

チャンドラー博士を偲んで

米 倉 誠一郎



はじめに

チャンドラー博士は研究者としても素晴らしい人だったが、人間としても実に温かい人だった。ここでは、その人柄を中心に振り返ってみようと思うが、その前にチャンドラー博士との出会いについて語っておかなければならない。

1982年の春、僕は一橋大学社会学研究科博士課程一年から商学部附属産業経営研究所の助手に途中採用された。同じ時に、防衛大学校から教授として赴任されたのが組織論の野中郁次郎さんであった。野中さんは防大から、僕はマル系歴史学からの採用で、本来水と油の状態となって「ある種の均衡」を保つはずと予想されていた。しかし意外にも、僕たちはウマがあったし、子弟のような絆で一緒に仕事をするようになってしまった。そうして数ヶ月経った夏のある日、野中さんはしみじみと「お前は本当に馬鹿だな」と呟き、「アメリカにでも行ったらどうか」と口走られたのである。ご存知の方も多いと思うが、野中さん自身も富士電機に11年勤められた後、一念奮起して渡米、カリフォルニア・パークレー校で博士号をとられた苦勞人である。あまりの無知に嫌気がさして呟いた言葉だろうが、「ノー天気」ということならば人後に落ちない米倉誠一郎、すかさず「それは素晴らしいアイデアですね」と反応して、そのまま当時所長であった今井賢一教授の研究室に赴き、「アメリカに行きたい」と陳情したのであった。いま思えば、当時は本当におおらかで、新入社員3ヶ月の無謀な陳情に対して、今井教授は「お、いいな。じゃ、PhDをとって来い」といった具合だった。「で、どこ

にいくんだ？」この質問にはさすがの僕も吃驚、まったく考えてもいなかったのである。ただ、当時アメリカの大学で知っている名前はひとつ、知っている研究者も一人。「ハーバード大学のアルフレッド・チャンドラー教授はどうですか？」「OK」。

ところが、一橋大学で日本の幕末から維新史を研究してきた僕は、どうやってアメリカに留学すればいいのかも知らなかったし、英語に至っては「this is a pen」の域を出ていなかった。しかも、学費だけで年間500万円(1ドル250円の時代だった)、僕の給料が手取り月13万円程度。これでどうやって、ハーバードに行けるのか？この悪戦苦闘を書きだすとページが何枚あっても足りないので省略するが、本当に幸運だったのは見ず知らずのチャンドラー博士から貰った一通の手紙だった。当時一橋からチャンドラー博士の下で勉強していた曳野孝先輩に住所を聞いて、本当に拙い英文で研究計画と、「あなたの下で勉強したい」という一文をしたためた。それに対して、博士は「そうか、それは楽しみだ、ケンブリッジで逢おう」という自筆の返事をくれたのである。この「ケンブリッジ」という言葉にも意味があることは後に分かるのだが、これには感激した。もちろん、いまとなって考えれば「誰にでも出す社交辞令の手紙」だったのかもしれない。しかし僕は天にも昇る気持だった。「何が何でも、この人の下で学びたい」。そうなると勉学にも力が入り、何と半年後に授業料免除の奨学金とともにめでたくハーバード大学大学院(Graduate School of Arts and Sciences=GSAS)博士課程入学を果たせたのである。

初めての授業

チャンドラー博士はハーバード・ビジネススクールの教授だが、出身は本校GSASであり本校教授としても籍があった。したがって、僕は本校における彼に、論文指導教官として師事したのである。後で分かっていく話だが、本校とビジネススクールは仲が悪い。ビジネススクールはチャールズ河を挟んでボストン側にあり、本校はケ

ンブリッジ側にある。お互いに「川向こうの奴ら（アクロス・ザ・リバー）」と呼び合って、ライバル心むき出しでもある。本校側はビジネススクールを金儲けしか考えない俗物の代表と考え、ビジネススクール側は本校を非現実的な貧しい頭でっかちと看做している。両校ともそれを楽しむ風があつて、全校挙げてのボート大会などでは、ビジネススクールは船尾の旗にわざわざ1ドル札を貼付けて「これ見よがし」に川面を疾走する。本校側はそのボートが過ぎるたびに、激しいプーイングを浴びせかける。だから、チャンドラー博士が「ケンブリッジで逢おう」と書いてくれたことには意味があつた。歴史学を学ぼうということだったのだ。

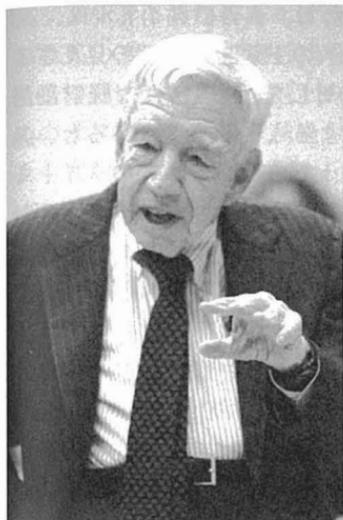
ゼミの初日、渡された分厚い本は5～6冊。それを前に「これを半年かけて読むのだな」と思った途端、「来週までにこれらの論点をまとめてきて下さい」と博士の声。「えー、そんなー」。

話は逸れるが、僕はアメリカのPhDやMBAで学ぶ知識はそれほどたいしたものではないと思っている。ただ、これらの学位に意味があるとすれば、「あれだけ辛いことを出来たのだから、自分に出来ないものはない」と思わせる限界努力関数の証明と、「同じ釜の飯を食った仲間」の存在だと思う。だから、今でも大学院時代は楽しかったと思ひ出せるが、「もう一度やる？」と聞かれれば、即答で「ノー」。

ビジネススクールで受講した博士の「経営史」の授業も当然苦しく、クラスにおける発言も試験も出来が良くなかった。日本語で分かっている、英語で発言したり記述することができないのである。したがって、答案の半分は白紙。しかし、博士は親切にも試験後に僕を呼んでわざわざ口頭試問の追試をしてくれたのである。普通のビジネススクールではあり得ないことだ。試問後、博士は「結構分かっているんだね」と「B」をくれた。これは実に重要な配慮だった。一年間全成績の平均がB+を下回ると奨学金は継続されない。このBのおかげで奨学金は2年目以降も継続されたのである。

タイトルは最後にくるんだ

チャンドラー博士の学問的業績については、共同研究者として博士を支えた曳野孝氏が詳述されるので、ここでは研究にまつわるちよつといい話を紹介しよう。



セミナーで熱く語るチャンドラー博士

「組織は戦略に従う」と言えば、経営史家ばかりか多くの経営学者や経済学者がチャンドラーを思い浮かべ、チャンドラーと言えばまた多くの人が「組織は戦略に従う」というフレーズを思い浮かべる。その意味で、博士の代表作『組織は戦略に従う』（ダイヤモンド社新訳）は、歴史研究が幅広い学問分野に大きな影響を与えた先駆的著作である。本書の意義については、新訳『組織は戦略に従う』の「解説」で詳しく触れてあるので参照していただきたいが、本書が優れているのはその内容ばかりでなく、その原タイトル“Strategy and

Structure”そのものだと思う。韻を踏んだ軽妙なところも洒落ているが、一目で作者の意図を表しているところが素晴らしい。単一製品によって「規模の経済」を追求する事業戦略には複数機能制組織が、蓄積された経営資源を多重利用して「範囲の経済」を追求する事業戦略には分権の複数事業部制組織がそれぞれ適合的であるという主張を、見事一行に表現したタイトルなのである。膨大な資料から導き出された鋭い歴史分析と、組織的制度的洞察がちりばめられた本書は、まさに20世紀経営史の金字塔と言っても過言ではない。

チャンドラー博士のネーミングの巧さは、1977年に出版され、ピューリッツァー賞に輝いた次作“The Visible Hand”でも遺憾なく発揮される。この著作の中で、博士は約3世にわたるアメリカ企業

の歴史を丹念に追い、20世紀にかけて成立するビッグビジネスの論理を見事に活写した。そして、アメリカン・ビッグビジネスが複雑で巨大化した世界市場において輝かしい成功を収めた理由は、新たに出現した専門経営者たちがさまざまな経営資源を戦略的に調整した結果だと結論したのである。すなわち、本書のタイトルは、20世紀資本主義の要諦は、アダム・スミスの主張した「神の見えざる手（市場）」による材の自律的調整に対して、「経営者と経営階層（マネジュリアル・ヒエラルキー）」による人為的調整にあると、スミス命題に真っ向から挑戦したものだだったのである。このタイトルにはものすごいインパクトがあった。残念なのは、東洋経済新報社から出版された邦訳が、その主張の中身をうまく反映して『経営者の時代』としたものの、博士のアダム・スミスへの挑戦という大胆な意図を表現しきれなかったことである。

さらに、博士はこうした分析をアメリカ、イギリス、ドイツと比較して“Scale and Scope”（邦訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣刊）として発表する。やや二番煎じの感はあるが、本書のタイトルも現代企業が追求する「規模の経済」と「範囲の経済」のあり方をめぐって3つの経済大国で展開された企業の戦略と組織について分析した中身を見事に表現したタイトルである。

さて、1988年にハーバード・ビジネススクールは創立80周年の一大記念シンポジウムを行ったが、日本からのゲスト・スピーカーは何と今井賢一・野中郁次郎・竹内弘高一橋教授三人であった。こうして野中さんと僕はハーバードで本当に嬉しい再会を果たし、たまたまチャンドラー博士と三人でランチをする機会を得たのであった。その時、野中さんは大胆にも、「あなたの著作もいいが、タイトルが素晴らしい」と言ってくれたのである。僕もすかさずこの機会に便乗して、日頃ずっと思っていた素晴らしいネーミングについていろいろ感想を述べた。すると、博士はにっこり笑って、“Title comes last（表題はいつも最後に浮かぶんだ）”と僕にとっては意外な、しかしいかにも歴史家らしい返事をしてくれたのである。

現代日本におけるチャンドラー著作の意味

チャンドラーの著作は決して読みやすいものではない。しかし、現代日本のビジネスマンに示唆するものはきわめて多いと思う。「組織は戦略に従う」の序文で彼が指摘しているように、「組織のマネジメントにあたる人々は、大きな危機に直面しないかぎり、日々の業務の進め方や権限の所在をまず変えない」。急速な成長後の急激な需要減退や景気後退といった大きな変化が、マネジメントと組織のイノベーションを誘発するのである。デュボンもゼネラルモーターズ（GM）も、第一次大戦中の急拡大の後の急速な需要減退という危機的状况にあって初めて、マネジメントと組織の革新を遂行している。

20世紀末から21世紀初頭の日本を歴史的に敷衍すれば、長期にわたった高度経済成長が終わり急速な景気後退に見舞われた時代が続いていると位置づけられる。多くの日本企業は大きな危機に見舞われ、かなり本質的なイノベーションを求められている。危機にあっていかなるイノベーションが必要なのか、チャンドラー博士の示唆するところは大きい。彼は、内部成長を果たした企業では、統合や合併を通じて成長した企業に比べてトップ・マネジメントの発達が遅れると指摘する。内部成長企業は、工場や事業所の統廃合や急激な資源配分の変更といった経験をせずに、日常業務を段階的に改善する経営で成長するからである。20世紀後半に成功した多くの日本企業は内部成長による発達を遂げ、大きな事業の統廃合や資源配分の変更を経験してこなかった。基本的には成長を前提とした前向きな意思決定を積み重ねてきたのである。

しかし、1990年代からのいわゆる平成不況、さらに現代の世界的景気後退では、事業の統廃合、M&A、事業ドメインの再構築など、デフレ経済に対応した戦略思考と組織革新が求められている。その一環として日本では、本社機能を強化する一方、事業部の自立性を高めた「カンパニー制組織」や「グループ経営」が注目を集めている。この組織変更は、トップ・マネジメントのあり方にも大き

な変化を与えている。全社的決定を下す経営会議への執行役員の参加を制限する一方で、社外取締役を含めたごく少数のゼネラリストによる意思決定を志向するようになったからである。

チャンドラーの著作を読むと、こうした現象は80年以上前にすでにアメリカにおいて進行したものだっことが理解される。1921年にデュボンにおいて事業部制を導入したドナルドソン・ブラウンは、当時現業部門長を経営会議から排除し、わずか5人による最高経営委員会を設置した理由を以下のように述べている。

「議長を除く全員が部門長・事業部長で占められていて、これまでの慣行に従って、特定部門の問題については話し合いを避けている。部門長たちは、他部門の業務について調べたり、批判したりする立場にない。そのうえ大多数のメンバーには、自部門を調査・批判して全社からより高い成果を引き出すように期待しても、無理というものだろう」

すなわち、現業の利益責任を負った執行役員をそもそも全社的な意思決定を下す経営会議に入れてはいけないのであって、全社の方針は経営全般を見ることのできるゼネラリストが担わなければならないと主張しているのである。このデュボン社の改革で分権的な事業部制が成立したことはよく知られているが、もう一つの重要なポイントは、「全社のマネジメントに専念し、業績に最終責任を負う」というトップ・マネジメントが成立したことである。日本ではミドル・マネジメントを部長・課長と考える人が多いが、アメリカで成立した事業部制組織において、ミドル・マネジメントとは副社長・執行役員クラスの事業部長である。彼らは現業の短期的戦略と本社から配分された経営資源に対する数字上の責任をもつが、トップ・マネジメントは全社的な経営戦略と現業部門への資源配分を決定し、その業績に対して最終責任をもつのである。また、こうしたトップの人材には、プロフェッショナルとしてのゼネラリストが求め

られる。トップがいまだにミドルの仕事をしている事態が見受けられる日本企業にあって、チャンドラーの著作が示唆する組織やマネジメント改革に学ぶことは多い。

謙虚な巨人

しかし、チャンドラー博士から学ぶ重要なもう一つの柱は、学問や学生に対するその謙虚な姿勢である。

いつもツイードのジャケットにボタンダウンのシャツ。冬にはダブルコートを愛用する博士は、いわゆる生っ粋のアイビーリーガーである。1918年生まれの彼はジョン・F・ケネディとハーバード大学で同級であり、ハーバード・ヨットクラブの記念写真に写った若々しい二人の姿も現存している。ケネディと同じく第二次世界大戦に徴兵され、兵役から戻った博士は再びハーバード大学大学院歴史学科とヨゼフ・シュムペーターが創設した企業家史研究センターで学んだ。その大学院時代に、急死した大叔母から素晴らしい遺産を継承したのである。それは、マサチューセッツ州ケンブリッジにある彼女の家の半分と、大叔母の父であったヘンリー・バーナム・プアーが残した膨大な歴史資料であった。チャンドラーの曾祖父にあたるプアーとは、格付け会社スタンダード&プアーズ社の創設者である。住む場所と資料を手に入れたチャンドラーは、博士論文でプアーの生涯とプアーのビジネスに大きな影響を与えた鉄道を研究テーマにした。

そうするうちにチャンドラーは、1950年代アメリカに出現したフォード、GM、GEやデュポンといったいわゆるビッグビジネスが、いかなる理由で生成したのかについて強い興味を抱くようになった。それは同世代史への強い好奇心に支えられた関心だったのである。もちろん、彼のミドルネーム・イニシャルの「D」がデュポンのDであったことも大いに関係していたのである。彼は母方の出身であるデュポン家のアーカイブに入り込んで、デュポンの一次資料を閲覧する機会に恵まれ、研究活動が続いたのである。これが、

博士の膨大な研究の出発点であった。

こうしたチャンドラー博士のバックグラウンドや研究成果を見てみると、多くの人は何か近寄りがたいイメージを抱くだろう。しかし、実際のチャンドラー博士はきわめて謙虚な優しい研究者である。とくにその謙虚な姿勢については有名な逸話がある。それは『スケール・アンド・スコープ』を執筆していた時の話である。

ハーバードのあるボストン・ケンブリッジの冬は寒い。とくにビジネススクールと本校経済学部の方に流れるチャールズ河を渡る時は肌を貫く寒風に襲われる。その寒い夕暮れに何度もチャールズ河を渡る年老いたダッフルコートが目撃された。それは、当時経済学部長であったマイケル・スペンス教授（後にノーベル経済学賞を受賞）に経済学的な質問をするために訪ねて行くチャンドラー博士の姿であった。スペンスは気鋭の経済学者であったが、当時70歳になろうというチャンドラーに比べれば息子ほどの年齢であった。その光景を見た多くのビジネススクール教授たちはスペンスを大いに非難した。「いったい何様だと思っているんだ」と。しかし、当惑したのはスペンスの方だった。なぜなら、恐縮して何度も自分から出向くというスペンスの申し出を断り、「自分のお願いだから」と頑なに足を運んだのはチャンドラー博士その人だったからである。

論文指導を受けた僕にもいくつかの思い出がある。下手な英語の博士論文を一章ずつ渡すたびに、博士はいつも丁寧な肉筆の添削を返してくれた。しかし、これがものすごい悪筆、まさにミミズが這うというのはこのことだ。ありがたい添削だが、それを読むのに一苦労したのである。彼はどんなに忙しくても学生のために時間を惜しまなかった。さらに、感動的だったのは卒業式の日博士からもらった一言である。1990年6月、途中一橋に戻ったため7年もかかったハーバード卒業の日、アメリカの友人たちが僕のために温かい卒業パーティーを開催し、博士もそこに招待してくれた。僕は彼に、「この恩をどうお返ししていいのかわからない」と殊勝なことを言った。すると、チャンドラー博士はにっこりと笑って、「僕に

返すんじゃない。今度は君の学生に返すんだよ」と言ってくれた。実践できているとは言い難いが、いまでも自分の学生に接する時に思い出す忘れられない言葉である。

最後の再会

僕が卒業した後も博士は精力的に仕事をし続け、80歳にして化学と製薬産業の歴史を扱った“Shaping the Industrial Century”と、電気・電子産業を扱った“Inventing the Electric Century”を出版された。2006年、産業経営研究所を発展的に継承した現在の勤務先である一橋大学イノベーション研究センターは、その翌年に開催の10周年記念特別講演にチャンドラー博士を招聘した。しかし、いくら精力的な博士でも86歳の高齢をおして来日する体力はなかった。その代わりにわれわれの機関誌『一橋ビジネスレビュー』にコラムを連載することを快諾してくれたのである。11回も続いたこのコラムは現在最終回を迎えているが、コンピュータをはじめとする技術革新の歴史に鈍感な世界経営史学会の現状や、日本企業の役割を正当に評価しないアメリカ経営史学会の偏向、さらには成功に甘んじて衰退を続ける日本企業のあり方に対する批判精神も旺盛である。この玉稿はわれわれにとって遺稿となった。まさに第1回を翻訳し終わったその日、2007年5月9日に博士の訃報に接したのである。

いまから思えば、その予兆がなかったわけではない。2006年10月に、僕はニューヨーク大学で開催されたポーモル・ランデス・モキーヤの3名による「企業家精神」に関する国際会議で論文発表をした。その後で久しぶりにボストンまで足を伸ばし、いつものようにチャンドラー博士に挨拶の電話をした。普段はそれで終わるのだが、その日は珍しく電話の終わり際に、「うちに寄っていかないのか？」と二度ばかり聞き返された。「分かりました、それではいまから伺いましょう」と僕はチャールズ川沿いの11階にある自宅を尋ねた。がんと治療薬の副作用に闘っていた博士の姿はさらにひと

回り小さくなっていたが、口から出てくることはすべて研究の話ばかり。86歳のその真摯な姿勢に圧倒された。そして、それが博士と会った最後となった。

経営史学というきわめて魅力的な学問分野を確立された博士の偉業は、「組織は戦略に従う」という言葉や、「経営者の見える手」というフレーズとともに人々の心から忘れ去られることはないだろう。しかし、ここに書き記しておきたい本当のことは、博士のこうした優れた業績にもまして、心底尊敬できたのは「その人柄」だったということなのである。

(よねくら せいいちろう 一橋大学イノベーション研究センター長)