



人事の経済学

松繁 寿和
(大阪大学教授)

I 序論

企業が財やサービスの提供を行うには、生産設備さえあればよいわけではない。また、高い技術力を保持していれば、常に競争力を保てるというものでもない。生産設備を効率的に稼働させるには現場の人の力が必要となる。また、新技術を生み出すのは研究・開発者であり、それを製品化させるには優れた技術者が必要である。さらに、営業やマーケティング部門との緊密な共同作業が必要である。すなわち、企業内どのような活動も人が基盤にかかわらざるをえない。人事制度の在り方が大きく影響する。

日本が持つ資源は人だけであるという状況は変わらない。高度成長を達成し、一時は世界で最も強いと言われた経済を支えた要因の一つとして日本の人事制度があった。長い不況から抜け出せない現在においても、人をどう育て、どう配置し、どう動かすかは、企業や組織の基礎力にかかわる。人事の経済学を学び研究を進めていくことは、依然として重要である。

本稿では、人事の経済学が生まれてきた背景とこれまでの発展の流れを概観し、今後、行われるべき研究について議論したい。ただし、蓄積されてきたすべての研究に目を配ることは筆者の能力をはるかに超える。特に理論的な発展に関しては、すでに多くの文献において展望されているので、それらを参照していただきたい¹⁾。かわりに、生産活動における重要な側面の変化と人事の経済学の移り変わりを見たい。また、継続的に企業の人事関係者と意見交換する場に参加するとともに、人事データの個票を分析する機会を得、従業員の意識や満足度に関する調査に数年にわたり関わった者として、従業員に関する人事データ（以下、人事マイクロデータと呼ぶ）を用いた研究の可能性についても最後に付け加えたい。

II 人事の経済学の生成と発展

経済学の授業は、需要と供給に関する説明から始まる。その後、財やサービスの取引の場として市場が設定され、需要と供給が一致する点に取引量と取引価格が決まる過程が説明される。そして、一経済主体の行

動が市場全体の取引結果に影響を及ぼさないほどに小さければ、市場取引は効率的な資源配分を達成すると説く。

労働経済学でも、労働の供給者である個人は市場で決定され与えられた賃金に応じて自分一人で自由に働き方を決定すると仮定する。企業は、特定された生産関数（労働の投入量と生産量の関係）を持ち、市場で決定され与えられた賃金のもとで、利潤が最大になるように雇う従業員の数を決定する。

このような市場を中心とする労働経済の分野では、日々頭を悩ませる隣で働く同僚との仕事の調整、上司と自分の給料差、昇進の可能性、所属する組織への忠誠心や労働意欲の問題が問われることはない。また、人事部が頭を悩ませる人事異動や配置転換、生産性上昇のための改善活動の推進、管理職研修のあり方等、仕事に関する多くの重要な課題や懸案が全く現れない。

ここでは、このような全く無味乾燥な市場理論の状態から、どのような過程を経て人事の経済学が生まれ発展してきたかを簡単にたどってみたい。

1 人事管理論

人事管理が企業の現場において常に注目を浴びる問題であることは、誰しも理解できる。ある一定規模以上の従業員を抱える企業には人事部があり、それなりの権限を持っている。賃金の支払いや休暇取得に関する手続きなどのルーティンだけを行っているのではなく、新たに採用する人員数、教育訓練、配置転換、昇進等の施策を考え、しばしば評価・賃金制度や昇進・昇格制度の抜本的改革まで行う。

したがって、人事管理の役割に関する議論やあるべき人事制度の姿を議論した研究の歴史は長い。人事管理論という学問的領域が形成される以前から、仕事の進め方に関する議論がなされている。広く知られているように、アダム・スミスにおいても分業による生産効率の上昇が議論されている²⁾。このように、工業化の初期段階から企業内における仕事と人の関係に関心が向けられていた。

製造工程が単純であれば、分業の理論はわかりやすい。アダム・スミスが挙げたほとんど技能を必要としないピンを生産する作業を考えてみよう。このような

簡単な物を作り上げる仕事でさえ、いくつかの作業工程に分解することができる。そして、一人ひとりがピンを最初から最後まで作り上げていくのではなく、それぞれの分割された作業に特化して仕事をした方が全体の生産が上がるとしている。それぞれの技能が上がると、結果、全体の生産効率も上昇することが期待される。

このような場合での人事管理とは、分業による生産が効率的に行われるように生産工程をうまく分割し、それぞれの分割された工程に過不足なく人を配置することである。狭い工場で単純な作業を繰り返し、かつ、生産効率が何本のピンができたかで測れるような状況では、仕事の仕方や進捗の管理に関してさほどの困難は生じない。したがって、複雑な人事管理が強く求められることはない。

しかし、生産規模が大きくなり何人もの従業員を擁する工場での生産が行われるようになると、管理業務の整備が必要になってくる。多数の従業員を擁する工場を思い描けば、規模が人事管理を難しくすることは、容易に想像できる。数十人という水準になると、すべての従業員の仕事の詳細を1人の管理監督者が把握することは不可能になる。また、広く目配りし、すべての従業員を怠けさせないように監視し、適宜適切な指示を出すことも難しくなる。従業員数に関して一定比率の管理監督者が必要になってくる。

組立ラインでは、数名から数十名が部門を形成する。間接部門では、部、課、係などが形成され、それぞれに長が置かれ管理責任が問われる。一方、社長から一般社員に至るまでの指揮命令系統も整備される。

しかし、単純な規模の拡大だけでは、人事の経済学が求められるようにはならなかった。規模の拡大は、生産工程のさらなる分割と各作業の単純化によってある程度の効率の上昇が満たされたからである。テイラーシステムの誕生と普及は、そのような生産管理の技術であった。人事の経済学が求められるようになるには、生産性の向上に関する別の側面が注目される必要があった。

2 内部労働市場論

単純な同一作業を行う従業員の数の増大だけでなく、生産のプロセスをより複雑にしていくように生産規模も拡大するようになると、人事管理の必要性が謳われるようになり、人事部に求められる仕事の内容も変化する。

生産プロセスの複雑化は、仕事に求められる技能の水準を上げたり、作業の質が容易に見分けられなくなったり、あるいは、仕事に費やす労力と結果の関係

が明確に把握できなくなったりする問題を引き起こす。

作業の質の見分けが困難な例は、容易に挙げられる。自動車の組立のように比較的単純な作業であっても、ある部分の欠陥が特定の作業者の手抜きによって起きるのか、あるいは、その作業の前後の工程に関わる者が正確な仕事をしていないためなのかの判断は簡単ではない。監督者はすべての作業を常に間近で観察し続けているわけではないからである。

適切な対応を行うには、管理監督者は問題の原因が何であるかを知っておかなければならず、自分の部署の仕事の内容を熟知しておく必要がある。また、部下の保持する能力や彼らの仕事ぶりも把握しておくことが求められる。

また、会社の仕事はその会社で働くことでしか身に付けられない点も重要である。自動車の組立にかかわる一つひとつの作業は単純であっても、数多く存在する作業の組み合わせ方は極めて多い。全く同様の車を作っていたとしても、ある工場のラインの始まりから第三番目の部門で行われている仕事は、隣の工場の第三番目の部門で行われている仕事と全く同じ工程から成立しているとは限らない。会社が異なればなおさらである。企業に特殊な部分が必ず存在し、その部分は現在勤めている企業でしか必要とされない。

以上のような状況で管理監督者を選ぼうとすれば、当然その部署で働く者の中から選ぶことになる。他社から中途採用で移ってきたものは、重要な技能や知識が欠けており、適切な仕事の管理や部下の監督ができないかもしれない。内部昇進がこうして一般化し、技能労働者は外の労働市場から調達するのではなく、内部の労働者から選抜されてくることになる。内部労働市場の始まりである³⁾。人事の経済学は、このようにして生まれてきた内部労働市場における人事管理の問題を取り扱う経済学であるともいえる。

3 人的資本理論

この特定の企業においてのみ有用である技能、つまり企業特殊技能⁴⁾は、巨大な生産設備が稼働しているような職場において重要性を増す。

先に述べた自動車組立工場は、テイラーシステムが徹底され、一つひとつの作業は細分化され単純化されている。しかし、2つの面で個々の作業の習得を超えた技能の蓄積があり、それらが生産性の上昇に極めて重要な役割を果たす。また、そのような側面が単純な作業の繰り返しのように見える労働に深みを持たせ、技能に企業特殊性を持たせる。

1つは、生産ラインでおこる様々なトラブルへの対応を作業従事者が行えるようになるという熟練の形で

ある。生産ラインでは、工具の破損や生産設備の故障等の数限りないトラブルが発生する。それらが発生するたびに修理の専門家を呼んでいると、その間、生産が止まったままになる。どのようにうまく作業工程を組んでいても、それが頻繁に停止し稼働率が落ちるようでは意味がない。もし、その作業に携わっている従業員あるいはその部門で働いている者が、修理できるだけの技術を持ち、その場で対応できれば損失は極めて少なくなる。

現場作業者が作業を単純に繰り返しているだけでは、このような迅速な対応ができるようにならない。繰り返し作業だけでなく、工具の構造や設備や生産工程に関する知識が必要となる。対応できる仕事の数や守備の範囲を広げて、作業工程だけでなく、それらの背後にある生産の仕組みを理解できるように教育訓練を組むことが、生産効率ひいては企業の競争力の源泉となる。この「異常への対応」能力が、日本の製造業の強さの源泉の一つであった⁵⁾。

このような方向に熟練が進むと、より積極的に生産効率向上に取り組むことが可能となる。トラブルの発生を待つのではなく、事前に工具や設備を改善しトラブルの発生を未然に防げるようになる。日本の工場で普及し世界がまねるようになった「カイゼン」は、このような現場における技能の厚みが背景にあった。

以上のような技能の進化への要望は、生産設備が複雑であればあるほど、高度な技術を使うようになればなるほど強くなると思われる。すなわち、アダム・スミスの挙げたピン工場の風景とは大きく異なる近代的な産業は、このような熟練を強く求めるようになった。

4 情報と組織の経済学

独自に「カイゼン」された生産工程や技術が、企業特殊的性格を持つものであること、また、企業特殊技能がしばしば企業の競争力を支える核となる技術と強く結びつくことから、あらたな人事管理の問題が浮き上がってくるようになり、学問的にも組織内の労働や人の取引と報酬の構造に関する議論が進むこととなった。その際に注目されたのが情報の経済学の視点と分析技術である。

設備はカイゼンにより常に工夫がくわえられ、使いやすいように変化していく。会社の製品、各職場の事情、操作する従業員の技に合うように形をかえ、他社のものとは一致しなくなる。結果、現場は納品時のマニュアル通りの姿ではなくなってしまふ。見方を変えれば、マニュアル通りであるということは他社と同じレベルでしか操作していないということであり、それでは競争に勝てない。特に、戦略的製品は、まさに他

社がまねできない特徴を持っているわけであるから、それにかかわる生産も独自の要素が入り込む傾向が強い。すなわち、企業特殊技能や技術は競争の核となるものと関係していることが多い。

こうして、従業員と企業も特殊な相互依存の関係に陥る。他社では使えないがゆえに、自分の持っている技能を使って高い生産性そして高い報酬を得るには、従業員は現在の企業で勤めるしかない。一方、企業も自社の従業員しか身に付けていない技能であるがゆえに、その従業員に頼らざるを得ない。

さらに厄介なことに、高度で特殊な技能は専門性が高く、容易にその中身を他者が掌握することが難しい。従業員がその技能を十分に使って生産活動を行っているかは見極めにくい。従業員の側から見れば、企業は自分の技能に頼らざるを得ないにもかかわらず、仕事をしているかどうかを管理できない。従業員の仕事ぶりの情報に関して、従業員の方が正確な情報を持っているという従業員に有利な形での情報の非対称性が生まれることになる。

このような関係においては、働きぶりに関する評価の仕方と報酬のあり方の問題が生じる。従業員と企業ともに他の選択肢はない中で、共通の判断材料を持っていない状況では、両者が納得し妥結点を探すのは容易ではない。交渉に交渉を重ねねばならず、費やされる時間と労力は計り知れなく大きくなる。

コースは、この高い取引費用に注目し、組織の生成を説明しようとした⁶⁾。高い費用を抑えるためには、労働者との関係を内部化し双方に共通な取引基盤を確立していった方がよい。毎日、市場に出かけ、労働者が必要な技能を有しているかどうかを見極めながら賃金を交渉するという作業を行うよりは、日々職場とともに過ごす関係を作り、人事・処遇制度を固めたうえで仕事を進める方が費用が安くつくと考えた。

また、ウィリアムソンは、従業員が情報の非対称性を利用し、自分に優位な行動すなわち便宜主義的な行動をとろうとする点を強調した⁷⁾。短期的な関係においては、自分の担当する仕事の内容や働き方を十分に管理できない相手の弱みに付け込み利益を得ることが可能となる。これを阻止するには、長期的な関係の構築が必要であるとしている。とくに、双方が技能を挟んで特殊な関係にある場合は、そのメリットが大きい。

人事の経済学は、基本的に十分に仕事ぶりが観察されない状況で企業が従業員を意図通りに働かせるために用いることができる手段として報酬をとらえる。賃金の支払い方法を工夫し、怠業や不正行為を阻止しよ

うとする。限られた情報の何に基づいてどのように報酬制度を作り出せば、従業員から真の情報を導き出すせるのか、あるいは不完全な情報のままでもいかに従業員の意欲を引出し望ましい方向に努力を向かわせるかを考える研究と言える。

学問的には、すでにラジアーにより教科書が書かれており⁸⁾、ミルグラムとロバーツによって組織の経済学の体系の中に組み込まれる形にまとめられた⁹⁾。また近年は、ゲーム理論が応用され、人事管理の様々な側面における従業員の行動や経営者が打つ施策の意味を説明する数学的モデルが進化してきた。

Ⅲ 実証研究

理論的な発展に比べて、実証分析による検証は十分に進んできたとは言えない。人事制度の有効性や理論が予測する事態の発生を観察するには、詳細な人事マイクロデータの分析が必要である。しかし、従業員の処遇と反応に関する企業内データの入手は極めて困難で、研究は国内外を見渡しても限られた数しか存在しない¹⁰⁾。

また、通常の人事データを手に入れても、実は研究できることは極めて限られているという問題も存在する。人事の経済学においては多くの検証されるべき仮説が提示されているが、現場の人事部は、個々の従業員の処遇を記録するためにデータを残しているのであって、理論から導かれる定理を検証するためではないからである。特に人事データには、従業員の意欲や満足度の情報がない。

したがって、今後の研究の方向としては、これまでの賃金、最終評価点、その他の個人属性の情報だけでなく、評価シートにあるような評価項目の内容と評価結果等も含めた詳細なデータの入手が必要である。さらに、意欲や満足度を正確に計測し人事マイクロデータと突合したうえで¹¹⁾、人事・処遇制度の影響を計測する試みが求められているであろう。

- 1) 例えば、江口 (2010)、青木 (2011)。
- 2) Smith (1965)。
- 3) Doeringer and Piore (1971)。
- 4) Becker (1964)。
- 5) 小池 (2005)。
- 6) Coase (1937)。
- 7) Williamson (1975)。
- 8) Lazear (1997)。
- 9) Milgrom and Roberts (1992)。

- 10) 日本企業を対象とした研究としては、富田 (1992)、大竹 (1995)、Ariga, Brunello and Ohkusa (2000)、都留・阿部・久保 (2005) 等がある。
- 11) このような試みを行った数少ない研究として、井川 (2007) や梅崎修・中嶋哲夫 (2005) がある。

参考文献

- 青木昌彦 (2011) 『コーポレーションの進化多様性——集合認知・ガバナンス・制度』(谷口和弘訳) NTT 出版。
- 井川静恵 (2007) 「従業員の労働意欲と不安」『日本労務学会誌』第9巻第1号, pp.45-67。
- 梅崎修・中嶋哲夫 (2005) 「評価者負担が評価行動に与える影響——「人事マイクロ・データ」と「アンケート調査」の統計分析」『日本労働研究雑誌』No.545, pp.40-50。
- 江口匡太 (2010) 『キャリア・リスクの経済学』生産性出版。
- 大竹文雄 (1995) 「査定と勤続年数が昇格に与える影響——エレベーター保守サービス会社のケース」『経済研究』Vol.46, No.3, pp.241-248。
- 小池和男 (1991) 『仕事の経済学』(第1版) 東洋経済新報社。
- (2005) 『仕事の経済学』(第3版) 東洋経済新報社。
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
- 富田安信 (1992) 「昇進のしくみ——査定と勤続年数の影響」橘木俊昭編『査定・昇進・賃金決定』第3章, pp.49-65, 有斐閣。
- Ariga, K., G. Brunello, and Y. Ohkusa (2000) *Internal Labour Markets in Japan*, Cambridge University Press.
- Coase, R. (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, 4, pp.386-405.
- Becker G. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research (佐野陽子訳 (1976) 『人的資本: 教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社)。
- Doeringer, P. and M. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington (白木三秀訳 (2007) 『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部)。
- Milgrom, P and J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall (奥野正寛・他訳 (1997) 『組織の経済学』NTT 出版)。
- Lazear, E. (1997) *Personnel Economics for Managers*, Wiley (樋口美雄・清家篤訳 (1998) 『人事と組織の経済学』日本経済新聞社)。
- Smith, A. (1965) originally published 1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Cannan edition, New York: Modern Library.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)。

まつしげ・ひさかず 大阪大学国際公共政策研究科教授。
最近の主な著作に松繁寿和・関西生産性本部『社長の書棚——決断をささえる一冊』(生産性出版, 2011年)。労働経済学、人事管理論、教育の経済学専攻。