非公式な権限の委譲とコミットメント

渡邊直樹, KBS

情報と意思決定 5（2020 年度 2 学期）

1. 簡単なモデル

- プレイヤー：社長と部長
- 部長は新規企画を立ち上げる（$e = 1$）か否か（$e = 0$）を決める．
- 新規企画の立ち上げには 100 の努力コストがかかり，その全額を部長が負担する．その開発に成功する確率を p とする．
- 開発に成功したか否かを両プレイヤーが観察した後，社長はその企画を採用する（$a = 1$）か否か（$a = 0$）を選択する．
- 部長が新規企画を立ち上げなければ，両者の利得はともに 0 である．部長が新規企画の開発に成功すれば，利益の分配率を 50%とすることが予め契約書に定められていて，社長に 50，部長に $50 + B$ の利得が配分される．失敗すれば，損失の負担率も 50%とすることが予め契約書に定められていて，社長は -50，部長は $-50 + B$ を得る．
- B は部長が得る非金銭的私的便益であり，自己実現に対する満足や経験の獲得を意味する．ここでは，$B > 50$ を仮定しておく．

2. 分析の簡略化

本稿における考察の目的は「権限の所在とそのあり方」によって，社長と部長の間でどのような意思決定の違いがあるかを簡単な数式で明確にすること．この目的に沿って，ここでは，$B > 50$ を仮定しておく．

- 新規企画の開発に失敗しても，$B > 50$ より，新規企画を立ち上げたならば（$e = 1$ のとき），部長は常に新規事業の採用に賛成する．$B > 50$ を仮定することにより，前述のモデルではこの部分を落としておいた．
- $B > 50$ は分析を簡略にするための仮定である．より rich な示唆を得ようとする場合，この仮定を緩めてもよい．

3. 集権化：社長に権限がある場合

社長に最終的な意思決定の権限があるとする．新規企画の開発に失敗した場合には，自身の利得を最大化する結果，社長は常に新規企画を却下する（$a = 0$）．成功した場合には新規企画を採用する．

- 社長の期待利得：$50p$
- 部長の期待利得：$(50 + B)p - 100$

ゲームの最初の手番において，部長の意思決定は $(50 + B)p - 100 \geq 0$ ならば新規企画を立ち上げ（$e = 1$），そうでないならば立ち上げない（$e = 0$）．つまり，部長による新規企画立ち上げは

$$p \geq \frac{100}{50 + B} \tag{1}$$

のときに実施される．

3. 分権化1：公式に権限が部長に移譲された場合

部長に最終的な意思決定の権限があり，社長に代わって新規企画を採用する（$a = 1$）か否か（$e = 0$）を選択できるとする．新規企画の開発に失敗した場合でも，自身の利得を最大化する結果，部長は常に新規企画を採用する（$a = 1$）．

- 社長の期待利得：$50p - 50(1 - p)$
- 部長の期待利得：$(50 + B)p + (-50 + B)(1 - p) - 100$

ゲームの最初の手番において，部長が新規企画を立ち上げた（$e = 1$）ならば，社長に代わって採否の意思決定を行うとき，部長は $(50 + B)p + (-50 + B)(1 - p) - 100 \geq 0$ ならば新規企画を採用し（$a = 1$），そうでないならば却下する（$a = 0$）．つまり，部長による新規企画の採用は

$$p \geq \frac{150 - B}{100} \tag{2}$$

のときになされ，このとき部長の新規企画の立ち上げもなされる（$e = 1$）．

3. 分権化2：非公式に権限が部長に移譲された場合

部長に最終的な意思決定の権限があり，社長に代わって新規企画を採用する（$a = 1$）か否か（$e = 0$）を選択できるとする．新規企画の開発に失敗した場合でも，自身の利得を最大化する結果，部長は常に新規企画を採用する（$a = 1$）．しかし，その権限移譲は非公式なものであり，社長は部長の意思決定を覆すことができる．実質的には社長に権限がある（集権化）場合と同じ．このとき，

$$\frac{150 - B}{100} \leq p \leq \frac{100}{50 + B} \tag{3}$$

が成り立つとき，部長の意思決定は社長に覆される．

4. ディスカッション

非公式な権限移譲がなされた場合，新規企画の開発に成功する確率が

$$\frac{150 - B}{100} \leq p \leq \frac{100}{50 + B}$$

となる程度のものであるならば，部長の意思決定は社長に覆される．これを読み込んだ部長は新規企画を立ち上げようとするだろうか？

- この状況を改善するにはどうすればよいか？
- この授業を通じて勉強してきたのは「繰り返しゲーム」の発想．過去の行動履歴を「伝統」と呼んだこともあった．伝統あるいは評判による「信頼関係」の構築は重要な論点の一つ．（コミットメントの効果）

5. 他の論点 1

- ビジネススクールでしばしば言及される事例は「課長のリフレッシュ休暇が明けたら担当部署の業績が向上する」ことがあること.
  - そういう部署における人材育成の特徴は？仕事のやり方は？
- 「事業部制の失敗」もよく指摘されることではあるが，事業部制は元々は巨大組織における社長（本社）と部長（事業部あるいは社内カンパニー）の間で「戦略と事業の分離」を実現しようとしたもの.「ある電機メーカーにおける人材配置問題」（経営科学，1 学期基礎科目）で取り扱った企業でも横串組織を作っていたことを思い出せ.

では，何をどう変えればよいのか？個別企業の事例を探して検討せよ.

5. 他の論点 2

- B の中身：
  自己決定と内発的動機付け (Gagne and Deci, 2005),
  職務特性と心理的所有感（Pierce, Jussila, Cummings, 2009）
  - 実験室実験などで検証されている．$\cdots$ 11/10 の 5 限に実験に関するレクチャーを行う予定である．
- 決定権の配分については，Grossman and Hart (1986) や Hart and Moore (1990, 1994, 1998) など，経営科学（1 学期基礎科目）で簡単に紹介した．

Appendix. 参考

この教材は次の教科書の第 8 章の記述を参考にしている．

伊藤秀史，小林創，宮原泰之 著 「組織の経済学」（2020，有斐閣）