

Title	デュポン社の組織変更に関する一考察
Sub Title	A Study of Organizational Change in E.I. du Pont de Nemours & Company
Author	武内, 成(Takenouchi, Osamu)
Publisher	
Publication year	1972
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.1 (1972. 4) ,p.101- 121
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19720430-03958883">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19720430-03958883</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# デュポン社の組織変更に関する一考察

武 内 成

## 序 論

### 第1章 チャンドラーの研究の概説

#### 第1節 チャンドラーの四段階説の概説

#### 第2節 デュポン社に関するチャンドラーの見解

### 第2章 デュポン社の組織変更

#### 第1節 デュポン社の1903年から1921年までの組織変遷に関する再考

#### 第2節 1903年から1921年までのデュポン社における委員会組織

## 結 論

## 序 論

今日、最も注目されている科学領域の一つに経営史研究の分野がある。それは現代社会において、企業という社会構成体の行動が経済面を越えて、社会的、文化的諸領域にまで広く影響を及ぼしているからに他ならない。

しかしながら、今日の段階でこの経営史という研究分野がいかなる性格と特質を有し、いかなる観点が支配的であり、いかなる研究対象が選ばれているかということに関しては残念ながらいまだはなはだ不明確で、そこにはまだ定説がないように思われる。

例えば、アメリカのハーバード大学経営大学院ではじめてこの学科を設置したかのドーナムによれば、当時経営史は経営政策の一環として設置されたといわれる。また、経営史といえば直ちに引用される企業者史の祖としてのJ・シュンペーターは、「経済理論をより現実に即したリアルなもの<sup>(1)</sup>」にするためにこの分野の研究を開始したといわれている。

従って、今日なお、経営史と企業者史とを混同しているものもあり、また経営史をもって、経済史の一分野であると主張するものもあり、更に経営史をケース・メソッドと等置するものもいて、統一的な見解は仲々えられないのが実状である。

(1) 米川伸一「経営史学の生誕と展開」(2)——1940年代の学界の状況を廻って——(『商学研究』一橋大学一橋学会, 9, 昭和40年) 71頁。

この経営史の方法論的考察に関しては、別の機会に一文を発表したいと考えているが、今、その構想のみを開陳すれば、それは次の通りである。

まず、かのN・S・B・グラスは、その論文「あなたは経営史を書いているのか?」(“Are You Writing a Business History?”)<sup>(2)</sup>において経営史を、(1) 個別経営史 (History of Individual Firms or Companies), (2) 産業史 (History of a Industry or a Group of Business Units), そして (3) 一般経営史 (General Business History) の三つに分けた。勿論、グラスはこの三区分をあくまでも論理的なカテゴリーとして考えており、また、それ以上なんらの説明も加えていないのであるが、われわれはこの論理的な三つのカテゴリーを実証分析からモデル化への抽象化、孤立化のプロセスと考え、経営史研究にはこの三つの論理的抽象化が存在すると考えたい。

他方、グラスはまた別の論文「経営史」(“Business History”)<sup>(3)</sup>においてビジネスの歴史を(1)企業組織史 (History of Business Organization), (2)企業経営史(History of Business Administration), (3)経営管理史 (History of Business Management), (4)経営倫理史 (History of Business Ethics), および(5)企業法制史 (History of Business Law) の五者に区別した。

そこで、われわれは、一方において経営史研究における企業行動の類型化、モデル化ないし抽象化のプロセスとして、(一)個別経営史、(二)産業史、(三)一般経営史というカテゴリーを置くと共に、他方そこにおける経営史研究の分野構成として、(1)企業組織、(2)企業経営、(3)経営管理、(4)経営倫理、(5)企業法制等の分野が存在すると考えたい。

なお、この場合、われわれはその研究対象の時期を1870年代以降に限定したいと考えるのであるが、その理由はこの時期に相前後して、企業の大規模化にともない、熟練労働から大量の不熟練労働への移行が起り、企業家によって作業が管理される必要性を生じたからであり、ここに経営管理の問題が表面化しはじめたからである。そしてまた、この時期は「大企業による寡占がおおむね完了し、市場分割が終了して、規模による企業間競争は一段落した時期」<sup>(4)</sup>でもあった。

さて、われわれは最近注目を集めている経営史という研究分野の性格ないし科学的構成を以上のように考えるのであるが、しかし、経営史研究の現状はいまだその緒についたばかりであり、既述のようにその科学的性格もはなはだ曖昧であるように思われる。

とはいえ、これまでの研究の中にも、例えばハーバード大学のハーバード経営史叢書に優れた研

(2) N. S. B. Gras, 'Are You Writing a Business History?', Bulletin of the Business Historical Review, Vol. XVIII, No. 4, October 1944, p. 74.

(3) N. S. B. Gras, 'Business History', The Economic History Review, Vol. IV, No. 4, April 1934, p. 391.

(4) 鳥羽欽一郎『企業発展の史的研究——アメリカにおける企業者活動と経営管理——』(ダイヤモンド社刊, 昭和45年)246頁。

(5) Harvard Studies in Business History, Edited by N. S. B. Gras, Straus Professor of Business History, Harvard University.

究といわれるものがあり、また経営史の方法論の分野にも、N・S・B・グラス<sup>(6)</sup>やH・M・ラーソンの研究がないわけではないが、しかしそれらは既述の経営史体系からみれば、前者が個別経営史の分析において優れており、後者は経営史研究の方法論において優れているのであって、全体的にみればいまだ局所的ないし特殊的な研究の域を出ていないように思われる。

従って、これらの経営史研究が完成するためには、なお多くの人々の息の長い努力が着実に積み重ねられなければならない。このような状態ではあるが、最近、正確に言えば1960年代にいたって、人々の目をそばだたせるような一連の研究が登場した。それはかのA・D・チャンドラー・ジュニアの研究である。彼は1950年代より「経営管理の分権化——歴史的分析——」<sup>(8)</sup>、「アメリカ産業におけるビッグ・ビジネスの台頭」<sup>(9)</sup>をはじめとする諸論文を次々と発表し、1962年にそれらを集大成し、大著『経営戦略と組織』<sup>(10)</sup>として公刊したのであった。

このチャンドラーの研究は、既述のわれわれ及びグラス流の経営史研究からいえば、いわゆる経営管理史及び企業組織史の両分野にまたがる研究である。しかし、彼は非常に多くの事例を実証的に、歴史的に分析、検証し、企業の経営戦略と組織構成との間には明白な相関関係のあることを明らかにしたのであった。しかし単にそれだけではない。たしかに本書が直接取扱った分野こそ経営管理と組織の歴史であったが、本書は経営管理と組織の分野における個別経営史にとどまるものではなく、その膨大な実証研究と緻密な分析に支えられ、既述の一般経営史に相当する視野と内容を持つといえよう。それは特にチャンドラーが企業拡大ないし成長における組織発展の四段階説を主張した点において認められる。すなわち、彼はおよそ成長する企業は(一)経営資源の蓄積、(二)経営資源の合理的運用、(三)成長の継続、(四)成長中の経営資源運用の合理化と、四段階を経て発展することを公表したのである。彼のこの研究の影響のもとに、わが国では経営史の研究書が最近、多数刊行されている。<sup>(11)</sup>

このチャンドラーの業績を高く評価することにわれわれも決してやぶさかではないが、しかし、そこにはなお解決すべき疑問がないわけではない。彼の研究は現在多くの経営史研究家により論及

(6) N. S. B. Gras & H. M. Larson, "Case book in American Business History", 'Introduction', pp. 3~25, 1939.

(7) H. M. Larson, "Guide to Business History", Harvard Studies in Business History XII (J. S. Carner & Company, Inc.), 1948.

(8) Alfred D. Chandler, Jr., 'Management Decentralization —— a Historical Overview ——', Business History Review, Vol. XXX, pp. 111~174, June 1956.

(9) Alfred D. Chandler, Jr., 'The Beginnings of "Big Business" in American Industry', B. H. R., Vol. XXXIII, pp. 1~31, Spring 1959.

(10) Alfred D. Chandler, Jr., "Strategy and Structure", M. I. T., 1962. 邦訳『経営戦略と組織』三菱経済研究所訳(実業之日本社刊, 昭和42年)。

(11) チャンドラーの影響を受けた研究書としては鳥羽欽一郎教授の研究書(註4参)があり、上林貞次郎教授その他による『経営史の研究』(ミネルヴァ書房刊)がある。

され、今日最も基本的な研究書であると考えられ、この分野で最も大きい影響力を持った文献である。その影響力が大きければ大きいほど、疑問点を指摘し、それを何らかの形で解決することこそ、今後における経営史研究の一層の発展にとって不可欠な課題といえよう。本論文の意図もこの点に発している。

チャンドラーの研究に対する多くの疑問点のうち最も重要な点は「企業成長と四段階説」にいたるまでの実証にもとづく帰納的方法にあると思われる。より具体的にいえば、まず第一に、チャンドラーは1902年から1921年までのデュポン社の発展過程を四段階説との関連において論述しているが、この展開過程において、われわれは彼の資料の利用法及びその説明方法の妥当性に関し、若干の疑問を持つ。<sup>(12)</sup>すなわち、デュポン社は確かに大幅な組織変更（又は再編）をこの期間に五度おこなっているが、この五回の組織変更から果してチャンドラーの如き推論が導き出されるのであろうか。右の過程に対するチャンドラーの組織史的、管理史的処理に関し、ここでわれわれ自身の疑問と見解とを明らかにしたい。

なお、われわれは以上のような観点に立っているのであるが、本論文の構成について述べれば、まず、チャンドラーの研究の概説をし（第1章）、そこにおける疑問点を明らかにし、それについての若干の論考を加え（第2章）、新しいデュポン社研究の方向を提示する（結論）。

## 第1章 チャンドラーの研究の概説

### 第1節 チャンドラーの四段階説の概説

A・D・チャンドラー・ジュニアの大著『経営戦略と組織』は、その副題にもあるように、米国企業の事業部制成立の史的考察にその主眼を置いている。すなわち、アメリカ産業における近代的「分権」制組織 Decentralized, multidivisional structure の採用とその普及をメイン・テーマとし「デュポン、G・M、スタンダード石油（ニュー・ジャージー）およびシェーズ・ローバックが、何故に事業を拡大し、何故に新しい職能を採り入れ、何故に新しい事業分野に乗り出していったのか、そしてこれらの動きが、何故に新しい管理機構を必要としたのか<sup>(1)</sup>」という問題の解明を主要目的としている。

そしてチャンドラーは、この問題提起から更に「企業の戦略はやがてその組織を規定<sup>(2)</sup>」し、「組織と戦略の共通分母は、企業の経営資源を市場変更に適応させる」ことにあるという仮定を導き出

(12) 最近、チャンドラーはデュポン社に関する新しい著作を刊行したが、この研究は本論文にとって有益な資料が多いので利用した。Alfred D. Chandler, Jr. & Stephen Salsbury, "Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation", (Harper & Row), 1971.

(1) A. D. Chandler, Jr., "strategy and structure" p. 13, 邦訳『経営戦略と組織』21頁。

(2) A. D. Chandler, Jr., op. cit., p. 383. 邦訳前掲書 377頁。

した。彼はこれを実証的に分析して、かの四段階説にいたったのである。

このチャンドラーの四段階説を要約すれば次の如くである。その第一段階とは「経営資源の蓄積」の過程である。すなわち、鉄道が建設され、これにともなう急激な都市の成長の後に、企業合同 Consolidation, 企業連合 Combination, 垂直統合 Vertical Integration によって大企業の経営資源が蓄積される段階である。<sup>(3)</sup>この段階の企業内部においては新しい需要増加が生産設備の拡大を目指すことよりも、販売網を入手することに向わせたために、ここに販売部門の創設があり、またこれにともなって原材料を確保するために資材部が設立されたとチャンドラーは述べている。

また第二段階とされる「経営諸資源の合理的運用」期には、企業は各職能部門内部の権限とコミュニケーションの明確化と全社的管理機構とを作り上げた。すなわち、短期の需要変動に経営資源を適応することを目的として、集権的な職能別部門管理機構が形成され、各業務の調整・評価・計画立案の能率向上をはかる。またトップ・マネジメントは経営資源を効率的に運用するために戦術的意志決定 Tactical Decision と、長期的な視野で経営資源を割振る戦略的意志決定 Strategic Decision とを行わねばならない。この戦略的意志決定には、特定の市場における需要予測だけでなく全般的な経済・金融情勢の予測も含まれている。

そして第三段階の「成長の継続」期は、経営諸資源を完全に利用し維持するために、新市場と新事業へ企業が乗り出す時期である。チャンドラーによれば、企業はここで二つの方向に向うということである。それは一部しか稼働していない経営資源をより有効に運用するか、それともより大きな利益の上がる分野に進出してゆくかであった。そこで採用された企業の方針は同種の製品を全系列とり揃えることであった。このような方向は次第に研究開発投資へ向ってゆき、企業の成長は旧来の事業分野よりも新事業の分野で続き、ここに経営資源の蓄積がなされた。この第三段階であらわれた新事業への進出が多角化戦略と呼ばれるものである。

第四段階は、短期の市場の需要変動と長期の市場変動に対応して、経営諸資源を常に効率的に運用するための新組織の形成過程である。すなわち、チャンドラーが「成長中の経営資源の合理化」と呼ぶ時期である。

第三と第四段階の間に多角化戦略と組織の問題が生ずる。チャンドラーは多角化戦略を決定した時の組織が第二段階であらわれた集権的職能別組織 Centralized, functionally departmentalized, structure であるという。製品系列を揃えるだけの企業では営業部を再編することで充分であったが、要求の異なった市場に適応してゆくことは組織の再編を余儀なくした。まず、各主要製品による別個の総合的自立事業部を設立し、総合本社 General Office を設立することによって多角化戦略を推進してゆくことになった。これが製品別事業部制組織である。もう一つの組織変更の形態は地

(3) 鳥羽欽一郎「企業発展の史的研究——アメリカにおける企業者活動と経営管理——」(ダイヤモンド社, 昭和45年) 209~219頁。

域別事業部制組織である。この第四段階において各事業部と総合本社とを分けた結果、権限とコミュニケーションの経路の明確化が要求されるようになる。総合本社は経営資源の将来の運用計画を立て、これと並行して現在の事業成績を評価する職務を担っている。各事業部は需要と嗜好の変化に合わせて職能業務を調整してゆくのに必要な現業面での主要な決定を行い、その決定を遂行する。

これらのことからチャンドラーは、この四段階が「アメリカの大企業の<sup>コングリグ・ヒストリー</sup>全体の歴史の中に規定することができる<sup>(4)</sup>」と結論付ける。そして彼の「何故に企業は事業を拡大したのか」という問題提起に対して、この四段階説、すなわち、「経営資源の蓄積」「経営資源の合理的運用」「成長の継続」「成長中の経営資源の合理化」から企業の経営戦略はその組織を規定するという結論を導き出したのであった。

## 第2節 デュポン社に関するチャンドラーの見解

チャンドラーは『経営戦略と組織』の第2章「デュポン——独立事業部の創設——」において、「デュポン社では、かくて組織は戦略に従ったのである<sup>(5)</sup>」と述べ、前節既述の四段階の典型としてデュポン社の組織発展を挙げている。そこで本節では、彼の叙述に従い、デュポン社の事業部制採用期までを概観してみよう<sup>(6)</sup>。

デュポン社は<sup>(7)</sup>火薬工業協会 Gunpowder Trade Association を通じて発展した企業である<sup>(8)</sup>。1920年にユージン・デュポン Eugene du Pont が死亡し、それまでの同族会社としてのデュポン社は終わった。初期の企業合同と垂直統合によって1902年に新しいデュポン社が成立し、次の年に新しい組織<sup>(9)</sup>が作られた。この組織では各主要製品ごとに、すなわち、黒色火薬 Black Powder, 無煙火薬 Smokeless Powder, 高性能爆薬 High Explosive ごとに部門を分けていた。販売部門はレパーノ社 Repauno を中心とした全国的な販売組織によって作られていた。次図がデュポン社の1903年か

(4) A. D. Chandler, Jr., op. cit., p. 395. 邦訳前掲書 387頁。

(5) A. D. Chandler, Jr., op. cit., p. 112. 邦訳前掲書 120頁。

(6) この時期は1902年から1921年までに限る。その理由として1902年以前のデュポン社では、アーネスト・デールが「組織的経営管理のパイオニア——デュポン」(Ernest Dale, 'Du Pont: Pioneer in Systematic Management,' Administrative Science Quarterly, pp. 26~29, June 1957) で述べているように、シーザー型の経営者による経営であった。

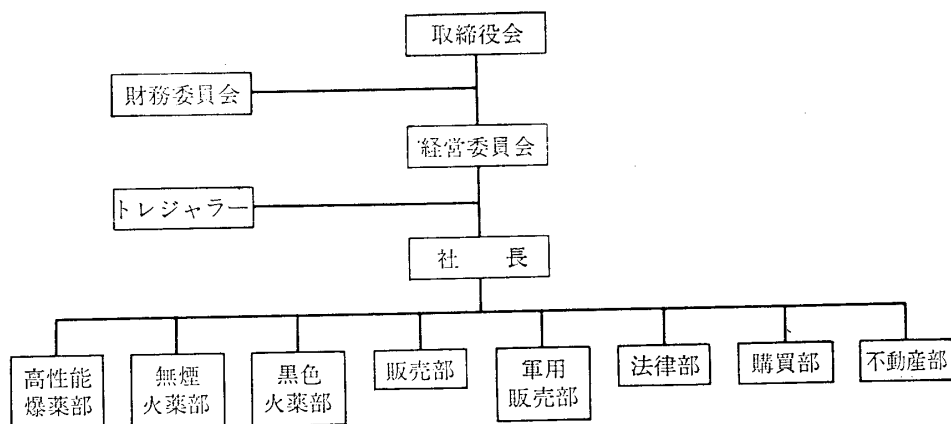
(7) デュポン社とデュポン家の歴史については、William S. Dutton, "Du Pont: One Hundred and Forty Years", (Scribners), 1942. William H. A. Carr, "The du Ponts of Delaware" (Dodd, Mead & Company), 1964. Max Dorian, "The du Ponts——From Gunpowder to Nylon" (Little, Brown & Company), 1961, Second Printing. を参考にした。

(8) 小原敬士『アメリカ独占資本主義の形成』18~22頁(岩波書店), 第2章「産業集中の初期的段階」において、デュポン社は販路協定プールとして分類されている。

(9) William S. Dutton, op. cit., pp. 169~178, および William H. A. Carr, op. cit., pp. 222~230.

ら 1911 年の組織変更までの組織図である (組織図 I)<sup>(10)</sup>。

組織図 I (1911年以前の du Pont 社の組織)



この際の重要な問題はチャンドラーはこの組織が 1921年までほとんど変らなかったと述べている点にある。そしてチャンドラー自身はこの期間 (1902年から第一次大戦後までの期間), 本社の手直しが行われたとし, (一)最高首脳部の異動, (二)本社に補助部局が成立したこと, (三)全社的な管理に必要な情報と資料面の改善等をあげ, 続いてデュポン社の組織史の論述に向うのであった<sup>(11)</sup>。

今, チャンドラーにそって説明すれば, それは次の如くである。すなわちデュポン社の特色として委員会制度の導入があげられるが, これは 1903年に設置されたものであり, この委員会には財務委員会 Finance Committee, 経営委員会 Executive Committee 等がある。財務委員会をはじめデュポン社の大株主で構成され, 経営委員会は新しいデュポン社の中心人物である T・C・デュポン, A・I・デュポン, P・S・デュポンによって構成されていた。後にこの経営委員会は社長と各職能部担当副社長によって構成されることになった<sup>(12)</sup>。

そして 1911年まで組織は変更されていないが, 同年になってデュポン家内部の争いから組織変更が行われたとチャンドラーは言う (組織図 II)<sup>(13)</sup>。

この組織が成立し, 次の年にシャーマン反トラスト法による判決が下たり, デュポン社は三つに分割された。それはハーキュリーズ火薬会社 Hercules Powder Company とアトラス火薬会社 Atlas Powder Company, それにデュポン社である<sup>(14)</sup>。

(10) 本論文におけるデュポン社の組織図は, A. D. Chandler, Jr. & S. Salsbury, op. cit., の組織図を使用した。この 1911 年以前の組織図はその Chart II による。

(11) A. D. Chandler, Jr., op. cit., p. 62. 邦訳前掲書 73~74 頁。

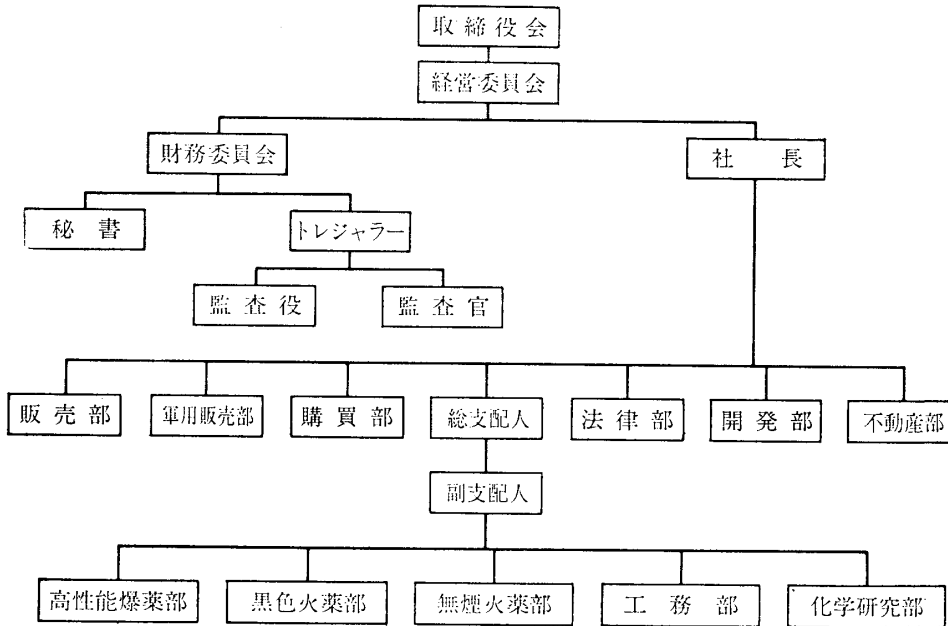
(12) A. D. Chandler, Jr., op. cit., p. 61. 邦訳前掲書 72 頁。

(13) この組織変更に関しては William H. A. Carr, "The du Ponts of Delaware" pp. 266~268 に詳しい。

(14) 判決の結果, ハーキュリーズ社は黒色火薬工場, ダイナマイト 3 工場, ラフリン・アンド・ランド社の無煙スポーツ用火薬の特許権を獲得し, アトラス社は黒色火薬 6 工場, ダイナマイト 4 工場を獲得した。デュポン社は黒色火薬 12 工場, ダイナマイト 5 工場と軍需用爆薬並びに無煙スポーツ用火薬の特許を得ており, デュポン社にとって最も重要なレパーノとカーニーズ・ポイント工場がこれらの工場の中に含まれていた。William S. Dutton, "du Pont: One Hundred and Forty Years," p. 198.



組織図 II (1911年以後の組織)



さらに 1914年にも組織が変更されているが、チャンドラーによれば「組織の修正はごくわずか<sup>(15)</sup>と主張している。この組織変更時と第1次世界大戦が重なり、この大戦中デュポン社は急激に膨張し、大戦終了後、予想しうる膨大な経営諸資源をいかに取扱うかが重大な問題となった。そこでチャンドラーによればデュポン社の場合、本格的な多角化戦略が要請され、この戦略によって人造皮革とパイロキシン部門・染料部門・化学薬品部門への進出が 1917年に経営委員会で議決された。

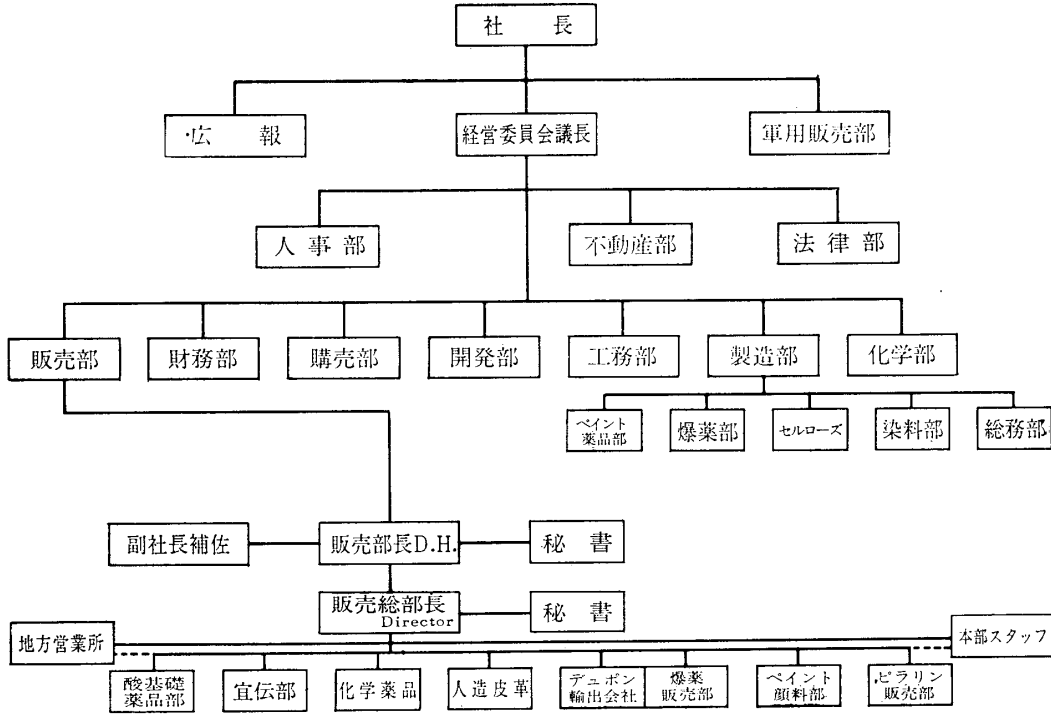
しかしながら当時において、デュポン社の経営者達は未だ「既存経営資源の長期的な利用を目的とする多角化政策で、この同じ幹部たちは戦略と組織の関係を見落していた。……単一製品を製造・販売するための組織が果して多数の製品を、異なった新市場に流して行くのに適しているか、どうかについては何らの疑問も差しはさまなかつた<sup>(16)</sup>」という状態であった。従って 1919年の組織変更もその基底は集権的職能別組織であったとチャンドラーは言う。この間にデュポン社の業績は戦後の不況とも重なって悪化の一途をたどったのである<sup>(17)</sup>（組織図Ⅲ）。

ゆえにチャンドラーによればデュポン社では問題の根本的な分析が必要となり、1920年に「根本的な問題は販売上の問題ではなく、組織の問題である<sup>(18)</sup>」という結論にいたったと言う。しかし経営委員会のメンバーやイレネ・デュポン社長は製品を組織の基礎にした改革諸案に反対し、依然として職能を中心とした組織に拘泥していた。妥協的な組織変更案が一時、経営委員会に提案され、

(15) A. D. Chandler, Jr., op. cit., p. 66. 邦訳前掲書 77頁。

(16) A. D. Chandler, Jr., op. cit., pp. 90~91. 邦訳前掲書 100~101頁。

組織図 III (1919年から 21年の組織)



(17) 組織図Ⅲは、A. D. Chandler, Jr., "Strategy and Structure"における Chart 3 A, 3 B, 3 Cを参照した。さらに、この期間の資産資本の状況を掲げておくが、これは A. D. Chandler, Jr. & S. Salsbury 'Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation.' Table 1 による。

資 産	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920
流 動 資 本	13.5	13.9	15.5	18.3	17.6	20.0	22.9	21.4	21.7	17.5	26.4	64.9	82.3	145.0	222.6	86.1	
投 資 (※1)	4.3	5.7	5.8	4.8	6.4	3.4	4.2	4.8	7.6	12.8	11.4	70.6	83.7	47.6	20.5	87.7	
不 動 産 (※2)	0.9	0.7	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	
長 期 投 資 (※3)	38.4	39.7	44.5	46.9	49.2	50.4	50.1	56.2	56.5	43.8	45.1	122.2	51.3	70.3	65.1	65.7	
総 計	57.2	60.0	66.6	70.9	74.1	74.8	81.1	83.2	86.0	74.8	83.4	258.3	217.9	263.4	308.8	241.0	253.4
資 本	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920
長 期 債	5.1	5.0	14.3	14.4	16.9	16.4	16.5	16.7	16.8	16.9	17.0	-	-	-	-	-	
発 行 済 優 先 株	17.0	22.5	14.9	14.7	15.6	13.5	15.8	15.8	15.8	16.1	16.1	60.8	60.8	60.8	60.8	-	
社 内 保 有 優 先 株	7.2	1.8	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	-	-	
発 行 済 普 通 株	13.9	22.5	25.0	25.8	27.9	28.5	29.4	29.4	29.4	29.5	29.4	58.9	58.9	58.9	58.9	-	
社 内 保 有 普 通 株	9.9	1.4	0.1	0.1	0.05	0.05	0.05	0.05	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	-	-	
総 計	53.2	53.1	54.3	55.0	60.4	58.0	61.9	62.0	62.1	62.5	62.6	119.7	119.7	119.7	119.7	-	

※1 短期投資と1915年以後の長期投資を含む。

※2 工場・不動産を含まず

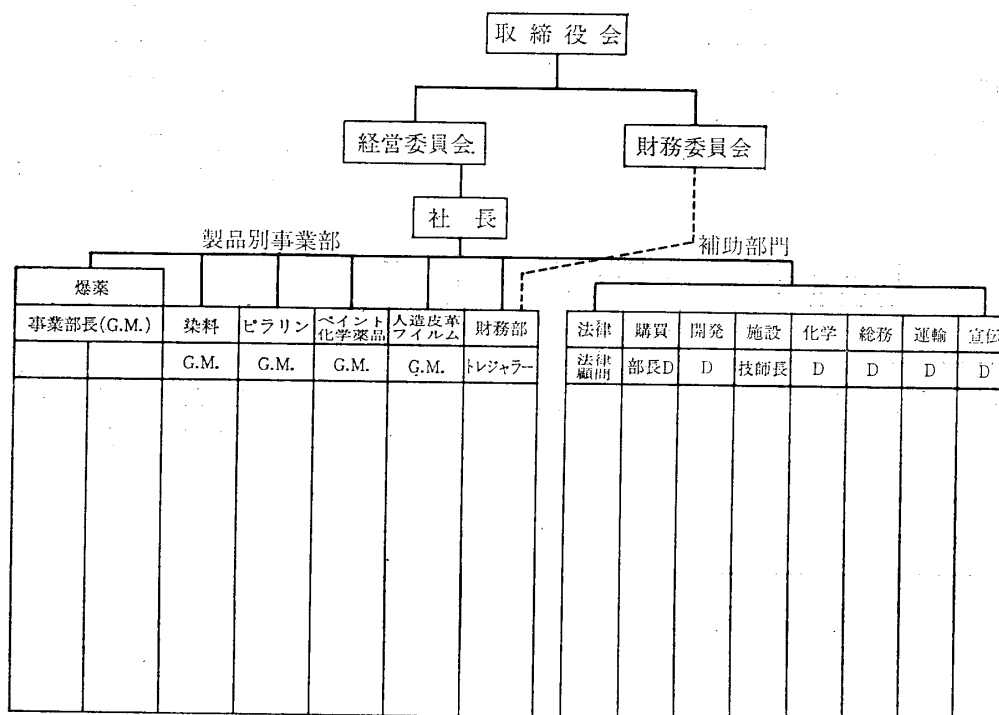
※3 製造における長期投資

(18) A. D. Chandler, Jr., op. cit., p. 104. 邦訳前掲書, 113頁。

採択されるまでに至ったが、業績は悪化し続けたために、この案は実現されることはなかった。<sup>(19)</sup>

そして1921年9月8日、組織変更案が経営委員会によって採択された。<sup>(20)</sup> この新組織（事業部制組織）では一方において経営委員会に現業部の者は一人も入らず、現業部の長は、それぞれ自己の部門の業務に集中し、他方、経営委員会は全社的な経営管理に集中し、会社全体の利益に対して責任を負うことになった。すなわち、経営委員会の職務は助言的な機能のみを負うことになったのである。<sup>(21)</sup> 次図がその組織図である（組織図IV）。

組織図 IV (1921年8月31日に提案された組織図)



しかも経営委員会と財務委員会は議長を除いてメンバーの重複はさけられることになった。そして助言並びにサービス部門として、法律、購買、開発、工務、化学、総務、運輸、宣伝の八部門が設られ、例外的に財務部だけがライン権限を一部持っていた。かくして「デュポン社は自立的な複数事業部と専門スタッフと本社幹部とからなる総合本社」と「各種の職務部とこれら各部を管理する事業本部」とを形成したのである。<sup>(22)</sup>

以上のように、デュポン社では組織が戦略に従って変更され、改組されたとチャンドラーは結論付ける。そしてデュポン社の場合、事業部制は1921年に導入されたのであった。

(19) 次図はその改革案 (A. D. Chander, Jr. op. cit., Chart 4 による。) 次頁脚注の図参照。

(20) これは1921年8月31日に提案された組織である。

(21) A. D. Chandler, Jr., op. cit., pp. 108~109, Chart 5 より作成した。

(22) 事業部長の成績はブラウンの投下資本収益率によって評価された。A. D. Chandler, Jr., op. cit., p. 67, 邦訳前掲書 78頁, 118頁, およびカプラン他「ビッグ・ビジネスの価格政策」武山泰雄訳 181~193頁。

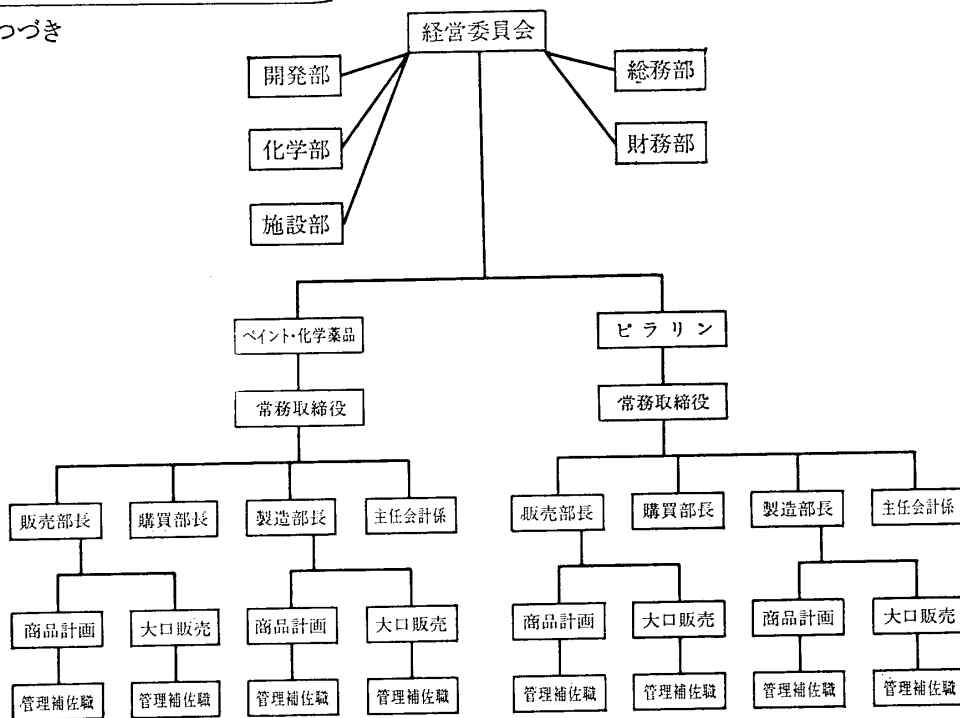
第2章 デュポン社の組織変更

第1節 デュポン社の1903年から1921年までの組織変遷に関する再考

さて、チャンドラーの著作『経営戦略と組織』に関する説明の概要は以上の如くである。そして彼によれば、デュポン社はこの1903年から1921年の事業部制の採用期まで大幅な組織変更を四度行ったということである。すなわち、1902年に新しいデュポン社が成立し、翌年の1903年に新しい組織が完成し、稼働して以降、1911年、1914年、1919年と大幅な組織変更が行われた。チャンドラーは「1903年にできた機構は、第一次世界大戦後まで大して変らなかった<sup>(1)</sup>」と述べるのである。

そこで以下、われわれは第1章で概説したチャンドラーの四段階説とデュポン社の各組織変更時の状況における彼の説明にあたって、われわれ自身が疑問に思う点の若干を指摘し、その論拠を明らかにし、今後におけるこの方面の一層の展開に対する一助にしたいと思う。はじめにわれわれが留意すべきことは、チャンドラーが1903年にできた機構、すなわち集権的職能別組織を具体的にどのように規定しているかということである。彼はこの『経営戦略と組織』の序文において、彼がその著作の中で使用する概念規定をなんらかの形で行ったのであるが、この集権的職能別組織に関しては詳しく説明していない。従って彼は第1章「歴史的背景」54頁、第2章「デュポン」70頁、同78頁、第6章「組織革新」284頁、終章「大産業企業史の諸段階」383頁等において、盛んに職能別組織又は職能部といった概念を使用しているのであるが、しかしこのいずれの場合にも、この

(19)のつづき



(1) Alfred D. Chandler, Jr., "Strategy and Structure", p. 62. 邦訳『経営戦略と組織』73-74頁。

職能別組織又は職能部に関する規定はないので、われわれはその内容を推量するより他にはないのである。

そこで、いま上記引用の箇所からチャンドラーが職能別組織をいかに考えていたかを類推すると、簡単にいって彼は本来、ライン職能であっても、その分化せる職能がなんらかの形で部門として統合されていれば、それを職能別組織と考えているように思われる<sup>(2)</sup>。例えば、デュポン社とジャージー社について論述しているところでも、彼は「ジャージーとデュポンの両社とも、再出発のさいに、すでに各地に製造、販売、購買の部局を備えていた<sup>(3)</sup>」と述べ、さらに「デュポン社はその支配会社をまず連合し、ついで合同したのち、その本社と各部の機構の確立に力を注いだ<sup>(3)</sup>」とし「1903年以降、デュポン社はもはや『理想型』ともいえるほどの集権的職能部制を確立した<sup>(3)</sup>」と述べているのである。すなわち、チャンドラーは各地の製造、販売、購買といった部門が分化し、これらが再び本社を中心にして各部局として統合された場合に、職能別組織又は職能部が成立したとして考えているように思われる。

そしてチャンドラーは、デュポン社の1903年から事業部制組織採用期までの各組織をこのような集権的職能別組織として考えているのであるが、これを彼の四段階説とのかかわりから考えてみると、彼によれば発展段階の第二段階である「経営資源の合理的運用」期からこの集権的職能別組織が採用されたことになる。

そこでまず、われわれは以上の如き概念規定に立ってデュポン社の1903年からの各組織変更をより詳細に検討してみよう。1903年に成立した組織は、1902年にそれまでの社長であり、デュポン家の長であったユージン・デュポンが没したので、アルフレッド・I・デュポンを中心に、T・C・デュポン、P・S・デュポン等が新しい会社を発足させたことからはじまった<sup>(4)</sup>。そして彼らはJ・エイモリー・ハスケルやハミルトン・M・パークスデールをレパーノのダイナマイト工場の責任者とし、火薬業界きってのセールスマンであったC・L・パターソンによって国内各地に営業所を設立させたのである。そしてその際に出来上がった企業経営組織が組織図Iで示される、いわゆる1903年の組織である。

だがこの組織図でわかることは主要製品ごとに部門分けされているが、いまだ製造部として統合されていないという点である<sup>(5)</sup>。従って1903年以来典型的な集権的職能別組織が、チャンドラーの既

(2) チャンドラーの職能別組織概念について、われわれは歴史的な分析にとっても、また経営管理組織論にとっても、非常に漠然とした概念であると考え。この経営管理組織については後ほど一文を草し、御批判を受けたいと考えているものである。

(3) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 285. 邦訳前掲書 285頁。

(4) その間の事情については William S. Dutton, "Du Pont—One Hundred and Forty Years" pp.169~178. 及び William H. A. Carr, "The du Ponts of Delaware", pp. 222~230. に詳しい。

(5) この点に関して、職務の分化・統合によって職能別組織が成立したとするチャンドラーの概念規定からしても、1903年の組織が集権的職能別組織であるのかどうかという大きな疑問が残る。

述の如く、デュポン社において確立されたと主張しているのであるが、果してその組織をもってその様に主張できるのかという疑問もわいてくるのである。

これに対し、1911年の組織をみてみよう。この1911年の組織（組織図Ⅱ）が成立する以前の状況をみると、この時期は1907年の恐慌の終末から繁栄しはじめた時期であった。いまこの状況を経営数値によってみると、総収益は1908年を底として（2802万ドル）、1909年には3080万ドル、1910年には3324万ドルと増加し、また純利益も、1907年に392万ドルであったものが、1908年に492万ドル、1909年に598万ドル、1910年には627万ドルまで上昇していたのである。<sup>(6)</sup>

そしてA・D・チャンドラーは、この1911年の組織再編にしても、次の1914年の組織再編にしても、その原因をデュポン社とデュポン家との争いにあるとしているのであるが、その肯否はとも角、組織としてみて、この1911年にいたり、同社の製造部は完全に一つの部門として成立したものであると考えられ、この時期にライン職能としての製造部、販売部、購買部が職能別に完成したと思われる。

だがこの1911年の組織再編の翌年に、1907年にシャーマン反トラスト法違反で告訴されていた事件の判決が下された。<sup>(7)</sup>これに関してチャンドラーは「この再編成でデュポン社は設備と人員を若干失ったが、その基本組織や戦略はほとんど影響を受けなかった」と述べているが、しかしこの年、<sup>(8)</sup>即ち1912年に総収益で3652万ドル、純利益で687万ドルであったものが、翌13年には総収益、2667万ドル、純利益、534万ドルといった様に、業績は悪化したのであった。

そして判決の2年後の1914年にもデュポン社は再び組織を再編したのであるが、チャンドラーはその著『経営戦略と組織』にこの組織図を掲載していない。次図はその1914年の組織図である（組織図Ⅴ）。<sup>(9)</sup>

さて、この1914年をめぐる環境をより詳しく説明すれば、それは次の通りであった。まず、デュポン社の業績は悪化していたことは先に述べた通りである。そしてチャンドラーも述べている如く、デュポン社がその長い発展途上にあって、何らかの形で、その人的、資金的、物的経営余剰資源が存在する時、それらの資源の維持のために新事業への進出が、しばしば計画されたのである。そしてこの1910年前後の業績悪化の際にもかかる動きは存在し、具体的にいえば、この時にはそのような動きは1909年頃から開始されたのである。例えば、1909年にはニトロセルローズを主原料とする人造皮革、人造絹糸、セルロイド・タイプのパイロキシリン等の製品開発が要請された。<sup>(10)</sup>

(6) Alfred D. Chandler, Jr. & S. Salsbury, "Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation" p., 303.

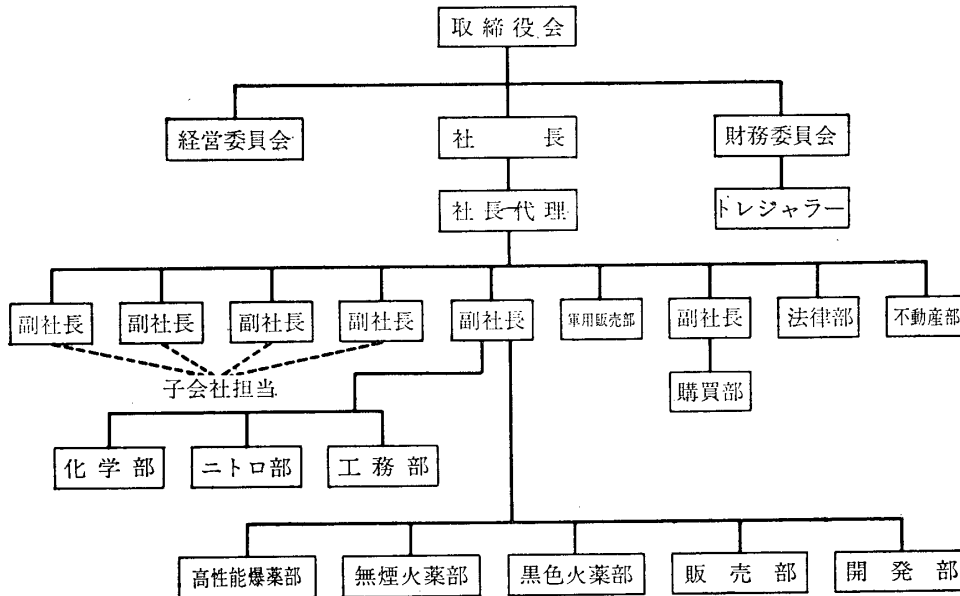
(7) デュポン社の分割に関しては本論文第1章註14を参照せよ。

(8) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 63. 邦訳前掲書 75頁。

(9) Alfred D. Chandler, Jr. & S. Salsburg, op. cit., Chart V.

(10) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., pp. 79~81. 邦訳前掲書 91頁。

組織図 V (1914年以後の組織)



らの製品のうち具体的には僅か人造皮革への進出だけが決定されたが、しかし実際問題として1913年に火薬以外の事業はいまだ3パーセントにすぎなかった。さらにまた14年にはパイロキシリン部門への進出が決定されたが、第一次世界大戦の勃発によってこの計画は変更された。

そしていずれにもせよ、1914年の組織変更の時期というのは、過剰設備が懸念されて新規事業への進出が計画されはじめ、その若干のものが実現に移された時期であったのである<sup>(11)</sup>。

だが、組織が再編されるや、丁度、第一次大戦が勃発し、デュポン社の業績はこの第一次大戦によって、再び飛躍的な拡大を示したのであった<sup>(12)</sup>。今、それを総収益と純利益でみていくと、1914年に総収益2520万ドル、純利益560万ドルであったものが、15年には総収益で1億3114万ドル、純利益で5739万ドルに、さらに16年になると総収益で3億1884万ドル、純利益で8210万ドルに達したのであった。そしてこの時期がチャンドラーの述べるかの「成長の継続」期に相当すると思われるのである。

さて、何故にチャンドラーがその著『経営戦略と組織』において1914年の組織図を取上げなかったのかは理解することができないが、かかる背景をもって生まれたこの組織は、多くの点で問題があるように思われる。まず第一に、製造部担当副社長のもとに、高性能爆薬、無煙火薬、黒色火薬

(11) その他の製品開発については W. S. Dutton, op. cit., pp. 286~308, を参照せよ。

(12) Alfred D. Chandler, Jr. & S. Salsburg, op. cit., Table 4.による。

	1914	1915	1916	1917	単位
黒色火薬	3.2	3.5	3.2	4.4	1,000,000 Keys
スポーツ用火薬	0.1	0.3	0.4	0.3	1,000,000 Keys
ダイナマイト	102.7	110.8	125.9	128.0	1,000,000 ポンド
無煙火薬	5.5	208.2	583.3	776.9	1,000,000 ポンド

等の製造各部門が置かれ、その他に販売部、開発部、化学部、ニトロ部、工務部が置かれており、そしてまた別に担当副社長制で多くの子会社が製造部門と同列に置かれたのであった。しかも、この子会社を担当した副社長の名前をみると、それはC・L・パターソン、J・A・ハスケル、H・M・パークスデールといったデュポン社の発展に重要な役割をはたした人々であり、つまり、この子会社の内容についてこれ以上のことを説明する資料が欠けているのであるが、また子会社と事業部制組織の関係を一義的に説明することは非常に困難であるが、通常、この副社長担当子会社制については、次の二つのことが考えられる。まず第一は、子会社が何らかの形で過去に合併された企業をもとにして組織され、各副社長により責任をもって経営されているという想定である。第二は新規投資、新規事業への進出の結果、それが従来の経営目的ないし行動から著しく異なるので、これをとりあえず子会社＝独立の関連会社として副社長が経営するという想定である。

このうち後者については、1913年で火薬以外の事業がいまだ3パーセントにすぎなかったことから、デュポン社の場合には余り積極的に考えることができないが、しかし、この場合には（後者の場合には）いわゆる製品別事業部制的な子会社組織が考えられる。他方、前者の場合には、同一製品を別企業で経営しているという可能性が生まれるので、この際にはいわゆる地域別事業部制的な子会社組織が考えられる<sup>(13)</sup>。

そしてデュポン社の場合、その1914年の子会社がそのいずれの種類のものであるのか、ここに明確にはなし得ないが、また1912年に下ったシャーマン法による判決が、このデュポン社の子会社政策にどのような影響を与えているのかも説明し得ないが、いずれにせよ、デュポン社がこれまで多くの企業を合併して拡大してきたことは事実であり、また1910年前後の業績悪化を背景に多角化戦略が要請されたので、ここにいわゆる一時的にせよ集権的職能別組織ではない組織ができあがったのであった。

さて、以上の如く1914年の組織をどのように理解するかは非常に問題のあるところであるが、この1914年に再編された組織のもとで、デュポン社は第一次世界大戦の時期に突入し、しかもそこで本格的な多角化の戦略が1917年に打ち出されたのであった。具体的にいえば、開発部の調査によって多角化は、(一)染料及び関連有機化学、(二)植物性油脂、(三)ペイント及びワニス、(四)水溶性化学製品、(五)セルローズ及び棉精製事業等に限定されることになったのである<sup>(14)</sup>。この時期からデュポン社は火薬会社から化学会社へと本格的な転向をはかったと思われる。その転向は、例えば染料部門を考えて

(13) その論拠はE・デールその他が「体系的管理に対するH・M・パークスデールとデュポン社の貢献」において「各々の企業が独立した現業単位として操業しており、それら独自の販売組織と支店を持っていた」と述べていることによる。Enestr Dale & Charles Meloy, 'Hamilton Macfarland Barksdale and the Du Pont Contributions to Systematic Management'. pp. 75~98. 特に p. 78('The History of American Management', Edited by James P. Baughman, 1969, Prentice-Hall).

(14) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., pp. 88~89 邦訳前掲書 98~99頁。



みると「数種の爆薬の化学上の構成が染料の化学上の構成と類似していた」からであり、デュポン社は「ピクリン酸製造に使用した装置の一部が大戦後、染料製造に転用できることを望んでいた<sup>(15)</sup>」からである。またペイント部門の場合にはカーリー・クラーク社、ベクトン化学会社、フrint・バーニッシュ・アンド・カラー会社、ニュー・イングランド・オイル・ペイント・アンド・バーニッシュ社を買収したのであった<sup>(16)</sup>。

かくして、この二つの例からも明らかのように、デュポン社は多角化を計画した時に自社の既存の工場の転用か、他の会社を買収するかのどちらかの方策によって、これを実施したのである。すなわち、それはチャンドラーが述べているように「この製品多角化戦略の直接的な動機は遊休設備をかかえてはこまる<sup>(17)</sup>」ということのために、デュポン社の技術を転用しうる部門へ多角化をはかったと考えられる。

そして第一次世界大戦の新しい情況に対処するため、再び1919年に組織変更が行われ、これが組織図Ⅲであるが、これについては前章第2節に詳しく述べたので、ここでは繰返ささない。しかしながら、一つ留意すべきことは、この同19年にF・D・ブラウンの投資収益算定方式がデュポン社に採用されたということである<sup>(18)</sup>。このブラウンの算定方式が採用されたことは、それから2年後の1921年に採用された事業部制組織との関連において特に重要な意味を持つと考えられる。チャンドラーもいうように「事業部長の成績は、ドナルドソン・ブラウンの方式に従い、投下資本収益率によって評価される<sup>(19)</sup>」ことになったのであり、これによって各事業部の業績評価がなされた。すなわち、このブラウンの算定方式がプロフィット・センターとしての事業部制を成立させることになったのであるが、当初はコントロールのために算定方式が使用されたとも考えられるのである。

さて、1919年に集権的な職能に基いた組織変更が行われたが、デュポン社の業績は悪化し続けた。そこで問題の解明が要求された結果、最初、販売面に問題があるということになった。というのは多角化戦略を打ち出す以前からあった大口販売部門の業績は良く、小口販売部門の業績が悪かったためであるが、しかし、そのほかの小口販売部門を持つ企業の業績はよかったので、調査の結果、デュポン社の業績悪化の原因が販売面ではなく、全社的な組織にあるということになったのである。そして、組織変更に関する特別委員会、分科小委員会が設置され、その変更案が経営委員会に提出されたが承認されず、大幅な赤字を生じた1921年を迎えた。ここに採用された組織が会社全体を五つの製品別事業部門と八つのスタッフ的補助部門と財務部に分割した事業部制組織だったのである。

(15) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 90. 邦訳前掲書 100頁。

(16) Alfred D. Chandler, Jr. & S. Salsbury, op. cit., p. 385. またこの時期にデュポン社はG・Mの株式27.6パーセントを買収している。

(17) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 90. 邦訳前掲書 100頁。

(18) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 67. 邦訳前掲書 78頁。

(19) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 107. 邦訳前掲書 118頁。

## 第2節 1903年から1921年までのデュポン社における委員会組織

以上、われわれはデュポン社における組織変更一般をチャンドラーの考察をもとに更に浄化させる形で論じてきた。そしてその結果、例えば1903年及び1914年の同社の組織について疑問点と解釈を説明してきたつもりである。そこで、本節ではこの1902年から1921年までの時期におけるデュポン社の委員会組織について考察したい。何故なら、このデュポン社の委員会組織の変遷こそ、デュポン一族とデュポン社経営の要であり、同社の最高機関の変化、事業部制組織における本社組織の形成にとって最も重要な示唆を与えてくれると思われるからである。

さて、この委員会制度は1903年にデュポン社が新しく発足した時にできた組織であり、チャンドラーによればG・Mの組織に刺激されできたということである。この経営委員会に関して「1903年2月に採用されたマネジメント・プランによれば、社長を除いた下級経営者は組織に対して、そしてまた一つの職能活動業務に対して責任を持つ部門の長であった。さらに経営委員会のメンバーとして部門の長は全社的な計画と政策決定に参加することを期待されていた」とチャンドラーは述べている。すなわち、この経営委員会の設立意図は「長期的計画と評価に専念し、各職能部の現業務に関する決定に巻き込まれない<sup>(20)</sup>」ことにあるのである。ちなみに1903年から1911年までの経営委員会のメンバーを挙げれば、T・C・デュポン、P・S・デュポン、H・M・パークスデール、A・J・モグザム、J・A・ハスケル、C・L・パターソン、A・I・デュポン等であった。これに対し財務委員会は当初から大株主によって構成され、その職務は資金の調達を中心にした財務計画が主たるものであったが、しかし当然のこととして、経営委員会の職務と重複することもあった。

1911年の組織再編の時には、経営委員会のメンバーはほとんど変らなかったが、この時は経営委員会のもとに多数の小委員会が創設された。すなわちこの小委員会は次図である<sup>(21)</sup>。この小委員会のメンバーは経営委員会のメンバーを兼ねているものもいるが、それは各小委員会の意見を反映させるためであった。この小委員会制度は1914年の組織変更の際に廃止された。また財務委員会はこの頃、T・C・デュポン（議長）、A・I・デュポン、P・S・デュポンの三名で構成されていた。

他方、1914年の組織変更は経営委員会の性格を根本的に変えるものであった。まずこの時に経営委員会のメンバーは入れ替り、イレーネ・デュポン（議長）、H・F・ブラウン、R・R・M・カーペンター、F・L・コナブル、W・コイニ、H・G・ハスケル、J・J・ラスコブ等になった。彼

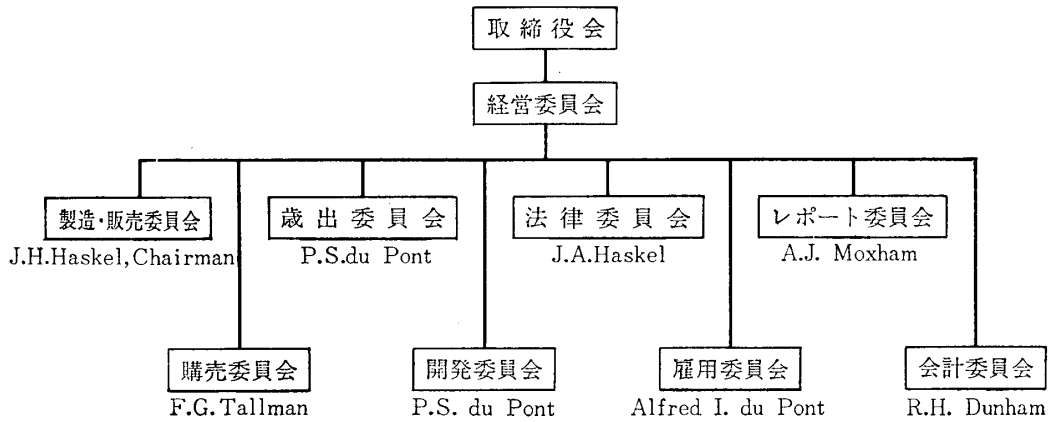
(20) Alfred D. Chandler, Jr. & S. Salsbury, op. cit., pp. 125~126. この委員会は最初、毎月最後の水曜日に招集された。p. 132.

(21) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 314. 邦訳前掲書 311頁。

(22) H・M・パークスデールのデュポン社における役割については Ernest Dale & Charles Meloy, 'Hamilton Macfarland Barksdale and the Du Pont Contributions to Systematic Management' pp. 75~98. を参照した。

(23) Alfred D. Chandler, Jr. & S. Salsbury, op. cit., Chart IV.

組織図 VI (1911年以後の小委員会制)



## 経営委員会のメンバー

議長	T. C. du Pont	H. M. Barksdale
	P. S. du Pont	J. A. Haskel
	Alfred I. du Pont	A. J. Moxham
	Chas. L. Patterson	

らは1911年の組織再編の時に、各部門の長になった人々で、1914年以降も引き続きその職責も引受けており、従って何といたっても年齢的に若く活力にみちていた。

そしてこの経営委員会のメンバー入替えの意図は、1914年9月にP・S・デュポンが取締役に報告しているごとく、経営委員会の職務が取締役会と財務委員会に規制される以外は、若い斬新な人々の討論と創意を基底にして、会社の全業務を統轄し、各部に対して目標を設定し、政策決定を行い、全社的な各部門間の業務を調整し、これらを明確化することにあつた。すなわち、そこには全社的視野から方針を設定し、助言機能を果たすことに目的があつたのである。

他方、1914年にいたり、財務委員会は今日的な意味での委員会に位置付けられ、経営委員会と同格の地位に立った。すなわち、この財務委員会の職務は、経営委員会が作成した資金見積書に承認を与え、将来の資金計画や配当に関する勧告を行うことであつた<sup>(24)</sup>。そして1914年当時の財務委員会のメンバーは、1911年のメンバーにウィリアム・デュポンが加わつた。

1919年の組織はあらゆる意味において中央集権化を目指した組織であつた。この時期の経営委員会には、スタッフ部門の長は入っておらず、製造部門の関係者によって占められていた。すなわち、1919年の組織図からも理解できるように、経営委員会は再び執行系列機関の最高位に位置し、中央に集権的な職能別組織がとられたのであつた。

(1) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 65. 邦訳前掲書 77頁。

## 結 論

さて、われわれは本論文第1章においてチャンドラーの四段階説とデュポン社の概説を行い、第2章においてデュポン社の1902年から1921年までの業績と組織形態ならびに委員会制度について考察してきた。そこでこの章においては次のことを指摘し、それを結論としたい。

まず第一に、チャンドラーはデュポン社の1902年から1921年までの組織を一括して、集権的職能別組織として考えているのであるが、各組織変更(又は再編)を詳細に考えてみた場合、この期間すべてを不明確な集権的職能別組織として取扱うには、その組織における変更の幅がありすぎるのではないかという疑問をわれわれは持つ。すなわち、各組織変更(1903年, 同11年, 同14年, 同19年)における組織形態をチャンドラーの集権的職能別組織概念で何が説明されたのであろうかという疑問である。特に1903年と同14年の組織変更に関して、1903年の組織においては製造部がまだ製品別に分化したままであり、同14年の組織においては、製造部門内に販売部が置れていること、そしてまた子会社形態が取られていること等に、われわれは大きな疑問を持つものである。

また、子会社形態が事業部制の一形態であるか否かは、学会でも大きく見解の分れるところであるが、各子会社がそれぞれ独立的に経営を行っていると考えた場合、1914年の組織変更をチャンドラーの言うように集権的職能別組織であるといいきるには大きな問題があるように思われる。さらに、R・A・ゴードンが述べている如く「承認権(現実の行為に具現化されるべき提案の承認権)が更に――部長および子会社の長、工場長、販売責任者等々に――委任され<sup>(1)</sup>ている場合には、デュポン社における1914年の子会社組織は相当分権化されていたことになる。

この分権制と関連して、1921年に採用された事業部制と1914年の子会社形態とがなんらかの関係があるとも考えられる。別言すれば、チャンドラーは1919年から同21年の事業部制採用までの事情を詳細に論じているが、何故に製品多角化戦略が組織変更を促したのかを考えてみた場合、製品別事業部と子会社形態との間になんらかのつながりがあると推測しうるのではなからうか。すなわち、1919年から同21年の状況を考えた場合に、製品多角化が経営委員会その他の任務を重くしたとしても、この理由によってのみ、自立的な事業部を創り、現業業務に事業部長を専念させることが、業務上の効率をあげることになったとするチャンドラーの説明にもう一つ説明を加える必要があるように思われる。この点に関しては、詳しい実証的な研究を行わなければならないが、今、一つの仮説として、デュポン社における1914年の子会社組織が同21年に採用された事業部制組織のプロトタイプであったかも知れないという設定は許されるように考えられる。しかも、1914年の

(1) R・A・ゴードン『ビジネス・リーダーシップ』82～83頁。平井泰太郎・森昭夫訳(東洋経済新報社刊, 昭和29年)。

組織が急激な企業規模の拡大に耐えたことも、そして同14年以前に多角化戦略の萌芽がみられたことも考えてみるならば、この仮説を再び検討する必要があるように思われる。

また分権制が即事業部制であるといえないことは周知の事実であるが、1921年に採用された事業部制組織にも、われわれは一つの疑問を持つものである。チャンドラーが述べるところの事業部制組織の採用とは、「ある企業が職能的業務でない全社的業務を基本的職務とする経営者より構成された総合本社を有し、同時に複数機能部門をもった比較的自立した事業部を、最低二部備えてい<sup>(2)</sup>れば、その企業は事業部制組織を採用した」としており、彼は総合本社と各自立的事業部が成立していることを事業部制組織の成立と考えているのである。

しかしながら、事業部制組織はまず製品または地域によって遂行されるべき業務が区別され、次に、各事業単位に対して、ラインの職能別タイプまたはライン・アンド・スタッフ組織を使用するのである。また、中央の管理ははじめ現業部に対する目標を設定することによって、次に、現業と財務政策によって諸部門の分権的管理を統制するのである<sup>(3)</sup>。

このように考えてみると、デュポン社が1921年に採用した事業部制組織は事業部制とはいっても、初期的な形態であったのではないかと思われる。その理由は1919年にブラウンの投資算定方式が採用されたことにある。すなわち、このブラウンの算定方式によってデュポン社は各事業部を統制していたのであり、E・デールも述べているように「経理機能について中央の管理が厳重であれば、他の部門において、支出に関する個人の措置に対して自由が与えられる可能性はあまりない<sup>(4)</sup>」のである。しかも、チャンドラーが1921年のデュポン社の事業部制について、サービスまたは助言的機能を持つべき財務部が「若干のライン権限を持ち続けた<sup>(5)</sup>」と論述していることから、このことが考えられるのである。

別言すれば、1921年に採用されたデュポン社の事業部制組織は、総合本社と各事業部とを持って、分権化という観点に立って考えれば、その度合ははなはだ弱いものではなかったかと思われる。すなわち、1921年当時のデュポン社の事業部制組織はコントロールのための組織であって、事業部制組織において問題となるプロフィット・センターが、インベストメント・センターにまで到達した組織ではないと考えられる。しかしながら、この件に関しては、デュポン社の1921年以降の事業部制組織を詳細に研究することによって考えなければならない問題であり、これを今後の研究課題としたい。

(2) Alfred D. Chandler, Jr., "Strategy and Structure", p. 325. 邦訳『経営戦略と組織』, 324頁。

(3) John F. Mee, 'Organization Ideals and Realities', p. 63. (Donald M. Bowman & Francis M. Fillerup, "Management: Organization and Planning." [McGraw-Hill Book Company, Inc.] 1963).

(4) アーネスト・デール『経営組織の立案と実施』野田信夫・塩原禎三監修, 経済同友会誌, 320頁, (ダイヤモンド社刊, 昭和28年)。

(5) Alfred D. Chandler, Jr., op. cit., p. 110. 邦訳前掲書, 118頁。

さらに、チャンドラーの四段階説とデュポン社の歴史についても、われわれはデュポン社が特殊な例であると考え。すなわち、デュポン社は1902年から第二段階の「経営資源の合理的運用」期にはいり、第三段階の「成長の継続」期を第一次世界大戦の頃にむかえたのである。そして、チャンドラーがデュポン社における事業部制採用期を1921年としているのであるが、この時期にもデュポン社は「成長の継続」期にあったのではないであろうか。

これらのことにより、デュポン社の経営管理と企業組織の歴史は、短期間に急激な成長をとげたことを示しており、またデュポン社の事業部制採用に関しても、現在の事業部制組織概念から考えると、非常に集権度の強い事業部制であったと考えられる。これらのことに関しては今後の課題として研究してゆくつもりである。