

ポスト・チャンドラー・モデルへの動向

Trends toward the Post-Chandlerian Model

塩見治人

Haruhito Shiomi

1. 問題の設定

大企業のチャンドラー・モデルが提唱されたのは1977年のことである¹⁾。しかしながら、論者が関与した経営史の1990年代論にかかわる共同研究『日米企業のグローバル競争戦略』（2008年）で考察された現代主要16産業における日米企業群の動向から総合すれば、これらの産業の大企業群の20世紀末、21世紀初頭経営史に対してチャンドラー・モデルを分析ツールに適用し、チャンドラー・モデルへの収斂動向を確認したり、チャンドラー・モデルからの偏差を問題とするようなアプローチは、今日ではもはやその有効性を喪失している、ということではないだろうか²⁾。

チャンドラー・モデルの真髄は、いろいろな経済活動群を単一の組織へ内部化することによってはじめて獲得できる効率があるということである。19世紀末から20世紀全般にわたって、資本集約型産業の企業活動は、確かに各国での趨勢がこのチャンドラー・モデルの方向へとすすんだ。ところが企業間競争が生み出すこのような内部化志向は、今日の多くの産業部門の大企業でみられなくなり、むしろ外部化志向に切り換わっている。—これがこの共同研究の大きな帰結となるのではないかと論者は考えている。チャンドラー・モデルが依拠する資本集約型産業の伝統的な大企業について素描すれ

ば次のようであろう。

GMはアメリカ本国市場で日本車の攻勢をうけて、1984年の「ロジャー・スミス改革」、1994年の「ジョン・スミス改革」、2000年以後の「ワゴナー改革」とつづく3幕物のトヨタ化にすすみ、70%という高い内製率を誇った部品事業部門を1999年に分社化して、トヨタ型の部品サプライヤー・システムに向かった。また、GMは、1984年のロジャー・スミス改革以後、21世紀に向けた非自動車部門の拡充戦略「スタートレック作戦」に乗り出して、ハイテク分野の大手2社、情報サービスのエレクトロニクス・データ・システムズ(EDS)と防衛産業のヒューズ・エアクラフトを買収し、1990年代を通じて売上高に占める非自動車比率は20%を超えるまでになったが、これまた日本車の攻勢に対処するための本業集中に転換することになり、2003年までにハイテク産業部門すべてを処分している³⁾。

USスチール社は、1986年設立の持ち株会社USXのもとで石油・ガス会社大手2社を加え、この部門が売上高と収益の70%を占めるまでになったが、2002年には持ち株会社を解体して、もとの鉄鋼会社に戻り、12ヶ所を数えた銑鋼一貫製鉄所を3ヶ所に集約し、製品面でもフルライン体制を止めて薄板鋼板に専業化していった。アメリカの鉄鋼業では、銑鋼一貫メーカーにかわってミニミルとよばれる屑鉄を原料とするリサイクル型の電炉メーカーの台頭が著しいのである⁴⁾。

GEは、1981年に社長に就任したジャック・ウェルチの下で「ナンバーワン・ツー戦略」を採用し、日本メーカーの攻勢にあう家電部門を売却し、ハイテク機器と金融サービスに軸足を移していったのであり、1981年に収益の85%が製品販売によっていたが、2000年には製品技術や金融にかかわるサービスによる収益が75%をしめるにいたった⁵⁾。

20世紀末・21世紀初頭のアメリカ経営史は、熾烈な事業再構築の時代であった。企業の組織構造からいって何があったのであろうか。GM、USスチール、GEいずれもが非関連多角化(コングロマリット化)に向かったが、前2者は成功せず、多角化を放棄して再び本業回帰となった。またこれら3社

の伝統的な本業はいずれもスリム化が図られ、その規模を以前より縮小しており、回帰後に伝統的な組織構造が再現しているわけではない。このような動態を市場—組織というチャンドラー・パラダイムの延長上で把握するために、新しい分析枠組み構築の試みがみられるようになった。その動向を3つの潮流として展望するのが本稿の課題である。

2. 分析モデル（理念型）の必要性

チャンドラー経営史は、分析的な歴史からナレイティブな歴史に向かったというのが、論者の認識である。チャンドラー後期は、経営史研究の方法からいえば、サイエンス領域の「社会科学としての歴史」から「人文学としての歴史」への転換がなされたとさえいたいのである。最晩年2著作におけるキーワードは、通時的・歴史貫通的な「学習組織能力」概念であり、この概念を駆使した歴史記述がおこなわれている。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労者である森川英正は、チャンドラーの「組織能力」概念について論じ、「人的スキルという要因を論理的枠組みの核心に据えた」と理解し、チャンドラーがついに「ヒト中心の経営史研究」に到達したとして高く評価したのである⁶⁾。しかしながら20世紀末・21世紀初頭経営史の動態は、ヒト中心の意思決定の考察やヒト中心の人的スキルの考察ではたして十分に把握できるだろうか。このひとつの移行期の経営史の動態に含まれる内容には、更になお大量観察と個別事例研究の総合によって抽出されるべき一般的な歴史的意味が含まれているのではないだろうか。このような作業にむけて、論者が主張したいのは、分析モデル構築の必要性である。

マックス・ウェーバーは、社会科学認識論へ「理念型 (Idealtypus)」(すなわち今日われわれのいう「モデル」) という分析ツールを導入した巨星である。ウェーバーによれば、社会科学は多様な社会現象を対象にし、しかも対象の個性を因果関係のもとで認識しなければならないとして、その認識方法の基本概念に理念型を置いた。

ウェーバーによれば、「理念型というのは一つの思想像であって、歴史的現

実〔實在〕ではなく、また『固有の』現実体〔實在〕であるのでもない⁷⁾、理念型は本質的に「思想的な構成物」⁸⁾であって、「それ〔理念型〕は、一つの純粋に理念的な極限概念という意味をも〔つ〕」⁹⁾といい、「このような概念〔理念型〕は、われわれが客観的可能性という範疇をもちいて関連を構成するところの構成体であって、現実には近迫しようところざし訓練をつんだ想像力が、的確なものだと判断を下しているものにほかならない」¹⁰⁾と、説明している。

ここではまず、理念型とは、現実〔實在〕に対応する概念ではないこと、極限状態をあらわす思惟の産物であること、またこのような思想的な構成物が多様な社会現象の認識に対して有効性を発揮できるためには、認識主体である研究者自体の訓練をつんだ想像力による理念型構築能力が決め手となること、を確認しておきたい。理念型構築能力が研究者自身の資質を決定付けるともいえるのであり、またその研究成果の意義を決定付けるともいえるのである。

それでは、理念型の有効性とは何であろうか。ウェーバーは、「現実をそれ〔理念型〕を標準として比較し、測定するための概念的な手段としてもちいられる…ならば」、次の2点が指摘できるという¹¹⁾。

- ① 理念型は、研究にとっては「高度の索出的な価値」をもち、多様な社会現象からある問題を探り当てるといふ、問題探求・発見に役立つ。
- ② 理念型は、叙述に対しては「高度の組織的な価値」をもち、多様な社会現象の叙述に当って、記述に体系性を与えるのに役に立つ。

つまり、「純然たる理想上の極限概念を基準にして、實在を測定し、比較し、よって、實在の経験的内容のうち、特定の意義ある構成部分を、明瞭に浮き彫りにするのである。」¹²⁾といってもいいだろう。

例えば、アベグレンの「日本的経営」概念は、1958年時点の日本における総数19の大工場（従業員数2000人から8000人規模）および34の小工場（従業員8人から20人規模）の大量観察によって構築されたひとつの理念型である¹³⁾。アベグレンは、日本的経営の「現実には近迫しようところざし訓練をつんだ

想像力」を発揮し、労務管理に視座をおいた終身雇用・年功序列・企業内組合から構成される「思想的な構成物」＝日本の経営のモデルを構築したのである。このような日本的経営は、1950年代末の時点では歴史的現実ないし実在としては、まだ局所的なものにすぎなかったのであるが、やがて1960年代から1970年代にかけての日本経営史に普及し、一般化していった趨勢を測定し、比較し、偏差（スペクトル）を認識するための極めて重要な分析ツールとなっていたことは、周知のことである。

ウェーバーは理念型のことを、「理念的類概念」「歴史的人間の中で力をおよぼす、と経験的にわかる、思想の結合物という意味での理念—このような理念の理念型」「歴史的な人間を支配している思想—このような理想の理念型」「歴史家が歴史に関係させる理想」「経験的なものを例示的に利用しておこなわれる理論的な構成」などとも呼んでいる¹⁴⁾。要するに理念型は思惟の産物であり、理念型構築には研究者の問題意識や研究視角をとおして、たとえば効率性、合理性、成長率などのように極めて抽象的にはあるが、研究者の固有の価値感や理想が反映されていることになろう。したがってウェーバーの経済学・社会学における「価値自由」「没価値性」つまり「客観性」の意味は、社会現象へ中立的かつ客観的な姿勢を持って理念型を適用（測定、比較、偏差の性格づけ）すること、恣意的でない分析ツール＝理念型の運用にあると理解しておきたい。

この意味で、ウェーバーは社会科学の諸概念を実在でなく理念型、つまり機能と考えることによって、多様な社会現象それぞれに独自の個性を科学的に認識する道を開いたのだ、といってもいいだろう。

20世紀末・21世紀初頭の経営史は、紛れもなく、ひとつの移行期である。この動向へは、チャンドラーが19世紀末・20世紀初頭の経営史に対しておこなった「現代企業」概念の抽出作業と同様の作業を試みるための新たな理念型構築能力が、研究者に問われていると思われるのであるが、理念型構築への挑戦はまだなされていない。個別事例研究や業界動向研究が主流であり、分析ツールなしの動態記述に終わっているのではないだろうか。ただしポス

ト・チャンドラー・モデルの必要性への指摘が多くみられるようになった。

3. ポスト・チャンドラー・モデルへの2つの潮流

理念型という分析ツールをもってして、はじめて今日の移行期の意味を浮き彫りにすることができるのではないかと、という視角から、ポスト・チャンドラー・モデル構築の試みに注目したい。

(1) 2つの潮流の対比

Sable=Zeitlin (2004)¹⁵⁾は、近年のポスト・チャンドラー・モデルへのさまざまな試みについて、Langlois (2003)¹⁶⁾とLamoreaux=Raff=Temin [LRT] (2003)¹⁷⁾をその両極に位置づけて論じている¹⁸⁾。つぎの表は、この議論の趣旨に沿って論者がその2潮流を対比したものである。

表 ポスト・チャンドラー・モデルの構成

	Langlois (2003)	Lamoreaux=Raff=Temin [LRT] (2003)
現状認識のキーワード	modularization of production (生産のモジュラー化)	long-term, largely informal relations (長期継続取引)
現状認識のための産業事例	PC 産業	日本自動車産業
21世紀像	スミスの市場	O・ウィリアムソンの第3領域
チャンドラー・タームでの再解釈	市場的調整	考察なし(「ネットワーク的調整」塩見)
藤本隆弘タームでの再解釈	①オープン・モジュラー型アーキテクチャ(業界標準・組み合わせ型) ②中モジュラー・外モジュラー 中インテグラル・外モジュラー	①クローズド・インテグラル型アーキテクチャ(囲い込み・擦り合わせ型) ②中インテグラル・外インテグラル 中モジュラー・外インテグラル

(注) 論者作成。ただし表のなかの①は製品のアーキテクチャ、②は自社のポジショニングつまり自社と顧客のアーキテクチャを示す。アーキテクチャとはシステムを構成するエレメントのつながりのパターンのこと。

両者ともチャンドラー・モデルが終焉したとの認識では同じだが、現状認識のちがいでによって21世紀像が対照的である。

Langlois (2003) は、20世紀末経営史を広範な「垂直分裂」(vertical disintegration)、「垂直専門化」(vertical specialization)、「非垂直統合」(de-verticalization)¹⁹⁾の台頭の時代・チャンドラー型の古典的複数単位制経営者企業の退場の時代と捉え、この動態を「見える手」から「消え行く手」(vanishing hand)²⁰⁾への移行と表現している。この場合、Langloisの「消え行く手」とは、組織と市場の境界線において、組織が境界線を越えて漸次に市場の方向に進む事態であり、1990年代の産業動向にふくまれる「生産のモジュラー化」に注目したものであり、その現状認識はPC産業などエレクトロニクス産業によっておこなわれている。

一方、LRT (2003) は、「21世紀初頭での展望からすれば、〔チャンドラー型の〕大規模企業はもはやそう印象的なものには見えない。1980年代までに、チャンドラー型企業 (Chandlerian-style firm) は、しばしば、それが中核となっていたビジネスにおいても、より専門化し、垂直分裂したライバル企業に圧倒されてきている²¹⁾」との現状認識のもとに、20世紀末の産業動向にふくまれる「長期継続取引」による企業間関係 (long-term relationships)²²⁾に注目しており、その現状認識は日本自動車産業によっておこなわれている²³⁾。

チャンドラーの市場—組織パラダイムによって2つの潮流の21世紀像を示せば、Langloisが注目する「ニューエコノミー」の場合の将来像は、スミスの市場への回帰であり、「チャンドラー型企業は、より大きなスミスの分業のプロセスの内部に生じた束の間のエピソードであったとみえる²⁴⁾」としている。一方、LRTの将来像の場合は、O・ウィリアムソンの「組織の『ハイブリッド』形態」つまり市場と組織の中間領域としての長期継続的な相対取引による企業間関係の拡大・成熟がその展望であり、「主要な経済的調整メカニズムの第3タイプ²⁵⁾」の台頭があるとしている。チャンドラー・タームで言えば、前者は「市場的調整」の再生であるが、後者の企業間関係の考察についてはチャンドラーの問題意識に上ることはついになかったのである。ところ

で今日では企業間取引は、必ずしもスミスの市場の場裏でのみおこなわれているわけではない。この点を「ネットワークの調整」の問題として、論者の前稿では関説しておいた²⁶⁾。

2つの潮流を、藤本隆宏のアーキテクチャ論（製品・工程の基本的な設計思想）の視座からも位置づけておきたい²⁷⁾。

藤本は、アーキテクチャからみて産業を3つのタイプに分類する²⁸⁾。これを「製品類型」「アーキテクチャの基本タイプ」とよんでいる。藤本によれば、本稿のLanglois（2003）の依拠するPC産業は、「オープン・モジュラー型」すなわち業界標準の部品を組み合わせることで製品をつくる産業である。一方、LRT（2003）の依拠する日本自動車産業は、「クローズド・インテグラル型」すなわちインターフェイス設計や機能設計などの「基本設計」部分を一企業内で完結させ、部品相互の擦り合わせによって品質を確保するような製品をつくる産業である。なお、日本自動車産業の場合、個々の部品の「細部設計」レベルは外部のサプライヤーに任せることがあるが、このことは、「コンカレント・エンジニアリング」「サイマルテニアス・エンジニアリング」としてよく知られていることである（表、藤本の項①参照）。

本稿にとって重要なのは、このアーキテクチャ論をつかった企業間関係の考察である。藤本ではこの問題が、アーキテクチャの位置取り戦略（ポジショニング）として展開されている²⁹⁾。藤本の位置取り戦略とは、企業間取引における自社（供給サイド）と取引先（需要サイド）とのアーキテクチャ関係のことであり、4つの「基本ポジション」を設定している。藤本の関心は、これら4つのポジショニングによる自社の収益性の違いを析出することにある（表、藤本の項②参照）。

「超部品企業」といわれるMPUのインテル、自転車変速ギアのシマノ、小型モーターのマブチなどのポジショニングは「中インテグラル・外モジュラー」戦略とよばれ、中（自社）のインテグラグ（擦り合わせ）製品を外（取引先）のモジュラー（組み合わせ）製品に供給するビジネスモデルである。自社開発のカスタム品を業界標準として多角的に売っていく収益性の高い位

置取り戦略である、と藤本は評価している。「中モジュラー・外モジュラー」戦略は、汎用的な部品・素材を量で売りまくる戦略である。日本企業にとってこの戦略は「力勝負に強いアメリカや韓国の企業に対して厳しい戦いになる」といえよう、と藤本は評価している。

Langlois (2003) のいうスミスの市場への回帰は、藤本の以上2つの位置取り戦略における企業間関係に対応しているといえるだろう。

「中インテグラル・外インテグラル」戦略は、日本に多い「自分も顧客も擦り合わせ」という位置取りである。藤本は、このポジショニングは自社の「能力構築の道場」になるが、収益性は中位であり「あまり儲からない」としている。「中モジュラー・外インテグラル」戦略は、自社のカスタム品の内部に共通部品・汎用部品を組み込んで「中モジュラー」をうまく処理するという工夫次第では高収益に移行できる場合もある、と藤本は指摘している。

LRT (2003) のいう「第3領域」の成熟は、藤本のこれら2つの位置取り戦略における企業間関係に対応しているといえるだろう。

ところで、上述のとおりチャンドラーには企業間関係の考察がなかった。そこで本稿では Langlois (2003)、LRT (2003) および藤本がそれぞれ取り上げた企業間関係を20世紀末・21世紀初頭の現状と比べて検討することにした。

(2) Langlois (2003) の問題点

Langlois (2003) については、いくつかの難点を指摘したい。

まず、図1として掲げている「消え行く手」仮説が問題である³⁰⁾。Langlois (2003) は、チャンドラーが何度も繰り返してきた、市場と技術の変化が組織構造を構築する前提になるという視座を踏襲しつつ、市場を「市場の濃密度」、また技術を「バッファの緊急度」と言い替え、図1では前者を横軸、後者を縦軸とする2次元上で、1890年から1990年までの時系列的展開と市場—組織の棲み分けとを表現しようとしている。

チャンドラーの場合、市場とは市場規模の外延的・内包的は量的拡大のことであり、地域市場→全国市場→世界市場、拡散的農村市場→集中的都市市

場、新規需要成長市場→買替え需要飽和市場、さらに人口の増大、国民所得の増大が考察されるのであるが、Langlois (2003) の「市場の濃密度」とは、①人口、②国民所得、③技術的政治的参入障壁の高さ、の3つの要因が取り上げられている。

またチャンドラーの場合、技術とは第1次産業革命→第2次産業革命→エレクトロニクス革命の動向を踏まえて、結局労働集約産業から資本集約産業への移行による固定費圧力の増大のことであり、この固定費圧力の高まりを「規模の経済」「範囲の経済」「速度の経済」で吸収していくことになる。Langlois (2003) の場合は、技術の「バッファの緊急度」が問題とされ、技術の①複雑性、②逐次性、③高い通量の3つの要因が取り上げられている。

この場合、表では、横軸「市場の濃密度」は経時的に一方的に高まり、縦軸「バッファの緊急度」は上昇して下降する、と表現されている。1990年代つまり Langlois (2003) の「消えゆく手」の時代とは、「市場の濃密度」増、「バッファの緊急度」減の時代と捉えられているのであるが、1990年代は、はたして単に技術が「バッファの緊急度」減の時代になったということなのだろうか。

しかしながら、論者はこのような Langlois (2003) の21世紀像がPC産業などをモデル構築の素材としているのなら、彼はPC産業などの現実を誤認しているといいたい。PC産業では、PC製品のコモディティー化とモジュラー化の進展によってスミスの市場が出現したわけでは決してないのである。DELL コンピュータ社は、産業の垂直分裂をうけて、顧客の個別注文に対応してDELLを中心に部品メーカーから顧客に至るサプライ・チェーン・マネジメントを実現できる「デルモデル」を構築した。NEC、富士通の場合も、戦略部品の調達に継続的相対取引である。つまり垂直分裂後にはスミスの市場でなく、ネットワークが置き換わったのである。

今日、企業間の物流をベースにしたサプライ・チェーンのトータルな効率化を目指す挑戦が著しい。その動きは、藤本が「中インテグラル・外インテグラル」「中モジュラー・外インテグラル」とよぶ日本自動車産業などのよう

な企業間関係ばかりでなく、「中モジュラー・外モジュラー」「中インテグラル・外モジュラー」とよぶPC産業などのような企業間関係にもおよんでいる。論者が、ポスト・チャンドラーをネットワーク時代とする所以である。その「ネットワーク的調整」の内実の解明は、自動車のリーン生産方式（サプライヤー・システム、アSEMBラー・ネットワーク、ディーラー・システム）、コンビニのポイント・オーダー・システム、製鉄業の「製販統合」などの研究を総合して、その解明がすすんできているといえよう。

(3) LRT の現状認識

LRT（2003）のポスト・チャンドラー命題は、論者にとっては極めて自然に受け入れられる。

今日、新しい企業間関係をめぐる実証研究すなわち継続的相対取引で結びついた企業群ネットワークの実態報告が多数みられるようになった。

論者は、かつて現代産業界におけるネットワークの成熟を鳥瞰したことがある³¹⁾。ここでは大企業の領域における「グローバル多層ネットワーク」について、①グローバル・フルラインのための協調ネットワーク、②巨大開発費リスクの分散のための国際共同開発と国際下請けネットワーク、③新技術のデファクト世界標準のための連合ネットワークの3つに分類し、中小企業の領域における「小さな世界企業」のネットワークについて、①「超部品企業」型ネットワーク、②「ファブレス企業」型ネットワーク、③伝統地場産業型「グローバルネットワーク」の3つに分類して紹介している。

さらに米倉誠一郎は、①地域産業集積に成立する中小企業のネットワークである「シリコンバレー・モデル」、②新事業の立ち上げのためのネットワークである「バーチャル・コーポレーション」を紹介し、日本の「ケイレツ・モデル」のネットワークと対比している³²⁾。

また川辺信雄は、流通業の「ポイント・オーダー・システム（POS）」（販売時点発注方式）をベースに成立する数多くのチェーン店群とベンダー群の3000アイテムをめぐる「単品管理」の多品種・多頻度・小口配送ネットワークを「第3次産業革命」と位置づけている³³⁾。

論者はこのような経緯からいって、LRTに余り抵抗感はない。論者も同様の問題意識を共有しているといえる。Sturgeon (2002) の〈modular production network〉論もLRTに同じといえる³⁴⁾。

4 進化論的アプローチについて

最近、橘川武郎・島田昌和編『進化の経営史』(2008年)、大東英祐・武田晴人・和田一夫・粕谷誠『ビジネス・システムの進化』(2007年)など進化論的アプローチをとる研究が多くみられるようになった。進化論的アプローチは、ネットワーク論とともに「チャンドラー・モデル」後の産業研究や経営史研究で中核的方法論となるのかもしれない。例えば、田中彰「鉄鋼：日本モデルの波及と拡散」(塩地洋編著『東アジア優位産業の競争力』、2008年)は、その冒頭で「鉄鋼産業の競争力について生産システムの進化論の立場から論じる」³⁵⁾としている。そこで進化論的アプローチと本稿との関係を検討しておきたい。

進化論は、たぶん脳科学とともに今日のもっともエキサイティングな学問領域である。進化論は、1940年頃からJ・S・ハクスリーらによってダーウィン説とメンデル説を総合した進化総合説(あるいはネオダーウィニズム)にすすみ、1950年代以降は遺伝子研究が分子生物学にまで深まり、現代科学の新しい地平を切り拓いてきているのである。その動向は、おおよそ次のようであろう³⁶⁾。

- (1) 進化論における進化(evolution)には、生物が①複雑な高次のものに変化すること、および②種類が増えて多様化すること、という2つの内容が含まれている。
- (2) 進化において、突然変異は遺伝子レベルでランダム(遺伝子浮動)に起こり、自然選択は表現型レベルで作用する(=分子進化中立説)。
- (3) 自然選択(natural selection)における適者生存は、survival of the fittestからsurvival of the fitterさらにsurvival of the fitにすすみ、survival of the neutralないしsurvival of a little unfitさえ認めるよ

うになってきている（＝拡大中立説）。

このように現代進化論では、生物は勝手にいろいろな変異を起こす。それを環境が選択する。環境に合わないものは滅びるし、合っているものは残る、つまり生物の歴史は偶然の連続であるという方向に進んだのである。しかも環境に対する複数均衡や均衡の幅を許容してきており、進化論の重要なテーマである多様性の説明根拠が広がりを見せてきているといえるだろう。われわれの社会科学の領域では、従来、動態分析には発展（development）概念を使うことが多かったが、上述のとおりとおり複雑化と多様化が進化であるならば、従来の発展とは変化の単軸的で定向性もったノンランダムな複雑化現象、つまり進化の一面だけを捉えたものであるといえるのである。

以上のようなネオダーウィニズムの研究成果を社会科学の領域に援用しようとする試みが、わが国では藤本隆宏『生産システムの進化論』（1997年）によって先駆的になされている。非常に意欲的な学問的挑戦である。それは進化能力＝「組織能力構築」論として大きな潮流を形成してきているのである。

ただし当然のことではあるが、藤本は、自然科学の知見を社会現象に機械的に適用しようとはしていないことに、注目しておかねばならない³⁷⁾。藤本は、社会システムの実証分析において、ネオダーウィニズムに沿って①複数均衡を承認する。しかしながら現代進化論の潮流に反して②獲得形質の遺伝、③変異の定向性を承認し、また④環境による淘汰（自然淘汰）とともに体内変化に注目し、⑤突然変異（不連続的变化）とともに漸進的变化をもそれぞれ重視している。このうち②、③、④の論点はとくに注目しておきたい。

- ② 社会システムにおける「獲得形質の遺伝」とは、社会システム（例えば企業組織）の変異が、やがて組織ルーチン（メモリーの単位）として定着し、その成員やシステムに共時的・通時的に伝達・学習されていくことをいう、としている。
- ③ また社会システムにおける「変異の定向性」とは、「変異→淘汰→固定」のプロセスには人間の意思決定が介在し、意思決定者の意図（環境適応という目的追求行動）によって一定の方向性が目指される

ことをいう、としている。

- ④ さらに社会システムにおける「体内変化」とは、システム内に環境適応のための選別プロセスがあること、としている。

従って社会システムにおける進化の経路の方向性には、システム内部の組織慣性（経営資源の蓄積、企業理念、企業風土など）や意思決定者のパーソナリティーが影響を与えることもある、といえるのである（経路依存性）。

藤本においてより重要なポイントは、社会システムの進化過程には、意思決定者の立場からみて①意思による意図的な変異、②意図せざる結果としての変異、③偶然による変異、によって創発（emergence）と呼べる現象が起きるとの指摘である。藤本のリアルで具体的な産業論の世界では、進化が創発プロセスとして分析され、そのなかに組織能力構築への定向性を評価するというやり方で記述されていくのである。これを藤本は「ダイナミックな組織能力構築プロセスを分析する企業進化論的な枠組み」³⁸⁾ といっている。

論者は、産業の現場をリアルに捉える手法として、藤本の創発プロセス論の枠組みを高く評価したいと考えたい（その計量的・測定的な根拠・検証は必ずしも明示的でないのであるが）。だがしかし、創発とは日常の日々のあり方をそのままに記述するものであり、論者は歴史のリアルな認識方法としてのみ評価したい。とはいえ組織能力構築とそれをめぐる創発プロセスこそが、藤本の進化論的アプローチの中心にあると認識できるのである。

最後にこのような背景をふまえて、田中論文を検討しておきたい。

田中は、自分の「生産システムの進化論の立場」について、付注して「ガラバゴス諸島のダーウィンフィンチは種としての共通性をもちつつ、鳥々の環境に応じてそれぞれ特異な亜種へと進化をとげた。このような現象を生物進化論では『適応拡散（適応放散）adaptive radiation』と呼んでいる」とし³⁹⁾、東アジアの鉄鋼産業では「日本モデル」の適応拡散の現象がみられるとしている。田中は、このような進化論的アプローチから、①垂直的統合を基準にして加工度1、加工度2、加工度3からみた各国鉄鋼産業の相互依存・補完関係によって東アジア鉄鋼産業の分業構造を解明し、また②生産性（規模

の経済)と顧客適応力(小ロット生産)という2次元の上に各国の鉄鋼業をプロットしようとしている⁴⁰⁾。

田中の捉えた適応拡散現象については、「拡散」の把握が極めて明示的であるものの、「適応」の考察は必ずしも十分ではないものと思われる。各国の経営環境要因の考察が具体的でないからである。日本システムの各国への「移転と変容」は、各国の経営環境へのぎりぎりの戦略的適応によって成立しているということが、見えてはこないのである。「移転と変容」による拡散が、それぞれの経営環境への最適適応であったということが、見えてこないのである。田中の「移転と変容」では、拡散現象が各国の諸条件の制約による導入の不徹底性・不完全性・未消化の問題として処理され、例えば「ハイブリッドの失敗」、「まとめ能力」の欠落、「地方分散・地域完結的な産業育成政策」など、が問題とされているのである⁴¹⁾。しかしながら進化論的アプローチでは、とくに鉄鋼業のように巨大投資を伴う産業では、顕在的あるいは潜在的な経営環境への最適適応がぎりぎりのところで図られるはずであり、そのような経営環境へ適応した組織能力構築のあり方こそが最も興味のあるところではないだろうか。こうして田中では、生産システムの進化の問題がシステム自体の技術的なレベルでの違い(システムの生産性と顧客対応力)の検討に終わっているのであり、ビジネスモデルとしての検討と評価がおこなわれていないのである。

一方、藤本には、組織能力構築が必ずしも企業の高収益と結びつかないという問題意識がある。藤本は、組織能力構築のあり方を問題とし、「製造企業の実力と競争力を、『もの造りの組織能力』『裏の競争力(深層のパフォーマンス)』『表の競争力(表層のパフォーマンス)』『収益力』という四つの階層で捉えることが大切と考えています。」としている⁴²⁾。この場合、とりわけ「もの造りの組織能力」を土台として重視しつつも、「強い工場、弱い本社」の存在を指摘し「潜在的顧客の誘引力と既存顧客の説得力」が伴わない事態があることを認めているのである⁴³⁾。だがそれでもなお、藤本の生産システム進化論もまた田中と同様に、生物進化論アプローチの真髄をなす環境適応

の問題が、分析の前面に据え置かれてはいないのである。ここでも組織能力は環境との対応関係でのみ観察・評価させねばならない、と論者は繰り返しておきたい。ビジネスモデルでは、低位の組織能力こそが環境に最適適応ということがあるのである。

論者が環境を強調するのは、今日のグローバル市場を想定してのことである。先進国には先進国市場に最適適応するビジネスモデルがあり、途上国には途上国市場に最適適応のビジネスモデルがある。最適適応のビジネスモデルは、両者で同じではなく、またいずれのビジネスモデルが進化しているかを比較できるものでもない。これこそが進化論的アプローチの眺望でなければならぬのである。拡散適応現象とはこのことであろう。

5. 産業企業の21世紀モデル

本稿ではポスト・チャンドラー・モデルの動向を、以上のとおり3つの潮流として捉えた。これらの潮流と21世紀の産業社会像すなわちグローバル市場で、グローバル企業が、グローバル競争する現実との関係を2つ指摘しておきたい。

まず第1に、20世紀末・21世紀初頭は経営史のひとつの移行期である。この局面に含まれる経営史には、大量観察と個別事例研究で洞察していくべき問題群が含まれている。このような作業のとおして新しいビジネスモデルについてのウェーバーのいう「理念型」が抽出されることこそ、この局面の現状分析が現状記述に終わらないためにはどうしても必要であろう。「理念型」(今日にいうモデル)という「索出的な価値」をもつ分析ツールによってこそ、20世紀末・21世紀初頭は経営史の多様な現象を、測定し、比較し、意味を評価することができるのである。

第2に、チャンドラーの大命題「組織は戦略に従う」が改めて想起されるべきである。チャンドラーの戦略とは市場戦略のことであり、経営環境との最適適応を視座にした条件適応理論に属している。チャンドラーの場合、「組織構造」「組織能力」「学習組織能力」は経営環境との適応の度合いで観察・評

働されるべきなのである。このような環境との緊張関係の考察がとくに今日には必要であろう。今日のグローバル市場の多様性を前提にすれば、ビジネスモデルの最適解はひとつではないのである。

(2009・11・25成稿)

(Footnotes)

- 1) 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)。において、1917年時点のアメリカの産業企業278社(資産2000万ドル以上)の大量観察をとおして、チャンドラーは「現代企業」(modern business enterprise)の企業システム、つまり彼のいう組織構造(structure)を抽出した。本稿でチャンドラー・モデルというのは、この組織構造のことである。その定義は、*Ibid.*, pp.2-3(前掲書、5ページ)。
- 2) 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・橋川武郎編『日米企のグローバル競争戦略』2008年、終章を参照。
- 3) 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』2008年、第5章を参照。
- 4) 堀一郎「リストラ後のマーケット・インとプロダクト・アウト」、塩見治人・橋川武郎編『日米企のグローバル競争戦略』2008年、第6章を参照。
- 5) 谷口明文・長谷川信「『選択と集中』による異質化の進行」、塩見治人・橋川武郎編『日米企のグローバル競争戦略』2008年、第7章を参照。
- 6) 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。
- 7) Wax Weber, Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, 1904. の邦訳を本稿では用いる。マックス・ウェーバー(出口勇蔵訳)『社会科学認識論』河出文庫、1955年、81ページ、および同(富永祐治・立野保男訳)『社会科学と社会政策にかかわる認識の『客観性』』岩波文庫、1998年、119ページ。なお出口勇蔵訳はウェーバー『政治・社会論集』河出書房新社、1988年に収録されている。出口訳がもっとも学術的で鋭い。
- 8) *Ibid.*, 出口勇蔵訳、93ページ；富永祐治・立野保男訳、134ページ。
- 9) *Ibid.*, 出口勇蔵訳、81ページ；富永祐治・立野保男訳、119ページ。
- 10) *Ibid.*, 出口勇蔵訳、81-82ページ；富永祐治・立野保男訳、119-120ページ。
- 11) *Ibid.*, 出口勇蔵訳、89ページ；富永祐治・立野保男訳、129ページ。

- 12) Ibid., 出口勇蔵訳、81ページ；富永祐治・立野保男訳、119ページ。
- 13) Abegglen, James C., *The Japanese Factory*, 1958, (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年、6ページ。19の大工場の構成は、金属2、アルミニウム1、機械2、電気器具2、ラジオ通信機2、鉱業2、ワイヤおよびケーブル製造2、造船2、繊維3である。
- 14) Weber, op. cit., 出口勇蔵訳、99ページ；富永祐治・立野保男訳、142ページ。
- 15) Sabel, Charles F. and Jonathan Zeitlin, 'Neither Modularity nor Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy' *Enterprise and Society*, Vol.5, No.3, 2004. 以下 Sable=Zeitlin (2004)。
- 16) Langlois, Richard N., 'The Vanishing hand: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism' *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2. 以下 Langlois (2003)。
- 17) Lamoreaux, Naomi, Daniel M. G. Raff, and Peter Temin, 'Beyond Markets and Toward a New Synthesis of American Business History' *American Historical Review*, 108 (April, 2003). 以下 LRT (2003)。
- 18) Sable=Zeitlin (2004), p.388. ポスト・チャンドラー・モデルにかかわるこれまでの研究成果については、この論文末にある文献目録が詳しい。
- 19) Langlois (2003), pp.351, 352.
- 20) Langlois (2003), p.351.
- 21) LRT (2003), pp.404-405.
- 22) LRT (2003), pp.407, 408, 426.
- 23) LRT (2003), pp.426. ここでトヨタについて言及し、「トヨタは、個別会社群のネットワークのハブとして機能し」「部品の調整と配送の『ジャスト・イン・タイム』ルーティンを発展させた」として注目している。
- 24) Langlois (2003), p.351.
- 25) LRT (2003), p.392.
- 26) 塩見治人「チャンドラー・モデルと調整様式」名古屋外国語大学現代国際学部『紀要』第5号、2009年、20-22ページ。
- 27) 藤本隆宏『能力構築競争』中公新書、2003年および同『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社、2004年が参考になる。
- 28) 藤本『能力構築競争』90ページ、同『日本のもの造り哲学』131-138ページ。
- 29) 藤本『日本のもの造り哲学』269-273ページ。
- 30) Langlois (2003), p.379.
- 31) 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

ブ『メイド・イン・ジャパンの21世紀像』ミネルヴァ書房、1998年、6-31ページ。

32) 米倉誠一郎「20世紀型企業モデルとの決別」、清成忠男・橋本寿朗『日本型産業集積の未来像』日本経済新聞社、1997年、57-59、67-71ページ、同「シリコンバレー・モデルの登場」『経営革命の構造』岩波新書、1999年、第5章。

33) 川辺信雄「流通システムのジャパナイゼーション」、塩見治人・堀一郎『日米関係経営史』名古屋大学出版会、1998年、317-319ページ、川辺信雄『セブン・イレブンの経営史』有斐閣、1994年、新版2003年、第5章。

34) Sturgeon, Timothy J., 'Modular Productin Networks: a New American Model of Industrial Organization', *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.3, p.455

35) 田中彰「鉄鋼：日本モデルの波及と拡散」（塩地洋編著『東アジア優位産業の競争力』ミネルヴァ書房、2008年、5ページ）。

36) 藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣、1997年、137-140ページ、および安部悦生[進化の概念と経営史]、橘川武郎・島田昌和編『進化の経営史』有斐閣、2008年、15-23ページ、が参考になる。また、進化経済学会『進化経済学ハンドブック』共立出版、2006年、182-201ページをも参照。

37) 以下の説明については、藤本隆宏、前掲書、140-141ページを参照。

38) 藤本、『生産システムの進化論』、4ページ。

39) 田中、前掲論文、15ページ。ダーウィンフィンチは、ガラパゴス諸島全体では13種類あり、それぞれの食性に応じて分化している。しかもその進化は現在でも進行中であり、さらにそれは数年の単位の時間尺度で進むものであることが確認されている。ここでは生物進化は、われわれ人間のタイムスケールで捕捉できるものである。金子隆一・中野美鹿『大進化する「進化論」』NTT出版、1995年、96-97ページ。

40) 田中、前掲論文、30ページ。

41) 田中、前掲論文、36-38ページ。

42) 藤本『日本のもの造り哲学』44ページ。また同『能力構築競争』40-46ページをも参照。

43) 藤本『日本のもの造り哲学』42-43ページ。また同『能力構築競争』40-46ページをも参照。

