

「米国大企業における事業部制成立の歴史的一考察」(一)

下川 浩 一

は し が き

- 一、近代的経営管理の発展と米国大企業における事業部制の成立
- 二、各産業部門への事業部制の普及

——以上本号——

- 三、事業部制成立に関する諸見解
- 四、米国大企業における事業部制成立の基本的意義

——以上次号——

は し が き

事業部制の経営経済的本質、経営技術的な内容規定についてはすでに多くの論者がこれを取りあげ、議論はすでに出つくしたかの感がある。ごく一般的にこれら論者の見解を綜合してみれば、それは何よりも近代経営が陥り易いマネジメント官僚化——トップへの過度の権限集中——を排し、部門経営層への分権化、包括的な権限委譲によって意志決定の権限を第一線経営に下ろし、管理階層の簡素化とコミュニケーションのラインの短縮によるその円滑化をは

「米国大企業における事業部制成立の歴史的一考察」(一)(下川)

かつて、部門経営層に激しく変化する市場競争的条件に適合した創意ある管理の実施を義務づけるものとされている。また事業部制成立の経済的背景については、独占段階における資本の集中集積と生産の社会化が進行し、専門化された諸企業の結合が垂直的統合から多様な生産力構造をもたらす経営多角化を実現した結果、管理の複雑化が生じこれが分権制の導入をもたらしたとする指適もすでにみられるところである。⁽¹⁾ たしかに一般的常識的解釈としてはこれらの説明はそれなりの妥当性をもっている。だがしかし事業部制成立の歴史的過程をふり返りつつこの管理制度が米国大企業に定着する経過を分析し検討を加えるならば、事業部制の問題が経営管理の発展史において有する大きな独自の意義を看過することはできない。

そもそも近代的経営管理の歴史は、成行管理、テイラーシステムの段階を経てフォードシステムにおいて一つのエポックを劃したと理解される。⁽²⁾ 周知のようにフォードシステムは労働手段および労働力という直接的素材的な管理対象をもった生産過程における経営管理の完成された段階をあらわす。この生産過程のみの経営管理たるフォードシステムから流通過程をも含めた全般的経営管理の成立にいたる歴史的経過は、これを事業部制を成立せしめた米国大企業の経営管理の歴史に求めることができるわけである。この意味では、事業部制の成立はフォードシステムから全般的経営管理にいたる発展を最も展型的な形で特色づけるものであると同時に、経営管理の新しい次元での発展形態であるとみることができると思われる。すなわち事業部制の成立は、フォード的な労働支配の管理技術から流通過程を含んでの市場の総合的支配をめざした管理体制への発展を示すものと理解できるのである。

ところで事業部制の問題は、しばしばその権限委譲——分権化の側面のみが強調され、それが部門管理組織の問題であるとされて集権的部門管理組織と対立した形できりあげられ、⁽³⁾ さらにまた権限の分散委譲が行われるいっぽうで基本的な決定権については集中が行われるとして集権化と分権化の並存関係がしきりと強調されても来ている。⁽⁴⁾ この

ような解釈なり理解なりは誤りではないにせよ、問題を一面的ないし形式的にしか捉えていないことは否定できない。われわれは事業部制についてこれをその成立史の実態に則しつつ観察するとき、それが部門管理の問題である以前にまず最高管理の問題であることとくに注目する必要があると考える。この場合事業部制の下において実施される分権化は部門管理を対象とするものであるからもちろん最高管理だけの問題でないことはいうまでもない。しかし事業部制の成立は多くの場合多角化を指向する市場戦略ないし経営戦略の確立とこれに見合った長期計画の設定ならびにこれに対応したトップ管理機構および財務統制の制度の確立と分ちがたく結びついていることを見逃すこととはできない。とすると事業部制は何よりも長期計画に結びつく統一方針をつくりあげる問題であり、統一方針を設定できる組織、そして統一方針の実践を創意的に実施しうる組織を編成する問題ということになるのであって、矢張りこれはまず最高管理の問題であると考へざるを得ない。この意味では事業部制の下においては、在来の熟練の集中による生産過程における作業レベル工場レベル重点の組織化と次元を異にするトップ管理レベルからの組織化が行われているとみることができるのである。

そこでこのような観点から事業部制を定義するとするなら、それはいったん生産の集中集積を実現した個別独占企業が、消費市場構造の変化と技術の質的高度化に即応した形の新しい市場支配¹⁵⁾を狙ったトップレベルからの組織化により個別資本機能の再編をはかり、統一方針の確立した下で部門レベルにおける自由競争的機能の促進をはかったものということになるであろう。

以上の如き観点からわれわれは、事業部制を早くより成立せしめていた米国大企業の管理体制発展の特徴点についての歴史的検討を行い、かつ主要産業部門における事業部制の普及過程を検討し、その上になつて事業部制の本質をあらためて経営管理発展史の中に位置づけつつ理解せんと試みるものである。

註 (1) 宮川宗弘「分権的経営管理の展開」立教経済学研究第二二巻二号二〇五頁。

(2) 藻利教授によれば、フォードシステムに至ってはじめて経営管理は最も純粋な形の生産管理として展開しそれと同時にみずから発展的に分化して生産管理および労務管理の両者を成立させ、また両者の関連のうちにその「総合管理」を展開して経営管理のより高度の合理化を可能にしたものとみななければならない、とされている（藻利重隆『経営管理総論』一六頁）。この場合に成行管理——課業管理——同時管理という形で経営管理の発展的な関連は明確にこれを関連づけ理解することができる。しかるにフォードシステムから総合管理ないし全般的経営管理の展開にいたる連関関係はかならずしも明確にされているとはいえない。

(3) 古川栄一「経営学通論」一七二頁。

(4) P. F. Drucker: The Practice of Management P. 214 山本安次郎「分権管理と分権管理組織」P. R. 八巻四号一三二—一四頁。

(5) ここで我々の問題にする市場支配の意味するところはあくまで個別独占企業の競争上の地位を内容とする寡占的市場支配であり、社会的分業の技術的分業への包摂を意味するものではない。それは社会的総資本の量的質的発展にたいして自らの競争的地位の強化という形で適応せんとする姿であると同時に、結果的には総資本の変化を促進する関係に立つものである。さらにわれわれは事業部制成立の段階での市場支配は、在来の企業統合や競争の制限による市場支配ではないことも強調せねばならない。それは結局、経営多角化を誘発する技術発展の高度化による産業部門の多様化と消費市場構造の変化に対応せんとする経営戦略ないし経営政策のもとで意図される市場支配なのである。

一、近代的経営管理の発展と米国大企業における事業部制の成立

近代的経営管理が米国における大独占企業においてどのような形で生々発展を遂げたかということについては、いろいろな視角からこれを分析することができる。一つには管理の科学化を形成せしめる基盤となった一九世紀より二〇世紀初頭にかけての産業経済の発展史（とくに機械工業を中心とした大量生産体制の発展）の視角から分析する立場があり、次に独占体個別経営史の検討——いわゆる企業者活動つまり当時の独占企業の行動様式と経営政策、管理

機構の形成と変貌を追求する——を通じて明らかにする立場、さらに管理の科学化の実践者——管理學說の提唱者の見解と管理実践を歴史的に追求する立場が考えられる。事業部制の成立を近代的經營管理發展の中で問題にする場合にわれわれのとるべき立場は第二のものであることはもちろんであるが、この第二の立場を中心におきつつも第一、第三のものとの関連を明確にしつつ接近を試みねばならない。

われわれは事業部制の成立をもってかつての管理科学化の集約点をなす科学的管理運動にも比すべきエポックメーカーキングな現象と理解したい。しかもそれは科学的管理運動の単なる外延的發展ではなく、それと一応無関連な時元で独占的大企業の体内においてその行動様式そのものとの関連で成立をみたものであり、またアメリカ経営学における二大潮流といわれる経営者経営学——経営者職能論及び組織論、ならびに經營管理學二つの問題領域を実践的に綜合包摂しているのとみることができる。われわれがとくに事業部制の成立をもってエポックメーカーキングな現象とみる主要な根拠は何か。そもそも米國大企業にあっては、その独占形成の第一段階における合併と垂直的統合を通じた大量生産の物質的基盤のもとで、システムタイズされた生産方式の導入によるコスト引下げを中心とした合理化の推進と他方で大量生産に見合ったマーケティング組織の創設が行なわれて居りながら、全体としての総合的な管理調整を市場の変動に密着させた形で実施する組織体制が決定的に欠除していた。そこで事業部制が独占の第二段階に登場し、激変する市場の総合的支配を目指す組織化を開始することになったわけであるが、この組織化の特色——系統的最高意志決定を体现せる經營戰略を頂点に全般的管理機構と責任権限の明定された責任管理單位の創設、責任管理單位の活動をチェックする計算制度の確立と運用——にこそ事業部制の成立が管理運動の一時期を劃するものとわれわれのみる根拠があるのである。

しからばこのような市場の総合的支配を目指す組織化はどのような形で展開したのであるうか。ここに一九二〇年

「米國大企業における事業部制成立の歴史的考察」(一)

代における米国大企業の事業部制成立の歴史的過程が問題となるのである。(以下別図の個別経営管理史年代表を参照のこと) デュポンを筆頭にこの時期に事業部制の形成に乗り出したジェネラル・モーターズ(以下G・Mと略称)、N・J・スタンダード(以下N・Jと略称)の三社のケースについてその特徴点を観察すると、まず共通している点は、いずれも不況による在庫危機ないし生産過剰を契機にその市場政策または生産調整と結びつけた機構の改革を行っていることがあげられる。このような情況にさいしてこれら三社の管理上の最大の問題点はどういう形であらわれたかという点、まずデュポンの場合第一次大戦終了を契機に乘出した綜合化学分野での経営多角化の推進にそれ迄の組織形態たる集権的職能別組織が適合しなかったことがあげられる。⁽⁴⁾ つぎにG・Mの場合には傘下各自動車子会社の形だけの統合の状態が続き統一方針と相互の調整が欠除して居り、まず統一方針を明定しその下での組織改革がはからねばならなかったのである。⁽⁵⁾ いっぽうN・J社の場合には、その設立の当初から傘下各精油部門子会社の代表者によるコミティーマネジメントに大きな問題があったとされ、トップは販売部門子会社に対しては強力な統制——集権的傾向——を保持したのに精油部門はコミティーマネジメントによる分散的傾向に委ねていたため生産の調整にくく欠ける点があったといわれて居るのである。⁽⁶⁾

このような経営危機に際して、これら各社はどのような対策を打ち出したかが次に問題となる。⁽⁸⁾ まずデュポンの場合、一九二一年の経営危機に際しとられた措置は、この時までデュポン経営陣の間で賛否の論議を呼んだ利益責任を附与された製品別自立単位の編成、経営委員会を中心とするトップ管理機構の全般的管理部門としての地位の明確化とゼネラルスタッフ機能の確立を内容とした組織プランの実施であった。この場合デュポンではこの組織改革に先行する形で火薬トラストから綜合化学産業コンツェルンへの経営多角化の市場政策が実施されて居り、事業部制への組織プランはこの市場政策に適應する形をとったことに一つの特徴がみられる。さらにデュポンの場合早くから体系的

第1図 3 社 管 理 史 年 代 表

年代	du Pont	General Motors	N. J. Standard	一般的事項
1900	火薬統合トラス化推進。 レポーノ化学会社における先駆的管理。			テイラー「工場管理論」(1903) フォード自動車会社設立 (1903)
1903	経営委員会発足。			
1908	集権的職能別組織の編成。 ラインスタッフ方式 統計事務部門確立。	持株会社として組織。 デュラントの創業第一支配の時期 企業統合政策の推進		フォードモデル T型発表 (1908)
1910		景気後退による支払不能→銀行シンジケート団 による管理 (社長ストロー)	スタンダード石油トラス解散により新会社と して発足 (1911年) 精油部門中心のアンバラ ンスで複雑不統一な結合関係の持株会社。	東部鉄道賃率事件 (1910) 科学的管理運動の拡大。
1915	経営人事刷新 (社長ピュール・デュポン)	財務健全性の極端な重視と市場シェアの低下 デュラントの社長復帰, 大規模統合政策へ, 統 一方針と全般的管理機構の欠陥。	第一段階 (1911~1925) 管理における自己分裂傾向。 生産の全体的調整未確立。 スタッフ組織の未成熟。	テイラー「科学的管理法の原理」(1911) フォードにおける移動組立法の成功と実施 (1913)
1916	第一次大戦の軍事需要激増と職能別組織の適応 トレジヤラー部門の予測技術とこれを利用する 資本配分法の発達。		管理における自己分裂傾向。 生産の全体的調整未確立。 スタッフ組織の未成熟。	第一次世界大戦起る。
1917	総合的多角化計画の樹立。(本格的実施は1919 年以降)		補助及びサービススタッフ登場→精油部門との 衝突。	フォードT型の全盛時代 (1915~1921)
1918	戦時超過利潤とその再投資による過剰能力の存 在。	デュポンによる直接投資と管理体制へのテコ入 れ。	二つの組織改革案。 ① 全体的な活動の調整の必要を力説 ② 製造委員会 (精油部門) の責任権限明確 化を主張。	第一次世界大戦終る。
1919	(ドナルドソン・ブラウンによる投資利益率法の 開発。集権的管理体制の強化→組織問題小委員 会, 小委員会勧告 (経営委員会の地位明確化, 職能別大部門の編成) ブームの中での多角化新製品部門の不振→販売 対策小委員会による製品別自立単位の新組織提 案→一旦否決, 継続審議へ。			
1920		自動車市場逼迫による在庫危機, G・M株低落 (11月)		
1921	製品別審議会方式による妥協的組織 (1月) 急激な景気後退による上半期の大幅赤字。 経営・財務両委員会合同会議による対策検討 (8月) F・ブラウンの提案審議→承認。 (1) 分権的製品別組織に切換える。 (2) 全般的管理機構の確立。 (3) 専門家スタッフの任務明定 (ゼネラルスタ ッフ, 補佐スタッフ)	自動車市場逼迫による在庫危機, G・M株低落 (11月) デュラント引退, ピュール・デュポン社長就任。 A・Pスローンの組織改革プランの採用。 (1) 統一方針のもとでの総合的調整 (2) 強力な中央管理機構及びゼネラルスタッ フの再編 (3) 統一の製品策政の下での第一線ディヴィジ ョンの再編 不況のいっそうの進展。 会計制度統一と効果的な資本配分法及び資金管 理の確立への努力。	(第二段階 (1925~1926) ガソリンを中心とした過剰生産と在庫危機。 全体的調整重視。 調整部予算部設置, 予算手続開始。 製造部とマーケティング部の組織変更の不徹底 責任権限不明確, 新旧グループの対立。 トップの全般的イニシヤティブ未確立。	F. E. A. Sでのフーバー報告 (1921) 無駄排除運動。 管理統合時代 (1921以降) 合理化運動全盛 計画と統制, 予算, 統計的方法, 市場調 査, 品質管理, 経済予測, 長期計画。
1922		不況のいっそうの進展。 会計制度統一と効果的な資本配分法及び資金管 理の確立への努力。	(第三段階 (1927年以降) 原油生産の過剰。 地域別多職能的分権単位の組織。 ゼネラルオフィスと第一線ユニットの分業関係 確立。コミティーマネジメントからの脱却。 調整部予算部のスタッフの職能としての明確 化。明確な体系的組織プランによらざる全般的 管理機構の確立。(持株会社として再組織され たデラウェア本社) 権限とコミュニケーション の精密さを欠く。	ホーソン実験 (1923~1926)
1923		財務及び統計的データの改善, 短期的予測デー タ。自動車市況の回復。(1922)		
1924		未曾有の自動車ブーム, ディヴィジョンと助言 スタッフの関係改善, 職能別のディヴィジョン 連絡委員会。(1923)		
1925		自動車市場の急激な停滞。 プライスタディーを基礎とする長期的予測確 立。		
1926		各ディヴィジョンの市場占有度の把握。 基準価格概念の成立。(1924)		
1927		事業部制の管理体制の全面的確立。 計画的陳腐化の体制へ。(1927)	不況の慢性化による単一職能管理への再集中。 漸進的な職能的分権化。(1930年代) 1950年フォーマルな体系的組織プランによる地 域別多職能分権単位を確立。	フォードT型を変更 (1927)
1933				パーリ・ミーンズ「近代株式会社と私有財 産」(1932)

統一的な経営管理を發展させていたことも大きな特色である。ここでは責任権限が明確化され財務統制手段を伴った集権的職能別管理組織が一九〇三年以来形成されて来ていたわけである。しかもその中では経営、財務両委員会を内容とするトップ管理機構の編成、トレジャラー部門内部でのコントローラー職能の明確化、内部報告制度の確立による財務的統計的データの集約などが逐次実施されて来ているのである。財務的データの集約に関しては、当時すでにデュポンは投資利益率による予測と業績測定のスステム、またこのスステムを利用した資本資金の配分法など一連の財務統制手段を完成している。さてこのような集権的職能別組織から事業部制の組織プランに移行するにあたっては過渡期変動期にありがちな経営陣内部でのいろいろな意見の対立がみられたことは一つの興味深い事実であるといえる。すなわち事業部制の組織プランはすでに新製品部門の不振が目立った一九一九年以來構想されていたわけであるが、このプランに対して基本的な問題は組織よりも管理情報データの改善にあるとか販売方式にあるとする反対論が根強く存在したわけである。この問題は結局一九二一年の経営危機に直面するに及んで意志統一がはかられ、ここには従前から有効な管理統制手段を發達させていたために、事業部制への移行は比較的摩擦が少なかったと見られるのである。

デュポンのこのようなケースと異り、G・Mの場合には統一方針が欠けし統一ある市場政策を持たなかったことが特徴的であり、またデュポンの如く体系的な経営管理を当時は全社的に發展させて来てもいかなかった。そこでG・Mの再組織化に組織確立に当っては統一方針を確立しうる中央統制機構の成立がさし当てる課題となるのである。そこで一九二二年終りに実施されたスローンプランによる組織改革では全般的管理機構の確立とゼネラルスタッフの拡充そして第一線の経営部門の再編が行われている。この組織改革はG・Mの統一方針として打出された市場政策と結

合して推進されたのであって、フォードに対抗すべき製品政策——消費市場の構造変化に着目して低価格高級車に重点をおく——のもとにプロダクトラインの整備をはかり各自動車部門のプライスポジションを確定することにより第一線デヴィヴィジョンの再編を行ったわけである。ところがかかる市場政策と結びついた管理組織改革は財務的統制と予測を発達させることなしには有効たり得ないものである。そこでG・Mは統一的な会計制度を設定すると同時に全般的管理部門にとって必要な統計的財務的データ及び手続の開発を行って居る。これらデータは何よりも各デヴィヴィジョンの購買及び生産のスケジュールの統制や資本の組織的配分、運転資金の管理に關連するものであるが、それは事後的データもさることながら予測データがとくに重視されるに至っている。しかもこの予測データは各デヴィヴィジョンがその数値に責任をもたされ、自らの業績測定その他の統制数値に結びつく点に大きな特色があるのであって、まず販売、生産、棚卸在庫、工場設備や流動資産への投資額等についての短期予測のデータを財務業績の報告とともにトップに提出することをG・Mでは義務づけたのである。続いてG・Mでは長期的な予想投資利益率としてあらわされる各デヴィヴィジョンのプライスタディーを基礎に長期予測のデータを開発している。この長期予測データは当時採用されたばかりの標準原価会計制度における固定的標準値の基礎を与えかつ各デヴィヴィジョンの製品の基準価格の概念を確立したのであり、この基準価格が各デヴィヴィジョンの市場占有度と並んでG・M事業部制における業績測定の尺度となったわけである。こうして予測方法の改善によりG・M事業部制の下では、価格政策と結びついた財務的統制が確立したのであった。

N・Jの場合の特徴点として指適されるのは、まず複雑な統合持株会社につきものの管理的不統一とくにコミティーマネジメントの克服であろう。販売子会社に対する集権化の傾向と精油子会社の分散的傾向とは調整統合されねばならなかったのである。N・Jの場合激変する市場条件、石油の産出と精油技術の変化、激しい國際的国内的競争は

まず販売部門の集権化をもたらず。しかし精油部門子会社の独立的傾向は、これをチェックすべき中央管理機関の欠除によって石油生産の全般的調整を不可能にしていた。そこでさし当りN・Jでは生産の全体的調整が重視され、一九二五年の経営危機に際し調整部及び予算部が設置されている。原油移動計画のための統計データ、コスト及び予算データの部門子会社の責任にもとずく提出がなされることとなり、またそのデータの体系的な利用手続も進められたのである。しかしこの時期には、各精油子会社の職能上の連繫をはかり責任権限を明確化せんとする試みに失敗している。このことはトップの全般的イニシヤティブが未確立であったこと、全社的スタッフ部門と精油部門の衝突、及び管理近代化をめぐる新旧グループの対立が原因である。N・Jの場合こういった問題点は一九二七年以降地域別の分権管理単位の組織化にふみ切り、全般的管理機関の地位を明確にして両者の分業関係の確立、管理アクションに対するグループ責任の排除をはかったことによって解決に向ったのであった。

右に見た如き三社の事業部制成立の個別的経過における特徴に関連してこれら三社の管理体制を経営管理史の観点から観察するとき、まず問題となるのは科学的管理との関連性についてである。A・Dチャンドラーはこれら企業の組織革新者達の経歴や投資について論じた中でこれら革新者達がとった管理問題についての接近法や理解はテイラーのそれと同様であったことを指適している。けれどもまたテイラーが工場の組織を主として取扱ひ、より大なる企業的全般的組織構造にはほとんど関心を示さなかったとして、テイラーの分析の対象が工場労働に限られ経営者の管理労働の領域には及んでいないことを示唆している。ひるがえってみれば、これはいわゆる革新者達が科学的管理の基本概念たる標準管理の理念を前提しつつ全般的管理機構の形成という形で責任管理の領域を設定拡大していったことを意味するのである。このことを裏付ける歴史的な事実としてN・Jでは科学的管理の専門家を雇用し、一九二二年のベイウエイ精油所にみられる如き工場管理室を設置する形でプラントの再組織を行っているが、この場合N・Jで全

般的管理機構形成に積極的役割を演じたクラークやハワードの如き組織的思考を有する経営者はプラント再組織と全社の機構改造の關係を理解していたことが指適されている。つまりこれは工場管理室のさらにまたその管理室を設ける問題を認識する必要性を理解していたことを意味している。また科学的管理をどのような形でとり入れかつ確立していたかを他の二社についてみると、デュポンの場合子会社たるレポーノ化学会社の如きモデル経営を有しその經驗を生かして火薬トラストという垂直的統合体にマッチした集権的職能別組織をまず確立している。G・Mの場合にも、デュポンの如く統一された管理体制になかったとはいえ各子会社の工場レベルでは当然のことながらフォードが成功をおさめた移動式組立法を採用しこれを可能とする管理体制が工場内ではとられていたことはいうまでもない。このような条件ないし基盤がこれら三社に存在したにかかわらず全般的な管理機構の改革ないし確立が直ちには行われず、急激な不況による経営危機を体験して後に始めて実施されるに至ったのはなぜか。それは何よりも管理機構というものの重要性を變化する市場動向に結びつけて理解する状態が欠けて居り、かつ管理上の困難の原因を個別的な職能上の観点でのみ追求するに止まっていたことにあるといつてよいであろう。もちろん三社のうちで垂直的結合トラストとして責任権限の明定された集権的職能別組織を確立していたデュポンの場合と、巨大な持株会社で企業全体としての体系化された組織が確立していないG・MやN・Jの場合とでは事情は相当に相違していたとみられる。しかしデュポンの場合には市場条件や市場政策と組織構造とのズレにいち早く気付き対策が早期に実施されたのに対して、他の二社の場合組織体制の整備を通じて市場情勢に適應できる管理体制を確立するのに長期的な努力を要したということなのであって、その本質的な点については何ら變るところはない。チャンドラーが事業部制確立にあたって大きな役割をはたす中央管理部の活動、すなわち變化する市場に職能部門の仕事を結びつける活動が市場需要の停滞のちのみにあらわれると指適しているのはまさにこのことを示している。⁶⁴⁾

さらに中央管理部の職能別部門の仕事と市場の要求に対応した製品の流れを調整する活動では、営業上の諸決定にあたり市場条件の見積りや予測のデータが不可欠なものとなってくる。しかるに一九二〇年以前にはデュポンを除きどの社も市場需要予測に生産と購買のスケジュールを関連ずけることを行って居らず、デュポンのそれもごく端的なさぐりを入れる程度のものにすぎなかったといわれている。⁶⁵ であるから事業部制移行への組織及び管理の革新はこのような予測を組織的体系的に実施しうる基礎的条件をつくり出していったともいえるわけである。要するに以上のような点からみてこれら三社が事業部制確立のキーポイントともいえるべき中央管理機構を確立するに当っては市場の変化に自らを適応させるということが大きな刺激となり契機となったこと、そしてそのことは当然体系的な予測の制度とその効果的運用を指向せしめることになったのをわれわれは理解するのである。⁶⁶

註(1) 例えば、中川敬一郎「米国における大量生産体制の発展と科学的管理運動の歴史的背景」(ビジネスレビュー第一二巻三号) 土屋守章「米国経営管理論の生成」(経済学論集第三二巻四号、第三三巻一号) 同「管理機構の編成原理」(商学論集第三三巻一号～二号)

(2) 例えば漢利重隆「経営管理総論」(千倉書房) 古川栄一「経営管理概論」(同文館)

(3) 例えばE・デールはデュポンにおける組織改革を次の如く評している。「デュポンの組織は、テイラーの科学的管理に関する主たる仕事のなされた以前ないしその期間に、それとはまったく独自に多くの管理上の技術や技能を採用したが、これらのものは独創的な貢献をなすものであった。テイラーと違ってデュポンは職長のレベルでの技術的な問題だけでなくとくにトップレベルでのそれを体系化した」(E. Dale, The Great Organizers N. Y. 1960 pp. 31~32.)

(4) A. D. Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. pp. 91~98 土屋守章「管理機構の編成原理」(2) (商学論集第三三巻二号九七~九八頁。拙稿「多角的経営戦略と管理機構の変貌」(富大経済論集第九巻二号四五~五〇頁。)

(5) この点についてはJ・J・ストローを代表とする銀行家管理の時代にゼネラルオフィスを設立して全般的調整への努力が試

「米国大企業における事業部制成立の歴史的考察」(一) (下川)

- みられたが、子会社を効果的に管理するための必要データが得られず失敗に帰した事実がある。(Chandler, op. cit. pp. 120~122, 298)
- (6) Chandler, op. cit. p. 128 土屋氏前掲論文九一~九二頁。拙稿「ゼネラル・モーターズ社における管理体制改革の歴史的検討」(富大経済論集一〇卷二期二五~三三頁)
- (7) Chandler, op. cit. pp. 165~170. 拙稿「Z・J・スタンダードオイル社における事業部制の成立」(富大経済論集一一卷一 号五~六頁)
- (8) 以下前掲論文及び Chandler, op. cit. 参照。
- (9) 投資利益率法による財務的コントロールの内容については次の文献に明らかである。W. T. Jerome, Executive Control 196 1. N. Y. Chap. 13, R. Villers, Dynamic Management in Industry, 1960 N. Y. p. 139, T. C. Davis, How The du Pont Organization appraises its performance "A. M. A. Financial Management Series no. 94, C. A. Kline, Jr. and H. L. Hessler, How The du Pont Chart System for Appraising Operating Performance." N. A. C. A. Bulletin Aug. 1952.
- (10) Chandler, op. cit. p. 151, A. D. Chandler, Giant Enterprise pp. 127~141, A. Bradley, Setting-up a Forecasting Program, Annual Convention Series. A. M. A. no. 41 (March 1926) pp. 3~18
- (11) P. F. Drucker, Concept of the Corporation 1946 N. Y. pp. 65~68
- (12) 彼は新しい管理運動とは何かと自問し、H・G・J・ナイトキンを援用して、科学的管理は産業労働の分析に対する合理主義の拡張でありエンジニヤリングアプローチを受入れることであると述べている。(Chandler, Strategy p. p. 317~318)
- (13) Chandler, Strategy p. 320.
- (14) Chandler, op. cit. p. 291.
- (15) Chandler, op. cit. p. 292.
- (16) もっとも最初には中央管理機構の中心的任務は各職能部門の調整であった。しかし組織体制整備につれて市場条件に適應せんとする体系的な政策形成と資源配分の実施をはかることに焦点が移り注意深く定義された予算体系と資本割当手続が確立してゐる。(Chandler op. cit. p. 293)

二、各産業部門への事業部制の普及

前節でわれわれは米國産業での事業部制成立におけるパイオニア的役割をはたした三社の経過が示す主要な問題点を観察した。しからば事業部制はその後米國の各産業部門の諸企業にどのような形で普及しどのような一般傾向をもつに至ったか、さらにこれらのことと関連して事業部制の成立について一般に如何なる見解が行われているかその概略について以下検討を進めるであらう。⁽¹⁾

チャンドラーは各産業部門に属する大企業約七〇社についてその管理機構の変遷を調査し、(1)新しい管理機構を受け入れなかった産業、(2)その産業の一部分が新しい管理機構を受け入れた産業、(3)広汎に新しい管理機構を受け入れた産業の三つに分類し、それぞれの特徴点とその原因について観察している。彼によると(1)の部類に属するものとしては、銅、ニッケル、鉄鋼、(2)には農畜産物加工、ゴム、石油、(3)には電機及び電子工業、動力機械及び自動車、化学、がそれぞれ属するとされている。

(1)の受け入れなかった産業についてみると、銅やニッケルでは大量注文をする限られた顧客を相手とするシートや延棒や電線の生産に集中したので、生産計画は単純で製品フロウの調整の必要はなかった。また技術上ないし市場的变化は少く、そのため管理上の決定はまったくオペレーショナルなものとなつて、いろいろな職能的な活動の管理事項を処理する決定と市場需要と製品フロウの調整はルーティン化したといわれている。この場合でもアメリカン溶解精練会社の如く中央管理部の統制に子会社の管理を含める努力を行っていないものもある。いっぽう、ケネコット銅の如く諸鉱業部門の統合政策の結果集権的管理の拡大をはかり戦後経営者の交代とともに分権化されたケースもみられ、アナコンダ銅の如くアルミニウム部門に進出するという重要な戦略上の決定を行った結果管理的再組織が

必要となったケースもあるが、総じてこの部門では独占支配の傾向が強く分権化がとり入れられる余地は少なかったといわれている。鉄鋼の場合をとってみるとその生産技術とマーケティングが管理上強固な統制を必要とし生産スケジュールと職能的活動の調整が銅部門などよりもずっと複雑で市場予測や分析の必要性も高かったとされている。したがって集権的職能別機構によって管理される一般的傾向を有しているのである。鉄鋼の中ではアラムコ、ナショナルスチール、U・S・スチールの三社は比較的集権化の傾向が少なかったといわれ、多部門的な形態に近い機構をとっていたともいわれるが、それでも分権化よりは集権化の傾向が強いといわれる。例えばU・S・スチールでは一九二七年ゲリー社長没後一九二九年〜一九三七年にかけて大規模なゼネラルスタッフの形成と全社的な生産計画部を設けなどして再組織されたが、管理上は単なる結合体 (combination) ないし連邦体 (Federation) たるに止まり一九五〇年以降はむしろ集権管理に転じている。その場合一連の統合されたデイヴィジョンは存在したとはいえ、独立性と自由な活動を喪失していたといわれている。要するに鉄鋼では多角的な戦略が産業の拡張を誘発するようなことはなく、市場が自立的部門の成長をもたらすほど変化しないから戦略的決定は全般的管理機関の設立を要求するほど複雑ではなく、新設備、新市場、新工程の開発に関する意志決定も少く、上級経営者をして戦術的問題にかかりきることを許すほどであった。次にアルミニウムの場合であるが、とくにアルコア社については他の部門と違って次第に分権化を迫られる事情にあると思われる。この部門ではほぼ完全な独占が一社でほぼ成立しているのにこれは一体何故であるか。それは市場のより急激な変化に伴う管理的複雑性の要求によるからとされている。一九二〇年に急速に成長をとげたこの企業の資源は集権的職能部門別機構によって管理されることになり今日に至っているが、その間次第に多角化や製品多様化の傾向を強めたのであった。にもかかわらずこの会社の製品と市場の性格は旧い集権的機構の維持に一定の役割を果しているといえよう。すなわちアルミ産業では註文の大多数は特別注文であり、敏速な引渡しを確実に

にし工場の操業を安定化するには複雑なスケジューリングが必要であるが、それとともにマーケティングと生産の密接な調整の必要が集権化を継続する強い圧力となっているわけである。

つぎに一部分が新しい管理機構を受け入れた産業についてみてみよう。⁽⁴⁾ まず農畜産物加工では、多角化した会社とそうでない会社とがあり、投資の重点を生産におくかマーケティングにおくかによっても機構上の変化をうけ入れられる態度が異っている。タバコのように同一市場拡大のみを問題としている場合には管理機構上の変化は少くその代表的な四企業のほとんどが家族による管理支配を続けている。このことはナショナルビスケット、アメリカンシユガー、ユナイテッドフルーツ、ディステイラーシーグラムなどでも大なり小なりみられる傾向である。一九世紀末より自家販売組織を確立し食肉の買付けから小売に至る製品のフロウの調整のシステムを開発したパイオニアであったスウィフト社やアーマー (Armour) 社でも管理の重点は主製品に集中し、その副産物については余り大きな注意を払わずまったく独立した子会社で運営されたため一九五〇年頃まで数十年にわたり集権的職能別機構ないしは効果的な中央統制なしに地域的に分割された組織 (split type of organization) が続いている。⁽⁵⁾ しかし近年に至って例えば一九五七年のアーマー社がそうであるように副産物をも化学や製菓部門に積極的に進出する戦略の一環として製品系列に加え自主的製品別部門を編成する動向があらわれて来ている。それにくらべて同じ農畜産物加工でも食品のジェネラルフーズやジェネラルミルズ、ボーデン、プロクターアンドギャンブルなどは比較的早くから多角化に乗り出し自立的製品別部門の再編成をはかっている。このほかナショナル酪農製品会社社の如く G・M 同様に全般的管理機関の設定が急務だった事例もみられる。

ゴム産業でも独占四社のうち多様化と分権化をいち早くすすめたもの (U・S ラバー、グッドリッチ) と単一製品 (とくにタイヤ) に業務を集中したために多様化と分権化がおくれたもの (グッドイヤー、ファイアストーン) という二つのグ

「米國大企業における事業部制成立の歴史的一考察」(下川)

ループに分けて観察することができる。このうち最も早く自立的製品別部門を設けたのはU・Sラバーで、すでに一九一七年に五つのデイヴィジョンを設けている。しかし当時全般管理部門は設けられず、そのため一九二八年に破産にひんしデューポンの救済をうけた時にはいったん集権的職能別組織となり、全般管理部門は一九三〇年に至って設定をみている。一般にゴム産業での多角化といえは合成ゴムや化学部門への進出が内容であり、その各企業での採否と採用の時期によって管理機構の変遷も跡づけうるのである。グッドリッチは三社のうち最も早く化学への進出を企て一九四三年に統合的化學事業部を設けたが、一九五三年に六つの自立的製品事業部を擁する完全な分権化に移行している。グッドイヤーとファイヤーストンはタイヤを根幹とする垂直的統合によって拡張していたわけであるが、不況と需要低下が多角化に向わせたといわれる。しかしグッドイヤーが一九四三年に化学への進出をはかったのに完全な分権化とくに全般的機構の体系化は一九五六年であったことや、ファイヤーストンではタイヤ生産重点主義が続き集権的組織が温存されている傾向があるといふことは特徴的である。

ゴムと同じく石油においても単一製品ラインの業務に集中して来た傾向がある。しかし第二次大戦後石油化学への進出計画は分権化を進める強い圧力となつて来ている。N・J社以外の経過についてみるとスタンダード系の会社では上級経営者は一九二七年迄は職能的部門と自立的デイヴィジョン(明確な形で分権化されているわけではない)の両方の管理を継続している。第二次大戦を契機に石油化学への進出の著しいのはシェルとテキサコであるが、その他フィリップ、シンクレア、オハイオスタンダード、ガルフなども進出態勢を固め、これが集権的職能別機構改組のきっかけとなりまた全般的管理部門設立が促進されてもいる。もちろん石油産業の場合石油化学進出だけが分権化の傾向をもたらしているのではない。N・J社はもとよりスタンダード系の石油会社のみならずガルフ、テキサス、シェルなど一連の企業も不況による企業の合併買収活動が減退した時期(一九三〇年)に垂直的統合体の総合的調整をはかりつつ

職能別地域別に営業部門を一つのユニットとして広い自治権と責任を与えている。その意味では集権的機構の下にありながらも職能のないし地域的分権化が促進された基盤が存在し、その条件に加えて第二次大戦を契機とする石油化学への進出により石油化学製品については製品については製品別の分権化が広汎に実施され全般的な管理機構が再編強化されるに至ったとみられる。

以上はその産業の一部分が新しい管理機構を受け入れた産業の概況であるが、総括的にいえることとして次の点をチャンドラーは指適している。すなわち分権化をもたらす多角化の戦略は通常は現存の施設と要員の利用の方法として確立されたものであったが、不況による過剰能力と戦時新製品需要がきっかけとなってこれらの（ゴム、石油、加工農畜産物）各部門を多角化にふみくらせることになった。ここでとくに強調するべきはこれらの会社における資源の大部分が依然として本来の製品ラインにとどまっているということである。つまりそれは、これら部門では原料そのものは他のタイプの製品に転換できるものではあったが、転換が化学や電機や動力機械の企業ほど容易ではなかったからである。だからガソリンやタイヤ、食肉、ミルク等の主製品は依然として最大の産出と利益をこれら部門において生んでいるのである。しかし通常これら旧からの製品は単位当り利益や投資利益率は低かったとされている。いずれにせよ分権化は経営規模の巨大化ではなく戦術的戦略的決定の量と複雑性の急速な拡大の故に生じたわけであり、会社の職能的活動の統合の困難性増大がまた自立的な事業部創設となってあらわれたというわけである。

これらの産業に比べて化学、電機及び電子工学、動力機械、自動車の如き製品転換の容易な技術革新を背景とした成長産業では事情は異なり、新しい機構が全面的に受け入れられている。まず電機及び電子工学部門では、大衆市場向けの家庭電機器具とかラジオや電子機器等を内容とする多角化の二つのコースを中心に技術的複雑性と製品ラインの多様性が生じ、これらのものを効果的に統合する試みが新しい機構の編成となって結実した。ゼネラルエレクトリック

クでは一九五〇年コーディナーによって徹底的な再組織が実施される迄いくつかの曲折があるが、工程のいろんな部分の製品のフロウの調整の過程と市場自体にそのフロウを統合する過程の統合は一九三九年迄は困難で、旧来の職能部分や中央管理部（全般的管理部門として明確化されていない）と新しい電機器具のデイヴィジョンの仕事及び販売部の仕事は密接に関連づけられなかった。一九五〇年の再組織でG・Eは六つの自立的な製造販売を統括するデイヴィジョンと二〇の営業デイヴィジョン（五つのグループデイヴィジョンに編成）に分割されさらにデイヴィジョンが七〇（一九六〇年には二〇五）もの職能別部門を管理していくことになった。巨大なスタッフを含むゼネラルオフィスも創設され社長を除く五人のゼネラルオフィサーが五つのグループデイヴィジョン⁽⁶⁾を監督することになった。要するにG・Eの再組織によりもたらされた機構の特徴は、製品グループ別に販売と製造が一つのデイヴィジョンに統合されていないものと統合されているものがあり、統合されていない場合にはゼネラルオフィスの下に部門組織がグループデイヴィジョン、デイヴィジョン、職能別部門（製品グループを一括した販売事業部と製品別の製造事業部）の三段階に分かれているという製品別事業部制と職能別事業部制をミックスした複雑な構造となっている点である。もともとこのような小事業部単位への分割は新なる調整と統制の問題を生み出して居り、関連産業の動向との関連で市場の分化が進めば細分化は続くであろうし分化が進まぬ場合には自立的統合部門の再結合も考えられうるであろう。

同じ電機産業でもウエスタンングハウスではG・Eよりもずっと以前から再組織に着手している。⁽⁶⁾ 同社では一九三一年に管理問題の調査を行い改組と組織計画にのり出しているが、当初はデュポンやG・Mの組織形式が自らの事業とは関係がないものとみなしていた。まず最初の組織上の反応はよりいっそうの集権化であって、非財務的職能のほとんどが生産及び販売の巨大な職能部門に管理統括されるべく独立部門だった製造技術部（Product Engineering Department）なる製造組織に統合された。次に各職能部門の代表者よりなる調整委員会を設置しているが、その内部では最

終責任が不明確でこの妥協的な組織は余り成功的に機能しなかつたといわれている。そこでまず一九三三年に自治的統合デヴィジョンを試験的に実施する決定を行い、電気機器販売事業部を設けた。一九三四年末になると自治的製品別単位の組織を全社的に拡大すること、そして全社的調整と統制のためのゼネラルオフィス（全般管理委員会といくつかの助言スタッフ部門よりなる）の設置の方針を決定し事業部制移行のスタートを切ることが決定された。そしてこの時実施に移された組織改革が円滑に機能するに至るまでには三年間ないし四年間の年月が必要であつた。E・デールによると一九三五年実施後最初一年間はそれまでの組織上の混乱を整理した意味で効果をあげたがそれ以後は管理スタッフの肥大化による管理費増大の影響で組織改革の効果は減殺されたといわれている。いずれにせよこの期間に同社では中央管理機構の整備拡充とこれに並行して統計的情報的データの改善が実施され、事業部制組織の運営を効果あらしめる独特の予算統制が採用されたのであつた。ウェスチングハウス社ではこの時の改革による機構の基本線を戦後も若干の修正（グループ別に事業部を統合したことなど）を加えただけで維持している。これに対してG・E社が戦後機構改革を行つたのには、ウェスチングハウスの成功とこれに対する対抗策としての意味も当然あつたと思われる。しかしG・Eの場合戦後の米国経済そのものの新しい条件の中での電機産業の戦略的考慮を前提とした独創的で最も徹底した組織改革であつたといえよう。このほか電機、電子工業関係ではG・Eほど徹底したものではないにせよ分権的統合単位を設置する組織改革の動きは戦後随所にみられるのであつて、一九五〇年のR・C・A、シルバニヤ電機、一九五六年のI・B・Mなどにこの傾向は顕著である。

動力機械ならびに自動車部門についてみると、まず分権化をもたらす重要な一契機である多角化のあらわれが動力機械と自動車では異なることに注目する必要がある。G・Mを除き自動車部門ではフォードもクライスラーも戦時中に自動車以外の製品に進出するまで単一の系列の製品ラインを守つたのに対し、動力機械部門では比較的早くから多角

化の動向がみられるのは一つの特徴といえよう。動力機械部門ではアリス・チャルマーズ社の如く蒸気機関に始まり内燃及び電気機関↓建設機械↓農機具及び農業機械へと多角化による成長政策をとつたものと、インターナショナルハーヴェスターの如く内燃機関を使用する農業機械から産業向けのトラックや建設機械へと実質的には業種轉換的多角化をとつたものがあるが、いちはやく分権化をとりあげたのはインターナショナルハーヴェスター社である。同社は一九四三年にG・M社の経験を検討しその上にたつて集権的職能別組織から分権的組織に改組し、二つの重要なスタッフ部門と三つの新しい製品別事業部と共通の販売部門をもつ三つの製造事業部よりなる機構を發足せしめた。アリスチャルマーズ社の方は戦後の拡張政策の中で一九五四年に二つのグループに分類される六つの製品別事業部に改組している。自動車部門においては、G・Mがその特異な製品政策との関連で分権化のパイオニヤ的存在となつていたにも拘らず、ビッグスリーの他の二社フォードとクライスラーが分権化にふみ切るのは戦時中に軍需生産の経験を経て戦後の生産轉換をはかつた時期である。フォードは経営危機に直面した一九四六年にG・MからE・R・ブリーチその他の経営者を雇用してG・M方式の導入をはかつている。フォードの経営危機とそれからの脱却についてはドラッカーの著作で余りにも有名であるが、単一車種のみを生産した生産政策の名残りや経営担当者なき劣悪な経営組織がその原因であるといわれている。そこでフォードは二つの主要製品グループに分割された製品別事業部とG・Mとほぼ同一のトップ管理機構を備えた管理機構に再編された。クライスラーの場合には一九五〇年までは集権的職能別組織であったがフォードの如き(ある程度はG・Mにも妥当する)部品アクセサリー等の自給のための垂直的統合は行つて居らず社外下請を最大限に活用していた。戦後この有利なやり方を活用できる条件が限られたものとなつて垂直的統合政策を余儀なくされ、かつ戦後のフォードの組織改革による立直りのためにクライスラー自身のシェアアの低下が目立つに至り、組織の再検討が加えられることになった。さしあたってそれまで小規模だった本社トップ経

営担当グループとスタッフ機構の組織的な拡充強化を行い一九五三年に自動車及び部品製造の事業部を設けその各製品の製造工程に関連した権限と財務上の責任を明確にした。一九五四年には事業部の責任権限はとくに販売について増大し事業部のスタッフも拡張されて今日に至っている。

最後に化学部門の動向について簡単に触れておこう。化学産業における管理革新についてはデュポンのそれが何といても大きな影響を及ぼしていることは否定できない。しかし各企業の企業統合と多角化の歴史的な相違によって分権化の実施情況もおのずと異なるといえる。すなわちデュポンの如く基本的な生産部門をもつ専業企業からより小さな他の化学部門の企業の吸収ないし新部門の創設という過程をたどって多角化をすすめたものと、ユニオンカーバイト(U・C・C)やアライドケミカルの如くそれぞれ異った生産分野ですでに成長、確立している企業が合同することによって、総合的な化学生産を営む企業として成立したものがあり、後者の場合多角化について企業統合によって成立した部門の範囲に止まるものと、急激に多角的部門の枠をひろげていくものがあるわけである。しかしその成立の経過と成長過程での多角化戦略の相違はあっても、第二次大戦後には多角化は主要な化学会社の成長の基本的な戦略となってきた。もつともU・C・Cは一九一七年に成立以来一九二〇年代に急速な統合と新製品開発を試みる一方でデュボンとの密接な資本的關係もあつて管理機構の改革に着手している。そして一九三〇年までにデュボンと同じタイプの組織構造に到達している。この場合U・C・Cの直面した主要な問題は、デュポンの如く独立業務単位をつくることなく効果的な調整とポリシーメイキングのセンターを設けることであつたといわれ、各業務グループ担当経営者やスタッフ部門責任者も参加する経営責任者委員会が(デュボンでは業務に直接関連をもたぬ経営者のみで経営委員会を構成した)各業務グループの仕事の調整を行うことになった。第二次大戦にひきつづきU・C・Cはさらにその事業部ならびにそのグループを新しく編成し直した。つまり多角化される各部門のグループ責任者の意志決定

の領域が新製品の開発や需要の変化そしてマーケティング技術の変化につれて絶えず定義し直されたわけである。これに対して成立の事情はU・C・Cと同じでありながらアライドケミカル（一九二〇年結成）は第二次大戦迄はその創業者の保守的政策のため多角化に失敗しているが、この場合組織上の考慮は殆んど払われず集権的で硬直的な管理機構が温存された。しかし一九四五年戦後の新事態に対処するべくデュポン方式を意識的にモデルとした管理組織の変更を行って今日に至っている。この外戦前は中規模企業で戦後急激な拡張計画に着手したダウケミカルの場合には、多角化による拡張が急激で研究に努力を集中したために経営者は管理機構には殆んど明確な考えをもたなかった。その機構は職能別部門地域別業務部門、そして自立的製品別部門から成るといふ錯雑したもので相互の關係も不明確であったため調整の委員会が過剰となったといわれる。いずれにせよダウの場合全般的な管理構造は過渡的な段階を十分には脱却しきっていないと思われる。この外イーストマンダックは二、三の主要な製品ラインに集中して居り新製品開発よりも垂直的統合に関心を有し、各業務単位は一九五六年当時で集権的職能別に部門化されたままであった。

註(1) この点についてチャンドラーは他の企業では機構の変化が戦略変化に従ったかどうか、また資源の有効な利用を保証する新しい戦略は発展したかと問い、近年多角化し分権化した企業が増加しているが新形式の機構採用ないし不採用の比較をするには産業毎に分類することによって可能であるとしている。(Strategy pp. 324~325)

(2) 一九五六年に書かれた彼の論文(Management Decentralization: An Historical Analysis, Business History Review Vol. XXX no. 2)では、多角化の程度に従って産業を分類し、複合生産部門経営、単一生産部門経営、市場指向性経営の三つに分けて各グループ別の産業についての分権化の歴史の比較検討を行っている。なおこのチャンドラーの論文については宮川宗弘教授が克明な分析を伴った紹介をされて居る。(宮川宗弘「分権的経営管理の展開」立教経済学研究所第二二巻一号)

(3) Strategy pp. 327~341. (4) op. cit. pp. 342~362.

(5) A. D. Chandler: Management Decentralization, Business History Review Vol. XXX No. 2, p. 163.

(6) Management op. cit. pp. 141~142. (7) Strategy pp. 362~377.

- (8) Apparatus, Industrial products and Lamps, Appliances and Electronics, Defense products, Associated and Foreign Companies. の五グループである。
- (9) 占部都美々事業部制の運営々八二頁。
- (10) G・Eの場合には、G・スウォープの如き有能なワシマン経営者に支配されていたためにかえって再組織はおくられたとされている。再組織の計画はスウォープの死後一九四〇年に当時の社長ウィルソンによってたてられたが戦時中は実施が延期されていた。
- (11) E・テールによると六つの主要な製品事業部と四つの製品子会社、一つの国際的会社に分類されたといわれる。(E. Dale: The Great Organizers.)
- (12) E. Dale, op. cit. p. 152 p. 159.
- (13) ウェスチングハウスはE・テールによるとアメリカ産業で最初に変動予算を採用した企業の一つであるという。(E. Dale: The Great Organizers p. 151) この予算統制実施の狙いとしてチャンドラーは、①変動する売上レベルでの期待利益の観点から全般的財務政策に関連したトップによる計画化を可能にし事業部の業績判定の尺度を準備すること、②事業部長にその業務の計画化を可能にし不満足な事業部の活動の特別な局面に留意せしめること、をあげている (Strategy p. 368)
- (14) 例えはフォードはトラクターや航空機、軽トラクタ等に進出したが、軽トラクタ以外はいずれも失敗している。(Strategy pp. 372~373)
- (15) 完全に自立的な製品別事業部にはモータートラック、産業機械、鉄鋼、があり、トラクター、農機具、繊維 (Fiber and Twine) は共通の販売部門を有した。調整機能を果す重要スタッフとしてはマーチャングサービス、購買調達と棚卸管理の二部門が設置された (Management pp. 130~131)
- (16) 一方は建設機械、農業機械、チェーゼル機関のグループ、もう一方は power equipment, industrial equipment, general products. のグループである (Strategy p. 372)。
- (17) P. F. Drucker: The Practice of management pp. 113~120.
- (18) Management p. 132. (19) 宮川氏 前掲論文 二二五頁。 (20) Management pp. 117~118.
- (21) Strategy p. 376. (22) Management p. 120.

(未完)

「米國大企業における事業部制成立の歴史的考察」(下川)