

高橋 弘幸 著

『企業競争力と人材技能』

——三井物産創業半世紀の経営分析

小松 章

1 はじめに

本書の書評の依頼を受けた時、失礼ながら私はまだ本書の存在を知らなかったのであるが、硬い印象の書名からして、本格的な内容の学術書に違いないと直感的に判断して、お引き受けした。ただし、あらかじめ著者および読者にお断りしておかなければならないのは、私自身は、経営学専攻の研究者ではあるが、必ずしも本書が主題とする領域の専門家ではないということである。それにもかかわらず、無礼と無謀を承知でお引き受けしたのは、昨今の戦略論を中心とする経営学書の氾濫の中で、地道な研究書に飢えていたからであり、謙虚に学んでみたいと欲したからである。それゆえ、以下の書評は私の自由な読後感とお許しいただき、関心を持たれた読者には、ぜひ本書を直接手に取ってお読みいただきたいと思う。

2 全体構成

本書が研究対象としているのは、副題からも知られるように明治大正期の三井物産株式会社であるが、著者は戦後の、つまり現在の三井物産に長く在職されていたキャリアの持ち主である。前著『OJTを通じたホワイトカラーの技能形成』（早稲田大学出版部、2011年）で博士学位を取得し、それをベースに研究をさらに発展させて世に送り出されたのが、本書である。三井物産をめぐる歴史研究は少なくないが、多くの資料を入手し分析して、その結果を続けざまに著書にまとめ上げるという作業は、在職経験者ならではの思い入れがなさしめた業というべきであろう。

本書で著者が目指そうとした目的をあえて簡潔に表現すれば、企業の競争力に人材技能が大きく関わっているという、一見、当たり前の仮説を、三井物産を事



●早稲田大学出版部
2013年7月刊
A5判・372頁・
本体8200円＋税

●たかはし・ひろゆき
部非常勤講師。
学習院大学経済学

例に実証しようということであり、本書は、その目的に向かって、競争力とか人材技能とかの抽象概念を、著者なりに定義しながら、一次資料によって関係を裏付ける作業を展開したものと、まとめることができる。

本書の体系は、二部七章構成になっていて、第I部では、キーワードの一つである「競争力」に関する記述と分析が主に展開し、第II部では、もう一つのキーワードである「人材技能」に関する記述と分析が主に展開する。本書の全体像を明らかにするために、目次に従って構成を示しておくならば、次の通りである。

第I部 企業の発展における競争力と人材技能の生成

第1章 事業発展と競争力

第2章 競争力における人材技能

第3章 人材形成経営の進捗とOJTの進展

第II部 人材技能の分析

第4章 技能形成研究の理論的枠組み

第5章 貿易取引でのリスク分析

第6章 仕事内容の分析——不確実性に対応する仕事

第7章 仕事経験の分析——人材技能の組織的形成

総括と考察

3 内容の検討——第I部

本書前半に当たる第I部では、企業の競争力がキーワードとなる。競争力を定義して、著者は「企業自身

が持つ他社差別的な組織能力で、それが市場競争において優位をもたらしていくもの」であるとし、その指標を「市場占有率」に求める。競争力の指標ということであれば、著者のように定義する場合であっても、収益力の指標たとえば各種の資本利益率の方が適切ではないかと思われるが、あえて市場占有率を採用したのは、売り上げが重視された商社の特殊性であろう。

ただし、市場占有率を採用するにあたって、著者は、二重の留保条件を付している。一つは、市場占有率が優位であっても、利益が競争者との比較で相応に優位でなければ、競争に優位とは言えないから、利益面での優位性も補足的に考慮する必要がある、と。二つ目は、三井物産が商業企業であるところから、市場占有率が高くても、扱う商品それ自体の優位性に依存している可能性があり、そうだとすれば、商品のメーカーの競争力によるところが大きいから、その分を差し引かなければならない。ただし、三井物産は総合商社であり、メーカーの商品競争力の創出においても何らかの貢献をしているので、その部分は三井物産の競争力と考えてよい、と。

このように著者の理論の展開の仕方は、きわめて用意周到である。そして、この用意周到さが、本書の全体を貫いており、著者の方法論上の手堅い姿勢がうかがえる。本書は、比較的自己主張の強い内容の理論となっているが、理論展開にあたってのこの用意周到さが説得力の裏付けとなっていることは確かである。

さて、第Ⅰ部では、まず明治期に日本の貿易を担った貿易商社の役割について考察がなされる。初めは外国の貿易会社（外商）の独占的支配からスタートし、日本の貿易商社（邦商）が輸出入の5割を超えたのは明治44年であるという事実を指摘した上で、邦商にとって明治期は、国際貿易において先進諸国の外商に伍して競争できるようになるまでの奮闘と学習過程であった、と著者は位置づける。そして、その間の国際貿易をめぐる市場競争において、三井物産（明治9年創業）の存在が目立って大きいとする。

著者によれば、同社は、明治30年代から貿易事業での市場競争が本格化する。特に明治40年から大正3年の期間は、市場占有率で測定した競争力の優位が顕在化している。では、いかなる要素が同社の競争力に重要な役割を果たしたのか。先行研究は、財閥であ

ることを初めとしてさまざまな要素をあげているが、著者はそれらを認めつつも、特に人材技能に注目する。ただし、ここでも著者は、「人材技能という要素は、あらゆる競争力要素と一体となってその作用に関わっている。つまり、資金力にしても支配企業にしても、また政策にしても組織にしてもそれを運営する人材の技能がそれぞれの競争力要素の実際の作用の度合いを左右する」と、きわめて用意周到に述べているが、同社の特殊性から「貿易実務技能」に焦点を当て、それがどのように形成されたのかを追跡するのである。

三井物産の経営史的研究、特に人材育成に関する研究は、資料が豊富ということも手伝って数多く、同社が有能な人材群を形成したという事実は明らかにされてきているが、著者は、その人材の有能さが同社の事業発展とどう結びつくのかという重要な部分が、これまでの研究では未解明でブラックボックスになっていると批判する。

そして、著者はその理由を、同社の貿易実務技能の形成が on-the-job training (OJT) を通じて行われてきたため、明示的な資料を欠くからだとし、このブラックボックスの解明に取り組む。「社報」や「職員録」をデータ化した「パネル表」により、著者は、同社の人材育成は、昇格試験制度や海外研修制度よりも OJT が中心的役割を担っていたと導く。そして、OJT を通じて育成された貿易実務技能を内容とする人材技能こそが、三井物産の競争力の中軸になったというのが、第Ⅰ部の結論をなしている。

4 内容の検討——第Ⅱ部

第Ⅱ部では、明治30年代以降、三井物産の「競争力要素の中軸として貢献した人材技能」の内容と形成過程の分析に重点が置かれる。

著者は、経営学や経済学におけるこれまでの人材研究では、技能研究についての進展が乏しいという。その理由は、従来の実証的枠組みが、主にブルーカラーの仕事に即して組み立てられているため、ホワイトカラーの仕事の分析には必ずしも効果的でないからである。そこで、著者は、ホワイトカラーの仕事の特性に合った形に分析枠組みを拡張する構想を試みるのである。

自身の分析に先立って、著者は、技能研究に先鞭を

つけた小池和男の知的熟練論に着目する。小池の理論は、著者によれば「ブルーカラーモデル」である。ブルーカラーの仕事は、生産システムが舞台であるため、「不確実性」への対応がマニュアル等によって定型化されており、組織的コントロール下に置かれる部分が大きく、それで間に合わない例外的部分を人材技能が担うことになる。これに対して、生産に直接関わらないホワイトカラーの仕事は、「不確実性」に対する組織的コントロール（著者のいう「仕事システム」）の部分が少ないため、人材技能に大きく依存する。したがって、ホワイトカラーの人材技能の研究には、独自の理論的枠組みが必要であるという。

ホワイトカラーの仕事における不確実性は、利益機会についても分析が必要であるとしながらも、著者は、基本的にリスク分析によって進める。著者によれば、三井物産におけるリスク対応の組織能力は、同社の発展をもたらした重要な要因として、これまでも評価されてきた。しかし、従来の研究は、「売買取引管理制度」が対象とした相場商売における価格変動リスクに偏っていたと、著者は批判する。同社が向き合ったリスクには、相場リスクのほかにも、信用リスク、苦情及び契約不履行リスク等があるという。

その上で、著者は、貿易商社の仕事の実態を概観し、三井物産では、諸リスクに対する仕事システムが組織全体を通じて高度に整備されていたものの、同時に、仕事システムによってでは対応できないリスクに対して、専門化された人材技能が役割を担っていたのだと結論する。

そして、最後に著者は、三井物産の競争力の中軸となったその人材技能が、どのように形成されたのかを分析する。前述したように、著者は同社の人材技能がOJTという「仕事経験」を通じて育成されたことを強調するのであるが、それは「組織編成」と一体となって進行したという。OJTによる人材技能の組織的な形成は、事業要請を背景にした組織編成の進展の中で進行する。事業要請に基づいて組織編成が行われ、従業員は、組織編成の中で役割と課題を与えられ、その遂行を通して技能が伸長する。そして、個々人の技能

伸長の進展度、また事業要請の変化によって組織編成は組み替えられ、その積み重ねによって組織全体としての技能形成が前進するのである、と。これが著者の第Ⅱ部の結論となっている。

なお、厳密に言えば、三井物産の人材技能を担ったのは「使用人」と呼ばれた正社員のみで、それ以外にも補助的作業を担った「店限」「雇」と呼ばれた、人事異動資料の残されていない下位身分の従業員が、明治30年代には2割程度いたと著者は指摘している。下位身分の従業員について、著者は「競争力に影響を及ぼす存在ではないと考えられる」としているが、確かに個々人としては人材技能を担う存在ではないにしても、補助として下位身分の従業員が構造的に存在したということ自体が、正社員の人材技能形成ひいては会社の競争力を支えたとする視点も必要ではないか。アドホックな情報から、今日の正規・非正規労働問題に思いを馳せてしまうのは、飛躍のし過ぎであろうか。

5 まとめ

全体を振り返って言える本書の大きな特徴は、著者が三井物産の人事関係資料を丹念に紐解き分析し、理論展開の裏付けとしている点である。第Ⅱ部最後の結論にしても54ページにわたる資料が付されている。産業構造が高度化した現在、ホワイトカラーの人材技能に注目した本書は、三井物産という一企業の歴史的研究ではあっても、貴重な示唆を提供してくれる。構成と理論の展開法が研究論文的であり、用意周到さが時に回りくどくも感じられて、著者自身によるまとめを見て主張点はこうであったのかと理解を助けられる部分もあったりするが、著者なりの分析フレームの構築が提示されるなど、この研究分野への貢献は小さくないであろう。

労作であるから評価し足りない点もあると思うが、著者の資料を掘り起こしての地道な研究姿勢に敬意を表して、私の書評とさせていただきます。

こまつ・あきら 武蔵野大学経済学部教授。経営学専攻。