

金銭的報酬と時間価値

～ジョブ型雇用の報酬形態～

1210539 松村佳拓

高知工科大学 経済・マネジメント学群

1.概要

現在、新型コロナウイルス感染症の流行で日本でもジョブ型雇用がより一層注目され導入を検討する企業が増加しつつある。事実、経団連第五代会長中西宏明氏が推進しており、これにより増々注目されているのがジョブ型雇用である。中西氏は「1つの会社で長くキャリアを積んでいく日本型の雇用を見直していく方がいいだろう」と述べており、大手企業を中心に行われている新卒一括採用やメンバーシップ型雇用を否定する発言が、経済ニュースとして注目されている。「ジョブ型雇用とは？特徴を詳しく解説（Create 転職）」によると、KDDI、日立製作所、富士通、資生堂などが導入すると報道があり今後多くの企業でも導入されることが予想されている。この背景には、「国際競争力を上げるため」という要素が大きいと考えられる。新卒一括採用型による総合職からでは、ITエンジニア等の専門職の人手不足を解消することが難しくジョブ型雇用注目が集まる。具体例としては、「子育て・育児と両立しながらの時短勤務」「介護をしながら在宅勤務」また「外国人労働者の受け入れ」等が挙げられている。働き方の多様性を受け入れることが、ジョブ型雇用にもつながっており、人材の確保にもつながっている。

1-1. 従来のメンバーシップ型雇用とジョブ型雇用との違い

Professional Recruitment Japan (2019) によれば、各雇用形態には、「仕事」「報酬」「採用」の大きく3つの分野で違いがある。「仕事」におけるジョブ型雇用は「仕事に対して人が割り当てられている」雇用形態である。欧米では主流の雇用形態であり、職務や勤務地、役職、勤務時間があらかじめジョブ・ディスクリプションにより定められている。仕事の内容は限定的で、専門性を必要とされる。

一方、メンバーシップ型雇用は、「先に人を採用してから仕事を割り振る」雇用形態である。メンバーシップ型雇用では、仕事内容や勤務地、勤務時間などを限定せず、会社にマッチする人を採用する。仕事内容や勤務地、勤務時間に関する明確な規定がないため、状況によって会社が社員に対して、部署の異動や転勤、残業を命じることができる。

「報酬」におけるジョブ型雇用は「職務給」を採用しているが、ここで「職務給」とは、担当する職務の内容や専門性の高さにより、報酬が決まる賃金制度である。すなわち年齢や勤務年数に関わらず、高いスキルや能力があれば高収入になる可能性がある。

また、メンバーシップ型雇用では、「職能給」を採用している。「職能給」における給与額は、仕事の出来高よりも勤務年数の長さに影響される傾向がある。

「採用」におけるジョブ型雇用は採用において任せたい業務における専門的スキルや能力を保有しているかどうかを重視する。

一方、メンバーシップ型雇用は、専門的能力も評価される場合があるが、ジョブ型雇用に比べ人柄やコミュニケーション能力などが重視される。Professional Recruitment Japan (2019)

1-2. 「ジョブ型雇用」「メンバーシップ型雇用」のメリット・デメリット

企業から見るジョブ型雇用のメリットは「求める人材を効率良く確保できる」「雇用のミスマッチを防ぐことができる」及び「優秀な人材を育成できる」点である。デメリットは「契約範囲外の仕事を依頼することができない」「優秀な人材を引き抜かれるリスクがある」点である。次に従業員から見るジョブ型雇用のメリットは「スキルを活かすことができる」「入社後のミスマッチが生じにくい」及び「決まった仕事以外は行う義務がない」点である。デメリットは「自分でスキルを磨く必要がある」点である。一方、企業から見るメンバーシップ型雇用のメリットは「会社の都合で社員の職務・条件を変更できる」点に強調される。デメリットは「成果を出せない社員に高い給料を払う場合がある」点に強調される。次に従業員から見るメンバーシップ型雇用のメリットは「基本的に不当な解雇を受けることがない」「人材育成の環境が用意されている」及び「勤続年数によって給与アップを期待できる」点である。デメリットは「会社の都合で異動や残業に応じる必要がある」「年功序列の給与体系に不満を感じる点がある」点である Professional Recruitment Japan (2019)。

今後、日本の企業がジョブ型雇用になっていくのであれば、企業側として専門的スキルがあり能力の高い人材に長い期間、自社で勤務してもらうことが最善である。これを実現するには、ジョブ型雇用のデメリットである、「優秀な人材を引き抜かれるリスクがある」メンバーシップ型雇用のメリットである「勤続年数によって給与アップを期待できる」を共存させる必要がある。

次に人が働くうえで重要視していることはなんだろうか。総合人材サービス、パーソルグループのパーソルキャリア株式会社が運営する転職サービス「doda（デューダ）」が、2019年6月17～21日を期間に20～30代の働く

男女 1,000 人を対象とし、「はたらく理由」について、オリコン・リサーチ株式会社と共同で調査をした結果によると、1位は「お金のため：生きていくため」が突出して多く 56.3%であった。その理由として、20代の回答者は「親から自立して生活するため」「奨学金返済のため」など、経済的な自立を挙げている。一方で、30代の回答者は「老後を安定して送りたい」「年金はあてにならない」など、将来の不安を挙げており、年代によって回答に差が出た。2位は「お金のため：趣味や嗜好品を豊かにしたい」が 19.4%であった。回答の理由は、年代で差はなく「趣味があるから頑張っただけ」と思える。「欲しいものを買って生活を豊かにしたい」など、働いてプライベートを充実させたいという気持ちがあがった。3位は「お金のため：家族を支えるため」が 8.1%で、回答者の 90.1%が 30代という結果になった。「家族みんなが楽しく暮らしていくのに必要」「子どもに選択肢を与えられるようにしたい」など、ライフスタイルの変化により「はたらく理由」が変化したものと考えられる。

以下、4位「やりがい・好きな仕事だから」(3.5%)、5位「社会人として働くのは当たり前だと思うから」(2.7%)、6位「自分自身の成長のため」(2.3%)、7位「社会とつながりをもちたい」(2.1%)、8位「社会の役に立ちたい」(1.9%)、9位「世間体が気になるので」(1.5%)、10位「ほかにやりたいことがありその備え/夢をかなえるため」(1.0%)と続いた。ランキングトップ3がお金のためであり、全体の 83.8%を占めた。これを見ると、働く理由として最も多くの人が挙げたものは、金銭的報酬であった。

2. 先行研究

金銭的報酬が本当に働くうえでモチベーションになるのかについて、安藤（2017）は金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーションの調査の中で次のように述べている。

「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のは「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こと、賃金が高いことだと言える。」

この記述から、労働の機会費用は金銭で評価すると逡増し、より長時間働くことのモチベーションは賃金が高いことであることがわかる。

また、安藤（2017）は次のように述べている。

「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 の仕事は労働者を集めることができない。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。」

この記述から、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。しかし、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。また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。

図1 労働の機会費用と労働時間の選択

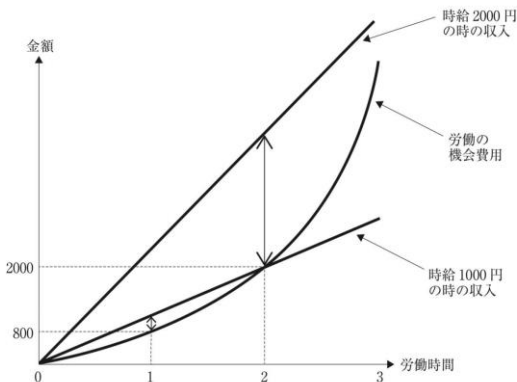
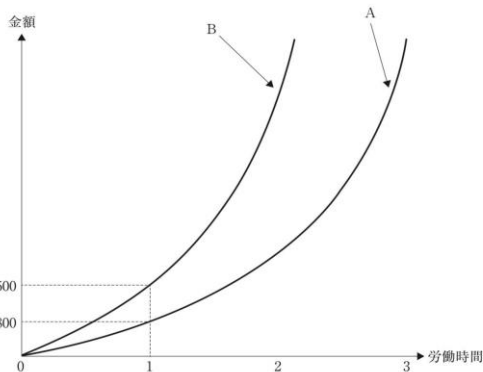


図2 機会費用の形状



2-1. ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用の働くモチベーション

金銭的報酬が働くモチベーションとなることから、ジョブ型雇用のモチベーションは「職務給」であるため、専門性の高い業務を行うことで、年齢や勤続年数に関わらず高いスキルや能力があれば高収入になることがあるため専門性の高い業務を行うこと。

一方、メンバーシップ型雇用では「職能給」であるため仕事の出来高よりも勤続年数にある。

業務の難易度によって金銭的報酬に差が出ることに着目し、支払いの期日によって行動経済学における時間割引の考えから差がなくなると仮定し分析する。

本研究では分析では、行動経済学の観点から仕事へのモチベーションを考えてみたい。ここで、行動経済学とは、人間が必ずしも合理的には行動しないことに着目し、従来の経済学では示せなかった社会現象や経済行動を、人間行動を観察することで説明しようとする新たな経済学である。人が判断して行動を起こす際の直感と感情を重視し、さらにそのメカニズムを明らかにする学問である。人間の心理に基づく行動に着目しているため、心理学とも深い関係がある。2002年に行動経済学者のダニエル・カーネマン

がノーベル経済学賞を受賞して以来、注目をされるようになった。

従来の経済学では、人は合理的かつ功利的な判断の下に動くとされていた。功利的とは、選択肢の中でもっとも得るものを選ぶことを言う。このような自己の経済利益を最大化させることを唯一の行動基準とする人間のことをホモ・エコノミクスと呼ぶ。ただ現実にはこのようなホモ・エコノミクスは存在しない。人間は感情で動く生き物であり、時に非合理的な行動を選択してしまうからである。そこで、伝統的な経済学では説明のつかない人間の非合理的な行動について、心理学的な見地も念頭に置きながら理論的に説明する試みがなされるようになった。これが行動経済学である。行動経済学では、合理的でない行動を取るのはランダムではなく、法則があると定義している。人間はある一定の法則にのっとって行動している。この法則を研究するのが行動経済学である BRAVE ANSWER(2019)。

行動経済学的視点で最も身近な例は、「買い物」である。私たちは毎日のように、衣食住に関わる商品を購入している。購入すること自体は経済学だが、その商品をセレクトするまでの決断は、感情が伴う心理学である。「お肉が食べたい気分だから少し奮発しよう」「デートに着て行くための洋服を買おう」などその時々で考え、お財布と相談しながら欲しい物を選択し、購入に至る。この消費行動を行動経済学と表すことができる。また、「あのレストランの限定メニューを食べに行こう」と「限定」という言葉に惹かれて取った行動も、行動経済学の法則が当てはまる。さらに、株式やFXなどの投資の世界では、数値化できない人間の感情によって、日々の経済が変動する。行動経済学は、時間とお金、人の心が密接に関わってできている STAGE (2018)。

本研究では、分析の視点として時間割引の概念も用いる。ここで、時間割引とは、ある報酬について、現在の報酬価値と比べた際に、遅延とともに報酬価値が割引されることを指し、単位時間当たりの割引率を時間割引率という。従来の経済学モデルでは指数関数的な割引率を想定してきた。このモデルでは遅延時間によらず割引率は一定であり、時間整合性が保障される。しかしながら、実際のヒトの行動はそれほど時間整合的ではない。現在の価値を偏重するなどの、時間非整合な行動を選択してしまうことが多い。薬物依存、ニコチン依存、アルコール依存、ギャンブル依存など依存症の場合、目の前の報酬を選択しやすい傾向があることがわかっている。森口 (2012)

時間割引率の具体例として

- ・A 近くのお店では、1000円で売っている本が、15分歩けば500円で買える。
- ・B 近くのお店では、50000円で売っている携帯が、15分歩けば49500円で買える。

Aであれば500円安くなるなら15分歩くと考えるが、Bだとたかが500円なら近くのお店で買おうと考える。どちらも差は500円で移動時間も15分である。絶対値は変わ

らないが人々の行動が変わる。このことから、人々は時間に価値を見出している事がわかる。また、最初に高い金銭的報酬を求めるほど時間割引が強く働くと考えられる。

以上の議論から「最初に高い金銭的報酬を求めた人ほど時間割引が強く働き、ある一定期間を超えると最初低く求めた人の金銭的報酬と差がなくなる」との仮説が設定される。

以下では、当該仮説をテストするための分析方法について説明する。

3. 分析方法

分析方法

アンケート

大学 1～4 年生の 20 名を対象にアンケートを実施する。

アンケート内容

難易度が高い作業として、針の穴に糸を通す作業 D、簡単な作業として、紙を二つ折りにする作業 E を用意し、実験を行う。

実験

被験者 20 名を 2 つのグループに分け、グループ D10 人に 10 分間針の穴に糸を通す作業 D を依頼する。グループ E10 人に 10 分間紙を二つ折りにする作業 E を依頼する。2 つのグループに同じ 6 問の質問を行う。

Q1. この作業をした際に希望する報酬金額（支払いは今）

Q2. この作業をした際の希望する報酬金額（支払いは 1 ヶ月後）

Q3. この作業をした際の希望する報酬金額（支払いは 3 ヶ月後）

Q4. この作業をした際の希望する報酬金額（支払いは 6 ヶ月後）

Q5. この作業をした際の希望する報酬金額（支払いは 9 ヶ月後）

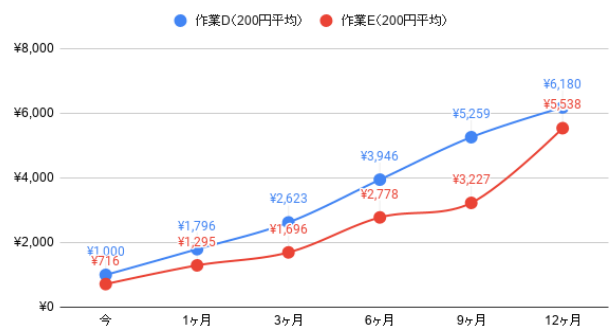
Q6. この作業をした際の希望する報酬金額（支払いは 12 ヶ月後）

このとき極端なばらつきをなくすため時給を 1200 円とした際の 10 分間の金額に当たる 200 円を平均相場として提示する。

4. 調査結果

	作業 D	作業 E	D-E(円)	E/D
今	¥1,000	¥716	¥284	1.40
1 ヶ月	¥1,796	¥1,295	¥501	1.39
3 ヶ月	¥2,623	¥1,696	¥927	1.55
6 ヶ月	¥3,946	¥2,778	¥1,168	1.42
9 ヶ月	¥5,259	¥3,227	¥2,032	1.63
12 ヶ月	¥6,180	¥5,538	¥642	1.12

作業 D と作業 E の金銭的報酬の推移



以上の調査から、現在から 12 ヶ月後まで希望する金銭的報酬は常に D が高くなる。また、E/D が最も大きくなるのは 9 ヶ月後で最も小さくなるのは 12 ヶ月後である事が示された。

今回の調査結果は、難易度の高い業務、簡単な業務を行った際のお互いが納得できる、またお互いのモチベーションになる時間価値であると解釈できる。

具体的には、「金銭的報酬は常に難易度の高い業務の方が高いこと」、「E/D が最も大きくなるのが 9 ヶ月後であること」及び「E/D が最も小さくなるのが 12 ヶ月後であること」である。

ここで E/D とは、難易度の高い業務の金銭的報酬が簡単な業務の金銭的報酬の何倍にあたるかを示している。

具体例では、支払いが 9 ヶ月後になった際、簡単な業務の 1.63 倍が難易度の高い業務の金銭的報酬にあたる。この倍率が高いほど業務の難易度を考慮し、倍率が小さいほど時間価値を考慮する。

すなわち、ある一定期間を超えると時間価値を考慮する。

5. 結論

今後のジョブ型雇用では、専門的スキルの高い人材に長い期間、自社で勤務してもらうことが最善であると考え、それを可能にするための報酬制度を提案する。

まず、「金銭的報酬は常に難易度の高い仕事の方が高いこと」このことから金銭的報酬は常に難易度の高い仕事の方が高いことが前提になる。これに加え特別な報酬とし

て、9ヶ月後付近の金銭的報酬に差を出すこと、12ヶ月付近の金銭的報酬に差をなくす必要がある。これは現在の報酬制度では、「夏のボーナス」「冬のボーナス」の給与タイミングに近い。

1ヶ月後の金銭的報酬は、難易度の高い業務の金銭的報酬が簡単な業務の1.39倍にあたる。1ヶ月後の金銭的報酬を基準に考察すると、「夏のボーナス」のタイミングに当たる9ヶ月後付近の金銭的報酬では、難易度の高い業務の金銭的報酬が簡単な業務の1.63倍にあたるため、行った業務の難易度に対応した評価をする必要がある。また、「冬のボーナス」のタイミングに当たる12ヶ月後付近の金銭的報酬では、難易度の高い業務の金銭的報酬が簡単な業務の1.12倍にあたるため勤続年数に応じた評価をする必要がある。

この報酬制度を取り入れることで、働くモチベーションを保つことができ、「優秀な人材を引き抜かれるリスクがある」を解消できるように、専門的スキルの高い人材を評価できる。また現在、専門的スキルの高くない人材、専門的スキルがすでに高い人材どちらも勤続年数が評価されることで、長期的な勤続が期待され、専門的スキルの高い人材が勤続し続けることで次世代の専門的スキルの高い人材の育成にも繋がると考えられる。

・参考文献

Create 転職 (2021)
ジョブ型雇用とは？特徴を詳しく解説
<https://www.job-terminal.com/features/%E3%82%B8%E3%83%A7%E3%83%96%E5%9E%8B%E9%9B%87%E7%94%A8/>

・参考文献

Professional Recruitment Japan (2019)
ジョブ型雇用とは？メンバーシップ型雇用との違いやメリットを紹介
<https://www.rgf-professional.jp/ja/blog/2020/10/differences-between-job-type-based-employment-and-membership-type-employment#:~:text=%E3%82%B8%E3%83%A7%E3%83%96%E5%9E%8B%E9%9B%87%E7%94%A8%E3%81%A7%E3%81%AF%E3%80%81%E3%80%8C%E8%81%B7%E5%8B%99,%E7%B5%A6%E3%80%8D%E3%82%92%E6%8E%A1%E7%94%A8%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>

・参考文献

転職なら、求人情報・転職サイト doda (2019)
ジョブ型雇用とは？特徴を詳しく解説
<https://doda.jp/promo/ranking/002.html>

・参考文献

安藤 至大 (2017) No. 684/July 2017
金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーション P27~P29
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2017/07/pdf/026-036.pdf>

・参考文献

BRAVE ANSWER (2019)
行動経済学とは？意味や具体例は？従来の経済学との違いは？
<https://brave-answer.jp/12985/>

・参考文献

STAGE (2019)
行動経済学とは？経済学との違いや身近な例を解説
<https://stage.st/articles/ecT51#:~:text=%E8%A1%8C%E5%8B%95%E7%B5%8C%E6%B8%88%E5%AD%A6%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81%E4%BA%BA%E9%96%93%E3%81%AE%E5%BF%83%E7%90%86%E3%82%84%E6%84%9F%E6%83%85,%E5%A7%8B%E3%81%BE%E3%81%A3%E3%81%9F%E3%81%A8%E3%81%95%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>

・参考文献

田中沙織 (2009)
すぐにもらえる小さい報酬か将来にもらえる大きい報酬か
神経経済学で「人間の行動」を読み解くー大阪大学ー
http://www.osaka-u.ac.jp/ja/news/storyz/special_issue/yomitoku/201209_special_issue4

・参考文献

森口祐介 (2012)
セルフコントロール
<https://bsd.neuroinf.jp/wiki/%E3%82%BB%E3%83%AB%E3%83%95%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%88%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%AB>