

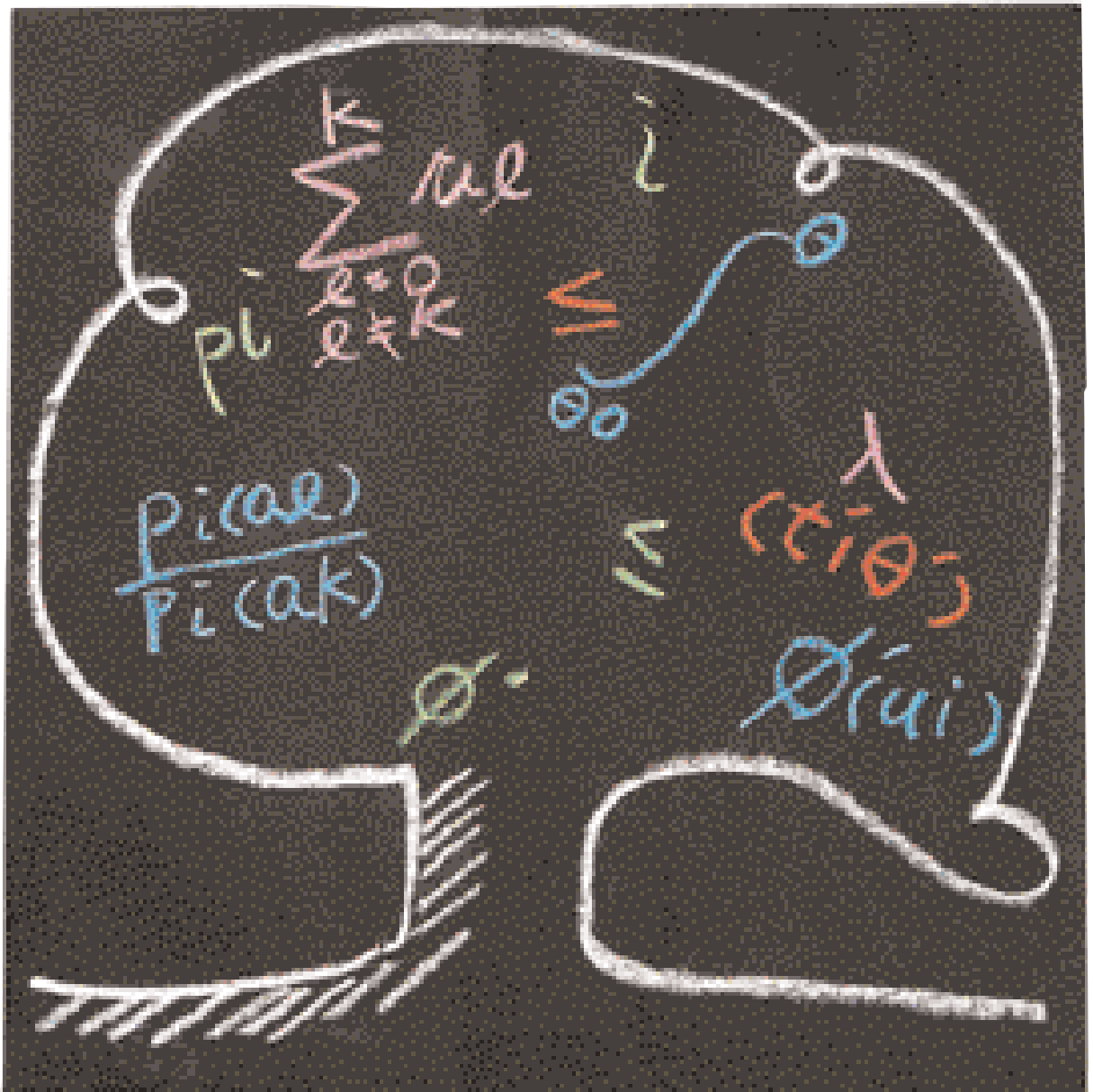


日本企業を解剖するメスとなる インセンティブ理論

ビジネスの世界では、何が人を行動に駆り立てるのでしょうか。アメの期待とムチの恐れが行動を誘うというのが、「インセンティブ理論」の基本的な考え方です。

伝統的な経済学では、アダム・スミスの「神の見えざる手」により、完全競争市場では社会的に望ましい状況が出現する

例えば、人がどんな時に頑張れるかを解明する——
経済学的アプローチなら可能です



と仮定していました。しかし現実には、複雑な取引形態や非合理的な意思決定など、必ずしも理想的な完全競争市場とはいえません。つまり、自由放任主義が社会的に望ましい状況を導き出す保証はありません。では、どうしたらいいのでしょうか。そこで、企業や人を適切な行動に誘うインセンティブが重要になってくるのです。

かつては、「日本人は伝統的な仕事観、勤勉を尊ぶ文化のゆえ、インセンティブの問題は重要ではない」と主張する研究者も珍しくはありませんでした。しかし今日では、日本における企業組織や取引上の特徴の多くは、「インセンティブを設計するという観点から整合的に理解できる」という考え方が主流になってきたのです。

例えば、企業内の給与体系を考察してみると——。多くの日本企業は、長期的な視点に立った「積み上げ型」の給与・昇進体系を取っています。つまり、ある年度に突出した実績を収めても、それが次年度の昇進・昇格といった処遇には反映されません。しかし、会社にとどまる限り、長期間にわたってその従業員の処遇に影響を与えるのです。

インセンティブ設計の観点では、年俸制や賞与のような「一時的報酬型」で業績をダイレクトに反映させる仕組みの方が、効果的にみえるかもしれません。確かに効果的ではありますが、その一方で従業員を大きなリスクに直面させてしまうという側面もあります。業績の変化によって所得の変動リスクが生じるのです。それも、同じ仕事をしていながら、自分では制御不能な要因で業績が悪化し所得が減ることもあります。その結果、制度の公平感が失われてしまいます。また、「一時的報酬型」を導入しようにも、従業員一人ひとりの貢献度をフェアに評価できなければ、その導入は難しくなります。

一方、「積み上げ型」では、会社が従業員のリスクを負担する役を担います。ある年度の従業員の優れた業績を、次年度以降の長期にわたる給与のベースアップという形で分散的に反映させれば、従業員のリスクは軽減され、平均給与水準を

下げることもつながります。

しかも、長期雇用、内部昇進といった典型的な日本企業の人材マネジメントの特性は、積み上げ型報酬体系の効果を高めています。

こんな単純な原理でも、日本企業を解剖するメスになるのです。

私が経済学的アプローチにこだわる理由

大学から大学院、ビジネス・スクールと私は、商学畑を歩んできました。その私が経済学的アプローチで企業や組織を解剖しようとしているのにはわけがあります。

かつては経営学と経済学とでは、研究対象が明らかに異なっていました。ミクロ経済学における企業はブラックボックスだという指摘さえあったほどです。ところが現在では、経済学の基本原理に基づいて、企業組織や企業経営にまつわるさまざまな課題が分析されるようになってきました。経営学と経済学を区別するものは、分析方法・アプローチのし方だけだと私は思っています。

経済学は人間の意思決定のための理論という側面があります。その意思決定を分析するためのアプローチが「合理的意思決定の理論」。このアプローチ法は、さまざまな問題に適用できるという特徴があります。

組織を構成する個人が合理的意思決定のアプローチに従うという仮定は、組織レベルでの費用便益の理解を偏りなく行うことにつながり、分析が明快になるのです。必ずしも個人がつねに合理的意思決定をするわけではありません。しかし、経営学的アプローチのように個人レベルでの分析を柔軟にしてみると、研究者の価値観が入り込み、かえって組織の分析をあいまいにしてしまうのです。

私が経済学的分析にこだわるのは、こうした組織レベルでのアプローチの切り口の鋭さを重視するからです。(談)

商学研究科教授

伊藤秀史

Hideshi Itoh

1959年金沢市生まれ。

1984年一橋大学大学院商学研究科修了、

1988年スタンフォード大学ビジネス・スクール博士課程修了。

京都大学経済学部助教授、

大阪大学社会経済研究所助教授を経て現職。

2003年日本経済学会・中原賞受賞。

