

ピアボーナス導入によるワークモチベーションと組織市民行動への影響

今田隆人^a 下川詩乃^b 野間碧^c

要約

本稿の目的は、ピアボーナスが仕事に対するモチベーションや職場における組織市民行動に与える影響について検討することである。今後、労働人口が減少していくと予想される日本において、1人当たりの生産性を向上させることが重要視されているが、生産性の向上要因としてモチベーションや組織市民行動が挙げられている。本研究では、近年日本の企業でも取り入れられつつあるピアボーナスという仕組みを用い、モチベーションの増加や組織市民行動が促進されるかについてサーベイ実験を行い、検証した。その結果、ピアボーナスはモチベーションの増加と組織市民行動の促進に効果があることがわかった。また、ピアボーナスがモチベーションと組織市民行動に与える効果量を測定したところ、モチベーションよりも組織市民行動に対して効果的にはたらくことがわかった。本研究は、ピアボーナスという新たな仕組みの有効性に示唆を与える。

JEL 分類番号: J33, M52, M54

キーワード: 生産性, ピアボーナス, ワークモチベーション, 組織市民行動, 人事評価制度

^a 今田隆人 同志社大学商学部 tagulabo@gmail.com

^b 下川詩乃 同志社大学商学部

^c 野間碧 同志社大学商学部

1. イントロダクション

1.1 研究の背景

日本では生産性の向上が課題となっている。日本生産性本部(2020)によると、1人当たりの労働生産性は OECD 加盟 37 か国中 26 位であり、低い水準である。また、今後、日本の労働生産人口は減少すると予想されており、1人当たりの生産性を向上させることが日本の課題である。

生産性を向上させる要因としてモチベーションがある。PRESIDENTOnline(2017)によると、「やる気溢れる」社員は、ただ単に「満足している」社員に比べて 2.3 倍ものパフォーマンスを発揮し、さらに、「当事者意識のある」社員よりも 90%以上生産性が高いことが調査で明らかになった。

生産性を向上させるもう一つの要因として組織市民行動(Organizational Citizenship Behavior; 以下 OCB とする)がある。Organ et al. (2006)は、OCB とは、「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率のおよび友好的機能を促進する個人的行動」と定義づけている。また、藤澤(2017)では、OCB は、従業員が命令をされなくても自主的に行動し、組織の効率性や有効性を高めるとしている。

1.2 ピアボーナス

生産性の向上要因の二点に関し、野々原・戸梶(2003)は、自分の仕事の結果を人々に感謝されること、また、その行動結果に対する評価がワークモチベーション促進に影響することを明らかにした。また、西田(1997)は、OCB が、任意的行動としての側面だけではなく、その行動が他者から評価されるという意識のもとで為される行動としての側面も有しており、OCB を自分自身の評価に含まれる基本的な仕事の一部として捉える人もいると結論づけた。これらの先行研究から、他者から感謝や評価を受けることが、社員のワークモチベーションと OCB に影響を与えるのではないかと考え、ピアボーナスに注目した。ピアボーナスとは、社員同士が「貢献に対する賞賛のメッセージ」と「少額のインセンティブ」を送り合う仕組みである。従来のボーナス制度のように、上司が社員の成果を評価して賞与金を決定する方法とは異なり、ピアボーナスは社員同士が互いに働きを評価し、実質的に報酬金をやり取りする革新的な仕組みである。しかし、現状では社員の評価制度においてピアボーナスという仕組みは浸透しておらず、ピアボーナスが社員のワークモチベーションや OCB にどのような影響を与えているかについての調査はほとんど為されていない。

1.3 仮説

以上の議論をもとに、本研究では以下の二つの仮説を立て、サーベイ実験で検証する。

仮説1 ピアボーナスによって、ワークモチベーションが高まる

仮説2 ピアボーナスによって、OCB が促進される

2. 調査方法

2.1 目的

本研究では、ピアボーナスの導入が人々のワークモチベーションやOCBに影響を与えているかについて検討する。

2.2 被験者

実験実施期間は、2021年9月3日から2021年9月8日、全被験者から就業経験の有無に関する質問に対して「なし」と回答した者を除き、最終的なサンプルサイズは118となった。被験者の年齢は18歳から50歳、平均年齢は23.64歳(SD=8.69歳)、男性49名、女性69名であった。

2.3 実験デザイン

本研究では、被験者内実験を行い、ピアボーナス導入前後のワークモチベーションとOCBの大きさに差があるのかを確かめる。実験は、web調査サイトGoogle Formsを用いて行った。場面想定法を用い、被験者はある企業で働いているという状況を想定したうえで、自身のワークモチベーションやOCBについての質問に回答した。

2.4 測定

シナリオ読後の質問では、ワークモチベーションやOCB、ピアボーナス制度に対する印象、お金に対する態度と価値志向を測る質問を行った。これらの質問は、「1: 全くそう思わない」から「6: とてもそう思う」までの6件法で回答するものであった。質問項目の文言は、池田・森永(2017)田中(2017)原岡(2006)を参考にした。その他、就業経験の有無についての質問も行った。

3. 結果

ピアボーナス導入前後のワークモチベーション、OCBの記述統計を表1に示す。

表1 ピアボーナス導入前後のワークモチベーションとOCBの記述統計

	平均値	中央値	標準偏差	サンプルサイズ
ピアボーナス導入前：ワークモチベーション	4.77	4.85	0.78	118
ピアボーナス導入後：ワークモチベーション	4.93	4.93	0.85	118
ピアボーナス導入前：OCB	4.29	4.38	0.94	118
ピアボーナス導入後：OCB	4.84	4.89	0.92	118

以上、四つの項目についてシャピロウィルク検定を行った結果、いずれの項目についても $p < 0.05$ となり、正規分布に従わないことがわかった。次に、ワークモチベーション及びOCBに、ピアボーナス導入前後で差があるか確かめるため、ウィルコクソンの符号順位検定を行った。その結果を表2に示す。ピアボーナス導入前後のワークモチベーションで有意差が見られ、ピアボナ

ス導入前後の OCB でも有意差が見られた。よって、仮説 1 と仮説 2 の両方が支持された。さらに、我々は男性と女性に分けてウィルコクソンの符号付順位検定を行った。男性のピアボーナス導入前後のワークモチベーション及び OCB で有意差が見られ、女性においても有意差が見られた。

次に、ピアボーナスがワークモチベーションや OCB にどれほど影響を与えているかを調べるために効果量を測定した。効果量の目安は水本・竹内(2008)を参考にした。ピアボーナス導入前後のワークモチベーションの効果量が 0.30, OCB の効果量が 0.65 となった。以上の結果より、ピアボーナスは OCB に、より効果的に作用することがわかった。また、男性と女性に分けた場合の効果量を測定した結果、男性女性ともにピアボーナスが OCB に効果的に作用し、特に男性に効果があることがわかった。

表2 ウィルコクソンの符号順位検定(小数点第三位を四捨五入)

			サンプルサイズ	効果量
男性	ワークモチベーション	Z=-3.40 p<0.01***	118	0.30(中)
	OCB	Z=-7.31 p<0.01***	118	0.65(大)
	ワークモチベーション	Z=-2.91 p<0.01***	49	0.26(小)
	OCB	Z=-5.81 p<0.01***	49	0.52(大)
女性	ワークモチベーション	Z=-2.11 p=0.03**	69	0.19(小)
	OCB	Z=-4.71 p<0.01***	69	0.42(中)

※ **は5%有意水準, ***は1%有意水準を示す。

続いて、お金に対する態度についての平均値とピアボーナス導入によるワークモチベーション、OCB の増加量について、相関関係を調べた。結果は、ワークモチベーションが 0.12, OCB が -0.64 であり、お金に対する態度と OCB の間に負の相関が見られた。

そこで、お金に対する態度についての平均値と OCB の増加量を用いて単回帰分析を行った。回帰モデルは以下に示す通りである。

$$OCB_i = \alpha_i + \beta_1 moneyattitude_i + \varepsilon_i, (1)$$

被説明変数 OCB_i は、ピアボーナス導入前後の OCB の平均値の差である。説明変数 $moneyattitude_i$ は、お金に対する態度の平均値である。結果を表3に示す。

表3 単回帰分析

被説明変数	
OCB_i	
定数項	0.97*** (0.13)
$moneyattitude_i$	-0.29*** (0.03)
<i>R</i> - square	0.43
サンプルサイズ	118

※()は標準誤差を示す。また, ***は1%有意水準を示す。

説明変数 $moneyattitude_i$ は 1%水準で有意であった。したがって、お金に対する態度は OCB に負の影響を与えることが推定される。

4. 考察

以上の結果から、仮説1、仮説2の両方が支持された。また、ピアボーナスはワークモチベーションより OCB に効果があることがわかった。表1を見ると、ピアボーナス導入前後のワークモチベーションの平均の差が 0.14、OCB の平均の差が 0.57 であり、OCB の差のほうが大きい。本研究では、ピアボーナス導入前後の差を分析したため、差が大きい OCB の効果量が大きくなったのではないかと考えられる。

また、男性と女性に分けた場合の効果量では、ワークモチベーションは男性と女性でほぼ同じ効果量であったが、OCB では男性のほうが効果量が大きかった。しかし、今回のサーベイ実験ではサンプルサイズが男性 49、女性 69 であり、年齢層に偏りがある。サンプルサイズを大きくし、幅広い年齢層に調査を行うことで、結果が異なる可能性があるため、今後さらなる研究が必要であると考えられる。

さらに、お金に対する態度と OCB に負の相関関係が見られたことから、お金に強く反応する人は、OCB に対して消極的な姿勢を取る傾向があると考えられる。この背景として、お金に強く反応する人が、「組織市民行動をとることで得られる報酬」と「与えられた業務を遂行することで得られる報酬」を考慮した結果、その行動に対するリターンの大きさの違いから、OCB よりも業務遂行を重視しようとする心理がはたらいたのではないかと考えられる。

5. 研究の限界と今後の展望

本研究の限界として、以下の点が挙げられる。

本研究は、仮想シナリオを用いたサーベイ実験により結果を得ており、得られた結果が実際のピアボーナス導入下での意識や行動とは異なる可能性がある。現実には、ピアボーナスが導入された状況において、自主的に他の従業員を手助けする行動を起こしても、必ず他の従業員から評価されるとは言えない。むしろ評価されないことにより、ワークモチベーションが低下することや、OCB を起こすことに対して消極的な姿勢をとることが予想される。本研究の仮想シナリオには、回答者の OCB が他の従業員から適切に評価されない可能性があることについての言及が無かったため、得られた結果と実際のピアボーナス導入下での行動には相違がある可能性がある。

また、今後の展望としては、以下の二点が挙げられる。

一点目は、ピアボーナスの効果を生む要因についてである。ピアボーナスは、「貢献に対する賞賛のメッセージ」と「少額のインセンティブ」を送り合う仕組みであり、本研究はこの前提を踏まえた

シナリオに基づき、調査を行った。今後、メッセージのみ、また、インセンティブのみを社員同士が送り合うことを想定したシナリオのもと、制度導入の前後におけるワークモチベーションや OCB への影響を調べることで、より効果的なピアボーナスの仕組みについて検討することが出来るであろう。

二点目は、金額設定について検討の余地があるということである。本研究は、月に一人当たり 100 ポイント(=1000 円)を他の従業員に与えることが出来るという想定のもとで実験を行った。今後、この設定を変化させ、ピアボーナスの金額設定が社員の仕事に対するモチベーションや OCB に与える影響を調べることで、ピアボーナスを効果的にはたらかせる金額設定を探ることが出来るのではないかと考える。適切な金額設定について調査することは、企業のピアボーナス導入に関する費用対効果について示唆を与えるであろう。

【引用文献】

- ・藤澤 広美, 2017. 組織市民行動を促す上司の行動に関する探索的研究 : 若年層従業員と中堅層従業員に着目して, 広島大学マネジメント研究 18 号, 11-23.
- ・原岡一馬, 1990. お金に対する態度と価値志向 I . 名古屋大学教育学部紀要 教育心理学科 第 37 卷, 199-216.
- ・池田浩, 森永雄太, 2017. 我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発. 産業・組織心理学研究 第 30 卷 第 2 号, 171-186.
- ・国立社会保障・人口問題研究所, 2017. 日本の将来推計人口(平成 29 年推計)
http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp29_ReportALL.pdf (閲覧日 2021 年 9 月 5 日)
- ・公益財団法人日本生産性本部, 2020. 労働生産性の国際比較 2020
https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report_2020.pdf (閲覧日 2021 年 9 月 5 日)
- ・水本篤, 竹内理, 2008. 研究論文における効果量の報告のために-基礎的概念と注意点- 関西英語教育学会紀要『英語教育研究』 第 31 号, 57-66.
- ・西田豊昭, 1997. 企業における組織市民行動に関する研究. 経営行動科学 第 11 卷 第 2 号, 101-122.
- ・野々原慎治, 戸梶亜紀彦, 2003. ワークモチベーションに影響を及ぼす要因について-国立大学事務官を対象として-. 産業・組織心理学会大会発表論文集 第 19 卷, 132-135.
- ・PRESIDENT Online, 2017. "3 人に 1 人" の不満社員を奮起させるには
<https://president.jp/articles/-/23480?page=1> (閲覧日 2021 年 9 月 7 日)
- ・田中堅一郎, 2004. 日本版組織市民行動尺度の妥当性と信頼性, および項目特性についての検証. 産業・組織心理学研究 第 18 卷 第 1 号, 15-22.