

# 労働者にとっての仕事の報酬

## ——労働者は賃金で報われたいと思っているのか

田中 秀樹

(同志社大学准教授)

本稿では、従業員は仕事に対してどのような報酬を以て報いてほしいと考えているのかについて分析を行った。本稿における分析で明らかになった点は以下の通りである。①「専門性の発揮」「自身の能力の活用」や「仕事そのもの」に魅力を感じ、内的報酬を得たいと考えて仕事に就いた者が多いことが分かった。また、②WLBに資する外的報酬を求めている者も多いことが分かった。一方で、③「賃金が良かったから」という金銭的報酬を強く望む理由で就職した者は必ずしも多くない結果も示された。職種別の比較によって、④専門職では仕事への“報い”として内的報酬を求めている者が多いことが示されると同時に、彼らは「賃金」という外的報酬を重視する傾向も見られ、“内的報酬だけでなく外的報酬も求める”専門職の報酬意識が示された。⑤生活時間・休暇を与えて欲しいと考える女性や事務職従事者が多いことも示された。しかしながら、金銭的報酬を求める労働者属性は特定できなかった。他にも、⑥専門職であることで専門性の発揮や自己の成長などを促す内的報酬を求める可能性、⑦年齢が上がるにつれて自身の専門性の発揮機会を得ることが報酬となることも示唆された。

### 目次

- I はじめに
- II 仕事における報酬
- III 分析
- IV 結語と今後検討すべき課題

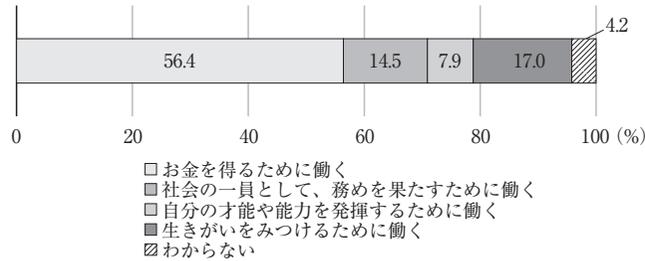
### I はじめに

本稿の目的は、従業員が彼・彼女らの仕事に対して何を以て報いてほしいのかについて考察を行うことである。従業員は賃金で報いてほしいのか、それともそれ以外の報酬で報いてほしいのか、について労働者を属性別に分けて比較すること、またどういった属性を持つ者がどのような報酬を求めるのかについて明らかにする。

企業は様々な誘因を提供することで従業員の貢献を引き出そうとするが (Barnard 1938=1968 など)、当然ながら、個々の従業員にとっての誘因はそれぞれ異なることが多い。それ故に、マネジメントにおいて「従業員は何を以てして (彼・彼女を) 報いてほしいのか」「その報いを以てして、従業員は貢献してくれるのか」についての解答を導き出すことは容易ではない。しかし、「仕事の価値」「仕事の意味」などが注目される現代において、労働への「報い」(報酬)について改めて考えることは重要である。

本稿の論考は以下の通り進める。まず、仕事における報酬についての整理を行う。具体的には、内的報酬と外的報酬の観点から報酬及び報酬に関連する主要な先行研究を簡単に整理する。それら

図1 働く目的は何か (N=5492人)



出所：内閣府「国民生活に関する世論調査」(令和元年度)

の整理を通じて、労働における報酬について考察する。続いて、独立行政法人 労働政策研究・研究機構 (The Japan Institute for Labour Policy and Training, 以下 JILPT) のデータを使用して、労働者が勤務先を選ぶ際に重視した報酬要素を概観することで、労働者が仕事の“報い”として何を求めているのかについての(部分的な)回答を導き出す。加えて、どのような属性を持つ労働者がどのような報酬を望むのかについて分析を行う。

## II 仕事における報酬

### 1 働く目的

内閣府が実施している「国民生活に関する世論調査」では、毎年、「働く目的は何か」が聞かれている。令和元年度の結果(図1)では、「お金を得るために働く」と回答した者が56.4%となっており過半数を占める。それに続いて「生きがいをみつけるために働く」と回答した者が17.0%となっており、「社会の一員として、務めを果たすために働く」(14.5%)、「自分の才能や能力を発揮するために働く」(7.9%) (「分からない」が4.2%)と続く<sup>1)</sup>。

目的とは行動の狙いを指すものである。そして、狭義での報酬とは労務や物の使用の対価としての金銭・物品を指す。すなわち、内閣府調査では、お金=労務の対価としての報酬を得るために働くことが示されており、お金という「報い」(目的)を求めて人々は労働する(行動)という結果が示されているといえる。

また、「どのような仕事を理想の仕事と考えて

いるのか」についての時系列調査結果からは、「仲間と楽しく働ける仕事」「健康をそこなう心配がない仕事」「専門知識や特技が活かせる仕事」などが上位を占める傾向が近年続いている。「高い収入を得られる仕事」はそれらの次点である(NHK放送文化研究所 2018)<sup>2)</sup>。理想はあくまでも理想に過ぎず、厳密に言えばそれらは仕事の目的ではないものの、労働者が仕事に求めるものであるには変わりない。NHK放送文化研究所(2018)の結果においても、(職場環境や自身の仕事の質的な部分の充実を重視しつつ)高い収入を得たいと考える労働者が一定数存在することが示されている。これらの結果から、金銭的報酬は仕事の報酬として(当然ながら)極めて重要な報酬要素であることが分かる。

### 2 金銭的報酬と非金銭的報酬

経営学の領域での「報酬」には、過去の業績への報いである“reward”と将来の業績に対する誘因となる“incentive”がある。仕事における報酬とは金銭だけなのだろうか。広義での報酬とは、「(何らかの行為に)報(むく)いるもの」である。

人的資源管理論においては、労働から得られる報酬について、大きく二分して、金銭的報酬と非金銭的報酬が存在するという立場を取る。金銭的報酬とは、端的には賃金であり、「仕事(労働サービス)との取引の結果」(石田 2016: 8)としてもたらされるものである。上述の通り(図1参照)、働く目的において重視されるものでもあり、仕事(労働サービス)を組織側に提供することによって得られるものであるため、労働者にとって

は明確かつ大きな誘因になりうる。組織は従業員のやる気を引き出すために誘因を提供して組織内における労働や協働を促す必要があり、その目的を果たす上で賃金を持つ効果は組織にとっても大きい。なぜならば、労働者にとって賃金とは雇用関係（契約）に基づき労働・協働を提供しなければ本来得られない報酬であるため、組織側から見れば、賃金と引き換えに従業員を労働へと駆り立てることが可能になるからだ。このように、賃金は労働を提供したことに対する「報い」であり、仕事に取り組む上での重要な報酬要因である。また、多くの日本企業が導入している職能資格制度に基づく人事制度においては、職能資格（等級）の上昇は賃金額の上昇を意味するので、昇進・昇格なども広義では金銭的報酬につながるものとみなしても良いだろう。これら賃金及びそれに関連する人事諸制度の帰結は雇用主という他者（つまり、自身の外部）からもたらされる外的な報酬といえる。

しかしながら、賃金のみが労働を促す誘因になるわけではない。人的資源管理論の観点においては、非金銭的要素についても重要な報酬として位置づけられている。非金銭的報酬の代表的なものとしては、仕事の面白さ・達成感、仕事における権限・責任・自律性や職場での人間関係の良好さなどが挙げられる。例えば、労働者自身が楽しんで、あるいは関心を持って取り組めるような仕事を提供することは、労働者に対して仕事の面白さという内的報酬となる。そして、その内的報酬は彼らをその面白い仕事を行うという経験（やそれに伴う成長）を得るための労働へと促すだろう。このケースでは、面白い仕事に取り組めることや仕事を通じて充実感を得ることが彼らの仕事への「報い」となっていることが考えられる。このような非金銭的な報酬は、金銭的報酬のように定量化することが難しい場合も多く、可視化も困難である事柄も含む。しかし、この種の報いは、時として、労働者の劇的な成長や思考の拡散などを導き出し、創造的な成果を生み出す契機になることもありうる。

金銭的報酬・非金銭的報酬は、それぞれが働く上での誘因になっている。それら誘因によって働

く上での動機づけもなされる。動機づけ（モチベーション）とは、（特定の）行動の強度・方向・持続性を規定する活動（力）（Pinder 1984）を指し、個人の内部及び外部から生じるものであるとされる。人の行動を生起させる心理的なプロセスにおいては、「欲求－動因－誘因」の流れが想定されることが多く、この過程は「ある行動をとること何らかの欲求を満たそうとするプロセス」である（藤本・田中 2013）。モチベーションには強度、方向、持続性の3つの次元があり、強度とは動機の強さ、方向とは力を集中させていく方向（の提示）、持続性とはその行動の継続力を指す。この中でも、とりわけ、モチベーションの持続性においては、報酬が果たす役割が議論されてきた。モチベーションの持続性に特に影響を与えるとされる報酬には、金銭による経済的報酬、賞賛や謝意などの社会的報酬、成功や自己充足に資する内発的報酬がある。経済的報酬とは賃金などの金銭であり、内発的報酬は仕事の面白さなどである。一方、社会的報酬は周りの人間からの承認・称賛など、社会的関係から与えられる報酬である。対人職につく人が顧客から感謝の言葉を受ける、あるいは顧客が喜んでる姿などを見てそれまでの労力が報われる気持ちになる例が典型的なものである<sup>3)</sup>。

（やや古典的な研究ではあるが）ハーズバーグ（Herzberg 1966=1968）における動機づけ－衛生（motivation-hygiene）理論においては、仕事への長期的な満足度維持につながる要因（ハーズバーグのいう「満足要因」）として「仕事そのもの」「達成感」や「（仕事上の）責任」などが挙げられている。また、それとは対照的に、不満足をもたらす要因（いわゆる「衛生要因」）として「会社の政策と経営」「給与」「上役（上司・監督者）との対人関係」などが挙げられている<sup>4)</sup>。衛生要因が不十分であれば、不満足は低減しないとされており、給与の上昇は没不満足への効果を持つとされる（Herzberg 1966=1968）。すなわち、動機づけをもたらすものとはみなされていない。しかし、人事システム全体の相互関係性を考えると、賃金という衛生要因がもたらされる以前に人事考課での高評定による達成感などによる内的動機づけが

表1 本稿における外的報酬・内的報酬の位置づけ

報酬		例
外的報酬	金銭的報酬	賃金（昇進なども）
	社会的報酬	対人関係、賞賛、承認など
	労働支援報酬	福利厚生やWLB支援など
内的報酬		達成、仕事そのものや面白さ、成長

出所：筆者作成

生じているケースも多いはずであり、賃金が（その分配プロセスも含めて）動機づけ要因となることも考えられる。したがって、ハーズバーグの研究を以てして賃金は仕事における動機づけとして機能する報酬ではないとみなすことは早計であろう。組織内で働く労働者の場合、何らかの人事制度下に置かれており、その制度内での評価を経て金銭（給与）という報酬を得るという過程を踏まえる故、動機づけの側面から見ても、金銭は仕事における動機づけをもたらす報酬としても重要な要素であるといえるだろう。

また、職種によって動機づけ効果を発揮する報酬が異なる可能性も考えられる。例えば、研究開発組織においては外発的動機づけよりも内発的動機づけの方が重要であることが指摘されており（守島 2002 など）、仕事に対する心理的興奮など職種によって求める動機づけ要因が異なることが考えられる。したがって、仕事における報酬を職種別に考察することも必要であろう。

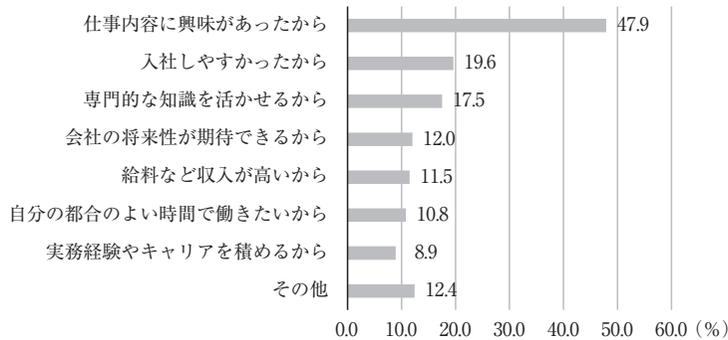
経済学領域においても、非金銭的報酬の重要性への注目が集まっているという指摘もある（安藤 2017）。安藤（2017）では「仕事を通じて得る経験」と「心理的な報酬」が非金銭的報酬の例として挙げられている。仕事を通じて得る経験は自身のキャリア発達・成長（すなわち、人的資本の形成）につながり、上述の内的報酬に相当するものになるだろうし、そのキャリア発達を通じて職能資格上の昇格を導き得た場合、外的報酬にもつながる。また、心理的な報酬においては、達成感といった内的報酬が挙げられている。

仕事の報酬と近接する概念として、仕事の価値（work values）が存在する（例えば、Johnson et al. 2007）。仕事の価値とは「働き手にとって望ましいと評価される仕事の特性」（田藤 2017a：103）とされる。これら仕事の価値には、それを規定す

る内的価値と外的価値が因子構造として存在するとされており、内的価値としては、仕事において専門性を達成できること、外的価値としては、高い給与や雇用安定性などが挙げられている（田藤 2017a）。これらの考え方は、上述されている内的報酬と外的報酬とその内容も重複しており、仕事の価値への考え方も仕事からの報酬を考える上で重要な観点となりうる。しかし、仕事の価値は社会文脈や雇用のあり方によって、各国・地域で独自性を持ちうるものであり、上述の外的価値・内的価値のみに収まるものではないこともある。実際に、田藤（2017a）では、我が国の労働者を対象とした研究において、ワーク・ライフ・バランス価値（以下、WLB 価値）と呼ばれる新たな価値構造因子の可能性を示唆している<sup>5)</sup>。WLB 価値の充足は人事制度や職場におけるマネジメントスタイルなどの外発的要因によって規定されるものである。現在、長時間労働などが社会問題化する日本において WLB 価値が仕事における外的報酬のひとつとして機能することも十分に想定できるだろう。

ここまで、仕事の目的・動機づけ・価値といった視点から仕事における報酬について概観した。仕事に対する報酬と一言で言っても、その内容は多岐に渡り、その報酬への意識には個々人の価値観や人生観などが交錯するため、万人に対して重要といえる仕事の報酬を規定することは困難であるものの、上記の議論を基に、本稿では表1のように報酬を整理した。まず、外的報酬には金銭的報酬、社会的報酬、労働支援報酬がある。金銭的報酬は賃金、そして賃金上昇をもたらす昇進も含む。社会的報酬は対人関係や承認などである。労働支援報酬は福利厚生や WLB への支援などの彼らが働くことを支える衛生要因的な報酬を含む。そして、内的報酬は、いわゆる内発的動機づけを

図2 現在の仕事を選んだ理由 (N=11545名)



出所：労働政策研究・研修機構（2014）を基に筆者作成<sup>6)</sup>

促す因子ともされる、仕事を通じての達成感・成長（キャリア発達）や仕事内容そのもの・仕事の面白さなどである。

### 3 なぜ、今の仕事を選んだのか

図2に示す「現在の仕事を選んだ理由」(JILPT 2014：複数回答)では、「仕事に興味があったから」が過半数近くを占めており、「仕事内容への関心」が仕事を選ぶ際に重要な選択要素になっていることが分かる。三番目に示される「専門的な知識を活かせるから」は専門性を発揮することができるかどうかを重視する際の回答であり、金銭的報酬である「給料など収入が高いから」を選んでいる者も一定割合いることが分かる。入職前における職務への期待においても多様性があることが示されている。

また、仕事の価値は就労に求める価値でもあり、仕事を行う際の目的となるものを指す。そして、仕事の価値評価は労働者のモチベーションや職務満足度 (Kalleberg 1977) に影響を与えるので、仕事からの報いを考える上で重要な視点となる。田麿 (2017b) では、「仕事の価値」という観点から人々が就労に求めるものについて時系列的に分析されており、「仲間との楽しさ」・「専門性の発揮」などの仕事に内在的な価値が重視されていたものの、2000年代以降は外的価値である「安定」（生活を維持すること）への志向が求められるようになったこと、働き手の属性（働き盛り世代、非正規労働者や勤務先の企業規模など）によって価値評価の多様性が確認されている（田麿

2017b)。また、キャリア探索期は固定給であることが労働者（ここでのサンプルはセールス職）の職務満足度を高めて離職意思を軽減させる一方、キャリア確立期における職務満足向上・離職意思経験にはインセンティブ（いわゆる業績連動）が効果を発揮することも指摘されている (Flaherty and Pappas 2002)。すなわち、仕事において何を重視するのか、あるいは効果的な制度は、キャリアアステージや年齢などの属性が影響を及ぼすことも想定される。

上述の先行研究・調査において、労働者が仕事や就職にあたり求めるものが示されている。これらは、仕事に就く・行う際に抱く当初の期待でもある。それら期待は満たされるのであろうか。当然ながら、同じ仕事内容であっても、あるいは同じ報酬水準であっても、それらに対する期待値や報酬の多寡に対する感じ方は個人によって異なる。当初の期待値が高いと受け取りたいと考える報酬への期待も大きくなるだろう。そして、何を仕事の報酬として重視するのかは各々の労働者の属性による部分も大きいだろう。

ここまでの議論を踏まえて、本稿では以下の分析を行う。まず、今の就職先を選んだ理由を分析する。それによって、彼らが仕事の報酬として何を求めているのかを明らかにする。具体的には、表1で整理した報酬カテゴリに基づき、主な職種別に求める報酬を特定する。続いて、どのような属性の労働者がどのような報酬を求めているのかについて探索的に分析を行う。上記2点の分析を通じて、労働者がどのような報酬を求めて就職す

表2 今の勤務先で働こうと思った理由とそれぞれの報酬カテゴリー (N=1314)

順位	今の勤務先で働こうと思った理由	実数	%	希望	報酬カテゴリー
①	今までの経験が活かせる仕事だったから	552	42.0	専門性の発揮	内的報酬
②	自分の能力を発揮できる仕事だったから	316	24.0	専門性の発揮	内的報酬
③	通勤に便利だから	298	22.7	WLB	労働支援報酬
④	労働時間・休暇がよかったから	271	20.6	WLB	労働支援報酬
⑤	今の勤務先での仕事が好きだったから	208	15.8	仕事そのもの	内的報酬
⑥	地元で就職したかったから	201	15.3	WLB	労働支援報酬
⑦	社長や従業員が知人・友人だったから	172	13.1	(人間関係)	(社会的報酬)
⑧	賃金がよかったから	157	11.9	金銭的報酬	金銭的報酬
⑨	転職がないから	154	11.7	WLB	労働支援報酬
⑩	福利厚生が充実していたから	132	10.0	労働支援	労働支援報酬
⑪	人材育成に熱心だから	49	3.7	成長	内的報酬
⑫	育児や介護のため	17	1.3	WLB	労働支援報酬

出所：労働政策研究・研修機構（2017）を基に筆者作成

るのか、どのような属性の労働者がどういった報酬を求めるのかについて明らかにすることができ

### Ⅲ 分 析

#### 1 データ

本稿における分析に用いるデータは、JILPT「中小企業の採用と定着」研究プロジェクトで収集された「企業の中途採用に関する調査」データである<sup>7)</sup>。本稿でこのデータを使用する理由は以下の2点である。我が国の雇用環境に鑑みると、労働者の多くが中小企業で就労しており<sup>8)</sup>、それらを反映できることから本データを使用する。そして、本調査における対象者の多くは中途採用者、すなわち転職経験者であり、勤務先選定の際に自身が求める報酬について、経験に基づき十分な考慮した上で就職先選択を行っているサンプルも多く含まれる。それ故、本稿における着目点である「労働者にとっての報酬」を考える上で適切だと判断して本データを使用した。

当該調査の概要及び分析対象者は以下の通りである<sup>9)</sup>。2014年直近3年間に「採用実績のあった」企業2500社に対して調査票が配布された。また、比較対象としての大企業（従業員規模300人以上）300社を別途抽出し、計2800社に対して訪問留め置き法により調査を実施した。企業票とともに、調査対象企業1社あたり各々3名の

従業員調査票を配布した。企業票回収率は63%（1764票）、従業員票回収率39.7%（1885票）であった。本稿における分析では、従業員票を使用しており、分析対象は職種選択において「その他」以外を選び、本稿の主要変数に欠損のない1314名である。

#### 2 就職した理由／就職に際して求める（求めていた）報酬

何を期待して今の勤務先に就職したいのかを問うた設問（「今の勤務先で働こうと思った理由は以下のうちどれですか」：該当するものを複数選択）の結果を示したものが表2である。この設問結果から、彼らが何を求めて就職したかが明らかになり、それら項目は前節までに議論した外的報酬（WLB報酬含む）及び内的報酬に該当するため、彼らが求める（求めていた）報酬が明らかになる。

表2は全サンプル（N=1314）において回答者数（＝「働こうと思った理由に該当する」として選択した者の数）が多い順に並べたものである。本データにおいては、「今までの経験が活かせる仕事だったから」（42.0%）、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」（24.0%）、すなわち、「専門性の発揮」を目指して今の会社に就職してきた者が多いことが分かる。また、「今の勤務先での仕事が好きだったから」（15.8%）という「仕事そのもの」に魅力を感じた者も一定数存在することも分かった。このことから、専門性の発揮・自身の能力の活用を希望した者あるいは仕事そのものに魅力を

感じた者、すなわち内的報酬を得たいと考えて今の勤務先で働こうと考えた者が多いことが分かる。続いて、「通勤に便利だから」(22.7%)、「労働時間・休暇がよかったから」(20.6%)のWLBに資する報酬が示された。このことから、WLB価値に該当する労働支援をもたらす外的報酬(表1及び表2の「労働支援報酬」)を求めている者も一定数いることが確認できた。注目すべき点は、全体傾向で見ると、複数選択であるにもかかわらず、「賃金がよかったから」を選択した者は11.9%にとどまった点である。すなわち、本稿の分析対象者においては、金銭的報酬を強く望んで就職した者は必ずしも多くない結果が示された。

### 3 職種別に見た期待する報酬

上記分析に続き、職種別に仕事において期待する報酬の比較を行う。具体的には、専門職従事者と非専門職従事者の間、事務職とそれ以外の職種の間で就職した理由について比較を行った。

専門職と非専門職の比較を行う理由は、専門的業務への従事(例えば、研究者など)あるいは職業的独占資格の有無(例えば、医師や看護師など)などによって、その他の職種の者と求める報酬に違いがあるのかを分析するためである<sup>10)</sup>。なお、ここでの専門職の定義は総務省職業分類において「専門的・技術的職業従事者」(大分類B)にカテゴライズされる者とする。本調査サンプルにおいては「医療関係の仕事(医師、看護師など)」「IT関係の仕事(システム・エンジニア、プログラマーなど<sup>11)</sup>)」「研究者等の専門職種」などを選択した者を専門職、それ以外の者を専門職以外職種として比較を行っている<sup>12)</sup>。専門職の場合、文字通り自身の専門性を武器に就業していることから「専門性の発揮」においては専門職以外の職種よりも重視する傾向が予想される。また、自身の成長(専門性の伸長)についても積極的に関与することも想定される。

事務職とそれ以外の職種を比較した理由は、本データ及び各種労働調査(総務省『労働力調査』など)において、事務職は相当割合を占める職種であり、その特徴を捉える必要があるからだ(2019年度版『労働力調査』において、事務職は

1319万人(推計)で最も多い職種)。本分析では、総務省職業分類において「事務従事者」(大分類C)に基づき、「事務(一般事務、経理事務等)」「営業」などの職に就く者を事務職として、それ以外の者を事務職以外職種として比較を行っている。それぞれの職種間での比較結果は表3の通りである。

まず、専門職と専門職以外の比較軸での集計結果を見ると、「賃金がよかったから」「これまでの経験が活かせる仕事だったから」「自分の能力を発揮できる仕事だったから」「今の勤務先での仕事が好きだったから」「人材育成に熱心だから」の項目において、全体と比べて、専門職の方が選択者比率は高かった。とりわけ、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」(全体平均ポイントよりも13.7%高い)と「これまでの経験が活かせる仕事だったから」(全体平均のポイントよりも11.5%高い)は差が大きかった<sup>13)</sup>。一方で、「労働時間・休暇がよかったから」という選択肢については、全体平均(20.6%)よりもやや低く、18.2%であった。これら結果から、専門職に就く労働者は内的報酬(ここでは、仕事内容:「今の勤務先での仕事が好きだったから」、専門性の発揮:「自分の能力を発揮できる仕事だったから」及び「これまでの経験が活かせる仕事だったから」、成長:「人材育成に熱心だから」)を重視する傾向がみられる<sup>14)</sup>。仕事内容や自身の能力発揮がかなうかどうかに基づいて、今の勤務先で働こうと考えた専門職従事者が相対的に多いことから、専門職従事者において「報い」として内的報酬を求めている者が多いことが示唆された。また、「賃金がよかったから」を選択する専門職も多く、外的報酬を重視する専門職は相対的に多かった点も興味深い点であろう。専門職(特に研究者など)の場合、自身に対する内的報酬が各人において重きを占めると考えられがちだが、本結果では、“内的報酬だけでなく外的報酬も求める”専門職の報酬意識が示されているといえる<sup>15)</sup>。

次に、事務職とそれ以外の職種という比較軸での結果を見ると、事務職では、全体と比較して、「賃金がよかったから」「これまでの経験が活かせる仕事だったから」「自分の能力を発揮できる仕事

表3 報酬として求めるもの：全体、専門職、事務職の比較

報酬として求めるもの			全体 (N=1314)		専門職 (n=159)		事務職 (n=736)	
			実数	%	実数	%	実数	%
外的報酬	金銭的報酬	賃金がよかったから	157	11.9	27	17.0	76	10.3
	WLB	労働時間・休暇がよかったから	271	20.6	29	18.2	184	25.0
内的報酬	専門性の発揮	今までの経験が活かせる仕事だったから	552	42.0	85	53.5	283	38.5
	専門性の発揮	自分の能力を発揮できる仕事だったから	316	24.0	60	37.7	141	19.2
	仕事そのもの	今の勤務先での仕事が好きだったから	208	15.8	33	20.8	99	13.5
	成長	人材育成に熱心だから	49	3.7	17	10.7	20	2.7

出所：筆者作成

だったから」「今の勤務先での仕事が好きだったから」及び「人材育成に熱心だから」の項目において、それらを今の勤務先を選んだ理由として選択した者の割合が少なかった。特に、全体平均と比べて、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」では4.8ポイント、「今までの経験が活かせる仕事だったから」においては3.5ポイント低かった<sup>16)</sup>。このことから、事務職においては「専門性の発揮」という内的報酬を強くは望んでいない者が一定数いる可能性が示唆された。その一方で、「労働時間・休暇がよかったから」を選択する者が全体平均よりも4.4ポイント近く高かった<sup>17)</sup>。この結果から、事務職の場合、内的報酬は他の職種あるいは全体平均と際立った差はないものの、WLBに資する労働支援報酬を求めていることが示唆された。

#### 4 どのような労働者がどのような報酬を求めているのか

本節では、前節でみた仕事に期待するそれぞれの報酬はどのような属性を持つ人が求めているのかについて分析を行う。具体的には、前節で取り上げた「賃金がよかったから」(金銭的報酬)、「労働時間・休暇がよかったから」(労働支援報酬)、「今までの経験が活かせる仕事だったから」(内的報酬)、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」(内的報酬)、「今の勤務先での仕事が好きだったから」(内的報酬)、「人材育成に熱心だから」(内的報酬)においてそれぞれを選択した場合を1(非選択の場合=0)とした上で、本調査票に含まれる個人属性変数を投入して二項ロジスティック分析を行った。

本分析における説明変数は、性別、年齢、学歴、家族状況(配偶者の有無、子どもの有無)、職種(事務職、専門職のダミーを設定)である。被説明変数は上述のそれぞれの報酬を入社の理由として選んだか否かである。分析結果は表4の通りである。

まず、外的報酬に関する分析結果を概観する。「賃金がよかったから」(金銭的報酬)を被説明変数とする分析では、有意な変数は生じなかった(事務職ダミーが、10%水準でマイナスの影響を示したのみ)。このことから、本分析結果からは金銭的報酬を求める労働者属性を特定できなかったといえる。続いて、「労働時間・休暇がよかったから」(労働支援報酬)を被説明変数とする分析結果においては、女性であること、事務職であることが労働支援報酬を求めることに対して正の有意な連関を持つこと、そして、年齢が上がるにつれてそれら報酬を求めなくなることが示された。仕事の報酬として生活時間や休暇をきちんと与えて欲しいと考える傾向は女性や事務職従事者において起こる可能性が示唆された。

内的報酬である4項目については以下のような結果が示された。専門職である場合、「今までの経験が活かせる仕事だったから」「自分の能力を発揮できる仕事だったから」、そして「人材育成に熱心だから」に対して有意な正の影響が示された。これら結果から、専門職は専門性の発揮や自己の成長などを促す内的報酬を重視する可能性が示唆されたといえよう。また、年齢が上がるにつれて、「今までの経験が活かせる仕事だったから」、すなわち自身の専門性の発揮機会を得ることを報酬として捉える可能性も示唆された。

表4 労働者の属性と求める報酬：二項ロジスティック分析

	賃金がよかったから		労働時間・休暇がよかったから		今までの経験が活かせる仕事だったから		自分の能力が発揮できる仕事だったから		今の勤務先での仕事が好きだったから		人材育成に熱心だから	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
定数	-1.645	0.193 ***	-0.696	0.499 +	-1.521 ***	0.219 ***	-1.225 ***	0.294 ***	-0.682	0.506 +	-2.051	0.129 **
女性ダミー	0.328	1.389	0.874	2.396 ***	-0.009	0.991	-0.538	0.584 **	-0.079	0.924	-0.287	0.750
年齢(カテゴリ)	-0.132	0.877	-0.479	0.619 ***	0.351	1.420 ***	0.092	1.097	-0.145	0.865 +	-0.353	0.703 +
学歴												
中学卒ダミー	-0.395	0.674	-0.146	0.864	-0.946	0.388	0.278	1.321	-19.746	0.000	0.783	2.189
高校卒ダミー	0.162	1.175	0.143	1.154	0.004	1.004	-0.293	0.746	-0.243	0.784	-0.245	0.783
高専卒ダミー	-0.394	0.675	0.309	1.361	-0.083	0.921	-0.137	0.872	-0.143	0.867	1.069	2.911 +
短大専門学校卒ダミー	-0.037	0.964	-0.073	0.930	-0.141	0.868	-0.288	0.750	-0.476	0.621 *	-0.088	0.915
理系大卒ダミー	-0.002	0.998	-0.064	0.938	-0.206	0.814	-0.157	0.855	-0.119	0.888	-0.655	0.519
理系大学院修了ダミー	-0.030	0.971	-0.402	0.669	-0.272	0.762	-0.371	0.690	-0.039	0.962	-1.204	0.300
文系大学院修了ダミー	-0.976	0.377	0.269	1.309	0.392	1.479	0.611	1.841	-0.825	0.438	-17.813	0.000
その他学歴ダミー	-0.341	0.711	0.733	2.081	-0.540	0.582	-1.170	0.310	-0.929	0.395	0.853	2.347
家族												
配偶者ダミー	-0.102	0.903	0.099	1.104	0.239	1.270	0.343	1.409 +	-0.270	0.764	-0.470	0.625
子ども有ダミー	0.360	1.433	0.442	1.557	-0.075	0.928	-0.102	0.903	0.103	1.108	0.038	1.039
職種												
専門職ダミー	0.319	1.376	0.212	1.236	0.607	1.836 **	0.652	1.920 **	0.097	1.102	1.480	4.393 **
事務職ダミー	-0.359	0.699 +	0.370	1.448 *	-0.082	0.922	-0.291	0.748	-0.446	0.640 *	-0.128	0.880
Nagalkerke R <sup>2</sup>	.022	.105	.066	.070	.033	.102	.033	.070	.033	.102	.033	.102
-2 対数尤度	946.502	1245.979	1721.394	1386.664	1122.539	381.219	1122.539	1386.664	1122.539	381.219	1122.539	381.219
N	1314											

注：1) \*\*\* p &lt; .001, \*\* p &lt; .01, \* p &lt; .05, + p &lt; .10

2) 被説明変数はそれぞれの項目を選択した場合が1, 選択しなかった場合が0。例) 「賃金がよかったから」を選択=1, 「賃金がよかつたから」を非選択=0

3) 女性ダミーは女性=1, 年齢は20歳以下=1, 21~30歳=2, 31~40歳=3, 41~50歳=4, 51~60歳=5, 61歳以上=6のカテゴリ

4) 学歴ダミーのレファレンスは文系大卒

5) 配偶者有ダミーは配偶者がいる場合=1, 子ども有ダミーは子どもがいる場合=1

6) 職種ダミーのレファレンスは、専門職と事務職以外

出所：筆者作成

上記の分析結果から、金銭的報酬を求める労働者属性として性別、年齢、学歴、家族状況や今回取り上げた職種以外の要素が存在する可能性が考えられるだろう。一方、女性は労働支援報酬（WLB 価値を得られる報酬）を求める可能性が示され、外的報酬の種類によって、それらを求める労働者属性がそれぞれ異なることが分かった。また、専門職従事者は専門性の発揮や自己の成長などの内的報酬を求めていることが分かった。この結果に基づき、（これまでも主張されてきたが）専門職への適切な報酬供与としての内的報酬提供が行われることが望まれよう。

#### IV 結語と今後検討すべき課題

本稿では、従業員は仕事に対してどういった報酬を以て報いてほしいと考えているのかについて、労働者を属性別に分けて分析を行った。また、どのような属性を持つ人がどのような報酬を求めるのかについての探索的な分析を行った。

本稿における分析で明らかになった点は以下の通りである。まず、分析対象者全体の傾向として、「専門性の発揮」「自身の能力の活用」あるいは「仕事そのものに魅力」を感じ、内的報酬を得たいと考えて今の勤務先で働こうと考えた者が多いことが分かった。それらに続いて、WLB に資する労働支援をもたらす外的報酬を求めている者も多いことが分かった。一方で、「賃金がよかったから」という理由で今の勤務先を選んだ、すなわち金銭的報酬を強く望んで就職した者は必ずしも多くない結果も示された。本稿の分析対象が中小企業勤務者であることが影響している可能性もありえるが、本稿での分析においては、労働者は金銭的報酬を強く求めているわけではなく、それよりも仕事によってもたらされる内的報酬を求めていることが示唆された。

職種別の比較では、専門職においては、他の職種の者と比べて、仕事への“報い”として内的報酬を求めている者が多いことが示された。また、同時に「賃金」という外的報酬を重視する専門職も相対的に多かった。このことから、“内的報酬だけでなく外的報酬も求める”という専門職の報

酬意識が示されたといえよう。一方、被用者の大部分を占める事務職においては、内的報酬を求める者の割合は他の職種あるいは全体平均と際立った相違はないものの、WLB に資する労働支援報酬を求める者の割合がやや多いことが分かった。

どのような属性を持つ人がどのような報酬を求めるのかについての探索的な分析結果から、仕事の報酬として仕事以外の生活時間や休暇を与えて欲しいと考える傾向、すなわち WLB の確保という報酬を求める傾向は女性や事務職従事者において起こる可能性が示唆された。しかしながら、金銭的報酬を求める労働者属性は特定できなかった。そして、専門職は専門性の発揮や自己の成長などを促す内的報酬を求める可能性が示唆された。また、年齢が上がるにつれて自身の専門性の発揮機会を得ることが報酬となることも示唆された。

本稿では、外的報酬・内的報酬の考え方に依拠して、報酬についての考察を行った。金銭的報酬の位置づけや効果についての結論を得ることを目的の一つとしていたものの、今回の分析結果からは、残念ながら、どのような属性を持つ労働者が金銭的報酬を求めるのかについては明らかにできなかった。本稿で用いた調査票の制約による部分はあるものの、今回取り上げた変数以外に金銭的報酬を求める属性変数が分析に投入できていない点は本研究の限界である。今後の研究において、我が国において金銭的報酬を以て自らの仕事の“報い”としたいと考える労働者はどのような属性を持つのかについて検討するべきであろう。それらの検討においては、対象者のキャリアやキャリア観、個人特性（パーソナリティ）などが及ぼす影響を詳細に検討することが求められるだろう。

今後への課題を残しながらも、本稿における分析結果から、内的報酬を重視する（あるいは外的報酬は内的報酬の二の次）とされがちな専門職において金銭的報酬を重視する者が全労働者と比べて多いこと、女性や事務職従事者では非金銭的な外的報酬（ここでは、とりわけ労働支援報酬）を求めることなどを明らかにした。これら結果は、働き手の属性によって価値評価の多様性が存在

するという指摘(田藤 2017b)と同様に、仕事への「報い」として求めるもの(報酬)が属性によって異なることを示唆する結果であり、今後の報酬・報酬観に関する研究において検討されるべき点の一つを示したともいえる。

雇用される側が考えるのみならず、雇用する側が労働者達の求める報酬を適切に把握(あるいは予測)して、「報い・報われの関係」を築くことが重要であることは言うまでもない。労使双方において報酬についての双方の考え方や思いを交換する場をもつことで、今後の人的資源管理及び労使関係がより一層良好なものとなることが望まれるだろう。

- 1) 年代別の集計では、50歳代までの年齢層では「お金を得るために働く」と回答した者が多かった(18～29歳:65.1%, 30～39歳:72.2%, 40～49歳:70.6%, 50～59歳:62.9%)。一方で、60歳代・70歳以上では「社会の一員として、務めを果たすために働く」(60～69歳:16.4%, 70歳以上:16.7%)、「生きがいを見つけるために働く」(60～69歳:19.2%, 70歳以上:27.2%)という回答も多く見られ、年齢層別の差異も存在する。
- 2) NHK放送文化研究所(2018)では、「どのような仕事が理想だと思いますか」という設問において、「1番目にそう思う仕事」「2番目にそう思う仕事」の回答を求めている。その結果、「1番目にそう思う仕事」では、1位「仲間と楽しく働ける仕事」(22.6%)、2位「健康をそこなう心配がない仕事」(19.6%)、3位「専門知識や特技が生かせる仕事」(16.4%)、4位「失業の心配がない仕事」(12.9%)、5位「高い収入を得られる仕事」(8.9%)であった。「1番目にそう思う仕事」+「2番目にそう思う仕事」の結果においては、1位「仲間と楽しく働ける仕事」(44.8%)、2位「健康をそこなう心配がない仕事」(37.3%)、3位「専門知識や特技が生かせる仕事」(29.1%)、4位「失業の心配がない仕事」(24.1%)、5位「高い収入を得られる仕事」(20.6%)であった。
- 3) モチベーションの持続の源泉を経済的インセンティブ(economic incentive)に求める場合、経済的な報酬などの外的報酬が重要になる。テイラーの科学的管理法における「差別的出来高給制」は労働者の働きに応じて賃金を設定して、組織にとっての貢献が高い人ほど高い金銭的報酬を与えることで、労働者の働きに報いて彼・彼女らの労働意欲を高める制度であった(岡田 2003など)。しかし、賃金による動機づけには様々な問題点や克服すべき課題が提示されていることも事実である。経済的なインセンティブを重視する経済学においても、賃金決定における指標が複数存在する場合被評価者は自身の評価に反映される際に可視化・客観化されやすい指標に注力する「マルチタスク問題」、金銭的報酬による刺激には上限があるため一定水準を超えると非金銭的な報酬を与えることも必要であることが指摘されている(安藤 2017)。
- 4) Hackman and Lawler (1971)などでも「職務充実」の重要性が提唱されており、Hackman and Oldham (1980)では職務特性モデルに基づく「職務再設計」の重要性が指摘されている。しかしながら、本稿におけるテーマは報酬概念であり職務設計ではないため、直接的には取り上げない。
- 5) 本稿では外的報酬の一部としてWLB価値(本稿では労働

支援報酬)を位置づける。

- 6) 上位7項目と「その他の」の結果のみを抜粋。調査では、「無回答」も含め、14項目の選択肢がある。
- 7) 筆者は当該研究プロジェクトに参画していた。
- 8) 2019年度『中小企業白書』によると、日本の全企業の99.7%(2016年)が中小企業であり、従業員のうち68.8%が中小企業従業員(2016年)である。
- 9) 調査方法及び結果の詳細については、『労働政策研究報告書 No.195 中小企業における採用と定着』をご参照頂きたい。
- 10) なお、本データを分析したところ、専門職の平均月給(2014年10月の月給)は30万6千円(S.D.=12.17)、非専門職の平均月給は27万5千円(S.D.=10.65)で、その差は統計的に有意であった( $p<.001$ )。
- 11) 中分類10「情報処理・通信技術者」に該当。
- 12) 専門職、専門職以外の職種においては、二群間の数量がややアンバランスであることにはご留意頂きたい。
- 13) 専門職か専門職以外の別で、今の勤務先で働こうと思った理由との連関性を見るために、 $\chi^2$ 検定を行ったところ、「今までの経験が活かせる仕事だったから」( $\chi^2 = 9.73$ ,  $df=1$ ,  $p<.01$ )、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」( $\chi^2 = 18.55$ ,  $df=1$ ,  $p<.001$ )、「人材育成に熱心だから」( $\chi^2 = 24.42$ ,  $df=1$ ,  $p<.001$ )で、専門職従事者の方がこれら項目を考慮して就職先を探していることが分かった。また、「賃金がよかったから」においてもやや有意な同様の結果を示した( $\chi^2 = 4.35$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )。なお、「今の勤務先での仕事が好きだったから」(10%水準)、「労働時間・休暇が良かったから」(n.s.)については、 $\chi^2$ 検定において有意な結果は示されなかった。
- 14) 専門職従事者対全体だけではなく、専門職従事者対専門職以外従事者でも同様の傾向が見られた((注13)も参照)。
- 15) なお、本分析における専門職には業務独占的資格を有する医師や看護師も含まれており、彼らの労働市場特性への留意は必要である。
- 16) 事務職従事者対全体だけではなく、事務職従事者対事務職以外従事者でも同様の傾向が見られた((注17)も参照)。
- 17) 事務職か事務職以外の別では、「労働時間・休暇がよかったから」( $\chi^2 = 19.57$ ,  $df=1$ ,  $p<.001$ )については、事務職の方がこの項目を考慮して就職先を探していることが分かった。また、「今までの経験が活かせる仕事だったから」( $\chi^2 = 8.69$ ,  $df=1$ ,  $p<.01$ )、「自分の能力を発揮できる仕事だったから」( $\chi^2 = 21.91$ ,  $df=1$ ,  $p<.001$ )、「今の勤務先での仕事が好きだったから」( $\chi^2 = 7.10$ ,  $df=1$ ,  $p<.01$ )については、事務職以外の職種従事者の方がこれら項目を考慮して就職先を探していることが分かった。なお、「賃金がよかったから」( $\chi^2 = 4.185$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )、「人材育成に熱心だから」( $\chi^2 = 4.770$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )においても、やや有意な結果が示され、事務職以外の職種従事者の方がこれら項目を考慮して就職先を探していることが分かった。

#### 参考文献

- 安藤至大(2017)「金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーション」『日本労働研究雑誌』No.684, pp.26-36.
- 石田光男(2016)「賃金の日本の特性」『日本労働研究雑誌』No.667, pp.8-18.
- NHK放送文化研究所(2018)『第10回「日本人の意識」調査(2018)」』.
- 岡田行正(2003)「科学的管理の生成と展開」北海学園大学経営論集, 1(1), pp.1-27.
- 田藤裕祐(2017a)「仕事の価値の構造と規定要因に関する基礎的分析」『応用社会学研究』59, pp.103-111.
- (2017b)「日本社会における仕事の価値の長期的な推移」

- 『日本労働研究雑誌』No.684, pp.49-58.  
 中小企業庁 (2019) 『中小企業白書 2019』.  
 内閣府 (2019) 「国民生活に関する世論調査」(令和元年6月調査).  
 藤本哲史・田中秀樹 (2013) 「研究開発人材の創造性に関する研究序論——創造性、モチベーション、研究開発組織・人材に関する先行研究レビュー」『ITEC Working Paper Series』13-03.  
 守島基博 (2002) 「知的創造と人材マネジメント」『組織科学』36 (1), pp.41-50.  
 労働政策研究・研修機構 (2014) 『多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査 (事業所調査・従業員調査)』調査シリーズ No.134.  
 —— (2017) 『中小企業における採用と定着』労働政策研究報告書 No.195.  
 Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社).  
 Flaherty, K. E. and Pappas, J. M. (2002) “The Influence of Career Stage on Job Attitudes: Toward a Contingency Perspective,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (3), pp.135-143.  
 Hackman, J. R. and Lawler, E. E. (1971) “Employee Reactions to Job Characteristics,” *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), pp.259-286.  
 Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.  
 Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing (北野利信訳 (1968) 『仕事と人間性』東洋経済新報社).  
 Johnson, M. K., Mortimer, J. T., Lee, J. C. and Stern, M. J. (2007) “Judgments about Work: Dimensionality Revisited,” *Work and Occupations*, 34 (3), pp.290-317.  
 Kalleberg, A. L. (1977) “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction,” *American Sociological Review*, 42 (1), pp.124-143.  
 Pinder, C. C. (1984) *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*, Glenview, IL: Scott Foresman.

たなか・ひでき 同志社大学政策学部准教授。主な論文に、“Impacts of Overtime Reduction on Psychological Well-Being for Japanese Research and Development Engineers: Positive and Negative Sides of Work Time Regulations” (with Tetsushi Fujimoto and Xia Shingmin), *Journal of Japanese Management*, Vol.1, No.1 (2016) など。人的資源管理論専攻。