

論 文 題 目

Essays on Economic Analysis on Heterogeneity in
Organizations

[組織内の異質性についての経済分析]

(要 旨)

氏 名 森田公之

本論文の目的

異なる考え方や価値観を持った人々が共に働いている組織がある一方で、同じような考え方や価値観を持った人々が集まっている組織もある。異質な人同士で働くのと同質な人同士で働くのでは、どちらが組織にとって望ましいのだろうか。経営学では、一貫した結果が得られているわけではないが、人材の多様性など組織内の異質性についての研究が多く蓄積されている。経済学では、まだ組織の中の異質性についての研究は始まったばかりであり、異質性の利点を指摘している既存研究もあれば、同質性の利点を指摘し、企業がなぜ同質的な人を採用するのかその理論的根拠を明らかにした研究もある。本論文の目的は、価値観や考え方の違いが組織内部で働く人々のインセンティブや意思決定に与える影響を理論的に分析し、いつまたなぜ異質な価値観や考え方が組織にとって望ましくなるかを明らかにすることである。本論文は、3本の研究で構成されており、以下ではそれぞれの研究内容を要約する。

本論文の主要な結果の要約

Chapter 2: Information Acquisition, Decision Making, and Implementation in Organizations

この研究では、意思決定者と遂行者からなる組織内の意思決定過程を分析する。意思決定者は、二つあるプロジェクトのうちどちらを実行するか決める。遂行者は、選択されたプロジェクトを実行するか否かを決め、さらにプロジェクトが選択される前にプロジェクトに関連する情報を集めることができる。意思決定者と遂行者は、一方のプロジェクトをより好んでおり、好み的一致しないこともある。意思決定者と遂行者の好み的一致している組織を同質な組織、一致していない組織を異質な組織と呼ぶ。この意思決定過程には、実際の組織の中でよく観察される以下の二つの特徴がある。第一に、意思決定と遂行が分業されている点、第二に、遂行者が情報収集も行う点である。既存の研究では、例えば、Landier et al. (2009) が一つ目の特徴を、Che and Kartik (2009) が二つ目の特徴を扱っており、それぞれ選好と信念の異質性を分析している。

結果として、異質な組織が望ましくなる以下の三つの理由を明らかにした。第一に、異質な組織では、意思決定者は遂行者が集めた情報をより積極的に活用する。これを情報活用効果と呼ぶ。意思決定者は、プロジェクトを選択する際に遂行者が収集した情報を無

視して、自身の好みのプロジェクトを選択することもできる。しかし、異質な組織の場合、遂行者は意思決定者の好みのプロジェクトを好んでいない。従って、意思決定者が情報を活用して遂行者の好みのプロジェクトを選ぶと、遂行者はより熱心にプロジェクトを実行してくれる。同質な組織な場合には、意思決定者の好みのプロジェクトを遂行者も好んでおり、意思決定者は情報を活用せずにプロジェクトを選択しやすい。

第二に、遂行者はより情報収集に励む。これを無知回避効果と呼ぶ。もし何も情報がないと、意思決定者は単に自身の好みのプロジェクトを選択する。同質な組織では、好みが一致しているので遂行者は、情報獲得に失敗しても好みのプロジェクトを実行できる。一方、異質な組織では、意思決定者の好みのプロジェクトは遂行者が好んでいないプロジェクトなので、遂行者は追加的な情報がない状況を避けるために情報収集に励む。

第三に、情報活用効果と無知回避効果の相互作用である。情報活用効果があるので、異質な組織では情報が活用されるが同質な組織では無視される状況がある。この時、遂行者は自身の好みのプロジェクトに好都合な情報を獲得すれば好みのプロジェクトを遂行できる。好みのプロジェクトを実行したいというインセンティブが、情報収集へのインセンティブを強化するのである。

この研究の貢献は、既存の研究では個々に分析されていた意思決定過程の上述の二つの特徴を統合し、意思決定者と遂行者の選好の不一致がいつまたなぜ組織にとって望ましくなるのかを明らかにしたことである。

Chapter 3: Optimal Contracts for Human Capital Acquisition and Organizational Beliefs

この研究では、人的資本を獲得するインセンティブとそれに対する組織の考え方の影響を分析する。そのために、一人のプリンシパル（以下、上司）とエージェント（以下、部下）がいる組織を考える。彼らの関係は二期間続き、部下は每期同じプロジェクトに取り組む。このプロジェクトの成果は、部下の能力水準に依存している。上司は、部下が努力してくれるように報酬を払うが、部下がプロジェクトに対して費やす努力は立証できないので、立証できるプロジェクトの成果に応じて部下に支払う報酬を決める。また部下は、二期目には自身の能力水準を上げる能力開発を行うことができる。もし能力開発に成功すると、部下の能力は上がるが、失敗すると能力の水準は変化しない。この論文の特徴は、部下と上司がこの能力開発の成功確率について異なる信念を持つことできる点にある。つまり、上司は能力開発を行ってもほとんど成功しないと考えているが、部下は高い確率で成功すると考えている状況もありうる。能力開発の成功確率を学習可能性と呼ぶ。このよ

うな能力などの学習可能性について、心理学では Dweck and Leggett (1988) 以降研究が盛んにされている（包括的なレビューとしては、Dweck (2000) を参照）。また近年、経済学でも上司と部下の関係を考え、プロジェクトの成功確率についての信念の違いを扱った研究は増えており、関連する理論研究として de la Rosa (2011)、実験研究として Anja (2013) がある。ただしこれらの研究は一期間の上司と部下の関係を扱っている。

結果として、部下の信念は以下の相反する二つの効果を持つことを明らかにした。第一に、部下の学習可能性についての信念は、能力開発時の報酬を下げる効果がある。能力開発が上手くいくと強く考えている部下は、能力開発に対してより強いインセンティブを持つ。これはよく知られた結果であり、上司はこの効果を見越してかつ利用して、能力開発が行われる時の報酬を下げるができる。その結果、二期目の部下の期待利得は、学習可能性を信じていなければいるほど低くなる。

第二に、一期目に働くインセンティブは、学習可能性についての信念が強ければ強いほど損なわれる。一期目のプロジェクトを実行するインセンティブは、二期目に受け取る期待利得に依存している。そのため、学習可能性を強く信じている部下は、二期目に低い利得しか得ることができないので、上司は期待利得が低い分を一期目に補填する必要がある。この効果は、上司の期待支払額を増やすことになる。

上司は、以上の二つの効果を考慮する。そして、上司も強い学習可能性の信念を持つならば、前者の効果が後者を上回り、より強い学習可能性の信念を持つ部下が望ましくなる。一方、上司の学習可能性の信念が弱いなら、同様に学習可能性をあまり信じていない部下が望ましくなる。この結果は、組織は同質的な信念を持ちやすいことを示唆している。ただし、一定の条件のもとでは、全く学習可能性を信じていない上司も強く学習可能性を信じている部下を好むこともある。

上述したように関連する既存研究は、一期間のモデルを考えていた。この研究の貢献は、上司と部下の関係を考え、信念の異質性を持つダイナミックなインセンティブ効果を明らかにしたことである。

Chapter 4: Optimality of Straight Talk: Information Feedback and Learning

この研究では、フィードバックと学習の相互作用を分析する。そのために、ひとりの上司とひとりの部下がいる組織を考え、部下はあるプロジェクトを実行するか否かを決定する。プロジェクトは、部下が実行してくれなければ成功せず、実行されたプロジェクトの成功確率は、部下の能力の水準で決まり、より能力の水準が高ければより成功しやすい。上司は、部下にプロジェクトを実行して欲しいと考えているが、金銭的な報酬を提供す

ることはできない。しかし、部下の能力の水準についてはより多くの情報を持っており、その情報を部下に伝えるか伝えないかは決めることができる。上司の持っている情報は、「良い情報」か「悪い情報」のどちらかである。この情報は、部下の能力水準について情報で、悪い情報は部下の能力水準が低いことを示す。例えば、部下の過去のパフォーマンスが上司の持つ情報として考えられる。上司は、情報を隠してなにも知らないふりではできるが、情報を捏造することはできないとする。特に、上司が悪い情報を持っていて、それを正直に部下に伝えるか隠すかを選ぶ状況に注目する。この研究の特徴は、部下が上司からのフィードバックを受け取った後に自身の能力の水準を上げる、能力開発の機会がある点である。既存のフィードバックについての研究（例えば、Chen and Chiu (2013) など）では、これは分析されていない。能力開発を行い、成功すると能力水準が上がるが、失敗すると変化しない。さらに、前章と同様に上司と部下は能力開発の成功確率、学習可能性についての異なる信念を持ちうる。

まず、悪い情報を正直に伝えることの二つの効果を明らかにした。第一に、悪い情報を受け取ると部下は、自身の能力の水準は低いと予想する。部下の能力の水準は、プロジェクトの成功確率に影響するので、期待能力水準が低いとプロジェクトを実行しても失敗すると予想され、プロジェクトは実行されづらい。よって、上司は悪い情報を隠すことでプロジェクトの実行を促しやすくなる。第二に、悪い情報を受け取ると能力開発へのインセンティブが高まり、より開発に取り組むようになる。能力開発に成功すると成功確率が上がる。そのため、上司は悪い情報を正直に伝えることでプロジェクトの成功確率を上げる能力開発を促すことができる。

以上の二つの効果を踏まえて、上司は悪い情報を正直に伝えるか隠すか選択する。結果として、上司が悪い情報を正直に伝えるのは、上司が学習可能性を強く信じている場合である。この時は、部下がほとんど学習可能性を信じていなくとも、上司は悪い情報を正直に伝える。一方、上司が悪い情報を隠すのは、部下も上司も学習可能性をあまり信じていない場合である。これは、上司が学習可能性を信じていないと、悪い情報を隠し、プロジェクトの実行を促す効果をより重視するからである。

この研究の貢献は、上司が部下の能力に関して悪い情報を持っている場合に、いつまたなぜそれを正直に部下に伝えるべきかを明らかにし、またフィードバックと部下の学習の相互作用を分析したことである。

参考文献

- Anja, Sautmann**, “Contracts for Agents with Biased Beliefs: Some Theory and an Experiment,” *American Economic Journal: Microeconomics*, 2013, 5, 124–156.
- Che, Yeon-Koo and Navin Kartik**, “Opinions as Incentives,” *Journal of Political Economy*, 2009, 117, 815–860.
- Chen, Bin R. and Y. Stephen Chiu**, “Interim Performance Evaluation in Contract Design,” *Economic Journal*, 2013, 123, 665–698.
- de la Rosa, Leonidas Enrique**, “Overconfidence and Moral Hazard,” *Games and Economic Behavior*, 2011, 73, 429–451.
- Dweck, Carol S.**, *Self-Theories: Their role in motivation, personality, and development*, New york, NY: Psychology Press, 2000.
- **and Ellen L. Leggett**, “A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality,” *Psychological Review*, 1988, 95, 256–273.
- Landier, Augustin, David Sraer, and David Thesmar**, “Optimal Dissent in Organizations,” *Review of Economic Studies*, 2009, 76, 761–794.