

■論文題目	金銭的報酬による動機づけの有効性に関する考察		
■氏名(学籍番号)	平 帆花(0412020054)		
■指導教員	岡田寛史	■所属コース	経済・経営コース
■キーワード	外発的動機づけ	内発的動機づけ	アンダーマイニング効果

はじめに

多くの企業は、生産性の向上のために、様々な手法を用いて労働者を動機づける試みを行っている。金銭的報酬を用いた動機づけもその1つである。本稿では、金銭的報酬による動機づけの効果が、労働者のやる気や生産性向上に対して持つ有効性について、ダン・アリエリー、エドワード・L・デシ、村山航が行ったいくつかの実験、報酬学習モデルから報酬の与え方について考察する。

### I 外発的動機づけと内発的動機づけ

動機づけには「外発的動機づけ」と「内発的動機づけ」がある。「外発的動機づけ」は、外部から受ける要因による動機づけであり、金銭的報酬や評価、罰則などが挙げられる。「内発的動機づけ」は、人の内部から発生する興味や関心などの要因による動機づけである。心理学者であるデシはこの内発的動機づけについて「活動することそれ自体がその活動の目的であるような行為の過程、つまり、活動それ自体に内在する報酬のために行う行為の過程」を意味するとしている。

### II アンダーマイニング効果とデシの実験

村山(2020)によると「アンダーマイニング効果」は、「人が内発的に楽しんでいる課題に対して金銭的報酬のような外的な報酬を与えると、その人の課題に対する内発的な楽しさが失われてしまうという現象」のことである。

デシは、やりがいがあるおもしろい「ソマ・パズル」を用いて実験を行い、もともと報酬なしで自発的に取り組んでいる活動に対して、外的な報酬が提供されたとき、その活動に対する内発的動機づけは低下する、という結論を得た。

### III 村山の実験と報酬学習モデル

村山(2020)は、機能的磁気共鳴画像法を用いて、アンダーマイニング効果の神経基盤を調べた。この実験では、報酬群と統制群がそれぞれ2回課題に取り組む。1回目はどちらも線条体(動機づけや報酬を司る脳部位)の活性化が見られたが、報酬群の方が、報酬が教示されない統制群より活性化が高かった。2回目は報酬群も報酬が取り除かれた。統制群では活性化が維持されたが、報酬群では有意な活性化が見られなかったことから、アンダーマイニング効果が確認された。この効果が起きるのは「1. 課題がもともと人にとって内発的におもしろいものであり、2. 外的な報酬が取り除かれたときに限る」ということである。

しかし、このことは、そもそも仕事内容に最初から興味を持ってない人に対する金銭的報酬の効果を否定するものではないと村山は指摘する。また村山は「自分は報酬のためだけに課題を行っている」「報酬に統制されている」といった知覚がアンダーマイニング効果のメカニズムであることにも触れている。

さらに村山は「金銭的報酬 vs. 非金銭的な動機づけ」という二分法ではとらえられない動機づけの考え方を「報酬学習モデル」によって理解することを提唱している。報酬学習モデルは、仕事や学業への意欲の維持は「課題に対する報酬価を人が学習することによって成立する」と考える。仕事に取り組んだときに得ら

れる金銭的報酬や非金銭的報酬が、報酬経験を生じさせ、その報酬経験が仕事に対する報酬経験への予期(この仕事をする事でどれくらいの報酬経験をえられるかに関する主観的見積もり)を高めることで、仕事への動機づけが維持されるのである。このときの報酬経験の源泉が内発的動機づけか外発的動機づけか、また、金銭的か非金銭的な要因かについては基本的に考えない。しかし、内発的な動機づけには「内発的報酬を『持続的に』自己生成できる」という大きな利点があり、外的な報酬に頼らずに、正のフィードバックループを完成させ、仕事への意欲と生産性を長期的に持続させることができる。ただし、このループに入るためには、まず仕事に取り組みせることが必須となるため、そのきっかけとしての金銭的報酬には意義があるのである。

#### IV インセンティブの大きさと成績

アリエリーは、成績を上げる手段として金銭的報酬がどれだけ有効かについて調べるために実験を行った。実験から、認知スキルを必要とするような課題において、高すぎる報酬は、緊張やプレッシャーにつながり、成績を低めてしまうということが分かった。ただし、単純な機械的作業に限り、高額なボーナスを約束することは、成績を高める効果があるという結果を得たのである。

#### V 有効的な金銭的報酬の使い方

以上の諸実験と報酬学習モデルから、金銭的報酬が労働者の動機づけに対して有効に働くような使い方を考察する。

- ①「仕事自体が内発的におもしろいものであり、労働者にその仕事に取り組む意欲がある場合」は、アンダーマイニング効果が起きる可能性が高いため、金銭的報酬を用いた動機づけは適切でない。
- ②「仕事自体が内発的におもしろいものであり、労働者にその仕事に取り組む意欲がない場合」は、その仕事に取り組んでもらうきっかけとしての報酬を用いることが適切である。ただし、アンダーマイニング効果を起こさないようにするために、その報酬を強調しすぎないことや、仕事に集中させるために報酬を高く設定しすぎないことが重要である。
- ③「仕事が単純な機械作業である場合」は、金銭的報酬を提示することで、労働者の動機づけを高め、生産性を向上させることができる。

#### むすび

労働者を動機づけるために用いられる金銭的報酬の有効性は、その労働者が従事する仕事の特徴と金銭的報酬の使い方によって大きく異なると結論づけられる。企業は、その労働者に従事させたい業務内容と、その労働者の意欲などに着目して、動機づけのための金銭的報酬の使い方を変えるべきである。

#### 【主な参考資料】

- (1) エドワード・L・デシ、リチャード・フラスト「人を伸ばすカー内発と自立のすすめ」(桜井茂男監訳)、新曜社、1999年。
- (2) ダン・アリエリー『不合理だからうまくいくー行動経済学で「人を動かす」』(櫻井祐子 訳)、早川書房、2014年。
- (3) 村山航「労働の動機づけにおける金銭的報酬と非金銭的報酬の役割」『日本労働研究雑誌』No. 719 (2020年6月号)、46-55頁。