

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』

評者：金子 良事

エールリッヒは名著『法社会学の基礎理論』のはじめに「良書というもの1つのセンテンスでまとめうるものだとよく言われている」と切り出し、法発展の動因が社会にあることを宣言した。本書もまた最初の一文で全てを言い尽くしている。すなわち、「本書では人材技能が企業の競争力にどのように影響をおよぼしているのか、そのメカニズムを探究する」。

本書は戦前期、最大の総合商社であった三井物産を対象に、その競争力の源泉を人材形成の仕組みに見出した。その際、著者は経営史、経済史研究だけではなく、経営学から人的資源管理論、経済学などに至るまでより普遍的な理論的関心をもっていくつもの領域を涉猟した。幸いに、三井物産は資料が豊富であったこともあり、既にすぐれた先行研究が数多くあり、それらを十二分に活かして競争力の源泉を探究しながら、その根底にあると著者が見定めたホワイトカラーの技能形成について掘り下げて考察されている。

そのような作業を行った本書の特長は、1) 長期間にわたる人事資料を含めた豊富な経営資料にアクセスできたこと、2) 一つ一つの仕事を整理するという緻密な作業を蓄積したこと、3) 圧倒的ボリュームの作業を積み上げて三井物産の仕事の全体像を捉えたことにあると言え

る。加えて著者が30年間にわたって、三井物産に勤続したことも無視し得ない。まず、目次で本書の全体を確認しよう。

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の分析

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

付表

本書の中核の概念を理解するためには、理論的に分析視角を提出している第4章を検討する必要がある。著者は繰り返し小池和男がブルーカラーの職場調査によって提出した技能形成論が分析の根底にあると述べている。小池の技能形成論の中で重要なことは仕事の観察であり、その具体的内容に即して、ふだんの作業とふだんとは違った作業の二つに分け、このふだんと違った作業である「問題と変化への対応」を行う能力が重視されたのである。小池はナイトの概念を借りて「問題と変化への対応」を「不確実性」への対処と捉えた。著者はこうした概念をホワイトカラーに適応する場合、「ふだんの作業」と「ふだんと違った作業」を区別することは難しいと言う。そこで著者は不確実性の組織的コントロールのレベルでホワイトカラーとブルーカラーを捉え返し、ブルーカラーの仕事は不確実性への組織的コントロールが高度に発

達しているが（生産設備などに規定されるため）、ホワイトカラーはそうではないとする。言い換えれば、小池の選んだブルーカラーの事例では不確実性の組織的コントロールが所与であるために捨象し得たが、ホワイトカラーを対象としたために、著者は組織における仕事の全体像を描くという気の遠くなる作業に向かわざるを得なかったのである。

第1部では三井物産の競争力と人材の関係を明らかにするとともに、半世紀の事業の展開を辿る。ここで競争力は一般に指標として捉えやすい「成果」と捉えられることが多いが、「能力」を重視する本書の立場が明らかにされ、「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」という定義を与えている。第1章では三井物産の従業員数や市場環境がどのように変化したのかといった外形標準的なことが概観できる。時期区分としては明治30年代以前を市場模索期とし、それ以降を市場本格期と位置づけている。

第2章では先行研究で挙げられていた三井物産の競争力の源泉として、論点①財閥、論点②貿易補助機能、論点③御用商売、論点④営業政策、論点⑤海外拠点と商品の多角化、論点⑥リスク管理組織、論点⑦分権と統合の商務組織、論点⑧人材を取り上げている（ただし、①から⑦においても人材との関連は述べられている）。とくに論点⑧では19世紀に欧米では国際標準になった貿易一般技能を、三井物産が国内他社に先駆けて身につけていたことが確認され、さらに明治40年代以降は高水準の応用技能を習得する仕組みを作ったことで内外の商社に対する競争力を持ったことが明らかにされる（念のために確認しておくが、これは企業特殊技能と概念が異なる。まだそのノウハウが知られていないために三井物産のみが持っていたということである）。第4節では創業期から明治20年代

にかけての貿易商売において、単に商売基盤、あるいは商権の構築にとどまらず、組織・人材基盤の地均しがなされたことが重要であったとされている。具体的には、海外拠点において貿易実務能力を構築し、その後の制度を整備していく人材を作ったことがあげられる。

第3章では経営者益田孝の経営観と人材観がまず検討され、リスク・コントロールと人材育成を重視する姿勢が確認される。国内の貿易商人が投機的な商売に傾斜しがちであったのに対し、益田は欧州の貿易商人が長い歴史を経て到達した経営安定性重視の事業であるコミッション・エイジェント形態を事業方針とした。大正3年以降、市場占有率を他社に奪われ、その過程で三井物産も投機的な動きに入り込むが、同社の経営はこれを精力的に抑え込み、その結果、第一次世界大戦後の反動不況の後、損失発生が抑えられ、競合他社との収益力格差が拡大して行ったという（第2章、54頁）。第3節ではOJTの重要性が指摘され、OffJT（学歴・学力、試験、海外研修制度）で身につける技能の重要性を確認しながら、その役割が限定的であったことを論じる。第4節ではOJTの進展を促進した組織条件として、身分制組織が機能制組織に転換し、指導層が確立したこと（教える側の確立）が考証され、勤続状況として定着および退職の動向が検討される。

第2部では第5章で損失機会（リスク）の内実を検討し、第6章で利益機会（不確実性からリスクを除いたもの）への対応を見ており、第7章で実際の仕事経験でどのように人材技能が形成されたのかを総合的に分析している。ここでやや理論的な観点から利益機会の意味を再確認しておこう。まず、ある時点ではそれが将来に利益を生む機会であるかどうかを人が完全に認識することは出来ず、また、リスクほどには記録に残りにくい。しかし、過去に起ったこと

であれば、ある程度、利益機会に対応した事実として考証することは可能である。著者があえて「利益機会の中身」に立ち入らないといった理由はここにあると考えられる（この点は165-167頁で詳しく説明されている）。なお、著者は第4章で小池理論を検討する際、ナイトのリスク・不確実性論の定義を紹介しているが、分析基準としてはナイト自身が定めた予知可能性という区分は捨て、通俗的なリスク＝損失機会、不確実性（利益機会と損失機会をあわせたもの）を採っている。

第2部の分析で重要なことはまず、実務実態を把握するための多種多様な資料の性質が詳細に検討されている点である。もう少し精確に表現するならば、これらの実務を知るための資料の多様性は、組織における様々な次元そのものを反映しているといえる。具体例を挙げれば、経営トップ層の議論である会議の議事録（「支店長会議議事録」）や、現場の従業員が参照したであろう業務マニュアルなどがある。その他には業務日報や業務規則、社報、経験録、その他の会議議事録といったメインの資料に加え伝記の記述や先行研究が参照されている。

第5章は従来の研究が重視してきた売買越リスクを再検討しつつ、それに加えて緻密な考証の上に、信用リスクと苦情および不履行リスクの重要性に留意すべきであると提言されている（その他にも為替リスクなどがある）。とくに売買越リスクに次いで信用リスクを重視するように提言する。なぜなら、売買越リスクについては日本棉花なども同様に整備していたが、信用リスクについては他社は整備できていなかったと予測されるからである。第6章では、貿易取引実務が取引基盤構築、個別取引契約の締結、個別取引契約の履行という三段階に分けられて、詳細に検討されている（全体像は199頁の図表6-1に集約される）。

第7章では明治36～38年入社 of 全414人のキャリアが「仕事経験の進展を組織縦断的に、且つ時系列的に、長期間にわたって調査」にもとづいて作成されたパネル表によって分析されている。そこでは部門移動類型が示された上で横の移動の意味が確認され、次いで職能経験類型が行われる。そして、会社自体が拡大している時期にその組織がどのように編成されたかについて、組織の4分の3が専門集団で形成されるようになったと捉えている。

また、本書の白眉は付表や各章の図表類である（特に7章）。歴史分析では明らかにしたい何かがあっても資料が十分でないことが多く、そのため周辺の資料を使った考証によってその何かを復元させる。そこが歴史研究者の腕の見せ所でもあるが、本書の場合、そういう側面はあくまで補足で、メインの資料の量・質がともに圧倒的で、それらを並べてすべて活かしているところに凄味がある。

以上、本書の概要について分析枠組みを軸に見て来たが、ここからは著者自身が紹介していない部分から本書の意義を位置づけたいと思う。著者は小池和男の議論を知的熟練論に絞っているが、1977年の『職場の労働組合と参加』で提出された問題は日本企業とアメリカ企業の比較調査から見出されたキャリアの組み方であった。これこそが組織問題である。しかし、小池の議論がその後の知的熟練に展開するに際してあくまで仕事と技能に限定されていたのに対し、著者の議論は組織の編成にまで展開した。この点はキャリアの組み方を具体的に発展させたという方が精確だろう。

結果的にこうした組織編制という問題設定はチャンドラーを中心に展開されてきた経営史の組織にかかわる議論とも密接に関係することになった。著者の組織観は従来の研究とは異なっている。たとえば、チャンドラーにはある一時

点を切り取った事業部制という一枚のスナップ写真がある。このスナップ写真があったからこそ多くのフォロワーはチャンドラーモデルの恩恵に与ったわけである。もちろん、チャンドラー自身は事業部制興隆のダイナミズムを歴史的に描いたわけで、この点は本書とも近いが、そのスタートとゴールに事業部制という一枚の写真があるところはやはり特徴的である。著者は三井物産が初期に近世的な身分制組織から職能別組織へ転換した点は指摘しているが、本書には一切の組織表が出てこない。前述のとおり実務を知るために資料の性質が詳細に記されており、また、パネル表を読み込むために会議等の機能（職能）が詳しく説明されている（付表4-1～付表4-4）。本書は組織の特徴を多く語っているが、そこに組織論はない。ここが重要なポイントである。

経営組織論では職能＝機能（function）の重要性は自明だが、本書の議論はそれを掘り下げ、具体的な職能を個々人の職務遂行であると見定め、技能論を中核に据えた。職能の運用が失敗すれば損失が広がるし、成功すれば利益を獲得できる。本書はその幅を不確実性とリスクの概念を使って捉えている。その反面、利益と損失に直接的に繋がらない、言い換えれば、すぐにはその成果が分からない間接部門、具体的には人事などがどのように位置づけられるかはエアポケットになっている。考証の困難さを考えれば、望蜀の嘆であることは承知の上だが、本書の議論が人材技能に注目している以上、誰をどこに配置するのかは重要な問題であろう（本書が提示した組織編制と組み合わせた人材技能を

視野に収めると、選抜問題はローゼンバウムのトーナメント・モデルではもはや不十分になるので、新たな分析枠組みが展開されることを期待したい）。

いったん人事という具体的職能から抽象レベルをあげて直間関係として捉えなおすと、ブルーカラーの生産現場でも1920年代に管理会計が誕生して直接労務費と間接労務費の区分が出てきたときに直間バランスをどのように取るのか議論された事例が想起される。また、間接部門が抜け落ちてしまうのは利益機会と損失機会という枠組み自体に起因している面もある。具体的にも第5、6章で検討される仕事内容は貿易取引実務そのものである。この組織内で直間関係のバランスをどのように取るのかという問題は、理論的にも本書の中核概念（利益・損失機会）に関わると同時に、対象とするホワイトカラー分析を超えて汎用性があるという点からも、重要であると考えられるのである。

本書は具体的な仕事内容の分析にその特長があるにもかかわらず、評者の力不足でそれらを十分に詳しく紹介、検討することは出来なかった。そのため、三井物産研究や日本経営史研究における意義も明らかに出来ていない。この点を経営史研究者の方たちが論じて下さることを期待して、筆を擱きたい。

（高橋弘幸『企業競争力と人材技能—三井物産創業半世紀の経営分析』早稲田大学出版部、2013年8月、351+xvi頁、定価8,200円＋税）
（かねこ・りょうじ 法政大学大原社会問題研究所兼任研究員）