

# 経済学と経営学の間： アルフレッド・チャンドラーにおける市場と組織

山 崎 好 裕\*

## はじめに

経済学と経営学は日本語では一文字違いであることもあり、ほとんど区別ができていない人も多いのではないだろうか。また、多少の知識があっても、せいぜい、二つは同じようなものだという認識を出てはいないような気がする。

本稿は経済学と経営学が同じ経済事象を対象とする学問という共通性を持ちながら、対象認識と使用概念において著しい違いを持っていることを明らかにする。筆者は、経済学よりも100年以上遅れてアメリカに生まれた経営学が、当初は雑多な経営管理法の集積であったと考えている。だが、それが一つの学問体系としての体裁を曲がりなりに取るに至った背景には、アメリカにおける巨大企業の成長と発展があったことは明らかである。

さらに、そのような経営学の学問的自覚は、第2次世界大戦後になって一人の経営史学者によって成し遂げられた。その学者の名をアルフレッド・デュポン・チャンドラーという。先ず、チャンドラーの生涯について簡単に

---

\*福岡大学経済学部

触れておこう。

チャンドラーは1918年9月15日にアメリカ合衆国デラウェア州に生まれた。両親とも裕福な家系で、母キャロルは巨大化学メーカーを創始したデュポン一族の一人である。父親が鉄道関係の仕事でアルゼンチンに赴任していたため、チャンドラーは幼いころの5年を同地で過ごし、11歳の時にアメリカに戻っている<sup>1</sup>。

学業ではフィリップス・エクスター・アカデミーを経て、祖父と父の母校でもあるハーバード大学に進んだ。歴史学の専攻で1940年にハーバード大学を首席で卒業した。親しいクラスメートでボート競技に汗を流した友人に、後に大統領となるジョンFケネディがいた。二人揃って海軍に入隊すると、チャンドラーは敵国の兵站輸送を阻止する攻撃作戦の作成などに従事した<sup>2</sup>。

1944年に銀行家の娘フェイ・マーチンと結婚し、彼女との間にアルパイン、メアリー、ハワード、アピーという4人の子どもを授かった。1945年10月、ノース・カロライナ大学への入学を考えたが取り止め、翌年、母校ハーバード大学大学院に進学した。1947年、同大学院で歴史学の修士号を取得して博士課程に進学した。大学院時代は社会学者パーソンズから薫陶を受けたほか、経済学者シュンペーターが主催する研究所の研究に従事した<sup>3</sup>。

ハーバード時代に住んでいた大叔母の家で、曾祖父が鉄道業界誌の編集者として集めたアメリカの鉄道産業の歴史資料を発見したチャンドラーは、博士論文のテーマとしてアメリカ鉄道産業史を選んだ。その研究は高く評価され、1952年、チャンドラーは博士号を授与されている<sup>4</sup>。

1953年、チャンドラーはマサチューセッツ工科大学の助教授になり、1962

---

<sup>1</sup> 喬 (2012)、107-108 ページ。

<sup>2</sup> 同上、108 ページ。

<sup>3</sup> 同上、108-109 ページ。

<sup>4</sup> 同上、109 ページ。

年に教授に昇進した。1963年にジョンズ・ホプキンズ大学に移った後、1971年、母校ハーバードのビジネススクールの教授に就任した。1989年、71歳で現役を引退し、2007年5月9日に87年の生涯を終えている<sup>5</sup>。

このように、チャンドラーは経済学と歴史学を踏まえて経営史研究に従事していた。そのことが、経営学が経済学とはどのように異なる分野であるのかを自覚的に文章化する契機となったのだと思われる。

## 1. 「見えざる手」から「見える手」へ

チャンドラーが1977年に出版した著作の現タイトルは「見える手」であった。これは言うまでもなく、経済学の父と呼ばれているアダム・スミスの「見えざる手」の向こうを張った書名であった。

経済の多くの部門において、マネジメントという“目に見える手”が、かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の“見えざる手”と呼んだものにとってかわった。市場は依然として、財貨とサービスに対する需要の発生源ではあるが、しかし、いまや近代企業は、生産と流通の既存の過程を通ずる財貨の流れを調整したり、また、将来の生産と流通のための資源と人員を配分するという機能を、市場にかわって引き継ぐに至った。こうして近代企業は、これまで市場によって遂行されてきた諸機能をその手中に収めたため、アメリカ経済のなかで最も強力な制度となり、その管理者たちは、経済的意思決定者のなかで最も影響力を持つグループとなるに至った。それゆえ、アメリカ合衆国における近代企業の台頭は、その結果として、経営者資本主義を招来することになったのである<sup>6</sup>。

---

<sup>5</sup> 同上。

<sup>6</sup> 鳥羽・小林（1979）、5ページ。

チャンドラーは経済学が市場を分析する学問であり続けてきたことと、ここでは企業が中身を持たない生産要素の集まりと考えてきたことが、もはや現代アメリカの経済分析において妥当性を欠くようになったと考えている。物理学における質点が質量だけを持ち、空間的広がりを持たないように、経済学が考える企業もまた、その内部組織という具体的実体を持たないのである。

だが、現実にはアメリカの巨大企業は内部に多くの人材を抱えるとともに複雑な組織を形成している。それが生産と流通を牛耳っている姿は、これまでの市場を中心にした経済学による分析では捉えきれないものである。ここに企業組織それ自体の構造と機能を明らかにする経営学という新たな学問体系が必要とされる理由があった。

また、アメリカ巨大企業では所有者が経営の全面から退き、専門的な経営者によって企業組織が運営されている。これをチャンドラーは経営者資本主義という用語で表現している。それではアメリカ以外の国々では事態はどのようなになっているのであろうか。

西ヨーロッパでも日本でも、第二次世界大戦後このような制約は減少し、経営者資本主義の普及は、その速度を増した。戦争と戦後の経済上の必要とが、新しい大量生産技術の採用を促した。国内市場もまた、国民総生産が上昇し、所得がより均等に配分されるようになるにつれて、急速に拡大した。ヨーロッパ経済共同体の出現が、市場をいっそう拡大させた。独占やこれに類する事業場の慣行を取り締まる法律ができた結果、持株会社や家族企業のカルテルを存続させることが困難となった。階級的な差別もまた不鮮明となった。有給の、ミドルはもとよりトップの管理者をももつ大企業は、その規模においても数においても増大した。こうした大規模企業は、合衆国におけると同じく、管理的調整が最も効果

をあげうるような産業に集中していた。ヨーロッパと日本で近代的な経営者企業が普及するにつれて、専門家協会、専門誌、教育機関、コンサルタントといった、専門的経営にとって必要な付属物一式が出現した<sup>7</sup>。

アメリカでは第2次大戦後になって経営学の発展が見られた。これは、チャンドラーがここで指摘しているように、西ヨーロッパや日本を含めて世界各国に経営者企業が出現したことにも対応している。

ヨーロッパでは古くから一族で経営を行う家族資本主義が一般的だった。これが戦後はアメリカ同様経営者資本主義化していく。日本でも戦前は財閥家族が持株会社を所有する金融資本主義が見られた。財閥解体はこの構造を解消して、やはり日本でも経営者企業が全面化していったのである。

そのような経営者企業の登場において、やはりアメリカが先行したし、アメリカがその普及に果たした役割は大きかった。経営資本主義のビジネスモデルは、アメリカによって世界に広められていったのである。

近代産業企業 — 今日の巨大株式会社の原型 — は、単一企業内における、大量生産過程と大量流過程を統合することによって生まれた。そして、アメリカ産業における最初の「ビッグ・ビジネス」は、大量販売業者によって創設されたさまざまなタイプの流通組織と、大量生産の新しい諸過程を管理するために開発されたさまざまなタイプの工業組織を、最初に統合した企業であった。これらの企業は、大量加工処理の経済性を、高率の商品回転と豊かな現金の流れに結びつけた最初の企業であった。このような統合された産業組織は、アメリカにおける基礎的なインフラストラクチャー — 鉄道、電信および蒸気船網 — が完成し、その運営手

---

<sup>7</sup> 同上、854 ページ。

続きが完成されるに伴って出現した。この組織は、驚くべき速さで成長し拡大していった。一八七〇年代末にはまだほとんど存在していなかったこのような組織は、その後わずか三〇年以内に、アメリカで最も重要な産業の多くを支配するようになった<sup>8</sup>。

つまり、アメリカにおいても経営者が管理する巨大企業の登場は、優れて20世紀的な事態だったということである。思えば、経済学者ヴェブレンが当時アメリカで、そうした巨大企業を分析できない従来の経済学を批判するとともに、それらを対象とする新たな経済学を展望していた。その考えは後継者となった経済学者たちによってアメリカ制度学派経済学として独自の展開を見るのだが、その運動とアメリカにおける経営学の発展とは互いに影響を与えながら、並行して発展していったと見なされる。

制度学派以外の経済学は、均衡がもたらす安定的な経済構造を明らかにすることを志向している。だが、経営学は時代と共に企業組織が変化し発展していくことを前提にしてそれぞれの時代に有効な理論を形成しようとする。思えば、ヴェブレンもまた制度の進化を分析することに自らの経済学の特徴を見出していた。やはり、経営学は制度学派経済学と似ているのである。

## 2. 経済学と経営学の方法論の違い

市場の機能に全幅の信頼を置き、企業間の競争が安定的な均衡をもたらすと考える従来の経済学に対して、チャンドラーの批判は手厳しい。だが、それは、経済学と経営学の真の違いを浮き彫りにする照明のような機能を果たしてくれる。

---

<sup>8</sup> 同上、409 ページ。

一九三〇年代以降前に、経済学者たちはしぶしぶながらではあれ、その存在を認めはしたが、それ以後彼らは深い疑惑の念をもって大企業を眺めてきた。今日でも基礎的な経済理論の大多数は、依然として市場という見えざる手によって導かれる小規模な伝統的企業によって管理される、あるいは、少なくとも管理されるはずだという仮定のうえに、その立論の基礎を置いている。このような理論によれば、完全競争はこうした単一事業単位制企業の間にも存在しうるものであって、かかる競争こそ、経済活動を調整し経済資源を配分するうえで、最も効率のよい方法であるとされている。したがって、近代的な複数単位制企業は、その管理的調整活動それ自体によって、不完全競争と資源の不適正配分をもたらすものとされる<sup>9</sup>。

経済学が完全競争と定義している状態では、企業の数が多いため個々の企業は生産量の調整を通じて市場価格に影響を与えることができない。逆に言えば、消費者は個々の企業の思惑の届かない価格で比較的安価に製品を入手できるのである。したがって、価格に不要な歪みがなく、適正な価格を通して人々に必要な財貨が社会全体に行き渡る。このような理由で、経済学では完全競争が理想的な状態とされる。

だが、イギリスでもアメリカでも 20 世紀に入ってから完全競争に反するような観測結果が次々と経済学者に報告されるようになってきた。まとめて言えば、個々の企業は、与えられた市場価格と生産費用との関係で生産量を決めているのではなく、もっと生産したくても需要が限られているという理由で生産量を少なめにしているということがわかったのである。このような状況で企業は、値段が下がりすぎて損にならないように生産量を制限する。

---

<sup>9</sup> 同上、8 ページ。

結果、消費者は比較的高い価格で製品を購入しなければならなくなり、なかには購入できない人も出てくるため望ましくないということになる。

こうした結論は、経済のプロセスに摩擦がない理想的な状況を考える経済学から自然に導かれるものである。しかし、現実にはそうした理想的な状態に経済はないであろう。現実には小規模な企業しかないことで生産にコストがかかりすぎるといえることが起きているならば、巨大企業が大量生産することでかえって消費者に安い製品を提供することができるかもしれないのである。また、そういう巨大企業であれば、大量輸送によって輸送費を節約できるため、全国どこにいても一定の価格で製品を入手できるようなメリットも消費者にあるかもしれないのである。

経済学者たちはまた、管理的調整という問題を企業の理論に関連づけるうえでも、しばしば誤りを犯した。資本設備あるいは労働者数で表わされる生産あるいは流通単位の規模の増大から生ずるよりもはるかに大きな経済性が、生産と流通の過程を通ずる流れの綿密な調整から生ずるのである。企業をたんなる一工場あるいは多数の工場と定義し、したがって管理的調整の役割を考慮しない企業理論は、いずれも現実からはほど遠いものである<sup>10</sup>。

チャンドラーが言う管理的調整とは、巨大企業組織を経営者が効率的に管理し運営していくことである。まさに、経営学が分析すべき対象がそこにある。確かに経済学の企業理論はそれを無視してきたと言わざるをえない。

最初に経済学から企業組織の存在を説明したのはノーベル賞受賞者のコースやウィリアムソンだが、彼らは取引費用ということを言っている。取引費

---

<sup>10</sup> 同上、839 ページ。

用というのは、資本や労働といった生産に必要な要因をプロジェクトのたびごとに集めるのではお金がかかりすぎるといった意味である。具体的には、毎年生産をするたびに労働者を新たに採用し、その年の生産が終わったら解雇するというのでは採用活動だけで多くのお金と時間がかかり、肝心の生産活動にそれらを回せない。だから、働いてくれる労働者を雇って囲い込んでおいた方が安上がりになる。これは資本というお金についても同じで、そのために企業組織ができるというのが経済学の企業理論だ。

だが、これでは経済学が得意とする効率化の原理から、企業組織がなぜ存在するかの根本的な理由を言うただけにすぎない。チャンドラーが言っているのは、管理的調整が果たすより積極的な役割を分析しなければ、現代企業の本質を掴めないだろうということである。

たとえば、企業組織をまとめきれない経営者では、その企業の業績は落ちてしまうだろう。現実的に管理的調整の巧みさや経営者の手腕こそが企業業績に大きな影響を与えているのである。経営学が分析しようと志向するのはこちらの方なのだ。

### 3. 経営者企業と企業戦略

戦略というタームは経済学でもよく使われるが、それは人々が駆け引きを行う状況の下でどのようなバランスが成り立つかを数学的に分析するという意味においてである。経済学の一分野であるゲーム理論は、第2次世界大戦以降に出現し現在までに経済学全般に広く普及している。

おそらく、そのゲーム理論からの影響もあるのだろうが、チャンドラーは博士論文のなかで企業戦略と企業組織の関係を主眼的に扱った<sup>11</sup>。その名残は、本稿が検討している1977年の著作にも色濃く見られる。

水平的企業連合から垂直的統合へという戦略の移行が、アメリカ産業に初めて経営者企業をもたらした。本研究の用語法においては、経営者企業は、常勤の俸給管理者がミドル・マネジメントだけではなく、トップ・マネジメントをも支配しているという点で、企業者企業と区別される。企業を経営するのはもはや所有者ではない<sup>12</sup>。

チャンドラーは経営者企業発生の契機を、生産の川上から川下まで、さらには流通と販売までをカバーする垂直統合企業が出てきたことに見ている。それは、同業者を連合させ、水平的な合同企業を作るのとは全く質的に異なる変化なのである。技術的に精密かつ正確な管理を必要とする垂直統合組織では、プロフェッショナルな職業的経営者がその運営をする必要がある。

経営者企業の特徴は、川上から川下までの垂直統合に限られない。同時にそれは他部門を一企業のなかに包含するという傾向も強く持っている。

近代企業は、多数の事業単位をその統制の下におくことにより、異なった地域で営業するようになったばかりでなく、しばしば異質の経済活動を遂行し、また異なったラインの財貨やサービスをも扱うようになった。かくして、これら複数の事業単位の活動と、また各事業単位の取引とは、

---

<sup>11</sup> 戦略という同じ言葉を使っても、経済学と経営学ではその意味が大きく異なるように思われる。ゲーム理論では、それぞれのプレイヤーが自分の戦略を出し合ったときに各プレイヤーが得られる利得が最初から決まってしまう。だから、戦略と利得の関係は固定的で、それを前提に安定した戦略の組合せを均衡、あるいはゲームの解として求めるのである。だが、経営学で戦略という言葉を使うときは、何らかのこれまでになかった価値のプラスが創造されるということが想定されているのだと思う。つまり、経済学の戦略は静態的な場面、経営学の戦略は動態的な場面を前提にしているのである。

<sup>12</sup> 同上、720 ページ。

企業内に内部化されるようになり、市場メカニズムよりもむしろ有給の管理者によって監視され調整されるようになったのである<sup>13</sup>。

チャンドラーは、このような垂直統合や多部門化を引き起こす原因を、有給経営者が企業を管理するようになったことに見ている。つまり、巨大企業化と経営者企業化とが相互に原因となり結果となって進行したということである。

俸給経営者にとって、自らの属する企業が存続することは、その生涯にわたる経歴にとって不可欠なことであった。したがって、彼らにとっての第一義的な目標は、その設備を継続的に使用すること、したがって、設備への原材料の継続的な流れを確保すること、であった。それゆえ彼らは、企業の長期的な存続能力を維持するために、企業の所有者（株主）ではなかなかできないような、現行の配当を縮小するか、あるいは、ときには配当を見合わせるといったことを、自ら進んで行なった。彼らはまた、原材料の供給減と販路の確保のために努力したばかりでなく、既存の設備と人員とをより完全に利用するために、新しい製品やサービスへと手を広げた。そして、このような拡張が、その結果として、さらに多くの労働者と設備を追加させることになった。また、もし高利潤が得られるような場合には、彼らは、それを配当に支出してしまうよりも、むしろ企業へ再投資する道を選んだ。かくして、企業組織を完全に利用しようとする経営者の欲求が、企業のいっそうの成長のための持続力となったのである<sup>14</sup>。

---

<sup>13</sup> 同上、6 ページ。

<sup>14</sup> 同上、17-18 ページ。

巨大企業の経営者企業化は、職業経営者が「経営上の意思決定にさいして、どちらかという、現在の利潤を極大化する政策よりも、企業の長期的な安定と成長に有利な政策を選好する」<sup>15</sup>傾向に繋がった。経済学でも売上高最大化や市場シェア最大化を企業の行動原理とする仮説が提出されてはきた。しかし、現在に至るまで経済学で根本的には企業が利潤最大化を志向するものとされている。経営学から言わせれば、その点も経済学が現実的ではないことの証拠なのであろう<sup>16</sup>。

## おわりに

チャンドラーが述べているように、巨大企業の成立には、鉄道、通信などの20世紀における交通と情報伝達技術の発展という要因が決定的に効果を持った。21世紀の現代において、そこにインターネット通信の発展やビッグデータの集積とAIによるそのスピーディーな解析という変化が加わりつつある。

かつての垂直統合企業に代わって、国際的なサプライチェーンがクローズアップされて久しい。それに対応して、経済学出身の経営学者ポーターがバリューチェーン分析の方法を打ち出したりもした。これはサプライチェーン全体を垂直統合なしに電子的に管理することで財貨の価値増加を図っていくとする考えである。

また、アメリカの自動車産業ではチャンドラーが言った通りの垂直統合が

---

<sup>15</sup> 同上、17ページ。

<sup>16</sup> これに関して利潤最大化の進化論的な解釈というものがある。仮に究極のところでは利潤最大化を志向しない企業があったとしても、そうした企業は競争のなかで自然淘汰されていき市場からいなくなる。したがって、現存する企業は意識的に利潤最大化を志向しているかのように考えていい、ということである。

進んだのに対し、日本の自動車産業ではアSEMBリーメーカーと協力企業とのフレキシブルな連携の下で迅速な製品開発とコスト削減が行われてきたという実態がある。

いずれにせよ、チャンドラーの言う管理的調整は不可欠であり、それが経済学ではなく経営学の分析対象であることは変わらないものの、管理調整の範囲が一企業内にとどまらず複数企業関係全体に広がっていく傾向があるし、そうした特色を持つ一國経済もあるということではないだろうか。

ダウンサイジングはアメリカでも日本でもかなり前から行われているが、事業ポートフォリオの見直しと再編が進んでいる事態は現代的なものと言えるかもしれない。通信速度の上昇や SNS の世界的な普及もあり、情報の伝達スピードの高速化や個人間の繋がりやすさは我々の時代を特徴づけるものである。それは経済学の企業理論でいう取引費用の大幅な節減に繋がるから、再び企業組織が柔軟化しさらには解体していく可能性もゼロではないかもしれない。

企業による周辺業務の外注化が進み、フリーランスで事業を行う人々も多くなっている。経済学の企業イメージである、資本と労働のその都度の結合が将来的に現実のものとなるかもしれない。その場合、企業組織の分析と管理方法の提示を主眼とする経営学の存在意義はどうなるのか。現実の企業でも生産要素の囲い込みではなく、要素市場を通じた資本や労働のその都度の取引がメインになっていくのか。将来像は未だ明確ではない。

### 【参考文献】

喬晋建「チャンドラーと経営戦略論」熊本学園大学『海外事情研究』第40巻第1号、107-132ページ、2012年。

Chandler, A. D., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1977.（鳥羽欽一郎・小林袈娑治『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。