

## 第5章 所有権と会員権

私をメンバーにするようなクラブには入りたくない。  
グルーチョ・マルクス

日本の製造業が世界にデビューしたきっかけは、1970年代の石油危機であった。73年10月、OPEC（石油輸出国機構）が1バレル当たり2.8ドルだった原油価格を一挙に11ドルに引き上げた第一次石油危機は原油のほぼ全量を輸入に頼っている日本経済を直撃し、物価上昇率は30%を超え、74年の実質成長率は戦後初めてマイナスとなった。当初は「資源小国」日本の対応能力についての悲観論が支配的だったが、日本企業のその後の業績回復は世界でもっとも速く、産業構造の主力を鉄鋼・造船などの重厚長大産業からエネルギー節約型の電機・精密機械へと転換し、資源節約型の自動車の輸出によってアメリカの自動車産業を圧倒するようになった。こうした「2.5次産業」と呼ばれる知識集約的な製造業では、緊密な情報共有による連続的な改善やきめ細かい品質管理といった日本型組織の特徴が最大限に発揮され、日本企業は安価で高品質な製品の大量輸出によって世界を震撼させる存在となった。

欧米型の専門職能別に分化した階層組織が、その縦割りの構造と労使関係の制約のために資源節約的な技術への転換に十分対応できなかったのに対して、日本の「多能工」中心の組織は労働者の新しい技術への適応力を高め、新技術の導入や配置転換などに対する労働組合の抵抗を弱めて、機動的な対応を可能にした。また階級意識が残る欧米の企業に比べて、ブルーカラーまで含めた従業員を一体化した日本企業は、「よそ」に対する「うち」の一体感を作り出し、「国難」に対して会社を守るために全員を総動員できた。そして資源多消費型の大量生産製品に代わって知識集約型の多品種・少量生産が主流となると、かつて生産量が少なく資本力が不足しているためにやむなく採用されたカンバン方式が「リーン」な生産方式として評価されるようになったのである。本章では、日本型組織をくり返しゲーム的なモデルを使って分析し、それが大量生産に代わる新しいパラダイムとなりえた所以を考える。

### 5.1 長期的関係と評判

前章で見たように、情報を経営者に集中して組織内の交渉問題をへらし、すべての指標を数値化して計数管理にもとづく株価最大化行動によって組織を「科学的」に管理しようとするアメリカ型のアプローチに対して、日本型

組織の特徴は逆に情報を「現場」に分散したまま、情報を持った人間どうしの合意形成によって組織を運営する点にある。この方式は集中管理することが適さない「特定の時と場所の状況についての知識」を分権的に処理することによって組織の柔軟性や効率性を高めるが、他方では経営者が強い剰余権を持たないため、組織内の交渉問題や機会主義的な行動をコントロールすることが困難になる。日本企業の特徴とされる長期的な雇用慣行や取引慣行は、こうした分散型の組織をコントロールするための水平的コーディネーション装置であった。

### 評判の運び手

チーム生産にともなうモラル・ハザードを解決する手段の一つは経営者が労働者の仕事をモニターしてノルマが達成されないと懲罰を課す「アメとムチ」によるメカニズムであるが、これは47ページで見たように、経営者自身にモラル・ハザードがある場合には機能しない。階層的な命令は、チーム内の信頼関係がないと機能しないからである<sup>1</sup>。この点について、クレプス [114] は「いったいだれがこのような目下の地位につく契約を好んで結ぶのだろうか？」と問う。「それは、このような契約において最悪の事態になった場合でも [契約を結ばない場合よりも] ましであり、この取引が部下にとっても価値があるからであろう」。そうでない限り、彼はこの企業を退出して階層的な関係そのものが維持できなくなるであろう。組織を維持するには、部下が進んで協力するような利益を保証する必要がある。「上司が守るに値する評判

それがあるから彼は権威をふるうことができるのだ を持っている時には、部下は最悪の場合を想像しなくてもよい。部下は、上司が彼または彼女の利益にかなう暗黙の契約に従うことを当てにできるのである」(p.113)。

これを具体的に確かめるため、前章のモデルに明示的に経営者を含め、経営者が産出高を公正に分配した時には労働者の労働水準は  $e^*(\geq 0)$  となり、彼はそれに対応する産出高  $Q(\geq P)$  から労働者への賃金支払い  $P$  を差し引いた報酬  $Q(e^*) - P(< P)$  を得られるが、彼が労働者を搾取して賃金を支払わないと彼女の努力水準は  $e_i^0(< e^*)$  となり、経営者の利得も  $P_0(< P(e^*))$  になるとする。これは図 5.1 のような労働者を先手とする囚人のジレンマとなり、1 回限りのゲームでは、経営者は賃金を支払わず、労働者はそれを見越して怠けるとするのが唯一のナッシュ均衡となる（記号は上から順に労働者と経営者の利得）。

しかし労働者が短期的なプレイヤーであっても、企業が長期的に存続する場合には、協力が成立しうることが、無限回くり返しゲームにおける「フォーク定理」\* を応用して示せる。いま長期的に存続する（無限の時間視野を持つ）企業の行動がすべての労働者に観察されており、労働者はこの企業の経

<sup>1</sup> コミュニケーションによって差別的に協力する「秘密の握手」も、嘘をつく戦略に搾取されてしまう。71 ページ参照。

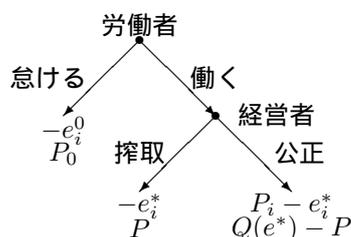


図 5.1: 経営者の評判

営者と 1 期限りの契約を結んで働き，経営者はその結果を観察して賃金の支払いを決めるとする．ここで両者が次のような「引き金戦略」\* の一種をとることによって労働者は働き，経営者は賃金を支払うことがサブゲーム完全均衡\* となりうる：

- 経営者は労働者を公正に扱う．
- 労働者は経営者が過去ずっと公正であった場合には働くが，一度でも彼が搾取したことがある場合には怠ける．
- 経営者は労働者が働いた場合には彼女を公正に扱うが，怠けた場合には賃金を支払わない．

この例でいえば，経営者は労働者を公正に扱うという評判を守ることでずっと  $Q(e^*) - P$  を得ることができるから，それによる彼の長期的な利得の割引現在価値  $\Pi_c$  は，割引因子\* を  $\delta \in (0, 1)$  とすると，

$$\Pi_c = Q(e^*) - P + \delta\{Q(e^*) - P\} + \dots = \frac{Q(e^*) - P}{1 - \delta}$$

他方，労働者を搾取すると，最初は  $P$  をまるまる得ることができるが，その評判はすべての労働者に知られ，以後この企業と契約する労働者はすべて怠けるから，経営者は  $P_0$  しか得られない．この場合の利得の現在価値は

$$\Pi_d = P + \delta P_0 + \dots = P + \frac{\delta P_0}{1 - \delta}$$

$\Pi_c \geq \Pi_d$  となるための条件を  $\delta$  について解くと，

$$\delta \geq \frac{2P - Q(e^*)}{P - P_0}$$

となり， $Q(e^*) - P > P_0$  となる限りこのような  $\delta$  は存在する．すなわち，経営者の得る剰余が最低レベルの収入より多ければ彼は労働者を公正に扱い，労働者は働くことによって  $P_i - e_i^*$  を得られるが，怠けるとその行動は経営者によって観察されて賃金は支払われず， $-e_i^0$  しか得られない．したがって

企業が長期間存続するならば、労働者は働き、経営者は賃金を支払うことがサブゲーム完全均衡となる。

ここで短期的な労働者が協力する上で重要なのは、長期的な経営者が後手となっていることである。経営者と労働者が同時に出会い、行動を決める前に相手の行動を観察できない場合には、1期しか働かない労働者は必ず怠け、経営者は賃金を払わない1回限りのナッシュ均衡だけが実現するが、経営者が労働者の行動を観察して賃金の支払いを決める場合には、怠けると賃金は得られないから、彼の善意が当てにできるならば働いた方が賢明である<sup>2</sup>。もちろん経営者は労働者に働かせておいて搾取することは可能であるが、それによって彼の評判は落ち、労働者は働かなくなるであろう。企業が長期的に存続する場合には、この損失が一時的な利益を上回る限り、彼は評判を守るインセンティブを持つのである。

ここでは企業が組織として存続することは、第2章で見た所有権アプローチとはまったく異なる意味を持っていることに注意されたい。契約理論においては企業が組織として存在するのは、対等な契約ではなく階層的な命令によって交渉問題を避けるためであったのに対して、ここでは企業が存在する意味は、長期的なコミットメントを作り出す「評判の運び手」となることにある ([114]p.111)。評判を維持する上で決定的なのは、物的資産の所有権ではなく企業の「看板」の長期的な継続性という無体資産であり、この意味での企業は必ずしも実体を持った組織である必要はない。

## 評判メカニズム

しかし、フォーク定理において長期的な評判を形成する上で鍵になっている完全情報（過去のすべての取引履歴についての情報を全員が持っている）の条件はかなり強いものであり、特定のメンバーが長期間取引を続ける得意客関係 (clientization) がなければみたされない。そのような長期的な関係がなく、互いについて事前の情報を持たないプレイヤーどうしの「ランダム・マッチング」においては、裏切りに対する報復を心配する必要がないから、無限回繰り返しゲームも1回限りのゲームに帰着し、ホップズ [83] のいう「万人の万人に対する戦い」が起きてしまう。彼はこの「自然状態」を克服する手段として契約違反に対する処罰の「恐怖」をあげ、その強制力を持つ機関として絶対主義国家を考えたが、国家や法が存在しなくても、一定のメンバーの間で互いの評判に関する情報を共有し、裏切り者に対しては全員で報復するようなしくみによって恐怖を作り出すことは可能であり、歴史的にも多くの実例がある（補論 B 参照）。

<sup>2</sup>一般には、多数の長期的プレイヤーと短期的プレイヤーの同時手番ゲームでも、完全情報を仮定すればフォーク定理は成立する。無限の時間視野を持つ長期的プレイヤー  $l$  人と時間視野が1期だけの多数の短期的プレイヤーが無制限ゲームをくり返す時、利得関数の次元が  $l$  に等しければ、ミニマックス解よりも高い利得を実現するサブゲーム完全均衡を実現するような  $\delta$  が存在する [59]。

グライフ [65] は中世のマグレブ地方（北アフリカの地中海沿岸）で活躍したイスラム教徒のユダヤ商人たちの同盟を分析して、彼らが遠距離貿易にもなうリスクを回避するために自分たちの同胞を各港に派遣し、互いに同胞どうしてしか取引しない閉鎖的な同盟を結んでいたことを明らかにしている。こういうしくみにはコストがかかり、貿易量も制約されるにもかかわらず、彼らは高い利益を上げて11世紀の地中海貿易を制覇した。その秘訣は、彼らが排他的な「閉じた」同盟を結んで緊密な情報交換を行っていたことにある。一度でも同胞を裏切った者はたちまち地中海全体の同胞に知れわたって、同胞とはいっさい貿易ができなくなり、かつ裏切り者を裏切った商人は裏切り者とはみなされないというルールが確立していたという。この組織には階層的な命令系統はなく、彼らは相互に依頼人でもあれば代理人でもある対等な関係にあった。その強い拘束力を保証したのは、ヒエラルキーではなく、ネットワークの内部では高い利潤が保証され、そこから追放されることによって大きな損失をこうむるという「関係特殊レント」の存在である。この「閉鎖性」が大きいほど秩序の自己拘束性は高まり、外部の法的な権力なしでも商取引の安全性は十分に担保される。

同様のしくみは今日でも広く見られ、たとえばインドの伝統的な金融制度においては、担保がもちいられることはまれで、取引先を小さな共同体の中に限定することによって債務者についての情報を共有し、債務不履行を起こした場合には「村八分」にされるとともに保証人が債務を肩代りする「講」のようなしくみがとられているという [84]。マフィアにおけるファミリーも、掟を破ったメンバーへの報復によって「秩序」を守るための情報共有単位であり、マフィアは血縁集団ではなく「ビジネス」である [61]。国境を超えて華僑を結びつけている同族集団の実態も、文字通り血族だけで構成されているわけではなく、血縁関係は複雑な「関係」(guanxi) の信頼性を担保するよりどころとなっているに過ぎない [135]。

日本のイエも、血縁共同体ではなく機能的結合であり、それを統合するのは家族ではなく、生産や軍事の単位となる「惣」である [143]。一般には旧民法のもとでの権威主義的な家制度の印象が強いが、その原型はむしろ分権的なシステムであり、イエは財産の散逸や一族内の紛争を避けるための「評判の運び手」である。現在の日本企業がイエの直接の延長上にあるとするような素朴な「日本的経営」論は学問的な検証には耐えないが、両者には明らかに共通のメカニズムがあり、日本において企業組織が発達する初期にこのような文化的条件が影響を与えたことは容易に想像される。合理的に到達しうる複数の均衡がある時には、こうした歴史的な初期条件が焦点を選ぶ役割を果たす<sup>3</sup>。この種の属人的な評判によって秩序を維持するメカニズムは決して日本に特殊なものではなく、むしろ近代国家が成立する以前には普遍的なしく

<sup>3</sup> グライフ [66] は、中世の地中海におけるジェノアの「個人主義的文化」とマグレブ商人の「集団主義的文化」が、同じ目的のために異なる文化的初期条件のもとで進化したメカニズムであるとしている。

みであり、法的な所有権なしに市場メカニズムが機能しないかのようなノース＝トマス [157] の議論は、近代以前に広く市場が存在したことを十分説明できない [67] .

このように人的ネットワークからの排除によって秩序を維持する「評判メカニズム」は、所有権 (ownership) によるガバナンスに対して会員権 (membership) によってルール違反を処罰するしくみとすることができる。ここでは、ある人物の行為が他人の権利を侵害するかどうかを客観的に立証する第三者機関の代わりに、何らかの理由で評判を傷つけて裏切り者とみなされたメンバーを特定のレントを共有できる組織から追放するという私的な制裁によって報復が行われているわけである。これは今日のクレジット・カードの信用を支えているメカニズムと基本的には同様のものであり、そこでは互いの評判 (信用情報) を共有することが決定的に重要である。マグレブ商人の間でかわされた手紙には、取引で得た情報を互いに交換することは同盟のメンバーの義務であるということがたびたび強調されているという [65] . そうした情報は、彼らが日常的に取引を行なっていたために口から口への噂ですぐに地中海中に伝わった。このような固定的な取引関係にもとづく濃密な情報共有メカニズムが同盟の信頼性を支えていたのである。

しかし、こうしたメンバーシップにもとづくガバナンスは短所もある。まず、それが成立するためには、一定の不完全競争によるレントが必要であり、完全競争のもとではこのメカニズムは機能しない。また、このように互いの評判を濃密に共有することは、限られた小集団内では可能であるが、不特定多数が出会う市場などでは困難となる。さらに「私刑」によって処罰するしくみにはマフィアのような暴力や賄賂の誘因が生じ、処罰の公正さは保証されない。そしていったん腐敗が始まると全員が互いに低いレベルの評判にあわせて行動するから、腐敗は加速されて強い経路依存性を持ち、自律的にそれを是正することはきわめてむずかしい [191] . 近代国家は、参入・退出を禁止し、その地域内で武力を独占するとともにその行使について法的な制約を定めることによって集団的報復の確実性と公正さを保とうとするメカニズムと見ることもできるが、これも腐敗から無縁でありえないことは周知の通りである。

## 5.2 メンバーシップの条件

### 再交渉と評判

情報の集中と垂直統合にもとづく所有権メカニズムと情報の分散と共同所有 (または補完的な独立所有) にもとづく会員権メカニズムは、契約の不完全性のもとでチーム生産をコントロールする対称的な方法であるが、それぞれが有効になるのは、どのような条件のもとであろうか。ホールドアップ問題を最初に明らかにしたクライン他 ([110]p.304) は、それを解決するための

手段として垂直統合の他に長期契約をあげ、「契約違反による潜在的な利益を超えるだけのレントの流れを保証するような平均可変費用よりも十分大きい価格」を設定することによって再交渉の問題は避けうるとしている。

これは第2章のモデルをくり返しゲームに拡張することによって確かめることができる：サプライヤー S とメーカー B が、18 ページの図 2.1 の 2 期を 1 回とする契約を無限回くり返して行うとする。両者は最初の期の期初に単価  $p^*$  で S が B に中間財を納入する契約を結んで、それぞれ一度だけ初期投資  $X, Y (\geq 0)$  を行ない、これを各回ごとに  $x = (1 - \delta)X, y = (1 - \delta)Y$  ずつ償却するとする ( $\delta \in (0, 1)$  は割引因子)。以後各回ごとに契約を更新し、生産を行なって価格と生産水準を決めるとすると、この契約が当初の契約どおり履行された場合の各期ごとの B の収入は  $R$ , S の可変費用は  $C$  となる (いずれも非負) が、各回の最初に再交渉が起きうる。これに対して相手は契約が履行される限り取引を続けるが、再交渉が行われた場合には次回以降の契約を打ち切り、以後、両者は市場で取引を行う「引き金戦略」とと仮定する。この時、市場での非負の収入と費用をそれぞれ  $r (< R), c (> C)$  とし、初期投資はすべて埋没費用になるとすると、再投資の費用  $\bar{X}, \bar{Y} (\geq 0)$  があらたに必要となり、これも同様に  $\bar{x}, \bar{y}$  ずつ償却するとする。

ここで S が契約を履行することがサブゲーム完全均衡となるための必要条件は、再交渉することによって得られる一時的な利益よりも長期的な取引関係を守ることによって得られる利益の方が大きいこと、すなわち

$$p^* - C \geq \frac{(1 - \delta)(R - r - C - c)}{2} + \bar{p} - \delta(c + \bar{y}) \quad (5.1)$$

となることである<sup>4</sup>。相対取引によって得られる契約価格と平均可変費用の差が再交渉による利益より十分大きければ契約違反は引き合わず、最善の状態が実現されうるのである。この条件をみたく  $\delta$  が存在するための条件は、 $R - r > p^* - \bar{p} - \bar{y}$  となる。同様に、B が契約を守るための条件は、

$$R - p^* \geq \frac{(1 - \delta)(R + r - C + c)}{2} - \bar{p} + \delta(r - \bar{x}) \quad (5.2)$$

となり、 $\delta$  が存在するための条件は、 $c - C > \bar{p} - p^* - \bar{x}$  だから、契約によって得られる利益が十分大きければ、(5.1), (5.2) 式をみたくような  $\delta$  は存在する。したがって契約が無限回くり返される場合には、評判を守ることによる利益が十分大きければ最善の状態が実現でき、再交渉は生じないから、所有権の所在は契約の効率性にとって意味を持たない ([74]pp.66-7)。逆に、(5.1)(5.2) 式のいずれかがみたくされない場合には再交渉が生じ、問題は 1 回限りの交渉ゲームに帰着して第 2 章で見た所有権メカニズムが有効となる<sup>5</sup>。

<sup>4</sup>再交渉による S の粗利益は  $\hat{V}(y) = (R - r - C - c)/2 + \bar{p}$ 、このゲームが無限回くり返されるとすると、S が当初の契約を履行することがサブゲーム完全となるための必要条件は  $(p^* - C)/(1 - \delta) - Y \geq \hat{V}(y) - Y + \delta(\bar{p} - c)/(1 - \delta) - \delta\bar{Y}$  となり、整理すると (5.1) 式となる。これを  $\delta$  について解くと、 $\delta \geq (-R + r - C + c + 2p^* - 2\bar{p})/(R - r - C + c + 2\bar{y})$  となり、分母が分子以上となることより、 $\delta$  の存在条件が求められる。

<sup>5</sup>このモデルは、交渉の過程を大胆に簡略化したものである。くり返しゲームにおける再交渉の過程の詳細については、マクレオド = マルコムソン [125] 参照。

第2章で見たように、所有権メカニズムでは次善の状態しか実現しえないから、取引が長期的に続き、契約によって得られるレントが大きい時には、会員権メカニズムがもっとも効率的である。前者は交渉問題を減らすことはできても解消はできないのに対して、後者はゲームの構造を長期的なくり返しゲームに変えて交渉問題そのものをなくすることができるからである。これは、いわば利害の対立する交渉ゲームを長期的な共通利益ゲームに帰着させるテクニックといえよう。ある日本の自動車部品の一次下請けの経営者は、メーカーとの関係でもっとも重要なのは、取引を「勝ち負け」を争う交渉ゲームではなく、互いに協力して全員が利益を得る「勝ち勝ち」ゲームにすることだとのべたという ([151]p.176)。

また (5.1),(5.2) 式において、市場から調達して生産を続けるための再投資の費用  $\bar{x}, \bar{y}$  の大きさは市場において埋没費用になる初期投資の水準であり、明らかにこれらが大きいほど両式の成立は容易になるから、埋没費用となる特殊投資が大きいほど、契約の自己拘束性は強まる。特殊投資は、参入障壁となってレントを守るとともに、退出費用として相手に対するコミットメントを担保する「人質」(hostage)[196]の機能を果たしている。それは長期的なメンバーシップへの「入会金」であり、ゴルフの会員権でもわかるように、それが高く入会資格がきびしいほど会員権の価値は高まるのである。

### 共同所有権と外部オプション

最善の状態が実現すれば所有権は無関係であるが、それが実現するかどうかは所有権の配分と関係を持つ。コントロールできる資産が少ないと契約が破棄された場合の外部オプションも小さくなり、再交渉の誘因は弱くなるが、非協力交渉ゲームの理論において「外部オプション原理」[186]として知られているように、無限回くり返される2人交渉ゲームにおいては、次のような配分がサブゲーム完全均衡となる：

- 双方の外部オプションが交渉によって得られる利得の合計の  $1/2$  よりも低い場合には、双方が  $1/2$  を得る。
- 一方の外部オプションだけが  $1/2$  を上回る時には、その側は均等配分よりも高いシェアを得る。
- 双方の外部オプションが  $1/2$  を上回る時は、双方とも交渉を退出する。

一方の外部オプションが均等配分よりも大きいと、彼は交渉を退出しても失うものがないから相手よりも大きなシェアを要求し、他方の外部オプションが小さいと、彼女は交渉を成立させるために彼に「賄賂」を払わざるをえない。たとえばBが買い手独占的な地位を持つ一方、Sに多くの競争相手がいるような非対称な交渉条件のもとでは、Bは他に同様の売り手をいくらで

もさがすことができるから価格引き下げを要求する再交渉を行ない、Sはそれに応じざるをえないことを知っているから、Bに依存する特殊投資を避けるであろう。逆に売り手独占の場合にはBの過少投資が生じる。したがって、両者の外部オプションがともに交渉の成果よりも小さく、一方が退出することによってどちらも損失をこうむる双方独占の時にホールドアップはもっとも起きにくく、投資水準は高まる。

したがって売り手が特殊投資をするように誘導するには、買い手もその売り手との相対取引によってのみ有効となる特殊投資を行なって外部オプションをみずから制約することが望ましく、同じことが売り手にも成り立つから、くり返し契約が行われる場合に再交渉を防ぐには、外部オプションを最小化する資産の共同所有がもっとも有効である。同様の効果は、補完的な資産を独立に所有することによっても得られる<sup>6</sup>。前章で見たように共同所有権や補完的な財を独立に所有する場合には剰余権者が特定できないため、再交渉を防ぐには長期的関係が必要であるが、そうした長期的関係は逆に共同所有権によってもっとも効果的に維持できるという補完性がある。

この結論は、1回限りの契約の場合とは対照的である。ここでは物的な資産に関しては共同所有権は決して効率的とはならないからである。1回限りの交渉においては、所有する資産は相手が交渉を拒絶した場合の外部オプションとなるから、それを最大化することによって高い利得に対応する高い投資が誘導され効率が向上するのに対して、長期的な関係においては逆に、外部オプションを下げるのが相手に対する信頼のシグナルとなるため、資産の所有権を放棄して全員で幅広く共有することが効率的となるのである。前章でも見たように、下請け関係はジョイント・ベンチャーなどと類似した共同所有権的な構造を持っており、全員一致型的意思決定は企業内部のコーディネーションにも共通する特徴である。

くり返しゲームにおいて共同所有権が効率的であることは、次のようにして示せる：Sにとっては契約価格が高いほど契約を守るインセンティブは高まるが、それによってBのインセンティブは逆に低下するから、(5.1),(5.2)式がともに成り立つ条件は、両者を $p^*$ について解くと、

$$R - r \geq C - c - \bar{x} - \bar{y} \quad (5.3)$$

すなわち相対取引による利益が市場よりも大きいことである。ここで $R, C, r, c$ がいずれも初期投資を平均値に基準化した値 $x, y$ の関数( $R, r$ は増加関数, $C, c$ は減少関数)であることを明示的に表記し、第2章に準じて、利得(ここでは限界利得ではなく平均利得)は所有する資産の増加関数であると仮定する。すなわち、それぞれの所有する資産を $a_B, a_S$ であらわすと、

$$r(x; a_B, a_S) > r(x; a_B) > r(x; \phi)$$

$$c(y; a_B, a_S) < c(y; a_S) < c(y; \phi)$$

<sup>6</sup>ハローネン [71] は、ハート=ムーア [76] のモデルをくり返しゲームに拡張して、費用関数の「弾力性」が大きい場合には共同所有と「交叉所有」および補完的な資産の独立所有が等しく最適となることを示している。

(5.3) 式を異なるタイプの統合（独立，Bによる統合，Sによる統合，共同所有権）についてそれぞれの初期投資の水準を  $x_i, y_i$  として書き直すと，順に

$$R(x_0) - r(x_0; a_B) \geq C(y_0) - c(y_0; a_S) - \bar{x} - \bar{y} \quad (5.4)$$

$$R(x_1) - r(x_1; a_B, a_S) \geq C(y_1) - c(y_1; \phi) - \bar{x} - \bar{y} \quad (5.5)$$

$$R(x_2) - r(x_2; \phi) \geq C(y_2) - c(y_2; a_B, a_S) - \bar{x} - \bar{y} \quad (5.6)$$

$$R(x_3) - r(x_3; \phi) \geq C(y_3) - c(y_3; \phi) - \bar{x} - \bar{y} \quad (5.7)$$

となる．ここで  $\bar{x}, \bar{y}$  は市場において決まる所与の費用と考え，それぞれの式で等号の成立する最小の投資水準を  $\underline{x}_i, \underline{y}_i$  ( $i = 0, 1, 2, 3$ ) とし，(5.5) 式と (5.7) 式を比較する．いま  $x_1 = x_3, y_1 = y_3$  とすると， $c(y_1; \phi) = c(y_3; \phi), C(y_1; \phi) = C(y_3; \phi)$  より両式の右辺は等しいから， $r(x_1; a_B, a_S) > r(x_3; \phi)$  より  $R(\underline{x}_1) > R(\underline{x}_3)$ ，したがって  $\underline{x}_1 > \underline{x}_3$ ，同様に (5.6) 式と (5.7) 式を比較すると， $c(y_2) < c(y_3)$  より  $C(\underline{y}_2) < C(\underline{y}_3)$ ，したがって  $\underline{y}_2 > \underline{y}_3$ ，同様に  $r(x_0) > r(x_3), c(y_0) < c(y_3)$  より  $\underline{x}_0 > \underline{x}_3, \underline{y}_0 > \underline{y}_3$  だから，結局タイプ3（共同所有権）の時，契約の履行に必要な初期投資は最小値  $\underline{x}_3, \underline{y}_3$  をとり，最善の状態を実現するために必要な投資は最小となる．

## 企業文化

ここまで見たように，補完的な資産のもとで効率的な生産を行う上では，垂直統合と長期契約が代替的な手段としてありうるが，経験的には前者がアメリカ型企业の，後者が日本型企业の特徴であるように見える．この違いはなぜ生じるのであろうか？これについて，日本的取引慣行が協調的なのは長期的関係にもとづいているためだ，という説明がしばしば行われるが，これは問題の一面しか語っていない．というのは，(5.1), (5.2) 式は，両者が十分忍耐強い（割引因子が1に近い）場合には協力がサブゲーム完全均衡の一つになりうる，というきわめて弱い必要条件にすぎないからである（補論B参照）．特に1回限りのナッシュ均衡をとる非協力的な戦略（ミニマックス戦略\*）は，割引因子にかかわらずつねにサブゲーム完全均衡となるから，論理的には関係がいくら長期的であっても非協力的な行動を排除することはできない．

実際にも，市場参加者の行動に不確実性の大きい「カントリー・リスク」の高い国では，長期的な関係があっても売り手は買い手をつねにだまそうとし，買い手はそれを警戒して十分な投資をしないことが均衡状態となってしまう．また長期的なプロジェクトであればあるほど再交渉の利益も大きくなるから，最初は相手を信用させて大きな初期投資をさせてから最後にホールドアップを行う「おとり」戦略がとられるおそれがある [190]．このような信頼の欠如は，第三世界や旧社会主義国で市場メカニズムが機能せず，海外からの直接投資が増えない最大の原因となっている．買い手が売り手を信頼して契約し，売り手がそれに応じて誠実に契約を履行する効率的な均衡が実現するためには，単に長期的関係があるというだけではなく，互いが機会主義的な行動を

とらないという共通知識が必要なのである。この意味で、個人は「合理的であろうとするが、制約されてそうであるに過ぎない」(サイモン [181]) という限定合理的な存在であるがゆえに秩序を形成できるのである。この場合の制約は合理性を拘束して非合理的にするのではなく、むしろ多数のありうべき均衡の中から特定の焦点を決めることによって合理的な選択を可能にする条件である。

こうした個人の選択を制約する倫理的な規範は、彼らが先験的に持っているというよりは社会や組織の中で時間をかけて形成される共通知識である。クレプス [114] は、企業組織において協力が成立する条件となる暗黙の共通知識を「企業文化」(と呼び、それを共有することが企業が組織として存在する理由であるとした。この意味で企業文化は、認知的な同質性によって組織内に焦点を作り出すコーディネーション装置であり、前章で見た差別的協調戦略における共通言語の役割を果たしている<sup>7</sup>。

### 会員制メカニズムの成立条件

以上をまとめると、(5.1),(5.2) 式がともに成立する双方独占的な状態では長期的関係によって再交渉を防ぐことができ、最善の状態が実現するため、契約理論の想定する所有権についての条件は意味を持たないが、上のいずれかがみたされない。たとえば中間財が標準化され競争的な市場が成立している、あるいはメンバーが多様でその行動が予測できない。状況では、再交渉が起きる最悪の状況を想定して所有権によってコントロールする必要がある、ということができよう。したがって「会員制」にもとづくガバナンスが有効になるための条件は次のようになる：

- 退出した時に埋没費用となる初期投資が大きい。
- 内部で共有されるレントに対して外部オプションが小さい。
- 契約が長期的に続くという期待がある(割引因子が1に近い)。
- 企業文化(互いが協力するという共通知識)が共有されている。

これらの条件は(エッジワースの意味で)補完性を持ち、一つの条件が強くなると他の条件も成り立ちやすくなるという正の相互作用を持つ<sup>8</sup>。長期的

<sup>7</sup>ホルムストロム=ティロー ([88]p.76) は、クレプスの企業文化が「ものごとがどう行われるべきかを伝える言語として機能する」とのべている。

<sup>8</sup>アクティビティの水準を  $a_i (i = 1, 2)$ 、それによる利得を  $u_i = u_i(a_1, a_2)$  とすると、 $u_i$  が  $a_i$  についてエッジワース補完的であるとは、 $a_1$  の増加による  $u_i$  の増分が  $a_2$  の増加関数となる、すなわち ( $u_i$  を 2 階微分可能とすると)  $\partial^2 u_i / \partial a_1 \partial a_2 \geq 0$  となることである [137]。これは第 2 章でもちいた補完性の概念の一般化である。(5.1) 式で  $v(\delta, c, \bar{y}) = p^* - C - (1 - \delta)(R - r - C - c)/2 - \bar{p} + \delta(c + \bar{y})$  とおくと、 $\partial^2 v / \partial \delta \partial c = 1/2$ 、 $\partial^2 v / \partial \delta \partial \bar{y} = 1$  となり、 $\bar{y}, c, \delta$  は  $v$  に関して補完的である。同様に (5.2) 式において  $u(\delta, r, \bar{x}) = R - p^* - (1 - \delta)(R + r - C + c)/2 + \bar{p} - \delta(r - \bar{x})$  とおくと、 $\delta, -r, \bar{x}$  は  $u$  に関して補完的である。

な相対取引によって企業文化が共有されると、外部オプションの制約によってメンバーを「共同体」内に閉じこめることが容易になり、それはさらに「人質」としての初期投資の効果を強める。

したがって、上の条件がともに満たされるか、あるいはまったく満たされないかのどちらかの状態が安定となり、前者の状況では評判による会員制のメカニズムが有効であり、後者では所有権のメカニズムが有効となる。すなわち、所有権メカニズムにおいては多様性が高く互いの評判についての共通知識の存在しない競争的な市場を前提として、法的な強制力によって再交渉を有利に運ぼうとするのに対して、会員権メカニズムにおいてはむしろ法的な契約の不完全性を所与として、同質性の高い集団内で情報や資産を共有し、暗黙の参入障壁を共同で築くことで交渉問題そのものを未然に防いでいるわけである（90 ページ参照）。

このいずれが有効かは先験的に決めることはできず、集団の規模や人口の移動、あるいはその内部の「文化」的な条件に依存する。歴史的に見ても、長期的な得意客関係が実際の市場で維持しえない時、中世のヨーロッパにおいては短期的な関係を前提として第三者機関に情報を集中することによって契約の履行を担保する制度が生まれたが [136]、日本では「頼母子講」や「無尽」と呼ばれる得意客関係を作り出すための相互扶助的なしくみが近代以後もかなり残存した（現在の第二地方銀行は無尽の後身である）。アフリカで行われた商業信用に関する調査でも、工業化の進んだ国では第三者機関が発達し、そうでない国では情報共有による非公式の信用供与が行われているという [56]。このように企業文化や共通知識などの初期条件が社会全体の進化経路を規定しているのである。

### 贈与としての特殊投資

以上の議論を進化ゲームの枠組でいいかえると、ランダム・マッチングのもとで協力を成立させるコミュニケーションの信頼性をどう担保するかという問題と考えることができる。囚人のジレンマにおいても、互いに同じメッセージを出す者だけで協力する「秘密の握手」（33 ページ）S は単純に相手を裏切る戦略を駆逐して協力を実現できるが、これに対して S 以外の個体に対しては S と同じ行動をとり、S には同じメッセージを出して裏切る「寄生虫」P という戦略を加えると、図 5.2 のように、S は P に搾取されるから ESS とはならない。互いの信頼関係にもとづいて長期契約が結ばれると、それを裏切ることによる利益も大きくなるから、「約束は破りません」という口約束は信頼関係の保証にはならないのである。

そこで、約束の担保として最初に「贈り物」を交換し、信頼が裏切られない限り取引は続けられるが、一度でも相手をだましたら取引は打ち切れ、贈り物は没収されるとする。この贈り物の費用を  $g (> 0)$  とすると、寄生虫が秘密の握手と対戦した場合、偽りのメッセージを出して相手の信頼を食い物にすることによって利得  $5$  を得るが、每期あらたに取引を開始する費用  $g$  がかかるから、寄生虫の利得は  $5 - g$  となる。いま每期  $1 - \delta$  の比率でメンバーが入れ換わると仮定する ( $\delta \in (0, 1)$ )

	D	C	S	P
D	1,1	5,0	1,1	1,1
C	0,5	3,3	0,5	0,5
S	1,1	5,0	3,3	0,5
P	1,1	5,0	5,0	3,3

図 5.2: 秘密の握手と寄生虫

と、このゲームが無限に続けられる場合に S 同士の利得は  $u(S, S) = 3 + 3\delta + 3\delta^2 + \dots - g = 3/(1-\delta) - g$ 、同様に  $u(P, P) = (5-g)/(1-\delta)$  だから、 $u(S, S) \geq u(P, P)$  となるためには、

$$\frac{3}{1-\delta} - g \geq \frac{5-g}{1-\delta} \quad (5.8)$$

となっていなければならない。他方、この贈り物の負担があまりに大きいと仲間に入らない方が得になるから、ずっと協力することによる利益  $u(S, S)$  から  $g$  を引いても  $u(D, D)$  を上回る、すなわち

$$\frac{3}{1-\delta} - g \geq \frac{1}{1-\delta} \quad (5.9)$$

となる必要がある。したがって、メンバーが長期的に取引を行うことが進化的に安定となるための必要十分条件は、(5.8),(5.9) 式より

$$\frac{2}{1-\delta} \geq g \geq \frac{2}{\delta} \quad (5.10)$$

すなわち、取引相手が長期間同じである ( $\delta$  が 1 に近い) 場合には、裏切りによる 1 回限りの利益よりも十分大きい有限の価値の贈り物を最初にかわすことが進化的に安定となる [33]。メンバーの移動が少ない社会では、贈与によって秩序を維持できるわけである。ここで興味深いのは、贈り物が相手にとって価値を持つ場合には協力は実現しにくくなるということである。すなわち、 $g$  の価値の贈り物を与えても相手から価値  $h$  の贈り物を得られるならば、それを持ち逃げすれば裏切りのコストは  $g-h$  となるから、贈り物は贈り手にとって価値があり、かつ受け手にとって価値がないほど秩序維持にとって有効となるのである<sup>9</sup>。長期契約における特殊投資は、このような贈与の役割を果たしている。それは埋没費用 = 人質となって相手に対する信頼をシグナルするが、相手の特殊投資

<sup>9</sup> 「ボトラッチ」などの儀礼的な贈与やその共同消費が秩序を維持する上で重要な意味を持つことは、人類学などでよく知られている [131]。アカロフ [6] は、限界生産性以上の賃金が労働者の協力を引き出す贈与の役割を果たすとしている。

を「持ち逃げ」しても相対取引なしでは価値を持たないからである。年功序列システムは後述のように若年労働者に会社への贈与を強要するしくみであり、日本の系列取引で一次下請けになるのに時間がかかるしくみも同様の意味を持っている（86ページ参照）。

### 5.3 終身雇用と退出障壁

#### 退出障壁

会員制のガバナンスは、このように評判の形成にともなう補完性を持っているから、企業内でなるべく均質な企業文化が共有される必要があり、また多くの企業が同じメカニズムをもちいることによってその有効性はさらに強まる。このような補完性は、雇用関係に典型的に見ることができる。いわゆる日本の雇用慣行の特徴をなすのは、終身雇用、年功賃金、企業別労働組合の3要素であるといわれる。これらは個別に見ると必ずしも日本に固有ではなく、また次章で見るようにすべての日本企業がすべての従業員に対してひとしく採用しているものでもないが、大企業男子常用労働者については平均勤続年数は明らかに欧米よりも長く、賃金についても年齢給の要因が大きいことは多くの計量的な研究の示すところであり[166]、企業別労組の比率が顕著に高いことも事実である。これらが日本の企業で業種を問わず一様に採用されていることは、相互の補完的な関係を示唆している。

労働者のモラル・ハザードに対して通常の市場メカニズムにおいて可能なペナルティとしては、賃金に競争的な水準以上の効率賃金 (efficiency wage) を支払い、労働者の事後的な成果が目標を下回った場合には雇用契約を打ち切るという戦略が考えられるが、この処罰は相対的な賃金格差によるものだから、全企業が効率賃金を支払うことは定義によって不可能である。シャピロ＝スティグリッツ [176] は、このような効率賃金によって賃金水準が競争的な水準より高くなると非自発的失業が起き、これが結果的に労働者に対する「脅し」となってモラル・ハザードを防ぐとしたが、日本では失業率は終戦直後の一時期を除いて世界でもっとも低いにもかかわらず、労働の規律は失業率の高い国よりはるかに高い。

完全雇用に近い状態でモラル・ハザードが抑止される一因は、日本的な長期的な雇用慣行が外部オプションを禁止的に低くしている点にある [164]。採用を原則として新卒に限り、中途採用に際しては待遇がいちじるしく悪化する「退出障壁」 [99] は、中途退社する労働者を労働市場から事実上しめ出すことによって労働者を企業に封じ込める役割を果たしている。また日本のホワイトカラーの賃金プロファイルは、年金・退職金などを含めればキャリアの後期に大きくかたよっており、若年労働者の賃金は限界生産力よりも低く中高年になってから逆転するため、労働者は企業に「貯金」していることに

なり、その大部分は中途退社によって失われる。ある調査<sup>10</sup>によれば、35歳で中途退職した労働者が失う損失は生涯賃金で5800万円にのぼるといふ。

こうした「やりなおしのきかない」採用システムと年功序列にもとづく賃金体系は、欧米型の専門職能を基準に考えると不合理に見えるが、企業特殊的な「文脈的技能」に対するインセンティブとしてはうまく機能している。一生をかけて多面的な技能を蓄積してゆくシステムのもとでは特定の専門的技能にすぐれていることは大した意味を持たず、中途採用で専門家を採用すると、新技術の導入などによってその職種が不要になった場合に処遇がむずかしく、配置転換をめぐる労使問題をひき起こす要因となるからである。この意味で、白紙の状態の新卒を採用して企業特殊な技能を一から教えてゆく技能形成システムは、長期的・年功的な雇用慣行と不可分の強い補完性を持っている。ここでは労働者は「丁稚奉公」によって組織に対する初期投資（贈与）を強いられ、他の企業では役に立たない「会社人間」となるため、彼の企業特殊な人的資本への投資は埋没費用となり、退出障壁はきわめて高くなるのである。

日本企業が資産や情報の共有による水平的な組織、あるいは株主の支配力の弱さなどの点で労働者管理企業の性格を持つことはよく指摘される。しかし、そうした組合組織による生産では、長期的な経営に責任を持つ経営者がいないため、組合員全員が過大なシェアを要求して資本蓄積が過少になり、また組織内の交渉問題を調停する決定権者がいないため内紛が起きて、非効率な結果をまねくことが多い（[138]p.563）。日本型組織が労働者管理企業とちがうのは、メンバーを退出障壁で長期的に拘束することによって経営にコミットメントを持たせて近視眼的な行動を抑制し、全員を会社に同化させて交渉問題の発生を未然に防いでいる点にある。

### 日本的雇用慣行の補完性

退出障壁によって労働者を企業に閉じこめるメカニズムは、個別の労働者をモニターする代わりに「一流企業」で得られるレントを「裏切り者」から奪うことによって契約の拘束性を確保する「多角的評判メカニズム」（補論B参照）の一種であり、このような慣行が支配的になると、そのこと自体が転職のコストを高め、雇用期間を「ラベル」とする差別的協調戦略が可能になる。この場合、ラベルと真の能力の間に実際に因果関係がある必要はなく、転職者には何らかの「問題」があるという通念　転職のコストは能力の増加関数である（有能な労働者ほど転職によって失うものが多い）という事前確率が成立していれば、労働者は一つの企業にながくとどまることによって自分の能力をシグナルする誘因を持ち、それによってこの通念は「自己実現的な予言」として成立する。

<sup>10</sup> 『賃金センサス』をもとにした推計（朝日生命）。このような傾向はアメリカの企業にも見られるが、日本の企業の方が生産性との相関が弱く、「貯金」の性格が強い[78]。

しかし、このような労働者に一方的に不利な雇用環境においては、労働者の過少投資が生じるおそれがある。もしも企業が自由に労働者を解雇するならば、企業特殊な技能に投資することは、みずから労働市場における価値（一般的な専門職能）を下げて外部オプションを閉ざす愚かな行動だから、彼女は個人的なキャリアとならないような業務を避けるであろう。終身雇用は、企業側が解雇という交渉の切り札を放棄することによってみずから外部オプションを下げ、経営者と労働者を双方独占的な立場に置くことで企業特殊な人的資本に投資させる戦略と考えることができる。逆に労働者側のコミットメントによって長期的な投資のリターンが保証されれば、企業は彼女の人的資本に投資し、企業特殊な熟練の形成が促進される。企業特殊な人的資本への投資は共同投資の性格を持つから [22]、日本的雇用慣行は労使の協調を生み出して共同投資の回収を保証する「評判の運び手」となっているのである。

ここでも共同所有権に似た相互コミットメントが見られる。いわゆる株式の持ち合いは、このような日本的雇用慣行の評判の運び手としての機能が企業買収によって断ち切られるホールドアップ問題を防ぐための経営者どうしの協調行動であったともいえよう<sup>11</sup>。日本的雇用慣行は、63 ページで見たような集団的報復を転職者への「烙印」によって行う一種の社会的引き金戦略だから、その拘束性はどれだけ多くの企業が一致してこのような慣行をとるかという合意の強さ（事前確率）に依存するという意味で戦略的補完性を持つ。引き金戦略に参加しない企業が多くなると中途採用の差別による制裁はサブゲーム完全性を持たず「空脅し」になってしまうからである。この合意の拘束性は企業組織の多様化によって低下していると考えられるが、103 ページで見ると、補完性のもとでは新しい変異体の人口が一定の「臨界点」に達するまでは現在の局所解に閉じこめられるから、雇用慣行はそう簡単には変わらないであろう。

## 5.4 水平的コーディネーション

### 連続的改善と水平的コーディネーション

企業文化の共有による水平的なコーディネーションは、工程が複雑になり、知識集約化されて、物的な資産に比べて知識や技術が重要性を増してきた今世紀後半の製造業において重要な意味を持った。工程の相互依存性（補完性）が大きくなるにつれて、補完的な資産を垂直的な階層組織によって分割所有する大量生産体制にともなう官僚主義やセクショナリズムの弊害が露呈して

<sup>11</sup>1980年代のアメリカで流行した企業買収の主なメリットの一つは、過去の雇用慣行を無視して労働者を解雇するなどの機会主義的な行動がとれることにあった [179]。池尾 [94] は、企業特殊な熟練が重要な場合には経営者が支配権を持つことが単純な「株主主権」よりも望ましい場合があると論じている。

きたからである。MITの産業生産性調査委員会の報告書は、大量生産体制の失敗が歴然としているにもかかわらず過去の成功体験を脱却できないアメリカの経営者は「最初にマッチをすってうまく火がついたので、同じマッチ棒をすり続けているようなもの」であると断じ、その組織的な欠陥をきびしく指摘している。設計部門と製造部門、販売部門は互いに意思疎通がなく、新製品は機能だけを考慮して設計され、できあがった設計は製造部門に「堀越しに投げ渡され」、それにコストや実装上の問題がある場合、製造部門はそれを「投げ返す」……という応酬によってアメリカの自動車の開発に要するリードタイムは日本の2倍近くかかり、製造の容易さに配慮しない独善的な設計によってコストが上がり、品質の管理もむずかしくなる [48]。

T型フォードのように同じ部品を使って何十年も生産が続けられる場合は、部門間のコーディネーションは機能的分業によって安定して行われうるが、多品種・少量生産によって製品の種類が増え、モデル・チェンジが頻繁になると、技術的なオプションが増え、多くの複数均衡の中から焦点を求めるコーディネーションが必要になり、これを部門間の交渉で解決することはきわめて困難である。自動車の場合、部品数は約15000点にのぼり、その組み合わせの数だけ交渉をすれば、論理的には天文学的な回数の交渉が必要になってしまうからである。ここでは、いかにして「勝ち負け」型の交渉そのものを減らすかが重要な問題となる。

しかし、1回限りの交渉ゲームでは全員が勝つということはありませんから、必要なのはゲームの構造についての共通知識を変えることである。メンバーが一致して企業内のゲームを長期間つづくり返しゲームの一部とみなし、割引因子が十分大きいと予想すれば、フォーク定理の教えるようにゼロ・サム交渉ゲームの均衡であるミニマックス解よりも高い長期的な利得が実現できるからである。

したがって、こうした共通の利害へのコミットメントを共有することが日本型コーディネーションにおいてもっとも重要な作業である。プロジェクトの大枠と各部の負担だけを事前の水面下の交渉で決め、この部分は、しばしばあからさまな交渉ゲームである。協力によって長期的に「共存共栄」できるという期待さえ共有されていれば、短期的な「貸し借り」の帳尻は最終的には合わせられるから、微調整は担当者にゆだねることによって交渉問題を最少限度にすることができる。まとめていえば、日本型の意味決定においては、

1. 異質なメンバーをあらかじめ排除する。
2. インサイダーどうしで（原則として全員一致の）合意を形成する。
3. 合意にもとづいて全員を総動員する。

という多段階のメカニズムが実装されているのである。「リーン」に見えるのは、この合意形成の後の水面上に出ている部分 (3) だけで、そこに至る

過程はきわめて複雑怪奇なものである。1の部分は前述のように主として人事システムによって行われるから、もっとも重要なのは2の「根回し」の段階であり、実際的意思決定でもこの部分に最大の時間とエネルギーがつけやされるが、そのやり方には公式の組織におけるような定型的な手続きはなく、属人的な要因に依存する。そして公式の手続きが始まった時にはすでに実質的な意思決定は終わっており、局長や部長はまれに拒否権を発動するが、ほとんど現場の決定には介入しない。

### 製品別プロジェクト・チーム

こうした複雑な根回しは、しばしば日本的意思決定の不合理性の代名詞とされるが、以上に見た組織構造と補完性を持っており、これだけを取り上げて合理性を論じることはできない。階層的な命令系統と業務区分のはっきりした組織においては、会議では経営者が方針を伝え、各部署はその方針をいかに実行するかを担当業務の範囲内で考えればよいが、互いに隣の部署が何をやっているのかわからないというセクショナリズムの弊害が大きくなる。逆に日本企業のように担当業務の境界が曖昧で決定権者がいない組織では、一つの部署で決めたことも他の部署の協力なしには実行できないことが多いので、広範囲のメンバーで情報を共有する必要がある。しかし最初から全員を集めると全員が全体の問題に口を出して収拾がつかなくなってしまうから、まとめ役が関係各部署を事前に回って意見を取りまとめ「落とし所」を見出すことは意思決定を迅速に行う上で不可欠である。

日本の製造業の特長とされる製品別のプロジェクト・チームにおいても、こうした合意形成の技術は重要な役割を果たす。自動車の新車開発では設計・製造・販売などの各分野出身のメンバーが「重量級のプロダクト・マネジャー」のもとで職域を超えて統合され、高度に情報を共有して各部門の公式の機関を通さずにチーム内で機動的に意思決定が行われ、下請けなどとの調整も調達部門を経由しないでマネジャーが直接おこなうことによって迅速な開発と高い品質が可能になる [39]。このまとめ役は必ずしも公式の職階の上で高い地位にある必要はなく、日本におけるプロジェクト・チーム制の先駆であり、その成功した例とされる『NHK 特集』(のちの『NHK スペシャル』)の例でいえば、チームの核となるCP(チーフ・プロデューサー)は副部長級以下の比較的若い管理職である。しかしプロジェクトが円滑に運ぶかどうかは、その業務が社内的にどれだけ重要なものと位置づけられているかという「格づけ」とまとめ役の「重量」に依存する。

職域を超えたチームでもっとも厄介なのは、業務の評価をだれが行うかという問題である。職能集団ごとの人事・評価システムが確立している欧米型の機能的分業組織では、各部門のボスが優秀な人材を他のチームに出すことはまずなく、出向する者にとっても評価や人事は職能集団内で行われるからチーム

へのコミットメントは低い。したがってプロダクト・マネジャーは各部門を調整するだけで決定権がなく、自分のオフィスさえ持てない「軽量級」となり、チームの求心力は低下する。たとえば GM が 1988 年に発売した「GM-10」の開発の過程では各部門との折衝に疲れてプロダクト・マネジャーが辞任し、発売が予定より 2 年もおくれ、できた製品も競争力がなく製造中止になったという [198]。

それに対して日本型組織では、個人の評価は直属の上司のみならず、社内全体の評判の積み重ねによって決まるため、プロジェクト・チームに要員を外向させることが得点になる場合には上司は優秀な人材を送り、本人にとっても実績になるからチームの求心力は強まる。ここで重要なのは、マネジャーが重量級か軽量級かは、組織上の正式の命令系統では決まらないということである。公式の組織図からいえば、NHK スペシャルのプロジェクトは臨時の派遣要員の集合体に過ぎず、その CP には正式の業務命令を出す権限はない。その求心力は、プロジェクトが新車の開発や大型番組などの重要な業務であり、それに関与することが社内における格を高めるといふ非公式のメンバーシップに依存しているのである（事実、そうした求心力のない日常業務では要員が集まらないため、プロジェクト方式はとられない）。ここで職域を超えた水平的コーディネーションの核となっているのは社内に広がる非公式の人脈であり、それを支える濃密な情報共有メカニズムである。