

【研究ノート】

予算の動機づけ機能に関する実証研究

—(1) D. G. Searfoss の調査の検討—

坂 口 博

目 次

1. はじめに
2. D. G. Searfoss の仮説
3. 質問項目の選定
4. 動機づけに関する問題点
5. 調査結果の検討
6. むすびにかえて

1. は じ め に

Elton Mayo が、1933年の著「産業文明における人間問題⁽¹⁾」において、作業者に対する動機づけ (motivation) が作業能率の改善に大きな影響を及ぼすことを指摘して以来、動機づけの問題は経営組織を研究対象とする研究分野で多くの議論が展開され、予算の動機づけ機能の問題や予算過程への参加問題についても多くの貴重な貢献が得られている。

例えば、K. Lewin は、目標の達成と動機づけとの関連性を取扱った初期の研究 (1936年)⁽²⁾ において、仕事に連続して失敗すると、個人はその欲求水準を引下げ、目標を押しつけられることを拒否するようになることを発見した。また、MacDonald は1939年⁽³⁾ に、予算の動機づけ機能について、人々は皆本源的に“欲求” というものを持っているのであるから、予算をロード・マップのように利用すれば組織目標の達成に有効であると説いているし、さらに Coch & French の研究 (1948年)⁽⁴⁾ では、仕事及び仕事のやり方の変更に関する決定に従業員を参加させた後では、彼らの生産性が高まった (つまり動機づけ効果が高まった) ことが発見された。このことから、従業員が組織の目標を理解して個人目標と一体化させる、つまり組織目標を自己のものとして内在化させ

(1) Elton Mayo, *The Human Problems of An Industrial Civilization*, Harvard Univ. Press. (1933).

(2) Lewin, K., *Psychology of Success and Failure, Occupations* (1936) pp. 926-930.

(3) MacDonald, J. H., *Practical Budget Procedure*, Prentice-Hall (1939).

(4) Coch, L., and French, J. R. P., *Overcoming Resistance to Change, Human Relations*, Vol. 1 (1948), pp. 512-532.

たときに、生産性が高まることが明らかになった。

しかし、予算と動機づけの問題に重要な一石を投じたのは Chris Argyris の研究 (1952年, 1953年)⁽⁵⁾であった。Argyris は、多くの議論において予算への従業員の参加が強調されるわりには、現実に従業員が予算設定過程に真実参加している例はほとんど見られない、いいかえれば、ライン部門の予算過程への参加の多くは部下の真意を捉えていない "まやかしの参加" であるにすぎないという事実を発見して、真に参加的予算設定方式をとることが従業員の予算目標に対する関心を高める途であることを説いた。

この Argyris の主張を契機に、予算過程への参加と動機づけの関連性についての論議が高まった。そして Kahn & Katz (1953年)⁽⁶⁾は、部下の提案を上司が受入れる可能性の程度と部下の生産性向上との関連性を調査して、両者の間には正の関係があることを明らかにした。その後、D. McGregor (1960年)⁽⁷⁾、Vroom (1960年)⁽⁸⁾、R. Likert (1961年)⁽⁹⁾、そして Etzioni (1961年)⁽¹⁰⁾等によって、人間関係論や組織心理学的観点からこの問題が論議され、次のような点が明らかにされた。すなわち、組織目標を達成するためには、(1)組織目標と個人目標との間にコンフリクトが生じないようにすること、つまり組織目標を個人目標に内在化させる努力が必要であること、そしてそのためには、(2)組織構成員を組織目標の決定過程に参画させることが重要であり、(3)そうした場合に、各構成員は、組織の抱える問題の本質を理解し、組織意思決定への統合の一端を担うという意識をもつことができると考えられる。そこから、参加を通じての組織目標の個人への内在化こそが、組織構成員に対する動機づけ機能をもち、仕事に対する態度の改善に大きな影響力をもつ、と主張されたのである。しかし、Argyris の批判にもかかわらず、その後長らく組織構成員の予算設定過程への参加を認めることが、真実動機づけの効果をもっているかどうかについての実証研究は殆ど行なわれてこなかった。1967年になってようやく、Hofstede⁽¹¹⁾ が予算過程への参加と動機づけとは高い相関を有することを実証的に裏づけた。その後は、Hopwood (1972年)⁽¹²⁾、Cherrington,

(5) Argyris, C., *The Impact of Budgets on People*, The Controllershship Foundation (1952).

Argyris, C., *Human Problems with Budgets*, *Harvard Business Review* Vol. XXXI, No. 1 (January-February, 1953), pp. 97-110.

(6) Kahn, R.L. and Katz, D., *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*, in *Group Dynamics*, ed. by D. Cartwright and Z. Zander, Harper & Row (1953) pp. 612-628.

(7) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill (1960).

(8) Vroom, V.H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall (1960).

(9) Likert, R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill (1961).

(10) Etzioni, A., *Complex Organizations*, The Free Press (1961).

(11) Hofstede, G.H., *The Game of Budget Control*, Van Gorcum (1967).

藤田忠監訳、「予算統制の行動科学」ダイヤモンド社、昭和51年

D. J., & J. O. Cherrington (1973年)⁽¹³⁾, Milani (1975年)⁽¹⁴⁾, Searfoss (1976年)⁽¹⁵⁾ 等によって実証的研究が積重ねられてきている。

本稿の意図は、予算の動機づけ機能について過去に行なわれた実証研究について調査し、それが何を目的としたいかなる調査であったか、またその問題点はどこにあったか等を知り、そしてそこから、わが国企業について同様な実証研究を行なう際の情報と技法とを得るところにある。そこでまず、予算の動機づけ機能について興味ある結論に到達した Searfoss の調査から振り返ってみたい。

2. D. G. Searfoss の仮説

組織目的は経営計画を経て予算目標として具体化される。したがって組織の発展は予算目標の達成度に影響される。それゆえ経営管理活動の遂行にあっては、予算目標を達成することそれ自身が目標となる。予算目標を効果的に達成するためには、組織のメンバーが予算に具体化された組織目標を理解して自己のものとして内在化させることが重要であるといわれる。ここで意図することは、組織目標と個人目標との融合 (goal congruence) である。ここに動機づけ (motivation) の問題が提起される。

前述したように、予算と動機づけの関係については、既に多くの議論がなされてきた。しかし、その多くのは実証的裏付けを欠いた主張であった。

そこで、Searfoss は、これまで主張されてきた諸議論のなかから次の3つの問題をとりあげることによって、予算と動機づけの関係を実証的に解明しようとした。すなわち、

- (1) 予算過程に自覚的に参加することと予算目標の達成に対する動機づけとの間には有意な正の相関が見られるであろうか。
- (2) 報酬が予算業績に依存する程度と予算目標達成に対する動機づけとの間には有意な正の相関が見られるであろうか。
- (3) 予算目標の達成可能性の困難さとそれを実際に達成しようとする動機づけとの間には有意な

(12) Hopwood, A. G., "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation". *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, Supplement to *Journal of Accounting Research*, 10, (1972), pp. 156-182.

(13) Cherrington, D. J., and Cherrington, J. O., "Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process." *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, Supplement to *Journal of Accounting Research*, 11, (1973) pp. 225-253.

(14) Milani, K., "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study." *The Accounting Review*, April, 1975.

(15) Searfoss, D. G., Some Behavioral Aspects of Budgeting for Control: An Empirical Study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, No. 4, (1976), pp. 375-385.

正の相関が見られるであろうか。

Searfoss は以上の 3 つの問題点に基づいて次のような仮説をたてた。

仮説 1 : 予算執行管理者の知覚する予算過程への参加の程度と予算を達成しようとする動機づけとの間には正の関係がある。

仮説 2 : 予算執行管理者が、執酬が予算業績に依存することを知覚する程度と予算達成への動機づけとの間には正の関係がある。

仮説 3 : 予算執行管理者が予算の達成可能性を知覚する程度と予算達成への動機づけとの間には正の関係がある。

以上の仮説の現実妥当性を検証するために、Searfoss は、重電機、製薬、自動車の 3 業種から 5 つの製造事業所を選んで質問調査を行なった。そしてこの仮説を検証するために使われたデータは、75名の予算執行管理者および彼らに直属する 267 名の職長を対象としたアンケート調査の方法によって得られたものであった。

3. 質問項目の選定

Searfoss は、まずはじめに、上記 5 事業所の予算執行管理者を対象として、次の〔表 1〕から〔表 3〕までのような、仮説 1 について 15 項目、仮説 2 について 4 項目、仮説 3 について 3 項目の、

〔表 1〕 予算執行管理者に知覚された参加の程度を判定する質問

	項 目	因子負荷量
1	あなたは、自部門の予算の作成にたずさわったことがありますか。	0.88
2	あなたは同僚の管理者や予算作成者と共に長期予算の作成にたずさわったことがありますか。	0.89
3	予算作成者は、現在作成中の予算についてあなたが気づいている特殊な事項についてあなたの意見を求めたことがありますか。	0.89
4	あなたが予算作成者に提案した特定問題が、新予算の作成にあたって特別な取扱いをうけたことがありますか。	0.72
5	新予算に、あなたの提案した修正点が採り入れられたことがありますか。	0.85
6	あなたの上司は、予算の内容についてのあなたの問題指摘を聞き入れたことがありますか。	0.60
7	あなたの上司は、予算会議の席であなたの立場を支持しましたか。	0.54
8	あなたは自部門の予算差異を自分で調査したことがありますか。	0.72
9	あなたの部門の予算差異の修正行動は、あなたの指導のもとに行なわれていますか。	0.59
10	予算にはあなたが慣れ親んでいる言葉や単位が使われていますか。	0.59
11	あなたは、予算の内容について電話で相談をうけたことがありますか。	0.48
12	あなたは予算の修正を行なうにあたってあなたの上司から助力や支持をうけたことがありますか。	0.53
13	あなたは、予算報告書を見るより以前に、予算差異について修正行動をとったことがありますか。	0.49
14	あなたの上司や予算作成者は、予算内容についてあなたの意見を聞き入れたことがありますか。	0.51
15	あなたは、自部門の予算数値の修正を提案したことがありますか。	0.53

合計22項目についてアンケート調査を行なった。各項目は次のような手続で選択された。

仮説 1：予算への参加に関する質問項目

〔表1〕の参加に関する変数は、予算過程への参加がどの程度認められているかを予算執行管理者が知覚しているかどうかを判定するためのもので、質問項目は Fertakis (1967年)⁽¹⁶⁾の予算圧力に関する97の質問項目について実施した因子分析の結果と表面的妥当性⁽¹⁷⁾とを参考にして〔表1〕のような15の質問項目が選択された。なお、表のなかの数字は因子負荷量⁽¹⁸⁾ (factor loading) を表わしており、質問に対する回答を因子分析した結果、いずれの質問項目も各変数に強く負荷していることが判ったものである。

仮説 2：報酬の予算業績への依存性に関する質問項目

〔表2〕の報酬依存性に関する変数は、予算執行管理者が、自身の報酬（すなわち昇進と昇給）が予算目標の達成度に依存すると感ずる強さを判定するためのものである。これに関する質問事項は、予算圧力に関連する質問と予算態度に関連する質問とに分けられ、それぞれ因子負荷量の高いものが2項目ずつ採択された。このうち、予算態度に関連する質問項目は、Raiaの研究(1966年)⁽¹⁹⁾のなかから選択されたものである。

〔表 2〕 予算執行管理者に知覚された報酬依存性を判定する質問

	項 目	因子負荷量
	〔予算圧力に関する質問〕	
1	予算差異が昇進を考慮する際の要因であることを、あなたは上司から告げられていましたか。	0.63
2	自部門の予算差異が昇給を考慮する際の要因となっていることを、あなたは上司から告げられていましたか。	0.74
	〔予算態度に関する質問〕	
3	昇給は予算業績と密接に結びつけられていますか。	0.59
4	予算業績は昇進を決める際の重要な要因となっていますか。	0.51

仮説 3：予算の達成可能性に関する質問項目

〔表3〕の予算の達成可能性に関する変数は、予算執行管理者が予算目標を達成する可能性につ

(16) Fertakis, J.P., Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior in Selected Organizations. D. B. A. Dissertation, University of Washington, (1967).

(17) 表面的妥当性 (face validity) とは、あるテストが実際に何を測定しているかではなく、何を測定しようとしているように見えるかを表わす概念である。例えば、見かけ上の妥当性が高くても実際には妥当性が低いということはありうるし、また実際には妥当性が高くても、見かけ上その領域を測定しているように見えなければ、そのテストの結果を被験者が納得しないということも起こり得る。したがって、表面的妥当性も考慮に入れる必要がある。

(18) 因子負荷量とは、各因子が特定の変数に作用する強さ（関連の程度）を表わす係数である。

(19) Raia, A.P., A Second Look at Management Goals and Controls, *California Management Review* (Summer, 1966), pp. 49-58.

〔表 3〕 予算執行管理者に知覚された予算の達成可能性を判定する質問*

	項	目	因子負荷量
1	予算は通常達成するのが困難ですか。		0.53
2	予算は通常非常に厳しい水準に設定されていますか。		0.68
3	過去において、あなたが業績を予算目標値の範囲内に留めることができたのは10回中何回ありますか。	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10回中0 10回中5回 10回中10回 0 1/2 常時	0.45

* これらの項目はすべて予算態度に関する質問項目である。

いての期待を反映するものである。この期待は、予算目標の合理性と過去の予算目標の達成度に依存する。そこで、この変数に関する質問項目も、Raia の予算態度に関する研究のなかから、因子分析の結果と表面的妥当性に基づいて〔表 3〕にあるような 3 項目が選択された。

4. 動機づけに関する問題点

Searfoss の調査は、上述の 3 つの変数が動機づけと正の相関関係をもっていることを確認しようとするものであるから、次に動機づけの測定問題について検討しなければならない。しかしながら、動機づけは人間の意識の次元の問題であるから、それを直接に測定することは不可能である。そこで、測定可能な他の変数を動機づけの強さを示す代理指標（サロゲート, surrogates）として使用しなければならない。例えば、工場作業者の動機づけの強さを表わす指標としては、労働生産性とか産出高といったものがよく利用される。

では、管理者が動機づけられる強さは何によって測定したらよいのであろうか。管理者の動機づけの強さは管理者の努力、業務に対する熱意に反映されると考えるのが妥当であろう。そこで、Searfoss は、管理者の動機づけのサロゲートとして、“管理者が管理業務に費やす努力の大きさ”という指標を用いた。すなわち、予算執行管理者の動機づけの強さは、予算目標を達成するために、部下の意識や行動に対してどれだけの働きかけをしたか、という努力の程度に反映される。しかも、“管理する”ということは部下との相互作用とコミュニケーションとを通じて目標達成のために部下を動機づけることであるから、予算執行管理者の努力の大きさは、彼の管理活動のやり方に対する部下の反応によって測定できると Searfoss は考えた。この考えは Porter & Lawler (1968年)⁽²⁰⁾の議論に依拠したものである。上司と部下との相互作用の大きさは、上司のリーダー

(20) Porter, L. W., and Lawler, E. E., *Managerial Attitudes and Performance*, R. D. Irwin (1968).

(21) 予算業績とリーダーシップ・スタイルとの関係については以下の研究が参考になる。

Argyris, C., *The Impact of Budgets on People*, The Controllership Foundation (1952).

Decoster, D., and J. Fertakis, *Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior*, *Journal of Accounting Research*, (Autumn 1968) pp. 237-246.

シッポのスタイル⁽²¹⁾ に影響をうける部分もあるが、一般的にあって、予算に対する動機づけは予算目標達成のために払おうという努力の大きさを規定し、また上司が目標達成のためにどれだけの努力を払ったかは、部下との接触を緊密にした結果部下に対して行使した管理的影響力がどの程度滲透したかを見ることによって判断することができる考えたのである。

そこで、予算執行管理者の努力（＝動機づけの代理指標）についての調査は、予算執行過程で上司が職長に対してとると思われる行為についての質問に対して、彼らの直属の職長に意見を求めるという形で行なわれた。

予算執行管理者の努力変数を測定するための質問項目としては、前述の Fertakis の予算圧力に関する質問事項のなかから、表面的妥当性を検討して〔表4〕及び〔表5〕にあるような18項目が選出された。そして267名の職長からの回答に基づいて、それらの項目が何かの共通因子に負荷しているかどうかについて因子分析が行なわれた。その結果、予算執行管理者の努力を判定するのに役立つと思われた18項目の質問について、実は職長は2種類の異なった範疇の相互作用を知覚しているという興味ある結果が得られた。すなわち、1つは、予算目標を達成するように職長を積極的に援助する行為に関係するものであり、他の1つは、予算に照らして職長の業績を判定し人事考

〔表4〕 予算執行管理者の目標志向的努力を判定する質問

	項 目	因子負荷量
1	あなたの上司は予算の内容についてのあなたの疑問を聞いてくれましたか。	0.56
2	あなたは、予算達成活動の遂行にあたって、毎日あるいは毎週の計画策定と統制の問題について、上司やスタッフ職員から適切な援助をうけてきましたか。	0.56
3	あなたの上司は、部門内の問題についてあなたと対話をする時に、予算報告書にある情報を活用していましたか。	0.56
4	あなたの上司は、あなたの部門のもつ予算目標遂行能力について、個人個人のチェックを行なっていますか。	0.73
5	あなたの上司は、あなたに対してあるきめられた予算目標を達成するための最善の方法を詳細に指示しましたか。	0.77
6	あなたは予算を変更しようとするとき、上司から援助や支持をうけてきましたか。	0.64
7	あなたの直属の上司は、あなたの部門の予算差異についてあなたに話をしたことがありますか。	0.49
8	あなたの部門が予算通りの活動をしてこなかったとき、あなたの上司はあなたの部門を視察に来たことがありますか。	0.53

(21)のつづき

Hopwood, A. G., "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, Supplement to *Journal of Accounting Research* 10, (1972) pp. 156-182.

Otley, D. H., Budget Use and Managerial Performance, *Journal of Accounting Research*, (Spring 1978), pp. 122-149.

Brownell, P., The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, (Spring 1982), pp. 12-27.

〔表 5〕 予算執行管理者の業績評価的努力を判定する質問

	項 目	因子負荷量
1	あなたの上司は、あなたの部門の予算差異についてのあなたの説明を不満に思ったことがありますか。	0.62
2	あなたの上司は、予算目標を達成するために増産することについてあなたに相談したことがありますか。	0.52
3	あなたの上司は、予算目標が達成されなかったときに、あなたの部門の結果についてあなたに不満を表明したことがありますか。	0.69
4	あなたの上司は、あなたの部門の予算差異に対する責任をあなた個人に問うたことがありますか。	0.49
5	あなたの部門の予算差異が大幅であったとき、あなたは業績が目標に達しなかった時の影響についてのコメントを上司から受取ったことがありますか。	0.75
6	あなたの上司は、あなたの部門の予算差異について怒りの感情をあらわしたことがありますか。	0.69
7	あなたは、自分の管理下でない予算項目について上司に説明しなければならなかったことがありますか。	0.59
8	あなたの上司は予算について説明するとき、あなたの管理者としての能率についてあなたに話をしたことがありますか。	0.49
9	業績評価についての上司との面談のときに、あなたの部門の予算差異について話しあわれたことがありますか。	0.51
10	あなたの部門の予算差異があなたの昇給を考慮する際の要因となっていることを、あなたは上司から告げられたことがありますか。	0.49

課の手段として予算を活用しようとする行為に関係するものであることが判明したのである。それゆえ、部下との相互作用を保持しようとする上司の努力に関する変数は、上述の2側面から取扱うことが必要になった。Searfoss は、この2つの努力変数について、前者を目標志向的努力 (goal directing effort)、後者を業績評価的努力 (evaluative effort) と名づけた。それぞれの質問項目は〔表 4〕及び〔表 5〕にあるとおりである。

5. 調査結果の検討

75名の予算執行管理者およびその直属の職長 267 名から回収された質問書をデータとして統計解析が行なわれた。まず初めに、表面的妥当性に基づいて選択した質問項目について回答を因子分析して、0.45以上の負荷量の項目のみを抽出した（〔表 1〕から〔表 5〕までの質問項目は因子負荷量が0.45以上のものだけをあげている）。その上で、仮説にある3つの独立変数（参加，報酬，達成可能性）と2つの従属変数（動機づけ変数のサロゲートである2つの努力変数）との間の関係について積率相関係数を求め、有意水準については片側 t 検定を行なった。その結果は〔表 6〕に示されている。つぎにこれらの結果に基づいて、仮説の妥当性を検討してみよう。

（1）仮説 1 の検定

〔表 6〕によると、予算執行管理者の予算過程への参加の程度と目標志向的努力との間にはきわめて高い正の相関がみられる。また有意水準はかなり劣っているが、参加と業績評価的努力の間にも正の相関が認められる。したがって、予算執行管理者の予算過程への参加と動機づけとの間には

〔表 6〕 積率相関係数による仮説検定の結果 (n=75)

仮説	主 要 変 数		相関係数	有意水準 (片側検定)
	独 立 変 数	従 属 変 数		
1	知覚した参加の程度	目標志向的努力	0.3443	p0.001
	知覚した参加の程度	業績評価的努力	0.1824	p0.06
2	知覚した報酬依存性(給料)	目標志向的努力	0.0005	p0.50
	知覚した報酬依存性(昇進)	目標志向的努力	0.0396	p0.37
	知覚した報酬依存性(給料)	業績評価的努力	0.2991	p0.005
	知覚した報酬依存性(昇進)	業績評価的努力	0.1948	p0.05
3	知覚した達成可能性	目標志向的努力	0.1516	p0.10
	知覚した達成可能性	業績評価的努力	-0.0093	p0.47

正の関係があるとする仮説1は採択することができる。

この検定は、人は意思決過程定や目標設定過程に深い係りをもつほど強く動機づけられるという、Vroom(1960年)やRaia(1966年)の結論に添うものである。また参加と目標志向的努力との相関が非常に高いことから、予算執行管理者の予算過程への参加意識を高めることによって目標達成意欲(=動機づけ)をさらに盛り上げる可能性があることをも示唆している。このことは、一般に、組織目標と個人目標の融合(goal congruence)とか、組織目標の内在化、組織への一体化、あるいは参加型リーダーシップ等の問題として論議されてきた事柄を経験的に裏づけるものである。

(2) 仮説2の検定

つぎに報酬依存性と動機づけとの関係についてみると、まず昇給や昇進は予算執行管理者の業績評価的努力と高い正の相関をもっていることが示された。ただ昇進との関係については有意水準はそれほど高くない。また報酬依存性と目標志向的努力の間には有意な関係はみられない。この結果、予算執行管理者のうち、自身の報酬(昇給および昇進等)が予算業績によって左右されるという認識を強くもつ者は、業績評価的事項に努力を注ぐ傾向があること、および報酬は目標志向的努力には必ずしも結びつかないということの2点が明らかになった。したがって、人事考課にあたって報酬を予算目標達成度に結びつける場合には、予算執行管理者は業績評価的努力を重要視するようになるであろう。しかし上司が業績評価的側面に努力を傾けすぎると、部下に上司はX理論的人間観にたって部下を見ているという意識を起こさせて、上司への反発という動機づけとは反対の逆機能的現象を生む危険性があることに注意しなければならない。

(3) 仮説3の検定

最後に、予算の達成可能性と動機づけとの関係については、検定の結果、予算の達成可能性と目標志向的努力の間には、有意水準はゆるやかだが正の相関があることが認められたが、しかし業績評価的努力の間には有意な関係は見出せなかった。目標志向的努力は、部下が予算目標を達成し

ようとする時に、上司が部下に対して積極的に指導・鼓舞することの反映であるから、上司が予算を達成可能であると認識したときには、上司は部下をその方向に指導し援助することに努力を傾けるであろうということを暗示している。またその反対に上司が予算を達成不可能であると感じたときには、その予算は追求すべき努力目標とか長期目標に到達するための訓練の場として認識される傾向があり、したがって上司の部下を援助するという目標志向的努力が疎かになると考えられる。それゆえ、もしも上司が予算を達成不可能であると感じながら、部下に対して業績評価的態度を強くとるとしたら、そのような態度は部下の動機づけにとってマイナスとなるであろう。なお達成可能性と業績評価的努力との間には殆ど有意な関係は認められなかった。したがって、仮説3は動機づけにおける目標志向的努力に対しては妥当するが、業績評価的努力に対しては妥当しないというように、部分的採択に止まるという事実が明らかになった。

6. むすびにかえて

われわれは、予算管理における業績評価問題について研究するにあたって、過去の業績をふり返ってみたとき、多様な議論が提起されてきたけれども、それらの多くが実証的に裏付けられた議論でない、つまり検証されていない仮説であることに気づいた。予算管理については、予算過程への参加が動機づけに効果的であるということが多くの論者によって指摘されているが、その実証はどのようにして行なわれたのであろうか。かかる問題意識から、本稿では、D. G. Searfoss の実証研究のなから議論の妥当性を探ろうと試みた。その結果、つぎのような点が明らかになった。

(1) 動機づけについて特徴的なことは、動機づけは管理者の傾注する努力によって測定されること、およびその努力は、目標の達成を志向する努力と部下の業績評価を志向する努力の2つの性格の異なったタイプに識別されること。

(2) 管理者は自身が予算作成過程に参加していることを自覚している場合には、その自覚が目標達成のための強い動機づけ要因となること、およびそれは部下との良好な相互作用関係を創出するから、業績評価的努力に対する動機づけ要因ともなる。すなわち、予算への参加は動機づけにとって好ましい影響を与えること。

(3) 外発的報酬⁽²²⁾の予算業績への依存度を高めると、管理者は部下の業績評価に対して努力を傾けるようになる。その結果、部下は予算拘束の圧力を感じ、かえって反発を招くことも起こりうる。したがって今後、この外発的報酬が内包する潜在的なマイナス効果をより適切に認識するために、より詳細な実証的分析が必要になるであろう。また動機づけにあたっては外発的報酬に訴

(22) 昇給、賞与あるいは昇進のようにある行動に対して外部から与えられる報酬を外発的報酬 (extrinsic reward) という。これに対して、遊びとか知的探究のようにある行動の結果内面的満足が得られるとき、これを内発的報酬 (intrinsic reward) という。

えるだけでなく、いわゆるY理論的人間観に基づいた内発的報酬(自尊欲求や自己実現欲求の充足)に訴える政策をとることが必要になるであろう。

(4) 管理者が予算を達成可能なものと感じたときには、その予算は目標志向的努力を呼び起こす動機づけ要因となり、管理者は目標達成に向って部下を積極的に指導し支援しようと努力することが明らかになった。しかし管理者が予算を達成不可能なものであると知覚したときには、彼は部下を指導教育しようという意欲を失なってしまう、つまり達成不可能な目標は動機づけ効果をもたないということが立証された。このことは、過去の目標達成の頻度(目標達成率)は必ずしも予算達成に対する動機づけになるわけではなく、当該予算の達成可能性こそが重視されなければならないという注目すべき結論を導き出す。しかし、これは通説とは反するので、この問題、すなわち、予算の達成度が動機づけ効果を持つか否かについては、さらに詳細な実証的検討を試みる必要があるであろう。

Searfoss の実証研究において指摘された点を整理すると以上の4点に要約することができるが、いずれも大きな問題を含んでいるので、各々に関連する問題についてさらに詳細に検討していくことが必要であろう。

(1983. 11. 29)

(本稿は、昭和58年度城西大学学長所管研究費助成による研究成果の一部である。)