

Yoshihika Suzuki

Japanese Management
Structure, 1920-80

米倉 誠一郎

一 意欲的な研究課題

本書は、アルフレッド・チャンドラーがアメリカにおけるビッグ・ビジネス出現の歴史を丹念に追うことによって導き出した「現代企業成立史における複数職能別組織・分権的複数事業部制組織形成の論理」を相対化したうえで、新たな理論的枠組みを展示しようという、きわめて意欲的・挑戦的な著作である。著者鈴木良隆氏が、これまでイギリス経営史研究において

優れた蓄積を果たしてきたことはよく知られている。その著者がイギリスを中心とするヨーロッパ企業の研究を踏まえて、日本の大規模企業一〇〇社（売上・従業員とも）の精力的なサーベイを行い、著者自身の言葉を借りれば、「企業の組織構造はその企業が主として依存する種類の経営資源（それが複数ならばそれらの組み合わせ）によって決まる」という新たな命題を打ち出そうとしたのである。

チャンドラーがアメリカにおける現代企業発達史から導き出した、「組織は戦略に従うという命題」、すなわち大量生産と大量販売の垂直統合という戦略には複数職能別組織が、蓄積された経営資源による多角化という戦略には分権的な複数事業部制組織が最も適合的に生成するという命題は、コースによって先鞭が着けられウィリアムソンらによって精緻化された制度学派の取引費用理論によってより普遍的な概念となってきた。すなわち、市場における経営資源の取引コストが、それら取引の内面化によって低減しうるとき、企業は組織形態を形成するというものである。とくに、技術革新によって規模と範囲の経済性の追求が高度化すると、企業内における材・資金・情報の流れや人員配置の高度な調整によるコスト削減の要請が高まり、企業は経営資源取引の内面化を表現しうる複数の職能あるいは事業部をもった組織を採用し、同時にそれらを調整する経営層を形成するということが歴史的にも理論的にも明らかにされてきたのである。

著者は、このアメリカにおけるビッグ・ビジネス発展プロセ

スを中心に導き出された理論を、日本やヨーロッパにおける大企業の組織形態がアメリカの発展パターンと軌を同一にしないという単純な事実から疑問視した。そして、「国による企業組織の多様性は企業が内部化する経営資源の市場における効率性の差によって生じているのではないか」という新たな命題を掲げて、日本の大企業の戦略と組織そして経営階層の発達史を分析のかつ実証的に研究しようとしたのである(三頁)。著者はチャンドラーの現代企業生成の論理が、主としてモノの内部化(the internalization of the flow of goods)を中心としていることの限界を指摘し、むしろヨーロッパでは資本資源配分の内部化(the internalization of the allocation of financial resources)*、日本では人的資源配分の内部化(the internalization of the allocation of human resources)を中心に企業組織が生成したと仮定する。そして、そのような違いが出現した理由として、「(内部化される)経営資源が希少であった場合あるいは新しい市場や技術環境に直面した伝統的制度ではある種の経営資源の配分が十分に行われない場合が想定される」(六頁)としたのである。さらに、ヨーロッパの事例から資本資源の内部化にとって最も適的な組織は持株会社であり、人的資源を中心に内部化をはかった日本の事例からは、直轄型組織(line structure)が適格的であったと想定している。

以上、本書の研究課題は疑いなく大胆かつ意欲的なものである。こうしたチャレンジングな仮説をもった歴史的研究書が、日本の事例を中心にしかも英文で発表されたという点で、本書

は後続の私たちにとって大いなる勇気を与えてくれた業績といえよう。

二 理論上の問題点

しかし、残念ながら仮説の実証に関してはきわめて不十分な結果となっているといわざるを得ない。まず、労働者を中心とした人的資本を内部化することにおいて、何故直轄型組織あるいは生産単位組織(line structure/production unit)が有効なのかについて納得的な説明も実証も最後までなされていない点があげられる。例えば、「企業が労働力の配分を内部化するに当たって、管理は集権化された。生産部門は職長の管理下あるいは俸給技師に任されている一方で、労働力の配分や任免は本社人事部が監督する工場の人事部に集権化されたのである。そうした組織では工場管理者の役割は重要になる。工場管理者は単に生産管理に責任を負うだけでなく、人事管理にも責任を負うからである」(二〇頁)、といった説明が記されているが、これでは何故人的資源の内部化が直轄型組織を形成するののの説明にはなっていない。また、最終章では「(日本の)企業の内

部階層はこのような、とくに工場の職場レベルでの人的資源を管理する目的で発展した。労働力の取引を内部化した企業は直轄型組織を採用し、その経営階層はきわめてシンプルなものとなった」(三二五頁)と理由もなく記述されるが、すぐその後のパラグラフでは、「アメリカの企業が主としてモノの流れの内部化の上で、またヨーロッパの企業が資本資源の内部化の上で形成されたからといって、日本企業が主として人的資源の内

部化の上に形成されたと推測する十分な根拠があるわけではない(同頁)、と述べられている。さらに、その後では「もしモノの流れの調整が集権化されたならば企業は職種別組織となり、そうした調整が生産単位に委譲された場合は、生産単位組織 (production unit structure) になったのである」、と記述される。しかし、これでも結局如何なる根拠において内部労働市場の成立が直轄型組織あるいは生産単位組織の形成につながったかが明らかにならない。さらにいえば、欧米で労働市場の内部化が進んだとき、何故にこうした直轄組織が普及しなかったのかも説明できない。本書の論理的記述には多様な混乱があり、論理的推論に関してはいきわめて読みにくいのが特徴になっている。

こうした混乱にはいくつかの理由が考えられるが、その第一の理由は、著者の「チャンドラー・モデルがモノの流れの内部化だけから導き出された」とする限定的解釈が、チャンドラーがこれまで明らかにしてきた現代企業成立史研究の重要な論点を歪小化してしまったことにある。すなわち、彼が『経営戦略と組織』、『経営者の時代』、そして『Scale and Scope』と続く一連の著作で明らかにしてきたことは、技術と市場という環境的制約下での競争において、比較優位を維持するための企業の戦略行動には組織形態が最終的に追隨する、というかなり大きな命題であった。評者個人の感想をいえば、この命題の大きなゆえに各国における技術と市場要件の国際比較の必要性が生じていると思うし、何故日本で財閥や企業集団あるいは系列組

織が発展したのかを考えさせられる格好のフレームワークが提供されているといえるのである。確かに、チャンドラー自身がこの大きな命題を忘れてアメリカでの事象を過度に普遍化しようとする傾向があるために、日本やヨーロッパの特殊性から新たな命題を提供したくなるのも事実である。しかし、現在望まれているのは新奇な命題よりも、各国の技術と市場の特性分析から導き出される取引費用の測定(類推的測定でも構わない)を前提とした各国企業の戦略と組織の発展の実証分析である。

この前提に立つて考えれば、日本において小さな本社と工場を中心とした大きな生産部門がかなりの期間大きな役割を占めていた事実は、人的資本を内部化したためというよりは、販売や購買部門を内部化するコストよりも既存の流通経路や総合商社を利用する方が割安であったため、と考える方が素直なのではないだろうか。とくに、一九世紀中期に突然成立したアメリカ市場と違って、地理的に狭くしかも数百年の歴史をもつ流通市場を有していた日本やイギリスでは、技術が一層複雑化し綿密な「通量 (throughout)」の調整が競争力維持にとって決定的に重要となる産業が主流になるまでは、複数職能ましてや事業部制の自生的発展が遅れるのはむしろ自然であった。また、そうした産業が主流になっても、それぞれの地域で最も効果的に取引費用を低減する仕組みが出現した場合には、独自の組織形態をとることもある。それが日本における総合商社、系列組織あるいは分社化の発展であったのかもしれない。結局こうし

た差異については、内部化された資源による類型化という新しい試みをするまでもなく、チャンドラー自身の命題の延長線上でかなりの部分が解けるように思う。そう考えるならば、「巨大紡績企業は購買や販売に関しては市場における取引を好み (preferred)、またそうした市場の流通経路を最大限に利用するために独自の購入事務所や部門を設けたのである(三二六頁)」といった、曖昧な表現を著者は用いなかっただろう。紡績企業は「好ん」だけではなく、市場取引の方が「効率的あるいは安い」と判断したのである。さもなければ、日本の紡績企業が国際的な競争力を有することはなかったろう。

同様に、イギリスにおける持株会社の発展も技術と市場そして戦略面から分析する必要がある。イギリス綿工場における統合企業成立の遅れは、ラズニックが指摘した「効率的市場の存在と細分化した専門体制」というのが論理的な一貫性があるように思える。しかし、持株会社制度の発展は、イギリス企業の場合に依拠しているようにみえる。すなわち、二〇世紀初頭の段階で持株会社化したイギリス企業の経営戦略が、国際競争力の構築にあったのか、家族資本の維持にあったのかという問題である。多くの事例が示すように、家族資本の維持が戦略的命題であったならば、イギリスにおける持株会社の発展は資本の内部化というよりは防衛的な組織構築であり、それも戦略という対応関係では一貫性があるのではないか。

第二の問題点は、第一の問題点と大きな関係があるのだが、本書が一〇〇社の概容は丹念に行っている一方で、個別企業の

深い分析 (deep analysis) を欠いていることである。例えていえば、チャンドラーの『経営戦略と組織』における、デュボン、ジェネラル・モーターズ、スタンダード・オイル、シアーズ四社における綿密なケース・スタディが欠落したまま、序章と第六章以下だけがあるような印象を受ける。その結果、せっかくの興味深い仮説が未消化のまま沢山の事例の中で埋没してしまった。無いものねだりをすれば、本書に仮説検証のための深い事例研究があれば、本書が画期的な経営史の一冊になったことは間違いない。

以上、紙数の関係から評者が気づいたいくつかの問題点のうち二つだけを指摘してきたが、こうした問題点にかかわらず本書が日本経営史研究の新しい一頁を開いた事実は何人も否定できない。本書のバイオニア的な業績を発展的に継承し、日本の経済学や経営学の分野で深められた中間組織理論や製品・販売事業部制分離のロジックを駆使して、より深い経営史研究の構築が今求められているのではある。その意味で著書に大きな敬意を表したい。

三 本書の構成

本書は、一章「現代企業における経営資源と組織」、二章「経営階層の形成、一九二〇—一九四〇」、三章「持株会社と企業支配」、四章「戦後における組織と組織間関係 (Cederation)」、五章「巨大製造業の発展、一九五〇—一九八〇」、六章「素材産業における伝統的企業」、七章「伝統企業における新産業」、八章「戦後大衆市場における新興企業」、最終九章「経営資源

とその展開」の九つのチャプターから構成されている。
紙数の都合上各章の概説は省略する。

(Macmillan Academic and Professional Ltd., 19
pp.354-)