や優秀な人材の定着に寄与しますが、内部の格差が分断を引き起こすことがある。

Internal-External Comparison Oriented（内部・外部比較重視）

報酬体系の設計において、内部公平性と外部競争力のバランスは重要な要素。内部重視組織では、同一の職務に従事する従業員に対して同じ報酬を支払い、組織内の公平性や統一性を維持。職場内の不満や競争の発生を抑制する効果がある。一方、外部重視組織では、労働市場における競争力を維持するために、報酬水準を市場動向に合わせて決定する必要がある。

Centralized-Decentralized Reward Strategy（集権型・分権型報酬戦略）

報酬体系の意思決定が中央集権的に行われるか、分権的に行うのかも重要な意思決定である。中央集権戦略は、組織全体で統一された報酬基準や制度が設定されるため、内部公平性や管理の一貫性が確保され、企業文化の強化につながる。分権型戦略は、各部門や地域ごとに報酬体系を柔軟に設計・運用できるが、その分一貫性や内部管理にコストがかかる。上記の情報を元に、組織の特性や事業内容に応じて、最適な戦略を選択することが大事だ。

Degree of Hierarchy（階層の度合い）

階層性は組織内の地位や権力構造を強化し、従業員のモチベーションや組織文化を築く。階層型があることで、職位や昇進に伴って報酬が増加し、上昇志向や伝統的なトップダウンの権力関係が強まる。一方、フラット型組織では、報酬の差異が抑えられ、専門性や技術力が重視される文化が醸成されることが考えられる。

Reward Mix（報酬の構成）

報酬体系は、金銭的報酬と非金銭的報酬を組み合わせで構成されている。金銭的報酬には給与やボーナス、ストックオプションが含まれ、非金銭的報酬には福利厚生や成長機会、柔軟な労働環境が含まれる。さらに、フレキシブルな報酬制度（カフェテリア方式）を導入することで、従業員が自身のニーズに合わせて報酬パッケージを選択できるようになり、満足度と定着率を高めることが可能だと考えられる。

Skill-Based Pay（スキルベースの報酬）

この制度は、従業員に自己成長やスキル向上を促すとともに、柔軟で多様な労働力を育てることができる。また、従業員が複数の業務を遂行できるようになることで、組織の効率性や柔軟性が向上し、欠勤や離職のリスクも軽減される。ただし、スキルの評価や市場価値の設定が難しいため、運用面での課題が生じると予想される。

実行時の問題と報酬管理

1. コミュニケーション方針

組織は報酬体系に関する情報の伝達方法について大きく異なる。一部の組織では極端に秘密主義を採用し、特に給与に関する情報はほとんど共有しない方針を採用している。報酬の決定方法や分配に関する情報も最低限しか提供されず、市場ポジションや市場データの収集手法、給与の増加見込みなどについても公に共有されない。それが原因となり、報酬に関する誤解や不信感が生じやすくなり、従業員が給与と成果の関係を理解しづらくなることがあり（Lawler, 1971）、成果主義が促進されない特徴である。一方で、真逆のオープンな体系を採用している組織は従業員全員の給与が公開され、組織全体の報酬方針も明確に示す（例：Lawler, 1992; Walton, 1980）。

さらに、昇進は公に揭示され、場合によっては昇進候補者の適格性について同僚グループで議論することもある。しかし、オープンな体系だからこそ組織の報酬管理に圧力をかける場合がある。例えば、業績給のような難しい制度を導入する場合、管理が適切に行われないと、全員に同一の給与を支給する方向への強い圧力が生じる（Burroughs, 1982）。

どちらが正しいという明確な答えはなく、組織の文化や求められる行動に合った方針を選択するのが好ましい。皮肉なことに、組織が報酬管理に時間をか

けたくないが、それでも成果に基づく報酬を維持したい場合、秘密主義の方が適している可能性がある。

2.意思決定の実践

報酬体系の意思決定は、設計と運用の2つの段階に分けられる。通常、体系の設計はトップマネジメントが行い、運用は指揮系統を通じて実施する。この方法はヒエラルキーや官僚的な組織には適していますが、オープンなコミュニケーションや従業員の関与を重視する組織には適しない。近年、従業員やラインマネージャーが報酬体系の設計に参加する試みが増えており、従業員が関与することで重要な課題が浮かび上がり、導入がスムーズになり、長期的な運用が可能な体系を構築することができると考えられている。また、同僚や下位管理者がスキルベース報酬の評価や運用を担当することがあり、彼らは従業員のパフォーマンスに関する情報をよく把握しているため、正確な評価が可能となる。一方、伝統的な組織ではフィードバックや責任感の所在が不明確になりがちですが、従業員参加型ではその問題が軽減され、意思決定が効果的に機能する。

3.組織報酬体系の評価

体系の評価は設定した目的を達成しているかを明確にし、必要に応じて改善するための重要なプロセスだ。組織は動的であり、報酬体系の効果も時間とともに変化するため、評価は一度限りではなく、継続的に行うことが重要。これにより、組織戦略や行動目標に合致した報酬体系を常に運用が可能となり、組織全体のパフォーマンス向上と従業員の満足度向上につながる。そして、この評価には4段階があり、以下で紹介をする。

第一段階では、組織が報酬体系に求める成果を具体的に定義する必要がある。多くの組織では、戦略が不明確であり、組織構造や体系との関係が統一されておらず、報酬体系が何を目的とし、具体的に何をした方が良いのかというのが曖昧となってしまう。

第二段階、報酬体系が実際にどのように運用されているかの確認を行う。組織の方針や記録を分析し、理論上の体系と実際の運用の間にギャップを確認する。例えば、「成果に応じて報酬を与える」と言いながら、昇給が実際にはパフォーマンスと関連していない、記録が不十分による定期的な評価をしていない等がないかを調査し、そのギャップを埋める必要がある。

第三段階では、報酬体系が組織に与える影響を主観的と客観的の両方の視点から分析する。組織の業績データ（例：離職率、採用率、業績）や従業員デー

データを収集し、体系の効果測定を行う。インタビューでは、従業員が報酬とパフォーマンスの関係をどのように感じているか、具体的な問題点が明確になる。アンケート調査は、従業員の満足度や体系に対する理解度を定量的に測定する。このステップにより、構築した報酬体系が実際どのように運行しているのかがわかる。

最終段階、理想の報酬体系と現行体系を比較し、そのギャップを特定。例えば、組織が「チーム行動による報酬獲得体制」を推進したいのに、報酬が個人の成果に偏っている場合は再設計する必要がある。または体系自体は正しく設計されていて、運用が不適切な場合は従業員と共に改善を試す。

4 コアバリュー

報酬制度を支える「コアバリュー」は、組織が長期的に掲げる基本的な信念であり、一時的な取り組みではなく、数十年にわたり変わらないものが望ましい。変わらないものとしては、雇用の安定、他社との給与水準比較、報酬の決定要因（パフォーマンスや勤続年数など）、情報アクセスと企業運営に参加する権利、業績と報酬の関係、公平性の程度、学習と成長の支援度合いなどが含まれる。価値観の観点からは、従業員の成長、スキル開発、組織全体への積極的な関与を重視することでコアバリューを継続することができる。

5 プロセスイシュー

従業員の関与を促進するには、報酬制度の運営プロセスが透明であり、全従業員が設計や運営に参加かどうかことが重要。オープンなコミュニケーションと参加型プロセスは、報酬制度の受け入れや理解を促進し、制度を現場の状況に適合させることができる。このアプローチにより、報酬制度は人事部門だけでなく、組織全体で運営される責任を共有するものとなり、ビジネス目標や戦略を効果的にサポートする仕組みが実現可能となる。

6 システム構築

Decentralized（分権化）

分権化された報酬制度は、大規模組織において極めて重要。統一化された制度では、すべてのビジネスユニットに同一の報酬体系が適用され、異なる市場環境や競争条件を反映することが困難だ。これにより、特定のユニットが競争上の不利に直面する可能性が大いにある。分権化は、各ユニットが独自の報酬

制度を設計できるようにすることで、地域特有の市場条件や戦略に早く適応することができる。これにより、各ユニットが必要とするスキルや人材を効率的に引き付け、維持することができ、組織全体の柔軟性が向上すると考えられる。

Rewards for Business Performance（事業業績に基づく報酬）

事業業績に基づく報酬制度は、従業員が企業の成功に直接的に因果関係を持つように設計されています。例えば、利益分配制度や株式所有プラン、ゲインシェアリングプランなどが導入される場合、従業員全員が事業成功の恩恵を受けられるようになる。このような報酬制度は、特に工場レベルでは下位職層にも成功を共有する文化を促進し、組織全体の一体感が高まる。また、管理職に対しては、短期的な利益目標に基づく報酬よりも、長期的な業績を重視するようになり、持続的な成長を促進し、過去の意思決定に対する責任感を強化します。

Choice Oriented（選択型報酬）

選択型報酬制度は、従業員が自分のライフスタイルや価値観に合った報酬パッケージを選択する制度。この制度では、現金、株式、ボーナス、福利厚生などの構成要素を従業員が自由に調整可能である。このアプローチは、従業員満足度の向上や組織コストの効率化に寄与する。例えば、フレックスタイム制度や柔軟な福利厚生パッケージが普及しており、従業員が最も価値を感じる要素にリソースを集中させることができ、組織にとっても報酬支出が最大限の効果を発揮するようになります。

Skill Based（スキルベースの報酬）

スキルベースの報酬制度は、従業員が新しいスキルを学び、自分の能力を向上させることを目的とした制度。この制度では、昇進時に役職ではなくスキルの実証が求められ、その後に報酬が増加する仕組みだ。また、従来の階層型給与体系とは異なり、高度なスキルを持つ専門職や生産労働者が、中間管理職以上の報酬を得ることも可能。このような柔軟な制度は、従業員の学習意欲を高め、組織全体のスキル基盤を強化することができる。特に自己管理型組織や知識労働が重視される環境では、スキルベースの報酬が大きな効果を発揮と思われる。

Egalitarian（平等主義的アプローチ）

平等主義的な報酬制度は、従業員間の格差を最小限に抑え、組織内での一体感を高める制度。このアプローチでは、タイムカードの廃止や全従業員への共通の福利厚生適用、管理職特有の特権（例：駐車スペースやオフィス）の削減などがある。また、株式オプションや利益分配制度を下位職層にも適用することで、組織全体に公平性を強調することができる。ただし、高位層ではこれらの報酬制度への依存度を高くすることで、責任ある役職へのインセンティブを維持することができる。この平等主義的アプローチは、従来のトップダウン型の経営とは異なり、権限や情報を下位層に移譲することで、組織全体の協働を促進する効果がある。

すべての6要素が組み合わさることにより、給与制度は表のように変化すると考えられる。

Table 1
Pay & Management Style

	<u>Traditional Management</u>	<u>Employee Involvement</u>
Communication:	Secret	Open
Decision Making:	Top Down	Wide Involvement
Structure:	Centralized	Decentralized
Pay for Performance:	Merit Pay	Business Success Based
Reward Mix:	Standardized	Individual Choice
Base Pay:	Job Based	Skill Based
Degree of Hierarchy:	Steep Level Effect	Egalitarian

3.7 ハーズバーグの二要因理論路線

①Motivation through the Design of Work: Test of a Theory¹⁸

研究背景

¹⁸ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

従業員の生産性と仕事の質を同時に向上させる戦略として仕事再設計が注目されている一方、その効果を左右する要因についての理解は未だ十分ではない。特に、良い仕事がどのように従業員の動機づけや成果に影響を与えるのか、その具体的な仕組みがいまだに不明。また、ハーズバーグの二要因理論のような既存の理論には、測定や応用の困難さ、個人特性への考慮不足といった課題がある。本研究では、仕事特性、心理的状态、個人特性の相互作用に焦点を当てた新しいモデル（職務特性理論）を提案し、これを実証的に検証することで、仕事再設計の効果を最大化する条件を明らかにすることを目的としている。

モデルの説明

このモデルには精神状態、仕事特性、個人が自己成長欲求に対する強さの3つが大きく影響しあう。

1.精神状態

精神状態でも大きく3つの点があり、①仕事の意味は個人が仕事に求める一般的な有意義、価値、やりがいである度合い。②成果に対する責任感は個人が自分の仕事の結果に対して実務責任と役割責任を感じている度合い。③結果に対する認識は個人が、自分が仕事をどれだけ継続的かつ効率的に仕事をしているのかに対する度合いである。

2.仕事特性

仕事特性も5つに分けられ、①スキルの多様性は仕事が複数のスキルや才能を要求する度合い。②タスクの完結性は仕事が一貫した成果を生み出す度合い。③タスクの重要性は仕事が他者や社会に与える影響の大きさ。④自律性は仕事における自由度や自己決定権の度合い。⑤フィードバックは仕事の成果について直接的で明確な情報を得られる度合い。

タスクの完結性

仕事が始まりから終わりまでを一貫して実行でき、具体的な成果物や結果が明確である度合い。論文では、タスクの完結性が高いと、従業員は自分の仕事が全体のプロセスに貢献していると感じやすくなり、仕事の意義を強く認識する。たとえば、製品全体を組み立てる仕事と、製品の一部だけを担当する仕事

では、前者のほうが従業員にとってより充実感を与えるとされている。

タスクの重要性

仕事と同僚や社会に対してどれほど大きな影響を及ぼすか、またその影響がどれほど重要であるかを指す。論文では、タスクの重要性が高いと、従業員は自分の仕事は他人の生活や組織の成果に貢献していると認識し、仕事の意味を深く感じるとしている。例えば、医療器具の製造や安全に関わる作業は、日常的な商品を扱う仕事よりも高いタスクの重要性を持つように感じる。

自律性

仕事の進め方や手順について、従業員がどの程度自由に決定できるかの指標。仕事の自律性が高いと、従業員は仕事の結果に対してより大きな責任感を持ち、自発的に成果を追求するようになる。たとえば、自分でスケジュールやプロセスを決められる場合、上司やマニュアルの指示通りに動く場合よりも、自分の努力が結果に直結すると感じやすくなる。

フィードバック

仕事を遂行する中で、成果やパフォーマンスの効果について明確で直接的な情報を得られる度合いを指す。フィードバックが十分に得られると、従業員は自分の仕事の成果を把握し、改善点や成功体験を認識しやすくなる。例えば、仕事の結果が即座に確認できる場合や、顧客や上司からのフィードバックが直接届く場合は従業員のモチベーション向上に繋がる。

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

3.個人の自己成長欲求の強さ

個人の自己成長欲求の強さ（GNS）は、仕事特性と心理的状态、心理的状态と成果の関係を調整する重要な要因だ。高 GNS の人は、スキルの多様性やタスクの重要性といった仕事特性から、仕事の意味の実感や成果への責任感、結果の認識といった心理的状态が強く高まる傾向がある。一方、低 GNS の人は

同じ仕事特性を持つ環境でも、心理的状态への影響が弱い傾向が見られる。また、高 GNS の人は、心理的状态が高まることで内的動機づけや仕事満足度、仕事の質、生産性が大きく向上しますが、低 GNS の人はその効果が顕著に表れない。

研究手法

本研究では、仕事特性モデルの妥当性を検証するため、7つの組織で働く658名の従業員を対象に調査を実施した。対象にはブルーカラー、ホワイトカラー、専門職が含まれ、62種類の異なる仕事を調査した。データ収集には、従業員アンケートを用いて仕事特性や心理的状态を測定し、上司評価やパフォーマンス、欠勤データを収集した。仕事特性（スキルの多様性、タスクの完結性、タスクの重要性、自律性、フィードバック）と心理的状态（仕事の意味、成果に対する責任感、結果に対する認識）との関連をゼロ次相関や部分相関分析で検証。また、成長欲求の強さがこれらの関係に与える調整効果を測定し、回帰分析による分析をした。

結果

仕事特性は、精神状態に大きな影響を与えることが確認された。特に、仕事の意味に関してはスキルの多様性やタスクの完全性によって強化され、自律性は責任感を高める重要な要因でした。ただし、自律性は他の心理的状态にも影響を及ぼすなど、モデルが想定する以上の効果が観察された。

精神状態とアウトカム

精神状態は、内的動機付けや仕事の満足度に強く関連していた。一方、欠勤やパフォーマンスへの影響は比較的小さく、特に欠勤は測定データのばらつきや外的要因が影響していることが考えられる。

成長欲求の強さの調整効果

成長欲求が強い従業員は仕事特性から精神状態への影響、さらに精神状態からアウトカムへの影響が強いことが確認された。成長欲求が低い従業員に比べ、内的動機付けや満足度の向上が顕著でした。ただし、欠勤には効果が見られなかった。

結論

仕事特性モデルが従業員の内的動機付けや満足度を高める上で有効であることが示された。仕事特性は精神状態を介してその特性がポジティブに増加し、特に成長欲求の強い従業員でその効果が顕著に出た。（良い精神状態または内的動機付けが高い人は成長意欲も強くなる）一方で、自律性が仕事特性に与える影響、欠勤、パフォーマンスとの関連性が弱い点が挙げられ、モデルのさらなる精緻化が必要。

②The new pay: A strategic approach¹⁹

研究背景

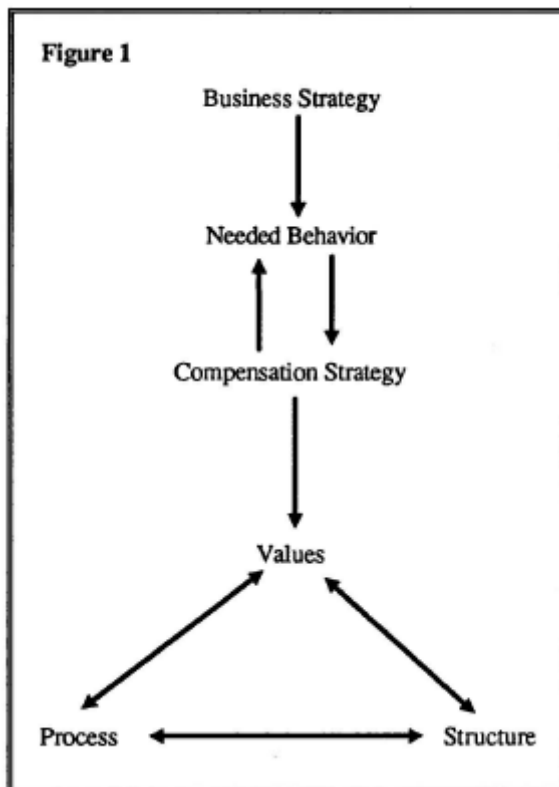
「New Pay」は一般的に言われている給与（例: スキルベース給与や利益分配）を指すのではなく、複雑な組織における給与体系の役割についての新しい考え方である。ビジネス戦略や組織デザインに基づいて給与体系を設計することが大事である。従来の他社のベストプラクティスを模倣するアプローチとは異なり、組織独自の戦略や運営体系と整合する給与デザインを重視している。給与体系は組織設計の重要な一部であり、ビジネス戦略や他の運営体系との整合性が、組織の効果性や従業員の職場に大きく影響する。

この数十年で、新しい給与体系が導入され、組織の変化に対応しようとする動きが広まりつつある。その背景には、戦略的な組織デザインへの関心の高まりがあると考察できる。

研究内容

組織の有効性を高めるためには、給与体系を他の運営体系やビジネス戦略と整合させることが不可欠。給与体系は主に3つの要素で構築されるものと考えられる。1. 組織の基本的な価値観を示すコア原則（例: 成果報酬の考えや年功序列等）2. コミュニケーションや意思決定を含む設計、3. 利益分配など具体的な運用方針や報酬提供方法が明確。これらの要素が一貫して設計されていなければ、報酬体系への浅い理解や動機づけの失敗につながる。一貫性と整合性こそが給与体系を支える柱となる。

¹⁹ Lawler, E. E. III. (1995). The new pay: A strategic approach. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), 14-22.



報酬体系の目的（6個の要素）

1. **採用と定着**：報酬の種類とレベルは、組織がどのような人材を引きつけ、定着させるかに影響する。効果的な報酬体系は、戦略的に必要な人材を採用・維持し、外部の同職種と比較して満足感を得られる設計が必要である。
2. **パフォーマンスの動機づけ**。報酬体系は、従業員が価値を感じる報酬を適切に提供することで、パフォーマンスを動機づけることができる。従業員が「努力が報酬につながる」と考えており、効果的な体系設計には、行動と報酬の明確な因果関係を構築することが重要だ。
3. **スキルと知識の向上**。報酬体系は、従業員に必要なスキルや知識を学ぶ動機づけとしても機能する。スキルベースの給与体系は、従業員が特定のスキル習得に取り組むよう促進し、組織の戦略に合致した人材へと成長する。
4. **組織文化の形成**。例えば、報酬が人材重視、イノベーション志向、または公平性を強調する場合、その組織文化を支える行動が促進される。報酬体系が促す行動は、組織の価値観や信念を反映し、全体的な文化を形成することが可能。

5. **構造の強化と定義。**報酬体系は、組織の構造を強化し定義づけすることができる。同一の方法で報酬を与えると一体感が生まれますが、差異を設けると不公平感に繋がる可能性がある。また、報酬体系は組織内の階層や意思決定構造を形作る上で重要な役割を果たす。

6. **コスト管理。**報酬体系は組織の主要コストである、特に給与は会社運営の50%以上を占める場合があります。戦略的設計では、コストを経済状況に応じて調整可能なものにすることがかなり重要だ。また、競合他社より低コストで効率的な報酬体系を構築することも目指すべきであり、効率が良い経営をしている証拠にもなりうる。

Table 1 Pay & Management Style		
	Traditional Management	Employee Involvement
Communication	Secret	Open
Decision Making	Top Down	Wide Involvement
Structure	Centralized	Decentralized
Pay for Performance	Merit Pay	Business Success Based
Base Pay	Job Based	Skill Based
Degree of Hierarchy	Steep Level Effect	Egalitarian

左側が伝統的な管理方法であった、情報を公開せず、意思決定も上から降りてきたものを聞く。全体的に集権制度となっており、ジョブベースの考え方で、強いヒエラルキーが存在する。それに対し、右側は new pay に基づいた考え方で、従業員にもっと会社に関与してもらう事が前提となり、左側とは真逆の考えになっている。

結論

新しい給与制度（New Pay）の課題は、組織の各要素をビジネス戦略に整合させることだ。これは必ずしも新しい手法や従来のモデルを無視するという意味ではない。戦略的な視点で自社に合う給与手法を採用し、その効果を戦略目標への貢献度で評価することが必要。この制度を実現するには、給与体系の設計や運用方法の選択肢を理解するとともに、ビジネス戦略が必要とする行動を組織内で促進できるような仕組みが大事となる。

③Total reward - An actuarial perspective²⁰

研究背景

現代のビジネス環境において、従業員報酬制度の設計は、経済的要因だけでなく、組織全体の戦略目標を達成するための重要な要素と見なされている。総合報酬という概念は、この文脈において、単なる金銭的報酬ではなく、それ以上のものを包括する広範な考えとして台頭してきた。総報酬には、基本給やボーナスといった金銭的要素だけでなく、福利厚生、キャリア開発の機会、柔軟な労働環境など、非金銭的な要素も含まれている。

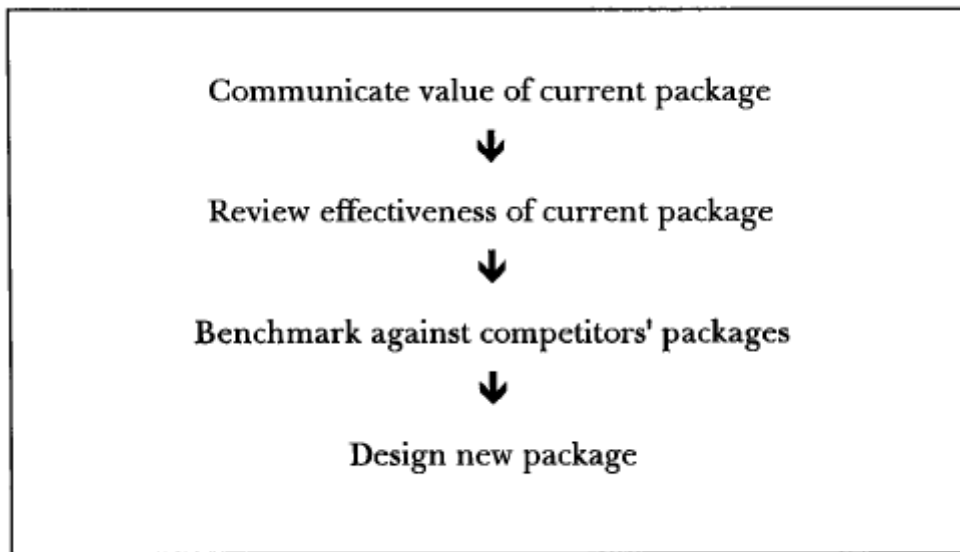
このような包括的な報酬体系は、従業員の満足度やモチベーションを高め、結果的に組織の生産性と競争力を向上させることが期待されている。そして、総報酬の効果を評価し、企業がその体系を持続可能かつ公平に設計するための数理的な手法が必要だ。

この論文では、総報酬のコンセプトを掘り下げ、企業がどのようにこの概念を戦略的に活用できるかについて議論する。具体的には、総報酬を構成する要素を明らかにし、その影響を測定するための数理モデルの適用例を示す。また、総報酬が従業員の満足度、エンゲージメント、そして組織全体のパフォーマンスにどのように寄与するかについても検討する。

内容

この研究論文では、どのようにしてどのようにしてリワードの要素を評価するのか、どの要素が評価に値するのか、評価とは何かを考える。しかし、これらを考える前にはトータルリワードの定義が必要だ。トータルリワードとは、“報酬パッケージのすべての評価要素の合計”である。従業員は給与やボーナスといった報酬を思い浮かぶが、本来ならば休暇、病欠、良い仕事環境等がすべて含むはずである。

²⁰ Fernandes, F. N. (1998). Total reward - An actuarial perspective (Actuarial Research Paper No. 116). London, UK: Faculty of Actuarial Science & Insurance, City University London.



多くの会社が現在、報酬をより効果的なものにし、ビジネス目標を強化するために戦略の見直しを行っている。そのプロセスの主な段階は以下の通り。現行の報酬パッケージの価値を知る、現行の報酬パッケージの有効性を評価、競合他社の報酬パッケージと比較する、新しい報酬パッケージを設計する。

価値

報酬制度の価値は、雇用主と従業員の2つの視点に別れている。雇用主にとって、報酬制度の導入や維持に必要な経済的コストがどれほど必要なのか。導入した後に、企業の競争力や財政的健全性に良い影響を及ぼすのかと考える事である。従業員にとっては、受け取る報酬や福利厚生が生活の質や個々のニーズにどの程度応えられるのかが重要だ。たとえば、年金の増額よりも、現時点での学費補助や柔軟な働き方など、具体的かつ即効性の価値の方が高く評価されることがある。基本的な価値定義を終え、制度を作りますが、報酬制度の価値を従業員に効果的に伝えないことには、その制度を最大限発揮する事はない。従業員が年金制度などの価値を十分に理解しない場合、雇用主にとっては投資の無駄となります。これを解決するためには、報酬一覧を活用し、報酬要素の価値を視覚的かつ定量的に示すことが効果的だ。これにより、無形報酬（例: 年金、研修）と有形報酬（例: 社用車）を比較することで各要素の重要性を再認識させる。また、従業員が報酬制度の不公平性や改善点に気づく機会を提供し、雇用主はより公平かつ効果的な制度設計を行う。

以上を基に報酬制度を構築するときに必要な注意点が以下である：

雇用主コスト

雇用主コストは、報酬パッケージの費用を雇用主視点で評価しますが、いくつかの課題が考えられる。評価には年金など複数の仮定が必要で、企業間比較では過程が同じ出なければいけない。また、税制や社会保険料の違いがコストに影響し、従業員の個別税制状況も考慮に入れる必要がある。間接コスト（管理費用や維持費）を無視するため、同じ報酬価値のパッケージ間で経済的な違いが生じることもあり、報酬と実務との相関（例: 休暇不足が病欠率増加につながる）や、昇給やボーナス支給の時期による差異も調整する必要がある。しかし、このような雇用主が作成した報酬パッケージは従業員が感じる本質的な価値を十分に反映しきれない場合がある。

経済的価値

経済的価値アプローチは、税金、社会保険料、管理費、通信費用など、すべての関連コストが含まれる。例えば、会社が従業員に提供する社用車は、公共交通機関利用よりも効率的だとみなされる場合がある。この方法は企業管理層にとって有用な意思決定の考え方となりますが、従業員が報酬制度を理解しにくく、モチベーション向上につながりにくいリスクも考慮しなければいけない。

従業員が認識する価値

従業員視点での報酬価値を評価するアプローチでは、心理的契約が重要だ。心理的契約には職場環境、研修、キャリア開発、ライフワークバランス、仕事の安定性、挑戦的な仕事などが含まれる。従業員がこれらを高く評価し、雇用主がそれを満たすと、採用や定着率が向上する。しかし、主観的な評価が多く、従業員ごとに価値基準が異なるため、客観的な比較が難しい課題が残っている。

職場環境

職場環境は、従業員満足度や生産性に大きな影響を与える重要な要素である。以前は最低限の基準（適切な照明や温度、騒音低減など）を満たせばよいとされていましたが、近年では柔軟な働き方が注目している。例えば、在宅勤務の導入は、育児中の従業員や通勤に困難を抱える従業員にとって魅力的と言える。オフィススペースの高額な賃料や管理費を削減できるため、雇用主側にも利点があり、従業員は自分に適した環境で仕事を進める自由を得て、満足度

や生産性が向上する傾向にある。

研修とキャリア開発

継続的な研修とキャリア開発は、従業員の成長とモチベーション維持に不可欠。特に専門職では、新人時代の資格取得やスキル習得を中心に研修が行われますが、資格取得後に研修が不足すると不満や離職につながることもある。そのため、継続的な研修の提供や昇進に必要なスキルをリスキニングする機会が常に求められている。一部の企業では、業務に直接必要ではないスキルの研修も提供し、従業員が新たな挑戦を楽しむことで、長期的な定着を図っている。

仮定

報酬パッケージの評価には、長期的および短期的な仮定が必要。ストックオプションや住宅ローン補助の価値は、市場の金利や株価の変動に影響されるため、評価のタイミングが重要である。仮定が異なると評価結果が変わるため、感度分析を行うことで前提条件による影響を把握し、公平性を確保する必要がある。これにより、雇用主と従業員双方にとって透明性のある評価が可能になる。

職務マッチングと職務評価

職務マッチングと職務評価は、異なる組織間で従業員の報酬パッケージを比較する際に重要な役割を果たす。同じ職務であっても、組織の構造や業務範囲によって職務範囲や必要とされる能力は大きく異なる場合がある。例えば、多国籍企業ではマネージャーの職務範囲が国内に限定される場合もあれば、複数国にまたがる。職務評価では、必要な能力を基準としてランク付けします。必要な能力が多ければ多いほど職務サイズが大きくなり、それに応じて報酬も高くなる。HR 部門において、職務評価と職務マッチングは、報酬設計の透明性を高め、競争力のある報酬体系を構築する上で重要性が高い。

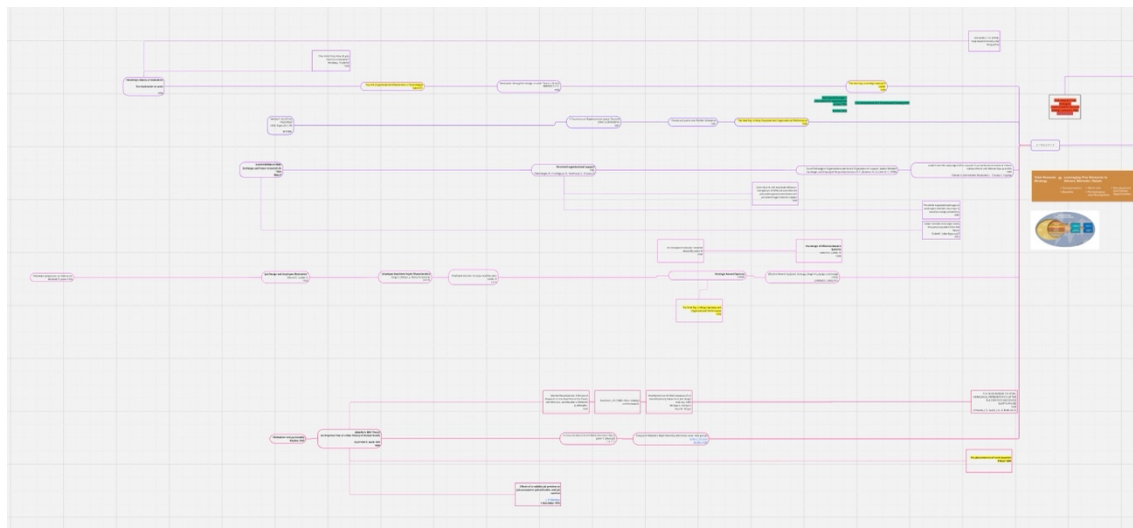
結論

トータルリワードは、報酬をどのように効果的に伝え、従業員がそれをどう評価するかが最適な報酬戦略を設計する際の大きなポイントとなる。柔軟な福利厚生制度の導入や、報酬パッケージは競争力の維持に役立つ。しかし、評価方法や仮定に左右されるため、特定の福利厚生の価値を他社と前提条件を同じと

して場合、完全に比較するのは困難だ。採用市場では従業員が交渉力を持ち、報酬内容を提案する場面が増加しており、トータルリワードはその交渉を支える重要な手札である。

4.結果

以下が本研究において、私が作成した樹形図である。



一番上からハーズバーグ理論路線、衡平理論、社会的交換理論、ジョブデザイン理論、ERG 理論の順になっている。左から右に時間が進むようになっており、全ての論文を時系列ごとにまとめている。さらに、線が繋がっているのは直接引用している。緑のハイライトは直接引用していない論文、黄色のハイライトは引用したもしくはされた回数が多い参考文献となる。一番右側が 2000 年に WordatWork（米国の代表的な人事管理団体）から発表されたトータルリワードである。

4.1 考察

以下、本研究のまとめとその作業を通じて私が考察したものを述べる。

ペイ（給与）の始まりと戦後の変革

従来は農耕社会や手工業では、労働した分だけの対価としてお金（ペイ）が支払われるのが主流だった。その後、産業革命によって労働が経済活動の中心に据えられると、時間分の労働ではなく、契約により月ごとに支払う新たなペイの形が生まれた。

この新たなペイとは、後の「wage」として知られるようになり、現在に至

る。19世紀末から20世紀初頭に遡り、給与制度は大きな進化をした。その間に世界規模の歴史に残るような、第一次世界大戦と第二次世界大戦が起きた。軍に所属すると、階級ごとに定額ではない一律支給をしていたと思われる。しかし、戦争が終わり、経済の需要が急激に変化したのち、ペイと wage のみで対応できない状況が生まれ、制度自体に柔軟性を求めるようになる。特に、工業化が進む中で、単純な労働時間や成果に基づく賃金だけでなく、固定給という新たな形が導入された。

一律定額で毎月支給されるこの給与形態は、労働者に経済的安定感を提供し、生活の基盤を整える必要な一環となった。戦後復興期において、労働者の生活水準向上や多様化する価値観に対応するための新たな給与体系が模索された。この背景には、社会的公平性や相対的剥奪に関する研究が進んだことが影響していると考えられる。たとえば、労働者が自分の貢献に対して適切な成果を得られていないと感じた場合、モチベーションが低下するという現象。この現象は、労働者と組織との間の関係を「交換」として捉え、その中で公平性がどのように影響するかというものだ。

その交換の考えの中で、金銭的な報酬だけでは労働者の満足を十分に満たせないという認識少しずつ形をなしていた。これに応じるために、福利厚生や年金制度が導入されるようになり、生活の安定を確保するための施策が進められたと考えられる。非金銭的な報酬は福利厚生のみならず、労働者は職場での人間関係や心理的承認といった要素も少しずつ視野に入ってきた。こうした動向は、Levinson (1965)²¹の考えである「組織は労働者の感情的ニーズにも応えるべきだ」を証明するものだった。この考えは、労働者が職場において心理的に安全で認められる環境が整っている場合、モチベーションやパフォーマンスが向上するとされている。

この時期には労働者のニーズの多様性を受け入れるための新しい施策が次々に展開されるようになった。例えば、従業員が利用できる制度の範囲を広げることで、彼らが金銭的な報酬を超えた満足感を得られるような仕組みであるカフェテリアプランが挙げられる。

しかし、Milkovich & Newman (1990)²²の研究によれば、従業員は自身が受け取る福利厚生を経済的価値を過小評価し、その存在すら認識していない場合が多いことも指摘されている。

これらの変化を通じて、ペイは単なる金銭的な交換の枠組みを超え、労働者

²¹ Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. P87

²² Gerhart, B. A., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation. *CAHRS Working Paper Series*, Paper 314. P15

の総合的な満足を追求する方向へと進化し始めたと言える。この進化は、社会的変化に適応し、労働者の生活の質を向上させると同時に、組織と労働者の関係性をより深いものにする試みとして重要な意義醸し出すと考える。

トータルコンペンセーションの誕生と発展

戦後の経済成長期には、労働者の報酬体系に新たな仕組みが生まれた。これまでの給与や賞与といった直接的な金銭的報酬だけではなく、退職金、保険、年金、福利厚生といった非金銭的報酬を補完的な要素として統合し、「トータルコンペンセーション（総報酬）」という新しい概念が登場した。

Eisenberger ら（1986）²³の Perceived Organizational Support (POS) の研究は、トータルコンペンセーションの理論的基盤として考えることができる。この研究では、従業員が「組織がどれほど自分を評価し、大切にしている」と感じる事が、組織へのエンゲージメントやパフォーマンスの向上に繋がる研究だ。さらに、Wayne ら（1997）²⁴の研究では、トータルコンペンセーションにおける人間関係の重要性が強調した。特に、上司と部下の関係性が、従業員のモチベーションや組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior; OCB）に大きな影響を与えることがある。質の高い LME 関係が構築されると、従業員は自発的に組織の目標に貢献しようとする傾向が高まり、組織全体のパフォーマンス向上に寄与することが明らかになっている。しかし、トータルコンペンセーションには課題も存在していた。まず、金銭的報酬に依存する傾向が強く、心理的な満足や成長機会を提供する要素が不足していることが指摘された。また、福利厚生が十分に提供されている場合でも、労働者がその価値を正しく認識していないという問題も生じた。Milkovich & Newman

（1990）²⁵は、従業員が福利厚生を経済的価値を過小評価する傾向があると指摘しており、場合によってはその存在自体を認識していないことも明らかにしている。

トータルコンペンセーションは、これらの課題を克服するため、単なる金銭的報酬を超えた価値を提供する必要性がある。具体的には、報酬体系を透明化

²³ Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

²⁴ Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

²⁵ Gerhart, B. A., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation. CAHRS Working Paper Series, Paper 314. P16

し、従業員が自分たちの労働がどのように評価されているかを明確に理解できるようにすること。さらに、福利厚生の内容や利点について労働者に十分に情報を提供することで、彼らの満足度を向上させるための理解度を向上すること。トータルコンペンセーションの導入は、単に労働者を「報酬の受け取り手」として扱うのではなく、組織と従業員の間に信頼関係を築くための第一歩として考える。この体系は、短期的な経済的安定だけでなく、長期的な心理的安全や満足感を提供することで、組織全体の競争力を高める重要な戦略として位置することができた。

また、トータルコンペンセーションは、企業が労働市場での競争力を強化し、優秀な人材を確保するための手段としても活用された。特に、退職金や年金制度などの長期的な報酬要素は、従業員の離職率を低下させ、企業への忠誠心を高める効果があるためだ。こうした長期的な報酬は、特に勤続年数の長い従業員に対して強力なインセンティブとして機能する。トータルコンペンセーションの成功は、従業員が自らの労働が公正に評価され、その評価が具体的な報酬や支援に反映されると確信できるかどうかにかかっている。

トータルリワードへの進化

トータルコンペンセーション（総報酬）は、非金銭的報酬と金銭的報酬を中心とした体系として登場しましたが、心理的な満足や成長機会の問題点が解決せず、従業員の満足度やエンゲージメントの向上にも影響を与えていた。こうした背景の中で、トータルコンペンセーションを超えた新たな報酬体系として「トータルリワード」が注目されていた。

基盤的な理論としてマズローの5大欲求階層理論は重要な役割を果たしたと言える。この理論では、人間は生理的ニーズが満たされると次に安全の欲求、承認の欲求、自己実現の欲求へと進むとされています。これを報酬体系に適用すると、労働者は単に給与や賞与といった金銭非金銭的報酬を得るだけでは不十分であり、成長や承認、職場での自己実現を追求するための機会が必要であると言える。しかし、学術会の中でこの理論を批判的に見る声も多い。そこで、より現実味が帯びる ERG 理論、欲求満足感やその先の進化である4つの職務設計アプローチを研究されるようになる。この流れが後のトータルリワードに大きな貢献をしたと考えられる。

さらに、トータルリワードの一環として、職務拡大（Job Enlargement）や職務充実（Job Enrichment）という概念がある。職務拡大は、従業員のタスクの範囲を広げ、多様性を増すことで動機付けを図る戦略。一方、職務充実は、意思決定や自己管理の自由度を向上させることで、従業員がより高い責任感を持って仕事に取り組むことを促す戦略。Walker & Guest の研究では、職務拡大や

職務充実が従業員の満足度やモチベーションに与える影響が調査し、職務の多様性を増やすことによって従業員の満足度が向上することを突き止めた。

一方で、必ずしも仕事の質や生産性の向上にはつながらないとも執筆していた。垂直的な職務充実が意思決定権や責任の増加を伴う場合、特定の条件下では生産性や品質向上に好影響を与える。これらの戦略を効果的に実施するためには、水平的拡大と垂直的拡大をバランスよく組み合わせる必要があり、労働者が職場で内的報酬を得やすくなり、モチベーションの向上をより確実なものとする。

これらは全て、トータルコンペセーションに足りなかった、自己成長や労働環境といった、金銭的とも非金銭的とも取れない新たな報酬である「関係的報酬」の考えを醸成する助けになったと考えられる。

トータルリワードの意義

トータルリワードの進化は、組織と従業員の関係を根本から再定義したと考えられる。この報酬体系は、従業員の多様なニーズや価値観に応えるだけでなく、労働者が「組織の一員として」として見ている。また、トータルリワードは、企業文化を変革し、職場での信頼や公正感を重視する方向に転換したと考える。この考えのもとに、従業員が自らの努力が具体的な成果を生み、その成果が公正に評価されていると感じる。その結果、モチベーションが向上し、組織への貢献意欲が高まる、まさしく期待理論に基づく、労働者が「努力が成果を生み、成果が報酬につながる」と確信できる環境を整えることができた。

さらに、トータルリワードは、企業が労働市場での競争力を強化し、優秀な人材の確保と離職防止するための重要な戦略になった。この枠組みを通じて、組織は短期的な成果だけでなく、持続可能な成長を実現するための基盤を構築できるようになった。

今後、トータルリワードの概念をさらに発展させるためには、柔軟な勤務形態の推進やキャリア開発の充実といった新しい施策が次々に導入する必要がある。この進化は、従業員と組織の関係性を深め、より強固な基盤を築く鍵となると考えます。

4.2 トータルリワードの立体構造：3次元モデル

以下の画像は私がレジュメ効果を元に作成した3Dモデルである。

X軸は時間、Y軸は収入、Z軸は関係的報酬

この立体的に描かれているのがトータルリワードである。白と黄色に分けており、白は転職をせずに1つの会社で働く場合、黄色は転職をした場合の収入の体積である。しかし、このモデルは全ての転職がキャリアアップの向上に対し、プラスの効果を発揮し続けることが前提となっている。

人事管理というのは2次元図で表すことが難しく、この三次元図を正面から見るにはX軸の時間、Yの収入しか視覚的にとることができない。しかし、その背後には関係的報酬が隠れていること、ここで示したい。(図1)

またZ軸では、関係的報酬を入れることでこのように立体的な図を完成させることができる。それによって形成される面積こそが、会社が従業員に実際に支払っている“総合報酬”である。そして、この総合報酬は積み重ねができる性質であると仮定し、積み重ねる時から指数的な伸びをすると考えられる。例えば、新入社員では総合報酬的に見ると低く、年を重ねることに経験や経歴が豊富になる。そして、転職をすることにより、さらに大きな仕事経験や人との繋がりが持てるようになる。

これらは全て人生の積み重ねであり、退職後でも金銭的または非金銭的報酬はなくなるが、この関係的報酬はその後でも有効である。例えば、大企業の部長に上り詰めたとする。その経験や経験というのは老後でも消えることなく、講演会や経験談を聞きたい人が現れ、彼らから尊敬やスポット的な金銭報酬をもらうことができる。

横(関係的報酬の側面—図2)からこのモデルを見てみると、斜面になっていることが見て取れるが、理想的な図はこの斜面が曲線的な形をしているはずである。新人の時にはあまり感じられなかった関係的報酬がある一点を超えると総報酬よりも高くなることもある。しかし、日本の伝統的な人事管理方法である、年功序列ではこれを感じにくい構造になっていると考えられる。それは、1つの会社で長く働くことを目的とした管理方法である。1つの組織内では常に同じ経験をするため、自身の成長や昇進による権限の付与に鈍感になると考える。それが、“当たり前”であるからだ。

つまり、このモデルは“良い”転職をすると関係的報酬がどれほど変わるのかを可視化した3Dモデルである。ここでの“良い”とは、転職先の給与が自身の経験に則り、少し落ちてでも上限が現職より伸びることができる。自身が今の会社よりもっと大きな仕事を任せてもらえる。もし、次の転職がある場合はこれらをバネにさらなる自己成長に繋がることのできる仕事が見つかる可能性が高い。

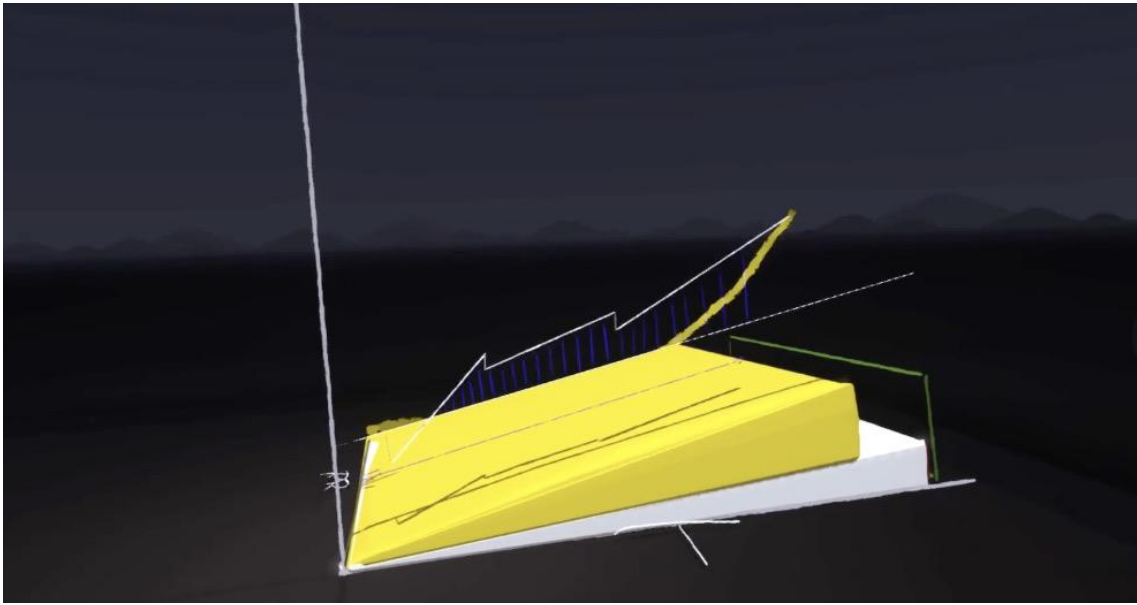


図 1

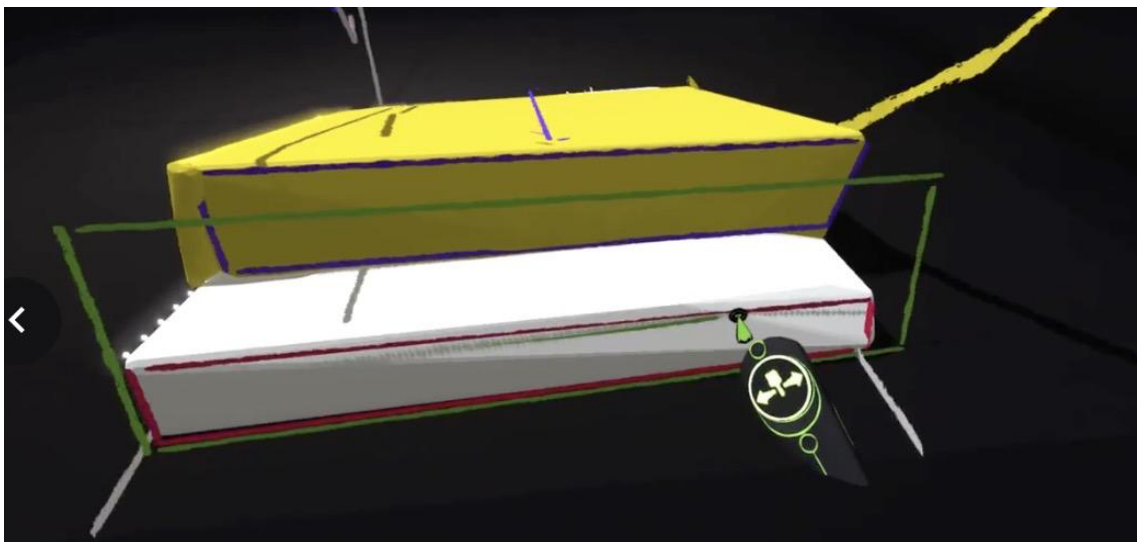


図 2

5.本研究の限界

この論文では、社会的交換理論路線、公平理論路線、ハーズバーグの二因理論路線、ジョブデザイン路線、ERG 理論路線の 5 つの方面からアプローチを開始した。そして、2009 年 TOTAL reward strategy: A Human Resources Management Strategy Going with Trend of the Times から過去にさかのぼって論文や書籍を探した。

その結果、ペイからトータルリワードへの移行様子をとらえることが出来たが、著者はさらなる細かな文献調査の可能性があると感じているが、時間的な猶予がなく断念した。今後はさらなる研究が有意義と考える領域である。

さらに、著者が考えた現代におけるトータルリワード戦略の定義や3Dモデルによるトータルリワードグラフは概念的提案であるが、以後これを用いた実証的な研究を進めたい。

6.参考文献

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

Adlerfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142–175.

Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page.

Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 29–43.

Cammann, C., & Lawler, E. E. III. (1973). Employee reactions to a pay incentive plan. *Journal of Applied Psychology*, 58(2), 163–172.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 281–352).

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the Multimethod Job Design Questionnaire.

Personnel Psychology, 52, 305–334.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Fernandes, F. N. (1998). Total reward - An actuarial perspective (Actuarial Research Paper No. 116). London, UK: Faculty of Actuarial Science & Insurance, City University London.

Gerhart, B. A., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation. CAHRS Working Paper Series, Paper 314.

Gratton, L. C. (1980). Analysis of Maslow's need hierarchy with three social class groups. *Social Indicators Research*, 7(5), 463–476.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.

Lawler, E. E. III. (1966). Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 19(4), 426–442.

Lawler, E. E. III. (1990). The new plant revolution revisited. *Organizational Dynamics*, 19(3), 5–17.

Lawler, E. E. III. (1993). Effective reward systems: Strategy, diagnosis, design, and change. Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California.

Lawler, E. E. III. (1995). The new pay: A strategic approach. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), 14-22.

Lawler, E. E. III., & Jenkins, G. D. (1992). Strategic reward systems. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (2nd ed., pp. 1009–1055).

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.

Tropman, J. E. (2001). *The compensation solution: How to develop an employee-driven rewards system*. Wiley.

Vicki, F. (1994). *Total reward strategy: A Prescription for organizational survival*. Jackson fuehrer & Associates, Inc.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212–240.

Wanous, J. P., & Zwany, A. (1977). A cross-sectional test of need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 78–97.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

7.謝辞

本研究の完成にあたり、多くの方々からご指導とご支援を賜りました。この場をお借りして、心より感謝申し上げます。

まず、主査である大藪毅専任講師には、本研究全体を通じて多大なるご指導をいただきました。研究テーマの選定から論文執筆に至るまで、常に親身になって助言を下さり、また研究の進行が停滞した際には明確な方向性を示してくださるなど、その知見と経験に基づいたご指導は、私の研究を大きく進展させる力となりました。加えて、的確なご指摘と励ましを通じて、私の視野を広げる貴重な機会を数多く与えてくださいました。大藪毅専任講師のご支援がなければ、本研究をここまで進めることは到底不可能であったと感じております。

また、副査である林洋一郎教授には、研究内容の方向性と内容の偏りのみならず、事前研究の共有もいただき、感謝の念に絶えません。さらに、副査の坂爪裕教授には、プロポーザル時点での論文内容を鋭く分析し、内容について多くのアドバイスを頂戴しました。坂爪裕教授のご指摘を通じて、私は自分なりの書きたいこと、研究したいことを自省し、この論文を書き上げられました。坂爪裕教授の厳しくも鋭い質問と丁寧なアドバイスに心から感謝申し上げます。

また、本研究を進めるにあたり、ゼミの同期の皆様には多くの励ましとなり、アドバイスをいただきました。特に議論を通じて、新たな視点や課題への取り組み方について深く考えるきっかけを頂いたことに感謝いたします。同時に、M46の同期の皆様にも温かい支えと貴重な意見をいただきました。お互いに切磋琢磨する中で、学びを共有できたことは大きな励みとなり、本研究の完成に欠かせない要素となりました。

本研究の過程で、これらの先生方や同期の皆様から頂いたご支援は、単なる研究成果にとどまらず、私自身の成長にも大きく寄与したと感じております。このような恵まれた環境で学ぶことができたことを、心より感謝申し上げます。

最後に、私の研究を支えてくれた家族や友人、そして日々の励ましをいただいた多くの方々にも、深く感謝いたします。この場を借りて、改めて御礼申し上げます。