

A. D. Chandler, Jr. の組織能力概念再考

—— チャンドラー・モデルとポスト・チャンドラー・モデルの比較において ——

坂 本 義 和

1. はじめに

A. D. Chandler, Jr. が描いた19世紀後半から20世紀中盤に至るアメリカ産業企業の歴史 (Chandler 1962, 1977) は、周知のように、経営史研究の領域に留まることなく経営戦略論、経営組織論、組織の経済学といった関連領域にまで少なからぬ影響を与えている。そのような場合、Chandler が明らかにした歴史はしばしばチャンドラー・モデルやチャンドラー的企業として普遍化され、大企業の生成や展開を説明する基準的枠組みとして用いられている。一般的にこのチャンドラー・モデルとは、水平統合、垂直統合を経て経営階層制度を有した大企業 (チャンドラー的企業) こそが経済成長の原動力であるとして、その市場での優位性を指摘するものが考えられる¹⁾。しかしながら近年の企業動向は、そのようなチャンドラー・モデルの有効性に疑問を投げかけている。近年の動向とは、チャンドラー的企業を体現する垂直統合した大企業、いわゆるビック・ビジネスの業績が不調であること、そして反対に市場取引に近い状況下で活動する特定のビジネスに特化した非統合型企業の業績が好調であることなどである²⁾。すなわちチャンドラー・モデルでは現実の動向を説明しきれないというものであり、この観点からチャンドラー・モデルへの批判がなされるというものである³⁾。さらにこのチャン

本稿の公表にあたり匿名レフェリーの先生方より有益なコメントを頂きました。厚く御礼を申し上げます。

- 1) 無論、ここでいうモデルとは厳密な意味での理論を指しているわけではない。歴史研究はあくまで帰納的研究に過ぎず、科学方法論の議論に従えばそれが即座に理論になることはないであろう。また Chandler も自らを歴史家であるとして、理論の構築を目指しているわけではないと言及している (Chandler (1970), (reprint, pp. 294-296))。それゆえ、このモデルとはあくまで Chandler が明らかにした経験の一般化程度の意味と捉えるべきであろう。したがってチャンドラー・モデルには明確な定義が存在せず、論者によって Chandler の論点の何をもって一般化するかはそれぞれ異なることから、チャンドラー・モデルは論者によって異なる可能性があることに注意が必要である。
- 2) PC 産業やエレクトロクニクス産業における動向が想定されよう。
- 3) こうした批判に限らず、Chandler の研究に対する批判や反論は以前より様々な観点からなされて

ドラー・モデル批判の動きにおいて、単にチャンドラー・モデルを現実との乖離の観点から批判するだけでなく、現実を説明するためにチャンドラー・モデルに代わる枠組を提示しようとするいわゆるポスト・チャンドラー・モデルの動きがあらわれている。

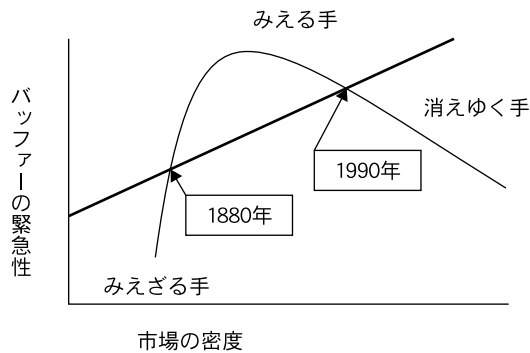
先の拙稿(坂本 2007)で明らかにしたように、そのようなポスト・チャンドラー・モデルの中でも Chandler の研究との関係性でみれば、Richard N. Langlois の研究(Langlois 2003, 2004)が Chandler の述べる彼自身の観点と非常に近い立場において議論を展開している。それは、Chandler が歴史の説明に際して組織能力(organizational capabilities)概念を用いるのに対して、Langlois はケイパビリティ(capabilities)概念の観点から歴史をみることでチャンドラー・モデルを再解釈的に修正しようというものである⁴⁾。すなわちポスト・チャンドラー・モデルの議論を検討する上で、Langlois の議論は Chandler の議論を依拠する背景理論の違いというような外在的理由ではなく⁵⁾、内在的理由から検討、修正している立場に

きている。Chandler の研究に対する批判者、修正者を含む検討は、John (1997)を参照。また、本稿で問題としたい近年のチャンドラー・モデル批判の動向については宇田(2002)を参照。

4) Langlois (2003, 2004) の議論のエッセンスは次の通りである。Langlois はチャンドラー・モデルをより広範な歴史の説明に埋めることで修正すると主張する。すなわち Adam Smith の言う分業プロセスは、人口と収入の増加と技術的障壁と法的障壁の減少によって常に市場を通じての特化と調整に向かう方向にあるが、そのプロセスの内容である技術、組織、制度は異なる割合で変化しており、Chandler が説明した経営革新はそのプロセスにおける不均衡の結果であるというものである。Langlois は、Smith の「みえざる手(invisible hand)」を意識した Chandler の「みえる手(visible hand)」にならって、この説明を「消えゆく手(vanishing hand)」仮説と呼ぶ。Langlois はこうした説明を展開する分析視角として、進化論的ケイパビリティ・アプローチをとるとする。そこで重要となるのは企業と市場における学習プロセスとそれによるケイパビリティの保有であり、それぞれのケイパビリティ保有具合によって企業の境界問題に影響を与えたとする。また必要なケイパビリティを保有していないサプライヤーに対して行う説得、交渉、コーディネーション、教示のコストを動学的取引コスト(dynamic transaction cost)と呼び、それを長期的観点における垂直統合の決定要因であるとする。また Langlois は組織の進化論的なデザイン問題への対応にも着目する。Langlois は、生産技術と組織構造との複合システムが如何に最少の費用で最大の効用を消費者に運ぶかという問題を進化論的なデザイン問題と呼ぶが、これを組織が環境変化において直面する問題であるとする。そして組織がとるこの問題に対する解決策として不確実性を緩衝するバッファー機能について言及する。バッファー機能とは、情報を処理しそれに応じて技術や組織構造を変化させるものであるとする。すなわち Langlois はこのバッファー機能も企業の垂直統合、垂直分解の動きに影響を与える要因とみるというものである。Langlois はこれらの観点を組み合わせることで歴史を再解釈するが、まず1880年以降不確実性が高まることでバッファーの必要性が高くなり企業は垂直統合へ向かったとし、これを「みえる手」への動きであったとする。しかし1990年以降は市場のケイパビリティ保有度が高まりバッファーの必要性が低くなったので非統合企業による市場取引が主流になったとし、「消えゆく手」への動きであったとする(図表1参考)。すなわちチャンドラー・モデルは歴史の一時的な状態であったとするものである。

5) 例えば Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. Raff and Peter Temin は、Chandler の研究における背景理論の欠如を問題とし、その代替的枠組みとして取引コスト理論を中心とした観点からの歴史の再解釈を行なっている(Lamoreaux, Raff and Temin 2003, 2004)。

図表 1



Langlois (2003), p. 379より引用。

ある可能性が高い。

しかしながら、前稿でも指摘したように、このような Chandler と Langlois との議論の近似性はあくまで表面的なものにすぎない可能性もある。なぜならば近似性の根拠が両者のケイパビリティ概念という分析視角の一致にあるものの、そのケイパビリティ概念とは必ずしも明確に定義されたものではなく、論者によって意味する内容が大きく異なる可能性があるためである。したがってポスト・チャンドラー・モデルの検討において両議論の近似性を前提とするならば、両議論が依拠するそれぞれのケイパビリティ概念を詳細に検討する必要がある。

そこで本稿では、チャンドラー・モデルの妥当性に疑問を投げかけるポスト・チャンドラー・モデルの検討を念頭において、Chandler と Langlois の両議論の比較分析の前提となるケイパビリティ概念、特に Chandler の組織能力概念についての再吟味を試みたい。無論、再吟味と言っても、Chandler が実際に行った歴史研究の詳細をみるわけではなく、ここでは Chandler は組織能力を如何なる概念と捉えていたか、そしてその概念の形成において参考としたと考えられる他の諸議論との関係性、その概念の内容的側面とその限界点、といった観点から検討をすすめたい。

以下では、最初に Chandler が述べる組織能力概念がどのようなものであるかを確認する。次にその概念を説明概念としてどのように考えているか、そしてその概念を何に依拠しているかをみて、その上で Chandler が述べる組織能力概念の内容的な側面を考察する。そしてこれらの検討を踏まえることで若干ながらその概念に対する修正案の提示を行いたい。

2. Chandler の組織能力概念とは

まずは Chandler が組織能力を自らの歴史を説明するに際しての如何なる概念として試みていたのかについて確認したい。

Chandler が組織能力という概念を積極的に用い出したのは Chandler (1990) あたりであると考えられる。そこでは、それまでの彼の歴史の説明に矛盾することなくその概念を組み込んでいることを確認することができる。Chandler は組織能力を意味するものとして、産業資本主義の「発展の原動力のコアにあるのは、統合体としての企業がもつ組織能力であった。これらの組織能力は、企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合であった。それらは工場、事務所、研究所などの多くの現業単位それぞれの物的設備と各現業単位で働いている従業員のスキルを含んでいた。」そして「企業が国内および国際市場で競争し、かつ成長を維持するのに必要な規模と範囲の経済を達成することができるのは、こうした施設やスキルが注意深く調整され統合された場合に限られていた」⁶⁾とする。さらに「企業に備わった組織能力は、持続的な成長に必要な資金の多くを供給するに足る収益を生み出してきた。さらに重要なことには、組織能力は、外国市場や関連産業において企業に優位性を与える専門化した設備やスキルを提供した」⁷⁾とする。すなわち Chandler は組織能力をチャンドラー・モデルで展開される企業行動の過程において形成されるものであり、一度形成されると更なる成長をもたらす要因になるとみているようである。

また1992年の2本の論文では、Chandler が意図する組織能力概念をより明確にみることができる。組織能力の説明として Chandler (1990) と同様に、「それらの能力は企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合であった」⁸⁾とする。その組織能力の形成プロセスについては、ファーストムーバーとそれに挑戦する企業との「寡占的競争による累積的な学習は組織能力の構築に導いた。それは新規参入者にとって強力な参入障壁となるものであった。そしてその組織能力と収益確保は、企業の持続的成長の軸となった」⁹⁾とする。また組織能力の構築の詳細として「国内、国際市場で新製品を商業化することに含まれる知識獲得プロセスの間に行われた」¹⁰⁾あるいは「新技術もしくは改善された技術をもたらすことに含まれる学習プロセスの間に行われた」¹¹⁾とする。そして組織能力が形成された後に関して、持続的な成長の要因である「異なる地域への地理的な動きは、大抵の場合、規模の経済を展開することで学習された組織能力によって獲得された競争優位を軸としていた。関連製品市場への移動は、範囲の経済を展開することで開発されたケイパビリティに基づいていた」¹²⁾と述べている。すなわち Chandler は組織能力概念を次のようにみているとまとめられよう。規模の経済を獲得し

6) Chandler (1990), p. 594 (邦訳 (1992), p. 514.)

7) Chandler (1990), p. 594 (邦訳 (1992), p. 515.)

8) Chandler (1992b), p. 487.

9) Chandler (1992a), p. 83.

10) Chandler (1992a), p. 84.

11) Chandler (1992b), p. 487.

12) Chandler (1992a), p. 83.

ようとする、そしてそのために高通量を達成しようとする企業は、製造、販売、マネジメントへの3つ又投資を通じた垂直統合と経営管理組織構造の構築を行い、それを実現し生き残った企業同士で寡占的競争が展開される。その寡占的競争を通じた学習によって形成されるのが組織能力である¹³⁾。その組織能力が形成されると、それは海外展開を含めた地理的拡張や多角化展開といった更なる企業成長を可能にする原動力になるというものである。

3. Chandler の組織能力概念の背景

このように Chandler は上記のような組織能力概念をもって、それを自らのそれまでの歴史の説明に見事に接合させたわけであるが、それでは Chandler は1990年代以降なぜそのような組織能力概念を用い出したのかについて考察を行いたい。

まず Chandler が組織能力概念をどのように用いているかの観点からみると、前述の1992年の2本の論文において彼の組織能力概念に対する考えを垣間見ることができる。すなわち Chandler は組織能力概念を説明概念として有効なものとみているようである。まずそれら論文の論点の1つである現代の産業企業の始まりと成長における類似性に関して、組織能力概念はそれを説明するのに価値があるとみている¹⁴⁾。そして個々の説明としても、例えば生産業者による通量確保のための前方統合や後方統合の動きに対する説明について、組織能力概念は取引コスト理論よりもはるかに理解を深めることができるとする¹⁵⁾。またファーストムーバーとそれに挑戦する企業の海外市場や関連市場に進出することでの成長に対する説明についても取引コスト、エージェンシーコスト、その他情報コストの観点よりも学習を通じたケイパビリティ概念の観点のほうが有効であるとみている¹⁶⁾。さらには新たな産業の創出の方法の変化に対する説明でもケイパビリティ概念の有効性を述べている¹⁷⁾。

13) Chandler (1992b) の説明では、組織能力とされる人的スキルを詳細にあらわしている。それによると人的スキルには各部門の従業員の機能的なスキルや管理的なスキルが含まれるとされる。そしてそのようなスキルが注意深く調整され、統合された時にのみ、企業は規模や範囲の経済を獲得することができることとされる (Chandler (1992b), p. 487)。同様に Chandler (1992a) でも、規模と範囲の経済は組織によるものであり、知識、スキル、経験、チームワークといった組織された人間のケイパビリティに依存するとされる (Chandler (1992a), p. 81)。すなわち上記の組織能力形成プロセスでの寡占競争を通じた学習による組織能力の形成という説明に対して、その寡占競争の前提である規模の経済の獲得の更なる前提として組織能力を形成していなければならないことから矛盾を起こすことになる。ただし以下で問題とするように、一概に組織能力といっても全て同じ目的のための能力をあらわすわけではない可能性があるため、この矛盾も好意的に解釈するならばいくつかある目的のうち異なる目的を指しているという理解で回避できる可能性がある。

14) Chandler (1992a), p. 87, Chandler (1992b), p. 487.

15) Chandler (1992a), p. 88, Chandler と取引コスト理論との関係については、坂本 (2007) 参照。

16) Chandler (1992a), pp. 92-93, Chandler (1992b), p. 490.

17) Chandler (1992a), p. 96.

このように Chandler は組織能力概念を有効な説明概念として捉えているわけであるが、それでは Chandler は如何にしてこの概念に依拠したのかを確認したい。Chandler は以前より歴史を説明する上で背景となる理論や概念の存在を積極的に認めているが¹⁸⁾、この組織能力概念に関しては Richard R. Nelson の1991年の論文で説明される動学的企業ケイパビリティ理論 (theory of dynamic firm capabilities) に依拠していると述べている¹⁹⁾。

そこで当該論文をみると、Nelson は経済学、特に新古典派経済学において無視されがちである「各企業が有する相違性」に焦点を当て議論することを主要な論点としている²⁰⁾。そしてその企業ごとの違いを問題視できるアプローチとして進化経済学に言及し、その議論を前提とした動学的な企業ケイパビリティ理論を提示している。Nelson はそれを適切に述べるために、関連するものの異なる3つの側面である 戦略、(組織)構造、コア・ケイパビリティに焦点を当てるとする。それらはそれぞれ順応性を有する一方で、後者2つはその変化にかなりのコストを必要とすることから比較的安定した企業の性質を決定するとする。Nelson は、戦略が構造に影響を与えるが、構造とは操業レベルの意思決定や実行方法を含むことから、それを変化させることは戦略に比べて時間がかかりコストがかかるとする。そして構造を変化させることは企業が得意とすることを変化させることであるため、議論をコア・ケイパビリティの概念に導くとする。Nelson は S. G. Winter との1982年の共著において低次のスキルを決定するのは高次の意思決定手続きという形で企業を組織ルーティンの階層構造としてとらえたが (Nelson and Winter 1982)、そのルーティンの階層構造がコア・ケイパビリティを形成するベースとなっているとする。そして組織に組み込まれたルーティンは、組織が確信を持ってできることを決定するとする²¹⁾。Nelson はこれら議論から、企業は異なる戦略を選び、異なる構造、そして異なるコア・ケイパビリティを有することになることから、企業はそれぞれ多様性を有することになると主張している²²⁾。Chandler はこのような Nelson の議論に依拠するというものである²³⁾。

18) 組織能力概念を用いる以前でも、Joseph A. Schumpeter の理論 (Chandler (1962), p. 284 (邦訳 (1967), pp. 283 284.)) や Max Weber や Talcott Parsons の理論 (Chandler (1970), (reprint, pp. 297 299.)) への依拠を明らかにしている。しかし他方で経営史家は既存の理論を借用しても自らの分析概念やモデルを構築しなければならない、またその理論が有用でなければ捨てても良いとも言及している (Chandler (1971), (reprint, pp. 305 306)).

19) Chandler (1992a), pp. 86 87, Chandler (1992b), p. 491.

20) Nelson (1991), p. 61.

21) Nelson (1991), pp. 67 68.

22) Nelson (1991), p. 69.

23) ただし渡部直樹によると、Chandler のケイパビリティ概念と Nelson のそれとは違いがあるとされる。Nelson の概念では戦略 構造 コア・ケイパビリティ、という大まかな相互影響プロセスの逆転可能な方向性を持った図式を示しているが、Chandler の実際の説明ではケイパビリティを専ら分析の中心として用いており、またケイパビリティと (組織)構造との違いは明確ではな

無論、Chandler の組織能力概念はこのような Nelson の議論だけではなく、当時、同様の立場にあった他の論者の影響を受けている可能性も十分に考えられる。Nelson は自らと同様の観点を有する研究者を列挙しているが²⁴⁾、当然ながら Chandler はこれら論者の議論からの影響を受けていると考えられるというものである。また Teece も Chandler のケイパビリティ論への理論的傾倒を指摘しており、その理論を形成する研究を列挙しているが²⁵⁾、ここでは Nelson と同様の指摘をみることができる。それらの研究は1980年代に公開されたものも多くあることから、Chandler が1990年の著書を展開するにあたり²⁶⁾ 参考としたことが十分に考えられるというものである。さらにより広範囲な学問的展開を眺めるならば、1980年代後半から1990年代初頭は、経営学、特に戦略論や組織論の領域において、B. Wernerfelt の1984年の論文に端を発するとされる資源ベース論やその補完、発展的形態とされる能力ベース論のアプローチによってケイパビリティ概念やコンピタンス概念に関する議論が展開され始めた時期と一致する²⁷⁾。当然ながら Chandler はこれらの学問的展開も意識していたと考えられる。

さらにこのような組織能力概念、特に Chandler が依拠するとする Nelson の動学的な企業ケイパビリティ理論は進化経済学の観点において展開されているが、Chandler も自らの歴史を説明する際の背景理論としてこの進化経済学に近い立場であると言及している。そこで Chandler の進化経済学に対する考えについても確認したい。Chandler は企業に関する理論として新古典派理論、エージェンシー理論、取引コスト理論、進化論的アプローチの4つに着目し、自らの歴史の説明に対する有用性の観点から言及を行っている。Chandler はそのうち取引コスト理論と進化論的アプローチの2つに着目し、組織能力概念を扱えるという理由から高い評価を与える。そしてその2つの比較では、分析対象単位の問題において取引コスト理論は取引が対象であるのに対し、進化論的アプローチでは企業が対象であることからより組織能力概念を扱えるとする。Chandler はこの理由から、自らは後者に同意するとして進化論的アプローチの立場であることを主張している²⁸⁾。

く両者を同一視している表現もあり曖昧性が多い、というものである (渡部 (2006), p. 93)。このような指摘は、以下で示す Chandler の進化論的アプローチの問題にも関わるものである。

24) Nelson は同様の立場の論者として、D. J. Teece, R. P. Rumelt, G. Dosi, C. K. Prahalad and G. Hamel, K. Pavitt, J. Cantwell, B. Kogut, R. Henderson, R. Burgelman and R. Rosenbloom, Langlois, Winter, W. Lazonick を挙げている (Nelson (1991), p. 67)。

25) Teece はダイナミック・ケイパビリティ理論を構築している論者として、E. T. Penrose, Nelson and Winter, Teece, Teece, G. Pisano and A. Shuen, G. Dosi, Teece and Winter, Teece, Rumelt, Dosi and Winter を挙げている (Teece (1993), p. 220)。

26) 形式的な言及にすぎないことは承知であるが、Chandler が参考にしたと述べる Nelson (1991) では Chandler (1990) での組織能力概念の利用について時間的な説明が見つからないが、上記の諸研究を踏まえるならば問題がないことになる。

27) 坂本 (2006), pp. 36 48.

28) Chandler (1991a), pp. 85 87, Chandler (1992b), pp. 488 491.

しかしこの進化論的アプローチは、他の3つの理論と異なり、明確な単一の理論体系を有していない。それはどのような進化の議論に依拠するかで説明する内容も異なるというものである (Douma and Schreuder 1991, 渡部 2000, 菊澤 2006)。したがって Chandler が自らを進化論的アプローチの立場にあるとし、Nelson の議論に依拠するとしても、組織能力概念の場合と同様に、表面上の一致に過ぎない可能性がある。そこで Chandler の進化論的アプローチと Nelson のそれとを比較検討している渡部 (2006) を参考にすると、両者ともにダーウィン主義的な見解を有することが認められるが、進化の方向性という観点においては、Nelson が企業の多様性を強調することで進化の多様性を主張するのに対し、Chandler は産業企業の成長における規則性という言葉の中に進化の方向性、定向進化論の意味合いを含めているとする。すなわちこの部分だけを着目すると Chandler の進化論的アプローチはラマルク主義的な見解に近づくというものである²⁹⁾。渡部は上記の Chandler のケイパビリティ概念における曖昧性も含めて、Chandler の進化論的アプローチは Nelson のそれ³⁰⁾ と大きく異なることを指摘している³¹⁾。

このように Chandler は Nelson に代表される進化経済学を基盤としたケイパビリティ論者の影響を受けて組織能力概念を用い出した可能性が高いが、彼が自ら依拠していると言及する Nelson によるケイパビリティ概念やその背景理論としての進化経済学は必ずしも言葉通りのものを指しているわけではないようである。したがってこの Chandler が意味する組織能力概念や進化論的アプローチの独自性は、Langlois の議論との比較検討の際には注意が必要となろう。

4. Chandler の組織能力概念の限界と評価すべき点

それでは、以上の様な特性がみられる Chandler の組織能力概念について、その内容的な側面に関して検討を行いたい。

Chandler の組織能力概念における内容面での問題点を考えると、何よりもその議論の論理

29) 進化論におけるダーウィン主義、ラマルク主義については、Douma and Schreuder (1991), Ch. 9, second paragraph 参照。また渡部 (2000) は、組織や制度の進化を問題とする際の両アプローチに対して認識論的議論の観点から検討を行っている。

30) Nelson は、Winter との共著において自分たちの立場をラマルク主義としている (Nelson and Winter (1982), p. 11)。しかし渡部 (2000) は認識論的議論の観点から Nelson and Winter の議論がダーウィン主義陣営にあることを明らかにしている。

31) 渡部 (2006), pp. 92-97。ただし渡部は、Chandler の定向進化にみえる企業進化の規則性の議論を、「あくまで、当時の各企業の戦略的志向によって誘発された傾向性の現れと見なすことで、この現象をダーウィン進化論の論理の俎上に載せることが可能である (渡部 (2006), p. 94)」とし、修正的モデルとしてのダーウィン主義的な進化モデルを提示している。

的な曖昧性があげられよう。例えば、上記脚注¹³でも示した様に、Chandler の組織能力形成の議論では次の様な矛盾がある。Chandler は、ファーストムーバーとそれに挑戦する企業による寡占的競争での累積的な学習が組織能力の構築につながると主張する。他方でファーストムーバーやその挑戦企業になるには規模の経済による優位性の確保が必要とするが、それを可能にするには組織能力に依存するとの言及も行っている。すなわち寡占的競争での学習によって組織能力を構築するにはそれ以前において組織能力を保有していなければならないということになり、この議論には論理矛盾が存在することになる。言わばこうした矛盾が Chandler の組織能力概念における限界点になり得るであろう。

しかしながらこの Chandler の矛盾を好意的に解釈するならば、それは能力 (ケイパビリティ) という言葉が有する曖昧性によるものとみることが可能かもしれない³²⁾。つまりその問題は能力という言葉がその言葉のみで漠然としたある種の意味を有するために生じている、と推測できるものである。少なくとも日本語の場合において、例えば能力という言葉が抽象的な現象をあらわすために用いられる場合を考えると、能力という一語で何かしらの側面でのあるいは全般的な意味での優位性を伝えることができる。この場合は「彼は能力がある / ない野球選手である」、「彼は能力が高い / 低い野球選手である」という用語法になるであろう。反対に能力という語が具体的な現象をあらわすために用いられる場合を考えると、具体的な対象が能力という言葉に付随することで特定の側面における明確な優位性を伝えることになる。この場合は「彼はバッティング能力がある / ない野球選手である」、「彼は守備能力が高い / 低い野球選手である」、「彼は将来的に成長するための潜在的な能力 (余地) がある / ない野球選手である」という用語法になるであろう。

こうした用語法を踏まえると、抽象的に「彼は能力がある」といった場合に、その「能力」はブレイクダウンが可能な特定の「能力」に依拠していると考えられる。例えば、それは「バッティング能力も守備能力も高い」かもしれないし、「バッティング能力は低い守備能力が前者を補うほど優れている」または、「バッティング能力も守備能力もないが将来的に伸びる能力がある」あるいは、「攻撃能力も守備能力も平均だがそのバランスを保つ能力が高い」かもしれない。このように「能力」という言葉はその言葉の特性によって、本来であれば具体的な優位性の要因を明記するべきものを、その具体的な明記なしでも大体の意味を伝えることができるというものである。したがってより厳密に「能力」を明確にするならば、その「能力」が何に依拠しているかを特定化していく必要があるであろう。

このような状況は、Chandler が用いる英語の場合でも大差ないものであろう。つまり “ca-

32) 無論、同じ組織能力という表現であっても文脈から異なる内容になるという主張を重視するならば、こうした議論が成り立たないことは承知している。また言うまでもないが、本稿がそのような文脈による理解を一切無視するというわけでもない。あくまでその過度な曖昧性を問題としているものである。

pabilities” という語のみでは、「能力」、「才能」、「可能性」、「将来性」といった抽象的な意味合いをあらわす。他方、具体的な特定の「能力」をあらわす場合、“capabilities for X” や “capabilities of Y”, “capabilities to do Z” といった用語法になるとされる。

すなわち Chandler の組織能力概念の矛盾は、こうした能力の特定化，“capabilities for X” の表現を行っていないことに起因していると考えられるものである。つまり Chandler は本来であれば具体的な能力を特定化して “capabilities for X” と表現すべきところを全て差別なく能力つまり “capabilities” のみと表現したために生じたと考えられるものである。例えば上記で問題にした矛盾も、規模の経済を獲得するための組織能力、海外進出するための組織能力、多角化するための組織能力と厳密に表現したならば、矛盾が生じなかったと考えられる。

ただしこうした能力を厳密に特定化して表現しないことは、Chandler に限らず、組織能力やケイパビリティを考察の対象とする他の論者³³⁾ においても多々みられることである³⁴⁾。明確化されないために混乱を招きやすい概念と言えるわけであるが、それでも能力の内容を特定化した議論がないわけではない。例えば、先述の Nelson は、動学的企業ケイパビリティ理論の展開において、彼に近い立場の論者達が焦点を当てるケイパビリティはイノベーションのためのケイパビリティであると指摘している³⁵⁾。これは、Nelson が能力やケイパビリティは曖昧な用語であり、特定化すれば何種類かの能力やケイパビリティが存在すると考えていたあらわれ、とみることができる。また Teece, Pisano and Shuen によるダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities) 理論 (Teece, Pisano and Shuen 1997) や B. Kogut and U. Zander による統合ケイパビリティ (combinative capabilities) 論 (Kogut and Zander 1992) などでは、既存の能力を修正、更新するための能力が議論される。これも曖昧な能力ではなく、特定化された能力に焦点を当てたものである。さらに Dosi, Teece and Winter はコーポレート・コーヒレンス (corporate coherence) 論の展開においてその要素となるコンピタンスを問題とするが (Dosi, Teece and Winter 1992), それは組織的・経済的コンピタンス (organizational/economic competence) と技術的コンピタンス (technical competence) の2つに分けることができ、さらに前者には 分配的コンピタンス (allocative competence), 取引的コンピタンス (transactional competence), 管理的コンピタンス (administrative competence) があるとし、後者には新製品や新プロセスの開発能力と設備を効率的に操業する能力であるとしている³⁶⁾。このように能力を特定化した議論がなされてい

33) 例えば Langlois もケイパビリティを特定の意味合いを持たせず用いるようである。

34) 論者によっては、能力をあらわすために “capability” ではなく “ability” や “competence” を用いることもある。しかしそれらの場合でも曖昧性を有する言語である点は、“capability” の場合と同様であろう。

35) Nelson (1991), p. 68.

36) Dosi, Teece and Winter (1992), pp. 197-198.

ることを考慮すると、Chandler の厳密な表現の欠如こそが矛盾を引き起こした要因と考えられよう。

しかしながら、Chandler 自身も近年 2 冊の著作 (Chandler 2001, 2005) において、組織能力を特定化した言及を行っている。言わば、自身の組織能力概念の限界に対して自ら解決策の提示を行ったとみることができるものである。それらの研究において 1 つはエレクトロニクス産業の歴史に焦点を当て、もう 1 つは化学産業の歴史に焦点を当てているが、両研究ともに概念的フレームワークとしての組織能力に対する説明を行なっている。Chandler は学習された組織能力を企業の競争力の源泉であるとの見方を提示するが、これはこれまでの主張とほとんど変わらないものである。また学習によって組織能力が構築されるというそのプロセスや構築した企業がその後の競争優位を獲得するというその役割についてもこれまでとほぼ同様の見解を有している。

これまでとの違いがみられる論点は、組織能力概念を依存する知識の種類によって 3 つのタイプに分類していることである。Chandler は組織能力には、技術 (technical)、機能 (functional)、マネジメント (managerial) といった 3 つの知識に基づいた組織能力があるとして、それぞれ 技術能力 (technical capabilities)、機能的な能力 (functional capabilities)、マネジメント能力 (managerial capabilities) とする。技術能力については、科学とエンジニアリングの知識を適用することが学習されるとする。そして新製品や新プロセスを創出するための研究における知識を含むとし、この能力は研究開発活動のうち研究活動の能力であるとする。機能的な能力については、開発能力 (developing capabilities)、製造能力 (production capabilities)、マーケティング・流通ケイパビリティ (marketing and distribution capabilities) を含むとする。開発能力は、製品や新旧技術を商品化するために製品特殊なノウハウを学習することによって形成されるものであり、研究開発活動における開発活動の能力であるとする。製造能力は、大量生産のために如何に設備を構築し操作するか、そしてそれらを如何に効率的に操作するために必要な人材を確保、訓練、監督するかという学習から形成されるものであるとする。マーケティング・流通ケイパビリティは、顧客や市場の特性の学習、そして広範囲な広告、販売、流通システムの構築によって形成されるものであるとする。マネジメント能力については、この能力を総括することは難しいとしながらも、利益創出企業の形成と持続に必要な不可欠とする。これらはマネジャーの知識や経験に基づき、部門活動を管理するために、それらの活動を統合するために、財の流れを調整するために学習されるとする。また長期的な健全性や成長にとってはトップマネジメントの学習された能力が最も必要不可欠であるとする³⁷⁾。

このように Chandler は単に組織能力と表現するのではなく、能力の内容を特定化して表現

37) Chandler (2001), pp. 2-5, Chandler (2005), pp. 6-9.

を行っている。すなわちこのような概念の追加は、上記の組織能力概念の曖昧性をある程度克服するものであろう。Chandler が述べる組織能力とはいくつかの特定の能力を包含した概念であったため、それを組織能力という一語のみで表現すれば当然ながら矛盾が生じたわけであるが、組織能力は複数の能力であることを明確にすることでその矛盾は解消されるというものである。

もっともこれによっても曖昧な部分が完全に消えたわけではない。特定化した表現であるものの、それらは単なる羅列に過ぎずそれぞれの関係性は明示されていない。階層化にあるのか、相互依存性はあるのか、両立可能かなどの組織能力同士の関係については説明がない。したがって、Chandler が述べる個々の特定化された組織能力は、常に全て必要なのか、あるいはある時点である能力が必要なのか、ということが明確ではない。Chandler は組織能力を成功の要因とみているため、失敗は組織能力がなかったためと説明できることになる。それでも時間の流れを考えるならば、ある時点ではある能力を有していたが次の時点で必要とされる能力を構築できなかったため失敗したという説明も可能になるはずである。しかしこのような説明は、特定化された組織能力の関係が明確ではないため困難になるというものである。この点が Chandler の修正された組織能力概念の限界点と言えよう。

5. Chandler の組織能力概念に対する若干の修正案

以上の様に、本稿では Chandler の組織能力概念について検討を行いその限界点の指摘を行った。そこでその検討の最後として、そのような限界点に対する若干の修正案を提言してみた。無論、既述のように Chandler の組織能力概念の議論は厳密な理論の構築を目指すものではなく歴史の説明上の概念として論じているにすぎない。ゆえにここでもあくまで説明概念としての Chandler の組織能力概念における内容的な曖昧性を改善する方向性を提示するというものである。

まず議論の前提として、Chandler の組織能力概念を最終的に企業の成功や企業の存続につながるためのものとみるならば、それはほぼ間違いのない主張であったことを確認しておきたい。それは上記のように能力の特定化を行ったことで主張の正当性を有するようになったと考えられる。すなわち上記の3つの知識に基づく組織能力は、どれも企業の存続に対してプラスの影響を与えると考えられるためであり、それら能力は企業の成功、存続に必要な要素と考えられるためである。ただしより明確な説明を求めようとすると、上記の様に特定化された組織能力の関係性が不明なことから、限界が生じるというものである。それではこうした前提を考慮した上で Chandler の組織能力概念における内容面の曖昧性に対する改善案を考えたい。

上記のように組織能力概念は複数の意味合いを有すると考えられる。そしてそれらは全て最終的には企業の存続につながると考えられる。したがって組織能力概念とは、企業の存続能力

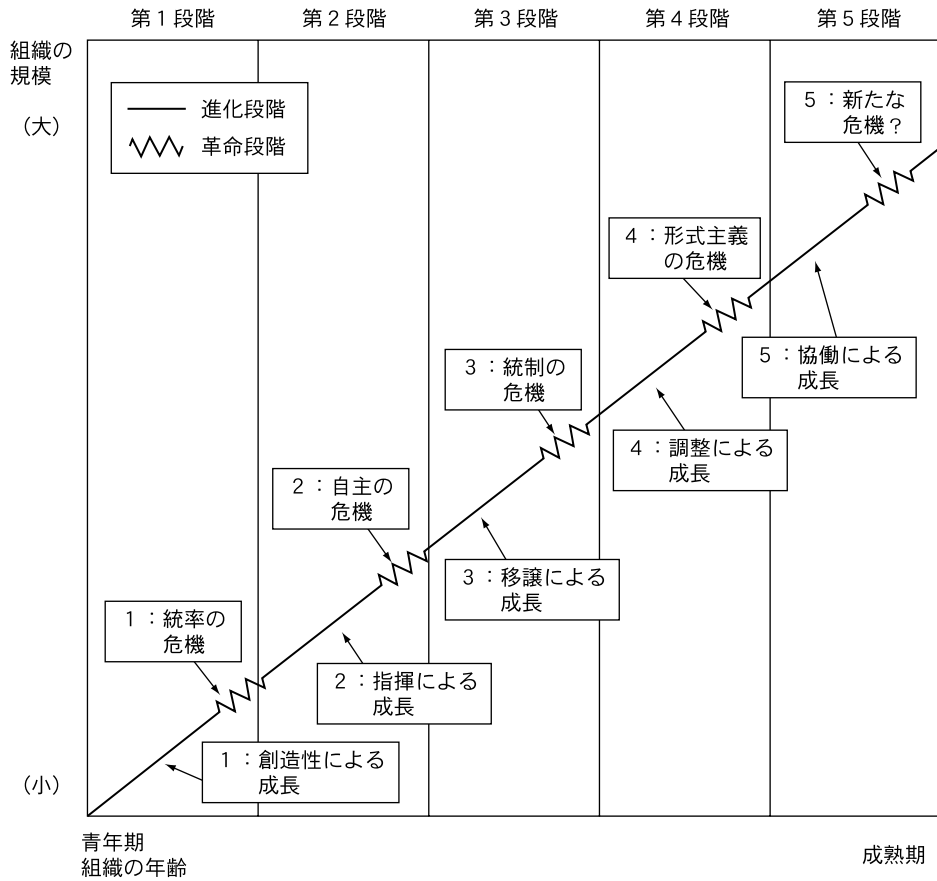
を頂点としてそれを可能にするためのいくつかの性質の異なる能力とみることができよう。この企業存続のための利益創出を可能にするであろういくつかの組織能力としては、Chandlerが挙げた3つの能力も含めて、新製品開発能力、製品化能力、生産コスト低下能力（生産量拡大能力、製造プロセス開発能力、通量管理能力）、マーケティング・流通能力、提携能力などが列挙できよう。さらにこれらの能力が学習によるとするならば、学習する能力との言及もできよう。また Teece らのダイナミック・ケイパビリティなどの概念を参考にすれば既存の能力を修正する革新能力も言及できよう。

それではこのように列挙できる組織能力の関係性、つまりどのような状況でそれぞれの能力が必要とされるかについて考慮したい。既述の様に Chandler の以前の議論は、必要とされる組織能力の順序を挙げている。しかしそれは概念化のためとは言え抽象的過ぎるものであり、また特定化された表現ではなかったため論理的な矛盾を生むものでもあった。そこで特定化された能力を前提として、どの状況でどの能力が必要となるかのいくつかの場合を考えると、それは組織の状況と製品や事業の特殊な状況、製品や事業の成熟度の状況、市場の状況、競争企業の状況、産業特殊な状況、産業の段階の状況などとの関係に拠るものであろう。組織の状況とは、その組織の成熟度や規模の段階によって必要とされる能力が異なると考えられるものである。例えば企業成長の段階モデルを提示した L. E. Greiner の議論を参考にすれば（図表2参考）、企業は規模と年齢の段階において直面する問題と必要とされる解決策が異なることが明らかになる（Greiner 1972）。このモデルの主張の様に、必要とされる組織能力も組織の段階に依存すると考えられるが、この考えは基本的に Chandler の議論と近いものである。製品や事業の状況とは、製品開発、製品化、大量生産、流通網構築、販売促進、事業化などのそれぞれの段階によって必要とされる能力が異なると考えられるものである。そしてこの段階も製品それぞれによって異なると考えられるものである。例えば、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントで用いられる製品ライフサイクルの概念などはこの段階の整理に参考となるであろう。市場、競争企業、産業の状況とは、組織を取り巻く環境の状況である。当然ながら環境の状況は組織の状況や製品や事業の状況に大きな影響を与えると考えられる。すなわち環境の状況と組織、製品や事業の状況を組み合わせることで必要な組織能力が特定されるに違いないというものである。

しかしながらこのような場合分けは、確かにある企業のある時点での必要となる組織能力を明確にすることができるものの、説明概念としての役割は反対に薄れてしまうと考えられる。このような場合分けは個別の企業ごと、さらにはその企業の特定の瞬間ごとに異なるためである。すなわちこのような場合分けは無限の数を必要とすることになるためであり、結果として説明という機能を失うことになるためである³⁸⁾。したがって組織能力の関係性を明らかにする

38) かつてコンティンジェンシー・セオリーに対してアドホックな説明方法に過ぎないとの批判がなさ

図表 2



Grainer (1972), p. 41 (邦訳 (1983), p. 51.)

ための改善策としては、Chandlerのような抽象的な表現ではもちろんなく、またその対極的な場合分けでもないことが求められるであろう。それは、その中間に位置付けられるものとしての、「必要とされる組織能力は多数あり、状況ごとに必要とされる組織能力が異なる」という主張の明確な提示であろう。無論、これでも依然としてアドホックな説明に陥る可能性が残るが、それでもこれにより、組織能力概念は特定化する表現が可能な様々な能力が存在すること、そしてそれらの関係性は状況によって異なることを説明することができ、説明概念としての曖昧性のある程度払拭できる可能性がある。

また、このようなChandlerの説明概念に対する修正案の提示において、Chandlerがその概念の理論的根拠とする進化経済学を念頭に置かならば、説明の仕方に更なる注意が必要とな

れたことが想起されよう。

ろう。すなわち個別企業の経験の説明において、その時点で組織が必要とされる組織能力を把握して構築したとみることが進化経済学の議論で言えば定向進化論に近づくものになる。歴史は成功と失敗の結果がわかっている事象を扱う学問であるが、その対象となる意志決定者はその時点においてどの方向に進めば成功につながるということを知ることなしに決断を行っている。それはあくまで限られた能力のもとでの状況判断から恐らく成功するであろうという信念においての決断に過ぎない。その決断と行動が成功につながるかは環境による淘汰プロセスに拠るわけである。Chandler が依拠する進化経済学、特にダーウィンの進化論に依拠するならば、成功事例の説明であっても成功者はそれ以前の時点で成功が失敗かはわかり得ない状況で決断と行動を行ったと説明すべきであろう。この観点であれば意図せざる結果による成功についても説明できることになる。また失敗についても、ただ単に必要とされる組織能力がなかったという説明に留まらず、特定の組織能力を構築したもののそれでは環境に適応できなかったという説明が可能になるであろう。

以上の様な修正案を考慮するならば、Chandler の組織能力概念の内容的な曖昧性も幾分か改善される可能性があると考えられる。

6. むすびにかえて ~ 本稿のまとめと今後の課題 ~

以上の様に、本稿ではチャンドラー・モデルとポスト・チャンドラー・モデルの検討、特に Chandler と Langlois とのケイパビリティ概念の比較を念頭において、Chandler の組織能力概念の検討を行った。Chandler の組織能力概念とは如何なるものが、それを説明概念としてどのように捉えているか、それを何の理論に依拠しているか、ということをも明らかにした。そしてその内容的な考察において導かれた概念の限界に対する修正案の提示を行った。このような検討により Chandler の述べる組織能力概念がある程度明らかになったと考えられる。

ただし Chandler の組織能力概念について十分に明らかにできなかった部分も残っている。組織能力概念をより良く理解するならば、組織能力の構成要素が何であるか、そして組織能力がどのように構築されるかの議論は必要と考えられる。しかしながら本稿ではこの2つの議論に十分に触れることはできなかった。無論、その理由として Chandler 自身がそれら議論に関して十分に明らかにしていないことがあげられる。

例えば組織能力の構成要素についてみると、Chandler は能力概念を Nelson に拠るとすることから、能力は組織のルーティンによって形成されるとみている。しかしながらそれ以上の検討はない。より注意深い議論をするならば、このルーティンが能力の要素として適切であるかは、広い観点を踏まえた検討が必要であるはずである。またルーティン以外の能力を構成する要素を検討する必要もあるであろう。さらに本稿で指摘した組織能力の特定化を前提とすると、それぞれの組織能力においてそれぞれの構成要素も異なる可能性があり、それぞれの検討

が必要となるであろう。

またの組織能力の構築についてみると、Chandler は人的スキルや学習の重要性を指摘しているものの³⁹⁾、それを如何に構築するか^{の議論については明確にはいわゆる3つ又投資を述べる程度である。上記の様に Chandler は Nelson らのケイパビリティ概念に依存して組織能力をルーティンによって構成されるとみることから、組織能力の主体的な構築についての議論が少ないことは当然かもしれない。しかしながら歴史的研究は、結果がわかっている上でプロセスを明らかにできることから、本来であれば個別の組織能力の構築事例を十分に明らかにする役割を担えるはずである。こうした点からすると Chandler の議論は組織能力の構築に関する検討が弱いと言え、更なる検討が必要と言えよう⁴⁰⁾。}

そして本稿のそもそもの課題である Chandler の組織能力概念と Langlois のケイパビリティ概念との比較も本稿では扱うことができなかった。これを行うには、本稿で検討したようにまずは Langlois のケイパビリティ概念を検討し、その上で Chandler の概念と比較検討する必要がある。そしてそのような比較検討を行うことによって、チャンドラー・モデルの限界の議論や、それを修正しようとするポスト・チャンドラー・モデルの議論についての更なる理解が可能になると考えられる。

以上の様な問題の検討が今後の課題となるであろう。

[付記]

高橋和男先生には、論文指導や学会活動を通じて多くのことを教えて頂きました。本稿ならびに坂本 (2007) についても着想段階でお話したところ、議論を構築する上で非常に有益となった数多くの含蓄に富むアドバイスを頂きました。心より感謝いたします。

39) ただし Chandler の議論は、学習を如何に行なうか、誰が導くか、学習にはどのような種類があるのか、また各種学習によりどのような効果をもたらすか、といった学習の内容的側面について、関連する諸議論の検討も含めて、ほぼ触れていない。

40) Chandler の主張とは異なる方向ではあるが、もしも既存理論の依拠ではなく新たな理論構築を望むならば、歴史研究による貢献は大きいものと考えられる。組織能力の主体的な構築の議論に力を入れている領域は、経営戦略論、特に戦略経営の分野である。そこでは多くの議論において新製品開発のための組織能力を想定しているが、如何にその組織能力を構築するか、そのためにはマネジャーはどのようなマネジメントを行えばよいかという議論が展開されている。これらの議論は、ほとんどの場合演繹的な思考体系で行われているが、その準備段階として歴史的事例やケースを参考にすることも多い。すなわち組織能力構築の議論に対して歴史研究が提示する個別事例の経験は貴重な素材を提供するというものである。組織能力概念を問題とするならば、このような視角からの検討も必要となるであろう。

【参考文献】

- Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M. I. T. Press (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織 米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967年).
- Chandler, A. D., Jr. (1970) “Comment [on the New Economic History]”, Alfred H. Conrad and John R. Meyer (eds.), *The New Economic History: Recent Papers and Methodology*, Wiley (Reprinted Version, Thomas K. McCraw (ed.), (1988) *The Essential Alfred Chandler: Essays Toward a Historical Theory of Big Business*, Harvard Business School Press).
- Chandler, A. D. Jr. (1971) “Business History as Institutional History”, George Rogers Taylor and Lucius F. Ellsworth (eds.), *Approaches to American Economic History*, University Press of Virginia for the Eleutherian Millis-Hagley Foundation (Reprinted Version, Thomas K. McCraw (ed.), (1988) *The Essential Alfred Chandler: Essays Toward a Historical Theory of Big Business*, Harvard Business School Press).
- Chandler, A. D., Jr. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社, 1979年).
- Chandler, A. D., Jr. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Harvard University Press (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千影・山口一臣訳『スケールアンドスコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993年).
- Chandler, A. D., Jr. (1992a) “Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise”, *Journal of Economic Perspective*, Vol. 6, No. 3.
- Chandler, A. D., Jr. (1992b) “What is a firm: A historical perspective”, *European Economic Review*, Vol. 36, No. 2.
- Chandler, A. D., Jr. (2001) *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*, Harvard University Press.
- Chandler, A. D., Jr. (2005) *Shaping the Industrial Century: The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Harvard University Press.
- Dosi, Giovanni, David J. Teece and Sidney Winter (1992) “Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks”, in G. Dosi, Renato Giannetti and Pier Angelo Toninelli (eds.), *Technology and Enterprise in Historical Perspective*,

Clarendon Press.

- Douma, Sytse and Hein Schreuder (1991) *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall International Ltd. (岡田和秀・渡部直樹・丹沢安治・菊沢研宗訳『組織の経済学入門』文眞堂, 1994年).
- Greiner, Larry. E. (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4 (訳者不明「企業成長の“フシ”をどう乗り切るか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第8巻, 第3号, 1983年.)
- John, Richard R. (1997) "Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr.'s, The Visible Hand after Twenty Years", *Business History Review*, Vol. 71, No. 2.
- 菊沢研宗 (2006) 『組織の経済学入門 - 新制度派経済学アプローチ』有斐閣.
- Kogut, B. and U. Zander (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3.
- Lamoreaux, Naomi R., Daniel M. Raff and Peter Temin (2003) "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History", *American Historical Review*, Vol. 108.
- Lamoreaux, Naomi R., Daniel M. Raff and Peter Temin (2004) "Against Whig History", *Enterprise and Society*, Vol. 5, No. 3.
- Langlois, Richard N. (2003) "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 2.
- Langlois, Richard N. (2004) "Chandler in a Lager Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History", *Enterprise and Society*, Vol. 5, No. 3.
- Nelson, Richard R. (1991) "Why Do Firm Differ, and How Does It Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue.
- Nelson, Richard R. and Sydney G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- 坂本義和 (2006) 「経営戦略論における競争優位研究の展開」林倬史・關智一・坂本義和編著『経営戦略と競争優位』税務経理協会.
- 坂本義和 (2007) 「チャンドラー・モデルの再検討 取引コスト理論と組織能力概念の観点から」『三田商学研究』第50巻, 第3号.
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 7, August.
- 宇田理 (2002) 「ポスト・チャンドラー時代の経営史にかんする一考察 日本におけるチャンドラー・モデルの批判をめぐって」『商学集志』第72巻, 第2号.
- 渡部直樹 (2000) 「2つの進化論と組織行動 ダーウィン主義とラマルク主義」『三田商学

研究』第43巻，特別号。

渡部直樹（2006）「戦略と構造，そしてケイパビリティ 進化論の観点からの再構成」

『三田商学研究』第49巻，第4号。