

フランスの同族企業におけるトップ・マネージメントの成立：シュネーデル社の経営組織：1913年

藤村，大時郎

<https://doi.org/10.15017/4475266>

出版情報：経済學研究. 46 (4/5), pp.283-298, 1981-10-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

フランスの同族企業における トップ・マネジメントの成立

——シュネーデル社の経営組織：1913年——

藤 村 大 時 郎

1

シュネーデル社は、1913年7月24日付で、同社の経営組織原則を定めた規則を制定している。これは、同社の組織全体を対象とする『総規則』(Règlement général——以下 RG と略記)と、主要組織単位に関するより詳細な組織原則を定めた『個別規則』(Règlement particulier——以下 RP と略記)とから成っている。この『個別規則』には、それぞれ対象とする組織単位の名称が標題として書かれ、1から15までの番号が付されている。その後、『個別規則』は追加制定され、相当数にのぼることになるが、その全容は明らかではない。この1913年7月24日付のシュネーデル社の規則書は、フランスでもいまだ紹介されておらず、その存在さえあまり知られていない。ここで使用するのは、シュネーデル社発祥の地であるル・クルゾー市にある博物館、Ecomusée de la communauté urbaine le Creusot-Montceau-les-Mines に保管されているこれらの規則書の写しである。

フランスは、経営管理に関する最初の体系的理論を提出したアンリ・ファヨール(H. Fayol)を生んだ国である。ファヨールの管理論は、その主著の随所で語られているように、鉱山・鉄鋼の統合企業であったフルシャンボー・

コマントリー・ドゥカズヴィユ社で、19世紀末から20世紀初頭にかけて彼が最高責任者として過した実践を基礎として提出されたものであった。また、ファヨールが大産業企業の経営管理を論ずる時、常に例としてとりあげるのは鉱山業や鉄鋼業の大企業であった¹⁾。本稿でとりあげるシュネーデル社も、鉱山業を兼営する統合鉄鋼企業として出発した企業であり、ファヨールが立論の基礎とした企業と同系統に属している。ただ、シュネーデル社の場合は、鉄鋼生産の比重を徐々に低下させながら、重機械、兵器、重電機といった諸産業に進出していき、特殊鋼を基礎とした総合重機械メーカーへの道を進んでいくが、生産財メーカーである点で、共通性を維持している。また、ファヨールの場合は、大産業企業に関しては常に株式会社が念頭におかれていたが、シュネーデル社は、株式合資会社形態をとるシュネーデル家の同族企業である点が異なる。

本稿では、このようなシュネーデル社の経営組織を、トップ・マネジメントを中心としながら紹介していく。ここで行うのは、シュネーデル社の規則書の検討と紹介であるが、しかし、これは経営組織の検討そのものを目的とし

1) cf. H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, 1918. 佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社 1972年。

て行うものではない。アメリカの産業企業において経営組織が整備されつつあった19世紀末以降の時期に、フランスの産業企業でどのような経営組織が形成されたか知られていない現状において、20世紀初頭のフランスの産業企業の経営組織の実例を紹介することは、フランスの企業経営の歴史、そしてフランスの国民経済の歴史的特質を理解する上で、一つの手掛りを提供することになると思われる。このような意味において、以下、シュネーデル社の規則書の検討と紹介を行っていく。

2

シュネーデル社は株式合資会社であるので、法定機関として株主総会、監査役会および業務執行社員たるジェラン (gérant) を備えているが、このジェランに業務執行に関する全権が委ねられる¹⁾。前記のシュネーデル社の規則が制定された時点でジェランの職を占めていたのは、創業者ウジェーヌ・シュネーデル (Eugène Schneider) の孫であるウジェーヌ二世であった。ウジェーヌ二世は、1898年の父アンリ (Henri) の死後、兄弟がいなかったので1人で家業の経営を引受けることになったが、1915年には2人の息子をジェランに任命している。しかし、経営方針をめぐる親子間の対立が生じ、1942年に死ぬまでは、実質的にはウジェーヌ二世が1人でジェランの職務を遂行している²⁾。

さて、規則書の中心をなす『総規則』は2章

- 1) フランスの株式合資会社の法的構造については、山本桂一『フランス企業法序説』1969年、を参照されたい。特に49～58頁。
- 2) J. -A. Roy, *L'histoire de la famille Schneider et du Creusot*, Paris, 1962, p. 112～113 et passim.

に分かれ、第1章には「ジェランス (gérance)」, 第2章には「シュネーデル家社の諸事業所に関する全体組織」という標題が付されている。この「ジェランス」というのは、ジェランがその職務を遂行するための機関を指すと考えられるが、このジェランスの規定にあてられた第1章には、「ジェランスの様々なセルヴィス (service) の組織は、特別覚え書きの対象をなす」(RG, p. 1) としか書かれていない。したがって、ジェランであるウジェーヌ二世の管理業務を直接補佐する機関が存在していることは解るが、その実態は明らかではない。しかしながら、『総規則』において、ジェランスに1章をなすだけの格付けを与えながら、ジェランスの存在が明示されていることには留意すべきである。

『総規則』の具体的規定の対象になっているのは、第2章をなす「シュネーデル家社の諸事業所に関する全体組織」だけである。『個別規則』も、この「全体組織」の個々の組織単位を対象としている。このような『総規則』の第2章の冒頭において、次のような規定がなされている。「この組織は、第1、次のものを含むところの指揮 (direction) の諸セルヴィス——ディレクション・ジェネラル (direction générale), ディレクション・ジェネラルの諸補助セルヴィス, ディレクション・ジェネラルによって全部あるいは部分的に、全てのセルヴィスの利用に供せられる諸共通利益セルヴィス, そして第2, 営業 (exploitation) の諸セルヴィス, によって保障される」(RG, p. 1)。この冒頭の規定に関して、次の2点を指摘しておく。

第1, ジェランスに関する規定においてもそうであったが、この第2章冒頭の規定において

も、シュネーデル社の経営組織は全て、「セルヴィス (service)」という組織単位によって構成されることが示されている。規則書においては、このようなシュネーデル社の組織単位をなしているセルヴィスについて、個々のセルヴィスごとにその責任事項 (attributions) あるいは業務 (affaires) が規定されている。ここで「セルヴィス」を日本語に訳しなかつたのは、セルヴィスが部・課・係といったような序列を伴うような組織単位とされていないからである。規則書においては、セルヴィスは特定の責任事項を持つ組織単位に他ならず、個々のセルヴィスがどのような事務室 (bureau) や職場 (atelier) によって構成されるかということ、あるいはセルヴィスの責任事項がどのような職位の人々によって担われるかということについては、最少限度の規定がなされているだけであり、しかも常には明示されていない。

第2、このようなセルヴィスは、「指揮のセルヴィス」と「営業のセルヴィス」に大別されている。この内、「営業のセルヴィスは、注文の商業的・技術的準備や工業的实施に協力する全ての責任者、セルヴィスおよび職場を含む」(RG, p. 11)。シュネーデル社は生産財メーカーであり、ほとんどの生産が注文生産によってなされる。したがって、シュネーデル社の基本的業務執行活動は、受注の活動を起点として、これに伴う設計図、仕様書、見積り書などの作成、そして製造によって構成される。引用した『総規則』の規定は、営業のセルヴィスが、このような基本的業務執行活動を担当する様々なセルヴィスの総称であることを規定したものであると言える。営業のセルヴィスは、それ故、ラインをなしている。営業 (exploitation) が指す活動の範囲が以上のとおりであるから、exploit-

tation を営業と訳すのはかならずしも適切ではないが、営業と訳出した。

もう一つの「指揮のセルヴィス」は、さらに「ディレクション・ジェネラル」、その「補助セルヴィス」および「共通利益セルヴィス」に分類されている。この内後2者は、前出の第2章冒頭の規定にも示されているように、ディレクション・ジェネラルや営業のセルヴィスに対して、スタッフ活動や補助的執行活動を行うセルヴィスと考えられる。ところで、この指揮のセルヴィスの最初にあげられているディレクション・ジェネラルは、ファヨールの用法に従うと、英語の general management にあたる全般的管理層を指す用語であるが¹⁾、以下このディレクション・ジェネラルを中心に据えながら、検討を進めていく。

3

『総規則』において、「ディレクション・ジェネラルの権限 (autorité)」という小見出が付されて、次のような規定がなされている。「ディレクション・ジェネラルは、私の委譲により、そして私の命令下にまた私に対して責任を負う状態にとどまったまま、工業的、商業的および管理的 (administratif) 観点において、業務活動の総体に対して、家 (Maison) の上級権限 (autorité supérieure) をなす (下線筆者)」(RG, p. 1)。ここで Maison を「家」と訳すのは、シュネーデル社が同族企業であることを意識しすぎることになるかもしれないが、いずれにしても、この Maison はシュネーデル社を指している。また、「管理的」と訳した administratif について説明を加えると、ファヨール

1) H. Fayol, *op. cit.* (reproduction de Bordas, Paris, 1979), p. 76. 佐々木訳 p. 110~111.

によれば、その名詞形である *administration* という職能を構成する要素として、「予測、組織、調整および統制」をあげ、これに「命令」を加えることができるとしており、このような *fonction administrative* (管理職能) を、技術的職能、商業的職能、財務的職能、保全の職能、会計の職能と並列される一職能として位置づけている¹⁾。シュネーデル社の規則書においても、*administration* の職能は、「命令」を除いて、ファヨールとほぼ同じ意味で使われており、同じく他の職能と並列される一職能として位置づけられている。ここでは特に、シュネーデル社の規則書において、*administration* (管理) がこのような水平的に分化した職能を指していることを強調しておく²⁾。

「管理」という用語を以上のように理解した上で、ディレクション・ジェネラルに与えられている権限を整理すると、ディレクション・ジェネラルには、「工業的、商業的」な基幹的業務執行活動、およびこれらに対する「管理」業務に対して、抱括的に権限が付与されていると理解される。この抱括的権限委譲の規定において、財務や人事が除外されていることには留意しておかなければならないが、以上のような形で、ジェランとの関係において、ディレクション・ジェネラルを、全般的管理層として位置づける規定がなされていると考えることができる。したがってまた、シュネーデル社のトップ・マネジメントは、ジェランとこのディレクション・ジェネラルによって構成されることになる。

ところで、引用したディレクション・ジェネラルの権限規定において、権限の委譲がジェランではなく「私」、すなわちウジェーヌ・シュネーデル個人によってなされていることには注目される。無論、シュネーデルは、ジェランであるが故にこのような権限委譲をなしうるのであるが、このような権限委譲の規定の仕方の中に、シュネーデル社の事業がシュネーデル家の家業であり、ディレクション・ジェネラルに委ねられるのは、この家業の管理であることが表現されているように思われる。

このことは、次の規定の中にも現われる。「ディレクション・ジェネラルのメンバーは、個人的にあるいは集団的に、一時的にあるいは持続的に、定まった一業務に対してあるいは業務の総体に対して、私からあるいはディレクション・ジェネラルから、権限の委譲を受けることができる。なお、すべての責任者 (agent) は同様の委譲を受けることができるであろう (下線筆者)」(RG, p. 2)。ここでも、ディレクション・ジェネラルとともに権限を委譲するのは、ジェランではなく「私」である。しかし、このような点を除けば、この規定において、シュネーデル社の経営組織が権限委譲の原則に基いて組織されることが示されているといえる。

ディレクション・ジェネラルのメンバーに対して、「個人的にあるいは集団的に、……定まった一業務に対して、あるいは業務の総体に対して」なされる権限委譲の実態については、次節で見ていくことにする。

4

『総規則』において、「ディレクション・ジェネラルの責任事項」として、次の3点があげられている。「第1—ジェランに留保されている

1) H. Fayol, *op. cit.*, p. 4~5. 佐々木訳p. 20~22.

2) これに対して、*direction* (指揮) は、垂直的職能分化によって現われる管理職能であり、指揮・命令を伴う執行活動の管理を指す職能として使われている。

諸問題を除くところの、商業的、技術的、工業的および財務的観点からの、家の組織、フランスおよび外国における家の全般的政策、家の諸産業の発展、に関する全般的諸問題の研究、第2—これらの研究から生じる意思決定を実行に移す目的での、諸セルヴィスに与えるべき指揮、第3—……統制（下線筆者）」(RG, p. 2)。ここで、ディレクション・ジェネラルは「研究、指揮、統制」という管理職能¹⁾を遂行すること、そしてその対象となる事項が、シュネーデル社の組織および全般的かつ長期的政策に関する「全般的諸問題」であることが規定されている。ここにおいて、ディレクション・ジェネラルが、ミドル・マネージメントと区別されるトップ・マネージメントの職能を遂行するものであることが規定されていると言える。

ただし、「ジェランに留保されている諸問題」が除かれているが、この「諸問題」については具体的な規定はなされていない。したがって、ジェラン—ジェランとディレクション・ジェネラルとの間の職能分担を具体的に明らかにすることはできないが、ともかくもディレクション・ジェネラルがシュネーデル社の組織とともに、全般的かつ長期的政策に係わる事項をも担当していたことは注目される。

このディレクション・ジェネラルの管理職能の規定に続いて、ディレクション・ジェネラルが担当する業務が、箇条書きにして規定されている。この業務には、「ディレクション・ジェネラルに留保されている業務」という名称が与えられているが、これは下位の諸セルヴィスに委ねられずに、ディレクション・ジェネラルによ

って処理される業務を意味している。言いかえらると、ディレクション・ジェネラルが、そのトップ・マネージメントとしての職務を遂行していく上で、対象となる事項を指している。このディレクション・ジェネラルの留保業務に関してなされている規定から、ディレクション・ジェネラルの組織を紹介していく。

ディレクション・ジェネラルの留保業務は、次の八つの「セクション (section)」に分類されている。I—営業 (exploitation)¹⁾、II—鉱山・炭鉱、III—雑業務、IV—土木、V—財務・会計、VI—訴訟、VII—管理的研究・統制 (études et contrôles d'ordre administratif)²⁾、VIII—人事 (RG, p. 2~5)。これらの業務に関して、ディレクション・ジェネラルは次のような職能を持つことが規定されている。「意思決定に先行する研究、なすべき意思決定、この意思決定の執行、この執行の統制」(RG, p. 5)。このディレクション・ジェネラルの管理職能の4要素に対応する組織を、次に見ていく。

第1—「意思決定に先行する研究」。これは「ディレクtoorル・デレゲ会議 (réunion des directeurs délégués)」においてなされる。これはシュネーデルが議長をし、そのメンバーとして明記されているのは、セクションIの業務を担当する正副のディレクtoorル・デレゲ各1名、セクションV, VI, VII, VIIIのそれぞれの業務を担当するディレクtoorル・デレゲ各1名である。

ところで、「セクションII, IIIおよびIVに含まれる諸問題は、ディレクション・ジェネラル会議に席を持つ1人あるいは複数のディレクtoor

1) ここでは管理職能という用語を、通常使われている意味において使用している。前に述べた administration を指して使っているのではない。

1) 営業という用語については、第2節で説明した。無論、営業のセルヴィスとは区別しなければならない。

2) この administratif も前節で説明した。

ールに委ねられる」(RG, p. 6)と規定されているだけである。また、これらのセクションII, IIIおよびIVは、ディレクション・ジェネラルの意思決定に関係する問題にのみ関与するものであり、部門管理には関与しない。シュネーデル社で営まれている鉱山・炭鉱業や土木事業に関する執行活動の管理は、セクションIIやIVではなく、セクションIの営業でなされる。

これに対して、セクションI, V, VI, VIIおよびVIIIは、部門管理の単位をもなしている。このような部門管理の単位をもなしているセクションの業務を担当するディレクショナル・デレゲが、「ディレクショナル・デレゲ会議」のメンバーをなしている。なお、このディレクショナル(directeur)というのは、英語の manager にあたる名称であり¹⁾、デレゲ(délégué)は、権限の委譲を意味する。

このような構成をもつディレクショナル・デレゲ会議は、「研究(の実施——筆者)の決定やなされた研究の承認に関係するところの、ディレクション・ジェネラルに留保された諸問題に関する意思決定を行う」(RG, p. 5)。すなわち、ディレクショナル・デレゲ会議でなされるのは、研究すべき事項の決定や研究結果の承認といった意思決定の作業である。実際の研究は、シュネーデル社の様々なセルヴィスで行なわれることになる。

ディレクショナル・デレゲ会議で指示・承認された研究結果が、次に見るディレクション・ジェネラル会議の議題になる。したがって、ディレクショナル・デレゲ会議は、ディレクション・ジェネラルの意思決定の過程において、その主要な部分を担っていることになる。

第2—「意思決定」。「意思決定は、ディレクション・ジェネラル会議でなされる」(RG, p. 7)。この会議において、「ディレクショナル・デレゲは、各々がそのセクションに関して、重要問題を述べる」(RG, p. 10)と規定されており、ディレクショナル・デレゲがこの会議のメンバーをなしていることはわかるが、その他のメンバーについては明記されていない。このディレクション・ジェネラル会議には、パリ在勤のメンバーによって「最低週1回」開かれる会議、パリ以外の在勤者も招集され「月1回」パリで開催される「総会」、パリ以外の都市、特に主力事業所があるル・クルゾーで開催される「臨時会議」とがある(RG, p. 9~10)。こうした会議開催のあり方からして、この会議のメンバーの人数は相当数にのぼると思われる。ディレクショナル・デレゲを除くメンバーが、全般的管理にのみ従事する管理者であるか否かは不明である。しかし、いずれにせよ、議案の提出を行うディレクショナル・デレゲの方が、この会議の主要メンバーではないかと思われる。

ディレクション・ジェネラル会議でなされた決定は、「原則として、直ちに執行力が与えられるであろう。しかし、新産業(への進出——筆者)、現行産業の大拡張、家の将来を拘束する原則的諸問題、変則的意思決定、に関する全ての執行に対しては、私の同意(下線筆者)が事前になされなければならないであろう」(RG, p. 7~8)。ジェランであるシュネーデルが、このようなシュネーデル社の基本的かつ長期的態様に係わる問題に対して、最終的承認の権限をもつのは当然であろう。むしろ、最終的決定にはならないが、このような基本的かつ長期的政策までもが、ディレクション・ジェネラル会議の意思決定の対象になっていたことは注目され

1) 英語の director にあたるのは、フランス語では administrateur である。

る。

さて、ディレクション・ジェネラルの管理職能の残りの二つの要素の内、第3—「意思決定の執行」については、これは各ディレクショナル・デレゲによって、担当するセクションに関する事項について、「執行の措置がとられる」ことが規定されている (RG, p. 8)。第4—「執行の統制」については、業務執行活動に対する全社的観点からの統制として、セクションI—営業担当の副ディレクショナル・デレゲによってなされる統制と、「コントロール・ジェネラル (contrôles générale)」というコントローラーの職能を担当するセルヴィスによってなされる統制との2種類があるが (RG, p. 8~9), その実態については後で紹介する。

以上紹介してきたディレクション・ジェネラルの組織において、ディレクショナル・デレゲが、中心的役割を担っていたと言える。シュネーデルは、ディレクショナル・デレゲ会議の議長として、ディレクション・ジェネラルの中で重要な役割を演じていたが、これを除くと、シュネーデルのディレクション・ジェネラルに対する関与は、日常的なものではなかったようである。なお、ディレクション・ジェネラルの活動全体を、日常的に統轄する最高責任者の有無については、シュネーデル社の規則書には明記されていない。

以上のようなディレクション・ジェネラルの組織が、現実にもどのように有効に機能しうるものであったかということは、本稿の検討の対象外である。注目されることは、ディレクション・ジェネラルの管理職能が、ディレクショナル・デレゲに代表される専門経営者によって担われていたということである。これは、当時のシュネーデル社において、経営者支配が成立し

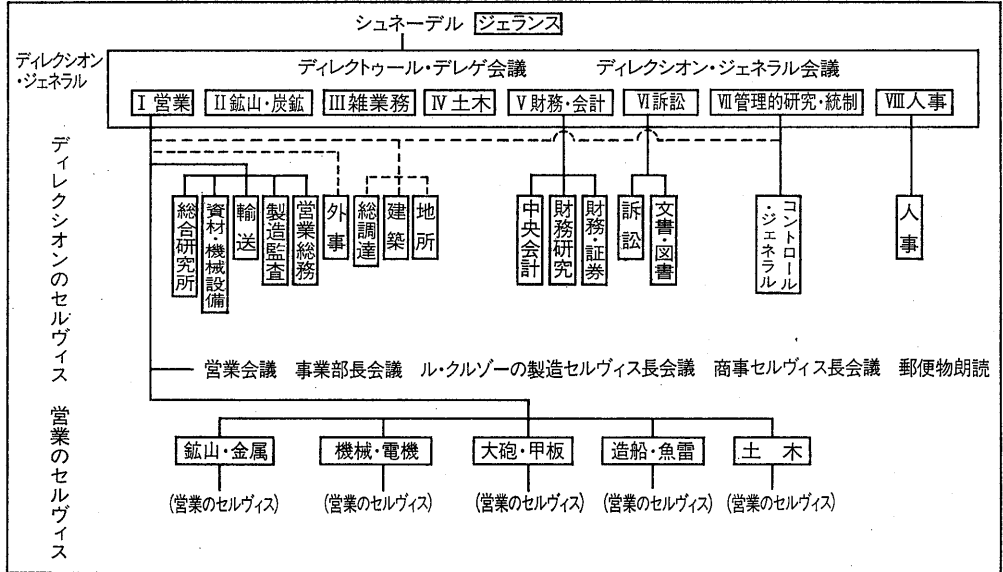
ていたことを意味するものではないだろう。すでに見たように、ディレクション・ジェネラルに委ねられている権限や職能には、様々な制限がなされていたことに留意しなければならない。したがってまた、シュネーデルがディレクショナル・デレゲ会議の議長として果していた役割の他に、ディレクション・ジェネラルに対して非日常的に行使していた権力を考えなければならないだろう。しかし、シュネーデル社において、そして第一次大戦前夜において、トップ・マネージメントを担う専門経営者層が成立していたことは、注目されることである。

5

シュネーデル社の日常的業務活動とその管理は、ディレクション・ジェネラルの下に配置された様々なセルヴィスによって担当される。このセルヴィスの配置を整理すると、図1のようになる。図1は、『総規則』の規定に基づいて、ディレクション・ジェネラルの業務の小単位であるセクション、および責任事項単位であるセルヴィスの配置を示したものである。したがって図1は、各セルヴィスを構成する職位、事務室や職場といった実体的器管、およびこれらのパリ本社と地方工場への配置を図示する組織図にはなっていない。なお、営業のセルヴィスは事業部 (département) に編成されているので、事業部名で示した。

図1に示されるラインおよびスタッフのセルヴィスは、ディレクション・ジェネラルのセクションI, V, VI, VIIおよびVIIIを担当する各ディレクショナル・デレゲの「統制下」, 「権限下」あるいは「所属下」におかれ、それぞれの業務の遂行に関する責任と権限が付与されている。シュネーデル社の規則書からは、ディレクショナル

図1. シュネーデル社のサービスの配置 (1913年)



出典) RG より作成。点線は複数の所属関係をもつことを示す。

ール・デレゲが部門管理にどのように関与していたのかということ、十分に明らかにすることは困難である。規則書においては、すでに述べたディレクション・ジェネラルのトップ・マネジメントとしての権限・職能と、各サービスの責任事項、そして必要に応じてその長の権限が規定されているだけである。本稿では、ディレクション・ジェネラルとミドル・マネジメントとの関係がかなり明らかになる営業のサービスを中心にして、検討を進めていく。

営業のサービスは、次の五つの事業部に編成されている。1—鉱山・金属、2—機械・電機、3—大砲・甲板、4—造船・魚雷、5—土木 (RG, p. 11)。シュネーデル社直営の工場とシュネーデル社の子会社や下請会社は、生産管理を担当する13の製造サービスによって管理され、この製造サービスがさらに事業部に編成されている。これを、シュネーデル社直営の工場に限定して図示すると、図2ようになる。図2からも理解されるように、事業部は

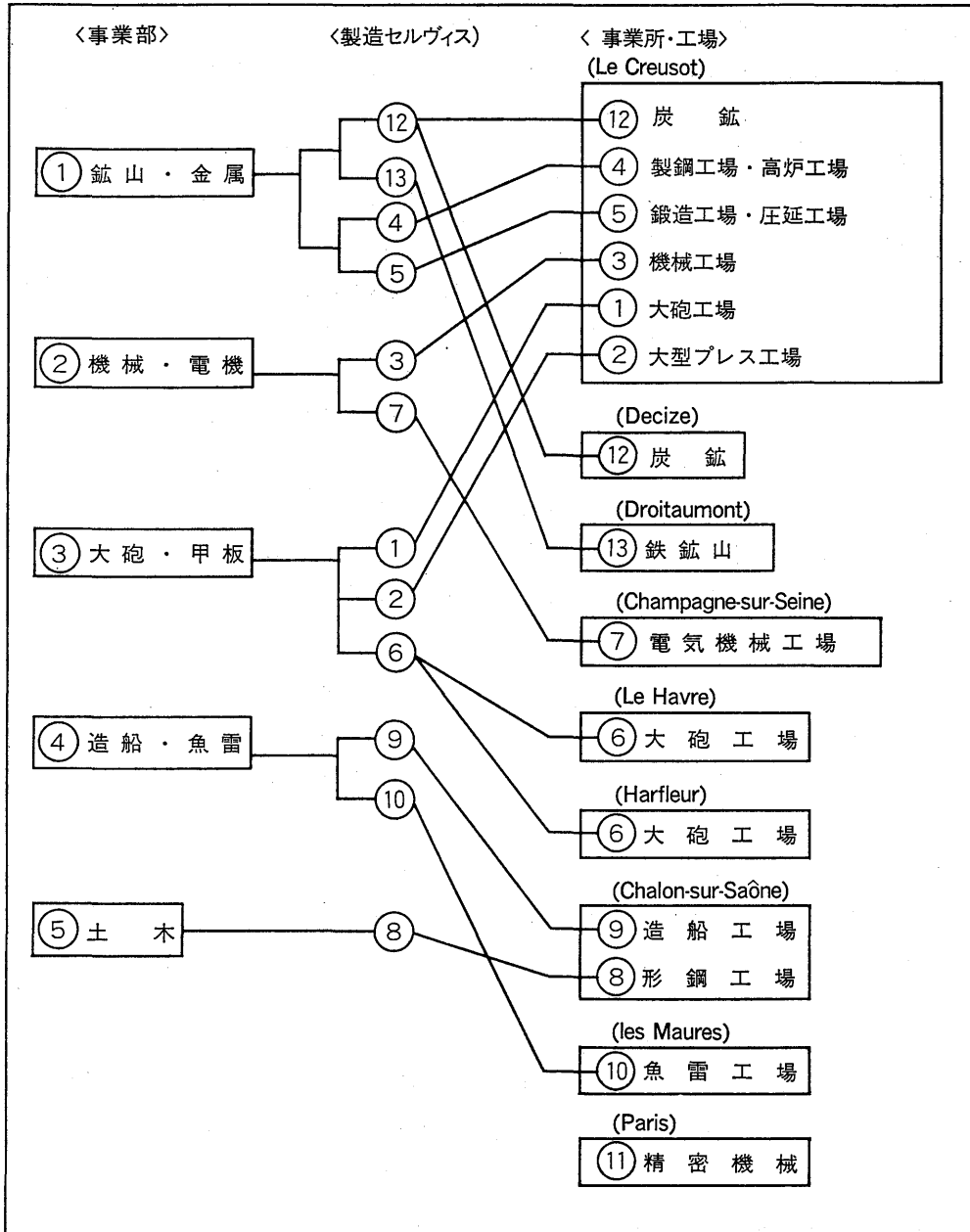
地域別ではなく、製品別あるいは産業別に組織されている。

「各事業部は、以下の諸サービスによって構成される。中央商事サービス……、以下の諸サービスの指揮を行う中央営業サービス——技術的研究サービス、製造サービス、試験サービス、事業部に専門化された会計サービス」(RG, p. 12)。この中で、商事サービス、研究サービス (引用文中にあるように技術的研究サービスあるいは技術サービスとも称される)、製造サービス (生産サービスあるいは営業サービスとも称される)、という3種類のサービスが事業部の基本的サービスとされている。

商事サービスは受注のための業務を担当するサービスであり、「原価、仕様、契約」(RP 3—Organisation des départements, p. 3)に関する書類も、研究サービスの協力をえて、商事サービスで作成される。研究サービスは、「企画、実施研究、企画草案、新規研

フランスの同族企業におけるトップ・マネージメントの成立

図2 シュネーデル社の事業部と製造セルヴィスの構成 (1913年)



出典：RG. p. 13~15 より作成。()内は、事業所・工場の所在地

究」(RG, p. 18) を担当するセルヴィスの総称であるが、技術サービスを提供するスタッフ活動とともに、注文生産型の産業におけるラインの業務も行っていると言える。製造セルヴィスは工程管理を担当するセルヴィスであり、

「提案された注文を期限内に実施することを可能にするために、職場と機械の配置といったことについて、とるべき措置を提案する」(RG, p. 20) のも、このセルヴィスによってなされる。以上のように、商事、研究、製造の3種類のセ

ルヴィスによって、受注のための交渉、受注および製造に必要な書類の作成、工程管理という業務が担当されている。その具体的組織は事業部によって異なるが、これらのセルヴィスが事業部の基本的セルヴィスをなしている。したがって事業部は、受注から製造に至る注文生産型の産業の基幹的活動を一括して処理する単位となっている。

このような事業部の責任者である「各事業部長は、パリで、ディレクション・ジェネラルの持続的統制の下で、そしてディレクション・ジェネラルの委譲により、彼の領域の実効的指揮を行う」(RG, p. 12)。事業部の各セルヴィスの長は、この事業部長の指揮下におかれる。事業部によって具体的組織は異なるが、事業部長と商事セルヴィス長が、本社があるパリに在勤であること、商事セルヴィスも同じくパリにあることは、全ての事業部に共通である。

6

以上のように事業部は、受注から製造に至る基幹的執行業務を一括して処理する単位であり、この業務活動に対する指揮の権限が、ディレクション・ジェネラルから事業部長に委譲されている。この事業部長に委譲された権限に対して、次のような留保がなされている。「次の諸問題は、これらがディレクション・ジェネラルによって研究されるという意味において、あるいはこれらが事業部の発議によるものである時には、ディレクション・ジェネラルの承認に委ねられるという意味において、ディレクション・ジェネラル(営業)に留保される」(RP3—Organisation des départements, p. 1)。ここでディレクション・ジェネラルに留保される事項として規定されているのは、ディレクシ

オン・ジェネラルのセクションI—営業の担当業務として規定されているものとほぼ一致する。後者にあつて前者にない事項は、シュネーデル社の全般的組織と業務執行活動の全社的統制に関するものだけである。これら二つに関する事項は、ディレクション・ジェネラルがトップ・マネジメントとして持つ固有の業務と考えられているということだろう。いずれにしても、ディレクション・ジェネラルのセクションIに留保されている事項は、ディレクツール・デレゲ会議の研究の指示・承認の権限下におかれるとともに、営業担当のディレクツール・デレゲの発議によってなされるディレクション・ジェネラル会議の意思決定を要する事項と考えられる。

引用した規定に続いて、ディレクション・ジェネラルに留保されている事項が列挙されているが、便宜上これに番号を付して紹介する。

1. 「製造や研究の全般的計画」
2. 「諸産業の発展、職場と機械設備の研究と変更」
3. 「新産業の導入」

これら1, 2および3に関する事項は、コントローラーの業務を担当するセルヴィスである「コントロール・ジェネラル (contrôle générale)」によって、実際の研究の活動が担当される。これについては、後であらためて紹介する。

4. 「新しい資材と生産方法の試験の実施」
5. 「フランスと外国での重要な試験」

この4と5については、ディレクション・ジェネラルによって研究と実施が指示される事項であるとともに、研究セルヴィスや製造セルヴィスの発議に基いた事業部の活動に対して、ディレクション・ジェネラルの承認を受けるべき

ものを明示したのもである。というのは、「我技術（研究——筆者）セルヴィスに発議が属する新規研究と発明」(RP3, p. 3)がなされているからである。また、「機械、部品および資材」の「建造と変更は、事業部長と事業所長によって提案される」(RP15—Matériel et grand outillage, p. 1)から、前記の2の「職場と機械設備の研究と変更」についても、同様のことが言える。

6、「営業のディレクター・デレゲの直接的統制下にあるところの、交渉などが外事セルヴィス (service des affaires étrangères) に留保されているところの、日常的でない（下線筆者）外国での業務」

7、「営業のディレクター・デレゲの直接的統制下にあるところの、営業総務 (secrétariat de l'exploitation) に留保されているところの、同じ分野の（下線筆者）国内的業務」

この6と7は、事業部の商事セルヴィスの活動に対して制限を加えたものである。外事セルヴィスと営業総務が交渉を担当する「日常的でない」業務というのは、「金融的結合に立脚する、あるいは複数の事業部の関与を引き起す、あるいは新産業の性格をもつ大規模事業」(RG, p. 17)である。このような全社的重要性を持つ大規模な事業の受注活動については、事業部に権限が与えられておらず、ディレクション・ジェネラルの意思決定を必要とする事項とされている。規定にあるように、実際の受注のための交渉は、営業担当のディレクター・デレゲの直接的統制の下で、外事セルヴィスと営業総務によって担当されている。

8、「損失をもたらす注文、あるいは巨額でかつ冒険的な注文の承諾」

9、「工業的および商業的協定」

10、「特許、ライセンス契約、製造方法の伝達」

以上の10項目において、事業部に編成されている営業のセルヴィスの日常的業務執行活動に関係する事項の中で、シュネーデル社全体に影響を及ぼす重要事項、および長期的経営方針に係ってくる事項が列挙されていると言える。これらの事項が、事業部長の権限内で処理できない事項として、具体的に示されているわけである。

このように、シュネーデル社の規則書においては、事業部長に業務執行活動に関して抱括的に権限を委譲し、その後で事業部長の権限外の事項を具体的に示すという方式がとられている。それ故、権限外の事項として規定されていない事項については、事業部長の権限内にあることになるので、事業部には相当に大きな自主性が与えられていたといえることができる。あとは、ディレクション・ジェネラルの統制を受けることが残されているだけである。

7

第4節の終りで指摘したように、業務執行活動に対する全社の統制は2種類ある。その一つは、ディレクション・ジェネラルの業務のセクションI—営業担当のディレクター・デレゲを補佐する副ディレクター・デレゲによってなされるものである。「彼の使命は、技術的過誤、執行上の欠陥、納期を遵守させる方法の不十分などによって、我製造が過まちを犯している諸点を指摘することにある」(RG, p. 9)。したがって、この副ディレクター・デレゲによってなされる統制は、各事業部の工程管理に対して、その問題点を指摘するという形でなされるものである。この統制活動は、「製造監査

(inspection des fabrications)」という名称を持つセルヴィスによって補佐される。

もう一つの統制は、「コントロール・ジェネラルによって必要な評価の要素の全てを、営業に（下線筆者）提供するという方式によってなされる」(RG, p. 9)。下線の「営業」というのは、この場合は営業のセルヴィスと考えてよいであろう。この統制を担当するコントロール・ジェネラルは、前に述べたように、ディレクション・ジェネラルの業務のセクションVII—管理的研究・統制を担当するディレクショナル・デレゲの監督下にあるセルヴィスである。この統制は「評価の要素」を営業のセルヴィスに提供するという形でなされるのであるが、その内容を紹介していく。

コントロール・ジェネラルの規定にあてられた『個別規則』において、コントロール・ジェネラルの統制活動に関連する業務が14項目に分けて、またこの業務に関連してコントロール・ジェネラルによって作成される資料が15項目に分けて規定されている(RP11-Contrôle générale, p. 3~6)。この中で、注目される次の2点を指摘しておく。

第1, 原価管理に関して。

コントロール・ジェネラルは、事業部の会計セルヴィスに対する監査や、生産および原料・資材の調達の状態に関する全社的集計を定期的に行うとともに、次のような原価分析を行うことが規定されている。「6ヶ月に1度、コントロール・ジェネラルは事業部ごとに順次、事業部に属する間接費 (frais généraux) の変動を、カテゴリー別に、前の期間との比較において、研究するであろう。コントロール・ジェネラルは、ある事業部の間接費を類似した事業部のそれと比較しながら、あらゆる有益な注意事

項を書きとめ、とるべき手段を指摘するであろう……」。また、「全ての大規模注文に対して、そして……長期にわたる注文に対して、コントロール・ジェネラルは、原価を見積りと、以前の類似した注文の原価と、あるいは他の事業部や同じ事業部の他のセルヴィスによって実施された類似の注文の原価と比較するところの、注文の工業的結果を指摘する報告を作成するであろう。コントロール・ジェネラルは、締結された事業について、見積りの様々な要素に関して実現可能な節約の観点から、原価の批判を行うであろう。6ヶ月に1度、日常的製品の原価と前の時期に対応する価格との比較のために、同じ作業がなされるであろう」。

以上のようにコントロール・ジェネラルは、各事業部の間接費、大規模事業および日常的製品を対象として、原価分析を行い、事業部および事業部内のセルヴィスの業務執行活動の評価を行うとともに、原価削減のためにとるべき手段を指摘するという業務を遂行している。これらのことに関する報告書を作成し、これを事業部およびそのセルヴィスに伝達することが、コントロール・ジェネラルによってなされる統制の内容をなしている。

このような原価管理を専門的に担当する部門が、シュネーデル社に存在していたことは注目される。この原価分析は、標準原価を設定して、実際原価をこれと比較するというものではなく、相対的な評価にとどまっていたが、大規模な注文生産が多くを占めるシュネーデル社では、標準原価を設定することが困難であったことを物語っている。

第2, 生産と調達の調整。

コントロール・ジェネラルは、「毎年、事業部長と協同で、生産計画の研究」を行う。注文生

産が生産の大半を占めるシュネーデル社においては、年次生産計画は事業部間の生産活動の調整としての意味が大きかったと思われる。前に見たように、このような全社生産計画の決定は、ディレクション・ジェネラルによってなされる。

このような生産計画に対応してコントロール・ジェネラルは、「毎年、あるいは大規模な取引の更新の前に、生産計画と調和させて、大調達(gros approvisionnements)計画の決定」を行う。また、「調達をセルヴィスの必要に厳密に均衡させる目的での統制と研究」も、コントロール・ジェネラルによってなされる。ここで問題とされている調達は、資金や労働力を除く原料・資材の調達であるが、コントロール・ジェネラルが作成する「大調達計画」の「大調達」とは、「燃料、銑鉄、鉦石、火薬」(RG, p. 44)の調達を指す。この「大調達」に関する実際の購入の業務は「総調達(approvisionnement généraux)」というセルヴィスによって担当されるが、「総調達」はまた、事業部の各セルヴィスの要求に基いて、その他の原料、半製品、部品など、シュネーデル社全体の原料・資材の購入業務を担当している。引用文に示されるように、コントロール・ジェネラルは、「大調達」の年次計画を作成するだけでなく、全社的な調達—生産の流れの調整・統制を行っている。

また、コントロール・ジェネラルは「毎年、振替価格表(tarifs intérieurs)の作成」を行い、「ある事業部から他の事業部あるいは第三者へ譲渡される製品や機械類の価格の決定」、「複数の事業部が同一の注文に協同するに際しての、事業部間あるいはセルヴィス間の納入品の調停」といった、事業部間の調整の活動を行

う。

以上のような全社的な調達—生産の流れの調整・統制も、コントロール・ジェネラルの業務をなしている。この他にも、コントロール・ジェネラルに与えられている責任事項について様々な規定がなされているが、以上の2点のみを紹介しておく。

事業部の業務執行活動に対する全社的な統制は、以上の営業の副ディレクター・デレゲとコントロール・ジェネラルとの二つの系路からなされる。この他に、事業部間の活動の調整や業務執行活動のディレクション・ジェネラルおよびシュネーデルへの報告を目的として、「郵便物朗読(lecture de courrier)」、「ル・クルゾーの製造セルヴィス長会議」、「事業部長会議」、「営業会議」といった「定期会議」が設けられている(RG, p. 52~55)。

ところで、事業部の業務執行活動に対する以上のような統制のあり方からして、事業部の活動が計数的に把握されるのは、期間の間接費と個々の製品の原価についてだけであり、事業部の一定期間の活動の総体を計数的に評価する制度は存在していなかったことになる。したがって、事業部は受注から製造に至る過程を一括して担当し、かつこれらの業務執行活動に対して抱括的権限委譲を受ける自主的組織単位であったが、その業務活動を総体的に評価する制度は存在しなかったことになる。のみならず、シュネーデル社の規則書において、「我セルヴィスと事業所の会計係員」(RP3-Organisation des départements, p. 7)、すなわち生産の現場に配置された会計担当者に関する記述はあるが、事業部の活動の総体を会計的に把握するセルヴィスの存在を示す規定は、どこにも見あたらない。このことは、シュネーデル社の全社的な組織

にも係ってくる問題であり、後で改めて取り上げるが、少くともここで、シュネーデル社の事業部は、プロフィット・センターをなす本来の意味での分権的組織単位をなしていなかったということは言えるだろう。

8

前節で見たコントロール・ジェネラルの統制活動は、「工業的・管理的統制 (contrôle d'ordre administratif industriel)」(RG, p. 9)と称されている。この「管理的 (administratif)」という用語については、本稿の第3節の最初の部分で説明したとおりである。コントロール・ジェネラルを監督するディレクショナル・デレゲが担当するセクションは「管理的研究・統制 (études et contrôles d'ordre administratif)」であることに示されているように、コントロール・ジェネラルは、この「管理 (administration)」職能を担当するセルヴィスである。

ところで、前節で見たコントロール・ジェネラルの統制・調整の活動は、資料の提供という形で事業部に対して向けられたものであった。この他に、コントロール・ジェネラルがディレクショナル・ジェネラルに対して行うスタッフ活動が、責任事項として8項目に分けて規定されている (RG, p. 33~34)。ここでその注目すべき点を指摘しよう。

コントロール・ジェネラルは、「新産業の創設、現存産業の立地の移動、変更、放棄などに関する工業的研究 (études industrielles) や研究の統制 (下線筆者)」を行うことが規定されている。これは、事業部長の権限規定において、ディレクショナル・ジェネラルに留保されている事項とされていたものであり、またディレ

クショナル・デレゲ会議の研究事項として規定されていたものである。コントロール・ジェネラルは、このようなディレクショナル・ジェネラルの政策決定に助言を行う活動を行っている。同じく、「我成果との比較における、ある会社によって通知された工業的成果 (résultats industriels) の比較研究 (下線筆者)」も、コントロール・ジェネラルによってなされる。前の引用文における「工業的研究」とこの引用文における「工業的成果」の「工業的」とは、工業管理 (gestion industrielle) = 生産管理の性格をもつもの、すなわちこの場合は原価分析の視角からの研究と考えてよいであろう。

以上のように、コントロール・ジェネラルは、原価管理の立場から全社的業務執行活動の統制と調整を行うとともに、ディレクショナル・ジェネラルによるシュネーデル社の基本政策決定のための研究や資料の作成を担当していた。このことも、非常に注目されることである。

ところで、コントロール・ジェネラルは、「製造セルヴィスの間への中央一般管理費 (frais généraux d'administration centrale) の配賦の基礎の作成に対する、中央会計 (comptabilité centrale) との協同」、「セルヴィスの建設費の償却率の、中央会計と協同での作成」といった業務も担当することが規定されているが、シュネーデル社の会計制度について、規則書から明らかになるのは、ここまでのことである。引用文中の「中央会計」は、ディレクショナル・ジェネラルの業務のセクションV—財務・会計担当のディレクショナル・デレゲの監督下にあるセルヴィスであるが、この中央会計が担当する会計業務については、「商業勘定の記帳——得意先、仕入先、代理人」(RG, p. 21)、すなわち取引先別の勘定の記帳・整理しか規定

されていない。それ故、シュネーデル社の収益がどのように算定されていたのか、業績が財務的にどのように評価されていたのかを、直接明らかにする規定は存在していない。第4節で見たように、ディレクション・ジェネラルには、シュネーデルの最終的承認は必要だが、大規模な設備投資計画を研究し決定する権限が与えられているが、投資に伴う資金調達に関して、ディレクション・ジェネラルがどのような権限をもつのか、あるいはもたないのかについても、規定がない。これは、第3節で見たように、ディレクション・ジェネラルには「工業的・商業的および管理的観点において」は、抱括的に権限が与えられていたが、財務に関してはこのような権限委譲がなされていなかったこと、また、ディレクション・ジェネラルに委ねられた研究事項から「ジェランスに留保されている諸問題を除く」という規定が、その内容を明示せずになされていたことを考えると、かなり微妙な問題である。

以上のことに関連して、ディレクション・ジェネラルがジェランであるシュネーデルに対して、会社の業績に対してどのような形で責任を負っていたのかということについても、シュネーデル社の規則書からは何も明らかにならない。同様のことが、事業部のディレクション・ジェネラルに対する関係においても見られた。

このように、シュネーデル社の規則書から、財務会計制度や業績評価の制度の実態を明らかにするのは困難であり、ディレクション・ジェネラルがトップ・マネージメントにおいて果たしていた役割を把握する上で、曖昧で微妙な問題が残ることになる。しかし、このような問題が残ることを確認した上で、次の点を強調しておこう。すなわち、今まで見てきたように、事業

部に日常的業務執行活動に関して大幅な権限委譲がなされ、業務執行活動に対する全社的統制と調整のシステムが制度化され、この統制・調整の活動とディレクション・ジェネラルの意思決定に対する助言を担当するセルヴィスが設けられていた。これらのことは、ディレクション・ジェネラルが、そのトップ・マネージメントの職能を有効に遂行していくことを可能にするような形で、シュネーデル社の全社的組織が作られていたことを示している。

9

『総規則』において、「本規則は、その説明と解釈がディレクション・ジェネラルに留保されるところの諸原則を提示したものである」(RG, p.60),そして「以前の諸組織書およびこれらを補完する諸規則と諸覚書は廃棄される」(RG, p.62)と書かれている。1913年付のシュネーデル社の規則書は、それまでシュネーデル社において試みられてきた組織化の延長線上で、全社的に経営組織を整理し、その組織原則を提示するために制定されたものである。

本稿では、シュネーデル社によって営まれる産業の構造やシュネーデル社の経営戦略との係わりにおいて、シュネーデル社の経営組織をとらえることをしなかった。したがって、ラインを事業部に分割することを必要ならしめた事情、各事業部の個別的な性格、そしてスタッフ部門を担当する様々なセルヴィスの設置の事情とその役割などについて、検討しなかった。しかし、このような検討を行うためには、その前にシュネーデル社の経営組織の骨格が明らかにならなければならない。本稿は、トップ・マネージメントに焦点をあてることによって、シュネーデル社の経営組織の全体像を提出することを

試みたものである。

本稿で明らかにしたこと、すなわち第一次大戦前夜のシュネーデル社において、ともかくもトップ・マネジメントが成立していたこと、このトップ・マネジメントを担う専門経営者層が形成されていたこと、ともかくも大幅な権限委譲がなされている事業部が成立していたこと、業務執行活動の全社的統制・調整とトップ・マネジメントへの助言を行うコントローラ部門が成立していたこと、その検討はほとんどしなかったが多くの様々なスタッフ部門が成立していたこと、これらのことは、今までこの時期のフランスの産業企業の経営組織を明らかにする研究が皆無であっただけに、注目されることと言える。これらの点を強調してとらえると、第一次大戦前夜のシュネーデル社の経営組織は、チャンドラーJrが「経営者企業」と呼んだ同時期のアメリカの最先端の経営組織を形成した企業のそれと比べて、ひげをとらないことになる¹⁾。これは、シュネーデル社が同族企

業であり、生産財生産・注文生産型の企業であることを考えると、アメリカの産業企業の経営組織が量販・量産体制との係わりにおいて形成され、同族企業から経営者支配型の企業への移行を伴いながら完成されていくことを考えあわせて、興味のある問題をなすことになる。しかし、すでに指摘したように、本稿で紹介したシュネーデル社の経営組織には様々な不明な点が残っているし、本稿ではこの組織が果していた現実的機能に関する考察も行なわなかった。本稿では、シュネーデル社の経営組織の形式を紹介はしたが、これを生きた組織として検討してはいない。また、アメリカからの影響の有無も考察していない。したがって、今直ちに対米比較を行うのは、それほど有益なことのように思われない。むしろ、まずなされるべきことは、第一次大戦前夜のシュネーデル社の経営組織を、フランス的企業経営およびフランス的産業構造の進化との係わりにおいてとらえることであろう。また、このフランス的進化の道を考察するに際して、第一次大戦前夜のシュネーデル社の経営組織は、大きな手掛りをなすように思われる。

1) A. D. チャンドラーJr, 鳥羽欽一郎, 小林袈裟治訳『経営者の時代, 下』1979年, 第13章を参照。