

## 論 説

## ドイツ企業における事業部制組織の導入過程 (II)

山 崎 敏 夫

## 目 次

- I 問題提起
- II 多角化の傾向とその特徴
  - 1 戦後の多角化の社会経済的背景
  - 2 多角化の進展とその特徴
- III 組織革新と事業部制組織の導入
  - 1 事業部制組織の導入の背景
    - (1) 多角化の展開と管理の問題
    - (2) 市場条件および競争の変化と事業部制組織の導入
    - (3) 経営者の世代交代と事業部制組織の導入
  - 2 多角化の進展と組織構造の変革
  - 3 事業部制組織の導入過程
    - (1) 化学産業における事業部制組織の導入とその特徴
      - ①ヘンケルの事例
      - ②バイエルの事例
      - ③ BASF の事例
      - ④グラントシュトッフの事例
      - ⑤ヘキストの事例
      - ⑥ヒュルスの事例 (以上前号)
    - (2) 電機産業における事業部制組織の導入とその特徴 (以下本号)
      - ① AEG の事例
      - ②ジーメンスの事例
      - ③ボッシュの事例
    - (3) その他の産業部門における組織革新とその特徴
  - 4 統制組織の確立とその意義
    - コントローリング制度の導入とその意義——
- IV 管理機構の変革におけるアメリカの企業とコンサルタント会社の影響・役割
  - 1 管理機構の変革とアメリカ企業の影響・役割
  - 2 管理機構の変革とアメリカのコンサルタント会社の役割
- V 事業部制組織の導入のドイツ的特徴

## III 組織革新と事業部制組織の導入

## 3 事業部制組織の導入過程

## (2) 電機産業における事業部制組織の導入とその特徴

## ① AEG の事例

つぎに、化学産業と同様に多角化がすすみ、その事業構造から事業部制組織の導入が重要な

意味をもった部門である電機産業についてみることにしよう。

まず AEG をみると、戦後の同コンツェルンの再建の時期には、意思決定の構造は集権主義の原則に基づいたものであった。そこでは、すべての重要な決定は取締役会ないしその会長によって直接担当されており、生産では管理はさまざまな業務領域に編成されているにすぎず、その権限も小さかった<sup>1)</sup>。しかし、その後、同社の職務の幅は規模的にみても、また新しい活動領域の追加によってもはるかに大規模なものとなっており、1957年に戦後最初の組織再編が開始されている。それまでの組織は、はるかに小さくまた複雑ではない企業にあわせてつくられたものであり、全体的な概観を失う危険性があった。この時期の組織変革では、個々の製品グループにおける垂直的な編成が行われ、業務担当部門は事業部 (Sparte) に統合され、経営執行の権限の一部が事業部長に委譲された。しかし、例えばコンツェルン全体の経営経済、人事ないしマーケティングを担当するような管理職能のための水平的部門は存在しなかった<sup>2)</sup>。事業部は、その専門領域において、とくに開発、工場の配置、生産、生産計画、販売計画、価格・販売政策といった全体的な業務の遂行に責任を負った。この組織の業務上の目標は、より明確な責任の創出、技術的に相互に関連のある活動領域の厳格な統合、業務遂行の簡略化、統一的な価格政策によって、また個々の業務部門に関するコストと成果の正確な概要や技術的・商事の観点での全業務部門に関する明確な概要に基づく業務政策面の意思決定を可能にすることによって業務量の増大にともなう諸要求に対応することにあつた<sup>3)</sup>。

しかし、急速な技術進歩、活動領域の拡大、またとくに EEC の統合の強化のような国際化の動きによる競争激化、製品数の増加や販路の拡大、新製品の需要の創出により大きな重点をおいた業務政策の展開にみられるような 1950 年代末以降の比較的急速な市場の変化のもとで、組織の変革が重要な課題となってきた<sup>4)</sup>。1950 年代末の収益状態の悪化に直面してコンツェルンの再組織の継続が課題とされ、そこでは、アメリカの経験を利用するために、同国のコンサルタントの利用が必要と考えられた。しかし、1963 年 10 月 1 日施行の新しい組織においては、アメリカの GE を手本として、中規模や小規模な事業単位にも責任が委譲され、経営陣はたんに調整機関として活動するという新しい管理構造が導入された。そこでは、アメリカやイギリスのコンツェルンでみられたように、業務領域における垂直的な編成が導入された。この新しい組織では、エネルギー生産・配給、エネルギー利用、交通、工業向け供給業務、家庭用電気機器の 5 つの大きな部門に分けられた。これらの部門は購買、開発から生産、販売までを自ら展開することになり、そのことによって各部門の長の自己責任感の強化、各グループ内のより

1) G.Hautsch, *Das Imperium AEG-Telefunken*, Frankfurt am Main, 1979, S.151.

2) P.Strunk, *Die AEG.Aufstieg und Niedergang einer Industrielegende*, 2.Aufl., 2000, Berlin,S.70.

3) Rundschreiben Nr.14/57, *Neue Organisation der AEG (1957.7.9)*, S.1, S.3, *AEG Archiv*, GS839.

4) AEG, *Bericht über das Geschäftsjahr vom 1.Oktober 1962 bis 30.September 1963*, S.53, G.Hautsch, a.a.O., S.151.

大きな柔軟性とより厳格な運営の実現がはかられた<sup>5)</sup>。またこれら5つの垂直的な部門とともに、マーケティング、研究開発、生産、商事業務、財務、秘書、広報 (PR)、輸出部門の8つの水平的な諸部門がおかれた。これらは、輸出部門を除いて、企業全体のための助言と調整の職務を担当したが、業務部門に対する命令権はなかった<sup>6)</sup>。

このように、取締役会は依然としてあらゆる諸問題の最終決定を担当する機関であったが、現業的業務はさらに分権化され、5つの業務部門のなかに編成された16の専門部門がおかれている。それらは、業務部門の方針の範囲内で開発、生産、販売、商事事項に対する自己責任のかたちで業務を遂行する「準独立した企業」の地位をもつようになったほか<sup>7)</sup>、子会社も自立性を保持しつつあり、高度な分権化がはかられている。しかし、さまざまな専門部門や子会社の調整は十分には可能ではなかったため、このような極度に分権化された組織は明らかに目標を超えたものであった。それゆえ、1960年代後半には、業務部門のレベルでの相対的な独立性が撤回されることになり、専門部門および統合された子会社は業務部門のもとにおかれた。それまでの業務部門は5つの企業部門 (エネルギー・工業技術、通信・交通技術、大量製品、消費財、事務技術) に統合され、結合された子会社も部門的にはこれらの企業部門に組み込まれた。また水平部門は財務、計画・統制、人事、技術、地域・材料の5つの取締役の管轄領域に分割された。このような方法で、本社取締役会にとって個々の活動現場に至るまで直接的な管理の把握が可能であるようにすべての意思決定の機構が作りあげられた<sup>8)</sup>。またその後の1967年にはさらに通信機器、部品、ラジオ・テレビ・録音機の3つの部門が追加され8つの部門編成に変更されたが<sup>9)</sup>、69年には再び、エネルギー技術、通信・データ技術、交通、工業向け供給業務、部品、家庭用電気機器、ラジオ・テレビ・録音機の7つの製品別の部門へと再編されており、水平部門についてもマーケティング、研究開発、生産、事務管理、人事・社会、財務、外国の7つとなっている<sup>10)</sup>。

---

5) Vgl. Rundschreiben RO2, Bildung von Horizontalen und Vertikalen Bereichen (1963.5.30), *AEG Archiv*, GS839, AEG, a.a.O., S.53, S.55, P.Strunk, a.a.O., S.70-4, G.Hautsch, a.a.O., S.151, Reorganisation bei wachsender Rentabilität. Relativ geringe Exportquote—Bau eines Atomkraftwerkes, *Der Volkswirt*, 17. Jg, Nr.12, 1963.3.22, S.492, J.Reindl, *Wachstum und Wettbewerb in den Wirtschaftswunderjahren. Die elektrotechnische Industrie in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien 1945-1967*, Paderborn, 2001, S.138, AEG. Ein Konzern wird neu organisiert. Geschäftsjahr umgestellt — Verlustaufträge bei Schwermaschinen, *Der Volkswirt*, 18.Jg, Nr.25, 1964.6.19, S.1241.

6) Rundschreiben RO2, Bildung von Horizontalen und Vertikalen Bereichen (1963.5.30), *AEG Archiv*, GS839, AEG, a.a.O., S.53, S.55.

7) *Ebenda*, S.54.

8) G.Hautsch, a.a.O., S.151-2.

9) Vgl. AEG-Telefunken AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1967*, S.33-44.

10) Struktur-Organisation, Gesamt-Stellen-Übersicht, Ausgabe 1970 Organisationsplan (Stand 1.11.1969), *AEG Archiv*, GS3501, AEG-Telefunken AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1969*, S.39-50..39-50.

## ②ジーマンスの事例

つぎにジーマンスについてみると、アメリカの組織の原則は、1960年代の同社の組織において重要な役割を果たした。戦後のジーマンスのすべての事業単位の急速な成長は、動力技術と低圧技術の統合の進展と開発および生産の重複をもたらした。こうした傾向は最終的には組織再編を不可避にした。1966年の最初のステップは3つの親会社であるジーマンス&ハルスケ、ジーマンス・シュッケルトおよびジーマンス・ライニガーをジーマンス株式会社という新しい会社単位に合同することであった。この動きは世界市場においてははるかに良い企業像をもたらしたが、技術の急速な進歩に対応するために同社は管理可能な、重複しない個々の事業単位を生み出さねばならなかった<sup>11)</sup>。

このように、ジーマンスでも組織再編の推進力は市場条件からも出ていたが<sup>12)</sup>、1960年代半ばには、このコンツェルンも、集権的な管理での対応が可能である規模を超え、製品プログラムの幅や多様性が事業部の設置を必要とした。弱電と強電の部門への古典的な分割はもはや維持されることができなくなり、また両部門は相互に著しく重複するようになった。諸部門間の活動の重複や権限の対立もおこっており、その結果、シナジー効果の達成のために競争力強化が必要と考えられた。さらにグループの一層の成長は業務の流れのより高い透明性を必要にした。こうして組織改革が緊急の課題となってきた<sup>13)</sup>。

1969年10月1日に新会社は6つのグループに再組織され、地域事務所や地域会社と同様に、5つの会社部門をもつようになった。同社の事業部制組織は部品、データ技術、エネルギー技術、設備取付材料、医療技術および通信技術の6つの企業領域（事業部）に編成され、それらは最大限の経済的な自立性を有していた。また企業全体にかかわる事柄を担当する組織として、経営経済、財務、人事、技術および販売の5つの機能別の本社部門が設置され、それらは企業領域に対して助言と調整の機能を果たした。こうした組織構造は、業務の管理、国内外の生産現場の管理、主要業務における設計・開発現場と販売の管理を担当する個々の企業領域の独立した行動を可能にしたのであり、組織全体にマトリックス的性格が与えられた<sup>14)</sup>。すなわち、こ

11) W.Feldenkirchen, The Americanization of the German Electrical Industry after 1945. Siemens as a case study, A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, London, New York, 2004, pp.126-7. AEGでも1966年に、テレフンケンと他のいくつかのより小規模な会社が67年1月1日の施行でもってAEGに組み入れられるかたちでの再編成が実施されており、ジーマンスと同様のコンツェルンの再編が行われている。Zuviel ausgeschüttet? 5 Milliarden DM Umsatz für 1967 erwartet, *Der Volkswirt*, 21.Jg, Nr.22, 1967.6.2, S.1023-4.

12) Die Neuorganisation des Hauses Siemens, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.8, 1970, S.338.

13) S.Hilger, „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. *Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975)*, Wiesbaden, 2004, S.214-5.

14) Siemens AG, *Bericht über das Geschäftsjahr vom 1.Oktober 1968 bis 30.September 1969*, S.14-5, Die Neuorganisation des Hauses Siemens, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.8, 1970, S.338, W.Feldenkirchen, *op.cit.*, p.127, S.Hilger, *a.a.O.*, S.216.

これらの5つの本社部門は「6つの企業領域の間の協力を保証する装置であり、またそれらの間に起こりうるコンフリクトを統制する機関」であったのに対して、企業領域は企業政策の枠組みの範囲内で投資や人事の権限をもつとともに利益責任を負った<sup>15)</sup>。個々の企業領域やその部分的な単位は主に技術と市場の関連性の観点に基づいて組織され、製品や製品グループに沿った意思決定の分権化によって開発から販売まで責任を負うようなできる限りまとまった企業単位にするよう努力がはかられたが<sup>16)</sup>、プロフィット・センターの導入については1960年代後半の同社の成長の鈍化がその背景となっていた<sup>17)</sup>。

ジーメンスのこのような組織革新においては、コンセプトの発見も組織改革の実施も「自立的に」すすむべきと考えられたので、同社は、他の企業とは異なり、外部のコンサルタントを介入させることを断念した。ドイツのコンツェルンにとって決して典型的でないというわけではなかったこうした行動は、1960年代の同社の組織再編において、アメリカの大企業の事業部制の導入との相違を生むことにもなった<sup>18)</sup>。新組織のコンセプトは、製品、職能および地域の責任の原則に基づいており、同社の組織のマトリックスはいくつかの点で大規模なアメリカの株式会社において用いられていた典型的な事業部制組織とは異なっていた<sup>19)</sup>。ジーメンスはアメリカで開発された事業部制の原理を志向したが、組織の変化はドイツの異なる状況に基づくものであり、部分よりはむしろ全体を優先しながら統合されたジーメンス社の文化を守ることに焦点が置かれていたとされている<sup>20)</sup>。

### ③ボッシュの事例

1950年代には主として自動車電装品を生産していたボッシュでも、多角化の進展にともない事業部制組織の採用がすすめられており、59年に最初の事業部が創出されている。同社はラジオ、テレビセット、映画用器材および家庭用アプライアンスを生産するいくつかの子会社を有していたが、これらの子会社は最初の事業部制の導入には関係しておらず、むしろ事業部制の導入は、社内の多角化によって本社が参入した領域で開始されている。その後、同社の活動のすべてに事業部制の導入が拡大され、1964年以降はいくつかの子会社もそれに含まれるようになっていく。1967年までに形成された事業部は、トップ・マネジメントに対して集団で責任を負う4人までの共同管理となっており、製造と販売の管理が徐々に事業部に委譲さ

---

15) 山本健児『現代ドイツの地域経済——企業の立地行動との関連——』法政大学出版会、1993年、151-2ページ。

16) Die Neuorganisation des Hauses Siemens, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg,Nr.8, 1970, S.338-40.

17) S.Hilger, *a.a.O.*, S.229.

18) *Ebenda*, S.215.

19) W.Feldenkirchen, *op.cit.*, pp.127-8.

20) *Ibid.*, p.131.

れるにつれて、トップ・マネジメントが日常的な業務に直接かかわることはより少なくなった。1963年には計画と統制のシステムが導入され、徐々に形式が整えられた。事業部レベルのスタッフのグループはゆっくりと増加しており、本社スタッフの事業部への配置替えによって増加した場合もみられた。また1968年にはそれまでの10年間に生み出された事業部の一層小さな単位への分割とその他の再配置が行われており、共同での事業部の管理は放棄され、それぞれひとりの事業部長が14の新しい各事業部に対する利益責任を全般的に負うことになった。トップ・マネジメントの各メンバーは特定の事業部のグループを監督したが、それらに対する利益責任を負わなかった<sup>21)</sup>。

### (3) その他の産業部門における組織革新とその特徴

以上の考察からも明らかなように、化学産業や電機産業では、多角化が高度に展開され、それだけに、事業部制組織の導入がとくに大きな意味をもったが、つぎに、それらとの比較において、その他の産業部門をみることにしよう。

まず基本的に単一製品部門である自動車産業についてみると、フォルクスワーゲンでは、企業の組織再編に関する議論はH. ノルトホッフの時代の終焉とK. ロッツの会長就任とともに起こった。アメリカのモデルを強く志向したノルトホッフとは異なり、ロッツはアメリカの経営方法に対しては明らかに距離をおいており、また彼の思考方法は軍隊のモデルやこの領域での自らの経験にはるかに大きく依拠したものであった。しかし、ロッツのもとで再三みられた軍隊的思考にもかかわらず、またアメリカの経営方法から距離をおいていたにもかかわらず、彼の指揮のもとで、組織再編はまったくアメリカの事業部制化の考え方に沿って、またアメリカの経営コンサルタント会社のマッキンゼーの意見に基づいて取り組まれた。このことは、戦後の20年間にフォルクスワーゲンではアメリカのモデルを志向した企業戦略が日常的となっていたこと、また経営陣は重要な戦略ではアメリカの経営方法に信頼を寄せていたことのひとつの表現でもあり、アメリカの影響が大きかったことを示すものである。ロッツが同社に赴任した1967年には組織案は存在せず、それまで純粋な職能別組織、狭い範囲の生産系列や開発がみられたにすぎず、トップにおいても実際にはワンマン経営であった。それまで取締役会のレベルよりも下位の管理者は成果には責任を負わず、また職能別組織は、ある管理者が利益責任を負うように諸活動をグループ化することをほとんど不可能にしていた。そこで、マッキンゼーは、当時の市場の状況のもとではフォルクスワーゲンは一層の拡張にともない過去と同じ基礎の上には依拠することはできないとする見解を基に、利益責任をもつグループへの業務活動の再編、その支援のための職能別の本社部門の設置を奨めている。さらにそれを超えて、大

21) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press, 1976, p.122.

規模な計画・統制システムの導入、意思決定の責任の分権化、将来の競争力確保のための生産品目の拡大を提案している<sup>22)</sup>。

また鉄鋼業についてみると、マンネスマンでは、1960年代末の組織改革によって、同コンツェルンはアメリカをモデルとして自己責任のグループ（事業部）に分けられている。1968年8月のライン製鋼でのトップの交替（T. シュムッカーの就任）以前の同社の組織形態は、企業の機能をなんら行わず財務支配を行う持株会社に相当していた。多層なコンツェルンの本来の業務執行は生産および販売において無数の重複がみられる30を超える子会社の手にあったが、そのような状況のもとでは、下から上へではなく上から下への攻撃的な管理は可能ではなかったとされている。新しい組織のコンセプトでは、このコンツェルンの多様な活動部門を生産の領域の最も下位の段階に分類し、その後15の業務領域に統合することが計画された。そこでは、業務領域の決定的な基準は、市場志向、技術の共通性のほか、それまでの重複や分裂状態の排除にあるとされた。14の業務領域は最上位のレベルでは5つのグループに統合され、それぞれが同コンツェルンのひとりの取締役のもとにおかれた。こうした新しいグループ化の目標は、生産の領域、業務の領域、コンツェルンの取締役会レベルでの経営成果に対する明確な責任と管理、より大きなフレキシビリティの確保、より迅速な意思決定の可能性にあった。

同じく鉄鋼業のクルップでも1968年に組織再編と経営者の交代がおこっている。同社でも、ライン製鋼の場合と同様に、多くの部分から構成される製造企業や販売企業にみられた重複や構造的な弱点が存在していた。それゆえ、アメリカの大コンツェルンで選択されていた組織の原則の採用、同種ないし類似の諸活動の組織的な統合が決定された。そこでの目標は、他のコンツェルン企業と比べ有効に制限された生産品目、クルップ・コンツェルンの個々のメンバーが高い管理責任をもつような少数の大規模な企業単位の形成にあった<sup>23)</sup>。

#### 4 統制組織の確立とその意義 ——コントローリング制度の導入とその意義——

また事業部制組織の導入に関連して取り上げておくべき重要な問題として統制組織の確立・整備をめぐる問題がある。全般的な業務の進行の概要や全体的な評価のための手段であるコントローリングはアメリカでは一般的に「コントローラー」という名称で知られており、すでに1950年代初頭には経営管理のひとつの不可欠な機関となっていたが、ドイツではまだ初期の段階にあった<sup>24)</sup>。しかし、ことに企業規模の拡大、新しい技術の導入、変化の速度の増大およ

22) C.Kleinschmidt, *Der Produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985* (Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 1), Berlin, 2002, S.271-4.

23) Wachablösung an der Ruhr. Bewährte Sechziger und nächterne Vierziger, *Der Volkswirt*, 24. Jg, Nr. 45, 1969.11.7, S.70.

24) RKW, *Betriebsführung durch Planung und Kontrolle* (RKW-Auslandsdienst, Heft 51), München, 1957, Zusammenfassung, S. Hilger, a.a.O., S.226.

び環境条件の変化の結果としての職務の複雑性の増大といった要因は、計画職務の増大のなかで、企業の情報、調整および統制の必要性を高めることになった。そうしたなかで、ドイツの企業においても、1960年代末以降アメリカのコントローリングの手法がより強力に普及することになった<sup>25)</sup>。

ことに1965年の株式法の改革や66/67年に始まる不況が戦後初めて経営のコストや流れの包括的な管理・統制に対する意識を高めることになった。とくに大企業は計画、執行および統制の職務の統合・システム化の努力を行うようになっていく<sup>26)</sup>。戦後から1970年代半ばまでの時期に導入されたアメリカのコントローリングのモデルは、とくに財務面での経営計画を基礎とするものであり、経営の拡大にともない発生した調整・調和化の問題、コスト意識や収益志向の高まりと密接に関係していた<sup>27)</sup>。計算制度においては、企業の拡大と競争の変化の背後で、企業における流れやプロセスをそれまでよりも強力に統制・計画する必要性が生まれ、その指針となるものとみなされるコントローリングの手段がアメリカの方法に見出されたのであった<sup>28)</sup>。

しかし、コントローラー制度の導入を決定的に重要なものとした要因のひとつは事業部制組織の導入にみられる組織再編であった。事業部制組織の導入・普及のもとで統制はもはや、ミドル・マネジメントによる事後的な評価ではなく、トップ・マネジメントによる事業部の業績の監視のための手段であった。コントローラーあるいは最高財務担当役員 (chief financial officer) という新しい取締役の職位がこの目的のために生み出されており、ドイツ企業にとってはこうした変化は非常に重要であったので、「コントローリング」(controlling) や「コントローラー」(controller) という英語の用語が原語のまま使われた<sup>29)</sup>。ことにアメリカ企業のドイツ

25) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.276.

26) S. Hilger, *a.a.O.*, S.227

27) *Ebenda*, *a.a.O.*, S.225.

28) *Ebenda*, S.278. ドイツにおけるコントローリングはその後情報志向的なもの、さらにマネジメント志向的なものへと発展していくことになるが、この頃のコントローリングの機能は計算制度志向的なものであったとされており (Vgl. P.Horváth, *Controlling*, München, 1979, S.31, S.72-3, M.K.Welge, *Unternehmensführung*, Bd.3, Controlling, Stuttgart, 1988, S.21, J. Weber, U.Schäffer, *Controlling-Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen 1990-1994*, *Kostenrechnungspraxis*, 42. Jg, Heft 4, 1998.8, S.229, S.231), その意味でも、事業部制組織のもとの利益計画と予算統制の問題との関連が強かったといえる。コントローラーの職位の意義は1960年代初頭以降増大したが、伝統的な経営の計画、統制および情報の職位の意義をこえるようになるのは80年代初頭以降のことであったとされている (J.Weber, A.Kosmider, *Controlling-Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel vom Stellenanzeigern*, H.Albach, J.Weber (Hrsg.), *Controlling. Selbstverständnis — Instrumente — Perspektiven* (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft, 3/91), Wiesbaden, 1991, S.32)。なおドイツにおけるコントローリングの問題を近年の理論的研究とドイツ企業への導入について考察したわが国の研究として、小澤優子「コントローリングの生成と展開」『産研論集』(関西学院大学), 第32号, 2005年1月, 同「コントローリングと管理部分システム」『商学論究』(関西学院大学), 第54巻第2号, 2006年11月, 同「コントローリングの組織」『商学論究』(関西学院大学), 第51巻第3号, 2004年2月などがある。

29) H.G.Schröter, *Americanization of the European Economy. A compact Survey of American Economic*

の支社や支店では、コントローラー制度は、アメリカのコントローラーの理想的なタイプの機能に十分に依拠したのであった<sup>30)</sup>。

ただ、アメリカのモデルを志向したコントローリングは、統一的な統制システムの枠組みのなかに計画、執行および統制の諸機能を統合することによってこれらの3つの段階の機能の分離を超えるものであり、この点にそのような手法の導入のひとつの本質的なメルクマールがみられる。このことは、ドイツの企業においてアメリカの管理の方法が次から次へと普及し次第に企業管理の広い領域をカバーしたことのひとつの証拠であるとされている。もともとコントローリングの機能はアメリカ企業における事業部制組織の導入との関連で大きな進展をみたが、ドイツ企業におけるコントローラー制度の導入の遅れについては、事業部制組織の導入の遅れにそのひとつの重要な理由がみられる。またアメリカの会社法とは異なり、ドイツ企業は監査役会による十分な統制機構を使うことができたので、1960年代に入るまでコントローラーの配置の組織面での必要性を見出すことはなかったといえる<sup>31)</sup>。確かに1950年代にもアメリカのコントローラー制度を紹介した文献もみられたが<sup>32)</sup>、その導入は事業部制組織の採用がすすむ1960年代に大きな進展をみることになる<sup>33)</sup>。

ドイツ経済合理化協議会 (RKW) のアメリカへの研究旅行に関する1957年のある報告書によれば、アメリカのコントローラーの職務は将来志向的であり、計画と統制の職務のためのひとつの重要な基礎を築くものであったが、ドイツでは経営経済部のような計画・統制の職務に従事する組織がみられたとはいえず、とりわけ企業の利益計画と予算統制のための将来志向の予測・計算が大きく欠如していたとされている<sup>34)</sup>。コントローラーは会計係でも監査係でもなく、アメリカのコントローラーとドイツのそれに相当するものとの間にみられる異なる機能や職務の定義は、ほとんどドイツ語に翻訳されることのできない概念を反映していたとされている。管理の制度としての計算制度、あるいは管理、計画および統制の統合された管理の職務としてのコントローリングはドイツ企業ではとりわけ1960年代半ば以降の企業の組織再編のなかで普及したが、あるアンケート調査によれば、70年代半ばには、たとえ長らくすべてではないとしても、大部分のドイツの大企業がコントローリングの制度を導入している。こうして、そ

---

*Influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht, 2005, pp.109-10.

30) H.Hartmann, *Amerikanische Firmen in Deutschland. Beobachtung über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften*, Köln, Opladen, 1963, S.103.

31) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.277-8.

32) 例えば H.-G.Abrameit, *Amerikanische Betriebswirtschaft. Die Praxis der Unternehmungen in den USA*, Wiesbaden, 1953, Fünftes Kapitel, RKW, *a.a.O.*, P.Horváth, *Controlling*, 4. Aufl., München, 1992, S.54などを参照。

33) またドイツ企業におけるコントローリング機能の導入においては、事業部制組織の導入とともにそのひとつの前提条件となったものに、電子データ処理の導入と密接に結びついた、1960年代および70年代に改良された企業の情報収集の問題があった。C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.283.

34) J.D.Auffermann, *Der Controller — eine unternehmerische Persönlichkeit*, RKW, *a.a.O.*, S.43-4, S.54-6.

の後も両国の企業の間には相違がみられたとはいえ、コントローリングの職務は著しく似たものになっている。

そうしたなかで、費用対効果の管理、経済性・収益性の分析、計画化のための計算や予算編成といったコントローラーの職務が本社の経営経済部門や分権化された部門において担当されている点が特徴的であった。またコントローラー制度の導入の方法に関しては、例えばフロイデンベルク社にみられるように、アメリカ旅行による現地での情報収集、文献の利用や、大学でコントローリングの手法について学んだ若い従業員の採用のほか、アメリカの会社での就業経験をもちコントローリングの領域での経験をもつ管理者の雇用による情報収集などがあった。しかし、コントローラー制度の導入・定着が比較的長い期間におよんだ企業もみられ、例えばフロイデンベルクでは 1980 年代に入ってようやく「コントローリング」という概念が同社の日常的な用語のなかでふつうに利用されるようになってきている。フォルクスワーゲンでも、コントローラーは、1980 年代半ばまでは、「経営経済全般」、「技術面の経営経済」および「戦略と投資」の領域に分割されていた経営経済部門の長であり、そこでは計画と統制の問題が重要な役割を果たした<sup>35)</sup>。またヘンケルでは、コントローリングの手法の実施は 1960 年代後半の組織変革に対応してすすんでおり、コンツェルン規模での計算制度の統一化を開始している。ジーメンスでも近代的なコントローリングという意味での計算制度の統一化は 1960 年代後半の組織再編にともない初めて開始され、69 年に中央コントローリング組織が導入されている。こうした機構は、コストと投資の動きを監視するために同社のあらゆる部分の経済状況に関する必要な情報の用意を可能にしたとされている<sup>36)</sup>。

このように、経営計算制度・統制制度の領域でもドイツ企業の強いアメリカ志向がみられた。ドイツ企業にとっては、その経営計算制度の伝統的な方法の補完・拡大を示す近代的なコントローリングの手法のためのきっかけが生まれた<sup>37)</sup>。全体的にみれば、コントローリングに代表されるような計算制度の領域においては、多くの推進力がアメリカの影響のもとに生まれており、多くの場合にみられるように、ドイツ企業にとってもその導入は非常に重要な意義をもった。そこでは、企業の成果を制御可能とみるアメリカの近代的な経営の考え方はまずドイツの計数管理における会計系の伝統と衝突したが、景気や市場政策の変化は、ドイツ企業においてもアメリカをモデルとした体系的でかつ収益志向の企業管理が 1960 年代後半以降徐々に導入されるように導いたのであった<sup>38)</sup>。

---

35) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.281-3.

36) S.Hilger, *a.a.O.*, S.227-8.

37) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.291.

38) S.Hilger, *a.a.O.*, S.239.

#### IV 管理機構の変革におけるアメリカの企業とコンサルタント会社の影響・役割

##### 1 管理機構の変革とアメリカ企業の影響・役割

以上の考察をふまえて、つぎに、管理機構の変革、事業部制組織の導入においてアメリカの企業とコンサルタント会社がどのような影響をおよぼしたか、またいかなる役割を果たしたかについてみることにしよう。

まずアメリカ企業の影響・役割についてみることにするが、ドイツの最大企業のなかにはコンサルタント会社を利用せずに職能部制組織あるいは持株会社組織から事業部制組織への移行を独力で行っている企業もみられ、それにはジーメンス、AEG、バイエル、ボッシュ、ヘキストなどがあげられる。例えばAEGではGEとのトップ・マネジメンの緊密な人的関係が重要な役割を果たしている。AEGでは1966/67年の組織再編のためにドイツで行われた組織面の解決策の調査にGEの専門家が参加しており、彼らの支援のもとに組織革新が取り組まれている<sup>39)</sup>。

またジーメンスでは、当時の取締役会会長のG. タッケによれば、組織再編をコンサルタントに依存せずに自前で行った主たる理由としてつぎの6点があげられている。すなわち、同社の規模の大きさからみると適切な時期に必要な概要をつかむことは外部のコンサルタントには可能ではなかったこと。同社の規模ゆえに自前のコンサルタントをもたざるをえず、それらの専門の諸部門は外部の世界との継続的な接触をはかっていたこと。新しい組織は数人の人物によって数年来構想されており組織再編の着手のさいにすでに少なくとも原則や大きな枠組みをなす考えは一定の成熟過程にあったこと。流行の流れにおもねたりあるいは成熟した考えをまったく変えてしまおうとはしなかったこと。また企業内部で開発されたものの方が外部からのものよりも実施が容易でありうることから外部の考え方を尊重することはあまりなかったこと。外部のコンサルタントによって巧みに扱われる危険性があること。これらは、外部のコンサルタントの意義を認めながらもその利用に対して消極的な結果をもたらした要因となった。そうしたなかで、ジーメンスでは、組織再編にあたり、ヨーロッパやアメリカの他の企業の組織構造の発展の綿密な研究が行われ、組織の理論が追求されたのであった<sup>40)</sup>。

垂直的な組織あるいは事業部制組織の原則はアメリカにおいて開発されてきたが、それはヨーロッパの経営や財務に関する出版物において広く議論され、ジーメンスの新しい組織にも大きな影響をおよぼした。その基本的なコンセプトは1966年までに独自に開発されてきたが、アメリカの組織モデルはジーメンスの再編を2つの点で助けた。すなわち、アメリカ企業の

39) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, pp.121-2.

40) Interview der Z Für O mit Herren Dr.Gerd Tacke,dem Vorsitzenden des Vorstandes der Siemens AG, Über die Neuorganisation des Hauses Siemens, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.8, 1970, S.343-4.

組織モデルはジーマス自身のコンセプトを固めたこと、競争相手によってすでに実施されてきたアメリカのシステムの観察がジーマスにそれまでの組織の限界・弱点のよりよい理解を与えたことである<sup>41)</sup>。

ヘキストも外部のコンサルタントへの依存ではなくむしろ独自の解決を追求した企業であったが<sup>42)</sup>、同社の取締役会と監査役会の会長を務めたK. ウィンナッカーは、アメリカの企業は自らの組織とその状況について喜んで情報を提供してくれたと指摘している<sup>43)</sup>。このように、コンサルタント会社に依存することなく組織革新に取り組んだ企業の場合には、アメリカ企業との接触、それによる情報やノウハウの入手というかたちで同国の企業の影響が大きかったといえる。組織革新においてスタンフォード研究所が強く関与し重要な役割を果たしたヘンケルの場合でも、上述したように、組織形態が事業部別に編成されていたデュポン、P&Gあるいはウエスティングハウスのようなアメリカ企業の代表的な事例が参考にされている<sup>44)</sup>。

## 2 管理機構の変革とアメリカのコンサルタント会社の役割

またアメリカのコンサルタント会社が果たした役割についてみると、技術移転の場合とは異なり、1960年代半ば以降の時期を中心に、アメリカの経営コンサルタント会社は、同国のモデルの仲介役としての機能を担い、アメリカ企業の組織の実践をドイツに導入する上で重要な役割を果たした<sup>45)</sup>。アメリカのコンサルタント会社によって促進された経営革新の最も重要なものは事業部制組織であった<sup>46)</sup>。最大企業100社でみれば、事業部制組織が導入されたケースの半分以上が1967年以降のことであったので、それらの企業はそのような組織構造の利用に必要とされる新しい処置・手続きの経験が不足しており<sup>47)</sup>、それだけに、アメリカの経営コンサルタントが大きな役割を果たす可能性が大きかったといえる。外部のコンサルタントの特別な重要性は、ノウハウの面での貢献に加えて、取締役自身が企業の内部で取り組みそうにない取締役会レベルでの責任の再配分について推奨したことにもあった<sup>48)</sup>。

1950年代以降になって注意がますます企業組織や戦略の問題に集中していくにつれて、マッキンゼーなどの50年代末以降にヨーロッパへの拡大をすすめた新しい世代のアメリカのコン

41) W.Feldenkirchen, *op.cit.*, pp.127-8.

42) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, pp.121-2.

43) K.Winnacker, *Nie den Mut verlieren. Erinnerungen an Schicksalsjahre der deutschen Chemie*, Düsseldorf, 1972, S.231 [児玉信次郎・関 英夫・向井幸雄訳『化学工業に生きる』鹿島出版会, 1974年, 185ページ] .

44) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.264.

45) *Ebenda*, S.274.

46) M.Kipping, American Management Consulting Companies in West Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships, *Business History Review*, Vol.73, No.2, summer1999, p.209.

47) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.129.

48) *Ibid.*, pp.114-5.

サルタント会社が台頭してきた<sup>49)</sup>。戦後初期の産業のアメリカ化のひとつの顕著な特徴は、アメリカの経営コンサルタントの影響が比較的限定的であったことにみられたが、1960年代になると、とくにマッキンゼーにみられるように、事業部制組織の導入において、アメリカの経営コンサルタントはその海外事業にとってのひとつの主要な役割を確立するようになっていく<sup>50)</sup>。

このように、管理機構の変革・再編における有力な仲介者はアメリカのコンサルタント会社であり、ことにマッキンゼーであった<sup>51)</sup>。ブーツ・アレンは生産および製造業者の領域において生産管理システムで特別な評判を博しており、アーサー・D・リトルはマーケティングの助言やオペレーションズ・リサーチの専門的知識で有名であったのに対して、マッキンゼーはトップ・マネジメントの問題に集中しており、ヨーロッパの企業における複数事業部制組織への変革において決定的な役割を果たした<sup>52)</sup>。マッキンゼーはドイツの主要企業12社の事業部制組織の導入に関与しており、1970年までの最後の5年間だけでも最大50社中7社、3つの外国企業の子会社およびドイツの代表的な持株グループの2つの子会社における事業部制組織の導入を助けた。また他のコンサルタント会社も最大100社のうち少なくともさらに6社にかかわっている<sup>53)</sup>。

すでにみたように、ヘンケルの組織革新の場合にはスタンフォード研究所が関与しているが、例えばBASFでは、1968年に国内外の同社グループの組織および構造についての研究、組織構造の推奨と提案をマッキンゼーに依頼しており、この最も有力なコンサルタント会社の助言・提案に基づいて組織再編の問題への取り組みを行っているが、そこでは、マッキンゼーの多様な経験の有効活用が重視されている<sup>54)</sup>。マッキンゼーは、例えば計画の体系性の欠如、資金のアドホックな配分、コンツェルン全体の経営情報システムの欠如、管理職の組織的な人材開発の欠如、投資活動の事後分析の欠如の5点を克服すべき管理の弱点として指摘するなど、組織再編ともかかわって企業経営のあり方、機構の変革・改善そのものに対しても深く関与している<sup>55)</sup>。BASFでは1970年代末から80年代初頭にかけての時期に再び組織の一層の変革が

---

49) M.Kipping, *op.cit.*, pp.205-7.

50) J.Zeitlin, Introduction: Americanization and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan, J.Zeitlin, G.Herrigel (eds.), *Americanization and Its Limits.Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford University Press, 2000, p.26.

51) U.Wengenroth, Germany : Competition abroad — cooperation at home, 1870-1990, A.D.Chandler, Jr, F.Amatori, T.Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, 1997, p.162.

52) H.G.Schröter, *op.cit.*, p.110., M.Kipping, *op.cit.*, pp.209-10.

53) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.112, p.120.

54) Die Schrift an die Mitglieder der Direktionssitzung (1968.8.26), S.1-2, *BASF Archiv*, C0, Die Schrift an die Mitglieder der Direktionssitzung (1969.10.21), *BASF Archiv*, C0.

55) W.Abelshauer, Krise und Konsolidierung, W.Abelshauer (Hrsg.), *Die BASF.Eine Unter-*

取り組みが行われているが、それが終了する 81 年 2 月半ばになって経営コンサルタント会社としてのマッキンゼーの協力が終了したとされている<sup>56)</sup>。

マッキンゼーはまた、フォルクスワーゲンをはじめドイツの他の企業に対しても、生産思考の過度の強調や市場の要求の変化への適応メカニズムの不十分さ、製品系列の幅の狭さ、企業の目標・計画の不十分な定義を分析しており、それを基礎にして事業構造のあり方、管理機構の再編について提案を行うとともに、組織の変革に関与している<sup>57)</sup>。グランツシュトッフの組織再編において事業部の創設、企業部門におけるより強力な分権化、責任の委譲がはかられたのもマッキンゼーの提案によるものであった。さらにコンチネンタルでの事業部と職能部門から構成される混合形態にみられるアメリカモデルそのものとは異なる組織への変革をみても、マッキンゼーの助言に基づくものであった<sup>58)</sup>。

また自動車産業のダイムラー・ベンツの場合には、多角化の度合いの低さのゆえに根本的な組織再編の考えをあまり熱心に追求することはなかったが、1970 年代初頭にブーツ・アレンに組織再編のための提案を委託している。結局、このコンサルタント会社によって推奨された複数事業部制組織はダイムラー・ベンツの経営陣によって有効ではないとして受け入れられず、それまでの職能部制組織が維持された<sup>59)</sup>。しかし、1972 年にブーツ・アレンの助言のもとで、業務量の著しい増大にともなう職能部門別組織のもとの取締役の業務負担の増大や調整上の大きな問題への対応として、トップ・マネジメントが長期的な戦略的方策に集中する可能性を開くとともに日常業務は下位の管理部門に権限が委譲されるという管理のモデルが展開されている。このように、管理レベルの改革における協力に限定されているが、事業部制組織が導入

*nehmengeschichte*, München, 2002, S.574.

56) Die Weiterentwicklung der Organisation (1981.3.20), *BASF Archiv*, C0, M.Seefelder, Weiterentwicklung der Organisation. Direktionssitzung am 5.März 1981, *BASF Archiv*, C0. BASF では、1970 年代以降の 2 度のオイルショックと為替相場の変動、工業諸国における経済成長率の鈍化などの外的諸要因や、製品別の事業部と現業的な地域部門との間の調整の困難、ルートヴィヒスハーフェン工場の問題の優先、経営経験に乏しい経営者・管理者、トップ・マネジメントの間の戦略に関する議論があまりにも少ないことといった問題に示される内的諸要因のもとで、新たな組織の変革が必要とされた。1980 年 8 月 1 日施行の新しい組織への変革では、1) グループの戦略的経営管理の強化、2) 企業のイニシアティブの拡大、3) 国際化への組織の適応、4) 世界的な管理要員の基盤の広がり の 4 点が主要目標とされた。また取締役の活動の変化、製品に対する世界的規模での責任、地理的な責任、機能に対する責任、重要な問題領域のインターフェースの調整の 5 点が組織の主要メルクマールとされた。なかでも取締役の活動のレベルでは、取締役会の拡大と 12 の管轄領域へのその職務の新たな割り振りが行われている。詳しくは、*Ebenda*, Die Weiterentwicklung der Organisation (1981.3.20), *BASF Archiv*, C0, Weiterentwicklung der Organisation kommt voran, *BASF Information* (1980.7.23) (*BASF Archiv*, C0), Neuorganisation der Aufgabengebiete in der BASF, *BASF Information* (1980.7.17) (*BASF Archiv*, C0)などを参照。

57) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.273-4.

58) *Ebenda*, S.269-70.

59) S.Hilger, *a.a.O.*, S.217. ダイムラー・ベンツにおいて事業部制組織の導入が行われるのは 1980 年代後半のことであり、それまで職能部門別組織が維持されている。*Ebenda*, S.218.

されなかったところでも、アメリカのコンサルタント会社の関与がみられた<sup>60)</sup>。

このようなアメリカのコンサルタント会社の役割、関与の広さについては、その対象となった企業によっても、またコンサルタント会社によっても異なっていたという面がみられる。例えばヘンケルではスタンフォード研究所が重要な役割を果たしたが、同研究所は、1958年以降、400をこえるアメリカ企業に技術変化、市場および経営方法の変化に関する最新の情報を提供したのに対して、ドイツ企業に対しては、ヘンケル、ボッシュ、AEG、ジーメンス、フェニックス・ライン鋼管などわずか6社に助言しているにすぎない<sup>61)</sup>。

とはいえ、アメリカの経営コンサルタントが1960年代初頭にヨーロッパへと拡大をはかったとき、これらの会社は、組織構造の変革に取り組もうとした同地域の経営者にアメリカの経営ノウハウを売り込んだのであり<sup>62)</sup>、事業部制組織はヨーロッパにおいて経営コンサルタント会社に躍進をもたらしたといえる<sup>63)</sup>。ただ外国との比較でみるとドイツではコンサルタント会社の役割は例えばアメリカやイギリスにおいてと比べるとはるかに小さかったともされている<sup>64)</sup>。

## V 事業部制組織の導入のドイツの特徴

以上の考察をふまえて、つぎに事業部制組織の導入におけるドイツの特徴についてみることにしよう。それは、とくにトップ・マネジメントの役割のほか、業績にリンクした報酬支払システムの利用などをめぐってみられた。

まずトップ・マネジメントの役割についてみると、それには3つの主要なオルタナティブがみられた。第1は取締役が事業部長を担当するケースであり、上述の最大100社でみれば比較的規模の小さい企業で最も多くみられた。そこでは、事業部の利益責任は、会社全体の業績に共同責任を負うトップの経営者におかれている。これらの企業ではコントローラーの機能がないしそれに相当するものが存在しており、ひとりのトップ・マネジメントのメンバーがその長の職位にあった。第2は、職能別に専門化した取締役の下に事業部がおかれ、事業部がさらに職能別に専門化した管理者によって共同で管理されるケースである。それは主として化学

---

60) *Ebenda*, S.223-4.

61) P.Eichhorn, "Plan"-Wirtschaft made in USA, *Der Volkswirt*, 22.Jg, Nr.28, 1968.7.12,S.36.

62) C.D.McKenna, The Origins of Modern Management Consulting, *Business and Economic History*, Vol.24, No.1, Fall 1995, p.57.

63) H.G. Schröter, *op.cit.*, p.110.

64) M.F.Guillen, *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, 1994, p.149, M.Kipping, The U.S.Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France, and Germany since 1945, *Business and Economic History*, Vol.25, No.1, Fall 1996, pp.117-21.

産業の企業で採用されており、利益責任は、取締役会に対して共同責任を負う職能別の管理者チームにある。取締役は典型的には 2 つかそれ以上の事業部の技術か商事のいずれかの面ないしスタッフ部門の調整に責任を負うか、あるいはそれらの両者に責任を負う。第 3 は、取締役が事業部のグループを管理するケースであり、ジーメンス、AEG、バイエルのような非常に大規模な企業でみられた。そこでは、事業部の管理はときには 2 人ないしそれ以上の取締役の共同管理であるが、1 人の管理であることもあった。取締役は事業部のグループとスタッフの長としての両方の機能か、あるいはいずれか一方の機能のみを担当した<sup>65)</sup>。

また報酬支払システムに関しては、利益責任をもつ事業部長の報酬の一定部分が事業部の利益と結びついていたケースが多いアメリカとは異なり、ドイツでは、利益責任に基づく事業部長に対する金銭的インセンティブの導入は非常にまれであり、経営者によってそれは好ましくないときえ考えられていることも多かった<sup>66)</sup>。事業部制組織を採用する企業のうち利用可能な情報のあるドイツ資本の 19 社でみると、すべての企業でなんらかの形態のボーナス支払制度が利用されていたが、圧倒的多数のケースにおいては、こうしたインセンティブは事業部長の手取り給の大きな部分でもなければ、事業部の利益とも明確に関連してはいなかった。目標業績に対する実際の業績に基づいてボーナスを支給していた 1 社、企業全体の利益や事業部の利益を含めたボーナス支給によって事業部の業績を考慮に入れていた 2 社を除く残りの 16 社は特別な支給を企業全体の採算性に基づいて行っていたとされている。このように、ドイツではアメリカのように事業部の利益責任制が確立していなかったケースも多く、その意味では、ドイツの企業は、一般的に、複数事業部制組織に本来備わっているそのような機会の利用にさいして、その部分的な利用の道をすすんだと結論づけることができる。ドイツの経営者には利益責任制は企業の伝統に合わないと考えられたことや利益のベースがあまりにも不安定であることなどの理由から、企業内部の競争を生み出すために事業部の利益に基づくなんらかの手段や報酬支払システムの使用によって利益志向を強化する可能性は、最大 100 社のほとんどすべての企業では意識的に顧みられることはなかったとされている<sup>67)</sup>。また取締役会に報告を行う事業部長に経営責任が委譲された場合でさえ、事業部長に対して利益責任とともに十分な自由と権限を与えることにはかなりの抵抗があったとされている<sup>68)</sup>。ただ、事業部の管理および利益責任はしばしば取締役会レベルに残されていたけれども、最大企業のいくつかにおいては、それがより下位のレベルに委譲されており、取締役レベルでの事業部の経営責任と結びついた厳格な共同管理の消滅の事例もみられる<sup>69)</sup>。

65) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, pp.123-5.

66) *Ibid.*, p.138.

67) *Ibid.*, pp.126-7.

68) *Ibid.*, pp.118-9.

69) *Ibid.*, p.129.

組織再編のいまひとつのドイツ的な特徴としては、フォルクスワーゲンや上述の他の企業では、企業組織の問題やアメリカの経営コンサルタントの分析・推奨にはかなりの類似した点があったがドイツの企業の対応には差異もみられたことがあげられる。1960年代半ば以降にアメリカの経営コンサルタント会社に仲介されてドイツ企業の組織再編に決定的な影響をおよぼしたのはアメリカのモデルであり、アメリカ企業の数十年の組織実践であった。ドイツの企業家は、アメリカの経営モデル、考え方やふさわしい用語の使い方をその間に徹底的に吸収してきたのであった。こうした動きは、事業部制化および分権的なプロフィット・センターの創出という意味での1960年代半ば以降の企業の再組織がその後も続くはるかに急速に変化する環境条件への企業の組織面での適応であったからにはほかならない。しかし、他方では、企業家にとっては、事業部制化や分権化、より強い市場志向、情報システムや計画システムの構築によって克服することが重要であったような古くなった組織形態、伝統的な管理のスタイルや不十分な経営システムがほぼ維持されたという面もみられる。実際には、大部分の大企業は、組織変革の各段階においてアメリカのモデルを明確に手本とすることなく事業部制組織あるいは事業部制と機能部制との混合形態に移行したのであり、企業内部の責任の範囲を修正し、また新しい情報システムや計画システムを導入した。このことは、グランツシュトッフのL. フェウベルのようなアメリカ志向の経営者と同様に、軍隊モデルを志向したフォルクスワーゲンのK. ロッツのような企業家にもあてはまる<sup>70)</sup>。

さらにドイツでは最大級の産業企業に占める持株会社の割合(Ⅲ2参照)がアメリカと比べても高かったことが特徴的である<sup>71)</sup>。持株会社から事業部制組織への移行の場合には、持株会社は子会社に対するその支配を拡大・強化している。そうした変化は子会社の内部の諸問題への持株会社の積極的な関与によって特徴づけられ、機能別組織から事業部制組織への移行の場合にみられるような現業活動を担当する諸部門の自律性は相対的に低い傾向にあった。持株会社から複数事業部制組織への徐々の転換は1960年代にみられ、いくつかの事例では71年にもまだ未完成であったとされている。例えばグーテホフヌングでは、1960年代半ば頃まではさまざまな子会社はその戦略において非常に自由であり、親会社との結びつきも配当支払や取締役・監査役の任命に限られていた。しかし、輸出志向の強まりと競争圧力のもとで、子会社間の協力が重視され、複数の事業領域でのいくつかの子会社の合併とともに、親会社と他の子会社との統合が行われた。そこではまた、既存のスタッフ職位の強化、新しい本社スタッフ職位の創出、子会社の戦略の調整とその戦略に対するコントロール、事業部ないしグループ経営

70) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.274-5.

71) アメリカでは最大級の産業企業(1949年には189社、59年には207社、69年には183社)の管理構造に占める持株会社の割合は49年には3.7%、59年には1.4%、69年には2.4%にすぎない。R.P.Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974, p.65〔鳥羽欣一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社, 1977年, 85ページ〕。

のレベルのトップ・マネジメントの任命が行われるようになっている。ただ同社のそのような組織は 1971 年には純粋な持株会社と完全な事業部制的な会社とのほぼ中間的なものであったとされている<sup>72)</sup>。

またそれ以前のすべての「アメリカ化」のように組織革新という新しい波も技術重視の協調的な企業文化のドイツの伝統に沿って形成されたという面にもひとつの特徴がみられる<sup>73)</sup>。アメリカとの比較でみると、組織構造にみられる類似性は確かに、豊かな市場において高い技術水準で事業を展開している比較的競争的で自由な経営環境や製品・市場の多様性の増大の傾向という産業企業の戦略の類似性を反映したものであるといえる。しかし、両国間の文化的な相違が組織の実態の相違をもたらしたひとつの要因となっており、つぎのような相違がみられる。ひとつには、経営者の権限のためのイデオロギー的基盤にかかわるものであるが、高度に集権化された階層制組織が戦後初期の諸年度に企業の原則となっていたドイツの階層的関係は、分権化が広く普及していたアメリカ企業での職能的に基礎づけられた経営者の権限・権威とは対照的なものであった<sup>74)</sup>。そのような伝統が事業部制組織の採用にも影響をおよぼしたのであった。いまひとつには、アメリカの企業ではみられない取締役会の共同管理の伝統であるが、そのような伝統、原則はアメリカの企業とは大きく異なる責任の委譲のパターン、報告の関係や管理のメカニズムをもたらした。またドイツとアメリカの経営の伝統の違いによる影響を示す複数事業部制組織のいまひとつの特徴はコントローラーの位置とマーケティングの機能であった。両者のいずれにおいても、ドイツではこれらの機能に責任を負う管理者の責任の範囲はアメリカの場合よりも狭く、コントローラーが戦略の策定や製品・市場に関係する現実的な問題に活発にかかわることは一般的ではなかった。販売管理とマーケティング管理との間の分離は、後者が前者の下におかれていない場合には後者の機能がスタッフの職位において担当されていたドイツにはより典型的であった。また事業部の業績とリンクした報酬支払システムに基づく事業部長に対する金銭的なインセンティブがきわめてまれであった上述のような報酬支払システムにもアメリカとは異なるドイツの文化的側面や価値観が反映していたといえる。そのような報酬支払システムでは、事業部長の経営判断の客観性を阻害したり、事業部と本社との間の計画の議論が交渉になってしまい企業の利害が事業部のそれと激しく対立する結果になるかもしれないという危惧がみられた。しかし、それは一般にそのような報酬支払システムでの現実の経験に基づくものではなく、アメリカとドイツとの間で明らかに異なる文化的な価値や態度の反映と考えられるとされている<sup>75)</sup>。

---

72) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, pp.115-7.

73) U.Wengenroth, *op.cit.*, p.162.

74) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.128.

75) *Ibid.*, p.129, pp.137-8.

またヘンケル、ジーメンスおよびダイムラー・ベンツの事例を分析したS・ヒルガーの研究でも、異なる経済的、政治的、文化的および制度的諸条件に基づいてドイツ企業の事業部制組織の採用はしばしばアメリカの場合とは異なる諸結果をもたらしたとされている<sup>76)</sup>。アメリカのノウハウに強く依存していたけれども、事業部制組織の採用はたんなる模倣のプロセスではなく、むしろ現地国の諸条件への一定度の適応がはかられたものであった。それは、アメリカからの知識の無批判的な受容ではなく、ドイツの経営者の独自の考えや資源のなかでのより大きな選択力と確信によってとって代えられてきたのであった<sup>77)</sup>。そのような意味でも組織の変化はたんに戦略への適応であるだけでなく、ひとつの文化的現象でもあるとされている<sup>78)</sup>。1960年代の最後の数年の新しい組織の一層の発展や経営思考の発展は、より一般的には、アメリカの革新へのドイツの経営実践の依存が低下しアメリカの解決策の無批判的な受容が明らかに過去のものとなったことを示すものであるといえる。アメリカに模範や知識を求めることから、ドイツでの利用に最も有望な文献やコンサルタントなどによって提供される多くのアメリカのアイデアのなかからの選択へと優先順位が移ってきたとされている<sup>79)</sup>。

これまでの考察において、西ドイツ企業における事業部制組織の導入についてみてきたが、そのような組織改革の意義についてみると、それはなによりも、多角的な事業構造をもつ大企業における現業的業務と戦略的意思決定との明確な分離をはかり、トップ・マネジメントを全社的・長期的な立場から経営資源を配分していくという本来の最高管理の機能に専念させることを可能にしたという点にみることができる。高度に多角化した事業領域を抱え、その各事業領域のさまざまな市場セグメントにおいて激しい寡占的競争を展開する大企業がそうした競争に有効に対応し効率的な経営資源の配分を行う上で適合的な管理機構の構築は、戦後の大企業による市場支配体制を組織面から支える機構変革を意味するものであったといえる。

(完)

---

76) S.Hilger, *a.a.O.*, S.213.

77) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.138.

78) *Ibid.*, p.102.

79) *Ibid.*, p.129.