

【資料】

アメリカ自動車工業の パイオニアたち (6)

井 上 昭 一

アルヴァン・マコーリー (1872～1952)

1 マコーリーの略歴

マコーリーは職歴を特許専門の弁護士から開始し、ナショナル・キャッシュ・レジスター社 (NCR) やパローズ社の前身、アメリカン・アリスモメーター社において様々な地位を交遷した。

1910年にパッカード自動車会社のゼネラル・マネジャーとして入社し、3年後の1913年に副社長、そして1916年に44歳で同社の社長に昇格した。マコーリー管理下にパッカード社は指導的な自動車メーカーになると同時に、エンジンの開発にも取り組んだ。その成果として第1次大戦中に、最初は戦車用エンジン、後に航空機用ディーゼル・エンジンやリパティ・エンジンを生み出した。

マコーリーは、1913年に全米自動車商業会議所 (= ナショナル・オートモービル・チャンバー・オブ・コマーシ、1934年に自動車製造業者協会 = オートモービル・マニュファクチャラーズ・アソシエーション = AMA に改称、さらに1972年にモーター・ヴィークル・マニュファクチャラーズ・アソシエーション = MVMA へと名称変更。一般に「アメリカ自動車工業会」とし

て知られている)が設立されると同時にその理事に就任し、乗用車ならびに商業車に90日間の新車保証を供与するのに尽力した。

1928年には同会議所会頭に推挙された(～1946年)。

1937年(65歳)にパッカード社の取締役会長に就任し、1948年に76歳で退職するまで、その地位にとどまっていた。

2 転身決意

若い弁護士マコーリーは、ワシントン特別区にある風通しの悪いムットのような小さなオフィスの窓際に立っていた。あたりには書物が山積みされていた。机のひき出しには彼が5年前に得た卒業証書が入っており、机の上には書類がおかれていた。側のテーブルには設計図がひろげられていた。法律学校を了えたときには彼の胸は、ビジネスの歴史をつくっている様々な問題を検出し、それと取り組む希望で満ち溢れていた。

ところが現実はどうであろうか?彼は実際には今まで何をしてきたのであろうか?彼の胸に去来するものはただ、一定のпатентが認可されるに当たっての法律上の細かい規定と関連のある問題のいくつかを、正直かつ忠実に遂行してきただけではなかったのかとの、想いばかりであった。彼は窓辺にたたずみながら、特別な業績に対する自分のどれほど多くの良心的な努力が酬いられたかと考えた。

オフィスのドアが開き、一通の手紙がマコーリーのデスクの上に置かれた。それはエドワード・レクターからの手紙であった。レクターはシカゴ弁護士協会の会長職にあり、マコーリーはしばらくの間、多くのпатент問題について彼と一緒に仕事をしたことがあった。手紙の内容は次のようなものであった。

「マコーリー君、君の仕事はきわめて非凡であり、自己の責務、すなわち仕事に対する洞察力が非常に鋭いので、ナショナル・キャッシュ・レジスター社の特許弁護士に推薦する」。

マコーリーははじめ驚きとまどった。もちろん彼は、いろいろなпатент

を処理するための十分な時間をもっていた。冷静さをとり戻した彼は、この仕事は自分に舞い込んだすばらしいチャンスだと悟った。今までは努力に相応する報酬が得られなかったが、やっと報われる日がきたわけである。

3 ナショナル・キャッシュ・レジスター (NCR) 時代

レクターの推薦によって NCR に入ったものの、彼の才能は果たさなければならぬ義務をはるかに超えていることが明白となった。マコーリーの仕事は NCR の法律上の権益を守ることにあった。しかし、それだけのことに彼のすべての時間と精力を費す必要はなかった。彼が節約しえたすべての時間は工場や技術部門に向けられた。

最初マコーリーは、あらゆる工作機械の使い方を学び、次に部品の製造に注意を向けた。工作機械は、別名「母なる機械」(mother machine)と呼ばれるように、互換性を有する部品を作るには、何よりも工作機械に関する知識の習得が不可欠であったからだ。そして次第に彼は、機械改良に関するいくつかの発明をなしはじめた。さらに彼は先へ進んだ。改良をサジェストするだけに飽き足らず、彼は自らモデルを作製し、ついにはパテントを獲得するまでにいたった。

間もなく、マコーリーの行動が社長のジョン・バターソンの耳に入った。バターソンはマコーリーをオフィスに呼び寄せた。

「マコーリー君、君はパテントを守るだけで満足せず、発明にも興味もっているようだが、わが社に来る前に工場労働をどれほど経験したのかね？」

「私は2年間技術工学の勉強を致しましたが、ジョージ・ワシントン大学で法律コースを選択するために、技術工学を断念致しました。」

バターソンは基礎を重視することの価値、シンプル・ライフを生きることの重要性、さらにいかに小さな仕事でも、それがなされうる最大限の完全さに近づくまで追及することの必要性を熟知しており、その視点から従業員がこれらのことを忠実に守っているかどうかを監視し、その努力が報われてい

るかどうかに意を払っていた。このパターンソン社長の経営理念や姿勢が NCR 社内に浸透しており、従業員は、「真面目な努力は必ず報われる」という信念をもっていた。マコーリーも「パターンソニズム」ともいうべき考え方に深く共鳴し、従業員としてあるまじき行為として、次の4つをあげている。すなわち①うわっつらだけの仕事に終始すること、②まじめな努力に欠けること、③熱心な興味が欠如していること、そして④不正行為。

パターンソンはマコーリーが工場でチャンスを与えられることを渴望していることを見抜き、できるかぎりの援助を与えた。例えば、もう1人の特許専門弁護士を雇い入れ、マコーリーに代わって定規的な仕事を担当させた。そしてマコーリーは依然としてパテントの監督にもあたったが、技術および発明を全面的に担当する部署に配属された。それは容易な仕事ではなかった。当時27歳のマコーリーは、幾夜も他の従業員が退社してからも遅くまで工場 で新しい機械の設計に没頭した。時間の観念など彼の眼中にはなかった。彼は手がけた仕事が完成するまでそれに専念していた。

4 バローズ社時代

その間ずっと、エドワード・レクターは若いマコーリーに鋭い眼を注いでいた。ちょうどそのころ、後年バローズ・アディング・マシーン社として知られるようになったアメリカン・アリスモメーター社——当時セントルイスに存在していた——が新しい血を導入するのを感じていた。弁護士としてレクターは、生き生きした若い技師を探すように要請されており、即座にマコーリーに白羽の矢をたてた。

レクターからこの話を聞かされてマコーリーは動揺し、ちゅうちょした。彼は NCR でかなり厚遇されてもいたし、そこでの仕事も彼の性に合っていたからである。新しい仕事に飛びこむことは、多少なりとも暗黒へのステップとでも表現すべきであった。ところが、新しい会社はマコーリーの関心をそそるものであったので、彼はパターンソンとその件について話し合う決意をした。パターンソンは、予期せぬことに、マコーリーにその申し入れを受け入

れぬように勧めた。

その時点でパローズには、1人の事務員と200人ほどの工場労働者がいただけであった。しかし、同社製品に対する需要はきわめて旺盛であり、何よりも要求されたことは、それを組織的に販売する人間であった。マコーリーは、素晴らしい環境に身を投じたといえよう。

ところが不幸なことに、パローズ社では2つの派閥が主導権争いを演じており、すべてが混乱状態にあった。社長および彼を支持する一派は取締役会の残りのものと闘っていた。マコーリーは、自分が社長の味方になるために採用されたのではないことに気づいた。

技師として入社したマコーリーであったが、彼のもっているあらゆるかけひきと外交手腕が要求されるような立場におかれた。パローズ社に到着して24時間も経ないうちに、その派閥抗争が続くことはきわめて危険だと察知したものの、彼はどちらの立場にも与しなかった。そして事態をはっきりと、かつ公平に見きわめようと決心した。

セントルイスでの最初の夜はカッカして精神的に疲弊し切ってしまった。しかしマコーリーは、組織機構が確立している企業から未確立な企業へ移ることを勧めたレクターの心情が、「だからこそ、パローズ社には大きなチャンスが待ち受けている」のだということにあるのだと思い、シビアナ試練に耐えようとした。また、耐える以外に選択の余地がないようにも思えた。「男には、いったん乗り出したからには後にはひけないオキテがある」とマコーリーは断言している。事の是非はともかく、アメリカ人的浪花節だと片付けられない気概を見る思いである。

このような状態が1か月間続き、両者の関係は修復不可能な危機的状況に陥った。ついにパローズ社の取締役会は社長の解任を決議した。社長は52人の部下とともに競争会社に雇い入れられた。残ったマコーリーは完全に行き詰ってしまった。というのは、実際に機械の製造法を理解している唯一の労働者を社長が引き抜いていったからである。

次の6か月間は、マコーリーの生涯のうちでもっとも困難な時期であっ

た。彼は工場勤務とオフィス勤務とを交互に行うことになった。彼の双肩に、実際には彼の未知の分野である組織機構を確立する責任がのしかかってきた。しばしば彼は余りにも打ちひしがれてしまったために、自分の職務に戻るのに、もてるあらゆる意志力を必要としたほどである。いく日もいく日もマコーリーは、12時間以上の緊張の連続を強いられた。

何が何でも会社の機構を再組織化し、再建しなければならなかった。パローズ社において緊急に必要とされたことは、単に経営者を擁立するだけでなく、組織機構自体の発展について実際的な知識を有する人材を育成することであった。会社を自立させ活性化させる最良の方法は組織機構を改良し、作業の手順を明確化し、さらに権限とコミュニケーションのチャネルを整備することである。その問題意識のもとに、マコーリーは組織の専門家を探しはじめた。

逆境は人間を強くする。パローズ社での危機的状況を検討することによって、マコーリーは次のような事業哲学を開陳している。

「事業歴のなかで、人が対応を余儀なくされる危機的状況は進歩の時期とみなされるべきである。あらゆる試練は、前進のための、またとない機会である。緊急事態に対処することによって自己啓発に努めない者は、将来の事業の成功などおぼつかない。若者のために事態を平穩に推移させることは、一見親切そうに見えるが、決してそうではない。

青年は自分で道具を作らなければならない。」

言うは易しであるが、辛酸をなめたマコーリーの言だけに千金の重みをもつ。洋の東西を問わず、またいかなる分野であれ、一流の域に達した人物の言動は、おおむね一定の共通項をもっている。詰まるところ、それは与えられた環境の中で自分の持ち味を存分に発揮した自信からにじみでてくるのであろうか。

それはさておき、マコーリーは所与の状況においてなしうる最善をなし、また協働をあらゆる前進駆動原則としたことは疑いえない。しかも彼は、前社長が引き連れていった部下がパローズ社への復職を求めたときに、双手を

あげて迎え入れるだけの寛容さも持ちあわせていた。といったからとて、私がマコーリーを聖人扱いしていると誤解しないで頂きたい。パローズ社では熟練労働者が絶対的に不足しており、その意味で職務に熟達していた技能労働者はいかなる過去をもつものであれ、喉から手が出るほど欲しい状況下にあったのである。

パローズ社の最大の欠点は、組織機構が完備されていないことにあった。個人の能力には限りがある。とりわけ、企業規模が巨大化し、業務内容が複雑多岐化するにつれ、組織自体の整備が焦眉の急務となってくる。だからこそ組織を確固たるものとし、全社統一的な諸原則が不可欠な要素となってくるわけである。計画のよって立つ組織原則が欠如していたならば、緊急事態に遭遇したときには組織は壊滅状態に陥らざるをえない。

マコーリーはフェア・プレイの精神、進歩の機会、恵まれた環境、自尊心を促進する処遇、継続的な雇用の保証、さらにプライドを傷つけられない仕事などが供与されるならば、人は満足し、かなりの成果をあげると信じ、それらの経営上の信条としていた。

競争会社からパローズ社に移ってきた若者の中に、ヴィンセントという機械工がいた。弱冠20歳であったが、ヴィンセントの聡明さ、有能さはたちまちのうちに注目を浴び、旬日も経ないうちに彼は開発促進部門を担当する地位をまかせられた。彼は全く工学技術上の経験を有していなかったにもかかわらず、その勤勉さと有能ぶりを高く評価したマコーリーが抜擢したものである。ヴィンセントは数カ月後に主任技師に昇進した。ヴィンセントの傑作に、当時最高級車の1つの技術的特徴、たとえばリパティ・モーターがあり、それは「技術的達成の驚異」と賞讃されたものだ。またヴィンセントは仕事を遂行するに際して、すぐれたポリシーをもっていたことでも有名である。

このヴィンセントの流儀に習ってマコーリーは、ただちに1つの単位として作用する瞠目すべき組織作りに成功し、その結果、間もなく、ほとんどすべての競争企業の業績を凌駕するようになった。パローズ社の工場が手狭

になったために、マコーリーらは隣接の土地の買収にとりかかったものの、政治的妨害が入って断念した。苦慮した後にマコーリーらはセントルイスを離れ、デトロイトに移転する決意をした。

アルバート・カーン設計の世界最初のコンクリート（耐水性）工場がデトロイトに建設された。工場が完成した夜、2両の貨車が従業員、家具、工場設備などを積載してセントルイスからデトロイトに向かった。1903年のことである。デトロイトに到着した翌日の午後には、早くも従業員は新工場で勤務についた。工場ならびに従業員を移動させる全作業はマコーリーの指揮下になされた。しかも彼は、従業員450人の住宅の調達さえ行ったのである。それは壮大な試みであり、瞬時の停滞もなくスムーズに遂行された。

1905年ごろになると大企業などは、より機能的なディストリビューション方式を採用するようになっていた。生産面の諸問題が解決され、保証されるにつれてマコーリーも関心を販売量の増大に向けはじめた。当時、市場分析は知られておらず、まして市場動向に関する統計は無きに等しかった。そこでマコーリーは見込み（潜在）市場について猛烈な勢いで研究しだした。その産物として、その後アメリカ国内外でもっとも強力な販売組織の1つとし認知される機関を設立した。

5 パッカーード入社と経営理念

1910年までにパローズ社は基礎固めを完了し、巨歩で前進し続ける態勢に入っていた。そのようなある日のこと、1人の人物がマコーリーを訪ねてきた。彼はマコーリーに対してパッカーード自動車会社のゼネラル・マネジャーの地位を受け入れて貰えないかと打診した。当時パッカーード社は4気筒車を製造していたが、生産台数は1年に2,000台を少し超える程度であった。

マコーリーは38歳になったばかりであった。自動車工業は新参者であったが、先見の明ある人物にとってはきわめて魅惑的であり、しかもその可能性は無限のようにみえた。自動車の飽和状態など夢想だにされなかったころのことである。都市はもちろん郊外でさえハイウェイ建設は交通量の増大に追

いつかない状況であり、不況期を除けば、輸送に対する需要は、つねに社会的関連施設に先んじていた。

マコーリーは次ように語っている。「自動車工業は、それが根源的な人間の欲求を充足しうるかぎり、基幹的産業である。輸送はあらゆる商業上の流通形態の根本である。それはまさに進歩の礎石といってさしつかえないだろう。ここ数年間、アメリカの広大な地域は、商業上の取引や接触を密接にするための膨大なハイウェイ建設によって開発が進められてきている。

既存の交通がハイウェイをフルに利用するには10年かかるといわれているが、私はハイウェイがそれほど完備された点にまで達しているとは考えない。というのは、自動車の販売はハイウェイの開発の割合よりす早く進行しているからだ。」

ここで、パッカード自動車会社について素描しておこう。

科学的機械工であり、発明家でもあったジェームス・W. パッカードがオハイオ州ウォーレンで、小さいながらも繁栄している電灯製造会社を経営していた。

当時の進取の気性に富んだ人々と同様、パッカードも自動車に関心をもつようになった。そこで彼は、自分専用の自動車を1台輸入し、ついには自分で自動車を製作するようになった。間もなく友人たちがパッカード車を組織的に作ることを提案した。そこで電灯会社の近くに自動車製造会社が建設された。

パッカード車がデトロイトにお目見えした。少数ではあったが、資本家たちが同車に注目した。これら資本家たちは、投資対象、すなわち企業的可能性ある産業を模索していた。彼らは自動車工業こそ肥沃な分野だと悟った。資本家たちはオハイオ州ウォーレンにまで出向いた。パッカードは彼らに工場を案内するとともに、維持費などに関する詳細な情報を提供した。資本家たちを満足させることに成功したパッカードは、自動車製造に関するアイデアを売却した。資本家たちはただちに牧草地のまん中に工場を建て、従業員数百人を擁して自動車生産をはじめた。

マコーリーがゼネラル・マネジャーとして招聘された年（1910年）までには、パッカード社は7年の歴史しか有していなかったが、パッカード車は高性能車との評価を得ていた。しかしいかなせん、広範囲な流通網を設置していなかった。ここにたってマコーリーは、パローズ社時代に培った組織作りの経験を生かすことになる。

彼はいう。「もしある人が生まれつきの天賦の才能をもっていないならば、彼は努力をしなければならぬ。またある人が良心的かつ精力的に自分自身を啓発しようとしなければ、たとえ天賦の才に恵まれていたとしても、それは無価値である。

わが社では、仕事そのものに個人的関心をもっている人々だけを採用している。彼らを導き、そして我々が『パッカードの標準』と呼ぶいくつかの考え方を彼らに伝えるために『パッカードの諸原則』と題する小冊子を公けにした。

経営管理における大きな課題は、決定されたポリシーの継続性を確保することである。経験の教えるところによれば、最高の知性を持ち、十分な訓練を積んだ人々だけが、いったん決定されたポリシーを受け入れ、かつ恒久的にそれに従うことができるのである。ポリシーは、それが組織にとって『第2の天性』になるまで何度でも繰り返し述べられなければならない。」

さらに社長に昇格後のマコーリーの組織理論を紹介しておこう。

「自分の部下の長所や短所を見抜くことがマネジャーの責務であり、適材を適所に配置することが肝要である。

職長（フォアマン）や工場長の最初に求められる必要条件是、彼と協働する、あるいはその指揮下に働く労働者の注目と、もし可能ならば、尊敬とを勝ちとることである。」

「私の組織に関する理論は次の通りである。チーフ・エグゼクティブ（最高経営責任者）は、余りに多くのことがらと接触をもつべきではない。つまり定期的な、きまりきった仕事に関与すべきではない。しかし、彼は自分の管理下にあるすべてのことがらには精通している必要がある。

パッカード社には4人の副社長がいる。その各々は、自分の統括する部門では最高の権限を有している。我々は日々接触を保ち、系統的なチャネルを通してラインの下部に伝達がなされる。これら4人の副社長は部下と直接的に接し、あらゆる事態の進展に通曉している。彼らの頭越しに、いかなる命令も部下に与えられたことはない。命令の二元化は厳につつまなければならぬ。」

パッカード社がその発展の偉大な要因とみなしているものに「シニア・リーグ」という機関がある。これは同社に10年以上勤務している従業員で構成されている。シニア・リーグのメンバーは、新入社員たちを教育するにあたって最高の価値あるものと位置づけられている。何故ならば、彼らはパッカード社の「原則、標準ならびに慣習」に精通しているからである。

さらにパッカード社について論及する場合に忘れてはならないことは、その労働者対策である。同社には忠誠心や愛社精神溢れる労働者が数多くいたが、それはマコーリーが考案した非常に明確なポリシー、すなわち労働者に対する福利厚生制度の充実のおかげである。

パッカード社はバケーションをとっている従業員に対しても、有給の正当性を認めた最初の会社であった。例えば同社では、従業員が5年間勤務すれば、50ドルのボーナスと1週間の有給休暇を与えた。10年間勤めれば、100ドルのボーナスと2週間の有給休暇が与えられた。

巨大な「ツイン・シックス」が第1次大戦中に市場に登場した。マコーリーは急増しつつある需要に適合しうるものは低価格車以外ないと洞察し、新しい「シングル・シックス」を発売した。同車はたちまち大成功を収めた。

余りにも需要が多かったために労働者は需要を充足すべく、自発的にバケーションを延期したり、あるいは権利放棄したりした。

6 おわりに

パッカード車の高品質の維持を図るために労務対策に力を入れ、すぐれた

組織機構の確立に貢献したアルヴァン・マコーリーは、単に労働者から賞讃や尊敬の念を勝ちとったばかりでなく、自動車工業界において高い評価を与えられることになったのは当然の結果であろう。

資本が資本として自己増殖していくためには、換言すれば、市場の拡大ということに対応する産業資本の生成・発展には、労働力の確保が重要な課題である。企業が労働者、それも質の高い労働者を確保しておくためには「雑然たる連合体」であってはならないし、まして初期の創業的産業人に共通していたような労働者を「モノ」扱いし、人間として遇する組織機構そのものの存在の必然性を無視することは許されるべきではない。

その意味で、個人的能力の有限性を認識して組織的取り組みを、組織機構の完備、組織原則の確立を通じて実践に移していったマコーリーの功績は、GMのアルフレッド・P.スローンのそれほど華やかなものではないにしても、我々は十分評価しなければならないだろう。

とりわけ、マコーリーがパッカード社の経営の任にあたっていたころは、まだまだ販売の面よりも生産の側面が重要視されていたのであり、極端なことをいえば、造れば売れる状況にあった。品質の問題はそれほど論議されることがなかった。それだけに高性能の自動車を製造するという生産面と、ユーザーの欲する低価格車を提供する販売面とを企業組織の中で統一し、合体させたマコーリーの先見力に敬意を表さざるを得ない。

ジョン・ノース・ウィリス (1873～1933)

1 職歴

今日のように、自動車工業が基軸産業として不動の地位を確立している場合には、初めから自動車業界でビジネス人生を開始する人々が多くいるのは、当然といえば当然である。しかし、揺籃期にあって企業的可能性を見出すことが困難な場合、一部のマニアを除けば、当初から自動車に自らを託す人は稀であろう。

ここにとりあげるジョン・ノース・ウィリスも、いろいろな経歴を積んだ後に自動車業界に参入していった人物である。ここでは、とくに財政困難に陥ったウィリス・オーバーランド社を再建した1920年代初頭から20年代半にかけてのウィリスの足跡をたどってみたい。

ジョン・D.ロックフェラーが7歳のときに、育てた七面鳥を売るという商才を発揮したエピソード——その真偽のほどは別にして——は、後年の彼の事業人生を暗示しているとはよくいわれるところである。ウィリスも幼少の頃から友だちと小さな「取引」、いわゆる「お店屋さんごっこ」をして遊ぶのが好きであった。彼はいつもポケットに何か売る物を入れていたという。

ウィリスが販売において示した最初の本当の創意は、馬の手綱がいつも足元にたれ下がっているのに気づいた時に発揮された。ウィリス少年は手綱を止める締め具を1ダース入手し販売した。その売り上げで彼はさらに2ダースの締め具を購入、たちどころにそれらを売り尽してしまった。

ウィリスの友人の1人にクリーニング屋に勤める者がいた。ウィリスはこの金儲けの方法、つまりクリーニング店開業に関心を抱くようになった。16歳になる前にウィリスは、自分の住んでいるニューヨーク州カナンダイグアから30マイル程離れたセネカ・フォルスにある1軒のクリーニング店の買収を認めるよう両親に頼みこんだ。ところが両親は、クリーニング業の辛苦がウィリスの事業熱をさまし、彼が学校に戻ることを期待した。

洗い桶の中での作業やアイロンかけはつらいものであったが、ウィリスは不退転の決意でクリーニング業に全力を傾けた。同事業を採算ベースに乗せることに成功した年には、100ドルの純利益を計上することができた。

事業が順調に推移するにつれて、人間はかえって様々なことをおもいめぐらし、考えこむようになるものらしい。その例にもれずウィリスも、自分をもっと多くの教育を受けなかったことを後悔しはじめた。彼は大学へ行き、弁護士になる夢をもって家に帰った。遅れた分をとり戻そうと勉強に打ち込んだが、不幸にも、父が急逝したために、彼は大学進学を断念して法律事務

所に勤めるようになった。

当時、自転車町に登場しはじめていた。ウィリスは経済的な裏付けを得ながら、自らの才能を生かすのはセールスマンとして自転車の販売に従事することだと考えた。彼は100ドルでクリーニング店を売却し、「ニュー・マイル」という1台のサンプル用自転車を買入れた。と同時に、そのメーカーの地方代理店の権利を入手した。19歳になったとき、販売会社を組織し、修理業も兼営した。彼の店は非常に順調に推移したので、カナンドイグアのメイン・ストリートにさらに大きな自転車販売店の店舗を構えた。しかし好事魔多し、店員の1人が自転車の売上代金を持ち逃げしたために、同店は1896年（23歳）に閉鎖を余儀なくされた。

そこでやむなく彼は、ボストン・ウーブン・ホース・アンド・ラバー社の旅回りのセールスマンとしての仕事を得た。業務に精励した甲斐あって、再び自己資金で事業を開始するだけの貯えをなした。

顧客の中にスポーツ用品店のエルミラ・アームズ社があり、ウィリスは同社を安く買収した。ちょうどそのとき、以前勤務していたボストン・ウーブン社が倒産した。ウィリスは直ちに同社の従業員を雇い入れ、特別仕様の自転車を製造するとともに、卸売り業者にもなった。その結果、1年間に50万ドルの商いをするまでに成長した。ウィリス27歳のとき、1900年のことである。

2 自動車工業との関わり

ウィリスがいかにして自動車に関心をもつようになったのか、彼自身をして語らしめよう。

「私はオハイオ州クリーブランドの高層ビルの窓から外をみていた。1899年のある日のことであった。その時私は通りに沿って走ってくる奇妙な四輪のものに気付いた。それには馬が繋がれていなかったが、私がいたところからはちょうど馬車のようにみえた。

私はその頃自転車のビジネスに携っていたが、この四輪を見た時、できる

だけ早くこの新分野に参入してやろうと決心した。調査した結果、私が見たのはウィントン自動車であることが判明した。」

ウィリスは、まず手はじめに数年間自動車を販売した後に、車を製造するための巨額の資金を集めようと決意した。しかし彼は、自動車製造の経験もなかったし、機械工でもなかった。そこで彼は、自動車工業に進出するに当たってとりうる最善の方法は大規模な販売会社を設立すると同時に、自転車業界で行なっていたように1社ないし2社の全生産台数を取り扱う独占的販売業者になり、しかる後に製造目的にとりかかることにあるとの結論を出した。

1906年に、ウィリスはアメリカン・モーター・カー販売会社を設立した。本社はニューヨーク州エルミラにおいた。そして両社ともインディアナポリスに本拠をもっているアメリカン自動車会社とオーバーランド社の全生産台数の独占販売代理権を取得した。

1907年10月のパニックが始まる前に、ウィリスの販売会社はディーラーから前受金をとって500台のオーバーランド車を納車する契約を結んでいた。ウィリスはインディアナポリスのオーバーランド社に出向き、1万ドル支払って引取契約書にサインした。ニューヨークへの帰路、彼は浮き浮きした気分であったが、夕刊を買って驚いた。「ニッカーボッカー・トラスト・カンパニー閉鎖、ニューヨーク大混乱」と報じられていたからだ。

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社が「とりつけ」を防ぐために、同年10月22日に、その扉を閉じたことから始まった。同社は近代的な銀行で、5番街34丁目に本店を置き、2つの支店を有していた。1万8,000人の預金者と6,500万ドルの預金額を誇る中堅の信託会社であっただけに、同社の閉鎖は市民に大きな影響を与えた。

これを機にオーバーランド社の経営に暗雲が漂い始めた。そこでウィリスは、インディアナポリスに出かけて調査する決意を固めた。

3 オーバランド社の救済

オーバーランド車が入荷不能になる恐れを懸念してウィリスは、1907年12月の寒いある日、インディアナポリス行きの列車に飛び乗った。

土曜日の夕方、ウィリスはオーバーランド社の本社のあるインディアナポリスに到着した。翌日は日曜日であったが、彼はオーバーランド社のマネジャーに面会を求めた。

マネジャーはウィリスに向かって「わが社は、明朝、管財人の管理下に入ろう」と言った。言下にウィリスは「そんなことはない」と反論したが、「いや、われわれはそうせざるをえないのだ」とマネジャーは繰り返した。

「われわれは昨夜、従業員に小切手で給与を支払った。われわれには明朝、従業員が小切手を現金に換言するだけの銀行預金がないのだ。」

「いくら足りないのですか？」

「およそ350ドルだ。」

当時にあつてはインディアナポリスは、合衆国の多くの町と同様、「スクリップ制」（現金・物品・土地など後日引き渡しを受ける権利を表示する仮証券制度）に基づいていた。ウィリスは翌朝銀行が開店する前に、どのような手段を講じてでも、350ドルを調達しようと思った。大胆にも彼は、グラント・ホテルの会計係の方へ歩いていった。

「明朝までに、私は350ドル必要なんだがね」、ウィリスはホテルの若い会計係に声をかけた。

「うまく行くとよろしいのにネ」と嘲笑まじりの返事がかえってきた。

「君は、わたくしのためにその金を用意しなければならない。」

会計係はウィリスが冗談をいっているのだと思った。ウィリスは、ペンシルベニア州ウエルズボロにある小さな銀行の350ドルの小切手を切り、そしていかめしく会計係に伝えた。

「私は、ここの銀行が明朝開業するまでに350ドルの現金がぜひとも必要なのだ」と。再び会計係は笑った。

「小切手がにせものだというのかね？」

「いいえ、小切手は本物だと思います。しかし、あなたは、350ドルの現金をどこで入手なさるつもりですか？私共ではその銀行から1セントたりともとりたてることができません。」

そこでウィリスは、350ドルを調達するキャンペーンを計画した。彼は会計係に次のように依頼した。

①事務所に入ってくるすべてのドルを凍結すること、②レストランに集まるセントを集めること、③バーの銭箱を空っぽにすること、④私が350ドルを手にするまで、誰に対しても小切手を換金しないこと、など。

350ドルもの金が緊急に必要な目的を知らされたホテルの経営者は、事態を呑み込んだ。深夜までにウィリスは、山ほどの1ドル銅貨、50セント硬貨、25セント貨、10セント貨、1セント貨を手に入れることができた。

翌月曜日、早々に彼は銀行のカウンターに硬貨の山を築きあげた。かくして、オーバーランド社労働者への給与支払い小切手は十分に対応された。

それから8年経た1915年に、オーバーランド社の救世主 J. N. ウィリスは、同社の株式8,000万ドル相当を供与された。もちろん、波乱に満ちた日曜日の350ドルの現金の調達だけでオーバーランド社を再生化できたわけではない。実際にそれは、恐怖の月曜日の朝の危機を一時的に回避しえただけであった。

その週の間、ウィリスは、あらゆる債務者の債務を延期してもらうためにシカゴへ出向いた。そして同地で、次の土曜日の給料支払いに対応するに足る金を確保した。5週間もの間、ウィリスは何とかしてオーバーランド社を財務的窮状から救い出そうと、インディアナポリスからシカゴやニューヨークへ急行し、金を工面しては戻ってきた。

当時のオーバーランド社の工場は長さ300フィート、幅80フィートの鋼板でおおわれているだけであり、たなざらしの機械が1台あるだけにすぎなかった。しかも手元には、完成車1台を生産するに足るだけの原材料さえなかった。そこでウィリスは、ありとあらゆる細工を用いて労働者を会社に引き

とめておくと同時に、十分な台数の車を完成するのに必要な原材料の確保にも成功した。

どの銀行も、それまでオーバーランド社に目を向けようとしなかった。同社は8万ドルの債務をかかえているのに、同社名義の銀行預金は80ドルもなかったからである。債券者たちは支払いをやかましく要求していた。ウィリスがきわめて巧妙に債権者をとり扱ったので、8万ドルの負債は弁済された。そしてネックとなっていた財務的負担もなしに会社再建のスタートを切るのには、実際にはわずか3,500ドルの現金を必要とただけであった。

1908年1月に再建が終了した。ウィリスは社長、財務部長、ゼネラル・マネジャー、セールス・マネジャーその他諸々の役職を兼務した。同年の9月までに465台目の自動車が生産され、1台当たり1,200ドルで販売された。オーバーランド社の正味資産は5万8,000ドルになった。5万8,000ドルによってウィリスは、次の12カ月間に4,000台以上の車を製造・販売した。売上総額は5,000万ドルに達し、純利益額は100万ドルを突破した。

4 第1次大戦後の不況

産業や農業を壊滅状態に追い込んだ戦後の不況は、ウィリス・オーバーランド社やその関連企業にも大打撃を与えた。

その最中であって、同社は深刻な労使紛争に悩んだ。それは労働者の生産性を阻害し、ディーラーのモラルを低下させた。さらに銀行管理は、事態の正確な推移を理解しえない経営者の気力を喪失させた。端的にいえば、ウィリス・オーバーランド社は財務危機、経営危機、労働危機、流通危機に見舞われ、まさに満身創痕の状況下にあった。

苦境が余りにも悲惨な状態であったために、ある時など、同社は自動車業界から撤退すべきだとの報告さえなされたほどである。しかし、暗黒かつ嵐が最悪の状態のときでさえ、「泣き言を並べることなく苦境から脱出することを学び、ホラを吹くことなく勝つことを学べ」を信条としつつ、ウィリスは前途に光明を求めて努力することを厭わなかった。

ウィリスが危機の状態に陥っていた時にも弱音を吐かなかったエピソードを紹介しておこう。まだウィリス・オーバーランド社が数百万ドルの借財を負って銀行家に「がんじからめ」にされていた時、有名な産業リーダーが苦々しげに不平を漏らした。「ウォール・ストリートは狙ったものは何でも手に入れる」と。しかし、ウィリスの考えはちがった。すなわち、「ウォール・ストリートが何でも手に入れるとすれば、それはウォール・ストリートが狙っているものや標的になるものが、初めにウォール・ストリートの手に陥るような立場・状況に身をおくからだ。」

1920年の戦後ブームが底をみせたとき、ウィリスほど深刻に苦しんだビジネス・マンも少ないといわれる。ウィリス・オーバーランド社の財務困難は、1921年1月にピークに達した。ウィリスは財務委員会の設置を要請した。その後何カ月も何カ月も財務再建のための話し合いや企画会議がもたれた。ついに同年の秋、銀行家たちはある企画を草案した。「それは負債が完済されるので、財務委員社にとっては満足すべきものであった。しかし、私にはその計画が株主に対して公平なものであるとは感じられなかった」と、ウィリスは語っている。

1921年のビジネスは、ウィリス・オーバーランド社のみならず自動車工業全体、否、あらゆる産業界においても不振をきわめた。ウィリスはいう。「私は全般的な景気状態が好転するまで極力ジタバタしない、つまりできるかぎり長く意思決定をしないで交渉を進める方が有利だと感じた。全般的な景気状態が正常にならない限り、私にしろ、いかなる銀行家にしろ、ウィリス・オーバーランド社を自立させることなどできないからだ。」

ウィリスは、4人のトレド市の実業家をウィリス・オーバーランド社の取締役役に選任した。彼らはトレド市（ウィリス・オーバーランド社の本拠はインディアナポリスからトレドに移されていた）、すなわちウィリス・オーバーランド社の主要工場所在地が繁栄することに関心をもっていただけである。それと同時にウィリスは、銀行家たちを説得して融資を1923年12月まで18カ月間延長させることにも成功した。

この融資延長は、ウィリス・オーバーランド社の活性化に寄与した。同社が倒産の危機にあると絶えず流され続けたウツサは、販売部門の努力によって徐々に霧散していった。新しい取締役たちは不必要な資産の売却に精力を注ぎ込み、それはしだいに現金化されて負債の弁済に充当された。

その間ウィリスは、全知全能を傾けて販売に取り組んだ。その甲斐あって、1922年7月1日までに、工場は受注で満ち溢れるようになった。受注台数が多く、経営もようやく安定軌道に乗ったので、ウィリスはイギリスのマンチェスターにある同社の工場の諸問題を調査する意図をもって2カ月間の休暇をとった。

ウィリスがイギリスに出向いている間に、ウィリス・オーバーランド社の競争企業が自動車価格を大幅に切り下げる方針を固めた。この情報をいち早く察知したウィリスは、道中、ゼネラル・マネジャーに電報を打ち、「あとから届く手紙にしたがって、わが社も追隨して価格切り下げを断行しろ」と指令を出した。

ウィリスの手紙は確かにゼネラル・マネジャーの手もとに届いたが、彼は溢れんばかりの注文をかかえながら、車の価格引き下げによって、みすみす巨額の利益を失うことはバカげていると感じてウィリスの命令を無視した。また経営執行委員会も値下げを承認しなかった。ウィリスの勧告に背いたために、ウィリス・オーバーランド社は再びピンチに遭遇することになる。

9月8日に帰国したウィリスは、次の事実を発見した。①ウィリス・オーバーランド社のディーラーたちは、販売部門から適切な情報を提供されていなかったこと、②膨大な注文がキャンセルされていたこと、③営業所や工場敷地は在庫で一杯になっていること、④事業が完全に行き詰まっていること、など。

5 組織の再編と業績向上

ヨーロッパから帰国するやウィリスはトレドへ急行し、徹底的な社内整理を断行しはじめた。彼は再び自らゼネラル・マネジャーに返り咲き、工場運

営を再検討し、販売部門を精査したうえで多くの人員転任を決定した。

工場での昼夜をわかつたぬ研究期間の後、ウィリスは効率的なディーラー網を確立するために、方々の地域への一連の強行軍を行なった。これらの旅回りの幾夜かは、めったに屋根の下で眠ることはなく、常に列車の中で睡眠をとった。それはある町から次の町へ急いでいたからであり、また旅行中に眠ることによって時間を節約したかったからである。肉体的緊張感や疲労度は言語を絶するものであった。しかしウィリスは、必ず勝利を手中に収めるのだとの自分の能力と信念に対する自信や精神的強さによって、驚異的な労働を遂行することができた。

その結果はどうであったか。1923年、すべての自動車メーカーが享受した全般的な好景気のおかげもあって、ウィリス・オーバーランド社は、実に1,735万7,500ドルに達していた銀行債務を完済することができた。同年9月30日、同社の財務諸表は銀行債務が全くないことを認していたばかりか、純利益を1,303万4,032ドルも計上していたのである。

好況の後に不況がやってきた。1923年に自動車工業はかつてない好況の年を謳歌したのに対して、1924年はかなり悪い年であった。一般的にはそうであったが、ことウィリス・オーバーランド社に関しては、ウィリスの強力なリーダーシップによって比較的順調に推移した。

企業は組織体であるが、それは必ずやリーダーシップを発揮する個人の存在を前提にしている。組織自体は優れたものであったにせよ、決してそれが勝手に機能するわけではなく、特定の個人の差配によるところきわめて大なることを、同社の歴史が如実に示している。

偉大な進展が財務的・物理的に同社の地位を強化した。きわめて重要な改良と工場増設などが生産能力の増大をもたらし、日産能力1,200台の目標が設定されたほどである。

1929年にウィリスは、ウィリス・オーバーランド社の持株全株を2,100万ドルで売却し、市場崩壊後の困難な時期の1932年に退社した。その翌年の1933年、同社は倒産（奇しくもこの年ウィリスも亡くなる）してしまうが、それは後日談に属する。

チャールス・S.モット (1875～1973)

1 はじめに

今回、私は自動車事業におけるパイオニアの1人であり、1913年から73年に亡くなるまでの実に60年間の永きにわたってGMの取締役会の一員としての職責を全うすると同時に、自分の名を冠したモット財団を通じてフロント市、教会、自治体、さらに数々のプロジェクトに多額の寄付をした慈善家としても有名なモットをとりあげてみようと思ひ、わが国に余り知られていない彼の一面を紹介すべく、手持ちの洋書や洋雑誌を何冊か書庫から引っぱり出してきた。

時間の都合もあって資料を全面的に検索する余裕はなかったが、それでもモットに関して描写している書を5～6冊見つけた。そこまではよかった。ところがである。モットの働き盛りの40歳代ごろに照準を合わせて、比較的詳しく論じられていると思われる書、*Automotive Giants of America* (1926)では、まさにモットがスーパーマンであり、聖人君子であるかの如く、典型的な『偉人伝』風に記述されている。一部箇所を翻訳して引用してみよう。

「モットは十分な技術訓練を積んでいる。そこへ技術経験をつけ加えた。

彼は技術知識と非常に鋭いビジネス・センスを結合させた。彼はある製品のコストがいくらで、その販売価格をいくらにするかの方向を見失ったことはない。彼はヴィジョンをもっているが、決して非実践的な理論屋ではない。彼は常に大地に足をつけている。彼は徹底的な分析家である。彼は情報・事実・数字の大食漢である。

彼は情け容赦なくコストを精査し、人並みはずれた判断力をもっている。彼の先見の明・予見力は、ほとんどの人の後知恵と同じほどすぐれている。彼は行動派であると同時に思考家である。雄牛と同じほど大きなハートをもっている。

彼はフリント市の YMCA, 自治体, 教会, 慈善団体, その他の公共団体に多額の寄付を行なった。しかし彼は, そのことをほとんど人目につかないようにしたので, 多くの人々はこのことを知らない。

経済的に成功した多くの人々と異なってモットは, 人生の多くのことを修練した。彼はすぐれた美術品を評価することができ, 個人的にも多くの立派な絵画を収集していた。彼は音楽家であり読書家である。彼はあわて者ではなく, 急がず, 常に冷静で慎重であり, セルフ・コントロールがきく, 等々」

私はけっしてモットの自動車業界に対する貢献を過少評価したり, 彼の人柄にケチをつけるものではなく, それ相応の評価もしているし, 敬意も払っている。

しかし, ある分野で偉業をなした人物が, 人格的に高潔で, すばらしい人間性の持ち主であると短絡的にイコールで結びつくものであろうか, 甚だ疑問なきをえない。

そのような次第で, 私はモットについて述べることをちゅうちょした。ここでまたもや, ところがである。モット自身が1924年, GMの副社長時代に経営誌 *Management and Administration*, Vol. IIV, No. 5, 1924 に寄稿している論文 *Organizing a Great Industrial* (「大企業の組織化」とでも訳すのであろうか) を読み, 私は彼の経営に対する考え方, 企業組織論, 職能論などにいたく感銘を受けた (残念なことに, 紙幅の関係で, モットの経営管理についての理論を紹介する余裕がない)。彼がいかにして, このようすばらしい組織原則を考案するにいたったのかを知るためにも, 彼の略歴や事業哲学を紹介しておく必要があると考え, とりあげることにした。

2 ウェストン・モット社時代

1875年6月2日にニュージャージー州ニューアークで生まれたモットは, 地元の中学を了えたのち, 同州ホボケンのステブンス高校へ進んだ。彼が学んだ学校はステブンス工科大学へ入る若者を教育することに, とくに力を入

れていた。

1894年19歳のときモットはニューヨーク州の海軍国民軍に参加した。彼はアメリカ国内での教育不足分をデンマークのコペンハーゲンで酵素工学を1年、さらにもう1年ドイツのミュンヘンで化学を学ぶことによって補充した。したがって彼は、1897年にスチブンス工科大学から機械工学士の学位を得るのに、ほとんど困難を覚えなかったほどである。

1898年4月25日から始まった米西戦争のため彼は海軍に志願し、キューバ一海上で一等砲兵士として従軍した。戦争が早く終結（同年12月10日）したことに加えて、父親が死んだために1年後にモットは父の経営していた会社を引き継がざるをえなくなった。

当初、C.S.モット・アンド・カンパニーというソーダ水の機械メーカーを営んでいたが、モットは自分の技術的才能を生かせるような分野を探し、結局、同社をウェストン・モット・カンパニーと改称し、業務内容も自転車、二輪車、その他の乗物のためのワイヤ・フィールやリムを製造することに切りかえた。本拠をニューヨーク州ユータカにおき、同社に自分を賭けた。彼は工場運営と技術上の業務を担当した。

ちょうどこのころから自動車の出現と共に自転車熱がさめはじめ、早晩、自転車事業は困難な時期に遭遇する恐れがでてきた。そこでモットは、今までの経験と熟練を生かして自動車用車軸を製造する方針を打ち出した。この転換は功を奏し、需要は着実に増加していった。

1904年、彼はまだ30歳になっていなかったが、ウェストン・モット社の社長に就任した。彼は自ら優秀なエンジニアやデザイナーに育っていっただけでなく、注文を沢山とるビジネス・ゲッターになり、さらに労働者をうまく扱うことにも成功した。あらゆる購買活動に携わることに加えて、生産物の販売にも従事した。さらに、同僚のW.G.ドゥリトルが1908年に死んでからは、トレジャラーも兼務して資金の出入りに関して権限と責任を負うようになった。

このような、いわゆる「何でも屋」は企業規模が小さく、業務内容がいま

だ複雑多岐化していない段階であるからこそ可能であったのであり、企業経営の本来の姿からすれば不自然きわまりない。後にモットはこの経験の反省に立ち、分権化を実行するようになる。

ミシガン州は急速に、自動車製造の都として台頭してきた。ウェストン・モット社の製品もしだいに自動車メーカーから大量の引き合い・発注を受けるようになった。モットは立地条件を調査した結果、当時はまだ小さな町ではあったが、(ミシガン州) フリントが車軸、リム、車輪のこしきなどを搬出する理想センターであることを知った。フリントは、ミシガン州で稼働している自動車工場への、まさに絶好の出荷距離内に位置しているだけでなく、オハイオ州やイリノイ州に建設されている自動車工場に対しても至便な範囲内にあった。

ニューヨークのユータカからミシガン州フリントへの移転は1906年になされた。新しいウェストン・モット工場では最新式の設備がとり入れられ、原材料が搬入された瞬間から完成品として出荷されるまで効率的に処理される仕組みになっていた。4年もたたないうちに、新工場は2,300人の労働者を雇うようになった。その時点でモットはゼネラル・マネジャー、セールス・マネジャーならびに主任技師を兼務していた。

モットはこのことについて何ら苦痛を覚えなかったが、しかし責任を背負わせることのできる人々を教育するならば、自分をもっと大きな仕事を遂行することができる考えた。それゆえにモットは、職務負担を軽減する手だてをとった。モットの聡明な部下の1人であるハリー・バセットは工場マネジャー、そして後にゼネラル・マネジャーになるべく訓練された。若い会計係のハーベイ・I.マレリーはトレジャラーに昇格した。

モットがウェストン・モット社の経営を受け継いだ1900年には、同社の年間利益額は10万ドル相当であったが、1913年にはそれが実に300万ドルにも増加した。

その間にも、多くの自動車製造会社の所有権の移転が進行中であった。

3 GM入社

1908年、ウィリアム・C・デュラントによって組織されたGMは、ウェストン・モット社の製品の大きな顧客・納入先を次から次へと吸収しつつあった。

モットは、自社の株式のほとんどすべてを保有していた。1909年に彼はそのうちの49%をGMに売却した。ウェストン・モット社が取引関係の60%をGMに依拠するようになったとき、モットは自分の持株とGM株を交換するのに同意した。1912年のことである。

モットはGMから現金を1ドルも貰わず、GMの普通株と優先株を大量に受けとった。おまけに彼は、自分の持分に加えて、さらにGM株を買い増した。というのは、GMの将来性に無限の確信をもつようになったからだ。やがてモットは、他のすべての株主と同様、まず彼の当初の持株1株につき5株、続いてその5株のそれぞれに10株ずつの割合で無償配布を受けた。かくして、彼のGM株保有数は当初の50倍に増加したのである。

モットはすぐにGMの取締役役に選任された（そして、1916年から37年まで副社長をつとめた）。しかし、比較的自由な立場にいたので、しだいに多くの役職を引き受けるようになった。例えば、フロント産業貯蓄銀行の頭取、ジェネシー郡貯蓄銀行の取締役、フロント・サンドストーン煉瓦会社の財務部長など。

さらにモットについて語る際に看過してはならないことがある。今日のアメリカでは、産業界・経済界の大立者が、時の為政者の要請によって大臣や長官に就任しているが、モットも、その経済的・社会的地位によって政治の世界に入り、その後は公共サービス仕事にも従事するようになった。

モットは、まずフロント市長を2期連続してつとめた。その間に彼はフロント市に近代的かつ十分な下水道を完備し、道路を舗装して歩道をつけた。消防署を設備し、財務計画をたて、会計制度などを確立した。

次にモットは、第1次大戦の終りごろ、赤十字の会長に就任した。ここで

も彼は能率よく物事を処理するビジネス・マンとしての腕の冴えをみせた。一例をあげると、彼は赤十字の従業員たちが多くの時間をホウタイ巻きに割いていることを知り、省力化のため、すなわち彼女たちの仕事の代りをなす2台の機械を製造したのである。

戦争が終って、再びモットはGMの事に専念するようになった。1920年、創立者であるW.C.デュラントが2度目にして、かつ最終的に退陣して、デュポン社がGMの経営に全面的に参加した。GMに全社的な統一管理体制が欠けていたことは、以前にも紹介したことがあり繰り返さないが、GMには種々の工場の調整活動を補助し、人間の問題をとり扱うためにデトロイト本部に誰かを配属する必要があることが明らかになった。

そこで当時経営執行担当副社長であり、経営執行委員会のメンバーであったアルフレッド・P.スローンの推挙により、その任にモットがあたることになった。それと同時に、モットは経営執行委員会のメンバーになった。

4 事業哲学

さて、ここでモットのビジネスに対する考え方、いわば彼の事業哲学なるものを、簡条的にではあるが、紹介しておこう。

①ビジネスにおいて最初に考慮すべきは、需要があるものを洞察し、それを製造すること。つまり、当を得たものをつくること。

②重要なことは、価格を正しく設定し、適正価格を守ること。

③「チリも積もれば山となる」のたとえもあるように、発展を望むならば、細かいことに対しても永遠に監視の目をひからせること。

④企業の多くは生産コストの削減に焦点を合わせていて、販売コストを無視している。経済的な流通は経済的な生産とまったく同じだけ重要なのだ。

⑤推測に頼らず、完全な統計記録をつけて事業を掌握すること。あらゆる部門でどのようなビジネスがなされているかを、毎月正確に熟知せよ。統計を単に収集するだけにとどめず、それらを分析し、さらに将来のヴィジョンや計画の基礎として利用しなさい。物事の真相を究明し、徹底的に考えよ。

⑥他の人々の教育・訓練に力を注げ。責任を負担し、それを適切に遂行すること。

⑦諸君がトップに向かっている、あるいはトップの座にいるならば、定規的な職務から自身を解放し、部下に仕事を分担させなさい。つまり分権化を推進すると同時に、より大きな責任を達成するために最良の協働者を激励すること。

⑧部下に権限と責任をもたせたならば、彼らに一定の視野と行動範囲を与えよ。彼らの行動の細部まで監視するな。彼らが自分で考えるように指導すること。

⑨部下がイニシアティブを発揮しうるように鼓舞し、ミスをした時でも激しく攻撃するな。冷静に話し合え。彼らとてミスをしたいとは考えてはいないのだから。

⑩自分自身でコントロールできるなかで、もっとも重要なことは健康管理に留意することだ（モットは、98歳の長寿を全うした）。

「私（モットのこと）は、時間の都合がつけば乗馬、農業、狩猟、魚釣りに出かける。しかし私は、このためにバケーションをとらない。私は次のように信じている。人間というものはバケーションをとり、リクレーションや娯楽に遊びほうける以外に何もしないよりは、仕事に熱中した方がよりよいコンディションに自分を保てるものだ。

そのようなバケーションの後には、元の悪い状態に逆戻りすることがある。一時に、1～2週間休暇をとって何もしないよりは仕事をし、毎日適当な量の運動をし、リクレーションを楽しんだ方がよい。この方が精神と同様、肉体をも正常に保持できるものだ」と。