

## アルフレッド・チャンドラーと経営史学

鈴木 良 隆

### 一 経営史とビジネス・ヒストリ (Business History)

この論文は、「経営史」という学問領域に大きな貢献をしたチャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr., 1918-) の主題と方法を紹介しつつ、それらに検討を加え、経営史学の存在理由とそのあり方を問うものである。

経営史という名の研究は、第二次世界大戦以前から日本で行なわれていたが、それが盛んになったのは戦後、アメリカから新たな手法や主題が紹介されてからのことであった。それは英語では、“Business History” (以下、これを「ビジネス・ヒストリ」とカナで記す) と呼ばれた。「ビジネス」と「経営」の違いが重要かどうか

は、その違いが「過去による現在の理解」(マルク・ブルック) という歴史学の意義に関係するかどうかによる。この論文で私が示そうとしているのは、まず第一に、チャンドラーの主題と方法が、どのように優れていたか、という点であり、第二にそれでもなお、チャンドラーが解明してきた過去は現在の理解のために不十分であったが、その理由は手法が文字どおり「経営史」として狭い問題を扱うものであったためであり、第三に、それに代わる「ビジネス・ヒストリ」という枠組みが必要である、という点である。

「ビジネス・ヒストリ」という研究が、どのように始められたか、その後それはどのように性格を変えたか、チャンドラーがどのような登場の仕方をしたか、の三点

について、必要な限りでふれておこう。

第一に、「ビジネス・ヒストリ」は、一九三〇年にハーヴァード・ビジネス・スクールで初めて講座として開設された。ここに教授として招かれたのは、経済史研究において優れた業績を確立していたグラス(N. S. B. Gras)であった。しかし一九三〇年当時のアメリカの事情はこの新たな科目の順調な広がりを許すには厳しく、グラスは「ビジネス・ヒストリ」の確立のために孤立無援の努力を続けた。グラスは「ビジネス・ヒストリ」の存在意義を、「経済史がものごとを、行なわれてしまったこととして説明するのに対して」、「ビジネス・ヒストリはそれを経過中のこととして把握する」と述べている。なぜそうならざるをえなかったかを事後的に説明するのではなく、方針を選択しつつある行為者の立場に身を置いて説明する、というのである。興味深いことに、同じ頃、「企業者史」という研究を提唱していたシュムペーター(J. Schumpeter)も、同じことを述べている。すなわち「経済史が事態を事後的なこととして説明するのに対して、企業者史はそれを事前のこととして説明する」。もっともシュムペーターの膨大な歴史叙述

においては、こうした企業者性能は前提とされたまま立ち入った説明がなされることはなかった。また企業者史学は、戦後の一時期、アメリカを中心に盛んになったがこの視点はまったく引き継がれることなく、社会・文化構造から行動様式を説明する手法に進んで方法的に行き詰まった。企業者史学の機関誌は「経済史」と名称を変え、内容はビジネス・ヒストリに吸収されて消滅した。グラスにせよシュムペーターにせよ、歴史を事後的にはなく事前に説明するというのは重要な視点であるが、その後もほとんど方法的展開が試みられることなく今日に至っている。その理由は、この手法は一つのできごとを仔細に説明することができても、長期にわたる歴史的变化を説明できないことにある。

第二の、その後におけるビジネス・ヒストリの性格であるが、主題として取り上げられてきたのは、個々の大規模な企業の歴史か、経営管理の方式や制度の歴史であった。管理上の制度や方式は、大量生産方式や体系的管理から、TQCや事業部制やコーポレート・ガバナンスに至るまで、ビジネス・ヒストリが日本で一般化が試みられるときには、好んで主題とされた。たしかに「ビジ

ネス・ヒストリ」を「経営史」としたことは、名称上の問題であった。しかしじっさいにも「経営史」は、「ビジネス」ではなく「経営」を主題とすることになった。

ビジネス・ヒストリはその名のとおりに、広い意味合いを持つものであったが、「経営史」は内容まで、もっぱら企業内部の構造や経営管理の歴史を扱うことになった。

しかもそこでは大規模企業、とりわけ大規模製造企業が、現代企業のモデルとして前提とされることになった。

第三の、チャンドラーがどのような登場の仕方をしたかという点である。チャンドラーの業績のなかで、専門分野を越えて著名なのは、『戦略と組織』、『ヴィジブル・ハンド』、および、『スケイル・アンド・スコウプ』の三冊であろう。チャンドラーはハーヴァード大学人文学部で歴史学を専攻し、二つの大学で歴史学教授を経て、一九七一年にハーヴァード・ビジネス・スクールのビジネス・ヒストリ教授に就任し、近年までその地位にあった。これらの著書は現代企業の特徴を、大規模で内部に発達した階層組織を持つものと捉え、現代企業が形成される論理や、それが他のタイプの企業に優越する仕組み、経営階層組織が発達する過程を説明している。

## 二 チャンドラーの経営史

『戦略と組織』（一九六二年）邦訳『経営戦略と組織』は、「組織は戦略に従う」というキャッチ・フレーズとともに、チャンドラーの名を高めた著書であるが、チャンドラーはもとになる研究をこの数年前から著していた。その主題は、一九世紀末のアメリカにおける現代企業の出現、現代企業の発達過程にみられた戦略、現代企業を特徴づける経営階層組織の形成と構造変化、などであった。『戦略と組織』は、一方で、この時期のアメリカ大企業を大量観察することによって、他方で、数社の代表的企業について詳細な実証研究を行うことによって、階層組織の構造を企業の発展方向、すなわち「戦略」から説明した。一九世紀末からアメリカ企業は、それまでの製造部門だけから、販売部門や原材料部門への進出によって、大企業としての地位を確立した。この「垂直統合」によって生み出された管理問題を解決するために、「職能別部門制組織」が相次いで導入された。第一次世界大戦以降、アメリカ大企業多くは「多角化」によって地位を確保したが、これによって生み出されたより複

雑な管理問題を解決するために、「事業部制組織」が導入され、同様な管理問題を抱える大企業に普及した。『戦略と組織』はこの過程をたどったものである。『戦略と組織』は内容が優れていただけでなく、その刊行が日本やヨーロッパの大企業が事業部制を導入しつつあった一九六〇年代とタイミングが合い、また「組織は戦略に従う」というフレーズの魅力もあって、多くの人に引用されることになった。「組織は戦略に従う」は、しばしばチャンドラーの「命題」と呼ばれることがあるが、そうではない。それは優れたキャッチ・フレーズではあっても、反証の対象となりうるという意味での学問的命題ではない。しかも全く同様な言明は―そして異なった条件下ではその逆についても―、マックス・ウェーバーによって数十年も前になされている。チャンドラーの貢献は、階層組織の形成と変化を説明することに成功したという点にある。

ところで現代の大企業の特徴が、発達した階層組織を有する点にあるということは、大企業が広範に登場し始めた二〇世紀初頭から注目されていた。ウェーバーは、官僚制的組織が、国家や公共団体だけでなく「私的・資

本主義的経営内にも入り込み、近代的大企業の編成原理になっている」と指摘した。この階層組織に関する研究水準を飛躍的に高めたのが、チャンドラーの『ヴィジブル・ハンド』(一九七七年―邦訳『経営者の時代』)であった。ここで『ヴィジブル・ハンド』と『スケイル・アンド・スコープ』(一九九〇年―邦訳『スケール・アンド・スコープ』)における、命題とその論証の仕方に注目してみたい。

『ヴィジブル・ハンド』の冒頭には、現代企業と経営階層組織に関する八つの命題が提示されている。いずれも、ウェーバーの官僚制的支配の議論とはほぼ完全に重なる(第1表)。しかしこのことは、チャンドラーに独創性がないということではない。チャンドラーは、階層組織が、なぜ、どのようにして発達するかという問題を説明することに、初めて成功したからである。その成功は、ライト・ミルズ、ラインハルト・ベンディクスをはじめ、多くのウェーバーの後継者が試みてすべて失敗に終わっているような―官僚制的組織を、組織そのものを分析することによってではなく、企業発展の論理から説明することによってもたらされたものである。

(5) アルフレッド・チャンドラーと経営史学

第1表 チャンドラーの現代企業、ウェーバーの官僚制的支配  
チャンドラー ウェーバー

複数事業単位企業による管理的調整は、市場メカニズムによる調整より生産性、コスト、利潤において優越する。

単一企業に多数の事業単位の活動を内部化することの利益は、階層組織によって初めて実現される。

近代企業は、経済活動の量が増大し、管理的調整によるほうが市場より効率的で有利な段階に達してから出現する。

ひとたび階層的な管理組織が確立すると、階層制組織自体が、企業の永続性、活動力、持続的成長の原動力となる。

組織を構成する経営者は、専門的熟練を要求されるために、その選抜と昇進は訓練や経験、業績に基づくようになる。

企業の業務内容が多様化し、管理者が専門的になると、企業の経営はその所有から分離する。

俸給経営者は意思決定において、現在の利潤を極大化するより、企業の長期的な安定と成長に有利な政策を愛好する。

大規模企業が成長し、経済の主要部門を支配するにつれて、経済の全体構造がこのために大きく変化した。

完全な発展をとげた官僚制的機構の他の形態に対する関係は、ちょうど機械が機械によらない財貨生産方法に対することきものである。精確性・迅速性....費用の節約....

規律と訓練が不可欠であるような社会においては....官僚制的装置が欠如するときは、近代的な生存可能性が停止してしまうであろう。

官僚制化の本来の地盤は、行政事務の量的発達....およびその質的拡大にある。技術的な要因....は、特殊近代的な交通手段の発達である。

ひとたび完全に実現されると、官僚制は最も打ちこわしがたい社会組織の一つになる。

職務執行は徹底的な専門的訓練を前提とする。職務執行は規則にしたがって行われる。これらの知識は特殊の技術学をなし、官僚はそれを身につけている。

行政幹部は、行政手段や調達手段から分離される。職務上の金銭や資材は、私的財産から区別されるが、それは私経済的経営では指導的企業者の地位にまで及んでいる。

職業的官僚は、この機構に組み入れられた全職員の共同の利害——この機構が機能し続け、組織化されている支配が存続するようにという利害関係——に、しっかりと結びつけられる。

官僚制の成立と普及とは、合理主義一般の進展があらゆる分野において革命的影響を及ぼすのが常であったと同様の革命的影響を与えた。

A. D. チャンドラー、鳥羽・小林訳『経営者の時代』上、12-19 ページ；M. ウェーバー、世良訳『支配の社会学』上、32-141 ページ。

『ヴィジブル・ハンド』では、「垂直統合」が、現代企業の出現にさいしての決定的契機として扱われている。

チャンドラーは、現代企業の特徴を、第一に、複数事業単位(マルチ・ユニット)、とりわけ複数職能であること、第二に、経営階層組織を発達させていること、の二つに求めている。複数事業単位、複数職能、といった用語は説明を要するかもしれない。これは企業は、元来、一つの事業所、生産や販売などのどれか一つの職能、によって活動を営むことができるが、現代企業はそれらを複数そなえている点の特徴とする、という主張である。

単一の事業所、単一職能からなる企業は、その活動を市場(の見える手)によって調整されるが、現代企業はそれを管理の「見える手」によって内部で調整している、というのである。この説明では、複数職能企業をもたらずの「垂直統合」であり、その意味で垂直統合こそが、現代企業の出現にさいしての決定的契機となる。経営階層組織の発達へと向う主要局面は、すべて垂直統合を前提として展開する。すなわち、垂直統合は一方では、企業内に取り込んだ財の流れを最も効率的に調整するよう、職能別部門制組織を発達させた。他方で、垂直統合がも

たらした複数職能は、組織内における高度な管理的調整の必要を生み出し、まずミドルの専門経営者を、やがて—水平結合を経てではあったが—トップの専門経営者を登場させることになった。これが、専門経営者を組織の担い手とする経営者企業が確立する過程であった。垂直統合↓複数職能企業↓職能別部門制組織↓専門経営者の登場↓経営者企業というのが、チャンドラーにおけるアメリカ現代企業の発展の論理である。この連鎖は、チャンドラーの説明では強い因果関連で結ばれている。

チャンドラーの命題は、アメリカにおける企業発展によって裏づけられているが、ウェーバーと同じように、普遍的な表現をとっている。官僚制的支配が技術的優秀性と形式的合理性のゆえにある種の普遍性を持つように、ウェーバーとそっくり重なる命題でチャンドラーによって表現されたアメリカの経験もまた、普遍性の高いものとして示されている。すなわち、経営階層組織を持つ大企業は、他のタイプのビジネスに対してより優れており、また他の地域においても妥当性が高い、というものである。

『スケール・アンド・スコープ』は、垂直統合から経

営者企業までの因果関連が強固であること、また経営階層組織を持つ大企業は、他のタイプのビジネスに対してより優れているがゆえに普遍性を持つことを、「比較史」の手法を用いて証明した試みである。『スケイル・アンド・スコップ』では、アメリカのほか、イギリスとドイツにおける現代企業の発展過程が取り上げられている。

『スケイル・アンド・スコップ』は、「製造」「マーケティング」「マネジメント」の三つへの投資が、現代企業が出現するうえでの決定的要因である、という命題をたてている。しかしこれは、垂直統合とそれを土台にした階層組織の形成という『ヴィジブル・ハンド』の枠組を、そのまま展開したものである。大量生産を基礎にして、マーケティングに投資することは垂直統合と同義であるし、マネジメントへの投資とは階層組織の形成に他ならない。『スケイル・アンド・スコップ』では、この命題が、『ヴィジブル・ハンド』を復習するかたちでまづアメリカについてたどられ、次いで、イギリスのように製造、マーケティング、マネジメントの三つへの投資が見られなければ、営者企業は登場しないことが明らかにされて、当初の命題の「裏」が証明される。さらに、

ドイツのようにこれらへの三つの投資が行われれば、アメリカとは違うけれども営者企業が出現することで、当初の命題が強固なことが証明される。これは論証の手法としては、きわめて有効である。

このようにして、経営階層組織を持つ大企業は、それを持たないビジネスに対してより優れており、また他の地域においても妥当性が高いことが証明される。

### 三 チャンドラーの相対化と批判の試み

チャンドラーの命題は、アメリカという一つの歴史的経験に基づきながら、普遍的な表現を取っている。「チャンドラーの相対化」というのは、その命題がアメリカ大企業に妥当したとしても、他の地域の大企業には別の説明が適切であることを示すことである。これに対して「批判」のほうは、チャンドラーの説明が当のアメリカについても不適切であることを示すことである。この両者を、順に試みてみよう。

相対化の試みは、チャンドラーの現代企業と、ウェーバーの官僚制的支配の議論における違いに着目することから始めることができる。両者の命題は、第1表に示し

たように、驚くほど類似していたが、それにもかかわらず大きく違う点がある。

まず、チャンドラーが強調していて、ウェーバーにはみられない論点の一つある。それはチャンドラーの説明では、階層組織が出現するには、複數職能であることが決定的に重要である、という点である。私的企業の世界に関するかぎり、階層組織は垂直統合の産物であった、という点である。このように、普遍性を要求しているチャンドラーとウェーバーという両者の議論にずれがあるとなれば、そこに注目して両者のいづれかを相対化していくことができよう。

次の説明は、今では少し古い議論となってしまったとはいえ、以上の点の背景を理解させるものである。すなわちチャンドラーの議論は、市場と組織(企業)とに関する「取引費用の理論」と親和性を持っている。『ヴィジブル・ハンド』というタイトル自体が、「市場の見ざる手」に対比させた「管理の見える手」を象徴しているとおりである。この取引費用の理論は、企業というものを、市場に代替する資源配分の仕組みとして説明してきた。この考え方にそくしていえば、チャンドラーがア

メリカについて観察した垂直統合や、それに伴う複數職能企業—は、資源のうちでも「通常の財」(モノ)という資源に関して、組織が市場に代替することを意味する。しかしチャンドラーが扱わなかった労働力や資本といった他の資源配分に関しても、組織は市場に代替しよう。アメリカの経験は、組織(企業)出現の一つのあり方に他ならない。アメリカを基準にして他の地と同じ経験が認められるかどうかではなく、アメリカとは別の組織が出現したかどうかを問うことができるはずである。

定義に従えば、どの資源においても、「見ざる手」の出現は存在する。そして「通常の財」における組織の市場代替が、資本市場や労働力配分のそれより一般적이다うか、あるいはより普遍的で優れているかどうかは、一義的に測ることはできない。

以上のようなチャンドラー相対化の手法は、チャンドラーの議論のなから普遍性を欠くかも知れない論点を捜し出し、その点を手がかりにアメリカ以外の大企業についてチャンドラーとは別の説明を試みようというものである。しかしこの手法には、欠陥がある。最大の欠陥は、この手法が、アメリカについてはチャンドラーの説

明が有効であることを大前提とせざるをえない点にある。チャンドラーの説明は、当のアメリカについても不適切かもしれない。これがいま一つの批判である。強固な因果の連鎖や一貫した命題をくつがえすためには、必ずしもより優れた因果の連鎖や命題を対置させる必要はない。それにはいくつかのやり方があるが、ここでは二つの批判を試みてみよう。一つは大企業体制の優位性や不可逆性に関するもの、いま一つはチャンドラーの中心概念である「経営者企業」の射程に関するものである。

チャンドラーにおける現代企業形成の各局面は、すぐ次の局面的原因をなしているが、いづれも管理上の課題を下から上へと一つずつ解決していく過程として扱われている。それらの課題は、いったん基本的に解決されると、ふたたび重大な問題となることはないのだろうか。

先ほどとは反対に、ウェーバーが官僚制的支配の議論において強調している、チャンドラーには見られない論点が一つある。階層組織は「職務」の分業体系をとっているという点である。ウェーバーにあっては、官僚制的支配は職務という客観的に基礎づけられた単位のうち立つ、ということがきわめて重要であった。この論点は、

チャンドラーにはない。「職務」の分化は、アメリカでは一九世紀後半から作業現場において進行しており、チャンドラーにとっては解決済みの、いわば所与のことからであった。チャンドラーには労務管理や労使関係の議論がないという批判がしばしばなされてきたが、それがないのは、そうした問題が大企業体制成立前に解決されていると想定されているからであった。それらへの言及がないことが、ただちにチャンドラーの欠陥となるのではない。しかしいったん解決されたはずの課題が、後の局面で問題となることはないのだろうか。

同様なことは、垂直統合についてもいえる。一群の企業が垂直統合へと向った原因の一つに、大量生産体制が確立した結果、供給が需要を大幅に上回る事態が出現したことは、一般にもチャンドラー自身によっても指摘されている。垂直統合は、そうした事態を解決するものであったと説明される。しかしながら、同じような過剰生産は、大量生産体制下でその後も一度ならず起こっており、垂直統合でいどではとうてい解決できなかったことも知られている。その後の局面で出現してきた労使の紛争や過剰生産を、大企業が自力で解決したとは考えがた

第2表 大企業の連続性

	1955	1970	1980	1990年
日本	105	100	98	98社
イギリス	92	100	75	61社
アメリカ	89	100	75	54社

(1970年度の大企業100社のうち、各年次に存続した企業の数。日本とイギリスは、1970年度の付加価値・上位100社。アメリカは、1970年度の付加価値・上位500社から系統的に100社を選んだもの。いずれも金融を除く、鉱工商サービスの私企業。データは、いずれも鈴木。)

業自身が十分に強固であったかどうかは疑問である。二つめの、現代企業は「経営者企業」と理解すること、これが、一貫した命題もゆるがされることを示す例である。たとえばチャンドラーの第七の命題は、経営者企業においては「企業の長期的な安定と成長に有利な政策が選好」される、といった意味の内容が注意深く表現されている。この命題は支持できるか。

い。最後に、専門的能力と情報量の優位に基づいて確立したはずの経営者の覇権も、安泰ではないことは、しばしば指摘されてきた。こうした事態を解決し、大企業が持続するために、大

アメリカ大企業の長期的な行動様式や政策選好の特徴は、他地域の大企業と比較することによって理解することができると、それを試みてみると、アメリカ大企業は、他地域の大企業と比して、長期的に見ても中期的に見ても、成長性を示す売上高や純資産の伸びが、他の指標(時価総額、経常利益、資金支払額など)の伸びに対して、相対的に低いことが判明する。また、アメリカでは大企業の消滅が他の地域に比べてはるかに急激に進行し、安定性が高くなかったことも明らかとなる(第2表)。

もちろんこうした事実については、アメリカ大企業では長期的な安定と成長に有利な政策が選好されたにもかかわらず、その「意図せざる結果」として、他の指標を増大させることになったり、これまた意図に反して企業が、そのものが1じつにサンプルのうち半数近い大企業が、二〇年間に1消滅してしまったのだ、という解釈を施すことも可能である。―後者は、かなり強引な解釈ではあるが。

しかしさらに進んで、こうした「結果」から、結果とは反するかもしれない「意図」(選好)がどこにあったかを分析する手法も、ないわけではない。ウェーバーが

あの「目的論的関連の因果関連への組み替え」という手法を使ったときは、目的も結果もはっきりしていたが、それと違って、ここでは結果だけがわかっていて、そこから目的を解析しつつ、それを目的論的関連に逆に組み替えていくという困難さがあるが。―その手法を使うと、次のような事実が判明する。すなわち、およそ一九七〇年を境にして、それ以前のアメリカ大企業は、賃金支払額や経常利益の増大を相対的により重視し、それ以後の時期は売上や純資産の増大を相対的により重視しようとしていた。これらの事実は、チャンドラーの命題に照らせば奇妙である。チャンドラーの関心が、政策選好そのものにあるのか、政策選好とその結果との関係にあるのかは、きわめてあいまいである。しかしそれはここでは関係ない。経営者企業がより確固としていたはずの一九七〇年以前の時期については、チャンドラーの命題は支持されず、逆に、経営者企業が揺らぎ始めた人びとが感じている時期に、チャンドラーの命題に表現されたような選好が始まっているからである。

これらの奇妙な事実から、アメリカ大企業がその最盛期において経営者企業ではなかった、と断ずることも得

きない。強固な経営者企業が、必ずしも専門経営者の利害関心を優先するとはかぎらない。反対に専門経営者以外の利害が優先されているからといって、それが経営者企業ではなかった、ということもできない。これらの事實は、企業目標や行動様式を、より複雑な協力あるいは排除の関係から、あるいは利己的および利他的な動機の両方から、説明することを求めているにすぎない。しかし問題は、こうした事実にもかかわらず、それでもアメリカ企業をチャンドラーのように経営者企業とよぶところに、いったいどのくらいの有効性があるか、ということにある。垂直統合から経営者企業に至る論理は、『経営戦略と組織』でのいま一つの発展方向である多角化をも説明できない。これらすべての局面を説明でき、さらにアメリカのビジネスのきわだった特徴である、科学的管理、研究開発投資、技術的多角化、情報技術の実用化といった事実をも説明できるような枠組みが必要であろう。

以上の二つの例は、大企業体制が持続したのはそれ自体の優位性だけによるものではなかったこと、大企業を経営者企業と呼びたくなるような時期があったにせよ

し、と捉えることにどれほどの有効性があるかということを示すものである。

#### 四 大企業体制の相対化

ここまでの議論は、大企業、とくに大規模製造企業を、現代企業のモデルとして前提としたうえで、その形成や内部の経営管理をどう説明するかということに焦点をあててきた。チャンドラーの説明の相対化も、その批判の試みも、大企業(体制)を前提とした議論であった。経営管理や組織構造を主題とする以上、その対象は自ずと大企業に限られる。

その構造や行動様式に場所や時代による違いがあるにせよ、大企業が決定的に重要であると思わせるような現実があったことは疑いない。北西ヨーロッパでは、「大企業経済」と呼びたくなるような急激な集中が、長期間にわたって進行し続けたし、日本においても働くなら大企業だと多くの人が考えた時期があった。アメリカを舞台として行われてきた議論も、大企業をめぐるものが多かった。しかもこれらが一様に扱われたのではなく、企業の構造や行動様式には国ごとに違いがある、といった

説明もなされてきた。

たしかに北西ヨーロッパでは、第二次世界大戦以降、ごく近年に至るまで、大企業が経済活動全体に占める割合は—と人びとは考えてきたが、正確に言うると、大規模製造企業が製造部門全体に占める割合は—、とどまるどころを知らないほど上昇を続けた。一方、北米においては、大企業は一九五五年頃まで経済全体に占める割合を増大させたのち、ある水準で数十年間とどまった。合衆国においては、製造企業上位一〇〇社の国内純生産に占める割合は、一九五五年に三〇パーセントに達して以後、そのまま変化なく推移している。サンプルを二〇〇社にしても、五〇社にしても、趨勢には全く変りはない。しかし、北西ヨーロッパの例にしても、この合衆国にしても、いずれも大製造企業が、経済活動全体において高い割合を占めるようになったところでの事情であった。しかしながら、長期にわたって世界の主要な経済圏域や産業地域を見渡したときに、過去において、どこでも大企業体制が—それを広い意味にとったばあいにも—進展したのではなかったことが重要である。

大企業への集中は、日本においてはほとんど進行しな

かった。推計可能な時期に関するかぎり、日本では、一般集中度は過去にさかのぼるほど高くなる。日本では出荷額や総資産の一般集中度は、大企業出現の比較的初期（一九二〇年）に高く、その後、低下を続けて、一九六〇年以降は他の近代産業地域に比べて著しく低いまま推移している。この傾向は、製造企業をどのような基準（売上、資産、付加価値）でとつても、また上からいくつとつても、大企業の範囲を金融以外の全企業に広げても――ただし第二次世界大戦以前については数値を得ることが著しく困難であるが――、変りはない。

長い産業の歴史を持つ南ヨーロッパやヨーロッパ中部の諸地域、あるいは近隣の東アジア産業諸地域に関して、それぞれにおいて指摘されているような産業発展は、この点どのように現れるであろうか。そこではこうした推計すら著しく困難であるが、集中度が高まっているとおそらくいえないであろう。

このように、大企業の経営史によっては説明できない広大なビジネスの世界が存在し続けたこともまた、事実である。

しかし、だからといって大企業を対象とする経営史を

やめて、中小企業の産業集積の世界を追えば「過去による現在の理解」ができると考えるとしたら、それも疑問である。大企業の外部の世界が、中小企業の産業集積だけではないこと、とりわけ中小企業の産業地域の繁栄は、金融やサービスにおける競争上の優位とは、しばしば相反し、あるいは後者における条件の変化から決定的な打撃を受けるものであることも、経験的にわかっている。「スケールとスコープ」が働かない世界も、一様ではない。

いずれにしても、中小ビジネスの繁栄と金融・サービスにおける競争優位は、いずれもチャンドラー風の「スケールとスコープ」では説明できず、しかも両者にはビジネスの発展にさいして異なった論理が働いている可能性がある。あるいは両者の論理は似たようなものであっても、ゲームを決定する制度的諸ルールが異質である、といったことがありうる。そしてこれらも「ビジネス」である。そこでは必ずしも企業内部の「経営」が主要な論点となるのではない。

## 五 システムを決定する要因

なぜ、世界のあるところでは大企業体制が優勢となり、他のところではこれとは異なったシステムが長期にわたって優位を保つのだろうか。この問題は、一九世紀以来、前者に対する後者の従属ないし補完として説明されてきた。しかし両者は、他方の一方に対する従属・補完では説明できないほど、長期にわたって互いに独立しつつ、それぞれ別の場に並存してきた。

この問いとは別であるが、第二に、なぜ中小企業の集積を基盤とした産業上の繁栄と、金融やサービスの繁栄は、容易には両立してこなかったのだろうか。

第一の問いに対して、大企業体制は強さの半面、固有のもろさを持ち、次第に自らの力でそのもろさを解決できなくなってきたからだ、と答えたのはピオール・セイブルであった。アメリカで大企業体制が長期にわたって優位を保ったのは、マクロ的要因、とりわけ政府による市場創出、所得、年金等の政策が、一方で大企業を支え、他方で中小企業とその制度的基盤を破壊するように作用したためである、とする説明である。

この説明は、大量生産方式の存続について一般的な説明を与えることはできるが、アメリカのビジネスが、科学的管理、研究開発投資、技術的多角化、情報技術の実用化といった他に見られない一連の特徴をたどってきた事実を、必ずしも説明するものではない。そしてこれらアメリカのビジネスに見られるきわだった特徴は、マネジメントにおける専門的知識・能力も含めて、知識を使うことに対する高い評価、知的財産に対する強固な排他的権利、といった制度的な条件や慣行から矛盾なく説明できよう。そしてこれと正反対に、いま一つのシステムの繁栄にとっては、知的所有権が弱いほど好都合であった、とも言えるように思う。

ピオール・セイブルの説明は、大企業体制のうちでも、大量生産を基盤に持った類型についてのものではあった。大規模な製造企業が、どこにおいても大量生産を基盤に持っていたとはかぎらない。そのばあいでも、大企業体制が優位を確立し、他のシステムが排除されていった事態が見られた。イギリス、オランダ、ベルギーで、大企業が優位を確立したのはなぜか。内部資本市場の効率性によるものであろうか。そうであるにしても、この過程

もまた、知識以外の資源に対する強固な排他的な権利、といった制度的条件や慣行から説明できないであろうか。

第二の問いに関してピオール・セイブルは、代替的なシステムーそれについても「クラフト」システムというように、生産方式にそくした区文をしているが—も、大量生産体制に対してそれ自体で優位な性質を有していたわけではなく、その存立には、同業者の各方面にわたる協同や、技術の共用や融資などの政策が条件となったことを論じている。

代替的方式が仮に「クラフト・システム」であったとして、それを支えた制度的条件は、金融・サービスにおける地域的繁栄を説明できるであろうか。たしかにシティイ(City of London)のような金融・サービスのセンターで作用してきた原理と、エミリアや大田区のような中小企業の産業集積地で作用してきた原理とでは、集積がもたらす効果という点で類似した面が認められる。集積効果は、シティが、他の金融・サービスのセンターに対してなぜ優位を維持したか、といった説明の一部にはなろう。あるいは金融・サービスと中小企業の産業集積では、スキルの性質やその形成方法や、投資のパターン

が違う、といった指摘は可能である。しかしながらこれらはいずれも、なぜ、その場に展開したのは一方であって他方ではなかったか、という説明にはならない。シティは大田区にはなりえなかった。その逆もなかった。

この点の説明についても、マクロ的要因に助けを求めることができる。たとえばケイン・ホブキンズは、中央政府がバーミンガムやマンチェスターを犠牲にして、シティの利害に沿った政策をとったことを、為替や通貨、通商といった面にそくして説明した。ケイン・ホブキンズには、なぜシティが、金融やサービスにおける他のセンターに対して優位を維持しえたかという関心はない。しかし、シティの優位は、債権債務を安定させ保全することを他に優先させるような権力配分ルールから説明することが可能である。そしてエミリアや大田区のような中小企業の産業集積地にとっては、反対にこのルールが強くないほうが有利であったと考えられる。

この論文は、チャンドラーの経営史の手法をめぐって、いくつかの側面から議論を試みた。一つの論点は、アメリカ大企業が、必ずしも普遍性を持った大企業のモデルではない、ということにあった。いま一つの論点は、大

企業がそれ自体、どこでも優位であるとはかぎらないこと、中小企業や金融・サービスの集積といった代替的なシステムも、固有の優位性を持ちうるということにあった。そして、どれに向うかはそれ自身の優位性よりは、何らかの制度的条件によるということにあった。一方で、各システムに固有の優位性を主張し、他方で、それらに優越するマクロ的条件の意義を主張することは、矛盾しているようにもとれる。私には、どちらが決定的だという証拠はない。この論文は、これまでの「経営史」が大規模製造企業とその構造やマネジメントという内部的な説明に置かれてきたことに対して、それを打開するための「ビジネス・ヒストリ」の可能性を論じたものである。

#### 参考文献

- (1) チャンドラーの著者の多くは、いづれも日本語で読むことができる。三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』(実業之日本社、一九六七年)、鳥羽・小林訳『経営者の時代』上下(東洋経済新報社、一九七九年)、安部・工藤・川辺・日高訳『スケール・アード・スコープ』(有斐閣、一九九三年)。

(2) グラース、シュムペーターのビジネス・ヒストリへの貢献、および初期のビジネス・ヒストリについては、米川伸一著『経営史学』(東洋経済新報社、一九七三年)を参照。

(3) チャンドラーを相対化する試みについては、鈴木・安部・米倉著『経営史』(有斐閣、一九八七年)、より本格的には、Yoshitaka Suzuki, *Japanese Management Structures 1920-80*, London, 1993.

(4) ビオール・セイブルの著書は、山之内・永井訳『第二の産業分水嶺』(一九八七年)。いわゆるエミリア・モデルに関連しては、斎藤修(編著)『世界歴史』二二巻(岩波書店、一九九八年)、より本格的には、E. Pyke (ed.), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, 1994.

(5) 金融・サービスセンターについては、S・チャブマン著/布目・萩原訳『マーチャント・バンキングの興隆』(有斐閣、一九八七年)、ケイン・ホプキンスの著者は、竹内・木畑他訳『ジェントルマン資本主義の帝国』I、II(名古屋大学出版会、一九九七年)。より本格的には、R. C. Michie (ed.), *The Development of London as a Financial Centre*, London, 2000.

(一橋大学教授)