

## 贈与交換論からみた職務への動機づけ

——ラオス・カンボジアの工場労働者を対象として——

大野 昭彦

労働者を職務に動機づける労務管理は、工場生産における  $X$  非効率を改善する有効な手段のひとつである。これまで先進産業社会を対象として、この課題は議論されてきた。本稿では、ラオスとカンボジアという工業化の初期段階にある社会の工場労働者 ( $N=791$ ) を対象とした質問票聞取調査から、主要な動機づけ仮説(経済主流派仮説・アカロフの部分的贈与交換仮説・社会的贈与交換仮説)の検証をつうじて開発途上国における動機づけ要因の検出を試みた。本稿では、労働意欲と怠業というふたつの側面で労働意欲を捉える。主たる結論は、労働意欲については社会的贈与交換がもっとも有効な枠組みを提示しており、アカロフ仮説も社会的贈与交換仮説に包摂される。主流派仮説(経済的報酬)は労働意欲には効力をもたないが、怠業を阻止する効果は認められる。

### 1. はじめに

製造業の興隆は、多くの場合、経済成長を牽引する役割を担われている。しかし歴史的にみれば、工場制度の定着が容易ではない(清川, 1986)ために、工場の生産活動において  $X$  非効率率が深刻化することがある。職務に労働者を動機づける労務管理戦略の構築は、こうした事態を改善する有力な手段のひとつであろう。

職務への動機づけ(以下、単に「動機づけ」)については、様々な学問領域で幾多の仮説が提示されている。これらは主として先進産業社会を舞台としているが、しかし実証研究の結果も含めて、いまだ議論は収束を見ていない。それを措いたとして、開発途上国という文脈で動機づけを語ろうとするとき、次の対峙する主張が可能であろう。ひとつは、マズローの欲求段階説を想定するまでもなく低所得経済では生存の欲求が優勢となることから、金銭的報酬が労働者を動機づけるという主張である。これに対して経済発展の初期段階においては工場制度が社会に埋め込まれる程度が高いことを強調すれば、例えばパトロン・クライアント関係における恩恵で表現されるような非金銭的な雇用関係のなかで労働者が動機づけられるという主張もなされうる。

本稿の目的は、こうした開発途上国の特異性を念頭に置いたうえで、ラオスとカンボジアの工場労働者を対象として、工場組織における動機づけのメカニズムに実証的検討を加えることである。本稿の分析は、次の特徴をもっている。まず、質問票にもとづく聞取り調査の結果を利用するが、ここでは組織・産業心理学の手法を援用することにより労務管理戦略にとって操作性の高い概念の設定を考慮している。また分析枠組みの特徴としては、経済学と行動科学(産業・組織心理学など)の双方から提示されている贈与交換論からの労働意欲への接近に焦点をあて、それを効率賃金仮説の議論にのせて仮説の提示を試みたことである<sup>1)</sup>。

### 2. 経済学における動機づけ

職務への動機づけは、本質的に怠惰であると仮定された労働者に職務を遂行させる(怠業の阻止)ときと、自発的に職務に取り組んで作業実績を高める(労働意欲の高揚)という異なる文脈で語られている<sup>2)</sup>。それぞれを、「非自発的動機づけ」と「自発的動機づけ」と呼称しておこう。

組織効率の観点からすれば双方は共に有用であるとしても、その作動には異なるメカニズムが働くと考えられる。しかし、多くの場合、双方は峻別されていない。結論を先取りすれば、

経済学は非自発的動機づけ、そして行動科学は自発的動機づけに言及する傾向がある。この相異は、経済学が金銭的報酬、そして行動科学が非金銭的報酬を労働誘因とするアプローチの違いに典型的に現れている。たとえば、経済学が労働誘因として想定する金銭的報酬の有効性には行動科学は懐疑的であり、行動科学の実証研究の多くも金銭的報酬よりも非金銭的報酬のほうが動機づけ効果が大きいことを明らかにしている(Guzzo and Katzell, 1987)。このことも、議論の対象とする動機づけの相異に起因するところが少なくない。

## 2.1 主流派経済学の動機づけ

企業内労働について頻繁に用いられる内部労働市場という経済用語が端的に示すように、経済学は企業組織内においても擬制的市場が機能すると想定する。そして労働が負の効用をもつとしたうえで、利己的利益(金銭的報酬)の最大化行動をとる個人を措定する(主流派仮説)。これは金銭的報酬に労働者が合理的に反応するという設定であるが、この設定ではそもそも動機づけは主要な課題とはなりにくい。

経済学で動機づけが本格的に議論されるのは、Milgrom and Roberts(1992)が「効力ある完備契約が現実には締結できないという誘因制約が動機づけ問題が生じる唯一の理由」と述べているように、不完全情報を措定したときであろう。ここでは契約不履行を軽減する契約(誘因制度)の設計が課題となることから、怠業の阻止、すなわち非自発的動機づけが議論の対象となる。

## 2.2 部分的贈与交換仮説

経済学においても、行動科学や人類学の発想を組み込んだ動機づけの議論がなされている。そのひとつに、主流派の想定する労働者像に異議を唱えて、贈与交換の枠組みを雇用関係に持ち込んだ Akerlof(1982)による部分的贈与交換仮説がある。

交換の基本形には、市場交換(経済的交換)と贈与交換(社会的交換)がある。前者は匿名である契約当事者間の売買であり、交換される財・

サービスの価値は市場が決定する。これに対して後者では、交換に際して当事者の社会的関係が表面化する。贈与交換では返礼の義務が明確に特定化されておらず、またその規模も含めて返礼は返礼主体の裁量に委ねられている。したがって贈与交換は短期的には均衡する必要はなく、長期的に均衡することが期待される。主流派仮説は雇用関係を経済的交換とみなすが、現実の雇用関係、それも組織内における長期的な雇用関係を契約の自由と平等に裏打ちされた純粋な経済的交換とみなすには無理があろう。ここに、雇用関係を贈与交換で捉えようとする契機がある。

さて Akerlof は、現金転記を職務とする職員が昇給や昇進という報酬がえられないにもかかわらず会社の設定したノルマ以上に作業をこなすという、主流派仮説では説明できない事実に注目する。この事象を説明するために、贈与交換の互酬的性格を強調する人類学者の Mauss(1967)の議論にヒントをえて、市場均衡賃金を上回る賃金部分を労働者が企業からの贈与とみなして、それへの返礼として労働者は契約を超えた高い労働努力を提供すると主張する。すなわち、ここでは自発的動機づけが議論されている。

主流派仮説と Akerlof の仮説は、雇用関係を市場交換ないしは贈与交換として捉えるかで立場を異にしている。市場交換とみなすときには労働者の賃金率は労働強度(労働の限界生産力)により決定されるが、贈与交換とみなせば賃金率が労働強度を決定する。

ところで返礼行為の動機づけについて、Blau(1974)は友情や信頼に裏付けられた人格的關係から生じる義務を強調し、また Gouldner(1960)は互惠性の社会規範に規定された恩恵への返礼としての道徳的義務とやや強く捉えている。しかし企業自体は非個人であることから、恩恵に対する返礼の道徳的義務などに雇用関係における贈与交換の存在理由を求めるには無理があろう。むしろ労働者がもつ贈与交換の性向を、経営者が戦略的に利用する可能性が指摘される。企業経営者のインフルエンスタ活動(Milgrom and Roberts, 1992)を通じて、労働者が

企業に対して贈与への返礼としての努力を自発的におこなうように仕向ける可能性である。このような枠組みのなかで、部分的贈与交換仮説は整合的に捉えられることになる。ここで企業が組織効率にかかわる戦略的贈与として賃金を内生変数化することから、議論は効率賃金仮説につながりを見せることになる。

### 2.3 効率賃金仮説とその実証

Akerlof(1984)は贈与交換仮説を効率賃金仮説の一形態としていることから、効率賃金仮説についての実証研究を簡単に俯瞰しておこう。効率賃金仮説には、部分的贈与交換仮説、怠業阻止仮説、転職阻止仮説、逆選択仮説、栄養仮説など幾つかの類型がある(Yellen, 1984)。このうち労働意欲に直接かかわるのは、贈与交換仮説と怠業阻止仮説であろう。前述のように贈与交換仮説は自発的動機づけを議論するのに対して、怠業阻止仮説(Shapiro and Stiglitz, 1984)は高賃金が怠業の発覚による解雇の機会費用を高めることから労働者は怠業しないように動機づけられるとして非自発的動機づけを議論している。

贈与交換仮説の論理構造からすれば、その検証には、賃金水準を効率賃金であると認知した労働者が労働意欲や怠業という職務行動に変更を加えるという関係を捉える必要がある。しかし、これらの変数の直接的な計測が容易ではないことから、様々な代替指標が用いられることになる。

Fleisher and Wang(2001)は、ミンサー流の賃金関数から市場均衡賃金率を求め、それを上回る賃金部分を効率賃金とする。そしてそれが高い生産性や利潤を実現しているとする。ただしこの手法では、効率賃金と生産性とを介在する論理が不明であり、またどの効率賃金仮説の検証かも明らかでない。Osterman(1994)は、効率賃金が労働者/監督者比率を低めていることから怠業阻止仮説を支持している。Cappelli and Chauvin(1991)は、工場レベルでの懲戒解雇率を怠業の指標とし、また工場の平均賃金率と工場周辺の代替的職種の賃金率との差を賃金

プレミアム(効率賃金)とする。そして、それが有意に懲戒解雇率を低下させるとの結果から怠業阻止仮説を検証している。効率賃金率と監督費用との代替性の抽出による怠業阻止仮説の検証もなされている(Ewing and Paynet, 1999)。

企業レベルを対象とした以上の研究に対して、個人データに基づいた研究もなされている。Fairris and Alston(1994)は米国の *Quality of Employment Survey* の個票データを用いて、労働意欲を「自分の職務については、一生懸命働く必要がある」という質問へ回答で捉える。そしてミンサー流の賃金関数で求めた均衡賃金率と現実の賃金率との差を賃金プレミアムとして、それが労働意欲を説明するという結果から効率賃金仮説の妥当性を認めている。行動科学に近い手法ではあるが、効率賃金仮説の検証を目的としていない調査資料を用いたために労働意欲を捉える質問としては必ずしも適切とはいえないところがある。

### 3. 行動科学における動機づけ

行動科学における動機づけ理論は多岐にわたっており、その系譜の紹介は本稿の意図を逸脱する。ここでは贈与交換の議論につなげるために、組織と個人との関係において動機づけを捉えようとするアプローチを紹介する。

#### 3.1 組織コミットメント

職務行動の先行因子となる職務態度を探るために、かつては職務満足に分析が集中した。しかし有意な関係が検出できなかったことから、組織そのものに対する職務態度に関心が向けられるようになった。そこで注目される職務態度が、Mowday *et al.*(1979)の研究を嚆矢とする組織コミットメントである(渡辺・野口, 1999)。彼らは、1)組織目標に対する信頼と受容、2)組織への利他的態度、そして3)組織成員として留まる意思、という下位概念で組織コミットメントを構成した。その後、Allen and Meyer(1990)は、情緒的、規範的そして存続的コミットメントを組織コミットメントの下位概念とした。これらも、Mowday *et al.* の分類とほぼ対

応している。このうち情緒的コミットメントは、多くの実証研究で、職務行動を説明する最も有効なコミットメントの中心的概念であるとされている(Mathieu and Zajac, 1990)。それは組織との情緒的紐帯を表しており、「特定の組織に対する同一化(identification)と関与(involve-ment)の強さ」と定義される(Porter *et al.*, 1974)。本稿でも、組織コミットメントというときは情緒的コミットメントを指すことにする。

組織への総体的な態度としての組織コミットメントが労働意欲や怠業という職務行動を説明するという行動科学の構図(Fishbein and Ajzen, 1975)は、金銭的報酬と労働行為の直裁的關係、すなわち経済的交換を指定する経済学とは大きく異なっている。そして、この組織コミットメントとの絡みで組織における贈与交換論が行動科学でも展開されていくことになる。

### 3.2 知覚された組織支援仮説

組織コミットメントの先行因子を探るなかで、贈与交換のパラダイムが提示されている。組織における雇用関係を贈与交換で捉えるという指摘は比較的はやくなされていた(Levinson, 1965)が、それが実証の段階に至ったのは「知覚された組織支援(Perceived Organizational Support): 以下、組織支援」(Eisenberger *et al.*, 1986)の研究にはじまる。この研究は、組織(情緒的)コミットメントと組織支援とを労働者と組織間での贈与交換として捉える。組織を擬人化した労働者は、組織からの支援を知覚することによって組織コミットメントを高める。その結果、贈与への返礼としての労働意欲が高まるとの主張である。その後、研究の蓄積がなされ、議論の枠組みはほぼ定着している(Rhoades and Eisenberger, 2002)。

表 1. 仮説の因果関係

仮説	因果関係
主流派仮説	労働報酬システム→怠業(-)
怠業阻止仮説	効率賃金→怠業(-)
経済的贈与交換仮説	効率賃金→組織コミットメント(+)->労働意欲(+)
社会的贈与交換仮説	組織支援→組織コミットメント(+)->労働意欲(+)

こうした組織支援をめぐる議論は、職工が擬人化した企業組織に対して愛着(sentiment)をもち、企業への贈与に効用をみいだすのは自然なこととAkerlofが決定論的に主張した論理に明確な概念規定を与えた。これにより、部分的贈与交換仮説の実証可能性が高まったといえる。本稿でも、アカロフのいう組織への愛着を組織コミットメントとして捉えることにより、議論を組み立てていこう。

Akerlofは、賃金が部分的には贈与交換の性質を備えていると主張して、主流派の想定を覆す仮説を提示した。この意味では、彼の仮説は主流派仮説とは一線を画している。しかし金銭的報酬を念頭に置いている点では、Akerlof仮説は紛れもなく経済学的である。これに対して行動科学における贈与交換論では、後述する組織支援を構成するための質問項目から理解できるように、非金銭的贈与が想定されている。本稿では、前者を経済的贈与交換仮説、後者を社会的贈与交換仮説と呼称しておこう。それぞれの仮説は異なる要因と論理展開をもっており、それゆえに労務管理を考えるうえでの政策的含意も異なるものとなる。

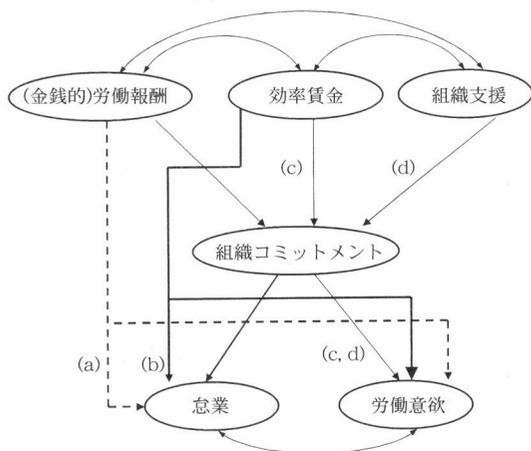
## 4. 分析の構図と対象

### 4.1 構図と仮説

ここまでに動機づけ仮説(表1)を鳥瞰してきたが、ここで課題となるのは、1)組織で働く労働者を動機づけるのは経済的交換(主流派仮説)か、それとも贈与交換なのか、また2)贈与交換というとき、それは金銭的贈与(経済的贈与交換仮説)か非金銭的贈与(社会的贈与交換仮説)のどちらか、である。そして、3)動機づけの結果として生起する職務行動が、労働意欲の高揚または怠業の阻止のどちらであるかである。

議論の整理のために、仮説の因果関係を図1に示しておく。主流派仮説では労働報酬、そして怠業阻止仮説では効率賃金が直接的に怠業に影響する。これに対して、経済的贈与交換仮説では効率賃金を、そして社会的贈与交換仮説では組織支援を組織からの贈与と知覚した

図1. 分析の構図



- 注1) (a)主流派仮説, (b)怠業阻止仮説, (c)経済的贈与交換仮説, (d)社会的贈与仮説。  
 2) 矢印は本稿で検討する仮説であり, アルファベットのない関係は無仮説。  
 3) 双方向の曲線矢印は相関関係をあらわす。

労働者が, その返礼として組織コミットメントを高める。そして, それが労働意欲として実現されることになる。

これらの仮説を構成する変数の多くは労働者の職務意識で捉えることが望ましいことを指摘した。そこで本稿では, 労働者個人を対象とした聞き取り調査によって捉えた職務意識から議論を構成していく。なお, これらの仮説は相互に排他的ではなく, 本稿では仮説の現実妥当性を検証することになる。

## 4.2 分析概念

本稿で用いる概念は, 職務態度として組織支援・労働報酬・組織(情緒)コミットメント・効率賃金と, それに規定される職務行動として労働意欲と怠業である。それぞれは複数の質問(観測変数)から計測された潜在変数として求められる。使用される質問とそのキーワードは, 表2に示される。

質問は, 組織コミットメントについては Allen and Meyer(1990)の指摘する情緒的コミットメントを表す質問5つ, そして組織支援は Eisenberger(1986)に依拠した8つの質問を選択した。労働報酬については, 主流派仮説を検証するために労働努力と金銭的報酬との対応関

係の認知を問う4つの質問を用意した。すなわち, 労働報酬システムが機能していることの認知を計測している。そして, それぞれのステートメントが, 自分に大変当てはまる=4~全く当てはまらない=1までの4技法に基づくリッカート化した得点をあたえた。

効率賃金については, 「自分の仕事ぶりを考えたとき, 現在の賃金水準は適切である(賃金適切度)」と「最近では, この工場とおなじ労働条件の仕事を探すのは難しい(代替的就業機会)」というふたつのステートメントへの回答(強く当てはまる=4~まったく当てはまらない=1)により捉える。前者は, 労働努力と報酬とのバランスの評価から効率賃金を捉えるものである。後者は, 今回対象としたようなフォーマル・セクターへの就業機会が限られている社会では, 効率賃金の含意は賃金水準だけでなく, 代替的就業機会が欠如しているという認識も含めて捉えられるべきという観点から用意した。すなわち, たとえ効率賃金を享受していたとしても, 同程度の労働条件をもつ代替的就業機会が存在するかぎり効率賃金の効果は期待できないと考えられるからである。

労働意欲と怠業というふたつの職務行動については, それを具体的指標で計測することは困難であることから, 行動への意思(behavioral intentions)にかかわる質問を用意した(表2参照)。

## 4.3 分析対象

本稿の対象は, ラオスとカンボジアの大規模製造工場の製造工程従事者(正規雇用)である。調査工場は, ラオスのヴェンチャン特別市にあるふたつの縫製工場, そしてカンボジアのカンダール州(プノムペン市の通勤圏)の縫製工場とプノムペン市内の製靴工場である。

両国ともアセアンに加盟して工業化をすすめる前提条件が整ったところ, すなわち工業化は緒に就いたばかりである。社会主義国家建設を目指していたラオスは1986年にチンタナカーン・マイ(新経済思考)と呼ばれる市場経済への移行を開始した。1990年代後半に入ると徐々

表 2. 分析に用いられる質問項目

## 職務態度

組織支援	キーワード
経営者は労働者が勤勉に働けば評価してくれる。	勤勉評価
経営者は従業員のことを気にかけてくれる。	恩恵
経営者は信頼できる。	経営信頼
経営者は労働条件の改善に努めてくれる。	改善
工場長は労働者の作業ミスについて寛容である。	寛容
この工場では何かあったときには援助がある。	援助
経営者は労働者を信頼している。	労働信頼
雇用は保障されている。	雇用保障
組織コミットメント	
工場は家族のようである。	家族
工場に愛着を感じる	愛着
工場に忠誠心を感じる。	忠誠
この工場で働いていることを誇りに感じる。	誇り
この工場で働いていることが自慢である。	自慢
労働誘因	
この工場では勤勉に働けば高い賃金が得られる。	勤勉賃金
この工場では勤勉に働けば昇進できる。	勤勉昇進
昇進は公平になされている。	昇進公平
昇進の機会はある。	昇進機会

## 職務行動

労働意欲	キーワード
仕事にかかわる意思決定に参加したい。	参加
一生懸命働こうとしている。	労働意思
決められた課業以上に働こうとしている。	課業以上
同僚よりもより多く働こうとしている。	平均以上
常に先を読んで仕事をするようにしている。	課業集中
怠業	
ときおり仕事をしたくなくなる。	仕事忌避
仕事への熱意を失った	熱意喪失
仕事に集中できないことがある。	集中不可

に大規模工場が現れはじめたが、1999年段階でも従業員規模100名以上の企業は99社でしかなく、その過半数は縫製工場である。また、長らく混乱のなかにあったカンボジアは1998年に立法議会議員を選ぶ総選挙が実施されたのち、国内情勢はようやく安定を取り戻しつつある。ここでも大規模工場の大半が200近くある縫製工場である。このように両国における大規模製造工場といえば、縫製工場に他ならない。製靴工場は縫製工場以外の数少ない製造業ではある

が、しかし未熟練労働に依存する単純作業という点では、双方はほぼ同じ作業形態をもっている。すなわち、本稿で対象とするのは、工業化の初期段階にあらわれる典型的な半熟練労働集約的な工場である。

ラオスの縫製工場の大半はヴェンチャン特別市にあるが、縫製工の約8割は北部からの女子移動労働者である。ラオスでは労働法により工場労働者としての雇用最低年齢は18歳であり、また女性の平均初婚年齢は20歳である。このために3年程度就業したのちに、結婚のために離職して出身地域に戻るという就業パターンが中心となる。すなわち、工場労働者としての人的資本の蓄積もままならない工場労働者が中核をしめている。

カンボジアでも工場労働者の大半は、地方出身の女子労働者である。調査対象とした縫製工場の工場長(香港出身)によれば、カンボジアの労賃は中国沿海部の約半分である。また、カンボジアでの労働生産性は中国の半分程度であるから、この限りではカンボジアは魅力的な場所ではない。ただし、中国は多国繊維協定(MFA)のクォータを使い果たしていることから、カンボジアに進出してきたという。労働生産性が中国の半分程度ということは、十分な労務管理戦略が採られていないことを意味している。採用に際して教育水準は問われていない。その結果、自分の住所すらいえない労働者が多く、雇用契約書も作成されていない。裁断後に余った布切れを使ってトイレを詰まらせるといった、工場勤務することについての初歩的な規律が形成されておらず、工場長は「いっても聞かないのが頭痛の種だ」という。労働時間も7時間であり、労働法で認められているよりも短く設定されているが、これも従業員の集中力を考えてのことだという。製靴工場の工場長(台湾出身)は、ヴェトナム・中国そして韓国でも工場をもっているが、この工場だけがうまく機能していないという。工場労働者としての訓練ができていないのではないかと指摘している。

このように本稿の対象は、工業化初期段階に出現する半熟練労働集約的な産業に就業する、

表3. サンプル労働者の基本的属性

		従業員規模	サンプル数	年齢	勤続期間(月)	未婚者比率
ラオス	タイ系縫製	1271	334	21.4(3.7)	27.9(29.0)	91.1%
	ラオス系縫製	259	175	21.9(6.8)	21.4 (3.7)	78.2%
カンボジア	中国系縫製	1100	139	23.2(5.5)	17.3 (9.6)	60.4%
	台湾系製靴	1411	143	21.4(4.0)	16.9(10.4)	76.2%
平均			合計 791	21.9(4.9)	20.8(21.9)	79.5%

注) 括弧内は標準偏差。

表4. 効率賃金にかかわる質問への回答  $N=791$  (%)

	強く妥当する	妥当する	妥当しない	全く妥当しない	合計
賃金適切度	21.7	33.6	24.1	20.5	100.0
代替的就業機会	34.5	43.2	16.2	6.1	100.0

注) 質問については、本文を参照されたい。  
出所) 質問票の結果。

そして工場制度への馴化が不十分な工場労働者の第一世代である。この意味で、工業化の初期段階に工場労働者の動機づけを議論しようとする本稿の目的に適した対象といえよう<sup>3)</sup>。

聞取対象は、表3に示される特性をもつ計791名の製造工程従事者であり、監督者は含まれていない。質問票に基づく聞取調査(調査員は大学生)がなされた(2000年8月と9月実施)。対象者の給与はラオスで月約30ドルそしてカンボジアで月約50ドル程度であるが、これは同年齢の公務員の倍以上の水準である。そのため給与水準についても満足度は比較的高くなっており、さらに同程度の労働条件をもつ代替的就業機会も限られていると労働者は認識している(表4)。こうした環境では転職は現実的な選択肢とはなりにくく、事実、本稿で議論する態度変数で転職意思関数を計測したが有意な結果が得られなかった。したがって本稿では、転職意思の検討はなされない。

## 5. 分析

### 5.1 結果

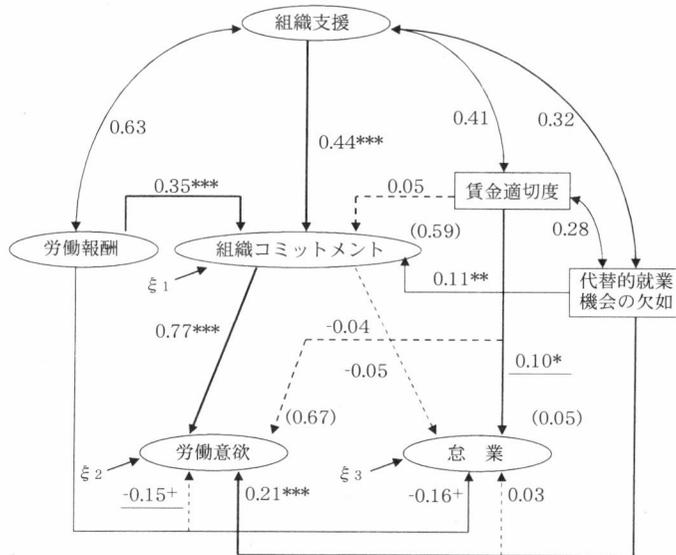
図1に示した全体の構図が、尤度推定法による共分散構造分析の多重指標モデルにより推定された(図2)。図の楕円は潜在変数であり、その右肩の数値は重相関係数の平方である。因果係数は標準化されている。なお、図の煩雑化を避けるために、潜在変数を構成する観測変数の

因果係数は図の注に示されている。また測定方程式および構造方程式の誤差変数も略されている。GFI(適合度指標)・AGFI(修正適合度指標)・RMR(残差平方平均平方根)そしてRMSEA(平均二乗誤差平方根)といった共分散構造モデルを評価する主要な指標(豊田, 1998)は十分満足できる水準となっている。計算にはSPSS, AMOS4.0が用いられた。

**主流派仮説:** 労働報酬は怠業を阻止(因果係数 $=-0.16$ )しており、主流派仮説が支持される。ちなみに労働意欲と怠業の相関係数は0.02と有意ではなく、双方の概念は統計的にも独立となっている。ところで、労働報酬は労働意欲に対して期待されるとは逆に有意に負の因果係数を示している。労働供給曲線が後方屈曲しているか、金銭的労働報酬が労働意欲を減退させるという労働意欲のクラウディングアウト現象(Frey and Oberholzer-Gee, 1997)の可能性が指摘できる。しかしその検証に耐えうる十分な資料はなく、今後の検討課題としたい。

ここで、労働報酬が組織コミットメントおよび組織支援と強い相関をもつことに注目しておきたい。労働報酬システムへの労働者の信認が組織コミットメントを高め、望ましい職務行動につながるという指摘は行動科学(Lete, 2000)でもなされている。すなわち、労働報酬の組織コミットメントを経由した労働意欲への間接効果は $0.27(=0.35 \times 0.77)$ であり、直接効果 $(-0.15)$ を相殺して総合効果をプラスにしている。さらに労働報酬から組織支援に因果関係を想定、すなわち労働者が労働報酬をも組織支援の一部を構成すると認識するならば、労働報酬の労働意欲への間接効果は0.47、したがって

図 2. 共分散構造分析の結果



- 注 1) 単方向の矢印の数値は標準化された因果係数、双方向の矢印は相関係数。  
 \*\*\* $P < 0.1\%$ , \*\* $P < 1\%$ , \* $P < 10\%$ 。  
 2)  $RMR=0.042$ ,  $GFI=0.902$ ,  $AFGI=0.879$ ,  $RMSEA=0.058$ (上限=0.061, 下限0.054)破線は10%水準でも有意ではないことを示す。下線のついた因果係数は、有意ではあるが期待されるとは逆符号であることを示している。  
 3) 煩雑さを避けるために、次の相関係数は省かれている。労働報酬⇔賃金適切度0.13, 労働報酬⇔代替的就業機会0.05。  
 4) 潜在変数を構成する観測変数の因果係数(因子荷量)。

組織支援		組織コミットメント		労働報酬	
勤勉評価	0.40	家族	0.54	勤勉賃金	0.62
恩恵	0.44	愛着	0.57	勤勉昇進	0.72
経営信頼	0.48	忠誠	0.47	昇進公平	0.54
改善	0.57	誇り	0.49	昇進機会	0.57
寛容	0.57	自慢	0.48		
援助	0.61				
敬意	0.50				
雇用保障	0.51				

労働意欲		怠業	
参加	0.36	仕事忌避	0.69
労働意思	0.59	熱意喪失	0.41
課業以上	0.42	集中不可	0.58
平均以上	0.54		
課業集中	0.33		

質問については、表2を参照されたい。

補)パラメーター推定値

説明変数	被説明変数	標準化推定値	検定統計量	有意確率(%)
労働報酬	組織コミットメント	0.35	4.73	0.00
組織支援	組織コミットメント	0.44	5.30	0.00
賃金適切度	組織コミットメント	0.05	1.14	0.25
代替的就業機会の欠如	組織コミットメント	0.11	2.66	0.01
労働報酬	労働意欲	-0.15	-1.70	0.09
組織コミットメント	労働意欲	0.77	5.41	0.00
賃金適切度	労働意欲	-0.05	-0.91	0.36
代替的就業機会の欠如	労働意欲	0.21	3.85	0.00
労働報酬	怠業	-0.15	-0.19	0.06
組織コミットメント	怠業	-0.05	-0.54	0.59
賃金適切度	怠業	0.10	2.02	0.04
代替的就業機会の欠如	怠業	0.03	0.63	0.53

総合効果も0.32と大きい値を持つことになる(表5)。この論理を敷衍すれば、経済学の想定する労働報酬と労働意欲の直裁的關係は擬似相関である可能性がある。

ちなみに組織コミットメントの説明変数として勤続年数・教育水準そして性別を導入して計算したが、いずれも有意とはならなかった。職務行動についても同様であったことから、これらの変数は本稿では考慮されていない。

**怠業阻止仮説：**怠業に対して、代替的就業機会の欠如は有意な関係を持たず、また賃金適切度も有意ながら期待されるとは逆の符号となっている。したがって怠業阻止仮説は棄却される。

**贈与交換仮説：**行動科学の先行する実証研究の結果と符合して、組織コミットメントは労働意欲を有意に高めている(因果係数=0.77)。この組織コミットメントの先行因子として最も有力と認められるのが組織支援(因果係数=0.44)であり、社会的贈与交換仮説が支持されている。賃金適切度は組織コミットメントとは有意な関係をもたないが、代替就業機会の欠如は低い因果係数(0.11)ながらも有意な因果係数を示しており、経済的贈与交換仮説は棄却されない。

ところで、賃金適切度と代替就業機会の欠如はともに組織支援と強い相関関係にある。ここでもし相関関係を組織支援に矢印の向かう因果関係とみなせば、組織支援を経由した組織コミットメントへの間接効果(賃金適切度 $0.18=0.41 \times 0.44$ ; 代替的 就業機会の欠如 $0.14=0.32 \times 0.44$ )は直接効果(それぞれ0.05と0.11)よりも大きくなる(表5)。すなわち、労働者が効率賃金を組織支援の一部と認識している可能性が指摘できる。もしそうならば、経済的贈与交換仮説は社会的贈与交換仮説に包摂されることになろう。この付近の因果関係の確定は、今後の課題としたい。

## 5.2 議論

ここまでの考察から、労働意欲の高揚については社会的贈与交換仮説がもっとも優勢な枠組みを提示しており、効率賃金(賃金適切度や代替的 就業機会の欠如)が組織コミットメントを

表5. 標準化された直接・間接・総合効果

	労働報酬	組織 コミット メント	賃金 適切度	代替的 就業機 会欠如
直接効果				
労働意欲	-0.15	0.77	-0.05	0.21
怠業	-0.16	-0.05	0.10	0.03
間接効果(組織コミットメント経由)				
労働意欲	0.27		0.04	0.08
怠業	-0.02		0.00	-0.01
総合効果				
労働意欲	0.12	0.77	-0.01	0.29
怠業	-0.18	-0.05	0.10	0.03

直裁的に高めるという経済的贈与交換仮説は強くは支持されていない。賃金適切度については、むしろ、それが組織支援と有意な関係が認められることから、労働者が効率賃金を組織支援(組織からの贈与)の一部とみなしていると考えられる。したがって労働意欲の高揚には、労働者が組織からの金銭的報酬を含めた支援を知覚するような労務管理戦略、すなわちインフルエンシ活動が有効となる。ちなみに代替的 就業機会の欠如についての認識も組織支援と相関をもつが、労働市場の状況は企業経営者にとって外生変数であることから労務管理上の操作変数とはならない。

労働報酬は怠業の阻止効果をもっているが、労働意欲への影響力はない。すなわち、はじめに指摘したように、経済学が動機づけ要因として想定する金銭的労働報酬は非自発的動機づけに影響するといえる。しかし労働報酬システムが機能しているという認識が組織コミットメントを高め、その結果として労働意欲が高まる経路は確認できた。これは労働誘因と労働投入に直裁的關係を想定する経済学の仮定とは相容れないが、労働報酬システムの公正性が労働意欲を高めるという行動科学の指摘とは整合している。ところで労働意欲の重相関係数の平方が0.67と高い水準であるのに対して、怠業のそれは0.05でしかない。このことは、労働報酬の怠業阻止効果は極めて限られたものでしかなく、監督や職務規律の強化といった本稿では議論していない労務管理戦略が怠業の阻止には必要と

なるであろうことを示唆している。

本稿で明らかとなったことを、経済学と行動科学のアプローチに関連させて、再度整理しておこう。労働意欲の高揚と怠業の阻止には、異なる労務管理戦略が必要となる。前者は社会的贈与交換の論理で、また後者は主流派経済学の想定する論理が妥当している。ただし、金銭的報酬は直接的には怠業を阻止するものの、その効力は高いものとはいえない。したがって、怠業の阻止には職務規律の確立や効率的な監視などの代替的労務管理戦略が必要となる。ところで、金銭的報酬は組織支援の一部を構成することにより労働意欲の高揚に間接的に寄与する可能性があることを指摘した。このことは、金銭的報酬の効力に否定的である行動科学のアプローチに修正を求めるものである。しかしそれは、金銭的報酬が組織支援の一部を構成することは経済的贈与交換仮説が社会的贈与交換仮説に包摂されることを意味しており、経済学のアプローチにも修正が必要であることを示唆している。

## 6. 結びにかえて

本稿では、工業化の初期段階にある工場組織という特異な環境において、幾つかの動機づけ仮説の検証を試みた。そこで、ここまでの議論について、経済開発論の立場から指摘を加えることにより結びに代えたい。

日本の経営の移転論に代表される開発途上国への先進国型労務管理の移転論では、特に経済学において、昇進を含む金銭的労働報酬を中心とする労務管理戦略の移転が開発途上国における工場の組織効率を高めるという発想が支配的であるように思われる。しかし本稿の帰結によれば、労働報酬システムの職務行動に与える効果は限定的である。むしろ組織への一体感という組織コミットメント、そしてその背後にある社会的贈与交換という枠組みが、工場組織内における職務行動を大きく規定している。しかし、では何故、社会的贈与交換が労働者の職務意識・行動を規定するかについては、本稿では議論が充分には及んでいない。この点について、今後の研究課題としてふたつの可能性を指摘し

ておきたい。

ラオスとカンボジアは一人当たり国民所得が300-400ドル程度の最貧国であり、今回対象とした労働者は大半が農村出身ということからも判定がつくように総じて貧困層を出自としている。代替的就業機会が極めて限られている環境で、貧困な労働者が所得の最大化よりも就業保障を優先することは自然な行動であろう。このとき労働者が組織支援をパトロン・クライアント関係における社会的上位者からの庇護と知覚したとき、それが労働意欲を高揚すると考えることは可能であろう。

次に、近代主義は経済活動が社会から離床(disembeddedness)する傾向にあることを暗黙のうちに想定していた(Granovetter, 1986)。しかしそうした社会の工場組織においても、贈与交換で労働意欲が規定されるというのがAkerlofなり行動科学の指摘である。とすれば、今まさに工場制度が導入されつつある社会では、工場制度が社会に埋め込まれている状況が大きな意味を持つことは十分にありえよう。換言すれば、近代化の初期段階にある社会で、労働者が雇用関係を経済的交換というよりは社会的交換として捉えている可能性である。

このふたつの指摘は、議論の根底にあるものが貧困か歴史的過程かで異なるものの、開発途上国における雇用関係を捉えるヒントを提供しているといえる。ただしいうまでもなく、この指摘は暫定的であり、その解明には、今後の実証研究の蓄積を俟つかない。

(青山学院大学国際政治経済学部)

## 注

1) 経済学も行動科学に含まれるともいえるが、経済学が方法論的个人主義に立脚するのに対して、本稿でいう行動科学は心理学的接近を採用することから方法論的个人主義を指定していない。この相異をもって、本稿では経済学と行動科学を対比させる。

2) 労働意欲(モラル)と怠業は同一次元の両端にある概念として捉えられるかもしれない。しかし、例えば、高い労働意欲を持った労働者が組織の何らかの理由により労働意欲の実現ができずに怠業するケースを考えれば、独立した概念として差し支えないであろう。

3) 工場労働者の第一世代の職務意識については、大野・鈴木(2000)を参照されたい。

## 参考文献

- 大野昭彦・鈴木基義(2000)「工場労働者の第1世代をめぐる職務意識——ラオスを対象として——」『東南アジア研究』38巻1号, pp. 3-21.
- 清川雪彦(1986)「西欧製糸技術の導入と工場制度の普及・定着——官営富岡製糸場の意義再考——」『経済研究』第37巻第3号, pp. 234-247.
- 豊田秀樹(1998)『共分散構造分析——入門編』朝倉書店.
- 渡辺直登・野口裕之編著(1999)『組織心理測定論』白桃書房.
- Akerlof, George A. (1982) "Labor Contracts as Partial Gift Exchange," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, Issue 4, pp. 543-69.
- (1984) "Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views," *American Economic Review*, Vol. 74, No. 2, pp. 79-83.
- Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Part 1, pp. 1-18.
- Blau, Peter Michael (1974). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley. (『交換と権力: 社会家庭の弁証法社会学』間場寿一, 居安正, 塩原勉共訳, 新曜社, 1974.)
- Cappelli, Peter and Chauvin, Keith (1991) "An Interplant Test of the Efficiency Wage Hypothesis," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, Issue 3, August, pp. 769-787.
- Eisenberger, Robert; Huntington, Robin; Hutchison, Steven and Sowa, Debora (1986) "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 500-507.
- Ewing, Bradley T. and James, E. Paynet (1999) "The Trade-off between Supervision and Wages: Evidence of Efficiency Wages from the NLSY," *Southern Economic Journal*, Vol. 66, No. 2, pp. 424-432.
- Fairris, David and Alston, Lee J. (1994) "Wages and the Intensity of Labor Effect: Efficiency Wages and Compensating Payments," *Southern Economic Journal*, Vol. 61, No. 1, pp. 149-160.
- Fishbein, Martin and Ickek, Ajzen (1975) *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research Reading*, MA: Addison-Wesley.
- Fleisher Belton M. and Wang Xiaojun (2001) "Efficiency Wages and Work Incentives in Urban and Rural China," *Journal of Comparative Economics*, Vol. 29, No. 4, pp. 645-662.
- Frey, Bruno S. and Felix, Oberholzer-Gee (1997) "The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out," *American Economic Review*, Vol. 87, No. 4, pp. 746-755.
- Gouldner, Alvin W. (1960) "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 161-178.
- Granovetter, Mark (1986) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.
- Guzzo, Richard A. and Katzell, Raymond A. (1987) "Effects of Economic Incentives on Productivity: A Psychological View", In Nalbantian H. R. (eds.) *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing: Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*, Totowa, New Jersey: Rowman and Littlefield Publishers, pp. 107-119.
- Leete, Laura (2000) "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 43, No. 4, pp. 423-446.
- Levinson, Harry (1965) "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 4, pp. 370-390.
- Mathieu, John E. and Zajac, Dennis M. (1990) "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- Mauss, Marcel (1967) *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*, translated by Ian Cunnison, New York: Norton (原著: Essai Sur le don, in Sociologie et Anthropologie, Press Universitaires de France, 1966).
- Milgrom, Paul and Roberts, John (1992) *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall (奥野正寛ほか訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年).
- Mowday, Richard T.; Steers, Richard W. and Porter, Lyman W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
- Osterman, Paul (1994) "Supervision, Discretion, and Work Organization", *American Economic Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 380-384.
- Porter, Lyman W.; Steers Robert M.; Mowday, Robert T. and Boulian Paul V. (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Rhoades, Linda and Eisenberger, Robert (2002) "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp. 698-714.
- Shapiro, Carl and Stiglitz, Joseph E. (1984) "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 74, No. 3, pp. 659-80.
- Yellen, Janet L. (1984) "Efficiency Wage Models of Unemployment," *American Economic Review*, Vol. 74, No. 2, pp. 200-205.