

## 論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨の公表

学位規則第8条に基づき、論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を公表する。

○氏名	澤田 浩二（さわだ こうじ）
○学位の種類	博士（経営学）
○授与番号	甲 第940号
○授与年月日	2014年3月31日
○学位授与の要件	本学学位規程第18条第1項 学位規則第4条第1項
○学位論文の題名	チャンドラー経営史研究の意義と限界 ー現代企業の形成、発展と変容をめぐってー
○審査委員	（主査）橋本 輝彦（立命館大学経営学部特別任用教授） 今田 治（立命館大学経営学部教授） 守屋 貴司（立命館大学経営学部教授）

### <論文の内容の要旨>

現代企業の事業再編の動きには脱垂直統合化や専門化の傾向がみられる。それとともに現代企業の形成と発展をめぐる経営史の泰斗、A.D.チャンドラー（1918-2007）の見解に関して、その歴史的限定性が指摘されてきた。本論文は、このチャンドラーの経営史研究の核心にある「組織能力」概念に焦点を当てて、その晩年までの著作を対象とすることによって、チャンドラー学説の今日的な意義と限界を明らかにしようとした試みである。それに関連して「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる論者の方法や論理を追跡することによって、現代企業の組織能力と事業システムの変容についても考察している。

本論文の構成は以下の通りである（第1章から第5章の各章にある「はじめに」「おわりに」を除く）。

#### 序章 研究の背景と課題

- 1 問題の背景
- 2 研究の課題
- 3 全体の構成

#### 第1章 現代企業史とチャンドラー学説の今日的意義

- 1 チャンドラー学説の基本的特徴
- 2 チャンドラー学説の今日的評価
- 3 チャンドラー学説の今日的意義と問題点

#### 第2章 現代企業の形成、発展と企業理論

- 1 チャンドラーの経営史と取引費用論、ケイパビリティ論

2 現代企業の成長の内因としての組織能力

3 現代企業の競争優位の源泉

### 第3章 「チャンドラー型企業」の変容と調整メカニズム―「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐって(1)―

1 事業システムの歴史的展開

2 ラングロワの「消えつつある手」仮説とモジュラー・システム

3 管理的調整の特質

### 第4章 現代企業の事業システムと企業間関係―「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐって(2)―

1 長期的関係性の特質

2 セーベル・ザイトリンの問題提起

3 協働デザイン、協働開発と企業間関係

### 第5章 チャンドラー学説の到達点と現代企業の組織能力、事業システムの変容

1 チャンドラー学説の到達点

2 チャンドラーのハイテク産業の経営史の問題点

3 現代企業の組織能力、事業システムの変容

### 終章 全体の総括と研究成果

1 研究の総括

2 研究の成果

第1章では、チャンドラー学説を、それをめぐる先行研究を参照しつつ検討している。検討の中心をなしているのは、チャンドラーの研究、特に、*Strategy and Structure*(1962) (邦訳『経営戦略と組織』、新訳『組織は戦略に従う』)、*The Visible Hand*(1977) (邦訳『経営者の時代』)、*Scale and Scope*(1990) (邦訳『スケール アンド スコープ』)の3つの著作を通じて、「組織能力」概念が出現する論理と意義の解明である。

チャンドラーはこれらの著作を通じて、現代企業 (the modern enterprise あるいは the modern industrial enterprise) が規模と範囲の経済性を達成することによって優位を築き、経済発展を主導したとし、そうした経済性の達成は大量生産設備投資、垂直的統合化、階層制管理組織の構築、多角化、階層制管理組織の改編を通じてなされたと説いている。そして、こうした組織、管理の本質的な機能は通量 (throughput) を確保するための原材料調達から生産、流通、販売に至る財の流れの調整であり、その機能を支えるのが企業内部に組織された物的設備と人的スキルの集合としての組織能力 (organizational capabilities) である、としている。

本章は、チャンドラーの組織能力概念の意義をこのように捉えるとともに、こうした組織能力論は大量生産・大量販売の経済性を優位の源泉とする分野においては今日も意義を持っているとする。しかしまた、その一方で、今日、規模と範囲の経済性以上に柔軟性や

機敏性が優位となる分野が出現している下では限界があると指摘している。

第2章では、主として、*Scale and Scope*(1990)および、チャンドラーが現代企業の組織能力の意義について詳述した論文 “Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial enterprise”(1992) を精読吟味して、チャンドラーの現代企業の概念を、企業理論、とりわけウィリアムソン (Williamson) の取引費用論および進化理論の系統にあるネルソンとウインター (Nelson and Winter) のケイパビリティ論と関連させて考察している。それを通じてチャンドラーの組織能力論の意義と問題点を提示することを試みている。

チャンドラーは上記著作の中で、企業の成立と発展は取引費用の節減だけでなく、企業組織が実現する生産性（生産費用の節減）によっているとし、その生産性、すなわち規模と範囲の経済性は企業の組織能力に依存しているとしている。したがって、現代企業の形成と発展の内因は組織能力であり、組織能力は技術的能力、職能的能力（製品開発、生産、マーケティング）、経営的能力（管理的調整、戦略的能力）を含む「統合されたケイパビリティ」である。それは現代企業が創造し、寡占的競争の実践を通じた学習を基に、蓄積、強化する能力であると説いている。

ところで、本章では、このようなチャンドラーの議論の中での組織能力の発展・強化の論点は、必ずしも十分には展開されているとは言えないとしている。この課題に対してはテース (Teece) の論文 “Explicating Dynamic Capabilities”(2007)などが詳細に論じている「ダイナミック・ケイパビリティ論」を取り入れること、特に、組織能力の進化が内部と外部の資源やケイパビリティを統合し、再編成していく不断のプロセスであるという見方が必要となる、としている。

第3章では、チャンドラーの「見える手」の機能は衰退しているという視点から、ポスト・チャンドラー・モデルとして「消えつつある手仮説」を展開しているラングロワ (Langlois) の論文 “The Vanishing Hand”(2003)について検討している。

ラングロワは概要として次のように説く。19世紀末からの大量生産技術の発展と全国市場の形成を通じて大量生産過程と大量流通過程を内部に統合した現代企業が形成され発展していくと、経営階層組織における経営管理者が財の流れの管理的調整を担う、すなわち「見える手」による調整が主要な調整メカニズムとなった。

ところが20世紀末になると、世界経済のグローバル化が急速に進展し、インターネットやブロードバンド通信ネットワークの世界的展開が取引障壁を急速に低下させた。これとやらんで、技術の発展によって生産の最小効率規模の低下がみられるようになった。これらによって企業組織の脱垂直統合化、専門化の傾向が顕著となった。モジュラー・システムというイノベーションが市場での調整や不確実性をバッファリングする主要なメカニズムとなった。ここでは不確実性をバッファするための経営管理と統合の必要性は低減し（「消

えつつある手」)、市場による調整に近づく、と主張している。

本章では、このようなラングロウの主張について、多くの論者の見解を参照して批判的に検討している。モジュラー・システムはまだ一部の産業分野での主要な形態にすぎないし、そこでも市場的な調整がなされているというよりも、企業間関係、一定のルールに従った連結された組織構造が形成され、中核企業は「システム・インテグレーター」の役割を果たしているという議論があるとしている。

チャンドラーも晩年の文献では、デルやトヨタを例に上げて、大企業が企業間組織を通じてサプライヤーや契約企業のネットワークを調整するようになると論じているが、論述はわずかで詳しくは展開されていない。

第4章では、企業間関係に焦点を当ててポスト・チャンドラー・モデルを論じているラモローとラフとテミン (Lamoreaux, Raff and Temin) の論文”Beyond Markets and Hierarchies”(2003) (以下 LRT と略す)、ならびにセーベルとザイトリン (Sabel and Zeitlin) の論文”Neither Modularity nor Relational Contracting”(2004) (以下 SZ と略す) を検討した上で、企業間関係として形成された事業システムの今日的特質について考察している。前章でみたラングロウは非統合化した事業システムにおいては、アームズレングス取引と市場メカニズムに近づいた事業活動が行われると主張していた。しかし非統合型の事業システムにおいても、事業活動全般にわたる調整を行う中核企業を軸として各企業間で関係性のある取引が行われており、本章ではこの関係性の内容について考察している。

LRT は、調整メカニズムには純粹市場取引、純粹階層組織、そしてその中間に長期的関係性、という形態があることを議論の出発点においている。そしてアメリカ経営史における企業組織の変化を、環境変化に対応した調整メカニズムの変容の歴史として捉え、20世紀の終わりには階層組織による調整に代わって、長期的関係性が新しい経済社会の中心に登場したという。

これに対して SZ は新たな経済社会における企業間関係を、モジュラー・システム (ラングロウ) や長期的関係性 (LRT) というよりも、企業内と企業間における協働デザイン、協働開発のための技術の精緻化 (協働学習) として特徴づけられると論じている。本章後半では、この論点を深耕したマクダフとヘルパー (MacDuffie and Helper) の論文”Collaboration in Supply Chains With and Without Trust”(2006)、ならびにギルソンとセーベルとスコット (Gilson, Sabel and Scott) の論文”Contracting for Innovation”(2009)を検討して、「柔軟な公式化をとまなう企業間関係」ならびに「イノベーションのための契約」によって結びつけられた組織ネットワークが出現しつつあることを示唆している。

これら所論の検討の上にたって、本章は次のように結ばれる。「チャンドラーは主として、企業の内部組織として形成された事業システムについて」論じており、「中核企業を中心として企業間関係を通じて行使される事業活動の特性」を考慮して経営史を論述しなかった

と。

第5章では、チャンドラーの晩年の著作である *Inventing The Electronic Century*(2001)、*Shaping The Industrial Century*(2005)の吟味をとおして、これまでの章で整理してきた「組織能力」概念や産業企業の発展パターンに関して、チャンドラーが最終的にどのような認識に至ったのかを検討している。

エレクトロニクスや化学・製薬などいわゆるハイテク産業を対象にして、学習組織能力、学習経路、支援的ネクサスなどを概念化しながら、中核企業は統合された学習ベースを構築することによって競争力を確立し、参入障壁を形成し、規模と範囲の経済性をさらに活用するために関連型多角化することによって成長していくという産業企業の発展パターンがある、とチャンドラー最晩年の研究成果を示している。

その上で、チャンドラーの研究業績の回顧と論評を試みた一連の論文である、フリーランド (Freeland) の論文”Notes and Comments Alfred D. Chandler Review”(2007)、ピサノ (Pisano) の論文”The evolution of science-based business”(2010)、およびマウリー (Mowery) の論文”Alfred Chandler and knowledge management within the firm”(2010) などによりながら、中核企業の機能がいまや企業間ネットワークのなかの事業活動全体を統括するということに変容しつつあり、現代の経営史の課題も中核企業と外部企業・機関との協働の形態と特性を明らかにしていくことではないのか、との示唆で結ばれている。

#### <論文審査の結果の要旨>

本論文は、チャンドラー経営史研究の今日的意義と方法論的限界について検討をおこなったものである。その課題を遂行するために関連する先行研究はもちろんのこと、いわゆるポスト・チャンドラー・モデルをめぐる論争にあらわれた代表的な論者の見解についても詳細な検討を加えている。

本論文の優れている点は、第1に、チャンドラーの所説を、(1962)、(1977)、(1990)の3部作に限定することなく、1992年論文、晩年の2つの著作(2001)、(2005)にまで視野を拡げて、彼の中心概念である「組織能力」の変遷を追跡し、その生涯にわたってチャンドラーが組織能力概念をどのように発展させてきたのかを解明することによって、チャンドラー学説の今日的意義をあらためて検証したことにある。そして、チャンドラーが組織能力概念を現代企業の規模と範囲の経済性を支える技術的、職能的、経営的能力を包含した「統合されたケイパビリティ」と規定していることを確認したことである。

第2に、チャンドラーは組織能力が組織学習を通じて創造、蓄積、発展するとしている。しかし、チャンドラーは、組織能力の進化には企業内の能力の発展にとどまらず、外部の知識やスキルを統合する能力が重要であるという視点を経営史研究において十分に適用していない、という指摘を行っていることである。現代企業の組織能力論には自社の経営資

源だけでなく、外部の資源を統合する、いわゆる「オープン・イノベーション」の視点を取り入れる必要があることを示したのである。

第3に、チャンドラーの経営史に対する批判として多くの論者が指摘している、20世紀末以降の企業システムの変化、端的には脱垂直統合化、専門化、ネットワーク経営といった動向を捉えていないという議論を涉猟し、分析を加えていることである。特に、企業間関係やネットワークの性格や形態に関わる多くの見解を取り上げ、分析していることは評価できる。

企業の機能がサプライヤーや契約者のネットワークを調整することに移行してきたこと、つまり「チャンドラー型企業」の機能が変容していることはチャンドラーも認めていた。ポスト・チャンドラー・モデルをめぐる議論の中で、これら企業間関係の特質に関して、「システム・インテグレーター」、「協働デザイン」・「協働開発」、「柔軟な公式化をとまなう企業間関係」、「ビジネス・エコシステム」などの概念の検討に取り組み、その意味づけを行ったことが優れた本論文の特徴となっている。

以上が本論文の優れた点であるが、同時に、本論文はなお研究途上のものである側面もあり、以下のような課題があると考ええる。

第1に、チャンドラーの組織能力概念について、「市場や技術の変化に対応して組織能力の内容を変化させていくということについてチャンドラーは十分な議論を展開していない」という評価のうえに、「ダイナミック・ケイパビリティ論の視点を取り入れて組織能力論を展開することはなかった」と言い切ることが出来るのか、という論点である。チャンドラーは「組織能力は知識、スキルであり、累積的な学習によって創造、発展する」と述べているのであるからこれはダイナミックな概念ではないのか、という論点が残されている。

第2に、本論文では、チャンドラーが「中核企業を中心とした企業間関係を通じて行使される事業活動の特性について考慮に入れて経営史を論述することはなかった」という点が・・・方法論的限界の一つとして指摘することが出来る」としているが、果たしてそうであろうか。申請者も論文全体では3箇所にわたって、「支援的ネクサス」に触れてはいるが、Chandler (2001)は、supporting enterprises,あるいは supporting nexus (邦訳として、たとえば「支援的な企業の集合体」)について、次のように言及している。「一番手企業はもちろん自社だけで産業を創造することはできない。彼らの支援的な企業、すなわち、資本設備、原材料の供給者、研究スペシャリスト、流通業者、広告業者、さらには金融や技術などのサービスの提供者と密接な関係を発展させなければならない。中核企業にとってのこうした必要性は、支援的なネクサス—競争よりも相互関係ないし補完関係—を作り出す。このネクサスは製品やサービスを支援するラインに沿って小企業、中小企業さらには大企業をも包摂している」。この記述は「中核企業を中心とした企業間関係」を考慮しているのではなかろうか。

したがって、問題として指摘するとすれば、チャンドラーがハイテク産業史研究において、この視点を「十分には」適用、展開していないということであろう。

なお、第3に、本論文の各章内、各章間の議論が錯綜し、重複しているため、論旨をくみ取ることがかなり困難であった。今後の研究論文作成にあたってはより整序された文章表現が望まれる。

このようないくつかの課題は残されているものの、これらは今後の研究の方向性を示すものである。前述したとおり、本論文は、チャンドラー経営史研究の今日的意義と方法論的限界について丁寧な検討をおこなった論文である。その課題を遂行するために関連する先行研究はもちろんのこと、いわゆるポスト・チャンドラー・モデルをめぐる論争にあらわれた代表的な論者の見解についての考察は、研究能力の水準を示すものであり、本論文は学術的貢献を生み出したものと評価できる。

#### <試験または学力確認の結果の要旨>

審査委員会は本論文の審査にあたり、口頭試問を2014年1月30日（木）10:00～11:40（アクロスウイング7階研究会室3）に行い、また、公聴会を同日15:00～16:30に同室で開催した。いずれにおいてもさまざまな質問、疑問が出されたが、的確な応答が得られた。この口頭試問ならびに公聴会の結果を踏まえた上で、審査委員会では、申請者の学位申請論文ならびに学力について、博士の学位を授与するに値するものであると一致した。

なお、審査委員会は、事前に論点を整理するための会議を2014年1月23日（木）16:10～16:50（アクロスウイング今田教授研究室）に開催し、また、口頭試問および公聴会での内容について整理・評価するためのものを公聴会終了後16:30～17:00（アクロスウイング7階研究会室3）に開催した上で、最終結論を確認し、本報告書を作成した。

本申請者は、2008年3月に立命館大学大学院経営学研究科企業経営専攻博士課程前期課程を修了した後、4月後期課程に入学し、それ以後現在まで6年にわたって研究を積み重ねてきた。申請者は本論文の提出に先立つ3年間に、本論文の各章の基になっている5本の論文（うち査読付き4本）を紀要、学会年報に公表している。また、本論文のテーマに関して、日本経営学会、経営学史学会にて4回の学会発表を行っている。

以上の審査経過と結果を踏まえて、本審査委員会は、本学学位規程第18条第1項に基づいて、申請者に対して「博士（経営学 立命館大学）」の学位を授与することが適当であると認める。