

論 説

両大戦間期の合同製鋼株式会社における 企業管理の展開

山 崎 敏 夫

- I. 問題提起
- II. 合同製鋼における組織革新と企業管理の発展要因
 - 1. 1920年代における企業集中, 合理化の展開と第1段階の組織革新
 - 2. 第1段階の組織革新の限界と1930年代の第2段階の組織革新
- III. 第1段階の組織革新と企業管理の問題
 - 1. 企業集中, 生産の集中・専門化の推進と企業管理の問題
 - (1) 企業集中と生産の集中・専門化の推進
 - (2) 企業集中, 生産の集中・専門化の推進にともなう企業管理の問題
 - (3) 生産組織の分権化
 - 2. 炭鉱部門および原料部門の集権化
 - 3. 販売部門の集権化
 - 4. 本社機構の整備
- IV. 第2段階における組織革新と企業管理の問題
- V. 合同製鋼における組織革新の特徴

I. 問題提起

ドイツとアメリカにおける企業経営の諸問題を比較検討すると、両国の資本主義発展の諸特質に規定されて、そこには基本的に共通するいくつかの諸傾向とともに、いくつかの独自の諸特質、相違性をみることができる。とくにドイツにおいて合理化運動がひとつの国民的運動として展開され、そのなかで、ドイツの企業においてアメリカに対するそれまでの企業経営の立ち遅れを克服するための諸努力が強力におしすすめられた1920年代後半までの時期について

みれば、「19世紀末から20世紀初頭にかけてのアメリカでは、豊富な資源と広大な国内市場の潜在的需要能力があり、構造的ともいえる労働力不足（とくに熟練労働力不足）に対応するために、その当時、なお支配的であった内部請負制度・万能工的職長に対して、F.W. テイラーの提唱する『科学的管理』による労働組織の変革がもたらされた」のであり「またそれとの相互促進的關係において、生産の仕組みも分業の進展にともない、専門化と標準化、専用機械の導入とそれらの機械の組合せによる流れ作業の体制がとられ、それがフォード自動車会社に見られるようなベルトコンベア・システムによる大量生産へと受け継がれた」ことにみられるように、はやくから大量生産の傾向がみられ、「技術と生産」および「管理と組織」における発展がすすんでいたといえる。これに対して、「ドイツでは、国内市場が狭小であり、低廉な労働力の供給源があり、内部請負制のもとで、万能工的職長の家父長的支配が根強く残存することになり、第1次大戦前までは、テイラー・システムのような科学的管理法を適用しうる十分な社会経済的・技術的条件が成熟していなかったといえる」。たしかに20世紀初頭にはドイツの工場もそれなりに大規模化し、またそれらの工場をコンビネーション的に結合する企業の数も増加してくるが、独占形成の基礎はむしろカルテルによる市場支配にあり、第1次大戦前にはまだ主要企業の多くは、「技術と生産」よりも流通面により大きな関心をもっており、それだけに、「管理と組織」の領域においてもアメリカと比べて立ち遅れていたといえる⁽¹⁾。

1920年代の合理化運動の時期になると、ドイツでは、このような「技術と生産」および「管理と組織」の領域における立ち遅れを克服するための諸方策が強力におしすすめられるようになってくる。これを「管理と組織」の面についてみれば、部門別管理の領域では、第1次大戦前から取り組まれていたテイラー・システムの導入はレファ・システムというかたちで一応結実化⁽²⁾し、フォード・システムの導入も電機工業、自動車工業、機械製造業などの特定の工業部門において一定の進展をみることになる⁽³⁾。一方、全般的管理の領域においても、化学工業のIGファルベンでは、1921年の組織革新において事業部制組織を生み出したデュポン社にやや遅れて組織革新が行われており、合同製鋼、

ジーメンス、AEGといった重工業、電機工業における独占的大企業においても組織革新が行われたのであった⁽⁴⁾。

とはいえ、別稿（拙稿「両大戦間期のIGファルベンにおける企業管理の展開」『高知論叢』第42号、1991年11月）においても指摘したように、企業全体の「管理と組織」の問題、すなわち全般的管理の展開については、アメリカでは、A. D. チャンドラー、Jrに代表される経営史的研究の多くの成果がみられるのに対して、ドイツ企業の全般的管理の展開過程の具体的考察を行った研究は比較的少なく、その実態は十分に明らかにされているとはいえない。この点について、H. ポールは、多くの最新の事例研究が産業企業の事業の発展と同様に企業の組織構造および管理構造をも考察しているけれども、ドイツにおいては、産業企業の組織と管理の研究はまだはるかに遅れており、このような研究のなかでも、ジーメンス家の企業に関するユルゲン・コッカの研究（J. Kocka, *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung*, Stuttgart, 1969）、マネスマンに関するハルトムット・ポッグ・フォン・シュトランドマンの研究（H. P. v. Strandmann, *Unternehmenspolitik und Unternehmensführung, Der Dialog zwischen Aufsichtsrat und Vorstand bei Mannesmann 1900-1919*, Düsseldorf/Vienna, 1978）およびティセン社に関するヴィルヘルム・トロイエの研究（W. Treue・H. Uebbing, *Die Feuer verlöschen nie, August-Thyssen-Hütte 1890-1966*, 2 vols., Düsseldorf, 1969）をあげるべきであるが、主要産業企業の組織と管理技術に関しては、こうした企業の発展の包括的な研究においては個別的に行われてきたにすぎない、としている⁽⁵⁾。

そこで、本稿では、上述の別稿と同様に、両大戦間期、とくにドイツにおいて合理化運動が強力かつ集中的に展開された1920年代から30年代にかけての時期における企業管理の展開過程を中心に考察を行うことにするが、そこでは、この時期のドイツ重工業の最大企業である合同製鋼株式会社（Vereinigte Stahlwerke Aktiengesellschaft - 1926年設立）を事例として取り上げることにする。

ところで、本稿において取り上げる合同製鋼社は、この時期のドイツ最大の化学企業である I G ファルベン工業株式会社 (I. G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft - 1925年設立) とともに大規模な企業合同によって誕生し、この時期のドイツ合理化運動の過程において最も強力かつ集中的に合理化を展開した独占的大企業であり、アメリカ最大の鉄鋼企業である U・S・スチール社とならぶ世界最大の鉄鋼企業であった。合同製鋼における第 1 次大戦後の合理化は、生産コストを引き下げ、国際市場における競争に再び乗り出すことを主たる目的としていたが、そこでは、生産過程の徹底的な合理化とともに、その巨大な企業の諸活動を管理し、統制し、そして調整するための管理機構を整備することが重要な課題となった。合同製鋼におけるこの時期の管理機構の形成は、合理化の推進にともなう管理上の諸問題への組織面での対応であった。I G ファルベンの場合と同様に、合同製鋼におけるこの時期の組織革新はまさに合理化の推進と深いかかわりをもっていたのである。それゆえ、ここでは、合理化の推進がどのような企業管理の問題をもたらし、そこではどのような管理機構が生み出されたかを考察することが重要な課題となるが、本稿では、業務執行の面を中心にかかる問題を検討し⁽⁶⁾、この時期の合同製鋼の「管理と組織」の実態を明らかにしていくことにしよう。またそこでは、このような具体的考察とあわせて、I G ファルベンにおける組織革新との比較、さらに U・S・スチールにおけるこの時期の管理機構との比較を行うことにしよう。

注

- (1) この時期のアメリカとドイツの企業経営の諸問題およびその比較を行う上での分析視角については、前川恭一「米独比較企業経営論の史的展開」、前川恭一編著『欧米の企業経営』、ミネルヴァ書房、1990年を参照されたい。
- (2) この点については、拙稿「1920年代におけるドイツ合理化運動とアメリカ的管理方式の導入—テイラー・システムの導入とレファ・システムを中心に—」(I)、(II)、『高知論叢 (社会科学)』(高知大学)、第38号、1990年7月、第39号、1990年11月を参照されたい。
- (3) この点については、拙稿「1920年代におけるドイツ合理化運動と流れ生産方式の導入」(I)、(II)、『高知論叢 (社会科学)』、第41号、1991年7月、第43号、1992年3月を参照されたい。

- (4) この時期のIGファルベンにおける組織革新については、拙稿「両大戦間期のIGファルベンにおける企業管理の展開」『高知論叢（社会科学）』、第42号、1991年11月を参照されたい。またこの時期の同社における組織革新がその後の企業成長においてどのような諸結果、諸影響をもたらしたかについては、拙稿「IGファルベンにおける組織革新と企業成長」『高知大学学術研究報告』（社会科学）、第40巻、1991年12月を参照されたい。なおここで1879年から1914年までのルール地域の鉄鋼企業における企業管理の発展について簡単にみておくと、19世紀の半ば以降には、ドイツにおける経済発展は企業規模の強力な増大によって特徴づけられたが、それは企業組織の変化および分業的な企業の管理を必要にした。分業の原則および意思決定の部分的な分権化の原則が普及する以前には、すべての企業管理の諸努力は、できる限りすべての意思決定を本社において行うことであったが、例えばフェニックスおよびユニオンの場所的に離れたところにある経営では、1850年代末あるいは1870年代はじめには、すべての意思決定の集権化および生産の分散化は不利であることが明らかになったとされている。このような経営の場所的分離およびその規模は、場所的に集中した大規模な企業あるいは当時支配的であった中小経営においては知られていなかった調整、情報および統制といった諸問題を生み出したのであった。1879年から1914年までの時期には、ルール地域の鉄鋼業における組織的諸変化は、本質的には経営者企業への移行によって、また時間の経過のなかで進展している部分的な意思決定の権限の上から下への移動によって規定されており、そこでは、意思決定の分権化の程度は、①企業の規模およびその水平的および垂直的な拡大の規模、②そのときそのときの企業によって好まれる企業成長の諸形態、③株主の構成および企業管理におよぼすその影響、④企業の資金調達方法、⑤企業の個々の経営の場所的状況、⑥監査役会から取締役会への権限の移動の程度、といった諸要因にかかっていたとされている。Vgl. W. Felsenkirchen, *Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets 1879-1914*, Wiesbaden, 1982, S. 304-5 u. S. 307.
- (5) H. Pohl, *Zur Geschichte von Organisation und Leitung deutscher Grossunternehmen seit dem 19. Jahrhundert*, *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 3, 1981, S. 143, H. Pohl, *On the History of Organization and Management in Large German Enterprise since the Nineteenth Century*, *German Year Book on Business History*, 1982, p. 91.
- (6) 周知の如く、ドイツの企業のトップ・マネジメントにおいては、業務執行機関である取締役会（Vorstand）と基本決定機能および取締役会の監督統制機能を担当する監査役会（Aufsichtsrat）との意思決定における二重構造がみられるが、本稿では、とくに業務執行の面を中心に合同製鋼の「管理と組織」の問題をみていくことにする。

II. 合同製鋼における組織革新と企業管理の発展要因

両大戦間期の合同製鋼における組織革新をみると、次の2つの段階を確認することができる。まず第1段階においては、1926年の合同とその後の合理化の展開のなかで、その巨大な企業の諸活動をいかに効率的に管理し、統制し、そして調整をはかるかといった諸問題への対応として組織革新が行われたのであり、ここでは、I G ファルベンの場合と同様に、とくにこの会社の基幹をなす生産組織において管理の分権化がおしすすめられた。つづく第2段階の組織革新は1933年に行われたが、ここでは、1926年に始められていた管理の再組織が完成されたのであり⁽⁷⁾、その意味では第1段階の組織革新において生み出された組織の限界への対応としておしすすめられたものであったといえる。

そこで、この時期に合同製鋼はどのような企業管理の諸問題に直面したのか、これらの段階における組織革新を規定した主要因をつぎにみていくことにしよう。

1. 1920年代における企業集中、合理化の展開と第1段階の組織革新

まず第1段階における組織革新は、1926年の企業集中とそれにつづく合理化の推進にともなう管理問題への対応としておしすすめられたのであり、それゆえ、ここでは、合同製鋼におけるこの時期の企業管理の発展要因であったと考えられる企業集中と合理化の問題についてみておくことにしよう。

ドイツ資本主義の相対的安定期における企業集中の主要特徴は、戦後の経済的混乱、インフレーションの時期にみられたような原料不足に対処するための原料部門との結合＝垂直的結合＝コンビネーションの増大とは異なり、特定生産物の大量生産および大量販売の利益をもたらす水平的結合の契機の方が重要になってきたことにみられる⁽⁸⁾。こうして、1920年代後半の時期には、水平的な企業集中が発展し、このような企業集中は、カルテルとともに多くのトラストを生み出したのであるが、この時期の企業集中の典型事例としては、化学工業における1925年のI G ファルベンの成立と重工業における1926年の合同製

鋼の成立をあげることができる。

それでは、合同製鋼の成立をもたらした1926年の企業集中はどのような性格をもち、またそれは合理化とどのような関連性をもっていたのであろうか。J. ベュニヒは1920年代後半のドイツの合理化過程を3つの局面に分けて考察しているが、この時期を合理化の第1局面として位置づけ、つぎのように述べている。すなわち、「1925年から26年にかけての第1の合理化局面において、資本は1914年以前よりもいっそう強力に、とりわけ重工業（1926年の合同製鋼の設立、その他）、化学工業（1925年のIGファルベン設立）、機械製造業などにおいて、集積され、集中化されたが、それはまた、例えばノリウム工業のようなあまり重要でない工業部門においてもおこった。特定の諸経営における経営の閉鎖、解雇、生産の専門化を伴った整理計画がいろいろな資本の結合につづいた⁽⁹⁾」としている。またR. A. ブレイディもこの時期は、「主に、戦争、革命、およびインフレーションの時期からの産業上、組織上の遺物の最悪のものを除去することを含んだ清算の問題とかかわっていた⁽¹⁰⁾」としている。

もとより、ドイツの第1次大戦の敗北による影響は重工業にとってはとくに深刻なものであったが、ドイツはヴェルサイユ条約による領土の割譲によって、鉍石採掘量の79.9%、銑鉄生産の43.5%、溶製鋼生産の35.8%、圧延工場生産の32.4%を失ったとされており⁽¹¹⁾、しかも割譲された地域において建てられていた製鉄所および製鋼所は、ドイツで最も新しく、最良でかつ最も近代的な工場であったとされている⁽¹²⁾。「ことにドイツの重工業にとって重大な意味を持ったのは、それまでひとつのまとまりをもって生産されていた工業地域の分業制度が、領土の割譲によって分断されたことである⁽¹³⁾」。もちろん、ドイツ独占体は、戦後の領土の割譲にともなう生産設備の損失にみあう補償として政府から巨額の補償金を獲得しており、その後のルール占領（1923年）のときにも巨額の補償金を手に入れており、戦争の結果もたらされた損害をこのような補償金やインフレ利益などによって比較的はやい時期に埋め合わせることができたとも考えられる⁽¹⁴⁾。確かにこの時期にも、古い生産手段を組み合わせるだけでなく、新しい生産手段もつくり出されてはいたが、それらはもっぱら古い技術水準に基づいてつくられたものであり、その結果、ドイツでは、イン

フレーション期の初めには、一方ではあまりに多くの一部で組み合わせを誤った生産手段をかかえ、他方では適切な、すなわち真に近代的な生産手段が著しく不足することになったとされている⁽¹⁶⁾。またこの時期にはインフレーション効果をねらった投機的な企業の設立や買収が多く行われており、こうして集められた生産設備のなかには、生産過程全体からみて技術的に何ら有機的な関連をもたないものも多くみられた。このように、合理化運動が始まる1924年の時点において、ドイツ重工業の独占的大企業は多くの過剰設備、不良設備や採算割れ工場などをかかえることになり、その後の合理化の初期の段階において水平的結合（トラスト）の形態をとって企業集中が行われることになるが、ここでは、過剰能力を徹底して整理し、産業再編成を強力におしすすめることが重要な課題となった。

このような状況のもとで、重工業では、1926年の企業集中をテコとして過剰能力の整理が強力におしすすめられ、そのなかで、過剰設備、不良設備の廃棄、採算割れ工場の閉鎖などによって生産の集中・専門化がおしすすめられたが、資本のこのような方策は、生産性を向上させ、生産原価を引き下げ、利潤の増大をはかる合理化方策の重要な手段としてみることができる。すなわち、一方で市場支配の強化をめざし、他方で生産原価を引き下げのために生産の集中・専門化をはかり、生産過程を再編成するための整理計画＝廃棄戦略をとるものこの時期の企業集中は、合理化の重要な手段としてみることができる⁽¹⁶⁾。L. F. アーウィックによれば、相対的安定期の合理化過程の重要な諸特質は、需給のバランスを保つために個々の企業を大規模な結合企業に集中することおよび非能率的な製造業者を排除することであったので、「合理化」は多くの人々によってこのような意味においてのみ理解されてきたとされている⁽¹⁷⁾。

もとより、このような過剰設備、不良設備の廃棄、採算割れ工場の閉鎖、収益性の悪い採算割れ部門の切り捨てをともなう企業集中による合理化は、一般に「消極的合理化」(negative Rationalisierung)と呼ばれている。それは、技術的あるいは立地的に優れた経営、工場に生産の重点を移し、閉鎖されずに残された経営、工場を特定の製品の生産に専門化させるために、技術的あるいは立地的に劣った経営、工場を整理する過程であった⁽¹⁸⁾。換言すれば、この

ような過程は、戦後の混乱・インフレーション期において生み出された過剰能力をかかえるドイツ重工業を企業集中をテコとして整理・再編成する過程であり、同時にまた「技術的合理化」や「労働組織的合理化」の諸方策によって生産の合理化を本格的におしすすめていくための基礎をなすものであった。

このように、合同製鋼における合理化は、何よりもまず生産の集中・専門化の推進によって生産過程の再編成をはかることを重要な課題としていたのであるが、このような生産過程の再編成にともない新たな管理上の諸問題に直面することになった。同社においては、企業集中と生産の集中・専門化を中心とする合理化にともなう企業管理の問題が1926年の設立後の第1段階の組織革新の主たる要因であったとみることができる。それゆえ、同社において企業集中とこのような合理化の推進がどのような企業管理の問題をもたらし、そこではどのような管理機構が実際に生み出されたか、またそのような管理の諸問題に対する組織的対応がどのような成果をもたらし、どのような限界・問題点をもっていたかについてみていくことが重要な課題となる。

2. 第1段階の組織革新の限界と1930年代の第2段階の組織革新

これまでの考察から明らかなように、第1段階の組織革新は、1926年の企業集中とそれにつづく合理化の推進にともなう企業管理の諸問題への対応としておしすすめられたものであったが、その後、国際経済と同様にドイツ経済も回復を始めた1933年に合同製鋼の幹部取締役は、彼らが1926年に始めていた管理の再組織を完成させることになった。この最終計画の立案者であるハインリヒ・ディンケルバッハは、事実上生産と流通の諸過程を通じる原料の流れの調整を改善すること、および同時にトップ・マネジメントが日常的な諸業務をより効率的に監督し、そして将来の諸活動のために経営資源をより組織的に配分していくことを可能にすることによってすでに成し遂げられてきた計画を遂行したのであった。そこでは、主要な現業部門は地域別および製品系列別に再編成され、そして法的には株式会社かあるいは個人的に所有される有限会社に変更された⁽⁹⁾。第2段階におけるこのような組織革新は、第1段階における組織革新の限界への対応としておしすすめられたものであった。すなわち、合同

製鋼が純粹に技術的な考慮のもとで設立されたとき、強力な集権化はあえて避けられてきたけれども、形成されていたグループは、その後の諸年度には、組織し、そして管理するにはあまりにも複雑で、かつ困難であることがわかったとされている。その組織はあまりにも官僚主義的になる恐れがあったとされている⁽²⁰⁾。

このように、第2段階の組織革新は、第1段階の組織革新において企業集中と合理化の推進にともなう企業管理の諸問題への対応として生み出された組織の一層の変革を意味するものであるが、それは、その巨大な企業の多岐にわたる諸活動をより効率的に管理し、統制し、そして調整するために当初の組織の問題点への対応をはからんとするものであったといえる。

注

- (7) A. D. Chandler, Jr, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990, p. 556.
- (8) この時期のドイツの企業集中の問題については、上林貞次郎・井上清『工業の経済理論』[増訂版]、ミネルヴァ書房、1976年、230-1ページ、上林貞次郎・井上清・儀我壯一郎『現代企業形態論』、ミネルヴァ書房、1962年、165-6ページのほか、E. Varga, *Der marxistische Sinn der Rationalisierung, Die Internationale*, 7 Jahrgang, 1926, S. 432, *Enquete Ausschuss*, (I)-2, *Die innere Verflechtung der deutschen Wirtschaft*, Berlin, 1930, S. 16-7などを参照されたい。
- (9) J. Bönig, *Technik und Rationalisierung in Deutschland zur Zeit der Weimarer Republik*, U. Trotzsch・G. Wohlauf (Hrsg), *Technikgeschichte*, Frankfurt, 1980, S. 398.
- (10) R. A. Brady, *The Rationalization Movement in German Industry: A Study in the Evolution of Economic Planning*, Berkeley, California, 1933, p. xii.
- (11) Vgl. B. Weisbrod, *Schwerindustrie in der Weimarer Republik*, Wuppertal, S. 36.なおアンケート委員会の報告による数字にはわずかな相違がみられる。すなわち、銑鉄では43.4%, 粗鋼(溶製鋼のみ)では36.3%, 販売用の半製品では53.9%, 圧延完成製品では30.5%の生産能力が領土の割譲によって失われたとされている(ただしルクセンブルクおよびザール地域を含む)。Vgl. *Enquete Ausschuss*, (III)-2, *Die deutsche eisenerzeugende Industrie*, Berlin, 1930, S. 13.

- (12) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 105.
- (13) 前川恭一「ドイツ合理化運動の研究課題」『同志社商学』（同志社大学），第40巻第3号，1988年10月，45ページを参照されたい。
- (14) この点については，同論文，46-7ページを参照されたい。
- (15) Vgl. B. Rauecker, *Rationalisierung und Sozialpolitik*, Berlin, 1926, S. 35.
- (16) アンケート委員会の鉄鋼業に関する調査報告において指摘されているように，合理化運動の初期にみられたこのような過剰設備，不良設備の廃棄，採算割れ工場の閉鎖などによる整理過程は，生産の集中・専門化の推進による生産過程の再編成とともに，シンジケート組織における販売割当の拡大の問題とも関係していた。すなわち，当時行われた企業の閉鎖のさいには，割当の拡大の利害は，比較的大規模な生産能力をもつ工場にとってはそれまでの割当を増大させるのに役立つような協定において重要な役割を果たした。そこでは，一連のケースにおいては，それまで割当をみたしていた経営の同時の閉鎖のさいの生産能力の高い工場による割当の引き継ぎはより弱体な設備の排除を意味するものであったにほかならないとされている。Vgl. Enquete Ausschuss, (III)-2, a, a. O., S. 24.
- (17) L. F. Urwik, *The Meaning of Rationalization*, London, 1929, p. 14.
- (18) 「消極的合理化」の概念については，O. Bauer, *Rationalisierung und Fehlrationalisierung* (Kapitalismus und Sozialismus nach dem Weltkrieg, Bd. 1), Wien, 1931, S. 195-6, Enquete-Ausschuss, (III)-2, a. a. O., S. 22-3などを参照のこと。
- (19) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 556.
- (20) H. Pohl, a. a. O., S. 171, H. Pohl, *op. cit.*, p. 115を参照。

Ⅲ. 第1段階の組織革新と企業管理の問題

これまでの考察を踏まえて，つぎに1926年の合同後の第1段階の組織革新の内容を具体的にみていくことにしよう。

1. 企業集中，生産の集中・専門化の推進と企業管理の問題

(1) 企業集中と生産の集中・専門化の推進

生産の集中・専門化をおしすすめ，産業再編成をはかる上で企業合同は重要な役割を果たしたのであるが，この時期のドイツ工業における新しい集中化の波

の最も重要な発端のひとつは、専門化の「一種の契約」にあったとされている。すなわち、企業集中をテコとしておしすすめられたこの時期の生産の集中・専門化は、各企業・工場のもつ独自の専門性をいかして特定の製品の生産に特化することによって形成される一種の分業組織であった。以前には、ある産業部門はそれまでそれに属していた事業の一部分をひとつの独立した業務に切り離すことによって専門化をはかったのであり、こうした現象は、一般的には市場の諸条件のより長期にわたる発展の結果（例えば、くぎ、ひづめ、および武器の鍛造における手工業のなかでの専門化のビューヒャーの事例）であり、また個々の経済主体の自由な決定から生じたものであり、より多くの個別経済の協定の結果ではなかった。これに対して、1920年代においては、ふつうより多くの独立した企業が後には他の種類の製品を生産するのではなく、もっぱらこれらの企業にそなわっている専門性をもつ製品の生産に限定するように何らかの形態において特定の種類の製品の生産を互いに割り当てることを取り決めるという方法で、専門化がはかられたのであった。それゆえ、この時期のこのような専門化は、以前の専門化の現象とは異なり、ひとつの契約による分業（eine vertragsmäßige Arbeitsteilung）をはかるものであった⁽²¹⁾。I G ファルベンの場合と同様に、合同製鋼においても、完全な企業合同によってこのような分業化が徹底して行われるようになった。

ただこの時期の生産の集中・専門化が「一種の契約による分業」をはからんとするものであったということに関して、ここでは、この時期に重工業や化学工業においてみられたトラストの特徴が「単に二つの資本の間の合同ではなく、数個の資本あるいは同種生産部門全体を、一大資本の下に結合すること⁽²²⁾」にあったこと、しかもそれがコンビネーション間のトラスト化であったということに注意しなければならない。E. ヴァルガは1927年に、「垂直的なトラストが企業の集中の主要な典型であったインフレーション期とは異なり、現在では再び水平的な集中、それゆえ、同じ商品を製造する企業のカルテル化およびトラスト化、あるいはコンビネーション化された企業のトラスト化が支配的となっており、そこでは、こうしたトラストのなかで、立地的あるいは生産技術的な利点に基づいて個々の経営における生産の専門化が行われているというこ

とが重要である⁽²³⁾」として、この時期のトラスト化にはたんに個別企業間のトラスト化だけではなく、コンビネーション間のトラスト化もみられ、こうして誕生したトラスト内部で生産の専門化がはかられたことを指摘している。このような「コンビネーション」レベルのトラストにおいては、このような専門化の「一種の契約による分業」をおしすすめることがとくに重要な意味をもった。すなわち、合同製鋼は、鉄鋼業の継起的な関連をもつ各生産工程のみならず石炭炭鉱をも結合した4つの主要混合企業のグループ（ライン・エルベ・ウニオン、ティセン・グループ、フェニックス・グループ、ライン製鋼）の合同によって生まれたものであるが⁽²⁴⁾、同社における生産の集中・専門化は、生産過程の基幹をなすこれらの混合企業における生産工程の一貫の統合、諸工程間の連続性を維持しながら、多くの圧延製品のなかからこれらの企業が独自の専門性をいかして特定の製品の生産に特化することによって、全体としては、国内向けおよび輸出向けのすべての製品がこれらの混合企業のグループの間でできる限り重複することなく分業して生産されるように生産過程の再編成をはかるものであったといえる。

このように、合同製鋼の設立は、そこに統合された各企業・工場間で生産の集中・専門化をおしすすめ、一種の「契約による分業」に基づいてそれらをトラスト全体の計画に組み入れることを可能にした。E. シャルダッハが指摘する如く、製鉄製造業および金属製造業、そして製鉄加工業および金属加工業では、技術的合理化および経営内部の合理化の諸方策はまさに個別経営を超えた生産全体の計画的な組織化を必要としたのであり、このことが合同製鋼の設立をもたらしたのであった⁽²⁵⁾。後でみるように、このような一種の「契約による分業」に基づく生産の計画化の問題は、第1段階における企業管理の問題、組織革新のあり方とも深いかわりをもつものであった。

そこで、このような生産の集中・専門化がどのように行われたかをみていくことにしよう。そこでは、技術的に遅れた工場、および原料、市場に関して悪い立地条件にある工場、あるいは生産技術において密接な関連をもつ他の工場は完全に再組織されるか、あるいは永久に閉鎖されたが、このような政策でもって、特定の製品の生産を2、3の専用の設備を備えた工場や立地条件のよい工

場に集中化させるための計画がおしすすめられた⁽²⁶⁾。

「生産過程は今やたいへんよく整序され、輸出向けの生産－輸出は間接輸出を含めると総売上上の約48%から50%となる－はライン河畔に配置されている。ヘルデとドルトムントのグループは、ただ工場製品のみを輸出しており、もはや圧延鋼材はまったく輸出していない。以前には9つの異なる場所で行われていたレールの生産は1ヶ所に配置され、そこでは、全レールの80%から90%が生産されている。さらに半製品は2つから3つの場所に集められ、また棒鋼の生産は、ライン・グループが今日ではその約75%を生産し、そしてそれ以外のすべての工場が25%を生産するにすぎないところまで集中している⁽²⁷⁾」。

ことに合同製鋼の合理化に関しては、つぎの指摘が要約的である。「合同製鋼は…それ自体をみれば、広範囲にわたる合理化と標準化を示している。合同製鋼は、もはや以前のように、個々の工場において、レール、ビーム、プレート、ブリキ、鋼管、車輪、針金などのようなさまざまな半製品を製造し、そして貯蔵するのではなく、個々の工場の生産は、特定の製品の生産に対する最適性という観点から割り当てられる。古くなった工場は容赦なく閉鎖され、その生産は、より良い設備を備えた、輸送上都合の良い工場に割り当てられた。生産は月毎に需要に合わされ、自前の販売部門は、独自の関与のもとで市場に影響をおよぼすように努めることになる⁽²⁸⁾」。

このようにして、合同製鋼の製鉄・製鋼部門および加工部門の再組織が行われたが、そこでは、つぎの3原則が基準とされた⁽²⁹⁾。

(イ)以前は所属会社が異ったが為に別々に経営されていた近接企業を結合せしめる

(ロ)各企業単位の生産を出来るだけ専門化し、各専門分野において量的にも質的にも最高度の能率を發揮せしめるようにする

(ハ)最も西部にあって輸出に便利なライン河畔の工場は輸出向生産に主力を注がしめ、他のものは国内向生産に当らしめる

まず製鉄部門において、とくに第2原則に基づいて、製鋼・圧延設備を備えた混合企業と単純高炉企業との間で銑鉄生産における専門化がはかられた。すなわち、シャルケル・フェライン、フリードリヒ・ヴィルヘルム製鉄所、マ

イデリイヒ製鉄所、デュイスブルクのフルカン製鉄所、ベンドルフのコンコルディア製鉄所の単純高炉・铸造企業は、その各々ができる限り1種ないし2種の特種鉄鉄のみを生産し、一方混合企業の高炉設備においては一般的にトーマス鉄鉄のみが生産されるように経営技術的に集中化が行われた。こうして、同社の第1営業年度(1926年4月1日～9月30日)の報告書が指摘しているように、製鉄所においては、追求された集中化は完全に実施されたのであった⁽³⁰⁾。

合同製鋼の合理化において生産の集中・専門化が最も強力におしすすめられ、またそれが最も重要な意味をもったのは圧延部門においてであった。最終製品を生産する圧延部門において徹底的な生産の集中・専門化を行うことによって、生産されるべき各圧延製品の生産能力が特定の工場に割り当てられることになり、とくに製鉄・製鋼部門をも結合した混合企業においては、このような圧延部門における特定製品の生産能力の割り当てによって、前の工程に位置する製鋼部門、製鉄部門の生産能力の割り当てが規定されることになる。それゆえ、生産の集中・専門化による生産過程の再編成は、混合企業の圧延部門において最も強力におしすすめられ、そのなかで、一種の「契約による分業」がはかられたのであった。そこでは、上述した製鉄・製鋼部門および加工部門の再組織に関する第1原則に基づいて、直接近隣に位置するフェニックス(ルールオルト)とライン製鋼(マイデリイヒ)がひとつの工場に集中されたほか、類似した方法でドルトムント・ユニオンとヘルデル・フェラインの経営が統一的な管理のもとに集中され、それらのいろいろな同種の生産が統一化された⁽³¹⁾。

こうして、主要混合企業のグループのなかでも経営の集中化、統一化が行われたのであるが、その結果、つぎの4つの混合企業のグループが、まとまったひとつの単位として運営されることになった⁽³²⁾。

- ①ドルトムントとヘルデのグループ
- ②ライン河畔のグループ
- ③アウグスト・ティセンのグループ
- ④ポフォーム・フェラインのグループ

そこで、つぎに、これらの4つの混合企業のグループの間で、生産の集中・専門化がどのように行われたか、それによってどのように生産の分業化がはか

られたかを見ていくことにしよう⁽³⁰⁾。

まずドルトムントとヘルデのグループは、ライン河畔のグループのように輸送上の利点をもたないので、主として国内市場向けの生産を行った。このうち、半製品および型鋼の供給は主にヘルデの工場によって行われ、一方、ドルトムント・ユニオンでは、とくに国内向けのレール鋼材、汎用鋼および棒鋼が圧延されたほか、ドルトムントはひきつづきさまざまな種類の工場製品や橋梁および地上構造物の生産に強くかかわった。ライン川を利用した輸送が有利であったために、ライン河畔のグループのルールオルト・マイデリイヒ製鉄所にはできる限り輸出の注文、とくに棒鋼および型鋼の輸出の注文が割り当てられた。それとならんで、このグループは、その半製品の生産においては、同社のさまざまな薄板工場のプレートの供給および鋼管半製品に専門化した。アウグスト・ティセンのグループも同様に主として輸出向けの工場であり、同社のレールの生産の大部分がこのグループに集中された。このグループはさらに輸出向けの半製品、棒鋼および型鋼などの大量製品の生産に従事した。またポフォーム・フェラインの工場は、その製品の種類からみると、大規模な混合製鉄所のなかで特別な位置を占めていた。すなわち、このグループは棒鋼、型鋼、ブリキなどをまったく生産しておらず、平炉鋼レールの生産に専門化した。ヴェストファーレン製鋼所の合併によって拡大された、ポフォームに置かれたこのグループの設備は、まず第一に高級鋼の生産のために配置された。さらにこのグループは鉄道車両、鋳鋼ベル、スプリング、ボルト、リベットおよびナットの生産に専門化した。このグループが高級鋼の生産に専門化したのは、高級鋼が高い価値をもち、高い輸送費を負担することができたことによるものであった。このように、ライン川沿いに位置する工場はその安い水運コストでもって輸出品および粗鋼の生産に集中したのに対して、輸送費がより高い内部における工場は、高級鋼および機械、そしてその他の完成製品を生産したのであった。

さらに、これらの混合企業のグループの圧延部門におけるこのような生産の集中および専門化にともない、同時に各グループの製鋼部門の生産能力の割り当てもおしすすめられた。すなわち、西部においては、アウグスト・ティセン製鉄所およびルールオルト・マイデリイヒがそれぞれ1ヶ月に約15万トンの粗

鋼を生産し、一方東部においては、統合化された工場であるドルトムント・ヘルデが同様に十分に15万トンの月産を達成するように、生産がさまざまな工場に割り当てられたのであった。

このように、合同製鋼におけるこの時期の生産の集中・専門化の推進は、合同された各企業の多くの工場の間で特定の製品の生産の割り当てを行い、生産されるべきすべての圧延製品のなかで、各製品の生産を「契約による分業」によって行おうとするものであった。このような生産過程の再組織によってトラスト全体のなかで分業化をはかるという問題は、企業管理における問題とも深いかわりをもつものであった。そこで、つぎにこのような生産の集中・専門化の推進にともなう企業管理の問題とそこでの組織革新について考察をすすめることにしよう。

(2) 企業集中、生産の集中・専門化の推進にともなう企業管理の問題

合同された各企業のもついくつもの製品を生産する多くの工場間で生産を集中・専門化させることは、過剰能力の整理という合理化の要請から行われたものであるが、そればかりでなく、それは、合同製鋼トラスト全体のなかで一種の「契約による」分業の観点から特定の工場に特定の製品の生産を割り当てることによってこの工場にその特定の製品の市場を割り当てることを意味している。すなわち、(1)においてみた如く、同社における生産の集中・専門化は、4つの主要混合企業のグループの各工場が多くの圧延製品のなかから独自の専門性をいかして特定の製品の生産に特化することによって、全体としては、国内向けおよび輸出向けのすべての製品がこれらのグループの間でできる限り重複することなく分業して生産されるように生産過程の再編成をはかるものであった。つまり、合同製鋼の誕生でもって、それまで設立会社のもとでその発展過程に応じて多くの工場に分割されていた生産は、個々の工場に対してその設備および立地にとって適した製品および生産すべき量が割り当てられるように計画的に割り当てが行われたのであった⁽³⁴⁾。

このような統一的な観点からの生産の分業化のもとで特定の工場に特定の製品の生産の割り当てを行うことは、同時に合同製鋼のこれらの工場のなかで製

品別に市場の分割を行い、専門化された各工場に特定の製品の市場を割り当てることを意味するものであり、このような特定の工場への特定の製品の市場の割り当てによって、専門化された各工場において生産されるべき特定の製品の生産量の決定は、その製品の市場の情報に基づいて容易に行われるようになる。それゆえ、圧延部門におけるこのような生産の集中・専門化によって特定の製品の生産量の決定が容易に行われるようになった結果、特定の製品の生産に専門化している各工場では、このような特定の製品の市場の割当に基づいて独自の生産計画を立てることが重要な課題となってくる。すなわち、そこでは、特定の市場向けの特定の製品が複数の多くの工場で生産される場合とは異なり、割り当てられた特定の製品の市場に関して得られる販売の情報に基づいてその製品の生産計画を各工場において策定することが重要な課題となってくる。例えば棒鋼の生産についてみると、国内市場向けの棒鋼の生産はすべてドルトムントとヘルデのグループに割り当てられており、この製品の国内市場向けの生産については、その販売情報に基づいて決定される生産量はすべてこのグループの工場において生産されるのであり、生産計画の策定は、こうした特定の工場への特定の製品の市場の割当によって独自に行われうるようになる。また輸出向けの棒鋼の生産は主にライン河畔のグループとアウトグスト・ティセンのグループに割り当てられているが、そこでは、輸出市場から得られるこの製品の販売の情報に基づいて、各グループの工場の生産能力、立地などの諸条件を考慮して各グループの生産量の決定が行われる。こうして、中央本社に入ってくる販売に関する情報に基づいてこれらの専門化された工場に注文が与えられ、それによって、これらの各工場において生産されるべき特定の市場向けの製品についての生産計画が立てられるのである。このようにして、合同製鋼における生産の集中・専門化は、一種の「契約による分業」の観点から各製品別に市場を分割し、それに基づいて各製品の生産の割当を各工場に対して行うものであり、そこでは、各製品ごとに綿密な生産計画を策定し、それを遂行することが重要な問題となってくる。

ただこの場合、生産の集中・専門化の推進によって、閉鎖されずに残された各工場は、製品別に、あるいは地域別に分散することになり、その結果、特定

の製品ないし関連する製品を生産する主要混合企業グループの工場群が主要な地域において形成されたのであった。それゆえ、各地域に分散した各工場における独自の生産計画を策定し、最も有利な生産条件のもとで生産を行うことが重要な課題となったが、このような各製品ごとの生産計画の策定およびそれに基づく効率的な生産の遂行のために、ひとつの集成的な経営単位をなす地域ごとの工場グループに対して、中央本社による経営単位間の調節機能と統制のもとで、自らの責任による自主的な経営活動の大幅な権限を与え、管理の分権化をはかることによってこれらの現業部門レベルにおける積極的なイニシアティブの向上をはかることが有効な手段となった。R. A. ブレイディがまさに合同製鋼について指摘しているように、このような巨大な企業は垂直的に組織されている一方で、分権的管理へと導く原則は水平的な結合である。このような協定の利点は二重である。すなわち、一方では、それは設備の重複を避けることおよび個々の工場内部におけるいかなる特別な方向に沿った過度の拡張をも防ぐことを容易にし、また価格の切り下げ競争と戦うために異なる工場の作業計画の調整を促進する。他方、水平的統合は離れた工場の管理における最大の柔軟性と個人のイニシアティブを確保するための基礎を与える。同じ原則ができる限り諸部門および工場の管理に導入されてきたとされている⁽³⁵⁾。こうして、合同製鋼は外見上は巨大な垂直的統合企業であるが、そのさまざまな諸部門のひとつひとつは、2、3の標準化された製品系列を大量に生産する水平的組織であり⁽³⁶⁾、そこでは、個々の現業単位は、調整化された戦略の一部として生産目標が割り当てられたのであった⁽³⁷⁾。このような生産量の割り当てが行われるようになった各製品の綿密な生産計画の策定とその確実な遂行を実現するために、管理の分権化がおしすすめられたのであった。

このように、合同製鋼においては、1926年の企業合同にともなう水平的統合の進展は管理の分権化を促進したのであった。そこでは、場所的に離れた個々の異なる工場における生産計画の調整およびイニシアティブの向上をはかることによって最も有利な条件のもとで生産の効率化を実現することが経営管理の中心的な問題であった。こうして、合同製鋼においても、種々の生産計画をもつ広い範囲の生産現場の場所的分離は集権と地域的自立性との混合を必要とし、

その結果、「集権的に、生産領域によって垂直的に編成される管理」と「個々の生産現場の地域的な、水平的な管理」をもたらすことになった⁽³⁸⁾。福応健氏が指摘されるように、巨大企業の内部においては、生産の専門化による再編成を徹底的に遂行することによって、技術的あるいは立地的見地から各プラントを横断的に、ある場合には分離的に集中統括することを通じて、もっとも有利な生産条件のもとでの生産能率の最大限発揮、さらに二重投資の防止、とくに注意すべきものとして経営弾力性の確保が期待されたが、この構成的合理化の効果を生むものとして、企業再組織に附随した経営管理の新傾向が重要な意義をもったのであり、その原則的方向は管理の中央化を排した分散化に求められた。すなわち、「生産業種の若しくは地域的に編成された各プラントの形成する第二次経営集団が一個の経営単位をなしつつ、中央における経営単位間調節機能と一般的統制のもとに、自らの責任による自主的経営活動の大幅な権限を許容されるという、いわゆる分散経営の傾向である。これによって総体的連関の有機的統制のもとに底辺部分における積極的なイニシアティブを生かして、経営の弾力性の確保が可能になるとされた。つまり経営体構成上の縦断的＝横断的結合は、経営管理の新しい傾向、集中的統制コントロールと分散的経営マネジメントにむすびついていたのである⁽³⁹⁾」。

このような管理の分権化は1926年の企業合同と生産の集中・専門化の推進にともなう企業管理の諸問題への対応であったが、そこでは、閉鎖されずに残された工場は狭い範囲の製品の生産に専門化するために再編成され、中央本社に入ってくる注文はこれらの専門化された工場に送られた。各工場で生産されるべき製品のタイプの決定のさいには、輸送、原料コスト、そして市場との距離および市場のタイプといった諸要因に注意が払われたのであった⁽⁴⁰⁾。こうして、独自の専門性をいかして特定の製品の生産に特化した各工場から成る経営グループにおいて、各工場に対して割り当てられた特定の製品の市場の情報に基づいて生産計画を策定し、最も有利な生産条件のもとで効率的な生産を行っていく上で、工場の管理における最大の柔軟性と生産現場のイニシアティブの向上を確保することが重要となり、管理の分権化をはかることはそのための手段として重要な意味をもつことになった。

ところで、吉田和夫氏は、1920年代の合理化の時期のドイツ企業における管理問題について、「合理化期を通じての独占的大企業の発展がとにかく、企業内の個々の経営の経営計画を多様化ならしめ、計画機能を中級・下級管理者に委譲させざるをえなくなったということが、この時期における管理問題の台頭の背景となっていたのであろう⁽⁴¹⁾」と指摘されているが、合同製鋼におけるこの時期の企業集中と生産の集中・専門化の推進にともなうこうした企業管理の問題は、このような管理問題の現われであるとみることができであろう。すなわち、そこでは企業集中と生産の集中・専門化の進展において形成された第2次経営集団としての各経営グループにおける独自の生産計画の策定とその遂行が重要な課題となったが、企業内の個々の経営の経営計画の多様化にともないこのような計画職能の委譲を行うことが必要となり、管理の分権化がおしすすめられることになったのである。

(3) 生産組織における管理の分権化

そこで、つぎに合同製鋼の管理機構をみると、中央本社はデュッセルドルフにおかれていたが、デュッセルドルフにおける本社スタッフのほかに、同社の主要な管理は、4つの主要現業グループ、すなわち炭鉱、原料、製錬および精錬、そして販売のグループから構成されていた⁽⁴²⁾。同社の管理組織の原則は、IGファルベンの場合と同様に、集権的管理に分権的管理を折衷するというものであったが、このような分権的管理の原則が導入されたのは、鉄鋼生産を行う生産組織においてであった。当時、ドイツの巨大な結合企業が垂直的および横断的に成長し、そして統合したとき、これらの企業は、これらの合同を処理するためにそれらの組織を適応させなければならなかったが⁽⁴³⁾、合同製鋼の再組織においては、その経営者たちは管理の集権化を最少に保とうと努力したのであり、多くの工場は、技術的および地理的な経済性をいかすべく再組織され、そして同社の取締役会の特別なメンバーの監督のもとにおかれたのであった⁽⁴⁴⁾。ティセンは、1928年のアンケート委員会の報告において、「合同製鋼の設立においては、我々は本質的には以前と同じように技術的な管理を存続させてきた。我々はそれをできる限り分権化してきた。以前にそうであったように、

各工場においては技術的な面は独立している⁽⁴⁵⁾」と指摘している。すでにみたように、生産組織における管理の分権化は、1926年の企業合同と生産の集中・専門化の推進にともなう企業管理の諸問題への対応としておしすすめられたものであるが、そこでは、場所的に離れた工場の管理における最大の柔軟性と現業レベルにおけるイニシアティブの向上が求められたのであった。このように、生産組織、とりわけ合同製鋼の生産過程の基幹をなす製鉄・製鋼および圧延の各部門の管理については、管理組織における諸変化は、一般的には責任の分権化による個人のより大きなイニシアティブに重点をおいてきたのであり、一方では、同時に各職能の総体のさまざまな部分のより連続的な、広範囲におよぶ、そして組織的な調整に備えてきたのであった⁽⁴⁶⁾。合同製鋼では、このトラストの管理の下におかれた多くの工場は、それらの立地条件および技術的設備に従ってグループ分けされ、そしてこのトラストの取締役会の責任のあるメンバーの管理の下におかれたのであるが、こうして、最善可能な分業および最も能率的な工場への生産の集中は、過度の官僚主義的な集権化なしに達成されたとされている。というのは、主導的な人物は、自らの責任の下におかれた工場の改善のために自らの管理能力を利用するためのかなりの機会を与えられているからであるとされている⁽⁴⁷⁾。

このように、標準化された大量生産、鉄道運送および水運の計画の経済性、および他の関連する経済性を最大に利用するために企てられた高度な工場の専門化に沿って、各工場あるいは地理的に同じである各結合工場を独立した管理の単位とする組織計画がすすめられたのであった⁽⁴⁸⁾。その結果、「内部組織の再編においては、中央化の排除と分散化を追求し、各プラントは業種別、地域別に二次的経営集団に再集成され、各集団は単一の経営単位として、販売・購入・管理の各部門とともに一人ずつの重役の責任指導下に半ば自主的に経営するように組織された⁽⁴⁹⁾」のであった。こうして、生産の集中・専門化をおしすすめる上で形成された4つの主要混合企業のグループ、すなわち、①ドルトムントとヘルデのグループ、②ライン河畔のグループ、③アウグスト・ティセンのグループ、④ポフォーム・フェラインのグループは、このような独立した二次的経営集団として、中央本社による経営単位間の調節機能と統制のもとで、

自らの自主的な経営活動の大幅な権限と責任が与えられ、それによって、これらの現業部門における積極的なイニシアティブの向上がはかられた。この点について、小島精一氏は、「尨大な内部組織の再建設に就ては中央化の可及的排除に最も苦心を払った。金融其の他無条件的に中央化の必要な分野以外は出来るだけ組織の分散化を図ったのである。このため各企業は地域別及び業種別の見地から適当に総括されて、それぞれ一人ずつの重役の責任指導下に置かれ、又販売、購入、管理の各部も同様に規整された。かくて各部門の指導者は各自の責任に於て独自の行為を行う機会が与えられることになったのは注目すべきである⁽⁵⁰⁾」と指摘されている。

ここで、比較のためにIGファルベンにおけるこの時期の企業管理の諸問題とそれへの対応としての組織革新についてみておくと、同社においても、1925年の企業集中と生産の集中・専門化の推進にともない、合同製鋼においてみられたのと同様の企業管理の問題に直面することになり、生産組織における管理の分権化がおしすすめられることになった。そこでは、C. デュイスベルクの「分権的集権」(die dezentralisierte Zentralisation)の原則に基づいて、地域別に分割された4つの事業共同体(Betriebsgemeinschaft——後に5つとなる)が形成された⁽⁵¹⁾。そこでは、すべての政策決定事項における最終的権限は中央本社におかれていたが、あらゆる日常的な工場の諸問題はこれら4つの経営グループに振り当てられたのであり、これらの各グループは、中央本社によって決められた規則の範囲内で完全な自立性をもっていた⁽⁵²⁾。すなわち、財務問題、特許、原料購買、および営業情報は中央で扱われるべきものとされていたが、地域ごとにまとめられた各グループは、技術的監督、労務、それに(当初は)販売の責任を負うことになっていた⁽⁵³⁾。こうして、IGファルベンでは、前身会社の工場の存在する地域別に事業共同体において「分権的集権」の管理体制が築かれたのであるが⁽⁵⁴⁾、合同製鋼においては、企業集中を主導した4つの主要石炭・鉄鋼グループのなかで、生産の集中・専門化をおしすすめる上で再編成された4つの経営グループが、IGファルベンにおける事業共同体と同様のひとつのまとまった経営グループを形成することになったのである。

また合同製鋼においては、管理の集権化が法的な合同にすぐにつづいたとされているが、同社の集権的な管理の最初の機能は、生産設備の合理化を監督することおよび主要な基本的なサービス機能を提供することにあったとされている。個別的には、異なる製造単位は合同前に行われていたのと同じように管理されつづけた。それらは旧会社にあたるグループに集められたけれども、これらのグループのための管理部門（administrative office）を生み出すために何らの努力もなされなかったとされている。主要な現業単位の各々は、1926年には41人のメンバーをかかえていたが、合理化が実施されるにつれて減らされることになった非常に大規模な取締役会のメンバーの責任となった⁽⁵⁵⁾。こうして、中央本社による全社的なレベルの基本的な政策の決定のもとで、生産の集中・専門化をおしすすめるなかで地域別、あるいは業種別に形成された主要経営グループにおける生産に関する日常的な現業的業務の自立的な管理・運営が、このような分権化によって行われることになった。

これらの大規模な製鉄所と同じように、他方では、合同製鋼のさまざまな種類の仕上工場もそれらのできる限り合理的な利用を考慮に入れて統一的な管理のもとに集められた。例えば、鋼管の生産はすべての鋼管工場を含んだひとつの特別なグループに集中された。同じ方法で圧延針金および針金製品の生産のための工場が、ハムにおける中央工場をもつ特別なグループに集中された。さらにジーゲルランド工場は他の薄板工場とともにひとつの特別なまとまったグループを形成した⁽⁵⁶⁾。

またこのような内部組織の再編成とともに、対外的な合理化も強力におしすすめられており、そのなかで合併された企業をどのように再編成し、管理するかが重要な問題となったが、合同製鋼の「対外的合理化」は次の3つの根本方針に要約されるとされている⁽⁵⁷⁾。

- (イ)合同製鋼の本拠であるライン＝ルール地方附近では、不況の底に沈んでいた弱小企業を合併して自己の直接経営とする（例、旧シュツム及ロンバッハ・コンツェルン所属諸工場やシャルロッテン・ヒュッテ等の合併）
- (ロ)地理的に偏在して統一的な管理に不適當の工場は自社から分離して附近の同種企業と合併させ、能率的な新独立企業を組織させて子会社とする（例、

中部獨逸製鋼会社)

(ハ)直接経営の分野を厳密に炭鉱業から鑄造圧延業に到る迄の本来の一貫作業系統に限局し、その範囲外の特殊鋼や、機械工業等は矢張り自社から分離して他の企業と共に独立企業を組織せしめ、これを参加会社とする(例、獨逸特殊鋼会社及デマーグ会社)

これまでの考察から明らかなように、合同後の第1段階の組織革新においては、垂直的および水平的に結合されたその巨大な企業の諸活動を効率的に管理し、統制し、そして調整するために、企業集中と生産の集中・専門化の推進にともなう企業管理の問題への対応として、生産組織における分権化がはかられ、そこでは、工場の管理における最大の柔軟性と生産現場におけるイニシアティブの向上が追求されたのであった。

2. 炭鉱部門および原料部門の集権化

つぎに炭鉱部門および原料部門をみると、上述したように、合同製鋼の諸業務の主要な管理は、炭鉱、原料、鉄鋼および販売の4つの主要現業グループから構成されていたが、金属加工事業は分権化されたままであったのに対して、炭鉱、原料の購買、研究、財務および会計、そしてその他のあまり基本的でない職能活動はより集権化されたのであった⁽⁵⁸⁾。エッセンに本部をもっていた炭鉱グループは、4つの地域の部門—それらはドルトムント、ポフォーム、ゲルゼンキルヘン、およびハムボルンにおかれていた—に分割されており、これらの諸部門は153の炭坑をかかえる全部で48の縦坑施設を管理した。こうしたグループの誕生の最初の6ヶ月間に炭鉱の産出高は約30%増大しているが、このような増大のかなりは恐らく採算割れの炭坑の閉鎖および以前には遊休化させられていた他の炭坑における生産の拡大といったこのグループの政策によるものであったとされている⁽⁵⁹⁾。これらの4つのグループの編成は、同社の大規模な高炉工場および製鉄所との密接な協働の配慮のもとで行われたのであった(後掲図4を参照)。このように、炭鉱部門においては、石炭炭鉱のために、エッセンにその本部をもつ特別な「炭鉱部門中央管理部」(Hauptverwaltung Abteilung Bergbau)が生み出され、これが合同製鋼の炭鉱経営の中心となっ

た⁽⁶⁰⁾。この炭鉱部門中央管理部は、「販売、シンジケートおよび販売連合との交渉、技術および新規建設計画」を集権的に調整することを任務としていた⁽⁶¹⁾。

また原料部門についてみると、一連の石灰工場および白雲岩工場、粘土坑および石英坑、そしてジエゲルランド、バイエルン、スウェーデン、スペインおよびブラジルにおける金属鉱山をもつ同社の原料経営は、ドルトムントにおける統一的な管理のもとにおかれた。この原料グループは炭鉱グループと密接に協働した⁽⁶²⁾。鉱石およびその他の原料—屑鉄、石灰岩、白雲岩、粘土、および石英—の採掘および加工、そしてマーケティングおよび購買の管理は、ドルトムントに本部をもつこの原料グループに集権化された⁽⁶³⁾。

3. 販売部門の集権化

炭鉱部門および原料部門と同様に、販売部門においても集権化がおしすすめられた。合同製鋼では、生産の再編成にともない、それまでの販売組織全体の再編成が必要であった。シンジケートに加えられていた最も重要な圧延製品の販売を該当する販売カルテルの本部であるデュッセルドルフに移すことは合目的であることがわかったとされている。合同製鋼の設立会社によって受け継がれた外国組織を基礎にして組織され、同様にデュッセルドルフにおかれたシュタール・ユニオン—輸出有限会社 (Stahlunion-Export G. m. b. H.) がこれらの販売部門との接触をはかりながら業務を行っており、輸出はこの会社によって行われた。製品別にみると、薄板および厚板の販売はケルンに集められ、鉄鉄および鋳鉄の販売はゲルゼンキルヘン—シャルケに集中された。特殊製品の販売は、これらの製品にとって主導的な経営のもとにおかれたままであった。ルールオルト・マイデリイヒは、例えば市街電車のレール鋼材の販売を担当し、ドルトムントおよびボフォームは工場製品の販売を担当したのであった。また一次製品の販売単位は、デュッセルドルフの新しい本社にその事務所をもつ中央販売グループのもとに再組織されたほか、鋼副産物はマンハイムにおける営業所によって販売された。こうして、合同製鋼の販売グループは製品別および地域別に組織された自前のマーケティング企業を発展させたのであるが、合

同製鋼の設立会社によって生み出され、そして新会社によって大部分が受け継がれた販売会社はしばしばそれらの活動領域において互いに重複していたので、ここでも、営業年度がすすむなかでもはや必要でない部分の排除のもとで大規模にまた完全に実施されることができたところの非常に大規模な統合化が必要であった。合同製鋼に集中された企業はほぼすべて独自の販売会社をもっていたが、それらは今や統合されそして国内および外国における管轄領域を然るべく限定されなければならなかった。そこで、鉄鋼業の製品が問題となる限りでは、国内販売は、①西部および南東部ドイツのグループ、②中部、北部および東部ドイツのグループ、③南ドイツのグループの3つの主要グループに分割された。すなわち、ハインリヒ・アウグスト・シュルテ製鉄株式会社（die Firma Heinr Aug. Schulte Eisen-A. G., Dortmund）が市場の西部および北西部を扱い、ティセン製鉄・製鋼株式会社（die Thyssen-Eisen und Stahl A., G., Berlin）が北部および東部を扱い、そしてティセーライン製鋼株式会社（die Thyssen-Rheinstahl A. G., Frankfurt-Mannheim）が南部を扱うというように活動領域が分けられた⁽⁶⁴⁾。

また、炭鉱製品の販売についてみると、石炭、コークスおよび練炭が問題となる限りでは、それは大部分ライン・ヴェストファーレン石炭シンジケートを通して行われたが、ここでも、このトラストの自前の石炭販売会社が存在していた。設立会社は同様に石炭の取引において部分的に多岐にわたる販売組織をつくったが、このことはとくに当時存在していたシンジケートが十分な機能を果さなかった限りにおいておこったのであった。合同製鋼によるこうした受け継ぎのさいには、ここでも個々の場所への統合化が行われた。さらにモンタン産業の炭鉱製品および副産物の販売や人工肥料の販売は、マンハイム、ハムブルク、フランクフルト・アム・マインおよびミュンヘンにその会社をもつラップ・カルヒャー有限会社によって行われた⁽⁶⁵⁾。なお合同製鋼のこのような販売組織の全体像を示したものが図1である。

このようにして、販売部門においては集権化がはかられたが、製造部門、炭鉱部門、購買部門、財務管理と同様に、この部門も1人の取締役の管理の下におかれた⁽⁶⁶⁾。

図1 合同製鋼における販売組織図

合同製鋼株式会社 (デュッセルドルフ) の販売組織			
鉄、鋼および圧延製品			
西ドイツおよび北西ドイツグループ	中部ドイツおよび東ドイツ	南ドイツのグループ	輸出組織
Heinr. Aug. Schulte A.-G., ドルトムント ドルトムント, ハノーバー, カッセル, ビーレフェルト, ハムブルグ, デュッセルドルフ, エッセン, ケルン, ボン, コブレント, エルベルフエルト, ハーエルシュヴァイラー, ハーゲン, ヴァイデナウ, トロイスドルフ, レムククリングハウゼン, レムシヤイト, メルズ, ライン, ゴインゲン, クレフェルト, プレーメンなどにおける支店および子会社	Thyssen-Eisen-und Stahl A.-G., ベルリン ベルリン, ライプチヒ, マグデブルグ, ケニグスベルグ, ドレスデン, シュテッティンなどにおける支店	Thyssen-Rhein Stahl A.-G., フランクフルト・アム・マイン ピースバーデン, マンハイム, ミュンヘン, シュテット, エアフェルト, ニューレンベルグ, カールスルーエなどにおける支店	Stahlunion-Export G. m. b. H., デュッセルドルフ “Nedeximpo” オランダおよび海外 Otto Wolff, Köln, ロシア, ルーマニアおよびフランスへの販売 Delta Akti-Gesellschaft, Agram Jul. Schoch, Zürich Raab Karcher-Thyssen G. m. b. H., ミュンヘン Raab Karcher-Thyssen G. m. b. H., マンハイム Raab Karcher-Thyssen G. m. b. H., ハムブルグ Raab Karcher-Thyssen G. m. b. H., ミュンヘン Kohlenunion G. m. b. H., フランクフルト・アム・マイン A. Langhoff 合同製鋼の国内販売, リッツゲンのドルトムント ペンゾール, エンジン用燃料, 潤滑油, タール, ビッチなどの販売会社
経営および子会社の工場間取引 ・合同製鋼のミュールハイム工場とケルン工場, ザエストフアーニオン, ハムの工場間取引 ・トナー工場とベルドル工場の工場間取引 ・メイグナー庄延工場, ルーオルト-マイデリイ ・アイヒナー庄延工場, ルーオルト-マイデリイ ・ヒの工場の工場間取引: 市街電車用レール ・トルトムントとポフームの工場の工場間取引: 工場製品 ・シヤルロツテン製鉄所, プツペルマン販売有限会社, シュレブツンママンフオルトなどの工場間取引			

(出所) : P. Ufermann, *Der deutsche Stahltrust*, Berlin, 1927, S. 77.

4. 本社機構の整備

つぎに合同製鋼の本社機構をみると、集権的な管理、財務および会計監査そして販売に対して責任を負う同社の本社はデュッセルドルフにおかれたが⁽⁶⁷⁾、そこでも、I Gファルベンの場合と同様に、設立会社の取締役会のメンバーが新会社の取締役会に加わったので、取締役会の規模は必要以上に大きなものとなり、そこで、取締役会が行うべき重要な意思決定機能を代表して行う組織が生み出されることになった。取締役会のこの代表執行機関は重役会（Direktorium）と呼ばれたが、これは当時デュボン社やU S スティール社などアメリカの多くの企業においてみられた経営執行委員会（executive comittee）に相当するものであった。またI Gファルベンでも、1920年代後半の第1段階の組織革新において業務委員会（Arbeitsausschuß）と呼ばれる取締役会における同様の代表執行機関が生み出されている⁽⁶⁸⁾。

合同製鋼におけるこの重役会について、A. フェグラーは1928年のアンケート委員会の報告において次のように述べている。「我々は、私が長を努めている重役会をもっており、そこでは、すべてのより大きな諸部門の管理者が代表している。取締役会は目下絶対的に必要であるよりも大規模である。このことは、一連の取締役会のメンバーが設立会社から受け継がれたということにあり、それは確かにそれ自体としてはどうしても必要なことではあるが、これらの取締役会のメンバーが存在していることが絶対的に必要なわけではない。すべての炭鉱は1人の経営管理者のもとに集められ、製鉄所および精錬工場も同様である。1人の取締役会のメンバーがそれぞれこれらの諸部門のトップにいており、販売、購買および財務管理も同様にそれぞれ1人の取締役会のメンバーによって占められている。大きな諸部門のこれらの長はまず第一に協働を行っている。本来の専門的な活動は、さまざまなグループに対して選抜された作業委員会（Arbeitsausschuß）において行われる。これは一般的には毎週召集される⁽⁶⁹⁾」。

このように、合同製鋼においても、I Gファルベンの場合と同様に、取締役会の多くのメンバーのなかから代表執行機関が生み出され、全般的管理の重要な意思決定機能が主としてそれによって行われるようになり、全般的管理職能

における効率的な運営がはかられたのであった。

さらに本社機構の整備においては、スタッフ部門の拡充がはかられた。合同製鋼の本社はデュッセルドルフにおかれていたが、この中央本社は、法律、特許、税務および不動産の諸部門、そしてジーマンスのそれに匹敵する社会部および経済部をもっていた。中央原価部はデータの組織的な開拓にあたり、また中央監査部は会計の監査にあたるようにされた⁽⁷⁰⁾。この会社の本社の管理スタッフは財務、販売および全般的な経営を管理したのであるが、例えば費用は中央原価部によって分析され、この部門はさまざまな現業単位の費用および利益を比較した。これらのさまざまな現業単位の管理は専門の部門によって調整され、そして中央監査部によって監督された。こうして、助言スタッフの諸機能は、上述の中央法律部、税務部および不動産部門、社会部および経済部、特許部、そして中央購買部によって行われた。原則的には、購買機能は現業単位に残されていたけれども、この購買部門はときどき直接購買を行った。特定の主要な原料の取得は中央原料部門の責任であった⁽⁷¹⁾。これらの本社のスタッフ部門のなかでも、中央原価部をはじめとする多くの諸部門は、主として統制スタッフとしての機能を果すものであった。

このような本社管理機構の整備がこの時期の組織革新においておしすすめられたが、W. フェルゼンキルヘンは、ジーマンスの拡張は主に内部的に生み出され、このような理由でジーマンスの現業単位はその集権的な管理にはるかに依存していたのに対して、IGファルベンおよび合同製鋼は主に合併や企業買収によって成長したので、それらの現業単位は比較的自立性をもち、そしてそれらの集権的な管理は小さかったとしている⁽⁷²⁾。

これまでの考察から明らかなように、合同製鋼においても、IGファルベンの場合と同様に、生産組織における分権化がはかられたことにこの時期の組織革新の主要な特徴をみることができるが、このようないわば「分権的集権」の原則に基づく管理組織の形成は、何よりも、権限と責任の委譲による現業部門における管理の柔軟性の確保とイニシアティブの向上を目標としていた。R. A. プレイディが指摘しているように、この時期のドイツの大規模な企業においては、管理組織における指針となる2つの一般的な諸原則は分権化と作業の

職能的分化にみられたが、分権化の目的は、成功あるいは失敗の責任をその源泉において明確に定めることを可能にしながら個人の最大のイニシアティブを可能にすることである。また職能組織の目的は、管理要員の最大の専門化を可能にすることおよび企業全体の最善の機能の発揮という点での専門化された業務および仕事の統合化ならびに調整化を促進することである。分権化および専門化は、管理においては—科学、技術、および標準化においてそうであるように—職能組織を促進する。職能組織なしには、分権化および専門化は混乱状態に導くとされている⁽⁷³⁾。

合同製鋼でも、この時期には、各製造単位、各流通単位あるいは専門のスタッフ部門は狭い範囲の職能に専門化することになったが、一方では製造、流通などの現業単位は同時に中央本社と密接に結びついており、組織のこのような諸原則の組織的な適用によって、現業部門におけるイニシアティブの向上がはかられたのであった。R. A. プレイディによれば、工場の職能組織、すべての工場の労働者、職員、および取締役の職分の区分、責任の付与、業績評価の方法がさまざまな企業の生産活動および商業活動のすべての、あるいはほとんどすべての諸局面に導入されてきており、このような諸原則のより大きな適用は、「アメリカでは、アメリカ電信電話会社およびゼネラル・モーターズ株式会社において、またドイツでは、合同製鋼株式会社およびI G ファルベン工業株式会社において、最も良い実例をみる」とされているが⁽⁷⁴⁾、このような組織と管理についてみれば、I G ファルベンの制度はこれらのアメリカの2つの会社の組織にみられる制度を手本にしてつくられたものであり、さらに合同製鋼のそれはI G ファルベンから借りてきたものであったとされている⁽⁷⁵⁾。この時期のドイツの大企業の組織がアメリカのそれを手本としてつくられたことについて、W. フェルゼンキルヘンは、「組織構造はアメリカのビッグ・ビジネスの成功における決定的要因とみなされていたので、ドイツの企業は、その独自の組織を採用したさいにつねにアメリカの発展を考慮に入れていた⁽⁷⁶⁾」としている。

こうして、このような制度においては、職能別組織の諸原則が徹底して適用されたのであるが、それはまたより包括的な、長期的見通しをもった予算シス

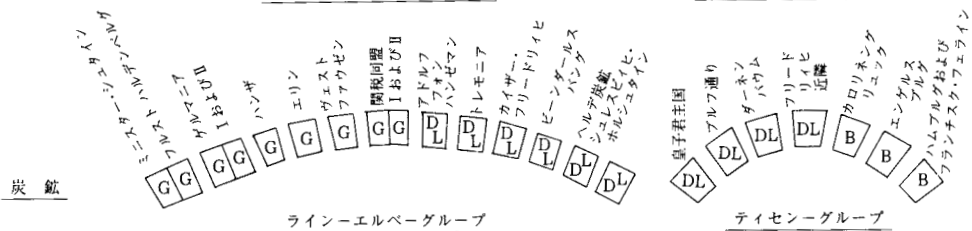
図2 第1段階の組織革新後の合同製鋼の組織

合同製鋼株式会社の組織

DL 元ドイツツールクセンブルグ G 元ゲルゼンキルヘン B 元ボフォーム・フェライン P 元フェニックス

第Iグループ ドルトムント

第IIグループ ボフォーム



炭 鉱

鉄鉱山および採掘権

Gelsenkirchner Bergwerks AG
ゲルゼンキルヘン

[Deutsch-Luxemburg-ische Bergwerks- und Hütten AG
ボフォーム

[Bochumer Verein für Bergbau, u. Gußstahlfabrik,
ボフォーム

ヴェスターヴァルト
ジーゲルランド
およびヴェストファーレン

ジーゲルランド
ハルツ
およびバイエルン

ジーゲルランド
および
スウェーデン

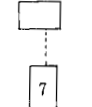
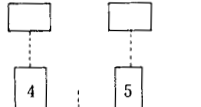
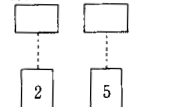
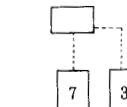
アウグスト・
テイセン
製鉄所
ハムボルン

鉄生産

シャルケ部門
ゲルゼンキルヘン

デュッセルドルフ部門
ドルトムント・ウニオン部門

フリードリヒ・ヴィルヘルム製鉄部門
ボフォームのI工場



シャルケル・フェライン

フルカンデイスブルグ

ヒューステン工場

ヘントロップ工場

鋼生産



加工

鑄造工場
圧延工場
厚板圧延工場
および
薄板圧延工場
鋼管工場

鑄造工場
圧延工場
垂鉛めつき工場
針金圧延工場
鑄およびねじの鑄造工場
造船所
工作場

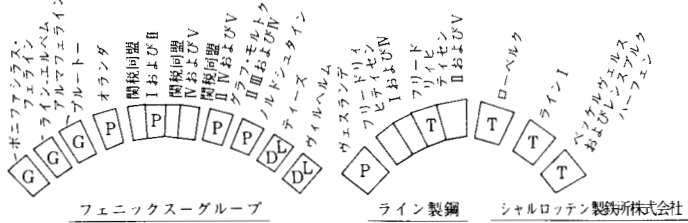
鑄造工場
圧延工場
工作場

鑄造工場
圧延工場
垂鉛めつき工場
工作場

T 元ティセン

第Ⅲグループ ゲルゼンキルヘン

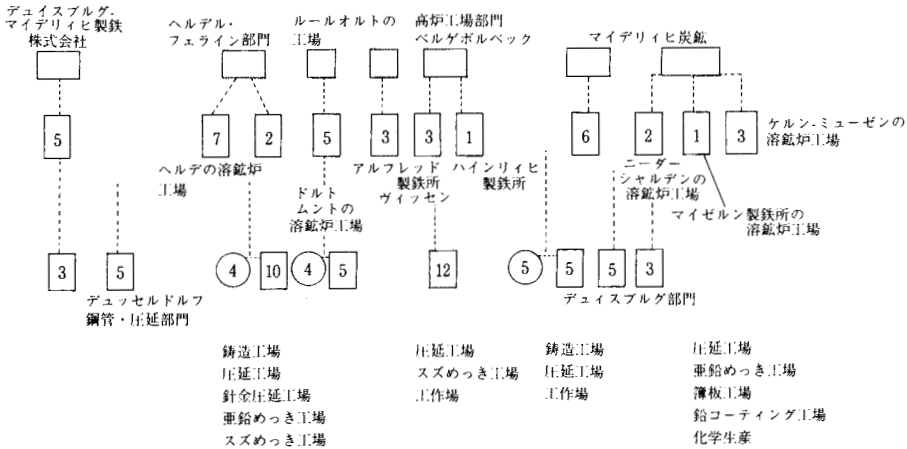
第Ⅳグループ ハムホルン



Phoenix AG f, Bergbau
u. Hüttenbetrieb.
デュッセルドルフ
Gew. Bautenberg
Heinrichsglück
Freier Gründer Bergwerks-
verein. Neunkirchen
(アルンスベルグ)
シュタインベルグ炭鉱の50% (ル
クセンブルグ)

Ver. Stahlwerke
von der Zypen
u. Wissener
Eisenhütten AG.
ケルン・ドイツ
ジーゲルランド, ヘッセ
およびヘッセーナッサウ
における採掘権
ジーゲルランド

Rheinische Stahlwerke AG
ティスブルグ-マイドリヒヒ
・ジーゲン近郊のアマイゼ炭鉱
・ホルベウスハウゼン近郊の ジーゲルランドおよび
ゲオルグ炭鉱およびゾネ炭鉱 ハルツにおける炭鉱
・さまざまな地域における炭田



(出所) : K.Lasch, *Entwicklungstendenzen für die Zusammenschlußformen in der deutschen Großindustrie seit 1914*. Düsseldorf. 1930. s. 98.

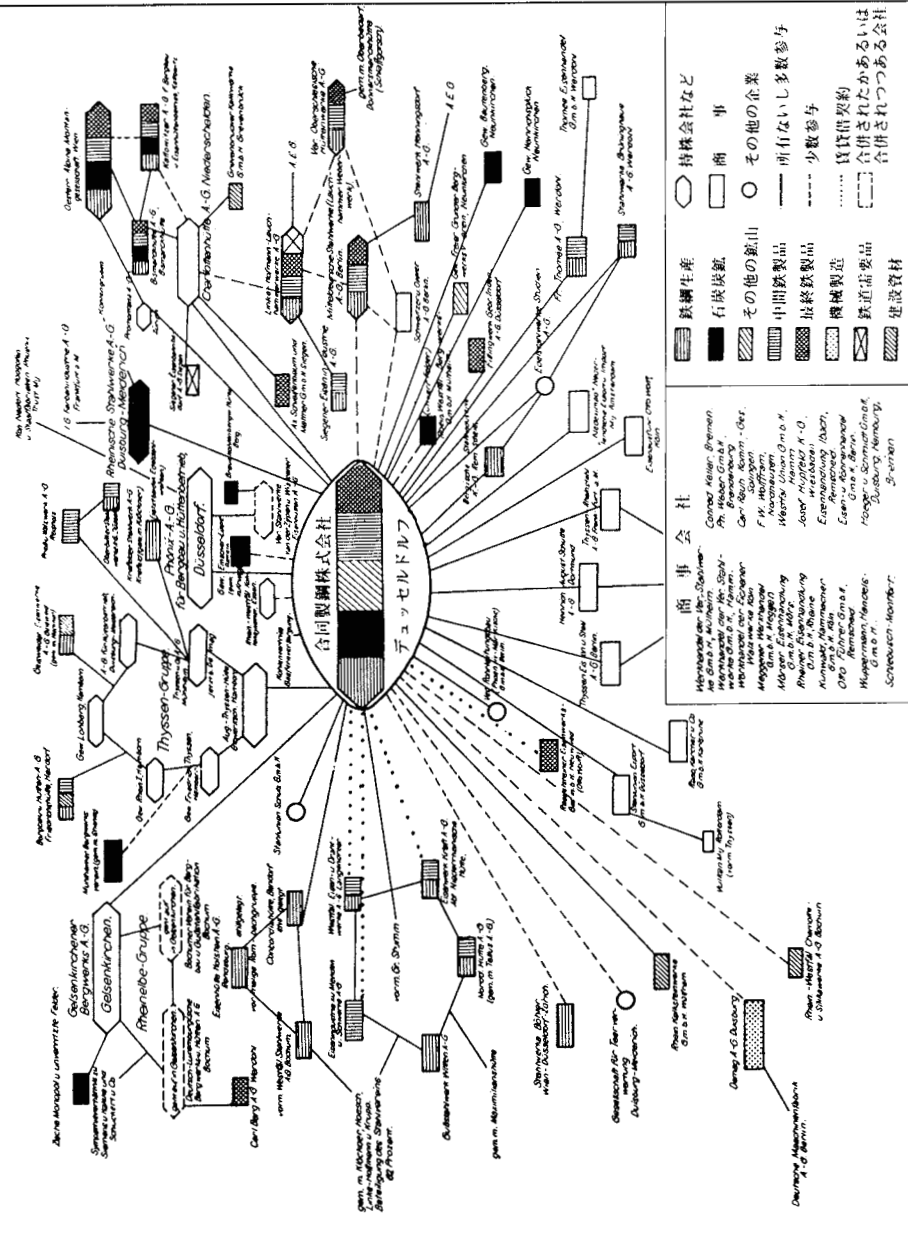
テムとより厳密な科学的な原価計算方法の必要性の増大に対して、その道を開き、注意を傾けることになった、とされている⁽⁷⁷⁾。すなわち、このような管理組織と平行してとくに要請されたのが、計算面における科学的な予算編成と原価計算制度の確立であった。「確かに、大量生産と機械化は、変動費に対する固定費の割合いを高め、ここに新たな原価問題を惹き起こした。しかし、原料・機械設備・工程・製品の規格化によって、さらには専門化・職能化・分権化の推進によって、原価変動が正確に把握されるようになったのである⁽⁷⁸⁾」。こうして、この時期のドイツの主要な企業における組織革新は、新しい管理組織の発展をもたらしただけでなく、予算システムと科学的な原価計算方法に基づく統制手法の発展をももたらしたことに注意しなければならないであろう。

このように、合同製鋼における第1段階の組織革新の目標は、何よりもまず管理を分権化し、一層の専門化をおしすすめることによって生産現場の積極的なイニシアティブの向上をはかることにあった。この点、「まさに、専門化を推し進めつつ、個々人のイニシアティブを最大限に許容するような管理組織を求めることが、時代の要請であったのである⁽⁷⁹⁾」。このことはIGファルベンにおいても同様であり、当時のドイツの大企業における組織革新はまさにこのような目標をもっておしすすめられたのであった。第1段階の組織革新において生み出された合同製鋼の組織の全体像を示したものが図2である。

注

- (21) Vgl. C. Schiffer, *Die ökonomische und sozialpolitische Bedeutung der industriellen Rationalisierungsbestrebung*, karlsruhe, 1928, S. 30.
- (22) 上林・井上, 前掲書, 231ページ。
- (23) E. Varga, *a. a. O.*, S. 432.
- (24) Vereinigte Stahlwerke A. G., *Geschäftsbericht über das 1. Geschäftsjahr vom 14. Januar bis 30. September 1926*, S. 10, National Industrial Conference Board, *Rationalization of German Industry*, New-York, 1931, pp. 82-3 K. Lasch, *Entwicklungstendenzen für die Zusammenschlußformen in der deutschen Großindustrie seit 1914*, Düsseldorf, 1930, S. 92などを参照。なお合同製鋼の構成会社については図3を参照されたい。

図3 合同製鋼株式会社の構成会社



合同製鋼株式会社

鐵鋼生産 (Hatched box) 商 事 (Empty box) 持株会社など (Hexagon) 所有なし多数参与 (Dashed line) 少数参与 (Dotted line) 貸借関係 (Dashed line with dot) 合併されたかある会社 (Dashed box) 合併されつた会社 (Dotted box)

石炭炭鉱 (Diagonal lines) その他の鉱山 (Cross-hatch) 中間鉄製品 (Horizontal lines) 最終鉄製品 (Vertical lines) 機械製造 (Checkered) 鉄道需要品 (Diagonal lines) 建設資材 (Hatched box)

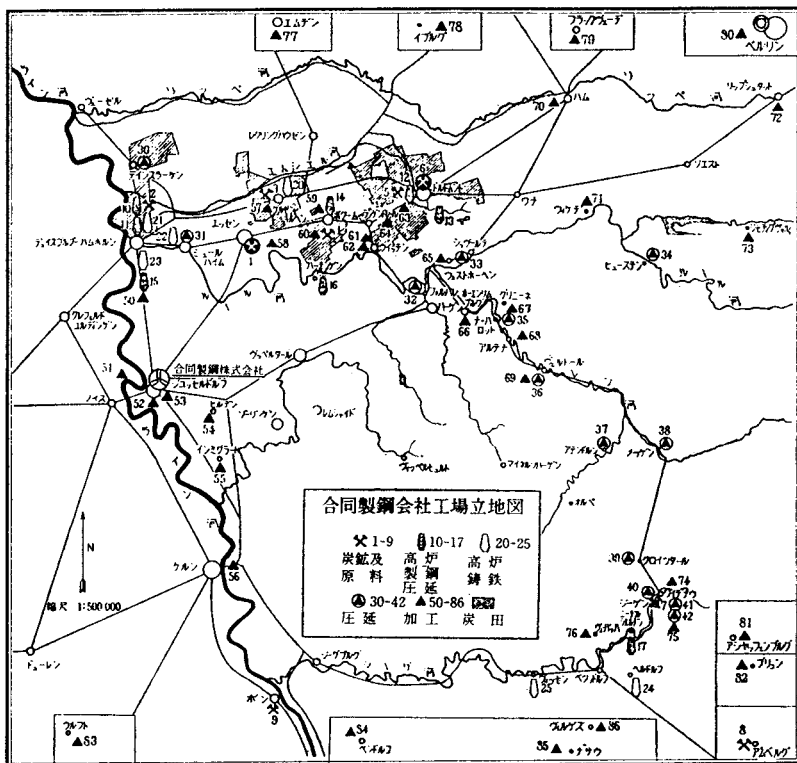
商 事 会 社
 Rheinische Stahlwerke AG
 Thyssen AG
 Aachener Stahlwerke AG
 Düsseldorfer Stahlwerke AG
 AEG-Gruppe
 ... (many other names) ...

(出所) : K. Lasch, a, a, O., S. 99.

- (25) Vgl. E. Schalldach, *Rationalisierungsmaßnahmen der Nachinflationszeit im Urteil der deutschen freien Gewerkschaften*, Jena, 1930, S. 125.
- (26) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 110.
- (27) Enquete-Ausschuß, (Ⅲ)2, *a. a. O.*, S. 131-2.
- (28) *Jahrbuch der Metallarbeiter Verband*, 1926, S. 62.ここでの引用は, E. Schalldach, *a. a. O.*, S. 125.
- (29) 島田千代丸「獨逸合同製鋼の過去及び現在(三)」『鉄鋼連盟調査月報』, 1940年12月号, 19ページ。
- (30) Vgl. Vereinigte Stahlwerke A. G., *a. a. O.*, S. 12, *Stahl und Eisen*, 47 Jahrgang, Nr. 11, 1927. 3. 17., S. 474-5. E. Wolff, *Die Unternehmungs-Organisation in der deutschen Eisen-Industrie*, Berlin, 1930 S. 109.
- (31) Vgl. Vereinigte Stahlwerke A. G., *a. a. O.*, S. 12. E. Wolff, *a. a. O.*, S. 109.
- (32) Vgl. Enquete Ausschuß, (Ⅲ)2, *a. a. O.*, S. 32 u 130.
- (33) 以下の記述については次の文献を参照した。Vereinigte Stahlwerke A. G., *a. a. O.*, S. 12, Enquete Ausschuß, (Ⅲ)2, *a. a. O.*, S. 32-3 u 130, National Industrial Conference Board, *op. cit.*, pp. 84-5, P. Ufermann, *Der Stahltrust*, Berlin, 1927, S. 174-6, E. Wolff, *a. a. O.*, S. 109, Dortmund-Hörder Hüttenunion A. G., *100 Jahre Festschrift zur Hundertjahrpeier der Dortmund-Hörder Hüttenunion Aktiengesellschaft 1852-1952*, Dortmund, 1952, Hüttenwerk Ruhrort-Meiderich A. G., *Hundert Jahre Hüttenwerke Ruhrort-Meiderich Aktiengesellschaft*, Duisburg-Ruhrort, 1952, *Stahl und Eisen*, 47 Jahrgang, Nr 11, 1927. 3. 17. S. 475, A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 555, 島田, 前掲論文, 19-20ページ。なお合同製鋼の工場および炭鉱の立地については, 図4を参照のこと。
- (34) Vgl. Enquete Ausschuß, (Ⅲ)2, *a. a. O.*, S. 32.
- (35) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 121.
- (36) National Industrial Conference Board, *op. cit.*, p. 86.
- (37) W. Felsenkirchen, Big Business in Intervwar Germany: Organizational Innovation at Vereinigte Stahlwerke, IG Farben, and Siemens, *Business History Review*, Vol. 61, No. 3, p. 424.
- (38) Vgl. Institut für Wirtschaftsgeschichte der Akademie der Wissenschaften der DDR, *Produktivkräfte in Deutschland 1917/18 bis 1945* (Geschichte der Produktivkräfte in Deutschland von 1800 bis 1945, Bd. 3), Berlin, 1988, S. 103.

- (39) 福応 健 『『ワイマール期』ドイツ鉄鋼業における経営合理化』『商学論究』(関西学院大学), 第27号, 1959年10月, 194-5 ページ。
- (40) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 137.
- (41) 吉田和夫 『ドイツ経営経済学』, ミネルヴァ書房, 1982年, 75ページ。
- (42) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 424.
- (43) *ibid*, p. 417.
- (44) *ibid*, p. 424.
- (45) Enquete Ausschuß, (I)-3, *Wandlungen in den wirtschaftlichen Organisation*, Berlin, 1928, S. 382.
- (46) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 137.
- (47) National Industrial Conference Board, *op. cit.*, p. 84.
- (48) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 121.
- (49) 福応, 前掲論文, 196ページ。
- (50) 小島精一 『鉄鋼業論』, 千倉書房, 1943年, 335ページ。
- (51) この点については, 前掲拙稿「両大戦間期の I G フェルベンにおける企業管理の展開」, III-2 (3)を参照されたい。
- (52) 同論文, 199ページを参照。詳しくは, H. Tammen, *Die I. G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft [1925-1933]: Ein Chemiekonzern in der Weimarer Republik*, Berlin, 1978, S. 21, G. Plume, *The political Framework of Structural Modernization: The I. G. Farbenindustrie AG. 1904-1945*, W. R. Lee (ed), *German Industry and German Industrialization: Essays in German Economics and Business History in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, London, New-York, p. 225, R. A. Brady, *op. cit.*, p. 237を参照のこと。
- (53) L. F. Haber, *The Chemical Industry 1900-1930*, Oxford University Press, 1990, pp. 338-9 [鈴木治雄監修, 佐藤正弥・北村美都穂訳『世界巨大化学企業形成史』, 日本評論社, 1984年, 519-20ページ]。
- (54) Enquete Ausschuß, (I)-3, *a. a. O.*, S. 443, P. Hayes, *Industry and Ideologie: IG Farben in the Nazi Era*, Cambridge, New-York, 1987, p. 20.
- (55) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, pp. 553-4.
- (56) Vgl. Vereinigte Stahlwerke A. G., *a. a. O.*, S. 13.
- (57) 島田千代丸 「獨逸合同製鋼の過去及び現在(二)」『鉄鋼連盟調査月報』, 1940年11月号, 8 ページおよび小島, 前掲書, 335ページ。
- (58) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, pp. 554.
- (59) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 424, K. Lasch, *a. a. O.*, S. 92, E. Wolff, *a. a. O.*, S. 108. 炭鉄部門におけるこれらの各グループについて詳しくは, Ver-

図4 合同製鋼の工場および炭鉱の立地図



(出所) 島田千代丸「獨逸合同製鋼の過去及び現在 (二)」
『鉄鋼連盟調査月報』1940年11月号, 6~7ページ。

原料及炭鉱

1. Abtg. Bergbau Hauptverwaltung
2. " Gruppe Hamborn
3. " " Gelsenkirchen
4. " " Bochum
5. " " Dortmund
6. Rohstoffbetriebe Hauptverwaltung
7. " Bergverwaltung Siegerland (Erz)
8. " " Bayern
9. " " Westerwald (Ton u. Quazit)

高炉製鋼庄延

10. Aug. Thyssen-Hütte Hamborn
11. Hütte Ruhrort Meiderich
12. Dortmunder Union
13. Hoerder Verein
11. Bochumer Verein Gußstahlfabrik
15. Niederrheinische Hütte
16. Ruhrstahl A-G. Henrichshütte
17. Charlottenhütte

高炉、鋳鉄

20. Schalker Verein
21. Hüttenbetrieb Meiderich
22. Friedr. Wilh. Hütte
23. Hütte Vulkan
24. Bergbau-u. Hütten A-G. Friedrichshütte
25. Werk Wissen

庄 延

30. August Thyssen-Hütte Dinslaken
31. Stahl-u. Walzwerk Thyssen
32. Stahlwerke Brüningshaus A-G. abt. Vorhalle
33. Eisenindustrie zu Menden u. Schwerte
34. Werk Hüsten
35. Werk Nachrodt
36. Friedr. Thomée A-G.,
37. Eichener Walzwerk
38. Meggener Walzwerk
39. Eichener Walzwerk
40. Walzwerk Weidenau
41. Sieghütter Eisenwerk
42. Ax. Schleifenbaum & Mattner

加 工

50. Werk Wanheim
51. Ruhrstahl A-G. Stahlwerk krieger
52. Ver. Rohrleitungsbau G. m. b. H. Zweigstelle Düsseldorf
53. Röhrenwerk Düsseldorf
54. Röhrenwerk Düsseldorf werk Hilden
55. Fittingswerk Immigrath
56. Stahlwerke van der Zypen
57. Ruhrstahl A-G., Gelsenkirchener Gußstahlwerke
58. Bochumer Verein Schraubenfabrik Steele
59. Bochumer Verein
60. Bochumer Verein Werk Weitmar
61. Drahtwerke Langendreer
62. Ruhrstahl A-G. Gußstahlwerk Witten
63. Wagner & Co. Werkzeugmaschinenfabrik G. m. b. H
64. Ruhrstahl A-G., Annener Gußstahlwerke
65. Stahlwerke Brüningshaus A-G., abt. Eisenwerk Westhofen
66. Wuragwerk
67. Bochumer Verein Kettenwerke Schlieper
68. Gebr. Knipping
69. Stahlwerke Brüningshaus A-G.,
70. Westfälische Union
71. Wuragwerk
72. Westfälische Union
73. Bochumer Verein Kettenfabrik Carl Schlieper
74. Siegener Eisenbahnbedarf Waggonfabrik
75. Siegener Eisenbahnbedarf
76. Bergbau-u. Hütten A-G., Friedrichshütte abt. Carl Stein
77. Nordseewerke
78. Westfälische Union Seilindustrie Iburg
79. Ruhrstahl A-G. Preßwerke Brackwede
80. Vereinigte Rohrleitungsbau G. m. b. H.
81. Verzinkerei Thyssen
82. Metallweberei Brünn
83. Röhrenwerke Düsseldorf Fittingswerke Urft
84. Concordiahütte
85. Siegener Eisenbahnbedarf Elisenhütte
86. Steinfabrik Wirges

- einigte Stahlwerke Aktiengesellschaft (*Das Spezial Archiv der deutschen Wirtschaft*), Verlag R & H. Hoppenstedt, Berlin, 1927, S. 22-3, Vereinigte Stahlwerke A. G., *a. a. O.*, S. 12. を参照。
- (60) Vgl. *Ebenda*, S. 12.
- (61) H. Pohl, *a. a. O.*, S. 169. H. Pohl, *op. cit.*, p. 115を参照。
- (62) *Ebenda*, S. 12, W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 424.
- (63) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 554.
- (64) この点については, Vereinigte Stahlwerke A. G., *a. a. O.*, S. 13, W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 425, A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 554, K. Lasch, *a. a. O.*, S. 93, P. Ufermann, *a. a. O.*, S. 75-80, E. Wolff, *a. a. O.*, S. 109を参照されたい。
- (65) Vgl. P. Ufermann, *a. a. O.*, S. 80, K. Lasch, *a. a. O.*, S. 93, E. Wolff, *a. a. O.*, S. 109.
- (66) Vgl. Enquete Ausschuss, (I)3, *a. a. O.*, S. 382-3.
- (67) H. Pohl, *a. a. O.*, S. 169. H. Pohl, *op. cit.*, p. 115.
- (68) I Gファルベンでは, 1930年代初めの第2段階の組織革新において, このような取締役会の代表執行議会として新たに中央委員会 (Zentral Ausschuss) が設置され, これが長期の経営計画を策定し, 経営資源を配分するといった本来的な全般的管理の諸職能を代表して行った。この点について詳しくは, 前掲拙稿「両大戦間期のI Gファルベンにおける企業管理の展開」, 205-6ページおよび223-5ページを参照されたい。
- (69) Enquete Ausschuss, (I)3, *a. a. O.*, S. 383.
- (70) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 554.
- (71) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 424.
- (72) *ibid*, p. 450.
- (73) R. A. Brady, *op. cit.*, pp. 45-6.
- (74) *ibid*, p. 46.
- (75) *ibid*, p. 121.
- (76) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 450.
- (77) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 46.
- (78) 吉田和夫『ドイツ合理化運動論』, ミネルヴァ書房, 1976年, 117ページ。
- (79) 同書, 117ページ。

IV. 第2段階における組織革新と企業管理の問題

これまでの考察から明らかなように、1930年代初めの時期の第2段階の組織革新は、1926年の企業集中とその後の合理化の推進にともなう企業管理の諸問題への対応としておしすすめられた第1段階の組織革新において生み出された組織のもつ問題点への対応して行われたものであった。すなわち、合同製鋼が純粋に技術的な考慮のもとで設立されたとき、強力な集権化はあえて避けられてきたけれども、形成されていたグループは、その後の諸年度には、組織し、そして管理するにはあまりにも複雑で、かつ困難であることがわかったとされている。その組織はあまりにも官僚主義的になる恐れがあったとされている。これはとくに、52人のメンバーをもち、そして下位の事業単位的意思決定権を妨害する傾向があった取締役会の場合であった。製鋼所の生産が著しく低下した1932年から33年にかけての恐慌が組織および財務の両方の面におけるこの会社の再組織の考慮のきっかけを与えたのであった。これはより分権化された管理の実現を目標として実施され、そしてそこでは、22の会社（12の株式会社および10の有限会社）がそれらの旧社名をひきついで設立され、これらの会社は、地域的および技術的に限られた活動領域をもつ法的に独立した会社として運営された。残りの工場は5つのグループ、すなわち原料、炭鉄、製鉄、加工および販売の各グループに分割された。子会社および過半数持株支配の参与会社はこれらのグループのもとに集められ、そして同様の方法で個々の活動領域に細分化された。これらの事業会社は流動資産、固定資産のための独立した会計処理を行ったのに対して、社債に対する共同責任は合同製鋼の管理のもとにおかれつづけた。それとともに、新たに組織された合同製鋼は主に持株会社の機能に限定することになった。取締役会も再組織され、そのメンバーは9-10人に減らされた。取締役会のそれまでのメンバーの大部分は、彼らがその会社の工場管理者としてすでに古い取締役会のことを聞いて知っていた新しい会社の取締役会に移った。それにともない、経営管理の責任は個々の経営に移され、そしてこのコンツェルンの内部における意思決定の管轄範囲の明確な境界が生み

出されたとされている⁽⁸⁰⁾。

この点について、A. フェーグラーは、「大規模な取締役会においては、個々の取締役会のメンバーにとっては、このコンツェルンのさまざまな領域において行われねばならないすべての諸方策に対して責任を負うことは十分に可能ではない。…このような諸問題が少ない人間で解明され、決定されそして実施されなければならないということがむしろ経験から明らかになるに違いない。まさに合同製鋼の内部では、つねに大きな意思決定に対する責任をわずかにしか負わないような方法が適切であることがわかった。今や我々は、工場における取締役会のメンバーに再び彼らの職務に対する十分な責任を任せるということによってこれを考慮するであろう。…今後は、工場管理者は自らの成果の計算において自らの勘定の推移を正確に観察することができ、そして自らが責任を負う経営の成果をつねにはっきりと確認するようになるだろう⁽⁸¹⁾」としている。こうして、1934年には、監査役会は平均して25人、取締役会は9人から10人のメンバーで構成されるようにそのメンバーの数は減らされた。大部分は、そのメンバーは新しい事業会社の取締役会に移り、その工場の管理者あるいは工場グループの管理者としてすでに働いていた。このコンツェルンの取締役会は次のようにその業務領域を新たに分割した⁽⁸²⁾。

原料経営および原料購買

石炭炭鉱

製鉄経営

高級鋼工場および加工

法律、税務および不動産問題

財務

会計およびその他の購買

鋼製品の販売—鉄取引

一般管理問題

ベルリン連絡所——そこではシュタール、フェライン有限会社も管理された。

このように、第2段階の組織革新においては、第1段階の組織革新の限界へ

の対応として管理の分権化が一層おしすすめられたのであった。H. ポールは両大戦間期の2つの大コンツェルン—合同製鋼およびIGファルベン工業—の形成の事例を取り上げて組織構造の諸可能性および限界を考察しているが、そこでは、両大戦間期の不利な生産および市場の諸条件をより大規模な企業の複合体の内部で克服せんとする個別企業の諸努力から誕生したこれらの大コンツェルンはしばしば見通しの悪さおよび過度の官僚主義化の傾向に脅かされた、としている。それゆえ、とくに合同製鋼においてみられたように、硬直的で、あまりにも強力に集権化された意思決定機構は、個々の企業の諸単位のなかでのより迅速で、かつ独自の意思決定の進行を可能にするような一層分権化された組織構造のために放棄されなければならなかった、としている⁽⁸³⁾。この指摘からも明らかのように、合同製鋼におけるこの時期の組織革新は、組織の硬直化と過度の官僚主義化を排除し、現業単位の効率的な運営をはかることが目標とされた。

そこで、第2段階の組織革新の内容をみると、すでに指摘したように、国際経済と同様にドイツ経済が回復しはじめた1933年に合同製鋼の幹部取締役たちは、1926年に彼らが始めていた管理の再組織を完成させた。最終的な計画の立案者であるハインリヒ・ディンケルバッハは、生産と流通の諸過程を通じる原料の流れの調整を改善すること、および同時にトップ・マネジメントが日常的な諸業務をより効率的に監督し、そして将来の諸活動のために経営資源をより組織的に配分していくことを可能にすることによってすでに成し遂げられてきた計画を実施したのであった。そこでは、主要な現業部門は地域別および製品系列別に再編成され、そして法的には株式会社かあるいは個人的に所有される有限会社に変更された(図5参照)。

例えば、エッセンに本部をもつ炭鉱グループはひとつの株式会社であるゲルゼンキルヘン鉱山株式会社となり、そのもとにドルトムント、ポフォーム、ゲルゼンキルヘン、ハムボルの4つのグループがおかれた。ドルトムントの原料グループはStahlwerke G. m. b. H という有限会社となり、そのもとには、石灰岩、白雲岩部門、ヴェスターバルト炭鉱管理部、バイエルン炭鉱管理部、ジーゲルランド炭鉱管理部がおかれた。第3番目の子会社であるドイツ製鉄会

図5 1934年の合同製鋼株式会社の組織

A) 現業会社および営業所

炭 鉱	原料グループ
Gelsenkirchener Bergwerks-AG, Essen Gruppe Dortmund Gruppe Bochum Gruppe Gelsenkirchen Gruppe Hamborn	Rohstoffbetriebe der Vereinigten Stahlwerke GmbH, Dortmund Abt. Kalk und Dolomit Bergverwaltung Westerwald Bergverwaltung Bayern Bergverwaltung Siegerland
圧延工場を含む製鉄所および製鋼所	
August Thyssen-Hütte AG, Hamborn Thyssenhütte, Hamborn Hochofen Hüttenbetrieb Niederrheinische Hütte Hütte Ruhrort-Meiderich Hütte Vulkan Deutsche Röhrenwerke AG, Düsseldorf Werk Phoenix, Düsseldorf Werk Thyssen, Mülheim Werk Thyssen, Dinslaken Westfälische Union AG für Eisen- und Drahtindustrie, Hamm Westfälische Union, Hamm Werk Lippstadt Drahtwerke Langendreer Drahtwerk Knipping Werk Dinslaken Seilindustrie Iburg Bandeisenwalzwerke AG, Dinslaken	Dortmund-Hoerder Hüttenverein AG, Dortmund Werk Dortmund Werk Hörde Bochumer Verein für Gußstahlfabrikation AG, Bochum Deutsche Eisenwerke AG, Mülheim Schalker Verein Friedrich Wilhelms-Hütte Gießerei Hüttenbetrieb Gießerei Hilden Hüttenwerke Siegerland AG, Siegen Werk Wissen Charlottenhütte Eichener Walzwerk, Kreuztal Werk Attendorf Walzwerk Weidenau Werk Nachrodt Meggener Walzwerk Werk Hüsten
加工会社	
»Wurag« Eisen- und Stahlwerke AG, Hohenlimburg Werk Hohenlimburg Werk Wickede Dortmunder Union Brückenbau AG, Dortmund Eisenwerk Rothe Erde GmbH, Dortmund Kettenwerke Schlieper GmbH, Grüne	Kleisen- und Schraubfabrik Steele GmbH, Essen-Steele Eisenwerk Wanheim GmbH, Duisburg-Wanheim Concordiahütte GmbH, Engers Siegener Eisenbahnbedarf AG, Siegen Gebr. Knipping Nieten- und Schraubfabrik GmbH, Altena Nordseewerke Emden GmbH, Emden
営業所	
Rohstoffhandel der Vereinigten Stahlwerke GmbH, Dortmund Roheisenkontor GmbH, Gelsenkirchen Walzeisenkontor GmbH, Düsseldorf Westdeutsches Bandeisenkontor GmbH, Mülheim	Grob- und Mittelblechkontor GmbH, Düsseldorf Westdeutsches Feinblechkontor GmbH, Siegen »Union« Rheinisch-Westfälisches Drahtkontor GmbH, Hamm Thomasmechikontor GmbH, Dortmund

(出所) : W. Treue・H. Uebbing, *Die Feuer verlöschen nie : August Thyssen-Hütten. 1926-1966.* Düsseldorf, 1969, S. 66-7.

B) 主要関連会社および参加会社

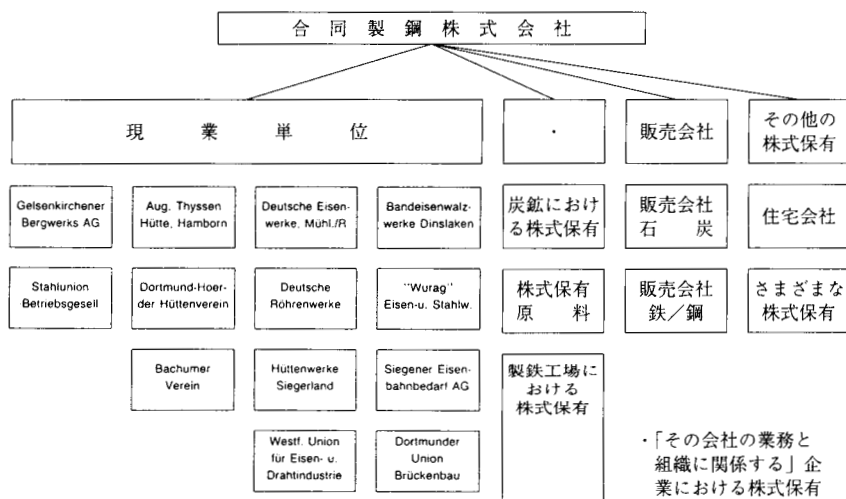
<p>炭 鉱</p> <p>Gewerkschaft Hürtherberg, Hermülheim bei Köln</p> <p>Essener Steinkohlenbergwerke AG, Essen</p> <p>Concordia Bergbau AG, Oberhausen</p>	<p>原料グループ</p> <p>Gewerkschaft Louise, Weickartshain</p> <p>Rheinische Kalksteinwerke GmbH, Wülfrath</p> <p>Rheinisch-Westfälische Kalkwerke, Dornap</p> <p>Westdeutsche Kalk- und Portlandzement- werke AG, Köln</p> <p>Silika- und Schamottefabriken Martin & Pagenstecher AG, Köln</p>		
<p>任延工場を含む製鉄所および製鋼所</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="173 579 526 874"> <p>Stahlwerke Brüninghaus AG, Werdohl Abt. Vorhalle Abt. Westhofen</p> <p>Eisenindustrie zu Menden und Schwerte AG, Schwerte</p> <p>Ruhrstahl AG, Witten</p> <p>Gußstahlwerk Witten</p> <p>Henrichshütte, Hattingen</p> <p>GelsenKirchener Gußstahlwerke</p> <p>Stahlwerk Krieger</p> <p>Annener Gußstahlwerk</p> <p>Preßwerk Brackwede</p> </td> <td data-bbox="526 579 873 874"> <p>Friedrich Thomée AG, Werdohl</p> <p>Bergbau- und Hütten-AG, Friedrichshütte, Herdorf</p> <p>Deutsche Edelfabrik AG, Krefeld Abt. Krefelder Stahlwerk</p> <p>Abt. Bergische Stahlindustrie</p> <p>Abt. Magnetfabrik Dortmund</p> <p>Hammerwerk Brüninghaus</p> <p>Bergische Stahl-Industrie KG, Remscheid</p> <p>Geisweider Eisenwerke AG, Geisweid</p> </td> </tr> </table>		<p>Stahlwerke Brüninghaus AG, Werdohl Abt. Vorhalle Abt. Westhofen</p> <p>Eisenindustrie zu Menden und Schwerte AG, Schwerte</p> <p>Ruhrstahl AG, Witten</p> <p>Gußstahlwerk Witten</p> <p>Henrichshütte, Hattingen</p> <p>GelsenKirchener Gußstahlwerke</p> <p>Stahlwerk Krieger</p> <p>Annener Gußstahlwerk</p> <p>Preßwerk Brackwede</p>	<p>Friedrich Thomée AG, Werdohl</p> <p>Bergbau- und Hütten-AG, Friedrichshütte, Herdorf</p> <p>Deutsche Edelfabrik AG, Krefeld Abt. Krefelder Stahlwerk</p> <p>Abt. Bergische Stahlindustrie</p> <p>Abt. Magnetfabrik Dortmund</p> <p>Hammerwerk Brüninghaus</p> <p>Bergische Stahl-Industrie KG, Remscheid</p> <p>Geisweider Eisenwerke AG, Geisweid</p>
<p>Stahlwerke Brüninghaus AG, Werdohl Abt. Vorhalle Abt. Westhofen</p> <p>Eisenindustrie zu Menden und Schwerte AG, Schwerte</p> <p>Ruhrstahl AG, Witten</p> <p>Gußstahlwerk Witten</p> <p>Henrichshütte, Hattingen</p> <p>GelsenKirchener Gußstahlwerke</p> <p>Stahlwerk Krieger</p> <p>Annener Gußstahlwerk</p> <p>Preßwerk Brackwede</p>	<p>Friedrich Thomée AG, Werdohl</p> <p>Bergbau- und Hütten-AG, Friedrichshütte, Herdorf</p> <p>Deutsche Edelfabrik AG, Krefeld Abt. Krefelder Stahlwerk</p> <p>Abt. Bergische Stahlindustrie</p> <p>Abt. Magnetfabrik Dortmund</p> <p>Hammerwerk Brüninghaus</p> <p>Bergische Stahl-Industrie KG, Remscheid</p> <p>Geisweider Eisenwerke AG, Geisweid</p>		
<p>加工会社</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="173 930 526 1042"> <p>Wagner & Co., Werkzeugmaschinenfabrik, Dortmund</p> <p>Vereiniger Rohrleitungsbau GmbH, Berlin-Mariendorf</p> </td> <td data-bbox="526 930 873 1042"> <p>Vereinigte Economiserwerke GmbH, Hilden</p> <p>Gewerkschaft Christine, Essen-Kupferdreh</p> </td> </tr> </table>		<p>Wagner & Co., Werkzeugmaschinenfabrik, Dortmund</p> <p>Vereiniger Rohrleitungsbau GmbH, Berlin-Mariendorf</p>	<p>Vereinigte Economiserwerke GmbH, Hilden</p> <p>Gewerkschaft Christine, Essen-Kupferdreh</p>
<p>Wagner & Co., Werkzeugmaschinenfabrik, Dortmund</p> <p>Vereiniger Rohrleitungsbau GmbH, Berlin-Mariendorf</p>	<p>Vereinigte Economiserwerke GmbH, Hilden</p> <p>Gewerkschaft Christine, Essen-Kupferdreh</p>		
<p>販売会社</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="173 1090 526 1209"> <p>Thyssen Eisen- und Stahl-AG, Berlin</p> <p>Heinr. Aug. Schulte Eisen AG, Dortmund</p> <p>Thyssen-Rhein Stahl AG, Frankfurt</p> <p>Raab Karcher GmbH, Karlsruhe</p> </td> <td data-bbox="526 1090 873 1209"> <p>Vereinigte Stahlwerke Schrotthandel GmbH, Dortmund</p> <p>Vereinigte Holzgesellschaften mbH, Essen</p> <p>Stahlunion Export GmbH, Düsseldorf</p> </td> </tr> </table>		<p>Thyssen Eisen- und Stahl-AG, Berlin</p> <p>Heinr. Aug. Schulte Eisen AG, Dortmund</p> <p>Thyssen-Rhein Stahl AG, Frankfurt</p> <p>Raab Karcher GmbH, Karlsruhe</p>	<p>Vereinigte Stahlwerke Schrotthandel GmbH, Dortmund</p> <p>Vereinigte Holzgesellschaften mbH, Essen</p> <p>Stahlunion Export GmbH, Düsseldorf</p>
<p>Thyssen Eisen- und Stahl-AG, Berlin</p> <p>Heinr. Aug. Schulte Eisen AG, Dortmund</p> <p>Thyssen-Rhein Stahl AG, Frankfurt</p> <p>Raab Karcher GmbH, Karlsruhe</p>	<p>Vereinigte Stahlwerke Schrotthandel GmbH, Dortmund</p> <p>Vereinigte Holzgesellschaften mbH, Essen</p> <p>Stahlunion Export GmbH, Düsseldorf</p>		
<p>その他の会社</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="173 1257 526 1388"> <p>Westdeutsche Wohnhäuser AG, Essen</p> <p>Rheinische Wohnstätten AG, Duisburg</p> <p>Rheinisch-Westfälische Wohnstätten AG, Gelsenkirchen</p> </td> <td data-bbox="526 1257 873 1388"> <p>Westfälische Wohnstätten AG, Dortmund</p> <p>»Wehag« Westdeutsche Haushalt- versorgung AG, Bochum</p> </td> </tr> </table>		<p>Westdeutsche Wohnhäuser AG, Essen</p> <p>Rheinische Wohnstätten AG, Duisburg</p> <p>Rheinisch-Westfälische Wohnstätten AG, Gelsenkirchen</p>	<p>Westfälische Wohnstätten AG, Dortmund</p> <p>»Wehag« Westdeutsche Haushalt- versorgung AG, Bochum</p>
<p>Westdeutsche Wohnhäuser AG, Essen</p> <p>Rheinische Wohnstätten AG, Duisburg</p> <p>Rheinisch-Westfälische Wohnstätten AG, Gelsenkirchen</p>	<p>Westfälische Wohnstätten AG, Dortmund</p> <p>»Wehag« Westdeutsche Haushalt- versorgung AG, Bochum</p>		

社 (Deutsche Eisenwerke) は鉄鉄および鑄造品の生産に集中した。さらに他の4つの会社は主要な製造地域の各々一ひとつはそれぞれラインおよびジューランドであり、そして2つはルールであった一における合同製鋼の主要な鋼の生産者であった。また3つの他の子会社が第2次製品一鋼管、線材、およびワイヤーフープをそれぞれ生産した。他の会社はレールおよび鉄道用設備を生産した。そのほか、橋梁建設会社および造船子会社も存在していた。2つの他の会社が異なる種類の針金、ねじおよび金物を生産したほか、他の会社は上質の特殊鋼を生産した。さらに、その他の子会社一有限会社一は新しい販売会社であり、それらは製品系列にしたがって組織されていた。一次製品のための販売会社はその事務所をひきつづきデュッセルドルフの本部におき、針金、線材、および特殊鋼のような第2次製品のための販売会社は、これらの製品を製造する事業単位におかれ、そしてこれらの製品の製造部門のマーケティング部門となった⁽⁸⁴⁾。

これら26の現業子会社 (12が株式会社であり、そして14が有限会社である) は、本社幹部 (general executive) とスタッフ担当の経営者 (staff executive) をもつ本社によって管理された。いくらか拡大されたけれども、スタッフ部門は、1933年の最終的な再組織の以前とほとんど同じ状態のままであった。それまで合同製鋼の取締役会を構成していた10人の本社幹部が全般的な監督および経営資源の配分に集中した。さらに、取締役会は、直接経営はしなかったが、合同製鋼が支配株式 (controlling share) を保有していた企業に責任を負いつづけた。これらの企業のうち最も重要な企業はルール製鋼会社、ドイツ高級鋼会社およびシュタール・ユニオン輸出会社であった⁽⁸⁵⁾。

このように、合同製鋼では、1926年の企業集中とその後の合理化の推進にもなう企業管理の諸問題への対応として第1段階の組織革新が行われたが、その後1933年に同社の経営者たちは管理の再組織の第2段階に乗り出したのであった。そこでの管理の再組織は、業務に対する権限と責任の分権化によってさまざまな現業単位の自立性を確保することに集中していた (図6参照)。上述したように、この再組織は主にハインリヒ・ディンケルバッハの手によるものであったが、彼のプランは合同製鋼の以前の歴史と大不況の特殊な環境に基づ

図6 1933年以降の合同製鋼株式会社の構成図



(出所) : W. Felsenkirchen, Big Business in Interwar Germany : Organizational Innovation at Vereinigte Stahlwerke, IG Farben, and Siemens, *Business History Review*, vol. 61., 1987. Autumn, p. 427.

いてつくられたものであり、それは、ある点において、アメリカにおいて以前にデュポン、ゼネラル・モーターズ、およびスタンダード・オイルのような企業でおこった、そしてU・S・スチールにおいてほとんど同時に行われた再編成に類似したものであった。アメリカにおける計画化された分権化のように、合同製鋼の再組織は、中央本社と部門との間の権限のラインを単純化し、そして明確化し、また現業単位のレベルにおいてラインとスタッフとの間を明確に区別したのであり、このことは、各現業単位の取締役が彼らの特定の事業単位の範囲を超えて監督することおよび企業全体のより大きな目標を考慮することを促進したのであった。本社は現業グループの業績を評価しなければならず、長期の経営政策を策定し、そして中期および長期の計画化に従って各グループに経営資源を配分したのであった⁽⁸⁶⁾。

第2段階におけるこのような組織革新は、取締役会の代表執行機関である重役会のメンバーを中心とする本社幹部が各現業単位における諸活動の業績評価

を行い、それに基づいて経営資源を効率的に配分していくといった本来的な全般的管理の諸職能に専念することができるように管理組織を再編成しようとするものであった。I Gファルペンでも、1930年代初めの時期の第2段階の組織革新において、1920年代後半の合理化の過程においておしすすめられた経営の多角化による事業構造の再編成にともなう企業管理の諸問題への対応として、3つの製品別の事業部 (Sparten) と取締役会の代表執行機関である中央委員会 (Zentral Ausschuß) からなる新しい管理機構が生み出されているが、このような組織の一層の革新は、世界経済恐慌と当初の組織の欠点への対応として行われたものであった⁽⁸⁰⁾。合同製鋼でも、その巨大な垂直的・水平的結合企業における広範囲にわたる事業単位の諸活動のより効率的な管理、統制および調整をはかり、取締役会の代表執行機関である重役会のメンバーを中心とする本社幹部の諸活動をできる限りこれらの現業的諸活動から切り離し、彼らを経営戦略の策定などの本来的なトップ・マネジメントの諸職能に専念させることにポイントがおかれたのであった。

注

- (80) H. Pohl, *a. a. O.*, S. 171, H. Pohl, *op. cit.*, pp. 115-6. Vgl. W. Treue · H. Uebbing, *Die Feuer verlöschen nie, August-Thyssen-Hütte 1890-1966*, 2 vols. Düsseldorf, 1969, S. 64. なおこの点に関して、A. フェーグラーは、まとまった工場グループに法的な独立性を与えれば、まず経営管理におけるより大きな明瞭性および単純さを生み出すことが決定的であり、法的な独立化によって可能にされた経営、経営管理におけるより良い範囲の限定およびとくに責任に関する範囲のより良い限定も効果的であり、そして財務的に非常に有利な影響をおよぼすことになるとしている。Vgl. *Ebenda*, S. 60.
- (81) *Ebenda*, S. 60-1.
- (82) *Ebenda*, S. 63-4.
- (83) H. Pohl, *a. a. O.*, S. 178, H. Pohl, *op. cit.*, p. 122.
- (84) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 556. W. トロイエとH. ウエビングが指摘しているように、合同製鋼の事業会社の組織はその垂直的な構成を明確に認めることができるが、例えば、ゲルゼンキルヘン鉱山株式会社および合同製鋼の原料経営は3つの製鉄所、すなわちアウグスト・ティセン製鉄所株式会社、ドルトムント・ヘルデ・フエッテンフェライン株式会社およびボフォーム・フェライン株式会社、さらにドイツ製鉄所株式会社 (鑄造工場グループ) に石炭、コークスお

よび原料を供給しており、これら3つの製鉄会社はその需要者であるより多くの
仕上企業のグループをもっていた。Vgl. W. Treue · H. Uebbing, *a. a. O.*,
S. 65.

(85) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 556, 558.

(86) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 426.

(87) 前掲拙稿「両大戦間期のIGファルベンにおける企業管理の展開」, IVを参照
されたい。

V. 合同製鋼における組織革新の特徴

これまでの考察結果を踏まえて、つぎに合同製鋼におけるこの時期の組織革
新の特徴についてみておくことにしよう。

A. D. チャンドラー, Jrによれば、再組織の環境やタイミングはほとんど
共通していなかったけれども、合同製鋼において完成された組織は、長い間社
長をつとめていたエルバート・ゲアリーの死後U・S・スチールにおいてほぼ
同じ時期につくられた組織とまったく似ていたとされている。これらの2つの
巨大企業はいくらか異なる製品系列をもっていたけれども、それらの統合され
た子会社は類似した製品を生産し、そして類似した方法で管理されていたとさ
れている。しかし、合同製鋼の本社スタッフはU・S・スチールのそれよりも
大規模であり、そして一次製品の販売はより集権化されてきたようであるとさ
れている。

これらの2つの企業の間には2つの相違がみられたとされているが、ひとつ
の相違は、ドイツの企業においてはアメリカの企業においてほどには銀行家の
明確な影響がみられなかったということにあるとされている。U・S・スチール
では、J. P. モルガン家の投資銀行家の代表者たちが財務委員会をなお支配
していたが、これに対して、合同製鋼では、監査役会は24人のメンバーのうち
6人の銀行家を含んでいたにすぎず、そしてこれらの代表者の各々は異なる
大銀行を代表していたとされているが、ドイツにおける産業と銀行との関係に
ついては、例えば、O. ヤイデルスの研究 (*Das Verhältnis der deutschen Gro-*

*β*banken zur Industrie mit besonder Berücksichtigung der Eisenindustrie, Leipzig, 1905, 長坂 聡訳『ドイツ大銀行の産業支配』, 勁草書房, 1984年) や K.ゴスヴァイラーの研究 (Die Vereinigte Stahlwerke und die Großbanken, *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 4/1965) などにもみられるように, 産業と銀行との間の深い関係がドイツではみられたのであり, この時期のドイツの主要産業企業における銀行家の影響の問題については一層の検討が必要となる。いまひとつの相違は, 合同製鋼において実施された合理化がU・S・スチールにおいて今世紀初めに行われた合理化よりも, またゲアリーの死後, 1930年代にそこで実施されたものと比べても徹底的であり, そして物的設備のより多くの再編成および再建設を必要としたということであった。U・S・スチールにおける以前の合理化はわずか20年か25年の競争的成長を反映していたが, これに対して, ドイツの企業はそのような拡張の半世紀の後にその産業を再編成しなければならなかったのであった⁽⁸⁸⁾。

ここで, 比較のためにU. S. スチールにおける管理機構の発展について簡単にみておくことにしよう。同社は, 1890年代後半までに誕生していた地域的結合企業3社を中核とする合同によって1901年に誕生した世界最初の10億ドル企業であり, 構成企業10社, 工場総数213を統合する持株会社であった。「U・S・スチール社設立の目的は, 過剰設備の処理と価格の維持による収益の安定であり, そのための競争制限であった」が, こうした鉄鋼企業共通の利益と, モルガンなどの投資銀行の創業者利得の取得という金融的利益が合致することによって, U・S・スチールが設立されることになったのである。しかし, 「膨大な事業単位群を傘下におさめる全国企業として登場してきたU・S・スチール社は, その巨大さにもかかわらず企業システム上の弱点を内包していた。事業単位群は構成企業ごとに分断されており, 製品構成は需要構造の変化に完全には対応しきれていなかった。生産単位の地理的分布もかたよっており, 管理機構は事業単位群全体を管理的調整するものにはなっていなかった。巨額の利潤を保障する基点価格制度も独立系企業の台頭をゆるす可能性をはらんでいた^{ベーシング・ポイント・システム}」のである⁽⁸⁹⁾。

U・S・スチールが内包していたこのような弱点と第1次大戦後の環境変化

は、独立系企業が合併戦略などによって急成長することを可能にし、その結果、アメリカ製鉄業は1920年代に寡占体制へと移行した。同時にこの過程でU・S・スチール社は事業単位システムの再編成を行うとともに、地域別事業部制管理機構へと管理機構を改革し管理的統合企業へと展開することになる⁽⁹⁰⁾。すなわち、「1929年恐慌にいたる時期は、鉄道に代わる自動車産業などの新興産業が勃興し、新しい市場分野が拡大した高成長の時代であり、こうした新しい市場機会に積極的に対応した独立系の鉄鋼一貫企業が急速に成長して、U・S・スチールの相対的な地位を低下させていった。こうして、アメリカ製鉄業では、1920年代に寡占体制が成立することになる。同時にこの過程は、U・S・スチール社が独立系鉄鋼一貫企業の側圧に対抗しながら管理的統合企業へとグレード・アップする過程でもあったのである⁽⁹¹⁾」。

それゆえ、まず1901年の設立後のU・S・スチールの管理機構をみると、同社のトップ・マネジメントの意思決定は、スタンダード・オイルの制度を参考にして作られた最高意思決定機関であり、「会社の事業を指揮する権限をもつ」（社内規定）とされる経営執行委員会と、資金的な事柄を扱う財務委員会および重役会で行われた⁽⁹²⁾。「U・S・スチール社の本社のトップ・マネジメントでは、たとえば鉄鋼消費地の変化に対応したゲーリー製鉄所の建設、1907年の南部のテネシー・コール・アイアン&レールロード社の買収など全社的な長期的資源配分について傘下の構成企業を超える意思決定が行なわれた。これに対して、構成企業は、鉄鋼事業部門の財（業務）の流れの管理的調整や各構成企業レベルの経営資源の配分をそれぞれ各社独自の機能別管理機構で行なった⁽⁹³⁾」。しかし、「U・S・スチール社全体としては、事業単位群の統一的な管理的調整を行なう管理機構を欠いたルースな連合のままにとどまっていたのである⁽⁹⁴⁾」。

すでに指摘したように、1920年代には、独立系鉄鋼一貫企業の急成長によってアメリカ製鉄業において寡占体制への移行がすすんだのであるが、この時期には、U・S・スチール社は、その企業システム上の弱点を克服し、このような環境の変化に対応するために事業単位システムの再編成と管理機構の改革をおしすすめた。事業単位システムの再編成は、ピッツバーグ地区集中地の克服

を目的とする生産単位システムの再編・展開、販売単位システムの再編成、および新フルライン（薄板・ストリップ）体制への展開を中心的な内容としていたが、このような事業単位システムの再編成の努力にもかかわらず、同社は成立時の脆弱な構造を克服することはできなかったばかりか、新フルライン体制への移行でも決定的な立ち遅れを示した。そのため、こうした事業単位システムの再編成の努力と平行して、次のような管理問題の解決に向かって努力が傾注されることになった⁽⁹⁵⁾。すなわち、「成立時のU・S・スチール社における会社別に編成された事業単位群の管理的調整は、3大構成企業ごとの機能別管理機構で行なわれており、製品の交叉輸送や構成企業相互での顧客の奪い合い、さらに生産単位相当の鋼材取引関係の錯綜などによる無駄と非効率があった。こうした管理上の問題は、U・S・スチール社の成立以降に解決されるべき課題として残されることになった⁽⁹⁶⁾」のである。

このような諸問題に対応するために、U・S・スチールは構成子会社の内部合併と管理単位の再編成を行ったが、同社は、このような構成子会社間の内部合併および買収によって、1920年代までに、西部、中西部および北東部、南部の3地域をそれぞれの主要な販売テリトリーとする3企業を中核として再編成された。「この3企業はニュージャージー・カーネギー・スチール社、フェデラル・スチール社の事業会社への改組によって設立された新イリノイ・スチール社（1919年）、テネシー・コール・アイアン&レールロード社であり、かつてのように3重の階層構造の最下位に位置づけられるのではなく、U・S・スチール社に直属する事業子会社となっていた」。こうして、U・S・スチール社には半製品と第1次圧延品を主力とし、オハイオ以東の東部地域、インディアナ・イリノイ以西の西部地域、テネシー・アラバマなどの南部地域をそれぞれの販売地域（テリトリー）とする3つの子会社すなわちニュージャージー・カーネギー・スチール社、イリノイ・スチール社、テネシー・コール・アイアン&レールロード社が存在しており、U・S・スチール社はこの複数の地域別子会社＝事業部を中心に、分権化された管理機構である地域別事業部制管理機構をもつことになった」。また「同時に、第2次圧延完成品部門においては、線材・有刺銅線・釘を製造するアメリカン・スチール&ワイヤー社、鋼管・パイプを

製造するナショナル・チューブ社、薄板とブリキ板を製造するアメリカン・シート&ティンプレート社、橋梁・ビル建設用鉄鋼構造物などを製造するアメリカン・ブリッジ社の4社を製品別事業部として、すなわちそれぞれを自立的な管理単位として統制していた。この4社の製造する製品の性格が異なるため、製造技術が相違するのはもちろんのこと、相異なるエンド・ユーザーに対する独自のマーケティングと独自の販売チャンネルを必要としたからである⁽⁹⁷⁾」。

このように、U・S・スチールは、多数の事業単位群を地域別事業部制を基本にし、さらに第2次圧延完成部門を製品別に組織する管理機構によって管理的調整することになった。しかしながら、これらの事業部は子会社形態のまま組織されており、本来の事業部制管理機構を確立するまでには、まだ何回かの組織改革が必要であったとされている⁽⁹⁸⁾。その意味では、1933年の第2段階の組織革新において主要現業部門を地域別および製品系列別にグループ分けし、それらを法的には株式会社ないし個人的に所有された有限会社として再編成することによって生み出された合同製鋼の組織は、U・S・スチールのこのような管理機構と比較的に似たものであったといえるであろう。

さらにドイツとアメリカの鉄鋼業との間には2つの主要な相違がみられたとされているが、そのひとつは企業間の関係の特質に関するものであり、いまひとつは独立系企業の内部組織に関してである。まず前者についてみれば、安定化が訪れ、そして合理化が始まるとすぐにドイツの鉄鋼製造業者は国内の価格および生産量を統制するためにカルテルを再び利用するようになり、さらに1926年には、これらの企業は国際粗鋼共同体における主要な参加者となったが⁽⁹⁹⁾、そこでは、それにもかかわらず、カルテル協定が特定の限られたタイプの製品をカバーしたにすぎず、そしてそれらはふつう比較的短期間しか形成されなかったとされている⁽¹⁰⁰⁾ことに注意しなければならない。また後者については、ドイツの独立系の鉄鋼製造業者はアメリカにおけるそれとは違ったように組織されていたことに注意しなければならない。ドイツにおける独立系の鉄鋼業者としては、クルップ、ゲーテホフヌング、ヘッシュ、マネスマン、クレクナーなどの大規模な混合企業がみられたが、ここでは、合同製鋼における組織革新との比較のために、これらの企業における内部的再編成とそこでの

企業管理の諸問題を簡単にみておくことにしよう。

例えば、ヘッシュおよびマネスマンは第1次鋼製品および第2次鋼製品の製造業者にとどまっており、そしてこの方向ではアメリカの独立系鉄鋼製造業者とまったく似ていたけれども、クルップ、グーテホフニング、クレックナー、およびフリックの組織および諸活動はドイツ独自のものであったとされている。個人ないし家族によって支配され、垂直的に統合されたこれらのコンツェルンの急速な成長は、ドイツの敗北につづく不安定な危機の諸年度を反映していたが、これらの企業の所有者および経営者は防衛戦略として機械企業、造船業者、および金属を使用する他の製造業者を取得した⁽¹⁰¹⁾。これらのドイツの鉄鋼コンツェルンは、その現業会社が法律上および経営上互いに独立していた、家族支配の金融上の持株会社であった。これらのコンツェルンは、ジーマンス、メタルゲゼルシャフト社、あるいは合同製鋼とはまったく異なり、まったく小規模な中央本社ないし本社 (corporate office) をもっていたにすぎなかった。例えば、ハニエル家のグーテホフニング社では、その経営者であるポール・ロイシュは、主に製造単位の長が互いに知り合いになることができるように、1921年には製造単位の長の会議を四半期ごとに行ったが、この会社は他の委員会の方法あるいは他の調整の方法においてはほとんど何も行わなかったとされている⁽¹⁰²⁾。R. A. ブレイディによれば、クルップおよびその他の大規模な鉄鋼企業の内部組織はフォード社においてみられた軍隊型の組織にはるかに近いものであり、分権化のかなりの手段がさまざまな諸工場、諸部門、および職場内の業務の細部において導入されてきたとされている⁽¹⁰³⁾。

さらにイギリスにおける発展と比較すると、ドイツの鉄鋼製造業者および機械製造業者がイギリスでは不可能であると同様であったような方法で両大戦間の諸年度にその産業を合理化し、そして近代化することを可能にしたのは、この産業の構造およびその企業間の諸関係であったとされている。ドイツでは、第1次大戦前に存在していた企業間の関係は戦後の危機の間にはるかに強くなった。ドイツでは、コンツェルンの形成、利益共同体の形成、そして、さらに産業規模の合併は、大規模な合理化に不可欠な方法で戦略的意思決定を集権化することになったが、これに対して、家族のメンバー、他の株主、および信用業者が

個人的に経営された企業の管理における発言権をもちつづけたイギリスでは、そのような集権化はまれにしかおこらなかったとされている。個人的に経営された、非階層的な企業はほとんど組織力および組織構造を発展させることはなかったとされている。そこでは、所有者、経営者、および信用業者は、資金を獲得し、そして近代化のための計画を実施するのに不可欠であった企業内および企業間の協定に到達することはできなかつたとされている⁽¹⁰⁴⁾。

最後にドイツの鉄鋼企業における専門経営者の台頭についてみてみると⁽¹⁰⁵⁾、ドイツでは、鉄鋼企業は、1880年代以降、俸給経営者の階層別組織によって管理されており、経験豊かな経営者がコンツェルンを築き、そして産業規模の合併を実施したとされている。合同製鋼は俸給経営者によって形成され、そしてほとんど完全に彼らによって経営された。ヘッシュでも、グーテホフヌングやマネスマンにおいてのように、俸給経営者が事業を経営した。これに対して、クルップおよびクレックナーのコンツェルンでは、経験豊かな家族のメンバーが階層的組織を通じて長い間彼らの多くの企業を管理してきたとされている。一方、マネスマンにおいてのみ、大銀行（この場合はドイツ銀行）の代表者たちが監査役会に強力な影響をもちつづけたとされている⁽¹⁰⁶⁾。

このように、合同製鋼においても、I Gファルベンの場合と同様に、1920年代の企業集中と合理化の推進にともなう企業管理の諸問題への対応として2度の組織革新が行われたが、この時期の合理化の過程は、テイラー・システム、フォード・システムに代表されるアメリカ的管理方式の導入による部門別管理の本格的な発展とともに、全般的管理の領域における大きな進展がみられた時期でもあった。W. フェルゼンキルヘンは、両大戦間期の合同製鋼、I Gファルベンおよびジューメンスにおける組織革新の考察を行っているが、そこでは、ジューメンス社をいくつかの例外として、最適な組織は技術とマーケティングの相互依存性を認識した組織の分権的な形態および垂直的な構造を基礎にしていたとして、合同製鋼およびI Gファルベンの管理組織の特徴を指摘している。また彼は、企業および産業の多様性にもかかわらず、企業の合理化および、水平的ならびに垂直的な成長への組織の適応は国際的にもあてはまる基本的なパターンを示している、としている。さらに彼は、「企業の戦略の策定者は個々

の現業単位の自立性を犠牲にすることなく業務を合理化するような組織構造を考案したのであろうか?。こうした組織はこれらの意思決定者にその企業の将来の方針の決定に対して最も大きな責任を負わせることを可能にしたのであろうか?」という問いを投げかけ、そこで取り上げた3つのケースでは、その答えは「イエス」であり、組織戦略および組織構造は合同製鋼、IGファルベン、およびジーメンスの経済的成功、またそれゆえ、1927年以後の失われた市場の奪回におけるドイツの急速な成功において重要な役割を果たしたということが推定されうるとして、この時期のドイツの巨大企業における組織革新の意義を評価している⁽⁸⁷⁾。またH. ポールは、たとえまさに株式会社がその機構によってより明確な諸職能および管轄範囲の割り当てを促進したとしても、19世紀における企業管理とのこの時期のその相違は法的な企業形態ないし所有状況の変化にはあまりみられず、むしろ生産および市場の構造の変化に大企業の組織構造を合わせることが重要となったことを強調している⁽⁸⁸⁾。

とはいえ、IGファルベンにおける2度におよぶ組織革新もデュボンの成功とは対照的に大きな限界をもつものであり、その後の同社の企業成長においてもこうした限界が大きな影響をおよぼしたのであり⁽⁸⁹⁾、合同製鋼における組織革新についても、その成果、問題点などの一層立ち入った考察が必要となる。この点の検討は別の機会に譲らざるをえないが、ドイツ企業における「管理と組織」の領域における発展をみると、1920年代の合理化の時期になって、合同製鋼においても生産過程の合理化のみならず、その巨大な企業の諸活動を管理し、統制し、そして調整するための管理機構の整備がおしすすめられ、全般的管理の領域における大きな進展をみたことは重要な意義をもつものであったといえるであろう。

注

(88) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 558.

(89) 塩見治人・溝田誠吾・谷口明文・宮崎信二『アメリカ・ビッグビジネス成立史—産業的フロンティアの消滅と寡占体制』、東洋経済新報社、1986年、131—2ページ。

(90) 同書、138ページ。

- (91) 同書, 117ページ。
- (92) 同書, 135ページ。
- (93) 同書, 136ページ。
- (94) 同書, 137ページ。
- (95) 同書, 145-152ページを参照されたい。
- (96) 同書, 152ページおよび154ページ。
- (97) 同書, 152-8ページを参照されたい。
- (98) 同書, 158ページ。A. D. チャンドラー, Jr によれば, U・S・スチールで本社の総合本社ができたのは, 1927年に没したゲアリー社長のあとを襲ったマイロン・テーラー (Myron. C. Taylor) が推進した大幅な組織改革の一環としてであり, この改革は1929年に暫定措置として始められ, 1937年によく達成され, この総合本社が, 多数の参加会社の政策と諸手続の調整・評価・立案を効率的に行い始めたとされている。A. D. Chandler, Jr, *Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts, 1962, p. 35-6, p. 333-4 [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』, 実業之日本社, 1967年, 50ページ, 331ページ] を参照。
- (99) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 559.
- (100) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 133.
- (101) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 559. 合同製鋼以外のこれらの独立系製鋼企業の再組織については, National Industrial Conference Board, *op. cit.*, p. 90以下を参照。
- (102) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 560.
- (103) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 121.
- (104) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 560.
- (105) ドイツ企業における専門経営者の台頭と経営者企業の発展については, W. Felsenkirchen, *a. a. O.*, S. 304-316, H. Pohl, *a. a. O.*, S. 154-162, H. Pohl, *op. cit.*, pp. 101-8 および工藤章「ドイツにおける経営者企業の成立と発展」, 森川英正編『経営者企業の時代』, 有斐閣, 1991年を参照されたい。
- (106) A. D. Chandler, *op. cit.*, pp. 560-1.
- (107) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, pp. 450-1.
- (108) H. Pohl, *a. a. O.*, S. 178, H. Pohl, *op. cit.*, P. 122.
- (109) この点については, 前掲拙稿「IGファルベンにおける組織革新と企業成長」を参照されたい。