

# N・Jスタンダード・オイル社における

## 事業部制の成立

下川 浩 一

は し が き

- 一、N・Jスタンダード経営の沿革と一九二五年迄の管理機構。
- 二、一九二五年～二六年における最初の管理機構改編。
- 三、分権的管理機構の創設と事業部制の定着化。
- 四、N・Jスタンダード事業部制成立の総括的検討。

は し が き

周知の如く、N・Jスタンダードオイル社は国際石油カルテルを形成する七社<sup>(a)</sup>にあって、その資産額、売上高ともにトップにたち、フォーチュン誌の例年の調査でも、世界の大企業百社の一～二位をつねに争っている世界的大企業である。<sup>(b)</sup>

同社が今日の地位を確立するについては、プール、ならびにトラストを内容とする石油独占の歴史的形を背景にして、一九一一年のスタンダード系石油会社の解体再編後も形を変えて存続した独占（企業結合、流通面）の強化に主

スタンダード・オイル（N・J）社における事業部制の成立（下川）

たる要因が帰せられることが多い。<sup>(3)</sup>だがこの独占の強化を支えた生産の集積——社会化——を有効に機能せしめた要因に眼を転ずる時、再編後の新事態——市場構造の急速な変化と国際的規模での競争激化——に対処する経営戦略の展開とこれに対応した管理体制の革新——事業部制の確立——の問題が浮び上ってくる。

一九二〇年代アメリカの石油産業は、自動車の普及に伴うガソリン需要の激増に直面するとともに、中西部新油田開発に伴う新参入者の登場、ロイヤル・ダッチ・シェルを中心とする国際資本の挑戦という新事態に見舞われた。このような事態の中でN・J・スタンダード社（以下N・J社と略称）は、ハムブル・オイルの株式取得、ヴェネズエラ、中近東油田への進出に見られる如き原油生産部門の拡張を根幹とする垂直的統合政策を推進しつつ、管理体制の整備革新に乗り出したわけである。

N・J社の管理革新は、極めて複雑な企業結合体を総合的体系的に管理する方式としての事業部制の成立となって結実したわけであるが、このN・J社の事業部制は、すでにこの事業部制を当時先がけて採用したデュポンやゼネラルモーターズの場合とは相当違った特異なものであったといわれている。この特異性は、デュポン、G・Mの場合明確な経営戦略の確立に裏打ちされた明確かつ詳細な機構改革プランにもとずいて実施され、その実施経過に複雑ないきさつがあるにせよ比較的短期間にその有効性を発揮したのに対し、N・J社の場合には明確な総合的プランにもとづかず、管理体制の改革——ゼネラルスタッフを含む統一的調整機構の整備、子会社各部門と戦略的意志決定機関との責任権限の明確化——の積み上げ方式によって漸進的に移行したものであることに最もよくあらわれている。とくにN・J社の場合、特異な持株会社として各部門子会社との複雑な結合関係が存在し、さらにその子会社がそれぞれ単一職能部門であったり複合的職能部門であったりしたため、その構成そのものが複雑で絶えず変化を蒙っていたという事情にかんがみ、統一的な管理体制をいっきよに導入するのいろいろな難点があったことは想像に難くないところであ

る。このことは、事業部制の典型である連邦的分権制が直ちには育たず、職能的分権化を通じて連邦的分権制を加味した綜合地域別事業部制に結実していった・N・J社の歴史的経過の中に反映しているとみることもできよう。

このようなN・J社の管理体制の漸進的改革が、同社の世界的な市場戦略の展開の中で、どのような経過と変遷をたどり今日に至ったのであるか、いくつかの重要な職能別の委員会と管理部門、ゼネラルスタッフ機構の有機的関連と位置づけがどのように行なわれ、かつその中で統一的綜合調整機能が如何にして貫徹したか。さらに以上の点を逐次歴史的経過に従って明らかにしつつ、このような巨大持株会社の綜合的管理における管理権限集中の本質的意義を考察してみることに、これが小稿の課題となるであろう。

さしあたってN・J社の管理機構改革への転機となった一九二五年を一つのステップとし、一九二五年迄の経営の簡単な沿革と管理機構の特色から問題を検討し、一九二五～二六年の機構改編さらに一九二七年に始まる分権的管理機構の創設へと歴史的に検討をすすめて、最後に全体の総括的検討を行なうであろう。

註(1) 田村実「石油業における独占形態の発展」神戸商大論集 一三五卷 二号 三三頁

(2) 世界の大型企业 佐藤定幸 五頁

(3) スタンダード石油独占の歴史については多くの書物文献が発刊されている。主なものを挙げると……

I. Tarbell, The History of Standard Oil Company, 1925.

E. Jones, The Trust Problem in the United States, 1928.

H. Seager and C. Gullick, Trust and Corporation Problem, 1929.

H. O'Connor, The Empire of Oil, 1955.

G. S. Gibbs and E. H. Knowlton, History of Standard Oil Company 1911～1927 (New Jersey), 1956.

R. W. Hidy and M. E. Hidy, History of Standard Oil Company (New Jersey), Pioneering in Big Business, 1882～1911, 1955

J. G. Mclean and Robert W. Haigh, The Growth of Integrated Oil Companies, 1954.

スタンダード・オイル(N・J)社における事業部制の成立(下川)

- 鎌田正三「アメリカの独占企業」  
井上忠勝「スタンダード・オイル形成史における問題点」企業経営研究 第九号  
(4) 石油業の場合、原油生産、輸送、販売の四職能に技術開発を加えたものが代表的な職能単位となる。

### 一、N・Jスタンダード経営の沿革と一九二五年迄の管理機構

石油産業はその創業の歴史の比較的浅い産業である。しかし資本主義が産業資本から独占段階へ移行するその過渡期に勃興したこの産業は、エネルギー産業としてのその特異な地位の故に、まさに独占形成の一典型を代表するといつてもよいほど、その独占化のテンポは急速であった。スタンダード石油独占の形成史については、前掲の諸著作にすでに明らかであり、ここでの主要問題ではないので詳論はしない。精油部門及び運輸部門を中心に運賃、精油価格、生産及び購入の統制を内容とするプール協定↓パイプラインの支配とトラスティー方式によるトラスト結成という段階を経て、創業以来わずか二十二年にして一八九二年オハイオ州法によるトラスト解散命令を受けるに至った程、その独占化のテンポが急速であったことを指摘すれば足りる。<sup>(1)</sup>この間スタンダードの資本集中は銀行資本家の介入を伴わず、生産の集中は精油及び運輸部門に重点がおかれ、<sup>(2)</sup>原油採取部門の集中支配に本格的に乗り出すのは、ずっと後のことであったとされている。<sup>(3)</sup>

N・Jスタンダードの設立は一八八二年さかのぼるが、<sup>(4)</sup>今日の同社の真の意味での出発点は、一九一一年の独禁法によるトラスト解散によって三四社に分割された独立子会社の一社となった後に求められる。<sup>(5)</sup>解散当時のN・J社はアメリカ東海岸にある若干の精油工場と海外事業（主として精油と販売）は保持されたが、分離によってパイプラインは皆無の状態であった。<sup>(6)</sup>しかし海外における原油獲得と第一次大戦による精油部門の繁忙による超過利潤によって急速なテンポで成長を遂げたのである。<sup>(7)</sup>

冒頭にも触れた如く、一九二〇年代に入つて、ガソリン需要の激増と国内新油田開発に伴う新参入者の登場がみられ、海外市場での国際資本の挑戦という事態にN・J社は当面するが、当時同社の管理機構には基本的な変化はみられなかった。管理機構の問題は結局、一九二五年石油の過剰生産という事態のもとではじめて本格的に取上げられることになったのである。だが基本的な変化はみられなかったとはいへ、一九一一年〜二五年迄の期間の管理機構の概況はその経営戦略の推移とともに明らかにしておく必要があるであろう。

N・J社の成長戦略は、企業分割によつて生じた事態及び、技術進歩に伴う市場の拡張と変化、新油田出現による需給パターンの変化と新競争者出現という事態に対応して展開されたわけであるが、一九一一年解体直後には明確な形で定義された戦略的プランに従つて実施をされたわけではなかった。しかし解体によつて生じた事態に対処する内部体制の整備が進むとともに、一九二二年以降基本目標を石油精製部門の拡張よりも原油と輸送部門への拡張において垂直的統合政策がとられたのである。当初は原油部門の拡張に重点がおかれ、カーターオイル、ルイジアナスタンダードといった国内子会社の拡張がはかられた。しかし原油部門の拡張に努力を集中してマーケティング組織拡充を省りみなかった結果、その反面としてガソリン需要の急速な増加におくれをとることもなつたのである。

この当時のN・J社の基本的な管理体制を概括してみると、各職能別の管理委員会によるユミティーマネジメントによる運営が基本をなし、重役会は一九二二年の組織上の変化に伴つて多職能的複合単位たるアフィリエイトに対する管理上の接触を減じ、単一職能部門ないし子会社に対する管理統制を増大した。主要な職能別管理単位としてはマーケティングでは国内取引部(Domestic Trade Department)と輸取出引部(Export Trade Department)があり、後者のそれは各国にある販売子会社を監督した。マーケティングと並んでもう一つ重要な管理単位は、N・J社の精油能力の九〇%に対する統制を行なつていた製造部(Manufacturing Department)と製造委員会である。製造部は製造委員会です

の活動を調整する各精油所の連合体で、各精油所はその運営に個人責任をもつゼネラルマネジャーを有し、ゼネラルマネジャーが集団的に製造委員会を構成して製造部全体のポリシーを作成した。製造委員会の主要な任務は、各精油所への原油の配分と精油製品のプロウを調整することであるが、この外新製品、新設備の開発改良、設備の保全及び新設、運転資金の見積り、効果的な資源配分等について重役会に勧告することが含まれる。また一九一八年迄は補助及びスタッフ部門の発展は殆んどみられない。総じて当時のN・J社では、重役など上級役員は職能別部門の全般的管理に個別的に責任をもつ形で管理的に高度に集中化される傾向があった反面で、製造部の如くコミティーマネジメントによるグループ責任の下で各精油所が独立的に分権化されているといった形の管理における二面性の分裂傾向がみられたのであった。その結果として上級経営者グループと各職能部門との間の権限とコミュニケーションのチャンネルに不明確が生じたわけである。その後のN・J社の急速な成長は、いきおいこのような組織構造の明確化と再定義を強制せざるを得ないことにもなったのである。<sup>13)</sup>

国際市場での石油供給に関する競争激化とともに、外国での精油生産施設の獲得が進められ、各国にある子会社を第一線ユニットする外国生産部 (Foreign Producing Department) が設立された。いっぽう米国内では、原油供給をさらに増大するためにテキサスの最大生産者ハンブル・オイルの支配に乗り出すとともに、カーターの如き国内生産単位を中部東部二つの地域的セクションをもつ明確なライNSTAFF組織とする組織化が進められ、タンカーを中心とした輸送部門の拡充によって外国油漕部 (Foreign Shipping Department) も新設されている。<sup>14)</sup>

企業統合戦略の推進とガソリン市場の急激な拡張は旧来の職能別部門に強い影響を与えた。権限とコミュニケーションのラインに不明確が存在することは、成長による管理上の混乱を助長することは明らかである。就中第一次大戦後のN・J社の急激な拡張は、マーケティングよりも製造組織の側に大きな緊張をつくり出したし、垂直的統合は部

門間のコミュニケーションと調整活動の改善を増大した。とくにガソリン市場の成長は、原油の源泉別及び化学的品質差異の故に異なる工程の必要、諸精油製品に対する需要構成の変化と需要拡大に伴う精油工程の追加的調整の必要によって精油のプロセスの複雑化を促進する。また石油産出高と技術変化は、それまで省みられなかったサービス及び補助部門の成長を促進したのである。ここに部門間の全体的調整の重要性が浮び上ってくる。とはいえこの問題解決には多くの障害が存在した。まず需要の変化によって精油所から精油量と精油度の変化がたえず要求されるので、製造以外の部門も製品フロウ（操業度）に関心をもつに至り、これら部門がそれ自身の直接的ないし特定の必要からフロウをきめがちであったため、部門のコミュニケーションが断絶するという傾向が生じた。<sup>14)</sup>

調整実施上のもう一つの障害はスタッフ部門の成長によってもたらされた。スタッフ部門を最も増加させたのは製造部であって、最初の研究開発部、購買組織、労使関係オフィスなどの設立がみられている。この中で研究開発部はガソリン分留法の如き精油工程の研究を中心に応用研究を行なっていたわけであるが、一九二七年には画期的なガソリン精製法を完成している。しかしこのガソリン精製改善に注意を奪われて市場の研究開発には殆んど注意を払わなかった。しかもこの部はもともと製造委員会の必要から成長した組織であったに拘らず旧来のユニットとの管理上の関係に混乱を来たしたのであった。例えば開発部長ハワードは製造委員会のメンバーとなったが、同時に重役会やテイーグル社長にも直接報告していたし、社長は特殊系列の研究に対しては、製造委員会とは無関係に資金を支出していた。このような不明確なラインとスタッフの結合関係は、新しいスタッフ専門家と精油部門との衝突を助長したのである。開発部門だけでなくその他のスタッフユニットと精油部門との関係も不明確であり、なかでも原料購入を精油部門の手から移管して集約することになった購買部門の場合には、製造部との衝突が目立つようになった。このように旧来の管理活動部門と新しい補助ないしサービス部門との仕事の調整は困難を示したのであり、その中ではスタッ

スタンダード・オイル(N・J)社における事業部制の成立(下川)

フ専門家の才能も充分効果的に活用されていない。とくにスタッフ専門家の任務と役割を明定するのに失敗したこと  
は、ラインとスタッフの緊張をいっそう強めることになった。しかし当時N・J社の幹部はこの衝突を人格の相違に  
よって生じたものと信じて居り、また各自それぞれの職能的任務に埋没して部門調整の問題を考慮することが出来な  
かったため、適切な対策は講じられなかったのであった。<sup>99)</sup>

さてN・J社の最高管理機関としての重役会の状態はどうであったか。前にも触れた如く重役会は職能的活動に責任  
をもつ専門家よりなったが、トレジャラー及びコントローラー部門が全般的管理に不可欠の財務及び統計的データ  
を発送させていなかったこともあって、重役たちは共通の問題として全社的管理に関心をもちえなかつた。社長だけが  
全社の見地から問題をみていたが、組織の問題としてよりも拡張戦略実施の観点からそれを捉えていたのであった。<sup>100)</sup>

一九二四年になると重役の一部にN・J社の組織上の弱点を指摘し改革を唱える者があらわれてきている。この場  
合重役の一人サドラーはN・J社の全体的な活動の調整の必要を力説したのに対し、クラークとハワードの二人は最  
も重要な職能的管理単位たる製造委員会の内部組織の欠陥を指摘し改革案を出している。同じスタンダード系の三社  
の管理機構の研究の上にとってハワードの指摘する製造委員会のいくつかの欠陥は、列挙すると次の通りである。第  
一に営業上のルーティンに時間を費しすぎて責任ある経営者の負担が過重になっていること。第二に製造部がルー  
ズな連合体として機能し、一つの管理単位として機能していないために、グループ的意志決定に達するのに多くの労力  
を費しすぎること。第三にテクニカルとオペレイティング両スタッフの助言と経験を最大限に利用していない。以上  
であった。要するに経営者の時間的ロスと並んで精油所間の努力が重複し協力の欠除が目立ったわけである。そこで  
ハワードは製造委員会の責任権限の明確化をはかり委員会が事実上一つの管理部となることを勧告した。勧告の内容  
としては、①委員会議長が製造部のゼネラルマネジャーとなること、②委員会のメンバーの任務を明らかにし、委員

會が各精油所を代表する代りに職務の異なる諸活動の責任をとる体制にする、③ニューヨークの本社にある精油ゼネラルマネジャーの地位を廃止し、各精油所で生産データを本社に直接報告する駐在監督員の地位を確定すること、などであった。このハウードの勧告では明確なラインスタッフの職能部門別機構は提案されていないが、中枢的管理機關たる製造委員会の権限集中化の傾向を強化することが狙いとされていた。しかしこの勧告は重役会で論議されたのみで、勧告にもとずきいかなる処置も行なわれていないのである。さて当時のN・J社では原油の配分、輸送割当、精油製品の配給が極めて複雑性を増し、製品フロウ調整という製造委員会の最も重要な任務がますます重要性を増してきているが、精油部門中心のこの委員会のコミティーマネジメントでは充分にこの任務に対処できなかつたといわれる。サドラーはこの点をとくに重視し、明確な組織が原油精油の配分の統制を行ない、かつ可能な限りの活動の統一性を実現するため設立さるべきことを勧告したのである。彼によるとこの組織には各職能別部門代表が参加して、包括的視野にたつた加工原油の量と等級の決定をなすべきである。一九二四年六月の重役会はこの勧告を承認したのであるが、この調整組織を委員会とするか管理部門とするかについてはいろいろ論議が交わされている。サドラーは管理部門にすると各ブランチのデータについて情報を与えるメンバーとの接触が親密を欠くとの理由で委員会とすべきことを主張した。そしてこの委員会にはオペレーショナルな活動に埋没している旧来の重役でなく、広い視野をもつた若手重役をもつて構成すべきであると主張している。だが結局この論議はまとまらず、勧告は基本的には承認されながらその実施方法について重役会は何ら効果的なアクションを取ることのないままに一九二五年の経営危機を迎えることになったわけである。要するに当時のN・Jには組織機構の改革の必要性を切実に認識させず、改革をさまたげていた多くの管理上の不統一が存在したとみてよいであろう。

註(1) トラストはいったん形式的には解体されたが、コミュニティオブインタレストによる結合関係は残った。鎌田前掲書 三五頁～六十頁。

(2) ロックフェラーは産業資本から銀行資本(ナショナルシティ・チエイスナショナル)に進出することによって金融資本家となったといわれる。鎌田前掲書 七七頁。

(3) 一九〇〇年代に入って国際競争の圧力下に始めて原油部門に乗り出した。鎌田前掲書 五六頁。

(4) Oil and Petroleum Year book, 1963 p. 605.

(5) Petroleum, Jan 1961 p. 5.

(6) 野村証券調査部「海外の大企業」八四頁

(7) 一九〇二年～二五年の二三年間に資産額で \$ 三六九、二六五、〇〇〇から \$ 一、三六九、一七〇、〇〇〇に増大している A. D. chandler; Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise, M. I. T. Press, 1962, p. 164

(8) ガルフ石油、テキサス石油等地方財閥系の資本が主体である。

(9) チャンドラーは子会社を概念的に分類して、アフィリエイトが多職能部門を管理している子会社、サブスイディアリーが単一職能単位を管理する子会社であるとしている。

(10) 原油生産は、一九二二年 N・J 総需要の二一% → 一九一八年に一八%、一九二七年に四四%となっている。Chandler op. cit., pp. 170～172.

(11) 資金配分についてのみ関係をもつようになった。しかもその割当はアフィリエイトからの情報にもとずいていたが、その使途を親会社重役会はチェックしない状態であった。

(12) Chandler ; op. cit., pp. 165～170.

(13) op. cit., pp. 172～175.

(14) op. cit., pp. 175～177.

(15) 当初 N・J 社はガソリン分留法についてはインデアナ・スタンダードに特許料を払っていたが、同社の技師クラークを雇い入れて問題の解決をはかった。このクラークは応用研究ばかりでなく製造の長期的計画と研究開発運営のゼネラルプランの必

要を強調している。

- (9) Chandler; op. cit., pp. 177~181.  
(10) op. cit., pp. 181~182.  
(11) op. cit., pp. 182~185.

## 二、一九二五〜二六年における最初の管理機構改編

一九二五〜二七年にかけてN・J社は在庫危機となつて結果する一連の経営危機に当面することになるが、このことは組織変更に対する決定的な圧力となつた。米国内市場におけるガソリン需要はその自動車市場の動向に緊密に従い、一九二一〜二五年迄は激増したが、二五年を契機に頭打ちとなつてゐる。<sup>(10)</sup> 需要の鈍化傾向に対し供給面では精製法の進歩と精油能力増大がみられ、そのために莫大な過剰能力をかかえることになつた。過剰能力の発生とともに国内国外での競争も激烈となつて来たが、かかる事態の中で漸くテイーグルは、製品フロウの全般的調整をする必要と製造及び国内マーケティング部門をこの変化した情勢に急速に適合させる必要をもに認識し始めたのである。しかしテイーグルが最初に行なつたのは新しい販売政策の決定であり、国内市場で競争者として抬頭著しかつたテキサス、ガルフ両社の特異な販売政策の検討の上に立つて、売価の構造変化、効果的な配給方法と原油精油の貯蔵システム変更、ガソリン小売販売への重点移行などの方策が講じられた。<sup>(11)</sup>

新販売政策決定後に重役会は製品フロウの効果的調整の必要についての研究を始め、また同時に財務的資源の長期的配分計画の必要を考慮した。その結果は調整委員会と調整部、財務予算委員会ならびに管理部の設立、更に国内マーケティング部及び製造部の機構変化が試みられることとなるのである。しかしこの場合さしあたって重役会での論議はN・J社の全般的機構の問題よりも製品フロウやマーケティングの調整の直接の問題に適合することに考慮が払われた。全般的機構の急激な変化やコミティーマネジメントへの伝統的な依存からの急速な脱皮は、そこでは提唱され

ていないのである。<sup>(4)</sup>

それではこの段階での新しい組織化はどのような内容ですすめられたか、まず調整部と調整委員会についてみよう。この管理単位の設立は一九二五年九月のことであるが、調整部の責任者には製造委員会の製品フロウ調整処理担当のセクレタリーだったO・ハーデンが任命されている。調整部の基本的問題を審議する調整委員会にはティール社長以下サドラー、クラーク始め有力な上級経営者が参加している。さて調整部の基本的任務は何であるか。ハーデンはまずこの管理部門の任務の定義から始めているが、彼は最初この部が全社の利益の観点から事業諸活動を計画し実行するのを援助する上で最も大切な情報を準備するサービス部門ないしスタッフ部門とみなしていた。だが調整部が各職能ブランチ経営者に棚卸資産回転率向上と施設の最適利用を確保ならしめるに必要な情報ないし勧告を保証した場合でも、彼らがこの勧告に従うとは限らない状態があった。このことは結局、調整部が単なるサービスないしスタッフ的な部門にとどまらず、N・J社の管理中枢部門として積極的な調整的権限をも行使する機関として成長する事態を生み出したのである。N・J社で調整の必要な問題は具体的に何であるかをハーデンのレポートによってみると、供給原油の各精油所への手配、原油輸送とその配分やある種の最終製品（ナフサ、石油ガス、燃料油等）の生産と買付と移動の手配、原油の精油工程での流れ（Crude Run）や手持在庫等の観点からする製精活動の調整、いろいろな子会社（Subsidiaries）の間での仕事の配分等である。さらに原油生産については、原油在庫に関して最も望ましいポリシイの決定を援助すること、原油在庫規制の観点からすべての関係会社を協同させることが期待されている。そして原油供給の適合をはかるべく調整部は子会社の産する原油の配分を勧告するのみでなく、各精油所の原油購入をも監督し購入契約の大多数を決定した。<sup>(5)</sup>

調整部の実施する諸機能の中で精油所毎の原油移動計画の提案に関する業務はとくに複雑である。ここでは有効な

原油品度の研究、各種原油の相対的利益の比較、いろいろ違った市場的要求をもった諸精油所間での各種等級の原油の合理的な配分、製造施設の利益と有効な貯蔵能力が緊密化するようになら各種製造プラント間の協同関係を樹立すること、などが要求される。さらにこれらの業務を効果的に行なつて、適切な原油移動計画を作成するには正確な統計的情報が必要である。一九二一年すでにハーデンは、始めての試みとして傍系会社も含めた原油と精油製品の総ストックの記録を作成していたが、調整部長となつてからこれらの統計資料の拡充を試みた。二つの統計表——製品一覽表 (Product outlook sheet) 及び予想見積積表 (Look ahead Sheet) が作成されたが、いずれも予想される原油供給に対して各主要製品毎に予想取引高を示したものであり、前者は短期的、後者は長期的なものを示していた。これらの統計表は定期的に実際の活動とチェックされて改訂され、精製活動を増加するか否か、原油買入れ又は精油所の場所的移動を行なうか否かの指針となつた。また製品フロウの指示のかたわら、調整部はコストデータの統一的な数値を得て、その数値から精製コストのすべての局面を決定することに責任をもつに至っている。このデータに含まれるべきは……

①各種精油所での各種原油の實際価値、②同一又は別々の精油所で移動する各種原油について比較された利潤、③原油に支払われた価格にもとづくバレル当りの實際の損益、などであるが、これらデータは原油移動計画にとつて大切であるばかりか、N・J社の経営者の業績と未來の行動方針計画の基本的用具を準備することにもなつた。<sup>6)</sup>

まもなく調整部は次の如き別の任務も与えられた。それは、①製品仕様の變化の承認、②資源配分についての重役会への助言、③精製施設建設に対するすべての見積り、以上に関する任務であつた。これらの任務を確定するや調整部はN・J社のゼネラルオフィスにおける最も重要な管理単位となつた。石油フロウの効果的な調整は、N・J社の経済的能率を高め、垂直的統合を単なる防衛的な戦略以上の積極的な内容をもつたものとしたし、調整部が各管理單位を効果的に結合することを可能にする情報を準備したことによつて全体としての会社の計画化に必要なデータが



ているかについてのチェックをたえず行なつたし、また臨時費支出の要求をもチェックし、この関係の支出資金の費消についての観察を続けた。<sup>(8)</sup>

予算部の創設は財務的情况についての明確な全般的素描を与えたとはいへ、そのデータは当時のデューボンやG・M社で発達したデータに比べてまだ粗末なものであった。N・J社では見込まれる事業の条件にてらした全体的な会社の財務的必要を見積つたり営業ユニットの見積りに対する何らかの外部的索制を準備する努力は始め殆んどなかった。最初資本割当要求は、N・J社の全般的プランの必要はおろか、ユニットの全体的プログラムにおける支出の必要を示すこともできなかった。しかし間もなく要求の取捨選択の基準を示した沢山の裏付け情報が各要求に伴つてくることになってきたのである。とくに調整部の活動によって、当座カレント・アイトイメンツ的営業コスト及び提案される主要資本的支出に関する詳細なデータが準備されるに至り、この情報によって営業部門の報告と予算に対するすぐれたチェックがもたらされたのである。かくして調整部の長期予測は、結局会社の全般的ポリシー計画化に用いるに充分なほど詳細になつた。<sup>(9)</sup>

要するに調整部及び予算部の設立は、重役会と営業部門ないし子会社とのコミュニケーション改善への前進の主要ステップであつたし、N・J社の総資産の効果的な動員を可能にしたわけである。調整部の情報は製品ロフウの調整と同様営業実績の評価にも用いられる確実なデータの流れをも保証した。加えて予算部の追加的データはN・J社の重役に非常に貴重なデータを与え、会社の過去現在にわたる位置と方向に関する明確な見積り図を与えることにもなつたわけである。一九二五年以後のこれら二つの新しいセントラルオフィス部門の主たる任務は、より正確なデータと財務的情報的な手続と統制を発達させることであつた。その後この点に関連して調整部は市場見込みについてのよりよい情報が必要を痛感し、市場分析とくに未来の市場の調整的科学研究、各市場での現在の地位、全産業での

スタンダード・オイル(N・J)社における事業部制の成立(下川)

市場地位の研究を要求するレポートを一九二九年に提出し、販売及び市場条件分析のオフィスの設立を勧告したのであった。このような経過の後に始めて、製品フロウの調整と資本支出配分についての決定は、期待される市場条件に基礎をおくことになったのであった。<sup>(1)</sup>

二つの中央管理部門とともに一九二五年のプランは在来の職能的部門の構造変化を要求した。まずマーケティング部門については、国内販売委員会が設けられ、四人のゼネラルセールスマネジャーをして全般的な販売政策と国内マーケティング業務に責任を持たしめることとなった。彼らの権限は①全製品の全般的価格構造の中で時に応じ必要な変化を勧告し、ローカルな競争的価格条件に適応すること、②国内分野での支出資金に関して、重役会に承認された予算システムの下で活動し各デヴィジョンに支出を割当てること、この場合特別支出以外は重役会とかかわりなしに見積りを承認すること、である。かくてこの委員会は、その時々設定されるであろう販売政策の運営、価格の維持マーケティングのコスト、サービスマネーションの選択と運営、会計業務などをひっくるめた全分野の営業に責任をもつプランチまたはデヴィジョンのマネジャーを掌握することになった。しかしこの委員会にあってはその内部での責任権限関係が明確を欠き、構成メンバーの個人責任と相互関係を規定する必要が残されたのである。<sup>(2)</sup>

製造部の再組織についても権限とコミュニケーションのラインの再形成が要求されたが、この場合には事情はより複雑であった。製造部の場合一九二五年の危機はマーケティングの場合ほどはつきりあらわれなかったとはいえ、ガソリン事業の拡大が精油部門に対する圧力を生み出し、種々雑多な原油から品質の統一された精油製品を作り出す必要や、工程を改善することはよって開発、製造、マーケティング各部の密接な結合をはかる必要などが強調されるに至っている。このことは当然製造部内の機構改革とくに技術スタッフを中心とした人事移動を伴うべき性格のものであるがティール及び重役会は、人事移動には消極的であった。このことは、製造部内の二つの相対立するグループ——新

精製プラントに技術的才能を買われて任命されたクラークやハワードに代表される若手経営者グループと旧来からの精油所責任者でコーラーやハウプト等に代表されるグループの分裂を固定化することになった。一方における製造委員会内における衝突と、他方で情況の変化に対し適応する強力なイニシヤティヴが欠除したことは、ティールにやがてその解決を迫ることとなったのである。彼は一九二五年十二月に製造委員会と会合し、委員会に対しより統一された品質とコスト引下げ、製品と工程の標準化を保証する方法を示すことを求めるとともに、委員会の組織の明確な定義と、委員会と重役会の関係の定義を希望した。この線に沿って詳細な組織プランの立案に当る二名の経営者（マックナイト、グラーフ）が任命され、彼らの研究し報告したプランは一九二六年一月に委員会の承認するところとなった。この勧告プランでは職能的ラインに沿った製造委員会の仕事の配分が要求され、製造部が五つの職能的オフィスをもつべきものとされていた。まず現存の開発部と技術部（エンジニアリング）は製造部の下で専門化され、他の三つのオフィスはそれぞれ検査と苦情、品質管理、会計及び原価分析を処理する。そして工程と施設の標準化は標準化委員会なる独立の委員会が行なりことになっていた。各精油所の機械部門に対する直接的管理統制を行なりことになっていた。技術部の場合を除けば、精油所と職能別オフィスの関係は不明確であったから、管理の委員会形式を変えて少数指導者の下への精油所の管理集中化はかられんとしたわけである。しかし国内の大多数の精油所が製造委員会に代表を送ることを希望したので、修正された最終的提案ではあくまで製造部は委員会によって管理される組織であることが求められている。

さてこの勧告は大部分、旧来の精油所責任者達の反対にも拘らず重役会に受入れられたが、反対意見に若干の譲歩したため不徹底な面が残ることになった。例えば大精油所が集まっているニューヨーク地区の精油所の管理統一に賛成しながら、それぞれ別々のマネジャーを残し新旧両タイプの経営者の間に任務を分割した。旧タイプの経営者が各

精油所の作業活動の調整をやったのに対して新タイプのそれは原油配分を行なうといった形の厳しい責任権限の分割は製造部内の矛盾と対立をかえって強めることにもなったのである。しかしいずれにせよこの勧告の実施はその後の重要な組織変更を刺激したことはたしかであった。一九二六年に原油、精油の両生産部門がサドラーの指揮下に単一の部門に統一されたが、彼の下には戦術的決定を中心としたいろいろな業務が集まり、重役として本来の役割たる全社的計画調整評価の仕事は適切に行なわれなかった。<sup>6)</sup>

このように国内を中心にした生産の管理が次第に集中化せんとしたとき、他方外国マーケティングと外国精油ではより分権化しつつあったということは注目すべきである。すなわち需要の急激な変化はヨーロッパの子会社（アフィク・エイト）に対する精油製品の配分を複雑なものとしたので輸取引部の管理負担軽減のためヨーロッパ委員会（主要子会社の長と輸取引部の代表よりなり全般的ポリシーをきめ手続を標準化した）が設置され、その活動を助けるスタッフオフィスがパリに生まれている。このスタッフは当初製品フロウよりもマーケティングの管理に主として関心を持ち続けこの観点から情報の交換と委員会のきめたポリシー実施のチェックを行なっていたが、さらにヨーロッパでの製造の監督と調整を強化するための独立の部門の設置が勧告されている。外国マーケティングと製造におけるこの地域的分権化の傾向は、N・J社の来るべき組織変更にとって事業の生産目標における統制集中よりもずっと示唆にとむものであった。<sup>6)</sup>

以上の如くして一九二六年の終りには三つのレベルでの管理において多くの改革がなされたのであった。ゼネラル・オフィスレベルでは、調整部と予算部が企業全体のより効率的な管理を可能にした。これら二つのユニットは、必要なデータとコミュニケーションチャンネルの準備によって製品フロウを調整し、企業全体及び構成部分の活動のより現実的な評価と計画の運用を重役会に許した。ニューヨークにあるセントラルオフィスレベルでは、本部重役は単一

職能部門への管理統制を強化したし、新設の調整部と予算部の活動はこのレベルでは生産と外国及び国内マーケティング部門での担当重役と部門司令部との間のコミュニケーションと権限のラインの改革実施を援助した。職能部門レベルでは最も再組織を必要とする製造と国内マーケティングの二つの部門は、部門司令部内においてと部門司令部と第一線との権限及びコミュニケーションのラインをそれぞれ明確にし始めた。しかしこのような変化があったに拘らず多くの問題が残されたのであって、例えば職能的部門に対する管理統制の増大は重役の管理負担を増大させ、重役が日常的営業活動に埋没して調整部や予算部の情報を全般的な計画と評価に用いることが出来ないほどであった。また部門組織の変化も期待されるほどの改善はもたらさなかった。こうしてこの時点では現実の意味のある変化は、N・J社の基本的組織構造にはもたらされなかった。部門の業務をコミティーマネジメントに委ねることが続いたことなどもあり、管理上の決定は、営業活動と戦術的決定に余りに集中し、企業的戦略的決定には集中されることが余りに少なかったのである。<sup>69</sup>

- 註(1) N・J社のガソリン供給量は一九二二年四八・七百万バレル、二四年八五・五百万バレル、二五年七八・三百万バレル、二六年八五・五百万バレル、二七年八九・六百万バレルである。Chandler, op. cit., p. 186.
- (2) lease and license Program と称するステーションの貸借りと専売特許を結合した一種のディーラー育成吸引策である。Chandler: op. cit., p. 187.
- (3) Chandler: op. cit., pp. 187~188.
- (4) op. cit., pp. 188~189.
- (5) op.cit., pp. 189~190.
- (6) op.cit., pp. 190~192.
- (7) Ibid.
- (8) op. cit., pp. 193~194

スタンダード・オイル(N・J)社における事業部制の成立(下川)

- (9) op. cit., pp. 194~195.
- (10) op. cit., pp. 195~196.
- (11) op. cit., pp. 196~199.
- (12) op. cit., pp. 199~202.
- (13) op. cit., pp. 202~203.
- (14) op. cit., pp. 203~204.
- (15) op. cit., pp. 204~205.

### 三、分権的管理機構の創設と事業部制の定着化

N・J社の管理機構が一九二五～二六年当時構想されたよりもいっそうきわだった形で変化を遂げるについては、一九二七年にあらわれた第二の危機——原油生産の過剩——という外的圧力が大きな契機をなしている。この第二の再組織によってN・J社は、ゼネラルオフィスの全般経営者とスタッフ専門家及び自治的営業ディヴィジョンを有する近代的な多部門的分権タイプの組織構造をもつに至るわけである。この過程で調整部や予算部は新しいゼネラルスタッフとなり、職能的部門は地理的に定義された単位の下に結集され、すべての部門がそれ自体責任権限の明確化された機構で管理されるようになった。このように第二の組織化はN・J社の管理機構の本格的な分権化を推進することになるが、このことが事業部制という形で本格的に定着するには相当長期間にわたる曲折を経ねばならなかった。<sup>(4)</sup>

第二の組織化——分権的組織化——の経過をもう少し具体的にみてみよう。一九二五年に形成された調整部と予算部は充分にその機能を発揮し始めていた。とくに調整委員会は従来その機能が製造委員会に託されていた場合よりも

正確な決定と広い見方を与えた。これら新しい二つのユニットがもたらした未来の活動についての正確な知識は、活動の統一と必要な資本支出及び繰延べうる資本支出の認識を可能にした。新しい二つのユニットがこのように効果的に活動したのに旧来の職能部門たる製造部や国内マーケティング部には多くの困難が存在した。これら部門では、責任の分割と分散そしてグループ意志決定のために、経営者のアクションは緩慢かつ優柔不断になることが避けられず、職能別担当の重役達は多くの業務上戦術上の決定を要求される状態であった。販売委員会についてはガソリン市場におけるN・J社の継続的地位低下の対策をたてるのに、販売政策をめぐって内部で見解が対立し、特定の政策を打出し得ぬ有様であった。製造委員会での分裂は更に大きく一九二六年の変化にも拘らず精油部門担当の新旧世代の経営者の対立は続いたのである。このことはとくにベイウエイの最新設精油所の間接費引下げプランに関して、管理室の有用性をめぐる論争に典型的にあらわれていた。この論争でこのプランを唱えた旧世代の精油マネジャーたるコーラーは精油所で必要な管理を人事管理のみに極限したのに対し、新世代のマネジャー、J・R、キャリンガーは管理室を精油所で最も大切なユニットと考えたわけで、<sup>(2)</sup>両者の見解には根本的な対立があったのである。この論争は重役会に持込まれたが、重役会の意見も二つに別れたのであった。<sup>(3)</sup>

このようにして製造部の部分的再組織は内部での論争を終らせなかったばかりか、製造、開発、マーケティング各部門の連帯を強めることにもならなかった。加えてN・J社は一九二七年になるとガソリン需要の停滞に加えて、ロシア東欧原油の進出とアメリカ西南部新油田の原油生産激増による長期的な原油の過剰生産に当面することになった。N・J社の場合にもあらわれた原油の激増は、その価格低下ばかりでなくパイプラインや生産施設の新設、精製施設の変更などによるコスト増大となってあらわれ、製造部は三千六百八十万ドルという莫大な赤字を計上するに至り、ここにN・J社は原油生産の統制とともに本格的な再組織に踏み切ることとなった。<sup>(4)</sup>

一九二七年のN・J社の全般的機構変化は、G・Mのスローンプランやデュポンのピカードプランの如きフォーマルな研究やレポートは文書の形では存在しないといわれる。しかしサドラーの援助を得てティーグル社長がこの年おこなった各部の責任権限の明確化は、従来のコミティーマネジメントに対する反省を物語っている。職能的部門を自立的ディヴィジョンに位置づけ、全般的管理部門を創設することは、ティーグルが本社における意志決定の集中化に関心を深めたことを意味し、明確なプランはなくとも分権的管理機構創設に踏み切ったことを物語っている。<sup>6)</sup>

この年ティーグルの推進した改革でさしあたって問題となったのは、コミティーマネジメントから如何にして脱却するかということであった。N・J社における委員会の大規模化は、意志決定とアクションを極めておくらせ、その非能率は目に余るものがあったわけであるが、ティーグル等はグループコンサルテーションそのものに反対したわけではなかった。グループによって得られる情報と助言はその必要を認めている。ただ問題なのは管理アクションに対するグループ責任であるとみなしていた。製造部とマーケティング部の歴史は、グループ責任というものが妥協とかけひきにもとづく優柔不断のアクションを意味し、日常の活動では殆んど実行し得ぬものであることをはっきり示していたのである。かかる事態の中でさし当って必要なことは、部の意志決定に個人責任の原則をうちたて、司令部と第一線それぞれのいろいろなオフィス間の責任権限を明確化することである。加えて従来の如く部のオフィスが殆どどの決定を行なっていたのを改め、権限を司令部から第一線にはっきりと委譲することも必要であった。一九二七年の再組織による多職能部門ユニットの創設は、このような権限の包括的な委譲を実現するとともに、他方で重要意志決定機能の本社への集中をも実現した。かつてN・Jでは本社における日常的な業務の過度にわたる集中が非能率と浪費を生んだが、管理的決定の詳細にわたる執行をそれぞれの分野の経営担当者に一括して与えることで重要決定機能を本社が集中する態勢が出来上ったのである。事態がこのように進展してくると従来同一の職能部門が一括して

扱っていた業務にも第一線と本部の分業が生じて来る。例えば研究開発部門の場合、日常的応用的な分野については営業ユニットや子会社にテクニカルスタッフを設置し、基礎研究その他総合的分野については、ゼネラルオフィスにいろいろなスタッフデヴィジョンを設けた如くである。<sup>6)</sup>

第一線の多職能部門と本部との分業関係が明確化されたことは、N・J社に事業会社の側面と持株会社の側面の区別を新しい時元でもたらすことにもなったのである。一九二七年夏N・J社は持株会社として再組織され、ニューヨークの本社は法的にはそれ自体事業から分離した単なる持株会社としてデラウェアで発足し、管理的にはゼネラルオフィスをとして全社の業務を評価し計画し多職能デヴィジョンの活動を調整し評価し計画することに専念することとなった。三つの代表的部門（製造部、国内マーケティング部、カーターオイル）はN・J社なるセントラルオフィスによって管理されることとなり、それぞれ一人の責任者が任命された。他方で製造、国内販売、輸出業務、の各委員会は廃止された。本社マーケティング部では以前のマーケティング委員会のメンバーが今や主要な製品デヴィジョンを担当することとなった。またデラウェア本社の製造部とマーケティング部の上級ラインスタッフ経営者は情報交換及びポリシーと手続の計画のために委員会の会合を続けたが、グループ責任は完全に排除されていた。<sup>8)</sup>

自立的営業デヴィジョンの創設は非常に単純な仕事であったが、ゼネラルオフィスの普及には困難が伴った。最も困難であったのは、スタッフ活動のいずれがゼネラルオフィスに属し、いずれが営業デヴィジョンに属するかを決定することであったといわれている。開発又はエンジニアリングで全社的な利害に関連する業務は子会社スタンダードオイル開発会社が行なうこととなった。これらゼネラルスタッフの究極的責任は標準化と製造の調整、技術的手続とポリシーの設定を援助して長期的な開発計画とともにデヴィジョンの活動評価に用いられる助言と情報を準備することであった。技術ないし開発以外の分野では、全体的労務政策、従業員関係年金、厚生福祉、人事及び訓練、P

R、法務、等があり、更にもっと基本的なものとして従来からの調整部及び予算部などが親会社ゼネラルオフィスに編入されているのが特徴的である。親会社のゼネラルスタッフに入った調整部は、ゼネラルオフィスのユニットとしては子会社間の製品フロウを調整した。他方個々の子会社デイヴィジョンの製造部がデイヴィジョン内の製品フロウを調整していた。というのも各管理単位は原油生産、精製、マーケティングの基本的職能活動を統制したがどの単位も十分に活動の均衡がとれていなかったからである。<sup>(9)</sup>ゼネラルオフィスの創設はまたスタッフの性格と同じく重役会の性格と構造を変えることにもなった。重役会は各主要営業デイヴィジョンの代表を加えて拡大し、重役の任務分担を明確にして権限の重複と各重役間の衝突といった問題を解決した。こうして日々の営業上の決定から解放されて重役は、全般的ポリシープランニングと評価を行なう時間を持つことが出来たのであった。<sup>(10)</sup>

一九二七年終りN・J社ではデュボンやG・Mと同様な全般的管理機構が構想され実現に着手されたわけであるが、このことよって一九二五年八月と一九二七年五月と二回にわたるN・J社の機構改変の動きが結実され、業績に責任をもつマネジャーとゼネラルオフィスを随伴した多職能営業デイヴィジョンがN・J社に実現されたのである。しかもそれは全般的な組織の必要に適合する形で注意深く考えぬかれたプランでなく、むしろN・J社の企業戦略によって創り出された職能的な諸問題及び必要から発生した特別な(Eligible)回答であった。しかもこの場合の組織が特別のインフォーマルな方式で形成されたという理由によって、営業役員、スタッフ専門家、全般的経営者のそれぞれの任務及び彼らの間の関係が満足に作用するまでには多くの年月が経過せねばならなかったわけである。<sup>(11)</sup>

要するに一九二七年終りのN・J社の全般的管理機構の青写真はマニュアルや指令やチャートの形で描かれたものではなくむしろ人々の心の中のインフォーマルなプランであったとされている。そのため当然のことながら、インフォーマルな青写真は、人によって違った解釈をされることとなったし、またドラウエア本社のゼネラルオフィスの業

務を従前からの経営陣が充分に処理できなかったこともあって、N・Jのこの新しい機構が作用するには相当の時間を要したのであった。

一九五〇年になって、よりフォーマルで注意深く合理化された機構が出現して始めてN・J社の事業部制は真に定着化したことになるわけであるが、それ迄にN・J社は二度にわたる組織変化を蒙ったのである。第一の変化は一九三三年大恐慌後の市場収縮と持続的な原油過剰という情勢の下で蒙ったものであり、第二の変化は第二次大戦↓戦後の急激な事業拡張に対する反応としておこったものである。

一九三三年の変化には互に関連する三つの主要な局面があったといわれている。第一は大規模なトップの人事移動であり、第二は重役会にポリシーメーカーキング専門の全般的経営層のみを含めることによる重役会の性格変化であり、第三の局面としてはデラウェア、ルイジアナ両子会社の活動を、当面単一職能（精製）の管理に集中するように改革したことがあげられる。

この変化によって重役会は将来の資源配分と現存資源の効率的利用の評価を含めて全般的ポリシー策定に専念する新任の重役で占められることになったのである。十三人の重役のうち五人が選ばれて経営委員会を構成したが、その業務は①市場予測にもとづく五年計画（精油及び原油産出高）とそのコンスタントな改訂、②子会社のコストと予算の綿密なチェック、であった。

このような中で調整部は、親会社の諸オフィス——原油生産、外国マーケティング、外国精油——と密接な形で働いて、長期的調整と計画化のための基礎的研究を継続した。一つの重要な変化として、いったん廃止されていた調整委員会が復活し、営業活動の調整評価のみでなく、長期計画において積極的に重役会と経営委員会を援助することになったことが挙げられる。この委員会の二名の重役と三名のゼネラルスタッフ担当者よりなる有能なメンバー、調整

部によって準備された正確なデータに対する信頼、戦略的な諸問題へ集中、こういったもろもろの事實は、この小さな助言委員会が、N・J社における新しいプロジェクトや新しいコースのアクションの主たる推進者となることを促進した。

調整委員会が新コースのアクションを提起したとしても、ポリシーの最終的な企業家的決定は何よりもまず予算の調整と最終的承認によるプラン実施のための資金配分の実施を伴うことになる。そしてたくさんの営業ユニットのプランや要求や業績の体系的な評価によって、そしてまた全社的な計画に営業ユニットを関連づけ調整することによって、N・Jのポリシーメーカーは、この会社で予算手続が公式化される以前よりもずっと合理的に会社のコースを描くことが出来たのであった。<sup>(15)</sup>

一九三三年以降は、予算はグループシステムとよばれるやり方で作成されることとなった。このシステムでは、予算はまず各ユニット又は子会社で作成され、資本割当の性格に従ってゼネラルスタッフと第一線経営者で構成するいろいろなグループにより細部に分解して吟味される。相互に関連ある問題が含まれば、子会社間の予算の相互の検証と批判が行なわれ、このグループによる承認をうけて後にはじめて予算は、最終的検討のため経営委員会や重役会に提出されることになったのである。<sup>(16)</sup>

第二次大戦中から戦後にかけての変化は、親会社スタッフの仕事を公式化するよりも国内営業ユニットの改造となつてあらわれ、これらユニットは再び多職能の地域的に定義されたディヴィジョンとなった。この時期の石油事業の大拡張は疑もなくこのような地域の方向づけを必要としたわけであった。このような方向に沿って、ルイジアナ社はデラウェア社と合併し、国内及び極東の精製と販売を一括する独立の統合会社エッソスタンダードが設立された。またカーター社も在来の原油生産のみならず精油とマーケティング組織を発達させ、多職能的統合会社の道を歩んだ。

この外この時期の顕著な動きとして親会社のスタッフでは、戦時中中断した調整委員会の再組織が特筆されるべきである。戦後はこの委員会は更に拡充されてゼネラルオフィス内の一連の職能的スタッフ部門の責任者達と二人のニューヨーク地区の子会社を代表する重役で構成されることとなっている。この委員会はあくまで助言グループとしてのみ継続されて来たもので、重役会の決定の前に大多数の問題と提案を分析するものであった。それ故にこの委員会と調整部は、ともに既に戦前から行なわれていたグループシステムによる子会社の予算検討の任務を引継いで今日に至ったのである。

註(1) Chandler; op. cit., p. 205.

(2) キャリングーは、一九二二年にペイウエイ精油所においてテイラーの科学的管理法の流れをくむエキスパートによって設けられた組織形態をよう護していた。

(3) Chandler; op. cit., pp.205~207.

(4) op. cit., pp. 207~208.

(5) op. cit., pp. 208~209.

(6) op. cit., 209~211.

(7) ニューヨーク州税法が持株会社に優遇措置を与えなかったことも大きな理由だったとされている。

(8) Chandler; op. cit. pp. 211~212.

(9) 職能的にみた各子会社管理単位の状況はイムペリアルや欧州、ラテンアメリカの各社がたいいマーケティングに集中したのにハムブルオイルは原油生産者に止まって居り、デラウェア社は何よりもまず精製会社であるといった状態であった。

(10) op. cit., pp. 213~216.

(11) Chandler; op. cit., p. 216.

(12) op. cit. pp. 216~217.

(13) その結果N・J社の国内石油事業は、ハムブルオイルを除いてそれぞれの職能別ラインに沿った管理目的で定義された。例

スタンダード・オイル(N・J)社における事業部制の成立(下川)

えはカーター社は原油生産を、デラウエアとルイジアナ両社は、精製と新販売部そしてマーケティングを処理した。

- (14) Chandler; op. cit., pp. 217~219.
- (15) op. cit., p. 219.
- (16) op. cit., pp. 219~220.
- (17) op. cit., pp. 220~221.

#### 四、N・Jスタンダード事業部制成立の総括的検討

以上で一九一一年N・Jスタンダードが独禁法による解体の下で新に発足して以来の管理機構ないし管理体制の歴史的発展経過をチャンドラーに従って段階的に観察した。事業部制としてそれが定着化するまでの管理機構の歴史は石油産業の中でN・J社の占めた地位及び市場情勢の変化と関連した経営戦略の展開とも関連して、極めて複雑な展開を遂げて来ていることは明らかである。しかし全体の歴史的発展の流れを総合的に観察するとき、管理近代化の系統的展開の論理が三つの段階を通じて貫いていることは否定できない事実である。第一段階においてN・J社が解体により生じた原油、送油部門の立ちおくれを克服しつつ複雑な子会社管理単位を職能部門別組織によって管理した場合に、N・J社で発生した問題はどのようなものであったか。この段階でとくに目立つことは、上級経営者が職能別部門に個別的に責任をもつ形での職能的集中管理が存在する一方、グループ責任の下に管理される各精油所が独立的に分権化されて、管理における二面性——自己分裂の傾向が長期的に存在していたことである。このことはとくに製品フロウの調整の場合に最も明らかである。この段階ではスタッフ組織は当初殆んど未成熟であり、ガソリンを中心とする市場成長とともにその組織化が進められたが、このことはとくに製造部内において新なる管理的混乱を生み出したわけである。旧来の管理部門と新設の補助及びサービススタッフとの管理上の関係の不明確は両グループの対立

となつて結果し、スタッフ専門家の効果的な活用に失敗する事態を招いている。一九二四年になつて、このような事態を克服するための二つの改革案が出されたことは、その後のN・Jの管理機構の変化にとつて、一定の意味をもつたのである。改革案の一方の立場が、全体的な活動調整の必要を力説したのに対し、他方の立場が製造委員会の内部組織の欠陥とくに責任権限の不明確を指摘していることは、直ちにアクションがとられなかつたとはいえ、当時の主要な問題点を示しているとみられるのである。

第二段階における管理機構改編においては、全体的な調整を強調する立場がとくに重視され、調整部及び予算部が設立されて全般的管理確立のためのゼネラルスタッフ形成の準備が推進されている。とくに重要なのは調整部の活動で、原油移動計画を始め製品フロウに関連した統計表やコストデータの整備などのスタッフ的業務を実行するかたわら、単なるスタッフワークのみに止まらず積極的調整権限を行使する機関として機能しているのである。予算手続の開始に伴う予算の体系化を任務とするスタッフオフィスである予算部の活動も調整部による諸データ精緻化によつて始めて促進されたことはいうまでもない。この点からしても、この第二段階で最も重要な役割を果たしたのは調整部であつて、単なるスタッフ機能に止まらず、従来製造部が各精油所代表者の会合で極めて成行的に決定していた製油フロウの調整の権限をこの調整部が掌握することによつて、管理中枢機関として機能したと考えられる。調整部及び予算部という管理中枢機関の成立は、これを背景とした他の職能部門、製造部とマーケティング部の組織変更をも促進することとなつた。しかしながらこれら職能別部門内部での責任権限の明確化が充分に進展せず、製造部内で特に目立った新旧グループの対立とトップにおける第一線業務の負担過重による全般的イニシヤティブの未確立は、依然として体系的な管理体制の確立をさまたげたのであつた。

第三段階に至つてN・J社は、第一線職能部門を地域的に結集し、多職能的分権単位として組織することによつて

事業部制確立に第一歩を踏み出した。とはいえ事業部制の体制が整って定着化する迄は時間的にも相当な期間を要したし、内容的にもいろいろな経過がみられたわけであり、この段階での経過を分析検討してみれば主要な問題点は尽くされることとなるであろう。

そもそも事業部制の成立を示す指標ないしその組織原則は一体何であるのか。諸説を綜合してみればそれは……

(1) 職能を単なる技能<sup>スキル</sup>の集合と考えた在来の職能主義の組織原理を排し、仕事の流れに従って組織を定義することによって、責任権限の明確化と体系化を実現する。とくに個人責任とグループ責任の混同を避け、経常的ライン職能に個人責任を、スタッフ的計画職能及び長期的決定機能にグループ責任をそれぞれ確立する。

(2) 責任権限の明確化に伴って第一線ライン部門と戦略的意志決定部門との分業関係を明確にするとともに、戦略部門（セントラルオフィス）はその機能を全面的に補佐するゼネラルスタッフを確立し、三部門が三位一体となって活動する態勢を完成する。このような態勢の下で始めて第一線ライン部門は製品別、市場別、地域別、各様の管理単位としての包括的責任権限を附与されるに至る。

(3) 各管理単位は利益責任を附与されプロフィットセンターとなり全社の枠内で自らの予算体系をもつ。しかしこの予算に対するゼネラルスタッフによるチェックの制度と業績に対するセントラルオフィスによる評定のための計算制度が存在することによって、全体的な管理の統一と均衡が確立せしめられる。

これらの指標に照らして考えるとき第三段階での問題点はどこのように理解されるであろうか。一九二五年以降の第二段階において問題とされていた旧来の職能部門の困難は、責任の分割と分散のために各部門の連帯性が欠除し、調整部予算部が発足したに拘らず旧来の各職能部門の全体的問題についてグループ意志決定が根強く残り、各職能部門担当重役が戦術的決定に埋没せざるを得なかったことに最もよくあらわれていたわけである。ところで第三段階では職能的部門の地域的結集が促進されたが、この動きは職能部門に根強く残っていたグループ意志決定——コミティーマネジメントから如何にして脱却するかという問題に対する解決の重要ないとぐちとなったのである。職能部門に存

在していた管理アクションに対するグループ責任の排除は、職能部門の地域的結集による横の連帯性樹立の中で、オペレーショナルな管理活動には個人責任を、長期的企業活動にはグループ責任をそれぞれ配分し、責任権限の仕事の流れに従った明確化をつみ重ねていくことによって行なわれたといえるであろう。地域的に結集された多職能ユニットの創設は、ゼネラルオフィスと第一線ユニットの分業——権限関係における集中と委譲の確定——を成立させたわけであるが、これに伴って第一線の日常的決定から解放された本社は完全なゼネラルオフィスとしての形態を徐々に備えるに至ったのである。また調整部予算部などは本社と第一線ユニットの分業体制に即応して、そのスタッフ的職能を明確化するとともに第一線と本社とのスタッフ職能における分業体制を確立し、その全社的業務はゼネラルスタッフに吸収されていくのである。とはいえこの第三段階で直ちにゼネラルオフィスとゼネラルスタッフそして第一線部門の三位一体関係が直ちに形成されたとは断定し難いのである。というのはN・J社のこの時期の全般的管理機構の確立があくまでインフォーマルなプランの形を通じて実施されていったものであるため、そのプランに対する受け取り方には経営担当者で完全な統一が存在しなかったからである。旧職能ユニットを中心としてグループ責任を排除し、責任権限の明確化を着実に実行したとはいえ、明確な形の体系的な全般的組織プランの下でそれは実施されたものではなかった。このような情況の下で定義された組織は権限とコミュニケーションの規定に精密さを缺き、それ故にゼネラルオフィスとスタッフの関係は有機的関連性を欠いていたわけである。

だが事態は更に進展する。一九二九年の大不況とそれに続く不況の慢性化による事業の収縮は、一九三三年に至って第一線ユニットの場合地域的多職能部門の一次的放棄——精油を中心とする単一職能管理への再集中化——となって結果したのである。ゼネラルオフィスレベルでは、調整委員会がかって第一線ユニットに大幅に委譲されていた製品フロウの調整を再び監督するに至り、このレベルでのライン職能とスタッフ職能の区分は不明確にすらなつたので

ある。しかしながらN・Jの組織全般にわたる漸進的改革の進行は、以前にもまして営業上のデータを確実に捕捉することを可能ならしめた。予算のグループシステムによる作成運営はこの時点において始めて可能になったともみられるのである。このようにみてくればN・J社のこの時点での管理機構は事業部制の確立にまで至らぬとはいえ、少なくともその前提条件である職能的分権化を遂げつつあったと判断することは可能であろう。

戦時及び戦後のブーム期を迎えて、N・J社の機構は再び地域的多職能ディヴィジョンに復帰し、一九五〇年の統一的な組織プランの下で事業部制として定着化したのである。その中でゼネラルスタッフが再び明確な形で確立したことは勿論である。このようにN・J社の管理機構革新はその時々の経営戦略——市場戦略の動向に大きく影響されて変転をくり返しつつ、革新の漸進的積み重ねによって今日に至ったのであった。こうしてこの管理革新の全体的な流れは、この複雑きわまりない巨大持株会社の体系的な管理を確立する上で欠くことのできない総合的な管理権限の集中とその裏付けとなるべき諸データと情報の集約を保障する機構とシステムを完成したのである。個別資本は独占の形成によって市場ないし流通面の支配をさし当たつて実現した。しかし市場の激しい変化と企業間競争の存在は、これら市場ないし流通面の支配に見合った形で組織の体制を社会化された生産体制の内部に確立することを要求したのである。ここに至って傘下の諸子会社は、その活動の細かな局面を仔細に自己点検する必要性に迫られ、職能明確化による個人責任の確立とその体系的組織化をはかることによって機能資本家的イニシアティブの回復と再編成を行なったのであった。事業部制の成立はまさにその動きの頂点をなすものであった。

註(1) P. F. Drucker: *Practice of Management*, 1954, pp. 205~221.

W. H. Newman & J. P. Logan: *Management of Expanding Enterprises*, 1955, pp. 22~36

R. J. Cordiner: *New Frontiers for Professional Managers*, 1956, pp. 6~54.