

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

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 社の人事異動のケースを中心に

Generation and Resolution of Asymmetric Information
in Human Resource Management

In the Cases of Job Rotation in Two Retailers in Japan

神戸大学大学院経営学研究科

平野光俊

1. はじめに

2001年、「非対称情報下の市場経済」に関する研究への貢献によって三人のアメリカの経済学者にノーベル賞が与えられた。その一人の Akerlof (1970) の「レモンの市場」は一般にも広く知られている。レモンとは中古の欠陥車のことである。すなわち、品質保証がある新車と異なり、中古車市場の取引において、買手が売手の持っている情報(車の品質)を観察できないでいるとき、買手はレモンが混在していることを考慮して安い価格で買おうとする。売手は仕入値が高い問題のない車を売って儲けがなくなってしまうので、見た目には区別ができないが本当は問題があって仕入値が安いレモンを売りつけようとする。売手がこのような態度をとり続けていけば、市場に出回る中古車がレモンである可能性が大きくなる。すると買手はレモンをつかまされる可能性をいっそう重視しますます安い値段でしか買わなくなる。そして市場はやがて縮小後退する。

財の品質に対する非対称情報下において「隠された情報」(本当はレモンであること)のもとに「逆選択(adverse selection)」「レモンを買ってしまう」が生じ、売手と買手双方に望ましくない状況をもたらすような現象は、企業の中の人材取引である人事異動(以下、異動)においてもあてはまるのではないか。むろん、社内労働市場には「価格を媒介にした自由な交換」と「参入・退出の自由」によって特徴づけられる「市場の原理」とは異なる「権限による命令」という「組織の原理」が存在する(八代、1999)。「組織の原理」は人材の需給調整と人材育成という2つのパラメータの間に横たわっている。したがって、ミクロ経済学の議論をそのまま社内労働市場に持ち込むことに異論はあろう。しかし現実には、「人材の抱え込み」現象に見られるとおり、「組織の原理」に基づき人事権を保有する主体によって発令される異動にも「情報の非対称性」(asymmetric information)は生じていると考えられる。

社内労働市場において、権限規定に公式に定められる発令権者(例えば、社長や事業部長)とは別に、実際に異動を企画し調整し決定する主体は2つある。本社人事部と事業部ないし部門である(以下、事業部門)。その際、企業規模が大きくなると本社人事部と事業部門の間には情報の非対称性が生じる。つまり、個人情報はその人材を日常観察している事業部門が豊富に保有する。しかし本社人事部は人事考課など標語しか知らない。一方、全社的な組織情報に対応する人材需給ニーズや人材要件は組織戦略の策定に関与する本社人事部に保有される。しかし事業部門が把握している組織情報は事業部門内に限定される。

つまり Lazear (1998) のいう「情報の対称的無知」の状態にある。本人はもとより事業部門はその人材の能力や意欲に関して情報をたくさん持っている。しかし、事業部や部門の管轄を超えるような異動ではそのような基本的な属性がこれから遂行されるべき職務とどう結びついているかはよく分かっていない。一方、異動する側(本社人事部)は、その職務で活躍できる人材の評価の基準とすべき大勢の人々の例を(過去の経験)から知っている。しかしその個人の基本的能力に関しては分からない。このような情報の対称的無知は人材の将来に関していずれも同じように分からない状況をもたらす。

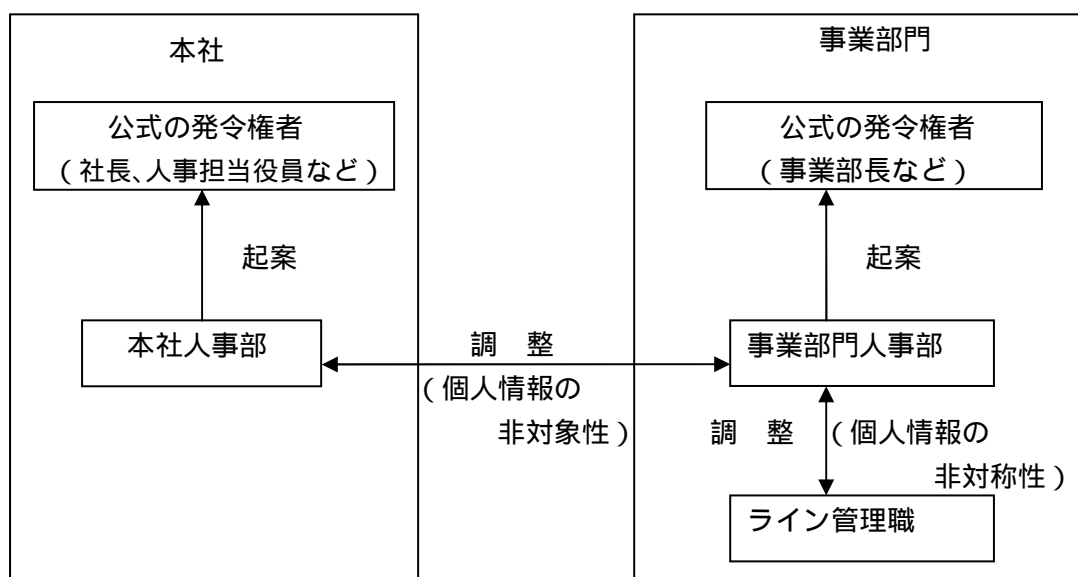
むろん事業部門単位の「部分最適」を目指すのであれば異動は事業部門内で完結し、情報の非対称性は問題にならない。事業部門はその内部の個人情報も組織情報も豊富に有しているからである。しかし事業部門を超える異動であれば、本社人事部が「全体最適」の

見地からそれに介入する必要がある。その際、異動を交渉する当事者間に情報の非対称性があれば、社内の労働市場では品質の悪い人材のみが取引（異動）され、品質の良い人材は取引されない（抱え込まれる）という事態が生じる。特にその人材が事業部門の業績に大きく貢献する人材であれば、人材育成より業績向上へのインセンティブが勝る事業部門は人材の出し渋りをする。

筆者が以前行った聞き取り調査によれば、現実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る一方、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。

要するに、「個人情報」は事業部門に、「組織情報」は本社人事部に、各々断片的に保有されている。さらに、このメーカーでは事業部人事部とライン管理職の間にも個人情報の非対称性が生じている可能性もある。買手である本社人事部が組織情報を売手である事業部門に伝えても、事業部門がその職務に相応しい人材の個人情報を本社人事部に正しく伝えるとは限らないのである。本社人事部と事業部門の人材の転出・転入の駆け引きは「隠された個人情報」を媒介して繰り広げられる。異動の際によく観察される「人材の抱え込み」や「玉石混淆人事」という現象は、図1に示すとおり、本社人事部、事業部人事部、ライン管理職の3者間の個人情報の非対称性においてもたらされるのではないかと考えられるのである。本論文の出発点はここにある。

図1 人事異動における主体と情報の非対称性の所在

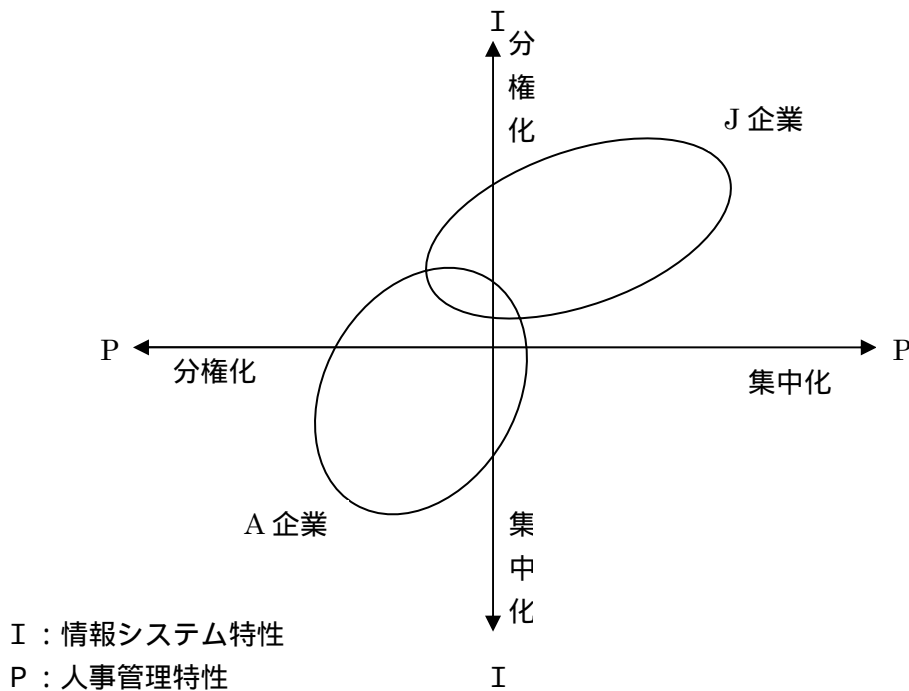


2. 先行研究と分析の枠組み

Aoki (1988) や浅沼 (1997) によれば、日本企業の人的資源管理の特徴は、職能資格制度というランクヒエラルキーに基づく昇格インセンティブの構造化にある。ランクの決定権は本社人事部に留保され、それが作業組織の自律的で水平的なコーディネーションを促しながら、組織の統合を担保している。その際、誰を昇格させるかという評価は、「個人的技能にかんする抽象的な尺度により評価されるのではなく、集团的・半自立的問題解決能力、学習達成度、あるいは他の人とのコミュニケーション能力などにより評価される」(青木、1989、64頁)。そして一旦ランクが上昇した人材はプールされ、その後、需給ニーズに応じて役職昇進がかかる。即ち、昇格先行・昇進追従である(八代、2002)。その際、昇進は往々にして他の部門への配転という形式をとる。日本企業では「遅い選抜」(小池・猪木、2002)ないし「小刻みな選抜」(竹内、1995)に対応させながら、「人員評価の長期性と管轄区分をこえた配転を強調することによって、「人事部」が、西欧におけるよりはるかに重要な役割を果たしている」(青木、1989、64頁)。

日本企業における人事管理の本社人事部への集中化の合理性は青木(1988,1989)の双対原理によって次のような説明が与えられる。まず組織の共通の目的を有効に達成するためにメンバーを組織化する2つの基準として、認知的(cognitive)局面に対する「情報効率性(information efficiency)」と、動機的(motivational)局面に対する「インセンティブ両立可能性(incentive compatibility)」を設け、組織のありようを可視化する2つのプロトタイプ・モードが仮設される。その際、組織の主体はセンター(本社ないしトップマネジメント)と作業組織(ライン)であり、情報効率性は情報システムないし意思決定のセンター集中・ライン分権の軸で、インセンティブ両立可能性は人事管理のセンター集中・ライン分権の軸で把握される。A(米国)企業では情報管理がトップを中心とするセンターに集中化しているが人事管理はラインに分権化している。一方、J(日本)企業は人事管理がセンター(本社人事部)に集中化するのに対して情報管理はライン分権化である。これら日米の異なる組織モードは図2のように示される。

図2 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

J企業では、情報面における分権化傾向が人事面におけるセンター集中化傾向によって、個人の怠慢と作業単位の局所的な資源の無駄使いが抑止され、組織の統合性は維持される。一方、A企業では情報管理ないし意思決定はセンターによって集中的に管理され、作業単位は集中的計画のヒエラルキー的分解によって得られる個別的指示の実行を要求される。このシステムが有効であるためには、組織参加者はそれぞれの領域のもとで、専門化された技能を発展させることが望まれる。それゆえ、米国のよく発達した個別職能の外部労働市場と新和的であり、人事管理は市場志向的なインセンティブ制度のもとに分権化される。

以上のような双対原理は、日本企業の経営者が情報処理の実質的権限をヒエラルキーの相対的下位に権限委譲しうる説明力を提供する。しかし、双対原理には同時に2つの注釈が付される。1つは日米各々のモードは相互学習によって次第に融合が図られ、双対原理が次第に消え去っていくことが予想されること、2つめは人事管理のセンター集中化は事実としても、実際は社内の内部者の意見を無視しては機能し得ないことである。

後者の注釈は、管理職層と人事部の「異動の力学」を詳細に検討した八代（2002）の研究と親和的である。八代によれば、部下の異動に対するイニシアチブは上司である管理職自身や部門長が発揮する場合が多く、人事部からの部下の異動の打診に対して「打診に従って異動させた」とした管理職は約3分の1にすぎず、その他は「業務の区切り」や「後任者の配置」を条件にしたり、「本人の状況」や「職場の事情」を理由に打診を断わるといった、管理職の側から部下の異動に対して一定の留保ができることを郵送質問表調査から明らかにしている。そして、管理職が新規配属者を育成するよりも、既存の人材の「抱え込み」を優先していることが伺えると考察している。

ライン管理職によるイニシアチブは事業部門のなかの異動においてより発揮されると考えられる。事業部門のなかであれば管理職自身が異動先の職務をよく理解しており、その職務が部下のキャリアにとって意味あるかどうか、また対象者が新部署でパフォーマンスを発揮するかどうかの実質的な議論を事業部人事部と交わせるからである。その過程で情報の対称的無知は解消されるだろう。したがってそこには本社人事部の介入の余地は少ない。神戸製鋼所を対象に人事部がどのような役割を果たしているかの調査を行った森田（1994）によれば、何らかの理由で事業部に人員削減の必要がでた場合、過去の人事考課等属人情報は本社人事部から事業部に提供されるが、「その中で誰を」という決定は事業部自体に任せて本社人事部が決定することはない。電線製造会社を対象にした藤本（1999）の調査でも、事業部門内の異動であれば実質的な異動の意思決定者は事業部門人事スタッフである。異動の力学において本社人事部に対し事業部門は一定の留保が出来ること、しかも事業部門内であればそのイニシアチブは事業部門にゆだねられ本社人事部の相対的パワーは小さいといえる。

しかし、事業部門をまたぐ異動に対しては、本社人事部が相応に介入し、事業部門とパワー・コンフリクトが発生することが予想される。そもそも全社的な組織情報は本社人事部が保有しているのであり、事業部門間異動の震源地（イニシアチブ）は本社人事部になるはずである。先の神戸製鋼所の例でいえば、同社では「アルミシフト」という戦略に即して、93年度に鉄鋼部門から半年間で60人を異動させている。新しい事業を展開する際の人事シフトでは本社人事部がイニシアチブを発揮する。それゆえ、多くの企業で喫緊の課題となっている経営資源の選択と集中に伴う人材の再配置やローテーション異動など全体最適の人事管理に対して、部分最適に傾斜する人事管理の分権化は新和的でない。双対原理のとおり本社人事部がイニシアチブを発揮することが望まれる。そこで、藤本（2000）は、本社人事部と事業部門間でコラボレーションを促すように人事情報を共有化しうる人事情報システムの構築が必要であると説くのである。

以上の先行研究から2つの問題意識が導かれる。第1に、青木のいう双対原理で示される日本企業の人事権の本社人事部への集中化が、必ずしも実態と合わないのはいかなる理由によるか。第2に、本社人事部と事業部門で異動の力学とも呼べるパワーコンフリクトが生じていることが実態調査から解明されても、その力（パワー）の源泉は何で、調整と決定においてどのような規定因が存在するかということは依然不明のままではないか。それゆえ本社人事部と事業部門間の異動の力学を規定するパラメータとして情報の非対称性を置いた事例研究を積み重ねていく意義が出てくる。そこで本論文のリサーチクエスチョンを以下のように定める。

- (1) 企業の中で行われている異動にはどのような主体が関わっているか。その調整と決定プロセスはどのようなになっているか。
- (2) 各主体間の個人情報の非対称性に基づく「隠された情報」はどのように生成するか。
- (3) 個人情報の非対称性によって生じる問題は何か。
- (4) 本社人事部はそれをどのように克服しようとしているか。

3 . 方法

企業におけるキャリア形成は職能の幅の広がり（ヨコのキャリア）と職位の上昇（タテのキャリア）の時間的経路として捉えられる。前者は例えば営業部門からマーケティング部門へ配置が変わることであり、後者は主任から課長へ昇進することである。ここでは両者を総称して異動と呼ぼう。ふつう職位の管理単位ないし部門の管理単位をまたぐ異動では辞令が発令され人事情報としてデータ管理される。これらを総称して職歴と呼ぼう。一方、これに加えて社内でも可視化されるキャリアには社員の格付け等級の変化に伴う昇（降）格人事に伴うものもある。職能資格制度であれば例えば主事から副参事という上位資格に格付けられるケースである。これらは昇格先行・昇進追隨に特徴付けられるように異動と密接不可分であるが、本論文では職歴に関わる異動のみを分析対象とする。

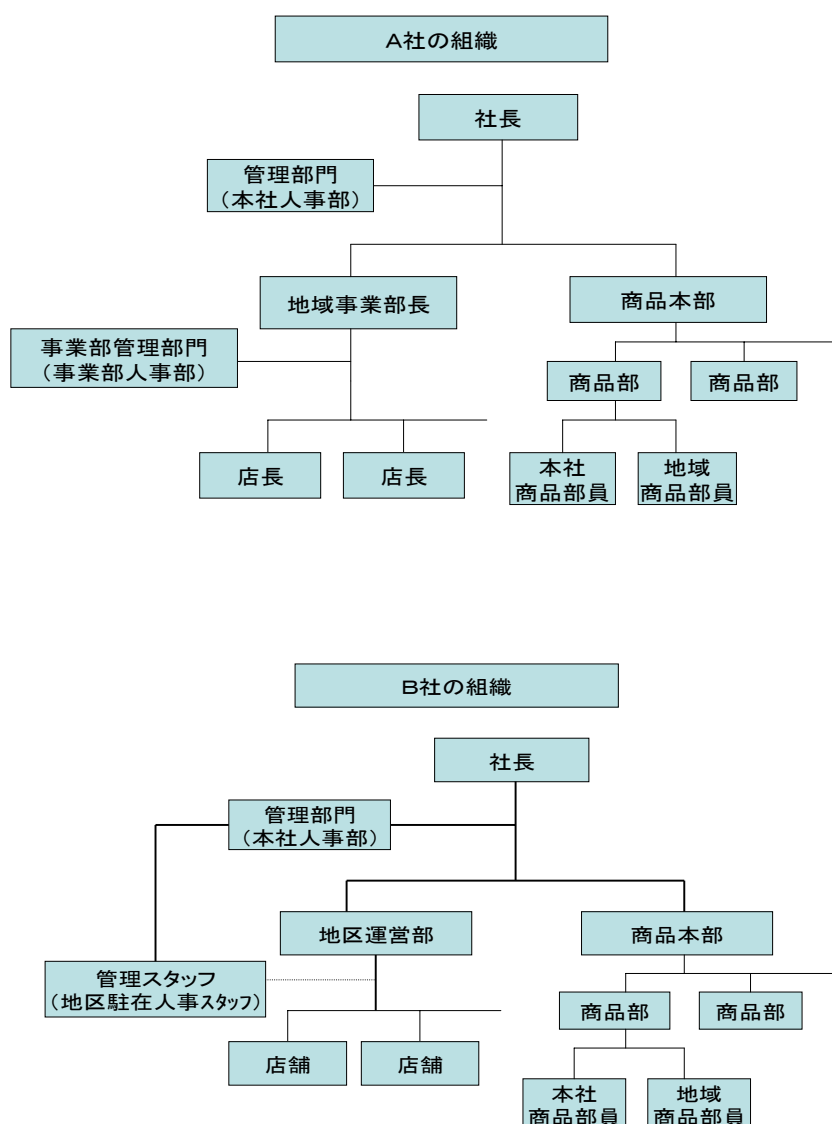
調査対象企業は、一般化可能性とともに個別事例の体系的な違いを抽出しようとする比較分析の観点から、企業規模が拮抗する総合小売業（Big Box Retailer）2社を選定した。理由は3つある。

第1に、両社はGMS（General Merchandising Store;総合スーパー）を主力業態としており、チェーンストア・システムにのっとなって店舗形態とオペレーションの標準化の程度が高い。標準化は異動の制約を軽減するから従業員は頻繁な店舗間異動のもとに技能を高めていく（本田、2002）。したがってキャリア形成の観点からも対象企業は異動の実態を観察するのに適している。

第2に両社は人事機能の組織体制が異なる。A社は地域事業部制で事業部人事部が存在する。そこにはひととおりの人事機能（配置・異動・評価・教育訓練・福利厚生・労使）があり、一定の裁量権とともに分権化されている。一方、B社は地区営業部制で人事機能は本社集約である。ただし地区営業部には本社から駐在人事スタッフが配置されている。両社の組織体制は図2の通りである¹。

¹ 組織や役職の名称は社名を匿名化するために図中・文中とも一般的な名称にするよう若干の変更を加えている。

図3 A社とB社の組織体制



第3に、両社はこの数年来の業績の明暗が顕著である。業績堅調なA社は店舗網拡大にともなう労働力需要は旺盛で、本社人事部が異動の震源地となって事業部門へ転出要請するプル型異動が行われている。対してB社は業績がふるわず財務リストラが優先されるなか、不採算店舗の閉鎖が集中的に行われ新店はない。異動は店舗閉鎖に伴う雇用調整に主眼がおかれ、余剰人員の発生した運営部が異動の震源地となって他部門へ転入要請するプッシュ型異動が行われている。両社は業績に即して異動のニーズが異なっている。

すなわち事業特性・規模は似ていても、1) 人事機能の集中度の違いによって、2) 異動の震源地ないしニーズの違いによって、個人情報非対称性の生成と克服の実態が異なるか、あるいは異なるかを比較できる。さらに、3) 両社に個人情報非対称性を克服しようとするアプローチに差異があるとすれば、それは両社の業績に対しどのように関

わっているかを検討できる。

方法は本社人事部マネジャーに対する聞き取り調査である。(実施時期、2002年11月～12月)インタビューは先のリサーチクエスションにそって行われる。

図4 調査対象企業の違い

	A 社	B 社
組織構造	地域事業部制	地区運営部制
人事機能の所在	本社と事業部	本社ただし地区駐在スタッフ配置
人事機能の集中度	分権化	集中化
異動の震源地	本社人事部	地区運営部(駐在人事スタッフ)
異動のニーズ	新店要員の需要	閉鎖店の雇用調整
異動のパターン	本社からの転出要請(プル型)	地区からの転入要請(プッシュ型)

4. 事例の考察

(1) 異動に関わる主体と調整・決定プロセス

公式人事権の所在と実際の主体

はじめに公式の人事権の所在を確認する。A社・B社とも部長・店長以上(以下、幹部社員)の異動は本社人事部長が立案権を持ち社長が決定する。また両社とも幹部社員以外の者であって、かつ事業部(B社は運営部)内の異動は事業部人事部長(B社は地区駐在人事課長)が立案し事業部長(B社は運営部長)が決定する。したがって本社は介入しない。しかし、事業部門間の異動(本社管理部門、商品部、出向含む)は本社人事部長が決定権をもつ。

図5 公式な人事権の所在

対象と範囲	A 社	B 社
部長・店長(幹部社員)	立案権:本社人事部長 決定権:社長	立案権:本社人事部長 決定権:社長
幹部社員以外であって 事業部門内	立案権:事業部人事部長 決定権:事業部長	立案権:地区駐在人事課長 決定権:地区運営部長
幹部社員以外であって 事業部門間	立案権・決定権とも 本社人事部長	立案権・決定権とも 本社人事部長
幹部社員以外であって、 本社管理部門、商品部、出向	立案権・決定権とも 本社人事部長	立案権・決定権とも 本社人事部長

しかし実態は次のようになっている。両社とも幹部社員については規程どおり本社人事部に異動の立案権は留保される。しかしそれ以外の者であってかつ事業部門内の異動であればA社は事業部人事部長、B社は地区駐在人事課長(以下、両者を総称する場合は地域人事スタッフ)が実質的な意思決定を行う。同様に、事業部門間の異動では両社とも本社人事部に決定権が留保されるものの、実際は地域人事スタッフの意向がかなり反映されて

いる。つまり幹部社員を除けば事業部門間異動であってもその調整過程において地域人事スタッフが相応のパワーを発揮している。

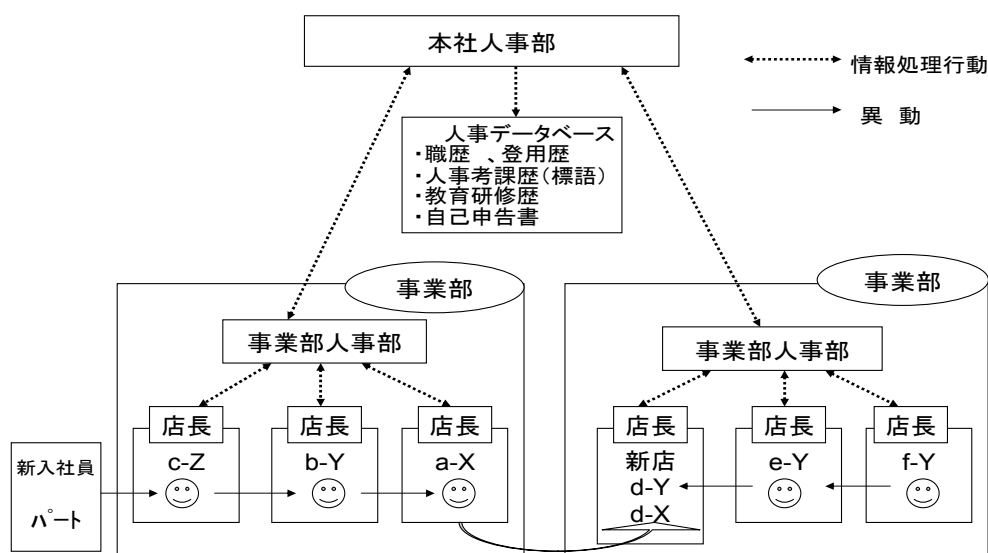
異動の実態と調整・決定プロセス

具体的には次のような調整・決定プロセスが存在する。まず両社とも定期異動という概念がある。これは異動をさみだれに行うのではなく全社一斉にスケジュールを合わせて行おうとするものである²。定期異動の時期は両社とも年2回（3月と9月）であり、決算スケジュールと整合させている。

異動を定期化する理由は、全社的に異動時期を統一すれば異動候補者と対象ポストの母集団が大きくなり、人材の需給調整の中に人材育成のニーズをきめ細かく盛り込んでいける選択肢が増えるからである。その観点から両社とも「玉突き異動」が行われる。

A社であれば、新店要員としてa店から転出異動がかかれば、a店Xポストはb店から補充される。さらに欠員となったb店 Yポストはc店から補充される。ラインの最後尾のc店 Zポストは新入社員やパートタイマーで補充されるか、生産性向上の目的で欠員のまま隣接売場の担当者が兼任することもある。ポストをX、Y、Zと違えて示したのは異なる売場(ポスト)の担当者が後任異動されることもあることを示したものである³。その際、事業部内の異動であれば本社人事は介入しない。しかし事業部を超える異動は本社人事部と転出事業部との間で候補者に関する個人情報のやり取りが行われる。それがまた本社人事部から、転入事業部人事部に伝えられ、そこが了解すれば異動が成立する。つまり本社人事部が「仲人」のように転出・転入の仲介を果たす。「異動ライン」の一つをごく単純化して図解すれば図6のようになる。

図6 A社の玉突き異動(新店需要によるプル型)



² ただし期中であっても欠員が与える組織的影響や補充のニーズが高ければアドホックに対応する。

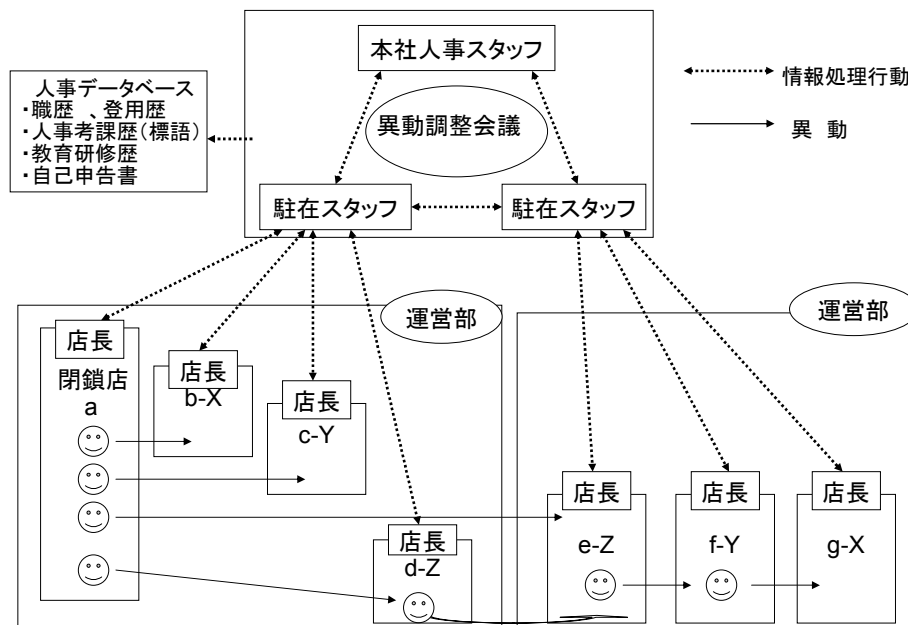
³ 主任クラス以上になれば多くの場合同じ売場(ポスト)から異動がかかる。

本社人事部は新店需要にともなう事業部間異動のみならず本社管理部門や商品部の需要、関連会社の需要に関わる異動でも仲介を行う。その需要に基づき本社人事部が各事業部人事部あてに転出・転入要請リストを作成する。リストには具体的な個人を指名することもあがあるが、多くの場合ポストの名称と簡単な人材要件を示すにとどまっている。事業部人事部は、転出要請リストのポストと人材要件に基づき該当する店長と交渉を行いながら異動候補者リストを作成する。

その際、店長は「店のキーパーソンなので転出は待って欲しい」という留保ができる場合がある。また事業部人事部が知らない個人のキャリア目標や個人事情をあげて転出に「待った」をかけることもある。あるいは、転出をのむ代わりに代替要員を指名してくることもある。いずれにしても、調整過程において事業部人事部と店長の間には濃密なコミュニケーションが交わされる。

一方、B社では閉鎖店舗の余剰人員の雇用調整が主眼の異動が行われる。図7に示すとおり、閉鎖 a 店から出てきた人材は、まず地区運営部内の b 店や c 店の欠員ポストで吸収されるが、運営部内の雇用容量に鑑み、吸収しきれない人員については他の地区運営部に受け入れ要請をかける。その際、ダイレクトに他の運営部へ異動する場合もあるが、いったん運営部内の d 店に異動した上で、玉突きで出てきた人材が異動対象者リストの遡上にのることもある。異動の決定は各運営部の駐在人事スタッフ課長が一同に会する「異動調整会議」で行われる。各運営部スタッフが持ち寄る転出候補者リストに基づき一人ひとりが交渉の遡上にのせられ、異動先が決定されていく。地区駐在人事スタッフと店長とのコミュニケーションや留保のありようはB社もA社と同様である。

図7 B社の玉突き異動(閉鎖店の雇用調整によるプッシュ型)



新店需要ないし雇用調整と異動のニーズは異なるものの、両社ともこのような数珠繋ぎの「玉突き異動」が行われている。そのことを両社とも「異動ラインを組む」と表現している。それゆえに地域人事スタッフは多くの職場情報や個人情報把握することが不可欠となっている。現実には店長との交渉をとまなう濃密なコミュニケーションによって詳細な職場情報と個人情報が保有されることになる。地域人事スタッフと本社人事部の個人情報の格差は「玉突き異動」という異動の実態に即して生じる。

(2) 「隠された個人情報」の生成と「人材抱え込み」のメカニズム

地域人事スタッフは転出候補者を選抜するにあたり、「人事考課」「滞留年数」「本人のキャリア希望」「個人事情」等を考慮しながら転出候補者リストを作成する。その際、買い手である本社人事部ないし転入事業部が「ノー」と言わない場合を計りながら「ほどほどの人材が出てくる」ことが少なくない。B社であれば即時上位職登用可能な優秀人材は事業部内に据え置くことが多いという。とりわけ営業系のポストであれば、自分の管轄下でキャリアを積み上げていくことが可能でありその傾向は強まる。A社も「転出させるのはもったいない」という意識のもとに同様の傾向がある。つまり地域人事スタッフは本社人事部との個人情報の情報格差を利用し優秀人材を抱え込むことがある。

その本質的な理由は店長によって候補者の異動が留保されることにある。店長からの留保の申し出を地域人事スタッフが了解すればその人材は転出リストに載らない。なぜなら交渉において地域人事スタッフは後任者を手当するといった実質的な対案を店長に提示することが求められる。対案が実行できなければその人材の異動案は立ち消え、代替策として次善の人材が異動する。つまり交渉過程において一定の留保が店長に担保されているので、店長は地域人事スタッフに個人情報を隠す必要はない⁴。加えて、地域人事スタッフは独自の情報チャンネルとして商品部から個人情報を収集している。その手段は主にインフォーマルであるが時には公式なコミュニケーションからその人材に関する評判を聞いている。商品部はマーチャンダイジングのプロセスにおいて売場の人材を日常観察しており、店長とは違う視点の情報をよせてくれることが多いという。したがって地域人事スタッフと店長との間には情報の非対称性は存在しない。

以上のことから、店長の留保が震源地となって、本社人事部と地域人事スタッフとの間で個人情報の格差を利用した「隠された情報」生じるといえる。両社とも地域人事スタッフによって情報を隠す程度は異なるという。人材を隠す程度はスタッフ個人に起因するのではなく、その事業部門における店長との交渉の歩み寄りの程度に依存すると考えられる。A社の本社人事部マネジャーは、「ある事業部の人事部の人材の出し渋りが多いのは、その事業部が伝統的に店長との合意形成を他事業部より重視する異動調整を行うからだ」という見解を披露した。

それではなぜ地域人事スタッフは店長の留保を受容するのであろうか。第1の理由は地域人事スタッフのインセンティブ構造にある。A社事業部人事部長は事業部の人件費効率が賞与に反映される。本社人事部の地区駐在であるB社人事課長も評価項目は人件費効率

⁴ また、A社では、店長には「チャンスがあれば本人のキャリアプランを優先」という意識と「事業部人事部には個人情報正しく伝える責任がある」という自覚が醸成されているという。しかし店長によってその程度は異なる。

であり、運営部の業績向上に対しインセンティブが働いている。したがって、生産性の高い優秀人材の転出は自らの業績に影響を与えかねず、地域人事スタッフ自らが店長からの留保の申し出を積極的に受け入れる場合がある。

第2の理由は「異動ライン」を組む際の難度に起因する。優秀人材を転出させた後にその後任者が手当できないとき、つまり「異動ライン」が組めないときに出し渋りが生じる。先のA社の事例であれば欠員となるa店のXポストに適切な後任者がいない場合である。そのポストが代替不能の特殊技能を要請するわけでもないのに後任者の手当に窮するのは、「玉突き異動」が事業部門内の社員の序列を可視化するからである。幾重もある「異動ライン」が複雑に絡み合う中で事業部門内全体の社員の序列の均衡を再構築しながら進めるところに「玉突き異動」の難しさがある。現実、重要ポストの欠員補充人事では、その人材を転出させるに伴いライン全体の異動交渉を店長と行わなければならないその負担は大きい。

(3) 生じる問題

両社とも店長の留保の理由は自店の業績向上を目的とした部分最適であることが少なくないという。それを地域人事スタッフが了解することによって生じる本社人事部への「隠された個人情報」は、人的資源の全体最適配分がかからないことに通じる。それは適所適材によって獲得されるはずであった収益にマイナスに作用する。とりわけ戦略事業部門・機能部門に優秀な人材を動員できない場合はダメージが大きい。A社では、業態革新（スーパーセンターやドラッグストア業態）と技術革新（サプライチェーン・マネジメントやマーチャンダイジング・プロセス改革）の2つのイノベーションが進行中であり、戦略業態ないし新規プロジェクトへ優秀人材の動員が喫緊の課題となっている。

また個人にとってはキャリア開発の機会が損なわれることにつながる。両社では、優秀人材についてはそれまでの職務と近接しない非連続かつ革新を牽引する職務にジョブローテーションをかけ、新しい環境ないし役割の負荷を意図的に担わせ「経験から学習する能力」(MaCalle,1998)を身につけさせることが人材開発に有効であると考えられている。しかし「隠された個人情報」が生じれば、「誰が優秀」で「誰をイノベーションが生成する“場”に送り込むのか」が議論されない。対称的無知は本社人事部・地域人事スタッフのもつ「組織情報」と店長のもつ「個人情報」のすりあわせによって解消される。つまり、地域人事スタッフの段階で人材が隠されれば、本社人事部と地域人事スタッフの濃密な情報のやり取りに基づく実質的なキャリア開発のありようが検討されなくなる。

(4) 克服の手立て

非対称性となる情報の質的な側面に目を向けてみよう。本社人事部は人事データベースで管理されるような、職歴や過去の人事考課などの個人情報を蓄積している。たとえば人事考課の高低は生産性と明らかに相関があるから、異動の際の人材選抜のシグナルとして活用できる。しかし、問題はこのような定量的な情報のみでは異動によって新たに就く職務でどの程度のパフォーマンスを発揮しうるかを正確に予測できない。情報の対称的無知を克服するためには、本社人事部は個人のキャリア志向やキャリア目標といった、冗長的で暗黙的な情報を収集する必要がでてくる。しかし、そのような情報の多くは個人ないし

職場に埋め込まれており、異動情報に移転するのにコストがかかる。

このことは von Hippel によって提唱された「情報の粘着性 (stickiness of information)」という概念に依拠して次のように説明できよう。情報の粘着性とは「ある所与の単位の情報とその情報の探し手に利用可能な形で移転するのに必要とされるコストであり、移転される情報量が増加する時、それ自身も増加するという性質をもつもの」と定義される (von Hippel, 1994)。ある情報の粘着性が高いとは、局所的に生成したその情報を、それを生成した場所から移転するのに大きいコストがかかるということであり、それは、1)「情報そのものの性質」、2)「情報の受け手と送り手の属性」、3)「移転される情報の量」の3つの要因に影響される (小川, 1997)。「隠された個人情報」の生成メカニズムを情報の粘着性の概念に即して考えれば次のような影響をもたらすことを意味しよう。

第1の影響は「情報そのものの性質」に関わる。粘着性が低い情報とは人事管理データで管理されるような個人に関わる過去の客観化された個人情報である。これらは実際、人事情報システムにデータベース化されており、本社人事部は活用できる立場にある。しかし、このようにドキュメント化された形式知に対して、新天地でのパフォーマンスの予測に資するような情報 - たとえば、未だ顕在化していない本人の能力、本人すらよくわからないキャリア目標、成果の再現可能性ならびにそれを担保する情熱や意欲など - は暗黙知である (Polanyi, 1966; Nonaka and Takeuchi, 1995)。すなわち移転に際してコストがかかり粘着性は高い。しかも職歴の浅いそれゆえ情報の蓄積が乏しい若手であればなおさらである。しかし、このような情報が実は異動において決定的に重要な情報である。粘着性が高い - それゆえ異動に実質的に有用な - 情報が「隠された情報」となっている。

第2の影響は「情報の受け手と送り手の属性」に関わる。粘着性の高い情報は局所に生成するから個人ないし職場に埋め込まれている。一方、組織情報は本社人事部から発信される。その際、店長はもとより地域人事スタッフが情報の対象的無知を解消しうるように組織情報を十分に理解しているとは限らない。すなわち全体最適に関わる組織の意思の強さや戦略的な重要性を正しく理解し、異動に利用可能なかたちに個人情報を転換できるとは限らない。事業部門が組織情報の斟酌に不十分な知識しかもち合わせていなければ情報の粘着性は高くなる。受け手の属性 (組織情報の理解力) によって「隠された情報」生成する。

第3の影響は「情報の粘着性は移転される情報量に影響されるという問題」に関わる。両社とも社員数は一万人を超える。異動に際して総ての社員を遡上にのせ個人情報を異動情報として移転することは現実的ではない。それゆえ、異動の候補者は地域人事スタッフによって絞り込まれることになるが、その過程で「隠された情報」が生成する。

それでは本社人事部はこのような粘着性の高い情報をどのように収集しようとしているのか。それはまた「隠された情報」を克服しようとする本社人事部の努力と捉えることもできる。以下、両社の聞き取りの結果を整理する。はじめに両社に共通する手立てを、次に両社の間で体系的に異なる手立てを述べる。

<共通する手立て>

人事スタッフの交流異動

両社とも本社人事部と地域人事スタッフの人材交流を行っている。このことは「情報の

受け手と送り手の属性」の再構成を意味する。つまり事業部門の粘着性の高い個人情報をもつ地域人事スタッフが本社人事部にいわば情報媒体として移設される。これによりその人事スタッフに記憶されている範囲で特定の事業部門の個人情報の非対称性は解消する。しかし情報がアップデートしないという問題を抱えることになる。

逆に本社人事部から地域人事スタッフへの異動も積極的に行われている。全体最適の重要性を肌感覚で分かっている人材を事業部に配置するという意図のもと、B社の駐在人事課長は全員が本社オフィスの人事部勤務を経験している。A社は事業部人事部長のキャリアパスとして本社人事部ないし出向経験を有することを指針にしている。両社とも地域人事スタッフに組織情報の理解力をもった人材を充て情報の粘着性を軽減しようとしている。

自己申告書情報

両社の本社人事部は自己申告書を個人情報の源泉と位置づけ異動情報として活用しようとしている。自己申告書には、「現職における本人の満足度」「希望するキャリアの職種系統」「勤務地の希望」「自己啓発として取り組んでいること」「家族や本人の状況」等、粘着性の高い情報に関わる質問が用意され、それに本人自身が簡単にコメントしながら記号ないしに評点に回答するように設計されている。そして記号ないし評点は人事情報システムにデータ化される。B社ではこれに加えて年1回店長による「評価・カウンセリング面談」が行われており店長の意見書が補完される。しかし、もとより総ての人材の自己申告書を本社人事部が詳細に読むことは現実的でなく、活用するためにはデータベース化されることが前提となる。それゆえ、自己申告書とは職歴など粘着性の低い個人情報に限定されていた人事情報システムのデータベースに比較的粘着性が高い情報を追加する取り組みと捉えることができる。A社ではたとえば海外駐在員を選抜するときには、まず人事情報システムの標語データから海外希望者を抽出し、絞り込みを行った後に本人のコメントにあたっている。

社内公募制度を利用した自己選択

両社とも粘着性の高い情報を顕在化させ異動に活用する仕組みとして社内公募制度を稼働させている。A社は新規事業や新規プロジェクトチームを組成する際に公募が実施される。B社は本社管理部門と商品部への異動は原則公募によって行われ希望者が自己選択する。確かに、社内公募制度は上司を介在しないでダイレクトに本社人事部にエントリーしてくるので、そこには事業部門によって「隠された個人情報」は存在しえない。しかも本社人事部と募集事業部門によって面接のスクリーニングがかけられるので応募者自身による「隠された個人情報」も顕在化する。しかし両社とも社内公募制度でどの程度最適人材が獲得できるか疑問視している。なぜなら、公募の際に発信される組織情報は求人スペックがあいまいで、本人の保有している能力が募集職務の遂行にどのように結びつくかはよく分からないからである。しかも応募者は上司に相談することはないのでアドバイスも得られない。したがって情報の対象的無知は解消していない。実際、ミスマッチの応募が多くあり、公募で望ましい人材が獲得できているとは限らない。

<異なる手立て>

次に両社の取り組みにおいて体系的に異なる点をピックアップする。それはA社では、本社人事部自らが、情報が生成する局所（個人）に赴き、粘着性の高い情報を直接収集しようとしている。一方、B社では本人と人事スタッフの相対する情報収集活動は行われていない。

本社人事部による個人面談

A社は「年令ポイント面談」と称して入社以来5歳刻みで個人面談が行われる⁵。29歳以降の年令ポイントの総合職は本社人事部が直接面談する。そこでは組織情報を豊富に有する人事スタッフによってキャリア開発に関するアドバイスが提供される。同時に本人の仕事に対する情熱や意欲あるいはキャリア希望といった粘着性の高い情報が収集される。しかも本人の「才能・能力」「動機・欲求」「価値観」に関わる自己イメージ、すなわち「キャリア・アンカー」(Schein,1978)の気づきも促している。優秀人材にはより挑戦度の高い職務へチャレンジを促すような説得や覚醒が行われる。実際、面談情報に基づき異動がかかる場合もある。いわば本社人事部スタッフがメンターになってキャリア支援行動が行われている(Kram,1985)⁶。

優秀人材の個人情報の収集

A社では幹部社員以外は職能資格制度で処遇しているが、上位資格への登用は人事考課と筆記試験で一時選抜された後、面接試験によって最終スクリーニングがかけられる。その際、一時選抜の段階で優秀な成績を修めた者が特別選抜対象者として本社人事部主催の特別面談を受ける。その折に粘着性の高い個人情報は本社人事部に収集される。また、将来の経営者候補人材に対して、本人の過去の人事考課などの個人データに多面観察評価を加え、さらに役員クラスの幹部が面接委員となって面接を行い事務局（本社人事部）が対象者に関する全情報を集約している。これを経営トップが委員長を務める「経営人材開発委員会」で討議し、個人ごとの育成・配置の方向性の検討を行っている。

これら本社人事部の活動はコストを発生させるので無制限に行われているわけではない。しかしたとえ対象者は絞られていても、本社人事部が、収集した個人情報に基づいて事業部人事部長に逆指名や逆提案をかけることがある。

5 . 結論

本論文では異動の力学を規定するパラメータに情報の非対称性を置き、1)異動に関わる主体と調整・決定プロセス、2)隠された情報の生成と人材の抱え込みのメカニズム、3)生じる問題、4)それを克服しようとする本社人事部の手立てを検討してきた。結果、最初に掲げたりサーチクエスチョンに対して以下の回答が得られた。

⁵ 新入社員のとき、以降25歳,29歳,34歳,39歳,44歳,49歳,54歳の各時点。

⁶ Kramはメンタリング行動の構成概念として「仕事における挑戦性の向上(challenging assignments)」をあげる。

第1に、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。異動の実態は「玉突き異動」であり、その調整過程で地域人事スタッフと本社人事部の間に情報の非対称性が生じる。しかし地域人事スタッフと店長の間には情報の非対称性はない。店長は部下の異動に対し一定の留保ができるので情報を隠す必要がないのである。また地域人事スタッフは商品部という情報チャネルから個人情報を収集している。したがって抱え込みの震源地は店長の留保にあり、それを了解した地域人事スタッフが本社人事部に対し人材を隠す。このことは地域人事スタッフが店長との合意形成を重視する程度に応じて「隠された個人情報」が増えることを意味する。

第2に、地域人事スタッフが店長の留保を受容するのは、1)それが地域人事スタッフ自身の業績向上に対するインセンティブと整合していること、2)「異動ライン」が事業部門内の社員の序列の均衡の再構築の観点から組み立てられていることにある。重要ポストの人材転出の影響は単にその人材を失うことに留まらず、各中継点の店長との交渉というコストを発生させるので地域人事スタッフは転出を忌避することがある。

第3に、店長による留保は全体最適の人的資源配分に問題を生じさせている。また個人のキャリア開発の機会を損ねている。すなわち本人の基本能力の新しい職務への結びつきは検討されないままであって情報の対象的無知は解消されない。

したがって第4に、全体最適の見地から本社人事部に情報の非対称性の克服が要請されることになる。地域人事スタッフの情報を隠すという行為は情報の粘着性を増大させている。情報の粘着性は、1)情報そのものの性質、2)情報の送り手と受けての属性、3)移転される情報量に影響を受ける。そこで本社 地域人事スタッフの人材交流、自己申告書情報の活用と人事データベースへの取り込み、社内公募制度などの手立てが講じられる。

一方、調査対象企業の比較分析の観点からは以下のような結論を得る。まず、1)人事機能の集中度(A社は分権化、B社は集中化)、2)異動の震源地(A社は本社、B社は地区)、3)異動のニーズ(A社は新店需要、B社は閉店雇用調整)が異なっても、本社人事部、地域人事スタッフ、店長の3者間の情報の非対称性のありようは変わらない。両社とも本社人事部に対する「隠された個人情報」が存在し、異動に際して逆選択が生じている。

しかし、両社は本社人事部の個人情報の収集活動に違いがある。A社の本社人事部は粘着性の高い情報 発言に意味の解釈を要するようなセマンティックな情報 を取り出そうとしている。主要な収集手段はフェース・ツー・フェースによるコミュニケーションである。これらの行動が本社人事部と地域人事スタッフの間の情報の非対称性を克服するに際して一定の効果を発揮していることは明らかである。のみならず本人すらよく分かっていない粘着性の高い個人情報を、情報の対象的無知を解消しながら、本人自らの努力で顕在化させることを支援している。A社の「年令ポイント面談」は本人の主体的なキャリア開発の意欲を高めるという意味においても両社の業績の差異を説明できるかもしれない。

6. 今後の課題

しかし、このような個人情報を異動情報に転換するA社本社人事部の取り組みは、情報の粘着性が高いがゆえに相当のコストを発生させている。A社ではこのコストは「従業員

一人一人の志を聞き、それを活かす」という「人事理念」のもとに正当化される。しかし、従業員の志を活かすのは人事部に限られた話ではなく店長にこそ求められるものであろう。しかも、コスト節約のために本社人事部が個別管理しようとする対象は一部の優秀人材に絞り込まれている。本社人事部が知らない人材がまだ埋もれている（隠されている）可能性も否定できまい。したがって、個人情報非対称性を克服していくための本質的な解決方法は、自店の業績向上だけが店長の行動を支配するような - それゆえ人材を抱え込むような - インセンティブ構造を変えていくことである。具体的には店長に対し優秀人材の転出を促すような新たなインセンティブを組み込むことであろう。

両社とも店長の評価項目は売上高と営業利益という財務指標であり、そこに人材育成という評価項目はない。しかし労働力は投資によって限界生産力を高めうる「資本」として捉えられるはずである（Becker,1975）。部下の訓練を担う店長には「育ててそして巣立たせる」といった人材のインキュベーション機能が要請される。したがって新たな技能の発達を促し全体最適に資する異動であれば、積極的に部下を転出させようと動機づけられるインセンティブを組み込む必要がある。それは他部門へ転出した部下が新しい職場で創出した収益に対し転出元の店長が一定の成果配分を受けるとしてイメージできよう。例えば、A店の社員XがB店に異動し、そこで社員Xが収益を高めれば、A店店長は人事育成の評価ポイントとして人事考課が上がるような仕組みである。逆に、その転出人材が転出先で収益を下げればそれはマイナスポイントとして反映される。これにより「隠された個人情報」に基づく逆選択が生じることは少なくなるだろう。

むろん、このようなインセンティブシステムはいくつかの意味で難しい。1つは人材育成を意図した異動であれば生産性の一時低下がありうる。とりわけ営業部門から管理部門への配転のような業務内容が非連続な異動であればその可能性は高い。しかし将来の生産能力を高める投資としての異動であっても、訓練後は人材の生産能力は前の水準よりも高くなるはずである。すなわち一定期間おけばその人材の生産能力の総和はプラスに転じるのである。企業個別の事情や部門特性によって様々に検討できようが、転出元の店長と部下が紐つけられるインセンティブ対象期間を工夫することで解消できるのではないか。もう1つの難しさは、部下の適性や潜在能力を正しく見抜き、それが新しい職務にどのように結びつくかを推論する力が店長に問われることである。おそらく店長のもつ組織情報には限界があろう。したがって、店長の持つ個人情報と本社人事部が持つ組織情報を橋渡しする地域人事スタッフの役割はこれからも重要である。人材育成を店長のインセンティブに構造化することは、本社人事部、地域人事スタッフ、店長、そして本人という異動に関わる4者の情報の対象的無知を解消し人材配置の全体最適を高めることに通じる。それはまた個人のキャリア発達を効果的に促すことになるだろう。

[2003.3.3 643]

【参考文献】

- Akerlof, G.A. 1970 The market for 'lemons': Qualitative uncertainty and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, **84**, 488-500.
- 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.
- 浅沼万里 1997 『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社.
- Becker,G.S. 1975 *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 2nd ed.* New York : Colombia University Press for National Bureau of Economics Research. (佐野陽子訳『人的資本 教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社 1976)
- 藤本雅彦 1999 『人的資源管理の再構築 日本企業の再生に向けて』 税務経理協会.
- 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]』 185-190.
- 本田一成 2002 『チェーンストアの人材開発』 千倉書房.
- 小池和男・猪木武徳 2002 『ホワイトカラーの人材形成 日米独の比較』 東洋経済新報社.
- Kram,K.E. 1985 *Mentoring at work :Developmental relationships in organizational life.* Glenview, IL : Scott, Foresman.
- 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)
- MaCall,W.Jr. 1998 *High Flyers,* President and Fellows of Harvard College. (金井壽宏監訳『ハイ・フライヤー - 次世代リーダーの育成方法』 プレジデント社 2002)
- 森田雅也 1994 「神戸製鋼所の人事機能」『成功する人事労務管理システムの開発』中央経済社,37-59.
- 日本労働研究機構 1994 組織内キャリアの分析 ホワイトカラーの昇進構造 (調査研究報告書 No.58) 日本労働研究機構.
- 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.
- 日本労働研究機構 1998 『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(下)』日本労働研究機構.
- Nonaka,I. and H.Takeuchi. 1995 *The Knowledge Creating Company.* Oxford University Press, New York. (梅本勝博訳『知識創造企業』 東洋経済新報社 1996)
- 小川進 1997 「イノベーションと情報の粘着性」『組織科学』Vol.30, No.4,60-71.
- Polanyi,M. 1966 *The Tacit Dimension.,* Routledge & Kegan Paul. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元 言語から非言語へ』 紀伊国屋書店 1980)
- Schein,E.H. 1978 *Career Dynamics: Matching Individual and Organization Needs.* Reading, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリアダイナミクス 白桃書房 1991)
- 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.
- 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』Vol.33No.2,47-56.
- 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), 429-439.

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 保険市場における逆選択研究の展開	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 短期トレーダーと長期トレーダーの投資戦略	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) - Y 社 OB 会の実態調査 -	4 / 2002
2002・9	清水 一	課税均衡の存在 不完備市場モデルへの資本所得税の導入	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 債務免除と債務の株式化	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T L O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トレンチメント 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

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・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
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 - 小売業 2 社の人事異動のケースを中心に -	3 / 2003