

A・D・チャンドラーJr.と経営史学の新展開

米 川 伸 一

はじめに

『一橋論叢』第五三卷四号。

かつてこの論叢第五三卷第四号において、筆者は経営史学の創始者たるN・S・B・グラーズを論ずる機会を持った⁽¹⁾。小論においては、経営史学が開講されて四〇年以上を経た昨七一年にハーヴァードの経営大学院における経営史教授として迎えられたA・D・チャンドラーJr.を対象に、彼の業績に触れたい。彼の努力によって或る意味で模索の域を彷徨っていた経営史は、新展開を遂げたと解せられるのであるが、まず、われわれはその間の事情について瞥見しておくことが、彼の位置づけを理解する上においても必要であろうと考える。

(1) 拙稿「N・S・B・グラーズ—経営史学の創始者—」

さきあげた拙稿において明記したように、第二次大戦前に主として学問的生産活動を続けたグラーズ経営史の特色は、その発展段階的枠組と経営管理的内容の希薄性であったといえよう。従って、彼自身は一般経営史に対する強い志向を有していたにもかかわらず、その成果は経営史のレーゾン・デートルを強烈に主張し得るような作品とは言い難かった。史学研究における方法論の切磋琢磨は、素材の収集と平行して進められなければならないが、若し生誕した新研究領域においてどちらが先行すべきかと言えば、後者、別言すれば、実証研究の積み

重ねであった。グラースの後を襲ったH・ラーソン、更にR・ハイディは忠実にこの路線を踏襲して専ら現代大企業経営史の執筆に全力を投球した。

ただこの過程においてこのような個別企業の研究のみが必ずしも経営史の領域ではないという反省が起りつつあったことも事実である。それは二つの研究方向を生み出したといえよう。一方は、個別または複数企業と外部組織・集団との史的関係、或いは、企業または企業者相互のとり結ぶ史的関係のプロセス・アナリシスであり、他方は経営組織を軸心とした職能別経営史更には一般経営史という「一般化」(generalization)への志向である。前者については別稿で触れる予定なのでここでは取り上げない。ただこの方向を代表する学徒がハーヴァード経営大学院の前経営史助教授で今はメイン大学に赴任したジョンソン教授であることを指摘すれば十分であろう。⁽²⁾そして後者の方向を目下独走するのがここに論ずるチャンドラー教授である。

(1) H. M. Larson and K. W. Porter, *History of Humble Oil & Refining Company: A Study of Industrial Growth*, 1959; R. W. and M. E. Hidy, *Pioneering in Big*

Business 1888-1911: History of Standard Oil Company, 1955; R. W. Hidy, F. E. Hill and A. Nevins, *Timber and Men: The Weyerhaeuser Story*, 1963.

(2) Cf. A. M. Johnson and B. E. Supple, *Boston Cartists and Western Railroads*, 1967; A. M. Johnson, *Petroleum Pipelines and Public Policy 1806-1959*, 1967.

二

チャンドラーはアメリカ東部に位置するデラウェア州で一九一八年九月に生まれた。四〇年にハーヴァード大学文学部で歴史を専攻、第二次大戦に従軍した後、戦後同大学に復学し、五二年に文学部に学位論文を提出した。これが五六年に「企業者史研究センター」の資金的援助により上梓された彼の処女作「ヘンリー・バーナム・プア」である。彼自身の回顧によれば、戦後、南部の歴史に興味を持ち学位論文の計画を進めたが、その後どんな社会の歴史でもそれを理解するにはまずその社会の大部分の人々がどのようにして生計を得ていたか知る必要があると感ずるようになり、F・マーク教授のもとでアメリカ経済史の領域で学位論文を書くことになった。その間、ハーヴァードの「企業者史研究センター」に結集し

た学徒から大きな影響を受け、更に彼らを通じて、T・パソンズ、W・ヴェーバーなどに傾倒したと言われる。その後五〇年からマサチューセッツ工科大学に在席し、六二年歴史学教授となったが、翌年ジョンズ・ホプキンズ大学歴史学教授に転じ、昨年母校ハーヴァードに迎えられるまでそこで研究に従事して⁽¹⁾いた。今年五五歳になるわけであるから、丁度油の乗りきった活動期にあると言えよう。

筆者は今彼が母校に帰ったと記したが、これは必ずしも正確ではない。何故なら、彼の出身学部はハーヴァードではあっても経営大学院ではなく、そこからチャールズ河を渡った文学部なのである。学位論文を上梓した既述処女作に記された「感謝の言葉」は、彼の実質的な師がA・H・コールであり、彼が「企業者史研究センター」の創立当時に、そこでの知的雰囲気⁽²⁾に浸りながら学位論文を準備した研究集団の一員であったことを物語っている⁽²⁾。このようにN・S・B・グラスの一般経営史への悲願の達成に大きな一歩を印した学究が、グラスと同様に経営大学院の出身者ではなかったことに、われわれは注目せざるを得ないのである。ちなみに、彼は今なお

自分を歴史家だと考えており、専門領域は経済史であるが、如何なる意味でも経済学者ではないと語っている。

次に彼の主要な業績を発表順に列記してみよう。⁽³⁾

- [1] *Henry Varnum Poor, Business Editor, Analyst, and Reformer*, 1956
- [2] *Management Decentralization: An Historical Analysis, Business History Review*, 1956
- [3] *The Beginnings of 'Big Business' in American Industry, Business History Review*, 1956
- [4] *Development, Diversification and Decentralization in Ralph E. Freeman (ed.,) Post-War Economic Trends in the United States*, 1960
- [5] *Recent Development in American Business Administration and their Conceptualization, Business History Review*, 1961
- [6] *Strategy and Structure*, 1962
- [7] *Giant Enterprise: Ford, General Motors and the Automobile Industry, Sources and Readings*, 1964
- [8] *The Railroads: Pioneers in Modern Corporate Management, Business History Review*, 1965.

[6] *The Railroads: the Nation's First Big Business*, 1965

[9] *The Structure of American Industry in the Twentieth Century: A Historical Overview*, *Business History Review*, 1969

[11] *The Role of Business in the United States: A Historical Survey*, *Daedalus*, 1969

[12] *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, 1971

後に指摘するように、彼の業績を検討して直ちに気付くことがある。それは彼が職能別経営史、更には、一般経営史を目標として終始一貫最短距離を驀進しているということである。この点で真に計画的・優等生的であると言えよう。そこにはグラスにみられる様々な研究対象の変遷とか経済史から経営史への移行に伴なう戸惑いなど微塵も見られない。従って、彼の業績に幾つかの区分けを設けることは余り意味がないであろう。しかし[1]の処女作と六九年に『ダエダルス』誌上に発表された現在進行中の彼のアメリカ経営史の輪郭を示す小論文は、彼の業績の中でも彼の出発点と現地点を示すものとして

異彩を放っていることは否定出来ない。だがこれをも含めて彼の成果は緻密に計算されたものである。そこで彼の業績の展望についても、われわれは時期的にそれを追跡し、その関心の推移とか史実解釈の変化を辿るという方法を必要とせず、一括してこれを眺望することが可能である。まず、われわれは彼の学位論文から若干内容に立ち入った検討を加えることにしよう。

ヘンリー・ヴァーナム・プアはチャンドラーの曾祖父に当り、晩年になって『プアの会社年鑑』(*Poor's Manual*)の編纂により実業界に広くその名を知られたアメリカ屈指のビジネス・アナリストであった。チャンドラーの鋭利な分析力は曾祖父以来引き継がれたものであるのかも知れない。しかし、彼の研究の射程距離の長さはこの曾祖父の絵を描くことにより世界最初のビッグ・ビジネスと称せられるアメリカ鉄道企業の企業組織の実態に肉薄しようとした点に認められる。これは「プアは近代大企業⁽⁴⁾の到来により生まれた諸問題を徹底的に検討した最初のアメリカ人のひとり」であるという彼の認識に由来するものであった。プアの伝記はとりあえず目的であったけれど、長期的にみると大企業経営組織の始点と目され

る鉄道業の管理組織を掌握するための手段となっているのである。

一八四八年に兄ジョン・アルフレッドからその編集を引継いで以来南北戦争に至るまで、『アメリカ鉄道ジャーナル』(American Railroad Journal)は、業界紙としては異例な長期刊行を続けることにより、アメリカで最も高く評価された業界紙となった。それとともにブアもビジネス・アナリストとして広く知られるようになったのである。そして六二年にその編集の席を捨てそれ以降はウォール・ストリートに移り、ウォシントンにおける鉄道ロビーストとして活躍する一方、六八年からは前記の『会社年鑑』を一九〇〇年に至るまで刊行し続けたのであった。この多彩なブアの生涯の中でチャンドラがとりわけ注目するのは壮年期に手懸けられた『ジャーナル』の編集活動であった。四〇年代末の鉄道ブームの時期にこの業界には解決を迫られている幾多の問題があったが、ブアはその夫々に正確なデータに基づいた独自の見解を提出し、数年を待たずして業界にその存在を認めさせた。例えば、四〇年代後半のニュー・イングランドにおける鉄道経営の不振は、企業がその経理状態的確

に掴み得ない点に最大の問題があるとされた。従って、ブアによれば改善の鍵は信頼出来る情報であった。⁽⁵⁾また、横断鉄道の建設に対しては彼の見解はむしろ消極的であり、様々な計画は信憑性のある資料に基づいたものではないとされた。むしろ南・西部における鉄道建設の実現に対し積極的な支持を与え、その結果これらの鉄道のウォール・ストリートにおける代弁者となったのである。

鉄道建設資金はボストン市場から漸次ニューヨーク市場に依存するようになり、彼は五一年以後これら新設企業の資金調達に重要な役割を果たした。だが五二年以後彼は一転して建設過剰(overconstruction)に警告を発し、五七年以降は企業経営の改善に経営者の注意を向けるような主張を繰り返した。⁽⁶⁾それは彼が企業内部に抱え込んでいる新しい管理の問題を見逃さなかったからである。この時期に鉄道合同により史上初めて大企業が登場した。資金調達、費用計算、とりわけ経営管理に新しい問題が待ち構えていた。そのために必須のものは彼によれば組織的機構・コミュニケーション・情報であった。

このようなブアの現状認識をチャンドラー自身が全く受け入れているわけではないが、彼の主張を通じてチャ

ンドラーが鉄道企業の実態と経営管理上の諸論点を多く学んだことは先ず間違いない。プアが『年鑑』の緒論においてアメリカ経済に鉄道業の与えた巨大なインパクトに触れ、更に一八八〇年代末にはこの国の経済が鉄道企業の経済・財務状態に大きく依存しているほど、それは経済動向の決定に支配的役割を演じるようになっていたと記しているのを見いだす時、後に知るようになるのはプアの主張がそのままチャンドラーのそれとして述べられていることに気付くのである。⁽⁸⁾

このアメリカ鉄道企業に対する関心は、その後「アメリカ経済成長の原動力」と題する彼の編集した資料集シリーズの一卷として、彼自身が「9」『鉄道—アメリカ最初の巨大企業—』を刊行していることから察することが出来る。ここでは、鉄道が近代的企業金融と近代的経営管理の両面において果たした役割が強調されているばかりか、近代的労使関係においてもその端緒を形成したものと評価されている。

この資料集が刊行されたのは、プアの評伝が世に送られてからほぼ一〇年の歳月を経た後であり、彼の鉄道企業に対する執着が読みとられるのであるが、ほぼ同時に、

彼は鉄道企業の経営を対象とした唯一の論稿「8」「鉄道—近代企業経営の先導者—」を『経営史評論』に寄稿して、その総括を行なっている。この論稿では、冒頭にまず前述した近代企業経営史のなかで鉄道企業の占める位置付けが触れられた後、しかもその経営管理組織がそれとして企業経営上戦略的枢要性を主張するに至るのは、五〇年代に入り、幹線鉄道 (trunk line) の形成以降であるとされ、東西に走る若干の鉄道企業が検討される。

「バルティモアハリオ鉄道」、「ニューヨークハイリ—鉄道」、「ペンシルヴァニア鉄道」、「ニューヨーク・セントラル鉄道」などがこれであり、いずれも早いものは四〇年代末から組織づくりを始め、五—一五四年にそれを完成している。

組織づくりの胎動は、まず「バルティモアハリオハイオ」において観察され、主任技師ラトロップ (B. H. Latrobe) は「新しい経営管理組織」(new system of management) の必要を読みとり、組織の再編成を行ない、「アメリカ初の職能別経営管理組織」(the very first functionally departmentalized, administrative structures for an American business enterprise) が、或るは⁽⁹⁾

より正確には、その萌芽が生誕する。そして、これは五三年に当時アメリカ最長の鉄道たる「ニューヨークエリー」でより完成した姿態をとるが、それを作成したのは現業部門の最高責任者 (General Superintendent) マカラム (G. C. McCallum) であり、彼は権限と情報の系列について充分に理解していたばかりか、毎日の報告を基礎にした営業費の算出にも関心を抱いていた。もともと、エリー鉄道はその後金融業者の支配するところとなったので、彼の企業経営についての考えが試され、実施されたのはペンシルヴァニア鉄道においてであったといった方がよい。ここではトムソン (J. E. Thomson) が社長となりマカラム・モデルを実行に移した。他方、南北戦争以後に五〇〇マイルもの路線を経営した「ミシガン・サザン鉄道」では、「ペンシルヴァニア鉄道」に見られたほどラインヒススタッフの識別は明白ではなかったが、他方では分権的組織の萌芽が読みとられる⁽¹¹⁾。いずれにせよ、これらの鉄道の経営者は専門的技師の出自であり、元来彼ら自身がその鉄道の建設者であり、分権的組織形態 (divisional type) も彼らによって発明された組織上の革新と言える。これに対し、金融業者の

主導により建設された「ニューヨーク・セントラル」にはこのような組織づくりへの努力は全く見られず、後になりかの金融業者ヴァンダービルトがこれを買収した後も、集権的組織 (departmental type) が自ずと生み落されたにすぎなかった⁽¹²⁾。ともあれ、チャンドラーに従えば、職能別組織の形成、権限・責任・情報の系列の明確化、この系列を流れるデータの開発、権限移譲の明確化、ラインヒススタッフの義務の区別など、現代企業経営の基本的特徴を、われわれはこれらの鉄道企業のなから発掘することができる。以上がこの論文の要旨である。

(1) 以上の諸点はすべてチャンドラー教授から筆者に宛てた私信に依拠している。

(2) 彼は学位論文の要旨を『企業者史探究』の第二巻および W. Miller (ed.), *Men in Business: Essays in History of Entrepreneurship* (1952) に掲載したほか、第四巻に次の短編を寄稿している。A. D. Chandler, Theodore Roosevelt and the Panama Canal, *Exploration in Entrepreneurial History*, Vol. IV, pp. 103—111.

(3) なお、前註(2)のほか筆者宛の私信によれば次の書物に寄稿してゐることであるが、筆者は未見である。
Dictionary of American Biography, 1958; *Major Crisis in American History*, 1962; *The Railroad and the Space*

Program, 1965; Economic Change in the Civil War Era, 1965; Institutions in Modern America, 1967; The Comparative Approach to American History, 1968; Perspectives on Business, 1969; Outstanding American Statesmen, 1970.

また、本文中の業績のうさ〔6〕と〔7〕は邦訳が出版されていない。三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業文芸社、一九六七年。内田忠夫・風間禎二共訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、一九七一年。

(4) A. D. Chandler, *Henry Verrum Poor: Business Editor, Analyst and Refomer, 1956*, p. 1.

(5) *Ibid.*, p. 51.

(6) *Ibid.*, p. 79, 104.

(7) 一例として一五八頁を参照されたい。

(8) *Ibid.*, p. 258; A. D. Chandler, *The Railroads*, pp. 97—8.

(9) この他、彼は同じシリーズに〔7〕『巨大企業—フォード・シネラズモーターズと自動車産業』を著わしている。これは万人周知のフォードとGMの角逐を資料により生き生きと再現したものであるが、この資料選択も全く彼のユニークな尺度で行なわれている。成長時代の戦略において生産コストの大幅な低下に成功してGMを大きく引離したフォードが、競争時代の戦略への転換、つまり、多様な市場の要求に答えることなくT型に固執し、ユーザー

の要求に敏捷に答えたGMがフォードに水をあける過程の説明が本書の骨子である。本書も資料をして語らしめるという彼の実証的手法がよく窺える好著と云えよう。

(9) A. D. Chandler, *The Railroads: Pioneers in Modern Corporate Management in J. P. Baughman (ed.), The History of American Management, 1969*, p. 49.

(11) *Ibid.*, p. 48.

(12) *Ibid.*, p. 51.

三

プアの伝記を記すことによりビッグ・ビジネスの経営的發展に手懸りを得たチャンドラーは、その後陸続と論文を發展して今日に至るまでの経営組織の發展を説明していった。その中で特に鉄道時代以後を対象とした論稿として注目されるのは〔3〕「アメリカ産業における『ビッグ・ビジネス』の端緒」であり、五九年に『経営史評論』に掲載された。これは彼の作品の持ち味がよく滲み出ており、見逃せないものである。最初に史実を整理する上での枠組 (framework) に簡単に触れられた後、一八八〇—一九〇〇年のいわゆる合同運動の経営史的位臆づけが行なわれている。利用された資料はアメリカ巨

大五〇企業の営業報告書、社史など専ら印刷資料であり、この点も今迄の経営史（「ビジネス・ヒストリ」）のあり方と異なっている。枠組については彼の研究一般の土台となるものとして後に論及するので、ここではその主題について若干触れておきたい。

一九世紀末の資本集中運動に関しては既に経済史において周知であるが、チャンドラーはこれに経営史の立場より更に木目細かな分析を加えている。この時期に販売、資材購入、加工等の諸方法、企業組織形態にどのような変化が起っていたのか。⁽¹⁾この時期に表われたのは統合企業（vertically integrated company）であるが、消費材産業（the consumers' goods industries）ではそれはまづ「スウィフト・モデル」に提示されるように全く新しい販売組織を確立することから出発し、それから原料たる食肉の購入に手を広げ、更に、その販売網を充分に利用するため（「フル・ライン」政策）に、同一の販売網にのせられる異種食品の販売にまで進出した。しかし、同じ産業でもそれが伝統的商品（more standard goods）の場合、この統合以前に地域的な水平的企業結合（horizontal combination）が進行する⁽²⁾。

次に、生産財産業においては都市が生産財市場となるには若干の日時を要したため、前者よりも遅れて主として九〇年代末に統合が現われた。ここではウォール・ストリートの金融業者がこの運動に介入したという点で特色が見られる。更に少数の特定の顧客に限られていたから、販売部門の位置は消費財産業ほどウェイトを持ち得ない一方、原料購入部門はより重視された。統合は原料の購入先を確保するというようにより防衛的意味を帯びていた。最後にこのような企業の内部組織（internal organization）における革新をもたらした要因は何か。それは全国市場の成立、就中、都市市場の成立を除いて見出すことは出来ない。成程重要な諸発明がこの時期に行なわれているが、それが経済にインパクトを与えるようになったのはそれ以降であった。

それでは集権的職能別組織（centralized, functionally departmentalized structure）としての既述の統合企業の次に来る企業組織は何か。この問に答えたのが既述論文と同じ学会誌に掲載された「2」『経営の分権化—歴史的分析—』である。これは五六年に公にされており、プアの伝記の上梓と同じ年に当たる。彼によればこれに相当

するのは分権的企業組織 (decentralized overall management structure) である。第一次大戦後のデュボンにその嚆矢を発見することが出来るが、多くの企業は世界恐慌以後、就中、四〇年代にその採用に踏み切った。その特色は、(1)多くの自立した事業単位 (autonomous operating unit) (2)スタッフ諮問機関 (3)調整・監督のための最高意志決定機関 (＝総合本社)、以上三者の存在である⁽³⁾。このようないわゆる事業部制の発展は化学・電気・自動車・ゴムなどに見出されるが、これは規模の拡大というよりも製品の多角化に由来するものであった。これに対し従来通りの製品群を製造し続ける企業―例えば石油・鉄・非鉄など―においては、(1)の代りに地域別垂直統合事業単位 (regionally defined, vertically integrated operating unit) が代位する場合がある。また市場志向企業 (market-oriented firm)―商業・食品・タバコ・醸造等―でもある程度の分権化は見られるにせよその完成された姿態とも言える事業部制を読みとることは出来ない⁽⁵⁾。ところでこの企業組織の再編成の底流としてあるものは、新製品の開発であり、市場の変化であり、更には経済全体の拡大であったが、このような情勢に組

織が直ちに反応したわけではなく、企業、経営者の型により敏速に対応する場合もあれば、どうにもならなくなるまで放置される場合も多かった。前者に相当するものとして、デュボンのビエール、ニュージャーシーのディグル、シアーズロウバックのウッド等が忘れられない。このような現代企業の特徴を形成する企業組織の分権化 (decentralization) を支える基盤は、「4」の論稿「開発・多角化・分権化」によって内容的には新しさはないが論旨としてはより明確に展開されている。ここで、彼はまずこの三者が相伴なって出現していることに注意を喚起し、この三者の関係を一層詳細に探求しようとする。手順としては主要産業分野で分権化＝事業部制の展開にどのような相違が見られるかが分析される。そこから化学・機械・自動車などの分野でそれが最も完成された姿態で発現し、資源産業において管理組織が集権的性格から大きく逸脱していないことが指摘される。前者は自然科学の諸成果の応用に適した産業分野である。競争の激化、とりわけ第一次・二次大戦中の採算を度外視した研究開発の成果に経営資源の活用が割り振られ、それは経営戦略として多角化政策を生み落し、それに経営組織が

追従して事業部制が生まれたというのがチャンドラーの結論である。⁽⁶⁾しかし、彼の指摘によれば、このような組織革新は決して円滑には行なわれず往々にして経営者の交代を待たねばならなかった。化学の分野においてさえもアライド・ケミカルなどは、それが第二次大戦の終幕を見て初めて達成されたのであった。

このような論稿を執筆する基礎となった資料を更に詳細に記述して、現代巨大企業の経営管理史を跡付けたのが、チャンドラーの名を一躍高からしめた労作『経営戦略と組織』(一九六二年)であった。本書の主張は、今までの彼の論稿に通じている者にとっては決して目新しいものではなく、むしろ重複する部分が多い。しかし、論文には盛りきれなかった史実がふんだんに盛り込まれており、実証的手法で手堅く管理組織の軌跡を追う彼の筆致には経営史の一般化を志す学徒にとり学ぶべき点が多過ぎる多と言えよう。

本書の論旨の進め方は先ず、現代企業の管理組織である事業部制の形成をその先駆企業たるデュボン、ジェネラル・モーターズ、スタンダード・ニュー・ジャーシー、シアーズ・ロウバックの四社において検討し、夫々の企

業の歴史的背景を明らかにするなかでそれ以前の管理組織をも解明するという遡及的方法が採用されている。次に、四社の比較分析が行なわれ、四社が集権的管理組織をつくり上げる過程はシユンペーターの言う適応的反應(adaptive response)であるのに対し、分権的管理組織に移行したのは創造的反應(creative response)であるとされる。⁽⁷⁾そしてこのような組織革新を行なった経営主体が注目され、彼らが企業の創業者とは異なった型の職業的管理者、とりわけ、理工系大学の出身者であり、その企業は内部の人々が一般に経営に対し技術的にアプローチをする慣行を社風として身につけていたことが指摘される。⁽⁸⁾彼らは適切な情報源を掌握し常にそれを利用しようとしていたのである、と。

次に、以上の企業がパイオニアとなった分権的事業部組織ほどの程度普及し、かつ、そこに見られる特徴は何か。一九四八年の七〇社を調査した結果によれば、まず、事業部制を受け入れない業種として顧客が少数大口需要者たる銅・ニッケル・アルミなど非鉄・鉄鋼・ガラス・製紙など原材料があり、一部受け入れた産業として食品の加工、ゴム、石油等があり、その変種を採用したもの

として商事会社がある。そして最後に、これを広く受け入れたものとして電機と電子、自動車、化学があげられる。このような手順を踏んで本書の試論的結論として統章で論及する企業発展の四段階が析出されることになるのである。

ところで、以上に述べられた経営管理組織にみられた発展動向とアメリカ産業における生産の集中とはどのような関連が析出されるのであろうか。「二〇世紀アメリカ産業の構造―歴史的俯瞰―」はこの間の事情を追求したものであり、前二稿と比較すると発表されたのは一〇年ほど後であるにもかかわらず、ここで論及するのが適当であろう。従来の研究はアメリカ産業が高度に集中している事実を指摘しながら、それがどのような分野に何時、何故起ったかという間に答えていない。チャンドラーはそれがまず新産業部門にみられ、大企業は集中度の高い産業分野に集中し、これら寡占企業はその製品ライオンを数多くの産業分野に拡大しつつあることを提示したのち、次のような説明を与えている。⁽⁹⁾ 第一に、旧産業部門では経験的にみて企業合同は必ずしも成功していない。長期に亘る合併のメリットはこの分野では発揮出来な

った。従って寡占企業は旧産業では稀であった。第二に、成功した企業合同は二〇年代に至るまで垂直的統合企業を目指し、その後多角化に方向を変えた。なかでも最も複雑な製造工程を必要とし高度な科学に基礎をおく化学・電気・自動車産業の分野で典型的に発展した。それは同時に最も効果的な経営管理組織たる分権的組織を発展させた産業分野であり、この多角化政策を促進したのは専門的管理者であった。

(1) Cf. A. D. Chandler, *Beginning of 'Big Business'*, なお、この論文は次の書物に収録されている。J. P. Baughman (ed.), *The History of American Management*, 1969.

(2) 付言すればチャンドラーによる 'federation', 'integration', 'combination', 'consolidation' 等の用語法には注意を要する、とりわけ混乱しがちなのは後の二者の区別である。確かに彼は combination の名においてトラストや持株会社と同時に業界連合 (a trade association) をも含めているが、どちらかと言えば、トラストや持株会社形態をとり資本と経営面では親企業に支配されながら、製造工程の合理的配置、その他において未だ資本と経営の集中に伴う実質面での経営合理化を達成していない段階を指しており、彼はそれを permanent combination と呼んでい

- る。次に、その経営合理化を行なうのが consolidation である。しかし、鉄道業においては、彼は明白に combination を狭義に解し federation と区別してゐることを付言しておきた。従つてあえて邦訳すれば、integration が「統合」、federation が「連合」、combination が「結合」、consolidation が「合同」であらうが、いずれにせよ、後の二者を区別する適切な邦語を見出せな。C. J. P. Baughman, *op. cit.*, pp. 7—8; Do., *The Railroads: the Nation's First Big Business*, pp. 172—81.
- (2) この論文も前註(1)の書物に収録されてゐる。C. J. P. Baughman (ed.), *op. cit.*, pp. 191—2.
- (4) チャンペラーは両者を 'multi-industry firm' と 'single industry firm' と記して区別してゐる。
- (5) 「分権化は多角企業における場合とは若干異なつた理由から導かれており、若干異なつた組織形態を生んだのである」 J. P. Baughman, *op. cit.*, p. 228.
- (6) A. D. Chandler, *Development, Diversification and Decentralization*, pp. 278—80.
- (7) Do., *Strategy and Structure*, Ch. VI. 邦訳書「二八三—三一二頁」。
- (8) *Ibid.*, pp. 314—20. 邦訳書「三二二—一七頁」。
- (9) A. D. Chandler, *The Structure of American Industry*, p. 270, 273 ff.

四

われわれは彼の研究成果の基礎となつた資料が専ら印刷された経営文書であつたことに注目したが、彼の業績がすべてこの種の資料の収集に基づく個別企業史の総合にあるのではない。既に検討した学位論文を別としても、『ソールズバリーとの共著(12)』『ピエール・デュボンと近代企業づくり』は、歴大な経営資料を操作して書きあげられた大著で、内容的にも研究史上記録されるべき労作として名を残すことにならう。

本書は企業者の伝記であると同時に企業史 (Business history) である。筆者は以前『企業史』と『企業者史』の両者は、今日一見すると個々の業績については区別が困難なような状態にある。……企業は点としてではなく丸として認識されることとなつた」と記したが、⁽¹⁾本書はかつて彼の師 A・H・コールが言及した「経済史と経営史の二つの流れを合流せしめる」チャンネルとしての企業者史⁽²⁾を、將に文字通り体現したものと見えよう。確かに企業組織は企業者によつてつくられ、企業者は企業組織を通して企業活動を行なう。それにもかかわらず、

今まで企業史は必ずしもそれを動かす企業者に、企業者史はその前提となる企業組織にまで十分に立ち入った考察を加えていないというのが実情であった。本書では両側面がバランスを保持しつつ叙述が展開されている。別言すれば、今迄の企業者史は企業者を一人の人間として描くことに力点が置かれた。企業者史を資本の人格的表現としてしか考えて来なかった研究路線上で、これはそれなりの研究の意義を有するが、同時に企業史との接点を求めるなら企業者が企業組織の中で何をなしたかをより具体的次元においてみる必要がある、本書はこの点でほぼ成功したと言えるであろう。

著者によれば、企業に代って企業者を追跡することにより明らかに第一のメリットは、企業に対する個人の関係を具に検討することが可能になる点であるという⁽³⁾。実際、ピエールの企業活動を通じて著者たちの最大の関心は、同族企業たるデュボン或いは小企業の集合体であったジュネラル・モーターズを、彼がどのようにして最も近代的な企業組織を擁する企業に脱皮させることに成功したか、それを可能にした彼の素質は何であったのかということなのである。一企業者が企業という組織体の

中で奮える力の限界とでもいうべきものを本書は語っている。デュボンにおいてピエールはまず財務面で銀行家の力を借りずに企業の買収を進めることに成功し、管理面では先駆的な鉄鋼・電気産業からその管理組織を導入すると同時に、二〇年代には多角化に則した新組織のバイオニアとなり、新しい経営管理者を外部から登用する道を開いた。一口に言えば、彼の志向していたものは組織で動く企業づくりであったと言えよう。彼がそれらに成功したのは、著者によれば第一に、新しい変化しつつある状況を理解すると同時に、古い価値、つまり、同族的なパートナーシップに存在する企業に対する忠誠心とか、仕事に対する熱意を保持しようと努めたこと、第二に、彼の企業知識 (business knowledge) がスペシャリスト的というよりジュネラリスト的であったことに求められるが、これらの素質は近代企業がその最高責任者に要請するところのものであったという⁽⁴⁾。

全体を通じて、著者のピエール・デュボンに対する傾倒は全面的といってよいものであり、この点がむしろ物足りなささを感じさせるのであるが、これと関連して、著者は物語は「主題自体の思考の枠組のなかで」(within

the subject's own frame of reference) 語られており、それ以外の基準に基づきピエールの事業歴にくだされる評価は読者自身に委ねられると記している。⁽⁵⁾ いずれにせよ、一九一一年のシャーマン法に基づく解体、経営権を廻るテロボン一族の内紛、事業部組織の採用など単に一企業の枠を越えて経営史上重大な意味を主張する事件に対し、企業の内側から新事実を次々に明らかにしてゆく本書は、一般読者にとっても真にリーダーなものと云えよう。

- (1) 拙稿「経営史学の成立と課題」(経済学全集11『西洋経済史』別冊)一〇頁。
- (2) A. H. Cole, A Report on Research in Economic History, *Journal of Economic History*, Vol. 4, p. 59.
- (3) A. D. Chandler and S. Salsbury, *Pierre du Pont and the Making of the Modern Corporation*, 1971, xix.
- (4) *Ibid.*, pp. 599—601.
- (5) *Ibid.*, xxii.

五

以上で判るように、チャンドラーは何よりもまず手堅い実証史家であるが、リードリッヒとの共作である「ア

メリカ企業経営の発展とその概念化」のように理論的色彩の極めて強い成果もないわけではない。最もこれとてリードリッヒとの共作でのみなし得た論稿と見做すことが出来よう。ここでは、まず近代企業を営業範囲により「単一製品・単一職能企業」(single-product, single-function concern)、「単一製品・多職能企業」(single-product, yet multi-function concern)、「多製品・多職能産業企業」(multi-product and multi-function industrial concern)とその発展が段階化されたのち、「多製品・多職能産業企業」の出現とともに、トップ・マネジメンは完全に各事業部内部での調整という任務からは開放され、それは「locum tenentia」⁽¹⁾に委ねられる。従って、現場管理者(manager)とトップの間に新しいレベルの部(division)の統轄者が生まれる。しかし、トップ・マネジメントの決定が革新で、中間管理者の職務がルーティンであるとするのは誤りで、問題はそれが戦略的意志決定か、戦術的意志決定であるかであり、トップ・マネジメントは目標設定・計画・予算に関する戦略的決定を行なうという点で他と区別されるだけである。⁽²⁾ いうまでもなく、この主張は企業者のみを専ら革新の担

手と見做す経済学者の見解に修正を迫ったものであった。これは企業史への理論的チャンネルを提出したものと解せよう。

これら一連の論稿を通じてわれわれはチャンドラーの手に成る経営史の輪郭を部分的にはあれ理解出来たと見えよう。本章の後半では彼の近代アメリカ経営史の画像の全貌を描いてみたいが、まずそれ以前に経営史の「一般化」を求める一貫した彼の姿勢を再度強調しておきたい。これは彼がコールやF・リードレヒの流れをくむ学徒であることから当然予想されることであるが、前者の序章で彼はこの研究を比較経営史 (comparative business history) の一つの試みであるとし、「製造、販売、資料購入、財務あるいは管理など、企業の活動分野は何であろうと、同じ活動を異なる企業が遂行するやりを検討することは同一の企業がこれらすべての活動をどのように遂行しているかという研究に劣らず価値があるはずである」として⁽³⁾、いわば職能別経営史の意義を強調している。更に具体的に言えば、彼が行ってきたものは、なかでも経営管理組織の歴史である。彼に従えば「この分野は神話にとりまかれており、余り具体性のな

いデータに基づいて断定的な結論が出されている……」のである。⁽⁴⁾

ところで、このような経営史の記述が仮に可能であるとしても、それは経済史の時期区分のように明瞭なものとして存在し得ないことだけは、予めはっきりさせておかねばならないであろう。経済史の場合には国家の手になる経済政策の転換を目安にして一応明確に区別が可能であるが、政策主体が複数企業体である経営政策ではこのような物差を援用することは不可能であり、バイオニアとフォロアーとの間には大きな時期的ズレが生まれざるをえない。外界の変化に対して企業が戦略を樹立し、更に、それに適応するように組織が編成されることは、個々の企業に差があるにせよ、決して生易しいことではない。彼が『経営戦略と組織』の終章において「アメリカの大産業企業の歴史のなかに、四つの局面或いは章節 (phases or chapters) がある」と記す時、実はこの点が念頭に置かれねばならない。彼はこれらを「経営資源の初期拡大と蓄積」「その運用の合理化」「新市場・新市場への進出」「新組織の展開」として理解するのであり、ここから管理組織の形成期として捉えられるのは、第二

局面の集権的職能別組織と第四局面の分権的事業別組織の二つのみであることが知られる。⁽⁵⁾従って第一と第三の局面は言わば第二、第四局面への移行期或いは準備期として把握することが出来よう。その結果個別を離れて一般論として捉えた時に四局面が相互に時期的にオーヴァラップするのは当然である。彼によれば、第一局面は一八八〇年代から第一次大戦までの間、第二局面は二〇世紀の最初の二〇年間であり、両者はかなりオーヴァラップして現われる。また、第三局面は二〇年代に始まり、就中、三〇年代に進行したのに対し、第四局面は二〇年代に創始された先駆企業は別として、大部分は四〇、五〇年代にこの大幅な機構改革が実施されたとされるのである。

それなら、企業にとり、戦略の変化を導いた外部要因とは何であろうか。それは抽象的には市場の動向である。⁽⁶⁾市場の要求するところに則して企業は持てる経営資源を十全に活用しようとするのである。更に続いて、この市場に経済の動向を決定づけたものは何かと問われれば、チャンドラーは時代的に次の五つの大きなダイナミックな要因が見られるという。⁽⁷⁾まず一八一五—五〇年は西漸

運動、五〇年から七〇年代末までは鉄道建設、八〇年から一九世紀末までは全国的・都市市場の成立、一九〇〇—一九二〇年は電気と内燃機関の到来。最後に二〇年代以降は組織的制度的研究開発の誕生、以上の五要因が契機的に夫々の時代のアメリカ経済、従って市場のあり方を決定した。これらを要約して更に抽象的に表現すれば、「人口の増大と移動、技術開発、消費者の所得の変動」ということになる。⁽⁸⁾更にその外側に自然資源と文化価値(cultural attitudes and values)が与えられたものとして枠を形成していると考えられる。⁽⁹⁾このような論理構成は厳密な理論とか命題というよりも問題を処理する上で仮の枠組とでもいう性格のものであり、⁽¹⁰⁾その成果も試論的なものに留まると彼は断わっている。

(1) 彼は適当な表現が見出せないでこれを使用すると記している。「代理人」の意味。

(2) A. D. Chandler and F. Redlich, *Recent Development in American Business Administration and their Conceptualization*, *Business History Review*, vol. XXXV, 1961, p. 23.

(3) A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, p. 1. 邦訳書、一七頁。

- (4) *Ibid.*, p. 396. 邦訳書「三八八頁。
- (5) *Ibid.*, pp. 385—6. 邦訳書「三七九頁。
- (6) *Ibid.*, p. 384. 邦訳書「三七八—九頁。Do., *Beginnings of 'Big Business'*, pp. 26—7.
- (7) *Ibid.*, p. 2.
- (8) Do., *Strategy and Structure*, p. 385. 邦訳書「三七八頁。
- (9) Do., *The Beginnings of 'Big Business'*, p. 1.
- (10) *Ibid.*, p. 2.

結語

チャンドラーの業績の評価はおおよそ四点から判定することが出来るであろう。第一は経営管理組織の発展に関する実証研究に対してであり、第二は、この分野での発展とより大きな経済の流れとの関連把握に対してである。そして第三に、今まで一再ならず論ぜられてきた経営史の方法論的諸問題のなかでの彼の研究成果の評価という問題がある。そして最後に、アメリカ経営史に対する彼の業績の射程距離を論ずることが出来る。この四点に対して試論的ではあるが筆者のコメントを記しておく。

まず第一の点。経営管理組織の実証的成果として、彼の業績は全く開拓者の鋤としての役割を見事に果たしたものと見えよう。恐らくこの管理組織という機能別経営史に関する限り、彼の成果を大筋において否定するような業績が早晩現われるとは考えられない。ただ、言うまでもなく、これは一つの側面に脚光を当てた経営史であり、経営思想史、労務管理史等々の機能別管理史が記録されるべきものとして残されていることは贅言を要しない。そして、これらが充たされた時、相互の関係が当然問題になるであろう。これは次の第二点と関連を持つてくる。

第二点。彼によれば現実にアメリカ経済の動向を規定したものととして、時代別に、西漸運動、鉄道建設、全国市場の成立、内燃機関等にみられる新しい動力源の応用、自然科学の産業への組織的応用が挙げられるのであるが、この点に関してはまずアメリカ経済史の研究成果から判定される必要があるであろう。アメリカ経済史に通じない筆者にとりそれは能力を越えたものであるので、ここではとりあえず触れずにおくとして、これら五要因を列記することに問題がないわけではない。鉄道建設は大量

の資本財を吸収するという点で、大陸横断鉄道の建設時点である五〇—八〇年にアメリカ経済に先導的役割を果たしたことは疑いない。しかし、この建設を担ったのは鉄道企業であったことを忘れてはならない。次の全国市場の成立はこれだけでは説明不足である。彼の研究成果から推察するに、これは全国市場がまず消費材生産企業に大きな発展の刺激を与えたという含意から由来したものであろう。これは鉄道建設の結果の産物である。ところで、第三の新動力源の応用化となると、恐らく彼の念頭にあるのは自動車産業であろうが、突如として技術革新そのものがあげられる。そして次の自然科学の組織的応用¹⁾研究開発は言うまでもなくその主体は企業そのもので、その戦略的活動分野である。このように彼のあげた五要因は列記するには余りに次元を異にする内容のものであるとも言えよう。⁽²⁾

いずれにせよ、「企業の革新と変化を促進する」これら五つの要因自身を創造してゆく起動力は、実は創造的企業に他ならないということになる。しかもこれら五要因は本質的に人口変化と技術進歩の諸局面 (aspects) であるという主張から、人口と技術は単に企業にとり規定

要因であるばかりではなく、企業は両者の形成に参与する能動的因子として捉えられていると解されねばならぬであろう。企業は市場の動向に対応することを通じて人口と技術に能動的に作用し、他方、人口と技術は市場を通じて企業の革新を促す。そしてこのような相互規定の反復作用の波の中で、最初に市場に対応した企業たる創造的企業と、それに追従した適応企業が区別されることになる。

第三点については、既述したように、企業者史から出発したチャンドラーは対象的には完全に今までのビジネス・ヒストリの領域に足を踏み入れたのであった。ところが彼にとっては、それは或る意味では企業者史の問題意識の拡散を意味するよう思われる。もっともそれはかつてのように新しい境界領域としての企業者史的接近の必要性が、研究が進むにつれて自明となり、前提として受容されている現在、何もチャンドラーに限ったものではないとも言えよう。ピエール・デュボンを対象とした著作の場合にも関心はデュボン社の現代企業への脱皮の過程にあり、ピエールはその実践者としての側面のみが描かれる。究極的には彼は経済¹⁾資本の論理の体現者

として、経済合理性に徹した人間としてアプリアリに措定されているように思われる。

第四点のアメリカ経営史への道と関連して注目に値するのは、六九年に発表された「アメリカにおけるビジネスの役割—歴史的概観—」と題する論稿である。この論稿の末尾の付言によれば、これは彼が従事している「アメリカ経営史の研究の概観」(an outline of a study of the history of American business)であると記しているところから、アメリカの経営管理組織史から一步を進めてアメリカ経営史へその網を拡げようとする彼の意欲を窺わせるものであり、また、内容的にも興味ある展開を示しているように思われる。彼はこの論稿で試論的結論として、第一に、アメリカの経済を担った者がビジネスマンであったこと、第二に、ビジネスのトレーガーとしてその主役は、(1)植民地商人(一八〇〇年以前)、(2)卸売商人(一八〇〇—一五〇年)、(3)製造業者(一九〇〇年以前)、(4)経営管理者(一九〇〇年以後)という順序で交代が見られることを指摘している。この時期的区分は経営組織史との関連から見れば、(1)が西漸運動以前、(2)が西漸運動、(3)が集権的職能別組織の形成、(4)が分権

的事業部制組織の形成、と対応すると言えよう。最後にアメリカのビジネスマンは巨大な生産力、豊かな社会を形成したが故に、今直面しているのは経済的挑戦というより益々非経済的挑戦となっており、それが決定的重要性を帯びつつあると結んでいる。

このようにビジネスの担い手という視角から析出されたアメリカ経営史の妥当性を論ずることは、今後の彼の業績を待つ以外にはないが、ここでわれわれが直ちに想いを致すのは、他でもないあのグラースの『ビジネスと資本主義』である。確かにチャンドラーはグラースの志した一般経営史への意図を引継ぎ、しかもグラースにおいては希薄だった経営史的内実をより濃密なものとするのに成功したことは疑いない。彼に対する批判はこれを前提として出発しなければならないであろう。

(1) この点については既にグラースが考え得る様々な側面を列記している。N. S. B. Gras, *Are You Writing a Business History*, *Bulletin of the Business History Society*, Vol. XVIII, pp. 87—92.

(2) ただ、この点に関しては本稿第五章註(10)に対応する本文の記述が想起されるべきであろう。

(3) A. D. Chandler, *The Roll of Business in the United*

States: A Historical Survey, *Daedalus*, 1969, p. 40.

(一橋大学助教授)