

# 協力と制度的環境

— 協力と成果主義の分析から —

## Cooperation and Institutional Environments: Analysis of Cooperation and Results-Oriented Approaches

幸 田 達 郎\*  
Tatsuo KODA

**要旨：**本稿では、企業社会における“協力”と制度的要因との関係が報告される。成果主義という制度的環境は、“賃金・処遇制度としての側面”と、企業目標達成のための“目標統合の仕組としての側面”とに分離できる（幸田，2011）が、新制度派経済学の基本的な枠組に従えば、“目標統合の仕組としての側面”が強まれば、目的を共有する相手とのやりとりの資産特殊性が増大し、それによって取引費用が増大することが予測され得る。従って、組織成員が取引費用を削減するために周囲との関係は“協力的”にならざるを得ない。

母集団 624,061 人からサンプリングされた 1,400 件に対し、web 調査が行われた。

その結果、“目標統合の仕組としての側面”および資産特殊性は、協力に対して正の関係を持つことが示され、新制度派経済学が前提としている取引費用の削減が、企業や組織のレベルだけでなく、集団を構成する個人のレベルでも同じく行われ得ることが明らかになった。個人行動から企業行動までを同一の説明枠組で記述する可能性を拡げたことが、本稿が新制度派経済学理論に対して行った貢献である。

**キーワード：** cooperation, transaction cost, organizational behavior, corporate boundary, new institutional economics, bounded rationality, Leader-Member Exchange (LMX), performance-based system (目標管理), management by objectives

### 1. 目 的

人はなぜ協力しあうのだろうか。この問いに対しては幅広い分野においてさまざまなアプローチから回答が試みられている。本稿では、企業社会という場面に限定し、制度的要因との関係からの回答を試みる。そうすることによって、第一に実務上の問題への貢献を行い、第二に理論上

---

\* こうだ たつお 文教大学人間科学部

の問題への貢献を行う。

まず第一の実務上の問題についてであるが、多くの日本企業において、バブル崩壊後の経済停滞とともに成果主義が導入された。この制度は多くの日本企業に導入されたが、一方で従来からある日本企業が持つ集団主義のよさを否定するものとして批判されてもいる（高橋，2004：城，2004）。日本経済を再び活性化するためには、企業が競争力の源泉となる組織の総合力を強化するための協力的な環境を再構築する必要があるだろう。成果主義と協力的環境はいかなる関係にあるのか、ということが第一の問題である。

第二の理論上の問題についてであるが、複雑な現代生活、特に企業における個人行動に対して新たな光を当てる必要がある。複雑な企業社会における個人行動を説明するための新たな理論的枠組が整っているとは言い難い。また、個人行動の複雑さはそれをとりまく企業社会の複雑さの反映でもある。世界経済の成熟化や複雑化にともない、伝統的な新古典派経済学の枠組で企業社会の動向を理解することに対して限界が生じてきている。そのためにノーベル経済学賞1990年受賞の Ronald H. Coase、1993年受賞の Douglass C. North、2009年受賞の Oliver E. Williamson など、新制度派経済学と呼ばれる理論群が注目されるようになってきている。これらの理論的枠組は主に組織現象の説明に適用されている。また、その説明根拠は方法論的個人主義に立脚している（Picot et al., 1997, p. 33；丹沢，2000, pp. 63-66）。「方法論的個人主義とは、説明されるべき社会現象が、結局は個人あるいは個体の振る舞い、または意思決定に還元されるという前提でモデル・ビルディングを行う立場を意味する」（丹沢，2000, p. 63）ものである。こうした立場を前提とした理論群であれば、それは経済・社会全体に対してだけでなくそのまま組織における個人行動の説明にも適用できるはずである。新制度派経済学の理論的枠組の適用可能性を個人行動、特に協力行動に対して広げることが試みることができるのか、ということが第二の問題である。

本稿は、これら2つの問題を論ずることによって“実務的な意義”と“理論的な意義”での貢献を目指す。

## 2. 背景

まず、実務上の問題の背景であるが、歴史的にみると、成果主義は目標管理制度をその前身としている。Drucker（1954）は、マネジメントの階層や機能の違いから生ずる間違った方向づけを避け、手続きの公正さを確保する手段として活用できるものであるとしていた。これは、“目標統合の方法としての成果主義の側面”を制度化したものであると考えられる。一方で、“賃金・処遇制度としての成果主義の側面”に注目すれば、金銭的報酬が期待されるほどの効果を上げていないとの報告はすでに1950年代から存在しており（Whyte, 1955）、さらに、Deci（1975）、Bushman et al.（1986）や Harari（1995）の議論にみられるように、金銭的報酬それ自体が単独の動機づけ要因として作用しにくいことは繰り返し指摘されている。

上司と部下の協力は評価システムから影響を受けるであろう。協力したゆえに成果が出て、それが評価されれば、上司と部下の協力（社会的交換）の傾向は強まるだろうし、反対に協力したゆえに自らの業務が妨げられ、それゆえに自身の成果が出なくなれば、自分自身の評価は下がる。そのような場合には協力しようとする動機は失われるであろう。

成果主義は職場の協力関係を阻害するという議論があるが、幸田（2011）の調査によれば、賃金・処遇制度そのものは上司・部下間の協力の強さとは関連しない。幸田（2011）の調査は、成果主義への同一の制度変更を行った単一の企業体（サンプル数2,225名）において、そのなかで個々の職場によって実際の運用が異なる状態において調査したものである。制度は成果主義的になっても運用自体は旧来のまま差をつけない年功序列的な運用を行っていた職場と、制度変更に合わせて運用も成果主義的に行っていた職場との比較を行ったものであった。調査自体は一斉に行ったにしても、個々の現場において、運用を成果主義的に変える前の職場と、成果主義的に変えた後の職場とを比較した。疑似的にはあるが、単一の企業体での成果主義導入前の職場と導入後の職場との経時的な変化を比較するものであった。ただし、その際に「成果主義的環境」と「年功序列的環境」を識別するために使用した成果主義尺度は3項目から構成されているだけであり、目標の共有の度合についても質問項目としては1項目のみを使用しただけであった（尺度の作成は、幸田，2009，および幸田，2010）。また、調査対象が単一の企業体であったためにサンプリングとしての適切さが課題として残されていた。本稿では制度的環境としての成果主義を検討する際に、これらの課題を解決するために、まったく異なる質問項目とまったく異なる調査対象が選択された。

次に、本稿の理論上の問題の背景であるが、新制度派経済学には制度分析についての3つの理論群があり、その中心を構成するのが取引費用に関する理論である。

企業間の取引においては、限定合理性のために、負の外部性として経済的利益を逸失するリスクや、取引を監視したりコントロールするためのコストなど、様々な取引費用が発生する。Coase（1937, 1960）により提唱され、Williamson（1975, 1979, 1981など）によって精緻化された“取引費用”の概念は企業の境界設定の問題を検討するうえで数多くの論文に使われている。Williamson（1979, 1981）、Douma & Schreuder（1991）、丹沢（2000）らによると、取引費用理論に従えば、取引の当事者は取引費用を削減するための行動を取るようになる。取引相手との関係が相手のために特殊化していればいるほど（＝資産特殊性が高ければ高いほど）、取引相手を選び直すことが可能であれば、より取引費用の少ない取引形態を選択するために、多くの場合には実際に取引費用がより少ない取引形態が選択される（図1）。

たとえば、図1の右側（＝資産特殊性が高い環境下）で取引費用を削減したければ、自社内の処理が選択される。

図1のそれぞれの取引形態のなかの個人行動をみれば、市場での取引においては“契約に基づき取引的に振る舞う”行動が多くみられるであろうし、自社内の取引においては“信頼に基づき協力的に振る舞う”行動が多くみられるであろう。また、ハイブリッドな中間組織においてはそれぞれの中間的な行動が多くみられるであろう。このようにそれぞれの取引形態のなかでの個人行動の違いが、それぞれの形態の取引費用の違いに反映されていると考えられる。

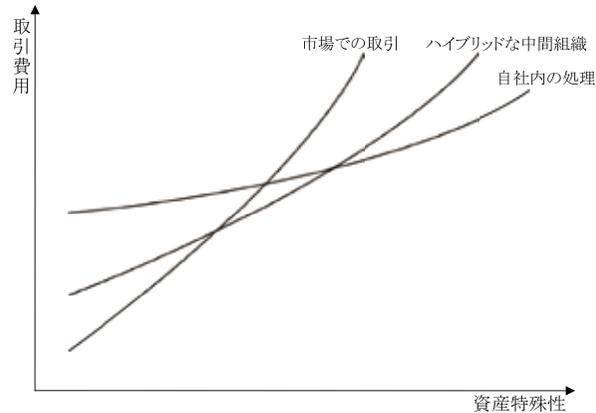


図1 「新制度派経済学」による資産特殊性と取引費用  
(Picot et., 1997, 図17: 丹沢, 2000, 図3・6を合成して作成)

しかし、組織内の個人としての上司・部下や、すでに固定された企業間の取引において実務を担当する個人にとって、取引費用を削減するために相手を選び直すことは困難である。そのために、既存の相手との関係を、より取引費用のかからない関係に変えていくことが合理的になる。資産特殊性が高い環境のなかでは、相互の関係を、軋轢の多い“取引”的な関係から、より軋轢の少ない“協力”的な関係に変えることによって取引費用を削減することが現実的であると考えられる(図2)。

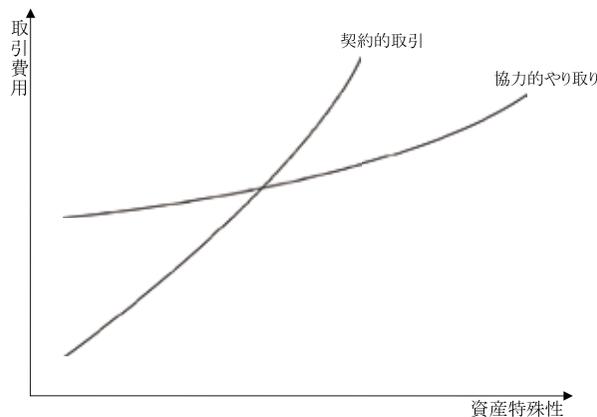


図2 本論文における資産特性と取引費用

図1では関係する“相手”を変えることが可能なので、取引相手を変える。しかし、図2では関係する相手を変えることができないのでやりとりの“形態”を変えることが選択肢として残され、取引の形態を合理的なかたちに変えることが行われるであろう。なお、図2においては、図上の煩雑さを避けるため、ハイブリッドな中間組織に該当する曲線は省略している。

このように、図1の Picot et al. (1997) および丹沢 (2000) によるモデルを図2のように変換 (Picot = 丹沢 変換) することにより、個人 対 個人のレベルでのやり取りにおいても、組織 対

組織のレベルのやり取りにおいても、さらにはより大きなレベルとしての企業 対 企業のレベルでのやり取りにおいても、同一の理論的枠組が適用可能になる。

すなわち、

「個人であれ、組織であれ、取引の当事者は取引費用の削減に適合する行動を取る」ということである。

こうした枠組において、自由にやりとりする相手を変えることのできない“個人”について考察すると、

「相手を変えることのできない個人は、取引費用削減の手段として、やりとりを協力的にする」ことが予測される。

### 3. 協力に関する調査

#### (1) 目的

成果主義を制度的環境として捉えた場合、成果主義そのものは、“賃金・処遇制度としての側面”と、企業目標達成のための“目標統合の仕組としての側面”とに分離できる（幸田，2011）。その際に、賃金・処遇制度に傾斜をつける成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”に注目すると、“賃金・処遇制度としての側面”によって周囲とのやりとりが資産特的に結びつくかどうかは中立であろう。それに対して、成果主義の“目標統合の仕組としての側面”に注目すると、“目標統合の仕組としての側面”によって、目的を共有する相手とのやりとりの資産特殊性が増大し、それによって取引費用が増大する。従って、成果主義の“目標統合の仕組としての側面”の下では取引費用を削減するために周囲との関係を“協力的”にせざるを得ない。このことを本稿では確認する。

これらをまとめると、本稿では、以下の2つの命題を確認するということになる。

本稿が扱う“実務上の問題”に沿った命題として、

#### 【命題1】

企業内の個人の関係者への“協力”に対して、成果主義の“目標統合の仕組としての側面”は正の影響を及ぼし、“賃金・処遇制度としての側面”の影響は中立である

実務上の問題の背景にある“理論上の問題”に沿った命題として、

#### 【命題2】

企業内の個人の関係者への“協力”に対して、“資産特殊性”が正の影響を及ぼす

#### (2) 対象および方法

624,061人を母集団とし、対象者条件に適合したモニターから就業者数の統計数値における性年代の割付に合うようランダムにサンプルを1,400件抽出し、web調査を行った。その際に調査対象となる“協力”を、①上司・部下間の協力、②社外との協力、の2つの場面で設定し、使用

するサンプルが重複しないよう 700 件ずつ選定した。

協力については、Leader-Member Exchange (LMX) による尺度を中心に構成した。Graen et al. (1982) により開発されて以来、細かい改変を重ねながら用いられている LMX-7 を和訳し、Liden & Maslyn (1998) の開発した尺度から、部下の側から上司への協力を測定している 3 項目を和訳して追加したものを因子分析によって整理し直して使用した。社外との協力については、文意を損なわないように文言を置き換えた。

成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“目標統合の仕組としての側面”を測定する尺度、“資産特殊性”を測定する尺度については、改めて作成した。

### (3) 結果

【命題 1】についてであるが、まず、上司・部下間の協力については以下のような結果が得られた。

成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“目標統合の仕組としての側面”の 2 つを独立変数、“上司・部下間の協力”を従属変数とした  $3 \times 3$  の 2 要因の分散分析を行った。“賃金・処遇制度としての側面”については有意な結果は得られなかった ( $F(2,691) = .93, ns.$ )。しかし、“目標統合の仕組としての側面”については有意な分散分析結果が得られた ( $F(2, 691) = 62.67, p < .001$ )。交互作用は有意ではなかった ( $F(4,691) = 2.25, ns.$ )。

次に【命題 1】の企業間の協力については以下のような結果が得られた。

自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”、相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と互いの“目標統合の仕組としての側面”の 3 つを独立変数、“相手先企業との協力”を従属変数とした 3 要因の分散分析を行った。自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”については有意な分散分析結果が得られなかった ( $F(2,673) = 1.94, ns.$ )。相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”についても有意な分散分析結果は得られなかった ( $F(2,673) = .658, ns.$ )。互いの“目標統合の仕組としての側面”については、有意な分散分析結果が得られた ( $F(2,673) = 30.54, p < .001$ )。交互作用については、自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”との間についても、自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と互いの“目標統合の仕組としての側面”との間についても、相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と互いの“目標統合の仕組としての側面”との間についても、自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と互いの“目標統合の仕組としての側面”との 3 者の間についても、有意な分散分析結果は得られなかった (それぞれ、 $F(4,673) = .963, ns., F(4,673) = .650, ns., F(4,673) = .419, ns., F(8,673) = .751, ns.$ )。

従って、【命題 1】は今回の調査により支持された。

次に【命題 2】についてであるが、まず、上司・部下間の協力については以下のような結果が得られた。【命題 1】の場合と同じく、成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”の影響をみるために、成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”を入れて分析を行った。

成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“資産特殊性”の 2 つを独立変数、“取引先との協力”を従属変数とした  $3 \times 3$  の 2 要因の分散分析を行った。成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”については有意な分散分析結果は得られなかった ( $F(2,691) = 2.48, ns.$ )。しかし、

“資産特殊性”については、有意な分散分析結果が得られた ( $F(2,691) = 99.68, p < .001$ )。成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“資産特殊性”との交互作用は  $F(4,691) = 2.42, p < .05$  であり 5% 水準で有意であった。このことから、成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“資産特殊性”が影響しあっていると考えられる。

次に【命題2】の企業間の協力については以下のような結果が得られた。同様に、成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”の影響をみるために、成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”を入れて分析を行った。

自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”、相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“資産特殊性”の3つを独立変数、“取引先との協力”を従属変数とした3要因の分散分析を行った。

自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”については有意な分散分析結果が得られた ( $F(2,673) = 3.73, p < .05$ )。相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”については有意な分散分析結果は得られなかった ( $F(2,673) = 1.30, ns.$ )。“資産特殊性”については、有意な分散分析結果が得られた ( $F(2,673) = 20.34, p < .001$ )。交互作用については、自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”との間についても、自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“資産特殊性”との間についても、相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“資産特殊性”との間についても、自社の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と相手先企業の成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“資産特殊性”との3者の間についても、有意な分散分析結果は得られなかった (それぞれ、 $F(4,673) = .465, ns.$ ,  $F(4,673) = 1.80, ns.$ ,  $F(4,673) = 1.03, ns.$ ,  $F(8,673) = .83, ns.$ )。

従って、【命題2】は今回の調査により支持された。

#### 4. 含意

まず本稿の実務上の問題への貢献についてであるが、成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”のような賃金や処遇制度によるインセンティブが“協力”に対して強い正の影響を及ぼさないことが明らかになった。それに対して、成果主義の“目標統合の仕組としての側面”が“協力”に対して強い正の影響を及ぼすことが明らかになった。実務上では、成果主義の導入が当該企業にとって「善であるのか悪であるのか？」といった一元論的な結論を求めがちである。しかし、成果主義は単一ではない。成果主義の“賃金・処遇制度としての側面”と“目標統合の仕組としての側面”を切り分けて考えて、それぞれの効果がどのような行動に対してどのような影響を及ぼすのかを詳細に検討する必要がある。成果主義そのものは、企業が競争力の源泉となる組織の総合力を強化するための協力的な風土を再構築するための障害にはならない。さらに、成果主義の“目標統合の仕組としての側面”は、協力を促進する方向に働く。成果主義の目標共有の仕組としての側面を取り出して利用することで、企業目的達成に向けた組織活動を推進することができる可能性があり、上司と部下の間だけでなく、目標統合をうまく行うことで、企業間の協力を促進することができる可能性がある。

本稿により得られた“実務的な意義”は、こうした方向を示唆したことにある。

また、本稿の理論上の問題への貢献についてであるが、本稿によって、新制度派経済学が前提としている取引費用の削減が、集団としての企業や組織のレベルだけでなく、集団を構成する個人個人のレベルでも同じく行われ得ることが明らかになった。個人行動、組織行動、企業行動を同一の説明枠組で記述する可能性を拡げたことが、本稿が新制度派経済学理論に対して行った貢献であると考えられる。

企業間取引の場合には、取引関係の合理性が損なわれれば、それよりも合理的な取引相手を選択し直すことが前提とされている。このことは、新しい経済学的な理論枠組である新制度派経済学においても維持されている。相互に相手を選択する自由が、市場における需要と供給の調整を保障するということが暗黙の前提となっているからである。

しかし、より現実を反映した取引関係を考えると、取引相手を変えること自体に費用がかかることとなる。取引相手を変える費用が禁止的に高い場合や、取引相手を何らかの理由で変えることができない制約下にある場合には、費用が高く非合理的であってもその取引を続けることとなる。本稿では、企業内の個人の行動に焦点を当てることによって、そのように取引関係が固定した場合について、当事者が選択し得る方策について論考を加えた。取引相手が固定された場合の一般的な取引費用削減策として、相互の関係の変容、すなわち、“契約的な関係”から“協力的な関係”への転換が起り得ることが示唆された。従来の新制度派経済学では、取引費用の削減のために異なる形態の取引先を“選択”し直すという解決が提示されていたが、本稿では、取引先を選択し直すことが困難な場合での解決策としての“関係の変容”が提示された。新制度派経済学の理論的枠組を延長すると、その解決策の選択は図2に示されたモデルに沿って行われる可能性がある。

本稿により得られた“理論的な意義”は、新制度派経済学が持つ説明力の範囲を、このようなかたちで広げたことにある。

(本研究はJSPS 科研費・基盤研究 (C) (一般) 23530443 の助成を受けた研究の基礎部分を構成するものです。)

#### 引用文献

- Bushardt, S. C., Toso, R. & Schnake, M. E. (1986) Can Money Motivate? In Dale, T. A.(Ed.), *Motivation of Personnel*, New York: KEND Publishing, pp. 50-53.
- Coase, R. H. (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, 4, (3), pp. 386-405.
- Coase, R. H. (1960) The Problem of Social Cost, *Journal of Law and Economics*, 3, pp. 1-44.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房 1980)
- Douma, S. & Schreuder, H. (1991) *Economic Approaches to Organizations*, Prentce Hall International (UK) Ltd. (丹沢安治・岡田和秀・渡部直樹・菊澤研宗・久保知一・石川伊吹・北島啓嗣訳『組織の経済学入門』文真堂 2007)
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper & Row. (現代経営研究会 訳『現代の経営』自由国民社 1956)
- Graen, G. B., Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982) The effects of leader-member exchange and jpb design

- on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 109-131.
- Harari, O. (1995) The Missing Link in Performance, *Management Review*, 84, March, pp. 21-24.
- 城 繁幸 (2004) 『内側から見た富士通「成果主義の崩壊」』 光文社
- 幸田達郎 (2009) 「個人の仕事上のキャリアを“財産”として考えることの可能性について—「財産の所有権の明確さ」と「財産そのものの明確さ」がキャリア目標の明確さに対して与える影響—」『文教大学人間科学研究』, 31, pp. 33-57.
- 幸田達郎 (2010) 「年功序列的環境と成果主義的環境におけるキャリア目標の明確さの違い—プロパティ・ライツ理論によるキャリア目標の分析」『中央大学大学院研究年報 総合政策研究科篇』13, pp. 91-108.
- 幸田達郎 (2011) 「日本における成果主義導入の経緯と組織において下方支援を促進する要因について」『人間科学研究』, 32, pp. 79-91.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, 24 (1), pp. 43-72.
- Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (1997) *Organization Eine Okonomische Perspektive*, Schaffer-Poeschel Verlag. (丹沢安治・榊原研吾・田川克生・小山明宏・渡辺敏雄・宮城徹訳 『新制度派経済学による組織入門—市場・組織・組織間関係へのアプローチ』白桃書房 1999)
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社
- 丹沢安治 (2000) 『組織研究の基礎—制度の発生とコントロールへのアプローチ』白桃書房
- Whyte, W. F. (1955) *Money and Motivation*, New York: Harper & Row.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Implications. A Study in the Economics of internal Organization*, New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』日本評論社 1980)
- Williamson, O. E. (1979) Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233-261.
- Williamson, O. E. (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87, pp. 548-577.