

〔書 評〕

アルフレッド・P・スローン著
ボイデン スパークス協力
『ホワイトカラーの冒険』

Doubleday, Roran & Company, Inc. N. Y. 1941

Introduction and Review

Alfred. P. Sloan, Jr.

「Adventures of A White-Collar Man」

Collaboration with Boyden Sparks.

1941 N. Y Doubleday, Roran & Company Inc.

下 川 浩 一

目 次

1. 本書を取り上げた経過
2. 本書の概要と荒筋について
3. 最初の冒険 (The First Adventure)
4. 新産業のパイオニア (Pioneering New Industry)
5. 2つの大顧客 (Two Big Customers)
6. 拡大する責任 (Expanded Responsibilities)
7. 科学と手づくりの産業 (Science, the Handmaiden of Industry)
8. 更なる冒険 (Adventure Ahead)
9. 結び

1. 本書を取り上げた経過

Alfred. P. Sloan といえば、多くの人はGM中興の祖として、また第2次大戦前のアメリカ資本主義を成功に導いた専門経営者の代表格として余りにも著名であることを疑わないであろう。そしてこのスローンの（以下仮名文字で表記）自伝といえはかの有名な書である「My Years with General Motors」邦訳名「GMと

ともに」（1962年初版刊行、1967年邦訳初版刊行）にすべてが尽きると一般には思われていた。事実この書はアメリカは勿論のこと我国でも多くの版を重ね、その改訂版も数年前に刊行され、恐らく内外の経営書の中でもロングセラーの記録となり、経営者やビジネスマンそして多くの研究者にも広く読まれている。

では何故この書がこんなに広く読まれ、ロングセラーになったのであろうか。それは何よりもいったん1920年に倒産に直面したGMを大株主モルガンやデュポン社の支援があったとはいえ、組織体として近代的経営の原理のもと、統一的戦略と分権制（事業部制）を導入して再建の軌道に乗せたこと。そして自ら自覚することなく専門経営者の鑑となったスローンの見事なばかりの意思決定のプロセスと戦略の下でのダイナミックな組織形成の動向がヴィヴィッドに描かれているからである。従ってこの書はスローンの自伝の形をとってはいるが、GMという世界に冠たる大企業が成功するプロセスと戦略と組織が好循環する中での専門経営者の役割を描いた社史のお手本とってよい書物なので

ある。従って本書ではスローンの個人的生い立ちやその多面的な経験—当時としては稀有のMIT出身のインテリエンジニアからベアリング製造と中小企業から大企業に至る多くの経験—については十分に語られていない。

筆者はかねてよりスローンには1941年に刊行された「ホワイトカラーマンの冒険」なる書物があることは知っていたが、この書を手にすることはできず、またこの書を取り上げた人が内外にわたっていることを寡聞にして知らなかった。最近筆者が永年勤務した法政大学の多摩図書館に所蔵されていることを知り目を通したところ、黎明期のアメリカ自動車産業の中にあつてベアリングという重要部品の中小企業からスタートしたスローンの若き日の企業家としての成長と、やがて専門経営者に飛躍していく過程が描かれており、併せて19世紀末からGMが世界一に上りつめた1940年までの自動車部品業界からみたアメリカ自動車業界の変遷や、経営危機の後にGM社長となつてからのGMの組織改革や、盟友C. ケッターリングの力を借りたサイエンスオリエンテッドな会社としてのGMの進化などが具体的に描かれていて、ぜひとも本書の紹介と批評を試みたいと思つた次第である。

2. 本書の概要と荒筋について

本書はスローンが著者になっているが、自動車業界や業界人の伝記ライターとして著名なボイデン・スパークス (Boyden Sparkes) が協力している。スパークスにはW. P. クライスラー (第3の自動車メーカー クライスラーの自伝)、邦訳題名「労働服の社長」があり、筆者もかつてはこれを参考にしたことがある⁽¹⁾。要するにこのスローンの自伝は、スローンの回顧録をスパークスがまとめたものである。ただ単なるゴーストライターではなく要所々々にスパークスが念を押して仕上げたものであることは行間をみると明瞭である。

本書の構成と Introduction

この書の構成は、6つのパートからなつてお

り、以下の如くである。

Introduction.

Part I The First Adventure.

Part II Pioneering in a New Industry.

Part III Two Big Customers.

Part IV Expanded Responsibilities.

Part V Science, the Handmaiden of Industry.

Part VI Adventures Ahead.

以上のような本書の構成は、スローンの生いたちに始まり、大学卒のエンジニアとしてベアリング製造業の中小企業ハイアットローラーベアリング社に入り、職工＝クラフトマンから多くの経験知を学びつつ、他方で営業マンとしても多くの経験を学び、やがて経営幹部としてその実践的才能を開花させていく過程が語られている。そして次にベアリング企業を自転車用から自動車用のローラーベアリングに進化させていく中でデトロイトの多くの自動車づくりのパイオニア達との取引や接触を通じ、ローラーベアリングを自動車の互換性部品 (Interchangeable parts) 生産の最も精密重要部品として進化させ、多くの取引先を開拓したストーリーも語られている。そしてハイアットローラーベアリング社の実績と知名度が上がるにつれて企業買収の話がGMの創業者W. C. デュラントから持込まれ、最終的には買収に応じてGMの部品事業部の中核的存在となり、スローン自身もその才能を認められてGMの副社長になり、今までとは違った巨大組織体のマネジメントという重大責任を負つたことと、その責任が1921年の経営危機の克服やその後の社長就任以降のGMの戦略と組織の改革に乗り出す過程でどのように遂行されたかが描かれる。そして第5章ではGMをサイエンスと物づくりの融合した企業体に発展させた具体的プロセスを取り上げている。そして最後に自らの1940年迄の人生を、ホワイトカラーでありながら絶えざる冒険の連続であり、また自分が社長をつとめるに至つたGMも、大企業になつても冒険を恐れずチャレンジを続ける会社になりたいという自らの願望を込めて締めくくっている。

以上のような概要の本書には、冒頭 Introductionの項があり、スローンの母校M

I Tの学長カール・T・コンプトン (Karl T. Compton) が推薦文を書いている。その内容を紹介すると以下の如くである。

今のアメリカ人なら誰でもGMという会社が非常に効率よい会社で高い利益を上げ、いささかマジックめいているが、その利益で最高の賃金や投資家には高い配当を支払っていることを知っている。しかしこのマジックは人々にきちんとした展望を与え、いろいろな環境の中で働くある種の人格とアイデアこそがそれを現実のものにしているのである。そしてスローン氏の回顧録は、アメリカ産業が最も活力と生産的である時代を生き活きとかつ親しみ易い形で描き出してくれる。そしてこの回顧録は、勇気と忠誠、能力と継続性、困難や変化があっても成功に導く懸命の仕事のやり方を人間の高潔さによっていかにして発揮されるかを示している。

科学的管理論者であるエマーソンは、その学派が一人の人間の動作の長い影を観察した。しかしながらGMのような大きな産業組織では、一人の人間の影だけでなく沢山の多くの人々—例えば創意工夫をやる機械工や中小企業の創設者、投資家、そしてその元来もっていたアイデアに戻ったり、彼等ができる範囲での相対的に大きなリスクに挑戦する奇妙な仲間達—の影と合体する。

相互依存と協同の必要性が大きくなるにつれて調整のプロセスが、科学的計画のプロセスへの単なる日常的協同のそれとは離れたものになり、健全で建設的な形での将来の予測とコントロールの能力の最上のをやろうと試みるのが肝要である。政策の集中とコントロールの調整は、関係ある問題をセットすることによって重複する努力と危険な多様化を次々と省いた発展のプロセスの大きな仕掛けである。もう一つ大事なことは、標準化と部品の互換性であったが、それはこの国に小規模で別々に分かれた産業単位が存在していたにすぎない時代には、早期のコミュニケーション法としてすぐにその有効性を発揮できなかった時代を先取りするものであった。これら二つのこと—政策の集中とコントロールの調整、標準化と互換性—は

デトロイトがブームの当時を描き出す影響力をもったし、それ自体アメリカの産業フロンティアの歴史の中のエピソードを生き活きと描きつくしていたとあってよい。それまでまったくバラバラになっていた工場で標準化された部品を作ることは今日では易しいことであり、またこれらの工場から素材を組立地点に確実に正確な量単位で正確な時間に確実に流すことも易しいし、土地と産業のよいバランスを予測することもたやすくなっている。道路や車、通信網、適切なエネルギーと動力、などは我々の国土の広きにわたる製造活動の分布と調整に必要な欠くべからざるものである。

スローン氏は早い時代の産業パイオニアの調整の仕事に源を発する科学的管理の本質的な重要性を言葉と事例で強調した。本質的なことは、社会的意義の十分な認識を伴う科学的アプローチと計画を試みるであろう自由な個人の指導力であり、スローン氏はそのことを強く主張し、社会的地平を上げかつ産業指導者としての実践を追求することになるであろう。

この物語は、与えられた機会と望ましい環境のもとで何度もくり返される産業成長の時代をあらわしている。それは、アメリカという国がいつもそれを促進して来た個人の努力にもとづく経歴の歴史を再評価するものでもある。ここに示されているスローン氏の社会経済哲学というものは、ある観点からは違っているが、時とともにあいまいになる産業と国家が最善をつくらべき労働者の快適な生活ということの意義に関する確信をあらわしている。この社会哲学のためには次のように言うことができる。この哲学は、以下のごとき望ましい結果—拡大する雇用を相対的に高い賃金と良好な利潤、公衆への効率的なサービス—をもたらす。かくしてこの考えがすべての人々により生活と高い生活水準の基礎づくりを促進することになるのである。

この推薦文はスローンの若き日からGM社長になるまでの単なる生い立ちや経歴だけでなくアメリカの産業社会の発展とともにスローンがその哲学にもとづき産業指導者として産業パイオニアの時代における科学的管理の伝統を受継ぎ、標準化と互換性部品生産を展開したこと

を明記している。それと同時にコンプトンはミクロレベルでの科学的手法だけでなく政策の集中とコントロールの調整といった巨大組織の管理におけるスローンの貢献にも触れ、最後にスローンが自らの社会経済哲学のもとで雇用、労働者の賃金生活水準、適正な利潤と配当にも心を砕き、自由な個人として社会的責任をも自覚していたことを評価しているのである。このスローンの思想と行動は、後にめぐり合うP. F. ドラッカーの思想と軌を一にするところがあり、スローンがドラッカーの初期の著作「経済人の終わり (The End of Economic Man N.Y. 1939)」「産業人の未来 (The Future of Industrial Man 1942 N.Y. John Day co.)」に大きな共感を覚え、これがきっかけとなってドラッカーをコンサルタントとしてGMに招聘することになり、2人の交遊が始まったことが想起されるのである⁽²⁾。

3. 最初の冒険 (The First Adventure)

東部の都市 New Haven に生まれたスローンは、さほど裕福でない父親と料理上手な母親の下で育ったが、父親はいつも快適な境遇に子供達をおくように心を配ってくれた。向学心に富むスローンはMITに進み、1895年電気工学の学士となり一年早く学位を取得している。1895年というのは1893年の恐慌の直後であり就職難であって、スローンは父親の紹介でアメリカンシュガーカンパニーの社長だったサーレス (Searles) 氏に会い彼がニュージャージー州で支援していた中小企業に入り機械設計のドラフトマンの仕事をした。その外に機械工の仕事も得、その間に時間をみてブルックリンポリテクニクで機械工学とエンジニアリングの関心を深めた。

さて彼がつかんだ機会は一見して絶望的でさえあった。ニューアーク (Newark) のマーケットストリートにある小さなみすぼらしい工場から土地を借りたビルディングはこれまたみすぼらしくうす暗い機械置場をもっていた。彼はこの工場ですらドラフトマンとして数ヶ月働き、近所の企業に移動する時間を稼いだが、そこはもっ

と絶望的であった。むさくるしい工場で、すばらしい事とは縁がなく、何のヒントもない有様だった。たまたまその工場の近くの鉄道引込線の側に壁がある黒塗りのハイアットローラーベアリング社があった。彼の記憶では、内部の小さな部署だけが最悪の騒音や工場のほこりと縁がなく、いくつかのオフィスに分かれていた。その中の空いた空間があり、そこにあったドラフティングルームで働き始めた。そこには彼よりずっと年上のチャールス・ロックウッド (Charles Lockwood) という快活で知性を備えた上司がおり、そのアシスタントとして働き出したが、彼はこの工場の作っている製品—ハイアットのフレキシブルローラーベアリングの重要性を説明してくれた。それはバビットメタルベアリングを回転するシャフトに装着されると大きな摩擦を減らすものであった。そのロックウッドはベアリングの発明者であり、同時にセルロイドの発明もやっていたジョン・ウエルズレイ・ハイアット (John Wesley Hyatt) と長く組んでやって来たことを語る時、得意そうであった。

摩擦の少ないベアリングというものは、エンジニアなら誰でも使えて装置として便利だが値段の安いものであった。ハイアット氏は、大きな研究組織で働くよりも、人々にすぐ役に立ったものを作り出すのが発明家というものだった時代に、天分豊かで実用的で勤勉な発明家であった。

発明の才能は外ならぬアメリカで培われたが、それは何よりもアメリカこそが当時そのような才能に大きな機会を与えてくれたからである。しかし彼等の時代には十分に理解されてはいなかったが、大きな変化が起こっていた。その後はハイアット氏がやったように、あるいはチャールス・ケッターリング (Charles F. Kettering) が最初の自動車の電動スターターを開発した時のように個人の仕事から発明が得られる時代ばかりではない。彼はハイアット氏がGMのように近代の実験場の中にある小さな仕事場と比べてもおそまつな彼の使った装置を回想することが出来ると述懐している。産業の近代的な実験場は特別な問題の調整ができる才能をもったあ

る種の科学のトレーニングをつんだ人々を必要とする。

技術開発の問題はさておき、我々の経済は、生活水準を高めかつ雇用を増やすことを必要とするが、それがすべてではない。我々は技術進歩を促進して安いコストで生産し、その結果低価格で流通させねばならない。もし新産業が創出されれば、今ある産業も拡張され、失業は実際に限定されうる。

発明家としてのハイアット氏よりも、彼の興味を引いたのは一人の若いノルウェー系の仲間で帳簿係としてオフィスに来た男だった。彼とは友人となる暇もない位早く我々はパートナーとなった。

ハイアット工場のゼネラルマネジャーは、テレフセン (Tellefsen) というスカンジナビア系の人で、私が製図室にいた1年間だけ会社にいた。彼はピーター・セヴリン・スティーンストラップ (Peter Severin Steenstrup) を帳簿係として招聘した。

間もなく私は自分の仕事をどうやって定着できるかとまどい始めた。ハイアットでの仕事は一週間ごとの支払いであり、給料日はいつも危なかった。

当時、工場で働く人は週給制であり、これには職長、機械工、仕上げ工、10馬力ばかりの蒸気エンジンを動かす動力係が含まれていた。これに対してごく少数のオフィス従業員だけが月給であり、スローンはそこに移って月給50ドルを得た。この当時の会社の支配人はハドソン (Hudson) という名の人物で、オフィスにデスクを持ち、ハイアットローラーベアリング社の営業部隊を指揮していた。ひげをはやした威厳のある人物であったが、その当時普通の少年なら誰でも自転車やローラースケートのボールベアリングがスピードと乗り易さに役立つことは知っていた。人はボールベアリングについて語る時、これを最大限に使ったはずであった。しかしハドソン氏はビジネスマンに我々のフレキシブルローラーベアリングを機械に活用すれば自転車用のボールベアリングと同様に節約効果があることを分からせようとはしなかった。

ローラーベアリングやボールベアリングが

なければ、近代的な自動車は今日のような形で出現することは不可能だったろう。ボールとローラーのベアリングの利点は、多年にわたり機械工の人達のところで発揮されたが、当時の鉄鋼や金属の弱点という困難が付きまとった。もし彼等が自転車よりずっと重い機械に十分な耐久性をもたせることが出来ればよかったがそれはもっと困難であった。もう一つの困難は、当時の機械のおそまつさにあった。硬質の鉄製ローラーは硬直的で当時は満足すべきものではなかったが、ハイアットのフレキシブルローラーベアリングは違っていた。我々のスパイラルに曲がったチューブローラーはバネのような品質を備えていたが、おそまつな加工による不規則性があった。しかしハウジングとベアリングの間に自動的な調整装置を作ってこれで対応した。

このベアリングの性能と品質の調整に加えてそれをいかに安く作るかという問題があり、それに少し手間どったが、やがてその成果が評価され、工作機械メーカーとして有名な Brown & Sharp 社の注文をとることに成功する。このブラウン&シャープ社というのは、1855年、創業者ジョセフ・ブラウン (Joseph・Brown) が万能フライス盤を世界で初めて製作した会社として知られ、初めは歯車の歯切りやドリルの歯切りなどに使われたが、その後のフライス盤の発達でより高度な精度の自動車部品の加工に使われ、自動車部品の互換性や標準化に貢献した⁽³⁾。因みに高級車キャデラック生みの親 Henry・Lehland もこの会社の技師であり、キャデラック車の国際的自動車レース「デュワー賞」受賞に貢献したことで知られている⁽⁴⁾。

その後スローンは一度はハイアットを薄給のため辞めたりしたが、ハイアットのある種の興味深い開発力には関心があった。やがてハイアットには財政面の支援者があられわれスローンの父とドナーという人物がそれぞれ2500ドルを拠出してハイアットの会社を買うことを決め、そのため彼は会社のパートナーになって会社に戻り、175ドルの月給を得た。とは言うもののハイアット社は当時の中小企業の常として週末の給料の支払にも難渋しながらも何とか存

続していた⁽⁵⁾。

やがて1899年のある日エルウッド・ヘインズ (Elwood Haynes) からの手紙を受け取り、ハイアットのベアリングについて知りたいとのことであった。このヘインズは、インディアナ州ココモでガソリン動力の車—自動車を1894年以来作っており、アメリカにおける自動車のパイオニアの一人であった。この問合せに対して彼等はそれ程強い反応を示さなかった。しかし、それは間違いで、J. ハイアットの発明を応用すれば、新しい分野を開拓できることを見過したからであった。事実ハイアットは回転する車のある所なら摩擦の少ないベアリングはどこでもマーケットはあると言っていたのである。その当時我々の最も大事なビジネスは動力装置のメカニカルトランスミッションに使われる車軸であったが、この分野のビジネスはやがてなくなることを我々は知っていた。しかしより新しい工作機械が電気装置にパワーを与えそれをメカニズムに変えていくことになる。

やがてハイアット社の幹部ピート・スティーンストラップがココモに旅行しヘインズに会い注文をとってくることになる。これこそ冒険の始まりであった。

4. 新産業へのパイオニア (Pioneering in a New Industry)

この章では大要次のような記述が見られる。1900年の夏になると、ハイアット社はデトロイトで最初の大量注文をオールズ・モーターワークス (Olds Motor Works) から注文を受けることになるが、最初は120個のベアリングを試しに発注し、これは30台の自動車に4つのリアアクスルを装備するためであった。1896年になるとランソム E. オールズ (Ransom E. Olds) は蒸気エンジンからガソリンエンジンへの転換をはかったが、これはヘインズから受注して3年後のことである。オールズ車は当時としては、いい車であり、デトロイトとニューヨークを1日半で走破しているが、この時のドライバーだった Roy D. Chapin は自動車産業の発展に大きな貢献をした人物であるが⁽⁶⁾、こ

の冒険でオールズモービルのみならずハイアットのベアリングを宣伝して貰うことになった。この時オールズはスピードを上げることに熱心だったが、キャディラックのゼネラルマネジャーだったヘンリー M. リーランド (Henry M. Leland) は、大事なことはスピードでなく精密性だと教えてくれた⁽⁷⁾。因みにオールズはやがて自動車の量産化のパイオニアになるが、リーランドは違った道を歩むことになる。やがて1908年二つの道を歩んだ両社は W. C. デュラント (W. C. Durant) のゼネラルモーターズに合併されることになる。

スローンはリーランドに会う前にキャディラック車を買求め、その頃の自動車ショウにも顔を出した。これらの一連の行動は、工場での実験とローラーベアリングの用途を広げ、彼等のエンジニアリングの力量を高めるためのものだった。この1903年を境として自動車産業ではガソリン車が主流となろうとしていた。このガソリン内燃機関にハイアットが進出するには、それまでのチェーンドライブと違って駆動装置にベアリングを応用する必要があり、リアアクスルを再設計したりキャブレターを着けたり、エンジニアリングテクニックを進化させ、自動車産業への知的・貢献に乗り出す必要があった。スローンはリーランドからキャディラックは売るために作るのではなく走るために作るのだと声をかけられたが、彼の机の上には我々のローラーベアリングを測定するためのカルパーが置いてあった。我々はキャディラックに直接ベアリングを出荷せず、500個のアクスルをキャディラックに納めていたウエストン・モット (Weston Mott) に出荷していたが、リーランドの机にはいくつものベアリングの直径を計るためのマイクロメーターが置かれていたとスローンは述懐している。リーランドは同意できる誤差 (Tolerance) の範囲内で合格の線引きをやっていた。彼によれば精密正確なベアリングは、1個1個どれをとっても1000分の1インチの範囲に収まる必要があって、それは外見上の均一性とも違っていた⁽⁸⁾。

この厳しい精密性を追求することは困難で、そのためハイアットはあわやウエストン・モット

ト社とのアクスルの取引関係を永久に失なうところであった。この時キャディラック工場に老リーランドを訪ねたスローンは“君はもっとベアリングを精密に磨いて1000個のベアリングを作る時には最初の一個と最後の一個は精密性においても等しくなければならない”と言われたという⁽⁹⁾。そこで彼等はパーツの互換性というものを議論し、大量生産の意味するところのコンセプトを体得したといえる。

これらの一連の経過は、ハイアットベアリング社に新しい基準をもたらし、数年後にロンドンの王室トロフィーの自動車レースでの3台のキャディラック車の完走と互換性部品の組立の精確性を示し、アメリカ車の優秀性を実証したのである。

以上のような経過の後、ウエストン・モット社 (Weston Mott 社) からは今までない大量のアクスルを生産するためのベアリングを受注したが、同社はNY州ウティカからアクスルの工場をミシガン州フリントに移した。その場所はビュック (Buick) の工場の隣りであり、このビュック社を支援していたのがW. C. デュラントとそのパートナー、ダラス・ドルト社であった。この頃彼の見るところでは、デュラント等は自動車産業における大統合の最初の段階にあり、従って自動車それ自体もメーカーのコンスタントな進化の段階にあった。そして自動車のコンポーネントのメーカーもより緊密な協力関係に入らねばならないということであった。ハイアットのベアリングはますます多くの受注を獲得したが、財務調達の問題が生じ、それとのからみでウエストンモット社 (Weston Mot 社) をビュックと合同させることを考えたが、これには親会社のデュラントドルト社が懐疑的であった。やがてハイアット社はモット社のアクスルの事業拡大と取引先の拡張の恩恵を受けた。その取引先にはベンジャミン・ブリスコ、ダッジブラザーズが含まれ、ブリスコは資金調達のためJ. P. モルガン商会に接近しようとしていた。後者のダッジブラザーズは、最初の量産車オールズモビルの生産のためのパーツサプライヤーのパイオニアとなった。1906年になるとブリスコはマクスウェルとい

う車のメーカーとなり、延べ200万台のうち最初の1万台をNY州タリータウンで生産を始めている⁽¹⁰⁾。

以上のように黎明期の自動車産業では、自動車技術もさることながら自動車メーカーの中に多くの冒険的企業家が輩出したが、彼の目はやがてデトロイトに注がれていった。

5. 二つの大顧客 (Two Big Customers)

やがてハイアットは、自動車部品メーカーとして生き残りを図るが、パーツサプライヤーはフォードが進めている組立ラインとそのスケジュールに合わせて納期を守らねばならなくなったが、そのためには、何百万ドルもの資金とパーツメーカーの特急便の大急ぎの手配が必要であった。すぐにハイアットはフレッドディール (Fred Diehl) というバイヤーと接触し、彼はフォードの生産に合わせた沢山の部品の集中購買に責任をもち、ハイアット社のベアリングの納期の能力を評価した。その結果我社の利益はコンスタントに上がり、よい建物と機械に再投資できた。マस्पロダクションは多量の互換性部品とそのコンスタントな流れを保証する工場システムを要求した⁽¹¹⁾。

私の記憶ではハイアット氏はハイアットのローラーベアリングはどうやって生まれたかを語ってくれたが、それは小さな工場生まれ、ここで彼は自分のアイデアを展開したが、ローラーベアリングのいろいろな機械に適用出来るような設計変更をやることはしなかった。彼はまず精糖機の研磨から来る品質不良をなくすことに挑戦し、やがてそれからフレキシブルローラーベアリングを外の機械にも適用出来るようにしたのである。

かくしてベアリングは自動車になくってはならない部品となったにもかかわらず、多くの物事が自動車についてのアイデアの進歩なしには発展しなかった分野のまさにその一つであった。こうしてハイアットが多くの著名自動車会社やパイオニア達と接触や関係を深める中で、フリントにあるビュック自動車会社と接近するが、その大株主になりつつあったW. C. デュラントとも関係を深めた。その外多くの機械工

上がりの企業家とはとくに親密となり、その中にはH. フォード、当時フォードにいたW. フランダース、ダッジ兄弟、ややおくれてクライスラーなどが含まれており、彼等はいろんな貴重な教えを与えてくれた。そのほか、その後フィッシャーボディの創業者となるフィッシャーの7人兄弟の長兄からはGMのボディのコスト構造を教わり、これが大変役に立った⁽¹²⁾。

我々は次々と起こってくるエンジニアリングに関連する販売の問題なら自分で回答を出せたが、他のメーカーとの会合で出てくる技術上の問題、例えば歯車のかみ合わせ方などの問題ではお互いに協力して解決をはかった。

以上に加えてハイアット社はダッジ兄弟と親密になったが、彼等はヘンリーフォードのアクスルを作っており、ハイアットにとっても大事な顧客になろうとしていて、フォードのパーツメーカーでパートナーでもあり、フォードの第一号エンジンを作り、初期のオールズモビルのトランスミッションのメーカーでもあった⁽¹³⁾。

ヘンリーフォードとの取引拡大の中でハイアットとスローンは、フォードの目ざましい変貌に直面する。フォードはモデルT型の大量生産とそれによる自動車の値下げで需要を喚起することを狙い、日給5ドルと賃金を引き上げて賃金と需要の拡大がマッチすることを狙った。これに対してW. C. デュラントは、ビュイックとオールズモビルにキャディラックともう1社（オークランド後のポンティアック）を加えたGeneral Motorsの大合同を進めており、ベアリングのビジネスで今までになく売上げを伸ばしていたハイアットにとってフォードをとるかGMをとるかの選択の問題が迫っていた。結局垂直統合を志向するフォードよりも水平統合でいろいろなサプライヤーの水平統合で進もうとしていたGMとデュラントに傾いていくことになる。

6. 拡大する責任 (Expanded Responsibilities)

ハイアットローラーベアリング社は、1916

年の春にGMと合併した。その結果同社はフォードという有力顧客を失うことになる。もう一つの取引先ダッジブラザーズは自動車メーカーになったりして部品メーカーにとっていろいろな不確実性が生じた。そこへもってきてハイアットのローラーベアリングの特許は1916年に切れることになっていた。スローンとその父は合わせて60%の株式をもっていたが、会社は債務超過でありスローンはデュラントの買収の話で重大な決断を迫られた。デュラントはGMだけでなくサプライヤーをも包括する大合同を目論み、ハイアットを当時自転車を作りながら新式のベアリングを作っていたデイトンエンジニアングラボという会社との合同を考えていた。結局スローンは自分の言い値より若干少ない1350万ドルでの売却に同意した⁽¹⁴⁾。因みにデイトンにはその後のGMの技術開発で多大の貢献をするチャールス・I. ケッタリングがいて、2人はこの合同で出会うことになった。

デュラントはGMをもっと大きなユナイテッドモーターズというサプライヤーをも包括する大合同を目論んでいたが、GMの合同を進めるに当たってE. I. デュボンという世界有数の化学会社と組んでいた。デュボンの出身のJohn J. ラスコヴがGMの財務委員会議長に就任したが、この人物は複雑なデュボン社の中でいろいろな経験とマネジメントの能力をもち、スローンにも多くの影響を与えた。スローンは部品業界の激しい競争を何とか乗り切り、やがて新生のユナイテッドモーターズの社長になるが、この会社の設立は、第一次世界大戦の勃発によって流れ、スローンは株式交換でGMの株主になった。彼はGMの持株をスペキュレーションで処分したりせず、あくまでマネジメントの能力と実体資本の価値で株価はきまらべきものという信念を曲げなかった⁽¹⁵⁾。

この自動車産業の発展期には、その発展の量的見通しについて二つの意見が分かれた。デュラントはGMが1912年に37万8千台を生産しており、50万台はおろか100万台でも作れると強気一辺倒であった。これに対して自動車産業の初期のことを考えると国民経済の購買力が

ら考えても生産過剰になると案ずる考えもあったが、デュラントは強気を押し通して、サプライヤーの大合同を続け、A. チャンピオンのスパークプラグ（後のA. C. スパークプラグ）や電気冷蔵庫のフリジダイアー社なども買収した。デュラントの強気の見通しはのちに1929年に562万台が生産され販売されるのだから当たってはいたが、余りにも急な合併合同の推進はデュラントのような独裁者には管理できないものとなり、とくにその子会社に責任をもつ専門経営者がいないと管理できなくなっていた。デュラントは卓越したセールスマンであり、財務に明かるかったが、技術やサイエンスには通じていなかった。彼はGMの帳簿を専門の会計士に監査させたし⁽¹⁶⁾、デトロイトのダウタウンに本社の土地を購入したが、デュボンから来た副社長J. A. ハスケルは賃借りでよいと主張したし、スローンも後者を支持した。その理由は、自分達はブローカーでもバンカーでもないというものであったが、デュラントはこれを押し切った。

ウォルター・P. クライスラー (Walter P. Chrysler) は、1916年にナッシュ氏が去った後ピュイック工場の全責任を負い、同時にGMの副社長になったが、余りにも任務が重すぎ、その上デュラントと意見が合わず辞任してしまった。

その後もGMはデュラントの下でその歴史に残るような合同路線を歩むことになる。International Arms & Fuse Co. T.W. Warner というギアメーカー、Pontiac Body Co. はGMの一角オークランドに加わり、やがて名称もポンティアックになる。さらにDayton Wright Airplane Co. もこれに追加された。これらの一連の合併を支援するべく1919年6月GMの株主総会は公称資本1,020,000,000ドルに増強した。その直後の同年9月ラスコヴとデュラントは、フィッシャーボディ社の株を一株92ドルで買い35%の持株を手に入れた。まさに大きいことがすべてに優先した。たまたまこの時は完全な合併であり、これを正当化する楽観主義が正当化された。少なくとも1920年9月まではそうであった⁽¹⁷⁾。

その頃を境として自動車の価格は下がり始め、時あたかも第一次世界大戦後の不況と物価の値下がりが続き、自動車業界ではフォードが値下げをやり、GMもこれに追随した。

7. 科学と手づくりの産業 (Science, the Handmaider of Industry)

1920年の11月を境にして株式市場の暴落が起り、デュラントには今までにない困難がふりかかって来た。株式ブローカーからの電話はなりっぱなしで、火曜日の夕方、デュラントは本社に戻って来て金曜日の夕方までいたが、メッセンジャーがやって来て、株式市場が不況のため閉鎖されたことを知らされた。すぐにニューヨークに戻ったデュラントはGM株の暴落を買い支えるシンジケートの組織化に狂奔したが、彼個人の資産ではその限界を超えていた。この取引にかかわった株式ブローカーは、デュラントがJ. P. モルガンが必要金額の全部を引受けてくれると期待したが、モルガンだけでは背負い切れず、結局デュボン社がGMのデュラントのGM持株250万株を引受けて落着くが⁽¹⁸⁾、デュラント自身はGMの社長を辞任し、二度と戻らなかった。スローンはデュラントの細かい防戦買いやスペキュレーションの経過は知らされず、かつてない不況と株式市場の暴落や閉鎖をニュースで知るだけだった。スローンは創業者デュラントの復帰をいちおう望んだが、不況と経営責任の重さを考えやがてそれが不可能であるととらえた。GMは不況で何百万人も失業者を出し、銀行にあった何百万ドルもの資産を失ない、株価暴落で多くの株主に被害を与えた。我々には最も進んだ製造技術をもった最新の工場があり、多くのサイエンティストやすぐれた投資家やエンジニアなどの経営資源が豊富にあった。我々にはこれらの経営資源を活用すればより低いコストで生産し安い価格で販売できる生産性の果実を生み出す条件がある。我々に必要なのは我々の経験とインテリジェンスに導かれるリーダーシップである⁽¹⁹⁾。

スローンは危機後開かれた第一回の取締役会でピエール・デュボンと会ったが、この人こ

そのような大きな責任を全うできる人物であり、デュラントの後継者としてGMの社長にふさわしい人であった。GMにも執行能力のある数人の人物はいたが、彼ほど大きな能力と勇氣、そして会社を建て直す自信をもったリーダーの資質を備えた人はいなかった⁽²⁰⁾。

多くの危機的状況はコンスタントに発生していた。この時我々はGMの組織を変更するという基本的プランを考えねばならなかった。それはマネジメントのコンセプトを明確にすることであり、その第一段階は、我々のアドミニストレーションを集権的にするか分権的形態にするかという問題であり、分権的管理は自由な企業体制と同義語である。余りにも集権化し過ぎると限られた数の経営者ではイニシアティブに限度がある⁽²¹⁾。

デュボン氏は初めはGMの社長になりたいと思わず、ボードの議長でよいと思っていたが、会社の再生にはなくてはならぬ人物であった。事実彼ははかり知れない貢献をなしとげてくれたが、彼は社長室に収まるなり、自動車の製造についての情報が何もないことに文句を言ったが、これ以降GMの内部成果が分かるようになり、以前より包括的な計画が実現した⁽²²⁾。

その頃のGMには入社して自分の力を発揮したい人物が沢山いた。その代表的な人物がビル・ヌードセン (Bill Knudsen) で、バッファローにある製造企業でフォードのために鉄の鍛造をやっていた。このビジネスはフォードの垂直統合政策でフォードの傘下に入ることになり、第一次世界大戦後はフォードを辞していた。スローンは、我々の第一線で活動している部署を支援するゼネラルスタッフで仕事をしてくれる人物を探しており、ヌードセンはこれにうってつけであった。スローンはヌードセンをシボレーモーター事業部の全責任を負う専門経営者としたが、彼はこの低価格帯の車の分野で成功を収める世界的なリーダーシップを発揮した⁽²³⁾。

デュボン氏が社長になってすぐGMの再建計画を立てるに当たってどういうやり方がよいかの勧告を作るのに当時最高のコンサルティングエンジニアの企業を活用しようとした。その勧告の中心は全シボレーの株式公開であった。

これにはいろいろ議論があったが、スローンはデュボン氏のところに行き、我々はいい製品を作りそれを積極的に売らねばならぬが、多くの人々がキャディラックやビュイックよりも安い車を買いたいと待ち望んでおり、一刻も猶予はないと述べた。デュボン氏は忍耐強く聞いていたが、レポートのことは忘れろといった。何が出来るかを考え、そして前進するのだと彼がいつもやる手で自分の信念を曲げない、直面している現実がすべてだというわけである。その結果シボレーは救われ、GMは崩壊をまぬがれた⁽²⁴⁾。

今日のマネジメントのテクニックを昨日のそれと比較すると、科学的アプローチの必要性という点で大きな相違がある。多くの仲間が科学的ということ物理学の次元でとらえていた。しかし科学的管理とは現実に対するコンスタントな探求であり、知的で偏見のない分析である。それはアドミニストレーションを決定づけるポリシーに外ならない。デュラントの時代はいざ知らず、スローンはこのタイプのマネジリアルアプローチに方向を変えねばならないし、その回答は事実には忠実ということにつきる。ここにエンジニアリングの科学的アプローチがあるのであり、私の最初の仕事はGMの車を見かけもよく、技術の健全性や技術の進歩性においてトップにあるようにすることであった。しかしこの時までは我々のエンジニアとそのスタッフは組織の問題について二番手以上のものを考えていなかった。やがて私は、チーフエンジニア達の集まりである技術委員会の議長に就任した。それまでは何もやっていなかったエンジニア達が仕事をするのに科学的ツールが使えるというので感謝するに至った。我々は皆でGMの車をよくしようといっしょになって働き始めた。我々はテストコースや実験センターなどを作り、我々のエンジニアスタッフに技術委員会のガイダンスに従った任務を与えた⁽²⁵⁾。

私の責任は途方もなく拡大した。GMの売上げが拡大するにつれて我々は沢山の労働者を雇用し、沢山の株主や顧客と相対することになる。売上げ増は生産における最も能率的手段と労働者の生産性が高賃金率を保障する。同じ論法でいえば生産コストは下がり販売価格も下がって

顧客に利益をもたらす。そしてワーカーのよく働いて増える利益は消費を増やし、国税や株主配当をも増やす。大規模な企業活動にはコストのかかるリサーチが必要であり、最初の段階では損失もでるが、ダイナミックな経済は自由経済の継続とともに進歩するものである⁽²⁶⁾。

また我々は株式というものの意味の重要性について考える必要があることも思い知らされた。私の考えでは、株式というものの経済的意味を言うのだが、以前は考えたこともなかった。デュラントがGMを創立した時のように株式をスペキュレーションの意味でとらえこれを重視するのも問題である。そういう株式の重視は静態的経済への道に通じ、静態的経済には進歩がない⁽²⁷⁾。

また私は経済的賃率の重要性を強調したい。私は業界というものはそのワーカーとそのグループの人々に手をさしのべるべきである。このことは、生命を的にし、年とともに作業の能率の発揮をさまたげたりするのを防ぐようなプランの形をとることをサポートすることになる。中でも雇用の不規則性をなくすプランはとくに重要である⁽²⁸⁾。

労働者というものは年間ベースで生活せねばならぬが、その収入は時間ベースである。従って彼等は景気変動の影響で貧しい状態を甘受せねばならぬ。自動車業界はその顕著なケースである。一般に消費者は四つの時期によって自動車の購入を多くしたり減らしたりするが、その影響は生産ラインに及び、週間当たりの労働時間までが変動するのは不可避である。この困難の一部には在庫によって解決できるが、それはあくまで一部にすぎない。この問題への回答は多忙な時の労働時間延長や年間賃金でも解決しない。コスト高と値上げという問題がある。とくに自動車産業では色彩、トリム（内装）その他の仕様の相違があり、まだ売れていない車はモデルイヤーの末期の車でこれを償却する問題がある。

我々はこの問題に取り組み、ノーマルな給与と毎週支払われる賃金を前者は5年間保証し60%対40%に分けて支給することにした。その結果、労働者は予算で家計を運営し多くの貯

蓄を会社に預けることとなった。このようなプランは季節的変動を地ならししたが、我々のビジネスの上下動を完全には吸収できず、その点では株主やサプライヤーとは違っていた。1919年にGMは従業員貯蓄投資プランを発表し、従業員は誰でも自分の収入の10%をこの基金に拠出でき、それに毎年300ドルを追加できるようになった。このプランは1924年と26年に改定されたが、1927年から1931年までに合計で8699ドルが各年300ドルに対して払い戻され、大恐慌の最中にGM従業員の家計を助けた⁽²⁹⁾。

オハイオの農家出身のチャールズ・F・ケッタリングは、前述のデイトンエンジニアリングラボの合併でGMの一員となった人物であるが、彼こそ真に傑出した技術家で、サイエンティストでありエンジニアであり、同時に哲学をもった人物であった。彼は物理、化学、電気、工学に通じGMの研究開発に偉大な貢献してくれた。例えば彼は車の塗装という生産ラインに車が載るまで、時間と在庫で無駄の多い工程でラッカー吹きつけの新しい方法をあみ出し、デュポンと協力して車の仕上げの改善にも実績を上げた。さらに大きな貢献として、デルコのバッテリーによるイグニッションがある。これで在来の車がクランクシャフトでエンジンをかけねばならなかったのを、電動式に置きかえることが出来るようになった（1911年）。このほか彼はスタンダードオイルと協力してエチールガソリン精製でも成果を上げ、ディーゼルエンジンまで手を染めた。そのほかブレーキのファンベルトをはじめ多くの未改善の部分に革新的改良を行っている⁽³⁰⁾。

7. 更なる冒険 (Adventures Ahead)

以上述べたようにGMは、1920年の危機をデュラントの辞任とモルガン商会とデュポン社の緊急支援で乗り切り、その後は組織改革と新しいマネジメントのコンセプト導入とくに分権制と戦略経営の確立によって見事によみがえり、1928年にはフォードのトップの座を取り返すまでになったわけである。とくに自動車ビジネスでは均衡のとれたフルライン戦略—高級

車キャディラック、中級車ビュイック、オールズモビル、スポーティ中級車ポンティアック、大衆車シボレーと5つの車種の事業部の均衡のとれた収益構造の定着により、量的（台数的）にも質的（ブランド力）にも高い収益力を上げるに至った。なかんずく収益力の劣っていたシボレーを台数と価格、そして技術力で他のメーカーの追随を許さぬものにしていったことは、GMの競争力を不動のものとしたとってよい。これにはスローンだけでなくヌードセンやケッターリングのような傑出した技術家と、ラスコヴやD. ブラウンのような財務のエキスパートがGMの屋台骨を支え、これにP. デュボンとやがて社長になるスローンがGMの戦略経営をリードし、これが1920～29年の間は成功して順風満帆であった。

しかし29年11月に始まった大恐慌という超非常事態だけは、普通の企業努力とくにイノベーション力だけでは乗り切れなかった。とくに大恐慌が一時的循環的なものでなく、アメリカの国民経済をゆるがすものとなるとGMほどの企業でもこれを乗り切るための社会的責任をアメリカのコミュニティのために負わねばならなかった。因みに1933年までに全自動車産業で29年の最大の売上げ台数の75%を失ない、銀行の倒産が続出するという超危機的状況に直面した。2つの著名なデトロイトの銀行が倒産し、ほかの銀行も放置すれば連鎖倒産になりかねない危機であった。この事態を救済するためにGMは公的資金で作られたR. F. C (Reconstruction Finance Corporation 産業復興金融公社) と共同でNational Bank of Detroit を設立し、2500万ドルの資本金の半分をGMが拠出している。1933年5月24日のことである。その後この銀行はデトロイトの有力銀行となり、アメリカの大銀行の一つとなった。このような活動は単なる社会貢献だけでなく、銀行を救済しなくては労働者に給料を払い、サプライヤーへの支払いも出来なくなるというシリアスな動機もあった⁽³¹⁾。

このような赤字と、その中で大量の資金流出にもかかわらずその苦難の中でも新しい新車モデルを準備するのに新しい治工具や新型機械

への投資は怠らなかった。この目的のためにGMは年間3500万ドルもの支出を行っている。

GMはこの時期に、ディーゼルエンジンの開発と生産、冷蔵庫の生産、そのほか空気クリーナー、自動車用ラジオなどをNew Departure 事業部が中心になって生産し、まだ市場のあった自転車のコースターブレーキやボールベアリングも生産するなど経営多角化にも努めた⁽³²⁾。

また車のカラーはかつてヘンリーフォードのモデルT型時代の黒一色の時代は終わり、500色の中から選べる（キャディラックの例）ようになり、オールズモビルには水圧式運転装置 (Hydra Matic drive) 付きがあらわれ、その他の車種でもシャシーを11種類の中から選べるようにしたり、装備品のオプションが可能になるなど驚くべきフレキシビリティも実現した。またGMの車はスタイリングの点でも世界をリードするに至っている。そのためにはクロズドボディーの採用が必要だが、これには1910年に着手し薄板鋼板が量産されるにつれて拡大していった⁽³³⁾。

以上のほか夜間の運転がし易いビーム式ヘッドライト (1915年)、4輪ブレーキが1923年、自動変速機が1937年、ハンドルのギアシフトコントロールが1938年といった具合である。このような最新の装置や機構を考案し製造するために最新のエンジニアリングスタッフと開発技術者を集めたNew Devices Section が作られ、何千というアイデアと装置がここで実用化された。

以上の結果次のようなことが起こった。今日 (1940年) 低価格のシボレーは1930年のキャディラックよりも実質価値は高く、1950年のGM車は1940年の車のベストのものを抜きんでいるであろうということ、これである。そして1913年のGM車と1940年の車を比べると、13年の車は平均1125ドルで売られたのに対し、40年の車は800ドルで売られたことになる。アメリカの消費者はポンド重量当たり、以前は50ドルを払ったのに対し、最近の車ではポンド当たり26ドルを支払った計算になる。この成果は、技術進歩とよりすぐれた管理技術によりワーカーの能率と生産性の飛躍的向上により

もたらされた。このような好循環によりワーカーの時間賃金は30セントだったものが98セントに上昇しているのである⁽³⁴⁾。

このほかにスローンはのちに「GMとともに」の中で詳述しているようにGMとディーラーとの関係、とくにディーラー協議会を作ったことや、ディーラーの在庫の3ヶ月ごとの報告のシステムについても触れている。GMが車の開発と生産だけをビジネスと考えていた時代から、流通をつかさどるディーラーとのフランチャイズシステムのあり方を模索し始めたことをうかがわせるが、その詳細は「GMとともに」に譲ることになる。

このように1920年代と30年代を回顧してスローンは、この最後の章を次のように締めくくっている。GMという会社はそのすぐれたアイデアと共にスタートを切った。そしてこの会社は、技術的成果、収益力、賃金率、雇用、人類の進歩への貢献、チャンスと機会などが適正な尺度で測定されるようになった。19世紀末デュラントがミシガン州のスマールタウンで始めた小企業が、やがて1908年、彼の遠大な構想力で創業したGMとなり、かくも短い期間で偉大な産業企業の一つのし上がったのである。こうなったのはGMの運営の哲学があるお蔭であろう。それを箇条別に示せば次のようになる⁽³⁵⁾。

マネジメント：インテリジェンスと経験、そして想像力の集合努力。

事実 (The fact)：真実に対するコンスタントな探求。

オープンマインド：偏見のない分析にもとづくポリシー。

勇気 (Courage)：リスクをとることを恐れないこと、リーダーシップが価格に厳格であることを認識すること。

資産 (Equity)：他人（株主やサプライヤーなど取引先）の権利に対する尊敬。

確信 (Confidence)：他人の信条を認める勇氣。

忠誠 (Loyalty)：どんな犠牲でもその理由を明らかにすることを恐れないこと。

進歩 (Progress)：常によりよい方向がある

ことを信じること。

以上のようにGMがそのモットーとしたところを語った後にスローンは次のように締めくくっている。私がGMの社長になって私はGMの組織のガイダンスの基礎づくりをやった。そのお蔭でGMは長期間続いた不況を乗り切り未来への展望を切り拓くことができた。それにより高品質の製品とすぐれた技法、高賃金と低価格、すぐれた治工具類と公正な取引、そして皆が一生懸命働くこと、これを継続できればGMは今日のアメリカ産業のシンボルたりうる。そうして我々は進歩を作り出す基本要件に忠実であれば1960年代になっても、未来は今日に続くと思定できると確信できる。以上が本書の締めくくりである⁽³⁶⁾。

8. 結び

以上スローンの若き日の懐古録の抄訳を中心に、彼の生い立ちとMIT出身のインテリホワイトカラーマンとしての冒険とパイオニアとしての活動、そしてGMというアメリカの企業史、産業史に存在しなかったにわか作りの巨大企業の組織体を近代的マネジメントの手法で管理するという大きな責任、そして1929年の大恐慌が長びく中でその困難と闘いしつつ、その直前まで(1920年代)のGMを業界トップの座に押し上げた成功モデルの成立が語られている。そして基本に忠実にサイエンスオリエンテッドな企業でありながら、多くのメカニック出身の経営者(彼自身も含む)達によって築かれた手づくりと物づくりの産業の原点を見失わずに、1930年代の後半に至るまで多くの挑戦を続けた軌跡が余すところなく語られているといってよい。

以上のような本書の内容をどう評価するかについては、まず名著の輝きを今なお失っていない「GMとともに」の内容との比較を試みるのが適切であろう。両者を比較する時まず浮かんでくるのは「GMとともに」は主として専門経営者としてのスローンの経営者企業と変貌したGMの組織や管理、そしてその戦略の発展を論じたまさに経営者のあるべき姿を描いたそ

の点では経営者のバイブルの書であるということである。これに比べて本書は若き日のスローンの物づくりや現場のメカニクの幾多の経験とMIT卒業のホワイトカラーでありながら当時のベアリングの設計と製造についての驚くべき造詣の深さを余すところなく描写しているといつてよい。当初は自転車と子供用のローラースケートに使われていたに過ぎなかったベアリングをより精密なものに変革し自動車の変速ギアやエンジンの変速装置に使えるものにするには並大抵の技術では対応できなかった。この技術的要請に応えるには当時最高の精度加工が可能な精密フライス盤が必要であり、これを使いこなす熟練工が必要である。それに加えてベアリングの高精度高性能な加工と仕上げには、キャディラックの生みの親H. リーランドから教わった互換性部品生産に向けての精度と規格の徹底した均一性を追求する必要がある。これにはテイラー以降の科学的管理法の原則の適用が不可欠である。スローンがその渦中において中心人物として活動していることは言うまでもない。

このような精密互換性をとことん追求したハイアットの自動車用ベアリングは、やがてキャディラックだけでなくGMに統合されるビュックやオールズモビルなど全GMと、ダッジブラザーズを通じてフォードという二つの大顧客を獲得し、やがてその中のどちらか一社に取引を集中する必要に迫られて、その最後の選択がサプライヤーの水平統合を熱心に推進しようとしていたW. C. デュラントのGMであった。かくしてスローンはデュラントの元でGMの最高責任者の一人（副社長）として迎えられ、やがてGM社長の重責を担うことになる。

それまでの経過の中でデュラント辞任に至る1920年の経営危機についての記述は「GMとともに」と本書では若干のニュアンスの違いがある。「GMとともに」では経営危機の実態をデュラントの個人資産と借入れによるGM株の防戦買いにブローカーを使った一種のスペキュレーションをやっていたことは、放置しておけばパニックになりGMの信用がガタ落ちになる状況を具体的データとモルガンやブロー

カー、そして最後はデュポン社がからんだ収拾のための会合など生々しく描いている。そして危機を株式取引の面だけでなく各事業部の製品在庫量についても過剰在庫の生々しいデータで示している⁽³⁷⁾。これに対して本書では、生々しいデータは余り示さず、大不況と経済危機の中において自動車の売れ行きや価格の下落の中において、デュラントがあくまで強気の市場予想を変えず、そのためGMの他の幹部も引きずられた様子が描かれている。これは筆者の推測であるが、まだ1940年といえばデュラントが存命しており、デュラントに敬意を払っていたスローンが余り生々しいデータを出すよりも客観的情勢とその中でのデュラントの強気一辺倒の態度を浮き上がらせたとみられる。そして20年危機の克服後GMは、29年恐慌とその後の危機の間にも治工具類や新鋭設備への投資を続け、これらを活用してGM再建の鍵シボレー車の商品力と価値を高め、多くの新顧客を獲得して販売台数の拡大と商品価格を下げるという芸当を実現したのである。シボレーだけでなく他の4事業部の車にもそれぞれの車格とブランドにふさわしい新技術の採用と製品差別化を進めて大成功を収めたのである。

この20年危機を切り抜けてからのGMの大成功については、GMにおける事業部制の誕生、製品ポリシーの構築、自動車ブームを迎えての総力の結集、そしてROI (Return on Investment) を柱とする財務コントロールの強化といった具合に、GMの組織改革とポリシーメーカーならびにその内部成果の測定システムに負うところが大きく、これらの点については「GMとともに」の内容に譲りたい⁽³⁸⁾。ただ本書にはマネジメントの分権化が進められたことが記述され、それがどのように機能したかについては記述がない。ただ分権制は自由な資本主義企業体制の下でこそ機能しえたものであると述べられているにすぎない。これは推察するにスローンが社長在任中のため内部文書の公開ははゞかられたに違いない。「GMとともに」がA. D. チャンドラーはじめ何人かの学者グループの参画とGMの内部文書の活用公開が許された1950年代末期になって初めて公刊の準

備が可能になったとみるべきであろう。

以上のように本書と「GMとともに」を比較すると、本書はスローンの企業者活動という創造的アントレプレニューアの冒険時代を描いた書物であり、これに対してGMの管理と組織、戦略の時代を描いた専門経営者の時代にふさわしい著作こそ「GMとともに」であったと見ることができよう。企業者活動の時代から始まって専門経営者の時代を一人で駆け抜けた稀有の人物としてA. P. スローンの名は永久に歴史にとどまるであろう。

(注)

1. 邦訳『労働服の社長=W. P. クライスラー述』ボイデン・スパークス著 拙著『クライスラー』東洋経済新報社1974
2. A. P. スローン著『GMとともに』ダイヤモンド社2003年ドラッカーの推せん文を参照
3. 拙著『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社1977年20頁
4. 全上40頁
5. ハイアット氏はセルロイドとプラスチック、そしてフレキシブルローラーベアリングの発明家であり、アメリカンシュガーカンパニーのオーナーでもあった。(本書46頁と21頁)
6. 当時オールズ社のエンジニア兼デザイナーだったハワード・コフィン、ハイアットのベアリングを評価したといわれている。(本書31頁)
7. John B. Rae The American Automobile Industry. Twayne1984, P36
8. Ibid.
9. 本書33頁
10. Ibid. P. 51
11. Ibid. P. 57, 58, 59
12. Ibid. P. 64, 65
13. Ibid. P. 67, 70, 71
14. Ibid. PP. 69 ~ 70
15. Ibid. PP. 82 ~ 83
16. Ibid. PP. 96 ~ 98
17. Ibid. P. 101
18. Ibid. PP. 106 ~ 114
19. Ibid. PP. 118 ~ 119
20. Ibid. P. 127, 131
21. Ibid. P. 134
22. Ibid. P. 134
23. Ibid. P. 139
24. Ibid. P. 140
25. Ibid. PP. 141 ~ 142
26. Ibid. PP. 142 ~ 143
27. Ibid. PP. 149 ~ 150
28. Ibid. P. 152
29. Ibid. P. 163
30. Ibid. PP. 153 ~ 158
31. Ibid. P. 175
32. Ibid. P. 177
33. Ibid. PP. 185 ~ 186
34. Ibid. PP. 191 ~ 192
35. Ibid. P. 205
36. Ibid. PP. 207 ~ 208
37. 前出『GMとともに』41 ~ 50頁
38. 全上54 ~ 138頁

