

89. 企業組織における賃金格差と労働者のサボタージュ行動（人為的フィールド実験に基づく考察）

慶應義塾大学経済学部 教授 亀井 憲樹

概要

組織や企業内の賃金格差は、人々の間にモラル・ハザード行動を生み、そして、協力・協同環境や規範を悪化させ、労働者間にサボタージュ(職場の同僚への妨害行動)を引き起こすと理論的に分析されている。本研究では、内的妥当性と外的妥当性がともに高いフィールド実験の手法を用いて、(A) 賃金格差が労働者のサボタージュ行動に与える影響を計測するとともに、(B) 賃金格差やサボタージュと労働者の職場選択の関係を探った。フィールド実験はインドの西ベンガル地域 (West Bengal) の村落で、2023年12月、2024年6月、2024年11月に実施した。実験では、雇われた村民が、他の村民の作業を評価し、互いになされた評価をもとに各自のパフォーマンスが決定された。アルバイトに雇われた村民の報酬付与方法は序列トーナメント(パフォーマンスが高い村民ほど高い報酬が支払われる)である。実験結果によると、(A) 序列トーナメントで賃金格差が大きいほど、自身をよく見せるため、他村民の作業を過小評価するサボタージュが強いことが分かった。また、(B) 村民に労働環境の選択をさせると、サボタージュが起きにくい、賃金格差が大きすぎない環境を村民が好むことも分かった。

背景および目的

組織や企業内の賃金格差は、人々の間にモラル・ハザード行動を生み、そして、協力・協同環境や規範を悪化させ、労働者間にサボタージュ(職場の同僚や他の労働者への妨害行動)を引き起こすと理論的に分析されている。サボタージュは企業経済学・人材経済学等での重要な研究領域の1つであり、例えば Lazear (1989)は、企業内で労働者間の賃金平準化を遂行すれば、サボタージュを防ぐことが可能で、企業組織の生産性が向上すると理論モデルを基に示している。

賃金格差がもたらす非生産的行動や労働者の選好について理論的考察は成熟している一方で、実験経済研究などの実証研究は、Harbring and Irlenbusch (2011)など近年始められているものの極めて少ない。本研究は、内的妥当性と外的妥当性がともに高い『フィールド実験(field experiment)』の手法を用いて、(A) 賃金格差が労働者のサボタージュ行動に与える影響を計測するとともに、(B) 賃金格差やサボタージュと労働者の職場選択の関係を探る。本研究の特徴は、これらの問いを大学生でない一般の人を対象にフィールド実験で実証する最初の試みである点である。サボタージュ行動が起きやすい環境を用意し、この問いを労働現場で検証することは日本では実施することが難しいが、実験の遂行可能性を考慮して、インドで実験を実施する。具体的には、インドの村民を労働者として雇い、現実の労働環境を模した実験労働環境を創作し、村民の労働作業やサボタージュ行動のデータを観測することで仮説検証を行う。

方法

本研究は、インドに国籍を持ち、(実験を含め) インドでフィールド研究を複数行った経験を有し、村落と適切なネットワークを持つ米ユタ大学経済学部のデューガー准教授と共同研究の形で行った。具体的には、インドの

西ベンガル地域（West Bengal）からランダムに選んだ9つの村落の村民を対象とし、トマトの梱包作業というアルバイトを用いてフィールド実験を行った。この設定は、現地の野菜梱包請負業者と共同で作出したものであり、実験実施後には、村民が行った梱包物が実際に商品としてカルカッタに出荷されるという現実的な設定を準備した。実験は全て、現地で使われているベンガル語で実施された（ベンガル語はデューガー准教授の母国語であり、実験説明書などの翻訳作業は全て彼が担った）。

具体的なアルバイト作業は、所定時間内に、トマトをバスケットにできるだけ多く、また丁寧に詰めるというものである。外的妥当性を高めるため、被験者として選んだ村民は、18歳以上の成人で、野菜やフルーツの梱包作業の経験が6か月以上ある村民とした。この作業を、実験参加日に、間隔をあげ連続して3回行ってもらった。

実験での村民へのアルバイト報酬の支払い額と、サボタージュ行動を誘発する環境の付与は以下のように行われた。

(1) 被験者は3人からなるグループに分けられ、序列トーナメントのもとで報酬の額が決定する。まず、各村民のパフォーマンスは、詰めたトマトの数に、質の評価(最高が100%で最低が0%)を乗じて計測される。例えば、110個のトマトを50%の評価点の質で詰めた場合は55 (= 110 x 0.5) が得点である。3人の中で得点が最も高いメンバーが、他の2人よりも高い報酬を受け取るという競争設定である。

(2) 約半分の労働者は、ピア評価のトリートメントに参加した。ピア評価では、詰めたトマトの数 (C) と作業の質 (Q) を評価するのがグループ内の他メンバーである。C と Q は、それぞれ他の2人のメンバーから与えられた評価の平均値が用いられた。残り半分の労働者は、専門家評価のトリートメントに参加した。アルバイト参加者ではなく、梱包作業に10年以上の経験を持つ中立なベテランが各バスケットを精査してCとQの値を各労働者に与えパフォーマンスが決定する。

ここで、ピア評価では、サボタージュが起こりうることを強調する。自身のパフォーマンスをよく見せるため、他のメンバーに低い評価を付ける金銭的な動機が存在する。ピア評価トリートメントでの村民のサボタージュ傾向を計測するために、専門家評価トリートメントで評価を担当した専門家が、ピア評価トリートメントでの各村民の成果物に対して（作業者に知られないように）客観的に評価を付けてもらった。客観的な評価値と主観的なピア評価値の差を計算することで村民のサボタージュの度合いを測ることが可能だ。

上述の(1)で説明した序列トーナメントでの報酬の不平等具合（つまり、パフォーマンスが高かったメンバーと低かったメンバーの間の報酬差）を変えることで、賃金格差とサボタージュの度合いの関係を考察した。また、賃金格差の異なる序列トーナメント間での自己選択を村民にさせることで、労働者間の賃金平準化に対する村民の選好を抽出した。

実験は2023年12月、2024年6月、2024年11月に実施された。実験実施日には現地の建物を貸し切り、アルバイト参加者分の作業場を手製で作った。実験に参加した村民の数は合計630名である。実験経済学の作法に則り、バイアスのない公平なデータを収集するために、研究の目的や仮説などは村民には一切説明されずに実験は行われた。実験プロトコルは倫理審査委員会の了承を得た上で、認められた手続きに則って遂行された。また、実験計画は事前登録を行い、研究の透明性を保つ配慮も行った。

結果および考察

フィールド実験から得られたデータをもとに、統計および計量経済分析を丁寧にを行い、以下の明確な示唆を得た。

A. 序列トーナメント下でピア評価が用いられると、労働者は他の労働者の成果を過小評価する傾向にある。実験で村民は、ピアが梱包したトマトの梱包数 (C) を過小報告し、また、彼らの作業の質 (Q) に対して低い評点を付けた。

B. Aで見られたサボタージュは、序列トーナメントでの賃金格差が大きいほど大きかった。これは、競争が激しい職場では、労働者間で足の引っ張り合いが発生し、調和・協同が難しいことも意味する。

C. 梱包数 (C) と作業の質 (Q) は、それぞれの成果を量と質の両面で測るための指標であるが、サボタージュは、主観的な判断が伴う質の評価で大きく起こった。これは、客観的な量に比べ、質の評価ではサボタージュをすることに對する罪悪感を人々は持ちにくいことを示唆する。

D. 賃金格差の異なる序列トーナメントの選択を村民にさせたところ、ピア評価のもとでは、賃金格差が小さく、サボタージュ行動が起きにくい環境を選ぶ村民が大多数であった一方で、パフォーマンスが客観的に計測される専門家評価のもとでは、高い報酬のチャンスを目指し大多数が賃金格差の大きい不平等な環境を選んだ。このことは、サボタージュ行動が蔓延る職場は労働者が敬遠することを意味し、有能な労働者を職場に引き付けるには、調和が高く協力的な職場環境の整備がいかに重要かを物語っている。

なお、現在、研究成果を国際上位ジャーナルに投稿する準備をしている。

(完)

引用文献

- 1) Lazear, Edward, 1989. Pay equality and industrial politics. *Journal of Political Economy* 97(3): 561-80.
- 2) Harbring, Christine, and Bernd Irlenbusch, 2011. Sabotage in Tournaments: Evidence from a Laboratory Experiment. *Management Science* 57(4): 611-27.