

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

組織モードの変容とコア人材のマネジメント

Core Human Resources Management via Change in Organization Mode

平野 光 俊

近年、少なくない企業が関心を寄せている「コア人材のマネジメント」は未だ定義も方法も定まっておらず試行錯誤が続いている。本論文では、「コア人材とはどのような人材であるか」、「コア人材に効果的なマネジメントはどのようなものか」を、資源論的戦略論、取引費用の経済学、心理的契約論、人的資源アーキテクチャ論といった戦略と人的資源管理を結びつける理論的研究の成果と、日米の複合企業の事例を用いて検討した。コア人材のマネジメントは、日本企業の組織モードのアメリカ型への接近に応じて構造的に要請されているといえる。というのは本社人事部とラインの間にある情報の非対称性が、組織モードの変容に応じて拡大する中で、本社人事部が官僚制コストを節約するために個別管理する人材を絞り込むからである。

キーワード 戦略的人的資源管理、組織モード、情報の非対称性、コア人材

1. 問題と目的

1.1 情報の非対称性の統制対象としてのコア人材

分業と調整のあり方としての組織アーキテクチャの戦略的変更は、当該企業に保有されている人的資源のタイプに条件づけられる（青木,1995 ; Aoki,2001）。言い換えれば、組織モード（組織アーキテクチャと特定の技能タイプの発展の方向を定めるインセンティブ・システムの補完関係）は、設計者（経営者）がもつ当初の意図（組織決定論）ないし技術システムの設計原理（技術決定論）どおりには変容しない。その際、日本企業の組織モードは、情報システム特性のセンター集中化（CI）／ライン分権化（DI）と、人事管理特性のセンター集中化（CP）／ライン分権化（DP）の補完的な組み合わせでとらえる双対原理の類型化において（Aoki,1988 ; 青木,1989）、アメリカ型（情報システムのセンター集中化と人事管理のライン分権化の組み合わせ）に接近するものの、これまでの様式化された日本企業の組織モード（情報システムのライン分権化と人事管理のセンター集中化の組み合わせ）の諸特徴が保持された派生物となる。

たしかに近年、日本企業が直面している競争のグローバル化は、アメリカにおいて実践された戦略オプションの学習を促すので、組織モードのアメリカ型への変容は着実でもある。それは例えば、企業戦略としてのグループ経営改革において観察できるし（平野,2003a）、事業戦略としてのビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）においてもまたしかりである（平野,2004）。すなわち日本企業の人事管理特性におけるこれまでの本社人事部への

集中化は、企業個別の事情や産業特性などに応じて程度の差こそあれ、ライン分権化に変化するであろう。しかし、組織モードは企業を取り巻くさまざまな社会システムとの制度的補完性によっても条件づけられるから、日本企業独自の発展形態が展望できるのである。例えば厳しい解雇法制や流動化の乏しい労働市場と補完関係にある雇用保障を基礎とした組織内キャリア発達を条件におけば、人事管理の基本システムである社員格付け制度は、キャリア発達段階に応じて日本型の人・能力重視とアメリカ型の職務重視の組み合わせとなる（平野,2003b）。日本企業はこれまでの様式化された人事管理特性のすべてを放棄するわけではない。その際、HRM の戦略課題として注目すべきは、情報の非対称性の統制範囲をどのように定めるかである。組織モードがアメリカ型に近づけば、本社人事部とラインの間にある個人情報（例えば個々の社員の潜在能力やキャリア目標）の非対称性、および組織情報（例えば戦略事業の重要性やそこに動員する人材スペック）の非対称性は拡大する。それゆえ多くのふつうの人は1つの職能ないし事業部門に閉ざされたキャリア形成を行いながら、専門技能の発展に動機づけられるようになる（分離型キャリア開発）。

しかし、日本企業の組織モードにおいては、アメリカにおけるより、管轄を超えながら育成していくキャリア形成（統合型キャリア開発）を重視するから、本社人事部が一定の範囲で人事権を留保しようとする。その際、個人情報の非対称性を統制しようとするれば、（人事管理のライン分権化ゆえに）これまで以上に費用がかかるから、対象を少数に限定せざるをえない。それゆえ本社人事部が戦略的に人事異動を管理する範囲は、経営幹部候補のようなコア人材に絞り込まれる。一方、人事管理をラインに委ねるアメリカ型組織モードにおいても、経営幹部を内部育成しようとするれば、その候補のキャリア・パスはセンター（本社）で統制していかなければならないはずである。例えば一部のエリートにたいし部門横断型でジョブ・ローテーションをかける特別なキャリア・プログラム（ファスト・トラック・プログラム）などはその典型であって、情報の非対称性の統制は日本企業と同様に求められる。つまり、日本型組織モードがアメリカ型に接近することは、コア人材にたいするマネジメントのあり方をアメリカ型に近づけていくと想定できよう。

近年の日本企業の人事担当者の主たる2つの関心ごと¹、「自律型キャリア」と「コア人材の選抜・育成」は、前者は情報の非対称性を社員自身から解消しようとする際の必要条件で

¹ 例えば、筆者が企画委員として参加した日本能率協会主催の「2003年能力開発・人事革新大会（大阪）」における研究課題において「次世代経営者・幹部の育成と登用」と「自主自律型キャリア開発支援」のセッションが設けられた。また筆者がパネラーとして参加した関西生産性本部が主催したシンポジウムのテーマは「選抜方教育による経営幹部候補育成」である。

あり、後者は情報の非対称性を本社人事部が統制する範囲決定の十分条件であろう。その際、実務において問題となるのは、「自律型キャリア」においては、自律的にキャリアを開発していける人材像の検討および自律型キャリアを公式に支援する人事施策の整備であって、これは他稿において論考した（平野,2003c）。

他方、「コア人材の選抜・育成」においては、本社人事部が情報の非対称性を統制する範囲をどのように決定するかである。その際、アドホックに欠員に応じて人材を外部調達するのであれば社内労働市場における情報の非対称性は問題にならない。しかしここで、コア人材は企業内部で長期に育成していくことを前提においてみよう。するとコア事業に適材を発掘し配置していかなければならないから情報の非対称性を統制する必要がある。また、コア人材には特定の専門性というよりも幅広い技能と知識が必要であるとしてみよう。すると管轄を超えるジョブ・ローテーションを通じた学習が要請されるから、情報の非対称性問題はますます大きな HRM 課題となる。つまりコア人材のマネジメントの具体的な課題は、選抜（selection）における情報の非対称性問題を統制しながら、どのような経験を与えて（戦略的ローテーションをかけて）、コア人材に育成していくかである。

1.2 本稿の目的と研究方法

本稿の目的は、戦略的人的資源管理論（Strategic HRM）の基礎理論となっている資源論的戦略論（e.g.,Barney,1991）、取引費用の経済学（Williamson,1985,Ch.10）、心理的契約論（Rousseau,1995,Ch.4）、人的資源アーキテクチャ論（e.g., Lepak & Snell,1999）といった理論的な先行研究の成果を、本稿のテーマに即して再解釈しながら、以下のリサーチ・クエスション（RQ）を検討していくことである。①コア人材とはどのような人材なのか、②コア人材に割り当てられるのはどのようなタスクなのか、③コア人材に効果的な HRM はどのような特徴を持っているのか、④コア人材の範囲はどのように決定したらよいのか、⑤本社人事部はなぜコア人材の情報の非対称性を統制しなければならないか、である。以上はコア人材に相対化される縁辺（peripheral）人材との比較から、コア人材が人的資源全体の中でどのように位置づけられるのか、またどのような HRM が各々に効果的なのかを検討することによって明らかにできよう。

次に、現実に企業はコア人材の情報の非対称性をどのように統制しているのかを、日本とアメリカの企業の取組事例を用いながら検討する。その際の RQ は、⑥日本企業におけるコア人材のマネジメントのあり方は組織モードの変容とそれに伴う個人情報非対称性の拡大によってアメリカ型のそれに近づいていくであろうか、である。調査対象企業は、日本最大

の小売企業集団イオングループ（以下、イオン）と世界 100 カ国で事業展開する米ゼネラル・エレクトリック社（以下、GE）である。調査対象とした理由は、イオンは近年のグループ経営改革と本社のマーチャンダイジングの BPR によって、組織モードが日本型からアメリカ型に変容しつつある。その上で両社は、多数のビジネスユニット（BU）で構成される日米を代表する複合企業という共通点が見出せるからである。したがって RQ6 の調査対象としてふさわしい。調査方法は、イオンはグループ本社の人材開発部長へのインタビューである。GE は公表資料（新聞、ジャーナル、研究書等）の分析であるが、それに加えたいくつかのデータはメディカル・システム部門の日本法人トップとの直接のコミュニケーションに基づいている。

2. コア人材の範囲決定とマネジメントのあり方の理論的枠組み

2.1 資源論的戦略論からのアプローチ

これまでわれわれは、コア人材という言葉曖昧なままに使用し、またコア人材を長期に内部育成していく人材であると仮定してきた。したがって議論の出発点は、そもそもコア人材はどのような人材で、なぜコア人材は長期に内部育成する必要があるかである。逆にコア人材に相対化される縁辺人材は欠員に応じた短期雇用の外部調達でかまわないのであろうか。

このことは、戦略的人的資源管理論において「Make（長期雇用を前提とした内部育成）か Buy（短期雇用を前提とした外部調達）か」の選択問題として、多くの議論がなされてきたテーマと密接である。例えば SHRM の初期の代表的論者である Miles & Snow（1984）は、企業戦略が防衛者型（限定的な製品構成、単一の資本集約的技術を基礎にした能率向上戦略）である場合の人事施策は Make が適格的であり、他方で企業戦略が探求型（多種多様な製品構成、複数の技術を基礎にした市場対応型の製品革新戦略）である場合は Buy が適格的であるとする。また両者の特徴を併せ持つ分析型も考慮されている。

ここで仮定されているのは、「Make か Buy か」の選択が HRM の基本戦略であるということである。それゆえ人事の諸施策は企業戦略と一貫性を持つように設計されることになる。このような上位の戦略と人事戦略の外的一貫性を重視するコンティンジェンシー・アプローチの SHRM の論考の多くは、競争のドメインをどのように選択するかといった「ポジショニング・ベースの戦略論」（eg., Porter,1980）と対応関係にある。しかし特定の戦略においてなにゆえ特定の HRM（Make か Buy か）が適格的になるのかについての理論的な説明がないという課題は残したままである（Wright & McMahan,1992；蔡,1998；岩出,2002,第5章）。

表1 Miles&Snow(1984)の戦略的 HRM システムの設計パターン

企業戦略 HRM システム	防衛者型	探求型	分析者型
基本戦略	人材構築戦略 (Building HRM)	人材獲得戦略 (Acquiring HRM)	人材割り当て戦略 (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 組織の内的の一貫性重視 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 組織の内的の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)p.49。

特定の企業戦略に適合する特定の HRM システム (Make か Buy か) を結び付ける SHRM の理論的発展は、近年、資源論的戦略論 (RBV : resource based view) によってもたらされている (Wright & McMahan, 1992)。この理論のバックボーンは、Wernerfelt (1984) や Barney (1991) がいう経営資源 (firm resources)、Stalk ら (1992) がいうコア・ケイパビリティ、Prahalad & Hamel (1990) がいうコア・コンピタンスが持続的競争優位をもたらすという命題である。経営資源、コア・コンピタンス、コア・ケイパビリティの意味は実際は

ほぼ同じと考えてよい (Barney,2002) ²。同様に本稿においてはコア人材とコア・コンピタンスを対応させたいから、経営資源、コア・ケイパビリティ、コア・コンピタンスは同義に扱おう。その際、意味づけは Hamel & Prahalad (1994) のいうところのコア・コンピタンスである。すなわち、他社には真似できないような利益を顧客にもたらすことができる、企業内部に秘められた独自の特殊資源 (企業が統制しているあらゆる資源、能力、組織特性、知識) の集合体である。

Barney (1991) によれば、企業に競争優位性をもたらすコア・コンピタンスは、図1のRBVのフレームワークに示すように、①価値、②稀少性、③模倣困難性、④代替不可能性の4つの要件を満たす必要がある³。その際、Barney がもっとも重視するのが模倣困難性である。これら特殊資源の模倣が困難であればあるほどライバル企業はその資源を獲得できない。つまり不可視性が高く容易に真似できないから企業の競争優位は持続する。

その際、蓄積された人的資源は当該企業の特殊資源であり、言い換えればコア・コンピタンスになりうる (Wright et al.,1994)。なぜなら戦略的に価値ある人材は稀少であって、かつ企業特長的な資源であるから他社は模倣できない。同時に、このような人的資源を生み出すHRMシステムもまたライバル企業と差異化するコア・コンピタンスである。「社員のより大きなコミットメントが生産性の増大を促す」(Beer et al.,1984 ; Pfeffer,1994) という命題が普遍的なベストプラクティスであれば、社員のコミットメントを引き出す「高業績をあげる労働慣行 (HPWP: high-performance work practice)」は業績向上に結びつく (Huselid, 1995)。HPWP とは、具体的には、明確な要因計画、チーム主導で人間尊重を強調する組織風土、意思決定における従業員参加、企業と個人の業績にリンクした報酬制度、教育訓練の重視によ

² Barney (2002, 邦訳, 上巻,244-245 頁)は、厳密に定義すれば、経営資源、コア・ケイパビリティ、コア・コンピタンスの意味は微妙に異なるという。経営資源とは戦略的に価値ある財務的、物的、人的、組織的属性を表現する言葉であるが、ケイパビリティは企業が経営資源を組み合わせたり、活用したりすることを可能にする企業属性を意味するからである。さらにコア・コンピタンスは、経営者が企業の多角化戦略を構築したり実行したりする場合に限定されている。

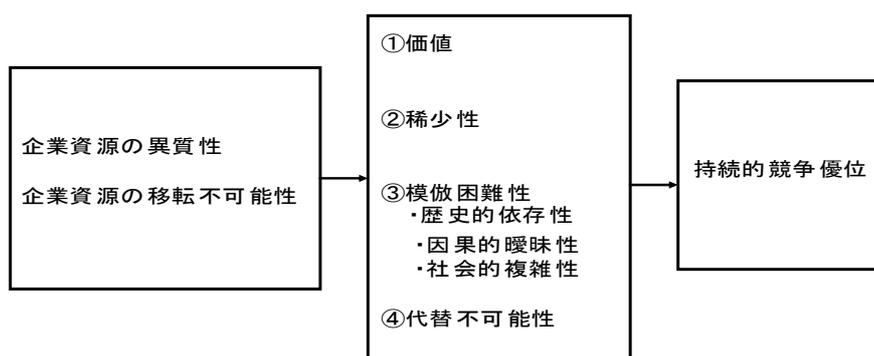
³ Barney)は、実務への応用として4要件に対応するVRIOフレームワークを提唱している。具体的には以下の質問に答えることである。

1. 価値 (V : value) に関する問い : その企業が保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。
2. 稀少性(R : rareness)その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。
3. 模倣困難性 (I : imitability) に関する問い : その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか。
4. 組織 (O : organization) に関する問い : 企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。

って特徴づけられる (岩出,2001)。

しかし、このような特定の HRM システムがコア・コンピタンスになるには模倣が困難でなければならない⁴。したがって特定の HRM が、業績管理や品質管理あるいは製品開発や運営システムなど企業内部のさまざまなシステムと深くかかわって存在しているのであれば、模倣が難しいコア・コンピタンスになる (因果的曖昧性)。さらに HRM システムの模倣困難性は当該企業独自の歴史的な経路依存性 (path dependence) に条件づけられる。例えば企業独自の文化や規範は、表層としての人工物 (書かれたり話されたりしている言葉や人々の行動) のみならず、組織において共有されている価値が、企業の歴史のなかで繰り返し行われることによって、社員の無意識のうちにある基本的仮定といった深層に根づく (Schein,1985)。要するに組織文化の表層 (例えば人事制度) はそれが生成してきた歴史的経路と深く結びついているから、制度の模倣は同じ成果をもたらすことはない。加えて、模倣困難性を条件づけるのは社会的複雑性である。例えばコア・コンピタンスが、顧客やサプライヤーから寄せられる評判といった社会的に複雑な現象に依拠していれば、それはシステムチックなマネジメントの産物というより、むしろ自然発生的な創造物である。したがっていっそう模倣は難しくなる。かくして HRM システムは持続的競争優位の源泉となりうるのである (Shuler&MacMillan,1984)。

図1 RBVのフレームワーク



出所: Barney J.B.(1991)

⁴ 逆に、SHRM の有力な論者である Wright ら (1994) は、HRM システムは競争企業によって模倣されやすいから競争優位の源泉とはなりえず、人的資本そのもののストックこそが競争優位の源泉であると主張する。

このようにコア・コンピタンスを価値づける模倣困難性は、コア・コンピタンスが企業内部で長期につくりこまれることを意味する。すなわちコア・コンピタンスは Buy ではなく Make すべきものである (Wernerfelt,1984 ; Barney,1991 ; Prahalad & Hamel,1990)。他方でコア・コンピタンス以外の資源は外部化してよいのである。そして、これらコア・コンピタンスが、最終的に社員の技能にまで分解されるとすれば、その技能タイプは一般的技能ではなく企業特殊技能である。コア人材とは当該企業にとっては特殊資源であり、長期に内部育成していく必要がある(Quinn,1992)。

Hamel & Prahalad (1994) は、コア・コンピタンスを社内に配備するためには、資本と同じように人材を再配置しなければならず、その際、問題となるのは「ストック (ある特定のスキルを保有する人数) × 速度 (スキルの保有者が新しいチャンスを見出した部署に異動するスピード)」である⁵。「ストック」は人的資源そのものに、「速度」は HRM システムに対応するコア・コンピタンスである。同時に、コア・コンピタンスは社内のスキルや技術の糸から織られるタペストリーであるから、幅広い多様なスキルや技術を合成・統合する能力を有する人材が欠かせない。その意味で、コア・コンピタンスを創出するのは、特定のバックグラウンド (技術、職能) における偏狭な視点を乗り越え、ほかの専門分野を理解する人材である (Ibid.,邦訳,274 頁)。言い換えれば、コア人材には多様な経験 (分化) から得た知識や技能を「今この仕事」に統合していく「分化に応じた統合力」(平野,1999) が求められるのであって、管轄を超えたさまざまな経験を積ませるジョブ・ローテーションをかける必要がある。したがってコア人材の育成は情報の非対称性を統制していく必要がある。

2.2 取引費用の経済学からのアプローチ

コア人材に効果的な人事戦略が Make であることは取引費用の経済学 (TCE : transaction cost economics) から正当化できる。人的資源が非常に特殊になるのは、人的資源が組織内部の業務を通じて、市場で再配置することが容易でない能力 (企業特殊技能) を身に付けるときである (Menard,1997)。その際、TCE の基本命題に従えば、すなわち資源がより特殊になればなるほど効率的に調整を行うために統合が生じるようになるのであれば、特殊な人的資源は内部育成すべきである。

また企業特殊能力は個人に分解されるのみならず、社員同士の技能の相補性によっても特徴づけられるであろう。タスクに提供する複数の社員の技能が柔軟に伸縮し、かつ分離不可

⁵ Hamel & Prahalad (1994) は、「速度」において欧米企業よりも日本企業のほうが格段に優れているという (邦訳,205 頁)

能なとき、社員の技能の組み合わせは関係特殊的となるので内部化が取引費用を節約する。同時に、業績に結びつく技能の相補性が因果的曖昧性を高めるから、いっそう模倣を難しくする。したがってコア人材とは、自身と他者の技能の相補性を利用して業績に結び付けていく企業特殊技能を有する人材であるといえる。

他方で、人的資源の内部化は「官僚制コスト (bureaucratic cost)」を発生させる (Jones & Hill, 1988 ; Lepak & Snell, 1999)。例えば、(技能の発展によってもたらされた収益のすべてを個人がとるとすれば) 一般的技能の発展を目的とした訓練費用は個人が負担すればよい。しかし、(人的資本投資によって高まった収益を企業がすべてとるとすれば) コア・コンピタンスに対応するような企業特殊技能の発展を目的とした訓練費用は企業が負担しなければならない (Becker, 1975)。訓練費用のみならず、企業特殊技能の発展を動機づけるためのインセンティブ・コストや、技能が成果にどの程度結びついたのかをモニタリングする費用が生じる。また特定の職務に最適人材を配置するための情報の非対称性の統制費用も発生する。したがって企業には企業特殊技能を身につけさせる社員とそうでない社員を区別して、官僚制コストを節約していこうとするインセンティブが生じることになる。

Williamson (1985, Ch.10) が提示した効率的組織の類型化は、官僚制コストを節約するマネジメントのあり方を、コア人材と縁辺人材に切り分けて示したものと捉えることも可能である。Williamson によれば、人的資源の特殊性は取引の特徴である投資の特殊性と不確実性から導かれる。企業と社員の間で継続的関係が重視される場合、企業特殊的な人的資源が発達する。企業特殊的とは社員の持つ技能が企業に不可欠で内部育成が必要な場合を意味する。例えば英文タイプの技能は企業特殊的でないが、特定企業のファイリング・システムの技能は企業特殊的である。また不確実性はマネジメントのあり方に影響を与える。というのは不確実性が低ければルールは変更されないが、高ければルール変更が頻繁に行われる。また個人の成果測定が可能であるか否かは報酬分配のあり方に影響を与える。

Williamson は、人的資源の特殊性 (特殊性が弱い場合は k_0 、高い場合は k_1 と表記) と、労働関係の分離可能性、言い換えれば成果にたいする個人の貢献度の特定可能性 (分離可能であれば S_0 、分離化不可能であれば S_1 と表記) という 2 つの軸を組み合わせた 2×2 のマトリックス上に 4 つの組織類型を描いた。

① k_0, S_0 の組み合わせ : 内部スポット市場

個人の成果測定は容易で企業特殊技能は不要の人材に効率的な組織類型

② k_0, S_1 の組み合わせ : 原初的チーム

個人の成果測定は難しいが、企業特殊技能は不要の人材に効率的な組織類型

③k1, S0 の組み合わせ：義務的市場

個人の成果測定は容易であるが、企業特殊技能が要請される人材に効率的な組織類型

④k1, S1 の組み合わせ：関係的チーム

個人の成果測定は難しく、企業特殊技能も要請される人材に効率的な組織類型

図2は4つの組織類型の特徴をまとめている。コア人材は他者の技能と複雑にむすびついた相補性のある企業特殊技能を保有し (k1)、労働関係は分離不可能である (S1)。それゆえコア人材に効率的な組織類型は関係的チームである。逆に縁辺人材は技能が企業特殊ではなく (k0)、労働関係の分離は可能であるから (S0)、市場を模倣した組織類型 (内部スポット市場) が適合的になる。

図2 効率的な組織類型

<p>(k₀, S₀) 内部スポット市場</p> <ul style="list-style-type: none">・訓練投資は企業特殊でない・取引の不確実性は小さい・管理の見直しはない・個人の成果測定はできるから、個別化されたインセンティブ・システムを準備・短期雇用契約でよい	<p>(k₁, S₀) 義務的市場</p> <ul style="list-style-type: none">・訓練投資は企業特殊である・取引の不確実性は大きい・管理の見直しはある・個人の成果測定はできるから、単純で効率的なインセンティブ・システムを準備・長期雇用契約を結ぶ
<p>(k₀, S₁) 原初的チーム</p> <ul style="list-style-type: none">・訓練投資は企業特殊でない・取引の不確実性は小さい・管理の見直しはない・個人の成果測定は困難であるから、詳細なモニタリングが必要・長期的雇用関係は成立してなくてよい	<p>(k₁, S₁) 関係的チーム</p> <ul style="list-style-type: none">・訓練投資は企業特殊である・取引の不確実性は大きい・管理の見直しはある・個人の成果測定は困難であるから、特殊技能の発展を動機付け、かつ協調を促す組織的インセンティブ・システムを準備・長期雇用契約を結ぶ

出所：Williamson(1985)p.247の図に pp.245-248の記述を補って筆者作成。

2.3 心理的契約論からのアプローチ

Williamson (1985) のいう労働関係の分離不可能性は契約の不完備性にもかかわっている。Menard (1997,邦訳 41 頁) は次のように言う。

組織の観点からすれば労働契約の不完備性には2つの局面が存在する。人的資産の特殊性により生ずる契約後の機会主義的行動の可能性に関連する消極的側面と、協調や適切なモニタリングを通じて、契約に特定される以上の成果を生み出すことができるような積極的側面である。それゆえフォーマル組織の主要課題は、契約により固定された標準を超えるのにふさわしい状況を創り出すような不完備性の程度を決定することである。

コア人材に割り当てられるタスクは労働関係の分離不可能性に特徴づけられる。したがって他者との協働が要請されるから労働契約の不完備性は高まる。同時にコア人材の雇用契約は長期であって契約はますます不完備になるから、それを積極的側面（固定された標準を超える努力水準）に結びつけるためにコミットメントを引き出さなければならない。逆に労働関係が分離可能で短期雇用契約の縁辺人材は、契約の明示によって努力水準を適切に管理することになる。したがって契約更新時の頻繁な再交渉も必要となる。

その際、Rousseau（1995）の心理的契約論は、契約の不完備性に対応させて、コア人材と縁辺人材の効果的なマネジメントのあり方を示したものとして再解釈することも可能である。心理的契約とは「組織における権利と義務との取引に関して社員が持っている信念」である。例えば、高度経済成長期の日本企業の3種の神器は次のような心理的契約を成立させていたのである。すなわち、「(精一杯がんばれば) 年功に応じた賃金がもらえる」(年功型賃金) や「(義務を忠実に果たせば) 定年まで雇用保障される」(終身雇用) である。むろん、これらの契約を記した書面は存在していないのであって、それゆえ心理的契約である。労働組合はこのような心理的契約をより所に、それを維持・継続させようと努力した（企業別組合）。要するに、固定された標準を超えるのにふさわしい状況を創り出すような不完備性の程度を決定することは心理的契約の設計にかかわっているのである。

社員が組織と結ぶ心理的契約は理念型としては2つある。取引的契約（transactional terms）と関係的契約（relational terms）である（Rousseau,1995）。取引的契約では、従業員と企業の結びつきは短期間で投資の必要性はないから経済的なものである。関係的契約では、従業員と企業の結びつきは長期間で相互に投資の必要性があるので経済的なものだけでなく心理的なものも含まれる。したがって両者は次のように対比できる（表2）。

表2 取引的契約と関係的契約の対比

項目	取引的契約	関係的契約
契約の内容	経済的な側面	経済的・心理的側面
契約の範囲	局部的・限定的	包括的・広い
契約の期間	短期限定	長期無期限
契約の公式化	書面による明文化	必ずしも明文化されない
契約の安定性	静的	動的
契約の実態	公に観察できる	主観的な了解

出所：Rousseau(1995)p.92 の図を参照に筆者作成。

Rousseau (1995) はさらに、「契約期間が長期であるか短期であるか」と「職務行動が具体的であるかないか」⁶の軸を組み合わせた2×2のマトリックス上に心理的契約のタイプを描いた(図3)。

図3 心理的契約のタイプ

		要求する職務行動の特定化(成果の特定化)の程度	
		特定化可能	特定化不可能
契約期間	短期	取引的(Transactional) (例 クリスマス商戦時に雇われる販売員) 職務行動の要求が具体的であり、契約期間が短期である関係 ■ 明確 ■ 容易な離職・高い転職率 ■ メンバーの低いコミットメント ■ 新しい契約を結ぶ自由 ■ 既存の知識の利用 ■ 低い統合・低い同一化	移行的(Transitional) (例 組織的リストラ、合併・買収が行われる時の従業員の経験) 職務行動の要求やインセンティブが具体的でなく、雇用保障がない関係 ■ 不明確・不確実 ■ 高い転職率・辞職 ■ 不安定
	長期	バランス的(Balanced) (例 係わり合いが高いチーム) 職務行動の要求が具体的であるが、雇用期間が長期である関係 ■ メンバーの高いコミットメント ■ 高い統合・高い同一化 ■ 継続的發展 ■ 相互援助 ■ ダイナミック	关系的(Relational) (例 ファミリー・ビジネスのメンバー) 職務行動の要求が具体的でないが、雇用期間が長期である関係 ■ メンバーの高いコミットメント ■ 高い感情的なコミットメント ■ 高い統合・高い同一化 ■ 継続的發展 ■ 安定

出所: Rousseau(1995)p.98の図にpp.97-99記述を補って筆者作成。

企業は雇用にかかるコストを削減しようとするから、要求が具体的な職務であれば低賃金で長時間働く人を雇う。そこで経験を積んだ人は獲得した能力をもとに別の企業へと移っていく。企業と従業員の間には長期的な雇用契約が存在しない。このような企業と従業員の間を取引的契約という。移行的契約は、例えば合併・買収のように新しい状況に向けた組織的なリストラが実行される時に生じる。したがってこの契約を長期的に維持することは難しい。また将来の雇用保障もなく、職務行動の要求も具体的でない移行的契約を経験した従業員は企業を再び信頼することは難しい。このような従業員は経済的な刺激に反応するようになるので取引的契約に移っていく。他方、伝統や歴史のある企業では关系的契約が多くなる。企業の風土に適合する従業員が残り、雇用は長期になる。关系的契約では具体的な職務行動の要求というより企業へのコミットメントが重視される。バランス的契約とは、特定の職務

⁶ 従業員に事前に要求する職務行動が具体的であるか抽象的であるかということは、事後的に捉えれば成果が個人に特定化できるかできないかということである。したがって Williamson (1985) のいうところの労働関係の分離可能性と同じ意味の軸である。

行動の要求、企業の価値、コミットメントをうまく調和させる取引的契約と関係的契約の折衷型である。コア人材は長期雇用契約である。同時に他者との協働がコア人材に割り当てられたタスクを特徴づける。すなわち技能の相補性が業績に結びつくことに鑑みれば、コア人材に適合的な心理的契約のあり方は組織に対するコミットメントを引き出す関係的契約である。関係的契約は、固定化された標準を上回るように契約の不完備性をカバーすることを意図している。たいして短期雇用契約で成果の特定化が可能であれば、取引的契約が適合的であって、縁辺人材と対応関係にある。

2.4 人的資源アーキテクチャ論からのアプローチ

Lepak & Snell (1999) の人的資源アーキテクチャ論は、SHRM、TCE、人的資源論 (Becker,1975)、心理的契約論を利用しながら人的資源のタイプごとに最適な人材ポートフォリオを理論的に導こうとした。彼らが仮定した軸は、「人的資源の価値 (value of human capital)」と「人的資源の独自性 (uniqueness of human capital)」の2つである。前者は、企業のコア・コンピタンスに対する貢献度の程度、後者は企業特殊技能が要求される程度に対応している。ここで両者は互いに分かちがたく結びついている。というのはコア・コンピタンスは特殊資源であればあるほど模倣困難性は高まるから競争優位は持続する。同時にコア・コンピタンスに貢献する人材の保有する技能は企業特特殊的でなければならないからである。他方で人材の内部育成は先に述べたとおり官僚制コストを生じさせる。したがって人的資源のアーキテクチャは、内部育成によってもたらされる利得から外部化すれば節約できたであろう官僚制コストを控除することによってもたらされるレントにかかわっている。レントが正であれば内部育成は正当化されるが、負であれば外部化すべきである。そのレントを決定づけるのが先の2つの軸であり、これを組み合わせて描く2×2のマトリックス上に人材タイプとマネジメントのあり方を示した (図4)。

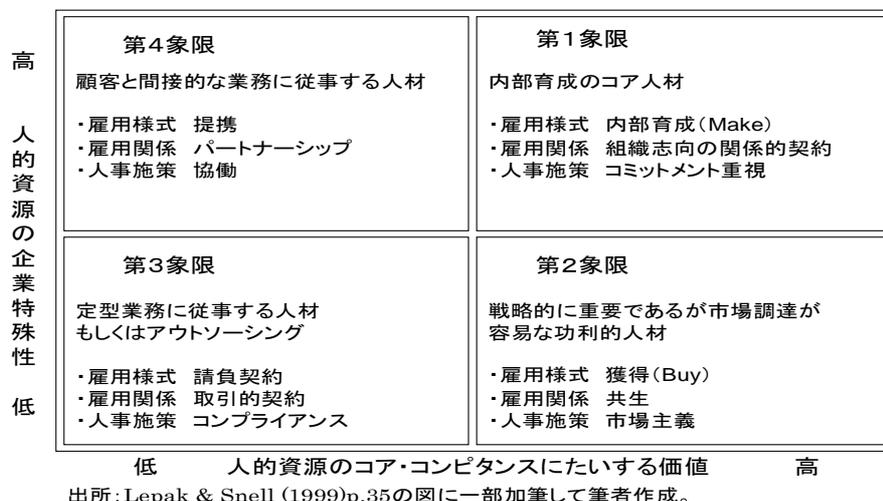
人的資源の企業特殊性とコア・コンピタンスに対する価値がともに高い第1象限に位置づけられるのがコア人材である。このタイプの人材の技能は市場で購入することは困難であるし、この技能は企業の競争優位の源泉として投資回収できるので内部育成される。企業にとって彼らは企業価値を高める存在であるから、企業特殊技能の獲得に動機づける関係をつくらなければならない。また企業に留まるようにしなければならない。そのために既に顕在化している技能よりも潜在能力に基づく配置、教育訓練投資、能力開発を促進する報酬といったコミットメント重視の人事施策が求められる。以上をまとめると、HRMのあり方は、長期雇用による内部育成、心理的契約は関係的契約、人事施策はHPWPである。

第2象限は、企業特殊ではない一般的技能をもってコア・コンピタンスに貢献する人材である。例えば会計士はこのカテゴリーに入る。このタイプの人材は当該企業のみならず他社でも通用する一般的技能の発展に動機づけられているから、キャリア競争力を高める機会を重視し、当該企業に継続勤務するインセンティブを持たない。また企業側も、彼らをコア・コンピタンスを生み出す存在とみなすが、企業特殊性を持たないのでニーズに応じて労働市場からアドホックに調達するインセンティブを持っている。このような人材は外部から調達できる。また、企業と人材が相互に利益を得る限り関係を継続させようとする共生関係となる。コア人材ほど教育訓練投資を受けないが、職務と関係のある能力開発は行われる。したがって、雇用様式は外部からの獲得であり、雇用関係は組織と個人の対等関係を重視する共生、人事施策は市場主義である。

第3象限は、人的企業特殊性とコア・コンピタンスにたいする価値がともに低い人材である。ここで想定されるのは定型業務に従事する縁辺人材である。労働市場からの調達は容易であるから、企業は訓練に多くの費用をかけるインセンティブを持たない。従業員と企業の関係は限定的であるから組織へのコミットメントは必ずしも必要ではなく、また期待される職務行動は明確であるから短期の経済的交換関係となる。人事施策は、機会主義的行動を抑制するためルールを遵守（コンプライアンス）させる必要がある。関係特殊性が低ければスポット市場を利用したほうが費用を節約するから（TCE）、この領域はアウトソーシングの対象にもなる。したがって雇用様式は請負契約、心理的契約は取引的契約である。

第4象限は、人的資源の特殊性は高いがコア・コンピタンスから離れた価値を提供する人材である。特殊性が高い人材は内部育成が良いと考えられるが（TCE）、コア・コンピタンスと関係のない人材は内部育成に適さない（RBV）。ここで想定されるのはコア・コンピタンスとは直接関係がない基礎研究分野の科学者やエンジニアである。このタイプの人材が保有する技能は、一般的技能ほど明確ではないが企業特殊技能より範囲が広い。彼らに求められるのは自らが保有する知識と企業の価値を生み出す資産を結び付けることである。それゆえ雇用様式は外部雇用と内部雇用を折衷した提携になる。なぜならば、コア・コンピタンスに影響を与えないので必要に応じて雇用するが長期雇用は結ばない。すなわち企業は官僚制コストを負担することなく必要な技能を買おうとする。ただし提携は、情報共有と信頼をベースにしたパートナーシップを構築しなければならないという点でBuyとは異なる。情報共有や知識移転を促進するような人事施策が必要である。例えばコミュニケーション経路の開発や集団単位での報酬・評価システムなどである。以上をまとめると雇用様式は提携、雇用関係はパートナーシップ、人事施策は協働が適合する。

図4 人的資源アーキテクチャー



3. コア人材にたいする情報の非対称性の統制

コア人材のコアは経営幹部であることに異論はなかろう。したがって、日本企業において近年、多くの疑問が提出されている「経営幹部候補の育成」はこれまでの議論と通じる。最近のリーダー人材にかかる論考に共通するのは、ひとつは経営者もしくはそれに近いレベルのリーダーの能力を議論していることであり、今ひとつはそれがキャリア開発を通じて形成されていないことである(守島,2003)。例えば延岡(2002)は、経営幹部に求められるのは「戦略的意思決定能力(企業を構成するドメインのあり方や価値創造のシナリオに関して意思決定する能力)」⁷であるという。三品(2002)は、そのような事業形成責任者を育成していくには、20歳代における製造や営業の現場の経験(現場にたいする敬意の醸成)、その後の幅広い経験(全職能分野の見識の獲得)、それに続く事業開発の経験といった戦略的なキャリア開発が必要であるという。ここで問題とされるのは、経営幹部候補を、どのタイミングで選抜し、どのようなキャリア・パスを通じて育成するかである。ここではこのような課題を「コア人材の育成システム」と呼ぼう。これまで日本企業ではこの主要な役割を本社人事部が担ってきた。しかしそこに戦略性があったとはいえず、多くは組織ニーズに応じた人材需給調整に育成の要素を盛り込んでいたに過ぎない。しかも、組織モードがアメリカ型に変容

⁷ 延岡(2002)において、「戦略的意思決定能力」と対比されるのが「業務執行能力(決められた企業戦略の大きな枠組みに沿って、新製品開発や製造、営業などの業務をうまく効率的に実施する能力)」である。これまで日本企業の強みは後者にあった。しかし事業と技術の不確実性が高まった近年、競争のルールが変化し、「戦略的意思決定能力」が競争に勝つために必須となっている。

すれば本社人事部とラインとの間にある個人情報非対称性が増大し、適材の発掘はますます難しくなる。それゆえ日本企業において、コア人材育成システムの中心的な問題は情報の非対称性をいかに統制していくかである。だからこそ近年、少なくない企業がこれをシステム的に行っていこうとする。

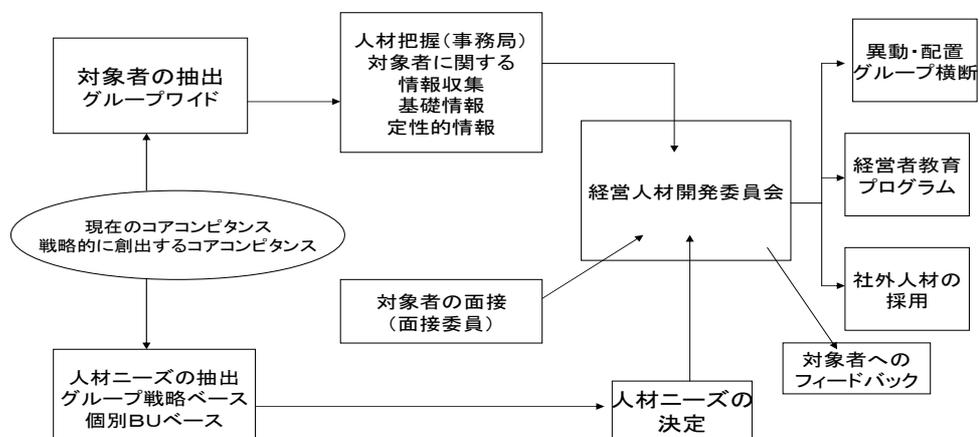
3.1 イオンのケース

イオンは営業収益およそ4兆円の日本最大の小売業集団である。その中核事業は総合スーパー業態であるが、近年は事業・業態の多角化を進めている。アジア各国への進出も積極的である。イオンは2003年に事業持ち株会社制に移行し、グループ本社とビジネスユニット（BU）の権限関係を再構築した。その内実は戦略的決定のグループ本社集中化と管理的・業務的決定のいっそうのBU分権化である。同時にBUの会計情報のモニタリングが強化された。コーポレートガバナンスにおいても「委員会等設置会社」を選択している。組織モードの類型化をグループ経営に拡張してみれば（平野,2003a）、イオンの組織モードはアメリカ型に近づいたといえる。またイオンは、アメリカで利用されているITソフトを活用したマーチャンダイジング・プロセスを改革中であり、その意味でも組織モードはアメリカ型に近づきつつあるといえる（平野,2004）。

経営人材育成システム

グループ本社の人事の基本戦略は、グループ経営をHRMにおいても実践することである。そのなかの取組みの1つが図5に示す「経営人材育成システム」である。

図5 イオンの経営人材育成システム



出所:社内資料と聞き取りに基づいて筆者作成。

このシステムの基本構成はグループワイドで次期経営者候補の発掘のための「経営人材開発委員会」と育成のための「経営者教育プログラム」である。システムの特徴は2つある。

1つは経営戦略起点のフローであること、今ひとつはグループ本社の社長がシステムの責任者を務めることである。すなわちコア・コンピタンスに基づいて人材ニーズを抽出するのは社長の役割である。「経営人材開発委員会」は次世代経営者になることが期待される人材一人ひとりの育成の方向性を人材ニーズとすり合わせて審議する場である。BU長からの推薦と本社人事部による業績評価に基づいて経営人材開発委員会にかかる対象者が選抜される。1回あたりの審議対象者は7～8名で、年間10回程度、およそ80名が遡上にのる。このシステムがスタートした当初（2000年）は40歳代の幹部を対象としていたが、現在は30歳代に対象年齢を引き上げている。経営人材開発委員会の委員長はグループ本社の社長が務めるが、委員は主要なグループ各社のトップが指名される。したがって委員会はグループ各社のトップが戦略事業部門の重要性を共有しながら、どのような人材が求められるかの情報を共有する場である。すなわち、グループ本社とBU長の間にある組織情報の非対称性を解消する場としても機能している。

個人情報収集は次のように行われている。まず候補者の過去の人事考課など個人データに多面観察評定インタビュー（現在及び過去の上司、同僚、部下の10名程度）を加え、さらにグループ各社トップおよびグループ本社の役員が面接委員となって育成面談を行い、事務局が対象者に関するすべての情報を集約する。これを委員会で討議し個人ごとの育成・配置の方向性について審議する。

この場で経営者として育成すべきとその方向性を示された人材が「経営者教育プログラム」を受講する。その中核プログラムが「ニュー・マネジメント・プログラム」である。プログラムは、マネジメントの一般的技能（経営戦略、組織・人材、財務・税務、企業倫理、IT・ブランド等）の習得を図るための集合研修（年間8回、2泊3日）、通信教育、課題演習で構成される。カリキュラムは外部機関の活用と内製の組み合わせである。インハウスのカリキュラムはイオンの企業理念の継承と自社ニーズを反映させたテーマ別戦略策定のチーム演習が中心となっていて、最終、経営人材開発委員会へのプレゼンテーションが課せられる。戦略策定は架空のものではなく実際にグループ戦略ないし事業戦略に反映されることもある。受講生の本社とグループ各社の割合は1:2である。むろん、経営者人材の育成はこの教育研修プログラムをもって完結するわけではない。経営人材として成長するための必要な経験を揃えていくために、グループ各社の経営職や新規事業部の責任者などの実践を積ませるジョブ・ローテーションが組まれる。さらにそこでの本人のパフォーマンスの状況はグループ本

社人事部によってモニタリングされ、必要に応じてフィードバックとフォローが入る。

コーポレート・ユニバーシティ

このように経営人材開発委員会の狙上への人材の個人情報も念入りに収集されるが、そもそも「誰を候補として選抜するか」の情報の非対称性問題が解消されているわけではない。しかも対象年齢を30歳代までさげれば、既に個人情報が豊富にある40歳代と異なり情報の非対称性は大きい。そこでグループ本社人事部は、平均年齢30歳代前半を対象とするコーポレート・ユニバーシティであるイオン・ビジネス・スクール（ABS）を利用して個人情報を収集している。

ABSは専門職人材を育成するグループの基幹教育システムとして、また自らのキャリア開発を目的に、高い成長を目指す個人が集い、外部でも通用する知識・スキルと思考能力を獲得する“道場”と位置づけられている。したがってABSへの参加は指名ではなく公募によって行われる。ABSのコース設計は2つの人材育成方針に基づく。第1に小売業のプロフェッショナルを選抜・育成するコースであり、現在は、GMS店長コース、SM店長コース、人事・総務コース、商品部コースがある。第2にスペシャリストを選抜・育成するシステムであり、財務・経理・コントロールコース、デベロッパーコース、IT・システムコースがある。コース設定はグループ戦略から導き出されるゆえ年度ごとに改廃がある。要員数も経営計画に連動して設定される⁸。受講者のうちグループ各社の人材がおおよそ半数を占める。応募は職能資格制度における一定の資格にあることが条件となっている。入学の平均倍率はおおよそ2倍である。

学習方法は次の7つの特徴をもつ。①[短期集中学習]8ヶ月月間の学習期間。②[セミナー受講+自己学習]コース別のセミナー受講（計18日間）、他企業視察、資格取得チャレンジ、自己学習。③[フィールドワーク]研究テーマに基づく情報収集・現場検証など自ら実践、結果を修了論文としてまとめ、最終回にプレゼンテーション。④[メンター制度]フィールドワークの過程でメンター（受講生のキャリア開発を支援する直属上司ではない幹部社員）が公式に指名され学習を支援。⑤[視察研究]海外小売業視察研修や国内ベストプラクティス企業の現場視察を中心とした自己啓発活動。⑥[社外講師の知の活用]社内講師と社外講師（コンサルタントや研究者）の組み合わせ。⑦[ネットワーク]クラス固定方式によるグループワイドの人的ネットワーク構築および同期・競争心の醸成。

全ての学習成果は優・良・可で評価認定され、優秀修了者から順に原則1年以内に希望の

⁸ ちなみに2003年度はGMS店長コース30名、SM店長コース90名、人事総務コース50名である。

職位・職務へ任用していく。グループ本社的人事スタッフは各々のコースの事務局を務めており、学習成果の評価はもとより受講者の行動を観察することによって、定性的な個人情報の収集が行われる。

3. 2 GE のケース

GE はトーマス・エジソンを創業者の一人とする。総収入 1,317 億ドル (2002 年)、従業員数約 31 万 5 千人の巨大複合企業である。電力システム、航空機エンジン、医療機器、プラスチック、家電、金融サービスなどのビジネスを展開している。日本における事業規模は、営業収益およそ 1 兆円、従業員数 1 万 5,000 人である。

育成プログラム

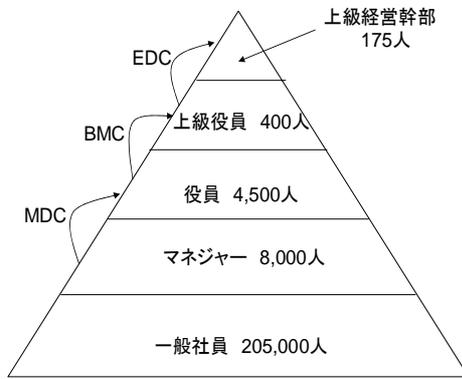
GE において選抜された幹部候補はニューヨーク州のクロトンビルにあるジャック・F・リーダーシップ開発研究所 (教育センター) で教育を受ける。その主要なプログラムは、階層ごとに MDC・BMC・EDC の 3 つある⁹ (図 6)。

BMC (ビジネス・マネジメント・コース) は年 3 回行われる。2003 年は日本で開催された。BMC は現実の経営課題について、約 6 人一組のグループを編成して解決策を検討する「アクション・ラーニング」が用いられる。参加者は約 50 名で世界各国から召集される。6～7 のテーマに即して取材 (例えば他企業訪問)、分析、提案書作成が 3 週間にわたって集中的に行われる。最終回はクロトンビルに場所を移して開催される。そこでは CEO はじめ最高幹部会の 30 人の前でグループごとにプレゼンテーションが行われ、審議の上で戦略として採択されるものもある。育成プログラムの中でトップはプログラム参加者の個人情報を収集し、情報の非対称性は解消される。また異なるビジネスの次世代経営者のネットワークができる。

⁹ MDC : 3 週間連続のコースで、アメリカの MBA コースに匹敵する内容が盛り込まれている。参加者は役員レベルまたはそれに近いレベル。全世界からクロトンビルに集まる。自分の専門分野を離れて、より高く広い観点からビジネスを見るという意識改革を意図している。

EDC : CEO のポテンシャルがあると認められた人材のみ受講できるコース。年 1 回 30~35 人が参加し 3 週間にわたって行われる。BMC と同じく GE が直面している現実の課題をテーマにするが、コースの課題は「求められるコーポレート・ガバナンスは何か」というように高度である。(村上,2003)

図6 主要リーダーシップコースの対象者



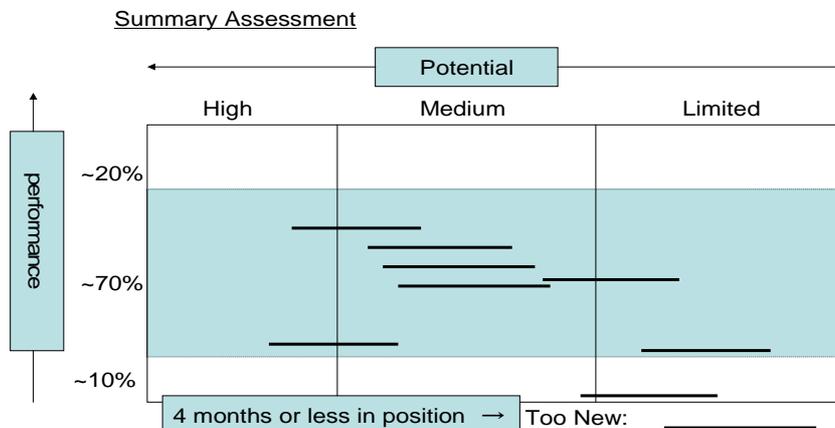
出所: 村上(2003)112頁。

このような研修機会と補完関係にあるのが実際の仕事経験に基づく学習である。たとえば若手の有望株はストレッチ（背伸び）・アサイメントがかけられる。若手を対象にした「リーダーシップ・プログラム」は、まるで分野が異なる職務を半年ごとに経験させるために、2年間で4回のジョブ・ローテーションがかかる。うち1回は海外勤務が課せられる。目的は特定の職務を長期に携わることで陥る安住（コンフォート・ゾーン）を防ぎ、新職務における限界への挑戦を課し、潜在力を顕在化させながら学習スピードを高めることにある。

セッションC

このような育成プログラムにのせる幹部候補の選抜の仕組みの中心は「セッションC」と呼ばれる人事・組織の年度計画である（図7）。

図7 セッションC



出所: 村上(2003)107頁。

セッション C の主たる目的は、主要ポジションの後継者の検討と若手のハイ・ポテンシャル（有望株）の発掘である。単年度のパフォーマンス（目標達成度）（縦軸）を上位 20%、中位 70%、下位 10%の 3 段階で、人材のポテンシャル（昇進可能性）（横軸）を「高」、「中」、「限界あり」の 3 段階で切り分けることによって描かれる 3×3 のボックスにすべての社員が位置づけられる。縦軸は、期首に立てた目標達成度に対する上司評価である。目標自体は仕事にかかる環境の変化の激しさに対応させて、緩やか、しかし測定可能になるように設定し、期末に結果を本人が記述する。上司は部下と面談し、部署内の上位 20%、中位 70%、下位 10%を決める。その上の上司（部長レベル）は積みあがってきた評価を持ち寄って、調整しながら会社全体の分布を決める。その際、人事部は調整のためのたたき台を作成するなどさまざまな作業を行うとともに個人情報収集する。

横軸のポテンシャルは、「GE バリューをどれだけ実践しているか」、「過去の目標達成度がどういう状態にあるか」の 2 点から決められる。GE バリューの評価は、「GE バリューをどれだけ実践しているか」をいくつかの切り口（例えば、ビジョン、インテグリティ、スピード、部下育成等）で、5 「いつもそうしている」 4 「しばしばそういう行動をとる」 3 「ときどきする」 2 「たまにする」 1 「そういう場面に直面していないので評価できない」の 5 段階で、360 度評価（本人、上司、上位上司、同僚・部下・他部署の管理職、人事、顧客）によって行われる。8 人から 20 人の評価を受けるように指示されている。誰に評価してもらうかは評価される本人が選ぶことができる。結果は上司から本人へフィードバックされる。この評定を通して、自己の強み・弱みや動機を明らかにしながら粘着性の高い個人情報を顕在化させる。

いわゆるポテンシャルの高い人は縦軸のトップ 20%、かつ横軸の昇進可能性が高い人を指す。縦軸のトップ 5%で横軸も高い人が「もっともポテンシャルが高い人」となる。GE は非常に緩やかな基準ではあるが、昇進可能性をシステムチックに評価して、粘着性の高い個人情報を収集しているところにその特徴を見出せよう。

ラウンドテーブル

システムチックに行われるセッション C に加えて、情報の非対称性を統制するアドホックな手段としてラウンドテーブルがある。文字通り丸いテーブルをリーダーと選抜者およそ 20 人が囲み、約 2 時間の直接対話が行われる。例えば、BU 長が日本に来た場合、少なくとも 1 度はラウンド・テーブルを開催する。その際のメンバーは、特定の BU に限るのではなく、各 BU から 1 人ずつ志の高い有能な人材が選ばれて参加する。ミーティングはインタラクティブに行われ、テーマ設定も自由である。やり取りの中でリーダーは参加者の個人情報を収

集することができる。同時に参加者はリーダーが所属する BU の組織情報を収集することができる。現実、リーダーは自分の傘下にあるポストに欠員が生じたとき、社内ヘッドハンティングをかける逸材がないかと探っている。同時に参加者は自分を売り込むチャンスと認識している。

4. む す び

本稿では組織モードの変容とコア人材のマネジメントの掛かり合いを理論と事例の両面から検討してきた。まず第2節で行った SHRM、TCE、心理的契約論、人的資源アーキテクチャ論から得たコア人材の範囲決定とマネジメントのあり方にかかる知見を、先にあげた RQ と対比させながら命題としてまとめれば以下のように示せる。

- 命題1 コア人材は自身と他者の技能の相補性をうまく組み合わせながら業績向上に結びつける企業特殊的な人的資源であり、企業の中にある幅広い多様なスキルや技術をコア・コンピタンスとして合成・統合する能力が重視される。(RQ1)
- 命題2 コア人材に割り当てられるのは、労働関係の分離不可能(個人の成果の特定化が不可能)で、企業特殊技能が要請されるようなタスクである。(RQ2)
- 命題3-1 コア人材(縁辺人材)に求められるのは企業特殊的技能(一般的技能)であるから、HRMの基本戦略は Make (Buy) である。またコア人材(縁辺人材)に割り当てられるタスクは、個人の成果が特定不可能(特定可能)であるから、HRMの基本戦略は Make (Buy) である。したがって雇用契約の継続期間は、コア人材(縁辺人材)は長期(短期)である(RQ3)
- 命題3-2 コア人材(縁辺人材)に適合的な心理的契約は関係的契約(取引的契約)であり、コア人材に適合的な人事施策はコミットメントを引き出す HPWP である。(RQ3)
- 命題4 人的資源の企業特殊性とコア・コンピタンスにたいする価値がともに高く位置づけられるのがコア人材の範囲である。(RQ4)
- 命題5 コア人材は長期に多様な経験を積みながら育成していく必要があるから、ジョブ・ローテーションは管轄を超える。したがって本社人事部は情報の非対称性を統制しなければならない。(RQ5)

命題に示すとおり、コア人材は企業特殊的な人的資源であるから効果的な HRM システムは Make である。企業はコアになりうる人材を選抜して長期に内部育成しなければならない。

その際、管轄を超える幅広いジョブ・ローテーションが不可欠となるので、本社人事部は選抜において個人情報の非対称性を統制しなければならない。そのことを前提におけば、近年の日本企業の関心事項であるコア人材の育成システムは、組織モードの変容とそれにもなう情報の非対称性の拡大にかかわっている。すなわちアメリカ型の組織モードに近づけば、ラインに人事管理を委ねるふつうの人材（分離型キャリア開発）と、本社人事部が個別に管理しながら戦略的ローテーションをかけるコア人材（統合型キャリア開発）の2極化が進むのである。同様に近年、関心の高いコアと縁辺を仕分ける人材ポートフォリオも情報の非対称性の統制という官僚制コストの節約から要請されているともいえる。

したがって第3節で検討したとおり、イオンのように経営人材育成システムやコーポレート・ユニバーシティを稼働させてシステムチックにコア人材の情報の非対称性を統制する必要がある。他方で、アメリカ企業においてもコア人材のマネジメントの基本戦略が **Make** であることは理論的に要請されるはずである。したがって **GE** のケースで了解されるように、本社によるコア人材の個別管理が行われている。その際本社人事部の主たる役割はコア人材の情報の非対称性の統制である。セッション C やラウンドテーブル等はその手段といえる。以上から命題6を示すことができる。

命題6 日本企業の組織モードがアメリカ型に近づけば、コア人材のマネジメントのあり方もそれに近づく (RQ6)。

日本企業においてアメリカで実践される戦略オプションの導入はますます活発化するであろう。組織モードは当該企業に保有される人的資源のタイプに条件づけられるにせよ、本社人事部が個別管理するコア人材の範囲はアメリカ型組織モードに近づくに応じて絞り込まれよう。近年、日本企業が関心を寄せるコア人材の育成システムは、組織モードの変容とそれに応じた情報の非対称性の拡大によって要請されているのである。

[2004.3.22 675]

[参考文献]

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)。

Aoki, M. (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press (瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT出版、2001年)。

Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.

- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edition, Pearson Education, Inc. (岡田正大 訳『企業戦略論 (上巻・中巻・下巻)』ダイヤモンド社, 2003年).
- Becker, G.S. (1975) *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 2nd edition, Columbia University Press for National Bureau of Economic Research (佐野陽子『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年).
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills D.Q. & Walton R.E. (1984) *Managing Human Assets*, Free Press (梅津祐良・水谷栄二訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990年)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for The Future*, Harvard Business School Press (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年).
- Huselid, M. A. (1995) “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-672.
- Jones, G., & Hill, C. (1988) “Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice,” *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.2, pp.159-172.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999) “The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development,” *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.
- Menard, C. (1997) *Transaction Cost Economics: Recent Developments*, Edward Elger Publishing Co. (中島正人・谷口洋志・長谷川啓之監訳『取引費用の経済学—最新の展開—』文真堂, 2002年).
- Miles, R. E. & Snow, C.C. (1984) “Designing Strategic Human Resources Systems,” *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 36-52.
- Noel, M. T. & Sherman, S. (1993) *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Doubleday (小林陽太郎監訳・小林規一訳『ジャック・ウエルチのGE革命—世界最強企業への選択』東洋経済新報社, 1994年)
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press.
- Peteraf, M. A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.3, pp.179 -191.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press (土岐まもる・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年) .
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- Quinn, J. B. (1992) *Intelligent Enterprise*, Free Press.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996) “Managing professional intellect: Making the most of the best,” *Harvard Business Review*, March-April, pp.71-80.

- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications, Inc.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—』ダイヤモンド社, 1989年)
- Sculer, R. S. & MacMillan, I. C. (1984) "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices," *Human Resource Management*, Vol. 23, No.3, pp.241-256.
- Stalk, G., Evans, P. & L.Shulman (1992) "Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, March-April, pp.57-69.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economics Institutions of Capitalism*, Free Press.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994) "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, pp.301-326.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp.836-866.
- 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 (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.
- 岩出博 (2001) 「戦略的人的資源管理論の発展と人事労務管理地位の向上」『日本労務学会誌』第3巻第2号, 2-12頁.
- 岩出博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂.
- 蔡仁錫 (2002) 「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』Vol.35, No.3, 73-82頁.
- 蔡仁錫 (1998) 「人的資源管理のフロンティア—戦略的人的資源管理論 (SHRM)」『組織科学』Vol.31, No.4, 79-97頁.
- 日経BP社 (2003) 「GEのリーダー養成術」『日経情報ストラテジー』3月号, 48-60頁.
- 延岡健太郎 (2002) 「日本企業の戦略的視決定能力と競争力」『一橋ビジネスレビュー』50巻1号 (Sum.), 24-38頁.
- 平野光俊 (1999) 『キャリア・ドメイン—ミドル・キャリアの分化と統合—』千倉書房.
- 平野光俊 (2003a) 「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」『経営研究 (Business Research)』No.50, (電子刊行物) <http://www.b.kobe-u.ac.jp/publications/br/No.50.pdf>.
- 平野光俊 (2003b) 「キャリア発達の視点から見た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—」『経営行動科学』Vol.17, No.1, 15-30頁.
- 平野光俊 (2003c) 「組織モードの変容と自律型キャリア発達の設計」神戸大学ディスカッション・ペーパー, 2003・29.
- 平野光俊 (2004) 「マーチャンダイジング・プロセス改革における組織モードと個人情報非対称性」神戸大学ディスカ

ション・ペーパー, 2004・3.

三品和広 (2002) 「日本企業における事業経営の現実—事業経営責任者の職務適格性に関する検証—」伊藤秀史編著『日本企業 変革期の選択』東洋経済新報社, 201-234 頁.

村上和子 (2003) 「ゼネラル・エレクトリック 次世代経営幹部の育成」小野原正巳・鎌田義之・山尾研一編集・企画『次世代リーダー・幹部育成のための戦略的選抜教育と人事改革』企業研究会, 97-112 頁.

守島基博 (2003) 「新しい人事の潮流と選抜的能力開発」小野原正巳・鎌田義之・山尾研一編集・企画『次世代リーダー・幹部育成のための戦略的選抜教育と人事改革』企業研究会, 3-22 頁.

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・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
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
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非対称性	5/2003
2003・12	忽那 憲治 Richard Smith	Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence from Japan (Revised version)	5/2003
2003・13	忽那 憲治 Janet Kiholm Smith Richard L. Smith	Banking Relationships and Access to Equity Capital Markets: Evidence from Japan's Main Bank System	5/2003
2003・14	久保 英也	日本の企業年金制度の現状と課題	6/2003
2003・15	村上 英樹	低費用航空会社による運賃競争の時間効果とスピルオーバー効果の計測：米国内複占市場のケース	7/2003
2003・16	上林 憲雄	日本型ビジネススクール教育の論点と課題	7/2003
2003・17	砂川 伸幸	事業のリストラクチャリングと持合い解消による資金調達	7/2003
2003・18	砂川 伸幸	株式持合い解消のシグナリング・モデル	7/2003
2003・19	黄 磷	カルフルの中国大陸での戦略展開	8/2003
2003・20	奧林 康司	Employment Situation and Measures for Increasing Employment Opportunities;	8/2003

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
		The Case of Japan	
2003・21	砂川 伸幸	Lender' s Risk Incentive and Debt Forgiveness	8/2003
2003・22	水野 敬三 水谷 文俊 中山 徳良	Industrial Diversity and Metropolitan Unemployment Rate	9/2003
2003・23	忽那 憲治 原田 信行	Small Business Managers as Latent Informal Investors in Japan: Evidence from a country with a bank-based financial system	9/2003
2003・24	榊原 茂樹 山崎 尚志	我が国株式市場における上半期効果	9/2003
2003・25	小澤 康裕	条件付き確率を考慮した監査リスクモデルとリスク評価の重要性	10/2003
2003・26	高尾 厚	巨大リスクの証券化—代替的リスク移転・ARTに関する一考察—	10/2003
2003・27	奥林 康司	Industrial Relations in a Changing Economy: Japan' s Experience	11/2003
2003・28	砂川 伸幸 山下 忠康	Debt Forgiveness and Stock Price Reaction of Lending Bank: Theory and Evidence from Japan	12/2003
2003・29	平野 光俊	組織モードの変容と自律型キャリア発達	12/2003
2004・1	奥林 康司	New Trends of Japanese Management under IT Revolution	1/2004
2004・2	黄 磷	グローバル化のなかの中国企業	1/2004
2004・3	平野 光俊 小河原 好弘	マーチャンダイジング・プロセス改革における組織モードと個人 情報の非対称性の変容—日本の総合スーパーの事例から—	1/2004
2004・4	高嶋 克義	eコマースにおける競争の構造	2/2004
2004・5	小川 進 水野 学	検証 コンビニ神話：店舗業績向上要因に関する実証研究	2/2004
2004・6	小川 進 水野 学	コンビニ神話とシステム優位	2/2004
2004・7	小川 進	セブン—イレブンのシステム優位：その統合性と柔軟性	3/2004
2004・8	平野 光俊	組織モードの変容とコア人材のマネジメント	3/2004