

<文献紹介>

ゼネラル・モーターズ
『GMとともに』 A. P. スローン・Jr. 著
田中融二，狩野貞子，石川
博友訳 ダイヤモンド社刊

伊藤 森右衛門

(1) 開題——スローン氏45年の歩みとGM革命——

本書は、世界最大企業であるゼネラル・モーターズ (The General Motors Corporation) を今日あらしめた礎を築いた偉大な経営者、A. P. スローン・Jr. (Alfred P. Sloan, Jr.) が自ら筆をとったGMの輝しい成長の歴史である。日本版への序文のなかで、ピータ・ドラッカーが述べているように、「『GMとともに』の内容は、意識的に〈人間スローン〉より、むしろゼネラル・モーターズと大会社の経営というものに焦点を絞っているが、同書は真に稀有な——なによりもその謙遜のゆえに稀有な——人物を主題とした書物」⁽¹⁾なのである。

スローン氏がGMとともに歩むこと45年、3代目社長になるまで、そして就任以後、巨大企業における最高経営者として不朽の功績を残したことは既に知られていたが、彼自らがこのような大著を著わしたことは、彼の業績に加えて全世界のトップ・マネジメントに対し不滅の指針を与えるとともに、経営者にとっても貴重な企業成長史を提供したことになる。筆者も「経営者リーダーシップ論」(昭和37年刊)において、「企業の成長と経営者リーダーシップ——G・M社の事例的考察と若干の帰結——」⁽²⁾として、スロー

(1) A. P. スローン・Jr. 著、『GMとともに』田中，狩野，石川訳，昭和42年10月，ダイヤモンド社刊，1頁。

(2) 拙著，「経営者リーダーシップ論」昭和37年，評論社刊，第3編，第3章，第3節参照。

ン氏の業績をとり上げて、大企業におけるトップ・マネジメントの課題に言及していたのであるが、この拙論は、E. デール (Ernest Dale) の「現代の企業組織と経営者」(“The Great Organizer,” 1960)⁽³⁾ に拠ったもので、ここに改めて本書に接するに及んで、ますますスローン氏の偉業の委細を知り、ひとしお感慨深いものがある。

スローン氏は、ヘンリー・フォード (Henry Ford) と同時代であるが、ドラッカーは「現代の経営」(The Practice of Management, 1954) の中で「フォード物語」(The Ford Story) を「第2部」の冒頭で「経営担当者の管理」を欠如したことから、フォードの危機を招いた原因を究明している⁽⁴⁾。この「物語」の対照的な存在がGMであったことは疑いのないところであり、彼は「企業という概念」(“Concept of the Corporation,” 1960)⁽⁵⁾ のなかで、分権制の代表的な事例としてGMを論じている。スローン氏が社長就任当時(1923年)には、市場占有率がわずか12パーセントであったが、彼が退任する頃(1956年)には、約56パーセントと全米自動車市場の過半を制したのである。H. フォードと対照的にとり上げられるのは、彼がワンマン経営者であったのに対し、スローンがいわゆるマネジメント・リーダーシップの発揮によって近代的な経営組織のモデルを創ったからである。

したがって、筆者は経営管理学の歴史的な展開のなかで、スローンの業績を「組織論の展開と『GM革命』」として一節をつけ加えることにしたのである⁽⁶⁾。デールの言葉をかりるならば、スローンとその同僚は、大規模、複雑性、永続性の必要、および意思疎通の要領などについて種々な制度を比較研

(3) E. デール著、「現代の企業組織と経営者」岡本康雄訳、昭和37年、ダイヤモンド社刊、第3章「アルフレッド・スローン二世とG・Mによる組織と経営への貢献」参照。

(4) ピーター・F・ドラッカー著、「現代の経営」昭和31年、現代経営研究会訳、自由国民社刊、第3部、1章参照。

(5) ピーター・ドラッカー著、「企業という概念」東洋経済新報社刊。

(6) 拙稿、「経営管理、2、科学的管理の史的展開」平井泰太郎編「経営学事典」青林書院新社刊、1964年刊、110頁～112頁。

究しながら、最終的には「高度に創造的な」経営組織をつくり上げ、今日といえども大企業のモデルになっている点看過できないのである。

(Ⅱ) 初代社長デュランのリーダーシップと組織問題

筆者は、草創期における企業の経営者リーダーシップと、成長期に入ったそれとの異同を明らかにするため、初代社長デュランとスローンとをとり上げたのであるが、企業の創設者に対する人間的な接近に多大の関心をもっているので、スローンがどのようにデュランを見ていたかについてきわめて興味のあるところなのである。

スローンが、デュランをどのような人間として画いているであろうか。著書のなかから若干を引用してみよう。

——「デュラント氏は話しぶりの穏やかな、人ざわりのよい、きわめて説得力に富んだ人物であった。背は低く、服装は地味で隙がなく、絶えず大きく複雑な財政的な取引に奔走しながら、どんなことにぶつかっても動じそうもない落ち着いた雰囲気を身邊にただよわし、会う人ごとに、その人格と能力に対する信頼の念を起こさせた。」(訳書、31頁)

——「私はデュラン氏から、二通りの印象を受けた。私は自動車に関する氏の天才と、想像力と、寛容な人間性と、その誠実さを尊敬した。事業に対する氏の熱誠は絶対的だった。——中略——しかし、管理者としての氏のやり方は行きあたりばつたりにすぎ、あまりにも多くの重荷を自分から背負い込みすぎたと思う。そのため、重要な決定を下すのに、氏の中からだがあくのを待たねばならなかったり、急に迫られて衝動的に事を処理したりしなくてはならなくなることが、しばしばあった。」(同書、34頁)

——「私が氏に批判を加えるのは、ひとえに事業の基本的管理という見地からである。——中略——デュラント氏は全体組織の各部分を統制する明確な経営方針なしに、GMの拡張を行ってきたという事実であった。」

(訳書, 37頁)

またデールの言葉によって、デュランという人間像を見てみると、「彼は予感、直感、輝しい洞察力のひらめきによって働いた。彼は生々とした想像力、予見力、魅力をもっていた。彼の考えの多くは、開拓的なものであった。」⁽⁷⁾ さらに、彼は1年間に1万通以上の手紙を書き、数千人の従業員の名前を知っており、会社ではつねに50人以上の幹部と接して直接指示命令を下すほど精力的な人物であったという。

企業の創設者に限らず、歴史上の偉人あるいは成功者は、多かれ少なかれデュランと同じような人物であることが知られる。H. フォードもレーニンの信奉者であるというほど、ワン・マン型の経営者で、デュランと一脈相通ずる点がある。しかし、個人的なリーダーシップには自ら限界があるといわねばならない。⁽⁸⁾

(Ⅲ) 組織の概念と分権制組織

スローンは「1919年の末から1920年のはじめにかけて、(私は)会社の運営機構の欠陥を正すことを目的とした組織案を練り上げて、これをデュラント氏に提出した。氏は好意をもってそれをうけとったかにみえたが、それ以上どうしようとしなかった。」⁽⁹⁾ という。彼の会社経営に対する憂慮は日増しにつのり、GMから身を引こうかと思ったともいう。しかし、1920年の不況のさい投機で失敗したデュランの方がGMを去ることとなった。そこでスローンの組織案は、取締役会全員一致の承認を経て、翌1921年1月3日付で発効し、ようやく陽の目を見ることとなった。このプランを貫らぬく根本原則は、分権化(Decentralization)である。

スローンの「組織研究」は、「GMの広範なる事業活動の全般を通じて、

(7) E. デール著, 前掲書, 128頁。

(8) E. デール著, 前掲書, 88頁。

(9) A. P. スローン著, 前掲書, 43頁。

権限のラインを確立するとともに、各部門の活動を調整し、しかも同時に従来の組織がもっていた美点を、いささかたりとも損じないような組織のあり方」を探求することにあつた。彼は、不完全な事業部制組織に対して、集権化を新しく作ろうとしたのであつて、真の意味の分権制組織の確立を目指したのである。すなわち、「各事業部を利益責任単位とすることによって、個々の事業部の全体に対する貢献の度合いを、本社ができるようにした。」し、社内事業部門の内部取引について「コスト、あるいはコスト・プラス一定率の利益という方式」をとり、この方式によってトップ・マネジメントと事業部との間の「情報の疎通」を解決し、どの部門が利益を上げ、どの部門が非能率であるかを明らかにし、新らたな資金の割当の客観的基準としたのであ⁽¹⁰⁾る。言いかえれば、分権化と集権化のバランスをとるために、「(1) 各事業部の活動の最高管理者に付与される責任事項は、どんな形にせよ制限されてはならない。……（後略）…… (2) 会社の活動全般の筋道にかなった発展と適切な統制のためには、なんらかの中心的組織が絶対必要である。」という二つの原則に集約される⁽¹¹⁾。

社内の事業部は、「技術上の完成度、スタイル、大衆の欲望と趣味へのサービスに努力するという点で、お互いに競争することを奨励され」「事業部の経営者を常に抜けめないよう⁽¹²⁾に行動させる」ことにあつた。これに対して調整は、各事業部長によって構成される業務委員会 (operations committee) で行なわれ、これに「総括的 (全般的) な勧告スタッフ (general advisory staff) が、購入、技術と調査、保険、法律問題、不動産、販売高と広告、その他専門的な諸問題について各事業部を援助する。このほか本社グループは、財務委員会が設けられ、これに総括的 (全般的) 財務、会計スタッフが付置され、そして最高経営機関として経営執行委員会がある。

(10) A. P. スローン著、前掲書、62頁～67頁。

(11) A. P. スローン著、前掲書、71頁。

(12) A. P. スローン著、前掲書、107頁～108頁。

(Ⅳ) スローンの経営哲学と経営政策

H. フォードは、いわゆる大衆車という単一製品の大量生産に専念したのであるが、GMは「あらゆる所得階層とあらゆる目的のための乗用車⁽¹³⁾」という政策をとったのである。もし低価格車にのみ止まっていたならば、フォードを打負かすことにはならなかったにちがいない。企業を維持していくためには、「常に変化に対する備え」が必要であり、この巾広い製品ポリシーは、まさに「経済や自動車技術の進歩や消費者の変化する関心、嗜好に一致していた。」⁽¹⁴⁾のである。1920年代のアメリカ経済は、上昇につぐ上昇を遂げ、自動車は大衆化するとともに、自動車は大衆化するとともに、所得水準のシンボルとなり大衆車（低価格車）から中級車（中価格車）へ、そして多様化の途をたどったから、T型車のみフォードから顧客が徐々に離れて、GMの多種製品へと向いていったのである。

GMのボーナス制度（Bonus Plan）は、「1918年以来、その経営哲学と経営組織の一環をなして」おり、分権政策とも関連をもっている。年間の利益額から税を差し引き、それから使用資本の6パーセントに相当する利益を差し引いた純益の12パーセントをボーナス準備金に繰り入れ、各事業部や会社全体の利益に対する貢献に応じて報奨が与えられる。しかも、経営陣と株主との利益を一致させるため、ボーナスの一部または全部を株式の形で与えられる方法をとった。

このプランについてスローンは次の如く述べている。すなわち、「分権化はチャンスをつくり出した。ボーナス制度は刺戟をつくり出した。この二つの制度によって、GMのトップ・レベルの経営者は、個人の意欲や創意を失わずに、建設的で協力的な一つのグループにまとまった⁽¹⁵⁾」と。今日ではこの制度は、後に一部の従業員層にまで適用、拡大されてきていることをつけ

(13) A. P. スローン著、前掲書、558頁。

(14) A. P. スローン著、前掲書、557頁。

(15) A. P. スローン著、前掲書、521頁。

加えておかなければならない。

なお、GMの労働協約には、2つの特色がみられる。ひとつは、労働組合と年次交渉を廃止して長期協約の構想を導入したことであり、もうひとつの革新は、いわゆるGM賃金方式と呼ばれるものであった。この賃金方式は、生計費の変動に応じて賃金を修正するエスカレーター条項と、技術的進歩から生ずる能率向上の利益に対して、その一定比率を従業員に分配する〈年間改善要因〉の2つを含んでいる。さらに、のちに付け加わったものに年間保障賃金制がある。これはフォード会社における協約締結に倣ったものであってGM独自のものではなかった。⁽¹⁶⁾

H. フォードは、組合否定主義者で、晩年は労使関係の悪化に悩まされたのであるが、GMは、早くから建設的な労使関係の樹立に苦斗してきている。20年代には、娯楽施設、提案制度、従業員訓練、医療サービス、カフェテリア、ロッカー・ルーム、従業員の駐車場、集団生命保険制度など、福利厚生⁽¹⁷⁾の分野でも先鞭をつけていた。

(V) 『GMとともに』の構成と内容

最後に、本書の構成と内容について概略を紹介しておこう。

本書は、大別して2部からなっている。スローンによれば、「第1部の各章の構成には、経営の論理を自動車産業史上の事件にあてはめようとする配慮⁽¹⁸⁾がはたらいている。」という。すなわち、「組織、財務、および製品分野における会社の基本的な考え方の起源と進化を含むGMの発展の大筋⁽¹⁹⁾についての総合的かつ継続的な物語」である。そして、第2部は、「技術、流通、海外活動、戦争および国防用の製品、社内報奨制度その他の各面を、個別にある程度まで詳述した各章から成り立っている。⁽²⁰⁾」

(16) A. P. スローン著、前掲書、505頁～519頁。

(17) A. P. スローン著、前掲書、500頁。

(18) A. P. スローン著、前掲書、10頁。

(19) A. P. スローン著、前掲書、9頁～10頁。

(20) A. P. スローン著、前掲書、10頁。

第1部, (1)大いなる機会 —その1—, (2)大いなる機会 —その2—, (3)組織の概念, (4)製品政策とその起源, (5)〈銅冷式〉エンジン, (6)安定化の時代, (7)委員会による調整, (8)財務的統制, (9)自動車市場の変遷, (10)経営政策の創造, (11)財政上の発展。

第2部, (12)自動車の発展, (13)アニュアルモデル・チェンジ, (14)技術スタッフ, (15)スタイル・デザイン, (16)流通問題とディーラー, (17)GMAC (GM販売金融会社), (18)海外活動, (19)非自動車部門の活動, (20)国防への寄与, (21)人事と労賃関係, (22)報奨制度, (23)経営体制, (24)変革と進歩。

GM革命とよばれる組織再編成は, (3)組織の概念, (7)委員会による調整, (8)財務的統制の強化, (10)経営政策の創造, (23)経営体制などにみられる。製品政策ないし製品開発は, (4)製品政策とその起源, (5)〈銅冷式〉エンジン, (12)自動車の発展, (13)アニュアル・モデル・チェンジ, (14)技術スタッフ, (15)スタイル・デザインなど参考になる。マーケティング戦略については, (9)自動車市場の変遷, (16)流通問題とディーラー, (17)GMAC, (18)海外活動などである。人事管理と労使関係は, (21)人事と労使関係および(22)報奨制度の2章で, やや簡略な著述に終わっている。読者は以上のような組み合わせで読むと, 経営政策について系統的に理解が得られよう。

この紹介の前半は, 筆者の関心をもつトップ・マネジメントのリーダーシップと組織問題に限ったので, 本書の全般にわたって紹介しなかった点をお断りしておく。

「訳者あとがき」に載せられているピーター・ドラッカーの言葉を引用して, この稿を終わりたい。

「スローン氏によって立つ経営哲学の底には, ある人物の功業は, 後に続いてくる人々がそれを乗りこえようとする意欲をどのくらいかきたてるかによってはかれるという教義がひそんでいる。スローン氏の成就した功業は, あとに続く人びとにとってまさしく大いなる挑戦である。⁽²¹⁾」

(21) A. P. スローン著, 前掲書, 589頁。