

原著論文

個人達成と協力の両立
—報酬認知とプレッシャーが目標外職務の遂行に
与える影響—

佐藤 有紀

(名古屋大学; 名古屋市千種区不老町)

吉田 俊和

(岐阜聖徳学園大学; 岐阜市柳津町高桑西 1-1)

The Coexistence of Personal Achievement
and Cooperation at Workplace:
Reward Expectation and Performance Pressure on
Extra-objective Tasks

SATO Yuki

(Nagoya University; Furo-cho, Chikusa-ku, Nagoya)

Toshikazu Yoshida

(Gifu Shotoku Gakuen University; 1-1, Takakuwanishi,
Yanadu-cho, Gifu)

本研究は、目標管理システム下において、従業員の目標関連職務に対する2種類の認識（i.e., 目標遂行への報酬認知および目標達成へのプレッシャー）が、目標外職務（e.g., 組織市民行動）の遂行に及ぼす影響を検討した。本研究では、制御焦点理論（Higgins, 1997）に基づき、目標遂行への報酬認知は目標外職務の遂行を増大させ、目標達成へのプレッシャーは目標外職務の遂行を減少させると仮定した。日本企業に勤める社会人を対象とした質問紙調査を行い、目標管理システムを適用されている112名のデータを分析した。構造方程式モデリングを用いた分析の結果、目標遂行への報酬認知は、目標外職務へのエンジョイメントを媒介して、目標外職務の主観的遂行度を増大させた。一方、目標達成へのプレッシャーは、目標外職務への資源の圧迫の認知を媒介して、目標外職務の遂行時間割合を減少させた。

キーワード：目標管理，目標外職務，制御焦点理論，報酬認知，プレッシャー

The present study investigated the effects of two types of cognition of objective tasks (i.e., reward expectation and performance pressure) on employee accomplishment of extra-objective tasks (e.g., organizational citizenship behavior) under management by objectives. Based on regulatory focus theory (Higgins, 1997), we hypothesized that reward expectation for objective tasks would increase accomplishment of extra-objective tasks, whereas performance pressure for objective tasks would decrease it. A take-home questionnaire was administered to 112 Japanese employees. The results of structural equation modeling confirmed our hypotheses. Reward expectations for objective tasks increased subjective levels of accomplishment of extra-objective tasks, whereas performance pressure for objective tasks decreased the ratio of time spent on extra-objective tasks to total work hours. Furthermore, the former relationship was mediated by the enjoyment of performing extra-objective tasks, whereas the latter was mediated by the perceptions of resource pressure by performing objective tasks.

Key words: management by objectives, extra-objective task, regulatory focus theory, reward expectation, performance pressure

問 題 と 目 的

1. 成果主義と目標外職務

近年の日本企業では、従業員の個人成果を重視する風潮が高まり、職務成果の査定結果を賃金や人事などの評価に反映させる、成果主義人事システムの導入が進んでいる（厚生労働省，2007）。成果主義人事システムは、高い業績を上げる従業員の発掘・活用・育成や、企業が従業員に求める成果・役割・能力の明確化、若年層の登用・抜擢の促進などの目的によって導入されることが多い（産業能率大学総合研究所，2003）。成果主義人事システムは多くの場合、組織の主体的な構造転換や改革を基調とする、ポジティブな目的のために導入されている（古川，2010）。

組織による職務成果の評価には、遂行された職務のどの側面を評価するのかについて、特定を行うプロセスが必要不可欠である。成果主義人事システムの基本原理となる個人業績評価には、目標管理（MBO: management by objectives）システムが最も広く用いられており（産業能率大学研究所，2003）、従業員は達成すべき目標とそれに関連した職務（目標関連職務）の遂行に強く動機づけられる。しかし一方で、こうした評価システムは、従業員の目標関連職務以外の職務（目標外職務）の遂行を減退させ、企業活動にネガティブな影響をもたらす可能性がある。実際、成果主義人事システムを導入したことで、「目標シートに書けないような隙間業務を誰も行わない」、「従業員は高いアンテナを張ることをやめ、与えられた仕事を行うだけになる」（城，2004）、さらには「個人主義志向が高まり、チームワークが損なわれる」（高橋，2004）といった事例が報告されている。Kerr（1975）は、後進の教育など明示的でない職務の成果は、業績など明示的な職務の成果と比べ、監督者が客観的に評価することが困難であると指摘している。そして、成果主義人事システムなどの報酬システムを導入する際には、報酬に反映されにくい職務の遂行が減退する危険性に留意すべきであると述べている。

このように、成果主義人事システムの導入は、組織に評価されやすい目標関連職務と、評価されにくい目標外職務を生み出し、これらの職務に対する従業員の遂行のバランスを崩す可能性がある。組織の生産性は、従業員の自発的な援助行動など、目標外職務の遂行度によっても大きく規定される（Podsakoff & MacKenzie, 1997）。したがって、成果主義人事システムを含む、組織内の報酬システムを効果的に運用するためには、目標関連職務および目標外職務への従業員の動機づけプロセスを理解し、これらの両立を達成することが必要である。

従業員 の 目標 外 職務 の 遂行 を 促進 する ひとつ の 方法 として、 組織 に 必要 と される すべて の 職務 を 評価 の 対象 と する こと が 考え られる。 しか し、 これ は 現実 的 に は 困難 な 課題 である。 欠勤 者 の 仕事 の 補助 や 新入 社員 の 順応 へ の 手助け など、 組織 市民 行動 (フォー マル な 報酬 システム に よって 直接 的 ・ 明示 的 に 評価 は され ない が、 組織 が 効率的 に 機能 する こと を 促進 する、 任意 の 従業員 行動 ; Organ, 1988) を はじめ と する 目標 外 職務 の 遂行 度 は、 多く の 場合、 客観 的 な 観察 や 評価 が 難しい (Deckop, Mangel, & Cirka, 1999)。 また、 本来自 発 的 に 行われ る はず の 組織 市民 行動 を、 明確 な 基準 が 存在 する 公的 な システム に よって 評価 する こと は、 従業員 の 感情 疲労 や 過重 負担、 バーン アウト を 引き 起こ す 危険 性 が ある だけ でなく、 組織 市民 行動 の 役割 を 形骸 化 させる 可能 性 が ある (Becton, Giles, & Schraeder, 2008)。 つま り、 生産 性 の 向上 に つなが る 目標 外 職務 を、 組織 が もれ なく 評価 システム に 取り 入れる こと は、 多大 な コスト が かかる うえ に、 目標 外 職務 が 本来 も つ 機能 を 失わ せる 危険 性 が ある。 この 問題 を 現実 的 に 解決 する に は、 従業員 が 評価 システム の 下 で 目標 外 職務 の 遂行 を 抑制 する 原因 を、 理論 的 な 観点 から 明らか に する 必要 が ある。

そこで 本 研究 で は、 目標 管理 システム 下 で の 従業員 の 目標 関 連 職務 へ の 認識 が、 目標 外 職務 の 遂行 に いか なる 影響 を 及ぼ す か を 検討 する。 本 研究 で は、 まず 目標 管理 システム 下 で の 従業員 の 行動 を、 社会的 ジレンマ の 枠組 み から 考察 する。 さらに、 制御 焦点 理論 (Higgins, 1997) に 基づ き、 従業員 が もつ 2 つ の 異なる タイプ の 職務 成果 へ の 認識 が、 目標 外 職務 の 遂行 度 に 及ぼ す 影響 に ついて 仮説 を 立て、 従業員 データ を 用い て 実証 的 な 検証 を 行う。

2. 成果主義人事システム下での目標外職務の遂行

目標 関 連 職務 の 遂行 に インセンティブ が 付与 される 場合、 自己 利益 に 直結 する 目標 関 連 職務 を 行う か、 ある い は 自己 利益 に 直接 結び つか ない が 職場 に 必要 と される 目標 外 職務 を 行う か は、 しばしば 従業員 に とって 困難 な 選択 と なる。 こう した 状況 は、 ゲーム 理論 に おける 社会的 ジレンマ 状況 (Dawes, 1980) として 考える こと が できる (Rob & Zemsky, 2002)。

以下 で は、 社会的 ジレンマ 研究 の 枠組 み から、 目標 外 職務 の 遂行 を 「協力 行動」、 目標 関 連 職務 の 遂行 を 「非協力 行動」と して 分類 する。 従業員 全員 が 手分け して 目標 外 職務 (協力 行動) に 従事 すれば、 全員 が 一定 の コスト (損失) を 負担 する 代わり に、 職場 の 効率 性 や 生産 性 が 向上 し、 全員 が 将来的 に 一定 の 利益 を 享受 する こと が できる。 しか し、 自身 が 職場 の ため に 目標 外 職務 (協力 行動) に 従事 する 一方 で、 他者 が 自己 利益 の ため に 目標 関 連 職務 (非協力 行動) に のみ 従事 する 場合、 自身 が コスト を

負担して、他者のみが利益を高めることになる。逆に、他者が職場のために目標外職務（協力行動）に従事する一方で、自身が自己利益の追求のために目標関連職務（非協力行動）のみに従事すれば、他者がコストを負担して、自己利益は最大化される。しかし、集団内にこのようなフリーライダーが生じると、他者も協力行動を控えるようになるため、ただ乗りは長続きしない（Yamagishi & Cook, 1993）。その結果、従業員全員が目標関連職務のみに従事するようになり、職場や組織全体のパフォーマンスが低下してしまう。

先行研究では、特定の職務へのインセンティブが従業員の利己的傾向を高める効果が、すでに実証されている。Burks, Carpenter, and Goette (2009) は、同じ企業の従業員同士で、二者間の社会的ジレンマである囚人のジレンマゲームを行わせた。その結果、配達作業量に基づく出来高給で働いている従業員は、時給やレベニュー・シェアリング（作業時間の割合に基づく協同組合内の収益分配）で働いている従業員よりも、利己的にふるまうことが明らかとなった。このように、インセンティブの付与された特定の職務の遂行に強く動機づけられた従業員は、自己利益の最大化に強く焦点を当てる一方、組織市民行動をはじめとする目標外職務については、自己利益を損失する行動であると解釈している可能性がある。

従業員が陥る社会的ジレンマには、自己の利益と職場全体の利益との葛藤という2つの側面が含まれている。しかし理論的には、職場のために目標外職務を遂行することが、従業員の自己利益を同時に高める可能性は十分に考えられる。多くの職場組織では、固定的な人間関係の中で相互作用が繰り返されている。ゲーム理論の知見によれば、繰り返しの相互作用が行われる場合、行為者は協力行動を選択することで、相手との相互協力関係を構築し、長期的には非協力行動を選択した場合よりも自己利得を高めることができる（Axelrod, 1984）。また、社会的交換の知見においても、他者に対して協力行動をとる者や（Wedekind & Milinski, 2000）、集団全体の利益となる公共財へ貢献する者は（Milinski, Semmann, & Krambeck, 2002）、集団内での評判が高まり、第三者から協力行動を受ける可能性が高まる。このことは、固定的な人間関係を持つ職場において、特定の二者における直接的な限定交換だけでなく、複数の行為者における間接的な一般交換（Ekeh, 1974）が成立しうることを示唆する。したがって、従業員は他者への手助けや、職場全体で行うべき雑務といった目標外職務を積極的に遂行することで、手助けした相手の従業員だけでなく、その他の従業員からも広く返報され、自己利益を高めることができる。目標外職務の遂行によって、社会的交換を通じた

長期的・間接的な利益の獲得ができるに従業員が認識することは、目標管理システムを円滑に運用するための鍵となるであろう。

以上のことから、従業員が目標外職務を積極的に遂行するか、それとも回避するかは、目標外職務から得られる利得と損失のどちらに焦点を当てやすいかという、個人の心理的要因に関連すると考えられる。そこで本研究では、従業員の目標外職務の遂行度を規定する要因として、制御焦点 (Higgins, 1997) を取り上げる。

3. 目標関連職務への2つの認識と目標外職務の遂行度

目標管理システム下において、従業員は、良い評価や報酬につながる職務成果を達成したいという動機づけとともに、悪い評価による自身の損失や組織からの制裁を回避したいという動機づけをもつと想定される。本研究では、制御焦点理論 (Higgins, 1997) の枠組みに基づいて、目標関連職務に対する従業員の認識を2つに区別し、目標外職務の遂行度との関連を検討する。

制御焦点理論では、人間の快樂追求のモード (様態) を、(1) 利得や報酬に注目し、それらを最大化する方略を取ろうとする促進焦点 (promotion focus) と、(2) 損失や罰に注目し、それらを最小に抑える方略を取ろうとする予防焦点 (prevention focus) の2つに区別する。促進焦点は人間の成長や自己充足への欲求と関連し、予防焦点は安全の維持への欲求と関連しており、各制御焦点のモードは、それぞれの欲求を充足させる認知方略や行動方略を活性化する (Higgins, 1997)。たとえば、促進焦点のモードが優勢な者は、抽象的で大域的な認知処理を行い (Förster & Higgins, 2005)、目標達成に関して長期的な視点を持ち (Pennington & Roese, 2003)、環境の変化を好み (Lieberman, Idson, Camacho, & Higgins, 1999)、リスクテイキング傾向が高く (Crowe & Higgins, 1997)、課題遂行のスピードに優れる (Förster, Higgins, & Bianco, 2003)。こうした特徴は、促進焦点の優勢な者が、損失の可能性よりも、利益の可能性に注目しやすいことを表している。これに対して、予防焦点のモードが優勢な者は、具体的で局所的な認知傾向や、安定した環境への選好を示し、リスク回避傾向が高く、課題遂行の正確さに優れているなど、利益の追求よりも損失の回避に焦点を当てていることが明らかになっている。

従業員が職務成果への動機づけを高める際には、(1) 給与の増加や栄転など、高い職務成果をあげた場合の利得に注目して動機づけを高める場合と、(2) 給与の減少や左遷など、組織に望まれる職務成果を達成できなかった場合の損失に注目して動機づけを高める場合の2つのプロセスが想定される。そこで本研究では、制御焦点理論の枠組みにしたがい、従業員の目標関連職務に対する

認識を，(1) 目標遂行への報酬認知と，(2) 目標達成へのプレッシャーの2つに区別して検討を行う。目標遂行への報酬認知は，「『目標関連職務を遂行することが報酬や利得に結びつく』という促進焦点的な認識」，目標達成へのプレッシャーは，「『目標を達成しないことで罰や損失が生じる』という予防焦点的な認識」と定義する。

利得や報酬への注目と，損失や罰への注目は，いずれも評価対象となる職務目標の達成志向と関連する。したがって，目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーは，いずれも目標関連職務の遂行度を高めると考えられる。しかし，これまで述べてきたように，従業員が目標外職務の遂行をどのように捉えるかは，長期的な利得に注目するか，あるいは短期的な損失に注目するかで大きく異なる。つまり，目標外職務の遂行度については，目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーが個別に異なる影響を及ぼすと考えられる。

促進焦点と関連する目標遂行への報酬認知，および予防焦点と関連する目標達成へのプレッシャーが，目標外職務の遂行に与える影響は，制御適合 (regulatory fit) の理論によって予測できる。制御適合とは，個人が目標を達成するために用いる方法が，制御焦点のモードと適合する際に，動機づけが高まるという理論である (Higgins, 2000)。Freitas and Higgins (2002) の研究では，促進焦点のモードが優勢な者は，利益の獲得を助けるような方略や，価値のあるものを探究するような課題をより楽しんでいった。一方，予防焦点の優勢な者は，損失の回避を助けるような方略や，害悪となるものを検出するような課題をより楽しんでいった。すなわち，促進焦点と予防焦点は，それぞれのモードに適合する課題の遂行時において，課題の「エンジョイメント (enjoyment)」を高め，それを媒介して課題への動機づけを高めるのである。

エンジョイメントとは，空腹や性的不満，身体的快樂のような恒常性欲求を満たすことで生じるポジティブな感情 (pleasure) とは異なり，恒常性の制限のないスポーツや芸術，また刺激的会話などの中で経験するポジティブな感情であり，個人的成長や長期にわたる幸福感を導くものとして定義される (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)。このように，エンジョイメントとは「プラスアルファ」の取り組みに対する快感情であり，より高次の満足感をもたらすものとして理解できる。制御適合の視点から考えると，促進焦点と関連する目標遂行への報酬認知は，目標外職務へのエンジョイメントを高めることで，その遂行度を増大させると考えられる。Freitas and Higgins (2002) は，エンジョイメントが，自身の制御焦点と手段や課題が一致した時に生じる，重要な動機づけの要素であると指摘している。ある行為の遂行が，自身

の求める望ましい結果につながると感じられるとき，行為へのエンジョイメントは高まる (e.g., Harackiewicz & Sansone, 1991)。すでに述べたように，促進焦点は，自身の利益を高める可能性のある，環境の変化への開放性や，長期的な展望，リスクテイキング傾向を高める。したがって，促進焦点と関連する目標遂行への報酬認知は，社会的交換を通じて長期的に自身の利得を高めうる目標外職務に対して制御適合をもたらし，そこから生じるエンジョイメントを媒介して，目標外職務の遂行度を高めると考えられる。

仮説 1 目標遂行への報酬認知は目標外職務へのエンジョイメントを高め，目標外職務へのエンジョイメントは，目標外職務の主観的遂行度 (仮説 1a) および遂行時間割合 (仮説 1b) を高める。

一方，予防焦点と関連する目標達成へのプレッシャーは，目標外職務への時間的資源の圧迫の認知を高めることで，その遂行を抑制すると予測される。従業員が職務の遂行に割り当てることができる時間や労力などの資源には限りがある。予防焦点のモードが優勢な個人は，目標達成へのリスクを避けることに集中し (Crowe & Higgins, 1997)，目標達成までの時間的資源を少なく認知する (Pennington & Roese, 2003)。また，予防焦点に基づく戦略を用いる者は，促進焦点に基づく戦略を用いる者に比べて，目標達成に関連する行動に従事している間の外的な誘惑や障害物に対して強い耐性を持ち，気を散らす要因の多い状況下でも高いパフォーマンスを上げることが示されている (Schaal, 1993; Freitas, Liberman, & Higgins, 2002)。

これらの知見に基づくと，予防焦点の優勢な従業員は，職務目標の達成に対して高い集中力を持ちながら職務に取り組む一方で，職務目標の達成を妨げる要因として目標外職務を認知し，時間的資源の分配を控えることが考えられる。したがって，予防焦点と関連する目標達成へのプレッシャーを認知した従業員は，目標関連職務の遂行のためにその他の職務に割く資源が圧迫されていることを認知し，目標外職務の遂行を減退させることが予測される。

仮説 2 目標達成へのプレッシャーは目標外職務への資源の圧迫の認知を高め，資源の圧迫の認知は目標外職務の主観的遂行度 (仮説 2a) および遂行時間割合 (仮説 2b) を低下させる。

まとめると，本研究では，(1) 目標遂行への報酬認知が，目標外職務へのエンジョイメントを媒介して，目標外職務の遂行度に正の影響を与えるプロセスと，(2) 目標達成へのプレッシャーが，目標外職務への資源の圧迫

の認知を媒介して、目標外職務の遂行度に負の影響を与えるプロセスの2つを想定し、実証的な検討を行う。仮説モデルを Figure 1 に示す。

本研究では、目標管理システムが適用されている組織の従業員を対象に、仮説モデルの検討を行う。また、本研究における目標関連職務は、回答者の所属組織の目標管理システムにおいて、達成すべき目標が明示されている職務とする。

方 法

1. 調査時期

調査は、2012年10月から11月にかけて実施された。

2. 調査対象者・実施方法

本研究では、愛知県内の複数の大学において、心理学の講義を受講する大学生930名に質問紙を配布し、身近な社会人に回答してもらうよう依頼した。質問紙は、回答の謝礼であるボールペンとともに、一部ずつ封筒に入れて配布された。プライバシー保護のため、封筒は回答者自身が厳封するよう依頼した。質問紙は再び学生を通して調査者に返却され、319部の質問紙が回収された。

3. 質問項目

目標管理システムの適用の有無 「あなたの会社、および職場では、一年や半年といった短期での目標設定が、個人ごとに行われますか？（あなた自身が当てはまらない場合は「いいえ」でお答えください。）」という項目に「はい」または「いいえ」で回答を求めた。

労働時間と目標外職務の内容の想起 まず、「1. あなたの1日の勤務時間は、約何時間ですか（休憩は入れないでください）。」という項目で、休憩を除く一日の総労働時間数を尋ねた。次に、「2. 1日の勤務時間のうち、今期の目標の達成のために直接的に必要な仕事についてやす時間は何時間くらいですか（この1週間を振り返り、平均的な時間数をお答えください）。」という項目で、1日あたりの目標関連職務に費やす時間数を尋ねた。時間数は日毎に変動することが想定されるため、過去一週間における平均的な時間数を尋ねた。目標外職務の遂行時間数は、1日の総労働時間数から目標関連職務の遂行時間数を差し引いて算出した。また、目標外職務の遂行度の指標として、一日の総労働時間数に占める目標外職務の遂行時間数の割合（目標外職務の遂行時間割合）を算出した。遂行時間の絶対量ではなく割合を指標として用いるのは、回答者によって総労働時間が異なることの影響を統制するためである。最後に、「3. 2. で記入した時間以外の時間には、どのような仕事を行っていましたか。簡単でかまいませんので、いくつか内容を挙げてください。」

と教示し、目標外職務の内容に関する回答を自由記述で求めた。自由記述の回答欄は3つ設けた。

目標遂行への報酬認知 職務成果によって報酬を獲得することに対する認知を測定するために作成した3項目について、「全く当てはまらない(1点)」から「非常に当てはまる(5点)」までの5件法で回答を求めた。

目標達成へのプレッシャー 職務成果をあげられないことへの恐れやプレッシャーの強さを測定するために作成した3項目について、「全く当てはまらない(1点)」から「非常に当てはまる(5点)」までの5件法で回答を求めた。

目標外職務へのエンジョイメント Kuvaas (2006) の内発的動機づけ尺度を参考に、目標外職務へのエンジョイメントを測定する項目を3項目作成し、「全く当てはまらない(1点)」から「非常に当てはまる(5点)」までの5件法で回答を求めた。

目標外職務への資源の圧迫 従業員の時間や労力といった資源の圧迫を測定するため、独自に作成した4項目について、「全く当てはまらない(1点)」から「非常に当てはまる(5点)」までの5件法で回答を求めた。

目標外職務および目標関連職務の主観的遂行度 Kuvaas (2006) の自己評価式パフォーマンス尺度を日本語訳して用いた。その際、「…するつもりである」といった意図を表す項目を除外し、「…をしている」といった実際の行動を示す項目を用いることで、回答者の実際の遂行度に自己評価をなるべく近づけるようにした。回答者は、先に自由記述で想起した目標外職務の一覧を参照しながら、目標外職務の遂行度に関する4項目に回答した。また、目標外職務と目標関連職務の遂行度との関連を確認するため、目標関連職務の主観的遂行度についても同様の4項目で尋ねた。いずれも、「全く当てはまらない(1点)」から「非常に当てはまる(5点)」までの5件法で回答を求めた。主観的遂行度の指標には、4項目の平均得点を用いた。

デモグラフィック変数 年齢、性別、勤続年数、業種、職種、週あたりの就労時間を尋ねた。

なお、本研究で用いた上記の心理変数については、項目番号と項目内容の一覧を Table 1 に示す。

結 果

1. 回答者の属性

回収された319名のデータのうち、14名(全体の4.4%)のデータには連続同一回答など不適切な点がみられたため、分析から除外した。残りの305名のデータのうち、回答者に目標管理システムが適用されていたデータは

189名分（適切な回答からなるデータの62.0%）であった。本研究では、さらに目標外職務の内容について明確な記述のあったデータ112名分（目標管理システムを適用されている回答者の59.3%、全回収数の35.1%）を最終的に分析対象とした¹。なお、目標管理システムを適用されているが、目標外職務を記述しなかった回答者（ $n = 78$ ）は、勤務時間平均8.8時間のうち、目標関連職務の遂行に平均7.9時間を費やしており、目標外職務の遂行に費やす時間が極端に少なかったために、内容を想起できなかったと考えられる。回答者の属性をTable 2に示す。平均年齢は45.5歳（ $SD = 11.0$ ）、勤続年数は平均21.1年（ $SD = 12.2$ ）、1週間当たりの合計就労時間は44.5時間（ $SD = 11.5$ ）であった。

サンプルの特徴としては、一日の平均就労時間は9.2時間（ $SD = 1.7$ ）で、一日当たり平均4.8時間（ $SD = 2.8$ ）が目標外職務に費やされていた。また、目標外職務の内容に関しては、データ入力や連絡業務などの単純事務作業（45件）、部下や後輩の指導・監督（21件）、同僚のフォローや相談に乗るなどの援助（21件）、会議・ミーティング（21件）、掃除や機器トラブル対処などの環境整備（18件）に関する記述が多くみられた。

主な変数の記述統計量および相関係数をTable 3に示す。なお、年齢、勤続年数、週あたりの就労時間などのデモグラフィック変数は、下記のいずれの変数とも有意な相関を示さなかったため、以降の分析では用いない。

目標遂行への報酬認知、目標達成へのプレッシャー、目標外職務へのエンジョイメント、および目標外職務への資源の圧迫は、それぞれの概念を構成すると想定される測定項目間で強い相関を示した（ $r_s = .55 - .79$ ）。また、目標外職務の主観的遂行度および遂行時間割合が、サンプルの属性によって異なるかを検討したところ、性別、職種、雇用形態、職位による有意な差はみられなかった（ $F_s < 1.59$ ）。

目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーは、たがいの概念を構成する測定項目間において、無相関から弱い正の相関を示していた（ $r_s = -.09 - .25$ ）。このことから、これらの構成概念はほぼ独立の関係にあると考えられる。先行研究においては、促進焦点と予防焦点は相互に無相関から中程度の正の相関を示している（Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002; 尾崎・唐沢, 2011）。本研究の結果は、制御焦点に関する従来の知見に合致するものである。なお、目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーの測定項目は、目標関連職務の主観的遂行度とおおむね弱い正の相関を示した。このことは、目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーが、いずれも目標関連職務への動機づけを高めるような認識

として機能していることを示している。

2. 仮説モデルの検討

仮説モデルを検討するため、構造方程式モデリングを用いて、目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーが目標外職務の主観的遂行度および遂行時間割合に与える影響を検証した (Figure 2)。適合度指標はいずれも十分な値を示し、データに対するモデルの当てはまりは良好であった。

次に、本研究の2つの仮説を検討するため、ブートストラップ法を用いた間接効果の検定を行った。その結果、目標遂行への報酬認知は、目標外職務へのエンジョイメントを媒介して、目標外職務の主観的遂行度を高めていた (間接効果 = .126, 95%CI [.031, .249], $p = .019$)。したがって、仮説 1a は支持された。しかし、目標遂行への報酬認知から、目標外職務の遂行時間割合に対する間接効果は有意ではなかった (間接効果 = .047, 95%CI [-.025, .141], $p = .288$)。したがって、仮説 1b は支持されなかった。

また、目標達成へのプレッシャーから、目標外職務の主観的遂行度に対する間接効果は有意ではなかった (間接効果 = -.017, 95%CI [-.103, .031], $p = .486$)。したがって、仮説 2a は支持されなかった。一方、目標達成へのプレッシャーは、目標外職務への資源の圧迫を媒介して、目標外職務の遂行時間割合を低めた (間接効果 = -.118, 95%CI [-.217, -.049], $p = .003$)。したがって、仮説 2b は支持された²。

考 察

1. 本研究の結果の概略

本研究では、制御焦点理論 (Higgins, 1997) に基づき、従業員の職務成果への動機づけを、報酬や利得の獲得に注目する促進焦点の側面と、罰や損失の回避に注目する予防焦点の側面に区別し、異なる2つの動機づけが目標外職務の遂行に与える影響を比較検討した。構造方程式モデリングによる分析の結果、促進焦点と関連する目標遂行への報酬認知は、目標外職務へのエンジョイメントを媒介して、目標外職務の主観的遂行度を増大させることが示された。一方で、予防焦点と関連する目標達成へのプレッシャーは、目標外職務への資源の圧迫の認知を媒介して、目標外職務に割く時間割合を減少させることが示された。これらの結果は仮説 1a, 2b を支持するものであり、職務成果への2つの動機づけが、目標外職務の遂行に対照的な影響をもたらすことを示唆する。これに対して、仮説 1b, 2a は支持されず、目標遂行への報酬認知が目標外職務の遂行時間割合を減少させる効果、およ

び目標達成へのプレッシャーが目標外職務の主観的遂行度を低下させる効果は有意ではなかった。

2. 成果の報酬認知とプレッシャーが目標外職務の遂行に及ぼす影響

回答者が記述した目標外職務の内容を補足的に分析したところ、「部下や同僚の援助」、「職場の環境整備」など、組織市民行動としての側面をもつ職務が多く含まれていた。他者や職場全体への貢献を行う従業員は、将来的に職場内の他者から幅広く貢献を受けることができる (Milinski, Semmann, & Krambeck, 2002; Wedekind & Milinski, 2000)。したがって、目標遂行への報酬認知によって、従業員は他者や職場に貢献することのコストよりも、将来的に他者から受けとることのできる利益に注目するようになり、その結果として現時点での目標外職務の遂行度を増大させたと考えられる。

一方、予測に反して、目標遂行への報酬認知は目標外職務の遂行時間割合と明確な関連を示さなかった。これは、目標遂行への報酬認知が、目標関連職務と目標外職務への動機づけをともに高めるためと考えられる。実際、目標遂行への報酬認知は、目標外職務だけでなく、目標関連職務の主観的遂行度とも正の相関を示した。このことは、目標遂行への報酬認知の高まりが、目標外職務の遂行のみならず、目標関連職務の遂行も同時に増大させることを示している。

また、目標達成へのプレッシャーは、目標外職務への資源の圧迫を媒介して、目標外職務の遂行時間割合を減少させた。目標達成へのプレッシャーは、従業員の時間や労力といった有限の資源を目標外職務に割くことに対するリスク認知を高め、時間資源を目標関連職務に優先的に割くように動機づける役割を持つと考えられる。

予測と異なり、目標達成へのプレッシャーは目標外職務の主観的遂行度を低下させていなかった。このことから、目標達成へのプレッシャーを強く感じている従業員は、目標外職務の遂行時間を実際レベルで実際に減少させるものの、自身の目標外職務の遂行が不十分であると認識していない可能性がある。つまり、こうした従業員は、目標外職務の遂行をあらかじめ控えるというよりは、目標外職務を遂行する際のコストとなる資源の圧迫に注目し、職場において「これ以上は目標外職務を行うことはできない」と判断する傾向が強く、結果として目標外職務に割く時間の割合を減少させているのであろう。

3. 本研究の示唆

近年、日本企業において導入が進む成果主義人事システムは、目標管理システムをはじめとした評価システムを必然的に内包する。そのため、本研究の知見は、成果主義人事システムを効果的に運用するための重要な示唆

を与えると考えられる。本研究は、職務成果に対する報酬を従業員に認知させ、利得の最大化へと動機づけることで、目標外職務の遂行を促進できる可能性を示唆したといえる。従来、成果主義人事システムによって喚起される従業員の動機づけは単次元で扱われ、目標外職務への動機づけとトレードオフの関係にあると考えられていた (e.g., Wright, George, Farnsworth, & McMahan, 1993)。しかし、制御焦点理論において指摘されるように、職務成果への動機づけは、報酬の獲得に基づく動機づけと、罰の回避に基づく動機づけの二次元でとらえることができる。本研究の結果は、組織における成果主義人事システムの効用を考える際、低い職務成果しか挙げられなかった従業員を罰するという側面ではなく、むしろ高い職務成果を挙げた従業員に報いるという側面を強調することで、システムの導入が組織の生産性を向上できる可能性を示すものである。

4. 本研究の限界と展望

一方で、本研究にはいくつかの問題点が残されている。まず、本研究では従業員の制御焦点を直接測定していない。本研究は、目標管理システム下における従業員の動機づけの影響を明らかにするという観点から、従業員の目標関連職務への認識を制御焦点理論に基づいて分類し、それぞれが目標外職務の遂行に及ぼす影響を検討した。しかし、成果主義人事システムを含むさまざまな組織の取り組みが、従業員の自己制御システムそのものに影響を与える可能性も十分に考えられる。今後は、従業員の制御焦点を直接測定し、組織内での職務遂行との関連を検討する必要がある。また、本研究では、目標外職務を遂行することによる間接的利益の認識を、直接測定していない。今後は、目標達成への報酬認知が、目標外職務の遂行に付随する間接的利益の認識を高めることを実証する必要がある。同時に、本研究は調査研究であるため、影響プロセスの因果関係が逆向きや双方向のものである可能性を否定することはできない。同時に、従業員の職務全体への動機づけの高さや、個人のパーソナリティといった第3の変数が、影響プロセスを取り持っている可能性も考えられる。この可能性を排除するには、実験やフィールド研究といった手続きを用いて、同様の影響プロセスを確証する必要があるだろう。

次に、本研究のサンプルの偏りの問題について述べる。本研究で分析対象としたサンプルは、平均年齢が45.5歳とやや高く、大部分を正規雇用の従業員が占めた。したがって、新入社員を含む若年の従業員や、非正規雇用の従業員において、本研究の知見を一般化できるかについては、慎重に検討する必要がある。特に非正規雇用の従業員は、組織への存続的コミットメントが正規雇用の従

業員よりも弱く（松山，2010），職場での長期的な社会的交換関係についてあまり考慮しないと考えられるため，目標遂行への報酬認知が目標外職務の遂行を促進する効果が弱まる可能性がある。今後は，より幅広い年代層や，雇用形態・職種の異なるサンプルを分析に含め，本研究の仮説を検討する必要がある。また，本研究では目標関連職務と目標外職務を明白に区別して回答者に想起してもらうため，目標外職務の具体的な内容について自由記述で回答を求めた。しかし，目標管理システムが適用されている回答者のうち，約4割の回答者は目標外職務をほとんど行っておらず，その具体的な内容を記述しなかった。本研究では，こうした回答者を分析から除外したため，本研究の知見は，ある程度の目標外職務を行っている従業員において得られたものであるといえる。そのため，目標外職務をほとんど，もしくはまったく行わない従業員に対する，本研究の知見の適用可能性については，熟慮する必要がある。

また，本研究のサンプルは，全員が目標管理システムの適用下にあった。しかし，このことは必ずしもサンプルが成果主義人事システムの適用下にあることを意味しない。したがって，本研究の知見はあくまで目標管理システム下における従業員の行動を示すものであり，成果主義人事システムが従業員に与える影響を示すものとして位置づけることはできない点に留意する必要がある。とくに，Burks et al. (2009) の実験のサンプルのように，すべての給与が職務成果に依存する従業員に対して，本研究の知見を適用することには，慎重になるべきである。

最後に，目標外職務の測定に関する問題について述べる。本研究では，回答者の勤務時間のうち，目標関連職務の遂行時間を差し引き，目標外職務の遂行時間を算出した。しかし，こうした時間のすべてを，回答者が目標外職務に費やしたという保証はない。また，本研究では，目標管理システム内と言及されていない職務をすべて目標外職務として位置づけた。しかし，従業員の所属する組織によっては，目標管理システムで設定された目標の達成度のみが評価されるわけではない。たとえば，Mackenzie, Podsakoff, and Fetter (1991) が指摘したように，実質的には組織市民行動のような目標外職務が評価に大きく反映されているような組織も考えられる。こうした組織では，目標外職務は目標関連職務の特徴も併せ持つため，これらの2つの職務の境界は明確でない。しかしその一方で，成果主義人事システムの中心をなすのは，目標管理，評価基準の公開，評価のフィードバックである（古川，2010）。この点からも，目標管理システムにおいて設定された目標に関わる職務は，従業員の評価に直結する職務であると考えてよいだろう。ただし，本

研究で得られた知見をより精緻化するためには，調査対象となる職場や組織の公的な評価基準，評価の実情などを明らかにした上で，目標外職務を厳密に定義し，綿密なフィールド研究を行う必要がある。

引用文献

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Becton, J.B., Giles, W.F., & Schuraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*, **30**, 494-514.
- Burks, S., Carpenter, J., & Goette, L. (2009). Performance pay and worker cooperation: Evidence from an artefactual field experiment. *Journal of Economic Behavior & organization*, **70**, 458-469.
- Crowe, E. & Higgins, E.T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Making*, **69**, 117-132.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, **31**, 169-193.
- Deckop, J.R., Mangel, R., & Cirka, C.C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, **42**, 420-428.
- Ekeh, P. P. (1974). *Social exchange theory: The two traditions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Förster, J. & Higgins, E.T. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *Psychological Science*, **16**, 631-636.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **90**, 148-164.
- Freitas, A. L., & Higgins, E. T. (2002). Enjoying goal-directed action: The role of regulatory fit. *Psychological Science*, **13**, 1-6.
- Freitas, A. L., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2002). Regulatory fit and resisting temptation during goal pursuit. *Journal of Experimental Social Psychology*, **38**, 291-298.
- 古川久敬・池田 浩・柳澤さおり (2010). 人的資源マネジメント―「意識化」による組織能力の向上 白桃書房
- 玄田有史 (2008). 内部労働市場下位層としての非正規経済研究, **59**, 340-356.
- Harackiewicz, J.M., & Sansone, C. (1991). Goals and intrinsic motivation: You can get there from here.

- Advances in Motivation and Achievement*, **7**, 21-49.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, **52**, 1280-1300.
- Higgins, E.T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, **55**, 1217-1230.
- 城 繁幸 (2004). 内側から見た富士通「成果主義」の崩壊 光文社
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, While hoping for B. *The Academy of Management Journal*, **18**, 769-783.
- 厚生労働省 (2007). 平成 19 年就労条件総合調査 厚生労働省
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organization Behavior*, **27**, 365-385.
- Lieberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, **77**, 1135.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of personality and social psychology*, **83**, 854.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **50**, 123-150.
- 松山一紀 (2010). 非正規労働者の職務態度とメンタルヘルス 経営行動科学, **23**, 107-121.
- Milinski, M., Semmann, D., & Krambeck, H. (2002). Reputation helps solve the 'tragedy of the commons'. *Nature*, **415**, 424-426.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 尾崎由佳・唐沢かおり (2011). 自己に対する評価と接近回避志向の関係性: 制御焦点理論に基づく検討 心理学研究, **82**, 450-458.
- Pennington, G.L. & Roese, N.J. (2003). Regulatory focus and temporal distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, **39**, 563-576.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, **10**, 133-151.

- Rob, R., & Zemsky, P. (2002). Social capital, corporate culture, and incentive intensity. *RAND Journal of Economics*, **33**, 243-257.
- 産業能率大学総合研究所 (2003). 日本企業の人材戦略と成果主義の行方 総合研究所リサーチペーパー, **17**.
- Schaal, B. (1993). *Impulskontrolle: Wie Vorsätze beherrschtes Handeln erleichtern* [Impulse control: How implementation intentions facilitate controlled behavior]. Unpublished master's thesis, Ludwigs-Maximilians-Universität, München.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American psychologist*, **55**, 5-14.
- 高橋伸夫 (2004). 虚妄の成果主義 日経 BP 社
- 武石恵美子 (2003). 非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理 日本労務学会誌, **5**, 2-11.
- Wedekind, C. & Milinski, M. (2000). Cooperation through image scoring in humans. *Science*, **288**, 850-852.
- Wright, P.M., George, J.M., Farnsworth, S.R., & McMahan, G.C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effect of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal Applied Psychology*, **78**, 374-381.
- Yamagishi, T. & Cook, K.S. (1993). Generalized Exchange and Social Dilemmas. *Social Psychology Quarterly*, **56**, 235-248.

脚 注

1. 本研究では、非正規雇用者を分析の対象に含めている。近年、非正規雇用者の「基幹化」、すなわち専門業務や管理業務など、正社員と同様の業務を委託されるケースが増えている（武石、2003）。また、非正規雇用者は正規雇用社員との相互作用が多いほど、賞与や昇給の機会が増えたり、仕事のやりがいを感じたりしていることが指摘されている（玄田、2008）。これらの知見は、非正規雇用者もまた、正規雇用社員と同様に、複雑な仕事体系の中で他者と協力し合い、それによってよりよい処遇を獲得できる可能性があることを示している。
2. 同様に、構造方程式モデリングを用いて、目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーが目標関連職務の主観的遂行度と遂行時間割合に与える影響を検討した（ $\chi^2 = 20.57$, $df = 17$, $p = .246$, $CFI = .953$, $RMSEA = .043$ ）。その結果、目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーは、ともに目標関連職務の主観的遂行度に正の影響を与えた（順に $\beta = 35$, $p < .001$; $\beta = 23$, $p < .05$ ）一方で、遂行時間割合には影響を与えなかった（順に $\beta = 09$, $n.s.$; $\beta = 13$, $n.s.$ ）。目標外職務に関する本研究の結果と考え合わせると、目標遂行への報酬認知は目標関連職務と目標外職務の双方の主観的遂行度を増大させたが、目標達成へのプレッシャーは目標関連職務の主観的遂行度のみを増大させたといえる。

Table 1 尺度項目一覧

構成概念	項目番号	項目文
目標遂行への報酬認知	q1	目標のために努力することは、よりよい報酬に結びつく。
	q2	目標のために努力すれば、よりよく報いられる。
	q3	目標の為に努力次第で、よりよい処遇を受けられる。
目標達成へのプレッシャー	q4	目標の達成に関して、プレッシャーを感じる。
	q5	目標の達成に関して、悪い評価を受けるのがこわい。
	q6	目標の達成に関して、重圧を感じる。
目標外職務へのエンジョイメント	q7	私が目標職務以外の仕事*において取り組んでいる課題は楽しい。
	q8	目標職務以外の仕事*はあまりに面白いので、それ自体がモチベーションになっている。
	q9	職場でやる目標職務以外の仕事*自体が私にとって重要なやる気の源である。
目標外職務への資源の圧迫	q10	目標職務*を行うのに忙しくて、それ以外のことをやる時間がない。
	q11	目標職務*のことを考えると、他の仕事が手につかない。
	q12	目標職務*に時間を取られて、他のやりたい仕事ができない。
	q13	目標職務*を遂行するのに疲れてしまって、他の仕事をやる余裕がない。
目標外職務の主観的遂行度	q14	目標職務以外の仕事*について、私はまずまずのレベル以上の仕事をしている。
	q15	目標職務以外の仕事*について、私は期待されている以上の仕事をしている。
	q16	私は目標職務以外の仕事*に特別な努力を注いでいる。
	q17	私は意図的に、目標職務以外の仕事*を遂行するのに多大な努力を費やしている。
目標関連職務の主観的遂行度	q18	目標職務*について、私はまずまずのレベル以上の仕事をしている。
	q19	目標職務*について、私は期待されている以上の仕事をしている。
	q20	私は目標職務*に特別な努力を注いでいる。
	q21	私は意図的に、目標職務*を遂行するのに多大な努力を費やしている。

*質問紙では、回答上の便宜を考慮し、目標関連職務を「目標職務」、目標外職務を「目標職務以外の仕事」と言い換えている。

Table 2 回答者属性

属性名	各属性度数
性別	男性87名，女性24名，不明1名
業種	建設業7名，製造業40名，運輸・郵便業3名，卸売業・小売業13名， 宿泊業・飲食・娯楽サービス業6名，教育・学習支援業3名， 医療・福祉11名，公務9名，その他15名，不明5名
職種	専門・技術職34名，事務職21名，営業職13名，販売・サービス職13名， 医療・福祉職8名，製造・運輸・作業職14名，教育職2名，その他3名， 不明4名
雇用形態	正社員99名，パート・アルバイト5名，契約社員3名，派遣社員1名， 不明4名
職位	一般社員66名，係長級25名，課長級12名，部長級5名，不明4名

Table 3 主な変数の平均値と標準偏差および変数間の相関係数

変数名	M (SD)	1			2			3			4				5	6
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13		
1 目標遂行への報酬認知 ($\alpha = .89$)	q1	3.02 (1.11)														
	q2	3.07 (0.97)	.71 ***													
	q3	2.96 (1.03)	.71 ***	.79 ***												
2 目標達成へのプレッシャー ($\alpha = .86$)	q4	3.42 (1.13)	.13	.12	.25 **											
	q5	2.88 (1.10)	-.04	-.09	.07	.55 ***										
	q6	3.12 (1.09)	.00	-.04	.12	.75 ***	.72 ***									
3 目標外職務へのエンジョイメント ($\alpha = .85$)	q7	2.76 (1.02)	.15	.23 *	.24 *	-.08	-.04	-.05								
	q8	2.46 (1.07)	.23 *	.21 *	.26 **	-.15	-.02	-.09	.63 ***							
	q9	2.48 (1.03)	.28 **	.26 **	.31 ***	-.12	-.08	-.14	.60 ***	.74 ***						
4 目標外職務への資源の圧迫 ($\alpha = .90$)	q10	2.63 (1.04)	.22 *	.04	.19 *	-.16	.23 *	.23 *	-.02	-.10	-.03					
	q11	2.35 (0.96)	.13	.00	.11	.37 ***	.21 *	.32 ***	-.21 *	-.21 *	-.17	.62 ***				
	q12	2.37 (1.06)	.14	-.02	.09	.15	.22 *	.23 *	-.08	-.06	-.01	.72 ***	.72 ***			
	q13	2.30 (1.06)	.13	-.07	.15	.25 **	.32 ***	.35 ***	-.12	-.06	-.05	.70 ***	.67 ***	.77 ***		
5 目標外職務の主観的遂行度 ($\alpha = .83$)	3.25 (0.80)	.19 *	.14	.17	-.03	-.03	-.08	.24 *	.35 ***	.29 **	-.01	-.07	-.05	-.15		
6 目標関連職務の主観的遂行度 ($\alpha = .86$)	3.43 (0.70)	.35 ***	.28 **	.29 **	.17 †	.09	.22 *	-.01	.13	.09	.07	.04	-.12	.00	.31 ***	
7 目標外職務の遂行時間割合	0.51 (0.25)	-.10	-.04	-.02	-.03	-.10	-.10	.17	.18	.09	-.32 ***	-.30 **	-.35 ***	-.28 **	.06	-.10

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

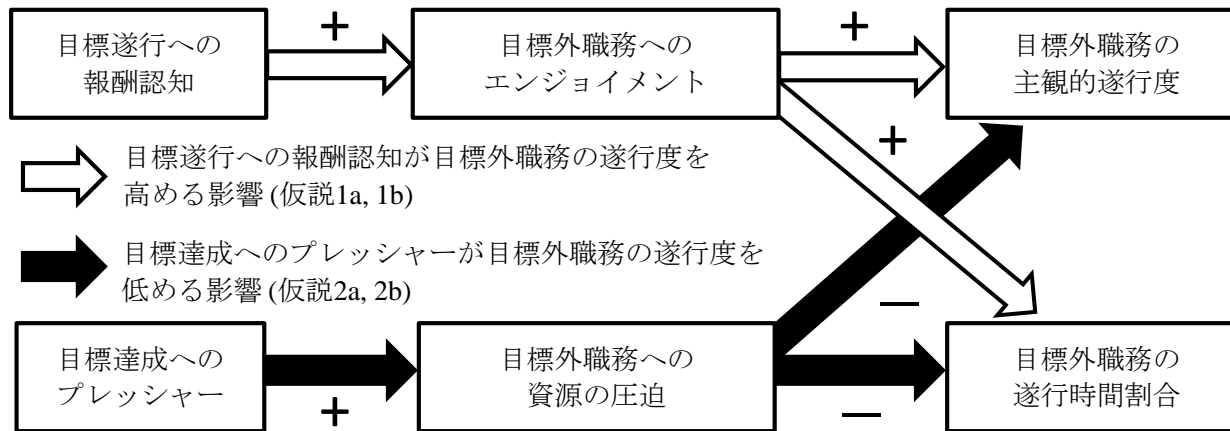
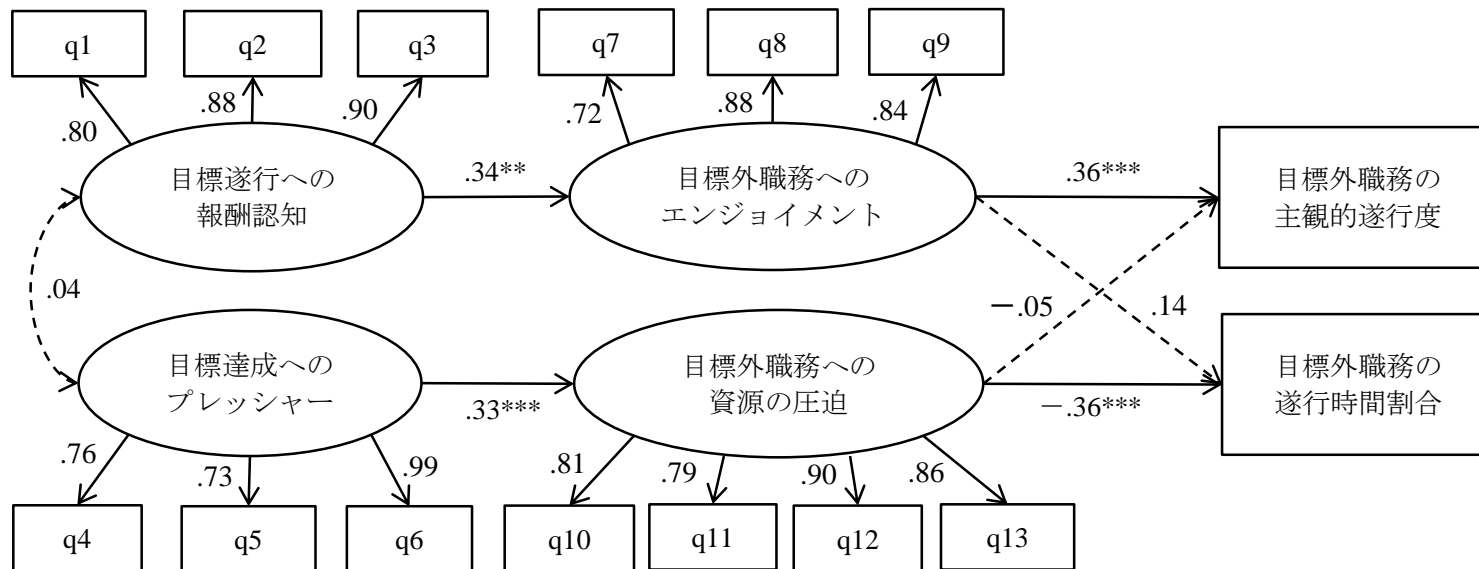


Figure 1 目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーが目標外職務の遂行度に与える影響の仮説モデル



$\chi^2 = 107.2, df = 85, p = .052, CFI = .974, RMSEA = .049$

パスに付した数値は標準回帰係数を示す。** $p < .01$, *** $p < .001$

(有意でないパスを破線で示す。なお因子から各項目へのパスは全て0.1%水準で有意である)

Figure 2 目標遂行への報酬認知と目標達成へのプレッシャーが目標外職務の遂行度に与える影響

謝 辞

本論文を執筆するにあたり、五十嵐祐先生（名古屋大学大学院教育発達科学研究科）にご指導・ご助言を賜りました。また、平島太郎氏（名古屋大学大学院教育発達科学研究科）に貴重なご指摘を賜りました。心より感謝申し上げます。