

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 30 年 6 月 26 日現在

機関番号：14401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03696

研究課題名(和文)職務満足度等に対する非金銭的諸要因の影響に関する実証分析

研究課題名(英文)An empirical study on the effects of non-monetary rewards on job satisfaction

研究代表者

柿澤 寿信(Kakizawa, Hisanobu)

大阪大学・全学教育推進機構・講師

研究者番号：70735315

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、ある企業の実際の職場において、非金銭的な要因が従業員の仕事満足度に及ぼしている影響を検証した。当該企業から提供された詳細な人事データと、毎年実施した従業員意識調査の結果からパネルデータを構築した。過去のデータとの結合により、このパネルデータは10年以上にわたる全従業員の情報を含むものとなっている。

この貴重なデータを用いて、特に人事評価の決定プロセスに関する公平性が、仕事満足度に及ぼす影響をパネル推定し、有意に正であるとの結果を得た。この結果はいくつかの学会で報告済みである。

本研究のパネルデータは今後の研究の基盤となる。後続の研究およびデータ収集はすでに開始されている。

研究成果の概要(英文)： This study intended to examine the effects of non-monetary rewards on the job satisfaction of employees in the workplace of a Japanese middle-sized company. We constructed panel data from the employees' detailed personnel information provided from the company and the subjective variables gathered from morale surveys which we conducted regularly once a year. Combining with the past data, this panel data covers the all employees in the period of over 10 years.

Using this rich data, we estimated the effects of the perceived fairness of the performance evaluation process on the job satisfaction with controlling unobserved individual heterogeneity. The estimation results showed that the effect was positive and significant, and were already presented in some conferences.

The panel data constructed in this study will be the basis of the next research project. We are already working on the subsequent research and data collection in the same company.

研究分野：労働経済学

キーワード：内部労働市場 仕事満足度 過程公平性

## 1. 研究開始当初の背景

労働者の意欲や満足に対する非金銭的要因の影響は、国内外においてしばしば研究の対象とされている。本研究ではまず、仕事の配分や評価のプロセスにおける公正性、いわゆる過程公正性に着目した。これについては、国内の代表的な先行研究として守島(1999)が挙げられる。柿澤・梅崎(2010)も、労働意欲に対する過程公正性の効果を検討している。海外でも、賃金に関する過程公正性と満足度の関係を分析した Benz and Stutzer(2005) や、政治参加の過程公正性と住民の主観的幸福度の関係を分析した Frey and Stutzer(2005) など、複数の興味深い研究が行われている。しかしながら、いずれの先行研究においても因果関係の存在は確認されているものの、それが組織や社会に対してどの程度のインパクトを与えているのかまでは十分明らかにされていない。この点において、さらに定量的な検討を進める余地がある。

また、過程公正性以外に着目されている代表的な非金銭的要因としては、Akerlof(1982)に端を発する「贈与交換」がある。これについては、行動経済学的な見地から「贈与」の効果を検証した Gneezy and List(2006) や、賃金水準の決定過程における「サプライズ」と労働意欲の関係を論じた Mas(2006) などの先行研究が挙げられる。さらには、労働者間の友人関係などの「社会的インセンティブ (Social incentives)」の影響を検討した Bandiera and Barankay(2010) などの例もある。ただし、これらは大学生を被験者とした社会実験によるものや、単純労働のみを分析対象としているものなど、限定的な条件の下での分析が多い。これらの先行研究の示唆を踏まえた上で、より一般的な形態の企業労働において、どのような人的資源管理上の施策がどれほどの効果を生み出しているのか、さらに検討を進める必要がある。

## 2. 研究の目的

上記のような先行研究の成果を踏まえて、本研究では更に一步進んで、非金銭的諸要因による影響の度合いを、金銭価値に換算してより具体的に評価することを目的とする。この目的に向けて、ある企業(以下Z社)の詳細な内部データを用いたケーススタディを行う。Z社における過程公正性(職務配分や人事評価等の過程における公正性)や福利厚生面の制度改定等、労働の直接的対価ではないような諸要因が、従業員の職務満足度に及ぼす影響を分析する。この分析を通じて、人的資源管理上の様々な企業努力がもたらす潜在的な経済効果を明らかにする。

## 3. 研究の方法

### (1) データセットの構築

本研究では、Z社から全従業員の貴重な個人データの提供を受けている。これに、研究代表者および研究協力者が毎年実施した従

業員意識調査の結果を結合し、らにこれらを複数年度分積み重ねたパネルデータを構築する。これによって、従業員個人についての客観情報と主観情報の両方を活用した分析が可能となる。一般に、個人の主観を問うたアンケートデータを分析する際は、個人の人々の生来の傾向や周囲の環境変化などを慎重に考慮しなくてはならない。本研究が用いるパネルデータならば、それらの諸条件を適切に統制して厳密な推定を行うことが可能である。

なお、このようなデータセットを構築するためには、調査対象企業との長期的な協力関係の構築・維持が不可欠である。そのため、本研究では学術的研究だけでなく、毎年の従業員意識調査の結果を経営資料としてまとめ、Z社人事部および経営層への定期的な報告を行った。

### (2) 使用する主な変数

被説明変数となる仕事満足度等については、従業員意識調査で5段階のリッカート尺度として把握した変数を用いる。

説明変数のうち、過程公正性を示すものとして、仕事割り当ての公正性や仕事の過程での意見反映、上司の支援のあり方などについての認識を示す変数を用いる。これも従業員意識調査で収集した情報である。一方、贈与交換に関しては、調査期間中に生じた福利厚生関連の制度改定を利用する。一つは家族手当の増額であり、もう一つは従業員の部活動に対する支援金制度の創設である。前者が支給対象者個人の賃金増額であるのに対して、後者はそれぞれの部活動に対する予算の付与である。いずれの制度改定とも、その恩恵を受けた従業員とそうでない従業員が生じている。それぞれのグループに生じた従業員満足度の変化の違いを統計的に検証する。

### (3) 影響度の定量評価手法

本研究では、職務満足等に対する非金銭的要因の影響度を、具体的な金額に換算して評価することを試みる。これには Life Satisfaction Approach と呼ばれる分析手法を用いる。これは通常、市場価格のつかない公共財(自然環境や社会の安全など)の価値評価に用いられる手法である(例えばFrey et al.,2009 など)。具体的には、推定された係数値を利用して補償剰額、すなわち「ある要素が1単位増えた時、効用を一定に保つために差し引かれるべき金銭の額」を試算する。これを企業内の人的資源管理の分析に適用した例は見当たらない。これによって、従来のような因果関係の検定だけでなく、更に一步進んだ考察が可能となる。

## 4. 研究成果

### (1) 推定結果

被説明変数が離散変数であるため、ランダム効果順序プロビット推定を行った。その結

果、上述の過程公正性関連の変数は、いずれも仕事満足度に対して有意に正の効果を有することが分かった。

一方、“贈与”的要因として用いた2つの変数について見ると、部活動クラブ活動補助金は、制度導入以前からの部活動加入者のみに、仕事満足度に対して有意な正の影響を与えている。働く楽しさに関して、有意に正の影響を見せているのは、やはり制度導入以前からの部活動加入者のみである。また、より大きな個人所得増であるはずの家族手当増額は、何の影響も持っていない。こうした結果が表れる理由の一つとして、Mas(2006)の主張するサプライズ効果が考えられる。家族手当増額が従業員側の要望に対する応答であったのに対して、部活動支援金の支給は人事部のアイデアとして突然実施された施策である。推定結果に見られる相違は、この経緯の違いによる「サプライズ」の有無を表すものである可能性がある。

#### (2) 補償余剰額の試算

過程公正性関連の各変数について、得られた係数推定値を用いて補償余剰額の試算を行った。前述の定義から分かるとおり、これは当該の変数が表す要素1単位の仮想的な「価格」と考えてもよい。

この試算の結果、補償余剰額は概ね月例給与の2割程度の金額に相当すると推定された。これより、仕事満足度等に対する過程公正性の効果は、実はかなり大きなものである可能性があると考えることができる。すなわち、組織において過程公正性が毀損された場合、従業員の満足度等が大きく低下するか、あるいはそれを一定に保つために大きな追加的コストの導入が必要になると考えられる。本稿の分析のように、その効果を仮想的に定量化して測定することで、その影響をより具体的に検討することが可能となる。

#### <参考文献>

Akerlof G. A. (1982) “Labor Contracts as Partial Gift Exchange”, *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4): 543-569.

Bandiera O. and I. Barankay (2010) “Social Incentives in the Workplace”, *Review of Economic Studies*, 77: 417-458.

Benz M. and A. Stutzer (2005) “Do Workers Enjoy Procedural Utility?”, *Applied Economics Quarterly*, 49: 149-172.

Frey B. S. and A. Stutzer (2005) “Beyond Outcomes: Measuring Procedural Utility”, *Oxford Economic Papers*, 57: 90-111.

Frey B. S., M. Benz and A. Stutzer (2004) “Introducing Procedural Utility: Not Only What, but Also How Matters”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160: 377-411.

Frey B. S., S. Luechinger and A. Stutzer (2009) “The Life Satisfaction

Approach to Valuing Public Goods: The Case of Terrorism”, *Public Choice*, 138: 317-345.

Gneezy U. and J. A. List (2006) “Putting Behavioral Economics to Work: Testing for Gift Exchange in Labor Markets Using Field Experiments”, *Econometrica*, 10(2): 171-178.

Mas A. (2006) “Pay, Reference Points and Police Performance”, *The Quarterly Journal of Economics*, 121(3): 783-821.

柿澤寿信・梅崎修「評価・賃金・仕事が労働意欲に与える影響 人事マイクロデータとアンケート調査による実証分析」、『日本労働研究雑誌』, No.598: 67-82.

⑩守島基博(1999)「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」、『社会科学研究』, 第50巻第3号: 81-100.

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 件)

〔学会発表〕(計 2 件)

柿澤寿信「仕事満足度等と職場の非金銭的要因 - 人事マイクロパネルデータによる再検討」, 日本キャリアデザイン学会第13回研究大会、2016年9月10日、愛知教育大学

柿澤寿信「職場における「贈与」の効果 - フィールドデータによる分析」, 日本労務学会第48回大会、2018年7月1日、九州産業大学

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

柿澤 寿信 (KAKIZAWA, Hisanobu)  
大阪大学・全学教育推進機構・講師  
研究者番号：70735315

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：

(4) 研究協力者

( )