

1920年代初期のジェネラル・モーターズ 会社の組織改革とムーニー理論

井 上 昭 一

目 次

はじめに

- I 企業合同運動とGMの企業集中
- II 第1次世界大戦後危機下のGMと新組織導入
- III GMの組織改革実施とムーニー理論

はじめに

1920年代初期のジェネラル・モーターズ会社 (General Motors Corporation, 以下GMと略称) は、全社統一的管理機構も方針もなく、各事業部長の恣意によって、つまり調整と目的の統一を欠いたまま運営される「雑居会社」であり、それを根底から変革する必要に迫られていた。しかも、恐慌という資本主義体制に固有の矛盾が外的要因として渦状的に絡み合ったためにGMは破滅の危機に瀕し、支配の「制度化」ないし「客観化」として新経営管理システムの導入が焦眉の急務であった。

そこでアルフレッド・P・スローン・ジュニア (Alfred P. Sloan, Jr.) 副社長がピエール・S・デュボン (Pierre S. Dupont) 社長の全面的な信任と支援を背景にしながら、組織研究 (Organization Study) に取り組む。そしてその成果として、総合的・調整的な統制力を備えた高度に「合理的」な経営管理体制=総合本社の確立をめざして、業務全般にわたって権限とコミュニケーションの系統を明確にし、さらに事業部間を調整するが、それと

同時に、従来発揮されていた能率や組織の長所を損わない事業部制分権管理制度の開発に成功した。

その過程ならびに渦中であって、トップ・エグゼクティブの一員（GM本社の経営執行副社長兼GM輸出会社の最高責任者）として、組織改編劇を体験し、スローン組織案の真髓や粋を身をもって実践的に学んだジェームス・D・ムーニー（James D. Mooney）が、GM退職後に著わした *The Principles of Organization* のなかで、自らの組織理論を展開する。

クラウド・S・ジョージ・ジュニア（Claude S. George, Jr.）は、「ムーニーは、歴史上のすべての偉大な指導者によって採用された組織原理は、まったく同じものであるにちがいないと考え」た。「彼が発見したことは、すべての健全な組織構造は、カトリック教会を含めて、階層組織の形態に整えられた上司と部下の組織に基づいていることであった」と総括している（*The History of Management Thought*, 1968. [菅谷重平訳『経営思想史』同文館, 1971年, 207～208ページ]）。

たしかにそのとおりであろう。しかし小論の目的は、ムーニーのGMでの原体験のエッセンスが蒸留され、高度に抽象化される契機や事象をGM経営史に求めることにある。つまり彼の組織理論誕生の、いわば内的必然性はGMでの経験にあり、「はじめに実践ありき」を検証することにある。その過程でムーニーが「調整」をなぜ組織の第1原則に位置づけるのかも判明するだろう。

I. 企業合同運動とGMの企業集中

アメリカ合衆国において、牧歌的な自由競争が支配する資本主義は、1860年代ごろ発展のピークに達し、そこから独占的企業組織が芽生えはじめた。そして19世紀末から20世紀初頭にかけて、アメリカ資本主義は産業資本主義から独占資本主義に転化した。その後、第1次世界大戦の勃発（1914年）にいたるまで比較的平和な発展をとげるのであるが、GMの誕生（1908年）

は、この独占発展期の歴史的所産と位置づけることができよう。

この時期、つまり1903年ごろに第1次企業合同の波が一応おさまってのち⁽¹⁾の、企業合同運動は一般に低調であり、むしろすでになしとげられたトラストが、その地位を保持しようと努力する姿が目立って、合同活動の強い爆発⁽²⁾はみられない。

しかし、この時期にも重要な企業合同があった。それは、当時の資本集中運動の特徴たる持株会社形態による企業統合で、それまでのトラスト方式に代わるものであった。

持株会社は、資本の集積・集中を基礎に、株式会社制度を利用して他企業の株式保有や資本参加などを通じてそれら諸企業を支配する会社であるが、1908年に創設されたGMは、まさにその典型的形態であった。

この時期はGMをはじめとする数社の合同を除けば、企業合同運動は比較的低調であったものの、金融資本の支配は強化された。つまり全体的にみると、運動そのものは1907年恐慌*に最高潮に達し、それを契機に主要産業部門における独占体制が完成し、アメリカ合衆国において金融資本が確立したのである。

* 1907年恐慌が、アメリカ経済に与えた影響について概観しておこう。

エジプトに発生し、日本、ドイツ、チリにまで波及した1907年恐慌のアメリカに対する影響は、ニューヨークのニッカーボッカー信託会社 (Knickerbocker Trust Co.) がとりつけを防ぐために、10月22日にその扉を閉じたことから始まった (Marquis and Bessie James, *Biography of Bank*, 1954. [三和銀行国際経済研究会訳『バンク・オブ・アメリカ』東洋経済新報社, 1956年, 46~47ページ])。ニッカーボッカー社は近代的な銀行で5番街34丁目に本店を置き、2つの支店をもっていた。同行は1万8,000名の預金者と6,500万ドルの預金額を誇っていた。

多くの投機会社が倒産したし、アメリカのどの銀行も、事実上、支払い停止を行った。破産銀行数は132行、負債総額は2億3,300万ドルにも達した。そのために、アメ

(1) この点に関しては、井上昭一「経営組織の生成・発展と組織理論」『商学論集』、第33巻第1号を参照されたい。

(2) 鎌田正三『アメリカの独占企業』時潮社、1959年、240ページや井上清『アメリカ企業形態論』ミネルヴァ書房、1971年、78~83ページ参照。

リカ政府は救済にのりだしてニューヨークの諸銀行に3,600万ドルの融資を行ったが、そのうち72%に相当する2,600万ドルはモルガン系の銀行に集中された。そしてモルガン商会は、その資金を基礎にして多数の企業を集中し、ますます金融上の支配力を増大させていったのである（E. ヴァルガ著、永住道雄訳『世界経済恐慌史』第2部第1巻、慶応書房、1937年、280ページ）。まさにモルガンにとっては、恐慌の年1907年は「勝利の年」であった（Anna Rochester, *Rulers of America*, 1936. p.37.〔立井海洋訳『アメリカの支配者』三一書房、1953年、（上）56ページ〕）。

ハロルド・U・フォークナー（Harold U. Faulkner）は、この恐慌の根本的・直接的な原因は向うみずで、無節操な金融業者による過度の設備拡張や投機であったが、政府や大資本家たちが恐慌の全般化の予防に努力したために、それはほとんど「都市にかぎられ」、その影響はひろがらなかった。したがって、この恐慌は「金持ちの恐慌」であると主張している（H. U. Faulkner, *American Economic History*, 1954 (eighth edition). 〔小原敬士訳『アメリカ経済史』至誠堂、1969年、（下）683～684ページ〕）。しかしながら、それはきわめて皮相的・一面的な見方であると思われる。たしかに、A・J・Y・ブラウン（A. J. Youngsone Brown）も指摘するように、この恐慌は「独占体の崩壊に端を発した投機恐慌」（A. J. Youngsone Brown, *The American Economy 1860～1940*, 1951. 〔渡辺誠毅訳『アメリカ資本主義発達史』みすゞ書房、1952年、216ページ〕）であるにせよ、また、アメリカ経済の全面的な崩壊は、信用と秩序の回復措置を講じたJ・P・モルガン（John P. Morgan）の金融主導力によってくいとめられたとはいうものの（1907年恐慌に対してモルガンがとった行動については、Edwin P. Hoyt, *The House of Morgan*, 1969, pp.297—307に産業別、日時別に描写されていて詳しい）、E・ヴァルガの分析調査によれば、この恐慌が金融機関以外の諸産業や労働者に与えた影響は、次のようにまことに深刻であったのである（E・ヴァルガ、前掲訳、第2部第1巻、281～286ページ）。

すなわち、1907年から翌年にかけて石炭産出高は13.4%、銑鉄生産高は38.2%、鉄鋼生産高に関しては40%とそれぞれ低落したし、そのうえ失業者についてはこれを激増させた。例えば、鉄鋼トラストは使用労働者をほぼ半分に減らしたし、ピッツバーグ地方の製鉄所や炭坑労働者を40～60%に減じた。貨物・旅客の輸送高減少の結果、数千人の鉄道労働者や従業員が解雇された。さらに商業従業員や一般サラリーマンに対しても著しい打撃を与え、1907年末には失業者はニューヨーク25万人、シカゴ14万人で、恐慌時における失業者総数は300～400万人に達した。

1907年の恐慌後、主要な金融資本集団間の勢力再編成がおこなわれ、その過程で、巨大な生命保険会社の系列化とその系列銀行の吸収・統合に成功したモルガン商会（J. P. Morgan & Co.）とファースト・ナショナル・バンク

(First National Bank of New York) を中心とする 集団がその勢力を大きく拡大し、各分野において圧倒的な地位を維持、あるいは強化した。さらに恐慌後、モルガン＝ファースト・ナショナルと密接な協力関係を確立したナショナル・シティ・バンク (National City Bank of New York) とその関係企業も大きな発展をとげた。⁽³⁾ ちなみに、デュポン社がGMに金融的支配を行うことによって、ロックフェラー、メロンなどと新しい集団として急速に台頭してくるのは、第1次世界大戦後のことである。**

**デュポン社とGMの密接な関係、いわば、「結合と支配」の関係をここで若干論究しておく。

デュポン家創始者のE・I・デュポン (E. I. Dupont) が、1802年に、国家防衛という名目のもとに火薬を必要としたトーマス・ジェファソン (Thomas Jefferson) の援助と激励を受けて、ウィルミントン郊外のブランディワイン湾岸に火薬工場を建設して以来、アメリカの参戦したすべての戦争に火薬を供給し、莫大な利益を計上してその基礎を固めていたデュポン社は、すでに「資本と生産との世界的集積の新しい段階」といわれる国際カルテル＝超独占を形成して、世界を経済的に分割・支配していた。たとえば、1872年に「火薬工業会」(Gunpowder Trade Association) という国内の独占カルテルを組織したのち、1897～98年にイギリス、フランス、ドイツなどの大化学資本との間に、原料資源の独占、運輸手段の独占、製品販売市場の分割協定、多面的な特許権・技術交換協定 (クロス・ライセンス協定)、相互の既得権益を尊重する協定などを締結していたのであり、利潤獲得、市場支配のためにはあらゆる地域・分野への進出は当然のこととみなしていた。しかも、P・S・デュポンがデュラントの後援にのりだした当時、ヨーロッパでは第1次大戦が戦われているさなかであり、デュポン社は1914年10月8日に、連合軍から戦争用火薬の初受注に成功してからというもの大量納入を実現して、膨大な利潤を計上していた。たとえばデュポン社は、大戦中に約11億8,000万ポンド〔岡倉古志郎『死の商人』岩波新書、1962年、132～133ページ〕、すなわち、連合軍が使用した火薬数量の40%を納入して、およそ10億ドルの売上高と2億3,700万ドルの純利益をあげたのである (W. H. A. Carr, *The Dupont of Delaware*, 1964. 〔森川淑子訳『デュポン』河出書房新社、1969年、220～221ページ〕)。平時の売上げ、たとえば軍需発注をうける前の1914年のそれは、わずかに2,518万ドルにすぎなかったのに対して、軍需生産に専念していた1918年の売

(3) この詳細に関しては、吳天降『アメリカ金融資本成立史』有斐閣、1971年、227～381ページを参照。

上げは3億3,000万ドルにも達した(L. Ferdinand, *America's Sixty Families*, 1934. [和田克巳訳「アメリカを支配する六十家」改造社, 1941年, (下) 407ページ])。

4年間に、じつに13倍強の伸びであり、まさに「戦争はもうかる」ことを如実に物語っている。またデュポン社は、アメリカが同大戦に参戦して以来、アメリカ政府に対して1ポンド当り49セントの割合で火薬を納入したが、その生産量は1ポンド当り36セントにすぎず、戦争商人ぶりをいかんなく発揮している。

デュポン社は戦時中にすでに、軍需品生産体制を戦後における民需品生産体制に転換する方針を打ち出して、蓄積された利潤の投資対象と私的独占力、とくに、財務面での独占力をふるう機会を、いちおう車種系列も確立しており、評判もよいGMに見出した。GMを投資対象として照準を定めるにあたって、大きな役割を演じたのは、J・J・ラスコブ(デュポン社の財務担当取締役兼P・S・デュポンの私設財務顧問)であった。彼はデュポンに対して、次のような趣旨のことを述べて自動車分野への進出を促したのである。「戦争はいつまでも続くわけではなく、そうなれば軍需事業は崩壊するでしょう。……大衆は、貯えた金の使途を求めています、それには自動車ほどピッタリしたぜいたく品はないのではないのでしょうか」と(Marc Duke, *The Duponts*, 1976, pp. 286-287)。

デュポン社は、まず1917年12月21日に、2,500万ドルのGM株およびシボレー株を買入れた。つづいて1918年3月に、GM普通株の23.8%、12月には26.4%(金額にして4,300万ドル)を占有した。さらに翌1919年12月には、GMのたび重なる拡張にもなつて、デュポン社はその出資額を4,900万ドルに増額してGM普通株の27.6%を所有するにいたり、事実上、単独でGMを支配することが可能となった(W. H. A. Carr, *op. cit.*, 前掲訳, 223ページ)。

さらにデュポン社は、会社による財務援助とは別に、1株につき70ドルでP・S・デュポンが2,000株、J・Jラスコブが500株と、個人的にもGM普通株を保有していた。ちなみにP・S・デュポンは、デュポン社ならびに他の火薬会社の持分を除けば、個人的投資の有価証券の半分以上はGMに対するものであった(Alfred D. Chandler, Jr. and S. Salsbury, *Pierre S. Dupont and the Making of the Modern Corporation*, 1971, p. 435)。

かくしてデュポン社は、たんに一時的に金融上のテコ入れをしただけでなく、持株ならびにそれを基礎とする重役派遣によって、GMにおける指導的地位を獲得した。さらにそのうえ、GMが自動車の完成において大量に使用するベンキ、ラッカ、ワニス、人造皮革、セルロイド、ゴム引織物などの製品や火薬製造過程の副産物の確実かつ有利な販売市場、いわば「閉鎖された無競争市場」の確保にも成功したのである

(Labor Research Association, *Monopoly To-day*, 1950. [立井海洋訳「現代の独占資本」三一書房, 1953年, 122ページ])。融資・持株・人的結合を基礎として現出

されたデュポン社とGMとの密接な「結合と支配」の過程は、GMを蓄積されている資本の有利なはけ口であるとともに、将来の最大の恒久的製品市場とみなすデュポン社と、デュポン社を金融上の支柱と頼るGMの利害関係からみて当然の帰結といえよう。

デュポン社のGM株式所有は、その後「独占＝関連生産物の市場を限定する問題」の名目のもとに反トラスト法違反として訴えられ、1957年に連邦最高裁判所から1962年以降、GM総株数の23%に相当する6,300万株（金額にして5億6,000万ドル）を売却するよう命じられた。判決の基礎となった数字は次のとおりである。すなわち、デュポン社がGMに供給したペンキなどの自動車用完成品がGMの使用するそれらのうち、1946年には67%、1947年には68%に達した。他方、GMは、アメリカ自動車の総売上高中1947年38.5%、1955年には48.8%を占めた。つまりGMの自動車用完成品の需要は完成品市場の半分近くに相当し、そのうちの67～68%をデュポン社が支配したことになる。したがって、最高裁判所はこの数字は実質的に競争を減殺し、市場を狭く制限したとして持株の処分を命じたわけである（越後和典『反独占政策論』ミネルヴァ書房、1966年、149～150ページ）。

なお、デュポン社が持株を槓杆としてGMの経営管理面に及ぼした実態については、Robert Aaron Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945, pp. 174-178 を参照されたい。

さて、金融資本の勢力再編成が行なわれた中で、それに対抗する反トラスト法の強化や反独占運動も盛り上がった。1903年にはすでに企業局 (Bureau of Corporation) が設立され、トラストの実態調査にのりだした。

ウィリアム・H・タフト (William H. Taft, 第27代大統領, 共和党, 在任1909～1913年) 政権下においても、例えば、1910年1月に議会に宛てた特別教書の中でトラスト反対の意向を表明している。しかし、具体的に法律の形をとって成立したのは、トラスト取り締まりに強硬な態度をとっていた民主党が1912年に勝利を得て、トーマス・ウッドロウ・ウィルソン (Thomas Woodrow Wilson, 第28代大統領, 民主党, 在任1913～1921年) が大統領に就任した翌年の1914年のことである。すなわち1914年9月の連邦取引委員会法 (Federal Trade Commission Act) と同年10月の、シャーマン法 (Sherman Act) を強化する目的をもったクレイトン法 (Clayton Act) の2つの反トラスト法の成立である。しかし、クレイトン法は「不誠実なトラ

スト」のみを取り締まるものという政府の声明にもみられるように、トラスト禁止法の適用はきわめて曖昧なものとされた。従来のトラストはいずれも「誠実な会社」の部類に入れられることになり、かえってトラストが法律の庇護の下におかれるという逆の結果を生じる有様であった。⁽⁴⁾***

独占や寡占のもたらす弊害を防ぐための連邦反トラスト法の中心をなすものはシャーマン法 (Sherman Act: [An Act To Protect trade and Commerce against unlawful restraints and monopolies, 1890), クレイトン法 (Clayton Act: An Act To supplement existing laws against unlawful restraints and monopolies, and for other purpose, 1914) および連邦取引委員会法 (An Act To create a Federal Trade Commission, to define its power and for other purposes, 1914) の3法である。法律そのものではなくて、トラストについて具体的に考察した文献としては、さしあたり古賀英正『支配集中論』有斐閣、1952年、鎌田正三『アメリカの独占企業』時潮社、1956年、小原敬士『アメリカ独占資本主義の形成』岩波書店、1968年などを参照されたい。

ここでは、それら3法の中核となる条文についての概略を、越後和典『反独占政策論』ミネルヴァ書房、1966年および村上政博『アメリカ独占禁止法』有斐閣、1987年などに依拠しつつ紹介しておこう。

まず、シャーマン法は、わずかに8条からなる簡単な法律であり、現在まで連邦反トラスト法の中心をなすものであるが、その実体規定は第1条(取引制限)および第2条(独占化)につきる。

シャーマン法 (Sherman Act) 1条 (取引制限)

§1. Every contract, combination in the form of trust or otherwise, or conspiracy, in restraint of trade or commerce among the several States, or with foreign nations, is declared to be illegal. Every person who shall make any contract or engage in any combination or conspiracy declared to be illegal shall be deemed guilty of a felony, and, on conviction thereof, shall be punished by fine not exceeding one million dollars if a corporation, or, if any other person, one hundred thousand dollars, or by imprisonment not exceeding three years, or by both said punishments, in the discretion of the court.

(4) 神野璋一郎・宇治田富造『アメリカ資本主義の生成と発展』青木書店、1958年、163～164ページ。

第1条 数州間又は外国との取引若しくは通商を制限するすべての契約，トラストその他の形態による結合又は共謀は，これを違法とする。ここに違法とする契約を締結し，結合し，又は共謀する者は重罪を犯したものとし，有罪の決定があったときは，法人の場合には100万ドル以下の罰金に処し，その他の者の場合は10万ドル以下の罰金若しくは3年以下の禁錮に処し，または，これを併科する。

＜取引制限 (restraint of trade) を内容とする契約 (contract)，共謀 (conspiracy)，結合 (combination) という共同行為を禁止する。このうち，契約・共謀は明白な概念であり，一括して agreement (意思の合致・協定) と呼ばれることも多いが，結合は判例上も外延の不明確な概念である。

また，現実に刑事訴追が行なわれるのはシャーマン法1条違反のうち，悪質な共謀に限定されている。＞

シャーマン法2条 (独占化)

§ 2. Every person who shall monopolize, or attempt to monopolize, or combine or conspire with any other person or persons, to monopolize any part of the trade or commerce among the several States, or with foreign nations, shall be deemed guilty of a felony, and, on conviction thereof, shall be punished by fine not exceeding one million dollars if a corporation, or, if any other person, one hundred thousand dollars, or by imprisonment not exceeding three years, or by both said punishments, in the discretion of the court.

第2条 数州間又は外国との取引若しくは通商のいかなる部分をも独占し，独占を企図し，又は独占する目的をもって他の者と結合し若しくは共謀する者は，重罪を犯したものとし，有罪の決定があったときは，法人の場合には100万ドル以下の罰金に処し，その他の者の場合には10万ドル以下の罰金若しくは3年以下の禁錮に処し，又はこれを併科する。

＜独占化 (monopolize) を内容とする単独行為を禁止する。

独占行為 (monopolization) とその未遂罪たる独占の企画 (attempt to monopolize) を主たる禁止対象とする。独占のための結合若しくは共謀に関しては判例も少なく，そのためその概念は明確でない。＞

クレイトン法と連邦取引委員会法は，その性格において，いわばシャーマン法の補完法または細則ともいうべき法律である。シャーマン法の制定が1888年の大統領選挙を契機としたのと似ていて，クレイトン法および連邦取引委員会法も，1912年の大統領選挙を機縁とする。民主党のウィルソン大統領は1914年から反トラストの改正にとりかかったが，できあがった法案は支離滅裂で，技術的にはシャーマン法に劣るとさえいわれている。

クレイトン法は条文も26を数え，反トラスト法中最も長文の法律であるが，実体規定中，重要なものは，第2条 (価格差別)，第3条 (抱き合わせと排他的取引)，第7

条（合併、株式取得）および第8条（役員兼任）である。

クレイトン法 (Clayton Act) 2条 (価格差別)

§ 2. (a) It shall be unlawful for any person engaged in commerce, in the course of such commerce, either directly or indirectly, to discriminate in price between different purchasers of commodities of like grade and quality, where either or any of the purchases involved in such discrimination are in commerce, where such commodities are sold for use, consumption, or resale within the United States or any Territory thereof or the District of Columbia or any insular possession or other place under the jurisdiction of the United States, and where the effect of such discrimination may be substantially to lessen competition or tend to create a monopoly in any line of commerce, or to injure, destroy, or prevent competition with any person who either grants or knowingly receives the benefit of such discrimination, or with customers of either of them :

第2条(a) 通商に従事する者が、その通商の過程において、直接であると間接であるを問わず、同等同種の商品の異なる購入者間に価格の面で直接又は間接に差別することは、かかる差別に係る購入のなんらかの部分が通商に該当し、その商品が合衆国内合衆国の属領内、コロンビア特別区内、領有島嶼内若しくは合衆国の管轄下にあるその他の地域内において使用、消費若しくは再販売のために販売され、かつ、かかる差別の効果が一定の通商分野において競争を実質的に滅殺することとなり、若しくは独占を形成するおそれがあり、又はかかる差別の利益を与える者若しくはこれを知りつつ受ける者との、若しくはこれらのいずれかの者の顧客との競争を阻害し、破壊し、若しくは妨害することとなる場合には、これを違法とする。

<2条各項は1936年のロビンソン・パットマン法 (Robinson-Patman Act) により修正されたもので、通常ロビンソン・パットマン法と呼ばれている。

この条文においては、クレイトン法の共通要件たる競争を実質的に滅殺する蓋然性のほかに、①価格差別の利益を供与する者、②知りつつかかる利益を受ける者、③これらのいずれかの者の顧客、とその競争者との競争が実質的に阻害されることを競争阻害要件に加え、独占禁止法違反の立証を容易にしている。>

クレイトン法3条 (抱き合わせと排他的取引)

§ 3. It shall be unlawful for any person engaged in commerce, in the course of such commerce, to lease or make a sale or contract for sale of goods, wares, merchandise, machinery, supplies, or other commodities, whether patented or unpatented, for use, consumption, or resale within the United States or any Territory thereof or the District of Columbia or any insular possession or other place under the jurisdiction of the United States, or fix a

price charged therefor, or discount from, or rebate upon, such price, on the condition, agreement, or understanding that the lessee or purchaser thereof shall not use or deal in the goods, wares, merchandise, machinery, supplies, or other commodities of a competitor or competitors of the lessor or seller, where the effect of such lease, sale, or contract for sale or such condition, agreement, or understanding may be to substantially lessen competition or tend to create a monopoly in any line of commerce.

第3条 通商に従事する者がその通商の過程において、合衆国内、属領内、コロンビア特別区内、領有島嶼内又は合衆国の管轄下にあるその他の地区内で使用、消費又は再販売のために、特許権を所得していると否とにかかわらず、商品、機械、部品その他の物品を賃貸し、販売し、若しくは販売契約を行い、又はその商品の価格を定め、かかる価格を割引し若しくはリベートを与える場合において、その賃貸者又は購入者に、賃貸者または販売者の競争者の物品の使用又は取扱いを行わない旨の条件、取決め又は了解の効果が一定の通商分野において競争を実質的に減殺することとなり、又は独占を形成するおそれがあるときには、これを違法とする。

クレイトン法7条（合併、株式取得）

§7. No person engaged in commerce or in any activity affecting commerce shall acquire, directly or indirectly, the whole or any part of the stock or other share capital and no person subject to the jurisdiction of the Federal Trade Commission shall acquire the whole or any part of the assets of another person engaged also in commerce or in any activity affecting commerce where in any line of commerce in any section of the country, the effect of such acquisition may be substantially to lessen competition, or to tend to create a monopoly.

第7条 通商に従事、又は通商に影響を及ぼす活動に従事する者が、直接又は間接の如何を問わず、同じく通商に従事又は通商に影響を及ぼす活動に従事する者の株式その他の持分の全部若しくは一部を取得し、又は連邦取引委員会の管轄に属する会社か、同じく通商に若しくは通商に影響を及ぼす活動に従事する他の者の資産の全部若しくは一部を取得する場合において、かかる取得の結果、国のいずれかの地域における通商の若しくは通商に影響を及ぼす活動のいずれかの分野において競争を実質的に減殺することとなり、又は独占を形成するおそれがあるときは、かかる取得をしてはならない。

<この規定の実効性を確保するため、1976年のハート・スコット・ロディノ反トラスト強化法により、一定規模を超える企業取得について事前届出制が導入された。>

クレイトン法8条（役員兼任）

「金融機関の役員または職員の他の金融機関の役・職員兼任を禁じ、かつ資本金・

剰余金・未払配当金総額 100万ドル以上の会社の役員が、競争関係にある他の会社の役員を兼ねることを禁止する。」

連邦取引委員会法はクレイトン法と同様に、1914年の9月に制定された法律である。本法もシャーマン法違反に対する法適用の手ぬるさとか、解釈の無力化を補い、かつ違反をその萌芽のうちに摘みとろうとする意図をもったものである。

連邦取引委員会法 (Federal Trade Commission Act) 5条 (不正な競争方法)

§ 5. (a)(1) Unfair methods of competition in or affecting commerce, and unfair or deceptive acts or practices in or affecting commerce, are declared unlawful.

第5条 (a)(1) 通商における若しくは通商に影響を及ぼす不正な競争方法及び不正な若しくは欺瞞的な行為又は慣行は、これを違法とする。

<不正な競争方法の内にシャーマン法およびクレイトン法違反行為も含まれる。>

以上、シャーマン法、クレイトン法、連邦取引委員会法の主要な条項をみてきたが、これら3法によって禁止されている項目を整理して、箇条的に示せば、次のとおりである。

1. 取引を制限する契約・結合・共謀。
2. 独占すること、独占を企図すること。取引を独占するため結合・共謀すること。
3. 競争会社の株式あるいは資産の取得。
4. 排他的協定・抱き合わせ契約を行うこと。
5. コストの差を正当に斟酌するにすぎない格差以上の差別価格をつけることにより競争を阻害すること。
6. 独立の仲買人を使用する場合を除き、手数料・仲買料を支払い、差別待遇をすること。
7. 特定の者にのみ追加的な役務や便益を提供し、差別待遇をすること。
8. 競争会社の役員を兼任すること。
9. 不正競争方法を用いること。
10. 不正または欺瞞的行為・慣行を採用すること。

このような状況のもとで、自動車工業はその形成期にあった。GMは1908年、それまでの企業結合形態であったトラスティ方式 (trustee device) か

1920年代初期のジェネラル・モーターズ会社の組織改革とムニー理論(井上) (93)13
ら転換した持株会社として創立される。そしてその後、1920年の戦後恐慌に
いたるまで、創業者ウィリアム・クレボ・デュラント (William Crapo
Durant) の自動車企業大統合戦略のもとで、大々的に企業集中策を推進し
ていくのである。しかしながら、全社統一的な管理組織制度の不備のため、
市場構造の変革と競争の激化に適応できなくなっていく。

いま、1908年の創立以来、デュラントが2度目にして最終的にGMの支配
者の座から退陣する1920年までを区分すると、次の3段階になるだろう。⁽⁵⁾

<第I段階：株式投機による企業集中の第1期>

GMは1908年から1910年まで、ブイック (Buick)、オールズ (Olds)、
キャディラック (Cadillac)、オークランド (Oakland) などの乗用車企業、
トラック企業、部品・付属品企業など約25社を、主として「株式の交換」に
よって結集した(表I-1参照)。そしてはやくも創立2年後には、アメリ
カ自動車工業界最大の企業に成長し、国内総生産の22%を占有するにいた
った。しかし、急速な買収政策による企業規模の過度な拡大と、統合した企業
全体に対する管理機構の整備がほとんどなされなかったために、1910年に支
払不能に陥り、デュラントの引退を条件に、東部銀行資本シンジケートの救
済・管理をうける。

<第II段階：東部銀行資本シンジケートによる統制管理(1910~1915年)>

この時期は、ボストンのリー・ヒギンソン商会 (Lee, Higginson & Co.)
のJ・ストロウ (James Strow) を中心にして構成された銀行シンジケ
ートがGM内部の管理組織の整備に力を注いだ。具体的には、①従来の11乗
用車企業を4社に整理・統合して少数の大工場に生産を集中した、②各構成子
会社を統括・管理する本社機構をニューヨークからデトロイトに移した、③
本社機構による全社的な管理を補佐する資材部、会計部および生産部の3部

(5) 以下の叙述は主として、Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*,
1969, pp.118-128, 井上昭一「GMの研究」ミネルヴァ書房, 1982年, 44~99ペ
ージに依る。

表 I - 1 GMの取得会社

(1908~1910年)

会 社 名	純 資 産 (ドル)	支 払 方 法			備 考
		現 金 (ドル)	優 先 株 (ドル)	普 通 株 (ドル)	
ビュイック自動車会社	3,417,142	1,500	2,498,500	11,249,250	
キャディラック自動車会社	2,862,709	4,400,000	275,000		
オールズ自動車会社	2,961,769	17,279	1,827,694	1,195,880	
オークランド自動車会社	305,523	305,523			
マークエット自動車会社	300,000	100	161,200	32,200	
カーター会社	266,486	2,780	137,700		
エルモア製造会社	6,000,000		600,000		
ランドルフ自動車会社	207,400		204,400		
ラビッドモーターヴィークル会社	647,563	412,348	51,500		50,000株のうち 36,465株取得
ライアンスモータートラック社	164,500	111,993			16,575株のうち 15,848株取得 5,000株のうち 2,490株取得
ウェストン・モット会社	199,302	230,000	94,000	47,000	
W. T. スチューワートボディ工場	160,000		160,000	80,000	
ミシガンモーターキャスティング会社	112,500	37,125			5,000株につち 1,650株取得
ノースウェイ自動車会社	212,075	212,075			
アウイング自動車会社	88,900	37,800	51,100		
ダウリム会社	100,000	41,200	28,800		1,000株のうち 700株取得 2,500株のうち 60株取得
ウェルチ自動車会社	250,000	6,000			
ミシガン自動車会社	76,736	76,736			
ジャクソンチャーチ・ウィルコックス会社	122,450	122,450			
ノヴェルティランプ会社	86,668		65,000		1,000株のうち 750株取得
ヒーニーランプ会社		112,759	1,111,000	5,908,500	
マクロリン自動車会社					10,030株のうち 5,000株取得
チャンピオンイグニッション会社					1,000株のうち 750株取得
ブラウンライプチャンピオン会社					7,500株のうち 5,000株取得
オークパーク動力会社					2,000株のうち 1,330株取得
再獲得された株式(控除)	13,161,813	6,127,668	7,268,894	8,512,830	
自由に処分するために子会社に発行された株(付加)			1,654,000	581,700	
			312,400		
現金調達用として発行(4,504,306ドル実現)			5,927,294	7,931,130	
株式配当(150%)			4,114,806	1,639,500	
1910年9月30日までの総株式発行数			10,042,100	15,819,830	

(出所) L. H. Seltzer, *A Financial History of the American Automobile Industry*, 1928, p. 154.

1920年代初期のジェネラル・モーターズ会社の組織改革とムーニー理論(井上) (95)15
門の常設化をはかった、④傘下子会社間の調整と評価のために、子会社の社
長で構成する幹部連絡会議を設立したりした。ところが、自立心の強い各構
成会社の反対にあって、経理手続きの統一すらできずに失敗に帰した。ただ
唯一見るべきものは、多国籍企業GMという新しい資本輸出形態への展開の
契機となったGM輸出会社 (General Motors Export Co.) が 1911年 6月
19日に設立されたことである。

<第3段階：デュポンの金融的支配下での企業集中の第2期>

1916年 6月 1日に、デュポンの金融的支援 (=直接投資と管理体制のテコ
入れ) によって「エルバ島から戻ったデュラントは、正しく時のヒーロー」⁽⁶⁾
であり、再び奔放な吸収・合併政策により「ナポレオンのような拡張」
(Napoleonic expansion)⁽⁷⁾ を開始した。

まず手はじめとして、同年10月13日にニュージャージー州の法人「ジェネ
ラル・モーターズ・カンパニー」をデラウェア州の法人「ジェネラル・モー
ターズ・コーポレーション」に改称するとともに、資本金を6,000万ドルか
ら1億ドルに増資した。⁽⁸⁾

新旧会社の引き継ぎ業務が完了した1917年 8月 1日 (したがって、この日
をもってGM・カンパニーは解散した)、GMは従来の持株会社 (holding
company) から巨大な事業会社 (operating company) に改組された。そ
れまで子会社として独立的に経営を営んでいたピュイックやキャディラック
などは一つの「事業部」(Division) としてGMのなかに組み入れられた。
ところがその改組は、単に法律上の変更にすぎず、全体としてのGMはいぜ
んとして、多数の会社の「寄合い世帯」にとどまっていた。

(6) E. D. Kennedy, *The Automobile Industry*, 1941, p. 101.

(7) Bertie C. Forbes and Orline D. Foster, *Automotive Giants of America*,
1926, p. 54.

(8) 新旧会社の交換比率については、L. H. Seltzer, *A Financial History of the
American Automobile Industry*, 1928, pp. 178-179参照。

このような状況のなかで、デュラントは、自社工場の内的拡張=集積よりも、むしろ既存企業の合同・合併=集中という金融力を行使して拡大政策を推進する。具体的に例えば、シボレー自動車会社 (Chevrolet Motor Car Co.)、ユナイテッド・モーターズ会社 (United Motors Corporation、同社の買収によってGMは、部品・付属品という基礎部品メーカーを入手したこともさることながら、それ以上に、A・P・スローンという傑出した人材を確保する幸運に恵まれる)、フィッシャー・ボディ会社 (Fisher Body Corporation)などを次から次へと傘下に入れたのである。

ところが、デュラントはこの拡張期を通じても、あいかわらず組織形成には何ら関心を示さず、したがって各構成単位は、ほとんどかつての独立企業のままの形で部門化されていた。つまり管理的には、GMは多くの企業の「雑然たる連合体」(loose-knit combination)にすぎなかったのである。

デュポン社が一時、本社スタッフの拡充、総括管理者の任命、経営委員会や財務委員会の制度化などを通じてGM全体の統制を図ろうとしたが、結局はすべて失敗に終わった。

これはデュポンの金融的支配の下で、GMが企業集中を通じて新たな拡大を遂げたにもかかわらず、全体組織の各部分を統制する明確な経営方針がなかったうえに、管理機構そのものが旧態依然としたものであって、やがては新しい組織の再編が不可避であることを如実に物語っている。ただGM組織の弱さがもつ決定的な重大さは、第1次大戦中ならびに終戦直後には、アメリカ全体の軍需景気という特殊な経済環境にあってそれほど明確ではなく、それが問題になってきたのは1919年末から1920年にかけてである。

II 第1次世界大戦後危機下のGMと新組織導入

第1次大戦後、アメリカ資本主義は戦後恐慌を迎えた。すなわち1918年末に、軍需消滅とともに経済活動が減退を示し、1919年にはいると工業生産高があらゆる部門にわたって低下したからである。

その後1919年下半年には新昂揚が展開され、ヨーロッパからの復興資材、とくに工業製品や食料品の需要増にともなう一時は回復の兆しをみせたものの、戦時中に膨張した軍需工業生産設備の平和的利用、すなわち軍需産業企業から民需産業企業への転換が、戦争で大衆が著しく零落し貧困化していたために、容易ではなかった。またヨーロッパの兵站基地市場の喪失にともなう農産物等の輸出が減少し始めたことから、1919年11月の株式価格の低落をきっかけに、1920年の2月ごろから機械工業での上昇運動が停滞し、工具に対する新規注文が低下し始めた。同じく1920年2月に、綿花消費高のような第Ⅱ部門の最重要指標も低落しだした。

1920年4月以来、輸出、とくに農産物の輸出が激減し、これが農産物価格激落の前兆となった。かくして1920年の春以降、工業といわず、農業といわず、アメリカ合衆国の全経済部門を捉え、恐慌に突入してしまった。恐慌の最低点は1921年3月に到達し、連邦準備局の1920年6月から1921年4月の工業生産指数は31%低下した。とくに銑鉄生産高は74%、鋼鉄生産高は77%、石炭産出額は69%というように基幹産業部門の落ち込みは激しいものがあった。

どの工業部門も操業をほとんど完全に停止した。また失業者は1921年10月で575万人(23.1%)に及んだといわれている。

したがってまさに、1920年恐慌は、その破壊力の点からみて、1907年恐慌も含めて、アメリカにおけるこれまで数次にわたる恐慌中冠たるものであった。⁽⁹⁾

このようなアメリカ資本主義の激動は、GMの経営をまともに直撃した。1920年の終りにGMの当面させられた課題は組織の再編であったが、外部の経済不振と同時に内部的経営上の危機に直面したGMは、まさに「ありったけの内憂外患」をかかえている有様であった。****

(9) E.ヴァルガ著、永住道雄訳「世界経済恐慌史」慶応書房、第1部第2巻、376～378ページ。

GMの内部欠陥に焦点を絞って、この間の経緯を概観しておこう。

外部の恐慌と内部における管理的統一の欠如との相乗的作用で剣ヶ峰にまで追いやられたGMの各事業部門は、支出に悩まされるようになると同時に、割賦販売信用の引締めによって需要も低下してきた。当然のことながら在庫もふえる一方であった。いわばセクト主義的な行動様式にもとづいて、相互間の系統的なコミュニケーションも図らずに経営に従事していた各事業部長の専横を規制する必要があった。そこで、中央に各事業部による無原則的な資材購入をおさえるとともに、GM全体の製品の適正在庫を維持するために「在庫管理委員会」(Inventory Allotment Committee)が設置された。同委員会勧告によって本社を通じて警告や注意が発せられたが、各部門は支出割当額を超過して資材を購入した。1920年1月には1億ドルであった在庫が、4月には1億5,700万ドル、6月には1億8,400万ドル、GM製品の需要の激しい低落時の10月にはさらに増えて2億900万ドルにも達した。この在庫量は、同委員会の定めた割当量を6,000万ドル以上も超過し、この超過分だけで当時のGMの負債の70%にも相当した。⁽¹⁰⁾

表Ⅱ-1 GM株価変動表

年 月 日	最終販売価格	取 引 量
1920. 1. 31	307.75(ドル)	80,200(株)
2. 28	241.75	185,400
3. 27	376.00	221,400
5. 29	27.625	133,900
6. 26	24.00	84,800
7. 31	22.25	181,100
8. 28	21.25	40,500
9. 29	20.00	107,500
10. 30	17.00	84,500
11. 27	15.75	246,600
12. 25	13.25	58,800

(出所) L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 203-4.

10月末までに運転資本は完全に涸渇してしまった。拡張資金も底をつき、それを労働者の賃金のみならず、原材料代や供給業者への支払いに転用することもできなくなった。11月には事態は最悪の状態になった。販売台数は月間1万3,000台を下回り、最高水準であった6月のその4

(10) Cf. E. D. Kennedy, *op. cit.*, p. 124, A. D. Chandler, *Giant.*, p. 74.

分の1にまで落ち込んだ。それと軌を一にしてGMの株価も大暴落した(表II-1参照)。

恐慌の短期性を予測したデュラントは、株価を支えるべく懸命の努力を続けるが、それも甲斐なく、ついにデュポン社とモルガン商会に持株の肩代り——ただし、この時点でもデュラントと彼の親族はシボレーの未発行株の30%⁽¹¹⁾だけは保有し続けた——とGMの再建とを要請して、11月30日にGMの支配者の座から2度目にして最終的に退陣せざるをえなくなった。

自動車販売市場は消滅し、ひとりGMのみならず各自動車メーカーともに過剰在庫に苦しみ、財務的に窮地に陥った。GMのデュラントを除くほとんどのメーカーの経営者が価格引き下げ、社内の冗費節減など、それなりの恐慌に対処する姿勢を示した。

戦後恐慌に対して、もっとも徹底した対処法を断行したフォード社について紹介しておこう。

フォード社は、自動車価格の20~30%の値下げに踏み切り、精力的に企業内部の経費節減をはかるとともに、不要不急の備品を売却した。たとえばフォード社の諸工場はすべての鉛筆削り、多くのタイプライター、60%に相当する600台の内線電話などを売却して700万ドルを獲得した。また、1日当りのフォード車1台の生産要員を15人から9人に削減し、事務職員1,074人を528人に半減させた(J.J. Flink, *The Car Culture*, 1975, pp.102-103)。しかしながら、同社の恐慌への処し方は上に述べたことに尽きるのではなく、むしろ、次に紹介する乗り切り策こそが、資本の専制ぶりを典型的に示している。端的にいえば、ディーラーや納入業者に対して厳しい圧力を加えることによって、その負担を転嫁したのであるが、今少し具体的に描写してみよう。フォード社は1月に、各地の組立て工場から12万5,000台の乗用車を船荷証券付で出荷(同時に、6週間工場を閉鎖)するとともに、全国に散在する1万7,000軒のディーラーに対して年間販売契約を楯に、いつも通りの現金引き取りを強要した。当時、フォードT型車はいぜんとして全盛期にあり、その独占代理権(franchise)を維持することの魅力は社会的・経済的に相当大きく、ディーラーは不況のゆえに過剰在庫を覚悟のうえで、金融機関などから借金をしながらもこれを引き受けた。もし引き受けなかった場合には、代理権が没収される危険性が多分にあったからである。

このほかにフォード社は、海外の販売代理店から未払い勘定をとりたてることによ

(11) A. D. Chandler, Ir. and S. Salsbury, *Pierre S. Dupont and the Making of the Modern Corporation*, 1971, p.461.

って300万ドル、副産物の販売から370万ドル、そしてリパティ債 (Liberty bonds) の発行によって790万ドルの現金を手もとに集めた。さらに納入業者に対しては、突然注文をキャンセルしたり、あるいは信用期限の延長を強要したりした。流通過程を短縮して資本の回転率を促進するという視点からデトロイト・トレド・アイアントン鉄道会社 (Detroit, Toledo, & Ironton Railroad) と提携し、滞留していた2,800万ドル相当の在庫を解消することにも成功した (Cf. H. Ford, *My Life and Work*, 1923, pp. 173-174, A. D. Chandler, *Giant.*, pp. 88-89)。

このような仮借ない装置、つまり人員削減による労働強化、ディーラーや納入業者といった弱者への危険転嫁などによって、フォード社は恐慌をのり切ることができたのである。

つまり、今まできわめて無計画、かつドラスチックに推進されてきた企業統合政策の結果、GMに支配的であった管理的統一の欠除と無政府的な分権化の傾向が、市場競争の激化と景気変動の荒波に迅速かつ的確に適応できないことが露呈されたといえよう。このように、1920年のGMにおける経営危機は、垂直統合と拡張の結果、膨大な設備と技術者や管理者を擁するようになっていたが、それらを有機的に関連づけ、総括的に「調整」し、結合するための管理機構が欠如していたことが原因である。当時のトップ機構も重要人事、価格の最終決定、投下資金配分等の職能を遂行しているが、それらの決定自体を企業全体の事業活動において、組織的系統性をもって運用される体制にはなかったのである。

問題は「組織」にあると認識したスローンは、総合本社 (Central Office) とスタッフ幹部 (Staff Executive) からなる本部組織 (Central Organization) をつくり、この新しい総合本社と各事業部間の権限と、コミュニケーションの系統を明確にし、その系統の上に正確で有用なデータを流そうとした。事業部制組織として整備・再編しようとしたわけである。

スローンは、1920年に社長に就任したデュポンに組織改革案を提出した。それは総合的・調整的な統制力を備えた「中央集権化」と従来発揮されていた組織の長所や能率を損なわない「分権化」との間の適切なバランス、つまり全社統一的「政策」と各事業部の「執行」との間に明確な一線を画し、経営管理上の専門化を基礎にした分業関係の確立を意図したものであった。こ

1920年代初期のジェネラル・モーターズ会社の組織改革とムニー理論(井上) (101)21
のスローンの「組織研究」(Organization Study)は、一面では各事業部の
独立こそ自主性と新機軸を生み出すものであると強調されながら、他面では
事業部の活動を全体的観点から統制することが肝要であると主張されている
点で「二律背反」(antinomy)の関係にあるようにみえるが、本質的には
「中央策定による基本方針内での部門の自立性」として理解すべき性格のも
のである。

GMの再組織化の根源となる原則を確立したのちの達すべき目標として、
スローンは次の5つを挙げている。⁽¹²⁾

- 1) 当社の諸活動を構成する各種の事業部の職能を、各事業部相互の関連
だけではなく、本社組織との関連において、はっきりと決定すること。
- 2) 本社の組織が、必要かつ論理的な立場で仕事をなしうるようその地位
を決定し、さらにその業務を全社的立場で調整すること。
- 3) 会社のすべての管理者の職能を統制する業務を、最高責任者としての
社長に集中すること。
- 4) 社長に直接報告する管理者の数をできるだけ制限すること。その目的
は社長が、彼以外の管理者に十分委任できるような問題に関与せずに、
会社の基本方針をよりよく指導できるよはかるためである。
- 5) 経営組織を形成している各部門の活動を、全社的な見地から建設的な
方向に向かわせるために、どの部門にも他の全部門の動向や方針が、諮
問的な形で反映されるような手段を講じるべきである。

さらにスローンは、上記の目標達成のために4つの方法を考えた。

- 1) まず現業部門を編成し直すこと。
- 2) こうしてできた事業部グループの主宰者を、総合本社組織に組み込む
こと。

(12) A. P. Sloan, *My Years With General Motors* (Anchor Books), 1972, pp. 58-59. なお本書には「GMとともに」という訳書があるが、ここでは必ずしも訳書どおりではない。

3) 本部のスタッフ職能を拡大し、これら職能を担当する部局を1つの「諮問スタッフ」(advising staff)に統合すること。

4) 財務や会計の部課を拡張すること、である。

したがってその結果、GMの経営組織は大きく2分された。1つは主要業務の統制部門(Major Control)と、他は執行活動の統制部門(Executive Control)である。前者は財務委員会と経営委員会から成る。後者は取引および製造のごとく部門化され、各部門には必要な事務活動を包含して自律的な執行単位に作り上げる。各部門の調整のためには、各種委員会と全般スタッフ(General Staff)⁽¹³⁾をもって当たられることとした。

かくしてGMは事業部制組織として整備されるにつれ、従来の雑然たる企業の集団、あるいはその連合体といった状態から単一の企業に脱皮していくのである。*****

GMの事業部制組織については、その主たる考案者であるゆえに当然のことではあるが、スローンの考え方は余りにも有名である。したがって、ここで、当時スローンの下で副社長をつとめていた2人、ドナルドソン・ブラウン(Donaldson Brown, デュポン社出身で財務マン)とチャールス・S・モット(Charles S. Mott, 部品・付属品製造業を営んでいてGMに吸収されて、GMに入社)の、同組織に対する考え方を紹介しておこう。

D・ブラウンは次のようにいう(Donaldson Brown, *Pricing Policy in Relation to Financial Control, Management and Administration*, Vol. VII, No. 2, 1924, p. 195)。

GMは、非統一的な乗用車や商業車を生産したり販売したりする多くの事業部門から構成されている。さらに部品や付属品などの生産物が、GM内の事業部門や外部の自動車会社の双方へ販売される多くの部門から構成されている。

各事業部門は生産、販売、財務に対して完全な管轄権をもっている自己充足的な組織を備えており、中央権限(Central Authority)からの支配に服している。

一定の全般的な制限下にあるが、生産計画、在庫、製品設計などの重要な事項でさえ、具体化するに際しての日常的な方針は、各事業部門自身の考察と決定にまかされている。

(13) Ernest Dale, *Readings in Management*, 1965, pp. 215-219.

中央本社は、自動車工学と調査研究面で才能ある人材をかかえている。さらに、生産や流通の改良に関して重要な問題を取り扱っている専門家をかかえている。これら重要なスタッフとは別に、また財務、会計、法律などの一定の活動とは別に、中央本社は、ほとんどまっぱら政策の問題を取り扱っている。C・S・モット (Charles S. Mott, *Organizing a Great Industrial, Management and Administration*, Vol. VII, No. 5, 1924, p. 524) によれば、GMの方針はまず組織全体の力強さ、資源および経験の長所をとると同時に、管理を分権化することである。GMは取締役会および同会長を通じて株主の支配をうける。実質的な会社の管理は社長の手中にあり、社長は経営委員会ならびに財務委員会の統制下にある。GMの財務政策の決定は、財務委員会の議長である副社長によって統轄されている。

GMの各事業部を担当するゼネラル・マネジャーは、一般的にいて、事業運営の成否に対して全責任を負い、企業全体の明確に規定された政策にのみ服することになっている。

各事業部はひとつの独立単位として行動し、その長は、あたかも別会長の社長のようになり、実質上、独立した存在であるが、しかし同時に、彼の仕事は一定の委員会の機能や諮問スタッフによって調整されるのである。

III. GMの組織改革実施とムーニー理論

以上のようなスローンの組織案は、1920年12月30日の取締役会ではほぼ原案どおり承認され、翌21年の1月3日付で実施に移された。名実ともに同組織案が効果を発揮するまでに5年間という時日を要したが、1925年にはGMの管理機構は、いちおうの確立をみた。

1920年代初期に、GMによってなされた経営の理論と実践は、スローンという傑出した人物のカリスマ的指導力も高く評価されなければならないが、それでもなおかつ主として集団的努力によってもたらされたといえるだろう。スローン自身もその点について企業の経営管理は人材の力量によって判定できると述べ、そしてGMには後年、アメリカ産業界で名声を博するようになった錚々たる人物が揃っていたとして、次のような人々の名前をあげている。⁽¹⁴⁾

(14) A. P. Sloan, *op. cit.*, pp. 109-111.

フレッド・フィッシャー (Fred Fisher) を長兄とするフィッシャー兄弟。インディアナ州アンダーソンのレミー・エレクトリック事業部の工場長を務めていたチャールス・E・ウィルソン (Charles E. Wilson, 後にGM社長を経てアメリカ合衆国国防長官に就任), GM 海外事業担当のジェームス・D・ムーニー (James D. Mooney), デイトンにはデルコ・ライトの責任者のリチャード・H・グラント (Richard H. Grant, 愛称ディック。後に1920年代を通じてシボレーの販売に従事しアメリカ最高のセールスマンと称賛される), AC スパーク・プラグ事業部のコントローラーのハーロウ・H・カーチス (Harlow H. Curtice, 朝鮮動乱後のGM大拡張期に社長を務める), シボレー事業部長のウィリアム・S・ヌードセン (William S. Knudsen, 後年GM社長を歴任), 一般法律顧問のジョン・トーマス・スミス (John Thomas Smith, 後に経営委員会メンバーになり, 会社に対するその助言と影響力は法律だけでなく, モラルと公共問題においても大いなる貢献をなした), シボレー生産部長の K・T・ケラー (K. T. Keller, 後年クライスラー社の社長兼会長に就任), 若かったが財務スタッフの重要なメンバーであったアルバート・ブラドレイ (Albert Bradley, 後日GM会長となる), その他にもチャールス・S・モット (Charles S. Mott), チャールス・F・ケタリング (Charles F. Kettering), ジョン・J・ラスコブ (John J. Raskob), ドナルドソン・ブラウン (Donaldson Brown), ジョン・L・プラット (John L. Pratt), など製造, 財務, 販売などまさに多士済々で, これらの人材が一大チームを形成し, GMの経営に実践的に取り組んでいたのである。

本節でとりあげる J・D・ムーニーは, トップ・エグゼクティブの一員としてこのGMの組織改革に積極的に関与すると同時に, GM輸出会社の最高責任者として, 経営実践に携ったその豊富な原体験を基礎に, 1931年, 組織編成の一般原理を体系化した *Onward Industry!* を A・C・ライリー (A. C. Reiley) と共著で発表するのである。当然, ムーニーの組織理論には, 当時のGMが課題としていた組織問題が色濃く反映されている。

1920年代初期のジェネラル・モーターズ会社の組織改革とムーニー理論(井上) (105)25

ここで、ムーニーの組織論をとりあげる前に彼の略歴と、GMにおいて、主として従事していた海外事業部門について概述しておこう。

ムーニーは1884年2月18日、父ジェームス・デイヴィッド・ムーニー (James David Mooney) と母メアリー・エリザベス (Mary Elizabeth) の息子としてオハイオ州クリーヴランドで生まれた。ニューヨーク州立大学で工学士、ケース工科大学で鉱山工学博士の学位を取得した。

1914年に最初の妻レオノラ・ジェーン・ワトソン (Leonora Jane Watson) と結婚して3人の子供 (Martha Jane, James David, Patricia Avice) をもうけ、1929年にはアイダ・メイ・マクドナルド (Ida May MacDonald) と再婚して、やはり3人の子供 (Michael MacDonald, John Burns, Alan Patrick) をもうけた。

第1次世界大戦中はアメリカ合衆国陸軍第309弾薬連隊長として、フランスなどを転々とし、第2次大戦時には海軍指揮官の参謀として従軍している。

GM退職後は、産業コンサルタント会社 J. D. Mooney Associations (NY) の社長、1952年 United Hospital Fund Campaign の理事長、1953年にはデトロイトの F. L. Jacobs Co. の取締役社長などを歴任して、1957年8月に亡くなった。⁽¹⁵⁾

GM輸出会社の社長時代についてみると、⁽¹⁶⁾ GMはすでに1920年代において、まず海外事業の基本政策——輸出で行くかそれとも海外生産で行くか——の選択を迫られたが、きわめて「自然発生的」に海外生産方針が打ち出された。次に、その場合に、新規に海外子会社を創立すべきか、それとも現地の既存メーカーを買収発展すべきかという問題に遭遇した。

国内ではGMは内生的拡大=集積よりも、社会的にすでに存在している企業の合同・合併=集中、つまり金融力を行使することによって、独占的外態

(15) *Who Was Who In America*, Vol. III, 1951-1960, 1960, p. 611より摘録。

(16) 以下の描写は、主として A. P. Sloan, *op. cit.*, pp. 365-396, Frederic G. Donner, *The World-wide Industrial Enterprise*, 1967, pp. 11-21 に依る。

を身につけて拡張してきた。まさにそれと同じ原則を海外事業にあたっても適用したのである。新規に工場を建設する代わりに、既存の製造工場を買収したのは、2つの重要な理由からである。第1に、海外で最も重要な貢献をなし得るのは、大量生産方式による自動車の設計と製造の分野であり、GMができるだけ短期間に有効な競争力をもつためには、名の通った製品と強力な販売組織を必要としたからである。第2に、アメリカ国内市場の成長によって、経験豊富な自動車技師や管理者が非常に不足していた。当時のGMには、全く新しい海外事業の必要とする多数の管理者および技師を派遣する余裕がなかったからである。

ムーニーの「欧州で自動車生産を行なうべし」との申立てによって、GMの経営委員会はあらゆる角度から検討し、最終的に現地生産を決定する。欧州に生産基地を確保するという戦略的な考えはフランスのシトロエン社(Citroën Company)に端を発するが、シトロエン社の生産設備が魅力に乏しかったことと、フランス政府が好意を示さなかったことによって断念された。

目はイギリスに向けられた。当時イギリスには大蔵大臣レジナルド・マッケナ(Reginald Mackenna)の名に因んだ「マッケナ関税」(Mackenna Duties)と馬力税という国内消費税が設けられており、アメリカ自動車資本にとってはイギリス上陸は焦眉の課題であった。*****

GMが海外に生産施設を所有するにいたった一般的な要因(現地生産の一般的なメリットとしては次のことがらがあげられる。①組立部品のままに船積みすることから生じる輸送費用の節約、②組立部品の方が完成車よりも低率であることから生じる税金の節約、③現地ディーラーへの供給の便宜性、④デザインや付属品の面で、現地の嗜好に適合できる可能性が大きいこと、⑤現地の低労務費や廉価な材料費から生じる利益など。詳しくは L. H. Seltzer, *op. cit.*, pp. 74-75を参照のこと)としては、合衆国での成長率の鈍化や海外市場の潜在的な成長性などをあげることができるが、イギリスに進出する直接的な引き金になったものとしては、次のことがらが指摘できるだろう。

当時、「アメリカを除く全世界の自動車市場で38%を占めていた『大英帝国』(『世

界の自動車』(25巻), 二玄社, 1974年, 50ページ) にあって, その中核イギリスが, いわゆる「マッケナ関税」(1911年9月21日制定, 24年8月1日撤廃, 25年7月1日再実施)として知られる高率の輸入関税を課したり, また輸入割当制を設けたりしていたのであるが, GMとしてはその障壁を打破して, 市場を維持・拡大する必要があったことである。

マッケナ関税は, 当時の蔵相R・マッケナが戦時中の不要不急輸入を抑制するために自動車, 楽器, および映画フィルムに課し, 国内生産を優遇するために設けた輸入関税である。それは戦時歳入を確保し, 奢侈品と嵩張る物資の船積みを制限し, さらにイギリス工業を保護するために, 従来の自由貿易政策を放棄するものであった。

自動車についていえば, 英帝国外からの自動車, オートバイならびに部品の輸入に対しては従価税として33 $\frac{1}{4}$ %の関税を, また英帝国内地域からの自動車およびトラックの輸入には賦課金として22%を徴収することが含まれていた。

おもて向きには, このマッケナ関税は戦時措置で奢侈品輸入を抑制すると銘打ってはいたものの, その狙いの主眼は, 「明らかに洪水のように流れ込むアメリカの低価格車に歯止めをかけるためのもの」であった(桜井清『戦前の日米自動車摩擦』白桃書房, 1987年, 120ページ)。そして同関税は第1次大戦後もそのまま残存し, 平和時には国内産業の保護のために利用された。そのためアメリカ自動車資本の海外活動に深刻な影響を及ぼすことになった。この関税は, イギリスが自由貿易主義を放棄する直接の契機となったものとして重視されている(M. Wilkins and F. E. Hill, *American Business Abroad*, 1964, pp.62-63)。

さらに, 関税に比べてその意義が小さかったとはいえ, イギリスでの自動車国内税という差別待遇の税制の存在も見逃せない。とりわけ1921年に制定された馬力税は, 1馬力(馬力数はエンジンに使用されるピストンの直径にシリンダー数を乗じて算出)当たりを基準として年額1ポンドと決められていたために, イギリス車に比べて大型なGM車の輸出販売に不利に作用した。例えば, 1925年にはイギリス人がGMのシボレーを所有するには年間250ドルの維持費が必要であったが, イギリス製のオースチンの場合は138ドルにすぎなかった(A. P. Sloan, *op. cit.*, pp. 370-371)。その意味からも, GMはイギリスにおける小型車生産の戦略的立地条件を備えた製造工場を保有する必要に迫られたのであった。

1924年から25年にかけて, ムーニーはオースチン社(Austin Co.)を視察したのち, 同社の買収を勧告する報告書を提出した。しかし, GMの本社は, オースチン社の資産評価方式に関して意見が一致せず, 結局, この取引もまとまらなかった。

その直後に, GMはオースチン社よりも小規模メーカーのボグゾール・モ

ーターズ社 (Vauxhall Motors, Ltd.) の買収交渉に入った。同社は歴史は古いが、GMのビュック車とはほぼ同じサイズの高級車を、年産1,500台程度作っている小メーカーであった。いわば同社はGMにとって「海外生産の一種の実験」(a kind of experiment in overseas manufacturing) にすぎなかったが、きわめて魅力的で、GMは買収資金257万5,291ドルを投じて傘下に組み入れた。

吸収して2、3年間は赤字経営であり、それを解消すると同時に、イギリス市場で高いマーケット・シェアを獲得するためには小型車の開発は不可避であった。小型車開発推進派の急先鋒はムーニーであり、彼はボグゾール社をもって海外諸国におけるGM生産拡大の先例と考えていた。そしてイギリスに発展しつつある大規模な流通機構をもつボグゾール社の拡張に異常な執念を燃やすのである。

さらにまた、GM本社とムーニーとの間に、ドイツで「どのような政策をとるか」について若干の相違がみられたが、ドイツの自動車企業の経営環境——例えば生産力、販売網、原材料市場など——の良好さのゆえにGMはドイツ有数の自動車メーカー、アダム・オベル社 (Adam Opel A. G.) をも金融力を行使することによって吸収 (1929年4月に普通株80%、そして31年10月に100%支配に成功) するのである。

今日、多国籍企業として大きな経済的支配力をふるっているGMが、ボグゾール社およびオベル社を戦略的基地として欧州大陸で高いマーケット・シェアを獲得するようになった背景には、海外事業活動の現状および将来展望を透徹視したGMの経営幹部、とりわけオピニオン・リーダーたるムーニーによる製造施設の買収とその拡張推進の努力が存在することが理解できよう。しかも、この時代にGMの基本的な事業体制および組織原理を、世界的な視野から評価する機会が与えられたことも見逃してはならないだろう。

さて、全社統一的管理機構の欠如にともなう内部の無秩序状態に追い打ちをかけるかのように、第1次大戦の反動が恐慌、——戦争終結による軍需生産の消滅とそれにともなう設備過剰——という形でGMを襲ったことについ

1920年代初期のジェネラル・モーターズ会社の組織改革とムーニー理論(井上) (109)29
てはすでに述べた。経営危機に陥ったGMは、各事業部別の「ゆるやかな連
合体」としての巨大な経営組織を事業部制組織として改善・再編するのに、
トライ・アンド・エラーによる混乱と時間的な遅延は許されなかった。そこ
で何らかの「原理」ないし「規範」をあらかじめ設定して、それに基づいて
改善を進める必要があった。このような組織編成の過程に対する指針として
の原理 (Principle) を、最初に体系的に示したのが、ムーニーの組織論で
ある。

ムーニーが、組織編成の一般原理をA・C・ライリー (A. C. Reiley) と
の共著 *Onward Industry!* で発表したのは、GMがデュボンの金融的支配
下にあったということが大きな要因になっているのは確かである。それはG
Mがデュボンの支配会社であり、ムーニーたちを強く方向づけた1920年以降
のGMの組織改善に、ドナルドソン・ブラウンやジョン・L・プラットたち
がデュボン社から移ってきて推進的な役割を演じたことから首肯できるで
あろう。彼らは、管理の改善にあたって、単に試行錯誤をくり返すのではな
くて、一定の「原理」ないしは「規範」をあらかじめ設定して、それに依拠
して改革を進めるという手順をとった。それは第1次大戦後に引き続き苦境
を克服するために、組織の徹底的改善を企図したデュボン社で導入された方
策をGMにも採用したものである。

既述のように、GMの組織再編の中核的役割を果たしたスローンは、まず
組織研究の2大目標を現業部門における自立化の推進と本社統制機能の強化
におき、この2つをさらに具体化するために、5つの目標を提示した。

この経験が当然にしてムーニーの組織理論構築に大いに作用していること
は疑う余地がない。ムーニーは、「原理に基づく組織改革」という、当時と
しては先進的な考え方、具体的にはデュボン・マンやスローンの組織理念の
粋を身をもって体験し、それを一定の篩にかけて抽象化・体系化して、種々
の組織に共通する理論を展開する。したがって、ムーニーの組織理論には、

当時GMがかかえていた組織改革の課題が、高度に抽象化された形で如実に
反映されているのである。

E・デールの比較研究法は、類似性を求めるあまり、若干のこじつけの傾きがあるが、ムーニーに大きく影響を与えたスローン組織論の展開は、次のような組織の観察や原体験が影響しているとみる (E. Dale, *The Great Organizers*, 1960. [岡本康雄訳「大企業を組織した人々」ダイヤモンド社, 134~135ページ])。

組織は、必要と経験に応じて、経験的に発展してきた。

組織の発展を示すものとしては、主として「軍隊」から出発し、GMの要求に適合されたライン・アンド・スタッフの概念があげられよう。スローンは軍隊の方法を利用することには反対したが、「勸告スタッフは、ラインの士官と参謀の士官ともつ軍隊組織に比較できよう」といっている。彼はまた全般スタッフ、専門スタッフ、個人的スタッフについて軍隊での区別にならった。

さらに彼は、「ニューヨーク電話会社」で、彼が初期に得た経験 (1909年) と「デュボン」で行なわれた特殊研究に依存した。

「階層ないし階梯の原理」を利用し、いわゆる半独立的な諸単位を確立することは、「ローマ・カソリック教会」の考えに若干の基礎をおいている。それは、大規模、複雑性、永続性の必要、および意思疎通の連鎖など大きな産業組織が経験したものと同一組織問題をかなりもっている。しかしスローンと彼の同僚は、GMの組織を決定するために、比較研究法を用いたのであった。

当時のGMは、本社機能の確立にみられるような、全体としての「調整力」を強化し、しかも同時に吸収合併によってその傘下に加えられた各事業部門の自立性を損うことなく、全社的な深刻な危機を乗り切ることが必要な状況にあった。

従来のGM研究では、「分権的事業部制」の言葉のもつ華々しさ——もちろん、GMの独占的企業化に向かった歩みの中で事業部制の果たした機能が、GMが背後にもっている金融力とともに大いなる効力を発揮したことをなんびとも疑わないと思料されるが——に余りにも眩感されすぎているし、さらにまた、余りにも事業部の、いわば無原則的な自立性 (実際はそうではないのであるが) のみに力点がおかれていて、本社の政策立案機能や統制機能が軽視されているきらいがある。しかしながら、1920年代初期のGMの組織改革の真の狙いは、総合本社を設立し、その中央集権力の強化、つまり統一的な「調整力」を本社と事業部 (=全体と個の垂直的關係) ならびに事業

1920年代初期のジェネラル・モーターズ会社の組織改革とムーニー理論(井上) (111)31
部相互間(個と個の水平的関係)に行使しようとしたところにある。このよ
うに、調整力といった場合、垂直的な面からと水平的な面から検討する必要
があるが、当時のGMにあっては、本質的には、中央集権的あるいは本社主
導型であることを看過してはならないのである。*****

GMの再組織化において、「調整」機能を果たした事業部合同の各種委員会の具体的
事例を少しみておこう。結論を先取りすれば、GMは委員会という「有能な複数の個
人によって形成された経営体」であったといえるだろう。

ウィリアム・H・ミランダー(William H. Mylander)は、委員会(とくに経営
委員会, Executive Committee)について、デュボン社のトップ・マネジメント12人
からのアンケート回答に依拠しつつその作用、形態、メンバーの資格と数、責任と義
務などについて論述したのち、委員会制度の長所短所を次のようにまとめている。

まず長所としては、①グループ決定の力と安全性、②意思決定における客観性、③
経営管理の継承性、④人材の開発など。次に短所としては、①とくに部門管理を経験
して昇進してきた人によくみられる疎外感、②責任範囲の不明確さ、③全ての報告書
に目を通さなければならない時間の多さ、④委員会の押しつけで部門の自治が弱めら
れること、などをあげている。結論として、ミランダーは委員会制度がデュボン社を
成功に導いたとしている(William H. Mylander, *Management by Executive
Committee*, *Harvard Business Review*, Vol. XXXIII, No. 3, May-June, 1955,
pp. 51-58)。

委員会制度一般については、元ジェネラル・エレクトリック(GE)社の社長ラル
フ・コーディナー(Ralph J. Cordiner)もいうように、「委員会は、もっとも不勉強
で怠惰な委員のベースで動きがちである。しかもしばしばそれは、責任回避のなすり
つけ合い方式として利用されている」面も散見しうる(R. J. Cornider, *New Fron-
tiers For Professional Managers*, 1956, p. 70)。いわゆる「もたれ合い」である。

しかし、今日の独占的大企業をみると、有能な少数の委員会に最高の権限が集中
し、他方、職能分化の可能なものは統制範囲内でそれを分化し、専門別の委員会に委
譲していく傾向が顕著であることは否めない事実である。個人の能力には限界があり、
そのために個人の責任にもとづく行為をできるだけ排除して、集団的行為に移す
ためにも委員会制度は合理的であると考えられる。最高意思形成・決定は、傾向的に
ますます経営担当者などからなる委員会が主要な役割を果たすようになってきてい
るし、またその規模も権限の分散化にもなっていっそう少数化し、いわゆる上層のト
ップ・マネジメントによって構成されるようになってきているからである。

GMの分権化と調整との大きな課題は、まず経営委員会の構成員およびその機能に

変更を加えさせた。1923年までの旧経営委員会においては、そのメンバーは社長の P. S. デュボン、財務担当副社長の J. J. ラスコブ、経営担当副社長の A. P. スローンおよび J. A. ハスケル (J. A. Haskel, 1923年9月9日、在任中に死去) の4人 (実質的にはハスケルの死去で3人) であり、経営政策の決定ばかりでなく、なんらかの程度、実際の業務運営にも関与していた。彼らは政策リーダーシップの面では秀でてはいたが、いずれも自動車事業に精通していたとはいえない弱点をもっていた。

そこで1924年、旧委員会に代って事業部活動経験者7人、財務担当経験者2人、それにデュボンの計10人から成る新経営委員会 (スローン議長。彼は23年5月10日にデュボンから社長の座を譲位されていた) が再編成された。新委員会は分権化の原理にのっとり、ポリシー・グループとして確立されて、実務的な管理遂行から分離された。このことはまさに、GMの最高意思決定組織としての経営委員会の独自の機能を、明確に位置づけるものであった。同委員会の任務は、究極的に、それが公認された業務活動の根拠となるポリシーに関する事柄に限定され、管理遂行上の責任は社長 (スローン) に託されることとなった。

新経営委員会が組織されたとはほぼ同じころ、本社、研究スタッフ、ゼネラル・オフィサーなど、社内におけるきわめて異質の組織体を具体的に調整する作業がすすめられた。この調整は、手短かにいえば、ラインとスタッフ間および各事業部相互間の連絡を密にする新しいコミュニケーション・チャンネルを形成すること、経営のさまざまな機能を連結させる実際の・戦術的な手段を開発すること、などを主要目的にしていた。

まず最初は購買機能の調整であり、1922年に「一般購買委員会」(General Purchasing Committee) の設置という形で具体化された。この購買機能が最初に調整された理由は、次の二つに要約できよう。その一つは、1920~22年の恐慌後の急速な景気の回復のもとで、GMがタイヤ、鉄鋼、バッテリーなどの資材や部品・付属品を大量に一括購入することによって利益をあげようとしたこと、いま一つは、従来の単一の購買機関が、複数の事業部を包括する契約を一手に請け負うことに物理的な限界が生じたことであった。これに対して、全社的観点に立ってこそ、はじめて分権化の意義・効用があることを的確に掌握しえなかった一部の事業部から、強いとはいえなかったが、反論もあった。しかし結局、一般購買委員会は設置された。その大部分が、各事業部から選抜された代表からなる委員会メンバーは、購買方針や手続の決定に参加したり、契約締結に署名したりした。委員会決定が購買の事柄に関するかぎり最終的なものになるにつれて、調整をめぐる問題は解決された。同委員会は、資材や部品・付属品の定型・定質・規格化=標準化という面では注目すべき成果をあげたし、さらに事業部の機能レベルでのライン、スタッフ (本社購買部。委員会決定を掌管するが、指揮・命令権はない)、およびゼネラル・オフィサーを統合する事業間活動の最初のものとして、それなりの功績も残したが、管理上の困難が続出して、約10年間存

続したのち解散された。

やがて、調整の問題は宣伝・広告領域や技術領域へと発展していった。前者は自動車事業部のマネジャーとスタッフから構成された「企業広告委員会」(Institutional Advertising Committee)の設立として具現され、GMの宣伝・広告に必要な調整を行なった。後者は「一般技術委員会」(General Technical Committee)として組織された。この委員会は、自動車製作上の技術に関する情報の交換と意見の相違を調整する機能を有し、GM内の技術面での最高の諮問機関として君臨した。この委員会の特色は、独自の事務局や予算をもつ独立のスタッフ組織となったところにある。その後、主要な職務活動のほとんどが、この一般技術委員会方式にならって事務局や予算をもつようになった。

つづいて、販売分野における事業部合同の委員会として「一般販売委員会」(General Sales Committee)が、1924年に設けられた。そのメンバーは乗用車およびトラック製造事業部のセールス・マネジャー、販売スタッフ、それに本社のゼネラル・オフィサーから構成されており、GM全体のマーケティング政策とその実施の監督・調整を主要任務にしていた。この委員会が組織された決定的動機については、次のようにいえるであろう。当時は販売に関する分野は未開拓に近い状況であり、自動車メーカーにとっては「いかに技術的にすぐれた自動車を、どれほど大量に作るか」という生産の問題が、いぜんとして解決さるべき焦眉の急務であり、かつまた根本問題であった。ようやく1920年代なかばごろから市場競争の激化にともなってその商業的な面、たとえば中古車の下取り制度、割賦販売制度、アニュアル・モデル・チェンジ＝年式制度などの必要性が自動車関係者の間で話題にのぼるようになったが、GM首脳陣は、販売こそがやがて企業の活殺権をにぎる「きめ手」になるであろうことをいち早く察知して、その対応機関として一般販売委員会を具体化したのである。

その後、一般販売委員会は発展的に解消されて、「流通政策グループ」(Distribution Policy Group)が結成された。同グループは、GM全体のマーケティング政策の策定機関としてディーラーとの契約内容を改善し、1934年に「ディーラー評議会」(Dealer Council)を設立した。さらに流通政策グループは、1938年1月、ディーラーの苦情を聞き、契約解除について審査・討議する「ディーラー関係機関」(Dealer Relations Board)を設置した。その過程およびその後において、スローンはディーラー組織の拡充・育成に力を注いだ。たとえば1927年には、モーター・アカウンティング会社(Motor Accounting Co.)を組織して、あらゆるディーラーに適用できる標準会計方式を編み出し、1日15ドル相当の料金でディーラーの定期監査を請負って、ディーラーの財務基盤強化にも努めた。1933年に、料金についての苦情が続出して同方式は廃止されたが、1936年に一定の統一方式が採用されて今日にいたっている。

ラインとスタッフならびに本社幹部が経験をプールし、情報を交換し、さらに共通の知識を利用する目的で設置された購買、宣伝・広告、技術および販売に関する事業

部合同の各種委員会は、GMが創出した最善の調整機関であることが再確認された。その後それらはGMにおける公式に承認されたモデルとしていろいろな分野、たとえば資本投下基準、在庫高などの明確にして弾力的な予測システム開発の分野などに適用されて、大々的なスタッフ組織へと発展していくことになる。

以上を総括してみると、GMにおける1920年代半ばごろから長年にわたって継続された調整の全体構図は、次のとおりである。事業部合同の委員会は購買、宣伝・広告、技術、販売などの諸分野での調整の手段を提供した。経営委員会は事業部、ゼネラル・オフィサー、スタッフなどのあらゆる方面と密接に相互連絡をとりながら、ポリシー・メイキングに専念した。それは事業部組織の頂点に座し、事業部活動面では最高の機関であった。ただ、取締役会の委員会であるという性格・立場から取締役会にだけは服し、また一定額をこえる大口の資金割当てや投資政策（1件100万ドル以上）、さらに配当政策などに関しては、その担当委員会である財務委員会の査問・承認を必要とした。経営委員会の議長には社長兼最高経営者（Chief Executive Officer-CEO）であるスローンが付き、ポリシーの策定ならびにその遂行にあたって必要かつ可能なかぎりの権限を具備していた。

これこそが、その後数十年の歴史を経つつ驚異的な成長・発展を遂げ、アメリカ自動車工業界でも抜群の業績を可能にしているGMの、唯一の、とはいえないにしても、新しくかつ重要な原動力であり、分権化原理を効率的に応用した経営体制であるといえよう（以上の委員会制度に関する描写は、主として井上昭一「ジェネラル・モーターズ会社の分権管理についての一考察」『岡山商大論叢』、第10巻第1号、1974年に依る）。

さてムーニーは、さまざまな組織に共通する一般理論として、組織を「共通目標を達成するためのいっさいの人間結合（human association）の形態」と定義づけ⁽¹⁷⁾、「共通目標を追求するにあたって行為の統一性（unity of action）を賦与するために、集団努力を秩序正しく配列すること」を「調整」⁽¹⁸⁾（coordination）と名付けた。調整は「すべての組織原則を包摂するもの」、⁽¹⁹⁾すなわち組織の第1原則であり、「総括的な組織原則」ということ⁽²⁰⁾ができる。「目標達成の成功は調整された努力⁽²¹⁾」であり、「真の調整は、正しく

(17) James D. Mooney, *The Principles of Organization*, 1947. p.1.

(18) *Ibid.*, p. 5.

(19) *Ibid.*, p. 5.

(20) *Ibid.*, p. 6.

(21) *Ibid.*, p. 12.

1920年代初期のジェネラル・モーターズ会社の組織改革とムーニー理論(井上) (115)35
職務を明確にすることによってのみなしとげられる」と主張する。⁽²²⁾そして階
層の原則 (scalar principle), 職能の原則 (functional principle) ならび
に職能主義のスタッフ局面 (staff phase of functionalism) などの諸原則
は、たんにそれらを媒介にして、調整が作用する過程 (process) ないし調
整を効果的なものにするための補助的あるいは従属的原則にすぎないとみな
⁽²³⁾
した。

GMが組織改革に当たって、重視した「調整と分権化」のうち、委員会に
よる調整について、ムーニーは次のように論断する。

すなわち委員会による調整の目的は、「政策の調整」にあり、「スタッフ機
能を果たす」のである。いかなる名称で呼ばれようとも、それは「最高経営
者に対して直接的に諮問的」である。⁽²⁴⁾さらにそれは、「スタッフとして中央
権限に付随的な機能」であり、⁽²⁵⁾「計画の作成を促進」する目的をもっている
のである。⁽²⁶⁾

以上みてきたように、ムーニーの「調整」を組織の第1原則とする考え方は、GMが外部の経済恐慌と内部の管理的混乱との相乗的作用で剣ヶ峰に立たされたとき、総合本社を樹立し、全社の規模で「調整と分権化」のバランスをとって組織内の調和・統一を回復しようとする努力の過程を、身をもって体験したなかから醸成されたものと結論づけることができよう。

(1988.4.30)

(22) *Ibid.*, p. 30.

(23) ムーニーの「調整の原則」の詳細に関しては、井上昭一「管理組織論に関する一考察」『商学論集』、第32巻第6号を参照されたい。

(24) J. D. Mooney, *op. cit.*, p. 180.

(25) *Ibid.*, p. 181.

(26) *Ibid.*, p. 182.