

青木昌彦先生追悼シンポジウム

「移りゆく30年：比較制度分析からみた日本の針路」

プレゼンテーション資料

---

伊藤 秀史

RIETIファカルティフェロー  
一橋大学大学院商学研究科教授

2015年10月6日

RIETI 青木昌彦先生追悼シンポジウム

# 青木企業理論にみる多様性と普遍性

Hideshi Itoh

2015年10月6日@RIETI

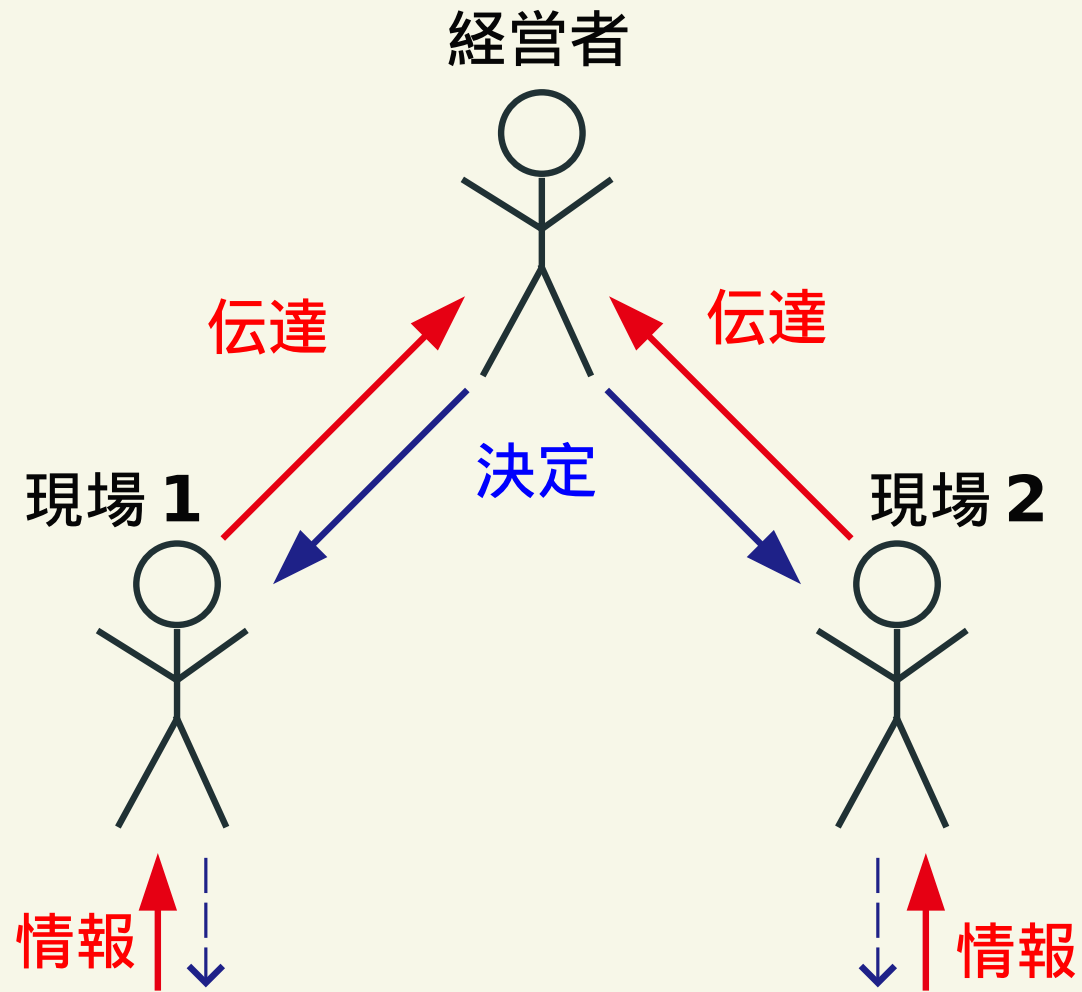
私たちが売り込もうとしている商品はある特定の理論というよりはパラダイムです。パラダイムとは思想のシステムであり、私たちの心の中で世界を構築するやり方です。パラダイムはある種の定式化され理念化された用語から成り立っていて、特定の理論と異なり、これらの用語が現実の現象に写されるにあたってある程度の自由度が許されるものです... 社会科学においては有益でありながら同時に正確な理論に辿り着くのは難しいことです。しかし、私たちが世界について考えるやり方を変えてくれる視点や系統だった原理はいくつもあります。

イツァーク・ギルボア著，松井彰彦訳

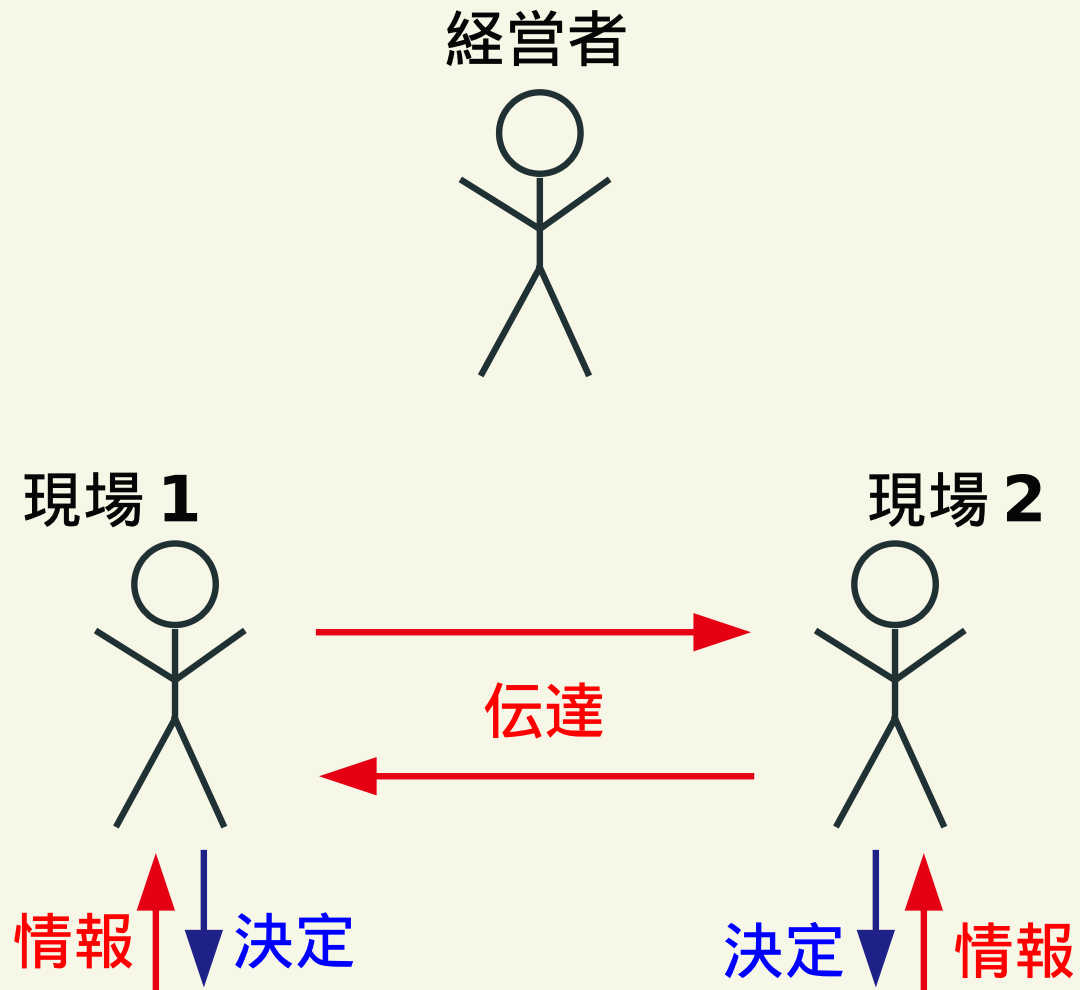
『合理的選択』みすず書房，2013年 pp.25-26

- 理論経済学者としての貢献（引用数の多い3本の学術論文）
  - 「株主・従業員間の協調ゲームとしての企業モデル」 [05]
  - 「企業の水平的情報構造と垂直的情報構造の対比」 [08]
  - 「チームの状態依存型ガバナンス：制度補完性の分析」 [14]
- 当初は日本企業の経済学的分析・比較分析として浸透
  - 『日本企業の制度分析 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』 [09]
  - 「日本企業の経済学的モデルに向けて」  
“Toward an Economic Model of the Japanese Firm,”  
*Journal of Economic Literature* 28 (1990): 1–27

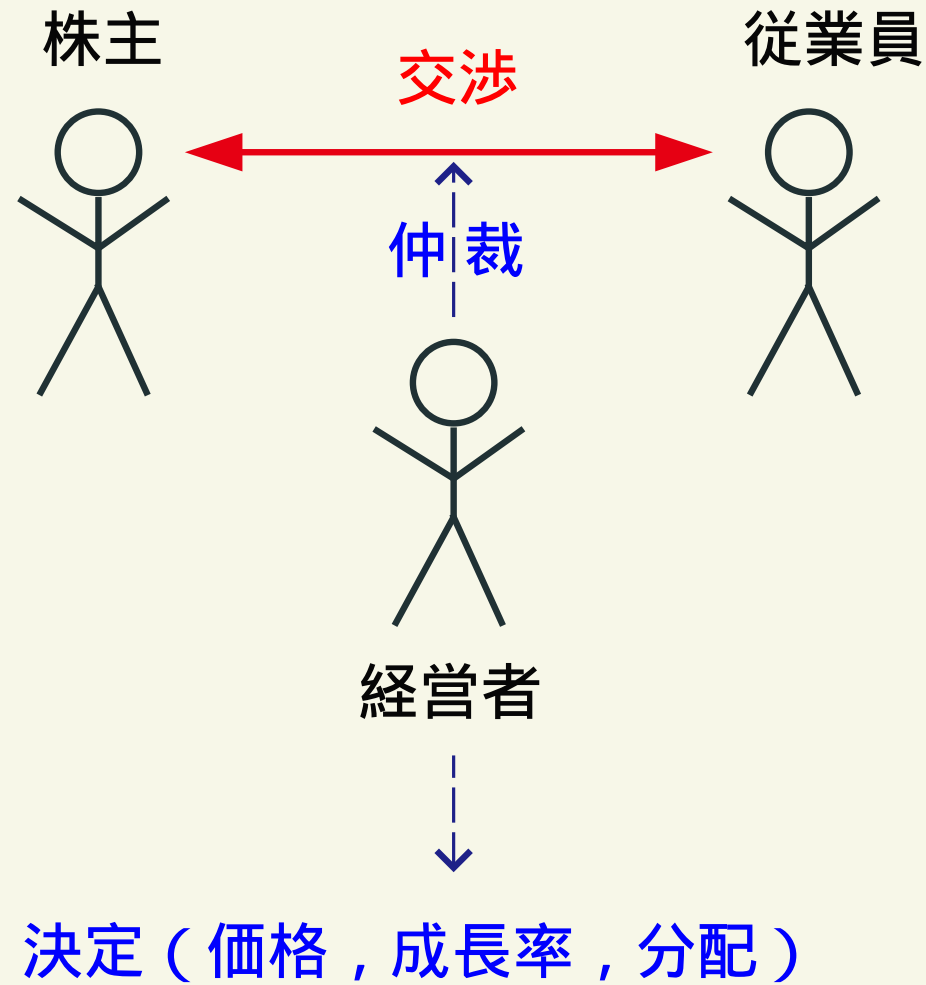
# 企業の垂直的情報構造



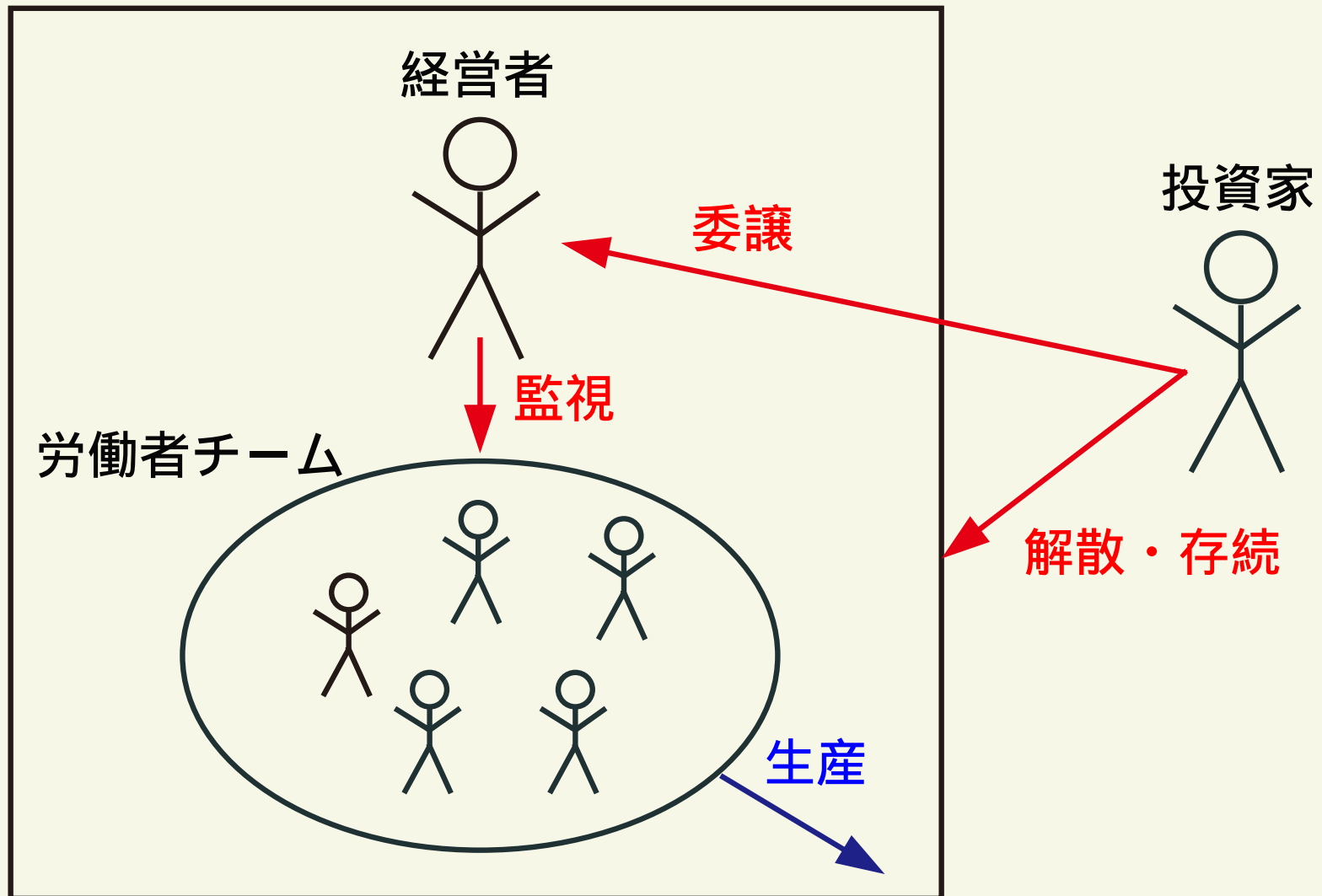
# 企業の水平的情報構造



# 株主・従業員間の協調ゲームとしての企業モデル



# チームの状態依存型ガバナンス





- **パラダイムに昇華：比較制度分析（CIA）** [入門教科書へのリンク](#)
  - 『比較制度分析に向けて』 [11]
  - 『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』 [10]
    - 組織アーキテクチャ & コーポレート・ガバナンスの連結様式（OA-CG linkage）
    - 政治的ガバナンスとの制度的補完性
    - 社会的交換（ゲーム）との連結
    - 共進化と多様性

『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』[10]

- **（人的）認知資産**：経営者・労働者の環境認知スキル
  - (a) **階層化**：一方が共通環境の認識に特化し移転
  - (b) **同化**：各自が共通環境を認識し共有
  - (c) **差別化**：各自が共通環境を認識しカプセル化
- **垂直的集合認知様式**：経営者と労働者の認知資産の関係  
(**階層化** / **同化**)
- **水平的集合認知様式**：労働者間の認知資産の関係  
(**同化** / **差別化**)

# 企業理論から比較制度分析パラダイムへ

『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』[10]

		水平的	
		同 化	差別化
垂直的	階層化	RE 型	H 型
	同 化	S 型	

- S 型：伝統的 J 企業（状態依存型 CG）
- H 型：伝統的 A 企業（私的契約型 CG）
- RE 型：認知資産の相互不可欠性（Reciprocal Essentiality）

- 宮島英昭氏他の実証研究：ハイブリッド型クラスターの存在

I型. 関係的雇用 & 市場モニタリング

II型. 市場志向型雇用 & 銀行モニタリング

- 一時的現象か多様性か → 青木「多様性の創発では」

1. I型ハイブリッド ≈ RE型

2. 雇用維持 → 経路依存性 (I型)

3. II型ハイブリッド → 雇用の制度制約の緩和  
→ I型ハイブリッド (補完的共進化)

- 厳密な理論・実証研究の蓄積が必要

## 1. World Management Survey (WMS) link

- PPDs among SSE：一見類似した企業間で生産性の相違が持続 → 産業，時期，国にかかわらず観察される  
(Syverson, 2011)
- 可能性のひとつ：経営慣行（management practices）の相違
- 経営慣行の体系的な測定 → WMS  
（2004年以降30ヶ国以上の数千社をカバー）  
→ 各国でバリエーション，生産性と正の相関
- 18種類の経営慣行を測定（製造業）：  
Operations / Monitoring / Targets / Incentives
- Operations：リーン・システムの導入

## 2. インフォーマルな制度や慣行，信頼，文化等の重要性

- PPDs among SSE：なぜ Best Practices が普及しない？
- 仮説のひとつ (Gibbons and Henderson, 2013)：  
ベスト・プラクティスの多くは「関係的契約」であり，新たに築く・変更することが困難
- **関係的契約 (relational contracts)**：公式の制度には体现されない，当事者たちの関係に根付いた共通理解

Example: Nordstrom Rules

Rule #1: Use good judgment in all situations.  
There will be no additional rules

## 3. チーム生産

- Itoh (1992, p.321) :

「**協調の失敗**」は、米国の生産性について繰り返し指摘される弱点のひとつとして、MIT 産業生産性委員会 (Dertouzos et al., 1989) で指摘されている。たとえば、委員会は企業内での協調の失敗の原因として、**過度な専門化**、**組織の階層化**、**水平的情報フローの欠如**を指摘する。

## 3. チーム生産

- Bandiera et al. (2013, pp.1079–1980) :

最新の調査によれば、米国の企業の**52%**がチームワークを活用し、英国の**47%**の企業において、**90%**以上の労働力がチームとして組織されている。Lazear and Shaw (2007)によると、**チームワークの活用は増加し続けており**、たとえば、自律的作業チームに属する労働者の割合は1987年から1996年の間に**27%**から**78%**に増加している。Fortune 1000の企業調査によると、大企業の**70%**は、なんらかの形のチーム報酬を活用している。



## 3. チーム生産

- チームの活用が，生産性の向上と相関することは，多くの注意深い実証研究によってサポートされている

(Ichniowski and Shaw, 2013; Lazear and Oyer, 2013) .

**ただし，他の補完的な特徴と組み合わせることが大切．**

- 異質なメンバーの組み合わせ
- 適切な報酬体系
- 情報共有の促進
- 十分に複雑な問題の解決

1. 比較制度分析パラダイムは，青木先生の企業理論分野における理論的貢献を基礎としている．
2. 組織アーキテクチャ（OA）＆コーポレート・ガバナンス（CG）の連結様式（および政治ドメイン，社会交換ドメインとの補完性）は，最近の日本の企業システムの変化を多様性の創発として理解するための手がかりを与えてくれる．
  - 地道で厳密な理論・実証研究のさらなる蓄積が必要で，青木先生がわれわれに残してくれた宿題といえよう．
3. 青木理論の普遍性：日本型の企業システムを特徴づけるリーン生産システム，チーム，非公式制度などを欧米の研究者に広く認知させ，統一的に分析する礎を築いた．