

官僚組織におけるチームのインセンティブ

小 嶋 健 太

要 旨

政府による政策の企画立案や実施には多くの業務を同時に遂行する必要があり、管轄する部署の官僚が協力することが不可欠である。チームワークは協力を達成するためのひとつの手段であるが、長期雇用保証や相互評価が補完的な慣行として備わっていなければ機能しない。本稿では、チームのインセンティブを採用することにどのような便益と費用を伴うかについて論点を整理するとともに、制度的補完性に着目して日本の官僚組織におけるチームの有効性を議論する。

キーワード：インセンティブ (incentive)、チーム (team)、官僚組織 (bureaucracy)、業績評価 (performance evaluation)、補完性 (complementarity)

I はじめに

組織の利害に合致するような行動をとるインセンティブを組織の構成員である従業員にいかにかと与えるかという問題は、人事の経済学における重要な研究対象のひとつである。インセンティブ・スキームには、業績に依存させたボーナスのような金銭的報酬から、現在の業績が将来の良好なキャリアにつながる長期的なものまでさまざまな形態があり、業績指標を個人ベースとするかチームベースとするかによってもインセンティブの与え方が異なってくる。

どのようなインセンティブ・スキームが有効であるかは、組織がどのよう

な特性を持つかに依存する。公的部門においては複数プリンシパル、成果の定義や測定の困難さ、マルチタスクがもたらすインセンティブ問題が企業に比べてより深刻である (Wilson 1989; Tirole 1994; Dixit 2002; Burgess and Ratto 2003)。多様な目的を持つ複数の利害関係者 (プリンシパル) が政府 (エージェント) の行動に影響を及ぼそうとし、他の利害関係者に対する負の外部性が政府組織全体のインセンティブを歪ませる (Dixit 1997)。また、社会厚生の大きさを左右する諸政策を決定する政府に対して、その成果を定義したり客観的に測定したりすることは企業以上に困難である。少なくとも短期的には業績に依存した報酬契約を書くことは難しく、公務員のインセンティブはきわめて弱いものになる。さらに、政府は企業価値の最大化のような単一の明確な目的を持つわけではなく、複数の業務を同時に遂行しなければならない。通常、業績測定の容易さは業務によってまちまちであり、客観的に測定しやすい業績のみに報酬を依存させれば業績を測定しやすい業務により多くの努力が配分されてしまう (Holmstrom and Milgrom 1991)。もし業績測定の困難な業務が組織にとって重要なものであるならば、このインセンティブ問題は大きな非効率性を発生させる。こうした状況では、公務員に対して金銭的インセンティブはあまり働かない。同じ公務員の中でも、政策の企画立案を主な業務とし定型的な業務にほとんど携わらないエリート官僚の場合は、成果がきわめて測定しにくく個々人の業績を正確に観察できるかどうかさえ疑わしいので、短期的なインセンティブを与えることはほとんど期待できない。

測定の困難さが問題となる場合には、客観的に測れる業績指標がほとんど利用可能ではないので、上司による主観的評価に頼らざるを得ない。また、政府の組織では上位のポストの数が法律によって規定されており、それぞれのポストに誰を配置するかは相対評価によって決定されることになる。

それに加えて、政策の企画立案を行うためには、政策を実施する対象となる主体が抱える課題や既存の政策の問題点の調査、利害関係者との調整、政策の効果の予測、法案の作成、予算確保のための折衝といった、さまざまな

タスクを遂行していかなければならない。立案された政策を法律に規定されたとおりに実施する段階においても、その政策の効果を評価する段階においても同様である。こうした一連のタスクは個人で同時に行えるものではなく、管轄する部署の職員が協力する必要がある。

チームワークは協力を達成するためのひとつの人事慣行であるけれども、協力を達成するためには長期的な関係が続くことが前提となる。すなわち、チームワークと長期雇用保証は補完的な関係にある。本稿では、理論的な予測と実証研究の結果との接合を踏まえ、チームのインセンティブを採用することにどのような便益と費用を伴うかについて論点を整理するとともに、制度的補完性に着目して日本の官僚組織におけるチームの有効性を議論する。

本稿の構成は以下のとおりである。次のⅡ節で、マルチタスクと成果測定の困難さがもたらすインセンティブ問題と、それに対して人事の経済学において発展してきた理論がどのような解決策を提示してきたかを概観する。Ⅲ節でチームワークのメリットとデメリットを整理し、Ⅳ節で日本の官僚組織におけるチームワークの有効性を議論する。最後に、Ⅴ節で今後の研究の方向性を述べる。

Ⅱ 評価とインセンティブ問題

1. マルチタスク

ひとりの労働者が単一の職務のみを担当することはまれであり、通常は複数の職務を同時に遂行しなければならない。労働者が従事するすべての職務について職務ごとの個別の業績指標がノイズなしで利用可能であるならば、それぞれの業績指標に応じた報酬契約を書けばよい。しかし、個別の職務に対する業績は、その測定のしやすさにおいて差がある。たとえば、営業の社員は商品を販売する業務と顧客とのコミュニケーションやアフターケアなどの顧客サービスの業務の2つを同時に行う。販売業務に対しては売り上げという客観的な測定が比較的容易な業績指標が存在するが、顧客サービスの質は測定するのが困難である。仮に顧客へのアンケートによって指標を定義す

ることができたとしても売り上げに比べればノイズが大きいし、売り上げもマクロ経済の動向などの営業社員がコントロールできない要因に左右されるので不確実性を伴う。

営業社員への報酬を売り上げと顧客サービスの質という2つの業績指標に依存させるような線形契約を考えると、それぞれの業績指標に対する最適なインセンティブ強度は業績指標の精度に依存する (Holmstrom and Milgrom 1991)。指標のノイズが小さくて精度が高いほど、その指標に強く依存させた契約が望ましい。売り上げは客観的な数値で測れるが、顧客サービスの質は上司による主観的な評価に頼らざるを得ないので、売り上げよりも顧客サービスの質の方が精度は低いと考えられる。したがって、販売業務への努力が企業の利得に与える限界効果と顧客サービスへの努力が企業の利得に与える限界効果が等しい場合でも、売り上げに対するインセンティブ強度の方が大きくなる。結果的に、客観的に測定しやすい売り上げに報酬を強く依存させると、販売業務に過度な努力が配分されてしまう。

また、Holmstrom and Milgrom (1991) は、販売業務と顧客サービスの2つのタスクが代替的で、顧客サービスが販売業務を行う上できわめて重要であるにもかかわらず顧客サービスの質を測る業績指標が利用可能でない場合、販売業務の評価指標である売り上げのみに依存させた報酬契約は企業にとって最適ではないことも示している。このようなときには、売り上げに対するインセンティブ強度をゼロとする固定給が望ましい。彼らのモデルは、客観的に測定可能な業績指標が利用できる状況であっても固定給が採用されることが多いという事実をうまく説明している。

2. 主観的評価

客観的な評価指標に依存させたインセンティブ契約がむしろ労働者の努力水準の選択において非効率性を生んでしまうのであるならば、上司によるモニタリングを通じた主観的評価が有効である (Baker, Gibbons, and Murphy 1994)。労働者が組織の利害に合致するような行動をとっているかを上司が

評価し、観察された労働者の仕事ぶりに関するシグナルを用いてボーナスや昇進を決定する。評価の高いときの報酬と低いときの報酬との差を大きくすることによって、労働者にインセンティブを与えることができる。

しかし、主観的評価の最大の問題点は、評価の結果が立証不可能であるために、企業が主観的評価に基づく契約に事後的にコミットしない可能性があるということである。仮に労働者が高い努力を発揮したことを企業が観察しても、それが立証可能でないならば上司は評価を歪めて私的利益を得るインセンティブを持つと考えられるから、上司による正当な評価を強制することができない (Laffont 1990)。

この問題は長期雇用を前提とした社内の評判によって解決される。高評価に値する従業員にボーナスを与えないという行動が他の従業員に知られてしまうと、従業員はまじめに働くインセンティブを持たないので結果的に将来の生産性が低下する。雇用関係が長期にわたって続くならば企業は将来の利益が低下することを恐れるので、主観的評価に基づく契約は強制可能となりうる (Bull 1987)。

長期雇用の下で主観的評価を繰り返していけば、企業が観察できない労働者の生まれつきの能力を学習することができる。さまざまな上司による評価が蓄積されていく結果、労働者の能力に関する情報の精度が上がることによって、企業はより効率的な職務配置を実現できる。労働者がこのことをわかっているならば、能力に関する不確実性が大きいキャリアの初期においてより高い努力を発揮することで、将来においてより望ましい職務につくことができるし、高い賃金も得られると期待できる (キャリア・コンサーン)。したがって、企業は、現在の時点で労働者から高い努力を引き出すために成果に応じたインセンティブ契約を書く必要がない (Holmstrom 1982a; Gibbons and Murphy 1992; Dewatripont, Jewitt, and Tirole 1999a, b)。

3. 相対評価

業績指標が客観的であろうと主観的であろうと、相対評価を用いることは

絶対評価に比べて評価の費用を引き下げることにつながる。成果を数値で測れなくても序列さえわかれば十分であるため評価が容易である。数の限られた上位のポストにどの労働者を昇進させるかという意思決定は、相対評価として捉えることができる (Lazear and Rosen 1981)。

企業（上司）はすべての労働者（部下）の序列を決定することを迫られるので、たとえ立証不可能な主観的评价に基づいて昇進が決定される場合であっても、企業は労働者の十分高い成果を偽って昇進させないようにするインセンティブがない (Malcomson 1984)。すなわち、相対評価は、労働者だけではなく企業側のモラルハザードまでも解決する手段になりうるのである。

一方、相対評価は労働者が同僚の足を引っ張ること（サボタージュ）で自分の評価を上げようとする行動を誘発するので、労働者間の協力は期待できない (Lazear 1989)。

Ⅲ チームによるインセンティブ

複数の労働者に複数の職務を割り当てて報酬を共通の業績指標に依存させるチーム評価は、マルチタスクや主観的评价、相対評価がもたらす諸問題を解決するひとつの手段になる。また、複数の労働者でチームを形成することで協力が促進される。一方、チーム評価の下では個別の労働者がチーム全体の成果に与える影響が相対的に小さくなるため、ただ乗りによる努力水準の低下という費用が発生する。この節では、チーム評価のメリットとデメリットを整理し、それらがどのような場合に生まれやすいかを議論する。

1. チーム評価のメリット

(1) マルチタスク問題の緩和

ひとりの労働者が同時に遂行する複数の職務に対し、個別の職務の業績測定についてその容易さに差がある場合、職務間の努力配分に歪みが生じる。前節の営業社員の例では、販売の業務よりも顧客サービスの方が成果を正確に測定しにくいことから、たとえ双方のタスクの業績指標が利用可能であっ

でも販売業務に過度な努力が注がれる可能性がある。

Corts (2007) は、個別の職務配置が技術的に選択可能であったとしても、チームが最適なジョブ・デザインとして内生的に導かれることを示した。営業社員の例で言えば、個別の職務配置とはひとりの社員に対してひとりの顧客を割り当て、ひとりで販売業務と顧客サービスの両方をこなし、そのひとりの顧客からの売り上げに応じた報酬が社員に支払われるような仕組みである。それに対して、チームとは複数の社員に対して複数の顧客を割り当て、各顧客に対する販売業務と顧客サービスを社員間で配分し、その複数の顧客からの売り上げに応じた報酬を各社員が受け取るような仕組みである¹⁾。チームの各メンバーに対する報酬はチーム全体の共通の業績指標に依存する。雇用主にとっては、チームの方が個別の職務配置に比べて多くの成果の情報を用いることができるので、社員に対してより適切にインセンティブを与えることができる。

(2) 協力の促進

Itoh (1991) は、労働者が自分の成果を高める行動と他者の成果を上げることにつながる行動（ヘルプ）の2種類を選択できる状況で、労働者どうしが協力し合うチームワークが内生的に選択されることを示した。

また、Auriol, Friebe, and Pechlivanos (2002) は Holmstrom (1982a) のキャリア・コンサーンのモデルを発展させて、協力達成のためにチームベースのインセンティブ・スキームが有効であることを示している。II 節で説明されたように、労働者の生まれつきの能力が雇用主にも労働者自身にもわからない状況では、実現される毎期の成果から雇用主は能力を学習していくので、今期の成果に応じた報酬契約を書かなくても将来の高い報酬や昇進の機会が今期のインセンティブを与える。将来の報酬は雇用主が学習した能力に基づ

1) 顧客を研究論文と読み替えれば、論文を完成させるために遂行しなければならない複数のタスクは理論モデルの構築やデータの整備・分析などであり、チームは複数の研究者による共同研究を通じて複数の論文を執筆しようとしている状況であると解釈できる。

いて期待される成果の大きさに依存するから、労働者は自身の能力が高いことを雇用主に示そうとして今期に高い努力水準を選択するだろう。しかし、職務の遂行のために労働者どうしの協力が必要である場合、個人の成果とチームの成果の両方に依存させた報酬契約の下では、労働者は自身の能力だけではなく同僚の能力についても不確実性に直面することになる。同僚に対してヘルプをしても同僚の評判が上がるだけなので、雇用主が長期にわたって報酬契約にコミットできなければ従業員の間での協力は達成されず、同僚の成果を下げようとするサボタージュさえ起こりかねない。協力を促進したいと考える雇用主にとっては、個人ベースのインセンティブを弱めてチームのインセンティブ強度を大きくすることが最適になる。

チームワークによる協力の促進は個人での生産に比べて生産性を高める。このことはいくつかの実証分析によって支持されている。たとえば、Hamilton, Nickerson, and Owan (2003) は、報酬体系を個人ベースの出来高払いからチームベースの出来高払いへ変更した縫製工場のデータを用いて、チームの導入により労働者の生産性が向上したことを明らかにしている。また、メンバーが持つ技能が多様であるチームは同質的なチームに比べて生産性が高いことも示されている。Chan, Li, and Pierce (2014a) でも、百貨店の化粧品販売のデータから同様の結果が得られている。能力の高い人は、個人ベースの報酬体系の下では同僚の成果を下げるような行動をとるのに対して、チームベースの報酬体系の下では同僚をヘルプする協力的な行動をとる。

チームの導入による生産性の向上は職場が抱える問題の複雑性にも依存する。Boning, Ichniowski, and Shaw (2007) はアメリカの鉄鋼産業の生産ラインのデータから、生産プロセスが複雑であるほどチームが採用される傾向があり、複雑な問題を解決しなければならない現場であるほど生産性の向上が大きいことを示した。技能や能力が多様であるチームが成功したり、チームが複雑な問題の解決に貢献したりすることには、チームメンバーの技能の補完性が大きく関係している。

(3) 技能の向上

チームの最後のメリットは、能力の高い同僚の優れた技術を観察したり、直接教えてもらったりすることによって自身の技能が向上するということがある (Chan, Li, and Pierce 2014b)。優れた技術を「見て学ぶ」ことが難しい場合には、チームの成果に基づいた報酬体系が同僚に技術を教えて継承していくインセンティブを与えてくれる。また、ノウハウを共有することによってメンバーの間でのタスクの割り当てをより効率的に行うことができ、さらなる生産性の向上も見込める。

2. チーム評価のデメリット

(1) ただ乗り

もし同一部署内や異なる部署間での協力が重要であるならば、個人の行動が他者や組織全体の業績に与える影響を考慮する必要があるので、個人の業績指標よりもチームの業績指標を用いる方が組織にとって望ましい行動へのインセンティブを与えるうえで有効である。しかし、その一方で、チーム内の個々の労働者の努力には外部性があるので、チームの業績指標は個人の努力の成果を単純に合計して得られるわけではないし、チームの業績評価から個人の貢献の程度を知ることはできない。また、個人の行動がチームの成果に与える限界的な効果は必然的に薄くなる。こうしたことから、労働者にただ乗りのインセンティブが生まれてしまう (Alchian and Demsetz 1972; Holmstrom 1982b)。

相互モニタリングや同僚からの圧力 (peer pressure) は、ただ乗り問題を解消する手段になりうる。長期的な関係の下ではただ乗りしたメンバーを罰することによって協力関係が維持される。チームのメンバーとしての関係がより長期的に継続すると期待されるほど、協調しなかったときに将来受けることになる罰則がより大きくなるため、チームによるインセンティブがより強く働くことになる (Che and Yoo 2001; Mas and Moretti 2009)。チーム内のある労働者が高い努力水準を選択すればチーム全体の成果が上がるので、

他者からの罰則は小さくなる。自分が頑張ることで同僚からの圧力は減るため、ただ乗りは解消される (Kandel and Lazear 1992)。また、評価を雇用主ではなくチームのメンバーどうしで行うことによって、ただ乗りが確実に罰せられることが認識されて全体の努力水準が高まる (Hansen et al. 2014)。

(2) 契約へのコミットメント

Mukherjee and Vasconcelos (2011) は Corts (2007) を拡張し、繰り返しゲームのモデルを用いて長期雇用の下でのチーム評価の費用を明らかにしている。チームの業績指標が観察可能であっても立証不可能であるときには、成果に応じて報酬を支払うという契約は拘束力を伴わず非公式な合意にしかない。なぜならば、チームの成果が高いときには雇用主はチームのメンバー全員に高額な報酬を支払う必要があり報酬総額が非常に高くなるので、業績指標が立証可能でなければこの契約はいつでも破られてしまうからである。

しかしながら、雇用主（企業）の割引因子が十分に高ければ、雇用主はチームの成果に応じた報酬契約にコミットしなかったときの将来利得が大きく下がることを恐れるので、チームの業績指標が立証不可能でもチームは依然として最適なジョブ・デザインである。また、マルチタスク問題が大きいほどチームが最適なジョブ・デザインであるという結果も示されており、この点は Corts (2007) と整合的である。

(3)ゲーミング

チームの業績指標が有効であるとしても、不適切な成果を指標として採用してしまうと新たなインセンティブ問題が生じる。Oyer (1998) は、営業の社員に対して売り上げの目標値が達成されればボーナスを支払ったり昇進させたりする非線形の報酬契約においては、販売する商品の価格を下げて顧客が購入する時期を操作するような、組織にとって望ましくない行動をとるインセンティブが生じることを示した。このような非効率な行動はゲーミング

と呼ばれる。チームの業績指標は個人の業績指標に比べれば組織全体の目的からの乖離幅が相対的に小さいと考えられるけれども、利潤の最大化という明確な目的を持つ企業でさえゲーミングは起こりうる。複数のプリンシパルが存在し組織全体の目的が多様である政府においては、なおさらゲーミングの可能性は高いであろう。

Heckman, Heinrich, and Smith (1997) は、アメリカの職業訓練プログラムにおいてゲーミングが発生した可能性を示している。アメリカでは Job Training Partnership 法 (JTPA) の下で、職業訓練センターが各地に設置された。基本的な業績指標は労働省が定義し、プログラム参加者の就職率やプログラムを受けた後の所得水準などが指標として採用された。それに基づいて各州は、最も成果の高かった訓練センターに州の予算の全額を配分したり、成果がある閾値を上回ったすべての訓練センターに報奨金を支払ったりするなど、分権的にインセンティブ・スキームを設計した。その結果、訓練センターは評価指標を最大化しようとして、プログラムを修了後にほぼ確実に就職できて高い賃金も受け取れるとはじめから期待できるような人を多く受け入れることになった。このことは職業訓練を行うことによる社会厚生を増加を縮小させ、職業訓練プログラムの質も低下させる可能性がある。Courty and Marschke (2004) も同じく JTPA に基づく職業訓練プログラムにおいて、管理者がプログラムの参加者を卒業させるタイミングを操作することによって成果の目標値をクリアしたときに支払われる報奨金を最大化しようとしていた可能性を示している。

企業にも政府にも観察される、こうした非効率な行動の源泉は、(i) 業績指標がある期日までにある閾値を超えると報酬が得られるという仕組み（非線形契約）そのものと、(ii) 業績指標が組織の目的から乖離していることの2つが考えられる。

IV 官僚組織におけるチームワーク

日本の官僚組織においては、局や課といった各部署の所掌事務の範囲が法

律によって規定されている。ひとつの課には、課長を筆頭に、室長、課長補佐、係長、係員がそれぞれ複数いて、若手の「キャリア組」（幹部候補）と勤続年数が比較的長い「ノンキャリア組」の双方がひとつのチームとして仕事にあたる（大森 2006）。課が管轄する政策について、企画立案から確実な実施に至るまできわめて多くのタスクを遂行していかなければならず、一連のタスクの遂行には課のすべての職員が協力することが不可欠となる。課長以下の全職員が同じ部屋で仕事をするので、相互モニタリングが機能しやすくだけり問題は起きにくいと考えられる。

「キャリア組」と「ノンキャリア組」が同一のチームに属していることは、属性や技能の多様性をもたらす。課長は「キャリア組」の官僚が就任するが、課長補佐以下については同じ役職レベル内でも少数の「キャリア組」と多数の「ノンキャリア組」で構成される。「キャリア組」と「ノンキャリア組」では年齢、学歴、合格した試験の種類、これまでに経験してきた職務が大きく異なっており、互いに補い合って協力を達成しやすくする環境にあると言える。また、部署を管理する立場の「キャリア組」は局をまたいで異動するが、実働部隊としての「ノンキャリア組」はほぼ同一の局の中を異動し「キャリア組」に比べて同じ課に長く残るので、チーム特殊な人的資本は蓄積され継承されやすくなる。ただし、属性や技能の多様性は職員どうしのコミュニケーションにかかる費用を比較的大きくするという問題もある。

官僚組織におけるチームの成果として考えられるのは、その課が全体で獲得した予算額や成立させた法律の数である。これらの指標は客観的に測定することができるし、所掌する政策分野において多額の予算を獲得し法律を多く作ればその部署の影響力は短期的にも長期的にも拡大するだろう。組織の目的が社会厚生ではなくいわゆる「省益」を最大化することであるならば、予算額や法律の数は組織の目的からそれほど乖離のない業績指標になっていると考えられる。しかし、予算額や法律の数で評価してしまうとゲーミングが起りやすく、非効率な支出や社会的に望ましくない政策を生み出してしまふ。

成果に依存させた明示的な契約ではなくむしろ、長期雇用が保証された暗黙の契約が機能していると考えられる。審議官級以上の幹部を除く官僚の昇進や職務配置は人事課長によって決定されるが、もちろん課長級以下のすべての官僚の評価を人事課長が直接行うわけではない。ある官僚の評価は直属の上司が行い、人事部局はその上司からの情報を用いるはずである。大森(2006)によれば、ある職員の評価は上司だけではなく、部下からも同一レベルの者どうしても行われるという。このような多方面からの評価により、評価の精度が上がるだけではなく、評判のメカニズムによって評価に基づいた正当な昇進や異動の決定が実現しやすい。官僚は人事異動を通じて同一の役職レベル内でさまざまな部署のポストを経験するため、非常に多くの職員による主観的评价が蓄積されていくことになる。

また、企業特殊的な人的資本の重要性が高い場合には、蓄積された主観的评价を昇進の決定に利用することは、評価を歪めることで発生する人材配置の非効率性を回避しようとして正当な評価を達成することにつながる(Prendergast 1993)。実際に、日本の官僚組織でもこのような「積み上げ型褒賞システム」がとられている(稲継 1996)。長期雇用を前提に、さまざまな職務を経験させる定期的なジョブ・ローテーションと組み合わせることで主観的评价にどうしても存在するバイアスが是正され、より精度の高い評価と適材適所の人材配置を実現できる可能性が高い。

このような人事慣行は日本の企業や官僚組織に典型的に観察される「遅い昇進」を生む。日本の人事データを分析した多くの研究が、同期入社の間でキャリアの初期における処遇はほとんど変わらず、昇進スピードの差が表面化してくるのは入社して10年以上が経ってからであることを見出している(花田 1987; 小池 1991)。とりわけ、客観的に測れる成果がほとんど利用可能でなく給与が法律によって規定されている官僚組織では、定年前の早期退職者が出現するまでは明確な昇進スピードの差は観察されない(一瀬 2013; Kojima and Takii 2016)。遅い昇進は、(特殊な)人的資本の蓄積の観点からも、また評価者側が官僚個人の能力を学習する観点からも、長期にわたっ

て努力するインセンティブを維持させることになる。後者の観点は、個人の能力に関する不確実性が高いほど自分の能力が高いことを示すために現在の努力水準を引き上げ、それが将来の昇進の見込みを高くするというキャリア・コンサーンに関連している。

ただ、遅い昇進が観察されたとしても、組織の幹部ポストの数は限られているから、昇進スピードの差をつけるまですべての官僚を同じように処遇するわけではないだろう。昇進スピードに明確な差が現れる前から、定期的なジョブ・ローテーションを通じて評価を積み重ね、それに基づいて推測した能力や適性に合った職務に配置していると考えるのが自然である。一瀬(2013)は、警察庁の官僚の人事データを用いて、若いうちから配属先や職務内容に差をつけることで有能な人材の潜在的な選抜が行われていることを見出している²⁾。また、Kojima and Takii (2016) は同一の役職レベル内での職務の異質性を幹部への昇進の可能性とスピードの双方の観点から客観的に評価する新たな手法を提示し、それを国土交通省の官僚の人事データに適用している。結果として、同一のレベルの中でも部署によってポストの重要性が明確に異なっており、その分散はレベルが高くなっていくほど大きくなる。すなわち、遅い昇進は役職レベルのみで見たときの表面的な事実にすぎず、キャリアの早い段階からどの部署のポストに配置されてきたかという履歴がその後のキャリアを決定づけるのである。

したがって、官僚組織においては、どのような技能を身につけた人をどのチーム(部署)に割り当てるかが重要な意思決定となる。この意思決定を行うためには、同時に遂行される多くのタスクのうち、相互依存性があるタスクをどのようにひとつの職務としてまとめるかを適切に判断しなければならない。職務に割り当てる際には、もっとも補完性が発揮されるようにどのような技能を持つ人を組み合わせるかを慎重に選ばなければならない。より上位の職務を遂行するうえで必要とされる技能がどのチームに配属することに

2) 日本企業においても、昇進スピードの差が表面化する前から同一レベル内の異動において格差が発生している可能性が指摘されている(梅崎 1999; 上原 2007)。

よって獲得されるかを、初期の段階で検討しなければならない。Ichniowski, Shaw, and Prennushi (1997) で示されているように、選抜、報酬制度、訓練、職務配置といったさまざまな雇用慣行は互いに補完的であり、ある制度がうまく機能しないからと言ってそれだけを変更しても組織全体の生産性はほとんど上がらない。チームワークは、マルチタスク、主観的評価、相対評価から生じるインセンティブ問題を解決する手段となりうるが、その便益は長期雇用の保証、キャリア・コンサーン、ジョブ・ローテーション、チーム内での相互評価が組み合わされてこそ生まれるものである。

V おわりに

チームワークという単一の慣行の役割について議論する際には、それと補完的な他の慣行にも着目して、それぞれの慣行が内生的に決まって人事制度全体を形成しているということを忘れてはならない。

今後に残された研究課題として以下の3つが挙げられる。どのような技能を持つメンバーをひとつのチームとすることが最適で、それをどのようなプロセスで選抜すればよいのか。チーム内でのノウハウ、技能、評価の結果といった情報の共有がどの程度チームの生産性に貢献するか。チーム間での競争あるいは協調が組織の目的の達成にどのように影響するか。これらの疑問に対して理論と実証の両面で取り組んでいく必要があろう。特に、それぞれの人事慣行が互いに内生的に決まることから、慣行が生産性に与える因果効果を厳密に推定することは難しいので、実験の手法を取り入れることが有効かもしれない (Finan, Olken, and Pande 2015)。

(筆者は関西学院大学商学部助教)

参考文献

- Alchian, A. A. and H. Demsetz (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization," *American Economic Review*, 62(5), pp. 777-795.
- Auriol, E., G. Friebe, and L. Pechlivanos (2002), "Career Concerns in Teams," *Journal of Labor Economics*, 20(1), pp. 289-307.

- Baker, G. P., R. Gibbons, and K. J. Murphy (1994), "Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts," *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), pp. 1125-1156.
- Boning, B., C. Ichniowski, and K. Shaw (2007), "Opportunity Counts: Teams and the Effectiveness of Production Incentives," *Journal of Labor Economics*, 25(4), pp. 613-650.
- Bull, C. (1987), "The Existence of Self-Enforcing Implicit Contracts," *Quarterly Journal of Economics*, 102(1), pp. 147-159.
- Burgess, S. and M. Ratto (2003), "The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence," *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), pp. 285-300.
- Chan, T. Y., J. Li, and L. Pierce (2014a), "Compensation and Peer Effects in Competing Sales Teams," *Management Science*, 60(8), pp. 1965-1984.
- Chan, T. Y., J. Li, and L. Pierce (2014b), "Learning from Peers: Knowledge Transfer and Sales Force Productivity Growth," *Marketing Science*, 33(4), pp. 463-484.
- Che, Y.-K., and S.-W. Yoo (2001), "Optimal Incentives for Teams," *American Economic Review*, 91(3), pp. 525-541.
- Corts, K. S. (2007), "Teams versus Individual Accountability: Solving Multitask Problems through Job Design," *RAND Journal of Economics*, 38(2), pp. 467-479.
- Courty, P. and G. Marschke (2004), "An Empirical Investigation of Gaming Responses to Explicit Performance Incentives," *Journal of Labor Economics*, 22(1), pp. 23-56.
- Dewatripont, M., I. Jewitt, and J. Tirole (1999a), "The Economics of Career Concerns, Part I: Comparing Information Structures," *Review of Economic Studies*, 66(1), pp. 183-198.
- Dewatripont, M., I. Jewitt, and J. Tirole (1999b), "The Economics of Career Concerns, Part II: Application to Missions and Accountability of Government Agencies," *Review of Economic Studies*, 66(1), pp. 199-217.
- Dixit, A. (1997), "Power of Incentives in Private versus Public Organizations," *American Economic Review*, 87(2), pp. 378-382.
- Dixit, A. (2002), "Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review," *Journal of Human Resources*, 37(4), pp. 696-727.
- Finan, F., B. A. Olken, and R. Pande (2015), "The Personnel Economics of the State," NBER Working Paper No. 21825.
- Gibbons, R. and K. J. Murphy (1992), "Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence," *Journal of Political Economy*, 100(3), pp. 468-505.
- Hamilton, B. H., J. A. Nickerson, and H. Owan (2003), "Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation," *Journal of Political Economy*, 111(3), pp. 465-497.
- Hansen, Z., H. Owan, J. Pan, and S. Sugawara (2014), "The Impact of Group Contract and Governance Structure on Performance: Evidence from College Classrooms," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 30(3), pp. 463-492.
- Heckman, J., C. Heinrich, and J. Smith (1997), "Assessing the Performance of Performance

- Standards in Public Bureaucracies,” *American Economic Review*, 87(2), pp. 389-395.
- Holmstrom, B. (1982a), “Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective,” in *Essays in Economics and Management in Honor of Lars Wahlbeck*, Swedish School of Economics. Reprinted in *Review of Economic Studies*, 66(1), pp. 169-182.
- Holmstrom, B. (1982b), “Moral Hazard in Teams,” *Bell Journal of Economics*, 13(2), pp. 324-340.
- Holmstrom, B. and P. Milgrom (1991), “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design,” *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7 (special issue), pp. 24-52.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prennushi (1997), “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines,” *American Economic Review*, 87(3), pp. 291-313.
- Itoh, H. (1991), “Incentives to Help in Multi-Agent Situations,” *Econometrica*, 59(3), pp. 611-636.
- Itoh, H. (2013), “‘Teams’ Revisited,” mimeo.
- Kandel, E. and E. Lazear (1992), “Peer Pressure and Partnerships,” *Journal of Political Economy*, 100, pp. 801-817.
- Kojima, K. and K. Takii, (2016), “Successful Jobs and Dead-end Jobs in a Bureaucracy: Evidence from Japan,” mimeo.
- Laffont, J.-J. (1990), “Analysis of Hidden Gaming in a Three-Level Hierarchy,” *Journal of Law, Economics, & Organization*, 6(2), pp. 301-324.
- Lazear, E. P. and S. Rosen (1981), “Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts,” *Journal of Political Economy*, 89(5), pp. 841-864.
- Malcomson, J. (1984), “Work Incentives, Hierarchy, and Internal Labor Markets,” *Journal of Political Economy*, 92(3), pp. 486-507.
- Mas, A., and E. Moretti (2009), “Peers at Work,” *American Economic Review* 99(1), pp. 112-145.
- Mukherjee, A. and L. Vasconcelos (2011), “Optimal Job Design in the Presence of Implicit Contracts,” *RAND Journal of Economics*, 42(1), pp. 44-69.
- Owan, H. (2014), “How should Teams be Formed and Managed?,” IZA World of Labor.
- Oyer, P. (1998), “Fiscal Year Ends and Nonlinear Incentive Contracts: The Effect on Business Seasonality,” *Quarterly Journal of Economics*, 113(1), pp. 149-185.
- Prendergast, C. (1993), “The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition,” *Quarterly Journal of Economics*, 108(2), pp. 523-534.
- Tirole, J. (1994), “The Internal Organization of Government,” *Oxford Economic Papers*, 46(1), pp. 1-29.
- Wilson, J. (1989), *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*, Basic Books.

- 一瀬敏弘（2013）「警察官僚の昇進構造—警察庁のキャリアデータに基づく実証分析」『日本労働研究雑誌』第637号、33-47頁。
- 稲継裕昭（1996）『日本の官僚人事システム』東洋経済新報社。
- 上原克仁（2007）「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」『日本労働研究雑誌』561号、86-101頁。
- 梅崎修（1999）「大企業におけるホワイトカラーの選抜と昇進—製薬企業・MRの事例研究—」『大阪大学経済学』第49巻第1号、94-108頁。
- 大森彌（2006）『行政学叢書4 官のシステム』東京大学出版会。
- 小池和男編（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- 花田光世（1987）「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』第21巻第2号、44-53頁。