

## 何を与えれば、人はより働くのか？——フィールド実験による検証

Sebastian Kube, Michel André Maréchal, and Clemens Puppe “The Currency of Reciprocity: Gift-Exchange in the Workplace,” *American Economic Review*, forthcoming

大阪大学大学院 森 知晴

他人の努力を引き出すには、どうすればよいのだろうか？ これは人事管理・心理学・社会学・経済学など、労働に関わる研究者すべてに共通の問題意識であり、現場でも必要とされている知識だろう。ところが、この問いに対する答えは収束していないようだ。背後には、想定している人間観の違いがある。(伝統的)経済学では、利己的な個人を仮定し、成果と報酬が連動していないと、人は最低限の努力しか行わないと考える。このため、努力を引き出すには、「アメとムチ」を用いたインセンティブ設計が重要となる。一方、心理学や社会学、ならびにその影響を受けた行動経済学においては、企業のよい取扱いに対して労働者は高い努力で報いる、という互酬性が強調される。この互酬性は、Gift-Exchangeとも呼ばれている。互酬性を前提とすると、成果と報酬の連動がなくとも、労働者は高い努力を行う可能性がある。しかし、これらの仮定を検証するのは、案外難しい。現実の労働環境は非常に複雑であり、個人の生産性など必要なデータも乏しい。そこで最近注目されているのが、経済実験の手法である。

今回紹介する論文は、Gift-Exchangeに関するフィールド実験である。Gift-Exchangeについては、90年代以降、実験室における経済実験が多く行われ、その存在が確認された。しかしこれらの実験は企業と労働者の関係を極限まで単純化させた、実際の作業を伴わないものであった。近年は、フィールド実験と呼ばれる、現実的な労働環境を設定した実験が行われている。Gneezy and List (2006) は寄付集めと図書館での書籍情報打ち込みを、Hennig-Schmidt, Rockenbach and Sadrieh (2010) は論文データベース作成を用いたフィールド実験である。両者とも、一部の労働者の給与を高く設定し、作業量がより多くなるかどうかを検証している。作業量がより多ければ、Gift-Exchangeが存在しているとみなすことができる。Gneezy and List は作業6時間中の前半では作業量が多かったもの

の、後半はその差がなくなることを示した。Hennig-Schmidt, Rockenbach and Sadrieh では作業量増加は見られていない。

これら2つの研究と比べた今回の論文の特徴は、「非金銭的報酬」に着目したことである。ここで「金銭的報酬」とはお金をそのまま渡すことをいい、「非金銭的報酬」はそれ以外を指す。非金銭的報酬には、景品や金券といった物質的なものや表彰などの象徴的なもの、さらには休暇・地位など様々な形があるが、今回は特に物質的な景品を扱う。これは金銭的価値との対応がより明確であり、金銭的報酬との比較が容易であるという利点がある。金銭的報酬や非金銭的報酬によって、労働者の努力を引き出すことができるのか、報酬形態によって違いが見られるかどうかという点が、検証する問題である。

実験として、ドイツの大学での蔵書目録作成が利用された。作業内容は、本の著者名・タイトル・出版社・刊行年・ISBNのデータベースへの打ち込みである。被験者は通常のアルバイトと同様に、ポスター掲示で集められる。ポスターには作業内容・時給(12ユーロ)・労働時間(3時間)が明記されている。ここで強調されているのは、この仕事には再雇用の機会はなく、「1回限りの仕事」であるという点である。もし被験者が再雇用の期待を抱いてしまうと、高い給与による作業量増加が、互酬性によるものなのか、再雇用してもらうためのアピールなのかを区別できなくなってしまうからだ。掲示を見て応募した人の中から被験者がランダムに決定される。作業は1日あたり6人、午前午後で各3人ずつが行う。3人はそれぞれ別の部屋で作業を行い、集合時間が少しずつずらされていて、互いの存在を知ることはない。作業は1人だけで行い、ピア効果や監視の影響などを排除している。最終的には、139人が実験に参加した。

作業環境として異なるのは、報酬の与えられ方である。グループは全部で6つであり、予告通り時給12

ユーロ（計 36 ユーロ）のみを支払うグループをベースラインとして、残りの 5 グループには、時給 12 ユーロに加え、それぞれ以下の追加報酬を支払う。

1. Money : 7 ユーロを支払う。
2. Bottle : 魔法瓶 (7 ユーロ相当だが、金額は知らせない)
3. PriceTag : 魔法瓶 (7 ユーロ相当で、値段のタグがついている)
4. Choice : 7 ユーロと魔法瓶のいずれかを被験者が選択
5. Origami : シャツの形に折られた 5 ユーロ紙幣 + 2 ユーロ硬貨

追加報酬はすべて現金 7 ユーロまたは 7 ユーロ相当の魔法瓶であり、その与え方が少しずつ異なる。魔法瓶と Origami の紙幣・硬貨には、簡単なラッピングが施されている。これらの報酬を与えることは、すべて作業開始前に伝えられる。

実験結果は興味深い。まずはベースラインと Money の比較である。Money のほうが打ち込んだ文字数で測る「生産性」は 5% 高かったが、統計的に有意ではなかった。7 ユーロは給与の約 20% であり、給与の増加に見合った生産性上昇ではない。単にお金を上乗せするだけでは、より高い努力を引き出すことはできないのである。次に、ベースラインと Bottle を比較すると、Bottle の生産量が 25% 高い。これは統計的に有意な値であり、給与の増加率より高い。非金銭的報酬である魔法瓶のほうが、追加的に努力を引き出す力が強いのである。

PriceTag, Choice では魔法瓶に対する選好について詳しく分析している。Bottle では魔法瓶の価格は知らされていないので、被験者がその価格を過剰に高く認識しているかもしれない。しかし、PriceTag では魔法瓶が 7 ユーロ相当であることがはっきりわかるようになってきているが、それでもベースより 21% 生産性が高かった。それでは、被験者は現金より魔法瓶が好きなのであるか？ Choice では、現金と魔法瓶を選ぶことができるが、被験者のうち 80% 以上の人が現金を

選んでいる。現金より魔法瓶が特段好きというわけではなさそうだ。しかし、この環境でも生産性は 25% 上がっている。実際には現金が選ばれるとしても、魔法瓶を準備するだけで生産性は上がるのだ。

ここまでの結果から、単に金銭的報酬を追加するだけでは生産性は上がらないが、魔法瓶をあげる、または準備することで生産性が上がることがわかった。ここから、時間と手間をかけて魔法瓶を「わざわざ準備したこと」に意味があるのではないかと、という仮説が考えられる。では、事前に何か準備をすれば、何であれ生産性は上がるのだろうか？ これを検証するのが Origami である。Origami では、現金は「折られている」だけであり、与えられるのは現金そのものである。違うのは、手間暇かけて準備されているということだけである。しかし、なんと Origami はベースより 30% 近く生産性が高かった。

お金をあげるだけでは、より大きな努力は引き出せない。しかし、プレゼントを準備したり、渡し方を工夫したりすると、努力を引き出すことができる。ちょっとした計らいで、人がやる気になることがこの研究からわかる。論文では、“It’s the thought that counts” という表現が多用される。そう、大事なのは気持ちなのだ。互酬性の本質は、まさにここにあるのかもしれない。

#### 参考文献

- Uri Gneezy and John A. List (2006) “Putting Behavioral Economics to Work: Testing for Gift Exchange in Labor Markets Using Field Experiments,” *Econometrica*, 74 (5), 1365-1384.
- Heike Hennig-Schmidt, Bettina Rockenbach, and Abdolkarim Sadrieh (2010) “In Search of Workers’ Real Effort Reciprocity: A Field and a Laboratory Experiment,” *Journal of the European Economic Association*, 8 (4), 817-837.

もり・ともはる 大阪大学経済学研究科博士後期課程。最近の論文に「労働課税の行動経済学的分析」(共著)『日本労働研究雑誌』No.605, pp.68-75, 2010年。労働経済学・実験経済学専攻。