

組織と人事の経済学からみた日本の人材マネジメントの特徴再考

伊藤 秀史

(早稲田大学教授)

組織の経済学や人事の経済学の分野では、日本企業を共通の枠組みの中で特徴づけることによって多くの理論研究成果が蓄積されているが、大規模データによる実証研究やフィールド実験の多くは国際比較に適するものではない。本稿では、広くマネジメント・プラクティスについて測定し指標化する目的ではじめられたプロジェクト、World Management Survey (WMS) の成果に基づいて、人材マネジメントのプラクティスの国際比較から日本の雇用組織の「特殊性」を再考する。そして、「業績の低い従業員の処遇（解雇・配置転換等）を通して別の人材に機会を与える」という特徴が相対的に弱く、また、採用の分権化の度合いが、米国のみならず多くの国の企業と比較してもっとも低い水準にあることを改めて指摘する。さらに、意思決定プロセスの集権化・分権化にかんする理論・実証結果に基づいて、日本企業の人材マネジメント組織の集権化・分権化について検討する。

目次

- I はじめに
- II 人材マネジメントへの組織の経済学アプローチ
- III 構造化されたマネジメント・プラクティスと人材マネジメント
- IV 人材マネジメントの集権化と分権化
- V おわりに

I はじめに

Aoki (1988, 1990) 以降、日本企業のさまざまな特徴を共通の枠組みの中で分析するアプローチが経済学では確立している。組織の経済学や人事の経済学の分野では、トヨタ生産方式や部品サプライヤーとの関係、水平的情報伝達、チームワーク、年功賃金、などの特徴の論理を理解する研究が、関係的契約、戦略的情報伝達、心理学からの要素を取り入れた行動契約理論などの理論を応用して進展してきた。この分野では、日本企業や雇

用組織の「特殊性」は、パラメータの相違や他国とは異なる均衡として理論的に説明されることが多い。

一方近年の組織の経済学や人事の経済学の分野での大規模データによる実証研究やフィールド実験の進展にもかかわらず、日本企業の「特殊性」のエビデンスについて新たな知見が聞かれることは少ない。その理由のひとつは、これらの実証研究やフィールド実験は特定の国や組織に限定されたものが多く、国際比較に適するものではないことによると思われる。大規模なデータセットで国際比較を行うためには、人材マネジメントのあり方を比較可能な形で指標化することが必要となる。

そこで本稿では、広くマネジメント・プラクティス (management practices) について測定し指標化する目的ではじめられたプロジェクトである World Management Survey (WMS) の成果を紹介し、特に人材マネジメントのプラクティスの国

際比較に焦点を合わせることによって、日本の雇用組織の「特殊性」について得られる知見を整理する。WMSは2002年に経済学者とマッキンゼーの協力ではじめられたプロジェクトで、製造業、小売業、病院、学校のマネジメント・プラクティスを指標化してデータ収集し、組織のパフォーマンスとの関係をはじめとするさまざまな分析を行っている¹⁾。本稿では、もっとも分析が進んでいる製造業に焦点を合わせる。最新の展望論文 Scur et al. (2021) によると、製造業では日本を含む35カ国、1万2000以上の工場・企業レベルの観測数である。プロジェクトは人材マネジメント(インセンティブ)にかんする6種類のプラクティス、およびオペレーション、目標設定、成果監視(これらを総称して非人材マネジメントと呼ぶ)にかんする12種類のプラクティスについて、当てはまりの度合いを点数化する。点数化は、トレーニングを受けた調査者が電話インタビューを通して行う。18種類のプラクティスの点数から計算されたマネジメント・プラクティスの指標は、生産性をはじめとするさまざまな企業パフォーマンスと有意な正の相関があることが見いだされている。また、ランダム化比較試験(RCT)によるマネジメントからパフォーマンスへの因果関係の分析も行われている。

WMSプロジェクト自体は国際比較よりもむしろ、同一国内の企業間でもマネジメント・プラクティスの指標に散らばりがあることを重視しているが、日本の雇用組織の特徴についての示唆も与えてくれる。マネジメント・プラクティス指標の国別平均値を比較すると、日本企業は米国に次ぐ上位に位置するが、人材マネジメントと非人材マネジメントのスコアに分けてみると、日本企業は平均スコアは、非人材マネジメントと比べて人材マネジメントで低い。特に、業績の低い人員の処遇という点で、日本企業の人材マネジメントは米国などよりも劣っている。驚くべき結果ではないが、厳密な国際比較によっても示されることが新しい。

WMSプロジェクトはさらに、マネジメント・プラクティス指標とは別に投資額、採用、新製品開発導入、および販売マーケティングという4種

類の決定権限が、工場・事業所にどの程度委譲されているかという分権化の指標も測っている。そして、日本企業の採用決定にかんする分権化の程度が他国と比べて低いことが見いだされている。これはAoki(1988)が指摘した日本企業における人事機能の集権化と統合的な特徴である。『日本労働研究雑誌』(以下本誌)でも2018年9月号で「人事部の役割・機能と歴史」という特集が生まれ、人事機能の集権化と分権化をテーマとした一守(2018)をはじめとして、いくつかの論文が興味深い事例を紹介している。しかし、残念ながら組織の経済学や人事の経済学で蓄積されてきた関連理論・実証研究成果は反映されていない。そこで本稿の後半では、人材マネジメントを集権化するか分権化するかという問題を、理論・実証両面から検討する。

本稿の構成は次の通りである。IIでは準備として、本稿が依拠する組織の経済学・人事の経済学による人材マネジメントの分析についての文献案内を提供する。この分野の論文は本誌でも単発的に掲載されており、それらをまとめておくことにも意義があるだろう。IIIではWMSプロジェクトが測定するマネジメント・プラクティス指標を説明し、人材マネジメントのプラクティスを中心に、日本企業についてどのような示唆が得られるかを説明する。IVでは、人事機能の集権化・分権化と関連した理論・実証研究を紹介し、日本企業の雇用組織のあり方を検討する。Vはまとめである。

II 人材マネジメントへの組織の経済学アプローチ

人材マネジメントに経済学、特に組織の経済学や人事の経済学(以下ではまとめて組織の経済学と記す)からアプローチするときの基本的な理論枠組みは、従業員個人をプリンシパル(雇用主)のエージェントと位置づけるプリンシパル＝エージェント関係である²⁾。プリンシパルとエージェントの間には潜在的な利害不一致があり、いかにしてエージェントの利害をプリンシパルの利害に沿ったものにするか、それをできるだけコストを

かけずに行うためにはどのようなインセンティブ設計（報酬体系、評価制度、権限委譲など）が望ましいかを分析する（なおプリンシパルが誰であるかという問題は本稿を通して扱わない）³⁾。ここで「利害」とは金銭的な外発的インセンティブに限定されない。上司、同僚などからの賞賛、他社からの評価のような非金銭的な外発的要因や、学習成長、やりがいのような内発的要因も考慮する分析も増加傾向にある。

プリンシパル＝エージェント関係の基本的なモデルではエージェントはひとりで、従業員個人に焦点を合わせる人材マネジメントを分析する枠組みとみなすことができる。従業員全体の組織に焦点を合わせる場合には、複数エージェントのモデルが基本となる⁴⁾。そのような理論枠組みによる人材マネジメントの分析は、本誌の比較的最近の論文でも紹介されている。たとえば石田（2016）は、企業内報酬格差が企業パフォーマンスに与える影響について、心理的なモチベーションにも言及しながら理論と実証の両面から解説している。石原（2020）は、組織におけるチームでの働き方に焦点を合わせて、インセンティブ問題の観点からチームワークを分析するフレームワークを示し、チームワーク導入の長所、チームワークが必ずしもうまく機能するとは限らない原因などを、実証研究にもふれながら理論的に分析している。

上記の2本の論文では、複数の従業員は同一の組織階層に属する対等なエージェントと位置づけられているが、プリンシパル＝エージェント関係を垂直的に拡張した分析も蓄積されている。たとえば上記の論文以前に出版された本誌の論文である伊藤・森谷（2009）は、中間管理職が上位の経営者への情報伝達機能と部下の働きぶりを管理するモニタリング機能との間の板挟みになる状況を、中間管理職と部下を2階層のエージェントとみなすモデルで分析している。本誌に過去に掲載されたこれらの論文を導入として、組織の経済学に基づく人材マネジメントの理論成果の蓄積をさらに概観したい読者には、組織の経済学のハンドブック Gibbons and Roberts (2013a)、特にインセンティブの経済理論にかんする第2章 Gibbons and Roberts (2013b)、人事の経済学を対象とする

第12章 Lazear and Oyer (2013)、内部労働市場をテーマとする第13章 Waldman (2013)などを学習することを薦める。日本語では伊藤・小林・宮原（2019）が参考になるかもしれない。

インセンティブ設計の観点から、さまざまな人事制度は相互に補完的に機能する⁵⁾。特に日本の人材マネジメント制度間に強固な補完関係があることは、Milgrom and Roberts (1992)、Aoki (1994)、Itoh (1994)、Roberts (2004)などで指摘されてきた。本誌でも森口（2013）が、「日本型人事管理モデルは、相互に補完的な関係にある以下の7つの人事政策から構成される（森口 2013: 54）」ことを指摘し、その歴史的起源を説明するとともに、米国の「革新型」モデルとの比較を行っている。7つの人事政策とは（1）注意深い人選による新規学卒者の定期採用（2）体系的な企業内教育訓練（3）査定付き定期昇給・昇格（4）柔軟な職務配置と小集団活動（5）定年までの雇用保障（6）企業別組合と労使協議制（7）ホワイトカラーとブルーカラー従業員の「正社員」としての一元管理、である。彼女は米国の「革新型」モデルを「日本型モデルを汎用化した海外普及版」と位置づけている。

以上のように、「雇用関係と人材のマネジメントにおける現在地」の（組織の経済学からの）理論的な分析は、本誌に過去（といっても比較的最近）に掲載された論文に限定してもかなり行われている。

Ⅲ 構造化されたマネジメント・プラクティスと人材マネジメント

この節では、World Management Survey (WMS) プロジェクトを紹介して、大規模なデータセットによる国際比較によって日本企業の人材マネジメント組織の特徴を確認する。WMSのインタビュー形式による調査は、18種類のマネジメント・プラクティスのそれぞれについて、調査者が当てはまるの程度が低い順に1から5のスコアを付ける。スコアの付け方は調査者のトレーニングを通して標準化され、国際比較が可能となるように絶対基準で行われる。人材マネジメント（インセン

タイプ) 関連の設問は以下の6種類である。

- H1 組織全体として優秀な人材採用・保持・開発が最優先事項となっているか、経営陣が優秀な人材を採用・保持できたことに対して報酬を与えられているか。
- H2 評価制度とインセンティブ制度を通して成果をあげた人材を特定し報いているか。
- H3 業績の低い従業員の処遇(解雇・配置転換等)を通して別の人材に機会を与えているか。
- H4 成果に基づく昇進体系となっているか。組織内で人材開発を行っているか。
- H5 自社で働くことでのみ従業員が得られる価値を提供して人材を引きつけているか。
- H6 優秀な人材を保持し続けるために組織として対処しているか。

非人材マネジメント関連の12の設問は、オペレーション、目標設定、成果監視の3領域にまたがる。オペレーション関連は、無駄をなくすオペレーションの手法(リーン生産、シックスシグマ等)を導入しているか、その導入の根拠を論理的に理解しているか、導入された手法を絶えず改善し文書化しているか、という3種類の設問、目標設定は目標の種類とバランス、組織全体の目標との相互関係、目標の時間軸、目標の難易度、目標の明確さ、の5種類の設問からなる。最後に成果監視は、成果の追跡、成果の再検討の頻度、再検討会議の質、成果の帰結、の4種類の設問からなっている。

プロジェクトの調査方法はBloom and Van Reenen (2010)で詳しく説明されているが、回答者、調査者双方の潜在的なバイアスを軽減するためにさまざまな試みがなされている。回答者が調査者が望むと考える回答をするバイアスを避けるために、18項目について点数化されることを伝えずに電話インタビューは行われている。また、調査者に対象会社についての先入観を持たせないために中小企業(従業員数100人から5000人)をランダムに選び、会社の業績についての情報や、事前にネット等で調べる機会を与えない。さらに回答者についてのさまざまな情報、電話インタビューの情報(曜日、時刻、時間等)、調査者固有効果などを推計で利用している。

典型的な分析では、18種類の設問のスコアの単純平均、もしくは標準化された平均⁶⁾をマネジメント・プラクティスのスコア(以下MPスコア)とする。そしてMPスコアが、企業の生産性、売上、規模、収益、成長、市場価値、生存確率等と有意に正の相関があることが、さまざまな推計で確認されている。人材マネジメントの平均スコアに限定しても同様である(Bloom and Van Reenen 2011)。また、MPスコアと、企業のワークライフバランス、エネルギー節約、質の高い人材採用などの水準との間の正の相関を見出している研究もある。詳しくは最新の展望論文Scur et al.(2021)およびそこで引用されている文献を参照されたい。

WMSは国際比較よりもむしろ、同一国内でもMPスコアに大きな散らばりがあることを重視しているが、ここでは主に国際比較に焦点を合わせた結果を紹介する。MPスコアの国別平均値は米国がもっとも高く、日本、ドイツ、スウェーデン、カナダなどが続く(2位以下の順位は集計時点で変動する)。人材マネジメントと非人材マネジメントのスコアに分けてみると、日本企業は非人材マネジメントのスコアでは米国企業と遜色ないが、人材マネジメントのスコアで差を付けられている。この特徴はドイツ企業やスウェーデン企業でも同様である(Bloom et al. 2012)。関連するエビデンスとして、18種類の設問のスコア間の因子分析を行うと、寄与率のもっとも高い第一因子は18種類の設問スコアすべてと正の相関があるが、第二因子は人材マネジメントの設問と非人材マネジメントの設問で相関係数の符号が逆になる。つまり、日本企業、ドイツ企業、スウェーデン企業のように目標設定や成果監視により特化した企業と、米国企業のように人材に対するインセンティブにより特化した企業とが存在することと整合的である。

Bloom and Van Reenen (2011)はさらに人材マネジメントの設問のうち、H2、H3、H4のスコアの国際比較を行っている。米国企業は平均的にこれらのスコアのいずれでも他国企業よりも高いが、相対的にみるとH3(業績の低い人員の処遇)に特に強い。逆に日本企業は相対的にH3のスコアが低く、日本の解雇規制と整合的な結果といえ

る。解雇規制には既存の従業員を保護する効果があるが、それによって優秀な人材のために与えられる機会が制約されるという問題があることはもっと強調されるべきだろう。たとえば Liang, Wang and Lazear (2018) は、起業家能力はビジネス洞察力を磨く機会にも依存するので、日本のような高齢化した国ほど、若年層がそのような機会を経験するタイミングが遅れ、起業家精神に負の影響をもたらすことと整合的な実証結果を示している。

以上のように、WMS プロジェクトの調査は、人材マネジメントの国際間の相違について精緻なデータに基づく比較を可能にするが、日本企業のサンプルサイズは 200 程度である。そして、インタビュー調査を行うために必要な経費は非常に大きい。そこで WMS は 2010 年以降、Management and Organizational Practices Survey (MOPS) と呼ばれる調査票の送付によるデータ収集も行っている。米国企業を対象とした調査と分析結果は Bloom et al. (2019) で報告されており、電話インタビューによる調査と基本的に同様の結果が得られている。

対応する日本版の調査 (JP-MOPS) も内閣府経済社会総合研究所により「組織マネジメントに関する調査」として 2016 年度と 2018 年度に行われている⁷⁾。日本版では、製造業、飲食料点小売業、情報サービス業、道路貨物運送業、卸売業、医療業の従業員 30 人以上の事業所を対象として行われ、製造業で約 1 万社、6 産業全体で約 2 万社の観測数である。基本的な結果は Kambayashi, Ohyama and Horie (2021) で報告されており、マネジメント・プラクティスのスコアと労働生産性が企業レベルでも事業所レベルでも有意な正の相関があることが、製造業、卸売業、情報サービス業で確認されている。また Kambayashi et al. (2019) は、『賃金構造基本統計調査』と接続して、マネジメント・プラクティスの改善が事業所内での残業時間問題や、勤続年数や性別による賃金格差得を解消する可能性があることと整合的な結果を得ている。

IV 人材マネジメントの集権化と分権化

WMS プロジェクトの電話インタビューによる調査では、マネジメント・プラクティスとともに分権化の程度が測定されている。分権化の指標は、次の 4 つの設問への回答に基づいている。

- D1 工場・事業所が本社からの事前の承諾なしに行うことのできる最大投資額は？
- D2 正社員として常勤労働者を採用する際に、貴工場・事業所が本社の合意を必要とする程度は？ スコアはまったく権限がない場合には 1、本社の合意が必要だが典型的には (8-9 割程度) 認められる場合には 3、本社の合意なく決定できる場合には 5 となる。
- D3 新製品開発・導入の決定が工場・事業所レベルで行われる程度は？ 本社で行われる場合には 1、工場・事業所で行われる場合には 5 となる。
- D4 販売・マーケティングが本社ではなく工場・事業所レベルで行われる程度は？ 本社で行われる場合には 1、工場・事業所で行われる場合には 5 となる。

以上の設問の回答に基づいて国際比較を行うと、次のような結果が観察される (Bloom, Sadun and Van Reenen 2012)。米国企業、英国企業、スウェーデン企業は 4 種類のすべての次元で分権化の度合いが高く、アジア企業は英米企業、欧州企業に比べて分権化の度合いが低い。特に日本企業は、投資額にかんする工場・事業所長の自由裁量は大きいですが、採用決定は非常に集権化している。Wu and Liu (2020) は採用にかんする分権化の程度 (D2) に焦点を合わせて、2015 年までに行われた WMS の調査結果を紹介している。35 カ国 1 万 1000 社以上の製造業社の採用分権化スコアの国別平均値を比較すると、日本企業の平均値は 2 程度で、分布をみると約 60% の工場・事業所ではまったく権限が与えられていない (スコア 1)。そして日本企業の平均値は 35 カ国中最下位である。日本の次に低い国は順にエチオピア (2.5 程度)、アルゼンチン、ドイツ、ギリシャ (いずれも 2.8 程度) で、他の 25 カ国の企業の平均値は 3 を超え

ている。

Aoki (1988) は様式化された日本企業 (J-企業) では、人事機能が全社的に一本化され中央集権的であり、その特徴が現場での作業や調整権限を分権化することと補完的である (双対原理) ことを主張した⁸⁾。上記のWMSの調査結果は採用に限定されているが、日本企業の人材マネジメントが他国の企業と比べて平均的に集権化していることをデータで、しかも対象国中最下位という明確な形で示している。米国企業の「革新型」モデルを日本型人事管理モデルの「汎用化した海外普及版」と位置づけた森口 (2013) は、人事機能の集権化・分権化という側面にふれていない。厳密なデータ分析で示した研究が少ないことが理由のひとつではないかと思われる。

他方組織の経済学の分野では、人材マネジメントに焦点を合わせたものではないが、意思決定プロセスの集権化・分権化の理論分析が蓄積されている。本節ではこれらの理論分析結果および少数ながら存在する実証結果に基づいて、日本企業の人材マネジメント組織の集権化・分権化という側面を考察する⁹⁾。

決定権限を組織下部に委譲して分権化することが望ましい理由について、組織の経済学では多くの分析が行われている。「関連情報を持つ人の手に意思決定権限を委ねよ」と言われるように、局所情報の利用は代表的な理由である。どのような人材が必要なのか等についてのより精緻な情報が工場、部門、現場等ライン組織下部に蓄積されているならば、それらを反映した採用、教育、処遇を行うためには権限委譲が望ましい。有益な情報・知識を持つ現場から本社人事部に情報を伝達し、伝達された情報に基づいて集権的に決定をすれば、権限委譲と同様の結果を得られるのではないかと、という議論もある。しかし、そもそも現場の暗黙的な情報・知識を組織上部と完全に共有することは難しく、そのために費やされる時間で失われるスピードの問題もある。

さらに、組織下部が上部に伝える情報を戦略的に歪めたり隠匿したりする可能性がある。戦略的情報伝達の理論の組織の経済学への応用は過去20年の間に大きく進展しており、本社と組織下

部の間の利害対立要因が深刻なほど、情報伝達はより困難になり、分権化の情報優位性が高まる。しかし本社と組織下部の間の利害対立は、同時に、決定を委ねることによるコントロールの損失という分権化の負の側面を深刻にするという問題があることにも注意すべきである。組織下部、たとえば事業部長が組織全体のパフォーマンスよりも自身の事業部のパフォーマンスにより重きを置いているならば、事業部長への人事権限の委譲は本社にとって好ましくない決定が行われる可能性を高めてしまう。したがって、組織の上と下の利害対立が深刻になったとき、分権化を進めるべきかどうかについてはより精緻な分析が必要である。

採用にかんする分権化・集権化について、上記の議論と統合的なフィールド実験結果がWu and Liu (2020) で報告されている。著者たちは中国におけるダイエットサプリメント販売チェーンで1年間ランダム化比較試験を行い、採用権限を委譲することの効果进行分析している。チェーンの111の販売店はランダムに処置群と統制群に分けられ、処置群の店長は人事部から採用権限を与えられる。その結果、処置群で採用された店員の平均生産性は統制群で採用された店員よりも有意に高いが、生産性の分散も処置群の方が高い。彼らは結果を、採用権限を委譲することによって店長の持つ局所情報が活用され採用プロセスが改善したが、本社のコントロールの損失も存在したと解釈し、この解釈をサポートする間接的なエビデンスも提示している。

分権化が望ましいかどうかに関連する別の要因に、工場間、事業部間のような部門間のコーディネーションの必要性がある。異動などによる部門間の人的資源配置は典型的なコーディネーションであり、本社人事部の重要な機能として指摘されている。そして基本的には、コーディネーションの必要性が高いほど集権化が望ましい。個別に決定を行う分権化と比べて、本社がまとめて決定を行う集権化の方がコーディネーションの必要性を反映するからである。ただし、分権化でも部門間の水平的情報伝達によって本社の手を借りずにコーディネーションを行うことは可能である。戦略

的情報伝達の理論に基づく分析では、部門間の利害対立が大きくないならば、水平的情報伝達によるコーディネーションによって、コーディネーションの必要性にかかわらず分権化の方が望ましくなるという結果も示されている。

Dessein, Lo and Minami (2021) は東京に12店舗を持つ小売業者のデータで分権化の程度を分析している。各店舗には23種類の商品部門(子供服, 家具, 化粧品, デリ, 肉製品, 家電など)の全部もしくは一部があり, 店長および各部門長によって管理されている。各部門長が, 15種類の仕事(マーケティング, カスタマーサービス, 資産管理, IT, e-コマース, 販売, プライシング, 人材マネジメント, 訓練など)のうちいくつかの仕事を担当しているかを分権化の指標とすると, 店長と部門長間の局所情報にかんする情報の非対称性が大きくなるほど分権化が望ましくなる。また, 部門間のコーディネーションの必要性が低い場合には, 需要や販売計画からの変動や月次変動等環境変化が大きいのほど分権化が進むが, コーディネーションの必要性が高い場合には, 環境変化が大きくなっても集権化が望ましい。彼らの実証結果は, 局所情報とコーディネーションの必要性が重要な要因であることを示している。

本節の最後に, 人事機能を集権化すると本社人事部が過剰に介入することを指摘した理論研究を紹介する。Itoh and Hayashida (1998) は, 3階層のプリンシパル=エージェント関係のモデルで, 人的資本に投資する従業員をどのように活用するかについての機会を, 従業員の属する部門と本社とが探索する状況を考察する。人事機能が集権化されている場合には本社の探索結果が優先するが, 部門に分権化すると部門の探索結果が優先する。本社が探索に成功して従業員を活用する機会を見いだすと, 部門長と従業員への報酬を節約できるので, 本社人事部の探索活動は価値最大化の水準よりも高まり, 過剰に介入することになる。分権化はそのような過剰介入を改善するので, 従業員を本社で活用することで得られる価値と部門で活用することで得られる価値の差が十分に小さければ, 分権化が望ましくなる。さらに分権化が不完全で, 本社人事部が事後的に権限を取り戻し

て従業員を活用しようとする可能性がある場合には, 本社の規模を小さくして探索の負担を強めることによって過剰介入の問題を緩和することが望ましくなることを示している。

V おわりに

本稿では, マネジメント・プラクティスにかんする大規模なプロジェクトに基づいて, 日本企業の人材マネジメント組織の特徴について検討し, 「業績の低い従業員の処遇(解雇・配置転換等)を通して別の人材に機会を与える」という特徴が相対的に弱く, また, 採用の分権化の度合いが, 米国のみならず多くの国の企業と比較してもっとも低い水準にあることを指摘した。

前節の議論により, 人事機能を本社から部門に分権化することが望ましくなる要因は, 次のようにまとめられる。

1. 部門の局所情報の価値が上昇する。
2. 本社と部門の間の情報の非対称性が大きくなる。
3. 部門間のコーディネーションの必要性が低下する。
4. 部門間の利害対立が小さくなる。
5. 人材活用がもたらす価値が本社と部門間で縮小する。
6. 本社の人事介入コストが上昇する。

大湾・佐藤(2017)は, いくつかの環境変化のデータに依拠しながら, 日本企業の集権的人事機能は分権化の方向に変容すべきであると論じている。彼らが指摘する社員のニーズ・キャリア・採用経路の多様化, 専門職の増加, 職種特殊的人的資本のリターンの上昇, 中途採用の増加などは, 基本的には上記の要因と整合的なものである。しかし彼らによると, ある日本の製造業企業的人事データを用いた分析では, 人事機能の分権化が生じているという兆候は見いだせなかったとのことである。

これまでのマネジメント・プラクティスを変えようとすることの難しさは, WMSプロジェクトでも重要な課題として議論されている。日本の人材マネジメント組織を集権化から分権化の方向に変容させ

ることの必要性も含め、いっそうの研究の進展が望ましい。たとえば、Kambayashi, Ohyama and Horie (2021) は、日本企業においてマネジメント・プラクティス指標と分権化の間に負の相関があることを指摘している。この結果は正の相関を見いだしている WMS プロジェクトの結果 Bloom, Sadun and Van Reenen (2012) とは正反対であり、その相違を理解することは本稿と関連する重要な研究課題と思われる。

- 1) WMS のウェブサイト <https://worldmanagementsurvey.org/> を参照されたい。
- 2) その経済学史については伊藤 (2007) を参照されたい。
- 3) たとえば経済学と心理学の双方からモチベーション問題を論ずる最近のビジネス書 Krepes (2018) も、効果的なモチベーションとは従業員の利害を会社や経営者の利害と合わせることに論じている。
- 4) 古い論文になるが、伊藤 (1997) はエージェンシー・モデルによって、従業員間の相互関係と集団ネットワークを規定する全体ルール設計の問題として組織をとらえる見方を解説している。
- 5) 組織における補完性の理論と実証成果についての詳細は、Brynjolfsson and Milgrom (2013) を参照されたい。
- 6) 各設問のスコアを平均 0、分散 1 に変換して平均をとった値。
- 7) 2016 (平成 28) 年度の調査は https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/prj/current_research/service/manage/menu_manage.html、2018 (平成 30) 年度の調査は https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/prj/current_research/service/manage/2018_menu_manage.html で説明されている。
- 8) 筆者の知る限りこの補完性自体の実証研究は存在しないが、この主張と整合的な結果を示す理論研究に Mookherjee and Tsumagari (2014) がある。
- 9) Bolton and Dewatripont (2013) および Gibbons, Matouschek and Roberts (2013) は、意思決定プロセスの集権化・分権化にかんする組織の経済学の主に理論分析成果を展望している。本節で扱われていない分権化の理由については、これらの文献を参照されたい。なお、本節は部分的に伊藤・小林・宮原 (2019: 第 10 章) に依拠している。

参考文献

石田潤一郎 (2016) 「報酬格差と企業パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No. 670, pp. 4-15.

石原章史 (2020) 「チームワークの効果と課題——組織の経済学の観点から」『日本労働研究雑誌』No. 720, pp. 24-36.

一守靖 (2018) 「人事部機能の集権化・分権化の方向性とその課題——日系企業と外資系企業の比較から」『日本労働研究雑誌』No. 698, pp. 51-61.

伊藤秀史 (1997) 「組織のエージェンシー・モデル——集団ネットワークの視点」『組織科学』31 巻, 第 1 号, pp. 51-59.

—— (2007) 「契約理論——ミクロ経済学第 3 の理論への道程」『経済学史研究』49 巻, 第 2 号, pp. 52-62.

伊藤秀史・小林創・宮原泰之 (2019) 「組織の経済学」有斐閣.

伊藤秀史・森谷文利 (2009) 「中間管理職の経済理論——モニタリング機能、情報伝達機能とミドルのジレンマ」『日本労働研究雑誌』No. 592, pp. 47-59.

大湾秀雄・佐藤香織 (2017) 「日本の人事の変容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場——経済学者の視点』有斐閣, pp. 20-75.

森口千晶 (2013) 「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』No. 634, pp. 52-63.

Aoki, Masahiko (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press. (= 1992, 青木昌彦 (永易浩一訳) 『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房.)

—— (1990) "Toward an Economic Model of the Japanese Firm," *Journal of Economic Literature*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-27.

—— (1994) "The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda," in Aoki, Masahiko and Ronald Dore (eds.) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Chapter 1, pp. 11-40. (= 1995, 青木昌彦「システムとしての日本企業——英文文献の展望と研究課題」NTT データ通信システム科学研究所訳『国際・学際研究 システムとしての日本企業』NTT 出版, 第 1 章.)

Bloom, Nicholas, Erik Brynjolfsson, Lucia Foster, Ron Jarmin, Megha Patnaik, Itay Saporta-Eksten and John Van Reenen (2019) "What Drives Differences in Management Practices?" *American Economic Review*, Vol. 109, No. 5, pp. 1648-1683.

Bloom, Nicholas, Christos Genakos, Raffaella Sadun and John Van Reenen (2012) "Management Practices Across Firms and Countries," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No. 1, pp. 12-33.

Bloom, Nicholas, Raffaella Sadun and John Van Reenen (2012) "The Organization of Firms Across Countries," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 127, Issue. 4, pp. 1663-1705.

Bloom, Nicholas and John Van Reenen (2010) "New Approaches to Surveying Organizations," *American Economic Review*, Vol. 100, No. 2, pp. 105-109.

—— (2011) "Human Resource Management and Productivity," in David Card and Orley Ashenfelter (eds.) *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4, Part. B, pp. 1697-1767.

Bolton, Patrick and Mathias Dewatripont (2013) "Authority in Organizations: A Survey," in Robert Gibbons and John Roberts (eds.) *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, Chapter 9, pp. 342-372.

Brynjolfsson, Erik and Paul Milgrom (2013) "Complementarity in Organizations," in Robert Gibbons and John Roberts (eds.) *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, Chapter 1, pp. 11-55.

Dessein, Wouter, Desmond (Ho-Fu) Lo and Chieko Minami (2021) "Coordination and Organization Design: Theory and Micro-Evidence," forthcoming in *American Economic Journal: Microeconomics*.

Gibbons, Robert, Niko Matouschek and John Roberts (2013) "Decisions in Organizations," in Robert Gibbons and John Roberts (eds.) *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, Chapter 10, pp. 373-431.

Gibbons, Robert and John Roberts (eds.) (2013a) *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press.

—— (2013b) "Economic Theories of Incentives in Organizations," in Robert Gibbons and John Roberts (eds.) *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, Chapter 2, pp. 56-99.

- Itoh, Hideshi (1994) "Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory," in Aoki, Masahiko and Ronald Dore (eds.) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, Chapter 9, pp. 233-264. (= 1995, 伊藤秀史「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源マネジメント」NTT データ通信システム科学研究所訳『国際・学際研究 システムとしての日本企業』NTT 出版, 第5章.)
- Itoh, Hideshi and Osamu Hayashida (1998) "Decentralised Personnel Management," in Isao Ohashi and Toshiaki Tachibanaki (eds.) *Internal Labour Markets, Incentives and Employment*, Palgrave Macmillan, Chapter 5, pp. 98-125.
- Kambayashi, Ryo, Taisuke Kamada, Takuma Kawamoto, Shigeru Sugihara and Mari Tanaka (2019) "Management Practices Meet Labor Market Outcomes," ESRI Discussion Paper Series No. 352.
- Kambayashi, Ryo, Atsushi Ohya and Nobuko Horie (2021) "Management Practices and Productivity in Japan: Evidence from Six Industries in JP MOPS," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 61, 101152.
- Kreps, David M. (2018) *The Motivation Toolkit: How to Align Your Employees' Interests with Your Own*, W.W. Norton.
- Lazear, Edward P. and Paul Oyer (2013) "Personnel Economics," in Robert Gibbons and John Roberts (eds.) *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, Chapter 12, pp. 479-519.
- Liang, James, Hui Wang and Edward P. Lazear (2018) "Demographics and Entrepreneurship," *Journal of Political Economy*, Vol. 126 (S1), S140-S196.
- Milgrom, Paul and John Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall. (= 1997, 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT 出版.)
- Mookherjee, Dilip and Masatoshi Tsumagari (2014) "Mechanism Design with Communication Constraints," *Journal of Political Economy*, Vol. 122, No. 5, pp. 1094-1129.
- Roberts, John (2004) *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press. (= 2005, 谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』NTT 出版.)
- Scur, Daniela, Raffaella Sadun, John Van Reenen, Renata Lemos and Nicholas Bloom (2021) "The World Management Survey at 18: Lessons and the Way Forward," *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 37, Issue. 2, pp. 231-258.
- Waldman, Michael (2013) "Theory and Evidence in Internal Labor Markets," in Robert Gibbons and John Roberts (eds.) *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, Chapter 13, pp. 520-571.
- Wu, Hugh Xiaolong and Shannon X. Liu (2020) "The Value of Delegation in Hiring," mimeo.

いとう・ひでし 早稲田大学大学院経営管理研究科教授。
最近の主な著書に『組織の経済学』（有斐閣、2019年、小林創・宮原泰之と共著）など。組織の経済学・契約理論専攻。