

アメリカ巨大企業G E社 (General Electric Co.)

の組織変革 (一)

——事業部制組織・マトリックス組織・戦略事業単位——

坂 本 和 一

も く じ

- 一 課 題
- 二 G E社の発展過程概観
- 三 現在G E社の事業構造と組織構造
 - (一) 現在G E社の事業構造
 - (二) 現在G E社の組織構造
- 四 事業部制組織の形成とその構造
 - (一) 事業部制組織の形成
 - (二) 事業部制組織の構造……以上本稿
- 五 プロダクト・マネジャー制組織の導入とその構造……以下次稿
- 六 戦略事業単位組織の導入とその構造

一 課 題

筆者は、「戦後アメリカ巨大企業の組織変革——マトリックス組織の形成とその意義——」と題した本誌第二九卷第六号掲載の論文で、戦後巨大企業の組織変革を、事業部制組織の形成、およびその下での、個別事業部レベルにおける組織変革という二重構造的な視角からあきらかにしようとした。そのねらいは、戦後巨大企業の組織変革といった場合、一般にみられるようにそれを事業部制組織の形成をもって終らせるのではなく、むしろそれを前提としながら、それ以降に展開した巨大企業の組織変革をあきらかにしてみることであった。

私はこの課題を、先稿ではアメリカの二つの代表的な巨大企業、デュポン社(D. I. Dupont de Nemours and Co.)とIBM社(International Business Machines Corporation)の事例研究を通してあきらかにしてみた。

これらの事例研究を通してあきらかにされたことは、戦後アメリカの巨大企業では、事業部制組織の導入以降、あるいはそれを並行しながら、さらに個別事業部レベルで、単なる機能別部門組織から、それを基礎として、さらにそれにマーケティング・プログラム組織を導入したより高次元の組織、すなわちいわゆるマトリックス組織が形成されたということである。このような個別事業部レベルでの組織変革が行われた背景についていえば、それは、戦後巨大企業がそれぞれより大きな市場支配をめざして展開した市場開発政策の結果としての製品の多様化・フルライン化と市場の細分化に対応させて、一方では事業部内小事業部制組織の形成にみられるような組織細分化の非効率を避けながら、いかにしてきめ細かな市場志向的な事業部組織を実現していくかという点にあった。⁽¹⁾

さて、本稿は、すでに表題に掲げられているように、やはり現代アメリカの代表的な巨大企業であるゼネラル・エレクトリック社 (General Electric Co. 以下GE社と表示する) の戦後の組織変革をあきらかにしてみようとするものであるが、そのねらいは、先稿の場合と同じである。すなわち、そこでの事業部制組織の導入をあきらかにすると同時に、さらにそれを前提としながら、むしろそれ以降に展開した組織変革がどのようなものであったかをより重点的にあきらかにすることである。

ところで、本稿では、こうしてGE社について具体的に事業部制組織の導入以降の組織変革をあきらかにしていくという場合、一方では先稿ですでにデュポン社とIBM社の事例研究を通してあきらかにされた点が念頭におかれると同時に、他方では先稿ではまだ立ち入れなかった領域の問題が取り上げられることになる。すなわち、一方では先稿の二つの巨大企業の場合と同じように個別事業部レベルでの組織変革があきらかにされると同時に——この点では先稿であきらかにされたことがさらに新しい事例で説明されることになる——、他方では事業部制組織全体レベルでの組織再編成があきらかにされるはずである。

ところで、ここで研究対象としてとり上げるGE社は、一九八〇年売上高による『フォーチュン』誌の全米鉱工業企業ランキングで一〇位に位置する、周知の、世界最大の総合電気機械製造企業である(売上高二四九億五、九〇〇万ドル)が、当社は、それと同時に、その広範な——おそらくこのクラスの規模の巨大企業のうちでも世界でもっとも広範な——製品の多角化の基礎の上に、典型的に精練された事業部制組織をもつ巨大企業として有名である。のちにくわしくみていくことにするが、GE社が、そのような事業部制組織を確立したのは、第二次大戦後、コーディナー (Cordner, R. J.) が五代目社長に就任した直後の一九五一—五三年のことであった。⁽³⁾ 事業部

制組織の形成が巨大企業の組織発展においても変革的な意義を広く世に認識せしめたチャンドラー(Chandler, A. D., Jr.)の『経営戦略と組織(Strategy and Structure—Chapters in the History of the American Industrial Enterprise)』(一九六二年)では、このGE社の事業部制組織の導入が、つぎのようにのべられて、その意義が高く評価されている。

「コーディナーの組織改革は、比較的小規模な管理単位をたくさんつくったという点と、これを統轄する方式を編み出したという点で、本書に取上げたどの会社(デュポン社、ゼネラル・モーターズ社、スタンダード・オイル・ニュージャーシー社、およびシアーズ・ロバック社の四社のこと……(引用者注)よりも先へ進んでいた。……(中略)……このコーディナーの独創的な組織革新は、三段階の基本的な管理部局から成る伸縮性に富んだ統合体をつくり出したという点で、今後の研究にはきわめて重要なテーマになる。なぜならば、ここに、アメリカの産業企業のうちで技術的には最先端にあるものの組織形式の、将来の傾向が、暗示されているからである。」(Ibid., p. 368: 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』一九六七年、実業の日本社、三六三ページ。ただし訳文は原文にもとづいて、訳書の訳文を一部変えたところがある。以下同じ)。

しかし、同時にチャンドラーは、このGE社の事業部制組織がその精緻化された部門の細分性のゆえにはらむ問題とその解決のための組織再編成の可能性をつぎのようにのべている。

「さて、これらの組織改革のおかげで、近年、GE社は海外事業を強化でき、また、原子力、ジェット・エンジン、電子計算機、工業用自動制御装置などの新分野に進出しやすくなったことは間違いない。しかし、他方、ひとつの大製品系列内の事業部を、細分化してより小さな組織単位にしたということは、管理経費の増大を招き、業務調整とコントロールの面で、新しい問題を生んでいるようである。たとえば、三大消費財事業部をさらに分けて、それぞれに自立的複数機能組織をいくつも創り出せるほど、市場は多様化しているか、という点には疑問をもつ向きもあろう。石油会社が、国内現業事業部を統一し、また自動車会社が、新しいコンパクト・カーを新設事業部によらず、既存の事業部を通して販売することを考えれば、これと同じ理由で、やがてGE社も、多数の自立的な複数機能部門をもった管理組織を、一部分、再統合することに

なるかもしれない。」(Ibid., p. 369 : 同上訳書、三六三～三六四ページ)。

チャンドラーの『経営戦略と組織』が刊行されたのが一九六二年であるが、それ以後のGE社の経営組織の発展を實際にみてみると、事態は、たしかに基本的にはチャンドラーの予測の方向で展開してきたようである。本稿は、このことを具体的にたどってみようとするものである。

(1) 拙稿「戦後アメリカ巨大企業の組織変革」『立命館経済学』第二九卷第六号、一九八二年二月、とくに第三節を参照。

(2) *Fortune*, May 4, 1981, p. 324.

(3) Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure—Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 1962, pp. 368-369 : 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織——米国企業の事業部制成立史』一九六七年、実業之日本社、三六三ページ。

二 GE社の発展過程概観

本題に入るに先立って、研究対象となるGE社の発展過程をごくかんたんにたどっておくのが好都合であろう。ただし、発展過程の質的な側面は本題そのものにかかわることであるから、ここでの説明は主として数量的な側面からのものである。

(1) GE社の成立

GE社は、一八九二年、当時のアメリカの三大電機企業のうちの一つ、エジソン・ゼネラル・エレクトリック社 (Edison General Electric Co.) とトムソン・ヒューستن・エレクトリック社 (Thomson-Houston Electric Co.)

アメリカ巨大企業GE社 (General Electric Co.) の組織変革(一) (坂本) 五 (一八三)

表1 エジソン・ゼネラル・エレクトリック社とトムソン・ヒューストン・エレクトリック社の経営規模(1891年:合同時)

	エジソン社	トムソン・ヒューストン社	合計
資本金(ドル)	15,000,000	10,400,000	25,400,000
総売上高(ドル)	10,940,000	10,304,000	21,244,500
利益(ドル)	2,098,000	2,700,000	4,798,000
従業員数(人)	6,000	4,000	10,000
工場床面積(平方フィート)	400,000	340,000	740,000
顧客数(人)	3,000~4,000	3,000~4,000	6,000
中央発電所数(箇所)	375	870	1,245
自家発電装置数(基)	2,300	少数	2,300以上
路面電車線数(線)	180	204	384
電車車両数(台)	2,230	2,760	4,990

(出所) Hammond, J. W., *Men and Volts—The Story of General Electric*, 1941, p. 404; Bright, A. A., Jr., *The Electric-Lamp Industry*, 1949, pp. 94~95.

の合同によって成立した(三大電機企業のうちのこの一つの)は、いままでもなくウェスチングハウス・エレクトリック社 Westinghouse Electric Co. である⁽¹⁾。

合同の一方の柱、エジソン・ゼネラル・エレクトリック社は、周知のエジソン (Edison, Th. A.) の白熱灯システムを企業化するため、一八七九年に設立されたエジソン電灯会社 (Edison Electric Light Co.) に始まり、一八八九年、このエジソン電灯会社 (これは実質的には特許権保有企業であった)、およびその設立以降あいついで設立された一連のエジソン系製造企業、具体的にはエジソン・ランプ社 (Edison Lamp Co.)、エジソン・マシン・ワークス社 (Edison Machine Works)、エジソン・チューブ社 (Edison Tube Co.)、エジソン・シヤフティング社 (Edison Shifting Co.)、バークマン社 (Bergmann and Co.) の各社を合同し、さらに独立の電動機製造企業スプリング社 (Sprague Electric Railway and Motor Co.) を買収してできた⁽²⁾。た総合電機製造企業であった。

もう一つの柱、トムソン・ヒューストン・エレクトリック社は、トムソン (Thomson, E.) のアーク灯システムを企業化するために一

一八八〇年に設立されたアメリカン・エレクトリック社 (American Electric Co.) に始まり、一八八二年これが再組織されてきたものであり、さらに一八八〇年代後半に種々の領域の多数の電機製造企業、具体的にはシュイラー・エレクトリック社 (Schuyler Electric Co.)、セントローリーナート電気鉄道会社 (Bentley-Knight Electric Railway Co.)、ヴァン・デポール電灯会社 (Van Depoele Electric Light Co.)、ブラッシュ・エレクトリック社 (Brush Electric Co.)、フォート・ウェイン・エレクトリック社 (Fort Wayne Electric Co.) などの各社を合併して、一八九二年のエンジン・ゼネラル・エレクトリック社との大合同時には、やはりこれとならぬ総合電機製造企業に成長していた。⁽³⁾ GE社を形成したこれら二つの企業の合同時における経営規模を示してみると、表1のとおりである。この表からあきらかなように、これら二つの企業はまさに互角の力をもつもの同志であった。⁽⁴⁾

- (1) *Moodys's Industrial Manual*, 1980, p. 1167; Passer, H. C. *The Electrical Manufacturers*, 1875-1900, 1953, pp. 321-329; Chandler, A. D., Jr., *The Visible Hand—The Managerial Revolution in American Business*, 1977, pp. 426-433; 鳥羽欽一郎・小林製鉄治訳『経営者の時代——アメリカ産業における近代企業の成立』一九七九年、東洋経済新報社、七三六～七四六ページ。

(2) Passer, *The Electrical Manufacturers*, 1875-1900, Chap. VII.

(3) *Ibid.*, pp. 21-31, 51-57.

(4) 以上の社の成立はゴッパ、前掲 Passer, *The Electrical Manufacturers*, 1875-1900, 1953 の他に、以下のものを参照——。

Hammond, J. W., *Men and Vols—The Story of General Electric*, 1941, Parts 1-5.

Maclaren, M., *The Rise of the Electrical Industry during the 19th Century*, 1943.

Bright, A. A., Jr., *The Electric-Lamp Industry—Technological Change and Economic Development from 1800 to 1947*, 1949, Part II.

アメリカ巨大企業 GE社 (General Electric Co.) の組織変革 (一) (坂本) 七 (一八五)

Keating, P. W., *Lamps for A Brighter America—A History of the General Electric Lamp Business*, 1954, Part 2.

小林製鉄『GE』一九七〇年、東洋経済新報社、第一〜三章。

なお、GE社とならば、もう一つの総合電機企業ウエスチングハウス・エレクトリック社の成立については、Passer, *The Electrical Manufacturers*, Chap. IX.

(2) GE社の成長過程(1)

さて、こうして成立したGE社は、その後今日までどのような成長をたどってきたであろうか。つきにこれを数量的に概観してみることとする。

ここでまずはじめに、一八九二年設立から第二次大戦を経て現在に至るまでの経営実績を総売上高と純利益および売上高純利益率で示してみると、表2のとおりである。さらにこれらの表の理解を助けるために、これを図で示してみると、図1のようになる。

これらの表と図をみると、まず、一八九二年の設立から現在に至る九〇年近い歴史の中で、GE社は、大ざっぱに言って売上高が一、〇〇〇万ドルを少し越えた程度の企業から二〇〇億ドルを越える企業へ大きく成長し続けてきたことがわかる。ついでまでに、この間に売上高が設立時の一、〇〇〇万ドル水準から始まって、それが一〇倍化し、一億ドル→一〇億ドル→一〇〇億ドルのそれぞれの水準を突破した画期年次をひろってみると、一九一三年→一九四二年→一九七二年となっている。したがって、一、〇〇〇万ドル水準からの一〇倍化を約二〇年間で成しとげ、さらにつきの二段階の一〇倍化をそれぞれ同じように約三〇年間ずつで成しとげてきたわけである(ただし、この間に通貨価値の変動があるわけだから、このような長期間の数字の対比にそれほど大きな意義を与

表2 GE社の経営実績推移(1892~1980年)

(単位:1950年までは1,000ドル,1951年以降は100万ドル)

年	総売上高	純利益	売上高 純利益率 (%)	年	総売上高	純利益	売上高 純利益率 (%)
1892	11,728	2,996	25.5	1939	396,498	40,861	10.3
1895	12,730	1,389	10.9	1940	523,713	56,495	10.8
1900	28,783	6,004	20.9	1941	845,136	58,914	7.0
1901	32,338	8,556	26.5	1942	1,170,599	48,302	4.1
1902	36,686	10,233	27.9	1943	1,534,094	48,801	3.2
1903	41,700	7,789	18.7	1944	1,533,913	54,418	3.5
1904	39,231	6,720	17.1	1945	1,466,477	58,328	4.0
1905	43,147	7,319	17.0	1946	911,087	43,736	4.8
1906	60,072	8,428	14.0	1947	1,525,297	101,221	6.6
1907	70,977	6,587	9.3	1948	1,864,937	131,594	7.1
1908	44,541	4,802	10.8	1949	1,850,744	129,946	7.0
1909	51,657	6,494	12.6	1950	2,232,889	177,722	8.0
1910	71,479	10,856	15.2	1951	2,619	134	5.1
1911	70,384	10,563	15.0	1952	2,993	165	5.5
1912	89,182	12,579	14.1	1953	3,511	174	5.0
1913	106,477	13,058	12.3	1954	3,335	204	6.1
1914	90,468	11,288	12.5	1955	3,464	209	6.0
1915	85,522	11,738	13.7	1956	4,090	214	5.2
1916	134,242	18,590	13.8	1957	4,336	248	5.7
1917	196,926	26,904	13.7	1958	4,121	243	5.9
1918	216,815	17,105	7.9	1959	4,350	280	6.4
1919	229,980	25,078	10.9	1960	4,198	200	4.8
1920	275,758	22,132	8.0	1961	4,457	242	5.4
1921	221,008	21,635	9.8	1962	4,793	266	5.5
1922	200,194	26,231	13.1	1963	4,919	271	5.5
1923	271,310	33,525	12.4	1964	4,941	237	4.8
1924	299,252	39,236	13.1	1965	6,214	355	5.7
1925	290,290	38,641	13.3	1966	7,177	339	4.7
1926	326,974	46,672	14.3	1967	7,741	361	4.7
1927	312,604	48,799	15.6	1968	8,382	357	4.3
1928	337,189	54,154	16.1	1969	8,448	278	3.3
1929	415,338	67,290	16.2	1970	8,727	329	3.8
1930	376,167	57,490	15.3	1971	9,425	472	5.0
1931	263,275	40,957	15.6	1972	10,240	530	5.2
1932	147,162	14,404	9.8	1973	11,575	585	5.1
1933	136,637	13,430	9.8	1974	13,413	608	4.5
1934	164,797	19,726	12.0	1975	13,399	581	4.3
1934	225,663	20,706	9.2	1976	15,697	931	5.9
1935	277,189	29,866	10.8	1977	17,519	1,088	6.2
1936	354,059	43,683	12.3	1978	19,654	1,230	6.3
1937	468,027	62,765	13.4	1979	22,461	1,409	6.3
1938	359,495	26,257	7.3	1980	24,959	1,514	6.1

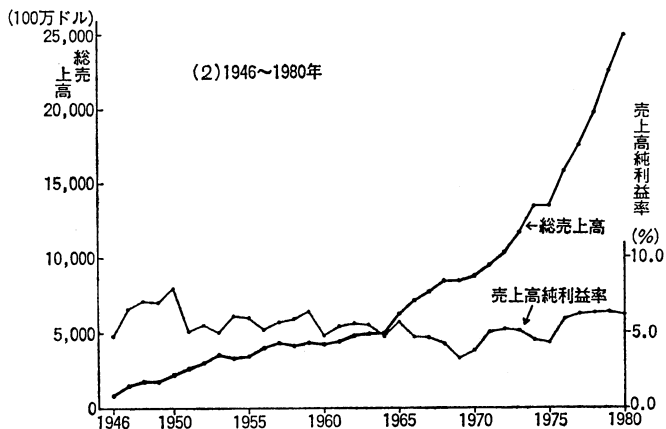
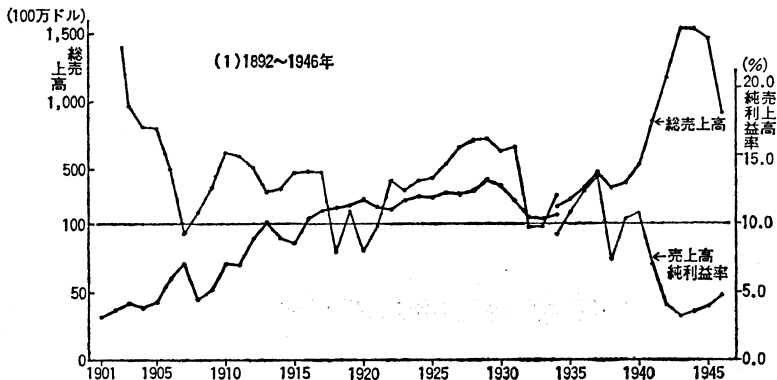
アメリカ巨大企業GE社(General Electric Co.)の組織変革(坂本)

九(一八七)

(出所) General Electric Co., Annual Report, および Moody's Industrial Manual の各年
版より作成。

(注) 1934年以降の数字は連結決算にもとづくものである。

図1 GE社の経営実績推移 (1892~1980年)



(注) 太線は売上高、細線は売上高純利益率。

一〇(一八八)
えるつもりはない。

ところで、このような成長をとげてきたGE社は、それぞれの時期にアメリカ巨大企業群の中でどのような位置を占めてきたであろうか。まず第二次大戦以前の状況については、これをカプラン(Kaplan, A. D. H.)の*Big Enterprise in A Competitive System*, 1954に収録されている、一九〇九年~一九四八年におけるアメリカ鉱工業企業上位一〇〇社ランキングの推移表(ただし、このラン

表3 第2次大戦前アメリカ鉱工業企業ランキングにおけるGE社の順位推移(1909~1948年:総資産額による)

順位					会社名	総資産額 (100万ドル)
1909	1919	1929	1935	1948		
2	2	2	1	1	Standard Oil (N. J.)	3,526
—	5	3	3	2	General Motors	2,958
1	1	1	2	3	U. S. Steel	2,535
—	34	4	5	4	Standard Oil (Ind.)	1,500
—	9	7	4	5	Socony-Vacuum Oil	1,443
87	15	9	11	6	Texas	1,277
—	20	15	12	7	Gulf Oil	1,191
27	18	12	9	8	E. I. du Pont de Nemours	1,189
16	11	11	13	9	General Electric	1,177
—	7	6	6	10	Ford Motor	1,149
—	27	10	10	11	Standard Oil of California.	1,075
31	6	5	7	12	Bethlehem Steel	1,029
42	33	29	27	13	Sears, Roebuck	789
51	—	—	—	14	Western Electric	786
—	26	24	22	15	Union Carbide and Carbon	723
—	14	16	16	16	Sinclar Oil	710
24	30	28	32	17	Westinghouse Electric	694
3	22	27	23	18	American Tobacco	687
5	13	17	14	19	International Harvester	672
6	16	8	8	20	Anaconda Copper Mining	660

(出所) Kaplan, A. D. H., *Big Enterprise in A Competitive System*, 1954, p. 153.

アメリカ巨大企業GE社(General Electric Co.)の組織変革(坂本)

一一(一八九)

キング表は、戦後の場合には利用できる『フォーチュン』誌のランキングのように売上高にもとづくものではなく、総資産にもとづくものである)を利用してみると、表3に示されているとおりでである。この表は、一九四八年のランキング上位二〇社までを抽出し、それらの企業が一九〇九年以来ほぼ一〇年位ごとに占めてきた順位を示してみたものであるが、これによってあきらかなように、GE社はその成長過程で、一九〇九年の一六位から一九二九年には一位へ、さらに一九四八年には九位にまでその順位を上昇させたわけである。

さらに一九五〇年代以降の状況については、これを周知の『フォーチュン』誌の売上高にもとづく鉱工業企業

表4 第2次大戦後アメリカ鉱工業企業ランキングにおけるGE社の順位推移 (1954~1980年：総売上高による)

順位	順位					会社名	総売上高 (100万ドル)	総資産額 (100万ドル)
	1954	1960	1965	1970	1975			
2	2	3	2	2	1	1	103,143	56,577
9	6	6	6	5	2	2	59,510	32,705
1	1	1	1	2	3	3	57,729	34,581
14	8	8	9	3	4	4	51,196	26,430
18	21	17	14	6	5	5	40,479	22,162
—	3	2	3	4	6	6	37,086	24,348
8	9	10	11	8	7	7	26,483	18,638
61	27	9	5	7	8	8	26,213	26,703
12	14	16	16	12	9	9	26,133	20,167
4	4	4	4	9	10	10	24,959	18,511
47	77	103	30	15	11	11	23,744	16,605
16	17	15	19	14	12	12	19,830	17,615
—	51	30	8	11	13	13	18,530	15,417
53	64	38	31	16	14	14	18,325	11,036
10	13	12	18	17	15	15	13,652	9,560
30	31	36	39	26	16	16	13,377	9,844
405	428	56	34	22	17	17	13,226	13,853
38	59	71	48	36	18	18	12,945	10,955
3	5	7	12	13	19	19	12,492	11,748
—	—	—	40	25	20	20	12,476	6,630

(出所) *Fortune*, July 1955; July 1961; July 15, 1966; May 1971; May 1976; May 4, 1981に発表された The Fortune Directory of the 500 Largest U.S. Industrial Corporations による。

ランキングによってみる事ができる。ここで一九五〇年代以降の場合について先の表3と同形式のものを一つづつしてみると、表4のとおりである(ただし、この表は一九八〇年のランキングを基準としている)。これによってあきらかなように、GE社は一九五四年(この年の分から『フォーチュン』誌のランキングが発表されている)から一九七〇年代に入るまでずっと四位の位置にあったのであるが、一九七〇年代の後半に至って、順位が少し下り、九位前後の位置を占めることになっている。一九七〇年代後半に入ってからのように少し順位が下がったのは、このようなランキングのトップ・グループに石油巨大企業(メジャーズ)が割り込んできたためであるが、もう一つにはこれらの他に、一九七五年以降IBM社に抜かれたことを反映している。

さて、以上では単純にGE社九〇年の成長と巨大企業ランキングでの位置の変化をみてみたが、先の表2と図1にもう一度立ち帰ってこれをもう少し細かくみると、当然のことであるが、その成長過程は決して一本調子のものでなく、そこには成長が著しかった時期と、成長が相対的に停滞的であった時期とがあったことがわかる。ここで、GE社九〇年の歴史の中で比較的成長の著しかった時期を抽出してみると、第一は二〇世紀初頭の一九〇八年から一九一三年にかけての時期であり(この時期に売上高が一億ドル水準を越えることになった)、第二は一九三八年から一九五三年ごろまでの第二次大戦をはさむ時期であり(この時期に売上高が一〇億ドル水準を越えることになった)、第三は一九六四年から現在(一九八〇年代初頭)に至るまでの時期である(この時期に売上高が一〇〇億ドル水準を越えることになった)。これとの対比でいえば、一九一四年から一九三七年に至る時期および一九五四年から一九六四年までの時期は成長が相対的に停滞的な時期であったといえよう。

ところで、ここでさらに以上で抽出したような成長の著しかった時期、とくにそのうちの現在に近い方の二つ

の時期に着目して、この時期の特徴を、成長を示す売上高と売上高に対する純利益の比率 \parallel 売上高純利益率との関係でみてみると、興味深いことがみい出される。すなわち、これら二つの時期のいずれの場合にも、そのはじめの段階において売上高の成長が続いているにもかかわらず売上高利益率の著しい低下がみられるということである。つまり「利益なき成長」の局面が現われているということである。はじめの方の時期については、一九三七年まではだいたい一〇%を越えていた売上高利益率が一九三八年から一〇%台を割って(一九三九、四〇年はかろうじて一〇%台にもどっているが)、一九四三～四五年には三%台にまで落ち込んでおり、また最近の方の時期については、一九六三年まではだいたい五～六%台にあったのが、一九六四年には五%台を割り、一九六九・七〇年には三%台に落ち込んでいるのである。

そして、さらに興味深いことは、これらいずれの時期の場合にも、そのある段階から売上高利益率が回復し始めているということである。すなわち、はじめの方の時期については、一九四六年から回復が始まり一九五〇年には八%にまで上昇しており(ただし、その後は五%台に逆もどりして、この水準が一九六〇年代前半まで続いている)、また最近の方の時期については、一九七一年から回復が始まり、その上昇度合はそれほどきわ立ったものではないが、一九七七～七九年には六%台にまで上ってきているのである。

このようなG E社の成長過程における数量的な特徴は、さらに当社の内部構造の変化とどのような関係があるのだろうか。本稿であきらかにしようとしている当社の組織変革は、この問題を考える上で重要な結節点をなしているように思われる。

(3) G E社の成長過程(2)——ウェスチングハウス・エレクトリック社、I B M社との対比で

以上では、GE社の成長過程をそれ自体として見たが、ここではこれをさらに同じ産業（広い意味でのそれ）に基礎をおく他の巨大企業の場合との対比でかんたんに特徴づけておくことにする。ここで比較の対象として取り上げるのは、一つはウェスチングハウス・エレクトリック社（Westinghouse Electric Co.）、もう一つはIBM社（International Business Machines Corporation）である。

ウェスチングハウス・エレクトリック社は、すでに本節のはじめにふれたように、GE社成立時におけるアメリカの三大総合電機企業の一つであり（他の二つの企業が合同してGE社が成立したことはすでにのべたとおりである）、GE社成立以来、両者はアメリカ電機産業を支配する二大巨大企業として、いわば宿敵同志であった。このウェスチングハウス・エレクトリック社は、一九八〇年『フォーチュン』誌ランキングでは三四位に位置している（売上高八五億⁽⁵⁾、四三〇万ドル）。

他方、IBM社は、周知の世界のコンピュータ産業のリーダーであり、第二次大戦後の電機産業におけるもっとも中心的な新分野の動向を代表する企業である。GE社は、一九六〇年代を通してこのコンピュータ産業という新分野への参入を計ったが、結局IBM社の壁を破れず、撤退せざるを得なかったという歴史をもっている（一九七〇年にコンピュータ産業関係の資産をハネウェル社 Honeywell, Inc. に事実上譲渡して撤退⁽⁶⁾）。IBM社は、一九八〇年『フォーチュン』誌ランキングではGE社より二位上位の八位に位置している（売上高二六二億⁽⁷⁾、三〇〇万ドル）。

さて、ここでウェスチングハウス・エレクトリック社とIBM社の第二次大戦後の売上高と売上高純利益率の推移を示してみると、表5、表6のとおりである。またこれらを先に掲げた、GE社の売上高推移を示す図1に

表6 IBM社の経営実績推移
(1951~1980年)
(単位:100万ドル)

年	総売上高	純利益	売上高純利益率 (%)
1951	267	28	10.5
1952	334	30	9.0
1953	410	34	8.3
1954	461	47	10.2
1955	564	56	9.9
1956	892	87	9.8
1957	1,203	110	9.1
1958	1,418	152	10.7
1959	1,613	176	10.9
1960	1,817	205	11.3
1961	2,202	254	11.5
1962	2,591	305	11.8
1963	2,863	364	12.7
1964	3,239	431	13.3
1965	3,573	477	13.3
1966	4,248	526	12.4
1967	5,545	652	11.8
1968	6,889	871	12.6
1969	7,197	934	13.0
1970	7,507	1,018	13.6
1971	8,274	1,079	13.0
1972	9,533	1,279	13.4
1973	10,993	1,575	14.3
1974	12,675	1,838	14.5
1975	14,437	1,990	13.8
1976	16,304	2,398	14.7
1977	18,133	2,719	15.0
1978	21,076	3,111	14.8
1979	22,863	3,011	13.2
1980	26,213	3,562	13.6

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, および *Moody's Industrial Manual* の各年版より作成。

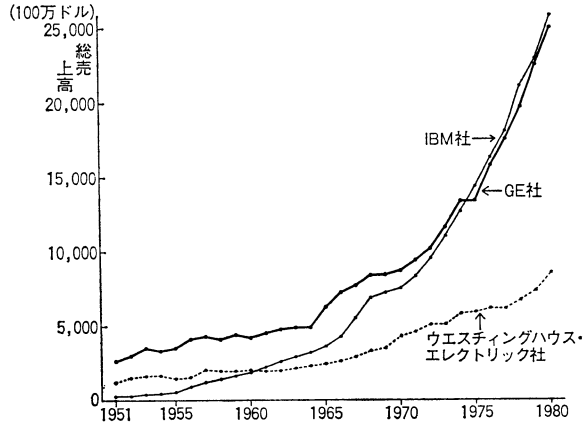
(注) 1955年以前の数字はアメリカ国内のみのもの。1956年以降の数字は全世界連結決算にもとづくもの。

表5 ウェスティングハウス・エレクトリック社の経営実績推移 (1951~1980年)
(単位:100万ドル)

年	総売上高	純利益	売上高純利益率 (%)
1951	1,241	65	5.2
1952	1,454	69	4.7
1953	1,582	74	4.7
1954	1,631	85	5.2
1955	1,441	43	3.0
1956	1,525	3	0.2
1957	2,009	73	3.6
1958	1,896	75	4.0
1959	1,911	86	4.5
1960	1,956	79	4.0
1961	1,914	45	2.4
1962	1,954	57	2.9
1963	2,127	48	2.3
1964	2,271	77	3.4
1965	2,390	107	4.5
1966	2,581	120	4.6
1967	2,901	122	4.2
1968	3,296	135	4.1
1969	3,509	150	4.3
1970	4,313	127	2.9
1971	4,631	175	3.8
1972	5,087	199	3.9
1973	5,101	162	3.2
1974	5,799	28	0.5
1975	5,863	165	2.8
1976	6,145	223	3.6
1977	6,138	251	4.1
1978	6,663	243	3.6
1979	7,332	-74	-1.0
1980	8,514	403	4.7

(出所) Westinghouse Electric Corporation, *Annual Report*, および *Moody's Industrial Manual* の各年版より作成。

図2 GE社、ウェスチングハウス・エレクトリック社、IBM社の総売上高推移（1951～1980年）



(注) 太線はGE社、細線はIBM社、破線はウェスチングハウス・エレクトリック社。

ふ
話
題
で
あ
る
(6)

他方、戦後の成長産業を代表するコンピュータ産業のリーダーIBM社との対比でいえば、GE社は、一九六〇年後半以降の持続的な成長にもかかわらず、IBM社の急成長の前に屈し、一九七五年にIBM社の先行をゆする事になっていく。四半世紀前の一九五〇年には、IBM社は、GE社の売上高のちょうど一〇分の一の企

アメリカ巨大企業GE社 (General Electric Co.) の組織変革 (一) (坂本)

一七 (一九五)

重ねてみると、図2のとおりである。

これらの表と図から、GE社の、とくに第二次大戦後の成長過程の特徴をより具体的に理解することができる。

まず成立以来の競争相手であるウェスチングハウス・エレクトリック社との対比でいえば、GE社の成長は、とりわけ一九六〇年代後半以降前者に差をつけ始め、それまではほぼ二対一の割合で推移していた両者の間の売上高のひらきが一九七〇年代に入って以降大きくなり、一九八〇年になるとそのひらきはほぼ三対一 (GE社がウェスチングハウス・エレクトリック社の三倍) にまで拡大してきている。

一九七〇年代の経済停滞という同じ環境の中であって、伝統的な二大総合電機巨大企業間の成長と収益性のきわ立った対照は、ビジネス・ジャーナリズムの一つの注目を呼

業であった。さらに、この地位逆転の劇的なプロセスが、GE社にとってコンピュータ産業への参入のためIBM社に挑戦して失敗したプロセスであったことは、先にかんたんにふれたとおりである。

GE社の第二次大戦後の成長過程は、さらに同じ産業に基盤をもつ他の二つの巨大企業と対比してみると、以上のような特徴をもっていることがわかるが、このような一方では急成長するIBM社に先行をゆるしながらも、他方ではウェスチングハウス・エレクトリック社とはちがって一九七〇年代にはIBM社にそれほど劣らない持続的な成長をもさえたのは、さらにGE社の内部構造の問題としてどのような点とからんでいるのであろうか。本稿であきらかにしようとしている当社の組織変革は、さらにこのような問題を考える上でも重要な結節点を作っているように思われる。

(5) *Fortune*, May 4, 1981, p. 324.

(6) 北正満『IBMの挑戦——コンピュータ・帝国IBMの内幕』一九七八年、共立出版、第五章、Honeywell tries to make its merger work, *Business Week*, Sept. 26, 1970.

(7) *Fortune*, May 4, 1981, p. 324.

(8) The Luster dims at Westinghouse, *Business Week*, July 20, 1974; The Opposites—GE Grows While Westinghouse Shrinks, *Business Week*, Jan. 31, 1977.

三 現在GE社の事業構造と組織構造

一般に、過去の歴史的発展の産物である現在の組織構造には、その発展過程の時々に行われた変革の成果が形を変えながらも重層的に織り込まれている。したがって、ある組織の変革過程を歴史的にたどってみようとする

場合、まずはじめにその組織の現在の構造を知っておくことが好都合である。そこで、これからG E社の組織変革をあきらかにしていく場合にも、はじめにその現在の組織構造をあきらかにしておくことにする。

しかし、当然のことであるが、組織そのものは、当該企業の事業(Business)を実現するために存在しているものであり、したがって組織構造は、当該企業の事業構造に対応して成り立っている。そこでここでは、G E社の現在の組織構造をあきらかにするに先立って、さらにその現在の事業構造を概観しておくことにする。

(一) 現在G E社の事業構造

すでに冒頭のところでのべたように、G E社は、その広範な製品事業の多角化の基礎の上に典型的に精練された事業部制組織をもつ巨大企業として有名である。したがって、ここであきらかにされるのは、そのようなG E社の精練された事業部制組織の基礎にある事業多角化の構造がどのようなものであるかということである。

(1) 事業構造

G E社の事業構造は、現在、つぎのような六本の柱から成り立っている。――

- ① 消費者用製品・サービス (Consumer Products and Services) 事業
- ② 産業用機器・部品 (Industrial Products and Components) 事業
- ③ 動力システム (Power Systems) 事業
- ④ 技術システム・材料 (Technical Systems and Materials) 事業
- ⑤ 資源 (Natural Resources) 事業

⑥ 国際(International)事業

これら事業構造の六本の柱のそれぞれについて、もう少し具体的にみてみると、つぎのとおりである。

① 消費者用製品・サービス事業

この事業分野には、さらにつぎのような七つの事業分野が含まれている。――

a 大型家庭電気機器(Major Appliances)事業……これは、「GE」および「ホットポイント(Hotpoint)」という二つのブランドをもった台所および洗濯場設備、すなわち、冷蔵庫、冷凍庫、電気レンジ、厨芥処理機、洗濯機、乾燥機などの製造・販売にかかわる事業である。

b 空調設備(Air Conditioning Equipments)事業……これは、ルーム・タイプおよびセントラル・タイプ、両方の空調設備にかかわる事業である。

c 照明器具(Lighting Products)事業……この事業は、屋内用白熱・蛍光両ランプから写真用ランプ、装飾用ランプ、街頭照明器具まで、多様な一切の照明器具の事業を含んでいる。この事業は、GE社にとっては、エジソンによる事業開始以来の伝統的的事业である。

d 家庭用品・音響機器(Housewares and Audio Products and Services)事業……この事業は小型家庭電気機器事業に相当し、トースターやミキサーのような調理用品、アイロンのような衣服手入れ用品、ヘア・ドライヤーや電気歯ブラシのような身繕い用品、時計(クロック)、家庭用各種警報機器、ラジオ、カセット・テープレコーダーやプレーヤーのようなポータブル音響機器など、小型の多様な家庭電気機器の事業を含んでいる。

e テレビ受信機(Television Receivers)事業

f 無線・有線放送 (Broadcasting and Cablevision Operations) 事業……現在 G E 社は、三つの A M と五つの F M ラジオ放送局、三つの V H F テレビ放送局と一三の有線テレビ放送局を経営している。ただし、この事業は、二二の子会社、G E Broadcasting Co., Inc. と G E Cablevision Corporation によって行われている。

g 金融 (Financing Operations) 事業……G E 社は、とくに以上の諸事業とのかかわりで、販売金融事業を行っている。この事業は、消費者金融だけにとどまらず、大型機器の販売にかかわる商工業者向けの販売金融も行っており、さらに規模は小さいが、生命保険、火災・損害保険、不動産売買などの事業も行っている。ただし、この事業も、子会社 G E Credit Corporation によって行われている。

② 産業用機器・部品事業

この事業分野には、さらにつぎのような六つの事業分野が含まれている。――

a モーター・モーター関連製品 (Motor and Motor-Related Products) 事業……これは、大・小の産業用モーター、発電機、およびモーター関連の種々の製品にかかわる事業である。

b 工事請負業者用設備 (Contractor Equipments) 事業……これは、電気工事市場向けの配電設備、制御装置、架線器具、電線・ケーブルなどにかかわる事業である。

c 輸送機器 (Transportation Products) 事業……これは、ディーゼル電気機関車、車両推進設備、たとえば鉱山作業で使われる牽引車などのような産業用輸送機器にかかわる事業である。

d 産業用エレクトロニクス (Industrial Electronics) 事業……これは、コンデンサーや半導体のような電子部品、エレクトロニクスを応用した産業用制御装置や駆動装置などにかかわる事業である。

e 設備サービス (Apparatus Services) 事業……これは、販売・設置した電気・機械設備のメンテナンス、点検、補修、取り替えにかかわる事業である。

f 流通 (Distribution) 事業……GE社は、産業用製品をユーザーへ配給するための全国的な物流網をもっている。ただし、この事業は、子会社 GE Supply Co. によって行われている。

③ 動力システム事業

この事業分野には、さらにつきの四つの事業分野が含まれている。――

a 蒸気タービン・発電機 (System Turbin-Generators) 事業……これは、蒸気タービンおよび蒸気タービン発電機にかかわる事業であり、動力システム事業中、最大の事業である。蒸気タービンは、いうまでもなくボイラーあるいは原子炉から得られる蒸気エネルギーを電気、ないし直接機械的動力に転換する装置であり、したがってそれは発電用および船舶動力のような機械的動力用に使用されている。

b ガス・タービン (Gas Turbins) 事業……ガス・タービンは小型発電設備やパイプライン用ポンプのような機械駆動用に使用されている。

c 原子力発電設備 (Nuclear Systems) 事業……これは、発電用原子炉およびその関連設備にかかわる事業である。

d 配電関連機器 (Power Delivery Products) 事業……これは、変圧器、遮断器、電流開閉装置、メーターなどのような配電機器にかかわる事業である。

④ 技術システム・材料事業

この事業分野には、なほつぎのような五つの事業が含まれている。――

a 航空機エンジン (Aircraft Engines) 事業……これは、民間航空機用、軍用機用、両方のジェット・エンジンにかかわる事業部である。

b 航空宇宙技術製品 (Aerospace Electronic and High Technology Products) 事業……これは、ミサイル発射・誘導・回収システム、人工衛星、レーダーおよびソナー・システム、軍用システム、航空宇宙用機器、航空機用機器・制御装置など、高度のエレクトロニクス技術を応用したシステムにかかわる事業である。

c 工業材料 (Engineering Materials) 事業……これは、高技術加工をほどこしたプラスチック、シリコン、切削工具用合金、絶縁処理材料、人工ダイヤモンドなどの工業材料にかかわる事業である。

d 医療機器 (Medical Equipments) 事業……これは、旧来の X 線機器、放射線医療機器、最新の CT (Computed Tomography) システムなどを含む診断システムにかかわる事業である。

e 通信機器 (Communication Equipments) 事業……これは、可動式無線機器、コンピュータ間仲介装置などにかかわる事業である。

f 情報サービス (Information Services) 事業……GE 社は、現在全世界二四ヶ国にまたがるデータ通信網をもち、約六、〇〇〇の顧客に情報処理サービスを行っている。

⑤ 資源事業

この事業は、主として一九七六年に合併したユタ・インターナショナル社 (Utah International Inc.) によって担われているものであるが、一九八〇年においてその売上高の約八〇%、純利益の七三%がアメリカ国外から得

られている。この事業は、具体的につぎのような事業分野を含んでいる。――

a コークス用石炭(Coking Coal) 事業……これは、ユタ・インターナショナル社の主要な売上げ・利益源であるが、本拠はオーストラリア・中部クイーンズランドにある五つの鉱山である。それらは、露天掘り可能な推定埋蔵量が約二億九、五〇〇万メトリック・トン、さらに地下埋蔵量が約二〇億トンにのぼる富鉱である。

b ボイラー用石炭(Steam Coal) 事業……この事業の中心的な拠点は、ニュー・メキシコ州のインディアン保留地にあるナビジョ鉱山である。その他に、最近コロラド、ケンタッキー、ウエスト・バージニアなどの諸州でも鉱山を確保している。

c ウラニウム(Uranium) 事業……この事業は、ユタ・インターナショナル社の子会社 Pathfinder Mines Corporation によって担われているが、本拠はワイオミング州にある三つの鉱山である。

d 鉄鉱石(Iron Ore) 事業……ブラジル、オーストラリア、ニュージーランド、およびユタ州に事業の拠点がある。ブラジルでの事業は、現地の会社との共同出資会社 Samarco Mineracao S.A. によって担われている。

e 銅鉱石(Copper Mines) 事業……この事業の拠点はカナダ、ブリティッシュ・コロンビア州のアイランド銅鉱山にある。

f 石油・天然ガス(Oil and Natural Gas) 事業……この事業はアメリカ国内およびカナダに拠点をもち、子会社 Ladd Petroleum Corporation によって担われている。

g 以上の他に、鉱山活動を支えるための海運(Ocean Transportation) 事業、主としてカリフォルニアを拠点とした土地開発(Land Development) 事業を行っており、さらに照明機器事業部と共同でネバダ州でダングステ

ン鉱山 (Tungsten Mine) の開発を始めていた。

⑥ 国際事業

この事業には、つぎの四つの分野が含まれている。――

a ユタ・インターナショナル社の在外子会社を含む、在外単一産業専門子会社 (Nondiversified Foreign Affiliates) の事業

b G E社製品・サービスの輸出

c 技術輸出 (Technology Licensing)

d 在外多産業子会社 (Foreign Multi-industry Operations) の事業

これらのうちで、G E社事業のいわゆる多国籍化にとつてとくに重要な意義をもっているのは、d 在外多産業子会社の事業である。そして、このうちで最大のものはカナダG E社 (Canadian GE Co., Ltd.) である。G E社はこの他に、ヨーロッパ、ラテン・アメリカ、オーストラリア、東南アジアで製造子会社をもっている。⁽¹⁾

(1) 以上現在のG E社の事業構造については、General Electric Co., Form 10-K Report, 1980; General Electric Co., Component Profiles, 1980 による。

(2) 事業別売上高・純利益

以上、大分長くなったが、つぎに組織構造をあきらかにする前提として、現在のG E社の事業構造をできるだけ具体的にたどってみた。ここでは、これをさらにいくつかの指標で数量的に位置づけ、まとめておくことにする。

表7 GE社事業領域別売上高構成(1975~1980年)

(実額単位:100万ドル)

事業領域		1975	1976	1977	1978	1979	1980
実額	消費者用製品・サービス事業	3,059	3,510	4,215	4,865	5,448	5,714
	産業用機器・部品事業	3,027	3,270	3,698	4,124	4,803	5,157
	動力システム事業	2,885	2,998	3,218	3,386	3,564	4,023
	技術システム・材料事業	3,251	3,689	4,145	4,745	6,061	7,128
	資源事業	683	1,003	965	1,032	1,260	1,374
	在外多産業子会社事業	2,198	2,334	2,562	2,767	2,901	3,234
	全社共通および事業間重複調整	-823	-831	-894	-946	-1,057	-1,107
	合計	14,279	15,972	17,909	20,073	22,980	25,523
構成比(%)	消費者用製品・サービス事業	20.3	20.9	22.4	23.1	22.7	21.5
	産業用機器・部品事業	20.0	19.5	19.7	19.6	20.0	19.4
	動力システム事業	19.1	17.8	17.1	16.6	14.8	15.1
	技術システム・材料事業	21.5	21.9	22.0	22.6	25.2	26.8
	資源事業	4.5	6.0	5.1	4.9	5.2	5.1
	在外多産業子会社事業	14.6	13.9	13.6	13.2	12.1	12.1
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) General Electric Co., Form-10K Report, 1979, 1980より作成。

(注)① 資源事業の担い手である Utah International, Inc. が合併されるのは、1976年12月なので、現実には1975年には資源事業は存在しないが、ここでは以後との比較のため、擬制的に1975年にも資源事業の実績を計上している。

② 構成比は、「全社共通および事業間重複調整」を考慮する前のところで計算してある。

なお、ここでは売上高および純利益によってこのような事業間の数量的な位置づけをしてみることになるが、残念ながらこのような作業のために使える数字は、以上で説明した事業構造の六つの柱のレベルでしか得られない。したがって、ここでは、このような六つの大きな事業領域のレベルでの位置づけを示めずにとどめざるをえない。

さて、六つの事業領域による売上高と純利益の構成を一九七五年から一九八〇年にわたって示してみると、表7、表8のとおりである(なお、これらの表では、正式には一九七六年から財務報告に登場してくる資源事業——この事業を担うユタ・インターナショナル社は一九七六年一月に合併された——の数字が形式的に一九七五年にも逆のぼって記入されている。また、これらの表では在外多産業子会

表8 GE社事業領域別純利益構成(1975~1980年)

(実額単位:100万ドル)

事業領域		1975	1976	1977	1978	1979	1980
実額	消費者用製品・サービス事業	164	261	323	377	401	407
	産業用機械・部品事業	133	160	191	223	272	315
	動力システム事業	62	61	76	93	114	141
	技術システム・材料事業	160	201	248	278	356	373
	資源事業	108	181	196	180	208	224
	在外多産業子会社事業	58	75	71	76	65	68
	全社共通および事業間重複調整	4	-9	-16	3	-7	-14
合計	689	931	1,088	1,230	1,409	1,514	
構成比(%)	消費者用製品・サービス事業	23.9	27.7	29.3	30.8	28.3	26.6
	産業用器器・部品事業	19.4	17.1	17.3	18.1	19.2	20.6
	動力システム事業	9.1	6.5	6.8	7.6	8.1	9.2
	技術システム・材料事業	23.4	21.4	22.4	22.6	25.2	24.4
	資源事業	15.7	19.3	17.8	14.7	14.7	14.7
	在外多産業子会社事業	8.4	7.9	6.4	6.2	4.5	4.5
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所)(注)表7と同じ。

社の事業以外の国際事業の結果は、それ以外の各事業領域に割り振られている。

これらの表をみてみると、現在GE社の事業構造の状況および、その、ここ数年の変化のいくつかの特徴を読みとることができる。

まず第一に売上高によって一九七五年以降の構成比率の変化をみてみると、このような短期間であるが、事業領域相互間にかなり大きな変化があることがわかる。すなわち、一方では技術システム・材料事業や消費者用製品・サービス事業が比率を上げており、とくに前者にこれが目立つのに対して、他方動力システム事業や在外多産業子会社の事業が比率を落しており、とくに前者にこれが目立っている。

つぎに売上高と純利益との関係を見てみると、事業領域の間に売上高純利益率でかなり大きな差があることがわかる。このことはそれぞれの事業領域の売上高での比率と純利益での比率とのひらきからあ

きらかであるが、一方では消費者用品・サービス事業、資源事業の場合には純利益での比率が売上高での比率を上回っており、とくに後者の場合にはそれが三倍になっているのに対して、他方、動力システム事業と在外多産業子会社の事業の場合には純利益での比率が売上高での比率の約半分ないしそれ以下になっているからである。売上高での比率と純利益での比率とがほぼ一致している産業用機器・部品事業と技術システム・材料事業の売上高純利益率を平均とすれば、一方で消費者製品・サービス事業と資源事業、とりわけ後者の売上高純利益率は高く、他方、動力システム事業と在外多産業子会社の事業のそれは目立って低くなっているわけである。

ところで、すでに二であきらかにしたように、GE社の全体としての売上高純利益率は一九七六年以降少しずつ上昇し始め、一九七〇年代前半には四%台だったのが一九七七～八〇年には六%台に上っているが、そのような変化の事業的基盤が何であったか、以上の説明からおのずからあきらかであろう。すなわち、それは、売上高純利益率の高い事業領域の成長と、逆にそれが著しく低い事業領域の相対的比重の低下の結果である。そしてこの場合、とくに重要な意義をもっていると思われるのは、あきらかに一九七六年から合併によって登場する資源事業の高収益性であろう。総合電機巨大企業としての伝統を誇るGE社の収益性の回復が資源事業の包摂に大きく依拠しているというのはい見皮肉であるが、このようなアメリカ巨大企業の行動様式はどのような行動原理にもとづいているのであろうか。この点は、これから本稿であきらかにしようとしている当社の組織変革と深くかわっているように思われる。

(二) 現在GE社の組織構造

以上(一)では、現在のGE社の組織構造をあきらかにする前提として、まずその基礎にある事業構造を概観した。そこでつぎに、これを基礎にして、現在のGE社の組織構造の骨組みをあきらかにしてみることにする。

(1) 事業部制組織

そこで、まずはじめにGE社の現在の組織構造の全体を概括する組織図を掲げてみると、図3のとおりである。先に、これから対象とするGE社は広範な事業の多角化の基礎の上に典型的に精練された事業部制組織をもつ巨大企業であるとのべたが、この図によって(一)でみてきたような多角化した事業構造がどのような事業部制組織によって組織的にまとめ上げられているかを一望することができる。

図からあきらかなように、GE社の組織構造は、まず大枠として、――

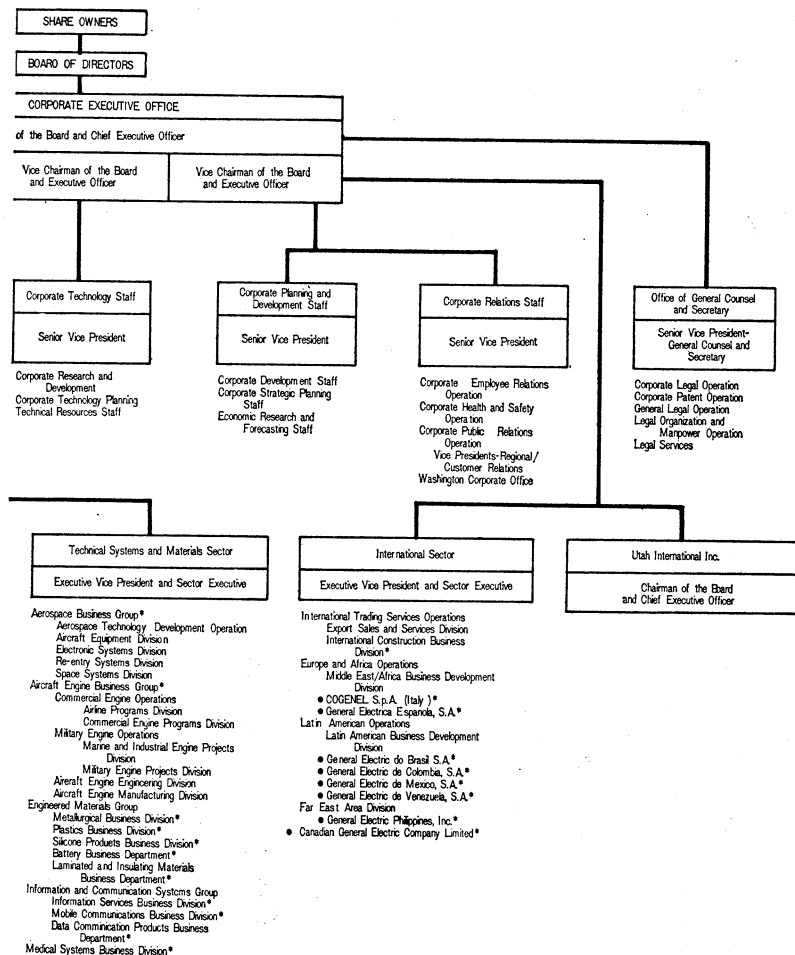
- ① 事業部門 (Operating Components)
- ② 本社スタッフ部門 (Corporate Staff Components)
- ③ 経営役員室 (Corporate Executive Office)

という三層の部分から成り立っている。これは、事業部制組織の典型的な形式を示すものである。

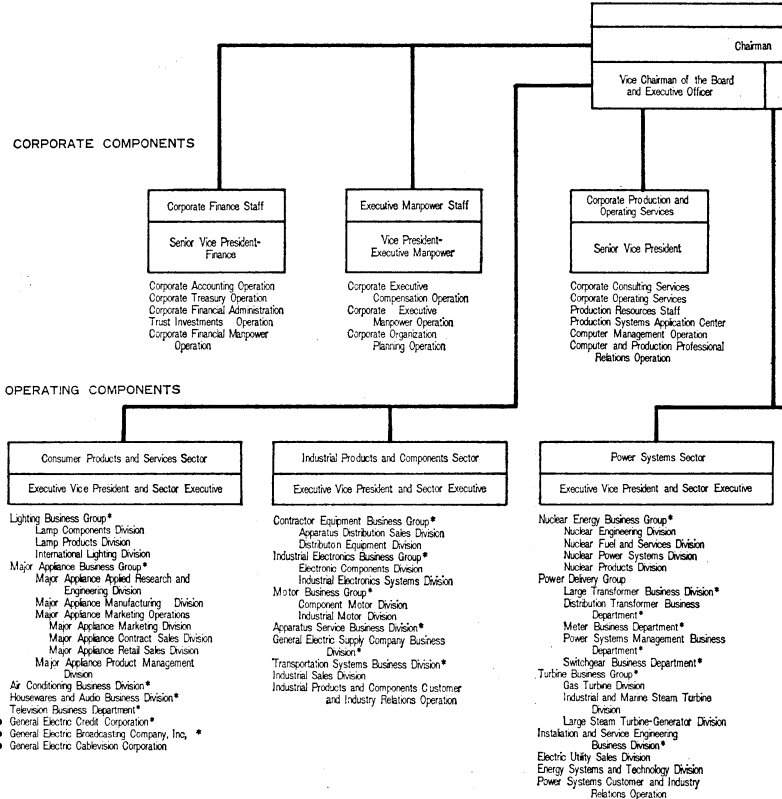
① 事業部門

組織構造の土台をなしているのは、それぞれが独自に研究開発、製造、購入、販売などの基本機能をそなえた事業部門から成り立つ事業部門組織である。そして、ここに個々の具体的な事業の経営の権限が委譲され、その分野での市場と利益の責任をもたせるようにしているところに、事業部制組織のもっとも重要な特徴がある。

構造 (1980年2月現在)



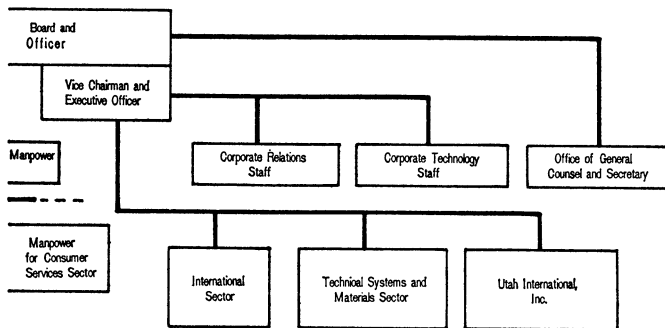
第 3 図 現在 G E 社組織の全体



(出所) G E 社より提供されたもの。

(注) *印は戦略事業単位 (Strategic Business Unit=SBU)、・印は子会社を示す。

品・サービス事業セクターの場合（1977年）



Strategy Review
Technology Review
Business Development

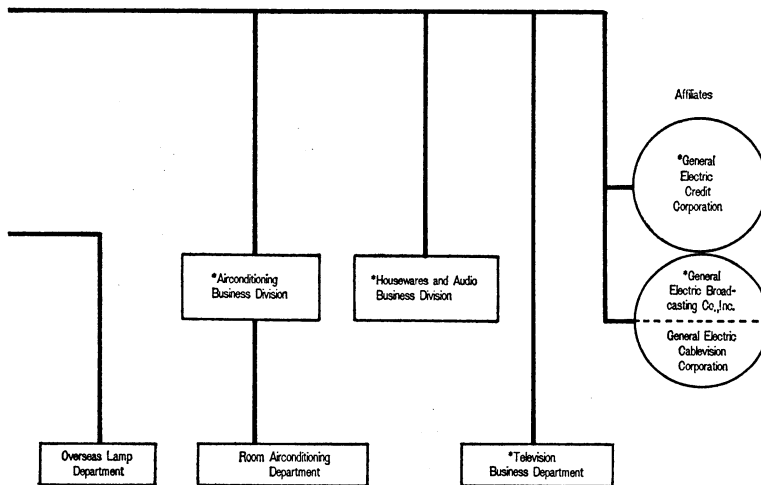
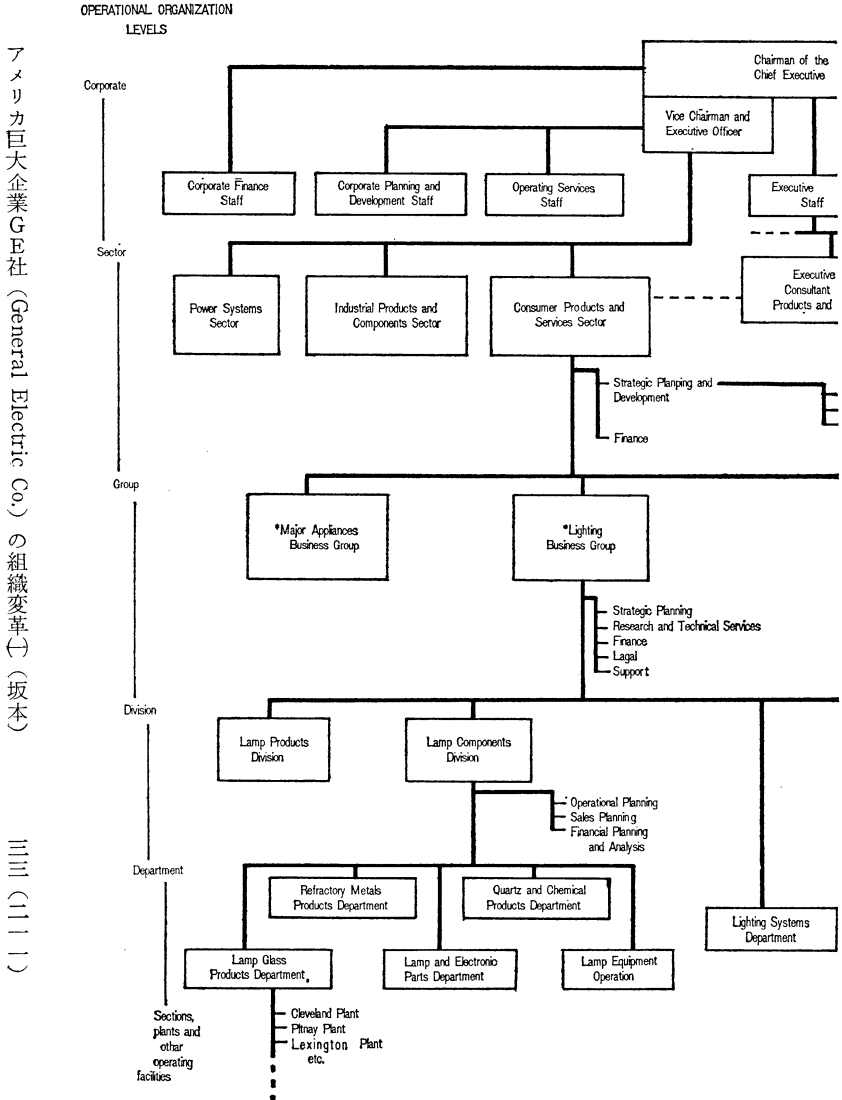


図4 GE社事業部門組織の構造—消費者用製

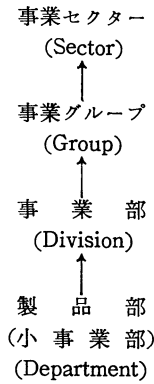


(出所) Welch, J., General Electric Consumer Products and Services Sector, *Harvard Business*

(注) *印は戦略事業単位(SBU)を示す。

その構造をもう少し具体的にみてみると、それはまず大枠として、消費者用製品・サービス (Consumer Products and Services)、『産業用機器・部品 (Industrial Products and Components)』、『動力システム (Power System)』、『技術システム・材料 (Technical System and Materials)』、『国際 (International)』、『およびニタ・インターナショナル社 (Utah International, Inc.)』と、この六つの事業セクター (Sector) に分けられている。すでにあきらかなように、これら六つの事業セクターは先にあきらかにした事業構造の六つの柱にそのまま対応している。事業構造における六つの柱が組織的には六つの事業セクターとしてまとめられているわけである(ただし、国際事業の領域については、基本的に在在外多産業子会社の事業だけが国際事業セクターとして組織されている)。

ところで、図3からもあきらかなように、各事業セクターはさらに事業グループ (Group) 事業部 (Division)、そしてそれがさらに場合によっては製品部＝小事業部 (Department) に分けられている。すなわち、GE社の現在の事業部門はつぎのような四層の構造をもっているということである。――



この点をさらに消費者用製品・サービス事業セクターの場合を使ってももう少し具体的に示してみると、図4のとおりである。

全体としていえば、現在(一九八〇年現在)、六つの事業セクターの下に、一一の事業グループ、約五〇の事業

部、さらに約二〇〇の製品部＝小事業部、そして一四の子会社がピラミッド状に組織されている。

② 本社スタッフ部門

現場部門と本社が分離している企業であれば、本社スタッフ部門がおかれているのは普通のことであるが、分権的な経営が行われていると同時に、さらにすぐあとでのべるように各事業に積極的な市場志向性をもたせるため、いわゆる戦略事業計画 (Strategic Business Planning) を進めているGE社の場合には、本社スタッフ部門はそのような目的に沿うように位置づけられている。すなわち、それは、――

第一に、全社的な経営戦略にかかわる問題を提案する。

第二に、各事業部門から出される「戦略事業単位 (Strategic Business Units)」の評価を行って、その候補をトップ・マネジメント＝経営役員室へ提出する。

――という、二つの任務を果たすべきものとされている。

図にみられるように、一九八〇年二月現在、GE社には、財務 (Finance)、『人事 (Executive Manpower)』、『システム管理 (Corporate Production and Operating Services)』、『技術 (Corporate Technology)』、『計画・開発 (Corporate Planning and Development)』、『対社会関係 (Corporate Relations)』、『総務 (General Council and Secretary)』以上七つの本社スタッフ部門が設けられている。この中で、戦略事業計画推進の中心になっているのは、計画・開発スタッフである。

③ 経営役員室

いうまでもなく経営役員室は、トップ・マネジメント組織である。したがってそれは、企業全体に対するリー

グリーンシップを握るものであることは当然であるが、前段の本社スタッフ部門のところでのべたような経営方式をとるGE社の場合には、経営役員室は、個々の事業部門の業務から解放されて、企業全体の戦略事業計画の決定と業績の評価、各事業部門の目標や計画と企業全体のそれとの間の調整、そしてさらに計画的な経営者層の養成などに責任をもつことになっている。⁽²⁾

(2) 以上現在のGE社の事業部制組織の構造については、General Electric Co., *Annual Report*, 1980; 『経営革新の雄』GEが導入した八〇年代向け組織の全容——『セクター制』でトップの戦略機能を強化』『日経ビジネス』一九七八年二月二七日号、矢矧晴一郎「GEの組織蘇生学」『季刊中央公論・経営問題』一九七九年冬季号、などを参照。

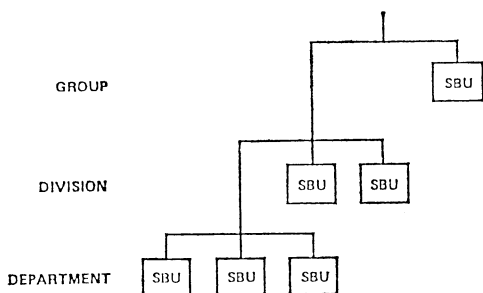
(2) 戦略事業単位(SBU)

以上(1)ではGE社の組織構造のもっとも基礎的な特質である事業部制組織について、その基本的な骨組みをたどって見た。しかし、GE社の組織構造は以上のような事業部制組織を基礎としながら、さらに複雑な構造をもっており、その点にGE社の現在の組織構造のより具体的な特徴をみい出すことができる。

ところで、そのもっとも重要な点は、それがさらにいわゆる戦略事業単位(Strategic Business Units、略してSBU)の組織を導入しているということである。

ここで戦略事業単位とは、先に本部スタッフ部門のところでもちょっとのべたように、事業部制組織をとる多事業企業が各事業に積極的な市場志向性をもたせ、成長の有望な事業を重点的に推進するための、いわゆる戦略事業計画を進めるために、基本的計画単位として設定した事業単位のことである。

図5 戦略事業単位 (SBU) 組織 (モデル)



(出所) 石川博友『戦略転換の構造』1978年, 同文館出版, 58ページ第I-3図。

GE社では、先に(1)の①で説明した事業部門組織が具体的にはこのような戦略事業単位組織として機能することになっていく。一九八〇年二月現在、このような戦略事業単位は四一にのぼっているが、これを先の図3と図4の上で示してみると、図中の*印のとおりである。

これらの図で示されていることで注目されることは、この戦略事業単位は製品部・小事業部 (Department) レベルや事業部 (Division) レベルでと同時に、さらに上位の、いくつかの事業部を包摂する事業グループ (Group) レベルで設定されていることである。たとえば、図4で示されている消費者用製品・サービス事業セクターの場合には七つの戦略事業単位が設定されているが、それらは製品部レベルで

一つ、事業部レベルで二つ設けられていると同時に、事業グループ・レベルで二つ設けられており、さらにその他に子会社で二つ設けられている。これを一般化して示せば、図5のとおりである。

このことから理解されることは、このような戦略事業単位というのは、旧来の製品別に細分化された事業部門組織の市場志向的再編成を指向するものであるということである。すなわち、旧来の事業部門組織、とりわけ細分化された製品別事業部門組織は、本来多事業企業に市場志向性をもたせるために編成されたものであったとはいえ、依然として生産志向的ないし技術志向的性格を強くもっていたのであるが、戦略事業単位の設定は、このような旧来の事業部門組織に改めて積極的な市場志向性を付与するた

めた、市場戦略を前提とした柔軟な事業計画の単位編成をめざすものであるといふことである。^(e)

(3) 以上GE社の戦略事業計画、戦略事業単位については、さしあたりつぎのようなものを参照。——
GE's New Strategy for Faster Growth, *Business Week*, July 8, 1972.

General Electric Co., *How to Organize and Manage the Planning Function*, 1975 (unpublished).

Jones, R.H., *The Evolution of Management Strategy at General Electric, The Evolving Science of Management*, 1979, ed. by Zimet, M. and Greenwood, R.

多久安英「SBU(戦略事業単位)による事業部制の強化と戦略スタッフの役割」『経営資料月報』第六四二号、一九七七年六月七日。

石川博友『戦略転換の構造——八〇年代企業の闘争』一九七八年、同文館出版、第一章六。

石川博友「一九八〇年代を志向するGE戦略——「セクター」の真のねらいは何か」『M.T.S.リポート』一九七九年二月二八日号。

『経営革新の雄』GEが導入した八〇年代向け組織の全容——「セクター制」でトップの戦略機能を強化」『日経ビジネス』一九七八年二月二七日号。

矢矧晴一郎「GEの組織蘇生学」『季刊中央公論・経営問題』一九七九年冬季号。

加護野忠男「SBU管理」『国民経済雑誌』第一四三巻第二号、一九八一年二月。

なお、戦略事業計画、戦略事業単位については、本稿第六章(次稿)でくわしく説明する。ここでの説明は、その基本的位置づけをあきらかにしたにとどまる。

(3) プロダクト・マネジャー制

以上(2)でのべたように、GE社では事業部門組織が具代的には戦略事業単位組織として機能することになっているのであるが、ここでさらに戦略事業計画が実行されていく個々の事業単位⇨事業部(戦略事業単位が事業グループ・レベルにおかれている場合でも、計画が実際に実行されていくのは個々の事業部レベルにおいてである)レベルの内

部組織についてみると、そこにはやはり組織構造全体に市場志向性を付与するための仕組みが形づくられている。

すなわち、個々の事業部の組織は、まず基礎構造としては研究開発、製造、販売などの経営の基本機能を柱とした、機能別部門編成をとっているが、さらにそれは、事業部が包摂している製品ライン、したがって市場ごとにそれぞれ責任をもつ、いわゆるプロダクト・マネジャーを配置して、これに具体的な市場戦略の実行を担わせることになっている。すなわち、プロダクト・マネジャーは、組織上は普通、販売部門に属しているのであるが、かれらの実際の活動は研究開発、製造、販売などの諸機能部門全体を動員して、担当製品ラインを市場で成功させていく責任を負うことになっているわけである。たとえば、先に組織図(図4)を掲げた消費者用製品・サービス事業セクターの中の家庭用品・音響機器事業部(Housewares and Audio Business Division)には、――

調理用品 (Food Preparation Products)

衣服手入れ用品 (Garment Care Products)

身繕い用品 (Personal Care Products)

時計・家庭用警報機器 (Time and Security Products)

ラジオ (Radio Products)

ポータブル音響機器 (Personal Communication Products)

—— 以上のような製品ラインが包摂されているのであるが、これらの製品ラインのそれぞれにプロダクト・マネジャーが配置され、かれがその担当の製品ラインの市場戦略に責任をもつことになっているわけである。⁽⁴⁾

こうして、GE社の組織構造は、さらに事業部レベルでは、基礎構造としての機能別部門組織がさらに細分化された製品ラインII市場領域ごとのプロダクト・マネジャーの組織、したがっていわゆるマーケティング・プログラム組織によって横断的におおわれ、これによって組織全体が市場志向的行動をとらうるように仕組まれている。このような構造をもった組織は、一般にマトリックス組織と呼ばれているものである。⁽⁵⁾したがって、GE社の組織構造は、さらに事業部レベルでみてみると、単なる機能別部門組織ではなく、そのより高次元の、市場志向的組織としてのマトリックス組織の形態をとっているわけである。

(4) 以上GE社のプロダクト・マネジャー制については、GE's New Strategy for Faster Growth, *Business Week*, July 8, 1972.

(5) マーケティング・プログラム組織、マトリックス組織とそれがもつ意義については、拙稿「戦後アメリカ巨大企業
の組織変革——マトリックス組織の形成とその意義」『立命館経済学』第二九巻第六号、一九八一年二月、を参照。

四 事業部制組織の形成とその構造

GE社の、とくに戦後の組織変革をあきらかにするために、まずはじめに以上三で、現在のGE社の組織構造、さらにその基礎にある事業構造をあきらかにした。一般に過去の歴史的発展の産物である現在の組織構造には、その発展過程の時々に行われた変革の成果が形を変えながらも重層的に織り込まれているので、まずはじめにそのような現在の組織構造をあきらかにしておくのが、本題の組織変革の説明に好都合であると考えたからである。ところで、すでにあきらかになったように、現在のGE社の組織構造は、(1)事業部制組織を基礎としながら、

それがさらに具体的に、(2)企業全体レベルでの戦略事業単位(SBU)組織と、(3)個々の事業部レベルでのプロダクト・マネジャー制、すなわちマーケティング・プログラム組織を導入したものとなっている。そこで、以下では、このような現在のGE社の組織構造を形づくる諸要素がどのようにして形成されてきたかを順を追って具体的にみてみることにする。そして、まず本章では、組織構造の基礎である事業部制組織について、それがどのようにして形成されてきたか、そしてそれはどのような構造をもつものであったかをあきらかにしてみることとする。

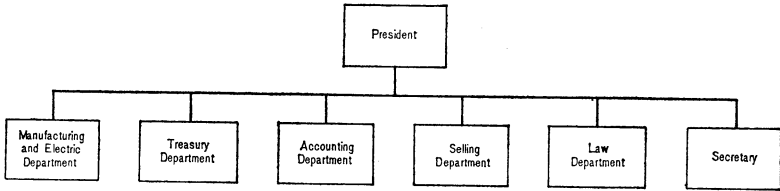
(一) 事業部制組織の形成

GE社が事業部制組織を本格的に導入したのは、すでに冒頭でものべたように、第二次大戦後、五代目社長(President)コーディナー(Cordner, R. J.)が就任した直後の一九五一―五三年のことであった。しかし、一般的にもそうであるが、とくにこのGE社の場合には、このような新しい企業組織の導入はいちどきに行われたものではなかった。それに至るまでに第二次大戦以前の段階からかなり長い、漸進的な事業部門自立化、分権化の歴史があり、第二次大戦後の組織変革は、いわばその総仕上げの意味をもつものであった。以下、このような過程を具体的にみてみることにする。

(1) 一八九二年成立当時の組織——機能別部門組織の形成

すでに二でのべたようにGE社は、一八九二年、当時のアメリカの三大電機企業の中の二つ、エジソン・ゼネラル・エレクトリック社とトムソン・ヒューストン・エレクトリック社の合同によって成立した。

図 6 1892年成立時のGE社組織



(出所) General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book One, 1953, Fig. 17 より抽出。

ところで、それぞれがすでに経営諸機能の垂直的統合構造をもった大企業同志の合同は、当然経営機能のそれぞれの領域で大きな重複をつくり出すことになった。新しいGE社の経営者たちは、この二大垂直的統合企業の合同体を内実化するために、一方では製造部門や販売部門組織の集約化・統合化を行い、他方では企業全体の経営管理組織の整備を行った。

すなわち、製造部門についていえば、その活動は主要な三つの事業所Ⅱ工場——ニューヨーク州のスケネクタディ(Schenectady)工場、マサチューセッツ州のリン工場(Lynn)、ニュージャージー州のハリソン(Harrison)工場——に集中された。そして、スケネクタディ工場では大型発電機、モーター、タービンのような重電気機器、リン工場ではアーク灯、小型モーター、メーターのような小型の量産電気機器、ハリソン工場では白熱電灯がそれぞれ製造されることになった。

また販売部門については、本部レベルでも地域支店レベルでも各主要製品ラインごとに販売マネジャー(Sales Manager or Product Manager)をおくという先駆的な、すぐれた販売組織をすでに確立していたトムソンⅡヒューストン・エレクトリック社の販売組織を中核として組織の整理・統合が行われた。この場合、販売マネジャーというのは、「生産とマーケティングの調整と、かれらの監督下で行われる製品のための新市場の開拓に責任を負う」⁽¹⁾ものであり、これはのちに第二次大戦後、個

別事業部レベルで導入されるプロダクト・マネジャーのなきがけをなすものであった。

さらに企業全体の経営管理組織については、図6で示されるようなかたちの組織、すなわち典型的な機能別部門組織が構想され、高度に集権的な管理機構の確立がめざされた。そしてそれが、実際に二〇世紀に入ることまでには内実化されていた。これによってGE社は、やはり二〇世紀初頭に多数の企業の合同体を集権的な管理機構をそなえた企業として確立したデュポン社とともに、垂直的統合企業を管理するのによさわしい組織構造を先駆的につくり上げることになった。⁽²⁾この点について、チャンドラー(Chandler, A. D., Jr.)は『経営者の時代(The Visible Hand)』(一九七〇年)の中で、つぎのやうに述べている。――

「ゼネラル・エレクトリック社の新しいトップの管理者は、組織全体を通する有効な意思伝達と統制を確保するための機能別部門組織をめぐり上げた。」(Chandler, A. D., Jr., *The Visible Hand—The Managerial Revolution in American Business*, 1977, p.430:鳥羽敏一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』一九七九年、東洋経済新報社、下巻七四三ページ。)

「……ゼネラル・エレクトリックの創設者は、既存の子会社を管理の単位として用いることなく、それを高度に集権的な管理機構によって代置したのである。……(中略)ゼネラル・エレクトリック社の上級経営者は、企業者企業(entrepreneurial firms, これと対置されるのは経営者企業 managerial firms…〔引用者注〕)のトップの経営者に比べはるかに注意深く、ミドルの管理者の権限と責任、そして彼らの間の意思疎通の経路について明確化した。彼らはまた、はるかに大規模な中央本社の財務ならびに助言スタッフの組織をつくり上げた。ゼネラル・エレクトリック社では、専任の俸給管理者がトップ・マネジメント機能を遂行したが、依然外部の金融業者によって支配されていた取締役会は、大規模な鉄道システムの取締役会にそれに匹敵する強大な拒否権をもち続けていた。外部金融業者とのこの継続的な関係を除けば、ゼネラル・エレクトリック社でつくられたこの組織構造は、今日もなお、近代的な統合産業企業を組織する場合の標準的な方法として生き続けている。」(*Ibid.*, pp.432-433:同上訳書、下巻七四五〜七四六ページ。)

(一) Passer, H. C., *Development of Large-Scale Organization—Electrical Manufacturing Around 1900,*

Journal of Economic History, Vol. XII, No. 4, 1952, p. 382.

(2) 以上のGE社成立時の組織については、*Ibid.*, pp. 378-383; Chandler, *The Visible Hand*, pp. 426-433; 邦訳『経営者の時代』七三六〜七四六ページ、を参照。

(2) 二〇世紀前半期における製品ラインの多様化と分権化の胎動

こうして、GE社は、二大企業の合同体を真に組織的な統一体として内実化するために、製造部門や販売部門組織の統合化を計るとともに、さらに企業全体として機能別部門組織を導入して集権的な管理機構を確立したのであるが、二〇世紀に入ってから、とりわけ一九一〇年代以降、電気・電子技術の急速な発展と歩調をあわせてそれが包摂する製品ラインが拡大してくるとともに、それまでの機能別部門組織にしないで分権化の要素が部分的に

表9 GE社における製品ライン数
と自立的事業部門数の推移
(1892~1952年)

年	製品ライン数	自立的事業部門数		
		製品部	事業部	子会社
1892	5			1
1895	6			1
1900	10			1
1905	20			1
1910	30		1	1
1915	50		3	*
1920	85		3	5
1925	143		4	7
1930	193		5	12
1935	239		4	12
1940	281		3	11
1941	*		5	11
1942	*		4	11
1943	*		4	11
1944	*		4	11
1945	303	9	6	11
1946	313	16	6	14
1947	326	33	7	14
1948	332	33	9	13
1949	335	31	9	13
1950	328	37	9	14
1951	340	43	10	6
1952	345	62	20	3

(出所) General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book One, 1953, p. 19, Table 5.

(注)(1) *印の個所は不詳。
(2) 製品ライン数は会計上の処理区分にもとづくものである。
(3) この表の数字は本文の叙述に現われる数字と一致しないところがある。

取り入れられることになり、機能別部門組織はその本来の姿を失いに変質させてくることになった。

ここでこのことを具体的に理解するためにまず表9をみてみることにする。この表は、二〇世紀半ばに至るまでのGE社の製品ライン数と組織上自立的な単位として設定された事業部門数の推移を示したものである。

この表によって、まずGE社の製品ラインは二〇世紀に入って、とくに一九一〇年代以降急速に増加していることを知ることができる。一九〇〇年には一〇だった製品ラインが一九三〇年には一九三に増加し、さらに一九四〇年代になると三〇〇を越えることになっている。

さらにこの表は、このような製品ラインの多様化と歩調を合わせるようにして、分権的に管理される自立的な組織単位としての事業部門 (Divisions) および子会社 (Affiliated Companies) とくに後者がやはり一九一〇年代以降急速に増加していることを示している。一九一〇年には二つだったこのような自立的な組織単位が一九三〇年には一七になり、さらに一九四〇年代後半になると二〇を越えることになっている。

① 自立的な組織単位の萌芽——全米電球会社 (National Electric Lamp Company) (一九〇一年)

さて、GE社においてこのような自立的な組織単位の走りとなったのは、一九〇一年に設立された全米電球会社であった。この会社は、すでに一八九六年にGE社の主導の下で作られていた電球カルテル(プール)、白熱電球製造業者協会 (Incandescent Lamp Manufacturers Association) に対抗して弱小の電球製造企業が自立的な地位を確保するために、シカゴのサンビーム白熱電球会社 (Sunbeam Incandescent Lamp Co.) のテリー (Terry, F.S.) という経営者の主導で一五の弱小企業——ただしこのうちの一一は白熱電球製造業者協会に加盟していた——を糾合して設立された株式会社であったが、GE社は一八九六年の白熱電球製造業者協会の協定を守ることを条件

としてこの新企業に一二万ドルを融資し、これと引きかえに株式の七二%を取得して、この新企業を自らの支配下におくことに成功した(一九二〇年には七五%を所有)。そこで、GE社は、この企業を自立的な組織単位として、分権的に管理することになったわけである。

ところで、全米電球会社はGE社の分権的な管理の下で順調に成長し、一九二〇年にはその市場シェアを三八%にまで高めた。この結果、GE社はそれ自身の四二%のシェアと合わせて、八〇%の電球市場シェアを確保することになった。

しかし、一九二一年三月、合衆国政府はスタンダード・オイル社、アメリカン・タバコ社の両社の告訴に引き続き、GE社をシャーマン反トラスト法(Sherman Anti-Trust Act)に違反する「この国における最強かつ最も完璧な独占体の一つ」として告訴にふみ切った。そして、同年一〇月、北部オハイオ巡回裁判所はGE社のそれまでの市場行動は反トラスト法に違反するものであるという判決を下し、全米電球会社の解体、価格設定の禁止、製造品目の制限撤廃などを含む強制命令がGE社に対してなされた。

これに対して、GE社は、この裁判の間に残り二五%の株式を取得して全米電球会社を完全な子会社にし、さらに裁判所の判決が出されるとこれを自社の白熱電球部門に吸収した。したがって、この裁判によってはGE社の電球市場における地位は全くゆらぐところはなく、むしろこうして全米電球会社を完全吸収することによって従来からの八〇%の市場シェアをより完全な⁽³⁾かたちで確保することになった。

ところで、それまで分権的な管理下におかれていた全米電球会社のGE社白熱電球部門(Incandescent Lamp Department)への吸収は、後者の組織構造上の性格に重要な変化をもたらすことになった。というのは、白熱電

球部門はその後、GE社の組織構造が全体として依然として集権的な機能別部門組織の形態をとる中で、例外的に分権的な管理下におかれた自立的な事業部門となっていくからである。⁽⁴⁾こうして、全米電球会社の吸収は、組織的にはGE社の組織構造の中において分権的な管理下におかれた組織単位の生成を一步進めることになったのである。

(3) 以上全米電球会社(National Electric Lamp Company)とくわいて、Bright, *The Electric-Lamp Industry*, 1946, pp. 145-159.

(4) General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, 1953, Book One—General Electric's Growth, p. 30.

② 製品ラインの多様化と自立的な組織単位の増大——一九二〇〜三〇年代

一九二〇年代になると、GE社は製品ラインの多様化政策を積極的に推進することになった。そのことの結果はすでに表9で示されていたとおりである。

この場合、GE社のこの製品ライン多様化には、二つの流れがあった。すなわち、一つは消費者向け電気機器ラインの拡大であった。⁽⁵⁾具体的にいえば、一九二〇年代に入って急速に普及し始めた家庭電気機器、すなわち電気掃除機、電気洗濯機、電気冷蔵庫などの相づく導入であった。

ところで、GE社におけるこのような家庭電気機器ラインの拡大は、GE社内部からの技術・製品開発と既存企業の子会社化⁽⁶⁾系列化の両面から進められた。

まずこのような家庭電気機器のさがけをなしたものに電気アイロンと電気レンジがあったが、すでに一九〇

〇〇一〇年代に電気アイロンについては「ホットポイント (Hotpoint)・アイロン」の名でホットポイント・エレクトリック社 (Hotpoint Electric Co.) の製品が好評を得ており、また電気レンジについてはヒューズ電熱会社 (Hughes Electric Heating Co.) の製品が出回っていた。G E社自身も一九〇六年からある種の電気調理機器を製造していた。G E社は一九一八年に自社の電熱利用機器事業と前記のホットポイント・エレクトリック社およびヒューズ電熱会社の二社の事業を合併して子会社エジソン電気機器会社 (Edison Electric Appliance Co.) を設立し、電熱利用家庭電気機器ラインを傘下に整備した。

また、一九一九年には、フランツ・プレミア社 (Franz Premier Co.) の電気掃除機事業を買収し、さらに前記エジソン電気機器会社のもっていた電気掃除機事業を吸収して、電気掃除機会社 (Electric Vacuum Cleaner Co. Inc.) を設立し、電気掃除機事業を傘下に整備した。

一九二七年には、G E社内の電気冷蔵庫部門 (Electric Refrigeration Department) を「キニター・トップ」(Keniter Top) と呼ばれる電気冷蔵庫が製造され始めた。

また一九二九年には、「ホットポイント」のブランドをもつエジソン電気機器会社が「キャロッド (Carrod)」式高速加熱装置を導入して電気レンジのスタイルを一新した。

このような電気冷蔵庫と電気レンジの成功の上に、一九三〇年代に入ると、いわゆる「大不況」期にもかかわらず、G E社はさらに一連の大型家庭電気機器の製造を始めていった。すなわち、一九三〇年には洗濯機、一九三二年には皿洗機、一九三四年には空調設備、一九三五年には厨芥処理機 (Food Waste Disposer) などの製造が始められた。

こうして、一九一〇年代末から一九三〇年代にかけて、GE社は小型から大型までの一連の家庭電気機器ライオンを順次整備していった。⁽⁶⁾

GE社における製品ライン多様化のもう一つの流れをなしていたのは、無線通信機、ラジオ受信機、X線応用機器、超硬合金、絶縁物質、各種の電子製品などのような、興隆する新技術を応用した製品の導入による製品ラインの多様化であった。この場合は、事態の展開の基軸をなしたのはGE社内部における技術・製品開発であったが、それだけにとどまらず、家庭電気機器の場合と同じように、既存企業の子会社化も事態展開の重要な側面をなしていた。GE社内部における技術・製品開発については、「これらの新製品は、電気照明とその関連設備を改良するために、研究所で真空管、電線、絶縁体などの研究を進めていくうちに生まれた副産物ともいふべきものであった。」⁽⁷⁾

まず無線通信機についていえば、その発端は一九〇六年GE研究所のアレクサンダーソン (Alexanderson, E. F. W.) が無線通信実験家フェッセンデン (Fessenden, R. A.) のために開発した高周波交流機 (二KW) に始まるが、その後の引き続き研究の結果、一九一五年ごろまでにGE社は完全な持続波送信方式を確立した。そして、一九一八年には当時アメリカにおける無線通信事業で独占的な地位にあったアメリカン・マルコーニ社 (American Marconi Co.) との間に高周波交流機の独占的供給・利用権に関する仮契約を結び、具体的に同社のニュージャージー州ブランズウィック局での五〇KW高周波交流機の設置が予定された。また、同じ一九一八年に、同じニュージャージー州ブランズウィックにあったアメリカ海軍のヨーロッパ向通信局で二〇〇KW高周波交流機を設置した。

ところで、アメリカン・マルコーニ社との関係に対しては、同社がイギリス国籍であること、したがって同社のアメリカにおける国際的無線通信事業の独占をいっそう強化する危険のある前記のGE社と同社との交流機に關する独占的供給・利用契約は国益に反するという理由でアメリカ海軍側からGE社に強力なクレームがつき、海軍側は連邦政府を動かしてアメリカン・マルコーニ社を身売りの窮地に追い込んだ。そこで、GE社は、同社を買収して、一九一九年末ラジオ・アメリカ社（Radio Corporation of America）として再組織し、自らは同社に対する通信設備の独占的供給者としての地位を占めることになった。^(a)

ところで、以上のような無線通信技術の発展を背景にして、一九二〇年代に入るとラジオ放送が爆発的な勢いで発展し始めた。一九二〇年ウェスチングハウス・エレクトリック社がピッツバーグで設置した放送局KDKAが本格的なラジオ放送の幕開けであったが、一九二四年には開設された放送局は五〇〇を越えるというラジオブームが到来した。このようなラジオ放送の普及の中で、GE社は一方では一九二六年RCA社、ウェスチングハウス・エレクトリック社との共同出資でナショナル放送会社（National Broadcasting Co.）を設立して全国的な大放送網をつくり上げると同時に、急速に需要の拡大するラジオ受信機の製造にのり出した。この点では、エジソン以来の電灯研究の伝統の中で、とりわけラングミュア（Langmuir, I.）が一九一四年に成功した高真空真空管に代表されるような真空管の研究・開発の蓄積をもつGE社は、きわめて有利な立場にあった。ただし、GE社は一九二〇年代を通して自社製ラジオ受信機をRCA社に販売させ、逆にRCA社にはラジオ受信機を製造させない政策をとった。GE社が自らラジオ受信機の販売会社として登場してくるのは、一九三二年GE社とウェスチングハウス・エレクトリック社のRCA社に対する支配関係がシャーマン法違反に問われたた

め、前者がRCA社の持株をRCA社の株主に割り当てて、その関係を断った以後のことである。⁽⁹⁾

以上のようなラジオ放送の発展の延長線上で、一九四〇年代にはテレビジョン放送の時代が開かれた。テレビジョン技術発展史上の画期をなしたのは、ほぼ同じ時期に独立でなされた二人の研究者の発明、すなわちツヴォリキン (Zworykin, V. K.) が一九二八年ウエスチングハウス・エレクトリック社在職中に開発し、RCA社へ移籍 (一九三〇年) 後一九三三年に実用化に向けて大幅に改良したテレビジョン送像用光電管アイコノスコープ (走査線が四〇本から三四本に改良された)、および個人発明家ファーンズワース (Farnsworth, Ph. T.) が一九三〇年に発明した、陰極線管を用いたイメージディセクター管、であったが、GE社はこの点ではかならずしもあまりすぐれた貢献をしなかった。しかし、一九三六年RCA社によるテレビジョン実験放送が始まり、さらに一九四一年NBC社およびコロンビア放送網会社 (CBS社) (Columbia Broadcasting Services, Inc.) の二大放送網による正式放送が開始されるとともに、かつてラジオ受信機が経験したと同じようなテレビジョン受像機の急激な需要拡大がおこり、GE社も当然のこととしてその製造・販売にのり出すことになった。⁽¹⁰⁾

X線応用機器についていえば、その技術的な発端はいうまでもなく一八九五年レントゲン (Roentgen, W. K.) によるX線の発見にあるが、GE社はこのレントゲンの発見後一〇ヶ月とたたないうちに、このX線の医療機器への応用可能性を発表し、トムソン (Thomson, E.) によって最初のX線医療装置がつくられた。この最初の装置はきわめてプリミティブなものであったが、一九一三年に至ってGE研究所のクーリッジ (Coolidge, W. D.) が加熱陰極線 (タンダステン・フィラメント) を用いた新しいタイプのX線管、いわゆるクーリッジ管を開発し、X

線の医療(診断および治療)面への応用を確立した。⁽¹¹⁾

ところで、クーリッジはその後さらにX線管の出力を高めるための研究を続けたが、ビクター・エレクトリック社(Victor Electric Co.)というシカゴのある小さなX線機器製造企業がG E社の求めているようなX線管用の強力な発電機を開発した。G E社は、一九一六年この会社の株式の一部を獲得し、さらに一九二〇年にはこれとそれまでG E社のX線事業を行っていたX線供給会社(X-Ray Supply Corporation)を合同して、子会社ビクターX線会社(Victor X-Ray Co.)をつくった(一九二九年に社名をGE X-Ray Corporationと変えた)。⁽¹²⁾

G E社は、さらに材料生産分野で製品ラインの多様化を進めた。その第一は、電気機器の世界では不可欠の材料である種々の絶縁物質の製造であった。一九一〇年代のフェノール樹脂の開発を基礎にして、一九二〇年代はじめには、これを真空管製造に利用するため、その量産体制がつくり上げられた。さらに、一九三〇年代には、G E研究所で新しい合成樹脂、ポリ塩化ビニルを電線被覆として利用する方法が開発され、その製品化が行われた。⁽¹³⁾

材料生産分野での製品ライン多様化の第二は、シリコンの製造であった。この分野へのG E社の関与が始まったのは一九三七年のことであるが、その本格的な生産が始まるのは、第二次大戦後一九四七年のことである。⁽¹⁴⁾

第三は、金属切削用の超硬合金、炭化タンングステン「カーボロイ」の製造であった。一九二八年G E社はこの超硬合金事業を発展させるために子会社カーボロイ社(Carboly Co.)をつくった。⁽¹⁵⁾

以上のように、G E社は一九二〇年代を境にして急速に製品ラインの多様化を進め、旧来の電灯と、発電・送電設備、電動機およびその応用機器といったいわゆる重電気機器を柱とする単純な事業構造を多様な製品ライン

を内包した複雑な事業構造に転換していくことになった。

このような製品ラインの多様化、事業構造の多角化は、GE社の組織構造の中にますます分権的に管理される自立的な組織単位の生成をうながすことになった。この場合、このような自立的な組織単位の主要な形態となったのは、子会社であった。その主要なものはいくつかは、すでに以上の製品ラインの多様化の説明の中であきらかにしたとおりであるが、これをもう一度まとめておくと、つぎのとおりである。――

エジソン電気機器会社 (Edison Electric Appliance Co.) (一九一八年設立)――家庭電気機器

電気掃除機会社 (Electric Vacuum Cleaner Co.) (一九一九年設立)――電気掃除機

ビクターX線会社 (Victor X-Ray Co.) (一九二〇年設立)→GE X線会社 (General Electric X-Ray Corporation) (一九二九年社名変更)――X線応用機器(とくに医療用)

カーボロイ社 (Carboloy Co.) (一九二八年設立)――超硬合金「カーボロイ」

〔なお、RCA社、NBC社については、前者は一九三二年以降、GE社との関係を断ち独立企業となるので、また後者は他の競争巨大企業との共同出資企業であり、GE社単独の支配下にあるとはいえないので、子会社の範囲には入れていない。〕

ところで、以上の説明の中では登場しなかったが、さらに伝統的な事業領域に属するところでもいくつかの子会社が形成されたり、傘下におさめられたりした。それらの主要なものをかんとんとまとめておくと、つぎのとおりである。――

クーバー・ハウィット・エレクトリック社 (Cooper Hewitt Electric Co.) (一九一〇年設立)→GE水銀ランプ会社 (General Electric Vapor Lamp Co.) (一九三〇年社名変更)――工業用ないし映画や写真用の水銀ランプ、工業用ないし医療用の紫外線ランプを製造。

アメリカ巨大企業GE社 (General Electric Co.) の組織変革(一)(坂本) 五三(二三一)

トランブル・エレクトリック社 (Trumbull Electric Co.) (一八九九年設立) ↓ トランブル電気製造会社 (Trumbull Electric Manufacturing Co.) (一九〇三年社名変更) —— 電気スイッチ、配電盤、制御盤、碍子などの送・配電機器を製造。

ロック絶縁体会社 (Locke Insulator Corporation) (一九二〇年、Locke Insulator Manufacturing Co. を買収して設立) —— 送電用絶縁機器、変圧器用高圧碍子、遮断器、避雷器などを製造。

ウォーレン・クロック社 (Warren Clock Co.) (一九一四年設立) ↓ ウォーレン・テレクロン社 (Warren Telechron Inc.) (一九二六年社名変更) ↓ テレクロン社 (Telechron Inc.) (一九四六年社名変更) —— 同期モータおよび同期モータを利用した家庭用および営業用の時計、種々の時間記録装置用のプログラム機器や部品などを製造。

さらにG E社は、製造活動以外の領域でも種々の子会社を設立して、活動領域を拡大した。それらの主要なものに、下記のようなのがある。——

G E配給会社 (General Electric Supply Corporation) —— 一九二九年、G E社の全国的な配給センター網を管理する会社として、それまで別々に活動していた一四のG E社系列の配給会社を統合して設立された。一九三五年現在約八〇の配給センターを維持していた(なお、G E社は、当社の他に、株式所有関係をもたない、二八の指定配給会社を傘下にもっていた)。

G E不動産会社 (General Electric Realty Corporation) —— 一九三〇年、G E社のもっていた、製造部門関係のもの以外の不動産を管理する会社として設立された。最大の資産は、ニューヨークにあるG Eビルディングであった。

G E販売金融会社 (General Electric Contracts Corporation) —— 一九三二年、G E社系列の配給会社や販売会社がかつ分割払い債務証券を買取り、これらの会社への販売金融を行う会社として設立された。一九四六年、G E販売信用会社 (General Electric Credit Corporation) と社名変更。

電気証券会社 (Electrical Securities Corporation) —— 一九〇四年、電気鉄道会社、電灯・発電会社などの、電気関連公益会社の証券を所有するための会社として設立された。

G E従業員証券会社 (General Electric Employees Securities Corporation) —— 一九二三年、G E社従業員へ債券を売る、従業員のための投資機関として設立された。一九三五年現在、当社はG E社普通株の最大所有者であった。

またGE社は、とくに第一次大戦後、国外での活動を積極化する必要から、それまでの国外関係の事業組織を再編成し、二つの子会社を整備した。――

インターナショナルGE社(International General Electric Co.)――一九一九年、それまでGE社内の一部門として存在していた海外事業部を分離して別会社IGE社がつくられ、GE社の国外での(カナダを除く)投資、製造、販売にかかわるすべての組織をその管理下においた。

カナダGE社(Canadian General Electric Co., Ltd.)――この会社は、はじめ一八九二年にGE社とアリス・チャーマズ社(Allis-Chalmers Manufacturing Co.)によって、両社の製品のカナダでの製造・販売権を専一的に担わせるために設立されたものであるが、一九二三年、GE社の完全支配下に入ることになった。⁽¹⁶⁾

「以上であげられた子会社に対するGE社の株式所有は、一九四〇年末現在で、トランブル電気製造会社の場合が七五%、ウォーレン・テレクロン社の場合が八二・三%、カナダGE社の場合が九五・四%、および電気掃除機会社の場合が不詳である(ただし支配するのに十分有効な%にのぼっている)以外は、すべての場合、一〇〇%である。

なお、以上であげられた子会社の他に、一九四〇年現在で株式所有一〇〇%の子会社に、以下のようなものがあつた。――

モノウォット・エレクトリック社(Monowatt Electric Corporation)

マクア社(The Magua Co.)

東エリー貨物鉄道会社(East Erie Commercial Railroad Co.)⁽¹⁷⁾

しかし、GE社の組織構造の中における分権的に管理される自立的な組織単位の形成は、以上のような子会社形態のものにとどまらず、さらにGE社本体の組織構造における自立的な事業部門(Divisions)という形態でも進んだ。GE社の経営管理史の上で、組織変革の必要性を全社的に打ち出したことできわめて重要な意義をもつた一九二九年の、オントリオ湖アシシエーション・アイランドでの最高・中間経営者の会議(Association Island

Meeting)の記録によれば、一九二九年の段階では、もちろんGE社本体の組織構造は基本的に中央集権的な機能別部門組織の形態をとっていたが、例外的に三つの自立的な事業部門がすでに形成されていたといわれている。一つは、すでに前項①で紹介した白熱電球部門(Incandescent Lamp Department)であり、その他の二つは、家庭電気機器を扱うマーチャンダイズ部門(Merchandise Department)と電気冷蔵庫部門(Electric Refrigeration Department)であった⁽¹⁸⁾(これらの事業部門は一九五一年の組織変革後はDivisionのレベルに相応するものであるが、それまではDepartmentの呼称がつけられている)。

ただ、これら三つの自立的な事業部門のうち、研究開発、製造、販売の三つの基本機能を備えた、実質的に自立的な事業部門となっていたのは、白熱電球部門だけであった。あとの二つの事業部門は、少くとも一九三〇年代末までは販売機能だけを果たすものとどまっていた。すなわち、それらは財務的自立性を与えられた単なる販売部門であった。これらの事業部門にかかわる研究開発、製造(部品製造・組み立て)の機能は、従来の機能別部門で行われていた。したがって、以上のような自立的な販売部門と従来の機能別部門の間の製品の流れを調整する仕事や、市場動向を製品設計や製造の段階に反映する仕事はしだいに煩雑さを増し、コストの嵩むものになってきていたのであるが、「GE社の幹部たちは、一九三九年になるまで、このマーチャンダイズ部門やその他の独立事業部門の業務を、旧来の機能部門や本社と結びつけようとはしなかったのである⁽¹⁹⁾」。

なお、一九三〇年代には、先にのべた三つの自立的な事業部門に加えて、さらに絶縁用、被覆用の化学合成物質やシリコンなどの材料を扱う化学製品部門(Cheical Department)および空調設備部門(Air Conditioning Department)が自立的な事業部門として分離されている⁽²⁰⁾。

- (5) Chandler, *Strategy and Structure*, p. 364 : 邦訳『経営戦略と組織』三五八ページ。
- (6) 以上家庭電気機器メーカーの発展について General Electric Co., *Investor*, Vol. 9, No. 3, Special Centennial Issue—Foundation for Growth: 100 Years of General Electric Technology, Fall 1978, pp. 40-43.
- (7) Chandler, *Strategy and Structure*, p. 364: 邦訳『経営戦略と組織』三五八ページ。
- (8) 以上無線通信機事業をめぐる状況について MacLaurin, W. R., *Invention and Innovation in the Radio Industry*, 1949 : 山崎俊雄・大河内正陽訳『電子工業史』一九六二年、白楊社、一二四～一三三ページ、General Electric Co., *Investor*, Vol. 9, No. 3, p. 20; 小林袈紗治『GE』一八～二二ページ。
- (9) MacLaurin, *Invention and Innovation* : 邦訳『電子工業史』一二四～一二八、一四一～一四六、一六二～一七九ページ、General Electric Co., *Investor*, p. 21-22.
- (10) MacLaurin, *Invention and Innovation* : 邦訳『電子工業史』二二八～二四九ページ、城阪俊吉『エレクトロニクスを中心とした年代別科学技術史』一九七八年、日刊工業新聞社、一七一、一七七ページ。
- (11)(12) General Electric Co., *Investor*, pp. 28-30.
- (13)(14)(15) *Ibid.*, pp. 32-33.
- (16)(17) 以上GE社の子会社群について Moody's *Manual of Investments*, 1925-1951.
- (18) General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book One, pp. 30, 35.
- (19)(20) Chandler, *Strategy and Structure*, p. 355: 邦訳『経営戦略と組織』三五九～三六〇ページ。

③ 一九四〇年代の組織変革——事業部制組織第一段階

②でみたように、GE社は一九二〇～三〇年代に急速な製品ラインの多様化を進めるとともに、それらを管理するために、その組織構造の中に分権的に管理される自立的な組織単位をますます広くつくり出すことになった。しかし、とくにGE社本体の組織構造については、依然として機能別部門組織の形態を維持した上で、部分

的に自立的な組織単位に事業部門を導入するという仕方は、白熱電球部門の場合を除けば、旧来の機能別部門と
の間の製品や情報の流れを調整するという点で逆により複雑な組織状況をつくり出すことになった。

このような事態に対して、GE社はすでに一九二九年の段階で、より徹底した分権化による組織変革の方向を
打ち出し始めていた。一九二九年オントリオ湖アソシエーション・アイランドで約二〇〇人の最高・中間経営者
を集めて開かれた会議で、企業成長のための長期組織計画が論議され、分権化による組織変革の必要が多くの主
要な発言者によって説かれていた。⁽²¹⁾ その中で、たとえば一九四〇年にスウォープ (Swape, G.) に代って社長に
就任し、GE社の組織変革の推進者となるウィルソン (Wilson, Ch. E.)——一九二九年当時はマーチャンダ
イズ部門担当副社長のアシスタントであった——は、つぎのような発言をしている。

「垂直的な、あるいは分権的な組織形態のきわ立った利益は、その単純さ、任務と責任の規定の明確さ、および行動と結
果の関係を明確にすることの容易さにある。われわれは、つぎの二つの点を提案する。——

第一。現在部分的に分権化されている事業部門のより完全な分権化

第二。現在まだ機能的・集権的な組織形態の下で運営されている事業部門への可能な限りでの垂直的・分権的な組織形態
の採用。」

「当社の事業の急速で広範な多角的拡大にともなう諸問題の多様化は、従来の機能的な形態の組織を指揮する人々が、こ
れまでとは系統を異にする多くの種類のわれわれの努力を不可避的に必要とするようになってくる特有の問題を、知るべき
時に知ることを不可能にしている。」

「われわれは、大体一ないし三種類ぐらいの顧客グループを相手にしており、その製品の性格がおおよそそのところ同質性
をもっている事業部門にとっての理想的な組織形態は、その『事業 (Business)』について完全な責任をもった副社長ない
しゼネラル・マネジャーがそれを率いるような組織形態である。」

「もしGE社の組織がたぐさんの垂直的組織からつくり上げられることになれば、業績についての誇りとならんで、協同

意識や責任感の高揚が、現在の体制の下でなされた、あるいはなされているよりもはるかによい企業パフォーマンスを生み出すであろう。」(以上 General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book One—General Electric's Growth, 1953, pp. 35-38.)

しかし、このような動きにもかかわらず、現実の組織構造そのものには一九四〇年代を迎えるまで根本的な変化はなかった。一九二〇〜三〇年代を通してG E社を卒いたのは、取締役会会長ヤング (Young, O. D.) と社長スウォープ (Swope, G.)——一九二二年代に就任——であり、とりわけ社長のスウォープであったが、スウォープはこの時代、先に②でみたような積極的な製品ラインの多様化を押し進めるとともに、その結果多角化し、肥大化したG E社の事業構造をワシマン的に切り回していた。

しかし、一九三〇年代後半になると、一方では事業範囲・事業規模が急激に拡大し始める状況の中で、G E社の従来の集権的な機能別部門組織の制約は誰の目にもあきらかになってきていた。一九三八年、社長スウォープは、先に紹介したウィルソンを新たに設けた経営副社長 (Executive Vice President) のポストに抜擢し、本格的な組織変革への取り組みを命じた。

ウィルソンはこのような組織変革を研究するために、主要な事業部門からそれぞれ一〜二人の中心的な人物を集めて計画委員会 (Planning Committee) をつくり、G E社組織の徹底的な自己点検を行わせた。この委員会は、G E社の事業を効果的に成長させていくためには、二つの大原則、すなわち経営管理における分権化と生産における多角化と専門化を徹底して採用することが必要であるという結論を出した。

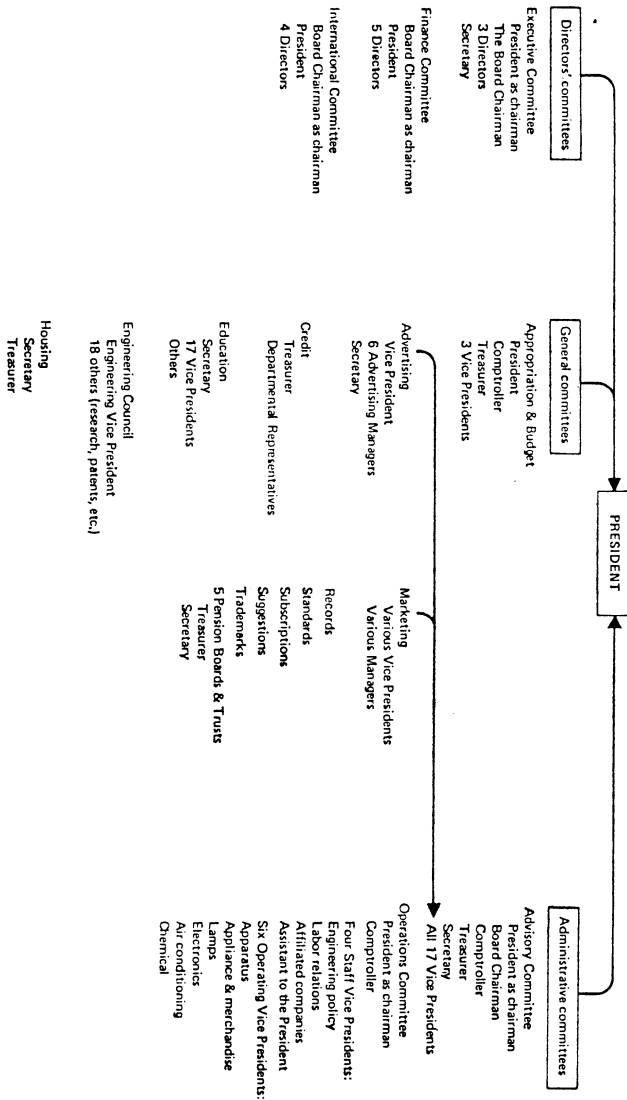
一九四〇年、ウィルソンはスウォープのあとを継いで新しい社長に就任した。そして、早速に先の計画委員会

の結論にもとづく組織再編成の具体的な計画がつくられていくことになった。しかし、第二次大戦が進行する中で、政府に協力するためウィルソンも、また新しく取締役会会長になったリード (Reed, Ph. O.) も一九四二～四四年の間ワシントンの戦時生産局 (War Production Board) の要職に出席することになった（この間、前社長スウィープ、前取締役会会長ヤングのコンビがカムバックしている）。そこで、ウィルソンは、組織変革の仕事を進めるために、一時（一九三二～三九年の間）GE社に在籍したことがあり、一九三九年かみそり製造企業であるシック社 (Shick Co.) の社長に転出していたコーディネーター (Cordiner, R.) を一九四三年副社長兼社長補佐 (Vice President and Assistant to the President) にすえ、かれに組織変革の計画化の仕事をまかせた。

コーディネーターは三年間の組織研究ののち、一九四五年、図7に示されるような組織計画をわり上げた。この組織計画はそれまでGE社がもったことのない、全体的で、整備された、明解な組織計画であった。⁽²²⁾

この組織設計によれば、GE社の組織はまずそれまでの機能別部門組織の形態が解体されて、ラインとしての六つの事業部門——機器 (Apparatus) 家庭電気機器 (Appliance and Merchandise) 電球 (Lamps) 電子機器 (Electronics) 空調設備 (Air Conditioning) および化学製品 (Chemical)——と、そこでの現場活動を支える九つのスタッフ部門——技術対策 (Engineering Policy) 研究 (Research) 技術コンサルティング (Engineering and Consulting) 労働関係 (Labor Relations) 購買 (Purchasing) 法務・特許 (Law and Patents) 広告・宣伝 (Advertising and Publicity) 顧客関係 (Customer Relations) および関係会社 (Affiliated Companies)——から成るよう設計され、社長はいまやそれまでかれがもっていた広範な権限を、以上一五の部門をそれぞれ担当する副社長 (Vice Presidents) を含む一七人の副社長と三人の財務担当経営者 (Financial Officers) に大幅に移譲することにな

図 7 1945年コーポレーターによって設計されたGE社組織



(出所) Mr. Wilson at Work, *Fortune*, May 1947, p. 168.

アメリカ巨大企業GE社 (General Electric Co.) の組織変革(一) (坂本)

っていた（なお、以上であげた一五の部門の担当副社長の他の二人の副社長とは、一人は機器事業部門担当第二副社長であり、もう一人は社長補佐 Assistant to the President としてのコーディネーター自身である）。

さらにこの組織設計では、図7に示されているように、取締役会（The Board of Directors）を含めて、七つの最高経営者層による委員会が設置され、毎月社長はこれらの委員会の会議を通して会社全体の運営状況を把握し、その活動を調整することになっていた。

これらの各種委員会のうちで、社長がGE社の広範な事業を具体的に運営していく上で決定的に重要な意味をもっていたのは、社長自らが議長をつとめる事業運営委員会（Operations Committee）と諮問委員会（Advisory Committee）であった。事業運営委員会は文字通り事業運営の状況を具体的に把握し、調整するための機関であり、したがって当然六つの事業部門——それらはそれぞれその製品設計、製造、販売に責任をもっている——に直接責任をもつ六人の事業部門担当（Operating）副社長が中心になり、これに四人のスタッフ部門担当（Staff）副社長——技術対策、労働関係、関係会社担当副社長および社長補佐コーディネーター——と財務担当経営者一人（Comptroller）が加わっていた。他方、諮問委員会の方は、会社全体としての活動状況を把握し、調整するための機関であり、ここには取締役会会長、事業部門、スタッフ部門を担当する一七人の副社長、三人の財務担当経営者といった最高経営者層が全員参加することになっていた。

なお、委員会としては、以上のような社長が主宰する最高レベルの委員会の他に副社長および財務担当経営者のうちの何人かが問題別に集ってもつ各種委員会が合計一二設置されることになっていた。その具体的な内容は、図7に示されているとおりである。⁽²³⁾

第二次大戦終了と同時に、このようなコーディネーターの設計にもとづく組織変革が早速実行に移されていった。一九四七年の『フォーチュン』の記事「働くウィルソン氏 (Mr. Wilson at Work)」によれば、社長ウィルソンは自分の仕事をつぎのように語っている。――

「私は仕事なんかしていない。私は二〇人の副社長をもっている。私はいろいろなことをつなぎ合わせているだけだ。その領域の人たちが本当の仕事をみんなやってくれている。」(Mr. Wilson at Work, *Fortune*, May 1947, p. 172)

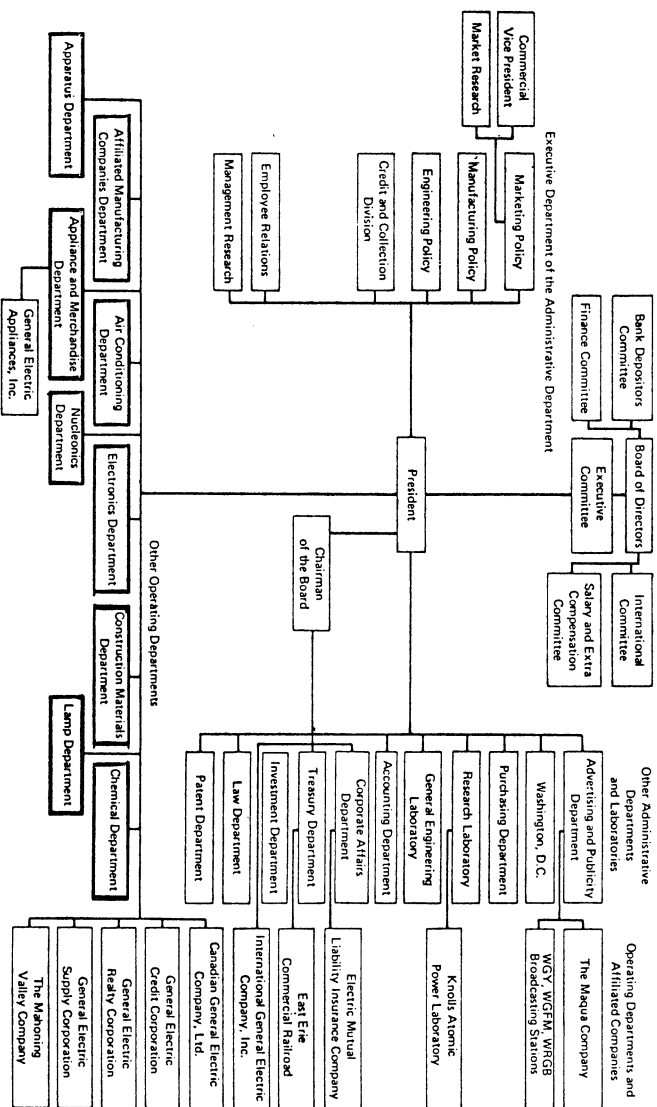
また組織設計の当事者であるコーディネーター自身は、事態をかんけつにつきのよう語っている。――

「当社は、個別的な権限と責任のより一層徹底した組織構造に向って発展している。」(*Ibid.*, p. 172)

ところで、一九四〇年代の前半から後半にかけて以上のように手早く組織変革が取り組まれていった背景を考えてみると、そこには、この時期のGE社の特徴的な収益構造があったように思われる。すなわち、すでに二の(2)でみたように、一九三〇年代末から一九四〇年代半ばにかけてのGE社の収益構造は、一方では事業範囲・事業規模の拡大によって売上高が急速に上昇しながら、他方では売上高に対する純利益の比率 \parallel 売上高純利益率が一九三〇年代半ばまでの一〇%を越える水準から一九四〇年代半ばには三%台まで低落するという状況をはらむことになっていたのであるが、このようないわば「利益なき成長」という状況の出現がGE社の最高経営者陣、とりわけ社長ウィルソンとその補佐コーディネーターに迅速な組織変革の実行を迫ることになったということである。「利益なき成長」という事態は、あきらかに事業範囲・事業規模の拡大に対して企業の内部体制、とりわけ組織構造の対応が立ち遅れていることを示すものに他ならなかったからである。

さて、一九四五年のコーディネーターの設計にもとづいて実施された組織変革の結果、GE社は一九五〇年の段階

図 8 1950年のGE社組織



(出所) General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book One, 1953, Fig. 16.

では図8に示されるような組織構造をもつようになっていた。この一九五〇年の組織図は、それを公表したコーディナーの説明によれば、GE社の歴史の上で公表された最初の公式の全社組織図であったが、この組織図に示されているように、この段階のGE社の組織は、設計当初のそれが六つの事業部門をもつものであったのに対して、九つの事業部門をもつものとなっている。

(21) 一九二九会議での主要な発言の一つは「General Electric Co. *Professional Management in General Electric, Book One*, pp. 29-39.

(22) 以上、ヴァルソンおよびコーディナーによる組織変革への取り組みのまとめとして「Mr. Wilson at Work, *Fortune*, May 1947, pp. 123, 166-170; Greenwood, R. G., *Managerial Decentralization—A Study of the General Electric Philosophy*, 1974, pp. 14-18.

(23) 以上一九四五年の組織設計の内容については「Mr. Wilson at Work, *Fortune*, May 1947, pp. 170-172. なお、二〇世紀前半のGE社の状況にかかわる「雑誌 *Fortune* 掲載の記事として」前掲「Mr. Wilson at Work」他に「以下のようなきがある。——

Life of Owen D. Young, Part 1, Jan. 1931, Part 2, Feb. 1931.

G. E.'s Third Generation: Wilson and Reed, Jan. 1941.

G. E. Does It—It Has Shouldered A Unique Martial Burden Without Altering Its Stride, March, 1942.

また、一九二〇～三〇年代のGE社を率えた三代目社長スウェーデンの「*私の書*」を参照。——

Loth, D., *Scope of G. E.—The Story of Gerard Scope and General Electric in American Business*, 1958.

(3) 一九五一～三年の組織変革——事業部制組織の完成

一九四〇年代後半、GE社は以上(2)の③でみたようにコーディナーによる一九四五年の図7のような設計を出

発点として、一九五〇年には図 8 のような事業部制形態の組織をつくり上げた。

しかし、この段階につくられた事業部制組織は、その目的である経営管理の分権化を徹底させるという点からすれば、実際にはまだきわめて未成熟なものであった。したがって、事業部制組織の形式は基本的にはでき上ってきていたが、それが十分に本来の機能を発揮できるところには至っていなかった——とはいえ、旧来の機能別部門組織が再編成されて事業部制組織の形式がとられるようになってきたことは、それはそれとして一九四〇年代後半の段階で G E 社の事業活動に大きな利益をもたらしたのであるが。

一九五〇年末、社長ウィルソンは、その半年前に起った「朝鮮戦争」への軍需物資調達のための政府の要職につくことになったため、G E 社を去ることになった。そして、後任の新社長にはコーディナーが就任した。コーディナーは、早速新たな組織変革に取り組み、翌一九五一年一月には分権化の徹底に新段階を切り開く、新しい組織改革案を全社に提起し、実施に移した。それは、G E 社の内部にとどまらず、アメリカ巨大企業の事業部制組織の歴史において画期的な内容をもつものであった。

それでは、それはどのような内容と特徴をもつものであったか。

この段階の G E 社の組織構造において問題であったのは、すでに前段でのべたように、一九四〇年代後半の段階で一応形式としては事業部制組織の形態をとるようにならされた組織構造を真にその本来の機能である分権化を実現できるものいかに変革するかということであった。したがって、コーディナー自身がいうように、この時点において「G E 社の経営理念のもっとも重要な局面は、意志決定に対する責任 (responsibility) と権限 (authority) とを徹底的に分化すること (decentralization)」⁽²⁴⁾であった。すなわち、「全体の仕事のいくつかの部分

についての責任（と権限：〔引用者〕を組織上のチャンネルを通してそれを果たすのにふさわしい能力と知識をもった人々に委譲（delegate）する⁽²⁵⁾）ことであつた。

そこで、問題はこれをいかにして実行するかであつたが、コーディネーターはその場合に考慮しなければならぬ原則として一〇の点をあげた。以下、少し長くなるが引用でこれを示してみると、つぎのとおりである。――

一、分権化（decentralization）とは、意志決定の権限を、実際に必要な行為が行われる場所にできるだけ近いところにおくことである。

二、分権化は、できるだけ多くの意志決定に対して現実に役に立つ、できるだけ多くの、できるだけ直接的に適用可能な知識と、できるだけタイムリーな理解力を得ることによって最良の成果をあげることができる。

三、分権化は、真の権限が委譲される場合はじめて効果を發揮する。したがって、もし細部のことまでが一いち報告されなければならぬようでは効果はあがらない。まして一ばん悪いのは、いつも事前のチェックを受けなければならないような場合である。

四、分権化は、責任と権限の委譲を受ける地位の人々がほとんどどんな場合でもしっかりした意志決定を行う能力をもっているという上位の人々の信頼感を必要としている。そして、そのような信頼感はエクゼクティブのレベルからまずはずはならなければならない。もし社長以下すべての役員が意志決定の責任と権限を完全に分権化しようという、下位の人々の能力に対する深い確信と積極的な意欲をもたなかったら、真の分権化は決して実現しないであろう。トップの役員がまず責任と権限の委譲の範を示さなければならない。

五、分権化は、スタッフあるいはサービス部門の主要な役割は、比較的少数の経験の深い人々をとおしてライン担当者に、かれら自身が正確な意志決定を下すのに有用な援助と助言を与えることであるという認識を必要としている。

六、分権化は、中央で計画され、統制された意志決定よりも、多くの個別的な健全な意志決定の自然の集合の方が企業にとつても社会にとつてもより良い結果をもたらすという理解を必要としている。

七、分権化は、一般的な会社の目標、組織構造、人間関係、経営政策、業務評価基準などを全社的に周知徹底させ、これ

にしたがわせることを当然必要としている。しかし、経営政策が全社的に明確にされたからといって分権化された個別部門でそのような政策を執行する方法まで画一的でなければならぬことを必ずしも意味しないという理解が大切である。八、分権化は、上位のエクゼクティブが、下位の人々に真に委譲された権限は順次下位の人々に再委譲されるものであるというをよく理解するときはじめて達成されるものである。現在では、まだ自分への権限の委譲はありえてもそれは自分どまりで、より下位への委譲はありえないと信じている役員やマネジャーたちがたくさんいる。このような人々は、分権化を口先ではいっているが、実際には細い仕事や意志決定にいちいち口出しし、自分の部下の人々のやったことを批判し続けることによって、組織を混乱させ、独立性のある人々の成長を阻害しているのである。

九、分権化は、意志決定の権限に照応した責任がすべてのレベルの人々によって真に受け入れられ、遂行されるときはじめてよくその効果を発揮する。

一〇、分権化は、一定の義務づけられた業績達成水準、業績優秀者に対する報酬、無能力者や業績を達成できない者の更迭というような、業績評価を基礎とする人事政策を必要としている。」（Cordner, R. J., *New Frontiers for Professional Managers*, 1956, pp. 50-52; 川村欣也訳『これからの経営者』一九五八年、東洋経済新報社、五二～五三ページ。ただし、訳文は上記訳書にほとんどよっていない。）

コーディネーターは、さらに以上のような分権化の原則を生かして、具体的にGE社の新しい組織構造をつくり上げる方法として、つぎのような七つの点をあげた。――

- 一、まず会社全体のための、さらにその上で会社の各構成部門のための、それぞれの目標を明確にし、そしてその目標をもっとも効果的に達成するような経営政策、経営計画、そしてスケジュールを決定すること。
- 二、決定された経営政策にもとづいてそれらの目標を達成するために、実際になされるべき仕事をあきらかにすること。
- 三、なされるべき仕事を分割、分類して、単純で、論理的で、わかりやすい、そして包括的な組織構造をつくり上げること。
- 四、重要な仕事を組織構造の多くの部門や職位に明確に割りふること。
- 五、組織構造のそれぞれの職位を占めるのに満たさなければならぬ人物の要件と資格を明確にすること。

六、組織をそのような要件・資格をもった人々で編成すること。

七、組織の目標を達成するのに必要な方法や手続きを確立すること。」(Ibid. pp. 52-53.)

さて、以上のような分権化の原則と組織建設の具体的な手続きにもとづいて、コーディネーターはどのような構造をもった組織を具体的にづくり出したか。つぎにこれをみてみることにしよう。

ここで、まずこうしてコーディネーターによってづくり出された新たな事業部制組織を一九五一年から二年を経過した一九五三年の姿で示してみると、図9のとおりである。

この図から、私たちは新たにづくり出されたG E社事業部制組織の基本構造を理解することができる。要約すれば、それは二重の枠組みをもっているということができる。

第一に、それは経営役員室(Executive Office)、事業部門(Operating Components)、サービス部門(Service Components)という三つの構成部分から成り立っているということである。この場合、これと三つの構成部分は責任分担の観点から、つぎのように明確に区分されている。⁽²⁶⁾

- (1) 経営役員室……これは、個々の事業活動の責任から解放されて、企業全体の戦略にかかわる意志決定に責任をもつものである。具体的にいえば、企業全体の目標、政策、長期計画の決定、業績の評価、各事業部門の目標や計画と企業全体のそれとの間の調整、さらに計画的な経営者層の養成などに責任をもつことになっている。
- (2) 事業部門……これは、企業における具体的な事業活動の担い手であり、それぞれの事業分野での市場と利益についての責任をもつものである。

- (3) サービス部門……これは、種々の機能的な諸分野について、そこでのもっともすぐれた業務遂行の様式を

研究開発し、それにもとづいて、あらゆる可能な方法で経営役員室および事業部門の両サイドに適切な援助・助言を行う責任をもつものである。

G E社事業部制組織の構造を形づくるもう一つの枠組みは、さらに事業部門の仕組みにかかわるものであるが、それは製品部⇨小事業部(Department)⇨事業部(Division)⇨事業グループ(Group)という三層の構造をもって成り立っているということである。図に示された一九五三年の段階で具体的にいえば、G E社の全事業分野は二三の事業部に分割され、それらが一方ではさらに一〇を越える製品部⇨小事業部に細分割され、他方では五つの事業グループに統合されることになっていた。そして、すでにのべたようにこのような組織構造をもつ事業部門に具体的な事業活動の市場と利益についての責任と権限が移譲されていたのであるが、このような組織構造の中でさらに具体的に利益に関する責任単位(Profit Center)となっていたのは、そこでの最小単位である製品部⇨小事業部であった。⁽²⁷⁾

こうして、G E社はコーディナーによる一九五一年の組織変革によって、現在みる当社のそれ——三の(二)の(1)で概観しておいたものと基本的に同じ枠組みをもった分権的な事業部制組織をつくり出した。⁽²⁸⁾

しかし、このような新しい分権的な組織が実質的に会社全体に定着するまでには、約五年の歳月を要した。コーディナー自身、一九五六年に書かれた著書(講演集)『*New Frontiers for Professional Managers* (前出)』の中でこの過程をつぎのように述懐している。——

「十分想像されうるように、このような(組織変革の…)全過程は、組織全体をとおしてのおびただしい量の自己分析と教育を必要とした。新しい考え方だけではなく、新しい行動様式が発展させられ、受け入れられなければならない

かった。従来からの多くの職位や組織が廃止され、そして多くの新しい責任ある職位や部門がつくり出されなければならなかった。このような激しく変化する環境の下にあっては、人々はともすれば、かれらの職歴や生活がおびやかされると感じ、新しい理念が完全に受け入れられ、練られて、確立されるまでは、いろいろ疑い深くなり、あるいは少くとも過度に神経質になりがちなものである。このような場合、時機を選ぶということがもつとも大切なことであり、私個人としては（組織変革の実施を開始した：「引用者」）一九五一年には、新しい組織構造を發展させ、それを人々の間に十分な理解と熱意をもって受け入れてもらえるようになるまでには五年は必要だろうと感じていた。事実、今日（一九五六年の今日：「引用者」）組織変革のプログラムはようやく軌道にのり出してきたように思われる。」(Ibid., pp. 53-54.)

(24) Cordiner, R. J., *New Frontiers for Professional Managers*, 1956, p. 47.

(25) *Ibid.*, p. 48.

(26) *Ibid.*, pp. 57-71.

(27) *Ibid.*, pp. 58-64, Greenwood, *Managerial Decentralization*, p. 22.

(28) 一九四〇年代から五〇年代半ばに至る、以上で説明してきたようなローダーナーの組織変革については、以上で引用したものの他に、*「やまびこ」*の以下のものを参照。——

Cordiner, R. J., *The Implications of Industrial Decentralization*, American Management Association, *General Management Series*, No. 134, 1945.

Cordiner, *Problems of Management in A Large Decentralized Organization*, *General Management Series*, No. 159, 1952.

Cordiner, *Managerial Skills for A New Age*, *Address before the Executives' Club of Chicago*, March 8, 1957, published by G. E.

Cordiner, *A New Dimension in Management*, *Address before the Wharton School Alumni Society*, Nov. 13, 1957, published by G. E.

Controlership Foundation, Inc., *A Case Study of Management Planning and Control at General Electric Co.*, 1955.

アメリカ巨大企業の日社 (General Electric Co.) の組織変革 (坂本) 七十一 (二四六)

- Mills, P. E., Making Decentralization Work: One Company's Experience, *Management Review*, June, 1957.
Cordner of General Electric, *Fortune*, May 1952.
The Overhaul of General Electric, *Fortune*, Dec. 1955.
General Electric Co., *Annual Report*, 1951.

(二) 事業部制組織の構造

以上(一)では、現在のGE社の組織構造を形づくる第一の要素である事業部制組織がどのようにして形成されてきたかを、一九五一年のコーディネーターによる組織変革に焦点をあてながらあきらかにしてきた。しかし、以上では、こうして形づくられた事業部制組織についてその枠組みをごくかんたんにのべたとどまり、その構造が具体的にどのようなものであったかについては、立ち入らなかつた。ここでは、こうして一九五〇年代前半に成立をみたGE社の事業部制組織の構造にもう少し立ち入って、その特徴を説明しておくことにする。

(1) 経営役員室

すでにみたように、GE社事業部制組織の全体構造は三つの構成部分から成り立っていたが、そのまず第一の部分は、いうまでもなく組織の中核部分である経営役員室である。

この経営役員室が、個々の事業活動の責任から解放されて、企業全体の戦略にかかわる意志決定に責任を負うものであることは、すでにのべたとおりである。すなわち、それは、企業全体の目標、政策、長期計画の決定、業績の評価、各事業部門の目標や計画と企業全体のそれとの間の調整、さらに計画的な経営者層の養成などに責任を負うものであった。

図9に示されているように、このような役割を果たす経営役員室は、具体的には社長室 (President's Office) ↓ 経営役員室 (Executive Office) と二重構造をもって成り立っていた。

まず社長室は、社長自身、取締役会会長 (Chairman of the Board of Directors) と五つの事業グループをそれぞれ担当する五人の経営副社長 (Executive Vice President)、以上七人の役員から構成されていた。社長室を構成するこれらのメンバーは、取締役会会長の場合には、取締役会から付託された固有の任務とあわせて、財政問題、公共関係や対政府関係の問題、国際問題などの分野において、また五人の経営副社長の場合にはそれぞれの担当する事業グループの活動に関する問題において、社長のライン権限を代行するものであり、いわばかれらは社長の「経営上の腕」 (President's managerial arms) を延長する役割を担うものであった。コーディナーによれば、「このユニークな組織上の工夫は、どんな人でもGE社のように大規模で多角化した企業での多方面の事業に対して十分効果的な経営上のリーダーシップを発揮するのに必要な時間と知識を一人でもち合わせることは不可能であるという認識から生み出されたものである。」⁽²⁹⁾そして、このような組織によって、「各経営副社長は、企業全体の成功のために取締役会から課せられている社長の窮極の責任を何ら損うことなしにそれぞれの事業分野での社長の役割を代行することができたのである。」⁽³⁰⁾

ここで重要なことは、すでに以上の説明でもあきらかであるが、五人の事業グループ担当経営副社長 (Group Executives) の職位は、たとえばのちに説明する事業部門組織における事業部総括マネジャーの職位に対応するような独自の経営階層ではなかったということである。すなわち、それはあくまでも社長が各事業部門に対して果たすべき責任と権限の代行者であり、各事業部門のマネジャーに対しては社長の立つべき立場と同一のレベル

に立つものであった。したがって、このような事業グループ担当経営副社長(通称「グループ・エグゼクティブ」)の職位の設置は、決して事業部総括マネジャーに移譲された事業活動上の責任と権限から、その一部を留保することを意味するものではなかった。

つぎに経営役員室についていえば、これは社長室の構成メンバー七人に、のちに説明するサービス部門の各部門を担当する副社長(Vice President)一〇人を加えて構成されていた。経営役員室を構成するこれらのメンバーは、普通かれらの執務時間の二〇％ほどを割いて、その間はそれぞれが本来担当している事業活動やサービス活動にかかわる業務からはなれて、企業全体の経営にかかわる問題について社長の諮問に答えるスタッフとしての役割を果たすことになっていた。これによってこの経営役員室は、社長が企業全体の一〇年ないしそれ以上にもわたる長期の経営戦略を立てるのに役に立つ幅広い事業上の経験と最新の経営諸分野の知識を準備する役割を担わ⁽³¹⁾されていた。

ところで、このようなGE社の経営役員室の歴史は、初代社長コーフィン(Coehn, Ch. A.)が一九一三年取締役会会長になり、後任社長にライス(Rice, E. W.)が選出されたとき、この二人が「Executive Office」とみられたことにさかのぼる。しかし、これはまだインフォーマルなものであり、機能的にも以上で説明したのから全く遠いものであった。

一九二二年〜四〇年の間の三代目社長スウォープの体制下では、その最後の段階に近くなるまでは、旧来どおり社長が主席経営役員(Chief Executive Officer)であると同時に主席事業マネジャー(Chief Operating Manager)であるという状態が続いていた。しかし、すでにみたように、一九三〇年代後半になると、それまでのように社

長とそれに直属するごく少数の経営役員が直接に事業活動の運営に責任をもつ、すなわち利益責任をもつという組織のあり方は、GE社のような大規模で多角化した企業には不適切なものになってきていた。そこで、スウォープは一九三六年 Executive Department を設置して経営機能の強化を計ろうとした。これは、のちの経営役員室の形成への大きな第一歩であった。

さらに四代目社長ウィルソンは、一九四九年に Executive Department の考え方を発展させ、すべてのサービス部門担当副社長までメンバーに含む Executive Committee を設置した。すでにのべたように、この改革は、実質的にはコーディネーターの手で進められたものであったが、かれはこれを一九五一年、さらに先に説明したような経営役員室 Executive Office に発展させたのである。⁽³²⁾

(29) Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, p. 68.

(30) *Ibid.*, p. 68.

(31) 以上経営役員室については *Ibid.*, pp. 67-71, General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book Two—General Electric's Organization, 1953, Chap. 5; Greenwood, *Managerial Decentralization*, pp. 29-32.

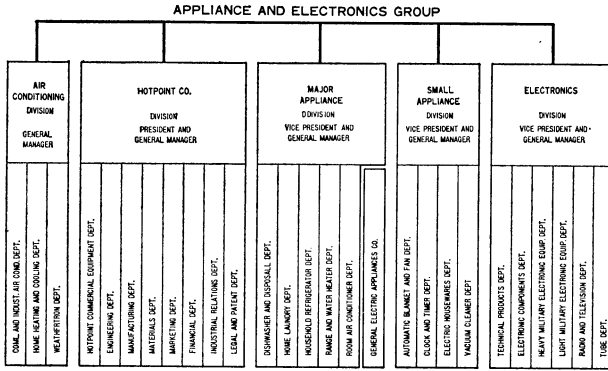
(32) 以上経営役員室の歴史については Greenwood, *Managerial Decentralization*, p. 30.

(2) 事業部門

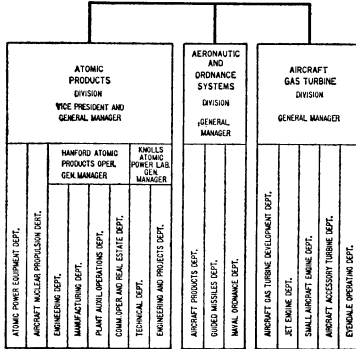
事業部制組織の第二の構成部分は、事業部門である。つぎに、この部分についてももう少し具体的にみてみることにする。

この事業部門が、企業における具体的な事業活動の担い手であり、それぞれの事業分野での市場と利益につい

事業部門組織



ATOMIC ENERGY AND DEFENSE PRODUCTS GROUP

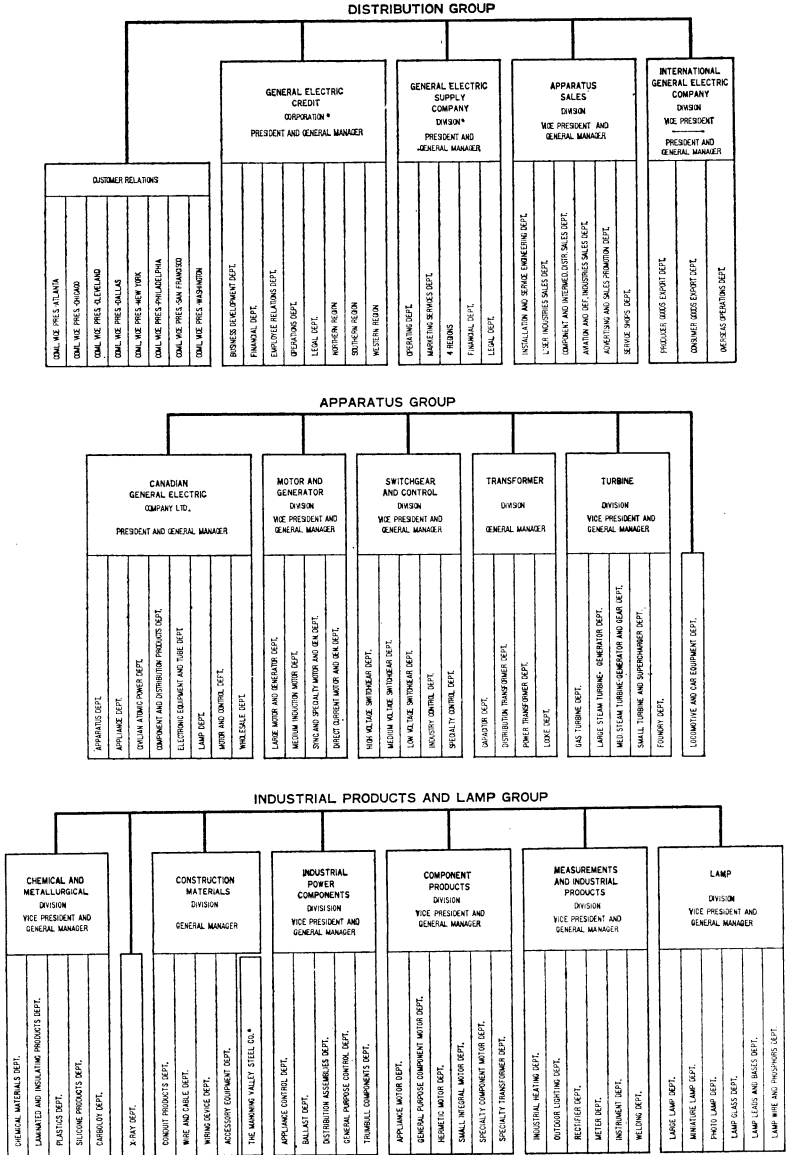


(出所)(注) 図9に同じ。

図10 1955年GE社の

アメリカ巨大企業GE社 (General Electric Co.) の組織変革(一) (坂本)

七七(二五)



ての責任をもつものであることは、すでにのべたとおりである。その意味で、これは組織構造全体の土台を形成するものである。

さて、ここで先に掲げた図9の中の事業部門の部分をもう少し拡大して示してみると、図10のとおりである。

図9と図10に示されているように、いまのべたような位置を占める事業部門は、一九五三年の段階では、まず二三の事業部(Division)に分割され、それらが一方ではさらに一一〇を超える製品部＝小事業部(Department)に細分割され、他方は五つの事業グループ(Group)‘すなわち’――

機器事業グループ (Apparatus Group)

産業用機器・ランプ事業グループ (Industrial Products and Lamp Group)

家庭電気機器・エレクトロニクス事業グループ (Appliance and Electronics Group)

原子力エネルギー・軍用機器事業グループ (Atomic Energy and Defense Products Group)

流通事業グループ (Distribution Group)

――に統合されることになっていた。

このような事業グループ単位にまとめられる事業部―製品部の構造を具体的にみるために、ここでたとえば家庭電気機器・エレクトロニクス事業グループの場合を取り出してみると、それは、つぎのような五つの事業部から成り立っていた。――

空調設備事業部 (Air Conditioning Division)

ホットポイント社事業部 (Hotpoint Co. Division)

大型家庭電気機器事業部 (Major Appliance Division)

小型家庭電気機器事業部 (Small Appliance Division)

エレクトロニクス事業部 (Electronics Division)

さらに、このような事業部がどのように製品部に分割されているかをみるために、たとえば大型家庭電気機器事業部の場合を取り出してみると、それは、つぎのような五つの製品部に分かれていた。――

皿洗機・厨芥処理機部 (Dishwasher and Disposal Department)

家庭用洗濯設備部 (Home Laundry Department)

家庭用冷蔵庫部 (Household Refrigerator Department)

レンジ・温水器部 (Range and Water Heater Department)

ルーム空調設備部 (Room Air Conditioner Department)

〔ここではこれ以上具体的にはのべないが、図10からあきらかなように家庭電気機器・エレクトロニクス事業グループ以外の四つの事業グループも全く同じ構造をしている。〕

ところで、図10をみて気がつくことは、先に(1)の(2)で、一九二〇～三〇年代における分権化への脂動を示すものとして紹介された多数の子会社群が、一九五一年の組織変革によって以上で説明したような構造をもつGE社本体の事業部門組織の一構成部分として編成されることになっているということである。これによって、組織変革以前は分権化が進んでいる反面で、統一的な管理体制が弱くなっていた子会社群の事業に対して、そのような体制を確立することになったのである。ここで、このことを具体的にみておくと、つぎのとおりである。――

アメリカ巨大企業GE社 (General Electric Co.) の組織変革(一) (坂本)

七九 (二五七)

エジソン電気機器会社 (Edison Electric Appliance Co.) → ホットポイント社事業部 (Hotpoint Co. Division)

電気掃除機会社 (Electric Vacuum Cleaner Co.) → 小型家庭電気機器事業部・電気掃除機部 (Small Appliance

Division・Vacuum Cleaner Department)

G E X線会社 (General Electric X-Ray Corporation) → 産業用機器・ランプ事業グループ・X線部 (Industrial Pro-

ducts and Lamp Group・X-Ray Department)

カーボロイ社 (Carboloy Co.) → 化学・冶金事業部・カーボロイ部 (Chemical and Metallurgical Division・Carboloy

Department)

G E水銀ランプ会社 (General Electric Vapor Lamp Co.) → ランプ事業部・写真用ランプ部 (Lamp Division・Photo

Lamp Department)

トランブル電機製造会社 (Trumbull Electric Manufacturing Co.) → 産業用動力機器部品事業部・トランブル部品

部 (Industrial Power Components Division・Trumbull Component Department)

ロック絶縁体会社 (Locke Insulator Corporation) → 変圧器事業部・ロックス部 (Transformer Division・Locke Depart-

ment)

テレクロン社 (Telechron Inc.) → 小型家庭電気機器事業部・時計／時間記録装置部 (Small Appliance Division

・Clock and Timer Department)

* G E配給会社 → 流通事業グループ・G E配給会社事業部 (Distribution Group・General Electric Supply Co. Divi-

sion)

* G E 販売信用会社↓流通事業グループ・G E 販売信用会社事業部 (Distribution Division・General Electric Credit Corporation Division)

インターナショナル G E 社↓流通事業グループ・インターナショナル G E 社事業部 (Distribution Group・International General Electric Co. Division)

* カナダ G E 社↓機器事業グループ・カナダ G E 社事業部 (Apparatus Group・Canadian General Electric Co. Division)

* マクア社↓公共関係サービス部・マクア社 (Public Relations Services・The Maqua Co.)

* G E 家庭電気機器会社 (一九四六年設立)↓大型家庭電気機器事業部・G E 家庭電気機器会社 (Major Appliance Division・General Electric Appliances Co.)

* マホーニング・バレー製鋼会社 (一九四六年買収)↓建設資材事業部・マホーニング・バレー製鋼会社 (Construction Materials Division・The Mahoning Valley Steel Co.)

〔なお、以上で掲げられた子会社のうち、社名の頭部に * 印のついているものは、以上のように G E 社事業部門組織の一構成部分となっていると同時に、一九五二年に G E 配給会社 (General Electric Supply Corporation) を社名変更した G E 流通会社 (General Electric Distributing Corporation) の事業部を構成している。この G E 流通会社の社長兼取締役会会長となっているのは、流通事業グループ担当経営副社長である。〕⁽³³⁾

さて、こうして G E 社の事業部門は製品部↓事業部↓事業グループという三層の構造をもって成り立っていたのであるが、すでにかんたんにふれたように、このような組織構造の中で具体的に利益に関する責任単位、すな

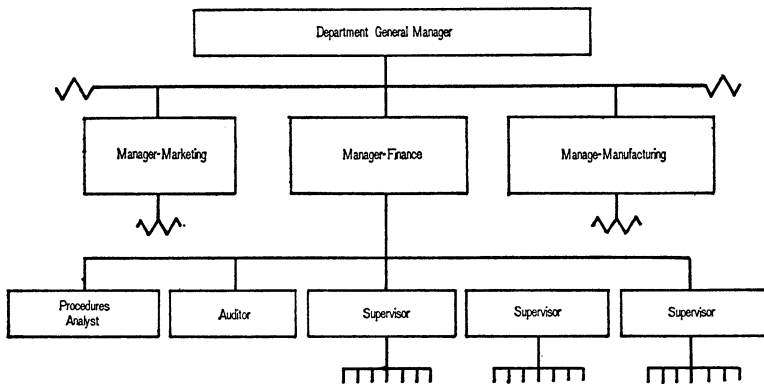
わちいわゆるプロフィット・センター(Profit Center)となっていたのは、ここでの最小単位である製品部II小事業部であった。したがって、このような製品部の総括マネジャー(General Manager)が利益についての完全な責任と権限をもつことになって³⁴⁾いた。このような、一九五三年段階で一一〇を越えるような細分化された製品部のレベルに利益についての完全な責任と権限が移譲されたことの意義を、コーディネーターはつぎのようにのべている。――

「このような、それぞれがある限定された事業の運営について明確な利益責任をもつような、統合的な経営単位を通して、われわれは、組織の柔軟性、活力、そして事業運営の日常的な諸問題への構成員の直接的な参加によって生み出される『人間的な触れ合い』を達成することができる。」(Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, p. 58.)

ところで、このように利益についての責任と権限がいかに製品部レベルに移譲されていたかを知るために、この点について引き続きコーディネーターの説明をきいてみることにする。まず、製品部マネジャーがもつ価格決定についての責任・権限について、つぎのようにのべている。――

「ある製品の価格は、それを製造している製品部のマネジャーによって自由に上げ、下げできることになっている。その際、各製品部のマネジャーに求められているのは、そのような自分の製品部での価格変化が他の製品部の製品にどのようなインパクトを与えるかを自らの責任で慎重に配慮することだけである。GE社の事業分野の一つ、冷蔵庫、レンジ、家庭用洗濯設備などのような大型家庭電気機器の分野では、互に直接に競争し合っている二つの事業部(Divisions)が存在している。シカゴに本拠をもつホットポイント社事業部とルイスビルに本拠をおく大型家庭電気機器・テレビ受信機事業部がそれであり、これらはそれぞれ独自の製造施設、独自の製品デザイン、独自の流通網、そして独自の価格をもって、互い市場で激烈な競争を展開しており、しかも互によく利益を上げている。また別の製品部の場合には、本質的に同じ機能を果たすち

図11 製品部 (Department) 組織 (モデル)



(出所) Greenwood, R.G., *Managerial Decentralization—A Story of the General Electric Philosophy*, 1974, p.47, Fig.3-4.

がったタイプの製品を製造し合うことによって、互に競争している。たとえば、真空管とトランジスタの間の競争や、ルーム空調設備とセントラル空調設備の間の競争などが、それである。」(Ibid., p.59)

もう一つ、製品部マネジャーに移譲されていた利益についての責任・権限の内実をなしていたのは、事業予算の編成についてのそれであった。この点については、コーディネーターは、つぎのように説明している。

「分権化によって製品部に与えられた自由裁量権のもう一つの証拠として、GE社では事業予算が決してニューヨークの経営役員室によって作成される一片の文書といったものではないということを思い起こして欲しい。それは、製品部マネジャーが事業部マネジャーや事業グループ担当役員の同意を得ながら作成した予算のトータルである。この予算には、販売計画、製品開発計画、設備投資計画、目標市場占拠率、資本回転率、純収入、組織計画、その他関連項目が含まれている。

会社が中央集権的な組織をもっていた時代には、事業部門は本社経営役員によってさんざん文句をいわれ、修正された予算に従うのを常としていた。そのため、事業部門の人々は予算の立案をあまり真剣に考えないのが普通であった。

しかし、今では、かれらは、自分たちが自ら自分たちの組織の固有の目標として予算化した計画にもついでその業績を評価されること

をよく心得ているので、予算の立案について真剣にならざるをえなくなっている。」(Ibid., pp. 59-60.)

さて、こうした三層構造をもつ事業部門の組織構造の中で、そこでの最小単位である製品部II 小事業部が利益についての責任と権限をもつことになっていたのであるが、ここではさらにこのような利益責任単位としての製品部そのものの組織構造をみてみると、それは普通図11に示されるような構造をもつことになっていた。すなわち、それは典型的な機能別部門組織の形態をとることになっていた。すでにあきらかにしたことがあるように——そして本稿もそのような視角で作業を進めようとしているのであるが——、一般に事業部制組織を導入した現代巨大企業の組織構造は当然のことながら個別事業部門レベル↓企業全体レベルという二重の構造をもつことになっており、さらにその個別事業部門には機能別部門組織が内蔵されることになっているのであるが、こうして一九五一年の組織変革の結果でき上ったGE社の事業部制組織においては、このような機能別部門組織が製品部II 小事業部の単位で存在していたわけである。これは、⁽³⁵⁾ いうまでもなく製品部がこの段階の事業部制組織の利益責任単位をなしていたことと表裏一体をなすものである。

(33) General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book Two, Appendix II-Over-All Organization Chart; *Moody's Industrial Manual*, 1956, p. 2825.

(34) Greenwood, *Managerial Decentralization*, p. 22.

(35) 以上事業部門の組織構造については、Cordier, *New Frontiers for Professional Managers*, pp. 58-64; General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book Two, Chap. 7; Greenwood, *Managerial Decentralization*, pp. 39-46.

(3) サービス部門

事業部制組織の第三の構成部分は、サービス部門である。さらに、この部分についてももう少し具体的にみてみることにする。

ここで、先に掲げた図9の中のサービス部門の部分をもう少し拡大して示してみると、図12のとおりである。

図9と図12で示されているように、このサービス部門は、一九五三年の段階では、経営企画(Management Consultation)・研究(Research)・技術(Engineering)・製造(Manufacturing)・マーケティング(Marketing)・経理(Accounting)・財務(Treasury)・労資・地域関係(Employee and Plant Community Relations)・公共関係(Public Relations)・法規(Legal)・以上のような八つの機能別部門から成り立っていた。

このようなサービス部門が、企業活動の種々の機能的な諸分野について、そこでのもっともすぐれた業務遂行の様式を研究開発し、それにもとづいて、あらゆる可能な方法で経営役員室および事業部門の両サイドに適切な援助・助言を行う責任をもつものであったことは、すでにのべたとおりである。このことを「サービス職員職務指導書(Service Officer Position Guide)」の要約によって、もう少し具体的に示してみると、つぎのとおりである。

「サービス業務のマネジャーおよびコンサルタントは、かれらの固有の機能についてつぎのような基本的で一般的な責任を全社に対して負っている。すなわち、――

- 一、それぞれの機能にかかわって、会社の内外で開発されてきている原理やその最良の実践方法を研究し、習得すること。
- 二、プロフェッショナルな専門性を発展させ、会社内外から評価を受けるようなものとなること。
- 三、基本的な知識の発展に貢献すること。そして、より優れた原理と実践方法を開発し、定式化すること。

部門組織

MARKETING ADMINISTRATIVE SERVICES DEPT. MARKETING PERSONNEL SER. DEPT.	ACCOUNTING SERVICES CONTROLLER				TREASURY SERVICES TREASURER				EMPLOYEE AND PLANT COMMUNITY RELATIONS SERVICES VICE PRESIDENT- EMPLOYEE AND PLANT COMMUNITY RELATIONS				PUBLIC RELATIONS SERVICES VICE PRESIDENT- PUBLIC RELATIONS				LEGAL SERVICES VICE PRESIDENT AND GENERAL COUNSEL SECRETARY																
GENERAL ACCOUNTING SERVICE	COST ACCOUNTING SERVICE	PERSONNEL ACCOUNTING SERVICE	TAX ACCOUNTING SERVICE	MEASUREMENT'S SERVICE	OFFICE PROCEDURES SERVICE	FINANCIAL PERSONNEL SERVICE	ACCOUNTING OPERATIONS DEPT. AUDITING DEPT.	BANKING AND CORPORATE FINANCE SERVICE	CREDIT AND COLLECTION SERVICE	INSURANCE SERVICE	TREASURY OPERATIONS DEPT.	TRUST INVESTMENT OPERATIONS DEPT.	SALARY ADMINISTRATION SERVICE	WAGE ADMINISTRATION SERVICE	EMPLOYEE BENEFITS SERVICE	PERSONNEL PRACTICES AND RESEARCH SERVICE	EDUCATION AND TRAINING SERVICE	EMPLOYEE COMMUNICATION SERVICE	UNION RELATIONS SERVICE	PLANT COMMUNITY RELATIONS SERVICE	E AND P O R SER. ADMINISTRATION	INVESTOR RELATIONS SERVICE DEPT.	EDUCATIONAL RELATIONS SERVICE DEPT.	GENERAL PUBLIC RELATIONS SERVICE DEPT.	ADMINISTRATIVE AND PRODUCTION SCHOOL DEPT.	BROADCASTING STATIONS DEPT.	THE MUSIC COMPANY *	FRAME REGULATION LEGAL SERVICE	LABOR RELATIONS LEGAL SERVICE	TAX LEGAL SERVICE	CONTRACTS AND ATOMIC ENERGY LEGAL SERVICE	PATENT LEGAL SERVICE	CORPORATE LEGAL OPERATION

四、適切な様式、システム、分類方法、用語体系などを設計し、広めること。

五、それぞれの機能についての目標、政策、計画を開発し、広めること。

六、広報機関的サービスを行うこと。そして、それぞれの機能にかかわる原理、理論、理念、実践方法などを広く知らせること。

七、必要とされる時にはいつでも現在の実践方法を評価・反省すること。

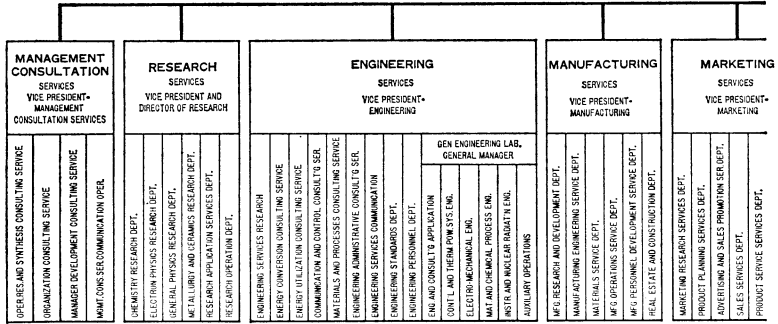
八、会社全体の目標の達成に向けて、自発的に協同作業を組むこと。

九、説得、事例、そして優れた知識による権威によって人を導くこと。

一〇、「ビジネス・ステータスマンシップ (Business Stewardship) を実行し、勧めること。」(General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book Two, p. 131, Figure 11.)

サービス部門は、以上のような責任を果たすことを求められているのであるが、ここで重要なことは、上記の引用の項目九にも示されているように、このようなサービス部門は事業部門に対しては、その優れた知識にもとづいて生ずる権威以外に、何らかの権限もものものではなかったということである。すなわち、サービス部門の人々は、それぞれの機能にかかわる優れた原理や実践方法を開発することによってはじめて、それを事業部門の実践の場で広めていく

図12 1955年GE社のサービス



(出所)(注) 図9に同じ。

ことができることになっていたということである。このようなサービス部門のあり方は、組織変革以前の集権的な組織構造の下で、本社のサービス部門の担当役員が事業現場でのそれぞれの機能の担当者に対して大きな権限をもっていた状況に比較すれば、著しい対照をなすものであった。

ところで、サービス部門の果たしている業務内容を具体的にみてみると、それは大きく二つに分けられる。すなわち、第一はそれぞれの機能分野における調査・研究や専門家の教育・養成を行うような業務であり、第二は事業部門のレベルで、したがって個々の事業部や製品部で分散して遂行するよりも企業全体のレベルで集中して行った方が能率的であるような機能を集中して行うような業務である。

第一の業務については、その具体的なあり様をコーディネーターは、つぎのようにのべている。――

「GE社は、経理やマーケティングのようなそれぞれの機能分野において、科学や技術の領域で長く主導的な役割を果たしてきているのと同じような、基礎的・創造的な研究のための原理を適用しようと試みている。

そのために、サービス部門は意識的に直接的な事業活動上の責任から解放されて将来のことを考えることができるようになっており、これによって他のところで発展させられている最新の知識に遅れを取らないようにすることはもちろんのこと、それぞれの機能分野における最先端の知識、原理、技術を研究・開発することがめざされている。

サービス部門はまた、こうして得られた新しい知識を実際に利用可能な形に転換し、それを助言や教育をとおして事業部門で実用化していく責任をもっている。サービス部門はまた、それぞれの機能分野にかかわる点で会社全体の目標や政策の形成に貢献し、会社組織全体を通してそれぞれの機能についての知識が円滑に行きわたるようにするために、会社内での新しい実践方法や基準についての『広報機関的』な役割を果たすことになっている……(中略)。

サービス部門の業務にはまた、それぞれの機能に必要とされる、しかもたえず変化している専門的知識を身につけたすぐれた人材を継続的に確保していくために、長期的視野に立った専門家養成計画を進めることも含まれている。」(Cordier, *New Frontiers for Professional Managers*, pp. 65-66.)

サービス部門の第二の種類の業務、すなわち個別の事業部や製品部で分散して遂行するよりも企業全体のレベルで集中して行った方が能率的であるような機能を集中して行う業務についていえば、そのような業務の対象となる機能の代表的なものは、たとえば、資金調達や投資活動を行う財務機能である。このような機能が個別の事業部、さらに細分化された製品部で独立に行われ、それらの個別の事業単位がそれぞれ自由に銀行と取引するようになることは、不可能ではないまでもひじょうに混乱を招き、非効果的であることは自明であろう。

また、この点で興味深いのは、サービス部門と事業部門の間の広告機能の分担の問題である。GE社のように多数の事業・製品を包摂する企業の場合、広告には、具体的に特定の製品の販売を目的とした広告、すなわちいわゆる「販売」広告 (Sales Advertising) と、会社の名前の売り込みを目的とした、いわゆる「社名」広告 (Institutional Advertising) とがあるが、前者は当然その製品を担当する事業部・製品部で担当されるのに対して

(これに対しては、マーケティング・サービス部門は援助・助言は行いが、何らの指揮権限もたない)、後者の方はマーケティング・サービス部門によって統一的に遂行されることになっている。このような「社名」広告が、企業全体レベルで統一に行われた方が合理的であることは、説明を要しないであろう。

さて、以上のような業務を遂行するサービス部門は、一般に大きく二つの種類のスタッフから組織されていた。その第一は研究スペシャリスト (Research Specialists) といわれる人々であった。かれらの業務は、それぞれの機能分野にかかわる意志決定に際して必要とされる、種々の新しい知識を研究・開発することであった。

第二の種類のスタッフは、コンサルタント (Consultants) といわれる人々であった。かれらの業務は、それぞれの機能分野の中の、さらに細かな諸機能のそれぞれについて、専門家としてサービス部門と事業部門との間の橋渡し、すなわち援助・助言活動を行うことであった。たとえば、マーケティング・サービス部門についていえば、マーケティング・リサーチ、製品計画、広告、販売促進、販売組織、そしてさらにマーケティング用語体系といった分野ごとに専門のコンサルタントがおかれていた。⁽³⁶⁾

(36) 以上サービス部門の組織構造については Corder, *New Frontiers for Professional Managers*, pp. 64-67; General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book Two, Chap. 6; Greenwood, *Managerial Decentralization*, pp. 32-39.

(4) 委員会および補佐制度の廃止

以上、一九五〇年代前半に成立をみたGE社の事業部制組織を形づくる三つの構成部分について、具体的に説明した。

ところで、このGE社の事業部制組織の構造という場合、それが成立する以前のGE社の組織構造との対比で、その二つの点をその特徴としておこななければならない。

その第一は、GE社の新しい組織においては、意志決定のための委員会(decision-making committees)が一か廃止されたということである。この点について、コーディネーターはつぎのようにのべている。――

「GE社の組織構造は、意志決定機関としての委員会というものをもっていない。私の感じでは、委員会というものはもつとも情報に乏しいメンバーのペースで動く傾きがあり、またそれはしばしば責任の所在をあいまいにするために利用されることがある。」(Gordner, *New Frontiers for Professional Managers*, p.70.)

このような新しい組織と対比すれば、コーディネーターの組織変革以前の組織は、委員会志向型組織(a committee-oriented organization)とでもいわれるにふさわしいものであった。スウォープの時代には四七もの委員会があったといわれ、ウィルソンの時代になってコーディネーターが最初の組織変革を試みた際にも一〇を越える委員会が設置されていたことは、すでにみたとおりである。

ところで、このように新しい組織において意志決定のための委員会が一さい廃止されることになったのは、意志決定というのは意志の作用であり、意志は個々人がもつものであることと、したがって委員会という組織は意志決定に責任をもちえないものであるというGE社の固有の経営理念にもとづくものであった。当時、新しい組織の理念を徹底するために編集されたマネジメント・ガイドブック、*Professional Management in General Electric*(既出)には、この点がつぎのようにならされている。――

「責任は権限と同じように、個人に属するものであって、個人の集りや委員会のようなものによって共有されるもので

はない。そのようなことをすれば、かならず混乱が生ずる。」(General Electric, *Professional Management in General Electric*, Book Two, p. 95.)

しかし、この場合、こうして意志決定のための委員会は一さい廃止されたが、諮問のための委員会や情報交換のための委員会は何ら排除されなかった。たとえば、社長への助言機関である経営役員室(Executive Office)の存在はそのもつとも典型的なものであるが、これについては、コーディネーターはつぎのようにのべている。――

「今日(一九五六年…) [引用者]、諮問組織としての委員会は、有益なものである。実際、社長のための諮問委員会(Advisory Council)としての経営役員室(Executive Office)のメンバーは毎月二回の集りをもっている。しかし、この場合十分に銘記されなければならないことは、たとえあることからの決定が委員会の他のメンバーとの協議の上でなされたとしても、そのような決定の権限はあくまでも当該のことから責任をもつ特定の個人に属しているということである。」(Cotiner, *New Frontiers for Professional Managers*, pp. 70-71.)

GE社の新しい組織の特徴として、もう一つ指摘しておかなければならない点は、そこでは補佐(Assistant and Assistant To)という職位が廃止されたということである。これも先の、意志決定のための委員会の廃止と同じように、個人の責任と権限をはっきりさせるといふ経営理念からの帰結であったのであるが、この点についてもコーディネーターの説明をきいてみると、つぎのとおりである。――

「この新しい組織の重要な特徴は、補佐という職位を一さいもたないことである。そのような職位は責任と権限に混乱をもたらし、人間および企業の成長を阻害することになるというのが私たちの会社の信念である。もしある職位が一人の人の能力に余るようになり、補佐が必要であるように思われる場合には、業務の方が分割され、その業務が能率的に遂行されるのにふさわしい数の職位に再編成されるべきである。会社のいずれの職位も特定のはっきりした責任と権限の範囲をもった自立性のあるものでなければならぬ。」(Ibid., pp. 69-70.)⁽³⁷⁾

- (37) 以上委員会および補佐制度の廃止については、Cordner, *New Frontiers for Professional Manager*, pp. 69-71; General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book Two, Chap. 8; Greenwood, *Managerial Decentralization*, pp. 46-56.

(5) 一九五〇年代事業部制組織の特徴

以上本節では、現在のGE社の組織構造を形づくる第一の、しかももつとも基礎的な要素である事業部制組織がどのように形成されてきたか、そしてそれはどのような構造をもっていたかを具体的にあげらした。これからさらにこのような事業部制組織がどのように発展して、先に三であきらかにしたような現在のGE社の組織構造を形づくることになるのかをたどっていくことにするが、ここで以上のような一九五〇年代のGE社の事業部制組織の特徴を、これからの事態の展開との関連でみてみると、それはつぎの二つの点に要約される。すなわち、――

まず第一は、ここでは事業部門の分割が製品ラインのレベルにまでおし進められ、こうしてつくられた製品部(Department)に市場と利益についての責任と権限が委譲されていたという点である。すなわち、ここでは事業部(Division)ではなく、それがさらに細分化された製品部が基本的な経営諸機能をそなえた自立的な組織単位となり、したがってそれが利益責任単位Ⅱプロフィット・センターとなっていたという点である。このような、精緻な部門分割構造をもった組織は、一方ではたしかに巨大企業がきめ細かで、柔軟な市場への対応を実現する上ですぐれた側面をもっていたが、他方では製品開発、製造、販売などの基本的な経営諸機能における規模の経済性の発揮を制約するという点や、また製品グループ間の不用な競争・摩擦を引きおこすという点で、マイナス

の側面をもたざるをえないところがあつた。これは、冒頭で紹介したチャンドラーの、GE社の事業部制組織についての評価に直接かわる点である。

第二は、この段階のGE社の事業部制組織にあつては、市場と利益についての責任と権限を個別事業単位、具体的には製品部に委譲すること、すなわち分権化の全般的な徹底という点にまず重点がおかれており、このように分権化した多数事業単位組織をさらに全企業的な投資収益性の上昇という視点から意識的にコントロールするという点はまだ未成熟であつたということである。すなわち、多数事業単位組織に体现される全企業的な経営資源を企業の環境条件に対応させて選択的・重点的に運用し、積極的・意識的に全企業的な投資収益性の上昇を計るという点は、この段階の事業部制組織では、まだ体制化していなかつたということである。この点の重要性は、企業をめぐる収益性表現条件が厳しくなるとともに、顕在化してこざるをえない必然性があつた。

以上のような二つの点の特徴(あるいは未成熟さ)をもつ一九五〇年代のGE社の事業部制組織がどのように展開して三であきらかにしておいたような枠組みをもつ現在のGE社の組織構造に至るか、続く二つの節で、さらにこのことを具体的にあきらかにしていくことにする。⁽³⁸⁾

(38) 以上であきらかにしてきたような、一九五〇年代前半のコーディネーターによる組織変革以降のGE社の組織発展について、一九七二〜八〇年の間GE社の取締役会会長兼主席経営役員(Chief Executive Officer)をつとめたジョンズ(Jones, R.H.)は、つぎのように述べている。――

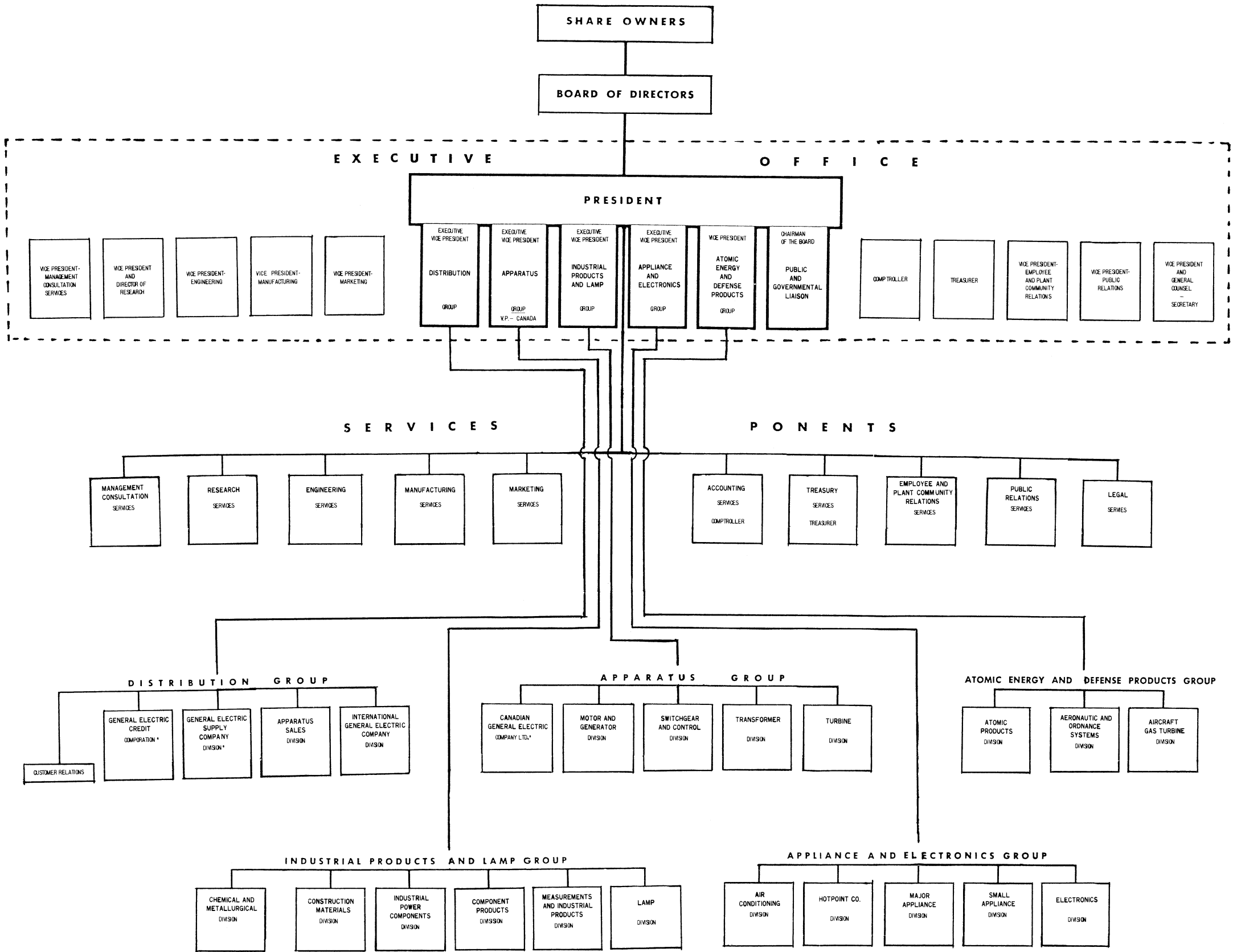
「例の(一九五〇年代前半のコーディネーターによる…)組織変革については、多くのことが語られ、書かれてきた。そしてそれは、他の多くの事業の多様化した企業に組織の手本を提供してきた。しかし、あの大きな変革のあとの四分の一世紀の間におこつた組織発展については、これまでではるかに少しか書かれていない。一九七

八年、私たちは創立一〇〇周年を祝ったが、この一九七八年のGE社は、一九五五年のあの新しい分権化された企業
がそれまでの高度に中央集権化された企業と異なっていたと同じ位に、一九五五年のGE社と異なったものになっ
ている。しかしもちろん、コーディナーやスマiddy (Smiddy, H.)、そしてかれらの同僚たちが現在の私たちGE社の
ビジネススマンに残してくれた遺産の多くは、現在の私たちの組織の中に切り離し難く織り込まれており、それが二五
年前に役立っていたと同じように役立っている。」(Jones, R. H., *The Evolution of Management Strategy at
General Electric, The Evolving Science of Management*, 1979, ed. by Zimet, M. and Greenwood, R. G., p.
313)

引き続き作業での私の課題は、まさにここで前会長ジョーンズがのべていることを具体的にあまりかたにしてみるこ
とにある。(未完)

(一九八一年六月一三日)

図9 1955年 GE 社組織の全体構成



(出所) General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book Two, 1953, Appendix II—Over-All Organization Chart より作成。

(注) *印は、General Electric Distributing Corporation の Division.