

Title	フランチャイズ・システムにおける店長の動機づけの役割
Sub Title	The role of store managers' motivation in franchise systems
Author	小本, 恵照(Komoto, Keisho)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2011
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.53, No.6 (2011. 2) ,p.1- 25
Abstract	<p>フランチャイズ・システムの存在理由については、エージェンシー理論による説明が支配的であるが、その前提は専ら外発的動機づけによるものである。エージェンシー理論を検証する実証研究の結果も、必ずしも十分な頑健性を有しているとは言えない。また、動機づけが影響を与えるイノベーションの発生プロセスも十分に解明されているとは言い難い。こうした点を踏まえ、本稿では、フランチャイズ加盟店店長の動機づけを内発的動機づけも含めて直接計測することによって、エージェンシー理論に基づくフランチャイズ・システムの存在理由の妥当性を実証的に再検討すると同時に、イノベーションの発生プロセスを分析した。</p> <p>それによると、フランチャイズ加盟店のオーナー店長となることは、エージェンシー理論が示すように外発的動機づけを強めることが明らかとなった。しかし、内発的動機づけについては、オーナー店長か雇用店長かという立場の違いによる直接的な影響は観測されなかったものの、オーナー店長はより強く外発的に動機づけられていることによって、間接的にオーナー店長の内発的動機づけをより大きく低下させることにつながっているという結果が得られた。また、業績に対して内発的動機づけにはプラス効果が見られたが、外発的動機づけにはプラス効果は観測されなかった。この結果は、店長の動機づけを内発的動機づけまで含めて直接計測した場合には、外発的動機づけに基礎を置くエージェンシー理論が必ずしも妥当しないことを意味している。フランチャイズ・システムの存在理由に関する理論を構築するに当たっては、フランチャイジーの内発的動機づけを明示的に取り込んだ理論的な発展が求められていることを示している。また、イノベーションの発生プロセスについては、内発的動機づけおよびそれに影響を与える自律性と有能性が、イノベーションにプラスの影響を与えていることが確認された。</p> <p>To examine the prevailing agency theory's assumption that franchising is driven by extrinsic motivation, we directly measured extrinsic and intrinsic motivation in store managers and found the following: (1) franchising increases the extrinsic motivation of owner managers, as agency theory claims; (2) as a result, however, intrinsic motivation deteriorates drastically; (3) intrinsic motivation is determined by autonomy, competence and relatedness; (4) intrinsic motivation, autonomy and competence positively affect innovation; (5) however, innovation does not directly affect performance.</p> <p>Agency theory thus needs to be revised to recognize the critical role of intrinsic motivation in franchise systems.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	http://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20110200-0001

フランチャイズ・システムにおける店長の動機づけの役割

The Role of Store Managers' Motivation in Franchise Systems

小本 恵照 (Keisho Komoto)

フランチャイズ・システムの存在理由については、エージェンシー理論による説明が支配的であるが、その前提は専ら外発的動機づけによるものである。エージェンシー理論を検証する実証研究の結果も、必ずしも十分な頑健性を有しているとは言えない。また、動機づけが影響を与えるイノベーションの発生プロセスも十分に解明されているとは言い難い。こうした点を踏まえ、本稿では、フランチャイズ加盟店店長の動機づけを内発的動機づけも含めて直接計測することによって、エージェンシー理論にもとづくフランチャイズ・システムの存在理由の妥当性を実証的に再検討すると同時に、イノベーションの発生プロセスを分析した。

それによると、フランチャイズ加盟店のオーナー店長となることは、エージェンシー理論が示すように外発的動機づけを強めることが明らかとなった。しかし、内発的動機づけについては、オーナー店長か雇用店長かという立場の違いによる直接的な影響は観測されなかったものの、オーナー店長はより強く外発的に動機づけられていることによって、間接的にオーナー店長の内発的動機づけをより大きく低下させることにつながっているという結果が得られた。また、業績に対して内発的動機づけにはプラス効果がみられたが、外発的動機づけにはプラス効果は観測されなかった。この結果は、店長の動機づけを内発的動機づけまで含めて直接計測した場合には、外発的動機づけに基礎を置くエージェンシー理論が必ずしも妥当しないことを意味している。フランチャイズ・システムの存在理由に関する理論を構築するに当たっては、フランチャイジーの内発的動機づけを明示的に取り込んだ理論的な発展が求められていることを示している。また、イノベーションの発生プロセスについては、内発的動機づけおよびそれに影響を与える自律性と有能性が、イノベーションにプラスの影響を与えていることが確認された。

To examine the prevailing agency theory's assumption that franchising is driven by extrinsic motivation, we directly measured extrinsic and intrinsic motivation in store managers and found the following: (1) franchising increases the extrinsic motivation of owner managers, as agency theory claims; (2) as a result, however, intrinsic motivation deteriorates drastically; (3) intrinsic motivation is determined by autonomy, competence and relatedness; (4) intrinsic motivation, autonomy and competence positively affect innovation; (5) however, innovation does not directly affect performance. Agency theory thus needs to be revised to recognize the critical role of intrinsic motivation in franchise systems.

フランチャイズ・システムにおける 店長の動機づけの役割*

小 本 恵 照

<要 約>

フランチャイズ・システムの存在理由については、エージェンシー理論による説明が支配的であるが、その前提は専ら外発的動機づけによるものである。エージェンシー理論を検証する実証研究の結果も、必ずしも十分な頑健性を有しているとは言えない。また、動機づけが影響を与えるイノベーションの発生プロセスも十分に解明されているとは言い難い。こうした点を踏まえ、本稿では、フランチャイズ加盟店店長の動機づけを内発的動機づけも含めて直接計測することによって、エージェンシー理論に基づくフランチャイズ・システムの存在理由の妥当性を実証的に再検討すると同時に、イノベーションの発生プロセスを分析した。

それによると、フランチャイズ加盟店のオーナー店長となることは、エージェンシー理論が示すように外発的動機づけを強めることが明らかとなった。しかし、内発的動機づけについては、オーナー店長か雇用店長かという立場の違いによる直接的な影響は観測されなかったものの、オーナー店長はより強く外発的に動機づけられていることによって、間接的にオーナー店長の内発的動機づけをより大きく低下させることにつながっているという結果が得られた。また、業績に対して内発的動機づけにはプラス効果が見られたが、外発的動機づけにはプラス効果は観測されなかった。この結果は、店長の動機づけを内発的動機づけまで含めて直接計測した場合には、外発的動機づけに基礎を置くエージェンシー理論が必ずしも妥当しないことを意味している。フランチャイズ・システムの存在理由に関する理論を構築するに当たっては、フランチャイジーの内発的動機づけを明示的に取り込んだ理論的な発展が求められていることを示している。また、イノベーションの発生プロセスについては、内発的動機づけおよびそれに影響を与える自律性と有能性が、イノベーションにプラスの影響を与えていることが確認された。

<キーワード>

フランチャイズ・システム、内発的動機づけ、外発的動機づけ、イノベーション、エージェンシー理論

* 本稿の執筆に際して、2名の匿名のレフェリーの先生方から有益なコメントをいただきました。論文の内容を大幅に改善することができました。ここに記して感謝の意を表します。

1. はじめに

フランチャイズ・システムは、コンビニエンス・ストアやファスト・フード店を中心に利用されているマーケティング・チャネルの一形態である。フランチャイズ・システムの利用が進む中で、フランチャイズ・システムの存在理由については、エージェンシー理論や資源不足理論による説明が試みられ、理論を検証する実証分析も数多く行われてきている。しかし、実証分析の内容を詳細に見ると必ずしも頑健な結果が得られているわけではなく、理論の妥当性を再検証する余地が残されている。また、フランチャイズ・システムが存続・成長する上で不可欠なイノベーションについては、その発生プロセスに関する十分な分析が行われていない。フランチャイズ・システムには解明が必要な課題が依然として残っている。

本稿は、こうした問題認識を踏まえた上で、2つの分析目的を設定する。第1点は、フランチャイズ・システムの存在理由の中で有力とされているエージェンシー理論の妥当性を、フランチャイザーではなくフランチャイジーの視点から再検討することによって、フランチャイズ・システムの存在理由に関する今後の理論的発展に資する材料を提供することである。第2点は、フランチャイズ・システムにおけるイノベーション発生プロセスを解明することである。

上記の分析目的を達成するために、本稿では、フランチャイズ・システムの中で果たす動機づけの役割に注目する。フランチャイズ・システムにはオーナー店長と雇用店長という動機づけの中身が異なる2種類の店長が混在することを利用し、業績決定プロセスの中で果たす動機づけの役割を分析する中で、フランチャイズ・システムの存在理由とイノベーション発生プロセスを解明する。より具体的に述べると、(1) 内発的動機づけおよび外発的動機づけに影響を与える要因は何か、特にオーナー店長であるか雇用店長であるかという立場の違いが動機づけに影響を与えているのか、(2) 内発的動機づけは外発的動機づけによって低下するのか、(3) 店長に対する動機づけがイノベーションに影響を与えるのか、(4) 店長に対する動機づけやイノベーションが店舗業績に影響を与えるのか、といった点について質問票調査によって収集した独自のデータをもとに考察を加える。これらの分析によって、エージェンシー理論に基づくフランチャイズ・システムの存在理由の再検討およびイノベーションの発生メカニズムの解明ができると考えられる。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、フランチャイズ研究をめぐる状況を概観する。第3節では、エージェンシー理論に基づくフランチャイズ・システムの存在理由に関する実証研究およびイノベーションに関する先行研究を紹介し、その課題を指摘した上で、内発的動機づけを考慮した研究の必要性を説明する。第4節では検証すべき仮説を提示する。第5節では実証分析に用いたデータと分析方法を説明する。第6節では分析結果を提示しディスカッションを行う。第7節では本稿の結論を提示すると同時に残された課題について述べる。

1) 内発的動機づけと外発的動機づけの定義については、後述8ページの「3. 3 内発的動機づけを考慮する必要性」の中に記述している。

2. フランチャイズ研究をめぐる状況

2. 1 フランチャイズ・システムの存在理由に関する議論

フランチャイズ・システムの存在理由については、これまで資源不足理論 (Caves and Murphy 1976, Minkler 1990, 1992, Oxenfeldt and Kelly 1968-1969) とエージェンシー理論 (Bhattacharyya and Lafontaine 1995, Brickley and Dark 1987, Klein et al. 1978, Lal 1990, Mathewson and Winter 1985, Rubin 1978) が主たる理論として提示されてきた。²⁾ 資源不足理論は、資本、人材、地域情報などの経営資源が不足している起業家 (フランチャイザー) が、その不足を補うためにフランチャイズ・システムを利用するという考え方である。不足する経営資源を獲得することによって、フランチャイザーは事業を広範囲な地域で急速に展開することが可能になる。この議論から、フランチャイザーが既に経営資源を十分に保有している場合には、そもそもフランチャイズ・システムを利用する必要はないという結論が導かれる。この結論を踏まえ、フランチャイズ・システムを利用した事業が順調に成長し、その過程で経営資源の蓄積が進むならば、フランチャイザーはフランチャイジーの店舗を買い取ることによって直営化を進めるという主張が提示される (Oxenfeldt and Kelly 1968-1969)。

エージェンシー理論は、経営者を依頼人 (プリンシパル)、店長を代理人 (エージェント) とするエージェンシー関係を考える。ここで、経営者と店長はそれぞれの効用を最大化するが両者の利害は一致しないとし、経営者は店長の行動を完全にモニタリングすることはできないという情報の非対称性が存在するとする。また、経営者はリスク中立的であり、店長はリスク回避的とする。この時、固定的な給与支払いを受け取る従業員を店長とする場合には、従業員の努力による店舗業績の改善が給与に反映されないため、情報の非対称性を利用し店舗運営への努力を怠るといふモラル・ハザードが起りうる。一方、店長をフランチャイジーとするフランチャイズ・システムにあつては、店舗運営を担うフランチャイジーは、売上などに比例して変動するロイヤルティをフランチャイザーに対して支払った後の残余利益を得ることができるため、³⁾ 店舗運営に努力し店舗業績を改善させることが自らの利益につながるという動機づけが与えられる。この仕組

2) エージェンシー理論のみならず、取引費用の経済学でも説明は可能である (菊澤 2006, pp. 48-49)。しかし、フランチャイズ・システムに関する研究では、エージェンシー理論による説明が依然として主流である。なお、近年では、資源不足理論とエージェンシー理論を統合しようという動きもある (Castrogiovanni et al. 2006)。

3) フランチャイザーとフランチャイジーが店舗収入を共有することになるロイヤルティが必要な理由については、不確実性の存在に伴うフランチャイザーとフランチャイジーとの間のリスク配分機能が指摘されるが (Lafontaine 1992, Rubin 1978), Rubin (1978) は、より重要な要因としてフランチャイザーのモラル・ハザードの存在があると主張する。すなわち、フランチャイズ・システムには、本文中で述べたフランチャイザーがプリンシパルとなりフランチャイジーがエージェントとなるエージェンシー関係に加え、フランチャイジーがプリンシパルとなりフランチャイザーがエージェントとなる関係も存在する。フランチャイザーにはフランチャイジーに対する経営上のアドバイスや教育・研修の提供および広告・宣伝などを行う義務があるからである。この状況では情報の非対称性からフランチャイザーにもモラル・ハザードが発生する。こゝ

みにより、フランチャイザーによる店舗のモニタリングが難しい場合には、フランチャイズ・システムの利用が選択されると主張される⁴⁾ (Rubin 1978)。

この2つの理論を検証するために、多くの実証研究が行われてきた (Brickley and Dark 1987, Brickley et al. 1991, Carney and Gedajlovic 1991, Combs and Ketchen 1999, Hunt 1973, Lafontaine 1992, Maruyama and Yamashita 2010, Minkler 1990, Norton 1988, 小本 1999)。これらの実証研究結果を総合すると、一部には資源不足理論を支持する結果が見られるものの、どちらかという資源不足理論には否定的な結果が多く、エージェンシー理論を支持するものが多い (Combs and Ketchen 2003)。このため、フランチャイズ・システムの存在理由についてはエージェンシー理論によって説明されることが支配的となっている。

しかし、フランチャイズ・システムの存在理由が、エージェンシー理論から導かれる動機づけによるモニタリング・コストの節約にあると結論づけるには留保が必要である。フランチャイジーが必ずしも店舗経営に対して強いインセンティブを有しているとは限らないという実態調査や事例などが存在するからである。

日本労働研究機構 (1998) は店長をオーナー店長 (さらに、フランチャイズ・チェーンに加盟している加盟店長とそれ以外の店長に分けている) と雇用店長に分けて店舗経営に関する調査を行っている⁵⁾。それを見ると、「今後の店舗の発展」という問いに対する回答では、店舗の発展が「経営者・店長の意欲と能力」にかかっているという店長の主体的要因を最も強調しているのは雇用店長 (47.8%) であり、逆に最も回答率が低いのは加盟店長 (23.5%) であった。一方、「いくら経営者・店長が努力しても、時代や環境に左右される」という環境要因の指摘は加盟店長が最も回答率が高く (58.8%)、雇用店長が最も回答率が低い (24.3%) という結果となっている。この結果から報告書では、雇用店長は「自営業主」的意欲を強く持っており、オーナー店長 (特に、加盟店長) には「自営業主」的意欲が薄いと結論づけている。従業員に対する教育・訓練についても雇用店長のほうが熱心であると報告している。

また、コンビニエンス・ストアのファミリーマートにおいて、「やる気のない」フランチャイジーに対して、一定の猶予期間内に支援策を施しても経営改善が進まない場合には、本部側が相

れに対処するために、ロイヤルティ・レートによってフランチャイザーを動機づけることが必要であるとされる。この点をフォーマルに証明した研究としては、Lal (1990) と Bhattacharyya and Lafontaine (1995) を挙げることができる。

- 4) エージェンシー理論から導かれるフランチャイズ・システムの利用に影響を与える要因は、モニタリング・コスト以外にもある。例えば、フランチャイジーの非効率な危険負担に伴う過小投資や高い期待収益率の要求、フリー・ライディング、企業特殊的投資に伴う準レントの搾取などである (Brickley and Dark 1987)。しかし、フランチャイズ・システムの利用を促進する要因は、モニタリング・コストの節約に求められる。
- 5) この調査は、「平成3年事業所統計調査」と「平成8年企業・事業所統計調査」を比較し、従業者数が増加した民営事業所のうち、従業員数5人以上の事業所が10,000以上存在する12業種の従業員数5人以上の事業所から、それぞれ1,000になるまでランダムサンプリングを行っている。続いて、選ばれた12,000事業所の経営者・店長に対してアンケート票を郵送し (調査不能票が262あり、配布数は11,738)、670の経営者・店長 (回収率5.7%) から回答を得ている。得られた回答先の店長を雇用店長とオーナー店長に分け、オーナー店長についてはフランチャイズ・チェーンなどへの加盟の有無によってさらに加盟店長と非加盟店長に分類している。

応の解約金を払った上で契約を打ち切る可能性を伝えたことがあった。⁶⁾これは、フランチャイズ本部から見て、店舗経営に熱心に取り組んでいないように見えるフランチャイジーが多数存在することを示している。

こうした実態調査などに加え、フランチャイズ・システムを含むエージェンシー理論に関する実証分析の方法にも批判がある。エージェンシー理論を実証的に検証する研究では、店舗と本部からの距離などをモニタリング・コストの代理変数とすることが多いが (Brickley and Dark 1987)、その方法では構成概念の計測に課題が残ることが指摘されており (Bergen et al. 1992)、過去の実証分析結果が必ずしも十分な頑健性を有しているとは言えない。また、過去の研究はフランチャイジーの視点に重点を置いた理論・実証分析であり、フランチャイジーの視点が十分に考慮されているわけではない。

こうした実態を踏まえると、フランチャイジーの動機づけをより直接的に観測する必要があると考えられる。また、最近のフランチャイズ・システムをめぐる動きとしては、複数店舗を所有するフランチャイジー (マルチユニット・フランチャイジー) の増加がある (杉本・伊藤 2006)。マルチユニット・フランチャイジーの下では固定的給与を受け取る雇用者に店舗運営を委ねる。これは、フランチャイジーが単独店を保有しオーナー店長として運営するよりも、雇用店長によって多店舗展開を図るほうがより効果的であるとフランチャイジーが判断していることを示している可能性がある。⁷⁾この可能性を探る上では、オーナー店長と雇用店長の動機づけを比較検討することが有益となる。

2. 2 フランチャイズ・システムとイノベーションに関する議論

イノベーションが企業の成長にとって重要な役割を果たすことが知られている (Kanter 1983)。フランチャイズ・システムにあっても不断のイノベーションは不可欠であり、その発生プロセスを考察する意義は大きい。しかし、フランチャイズ・システムにおけるイノベーションの先行研究には、直営店とフランチャイズ加盟店に対する本部の統制の相違から両者におけるイノベーションの発生の違いを比較した研究 (Bradach 1998) や、イノベーションが業績に与える効果をフランチャイズ加盟店のライフサイクルの段階別に比較した研究 (小本 2008) が存在するものの、多くの研究が蓄積されているとは言えず、研究の余地が残されている。

一方、イノベーション研究の方法論では、事業管理 (business management) の視点ではなく、むしろ心理学的アプローチがより適しているという指摘がある (West and Farr 1990)。心理学的アプローチでは個人の創造性に注目した長い研究の歴史があるため、個人のイノベーションの研究においても創造性を取り扱うことが多い (King 1990)。⁸⁾創造性を促進する主要な要因としては

6) 日経流通新聞, 2003年3月6日。

7) マルチユニット・フランチャイジーが多店舗展開する場合、比較的近隣の地域に出店することが多く、雇用店長のモニタリング・コストが低く抑えられるという影響が存在する点には留意が必要である。

8) イノベーションと創造性の関係については、両者を互換的に用いる研究者も多いが (King 1990)、両者を区別することも少なくない。例えば、イノベーションを新たなアイデアの創造からその発展、そして実践や

動機づけを挙げることができる。例えば、Farr and Ford (1990) は、知覚された報酬や変化の必要性、自己有効性 (self-efficacy)、技術的知識がイノベーションを促進させるという、個人のイノベーションを生み出す動機づけのモデルを提唱している。しかし、動機づけがイノベーションに与える影響の内容については、必ずしも研究者の意見が一致しているわけではなく、依然として検証の余地が残っている (Hennessey and Amabile 1998, Eisenberger and Cameron 1996, Zhou et al. 2009)。

こうした現状を踏まえると、フランチャイズ加盟店のイノベーションの発生プロセスを、心理学的アプローチから分析することは、フランチャイズ研究に新たな知見を提供することになる。また、イノベーションに対する動機づけの影響の内容に関して意見の一致が見られない下においては、動機づけの異なる店長が併存するフランチャイズ加盟店を対象に分析を行い、動機づけの影響を精査することは、イノベーション研究の進展にも寄与することになる。なお、分析に当たっては、動機づけとイノベーションの関係を明らかにするために、イノベーションを創出する店長の動機づけを直接的に計測することが必要となる。

3. 先行研究の再検討と内発的動機づけを考慮する必要性

3. 1 フランチャイズ・システムの存在理由に関する先行研究の再検討

フランチャイズ・システムの存在理由をエージェンシー理論によって説明する実証分析は、フランチャイズ・システムの中に混在する、フランチャイザーの直営店とフランチャイジー保有の店舗 (フランチャイズ加盟店) という店舗形態がいかに決定されるかをエージェンシー・コストの代理変数を用いて分析する方法が用いられる⁹⁾。その分析手法は次の2つに大別される。

第1は、フランチャイズ・チェーンにおける個々の店舗を対象に、直営店またはフランチャイズ加盟店という店舗形態の選択を被説明変数とし、エージェンシー・コストの代理変数を説明変数としてその影響を分析する研究である。代表的な研究としては Brickley and Dark (1987) を挙げることができる。そこでは、36のフランチャイズ企業の10,524店について、店舗と本部との距離や店舗が所在する地域の人口などをエージェンシー・コストの代理変数とし、それらの変数と店舗形態の選択の関係を分析することによって、エージェンシー理論を支持する結果を得ている¹⁰⁾。

※ 実用化に至るまでの幅広い概念と定義し、創造性に関しては特にアイデアの創造に関わるイノベーションの一部を構成するものとして位置づけることもある (Van de Ven 1986, 八木 2007)。本稿では、店長のイノベーションを分析するが、動機づけという心理面に注目するため、心理学において研究蓄積の多い創造性に重点を置いて分析する。

9) フランチャイズ・システムでは、フランチャイジーが経営するフランチャイズ加盟店に加え、フランチャイザーが店舗を保有し経営を行う直営店が存在するのが一般的である。

10) 一方で、フランチャイズ店はフランチャイザーのブランド力によって努力しなくとも集客できるため、店舗業務を手抜きするというフリー・ライディングが発生する可能性がある。Brickley and Dark (1987) は、高速道路のインターチェンジ近辺に位置する店舗でフリー・ライディングが生じやすいと考え、直営店が選択されるという仮説の検証を行ったが、結果は予想とは異なりフランチャイズ店が多いという結果となっている。また、Fladmoe-Lindquist and Jacque (1995) は海外店舗についての分析を行っている。

第2は、フランチャイズ・チェーン全体や地域（米国における州など）に占めるフランチャイズ加盟店の割合（フランチャイズ比率）を被説明変数とし、エージェンシー・コストの代理変数を説明変数としてその影響を分析する研究である。代表的な研究としてはLafontaine (1992)がある。この研究では、548のフランチャイズ・チェーンについて、店舗の分散度や店長の営業活動の重要性などをエージェンシー・コストの代理変数として、それらの変数とフランチャイズ比率との関係を分析し、エージェンシー理論の妥当性を確認している¹¹⁾。

これらの研究に共通する特徴は、フランチャイズ・システムに加盟することが店長をより強く動機づけているかどうかを直接計測するのではなく、フランチャイザーの店舗形態の選択の結果によって動機づけを間接的に計測している点にある。店舗形態の選択とエージェンシー・コストの代理変数を用いて間接的にフランチャイズ・システムの動機づけを計測することは優れた分析手法と言えるが、本部と店舗との距離や店舗の分散度などがエージェンシー・コストの代理変数として適切なものなのかという、構成概念の計測上の課題が残る(Bergen et al. 1992)。また、先に述べたように、オーナー店長の動機づけが必ずしも雇用店長よりも強いとは限らないことを示す事例が存在する。これらの点を踏まえると、間接的な動機づけの計測を直接的な計測で補完することによって、エージェンシー理論の妥当性を改めて検証することには大きな意義があると考えられる。

一方、幸いなことに、オーナー店長と雇用店長の動機づけの直接的な比較が可能となる環境が生まれつつある。それは、先に述べたマルチユニット・フランチャイジーの増加である。単独店ではオーナーが店長となるが、マルチユニット・フランチャイジーの下では、固定的給与の従業員が店長として雇用される。このため、フランチャイズ・システム内に、同一の業務を担当しているが、報酬体系が異なるオーナー店長（フランチャイジー）と雇用店長が併存することになる¹²⁾。オーナー店長と雇用店長の立場の違いが動機づけに与える影響の相違を考察し、動機づけが業績に与える影響も分析することによって、エージェンシー理論による動機づけの妥当性を検証することが可能となる。

3. 2 イノベーションに関する先行研究の再検討

イノベーションは、関係する者にとって新しいと知覚される、アイデア、実践、物質的な加工

11) これ以外にもフランチャイズ比率を分析対象とした研究は多い。例えば、Norton (1988) は米国の州ごとのフランチャイズ店比率の違いを分析し、Brickley et al. (1991) は産業ごとの分析を行っている。また、小本 (1999) はLafontaine (1992) と同様の分析を日本のフランチャイズ・システムに対して行っている。

12) フランチャイズ・システムには、脚注9で述べたように、フランチャイズ加盟店以外にフランチャイザーが直接経営を行う直営店が存在する。直営店では従業員を店長として雇用するため、直営店の店長とオーナー店長を比較することで動機づけの分析が可能のように見える。しかし、直営店は、新規のフランチャイズ加盟者の教育・研修や新製品の試験的な販売といった、フランチャイズ加盟店にはない役割も担っている。また、直営店の店長という地位は、フランチャイザーの人事管理の中で一時的に担当するポストであり、直営店の店長にはフランチャイザーの組織内部での昇格という外発的動機づけが存在している。したがって、報酬形態以外の要素を同一にして比較するには、加盟店のオーナー店長と雇用店長を比較することが望ましいと考えられる。

品と定義される (Zaltman et al. 1973)。組織が存続するためには、イノベーションに対する様々な努力を維持する必要がある (O'Reilly and Tushman 2004)。また、組織のイノベーションは知的資本あるいは知識資源の活用と結びつけて語られることも多くなっている (Subramaniam and Youndt 2005)。イノベーションは、漸進的イノベーション (incremental innovations) と抜本的イノベーション (radical innovations) に分類されるが (Dewar and Dutton 1986)、知的資本の活用という視点に立つと、前者は既存のルーティンの改善 (活用的学習) に対応し、後者は新たなルーティンの創出 (探索的学習) に対応すると考えることができる (March 1991)。

イノベーションの研究については、先述のように心理学的アプローチが提唱されており、心理学における創造性に関する研究蓄積を活用する形で議論されている (King 1990, West and Farr 1990)。そこでは、イノベーションの発生プロセスについて、動機づけに着目してモデルを構築することが行われている (Farr and Ford 1990, Amabile 1996)。イノベーションの創出プロセスを解明することは組織の成長を考察する上で大きな意義があるため (Amabile 1988)、フランチャイズ・システムにおけるイノベーション創出を考察する上でも動機づけに着目して分析を行う必要がある。

しかし、先述のようにフランチャイズ・システムに関するイノベーションの研究はあまり多くない。代表的な研究には、Bradach (1998) と小本 (2008) がある。Bradach (1998) は、フランチャイズ加盟店と直営店の本部の統制の違いに着目した。すなわち、チェーンとしての統一性を維持するための直接的な管理的統制が直営店に対してより強く行われるため、きめ細かく迅速な現地適合 (local responsiveness) はフランチャイズ加盟店でより頻繁に生み出されていることを明らかにした。この事実は、フランチャイズ加盟店では抜本的イノベーションにつながる探索的学習が中心となるのに対し、直営店では漸進的イノベーションにつながる活用的学習が中心となることを示している (Sorenson and Sørensen 2001)。

また、小本 (2008) は、フランチャイズ加盟店において行われている探索的学習と活用的学習に着目し、創業期には活用的学習が店舗業績の向上につながるのに対し、成熟期にあっては活用的学習に加え、従業員の熟練が進んでいるという条件が満たされるならば探索的学習も効果的となることを明らかにしている。

これらの先行研究は、フランチャイズ加盟店においてイノベーションが発生しやすい経営環境やイノベーションの効果を取り扱っているが、店長がイノベーションを創出するプロセスを考察していない。フランチャイズ・システムにおけるイノベーションのマネジメントを理解するには、店長のイノベーションの創出プロセスを分析することが必要である。その際には、店長の心理にまで踏み込んだ分析を行うことによって、より精緻な解明が可能となる。また、イノベーションの創出プロセスの解明を踏まえることによって、イノベーションが業績に与える影響もよりの確に計測できることになる。

3. 3 内発的動機づけを考慮する必要性

これまでの議論から、店長の動機づけを直接観測することによって、動機づけの実態とイノベ

ーション創出プロセスを考察することの必要性が明らかとなったが、分析に当たっては、外発的動機づけと内発的動機づけの2種類の動機づけが存在する点に留意する必要がある。

鹿毛(1994)は、内発的動機づけと外発的動機づけの概念の内容は必ずしも明確ではないとし、内発的動機づけの研究史を概観し概念化を行っている。その中で最も広く受け入れられている定義は、行為に関する「手段性-目的性」による概念化であるとしている。「手段性-目的性」の立場に立つと、例えば「内発的動機づけとはその活動固有の質のために遂行される場合を指し、外発的動機づけとは随伴する報酬のために遂行される場合を指す」(Kruglanski 1978)といった定義がなされる。言い換えると、自己目的的で自律的な動機づけが内発的動機づけ、手段的で他律的(非自律的)な動機づけが外発的動機づけになる。¹³⁾

この定義を店長の仕事に当てはめてみると、店長としての活動自体に動機づけられている場合が内発的に動機づけられている状態であり、店長の活動に随伴して支払われる報酬によって動機づけられている場合が外発的に動機づけられている状態となる。この区別から見ると、フランチャイズ・システムをエージェンシー理論によって説明する考え方は、専ら外発的動機づけの視点に立った考え方となる。そこでは、店舗経営に伴う収入の獲得を目的に、店長は努力すると考えられているからである。

動機づけに外発的動機づけと内発的動機づけが存在するのであれば、フランチャイズ・システムの存在理由を考えるに当たっては、外発的動機づけのみに着目するのではなく、内発的動機づけにも考慮した形で考察を加える必要がある。その場合には、外発的動機づけと内発的動機づけの関係にも配慮する必要がある。後述するように、内発的動機づけが高い水準にあって、外発的動機づけが加えられた場合には、両者が加算され動機づけの水準が上昇するのではなく、内発的動機づけが低減することによって、全体としての動機づけがむしろ低下してしまう可能性があることが明らかにされているからである。

イノベーションの創出プロセスについては、内発的動機づけと外発的動機づけが与える影響に関する研究が蓄積されている。内発的動機づけについては、イノベーションの創出に寄与することが指摘されている(Oldham and Cummings 1996, Woodman et al. 1993)。また、Amabile(1996)は、創造性を促進する要因については、動機づけを内発的動機づけと外発的動機づけに分け、内発的動機づけが創造的な成果に結びつき、外発的動機づけはそれを阻害するという「創造性の内発的動機づけ原理(intrinsic motivation principle of creativity)」を提唱している。しかし、一方では、外発的動機づけによって容易にイノベーションを促進することができる議論がある(Eisenberger and Cameron 1996)。この議論に対しては、Hennessey and Amabile(1998)は、その議論の基礎となる計測方法などに疑問を呈している。その上で、外発的動機づけが常にイノベーションを阻害するとは限らず、外発的動機づけと内発的動機づけがシナジー効果を発揮することもありうるこ

13) この定義の他には、自分自身が自らの行動の原因であると認知した際、内発的に動機づけられていると感じ、逆に自分自身の行動が外的な力によって決定されていると認知した際、外発的に動機づけられていると感じるとする、自己決定による概念化などもある(鹿毛1994)。

とは認めるものの、あくまでも例外的な状況で生じると反論している。こうした状況を踏まえると、内発的動機づけと外発的動機づけがイノベーションに与える影響については、依然として明確な結論が見出せない状況にある (Zhou et al. 2009)。

以上の議論から、フランチャイズ加盟店の店長のイノベーションの創出プロセスを解明する上では、外発的動機づけと内発的動機づけの両面に着目し、両者の関係に焦点を当てた分析が求められていると言える。

4. 仮説

外発的動機づけは活動に随伴する報酬のために業務を遂行するものであり、外発的動機づけを高める最も典型的な手段は金銭的報酬の提供である。オーナー店長と雇用店長を比較すると、いずれも金銭的報酬を受け取るが、オーナー店長はフランチャイザーに対するロイヤルティ¹⁴⁾支払い後の店舗の残余利益の獲得者であるため、店舗業績に連動した報酬を得ることになる。一方、雇用店長は固定的給与を受け取る。このため、店舗運営に努力し店舗業績が改善した場合には、オーナー店長はより多くの収入を得ることができのに対し、雇用店長の収入はほとんど変化しない。このオーナー店長と雇用店長の報酬体系の違いを踏まえると、オーナー店長はより多くの報酬の獲得を目指して業務を遂行すると考えられる。つまり、オーナー店長となることによって外発的動機づけが高まると考えられる。ここから、次の仮説が提示される。

仮説1. オーナー店長であることによって、外発的動機づけが高まる。

内発的動機づけと外発的動機づけの関係については、1960年代までは、内発的動機づけと外発的動機づけとは相容れないものではなく、両者は独立な関係と考えられてきた (Sonsone and Harackiewicz 2000)。つまり興味に基づいた行動 (内発的動機づけ) に報酬 (外発的動機づけ) が与えられた場合、その行動がさらに強化され持続すると考えられていた (上淵 2004)。しかし、報酬なしで取り組んでいた活動に金銭的な報酬が与えられることによって、内発的動機づけが低下することが実験で確認され (Deci 1971, 1972, 1975)、外発的動機づけによる内発的動機づけのアンダーマイニング効果の存在が明らかとなった。また、内発的動機づけを低下させるのは報酬そのものではなく、報酬に対する期待であることも明らかとなった (Lepper et al. 1973)。これらの研究成果を踏まえ、内発的動機づけの決定に関する理論として確立されたのは、認知的評価理論である (Deci and Ryan 1985, Ryan and Deci 2000a)。認知的評価理論は、自律性と有能性を内発的動機づけの中心概念とし、報酬などの外発的動機づけにより自律性 (autonomy) や有能性 (competence) に対する認知がどのように変化し、ひいては内発的動機づけがどのように変化するかを説明す

14) 企業の従業員にあっては社内での昇進・昇格なども外発的動機づけになるが、本稿で対象とする店長では昇進・昇格はなく、考慮する必要はない。

る理論である。自律性とは、人は自らの行動を外的な要因によって強制されるのではなく自分自身で選んだと感じたい、行動を始める原因が外部にあるのではなく自分の内部にあると思いたいという欲求 (Deci and Flaste 1995) に関係するものであり、自己決定し、自由に自発的に行動できることを意味する。この自律性を求める欲求が抑制されると内発的動機づけは弱まる。有能性とは、周囲の環境と効果的に相互作用する能力であり、望む結果を達成するための活動を十分こなせるという感覚である。有能性が高まると内発的動機づけは強まる。自律性と有能性に対する認知の変化については、外発的動機づけには統制的側面と情動的側面があるとされ、統制的に機能した場合には自律性と有能性を低下させ内発的動機づけが弱まるのに対し、情動的に機能した場合には自律性と有能性を向上させ内発的動機づけは強まるとされる (Deci and Ryan 1985)¹⁵⁾。また、認知的評価理論は、個人間に生じる関係性 (relatedness) も、内発的動機づけを強める要素としている。関係性は他者との結びつきである。他者との結びつきが強まることによって内発的動機づけは強まるとされる。自律性と関係性は両立しないと誤解されることがあるが、自律性は自由な意思と自己選択の感覚を持って自由に行動することであり、独立性とは異なり関係性と両立すると考えられている (Deci and Flaste 1995)。なお、外発的動機づけによって内発的動機づけに変化が生じるのは、そもそも対象となる活動自体が興味の湧く内容である場合とされる。

フランチャイズ・システムにおける店長に上記の考え方を当てはめた場合、まず、考慮されるべき点は、店長の仕事が興味の湧くものと受け止められているか、言い換えるとそもそも内発的動機づけが存在しうる仕事であるかどうかが問題となる。かりに内発的動機づけが存在しうる仕事である場合には、オーナー店長や雇用店長を外発的に動機づけることが、統制的か情動的かということが次に問われることになる。

まず、内発的動機づけの存在については、店長自身が店長という仕事をどのように認知するかにかかっている。店長の仕事内容は、商品発注、従業員の雇用・管理・育成、会計・経理といった複雑で多様な要素を含む店舗経営全般に及ぶ。店長は一定の自律性を持って店舗を運営し、職務の成果は店舗業績に表れる。そして店舗運営の最終的な責任を店長は負う。一方、職務内容と内発的動機づけの関係については、技能の多様性、タスクの完結性 (task identity)、タスクの重要性、自律性、フィードバックの5つの要素が、内発的動機づけを強める (Hackman and Oldham 1976)。この点を踏まえて、フランチャイズ加盟店の店長の仕事を見ると、上記の職務内容にはこれらの要素が数多く含まれており、内発的動機づけが生じやすい仕事であると考えられる。

次に、外発的動機づけの報酬が統制的か情動的かという点であるが、それを考察する上で重要となるのが報酬の提供方法である。報酬の提供方法については Ryan et al. (1983) が整理を行い、タスク非依存型報酬、タスク依存型報酬、成果依存型報酬に分類している。タスク非依存型報酬は活動に参加すれば受け取れる報酬であり、時間給による報酬が該当するとしている。タスク依

15) この点については、近年、経済学からのアプローチも見られる。Frey (1997) は、エージェンシー理論に疑問を投げかけ、外発的動機づけによって内発的動機づけが低下する現象をクラウディング・アウト効果 (crowding out effect) と呼んでいる。そして、成果主義に基づいた報酬体系が上手く機能しない要因をクラウディング・アウト効果に求めている。

存型はタスクを完了するごとに受け取ることができる報酬であり、出来高払い制度が該当する。成果依存型報酬は、一定のレベルを満たした場合に受け取る報酬であり、ボーナスやインセンティブ・システムが当てはまるとしている。フランチャイズ・システムにおける動機づけを考察する場合に主として関係するのは、タスク非依存型と成果依存型である。雇用店長の報酬については、一定時間労働に従事することによって一定の報酬が獲得できるという固定的な給与体系が就業時に定められている点に着目すると、タスク非依存型の報酬に該当する。ただし、一定の定められた業務をこなすことによって給与を得ていると見るならば、タスク依存型の報酬の側面も一部併せ持っていると考えられる。一方、オーナー店長の報酬については、店舗の業績に連動して変動する報酬体系であり、成果依存型に該当すると考えられる。

それぞれの報酬が内発的動機づけに与える影響は次のとおりである (Deci and Ryan 1985, Ryan and Deci 2000b)。タスク非依存型の報酬については統制的要素が存在しないためアンダーマイニング効果は見られないという実証研究が多いのに対し、タスク依存型は統制的要素が強くアンダーマイニング効果が見られるという研究が多い。成果依存型については、成果によって報酬が決定されるという統制的要素と、成果を得ることが有能性の確認につながるという情動的要素が混在している。そのため、いずれの効果が大きいかによって、アンダーマイニングの効果の有無が決定される。実証研究をもとにしたメタ分析によると、統制的効果が大きくアンダーマイニング¹⁶⁾効果が見られるという結果となっている (Deci et al. 1999, Ryan and Deci 2000b)。以上の議論を踏まえると、非タスク型報酬とタスク依存型報酬が混在する雇用店長と、成果依存型の報酬を受け取るオーナー店長のいずれについても、外発的動機づけによるアンダーマイニング効果が存在すると考えられる。ここから次の仮説が提示される。

仮説2. 外発的動機づけが強いほど、内発的動機づけは弱まる。

外発的動機づけは内発的動機づけを弱めるものの、先に述べたようにオーナー店長と雇用店長では報酬体系が異なり、外発的動機づけの報酬が有する統制的要素の強さには違いがあるため、店長の立場の違いによってアンダーマイニング効果の大きさにも相違が出ると考えられる。オーナー店長と雇用店長のアンダーマイニング効果のいずれが大きいかは、必ずしも明確ではない。ここでは、脚注16で指摘した点と、統制的要素が存在しない非タスク型報酬の要素が雇用店長の報酬には多分に含まれている点を重視し、雇用店長のほうがアンダーマイニング効果は小さいと考える。この議論から次の仮説が提示される。

仮説3. オーナー店長であることによって、内発的動機づけが低下する。

認知的評価理論 (Deci and Ryan 1985, Ryan and Deci 2000a) では、先に述べたように、内発的動

16) 成果依存型の中でも、一定の基準を満たしたならば全員が同じ報酬を受け取る場合に比べ、成果によって報酬額が変動する場合には、マイナス効果が非常に大きくなるという結果が得られている。

機づけに影響を与える要因として自律性、有能性、関係性の3つの要素があるとされる。フランチャイズ・システムの店長においても、上記の内発的動機づけの決定メカニズムが機能していると考えられる。ここから次の仮説が導かれる。

仮説 4 a. 自律性が高まるほど内発的動機づけは強まる。

仮説 4 b. 有能性が高まるほど内発的動機づけは強まる。

仮説 4 c. 関係性が高まるほど内発的動機づけは強まる。

内発的動機づけを決定する自律性、有能性、関係性という3要素の相互関係はどうなるのであろうか。上淵 (2004, p. 51) は、「有能さの認知が物理的環境に対する有能さをあらわしているのに対し、関係性の認知が社会的な有能性をあらわしているとすれば、双方ともにその行動のもつ価値が内在化され、保持されるには自律性を必要とすると考えられるだろう」と述べ、有能性と関係性の背後に自律性が存在すると主張している。ここから3要素の関係について次の仮説が提示される。

仮説 5 a. 自律性と有能性には正の相関関係がある。

仮説 5 b. 自律性と関係性には正の相関関係がある。

フランチャイズ加盟店は、フランチャイザーが提供するビジネス・ノウハウ (フランチャイズ・パッケージ) に基づき経営を行う。しかし、加盟店の経営のすべてがフランチャイザーの定めたマニュアルどおりに行われるわけではない。オーナーは独立した経営者であり経営に一定の裁量の余地が認められていることに加え、フランチャイザーがあらゆる業務をマニュアルに記述することは不可能なためである。したがって、新製品の考案やマニュアルにはない工夫や対応といったイノベーションを、加盟店が創出することが見られる (Bradach 1998, 犬飼 2003, 小本 2008, 新原・高岡 2004)。創出されたイノベーションは同一チェーンあるいは別のチェーンに属するフランチャイジーに移転されるケースもある (新原・高岡 2004)。イノベーションの創出には創造性が密接に関係しており、創造性は内発的動機づけによって促進されることが知られている (Amabile 1988, 1996, 1997)。一方、外発的動機づけについては、プラスの効果を与えるという議論もあるが (Eisenberger and Cameron 1996, Farr and Ford 1990)、一般的には創造性にマイナスの影響を与え (Amabile 1988, 1997)、プラスの影響があるのはあくまでも例外的なケースであると考えられている (Hennessey and Amabile 1998)¹⁷⁾。なお、外発的動機づけが創造性にマイナスの影響を与える点については、外発的動機づけが内発的動機づけを低下させることを経由して生じる面がある。し

17) 外発的動機づけの内容の相違が創造性に与える影響の違いについては、外発的動機づけがプラス効果を有するのは外発的動機づけが情報的な場合であり、マイナス効果を持つのは統制的な場合であるとされる (Amabile 1996)。

かし、外発的動機づけは、定型的な課題（アルゴリズム的課題）に関する成果を高めるものの、発見的問題解決が必要な課題（ヒューリスティックな課題）についてはマイナスの効果を持つという点に注目し、内発的動機づけの低下を経由しない直接的なマイナス効果も指摘されている（Amabile 1983, McGraw 1978）。そこで、次の仮説が提示される。

仮説 6. 内発的動機づけはイノベーションの創出を促進する。

仮説 7. 外発的動機づけはイノベーションの創出を阻害する。

内発的動機づけがイノベーションを促進することは、自律性、有能性、関係性という要因が内発的動機づけを経由してイノベーションに影響を与えることを意味する。しかし、自律性および有能性については、内発的動機づけを経由することなくイノベーションに影響を与える可能性がある。自律性については、自律性の高い環境においてイノベーションがより効果的になることや、イノベーションが促進されることが知られている（Amabile 1988, McGRATH 2001）。自律性が高いと店長が感じることは、自律性の高い環境で職務に従事していると認知していることを意味しており、高い自律性はイノベーションの創出を促す。専門性については、イノベーションを構成する要素であることが主張されている（Amabile 1988, 1997）。有能性は店長の専門性の水準を示しているため、有能性が高い店長ほどイノベーションを創出する可能性は高まる。ここから、次の仮説が提示される。

仮説 8 a. 店長の自律性が高いほどイノベーションの創出が促進される。

仮説 8 b. 店長の有能性が高いほどイノベーションの創出が促進される。

業績に影響を与える要因については、動機づけとイノベーションを挙げることができる。動機づけについては、外発的動機づけおよび内発的動機づけのいずれについても、店長が強く動機づけられるほど店舗運営に熱心に取り組み、業績は良好になると考えられる。イノベーションについては、イノベーションが業務運営の改善や新たな商品の開発につながることや、経営環境が変化する中であっては企業の存続・成長にとって不可欠な要素であることから（Amabile 1988, 1997, Kanter 1983）、業績にプラス効果を持つと考えられる。ここから次の仮説が提示される。

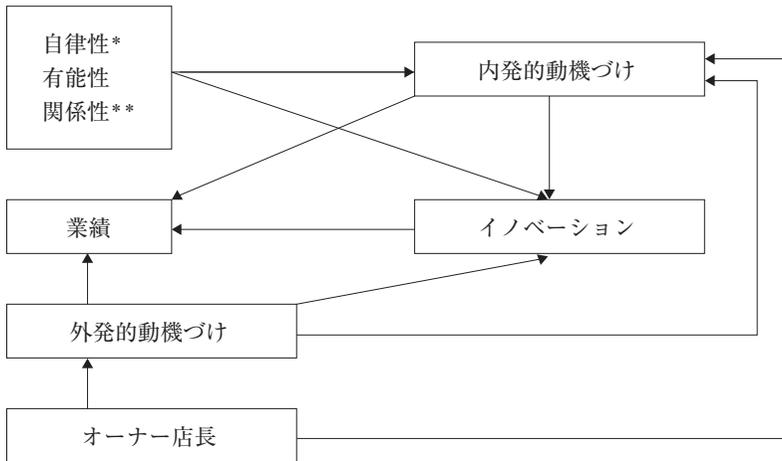
仮説 9. 外発的動機づけは業績にプラスの影響を与える。

仮説10. 内発的動機づけは業績にプラスの影響を与える。

仮説11. イノベーションは業績にプラスの影響を与える。

仮説 1 から仮説11については、図 1 に示す分析フレームに整理することができる。¹⁸⁾

図1 分析のスキーム



* 自律性は有能性と関係性に対して正の相関がある。

** 関係性はイノベーションに影響を与えない。

5. データと分析方法

5. 1 分析対象

静岡県内の主要都市¹⁹⁾に所在するコンビニエンス・ストアの大手4社²⁰⁾の店長に対して質問票を2009年11月上旬に送付し12月上旬にかけて回収した。配布数は856票、回収数は245票であった。しかし、245票の中には、フランチャイザーの直営店からの回答および未記入の項目が残る回答が含まれていた。これらを除いた有効回収数は205票であった（有効回収率23.9%）。205票の内訳については、オーナー店長は150人、雇用店長は55人であった。なお、動機づけやそれに影響を与える自律性などの計測については、同一チェーンに属している店長は類似の環境に置かれており、同じような値になるのではないかという疑問が生じるかもしれないが、動機づけや自律性などは店長の認知によって決定されるものであり、同一環境に置かれたとしても異なる水準となる。計測結果を見ると、各加盟店の店長の動機づけや自律性などの値には十分なばらつきが存在している。

18) 業績に無視できない影響を与えると思われる要因には、店舗の開業からの経過年数がある。開業から時間が経過するとともに店舗を取り巻く環境が変化するため、一般に時間の経過とともに店舗の集客力は低下すると考えられる。そこで、開業からの経過年数をコントロール変数として組み込んだ分析も行ったが、有意な影響を与えていないことが判明するとともに、残りの因果関係については後述の分析結果と同様の結果となった。したがって、本稿では図1に基づいた分析を行っている。

19) 静岡市、浜松市、磐田市、袋井市、掛川市、菊川市、御前崎市、牧之原市、島田市、藤枝市、焼津市、富士市、沼津市。

20) セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス。

5. 2 質問票の構成

本研究で用いた質問項目は表1のとおりである。質問票は、フランチャイズ・システムを対象とする仮説の検証をする上で必要な要素を考慮して設計した。「内発的動機づけ」「有能性」「自律性」という3要素に関する質問票の作成には堀江他(2007)が用いた質問項目を参考にしたが、それ以外の4項目については独自に質問項目を作成した。堀江他(2007)の質問項目を参考にしたのは、当該論文が研究開発組織における研究開発従事者が行う知識提供と内発的動機づけを統計的手法によって検証した研究であり、コンビニエンス・ストアの店長の内発的動機づけおよびその決定要因を計測する上でも、有益な質問項目が含まれていると判断したからである。なお、その研究の結論を見ると、(1)自律性、有能性、関係性が内発的動機づけを向上させる、(2)内発的動機づけが知識提供の直接的要因となるとともに、価値のある知識の保有から知識提供を媒介する要因としての役割がある、という2点を明らかにしている。

各要素の内容は次のとおりである。「内発的動機づけ」については、堀江他(2007)が用いた5項目のうち、コンビニエンス・ストアの調査には適しないと判断した2項目を削除し、「現在の仕事から達成感を得ている」「自分の能力は現在の仕事に活かしている」「現在の仕事はおもしろく今後も続けていきたい」という3項目を質問項目に採用した。「外発的動機づけ」については独自に質問項目を作成した。その内容は、活動に随伴する報酬の獲得を目指した行動であることを踏まえ、「金銭的報酬の獲得のために仕事をしている」かどうかという問いによって外発的動機づけの程度を計測するものとなっている。内発的動機づけに影響を与えると考えられる「自律性」、「有能性」、「関係性」については、欲求の満足状態を計測する質問項目とした。「自律性」については2項目を作成した。第1の質問項目については、堀江他(2007)が用いた4項目のうちコンビニエンス・ストアの調査で利用できると考えられる「仕事でする提案は尊重されている」という1項目に若干の修正を加え質問項目とし、残りの3項目は用いなかった。上記の項目を採用したのは、オーナー店長の場合はフランチャイズ本部、雇用店長の場合は経営者であるフランチャイジーに、業務の中で行う提案が尊重されていると認識することは自律性を有することにつながるかと判断したからである。残る1項目については独自に作成した。その内容については、基本的にマニュアルに従って業務が行われるフランチャイズ・システムにおいてはマニュアルに記述されていないことを行う余地があることは自律性を有すると判断し、「マニュアルにはない工夫や対応を行う余地がある」を質問項目とした。有能性については、様々な状況における店長としての業務の遂行能力を計測する設問を考案した。堀江他(2007)は4項目を用いているが、「専門分野の進展に、ついて行くことができている」という質問は適さないかと判断して除外し、残る3項目についてはコンビニエンス・ストアにも適用できると判断し、表現を若干修正して採用することにした。関係性についてはフランチャイズ・システムの特質に配慮した設問を独自に考案した。作成に当たっては、フランチャイザー(本部)と店長の関係に焦点を当てた。フランチャイズ・システムは、フランチャイザーとフランチャイジーが契約関係によって共同して事業を遂行する仕組みとなっているからである。質問項目については、両者の関係が把握できると考えられる3項目の質問を考案した。²¹⁾コンビニエンス・ストアの店舗のイノベーションについては、店

表1 計測項目の概要

測定項目	α	平均	標準偏差	因子負荷量		合成信頼 係数	平均分散 抽出度
				標準化係数	t 値		
内発的動機づけ							
X1: 現在の仕事から達成感を得ている	0.80	3.27	1.23	0.75	11.50	0.81	0.58
X2: 自分の能力は現在の仕事に活かしている		3.61	1.02	0.72	10.88		
X3: 現在の仕事はおもしろく今後も続けていきたい		3.46	1.22	0.81	12.71		
外発的動機づけ							
金銭的報酬の獲得のために仕事をしている	N.A	3.80	1.08	N.A		N.A	N.A
有用性							
X4: あなたのスキルは同じ業界で通用する	0.82	3.77	1.02	0.77	12.10	0.83	0.62
X5: 従業員に頼られるスキルがある		3.97	0.84	0.83	13.26		
X6: 業務を効率的に進めるために必要なスキルを持っている		3.98	0.81	0.76	11.85		
自律性							
X7: 業務の中で行う提案は尊重される	0.60	3.95	1.07	0.67	8.68	0.60	0.43
X8: マニュアルにない工夫や対応を行う余地がある		4.09	0.98	0.64	8.39		
関係性							
X9: 本部の指導は有益である	0.87	3.50	1.07	0.83	13.94	0.88	0.71
X10: 本部との関係は良好である		3.97	0.93	0.88	15.22		
X11: 本部とは共存共栄の関係にある		3.59	1.27	0.81	13.43		
イノベーション							
X12: 業務運営の改善を心かけている	0.83	4.18	0.79	0.71	11.14	0.85	0.64
X13: マニュアルにない工夫や対応を心かけている		4.13	0.87	0.91	15.61		
X14: 地域の実情にあった創意・工夫を心かけている		4.10	0.79	0.76	12.07		
企業業績							
貴店の収支状況	N.A	2.24	0.79	N.A		N.A	N.A

舗運営における改善や工夫が重要と判断し、改善や工夫への取り組みの程度を計測する3項目の質問を考案した。

質問項目の計測の尺度については、業績を除き5段階のリカート尺度での計測となっている。業績については、「黒字基調」、「収支トントン」、「赤字基調」という3段階の計測を行っている。オーナー店長か雇用店長かという立場の違いについては、オーナー店長を1、雇用店長を0とする「オーナー店長」というダミー変数を作成した。

21) フランチャイザーと加盟店の関係が重要なことを示す事例としては、ファミリーマートで、店舗指導員やエリアマネージャーとして担当した地域の加盟店の業績を改善させ、最年少執行役員となった上野和成氏が象徴的な事例として挙げられる（日経ビジネス、2003年5月5日号、p.20）。

5. 3 分析方法

図1に描かれた一連の仮説からなるパス・ダイアグラムを検証するために、構造方程式モデリング (Structural Equation Modeling) を推定した。その手続きについては、Anderson and Gerbing (1988) に従い2段階の分析を行った。すなわち、第1段階として確認的因子分析によって計測モデル (measurement model) を推定し、収束妥当性および弁別妥当性からなる潜在変数の妥当性の検討を行った。第2段階では第4節で提示した仮説を検証するために構造モデル全体を推定した。

6. 分析結果とディスカッション

6. 1 構成概念の妥当性の検討

構造モデル全体の推定を実施する前に、計測モデルである確認的因子分析を行い構成概念の妥当性を検討した (Klein 2005)。計測モデルの全体としての適合性は、 $\chi^2_{(67)}=130.00$; $p=0.000$, CFI=0.953, GFI=0.922, RMSEA=0.068であり、概ね良好な当てはまりとなっている。

収束妥当性については、Anderson and Gerbing (1988) によると、各々の計測項目の係数が有意かどうかによって評価されるとされる。本分析ではいずれの係数も有意であり、この点における収束妥当性は満たされている (表1)。また、クロンバック α については、自律性の値が0.60とやや低いものの、それ以外は0.8を超えており十分な信頼性があると判断される。平均分散抽出度 (average variance extracted) については、0.5以上が望ましいとされるが、自律性を除きその基準を満たしている。合成信頼性 (composite reliability) については、自律性を除き望ましいとされる0.7を上回っている (Hair et al. 2006)。自律性の値は0.60と低いが、0.6～0.7の範囲の値については他の収束妥当性が良ければ許容範囲とされており (Hair et al. 2006)、許容範囲に入ると考えられる。全体として収束妥当性を見ると、自律性に若干の問題が残るものの、全体として見ると許容できる収束妥当性を有していると判断される。

弁別妥当性を判断するために最もよく用いられる方法に、あらゆる2つの潜在変数間の相関係数の信頼区間が1を超えないというものがある (Chiou et al. 2004)。潜在変数間の相関係数は表2のとおりである。95%信頼区間を算出したところ、本研究で用いた潜在変数間には1を超えるものはなく、この基準は満たされている。さらに保守的なテストとして、各構成概念間でペアを組み、2つの変数が完全に相関するという制約を課したモデルと、制約を課していないモデルを比較し、制約によって適合性が有意に低下するかどうかを判断するというものがある (Anderson and Gerbing 1988)。5つの潜在変数から10のペアをつくり、分析を行ったところ、制約を課したいずれのケースについても適合性が有意に低下することが確認された (表3)。本モデルでは十分な弁別妥当性が確保されていると考えられる。

6. 2 構造モデル全体の推定

図1の関係を検証するため構造モデル全体の推定を行った。モデルの全体としての適合性は、 $\chi^2_{(108)}=183.34$; $p=0.000$, CFI=0.945, GFI=0.911, RMSEA=0.058であり、概ね良好な当てはまりである。

表2 潜在変数間の相関係数

	自律性	有能性	関係性	内発的動機づけ	イノベーション
自律性	1.00				
有能性	0.51	1.00			
関係性	0.46	0.14	1.00		
内発的動機づけ	0.52	0.34	0.57	1.00	
イノベーション	0.71	0.58	0.32	0.49	1.00

表3 制約を加えた場合のカイ二乗値の差

	自律性	有能性	関係性	内発的動機づけ
有能性	27.1***			
関係性	29.5***	224.2***		
内発的動機づけ	26.2***	164.7***	122.0***	
イノベーション	14.4***	130.1***	216.1***	134.4***

(注) 1. 表の値は、行と列の項目をペアにして制約を加えた場合のカイ二乗値の増分を示す。

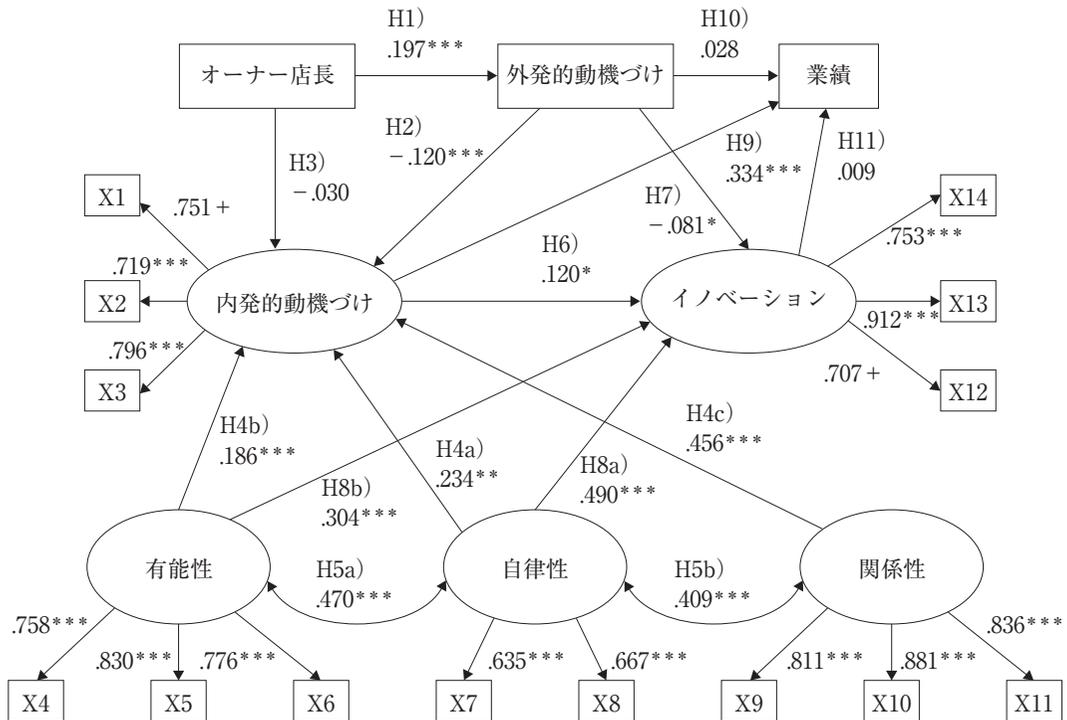
2. *** $p < 0.01$

構造方程式の係数の推定結果は図2のとおりである。オーナー店長であることを示すダミー変数は外発的動機づけに対して有意なプラスの影響を与えていることが明らかとなった。これは雇用店長ではなくオーナー店長であることは外発的動機づけを強めるという結果であり、仮説1は支持された。外発的動機づけが内発的動機づけに与える影響については、有意なマイナスの影響が計測された。外発的動機づけが強まると内発的動機づけが弱まることを示しており、仮説2を支持するものである。雇用店長ではなくオーナー店長であることが内発的動機づけに与える影響については、係数はマイナスだが統計的に有意ではなく仮説3は支持されなかった。

内発的動機づけの決定要因については、自律性、有能性、関係性のいずれもが有意なプラスの符号となり、これら3要因が内発的動機づけを強めることを示している。仮説4a、仮説4b、仮説4cは支持された。なお、係数の大きさについては関係性の値が大きいことが注目される。有能性と自律性の相関および関係性と自律性の相関については、いずれも有意なプラスの相関が観測された。仮説5aおよび仮説5bは支持された。

イノベーションに対する影響を見ると、内発的動機づけには有意なプラスの影響が観測され、仮説6は支持された。外発的動機づけについては、有意なマイナスの影響が観測され、仮説7は支持された。自律性と有能性のイノベーションに対する影響については、いずれも有意なプラスの影響が観測され、仮説8aと仮説8bは支持された。業績に対する影響を見ると、内発的動機づけについては、業績に対して有意なプラスの影響を与えていることが観測され、仮説9は支持された。しかし、外発的動機づけについては、係数はプラスとなったものの統計的には有意ではなく仮説10は支持されなかった。一方、イノベーションが業績に与える影響については、係数はプラスとなったが統計的には有意ではなかった。仮説11は支持されなかった。

図2 モデルの推定結果



(注) + 固定母数, *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$ (片側検定)

6. 3 ディスカッション

今回の分析によって明らかになったことを整理すると次のようになる。まず、フランチャイズ・システムにおけるオーナー店長が雇用店長よりも強く外発的に動機づけられていることが明らかとなった。フランチャイジーとなることによって業績連動型の報酬体系に組み込まれることが外発的動機づけを強めたと考えられ、エージェンシー理論を裏づける結果である。

次に、外発的動機づけと内発的動機づけの関係については、外発的動機づけが強まると内発的動機づけを低下させることが明らかとなった。これは、主として教育の分野で多くの検証が行われてきた外発的動機づけのアンダーマイニング効果が、ビジネスの場面でも当てはまることを示す結果である。オーナー店長か雇用店長かという立場の違いが内発的動機づけに与える影響については、立場の違いによる有意な影響は観測されなかった。しかし、仮説1からオーナー店長であることは雇用店長に比べより強く外発的に動機づけられ(標準化係数0.197)、仮説2から外発的動機づけが内発的動機づけを弱める(同-0.120)ことを考えると、オーナー店長であることは間接的に0.024だけ内発的動機づけを弱めていることになる。したがって、外発的動機づけのみならず内発的動機づけを考慮すると、オーナー店長が雇用店長に比べ、全体としてより強く動機づけられているかどうかは必ずしも明確ではないことになる。つまり、フランチャイジーの内発的動機づけを組み込んで考察を加えると、外発的動機づけのみをベースとするエージェンシー理

論に基づくフランチャイズ・システムの存在理由に関する説明は不十分であることが明らかとなった。

第3点として、業績に影響を与える要因の分析結果を見ると、内発的動機づけが業績にプラス効果を持つことは予想どおりの結果である。仕事の内容自体に動機づけられて業務を遂行することは、良好な業績につながる²²⁾のである。一方、外発的動機づけが有意なプラス効果とならなかったのは予想外の結果である。業績の向上とそれに伴う収入の増加を目的に業務を遂行することは、必ずしも良好な業績につながっていない²³⁾。オーナー店長であることが外発的動機づけを強め、強められた外発的動機づけが内発的動機づけを弱めるという先述の結果とこの結果を踏まえると、エージェンシー理論が想定するように、フランチャイズ・システムを利用し雇用店長ではなくオーナー店長に店舗を任せることが、より強い動機づけを生み店舗業績を向上させるという論理は、本稿のモデルでは確認されなかったことになる。本稿の分析結果を踏まえると、フランチャイザーが主体の理論であるエージェンシー理論に、フランチャイジーの視点を組み込んだ理論の発展が求められていると言える。

第4点として、内発的動機づけの決定要因については、自律性、有能性、関係性が影響していることが明らかとなった。認知的評価理論がフランチャイズ・システムにおいても当てはまることを示している。この結果は、フランチャイズ・システムにおける店長を内発的に動機づけ、ひいては業績向上を達成するためには、オーナー店長や雇用者店長が自律性、有能性、関係性を認知できるような職務設計やコミュニケーションを、フランチャイザーやフランチャイジーが講じていくことが重要であることを示している。内発的動機づけに対する影響について、自律性、有能性、関係性の3要素を比較すると、関係性の影響が特に大きいという結果が見られた。フランチャイズ加盟店における店長の関係性については、フランチャイズ本部との関係性が中心であり、フランチャイズ本部と加盟店がいかに良好な関係を構築するかが、内発的動機づけを高める上で重要であることを示している。

最後に、イノベーションの決定要因については、内発的動機づけ、自律性、有能性がプラスの影響を有していることが明らかとなった一方で、外発的動機づけはマイナスの影響を与えていることが示された。内発的動機づけが自律性、有能性、関係性によって決定されることを踏まえると、フランチャイズ加盟店でイノベーションの創出を促進するためには、自律性、有能性、関係性を高めることが重要となる。ただし、イノベーションが業績の改善につながることは確認できなかった。この点については、フランチャイズ・システムでは、マニュアルに従った標準的なオペレーションを着実に遂行することが重要であり、イノベーションの効果が発揮されるのは店舗が置かれた状況に依存すること（小本 2008）が影響を与えていると考えられる。また、イノベ

22) なお、良好な業績が有能性の確認となって内発的動機づけを高める可能性を考察するために、業績が内発的動機づけに影響を与えるという関係を加えて全体モデルを推定したが、有意な影響は観測されなかった。

23) 業績の悪化が外発的動機づけを強めている可能性が考えられるため、その関係を加えて推定を行った。それによると業績の悪化が外発的動機づけを低下させるというマイナスの符号となった。ただし、統計的には有意なものではなかった。

ションに関する活動に伴う効果が、直ちに業績に表れるわけではないことも影響を与えていると考えられる(榊原・辻本 2003)²⁴⁾。

7. おわりに

本稿は、フランチャイズ加盟店の店長の動機づけに着目することによって、エージェンシー理論に基づくフランチャイズ・システムの存在理由の妥当性を実証的に再検討すると同時に、動機づけがイノベーションおよび業績に与える影響を分析した。それによると、フランチャイズ加盟店のオーナー店長となることは、エージェンシー理論が示すように外発的動機づけを強めることが明らかとなった。しかし、内発的動機づけについては、オーナー店長か雇用店長かという立場の違いによる直接的な影響は観測されなかったものの、オーナー店長であることによって外発的動機づけが高まり、間接的にオーナー店長の内発的動機づけを低下させているという結果が得られた。また、外発的動機づけが業績を向上させるという影響も観測されなかった。この結果は、店長の動機づけを内発的動機づけまで含めて直接計測した場合には、外発的動機づけに基礎を置くエージェンシー理論が必ずしも妥当しないことを意味している。本稿の結果は、フランチャイズ・システムの存在理由に関する理論を構築するに当たっては、フランチャイジーの内発的動機づけを明示的に取り込んだ理論的な発展が求められていることを示している。なお、イノベーションの発生プロセスについては、内発的動機づけおよびそれに影響を与える自律性と有能性が、イノベーションにプラスの影響を与えていることが確認された。

最後に残された課題について述べておきたい。まず、オーナー店長と雇用店長の違いをより明確にした分析の必要性である。本稿では、サンプル・サイズの制約からオーナー店長を示すダミー変数を用いて両者の違いを分析した。しかし、両者の違いをより精緻に分析するには、オーナー店長と雇用店長にサンプルを分割し、それぞれについて分析を加えることが望ましい。分析に耐えられる大きなサンプルを収集することによって、多母集団分析が行われることが期待される。

第2点として、店舗業績に影響を与える要因を十分に考慮していない可能性である。脚注18で述べたように、開業からの経過年数をコントロール変数に加えた分析を行ったが、店舗の競争状況を考慮した分析は実施できなかった。今後は、店舗の競争状況をモデルに組み込み分析内容を充実させることにしたい。

第3点として、分析対象の拡大が挙げられる。本稿は対象をコンビニエンス・ストアに限定して分析を行った。コンビニエンス・ストアは、粗利益分配方式という他の業界では見られないロイヤルティの算出方法(金 2005)、高度な情報システム、きめ細かい本部の店舗管理の点において、他の業界とやや異なる性格を有する。今回の分析で明らかにされた点が、コンビニエンス・ストア以外のより幅広い業界を対象とした場合にも当てはまるのかどうかを確認する必要がある。ま

24) 本稿では、イノベーションを店長がイノベーション活動を行うという意味で用いており、生み出されたイノベーションを指していない。本稿におけるイノベーションの内容は研究開発活動に近いと考えられる。

た、多様な業界を対象とすることによって、店長の動機づけの効果もより正確に計測できると考えられる。

参 考 文 献

- Amabile, T. M. (1983) "Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, pp. 357-377.
- Amabile, T. M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997) "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do," *California Management Review*, 40 (1), pp. 39-58.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988) "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103 (3), pp. 411-423.
- Bergen, M., S. Dutta, and O. C. Walker (1992) "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories," *Journal of Marketing*, 56 (July), pp. 1-24.
- Bhattacharyya, S. and F. Lafontaine (1995) "Double-sided Moral Hazard and the Nature of Share Contracts," *Rand Journal of Economics*, 26, pp. 761-781.
- Bradach, J. L. (1998) *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press. (河野昭三監訳『ハーバードのフランチャイズ組織論』, 文真堂, 2006)
- Brickley, J. A. and F. H. Dark (1987) "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, 18, pp. 401-420.
- Brickley, J. A., F. H. Dark, and M. S. Weisback (1991) "An Agency Perspective on Franchising," *Financial Management*, 20, pp. 27-35.
- Carney, M. and E. Gedajlovic (1991) "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 607-629.
- Castrogiovanni, G. J., J. G. Combs, and R. T. Justis (2006) "Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, pp. 23-40.
- Caves, R. E. and W. F. Murphy (1976) "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets," *Southern Economic Journal*, 42, pp. 572-586.
- Chiou, J., C. Hsieh, and Yang C. (2004) "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in Franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42, pp. 19-36.
- Combs, J. G. and D. J. Ketchen (1999) "Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising?" *Academy of Management Journal*, 42, pp. 196-207.
- Combs, J. G. and D. J. Ketchen (2003) "Why Do Firms Franchise as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis," *Journal of Management*, 29, pp. 443-465.
- Deci, E. L. (1971) "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, pp. 105-115.
- Deci, E. L. (1972) "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity," *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, pp. 113-120.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』, 誠信書房, 1980)
- Deci, E. D. and R. Flaste (1995) *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, G. P. Putnam's Sons. (桜井茂男訳『人を伸ばす力——内発と自律のすすめ』, 新曜社, 1999)
- Deci, E. D., R. Koestner, and R. M. Ryan (1999) "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," *Psychological Bulletin*, 125, pp. 627-668.
- Deci, E. D. and R. M. Ryan (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Prentice-Hall Press.
- Dewar, R. D. and J. E. Dutton (1986) "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis,"

- Management Science*, 32, pp. 1422-1433.
- Eisenberger, R. and J. Cameron (1996) "The Detriment Effects of Reward: Myth and Reality?" *American Psychologist*, 51, pp. 1153-1166.
- Farr, J. L. and C. M. Ford (1990) "Individual Innovation," in M. A. West and J. L. Farr (eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley and Sons, pp. 63-80.
- Fladmoe-Lindquist, K. and L. L. Jacque (1995) "Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise," *Management Science*, 41, pp. 1238-1249.
- Frey, B. S. (1997) *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1976) "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, pp. 250-279.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham (2006) *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*, Pearson Prentice Hall.
- Hennessey, B. A. and T. M. Amabile (1998) "Reward, Intrinsic Motivation, and Creativity," *American Psychologist*, 53, pp. 674-675.
- Hunt, S. (1973) "The Trend toward Company-Operated Units in Franchised Chains," *Journal of Retailing*, 49 (2), pp. 3-12.
- Kanter, R. (1983) *The Change Masters*, Simon and Schusters. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』, 二見書房, 1984)。
- King, N. (1990) "Innovation at Work: The Research Literature," in M. A. West and J. L. Farr (eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley and Sons, pp. 15-59.
- Klein, B., R. G. Crawford, and A. A. Alchian (1978) "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 297-326.
- Klein, R. B. (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.)*, Guilford Press.
- Kruglanski, A. W. (1978) "Endogenous Attribution and Intrinsic Motivation," in M. R. Lepper and D. Green (eds.), *The Hidden Costs of Rewards: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*, Lawrence Erlbaum, pp. 85-107.
- Lafontaine, F. (1992) "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *Rand Journal of Economics*, 23, pp. 263-282.
- Lal, R. (1990) "Improving Channel Coordination through Franchising," *Marketing Science*, 9, pp. 299-318.
- Lepper, M. R., D. Greene, and R. E. Nisbett (1973) "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the Overjustification Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 28 (1), pp. 129-137.
- March, J. G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- Maruyama, M. and Y. Yamashita (2010) "The Logic of Franchise Contracts: Empirical Results of Japan," *Japan and World Economy*, 22, pp. 183-192.
- Mathewson, G. F. and R. A. Winter (1985) "The Economics of Franchise Contracts," *Journal of Law and Economics*, 28, pp. 503-526.
- McGRATH, R. G. (2001) "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight," *Academy of Management Journal*, 44, pp. 118-131.
- McGraw, K. O. (1978) "The Detrimental Effects of Reward on Performance: A Literature Review and a Prediction Model," in M. R. Lepper and D. Green (eds.), *The Hidden Costs of Rewards: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*, Lawrence Erlbaum, pp. 33-60.
- Minkler, A. P. (1990) "An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise," *Economics Letters*, 34, pp. 77-82.
- Minkler, A. P. (1992) "Why Firms Franchise: A Search Cost Theory," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148, pp. 240-259.
- Norton, S. W. (1988) "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Journal of Business*, 61, pp. 433-446.
- Oldham, G. R. and A. Cummings (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39, pp. 607-634.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2004) "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review*, 82 (4), pp. 74-81.

- Oxenfeldt, A. R. and A. O. Kelly (1968-1969) "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, 44, pp. 69-83.
- Rubin, P. (1978) "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 223-233.
- Ryan, R. M., V. Mims, and R. Koestner (1983) "Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory," *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, pp. 736-750.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000a) "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist*, 55, pp. 68-78.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000b) "When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation," in C. Sansone and J. M. Harackiewicz (eds.), *Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*, Academic Press, pp. 13-54.
- Sansone, C. and J. M. Harackiewicz (2000) "Looking beyond Rewards: The Problem and Promise of Intrinsic Motivation," in C. Sansone and J. M. Harackiewicz (eds.), *Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*, Academic Press, pp. 1-9.
- Sorenson, O. and J. B. Sørensen (2001) "Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 713-724.
- Subramaniam, M. and M. A. Youndt (2005) "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities," *Academy of Management Journal*, 48, pp. 450-463.
- Van de Ven, A. H. (1986) "Central Problems in the Management of Innovation," *Management Science*, 32, pp. 590-607.
- West, M. A. and J. L. Farr (1990) "Innovation at Work," in M. A. West and J. L. Farr (eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley and Sons, pp. 3-13.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer, and R. W. Griffin (1993) "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, 18, pp. 293-321.
- Zaltman, G. N., R. B. Duncan, and J. Holbek (1973) *Innovations and Organizations*, John Wiley & Sons.
- Zhou, Y., Y. Zhang and A. Montaro-Sanchez (2009) "How Do the Reward Approaches Affect Employees' Innovative Behaviors?: An Empirical Study in Chinese Enterprises," *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- 犬飼知徳 (2003) 「組織間関係における集合財提供メカニズムの解明——モス・フード・サービスのフランチャイズ・システムを事例として」『組織科学』, 第36巻第4号, pp. 69-79.
- 上淵寿編著 (2004) 『動機づけ研究の最前線』, 北大路書房.
- 鹿毛雅治 (1994) 「内発的動機づけ研究の展望」『教育社会心理学研究』, 第42巻, pp. 345-359.
- 菊澤研宗 (2006) 『組織の経済学入門——新制度派経済学アプローチ』, 有斐閣.
- 金顕哲 (2005) 「コンビニエンスストアの革新」伊藤元重 (編) 『日本の産業システム⑥ 新流通産業』, NTT出版, pp. 199-233.
- 小本恵照 (1999) 「フランチャイズ契約の実証分析」『日本経済研究』, 第38巻, pp. 1-23.
- 小本恵照 (2008) 「組織学習とライフサイクル：フランチャイズ加盟店のケース」『組織科学』, 第42巻第1号, pp. 61-76.
- 榊原清則・辻本将晴 (2003) 『日本企業の研究開発の効率性はなぜ低下したのか』, ESRI Discussion Paper Series No. 47 (内閣府経済社会総合研究所).
- 杉本取・伊藤恭 (2006) 『成功するメガフランチャイジー』, 同友館.
- 新原浩朗・高岡美佳 (2004) 「フランチャイズ組織の分権的進化と多元化」『組織科学』, 第38巻第1号, pp.4-15.
- 日本労働研究機構 (1998) 『調査研究報告書 No. 115：小売業・飲食店業における経営と雇用』, 日本労働研究機構.
- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2007) 「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」『経営行動科学』, 20 (1), pp. 1-12.
- 八木陽一郎 (2007) 「チーム的状况における内発的動機づけと創造性」『経営行動科学』, 20 (1), pp.75-83.