<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>タイトル</td>
<td>A・D・チャンドラーJr.と経営史学の新展開</td>
</tr>
<tr>
<td>著者</td>
<td>米川伸一</td>
</tr>
<tr>
<td>ページ</td>
<td>一橋論叢67(4):542-562</td>
</tr>
<tr>
<td>タイムスタンプ</td>
<td>1972-04-01</td>
</tr>
<tr>
<td>タイプ</td>
<td>Departmental Bulletin Paper</td>
</tr>
<tr>
<td>テキスト版</td>
<td>publisher</td>
</tr>
<tr>
<td>URL</td>
<td><a href="http://doi.org/10.15057/2149">http://doi.org/10.15057/2149</a></td>
</tr>
</tbody>
</table>
かつての論叢第五巻第四号において、筆者は経営史学の創始するN・S・B・グラースを論じる機会を持った。小論においては、経営史学が開講されて四〇年、かつての論叢第五巻第四号において、筆者は経営史学の創始するN・S・B・グラースを論じる機会を持った。小論において、H・ヴァードの経営大学院において、以上の経営史教授として迎えられたA・D・チャンドラーJr.の対象に、彼の業績に触れたい。彼の努力によっても、意味の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考察しておくことが、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。

米川伸一

A・D・チャンドラーJr.と経営史学の新展開
A・D・チャンドラー Jr. と経営史学の新展開

重ねであった。グラースの後を採ったH・ラーソン、更にR・ハイディは思いに余計な線を踏破して専ら現代大
企業経営史の執筆に全力を投じた。

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対が起りつつ
あったことも事実である。それは二つの研究方向を生み
出したというえよう。一方は、個別または複数企業と外部
組織との間の史的関係、あるいは、企業または経営者相
関のとりまとめ経営史の領域ではないという反対が起りつつ
問われたという事実である。一方、他方は経営組織を業界としての職能別経営史に一般経
営史という「一般化」（generalization）への志向である。

（1）H. M. Larson and K. W. Porter, History of Handbook,
Oil & Refining Company, A Study of Industrial Growth,
1939; R. W. and M. E. Hidy, Pioneering in Big

（2）Cf. A. M. Johnson and B. E. Surplus, Boston Co.
Platists and Western Railroads, 1967; A. M. Johnson,


Henry Varnum Poor, Business Educator. Anghal,
A・D・チャンドラー Jr. と経営史学の新展開


(10) The Railroads: the Nation's First Big Business, 1965

異彩を放っていることは否定出来ない。だがこれも含めても彼の成果は緻密に計算されたものである。そこで彼の業績を展開する方法が必要とせず、一括してこれを眺望することができるのだろうか。ペン・ヴァーナム・アードワースの会社年鑑『(Pere's Manual)』の編纂より実業界は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。チャンドラーの鏡利な分析は祖父以来引き継がれたものである。彼の研究の成果を、彼の業績が示す小論文は、

在進行中の彼のアメリカ経営史の輪郭を示すものとして彼の業績の中で彼の発表点と現時点を示すものとして立入り検討を加えることにより、彼の業績の展開についても、われわれは彼の業績から若干内容にわかり入った検討することにしよう。
一問論壇 第六十七巻 第四号 (148)

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。

四八八年に広東がアトランタから、その編集を引継い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、業界紙としての飛躍を遂げた。その編集の責任者であるウィリアム・フュートストとして、広く知られるようにになった。

鉄道業者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。
A・D・チャンドラー Jr. と経営史学の新展開

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。チャンドラーが「年齢」の経営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この国の経済が鉄道企業の経済動向の決定に支配的役割を演じているようになったと記しているのを見いただす時、後に知るようになるわけが、それがアメリカ経済成長の原動力とされる彼の論集に現われた資料集リーズの一巻として、彼自身が「（鉄道＝アメリカ鉄道会社）の最初の十大企業」を刊行していることが明らかとなった。そこで、鉄道が近代的経営管理においてもその機能を形成しているという点から、近鉄業に対する執着が読みとられるのであるが、ほうと同時に、

彼は鉄道企業の経営を対象とした唯一の論稿『鉄道経営の先導者』も『経営史評論』に寄稿し、その総括を行なっている。彼は、経営管理を占める位置付けが触れられた伝統的経営者の中で、近代企業経営の占める管理学的役割を強調されていあるとは、これに走る若手の鉄道企業者が検討されている。例えば、ベルティモリアーノ会社の経営に関する論中、組織づくりの重要性は、「ベルティモリアーノハイガードのようないくつかの鉄道会社が形成され、とりわけ早くもののは組織化が成功して、五年～五年中にそれらを完成している。"これは、アメリカ初の職能別経営管理組織（divisional management）の必要を読み取り、組織の再編成を行うための必要を読むという意味です。
（2）彼は学位論文の要旨を『企業家史探究』の第2巻および『産業史』に掲載したが、第四巻に掲載される『阿部＝産業』（1952）の欄にある。なお、『産業史探究』の『産業史探究』に掲載されていることであるが、筆者に未見である。

文句を含むため、産業史探究、1952年。
大五〇企業の営業報告書、歴史などと化して資料であり、
この点も今後の経営史（ロピデネス・ヒストリー）のあり
方と異なっている。枠組については既に研究一般の土合
にいて若干触れておきたい。

次に、生産財産業についても都市が生産財産業と
には若干の日時を要したため、前者よりも進む進むとして特
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、原料購入部門よりも重視された。統合は原料
の購入先を確保するというより防衛的な意味を帯
びていた。最後にこのような企業の内部組織（organization）
における革新をもたらした要因は何か。

こ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前であった。

それぞれのセクション別組織（departmental structure）としての既存の経常企業の
次に来る企業組織は何か。この間に考えたのが既存論文
同様の学会誌に掲載されたアフロ社の分権化の歴史の
分析）である。これは五六年に公にされており、アフ
の論記の上柱と同様に当たる。彼によればこれに相当

550
A・D・チャンドラーJr.と経営史学の新展開

（153）
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。しかし、彼の指摘によれば、このような組織・指揮をとつねにした組織を、どのようにして経営者たちが、現代社会における経営方式の変革に適応したのか、という問題は、彼の指摘の一部を、化学の分野においてさえもアライド・ケミカルなど、第二次大戦の終幕を見て初めて達成されたのである。

このような論稿を執筆する基礎となった資料は、更に詳密に記述して、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た労働」「経営戦略と組織」（九六三年）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さもないのではなく、むしろ、重複する部分が多い。しかし、論文には盛りきられなかった史実がふんだんに盛られておき、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興味史の一観を志す学徒にとり学べべき点が多々と言えよう。

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ちのデ・ボン・ジェネラル・モーターズ、スタンデール・コーポレーション、シアーズ・ロウバックス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整理するという観点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に移行したのは創造的反応（ pups ）である。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、大口需要者たるメ・ニッケル、アルミ、非鉄・鉄鋼・ガラス、製紙など原料を、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に次に、以上の企業がイオンと呼ばれる分権の事業部組織の使用者、とりわけ合理系大学の出身者が、この企業の創業者でありながら、その企業の内部の人々が一般的に経営に対し技術的にアプローチ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。彼らは適切な情報源を掌握し常にそれを利用し、よくしているのである。
まず、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を電子、自動車、化学が採用された。このように手順を踏んで本書の試論の結論として統一される」という関連が示されるのである。（2）小川産業の構造一歴史的背景」はこの間の事情を追求したものであり、前線稿と比較すると発表されたのは一〇年ほど前にあるにもかかわらず、ここで論及するのは該当である。従来の研究はアメリカ産業が高度に集中しきっている場合、何故起こったかという問に答えている。コンピュータ高産業分野に密着し、これら産業企業はその製品ライフソフトウェア数多くの産業分野に拡大しつつあることを示し、あるべきもので経験的的にみて産業同業は必ずしも成功していない。

长期に亘る合併のメリットはこの分野では発揮出来なかった。

（1）J.G. A. D. Chandler, Beginning of Big Business.
（2）付言すれば、チャランダーによる「集中」と「最高」という概念は、联盟（association）の用語に注目を要する。とりわけ、現在大阪では関係者の間で議論されており、これらのベルグルールを含む課題や、合併を伴う株主と持株会社の間の取引に関して、次のような議論がなされる。これについては、専門的論文を参考にされたい。

553
われわれは彼の研究成果の基礎となった資料が生らねという経営文書であっ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であるではない。既に検討した学位論文を別としても、企業史は、内容的にも研究史上記されるべき労作とし名残すことになるよう。

本書は企業史の伝記である。同時期に企業史（Business）と企業史（Business History）である。筆者は以前「企業史」と「企業史」の両者を、今日一見するとき々の業績についての区別が困るような状態にある。...企業史は点としてではなく、大学を、既に文字通りに体現したものですと言える。確かに企業組織は企業史の流を合流する。ご理解いただきたい。

四

2. Ibid., pp. 11-20. 邦訳書、三一堂、三一堂。 
5. Do, Strategy and Structure, Ch. VI, p. 22. 
今まで企業史は必ずしもそれを動かす企業者に、企業者史の前提となる企業組織のままで十分に立ち入った考察を加えていなかった。本書では両面がバランスを保つしつつ叙述が展開されている。別側面で研究の意義を有するが、同時に企業史との接点を取りつつ企業者が企業組織の中で何をなしたのかを、具体的次元において考える必要があり、本書はこの点で、著者によれば、企業に代わって企業史を追跡することに、最も将来的な企業組織を構成する企業に脱落させることに成功したが、それを可能にした彼の素質は何であったのか心がけ、同族企業のデスポンあるいは小売業者の集合体で、元々のジェネラル・モーターズを、彼がどのようにして最後に成功したか、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もあるのである。一企業者が企業という組織体の中での新しい力の限界でも、というべきものを本書は語っている。
手と目です経済学者の見解に修正を追ったものであった。

これは経営史への理論的アプローチを提出したものと解せよう。

これらの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それを理解してきたと

も言えよう。本書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。まずそれ以前経営史の一般化

を求めると彼の考察を再度強調してお

く学徒であることから当然予想されるところであるが、

前著の序章で彼の研究を比較経営史（Comparative

Business History）の一の試みであるとし、製造業

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方

は非である。研究に劣らず価値があるか、あるいは同

の学徒であるかと断定することは同一の企業が遂行する方

のない。これでは経営管理組織の歴史である。彼が行なってきた

のは、これでは経営管理組織の歴史である。彼が行なってきた

のない。彼が「経営戦略と組織」の競争において巨大な時期の流れ

を記述しないように組織が編成されるとは、個々の企業に差がある上

が、決して生じることで経

政策主体が複数企業体である経営政策ではこ

の差を把握するように組織が編成されるとは、個々

の企業に差があるにせよ、決して生じることで経

政策主体が複数企業体である経営政策ではこ

の差を把握するように組織が編成されるとは、個々

の企業に差があるにせよ、決して生じることで経
局の組織的職能別組織、第四局面の分権的、事務別組織の二つのみであることが知られる。従って第一と第二の局面は言及すれば第二、第四局面の移行期やその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貫論として捉えた時に四局面が相互に時期的にオーラップするのには当然である。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で、第二局面は二〇年代に始まり、一九二〇年代に進行したのに対し、第四局面は二〇〇年代に始まり、一九九〇年代までは全国的都市市場の成立、一九〇〇年から一九二〇年代末までは鉄道建設、一九三〇年代末までは電気と内燃機関的到来、一九八〇年代までは情報化とこの三者を総合した組織的制度的構築が進展した。最後に一〇年代に組織的な変革の要因が見られるという。まず一九五〇～一九六〇年は西流、一九七〇年代末までは全国的都市市場の成立、一九八〇年代までには電気と内燃機関的到来、一九九〇年代末までには情報化とこの三者を総合した組織的制度的構築が進展した。
（161）A・D・チャンドラー Jr. と経営学的の新展開

第3章

経営管理の実質的成果として、彼の業績は全く開拓者の錦としての役割を果たした経営の方法論的諸問題のなかでの彼の研究成果の評価と、彼の業績の射程距離を論ずることができよう。そして第三に、これまでの再考察として、アメリカ経営史に対しては問題になるであろう。これを次の第二点と関連を持って

第2点。彼の業績は実にアメリカ経済の動向を規定したものとして、時代別に、新旧運動、鉄道建設、市場の成立、自然科学の産業への組織的応用を含むすべての形態の経済史の研究成果からも、経営思想史、労働管理史等々の機能別管理学が記録されるべきものとして残されていることは著者を要しない。そして、これらが充たされた時の、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って

第1点。経営管理組織の実質的成果として、彼の業績は全く開拓者の錦としての役割を果たした経営の方法論的諸問題のなかでの彼の研究成果の評価と、彼の業績の射程距離を論ずることができよう。そして第三に、これまでの再考察として、アメリカ経営史に対しては問題になるであろう。これを次の第二点と関連を持って

第2点。彼の業績は実にアメリカ経済の動向を規定したものとして、時代別に、新旧運動、鉄道建設、市場の成立、自然科学の産業への組織的応用を含むすべての形態の経済史の研究成果からも、経営思想史、労働管理史等々の機能別管理学が記録されるべきものとして残されていることは著者を要しない。そして、これらが充たされた時の、相互の関係が当然問題になるであろう。これを次の第二点と関連を持って
一橋論叢 第六十七巻 第四号 (162)

の資本財を吸収するという点で、大陸横断鉄道の建設時の資本財を吸収するという点である。

一方、鉄道企業の生産性とそのための効率性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮すると、鉄道企業の生産性を考慮ると
(163) A・D・チャンドラー Jr. と経営史学の新展開

として、経済合理性に徹した人間としてアメリカに指
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—という題する論稿である。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（On the History of American
Business）であると記している。彼はこの論稿で試論結
論として、前面に、アメリカの経営を扱った者たちシ
マンであったこと、第二に、ビジネスのトレーダーと
してその主役は、(1) 植民地商人（八〇〇年以前）、(2)
卸売商人（八〇〇年以前）、(3) 製造業者（九〇〇年以
前）、(4) 経営管理者（九〇〇年以降）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) が西暦運動、
(2) が西暦運動、(3) が集権的職能別組織の形成、(4) が分権
の事業部制組織の形成、と対応すると言えよう。そして
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、故に、今直面しているの経済的挑戦
というより益非経済的挑戦と言えるが、それは決定
的重要な役を帯びつつあると言える。

このようにビジネスの担い手という視点から析出され
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。ここわれわれが直ちに想
いを致すのは、他でないあのグループの《ビジネスと
資本主義》である。確かにチャンドラーはグループにお
した一般経営史への意向を明確に、しかもグループにお
いては著名だった経営史の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。
(A Historical Survey, Daudau, 1969, p. 46)