

若林幸男・大島久幸・山藤竜太郎 編
『国際人的資源管理の経営史
—戦前期日本商社の豪州羊毛ビジネス—』

竹内 竜介

横浜国立大学准教授

本書は、「『商社の多様性』を前提として、『商社の事業特性・組織編成の相違』を追究する」(1頁)ことを目的とした歴史研究である。本書によると、近年の商社史研究の潮流は、「商社の多様性」に関する議論を深化させることにある。

本書の特徴は「多国籍企業としての商社」(4頁)に注目する点にある。多国籍企業は、組織内部での統合と分散という相反する課題に直面する。前者はグローバルな規模での効率性を実現するための課題であり、後者は各進出市場における柔軟な適応を実現するための課題である。この二つの課題の解決のバランスを図りながら、多国籍企業は成長を遂げる。この課題解決の鍵を握るのが国際人的資源管理であると本書は位置づける。海外拠点に派遣される本国籍人(PCN)は、本社と海外拠点間との情報統合の役割を果たしている。そして総合商社をはじめとした日本の多国籍企業の多くは統合の課題解決に重きを置き、海外派遣したPCNを積極的に活用する国際人的資源管理を採用してきた。こうした統合重視型の国際人的資源管理をなぜ日本の商社は展開するようになったのか。これが本書の大きな問題意識である。

この問題意識のもと、本書は戦前期の日本商社4社(兼松、三井物産、高島屋飯田、三菱商事)の豪州拠点における羊毛事業を分析対象とし、同拠点に関わるPCNおよび現地国籍人(HCN)

の雇用管理の実態と羊毛事業の発展過程の解明に取り組んでいる。そして、同じ時代・同じ地域で事業を展開した商社であっても、多角化や国際展開の度合いといった全社的要素に応じて、現地拠点の管理におけるPCNの活用の仕方やタイミングが異なっていたこと、HCNを重視した企業が存在したことなど、国際人的資源管理のあり方には大きな違いがあったことが示される。詳細な歴史的事実に基づいた本書の説明は説得力に富む。

本書は次のような構成をとっている。序章では、先に示したような問題意識および依拠する史料についての説明がなされている。事例分析に入る前に、第1章では日豪貿易の概要および豪州の羊毛市場の構造が示される。そして、羊毛ビジネスにおいて重要な役割を担う羊毛買付を担う人材の技能形成プロセス、さらには戦前期豪州の労働市場の特徴と豪州人ホワイトカラーの雇用管理が明らかにされる。

続いて、兼松(第2章)、三井物産(第3章)、高島屋飯田(第4章)、三菱商事(第5章)と各社の豪州事業の特徴および国際人的資源管理が示される。第6章では、商社の羊毛事業発展を支えた要因として、国内需要者であった毛織会社・産地機業家に注目した議論が展開される。毛織会社・産地機業家の発展経緯とともに、三井物産による毛織会社・産地機業家との取引関係を明らかにする。そして、羊毛事業の発展に

関するメカニズムを導出している。

最後に、上述の4社と大倉商事を加えた5社を比較し、全社的要素および国際人的資源管理に基づき、多国籍企業としての日本商社の類型的特性を論じている。各事例の詳細および各事例をどのような類型として評価できるのかという説明については、是非とも本書を参照して頂きたい。

本書の持つ重要な意義として、次の4点があげられる。

第一に、良質な史料に基づいた優れた歴史研究という点である。本書で用いられる主たる史料は「オーストラリア国立公文書館旧蔵日系企業記録」と「兼松史料」である。前者は、太平洋戦争開戦時に、12社の豪州に所在していた支店や出張所から豪州政府が接収した史料である。後者は、非接収企業であり、豪州事業の先駆者であった兼松の経営原資料である。しかも本書の分析で用いられた兼松史料のほとんどは非公開とのことである。「当時の企業の活動実態がきわめて詳細に明らかになるという史料の特性を持つ」(13頁) 接収史料と、非接収企業でありアクセスが困難であった兼松史料とを丹念に紐解くことにより、本書は当時の各商社の豪州での活動実態を見事に描き出しており、極めて優れた実証研究として評価することができる。

第二に、日本商社史研究の発展に貢献したことである。筆者たちが指摘するように、近年発展してきた「接収史料に基づいた研究では、広域に点在する各社の拠点の活動を個別に取り扱い、その分析対象も各社の事業特性に応じ、さらには時代設定も論者によってバラバラなことが多かった」(3頁)。また、各社の拠点間比較の観点や企業間の共通点や相違点を生み出す企業全体の特性比較という観点に乏しかった。それに対して、本書は「1つの地域、1つの事業領域、さらに一定の時間軸のなかで戦前の日本商社の戦術・組織面での位相をとらえる」(269頁) という研究手法を採用している。分析対象

の範囲を絞り込むことによって詳細な活動の実態が解明でき、なおかつ、比較軸が明確であるため各商社の個性と普遍的特性の抽出が見事になされている。こうした個性と普遍的特性についての知見の蓄積は、「商社の多様性」に関する議論の深化につながるものである。そのため、本書は日本商社史研究の発展に貢献していると評価することができる。

第三に、日本企業による国際人的資源管理の研究に対する貢献があげられる。本書では、戦前期の現地事業の担い手となるPCNおよびHCNの調達・育成・処遇等の雇用管理の実態が詳細に明かされている。また、日本の商社の全社戦略等を踏まえて、その国際人的資源管理の実態は多様性に満ちていたことを明らかにしている。そして、なぜ総合商社では統合重視型の国際人的資源管理が採用されるようになったのかが示される。この知見は、なぜ多くの日本企業は統合重視型の国際人的資源管理を採用するようになったのかという、いわば現在に続く日本企業の国際人的資源管理の発生メカニズムの解明につながっていると評価できる。統合重視型の国際人的資源管理が生み出された当初の合理的判断等を理解することによって、日本企業の国際人的資源管理の持つ意義をより深く見定めることが可能になると思われる。

また、本書の知見を基にして、日本企業の国際人的資源管理の進化の実態を論じることも可能になるだろう。たとえば、PCNを積極的に活用する統合重視型の国際人的資源管理が生み出された時代と現在とでは、国際経営を実践するにあたり、企業が直面した本質的課題に違いはあるのか。そして、日本企業の国際人的資源管理は戦前期から現在にかけて、どの部分が変わらず、どの部分が変貌を遂げてきたのだろうか。現在に至るまでの日本企業の国際人的資源管理の進化に関する議論を積み重ねることによって、現在の実態の理解を深めることができる。本書は、現在をより理解できるようになるという歴史研究としての役割を果たすことによって、

国際人的資源管理に関する研究の射程を広げることに寄与している。

第四に、経営学の理論と歴史研究との接合を成し遂げている点である。詳細に解明した歴史的事実に基づき、多国籍企業論や国際人的資源管理論の知見を援用して、多国籍企業としての商社の特性・類型についての議論を本書は展開している。これにより、本書は商社史研究への貢献にとどまらず、国際人的資源管理論研究への貢献、さらには多国籍企業論への貢献も果たしている。経営史研究において、経営学の理論との接合をどのように試みるのかという課題は近年重要性を高めており、本書はその1つのスタイルを示してくれている。

最後に、本書を受けて、我々は今後どのような研究の展望を描きうるだろうか。愚見を示したい。

本書において、豪州事業に携わった重要なPCNおよびHCNの詳細な活動経緯が示されている点に注目したい。Meyer *et al.* (2020)によると、海外子会社経営研究の展望の1つとして、海外事業に携わる個人の活動や役割に注目した研究の深化があげられる。そこで、本書で試みられたような海外現地事業の発展に寄与したPCNやHCN個人の活動に関する歴史的事実をさらに蓄積できれば、彼(女)らの認識と行為等を軸に据えた海外現地事業についての新たな歴史を描くことが可能になるかもしれない。たとえば、現地に派遣されたPCNが発揮した企業家精神などを明らかにできれば、海外派遣者に関する通説的な役割とは異なる新たな役割や意義を見出せる可能性がある。

日本企業の国際経営や国際人的資源管理に関心を持つ方には、是非とも本書に目を通していただきたいと願う。

【参考文献】

Meyer, K. E., C. Li and A. P. J. Schotter (2020) "Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda", *Journal of International Business Studies*, 51, 538-576.

(日本経済評論社, 2022年1月, x + 280頁, 6,200円 + 税)