

論 説

ドイツ企業における事業部制組織の導入過程 (I)

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
 - ③BASF 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ヒュルス事例 (以上本号)
 - (2) 電機産業における事業部制組織の導入とその特徴 (以下次号)
 - ①AEG 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

I 問題提起

第2次大戦後、主要先進資本主義国において大企業が経済の中心的担い手となる体制、すなわち大企業体制の新たな形成・再編がすすみ、西ドイツにおいても同様のことがいえるが、そのような大企業体制の形成・再編の重要な契機のひとつをなしたのが、戦後の経済再建を最

重要課題としてアメリカの主導と援助のもとに展開された生産性向上運動であった。この生産性向上運動において、アメリカの技術と経営方式の学習・導入・移転の取り組みが推進され、それは戦後の大企業体制を支える技術基盤、経営基盤をなした。しかしまた、そのような過程を経て、国内市場の拡大と大量生産の進展にともなう市場機会・事業機会の拡大を基礎にして、大企業は多角化に本格的に取り組むようになり、事業構造の変革・再編を推し進めた。そのことはまたそのような事業構造に適合的な管理機構の形成・変革の契機ともなり、高度に多角化した事業構造をもつ大企業が産業、国民経済において中核的位置を占める大企業体制を支える組織・機構面の整備がはかられることになる。そこでは、戦後アメリカ企業において導入・普及がすすんだ事業部制組織の学習・導入が大きな意義をもった。

このような事業構造と管理機構の変革にかかわる経営戦略と組織構造との問題については、アメリカ企業を対象とした A.D. チャンドラー, Jr, R.P. ルメルトによる先駆的な研究¹⁾がみられ、その後の時期をみても研究の蓄積が重ねられるなど、こうしたテーマは重要な問題領域のひとつをなしてきた。本稿では、戦後ドイツの大企業体制を支える巨大企業の事業構造と組織・管理機構の問題について考察を行う。ドイツでは第 1 次大戦後に化学産業の IG ファルベンにおいて事業部制組織に類似した管理機構の形成をもたらした組織革新の事例がみられるが²⁾、事業部制組織の本格的な導入・普及は第 2 次大戦後のことである。西ドイツにおける経営戦略と組織をめぐる問題については、G.P. ディアスと H.T. ターンハイザーによる研究³⁾が最初の本格的な研究をなし、その後の研究や近年の経営史的研究などにおいても取り上げられてきているが⁴⁾、本稿ではこうした先行研究とともに主要産業の代表的企業の文書館に所蔵の一次史料などを基礎にして、戦後の大企業体制を支える管理機構の形成について考察を行うことにする。

そこで、以下では、アメリカにおいても戦後に普及をみる事業部制組織の導入過程の考察をとおして、そのような管理機構の導入がどのように行われたか、そのさいアメリカの企業やコンサルタント会社などがいかなる影響をおよぼしたか、どのような役割を果たしかといった点を明らかにするなかで、現代的な管理機構の形成におけるドイツ的特徴を明らかにしていく。

1) 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 米国事業部制成立史』実業之日本社, 1967年], R.P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974 [鳥羽欽一郎・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]。

2) IG ファルベンの組織革新については、拙書『ドイツ企業管理史研究』森山書店, 1997年, 第 7 章, 同『ヴァイマル期ドイツ合理化運動の展開』森山書店, 2001年, 第 4 章を参照。

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

4) 例えば E. Gabele, *Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisation*, Tübingen, 1981 [高橋宏幸訳『事業部制の研究』有斐閣, 1993年], J. Wolf, *Strategie und Struktur 1955-1995. Ein Kapital der Geschichte deutscher nationaler und internationaler Unternehmen*, Wiesbaden, 2000などを参照。

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

まずこの時期の管理機構の変革をもたらした最も重要な要因のひとつをなす多角化の展開についてみることにするが、その社会経済的背景からみていくことにしよう。それには大量生産の進展と市場の拡大のもとでの企業にとっての事業機会の拡大と競争環境の変化の問題がある。

多角化の本格的展開は、大量生産・大量消費の本格的進展という第2次大戦後のいわば現代的な経済発展のなかで市場基盤が整備されていったことを基礎にしたものであるといえる。そのことは、例えば、西ドイツが大衆消費社会の成熟を迎えるなかで、合成繊維、合成樹脂、合成ゴムといった戦後の代表的な製品が最終需要に直結することによって本格的な製品多角化がすすんだ化学産業⁵⁾などに典型的にみられる。

西ドイツにおける戦後の多角化はまた、そのような動きを促すような産業の競争環境の変化にも規定されていた。すなわち、需要パターンの変化や技術発展のペースが、伝統的な価格や品質といった諸要因から製品やマーケティング手法における革新へと競争局面を変化させることになった。また技術的な可能性と結びついた消費者の豊かさの増大が、多くの産業の企業に対して、急速な成長と高い収益を確保しうる多くの新しい製品・市場の機会を生み出した。成長の潜在力が絶対的あるいは相対的に欠けていたより伝統的な活動領域に従事していた主要企業は困難な選択に直面した。また成熟製品・市場への再投資よりも高い速度で経営資源を蓄積していた多くの企業、とくに最も成功をおさめた企業は、成長機会を自らの産業の外に求めなければならなかった。そのような状況下での戦略的対応のひとつの重要な要素が多角化であった⁶⁾。例えば化学産業のヒュルスでは、1960年代初頭の時期に売上の減少と収益の低下がIGファルベンの3大後継会社の場合よりも非常に明確になり、より強力におこったことが多角化の必要性を高めたとされている⁷⁾。

しかし、傾向としてみれば、ドイツ企業の所有の特徴、とくに家族所有の企業における財務と経営の面での制約が多角化の抑制要因として作用した⁸⁾。また戦後の諸年度における再建の必要性、自動車、電機、多くの資本財産部門のようないくつかの産業部門における非常に急速な成長、税法、比較的弱い反トラスト立法と結びついたカルテルおよびトラストの伝統な

5) 工藤 章『現代ドイツ化学企業史——IGファルベンの成立・展開・解体——』ミネルヴァ書房、1999年、254ページ参照。

6) G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, p.132 参照。

7) Vgl. Aktennotiz (1962.8.8), S.1, *Hüls Archiv*, I-5-8.

8) G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, p.133 参照。

ども多角化の制約要因となったとされている⁹⁾。技術的な関連性はドイツにおける多角化の動きの支配的な特徴であったが、産業企業最大 100 社でみても、多角化は戦後の発展の唯一の方向性ではなく、むしろそれは水平的統合や垂直的統合と同時に、あるいはそれに前後しておこなっているという面もみられる¹⁰⁾。またとくに 1960 年代末の E E C 諸国に対する関税保護の引き下げにともなう開かれた市場での競争が多角化への再志向の大きな要因となったが、それはまた垂直的拡大への再志向をもたらす要因ともなった¹¹⁾。

2 多角化の進展とその特徴

つぎに多角化の進展状況についてみると、これを戦略の変化という点からみれば、1950 年には、ドイツの産業企業最大 100 社のうち 34 社が専業型、26 社が本業型であったのに対して、関連型は 32 社、非関連型は 7 社であった。専業型は 1960 年には 22 社に減少しているが、50 年代の最も重要な変化は、専業型企業 12 社が多角化したことにあり、そのうち 9 社が本業型へ、2 社が関連型へ、1 社が非関連型への多角化であった。その結果、本業型は 1960 年には 28 社にやや増加したが、70 年には 22 社に減少している。関連型は 1960 年には 40 社に増加した後、70 年には 38 社にやや減少している。非関連型は 1960 年には 9 社へとわずかに増加しているにすぎないが、70 年には 18 社に大きく増加している。1950/60 年には、専業型企業の多角化のほか、本業型からの多角化が 9 社みられるが、そのうち 8 社が関連型への多角化であり、非関連型への多角化は 1 社にとどまっておき、非関連型への本格的な動きはまだみられない。これに対して、1960/70 年には、その最も多くの変化は関連型 (5 社)・非関連型 (10 社) への多角化であり、70 年にはこれらの高度な多角化企業の割合は全体の 56% を占めており、この時期に関連型だけでなく、非関連型の多角化もすすんでいる。

また 1950/70 年の 20 年間の変化をみると、多角化の経路としては、専業型→本業型→関連型→非関連型への多角化の経路が多く、専業型→高度な多角化 (関連型・非関連型) への経路はまれであった。すなわち、1950 年に本業型であった企業の 35% (26 社中 9 社) が 10 年後にそれから離れ、60 年に本業型であった企業の 25% (28 社中 7 社) が 70 年までにそれから離れた¹²⁾。

9) *Ibid.*, p.100.

10) *Ibid.*, p.90, p.101.

11) 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.

12) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op. cit.*, pp.63-72 参照。なおこれらの多角化の類型については、企業全体の収益に占める主要な事業のその割合によって類型化を行った R.P. ルメルトの指標に基づいたものであり、その企業の最大の個別事業の収益が企業全体の収益に占める割合を示す専門化率と、関連しあう事業の最大のグループの収益の合計が企業全体の収益に占める割合を示す関連率とによって分類されている。専門化率が 0.95 以上の場合が専業型 (単一事業型) であるのに対して、専門化率が 0.7 以上 0.95 未満の場合には本

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

以上の考察をふまえて、つぎに、管理機構の変化について事業部制組織の導入を中心にみることにするが、まずそのような組織の導入の背景をみておくことにしよう。

事業部制組織への管理機構の変革を規定した最も重要な要因のひとつは、集権的な職能部門別組織のもとでの多角化にともなう事業構造の変化による管理上の問題にある。すでに第1次大戦後に、アメリカやドイツにおいて一部の大企業において多角化への戦略転換がみられ、それによる事業構造の再編成にともない、職能別に部門化されていたそれまでの組織では十分に対応しきれない管理上の問題が発生した。すなわち、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。例えば販売部門はまったく異なる製品を販売するということが困難であり、原材料の調達と異種製品の生産を手續化するという問題は困難な課題となった。またそうした現業活動の管理の限界もあり、最高経営責任者は、企業者的決定よりも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¹³⁾。このような組織と管理をめぐる諸問題は、「工業企業の資本が異種生産部面へ投下されていることのあらわれ」であり、「異種生産部面へ

業型(主力事業型)であり、ある程度多角化がすすんでいるが、専門化率が0.7未満の場合にはより多角化がすすんでいることになる。またこの多角化がすすんでいる企業について、専門化率が0.7未満で関連率が0.7以上の場合には関連型、専門化率が0.7未満で関連率が0.7未満の場合には非関連型となる。R.P. Rumelt, *op. cit.*, Chapter 1 [前掲訳書, 第1章] 参照。

また1970年以降の戦略と組織構造の変化については、産業企業最大100社について調べたR. ホワイトティングトンらの研究では1983年には專業型が18.3%, 本業型が16.7%, 関連型が40%, 非関連型が25%であり, 93年にはそれぞれ12.7%, 7.9%, 47.6%, 31.7%となっており, 関連型と非関連型をあわせると83年には65%, 93年には79.3%に達している。彼らはドイツのほかイギリスおよびフランスをも対象にこれら2つの時期について分析した結果, 一般的に非関連型のコングロマリットは関連型ほどには永続的・安定的ではないとしている (R. Whittington, M. Mayer, F. Certo, *Chandlerism in Post-war Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the UK, 1950-1993, Industrial and Corporate Change*, Vol.8, No.3, 1999.9, pp.537-8, p.546)。これに対してN.M. ケイは, コングロマリットないし非関連多角化の戦略が少なくとも関連多角化戦略ほどには永続的ではないという証拠はないとしたうえで, コングロマリットはとくに技術変化のような環境変化によるリスクのヘッジとしての機能のゆえに一般に思われているよりも持続的な現象であるとしている (N.M. Kay, *Chandlerism in post-war Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: a Comment, Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.1, 2002.2, p.191, pp.195-6, N.M. Kay, *Pattern in Corporate Evolution*, Oxford University Press, 1997, pp.146-7)。これに対してホワイトティングトンらは, ケイの指摘とは反対にコングロマリット戦略はとくに技術的なリスクの高い部門に集中しているのではなくむしろ逆であるとしており, コングロマリットの存続はトップ・マネジメントの経営資源の価値とその相対的な低廉さが関係しており, リーンな本社のなかでの企業間関係のマネジメントにおける良好さをその要因としてあげている。R. Whittington, M. Mayer, *Response to Kay: 'Chandlerism in post-war Europe: Strategic and Structural Change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: a Comment'*, *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.1, 2002.2, p.199, pp.202-3。

13) H.E. Krooss, C. Gilbert, *American Business History*, New Jersey, 1972, p.253 [鳥羽欣一郎・山口一臣・厚東偉介・川辺信雄訳『アメリカ経営史(下)』東洋経済新報社, 1974年, 373ページ] 参照。

投下された資本は、それぞれ、生産過程、流通過程および再生産過程において独自性をもった具体的特殊的運動形態をとること」によって生じたものである¹⁴⁾。

ただこの点に関して重要な点は、職能部門別組織のもとでも、多角化による新しい製品系列の追加が必ずしも即管理上の諸困難を決定的にもたらすとは限らず、むしろ生産、販売、購買などの職能を遂行する上での条件が大きく異なり、そのそれぞれに独自の標準や作業手続、方針が必要とされる場合に、これらの現業活動を行う諸部門において困難な管理上の諸問題が生じるということである。そのために、全般的管理の担当者はこれらの現業諸部門の統制・調整を十分になしえず、全社的・長期的な立場から経営資源を配分していくといった本来的な最高管理の諸職能に十分に専念することができなくなるのである。

多角化戦略に取り組み、このような管理上の困難な諸問題に直面した企業では、多くの場合、それまでの集権的な職能部門別組織に代えて、新たな編成原理に基づく分権的事業部制組織によってそうした管理上の問題への対応がはかられたのであった。この新しい組織はつぎの点に特徴と意義がみられる。ひとつには、購買、生産、販売などの職能活動を遂行する上で条件が異なる製品系列ごとにひとつの製品別の事業部をおき、分権化された単位である各事業部を独立採算の利益責任単位(プロフィット・センター)として機能させ、各事業領域の現業的活動を効率的に遂行させることである。またいまひとつには、ゼネラル・スタッフの補佐・支援のもとに投下資本利益率の如き統制手法によって各事業部の業績評価を行い、それに基づいて、経営執行委員会のような代表執行機関のメンバーを中心とする本社幹部が全社的・長期的な立場からの経営資源の配分という本来の最高管理の機能、すなわち利益計画と予算統制に基づく全般的管理の機能に専念することを可能にしたことである¹⁵⁾。

ドイツの企業では取締役会は現業的な日常的活動に拘束されることが多く、長期的な意思決定や戦略的な考慮が背後におしやられることがしばしばであったとされている。しかし、事業部制組織のもとで、個々の事業部に部門の完全な責任を移すことによってこうした問題を取り除き、企業家的機能を遂行する単位の強化のもとで取締役会を増大する日常的業務から解放することは、再組織の諸方策の中心的な動機のひとつをなした¹⁶⁾。事業部制組織のそのような潜在的な可能性は 1950 年代末にドイツ企業によって認識され始めるようになっている。ただドイツの最大企業 100 社における事業部制組織の採用の動機をみた場合、そのような組織への移行が職能別組織からであるか持株会社の構造からのものであるかによって異なっている。前

14) 仲田正機『現代企業構造と管理機能』中央経済社、1983年、120ページ。

15) アメリカにおける事業部制組織の生成については、A.D. Chandler, Jr, *op. cit.*, のほか、A.D. Chandler, Jr, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990 [安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣、1993年] 参照。

16) S.Hilger, „Amerikanisierng“ deutscher Unternehmen. *Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975)*, Wiesbaden, 2004, S.222.

者の場合には、事業部制の導入は、典型的に管理・調整の困難という問題の増大によるものであったのに対して、後者の場合には、以前には大部分が独立したかたちであった子会社の戦略をより合理的なものにしたり、よりよく調整するためのひとつの手段を意味した¹⁷⁾。

(2) 市場条件および競争の変化と事業部制組織の導入

このように、多角化の本格的展開にともなう職能部制組織のもとの管理上の問題・限界が事業部制組織の導入・普及の主たる要因のひとつをなしたが、事業部制組織にみられる組織変革は製品・市場の範囲という唯一の変数によって説明されるわけではなく、競争の圧力やアメリカの組織のノウハウへの接近の容易さが重要な必要条件として現れた¹⁸⁾。

1960年代初頭には、事業部への分割は、ドイツの企業では、責任の委譲をめぐる議論と結びついて初めてゆっくりと普及し始めたスタッフ職位の重要性の増大と同じぐらいに一般的なものではなかったが、60年代以降に初めて、アメリカの企業と類似の組織の必要性が生まれた¹⁹⁾。1920年代および30年代とは異なり、多くのドイツ企業が50年代末以降に直面した管理機構の変革の不可避の発展は、とりわけ企業規模の著しい増大、競争の激化、企業が伝統的な職能別組織を基礎にしてはもはや成長することができないようなより複雑な全体的環境の諸要求によって特徴づけられた。また技術、ヒューマン・リレーションズやPR、マーケティングのような多くの他の諸問題ではすでにアメリカの手本が志向されてきたこともあり、企業の再組織が遅れているケースでは組織の変革が重要な課題として理解されるようになってきた²⁰⁾。

ことに1960年代半ばの不況を契機とする市場条件の変化、競争の激化やそれにとまなうコスト圧力の増大が意思決定の効率化のための組織革新を一層必要かつ重要なものにした要因であった。ヨーロッパ市場における競争相手のより強力な出現、1966/67年の経済再建後最初の景気後退とそれにとまなうコスト圧力は、組織あるいは経営計画のための新種のモデルのような進歩的な企業管理の方法を必要とするようになった²¹⁾。そうしたなかで、1960年代半ば以降には、アメリカ的経営方式の導入において企業組織、企業の計画化、経営計算制度などの問題が中心となってきた²²⁾。ことに1960年代末に近づくにつれて66/67年の不況は克服され、ヨーロッパにおける市場統合がさらにすすみ、その結果、企業の競争力は投資の増大によって、また新

17) G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, p.135.

18) *Ibid.*, p.136.

19) C.Kleinschmidt, *Der produktive Blick.Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Berlin, 2002,S.261.

20) *Ebenda*, S.263.

21) S.Hilger, *a.a.O.*, S.170.

22) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.308.

しい企業構造によって強化されねばならなかった。こうして、事業部の編成は、とくに外国においてより大規模になりつつある業務を前もって与えられた目標に合わせて厳格に管理するための方法であると認識されるようになった²³⁾。

1960年代になると技術の領域の変化がスタッフ職位の重要性の高まりをもたらすひとつの要因となったほか、売手市場から買手市場へ、その後はヨーロッパの共同市場への変化は、ドイツ産業における純粋な生産志向から市場志向への変化の過程における画期的の出来事であった。競争は、宣伝、販売促進、販売員組織などのためのさまざまな支援スタッフ部門の創出を含む一連の発展へと強制し、多くの領域において競争が価格や品質の面から新製品の面へと移るにつれて、販売、製造および研究の間の調整の新しい方法の必要性と同様に、より専門的な要員の必要性を高めることになった²⁴⁾。

またそのような市場条件の変化や競争圧力の強まりのもとで、事業部制組織の導入は新しいマーケティング戦略とのかかわりでも重要な問題となった。ドイツ企業は、1960年代初頭には、新しいマーケティング戦略の導入過程のなかで、同時に新しい組織構造の問題に直面した。そのひとつの事例はプロダクト・マネージャーであり、それは、アメリカの分権的に組織され、多くの場合事業部制組織が導入されている企業においてある製品グループの内部で特定製品のマーケティングを担当するというものである。化学企業のグランツシュトッフのS・シエニンゲンは1960年代半ばにプロダクト・マネージャーを模範に値するものとみていたほか、ヘンケルでもすでに50年代末にマーケティングの製品グループが生み出されている。それは、大部分の大企業において1960年代後半に始まったより大規模な企業組織に関する議論の前兆でもあったが、そこではアメリカの企業は手本となるモデルをなした²⁵⁾。

(3) 経営者の世代交代と事業部制組織の導入

しかしまた、ドイツの経営者の伝統的な態度や慣行から生じる諸問題が事業部制組織の導入を遅らせたりあるいはそのような組織が採用されないように導いたより特殊な障害をなしたケースもみられた。取締役会のレベルとその下位にある労働者階層全体との間の厳格な分離を伝統的に確立してきたトップ・マネジメントの権限のイデオロギー的な基盤は、より広範な責任の委譲や事業部制組織において必要とされる垂直的な階層間の戦略的な情報の共有とは相反するものであった。そのようなケースでは、新しい組織の採用は典型的に1人ないし数人の人物に依存しており、そのような人物のトップ・マネジメント職位からの退職やその継承が組

23) *Ebenda*, S.265.

24) G.P.Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, p.111.

25) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.260. ヘキストでも世界的な活動を志向した本社のプロダクトマネージャーが配置されている。*Ebenda*, S.268.

組織の変化のタイミングの重要な決定要素のひとつであったとされている²⁶⁾。もとよりドイツ企業では分権管理の形態は比較的弱くしかみられず、責任と命令権の委譲という両側面は、職務の配分との関係では実務においても副次的な役割しか果たしていなかった²⁷⁾。トップ・マネジメントの考えに基づく労働と経営との間の厳格な区別という権限関係のシステムに関する伝統は、1950年代に分権化がまれにしかみられなかった理由でもあった²⁸⁾。アメリカのような経営の発展していた典型的な国と比べるとドイツ企業では経営管理の専門化がすすんでおらず、最高管理と日常的な管理との間の区別が強く、トップの自律性が高かった。意思決定の分権化やスタッフ部門の設置が広くすすんでいたアメリカとは異なり、管理のレベルの伝統的な特権であるとされる機能のスタッフへの委譲を拒否することも珍らしくはなかったとされている²⁹⁾。

1960年代初頭の状況を見ると、組織再編がより後の時期のことになったのは、事業部制組織についてのトップ・マネジメントの知識やこの組織での問題解決の適切さについての確信の欠如よりはむしろ、企業の権力構造における1人ないし2人の中心人物の反対によるということがより一般的であった。それゆえ、経営者の世代交代による企業の支配力の転換は、組織再編に対するそのような障害を取り除く上でのひとつの重要な方法をなした³⁰⁾。その意味では、V.ベルクハーンが指摘するように、1960年代初頭に経営者の世代交代がゆっくりと始まったこと³¹⁾が60年代の10年間における組織変革の進展にとって重要な意味をもったといえる。また最高経営責任者の職位が存在せず取締役会内部の意思決定が原則的には多数決ルールによるというドイツ企業に特徴的であった取締役会の共同管理の構造・伝統のために、1人の最高経営責任者によって率いられた企業と比べると、組織変革の意思決定がより困難になったという面もみられる³²⁾。事業部制組織への職能部制組織の転換は意思決定のより高い透明性と近代化のための努力を示すものであったが、それは企業における世代交代に照応して比較的ゆっくりと実行されたのであった³³⁾。

そのような経営者の世代交代とともに事業部制組織の導入の促進要因として作用したのがアメリカの組織の情報やノウハウへの接近の条件であった。事業部制組織に関する経営学の文

26) G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, p.136.

27) H.Hartmann, *Amerikanische Firmen in Deutschland. Beobachtung über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften*, Köln, Opladen, 1963, S.133.

28) G.P.Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, pp.104-5.

29) Vgl.H. Hartmann, *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*, Frankfurt am Main, 1969, S.47, S.75, S.78, S.91, S.281, S.291.

30) G.P.Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, p.114.

31) V.Berghahn, *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Frankfurt am Main, 1985,S.293.

32) G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, pp.106-7, p.114.

33) S.Hilger, *a.a.O.*, S.278.

献, アメリカ企業やその経営者との人的な関係, 他のドイツ企業の事例, 確かな評判を得ているコンサルタントの援助を求めたケースがあり, これらはみなノウハウ不足の克服を助けたのであった³⁴⁾。組織再編への刺激はしばしば現地でのアメリカの状況の直接的な研究から生まれた。連邦経済省の支援のもとにドイツ経済合理化協議会(RKW)所属の経済的管理委員会によって開催された 1960 年代初頭のアメリカ旅行がそのひとつの事例をなす。そのときまでは, このテーマは経済界においてなんら大きな役割を果たすことはなく, ドイツ経済合理化協議会のプログラムにおいても平均より低い位置にあった。しかし, 1960 年代以降, こうした研究旅行を契機として, アメリカ企業の組織構造との最大の相違が職務, 権限および責任の領域の分権化にあることが認識されるようになっていく³⁵⁾。

2 多角化の進展と組織構造の変革

そこで, つぎに, 戦後の組織構造の変化について, 戦略の展開との関連を考慮に入れてみていくことにしよう。1950 年, 60 年および 70 年についてみると, 職能別組織は最大 100 社中 36 社から 21 社, さらに 20 社に減少し, 持株会社形態は 15 社から 14 社, さらに 12 社に減少している。また職能別組織と持株会社の混合形態は 43 社から 48 社に増加した後に 18 社に大きく減少している。これに対して, 複数事業部制組織は 50 年のわずか 5 社から 60 年には 15 社に, 70 年には 50 社に大きく増加している。またドイツ資本の 78 社についてみても, 1950 年には複数事業部制組織はみられなかったものが 60 年にはまだわずか 3 社に増加しているにすぎないが, 70 年には約 40%を占めるに至っている。しかし, 1970 年にはアメリカとイギリスの事業部制組織の普及率がそれぞれ 78%, 72%となっているのと比べると, その普及率はなお低い。1950/60 年には最大 100 社中 25 社が組織構造の変革を行っているが, 最も共通した変化は職能別組織から職能別組織と持株会社との混合形態への移行(12 社)にみられ, 事業部制組織があまりみられないことが特徴的である。事業部制組織の導入がすすむのは 1960 年代以降のことであり, 60/70 年には 47 社において組織の変化がおこっているが, そのうち 36 社が事業部制を採用している。そのうち 25 社は戦略の変更なしに事業部制を採用しており, 11 社は戦略の転換後に事業部制を採用している。また 1950/70 年の 20 年間で見ると, 最も多いパターンは職能別組織→職能別組織と持株会社との混合形態→事業部制組織というルートであり, 事業部制に移行した企業 45 社のうち職能別組織から事業部制に移行した企業はわずか 4 社, 持株会社から事業部制に移行した企業は 6 社にすぎなかったのに対して, 職能別組織と持株会社との混合形態から事業部制に移行した企業は 35 社にのぼっている³⁶⁾。

34) G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, p.136.

35) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.260-1.

36) G.P. Dyas, H.T.Thanheiser, *op. cit.*, pp.65-73 参照。またその後の組織構造の変化をみると, R. ホワイ

このような変化について、E. ガーベレは、たえず変化する社会環境、新技術、販売市場および調達市場での攪乱が企業管理に対してそれまで以上に厳しい要請をつねにひき起こしており、「そうしたことが多くの企業にとって少なからず管理構造全体の変更へのきっかけとなっている」とした上で、「こうした変更のうち、事業部制組織という結果をもたらす変更プロセスが圧倒的に多い」としている。しかし、大企業と中小企業との間には事業部制組織の普及に大きな相違がみられることにも注意しておく必要がある。例えば1974年末時点では、大企業の46.7%が事業部制組織を採用していたのに対して、中企業では38%にすぎなかったとされている³⁷⁾。A. ハールマンの1982年の指摘によれば、その過去10年間に多くの企業は組織再編を行ってきたが、これらの企業は異なる組織を選択した。このことは、既存の組織が市場の諸要求にもはやこたえられないということにその理由がみられるが、新しい組織形態は事業部制組織という概念でもって表現される。その他の特徴は事業領域志向、事業部門志向ないし製品志向の組織にあり、事業部制組織による職能別組織の置き換えがすすんだが、中小企業も含めて全体的にみれば、こうした変革は多数の企業においておこったのではなかった。多くの企業は職能別組織とは異なる組織を選択してきたが、こうした過程は、1960年代末および70年代初頭には、とくにさまざまな大企業において始まっており、それはいわゆる事業部的な部門ないし事業部制組織に移行された。しかしまた、製品別の事業部とならんで、事業部が地域を基礎に部門化されたものもみられ、そこでは、例えば海外やヨーロッパの事業領域が問題となるが、ある製品ないし製品グループの領域は企業全体よりも見通しがきくので、審議の手続きは職能別組織に比べ短くなった。意思決定における隘路はより小さくなり、それによって市場の要求への適応はより迅速に行われるようになった³⁸⁾。

このことをふまえて、つぎに戦略と組織構造との関連をみておくと、1950年には最大100社のなかで事業活動の多角化（関連多角化・非関連多角化）を行っている企業のうちわずか7%が事業部制を採用していたにすぎなかったが、その割合は60年には20%、70年には67%に上昇している。これを西ドイツ資本の78社についてみると、その割合は1960年にはわずか8%

ティンクトンらの研究では1983年には産業企業最大100社中職能別組織は10%、職能別組織と持株会社との混合形態は23.3%、持株会社は10%、事業部制組織は56.7%を占めており、93年にはそれぞれ3.2%、14.3%、12.7%、69.8%となっており、職能別組織はほとんど姿を消し、事業部制組織の占める割合が高くなっている (R. Whittington, M. Mayer, F. Curto, *op. cit.*, p.543)。また1955年から95年までの期間について調べたW. ヴォルフの研究では、同期間に職能別組織の割合は強ちに低下しており、それと平行して製品別事業部制組織の割合が上昇しているが、職能別組織を放棄した企業の一部が製品別事業部制組織に移行しているにすぎず、情報処理能力のより高い組織へと直接移行した企業も多くみられるほか、どの時点をもっても混合形態の組織は比較的大きな重要性をもっていたとされている。J. Wolf, a.a.O., S.586-7.

37) E. Gabele, a.a.O., S.1-2 [前掲訳書, 1-2 ページ]。

38) A. Harrmann, Steigert ein Wechsel der Strukturorganisation die Unternehmenseffektivität?, *REFA-Nachrichten*, 35. Jg, Heft 4, 1982.8, S.202-3.

にすぎなかったが、70年には63%に達している³⁹⁾。しかし、西ドイツでは、アメリカの最大級産業企業500社と比べると事業部制の普及率に差がみられるだけでなく、多角化と事業部制採用とのタイムラグもみられた。1950/70年の期間に事業部制に移行した45社のなかでタイムラグがみられた40社のうちそれが10年未満のものは14社、10年から20年までのものは7社、20年以上のものは19社であった。1950年代にその製品・市場の範囲の多様性を増大させた企業のうち60%が同じ10年間に事業部制を採用しており、その割合は60年代には75%に上昇しているが、60年代末になって事業部制導入の波が最も顕著になった⁴⁰⁾。1967年頃には企業組織の領域はなお未開拓であったとされており⁴¹⁾、事業部制組織の導入の時期については、最大100社の半分以上においてそれは67年以降のことであった⁴²⁾。この点について、H.ジークリストも、事業部制組織はドイツでは1960年代末に初めて普及しており、アメリカにおけるその全般的な普及の約10年後のことであると指摘している⁴³⁾。また1950/70年の20年の期間にその製品・市場の範囲を変えた企業35社のうち、戦略転換を行った時期と同じ10年間に組織的適応が戦略の変化に従わなかったのは13社にすぎず、そのうち6社はつぎの10年間に組織の変更を行っている。それゆえ、80%が「組織は戦略に従った」⁴⁴⁾といえるが、この命題はこのようなタイムラグを考慮に入れた場合にあてはまるといえる。

しかし、事業の多様性の増大が複数事業部制組織の採用のひとつの主要な理由であったということの証拠があるとされており、最大100社の調査では1970年にはドイツで事業を展開している多角化企業全体のうち3分の2がそのような組織構造を有していたのに対して、より多角化の度合いが低いか多角化していない企業ではその割合は4分の1をわずかに超える程度にすぎない。また非関連多角化した最大企業は、1960年代の最後の数年には持株会社のレベルの経営陣が子会社の計画や管理により密接に関与する方向で動いてきたとしても、持株会社として組織されたままであった⁴⁵⁾。

またその後の時期をも含めた長期的スパンでも、戦略と組織の伝統的な研究において前

39) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op.cit.*, p.66.

40) *Ibid.*, p.73-4.

41) Wo liegen noch Rationalisierungsmöglichkeiten im Betrieb?, *REFA-Nachrichten*, 20.Jg, Heft 6, 1967.12, S.263.

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

43) H. Siegrist, Deutscher Großunternehmen vom späten 19. Jahrhundert bis zur Weimarer Republik, *Geschichte und Gesellschaft*, 6.Jg, Heft 1, 1980, S.88.

44) G.P.Dyas,H.T.Thanheiser, *op. cit.*, pp.73-4. なおこの時期の西ドイツ企業の戦略と組織の問題については、ブーツ・アレン・アンド・ハミルトンレポート (Boots,Allen & Hamilton, German Management : Challenges and Responses, *International Studies of Management & Organization*, Vol.3, No.1-2, 1973) の検討をとうして考察した加護野忠男「西独企業の戦略と組織」, 市原季一先生追悼記念事業会編『ドイツ経営学研究』森山書店, 1981年をも参照。

45) G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *op. cit.*, p.134.

提とされた関係は多いに妥当するが、1955年から95年までの期間のドイツの企業の戦略と組織の問題を分析したW.ヴォルフの研究では、両者の関係をめぐる問題については、競争戦略、国際化の程度、国際的な戦略志向といった変数と組織の基本的構造との関係の分析も重要であるとされているように⁴⁶⁾、70年代以降、多角化のような戦略だけではなく新たな戦略的要素や企業の国際展開という諸要因が組織構造のあり方とかかわりをもつ要因となってきたという面もみられる。

3 事業部制組織の導入過程

これまでの考察において、事業部制組織の導入について、その社会経済的背景と全般的状況をみてきたが、以下では、そのような組織の導入過程について、主要産業別に代表的企業の事例を取り上げて具体的考察を行うことにする。

(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

まず多角化の展開と事業部制組織の導入の最も典型的な事例をなす化学産業についてみていくことにしよう。

最初にヘンケルについてみると、1967年に新しい組織構造と長期経営計画の提案を任されたアメリカのコンサルタント会社のスタンフォード研究所は、ヘンケルの企業組織の変更の理由として、まず第一に同社の成長をあげている。すなわち、売上高は1961年から66年までの間に2倍になっており、76年までの10年間にはさらに2倍に増大するという予測を前提として、機能別組織では十分に対応しえないような広範でかつ多角化した生産プログラムをもつ同社における市場の変化への適応の問題ともかかわって、経営内部での権限・責任の限定・委譲の問題が生まれた。新しい組織の中心的な要点はアメリカを手本とした事業部制の導入であった。そこでは、デュポン、P&Gやウエスティングハウスなどの組織が参考にされた。ヘンケルでは、長期経営計画の提案と事業部組織の創設の提案は同時にすすみ、両者はともに効果的な企業管理の目標をなしたが、それは、分権化、責任の委譲や透明性の改善、労働者の情報を基礎にするものであった⁴⁷⁾。

スタンフォード研究所は1960年代後半から末にかけて長期経営計画、戦略的経営計画、さらに組織構造の再編に関する3つの大きな提案を行っており、それに基づいて、アメリカで普及している組織構造の導入が行われた。まず第1段階の提案は、拘束力をもつ長期経営計画の導入の基礎を生み出すためのものであり、そこでの計画化の問題は製品、市場、事業の流れ、

46) J. Wolf, *a.a.O.*, S.589.

47) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.263-4, S.266.

営業政策や経営者、とくに所有者の地位に関するものが取り上げられている。こうした調査研究のきっかけは、ヘンケルをとりまく経済環境がきわめて短期間にはるかに複雑になり、その業務活動がますますドイツ以外のヨーロッパ市場に移っているという同社の認識によるものであった。そうした状況は、伝統的に利用されてきたものとは異なる生産、マーケティング、財務および管理の諸方法の考慮を必要にしたが、そこでは、将来のアメリカ企業による競争圧力の増大が考慮されている。当時の製品と市場の急速な変化は、企業の発展のためには、意思決定およびその実行のための適切な情報に基づく体系的な方式を必要としたとされている⁴⁸⁾。また第 2 段階の戦略的経営計画に関する提案では、企業目的の定式化、企業戦略の策定、企業の長期的な発展にとって有効な将来の財務構造の詳細な決定のほか、企業トップの組織構造の決定、業務執行のための方針、とくにマーケティング、研究開発、多角化、子会社の業務活動の調整と管理のための方針の策定といった問題が扱われている⁴⁹⁾。

こうした調査・提案活動を基礎にして、1968 年 12 月には組織再編の提案がスタンフォード研究所によってなされ、69 年度にはそれが承認され⁵⁰⁾、それに基づいて新しい組織構造が導入されることになった。多角化が一定すすんでいるペルシル/ヘンケルでは、企業のトップが職能別に組織されている場合や、彼らの下位のすべての管理のレベルが職能別に組織されている場合には、大規模な企業のトップにとっては、最高の効率性をもって活動することは非常に困難になっていた⁵¹⁾。スタンフォード研究所のこの提案文書では、その近年にペルシル/ヘンケルは、企業規模と業務の多様性が組織構造の根本的な変革を必要とするところにまで達したとされている⁵²⁾。多様性の増大という点では、生産、販売、購買などの職能を担当する諸部門がそれらの職能を遂行する上での条件が大きく異なりそれぞれに独自の標準や作業手続、方針が必要とされる複数の製品系列を扱わざるをえないという困難に直面した。それまでの職能別組織では、利益責任の委譲、企業のコスト全体が最小になるような方法での生産、マーケティングおよびその他の職能のコストの最適化、業務活動の計画化のさいの個々の職能間の情報交換が十分に確保されなかったことがより具体的な限界として現れた。ことに責任と権限が不明確にしか決められていなかったこと、企業のすべてのレベルでの権限の委譲の不十分さは

48) Vgl. Stanford Research Institut, Einführung einer verbindlichen langfristigen Planung in die Persil/Henkel Gruppe — Phase I, April 1967, S.iii, S.1-2 u S. 23, *Henkel Archiv*, 251/1.

49) Stanford Research Institut, Langfristige Planung für Persil/Henkel, Phase II : Strategische Planung, 1. Bd, Juli 1968, S.4, *Henkel Archiv*, 251/2.

50) Henkel GmbH, *Geschäftsbericht 1969*, S.33.

51) Stanford Research Institut, Langfristige Planung für Persil/Henkel, Phase II : Strategische Planung, 2. Bd, Juli 1968, S.315, *Henkel Archiv*, 251/2.

52) Stanford Research Institut, Langfristige Planung für Persil/Henkel, Phase III : Organisationsstruktur der Unternehmensspitze und des leitenden Management, Dezember 1968, S.3, S.24, *Henkel Archiv*, 314/133.

大きな問題をひきおこした。それは、トップがあまりにも細かい問題にかかわらざるをえず、その結果、企業政策の基本的な意思決定および計画化のために十分な時間を確保しえないという点にみられた⁵³⁾。

そこで、1969年にはそれまでの集権的な職能部門別組織に代えて分権的事業部制組織が導入されることになった。利益の増大とコスト引き下げのひとつの決定的な前提条件は、下位のグループにおけるコスト・センターとプロフィット・センターの形成、権限と責任の委譲にあるとされた⁵⁴⁾。トップ・マネジメントによる全般管理の職能と現業的活動との明確な分離がはかられ、そこでは、特定の市場に対する責任が各事業部に委譲され、製品開発、生産、マーケティングといったすべての市場志向の諸活動が事業部に統合されるべきという考えのもとに組織再編が取り組まれた⁵⁵⁾。組織革新の要点としては、1) 6つの製品別の事業部、2) 2つの地域部門、3) 8つの機能担当部門、4) 取締役会の代表執行機関である経営執行委員会の設置の4点に集約することができる。

このような製品別事業部制組織では、洗剤、包装剤、有機製品、住宅手入用薬剤・食品、化粧品、無機製品・接着剤の6つの事業部がおかれ、各事業部の管理運営は、決められた方針の枠のなかで、その業務と経営執行委員会によって委譲された権限に対して責任を負った。各事業部は生産、マーケティング、市場への投入に至る新製品の開発、輸出といった現業的な職能活動、その事業部の成功裡の業務活動のために必要な諸機能を担当したが、必要なすべての業務活動に対する責任は事業部長が負うものとされ、事業部は独立した利益責任単位として組織された。

また地域部門については、スタンフォード研究所の提案ではヨーロッパとヨーロッパ以外の2つの部門の設置が提起されたが、実際にはヨーロッパ以外の地域を担当する部門のみが設置されている。現業的部門としてはさらに各種の機能担当部門がおかれ、事業部、他の機能担当部門や地域部門に対する助言と支援、各種の機能領域の諸問題における経営執行委員会に対する助言と情報提供、企業全体のための方針、規準・処理方式の作成、有効な限りで主要なサービス機能を提供すること、同社の業務活動の成果を各機能のなかで吟味・評価することがその主要な職務とされた。企業計画・発展、財務・計算、法務、ロジスティック、組織・科学的管理、生産・エンジニアリング、研究開発、人事・社会の機能担当部門がおかれ、それらはコスト責任を負うコスト・センターをなした。

53) *Ebenda*, S.24-6,S.28-30, SRI-Besprechung am 16.Oktober 1968 (1968.10.17), S.3, *Henkel Archiv*, 314/96, SRI.Mündliche Präsentation. Struktur der Unternehmensorganisation von Persil/Henkel, *Henkel Archiv*, 251/10.

54) Stanford Research Institut, Langfristige Planung für Persil/Henkel, Phase II: Strategische Planung, 2.Bd, Juli 1968, S.440, *Henkel Archiv*, 251/2.

55) Interview der Z für O zur Reorganisation der Henkel-Gruppe, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.5, 1970.5, S.199.

さらにトップ・マネジメント組織の改革として経営執行委員会が設置されたが、それは取締役会に対して責任を負う代表執行機関であった。その各メンバーは、事業部長、機能担当部門の長および地域部門の長に任せられる「管轄」領域をもち、その領域によって現業部門の管理と経営執行委員会との間の直接的なコミュニケーションの経路が生み出された。経営執行委員会のメンバーを中心とする本社幹部は事業部の現業的な個別的問題から解放され、すべての時間とエネルギーを業務の管理・運営のより大きな諸問題や管理・統制にあてることがめざされた。経営執行委員会は、取締役会によって策定された基本方針と委譲された権限の枠のなかで、業務の計画、管理、調整、統制、監督に責任を負うほか、目標および方針の決定と財務的成果にも責任を負った。経営執行委員会の最も根幹をなすメンバーとして最高経営責任者 (CEO) と最高執行責任者 (COO) がおかれた。さらに全社的なスタッフ部門として管理職支援、ヨーロッパ産業担当、国際広報、監査、秘書の 5 つがおかれた⁵⁶⁾。

また同社では、独立採算制を前提とする事業部組織における利益計画と予算統制のための重要な手法をなす投下資本利益率の原則については、スタンフォード研究所によってすでに 1967 年に伝えられており⁵⁷⁾、利益計画と予算統制の効率的な体制の基礎をなした。

②バイエルの事例

またバイエルについてみると、同社では事業部制組織および統合された計画システムの導入に重点がおかれていた。組織再編は、K. ハンゼンがバイエルの会長になったときにおこった。1960 年代初頭までは職能別編成から離れる必要性はなんら存在しなかったが、ヘンケルの場合と同様に、企業規模の増大や競争の状況が企業管理の新しい方向を規定したのであった⁵⁸⁾。

56) Vgl. Stanford Research Institut, Langfristige Planung für Persil/Henkel, Phase III, S.1-114, *Henkel Archiv*, 314/133, Niederschrift über eine außerordentliche gemeinsame Postbesprechung am 20. Februar 1969 (1969.2.20), *Henkel Archiv*, 314/96, Einrichtung von Sparten und Funktionen (1968.10.31), *Henkel Archiv*, 251/10, Faktoren, die für eine produktionsorientierte Organisationsstruktur sprechen (1968.7.11), *Henkel Archiv*, 251/10, Niederschrift über die gemeinsame Post PERSIL/HNKEL/BÖHME/HI vom 12.11.1968 (1968.11.14), *Henkel Archiv*, 153/42, Neuorganisation. Unterlage für Gemeinsame Post am 12.11.1968 (1968.11.9), *Henkel Archiv*, 251/10, Organisation der Unternehmensspitze (1968.5.30), *Henkel Archiv*, 251/10, Präsentation einer Organisationsstruktur für das Management Persil/Henkel durch das Stanford Research Institut (SRI), *Henkel Archiv*, 153/42, Zentral-Geschäftsführung Henkel GmbH, *Henkel Archiv*, 314/96, Die Unternehmensorganisation nach Sparten (1968.7.18), *Henkel Archiv*, 314/96, Neuordnung (1969.3.10), *Henkel Archiv*, 314/96, Neuordnung. Organisationsvorschlag für Funktionen — Produktion/Ingenieurwesen —. Besprechung am 12. Februar 1969 (1969.2.13), *Henkel Archiv*, 314/96, Kurz-Referat. Gewinn und Kosten-Verantwortung der Sparten/Funktionen (1969.5.6), *Henkel Archiv*, 251/9, Kostenverantwortung der Funktionen, insbesondere der Funktion Finanzen/Rechnungswesen. Notiz Mr. Cavender vom 17.4.1969 (1969.4.23), *Henkel Archiv*, 251/9. Henkel GmbH, *Geschäftsbericht 1968*, W. Feldenkirchen, S. Hilger, *Menschen und Marken. 125 Jahre Henkel 1876-2001*, Düsseldorf, 2001, S.200-2, Die organisatorische Neuordnung der Henkel-Gruppe "Sparten, Funktionen und Regionen", *Zeitschrift für Organisation*, 39. Jg., Nr. 5, 1970.5, S.196-8.

57) S. Hilger, *a.a.O.*, S.233.

58) C. Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.266-8.

1965年には専門委員会組織の設置が行われており、それは組織再編の第1段階であったが、その後の5年から6年の期間に事業部制組織の導入が実施されている⁵⁹⁾。取締役の業務負担の軽減のために日常的な業務の管理はもっぱらより下位の管理者のもとにおくことが提案され、それらの業務は事業部で行われるべきものとされた。そこでは、それまでの生産と販売の組織面での分離が放棄され、生産と販売の統合のもとに、アメリカ的な事業部という意味での「部分企業」の形成がはかられた。ただそこでのひとつの重要な特徴は、販売の観点が優先されたという点にあった⁶⁰⁾。組織再編が開始された当時の生産部門の組織はさまざまな点で改革が必要となっていた。多くのケースにおいて、特定の管轄部門への個々の生産の所属は生産現場の立地条件によって左右されており、その結果、互いに密接な関連をもつ生産は、属する上位の管轄部門が異なるさまざまな部門によって行われることも多かった。はるかに激しくなる競争、問題の多様性、ゴム、合成繊維、塗料、農薬などの専門領域において求められる専門知識は、厳密に区分された管轄範囲への個々の製品グループの統合を必要にした。生産と技術の再編は、拡大した組織を時間の経過のなかで変化する全体的な状況に適應させるための第一歩であった⁶¹⁾。

バイエルの事業部組織の導入は1970年2月の再編の第2段階で取り組まれ⁶²⁾、新しい組織は71年1月1日の施行とされている⁶³⁾、事業部の創設、本社スタッフ部門の設置および取締役会スタッフの設置の3点を主要な内容とするものであった⁶⁴⁾。そこでは、徹底した分業、職務と権限の委譲がはかられ、そうした委譲によって管理要員を彼らの管理職務により強力に専念させることがめざされた⁶⁵⁾。同社のW.クナウフによって考え出されたこの新しい組織の一般的な目標は、同社の急速な成長、急速な技術発展、市場の急速な拡大・変化に対応するこ

59) Neuorganisation der Farbenfabriken Bayer AG — Ziele, Funktionsbeschreibungen und Aufgabenzusammenstellungen — (1970.2.3), *Bayer Archiv*, 001-004-002, Neuorganisation der Bayer AG, S.1, *Bayer Archiv*, 010-004-005, Die Schrift von Kurt Hansen an die Leitenden Angestellten der Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen (1965.9.2), *Bayer Archiv*, 010-004-005, Neuorganisation, *Bayer Archiv*, 001-004-003. なお1965年以降に設置された専門委員会については, Neue Organisationsformen im Hinblick auf Produktion und Produktionsplanung, *Bayer Archiv*, 302-0543, Neuorganisation der Farbenfabriken Bayer A.G. im Bereich der Produktion und Technik (1965.4.30), *Bayer Archiv*, 010-004-005のほか, *Bayer Archiv*, 010-004-005の1965年および69年8月1日の委員会組織図などを参照。

60) Vorschlag für einen Organisationsplan der FFB (ohne Agfa), S.1-2, S.4, *Bayer Archiv*, 001-004-003.

61) Neuorganisation der farbenfabriken Bayer A.G. im Bereich der Produktion und Technik (1965.4.30), S.1, *Bayer Archiv*, 010-004-005.

62) Neuorganisation der Farbenfabriken Bayer AG — Ziele, Funktionsbeschreibungen und Aufgabenzusammenstellungen — (1970.2.3), *Bayer Archiv*, 001-004-002, Die Schrift von Kurt Hansen an die Leitenden Angestellten der Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen sowie der deutschen Außstellen (1970.2.25), S.1, *Bayer Archiv*, 001-004-002.

63) Vorstands Rundschreiben Nr.63 (1970.10.14), S.1, *Bayer Archiv*, 001-004-002.

64) Neuorganisation der Bayer AG, S.2, *Bayer Archiv*, 010-004-005, S.2.

65) Vgl. Führungsgrundsätze der Bayer AG, S.4, *Bayer Archiv*, 210-001.

とにあり、増大する業務を将来もうまく処理することの出来る条件を生み出すことあった。ここでは、柔軟性と効率性の最大可能な確保がめざされ、販売志向の事業部が形成されたほか、管轄範囲の明確な決定、権限と責任のより強力な委譲、新しい組織構造にみあった効率的な情報システムの構築とコンツェルン全体の統合された計画システムの開発、ライン、スタッフおよび委員会における明確な職能の分割がはかられたのであった。

まず事業部についてみると、無機化学品、有機化学品、ゴム、プラスチック・塗料、ポリウレタン、染料、繊維、医薬品、農薬の 9 つの製品別の事業部がおかれた。その管理運営は取締役会の方針に基づいて行われ、事業部長は、毎年決められた時期に取締役会に対して事業部の計画の承認を求め、それに基づいて決定された事業部の目標の達成について取締役会に責任を負うものとされた。これら 9 つの製品別の事業部への分割は、事業部に適切な業務規模を与えるということを重視したのもでもあった。これらの各事業部には生産、販売、応用技術、研究の職能がひとつの業務単位に統合されたが、事業部の管理は、一般的には取締役会に対して責任を負う商事担当と技術担当の 2 人の同等の権限をもつ取締役から構成されている点特徴的である。各事業部内部には生産、販売、研究、応用技術、事業部事務、エンジニアリングの部門の管理者がおかれ、それぞれの領域における現業的活動の管理を担当した。製造工場およびそれに直属する補助経営（乾燥工場など）は立地条件を考慮して事業部の生産単位に統合された。工場管理に関しては、事業部とは別に、工場の立地に基づいて 5 つの工場管理部門がおかれている。ここでは、パイエルの工場複合体の管理・運営に責任をもつそれぞれ 1 人の工場長がおかれており、彼の職務は円滑な業務を保証するための個々の生産、研究および管理部門の仕事の調整にあった。またひとつの事業部の販売の管轄範囲は、事業部内の諸部門が事業部を超えるサービス部門（本社スタッフ部門）に統合されない限りでは、例えば市場の開拓、顧客相談、市場調査、注文の処理のようなその事業部のマーケティングの成功のために必要なその他のすべての諸部門あるいはグループを含んでいた。研究業務でも同様に、事業部の研究部門で働く研究グループや中央科学研究所以外の研究員は事業部の研究部門に統合された。技術部門については、事業部への組み入れによって販売、開発、研究と生産との間の緊密な接触の実現がめざされた。また事業部レベルのスタッフ部門についてみると、事業部事務所は事業部のスタッフ単位であり、1 人の管理のもとに技術と商事のスタッフを有していた。このスタッフ組織は計画、監督および統制の組織として、事業部の管轄範囲に対するサービス提供の単位として機能した。

こうした事業部の設置により現業部門の業務の運営・管理は、取締役会に対して責任を負うがそれ自体取締役会に属さない部門の管理者に移され、こうした権限の委譲によって、取締役は、とりわけ日常的な意思決定にかかわる業務負担から解放され、企業全体の管理、計画化や目標設定といった全般管理の機能に専念することができるようになった。

そこで、トップ・マネジメント組織の変化をみると、新しい組織では、取締役を日常的な現業的活動の業務から切り離し、それを下位の管理レベルである事業部に移し、計画と統制を中心とする本来の全般管理の機能への集中を可能にすることにひとつの大きな主眼がおかれた。取締役会は、企業全体の業務の管理に責任を負うとともに、事業部と本社スタッフ部門の業務の管理、企業政策の決定、企業全体および大きな部分的領域の目標設定、投資や基本的な組織の問題に関する意思決定、持分の取得・売却に関する意思決定とそれについての交渉の開始の承認、とくに管理職の配置、昇進および異動や後任の管理者の選抜・支援といった重要な人事問題などを担当した。取締役の間でも生産、販売、コンツェルンの調整、研究、エンジニアリング、財務・計算、法務・税務、人事・社会問題の機能への分業化がはかられた。また取締役の業務を補佐するための取締役会スタッフがおかれている。このスタッフ組織の設置は、活動の重複や情報のロスの回避、企業全体の管理のための取締役会の計画、監督および統制の手段としての役割、商事と技術の担当者との共同でのスタッフ職務の遂行、新しい組織に合わせたかたちでのスタッフ職務の設定・配分という観点のもとになされた。ここでは、既存のスタッフ部門・機能の統合・再編によって取締役スタッフ部門を設置することが意図されたのであった。またこうしたスタッフ部門とは別に、本社スタッフ部門がおかれているが、その職務は、事業部および企業全体のためのサービス業務であり、それぞれ1人の管理者のもとで取締役会の管轄下におかれた。このスタッフ部門は人事・社会、エンジニアリング、財務・計算、調達、広告宣伝、法務・税務、中央研究、特許・ライセンス、応用技術の9つの部門に分かれていた。この本社スタッフ部門は、取締役会スタッフとともに、資本参加している国内外の企業を含めた9つの事業部にとって連結ピンをなすべきものとされた。個々の本社スタッフ部門の専門的な管理は、取締役会において当該専門領域を代表する取締役によって行われた。また有効な情報交換のために事業部を超えた委員会・会議組織が設置されている。1972年には事業部管理者会議、投資会議、工場長会議、中央人事委員会、中央生産委員会、中央販売委員会、中央研究委員会、中央エンジニアリング委員会、中央技術委員会、中央コンツェルン調整委員会の10の委員会・会議組織があった⁶⁶⁾。

66) Neuorganisation der Farbenfabriken Bayer AG — Ziele, Funktionsbeschreibungen und Aufgabenzusammenstellungen — (1970.2.3), *Bayer Archiv*, 001-004-002, Organizational Rearrangement of Farbenfabriken Bayer AG — Objectives, Functions and Tasks —, *Bayer Archiv*, 001-004-002, Organisationplan der Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen, Stand: 1.4.1971, *Bayer Archiv*, 001-004-002, Farbenfabriken Bayer A.G., Leverkusen-Bayerwerk. Organisationspläne der Verkaufsabteilungen, *Bayer Archiv*, 001-004-001, Vorstands Rundschreiben Nr.64 (1970.10.22), *Bayer Archiv*, 001-004-002, Die Schrift von Kurt Hansen an W.Knauff über den Vorschlag des Organisationsplanes von Knauff (1964.2.24), S.3-4, S.8, *Bayer Archiv*, 001-004-003, Die Schrift von Kurt Hansen an die Leitenden Angestellten der Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen sowie der deutschen Aueßnstellen (1970.2.25), S.2-3, *Bayer Archiv*, 001-004-002, Organisatorische Gliederung der Bayer AG, Stand: 1.7.1972, *Bayer Archiv*, 010-004-005, Neuorganisation der Bayer AG, *Bayer Archiv*, 010-004-005.

全体的にみると、バイエルのこのような新しい組織は、世界市場での競争力強化に役立ち、また労働者の売上やコストの意識の向上、責任の委譲ないし人事管理、企業内部における市場意識の強化を目標としたものであった⁶⁷⁾。

③ BASF の事例

さらに BASF をみても、1960 年代末から 70 年代初頭にかけて組織再編の取り組みが行われており、新しい組織は 70 年 6 月の施行とされている⁶⁸⁾。同社では戦後、生産、販売、研究、エンジニアリング、財務、人事・社会、法務といった職能部門別の組織構造が採用されていたが⁶⁹⁾、1960 年代初頭には製造部門において製品群別に 4 つの部門がおかれるようになっていた⁷⁰⁾。しかし、化学産業の範囲や成長率は、それまでの職能別組織では実際にほとんどもう職能領域の見通しが効かないものにしてきたとされている。BASF では、バイエル、ヘキストやジーマックスなどの企業と同様に、そうした透明性の回復のための手段として、特定の生産品目の生産と販売に対して責任を負いその全体の見通しがきくような比較的自立的な事業部への企業の分割という方法しか存在しなかったとされている⁷¹⁾。BASF の売上は 1960 年から 70 年までの間に 2 倍以上に増大しただけでなく、業務の拡大や他社の取得の一層の進展によって他のグループ会社の売上もその間に 20 倍に増大しており、石油・ガスの領域への前方統合と後方統合がすすめられ、既存の組織はそのような急激な成長、企業の規模および業務の拡大に対応できなくなった。しかも 1967 年半ばに収益と財務の面での最初の危機が訪れたことが組織再編の必要性を強く認識させることになった⁷²⁾。

組織再編にあたっては、経営者の機能を取締役会から現業的な事業部へ移すことによって解決がめざされ、事業部長の経営者的職務は、計画された収益基準の達成を可能にする最適な生産戦略および販売戦略の展開・実現にあった。事業部長に 1 億 DM から 6 億 DM の売上高を

67) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.269.

68) Organisatorische und personelle Änderungen bei AOA (1970.6.5), S.1, *BASF Archiv*, C0, Offene Tore für das schöpferische Potential. Neuorganisation der BASF — Die WELT sprach mit Vorstandsvorsitzendem Bernhard Timm, *Die Welt*, Nr.193, 1970.8.21.

69) Die Neuorganisation der BASF unter Marketingssichtspunkten, S.2, *BASF Archiv*, C0, Organisatorische Maßnahmen (1961.12.19), *BASF Archiv*, C19/14, C0, Organisatorische Maßnahmen (1961.12.21), *BASF Archiv*, C19/14, Organisation im Verkauf (1960.6.24), *BASF Archiv*, C19/13.

70) Organisation der BASF (1964.1.1), *BASF Archiv*, C0, Werksinterner Verteiler (1962.1.25), *BASF Archiv*, C19/14, Rundschreiben an alle Abteilungen des Werkes (1963.12.20), *BASF Archiv*, C19/15, Die Schrift an alle Vertrauensleute (1963.7.22), *BASF Archiv*, C19/15. この段階の組織の変化については、W.Abelshauer, *Krise und Konsolidierung*, W.Abelshauer (Hrsg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*, München, 2002, S.571-3 を参照。

71) Die Neuorganisation der BASF unter Marketingssichtspunkten, S.2, *BASF Archiv*, C0.

72) K.Selinger, Die Organisation der BASF-Gruppe, *Zeitschrift für Organisation*, 46.Jg, Heft 1, Sonderdruck, 1977, S.3, W.Abelshauer, *a.a.O.*, S.570, S.574.

もつ領域を任せ、実際に経営者のように行動させることに大きな価値がおかれた。そうした理由から、新しい組織では技術と商事の面での広範な責任が事業部に移された⁷³⁾。新しい組織形態は、より機能的でかつそのつど利益責任を負うかたちで既存の活動領域を業務領域ないし諸部門に統合するという同社の伝統的な強みを基礎にしたものであった⁷⁴⁾。現業活動のレベルでは、製品別の事業部が設置され、それには基礎化学品・石油・ガス・農業化学製品、プラスチック・繊維、染料・化学品・医薬品、消費者向け製品・販売調整の4つがおかれたほか、技術とロジスティックスの面での支援によって他のすべての管轄部門に貢献する技術・ロジスティックス部門が現業部門におかれた。さらにヨーロッパ以外の地域を担当する地域部門がおかれたが、それは海外における業務活動の重要性の増大に対応したものであった。これらの製品別の事業部は生産と販売の領域を担当したほか、計画、開発および応用技術もその職務に含まれており、売上と利益に対して責任を負うプロフィット・センターとして機能した⁷⁵⁾。同社の組織再編に関する内部文書でも、それまでの組織が抱えるひとつの大きな問題として、現業部門がコストに対して意識をもち責任を負っても利益責任を負わないという点が重視されている⁷⁶⁾。そこでは、事業部長でもってプロフィット・センターを取締役会のもとに意識的に組み込み、個々の事業部をグループ別に業務担当取締役の管轄範囲に統合した⁷⁷⁾。同社の業務執行取締役は9人のメンバーで構成され、7人が事業部の長を担当した⁷⁸⁾。

そこで現業部門を詳しくみると、事業部内の構造については、例えば基礎化学品・石油・ガス・農業化学製品の事業部では、基礎化学品、石油・ガス、化学肥料、農薬というようにさらに細かい製品別の単位に編成され、その各単位がスタッフ組織を有し、そこでの現業的活動を補佐する体制が整備されている。消費者向け製品・販売調整の事業部には染料・塗料、磁気技術・ナイロプリント、販売調整の3つの部門がおかれている。前2者は製品別の担当部門であるのに対して、販売調整部門はマーケティング手法、組織、販売要員の調整や、宣伝、ヨーロッパの支店(顧客調整を含む)などを担当した⁷⁹⁾。事業部は、現業的な計画に対してだけでなく、

73) Offene Tore für das schöpferische Potential. Neuorganisation der BASF — Die WELT sprach mit Vorstandsvorsitzendem Bernhard Timm, *Die Welt*, Nr.193, 1970.8.21.

74) Direktionssitzung am 17.10.1969 zum Thema "Neugestaltung der Organisation der BASF-Gruppe" (1969.10.17), S.2, *BASF Archiv*, C0.

75) Neuorganisation der BASF-Gruppe, *BASF Information*, Sonderausgabe, Oktober 1969 (*BASF Archiv*, C0) .

76) Die Neuorganisation der BASF unter Marketingssichtspunkten, S.3-4, *BASF Archiv*, C0.

77) Bemerkungen von Professor Dr.Timm über die Neuorganisation der BASF (1973.8.29), S.6, *BASF Archiv*, C0.

78) The Badische Anilin- und Soda-Fabrik AG (BASF), Some Information Worth Knowing, p.5, *BASF Archiv*, C0. なお BASF のこうした組織における主要部門・ポストへの人員の配置については、Organisation der BASF (Stand:Juli 1975), *BASF Archiv*, C0 を参照。

79) Neuorganisation der BASF-Gruppe (Juni 1970), *BASF Archiv*, C0.

その活動領域のための長期的な戦略の展開にも責任を負った。また生産と販売における事業部門の結びつきは計画システム、振替価格および共同の販売網によって確保された⁸⁰⁾。さらに地域部門ではヨーロッパ外地域部門は北米、中南米、アフリカ・西アジア、南アジア・東南アジア・オーストラリアの4つの地域担当課から構成されており、そのそれぞれにスタッフ組織がおかれていた⁸¹⁾。製品別の事業部は主にヨーロッパにおける限定された製品領域を担当するのに対して、これら4つの地域部門はそれぞれの管轄地域のすべての製品を担当した。BASFの外国での諸活動はつねに法的に独立した会社によって担当されていたので、地域部門の主要な職務は、これらの会社の収益志向の調整をはかることであった。地域部門も、製品別事業部と同様に、その成果に基づいて評価された⁸²⁾。そうした意味からも、地域部門はヨーロッパ以外の主要エリアに対する地域事業部的性格をもっており、ヨーロッパを中心とする製品別事業部とそれ以外の地域を担当する地域部門との複合的な管理組織であったともいえる。

またトップ・マネジメントのレベルでは、同社グループの戦略的な経営の管理に対する責任とならんで、取締役会の各メンバーは、新しく生み出された一連の部分的な管轄範囲に対する直接的な責任を負うようになった。そこでは、「本社計画部門」という新しいスタッフのグループが取締役に併設され、取締役の活動を補佐した。この新しい計画システムはグループレベルの厳密な経営情報システムによって補完され、情報の選別・処理のための近代的な技術の利用によって、一方では計画との関係での実施の管理が、また他方ではそのときどきの適切な管理レベルでの大きな職分領域の明確な権限委譲が可能となった⁸³⁾。この本社計画部門は経済性計算、国民経済、計画システム、戦略的計画・投資、年間計画・予算の5つの課から構成され、計画機能における分業化ははかられており、国民経済課には市場分析を担当する単位がおかれている⁸⁴⁾。この計画部門では、各事業部や担当諸部門において作成された生産、販売および投資の計画が吟味され、練り上げられ、さらに代替案がつけられた。それによってより多くの提出された企業戦略や投資計画のなかから取締役がそのつど最適なものを選択する可能性をえることがめざされた⁸⁵⁾。こうした計画部門の設置による本社管理機構の整備は、事業部の設置による現業活動の権限委譲、分権化にともない中央集権的な要素としての連結ピンの機能が必要

80) K.Selinger, *a.a.O.*, S.3.

81) Neuorganisation der BASF-Gruppe (Juni 1970), S.12-3, *BASF Archiv*, C0.

82) K.Selinger, *a.a.O.*, S.5.

83) Direktionssitzung am 17.10.1969 zum Thema "Neugestaltung der Organisation der BASF-Gruppe" (1969.10.17), S.1-3, *BASF Archiv*, C0.

84) Neuorganisation der BASF-Gruppe (Juni 1970), S.3, *BASF Archiv*, C0, Dem Vorstandsvor sitzenden direkt unterstellte Einheiten, S.A, S.2A, *BASF Archiv*, C0, Organisation der BASF-Gruppe (Dezember 1972) , S.3, *BASF Archiv*, C0.

85) Offene Tore für das schöpferische Potential.Neuorganisaton der BASF — Die WELT sprach mit Vorstandsvorsitzendem Bernhard Timm, *Die Welt*, Nr.193, 1970.8.21.

となってきたことへの対応であった⁸⁶⁾。本社レベルではさらに、同社グループに対するサービス機能を提供する機能別のスタッフ担当部門がおかれており、それには研究、法務・税務、財務、人事・社会の4つが設置されている⁸⁷⁾。

こうした新しい組織形態はアメリカの有力な経営コンサルタント会社であるマッキンゼーの協力によって開発されたものであり⁸⁸⁾、アメリカのコンサルタント会社が大きな役割を果たした。

④グランツシュトッフの事例

以上の3社の事例に匹敵するような発展がグランツシュトッフでも1960年代末から70年代初頭にみられた。同社でも製品別の事業部制組織の導入がはかられている。例えばファインケミカル事業部についてみると、そこでは、参加会社を含むAKU社とグランツシュトッフのすべての諸活動を統合した、製品分野別に垂直的に組織された事業部の構想と、硫黄を含んだ化学製品およびファインケミカルでもって国際的な業務が構築されるという原則の2つの一貫した原則がとられている。この事業部では、ビスコースの生産において発生する中間品以外の有機・無機硫化物、農業化学品、ファインケミカル、これら3つの領域への応用製品が扱われた。これらの製品のためのEEC諸国での研究開発および生産、世界のすべての諸国での販売・マーケティングの領域の全活動がこの事業部に統合された。またエンジニアリング業務、AKU社とグランツシュトッフの中央本部のその他のあらゆる業務領域の諸活動は事業部によって調整されるものとされた。事業部は事業部長の管理のもとにおかれ、彼は業務の成果とともに自らの事業部の生産、販売、収益、あらゆる諸機能の調整と事業部の一層の拡大に全責任を負い、とくに生産、販売および品種の拡大の促進もそれに属するものとされた。事業部長は自らの職務遂行のためにAKUとグランツシュトッフのすべての諸部門と専門の担当部局に対して権限をもち、彼はこの事業部にとって重要なあらゆる報告、統計およびその他の資料を得た。また事業部には事業部長代理がおかれ、彼は事業部長の不在あるいは支障が生じたさいに代理を務めた。事業部の活動はAKUとグランツシュトッフの経営陣のそれぞれ3人のメンバーから構成される監督委員会によって監視された⁸⁹⁾。

86) Neuorganisation der BASF-Gruppe, *BASF Information*, Sonderausgabe, Oktober 1969 (*BASF Archiv*, C0).

87) Die Schrift an die Mitarbeiter (1970.2.2), *BASF Archiv*, C0, Neuorganisation der BASF-Gruppe, *BASF Information*, Sonderausgabe, Oktober 1969 (*BASF Archiv*, C0).

88) Direktionssitzung am 17.10.1969 zum Thema "Neugestaltung der Organisation der BASF-Gruppe" (1969.10.17), S.2-3, *BASF Archiv*, C0.

89) Vorschlag über die Bildung einer gemeinsamen AKU-Glanzstoff Schwefelchemie-Division unter der Bezeichnung Feinchemikalien-Division (FCD) (1968.10.1), RWWA (*Rheinisch-Westfälisches Archiv zu Köln*), Abt 195, F7-4.

また羊毛事業部でも、同様に垂直的に組織された事業部に羊毛の領域における両社のすべての諸活動が統合されており、組織的に独立した事業部をなした。この事業部についても、生産、販売およびマーケティング、研究開発、エンジニアリング業務、AKUとグランツシュトップの中央本部のその他のあらゆる業務が行われるものとされており、事業部長の責任についてもファインケミカル事業部と同様である。また事業部長は毎年翌年度の投資計画を監督委員会に提出することになっており、個々の投資の申請については、同委員会によって承認された投資計画の枠内でその金額に応じて裁量と権限が与えられているが、職位に応じてその金額が異なっている。事業部長は 20,000 DM から 100,000 DM の投資については裁量の範囲で決定することができ、それを超える額のものには監督委員会の承認が必要とされたが、裁量で決定できる金額は事業部内の生産や販売などの構成部門の長の場合には 20,000 DM 未満、事業部内の各単位の長は 10,000 DM 未満とされていた⁹⁰⁾。こうした事業部における投資に関する規定はファインケミカル事業部でも同様にみられた⁹¹⁾。

⑤ヘキストの事例

またヘキストをみると、1970 年代初頭までに戦後 2 度の組織革新が行われている。まず 1950 年代初頭の組織改革では、国内外のすべての工場、子会社は第 1 事業部（無機化学品、窒素肥料、農薬）、第 2 事業部（染料とその原料、繊維助剤）、第 3 事業部（合成樹脂、溶剤）、第 4 事業部（医薬品）、第 5 事業部（繊維、フィルム）の 5 つの事業部（その後 7 事業部へと再編）に分けられ、各事業部は 1 人の技術担当取締役のもとにおかれた。また調整部門として財務・経理、法務・特許・税務、販売、研究、エンジニアリング、工場管理・人事・購買、技術部長（後に廃止）の各部門がおかれた。さらに技術統括本部と事業統括本部が設置されている。こうして、管理の大幅な分権化がはかられたが、ひとつの事項はつねにひとつの事業部と同時にひとつの調整部門に関連していたので、すべての重要な決定には少なくとも 2 人以上の取締役の同意が必要とされ、共同責任となっていた⁹²⁾ また取締役の下には、例えば担当の取締役と工場の重要な技術者から構成される技術管理委員会のようなかなり大きな決定権をもつ作業グループと委員会が設置されているが、それは IG ファルベンを手本としたものであった⁹³⁾。

しかし、世界的な売上増大、製造現場の数の増加、業務のたえまない拡大や新しい活動領

90) Vorschlag über den Aufbau einer gemeinsamen AKU/Glanzstoff Vliesstoff Division unter der Bezeichnung Colbond Division (1968. 12.1), RWVA, Abt 195, F7-5.

91) Vorschlag über die Bildung einer gemeinsamen AKU-Glanzstoff Schwefelchemie-Division unter der Bezeichnung Feinchemikalien-Division (FCD) (1968.10.1), S.14, RWVA, Abt 195, F7-4.

92) Hoechst AG, *Geschäftsbericht 1969*, S.14, K.Winnacker, *Nie den Mut verlieren. Erinnerungen an Schicksalsjahre der deutschen Chemie*, Düsseldorf, 1972, S.178-9, S.504 [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, 142-3 ページ, 404 ページ] .

93) *Ebenda*, S.184 [同上訳書, 146 ページ] .

域の始まりにみられるような1960年代のヘキストの急成長のために、業務の管理はそれまでの組織の枠組みには収めきれなくなり、組織革新が実施されることになった。そこでは、取締役会が基本的な問題の考察や決定に対して十分な時間を確保できるように、その権限がそれまでよりも多く、かつ明確に委譲することが決定され、全業務が14の事業部に分けられた。各事業部には生産、販売、研究、応用技術、計画・成果計算の機能が統合され、決められた業務の範囲について全世界にわたり責任を負うことになった。各事業部の管理は、科学者と技術者、営業担当者と生産管理担当者のグループから構成され、分野の全担当業務が明確になるように編成された。また取締役会の責任分担については、役員の半数が各事業部を、他の半数が調整部門を担当するものとされた。さらに調整部門として、工場・技術管理(国内)、国外生産、販売、研究、応用技術、エンジニアリング、財務・経理、法務・特許・税務、購買、人事・社会の10の部門がおかれた。事業部の業績評価に関しては、原則として、それぞれ2人の取締役が全事業部に関する個々の査定を行い、全体の責任の枠のなかで取締役会の特別の任務を分担するものとされた。さらにスタッフ部門がおかれたが、それらは作業委員会の準備的な連絡者の役割を果たし、全体の協力の確保にとって重要な役割を果たした⁹⁴⁾。このように、事業部に対する共同管理の体制が生み出されたが⁹⁵⁾、1970年1月1日からのこの組織の利点は、個々の事業部門における効果的な協力の確保、職務の合理的な配分、世界的なレベルでの調整、小さなグループのなかでの事業部門内の迅速な調整にあった。この段階になって、取締役会は、自らに報告を行うすべての事業部を取締役会メンバーのグループが受けもつというかたちでの生産/販売の専門化に立ち返ることになった⁹⁶⁾。

⑥ヒュルスの事例

さらにヒュルスを見ると、すでに1950年代半ば以降、ゴム、触媒および繊維の分野に対して事業部制の導入の始まりがみられたが、こうしたプロセスは70年代初頭に新しい推進力を獲得し、最終的には6つの自立して活動する事業部と10の本社部門、ひとつの統合された生産計画のシステムが生み出された⁹⁷⁾。同社では1972年の施行で事業部制組織の導入が行われているが⁹⁸⁾、BASFやヘンケルの場合には組織再編にあたりアメリカのコンサルタント会社が大きな役割を果たしたのに対して、バイエル、BASF、ヘキストの3社が手本とされてお

94) Hoechst AG, *a.a.O.*, S.14-7, K.Winnacker, *a.a.O.*, S.451, S.463-4, S.505 [前掲訳書, 358 ページ, 367 ページ, 405 ページ] .

95) Hoechst AG, *a.a.O.*, S.14-5

96) G.P.Dyas, H.T.Thanheiser, *op. cit.*, pp.122-3.

97) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.270.

98) Niederschrift über die Beprechung in Hüls am 14.Juni 1971, S.2, *Hüls Archiv*, ohne Signatur, Vorstandssitzung vom 6.7.70 (1970.6.7), S.4, *Hüls Archiv*, ohne Signatur, Neue Organisation bei Hüls, *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, 1970.7, S.26.

り⁹⁹⁾、この点で大きく異なっている。同社のそれまでの組織構造は機能別組織であり、生産、研究、商事、人事・法務の4つの機能部門から構成されていた¹⁰⁰⁾。しかし、世界市場における競争の一層の激化、生産単位の大規模化、科学技術の急速な発展などが生産とマーケティングの領域においてより大きな諸要求をつきつけることになった¹⁰¹⁾。こうした状況の変化とともに、戦後、とりわけ1960年代にすすんだ多角化にともなう既存の組織構造のもとでの管理上の深刻な問題が大きな要因になっていたといえる。事業部制組織への組織再編では、取締役を日常的な活動や細かい事柄から解放する必要性とともに、専門的知識をもつ労働者を工場グループの管理のためににそれまでよりも強力に動員する必要性、これらの人物に細部のことを任せ、意思形成と意思決定過程に参加せしめる必要性についての明確な認識が根底にあった¹⁰²⁾。すなわち、より大きなまた根本的な重要職務のための時間を確保するべく取締役や他の経営陣の負担のより大きな軽減をはかること、また職務に対する労働者の関心や可能性を自立した活動へと改善するために彼らにより大きな責任を負わせることが重要な問題とされた¹⁰³⁾。

こうした目標を実現しうる組織構造として導入されたのが製品別の事業部制組織であり、原料・無機化学、有機化学・洗剤、熱可塑性物質、重縮合・塗料、ゴム、エネルギー（後には窒素・農業化学品）の6つの事業部がおかれた。これらの事業部は、生産や販売といった現業的活動を担当する技術的にも経済的にも自立的な単位として機能するべきものとされ、取締役会によって決められた企業政策のなかで、準独立した企業のように行動した。これらの業務領域の管理はそれぞれ1人の生産の専門家と販売の専門家の責任とされ、両者の合議制での共同管理の体制がとられた。また研究開発、財務・経理、法務・特許・税務などの10の中央本社部門がおかれ、それらは企業全体のために活動した。さらに取締役会に対して、また事業部や中央本社部門に対して助言・推奨を行う7つのスタッフ部門がおかれた。こうして、短期的な日常的現業活動については事業部に対して権限と責任の大幅な委譲が行われ、トップ・マネジメントが日常的な現業業務ではなくその本来の職務である長期的な計画の策定に専念する

99) Niederschrift über die Sitzung des Vorstands am 3. April 1970 in Münster, Sitzungssaal der Landesbank (1970.5.11), S.1 u S.5, *Hüls Archiv*, ohne Signatur, B.Lorentz, P.Erker, *Chemie und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls 1938-1979. Eine Studie zum Problem der Corporate Governance* München, 2003, S.270-1.

100) Neue Organisation bei Hüls, *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, 1970.7, S.26, B.Lorentz, P. Erker, *a.a.O.*, S.270.

101) Neue Organisation bei Hüls, *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, 1970.7, S.26.

102) Einige Überlegungen zu den Möglichkeiten einer Organisationsänderung bei CWH, S.1, *Hüls Archiv*, I-5-8.

103) Niederschrift über die Sitzung des Vorstands am 3. April 1970 in Münster, Sitzungssaal der Landesbank (1970.5.11), *Hüls Archiv*, ohne Signatur.

ための組織がつくられたのであった¹⁰⁴⁾。またこのような組織再編にともない、経営計画・統制のための新しい構想が導入されており、そこでは、常設の経営計画委員会が設置され、新しい統制メカニズムの導入と短期、中期および長期の計画活動の改善に従事した¹⁰⁵⁾。

以上のような事業部制組織の導入はコンチネンタル、フロイデンベルクなどでもみられた。しかし、事業部制組織の導入をめぐるには、それぞれの企業の固有の諸特徴がみられる。例えばグランツシュトッフでは、事業部制化という意味での企業の再組織が行われており、それは、ヴィッツやL.ファウベルのようなより古い企業家の世代によって担われたが、そこでは、自己責任を負う自立的な製品グループにおける組織の発展は、職能別に組織されていた企業構造がなお支配的であった段階と比べてもはるかにすすんだものとなった。アメリカの経営コンサルタント会社のマッキンゼーは、こうした背景のもとで、国境に依存しない事業部の創設、適切な企業領域におけるより強力な分権化および責任の委譲の提案を行っている。コンチネンタルでも、グランツシュトッフのようにマッキンゼーによって助言されたが、それに基づいて、事業部の編成と職能部門の維持から成るひとつの混合形態を誕生させた再組織を決定した。バイエル、コンチネンタル、ヒュルス、グランツシュトッフにおける事業部制の導入、分権化および経営計画は徐々に実施されているが、そこでは、むしろ異なる形態や事業部制組織と職能別組織の混合形態もみられたのであった¹⁰⁶⁾。

(未 完)

104) Niederschrift über die Sitzung des Vorstands CWH am 17.Juli 1970 in Schloß Raesfeld (1970.8.5), *Hüls Archiv*, ohne Signatur, Neue Organisation bei Hüls, *Der Lichtbogen*, 22.Jg, Nr.160, 1970.7, S.26-7, B.Lorentz, P.Erker, a.a.O., S.270-1.

105) Vgl. Die Schrift über die ständige Kommission "Unternehmensplanung" und Sachbearbeiter für die Planung (1969.12.15), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, Besprechungsbericht von 1.Sitzung der Kommission "Unternehmensplanung" (1970.2.5), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, Besprechungsbericht von 2.Sitzung der Kommission "Unternehmensplanung" (1970.2.27), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, Besprechungsbericht von 3. Sitzung der Kommission "Unternehmensplanung" (1970.10.1), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, Langfristige Unternehmensplanung (1969.12.11), *Hüls Archiv*, VI-8-3/1, B.Lorentz, P.Erker, a.a.O., S.271.

106) C.Kleinschmidt, a.a.O., S.269-70.

