



双対原理の2つの組織モードと個人情報非対称性

平野, 光俊

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2003・11

(Issue Date)

2003-05

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/80500024>



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2003. 11

双対原理の2つの組織モードと個人情報の非対称性

平野 光俊

Discussion Paper Series

双対原理の2つの組織モードと個人情報の非対称性

Two Modes of Economic Organization in the Duality Principle
and Asymmetric Personal Information

神戸大学大学院経営学研究科

平野光俊

1. 問題の所在

不完全情報下の「レモンの市場」(Akerlof,1970)における逆選択 adverse selection は企業の中の異動(人材取引)においても生じているのではないか。そこで筆者は別稿¹において、総合スーパーを主力業態とする大規模小売業2社(業績堅調のA社と財務リストラを優先するB社)を比較分析し、企業内労働市場における「異動の力学」(八代,1999,2002)を規定するパラメータに情報の非対称性を asymmetric information を据えることの有効性を示そうと試みた。

ケース分析では異動を調整・決定する主体の間には情報の非対称性が存在することが確認された。すなわち、個人情報(日常の仕事ぶりを直接観察する事業部門に、組織情報は戦略策定に関与する本社人事部(以下、人事部)におのおの断片的に保有される。両者は人材の将来の可能性において対称的無知 symmetric ignorance(Lazear,1998,p.75,邦訳 73頁)の関係にある。事業部門による人材の抱え込みは、組織情報(例えば新たに人材を必要とする新規事業の戦略的重要性)にたいする事業部門の理解不足と、個人情報(例えば人事考課など標語でないキャリア志向など「粘着性の高い情報 sticky information」(von Hippel,1994、小川,1997))にたいする人事部の収集不足という2つのタイプの情報の非対称性にもとづいて発生する。

この2つの情報の非対称性は互いに分かちがたく結びついているが、事業部門の人材の抱え込みを直接的に排除しうるのは個人情報の非対称性の解消の方である。というのは、人事権が公式的にも実質的にも人事部に保有されている場合、選抜における個人の特定を事業部門の自主的な申請に任せるよりも、人事部による最適人材の探索と指名によって解決できるからである²。そして、そこにまた最適人材とは「どのような要件を備えた人材であるか」という求人スペックの定義と、そのスペックに対応する粘着性の高い個人情報をどのように人事部ですいあげるかという問題を生じせしめる。

むろん、このような人事部と事業部門の間にある個人情報の非対称性にかかる人材の抱え込や玉石混交人事の生成メカニズムは、頻繁な店舗間ローテーションを施し、かつ管理

¹ 平野(2003)「人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服―大手小売業2社の人事異動のケースを中心に」神戸大学ディスカッションペーパー(2003.5)
このケース分析で得た発見事実は以下の8点にまとめられる。1)異動に関わる主体は本社人事部、地域人事スタッフ、店長の3者である。2)異動の実態は玉突き異動であり、「異動ライン」は本社人事部と事業部門の地域人事スタッフとの協働によって組まれる。3)事業部門を超える異動の調整過程において本社人事部と地域人事スタッフの間に個人情報の非対称性が生じる。4)ところが、店長は地域人事スタッフに対し部下の異動の留保ができるので両者(店長―地域人事スタッフ)の間には個人情報の非対称性はない。5)地域人事スタッフが店長の留保を受容するのは、a.地域人事スタッフの業績向上のインセンティブ、b.異動ラインを組む際の難度、に関わる。6)店長による留保は人材の基本能力の新しい職務への結びつきを検討する機会を阻害する。また人材配置における事業部門のエゴイステックな部分最適志向は組織全体の産出物を最大化しようとする全体最適とは必ずしも両立しない。7)したがって、本社人事部は個人情報の非対称性を克服しようと、本社と地域人事スタッフの人材交流や社内公募制の整備などを行なう。8)低業績企業より高業績企業の方が本社人事部による粘着性の高い個人情報の収集度が高い。

² ただし、最適人材とは必ずしもその職務とのマッチングにおいて最適人材とは限らない。配属先によって人材の期待収益が異なりかつ配置人員に制約があるとき、企業全体の収益から考えて、ときにはその個人にとって2番目に期待収益をもたらす仕事に配属したほうがよい場合もある(樋口,2001,98-99頁、Lazear,1998,pp.81-85,邦訳 81-86頁)。同様に、本稿でいう最適配置とは企業収益を最大化するような配置である。その意味で、必ずしも最も適性がある(期待収益を最大化する)人材がその職務に配属されるとは限らないと知っている個人が、ある職務への配置転換を希望するがゆえに、当該希望部門以外の職務で無能を装う可能性もある(太田,2001,140-141頁、太田,1999,213-215頁)。すなわち個人情報の非対称性は個人(自分のことはよく知っている)と人事部の間にもある。

部門スタッフやマーチャンダイザー³への任用において店舗経験を基礎とするような「統合型キャリア開発」(本田,2002)を施す⁴日本のチェーンストア固有の現象という批判があるかもしれない。しかし、筆者が聞きとりを行なったエレクトロニクスメーカーにおいても⁵、また筆者が所属する大学の様々な業界の社会人大学院生とのディスカッションにおいても同様の現象は起こっていることが確認される。したがって、異動の力学を規定するパラメータとしての個人情報の非対称性は、産業を限定せず、規模の大きい企業のホワイカラーの人的資源管理(以下、HRM)において程度の差こそあれ存在しているといえよう。

しかし、個人情報の非対称性がもたらす諸問題一例えば、個人の基本能力と新しい職務の結びつきにかかる検討機会や人材配置の全体最適を阻害一は、アメリカ企業(以下、A企業)との比較制度分析で浮き彫りになる日本企業(以下、J企業)のHRM慣行において深刻化すると予想される。というのは、個人情報の非対称性の生成メカニズムはJ企業のHRMの様式化された事実に対応すると思われるからである。すなわち、A企業に比べて、J企業は次のような傾向がある。長期雇用関係のもとに(Hashimoto&Raisia,1985)、中堅管理職は外部採用でなく内部昇進によって充足される(佐藤,2002)⁶。第一次選抜は遅く、キャリアのプラトー化の時期も遅い(日本労働研究機構,1998,53頁)⁷。作業組織においては曖昧な職務区分のもとに(Lincoln, et al. 1986)、一連の職務に関して幅広い経験を積み

³ 渥美(1987)の定義に従えば、マーチャンダイザーは、あらかじめ決められた範囲の商品(カテゴリー)において、次の20の職務の計画と具体的実行とモニタリングを担う。①買い付け先と加工先、②品目の仕様、③買い付け値と原価、④分類方法、⑤納品時期と量、⑥倉庫への(からの)運搬単位と方法、⑦店・売場への運搬単位と日時、⑧補充発注単位とその手続き方法、⑨検品方法、⑩販売単位、⑪売価、⑫値付作業、⑬在庫量の地理的配分と保管形式、⑭売場の適正規模、⑮陳列量とフェイシング、⑯陳列位置、⑰フェイスと陳列器具の設計または購入と陳列方法、⑱事前包装と最終包装、⑲販売促進方法、⑳統計のとり方。むろんこれらの職務は複数の担当者による分業で行なわれる。本稿では上級マーチャンダイザーは計画をにない、マーチャンダイザーは具体的実行をにう者と定義しておく。

⁴ 本田(2002)は、日本、フランス、イギリス、アイルランドの4カ国のチェーンストアの組織の権限構造とパイヤーのキャリア形成のパターンを、統合型キャリアと分離型キャリアに識別して比較した。前者は店舗経験を経てパイヤーに異動したり、相互異動のあるケースである。後者は店舗経験を持たずにパイヤーの仕事をしているケースである。日本とアイルランドは統合型キャリアであり、店舗の権限が強い。フランスは統合型キャリアと分離型キャリアが半々で、本部集権的である。イギリスはもっとも本部集権的で、分離型キャリアである。

⁵ あるエレクトロニクスメーカーでは次のような事態が起こっている。そのメーカーは主力であったX事業を縮小し、成長分野のY事業に資源を傾斜配分することを戦略決定した。本社人事部はそのため100人の技術者をX事業部からY事業部に異動をかけることとし、X事業部に人材転出の要請を行った。もちろん一定水準以上の人材をリクエストした。その際、人材の供給元であるX事業部人事部はそれまでの使用経験からその人材の品質をよく知っている。しかし買手である本社人事部およびY事業部はそれを知らない。すなわち個人情報の非対称性がある。それゆえ、社内の労働市場では品質の良い人材は抱え込まれ、そうでない人材がY事業部に異動するという事態が生じている。

⁶ 佐藤(2002)によれば、日本においては転社未経験で内部昇進した部課長は約8割を占める。たいしてアメリカは約2割である。ただし、このことはアメリカが内部昇進で部課長を養成していないということではない。当該役職に直接外部から採用された者は約4分の1と推計され多数派でない。

⁷ 日本労働研究機構の共同プロジェクト「大卒ホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較」(主査:小池和男)による大規模な国際比較調査によれば、「同一年次の社員の間で初めて昇進に差がでる時期」(第1次選抜)はアメリカとドイツの4年弱たいして日本の8~10年である。「同一年次の社員のなかでそれ以上昇進の見込みがなくなる人が5割に達する時期」(横ばい群の出現時期)はアメリカが8~10年、ドイツが10~12年、たいして日本は実に20年ほど遅い。

ながら (Koike,1994)、次第に「文脈的技能と統合的技能」⁸を発達させる。そして、管理職への昇進は当該職能だけでなく別の職能も経験することが望ましい⁹ (日本労働研究機構,1998,10頁)と考え¹⁰、異動の調整と決定に人事部の意向が尊重される¹¹(同上書,64頁,120頁)。したがってJ企業は人事部の人事権が強い (Aoki,1988)。換言すれば、文脈的・統合的技能の修得を重視し、配置転換しながら長期に内部育成し、人事権が人事部に集中され

⁸ Aoki(1988)によれば、文脈的技能 contextual skill とは、自分が受け持っている職能的割当てが1つの職場全体の中で存在する諸業務の連関の中でどのような位置を占めるものであるかに関する認識に関わる技能であり、統合的技能 integrative skill とは、通常の職務を遂行する基本技能を超えて、変化や異常事態に敏感かつ的確に対処するための部分的にせよ周辺業務の技能の発展に関わる。Koike (1994) は統合的技能と同じものを指して知的熟練 intellectual skill とよんでいる。

⁹ 日本労働研究機構の調査によれば、下表の通り、日本企業は幅広い職能経験を経て管理職に育成することが望ましいと考えている。資料出所：日本労働研究機構 (1998) ,p10。

当該職能で課長を育成するために望ましいキャリア (単位：%)

	日本 (1,567 人)	アメリカ (752 人)	ドイツ (674 人)	うち規模 1,000 人以上(424 人)
1)当該職能の中で一つの仕事を長く経験する	0.6	1.0	3.6	2.4
2)当該職能の中で2,3の仕事を長く経験する	9.0	23.8	5.8	5.2
3)当該職能の中で数多くの仕事を経験する	16.1	57.0	36.2	37.0
4)当該職能だけでなく、別の職能の仕事を経験する	56.9	13.5	30.7	30.4
5)数多くの職能の仕事を経験する	16.1	3.6	15.4	16.3
6)その他	0.6	0.5	5.0	5.7
7)無回答	0.8	0.5	3.3	3.1

(注) (1) 調査対象は、日本、アメリカは従業員規模 1,000 人以上の企業から抽出されたが、ドイツについては、1,000 未満の企業が含まれている。(2) 回答者は、日本、アメリカは部長クラス、ドイツは課長クラスである。

¹⁰ ただし、同調査によれば、「日本で常識のようにいわれる見解、日本はジェネラリストなのに欧米はスペシャリストだという見解はどうも支持されない」(小池／猪木,2002,26 頁)ことが明らかになった。しかし、その中にあっても、国際比較の観点からは、日本はアメリカやドイツに比べて、企業内キャリアの幅は広い。調査によれば、最長職能分野における経験年数の会社勤続に対する比率をみると、最長職能分野の経験年数が76%以上の「単一職能型」、51-75%の「準単一型」、50%以下の「複数職能型」の割合は、日本ではほぼ均等に分かれており、複数職能型は約30%、単一職能型は約40%である。しかしアメリカは複数職能型が約15%、単一職能型が約65%である。

¹¹ 同調査によれば異動への日本とアメリカのラインと人事部の影響力はつぎのようになっている。

課長職への役職昇進に際して意向がもっとも尊重されるレベル

	日 本			米 国	
	全 体	従業員規模 3000 人未満	従業員規模 3000 人以上	従業員規模 1 万人未満	従業員規模 1 万人以上
役員会(社長)等	11.5	18.5	3.1	7.3	3.5
人事・教育部門	29.7	37.0	21.5	4.9	5.3
当該部門の長	44.6	33.3	56.9	46.3	31.6
直属上司	12.8	8.6	18.5	39.0	52.6
その他	1.4	2.5	0.0	0.0	1.8
有効回答数 (N)	(148)	(81)	(65)	(41)	(57)

出所：日本労働研究機構 (1998) 64 頁と 120 頁の表を合体させて筆者作成

注 (1) 日本企業の従業員規模不明 2 社は表示省略。

(2) 日本企業に対する質問は、役職昇進の決定に際して、「意向が最も尊重されるレベル」、アメリカ企業に対するそれは「最も影響を与える者」となっている。

るJ企業においてこそ情報の非対称性は問題を生じせしめる。

むろん、A企業においても人事部と事業部門の間の個人情報の非対称性は存在しているはずである。しかし、A企業では、管理職への昇進決定にたいし当該部門の長や直属上司が影響力を行使し、ラインへ人事権が分権化される（青木,1989）。A企業では、そもそも人事部が社員の異動の調整や決定に関わることはない（加藤,2002）。したがって人事部と事業部門のパワーコンフリクトは発生せず、情報の非対称性にかかる問題は表面的には生じないと予想される。つまり、個人情報の非対称性は異動に関わる人事部と事業部門の間のパワーバランスを規定するパラメータであって、どちらか一方の当事者が異動の調整と決定に関与しなければ、個人情報の非対称性に起因する問題は顕在化しない。しかし、このような異なるHRM慣行は組織モードを識別するためのもう一方の軸、すなわち情報管理・計画機能の集中化ないし分権化との適合的な組み合わせによって、はじめて有効に機能する。青木（1988,1989）のいう「双対原理 duality principle」のそれである。

双対原理

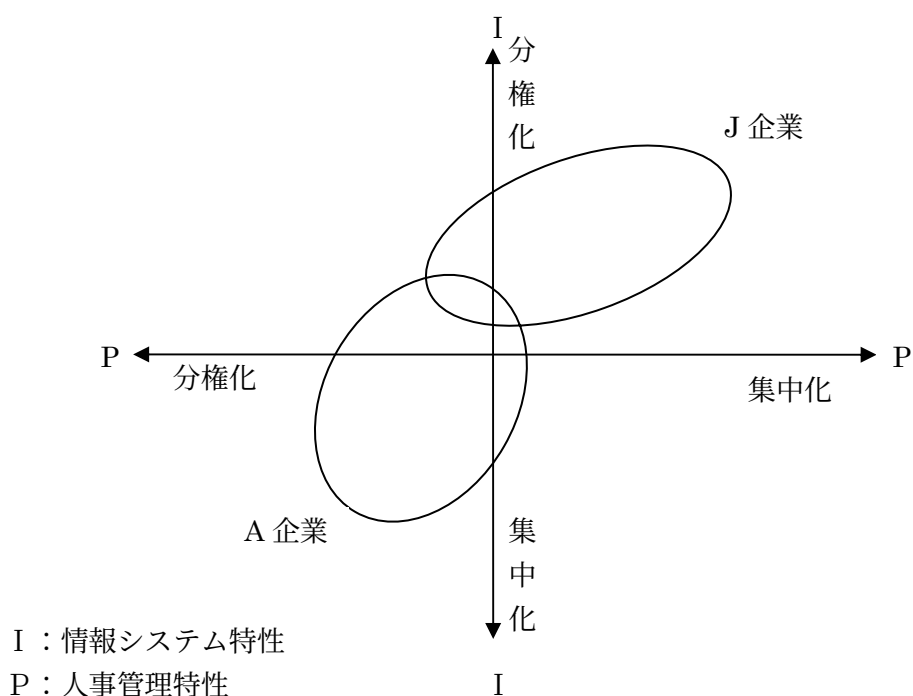
青木は組織に関する認知的側面 cognitive と動機的側面 motive 2つの側面に対応して大規模組織の作業組織を比較する2つの基準—「情報の効率性 information efficiency」と「インセンティブ両立可能性 incentive compatibility」を提示する。前者に対応するのが情報管理・計画機能（情報システム特性）の集中化（C I；centralization information structure）／分権化（D I；decentralization information structure）であり、後者に対応するのが人事管理特性の集中的・組織志向的な人事管理（C P；system of centralization personnel administration）／分権的・市場志向的な人事管理（D P；system of decentralization personnel administration）である。この両者の相互作用に注目して提示されるのが双対原理であり、図1のようにA企業とJ企業を識別する2つのモデルが様式化される。

A企業では情報管理と計画機能はセンターに集中化され、作業単位は集中的計画のヒエラルキー分解によってえられる個別的指示の実行が要求される。このシステムが有効であるためには、従業員はそれぞれの職域のもとで、専門化された技能を発展させることが望まれる。このより専門化された技能に適合するのがD Pである。というのはC Iにおける標準化された技能の発展は同様の仕事類を括りだし労働市場の発展を促すからである。またそれゆえ専門化された技能の標準化された評価基準の発展を促すからである。さらに、もし専門化された技能にたいする発展した労働市場が存在するならば、個人はよりよい機会を見つけて転職することができ、組織の統合性と経営者の権威は脅威にさらされる。したがって組織内における権威構造は管理職への人事権（例えば、採用、配置転換、昇進、解雇の決定）の付与によって確立される。

一方、代替的なシステムであるD Iにおいてはセンターによって作成される計画は事前的計画であって、単に一定期間における作業活動のフレームワークを定めるに過ぎない。作業単位には、事前的計画の履行に忠実であるというよりアドホックな対応が奨励され、単位間の情報のシェアリングと水平的なコーディネーションが要請される。その際、生起する事象にたいして各人が自立的に対処することが可能ならしめるような、機能的・専門的能力とは異質のより一般的で幅広い技能および他の作業単位とコミュニケーションする文脈的技能の発展が求められるようになる。このD Iに適合的な人事管理特性がC Pであ

る。というのは、1) インセンティブの設計は特定の仕事の範疇に強く関連づけられるのではなく、広範な仕事経験を動機づけるものが好ましいこと、2) 企業の長期的目標に向けてこうしたインセンティブを管理し、管轄をまたぐ異動を含む人事配置に責任を持つ人事部を発展させるからである（青木,1993）。1) の要求に対してJ企業はランクヒエラルキー（職能資格制度）を発展させてきた。同時にランクヒエラルキーを運営するために人事部を重要な機能部門として発展させきた。さらに自立性を委譲された作業単位のエゴイスティックな部分最適志向を抑制するために人事権を人事部に留保せしめた。

図1 組織モードの2つのパターン



出所：青木（1989）『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社、118 頁

まとめれば、2つの組織モードのおおのほは相応しい技能タイプが異なることに特徴づけられる。個別職能の中でキャリアを形成し機能的・専門的技能の発展を志向するC I－D Pモードにたいして、D I－C Pモードは企業の中の幅広い経験に根ざして組織内の文脈を解読し、水平的なコーディネーションを自主的に行なう文脈的・統合的技能の発展が志向される。それゆえ人事権の所在が異なる。

このような組織モードは産業特性に応じてコンティンジェントに選択される場合もありえよう¹²。しかし企業のシステムは各国の歴史的経路や慣習や道徳的規範あるいは法律的規制ないし金融制度や雇用制度にたいして制度的補完性 institutional complementarity¹³を

¹² C Iは組織環境が安定もしくはドラスチックな場合に適合し、D Iは連続的な環境変化に適合する。というのは、もし環境が安定的であるなら事前の情報はかなり正確であり、事後情報のアドホックな修正は必要としない。また現場情報の期中の応用はそれ自身時間がかかるから、非常に環境変化が早い状況においては生産効率性を犠牲にする必要性は薄れる。他方、環境の変動性が中間領域であれば、作業単位における事前計画の分権的な微調整は結果を改良することになる。この点に関するモデル分析はAoki(1986)および青木（1989,4章）を参照のこと。

具有するから、「まず各国経済内部では組織型の斉一化が現象し、組織の多様性は、各国の違いとなって現れる」（青木,1995,30 頁）。それゆえ J 企業は D I - C P モードのスペクトラムに、A 企業は C I - D P モードのスペクトラムに群れている。

一方、個人情報の非対称性は人事部と事業部門の異動の力学を規定するパラメータであるから人事部が異動のイニシアチブを発揮する D I - C P モードに根ざして生成する。たいてい人事部が異動に関与しない C I - D P モードでは発生しないと予想される。そうであれば新たな問題意識がわいてくる。つまり、J 企業に観察される人事部と事業部門の間にある個人情報の非対称性は、実は、D I - C P モードの選択によってもたらされる必要かつ十分条件ではないか。換言すれば、J 企業にとって個人情報の非対称性が生成することは必然であり、育成の観点をも含めて最適人材を探索し、人材を管轄を超えて配置しようとする人事部の行為の拡大に応じて問題化し、同時にそれを克服しようとする努力が要請されることになる。

しかし、今後 2 つの組織モードの相互学習が進み、両者が融合していく可能性もある（青木,1989,137 頁）。アメリカの自動車産業に徹底的に学習されたカンバンシステム（D I に基づく水平的コーディネーション）は一つの具体例であるし、リエンジニアリングによる分業に基づいた仕事のスタイルの見直しもその例である（Harmar&Champy,1993）。日本企業も、近年、昇格者の決定を人事部で一元的に管理する職能資格制度を見直し、ラインマネジャーにランクの決定権を委譲するアメリカ型の職務等級制度（D P に基づく HRM の分権化）を導入する企業も少なくない（平野,2002）。ある標準的な情報技術システムの導入が、一つの普遍的な組織モードに収束させる（Bensant,1993）という収斂理論 convergence theory の一類型としての技術決定論の流れをくむ論考もある。

しかし、組織モードの融合が順調に進むかはにはわかには定かでない。「各国において支配的な経済戦略がさまざまな形で制度化されており、それは各個人の適者生存競争における技能形成の選択の戦略に大きな圧力を加える」（青木,1995,30 頁）からである。すなわち、一国の中で一定の技能タイプが人口の大部分を占めるような場合、たとえ技術的・環境的予見によって他方の技能タイプが適合的であっても多数派の技能タイプを雇用するほうが、期待利得が高まるからである¹⁴。換言すれば、他の多くの企業が文脈的・統合的技能を雇用する戦略を採用するのであれば自社もそれを採用するほうが（たとえ他方の技能タイプが事業特性上適合的であったとしても）、戦略的に補完的 strategic complementarity である¹⁵。

しかれば、C I - D P および D I - C P の狭間において J 企業独自の発展形態があるのではないか¹⁶。その際、2 つの組織モードの融合においては、アングロ・アメリカン・システムに対応する情報技術（I T）が技術決定論的に組織モードを収斂させる一つつまり A 企

¹³ ある制度の働きは他の制度の存在によって強められる。制度的補完性が存在すると、ある制度要素を他の要素から独立して変更しようとしてもその有効性は限られてくる。

¹⁴ この点に関するゲーム理論からの論証は青木（1995）第 3 章を参照のこと。

¹⁵ 同様に、青木・奥野（1996）第 5 章を参照のこと。

¹⁶ たとえば、昭和 20 年代、日本企業は、本家アメリカから導入した統計的品質管理を、TQC として日本独自のよりよい活用方法に発展させた。

業の組織モードに移行する—とはいえず¹⁷、これまでのJ企業の技能形成戦略が一定の頑健性を保持しながら、独自の情報システム特性と人事管理特性を発展させるのではないか。それはまた個人情報の非対称性の問題に結びついていくのではないか。そこで、本研究では双対原理に依拠しながら、5つのリサーチクエスチョン（RQ）を、2つのケース分析を通じて明らかにする。

RQ 1) これまでの議論でほとんど明らかであるが、J企業に個人情報の非対称性が存在し、A企業に存在しない理由を、事例をもとに具体的に検証する。

RQ 2) 個人情報の非対称性によって生じる問題はJ企業固有か。A企業でも実は潜在的な問題になっているのではないか。

RQ 3) 個人情報の非対称性が生成するメカニズムにJ企業の強みが隠されているのではないか。

RQ 4) J企業がA企業に普及している基幹業務系のITを導入したとき、組織モードはどのように変化するか。

RQ 5) 以上のことから、個人情報の非対称性があることはどのように捉えなおされるか。

2. 研究の方法と目標

本研究では、A企業に対応させる日米合弁会社のカテゴリーキラー¹⁸型チェーンストア（A社）と、J企業に対応させる総合スーパーを主力業態とする日本小売業（J社）の2社のマーチャндаイジング merchandising（以下、MD）にたいする、聞き取りによる2つのケース分析を行なう。ケース分析Ⅰでは「A社」と「J社のA社の競合関係にある部門」（商品特性を統制するため）の比較分析を行なう。その上で、2つの組織モードに求められる技能の違い、キャリア開発のあり方の違い、異動の調整と決定のメカニズムの違い、インセンティブ制度としてのランクヒエラルキーの違いを明らかにする。その作業を通じてA社では表面的には情報の非対称性が問題化していないこと、しかし実はそのことが潜在的な問題を内包することを明らかにする。ケース分析ⅠはRQ 1) RQ 2) RQ 3) に対応し、その回答を得ることを目標とする。

ケース分析ⅡはJ社のアパレル部門のMDシステムの変革事例をとりあげる。J企業とA企業が相互学習によって次第に1つの組織モードに融合していくのであれば、J企業であっても情報管理・計画機能の集中化（DIからCIへ）と適合的にHRMを変化させること（CPからDPへ）、同時にキャリア開発のあり方も変化させることを明らかにする。しかし、その過程にあって、なおHRMのあり方に変化を忌避する圧力が存在するのであ

¹⁷ たとえば、上林（2001）は、日本とイギリスの大量サンプルの質問票調査にもとづく国際比較によって、国レベルの文化の相違が、現実に情報技術システムの組織的利用に影響を及ぼすことを実証した。その相違は個々人や産業のレベルでなく国レベルにおいて現れている。

¹⁸ カテゴリーキラーとは特定分野の商品群を、圧倒的な低価格と豊富な品揃えで大量販売する小売業のこと。米国で生まれ、1980年代から短期間で急成長した。チェーンのカテゴリー・キラーは、デパートやGMSなど既存小売業がもつ衣食住フルラインの商品展開の各分野を専門特化して品揃えし、ローコストオペレーション等によるコスト削減を原資とした更なる価格競争力を強みとする。

れば、それがいかなる理由によるかを探索する。またJ企業独自の発展形態のあり方を確認する。その作業を通じて個人情報の非対称性の意義を再検討する。ケース分析ⅡはRQ4) RQ5)に対応し、その回答を得ることを目標とする。聞き取りは両社の本社人事部マネジャーと商品部マネジャーにたいして行なった。(実施時期、2003年4月)企業プロフィールは社名を匿名化するために詳述しないが次のデータを提示しておく。

A社；アメリカと日本資本の合併により設立されたXカテゴリーの商品群(18000SKU¹⁹)を扱うチェーンストア。EDLP戦略(Every Day Low Price；低価格かつ年間を通じて変動が少ない価格戦略)のアメリカ小売業の日本法人。アメリカ本体と同じ高度に標準化されフォーマット²⁰を全国展開。MDシステムも本体と同様。

J社；総合スーパーを主力とするチェーンストア。フォーマットの標準化はA社ほど進んでいない。XカテゴリーのSKUは7000で、EDLP戦略。全国展開。

3. 事例の考察

【ケース分析Ⅰ】

(1) 組織

両社の組織は大規模小売チェーンの典型的な組織のそれである。すなわち、組織構造は経営の中核である本部と地区および店舗の3つに切り分けられる。両社の違いは地区の機能にある。A社は東西2つの地区運営部制で、10店程度を統括する地区長さらに10人程度の地区長を統括する地区運営部長が配置される。ただし地区にはスタッフはおらず、商品部とともに全ての管理機能が本社の一つのオフィスに集約される。一方、J社は地域事業部制で、そこに20～30店舗を統括する事業部長と人事やマーケティングなど事業部スタッフが配置される。また地区商品部員が事業部スタッフと同じオフィスに駐在する。

¹⁹ SKU (stock keeping unit) は商品に関する最小単位で分類した単品。POSの管理単位。

²⁰ フォーマットは業態類型のこと。店舗の商品の品揃え、価格帯、レイアウト、提供方法の種類とその組み合わせのパタン。例えば、百貨店、GMS (General Merchandise Store), SM(Super Market), HC(Home Center), SS(Specialty Store), Super Center などがある。

図2 A社の組織

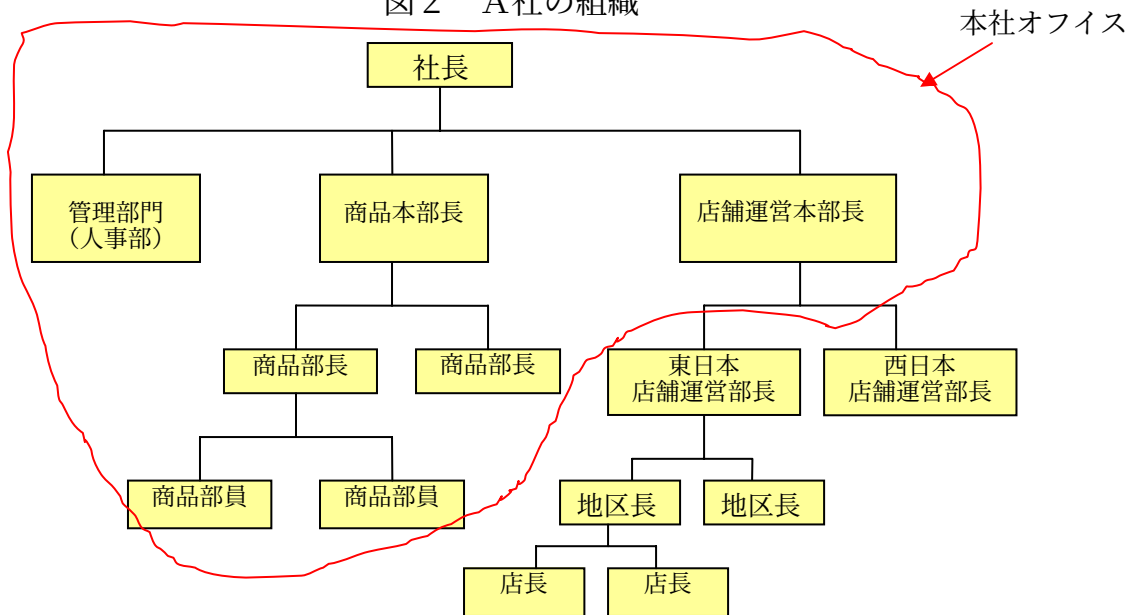
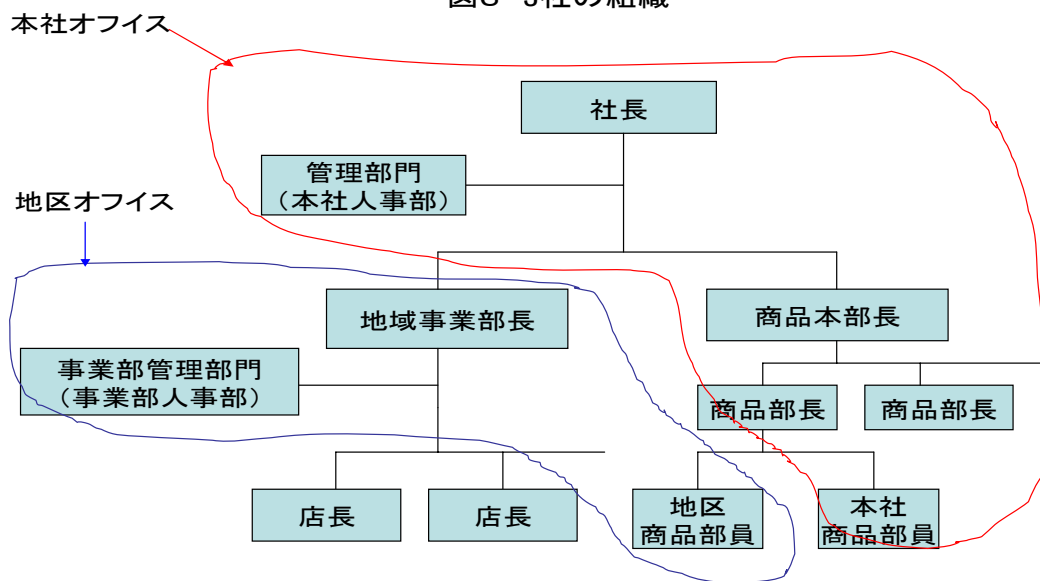


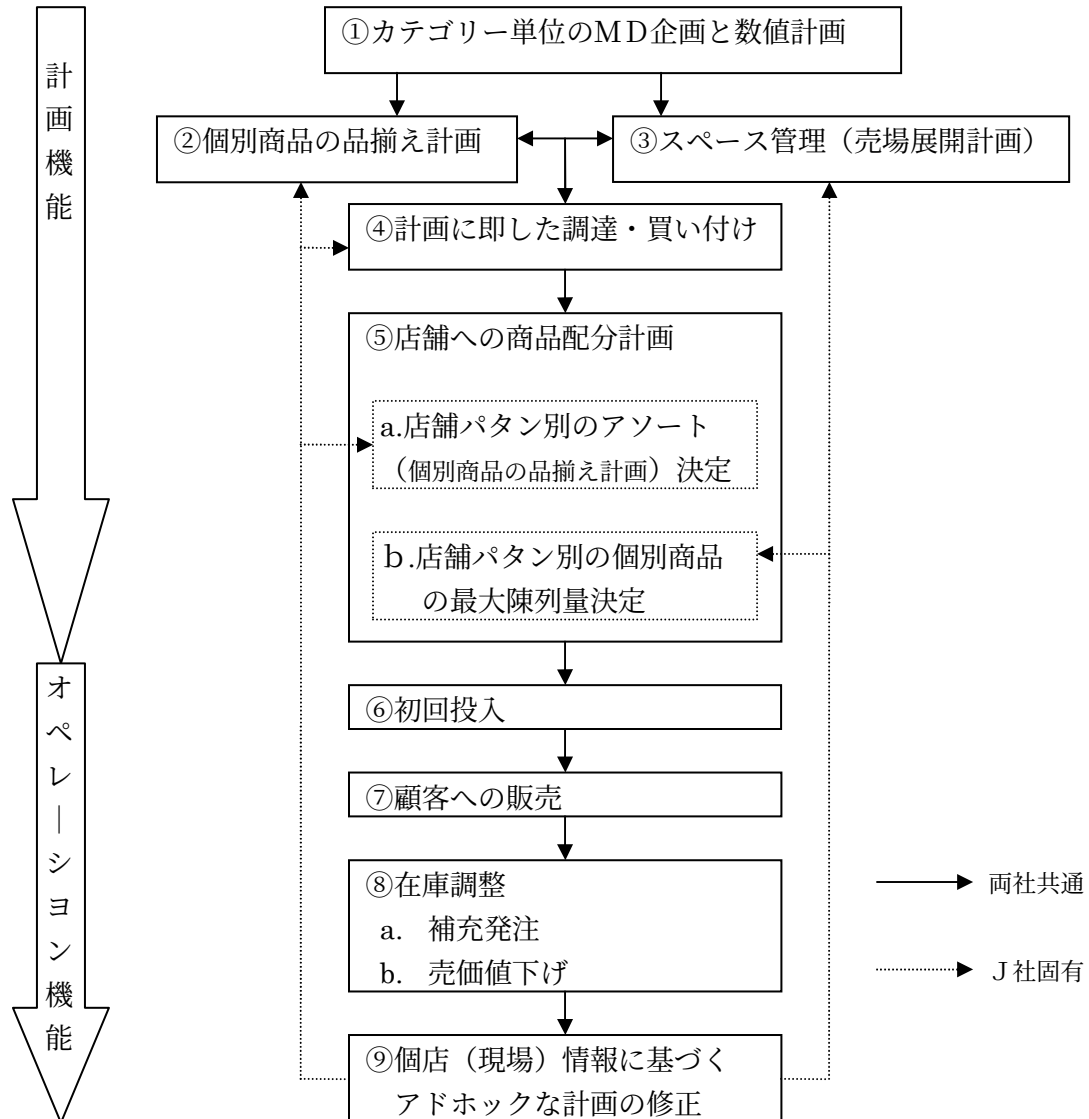
図3 J社の組織



(2) C I (A社) 対D I (J社)

MDとはある1つの意味ある属性で括りだしたカテゴリーを管理単位として、品揃えの企画から調達、店舗への配分、顧客への販売、マーケティング、さらに在庫補充まで諸機能が統合された一連のプロセスを意味する。両社にたいする聞き取りからMDプロセスは下図のようにフロー化できる。

図4 マーチャンダイジング・プロセスと機能



チェーンストアではこの一連のMDプロセスの分業を担う主体は商品本部（センター）と店舗（ライン）で切り分けられる。その際、情報管理・計画機能のセンター集中化ないしライン分権化は3つの側面から捉えることができよう。第1にMD機能がどのように配分されているかである。図4のMDプロセスの中の9つの機能のうち店舗の分担が少なければ（多ければ）集中化（分権化）されている。第2に本部の指示を店舗がどの程度修正できるかである。これは、⑧の商品補充と売値下げがどちらの主体で行なわれているかで測定できよう²¹。本部で実施されるなら集中化の程度は高いし、店舗で行なわれるなら分

²¹ 本田（2002）は組織の権限構造の集中化と分権化の相違を「棚割り」と「値下げ」の2つで観察している。すなわち、本部によって指示される棚割り（棚段ごとの陳列計画）にたいする店舗の修正の裁量度と、本部によって指示される値下げ計画を店舗が変更する権限があるかどうか、である。

権化の程度は高い。第3に⑨の期中の現場情報²²を起点としたアドホックな計画の修正がどの程度行なわれているかである。例えば、客注や計画外の売れ筋商品の個店別の追加要望、あるいは期首において予測していなかった個店環境の変化（例えば競合店の影響の増大・減少）への期中の機動的な対応度に関わる。両社の異同は次のようにまとめられる。

図5 A社とJ社のマーチャンダイジングの機能別の異同

	A 社	J 社
①MD企画と数値計画	本部が実施	本部が実施
②個別商品の品揃え計画	本部が実施	本部が実施
③スペース管理 (売場展開計画)	本部が実施 但し、陳列指示書に基づき陳列商品は指示される。但しスロット内の陳列は店舗の裁量で実施。	本部と店舗で分担 本部から陳列指図書 ²³ と棚割り計画書 ²⁴ に基づき指示される。但し店舗でそれを変更することができる。
④調達・買い付け	本部が実施	本部と地区商品部が実施
⑤店舗への商品配分計画	本部が実施 統一フォーマットのもとに1つのパターンで計画	本部が実施 4つないし5つに店舗をグルーピングしてパターン別に計画
⑥店舗への初回投入	本部が実施	本部が実施
⑦顧客への販売	店舗が実施	店舗が実施
⑧-a 商品補充発注	本部が実施（プッシュ型） ²⁵	店舗が実施（プル型） ²⁶
⑧-b 売価値下げ管理	厳格な本部指示のもとに店舗が実施	本部（一部地区商品部）指示のもとに店舗が実施 但し、処分値下げや品揃カット対象商品の値下げは店舗裁量で実施できる。
⑨期中の計画修正 ・ 個店要望商品の品揃え ・ ⑤に関わる店舗パタンの期中の修正	少ない 品揃えの事前計画にないものは受け付けない。 店舗パターン別の修正はない。	多い 週間単位で地区商品部が個店別に集約の上、商品本部へ伝達し対応。一部は地区商品部員が直接買い付ける。 店舗パターン別のアソート修正と最大陳列量の持ち方を店舗からの要望に応じて機動的に修正する。

²² 現場の人でなければわかりようがない具体的な個々の状況に関する情報の重要性および中央当局がそれを収集しきれないことはハイエクの古典的な論考までさかのぼることができる。

²³ 陳列指図書とは、売場担当者が入荷商品を品出しするにあたり決められた位置にルール通りに並べるための指示書。

²⁴ 棚割り計画書とは、売場担当者が陳列棚に商品を陳列する際、決められた位置にルール通りに並べるための指示書。

²⁵ プッシュ型とは、商品の在庫管理の形式で、販売計画に基づき決定した数量を本部が発注し、各店舗へ一括投入する配分供給型の商品投入のこと。

²⁶ プル型とは、商品の在庫管理の形式で、各店舗での商品の売れ具合に応じて店舗が発注・補充する、消費者の需要に対応した商品、数量を調達する補充発注型の商品投入のこと。なおA社も季節商品はプル型で行うこともある。

要するに、1) MD機能はA社よりもJ社の方が店舗へより多く配分されている。2) 本部の指示に対する店舗の修正は、A社よりもJ社の方が、はるかに裁量がありかつ実際に行われている。例えば、本部によって示される最大陳列量の指示は、店舗にとっては一つの目安でしかなく在庫の持ち方は店舗の裁量の範囲にある。そのことは店舗からのプル型の発注システムによって担保されている。売価値下げも処分品や死筋商品の選定そのものは本部によって指定されるが、その商品の売価をどの程度引き下げるかは店舗の裁量によって決定される。3) J社では店舗要望や環境変化に基づく期中のアドホックな対応が多く行われている。他方、A社の計画は期首において固定化されており店舗が主導するアドホック対応は行われない。

以上、A社は青木のいうC Iの集中的計画の特徴を含んでいる。すなわち期首の「集中的計計画は、一定期間固定され、この期間に利用可能な情報、すなわち事後的な情報は、ただ次の期の計画を編成するときのみ用いられる」(青木,1989,110 頁)。他方、J社はD Iの事前的計画の特徴を含んでいる。すなわち「事前的な計画は単に一定期間における作業活動のフレームワークを定めるに過ぎない。この期間、より関連のある情報、すなわち事後的な情報が利用可能になるにしたがい、各作業単位はそのような情報に適応し、アドホックな基準で活動することが許されている」(同上書,111 頁)。以上のことから組織モードを識別する一方の軸「情報管理・計画機能」は、A社はC IでありJ社はD Iであるといえる。

(3) 分離型キャリア(A社)対 統合型キャリア(J社)

両社の管理職へ昇進していく典型的なキャリア・パスは下図のような経路になっている。

図6 A社のキャリア・パスのパターン

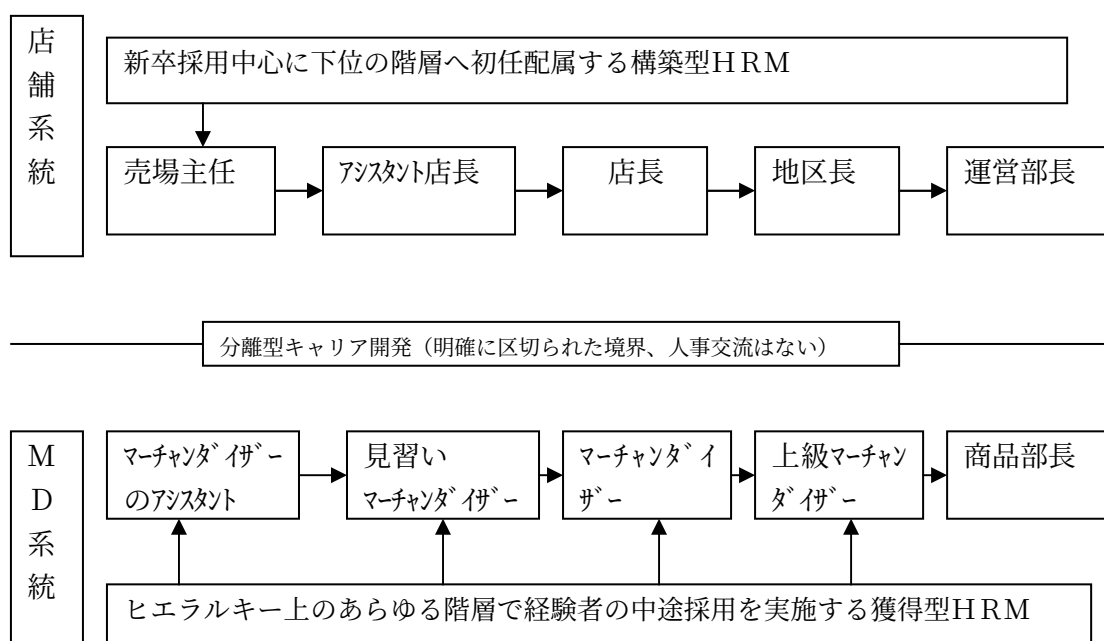
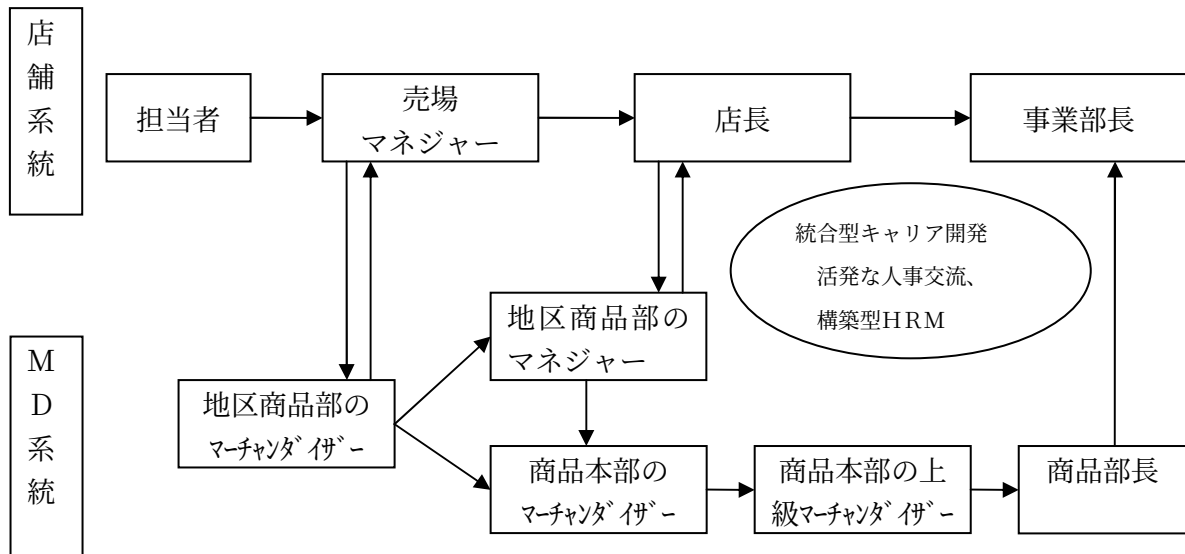


図7 J社のキャリア・パスのパターン



A社は分離型キャリア開発、J社は統合型キャリア開発として特徴付けられる。A社においては、店舗系統は内部育成重視の構築型HRMであり、MD系統は人材を外部から調達する獲得型HRMである。すなわち、Miles&Snow（1984）が識別した異なるHRMシステム²⁷が1つの会社共存しているといえよう。店舗系統の人材需要は新卒（大卒）採用を中心に賄われ、MD系統は欠員に応じて外部調達（中間採用）と内部昇進によって賄われる。教育訓練は、店舗系統は企業特殊的な技能の習得が目指されるが、マーチャンダイザーはより一般的な技能を重視している。成果測定は、店舗系統では業績よりもあらかじめ定められたメンテナンスとサービスの基準の徹底度が問われる。たいしてマーチャンダイザーは財務的の数値によって評価される。両系統において異なるHRM慣行が施行されることもあって人事交流は行なわれない。

他方、J社は、職種別採用でなく、小売業特性に応じたパーソナリティ（他者への共感性や協調性など）重視の採用を新卒（大学）中心に行い、全員が店舗経験を基礎とし、そこから適任者を選抜していく内部育成型の統合型キャリア開発を施している。本部のマーチャンダイザーになるためには、地区商品部を経由しなければならない。いったんマーチャンダイザーとなっても適性不足と見なされれば再び店舗系統に戻ることがある。管理的技能の共通性を重視して店長と地区商品部マネジャー相互の人事交流も行なわれる。また、稀でなく経営者への育成を企図して商品部長から事業部長への異動もある。

両社のキャリア・パスの違いは情報管理・計画機能の設計の違いから次のように説明できよう。すなわち、A社のキャリア・パスはCIに対応している。店舗は本部が作成したMD計画の忠実な実行が求められ、アドホックな期中の修正作業は行われない。店舗と本部の水平的なコーディネーションは必要なく、本部一店舗間のヒエラルキー的な集中的コ

²⁷ Miles&Snow は、企業戦略との外の一貫性を有するHRMとして3つの類型を想定している。1）防衛者戦略に適合する構築型HRM、2）プロスペクター戦略に対応する獲得型HRM、3）分析型戦略に対応する割り当て型HRMである。3者の特徴は末尾の付表のようにまとめられる。

ーディネーションによって効率化が追求される。そこで本部は情報処理および計画を改良するための決定の能力を増大させなければならない。それゆえ機能的・専門的技能の発展を重視したキャリア開発が行なわれる。

他方、J社のキャリア・パスはD Iに対応している。店舗で発生する事後的情報の利用とそれにたいする適応を実現するためにアドホックに事前計画の修正が行われる。したがって、店舗と本部との水平的コーディネーションを実現しうる情報のシェアリングが必要となる。その橋渡しをするのが地区商品部であり、情報のシェアリングに有利なように事業部門と同一のオフィスに配置される。つまり、J社が本部マーチャンダイザーの任用にあたって、店舗経験を基礎とし地区商品部の経験を挟むのは、現場情報のシェアリングとコーディネーションにまつわる技能の修得が不可欠であるからといえる²⁸。このD Iのもとに必要とされる技能は、「前もって定められた仕事を効率的に達成するのに適した専門化された技能とは若干異なり、生起する事象にたいし、各人が自立的に対処することを可能ならしめるような、より一般的で、かつ幅広い類のもの」（青木,1989,111 頁）である。それゆえ、J社ではD Iのもとに特徴づけられる文脈的・統合的技能の発展を重視したキャリア開発が行なわれる。

（４）D P（A社）対 C P（J社）

かくして、双対原理にのっとってA社のHRMはD Pが、J社のそれはC Pの特徴が色濃くなる。A社の人事権の所在は公式には本社人事部長に留保されている。しかし、実際の配転計画ないし昇級を伴う異動者リストの起案は地区運営部長によって行われる。人事部長は、社内の基準にのっとってそのリストを校閲するものの多くの場合追認される。他方、J社において店舗から商品部へ異動する者のリストアップや昇格者の決定は人事部によって集中的に行われる。異動の起案・決定とも人事部の専任事項である。

インセンティブ制度は、A社は職務等級制度（図8）によって、J社は職能資格制度（非管理職層）と職務等級制度（管理職層）の組み合わせ（図9）によって構造化される。

²⁸ 情報のシェアリングは緊密な人的ネットワークに依存する。したがって、店舗から地区商品部への異動は同一地域で行われ、他の地区に異動することは稀である。なぜなら、他の地区商品部に異動すると期待するようなパフォーマンスが得られないことを人事部が経験的に知っているからである。

図8 A社のインセンティブ制度

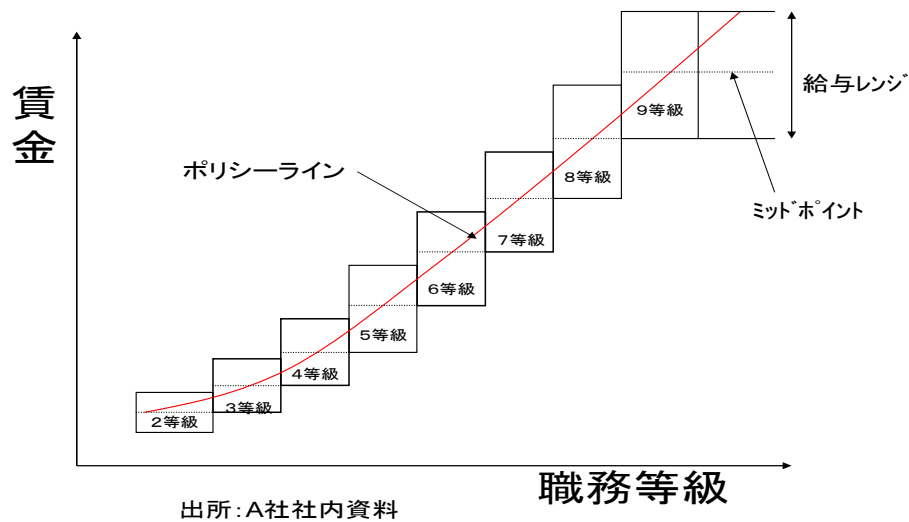
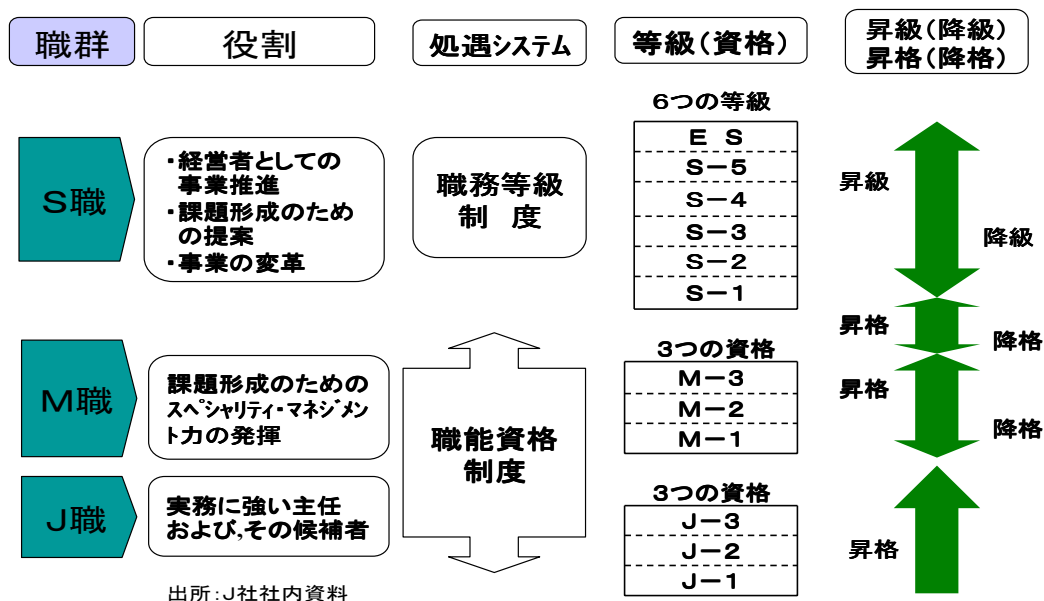


図9 J社のインセンティブ制度



C Iに適合的なインセンティブ制度は職務等級制度である。なぜなら、機能的ヒエラルキーによって各レベルに序列づけられた管理者は、標準化された仕事の定義に従って内部任用のみならず労働市場から補充される。その際、賃金の水準は市場の相場が意識されるが、それは職等級制度のほうがやりやすい。それゆえ、A社では明確な職務境界と職務記述にのっとり9ランクの職務等級制度が採用されている。その際、賃金は市場水準と社内公平性と社外的競争力を考慮してポリシーラインを設定し、等級となる標準レンジが設

定される。ポリシーラインは毎年の市場相場の調査によって見直しがかけられる。

他方、J社は構築型のHRM慣行を考慮して内的ランクヒエラルキーにもとづく職能資格制度が採用される（ただし管理職層は職務等級制度が採用されている）。この仕組みのもとではそれぞれのランクは必ずしも特別な仕事に結びついていない。すなわち職務とランクは大まかな対応関係を示すに過ぎない。社内の序列は今その人が担っている職務の価値（ジョブ・サイズ）ではなく、人・能力基準で決定される。その際、能力は一定の職務に特有な技能というよりもはるかに一般的なしかたで定式化される。それゆえ、入社以来店舗系統一筋のキャリアを積んできた社員がMD系統へ異動するような一それゆえ生産性の一時低下が起こるようなジョブローテーションもランクの変動をともなわない。すなわち、J社では職能資格制度のもとに管轄を超える柔軟な異動をやりやすいようにしている。それゆえ人事権は公式にも実質的にも人事部に留保されている。

（５）C I－D Pモード（A社）の潜在的な問題

以上、明らかなように、A社のHRMはD P、J社のそれはC Pであり、互いにC IとD Iに適合的に結びついている。その際、個人情報の非対称性はA社では問題とならない。なぜなら、従業員のキャリア形成はおおのこの系統の中で閉ざされており、日常の仕事ぶりを観察する地区運営部長ないし商品部長によって異動が実質的に決定されるからである。他方、J社においては本社人事部と事業部ないし商品部との間にある個人情報の非対称性が問題を生じせしめる。しかも、それは管轄を超える異動すなわち統合型キャリア開発を積極化するに応じて拡張する性質を持っている。

しかし、双対原理において競争力がありうるはずの2つの組織モードは、日本の雇用慣行ないし労働市場の特質に制度的補完性のもとに結びついている。それゆえ、A社においていくらか問題を生じせしめている。第1に商品部員の配置と顔ぶれの固定化に伴うモチベーションの減退である²⁹。なぜなら職務には寿命がある（Katz,1978,1980）。すなわち、同一職務での長期滞留や上司一部下関係の固定化がマンネリの弊害として現れてきている³⁰。その際、アメリカであれば低生産性社員の解雇によって組織の活性化が図られる。しかし、日本は厳しい解雇法制によってその手段が制限されている³¹。また、よく発達した労働市場が存在すれば、解雇によって生じた欠員の補充は容易であろう。しかし、おそらくアメリカに比べて日本の労働市場にはA社が希求する機能的・専門的技能を保有する人材は少ない。労働市場にいる多数派の技能タイプが文脈的・統合的技能の保有者であるのであれば、たとえその企業にふさわしい技能タイプが機能的・専門的技能であっても日本において支配的な技能タイプを雇用する戦略を採択するほうが、期待利得が高くなるのである。

²⁹ ふつうは選抜されたエリートである商品部員のほうが店舗の社員よりもモチベーションが高いと考えられるが、組織診断の結果、A社では逆に商品部員のほうが低いという結果であった。

³⁰ Katz(1978,1980)は、1つの職歴の経過年数を職務寿命 job longevity と呼び、職務寿命が職務特性と職務満足ないし業績を結びつけるモデレータであることを公的機関に勤務する従業員に対する質問票調査から実証した。職務は3つの段階（学習の段階、刷新の段階、順応の段階）を経てマンネリ化する。

³¹ 日米欧豪の27か国を対象にしたOECDの1999年の報告は、解雇法制の厳しさとして、解雇手続きの不便さ／解雇予告期間・手当て／解雇の困難性の3つの項目で順位付け、それらをあわせて総合順位を出している。結果、日本は総合で20位（8番目に厳しい）、アメリカは総合で1位（1番緩い）。

第2に、A社においても新規事業等へのスタッフィングなど管轄を超える異動において、情報の非対称性に基づく運営部の人材の出し渋りが生じている。J企業であれば、新規事業に必要な人材は労働市場から調達するのではなく内部から配置転換によって充足するのが普通の姿である。すなわち、日本におけるA社も新規事業要員のすべてを労働市場から調達することは現実的でない。

それゆえ、A社ではアメリカ本体と若干異なるHRMが人事部長のイニシアチブによって行われている。第1に、クロス・ファンクショナル・トランスファー（店舗から商品部への異動およびその逆）と呼ばれる管轄を超える異動を一部試行し始めている。すなわち、マーチャンダイザーにたいする外部優先型採用活動を修正し内部任用を組み合わせようとしている。そのために、人事部長は、地区長以上の人材の人事考課など標語のみならず粘着性の高い個人情報をつかもうとしている。その手段は「アセスメントセンター方式」³²である。実務能力の収集はラインマネジャーにゆだねるにしても人材の基本能力は人事部で把握しておきたいという。また、この方式で徐々に下位の階層の個人情報も捕捉していきたいと考えている。第2に、人事部長は、組織情報の非対称性にまつわる人材の出し渋りを解消するために、運営部長にたいし、新規事業に対するトップのコミットメントの強さを伝達することに腐心している。第3に、労働市場にたいする求人情報と社内公募制のリンク、つまり、商品部や新規事業の人材募集にかかる求人情報は、社内のイントラネットでも公開し、店舗系統の社員が外部と同じ条件で応募できるようにすることを検討している。

【ケース分析Ⅱ】

（1）D I からC I への変化

一方、D I における事後情報の収集とその利用によって生み出される価値は費用なしにはできない。情報の収集とシェアリングの活動は、「彼らの注意を本来の作業任務からそらし、生産性効率とエキスパート的技能の発展とを幾分犠牲にする」（青木,1989,112 頁）からである。J社では生産性効率は在庫効率の低さとして問題視される。すなわち、店舗主導のプル型発注と在庫調整活動ないし個店要望に基づく計画外商品の機動的な差し込みが在庫コントロールを弱めている。一方、後者はマーチャンダイザーの専門的技能の習熟度の低さという問題意識でとらえられている。すなわち、曖昧な職務境界のもとで目先の業務に追われるマーチャンダイザーは専門的技能を強化する時間は与えられておらず、広く浅い平均的な能力を身につけるのがせいぜいである。

そこで、J社では、アメリカで浸透しているMDソフト機能別にモジュール分割され、それぞれが統合されたパッケージシステムを採用し、アパレル部門からMDシステムを再構築しつつある。新MDシステムでは発注責任は本部が負う。具体的には、本部の商品発注担当チームが、店舗ごとの販売データを過去の販売実績や地域特性などさまざまなパ

³² アセスメントセンター方式は、個人作業とグループワーク、全体セッションから構成され、アセッサーが、インバスケットゲーム（管理者の未決箱の案件を一定時間内に処理する課題）、リーダレスディスカッション、プレゼンテーションなどの演習を通して、個人の情報収集力、分析力、構想力、意思決定力、統率力、説得力、他者理解力、積極性、強靱性などのディメンションに応じた能力を評定する。人材アセスメントのツールと理論は二村（1998）に詳しい。

ラメータを設定し、適正在庫を自動算出し取引先に自動発注をかける。店舗は異常な数値があるかをチェックするのみである。売価値下げも本部によって厳格に指示されかつモニタリングされる。したがって、店舗におけるアドホックな修正は不要となり事前計画はより固定化される。同時に、細分されたMDプロセスに応じてマーチャンドайザーの仕事の境界は明確になり機能的・専門的技能の発展が促進される。すなわち、新技術の導入によってMDの情報管理・計画機能を本部に集中化（C I）する。しかし、J社においてはC Iとは異なる方向性が志向されているようすである。もとより、これまでのMDシステム（D I）は店舗の担当者の「考える発注」をベースに補充発注を通じて担当者の「腕前を上げていく」ことが奨励されていた。しかも、そのことがまた店舗担当者の職務に自律性と技能多様性を付加しモチベーションを高めていた（Hackman&Oldham,1975,1976）。同時に、販売計画やその変更へのフレキシブルな対応による価値創出という長所を有していたはずである。それゆえ、効率性と機動性を両立しうようMDシステムのモディファイが行なわれている。たとえば、計画起点³³に前のシーズン情報を取り込むことはもとより、事前計画で固定化された品揃えや在庫基準の店舗パタンの期中の変更にかかるリクエストを積極的に受け付けようとしている。

（２）キャリア・パスの変化

新MDシステムは、マーチャンドайザーへのキャリア・パスのパターンを変化させつつある。というのは、旧のMDシステム（D I）のもとではアドホックな対応が奨励されていたから、文脈的・統合的技能の発展を重視するキャリア・パス、すなわち、少なくとも５年間の店舗経験（大型店や新店の主任）と地区商品部の３～４年間の経験を経て任用された。しかし、現在は２つのキャリア・パスが人事部において想定されている。１）店舗経験（１～２年）⇒本部商品部の補充担当（２～３年）⇒マーチャンドайザー⇒上級マーチャンドайザー。２）店舗経験（５年程度）⇒マーチャンドайザー⇒上級マーチャンドайザーである。いずれも店舗経験はより短くなり、かつ地区商品部の経験は必ずしも必要としない。すでにこのキャリア・パスによって若手数人がマーチャンドайザーに任用されている。

しかし、J社においては、A社にみられた分離型キャリア開発は採用されない。というのは、J社人事部マネジャーは、現場（店舗）を尊重する精神性の堅持および適性のある人材のスクリーニング（見極め）ないし本人のキャリア目標の明確化の期間として店舗経験は必要であると考えているからである。加えて、双対原理からは次のように説明づけることも可能であろう。すなわち、MDシステムにおいて店舗情報に基づくアドホックな対応を残そうとしている限り、一それはC IとD Iの新しいバランスの試行であるが一文脈的・統合的技能の重要性は以前より薄れつつあるとはいえ失われることはない。

（３）C PからD Pへの変化

J社でも、いったん本部商品部に異動された社員の人事権は商品部長に実質的に委譲されるようになる。しかも、今後は、これまでのような活発な人事交流よりも店舗系統ない

³³ 計画の期間は季節特性に応じて年間８つに分けられる。MDプロセスの起点である品揃え計画はおおよそ７ヶ月前に着手される。

しMD系統おのおのの機能的・専門的技能の発展がより重視されることになるという。しかし、いったん商品部に配属されても、生産性いかんで店舗系統へまた戻すようなキャリア・パスは変えないという。その際、商品部長から人事部へ転出要請がかけられる。また、店舗からMD系統のキャリア・パスに移行する人材を選抜するのは相変わらず人事部である。それゆえ、インセンティブ制度は、管轄を超える異動をやりやすい職能資格制度が残されることになる³⁴。確かに、J社のアパレル部門はD I からC I への移行に伴い、C P からD P へ変化しつつある。しかし、それは必ずしも完全な移行ではない。

4. むすび

最後に、2つのケース分析から得られる5つのRQにたいする回答をまとめておきたい。第1に、ケース分析Iから、A社はC I－D PモードでありJ社はD I－C Pモードであることが了解される。A社では、異動の企画・調整は運営部長にゆだねられ、かつキャリア・パスは分離型で個別系統に閉ざされているから人事部長の異動への関与は限定的なものなる。したがって、異動に関わる主体は運営部ないし商品部のみであり（もちろん本社管理スタッフの管轄は人事部である）個人情報非対称性は存在しない。しかし、J社においては人事部が異動の一方の主体となるから個人情報非対称性が問題を生じせしめる（RQ1）。

しかし、第2に、A社にあっても個人情報非対称性にかかる問題は少なからず顕在化しつつある。たとえば商品部員のモチベーション減退や組織活性化の阻害がそうである。それゆえC P的な施策（例えば、人事部長のイニシアチブによるクロス・ファンクショナル・トランスファーや個人情報の人事部への集約）が一部試行されている。というのは、日本の労働市場の特質（文脈的・統合的技能の人材が多数派である）ないし厳しい解雇法制（解雇も外部人材の採用も難しい）にたいし制度的補完性をもたせようとするからである（RQ2）。

第3に、そうであれば、文脈的・統合的技能への投資が支配的な状況において、J社のHRM戦略（内部育成する統合型キャリア開発や人事部への集権化）は「戦略的に補完的」になっている。だからこそ人事部に人事権を留保することが堅持される。しかし、それはまた個人情報非対称性は生じせしめる。すなわち、個人情報非対称性の生成メカニズムはJ企業の戦略的補完性に根ざしているものであり、個人情報非対称性が生成することがJ企業の強みにもなっているといえる。（RQ3）

第4に、ケースIIから、アングロ・アメリカンの技術システム体系が導入されれば、J企業であってもC I－D Pモードに少なからず移行するといえよう。しかし、それを抑止しようとする慣性力も相当あることが観察される。J社におけるMDシステムの設計は、D Iによってもたらされる情報効率（事後的な現場情報によってもたらされる付加価値）を、在庫効率性とエキスパート技能の発展の犠牲という費用を控除することによって得られる「ネットワークレント」（青木,1989）に関わっている。このネットワークレントは、D IのC Iに対する相対的な情報効率性ないしは非効率性にしがたい、正または不になる。そ

³⁴ J社の社員の格付け制度は2002年に修正された。以前は11ランクの職能資格制度であったが、店長や本社課長以上の役職者には職務等級制度を導入した。ただし非管理職層は職能資格制度を残した。その理由はジョブローテーションのやりやすさを確保するためである。

れゆえ、J社はそのバランスを試行中である。そして、それはJ社の社内労働市場の特質に関わっている。パートタイマーを含めて労働意欲の高い従業員が創出する情報価値を確保するために自律性の高い職務設計を行なう必要があること、また多くの社員が文脈的・統合的技能の発展に動機づけられていることにたいする対応が要請される。しかも、労働市場においても専門的技術職従事者でさえ流動化しているとはいえない³⁵（樋口,2001）から、制度的補完性の観点からも（J社に限らずとも）J企業のCPは今後も一定の頑健性を保持するものと思われる。（RQ4）

したがって、第5に、人事部と事業部門の間にある情報の非対称性はなくなる。しかし、一定のバランスをとるとはいえ、J社においてはアングロ・アメリカンの技術システム体系の導入にしたがいCI-DPモードへ移行しつつあることもまた事実である。そうであれば、個人情報の非対称性はHRMのライン分権化によってますます拡大する。それゆえ、一層、人事部による個人情報の非対称性の克服が求められる。J社で行なわれているその方策は、人事情報システムやコンピテンシーなど新しい指標を用いた個人情報の詳細化など仕組みの整備、加えて、本社と地域の人事スタッフの人事交流、人事部による個人面談など粘着性の高い個人情報の直接収集である。しかしこれらは費用がかかる。その節約のために、人事部は、人事部が直接管理するコア人材³⁶と事業部門に管理をゆだねるノンコア人材に峻別しようとしている。そこで隠されたノンコア人材を発掘するためにキャリアの自己開発を奨励する社内公募制度が要請されることになる³⁷。J社もここまでは実施済みである。しかし、それはまた個人の側の自主自律のキャリア意識と行動なしには効果が上がらないはずである。人事部と事業部門の間にある個人情報の非対称性の拡大に応じて、個人の側からの非対称性を解消する行動、すなわち、キャリアの自己開発にかかる意識の醸成と自己選択が構造的に要請されるようになる。事業部門にキャリア形成をゆだねる多くの社員の「競争による配属」（太田,1999,213頁）を実現する仕組みと意識の醸成が、J企業のHRMの新たな課題と思われる。（RQ5）

[2003.5.13 649]

³⁵ 総務省の『労働力調査年報』では転職希望率は右肩上がりを示すなど、流動化の圧力は高まりつつあるかもしれない。

³⁶ ファスト・トラック・プログラムやサクセッション・プランの選抜された対象者ないし次世代の経営者の候補者。

³⁷ 社内公募制度は社会経済生産性本部の調査（2002）によれば、社内公募制の導入率は34.5%（N=339社）で、97年調査結果の26.6%に比べて8ポイント増加。また企業規模で比べると2000-4999人規模での導入率は51.7%、5000人以上規模で74.3%と高まる。

【引用文献】

- Akerlof, G.A. 1970 The market for 'lemons': Qualitative uncertainty and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, **84**, pp. 488-500.
- Aoki, M. 1986 Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *American Economic Review*, **76**, pp.971-983.
- Aoki, M. 1988 *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press. (永易浩一訳『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房 1992)
- 青木昌彦 1989 『日本企業の組織と情報』 東洋経済新報社.
- 青木昌彦 1993 「日本企業の経済モデル序説」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 1 企業とは何か』 有斐閣, pp.240-276,
- 青木昌彦 1995 『経済システムの進化と多元性—比較制度分析序説』 東洋経済新報社.
- 青木昌彦 2001 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版.
- 青木昌彦・奥野(藤原)正寛編著 1996 『経済システムの比較制度分析』 東京大学出版会.
- 渥美俊一 1987 『チェーンストア能力開発の原則』 実務教育出版.
- Bessant, J. 1993 Towards factory 2000: designing organizations for computer-integrated technologies, in Clark, J.(ed.) *Human Resource Management and Technical Change*, London: Sage Publications, pp.192-211.
- Hayek, F.A. 1945 The Use of Knowledge in Society, *The American Economic Review*, **35**(4), pp.519-530. (田中真春／田中秀夫編訳『F・A・ハイエク 市場・知識・自由』ミネルヴァ書房, 1986, pp.52-76)
- 藤本雅彦 2000 「日本企業の人事管理の再構築に関する一考察」日本経営学会編『新しい世紀と企業経営の変革[経営学論集第70集]』 千倉書房, pp.185-190.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. 1975 Development of The Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, **60**, pp.159-170.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. 1976 Motivation through The Design of Work; Test of Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, pp.250-279
- Hammer, M.E. and Champy, J. 1993 *Reengineering the Corporation*, London: Nicholas Brealey.
- Hashimoto, M. & Raisian, J. 1985 Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and The United States, *American Economic Review*, **75**, pp.721-735.
- 樋口美雄 2001 『人事経済学』 生産性出版.
- 平野光俊 2002 「社員格付け制度の条件適合モデル」神戸大学ディスカッションペーパー (2002・28)
- 平野光俊 2003 「人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服—大手小売業2社の人事異動のケースを中心に」神戸大学ディスカッションペーパー (2003・5)
- 本田一成 2002 『チェーンストアの人材開発』 千倉書房.
- 上林憲雄 2002 『異文化の情報技術システム』 千倉書房.

- 加藤隆夫 2002 「大企業におけるキャリア形成の日米比較」 小池和男／猪木武徳編著
『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社, pp.289-303.
- Katz, R. 1978 The Influence of Job Longevity on Employee Reactions to Task Characteristics, *Human Relations*, **31**, No.8, pp.703-725.
- Katz, R. 1980 Time and Work: Toward an Integrative Perspective, in B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*, 2, Greenwich, Connecticut, JAI Press, pp.81-127.
- Koike, K. 1994 Learning and Incentive Systems in Japanese Industry, in *The Japanese Firm : The Source of Competitive Strength*, edited by Masahiko Aoki and Ronald Dore, Oxford University Press. (小池和男「技能形成の方法と報酬の方法—日本の職場で」青木昌彦／ロナルド・ドーア編、NTT データ通信システム科学研究所訳『システムとしての日本企業』NTT 出版 1995)
- 小池和男／猪木武徳編著 2002 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社.
- Lazear, E.P. 1998 *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, Inc. (樋口美雄／清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社 1998)
- Lincoln, J., M. Hanada and K. McBrid 1986 Organizational Structures in Japanese and U.S. Manufacturing, *Administrative Science Quarterly*, **31**, pp.334-364.
- Lincoln, J. and K. McBrid 1987 Japanese Industrial Organization in Comparative Perspective. *Annual Review of Sociology*, **13**, pp. 289-312.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. 1984 Designing Strategic Human Resources Systems, *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52.
- 日本労働研究機構 1998 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、米、独の大企業(2)アンケート調査編』日本労働研究機構.
- 二村英幸 1998 『人事アセスメントの科学』産能大学出版部.
- 小川進 1997 「イノベーションと情報の粘着性」『組織科学』**30**, No.4, pp.60-71.
- 太田肇 1999 『仕事人と組織』有斐閣.
- 太田肇 2001 『囲い込み症候群』ちくま書房.
- 佐藤博樹 2002 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」 小池和男／猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社, 249-265.
- 社会経済生産性本部雇用システム研究センター編 2002 『日本的人事制度の現状と課題(2002年版)』社会経済生産性本部生産性労働情報センター.
- 八代充史 1999 「ホワイトカラーのキャリア形成と『異動の力学』」『組織科学』**33** (2) pp.47-56.
- 八代充史 2002 『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ』有斐閣.
- von Hippel, E. 1994 "Sticky Information" and the locus of problem solving: Implications for Innovation. *Management Science*, **40** (April), pp.429-439.

付表 Miles&Snow(1984)の戦略的HRMシステムの設計パタン

企業戦略 HRM システム	防衛者型	プロスペクター型	分析者型
基本戦略	構築戦略 (Building HRM)	獲得戦略 (Acquiring HRM)	割り当て戦略 (Allocating HRM)
採用・選抜・配置	育成型 (make) 下位レベルに限られた採用。 望ましくない従業員の排除による選抜	購買型(buy) 全レベルで洗練された採用。 仮雇用と心理テストによる選抜	育成・購買型(make&buy) 採用と選抜の混合
配置計画	公式的、広範囲	非公式、限定的	公式的、広範囲
教育訓練	企業特殊の技能育成 広範な訓練プログラム	一般的・限定的な技能形成 限られた訓練プログラム	技能育成と外部から獲得 広範な訓練プログラム
成果測定	プロセス志向 訓練ニーズ重視 個人・グループの実績評価 前年実績比など一定期間での比較	結果志向 配置ニーズ重視 部署・会社業績重視の評価 部署横断的な比較（同一期の他企業比較など）	概ねプロセス志向 訓練と配置のニーズ重視 個人・グループ・部署の実績重視の評価 概ね一定期間での比較、一部部署横断的な比較
待遇	昇進志向 内的一貫性重視 上司や部下との賃金格差重視の報酬	業績志向 労働市場での競争重視 インセンティブや要員ニーズ重視の報酬	概ね昇進志向、一部業績考慮 内的一貫性と労働市場での競争重視 賃金とインセンティブ重視の報酬

出所) Miles&Snow(1984),p49 に基づき作成

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・1	砂川 伸幸	株式持合いと持合い解消：エントレンチメント・アプローチ	1/2002
2002・2	砂川 伸幸	自社株買入れ消却と株価動向の理論	1/2002
2002・3	大倉 真人	An Equilibrium Analysis of the Insurance Market with Vertical Differentiation	2/2002
2002・4	Elmer Sterken 得津 一郎	What are the determinants of the number of bank relations of Japanese firms?	3/2002
2002・5	大倉 真人	レビュー・アーティクル ー保険市場における逆選択研究の展開ー	3/2002
2002・6	大倉 真人	Welfare Effect of Firm Size in Insurance Market	3/2002
2002・7	砂川 伸幸	投資期間と投資行動 ー短期トレーダーと長期トレーダーの投資戦略ー	3/2002
2002・8	奥林 康司 高階 利徳	大企業 OB 会会員の職務経歴と再就業に関する 実態調査報告書（2）ーY 社 OB 会の実態調査ー	4/2002
2002・9	清水 一	課税均衡の存在 ー不完備市場モデルへの資本所得税の導入ー	4/2002
2002・10	砂川 伸幸	ファイナンシャル・ディストレス・コストと負債の リストラクチャリングー債務免除と債務の株式化ー	4/2002
2002・11	砂川 伸幸	Open-Market Repurchase Announcements, Actual Repurchases, and Stock Price Behavior in Inefficient Markets <revised version of No.2001・36>	5/2002
2002・12	忽那 憲治 Richard Smith	Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence and Implications from Japan	5/2002
2002・13	宮下 國生	International Logistics and Modal Choice	6/2002
2002・14	清水 一	不完備市場における課税均衡の存在：公共財供給のケース	6/2002
2002・15	清水 一	資本所得税による課税均衡のパレート改善可能性について	6/2002
2002・16	奥林 康司	China-Japan Comparison of Work Organization	7/2002
2002・17	水谷 文俊 浦西 秀司	The Post Office vs. Parcel Delivery Companies : Competition Effects on Costs and Productivity <revised version of No.2001・33>	7/2002
2002・18	音川 和久	Earnings Forecast and Earnings Management of Japanese Initial Public Offerings Firms	8/2002
2002・19	竹中 厚雄	海外研究開発拠点の類型化	8/2002

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・20	中野 常男	オランダ東インド会社と企業統治 —最初期の株式会社にみる会社機関の態様と機能(1)—〈改訂版〉	8／2002
2002・21	中野 常男	イギリス東インド会社と企業統治 —最初期の株式会社にみる会社機関の態様と機能(2)—	8／2002
2002・22	水谷 文俊 浦西 秀司	Privatization Effects on TFP Growth and Capital Adjustments	8／2002
2002・23	高尾 厚 大倉 真人	わが国簡易保険事業の民営化論に関する若干の考察	9／2002
2002・24	水谷 文俊	Privately Owned Railways' Cost Function, Organization Size and Ownership	9／2002
2002・25	水谷 文俊 浦上 拓也	A Private-Public Comparison of Bus Service Operators	9／2002
2002・26	宮原 泰之	Principal-Multiagent Relationships with Costly Monitoring	10／2002
2002・27	砂川 伸幸	Unwinding of Cross Shareholding under Managerial Entrenchment	10／2002
2002・28	平野 光俊	社員格付け制度における条件適合モデル —職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題—	11／2002
2002・29	高尾 厚	わが国の近代保険導入における福澤諭吉の「創発効果」	11／2002
2002・30	清水 泰洋	税法における暖簾の償却問題の展開 —米国 Newark Morning Ledger 事件まで—	11／2002
2002・31	村上 英樹	An Economic Analysis of Duopolistic Competition between Gulliver and Dwarf airlines : The case of Japanese Domestic Air Markets	11／2002
2002・32	高尾 厚 大倉 真人	近代保険生成に関するシミュレーション分析 —「創発と相転移」の再現—	12／2002
2002・33	砂川 伸幸	Mutual Shareholding and Unwinding of Mutual Shareholding as Stockpile for Business Recovery	12／2002
2002・34	原 拓志	バイオ分野における日本のTLOの現状と課題	12／2002
2003・1	國部 克彦	環境会計を企業経営に役立てるためには何が必要か	1／2003
2003・2	田中 一弘	経営者の埋め込みとエンタレチメント —企業ガバナンスへの複眼的アプローチに向けて—	2／2003
2003・3	水谷 文俊 浦西 秀司	The Effects of Privatization on TFP Growth and Capital Adjustments	2／2003
2003・4	楊 佳音 奧林 康司	人事制度から見た上海日系企業従業員の移動	3／2003

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2003・5	平野 光俊	人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服 ー小売業 2 社の人事異動のケースを中心にー	3／2003
2003・6	音川 和久	Market Liquidity around Quarterly Earnings Announcements: Evidence in Japan	3／2003
2003・7	砂川 伸幸 山下 忠康	借手のリスク・インセンティブと貸手のリスク・インセンティブ	3／2003
2003・8	忽那 憲治 Marc Cowling	Determinants of Small Business Loan Approval : Evidence from Japanese Survey after 1997 Financial Crisis	3／2003
2003・9	増村 紀子	四半期財務情報の公開と社債コスト	4／2003
2003・10	砂川 伸幸 岡田 克彦	Corporate Financial Strategy and Stock Price Behavior in a Noise Trader Model with Limited Arbitrage	4／2003
2003・11	平野 光俊	双対原理の 2 つの組織モードと個人情報の非対称性	5／2003