慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	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
Sub Title	Review of the Chandler model : on transaction-cost approach and organizational capabilities approach
Author	坂本, 義和(Sakamoto, Yoshikazu)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.3 (2007. 8) ,p.421- 435
JaLC DOI	
Abstract	Alfred D. Chandler, Jr. が明らかにした大企業の生成と展開のプロセスであるいわゆるチャンドラー・モデルは，これまで大企業の動向を説明する手段として経営史分野のみならず多岐にわたる学問分野において着目されてきた。しかしながら近年において，そのモデルでは20世紀後半以降の企業動向に対して説明に限界が生じるというポスト・チャンドラーの議論が展開されている。本稿では，このポスト・チャンドラーの議論，なかでも単に現状説明の限界を指摘するだけではなくChandlerの説明の背景理論を問題視するNaomi R. Lamoreaux, Daniel M. Raff and Peter Teminによる研究とRichard N. Langloisによる研究に焦点を当てることで，チャンドラー・モデルについて再検討を試みる。
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 十川廣國教授退任記念号 = In honour of Professor Hirokuni Sogawa 50周年記念論文・退任記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070800-0421

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第50巻第3号
2007 年 8 月

2007年1月31日掲載承認

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——

坂　本　義　和

＜要　　約＞

Alfred D. Chandler, Jr. が明らかにした大企業の生成と展開のプロセスであるいわゆるチャンドラー・モデルは，これまで大企業の動向を説明する手段として経営史分野のみならず多岐にわたる学問分野において着目されてきた。しかしながら近年において，そのモデルでは20世紀後半以降の企業動向に対して説明に限界が生じるというポスト・チャンドラーの議論が展開されている。本稿では，このポスト・チャンドラーの議論，なかでも単に現状説明の限界を指摘するだけではなくChandlerの説明の背景理論を問題視するNaomi R. Lamoreaux, Daniel M. Raff and Peter Teminによる研究とRichard N. Langloisによる研究に焦点を当てることで，チャンドラー・モデルについて再検討を試みる。

＜キーワード＞

Alfred D. Chandler, Jr.，チャンドラー・モデル，ポスト・チャンドラー，大企業，垂直統合，小規模企業，垂直分解，取引コスト理論，ケイパビリィティ，組織能力，進化経済学

1．はじめに

経営史学の泰斗 Alfred 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）とそれを基にした国際比較の歴史（Chandler 1990）が，経営史分野を代表する研究業績であることに異論はないであろう。そしてそのような Chandler による歴史がいわゆるチャンドラー・モデルやチャンドラー的企業として普遍化されて扱われていること，つまりそれが大企業の成立，展開プロセスを説明するにあたっての基準的な枠組みとしての立場を与えられ，それゆえその歴史そのものがあらわす領域を超えて経営学や経済学などの多岐にわたる分野にまで学問的影響力を及ぼしていることについても改めて特筆すべきものはないであろう。

しかしながら，近年において，そのようなチャンドラー・モデルの有効性について疑問が投げかけられてきている。これは現実の企業に関する近年の動向とチャンドラー・モデルとの間に乖離がみられたことを発端とするものである。近年の動向とは，チャンドラー・モデルが依拠する

アメリカの大企業，すなわちビック・ビジネスのいくつかに凋落傾向がみられることである。また反対に，ファブレス企業や EMS（Electronics Manufacturing Services：エレクトロニクス受託製造サービス）企業にみられる垂直分解の現象（秋野 2001, 2006）や，ネットワーク化現象，モジュール化現象（Garud, Kumaraswamy and Langlois 2003）などに代表される市場取引に近い状況下で活動する非統合型企業に競争優位の獲得の事例が多くみられることである。すなわち，チャンドラー・モデルはこのような近年の変化に際して説明力が不十分であるとされ，その限界が指摘されるようになったというものである。

本稿の目的は，このようなチャンドラー・モデル批判の動向を確認することであり，またそれを通じてチャンドラー・モデル自体を再検討することにある。これを遂行するためには，第1にチャンドラー・モデル批判の議論を踏まえる必要があるが，一口にチャンドラー・モデルの批判と言っても各論者が想定するモデルの違いと，批判に際しての重点の置き方の違いから，論者によって当然ながら論点が異なる。そこで本稿では，最初にチャンドラー・モデルならびにチャンドラー・モデル批判の議論について確認する。その上でチャンドラー・モデル批判の中でもモデルを修正しようとするいわゆるポスト・チャンドラー・モデルの議論である Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. Raff and Peter Temin（LRT と略記）による研究と Richard N. Langlois による研究に焦点を当てる。本稿ではこの2つの修正モデルをチャンドラー・モデル再検討の軸とすることとし，それらの研究において重視されている Chandler の研究における背景理論について考察を行いたい。

2．チャンドラー・モデルとその批判

上記のようにチャンドラー・モデルとは，Chandler の描いた歴史が普遍化されて扱われるものである。ただし注意すべきは，ここで言うモデルが厳密な意味での理論を指しているわけではないという点である。歴史研究はあくまで帰納的研究に過ぎず，描かれたものが即座に理論になるわけではない。これについては科学哲学の議論を待つまでもないであろう。Chandler 自身も伝統的な歴史家の系譜に属する立場から，歴史研究は理論の構築を目指すものではなく過去の再構築を目指すに過ぎないと述べているように（Chandler 1970（reprint, pp.294–296）），理論の構築を目的として歴史研究を展開しているわけではない。したがってチャンドラー・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して捉えるべきである[1)]。このように，チャンドラー・モデルが明確な理論ではない以上，Chandler の数多くある論点の何をもって一般化するかは，すなわちチャンドラー・モデルが提示する内容がいかなるものかは，論者によって，あるいは同一論者でも場合によって異なる可能性がある。そこで本稿では，Chandler（1962, 1977, 1990）を彼の代表的著作として取り上げそれぞれの中心的な議論について簡潔にまとめて

1） ただし一般化という意味に捉えるならば，Chandler は歴史的実証をもとに積極的に一般化を目指した傾向もみられる。例えば，企業の進展段階の提示（Chandler and Redlich 1961）やアメリカ企業の歴史を基準とした国際比較（Chandler 1990）にそれがみられよう。

いる鈴木（2000）を参考にすることでチャンドラー・モデルの内容について確認することにしたい。

まず Chandler（1962）について，鈴木はその主題を19世紀末のアメリカにおける現代企業の出現，現代企業の発達過程にみられた戦略，現代企業を特徴づける経営階層組織の形成と構造変化，の説明であったとする。そしてその内容については次のようにまとめる。19世紀末からアメリカ企業は，それまでの製造部門だけから，販売部門や原材料部門への進出によって，大企業としての地位を確立した。この垂直統合によって生み出された管理問題を解決するために，職能別部門制組織構造が相次いで導入された。さらに第１次世界大戦以降，アメリカ大企業の多くは多角化によって地位を確保したが，これによって生み出されたより複雑な管理問題を解決するために，事業部制組織構造が導入され，同様の管理問題を抱える大企業に普及した，というものである。それゆえ鈴木による Chandler（1962）から抽出されるモデルは，企業成長において垂直統合を経験した企業は管理上の問題から職能別部門制組織構造を採用し，その後多角化を経験した企業は同じく管理上の問題から事業部制組織構造を採用する，とまとめられる。無論,「組織（構造）は戦略に従う」という著名な命題が，この内容を意味していることは言うまでもない。

次いで Chandler（1977）については，その主題を階層制組織が，なぜ，どのようにして発達するかという問題を企業発展の理論から説明することであったとする。そしてその内容については次のようにまとめる。経営階層組織の発達へと向かう主要局面はすべて垂直統合を前提として展開する。すなわち垂直統合は一方では企業内に取り込んだ資源の流れを最も効率的に調整するよう，職能別部門制組織構造を発達させた。他方で，垂直統合がもたらした複数職能は，組織内における高度な管理的調整の必要を生み出し，まずミドルの専門経営者を，やがてトップの専門経営者を登場させることで，経営者企業の出現につながった，というものである。したがって鈴木による Chandler（1977）から抽出されるモデルは，垂直統合を経た企業は企業内部の調整を求めて職能別部門制組織構造を採用し，その管理的必要性から専門経営者が登場し経営者企業になった，とまとめられる。また周知のように，この職能部門制組織構造への移行こそが当該書のタイトルである「みえる手（Visible Hand）」を意味するものである。つまり企業内部の調整を意味する「みえる手」が Adam Smith による市場の調整である「みえざる手（Invisible Hand）」よりも調整能力が優れていたゆえに移行がみられたとの意味合いが含まれているというものである。

最後に Chandler（1990）については，その主題を垂直統合から経営者企業までの因果関連が強固であることを，また経営階層組織を持つ大企業は他のタイプのビジネスに対してより優れているがゆえに普遍性を持つことを，比較史の手法を用いて証明することであったとする。その内容については次のようにまとめる。アメリカのほか，イギリスとドイツにおける現代企業の発展過程について垂直統合とそれを土台にした階層組織の形成という Chandler（1977）の枠組みから論証を行い，イギリスについては経営者企業が登場しないことが明らかにされ，ドイツについてはアメリカとは違う種類の経営者企業が出現することが明らかにされる。そこから経営階層組織を持つ大企業は，それを持たないビジネスに対してより優れており，また他の地域においても妥当性が高いことが証明される，というものである。それゆえ鈴木による Chandler（1990）の

モデルは，アメリカの経験を基準とした経営者企業の優位性と妥当性とまとめられる。以上が鈴木による Chandler（1962, 1977, 1990）から導きかれるチャンドラー・モデルの内容である。これら３つの著書からのモデルを強引に１つにまとめるならば，垂直統合を経て経営階層制度を有した大企業に競争上の優位性がみられるというものであろう。

さて，上述のように，近年においてこのようなチャンドラー・モデルの有効性を疑う動きが生じている。それは近年の企業動向の変化を前提として，チャンドラー・モデルの説明力を不十分とみるものである。無論，これまでもチャンドラー・モデルに対して，さらには Chandler の歴史研究自体に対しても，批判的検討が様々な視点から数多く試みられてきている[2)]。しかし，ここで改めて近年の批判をチャンドラー・モデル批判として括る所以は，そのような批判が，１つに Chandler の歴史研究そのものよりは一般化されたモデルへの批判を行っていること[3)]，もう１つにモデルが現実における近年の状況変化に対して十分な説明力を有していないということ，を強調している点に特徴があると考えられるためである。

それではそのようなチャンドラー・モデル批判とは具体的に如何なるものであるのか。ここではチャンドラー・モデル批判の動向をまとめている宇田（2002）を参考にみてみたい。宇田によると Chandler（1990）後，チャンドラー・モデルに対する批判として，２つの流れの批判が出現したとある。１つはチャンドラー・モデルに対する批判であり，もう１つはチャンドラー・モデルの適用の仕方にかかわる批判であるとする。前者は，チャンドラー・モデルが中間組織やネットワーク型組織を含意していないという概念の範囲に関する批判と，チャンドラー・モデルが20世紀後半まで適用可能かという説明時期に関する批判との２つに分けられるとする。後者については，アメリカを基準とした観点が他の地域にも適用できるかという批判であるとする[4)]。そして，このような批判を展開している論者としてハンナ（2001），Suzuki（1991），鈴木（1987）に言及し，日本におけるラディカルな批判者として塩見（1988）と安部（2002）に言及している。さらに，このような形の批判が多くみられるようになってきているとするが，この批判の動きはチャンドラー・モデルの代替的な枠組みの提示としてのポスト・チャンドラー・モデル模索の動きにまで展開しているとする。以上が，宇田に依拠したチャンドラー・モデル批判の動向についてであるが，チャンドラー・モデル批判の動きが盛んになってきていることは十分にわかり得よ

2）Chandler の研究そのものに対する批判動向のレビューとしては John（1997）を参照。同論文は，Chandler の研究に対する批判者のみならず追随者，修正者についても詳細な検討を行っている。

3）例えば，以下でチャンドラー・モデル批判の論者の１人としてあげる Leslie Hannah の場合も，和田一夫の指摘によれば，Chandler の研究そのものというよりも Chandler から派生した企業観，企業研究を批判しているとされる（ハンナ・和田（2001), p.224）。無論，先にみたように，チャンドラー・モデルとは Chandler の歴史研究成果の一般化であることから，それらの線引きが難しい時もある。

4）このようにチャンドラー・モデル批判と言ってもそこから更なる類型化が可能なわけであるが，それでもそれぞれの分類が密接に関係していることは一目瞭然であろう。例えばここであげられている，中間組織やネットワーク型組織の優位性は上記のように20世紀後半に顕著にみられ，また中間組織では日本の系列（浅沼 1997）が，ネットワーク型組織ではイタリアの産業地区（Piore and Sabel 1984）が容易に想像される。さらにシリコンバレー（Saxenian 1994）を想像するならば，これもまた20世紀後半の事例であり，かつ Chandler が描くアメリカ産業企業の経験に対する反証事例になる。結局のところ，これら分類はそれぞれ近年の状況変化に関係することになるとまとめられるであろう。

う。[5)]

3．ポスト・チャンドラー・モデルの展開

このようにチャンドラー・モデル批判の動きは，批判のみに止まらず代替モデルとしてのポスト・チャンドラー・モデルが提示されるに至っている。したがってチャンドラー・モデル批判を理解するには，さらに踏み込んでポスト・チャンドラー・モデルを検討する必要があるであろう。そこで本稿では，そうした研究の中でも特に LRT（2003）と Langlois（2003, 2004a）に着目したい。

本稿がこれら研究に着目する理由は，両研究ともに修正モデルの提示に際して Chandler の研究における背景理論の欠如を指摘し，その観点から自身のモデルを構築していることによる。すなわち，両研究ともに歴史を説明する上での明確な理論を掲げることでチャンドラー・モデルに対する代替モデルを提示しているわけであるが，これによりチャンドラー・モデルが現実と乖離したという単なるモデルの現実適用上の批判を超えて，Chandler の歴史の説明の仕方について修正を試みていると言えるものである。換言すれば，両研究はより本質的な批判，修正を試みているものと言えよう。ちなみに両研究がチャンドラー・モデルとしてみている対象範囲は，アメリカ産業企業の経験についてのもの，すなわち Chandler（1977）から導かれるモデルを主たる対象としているようである。

3－1．LRT によるポスト・チャンドラー・モデル

最初に LRT（2003）によるポスト・チャンドラー・モデルについてみる。LRT は当該論文において，Chandler によって提示されたフレームワークに代替するアメリカ経営史の新たな統合を描くとする。そこで LRT は Chandler の議論のエッセンスを次のようにまとめる。それは，企業の競争優位は規模の経済から生じるものよりも低いコストの達成によって可能となるが，このためには工場が高い割合の通量を維持することによって，すなわち一貫して高レベルの容量を利用することによって可能になるとする。そしてこれが実現するには，原料への後方統合，流通への前方統合を通じた経営ヒエラルキーの構築によって，原料から最終販売への投入と産出の円滑な流れを管理することによる，とするものである。

その上で LRT はチャンドラー的企業が小規模，特化，垂直分解した企業によって不利な状況に置かれているという近年の経験から Chandler のフレームワークを修正する必要があると指摘する。[6)]そこで批判的な検討を展開することになるが，その検討で強調される点は，Chandler の研究がその主張に理論的な解釈を与えていないということである。彼らは，Chandler は説明に

5） また Hannah（1995, 1999）や安部（2004）も参照。

6） LRT はさらに経営史の方法についても修正を試みるとする。いわく，現在を進化的プロセスの最終段階とするホイッグ史観に対する代替的な方法を提示するとする。ちなみに修正されるべき論者の代表として以下でみる Langlois をあげている。また同様の指摘である LRT（2004）では Langlois だけではなく Chandler もホイッグ史観であるとして批判している。それに対する Langlois の反論は，Langlois（2004b）を参照。また Chandler の反論は，Chandler（2005）を参照。

おいて観察を重視し理論が欠落しているため、20世紀後半の巨大企業の侵食を説明できないとしている。ただしこの理論の欠如の指摘に関して，彼らはChandlerの研究に理論的解釈を提供した学者の1人としてOliver E. Williamsonについて言及する。これはWilliamsonの取引コスト理論がChandlerによる歴史的経験を理論的に説明するという良く知られた学問的繋がり[7]を指摘するものである。彼らは，Williamsonは取引コストを用いて資産特殊性の問題を解決するために後方統合を行い，外部性原則を解決するために前方統合を行ったと説明する，と指摘している。しかしながら彼らはこのようなChandlerの研究に対するWilliamsonの取引コストによる説明に対して，それが垂直統合企業は資産特殊性，外部性原則の問題が生じるところでの契約形式よりも優れているという意味合いを含んでいるゆえ近年の現実の変化を説明できないとみる[8]。彼らは，取引コスト理論ではChandlerの代替的理論として不十分とみるわけである。

そこでLRTは，彼ら自身のアメリカ経営史に対する説明手段を展開するが，いわばこれこそが彼らによるポスト・チャンドラー・モデルと言えるものである。それはまずWilliamsonの取引の際に不完全な情報が問題を引き起こすという仮定を保持するとする。しかし取引コスト理論との違いは，市場と組織という2分法だけではなく[9]より広い種類の方法である調整メカニズムによってこの問題を解決するとみる点であるとする。そしてこの情報の非対称性を緩和する調整メカニズムの理念型として単純な市場交換，純粋なヒエラルキー，中間形態があるとするが，そのどれもが完璧に働かないとする。ゆえに実際には，複数の調整メカニズムの組み合わせや長期関係が用いられるとする。またそれらはルール，モラル，倫理基準，文化価値，法的システムといった広義の制度的な問題にも依存しているとする。そしてこのような調整メカニズムの動きとして，経済状況や制度的環境の変化によってある時点の調整メカニズムが次の時点で効果的でなくなる可能性があることを指摘する。ゆえに経済行為者は不確実性に直面してビジネスの方法を変化することを余儀なくされるので，解決法の探索は新古典派の効用最大化基準よりもHerbert Simonの満足化基準において着手されるであろうと指摘する。さらにその探索においては，過去の選択の影響を受けることから経路依存的であると指摘する。彼らはこのような説明方法によって歴史をみていくとするが，そこにはChandlerやWilliamsonの説明方法に比べてより緻密な理論的準備を有しているという主張がみられよう。

7） ChandlerとWilliamsonの関係については，例えば，浅沼（1977, 1980），十川（1983），Nelson（1991），Schmitz（1993）を参照。またLamoreauxとRaff自身による指摘は，Lamoreaux and Raff（1995）を参照。Williamson自身によるChandlerの影響に関する言及は，Williamson（1981, 1982, 1986, 2005），Chandlerの研究に対する理論の欠如の指摘は，Williamson（1980）を参照。反対にChandler自身によるWilliamsonの影響に関する言及は，Chandler（1981, 1982）を参照。

8） Williamsonは垂直統合の実証例を常にChandlerに求めており，また初期の研究，例えばWilliamson（1975, 1981）においてはLRTが指摘するように垂直統合の方が市場契約よりも優れているという見解も見受けられる。しかしながら例えばより抽象化された説明を行うWilliamson（1989）では，市場契約と垂直統合とはその状況におけるガバナンス・コストの差つまり資産特殊性の大小によると説明する。したがって必ずしもLRTの指摘通りとは言い切れないのではと思われる。

9） このようなLRTによるWilliamsonの見方が市場と組織の2分法であるとの指摘に対して，Williamsonは自身のアプローチについて中間組織も念頭に置いており必ずしも2分法ではないとしている（Williamson 2005）。

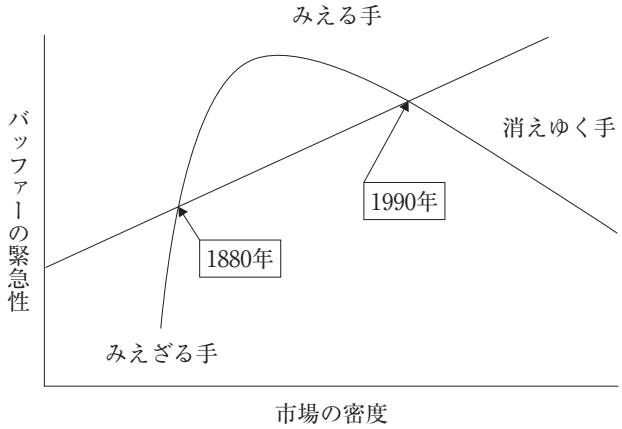
LRT はそのような情報の非対称性を緩和するための調整メカニズムの観点をもってアメリカ経営史を展開するが，そこで明らかにした知見として調整メカニズムの変化について次のようにまとめる。彼らは調整メカニズムに影響を与える要因として19世紀初頭からの輸送コスト，コミュニケーションコストの下落の動き，ならびに１人当たりの収入の安定した上昇の動きに着目する。輸送コスト，コミュニケーションコストの効果については，それらコストが高い時には経済活動が地域的で小規模で行われ，非常に安い時には経済活動がどこでも行われるが，中間の時には経済活動は特定の地域や大企業における生産活動によって行われるとまとめる。また１人当たりの収入の効果については，それらが低い時は財を獲得するために企業に生産コストを下げさせ，それらが上昇すると企業により消費者の要求に対応できるように具体的には大規模垂直統合を通じての大量生産に向かわせ，さらに上昇すると大量生産品を求めず企業に品質と消費者の好みに対応するように向かわせたとまとめる。彼らはこれらを前提として，19世紀後半に鉄道と電信の広がりとともに輸送コスト，コミュニケーションコストが下落し，企業は調整を前方統合，後方統合を通じたヒエラルキーで行ったとする。しかし近年になって，輸送コストそして特にコミュニケーションコストが下落し続けるにつれ企業は調整を長期の関係で行うようになったとする。彼らはこのような説明によって Chandler のフレームワークを修正できるとまとめている。また同様にこのような説明によって当該論文でのもう１つの目的である，現代を歴史が進化している方向への終着点とみる見解を修正するとまとめている。

３－２．Langlois によるポスト・チャンドラー・モデル

つづいて Langlois（2003）によるポスト・チャンドラー・モデルについてみたい。Langlois は，Chandler（1977）における市場の「みえざる手」から経営者の「みえる手」への移行という経営革新の説明に焦点を当てるが，その読み方には２つの種類があるとして議論を展開する。その読み方とは，１つは経営革新が特定の歴史的エピソードとする見方であり，もう１つは経営革新が全ての場所と時代で通用するとする見方であるとする。これは言わば Chandler の研究を純然たる歴史研究の枠内に留めるか，チャンドラー・モデルとして展開するかの違いと言えるものであるが，Langlois はその上で，Chandler の説明を近年の状況に当てはめようとすると困難が生じると指摘する。すなわちチャンドラー・モデルとして展開した場合，それでは近年の垂直分解の動きを説明できないという指摘である。

そこで Langlois はチャンドラー・モデルを修正するとするが，それは経営革新が特定の歴史的エピソードとする前者の見方をとることで Chandler の議論をより広範囲な歴史の説明に埋めることができるという主張の形をとる。すなわち 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 はこの説明を「消えゆく手（Vanishing Hand）」仮説と呼ぶが，これは Smith の「みえざる手」を意識した Chandler の「みえる手」をさらに意識したものであることは言うまでもないであろう。そし

図1　「消えゆく手」仮説



Langlois (2003), p.379 より引用。

てこれこそが Langlois によるポスト・チャンドラー・モデルの提示である。

Langlois はこうした説明を展開するにあたりその分析視角として，Williamson や P. Milgrom and J. Roberts のような組織の経済学のアプローチをとるのではなく，進化論的ケイパビリィティ・アプローチをとるとする。こうしたアプローチの選択の理由は，Langlois（1992）で展開されているものであるが，それによると取引コストとは時間の経過とともに学習によって減少するため長期的観点では重要性を失うとする。そして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ィティの保有であり[10]，それぞれのケイパビリィティ保有具合によって企業の境界問題に影響を与えるとする。また必要なケイパビリィ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。このように Langlois がとる背景理論は，取引コスト・アプローチそのものではないがそれに近い立場をとる LRT とは異なる観点に立っているとみることができる。そして以下で詳しくみるが Langlois はこのようなアプローチの採用こそが Chandler 自身の説明に忠実であると主張している。

このような観点から Langlois は Chandler の説明の再解釈を展開するが，この再解釈の議論の軸として組織の進化論的なデザイン問題への対応に着目する。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が企業の垂直統合，垂直分解の動きに影響を与える要因

10）Langlois and Robertson（1995）では，このケイパビリィティについて本質的コアと補助的ケイパビリィティに分けて説明を行っている。

とみるというものである。

Langlois は以上のような見解から歴史を説明した上で「消えゆく手」仮説を図１で示すようにまとめる。まず横軸には市場の密度の概念がとられる。これは人口，収入，技術障壁，政治的障壁などの外因的要因によって動かされるとするが，市場が様々な機能を担う度合いを意味している。他方，縦軸にはバッファーの緊急性の概念がとられる。これは不確実性に対する組織のバッファー機能の必要性の度合いを意味している。また縦軸から右上に向かう直線が市場と企業の境界をあらわすとする。すなわち線上は企業を通じての緩衝の方がよりコストが少ないことを意味している。この直線が右肩上がりの勾配になっていることは，市場のケイパビリティの向上をあらわすとする。そしてこのような概念をあらわす図の中で，曲線が時間軸上の動きをあらわすとしている。Langlois は，時間の経過とともに製品の流れの不確実性を緩衝するためのバッファーの緊急性が高まるとする。これにより企業と市場の境界線を企業方向に越えるが，それを1880年であるとし「みえざる手」から「みえる手」への Chandler の経営革命の始まりと捉えている。またさらに時間が経過すると，市場の密度が増し，組織によるバッファーの緊急性が低下するとする。これにより再び企業と市場の境界線を市場方向に越えるが，それを1990年であるとし「みえる手」から「消えゆく手」への転換点と捉えている。Langlois はこのような説明から，チャンドラー・モデルを Smith の分業プロセスの動向における特定の時代に生じた一時的な不均衡であるとの見解を示している。すなわち Langlois は，チャンドラー・モデルとは偶発的な一時的不均衡を説明したものにすぎない，との処理で修正を行っていると言えよう。

３－３．Langlois による両研究の検討

このように LRT（2003）と Langlois（2003）は Chandler の背景理論の欠如という同様の観点からチャンドラー・モデルの修正を行っているが，両研究の違いはそれぞれが依拠する背景理論の違いによると言えよう。そこで両研究に対する理解を深める目的から，Langlois 自身がそれらの比較検討を行っている Langlois（2004a）を参考に確認を行いたい。

Langlois は当該論文において，両研究は共通の目的を有し，多くの見解の一致があると述べる。その上で両研究の違いについて，矛盾的なものよりも補完的なものとして着目するとして，組織構造がなぜ統合化し，そしてなぜ再び分散化したのかの問題に対するそれぞれの強調点について検討するとする。そこで Langlois が問題とするのは，背景理論の観点である。Langlois は，LRT がチャンドラー・モデルに与える理論を Williamson から援用した情報の非対称性によるインセンティブ問題への反応であるとして，それは新古典派的な組織の経済学の主流派であると指摘する。[11] 他方，自らの理論を生産の世界に目を向けることで展開される進化論的ケイパビリティ・アプローチであるとし，既述したように Chandler 自身はこのアプローチの陣営にいると指摘する。

まず Langlois はこのような背景理論の違いによって組織形態に対する説明にも違いが出るこ

11） LRT は自らの立場を進化論的パースペクティブにあるとして，Langlois の見解に見落としがあると指摘する（LRT 2004）。しかし谷口和弘は，LRT の調整概念を吟味することで LRT が進化論的パースペクティブにあるとすることは疑わしいと指摘している（谷口 2006）。

とを明らかにする。取引コストや情報の非対称性の観点は，南北戦争期，経営革新の始まり，近年の状況における組織形態を説明できるものの20世紀中葉におけるチャンドラー的企業の占有については説明ができないとする。対してケイパビリィティ・アプローチは，大企業が垂直統合下でケイパビリィティを展開させるという Edith Penrose の説明に依拠することでチャンドラー的企業の持続性を説明できるとする。さらにケイパビリィティ・アプローチは市場制度の発達を説明することから，情報の非対称性への解答がチャンドラー的企業だけはないことを提示しているともする。

つづいて Langlois は背景理論の違いによって組織形態の変化のプロセスに対する説明にも違いが出ることを明らかにする。Langlois は，LRT の輸送とコミュニケーションのコストの低下と収入の上昇という変数では，なぜチャンドラー的企業が歴史の中間範囲で繁栄したかを説明できないとする。それは大量生産に関する機械と特殊資産の必要性という面は説明できても，高通量の操業における高固定コストという面は説明できないというものである。他方，自らのバッファー機能と市場の厚みという変数はチャンドラー的企業の高通量システムも十分に説明ができるとしている[12)]。

4．Chandler の背景理論

以上のように，チャンドラー・モデル批判の動向についてポスト・チャンドラー・モデルとしての LRT と Langlois の提示モデルをみたわけであるが，これらモデルがチャンドラー・モデルの代替として妥当であるかについては，何をもって妥当と考えるかの評価軸を含めてさまざまな観点から詳細な議論が必要であろう。そこで本稿では両議論の特徴と言える Chandler の背景理論の欠如をもってチャンドラー・モデルの説明力不足の要因とする論点，つまり両モデルが提示する背景理論に関して特に焦点を当てたい。ただしどちらの背景理論が説明力を有するかに関する比較検討，すなわち理論同士の優越の検討を目的とするわけではない。本稿ではあくまでその論点を Chandler の議論との関係という観点から検討したいと考える。それゆえ以下では，Chandler 自身が認識している自らの背景理論について確認を行いたい。無論，この検討はチャンドラー・モデルに対する再検討にもなると言えよう。

まず Chandler の背景理論に対する考えを確認すると，Chandler はそれを決して不必要とみているわけではなかった。それは歴史の説明において必要であるとし，さらには自らの背景理論を社会科学，特に Max Weber や Talcott Parsons の社会学に依拠していると言及している（Chandler 1970（reprint, pp.297-299））。しかしながら，経営史家は既存の理論を借用しても，その検証に終わるのではなく，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

12）　このような Langlois の両者の見解の違いについて，LRT は LRT（2004）において再批判を行っている。そこでは既述のようなホイッグ史観，調整概念，George J. Stigler の概念に関して中心に批判が行われている。また C. F. Sable and J. Zeitlin も Sable and Zeitlin（2004）において LRT と Langlois の比較検討を行っている。これに対し，Langlois は Langlois（2004b）においてそれら批判点への回答を行っている。

ければ捨ててよいとも言及している（Chandler 1971（reprint, pp.305-306））。すなわち Chandler は理論について歴史を説明する上で依拠すべきものであるが，それはあくまで必要な場合に用いる説明手段に過ぎないとみているようである。それは，理論よりも慣習に注力してきたとの言及（Chandler 1992a, p.80）からも垣間見える。以上のことから，Chandler は歴史を背景理論から説明することを認めても，その際に特定の理論に依拠すべきとは考えていないとまとめられよう。

それではこのような Chandler の背景理論に対する考えを念頭に置いた上で，改めて彼自身の背景理論に対する認識をみる目的から，自らの具体的な背景理論を振り返っている Chandler（1992a, 1992b）を参考にしたい。Chandler はそれら論文において，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，自身の歴史との関連について言及する。Chandler は，新古典派理論，エージェンシー理論について自身の歴史研究への貢献は少ないとする一方で，取引コスト理論と進化論的アプローチについては歴史の説明に大いに関係があるとする。その理由として，これら２つの理論は企業の持続的成長の要因であった組織能力概念を扱うことができるためとする。ちなみに Chandler が組織能力概念を積極的に用い出したのは Chandler（1990）以降であると考えられるが，その説明は次のように展開される。規模の経済を獲得しようとする，そして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つ又投資による垂直統合を行った。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，そこでの学習により組織能力が形成された。この組織能力こそが企業が海外展開や多角化展開といった更なる企業成長を可能にする要因となった，というものである。すなわち両理論はこのような組織能力概念に対する分析が可能である観点を有しているとする。

しかし Chandler はこれら理論のうち進化論的アプローチをもって自身のアプローチとする。その理由は両理論の分析対象単位の違いに求められる。すなわち取引コスト理論は取引が分析単位であるのに対し，進化理論アプローチは企業そのものが分析単位であることから，組織能力概念の説明において，取引コスト理論には限界が生じるのに対し，進化理論アプローチはより適切に説明ができるというものである。[13] 進化理論的アプローチは垂直統合の説明を企業ごとの設備や技術の違いから扱え，また海外展開，多角化展開の説明を組織能力の活用の観点から扱えるというものである。[14]

このように Chandler は自らの背景理論を進化論的アプローチに依拠していると主張するわけである。しかしながらこの進化論的アプローチは新古典派理論，エージェンシー理論，取引コスト理論と異なり現状において明確な単一の理論体系を有していない。それは進化論的パースペクティブを用いて組織現象の説明を行うことの総称であり，いかなる進化理論に依拠するかで説明

13） Chandler は当該論文以前においても歴史を説明する理論としての取引コスト理論の限界について述べている。いわく，Williamson の取引コスト理論は歴史にとって有益であり，販売や購買活動への投資を説明できるものの，R&D，本社人材，工場への投資を説明できず，また多角化を通じた企業成長を説明できない（Chandler 1982, p.127）とする。

14） David J. Teece はこのような Chandler の主張について主流派の経済学理論を修正すべきものと評価している。ただし Chandler のフレームワークについては近年の状況を説明するのに限界があるというチャンドラー・モデルに批判的な言及も行っている（Teece, 1993）。

内容も異なる（Douma and Schreuder 1991, 渡部 2000, 菊澤 2006）。それゆえ Chandler が依拠する背景理論をより正確に把握するには，Chandler が彼の言う進化論的アプローチをどのように認識しているかを確認する必要がある。

そこで Chandler のこのアプローチに対する説明をみると，それは Alfred Marshall，Joseph A. Schumpeter，Penrose の系譜に属するものであり，特に Richard R. Nelson and Sidney G. Winter に依拠するとするとしている。さらに Nelson（1991）を引用し，そこで展開される動学的企業ケイパビリティ（dynamic firm capabilities）の概念について言及している[15]。Nelson によるとこの動学的企業ケイパビリティ概念は戦略，組織構造，コア・ケイパビリティの側面に焦点を当てることで叙述することができるとする。それは戦略と組織構造が組織能力を呼び起こし形成するという説明展開を行うものである。またそれはイノベーションを引き起こすための能力であるとする。Nelson はこのような見解において企業固有の違いが重要な要素になるとしている。すなわち Chandler にとっては，この観点こそが自らの歴史の説明に一致するというものである。

それではこのような Chandler の背景理論に対する認識を前提として，LRT と Langlois の提示するモデルを Chandler との関係の観点から検討したい。まず LRT が提示する代替的な背景理論は，取引コスト理論そのものではないことを主張しているものの実質的にその多くを引き継いでいる理論であることから，Chandler 自身によって近い立場とされつつも否定されているものと言えよう。すなわち LRT による取引コスト理論的な提示は Chandler がすでに否定したものの再提示であったと言える。つづいて Langlois が提示する代替的な背景理論である進化論的ケイパビリティ・アプローチは，Chandler が重視する組織能力概念との一致，またそれを説明するアプローチとしての進化論的観点の側面との一致がみられる。それゆえ，それは Langlois 自身が主張する通り Chandler の背景理論により近い立場にあると言えよう。そしてこのような近似的な立場を取る関係性が，現状の説明に限界があるとみるチャンドラー・モデルを批判ではなくより再解釈的な修正，補足を行うことで現状の説明を可能にするという Langlois の主張につながると考えられる。したがって Chandler 自身の背景理論認識との関係からみると，LRT の提示モデルよりも Langlois の提示モデルの方が Chandler により近い立場からチャンドラー・モデルを修正していると言えよう。

5．むすびにかえて――本稿のまとめと今後の課題――

本稿では以上のようにチャンドラー・モデル批判の動向，そして LRT と Langlois が提示するポスト・チャンドラー・モデルについて考察を行い，それらモデルを Chandler 自身の背景理論の認識の観点から検討を行った。そして，その観点からみて Langlois の提示モデルが，組織能力概念を重視するとする Chandler 自身により近い立場から，チャンドラー・モデルの修正を行

15） Nelson は動学的企業ケイパビリティの陣営にある論者として，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 などを挙げている（Nelson（1991）, p.67）。

っているという指摘を行った。

しかしながら，こうした指摘は十分なものとは言い難い可能性がある。なぜなら両者を近似的な立場とみる所以であるケイパビリティ概念はさまざまな領域で用いられている（Dosi, Nelson and Winter 2000）ためか，いまだ明確な定義づけがなく論者によって様々な解釈がなされている概念であるためである（坂本 2006）。すなわち Chandler と Langlois は一見するとともにケイパビリティ概念を重視しているとみられるが，それぞれが意図している「組織能力」や「ケイパビリティ」が，それを説明する進化論的アプローチも含めて，同じ内容であるとは限らず，あくまで近い立場の可能性にすぎないというものである。

それゆえ Chandler と Langlois が同様の背景理論を有しているかを明らかにするには，それぞれが言及する「組織能力」と「ケイパビリティ」を詳細に検討することが必要になろう。また，そのような検討において特に Chandler の組織能力概念を検討することは，より解明すべき問題を明らかにすることにつながると考えられる。すなわちそれは，十川廣國の，Chandler の組織能力概念は今日のように変貌する競争環境におかれている企業の経営状況の変革のための解答を提供するものとはいえない（十川 1998, p.88）という指摘にみられるように，そもそもチャンドラー・モデルは説明力を失ったのか，通用するのかという問題につながる。無論，このような検討を行うには比較検討の目的から Chandler や Langlois 以外の論者による組織能力，ケイパビリティ，コア・ケイパビリティ，コンピタンス，コア・コンピタンスといった「能力」に関する諸議論についても考察が必要であろう。

このように，チャンドラー批判，ポスト・チャンドラー・モデルをより理解するには以上のような更なる検討が必要と考えられるが，紙幅の制約上本稿で扱うことは難しい。したがって本稿ではそれら検討を今後の研究課題とすることで筆を擱きたい。

参 考 文 献

安部悦生（2002）「チャンドラー・モデルとアメリカの経営発展」安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣『ケースブック　アメリカ経営史』有斐閣。

安部悦生（2004）「経営史におけるチャンドラー理論の意義と問題点――チャンドラー・モデルはアウト・オブ・デイトか？――」『経営論集』第51巻，第３号。

秋野晶二（2001）「現代生産システムの一考察――EMS（Electronics Manufacturing Service）の成長とそのメカニズム――」『創価経営論集』第26巻，第１号。

秋野晶二（2006）『非統合型ビジネスモデルの実態と編成原理に関する総合的研究』科学研究費補助金（課題番号：15530270）研究成果報告書。

浅沼萬里（1977）「企業組織の経済分析」青木昌彦編『経済体制論　第Ⅰ巻経済学的基礎』東洋経済新報社。

浅沼萬里（1980）「訳者あとがき」O. E. ウィリアムソン著，浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社。

浅沼萬里（1997）『日本の企業組織　革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。

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. (1981) "Historical Determinants of Managerial Hierarchies: A Response to Perrow", Andrew H. Van de Ven and William F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, 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. (1982) "Evolution of the Large Industrial Corporation: An Evolution of the Transaction-Cost Approach", *Business and Economic History*, Vol.11.

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. (2005) "Response to the Symposium: Framing Business History", *Enterprise and Society*, Vol.6, No.1.

Chandler, A. D., Jr. and F. Redlich (1961) "Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization", *Business History Review*, Vol.35, No.1.

Dosi, Giovanni, Richard R. Nelson and Sidney G. Winter (2000) "Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities", *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press Inc.

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).

Garud, Raghu, Arun Kumaraswamy and Richard N. Langlois (2003) "Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, and Organizations", in Raghu Garud, Arun Kumaraswamy and Richard N. Langlois (eds.), *Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, and Organizations*, Blackwell Publishers Ltd.

Hannah, Leslie (1995) "The American Miracle, 1875–1950, and After: A View in the European Mirror", *Business and Economic History*, Vol.24, No.2.

Hannah, Leslie (1999) "Marshall's "Tree" and the Global "Forest": Were "Giant Redwoods" Different?", in Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. Raff and Peter Temin (eds.), *Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries*, The University of Chicago Press.

レズリー・ハンナ・和田一夫(2001)『見えざる手の反逆――チャンドラー学派批判』有斐閣(Leslie Hannah, "Delusions of Durable Dominance or the Invisible Hand Strikes Back: A Critique of the New Orthodoxy in Internationally Comparative Business History 1980s" (Privately Circulated, (c) 1995)).

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.

菊澤研宗 (2006)『組織の経済学入門――新制度派経済学アプローチ』有斐閣。

Lamoreaux, Naomi R. and Daniel M. Raff (1995) "Introduction: History and Theory in Search of One Another", in Naomi R. Lamoreaux and Daniel M. Raff (eds.), *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, the University of Chicago Press.

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. (1992) "Transaction-Cost Economics in Real Time", *Industrial and Corporate Change*, Vol.1, No.1.

Langlois, Richard N. (2003) "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism", *Industrial and*

Corporate Change, Vol.12, No.2.
Langlois, Richard N.（2004a）"Chandler in a Lager Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History", *Enterprise and Society*, Vol.5, No.3.
Langlois, Richard N.（2004b）"Rejoinder", http://web.uconn.edu/ciom/Rejoinder.pdf.
Langlois, Richard N. and Paul L. Robertson（1995）*Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge（谷口和弘訳『企業制度の理論　ケイパビリィティ・取引費用・組織境界』NTT 出版，2004年）.
Nelson, Richard R.（1991）"Why Do Firm Differ, and How Does It Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue.
Piore, Michael J. and Charles F. Sabel（1984）*The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Book Inc（山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房，1993年）.
Sable, Charles F. and Jonathan Zeitlin（2004）"Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy", *Enterprise and Society*, Vol.5, No.3.
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。
Saxenian, AnnaLee（1994）*Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press（大前研一訳『現代の二都物語　なぜシリコンバレーは復活し，ボストン・ルート128は沈んだか』講談社，1995年）.
Schmitz, Christopher J.（1993）*The Growth of Big Business in the United States and Western Europe, 1850–1939*, Cambridge University Press.
塩見治人（1988）「日米関係経営史の課題」塩見治人・堀一郎編『日米関係経営史』名古屋大学出版会。
十川広国（1983）『現代企業理論――現代企業組織と機能・経済効率――』森山書店。
十川廣國（1998）『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
鈴木良隆（1997）「現代企業の出現」鈴木良隆・安部悦生・米倉誠一郎『経営史』有斐閣。
Suzuki, Yoshitaka（1991）*Japanese Management Structure, 1920–80*, Macmillan.
鈴木良隆（2000）「アルフレッド・チャンドラーと経営史学」『一橋論叢』第123巻，第４号。
谷口和弘（2006）『企業の境界と組織アーキテクチャ――企業制度論序説』NTT 出版株式会社。
Teece, David J.（1993）"The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope", *Journal of Economic Literature*, Vol.31, March.
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。
Williamson, Oliver E.（1975）*Markets and Hierarchies*, the Free Press（浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社，1980年）.
Williamson, Oliver E.（1980）"Emergence of the Visible Hand: Implications for Industrial Organization", in Alfred D. Chandler, Jr. and Herman Daems（eds.）, *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Harvard University Press.
Williamson, Oliver E.（1981）"The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, Vol.XIX, December.
Williamson, Oliver E.（1982）"Microanalytic Business History", *Business and Economic History*, Vol.11.
Williamson, Oliver E.（1986）*Economic Organization*, Wheatsheaf Publishing Ltd.（井上薫・中田善啓監訳『エコノミック・オーガニゼーション――取引コスト　パラダイムの展開――』晃洋書房，1989年）.
Williamson, Oliver E.（1989）"Transaction Cost Economics", in Richard Schmalensee and Robert D. Willig（eds.）, *Handbook of Industrial Organization: Volume 1*, Elsevier Ltd.
Williamson, Oliver E.（2005）"Business History and the Economics of Organization: The Governance Perspective", Papers from the International Society for New Institutional Economics' 2005 Conference.

［千葉経済大学講師］