HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	株式会社の内部組織·企業形態および独占形態の相互関連について
Author(s)	森, 杲
Citation	經濟學研究, 34(1), 1-23
Issue Date	1984-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31640
Type	departmental bulletin paper
File Information	34(1)_P1-23.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 34-1
北海道大学 1984.6

株式会社の内部組織・企業形態および独占形態の相互関連について

森　　杲

1.「組織の時代」の企業組織

現代は組織の時代だということが各方面でいわれる。現代社会に生きる者は多様な組織とかかわりながら生活している。個々人の生きがいや幸・不幸は，この組織体の運営如何に依存している。現代社会は無数の組織体が織りなすシステムとして存在する，というわけである。

経営学者は，経営組織論の現代における意義を，たとえばつぎのように説きおこす。

「現代は組織の時代である。ほとんどすべての人は，なんらかの組織を通じて社会に貢献し，組織を通じて，自分の利害，動機や目標を満足しているのである。

学校，病院，軍隊，官庁，企業，労働組合など，今日の社会を構成する諸制度は，すべて組織である。このなかでも，現代の産業社会において，企業は主要な経済制度であり，あらゆる種類の組織のなかで，その組織の原理の適用や手法において，最先端をリードする立場にある。」[1)]

しかしながら，このような説明で，われわれが今日「組織の時代」に生きているという理由が納得できるだろうか。注意深い読者ならば，ここで社会，制度，組織という用語が区別して使われているらしいことに気づくかもしれないが，また同時に，上のような意味でなら，そもそも人間は太古から組織の中に生れおち組織とともに育ってきたのではないかという疑問をもつにちがいない。

それにたいしてはまた，つぎのような説明がなされる。

「複数の個人が集団をなして何か事をなそうとするいわゆる組織的現象は，いつの世にもあるものだが，それがとりわけ重要視されるようになったのは，比較的近年のことである。社会のいろいろな側面で，いわゆる大組織の数がますます増加するとともに，その影響力が次第に顕著になってきたこと，さらにわれわれがいくつかの組織に参加し，そのことによって日常生活で安定感と充足感を得るとともに，組織からの束縛を感ずる機会も多くなってきたこと，さらにわれわれが社会に対して何か建設的な働きかけをしようとすれば，それは組織を通じて，もしくは組織の場においてなされなければならなくなってきたこと等々が，次第に多くの人びとによって意識されるようになってきたからであろう。」[2)]

これもにわかに納得しがたい説明である。組織が「複数の人間が協力して事をおこなうしくみ」だというのは，経営学の教科書に普通にみられる規定であるが，これを字義どおりに解するなら，そういうしくみが人間の生活全般を束縛する度合いは近代以前の社会体制のほうがかえって強かったともいえよう。昔は今のように「組織嫌い」とか組織からの逃避など，生れる余地がなかった。

大組織が増えたから組織の問題がでてきたというのも，ごく一般にみられる説明である。19世紀のアメリカで企業経営の管理に組織問題を意識的にもちこんだ先駆者とされる，エリー鉄道のダニエル・C・マッカラムが「組織」を重

1) 古川栄一，占部都美，阪柳豊秋『経営組織論』（日本経営出版会「新経営学全集」第2巻 1967年），まえがき（占部稿）。

2) 土屋守章「経営学における組織論の研究」東大「経済学論集」33巻4号，1968年1月。

要視する理由として，「長さ50マイルの路線の管区長は，その仕事に個人的な注意を払うことができ，絶えず路線について，その細部にいたるまで指導を行ないうる……」のに「長さ500マイルの鉄道を管理する場合には，事情はまったく異なったものとなる」[3]と述べた。このくだりが今日でもしばしば引用される。また経営管理論の「経験学派」の代表者と目されるE.デールは，従業員の数を基準とする企業規模の拡大にともなって七つの段階の組織問題（たとえば仕事の分掌，職能分化，専門スタッフ，分権化……というふうに）が生れ累加することをモデル化して示した[4]。ただし，問題がこのように「経営組織の発展段階モデル」ということになると，多数の組織論者がじつに多様なモデルを提示しているのであって[5]，その場合にはデールのように従業員規模の拡大だけを基準にするモデルの権威はそう高くない。技術，環境，戦略等々が組織発展の規定要因として取り上げられるようになってきている。そうであれば，組織の問題がなぜ如何なる意味をもって今日生じたかということも，それらの諸要因がもつ歴史的性格と関連させて説くべきであろう。いずれにせよ，組織が大きくなり複雑になったから組織問題が出てきたというようなあまりに一般的な解説は，歴史を踏まえたものといいがたい。

そもそもアメリカ流の経営組織論は非歴史的な学問として育ってきたものであるから，「組織の時代」という表現も話の枕として以上の意味をもたされないのが普通である。しかし現代企業の構造の歴史的特質を知るために現代組織論の成果にも学ぼうというわれわれにとっては，上のような解説に何のこだわりもなく通り過ぎることができない。「組織問題」の歴史的な意味について，もう少し適切な規定を与えるところから出発せざるをえないのである。

組織の概念には，明言すると否とを問わずつぎのような歴史的な限定が付されていることを，まず確認すべきであろう。当然この限定は上に引用した論者の場合にも前提されていたはずのものである。すなわち，——

> 「……ここでいう『組織』とは，組織集団の一種であるが，それはとくに，限定された目標を達成するために，慎重な配慮に基づいて構築され，また必要に応じて構築しなおされる人為的な協同体系を意味する。同じく組織集団ではあっても，仲間集団，家族，部族，人種集団，村落共同体などの自然発生的な，限定された目標をもたない協同体系は組織ではない。」[6]

ここで組織とは，人間の社会関係や集団一般のうちから，特定の目標だけをもちそのために作られた集団に限定されている。そしてこの，「限定された目標」をもった人為的集団にかぎるという意味を，もう一段堀り下げると，そこから現代組織論の組織観にある二つの特徴がうかんでくる[7]。

第1に，ここで組織は「自由な」個人の主体的な意志が集まって人為的に作られたものとして設定されている。ホッブス，ロック，ベンサ

3) D. C. McCallum, "Superintendent's Report," in *Annual Report of the New York and Erie Railroad Company for 1855*. (A. D. Chandler Jr., *The Railroads*, 1965 p. 101.)

4) E. Dale, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, 1952. 野田信夫・塩原禎三監修，経済同友会訳『経営組織の立案と実施』ダイヤモンド社，1953年。

5) 代表的な発展段階モデルを列挙し検討した論稿として，岸田民樹「経営戦略の発展段階モデル——環境・戦略と組織 (1)，(2)」名古屋大『経済科学』28巻2号，29巻1号，1980-81年を参照。

6) 『社会科学大辞典』（鹿島出版）の「組織論」の項（吉田裕氏の執筆）。

7) 上のような「限定された目標」を核とする組織規定とべつに，たとえば《人間の協働関係は昔からあるが，それが集団としてなされるかぎり持続性に乏しく，できては消えるという性格がつよい。しかしその参加者が協働の成果を評価しその関係が持続的なものとして定着したとき，それが組織となる》というように，協働の時間的・場所的な継続性に主眼をおく説明などもある（一寸木俊昭編『現代の経営組織』有斐閣「現代経営学」③，1983年，6頁）。組織の形成史を当座的な協働を出発点として説きおこすのは，歴史の現実というよりはるかに観念的なモデルというべきであろう。

ムらの近代個人主義，平等と社会契約の人間観が組織論の前提をなしているのであって，近代以前における人為的組織たとえば古代エジプトのピラミッド建造のための組織集団などは，それがいかに大規模であっても，現代組織論の論議に入りえない。かりに一緒に論じられる場合があるとしても，それは現代組織との類推にすぎないのである。そのように自由な個人の意志による行動を前提とするとき，個々人の限定された目標と，その目標を果たすために作った組織のいわば客観化された組織目標との関係が，必然的に組織研究の固有の課題となる。この課題を意識しない組織研究というものはない。

第2に，組織は社会とか社会構造とかいう総体を指す概念でなく，いわば社会と個人との中間領域にあって，それぞれの目標をもち社会的機能をはたす多種，多様の存在として把握されている[8]。中間領域にあって主体的に行動する多様・多数の存在が，国家社会の一元的階層構造にかかわって社会を動かす重要な要因になっているという認識が基底にある。それらの諸組織は一つの社会のなかにあって交錯し，重層的に関連し，しかもそれぞれが組織として自立している。一つの組織を，そのような社会関係をはらんだダイナミックな運動体として剔出することが，組織論の固有の課題である。

以上は，現代組織論にいう組織が近代社会のイデオロギーと不可分であるという意味における，最も一般的な歴史的限定である。当然ながら組織論の系譜にみられる歴史的性格は，このような次元にとどまるものでない。そこでつぎの次元の限定として，ここでは以下の2点を挙げることにする。

第1。塩原　勉氏によると[9]，社会学における組織集団の研究は，ドイツでは《社会行為—社会関係—社会集団—社会制度—社会》という系によって，個人と社会とをつなぐ諸段階を考える伝統のなかにあった。つまりそこには，個人と社会との中間領域に集団があるが，組織という特定された概念はなかった。それにたいしてアメリカ社会学は，《社会行為—役割—組織—社会制度—社会システム》という系をもつ。ここに組織 organization という概念が生れたのである。どちらの系も個人の行為から出発して社会を図式化するが，アメリカの「役割—組織—制度—システム」のほうに，個人の主体的能動的行為がはるかに強く貫いていることが明らかである。まことにアメリカは人間行動学の母国であって，個々人の社会心理や社会環境にたいする適応行動が制度を説明する基本だという考えが，社会科学の全領域を律してきたのだった。したがって組織論の主流の基盤をなす個人主義も，単に近代社会の個人主義一般ではなくて，アメリカ独自の強靭な行動主義，機能主義によって特徴づけられるものである。そうしたアメリカ的特性が第2次大戦後世界の学会を席巻したのは組織論にかぎった現象ではない。たとえば戦後の「経済学の『国際化』というのは，アメリカ経済学の『普遍化』ということと，ほとんど同義[10]」だったであろうが，それが必ずしも科学としての優位性からだけ生じたものでないところに，社会科学というものの性格がある。組織論における人間観のこの意味での特徴をおさえておくことが必要と思われる。

第2。アメリカにおける組織概念の生成には，さらにその先の事情がある。じつは，アメリカ社会学でさえ「組織」概念を明瞭に前面に

8) C. I. バーナードは国家と教会とをあらゆる組織の上にたつ「完全組織」と呼び，「他のすべての公式組織は，直接間接にそれらの公式組織（国家と教会……森）のすじに付属し，従属している」(C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. 山本・田杉・飯野訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社，1968年，100-101頁）とのべている。このことは彼の社会観，国家観の特徴を示すが，同時に彼においてもたとえば国家は組織論一般に解消されえない。むしろ国家による諸組織への影響こそが，組織論の領域の問題となるはずである。

9) 塩原勉『組織と運動の理論』新曜社 1976年，第6章および塩原他編『社会集団』（講座「基礎社会学」東洋経済新報社，1981年第III巻）第1章（塩原稿）。

10) 佐和隆光『虚構と現実』新曜社，1984年，40頁。

おしたて，個人と社会とをつなぐ系に編入させたのは，第2次大戦以降のことであった。そのことに決定的な役割を果したのが，経営管理論の新しい動向である。今日でも，「近（現）代組織論」といえば，特に断わらなくとも企業経営の管理論における組織論の系譜を指すのが普通である[11]。

周知のように，経営管理論から生れた近代組織論は，F. W. テイラー以来の伝統的な管理論とのちがいを強く打ちだしている。伝統的管理論は，企業を生産・取引のいわば機械的に合理的な機構ととらえた上で，企業内の人々をその機構の受動的な部品とみなし，機構内で担当される諸職能の分析をとおして管理の方策（原則）を見出そうとした。たとえば H. フェイヨルは企業職能の分析から得られた管理原則をより広義の組織一般にも適用しうるように考えたが，そもそも企業の固有性を前提としてできた原則から固有性をとり除いて一般化しようとしても，それはあまりに抽象的なものになるしかなかった。それに対して新しい経営管理論は，企業組織というものを物と人との機構でなく，特定の目的を各々に持って集まる人間集団の行動のシステムとしてとらえようとした。このように組織を人間の協働関係という面からとらえることによって，組織論は企業経営の組織に限らずすべての協働集団に該当する一般理論となったというのが，通常の解説である。経営管理論は組織という概念をいわば手土産にして社会集団論に参入することによって，社会学，政治学などとも共通の基盤にたったというわけである。

企業経営の管理は，機械や装置の物的・技術的構造と従業員の仕事との関係に強く規定されている。その意味ではテイラー以来の古典的管理論の管理者にとっての重要性は，今なおいささかも減じていない。にもかかわらず，管理のそうした側面を敢えて切り離して（別の研究分野だと性格づけて），経営管理の問題は協働＝組織の問題だといいきってしまう経営管理論が抬頭してきたのは，それなりの歴史的な根拠があってのことである。単に従来そういう視角が欠けていたからでてきたというようなものでは，ありえない。その歴史的根拠を問うことは，上でおこなってきた組織概念の歴史的限定に，さらに高次の限定をもちこむことを意味するであろう。

その第1はイデオロギー状況にかかわる時代的限定である。上述のように組織論の中核部分は，単に組織の巨大化や複雑化から自然に生起したのでなく，アメリカ的なブルジョア的思想・理論の系譜から生じたものであるが，それがとりわけ1930年代ないし第2次大戦後に生れ確固たる地位についた事実をみるとき，当時の資本主義の大変化を反映した諸々の社会観――産業社会・産業国家，経営者社会，多元的社会，管理社会，ケインズ主義的資本主義観，等々――の登場との関係を問わないわけにはいかないであろう。つまるところ近代組織論なるものは，修正資本主義の構想の強力な一環として登場したといわなければならない。近代経済学は商品所有者相互の平等，自由な市場取引を前提して理論を構築してきたが，そこでは企業は市場を構成する原子としかみられず，企業内部の構造は不問にされていた。そしてその時期の企業内の経営管理は，資本の側の労働者に対する経営権確立こそを，至上の課題として展開された。しかし近代経済学が修正資本主義に対応するパラダイムを形成したとき，いわゆる現代経営学は，市場を構成する企業の内部構造を

11)「企業経営の組織論は従来，組織の先進的なパターンとみなされてきた。それは行政機関や軍隊，労働組合や社会福祉施設などの非企業組織にたいして，伝統的にいわばパターン・セッターの役割を演じてきたといってよい。」（前掲『社会科学大辞典』における吉田裕氏の稿）J. G. マーチと H. A. サイモンが1958年に『オーガニゼーションズ』(J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, 土屋守章訳，ダイヤモンド社，1977年）を刊行したときですら，「心理学や社会学の今日の教科書のほとんどは，公式組織という主題について，短い章すら割いていない。……ただ書物の全体にわたって，バラバラに言及してあるだけである。」（邦訳3～4頁）という状況だった。

も，資本・労働の支配服従でなく参加者の自由，主体的な協働関係として描きはじめたのである。その後近代経済学の中から生れた産業組織論，企業理論および企業組織の経済学にまで目をやって系譜をたどると，経営学における組織論との同時代性は疑う余地のないものである。

組織論が修正資本主義の構想の強力な一環として生成し確立したということは，企業じしんにそのような役割を担えるような変化が生じたからである。それが第2の，そして最も重要な歴史的限定であろう。

この限定はまず，独占資本の形成から説きおこさなければならない。経営学というものじたいが社会科学の内部において要請され独自の課題を負って経済学から分化してきたのは，独占資本主義が成立したからこそである。独占資本の成立と経営学の成立との関係については，従来ともすればそれを非常に狭義に短絡して説く者があり，それゆえにまた関係そのものを否定する批判者もあるが[12]，いずれも容認しがたい。両者の関係の核心は，独占企業の個別資本としての分析の必要にこそあるのであって，その必要性は，独占企業独自の市場にたいする能動性，市場と企業や社会的分業と企業内分業を対極におくだけでたりない「社会化」の実体解明の要請から客観的に発しているといわねばならない。

この意味で，経営組織なるものの研究もあくまで独占体の組織にかかわっているのである。派生的に中小企業などの組織を問題にする場合がないわけではないが，それらをすべて企業一般のレベルに混成することが，非常にしばしば「組織社会」なる体制認識に誤った理解を持ち込んでいるのである。

とはいえ，独占資本の形成ということは，組織論を生んだ「企業じしんの変化」にかんする一般的な説明にしかなりえないだろう。むしろ組織論は，独占資本主義成立後の，独占企業のいっそうの「高度化」にともなって生起したからである。この高度化とは，企業の内部に向けては，いわゆる所有と経営の分離，企業経営の巨大化・多角化・内部階層化等々として進展したもの，社会全体に対するものとしては，企業集団（金融資本としての組織化），企業の共同生活体化[13]，国家官僚制と産業官僚制との混和・連繋等々として進展したものであり，そしてまさにそれらのことが組織論抬頭の基盤を提供したのであった。そうした高度化と経営組織との関連にもっとたちいって検討することが，次節以降の課題となる。

現在では，社会制度のどの分野でも組織論が盛んであり，group, organization, structure, system など別々の用語を「組織」という言葉がもつ問題に帰着させるような方向で，議論が行なわれている。「現代は組織の時代だ」という俗耳に入りやすい標語が学問的な議論の導入にも用いられるのであるが，もともと国家論における組織の問題と，資本の運動体である経済組織と，クラブなどの組織とは本資的に異なるものであって，この，本質的に異なるという意味についての十分な検討なしに一般論を構築しようという試みは，結局いかなる種類の組織の本質解明にも役立たぬものでしかないように，私には思われる[14]。企業経営の組織を問題にする場合には，歴史的にまったく固有の組識であ

12) 土屋守章「米国経営管理論の生成」(1) 東大「経済学論集」31巻4号1965年，IIの1における野口祐，島弘氏らの所説の検討および批判を参照。

13) この意味についてはむすびを参照。

14) 土屋守章氏は私が冒頭に引用した論稿のなかで，この点について次のように書いている。「……経営学において企業組織を問題とする場合，他の種類の組織と異なる企業組織としての形態的特徴をおさえることに急であっては，企業そのものの内的な性格がまったく理解できないことになる。例えば，企業組織を最大利益の追求を目的として合理的に組み立てた仕事のわく組みと規定するのみでは，これを他の組織と区別することはできても，企業がまさに組織であることによって具有している特徴的性格を理解できない。」（前掲「経営学における組織論の研究」73頁）「たしかに企業組織は，資本主義的企業という性格からくる重要な特質をもっているが，同時に人間の組織として，組織内の人間の行動が相互作用しつつ全体的にからみ合って動いていくものでもある。」(同頁) これは私と正反対の発想であるが，このように企

った企業から出発し，それが「高度化」，「社会化」の過程でいかなる組織に発展し他の組織との類似性や共通性を示すようになったかに論をすすめるべきであって，最初から国家や諸々の非経済組織を混ぜ合わせた，あるいは超歴史的な茫漠たる表象から出発するわけにいかない。そのことを確かめるために，経営組織論の性格について，枝葉を除いたきわめて大まかな整理をこの節で与えてみたのである。

2. 企業組織の発展段階論

独占資本主義段階の大企業は，生産・販売・財務など全般にわたる職務の合理的組織化とそれの管理を必要とし，いわゆる古典的経営管理論の精緻化を要請したが，まさにその精緻化の過程が対極において組織問題の異なる側面を浮かび上がらせたというべきであろう。近代経営組織論の問題はその意味で古典的管理論が主題としてきた物と人との関係の合理的組織化の問題と一体になってこそ生れたのであって，後者を捨象した組織一般の次元から発したのではない。

経営組織論の初期の論者たちは，伝統的・古典的な管理論と自らとの区別を強調するのに専らであって，両者の不可分の関係を問題として扱おうという理論はなかったようである。しかし1970年代に経営組織論の学会を席巻した観のあるコンティンジェンシー理論になると，「環境条件が組織のありかたに与えるインパクト」を問題にするという目的をもって，企業内の物と人との関係，企業外部における社会的，歴史的諸条件をその射程に入れることが普通になってきた。

たとえば，今日すでにコンティンジェンシー理論の古典として遇せられている P. R. ローレンス・J. W. ローシュの著書『組織の条件適応理論』(1967年) は，つぎのように書きだされている。

> 「実務に携わっている多くのマネジャーたちが，ずっと以前から気づいていることがある。それは何かというと，個々の産業を取り巻く環境には，その産業特有の経済上また技術上の特性というものがあって，その特性が，それぞれの産業に他の産業とは違った独自の競争戦略を必要とさせるのだ，ということ，これである。たとえば，ある化学会社における販売，製造，研究開発で効果をあげている一連の方針は，そのまま，鉄鋼会社のニーズに合うとはかぎらない。このことは，きわめて当り前のことのように思われるが，じつは，それが組織理論にとってどんな意味合いがあるかという研究は，あまりにも長い間等閑視されてきたのである[15]。」

ローレンス・ローシュらが提起した問題は，効果的な組織形成のありかたというものには何か普遍的な理論があるのではなく，それぞれの企業の技術条件（ここで技術とは工学的技術だけを指すのではなく，市場に向けて企業が採る生産上の戦略を包摂した広義のものと解すべきである），市場・競争条件，社会的・政治的条件などによって異なる類型を示すのではないか，ということであった。したがってその後の研究は，工場，企業の実態調査と比較を通じて，いわば経験的に諸類型のモデルを構成するという方向に，重点がかけられていった。その限りではその理論は依然，社会の体制や歴史の発展を強く意識したものでなく，むしろ超歴史的に，環境条件の違いに対応する組織類型の析出をめざしたものであった。近年のいわゆるネオ・コンティンジェンシー理論になると，同一の環境条件のもとでさえ戦略，組織構造・組織過程の組合せが多様な類型をもちうるという方向へ分析が精緻化され，そうなるとその非歴史的な性格はいっそう強まっているようにみえる[16]。そうした研究方向に関することは本稿の関心の外にある。

業を二側面に区分して一方（資本主義企業としての側面）を捨象してしまうこと，いいかえれば企業組織を非歴史的な存在として設定しそのことによって他の種類の組織を同一視するのが，経営組織論の伝統を形成した。

15) P. R. Lawrence & J. W. Lorsch; ***Organization and Environment***, 1967, 吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短大出版部，1977年，1頁。

16) ネオ・コンティンジェンシー理論については，直

だが一方，組織の特性を規定する「環境」の分析は，多かれ少なかれ歴史への洞察を含まざるをえず，同時に企業組織の歴史的な発展という問題を扱うことにならざるをえない。いろいろな産業における代表的な企業の組織特性を規定する技術，市場，原材料，労働力，政府規制等々の「環境」は，すぐれて歴史的なものであり，歴史的要因としてはじめて環境たりうるものである。こうして最近の20～30年の間に，経営組織論の分野で実にさまざまの企業発展段階論が，幾人もの研究者によって提示されることになったのである[17]。

企業組織の発展段階を説くためには，なんといっても歴史的現実への洞察が決め手である。しかし発展段階論を説いた多くの経営組織論者の場合には，組織の変化の段階の説明に必要な限りで歴史を使おうという態度であるから，歴史そのものの洞察ははなはだ脆弱だといわざるをえない。発展段階の基準が百人百様であることじたい歴史認識の脆弱性を反映している。どの段階づけも歴史的現実に照らして百パーセント間違っているというわけではないが，何故その段階づけでなければならないかという根拠が歴史そのものから客観的に与えられておらず，多分に恣意的なのである。

したがって幾多の発展段階モデルのどれが科学の名に耐えて後世に残るかは明確でない。しかし少なくとも，歴史の現実に広く深く立ち入った上で生みだされた発展段階論は，それだけ強い生命力をもつだろう。目下のところ，そうした研究の頂点に立つのが A. D. チャンドラーの業績であることは，大方の認めるところである[18]。

チャンドラーは近代組織論やコンティンジェンシー理論の系譜から生れた人ではない。彼は歴史家であり，経営史家であって，アメリカの産業史，企業史を長年にわたり精力的に研究してきた人である。1962年刊行の著作『経営戦略と組織』において，彼は「組織は戦略に従ってつくられる[19]」という分析の結論を示した。ここで「組織」と訳出されている原語は structure であり，いわゆる組織構造を内容としているものであって，組織論にいう organization ではない。しかしコンティンジェンシー理論が戦略・組織構造・組織過程の関連と全体とを問題とするにつれて，同書は個別企業の組織発展にかんする図抜けた水準の業績として認められ，彼と同じ方法で他の国や他産業を分析する追随者が相次ぎ，そして上の結論は組織論の課題をいわば象徴的にいい当てた標語として，広義・広範に語られるようになった。チャンドラーじしんもその後の著作では組織論研究者のそうした問題関心を意識に入れ，それに影響されてきたようにみえる。近著『経営者の時代』（原著名は『ザ・ヴィジブル・ハンド』）[20]は，その集大成といってよいであろう。掛け値なしに同書は幾多の企業組織発展段階論の頂点に立つものである。

上にあげたチャンドラーの代表的な2著作については，すでに少なからず紹介や論評がなされているから，ここで著者の意に沿った内容紹介を私は意図していない。この著作は豊富な実証ゆえに，いろいろな側面からの読み取りが可能である。本稿では，第1節にのべたような，組織論を生んだ企業じしんの変化・高度化とはどのようなものだったのか，換言すれば独占企業の構造分析のなかで何故どのように組織の問題をとりあげざるをえなくなってきたのか，と

接原典にあたったわけでなく，加護野忠男「経営組織論の新展開」（神戸大「国民経済雑誌」第143巻4号，1981年4月）などによる紹介をとおしての印象である。

17) 注5）に掲げた岸田論文を参照。

18) チャンドラーが組織研究者に与えた影響の系譜をさぐった論稿として，和田一夫「チャンドラー仮説の影響」（南山大「アカデミア」第72号，1981年9月）を参照。

19) A. D. Chandler Jr., *Strategy and Structure*, 1962, p. 14. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社刊，1967年30頁。

20) A. D. Chandler Jr., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, 1977. 鳥羽欽一郎，小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社，1979年。

いうテーマに沿って，まず主として『経営者の時代』からの読みとりを以下に試みてみたい。

①，同書における企業組織の展開は，第1章「商業における伝統的企業」，第2章「生産部門における伝統的企業」をスタート地点とする。ここから出発して最後まで，企業の組織や形態の発展をみちびく推進力は，生産・流通の全局面における速度の改善と量の増大である。工学的な技術にしろ，マーケッティングにしろ，生産や取引の専門化・規則性にしろ，基本的にはこの「速度と量の経済」のあらわれであり，またそれが適合する企業組織を生みだすもとでもある。こうした独自の発展史観にまず留意する必要がある。

商業における伝統的企業は，ゼネラル・マーチャントが自らの諸機能を次第に市場メカニズムにゆだねて専門商店へ，あるいは商業・金融業・運輸業などへと分化していく過程として説きおこされる。つまり市場メカニズムが何にも増して速度と量の推進役となったわけである。生産部門における伝統的企業の企業形態は個人企業とパートナーシップであり，その事業内容は単一の事業に特化されており，技術的には道具と技能への依存，動力としては自然力（人力・畜力・風水力）への依存が大きい。これらが速度と量への制約条件となっている。それに対応する企業内部の管理は単純なものである。生産は生産，財務は財務，販売は販売というふうに別々に行なわれていて，全体の調整という課題はない。そのため当時のかなり大規模な企業さえ，近代的な管理や組織を生みだす母胎にはなりえなかった[21]

②，このような次元にある企業に，次の段階への飛躍をもたらした条件は，生産および市場の速度と量の革新の社会的条件となった「交通・通信における革命」である。同書の第2部がそのことの叙述にあてられている。もっともこの第2部に含まれている四つの章（第3～6章）の叙述の大部分は，交通・通信の全般というよりも鉄道業の建設とシステム化にあてられている。このことは彼の「速度と量の経済」観のひとつの問題点を示していると思われるので，のちに再び触れる。

③，上の過程をへて，産業企業における大量生産体制への革命が起こる。この革命の内容は，第1に技術の革新，第2に企業組織の革新，第3に管理者と労働者の技能の改善である。技術の革新はさらに，能率的な機械の開発や原材料の品質改良，エネルギー利用の改善に区分され，それに対応する企業組織の変革も二つの側面に区分される。以上をまとめると第1図のようになるだろう。

第1図に示された5種類の革新・改良は，すべての産業で等しく進行したわけではない。むしろ項目ごとの進行の遅速や組み合わせのちがいが，当時の各産業の特徴を表現することにもなっている。チャンドラーの叙述を産業ごとのそうした相違にまでたちいって整理すると，第2図のようになると思われる。

再び断っておくが，上の二つの図はチャンドラーの長い叙述から私が読みとって整理したものであるから，誤読を完全に免れていないかもしれない。しかしそれが論旨にまで影響するものではないはずである。また近年のコンティンジェンシー理論における「環境」要因の壮麗な体系を見慣れた者には，この図は平凡で単純にみえるかもしれないが，チャンドラーが把えた歴史的事実の重みは幾多の仮説やモデルよりも

21) 産業企業のうち，19世紀前半に大規模生産とそのための新しい組織形態を生みだしたものとして，スプリングフィールド兵器廠と綿工業とが（それぞれやや違う意味で）とりあげられることが多い。チャンドラーの叙述もほぼそうなっているが，ただし，これらの企業が開発した新しい方式がじわじわと他産業に波及した行程として近代企業の生成史を説いているわけではない。スプリングフィールド兵器廠にしろ綿工業（そのうちの特にウォルサム型企業）にしろ特殊な条件によって近代工場を生みだしたのであって，そうした条件をもたない他の産業は先駆者の技法を継受するわけにいかなかった。それぞれに自らの近代化の条件を作りだし，そこから技法や組織を作っていかなければならなかった，ということの方が強調されているといってよい。

第1図　大量生産のための企業変革（19世紀後半）

- 技術的変革
  - (1) 能率的な機械や設備の開発
  - (2) より高品質の原材料の使用
  - (3) エネルギーの集約的利用
- 組織的変革
  - (4) 製造・加工プラントの設計上の改善
  - (5) 管理手法と手続きの改善
    - 原材料にたいし
    - 労働にたいし

第2図　企業変革の内容（19世紀後半）

変革の基本的特徴	技術的変革	組織的変革	主要な産業	備考
1. 肉体労働に機械がとって代る	◦図1の(1)と(3)を中心	◦図1の(4) …単一の動力源を工場の中心に据えて専門機械の組み合わせによる流れの実現 ◦図1の(5) …市場の発展に対応して本社と工場の分離など	◦繊維 皮革 木材・木工品	◦速度と量の革新は人力に機械がとって代ったことによって生じたわけである
2. 連続工程機械または生産工程の連続化（機械的労働手段）	◦(1)と(3)にかかわる革新（個別技術と連続工程技術）	◦(1)と(3)を連続工程として組織するための組織上の対応	◦煙草 製粉 缶詰 石鹸 フィルム	◦市場拡大（大量消費）による刺戟が強い動力になった ◦技術変革の画期性に比して組織面の変化は大きくない
3. 化学的工程における生産の連続性（装置的労働手段）	◦(1) …装置の規模の拡大および原材料の流れの高速化・連続性 ◦(3) …集約的熱利用	◦(4) …プラントの設計上の顕著な改善	◦石油 砂糖 綿実油 亜麻仁油 醸造	
4. 機械的および化学的工程の統合	◦(1) …大規模化と高速化 ◦(2) …硬質の原材料の加工技術の発達 ◦(3) …集約的熱利用	◦(4) …工場の全体的な設計 ◦(5) …全般的な管理手続きへの萌芽	◦製鉄 製鋼 ガラス	◦次第に関心は個々の技術よりもそれの「機構」の実現に向う 組織構造の改革が技術革新の性格と結びつく傾向が少しずつ強まってくる
5. 多様な原材料を用いた複雑・精巧な機械による大量生産の体制	◦(1)～(3)にわたり多様な個別機械の改良と連続・高速生産の実現	◦(4) …複雑・多様な工程を「人間の移動の設計」を重点に有機的に構成しそれの調整と統制を追求する ◦(5) …内部請負制から経営者の経営権確立に向けての模索	◦農機 ミシン タイプライター 金銭登録機 ポンプ 等々…	

はるかに手ごたえのあるものである。

ともあれこの段階の企業の変化で中心的なことがらは，図によれば次の点であろうと思われる。企業の変革を押し進めた動力の根幹は大量生産のための技術的変革であり（それは通信・運輸などの革新，大量消費の傾向によって誘引されたのであったが），組織的変革はいわばそれに付随する位置にあった。したがってこの段階では，企業の組織上の特徴は，それが属する産業の生産技術上の特性にもとづいて最も多く説明できるであろう。そうした技術的特性にもとづく企業変革のなかで最も先進的なものは，図2の4と5に相当する金属製造・金属加工業の企業群だということになろう。

第3図　大量生産・大量流通の企業内統合

(a)　生産と生産物の性格から生じた統合過程（1880年代を中心に）

統合への道筋	組織上の新しい問題	主要産業
1. 連続工程機械→大量生産からさらに大量流通確保のために流通部門へ進出	◦全国的な販売網を生産に結びつける問題 ◦販売組織の整備を競争上の最大の武器とする	◦煙草，マッチ，製粉，製缶，フィルム，石鹸　第2図の2の系譜
2. 生産物の性格からして専門的なマーケッティングを自ら行なう必要性が強まる		
i) 生鮮食料品加工（傷みやすく変質しやすい）	◦小企業と併存するが，流通網の獲得が大企業化へのきめ手である。	◦精肉
ii) 機械製造（実演，据付，融資，アフター・サービス，修理の必要）	◦地域営業所と工場との意思伝達。製品の流れの計画化 ◦購買組織の重要性も増す。 ◦集権的職能部門別組織への傾向	◦農機，ミシン，事務機器，電気機器　第2図の5の系譜

(b)　企業集中による統合企業の出現

統合への道筋	主要産業
(大不況期) 1870年代 1880年代	水平的連合 { 業界団体（プール，カルテル） 法的な合同 { 持株会社 トラスト	◦ほとんど全産業に及ぶ
(合同運動期) 1890～93 1893～1903	垂直統合 { 前方 後方 管理の集権化（合同・連合の実質化 単一企業化）	◦石油，綿実油，亜麻仁油，砂糖，ウィスキー，鉛　第2図の3の系譜
1900	統合諸部門の均衡へ 企業内集権の強化	◦鉄鋼をはじめほとんどの巨大産業におよぶ
1919	統合大企業の完成	

④，続いて，企業内部における「大量生産と大量流通の統合」の時代に入る。それはおおよそ19世紀末から20世紀への転換期のことである。この統合をなし遂げた企業がチャンドラーのいう「近代産業企業」なのである。

いうまでもなくこの時代は，産業独占体の成立期である。一般に独占形成という観点でこの時期の大企業を論じるときには，競争と企業集中の過程が議論の中心を占めるのであるが，チャンドラーの場合，生産の技術的必要から前方統合して流通の機構を内部化した企業などにも等しく配慮を払ったうえ，全過程を「大量生産と大量流通の統合」への道すじとして総括するわけである。ここでもまた私の理解によって整理したのが，第3図である。

この図は，理解しやすいようにできる限り区別を強調したものであって，たとえば (a) に含まれる主要産業が (b) における過程と無関係なのではない。事実，煙草，製粉，精肉，機械産業などは合同運動期に活発な企業集中を行なった産業として知られる。いずれにしろ第1次大戦前後までに大統合企業を生みだした産業は，例外なく (b) の集中過程を経由している。そして企業組織の最も主要な特徴は，この集中をとおして与えられたといってよいのである。

⑤，こうして1920年代までに成立した統合大企業は，産業の別を問わず，大量生産・大量流通の機構を企業内で作りあげたこと，原料から製造・販売にいたる垂直的組織を備えていること，それによって複数職能部組織を編成し，トップから職能を異にするミドルまでの管理者階層を擁していること，といった面での共通性をもつ。逆にいえば，そういう内容を作り出せなかった企業は，企業集中や巨額の投資で一時的に大企業にはなっても，結局成功せず長続きしなかったとチャンドラーはいう。合同それじたいが企業の成功と支配力の強化を保証したわけでないことを，彼は強調するのである。

さてこうして成立した統合大企業のその後の更なる高度化は，製品の多角化とそれに対応した企業内部の分権化組織によって代表されることになる。なぜ多角化や分権化の要請がそれほどに強く生じたのか。それは成立した「統合」それじしんの性格による。チャンドラーはもう一冊の著書『経営戦略と組織』において，1920年代に分権化＝事業部制採用の先駆となった諸企業を分析しているのであるが，そこでは垂直的統合企業の成立が本社と部門本部と生産現場との分化を必然とし，そして相互の意思伝達と権限関係の明確化が強く求められ，そこからさらに多様な専門業務，補助業務が必要になっていったことが，共通の特徴として析出されている。複数職能部制組織のもとにおけるライン・スタッフ制の普及じたいが，権限と責任の中央集権の限界⟶分化・委譲を当時最もよく示したのである。

そのうえで，多角化・分権化への具体的な道のりを，3様のものとしてチャンドラーはえがく。第1はデュポン社（およびシアーズ・ローバック社）に代表されるものである。デュポン社は1902年に合同によって統合企業となってから第1次大戦後まで単一製品（火薬）系列の規模拡大で成長してきた。それがとくに大戦中の急成長をへて，戦後に深刻な過剰設備問題を生みだし，否応なしに同社は製品の多角化戦略に転ずる。この多角化が既存の経営組織の負担を重くし，遂に事業部制の採用をもたらした。第2の道のりは GM 社に代表される。GM 社の場合には合同のくり返し自体が企業の内実をいちじるしく分散多様化してしまい，むしろそれをどのように実質的に統合・組織化するかを1920年前後の課題とせざるをえなくなった。各現業部門に大巾な権限と責任を与えた上で本部組織に統括するという機構案(＝事業部制組織)は，寄せ集め企業集団に発した GM だからこそ生れたものだった。第3はニュージャージー・スタンダード石油会社の例である。これは垂直統合が国境をこえて世界に及ぶという地理的なひろがりと，国内にあってはガソリン需要の増大で石油業の生産・技術・市場体系がすっか

り変ってしまうという状況に押されて，試行錯誤的に事業部制組織に近づいたものである。

上にとりあげたチャンドラーの二つの著作は，両大戦期までの叙述で終っている。しかし別のところで彼は第2次大戦後の企業組織の発展に言及したことがある[22]。すなわちそれは，多角化と事業部制組織の全主要産業への普及であり，大企業の多国籍企業化にともなう多角化・分権化のいっそうの進展・高度化である[23]。ほかにもうひとつ，コングロマリット化という現象があるが，これは産業企業の組織に何ら革新的なものをつけ加えなかった，と彼は見做している。

3. 成果と問題点

本稿の第1節で立てた問題をもってチャンドラーの発展段階論を吟味したとき，得られた成果はきわめて貴重なものである。それを以下に4点に整理しておく。

第1に，資本主義企業の発達史を問題にするとき，企業の内部組織の問題が次第に前面に押しだされてくる，その過程と客観的根拠が見事に明らかにされた。組織の問題は単に企業の大規模化や複雑化から生じたのではなく，広義の技術，市場，競争，資本集中等々の特定の歴史的条件と絡み合いながら，前面に出てきたのである。

第2に，大企業の規模や，力を決定する要因が，生産面における資本規模という要因から発して，市場の性格，製品の多角化，垂直統合の度合い，等々の多様な要因を組み合わせてくるさまが，豊富な事実をもって明らかにされている。そうした傾向があることはすでに知られていたとはいえ，これほど具体的で説得的な解明に接するのは，はじめてのことである。

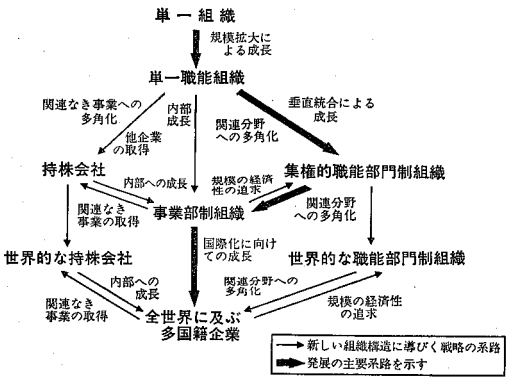
第3に，（本稿の主題からいって最も重要な点であるが）独占資本ないし独占形態と企業の内部組織の変化・発展がどのようなかかわりをもつかという問題に，解明の豊富な手がかりが与えられた。企業が成長・変化するということは，企業が市場メカニズムの一部を「内部化」して従来の概念における「企業」以上のものになることを意味する。企業の水平的な連合によって成立したトラストや持株会社は，新たな企業にしてまた企業に非ざるものである。一方カルテル・トラスト・コンツェルン等々の呼び名をもつ独占形態は，その形態の内実が組織と呼べるほどの統一性を有したときには，「企業」ともなる。独占形態と企業組織とは，独占企業の現実の経営のなかで不断に交錯しているのである。企業組織が，市場との関連において単なる「組織」以上のものになったからこそ，企業組織の問題が生れたといういいかたもできるであろう。

第4に，企業組織が独占形態と交錯しながら発展したというのと同じ意味で，それは株式会社という企業形態と不可分であり，さらに株式会社の諸側面における高度化と交錯している。水平的連合，垂直的統合などの成果が「企業」

---

22) A. D. チャンドラー，「『経営者企業』の成長戦略」〔特別寄稿〕季刊中央公論「経営問題」1981年春季。

23) 多角化・分権化と多国籍企業化を現代企業の組織の最新の特徴と見做す見解は，チャンドラーにかぎらず今日の通説といってよいであろう。そうした観点からの国際比較を含めた実証研究が数多く出版されつつある。多国籍企業化までの過程を入れた組織の代表的な発展段階モデルとして，J. R. Galbraith & D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, 1978, p. 115 の図を参考までに掲げておく。この図での全過程はチャンドラーの論旨とそれほど違わないが，ただしもっぱら「組織」中心の発展段階モデルである。



へと結実していくというときには，つねに株式会社形態によってそれを行なうことが条件となっている。合同のくりかえしは株式の分散を生み，これが経営者層の階層化の条件にもなっていく。多角化といい分権化といい，あるいは多国籍企業化やコングロマリット化といい，それらはつねに株式会社という容器を用いて実行されてきた。株式会社の高度化というものは，企業組織や独占組織の発展を内容にして初めて説明できるともいえる。かくして企業組織，企業形態，独占形態の緊密な関連を把握することが，今日の企業分析にとっても独占分析にとっても不可欠である。そうした関心にたいしても，チャンドラーの著書は多くのものを与えてくれた。

以上の4点が私の読みとりの主要点である。しかし同時に，チャンドラーの叙述はまさにこの4点にかんして不充分さや批判さるべきものを残しているように思われる。以下その点にややたちいってみたい。

①，チャンドラーによる大企業の生成・発達史は，「大量生産と大量流通の企業内への統合」という目標に向っての運動である。その過程を押し進めた現実的な動力は，技術上のものであったり，市場の性格であったり，不況に端を発した合同運動であったりさまざまであるが，それらの動力は「速度と量の経済」をたかめることによって，大量生産と大量流通の体制を生み，さらにその企業内統合を生んだのだった。チャンドラーはローレンス・ローシュふうに，「技術と市場が企業の成長への規定要因である[24]」というが，それは技術そのものが直接に組織構造のあり方を規定するというより，技術が「速度と量」をたかめそれの「調整」のために組織革新を求めたという脈絡で理解したほうがよい。

技術を主としてこういう側面から把えていくと，逆にどういう側面が軽視されがちになるか。それはたとえば，資本規模とくに固定資本規模の巨大化にかかわる面や問題であろう。

彼は，完成された大規模産業企業が「資本集約的でエネルギー消費的な，そして連続的あるいは大量処理的な生産技術を用いて大衆市場向けの生産を行なう[25]」ものであることを述べている。にもかかわらず実際には，この前段の，「資本集約的でエネルギー消費的な」要因は，彼の大企業生成史にはほとんどたちいった記述が与えられていない。その点，わが国のアメリカ独占企業成立史の研究が，逆にこの資本規模巨大化・資本集約化の面を多少強調しすぎるくらいの傾向があっただけに，大きな違いを感ずる。

それ故にチャンドラーの分析で軽んぜられるのが，大企業形成史において銀行や資本市場（証券市場）が果した役割，金融資本と独占資本の関係，金融資本の歴史的意義にかんする諸点である。むろん彼は本質的に実証史家であるから，たとえば鉄道業のシステム形成に証券市場が決定的役割を果したことを，事実として述べている。しかしそのことは，彼が設けた歴史発展の基本線の上で大きな意味をもちえないのである。その点はまた，鉄鋼業における U. S. スチール・トラストの形成の評価に端的にあらわれる。わが国で従来のアメリカ金融資本成立史といえば，重工業を鉄鋼業に代表させ，ここにおける固定資本巨大化（したがって金融資本関係の形成）と巨大企業相互の競争激化の末に1901年，U. S. スチール・トラストが設立されたことを，最も重要な内容として扱ってきた。だがチャンドラー的視角からみると，鉄鋼業は購買—製造—販売の内部統合が機械工業などよりおくれた産業である。製銑から圧延までの統合はあっても，その顧客は機械工業や消費財産業のように分散しておらず，チャンドラーのいうような意味で「大量流通」市場を開拓し内部化していったわけでない。鉄鋼業は彼の書物では Primary Metal の一産業であるにすぎず，他産

24) A. D. Chandler Jr., *The Visible Hand*, p. 345, 邦訳，602頁。

25) *ibid.*, p. 347, 邦訳，605頁。

業に較べて特別な扱いをうけているわけでない。なかでも U. S. スチール・トラストということになると，その扱いはもっと低いとさえいえる。なぜなら U. S. スチールは生産や流通の統合の追求の結果誕生したものでなく，多分に金融業者の利害が生んだ例外的な合同に過ぎなかったからである。すなわち，

「管理的併合の一つの大きな例外は，U. S. スチール社であった。J. P. モルガンによって創設され，鉄鋼生産の60％近くを支配するに至ったこの大型合併は，競争の激化に対する金融業者の利害から生じたものであった。…… U. S. スチール社は，その成立後も多年にわたり持株会社として存続し，ごく小規模な総合本社によって多数の子会社を管理した。これらの各会社は，採鉱，輸送，コークス，金属製造，金属加工のいずれかに特化した，単一職能企業であった。総合本社は，子会社の事業活動の調整，計画，評価をほとんど行なわなかった。中央からの明確な指示があったのは，国外での購買および販売だけであった。マイロン・C・テイラーが1930年代に大規模な管理組織の再編成を行なうまでの U. S. スチール社は，たんなる法律上の合同企業にすぎなかった。」[26)]

たしかに事実としてはこのとおりであろう。問題は，アメリカ独占資本の（大企業のといいかえてもよい）成立史にその事実をどう位置づけるかということである。先に私は「わが国のアメリカ独占企業成立史の研究が，逆にこの資本規模巨大化・資本集約化の面を多少強調しすぎるくらいの傾向があった」（前頁）と書いた。従来のわが国の研究では，「生産の集積から独占へ」という観点から，あるいはドイツ独占資本形成史を基準にしてアメリカをみるという方法の故に，重工業を代表する鉄鋼業の独占形成ばかりが独自に重視されて，アメリカ的特質を非常によく含む機械工業（農機や事務機・ミシンなど。のちに電機や自動車へもつながる），石油産業などの動態や意義，また独占形成史にとっての鉄道業の固有の役割などが，とかく軽視されがちだったと思う。そのことは私も別の機会に何度か書き，多少とも克服すべく努力してきた。しかし今ここでは，チャンドラーが逆の偏向をおかしていると考えざるをえない。アメリカにおける大企業の独占的支配の形成史にとって，モルガンのような投資銀行と鉄鋼業が資本市場を介して大合同を定遂したことが，なんといっても第一義である。チャンドラーがえがいた「大量生産と大量流通の統合」というレールの上では，これが「一つの大きな例外」となってしまい，組織発展史からいってもその未熟・不完全性の方だけが強調されることになってしまったのであった。

②，チャンドラーは「速度と量」史観にたって，19世紀初期にみられた伝統的企業が，中期以降の「交通・通信における革命」を跳躍台にして次の段階にすすむという構成をとった。ここで交通・通信の革命とは，要するに大量流通の市場を拓くインフラストラクチュアの全体を意味する。しかしながらその叙述に当てられた第2部は，通信その他雑多な分野に当てられた一章をのぞいて紙幅の5分の4以上が鉄道業にかんする記述である。

したがって鉄道業の建設・集中・システム化の実態にかんする同書の内容は詳細で正確である。しかしその意義を彼は，基本的に「財貨の移動における速度と量と規則性」の革新という面からおさえた。この点が問題である。

私見によれば，ここで鉄道業をとりあげる意義は次の3点でなければならない。第1に，鉄道網の形成がアメリカに初めて真正の「国民経済」をもたらし，その全国的市場圏を対象とする大量生産・大量流通を可能にしたということ，第2に，鉄道業じたいが当時の最大産業となり，株式会社化（企業形態の革新），企業内の機構・会計や統計の革新（組織革新），競争・協調・支配の諸形態（独占形態の形成）の展開において，大企業の動向の先頭に立ったということ，第3に，鉄道業によって資本市場（ウォール街）が形成され，それがアメリカ金融資本形成の源流になるということ，である。

26) *ibid.*, p. 361, 邦訳, 626-7頁。

チャンドラーは鉄道業の叙述にこれだけ大きな紙幅をあてていながら，上の第3点目の視点がほぼ欠落しており[27]，第2点目も不十分である。とくにこの第3点目，巨大企業形成史のなかで株式市場と金融機関が果した役割の分析が弱いこと[28]は，彼の《ヴィジブル・ハンドへの道》という社会発展観に一役かっているようにみえる。思うに，鉄道をアメリカ大企業発達史に正しく位置づけるためには，これをインフラストラクチュア一般に解消すべきでなかったのである。彼は「大量生産・大量流通の統合」にむけての条件という面から鉄道をとりあげることによって，その意義を矮小化してしまったといわねばならない。

③，19世紀末からの企業合同運動は，長期不況下の破局的な競争戦から生じたものであるから，当然同一業種内での水平的連合に始まった。しかし事実として，この水平的連合は無限に横に広がって特定産業ごとの超独占に向うようなものとはなりえなかった。むしろその連合は次第に限界を露呈し，大企業は他の産業部門に触手をのばす，——いわゆる垂直統合と多角化の方向を目指すようになる。こうした傾向は一般にどの国にもみられるといってよい。

なぜこのようになるのだろうか。チャンドラーはそれを次のように説明する。水平的連合は大規模になればなるほど，高い維持費用がかかるようになる。水平的連合を強化するためには持株会社やトラスト方式が利用されねばならないが，大規模な連合は持株会社の経営効率を悪化させる[29]。その効率をたかめ管理的調整を行おうとする要請が，必然的に前方（販売）後方（購買）への垂直統合への趨勢を生みだす[30]。この説明は，大企業が主たる参入障壁をどこに置くかという見方にもかかわる。彼の場合その障壁はなんといっても，調和のとれた垂直統合と，その統合を実効あるものとする管理的調整にある。種々の産業がこのように前方，後方に向って進出し，あるいは多角化していくと，大規模な統合企業が随所でぶつかり，統合企業間の競合という局面が生ずる。かくして集中は独占でなく寡占を生み，そのままの形態で今日まで存続させることになった，というのである。

このように彼は，水平的連合の拡大がコスト的に引き合わなくなること，流通における取引コストが垂直的統合によって最もよく節約されることを，資本結合の形態変化の根拠においている。取引コストによるこのような説明は，資本集中にかんしてのみならず，企業組織の変化一般にも適用されている。彼が同書の冒頭で近代企業の出現にかんする第1の命題としてのべ

27) チャンドラーはむろん，鉄道によって証券市場が形成された事実はのべている。しかしそれにつづけて，他の産業の場合は1890年代まで証券市場での資金調達をほとんど必要としなかったとのべ，さらに，「これらの製造業者が外部資金を求めるようになったときには，そのような資本を供給する制度は，すでに完全な発達をとげていたのである。したがって，もはや革新を必要とはしなかった。……それゆえアメリカの産業においては，十分に組織された全国的な資本市場の欠如が，近代企業の台頭にとっての制約条件であったと考えることはできない。」(*ibid.*, pp. 92-93, 邦訳，168頁）と論をはこぶのである。つまり資本市場は総じて企業発展史の外部条件のひとつにすぎず，しかもそれは十全に発達して，利用しようとさえすれば利用できるものだったというわけである。

28) 同書の書評を書いた下川浩一「(紹介) *The Visible Hand*」(「経営史学」第13巻3号，1979年)，橋本輝彦「チャンドラー大企業史論」上，下，(「立命館経済学」第19巻1，2号，1980年）の両氏とも，金融機関の歴史的役割の分析が不足していることを同書の主要な問題点だと指摘している。

29) チャンドラーは，索具，ビスケット，皮革，ウィスキーなどでのいわゆる早期トラストが崩壊した理由もここにあるとみている。固定資本規模が相対的に小さい産業における独占形成の基盤の脆弱性，といったような観点ではない（*The Visible Hand*, p. 334，邦訳，580-81頁)。

30) ここで比較材料として想起されるのは，ヒルファーディングの『金融資本論』第3篇における説明である。ヒルファーディングはそこでまず固定資本の巨大化から説きおこし，そのことが資本移動の困難を生み，そして利潤率の均等化傾向を阻止する（いわば市場メカニズムの機能を阻害する）その克服のために，利潤率の異なる諸部門を垂直に結合して平準化をおこなう運動が生ずる，という脈絡で説明している。

たところを引用すると，

「……内部化は，大規模化した企業に多くの利益を与えた。事業単位間の取引を恒常化することによって，かかる取引のための費用は低減した。また，生産単位ごとの管理を購買および販売のための単位と結びつけることによって，市場や供給源に関する情報をうるための費用を低減させた。さらにいっそう大きな意味をもったのは，多数の事業単位を一企業内に内部化することによって，ある事業単位から他の事業単位への財貨の流れを，管理的に調整することを可能とさせたことである。そのため，財貨の流れをより効率的に計画化することにより，生産ならびに流通に用いられる施設や人員のより集中的な使用が可能となり，その結果，生産性が増大したばかりでなく，コストもまた減少した。これに加えて，管理的調整はより確実に現金が流れる条件を整備し，サービスに対するより速やかな支払いを可能とした。このような調整の結果生じた節約は，情報や取引に要する費用の節約から生じたものよりも，はるかに大きなものであった。」[31]

チャンドラーはこの文章に文献注を付して，R. コースが1937年に書いた先駆的論稿と O. E. ウイリアムソンの著作を掲げている[32]。この両者の所説は，企業組織の変化を取引コストの比較（市場と企業内と）から説く「企業組織の経済学」を代表するものとして夙に名高い。そしてまたウイリアムソンはチャンドラーの同書に対していち早くかなり長文の書評を書いたが[33]，取引コストという視点にかんしては自分たちと同一のものと評価している。

だがつづいて，ウイリアムソンはつぎのような批判をチャンドラーに呈する。もし取引コストの問題であるならば，市場的な調整の方が企業内部の調整より効率がたかい部面が今後も当然に起りうる。市場と企業組織とは取引コストを基準にしてしばしば選択的なのであり，「内部化をコストへの万能薬と誤解してはならない。」[34]チャンドラーは，内部化によって取引コストが節約されるという一方向でのみ組織の発展を扱っている。ウイリアムソンは更につづける。たとえば200大会社の名簿と序列とは，どの50年間をとっても大巾に変化している。30年以上にわたって新規参入者やライバルの攻撃に抗し市場シェアを維持しているような支配企業というものは，現実をみても滅多にないのである。チャンドラーの論理では，「支配は一旦達成されるとほとんど永久に持続するかにみえる」[35]と。

上の批判は，批判にかんするかぎり的を射ているといわなければならない。チャンドラーのこの一直線の内部化論が「ヴィジブル・ハンド」という現代社会観の基礎をなしているだけに，この批判点は重要でもある。企業と市場との関係は決して一方向（つまり市場メカニズムの企業への内部化という方向）にのみ動くわけでなく，市場じたい不断に拡大し，あるいは産業構造の変化とともに変化する。企業と市場との間にあるいわば中間地帯は，独占企業にとっての緩衝帯として，あるときは独占の諸形態が，またあるときは雑多な中小企業まで傘下に含む系列組織が，企業に近づいたり市場メカニズムに回帰したりという運動を展開している。こうした全体の運動のダイナミズムをみるかぎり，じつはウイリアムソン的な取引コスト視点さえ，理論の有効性の範囲は限定されたものといわざるをえないのである。チャンドラーの分析は結果的に，内部化に成功した企業だけを選りだして歴史の道程に配置し，一方向だけの論理でつ

31) A. D. Chandler Jr., *The Visible Hand*, p. 7, 邦訳 12-13 頁。
32) Richard Coase, "The Nature of the Firm," *Economica*, n. s., 4: pp. 386-405 (1937). Oliver E. Williamson, *Corporate Control and Business Behavior*, 1970.
33) O. E. Williamson, "Emergence of the Visible Hand," (A. D, Chandler and H. Daemr ed., *Managerial Hierarchies*, 1980. Chapter 5, pp. 182-202).
34) *ibid.*, p. 195.
35) *ibid.*, p. 198. これは的確な批判であるが，ただし一言つけ加えるならば，この大企業の新たな登場と脱落，順位の変化といった変動が，現代に近づくほど全体として小さくなっている事実もまた，軽視されるべきではない。このことも企業組織論が現代において問題になる要因を構成しているはずである。

なぐという恣意を伴ったのであった[36]。

この節の最初に私は，チャンドラーの企業発展段階論から得られた成果を4点にまとめたが，こう検討してくると，じつは成果とみた諸点それぞれに欠陥や不充分さを認めざるをえないのである。たとえば彼は，大企業の成長力や支配力の規定要因として一般的な資本規模という要因以上のさまざまの項目に目を配り歴史具体的に説いたが，それはしかし一方で資本規模や生産力の増大という要因の不当な軽視に結びついていたのだった。企業形態と企業組織との内在的な関係をチャンドラーが記述していることを私は成果のひとつに数えたが，たちいってみると実は株式会社の意義にかんする彼の記述には，従来の経済学での研究をこえるものがない。とくに証券市場の理解に大きな難点がある。したがって企業形態と企業組織の関連は正しくとらえられたといいがたいのである。また独占資本の生成・発展という観点を持たずこれをもっぱら大量生産・大量流通の統合の観点から説いたことによって，競争，協調と支配，市場などの実態がしばしばダイナミズムを欠くものになってしまった。企業の「高度化」なるものは経済合理性の一本道だけでは説明できず，支配・強制や寄生・腐朽性の検討と切り離せないものなのである。さらに，つぎの点も加えておきたい。チャンドラーの『ヴィジブル・ハンド』は，「アメリカのビジネスにおける……」という副題がついているように，しかもおそらくチャンドラーじしんが考えている以上に，アメリカの歴史的特性を濃く反映した著述である。彼の問題提起を他国にも当てはめようとする際には，その見極めが必要であろう。

4. 企業組織の三層構造

従来の独占企業分析では，企業が株式会社形態をとることの意味および独占の諸形態にかんする研究は少なくないが，企業の内部組織の面からの研究は極端に手薄である。企業形態と独占形態の関連にさらに企業組織との関連を加えたとき，現代独占企業の表象は格段に豊かになるのではないかということが，本稿の問題関心である。ところでこの問題にかんしては，『現代巨大企業の生産機構』の分析を出発点に，チャンドラーとはまったく違う道順によって独占体の組織構造の全体像を描出しようという，坂本和一氏の一連の研究がある[37]。その到達点ともいうべき最近著『現代巨大企業の構造理論』から，この問題を読みとってみよう。

坂本氏の研究はつぎの問題提起に発していると思われる。マルクスが19世紀資本主義の運動法則の解明にとりくんだとき，対象となった個別資本＝企業は，生産，所有，支配を一つにした構造だった。今日われわれが『資本論』を展開して現代資本主義論を構築しようというとき，今日の運動の主体をなす個別資本＝企業が19世紀とは異なるものとなったことを認識せねばならぬ。この新たな次元の個別企業を主体として，もろもろの資本運動——独占資本の運動が展開されているのである。従来のマルクス経済学の現代資本主義論（独占資本論，金融資本論，帝国主義論）は，そこのところに十分な理解がなく，単に生産力の巨大化，集積・集中といった一般的規定にとどまっていたきらいがある，というのである。

個別の大企業分析をとおして，坂本氏はつぎのような理解に到達した。現代巨大企業における「企業」の構造は，じつはその中に生産単位レベルの構造，事業単位レベルの構造，企業というレベルの構造という，三重の層によって成り立っている。たとえば日立製作所という企業は，第1に製品別の生産単位を基本単位として内部に多数所有している（『資本論』の労働過

36) 市場メカニズムの企業内部化が決して効率の増大という観点だけから把えられるものでないことは，橋本輝彦氏の前掲論文（下の98-99頁）でもチャンドラー批判の一論点となっている。

37) 坂本和一『現代巨大企業の生産過程』（1974年，有斐閣），『現代資本主義の生産様式』(1976年，青木書店)，『現代巨大企業と独占』（1978年，青木書店)，『現代巨大企業の構造理論』（1983年，青木書店)。

程論が示す企業の経営構造論はこのレベルのものにすぎない)。第2にこの生産単位に販売・マーケッティング，技術，研究開発などが加わって，ひとつの事業単位としての構造を作り，この構造を複数かかえている。最後にそれらの事業単位を本社機構で全体として統括した，一個の巨大企業の構造がある。現代巨大企業はこの三つの階層の構造を有し，この三つがそれぞれに異なる側面から市場・競争に規定され，なおかつ一個の企業という総体としての運動を行なっている，というのである。

ではこの三層の構造の各々を，坂本氏はどのような組織として析出しただろうか。

第1に生産単位レベルの組織構造。さきにマルクスの時代の企業はこのレベルをこえるものでなかったと述べたが，じつはこのレベルでさえ，マルクスの時代の組織構造と現代のそれとに本質的な相違があると氏はいう。19世紀の生産単位は，機械体系を中心に編成された分業にもとづく協業の構造としての「工場」によって示されたのにたいし，現代の生産単位は，「異種工場の結合」（コンビナート）としてなりたっている。そしてこの異種工場を一個の連続生産型の機械体系として統合し調整するために，作業機構とならんで管理機構がこのレベルの組織構造の積極的な規定要因となる。具体的にはそれは，コンビナート生産の機構を，ライン・スタッフ制の管理組織，コンピュータ情報処理システムという管理手段によって編成したものとなっている。こうした技術的・組織的な基礎の上に，市場に向けての大量生産，多仕様・注文生産の展開が可能になったのである。

大企業がそれぞれに多数かかえているこれらの生産単位は，この生産単位のレベルで市場における優劣をはげしく競っているのであるが，このレベルでの競争は基本的に生産コストの引き下げをめぐる競争である。生産コスト低下をめぐる競争が労働生産性の上昇・生産力発展の動力となり，それがまた組織構造のあり方を決めるという系――これは19世紀段階の「企業」のレベルに相当する。現代の巨大企業はそれを企業としてでなく三層のうちの最下層に包摂しているのである。

第2に事業単位レベルの組織構造。ここでは，上の異種工場間の水平・垂直結合をこえて原材料の調達，製品の販売，新製品の研究開発，さらには部分的に財務的機能までも加えた垂直的統合体が作られている。したがってそれを全体として管理する組織構造は，機能部制の組織となる。このような機能部制組織は，独占資本の形成期に，それまでの販売市場の機能が企業内に組織化されたことを表現している。だから独占形成期には，これが大企業の「企業」というレベルを構成したのである。それが今では大企業に内部化され，企業よりも低次の，三層の中段レベルで市場と関連している。上述の生産単位レベルの組織構造が生産コスト低下をめぐる競争の表現だったのにたいし，この事業単位レベルの組織構造は，「巨大企業間の市場支配をめぐる競争」の表現である。

第3に巨大企業の「企業」というレベルの組織構造。現代の巨大企業はいくつかの事業単位レベルの組織を一個に統合してなりたっている。その典型は事業部制の組織構造である。各事業部（製品別，地域別など）は上述のようにそれぞれ市場での競争に向けて運動していて，各事業部相互の関係は，さしあたり必然的なものでない。

現代巨大企業がなぜ上の第2のレベルにとどまらない組織構造を作りあげたのか，換言すればなぜ第2の事業単位レベルでの巨大化→超独占を追求するよりも複数事業単位での多角化を志向したのか，これはチャンドラーの所説に関連してもとりあげた問題であるが，坂本氏の答は主として事業のライフ・サイクル論によってなされる。事業というものはそれぞれに成長期から成熟の時代をへて飽和・衰退に入ることが宿命づけられている。市場で覇を競う巨大企業が長期にわたる持続的な成長を維持しようとするなら，必然的に成熟の度を異にする諸事業を

第4図　現代巨大企業の組織構造（三階層）

経営のレベル	競争のレベル	管理組織の構造	
生産単位レベル	生産コスト低下をめぐる競争	ライン・スタッフ制組織	(19世紀企業の単位)
事業単位レベル	市場支配をめぐる競争	機能部制組織	(独占形成期の大企業の単位)
企業レベル	成長率をめぐる競争	事業部制組織	(現代巨大企業の企業単位)

包摂する方向をとらざるをえない。いいかえれば，企業レベルの競争は何よりもゴーイング・コンサーンとしての「成長率をめぐる競争」であり，この競争の組織構造面の表現が現代巨大企業の組織を特徴づけることになる。

以上の三層構造をあらためて要約すると，第4図のようになるであろう。

ひとつの巨大企業の内部構造を重層的に把えるという坂本氏の視角は，本稿で扱ってきた問題にとってもきわめて有益である。従来の多くの組織論は，企業が歴史的に一元的・単純な組織構造から出発し，ライン・スタッフ制組織へ，機能部制組織へ，そして事業部制組織へと展開したことだけを述べるにとどまり，巨大企業が現代でさえライン・スタッフ制を，また機能部制を，内包していることの意義に無関心であった。また市場メカニズムの企業内への「内部化」を強調する者は，内部化された各レベルの活動単位が，それぞれに市場の競争にさらされ，競争の規定をうけて組織を構成するという面に無関心であった。チャンドラーでみたように，「内部化」は資本主義の組織化（ヴィジブル・ハンドの社会へ）過程だという面からだけ，とらえられがちだったのである。

私は本稿で独占形態―企業形態―企業組織の交錯した関係を問題にしたが，坂本氏による企業組織の三階層把握は，現実に企業組織とみられているものの中に企業形態とか独占形態とかがどのようなかたちをとって包摂されているかを考える際の重要な示唆を与えてくれる。

こうした功績を認めながら，しかしなお私の問題関心からして坂本氏の著述にはいささかの不満が残るのである。その不満は第1に，如上の独占形態―企業形態―企業組織の相互の関連についてのものであり，第2に，企業内の三つの階層構造のやはり相互関係にかんするものである。この二つの不満はひとつの源に帰着するようにも思われる。

前の節で検討したチャンドラーの場合には，独占形態（企業結合の諸形態）と企業組織の関連はきわめて明快に説かれていた。つまり企業結合がその経済的実体・内部統一性を強めれば，おのずからそれが一個の「企業」に転化するというかたちにおいてである。坂本氏が市場メカニズムの「企業内組織化」を説く場合には，そのような独占形態と企業組織との交錯は，ほとんど考慮されていない。現代巨大企業が有する三層構造なるものは，生産単位としての企業→事業単位としての企業→その上にある現代の大企業という一方向への歴史的発展として必然性がおさえられているだけで，市場と企業との間の行きつもどりつする運動，類似している実体がある国ある産業では「企業」として現われ他の国他の産業では企業集団だったり系列支配だったりトラストとして現われたりするという運動のダイナミズムを見取ることはできないのである。氏の三層構造論が一読してまことに静態的な印象をうけるのは，その故であろう。

坂本氏は，「現代巨大企業という場合，株式会社という枠組みにこだわらず，経済的実体としての個別資本という視点から，子会社・関係会社までを視野に入れ」[38]て「企業」という概念とすると書いている。つまり氏が対象とする企業は法的形式として認められている企業のことでなく，経済的実体としての（上の三層構造からなる）企業だというわけである。こういう

38) 前掲『現代巨大企業の構造理論』17頁。

ならば，企業集団も，親会社と子会社や関係会社との関係も，経済的実体が認められるかぎり坂本氏のいう現代巨大企業だということになる。私はそういう視点の重要性を否定しない。しかしそのことをいうだけなら，独占形態―企業形態―企業組織の交錯などはそもそも問題になりえないのである。「法的形式としての企業」は，今日でも市場における資本運動の基本単位として最重要の意義を有するのであって，それが「経済的実体」と随所でズレを生むようになってきたのが現代的事象だとすれば，そのズレをこそ問題にしなければならないだろう。そのズレの問題が，企業組織の問題として現われているのではないか。

またそのズレは，現代巨大企業の所有の問題とも深く関連するであろう。法的形式としての企業をあくまで基準としながら，だがその企業の中に複数の「企業」(経済的実体) が含まれ，またはその企業をこえる集団や資本系列という「企業」(経済的実体) があり，これらが挙って市場での活動を展開する。そうしたことは，株式会社形態の全面的活用によってはじめて可能になっているのである。法的形式としての企業というレベルだけで株式会社の所有の動向をみるなら，周知のように，株式の所有が広範に分散したこと，株式の法人所有や法人による持ち合いが増加したことが指摘されることになり，またそこからでてくる社会観も，すでに聞き慣れた経営者支配論とそう違うものとはなりえない。坂本氏もつぎのようにいう。「……現代巨大企業にあっては，その意思決定のために組織運営の専門的機能，すなわちマネジメント機能がますます重要な意味をもつようになり，それを担う専門家，すなわち，いわゆる経営者が重要な役割を果すようになっているということである。」「……いまのべたような巨大組織体としての現代巨大企業の存在は，それ自体として，先にのべた株式所有構造との関連では，それに対する支配力の基盤としての株式所有権の意義を稀薄化する傾向をもつ……。」「(上の2点から……森) 現代巨大企業における支配 (意思決定機能) の担い手，すなわち，現代の機能資本家の所在をのべるとすれば，結論的には，それは，現代巨大企業のそれぞれにおいてそのマネジメント機能を担当する経営者であるということにならざるをえないであろう。」[39]

上にいったように，これはたいへん聞き慣れた論述である。引用最後の，経営者が機能資本家であるかどうかということも，最近よく議論されているところで，ここでは坂本氏の立場の表明以上のものになっていないように思われる。引用したこれらの解釈は，事象そのものの描写としては間違っていないだろう。しかし坂本氏の新たな大企業分析によって，この解釈に何がつけ加わったといえるのだろうか。現代はあくまで私的所有権を規範とする時代である。自由競争に対立する概念である独占が支配的になった時には，その独占にとっての競争の意味がまさに問われなければならないのと同じく，私的所有が社会の全面をとらえている時代における所有支配の変容・稀薄化は，それが社会的に私的所有の運動をどう担っているかをこそ問題にしなければならない。これは株式会社が生みだす固有の問題である。法的形式としての企業を基準にして個別資本 (経済的実体) が昔とは比較にならない多様な展開をみせているとすれば，法的形式としての企業に枠づけられていた所有権の構造も，それに相応した多様な展開をみせるのが当然ではなかろうか。現代巨大企業にとって「株式所有権の意義は稀薄化」したというレベルにとどまるかぎり，株式会社という企業形態と，坂本氏が探究する大企業の組織構造との関連は，遂に把捉されることがないのではないかと思われる。

先に私は，坂本氏の著述に二つの不満が残ると述べた。以上がその第1の部分である。つづいて第2の部分に進む。

前述のように坂本氏は，大企業の三層構造がそれぞれに競争に規定されてそれぞれの組織を

39) 同上，47，49頁。

つくるという観点に立っている。生産コスト低下をめぐる競争，市場支配をめぐる競争，成長率をめぐる競争，がそれである。

競争の性格をこのようにレベル分けすることには，一定の有効性があるだろう。しかしそれと同じくらい重要なのは，この三層の相互の関係ではないだろうか。

生産単位レベルの組織構造というものが，利潤増加のための生産コスト引下げという競争動因に衝かれそれに適合するように編成されてきたことは，疑う余地がない。だがそのことを指摘するだけで良いのだろうか。たとえば今日の生産現場における組織のしくみは，いわば技術的な意味での改善・生産性上昇・コスト低下のみならず，顧客情報の生産計画への不断のフィードバックを不可欠の要素としてくみこんで作られている。坂本氏は，現代巨大企業の生産現場が一般に予想されるような単種・見込生産・大量生産でなくむしろ多仕様・注文生産であることをかねてから強調しているが[40]，そういう特質はコンピュータによる情報処理能力の増大によって技術的に可能になったという面とともに，まさに市場支配の程度やしくみに依拠して作られたものである。購入者のニーズや指示が不断に生産現場の機構や研究開発を規定する現代的性格は，坂本氏のいう「市場支配をめぐる競争」に由来するところがきわめて大きいのではなかろうか。

また私はここで，一例としてS. メルマンのつぎのような所説を紹介しておきたい。メルマンは，アメリカ産業の生産現場のいたるところで今日，コスト削減への動力がいちじるしく枯渇したことを強調している。彼は大企業の意思決定がまったく異なる重点に移行してきていること，とくに軍産複合の恩恵にあずかる大企業は，コスト削減どころかコスト極大化（マクナマラ以降のコスト・プラスの価格設定方式，性能第一主義，計画・仕様・製造の同時進行方式などによって加速されたと彼はいう）の強い志向をもっていること，などを論じている[41]。こういういいかたには多少の誇張が含まれているにせよ，ともあれ「市場支配をめぐる競争」はこのように生産の機構を不断に規定しまた生産にさまざまの腐朽性をもちこんでいるのである。《生産コスト低下をめぐる競争→その体制化としての構造》という氏の議論には，そうした側面がまったく欠落しているのではないか。

坂本氏がいう「現代巨大企業」というレベルの組織構造にも，同様の問題を感ずる。

氏は，現代の大企業がなぜ事業単位のレベルにとどまらないでその上の組織を作りだすのかという問への答として，まず抽象的に，事業単位レベルでの事業活動の発展・成熟がその上の構造をつくり出さざるをえない物質的基盤を育てるのだとのべる。そしてその物質的基盤を説くくだりでは，ほぼもっぱら事業のライフ・サイクル論に依拠した記述をおこなうのである。すなわち，

> 「……それぞれの事業には一般に生物の一生になぞらえられるようなライフサイクルがあって，その生産(販売)量は……導入期→成長期→成熟期→飽和期→衰退期という変化をたどるとされている。……
>
> そこで，個別資本としての現代巨大企業は，もし持続的な成長を確保しようとするならば，何か一つの事業分野だけに，したがってまた何か一つの事業

40) 上掲書では95–96頁。とはいっても，坂本氏は，生産単位というレベルの組織構造をもっぱら生産技術的なものに規定されると考えているのではない。むしろこのレベルでも，作業組織そのものでなく管理的要因が組織をきめる重要な要因だと考え，作業組織と管理機構と合わせて「技術」という概念でとらえたうえで，この「技術の改良→生産コストの低下」を説くのである。ここには二つの問題があると思う。第1は管理機構を生産技術と同一の概念の中で扱うことの当否であり，この点に関しては中村静治氏（「大量生産と大量生産方式（体制）の概念」横浜国大「エコノミア」67号1980年）による批判がある。第2に，このように生産単位レベルの管理機構と作業組織をワンセットにして事実上このレベルにとどめてしまうことによって，坂本氏のいう第1（成長率をめぐる競争）第2（市場支配をめぐる競争）のレベルとの関連に関する議論が欠落してしまったのではないかという問題である。

41) Seymour Melman, *The Permanent War Economy*, 1974.

単位だけに立脚しつづけていることはできないことになる。そして，現在立脚している事業分野が成熟の度合いを深めてくればくるほど，そうなってくるわけである。現代巨大企業に多角的な事業構造と事業部制型の経営構造をつくり出さざるをえなくするような物質的基盤は，こうしてそれが依拠している事業単位の，成長基盤としての限界から生じてきているわけである。[42]」

この，「物質的基盤」たるライフ・サイクルが成熟期に入ると，「他方で」経営資源の余剰化・蓄積が生じ，実際に企業の他事業分野への進出が可能になる，というのが坂本氏のコンテクストである。

企業組織の三層性を析出し，従来の独占企業分析の水準を大きく越えるはずだった坂本氏の著述からこういう当たり前(?)の説明しか得られないことに，率直にいって私は少なからず失望した。前節でもみたように，現代大企業の多角化の道は，その多くが企業合同の大運動を前提においている。また大不況，大恐慌あるいは世界的な経済の動揺と密接に関連している。とりわけ近年の多角化やコングロマリット化には，生産なき収益構造とでも呼びたくなるような，大企業の停滞性が濃く反映されている。大企業の多角化にかんする日米比較で，日本の多角化の程度がいちじるしくおくれていることを，「生物の一生になぞらえられるような」意味でのおくれとして扱ってよいかどうかも，大きな問題であろう。こうしたことごとは，坂本氏の著述のどこにどのように配慮されているのであろうか。これこそまさに「市場支配をめぐる競争」の体制化ではないのだろうか。

坂本氏の三層構造論を企業の歴史的な発展段階論まで包摂したものと解するならば，それは結果的に，チャンドラーと同様に一方向のみの，しかも平隠至極の「内部化」過程論である。現代巨大企業の実態を解剖した結果としての構造論として読むならば，(競争という言葉をふんだんに用いながらその実，競争と組織構造との関係のダイナミズムを欠いた) まことに静態的な整理だという印象を如何ともしがたい。この印象がもし私だけのものでないとすれば，そうした読者の印象は坂本氏の本意にも反するにちがいない。私としてはこの問題は，マルクスの理論を展開して独占資本の今日的問題に迫るという氏の方法の根本にまで遡るような気がしてならないのである。

むすび

本稿執筆の動機は，現代の独占資本主義分析に企業組織の分析を含めることがいかなる意味で必要かを考えるところにあった。

手がかりとして，従来の組織論研究の成果を見渡し，上の問題関心にとって有益なものを摂取することが望まれる。だがそのためにも組織論研究の分野に漫然とひろがっている俗説を排し，その成果に込められている史的な性格を，いいかえれば企業組織が独占段階の進展にともなって固有の問題をさしだし始めた所以を，掴み出さなければならない。

大まかにいって，それは二つの側面からの接近を要する。一つは現代経営組織論なるものが，修正資本主義の構想の一環を担って体系化されたという側面である。そもそも資本家の側からの労働者に対する経営権確立の方策として追求されてきた経営管理論が，一転して企業内におけるわれわれ (us) と彼ら (them) の二分論の止揚を課題とし，異なる集団運営原理を探究しはじめた経緯は，明らかに社会状況の変化とかかわっており，また諸々の新たな社会観の登場とも同根である。この新たな原理は，いわゆるブルジョア・イデオロギーとして資本家・経営者の側の企業観を支えるだけでなく，労働者の企業観をも支えるものとならないかぎり，実際の経営における有効性をもちえないのである。経営組織論はそうした原理の構築への道程を歩んできた。

しかしこの原理が資本家・経営者にとってのイデオロギーたるにとどまらず，いわば全従業員の意識に反映されるまでになるためには，企

42) 坂本前掲書 62-63 頁。

業の実体の変化が客観的にそれを根拠づけなければならない。それを問うのがもう一つの側面ということになる。すなわち独占資本段階における独占企業じしんの「高度化」が，企業の組織構造にいかに反映され，それがまた上の組織原理に根拠を与えるものとなっているかである。本稿は主としてこの側面から，ややたちいった考察をおこなったのであった。

ひとロに今世紀初頭以来の独占企業の「高度化」といっても，資本規模・技術水準の高度化はいうにおよばず，財務・資本市場，株式所有と支配の構造，他企業との関係等々，変化の内容はさまざまの面をもつ。企業の組織構造はそれらをいわば集約的に表現している。その意味で独占企業の組織構造はきわめて広い概念でもありうる。しかしそれを広い概念として運用するためには，われわれが実際に紙の上に組織図として書きだしうるいわば狭義の組織構造と，株式会社という次元で扱わねばならぬ諸々の変化と，独占体としての活動とを，一体的な関連をもって説き，実際に広い概念に盛ることができなければならない。本稿ではこの課題を，企業組織・企業形態・独占形態の関連あるいは一体性という問題として考えてみたのだった。

組織論の歴史的性格を資本主義の中の独占段階のものと規定するにとどまらず，もっと長い，場合によっては人類史における今日の巨大企業の位置というところにまで延ばして論じようとするなら，さらに新たな視点を要するかもしれない。たとえばテンニェスのかの《ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへ》という発展図式を想起しながら，「組織の時代」という表象を，かつてゲマインシャフト的だった集団・共同体の機能をすべてゲゼルシャフトたる巨大企業が呑みこみ，企業が人々の共同生活の場と化しつつあることの現われだとしてみる視点は[43]，それなりに検討に価する。またこれとは別に，ウェーバー以来の官僚制論は，一面で現代資本主義の社会観の中にある管理社会論などに通ずると同時に，より長期の社会史にも問題を提起している。これらの視点を含めて企業組織の問題を扱うことはまことに魅力的であるが，主題を分散させ叙述を冗長にする危険性も十分にある。そのことを考え本稿では敢えてそこまで手をひろげることを禁欲した。

43) ここでは一応，三戸公『財産の終焉』文真堂 1982年，津田真澂『現代経営と共同生活体』同文館 1981年などを念頭においている。
《ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへ》という社会発展論の問題は，テンニェスを遡ってマルクスの理論のうちにも見出される。マルクスにおけるこの二つの用語の考証として，望月清司『マルクス歴史理論の研究』岩波書店 1973年の，第4章2節を参照。マルクスにとって，「共同の生産手段で労働し自分たちのたくさんの個人的労働力を自分で意識して一つの社会的労働力として支出する自由な人々の結合体」(『経済学批判』マル・エン全集第13巻 68-69頁) は，ゲマインシャフトを否定したゲゼルシャフトにたいする更なる否定（否定の否定）の社会関係である。現代経営組織論の「現代組織」観は，上の引用のうち「共同の生産手段」をのぞけば（この点も所有と経営の分離によって解決されていることになるだろう）マルクスの展望したものが今や実存しているということになる。