

本報告は、以下の3つの論文を基に作成したものである。

1. R.F.Freeland, "The Myth of the M-Form? Governance, Consent, and Organizational Change," *American Journal of Sociology*, Vol.108, No.2, 1996..
2. R.F.Freeland, *The Struggle for the Control of the Modern Corporation: Organizational Change at General Motors, 1924-1970*. Cambridge University Press, 2001. 第8章結論
3. H.Wolff, "The Great GM Mystery," *Harvard Business Review*, Vol.42, Sept-Oct. 1964.

序 分権と集権

岸田民樹「組織における集権と分権」山倉健嗣・岸田民樹・田中政光『現代経営キーワード』

第2章「組織」有斐閣双書 2001年.

- 1) ファンクショナル組織（構造上分権+管理上集権） vs. ライン組織（構造上集権+管理上分権）
- 2) 集権的職能部門制組織 vs. 分権的事業部制組織
- 3) GM=持株会社→分権的事業部制組織=管理上集権化 vs. Du Pont=集権的職能部門制組織→分権的事業部制組織=管理上分権化

I. M組織と統治

1. M組織の神話

- 1) 教科書的 M 組織=戦略計画と戦術計画の分離→所有者 (S→O)
トップは戦略に専念・事業部は業務に専念→機会主義の抑制
事業部の ROI 測定による内部資本市場の確立 (財務統制)
- 2) 参加的分権化=事業部が戦略計画に参加→事業部管理者(O→S)
事業部が戦略的資源配分に関係することによって機会主義の発生
- 3) 管理上の集権化=本社経営者が戦術計画に介入→本社経営者 (S→O)

2. 効率性の理論と組織論

1) 効率性の理論 (TCE)

- ①不完全な情報と認知上の制約に直面して、協力的な行為への報酬と状況的制約（不正行為を罰する）による誘因構造への合理的適応
 - ②戦略と業務の分離によって機会主義が抑制され、トップの企業目標追求とそれに従う事業部の利益の確保
- #### 2) 組織論—統治と同意—
- ①統治=効率性（状況的制裁と合理的誘因）に還元できない自発的な命令の受容や同意（非合理的なコミットメント）が必要

②同意＝階層内の秩序

不完全情報は、命令による秩序生成能力の制約→階層間の取引は、効率性ではなく規範に従うので、目標の自発的受容が重要→目標形成への部下の参加が必要
したがって、同意や参加は、戦略計画と戦術計画の分離を阻害する

③参加と同意

- a) 参加は抱き込みの手段＝権限への同意は、正当性の信念→秩序の生成
- b) 参加はパワーの共有→同意の源泉は、計画プロセスへの専門家（事業部）の参加
→専門家の拒否＝正当性の欠如→命令は企業内の秩序の破壊
- c) 参加的分権化と管理上の集権化
参加的分権化＝計画への参加は、事業部の動機づけと同意→本社と事業部の協力
管理上の集権化＝本社が業務的意思決定に関する情報を持ち、事業部が特定の市場についての知識と専門家を欠くなら、事業部は、本社に抵抗する資源をもたないので、管理上の集権化が発生

II. GM における M 組織の変遷

GM は、1921 年に事業部制組織を採用したと言われるが、戦略計画と戦術計画を厳密に区別した「教科書的 M 組織」であるというのは神話であり、参加的分権化の時代は、会社の政策に対する事業部の同意を徐々に組み込み、管理上集権化の時代には、効率性への配慮から、本社が戦略も戦術も決定した

→教科書的 M 組織＝所有者、参加的分権化＝事業部管理者、管理上集権化＝本社経営者、という利害関係の下で、Sloan は、まず所有者を排除し、次に同意を求めながらも事業部管理者を排除して、この管理上の集権化の下で利益を蓄積していき、最終的にはこの同意を瓦解させたことによって、GM は衰退

1. 1924-1933 : 参加的分権化への闘争

1) GM の分権化による成功＝総合本社の創設と本社経営者の長期計画への専念

2) 1921 年 : 全権をもつ小委員会（全員が所有者）が戦略計画を監視→不健全な政策と業務への過度の関与で失敗

3) 1923 年 Sloan が社長に就任

①業務委員会（事業部管理者のみ）の活性化、経営委員会（所有者+本社+事業部の代表）の拡張、事業部間委員会（事業部+本社経営者）→教科書的 M 組織

②業務委員会＝公式のパワーはないが、経営委員会と戦略について共通の理解→業務委員会が非公式に戦略計画を統制→所有者は、この参加的分権化へ向かう動きを拒否

4) Sloan は、業務委員会と経営委員会を合併→参加的分権化は、事業部が会社の政策に同意するためのメカニズム

5) 1932年3月、不況のため両者は妥協→5事業部を3事業部に統合+部品・デザインの共有、自動車事業部は、1932年～1933年末まで、非公式に戦略に関与
◎→参加か抱き込みかは不明、政策は両委員会の共同会議で展開、経営委員会は、多角化の決定に参加し、新市場に参入=政策と管理の境界は不明

2. 1934-1941：管理上の集権化と規制の強化

1) 不況の一段落で自動車事業の拡大

- ①戦略計画と資源配分は、本社が支配（教科書的 M 組織）
 - ②コスト低減のため、本社は業務的意思決定に関与=管理上集権化→継続的利益
- 2) 自動車市場の変化→自動車製造業者の倒産で産業の集中度上昇
- ①競争上の優位は、開発と製造からコスト削減へ→市場の差別化は困難=低価格帯
自動車の売り上げは、52%から73%へ（1933）
 - ②事業部の統合(1932)、部品やデザインの共有は、本社の調整を正当化
 - ③毎年のモデル・チェンジ(1935)の導入→スタイリングは本社スタッフ、同じアセンブリー・ラインを、ビュイック、オールズ・モビル、ポンティアックに適用

3) 1937年は、管理上集権化のピーク

- ①経営委員会も財務委員会も所有者と本社が独占して、業務と財務を監視する全権を保持
- ②Sloanは、取締役会、CEO、政策委員会（PO）、経営委員会（AO）の四役
- ③ただし、事業部の同意を得るために、非公式の諮問、決定に対する投票権なし
- ④組織再編成は徹底的な管理上の集権化=政策委員会が管理と業務の全ての問題を処理
この下で、1941年の投資利益率は41.9%

3. 1942-1946：参加的分権化の再定義

第二次世界大戦の勃発とともに、自動車生産から軍用品へという戦時生産体制への移行の下で、迅速な意思決定と技術革新が必要になり、事業部の技術的知識に頼るほかはなく、参加的分権化への揺り戻しが生じた

1) 戦争に伴う技術的不確実性と固有の市場への専門化→事業部の同意と自律性の必要→事業部の代表を戦略計画に導入→事業部は、WAC（戦時緊急委員会）という統括組織に参加して、資金配分の決定に参加=参加的分権化

2) 同意の必要のため、1944年以降事業部の関与が加速化し、事業部に機会主義が発生

- ①所有者=計画は全般管理者の専決事項であるとして、教科書的 M 組織を提唱
- ②Sloanは、機会主義による損失より同意による利益の方が大きいと考え、事業部の参加を促進→対立するパーソナリティを調和させ協力を得るために、参加的分権化が必要で会うと主張し、教科書的 M 組織を主張する所有者は折れた

4. 1946-1958：同意から抱き込みへ

同意の必要性が、参加的分権化を引き起こし、参加が形骸化してシンボルとなり、事業部の領域を侵食して組織の衰退を招いた

1) 1946年の公式の組織再編成によって、Sloan と Du Pont 家の妥協

- ①財務委員会、業務政策委員会、管理委員会
- ②CEO は、NY の議長ではなく、Detroit の議長

2) 書類上は、教科書的 M 組織、実質は、社長と事業部がパワー

- ①業務政策委員会、管理委員会への、事業部の参加、ただし限定的
- ②社長は、管理委員会を利用して事業部と連合
- ③事業部と業務担当重役との連合→財務側と業務側のコンフリクト
→数字だけで政策提案の価値を評価することは困難→拡張への歯止めなし
こうして、同意から抱き込みと強制への移行は、業績低下をもたらした

3) 同意の瓦解

分権化の腐敗に伴って教科書的な M 組織が復活して本社の公式の権限が回復したが、同意を作り出すメカニズムが崩壊→長期的衰退

- ① トップ委員会（財務委員会、経営委員会、管理委員会）と 4 つの改革
→事業部の政策への介入禁止、管理委員会は社長の諮問であり、政策問題への公式の権限なし、政策グループは、経営委員会に報告、取締役会の議長は CEO
- ② 教科書的 M 組織は事業部の同意を破壊→衰退
経営委員会が事業部の特権を剥奪→本社と事業部の対立激化→スタイリングの差異はなくなっていたが、事業部は無意味な差異化によって抵抗
- ③ 事業部は新しい製品への対処に失敗、命令の実施に遅れ
- ④ 長期的な競争優位を犠牲にして短期利潤の強調→コスト削減と品質の低下
同意がなくても業績低下なし
- ⑤ 1965 年、GMAD の設置→低価格車のコスト増大→業績悪化
- ⑥ 1960 年代の規制増大、1970 年代の石油輸出禁止→低燃費小型車への需要→
管理上の集権化を通じて事業部を支配→経営委員会の提案したサブ・コンパクト・カーを拒否→教科書的 M 組織の実施→GM の長期的衰退

III. 結語—効率性の理論と企業統治における同意—

1. TCE では、より良い情報によって行為者を動機付け機会主義を抑制できると主張するが、よりよい情報だけでは、命令という強制は効力をもたず、協力ではなく抵抗を生む

2. 命令による協力と同意による協力：

- 1) 命令による協力→価格競争中心で革新は不要な安定的市場条件に適合
→戦略計画は損失の予防、事後的な事業部業績の評価、短期的財務統制で十分
- 2) 同意による協力→高度に分化された市場→革新を促進する長期的な競争戦略→事業部の自律性と広範な参加が必要

3. 管理上の集権化と参加的分権化

1) 管理上の集権化=命令による協力→効力をもつのは、本社が業務的問題に関する情報を持ち、業務的意思決定、機会主義の抑制、事業部の動機づけが可能な場合

- ①1930 年代：自動車市場の焦点は、品質よりコスト→状況的な制裁と命令で十分
→Sloan は、集権的な組織再編成に反対→事業部の自律性と同意の必要性を減らすから

②1950年代：トップの説明と目的の誘導→1960年代：適用と品質を犠牲にしてコスト削減
→1970年代：競争的環境の下で、同意が瓦解→利益の吐き出し

2) 長期的な参加的分権化＝同意による協調

①効率を強調する TCE では、よりよい情報のために、計画への参加が必要であると主張されるが、状況的な制裁と非公式の影響力では、事業部の裁量の抑制は困難＝GM のケース

②同意を強調するアプローチでは、一方的な命令は自発的な受容を引き出せず、機会主義は抑制できない→経営者は、機会主義の発生を容認してでも、命令を維持し、主導権を発揮するコストの高い統治構造（＝参加的分権化）を選択する

③Sloan によれば、M 組織は効率性と動機付けのトレード・オフ→管理上の集権化は効率とコスト削減、参加的分権化は、新しい条件への適応

4. GM は、単一産業のメーカー＝同意とコスト削減の緊張を調整する選択肢は大

1) 製品ではなく、価格や品質だけで産業を定義できる→戦略的意思決定と業務的意思決定の線引きは困難＝管理上の集権化と参加的分権化の両方が可能→本社による調整が必要

2) 集権化の時代＝トップは業務の知識をもち、適切な業務的意思決定が可能→同意の必要性がなく、本社による事業部間の調整が可能

3) 参加的分権化の時代＝本社のもっている業務に関する知識は、機会主義を抑制→非公式な説得と影響力で調整が可能

5. 多角化の進展→同意とコスト削減のトレード・オフ→トップ経営者の知識には限界、事業部は自律的・専門的

→教科書的な M 組織に固執して命令と財務統制に依存すると、官僚制的従属と短期利潤の強調＝企業統治の社会的基盤の喪失→GM の経済的衰退

[コメント]

1. GM の神話：成功の条件は、分権的組織構造、財務統制、利益センター

1) GM の組織の再編成（持株会社→事業部制組織）は、緩やかな連合体と強力なリーダーシップに基づく集権化のプロセス

→Sloan、P.S.Du Pont は、自動車の知識なし＝全般管理という専門経営

2) 利益センターは、十分に発達した市場とこの市場で確固たる地位を占めている企業にとってのみ適用できる管理上の用具

→たとえば、Du Pont の海外子会社の利益センターは、競争上の優位なく、市場の需要もなく、市場開発のコスト増、特許を海外子会社に与えることは本国とのコンフリクト、で翁損失の連続

3) 財務統制（ROI）は、本社の画一的な決定の基準であり、Sloan の革新は、事実に根ざす非人格的な決定、市場志向の変化を意識した決定

◎GM は、特定の状況下でのみ成功したのであって、Sloan の専門経営者としてのリーダーシップが重要→Sloan のパーソナリティは、不確実性志向+分権化

2. 所有者 vs. 経営者・管理者

1) 所有者の経営への介入は、厳しい予算制約の下でのみ正当化

2) Sloan のリーダーシップによる高業績と予算制約の緩み→所有者の情報不足と正当性の欠如=財務的拒否権行使能力の弱体化

3) Du Pont (世襲的経営による所有と経営の融合による容易な同意形成) →教科書的な M 組織の成功

4) Sloan の統治概念=M 組織では効率と協力のトレード・オフ→管理上の集権化と参加的分権化の可能性→集権化は効率とコスト削減、分権化は新しい状況への適応

3. 企業統治—TCE (効率性・合理性) vs. 組織論 (協力・非合理性)

1) TCE=静態的な世界を想定し、統治の社会的・非合理的な次元の概念化がなく、官僚制的な従属に基づく効率性が焦点

2) 命令への抵抗は、自己利益からではなく、規範へのコミットメントから生じるので、動態的な環境 (革新と変化) では、非合理的なコミットメントと協力 (企業との一体化) による主導権と効率性が必要であり、コストの削減ではなく、価値の創造に焦点を当てた戦略が必要 (e.g.状況適合理論=不確実で複雑な環境では、機械的な階層による統制はうまくいかない)