

論 説

両大戦間期の I G ファルベンにおける 企業管理の展開

山 崎 敏 夫

- I. 問題提起
- II. I G ファルベンにおける組織革新の3つの段階と企業管理の発展要因
 - 1. I G ファルベンの組織革新の3つの段階
 - 2. 1920年代における企業集中, 合理化の展開と企業管理
 - 3. 1930年代における急速な拡張と第3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. 設立者の妥協としての「分権的集権」
 - 2. 企業集中, 生産の集中・専門化の推進と企業管理
 - (1) 企業集中と生産の集中・専門化の推進
 - (2) 生産の集中・専門化の推進にともなう企業管理の問題
 - (3) 事業共同体の形成と「分権的集権」
 - 3. 販売部門の集権化
 - 4. 各種委員会の設置
 - (1) 業務委員会の設置
 - (2) 技術委員会および商事委員会の設置
 - (3) 管理委員会の設置
 - 5. 中央本部（スタッフ部門）の設置
- IV. 第2段階における組織革新と企業管理の問題
 - 1. 事業構造の再編成と事業部の創出
 - (1) 事業構造の再編成と企業管理の問題
 - (2) 事業部の創出
 - 2. 中央委員会の設置
 - 3. 販売部門および各種委員会の再編成
 - 4. 組織革新の限界

I. 問題提起

企業における「管理と組織」の問題は経営学の中心的な問題であり、アメリカにおいては、工場における「管理と組織」の問題にはじめて体系的に取り組んだ F. W. テイラーに始まる研究(アメリカ経営管理論)がみられるのに対して、ドイツでは、工科大学を中心に発展した経営科学 (Betriebswissenschaft) による工場における「管理と組織」の研究がみられたが、経営経済学を生み出した商科大学では、計算思考に根ざした市場志向的な管理が問題にされ、それは経済管理 (Wirtschaftsführung) と呼ばれた⁽¹⁾。その後、1920年代には、経営・経済管理の問題が現実の合理化要請にこたえて「経済的経営管理の新しい道」を示す有機的な経営経済管理の問題として取り上げられ、そこでは、生産要素の費用関係の改善をめざす合理化の一環として、経営・経済管理の問題が取り上げられたのであった⁽²⁾。とはいえ、この時期には、まだ管理問題の本格的な展開はみられず、その理論的な展開も未熟であったとされている⁽³⁾。結局、ナチス崩壊後の西ドイツ経済体制における管理の研究が企業管理 (Unternehmensführung) の研究として展開され、少なくとも、1960年代の経営経済学において、管理問題 (Führungsprobleme) がすでにその重要な研究対象の一つとなってくるなかで、60年代、さらには70年代を通じて企業管理についての研究が目立って増大してくることになる⁽⁴⁾。

このように、ドイツ経営経済学においても、とくに第2次大戦後、企業における管理の問題に関する理論的な研究が本格的にすすむことになるが、独占的大企業における「管理と組織」の展開過程についてはあまり明らかにされていない。独占形成期から1920年代の合理化運動までの時期のドイツにおける工場管理、生産管理の発展過程については、わが国でも最近になって新たな研究成果がみられるが⁽⁵⁾、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みれば、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。

そこで、本稿では、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全般的管理の展開を中心に考察していくことにするが、そこでは、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) を事例として取り上げることにする。ここでの考察は、当時のドイツ企業における管理の全体構造を明らかにするという課題を担うものであるが、このことは、この時期のドイツとアメリカの企業経営の問題を比較検討する上でも重要な意味をもつであろう⁽⁶⁾。また、当時のドイツの独占の大企業においてどのような管理の問題が現実が発生し、そこでは実際にどのような管理機構が生み出されたかを考察することは、当時の理論的研究が対象としていた現実の管理の問題をみる上でも重要な意味をもつと思われる⁽⁷⁾。

ところで、本稿において取り上げる I G ファルベン社は、この時期のドイツ最大の鉄鋼企業である合同製鋼株式会社 (Vereinigte Stahlwerke Aktiengesellschaft) とともに、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の大企業であり、アメリカ最大の総合化学企業であるデュボン社 (E. I. Du Pont De Nemours & Co.) とならぶ世界最大の化学企業であった。I G ファルベンにおける第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目的としていたが、そこでは、デュボン社が最大の競争相手であった。それゆえ、I G ファルベンにとっては、合理化をおしすすめることによってデュボン社との競争に打ち勝つことが重要な課題となった。デュボン社は多角化戦略を展開した先駆的企業であり、また分権的事業部制組織を最初に生み出した革新的企業であったが、この時期の同社の成長は、このような経営革新の成功によるところが大きかったといえる。それだけに、I G ファルベンにおいても、生産過程の合理化とともに、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のであった。デュボン社におけるこの時期の組織革新が第1次大戦を契機とした戦略転換にともなう管理上

の諸問題への対応であったように、IGファルベンにおける管理機構の形成も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。IGファルベンの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、この時期のIGファルベンにおける組織革新をみる場合、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ろう。本稿では業務執行の面を中心に、かかる問題をデュボン社における組織革新との比較において検討し、この時期のIGファルベンの「管理と組織」の実態を明らかにするとともに、このような組織革新がどのような成果をもたらしたか、またデュボン社との競争をおしすすめる上でそれはどのような意義をもっていたかをみていくことにしよう⁽⁸⁾。

注

- (1) 吉田和夫『ドイツ経営経済学』、ミネルヴァ書房、1982年、69ページ。
- (2) 同書、73-4ページ。
- (3) 同書、75ページ参照。
- (4) 同書、84ページおよび88ページを参照。
- (5) 例えば、幸田亮一・井藤正信「ドイツにおける科学的管理法の展開」、原輝史編『科学的管理法の導入と展開—その歴史的国際比較—』、昭和堂、1990年、今久保幸夫「ドイツ電機工業における労使関係の形成と変容」『佐賀大学経済論集』、第13巻第2号、1980年11月、同「19世紀末ドイツ電機工業における経営・労務政策」(1)~(10)、『同書』、第18巻第1・2号〔1985年9月-(1)〕、第19巻第3号〔1986年12月-(2)〕、第20巻第3号〔1987年10月-(3)〕、第20巻第6号〔1988年3月-(4)〕、第21巻第2号〔1988年7月-(5)〕、第21巻第3号〔1988年9月-(6)〕、第22巻第2号〔1989年7月-(7)〕、第22巻第3号〔1989年9月-(8)〕、第22巻第4号〔1989年11月-(9)〕、第22巻第5号〔1990年1月-(10)〕、幸田亮一「ドイツ機械工業の発展とレーヴェ社新工場」『経済論叢』(京都大学)、第129巻第6号、1982年6月、同「レーヴェ社における工場管理」『経済論叢』、第130巻第1・2号、1982年7・8月、井藤正信「ドイツにおける科学的管理法の展開」、小林康助編『企業管理の生成と展開』、ミネルヴァ書房、1987年、同「第一次世界大戦前のドイツへのテイラー・システムの導入—ボッシュ社の事例を中心に—」『経営論集』(明治大学)、第32巻第4号、1985年3月、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, 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)」『高知論叢 (社会科学)』, 第41号, 1991年7月などを参照されたい。

- (6) 第1次大戦前までの時期のアメリカとドイツの企業経営の問題をみると、アメリカでは、広大な市場に支えられて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のに対し、国内市場が狭小であったドイツでは、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、また「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。1920年代の合理化運動の時期になって、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し、フォード・システムの導入も電機工業、自動車工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り、一方、全般的管理の領域では、本稿で取り上げる I G ファルベンでも、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ボン社にやや遅れて組織革新が行われている。それゆえ、本稿における考察は、この時期のアメリカとドイツの企業経営の比較を行う上で大きな意味をもつであろう。ここでの米独比較企業経営論の諸問題および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。
- (7) 1920年代の合理化の時期における管理問題の台頭と当時の管理問題の研究の意義について、吉田和夫氏は次のように指摘されている。「確かに、合理化期を通じて一般に共通していることは、管理学 (Verwaltungslehre) という歴史的な特殊な用語は別として、大体、Leitung という言葉が最高管理の意味に、Verwaltung という言葉が中級・下級管理の意味に、そして Führung という言葉が最高管理を指すと同時に、Leitung と Verwaltung を包括した意味に使われ、実際の問題としては中級・下級管理に主たる関心がおかれていたということである。ところが、このようなある程度共通したものが見受けられるにもかかわらず、全般的に管理問題の理論的な展開は未熟であり、概念規定の不明確な点も多い。管理問題の本格的な展開は次の時期を待たねばならなかった。とはいえ、合理化期を通じての独占の大企業の発展が、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、計画職能を中級・下級管理層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。この意味においては、たとえ未熟であったとはいえ、当時の管理問題の

研究はそれなりに一定の役割を果たしていたといえることができる」。吉田、前掲書、75-6ページ。

- (8) I Gファルベンにおけるこの時期の「管理と組織」の問題を扱った文献としては、G. Plumpe, *Die I. G. Farbenindustrie AG: Wirtschaft, Technik, Politik 1904-1945*, Berlin, 1990, G. Plumpe, *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, 1991, P. Hayes, *Industry and Ideologie: IG Farben in the Nazi Era*, Cambridge / New-York, 1987, H. Tammen, *Die I. G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft [1925-1933] : Ein Chemiekonzern in der Weimarer Republik*, Berlin, 1978, W. Felsenkirchen, *Big Business in Interwar Germany: Organizational Innovation at Vereinigte Stahlwerke, IG Farben, and Siemens*, *Business History Review*, Vol. 61.No.3, 1987 Autumn, A. D. Chandler, Jr, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990, L. F. Haber, *The Chemical Industry 1900-1930*, Oxford University Press, 1971 [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], F. ter Meer, *Die I. G. : Ihre Entstehung, ihre Entwicklung und Bedeutung*, *Chemische Industrie. Zeitschrift für die deutsche Chemiewirtschaft*, 4 Jahrgang, Nr. 10, 1952, A. Schneckeburger, *Die Geschichte des I. G. Farbenkonzerns*, Köln, 1988などがある。なお、邦語文献では、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, 第8章), 北村次一『ドイツ企業家史研究』法律文化社, 1976年などが、この時期のI Gファルベンの経営組織の問題を取り上げている。

また、周知の如く、ドイツの企業におけるトップ・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I Gファルベンの「組織と管理」の問題をみていくことにする。

Ⅲ. I G ファルベンにおける組織革新の3つの段階と

企業管理の発展要因

1. I G ファルベンの組織革新の3つの段階

両大戦間期における I G ファルベンの組織の発展およびその意思決定構造をみると、次の3つの段階を確認することができる⁽⁹⁾。

- ①「分権的集権」(die dezentralisierte Zentralisation)の創立者の妥協の時代
- ②世界経済恐慌および当初の組織の欠点への対応としての事業部組織の創出の時代
- ③1930年代における急速な拡張の結果としての多極的集権主義(Polyzentrismus)の時代

そこで、この時期に I G ファルベン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3つ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。

2. 1920年代における企業集中、合理化の展開と企業管理

まず第1段階における組織革新は、1925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ものであった。つづく第2段階は1929年から1930年代の初めにかけての時期であるが、そこでは、第1段階の組織革新において十分な対応が行われえなかったことから生じた当初の管理組織の限界への対応として、新たな組織改革が取り組まれることになった。そこでの重要な管理の問題も1920年代後半の合理化の推進にともなう問題であった。それゆえ、第1段階および第2段階については、この時期の合理化の推進が企業管理の発展要因であったといえる。ここでは、I G ファルベン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簡単にみておくことにしよう。

まず1925年の企業合同の主たる要因をみると、I G ファルベンの設立は、第

表1 主要各国における化学製品の輸出額の推移（単位：100万金マルク）

	1913年		1924年	
	輸出額	世界の全輸出額に占める割合(%)	輸出額	世界の全輸出額に占める割合(%)
ドイツ	910	28.4	930	23.0
アメリカ	310	9.7	650	16.0
イギリス	500	15.6	550	13.6
フランス	310	9.7	540	13.3
世界全体	3,200	100.0	4,050	100.0

（出所）：National Industrial Conference Board, *Rationalization of German Industry*, New York, 1931, p.119より作成したもの。

1次大戦を契機とするドイツ化学工業をとりまく環境変化に規定されていた。そこで、まずアメリカとドイツの化学工業の生産額をみると、戦前には、アメリカの生産額は34億マルク（8億1,000万ドル）、ドイツのそれは24億マルク（5億7,100万ドル）となっており、世界の化学工業の全生産額100億金マルク（23億8,200万ドル）のそれぞれ34%、24%を占めていたが、1923年までに、世界の全生産額は180億金マルク（42億8,800万ドル）に増大し、アメリカの生産額も84億金マルク（20億ドル）に増大しているのに対して、ドイツの生産額は30億金マルク（7億1,500万ドル）に減少している。その結果、世界の全生産額に占めるアメリカの生産額の割合は47%に上昇したのに対して、ドイツのそれは17%に低下した⁽¹⁰⁾。また輸出額をみると、ドイツは世界で最大の輸出国であったが、そこでも戦後になって状況は悪化した。主要各国における1913年および1925年の化学製品の輸出額をみると（表1参照）ドイツのそれは、1913年の9億1,000万金マルクから1924年には9億3,000万金マルクにわずかに増大しているが、同じ時期にアメリカの輸出額は3億1,000万金マルクから6億5,000万金マルクに大きく増大しており、フランスのそれも3億1,000万金マルクから5億4,000万金マルクへと大きく増大している。その結果、世界の全輸出額に占めるドイツの輸出額の割合は28.4%から23.0%に低下したのに対して、アメリカのそれは9.7%から16.0%に、またフランスのそれは9.7%から13.3%に上昇している。

表2 主要各国におけるタール染料の生産

	1913年		1924年	
	生産高 (1000トン)	全生産に占める 割合(%)	生産高 (1000トン)	全生産に占める 割合(%)
ドイツ本国における ドイツの生産	127	82	72	46
国外におけるドイツの 生産	10	6	—	—
アメリカ	3	2	31	20
イギリス	5	3	19	12
スイス	10	6	10	6
フランス	2	1	15	9
イタリア	—	—	5	3
日本	—	—	6	4
合計	157	100	158	100

(出所) : A. Schneckenburger, *Die Geschichte des I. G.-Farben-Konzerns*, Köln, 1988, S.28 u. H. Tammen, *Die I. G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft (1925-1933) : Ein Chemiekonzern in der Weimarer Republik*, Berlin, 1978, S.35 より作成。

このようなドイツ化学工業の相対的な地位の低下は、主に、1914年以前にはドイツの最善の顧客であったが、4年の戦争のあいだ供給源を断たれた多くの諸国における化学生産のより急速な発展によるものであった。アメリカ、イギリスおよびフランスの化学工業の発展における特殊な、そして非常に重要な要因は、戦時中のドイツの特許の没収およびこれらの諸国の化学工業によるそれらの取得であった。このことはとくにアニリン染料工業にいえる。すなわち、ドイツは1913年には世界のアニリン染料の生産の80%以上を供給していたが、10年後には、世界の生産のわずか46%を生産していたにすぎなかった⁽¹¹⁾。またタール染料においても同様の傾向がみられる(表2参照)。このように、染料を主要製品とするドイツの化学工業にとっては、戦後における染料生産の著しい減少および外国、とくにアメリカ、イギリス、フランスの染料生産の増大にともない、世界の染料生産に占めるドイツのその割合が大きく低下したことは決定的な打撃であった。

こうしたなかで、①戦後の染料生産における著しい減少、②染料生産の領域

における過剰能力を削減する必要性、③新しい生産領域を見出し、それを急速に拡大する必要性が、1925年における6つの主要化学企業の単一の企業への合同の主たる理由であった⁽¹²⁾。このうち、②は「消極的合理化」(“negative Rationalisierung”)による生産の集中・専門化の推進の問題と関係しており、また③は経営多角化による事業構造の再編成の問題と関連している。化学工業では、とくに旧来の諸部門(染料、無機化学品、有機中間品、医薬品、写真製品)において徹底的な組織的合理化がこの時期に行われているが、なかでも染料部門においては、①染料生産を最も生産性の高い工場に移すこと、②過剰在庫の処理、③あまりにも多くの染料品種を削減することが中心的な課題となっていた⁽¹³⁾。①は生産の集中・専門化の問題であり、③は標準化の問題と関係しているが、この部門においては、まず旧式の能率の低い設備・過剰設備の廃棄および生産性の低い採算割れ工場の閉鎖などによって、技術的に最もすんだ優等工場に生産の重点を移し、閉鎖されずに残されたこれらの工場を特定の製品の生産に専門化させることが、「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条件であった。このように、IGファルベンにおける合理化は、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。

また経営の多角化による事業構造の再編成が企業合同の目的のひとつとされていたことについてみると、アメリカにおいても第1次大戦後にデュポン社が多角化戦略を展開し、火薬製造企業から総合化学企業への脱皮を成し遂げたのと同様に、ドイツでも、第1次大戦を契機とする上述の如き環境変化のもとで、新しい生産領域の開拓によって、それまでの染料を中心とする事業構造の化学企業をより収益性の高い、将来性の期待される生産領域をもつ総合化学企業へと発展させることが重要な課題とされた。IGファルベンにおいては、1925年の企業合同を主導したバスフ社出身のC. ボッシュの「総合化」案に基づいて、染料部門を中心とする旧部門の合理化の徹底とともに、窒素部門における投資の拡大、合成アンモニア、合成メタノール、人造石油の開発、さらには合成ゴム、軽金属、人絹・スフ、合成樹脂などの研究開発がおしすすめられたのであっ

た⁽¹⁴⁾。彼の案では、「染料部門における収益の改善は、合成アンモニア・窒素肥料部門における投資の拡大、また合成メタノール、人造石油への展開、さらには合成ゴム、軽金属、人絹・スフ、合成樹脂などの研究開発にたいして資金的な基礎を与えるものと位置づけられた⁽¹⁵⁾」のであり、それだけに、染料部門における合理化の徹底は多角化のための重要な条件をなすものであり、このような合理化の徹底のためには、企業合同によって単一の企業を設立することが不可欠の前提条件であるとされたのであった⁽¹⁶⁾。

このように、I G ファルベンの合理化は、旧部門、とりわけ染料部門における過剰能力の整理と生産の集中・専門化の推進、および経営の多角化による事業構造の再編成の推進を柱としていた。これらの合理化諸方策の推進は企業管理の新たな問題をもたらしたのであった。「古い生産領域の合理化および新しい生産領域の拡大は組織の強化と重なり合っていた⁽¹⁷⁾」という H. タムメンの指摘にみられるように、I G ファルベンにおいては、企業集中と生産の集中・専門化にともなう管理の問題、および経営の多角化による事業構造の再編成にともなう管理の問題が、第 1 段階および第 2 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。

ことに企業集中と合理化の推進にともなう企業管理の問題については、つぎの指摘が要約的である。「大企業の合理化と合併にともなう現実の問題は、より下部層の社員が抑制されることなく、また遅滞なく活動することが許され、且つ本社部門の各最高責任者があまりにも日常の些細な問題に煩わされることのないようにしながら、同時に財務、経費、販売、他の大手業界団体との交際といったあらゆる経営政策上の重要事項は常に把握できるだけの十分な柔軟性のある効果的な中央統制を実施することにある」。L. F. ハーバーは、この指摘を行ったメルチェット卿はイギリスの I C I 社を念頭においていたが、この指摘はほかの大企業にも同様に充分にあてはまるとしている⁽¹⁸⁾。それゆえ、この指摘にみられる管理の問題は I G ファルベンにおけるこの時期の企業管理の問題とも通じるところがあると考えられるが、同社において企業集中と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面での

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具体的な考察をすすめていくことが重要な課題となるが、この点については、ⅢおよびⅣにおいてみていくことにしよう。

3. 1930年代における急速な拡張と第3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段階および第2段階における組織革新は、1925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、その後の1937年の第3段階における組織革新において、それまでの組織の一層の変革が行われることになる。そこでは、第3帝国の国家景気 (Staatskonjunktur) における同社の強力な拡張および1937年の株式法の改正が組織の一層の変革をもたらしたのであった⁽⁹⁾。それゆえ、この時期のIGファルベンにおける急速な拡張がどのようにすすめられたか、そしてそこでの諸変化がどのような企業管理の諸問題をもたらしたか、また1937年の株式法の改正がIGファルベンの企業管理の問題および管理機構の再編にどのような影響をおよぼしたかをみていくことが重要な課題となるが、この点については、紙幅の関係から、別の機会に譲らざるをえない。

注

- (9) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 163.
- (10) National Industrial Conference Board (NICB), *Rationalization of German Industry*, New-York, 1931, pp. 118-9.
- (11) *ibid.*, p. 119.
- (12) *ibid.*, p. 122. この点について、IGファルベンの集中の最も重要な目的は、「商業の領域での相互の競争および操業状態の悪い工場あるいは個々の業績のあがらない工場との並存を取り止めること」にあったとされている。H. Tammen, *a. a. O.*, S. 21.
- (13) *Ebenda.*, S. 29.
- (14) 工藤章「IGファルベンの成立と展開(1)」、『社会科学研究』(東京大学), 第29巻第5号, 1978年2月および同「相対的安定期のドイツ化学工業」『社会科学研究』(東京大学), 第28巻第1号, 1976年7月を参照されたい。
- (15) 工藤, 前掲「ドイツにおける経営者企業の成立と発展」, 178ページ。

- (16) 同論文, 177ページ。なお I G ファルベンの設立をめぐる問題については, 工藤, 前掲「I G ファルベンの成立と展開(1)」, 米川伸一「ドイツ染料工業と『イー・ゲー染料株式会社』の成立過程」『一橋論叢』, 第64巻第5号, 1970年1月を参照。
- (17) H. Tammen, *a. a. O.*, S. 29.
- (18) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 338 [前掲訳書, 518-9ページ]。
- (19) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 154.

Ⅲ. 第1段階の組織革新と企業管理の問題

1. 設立者の妥協としての「分権的集権」

ここでは, 合同後の第1段階の組織革新の問題を具体的にみていくまえに, そこでの組織づくりの基本的な原則とされた「分権的集権」の原則について簡単にみておくことにしよう。

もともと I G ファルベンの設立をめぐるって, 持株会社ないし管理会社の設立を主張するバイエル社の C. デュイスベルクと企業合同の実現を主張するバspf社の C. ボッシュとのあいだに対立がみられたが⁽²⁰⁾, 新しく設立される企業の組織の形態をめぐるって両者のあいだで対立がみられたのであった。

I G ファルベンの第1段階の組織革新において基礎とされた「分権的集権」の原則はデュイスベルクの新会社の組織に関する考え方であり, 実際にそこでの組織革新は, その大部分が彼の構想に基づいて行われたのであった。その意味では, 上述したように, G. プルンベはこの第1段階を「分権的集権」の設立者の妥協の時代であるとしているが, 実際には, そこでの組織革新は, その大部分がデュイスベルクの考えによるものであったといえるであろう。事実, 後述するように, ボッシュがデュイスベルクの案に歩み寄るかたちで新会社の組織づくりについての合意がはかられたのである。それでは, この2人がどのような組織を考えていたのか。その主要なポイントをみておくことにしよう。

デュイスベルクは, 企業合同が行われるのに先立って合併された企業の組織構造についての提案を行っている。そこでは, 8つの構成企業の生産施設の管理が4つの地域別の事業共同体ないし工場共同体というグループに分けられる

べきこと、マーケティングおよび流通の諸活動の管理が製品別に分けられた5つの販売共同体のもとにおかれるべきこと、既存の利益共同体の商事委員会およびその多くの製品別の小委員会がいくつかの地域への販売を調整すること、また長い間設置されていた技術委員会およびその小委員会が生産、購買および研究開発を調整しつづけるべきことが考えられていた。彼はこのような事業共同体と販売共同体ができるだけはやく設置されるべきことを主張したのであった。これに対して、ボッシュはいくつかの点において反対の考えをもっていた。彼は確認された取り決めや能力を損わないようにゆっくりと行動する必要性を、デュイスベルクがその覚え書において強調したよりもはるかに強く主張した。ボッシュは事業共同体および販売共同体を生み出すというデュイスベルクの提案をあまりにも急進的であると考えていた。彼はまた合併が完了する前に詳細に組織の計画を立てようとするデュイスベルクの試みに混乱させられたのであった。ボッシュが主張したことは最も有能な経営者の選択であり、適切な人材の任命と必要な組織の決定がそれにつづいた。彼は、「我々の最も重要な経営資源は、我々の工場において主導し、発展をとげていく比較的になずかな人材である」として、「組織は現在ある管理能力の最善可能な配分である」と考えていた⁽²⁾。このような管理職能の割り当ておよび管理者の配置は全般的管理の重要な職能のひとつであるが、新会社の組織に関して、彼は経営者の権限を集中させることを望んだのであった。

このように、新会社の組織をめぐるデュイスベルクとボッシュの構想の相違は、ひとつには、業務執行のための組織として、デュイスベルクが事業共同体と販売共同体の設置という生産と販売にかかわる現業部門のレベルに重点を置いていたのに対し、ボッシュはとくに全般的管理のレベルにおける組織の問題を重視していたことによるものであると考えられる。管理の形態についての基本的な考え方としては、デュイスベルクは比較的に分権に近い方向にあったのに対して、ボッシュは比較的に集権の方向を重視していたといえるが、両者のこうした相違は、業務執行のための組織に関しては、監査役会の議長に就いたデュイスベルクが現業レベルにおける管理組織の問題をとくに重視したのに対して、ボッシュが全般的管理のレベルの組織の問題を重視していたことによる

ものであろう。しかし、1925年冬から春にかけての議論において、ポッシュもデュイスベルクも彼らの目標が「分権的集権主義」であると論じたことにみられるように⁽²²⁾、管理の分権化をはかりながらも中央集権的な管理の体制を確立することに彼らは同意したのであった。結局、デュイスベルクによって1924年11月8日の彼の覚書において輪郭が打ち出された組織計画が、I G ファルベンが存続した20年以上にわたる同社の基本的な組織構造となったのであった⁽²³⁾。その意味では、I G ファルベンにおける第1段階の組織革新は、ポッシュがデュイスベルクの案に大きく妥協するというかたちで「分権的集権」の原則に基づいて展開されたのであった。

また新会社の組織をめぐるデュイスベルクとポッシュの対立は、「長期的に固定された明確な構造をもった組織にするのか、それとも組織における柔軟性・自発性を尊重するのか、という点にあった」とされている。上述したように、デュイスベルクは1924年11月の覚え書きにおいて、企業合同が行われる以前に新会社の組織の基本的なアウトラインを決めることを提案したが、ポッシュは、組織の柔軟性を重視する立場からこれに反対したのであった⁽²⁴⁾。しかし、この点でも、デュイスベルクの案が採用されることになった。

こうして、I G ファルベンの第1段階の組織革新においては、ポッシュがデュイスベルク案に大きく歩み寄るというかたちで創設者の妥協である「分権的集権」の管理体制の確立がおしすすめられることになるが、合同のさいの基本的な意思決定において目標とされた集権的管理と分権的意思決定の中心との間の二重性は、I G ファルベンの全体的な発展を規定することになった。そこでこの企業管理の重要な問題のひとつは、集権的管理と分権的管理との統合を保証することにあつたのである⁽²⁵⁾。

そこで、このような「分権的集権」の原則を基礎にしておしすすめられた第1段階の組織革新がどのような内容のものであったかをみると、現業レベルでは、「分権的集権」による生産組織の編成、販売部門の集権化がはかられた一方、全般的管理のレベルにおいては、各種委員会と中央本部（スタッフ部門）の設置による全社的な最高意思決定のための組織がつくられた。なかでも、企業合同によって多くの工場をかかえることになった新会社の生産組織の再編成

においては、企業合同とそれにつづく「消極的合理化」による生産の集中・専門化の推進にともなう管理の問題がその主要な要因であった。それゆえ、つぎにこの点をみていくことにしよう。

2. 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、こうした過程は、一般的には市場の諸条件の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、もっぱら決められた特別な製品の生産に限定するように何らの形態において特定の種類の製品の生産を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⁽²⁶⁾。IGファルベンにおいては、完全な合同後はじめてこのような分業化が完全に行われるようになったのである⁽²⁷⁾。

このように、IGファルベンの成立は、そこに統合された各企業・工場の間で生産の集中・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。同社の資料によれば、かつての利益共同体に所属していた企業の合同は初めて広い観点に基づく

計画化を実施することおよびその継続性を生み出すことを可能にしたとされている⁽²⁸⁾。また鉄鋼業においても同様にこの時期に徹底した生産の集中・専門化が企業集中をテコに行われているが、そこでも、それは生産過程の計画化の進展をもたらした。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個別企業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、そのために合同製鋼が設立されたのであった⁽²⁹⁾。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。

つぎに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ると、それが最も徹底的に行われたのは染料部門であった。そこでは、例えば、それまで8つ以上の工場で生産されていた個々のタール染料製品は大抵1ヶ所で生産され、大量に生産されるわずかな製品のみが2ヶ所で生産されるようになった。以前には8つの異なる場所で生産されていたアニリン染料も高度に専門化された工場に集中されたほか、インダンスレン染料はルードビヒスハーフェンにおいてのみ生産されるようになり、建て染め染料、そして羊毛染料・絹染料の生産はヘキストの工場に集中された。バイエルの2つの工場のうちの小さい方のエルベルフェルトにおける工場、ウェルディングンにおけるワイラー・テル・メールの工場、ビーブリヒヒにおけるカレの工場、そしてグリースハイムの工場においては染料の生産は中止された⁽³⁰⁾。このように、生産の集中・専門化が徹底的に行われた結果、わずかな例外はあるが、すべての染料がひとつの場所でのみ生産されるようになった。C. ボッシュは、アンケート委員会の報告において、I G フェルベンではたいていの製品が1つの場所でのみ生産されており、個々の工場の能力が十分ではないところでのみ、大量に生産される若干の製品のみが2ヶ所で生産されているとしており⁽³¹⁾、このような生産の集中・専門化の計画が合同後の最初の2年間に実施され、そこでは、望ましい成果が現われているとしている⁽³²⁾。染料部門におけるこうした再編成の結果、バイエルのレヴァクレーゼンの工場はその染料生産高を25%以上増大させ、バスフも染料

生産において少しを手に入れたが、ヘキストは少しを失うことになった⁽³³⁾。

また同様の工場の専門化が医薬品、重化学品、レーヨン、肥料などでもみられた。例えば、ヘキストは医薬品の主導的な供給業者でありつづけたほか、建て染め染料の生産以外にも新製品であるポリ酢酸ビニルを含む、アセチレンから製造されるすべての化学品の生産を引き継いだ。バスフはそのルードヴィヒスハーフェンの工場において中間品、染料および密接な関連をもつ有機化学品を生産しつづけたが、すぐにその主たる活動は、近隣のオッパウ工場およびライプチヒ東方のロイナ工場における合成アンモニアおよび窒素肥料の生産に移った。グリースハイムのヴィターフェルトの工場は軽金属、とくにマグネシウム、そして Metallgesellschaft 社との共同事業でのアルミニウムの生産に集中した。またアグファは写真用フィルムの生産を行ったほか、レヴァクーゼンにおいて生産される感光紙およびムニヒにおいて製造されるカメラを含む写真製品の生産と販売の管理を受け継いだ。さらにウエルディングゲンは大量の中間品の供給者となったのに対して、カレの工場は新製品のセロファンを生産を始めた。また1926年に買収されたケルン・ロットワイルは、1930年代半ばまではあまり大きな量ではなかったが、3つのタイプのすべてのレーヨン（人絹）を生産した⁽³⁴⁾。

このように、染料部門以外の化学工業の領域においても生産の集中・専門化の推進による生産過程の再編成が行われているが、そこでは、技術的な理由ないし資本の装備および調達諸条件から、また他の経済的理由から、個々の工業部門と企業のあいだで、集中化の動きの状態とそれらの統合の可能性についてかなりの相違がみられたとされている⁽³⁵⁾。

さらに、生産の集中・専門化の推進にともない研究施設の集中・専門化もおしすすめられた。すなわち、さまざまな領域における研究は、ルードヴィヒスハーフェン、レヴァクーゼン、ヘキストなどにおけるより大規模な専門化された工場の付属の良く設備が整えられ、そして完全に近代化されたわずかな研究所に集中された。不要な重複が発見されたところではどこでも、小規模な方の研究所が容赦なく完全にあるいは一部が閉鎖された。そして、残された研究所は、比較的狭い、また高度に専門化された研究領域に集中しているか、あるいは

は一より一般的には一、主に管理の目的のために維持されている。このような研究施設における集中・専門化は、地域別あるいは前身会社の主要工場に特定の製品の生産が集中・専門化されたのにはほぼ対応したかたちでおすすめられた。主要地域ごとに分けられたグループのそれぞれに独自の中央研究所およびいくつかの専門化された研究所がおかれていたが、例えば、レヴァクレーゼンの中央研究所は染料の研究に集中しており、そこには、専門的な染色研究所、防虫研究所（殺虫剤と同様に防虫加工衣類の開発のための）、およびその多くの活動が1930年代には合成ゴムの研究において行われていたゴム研究所もおかれていた。ヘキストでは、研究は医薬品に集中していたが、その中央研究所は建て染め染料にも集中しつづけた。以前の利益共同体における中間品の主要な製造業者の立地であるルードヴィヒスハーフェンでは、その中央研究所は、樹脂、スチロールおよびエチレンの如き合成中間品の開発にその注意を向けていたが、一方近隣のオッパウにおける研究所は高圧合成の研究に集中化したのであった。こうして、重複した工場施設の排除に沿って、工場の再配置や再割り当て、および生産計画の再編、そして同様の諸変化は、研究所の再組織および統合へと進んだのであった⁽³⁶⁾。

これまでの考察から明らかなように、I G フェルベン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あいだで特定の製品の生産の割り当てを行い、一種の「契約による分業」をはかるものであった。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の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。C. ボッシュは、アンケート委員会の報告において生産の集中・専門化の推進についての報告を行っており、I G フェルベンでは、このような方法によって比較的統一的な管理を行うことができたとしている⁽³⁷⁾。そこで、つぎに生産の集中・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) 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いくつもの製品を生産する多くの工場の間で生産を集中

し、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、I Gファルベントラスト全体における一種の「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に対して生産の割り当てを行うものであり、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、各地域に分散することになっ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主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合理的な生産の遂行のために、ひとつの集合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、管理の分権化を行う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統合である。そ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どん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チブを確保するための基礎であった⁽³⁸⁾。

このように、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るが、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チ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管理の中心的な問題であった。こうして、I Gファルベントラストにおいても、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⁾。そこで、デュイスブルクの「分権的集権」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）が形成された。それゆえ、つぎにこれについてみていくことにしよう。

(3) 事業共同体の形成と「分権的集権」

このような4つの地域別の事業共同体の創出は管理の分権化をおしすすめるものであったが、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⁽⁴⁰⁾。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⁽⁴¹⁾。こうして、前身会社の工場の存在する地域別に事業共同体を置いて「分権的集権」の管理体制が築かれたのであった⁽⁴²⁾。

そこで、事業共同体がどのように組織されたか、生産の集中・専門化による一種の「契約による分業」に対応して管理における分業化がどのようにおしすすめられたかをみると、そこでは、次の4つの事業共同体（後には5つとなる）がおかれることになった⁽⁴³⁾。

①上部ライン事業共同体（ルードヴィヒスハーフェンに本拠をもつ）

ここにはバスの工場が多く存在しており、そのルードヴィヒスハーフェンの工場において中間品、染料（インダンスレン染料）およびそれに密接な関連をもつ有機化学品が生産されたが、その主たる活動は、オッパウ工場およびロイナ工場における合成アンモニアおよび窒素肥料の生産に移った。その他、合成タンニン、溶剤、接着剤、塗料もルードヴィヒスハーフェンの工場で生産された。

②中部ライン事業共同体（フランクフルト・アム・マイン＝ヘキストに本拠をもつ）

ヘキストの工場が多く存在し、そこでは、医薬品、建て染め染料、アセチレンから製造されるすべての化学品が主に生産された。その他、溶剤、接着剤、塗料、合成タンニン、窒素肥料およびその他の窒素製品、殺虫剤、カレのビースバーデン・ビーヴリィヒ工場において製造されるセロファンが扱われていた。

③下部ライン事業共同体（レヴァクーゼンに本拠をもつ）

バイエルの工場が多くみられ、そこでは、主に染料が生産されたほかワイラー・テル・メールの工場が存在しており、殺虫剤、中間品、防腐剤、医薬品、溶剤、接着剤、塗料、フィルムおよび写真製品が生産された。

④中部ドイツ事業共同体（ボルフェン・ビタフェルトとフランクフルトの小グループに分かれる）

ここにはグリースハイム・エレクトロン、ケルン・ロットワイルおよびアグファの工場が主に存在している。ボルフェン・ビタフェルトの小グループでは、ビタフェルトにおいて軽金属、とくにマグネシウムの生産が主として行われており、ボルフェンにおいてフィルムおよび写真製品、人絹が主に生産された。その他、有機化学品および無機化学品、溶剤、接着剤、塗料、窒素肥料およびその他の窒素製品の生産が行われていた。またフランクフルトの小グループでは、圧搾ガス、ガス溶接機、ガス切断器が生産されたほか、有機化学品および無機化学品の生産が行われた。

さらに、1929年11月12日、中部ドイツ事業共同体からマインガウの工場を分離し、これを中部ライン事業共同体に編入することが決められたほか、写真、人絹および合成物質（プラスチック）の製造工場が中部ドイツ事業共同体から分離され、新しく設置されたベルリン事業共同体に編入された⁽⁴⁾。そこにはアグファの工場が存在していた。

こうして、当初は4つであった事業共同体は1929年には5つに再編成されることになったが、このような事業共同体への多くの工場の再編成は、生産の集中・専門化の推進に対応して、生産されるべき製品および各工場の立地に従って行われたものであった。

ところで、徹底した生産の集中・専門化がおしすすめられた結果、IGファルベンのドイツにおける工場の数は約50におよんだが、各工場は大きな自立性

をもつ1人の経営管理者によって管理されており、最大かつ最も重要な工場の長は取締役会のメンバーであった。また独自の、しばしばより若い管理者をもつより小規模な工場は、一部では大工場の監督のもとにおかれた。地域的に近隣の工場は、その地域における集中的な管理、輸送、在庫などの領域での統一性を考慮した事業共同体にこのような大工場を通じて統合されたのであった。このような組織構造は本質的にはデュイスベルクの「分権的集権」の原則に基づくものであったが、そこでは、IGファルベンの個々の工場は、それらの生産の注文を受け、そしてそれを遂行する生産現場であるだけでなく、化学および技術の領域における各活動の実質的な中心をなすものであった。すなわち、たいていの工場は実験所および応用研究所、特許部、契約および地域的な法律問題のための法律部、人事・社会部をもち、原価および減価償却の算定のための独自の記帳を行い、そして資材、機械設備の購入をある程度独自の責任において行ったのであった⁽⁴⁵⁾。

このように、製品別、地域別に編成された各工場を形成する事業共同体は、中央本社における経営単位間の調整機能と統制のもとで、中央本社によって決められた規則の範囲内で大幅な権限を与えられ、管理の分権化がおしすすめられた。このような「分権的集権」の原則に基づく管理体制は事業共同体間の内部的競争を促進した。事業共同体間の理想的な競争を促進することはデュイスベルクの分権化の考え方が⁽⁴⁶⁾、このような競争の促進によって、中央本社の統制のもとに各工場の積極的なイニシアチブの向上がはかられた。この点について、ポッシュは、1928年のアンケート委員会の報告において、「一種の内部的競争を保つことおよびとりわけ人員を働かせることが重要であるということについてたいへん多く述べられており、我々のところでも多く述べられている⁽⁴⁷⁾」としている。さらに彼は、「製造原価の引き下げに関しては、個々の生産現場の間の理想的な競争を保つことは合併の諸方策の成功にとって重要である。それゆえ、取締役会の業務委員会の監督のもとで、自ら管理し、そして互いに理想的な競争を行う4つの事業共同体が生み出された⁽⁴⁸⁾」として、「分権的集権」の原則に基づく事業共同体の形成が生産現場の競争の促進とイニシアチブの向上をめざしていたことを指摘している。このように、分権化の

目的は、成功あるいは失敗に対する責任を明確にすることを可能にすることとともに、個人の最大のイニシアチブを可能にすることであった⁽⁴⁹⁾。R. A. ブレディによれば、こうした分権的管理の組織の諸原則の組織的な適用によって、IGファルベンが高度な個人およびグループの責任を確保し、また大小の諸変化にすばやく反応し、そしていつでも柔軟に対応する管理システムを確保することができたとされている⁽⁵⁰⁾。

3. 販売部門の集権化

生産過程の合理化のための管理の再編成とともにマーケティングのための組織も再編成された。そこでは、合同された企業の非常に豊富なマーケティングの経験を完全に利用するために、販売グループが次のように製品別に組織された⁽⁵¹⁾。

①化学品販売共同体（フランクフルト・アム・マイン）

重化学品、有機中間品、金属、溶剤がここで販売された。この販売共同体は中部ドイツ事業共同体に対応している。

②医薬品販売共同体（レヴァクゼン）

医薬品および獣医薬品、農薬がここで販売された。この販売共同体はこれらの製品を主に生産する下部ライン事業共同体に対応している。

③写真・人絹販売共同体（ベルリン）

写真製品、人絹、化学繊維および香料がここで販売された。すべての写真事業（フィルム、感光紙およびカメラ）はアグファのもとにおかれ、アグファはまたベルリン地域の近隣の工場において生産される人絹および香料をも販売した⁽⁵²⁾。この販売共同体は当初は中部ドイツ事業共同体、1929年以降にはベルリン事業共同体に対応することになった。

④染料販売共同体

染料・織物助剤および洗剤がここから販売された。染料販売共同体は、当初はルドビヒスハーフェン、フランクフルト・アム・マイン、レヴァクゼン、フランクフルト・アム・マイン＝ヘキストの4つの地域に分割されており、各種の染料を生産する4つの事業共同体に対応した

かたちとなっていた。しかし、染料の販売は、出荷を調整し、時間と輸送費を節約するために1930年にフランクフルト・アム・マインの販売部門に統合された⁽⁶⁸⁾。このような統合化によって、世界的規模の販売網の再組織とともに世界恐慌においても染料の領域の比較的好調な業務の進展のための基礎的条件であったところの厳格な販売の管理がはじめて可能であった⁽⁶⁴⁾。

⑤窒素製品販売共同体（ベルリン）

窒素の販売はこの部門を通じて行われ、また肥料の販売はベルリンの窒素シンジケート有限会社（Stickstoff Syndikat G. m. b. H.）によって行われた。

このように、染料、有機中間品および医薬品といった I G ファルベンの主要製品は、合同以前に所有されていたのと同じ営業所—レヴァク—ゼン、フランクフルト、およびルードヴィヒスハーフェンの営業所—から販売されたが、商事委員会およびその上位の業務委員会が政策の決定および事業の意思決定を即座に行うための管理上の権限をもっていた点が異なっていた⁽⁶⁶⁾。

これらの各販売グループはその独自の会計、統計および法律の諸部門をもっていた。統計部は売り上げ高、損益を測定したのであり、一方、法律部門は外国の販売代理店から反トラストにまでおよぶ国際法における諸問題に関する助言を与えた。販売グループすべてにかかわる諸問題—価格政策、外国販売、代理店の管理、広告および人事の如き—は、地域別に組織されていた全国委員会においてそれらを取り上げられた後でのみ商事委員会によって議論されたのであった。重要な問題は、医薬品会議やさまざまな専門の委員会を含む正規の合同会議を通じて注意深く決定された⁽⁶⁶⁾。

また販売共同体によって管理されないその他の製品をみると、上述したように、肥料および他の窒素製品の販売は窒素シンジケート有限会社を通じて行われたほか、合成ガソリンも、I G ファルベンがその45%、スタンダードオイルのDAPGが25%の持分をもち、ロイヤル・ダッチ・シェルも主要な参加企業であったドイツ・ガソリン社を通じて販売された。また石炭の販売は、採掘のみならず加工も行う鉱山部門によって行われていた⁽⁶⁷⁾（I G ファルベンは、

合同製鋼の成立のさいにライン製鋼の石炭炭鋳を取得した)。さらに外国向けの販売のための組織は、フランクフルト・アム・マイン、レヴァクゼン、ルードヴィヒスハーフェン、フランクフルト・アム・マイン・ヘキストの4つの販売グループに分けられていた⁽⁵⁸⁾。

このように、販売においては、研究および生産よりもゆっくりであるが、それと同じ線に沿って合理化がすすんだのであった⁽⁵⁹⁾。専門化された販売共同体(販売シンジケート)への販売管理およびマーケティング管理の集権化は、化学工業の全体的な販売目標を非常に単純化し、そしてマーケティングコストを大きく引き下げることを可能にした⁽⁶⁰⁾。また販売共同体の創出によって、それぞれが特別な在庫を保有し、とりわけ染料業務において同じ場所に併存している国内および国外の販売代理店にかわって、ひとつの在庫のみをかかえるひとつの代理店のみが存在するようになった。これによって、販売および在庫のための費用が低減したのであった。ポッシュは、IGファルベンにおいても全般的な貨幣の不足が在庫の処理にできる限り注意を払うように強制したのであり、これらの諸方策によって、より大きな管理の経済性も達成されたと1928年に報告している⁽⁶¹⁾。

5. 各種委員会の設置

IGファルベンの重役の一人が第2次大戦後に語ったところによれば、同社の組織は、「技術、営業、および管理に関する各委員会からなるきわめて巧みに組み上げられた機構であり、これらの各委員会は一体となって、あるいは単独で円滑に活動し、且つ、企業の数限りない諸問題を適切に処理し、あるいは各種の問題につき最終結論を求めるためにこれを取締役に提案した」⁽⁶²⁾とされている。またG. プルンベは、同社の組織の特別なメルクマールは必要なフレキシビリティをもたらしただころのその委員会組織であったとしている⁽⁶³⁾。これらの委員会としては、業務委員会(Arbeitsausschuß)、技術委員会(Technischer Ausschuß)および商事委員会(Kaufmännischer Ausschuß)が重要である。また監査役会の代表組織である管理委員会(Verwaltungsrat)も監査役会の諸業務の遂行において重要な役割を果たした。

(1) 業務委員会の設置

そこで、まず業務委員会についてみると、IGファルベンの設立時には、取締役会は83人の正規および代理の取締役をかかえており、このような状態では明らかに動きがとれないので、小人数による経営委員会（当初は業務執行委員会、後には業務委員会と呼ばれた）が設置された⁽⁶⁴⁾。IGファルベンのトップ・マネジメントの初期の歴史は、取締役会がいかに機能を果たすべきかという点に関するボッシュとデュイスベルクとの間の対立によって支配されていた。すなわち、デュイスベルクが取締役会の業務をできる限り合理化しようとしたのに対して、ボッシュは重要な人物に特別な責任を与えようとしたのであった。こうして、取締役会の効率を高めるために、そのメンバーのなかからより小規模な業務委員会が生み出された。ボッシュが議長となったこの業務委員会は重要な意思決定を行い、それを実施することになっており、この企業の現実の日常的な業務を監督した。このように、取締役会の代表執行機関である業務委員会は、特定の優れた人物に業務執行の特別な権限を与えようとするボッシュの主導のもとに設置されたものであった⁽⁶⁵⁾。

このような業務委員会の設置に関して、バスフ出身のボッシュは1928年のアンケート委員会において、合併された企業の管理は原則的には以前と同じままであったが、そこでは、年とともに若干の諸変化がおこっているとして次のように述べている。すなわち、「我々は他の会社のすべての取締役を受け入れたが、今では26人から成る業務委員会をそこから引き抜き、そして私が議長を引き受けた。いわゆる業務委員会は我々のところではイニシアチブをもっている。他の取締役は今では部門管理者である。彼らはもはや全体の会議にはまったく招集されない。それゆえ、我々はそれ自体、今では大体26人のメンバーから構成され、1人の議長をもつひとつの取締役会をもっているのである。法律上、取締役会の他のメンバーはもちろん依然として同じ義務をもつが、実際には、業務委員会が業務の管理を行うのである⁽⁶⁶⁾」としている。

かくして、業務委員会は合同前の1925年10月14日にその最初の会議を行い、その後1938年4月7日の第107回の会議までつづけられた⁽⁶⁷⁾。それでは、取締役会の代表執行機関として設置された業務委員会はどうのような機能を果たしたの

であろうか。業務委員会の諸機能を具体的にみると、次の如くであった⁽⁶⁶⁾。

- ①他社への参与を含む資本支出の決定
- ②工場の閉鎖および再建設、その他の再組織の諸問題の決定
- ③「協定」、すなわちカルテル・シンジケートの締結に関する決定
- ④すべての労務問題、すなわち10,000RM以上の俸給の全管理者の採用および昇進の決定
- ⑤配当支払いを含むあらゆる財務問題の決定（これは管理委員会による最終的な承認を必要とした）

これらの機能を遂行する業務委員会はフランクフルトにおいて3週ないし4週その会議を行うのであるが、同時に多くの専門委員会、すなわち染料委員会（Ausschuß für Farben）、染色委員会（Ausschuß für Farberei）、医薬品委員会（Ausschuß für Pharmazeutika）が活動を行っており、また技術小委員会、製造委員会、機械技術委員会などの小委員会が活動していた。業務委員会の本来の、実際の活動は、企業全体のためのこれらの専門委員会によって行われた。それゆえ、各重役は彼にとって問題となる専門委員会のメンバーであり、自らの領域において発生することをすぐに知るのである。業務委員会が開かれると彼はすぐに記録をとり、そして各社がすぐその場でレヴァクターゼン、ヘキストなど一行う専門会議においてもそれを通してふつう翌日に業務委員会に代表して出席した人物から詳細を知るのである。彼はこの記録によっていつでも質問をすることができる。さらに、取締役会のメンバーはあらゆる状況における認識を求める権限をもち、業務委員会の決定に対して異議を申し立てる権限をいつでももっていたほか、彼自身あるいはとくに報告を受けた人間を集めてこの問題が新たに審議されるよう直ちに議長に依頼および要求を行う権限をもっていた⁽⁶⁶⁾。

このように、全般的な業務の管理を効率的に行うために取締役会の代表執行機関として業務委員会がおかれたのであるが、このような集権化された取締役による管理なしには、既存の利益共同体の形態の管理の弱点は克服されえないことをボッシュは危惧したのであり⁽⁶⁷⁾、1930年の中央委員会の設置までは、業務委員会の意思決定および方針がIGファルペンの政策となった⁽⁷¹⁾。

(2) 技術委員会および商事委員会の設置

全社的なレベルにおける意思決定および管理の諸機能は業務委員会によって行われることになったが、管理の職分領域も分業が必要とされ、その一部は下部組織に振り当てられ、投資、保守の問題、基本的な技術的諸問題を扱う技術委員会と、購買と販売の問題およびその他に関する管理の基本的諸決定を行う商事委員会が設置された。これらの2つの委員会は、業務委員会の諸活動を補佐するものであった。こうして、1925年の I G ファルベンの設立によって、互いに協力しあい、このコンツェルンの多くの業務を専門的かつ客観的にすべて処理する、あるいは取締役会の最終的な意思決定のための準備を行う技術委員会、商事委員会および管理委員会の非常に巧みな組織が作り出されたとされている⁽⁷²⁾。

そこで、まず技術委員会の諸機能をみると、それは技術関係の最高の組織であり、工場の閉鎖、統廃合、製品構成の変更および投資に関する助言を行った。H. タムメンによれば、技術委員会によって扱われ、そして取締役会に承認のために提出されたすべての拡張投資および更新投資のための信用の承認とならんで、最初の年度においては、工場の統合が技術委員会の主要な任務を形成していたとされている⁽⁷³⁾。技術委員会は技術担当重役、主要経営グループの上級技師および中規模の工場の2、3人の工場長から構成されており、この委員会の決議は取締役会全体の賛成を基礎にしていたので、この委員会は取締役会の会議の前日に審議を行った。その議事日程は、本質的には I G ファルベンの新しい科学的小および技術的諸成果に関する専門会議の講演を含んでいた。そこでは、①生産、経費の状況および人事に関する統計の開示、②新規設備のための工場の信用の申請の審議および全取締役へのその回覧に関する決定、③技術的内容の協定、基本的なライセンス協定および特許問題の交渉が技術委員会によって行われたのであった⁽⁷⁴⁾。

このように、技術委員会において、すべての投資計画および統制、そして経験の交流が行われたのであるが、それでもって、企業管理はさまざまな工場における生産およびその原価に関する正確な概略を得ることができたとされている。また研究開発政策もこの委員会において調整されたのであった。さらにこ

の委員会は取締役会のための中心的な情報源であったが、それはスタッフ部門の助けでもって運営された。このコンツェルンの多くの専門的な活動領域を個別に見渡すことができるように、技術委員会は多くの小委員会をもっており、それらは一般的に研究開発、生産および応用技術の諸部門に分けられていた。それと並んで、化学品、中間品、溶剤、合成物質（プラスチック）、塗料、染料、医薬品および農薬、写真および人絹といった大きな活動領域のために、管理職の化学者、商事担当者および技師ないし工場の担当者が集まる多くの専門委員会がおかれていた。この重要な委員会の委員長には、1925年の合同から1932年末までは、デュイスベルクの後継者として下部ライン事業共同体の管理を担当したK. クレッツラーが就いたが、その後の1933年から45年までフリッツ・テル・メールがこれを担当したのであった⁽⁷⁵⁾。

一方、販売共同体の管理者から構成される商事委員会は、価格政策、協定、人事問題、外国の販売会社および代理店の問題、宣伝などの如き販売共同体にとって重要なすべての基本的な諸問題を扱うのであり、販売共同体の統制・調整を行う商事関係の最高組織であった⁽⁷⁶⁾。この委員会は19人のメンバーをもち、販売共同体の管理職の商事担当者とならんで、中央会計部および法律部の代表者をも含んでいたが、注目すべきことに化学者はそれに1人も加わっていなかった。このことは、一方における技術および生産と他方における商事管理の諸機能とのあいだの権限の分割がいかに強いものであったかを示唆している。しかし、商事担当者や法律担当者が技術委員会の会議に参加したのとは反対に、「技師」および管理委員会（Verwaltungsrat）の代表者は商事委員会の会議に出席していた。利益共同体の商事委員会にまでさかのぼるIGファルベンのこの商事委員会は1932年に事実上解体され、その機能は業務委員会に引き継がれることになるが、その後、1937年にG. v. シュニッツラーの主導のもとで再び設置されることになる⁽⁷⁷⁾。

商事的業務における最高の機関であるこのような商事委員会は、販売部門統轄機構である販売共同体の活動を監督するものであり、いわば染料、化学製品等の販売の統制機関であった。そこでは、「各工場は販売部門統轄機構に対し原価で仕切り、販売収益から経費を控除後の金額が、全社の中央財務管理部門

の貸方に記入された」が、L. F. ハーバーは、「このような状況のもとでは、効果的な原価管理が困難であったに違いない」としている⁽⁷⁸⁾。H. タムメンによれば、I G フェルベンのすべての商事問題の集権的な計画化については、1925年から1933年までの時期に対して2つの段階が区別されねばならないとされている。すなわち、当初は、商事委員会は商事専門委員会（Kaufmännische Kommission）の複合組織によって代表されており、そこでは、1926年2月25日から1928年1月24日まで合計18回の会議が開かれた。その後、最初の独自の商事委員会がそれに加わったのであり、この委員会は、1928年4月23日から1932年9月6日までに合計34回の会議を行っている⁽⁷⁹⁾。この第1段階に関して、W. フェルデンキルヘンは、1928年まで商事委員会は市場の動向とI G フェルベンの国際的地位に関する情報を提供したとしている⁽⁸⁰⁾。このように、商事委員会は、とくに販売業務の管理・統制において重要な役割を果たしたのであった。

また、技術的業務と商事的業務との間の必要な緊密な接触は、技術担当取締役と商事担当取締役が彼らのより親密な専門労働者とともに集まる専門委員会によって生み出された。それには、染料委員会、染色委員会、医薬品本会議があった⁽⁸¹⁾。技術委員会および商事委員会が業務委員会の活動を補佐するものであったのに対して、これらの委員会は専門スタッフとしての機能を果たしたのであった。

(3) 管理委員会の設置

これまでの考察から明らかなように、業務委員会は業務執行の最高機関であり、技術委員会および商事委員会は技術面と商事面におけるその下部組織として重要な役割を果たしたが、監査機能についても監査役会の代表組織が設置された。多くの合併の場合がそうであったように、I G フェルベンにおいても、監査役会は個々の企業の監査役会のメンバーの総数よりいくらか小さい程度であった。同社の監査役会は約50人のメンバーを抱えていたが、そのうち多くの者はほとんど職務を行っていないかった。そこで、旧利益共同体の11人の評議会メンバーから構成される管理委員会が本質的には監査機能を引き受けることになった。その議長にはデュイスベルクが就いた。重要な協定はとくに管理委員会の

条件つきでのみ締結されることができた⁽⁸⁵⁾。

この委員会は、全般的な監督および統制の他に、最高管理者の人選および10万RM以上のすべての資本の支出の承認に関する発言権をもっていた。また管理委員会のメンバーは業務委員会の会議およびその他の重要な会議に出席することはできたが、議決権をもたなかった⁽⁸⁶⁾。つまり、新しく組織された管理委員会は助言者として業務委員会の会議に加わったのである。「紳士協定」の第12条およびその後の取締役会の業務規定の第5節によれば、管理委員会は、取締役会議長との了解のもとに、機密事項および人事問題の処理のために彼らを補佐する4人の人物を毎年任命することになっており、これら4人のうち2人は事業共同体の最高責任者であり、他の2人は販売共同体の最高責任者であった⁽⁸⁶⁾。このように、管理委員会が実質的な監査機能を行い、監査役会自体はほとんど機能することがなかったのであった。

6. 中央本部（スタッフ部門）の設置

I Gファルベンにおいては、企業全体の諸問題を処理するために一連の中央本部（スタッフ部門）が組織された。これらの組織はベルリン、フランクフルトおよびルードビヒスハーフェンにおかれた。ベルリンには、中央財務管理部、国民経済部、経済政策部（1932年設置）、中央原料購買部、印刷部がおかれていた。フランクフルトには、中央会計部、中央税務部、中央保険部、広報部が設置された。またルードビヒスハーフェンに契約本部、中央交通部がおかれていた⁽⁸⁶⁾。これらのスタッフ部門の機能について、L. F. ハーバーは、「ベルリンその他にいくつかの本社部門があり、法務、税務、広報、経理、保険、財務、および営業情報に関して助言し、あるいはこれらの業務を担当した」としている⁽⁸⁶⁾。なかでも、中央財務管理部がとくに重要であり、賃金の支払いおよび材料費の支払いのための財源は、中央財務管理部によって作成される資金要求報告書から策定された財務計画に従って使われたのであった⁽⁸⁷⁾。これら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。

またI Gファルベンの貸借対照表はフランクフルトの本社において作成されており、生産量、原価、市場および販売に関するすべての統計がフランクフル

ト・マム・マインの郊外の新しい本社ビルに集められ、そこでは、統計処理、ホレリスコードおよび会計記帳におけるその他の専用機器の利用を可能にするために、原価計算の手続が標準化された⁽⁸⁸⁾。

このように、「組織の簡素化および製造部門と販売部門との合理的な結合が合同でもって追求された⁽⁸⁹⁾」のであり、新しい組織は、基本的には、合併の目標が既存の管理部門と委員会とをより効率的に結びつけることにあるべきだということすべての者が同意した、ひとつの妥協であったとされている⁽⁹⁰⁾。

ところで、R. A. プレディは、当初は4つ、後には5つに分けられた I G ファルベンの大小の経営グループの内部では、権限と責任の分割は職能別に行われており、こうして、各製造単位、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ができた一方、これらの単位は同時に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、I G ファルベンは個人およびグループの高度な責任を確保することができ、また大小の諸変化に直面してすばやく、そしていつでもフレキシブルに対応する管理システムを確保することができたとしている⁽⁹¹⁾。また彼は、工場の職能組織、すべての工場の労働者、職員、取締役の職分の区分、責任の付与、業績評価の方法が企業の生産活動、商業活動のすべての諸局面に導入されてきており、このような職能組織の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⁽⁹²⁾」としており、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している⁽⁹³⁾。この段階の管理組織の目標は、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積極的なイニシアチ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⁽⁹⁴⁾」。I G ファルベンの第1段階の組織革新における「分権的集権」に基づく管理体制の創出は、まさにこのような目標をもつ

ておしすすめられたものであったといえる。

注

- (20) この点については、工藤、前掲「IGファルベンの成立と展開(1)」および前掲「ドイツにおける経営者企業の成立と発展」、175-8ページを参照のこと。
- (21) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, pp. 566-7. チャンドラーによれば、デュポン社においても、人員の選択が組織の再設計の前に行われるべきだとするピエール・デュポンと、まず新しい組織を設計し、それからそれを充たすべき経営者を選ぶことを主張した同社の副社長のハリー・ハスケルとの間で、人員と組織との関係に関する同様の議論がデュイスベルクとボッシュとの間の議論の少し前におこっていたとされている。*ibid*, p. 567.
- (22) *ibid*, p. 568.
- (23) *ibid*, p. 566.
- (24) 工藤、前掲「ドイツにおける経営者企業の成立と発展」、178-9ページ。
- (25) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 144.
- (26) Vgl. C. Schiffer, *Die ökonomische und sozialpolitische Bedeutung der industriellen Rationalisierungsbestrebungen*, karlsruhe, 1928, S.30.
- (27) Vgl. *Ebenda*, S. 86.
- (28) Vgl. IG Farbenindustrie A. G., *Zur Erinnerung an die 75 Wiederkehr des Gründungstages der Farbwerk vorm: Meiste Lucius & Brunning*, S. 145.
- (29) Vgl. E. Schaldach, *Rationalisierungsmaßnahmen der Nachinflationszeit im Urteil der deutschen freien Gewerkschaften*, Jena, 1930, S. 125.
- (30) Enquete Ausschuß, (Ⅲ)-3, *Die deutsche Chemische Industrie*, Berlin, 1930, S. 36 u. 113, R. A. Brady, *The Rationalization Movement in German Industry: A Study in the Evolution of Economic Planning*, Berkeley, California, 1933, p. 237, A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 569, を参照。
- (31) Vgl. Enquete Ausschuß, (I)-3, *Wandlungen in den wirtschaftlichen Organization*, Berlin, 1928, S. 437.
- (32) Vgl. Enquete Ausschuß, (Ⅲ)-3, *a. a. O.*, S. 113.
- (33) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 571.
- (34) *ibid*, p. 571.
- (35) Vgl. Enquete Ausschuß, (Ⅲ)-3, *a. a. O.*, S. 36.

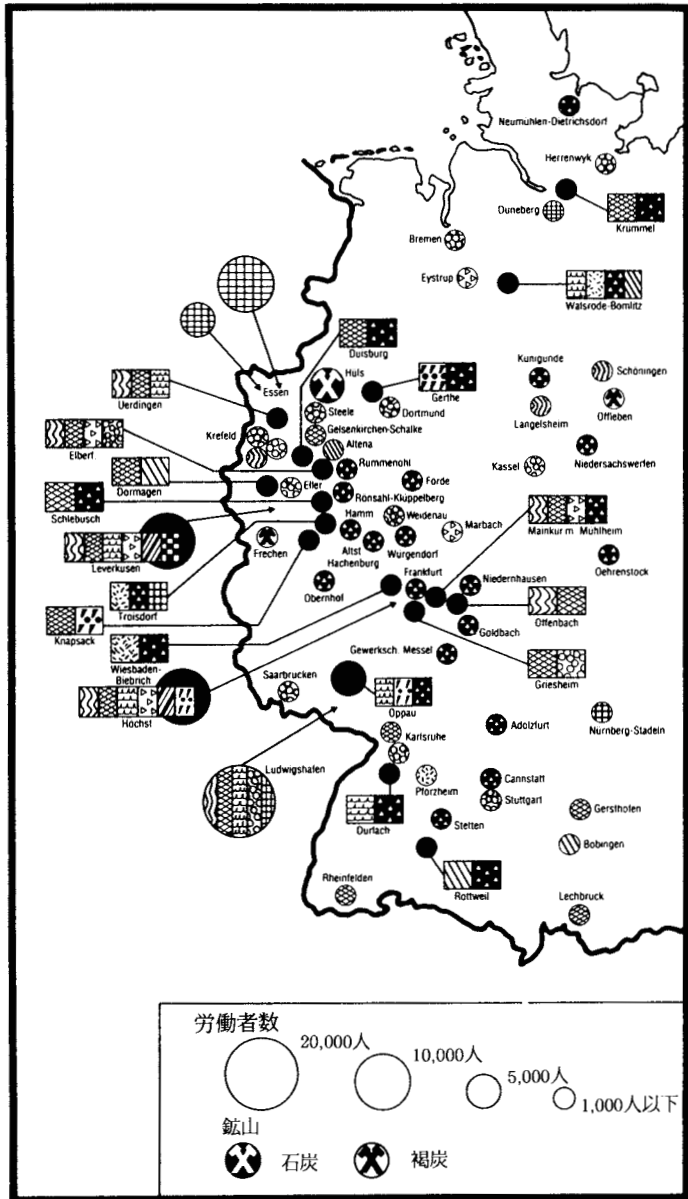
このような生産の集中・専門化の推進の結果、各製品がどの工場で生産されることになったかをみると、次の如くであった。

1) 染料…Elberfeld, Frankfurt a. M. -Hochst, Leverkusen; Ludwig-

- shafen a. Rh., Frankfurt a. M. - Mainkur; Offenbach, Uerdingen, Wolfen の各工場
- 2) 医薬品…Elberfeld, Frankfurt a. M. -Hochst, Leverkusen; Frankfurt a. M. -Mainkur の各工場
 - 3) 有機化学品および無機化学品… Bitterfeld, Döbritz, Dormagen, Elberfeld, Gersthofen, Frankfurt a. M. - Griesheim; Frankfurt a. M. -Hochst, Knapsack b. koln, Leverkusen, Ludwigshafen a. Rh., Frankfurt a. M. -Mainkur, Offenbach, Premnitz, Rheinfelden, Teutschental, Uerdingen, Wolfen の各工場
 - 4) 溶剤, 洗剤および接着剤… Bitterfeld Eilenberg, Frankfurt a. M.-Höchst, Leunawerke, Leverkusen, Ludwigshafen a. Rh., Oppau, Uerdingen, Worfen の各工場
 - 5) 合成タンニン…Bitterfeld, Frankfurt a. M. -Höchst, Ludwigshafen a. Rh の各工場
 - 6) 軽金属…Bitterfeld 工場
 - 7) フィルムおよび写真製品… Berlin-Treptow, Eilenburg, Leverkusen, München, Wolfen の各工場
 - 8) 人絹 (ビスコース絹糸, アセテート絹糸, 銅絹およびその他の合成繊維) …Barmen, Berlin, Bobingen, Dormagen, Premnitz, Rottweil, Sehma: Erzgeb., Wolfen の各工場
 - 9) 窒素肥料およびその他の窒素製品…Bitterfeld, Gerthe i. W., Frankfurt a. M. -Hochst, Knapsack b. koln, Leunawerke, Oppau, Piesteritz, Wolfen 各工場
 - 10) 殺虫剤…Frankfurt a. M-Hochst, Leverkusen の各工場
 - 11) 合成燃料…Leunawerke, Oppau の各工場
 - 12) セロファンおよびオザリッド…Wiesbaden-Biebrich 工場
 - 13) 硫化ファイバーおよびプリズムリノリュウム…Düneberg 工場
 - 14) 圧搾ガス, ガス溶接機およびガス切断器…Frankfurt. a. M-Griesheim 工場
 - 15) 防腐剤…Uerdingen 工場

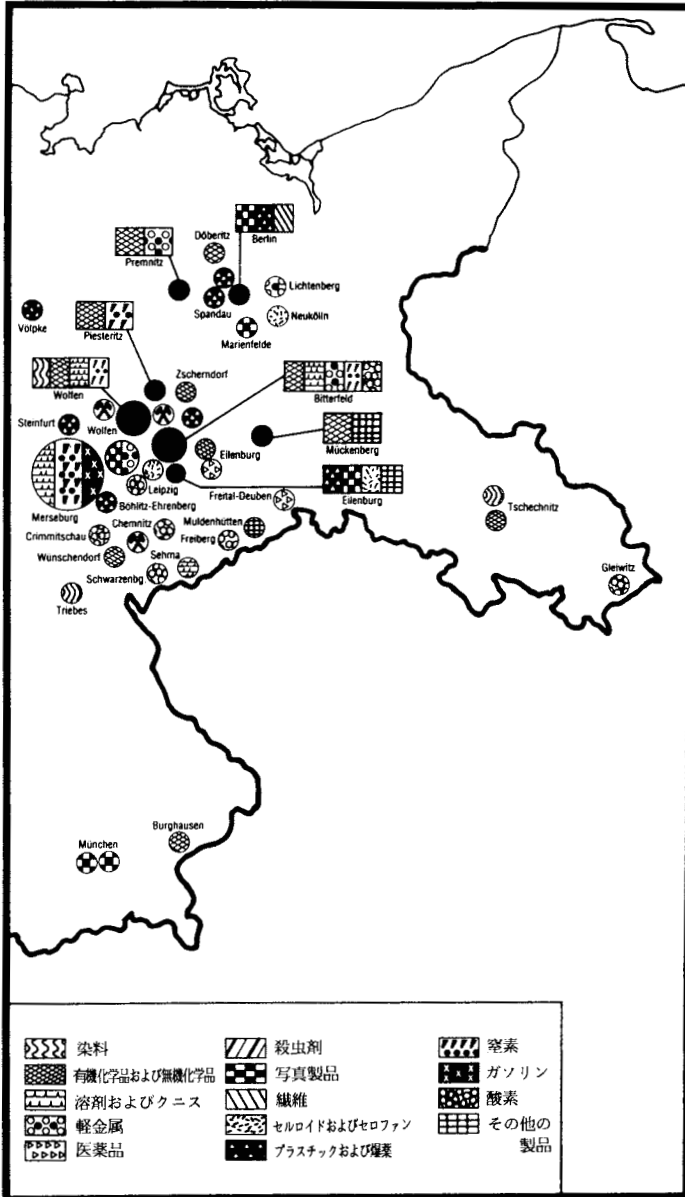
Vgl. I. G. *Farbenindustrie Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main* (Das Spezial Archiv der deutschen Wirtschaft), Verlag R. & H. Hoppenstedt, Berlin, 1929, S. 21-2, K. Brückmann, *Geschichte der Farbwerke Höchst und der chemische Industrie in Deutschland*, Einhausen, 1984, S. 46 u 48. このような生産過程の再編成後の I G ファルベンの工場の立地については図 1 を参照のこと。

図1. 1929年のIGファルベン工業株式会社



(出所) : IG Farbenindustrie Aktiengesellschaft, *Bericht des Abbildung*. ただし、筆者の手持ちのIGファルベン社 *IG Farben in the Nazi Era*, Cambridge, New-York,

における工場および炭鉱の立地



Vorstandes and Aufsichtsrates über des Geschäftsjahr 1929, の報告書は不鮮明であるので, P. Hayes, *Industry and Ideology*: 1987, pp. 386-7の Appendix A による。

- (36) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 238, A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 571.
- (37) Vgl. Enquete-Ausschuß, (Ⅲ)-3, *a. a. O.*, S. 113.
- (38) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 121.
- (39) 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. 吉田和夫氏は、1920年代の合理化の時期のドイツ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、計画職能を中級・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」(吉田, 前掲書, 75ページ)と述べられているが、IGファルペンにおける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。
- (40) H. Tammen, *a. a. O.*, S. 21, R. A. Brady, *op. cit.*, p. 237, G. Plumpe, *op. cit.*, p. 225.
- (41) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 338-9 [前掲訳書, 519-20ページ]。
- (42) Vgl. Enquete-Ausschuß, (I)-3, *a. a. O.*, S. 443, P. Hayes, *op. cit.*, p. 20.
- (43) この点については、*IG Farbenindustrie Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main* (Das Spezial Archiv der deutschen Wirtschaft), S. 21-2, G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 140-4. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 21, W. Felsenkirchen, *op. cit.*, pp. 436-7. L. F. Haber, *op. cit.*, pp. 339-40 [前掲訳書, 521ページ], A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 569, 571, A. Schneckenburger, *a. a. O.*, S. 33-4, K. Brückmann, *a. a. O.*, S. 50などを参照。
- (44) H. Tammen, *a. a. O.*, S. 21-2.
- (45) Vgl. *Ebenda*, S. 22.
- (46) この点については、A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 568 を参照のこと。
- (47) Enquete Ausschuß, (I)-3, *a. a. O.*, S. 442.
- (48) Enquete Ausschuß, (Ⅲ)-3, *a. a. O.*, S. 113.
- (49) R. A. Brady, *op. cit.*, pp. 45-6.
- (50) *ibid*, p. 237.
- (51) *IG Farbenindustrie Aktiengesellschaft* (Das Spezial Archiv der deutschen Wirtschaft), S. 23, F. ter Meer, *a. a. O.*, S. 786-7, H. Tammen, *a. a. O.*, S. 22-3, W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 438, A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, P. 572, R. A. Brady, *op. cit.*, pp. 238-9.
- (52) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 572.

- (53) IG Farbenindustrie Aktiengesellschaft, *Bericht des Vorstandes und Aufsichtsrates über das Geschäftsjahr 1930*, S. 6, W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 438, Enquete Ausschuß, Ⅲ-3, a. a. O., S. 113.
- (54) Vgl. H. Tammen, a. a. O., S. 23.
- (55) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 572.
- (56) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 439, F. ter, Meer, a. a. O., S. 787.
- (57) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 572, H. Tammen, a. a. O., S. 23.
- (58) 外国向けの販売も地域別に分けられた販売グループを通じて行われたが、ここでは、これらの4つの販売グループは、ほぼ地域別に分けられた特定の国向けの販売を担当することになっていた。
- ・フランクフルト・アム・マインの販売グループ
フランス、ベルギー、ルクセンブルク、イタリア、スペイン、ポルトガル、イギリス、ザール地域、南アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、イギリス領インド、ビルマ、アフガニスタンへの販売を扱う。
 - ・レヴァクゼンの販売グループ
ドイツおよびオランダ向けの販売を担当する。
 - ・フランクフルト・アム・マイン-ヘキストの販売グループ
スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、フィンランド、エストニア、ラトヴィア、リトアニア、ポーランド、ロシア、ドイツ、オーストラリア、チェコスロバキア、アメリカ合衆国、カナダ、メキシコ、中部アメリカ、西インド諸島向けの販売がこのグループによって担当される。
 - ・ルードヴィスハーフェンの販売グループ
スイス、リヒテンシュタイン、ユーゴスラビア、ルーマニア、ハンガリー、中国、日本、オランダ領インド、タイ、インドネシア、フィリピン、ベルシャ（イラン）、メソポタミア、アラビア、トルコ、シリア、パレスチナ、ロードス、マルタ、ギリシャ、ブルガリア、アルバニア、アルジェリアを除くアフリカ全土への販売が行われる。
- Vgl. I. G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft (Das Spezial Archiv der deutschen Wirtschaft), S. 23.
- (59) Chandler, *op. cit.*, p. 572.
- (60) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 239.
- (61) Vgl. Enquete Ausschuß, Ⅲ-3, a. a. O., S. 113. なお I G ファルベンのドイツにある自前の販売拠点の数は、1925年の91から1926年以降には45に減少している。Vgl. *Ebenda*, S. 112.
- (62) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 338 [前掲訳書, 519ページ]。
- (63) Vgl. G. Plumpe, a. a. O., S. 163.
- (64) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 339 [前掲訳書, 520ページ]。IG Farbenin-

industrie Aktiengesellschaft, *Bericht des Vorstandes und Aufsichtsrates über das Geschäftsjahr 1925*. S. 2.

- (65) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 434.
- (66) Enquete Ausschuß, (I)–3, *a. a. O.*, S. 438-9.
- (67) Vgl. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 27.
- (68) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 568.
- (69) Vgl. Enquete Ausschuß, (I)–3, *a. a. O.*, S. 442.
- (70) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 567.
- (71) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 145.
- (72) Vgl. Institut für Wirtschaftsgeschichte der Akademie der Wissenschaften der DDR, *a. a. O.*, S. 103. G. プルンペが指摘しているように、IG ファルベンでは、株主総会および業務委員会のメンバーのみがあらゆる重要な情報を受け取り、そして重要な意思決定を行うのであり、そこでは、これらの組織に対して提供される情報の質が彼らの業務においては決定的な要因であるが、この目的のために、あらゆる管理、技術および研究の目的のための広範囲にわたる委員会網が確立されたのであった。なかでも、技術委員会および商事委員会が重要な役割を果たしていた。G. Plumpe, *op. cit.*, p. 225, 227.
- (73) Vgl. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 24.
- (74) Vgl. F. ter. Meer, *a. a. O.*, S. 783.
- (75) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 146.
- (76) Vgl. F. ter. Meer, *a. a. O.*, S. 787.
- (77) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 145.
- (78) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 340 [前掲訳書, 521ページ]。
- (79) Vgl. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 24.
- (80) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 436.
- (81) Vgl. F. ter. Meer, *a. a. O.*, S. 787, P. Hayes, *op. cit.*, p. 21.
- (82) Vgl. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 28.
- (83) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 568.
- (84) Vgl. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 27-8.
- (85) F. ter. Meer, *a. a. O.*, S. 787, G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 153, H. Tammen, *a. a. O.*, S. 25, W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 434, 436.
- (86) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 340 [前掲訳書, 521ページ]。
- (87) W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 436.
- (88) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 240.
- (89) IG Farbenindustrie Aktiengesellschaft, *Bericht des Vorstandes und Aufsichtsrates über das Geschäftsjahr 1925*. S. 2.
- (90) A. D. Chandler, Jr, *op. cit.*, p. 569.

- (91) R. A. Brady, *op. cit.*, p. 237.
 (92) *ibid.*, S. 46.
 (93) *ibid.*, S. 121. 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、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」としている。
 W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 450.
 (94) 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。

IV. 第 2 段階の組織革新と企業管理の問題

1. 事業構造の再編成と事業部の創出

上述したように、1920年代における I G フェルベンの合理化は、過剰能力の整理と生産の集中・専門化の推進、および経営の多角化による事業構造の再編成の推進を柱としていた。そこでは、企業合同を主導した C. ボッシュの「総合化」案に基づいて、染料部門を中心とする旧部門の合理化の徹底とともに、窒素部門における投資の拡大、合成アンモニア、合成メタノール、人造石油の開発、さらに合成ゴム、軽金属、人絹・スフ、合成樹脂などの研究開発がおしすすめられた⁽⁹⁶⁾。

(1) 事業構造の再編成と企業管理の問題

そこで、このような経営の多角化による事業構造の再編成がどのような企業管理の問題をもたらしたかをつぎにみていくことにしよう。個々の諸部門においては異なるタイプの組織構造が形成され、それゆえ、その部門の特性は組織にとって重要であるが、そこでは、組織の諸変化の程度は生産される製品の種類に大きく依存している⁽⁹⁶⁾。強力に多角化された製品系列をもつ諸部門においては、計算、生産計画、在庫の管理などのための職務は増大し、それらの製品系列の相違によって、大規模な管理機構において生じるより高度な調整および統制の必要性を生み出す⁽⁹⁷⁾。I G フェルベンにおける「総合化」案に基づく事業構造の再編成の推進は、新しい製品系列の追加によってこのような新たな管理上の問題をもたらしたのであった。

またチャンドラーのアメリカをモデルにした研究にみられるように、複数の製品系列を扱う大企業においては、中央集権的な職能部門別組織による管理方式では、トップ・マネジメントは企業者的決定よりむしろ管理的決定に煩わされることがしばしばであり、また各部門の長たちは多種多様な製品を取り扱うという困難に直面することになる⁽⁸⁾。この問題はⅢで取り上げた合併と合理化にともなう管理の問題とも関係しているが、IGフェルベンでは、合同後に経営の多角化による事業構造の再編成が強力におしすすめられながらも、第1段階での組織革新は、企業合同と生産の集中・専門化の推進にともなう管理上の諸問題への対応として、地域分権の中央集権（die regionale dezentralisierte Zentralisation）による管理構造が生み出されたにとどまり、経営の多角化にともなう管理問題への対応は十分には行われていなかったのである。

なかでも、IGフェルベンにおいては、多角化にともなう企業管理の問題は投資決定の困難さの増大として現われた。すなわち、同社の意思決定過程をみると、投資を行おうとする部門ないし工場はその理由および期待される成果を添えた詳細な信用の申し込みを事業共同体に提出し、この申し込みはさらに然るべき専門の委員会に送られた。例えば、合成物質（プラスチック）の取得のための重合圧力がまが購入されるべきであった場合をみると、この信用の申請は査定のためにまず合成物質委員会（kunststoffkommission）に送られる。この申請は、設備の建設に従事する技術部ないし設備の購入にあたる購買委員会に同時に送られる。その後、それは工場の他のすべての申し込みとともに技術委員会にもちこまれ、そしてそこで事業共同体の責任者に付託される。技術委員会はさらに業務委員会にこの申し込みの承認、延期、修正あるいは却下を提案するが、そこでは、一般的に業務委員会は技術委員会の提案に従った。このことは、取締役の技術者が技術委員会にも加わっていた限りでは何ら不思議なことではなかった。取締役会の決定後、この信用の申し込みはふつうの場合管理委員会に要約して提示される。そして、管理委員会が最終的な意思決定を行うのであるが、そこでは、管理委員会はたいてい取締役会の決定に従った。このようなまさに官僚主義的な意思決定過程は、組織的な統制を行いうるという利点と一種の硬直性の欠点をもっていた。しかし、投資の申請を行う機関、す

なわち事業共同体や工場は一部は非常に多角化しており、そして分権的な意思決定の中心として、場合によっては、I G ファルベンの他の工場との競争においてもその活動領域を保持していたので、研究から新規設備を超えて修理に至るまでのすべての領域における投資を技術的な面から統一的に管理することは容易ではなかったということに、同社の意思決定機構の決定的な欠点があったのである⁽⁹⁹⁾。

このように、第1段階の組織革新において形成された管理組織の限界は、多角化にともなう投資決定の困難さの増大というかたちで現われたのであり、世界恐慌の圧力のもとで、こうした問題に対応するために、この企業の広範な活動領域を3つの事業部(Sparten)に分割し、そこに3人の事業部長をおいてその管理にあたらせることになった。

(2) 事業部の創出

1929年に経常的な収入が支出を下回り、そして莫大な研究開発費がひとつの問題となったとき、I G ファルベンにおいて伝統的にそうであったように、取締役会はデュイスベルクの提案に基づいて、あらゆる節約の可能性を吟味し、そして提案すべきひとつの委員会を召集した。その結果、I G ファルベンの活動領域を3つの事業部に統合し、そしてポッシュが彼の個人的なやり方に合った3人の特別な能力をもつ彼より若い管理者にこれら3つの事業部における投資の管理を任せることになった⁽¹⁰⁰⁾。ここでの事業部の創出は、世界恐慌の圧力のもとで投資および研究のための支出を削減することを目的としていたのであった。こうして、1929年に、技術的な領域においては、生産グループは3つの事業部に統合され、これらの事業部の取締役会メンバーは、とりわけ生産計画、投資および新規建設計画の問題を管理することになった。将来の信用を承認するための適切な基礎を築き、そして自由に使用できる資金の限界を守るために、また生産および研究におけるより大きな経済性や個々の工場のより良い協力を達成するために、世界経済恐慌前夜の1929年8月にこれらの事業部が組織されたのであった。そこでは、技術的な関連をもつ製品、あるいは化学的関連をもつ製品が各事業部に集められた⁽¹⁰¹⁾。

第1事業部（K. クラウホが事業部長）

＝窒素，メタノール，合成燃料，人造石油，石炭，褐炭などが扱われる。

第2事業部（F. テル・メールが事業部長）

＝染料，重化学品，医薬品，アルミニウム，マグネシウム，合成ゴム，溶剤，洗剤，接着剤，合成タンニン，ガス溶接機およびガス切断器などが扱われる。

第3事業部（F. ガヤビスキーが事業部長）

＝人絹，スフ，写真製品，セルロイドなどが扱われる。

これらの3つの事業部の長は、彼らが担当する事業部の研究開発計画、月給職員に関するあらゆる問題、および技術問題に関して取締役会に対して責任を負っていた。これらの各部門内の技術的諸問題は、専門家で構成される常任委員会によって取り扱われ、「これらの常任委員会は、プロセス改良、応用技術（各部門の固有の製品のための）、化学装置技術上の問題、包装および貯蔵問題に関与していた⁽¹⁰²⁾」。これらの事業部門は主に技術的な面での企業の管理に適していたとされているが⁽¹⁰³⁾、なかでもIGファルベンのすべての活動領域の3つの事業部への分割は、まず信用の問題のためにのみ考えられた新たな統制から生まれたものであり、事業部長は自らの工場の費用の状況を監督した⁽¹⁰⁴⁾。しかし、各事業部の長は、その製品グループの損益計算には責任はなかった。この重要な点において、デュボン社の事業部長とは異なっていたが⁽¹⁰⁵⁾、後でみるように、このことは、IGファルベンとデュボンのこの時期の組織革新の成果にも深いかわりをもつものであった。

このような事業部が生み出され、事業共同体がこの新しい階層組織のなかに組み込まれた結果、事業共同体はその分権的な自立性の大部分を失った。確かに事業共同体はその後この企業の生産政策および社会政策にとって決定的な機関でありつづけたが、それは今や中央集権的な企業管理のもとにおかれただけでなく、とりわけ事業部の管理のもとにおかれるようになった。G. プルンペによれば、取締役以外の者が直接工場において事業部を管理するのであり、それとともに、創立時の組織の妥協である分権的集権はその大部分が終焉することになったが、ここでは、全体的な集権化が存在しないわけではなく、むしろ

ろ事業部のレベルにおいて組織の多極的集権主義（Polyzentrismus）が発展しており、とりわけ事業部のもとでは、このコンツェルンの大きな活動領域（部門）においてそれが発展したとされている。そこでは、計画された過程ではなく、第2事業部に重点がおかれていたIGファルベンの技術的および経済的な発展への多かれ少なかれ自発的な適応過程が重要であったとされている⁽¹⁰⁶⁾。

また、事業部は投資計画および取締役会の下位の意味決定に権限をもっていたので、技術委員会はそれに応じて重要性を失い、技術的な開発プロジェクトも議論され、そして企業管理の担当者が工場出身の後任の管理者と初めて知り合いになる可能性をもつ場である一計画スタッフへと発展したのであった⁽¹⁰⁷⁾。

2. 中央委員会の設置

1920年代の末になると、生産の合理化の終了および世界市場の奪回の推進は、生産と流通との間のより緊密な調整およびトップにおける管理のより強力な集権化の必要性の増大をもたらした⁽¹⁰⁸⁾。こうしたなかで、ボッシュは、「業務委員会はその規模ゆえに責任の最高機関として十分に機能してこなかった」という見解をもっていたが、彼の見解を支持したE. ゼルクも業務委員会の意思決定能力の欠如、その硬直的かつ官僚主義的な活動方法を指摘し、取締役会議長および4人から5人の「非常に個人的で優れた取締役会のメンバー」から構成される中央機関の創出を提案した。こうして、業務委員会の活動方法に関する激しい議論がおこった後に、1930年に取締役会の新しい委員会が組織された⁽¹⁰⁹⁾。全般的管理の最高意思決定を行うために取締役会の内部グループとして設置された業務委員会は、当初は27人、1928年のアンケート委員会におけるボッシュの報告によれば26人のメンバーで構成されており⁽¹¹⁰⁾、その規模ゆえに、この委員会は経営中枢機能を果すには適当ではなく、そこで、ボッシュによって実質的な最高意思決定機関である中央委員会（Zentral-Ausschuß）が設置されることになった。

少人数から成るこの新しい委員会の構成メンバーは、1930年から32年までは8人、1933年から35年までは9人であったが、1935年3月19日のデュイスベル

表3 1930年から45年までのI Gファルベンにおける中央委員会の構成メンバー

氏名	在職期間	経歴	管轄
Carl Bosch (1874-1940)	1930-1935	化学者	議長
Paul Duden (1868-1954)	1930-1932	化学者	中部ライン事業共同体
Fritz Gajewski (1885-1965)	1933-1945	化学者	第3事業部
Wilhelm Gaus (1876-1953)	1930-1936	化学者	上部ライン事業共同体
Heinrich Hörlein (1882-1954)	1932-1945	化学者	研究
August v. Knieriem (1887-1978)	1937-1945	法律担当	法務
Carl Krauch (1887-1968)	1933-1940	化学者	第1事業部
Karl Krekeler (1865-1947)	1930-1932	化学者	下部ライン事業共同体
Rudolf Mann (1861-1935)	1930-1931	商事担当	販売共同体
Fritz ter Meer (1884-1967)	1933-1945	化学者	第2事業部
Hermann Schmidt (1881-1960)	1930-1945	商事担当	財務
Chr. Schneider (1887-1972)	1938-1945	化学者	第1事業部
G. v. Schnitzler (1884-1962)	1930-1945	商事担当	販売共同体
Erwin Selck (1876-1946)	1930-1937	法律担当	法務

(出所) : G. Plumpe. *Die I. G. Farbenindustrie AG; Wirtschaft, Technik, Politik 1904-1945*. Berlin. 1990. S. 152

クの死後、ボッシュが取締役会から監査役会に移り、監査役会の内部グループである管理委員会の議長を引き継いだので、1935年から1940年までは8人のメンバーとなった。その後、1945年までは7人に減少している⁽¹¹¹⁾。1930年から1945年までの中央委員会の構成メンバーをみると(表3参照)、化学者の占める割合が圧倒的に高く、彼らは3つの事業部および事業共同体の最高責任者をつとめていた。L. F. ハーバーは、企業の成功にとって重要な意味をもつ管理者層と重役陣の人材の選定について、「期待される資格要件は、化学の知識を有し、工業経済を理解し、工場運営の責任を負う能力をもつことであつた⁽¹¹²⁾」としているが、この点では、中央委員会のメンバーの多くは、全般的な最高意思決定にかかわるのに十分な人物であつたといえる。

そこで、中央委員会の任務をみると、経営政策の大きな方針の決定とともに管理職の人選もこの委員会の最も重要な任務であつたほか、この企業の寄付政策もこの委員会の管轄であるが、それは主に研究機関の援助、あるいは政治献

金についてであった⁽¹¹³⁾。管理委員会の活動範囲を除くと、中央委員会は本来の業務管理の最高機関であり、それゆえに、この委員会の命令は、すべての事業部、事業共同体および販売共同体、そして委員会に対して拘束力をもっていた⁽¹¹⁴⁾。このように、中央委員会の権限は専門的ではなく全般的なものであった⁽¹¹⁵⁾。こうして、企業全体の経営政策の大きな方針の決定が新たに設置された中央委員会によって行われるようになった一方、多くの投資決定を含む日常的業務は業務委員会の仕事でありつづけた⁽¹¹⁶⁾。

このように、中央委員会の構成メンバーは取締役会の指導的なメンバーとみなされるべきであり、最終的な意思決定はこの委員会で行われるべきであり、そしてこの委員会はこの企業の政策に対して完全な責任を負うべきものとされていた。1930年から第3段階の組織革新が行われる1937年まで中央委員会が I G フェルベンの管理を行ったのであり、G. プルンベは、この委員会のメンバーは戦略的意思決定を行うという意味においてこの会社の企業家であったとしている⁽¹¹⁷⁾。

3. 販売部門および各種委員会の再編成

第2段階の組織革新において事業部の創出、中央委員会の設置が行われたほか、販売部門および各種委員会の再編成がおしすすめられた。まず販売部門の再編成についてみると、染料および化学品の販売のさまざまな部門が1930年10月半ば以降には、場所的にはフランクフルト・アム・マインの新しい管理棟に統合された。上述したように、当初、染料販売共同体はルードヴィヒスハーフェン、レヴァケーゼン、フランクフルト・アム・マイン、フランクフルト・ヘキストの4つの地域に組織されていたが、出荷を調整し、時間と輸送費を節約するためにこのような再組織が行われたのであった。染料の販売の統合にとともに、染料工場、販売の最も重要な補助組織も統合された。日常的な技術関係の顧客相談は管理棟のなかにある染料販売部門において行われるようになり、一方、一般的な職務および科学的な職務は利用領域にしたがって3つの大規模な染料工場に割り当てられた。他の販売共同体においては何ら再編成は行われなかった⁽¹¹⁸⁾。

つぎに各種委員会の再編成をみると、そこでは、重要でない職能活動の調整のための委員会の廃止が行われた。それらのかわりに、中央本部と呼ばれたスタッフ部門が企業全体のそのような調整に責任を負うようになった。さらに目的を達成するために既存の主要な委員会の任務が再び決められた。監査役会（それ自体メンバーは28人に減らされた）の大体11人のメンバーから構成されている管理委員会の職務は、まさにボッシュが1925年に提案していたように、法律によって必要とされるもののみとなった。また既存のトップの委員会である業務委員会、技術委員会、商事委員会、および財務委員会の職務は助言的なもののみとなり、IGファルベン全体にとっての諸問題を「受け取り、そして解決すること」および中央委員会に対して実施を勧めることであった。例えば、中央委員会は詳細な会計報告書および財務報告書を中央財務本部から直接受け取るものであり、その執行のためにそれらは前もって財務委員会に届くが、この委員会は今や情報のためにそれを受け取るだけであった⁽¹¹⁹⁾。

4. 組織革新の限界

これまでの考察から明らかなように、IGファルベンの第2段階の組織革新において、3つの事業部が生み出され、それにともない中央委員会の設置によって全般的管理のための組織の強化がはかられたのであるが、このような組織革新は一体どのような成果をもたらしたのであろうか。またこのことは、この時期に組織革新を成功裡におしすすめることができたデュボン社との競争を行っていく上でどのような意味をもっていたのであろうか。つぎにこの点をみていくことにしよう。

IGファルベンの委員会のスタッフおよび職能スタッフのオフィサーは大規模であり、専門化されており、よく訓練されていた。多くの会議において上級管理者たちが得た情報は、恐らく当時の世界のどの産業企業のスタッフ部門によって生み出される情報よりも正確かつ詳細であったが、彼らが異なる場所において出席しなければならなかった会議の数をみると、彼らは、長期の戦略的経営計画の策定のために得る大量のデータを吸収し、そして評価するための時間はほとんどもたなかったとされている。そのかわりに、彼らは、自分たちが

非常に深く巻き込まれていた日常的な生産と流通の諸活動に関する短期の意思決定のためのデータをより多く利用しつづけたとされている。I G ファルベンにおいては、デュボン社とは異なり、主として現業の業務から解放された本社幹部が業務の遂行を監督すること、そのような監督と経済、技術、市場および政治の状況の彼ら自身の理解に基づいて経営資源を配分すること、そして長期の戦略を決定し、実施することに集中する中央本社（corporate office）ないし総合本社（general office）が存在しなかったとされている⁽¹²⁰⁾。

このような相違は明らかに I G ファルベン自身の特殊な歴史を反映していたとされている。すなわち、I G ファルベンの組織は、アメリカおよびイギリスの巨大な産業結合体のそれとは非常に異なる方法で発展し、1904年の2つの連合から1916年の単一の利益共同体へとすすみ、そしてその後、1925年の合併へとすすんだのであった。国内あるいは国外のどの合併においても、構成企業は最終的な合同の以前の何年間についてもあまり緊密な協力を行ってはいなかった。こうした理由でデュイスベルクとボッシュは急激な諸変化を避ける必要性に同意したのであり、また合併前の議論において組織についてわずかに述べられたにすぎなかったのであり、議論は、既存の設備や技能をより効率的に利用するために全般的な監督および統制を生み出すための実際的な方法に集中しており、2人の論争は、生産と流通における既存の能力を抑制することなく技術および市場の諸変化によりすばやく対応することを保証するために利用されるべき諸方法に関するものであった。I G ファルベンの構成企業はすでに諸活動を調整するための長い間おかれてきた組織をもっていたので、企業全体を調整し、監督し、そして資源を配分するための本社を生み出す必要性がアメリカの場合ほどにはなかったとされている。さらに、I G ファルベンの最高管理者は事業の範囲の経済性を非常に効率的に引き出し、そして数年にわたりアメリカの化学企業や機械製造企業よりも多角化を行ってきたので、生産が単一の製品系列からいくつかの異なる市場向けの複数の製品系列へと移行したときに、デュボン、ヘルクレス・パウダー、モンサント・ケミカル、ウェスティングハウス、インターナショナル・ハーベスター、および他のアメリカの企業にその組織をつくりかえることを余儀なくしたところの諸問題に I G ファルベンの最高管理

者は直面しなかったとされている。かくして、A. D. チャンドラー Jr によれば、ドイツの最も強力な2人の産業経営者であるデュイスベルクとポッシュのあらゆる諸努力にもかかわらず、彼らは、20年間にわたるドイツ独自の企業間協力に基づく合併をひとつのまとまった統一的組織に変えることはできず、製品市場に基づいた一連の事業部を生み出すことも、最高管理者が自らのすべての注意を基本的なトップ・マネジメントの諸職能に向けることができるような単一の本社をつくり出すこともできなかつたとされている⁽¹²¹⁾

そこで、IGファルベンにおける第2段階の組織革新において生み出された管理機構の特徴、問題点などをデュボン社のこの時期の管理機構との比較を通じて検討を加えることにしよう。まず事業部制の3つの基準⁽¹²²⁾、すなわち、①部門化、②戦略の策定という企業者的決定を行う本社と現業的決定・業務を行う部門との明確な区別、③利益責任単位制ないし独立採算制の確立、についてみていくことにする。

第1に、部門化の基準としては製品別がとられており、そこでは、技術的な関連をもつ製品あるいは化学的な関連をもつ製品が3つの事業部に分けられた。ただ、この場合、デュボン社において5つの事業部が1920年代に生み出されたことを考えると、デュボン社と比べても多岐にわたっている製品系列をもつIGファルベンの現業的業務の管理を行うには、3つという事業部の数は少なかつたといえるであろう。

第2に、長期的な戦略の策定を中心とする企業者的決定を行う本社と日常的な現業的決定および執行を担当する各部門との明確な区別が行われていたかどうかをみると、1930年の中央委員会の設置によって、これが業務執行の最高意思決定機関となり、全社的な経営政策の大きな方針を決定するとともに、管理職の人選を行うようになった。これにともない、それまで業務執行のための最高組織であった業務委員会は多くの投資決定を含む日常的業務をひきつづき担当することになり、こうして、これらの2つの組織のあいだで全般的管理機能の分業化がはかられた。一方、現業的業務は3つに分けられた事業部によって行われた。それゆえ、中央委員会と事業部とのあいだには、企業者的決定と現業的業務との分離を一応みることができるといえる。A. D. チャンドラー、Jr は、

「政策や手続の策定と、その実施とは違うということ」を強調して、「政策と手続の策定には、戦略的なものと、戦術的なものがありうる。戦略的意思決定 (strategic decision) は、企業の長期的な体質に関するものである。これにたいして戦術的意思決定 (tactical decision) は、むしろ業務を円滑、かつ能率的に運営していくために必要な日常諸活動に関するものである。しかし、戦術的なものであろうと、戦略的なものであろうと、決定は、資金、設備、あるいは人員などの諸資源を割当てたり、割当て方を変えたりすることを通じて、実施されなければならない。戦略的な計画は、下部から上申して策定することもできるが、このような提案の実施には、通常は経営資源が必要であって、それは総合本社だけが上から割振ることができるのである。下部階層の幹部たちは、この総合本社が定めた全社的な政策方針に沿い、割当を受けた資源を使って、戦術的な諸決定を遂行するのである⁽¹²⁸⁾」としている。このように、デュボン社において最初に生み出された事業部制においては、総合本社が企業者的意思決定を行ったのであるが、I G ファルベンでは、原則的には、デュボン社においてこのような総合本社が果した機能を中央委員会が果すことになっていたのであった。

第3に、技術的あるいは化学的な関連性をもつ3つの製品グループに従って分けられた事業部が利益責任単位制ないし独立採算制をとっていたかどうかという点を見ると、上述したように、I G ファルベンにおけるすべての活動領域の3つの事業部への分割はまず信用の問題、つまり資金の調達・運用の問題のために考えられた新たな統制から生み出されたものであり、事業部長は自らの工場の費用の状況を管理したが⁽¹²⁹⁾、「各事業部の長は、その製品グループの損益計算には責任はなく、デュボン社の事業部長とはこの重要な点で違っていた⁽¹³⁰⁾」。ここでI G ファルベンにおいてなぜ独立採算制がとられなかったかをみると、同社の製品系列の数はデュボン社と比べてもあまりにも多岐にわたっていたこと、加えて、それに比して3つの事業部 (Sparten) というあまりにも少ない部門しかもたなかった (デュボン社は当時5つの事業部をもっていた) ことから、ひとつの事業部で扱われるべき製品系列の数があまりにも多すぎたのであり、またひとつの事業部で扱われるべき各製品系列は技術的あるいは化

学的な関連をもつとはいえ、それらの製品系列のもつ特性は必ずしも一様ではなく、生産および市場の諸条件の面において大きな相違がみられる製品系列も存在している。それだけに、このような状況のもとでは、IGファルベンの場合、独立採算制を導入するには困難をともなったものと思われる。L. F. ハーバーは、「デュボン社は1920年代には成功をおさめたという点については大方の人々の賛同を得られるであろうし、これには経営陣があずかって力があつたといふことができる。しかしその当時、デュボン社にとって有利な条件がそろつていたことも確かである。すなわち、同社は資金が潤沢であり、いくつかの製品については特定の紐付き市場があり、そのほかの製品についても市場が急速に成長していた。こうした要因に加えて、経営陣の能力と各事業部長に事業部損益計算の責任をもたせることによる周到な業績測定とが相俟つて、デュボン社の成功の秘訣となつたものと思われる⁽¹²⁶⁾」として、デュボン社の各事業部がたんに売上高責任やコスト責任だけではなく、独自の利益責任を本社に対して負う利益責任単位、すなわちプロフィット・センターとして機能していたことにこの時期の同社の成功のひとつの重要な要因があつたとしている。周知の如く、デュボン社やGM社の事業部制では、本社機構による事業部の管理・統制は投下資本収益率による各事業部の業績評価を通して行われたのであり、こうした業績評価に基づいて全社的な人事権や投資決定権の行使によって企業全体の目標を達成させる努力が行われたのであつた。

こうしてみると、IGファルベンにおいては、デュボン社の場合とは異なり、3つに分けられた各事業部の管理・統制を行うための投下資本収益率の如き統制手法が利用されておらず、本来の事業部制組織における最も重要な特徴のひとつである利益責任単位制がとられていなかったことは、本社機構による現業部門の管理・統制においても限界をもたらすことになつたであろう。

これまでの考察を踏まえて、3つの事業部と中央委員会による管理機構の形成をもたらしたIGファルベンの第2段階の組織革新によって、業務執行の最高意思決定を行う全般的管理の担当者たちが長期的・全社的な計画の策定を中心とする最高管理に専念することができたかどうか、また彼らは事業部において遂行される現業的業務を十分に管理・統制することができたかどうかを検討

しておくことにしよう。上述した如く、I G ファルベンでは、多岐にわたる製品系列が技術的ないし化学的な関連をもつ製品を扱う3つの事業部において扱われていた。なかでも第2事業部においては、無機化学品、有機中間品、染料、医薬品といった複数の主要な製品系列のほか、軽金属、合成ゴム、溶剤、洗剤、接着剤、合成タンニン、ガス溶接機およびガス切断器など市場および生産の諸条件の面で大きく異なる製品系列が多く扱われていた。また新しい合成方式によって生産される製品を中心とする第1事業部でも管理・経営が独立していた石炭・褐炭を別としても、窒素、石油の2つの大きな製品系列が扱われており、第3事業部においても、繊維、写真製品、香料、セルロイド、合成物質、爆薬・弾薬といった複数の製品系列が扱われていた。このように、I G ファルベンにおいては、多岐にわたる製品系列に対して3つの事業部が生み出されたにすぎず、ひとつの事業部において複数の製品系列が扱われており、このような状況では、3つの事業部が各製品系列に対して生産、販売などの現業的業務を効率的に行うことは困難であり、また全般的管理の担当者たちもこれらの多くの製品系列を扱う事業部の諸活動を管理、統制していく上で、大きな困難に直面することになったであろう。

ここで、比較のためにデュポン社における1920年代初めの事業部制組織の事例をみておくことにしよう。デュポン社では、第1次大戦中の1917年2月の経営委員会において多角化戦略が決定され、そこでは、①染料および関連有機化学製品、②植物性油脂、③ペイントおよびワニス、④水溶性化学製品、⑤セルロースおよび綿精製事業の5分野への進出が決定された。この決議は、その後の検討を経て、期待収益面での難点を理由に綿精製事業が外されるなど若干の修正は行われたが、同社はこの決議に基づいて多角化戦略を展開し、総合化学企業への発展をとげたのであった。すなわち、「1919年の春にはデュポン社は、火薬と化学製品、ペイント・ワニス、パイロキシリン（商標名セルロイド）、人造皮革事業で確固たる地位を確立した⁽¹²⁷⁾」のであり、また染料部門への進出もおしすすめられたほか、人絹（レーヨン）への進出も1919年末に経営委員会において決定され、1920年から製品化がすすめられている。デュポン社では、1903年に集権的職能部門別組織が生み出されていたが、このような多角化戦略

の推進は、職能部門化に基づいて形成されたそれまでの組織では、管理上さまざまな問題を生み出すことになった。「単一製品を製造していた会社において、うまく機能していた組織構造は、多種製品を製造する会社の場合には不十分であった。最高経営責任者は、企業者的決定よりむしろ管理的決定にわずらわされることがしばしばであった。部門の長たちは、多種多様な製品を扱うという困難に直面した⁽¹²⁶⁾」のであった。すなわち、そこでは、各職能部門の長たちは、市場が異なる多くの製品を販売することの困難や原材料の調達と生産を手續化するという問題に直面することになり、これらの諸部門の管理業務は著しく増大した一方、中央本社による各職能部門の統制、調整も複雑となり、その結果、全般的管理の担当者たちは、全社的・長期的な計画の策定を中心とする最高管理に専念することが困難となり、本来的なトップ・マネジメント機能を円滑に行うことができなくなってくる。

このような職能部門別組織における管理上の限界を克服するために生み出された組織が事業部制組織であった。デュボン社は、5つの製品別事業部と、強力なスタッフの補助部門（宣伝、開発、法務、化学、工務、総務）、経営委員会、財務委員会、さらに財務部をもつ総合本社からなる組織を確立したのであり、そこでは、日常的な業務活動の執行権限と責任が全面的に事業部に与えられた結果、経営委員会は生産、販売、会計、購買などの執行機能から切り離され、こうした現業業務の調整活動から解放されることになった。こうして、全般的な計画・決定機能を取締役に代わって担当する経営委員会は、本社のスタッフ的補助部門の助言やサービスを受けつつ、全社的な立場から各事業部の業績を評価し、それに基づいて経営資源を配分する、といった本来的なトップ・マネジメントの諸職能の遂行に専念することができるようになった⁽¹²⁹⁾。

そこで、IGファルベンの第2段階の組織革新において生み出された3つの事業部および中央委員会を中心とする組織と、デュボン社の事業部制組織とを比較すると、まず扱われていた製品系列の数と生み出された製品別事業部の数が大きく異なっている。すなわち、デュボン社では、組織革新が行われた1920年代初めまでに、火薬と化学製品、ペイント・ワニス、ピラリン（セルロイド）、人造皮革、染料などの事業分野に進出していたが、これらの主要製品系列に対

して独自の事業部が組織されたのであった。新しい組織にあっては、爆薬、染料、ピラリン、ペイント・化学製品、人造皮革・フィルムの5つの事業部が生み出された。そこでは、同種の、あるいは技術的ないし化学的な関連をもつ製品系列に対してひとつの事業部があてられており、ひとつの事業部が基本的に同種の性格をもつ製品系列のみを扱うことになった。これに対して、I G フェルベンでは、デュボン社と比べても多岐にわたる製品系列をもちながらも、3つの事業部が製品別に組織されたにとどまり、ひとつの事業部は複数の主要な製品系列を扱わねばならなかった。こうした状況のもとでは、各事業部は、市場が異なる多くの製品を販売することの困難や原材料の調達と生産を手続化するという問題に直面せざるをえず、その意味では、事業部のレベルでみた場合、多角化の推進にともないデュボン社のそれまでの職能部門別組織において生じたのと類似した管理の問題は十分に解決されえなかったといえるであろう。つまり、各事業部の幹部たちは、異なった製品には異なった標準、手続および方針が必要となることから生じる管理業務の複雑さの増大に直面せざるをえなかったであろう。それだけに、中央委員会のメンバーを中心とする本社幹部も事業部において行われる現業活動の日常的な調整業務から十分に解放されることはできず、こうした状況のもとでは、全般的管理の担当者たちが長期的・全社的な計画の策定を中心とする最高管理に専念し、全社的な立場から各事業部の業績評価を行い、それに基づいて経営資源の配分を行うなどの戦略的な決定に専念することは困難であったであろう。また、上述したように、I G フェルベンでは、各事業部長はその製品グループの損益計算に責任はなく、本来の事業部制組織の重要な特徴であり、かつこの組織の長所を引き出す重要な機構でもある利益責任単位制が採用されていなかったことは、中央委員会のメンバーを中心とする本社幹部が全社的な立場から各事業部の業績を評価し、それに基づいて経営資源の合理的な配分を行っていく上でも大きな限界をもたらすことになったであろう⁽¹³⁰⁾。また、I G フェルベンにおいては、デュボン社の場合とは異なり、全社的・長期的な計画の策定を行うべき中央委員会を補佐するためのゼネラル・スタッフとしての機能を果す組織が確立していなかったこともこのような管理上の限界もたらした重要なひとつの要因であったと考えられる。すなわ

ち、本来全般的管理のための助言的機能を果たすために設置された技術委員会および商事委員会は業務委員会を補佐したのであり、業務委員会が日常的な諸問題を扱っていたためにこれらの委員会も、長期的な諸問題・諸機能よりはむしろ日常的な諸問題・諸機能のための準備・補佐にあたったのであった。さらに上述したように、事業部の創出にともない技術委員会はその重要性を失うことになったし、一方商事委員会も1932年に廃止されることになる。また企業全体の諸問題を処理するために設置された中央本部も主に統制スタッフとしての機能を果たしたのであった。さらに財務委員会の職務も第2段階の組織革新の後には助言的なもののみとなり、この委員会も何ら重要な機能を果たすことはなかったといえる（本稿226ページ参照）。このように、IGファルベンは、長期的・全社的な計画の策定および統制にあたるべき中央委員会を補佐する強力なゼネラル・スタッフ組織が確立していなかったのである。

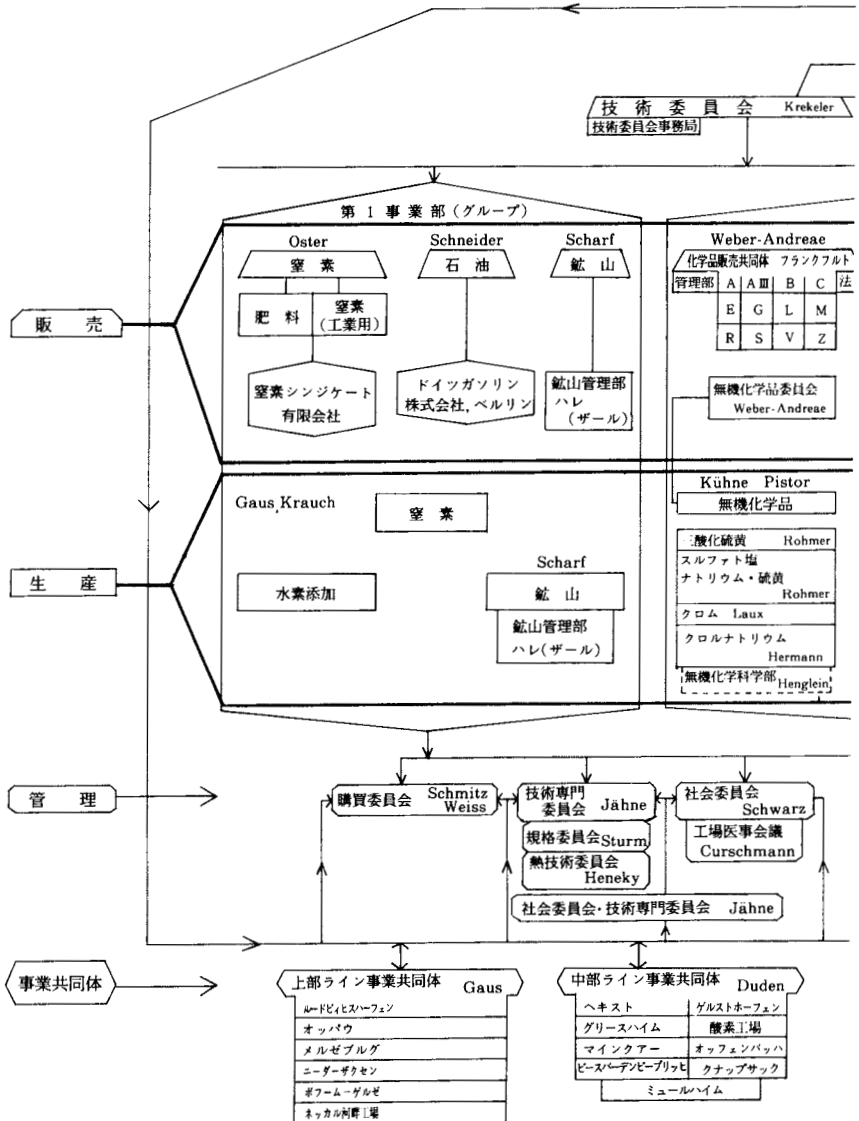
こうして、第2段階の組織革新において生み出された中央委員会を中心とする本社機構と3つの事業部からなるIGファルベンの組織にあっては、その多岐にわたる製品系列に対して生み出された事業部は3つと少なく、それゆえ、ひとつの事業部が複数の製品系列を扱わざるをえなかったこと、各事業部に利益責任単位制がとられていなかったこと、さらにデュボン社のようにゼネラル・スタッフとしての機能を果たす組織が確立されていなかったことから、全般的管理の担当者たちは効率的な事業部の管理・統制を行うことができず、それだけに日常的業務に深く巻き込まれざるをえず、この時期の3つの事業部と中央委員会による管理機構は、多くの製品系列を扱う同社の諸活動を十分に管理し、調整することはできなかったといえるであろう。こうした管理上の限界は、1920年代の合理化過程において強力に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組織面における対応の不十分さによるものであった。それゆえ、IGファルベンにおいては、実施された合理化の諸方策に対応する組織革新が十分に行われえなかったことは、合理化の成果を規定するひとつの重要な要因であったといえるであろう。

注

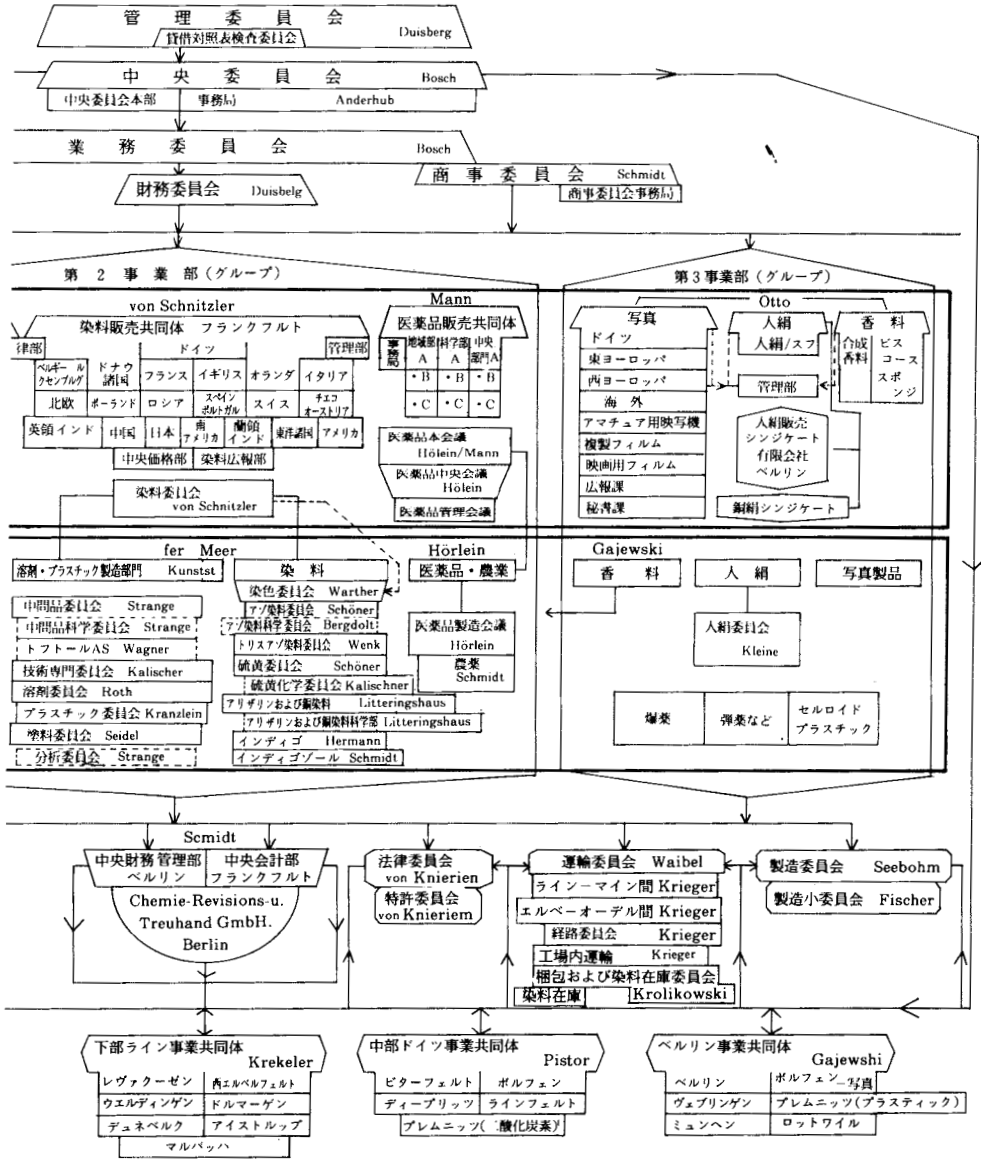
(95) 工藤、前掲「IGファルベンの成立と展開(1)」参照。

- (96) Vgl. R. Stockmann, *Gesellschaftliche Modernisierung und Betriebsstruktur: Die Entwicklung von Arbeitsstätten in Deutschland 1875-1980*, Frankfurt/Main, New York, 1987, S. 87.
- (97) Vgl. *Ebenda*, S. 199.
- (98) この点については, A. D. Chandler, Jr, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962 [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年および A. D. Chandler, Jr, *The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977 [鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代-アメリカ産業における近代企業の成立』, 東洋経済新報社, 1979年]を参照のこと。
- (99) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 146-7.
- (100) Vgl. *Ebenda*, S. 148, G. Plumpe, *op. cit.*, p. 228, p. 235.
- (101) Vgl. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 23. 3つの事業部の創出については, *Ebenda*, S. 23-4, G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 147-9, F. ter. Meer, *a. a. O.*, S. 783, K. Brückmann, *a. a. O.*, S. 50, W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 437, A. D. Chandler, Jr, *Scale and Scope*, pp. 574-5, L. F. Haber, *op. cit.*, p. 339 [前掲訳書, 520ページ]を参照。
- (102) *ibid*, p. 339, p. 351 [同上訳書, 520-1ページおよび540ページ]。
- (103) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 148.
- (104) Vgl. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 24.
- (105) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 338 [前掲訳書, 520ページ]。
- (106) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 148-9.
- (107) Vgl. *Ebenda*, S. 149.
- (108) A. D. Chandler, Jr, *Scale and Scope*, p. 573.
- (109) G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 149. この点については, H. Tammen, *a. a. O.*, S. 27, F. ter. Meer, *a. a. O.*, S. 789, W. Felsenkirchen, *op. cit.*, p. 434. A. D. Chandler, Jr, *Scale and Scope*, p. 575などを参照のこと。
- (110) Vgl. Enquete Ausschuß, (I)-3, *a. a. O.*, S. 439. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 27.
- (111) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 150.
- (112) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 342 [前掲訳書, 524ページ]。
- (113) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 152.
- (114) Vgl. H. Tammen, *a. a. O.*, S. 28.
- (115) A. D. Chandler, Jr, *Scale and Scope*, p. 575.
- (116) Vgl. G. Plumpe, *a. a. O.*, S. 152.
- (117) Vgl. *Ebenda*, S. 150. なお, 第2段階の組織革新においてつくられた管理組

図2 1931年のIGファルベン工業株式会社における組織図

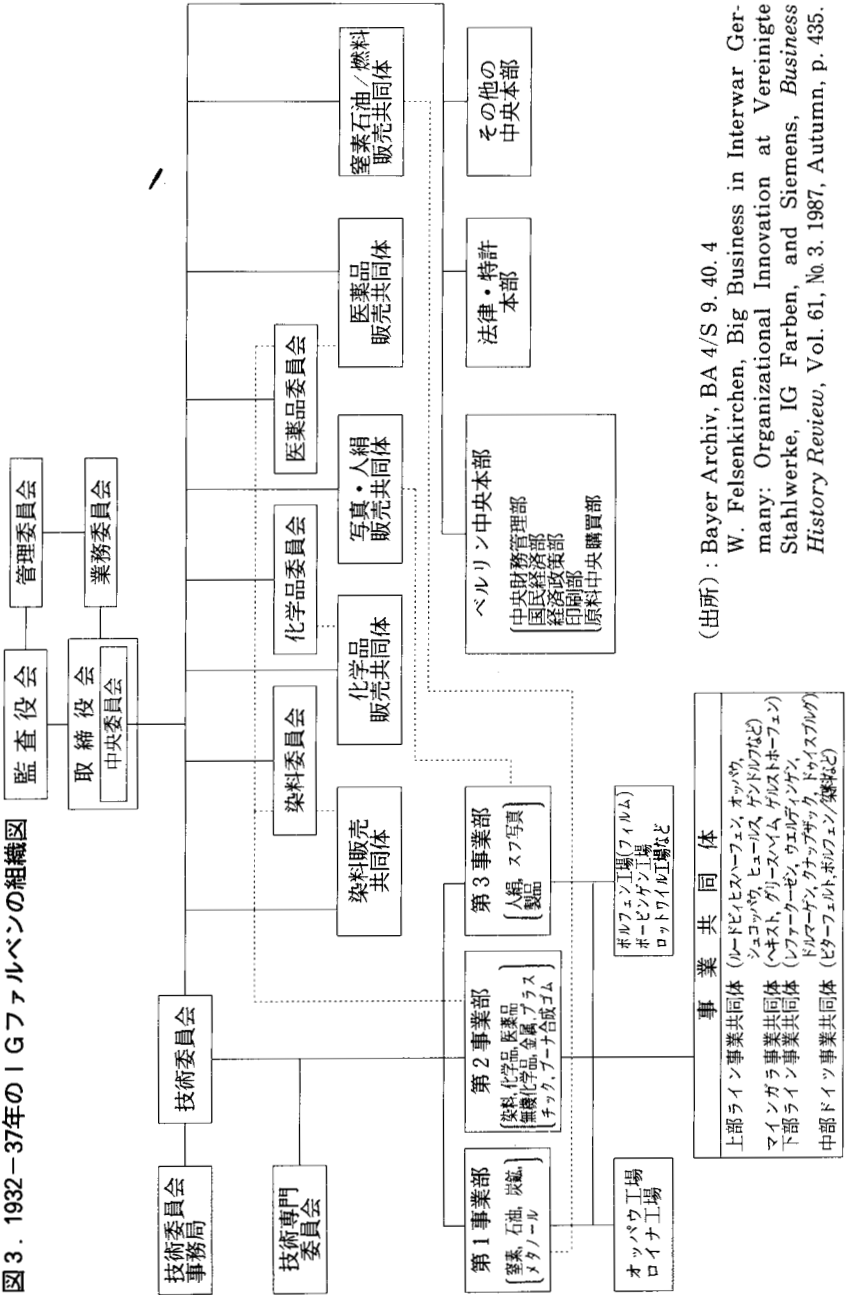


(出所) : Institut für Wirtschaftsgeschichte der Akademie der Wissenschaften der Produktivkräfte in Deutschland von 1800 bis 1945, Bd. III). Berlin, Aktiengesellschaft [1925-1933] :Ein Chemiekonzern in der Weimarer



der DDR, *Produktivkräfte in Deutschland 1917/18 bis 1945* (Geschichte 1988, Abbildung zu S. 112 および H.Tammen, *Die I.G.Farbenindustrie Republik, Berlin, 1978, Abbildung zu S. 28.* より作成したものだ。

図3. 1932-37年のIGファルベンの組織図



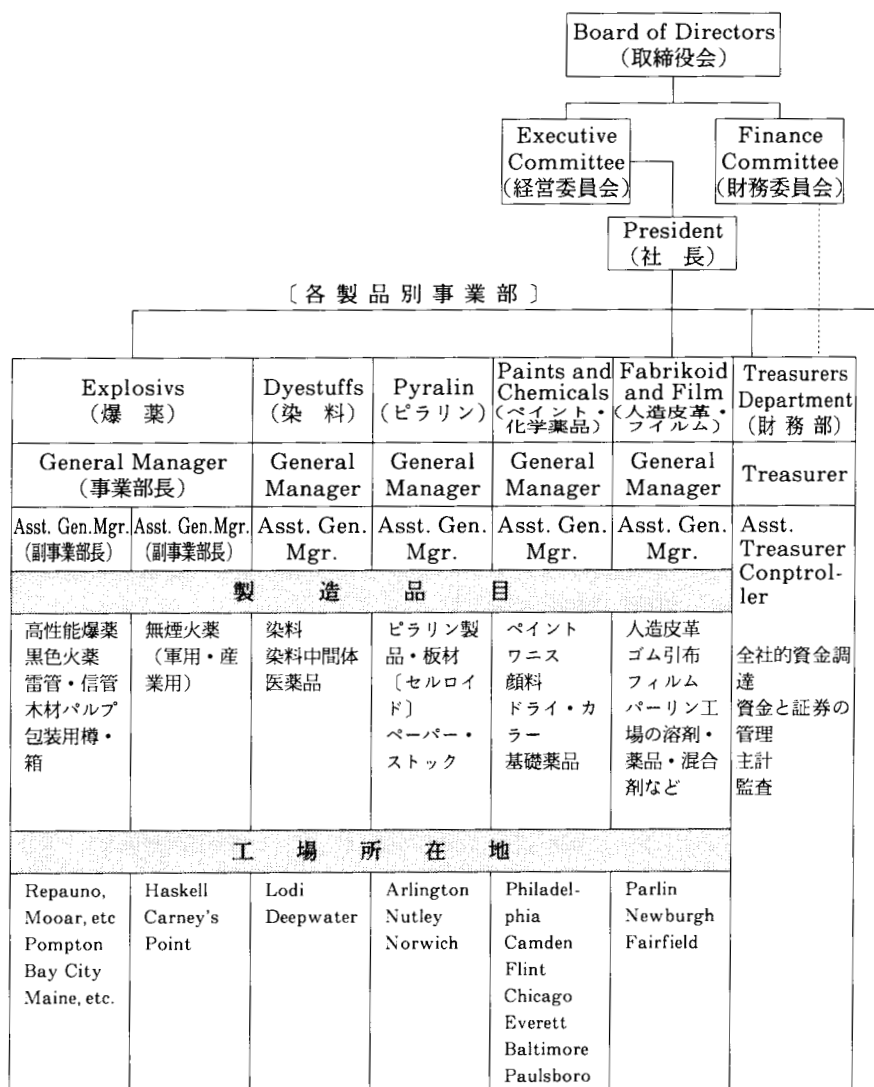
(出所) : Bayer Archiv, BA 4/S 9. 40. 4

W. Felsenkirchen, Big Business in Interwar Germany: Organizational Innovation at Vereinigte Stahlwerke, IG Farben, and Siemens, *Business History Review*, Vol. 61, No. 3, 1987, Autumn, p. 435.

織については、図2および図3を参照。図3は1932-37年の組織図であるが、1932年に商事委員会が廃止され、技術委員会のみが最高管理職能を補佐する委員会として存在している。

- (118) Vgl. IG Farbenindustrie Aktiengesellschaft, *Bericht des Vorstandes und Aufsichtsrates über das Geschäftsjahr 1930*, S. 6.
- (119) A. D. Chandler, Jr, *Scale and Scope*, p. 575, 577.
- (120) *ibid*, p. 578.
- (121) *ibid*, pp. 578-9.
- (122) 事業部制組織については、占部都美『事業部制と利益管理』, 白桃書房, 1969年が詳しい。
- (123) A. D. Chandler, Jr, *Strategy and Structure*, p. 11 [前掲訳書, 27ページ]。
- (124) Vgl. H. Tammén, *a. a. O.*, S. 24.
- (125) L. F. Haber, *op. cit.*, p. 339 [前掲訳書, 520ページ]。
- (126) *ibid*, p. 342. [前掲訳書, 523-4ページ]。
- (127) A. D. Chandler, Jr, *Strategy and Structure*, pp. 88-90 [前掲訳書, 99-100ページ]。デュポン社におけるこの時期の多角化戦略の展開については、同書のほか、中村宏治「デュポン社の多角化戦略と成長」(丸山恵也・井上昭一編著『アメリカ企業の史的展開』, ミネルヴァ書房, 1990年)および同「多角化戦略と企業成長—両大戦間の E. I. デュポン社—」(前川恭一編著『欧米の企業経営』, ミネルヴァ書房 1990年)が詳しい。
- (128) H. E. Kroos・C. Gibert, *American Business History*, 1972, p. 253 [鳥羽欽一郎ほか訳『アメリカ経営史(下)』, 373ページ]。
- (129) この点については、A. D. Chandler, Jr, *Strategy and Structure*, pp. 104-113 [前掲訳書, 113-121ページ]を参照。参考のために当時のデュポン社の組織をみておくと図4の如くである。
- (130) デュポン社では、1917年の経営委員会で決議された多角化戦略に沿って1920年代の初めには新たな事業分野への進出が果され、新しい事業部制組織が作り出されたのであるが、さらに1920年代にもいくつかの新規事業への進出が行われており、それには、自動車・航空機燃料のアンチノック剤テトラエチル鉛、冷媒フロン、冷蔵庫・電気洗濯機・台所キャビネットなどの外装塗装に広く用いられたアルキッド樹脂“デュラックス(商標名)”および写真フィルム・合成アンモニア、合成メタノールなどがあげられる。戦後になって着手された新規事業では、それらはしばらくは完全子会社のままで置かれており、後に事業部に編成されていくことになる(中村, 前掲論文参照)。このことに関してここで注意しておかなければならないことは、デュポン社では、5つの製品別事業部が組織された1921年以降に成立した事業はこれらの事業部とは切り離され、それゆえ、5つの製品別事業本部が扱う製品系列は何ら変わるところはなく、デュポン社内部にお

図4 1921年8月31日に提案されたデュポン社の組織



(出所): A. D. Chanaler, Jr, *Strategy and Structure: Chapters in the*
 [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],

AUXILIARY DEPARTMENTS (補助部門)

Legal (法律)	Purchasing (購買)	Development (開発)	Engineering (施設)	Chemical (化学)	Services (総務)	Traffic (運輸)	Advertising (宣伝)
Chief Counsel (法律顧問)	Director (部長)	Director	Chief Engineer (技師長)	Director	Director	Director	Director
業				務			
法律関係全般	大口の購買業務および事業部で扱わない購買業務	製品開発	建設工事 実験および通常業務の施設工事	研究所 実験および通常業務の化学 コンサルティング	厚生 不動産 警備 救急 安全 消防 検印 郵便	運輸業務 その他の 運賃調整	宣伝

History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts, 1962, pp. 108-9
 実業之日本社, 1967, 116-7ページ。

いては、これらの新しい製品系列の追加による管理上の問題に新たに直面することはなかったということである。これに対して、IGファルベンでは、ひとつの事業部において複数の製品系列が扱われており、このことが管理上の重大な問題を生み出していたのである。なお、このような組織革新の限界が同社のその後の企業成長においてどのような影響、結果をもたらしたかについて、筆者は別稿において考察を行っているので参照されたい。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（発行予定）。

[付記] 筆者は今年9月の日本経営学会第65回全国大会において、本稿の概要に関する報告を行う機会を与えて頂いた。中央大学の高橋由明先生をはじめ貴重なコメントを頂いた諸先生方に厚く御礼を申し上げたい。