

〈研究ノート〉

## 内部労働市場生成に関する予備的考察

山 本 茂

(受付 2000 年 10 月 11 日)

### I は じ め に

現代の経済や社会について考えるとき、企業を単なる「点」とみなしたのでは、重要な部分が欠落してしまう。そのことは、雇用関係についても例外ではない。なぜならば、内部労働市場が存在し、そこでは外部労働市場と仕切られた企業の組織内部に雇用関係が取り込まれている。そして、賃金や労働力の配置などが、外部労働市場とは別個の組織内のルールや慣行に基づいて決定されているからである。したがって、内部労働市場の解明なくして、現代の雇用関係を語ることはできない。

では、なぜ労働市場の内部化が生じるのか。すなわち、内部労働市場の生成因は何に求められるのか。この根源的な問に答えることにより、内部労働市場にかかわる様々な現象の本質をあばく重要なカギを手にすることができる。それによって、経済学や社会学などの分野における膨大な量の実証研究がこれまでに明らかにしてきた内部労働市場の実態を、体系的に説明する道が開かれる。にもかかわらず、内部労働市場の生成因の究明は、未だ十分に進んでいるとは言えない。

そこで本稿では、内部労働市場の生成因に関して予備的な考察を行う。「予備的考察」というより、1つの「試作品」の作成といった方が適切かもしれない。その試作品で注目する内部労働市場の生成因は、「従業員と組織の相互学習」である。相互学習が、従来の代表的な見解との対比のなかでどのように位置付けられるのかを、まず浮かび上がらせたい。そのために、

従来の諸説の検討を行いその意義と課題を明らかにする。そのうえで、労働市場の内部化がなぜ生じ、またどのようにして深化していくのかを「従業員と組織の相互学習」により説明する。

## Ⅱ 従来の諸説とその検討

### Ⅱ-1 企業特殊スキル

内部労働市場の生成因に関する諸説のうち、代表的なものの1つは、企業特殊スキル (enterprise-specific skill) に注目するものである。企業特殊スキルとは、特定の企業でのみ通用するようなスキルをさす。反対に、多くの企業で通用するようなスキルを一般スキル (general skill) という。

スキルに対するそうしたアプローチは、Becker (1964) による、特殊訓練 (specific training) と一般訓練 (general training) にさかのぼることができる。そして、Doernger, P. B. and Piore, M. J. (1971) が、75をこえる中規模ないし大規模企業のマネジャーや組合役員とのインタビューの結果に基づき、企業特殊スキルという概念を内部労働市場の説明に用いた。その第2章においては、内部労働市場の生成因として、OJT (On-the-Job Training) 及び職場の慣行 (custom) も指摘されているが、内部労働市場の生成に対して根源的な意味を与えられているのは、企業特殊スキルである。少し具体的にみよう。

企業特殊スキルの例としては、次のようなものが指摘されている。それは、操作する機械のくせや同僚の人柄などにかかわる。具体的には、個々の機械にはくせがあり、それを知っていれば仕事の効率が上がる。なぜならば、例えば、それぞれの機械が発する独特の音やにおいなどから異常やトラブルなどを察し、迅速に診断することにより、機械の稼働率を高めることができる。また、チームで仕事をする場合には、いっしょに働く同僚との連携が重要だから、同僚の人柄を知っていることも、生産性の向上につながる。

そうしたスキルは各企業に固有で、他の企業では通用しないことが、教育訓練投資に対する企業の誘引を強める。また、スキルが企業特殊のであ

ると、教育訓練のタイプとして OJT への依存が強まる。そのことは、OJT が状況に応じて個別的かつ具体的に施されるインフォーマルな性格を帯びた教育訓練であることから、スキルの企業特殊性を強めるように作用する。

このような企業特殊スキルのために教育訓練投資を一旦行くと、企業としては、投資からの収益を回収するうえで、形成されたスキルが企業内で十分な期間使用される必要がある。そのために、雇用を安定させ、従業員の離職を抑制することが不可欠となる。また、従業員としては、せっかく身につけたスキルを使用するためには、企業内に定着する必要がある。

このようにして雇用の長期化が促されると、従業員の入替わりが少なくなり、企業や職場を同じくする者の集団としての安定性が高まる。すると、職場における書かれざるルールとしての慣行が、企業内で形成されるようになる。とりわけ、賃金や人員配置にかかわる慣行が強固に形成され、それらの決定に影響を与える。総じて、企業特殊スキルは、その形成と使用という点から従業員と企業の双方に雇用の長期化を促す。そして、雇用の長期化は、内部労働市場生成の重要な基盤となると説明する<sup>1)</sup>。

## Ⅱ-2 取引コスト

内部労働市場の生成因に関する従来の諸説として、その他に、取引コスト (transaction cost) に注目するものがよく知られている。それは、Coase, R. H. (1937) を出発点とするもので、取引を、経済活動を構成する

1) Deringer and Piore (1971) によるこうした見解は、企業特殊スキルという概念を用いて内部労働市場にアプローチするその後の多くの研究において、重要な出発点とされている。例えば、代表的な研究の1つである小池 (1977) は、OJT と「キャリア」(やさしい仕事から難しい仕事へ関連する仕事群を経験していく昇進コース) に注目することにより、内部労働市場の生成因としての企業特殊スキルの内実について異論をとなえている。ただし、企業特殊スキルが、その形成と使用という点から従業員と企業の双方に雇用の長期化を促し、そのことが内部労働市場生成の基盤となるとする立場は、Doeringer and Piore (1971) と基本的に同じである。

主要な要素として位置付け、市場での取引には次のようなコストがかかる  
と考える。

まず、取引のための契約が結ばれるに至るまでには、取引のための情報  
収集、交渉、かけ引きなど様々な活動が行われる。そうした活動には、費  
用がかかる。結ばれた契約を、取引相手が守っていることをチェックする  
必要があり、そのためにも費用がかかる。こうした、取引のためにかかる  
諸々の費用が、取引コストである。

取引コストの考えを発展させ、市場と組織の選択に関する理論を構築す  
るのに大いに貢献したのは、Williamson, O. E. (1975) である。そのなかで  
は、人間の行動における次のような特性が強調される。1つは、自己の目  
的達成のために、ずるがしこいやり方も含めあらゆる手段を用いる「機会  
主義」である。もう1つは、人間は全知全能ではなく、限られた合理性の  
なかで満足するように行動するという「限定された合理性」である<sup>2)</sup>。

こうした人間の行動の特性にかかわる要因と次のような3つの要因が結  
びつくことにより、取引コストが高いものになると考えた。要因の1つは、  
人間の行動をとりまく環境の不確実性および複雑性である。第2に、取引  
における入札が少数の主体によって行われ競争的でないような「少数性」  
である。第3に、取引に必要とされる情報に取引当事者の間で偏りがある  
「情報の偏在」である。

このように取引コストを高める要因を説明したうえで、取引コストを節  
約するために、市場を通じた取引が、企業内部での取引にとってかわられ  
るとする。この点は、労働市場についても基本的にかわらない。

労働市場に特徴的なのは、取引コストがしばしば課業の特異性 (task  
idiosyncrasy) と結びついて生じるとする点である。課業の特異性とは、作  
業工程やコミュニケーションの方法などにおける各職場や企業の特異性と  
なってあらわれるもので、Doeringer and Piore (1971) のいう企業特殊ス

2) 周知のとおり、人間の行動における「限定された合理性」という特質の指摘は、  
Simon (1945) によるところが大きい。

スキルに相当する<sup>3)</sup>。課業に特異性が存在すると、課業の遂行に必要なスキルが個人や少数の労働者に独占される傾向が強まるといったことが生じる。そうした少数性は、労働者による機会主義の余地を高め、取引コストを高いものにする。そして、内部労働市場は、それら取引コストの節約という点で効率的である。例えば、内部昇進の仕組みがある。雇い入れた労働者を初めは下位の職務に就け、経験に基づく評価 (experience rating) により働きぶりのよい者を選抜し、ランクが上の職務に昇進させることができる。そのことは、うわべだけ協力的に働いたり、自分の能力を実際より高くいつわって転職を繰り返したりするような、労働者の機会主義を抑制するのに役立つ。

このように、取引コストの理論では、労働市場における取引コストの節約という点から内部労働市場が形成されるとする。要するに、内部労働市場の生成因は、取引コストに求められている。

### Ⅱ-3 意義と課題

では、こうした従来の代表的な諸説の意義及び課題とは何か。多くの経済現象には、それが生じる「動機」があると考えられる。ここで「動機」とは、問題とする現象が生じるきっかけとなる要因である。「動機」に加え、「動機」により生じた変化から問題とする現象が生じるに至る「プロセス」があると考えられる。同様に、内部労働市場の生成という経済現象も、「動機」と「プロセス」の2つに分けて考えることができる。すなわち、内部労働市場が生成するきっかけとなる「動機」と、その「動機」により生じた変化から内部労働市場が生成するに至る「プロセス」である。

これら2つの側面のうち、上述した企業特殊スキルと取引コストは、内部労働市場が生成する「動機」に注目した要因であるといえるのではない。換言すると、企業特殊スキルと取引コストは、「動機」としての生成

3) Williamson (1975) の pp. 60-64 (邦訳 pp. 104-110) を参照されたい。

因であるといえるのではないか。企業特殊スキルは、その形成と使用という点から、内部労働市場が生成するきっかけとなる。また取引コストは、その節約という点から、内部労働市場が生成するきっかけとなる。そうであるならば、従来の諸説の意義は、内部労働市場の生成因を主に「動機」という側面から解明したことにあるといえる。

一方、内部労働市場は、その「動機」に加え「プロセス」があつてはじめて生成する。したがって、なぜ内部労働市場が生成するのかを説明する要因は、「動機」のみならず「プロセス」なかにも見出されるはずである。そのことは、従来の諸説が、次のような課題を残していることを意味する。それは、「プロセス」という側面に注目して、内部労働市場の生成因にアプローチすることである。

むろん、従来の諸説のように内部労働市場の生成因を「動機」に求めたからといって、「プロセス」を無視することにはならない。しかしながら、特定された「動機」から「プロセス」を描き出そうとすると、内部労働市場の生成にとって本質的な「プロセス」が見落とされがちである。その理由として、次のような点を指摘できる。

1つは、特定された「動機」とそれをきっかけとして生じた変化の結果としての「現象」という2つの点を、論理の糸で結ぶことにより「プロセス」を明らかにしようとする、どうしても議論が短絡的になりがちなことにある。内部労働市場が生成する複雑な「プロセス」において、何が本質的なのかを、そうした2点間を結ぶ議論のなかで見抜くことは至難の技である。また、内部労働市場の生成因としての「動機」は、想像以上に多様で重層的であるかもしれない。しかしながら、「動機」を特定しようすると、どうしても「動機」の多様さや重層さが捨象されがちである。その場合、特定された「動機」は、内部化にとって本質的な「プロセス」を推測するのに十分なものであるという保証はないことも理由の1つである。

したがって、内部労働市場生成の「動機」ではなく「プロセス」に注目し、そのエッセンスを抽出するなかで生成因を解明することが課題として

浮かび上がってくる。

### Ⅲ 従業員と組織の相互学習

そこで以降では、労働市場の内部化の「プロセス」に生成因を求める。その生成因とは、「従業員と組織の相互学習」である。そのとき本稿では、企業で働く個々の従業員と対をなす活動（行為）主体として、企業を「組織」と捉える。理由は、主に2つある。

1つは、企業が単なる「点」をこえた存在であることを明瞭にしたいからである。すなわち、市場とは異なる独自のコーディネーションと動機付けのメカニズムをそなえることが、企業の本質において重要な意味を持つことを強調するために、企業を「組織」と表現した<sup>4)</sup>。もう1つの理由は、内部労働市場の生成因を明らかにしようとするうえで、組織による学習（organizational learning）に注目することにある。換言すると、個々の従業員と対をなす学習の主体として、企業を1つの組織とみなすためである<sup>5)</sup>。

#### Ⅲ-1 OJT と働きぶりの経験的評価

従業員と組織の相互学習は、所属する組織に関する個々の従業員による学習と、個々の従業員がどのような人材なのかに関する組織による学習の2つの側面からなる。そこで2つの側面にわけて、相互学習とはどのようなもので、どのようにして行われるのかを確認する。まずは、従業員による組織に関する学習からみる。

企業という組織において、従業員は生産活動のための仕事に従事している。換言すると、従業員は職場での仕事を介して組織と結び付いている。

---

4) Milgrom and Roberts (1992) を参照した。

5) 本稿において、組織による学習（organizational learning）が具体的に何を意味するのかについては、以降のⅢ-1を中心に明らかにされる。なお、個人ではなく、組織が学習するとはどのようなことなのかに関しては、Huber (1996) において厳密な検討が行われているので参照されたい。

そうであるならば、従業員は、主に職場で仕事を遂行することを通じて、組織を構成するヒトや資源や技術や制度や慣行や文化にアクセスしていく。それにより、従業員は、上記したような組織を構成する諸要素の実際に接し、またそれらを利用したりする。したがって、仕事を通じて組織にアクセスすること自体が、組織について学習することに結びつく。また、個々の従業員は、仕事を通じて組織へアクセスを繰り返すうちに、組織に関する知識や情報を入手するうえで効率的な情報経路を獲得するようになる。例えば、個々の従業員がもつ組織内の人脈は、インフォーマルな情報経路の1つである。そして、そうした情報経路は、組織の周辺部から次第に中心部に向かって延びていく<sup>6)</sup>。

こうした仕事を通じた組織へのアクセスが、従業員による組織に関する学習を深化させていくうえで、仕事における試行錯誤がきわめて重要な役割を果たすと考えられる。換言すると、何も問題なく仕事が進んでいる間は、従業員による組織に関する学習は深化しない。なぜならば、ルーチンを繰り返しさえすれば、仕事を遂行できるからである。ルーチンを中断するような問題に直面すると、それを解決するために、いつもと異なるやり方で組織の生産活動にかかわる必要に迫られる。その試行錯誤を通じて、個々の従業員は、組織が有するヒトや資源や技術や制度や慣行や文化へアクセスの範囲や量を拡大し、また情報経路を獲得していく。同時に、組織に関して入手した様々な知識や情報を、比較検討することにより意味付けたり、直面する問題を試金石として吟味することにより取捨選択していく<sup>7)</sup>。こうして、仕事における試行錯誤のなかで、仕事を通じた組織へのアク

6) こうした、仕事を通じた組織へのアクセスの進展は、従業員が組織に受け入れられメンバーシップを獲得していくうえで不可欠なプロセスである。この点について、例えば、Schein (1978) や Lave and Wenger (1991) を参照されたい。

7) こうした点は、Winograd and Flores (1986) 等により強調される次のような見解と基本的な立場を同じくする。それは、人間は日常性がブレイクダウンした時に、日常性のなかに埋没していた習慣や道具などを意識的にとらえ、その意味や構造といった本質的な事柄について考え学ぶ必要に迫られるということである。



セスは従業員による組織の内実についての学習を深化させていくと考えられる。そのとき、仕事における試行錯誤とは、OJTの重要な側面に他ならない。職場で実際に働き試行錯誤を繰り返すなかで仕事を覚えることが、OJTの醍醐味である。したがって、従業員が組織について学習していくうえで、仕事を通じた組織へのアクセスとは、OJTを通じた組織へのアクセスのことである。そうであるならば、従業員は主に、職場におけるOJTを通じて自分が所属する組織にアクセスし、組織の内実すなわち組織を構成する人や資源や技術や制度や慣行や文化の実際について学習していくといえる。

では、組織は従業員に関してどうやって学習していくのか。組織は、従業員から労働サービスを購入する。その労働サービスは、組織の生産活動のための仕事に用いられる。したがって、組織にとって従業員がどのような人材なのかは、職場での仕事を媒介としたものである。すなわち、各従業員の持っている能力や適性が、職場における仕事を媒介として表面化する。それを「働きぶり」という。組織にとって、その働きぶりこそが、どのような人材であるかに関して重要である。

この点、入社時の面接やペーパーテスト、それに公的な資格（免状）などでは、働きぶりに関して十分な知識や情報を得られない。面接で得られる働きぶりに関する知識や情報は、働きぶりを推察させる間接的なものである。面接時間は限られており、しかも被面接者は、働きぶりに関して自分に不利になるような事柄を隠している可能すらある。また、ペーパーテストでは、人間の多面的な能力のすべてを確かめることはできない。さらに、公的な資格は、しばしば特定の分野の仕事に最低限必要な技量を身につけていることを示すにすぎない<sup>8)</sup>。

そうであるならば、組織内で働きぶりを実地に確かめること、換言する

8) 入社時に行われる面接やペーパーテストにはどのような手法があり、またどのような知識や情報を得られるのかに関しては、Milkovich and Boudreau (1997) の第7章において詳しく述べられている。また、公的な資格が職場での働きぶりに対して持つ意味については、小池 (1994) の pp. 12-14を参照した。

と組織内で働きぶりを経験に基づいて評価することが、どのような人材であるかに関する知識や情報を得るうえで枢要である<sup>9)</sup>。実際、組織では、従業員の働きぶりが組織の目標にかなうものであるかをチェックするために、働きぶりの経験的評価がインフォーマルなものを含め何らかのかたちで行われている<sup>10)</sup>。

そして、そうした経験的評価を通じて、個々の従業員がどのような人材なのかに関する知識や情報を、組織は獲得している。それは、最もフォーマルなかたちでは、人事部にある各従業員ごとのファイルに蓄積された、上司の査定による知識や情報に象徴されるかもしれない。また、組織内の各部署の従業員に関して、各部署でパワーのある人物のもとにインフォーマルなかたちで蓄積された知識や情報であったりもする<sup>11)</sup>。このように、組織が個々の従業員について学習するのは、主に職場での働きぶりの経験的評価を通じてである。

総じて、従業員と組織の相互学習は主に、OJT を通じた個々の従業員による組織に関する学習と、働きぶりの経験的評価を通じた組織による個々の従業員に関する学習からなると言える。OJT と働きぶりの経験的評価は、組織にとってなくてはならない重要な機能である。そのなかに、従業員と組織の相互学習は埋め込まれているともいえる。したがって、従業員と組織の相互学習は、条件さえ整えばどのような組織（企業）でも進展しうる

9) こうした点は、労働の質に関する情報の偏在を克服するうえで、組織内での経験的評価 (experience rating) の重要性を強調する、Williamson (1975) の pp. 35-37 及び pp. 77-78 (邦訳, pp. 58-60, pp. 128-130) における見解と基本的に一致する。なお、従業員の働きぶりを組織が事前に正確に予測することを困難にしている要因については、本稿Ⅲ-2 のうち労働サービスに宿る不確実性やリスクに言及する部分を参照されたい。

10) ただし、働きぶりの経験的評価が、昇給や昇進といった人的資源管理上の処遇に反映されるのか否かや、あるいはどの程度反映されるのかは、国や組織や職場によって異なる。

11) 日本労働研究機構 (1997) の第 9 章では、従業員の働きぶりに関して組織内の各部署のキーマン的な存在の人物がもつインフォーマルな知識や情報を、従業員

学習の形態である。その従業員と組織の相互学習が、内部労働市場の生成に対して根源的な意味をもっていると考ええる。

### Ⅲ-2 相互学習による不確実性やリスクの軽減

上述のとおり、従業員と組織の相互学習は、OJT と働きぶりの経験的評価という組織にとって不可欠な機能のなかに埋め込まれている。その相互学習が、雇用関係が長期化し、賃金や労働力の配置などが組織内のルールや慣行に基づくようになる労働市場内部化の「プロセス」において、きわめて重要な意味を持つと考える。それは、相互学習に伴い内部化の「プロセス」が進展し、内部労働市場が生成するに至るということである。換言すると、従業員と組織の相互学習は、労働市場内部化の基底をなす「プロセス」であると考ええる。

そう考える重要な理由は、次のとおりである。雇用関係を将来にわたって継続させようとするとき、将来にわたる雇用関係には、個々の従業員と組織の双方にとって不確実性やリスクが存在する。その不確実性やリスクが、相互学習が進むことにより軽減される。従業員にとっては、組織内キャリアにおける不確実性やリスクが軽減される。組織にとっては、従業員によって提供される労働サービスに宿る不確実性やリスクが軽減される。こうした点につき、まずは、組織内キャリアにおける不確実性やリスクの軽減に関してみる。

組織内キャリアとは、組織内で展開される個々人の一連の仕事経験 (work experiences) をさす<sup>12)</sup>。従業員は、自分が所属する組織について学習することにより、組織内キャリアにおける不確実性やリスクを軽減できる。それは、主に2つの点においてである。第1に、組織内キャリアを中長期的にみたとき、様々なイベントに対して、より確かな見通しをもつ

12) Arthur et al. (1989) の第1章において、「キャリア」という概念の検討が行われている。その第1章における「キャリア」の定義である “career is the evolving sequence of a person's work experiences over time” を参照した。

て備えることができる。第2に、組織内の日々の仕事のなかで直面する様々な課題やトラブルに、効率的に対処できることである。第1点からみる。

もし雇用関係が将来にわたって継続するならば、従業員は、組織内キャリアにおいて様々なイベントを経験する。ここで「イベント」とは、中長期的な観点からする出来事を意味する<sup>13)</sup>。そうしたイベントの例として、次のようなものがある。組織内の様々な儀式（セレモニー）を経験すること。当該職能において一人前とみなされるようになること。受け取る賃金の額が変わること。派閥など組織内に形成されたインフォーマルな集団のいずれと手を組むかの選択を迫られること。部下を持つようになること。自分に対する組織内の評価がかたまること。当該職能分野のリーダー的存在になること。生産活動や過去の事件などにかかわる組織の秘密を知りうる立場にたつこと、等々である。

自分が所属する組織では、そうしたイベントを、どれほどの年齢で経験するのが平均的であり、また望ましいとされるのか。各々のイベントに対して、組織のメンバーによってどのような意味が付与されているのか。各々のイベントは、その後のキャリアにどのような影響を与えうるのか。各々のイベントに対して、組織内のどのような人物や役職者や部署が大きな影響力をもっているのか<sup>14)</sup>。

それらの実際がどうなっているのかは、主に組織の制度や慣行や文化の問題である。したがって、イベントにかかわる何らかの制度や慣行や文化が組織内に形成されていることを前提とすれば、それら制度や慣行や文化について学習することは、従業員にとって組織内キャリアにおける不確実性やリスクを軽減するのに役立つ。なぜならば、従業員は、組織内で将

13) Davidson (1980) は、「出来事」(events) という概念について厳密な検討を行っているので参照されたい。

14) 組織内キャリアにおけるイベントについては、Schein (1978) の第4章と第9章が参考になる。

来経験するであろうイベントに関して、より確かな見通しをもつことができる。すなわち、各自の組織内キャリアにとって重要な意味をもつイベントが、いつ頃、どのようにして生じるのかなどについて、より確かな青写真を描くことができる。そして、その青写真をもとに、将来の組織内のイベントに備えることができる。

とりわけ、仕事の割り振りや賃金の決定にかかわる慣行やルールが組織内に形成されるならば、従業員はそれを学習することにより、組織内キャリアにおける不確実性やリスクを大いに軽減できる。なぜなら、新しい仕事に就くことや、受け取る賃金の額がかわることといったイベントは、一般的に組織内キャリアに対して重要な意味をもつ。そうした重要なイベントに、従業員はより確かな見通しをもって備えることができるようになるからである。例えば、Martin and Strauss (1959) が指摘するような昇進におけるタイムテーブルが、組織内に形成されている場合を想定しよう。昇進のタイムテーブルとは、より上位のポストに昇進するには、何歳頃までにどのようなポストに到達している必要があるのかなどに関する慣行やルールをさす。従業員は、職場の上司や先輩がどのように昇進してきたのかなどに関して知識や情報を収集するなかで、そうしたタイムテーブルの存在とその内容のおおよそについて知るようになる。そして、組織内の将来の昇進やそのための選抜に対して、その日程を読み取って備えることにより、それらイベントにかかわる不確実性やリスクを軽減することができる。後にふれるように、こうした人員配置や賃金の決定などにかかわる慣行やルールは、従業員と組織の相互学習が組織全体として進展するなかで、徐々に形成されまた修正されていくと考えられる。

従業員は、組織内キャリアにおいて、上記したような中長期的な観点からするイベントを経験するのみならず、日々の仕事のなかでも業務上の様々な課題やトラブルに直面する。それら課題やトラブルは、従業員にとって、組織について学習する機会となりうるが、同時に、組織内キャリアにおける不確実性やリスクという側面もあわせもつ。いつ、どこで、どのよ

うな課題やトラブルに直面するのかわ、前もって明確に予測することはできない。そして、課題やトラブルに効率的に対処できないと、組織内での評価はさがり、昇進や昇給などの機会を逃すことにつながりかねない。そうした日々の仕事のなかでの不確実性やリスクが、組織の内実について学習することにより軽減される。少し具体的に述べよう<sup>15)</sup>。

組織における仕事のなかでの課題やトラブルに対処していくことには、課題やトラブルによって程度の差はあっても、基本的に次の3つの要素が含まれると考えられる。第1点は、課題やトラブルの解決のために、組織がもっているヒトや資源（モノ・カネ・データ）や技術をどう結び付け組み合わせていくのかという、ヒトや資源や技術の組み合わせである。第2点は、その組み合わせのプランをもとに、実際にどのようにしてヒトや資源や技術を動かしていくのかという、ヒトや資源や技術の動員である。第3点は、ヒトや資源や技術を組み合わせ動員することにより、課題やトラブルに対してどのような成果や結果を出すことが望ましいのかである。

これら3つのうち、第1点の組み合わせのためには、組織内のどこにどのようなヒトや資源や技術が存在するのかわよく知っている必要がある。

15) knight (1971) の第10章や小池・猪木 (1987) は、職場における一見単純そうな仕事においても、偶発性 (contingency) や「変化や異常」が日常的に存在していることを強調する。それらは、本稿でいう、日々の仕事のなかでの課題やトラブルに相当する。なお、小池・猪木 (1987) や日本労働研究機構 (1997) においては、職場における課題やトラブルの例として、次のようなものが指摘されている。それは、ブルーカラーの職場では、不良品の発生や機械のトラブルなどであり、ホワイトカラーの職場では、メーカーの原価管理の仕事における標準原価と毎月の実績との乖離などである。そして、それらに効率的に対処するためには、組織を構成する諸要素（ヒト、資源、技術、制度、慣行、文化など）にかかわる次のような知識や情報が不可欠であることが明らかにされている。それは、不良品の発生や機械のトラブルであれば、どのようなことが原因で、どのような不良品や機械のトラブルが生じる可能性があるのかわ、職場での経験を通じておおよそであっても知っている必要がある。また、標準原価と実績との乖離であれば、職場での情報伝達の仕組みや製品が製造されるプロセスなどについて知っている必要がある。本稿における以下の言及は、こうした研究成果に基づく推論である。

第2点の動員のためには、組織のヒトや資源や技術に精通しているだけでなく、それらを組織の生産活動に統合し秩序だてている、組織の制度や慣行や文化についてもよく知っている必要がある。第3点のどのような成果や結果を出すことが望ましいのかに関しては、組織の文化をよく理解している必要がある。組織内でどのような成果や結果をあげることが望ましいのかは、経済的合理性のみによって決まるのではなく、組織の文化がより具体的なレベルで表明された価値によっても決まる<sup>16)</sup>。

したがって、組織について学習し、それを構成するヒトや資源や技術や制度や慣行や文化などに習熟することにより、組織内で仕事をするなかで経験するであろう様々な課題やトラブルに対し、効率的に対処できるようになる。同時に、組織の仕事における潜在的な課題やトラブルを看破する目も養われよう。従業員にとって、そうしたことも、組織内キャリアにおける不確実性やリスクを大いに軽減する。

一方、従業員によって提供される労働サービスに宿る不確実性やリスクとは、主に従業員の働きぶりにかかわるものである。すなわち、組織は従業員から労働サービスを購入するが、そのサービスの質に不確実性やリスクが宿っている。なぜ、従業員の働きぶりが組織に対して不確実性やリスクを発生させるのかは、情報の非対称性や動機付けの問題などを扱う労働経済関係の多くの文献のなかで、しばしば指摘されてきた。具体的には、次のとおりである。

従業員の能力や適性に関する知識や情報は、しばしば組織よりも本人(従業員)の側に偏在している。また、職務(課業)は組織によってしばしば特異性を帯びる。さらに、従業員の職務行動は、様々な要因によって影響を受ける本人の勤労意欲や意志によって左右される。これらのことから、従業員の職場での実際の働きぶりを、組織が事前に正確に予測できない

16) Lave and Wenger (1991) は、組織内での実践による技能形成(本稿でいうOJT)において、組織の文化的な価値の学習が行われることの重要性を、事例研究に基づき強調している。

めに、不確実性やリスクが発生する。

そうした従業員の働きぶりにかかわる不確実性やリスクによってもたらされる事態のうち、組織にとってとりわけ問題となるのは、組織がその目標を達成しようとするうえで望ましいと考える働きぶりの水準と比べ、実際の働きぶりが芳しくないという事態である。この点、既述したように、従業員が組織について学習することにより、仕事のなかでの様々な課題やトラブルに効率的に対処できるようになることは、組織にとっては、労働サービスに宿る不確実性やリスクの軽減を意味する。自分が所属する組織について学習した従業員には、学習していない者と比べ、他の条件を一定とした場合、高い働きぶりを期待できるからである。

このように、従業員による組織に関する学習は、組織にとって労働サービスにおける不確実性やリスクを軽減する。ただし、従業員による組織に関する学習は、働きぶりの重要な源泉であるスキルを向上させるものであっても、高い働きぶりを約束するものではない。換言すると、組織にとって有益な知識や情報（スキル）が従業員に蓄積されることと、それが実際に高い働きぶりとなってあらわれることは、同じ次元の問題ではない。

この点、組織は個々の従業員について学習することにより、職場での従業員の働きぶりをより確かなものにすることができる。具体的には、組織は、働きぶりの経験的評価を通じて従業員について学習し、適性を含めどのような人材なのかに関する知識や情報を蓄積する。そして、その知識や情報をもとに、従業員の働きぶりを高めるように人員の配置や報酬の配分などの人的資源管理を効果的に行うことができる。

何といても、適材適所が可能となる。組織とりわけ大規模な組織には、様々な仕事があり、仕事によって求められる適性や能力がしばしば大きく異なる。それに、適正や能力には従業員ごとに個性がある。すなわち、従業員によって得意な仕事と不得意な仕事があると考えの方が現実的である。したがって、従業員に関して学習した知識や情報に基づく適材適所により、従業員を各々の適性や能力にあった部署や仕事に配置できれば、働きぶり



はより確かなものになる<sup>17)</sup>。

また、昇給をはじめとする報酬の配分も、従業員の努力水準を高めるうえで効果的に行うことができる。それはとりわけ、従業員の努力水準が生産性に大きく影響する非定型的な仕事の場合、組織にとって重要である。組織は、報酬の配分に、従業員を叱咤激励するアメとムチという機能をもたせることができる。そのアメとムチは、個々の従業員の日頃の働きぶりに関する観察に基づいて効果的に使いわけることにより、従業員を組織の目標に向けて動機付ける有効なインセンティブとなり、働きぶりをより確かなものにする<sup>18)</sup>。

こうして、労働サービスに宿る不確実性やリスクが軽減されるのであるが、それは従業員による組織に関する学習と組織による従業員に関する学習の両者によって、すなわち、まさに従業員と組織の相互学習によってなされるのである。また、組織による従業員に関する学習がもたらす適材適所は、上述のとおり企業にとって労働サービスに宿る不確実性やリスクを軽減するが、同時に、従業員にとって組織内キャリアにおける不確実性やリスクの軽減にもつながりうる。そうであるならば、組織内キャリアにおける不確実性やリスクの軽減には、従業員による組織に関する学習だけでなく、組織による従業員に関する学習も役立つと言える。

以上のように、雇用関係を将来にわたって継続させようとするときの不確実性やリスクが、相互学習により従業員と組織双方とも軽減されると考えられる。むろん、相互学習に伴い、必然的に不確実性やリスクが軽減されるわけではない。具体的には、個々の従業員と組織の双方にとって、あるいはいずれか一方にとって、相手（組織または個々の従業員）が期待と著しくかけ離れた存在の場合がある。Schein (1978) の言葉をかりれば、

17) この点に関して、Lazear (1998) の第4章、それに大橋 (1978) や Harris and Holmstrom (1982) における数学的モデルを参照されたい。

18) 従業員の働きぶりに関する知識や情報をどのように報酬に反映させるのかについて検討したものとして、例えば伊藤 (1992) を参照されたい。

「20年あるいはそれ以上にわたる子供の頃の社会化および教育によって形成された個人の才能、パーソナリティ、これまでの態度、価値、抱負、および期待」と、「どんな種類の仕事が貴重か、仕事をどう行うべきか、よい従業員とはどのようにあるべきかなどの規範を伴う組織の諸要求と文化」の両者の間に大きな食い違いが存在する場合である。そのような場合には、両者の食い違いが十分に解消されない限り、相互学習がある程度進んだとしても、組織内キャリアや労働サービスにおける不確実性やリスクの軽減は進み難い。その結果、該当する従業員と組織の雇用関係は継続性を持たず、従業員の離職が生じる可能性が高い<sup>19)</sup>。そうした点に留意が必要であるが、相互学習により不確実性やリスクが従業員と組織の双方にとって軽減されることは、次の2つの条件の成立を前提としたとき、雇用関係に継続性を持たせると考えられる。

第1の条件は、知識や情報の特殊性にかかわる。具体的には、相互学習において学習される知識や情報、すなわち、従業員によって学習されるどのような組織なのかに関する知識や情報、それに組織によって学習される個々の従業員がどのような人材なのかに関する知識や情報が、個々の組織や従業員に特殊なことである。

第2の条件は、知識や情報を獲得するのに要する時間やコストにかかわる。具体的には、従業員は、外部の組織について組織内にいる場合と同等の知識や情報を得ようとすれば、多くの時間とコストがかかる。同様に、組織は、外部の人材について組織内の従業員の場合と同等の知識や情報を得ようとすれば、多くの時間とコストがかかるということである。端的にいうと、外部の組織や人材について、組織内と同等の知識や情報を得ることは容易ではないということである。とりわけ、大規模な組織や大卒ホワイトカラーといった高度な仕事の担い手の場合には、組織や人材に関する

19) Schein (1978) は第7章で、組織内キャリアの初期段階における離職の重要な要因として、従業員と組織が双方に対して持つ期待の食い違いを指摘している。なお、引用は邦訳 (1991) による。

知識や情報は本来複雑で定式化が容易でないから、この第2の条件があてはまりやすいといえる。

こうした2つの条件が成立している状況のもとで相互学習が行われ、従業員と組織の双方とも雇用関係における不確実性やリスクが軽減されることが、内部労働市場の生成において重要である。不確実性やリスクを軽減する相互学習が組織全体として進むと、組織を外部労働市場と隔てる境界が形成される。そして雇用関係は、不確実性やリスクが軽減された境界内部で、慣行として継続性を持つようになる。そのように1つの組織内に取り込まれた雇用関係は、外部労働市場にかわってそれを統治する、組織内のニーズにマッチしたルールや慣行を必要とする。そうしたルールや慣行は、少なくとも現代の民主的な職場であれば、相互学習が組織全体として進むなかで従業員と組織のニーズを均衡させるように徐々に形成され、また修正されていくと考えられる。そのとき組織としては、従業員の働きぶりや適性などに関する知識や情報をどのように賃金や人員配置に結び付け、動機付けとスキル形成それに適材適所を実現していくのが重要な課題となる。このようにして、賃金や人員配置などが組織内のルールや慣行に基づくようになる。

総じて、従業員と組織の相互学習が組織全体として進むなかで、内部労働市場が生成する。すなわち、内部労働市場が生成する「プロセス」に注目したとき、従業員と組織の相互学習は、労働市場の内部化にとって本質的な要因であると考ええる。

### Ⅲ-3 相互学習と内部化の循環

労働市場の内部化が進み、牢固な内部労働市場が生成するプロセスを考えると、相互学習と内部化の関係を、前者から後者へ向かう直線の矢印としてイメージしたのでは十分でない。具体的には、相互学習に伴い労働市場の内部化が生じ、そのことは今度は相互学習を促すことにより、両者が循環するようになるなかで深い内部化が生じると考える。

内部化が相互学習を促すのは、主に次の2つの点においてである。1つは、雇用関係が慣行として継続性をもつようになると、相互学習のための情報投資を計画的に行えるようになることである。もう1つの理由は、外部労働市場にかかわって賃金や人員配置などを統治する組織内のルールや慣行のなかには、相互学習の促進装置として機能するものがあることである。前者からみていこう。

従業員と組織の相互学習は、どのような組織であるかに関する知識や情報を個々の従業員が獲得するための情報投資と、どのような人材であるかに関する知識や情報を組織が獲得するための情報投資の両者からなるものとして捉えることができる。そのとき、相互学習が組織全体として進み雇用関係が慣行として継続性を持つようになると、従業員と組織は、そうした情報投資を中長期的な見通しのもとで計画的に行えるようになる。すなわち、情報投資からの収益をより確実に回収できるようになる。反対に、いつ解雇や離職が生じてもおかしくない状況のもとでは、情報投資からの収益の回収はままならない。そうであるならば、雇用関係が継続性を持つようになることにより、相互学習のための情報投資が積極的に行われやすくなる。そのことは、相互学習を促進するように作用する。

一方、雇用関係が特定の組織内に取り込まれるようになる中で、賃金や人員配置などが組織内のルールや慣行に基づくようになる。そうしたルールや慣行のなかには、相互学習の促進装置として機能するものがあると考えられる。例えば、日本の大企業にみられるような、遅い選抜や定期的なヨコ移動（異動）がそうである<sup>20)</sup>。

遅い選抜とは、将来の昇進に対して重要な意味をもつ決定的な選抜が、

20) 筆者は山本(1999)において、大卒ホワイトカラー層の人事異動による企業内移動の構造をヨコとタテの関係という点から分析し、ヨコを基軸とするような企業内移動構造の特質を、日本の大企業につき国際比較により確認している。そして、そうした企業内移動構造のもとで、入社後長期間にわたり促されると考えられる従業員と組織の相互学習が、長期雇用の程度を高めているのではないかという試論を提示している。

入社後遅く生じることを意味する。すなわち、組織内で将来到達するポストの高さに応じて、同期入社組の昇進コースが大きく分岐する時期が遅く生じるということである。選抜が遅いと、多くの従業員が、入社後長い期間にわたり将来の昇進に望みをもつことができる。したがってその間、そうした多くの従業員に、組織について学習するインセンティブが与えられる。なぜならば、組織内のヒトや資源や技術や制度や慣行や文化などについて学習しておくことは、その場やその時だけでなく、将来昇進して責任の重い仕事についたさいに大いに役立つ可能性があるからである。また、組織の立場からすると、選抜が遅いことは、決定的な選抜が行われるまでの入社後長い期間にわたり、働きぶりの経験的評価に基づいて、個々の従業員がどのような人材なのかを注意深く見定めるインセンティブとなる。このように、選抜が遅いことは、入社後長い期間にわたり従業員と組織の相互学習を促すと考えられる<sup>21)</sup>。

定期的なヨコ移動とは、人事異動により組織内のヒエラルキーに対して水平方向へ進む移動が、4年前後に一度といった頻度で生じることをいう。そのヨコ移動により、仕事が変わり、職場の上司や先輩といったOJTの教え手がかわるなかでスキルが形成されることは、組織に関する従業員の経験や見聞を広くする。1つの仕事と一人の教え手によるOJTを通じて得られる、組織に関する知識や情報には限度がある。そうした意味で、定期的なヨコ移動の慣行は、従業員による組織に関する学習を促進すると考えられる。また、ヨコ移動により、仕事が変わり、評価を行う上司がかわるなかで従業員の働きぶりに関する知見が形成されることは、個々の従業員がどのような人材なのかについての組織の経験や見聞を広くすると考えられる。働きぶりの経験的評価が、複数の仕事と複数の上司による観察に基づくようになるからである。そうした意味で、定期的なヨコ移動は、組織による従業員に関する学習を促進すると考えられる。

21) それに対して、アメリカの大企業にみられるような早い選抜は、従業員と組織の相互学習が組織全体として行われることの阻害要因となる可能性がある。

以上のように、相互学習に伴い労働市場の内部化が生じ、今度は、その内部化が相互学習を促すことにより相互学習が組織全体で活発に行われるようになるならば、雇用関係を将来にわたって継続させようとするときの不確実性やリスクの軽減が一層進むことにより、内部化が深まっていく。そういった具合に、相互学習と内部化が循環するなかで、牢固な内部労働市場が生成すると考えられる。

#### Ⅲ-4 相互学習の促進要因

上述したように、労働市場の内部化が生じると、そのこと自体が従業員と組織の相互学習の促進要因となりうる。ただし、内部労働市場がなぜ生成するのかを説明するためには、内部化以外に相互学習の促進要因を求める必要がある。

もっとも、従業員と組織の相互学習がどのような組織でも自然と促進されるものであれば、その必要はない。しかしながら実際には、学習のインセンティブや機会を提供する促進要因が十分に用意されていなければ、相互学習は進展しない。その理由として、次のようなことを指摘できる。第一に、そもそも学習には、時間とコストがかかる。学習のためのインセンティブと機会が十分に用意されていないと、学習が行われたとしても非効率なものとなり、犠牲が大きくなってしまう。第二に、その犠牲には、次のような機会費用が含まれる。既述のとおり、従業員と組織の相互学習は、どのような組織であるかに関する知識や情報を個々の従業員が獲得するための情報投資と、どのような人材であるかに関する知識や情報を組織が獲得するための情報投資からなるものとして捉えることができる。そのとき、相互学習のために組織内部で行われるそうした情報投資には、それを組織外部のよりよい雇用機会や人材に関する知識や情報に振り向けないことによる機会費用が存在する。

では、相互学習のインセンティブや機会を与える促進要因として、内部化以外にどのようなものが考えられるのか。本稿Ⅲ-1で指摘したように、

従業員と組織の相互学習は、主に、OJT と働きぶりの経験的評価を通じてなされる。したがって、職場での OJT の機会と働きぶりの経験的評価の機会が十分に用意されていることが、相互学習の促進要因となる。

この点、定型・反復的な仕事より高度で複雑な仕事の場合の方が、また縁辺的な労働力よりも基幹的な労働力の方が、一般的に OJT の機会が多く用意され、したがって従業員による組織に関する学習が促進されと考えられる。また、働きぶりの経験的評価に関していえば、その方法はインフォーマルなものを含め様々であるが、なかでも職場の上司によるフォーマルな評価制度として査定が、組織による従業員に関する学習を促進すると考えられる。職場の上司は、常日頃から部下の従業員に接し、その働きぶりを直接観察している。組織は、その上司の査定に基づく人事情報を蓄積することにより、個々の従業員がどのような人材なのかについて学習を深めていくことができる<sup>22)</sup>。

促進要因として、組織の規模が大きいことも指摘できる。この要因は、とりわけ、組織による従業員に関する学習に対して重要な意味をもつと考えられる。一般的に、組織の規模が大きいほど、多くの職種のもとで多くの従業員が働いているから、仕事に求められる適性や能力、それに従業員がもっている適性や能力にも多様さがあると考えられる。そうであるならば、大規模な組織では、中小規模の組織に比べ、適材適所が従業員の働きぶりを高めることに大きな効果をもたらすことを期待できる<sup>23)</sup>。したがって、大規模な組織では、従業員について学習することにより、適性や能力についてより正確な知識や情報を収集するインセンティブが生じると考えられる。

22) 査定に基づく人事情報をより確かなものにするためには、上司による評価におけるえこひいきなどの恣意性を取り除くための制度的な工夫が必要である。なお、査定の実際については、例えば、藤村 (1989)、橋木 [編] (1992)、小池 (1993) などを参照されたい。

23) 注の17) で提示した文献を参照されたい。

以上は、組織の境界との関係でいえば、内的な促進要因であるといえる。それに対して、外的な促進要因としては、外部労働市場が発達していないことが重要である。すなわち、従業員にとっては転職のための機会が労働市場に少なく、組織にとっては中途採用のための機会が労働市場に少ない状況である。

外部労働市場が発達していないことは、直接内部化を促すが、同時に従業員と組織の相互学習を促す。なぜならば、転職や中途採用の機会が少ないと、相互学習に伴う機会費用、すなわち相互学習のために組織内部で行われる情報投資を組織の外部に振り向けないことによる犠牲が、小さくなるからである。したがって、転職の機会が少ない分、従業員は自分が所属する組織に関する情報投資に対して積極的になりやすい。そのことは、従業員が組織に関する学習に向けて動機付けられやすい環境におかれていることを意味する。また、中途採用の機会が少ない分、組織は従業員に関する情報投資に対して積極的になりやすい。そのことは、組織が従業員に関する学習に向けて動機付けられやすい環境におかれていることを意味する。逆に、外部労働市場が発達していて転職や中途採用の機会が豊富な場合には、機会費用が大きくなり、相互学習は促進されにくくなる。

以上のように、相互学習の促進要因として、OJT の機会と働きぶりの経験的評価の機会が十分用意されていること、組織の規模が大きいこと、それに外部労働市場が発達していないことなどを指摘できる。内部労働市場を生成させる相互学習が、組織全体としてどの程度進展するかは、それら促進要因の有無により影響を受ける。すなわち促進要因が十分そなわっていれば、相互学習が活発に行われる。そのことは、従業員と組織の双方にとっての不確実性やリスクを軽減することにより、Ⅲ-2 で指摘した 2 つの条件の成立を前提として雇用関係に継続性をもたせ、労働市場の内部化が生じる。さらに相互学習と内部化の環が循環するようになれば、牢固な内部労働市場が生成するに至る。促進要因が不十分な場合は、相互学習は進まず、内部化は生じないあるいは浅い内部化に留まる。



#### IV 結 び

労働市場の内部化がなぜ生じ、またどのようにして深化していくのかにつき、「従業員と組織の相互学習」に注目し予備的な考察を試みた。残念ながら、多くの課題が今後に残された。幾つか列挙しておこう。第1に、表現が適切でないかもしれないが、本稿が直観的な論述のレベルに留まっているということである。第2に、Milgrom and Roberts (1992) や伊藤 (1992) などによる、ラーニングに関する経済分析の成果の検討が不足していることである。第3に、Jacoby (1985) などに代表されるような、内部労働市場の生成に関する歴史的研究の成果を吟味することも必要かもしれないこと、等々である。本稿のような「試作品」が、将来何らかの形で実を結びうるものなのかは、上記したような課題に取り組むなかで明らかになるであろう。

なお余談となるが、組織がヒト（人的資源）をかなめとして成り立っているものであるとすれば、本稿におけるような内部労働市場の生成因の解明が、組織の生成の謎を解くうえで与える示唆は重要である。なぜ企業という組織が誕生し、現代社会を飲み込む勢いで増殖するまでに至ったのか。この問いは、生命の誕生や星の誕生が自然科学の枢要なテーマであるように、社会科学の各学問分野が競って究明すべきテーマであろう。本稿は、そうした社会科学のチャレンジにおける、筆者なりの小さな一歩である。

#### 参 考 文 献

- Aoki, M. and Dore, R. eds., 1994, *The Japanese Firm: Source of Competitive Strength*, NY: Oxford University Press. (NTT データ通信研究所訳, 1995, 『システムとしての日本企業』NTT 出版)
- Arthur, M. B. et al. eds., 1989, *Handbook of Career Theory*, NY: Cambridge University Press.
- Arrow, K. J., 1974, 村上泰亮 訳, 1976, 『組織の限界』岩波書店。
- Becker, G. S., 1975, 佐野陽子 訳, 1976, 『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的研究』東洋経済新報社。

- Coase, R. H., 1937, "The Nature of the Firm," *Economica*, No. 4 (N.S.), pp. 386-405.
- , 1988, 宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文 訳, 1992, 『企業・市場・法』東洋経済新報社。
- Davidson, D., 1980, 服部裕幸・柴田正良 訳, 1990, 『行為と出来事』勁草書房。
- Doeringer, P. B. and Piore, M. J., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass.: Heath and Company.
- 遠藤公嗣, 1999, 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- Harris, M. and Holmstrom, B., 1982, "A Theory of Wage Dynamics," *Review of Economic Studies*, Vol. 49, No. 3, pp. 315-333.
- Huber, G. P., 1996, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures," in Cohen, M. D. and Sproull, L. S. (eds.), *Organizational Learning*, Thousand Oaks: SAGE Publication, pp. 124-162 (Originally Published in *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991).
- 藤村博之, 1989, 「成績査定の国際比較」『日本労働協会雑誌』No. 362, pp. 26-37。
- 猪木武徳, 1993, 『新しい産業社会の条件』岩波書店。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男, 1982, 『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 伊藤秀史, 1992, 「査定・昇進・賃金体系の経済理論」橋本俊詔 編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣, 第 9 章。
- Jacoby, S. M., 1985, 荒又重雄・木下順・平尾武久・森 泉 訳, 1989, 『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会。
- Knight, F. H., 1971, *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago Press (Originally Published in 1921, Houghton Mifflin Co.) .
- 小池和男, 1977, 『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- , 1993, 『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社。
- , 1994, 『日本の雇用システム』東洋経済新報社。
- , 1999, 『仕事の経済学 (第 2 版)』東洋経済新報社。
- , 猪木武徳, 1987, 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』東洋経済新報社。
- Lave, J. and Wenger, E., 佐伯胖 訳, 1993, 『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書。
- Lazear, E. P., 1998, *Personnel Economics for Managers*, NY: John Wiley & Sons. (樋口美雄・清家篤 訳, 1998, 『人事と組織の経済学』日本経済新聞社)
- 宮本光晴, 1991, 『企業と組織の経済学』新世社。
- 日本労働研究機構, 1997, 『大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日, 英, 米, 独の大企業 (1) 事例調査編』(研究報告書 No. 95)。

- Martin, N. H. and Strauss, A. L., 1959, "Patterns of Mobility Within Industrial Organizations," in Warner, W. L. and Martin, N. H. (eds), *Industrial Man*, NY: Harper & Brothers, pp. 85-101.
- Milgrom, P. and Roberts, J., 1992, 奥野正實・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫 訳 1997, 『組織の経済学』NTT 出版。
- Milkovich, G. T. and Boudreau, J. D., 1997, *Human Resource Management*, 8th ed., Chicago: Irwin.
- 大橋勇雄, 1978, 「不完全情報・労働の準固定性・企業内選抜」『季刊理論経済学』第 29 卷 2 号, pp. 97-108。
- Osterman, P. ed., 1984, *Internal Labor Markets*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Rowlinson, M., 1997, *Organizations and Institutions: Perspectives in Economics and Sociology*, London: Macmillan.
- Schein, E. D., 1978, 二村敏子・三善勝代 訳, 1991, 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房。
- Simon, H. A., 1945, 村田武彦・高柳暁・二村敏子 訳, 1965, 『経営行動』ダイヤモンド社。
- 橘木俊詔 編, 1992, 『査定・昇進・賃金決定』有斐閣。
- Thompson, J. D., 1967, 鎌田伸一・新田義則・二宮豊志 訳, 1987, 『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館。
- 富永健一, 1997, 『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会。
- Williamson, O. E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, NY: Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃 訳, 1980, 『市場と企業組織』日本評論社)
- Winograd, T. and Flores, F., 1986, 平賀讓 訳, 1989, 『コンピュータと認知を理解する』産業図書。
- 山本 茂, 1999, 「日本の企業内移動構造一日・米：英の国際比較による特質検証」『日本労働研究雑誌』No. 471, pp. 2-14。