

## 1. 本論文の目的

一般的に組織では、「組織階層の上位者の指示に従い、下位者が業務を遂行する」ヒエラルキーが、最も重要な構造の一つであるとされる。しかし、その一方で、ヒエラルキーが組織内のあらゆる力関係を決定するものではないことも、多くの研究者が同意するところである。なぜなら、実際の組織では、(Ⅰ)「権限委譲」(ヒエラルキーの下位者が実質的に意思決定を行うこと)(Ⅱ)「パワー」(組織階層上、同ランクの者のひとりだけが、最終決定に対し高い影響力を保持していること)等の現象が、観察されているからである。そこで、本稿では、経済学アプローチに基づき、具体的な課題を設定し、上述した現象に対する理論的分析を行い、企業の望ましい組織構造を考察した。具体的な課題とは、以下の2つである。

### (課題)

- I. 分権的意思決定プロセス(権限委譲)が、組織階層の上位者に意思決定権限を付与する集権的意思決定プロセスよりも組織厚生が高くなる原因を明らかにすること
- II. パワーの出現が、パワー未発生の状態よりも組織厚生を高める原因を明らかにすること

## 2. 本論文の結果

以下では、論文の構成に従い、各章(2章～4章)の主要な結果を要約する。

第2章では、権限配分に関する先行研究の内容を検討し、その問題点を指摘した。既存研究は、非契約アプローチ(No Contract Approach)と完備契約アプローチ(Complete Contract Approach)のものの2種類に大別できる。非契約アプローチでは、権限の配分を除き、企業内に制度が存在しないと仮定する(意思決定が立証不可能)。このアプローチに基づく、権限委譲には、①現場情報を活用できるという情報効果、②権限を委譲された者のインセンティブを改善する、インセンティブ効果といったメリットがある。その反面、権限保持者が、その権限を自己利益の為に行使する「管理の喪失」(Loss of Control)コストがある。従って、管理の喪失の問題が大きくない場合には、権限委譲が組織厚生上望ましい意思決定プロセスとなる。

他方、完備契約アプローチでは、企業が意思決定を完全にコントロールできると仮定する(意思決定が立証可能)。この仮定を採用すると、直接表明原理の成立により、集権組織は分権的意思決定の結果を常に模倣できるため、「権限委譲は、組織厚生上(強く)望ましい意思決定プロセスではないこと」が示唆される。

既存研究が採用するこの2つのアプローチには、以下の二つ問題があることを指摘した。第1に、意思決定が立証可能という仮定、意思決定が完全に立証不可能という仮定のいずれも、現実とは異なり極端なものである。第2に、この二つのアプローチでは、権限配分と他の企業システムとの関係が分析できない、という問題がある。非契約アプローチでは、権限配分の問題は分析できるが、非契約との仮定から、関連するインセンティブシステムを分析できない。逆に、完備契約アプローチを採用すると、集権的意思決定の最適なインセンティブシステムが分析できる反面、権限委譲の下での意思決定プロセスを分析できない。このアプローチでは、権限委譲が最適になることはないためである。

これらの問題を解決するため、第3章では、不完全コミットメント(Imperfect commitment assumption)の仮定を採用した。この仮定は、「企業は、意思決定を直接的にコントロールできないものの、ノイズのあるシグナルを使った制度設計が可能である」というものである(意思決定は立証不可能だが、そのシグナルは立証可能)。例えば、シグナルが個人業績であれば、企業は業績依存型の報酬体系を構築できる。

この仮定の下で、アドバースセレクションモデルに基づいたモデルを構築し、集権的意思決定と権限委譲とを比較した。意思決定プロセスの基本的なトレードオフは、以下の通りである。まず、集権組織では、セルフコミットメント費用(self-commitment cost)が発生する。上位者が大きな権限を持つ場合、決定の履行に必要な部下の費用を考慮しないため、部下に過剰な負担を強いる決定をしがちになるが、これを防ぐために必要なものが、セルフコミットメント費用である。他方、部下に権限を委譲すると、費用の少ない意思決定をしてしまうモラルハザード問題がある。これを防ぐためには、インセンティブ費用(incentive cost)が必要となる。最適な権限配分は、このセルフコミットメント費用とインセンティブ費用のトレードオフによって決まる。

このトレードオフを分析した結果、本章では、以下の三つのことが分かった。

### (結果 I)

(I-1) セルフコミットメント費用がインセンティブ費用よりも大きい場合、権限を委譲することで組織厚生を改善できる。

(I-2) 集権・分権組織ともにノイズに依存した報酬体系を採用する必要がある。

(I-3) 権限委譲は集権的意思決定プロセスに比べて優位性がある(セルフコミットメント費用は常に発生するが、インセンティブ費用は発生しない場合がある)。

次に第4章では、水平的関係の中で生じるパワーの影響を、モラルハザードモデルに基づいて分析し、パワーが組織厚生を改善する原因を明らかにした。とりわけ次の2点に注目した。第1に、パワーは、業績評価の場で行使されると想定した。より具体的には、パワーを持つものがパワーを持たないものに失敗の責任を転嫁できると仮定した。この想定は、「業績評価とは、その基準が曖昧である場合が多く、従ってパワーの影響を多く受けるプロセスである」と指摘するGandz and Murray(1980)の研究と整合的である。第2に、Salancik and Pfeffer(1974)やPfeffer(1997)の仮説に基づき、他の資源で代替できない重要資源(Critical Resources)

の配分により、両者の相対的なパワーが決定されると考えた。その上で、パワーの発生プロセスを、(a) 企業が資源を所有しており、この資源の配分により、直接的にコントロールできる場合 (contractable power acquisition process), (b) エージェントが資源獲得行動 (Power struggle) を行い、その戦略的相互作用によってパワーが配分される場合 (noncontractable power acquisition process), の2つに分類した。

このように業績評価とパワーの関係を捉えた場合、パワーにより評価基準は歪むため、組織の効率性を悪化させるように思われる。しかし、前述の2つパワー獲得プロセスを分析した結果、パワーの3つのメリットを指摘することができた。

#### (結果Ⅱ)

(Ⅱ-1) パワーによる「業績の歪み」は、モラルハザード問題を緩和し、業績が持つ情報量を改善する。

(Ⅱ-2) パワーの出現は、パワー獲得競争を抑制する。

(Ⅱ-3) パワーの出現は、交渉費用を削減する。

### 3. 本論文の貢献

課題Ⅰと課題Ⅱそれぞれにおける本稿の貢献を指摘する。

結果Ⅰの貢献は、3つある。第1に、制度設計の問題と権限配分の問題を同時に分析する一つの方法を提示したことである。第2章で述べたように、既存研究のアプローチは何れか一つの問題しか分析できないものであった。しかし、不完全コミットメントの仮定を採用により、分権組織が両者の設計問題を同時に分析可能となるため、権限に配分に応じたインセンティブシステムの特徴を探ることができた。第2に、制度設計が可能であったとしても、分権組織が最適になることを示したことである。制度設計が完全に可能な場合 (complete contract assumption) には、幅広い範囲で、集権組織が分権組織よりも望ましいという理論的知見があった。この点は、分権組織が幅広く観察される現実と異なるため、「理論的挑戦」(Poitevin, 2000)とまでいわれている。本研究では、集権組織の費用としてセルフコミットメント費用を指摘することで、この問題を解決する一つの方法を提示した。第3に、新たに権限委譲の優位性を指摘したことである。これは、不完全コミットメントの状況でのみ発生するものであり、これまでの先行研究が考えていたよりも広範囲で、権限委譲が望ましくなることを意味している。

結果Ⅱの貢献は、2つある。第1に、パワーの出現が組織にとって望ましい原因を特定したことである。組織の政治的側面を扱った先行研究には、Milgrom and Roberts (1986)やScharfstein and Stein (2000)などがある。しかし、これらはいずれも、パワーの獲得活動が、組織効率性を低下させることを指摘するのみで、そのメリットには言及していない。本研究では、このメリットに注目し、分析している。第2に、業績の歪みが、企業内のモラルハザード問題を緩和する可能性を指摘した点である。この結果は、既存研究と比較すると、非常に特徴的である。評価基準の歪みは、Lazear (1989)やChen (2003)で分析されているが、そこでは、相手がよい業績を得るのを妨害する活動 (Sabotage) に注目し、このような活動は、生産活動から得られる組織の利益を損なうため、組織効率性を悪化させると論じられていた。これに対して、本研究では、パワーを基盤とした評価の歪みを考察し、組織効率性を改善する可能性を指摘した。