

## 第4章 組織能力とマネジメント

### —アメリカ大企業体制とドラッカーの洞察—

後藤 伸

キーワード：大企業体制、責任ある労働者、知識労働者、組織能力、組織学習

#### 1. はじめに

企業の生命というものを考えると、それは企業に働く従業員や経営者のヒトとしての生命期間よりも一般に長いと想定される。とくに企業が19世紀中葉以降欧米を中心に整備されていった近代株式会社制度を採用してからは、法人格をえた企業＝「会社」は創業者やその同族による経営の時代を経てもなお存続することが可能となった。創業者や同族に代わって企業経営を担った経営者は、所有に関係のない専門経営者としてトップマネジメントの地位に就いた。かれら専門経営者による経営のもとで、企業はその経済活動の規模を増大し、また関係する経済活動領域の幅を広げていった。規模と範囲の経済を享受することでこれら経営者企業はその所属する産業において寡占的な地位を占める大企業へと成長し、また多角化や多国籍化を通じた成長戦略を展開することで持続的な企業発展を遂げることができた。いわゆる大企業体制時代の到来である。

以上は、アメリカ経営史家の故A・チャンドラーが*The Visible Hand* (邦訳『経営者の時代』)で展開した大企業体制成立に関する、ごく大まかなストーリー展開である。しかしながら、チャンドラーのこの著作が出版された1970年代に、アメリカの大企業は次第にその相対的な安定性を失いはじめたといえる。すなわち、二度にわたる石油ショックを通じて市場環境は大きく変わり、国内外におけるアメリカ・ビッグビジネスの圧倒的な優位性は揺らぎは

じめた。主要産業の一部では、国際競争の高まりから国内産業の空洞化や衰退が生じた。また、ICT (Information and Communication Technologies) の進展とともに、既存の大企業は新興企業あるいは異業種からの参入企業の台頭によってその地位が掘り崩されていったように思われる<sup>1</sup>。

そのなかで生じた、2009年のゼネラルモーターズ (GM) の経営破綻 (6月1日に破産法Chapter11を申請)<sup>2</sup>は、アメリカ大企業体制の不安定性を象徴する出来事となった。GMは1920年代初頭に、化学会社のデュポン社とならんでもっとも早くに事業部制組織を採用した革新的な企業の一つに数えられる。またGMは、車種のフルライン化とアニュアルモデルチェンジを商品政策の柱とすることで先行者のフォード社を1932年に抜き去り、以来77年間も世界最大の自動車メーカーとしての地位を保持した企業であった<sup>3</sup>。自動車業界のみならずアメリカを代表する優良企業の一つであり、社長のチャールズ・ウィルソンの発言—— ‘I thought what was good for our country was good for General Motors –and vice versa. The difference did not exist.’<sup>4</sup>はつとに有名となった。そのGMが経営破綻したのである。

GMに代表される大企業体制の近年の揺らぎについて、経営史という立場からどのように考えられるのであろうか。本稿では、P・F・ドラッカーを手がかりとしてこの問題について考察してみたい。いうまでもなく、ドラッカーはGMのコンサルタントとしての経験を通して大企業の経営とはどのようなものであるかを学び、またそこでの見聞にもとづいて著した*Concept of the Corporation* (邦訳『企業とは何か』) は大企業の内部経営を明かす先駆的業績の一つとなった。同書に対するGM首脳陣と自動車労組 (UAW) の反応は、ドラッカーにあるべきマネジメント像の彫琢を促した。かれはまた、

---

1 これ自体、現在論争の焦点となっている。大企業の寿命あるいは優位性の持続期間をめぐる論争であるが、その紹介についてはLouçã and Mendonça[2002]を参照のこと。しかし、現時点に近づくにつれて大企業のランキング交替の速度は早まっていることは確実である。たとえば、*Fortune* 500社にランクされた企業のうち1/3が交代するに必要な時間経過は、1950・60年代は20年間、1970年代は10年間、1980年代は5年間となった。Audretsch[1997]:50。

2 ‘A Saga of Decline and Denial.’ *Wall Street Journal*. (Eastern edition). New York, N.Y.: Jun 2, 2009.

3 *ibid.*

4 これは1953年、アイゼンハワー政権下の国防長官に指名されたときの上院委員会での発言である。Faber[2002]:247。

GM崩壊の危険性にもっとも早くに警鐘を鳴らした一人でもある<sup>5</sup>。ドラッカーの考え方やものの見方は、大企業体制の行く末を考察するうえで参考になると思われる。

本章の第2節ではドラッカーがコンサルタントとしてGMに関わるなかで捉えた「責任ある労働者」とはなにかを、その発想の源流にさかのぼって考察する。第3節では「責任ある労働者」から「知識労働者」への転移がいかなる理由で起きたのか、また「知識労働者」のマネジメント問題とはなにかをみていく。第4節では、組織における知識の学習と蓄積が企業の存続・発展にとってもつ意味をチャンドラー史学の立場から検討する。最終節では、大企業体制の行方にドラッカーの洞察がどのような意味をもつのかについて、若干の結論を提示したい。

## 2. 「責任ある労働者」とはなにか

すでに触れたように、ドラッカーは1943年の秋、外部観察者として、つまり今日でいうコンサルタントとしてGMと契約を結び、社内の組織、現場、経営者を観察する機会をえた。その成果は1946年に*Concept of the Corporation*として出され、その後さまざまな方面に影響を及ぼすことになる。事業部制組織を分析した最初の本として、本社と事業部とのマネジメントのあり方に関する指針として活用されたのはその一例である。だがここで取り上げたいのは、ドラッカーが同書で展開している、生産現場における分権制——生産労働者による自治的な意思決定単位の創出の可能性についてである。

ドラッカーがコンサルタントとしてGMと関わったとき、GMは戦時生産体制のただ中であつた。これまで工場労働に経験のない未熟練労働者を大量に雇用し、自動車とは関係のない軍需品を短期間のうちに大量生産しなければならなかった。当然そこではさまざまな試みや実験がなされたが、ドラッカーはGMの戦時生産からの教訓としてつぎの3つをあげている<sup>6</sup>。一つは、大量生産のコンセプトが自動車の組立ラインに限定されるのではなく、部品の

5 ドラッカー『企業とは何か』の1983年版の追補「終章 成功を原因とする失敗」を参照のこと。

6 以下の叙述は断りのないかぎり、ドラッカー[2005a]:169-173によつた。

標準化、作業の統合、原材料の適時供給という条件が整えば、ほかの多くの生産ラインに適用可能であることの発見である。それによって未熟練労働者が技能を要する仕事を高速に処理することが可能となる。第二の教訓は、人の働く動機付けの問題である。一般に人はカネのために働くというのが、そうではなかったことの発見である。人は働く意味を理解することで、つまり自分の仕事と製品との関連を理解することで誇りと満足感を高め、それが生産性の向上につながるのである。最後の教訓は、提案制度などを通じた労働者のもつ創造力の活用である。戦時中に採用された労働者からの提案制度によって、新製品と新工程の開発が進んだという。

ドラッカーはこれら戦時生産からの教訓を踏まえて、戦後GMが平時の生産現場において追及すべき方向性をつぎのように提示した。

働く者のために行なっている職場コミュニティにかかわる仕事に、働くもの自身を参画させなければならない。……

事故予防、従業員食堂、医療施設、あるいは女性が働く職場での託児所などのサービス活動は、従業員の参画を得つつ行うことができるはずである。……産業社会における位置づけと役割を与え、意味ある活動を可能にする職場コミュニティの形成への一歩とすることができる<sup>7</sup>。

職場コミュニティ活動への参画は、労働者をしてそれら活動について「責任をもって主体的に行動すること」をうながし、それを通じてマネジメントの「役割、問題、原理、道理が何であるかを知る最善の方法」（ドラッカー[2005a]:180）になると、ドラッカーは説く。

もちろん、ドラッカーはここで労働者による工場管理を主張しているわけではない。なぜなら、「事業のマネジメントへの労働者の参画はありえない。労働者自身のためにもなることだが、事業のマネジメントは、労組や政府のためではなく事業のために働く訓練を受けた専門家の手の内になければならない」、とドラッカーは述べているからである<sup>8</sup>。しかしながら、「本業以

7 ドラッカー[2005a]:180-181.引用の訳文には一部変更をくわえている。以下同じ。

8 ドラッカー[2005a]:189.この意味で、ドラッカーが『企業とは何か』でサンディカリズム的な職場コミュニ

外の付帯的な活動への参画」(ドラッカー[2005a]:189)は、今日労働者に対して欠如したままにあるマネジメントへの理解につながると主張する。だが、そもそも労働者は、なぜ付帯的な活動に参画することで「マネジメント」への理解を得る必要があるのだろうか。その答えは、上に引用した箇所の一部、すなわち労働者に「産業社会における位置づけと役割を与え、意味ある活動を可能にする職場コミュニティの形成への一歩とする」ということにある。この「社会における位置づけと役割を与え」という独特のフレーズのなかに、当時のドラッカーの希求が籠められていると考えられる。そこで、このフレーズの意味を明らかにするために、『企業とは何か』をしばらく離れ、ドラッカーが1943年に著した*The Future of Industrial Man* (邦訳『産業人の未来』)をみることにしよう<sup>9</sup>。

ドラッカーは『産業人の未来』で、社会が機能するためには、一人ひとりの人間にその「位置」と「役割」が与えられること、また社会権力が正当性を持つことが必要であると述べている(ドラッカー[1998]:22)。しかし、20世紀前半までに登場してきた、大量生産と株式会社を特徴とする「産業社会」は、それ以前の「商業社会」とくらべて、その成員に「位置」と「役割」を与えておらず、そのため社会が機能不全をおこしているという。ドラッカーによれば、商業社会においては、「働く者は訓練によって熟練の度を高めるほど効率的、生産的となり、価値ある存在となっていった」。それに対して産業社会を特徴付ける大量生産では、「作業の統一化、仕事に対する個人的関係の欠如、熟練を要しない操作への特化、包括的結合のないままの部分仕事への細分化が、効率性と生産性を最大化する新しい方法である」とされ、そこで働く人間は「自動化され標準化された機械として」見られることになった(ドラッカー[1998]:87-88)。経済活動における位置と役割が社会的な位置と役割を意味する社会にあって、「標準化された機械」として産業労働者が見られることは「社会において人間としてではなく、冷酷で高能率の装置における交換自由な歯車」として見られていることである(ドラッカー[1998]:95)。

9の形成を志向していたとするKranzbergの主張には疑問が残る。Kranzberg[1970]:362-63。

9 同書の要約内容は1942年に雑誌*Virginia Quarterly Review*に2回にわたり掲載された。翌43年に*The Future of Industrial Man*として出版された。Wood & Wood [2005]:22.ここでは単行本の出版年を公表年とした。

生産システムの側から個々の労働者に対して精密機械の一部として働くことの役割を求めるのであれば、これは労働者の観点からは「個人としての生きる目的との間には何の関わりもない」役割と受け止めざるをえない(ドラッカー[1998]:94)。かくして、大量生産を特徴とする産業社会では、「産業労働者は、生産活動において、いかなる位置も役割もちえ」ず、そのためかれらを「社会的に組み込むことはできない」というわけである(ドラッカー[1998]:90)。

さきにもたように、大量生産方式は自動車の組立ラインに限定されるものではなく、多方面の生産ラインにも適用できる柔軟なコンセプトである、とドラッカーは指摘した。それでは、「産業社会」に働く人々は「精密機械の一部」として「交換自由な歯車」たるべく運命付けられ、そこからの脱却は不可能なのであろうか。否、とドラッカーは考えた。戦時中のGMの生産現場を見聞することで、かれは産業社会における労働者の位置と役割との回復を図る方途を見出したのである。繰り返していえば、それは労働者が「責任をもって主体的に行動する」職場コミュニティの形成を通して、自分のしている仕事と自分の生きる目的との間に道筋をつけることであった。

しかし、ドラッカーのいう責任ある労働者によって職場コミュニティが形成されるとすれば、それが「本業以外の付帯的な活動への参画」にとどまると想定することは現実的であろうか。とくに、ドラッカーが称揚した提案制度は、現場の労働者による仕事の手順、進め方、割り振りに関わる内容を含み、それは単なる「本業以外の付帯的な活動」に関する提案にはとどまりえない。今日というQCサークル運動の広がりや成果を期待するのであれば、本業での「責任ある労働者」の位置と役割が前提とされなければならない。つまり、「本業」とそれ以外の「付帯的な活動」との線引きは、あらかじめ想定されるほどに明瞭で区分できるものではないといえよう。このことに当時のドラッカーがどれほどに自覚的であったかは不明である。しかし、ドラッカーが『企業とは何か』を著した当時の労使双方にとって、かれの提案する「責任ある労働者による職場コミュニティの形成」の意味とその方向性は、明敏にキャッチされたと思われる。

GMの社長チャールズ・ウィルソンは、ドラッカーの従業員政策に賛意を

示し、1947年には従業員に対して大規模な意識調査をおこない、その結果を踏まえて今日でいうQCサークル(「仕事改善プログラム」)をスタートさせようとした<sup>10</sup>。しかし、GMの最高経営責任者(CEO)のアルフレッド・スローンをはじめとする主だった首脳陣は、ドラッカーの提案に無視に近い反応でもって応えた<sup>11</sup>。さらに、自動車労組も、従業員のマネジメントへの参加については警戒心を抱き、ウィルソンの改善プログラムの進行にはストライキをもって対抗すると声明した(ドラッカー[2005a]:273)。経営側はドラッカーの提案をマネジメントに対する従業員の越権行為とみなし、また労働組合は企業と従業員の協力関係は労組への攻撃とみなしたのである。

これらの反応は、ドラッカーに方向転換を余儀なくさせたと思われる。かれは後に自叙伝で、「責任ある労働者」はその後、「知識労働者」へ取って代わられて生涯の重要テーマになる」と述べている<sup>12</sup>。つまり、自動車工というマニュアル・ワーカーを「責任ある労働者」として位置づける考え方を修正し、またかれらによる自治的な職場コミュニティ形成への期待を断念したと思われる。ドラッカーの著作ではこれ以降、マニュアル・ワーカーにかわって知識労働者が、また自治的コミュニティにかわってマネジメントが前面に登場する。つぎにかれの知識労働者とマネジメントの役割についてみていかなばならない。

### 3. 知識労働者とマネジメントの役割

ドラッカーのいう「知識労働者」が何を指すのか、その範囲については曖昧といえる。*The Practice of Management* (1954. 邦訳『現代の経営』)では、熟練・未熟練の肉体労働者に対比して、「電気管理技術者」、「インダストリアルエンジニア」、「品質管理者」、「経営管理者」、「企画担当者」などを「知識労働者」のカテゴリーに数え上げている(ドラッカー[1996]:(上)59)。しか

10 ドラッカー[2005a]: 1983年増補版の「エピソード」。とくに、272-73ページを参照のこと。

11 GM首脳陣の同書への反応は、「あたかも存在していないかのような」扱いであったといい、また1964年に出版されたアルフレッド・スローン著『GMとともに』では1行たりとも『企業とは何か』への言及がなされなかった。ドラッカー[2005a]:267。

12 ドラッカー[2005b]:122. 圏点は引用者補足。

し、これら職務や職位を列挙しても、「知識労働者」の輪郭は明確にならない。職務や職位は時代とともにその与えられた意味を変化させていくであろうし、さらに新旧の交替があると考えられるからである。指示する範囲が曖昧としても、「知識労働者」を持ち出したドラッカーの意図は明瞭である。すなわち、産業社会において位置づけと役割を与えられるべき個人とはいまやマニュアル・ワーカーというよりも知識労働者なのだ、というメッセージを発することであった。

ドラッカーのマニュアル・ワーカーから知識労働者への転換と強調は、かれの事業や組織に関する考察の深化があると思われる。「事業の目的は顧客を創造することである」（ドラッカー[1996]:(上)48）とは、ドラッカーの人口に膾炙した有名なフレーズである。顧客＝市場の創造のためには、顧客に有用な富を生産しなければならない。そのために資源を利用するが、その生産的利用こそが事業の管理的機能といわれるものである。また資源利用の経済面が生産性であり、事業の成果はこの生産性でもって測定できる。生産性は通常、肉体労働者の生産性が着目されるが、これまで「非生産的」とみなされてきた間接部門の労働者——その多くが知識労働者——の働きかたが今後の生産性向上に重要な要因となる。以上が、ドラッカーが『現代の経営』で展開している「知識労働者」のおおまかな内容となろう<sup>13</sup>。

さらに、*The Age of Discontinuity* (1968. 邦訳『断絶の時代』)では、知識の事業への適用が論じられて、知識労働者の位置づけがより明瞭となる。ドラッカーは、F・テイラーの科学的管理法をとりあげ、これが肉体労働への知識の体系的な適用によって労働者の生産性を大幅に引き上げたこと、またそれにより未熟練労働者の所得を熟練労働者並みの水準にまで増大させたことを高く評価する(ドラッカー[1999]:298-97.)。科学的管理法を適用して現場労働者の生産性向上に寄与したインダストリアル・エンジニアリングこそが「知識労働の原型」であり、「もっとも生産性の高い知識労働の一つ」であったと称揚する(ドラッカー[1999]:297)<sup>14</sup>。

13 ドラッカー[1996]。とくに同書の第5章を参照のこと。

14 ドラッカーによれば、このことは未熟練労働がインダストリアル・エンジニアリングによって技能を高めたということを意味しない。知識が仕事に適用されることによって、未熟練労働のままでも生産性の向上がはかられたということである。量産体制のもので未熟練労働はいまや、それを機械向



しかし、他方で問題も抱えることになった。知識労働者は、20世紀初頭までの専門家でもなければ、熟練労働者でもない。知識労働者として独立した専門職としての自負をもちながら、組織から生計の糧をえなければならぬ被雇用者でもある。自らを恃む自負心と組織から仕事を与えられるという現実との落差にさらされているのが、知識労働者である。かくして知識社会にとって、知識労働者をいかにマネジメントするかが最大の問題になるという（ドラッカー[1999]:301-302）。というのも、マネジメントは一人ひとりの人間の働きによって組織に成果をあげさせることであり、組織と仕事をして、自らの目的、価値、成果に役立たせることにほかならないからである（ドラッカー[1999]:282）。ここでも『産業人の未来』でいう、働く者に社会的な位置と役割を与えて社会に組み込むという課題が登場する。ただし、いまや組み込むべきおまなターゲットは、かつて大量生産ラインのもとに歯車とみなされていたマニュアル・ワーカーではなく、専門知識をもって生産性の向上に資する知識労働者なのである。

以上のドラッカーの知識労働者とそのマネジメント問題から示唆される一つとして、つぎのことがあげられよう。組織、とくに大規模な営利組織は、知識労働者に雇用の場を提供することで、大勢の知識労働者を抱えるにいたった。それゆえ、組織の長期的な存続にとって、これら知識労働者に対する適切なマネジメントがなされるかが重要な鍵となる。本章の「はじめに」で言及したように、近年大企業体制に揺らぎが生じてきているとすれば、それは個別企業の経営事情もさることながら、知識社会における大企業という態様のあり方の問題、さらには既存大企業における知識労働者のマネジメント問題に共通のファクターが存在するがゆえのことかもしれない。だが、結論を早急にだす前に、大規模組織の存続にとってなにが必要な条件であるかについて、経営史はどのように考えてきたのかをチャンドラーを中心に紹介しておこう。

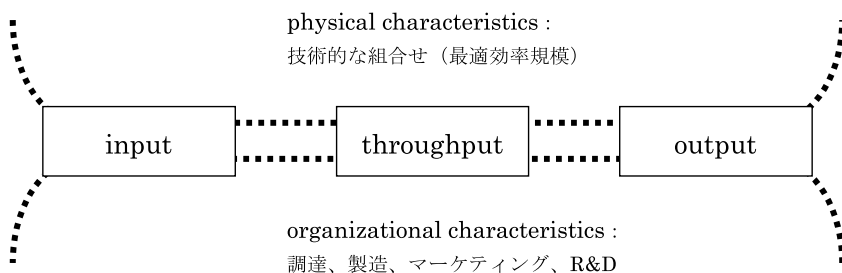
---

けにプログラム化する労力をかけない——未熟練労働を機械で代替する場合の費用対効果の問題——がゆえに残っているにすぎない。ドラッカー[1999]:324-25.ここでは明らかに、知識社会における未熟練労働の衰退、それゆえその位置づけの必要性の消失がみてとれる。

## 4. 組織能力 (organizational capabilities) と企業の存続

関見するかぎり、経営史において「知識」や「知識労働者」が直接のテーマとなるとか、またその歴史の変遷が論じられたということはないように思われる。知識ではなく学歴が、また知識労働者ではなく専門技術者や専門経営者の登場がテーマとなってきた<sup>15</sup>。さらに最近では、企業の存続に関連して「組織能力 (organizational capabilities)」のあり方が問題とされている。ドラッカーが物的資産への投資よりも知識への投資が重要となってきたと指摘するように、経営史でも組織能力の発展に向けた投資が重視される。この研究分野で先行者の一人であった故チャンドラーが組織能力をどのように説明しているかを簡単に紹介し、つづいてかれが組織能力とアメリカ大企業体制のゆらぎをどのように関連付けていたのかをみていこう<sup>16</sup>。

チャンドラーの組織能力を説明するための便宜として、第1図を掲げておこう<sup>17</sup>。



第1図 生産施設の物理的特長と組織的特徴

資料 : Chandler [1992] : 81 より筆者作成

第1図は企業の生産過程を描いたものである。インプットは経営資源の投入、スループットは加工処理、アウトプットは製品やサービスの産出をそれぞれ意味し、製品・サービスの流れ(プロダクトフロー)は左から右へと向か

15 これは経営者企業(所有に関わりのない俸給経営者がトップマネジメントに就任する企業)の出現で問題にされる。日本経営史の分野でその代表的な著作の一つが、森川[1981, 1996]である。

16 チャンドラー史学の展開過程については、橋本 [2007]が丁寧にとどっており参考になる。

17 以下の説明は断りのないかぎり、おもにChandler[1992]:81-83によっている。

う。ここで企業が用いる生産施設は、2つの特徴をもっている。一つは物理的特徴であり、生産施設をその定格能力で測った潜在的な規模や範囲の経済がその内容となる。対して規模や範囲の経済が実際にどの程度実現されるかは、加工処理量によって測定される。さらに加工処理量はプロダクトフローの速度によって決められる(「速度の経済」)が、フロー速度の調整自体はそれに関係する人びとの知識、技能、経験そしてチームワークに依拠する<sup>18</sup>。これら組織化された人的な能力は、生産施設の第二の、組織的特徴をなす。組織能力とは、この組織化された人的能力をさすものである。

個人としての人はもちろんのこと、組織化された人びとも組織の日々の課題に取り組むなかで発見、創造、解決あるいは調整の能力を学習し、知識を蓄積していく。これら組織での学習は、おもに3つのレベルでおこなわれる。一つは職能的活動に関わるもので、生産、流通、マーケティング、調達のほか、既存製品や工程の改善、新たな製品や工程の開発などが含まれる。第二はこれら職能的活動間の調整に関わるものである。そして最後は戦略的活動に関わるもので、競争戦略、新市場開拓、環境適合などがあげられる。これら3つのレベルは、同一人物が同時並行的に関与するのではなく、階層化された人びと(ローワー、ミドルおよびトップのマネジメント)によって分担され、そのなかでもトップマネジメントの知識やスキルがもっとも重要となる(Chandler [1992]:84,86)。このような企業内の分業関係はありながらも、これら3つのレベルでの学習が企業全体の組織能力を向上させていく。この結果、「組織能力により企業はその部分の総和以上のものとなる。組織能力は関係する個人の生命を超えた、それ自身の生命を企業に与える。個人は来たりて去るが、組織はとどまるのである」(Chandler [1992]:86-87)。また、これら組織的な知識やスキルの学習は個々それぞれの組織的文脈のなかでおこなわれるため、企業特長的・産業特長的であり、産業をまたいだり企業をまたいだりして移転することは困難であるという<sup>19</sup>。

18 ここでいうチームワークとは、チャンドラーの場合、ピアな関係者同士のチームワークというよりも階層的な分業関係が想定されている。つまり、ローワーおよびミドル・マネジメントのチームワークと、トップマネジメントのそれである。 *ibid.* p.82.

19 *ibid.* p.84.ここでは明らかに、企業の優位性を形作るものとしての経営資源の特異性(有価値性、希少性、模倣困難性、代替困難性)を強調するリソース・ベースド・ビュー(RBV)に近い考

このような組織能力を高めた企業が、アメリカにおいては1世紀ほど前に第2次産業革命(1880年代から20世紀初頭)を先導し、その後も繁栄をつづけた。それではその大企業が近年に入って揺らぎを見せているとすれば、チャンドラーはその原因についてどのように考えていたのであろうか。

チャンドラーによると、アメリカ大企業の繁栄に翳りが見られはじめたのは1960年代であり、そのきっかけは当時の多角化にあったという<sup>20</sup>。このときの多角化はいわゆるコングロマリット合併といわれる非関連多角化であり、既存事業との技術的・市場的な関連がなく、企業自体にも明白な競争的優位性がない事業分野への参入がおこなわれた。ちなみに、1963年から72年の間のM&Aによって買収された資産の四分の三近くは製品多角化を目的としたものであり、そのうち半分は非関連製品ラインへの多角化であった(Chandler [1994]:17-18)。このようなコングロマリット合併がなされた背景には、アメリカ独禁法の規制強化による異業種M&Aへの方向転換や、既存税法上の会計慣行によりM&Aが有利となったという事情のほか<sup>21</sup>、なによりも戦後の新しい経営世代が企業の製品特種的な組織能力を過大評価し、マネジメントというものを特定の製品や産業に関わりのない技能の組合せ(a set of skills)とみなしたことがあげられている。

とくにこの経営者の「驕り(hubris)」による影響は深刻であった。過度に多角化した事業のトップ経営者は、買収した事業の技術や市場について十分な知識も経験ももたなかった。にもかかわらず異業種の事業を多数かかえることで、本社が引き受けなければならない意思決定事項が増大し、本社の過剰負担となった。いきおい本社の上級役員は、財務統計データに依存して意思決定する傾向を強めた。いまや総資本利益率(ROI)は本社と事業部門との間の議論のベースとなるのではなく、本社から事業部門に下げ渡される必達目標となった。経営者の報酬や昇進は目標達成に連動するため、ミドルマネ

---

え方が披瀝されている。

20 以下の叙述は断りのないかぎり、Chandler [1994]によっている。

21 Chandler [1994]:17-18.アメリカ独禁法は1950年にセラ・キーフォバー法が成立することで強化された。同法は競争を減殺するような他企業の資産の買収を禁止した。また、競争を減殺するような垂直的統合や他業種合併も禁止した。この結果、密接に関連した業種への進出も独禁法違反と疑われる可能性が高くなり、成長志向をとる経営者は独禁法に違反しない、まったくの他業種企業の買収へと乗り出す契機を与えられたといわれる。Gaughan [2007]:41,103.

ジメント層はこれら目標データを都合の良いように調整する強い誘因をもつにいたった。かくして、事業部のオペレーションを担当する経営者は、長期にわたる事業計画が高リスクのため必要収益率も高くなることからこれを嫌い、フィードバックのすばやい、それゆえ必要収益率も低くてすむ短期の事業計画を選好するようになった。このような事業の時間的視野の短期化は、組織能力の向上にマイナス要因となることはいうまでもない。しかし、トップマネジメントはこのミドルマネジメントの担う現業部門の活動を監視し、必要な資源を将来の事業活動に向け配分するという機能を果たすことがますます難しくなった。このトップマネジメントとミドルマネジメントの分離は、経営と所有との分離以上にアメリカの企業と産業の競争力に影響を与えることになった、とチャンドラーは指摘する(Chandler [1994]:18-20)。

もちろん、すべての産業分野にわたってコングロマリット合併が吹き荒れたわけではなかった。また、1970年代には過度の多角化の是正(投資撤退)もおこなわれ、長期の戦略目標達成に向けた資本支出も復活した。しかし、異業種へのM&Aとその是正の過程は、アメリカ企業の国際競争力に甚大な影響をおよぼし、業種によっては壊滅的な打撃を与えた。チャンドラーは、さきの1994年の論文で、1960年以降のアメリカ企業の競争力の変化を、1973年と1988年時点のデータをもとに産業別・企業別に詳しく展開している。だが、ここでは紙幅の関係からその詳細を紹介することは控え、その代わりに1970・80年代における競争力の変化について一覧した表を提示することにした(第1表参照)。

第1表 アメリカ産業の国際競争力の変化

	ハイテク産業	ローテク産業	ステーブルテク産業
主な産業分野	航空宇宙、化学、製薬、事務機、コンピュータ、電機・電子機器	食品、繊維、衣服、木材、製紙	石油精製、抽出業、ゴム、窯業、金属、金属加工、機械、輸送用機器
産業特性ないし競争力のポイント	高度の R&D 集約的；新製品の開発	マーケティング・流通の革新	工程改善；コスト削減
国際競争および産業間競争の程度	強い	弱い	最強
競争への対応	・ 新市場の開拓 ・ 既存市場のシェア維持	・ 自発的リストラクチャリング	・ リストラクチャリングは複雑困難
取引志向的 M&A	まれ	金融業者と企業経営者が関与	頻繁

資料：Chandler [1994]：24-26, 57-59 より筆者作成

チャンドラーは、アメリカ企業の競争力の帰趨をみるべく、産業を技術レベルに応じてハイテク、ローテク、そしてステーブルテク（安定技術）の3段階に分けている。それぞれにどのような産業分野が属するか、またその産業の特性や競争上の重要ポイントはなにかについては、第1表にまとめたとおりである。これら産業群のなかで、国際競争および産業間競争（産業をまたがっての国内競争）がもっとも激しかったのは、ステーブルテク産業であった。同産業では技術の成熟から新製品開発という選択肢がもともと限られていた。長期の資本投資やR&Dがひきつづき重要であったものの、内外の競争圧力の激しさから十分なキャッシュフローが流入せず、リストラクチャリングも困難をきわめた。その間隙をついてとくに1980年代に、投資銀行家、金融的企業者、個人富豪、会社の上級経営者が一体となって、会社取引で短期的利得をえるための取引志向的M&Aをさかんに仕掛けたのである。この過程で企業の長期的な健康や体力はそがれ、ゴムタイヤ産業にみられるように、国内的にほぼ壊滅状態となった産業も出現した(Chandler [1994]:45)。

19世紀末から20世紀にかけて第2次産業革命を主導した産業・企業の多くが競争力の低下のもとで呻吟したのに対して、ハイテク産業とよばれる分野

ではアメリカ企業はひきつづき世界の先導企業としての地位を保った。これら産業分野では多額の設備投資やR&D支出を要し、既存製品のための設備やスキルの更新ならびに新製品の開発が競争上の重要要因となった。経営の時間的視野も長期であることを求められる。こういった産業ではアメリカ企業の国際競争は強く、また取引志向的M&Aはまれにしかなされなかったという。

かくしてアメリカ大企業の競争力の変化といっても、それは産業によって、つまり産業の技術的特性の違いにおうじて振幅が異なり、また同一産業内にあっても企業ごとに競争の対応も異なる、というのがチャンドラーの見方のように思われる。だが、かれの考え方で一貫しているのは、つぎのことである。すなわち、競争力の根源をなすのは組織能力であり、それは職能的、調整的、戦略的活動における組織学習を通して獲得され、精緻化される。そのような組織能力を向上させた企業が、長期の事業リスクを引き受けるだけのスキルを磨くことでR&Dと資本設備へ多額の資本支出を計画・実行し、かくして産業の先導企業としての地位を保持する。対して、組織能力の構築・向上を怠り、異業種分野における取引志向的M&Aにより短期の利得獲得に狂奔した企業は、その存続を危機にさらすか、実際に破綻していったのである、と。

さらにチャンドラーは、20世紀初頭に大企業体制が成立して以降、新しい技術にもとづいて新しい産業分野が創出された事例の多くが、既存の大企業が先行者 (first movers) であったことを指摘し、新産業創出において既存企業が果たす役割は、企業者的なスタート・アップ企業よりもはるかに大きいことを主張する。なぜ既存企業が新産業創出に先行者としての役割をおおく果たすのかについて、チャンドラーはつぎのように説明する。「技術的に複雑な新製品や新製法を商業化する時間と費用は、発明 (invention) や研究 (research) のなかにあるわけではない。それは開発 (development) のなかで、つまり全国およびグローバルな市場で相当数の顧客が購買するに十分な数量と品質で商品を生産するのに必要な、長期にわたる複雑な開発過程のなかにある。新製品や新製法の商業化それ自体が継続的な学習経験であり、それ以前の製品の開発、生産、マーケティングでの累積的な組織学習にもとづいてい

るのである」<sup>22</sup>。

## 5. おわりに

ドラッカーは、知識労働者に雇用の場を提供できるのは大規模組織であると考えた。またチャンドラーは、組織化された人的能力としての組織能力は大規模な産業企業のもとに蓄積されて精緻化されると考えた。ドラッカーは働く者の社会的統合という視点からどちらかといえばより個人に焦点をあてるに対して、チャンドラーは歴史的形成という視角から組織それ自体に着目するという違いが見られる。しかし、大規模組織の役割とその存続について、両者の見解は肯定的であるという意味ではほぼ一致している。

ほぼ一致しているとしても、大規模組織の優位性については両者の間には微妙な差異が見られる。チャンドラーは、産業技術的な違いを踏まえながらも、大規模組織が引きつづき優位性を保つという意味では楽観的な見方をとっていた。かりにアメリカ企業が国際競争や国内競争の結果、当該産業部門からの撤退を余儀なくされたとしても、代わりに登場する企業も所属する国籍や産業分野を異にするだけでやはり大規模組織であることに変わりはないとみていたように思われる。それに対して、ドラッカーは、大規模組織が存続して優位性を保てるかどうかは、知識労働者を組織に組み込めるかどうかにかかっているとした。かつてテイラーがマニュアル・ワーカーの作業工程にエンジニアリング知識を適用することで現場作業員の生産性を飛躍的に高めたのに対して、知識労働者の生産性を向上させるマネジメントのあるべき姿ははまだ見いだされていないというのがドラッカーの考え方であろう。それゆえ、知識労働者に雇用の場を提供するのが大規模組織であっても、それだけで大規模組織が優位性を保てるというわけではない、マネジメントの

---

22 Chandler [1992]:97-98. 第2次産業革命以降、新技術と新産業の創出過程に既存大企業の優位性がみられたとしても、それが最近の情報通信技術 (ICT) が急速に展開する時代にもそのまま適用可能な命題であるかについては、経営史におけるホットな論争点となっている。いわゆるポスト・チャンドラー的分析フレームワークの再検討の動きである。その動向の一端については、*Enterprise & Society*, vol.5, no.3, Sept.2004のシンポジウム 'the "post-Chandlerian" moment in business history' に掲載された諸論文や、『経営史学』44巻3号(2009年12月)の「チャンドラー教授追悼」に寄せられた諸論考を参照のこと。



役割が決定的に重要となるのである、というのがドラッカーの強調点となる。

すでに若干触れたように(注22)、ポスト・チャンドラーと時期区分される経営史学では、チャンドラー的フレームワークの大規模組織を再検討する動きがみられる。それは基本的には、visible hand(経営者による管理的調整)の後退とそれを促す市場取引(invisible hand)の効率性の向上を最近のICTの発展から解き明かそうとするものである。チャンドラー自身がinvisible handからvisible handへの転換を大規模組織の形成・発展過程として描いたのであれば、再検討論者もチャンドラーが敷いたラインにそって、ただしその方向性は逆に、大規模組織の後退過程に道筋をつけようとしているといえよう<sup>23</sup>。

だが、その見直しの作業で欠落している視点は組織能力であるように思われる。組織化された人的な能力——知識、技能、経験そしてチームワーク——の蓄積・精緻化にとって、大規模組織は小規模組織よりも有利なのであろうか、不利なのであろうか。また、組織能力は製品特殊的・企業特殊的・産業特殊的であり、かつ特有の組織的コンテキストのなかで獲得されるというのであれば、組織の規模は環境要因としてどのように組織学習に作用するのであろうか。再検討論者はこれらに明示的に答えてはいないように思われる。さらにチャンドラーは、組織能力のうちトップマネジメントのそれがもっとも重要であると指摘しているが、再検討論者はICTの組織への影響——より正確には企業と市場との境界領域をわける要因への影響——を腑分けしても、ICTに直面するトップマネジメントの能力は所与のものとして扱っているように思われる。しかし、ドラッカーの、知識労働者の組み込み(社会への統合)がマネジメントにとってもっとも重要な課題であるとの主張に耳を貸すとすれば、トップマネジメント能力を所与とすることは肝心の問題に答えないことになりかねない。組織能力の形成・精緻化の課題は、歴史的にも現在のにも、依然としてマネジメントにとって未解決の重要課題として残されているといえる<sup>24</sup>。

23 Langlois [2003]の 'vanishing hand' はその代表的な考え方の一つである。

24 労働者、とくに知識労働者の大規模組織への所属関係の希釈化と流動化の進展、さらには仕事の場としての大規模組織の立地変化については、ピンク[2002]、フロリダ[2008]などが言及している。

## 参考文献一覧

- Audretsch, D. [1997], 'Technological regimes, industrial demography and the evolution of industrial structures,' *Industrial and Corporate Changes*, vol.6, no.1, 49-82.
- チャンドラー、アルフレッド・D (鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳) [1979] 『経営者の時代』 (上・下) 東洋経済新報社
- Chandler, Alfred D., Jr. [1992], "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise." *The Journal of Economic Perspectives*. vol.6, no.1. 79-100.
- Chandler, Alfred D., Jr. [1994], 'The Competitive Performance of U.S. Industrial Enterprises Since the Second World War', *Business History Review*, vol.68, no.1. 1-72.
- ドラッカー、P・F (上田惇生訳) [1996] 『現代の経営 上・下』 (*The Practice of Management*) ダイヤモンド社
- ドラッカー、P・F (上田惇生訳) [1998] 『産業人の未来』 (*The Future of Industrial Man*) ダイヤモンド社
- ドラッカー、P・F (上田惇生訳) [1999] 『断絶の時代』 (*The Age of Discontinuity*) ダイヤモンド社
- ドラッカー、P・F (上田惇生訳) [2005a] 『企業とは何か』 (*Concept of the Corporation*) ダイヤモンド社
- ドラッカー、P・F (牧野洋訳) [2005b] 『ドラッカー20世紀を生きて』 日本経済新聞社
- Faber, David [2002], *Sloan Rules. Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors*. Chicago : The University of Chicago Press.
- フロリダ、リチャード (井口典夫訳) [2008] 『クリエイティブ資本論』 ダイヤモンド社
- Gaughan, Patrick A. [2007], *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. (Fourth Edition.) New Jersey: John Wiley & Sons.

- 橋本 輝彦[2007]『チャンドラー経営史の軌跡』 ミネルヴァ書房
- Kranzberg, Melvin [1970], 'Drucker as Historian of Technological Change,' reproduced in Wood, John C. and Michael C. Wood (eds.) [2005], 349-367.
- Langlois, Richard N.[2003] 'The Vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism.' *Industrial and Corporate Change*, vol.12, no.2, 351-385.
- Louçà, Francisco and Sandro Mendonça [2002], 'Steady change: the 200 largest US manufacturing firms throughout the 20th century,' *Industrial and Corporate Change*, vol.11, no.4. 817-845.
- 森川 英正 [1981]『日本経営史』（日経文庫）日本経済新聞社
- [1996]『トップ・マネジメントの経営史』 有斐閣
- ピンク, ダニエル (池村千秋訳) [2002]『フリーエージェント社会の到来』ダイヤモンド社
- Wood, John C. and Michael C. Wood (eds.) [2005], *PETER F. DRUCKER. Critical Evolutions in Business and Management*. London: Routledge.