

チャンドラー・モデルと調整様式

Chandlerian Model and Coordination Structures

塩見治人

Haruhito Shiomi

1. 問題の設定

経営史学の泰斗アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア（1918年9月5日－2007年5月9日）が逝ってから早や1年以上も経過している。いま経営史学の研究史について回顧すれば、確かに1980年代は「チャンドラーの時代」であった。世界各国でチャンドラー・モデルの視角から、自国の経営史を改めて再検証する作業がすすめられ、それが国際的な潮流を形成していったからである。さらにアメリカ大企業の大量観察によるチャンドラーの実証的命題群は、組織論、経営戦略論など経営学のさまざまな領域に影響を与え、そのパラダイム転換を促すことになり¹⁾、またチャンドラーが「新制度主義」とよんだアメリカ歴史学の新動向を生み出し²⁾、「組織の経済分析」、比較制度分析などの現代経済学分野の展開にも貢献することになったのである³⁾。歴史研究がこのように広範な学問分野にインパクトを与えたことは稀有のことであろう。

しかしながら21世紀への世紀転換期のなかで、すでにチャンドラーの晩年においてさえ、チャンドラー学説が急速に色褪せ、チャンドラー像がはるかな地平に小さくなっていくのを覚えたのは私だけであろうか。生涯現役研究者であったチャンドラーが、傘寿を越えてなお新しい大著2冊を上梓し、いく

つかの論文を発表し続けていたにもかかわらずである。

1990年代において、チャンドラー学説はいくつかの手厳しい批判に直面することになったが、それらには2つの方向性が確認できる。

まず、チャンドラー学説の真髄である「組織能力 (organizational capabilities)」全般への疑問が提起された。レズリー・ハンナ=和田一夫『見えざる手の反逆』(2001年)でハンナは、国の競争優位の国際比較からいえば、「見える手」だけが処方箋ではない、その処方箋に従ったにもかかわらず、あるいは従ったために失敗した国もある、今日の主要な工業国6か国(アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、イタリアと日本)は、競争優位でなく比較優位をめぐり21世紀にむけて(1つではなく)6つの違った経路を辿ってきた、との認識を示している。さらにハンナは、「(アメリカの経路に)倣った企業や国は、その業績はそこそこのレベルにはなった。だが、それと差別化した企業と国は、きわめて高い業績を上げたのである」としている⁴⁾。

つぎに、チャンドラーのいう組織能力の時代はすでに終焉しているとの認識が登場した。リチャード・N・ラングロウは、1990年代を「消えゆく手」の時代のはじまりであるとの仮説を提起している。1990年代の産業動向のなかに〈vertical disintegration〉、〈vertical specialization〉、〈deverticalization〉の現象群を読み取る研究が多くみられるようになった。ラングロウは、チャンドラー・モデルに対して「分業についてのより大きなスミスの経路の中で一時期のエピソードとして見えてくる」との位置づけさえ与えているのである⁵⁾。

本稿は、論者らの共同研究『日米企業のグローバル競争戦略』(2008年)の1990年代論の立場から、改めてチャンドラー学説に今日的位置づけを与えようとしている。チャンドラーの3部作および最晩年の2部作を俯瞰しつつ、論者が考えるチャンドラー学説の中心的テーマである調整様式について再検討したい。

2. チャンドラー3部作の意義

チャンドラーは、その生涯に単著6冊、編著4冊、共著7冊のほか、夥しい数の論文・書評・評論等がある。このうち6冊の単著がチャンドラーの主要な業績であり、19世紀中葉の週刊誌『アメリカ鉄道ジャーナル』や『プアー会社年鑑』の編纂者、格付け会社スタンダード&プアーズ社の創業者である曾祖父ヘンリー・バーナム・プアーの伝記である処女作（1956年）⁶⁾につづく、1962年公刊の『経営戦略と組織』⁷⁾、1977年の『経営者の時代』⁸⁾、1990年の『スケール・アンド・スコープ』⁹⁾の3部作がチャンドラー学説の骨格を成していることに異論はないだろう。表1は、この3部作それぞれの構成を対照している。

チャンドラーは、ハーバード大学人文学部で歴史を専攻、第2次大戦に従軍した後に復学し、1948年当時、設立されたばかりの「企業者史研究センター」のジュニア・メンバーとして研究活動に入った歴史家である。歴史学教授としてマサチューセッツ工科大学（MIT）、ついでジョーンズ・ホプキンス大学での業績を重ねつつ、1971年には母校ハーバード大学の人文学部ではなく、その川向いにある経営大学院へ経営史教授として迎えられ、1977年には3部作の2作目『経営者の時代』によって歴史部門でピューリッター賞を受賞することになったのである。しかしながら表1によって、まずチャンドラーの歴史は、ナレイティブな歴史でないことが強調されねばならないだろう。この表からチャンドラー学説の体系化への歩みを辿ることができるだろう。4つの論点を抽出しておきたい。

(1) 時系列分析

まず第1に、3部作は、いずれも「経営管理組織の歴史」といえるのであるが、研究対象は大企業群（表1の「研究対象」欄のとおり、『経営戦略と組織』がアメリカ最大70社、『経営者の時代』がアメリカ最大305社、『スケール・アンド・スコープ』がアメリカ、イギリス、ドイツ最大各200社）である。チャンドラー史学は、その時系列分析による大量観察を通して一般的な命題を析出しようとするものである。この時系列分析による大量観察には、表1の

表1 チャンドラー3部作の体系

邦訳書名(原書出版年)	『経営戦略と組織』(1962年)	『経営者の時代』(1977年)	『スケール・アンド・スコープ』(1990年)
邦訳サブタイトル(原書)	「米国企業の事業部制成立史」(アメリカ産業企業史の諸章)	「アメリカ産業における近代企業の成立」(アメリカ・ビジネスにおける経営者革命)	「経営力発展の国際比較」(産業資本主義のダイナミクス)
研究対象	1948年・1959年のアメリカ大企業70社	1917年の資産2000万ドル以上アメリカ産業会社278社・資産2億ドル以上アメリカ鉄道企業27社	1917年・1930年・1948年のアメリカ最大産業企業200社(資産)／1919年・1930年のイギリス最大産業企業200社(株式時価総額)／1913年・1929年・1953年のドイツ最大産業企業200社(資産)
対象時期	1920年代～1950年代の産業発展	1840年～1920年の産業発展	19世紀末の25年～1940年の産業発展
方法	現状分析	動態分析	国際比較
命題	「組織は戦略に従う」(30) 「組織はしばしば戦略に遅れる」(32) 「組織が戦略に従わないと、非効率になる」(312)	近代企業、その定義(5、別掲) 近代企業に関する第1～第8命題(12-19、別掲)	アメリカ：競争的経営者資本主義 イギリス：個人資本主義 ドイツ：協調的経営者資本主義(部別構成)
キーワード	現場活動単位・事業単位(26、28) 戦略(29)／組織構造(29) 複数職能企業(40)／事業部制企業(56)	事業単位(5)／複数単位制企業(5)／単一位制企業(6) 供給経営者(5) 管理的調整(12)／市場的调整(12) 個人企業(16)／企業者企業(16)／家族企業(16)／経営者企業(17) 企業者資本主義(16)／家族資本主義(16)／金融資本主義(16)／経営者資本主義(17) 垂直的統合(502)／水平的連合(552)／速度の経済(433)	三つ又投資(7)／組織能力(7) 規模の経済(13)／範囲の経済(13) 一番手企業(27)／挑戦者企業(27) 第2次産業革命(49)／エレクトロニクス革命(525)／垂直的非統合(530)

(注) 邦訳書の出版年は、「経営戦略と組織」1967年、「経営者の時代」1979年、「スケール・アンド・スコープ」1993年である。表1の()内の数字は、邦訳書の引用ページを示すが、訳語は論者が原語に依って修正した場合がある。

「キーワード」欄に示したような、あらかじめ緩やかではあるが明確な分析枠組みと概念装置が用意されている。この歴史認識の方法には、「企業者史研究センター」時代に傾注したといわれるマックス・ウェーバー (Max Weber) の理念型構成と官僚制論、パーソンズ (Talcott Persons) の構造－機能分析が強い影響を与えているのである¹⁰⁾。

チャンドラーの歴史は、人文学的な歴史ではなくサイエンスの手法（分析と総合）を援用した歴史であり、決して演繹的な歴史研究ではないが、分析ツールを駆使した実証研究なのであり、大量観察のトレンドを一般的な命題に帰結させていくところに最大の特色がある。

(2) 現状－動態－比較

第2に、このように3部作はいずれも歴史分析ではあるが、析出された命題からいえば、表1の「方法」欄のとおり、『経営戦略と組織』が現状分析、『経営者の時代』が長期動態分析、『スケール・アンド・スコープ』が国際比較として3部作の方法的発展を位置づけることができるだろう。

3部作の第1作目『経営戦略と組織』は、確かにデュポン、ジェネラル・モーターズ、スタンダード・オイル、シアーズ・ローバックという4つの個別事例研究の経営史であるが、最終章「事業部制の普及」では、これらの事例研究を総合する視点に立って、1950年代のアメリカ最大70社のうちの43社で、多角化戦略（製品多角化、地域的多角化）に対応して「組織構造 (structure)」が機能別部門組織から事業部制組織に編成替えされていることを確認することになった。こうして組織論の大命題である「組織は戦略に従う」、その系論として「組織はしばしば戦略に遅れる」「組織が戦略に従わないと非効率になる」が導出されている¹¹⁾。同時代のトレンドの抽出であり、現状分析とした所以である。

第2作目『経営者の時代』は、1840年から1920年にいたるアメリカの長期的な産業発展を視野におき、市場の変化（鉄道と電信のインフラストラクチャーによる全国市場の登場）と技術の変化（第2次産業革命）をそのうちに含む、企業システムの近代から現代への移行を考察している。

ここではまず、20世紀の初頭に成立した「近代企業（modern business enterprise）」（邦訳どおり）を、伝統企業との対比によって、①「複数単位制企業（multiunit enterprise）」（「多数の異なった事業単位から構成されている」）、②「経営者企業（managerial enterprise）」（「階層的に組織された俸給経営者によって管理されている」という「二つの特質」から定義することになったのである¹²⁾。これが大企業にかかわる「チャンドラー・モデル」の核心である。チャンドラーは、同著の付表Aで1917年のアメリカ産業企業最大278社（資産2000万ドル以上）のうち230社で垂直統合組織を確認し、サプライ・チェーンで結ばれる異なった経済活動群の内部化（垂直統合）に対応して、従来の経済活動相互間の「市場的調整（market coordination）」に代わって階層制組織の「管理的調整（administrative coordination）」によってはじめて可能となる経済効率が出現したことの意義を強調することになった。「見えざる手」から「見える手」へ、これがチャンドラーの長期動態分析から抽出された基本命題である。

さらにその系論として8つの命題、すなわち①近代企業は管理的調整が市場的調整に優越するとき出現する、②管理的調整には階層制組織が必要となる、③経済活動の量の増大（大量生産・大量販売）が管理的調整を有利にする、④官僚制組織の組織革新が企業成長の原動力になる、⑤階層制組織を構成する「俸給経営者（salaried manager）」は内部昇進によって専門経営者としてのスキルを身につける、⑥階層制組織の拡充とともに所有と経営が分離するようになる、⑦専門経営者は短期的利潤よりも長期的成長を選好する、⑧現代企業の普及によって「経営者資本主義（managerial capitalism）」が成立する、をそれぞれ導出している¹³⁾。

第1作目『経営戦略と組織』の命題は、『経営者の時代』のエピローグにおいて1920年代以後の両大戦間期と1941年以降とを扱う最終章「近代企業の成熟」のなかに位置づけられ、近代企業史のなかの一部に包摂されてしまった。チャンドラー学説は、ここに現状分析論から歴史理論へと大きく飛躍したといえるのではないだろうか。

第3作目『スケール・アンド・スコープ』は、「チャンドラー・モデル」をツールに使ったアメリカ、イギリス、ドイツの3国の国際比較である。ただし「チャンドラー・モデル」は、ここでは「生産・流通・マネジメントへの三つ又投資（three-pronged investment）」とよばれており、3国における三つ又投資の偏差をチャンドラーは、表2のとおりを確認している。

三つ又投資の国際比較への適用に当っては、その環境要因として2作目までが前面に据え置いてきた市場と技術ばかりでなく、これまで後景に置かれてきた法律・政府、高等教育制度、金融制度、合併運動にも十分な光が当てられ、これらが国際偏差の規定要因としてより積極的な役割を演じていることに注目しておきたい。例えば、19世紀末のドイツは世界最高水準の工科大学、商科大学、国立物理工学研究所を有し、先駆的な産学協同が実現していたとされ、これが化学工業、電機産業など当時のハイテク産業を台頭させたとするのである。さらに、三つ又投資によって生じる競争優位を新しく組織能力という概念を設定して説明しようとしており、これにも注目しておきたい。チャンドラーは、『スケール・アンド・スコープ』では組織能力について「企業の職能的・戦略的能力」「ミドルおよびトップの経営者の技能に加えて、ローワー・レベルの経営者と現場労働者の技能が含まれる」、また「規模と範囲の経済を完全に利用するために獲得された生産と流通の設備を含んでいた」としていた¹⁴⁾。チャンドラーの組織能力とは、どんな企業にでも共通する経営能力一般ではなく、規模と範囲の経済を追求するのに適した経営能力という限定がついているのである。

『スケール・アンド・スコープ』では、各国最大200社の大量観察から、アメリカは「一番手企業（first mover）」（最初に三つ又投資をおこなった企業）に挑戦者企業が対抗する競争的経営者資本主義、イギリスはいずれも大規模な本社機構を持たない大企業ないし小企業の連合体からなる持ち株会社からなる個人資本主義、ドイツは資源と市場を国外に依存する「ヨーロッパの一番手企業」がカルテル合法化のもとで共存を図る協調的経営者資本主義、との総合的認識に到達しているのである¹⁵⁾。

表2 『スケール・アンド・スコープ』の体系

	アメリカ	イギリス	ドイツ
市場経済のタイプ	競争的経営者資本主義	個人資本主義	協調的経営者資本主義
技術(鉄道と第2次産業革命への対応)	流通の変革から生産の変革へ(359) 生産財産業=消費財産業(337)	流通の変革(359) 生産財産業<消費財産業(337)	生産の変革(359) 生産財産業>消費財産業(337)
市場	国内市場 国外市場	狭隘(239)、都市化19世紀中葉(350) 国内資源不足(229) 橋段に意か交消費市場(239)	鉄道効果(352)、都市化19世紀後葉(350) 外国資源に依存(508) 国内購買力が最低(351) 外国市場に依存 新産業で世界最大の輸出国(351)
法律・政府	企業間連携 関税 特許	1890年シャーマン反トラスト法(361) 保護関税 特許を持つ発明家と企業家が分離、個々の産業の近代化に実質的役割なし(191) 1896年コックック社研究所(191)	カルテル合法化(362-3) 低い保護関税率(429) 1877年国内特許法→外国の特許法で恩恵(429) 1888年国立物理工学研究所(364)、世界最高水準(339)
高等教育制度	1880年代 MIT、ハーヴェー大学、ウイスコンシン大学など(66-67) 1881年ペンシルバニア大学ウォートン学校→1899年シカゴ大学、カリフォルニア大学商学部(67) あり(364)	1890年ベルリン工科大学(339) 1898年ケルン商科大学(364)、世界最高水準(339) アメリカより上位(364)	1890年ベルリン工科大学(339) 1898年ケルン商科大学(364)、世界最高水準(339) アメリカより上位(364)
金融制度	投資銀行→トラスト(合併)金融	商業銀行→流通金融 ロンドン資本市場→国外投資(240)	信用銀行(兼営銀行)(355、508) →設立金融(初期投資)(358)
合併運動	職能的、戦略的な効率へすむ(241)	市場支配力のための合併(241)	①市場と資源をめぐる外国への依存、②初期投資をした銀行のリスク回避 →企業の国内競争回避と法律のカルテル合法化(508、362-3) 利益共同体・シンジケート・コンツェルン(362、509)
三つ又投資	一番手企業と機軸者企業(103-4)	「外国の一番手企業」(198)	「大産業」と一部「小産業」で「ヨーロッパの一番手企業」(366)
生産	大量生産	規模と範囲の経済を完全に活用するほど大規模でない(198)	大量生産
流通	大量流通	鉄道・電信・蒸気船の流通への影響大。ただし小規模で緩慢。(359、198)	大量流通
マネジメント	大量生産と大量流通の統合に対応する供給経営者の階層組織(192-3)	タイフイ: 創業者とその個人的経営(198) → 高い配当志向(331) ダイヤル: そのような企業の連合体(持ち株会社)(198) → ある場合80名をこえる、多人数の取締役会(242)	大量生産と大量流通の統合に対応する供給経営者の階層組織(336)

(注) 表2の()内の数字は、邦訳書の引用ページを示す。

(3) 事業単位

論者は表1の「キーワード」欄で、「事業単位 (field unit or operating unit)」が最も重要なチャンドラー・タームであると考えている。これに邦訳では、事業単位のほかに現場活動単位、業務単位、現場組織、現業組織、現場部門、事業ユニットなどの用語が当てられてきているが、要するに企業おける地理的に集中したオペレーションの単位のことであり、より具体的には工場、事業所、製作所など生産単位、営業所、支社、支店など販売単位、倉庫、物流センター、港湾施設など物流単位、購買所、集荷場などの購買単位、研究所、試験場などの研究開発単位などが考えられる。それぞれ独立の経済単位として自立できるにもかかわらず、企業に内部化したこれらの事業単位群をいかに効率的に「調整」するのか、これこそチャンドラー自身が経営史にアプローチする立脚点である。チャンドラーの場合、管理とはほとんどの場合「調整 (coordination)」と同義である。複数事業単位群の経済活動についての市場的調整から管理的調整への移行問題—チャンドラー経営史は両者の二項対立の世界である。チャンドラーの管理論では、まず管理対象、そのつぎにこれに適應する管理機構がくることに極めて重要なポイントがある、と論者は指摘したい。

このような事業単位の管理者をチャンドラーはローワーマネジメントとよび、その機能 (function、経営学では職能) を「監視 (monitoring)」としている。会社の工場長、営業所長、支社長などがこれに相当し、統制的意思決定の主体である。

また複数単位制企業が成立すると多くのローワーマネジメントの現場活動単位群を「調整 (狭義のないし短期の調整すなわち coordination)」する管理者が必要となり、これをチャンドラーはミドルマネジメントとよんでいる。会社の部門部長、事業部長などがこれに相当し、業務のないし戦術的意思決定の主体である。チャンドラーはこのミドルマネジメントの構成のパターンによって組織構造のタイプを機能別部門組織 (U型構造) と事業部制組織 (M型構造) に分類しているのである。

ミドルマネジメントの上位に「資源配分（長期の調整すなわち allocation）」を担当する管理者を置きトップマネジメントをよんでいる。会社の役員の仕事はこれに相当し、戦略的意思決定の主体である。

「見える手」による調整とは、実際には以上のように、チャンドラーによる事業単位の視座からは3つの階層からなる3つの手によってなされているといえるのである。M・ウェーバーの官僚制論が、パーソンズの構造－機能分析によって見事に処理されている¹⁶⁾。

なお階層制組織を構成する「俸給管理者 (salaried manager)」の3つの階層のうちミドルとトップの管理者を「まったく新しいビジネスマン階級 (class)」「経営者階級 (managerial class)」「経営者という新しい階級 (new class)」と規定しており、チャンドラーは、バーリ＝ミーンズのように株式の分散によるのではなく、新しい階級の成立によって所有と経営の分離を説明している¹⁷⁾。

(4) 組織構造か、ヒトか

以上のように、3部作を「見えざる手」から「見える手」への現状分析－動態分析－国際比較の体系として考察してきたのであるが、チャンドラー学説の歩みを別の方向に求める見解もある。

森川英正は、『スケール・アンド・スコープ』をめぐる書評において、同書のキーワードのコアは組織能力であるとし、「ここでは、チャンドラー教授が人的スキルという要因を論理的枠組みの核心に据えた点を強調したい。この点にこそ、本書が二大前著を飛躍的に凌駕することを可能ならしめた理由が求められるのである」と高く評価していた¹⁸⁾。チャンドラーがついに「ヒト中心の経営史研究」へ進んだというのである。

森川は、チャンドラー学説を日本経営史研究の分野に導入した最大の功業者である。しかしながらこの場合、森川のチャンドラー理解は、先に述べたチャンドラー・モデルの2側面のうち経営者企業の特質に限定されていた。しかも「チャンドラー説における『経営者階層制→経営者企業』という因果関係を一般化することは、史実から見て困難である。」「近代日本においては、

早い時期から経営者企業が相ついで成立し、それらの内部に経営者階層制が形づくられるというプロセスが見られた」¹⁹⁾として、明治・大正・昭和初期の大企業のトップマネジメントにおける専門経営者の集団形成の実証研究に進んでいる。森川にとっては、「専門経営者の集団＝経営者階層制」²⁰⁾なのである。近代日本における経営者階層制そのもの、その組織構造については何ら考察されていないのである。「ヒト中心の経営史研究」たる所以であるが、それはチャンドラー学説を一面化し、手換骨奪胎して歴史貫通的認識にさえ道を開くものに思われる。

確かに『スケール・アンド・スコープ』は能力やスキルに言及してはいるが、表2のとおりのとータルな体系性と枠組み、「見える手」＝三つ又投資の国際比較で組織能力を捉えるスタンスこそが重要なのである。

3. チャンドラー最晩年2部作の意義

チャンドラーは最晩年まで現役研究者だった。83歳で *Inventing the Electronic Century*、2001、ついで85歳で *Shaping the Industrial Century*、2005 があり、さらに88歳の逝去の年にも、出版予定である1次大戦期デュボン社のエンジニア・ラムゼイ大佐（自身の祖父）の伝記、*One Man Major Ramsay Helped to Win WWI* を執筆中であったという²¹⁾。ここで最晩年2部作を、上述の3部作との対比で位置づけておきたい。3つの論点を指摘しておきたい。

(1) 国際比較経営史から国際関係経営史へ

チャンドラーの *Inventing the Electronic Century*（以下、*Inventing*）は、1950年代から1990年代に至る「情報革命（Information Revolution）」における家電産業（テレビ→ビデオ→CD）とコンピュータ産業（メインフレーム→PC／関連機器）をめぐる米日欧企業間の国際関係経営史である。また *Shaping the Industrial Century*（以下、*Shaping*）は、1880年代から1920年代に至る「第2次産業革命（Second Industrial Revolution）」より1970年代から現在に至る「バイオ技術革命（Biotechnology Revolution）」までを視座においた化学・医薬品産業をめぐる米欧日企業間の国際関係経営史である。

ここでは、さらなる方法論的展開にまず注目したい。チャンドラー学説は、個別事例研究による大量観察の方法を使って、『経営戦略と組織』での現状分析→『経営者の時代』での動態分析→『スケール・アンド・スコープ』での国際比較をへて、この最晩年2部作で遂に国際関係史に到達したといえるのである。最晩年2部作では、グローバル市場でのグローバル企業間のグローバル競争がつくるダイナミズムが記述されているのである。Inventing では、日本企業によるアメリカ企業のキャッチアップ、Shaping ではアメリカ企業によるドイツ企業のキャッチアップ、がそれぞれの国際関係経営史の主題となっている。

我々が共同研究でおこなった日米関係経営史の2部作は²²⁾、方法論的な視座において、このチャンドラーの最晩年2部作と同じである。

(2) 組織能力から学習組織能力へ

つぎに『スケール・アンド・スコープ』の組織能力は、最晩年2部作では「学習組織能力 (learned organizational capabilities)」に置き代わっている。この場合、学習組織能力には、「技術的・職能的・経営的」な3つのタイプの知識があるとしているが、「技術的」とは研究・開発 (R & D) のうちに研究、「職能的」とは研究・開発にうちの開発および生産とマーケティング、「経営的」とは調整に関わるミドルおよび資源配分に関わるトップ、以上それぞれについての知識と経験のことである²³⁾。つまり最晩年2部作の学習組織能力では、これまで三つ又投資の枠組みの内部で規模と範囲の経済を実現するための技能・スキルとして規定されてきた組織能力の枠組みが曖昧になり、それがほとんど取り払われて、企業内の各部署にある知識や経験の単なる総和に過ぎなくなっているのである。

さらにチャンドラーは、新しい技術的知識による新製品を「商品化 (commercialize)」すなわち「開発、生産し、全国市場ついで世界市場に販売する」ための学習組織能力を「統合学習基盤 (integrated learning bases)」とよび、このような学習基盤を最初に構築した企業を一番手企業とよび、『スケール・アンド・スコープ』の一番手企業を再規定している。しかも多くの

場合、一番手企業の統合学習基盤が、当該産業の組織学習の経路、産業発展の方向性を規定していく、としている²⁴⁾。一番手企業のトップマネジメントの基本的な職務は、この統合学習基盤の構築、維持、展開、方向づけにあると再規定しているのである。*Inventing* では、大企業は「単に情報の流れの基盤のうえで取引をおこなう単位としてばかりでなく、否むしろより重要なのは、製品特殊的な組織的知識の創造者ないし貯蔵者として重要な役割を演じている」としている²⁵⁾。

最晩年2部作でチャンドラーは、近代企業の「知識創造企業」的解釈へ大きく傾斜していると認識することができる。またそれだけに組織構造の側面のもつ意義が希薄になってしまったといえよう。

(3) 分析的な歴史からナレイティブな歴史へ

チャンドラーは学習組織能力について、*Inventing* のなかで「産業企業の競争力は、学習組織能力にある。これが、この歴史研究の実証に基づいた私の基本命題である」との位置づけを与えていた²⁶⁾。論者は、この点を問題にしたい。チャンドラーは、この学習組織能力概念を使って、*Inventing* では家電産業とコンピュータ産業、*Shaping* では化学産業と医薬品産業、においてそれぞれ企業の競争力を測定しようとするのであるが、歴史記述は極めてナレイティブで、常識的なものに終わっているように思われる。その歴史記述には、事実の発掘と整理はあっても、歴史の分析による知見や発見が見られないのである。チャンドラー独特の研ぎ澄まされてシャープな分析的な歴史が姿を消してしまっているのである。

それはツールである学習組織能力概念、さらに基本命題「企業の競争力は、学習組織能力にある」に起因していると考えてよい。先に述べたとおり、学習組織能力とは企業内部にある知識と経験の総体であり、それ自体歴史貫通的な一般的概念である。経営史のそれぞれの局面、ライバル企業や参入企業との競争、代替品の脅威、素材供給企業や顧客の圧力などの環境要因との対応関係で学習組織能力を捉え、より具体的に認識していく枠組みが無いのである。

どうしたら組織能力が生み出されるのか。それをどうしたら高めていくことができるのか。先の3部作にはそれがあった。チャンドラーは、この間に組織構造を提示して答えていたのである。

別言すれば、チャンドラーは、森川の言う「ヒト中心の経営史」に一步接近したといえるかもしれない。ただしそれは、森川の言うように『スケール・アンド・スコープ』の時点においてではなく、この最晩年2部作においてである。しかし「ヒト中心の経営史」は、結局「企業はヒトなり」という歴史貫通的な教訓を抽出して終わるのである。チャンドラーの経営史は、分析的な歴史からナレイティブな歴史に変容したといえよう。それだけより自由な、生き生きした記述がみられる。組織構造論が大きく後退したのである。

4. チャンドラー・モデルと4つの調整様式

論者は、分析的な歴史と組織構造論がチャンドラーのエッセンスであると考えている。そこで、論者らの共同研究『日米企業のグローバル競争戦略』での16の産業群の動向による1990年代論からみたチャンドラー・モデルの今日的意義について組織構造論の側面をとおして検討しておきたい。

チャンドラーは、経営学でいう「オーガニゼーション」すなわち人と人との関係を問題にしているわけではない。チャンドラーは、組織でなく組織構造（ストラクチャー）を問題にしてきた。多数の事業単位群の1企業内への内部化に注目し、内部組織でなければ実現できない経営効率があること、また組織革新によって競争優位が生まれること、を主張した。この場合、効率性の向上や組織革新の進展の基準として、〈throughput〉（邦訳は『経営者の時代』では「加工処理」、『スケール・アンド・スコープ』では「通量」²⁷⁾。以下では通量）を重視した。チャンドラーは、大量生産・大量流通の「経済性は規模からよりも速度から生じた」として、「速度の経済（economies of speed）」を達成するための「組織上の設計や手続きの創出」を挙げた²⁸⁾。さらに「最小効率規模を維持するために必要な通量は、生産工程を通過する流れのみならず、供給業者からの投入の流れと中間業者や最終ユーザーへの産出量の流

れの入念な調整を必要とする」として²⁹⁾、企業内部ばかりでなく企業間関係への組織能力、つまりサプライチェーン・マネジメントの知識・技能・経験、そしてチームワークの存在を示唆していた。

O・E・ウィリアムソンによれば、内部組織が選好されるのは、内部組織だけに固有の「適応的で逐次的な意思決定プロセス (adaptive, sequential decision-making process)」³⁰⁾を駆使したファインチューニング (微調整) によって取引費用が節約できる場合である。本稿では、ウィリアムソンのこの視座から、伝統的市場経済から『日米企業のグローバル競争戦略』の1990年代論にまでに至る経営史に見られた調整様式を俯瞰し、そのなかでチャンドラー・モデルを改めて位置づけることにしたい。表3は、論者が整理した4つの調整様式を「適応的で逐次的な」調整の偏差を基準にして一覧している。

(1) 市場的調整

チャンドラーによれば、近代企業は、「論理的には、独立の企業として運営することのできる事業単位」、いいかえるならば「すでにいくつかの事業単位によって遂行されていたか、あるいは遂行可能であった諸活動、そしてまた、それらの事業単位相互間ですでにおこなわれていた取引を、内部化することによって出現し」た³¹⁾、とされる。したがって、伝統企業の方は「単一単位制企業 (single-unit enterprise)」として捉えられることになる。

これら伝統企業それぞれの事業単位群の間の経済活動相互の調整は、市場価格を基準におこなわれていた。これがチャンドラーのいう市場的調整である。事業単位間の経済活動は価格変動、すなわち供給過剰による「作りすぎのムダ」、需要過剰による「モノ不足の混乱」を繰り返しつつ一定のタイムラグをもって事後的に調整されている。資本集約的な製造業を想定すれば、その経済活動には、技術的なリードタイム、設備投資や廃棄の所要期間などが介在するので、調整にはかなりのムダや混乱が生じる粗野な調整様式である。伝統的な農業では、作付け・収穫に規定されて、その調整は場合によっては1年を要するロスを発生させるのである。一方、外国為替取引や証券取引、さらに労働集約的な産業では、市場的調整は極めて有効に機能している。

表3 4つの調整様式

	市場的調整	カルテル的調整	管理的調整	ネットワーク的調整
制度	市場	協定	組織	ネットワーク
機能	競争	協調	内部化	継続的相対取引
原理①	効率	限界企業基準の共存	内部効率	組織間効率
原理②	優勝劣敗	現状維持	内部革新	コアコンピタンスとアウトソーシング
経済性	専門化による規模の経済	レントの配分	規模の経済 範囲の経済 速度の経済	連結の経済 ネットワーク外部性 シナジー（相乗）効果 アジャイル・コンペティション
調整方式	事後的調整	事前的調整	逐次的調整	逐次的調整
調整サイクル	景気変動	年・月・週単位	日・時間単位	日・時間単位
特徴	産業ダーヴィニズム	支配と強制	コーポラティズム	共生・自己組織化
事例	伝統企業	産業規制 OPEC 減反政策 護送船団方式 輸出自主規制 輪番投資 指令型計画経済 トラスト 「小さな持株会社」	近代企業 チャンドラーモデル 「大きな持株会社」	ダウンサイジング リーン生産方式 サブライチエーン フランチャイズ方式 翼敵統合 「柔らかな専門化」 フアブレス企業 バーチャル・コーポレーション シリコンバレー・モデル

(注) 論者による作成。

19世紀の製造業についていえば、1850年のイギリス綿業には1714の事業単位があり、うち紡績工場が843、織布工場が278、紡織兼営工場が596であったが³²⁾、新旧2紡績工場をもち1000人以上を雇用するマンチェスターのマコーネル&ケネディ社のような存在は例外であり、1830年代のマンチェスターでは1000人以上を雇用する7社をのぞくと、残りは300~400人規模であった³³⁾。さらに紡織兼営工場は、19世紀後半において「ダイモニックな自己破壊性」を見せるようになった³⁴⁾。1860年末のイギリス製鉄業には438の事業単位があり、うち製鉄工場が183、精錬圧延工場が184に対して統合工場は71と少数であり、その比重も小さく、全企業数342社のうち多工場企業は60社であった³⁵⁾。製鉄業でも、南ウェールズのクローシェイ家のカヴァルスヴァ製鉄所やゲスト家のダウラス製鉄所のように5000人を雇用する大規模な鉄・錬一貫製鉄所は例外であり³⁶⁾、19世紀後半に向かって結合経営は急速な解体傾向を示した³⁷⁾。

つまり当時の「世界の工場」イギリスによる単軸世界経済においては、イギリスの企業は世界市場のうちのあるセグメントに特化し、専門化による「規模の経済」の追求が可能であったと、論者は解釈している。当時イギリスはディスインテグレーションへの指向性が強かった、と考えられるのである。

このようは市場的調整の袋小路化傾向への逆転が、歴史的には、新しい調整様式を導出することになったのである。

(2) カルテル的調整

カルテル的調整とは、競合する企業群が協定を結んで何らかの方法で販売先への供給量制限、ないし協定を結んで何らかの方法で購買先への買付け量制限をおこなって需給を均衡させる調整であり、経済活動がおこなわれる以前の段階での事前的な調整である点で市場的調整とは異なる。また協定が成立するための条件として、最劣等の限界企業を基準とした調整とならざるを得ないから、優良企業にはレントが発生する。つまり、限界企業の生存と優良企業の超過収益とが相互に取引されるのであり、支配と従属による共存・共生を狙った不効率基準の（効率を目指さない）調整である。

いくつかの事例は、現代経済にもある³⁸⁾。

1960年設立の OPEC（石油輸出国機構）は、1973年の第1次オイル・ショック以降79年の第2次まで、サウジアラビアが「スイング・プロデューサー」を果たして原油生産量を調整するカルテル機能を有効に発揮し、原油価格を慎重に引き上げていった。

戦時統制経済に起点を持つ食糧管理制度（1994年廃止）のもとで、政府保有米の過剰対策として1970年から始まった「生産調整」、いわゆる「減反制度」は、転作奨励補助金、水田利用再編奨励補助金などの補償を得て3割減反、4割減反へと進んでいった。

戦後の銀行は、金融システムの安定性、信頼性の維持を意図した金融行政、別名「護送船団」方式によって「人為的低金利政策」の下に置かれ、高度成長期の間接金融をささえた。

第1次（1951～55年）、第2次（1955～60年）合理化計画後、鉄鋼業の設備投資は、業界による「自主調整」に委ねられることになったが、過剰投資論の主張によって、輪番投資制度が生み出されていった。「自主調整」は設備投資カルテルとして機能したのである。

日本自動車工業会は、1881年より1994年まで対米輸自主規制を実施することになったが、これが輸出カルテルとして機能し、アメリカ市場では1万ドル日本車に2000ドルのプレミアムさえ付いたといわれる。

戦後の日本経済は、大企業向け適用除外カルテル、中小企業向け合法カルテルが高度成長を支えていた。旧社会主義国の指令型計画経済は、トータルなゼネラル・カルテル体制であった。

以上いずれでも、限界企業基準で需給の事前調整がおこなわれているのである。このようはカルテル的調整が20世紀への転換期アメリカの産業を覆った。1904年までに産業トラストだけで、その数は318に達し、そこに総計5288の事業単位（ただし、生産単位のみ）が包摂されていった。その広がりほとんどすべての産業と考えてよい。1901年成立の鉄鋼トラスト（持株会社 United States Steel Corp.）へは、全国規模で約200社、約785の生産単位が吸

収され、粗鋼生産で約66%を占めることになった。鉄鋼トラストは、内部化した膨大な生産単位群へ価格と生産量を指示し、これら生産単位群をカルテル的調整に置くとともに、アウトサイダー企業群とは社長のゲーリー晩餐会による「暗黙のカルテル」によってそのカルテル調整を鉄鋼業界全体に及ぼした。石油トラスト（持株会社 Standard Oil Co.）へは約400の生産単位が吸収されて、90%を超えるシェアもつことになった。ドイツでは1905年にカルテル数が385に達し、その傘下に約1万2000の経営が参加してカルテル王国を現出させた³⁹⁾。

このようなカルテル的調整の調整サイクルの頻度は、OPECの年次大会など定期的会合のほかは、ふつう必要に応じておこなわれている。おそらくその最短の調整サイクルは、アメリカ精肉業の大手5社の買付けカルテル「家畜生体カルテル」であろう。ビッグ5は全国50ヶ所の家畜取引所のうちの28ヶ所に取引参加し、全国肉牛取引の80%強を支配していたが、基本的には週単位で厳しく微調整される買付け割り当て協定によって運営されていたのである⁴⁰⁾。

カルテル的調整は、非効率を内包し、それを購買先、購入先に負担させる調整であったといえよう。

(3) 管理的調整

内部組織にしか実現できない調整の効率性がある。それは、すでに述べたように、市場による事後的調整やカルテルによる事前的調整にはできない、組織による適応的で逐次的な調整である。複数単位制企業の内部を、ちょうど複雑は鉄道システムの運行のように、財の流れを調整するには階層制組織をもつ大規模な本社機構が必要になったのである。

アメリカに成立した複数単位制企業は、産業の起点からその最終製品の買手にまで至るすべての経済活動を内部化しようとする独特のビジネスモデルであり、事業単位数はしばしば数百、ある場合は数千に及び、それらの事業単位群はアメリカ全国規模に地理的配置されることになったのである。

1900年頃のスタンダード・オイル社は、ペンシルバニア州西部オイルリー

ジョンズの原油採掘業者からギャザリング・パイプライン→トランク・パイプライン→11ヶ所の消費地製油所群→鉄道タンク・ワゴン車→全国3573のバルクステーション群（卸売りネットワーク）から構成されていた⁴¹⁾。

1901年のU・Sスチール社は、鉄鉱山、石灰石鉱山、炭田、コークス工場などからなる原料・燃料部門→14の一貫製鉄所など全国的に配置された212の生産単位群→全国13ヶ所の営業所群、3カ国の海外営業所（卸売りネットワーク）と6つの鉄道、1つの湖上運輸会社、港湾施設などから構成されていた⁴²⁾。

1920年頃のフォード社は、2つの鉄鉱山、3つの炭田と1つのコークス工場、4つの森林・製材所、4つのガラス工場、ブラジルのゴム・プランテーションなどからなる原料資源部門→1つの大型銑鋼一貫製鉄所→2つの自動車一貫製造所→全国29ヶ所の現地組立工場群→全国9800店の専属ディーラー群（小売りネットワーク）と鉄道、16隻の湖上・海上船などから構成されていた⁴³⁾。

1917年頃のアーマー社は、全国28ヶ所の家畜取引所で買い付け→16の精肉工場、さらに29の肥料工場、9の皮革工場、9の綿実油工場、13の合成ラード工場、4つのマーガリン工場、25の家禽・卵工場、24のバター工場からなる副産品工場からなる生産単位群→1万296輛の鉄道輸送用冷蔵貨車→368ヶ所の冷蔵設備付き営業所群、52ヶ所の食品冷蔵倉庫群、3679ヶ所の鉄道巡回町での貨車販売（卸売り・小売ネットワーク）から構成されていた。

このようなアメリカ起源の独特なビジネスモデルは、両大戦間期から戦後にかけて、西欧諸国や日本へ変容しつつも移転・普及していったのであり、高度大衆消費社会を招来することになった⁴⁴⁾。

(4) ネットワーク的調整

チャンドラーは、「見える手」の最外周縁を、ふつう「単一の権威」の範囲つまり所有論の範囲としており、この領域を管理的調整の範囲としてきた。O・E・ウィリアムソンは、市場での取引（transactions）に対して、内部組織での取引は「単一の管理単位の内部に取引の両側があり、なんらかの形の支配と服従の関係が優勢を占め、かつ典型的には、統合された所有が成立し

ている、という状況のもとでおこなわれる取引である。」としている⁴⁵⁾。また一方、ペンローズは産業企業の「範囲 (size)」を定義するにあたって、「一つの管理組織体としての企業」という視角を提示し、その範囲を「生産管理単位」とよび、それを「その活動が相互に関係をもち、かつ全体への影響に照らして形成される方針によって調整されるような、一つの自立的な管理計画単位 (an autonomous administrative planning unit)」⁴⁶⁾と規定していた。

しかしながら1990年代の産業動向は、以上のように定義される企業の範囲(「組織の限界」、「企業の境界」)をはなはだしく不明瞭にしてきているのである。例えば販売チャネルにおける直営店とフランチャイズ店、リーン生産における「かんぱん」で結ばれた部品サプライヤーシステムの企業間関係のように、「見える手」の範囲には微妙な領域がある。今日、資源配分にかかわるトップマネジメントの戦略的意思決定は確かに企業内部でおこなわれても、業務活動調整にかかわるミドルマネジメントの意思決定は企業間関係の領域に広がっているのである⁴⁷⁾。

論者らの共同研究における1990年代の産業動向には垂直分裂現象が数多く見られた。例えば、ゲーム産業では、ゲームのハードウェアであるメディア(媒体)とゲーム機(両者の基本設計をプラットフォームと呼ぶ)の開発・製造・販売をおこなうゲーム機企業(ハードメーカー)とゲームソフトを開発・製造・販売するゲームソフト企業(ソフトメーカー)群との間に、ハードメーカーがハブとなってソフトメーカー群を活用するハブ型企業間ネットワークで事業がおこなわれようになった⁴⁸⁾。PC産業ではオープン化とコモディティ化を受けてビジネスプロセスの分断がすすみ、PCメーカーのサプライチェーン・マネジメントによる企業間ネットワークで事業が展開している⁴⁹⁾。小売業では大型小売店のサプライチェーンの効率化のために、単品管理の「垂直協業」の企業間ネットワークが成熟してきた⁵⁰⁾。GMは、1999年に部品事業を分社化し、トヨタ型の部品サプライヤー・システムに向かった⁵¹⁾。

このように垂直分裂の後には、必ずしもスミスの市場が代位したわけでは

ない。多くの場合、その後に経営資源の「継続的な相対取引」で結ばれた企業間関係つまりネットワークが登場したのである。アウトソーシング、バーチャルコーポレーション、サプライチェーン、ファブレスなど1990年代に発生したネットワーク現象は、市場と組織の二分法の世界に新しい独自の領域を形成してきているのである⁵²⁾。

垂直分裂の後の「消えゆく手 (vanishing hand)」の実態は、「同期化」で相互に統合し、関係特殊的技能をもった企業相互の新しい企業間関係であることが多いのである。

しかしながら、チャンドラーにはこのようは企業間関係の認識がほとんどなく、経営史の現実には市場と組織の二分法で捉えられている。確かに『スケール・アンド・スコープ』において、チャンドラーは費用と利益を決定する重要な要素として「速度の経済」⁵³⁾と「通量」⁵⁴⁾を強調し、先に述べたとおり「最小効率規模を維持するために必要な通量は、生産工程を通過する流れのみならず、供給業者からの投入の流れと中間業者や最終ユーザーへの産出量の流れの入念な調整を必要とする」として、企業内部ばかりでなく企業間関係への組織能力、つまり今日のサプライチェーン・マネジメントの知識・技能・経験、そしてチームワークの存在を示唆していたのであるが⁵⁵⁾、この指摘が考察の前面に据え置かれることはなかったのである。

1990年代には、すべての経営資源を社内に内部化していくチャンドラー・モデルの経路に後退がみられたのである。ネットワーク化現象の時代であったといえよう。

(5) 「ソフトな持株会社」と「ハードな持株会社」

持株会社は、会社形態のひとつである。しかしながら、それ自体をチャンドラーのいう「見える手」つまり組織構造のひとつとして考察する研究もあるので、最後にこの点を考察しておきたい。

谷口明丈は、1909年のアメリカ合同企業の資産額上位45社のうちの40社について、事業会社24社、持株会社10社、トラスト6社としている。またこれら持株会社10社のうち、チャンドラーの判定に従って9社を機能別組織、1社を

「機能別の子会社と統合された子会社をもつ持株会社」としていた⁵⁶⁾。後者がU・Sスチール社である。

チャノンは、戦後のイギリスの最大100社において、1950年に28社、1960年に41社、1970年に20社、というかなりの比重を確認している⁵⁷⁾。

鈴木良隆は、1920年から1980年に至る日本の最大100社を考察し、そこから日本に固有の直轄組織を抽出し、経営資源の戦略的利用の視角から、日本におけるヒト中心の直轄組織、アメリカにおけるモノ中心の機能別部門組織、イギリスにおけるカネ中心の持株会社組織という国際比較の枠組みを提起し、事業部制組織を機能別部門組織と持株会社との中間に位置づけていた⁵⁸⁾。

チャンドラーは、上述のように、アメリカの持株会社のほとんどを機能別組織に位置づけているのであるが⁵⁹⁾、国際比較からみれば会社形態である持株会社に対する「見える手」による評価は、問題を残しているように思われる。いくつかの事例をみておこう。

『スケール・アンド・スコープ』でチャンドラーは、イギリスの持株会社の取締役メンバーおよび傘下子会社のそれぞれ数の多さを指摘していた。キャリコ・プリンターズ・アソシエーションは取締役が84名、アーテッド・ポートランド・セメントは「普通」取締役が40人、またブリーチャーズ・アソシエーションの傘下企業は53社、ユナイテッド・アルカリの傘下企業は48社などである⁶⁰⁾。おそらく取締役会はメンバーの数の多さからいって合議制の委員会であり、参加企業の利害調整機関であったのではないだろうか⁶¹⁾。ここには「単一の権威」は成立していないのである。チャンドラーは「ルースな連合体 (loose fereration)」と規定している⁶²⁾。同じくチャンドラーは、イギリス企業の収益の80~90%にも及ぶ高い配当性向を指摘している⁶³⁾。おそらくこれは、傘下の同族企業群の所有経営者かつ持株会社の取締役である経営者達の安定的なキャッシュフロー志向を表現しているものであろう。このように、「単一の権威」のもとで資源配分にかかわる戦略的意思決定をおこなえない持株会社、すなわち本社機能のない持株会社を、ここでは「ソフトな持

株式会社」とよんでおきたい。

1901年の持株会社 U・S スチール社は、傘下企業約200社、生産単位数785から構成されてたのであるが、参加企業群には価格と生産量の指示を与えていたに過ぎない。つまり U・S スチール社本社は、カルテル機能を果たしていたに過ぎないのである⁶⁴⁾。持株会社を用いたこのような管理機構を、論者は「会社別管理機構」とよんだことがある⁶⁵⁾。この段階の U・S スチール社も「ソフトな持株会社」である。

もちろん「ハードな持株会社」もある。『経営戦略と組織』が4つの事例研究のひとつに選んだスタンダード・オイル社について、チャンドラーは1927年の持株会社デラウェア州法人ニュージャージー・スタンダード・オイル社 (Standard Oil Company of New Jersey (Delaware)) を「法律上は持株会社で、管理上は総合本社である親会社」との認識を与えて、その傘下に地域別子会社インペリアル社、ハンブル社、ルイジアナ社をもつ地域別事業部制組織が成立したと捉えていた⁶⁶⁾。このような改組は、ニューヨーク州の税法へ対応するための同社法律顧問のアドバイスに従ったためだという。この持株会社である総合本社は、1911年に会社分割後のひとつである東部地区にあって、各事業部である子会社の評価と資源配分をおこなったのである⁶⁷⁾。先に述べたチャンドラーが『経営者の時代』で機能別組織として評価した持株会社も、このように総合本社としての機能を内包した「ハードな持株会社」であったのである。

『経営戦略と組織』の大命題の系論「組織はしばしば戦略に遅れる。」また「組織が戦略に従わないと、非効率になる。」⁶⁸⁾は、チャンドラー経営史の重要な命題である。『経営戦略と組織』全巻の歴史記述が、このプロセスのジグザグでアドホックな内部事情の摘出に当てられているといっても過言ではない。論者は、この同じ命題を20世紀への転換期アメリカのトラスト運動に照射すれば、チャンドラーには資本統合と経営統合の区別があるといえるのではないだろうか、と指摘したい。つまりチャンドラーにとっては、資本統合は序の口であって、あくまで「見える手」がどの時点で成立したのかが問

題なのであり、この時点が経営統合の達成の画期なのである。この点でいえば、先のU・Sスチール社に「見える手」が確立するのは、1930年代のマイロン・C・テイラー社長の組織改革まで待たねばならなかったのである⁶⁹⁾。組織は戦略に30年以上遅れたことになる。

このように会社形態である持株会社に対する組織構造による評価は、詳しい個別事例研究による内実規定を必要とするのである。

5. ネットワークの時代

1990年代以降を「消えゆく手」の時代とする見方がある⁷⁰⁾。チャンドラーは、「エレクトロニクス革命」の時代においても、なお組織能力の有効性とそのための大企業組織の「見える手」に期待していたのであるが、1990年代のビジネスモデルは一連のビジネスプロセスのすべてを内部化する方向には進んでいない。むしろ、論者らの共同研究『日米企業のグローバル競争戦略』では、ビジネスプロセスを可能な限り「継続的な相対取引」で結ばれた企業間関係に置き換える動向が数多くみられたのである。「消えゆく手」の時代のはじまりとはネットワーク時代のことであろう—これが共同研究『日米企業のグローバル競争戦略』への論者による総括であった⁷¹⁾。本稿の4つの調整様式、すなわち市場的調整、カルテル的調整、管理的調整、ネットワーク的調整のうち、今日のビジネスモデルではネットワーク的調整が重視されるようになった。新しい企業間関係がさまざまな形で簇生してきているのである。この点で、1990年代の経営史はチャンドラーの組織能力ばかりでなく新しく組織間能力が重視されるようになり、「規模の経済」と「範囲の経済」に「連結の経済」⁷²⁾が加重される新局面を迎えたことになるだろう。(2008年11月16日成稿)⁷³⁾

(Footnotes)

¹⁾ チャンドラーと経営学研究者との関連については、レスリー・ハンナ=和田一夫『見えざる手の反逆』2001年、7-10ページを参照。同書の9ページは、チャンドラーと組織研究

者との関連図を提示している。また同書は、アンゾフ（H. Igor Ansoff）やM・ポーター（Michael E. Porter）の経営戦略論・競争戦略論にもチャンドラー学説の影響を認めている（8、224ページ）。加護野忠男『経営組織の環境適応』1980年は、「チャンドラーはコンティンジェンシー理論の嚆矢であるが、中範囲理論の確立には成功していない」（同書、197ページ）としている。

2) 1960年代初頭に登場したアメリカ史の新解釈へのこの潮流は、ふつう「組織総合理論」（organizational synthesis）とよばれている。ガランボス（Louis Galanbos）の論文を集成した山口一臣・壽永欣三郎訳『アメリカ経営史学の新潮流』1991年の第IV、V章に詳しい。また榎本悟『アメリカ経営史学の研究』1990年の第4章をも参照。

3) ミルグロム＝ロバーツ（奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳）『組織の経済学』（Paul Milgrom=John Roberts, *Economics, Organization and Management*, 1992）1997年は、「組織の経済分析」の立場から、「新しい組織、とくに企業は、歴史的にみると、市場が非効率な結果を生み出すことへの対策として組織された場合が多い」とするチャンドラーの含意について、「この観察は、われわれの研究を進める上で有用である」としている（訳書、78ページ）。青木昌彦『経済システムの進化と多元性』1995年は、1970年代から80年代にかけて盛行したアメリカ企業のリストラクチャリングについてチャンドラーの作業に注目し、そこに「強力な企業家的リーダーシップが分権的ヒエラルキー構造と補完的となっている」との指摘を読み取り、これを日本の企業間にある「繰り返しの取引交渉（情報同化）、安全性のための現場コーディネーションへの過度の依存」と対比している（同書、65ページ）。

4) レズリー・ハンナ＝和田一夫『見えざる手の反逆』2001年、188、194–195、196、204ページ。ハンナによるチャンドラー学派批判の難点は、企業の組織構造を直接に国の競争優位結びつけるところにある。企業の組織構造は、産業での競争優位と企業成果に関係するものである。チャンドラーは、国の競争優位には言及していない。なお後掲表1の「キーワード」欄のチャンドラー述語は、本稿ではすべてカッコ付きで示し、原語を補っている。

5) Langlois, Richard N., *The Vanishing Hand: the Dynamics of Industrial Capitalism, Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2, 2003, pp.351, 352, 378–379. また Sturgeon, Timothy J., *Modular Production Network: A New American Model of Industrial Organization, Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.3, 2002, p.452. をも参照。

6) Chandler Jr., Alfred D., *Henry Varnum Poor, Business Editor, Analyst and Reformer*, 1956

7) Chandler Jr., Alfred D., *Strategy and Structure*, 1962（三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年）。最近になって、有賀裕子新訳『組織は戦略に従う』2004年があるが、この新

訳は非常に問題がある。学術的な利用には耐え得ない。

- 8) Chandler Jr., Alfred D., *The Visible Hand*, 1977 (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 (上) (下)』1979年)。
- 9) Chandler Jr., Alfred D., *Scale and Scope*, 1990 (阿部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ』1993年)。
- 10) 米川伸一『経営史学』1973年、121、138-139ページ。榎本悟、前掲書、78-83、88-91ページ。
- 11) Chandler, *Strategy and Structure*, pp.14, 16, 314. (邦訳『経営戦略と組織』、30、32、312ページ)
- 12) Chandler, *The Visible Hand*, pp.1-2. (邦訳『経営者の時代 (上)』、5ページ)
- 13) Chandler, *The Visible Hand*, pp.6-11. (邦訳『経営者の時代 (上)』、12-19ページ)
- 14) Chandler, *Scale and Scope*, pp.8, 36. (邦訳『スケール・アンド・スコープ』、7、28ページ)
- 15) Chandler, *Scale and Scope*, pp.34-36, 235, 428-429. (邦訳『スケール・アンド・スコープ』、26-28、198、366ページ)
- 16) 以上の点のチャンドラーによるより完全な整理は、Chandler Jr., A. D. and H. Daems, *Administrative Coordination, Allocation and Monitoring: Concepts and Comparisons*, Horn, N. and J. Kocka eds *Law and the Formation of the Big Enterprises in the 19th and Early 20th Centuries*, 1979, pp.39-42 および Chandler Jr., A. D. *The United States: Seedbed of Managerial Capitalism*, Chandler Jr., A. D. and H. Daems, *Managerial Hierarchies*, 1980, pp.9-12で行なわれている。
- 17) Chandler, *The Visible Hand*, pp.3, 4, 5, 9. (邦訳『経営者の時代 (上)』、6、8、9、15ページ)
- 18) 森川英正「ヒト中心の経営史研究」『書齋の窓』1991年6月号、3ページ。
- 19) 森川英正「なぜ経営者企業が発展するのか？」森川英正編『経営者の時代』1991年、4ページ。
- 20) 森川英正、同上論文、18ページ。
- 21) 米倉誠一郎「巨星墜つーチャンドラー博士の死を悼む」『一橋ビジネスレビュー』2007 SUM、80ページ。
- 22) 塩見治人・堀一郎編『日米関係経営史』1889年、塩見治人・橘川武郎編『日米企のグローバル競争戦略』2008年を参照。
- 23) Chandler Jr., Alfred D., *Inventing the Electronic Century*, 2001, pp.2-3, do, *Shaping the*

Industrial Century, 2005, pp.6-7.

24) Chandler, *Inventing*, pp.4-5, do, *Shaping*, pp.7-9.

25) Chandler, *Inventing*, p.2.

26) Chandler, *Inventing*, p.2.

27) Chandler, *The Visible Hand*, p.241. (邦訳『経営者の時代(上)』、429ページ)、Candler, *Scale and Scope*, p.24. (邦訳『スケール・アンド・スコープ』18ページ)

28) Chandler, *The Visible Hand*, p.244. (邦訳『経営者の時代(上)』、433ページ)

29) Chandler, *Scale and Scope*, p.24. (邦訳『スケール・アンド・スコープ』18ページ)

30) Williamson, Oliver E. *Markets and Hierarchies*, 1975. pp.10, 87, 95, 98. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』1980年、18、147、157、161ページ)

31) Chandler, *The Visible Hand*, pp.6-7 (邦訳『経営者の時代(上)』、12ページ)

32) 堀江英一編著『イギリス工場制度の成立』1771年、2ページ

33) 鈴木良隆『経営史』1982年、127-164、171-194ページ。また、米倉誠一郎『経営者革命の構造』1999年、73ページ。

34) 中川敬一郎「十九世紀イギリス経営史の根本問題—自由貿易下の企業経営とそこに現れた『自己破壊』の様相」、中川敬一郎『比較経営史研究2・イギリス経営史』1986年、217、230ページ。

35) 堀江英一『経済史入門』1971年、164-165ページ。

36) 阿部悦生『大英帝国の産業覇権』1993年、64-84ページ。

37) 中川敬一郎「『大不況』期のイギリス鉄鋼業—その生産力的停滞と国際的後退の要因について」、中川敬一郎、前掲書、187ページ。

38) 以下については、瀬木幸太郎『石油を支配するもの』1988年、118-119ページ、梶井功『現代農政論』1986年、82-83ページ、橋本寿朗『戦後の日本経済』162-163ページ、今井賢一『現代産業組織』1976年、139-143ページ、下川浩一「『失われた十年』は乗り越えられたか』2006年、67-68ページ などを参照。

39) 塩見治人・溝田誠吾・谷口明丈・宮崎信二『アメリカ・ビッグビジネス成立史』1986年、2-3, 137-138ページ。

40) 塩見治人など『アメリカ、ビッグビジネス成立史』、273-274、291-297ページ。アメリカの精肉カルテルは、1885~1902年の通称「オラートン・カルテル」から1902~1912年の「バーダー・カルテル」に進んだ。1912年以降は、ビッグ5の買付け価格が全国的に「横一線に並ぶ」ように、毎日の早朝会議を開いて、共謀的購買活動の微調整をおこなっていたという。塩見治人など『アメリカ、ビッグビジネス成立史』、296-297ページ。

- 41) 塩見治人など『アメリカ・ビッグビジネス成立史』、177-184ページ。
- 42) 塩見治人など『アメリカ・ビッグビジネス成立史』、132-138、148-150ページ。
- 43) 塩見治人など『アメリカ・ビッグビジネス成立史』、210-216ページ。塩見治人『現代大量生産体制論』、186-204ページ。
- 44) 塩見治人など『アメリカ・ビッグビジネス成立史』、278、281-291ページ。
- 45) Williamson, *op.cit.*, pp.xi, 84, 86. (邦訳、前掲書、i、141、145ページ)
- 46) Penrose, E. T., *The Theory of the Firm*, 1959, p.15-16 (末松玄六訳『会社成長の理論(第2版)』1980年、20-21ページ)
- 47) 塩見治人「生産ロジステックスの構造」、坂本和一編著『技術革新と企業構造』1985年、104-108ページは、かんぱん方式で同期化したトヨタのサプライヤー・システムの範囲・最外周縁を確定している。
- 48) 夏目啓二「プラットフォームにおける技術革新」、塩見治人・橋川武郎編『日米企業のグローバル競争戦略』2008年、44-58ページ。
- 49) 宇田理「オープン化とコモディティ化の帰結」、塩見治人・橋川武郎編『日米企のグローバル競争戦略』、62-80ページ。
- 50) 高岡美佳・李美花「サプライ・チェーン経営の深化における共通化と対照性」、塩見治人・橋川武郎編『日米企のグローバル競争戦略』、248-261ページ。
- 51) 塩見治人「対日『逆キャッチアップ』とそれへの対応」、塩見治人・橋川武郎編『日米企のグローバル競争戦略』、114-134ページ。
- 52) 塩見治人「グローバル・ネットワークの成熟」、名古屋市立大学経済学部ワークショップ編『メイド・イン・ジャパンの21世紀像』1998年、6-31ページ。
- 53) Chandler, *The Visible Hand*, pp.244. (邦訳『経営者の時代(上)』、433ページ)
- 54) Chandler, *Scale and Scope*, p.24. (邦訳『スケール・アンド・スコープ』、18ページ)。なお同じ〈throughput〉を邦訳『経営者の時代(上)』では、「加工処理」と訳している。Chandler, *The Visible Hand*, pp.241, 244. (邦訳『経営者の時代(上)』、429、434ページ)
- 55) Chandler, *Scale and Scope*, p.24. (邦訳『スケール・アンド・スコープ』、18ページ)
- 56) 谷口明丈『巨大企業の世紀』2002年、152-153ページ。
- 57) Channon, D. F., *The Strategy and Structure of British Enterprise*, 1973, pp.67, 72, 74.
- 58) Suzuki, Yoshitaka, *Japanese Management Structures*, 1920-80, 1991, pp.1-11. 鈴木良隆「組織構造と経営資源」研究年報『経済学』Vol.53, No.3, 1992, 323-329ページ。
- 59) Chandler, *The Visible Hand*, pp.503-512. (邦訳『経営者の時代(下)』、859-869ページ)
- 60) Chandler, *Scale and Scope*, pp.288-289. (邦訳『スケール・アンド・スコープ』、242-

243ページ)

- 61) キャドベリー社については、Chandler, *Scale and Scope*, pp.244-246. (邦訳『スケール・アンド・スコープ』、204-207ページ)
- 62) Chandler, *Scale and Scope*, p.289 (邦訳『スケール・アンド・スコープ』、243ページ)
- 63) Chandler, *Scale and Scope*, p.299 (邦訳『スケール・アンド・スコープ』、253ページ)
- 64) チャンドラーも1930年代の大規模な管理組織の再編成まではU・S スチール社を「たんなる法律上の合同企業にすぎなかった」としている。Chandler, *The Visible Hand*, p.361. (邦訳『経営者の時代 (下)』、627ページ)
- 65) 塩見治人など『アメリカ・ビッグビジネス成立史』、11-12、135-137ページ。
- 66) Chandler, *Strategy and Structure*, pp.211-213. (邦訳『経営戦略と組織』、216-218ページ)
- 67) Chandler, *Strategy and Structure*, p.211. (邦訳『経営戦略と組織』、216、217ページ)
- 68) Chandler, *Strategy and Structure*, pp.16, 314. (邦訳『経営戦略と組織』、32、312ページ)
- 69) Chandler, *The Visible Hand*, p.361. (邦訳『経営者の時代 (下)』、627ページ)
- 70) Langlois, Richard N., *op.cit.*, p.379.
- 71) このような歴史認識については、塩見治人「日米関係経営史の1990年代とチャンドラー・モデルの位置」、塩見治人・橘川武郎編『日米企のグローバル競争戦略』、385-394ページ。
- 72) 宮沢健一『産業の経済学』1988年、東洋経済新報社、255頁。当時、宮沢は「伝統的な分立型分業から、新しい連結した『連鎖型分業』の形へと進む」との認識を示し、企業間関係から生まれる新たな効率性について「連結の経済」概念を先駆的に提起していた。さらに、同『業際化と情報化』1988年、58-69ページでは、「連結の経済」の成果を2側面から捉えていた。「連結の経済」のアウトプット面では、「外部効果」の内部化として①「情報連結のシナジー効果」、②「主体の行動様式におけるラーニング効果」、③「信頼という財の創出効果」をあげていた。また「連結の経済」のインプット面では、取引コストの節約として①「情報コストの削減」、②「決済コストの節約」、③「在庫コストの削減」をあげていた。
- 73) 本稿はご逝去されたアルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア教授への論者の深甚なる追悼の意を込めて書かれている。