

ISSN 1347-5495

# 経営研究

*Business Research*

No. 50

平野光俊

(神戸大学大学院経営学研究科助教授)

企業グループ経営改革における組織モードと  
個人情報非対称性の変容

2003年12月11日

神戸大学大学院経営学研究科

# 企業グループ経営改革における組織モードと個人情報の非対称性の変容

## Change in Organization Mode and Asymmetric Personal Information via Corporate Group Management Resolution

平野光俊（神戸大学大学院経営学研究科）

### 1. 研究の目的

企業内労働市場で管轄を超える異動を調整・決定する主体は本社人事部と事業部門であり、両者には情報の非対称性( asymmetric information )が存在する( 平野,2003a )。というのは、個人情報は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關与する本社人事部におのおの断片的に保有されているからである。事業部門はその人材の強みや弱みについてよくわかっているが、そのような基本能力がこれから遂行される職務とどう結びつくかはよくわかっていない。他方、本社人事部はその職務にふさわしい基準をよくわかっているが、人材個別の情報はよく知らない。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)の關係にある。

すなわち、日常よく観察される人材の抱え込みや配置のミスマッチは、組織情報たと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、個人情報たとえば人事考課など標語では捉えきれないキャリア志向など冗長的な情報 にたいする本社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基つき発生しているといえる。つまり、不完備情報下の「レモン(中古の欠陥車)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<sup>1</sup>。

この組織情報と個人情報の非対称性は互いに分かちがたく結びついている。組織情報が正確に事業部門に伝われば、事業部長はその戦略的重要性および対象者の資質や将来の可能性に鑑み転出異動を容認するかもしれない。他方で本社人事部が個人情報を豊富に蓄積すれば、それを基礎とした指名型異動で解決できるかもしれない。要するに事業部門の人材の抱え込みを排除するにはこの2つの情報の非対称性をうまく統制していかなければならない。しかしより重要なのは個人情報の非対称性の解消の方であると思われる。というのは、人事権が公式的にも実質的にも本社人事部に保有されている場合、新しい職務にふさわしい最適人材を事業部門が抱え込まないようにする個人情報収集のいくつかの仕組みの導入によって解決できうるからである<sup>2</sup>。

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もどのように人事部で吸い上げるかという問題を生じせしめる。同時に、本社人事部による個人情報の非対称性の統制行動は費用をとらなうから、費用対効果の観点から統制範囲をどのように設定するのかを検討しなければならない。

そして、このような本社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問題の所在は、「情報システム特性」の本社集中化／ライン分権化と「人事管理特性」の本社集中化／ライン分権化の2軸の組み合わせで識別される組織の設計原理、いわゆる青木（1988,1989）のいう双対原理（duality principle）の組織モードのタイプによって異なる（平野,2003b）。両者は補完関係にあるから、組織モードの一方の軸にかかる集中化／分権化の程度が変化すれば他軸の程度も変化する。つまり組織モードの象限の位置づけの変容に応じて情報の非対称性問題を統制する人的資源管理（HRM：Human Resource Management）の課題は異なる。

本研究の目的は、双対原理における組織モードの変容をグループ組織に拡張し、個人情報の非対称性にかかる HRM の課題を事例のもとに検討することである。具体的なリサーチクエスチョン（RQ）は、第1に、近年、「集中と選択」というグループ経営のテーマと歩調を合わせて盛んに行われる人事施策、たとえばグループワイド人材交流、グループ公募制度、コア人材の個別管理、次世代経営者候補選抜育成（FTP：Fast Track Program）、社内フリーエージェント制度（社内 FA 制度）<sup>3</sup>、人事情報システムの拡充、主体的キャリア選択支援などは、様式化された日本型組織モードの変容に応じて構造的に要請されているのではないか、第2に、これら人事施策は本社人事部による個人情報の非対称性の統制行動と捉えうるのではないか、という仮説にたいして実証的な観点から検討を加えることにある。

そのためにはまず研究対象であるグループ経営改革とは何かを検討しなければならない。第2節ではグループ経営改革の内実をソニーの事例を参照しながら俯瞰し、その合理性にたいする理論的検討を行う。第3節では前節で議論された枠組みに沿いながら、最近、持株会社制に移行しグループ経営改革を断行中の MN グループの事例を分析する。研究の方法は同社人事企画のマネジャーに対する聞き取り、および経営企画マネジャーに対する構造化されたアンケート調査である。また筆者自身が同社のコア人材育成プログラムに「アクションリサーチ」<sup>4</sup>の形式に関わっており、そこで得られたアイデアや洞察も盛り込む。第4節では結論と若干の展望を述べる。

## 2. グループ経営における情報の非対称性問題

### (1) グループ経営改革とは何か

これまでの親会社中心の単体経営を改めグループ（連結）で企業戦略（corporate strategy）<sup>5</sup>を考えるとという経営スタイルが注目されている。その理由は企業の外部（市場）と内部（組織）の問題が同時に起こっているからである。

前者には市場競争のグローバル化や株主構成の変化（持ち合い株主の保有比率の低下、外国人や機関投資家の増加）といったものがあげられよう。その対応として会計の国際基準への準拠が要請され、一連の商法・税法制改革 たとえば、純粋持株会社解禁（1997年）、買収企業の100%子会社化を容易にする株式交換制度の導入（1999年）、連結ディスクロージャー強化（2000年）、分社化を容易にする会社分割法の制定（2001年）、連結納税制度の導入（2002年）など - がグループ経営の改革を促している。内部問題は、現実、専業企業に比べて多角化企業の業績が振るわないことにある。それは「多角化を支える連邦型分権組織（事業部制）を採用している企業の業績が振るわない」（加護野,2003）と言い換えることができるかもしれない。すなわち、多角化企業の業績不振は組織形態のあり方に起因している可能性がある。

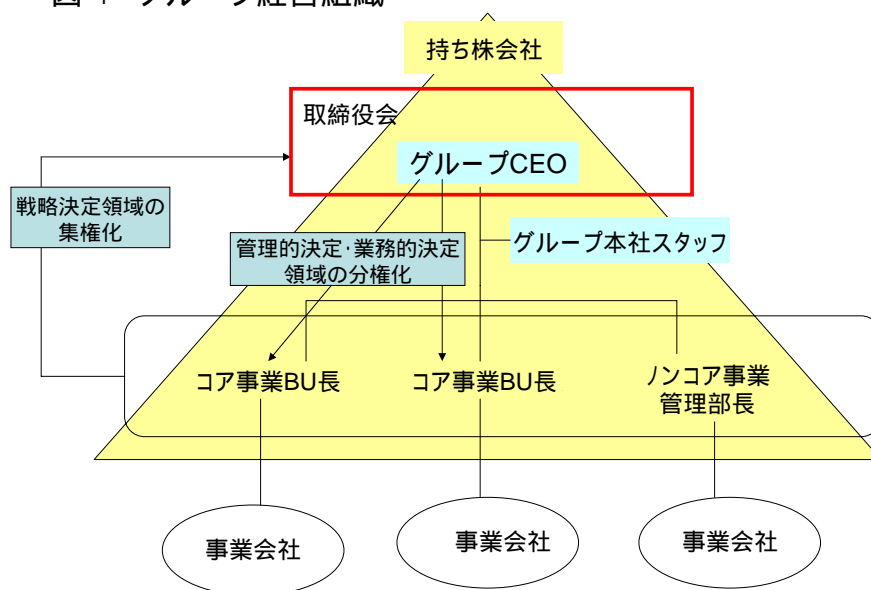
グループ経営とは連結対象子会社、場合によっては持分法適用会社をも含めた単位で経営を捉える考え方である。その際（法人格としては残るにしても）これまでの親会社と子会社という概念は消滅する。連結で事業収益をみていく時代に、親会社の事業と子会社の事業を区別しても企業戦略上意味合いが薄いからである（小河,2001）。

グループ経営では両者は「持株会社」と「事業会社」という関係となり、それぞれに異なるミッションが与えられる。なお商法上に規定される「持株会社」に限定しなければ、規模の大きい企業はほとんどが子会社ないし関連会社の株を保有するから、すべて「持ち株会社」であるといえる。したがって本稿では商法上に規定される純粋持株会社（株式を所有することにより他の会社の活動を支配することのみ事業目的とする会社）を「持株会社」、それ以外の事業持ち株会社（他の会社を支配するのみならず、持ち株会社自身も相当規模で事業を行っている会社）に純粋持株会社をも含めて言うとき「持~~ち~~株会社」と称することにしよう。

持ち株会社にはグループ本社が置かれ、事業会社（カンパニーないしグループ企業）はひとつのドメインで括ったビジネスユニット（BU: Business Unit）に配置される。その上で、持ち株会社は株主価値と企業価値の向上に、事業会社は個別事業価値の向上に責任を負う。ディスカウント・キャッシュ・フロー法（DCF法）では、事業価値は1つの事業で将来獲得される毎期のフリーキャッシュフローを資本コストで割り引き、これを合計して算出される。企業価値は事業価値の合計となる。株主価値は債権者の取り分である有利子負債を企業価値から差し引いた後に残る残余価値である。し

たがって、持ち株会社は個別事業価値の総和を最大化するグループ全体最適をテーマに、戦略的決定領域を集権化し、事業ポートフォリオに基づいて資源を配分する。他方、事業会社は資源の戦略的配分を受ける「コア事業」と、株価上昇や配当を期待する投資対象企業として扱う「ノンコア事業」に区分される。コア事業のBU長には管理的決定・業務決定領域が分権化される。いずれも持ち株会社のもとに並列におかれる。図1のようにイメージ化できよう。

図1 グループ経営組織



< ソニーの事例 >

たとえば、執行役員制度などをいち早く導入するなどグループ経営改革に先鞭をつけるソニーでは、グループ本社（GHQ: Group Head Quarters）の役割を2つに整理している（図2参照）。

ソニーのグループ本社は株主を中心とするステークホルダーの代理人として、企業価値を高め、その期待に応えることが使命である。同社ではこのようなステークホルダーに対する責任を認識し、企業行動を律していくような役割を称して「アクティブ・エージェント」と呼んでいる。そのメカニズムの中心は取締役会である。日本の商法では、取締役会の役割はその法人格という親会社の意思決定と監督を行う機関として規定されているが、同社の場合はそれを超えて「グループの意思決定機関」と範囲を広げている。他方、グループ本社は持ち株会社として、傘下の戦略的ビジネスユニット（SBU: Strategic Business Unit）に括られる事業会社の事業価値を投資家の立場から支配することになる。これが「アクティブ・インベスター」としての役割である。

図2 グループ本社の2つの役割



したがって、グループ CEO の意思決定はグループ経営全体への影響力を強めるという意味で集権化する。それゆえグループ CEO の戦略決定をモニタリングする新しいコーポレートガバナンス体制が要請される。というのはコーポレートガバナンスとは「株主をはじめとする様々なステークホルダーに対する責任を果たしながら、企業の存続と成長を実現することこそが問題」(寺本,2000,17頁)とより本質的なテーマとして捉えられるようになったからである。同社ではグループ経営改革に連動してコーポレートガバナンス改革にも積極的に取り組んでいるが<sup>6</sup>、その内実は主に取締役会改革である。2003年には改正商法に即して「委員会等設置会社」に移行するとともに、取締役会議長とグループ CEO の分離を制度化し、社外取締役も8名と大幅に増員している。(図3参照)

他方、アクティブ・インベスターとしての役割とは、傘下のSBUを投資対象事業と見立て、その事業価値の向上を使命とする。これには2つのキーコンセプトがある。1つはグループ全体の事業ポートフォリオを考えつつ新規事業を創造する「ベンチャー投資家」、今ひとつはコーポレート・コントロールとして、既存の事業主体にグループ本社がミッションを与え、事業目標・計画を承認したあとは、事業遂行のステップはそれぞれの事業主体に任せ、グループ本社はモニタリングを行う役割に徹し、結果評価を行う「機関投資家」である。したがって業績評価については資本コストを反映させた指標をグループの共通業績指標として用いている。

図3 ソニーの新しいコーポレートガバナンス機構



出所：Sony Corporation Annual Report 2003,一部加筆

ソニーの事例に鑑みれば、グループ経営「改革」とは次のような経営機構の改革を意味しよう。

第1に親会社の持ち株会社化である。具体的にはグループ経営に専念するグループCEOとともにグループ全体にかかる機能（経営企画、財務、法務、税務、人事、IPR、R&D、等）専門スタッフを配置するグループ本社を持ち会社のもとに整備することである。同時に、持ち株会社は株主のエージェントとして事業会社の経営状況をモニタリングしながら規律づけ（ガバナンス）を行う。それゆえグループ共通経営指標およびミッション別の個別指標が明確にされたグループ経営システムが要請される。その際、持ち株会社は投資家としての一面を有するから、近年、利益と資本効率を総合した指標（たとえば、EVA など）を共通業績管理指標として用いるところが多い。このことは持ち株会社による事業会社のモニタリングの強化にかかわる。

第2に事業部の分社化である。さらに傘下の事業会社群と再編しながら、ひとつのドメインのもとにビジネスユニット（BU：Business Unit）に括りなおしている。そのBUの価値向上に権限と責任をもつ執行責任者（BU長）が配置される。

第3に取締役会の改革である。持ち株会社に戦略的決定領域の決定権限の集中化が進むことから、グループCEOはじめ経営陣にたいして新しいコーポレートガバナンスが要請されるようになっている。グループ経営改革とセットで取締役会改革を行う企

業が増えているのはその現れである。具体的には、監督と執行の分離をテーマにした取締役の絞り込み、社外取締役の増員、および彼らを中心とした経営諮問委員会の新設、報酬・指名・監査の3委員会を社外取締役主体に構成する委員会等設置会社への移行などである。

## （２）グループ経営改革の得失

グループ経営改革の3つの内実 - 親会社の持ち株会社化、事業部の分社化、取締役会改革 にたいするコンサルティング会社のスキーム提案は多い。しかし、なにゆえ企業はグループ全体経営と個別の事業経営を切り分けるために持ち株会社と事業会社に分離し、さらにそれを分社化という手段で行うのであろうか。それは元の内部組織の事業部制ではなぜ達成できないのか。分社化こそが分権化を促すといった実務の世界の了解事項にたいする本質的な問いかけに理論的に答える論考は少ない<sup>7</sup>。

そしてこのことを議論するのであれば、Coase(1937)の「企業の本質」を嚆矢とした企業の境界領域にかかわる論考を参照できよう。中でも本稿が注目するのは事業部制（統合）と分社化（外部化）の費用と便益のトレードオフのテーマにある。この問題に対応する2つの代表的理論 エージェンシー理論と取引費用（transaction costs）の経済学から検討してみよう。

### 分社化の得失（エージェンシー理論）

分社化を行うことにたいする実務の世界の了解事項は、BU へ権限委譲を進め、同時に責任意識を高め、俊敏な意思決定を行い、市場への対応を早めるといったメリットをもたらすというものである。すなわち、分社化のメリットは分権化によってBU長の自立性を高めることにある。一方、分社化はグループCEOによるモニタリングを確実に弱めるからBU長の機会主義的（opportunistic）な部分最適行動を抑止できない。よってモラルハザード問題が生じ、効率性の問題を生じせしめる。したがって、持ち株会社はさまざまな手段を使って傘下のBUにたいする求心力を維持しようとする。たとえば、資本関係の増強、BU長の人事権の留保、企業理念の共有化、技術システム体系へのロックイン、共通経営手法（たとえばシックスシグマ）や共通業績指標（たとえばROE）を用いたモニタリング強化などである。要するに、グループ経営における課題は、分社化に伴う遠心力の行き過ぎを抑止し、求心力を発揮する分権化と集権化の新たなバランスを再構築することにある<sup>8</sup>。

ここでエージェンシー理論に依拠して検討すれば、分社化によるBU長への権限委譲は次のような費用と便益を発生させる。

分社化の費用はBU長に対するモニタリングと動機づけコストの増加にある。BUの成果はBU長の努力水準とランダムショックの両方に依存するが、両方ともグルー



ブ CEO は立証できない。しかし、仕事の成果は立証可能である。このような前提を置けば、グループ CEO は BU 長の最適な努力水準を引き出すために仕事の成果に基づいてインセンティブを設計しなければならない。

他方、BU 長の「プロジェクトの難度」や「努力水準」や「仕事の成果」を正確に測定することが容易なほど、インセンティブの問題から生じる動機づけのコストは小さくなる。その際、仕事の成果測定とはグループ CEO による BU 長の事後モニタリングのことであるから、会計情報にアクセスが容易な内部組織の事業部制のほうがモニタリング・コストは小さい。したがってインセンティブ問題を緩和し、動機づけコストを削減するには内部組織に統合する事業部制のほうがよい。

しかし、事業部制はグループ CEO による BU の業務的決定領域にまで立ち入って過干渉する誘因を高める。たとえば、入手した会計情報や明示的な権限関係を用いて、すでに承認されている BU の経営計画の変更を迫ったり、中止させたりするかもしれない。そのようなことが頻繁に起これば仕事意欲は低くなる。つまり、モニタリングの容易さは「コミットメント問題」(eg., Milgrom&Roberts,1992,Ch.5)を発生させる可能性がある。たとえば、あらかじめ決められた BU 長の報酬にかかる約束がグループ CEO によって反故にされたり、そうでなくともモニタリングの結果、さして難しいプロジェクトでなかったと後付され、事後の再交渉によってグループ CEO に都合よく変えられる可能性があるれば、かつそれを BU 長が予測するならば、BU 長は適切な努力を怠るかもしれない。つまり、分社化はモニタリングを難しくするから持ち株会社と距離においてグループ CEO の過度の介入を抑制し、BU 長の仕事意欲を高めるというメリットがある。

さらに、エージェンシー理論ではモニタリングの強度に関して微妙な問題を呈する。というのは、プリンシパルとエージェントの情報格差と契約の不完備性を前提にすれば、固定給にするとエージェントは努力を惜しむはずと考えられ、それゆえエージェントには一部のリスクを負担させることが望ましい<sup>9</sup>。しかしそのとき、リスク・シェアリングの効率性は損なわれるため、プリンシパルは多額のリスク・プレミアムを負担しなければならない(胥,1996)。したがってプリンシパルにとっての問題は、エージェントから努力を引き出すコスト(エージェントに与えなければならないリスク・プレミアム)と努力による便益(効率性)が等しくなるような仕組み(エージェントにリスクを部分的に負担させる業績連動型報酬)を見つけることにある。

このようなインセンティブ設計を前提にすれば、プリンシパルがリスク・シェアリングの効率性を高めるために、モニタリングを強化して適切な介入を施す必要がでてくる。この場合、モニタリングは先の事後モニタリング(成果の識別や懲罰的・匡正的活動の適用)のみならず、事前モニタリング(投資プロジェクトの評価や信用分析)と中間的モニタリング(経営活動の監視)側面、すなわち「3段階のモニタリング」

(青木・堀,1996)から適時行うほうがよい。

以上、エージェンシー問題を念頭におけば、BU長の動機づけコストの削減のためには会計情報を一元化している事業部制がやりやすい(分社化の費用)。反面、BU長のもラルを高めるためにはグループCEOの介入を抑制するとともに自立性を担保しておく必要がある(分社化の便益)。他方、リスク・シェアリングの観点からは、モニタリングを適時行うことが望ましい。しかしそれはコストを要する。しかもモニタリング強化は「コミットメント問題」を引き起こしかねない。エージェンシー問題は、グループ経営改革において分権化と集権化の最適バランスを規定する1つめの理論的根拠である。この点に関して、モニタリングと権限・責任関係の組み合わせとパフォーマンスの向上にかかる実証研究がある(伊藤・菊谷・林田,2002)。伊藤らによれば権限・責任・モニタリングが補完的關係にある。すなわち子会社の権限と責任がともに増大するときモニタリング強度も同時に強化されるならば、より大きくパフォーマンスを増加させる(逆も成立する)。このような結果から、分社化はグループCEOの過干渉を抑止するコミットメント・デバイスとして機能していると考えられる。

#### 持ち株会社化の得失(取引費用の経済学)

今ここで、2つの事業部を有する企業が、一方の事業部を分社化する場合と、すべての事業部を分社化する場合を考えてみよう。前者は事業持ち株会社であり、後者は純粋持株会社である。

たとえば、同じ電機業界でも、富士電機は純粋持株会社に移行し、ソニーはエレクトロニクス事業を内包した事業持ち株会社形態を採用している。これら異なる組織選択を決定する条件は何であろうか。また事業持ち株会社形態を採用する企業はそこに内包する事業の選択をどのような基準のもとに行なっているのか。これらの戦略的な組織選択はどのような理論的根拠をもとに検討したらよいのであろうか。

Williamson(1970,1975,1985)の「取引費用の経済学」は市場における独立の取引主体の契約が不完備になることに注目し、市場での取引が大きな取引費用を生み出すことを指摘した。その際、ある種の取引属性 取引の不確実性・複雑性、取引の生じる頻度、取引に必要な投資の特殊性 が高ければ取引を内部化することが取引費用を節約することになる。これは統合の便益である。

というのは、経済主体は情報処理能力と言語表現力に制約があるため限定合理性(bounded rationality)な存在であり(Simon,1961)、取引のプロセスから生じる不確実性や複雑性にうまく対処することができない。さらに、経済主体は取引先と情報を戦略的に操作したり、意図を偽って伝えたりして利己を追求しようとする機会主義的な存在である(Williamson,1975)。だとすれば相対的に行う特殊な投資をうまく処理するための取引様式は異なることになる。投資の特殊性とは、カスタム化に対応

した物理的特殊性（たとえば取引先仕様の生産ライン設置）、地理的に近接した立地特殊性（たとえば取引先の近接地への工場建設）、人的資源に体化された特殊な知識・経験・情報の蓄積（たとえば取引先の製品や製造工程に習熟させるための訓練投資）の3つに整理できる（Williamson,1985）。その際、特殊投資が拡大すれば取引先の機会主義的行動によって損失を被る可能性が大きくなる。

たとえば、サプライヤーである部品メーカーが取引先のメーカーに対してこのような「関係特殊的（relation-specific）な投資」<sup>10</sup>を行えば、メーカーから事後的に契約条件の変更を申し入れられても受入れざるをえないかもしれない。これまでの投資が無駄になることを恐れる部品メーカーのバーゲニングパワーは弱い（ホールドアップ問題）。したがって、事後的に取引の効率性は損なわれる。さらに、サプライヤーがこのような事態を事前に想定すれば、取引先にロックインされることを忌避して事前に過小投資しか行わない可能性もある。このような事態を想定すれば取引コストの大きさは取引をどのような原理で統制するかという問題に関わってくる。その際、限定合理性と機会主義的行動を封じ込めるためには市場よりも内部組織に統合したほうがより効率的なのである。

このことは最適組織形態の議論に拡張される。Williamson は多数事業部制組織（multi-divisional form：以下 M 型組織）は、本社機構はより効率的で効果的な支配をすることによって、市場における取引よりも内部効率性を高めることができると論じる。言い換えれば、M 型組織において本社が持つ情報上の優位性と権限に基づく支配が、市場による支配よりも M 型組織を有利にするというものである。

しかし、内部組織が巨大化すると組織階層が増え、情報量が膨大なものになるからエージェンシー問題が発生しやすくなる（小田切,1996）。であるから Williamson（1975）は「本社幹部が事業部の業務的な事項に広範かつ持続的に関与するとき M 型構造は完全に腐敗してしまう」（邦訳,244 頁）と予想するのである。この問題もまたグループ経営における集権化と分権化のバランスにかかわる問題である。

取引費用に着目すれば、エージェンシー問題の適切な統制を前提条件として、グループ企業間の取引属性に応じて持ち株会社に事業を内包し、ヒエラルキー上の支配を強めておく便益が高くなる。その際、グループの中で持ち株会社に内包される事業の選択基準は、取引の不確実性・複雑性、取引の生じる頻度、取引に必要な投資の特殊性によって決定されることになる。すなわち、グループ間企業にこれらの取引属性があれば - それは関連多角化のケースと言い換えることができるかもしれないが - 事業会社を内部組織に統合する便益が生じる。しかし、これは先に述べたとおりエージェンシー問題を発生させるから、グループ CEO と適度な距離を保っておく必要がある。したがって、グループ間取引の枢要事業部は持ち株会社に残しながらもその他の事業部は分社されるケースが出てくる。

要するに、「純粹持株会社化か、事業持ち株会社化か」の選択にたいする回答は次のように提示できよう。グループ枢要事業と他の事業との関連性が高く取引費用を節約できるシナジー（範囲の経済）を享受できるときは、事業持ち株会社の選択を検討すべきである。グループ間取引の中核事業を持ち株会社に内部化し、その事業の支配力を高めることでグループ本社は取引費用を節約できるからである。他方、事業間の関連性が低く統合によってもたらされる効用が望めないときは純粹持株会社が選択されるほうが望ましい。持ち株会社化の得失はグループ間企業の取引属性に規定される。グループ経営改革における分権化と集権化のバランスを規定する2つめの理論的根拠である。

### 取締役会改革の意義

持ち株会社に移行すれば、持ち株会社の取締役会への付議事項はグループ全体に重大な影響を与えるような案件に絞り込まれることになる。というのは取締役会で審議する「重大な資金投入」は売上高の1%を目安にしているから、単体経営であれば単体売上高に対応する案件が、持ち株会社であればグループ全体の売上高に対応する案件が、付議されることになる。それゆえグループCEOやBU長の権限は公式に拡大することになる。しかし、同時に執行組織の内部では、グループCEOはBU長に対する過干渉を抑制しなければならない。このことの構造化を取締役会のメカニズムを通して行おうとするのが取締役会改革の意義である。たとえば委員会等設置会社に移行すれば社外取締役を主体とする報酬委員会や指名委員会が組成されることになる。その際、グループCEOは執行役（BU長）の報酬水準や報酬決定の基準にかかる事前のルールを報酬・指名委員会に示さなければならない。その際、社外取締役を納得させる合理的な理由がなければ事後的なルール変更や水準調整は許されない。すなわち社外取締役主体の報酬・指名委員会の設置はBU長にたいするコミットメント問題を緩和するという効果をもたらそう。商法に規定された委員会等設置会社に移行しない企業でも、社外取締役の増員や報酬・指名委員会の設置が積極的に行われるのは、この点において正当化される。

また取締役会が社外取締役を主体に編成されれば、取締役会のありかたは変わってくる。というのは、グループCEOは社外取締役から3段階モニタリングを受けるから、グループCEOは取締役会に対するアカウンタビリティ（説明責任）は高まる。それゆえ、グループCEOによるBU長にたいするモニタリングも強化されることになる。しかし、モニタリング強化はBU長の意思決定に過干渉することを意味しない。意思決定の配分において事前のルールが明示される必要がある。

## 分権化と集権化の新しいバランス

これまでの議論で明らかのように、グループ経営改革の本質は集権化と分権化のバランスをあらためて再構築することである。そして、その内実はい意思決定権限の配分にかかわる。その際、企業の中で行われる決定は、Ansoff(1965)にしたがって3種類 戦略的決定、管理的決定、業務的決定 に分別できる。

戦略的決定とは企業の内部問題というよりは外部問題に関連する決定である。たとえば事業構造(製品市場)に関する決定であり、具体的には経営目標や多角化戦略の決定である。管理的決定とは企業能力を最大限引き出すように企業の資源を組織化する決定であり、組織機構に関するものと資源の調達と開発に関する決定である。業務的決定とは現場レベルにおいて資源の配分や利用を効率的に行うための決定であって、具体的には生産計画や在庫管理といった決定である。それゆえ、業務的決定は現場(作業)レベルの意思決定である。以上、主要な決定事項は表1のようにまとめられる。

表1 企業における主要な意思決定の種別

戦略的意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 諸目標および最終目標</li> <li>・ 多角化戦略</li> <li>・ 拡大化戦略</li> <li>・ 管理面の戦略</li> <li>・ 財務戦略</li> <li>・ 成長方式</li> <li>・ 成長のタイミング</li> </ul>
管理的意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織機構 情報、権限、および職責の組織化</li> <li>・ 資源転化の組織化 仕事の流れ、流通システム、諸施設の立地</li> <li>・ 資源の調達と開発 資金調達、施設および設備、人材、原材料</li> </ul>
業務的意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務上の諸目標と最終目標</li> <li>・ 販売価格とアウトプットの量的水準(生産高)</li> <li>・ 業務上の諸水準 生産の日程計画、在庫量、格納</li> <li>・ マーケティングの方針と戦略</li> <li>・ 研究開発の方針と戦略</li> <li>・ コントロール</li> </ul>

Ansoff(1965)邦訳 12頁の表を抜粋。

問題はグループCEOとBU長にこの3つの決定権限をどのように配分するかということ、およびモニタリングの強度をどのように設計するかである。Williamson(1975)はまた事業部制が所期の成果をあげられない理由に関し Ansoff&Brandenburg(1971)

の主張を引用しながら、最適な M 型組織構造には、次の 3 つの要件が不可欠であるという（邦訳,247 頁）。a) 業務的責任と戦略的責任の分離、b) 本社幹部による各事業部の成果を評価するための内部的統制機構の開発、c) 内部資源配分能力の開発である。

したがって、グループ経営における意思決定権限の配分は、戦略的決定はグループ CEO に留保し、管理的決定と業務的決定が BU 長に分権化されることが望ましい(a)。しかし、同時に分権化にともなう BU 長の機会主義的行動を抑止し、グループ全体最適のテーマの下に規律づけるためのモニタリング強化が必要である(b)。このような権限・責任とモニタリングの補完関係は先の伊藤ら(2002)の実証結果と整合的である。その上で、グループ CEO はコア事業に重点をおく内部資源配分能力としてグループ本社の戦略性を高めていかなければならない(c)。

しかし、このことは実践的には以下の条件が具備される必要がある。第 1 にモニタリング・コストの上昇を抑制すること(たとえばリアルタイム連結会計情報システムの構築など)。第 2 に、「コミットメント問題」に対応して業績評価ルールを明示すること(たとえば共通業績指標の設定やバランスト・スコア・カードの導入など)。第 3 に、報酬の支払いに関して事前の取り決めを遵守すること(たとえば社外取締役を中心とした報酬委員会の設置など)。第 4 に、もっとも本質的なことであるが、グループ CEO (グループ全体経営に専念)と BU 長(事業経営に専念)のミッションをきちんと分ける経営機構を確立することである。

これまでの議論で明らかとなっており、グループ経営における理論的に最適な集権化と分権化のバランスは、戦略的決定領域の決定権はグループ CEO に留保し、管理的決定と業務的決定の領域の決定権はより BU 長に分権化することである。加えて、グループ CEO による BU 長にたいするモニタリングを強化することである。

他方、このことは人事管理の権限が BU 長に移行することを意味する。というのは、管理的決定領域は資源の組織化の決定であり、当然、人的資源の利用に関する権限もそこに含まれるからである。しかも分社化にともなう人事権の分権化はグループ CEO が「当該事業での従業員の利用の仕方に過度に介入する誘因を弱める」(伊藤・林田,1996,177 頁)。言い換えれば、分社化による分社の人的資源の利用にかかる BU 長の裁量の増大が、グループ CEO が介入しないことにコミットするコミットメント・デバイスとしての効果をもたらす。

### (3) 双対原理の拡張

ここで、戦略的決定集権化 / 管理的決定・業務的決定分権化にたいする人事管理の分権化という関係の合理性を双対原理のもとに検討してみよう。

青木(1989)は、組織の関する 2 つの軸として、仕事決定の側面(情報システム特性で表される認知的側面)と評価決定の側面(人事管理特性で表される動機的側面)の

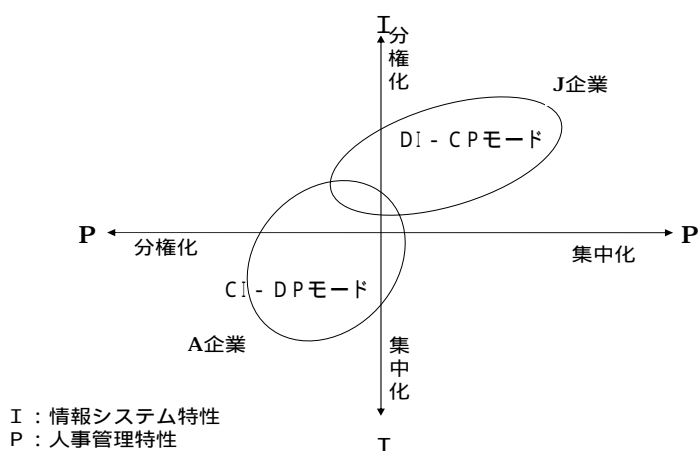
補完的關係に注目して双対原理を提示する。

情報システム特性とは、「情報処理・コミュニケーション・決定のシステム」と定義され、計画機能と情報管理の集中化(CI : centralization information structure)と分権化(DI : decentralization information structure)の程度を表す軸である。CIとは情報管理と計画機能がセンターに集中化されることであり、組織目的に必要な情報が一元的に集約されることを意味する。他方、DIとは情報管理と計画機能が作業組織に分散化することを意味し、センターによって作成される計画は事前の計画にすぎず、期中のアドホックな対応が奨励される。また情報管理は作業組織の水平的コーディネーションによって行われる。

一方、人事管理特性は、人事管理の集権化・組織志向的なインセンティブ・システム(CP; system of centralization personnel administration)と分権化・市場志向的なインセンティブ・システム(DP; system of decentralization personnel administration)の程度を表す軸である。CPにおける人事管理のセンター集中化とは人事権の本社人事部への集中化を意味する。他方、DPにおける人事管理の分権化とは人事権と人事機能のラインへの分権化を意味する。市場志向的インセンティブ制度とはある一定の仕事カテゴリーの内部において競争するような専門化された技能の評価基準を設定し、特定の仕事に動機づけるような市場価値を反映したインセンティブ制度である。

かくして、組織が有効であるためにはCI-DPの組み合わせとDI-CPの組み合わせが最も適合的であるという双対原理が成立する。その上で、各々の組織モードは一国の労働市場の特質や法制やコーポレートガバナンスの構造と制度的補完性があるから、CI-DPモードはアメリカ企業(A企業)、DI-CPモードは日本企業(J企業)であるという類型化が可能である。(図4参照)

図4 双対原理の2つの組織モード



出所：青木（1989）『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社

ここでグループ経営改革にかかわるこれまでに議論と照らせば、情報システム特性（情報処理・コミュニケーション・決定のシステム）の軸、すなわち「決定のシステム」は「戦略的決定の集権化」に、「情報処理・コミュニケーション」は「モニタリング強化」に対応していると考えられる。グループ経営における集権化と分権化の新たなバランスとは、DI から CI への移行であるといえる。であるとすれば、それと補完的に人事管理特性はラインに分権化するから、BU 長への人事権の分権化は合理的な組織モードになる。また、BU 長の従業員の活用（キャリア開発）のあり方を BU 内という狭い範囲内に制限させることは、「労働者に専門的知識・技能への投資インセンティブを与える」（伊藤・林田,1996,177 頁）。その意味で CI-DP モードに特徴的な市場水準を意識した報酬体系が要請されよう。現実、分社化はその業界やライバル企業の水準を考慮した人事制度を BU 独自につくることの誘因を高めるだろう。

このような人事管理特性の BU 長への権限委譲が望ましいことを直感的に理解することはたやすい。分権型事業部制組織のもとでは、本社は異なる性格を持つ事業部門であっても斉一化した人事管理体制を制度化してきた。それゆえ本社人事部に人事権を集中化し、成員の選抜・異動配置・昇進などの人事を系統的に行ってきた<sup>11</sup>。むしろそのことは情報共有を経営原理とする日本企業において水平的コーディネーションを有利にしてきたことは疑いにくい。問題はすべての事業がこのような水平的コーディネーションを促す人事管理が望ましいとは限らないにもかかわらず斉一化していることにある。持ち株会社のメリットは、「従来の「日本型」の雇用制度がメリットを持つところでは、それを壊すことなく、雇用形態の多様化を徐々に制度化しうる」（青木,1995,217 頁）ことにある。

#### （４）個人情報非対称性と情報の粘着性の拡大と統制

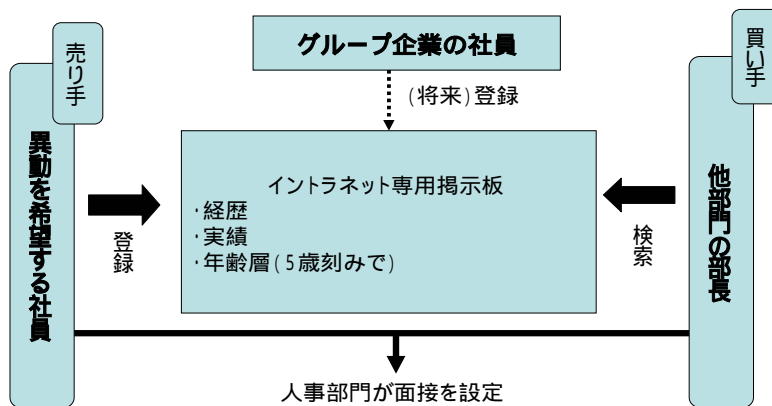
これまでの単体経営では日本型組織モードが成立していた。たとえば、親会社と子会社の関係のもとに本社人事部が人事権を一元的に集権化し、グループ企業との人材交流は出向というかたちで行われていた。しかし、分社化は「出向から転籍」（稲上,2003）というかたちで分社の経営者と雇用関係を結ぶ形態に変わってくる。さらに BU 長は BU の市場特性を考慮した独自の人事制度を設計しようとする。このことは本社人事部と BU の間の個人情報の非対称性を拡大することを意味する。それゆえ BU を超える異動では逆選択の問題がでてくる。その解消方法としては、グループ公募制度を導入し、人材流動化のマーケットをつくるのが効果的である。現実規模の大きい企業ではイントラネット上に公募された職務を社員が選択応募して異動することは珍しいことではなくなっている（図 5 参照）。しかもその対象はグループワイドである。応募は上司を介さず本人からダイレクトに仲介役の本社人事部や買い手の BU に登録される。したがって秘密は厳守されるので上司によって個人情報が隠されるこ



とはない。

これまでのように人事部が一元的に異動を主導してきた日本企業のHRMと異なる構造がグループ経営改革によってもたらされつつある。そして、グループ公募制度を基軸とする異動は個人の側からの主体的な選択があってはじめて機能することになる。

図5 ソニーのマイキャリアリサーチの仕組み



出所：労政時報第3458号(2000),16頁

個人情報非対称性の拡大が進むなか、多くの社員のキャリア形成はBUにゆだねられるようになる。他方、本社人事部が個別に管理し、管轄を超えるジョブローテーションを繰り返しながらグループの経営者に育成していく次世代リーダーの選抜もHRMの変わらぬ重要課題である。しかし選抜の対象を個人情報の蓄積の乏しい若手に広げていこうとすれば、適任者の発掘・選抜は個人情報の拡大に応じて一層難しくなるであろう。具体的にはFTPやサクセッション・プラン(後継者育成計画)などの導入によって、これを解決していこうとする企業が少なくない。これらの人事施策はいずれも個人情報非対称性の統制のために、対象者を絞り込んで本社人事部で個別管理していこうとする方策と捉えることができる。

### 情報の粘着性問題

このようなコア人材の絞り込みは「情報の粘着性(sticky information)」問題に関わっている。情報の粘着性とは、企業が直面する問題解決にあたって「情報をその受け手が利用可能な状態で移転するのに必要な費用」のことである(von Hippel, 1994)。情報の粘着性の決定要因は、情報の移転にあたって、(a)受け手が利用可能な状態に変換する費用と、(b)移転する過程そのものにかかる費用の2つに分けることができる(梶山, 2000)。

さらに、(a)は、情報そのものの性質(a-1)と、情報の受け手と送り手の性質に関わる(a-2)に分けられる。(a-1)は暗黙知と形式知の知識の2類型化に関わっている。キャリア志向や未だ顕在化していない能力あるいは育成の方向性など曖昧で冗長的な個人情報(暗黙知)はそれが生成する場である個人の心性や職場に粘着している。つまり人事考課や異動歴など標語(形式知)とは異なりその粘着性は高い。したがって、それを異動や任用に使えるかたちに転換するには費用がかかる。(a-2)はBUと本社人事部の間の信頼関係にかかわっている。個人情報の非対称性を利用して、BU長が機会主義的にその人材の個人情報を隠してしまうかもしれない。送り手(BU)が受け手(本社人事部)に情報ソースとして十分信頼されていなければ、情報の信憑性を確認するのに費用がかかる。これまで日本企業の本社人事部は、研修の場や登用面接のアクセスメントの機会を通じて情報収集に努めてきたし、個人の職務遂行能力の評価を一元的に集約する強力な人事権のもとでこの費用を低減させることに成功してきたのである。

しかし、HRMの役割を担う主体の変化(組織モードの変容)とともに、情報の非対称性が拡大し、明文化しにくい情報がヨリ一層、個人ないし職場に粘着してしまう状況が生まれている。それゆえ、個人から主体的に粘着性の高い情報を発信させて費用を軽減する方策が求められ、異動を決定する第3の主体として個人がクローズアップされるようになってきた。その方策としては個人の主体的なキャリアの自己選択(self-selection)が考えられる。そうであれば、組織は個人の自己選択を誘発するように組織が期待することを応募者に知らせなければならない。また応募者の選抜にかかる費用を節約するために、組織が望む人材の応募を促し、そうでない人の応募を止めさせる仕組みが必要となる(Milgrom & Roberts, 1992, Ch.10)。最近、多くの企業がコンピテンシーを用いて求人スペックを形式知化するのはこのような理由からも説明できる<sup>1,2</sup>。

しかし個人は情報の非対称性を利用して自分自身に関わる情報を隠すかもしれない。だから公募制度では受け入れ先のBU長が面接などのスクリーニングをかける必要がでてくる。しかも個人が自分自身の将来の方向性や能力につき正しく理解しているとは限らない。キャリア目標に関わる上司や人事スタッフとの対話場が用意され、個人が自分自身の自己理解を支援することが必要になってくる。対話の中からキャリア目標の情報発信を促す仕組み、たとえば上司とのジョブチャレンジ面談、公式メンタリング制度、キャリアカウンセリング制度などはこの点から正当化できよう。

一方、(b)を決める要因としては、情報量の大小(b-1)と、情報を記憶・保持している媒体の移動費用(b-2)に関わる。FTPやサクセッションプランでコア人材を絞り込み、本社人事部で個別管理しようとする動きは(b-1)の問題に関わっている。また本社とBUの人事スタッフの交流型異動は、人事スタッフを記憶媒体として活用しながら

ら (b-2) に対応しようとしていると説明できる。以上の議論は図6のようにまとめることができよう。

図6 情報の粘着性の統制施策

施 策	
<p>(a) 情報を移転可能なかたちに変換する費用の軽減</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>自律型キャリア開発が要請される理由</p> </div>	<p><b>a-1 情報そのものの性質</b>            対話による曖昧な志やキャリア志向の明確化            ・上司によるキャリア面談(情報提供・教示・支援)            ・公式メンタリング制度            ・専門家によるキャリア・カウンセリング</p> <p><b>a-2 情報の送り手(BU)と受け手(本社人事部)の信頼関係</b>            ・社内公募制度を利用した「自己選択」            ・面接によるスクリーニング</p>
<p>(b)情報の移転そのものにかかる費用の軽減</p>	<p><b>b-1 情報量の大きさへの対応</b>            ・コア人材FTP、サクセッションプラン(対象者を絞り込む早期選抜)</p> <p><b>b-2 媒体移動への対応</b>            ・個人情報の記憶媒体としての人事スタッフの交流異動</p>

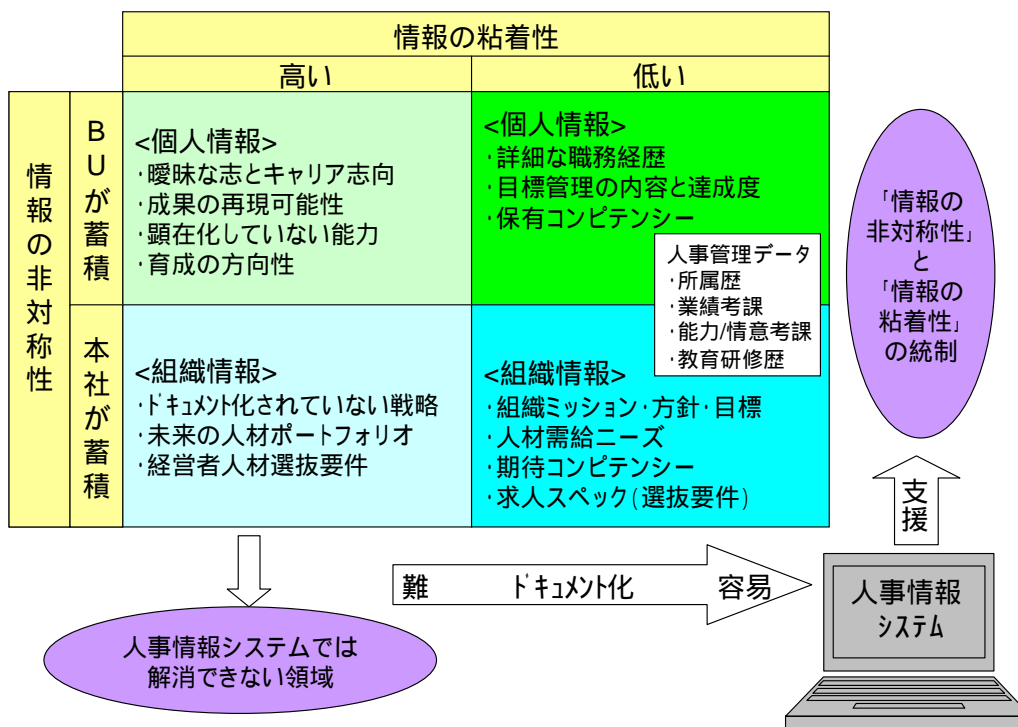
#### 自律型キャリア意識が要請される理由

(a)(b)双方に関わるのが人事情報システムの整備である。近年、日本企業は人事情報システムの拡充に積極的である(藤本,1999)。これまで人事情報システムにデータベース化されるのは、いわゆる人事管理データ たとえば所属歴、人事考課歴、教育研修歴など の標語にすぎなかった。しかし、近年は、目標管理の内容や達成度を文字情報でデータ化したり、公募の職務内容や任用要件なども閲覧できるようにするなど進んできている。さらに比較的粘着性の高い領域の情報 たとえばコンピテンシー<sup>13</sup>や skill inventory など をドキュメントに転換し、それを異動や任用に活用する企業が少なくない。同時に、組織情報としての職務に必要な能力用要件は期待コンピテンシーや required skill として形式知化される。

すなわち、これまでドキュメント化が難しかった領域の情報もデータに転換されつつある。しかし、本人すら表明できない曖昧なキャリア志向や、いまだ顕在化していない能力、育成の方向、あるいは未来の人材ポートフォリオや経営者人材のスペックなど、曖昧でドキュメント化が難しい領域、すなわち人事情報システムでは解消できない領域は図7に示すとおり依然残る。

その本質的な解決方法は、個人が自己洞察を深め、キャリア意識を高め、自分自身に関わる粘着的な情報を顕在化させていくことである。情報の粘着性を軽減しながら個人情報非対称性を解消させるという理由から主体的にキャリア選択を行なう人材が要請されるのである。

図7 人事情報システムとその限界



要するにグループ経営改革によって組織モードが変容するのであれば、企業はグループ全体をカバーして自律型キャリア開発を支援するいくつかの施策を行なわなければならないのである。近年、盛んに行われるようになった自己申告制度、社内公募制度、社内FA制度、MBO（目標による管理）とセットになったキャリア目標の上司面談、人事部による面談、公式メンタリング制度、キャリアカウンセリングなどの一連の人事施策は情報の非対称性問題の本社人事部による統制と捉えられるのである。

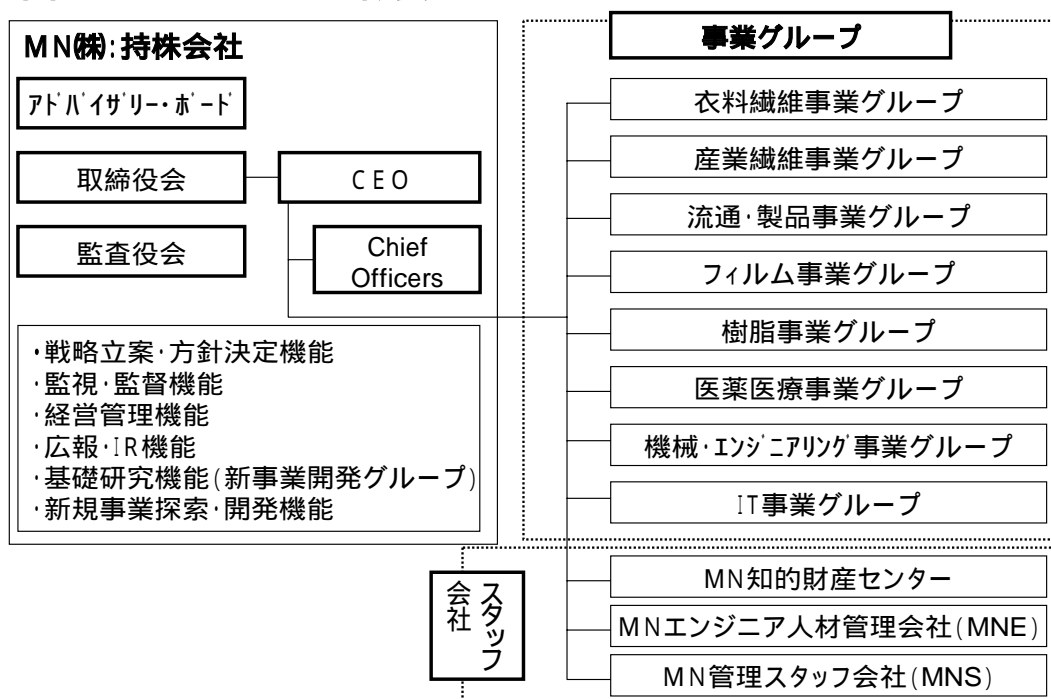
### 3. MN グループのケース

#### (1) グループ経営改革の内実

MN グループは従業員数2万人を超える歴史と伝統を誇るメーカーであり、これまで時代の変化とともに次々と新しい分野に多角化してきた。とりわけ1999年からはM&Aを複数回実施し、この5年間で連結売上高は1.5倍以上も増加した。現在では子

会社 159 社および関連会社 44 社を擁し、その事業範囲は、繊維、化成品、医療医薬、機械・エンジニアリング、システム・ソフトウェア開発分野と広い。しかし、一部事業を除いては、収益・キャッシュフローの増加に貢献しているとは言い難く、「攻め(集中)」と「撤退(選択)」の事業再編の枠組みを明確化することを迫られている。それゆえ、同社は俊敏で機動的な事業運営体制を構築しようと、この数年来分社化を繰り返してきた。そして 2003 年に行われた衣料繊維事業、産業繊維事業および医療医薬事業の分社化をもって持株会社への移行を完了した。現在のグループ概要は図 8 のとおりである。

図8 MNグループの概要



MN グループの改革の内実は、先に議論したグループ経営改革の意味に即して整理すれば、次のようにまとめることができる。

第 1 に親会社の持株会社化である。「抜け殻方式」<sup>14</sup>で持株会社となった MN 社はグループ全体の経営機構として位置づけられ、メーカーとしての基盤技術・先端技術研究機構や新規事業の育成機能がおかれる。同時にアクティブ・エージェントとして株主の視点に立って業務執行の監督を行う。またアクティブ・インベスターとしてポートフォリオの観点から傘下の事業会社に戦略的資源配分をかける。持株会社は「小さな本社」が指向されており管理スタッフは僅か 60 名にすぎない。

第 2 に事業部の分社化および事業ドメインの再編である。MN グループの事業は、成長性と収益性の 2 軸から描かれるポートフォリオ上で「安定収益事業」と「重点戦

略事業」に峻別し、8つのドメインに括りなおされた。具体的には、高成長、高利益率を期待しがたい、衣料繊維事業、流通・製品事業、フィルム事業は「安定収益事業」として、一定規模の利益を安定して出せる事業構造への変革(コスト合理化・効率化、ビジネスモデルの変革)が課題となっている。一方、高成長、高利益率を期待できる産業繊維事業、樹脂事業、医薬医療事業、IT事業といった「重点戦略事業」には経営資源が傾斜配分されることになる。

第3に取締役会の改革である。その内実は「透明性の向上」「意思決定の迅速化」「公平性の確保」という3つのテーマの下に行われた「経営諮問委員会」「執行役員制度」「監査役体制」である。経営諮問委員会は国内外の有識者で構成され、指名報酬委員会を設置し、社長の交代および後継者の推薦、グループの役員報酬制度・水準の審議が行われる。取締役は最大10名までに絞り込んだ上で、独立性の高い社外取締役を増員しようとしている。また監査役は社外が過半数を占め、独立性を確保している。グループ監査役会を設置することでグループ全体のモニタリングも強化している。

## (2) 分権化と集権化のバランスの再構築

分社化はエージェンシー問題からみればBUの独立性を担保するためのコミットメント・デバイスとして機能する。それゆえ、持株会社の過干渉を抑止するよう意思決定の分権化が実態を伴って行われる必要がある。他方、リスク・シェアリングの観点からは、プリンシパル(グループCEO)によるエージェント(BU長)にたいするモニタリングを強化する必要がある。その際、管理的決定および業務的決定はBUに分権化し、戦略的決定は持株会社に留保することが望ましいと考えられる。この点をMN社の経営企画スタッフにアンケート形式で問うたところ次のような回答を得た。

### <アンケートの構造>

アンケートはAnsoff(1965)の分類に従って戦略的決定、管理的決定、業務的決定の集権化/分権化の程度(権限関係)を、「策定・調整段階」と「決定段階」のそれぞれについて尋ねている。同時に持株会社制への移行の前・後で権限関係がどのように変化しているかを確認するために、「現在(持株会社移行後)」と「2002年以前(持株会社移行前)」とに時期を区切って質問している。具体的な質問項目は表2のとおりである。

それぞれについて、「1.ほとんどBUがイニシアチブを保持する - 2.どちらかといえばBUがイニシアチブを保持する - 3.どちらともいえない - 4.どちらかといえば持株会社がイニシアチブを保持する - 5.ほとんど持株会社がイニシアチブを保持する」の5段階で回答を得ることにした。

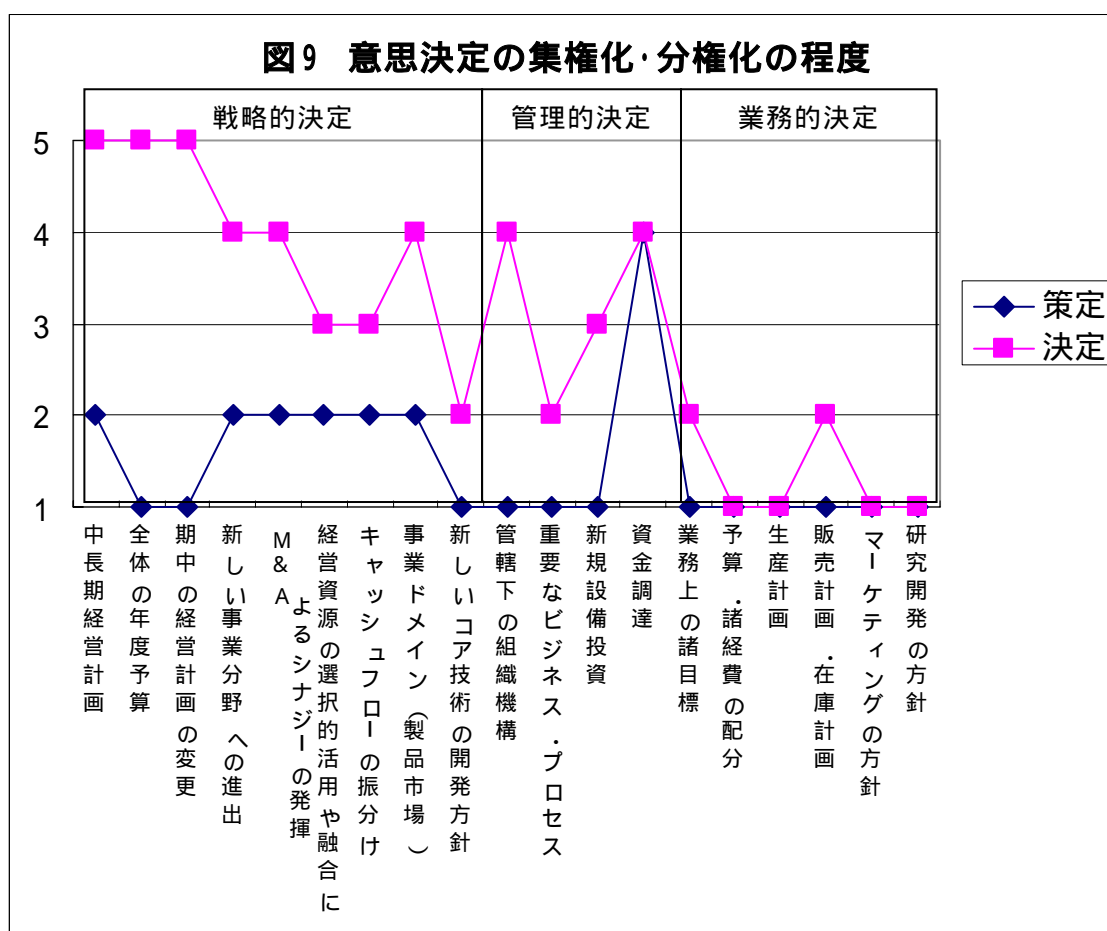
表 2 意思決定の種別ごとの質問項目

<p>戦略的意思決定に関する項目</p>	<p>BU の中長期経営計画に関する決定          BU 全体の年度予算（貸借対照表と損益計算書）に関する決定          BU の期中の経営計画の変更に関する決定          新しい事業分野への進出に関する決定          M &amp; A に関する決定          BU が有する経営資源の選択的活用や融合によるシナジーの発揮に関する決定          BU のキャッシュフローの振り分け（配当金支払い、再投資、内部保留）に関する決定          BU の事業ドメイン（製品市場）に関する決定          BU の新しいコア技術の開発方針に関する決定</p>
<p>管理的意思決定に関する項目</p>	<p>BU 管轄下の組織機構（例えば、情報の流れ、各職務の権限・責任、命令系統の決定）に関する決定          BU の重要なビジネスプロセス（例えば仕事の流れ、流通経路、諸施設の立地といったものの組織化）に関する決定          BU の新規設備投資に関する決定          BU の資金調達に関する決定</p>
<p>業務的意思決定に関する項目</p>	<p>BU 内の業務上の諸目標に関する決定          BU 内の予算・諸経費の配分に関する決定          BU の生産計画に関する決定          BU の販売計画・在庫計画に関する決定          BU のマーケティングの方針に関する決定          BU の研究開発の方針に関する決定</p>

モニタリングについては情報を会計情報として捉え、どのくらいの頻度で本社に収集しているかを尋ねた。ここでの質問項目は伊藤ら(2002)を参考に作成した。具体的な質問項目は、BU の財務会計情報（貸借対照表）の収集の頻度、BU の管理会計情報（損益計算書）の収集の頻度、BU の経営指標（EVA、ROE、EBITDA など）のモニタリングの程度、グループ CEO と各 BU 長との間の各種の会議への出席、業務上の報告や相談を通じて、頻繁なやりとりの頻度についてである。からは「1.年次 - 2.半期 - 3.四半期 - 4.月次 - 5.週次 - 6.日次」の6段階で、は「1.全く行われていない - 2.年に1回 - 3.半期に1回 - 4.四半期に一回 - 5.月次 - 6.週次以上」の6段階でスケール化した。

< 結果 >

はじめに意思決定の集権化・分権化にかかり、持株会社（グループCEO）と事業会社（BU長）のどちらが、各々の項目においてイニシアチブを発揮しているかを、「策定・調整段階」と「決定段階」に分けて確認すれば図9のようになる。

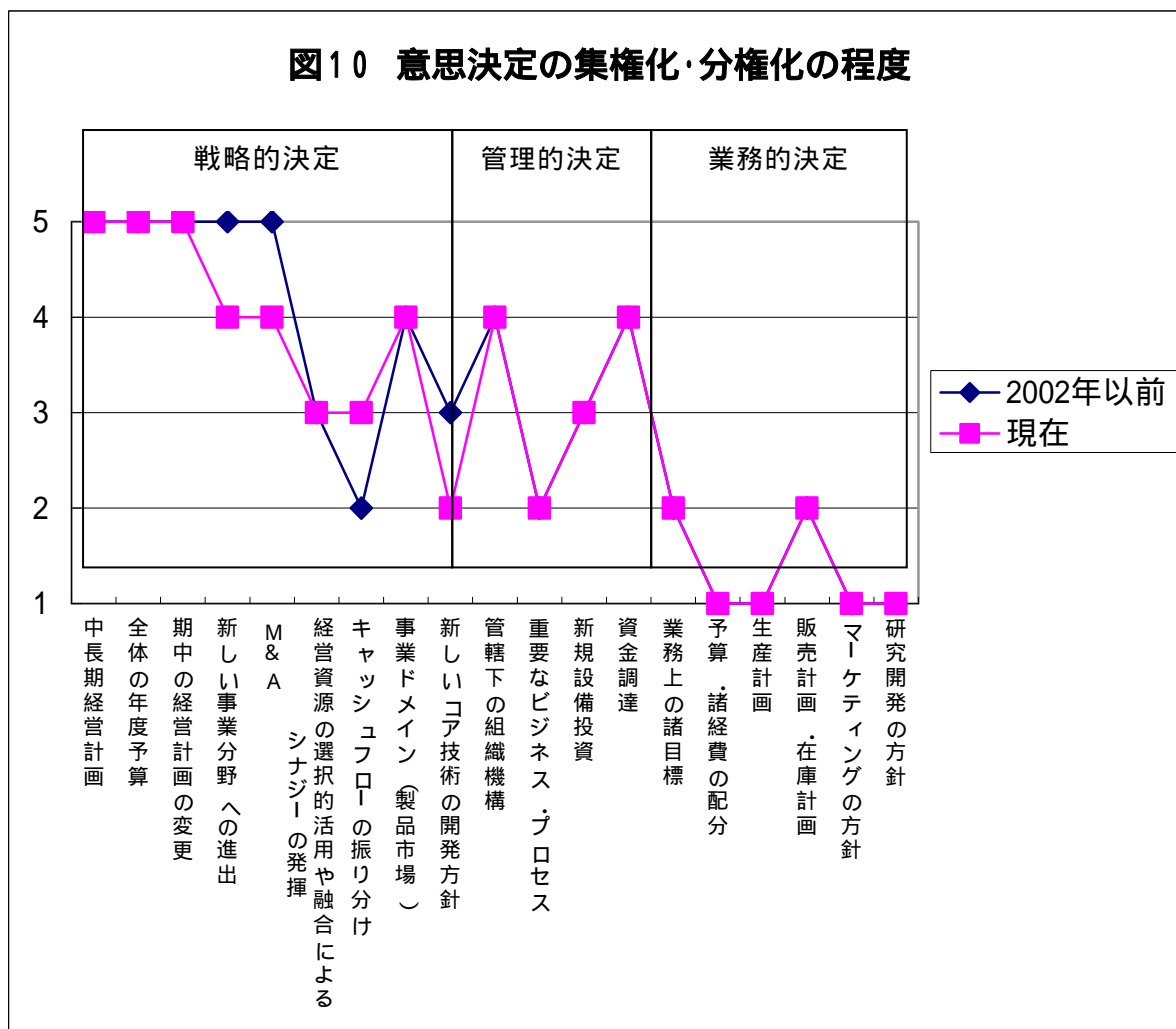


「策定・調整段階」は資金調達を除いてすべての項目でBU長がイニシアチブを発揮している。「決定段階」においても業務的決定はBUに委譲されている。しかし、戦略的決定は持株会社に一定の留保がなされている。管理的決定においては、「重要なビジネスプロセス」と「新規設備投資」にかかる決定権がBUに委譲される。その一方で「BUの管轄下の組織機構」と「資金調達」はどちらかと言えば持株会社がイニシアチブを保持している。前者の組織機構の決定権が分権化していないのはBUが管理機能を最小限しか備えていないことに関わるが詳細は後述する。後者の資金調達が分権化されていないのは、MNグループの新しいファイナンス手法であるCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）の導入に関わっている。CMSとはBUの持っている現金・預金を金融持株会社に集中し、プールしたキャッシュをシステムの中で自由に



使えるようする仕組みである。その目的は、グループ全体の資産の圧縮、BU の資金繰りや調達の苦勞からの解放、業務コストの削減にある。

次に、意思決定の集権化・分権化の程度が持株会社移行の前・後でどのように変容しているかをみれば図 10 のようになる。

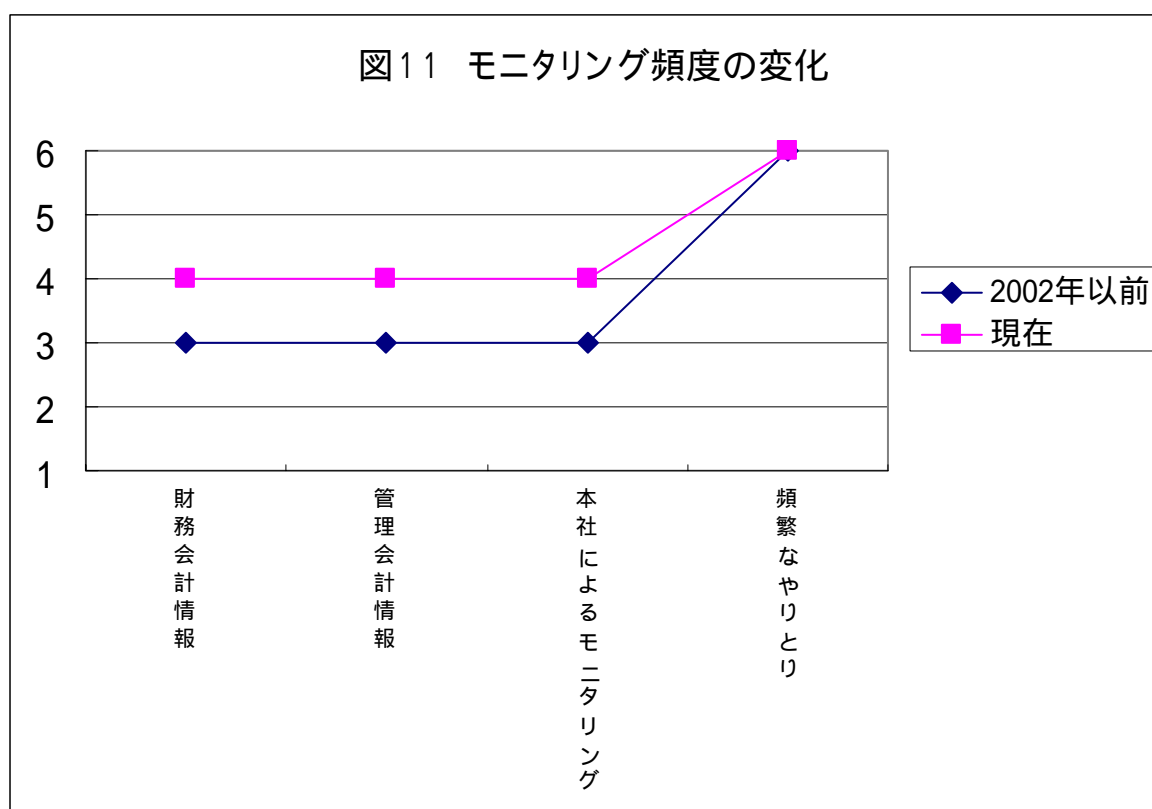


持株会社制移行後に戦略的決定領域の「新しい事業分野への進出」「M&A」「新しいコア技術開発方針」の3項目でBU長のイニシアチブが拡大しつつある。逆に「キャッシュフローの振り分け」が集権化しているのはCMSの導入による。要するに戦略的決定領域は若干の分権化が見られるものの、その水準をみれば持株会社に留保されているといえよう。

しかし、管理的決定と業務的決定の領域の分権化は持株会社制移行前と比べて特段の変化はない。このことは権限・責任権限関係の公式化と関わっている。MNグループでは、経営管理上の主要な決定事項に関して、当該決定に対する責任・権限を留保する者が誰であるかが個別項目ごとに定められている。また投下資源に関して金額基準も明示されており公式化の程度は高いといえる。しかし、同社の取締役会で決定す

る「重要な資金投入」は、売上高の1%を目安にして、これまでは単体の売上規模に対応させていたが、持株会社制移行後は連結売上に対応させるとのことである。それゆえ取締役会で審議される案件は絞り込まれ、同時にグループ CEO および BU 長の権限を拡大させる方向性が示されている。したがって CMS にロックインされている「資金調達」を除けば、管理的決定領域も今後更なる分権化が進んでいくと予想される。要するに、MN グループの戦略的決定領域は持株会社に一定の留保がなされ、管理的領域と業務敵領域の決定権限は更に BU に分権化が進んでいくことになる。

他方、モニタリングの頻度は図 11 のように変化している。



財務会計情報（貸借対照表）と管理会計情報（管理損益計算書）の持株会社による情報収集のタイムスパンはこれまでの四半期から月次に強化されている。同様に事後的な成果の識別や匡正活動（事後モニタリング）および期中の経営監視活動（中間的モニタリング）も同様に月次に短縮されている。業績管理指標はこれまでの営業 ROA と FCF（フリーキャッシュフロー）に加えて EVA を追加し、資本効率を問う形式に変えている。グループ CEO と BU 長のコミュニケーションも活発で、週次で直接相対する頻繁なモニタリング活動（事後的な成果の識別や匡正および期中の経営監視）が行われている。要するにモニタリングは持株会社制移行後より強化されている。

以上、MN グループは、戦略決定領域は持株会社へ一定の留保をしつつ、管理的決

定領域と業務的決定領域を分権化し、同時にモニタリングの強化を図っているといえる。このことは先に検討した分社化および持株会社化の得失を規定する条件（権限・責任の分権化とモニタリングの強化の組み合わせ）と整合的であるといえる。

### （３）人事管理の変化

MN グループの多角化の歴史を振り返れば、衣料繊維事業で培われたポリマー（高分子）技術の関連型で産業繊維事業へ進出し、さらにその技術が事業創造の原動力となってフィルム事業、樹脂事業、機械・エンジニアリング事業、医療医薬事業へ多角化し、現在の 8 BU 体制に至っている。すなわち MN グループの多角化には一定のパターンがある。

吉原・佐久間・伊丹・加護野（1981）が示した多角化戦略のタイプは大別して次の 5 つのタイプ、細分化すれば 7 つのタイプに分類される。

- 1) 事業戦略 (*S*: Single)
- 2) 垂直統合戦略 (*V*: Vertical)
- 3) 本業中心多角化戦略 (*D*: Dominant)
  - 3-1) 集中的なもの (*DC*: Dominant-Constrained)
  - 3-2) 拡散的なもの (*DL*: Dominant-Linked)
- 4) 関連分野多角化戦略 (*R*: Related)
  - 4-1) 集中的なもの (*RC*: Related-Constrained)
  - 4-2) 拡散的なもの (*RL*: Related-Linked)
- 5) 非関連的多角化戦略 (*U*: Unrelated)

この分類は企業戦略をまず大きく専門型と多角化型に分けている。その上でまず製品分野が生産工程で密接につながっているものを垂直的統合戦略と呼んで一つの分野としている。そのような関連が製品分野の間にはないものを多角化戦略とし、その中で製品分野間の比重のパターンによって、本業中心型、関連分野型、非関連分野型に分けている。本業中心型とは本業と呼べるような製品分野をもち、かつ多少の多角化をしているケースである。関連分野型とは、本業といえるような比重の大きい分野が一つあるわけではないが、大半の分野が互いに何らかの関連（たとえば市場関連あるいは技術関連）をもっているケースである。非関連型は、関連の深い分野をつなげて考えても企業全体に占める比重はあまり大きくないケースを想定している。さらに、多角化戦略の中で各製品分野相互の間の関連の定性的パターンによって集約的なものと拡散的なものに分類している。

このうち MN グループの多角化は、関連分野拡散型多角化 (*RL*) のパターンを描いている。その際、8 つのドメインの関連の基礎をなすのがポリマー技術である。合繊

原系を取り扱うメーカーには化学製品を取り扱ってきたということでポリマー改質など高度な高分子技術が蓄積されており、それが原動力となって新しい分野へ進出してきたという歴史的経路がある（伊丹編,2001）。たとえば繊維とはまったく市場が異なる再生医療事業の先端バイオ技術にもポリマー技術が活用されている<sup>15</sup>。同様にナノ素材、ナノ加工分野の技術体系もポリマーナノ技術が基礎となっている。

すなわち、MN グループが持株会社制を採用したのは取引費用の観点から次のように説明できる。それは同社の中核技術（ポリマー技術）を使用する取引 それゆえ持株会社には基礎研究部門および高分子化学をインキュベーターとする新規事業部門が置かれるのであるが - を除けば、BU 間の取引属性とりわけ関係特殊的な投資が小さいことに関わる。つまり技術的基盤を除けば8つの BU 間の関係特殊的投資は限定的なのである。中でも人的資源において研究開発分野を除く BU 間の関係特殊性は少ない。現実、事業部制のときから、複数の事業に精通するような技能の幅広い習得の必要性は認識されておらず、BU を超えたジョブローテーションは少なかった。繊維事業の営業部門に配属された新人は繊維営業職能の中でキャリアを形成していくような事業部門と機能部門に閉ざされたキャリアパターンである。それゆえ人的資源の観点からみれば、BU 間のシナジー発揮という面で枢要事業を持株会社に内包させる意義は小さい。

このような MN グループの BU 主導の人事管理は持株会社制への移行によっていっそう堅牢になることが予想される。具体的には BU 独自の人事制度の導入および異動の決定ないし昇格者の決定権の BU への移行である。現実、MN グループにおいては、BU 独自の人事制度が制度自体の多様化と賃金水準の多様化の両面から検討されている。またこれまで本社人事部に留保されていた昇格者（管理職）の決定権はBU長に委譲された<sup>16</sup>。それはまた本社人事部と BU 間の個人情報の偏在をもたらす情報の非対称性を拡大することになる。MN グループにおいてもそのことが自覚されており、以下の3つの対策が施されている。

### **MN 管理スタッフ会社（MNS 社）の設立**

図8に示すグループ組織のうち、MN 管理スタッフ会社（以下 MNS 社）にグループ全体の人事、財務・経理、購買、ロジスティクス、法務などのスタッフ（約 350 名）が集約されることになった。本社人事部の機能もここに置かれている。これまでは管理スタッフは各事業に散在していたが、持株会社への移行後は管轄を超える人材交流がいっそう少なくなり、人材育成上支障をきたすというのが主な理由である。なお管理スタッフの集約にともない BU には事業部制の時と同様に管理部門は置かれていない<sup>17</sup>。このような管理スタッフの集約は、集積のメリットを発揮して、専門性の高度化と少数精鋭化を実現する。同時に管理スタッフを各 BU の業績向上といった部

分最適なインセンティブ体系から解放し、グループ全体最適な制度設計や運用を行えるというメリットをもたらそう。さらには情報の非対称性の統制としての意義もある。というのは、BU に割り付けられた人事スタッフは人材個別の情報を収集できる立場にあり、しかも BU にロックインされることなく、BU を超えて育成すべき人材の発掘ができるからである。そのことは情報の非対称性を利用した BU の機会主義的な人材の抱え込みを抑止することにつながる。

### **MN エンジニア人材会社（MNE 社）の設立**

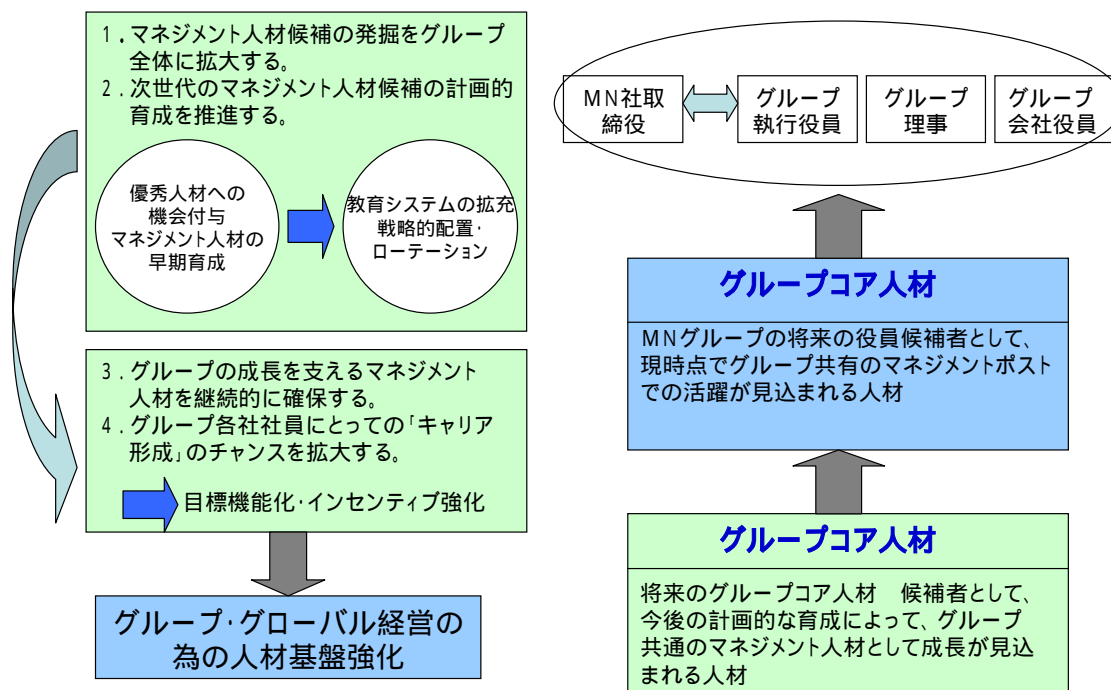
同様に MNE 社はグループ全体のエンジニア（約 550 名）を集約した人材管理会社である。本社人事部はエンジニアが分社後に各 BU に転籍してしまうと人材交流や配置に支障をきたすという危機感を持っていた。そこで工場の設備企画やメンテナンスを担うエンジニアは MNE 社で一元管理をし、必要に応じて各 BU に派遣するという手法をとった。持株会社制移行後はエンジニアの配置の全体最適を実現するために MNE 社のような人材供給プラットフォーム的な会社を設立するニーズがあったのである。各 BU に勤務するエンジニアは全員が MNE 社からの出向という形態をとっている。その出向管理の采配を振るうのは本社人事部である。MNE 社の設立によりエンジニアの人事権は本社人事部に留保されることになり、MNS 社と同様、情報の非対称性を統制しながら BU の機会主義的な人材抱え込みを抑止できよう。このようなエンジニアの集約を可能にするのはエンジニアが保有する専門技能のグループ内の汎用性にある。というのは BU 間の技術体系の軸が高分子化学で共通していることにあり、技能の活用が BU 独自の製品市場に限定されないからである。すなわち事業単位の関係特殊投資は少ないものの、エンジニアの技能訓練の关系的特殊性は BU 間に存在しているから持株会社の支配下においたと考えることも可能である。

要するに、MN グループにおいては、持株会社制移行後も、管理スタッフやエンジニアなどグループ内で汎用性をもって活用できる技能はグループ全体最適の配置を実現しうよう、本社人事部は一元管理を放棄していないのである。

### **グループコア人材育成制度の導入**

持株会社（研究開発人材）、MNS 社（管理スタッフ）、MNE 社（エンジニア）に所属する人材は本社人事部の一元管理によって情報の非対称性は少ない。しかしそれ以外の職能にいる多くの従業員は持株会社制になって人材個別の情報が本社人事部で収集できにくい状況になっている。しかしながら将来のマネジメント層はグループ全体として発掘・育成の必要があるためグループコア人材制度を導入している。この制度の概要は図 12 に示すとおりである。

図12 MNグループコア人材制度



出所: MNグループ社内資料

グループコア人材制度は、将来の執行役員をグループワイドで発掘し育成していきうとする仕組みである。グループコア人材には と があって、 は 50 歳前後の部長クラス（35 名） が 40 歳代の課長クラス（65 名）の合計 100 名である。対象者の登録は BU 長の推薦により、所属する会社や国籍による制限はない。育成のためのプログラムは、まず、マネジメントに必要な知識習得のための体系的な Off-JT が実施される。これには多くの経営陣が講師として参加し、直接議論する機会や、外部の専門講師による専門教育の機会が提供される。カリキュラム編成の狙いは、経営能力（経営戦略、リーダーシップなど）とダイバーシティ対応力（コミュニケーション、異文化対応力など）の強化に加えて、グループ方針、価値観、ビジョンなどの共有の場として機能させ求心力を発揮させることにある。

むろん Off-JT のみならず、国や BU をまたがる戦略的ローテーションによって経営の実践の場で能力向上の機会が提供される。グループコア人材登録者は、1 年間の業績、人事考課、資質・将来性、教育の受講状況などを総合的に勘案し、登録継続の可否が人事会議で審議されるが毎年見直しがかかるようになっている。したがって登録されなかった者も引き続き対象者に選抜されるチャンスは失われておらず、仕事意欲への配慮がなされている<sup>18</sup>。

このように候補を絞って本社人事部による個別管理が行われるのは情報の粘着性に

関わっている。すなわち、情報の移転そのものの費用は情報量の大小に依存しているから対象者の絞り込みをもって節約し、費用対効果を高めようとしている。同時に、移転可能なかたちに変換する費用の節約のためには曖昧なキャリア志向や目標を顕在化し、個人の側から発信させていくことが求められる。Off-JT の場におけるダイレクトな経営陣との対話は、組織情報の非対称性を少なくし、ヨリ挑戦的なキャリア機会へ動機付けることになる。

#### (4) グループ人事管理の課題

MN グループではこれまでも管理職昇進はグループ横断的な選考委員会を經由して行われていた。具体的には執行役員に対する業務内容のプレゼンテーションや面接というスクリーニングを経て登用されていた。その際、本社人事部は事務局として臨席しており個人情報の収集の場として機能していた。したがって現在の管理職から選抜されたコア人材の母集団に対する情報の非対称性は少ない。加えて、BU 長クラスには管轄のみならずグループ全体の業績向上にインセンティブが働いているから、コア人材の推薦に際して機会主義的な人材抱え込みを懸念する必要はなかった。

しかし MN グループでは、今後、このコア人材のターゲットを 30 歳代まで拡大していこうとしている。すると 30 歳代の非管理職クラスの人材は BU 長がよく知らないから（情報の非対称性）、逆選択問題が発生するかもしれない。というのはコア人材には戦略的ローテーション、すなわち BU や部門を超えるジョブローテーションがかかるから、管轄の人材を推薦すればマネジャーは優秀な部下を失うことになりかねない。それゆえ自部門の業績向上のインセンティブが勝るマネジャーには人材抱え込み（隠された情報）を引き起こすインセンティブが生まれる。

加えて、本社人事部は 20 歳代の社員の流動化を企図して BU を超える異動を促す仕組みが必要であると考えている。というのは、この時期のキャリア発達段階が、能力や適性を幅広く現実の世界の中で試してみるといった発達課題を持っているからである（Super, D.E. & J.Bohn, Jr., 1970、平野, 2002）。このようなキャリア初期の発達課題を支援することは、応募者を惹きつける採用戦略上も重要であるが、このこともまた同様にラインマネジャーによる人材抱え込みを考慮しておかなければならない。したがって、持株会社移行後も BU に配置を固定することなくジョブローテーションをかけられるような仕組みが要請される。

本社人事部はこの 2 つの課題（30 歳代コア人材の発掘と 20 歳代社員の流動化）に対して、社内公募制度の拡充と社内 FA 制度の新設をもって対処しようとしている。むろん、これまで同様の制度はあったが不定期かつ一部の職種に限定して行われており、定着していたとは言い難かったのである。しかし、このような主体性を前提にした制度がうまく稼動するためには、社員の側の自律的なキャリア開発意識と行動が要

請されることになる。

MN グループはそのための支援施策として、まず女性の活躍推進とからめてこれを行おうとしている。女性活躍推進の育成プログラムの中心は、本人と上司の間で描く中期のキャリア開発計画（ゴールは役職ポストへの就任）である。策定されたプランは本社人事部と BU 長に提出される。本社人事部は年 1 回その進捗状況をフォローする。期間は 3 ～ 5 年を標準とするが、当初設定したゴールに到達するもしくは役職ポスト就任を断念する（ゴールを高度専門職に変更する等）まで継続され、特定の期限は持たない。キャリアプランは、将来の部長、部門長（役員）さえも視野に、できるだけ多様な経験を積ませるチャレンジングなものとするのが求められている。そしてその前提をなすのが自律的キャリア意識であり、その醸成のために執行役員クラスの幹部が公式メンターとして指名されている。また自律的なキャリア意識の醸成を企図した研修も施されている。

#### 4 . 結論と展望

以上 MN グループの事例に鑑みれば、グループ経営改革の内実、すなわち、1) 親会社の持ち株会社化、2) 事業部の分社化、3) 取締役改革に応じて企業グループの組織モードは変容する。双対原理に即して整理すれば、情報システム特性は DI から CI へ、人事管理特性は CP から DP に少なからず移行するといえる。

しかし、このような傾向は着実であったとして、MN グループのケースから、一挙にアングロアメリカン型（CI-DP モード）にならないことも確認される。事実、MN グループにおいては人的資源の活用にかかる権限は BU にすべて委譲されない。本社人事部が一定の権限を持って、グループ全体で、人的資源の再配分と個別の人材育成を行おうとしている。中でも管理スタッフやエンジニアというグループ内で汎用性の高い技能にたいして本社人事部は人事権を留保している。というのは MN グループが雇用保障を放棄しておらず、人（能力）主義で個々の人材を生かす職務を常に提供していく必要があるからである。

また人的資源への投資は新卒者を中心に市場性というよりは企業特殊な技能を発展させるように行われている。そしてこれを支えるインセンティブ・システムは同社においては日本企業に典型的な職能資格制度のそれである。つまり、新卒を中心にランクの底辺に補充され、組織によって設定された基準にしたがって互いに競争しながら昇進する構造は変えていない。職務との関係を大まかにした資格要件の評価基準によって、従業員は一般的技能を発展させるより、MN グループ内の衆人環視のもとで特殊技能の発展に動機付けられている。

そしてこのような日本型組織モードが一定の頑健性をもつのは、日本の労働市場の



特質や解雇法制の厳しさなど企業を取り巻く様々なシステムと制度的補完性を無視しえないからである（平野,2003b）。それゆえ本社人事部とBUの間にある情報の非対称性問題は変わらぬHRMの課題であり続ける。

他方で、分権化を促す組織モードの変容が漸進していることも疑いれない。そうであるからこそ、本社人事部は拡大する情報の非対称性問題に対応するためいくつかの人事施策を行うことになる。MNグループにおいては、それは人材管理会社の新設であり、コア人材制度であり、社内公募制度やFA制度である。今のところ女性活躍推進のために行われている公式メンタリング制度も今後拡大する方向である。すなわちこれら新しい人事施策は、本社人事部による個人情報の非対称性の統制行動なのである。

しかし、分社化のメリットのひとつはBU個別の産業特性やライバル企業の動向に応じて競争力ある人事制度を導入することを容易くすることにある。たとえば医療医薬事業におけるMR（医薬情報担当者）など、労働市場が比較的流動化しており、また賃金の市場相場が形成されているよう人材にたいする人事制度は、産業ないし労働市場特性に応じて、グループの斉一化から解放してコンティンジェントに設計するニーズも高かろう。あるいは、生産現場におけるセンターから示される事前計画の現場発の機動的な事後調整が競争優位になるような事業では、漸進的な環境変化をコンティンジェント要因として、日本型組織モード（情報共有型の水平的コーディネーションおよびそれを支える組織志向的な人事管理）が引き続き競争力を維持するであろう。わが国において、このようなグループ経営における事業特性に応じたBU個別とグループ全体最適のバランスをとった人事制度設計の具体例は少ない。この点においてMNグループは日本企業のフロントラインにいるのであり、それゆえ本社人事部がもっとも苦心している点である。

要するにグループ経営におけるHRMの課題は、人事制度設計において「最適化の範囲をどのように設計するか」ということである。本論文のテーマのもとに言い換えれば、BU個別の制度設計によってもたらされる個人情報の非対称性の最適な統制範囲を決定することである。たとえば、課題創出を担う経営者人材や課題解決を担う専門職人材の評価や処遇はグループワイドで統一し、情報の非対称性問題を統制しておくといった施策が考えられよう。他方で、課題遂行を担う人材はBU個別の特性に応じて、日本型人事制度がメリットを持つところではそれを壊すことなく、多様化に対応していく必要があると考えられる。

---

注

本研究は、科学研究費補助金基盤研究(C)(2)「日本企業の人的資源管理における個人情報非対称性と粘着性に関する調査及び研究」(課題番号15530258)の成果の一部である。

- 1 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。
- 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な人材とは限らない。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。
- 3 社内FA制度とは、一定の条件を満たした社員を対象に、上司を通さずに異動申告できる制度である。求人型の社内公募制度に対して、社内FA制度は、自分でやりたい職務や部署に異動できる機会を制度化するもので、社内公募制度を補完するという点で新しい流れである。
- 4 アクションリサーチとは、企業と研究者が共同で実務の改善を目指して共同歩調を取りながら実践する研究方法であって、研究者は概念やアイデアを企業に提供し、企業は理論を検証する場と機会を提供する(伊藤,2002)。
- 5 企業全体にかかわる戦略(いかなる事業分野を持つのか)とその部門が担当している戦略(いかに産業において競争するのか)がある。前者は企業戦略(corporate strategy)、後者は事業戦略(business strategy)と呼ばれる。また、販売・生産・供給などの機能別の戦略を考慮する場合もある。(岡本編,2003,205頁)
- 6 ソニーのコーポレートガバナンス強化の歩みは同社のプレスリリース(2003年1月28日付)で以下のようにまとめられている。社外取締役設置(1970年)、CEO制導入(1976年)、事業本部制導入(1983年)、外国人(社外)取締役の登用(1991年)、カンパニー制導入(1994年)、執行役員制導入(1997年)、報酬委員会・指名委員会の設置(1998年)、ネットワークカンパニー制導入(1999年)、取締役会議長と執行トップを分離(2000年)、アドバイザリーボード設置(2002年)、委員会等設置会社へ移行(2003年)。
- 7 これに関連する企業の境界に関する理論的研究の詳細なサーベイは伊藤・林田(1996)で与えられている。また、吉村(1993)も参照されたい。

- 8 たとえば、ソニーのグループ経営のテーマは「分極と統合の経営」である。
- 9 プリンシパルがリスク中立的であることを前提におけば、エージェントがリスク回避的であるときはエージェントに部分的にリスクを負担させるべきである。一方、エージェントがリスク中立的であるときはすべてのリスクをエージェントに負わせるべきである。
- 10 取引当事者の投資の価値が当該相手以外と取引する場合に著しく減じるような関係のこと。
- 11 加護野ら(1983)の日米企業の比較研究によれば、日本企業の事業部の自己充足性(事業部がどの程度の職能を保有しているか)をアメリカ企業と比較してみれば、下表のとおり総じて低い。とりわけ人事職能の低さが際立っている。

インディケータ・項目	米国	日本
事業部制採用率(%)	94.4	59.8
事業部の自己充足性	6.15(1.58)	4.64(1.89)
職能保有率(%)		
生産	96.7	85.5
販売	94.8	91.3
マーケティング計画	89.6	82.6
人事	84.4	35.5
会計・コントロール	82.0	40.1
財務	38.4	12.2
基礎研究	19.9	28.5
応用開発と研究	62.1	75.6
購買	77.3	52.4

かっこ内は標準偏差

出所 加護野・野中・伊丹・榊原・奥村(1983),37頁の表を抜粋

- 12 採用段階で現実主義的な仕事情報の提供を促す RJP (Realistic Job Preview) の効用もこの点と同様にある。
- 13 コンピテンシー・マネジメントとは「人間能力のいわば暗黙知の世界に属していた領域に分析のメスを入れ、その構造を解明し、客観的な知識へと転換することによって計画的・組織的な訓練や開発可能なものにしようという試み」(石井,2001,9頁)といえる。
- 14 「抜け殻方式」とは既存の会社が内包していた事業を分割等により分社化し、当該既存会社は持株会社としての機能のみを残す方式である。その他、持株会社の設立方法は、既存の会社が新たに持株会社を設立する「株式移転方式」や、既存の会社が他の会社を子会社化し、既存の会社に持株会社機能を持たせる「株式交換方式」などがある。

- 
- <sup>15</sup> というのは、培養された細胞はそのまま利用されるわけではなく、必ず「Scaffold」と呼ばれる土台が必要となり、この「Scaffold」は移植後、免疫不全のリスクを回避しながら、スムーズに人体（再生箇所）に分解される必要があり、それにはポリマー技術が不可欠であるからである。
- <sup>16</sup> ただし、「誰を異動させるか」の決定権はBU長にあるが、その基礎となるルールは本社人事部によって定められている。具体的には、1)同一職場における滞留年数、2)管理職になるまでの経験すべき職能の数である。
- <sup>17</sup> ただし、各BUには事業管理という部署があり最小限の経財スタッフ配置されている。また、所帯の大きい事業会社では本社人事部とのつなぎ役としての人事スタッフをMNS社からの出向という形態で配置している。
- <sup>18</sup> このような経営者候補の早期選抜育成とふつうの人材のインセンティブのジレンマはMNグループに限らず総ての企業に共通する問題である。竹内（1995）はこのことは認知的不協和に関わる問題であるとする。認知的不協和とはいまここに認知要素X「選抜」と認知要素Y「能力」という2つの変数があって、X（選抜されない）が非Y（能力が低い）に帰結し、両者が両立しない状態をいう。認知的不協和に陥ると人の心理状態は不快になる。選抜されないことは有能感を傷つけるから人はその解消に努めようとするのである。たとえば選抜は上司の恣意性に基づいていて能力を反映していないといった新たな認知要素を付加して和解除しようとする。とすればこれまでの日本企業に特徴的な遅い昇進や僅かな差といった昇進構造はこの認知的不協和の冷却期間として機能していたともいえる。しかしファスト・トラック・プログラム（FTP）を導入すればエリートとノンエリートの峻別が早期に判別するから、にわかに認知的不協和の問題がクローズアップされる。現実的にはその効果的な解消は難しい。それゆえFTPを導入した企業の多くが選抜に漏れた者に気遣って選抜者を公表しない。

## 参考文献

- Akerlof, G.A., (1970) The market for 'lemons': Qualitative uncertainty and the market mechanism, *Quality Journal of Economics*, **84**, pp.488-500.
- Ansoff, H.I., (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (廣田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- Ansoff, H.I., & R.G. Brandenburg, (1971) A Language for Organization Design: Part ,Part , *Management Science*, **17**, No.12, August, pp.705-731.
- 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年)
- 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・堀 宣昭(1996)「メイン・バンクシステムと金融規制」青木昌彦・奥野(藤原)正寛『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会, 221-245頁。
- Coase, R.H., (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, Vol.4, pp.386-405.
- 藤本雅彦 (1999)『人事管理の戦略的再構築』税務経理協会。
- 長谷川信次 (1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館出版。
- 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 職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題」神戸大学ディスカッション・ペーパー,2002・28.
- 平野光俊 (2003a)「人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服 - 小売業 2 社の人事異動ケースを中心に -」神戸大学ディスカッション・ペーパー,2003・5.
- 平野光俊 (2003b)「双対原理の 2 つの組織モードと個人情報の非対称性」神戸大学ディスカッション・ペーパー,2003・11.
- 稲上 毅 (2003)『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会。
- 伊丹敬之・伊丹研究室編著 (2001)『日本の繊維産業 なぜ、これほど弱くなってしまったのか』NTT 出版。
- 伊藤秀史・林田 修 (1996)「企業の境界」『日本の企業システム』東京大学出版会,153-181 頁。
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田 修 (2002)「子会社のガバナンス構造とパフォーマンス - 権限・責任・モニタリング」伊藤秀史編著『日本企業変革期の選択』東洋経済新報社,235-268 頁。
- 伊藤嘉博 (2002)「デザイン・ツー・パフォーマンス BSC 導入企業にみるその可能性と課題」『国民経済雑誌』第 186 巻,第 1 号,51-69 頁。
- 石井修二 (2001)「グローバルスタンダードとしての新しい能力主義 コンピテンシー・マネジメントの展開」『日本労務学会誌』第 3 巻第 1 号,2-11 頁。
- 加護野忠男 (2003)「経営戦略と企業統治制度:多角化企業の憂鬱」『国民経済雑誌別冊 経営学・経済学学習のために(平成 15 年度後期号)』神戸大学経営学会,9-14 頁。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983)『日米企業の経営比較 戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。
- 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 年)
- Milgrom,P., & Roberts,J., (1992) *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall. (奥野(藤原)正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村 理・八木 甫訳『組織の経済学』NTT 出版,1997 年)
- 西村 茂 (2000)「ソニーの経営戦略と機構改革 企業価値向上の経営を目指して」企業研究会編『連結経営時代に向けたグループ経営体制の構築とマネジメント革新(研究纂書 No.109)』企業研究会。
- 小田切宏之 (2000)『企業経済学』東洋経済新報社。
- 小河光生 (2001)『分社経営』ダイヤモンド社。
- 岡本康雄編著 (2003)『現代経営学辞典(三訂版)』同文館出版。
- 太田 肇 (1999)『仕事人と組織』有斐閣。
- 太田 肇 (2001)『困り込み症候群』ちくま書房。
- 労政時報 (2000)「社内労働市場の形成をめざす「マイキャリアサーチ」」,14-21 頁。

- 
- Simon,H.A.,(1961)*Administrative Behavior.2<sup>nd</sup> ed.*, Macmillan.
- Super,D.E.,( 1957) *The Psychology of Careers*, Harper.
- Super,D.E.,&J.Bohn, Jr.,(1970) *Occupational Psychology* ,Wadsworth Publishing Co. Inc. ( 藤本喜八・大沢武志訳 『職業の心理(企業の行動科学6)』ダイヤモンド社,1973年)
- 梶山泰生 (2000)「情報粘着性」高橋伸夫編『超企業組織論』有斐閣,203-212頁。
- 胥 鵬 (1996)「経営者インセンティブ」伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会,19-48頁。
- 高橋伸夫編 (2000)『超企業・組織論』有斐閣。
- 竹内 洋 (1995)『日本のメリトクラシー - 構造と心性』東京大学出版会。
- 寺本義也(2000)「経営のグローバルスタンダードとグループ経営の変革」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,14-24頁。
- 土屋守章(2002)「企業グループ経営における遠心力と求心力のバランス」『21世紀 日本企業のグループ経営』経営研究所,17-25頁。
- von Hippel,E., (1994)“Sticky Information” and the locus of problem solving:  
Implications for Innovation, *Management Science* ,40 (April), pp.429-439.
- Williamson,O.E., (1970) *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice-Hall.  
(岡本康雄・高宮誠訳『現代企業の組織革新と企業行動』丸善,1975年)
- Williamson,O.E., (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*,  
The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社,1980年)
- Williamson,O.E., (1985) *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981)『日本企業の多角化戦略 - 経営資源アプローチ - 』日本経済新聞社。
- 吉村典久 (1993)「組織外部化の論理:企業グループの研究」『六甲台論集』40,第2号,63-74頁。