

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

Change in Organization Mode and Asymmetric Personal Information
via Merchandising Process Reengineering
From a Case of Big Box Retailer in Japan -

平野光俊（神戸大学大学院経営学研究科助教授）

小河原好弘（神戸大学大学院経営学研究科専門職学位課程）

1. 問題の所在

(1) 組織アーキテクチャと人的資産タイプの共進化としての組織モード

組織のマネジメントの基本は「分業と調整」の仕組みと、「インセンティブ」の仕組みの組み合わせである(Aoki,2001,Ch.4,Ch.5;伊藤,2002)。組織を情報処理機構と捉えれば(e.g., Galbraith,1973; Simon,1976; 加護野,1981)、組織メンバーは個別タスク(職場)にある個別情報とそれを連結したシステム情報をさまざまに処理しながら意思決定を行っている¹。その際、情報処理の範囲を切り分けるのが分業であり、同時に個々の決定を全体として首尾一貫させることが調整(コーディネーション)である。分業と調整は管理組織と作業組織の垂直的な情報連結結合と作業組織間の水平的な情報連結結合の組み合わせであって、その様式においてさまざまに設計することが可能である。同時に、分業と調整の様式はそれと適合的な人的資産の一定のタイプ(情報処理能力としての技能)を要求するから、組織メンバーの技能形成にたいするインセンティブを適切に規定する仕組みが必要となる。

Aoki(2001)の組織アーキテクチャ論は、ドメイン(継起的な期間においてそれぞれの経済主体が選択できる物理的に実現可能な行動集合の範囲)²、なかでも(財)取引ドメインと対比される組織ドメインという枠組みを導入することで、人的資産のタイプの利用可能性がそのコーディネーションと密接であることを明らかにした。というのは、(財)取引ドメインと組織ドメインは、経済主体がゲームへの参加は選択自由であるという共通性を持つものの、取引ゲームにおけるコーディネーションが複数の非人格的な取引主体間の自発的合意性を通じて達成されるのにたいし、組織ゲームの場合、経済主体(組織メンバー)の参加や行動選択の適切なコーディネーションを誘導するためのシステム的なインセンティブが提供される必要があるからである。それゆえ、タスク間の情報処理の様式(組織慣行)と人的資産のタイプは補完関係があり、どちらかの戦略的改革は他方の特性に条件づ

¹ 青木(2000)は、「システム情報」をBaldwin & Clark(2000)がいうところの「目に見える情報」に、同様に「個別情報」を「隠された情報」に同定させている。それゆえ、組織アーキテクチャはモジュール化の連結様式としてのモジュラリティと対比させることも可能になる。

² ドメインは、1)共有財ドメイン、2)(財)取引ドメイン、3)組織ドメイン、4)組織フィールド、5)政治ドメイン、6)社会的交換ドメイン、の6つに切り分けられる。

けられ、必ずしも所期に意図したものになりえず共進化 (co-evolution) する。たとえば、経営者が戦略的な人的投資を行うときには、その意思決定は支配的な組織慣行によって条件づけられるであろうし、組織アーキテクチャの戦略的改革を行うときには、その選択は利用可能な人的資産のタイプによって条件づけられることになる。このような互恵的な関係が展開される場が組織フィールドと呼ばれるドメインである。

本稿では、組織フィールドにおいて選択される分業と調整の様式を「組織アーキテクチャ」と呼ぼう。さらに、組織アーキテクチャとインセンティブ・システムの補完関係の様式を「組織モード」と呼ぼう。その際、組織アーキテクチャは企業の「情報システム (情報処理・コミュニケーション・決定のシステム) 特性」と対比させて捉えることも可能である。他方、組織の個々のメンバーが組織アーキテクチャと一貫した技能形成、情報処理、そして意思決定を行うように動機づけるインセンティブ・システムの選択様式は「人事管理特性」と呼ぶことができよう。すなわち両者 (情報システム特性と人事管理特性) の間には補完関係が存在し (双対原理に基づく組織モードの類型化)、一方の軸が変容すれば他方の軸もそれと適応的に変化することになる (青木, 1989, 第5章)。

本稿では、組織アーキテクチャは、これまで当該組織において支配的であった人的資産タイプとの補完関係から、必ずしも当初の意図どおり変更されず、現存するいくつかの諸特徴を保持する派生物となることを、ビジネスプロセス改革に着目しながら、ケースを通じて明らかにする。そしてそのことが、本社人事部と事業部門の異動の力学を規定するパラメータとしての「個人情報の非対称性」にかかる問題を引き続き生じせしめることを実証的に明らかにしよう。

(2) 組織モードの変容と情報の非対称性問題

われわれは他所 (平野, 2003b) において、組織モード (情報システム特性の集中化 (CI) / 分権化 (DI) と人事管理特性の集中化 (CP) / 分権化 (DP) の補完的組み合わせ) を、J 企業 (日本型; DI-CP モード) と A 企業 (アメリカ型; CI-DP モード) に類型化した上で、日本とアメリカ (日本法人) のチェーンストア組織をリサーチサイトとし、人事管理における「情報の非対称性問題」(たとえば、人材の抱え込みや配置の固定化、それにとともなう適材の埋没やモラルの低下) について論じた³。そこで得られた結論は以下のとおりである。

³ 人事管理における情報の非対称性は、2つの面での本社人事部と事業部門間の情報格差によって生起する。1つは組織情報にたいする本社人事部と事業部門の情報格差であり、もう1つは個人情報の情報格差である。現実には、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。同時にX事業部門はY事業の戦略的重要性を十分に理解していない。すなわち組織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。

- 1) 本社人事部と事業部門の個人情報の非対称性問題は DI-CP モードの J 企業において生じる。
- 2) しかし、日本で事業展開するゆえに、CI-DP モードの A 企業にも個人情報の非対称性にかかる問題が少なからず発生している。
- 3) J 企業が人事権（異動およびランクの調整・決定）を人事部に留保することは、労働市場の特質や解雇法制にたいして戦略的に補完的になっているといえる。
- 4) J 企業において異動の力学として情報の非対称性問題が生じるのは J 企業の組織モードに根ざしており、人事部によるその統制の巧拙が組織パフォーマンスに影響する（平野,2003a）。

しかし、今後 2 つの組織モードの相互学習が進み、両者が融合していく可能性もある（青木,1989,137 頁）。アメリカの自動車産業に徹底的に学習されたカンバンシステム（DI に基づく水平的コーディネーション）は一つの具体例であるし、リエンジニアリングによる分業に基づいた仕事のスタイルの見直しもその例である（Harmar&Champy,1993）。あるいはアメリカにおいて近年見受けられるような行き過ぎた職務主義を緩和する等級のブロードバンディング化やコンピテンシーの賃金決定への利用などもそうである（笹島,2001）。一方、日本企業も、近年、昇格者の決定を人事部で一元的に管理する職能資格制度を見直し、ラインマネジャーにランクの決定権を委譲するアメリカ型の職務等級制度（DP に基づく人事管理の分権化）を導入する企業も少なくない（平野,2003c）。ある標準的な情報技術（IT）システムの導入が、一つの普遍的な組織モードに収束させるという収斂理論（convergence theory）の一類型としての技術決定論の流れをくむ論考もある（e.g.,Bensant,1993）。とすればアメリカ型の組織モードを前提に設計される普及型の情報システム体系の導入は組織モードを 1 つの普遍型に導くであろうか。

しかし、組織モードの融合が順調に進むかはにわかには定かでない。「各国において支配的な経済戦略がさまざまな形で制度化されており、それは各個人の適者生存競争における技能形成の選択の戦略に大きな圧力を加える」（青木,1995,30 頁）からである。すなわち、一国の中で一定の技能タイプが人口の大部分を占めるような場合、たとえ技術的・環境的予見によって他方の技能タイプが適合的であっても多数派の技能タイプを雇用するほうが、期待利得が高まるからである⁴。換言すれば、他の多くの企業が文脈的・統合的技能を雇用する戦略を採用するのであれば、自社もそれを採用するほうが（たとえ他方の技能タイプが事業特性上適合的であったとしても）、戦略的に補完的（strategic complementarity）である⁵。

⁴ この点に関する進化ゲームを用いたフォーマライズは Aoki（2001）Ch.5 を参照のこと。

⁵ 同様に、青木・奥野（1996）第 5 章を参照のこと。

(3) リサーチクエストと本稿の構成

しからば、CI-DP モードおよび DI-CP モードの狭間において J 企業独自の発展形態があるのではないかと⁶。その際、2 つの組織モードの融合においては、アングロ・アメリカンの組織モードに対応する情報技術システム体系が、技術決定論的に組織モードを収斂させる - つまり A 企業の組織モードに導く - とはいえず⁷、これまでの J 企業の技能形成戦略が一定の頑健性を保持しながら、独自の情報システム特性と人事管理特性を発展させるのではないかと。それはまた個人情報の非対称性の問題に結びついていくのではないかと。そこで、本稿では、3 つのリサーチクエスト (RQ) を、事業戦略としてマーチャダイジング・プロセス改革を実行中の日本の総合小売業 (Big Box Retailer) BBR 社のケース分析を通じて明らかにする。

- RQ1) J 企業が基幹業務において A 企業に普及している情報システム体系を導入したときそれはアメリカにおいて支配的な組織モードに適合的に設計されているのだろうか、J 企業の組織モードはどのように変化するか。
- RQ2) その際、組織アーキテクチャは人的資産のタイプとのかかりあいにおいてどのように共進化するか。
- RQ3) 以上のことから、個人情報の非対称性があることはどのように捉えなおされるか。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、主に青木 (1995, 第 2 章・第 3 章) と Aoki (2001, Ch.4, Ch.5) に依拠しながら第 2 節において、組織アーキテクチャの多型性およびそれと情報システム特性との関係を整理する。また、組織アーキテクチャは人的資産のタイプとの補完関係によって規定されることを問題にする。第 3 節において、BBR 社のマーチャダイジング・プロセス改革の内実を俯瞰しながら、情報システム特性の変化が人事管理特性とのかかりあいにおいて一定の頑健性を有し、最も情報効率的な組織モードを探索しながら共進化していくという仮説を実証する。最後に第 4 節において、情報の非対称性問題は J 企業の人事管理において変わらぬ課題であり続けることを明らかにする。

2. 組織アーキテクチャの多型性

(1) 組織の基本構造と組織アーキテクチャ

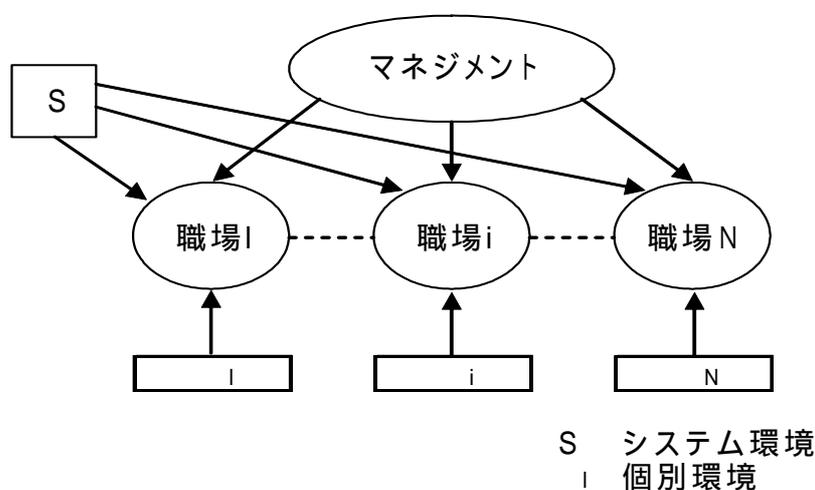
企業組織はマネジメントと複数個の実行単位からなっている。実行単位を「タスク (または職場)」と呼ぶことにすると、タスクは相互に関連したそれぞれに特定の活動を実行し、

⁶ たとえば、昭和 20 年代、日本企業は、本家アメリカから導入した統計的品質管理を、TQC として日本独自のよりよい活用方法に発展させた。

⁷ たとえば、上林 (2001) は、日本とイギリスの大量サンプルの質問票調査にもとづく国際比較によって、国レベルの文化の相違が、現実に情報技術システムの組織的利用に影響を及ぼすことを実証した。その相違は個人や産業のレベルでなく国レベルにおいて現れている。

マネジメントはそれらの活動のコーディネーションの統括に責任を持っている。企業の生産活動の費用・収益条件は、各タスクの直接のコントロールの及ばない、さまざまな不確定要因によって左右され、そうした要因を環境パラメータ（外部変数）とよび、それは「個別環境パラメータ」と「システム環境パラメータ」の2つに分類される。個別環境パラメータとは、それぞれのタスクの活動の費用・収益条件に個別に影響する環境パラメータで、タスクの数だけある。システム環境パラメータは、全タスクの活動の費用・収益条件に同時に外的影響をおよぼす環境パラメータである。

図1 組織の基本構造



(出所) 青木 (1995) 『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社、46 頁

企業は生産活動に従事するとともに、環境を観察し、パラメータを測定する「情報収集」、およびそこから得られた事後情報にもとづいて、各タスクの活動の方向性や水準を選ぶ「意思決定」などの情報処理活動をしなければならない。そこで重要となるのは、タスクの数と組織構造が与件とすると、収益最大の目的を達成するために、システム環境情報と個別環境情報の事後的処理をどう組織化するかである。しかし、組織アーキテクチャ型の選択は組織メンバーの情報処理能力の限定性 (Simon, 1969) と現場情報の集中不可能性 (Hayek, 1945) という2つの制約を受ける。その制約下においてはタスク間の情報処理の様式は、2つのタスク単位 (T1, T2) しか存在しないと単純化すれば、3つの原初的な様式ヒエラルキー的分割 (HD)、情報同化 (IA)、情報化カプセル化 (IE) に切り分けられる (Aoki, 2001, Ch.4)。現実の組織アーキテクチャは、この3つの垂直的・水平的組み合わせの結果によって生じる複合型として捉えられるから、次の5つの組織アーキテクチャ型が識別可能になる (青木, 1995, 第2章)。

古典的ヒエラルキー

マネジメントが、個別環境およびシステム環境に関する事前情報にもとづいて、各タスクの活動水準を集中選択する。各タスクはマネジメントからの活動水準に関する指令を受け、実行する。

分権的ヒエラルキー

各タスクはそれぞれの個別環境に関する情報を収集し、前もって定められた組織のルールに従い、それぞれの活動水準に関する分権的な意思決定を行う。組織ルールはマネジメントがシステム環境および個別環境に関する事前情報にもとづいて決定する。このタイプは、現場の情報処理能力の向上が伴った場合には、古典的ヒエラルキーよりも効率的となる。環境パラメータの事後的情報処理や利用を現場に委譲するほうが効率的であるからである。

情報異化型

マネジメントはシステム環境および個別環境に関する事前情報に基づいて、各タスクの活動選択ルールを定める。各タスクは、システム環境と個別環境に関する情報収集を行い、与えられたルールに従い、分権的な意思決定を行う。システム環境でのデータ利用は情報ネットワークなどを通じて各職務共通利用が可能であるが、システム環境の処理は個別に処理される。

情報同化型

各タスクは共同してシステム環境パラメータの観察を行い、得られた共通情報にもとづいて、それぞれの活動水準を共同でアドホックに選択し、実行する。各タスクそれぞれが所有しているかもしれない個別環境に関する情報は、共同意思決定に際し利用されない。

水平的ヒエラルキー

各タスクは共同してシステム環境パラメータの観察を行う一方で、個別環境に関する情報収集を分散的に行う。それぞれの活動水準の選択は、そうした結合情報にもとづいて、前もってマネジメントによって定められたルールに従い、分権的に行われる。

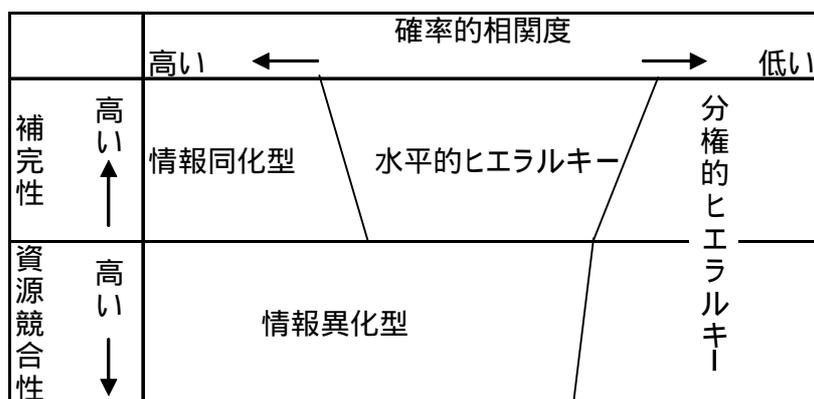
(2) 情報効率的な組織アーキテクチャの規定因

企業組織の情報効率性を考える上で 2 つの重要な規定因がある。全体の利得はタスク単位の意思決定上の選択の構成に依存するもので、各タスクの選択はコーディネートされる必要がある。その際、第 1 に考慮されなければならないことは、あるタスクが行う意思決定による他のタスクへの影響である。すなわち、一方のタスクの生産性が他のタスクの活動によって改善されるのであれば、技術的ないし属性的補完性があるといえ、逆であれば、資源競合性があるといえる。

第 2 に、環境不確実性と環境パラメータとの関係である。システム環境のパラメータの変動の範囲が個別環境のパラメータのそれに比べて大きい場合には、タスク間の確率的相関度が高いといい、逆であれば確率的相関度が低いといえる。

組織アーキテクチャ型にかかわらずタスクの情報処理能力が同等であると仮定すると、最も情報効率的な組織型は、タスク間の技術的連関（補完性・資源競合性）と確率的相関度の2つの次元によって条件付けられる。図2のように示せる。

図2 情報効率的な組織アーキテクチャ型の分類



（出所）青木（1995）『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社、57頁

タスク間の確率的相関度が低い場合には、分権的ヒエラルキーの情報効率が最も高くなる。確率的相関度が低い場合は、個別環境情報の不確実性がすべてのタスクに関連しているシステム環境情報に比べて不確実性が低い状態であり、個別環境情報を全体にフィードバックしてシステム環境情報に変換して活用する必要がない状態であるといえる。つまり個別に情報処理することが情報効率的であるといえる。しかもこの効率性はタスク間の技術的連関性にかかわらず成立する。

逆に、タスク間の確率的相関度が高い場合には、最適な組織アーキテクチャ型は、タスク間の補完性に依存することになる。補完性が高い場合には、情報同化型が最も情報効率的である。資源競合性が高い場合には、情報異化型が最も情報効率的である。システム環境と個別環境がほぼ同等の影響力がある場合、つまり確率的相関度が中位であるときには、補完性が高い場合は水平的ヒエラルキーが効率的である。また、資源競合性がある場合は情報異化型が効率的である。

（3）情報システム特性と組織アーキテクチャ

青木（1989）によると、情報システム特性は、集中的情報システム特性（CI）と分権的システム特性（DI）に分類される。CIは情報管理および意思決定がセンターに集中されるシステム特性で、センターはタスク単位間の活動と取引を規定する集中的な計画策定とその実行指示に関する権限を有している。したがって、ヒエラルキーに沿った集中的コーディネーションと仕事の専門化が特徴となる。一方、DIにおいては、センターによって作成される計画は単に一定期間における作業活動のフレームワークを提示しているにすぎ

ず、各タスクは計画策定後の事後的な個別環境情報にしたがって、アドホックに活動する権限を有している。したがって、責任権限の配分が曖昧であり、非ヒエラルキー的な横断的・水平的コーディネーションと伸縮的な職務の仕分けが特徴となる。組織アーキテクチャ型と情報システム特性との関係を、環境パラメータの情報処理範囲の2つの次元で対比させれば図3のように整理できる。

図3 情報システム特性と環境パラメータの情報処理範囲

	個別環境中心	個別環境とシステム環境	システム環境中心
CI	分権的ヒエラルキー	情報異化型	-
DI	-	水平的ヒエラルキー	情報同化型

CIに対応しているのは、分権的ヒエラルキーと情報異化型である。分権的ヒエラルキーと情報異化型は、システム環境および個別環境に関する事前情報にもとづいて各タスクの活動ルールを決定し、分業化・専門化される。また、分権的ヒエラルキーは情報処理範囲が個別環境中心であるが、情報異化型はシステム環境にまで情報処理の範囲を拡大している。両者を区別しない場合は「機能分化型」と呼ぶ(青木,1995,71頁)。

DIに対応しているのは、水平的ヒエラルキーと情報同化型である。水平的ヒエラルキーと情報同化型は、各タスクは共同して情報処理活動に参加し、さらに決定も事後情報にもとづいてアドホックに行われる。また、水平的ヒエラルキーは情報処理範囲が個別環境とシステム環境の双方に及ぶが、情報同化型はシステム環境中心で、個別環境にかんする情報は共同意思決定に際し利用されない。両者を区別しない場合は「情報共有型」と呼ぶ(青木,同上書,72頁)。

(4) 組織アーキテクチャと人的資産のタイプとの補完性

組織アーキテクチャと人的資産のタイプとは補完関係にある。Aoki(2001,Ch.5)によれば、人的資産のタイプは「個別化された(individuated)人的資産」であるものと「文脈志向的(context-oriented)」であるものの2つである。CI(機能分化型組織アーキテクチャ)に適合するのは前者であり、DI(情報共有型組織アーキテクチャ)に適合するのは後者である。というのは、CIにおいては情報処理の専門化した分業のために、形成される情報も異化されており、したがって組織メンバーの意思決定のルールは、あらかじめマネジメントから公式化されたメッセージ(命令、説明、アナウンスメント)と関連する状況にたいする彼(女)らの解釈的な表現との組み合わせによって個別に処理されるからである。他方、DIにおいては、組織メンバーに共通の環境の部分にかんする情報処理を、それにかんする彼(女)らの解釈を同化しながら行うのであって、心的プログラム(認知メカニズム)

は相互に結びついているからである。

したがって、技能の発展を意図したキャリア形成のありようは、CIにおいては、専門的・機能的技能の発展を促すようなひとつの機能に閉ざされた分離型キャリア形成戦略が採用されよう。たいしてDIにおいては、情報共有と職務配分の伸縮性を高めるために組織の仲間の仕事を理解するような文脈的・統合的技能の発展を促すような統合型キャリア形成戦略が採用されよう(平野,2003b)。要するに人的資産のタイプと組織アーキテクチャのタイプは互いに構成しあって一定の組織モードにいたるのであって、両者の間には補完性があるといえる。

しかも、CIにおける人的資産とDIにおけるそれへの投資の有効性は、一国の人口における支配的な技能の集積(労働市場の特質)や労働法制(なかでも解雇法制)など、一企業を超えるさまざまな社会システムおよびそれが生成してきた歴史的経路とも補完関係をも有するから、組織アーキテクチャに適合的な人的投資を行うことが必ずしも利得を高くするとは限らない(青木,1995,第3章;平野,2003b)。むしろ、一国における支配的な組織アーキテクチャ、およびそれと補完的な人的資産タイプに準ずるほうが戦略的でありうる。

3 . BBR 社のマーチャンダイジング・プロセス改革の事例

1960年代後半からチェーン展開を図った総合スーパーは、McNairのいう「小売の輪」仮説を実証するかたちで、チェーンオペレーションやセルフサービスという技術、そして何よりも本部集中マーチャンダイジング(merchandising;以下、MD)による低マージン・高回転を訴求しながら成長してきた。MDとは、あらかじめ決められた範囲(カテゴリー)の商品について、品揃の企画から調達、店舗への配分、顧客への販売、マーケティング、さらに在庫補充まで諸機能が統合された一連のプロセスを意味する。総合スーパーのMDは、本部のマーチャンダイザーが集権的に個店の品揃えパターンを選択し店頭価格を決定するところに特徴がある。標準的なチェーンストア理論にのっとれば店舗は商品の陳列、補充、接客などの作業を行うのみである。

しかし、近年の総合スーパーの競争力低下は、第1に、個店ニーズに決め細かく対応する、すなわち、個別環境パラメータの注意深い観察によって現場情報をMD計画に取り込んで、事後的かつ機動的に調整するローカルスーパーとの局所的競争の激化によって、集中化されたMDの比較競争優位性が損なわれていることに起因しよう。というのは、本部集中MDの効率化追求は、ともすれば個店ニーズ(個別環境パラメータ)からかけ離れた形で行われるからである。逆の意味で、第2に、徹底した標準型のフォーマット(業態類型)と品揃えを基礎に、MD計画を本部に集中しながら需要集約のスケールメリットを追求し、同時に運営コストを削減するような、すなわち前の期の個別の環境パラメータから観察された現場情報を当期のシステム環境パラメータに集約し、店舗は固定化された計画的MDの締めくくりを忠実に履行することによって、高い効率性を発揮するカテゴリー・キラー型大型専門店の台頭によってシェアを侵食されていることに起因しよう。

それゆえ、総合スーパーにおいては、第1にローカルスーパーにたいする競争を意識して、店舗に密着した仕入体制を組み、バラエティーに富んだ商品構成を組む戦略がとられる。その内実は品揃え決定や仕入権限を本部に集中するのではなく、店舗に積極的に参画させる情報処理の分権化である。しかし、本部仕入にたいする店仕入の増加は部分（個店）最適のみに焦点があたり全体最適が実現できなくなる。たとえば、店舗作業者の属人的な情報処理能力に依存した在庫調整活動は在庫過多を招くであろうし、システム環境パラメータと個別環境パラメータの同時観察が、本来専念すべきタスクにおける注意力を散漫にする。また需要集約のスケールメリットも発揮できない。それゆえ、第2にカテゴリー型専門店への対抗を意識して、品揃え決定や仕入権限を本部へ集中化し計画起点のMDを再構築しようとする戦略もとりえよう。近年の情報技術がそのことを容易にしよう。

要するに、総合スーパーは程度の差こそあれ、情報技術の発展を利用しながらMDの集中化と分権化の試行錯誤を繰り返してきた。このことは総合スーパーの生産性は、個別のタスクに携わる組織メンバーに流通する情報の量や質、それをういた決定の権限をどのように組織的に配置するかということに依存しているのである。言い換えれば、総合スーパーの生産性は組織アーキテクチャのあり方にかかわっている。

（1）BBR社の旧マーチャンダイジング・プロセス

BBR社においては、旧のMDプロセスのもとでは、MDの情報処理・計画機能を店舗にかなりの範囲で分権化していた。具体的には、品揃えは本部によって計画されるが、最終的に本部と店舗間のすり合わせによって個店別の取扱商品と商品投入数量を調整・決定していた。しかし、個店情報の事前計画への取り込みは各タスクの限定合理性の制約を受けるから十分とはいえず、店舗による計画外商品の事後的な発注も行われていた。また、本部は個店要望にもとづく計画外商品の機動的な差し込みも行っていった。さらに在庫調整（主に補充発注）は店舗の情報処理能力に依存していた。それにより全社的な在庫コントロール力を弱めていた。他方で、本部と店舗の役割は曖昧かつ重複していた。例えば売値下げは両者が同時に進捗管理しており、本部の計画に基づいて店舗が値下げ時期の調整を行っていた。また、マーチャンダイザーは、店舗からの事後的な要望にたいする調整活動が多いために、店舗との情報共有に時間をさかざるをえず専門的技術の発展を損なっていた。換言すれば文脈的技能を発展させていた。

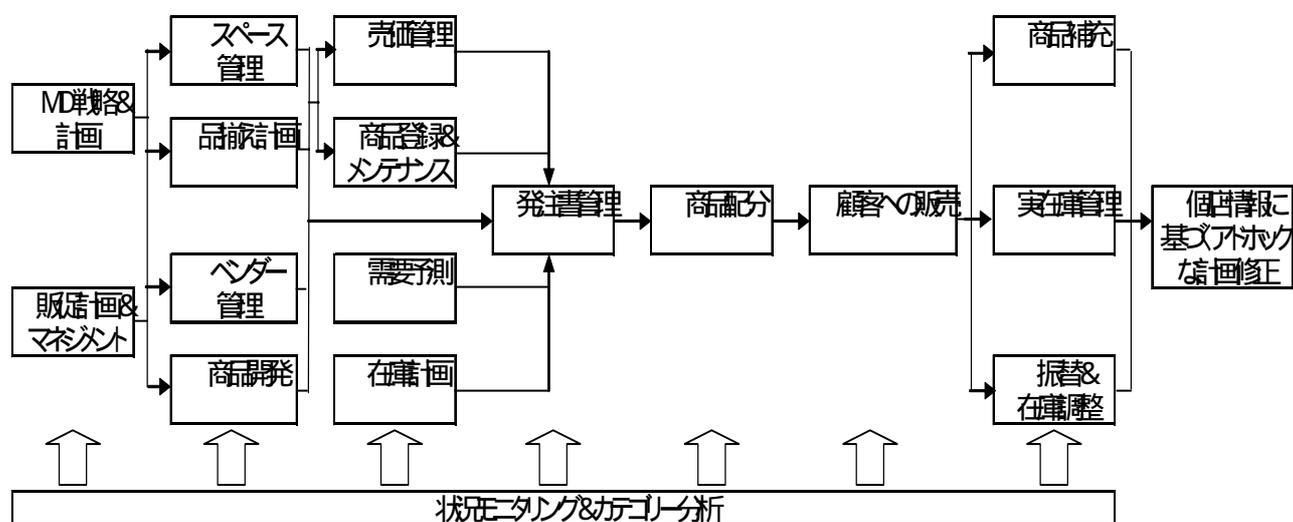
つまり、本部の計画は単に一定期間における作業のフレームワークを提示しているにすぎず、計画策定後の事後的な個店情報に基づいてアドホックな活動をすることが奨励されていた。それゆえ、タスク間の水平的コーディネーションが緊密に行われた。したがって、BBR社の旧のMDプロセスにおける情報システム特性はDI、組織アーキテクチャは水平的ヒエラルキー型であったといえる。そして、その中で経営課題としてクローズアップされたのは、生産性の面としては在庫効率の低さであり、技能形成の面としてはマーチャンダイザーの専門的技術が低いということであった。

(2) 新マーチャンドライジング・プロセスの設計原理

それゆえ、BBR社はMD改革、具体的には、MD基幹業務システムのパッケージソフトの導入、およびそれを基礎としたMDプロセスの再構築に着手した。2000年以降、衣料品、ホームファッション、それ以外の非食品分野でのMDプロセス改革が順次行われつつある。導入されたアメリカの専門店ですべて普及しているMDソフトは機能別にモジュール分割され、それぞれが統合されたパッケージシステム - の設計原理は、本部で情報を集約・策定した事前計画に基づいて効率的にオペレーションすることによって、そのために一連のMDプロセスをモジュール分解し、品揃え計画やスペース管理などの計画起点の精度アップを図ろうとするものである。本部組織も新しいMDプロセスに基づく機能別組織に再編された。

新MDプロセスは図4のようにフロー化できる。カテゴリー別のMD戦略、品揃え計画、商品登録（商品選定）、発注書管理、商品配分といったように、段階を追って全体から詳細へと計画を作成していく。したがって、プロセス間での承認ステップが明確であり、計画途中でのプロセス上の後戻りを排除している。そして、店舗は本部で集中的に策定された計画に基づいてオペレーションをすることが要求される。

図4 新マーチャンドライジング・プロセス



新MDプロセスでは商品の発注責任は本部が負う。商品補充チームが店舗毎の過去の販売データや地域特性などを考慮し、あらかじめ適正在庫基準を設定し、店舗の販売実績に基づいて常に適正在庫が維持されるように不足数量を自動算出し自動発注をかける。売値下げも本部によって指示されかつモニタリングされる。したがって、店舗におけるアドホックな修正は不要となり事前計画は一定期間固定化される。また、MDプロセスをモジュールに分解することにより、本部組織はモジュール別に再編され、マーチャンドライザーの

仕事の境界が明確になった。それによりマーチャンダイザーの専門的技能の発展が促進される。つまり、新 MD プロセスの設計原理は以下のような特徴を備えている。本部の商品発注担当チームが、店舗ごとの販売データを過去の販売実績や地域特性などに鑑み、さまざまなパラメータを設定し、適正在庫を自動算出し取引先に自動発注をかける。店舗は異常数値があるかどうかをチェックするのみである。売値下げは本部によって厳格に指示されかつモニタリングされる。したがって、店舗におけるアドホックな修正は行われえず事前計画はより固定化される。同時に、モジュール分解された MD プロセスに応じてマーチャンダイザーの仕事の境界は明確になり専門的技能の発展を促す。したがって、新 MD プロセスの要求する情報システム特性は CI であって、組織アーキテクチャは分権的ヒエラルキーであるといえる。

(3) 組織アーキテクチャの変化

しかし、BBR 社においては CI - 分権的ヒエラルキーとは異なる組織アーキテクチャが志向されているようすである。このことは以下のような現象から確認できる。

チェーンストアでは、MD プロセスの分業を担う主体は本部(センター)と店舗(ライン)で切り分けられる。その際、情報システム特性のセンター集中化ないしライン分権化は、3つの側面から捉えうる。第1に MD 機能がどのように配分されているかである。MD プロセスのモジュールのうち店舗の分担が少なければ(多ければ)集中化(分権化)されているといえる。第2に本部の指示を店舗がどの程度修正できるかである。これは、商品補充と在庫調整(売値下)がどちらの主体で行なわれているかで測定できる。本部で実施されるなら集中化の程度は高いし、店舗で行われるなら分権化の程度は高いといえる。第3に期中の個店情報に基づくアドホックな計画の修正がどの程度行われているかである。例えば、客注や計画外の商品の個店別の追加要望、あるいは期首において予測していなかった個店環境の変化(例えば競合店の影響の増大・減少)への期中の機動的な対応度に関わる。結論を先取りすれば、BBR 社の新 MD プロセスはこの3つの面において店舗への情報管理・計画機能の分権化を一定の範囲で留保している。

本部と店舗のマーチャンダイジングの機能分担

CI - 分権的ヒエラルキーであれば、「顧客への販売」と「実在庫管理」以外はすべて本部が実施する。しかし、MD プロセス全般に店舗の関与が残されている。具体的には、「スペース管理」、「(店舗への)商品配分」、「商品補充」、「在庫調整」に店舗が関与している。スペース管理にたいする店舗の裁量が高まれば、モジュール間の補完性によって、そのスペースに置ける商品量を調整するために店舗パターン別のアソート決定への関与も高くなる。同時に、店舗は、事前設定された適正在庫水準を維持するために自動算出された不足数量の修正を行ったり、追加的に補充発注をかけるなど在庫調整に関与している。つまり、MD 機能は店舗へ一定の範囲で配分されており、MD ソフトの設計原理のとおり集中化しているとはいいがたい。

本部指示に対する店舗の修正

本部の指示に対する店舗の修正は行われている。例えば、本部によって示される商品カテゴリー別の最大陳列量の指示は、店舗にとってはひとつの目安であり、在庫の持ち方は店舗の裁量の余地が残されている。したがって、店舗は本部にたいして最大陳列量のパタンの変更を要望することができ、本部もそれを拒否することはしない。また店舗からのプル型発注は今も一部残っており、店舗の意思によって補充発注数量を調整することが可能である。また、在庫調整（売値下）については、原則は本部の指示のもとに店舗が実施するが、最終処分や店舗要望商品の値下げについては店舗の裁量で行われている。

個店情報（個別環境パラメータ）に基づくアドホックな計画修正

店舗要望や環境変化に基づく期中のアドホックな対応は残されている。個店要望商品については週間単位で本部に伝達される。その上で商品本部が商品を調達し、該当店舗へ商品投入を行っている。また、期中であっても店舗からの最大陳列量の要望に機動的に対応している。

以上、BBR社におけるMD機能は多くのプロセスが店舗に配分されており、店舗の関与が多く、モジュールで見られる。また本部の指示に対する店舗の修正も行われており、店舗の裁量権が一定の範囲で残されているといえる。さらには、店舗要望や環境変化（個別環境パラメータの観察）にもとづく期中のアドホックな対応も行われており、完全なCIに移行しているとはいえない。

（４）新たな組織アーキテクチャの探索

企業の組織アーキテクチャは必ずしも最も情報効率的な選択をしているとは限らない。BBR社におけるMDプロセス改革の当初の意図は、「DI 水平的ヒエラルキー」によってもたらされる情報効率を、在庫効率性と専門技能の発展の犠牲という費用を控除することによって得られる「ネットワークレント」（青木,1989,第5章)に関わっていた。しかし、このネットワークレントは「DI 水平的ヒエラルキー」の「CI 分権的ヒエラルキー」にたいする相対的な情報効率性ないしは非効率性に従い正または負になる。たとえば組織アーキテクチャのありようは職務特性を規定するから成員のモチベーションにも影響を与えよう。というのは分権的ヒエラルキーに基づく職務特性は自律性や技能多様性といったモチベーションの源泉を犠牲にする（Hackman&Oldham,1975,1976）。すなわち、おのこの組織アーキテクチャには便益から費用を控除した固有のネットワークレントが存在することが考慮されるべきであろう。新旧のMDプロセスの組織アーキテクチャに生起する便益と費用をまとめれば図5のようになる。

図5 「DI - 水平的ヒエラルキー」と「CI - 分権的ヒエラルキー」の便益と費用

		DI - 水平的ヒエラルキー	CI - 分権的ヒエラルキー
便益	情報処理	<ul style="list-style-type: none"> 各職務が共同で情報処理をするため、相互作用が緊密化し、事後情報に基づく活動水準の調整が容易である 計画の修正や変更にフレキシブル対応することができる 	<ul style="list-style-type: none"> タスク間のちまちました交渉がおこなわれる費用が削減できる 職務分担が明確なため、各職務毎で情報処理範囲が限定され、専門的に情報処理ができる
	スキル	<ul style="list-style-type: none"> 自律性と技能多様性が高い職務特性のもとにモチベーションが向上する (Hackman&Oldham, 1975, 1976) 	<ul style="list-style-type: none"> 職務の境界が明確で専門技能の習熟度が高まる
費用	情報処理	<ul style="list-style-type: none"> タスク間のちまちました交渉がおこなわれて費用が発生する 職務分担が曖昧であり、各職務が個別情報とシステム情報を観察して活動しているため、重複が多い 	<ul style="list-style-type: none"> 個別タスク別に情報処理するため、事後情報に基づく活動水準の調整が制限される 計画の修正や変化への対応に柔軟性が小さい (計画の固定化)
	スキル	<ul style="list-style-type: none"> 職務の境界が曖昧で専門技能の発展をそこなう 	<ul style="list-style-type: none"> 自律性と技能多様性が低い職務特性のもとにモチベーションが低下する

BBR社のケースでは、「CI 分権的ヒエラルキー」の「DI 水平的ヒエラルキー」にたいする相対的な情報効率性が正になるとして、MDプロセスを改革したと考えられる。しかし、小売業における環境はドラスティックではなく連続的に変化するので、事後情報の相対的価値が高く、個店の現場情報を機動的に反映させながら、事前計画をファインチューニングすることによって、より高いパフォーマンスを導くことができるはずである(図2参照)。

しかも、このことは日本の消費者の選好(例えば、アメリカに比較して、家庭内在庫コストが高くつくことから生じる多頻度・小口購買⁸、およびそれによってもたらされる鮮度にたいするより高い関心など)によって、アメリカにおけるよりも正当化されるであろう。そのためにBBR社では、MDソフトの設計原理が「CI 分権的ヒエラルキー」を要求しているにもかかわらず、旧の組織アーキテクチャの情報効率性を放棄していない。すなわち、BBR社の組織アーキテクチャは情報システム特性のライン分権化に特徴づけられる水平的アーキテクチャのままである。しかし、その場合は以前に比べて分権的ヒエラルキーに一層近づいている。

(6) 組織アーキテクチャと人的資産タイプの共進化

このような新しい組織アーキテクチャを探索する行動が惹起されるのはBBR社における人的資産のタイプに依存している。というのは、BBR社の組織メンバーの情報処理能力が比較的同じにそろっているからである。これまで、店舗担当者は「考える発注」をベースに補充発注を通じて担当者の「腕前を上げていく」ことが奨励されていた。それにより店

⁸ 丸山(1992)は、「日本の小売の小規模・分散性という特徴は、消費者の多頻度・小口購入という購買行動や小売業者の販売活動と密接に関連しており、それらは消費者の家庭内在庫費用と買物の移動コストおよび、卸と小売業者との取引における小売業者の発生コストと在庫費用とによって大きく規定される(279頁)としている。

舗の担当者の個別環境パラメータの情報処理力は高められてきた。したがって、店舗で観察された現場情報を本部の商品補充担当者にフィードバックすることで、おのこの活動調整に利用したほうが情報効率性を高めることができていた。

またマーチャンダイザーには、店舗で発生する事後的情報の利用とそれにたいするアドホックに事前計画の修正が行えるような、店舗との水平的コーディネーションを実現しうる情報のシェアリングが問われてきた。その橋渡しをするのがもっぱら情報共有とモニタリングを行う地区駐在のマーチャンダイザーであり、情報のシェアリングに有利なように地域別に店舗に近接するオフィスに配置されていた。

しかも、本部マーチャンダイザーへのキャリア・パスは店舗経験を基礎として、さらに地区マーチャンダイザーの経験を挟んだものであった。というのは現場情報のシェアリングとコーディネーションにまつわる技能の修得が不可欠であったからである。それゆえ、インセンティブ・システムとしての社員の格付け制度は、日本企業に典型的な職能資格制度のそれであって、資格と職務は大括りに関係づけられている。BBR社のマーチャンダイザーはこれまで文脈志向的な技能形成に動機づけられてきたのである。

キャリア・パスの変化

しかし、新 MD プロセスの導入とそれにとまなう新たな組織アーキテクチャ型への漸進的移行は、マーチャンダイザーへのキャリア・パスのパタンを変化させつつある。というのは、旧の MD プロセス (DI) のもとではアドホックな対応が奨励されていたから、文脈的・統合的技能の発展を重視するキャリア・パス、すなわち、少なくとも5年間の店舗経験 (大型店や新店の主任) と地区商品部の3~4年間の経験を経て本部マーチャンダイザーに任用された。しかし、現在は2つのキャリア・パスが人事部において想定されている。1) 店舗経験 (1~2年) 本部商品部の補充担当 (2~3年) マーチャンダイザー 上級マーチャンダイザー。2) 店舗経験 (5年程度) マーチャンダイザー 上級マーチャンダイザーである。いずれも店舗経験はより短くなり、かつ地区商品部の経験は必ずしも必要としない。すでにこのキャリア・パスによって多くの若手がマーチャンダイザーに任用されている。

しかし、BBR社においてはひとつの機能部門に閉ざして人材育成を行うような分離型キャリア形成戦略は採用しないという。というのは、BBR社の人事部マネージャーは、現場 (店舗) を尊重する精神性の堅持および適性のある人材のスクリーニング (見極め) ないし本人のキャリア目標の明確化の期間として、店舗経験は必要であると考えているからである。加えて、双対原理からは次のように説明づけることも可能であろう。

すなわち、MD プロセスにおいて店舗情報に基づくアドホックな対応を残そうとしている限り、それはCI - 分権的ヒエラルキー型とDI - 水平的ヒエラルキー型の新しいバランスの試行であるが - 文脈的・統合的技能の重要性は以前より薄れつつあるとはいえ失われることはない。したがって店舗経験を基礎として商品部に異動する統合型キャリア開発は堅持される。

店舗基幹職のパートタイマー化

他方で、BBR 社は店舗の人的資産を正社員からパートタイマーへ加速的に代替している。そのために、パートタイマーと正社員の垣根を取り払い、意欲と能力のある人材は雇用形態にかかわらず等しく機会を提供し教育投資を行い店舗（現場）マネジャーに任用していくという。パートタイマーはまず入社後、フレッシュャー（試用期間）として2ヶ月の教育を受けた後に、職務1（知識を覚えながら基本的な業務が遂行できる）「職務2（持っている知識を幅広い業務に適用できる） 職務3（持っている知識を指導や改善提案として応用できる）のレベルまで昇格し、集合研修・筆記試験・実技検定試験を受け職務4（マネジャー・チーフ候補者）に昇格する。さらに職務5に合格すれば現場マネジャーに任用される資格を有することになる。

このような取り組みは、新 MD プロセスの稼動と歩調をあわせている。すなわち、熟練を要する個別環境パラメータの観察をシステムに置き換える（発注業務をなくす）ことにより、パートタイマー主体の店舗運営であっても生産性を損なわなくなったからである。すなわち、組織アーキテクチャにおける分権的ヒエラルキーの要素が高まるに応じて、店舗の人的資産のパートタイマー化が容易になったといえる。しかし、それはパートタイマーを単なる作業員と位置づけるのではなく、一層の教育投資を行う制度設計に裏打ちされている。これまでどおり BBR 社が行ってきたパートタイマーの多能工化方針は維持されている。

4．むすびにかえて：組織モードの変化と個人情報の非対称性

BBR 社では、これまで人事権（異動および格付けの調整・決定）は本社人事部におおむね集中されていた。しかし、新 MD プロセスのもとでは、本部商品部に異動した社員の人事権は商品部長に実質的に委譲されるようになるという。しかも、今後は、これまでのような活発な人事交流よりも店舗系統ないし MD 系統おのおのの機能的・専門的技能の発展がより重視されることになるという。また店舗の人的資産はパートタイマー化が加速し、新卒採用は絞り込まれている。しかし、店舗系統から内部育成でマーチャンダイザーに任用すること、およびいったん商品部に配属されても、生産性いかんで店舗系統へまた戻すようなキャリア・パスは変えないという。その際、商品部長が本社人事部へ転出要請をかける。また店舗から MD 系統のキャリア・パスに移行する人材を選抜するのは相変わらず本社人事部である。それゆえ、インセンティブ・システムは、管轄を超える異動をかけやすい職能資格制度が残されることになる⁹。BBR 社の情報システム特性は DI から CI に近づくとつれ、人事管理特性は CP から DP へと変化しつつある。しかし、必ずしも様式化されたアメリカ型の人事管理特性にはならないのである。

最後に組織モードの変化と情報の非対称性のかかりあいについて示す本稿の結論を示そう。

⁹ BBR 社の社員の格付け制度は 2002 年に修正された。以前は 11 ランクの職能資格制度であったが、店長や本部課長以上の役職者には職務等級制度を導入した。ただし非管理職層は職能資格制度を残した。

BBR 社のケースに鑑みれば、アメリカの情報技術システム体系にもとづくビジネス・プロセス改革が実行されれば、日本企業であっても組織モードはアメリカ型の CI - DP モードに少なからず移行するといえよう。しかし、それを抑止しようとする慣性力も相当あることが観察される。それは BBR 社のケースで明らかのように人的資産のタイプに関わっている。パートタイマーを含めて労働意欲の高い従業員が創出する現場情報価値を利用するために水平的コーディネーションを行なう必要があること、また多くの社員が文脈的・統合的技能の発展に動機づけられていることにたいする対応はこれまでと変わらず要請される。しかも、企業を取り巻く環境、なかんずく労働市場において専門的技術職従事者でさえ流動化しているとはいえないから¹⁰（樋口,2001）、制度的補完性の観点からも（BBR 社に限らずとも）日本企業における人事管理特性（CP）は今後も一定の頑健性を保持するものと思われる。

したがって、本社人事部と事業部門の間にある情報の非対称性はなくなる。しかし、一定のバランスをとるとはいえ、BBR 社においてはアメリカの情報技術システム体系の導入にしたがい組織アーキテクチャは分権型ヒエラルキーへ、組織モードは CI - DP モードへ近づきつつあることもまた事実である。そうであれば、個人情報非対称性は人事管理のライン分権化によってますます拡大する。それゆえ、一層、本社人事部による個人情報の非対称性の統制が求められる。BBR 社で行なわれているその方策は、人事情報システムの拡充やコンピテンシーなど新しい指標を用いた個人情報の詳細化など仕組みの整備、加えて、本社と地域の人事スタッフの人事交流、本社人事部による個人面談など粘着性の高い個人情報の直接収集である。しかしこれらは費用がかかる。その節約のために、本社人事部は、人事部が直接管理するコア人材¹¹と事業部門に管理をゆだねるノンコア人材に峻別しようとしている。そこで隠されたノンコア人材を発掘するためにキャリアの自己開発を奨励する社内公募制度が要請されることになる¹²。BBR 社もここまでは実施済みである。しかし、それはまた個人の側の自律的キャリア意識と行動なしには効果が上がらないはずである。人事部と事業部門の間にある個人情報の非対称性の拡大に応じて、個人の側からの非対称性を解消する行動、すなわち、キャリアの自己開発にかかる意識の醸成と自己選択が構造的に要請されるようになる。事業部門にキャリア形成をゆだねる多くの社員の主体的な自己選択を基礎とする「競争による配属」（太田,1999,213 頁）を実現する仕組みと意識の醸成が、日本企業の HRM の新たな課題と思われる。

[2004.1.27 670]

¹⁰ しかし、総務省の『労働力調査年報』では転職希望率は右肩上がりを示すなど、流動化の圧力は高まりつつあるかもしれない。

¹¹ ファスト・トラック・プログラムやサクセッション・プランの選抜された対象者ないし次世代の経営者の候補者。

¹² 社内公募制度は社会経済生産性本部の調査（2002）によれば、社内公募制の導入率は 34.5%（N = 339 社）で、97 年調査結果の 26.6%に比べて 8 ポイント増加。また企業規模で比べると 2000-4999 人規模での導入率は 51.7%、5000 人以上規模で 74.3%と高まる。

(参考文献)

- 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)
- 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。
- 青木昌彦 (2002) 「産業アーキテクチャのモジュール化 理論的イントロダクション」青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化 新しい産業組織アーキテクチャの本質』東洋経済新報社, 3-31 頁。
- Baldwin, C.Y. & K.B. Clark, (2000) *Design Rules: The Power of Modularity*, Vol.1, MIT Press.
- Bensant, J. 1993 Towards Factory 2000: Designing Organizations for Computer-Integrated Technologies, in Clark, J.(ed.) *Human Resource Management and Technical Change*, Sage Publications, pp.192-211.
- Galbraith, J.R. (1973) *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, (梅津裕良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980)
- Hackman, J.R. and G.R. Oldham (1975) Development of The Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, **60**, pp.159-170.
- Hackman, J.R. and G.R. Oldham (1976) Motivation through The Design of Work; Test of Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, pp.250-279
- Hammer, M.E. & J. Champy (1993) *Reengineering the Corporation*, Nicholas Brealey.
- Hayek, F.A. (1945) The Use of Knowledge in Society, *The American Economic Review*, **35**(4), pp.519-530. (田中真春/田中秀夫編訳『F・A・ハイエク 市場・知識・自由』ミネルヴァ書房, 1986, pp.52-76)
- 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 社の人事異動のケースを中心に」, 神戸大学ディスカッションペーパー (2003・5)
- 平野光俊 (2003b) 「双対原理の 2 つの組織モードと個人情報非対称性」, 神戸大学ディスカッションペーパー (2003・11)
- 平野光俊 (2003c) 「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』17(1), 15-30 頁。
- 加護野忠男 (1981) 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 上林憲雄 (2002) 『異文化の情報技術システム』千倉書房。
- 丸山雅祥 (1992) 『日本市場の競争構造 - 市場と取引 -』, 創文社。
- 太田肇 (1999) 『仕事人と組織』有斐閣。
- 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部。
- Simon, H.A. (1969) *The Science of the Artificial*, MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』ダイヤモンド社, 1977)
- Simon, H.A. (1976) *Administrative Behavior*, 3rd ed., Free Press. (松田武彦・二村敏子・高

柳暁訳 『経営行動』ダイヤモンド社,1989)

Williamson,O.E.(1975)*Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』日本評論社,1980)