

労働意欲における「金銭的報酬」と「期待する報酬」

池田葵¹, 難波克仁², 柴田捷³, 高原治大⁴, 横橋知秀⁵

要約

予稿は労働に対する報酬において、現在一般的な報酬として用いられている、金銭的かつ確実な報酬が労働者の労働意欲を向上させる為の手段として最適なものであるかを分析することを目的とする。報酬として金額の期待値が最も高く明確な金額を提示された時の労働者のパフォーマンスの高さと、労働者に想像の余地を与える期待を抱かせる報酬を提示した時のパフォーマンスの高さを比較し、どちらがより労働者の労働意欲を掻き立てるかについてのアンケート調査、および実験を行った。半数以上が期待値が最も高い選択肢を選ばず、想像の余地を含む期待性のある報酬を選択したという結果となった。また報酬の設け方を三つの群に分け、平均値差の分析を行ったところ、部分的にはあるが、有意な差が見られた。このような結果や先行研究を踏まえ、労働意欲を高める最適な報酬のあり方について考察を行った。

JEL 分類番号 : J30,

キーワード : 報酬, 賃金

¹ 池田葵 同志社大学経済学部経済学科 cgef0172@mail3.doshisha.ac.jp
² 難波克仁 同志社大学経済学部経済学科 cgef0544@mail3.doshisha.ac.jp
³ 柴田捷 同志社大学経済学部経済学科 cgef0690@mail3.doshisha.ac.jp
⁴ 高原治大 同志社大学経済学部経済学科 cgef0753@mail3.doshisha.ac.jp
⁵ 横橋知秀 同志社大学経済学部経済学科 cgef0934@mail3.doshisha.ac.jp

1. イントロダクション

1.1. 研究の背景と目的

現代におけるワークモチベーションは、金銭的報酬や地位報酬といったかつての中心的なモチベーション要因とは異なる要因によって刺激されることが多くなってきた。つまり、労働者は金銭的報酬に必ずしも魅力を感じていないといえる。では、彼らは果たしてどのような報酬に対してその労働力を提供するのだろうか。金銭的報酬が物を言うのか、あるいはそれ以外の何かが影響するのだろうか。

近年では、新入社員のうちの多くが、給料の程度を入社の主要条件としていないことがわかっていく。(アデコ株式会社(2019)) 彼らは、経済的な幸福よりも、“この会社に入れば何か得られるかも”という期待や、“遊び心”、“やりがい”といった精神的な幸福をモチベーションとする傾向にあるのである。(小笹芳央(2002)) それでは、彼らを雇う側の企業としては、何を提供することで従業員の労働力を最大限に引き出すことが可能となるのだろうか。

我々は、実験参加者に極めて単調で集中力を要する課題、労働を課し、それに対して幾つかの報酬を提示した上で、その中から一つを選択させるという方法を取った。そうすることで労働者がどのような報酬に対し自らの労働力を最大限提供しうるのかを調査することができるのではないかと考えた。ここで提示する報酬は、大きく二つに分類される。明確に金額が提示された金銭的報酬と、金額や内容が不明確な報酬である。「金額や内容が不明確な報酬」は、先に述べたような“精神的な幸福”という概念を含んでいなければならないため、ここではそれを「期待する報酬⁶」と呼ぶこととする。

これらをふまえ、我々は、「期待する報酬」は「金銭的報酬」などの“期待しない”報酬と比べて、モチベーションや嬉しさといった労働において重要となる感情にプラスに影響するのではないかという考えに至った。そこで我々は以下のような仮説を立て実験を行った。

1.2. 仮説

仮説1. 金額の期待値が低くても、「期待する報酬」の方が労働に対する報酬として好む人が多い。

仮説2. 金額の期待値が低くても、「期待する報酬」の方が労働者の労働意欲を高める。

⁶ ここでいう「期待」は期待値の平均値的意味とは違い、辞典的な意味である。

2.1.実験

- ① 900 円相当の思い出に残るもの（期待値 900 円）（以下「思い出の報酬」とする）
- ② 900 円相当の絶対に役に立つもの（期待値 900 円）（以下「役に立つ報酬」とする）
- ③ くじによって金額が決まる（期待値 900 円）（以下「くじの報酬」とする）
- ④ 50%の確率で 1800 円（期待値 900 円）（以下「2分の1の報酬」とする）
- ⑤ 1000 円（以下「1000 円の報酬」とする）

まず 10 代から 20 代の男女 43 人を対象に街頭インタビューによるアンケート調査を行った。アンケートではこれから 20 分の労働を行う場合、以下の 5 つの中からどの報酬に最も価値を見出し、労働しても良いと思えるかを質問した。

合理的な選択肢は期待値が最も高い⑤(1000 円の報酬)であるが、被験者が報酬に対して期待をしてしまうという観点から、それ以外の選択肢も選ばれるのではないかと考えた。

そして実際に 20 分の労働として実験を行った。以下が被験者への実験説明文である。

利き手側のお皿から逆手側のお皿に大豆を移動させて下さい。
箸を使用して移動させて下さい。
まとめて 2 個以上の豆を移動させても 1 個のカウントとなります。
850 個以上運んでいただければ報酬をお渡しします。
作業中に個数、残り時間を聞くことは出来ません。
こちらから残り 10 分、5 分の時のみアナウンスさせていただきます。

労働として今回この実験を選んだ理由としては、誰もが日常的に使う箸を用いることで個人の能力による差が出にくく、純粋な労働意欲を測ることができると考えたからである。この実験では、パフォーマンスの高さ、すなわち大豆を運んだ個数から各報酬を選んだ人の労働意欲の高さを測った。

2.2. 分析結果

2.2.1.アンケート調査結果

アンケート調査の結果を図 1 にまとめた。アンケートでは①（思い出の報酬）を選んだ人が全体の 14%、②（役に立つ報酬）を選んだ人は 23%、③（くじの報酬）は 14%、④（2分の1の報酬）は 16%、そして⑤（1000 円の報酬）が 33%という結果が得られた。金額の期待値が高い⑤が最も多く選ばれたが、全体で見ると、我々が不合理な選択肢であると考えた①～④を選んだ人が 67%を占めた。この結果から、お金を得るために行われる

労働であるが、単に金額の期待値が最も高い報酬が選ばれるわけではないことが分かった。よって仮説1が成立することが検証できた。

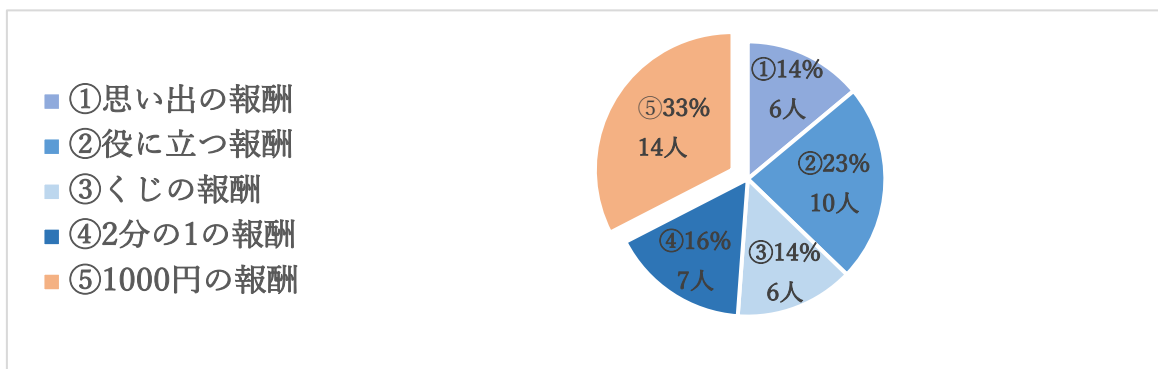


図1 選ばれた選択肢の割合（計43名）

2.2.2. 実験分析結果

アンケート回答者の中から実際に2.1で述べた内容と説明で、各群につき6人ずつ実験を行った。次の表は、その結果をまとめたものである。

【表1 各群の被験者の豆運び実行回数の平均】

選んだ選択肢	平均個数（個）	標準偏差
① 思い出の報酬	965.5	179.841
② 役に立つ報酬	901.6	94.792
③ くじの報酬	981.3	121.217
④ ※2分の1の報酬	906.4	111.603
⑤ 1000円の報酬	877.3	26.508

（※④に関して、平均と標準偏差を用いて考えた際、外れ値として扱うべき値を記録したため、④のみ5人の実行回数の平均値となっている。）

表1から見て取れるように、全ての群において平均個数は我々が設けた850個のノルマを超えている。また、⑤（1000円の報酬）を提示した群が平均値としては最も低く、標準偏差も他と比べて小さいことも分かった。そして、①～④が、期待値900円であるにも関わらず、⑤の期待値1000円よりも労働パフォーマンスが上回ったということも見て取れる。

今回、分析を行う際に今回の実験群を以下の3つのグループに分けて考えた。（図2）

- I. 被験者に想像の余地がある報酬＝「期待する報酬」（①，②）
- II. 金額が不確実な報酬＝「金額にのみ期待する報酬」（③，④）
- III. 金額が明確な報酬＝「金銭的報酬」（⑤）

グループ間の差が顕著に現れたことから、グループ I のうち①、グループ II のうち③、グループ III の⑤の 3 つを各グループの代表とした。またグループ I は「期待の余地の高い報酬群」、グループ II は「期待の余地の低い報酬群」と言い換えることが出来る。そして、報酬の設け方による効果量を調べるため、それぞれで t 検定を行った。

まず①（思い出の報酬）の群と③（くじの報酬）の群で対応のない t 検定を行った所、次のような結果が得られた。

$$t(10)=.769 \quad p=.230 \quad d=0.444(d \text{ は標本標準化平均値差})$$

以上の結果より、有意性は得られなかった。

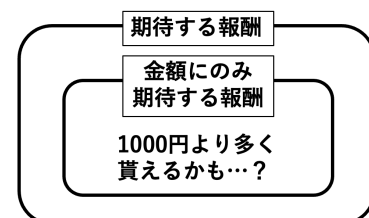


図 2 期待する報酬の図

続いて①（思い出の報酬）の群と⑤（1000 円の報酬）の群で行った。

$$t(10)=1.188 \quad p=.131 \quad d=0.686(d \text{ は標本標準化平均値差})$$

以上の結果より、有意性は得られなかった。

最後に③（くじの報酬）の群と⑤（1000 円の報酬）の群で行った。

$$t(10)=2.053 \quad p=.034 \quad d=1.185(d \text{ は標本標準化平均値差})$$

以上の結果より有意性が得られた。

2.3. 考察

上記の実験結果より、実際に報酬の設け方により労働意欲は変化する可能性があることが分かった。そして、必ずしも金額の期待値が高い報酬が最大限のパフォーマンスを発揮するとは限らないということも分かった。①と⑤群では平均値に有意な差があるという結果は得られなかったが、サンプル数の少なさが原因となっている可能性が高い。

金銭による明確な報酬を用いた場合、-波多野，稲垣(2020)の第 4 章「報酬による意欲の低下」で、金銭の報酬を与えることで純粋な仕事に対する向上心を削いでしまうことが明らかにされていた。また同じく第 4 章「ごほうびによる意欲の低下」では実験により、労働内容自体への興味が薄れ、ご褒美をもらうことに執着することからパフォーマンスも低下することが証明されていた。今回の実験と照らし合わせると、⑤（1000 円の報酬）を選んだ人は、目標がより多くの豆を運ぶことではなく、850 個の豆を運び報酬をもらうことになってしまった。そのため、豆運びに対する向上心が薄れ、結果が伸び悩んだと考察する。標準偏差と平均値から見て取れる、“明確な金銭的報酬を設けたときの労働結果が低いパフォーマンスで留まっていること”は、このことから説明できる。

金銭による明確な報酬を用いない場合、-大河内・松本・桑原・柴崎・高橋(2006)では、労働パフォーマンスを維持する上では、予告を不明確にしたほうが効果的であるという内

容が述べられていた。つまり、労働において行動の維持が指導上の課題となっているときに、もし報酬の予告が明瞭であったならば、それらを徐々に不明瞭なものに移行させていけばよい、ということである。ほとんどの労働は単発的なものではなく、持続的なものであるため、労働パフォーマンスを維持するという観点で「期待する報酬」の方が望ましいと言える。

以上のことから、金銭による不明確な報酬を用いた場合、明確な報酬に比べ、高い労働パフォーマンスを期待することができる。尚且つ、労働パフォーマンスの維持においても不明確な報酬を設けることで良い成果を期待できることが分かる。

また今回の実験では、「期待する報酬」の要素を含んだ①～④の選択肢の期待値は900円と、金額が明確な報酬である⑤に比べて低かったにも関わらず、高い労働パフォーマンスを記録した。これらを経営に応用すると、企業の更なる利益向上につながっていくことも考えることができる。-小笹芳央(2002)によれば、「目標の魅力」×「達成可能性」によって人間のモチベーションの大きさは確定するとある。今回の実験のように達成可能性が一定であるとき、「目標の魅力」が人間のモチベーションに比例することになる。労働における主な目標は報酬を得ることであるため、そこで報酬を従来の明確な金銭的報酬ではなく、「期待する報酬」を用いることで労働意欲の更なる向上を図ることができるだろう。

しかしながら、より期待の余地のある報酬を選択した①と②群よりも期待の余地の低い③群の方がパフォーマンスが高くなっていること、そして①群と⑤群のパフォーマンスに有意な差が確認出来なかったことより、仮説2を完全には立証することは出来なかった。報酬への想像の程度がパフォーマンスに与える影響や最適な想像水準があるかどうかに関する検証は今後の課題とした。

【引用文献】

大河内浩人, 松本明生, 桑原正修, 柴崎全弘, 高橋美保, 2006. 報酬は内発的動機づけを低めるのか. 大阪教育大学, 大阪教育大学紀要 第IV部門.

波多野 諄余夫, 稲垣 佳世子, 2020. 無気力の心理学—やりがいの条件 改版 中公新書 61~66 頁

榎本博明, 2015. モチベーションの新法則. 日経文庫, 25 頁

小笹芳央, 2002. モチベーションカンパニー. 日本能率協会マネジメントセンター52 頁

アデコ株式会社 広報部. 2019. 平成元年と平成30年の新卒社会人各1,000人を対象にした仕事観に関する調査(2018年12月).

<https://www.adeccogroup.jp/pressroom/2019/0220>