

# 金銭的・非金銭的報酬と ワークモチベーション

安藤 至大

(日本大学准教授)

本稿では、働くことのモチベーションとして金銭的報酬と非金銭的報酬が果たす役割について、経済学における考え方を簡潔に紹介する。まず伝統的な経済理論の枠組みでは、賃金が高いことがより長時間働くためのインセンティブとして機能すること、またモラルハザードの状況において成果に応じて十分な賃金の差が存在することが適切な努力を行うことの動機付けとして機能する点を説明する。次に金銭ではなく現物支給が活用される場合の理由を考える。現物支給には、用途を限定するという効果があるため、動機付けの手段として問題があるが、例えば現物支給の場合に労働者にとっての満足度が高く企業にとっての提供費用が安い場合などに活用される。続いて、金銭的報酬の限界として指摘されることが多い、マルチタスクや不適切な動機付けの問題、また内発的動機を損ねるという問題を説明する。最後に非金銭的報酬として仕事から得られる経験や心理的な満足度などが機能するという点について、また金銭的報酬と非金銭的報酬をどう組み合わせるのかに関する最近の研究を紹介する。

## 目次

- I はじめに
- II 金銭的報酬の役割
- III 金銭的報酬と現物支給
- IV 金銭的報酬の限界
- V 非金銭的報酬の活用
- VI おわりに

## I はじめに

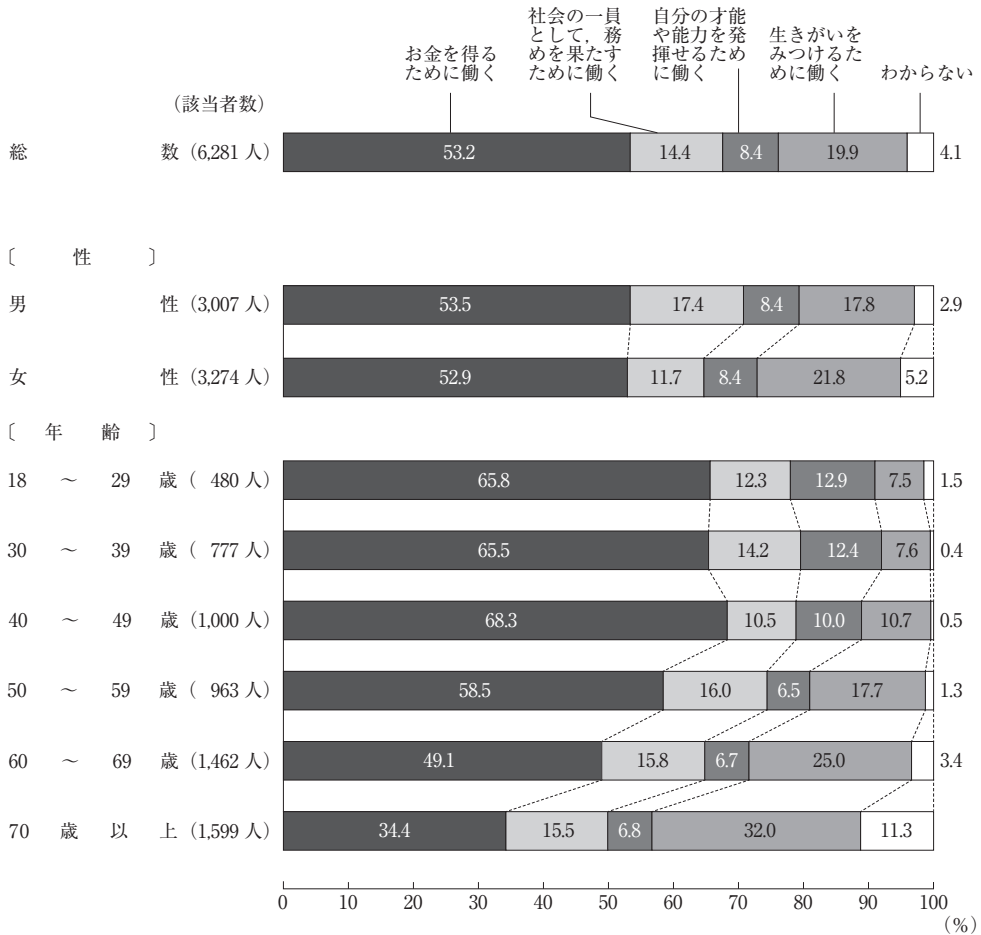
2015年の『国勢調査』によると、日本の総人口は1億2709万人である。そのうち働いているのは半分強の6466万人であり、雇われて働いているのは5728万人となっている（総務省『労働力調査』2017年3月分）。

私たちはなぜ働くのだろうか。人々に働く目的は何かと尋ねたとき、表1のように、最も多い回

答は「お金を得るために働く」の53.2%であり、それに続くのが「生きがいを見つけるために働く」の19.9%と「社会の一員として、務めを果たすために働く」の14.4%である（内閣府「国民生活に関する世論調査」平成28年度）。また高齢者よりも若者の方が「お金を得るために働く」と回答した割合は高く、男性と比べて女性の方が「生きがいを見つけるために働く」と回答した割合が高いなど、働くことのモチベーションには年代や性別による違いも存在する。

本稿では、働くことのモチベーションについて経済学ではどのように考えるのかを、他分野の研究者向けに簡単に紹介したい。その際に、まず金銭的報酬がどのように労働意欲に影響を与えるのかを考える。続いて非金銭的報酬がどのような役割を果たしているのかを検討しよう。

表1 働く目的は何か



出所：内閣府「国民生活に関する世論調査」（平成28年度）

## II 金銭的報酬の役割

### 1 なぜ働くのか、またなぜ長時間働くのか

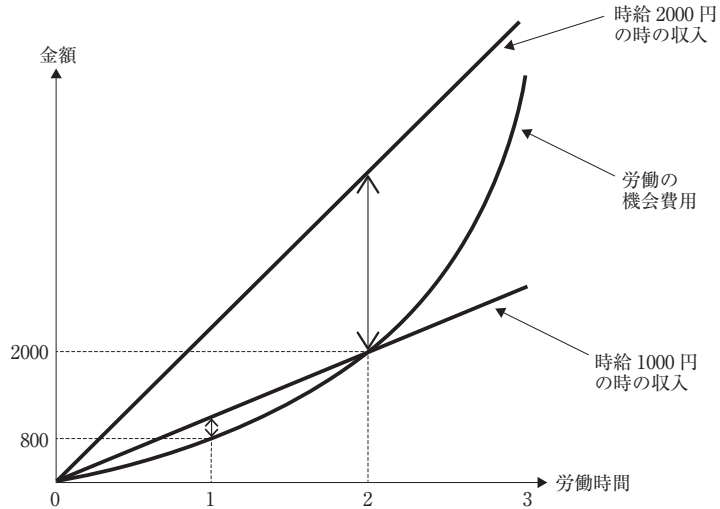
まず働くことのモチベーションとして、世論調査の結果で最も多かった「お金を得る」こと、つまり金銭的報酬について考えたい。入門レベルの労働経済学では、労働には不効用があり、それを補う形での補償が行わなければ労働者は働かないと考える。

例えば、コンビニエンスストアで大学生 X さんがアルバイトをするケースを考えてみよう。X さんが働くことによって受ける疲労やダメージに、その時間に別のことをやった場合に得られたはずの満足度（例えば家で漫画を読むことなどの嬉

しさを加えたもの（＝労働の機会費用）を金銭で評価すると、図1の右上がりの曲線のようになっているとしよう。具体的には、1時間働くことの機会費用が800円相当であり、また2倍の2時間働いた場合の機会費用は2000円相当である。経済学では、労働の機会費用はこのように逡増する形だと仮定されることが多い。そしてこのような設定は、多くの人にとって実感と一致するものであろう。なぜなら労働時間が長くなると加速度的に疲労が増すだろうし、他のことに時間を使えなくなるダメージも大きなものになるからだ。

さて X さんが自分で何時間働くのかを自由に決められるケースを想定すると、時給が1000円のときに何時間働くだろうか。図1において、時給が1000円の時の収入の直線と労働の機会費用

図1 労働の機会費用と労働時間の選択



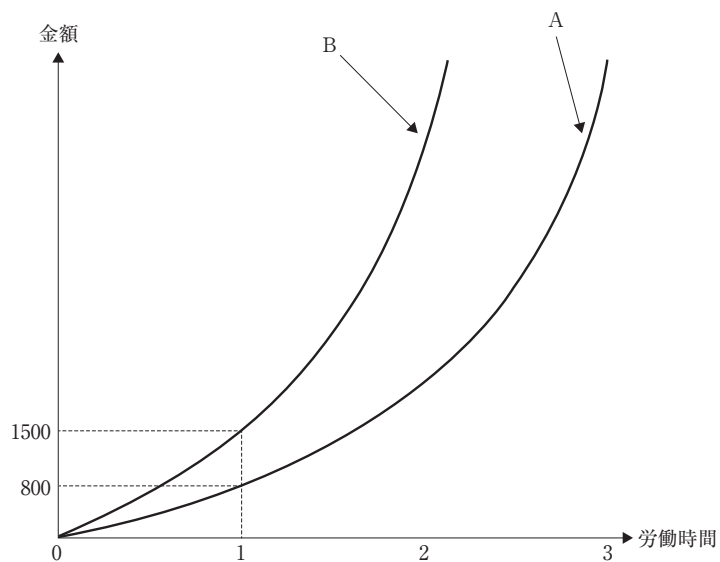
の曲線との距離に注目すると、その差が最大になる労働時間は1時間になっている（=矢印の幅が最大）。これに対して、時給が2000円の場合には、最も利益が大きい労働時間は2時間となる。

このように考えると、より長時間働くことのモチベーションは何かというと、賃金が高いことだと言える。

それでは機会費用の曲線の形状について、逡増するという以外にどのような性質があるのかにつ

いても見ておきたい。図2では、特定の個人の視点から、異なる二つの仕事の機会費用が描かれている。ここで機会費用が曲線Bで表される仕事は、同じ労働時間に対応する機会費用が高いため、Aの仕事よりも負荷が大きいと解釈できる。例えば、Aが空調の効いた快適な職場での事務作業だとすると、Bは工事現場における炎天下の車両誘導の仕事のような関係だ。このようなとき、より高い時給が提示されなければBの仕事

図2 機会費用の形状



は労働者を集めることができない<sup>1)</sup>。つまり体力的・精神的に疲労度が高い仕事をするためのモチベーションとしても金銭的報酬は機能することが考えられる。

ただし同じ仕事であっても、人によって負荷の感じ方には違いが存在する。例えば、引越会社で荷物の運搬の仕事をするを考えると、頑健な体を持つ若者にとっての機会費用が図2のAであるとき、力が弱かったり高齢だったりする労働者にとっての機会費用がBのような形状になることが考えられる。このことから、ある仕事について同じ時給を提示された場合でも、この仕事に就きたいと考えるかどうか、また何時間働きたいと考えるかは、人によって違いがあることがわかる。

## 2 なぜ真面目に働くのか

ここまで見てきた例では、賃金をモチベーションとして、労働者が契約通りに働くことを暗黙のうちに想定していた。これは例えば雇い主の側が、労働者の努力水準を適切に把握することが容易な仕事内容であり、またその情報を裁判所を含む第三者に対しても立証可能な場合についてはもっともらしい仮定であろう。そしてこのようなケースでは、努力水準に依存した形での条件付きの雇用契約を結ぶことが可能なため、適切な努力を引き出すことが可能となる。

しかし現実には、労働者が高い成果を上げたとしても、それが努力したからなのか、それともサボっていたのに運が良かったのかを企業側が区別できないという状況も考えられる。また反対に、悪い結果が、サボっていたからなのか、頑張ったのに運が悪かったからなのかを区別できないこともあるだろう。

このように努力の有無といった特定の情報を、契約当事者の一方は知っているが他方は知らない状況を指して、経済学では「情報の非対称がある」という。また努力水準のように、一方の当事者が契約後に選択する行動に関する情報に非対称がある状況を指して、モラルハザードという<sup>2)</sup>。

モラルハザードの状況では、努力水準に依存させる形での契約を書くことはできない。そのため

に努力水準と不確実性の両者の影響を受けて決まる成果に依存させる形での契約が用いられることになる。そして企業が労働者に対して適切な努力水準を選択させるためには、雇用契約がインセンティブ制約を満たさなければならない。このインセンティブ制約とは、努力した場合とサボった場合とで平均的に受け取ることができる報酬に十分な差がなければ、適切な努力が行われれないという考え方である。

具体例を使って考えよう。ある企業において労働者が努力をした場合と努力をしなかった場合とで、仕事が成功するか否かの確率は表2のようになっているとしよう。ここでは単純化のために、選択肢は努力するかしないかの二択であること、また起こりうる結果も良いと悪いという二つしかないこと、そして努力した場合には良い結果が得る確率が50%上昇することを仮定している。また、この人にとって、努力することには1カ月あたり10万円相当の機会費用が発生し、努力しない場合には機会費用がゼロとする。

それでは良い結果が出た場合の賃金をH、また悪い結果が出た場合の賃金をLとすると、この労働者の努力を引き出すためには、どの程度の賃金差が必要なのだろうか。

表2 努力の有無に応じた成功確率

	良い結果	悪い結果
努力する	80%	20%
努力しない	30%	70%

努力をした場合の平均的な満足度を金銭評価すると  $0.8H + 0.2L - 10$  であり、努力しなかった場合には  $0.3H + 0.7L$  であることから、前者が後者以上になるための条件は  $H - L \geq 20$  となる。つまり良い結果が出た場合とそうでない場合とでの1カ月あたりの賃金差が20万円以上でなければ努力を引き出せないことになる。このように適切な努力をするモチベーションとなるのは、努力した場合の金銭的なリターンの期待値が、努力しなかった場合と比べて十分に大きいこと、つまり成果に応じて決まる賃金に十分な差が存在することだと言える。なおこのような賃金差は、現実の

賃金としては成果に応じたボーナスや歩合給として設定されることになる。

ここで良い結果と悪い結果を比べて賃金差が20万円以上というだけであれば、様々な状況が考えられることに注意したい。条件を満たす中で差が最小の20万円の場合でも、例えば40万円と20万円でも良いし、20万円と0円、また10万円とマイナス10万円でも賃金差の条件を満たすことになる。

そこで重要になるのが、雇用契約が満たさなければならぬもう一つの条件である参加制約である。これは労働者が、他の企業で働いたり個人事業主になったりするのではなく、この企業で働くためには、期待できる報酬が他と同等以上に魅力的でなければならないという制約である。

例えばこの労働者が他の企業で働いた場合には確実に20万円を貰えとしよう（これを外部機会という）。このときインセンティブ制約と参加制約の両方を満たすためには、良い結果のときの月給が34万円、また悪い結果のときの月給が14万円であれば良いことになる。なぜなら賃金差は20万円になっているために努力するし、努力することを前提としたときの平均的な収入から努力費用を引いた金額も $0.8 \times 34 + 0.2 \times 14 - 10 = 20$ となり、他の企業から貰える20万円以上となっているからだ。

以上をまとめると、努力に関する情報に非対称性があるとき、労働者がこの会社で働きたいと考えるモチベーションを引き出すための参加制約と、適切な努力を行うモチベーションを引き出すためのインセンティブ制約という二つの制約が賃金設計をする際の鍵となることがわかった<sup>3)</sup>。

### Ⅲ 金銭的報酬と現物支給

#### 1 現物支給とは

ここまで見てきたように、初歩的な労働経済学では、労働者の働くモチベーションを考える上で、労働の対価としての賃金に注目した議論が行われるのが一般的である。しかし私たちの社会では、働くことの対価として直接的に金銭のみが利

用されるわけではない。

例えば、自宅から職場までの通勤手当として公共交通機関の定期券が支給される企業は多い。また社員食堂で安く昼食が取れる企業もあるだろうし、社員割引で自社製品が安く購入できる企業もあるだろう。そして営業業績優秀者に対して外国へのインセンティブ旅行が提供される企業なども存在する。これらは仕事に対する報酬が金銭ではなく現物で支給されるケースであると言える。

なぜこのような形での報酬が存在するのだろうか。

#### 2 現物支給の問題点

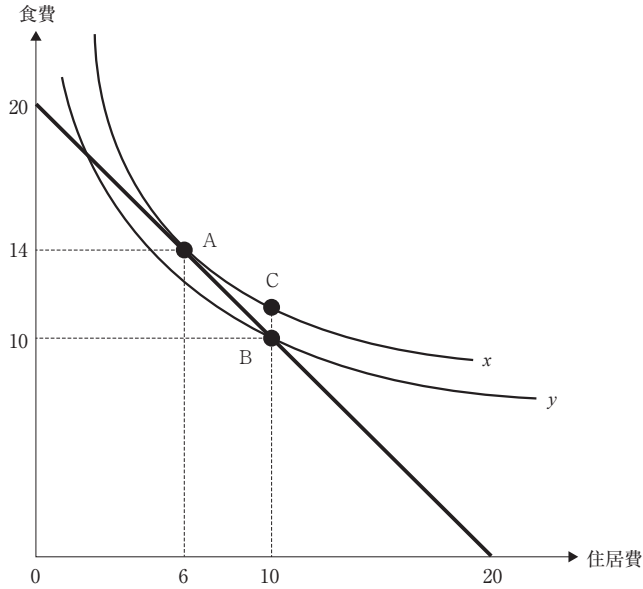
まず労働者が仕事を選ぶ際には、賃金水準だけでなく、労働条件の全体をパッケージとして評価していることに注意しよう。そして労働の対価が金銭ではなく現物支給である場合には、労働者の視点からは賃金の使途に制約が設けられていることになるため、満足度が低下する可能性がある。このように、そもそも現物支給には大きな問題があるとと言える。

具体例として、労働者Yの賃金が固定給で毎月20万円であるケースを考えたい。そしてYさんは、この賃金を食費と住居費の二つの使途に振り分けて使うものとする。このとき何も制約がなければ、図3におけるA点のように住居費に6万円と食費に14万円という組み合わせが、Yさんにとって最も満足度が高い消費の組み合わせであったとしよう。

これに対して、図3のB点のように、会社側が仮に10万円の住居を現物支給して、金銭での支払いは残りの10万円としたら、Yさんはどのように考えるだろうか。図3にある二つの曲線xとyは、それぞれが同じ満足度をもたらす消費量の組み合わせを意味しており（これを無差別曲線という）、右上にある曲線上の点の方が消費量が多いため、xの方がyよりも満足度が高いと考えることができる。したがって図のB点の消費よりもA点の方が満足度が高いことになる。

前節で見たような労働者の参加制約を満たすことを考えると、賃金の使い方を一方的に会社側が決めてしまうことには問題が存在する。例えば労

図3 消費の組み合わせ



働者に対して図の  $x$  に相当する満足度を提供しなければ参加制約が満たされないとき、使途が自由であるなら 20 万円の賃金支払いで良いのに、住宅を現物支給した場合には、C 点を選択可能にするように、より高い賃金を支払わなければならない。

それなのに、このような現物支給を会社が行うことがなぜ頻繁に観察されるのだろうか。

### 3 現物支給が行われる理由

#### (1) 提供する費用が安い

まず現物給付が行われる理由として考えられる第一の理由は、労働者が受け取った現物の価値よりも、企業が提供する費用の方が安い場合である。

例えば、家電メーカーに勤務する労働者が自社の洗濯機を購入するケースを考えたい。この洗濯機は電器店への卸売価格が 8 万円で小売価格が 10 万円であったとする。ここで社員に対する報酬が金銭で支払われて、この人が受け取った賃金を使って洗濯機を購入する場合、社員は 10 万円の支払いであるのに対してメーカーは 8 万円の受け取りとなる。これに対して賃金を 9 万円引き下げる代わりに洗濯機の現物受け取ったとすると、

企業も労働者もそれぞれ 1 万円ずつ得をすることになり、両者ともに利益を得る。

このような種類の現物支給のメリットは、自社製品を渡す場合に限らず、例えばボリュームディスカウントが存在する場合など、様々なケースが考えられる。例えば、企業が保養所を持っている場合には、社員が個人で外部の宿泊施設を利用するよりも、実質的に安価に旅行を楽しめる可能性がある。また社員食堂で食事が提供される場合などを考えても同様の費用削減の効果が期待できる<sup>4)</sup>。

また税金の面で現物支給が有利になるケースも存在する。例えば、通勤にかかる費用などは賃金として支払われたお金を使って労働者が公共交通機関の定期券を購入するよりも通勤手当として支払った方が損金扱いになるために、労使双方にとって得になるだろう。

#### (2) 労働者個人に対して直接的なメリットがある

現物支給が行われる理由の二つ目として、報酬を労働者本人に限定して渡すことにメリットが存在する可能性が考えられる。

具体例として、労働者 Z に仕事を持たない配偶者と二人の子供がいるケースを考えてみたい。

この家では、おそらく配偶者との話し合いにより賃金の使途が決定されることになり、労働者であるZさんが自分自身のために使える金額は賃金の一部にとどまるだろう。このとき例えば賃金として追加で5万円を受け取っても本人の小遣いは1000円しか増えないのであれば、3万円相当の直接的な現物給付を受けることの方が労働者本人にとっての満足度が高いことも考えられる。

このように本人に対して直接的にメリットがある福利厚生などが現物支給される場合には、その方がモチベーションを生み出す効果が大きいことが理由なのかもしれない。例えば良質で安価な社員食堂の提供などが挙げられる<sup>5)</sup>。

### (3) 離職の抑制という副次的効果が存在する

仮に金銭により報酬を支払う場合よりも割高であったとしても、企業が副次的な効果を考えて現物支給を選択することも考えられる。例えば、ファミリー向けの社宅を提供するケースを考えてみよう。

ある労働者が、現在の勤務先企業よりも労働条件が良い他社から転職の誘いを受けているとしよう。ここでこの労働者が持ち家に住んでいる場合や自分で見つけた賃貸物件に住んでいる場合には、仮に転職したとしてもその家に住み続けることができる。これに対して、社宅に住んでいる場合にはどうか。社宅の場合には、離職する段階で転居が必要になるだろう。このようにスイッチングコストが上昇することを考慮すると、現物給付には離職抑制の効果が期待できる。これは単に新たな家探しや引越しの費用がかかるからという理由に加えて、例えば小学生の子供を持つ親が子供を転校させたくないと考えているが近隣に適当な住居を見つけにくい場合などでは、より大きな抑制効果を持つことになる<sup>6)</sup>。

また若手社員向けの独身寮なども離職抑制のために機能する可能性がある。職場の中だけでなく社員寮において同期や先輩社員からのアドバイスを受けることで、新入社員が新しい環境に適応しやすくなることなどが期待できるからだ<sup>7)</sup>。

そして社員の家族も巻き込んで行われる運動会などのイベントを行うことには仕事に対する家族

の理解を深めること、そして長時間労働等への許容範囲を広げることなどからメリットが存在する可能性もある。加えて、会社内だけでなく自宅においても同僚との接点があり、家族同士にも付き合いがあるような状況では、会社に対して損害を与えるような行為が抑制される効果もあるだろう<sup>8)</sup>。

### (4) 同僚に対する影響が存在する

また現物支給には、それを受け取る労働者本人ではなく、周囲の別の労働者に対して与えるモチベーション向上効果も存在しうる。

企業内において同僚がどの程度の報酬を得ているのかを正確に知っている労働者は多くはないだろう。米国では公務員に対する賃金が完全に公開されているケースも存在するが、これは比較的珍しいことである。

報酬が金銭で支払われる場合、受け取った労働者はその使途が限定されていないため、自動車や家具、また子供の教育など、様々な分野での支出を行う。または貯蓄に回すことも考えられる。このように金銭的報酬は同僚には見えにくい形で消費される可能性がある。

これに対して営業面などで高い成果を出した人に対して海外旅行（いわゆるインセンティブ旅行）などが現物支給されるケースを考えると、仕事面で結果を出した人にはメリットがあるということが周囲の労働者に対しても伝わりやすいだろう。

人間には自分の消費水準のみではなく、周囲の人との比較によっても満足度が影響を受けるといった性質があることが行動経済学の分野では指摘されることがあり、これを社会的選好という。この社会的選好に注意すると、特定の労働者自身のモチベーションを引き出すだけでなく金銭による報酬が良くても、目に見える形で周囲の人の羨望を引き起こし、同僚の努力水準を引き上げる効果を期待して現物支給が行われる可能性がある。

## IV 金銭的報酬の限界

Ⅱでは金銭的報酬が働くモチベーションをもたらすことを説明した。またⅢでは、すべての報酬

が金銭で支払われるとは限らず、現物支給が行われる可能性があることを指摘した。お金と現物支給という違いはあるものの、これらはどちらも金銭的な報酬であると言える。

これに対して、金銭的報酬には限界があるという指摘も多い。以下ではこの点を検討したい。

### 1 マルチタスクと不適切な動機付け

労働者に期待される仕事は、単一の目標だけを追うだけでなく、例えば営業成績を上げつつ後輩を育てるなど、複合的なものであることが多い。このような場合に、すべての面で適切な評価指標があれば問題はないものの、測りやすい指標のみに基づいて金銭的報酬が設定されていたり、指標間のウエイトのつけ方が不適切であったりする場合には、会社側が望まない行動を労働者がとってしまう可能性がある。これをマルチタスク問題という (Holmstrom and Milgrom 1991)。

例えば上記のように、営業成績と後輩を育てるという二つの課題があるとき、前者についてのみ金銭的な報酬が設定されているとしよう。このとき労働者は、おそらくすべての労働時間を営業に費やしてしまい後輩を育てようとはしないだろう。このような場合には、金銭的インセンティブをあえて弱くしておいた方が、労働者の適切な行動を引き起こすことができるかもしれない。また労働時間の一定割合を後輩の教育に充てることを契約に書くことや、場合によっては営業活動を担当する労働者と教育を担当する労働者とを分けることなども必要になるだろう。

これに関連して重要なのは、強い金銭的報酬が労働者の不適切な行動を引き起こす可能性である。例えば、営業担当者が顧客に対して適切な説明をして納得を得た上で商品を販売するのか、それとも客を騙して商品を売りつけるのかといった選択肢があったり、企業経営者が安全策もきちんと取りつつ製品を製造するのか、それとも安全を犠牲にして安価な商品を製造するのかといった選択肢を持つケースを考えてみよう。このような状況において、短期的な業績に基づいて金銭的な報酬が支払われるとすると、企業の長期的な評判を損ねてしまう行動が選択される可能性がある。例

えば2000年代に牛乳による集団食中毒事件や和菓子やチョコレートクッキーの賞味期限が偽装される事件などが発生したが、これらはいずれも意思決定者の短期的な利益のための行動が企業の長期的利益を損ねる結果をもたらしたと言える。

このような問題を起こさないためには、やはり金銭的報酬を強くしすぎないこと、また短期的な指標ではなく長期的な企業業績に依存させる形で報酬を設計することなどが考えられる。その意味において、日本的雇用慣行で採用されることが多い年功賃金とは実質的な賃金の後払いであり、目先の利益のために行われる不適切な行動を抑制する仕組みであるとも言えよう (Ando and Kobayashi 2008)。

### 2 金銭的報酬による刺激には上限がある

また金銭的報酬には次第に効果が薄れてしまうという意味での問題も存在する。例えば、Kahneman and Deaton (2010) は、所得水準と幸福や人生の充実度の関係を調査することで、所得が7万5000ドルまでは所得が増えると幸福度も増すのに対して、それよりも高所得の場合には関係がなくなることを示している。

このように金銭的報酬が生活の満足度に与える効果に上限があるとき、その水準を超えて、さらにモチベーションを引き出すためには他の非金銭的なやりがいを与えることが必要となりうる。Iで紹介した世論調査でも働くことのモチベーションとして「生きがいを見つけるために働く」という回答が特に高齢者になるほど多かったが、これは高齢者の方が生活できる水準の賃金を得ていたり、また資産があったりする可能性が高いことから、上記の研究と整合的な結果であると考えられる。

### 3 内発的動機を損ねる

働くことの動機には、アメやムチの存在、義務や強制などによる外発的な動機と、好奇心や達成感などによる内発的な動機があるとされている。

そして金銭的報酬という外発的な動機付けが与えられることにより、労働者が持つ働くことに対する内発的な動機が減少してしまうというモチ



ベーションのクラウドイングアウトが起こる可能性が指摘されている<sup>9)</sup>。このように金銭的な動機付けにより内発的動機が損ねられてしまう可能性があるとき、賃金はどのように設定すべきなのだろうか。

まず Gneezy and Rustichini (2000) では、賃金での動機付けを行う際には、中途半端が最も悪く、十分に支払うか、それとも全く支払わないかが望ましいという結果を経済実験により示している。そしてモチベーションのクラウドイングアウトについても経済実験により確認されている。

また Huffman and Bognanno (2017) では、高い歩合給のような強い金銭的動機付けが企業内で用いられた時にアウトプットは増大するものの、やはりモチベーションのクラウドイングアウトは存在することを示している。

## V 非金銭的報酬の活用

ここまで考えたような金銭的報酬の限界を踏まえ、近年、経済学において非金銭的な動機付けの重要性に注目が集まっている。

非金銭的な報酬とはどのようなものか。

### 1 仕事を通じて得る経験

まず仕事を通じて経験を積むことそのものが報酬として機能する可能性が挙げられる。例えば、AとBという二種類の仕事があったとする。Aは、調理師のような仕事であり、経験を積むことを通じて知識が増えたり技能が向上したりするため、次第に賃金が増えたりとしよう。これに対してBは単純作業であり、賃金は時間を通じて一定であるとする。ここで金銭的報酬と仕事の負荷がAとBで同程度だったとすると、多くの人は前者を選ぶだろう。したがって参加制約を満たすような労働条件を設定するという観点からは、技能の獲得や熟練などを通じた人的資本の形成自体が報酬の一部となるため、金銭的報酬は低くても労働者を惹きつけることが可能になると言えよう。

このような仕事を通じた人的資本の蓄積については、仕事内容が契約により明確にされている職

務給型の働き方の場合でも生産性の向上という形で観察されるであろうが、企業側が主体的に従業員の育成を行うという意味で、職能給型の日本的雇用においてより重要性が高い<sup>10)</sup>。例えば、大企業のホワイトカラー労働者は無限定正社員として雇用されることが多く、転勤や配置転換などを通じて幅広い職務を経験することになるが、その際により多くの経験が積める部署や職種に配属されることが報酬として機能しているというのは、よく知られたことであろう。

### 2 心理的な報酬

また非金銭的な報酬には心理的なものも存在する。例えば、仕事から得られる達成感が重要になることもあるだろうし企業内でのステータスが労働者にとって高い努力を引き出すための動機になることもある<sup>11)</sup>。

そのために例えば、仕事の割り当てを行う際に達成感を得やすいように超えられる範囲で高めの達成目標を設定すること、またミーティング時に成績優秀者表彰を行い、表彰状や盾を手渡すことなども非金銭的な報酬の例として考えられる。

最近、金銭的報酬と非金銭的報酬の組み合わせに関する研究が進められている。ヘドニック賃金理論を前提とすると、両者には代替の関係があることが想定されるが、実際にはどのように機能するのだろうか。

例えば非金銭的報酬に対する評価には、人によってかなり大きな違いが存在することが知られている (Eriksson and Kristensen 2014)。このときどのようなタイプの労働者にどのような種類の非金銭的報酬が機能するかを検討することは重要な課題となるだろう。

また Kvaløy and Schöttner (2015) では、企業経営者側が労働者のモチベーションを高めるための投資を行うことにより労働者の努力費用を低下させることができるという設定のもとで、そのようなモチベーションへの投資と金銭的報酬が補完的関係になるのか代替的なのかを理論的に検討している。

そして Kvaløy, Nieken and Schöttner (2015) ではフィールド実験の結果として、モチベーション

ンを引き出す行為と業績給の組み合わせによりアウトプットをおよそ20%増加させること、またミスが40%以上減少することを示している。

Kali, Pastoriza and Plante (2015) は、高い報酬を得ているプロフェッショナル労働者が非金銭的報酬に関しての競争を行う場合に、その非金銭的報酬の存在が労働者に対してプレッシャーを与えることを通じてパフォーマンスの低下を引き起こす可能性を検討している。

## VI おわりに

人口減少とそれに伴う労働力の不足に直面している日本では、女性や高齢者の活躍支援といった働き手を増やすための取り組みだけではなく、一人当たりの生産性を向上させることの重要性が指摘されることが多い。そのためには働くことのモチベーションを維持・向上させることも欠かせない。

本稿では、金銭的報酬と非金銭的報酬が労働者のモチベーションに与える影響について、経済学における考え方を簡単に紹介した。近年、行動経済学の進展により、モチベーションの研究が活発に行われていることは、望ましい雇用契約の姿を理解する上で重要な取り組みである。

また日本の雇用慣行のもとでは、例えば年功賃金のように実質的な後払いの仕組みがあること、また会社負担での教育訓練が様々な形で提供されるなど米国や欧州各国とは様々な面で雇用慣行の違いがある。これまでの研究の蓄積に加えて、雇用形態などの差異を踏まえた上で、金銭的報酬と非金銭的報酬をいかに適切に組み合わせることができるかについての研究が今後求められるだろう。

- 1) このような考え方を補償賃金仮説という。詳細は、例えば白井 (2013) を参照のこと。
- 2) 情報の非対称がある状況下での契約設計は、2016年にノーベル経済学賞の対象となった「契約理論」として多くの研究の蓄積が存在する。契約理論については伊藤 (2003) が詳しい。
- 3) ここでは一般的な労働者が持つと思われるリスク回避的な傾向については、簡単化のために捨象している。リスク回避的とは、例えば確実に10万円を受け取ることができる場合と、確率1/2で20万円を受け取ることができるが確率1/2

でも受け取れないというギャンブルに直面する場合には、平均的な受け取り金額が同じであってもリスクに直面する分だけ、後者の方が満足度が低いといったことを意味する。このような好みを持つ労働者に対しては、例えば良い結果と悪い結果とで20万円の賃金差を設けつつ、確実な外部機会水準である20万円よりもリスク負担分だけ高い金額を支払わなければ参加制約を満たすことができない。そして労働者側がリスク回避的な場合には、適切な動機付けと最適リスク分担とが両立できないという問題が発生する。

- 4) Olson (2002) は、健康保険が提示される場合には、そうでない場合と比べて賃金がおよそ20%低い場合でも女性労働者が保険がある仕事を選ぶことが示されている。これは企業が健康保険を提供することにより、労使の双方が利益を得る状況の一例であるといえよう。
- 5) 社員食堂については、規模の経済が働くために提供する費用が安いという説明をⅢ3(1)で行っているが、特定の現物支給が複数の理由により正当化できる点に注意したい。
- 6) Dale-Olsen (2006) ではノルウェーのデータを用いて、賃金が高い企業では福利厚生水準も高いこと、またそのような企業では離職率が低いことが示されている。
- 7) 具体例としては、カセットコンロなどで有名な岩谷産業株式会社では、2014年4月より新入社員の新卒制を実施している。
- 8) このような多面接触の効果 (Multi-market contact) と社会的関係については Spagnolo (1999) を参照のこと。
- 9) このような金銭的報酬の限界については、以前から心理学など多分野で指摘されてきたが、経済学での研究も現在では非常に活発に行われている。内発的動機と外発的動機についての経済学分野における研究としては、Benabou and Tirole (2003) が有名であり、これに続く形で様々な取り組みが進められている。またモチベーションのクラウドディングアウトについてのサーベイ論文として Frey and Jegen (2001) があり、金銭的報酬の行動経済学的分析を紹介する文献として大洞 (2006) がある。そして Murdock (2002) では、内発的動機が存在する場合に、それが最適なインセンティブ契約に対してどのような影響を与えるのかが検討されている。
- 10) 日本型人事管理モデルがどのように形成されたのかについては森口 (2013) が詳しい。
- 11) 企業内でのステータスと報酬については Auriol and Renault (2008) を参照のこと。

## 参考文献

- 伊藤秀史 (2003) 『契約の経済理論』有斐閣。  
 白井恵美子 (2013) 「多様な働き方の意義と実現性——経済学的アプローチから」『日本労働研究雑誌』No.636, pp. 37-47。  
 大洞公平 (2006) 「成果主義賃金に関する行動経済学的分析」『日本労働研究雑誌』No.554, pp. 36-46。  
 森口千晶 (2013) 「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』No.634, pp. 52-63。  
 Ando, M. and Kobayashi, H. (2008) "Intergenerational Conflicts of Interest and Seniority Systems in Organizations," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 65 (3-4), pp. 757-767。  
 Auriol, E. and Renault, R. (2008) "Status and Incentives," *RAND Journal of Economics*, 39 (1), pp. 305-326。  
 Benabou, R. and Tirole, J. (2003) "Intrinsic and Extrinsic Motivation," *Review of Economic Studies*, 70, pp. 489-520。  
 Dale-Olsen, H. (2006) "Wages, Fringe Benefits and Worker Turnover," *Labour Economics*, 13, pp. 87-105。  
 Eriksson, T. and Kristensen, N. (2014) "Wages or Fringes?"

- Some Evidence on Trade-offs and Sorting,” *Journal of Labor Economics*, 32 (4), pp. 899-928.
- Frey, B. S. and Jegen, R. (2001) “Motivation Crowding Theory,” *Journal of Economic Surveys*, 15 (5), pp. 589-611.
- Gneezy, U. and Rustichini, A. (2000) “A Fine Is a Price,” *Journal of Legal Studies*, 29 (1), pp. 1-17.
- Holmstrom, B. and Milgrom, P. (1991) “Multitask Principal-agent Analyses: Incentive Contracts Asset Ownership, and Job Design,” *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, Special Issue pp. 24-52.
- Huffman, D. and Bognanno, M. (2017) “High-powered Performance Pay and Crowding Out of Non-monetary Motives,” *Management Science* (forthcoming).
- Kahneman, D. and Deaton, A. (2010) “High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-being,” *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107 (38), pp. 16489-16493.
- Kali, R., Pastoriza, D., and Plante, J.-F. (2015) “The Burden of Glory: Non-monetary Incentives in Rank-order Tournaments,” mimeo.
- Kvaløy, O., Nieken, P., and Schöttner, A. (2015) “Hidden Benefit of Reward: A Field Experiment on Motivation and Monetary Incentives,” *European Economic Review*, 76, pp. 188-199.
- Kvaløy, O. and Schöttner, A. (2015) “Incentive to Motivate,” *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, pp. 26-42.
- Murdock, K. (2002) “Intrinsic Motivation and Optimal Incentive Contracts,” *RAND Journal of Economics*, 33 (4), pp. 650-671.
- Olson, C. A. (2002) “Do Workers Accept Lower Wages in Exchange for Health Benefits?” *Journal of Labor Economics*, 20 (2-2), pp. S91-S114.
- Spagnolo, G. (1999) “Social Relations and Cooperation in Organizations,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 38 (1), pp. 1-25.

あんどう・むねとも 日本大学総合科学研究所准教授。  
最近の著書に『これだけは知っておきたい働き方の教科書』（ちくま新書、2015年）。労働経済学専攻。