

ゼネラル・エレクトリック社の 経営者群像：1913-1922

谷 口 明 丈

目 次

はじめに

- I 戦略と組織構造
 - II 取締役会と経営執行委員会
 - III 執行役員
 - IV 販売部門
 - V 製造・エンジニアリング部門
 - VI 財務・会計部門
 - VII 法務部門
- む す び

はじめに

本稿の目的は、ゼネラル・エレクトリック社（General Electric Company：以下GEと記す）が設立された1892年から、同社が経営の基礎を固め、新興の電機産業において揺るぎない地位を獲得するのを主導した、初代社長コフィン（Charles A. Coffin）が退任して取締役会の会長に就任する1913年までの時期に活躍した経営者たちの姿を描いた前稿¹⁾を引き継ぎ、コフィンの後継者として社長に就任したライス（Edwin W. Rice Jr.）が会長のコフィ

1) 谷口明丈「ゼネラル・エレクトリック社の経営者群像：1892-1913」『商学論纂』第57巻，第1・2号，2015年9月。

ンとともに退任する1922年までの時期に活躍した経営者たちの姿を描くことにある。この時期は、コフィンの時代に重電機メーカーとして確固たる地位を築いたGEが、産業と家庭の電化を担うとともに、家電や電子部門にも進出して総合電機メーカーへの基礎を築いていく時期であった。

本稿はGEという1企業の約10年間の時期の分析に過ぎないが、経営者各人の出自、学歴、入社前の経歴、入社後のキャリア、退職後の経歴などの情報を含む伝記的なデータを大量に提示することによって、この時期の経営者の性格と、彼らの協働の状況を把握し、専門経営者層の形成の様相を明らかにしようとするものである。

本稿で対象とする経営者は前稿と同様に、GEのアンニュアル・レポートおよび取締役会の議事録(minutes)に記載されている取締役(directors)と執行役員(officers)および販売、製造・エンジニアリング、財務・会計、法務の4部門を担う上級幹部(部門によって呼称は異なるが、最上位のマネージャー相当の者)である。つまりGEによってトップマネジメントとして認識され、対外的に公式に発表された人々である。ただ、この期間のアンニュアル・レポートと取締役会の議事録には販売部門と製造・エンジニアリング部門のマネージャークラスの上級幹部についての記載がない。彼らの経営上の位置づけに変化があったのかどうか定かではないが、前稿との継続性を維持するために、他の情報に依拠して叙述することにした。また、研究開発部門については前稿と同様に考察の対象から外してある。

本稿は以下の構成をとる。

Iでは当該時期におけるGEの戦略的課題、およびそれを実行するための組織構造について明らかにする。IIでは取締役会(board of directors)と経営執行委員会(executive committee)がどのような人々によって構成されていたのかを明らかにする。IIIでは社長(president)を中心とする執行役員の構成を明らかにし、以下の章では触れられない社長とセクレタリーな

どの執行役員の姿を描く。Ⅳでは販売部門を構成する執行役員とマネージャーについて、Ⅴでは製造・エンジニアリング部門を構成する執行役員とマネージャー（工場長）について、Ⅵでは財務・会計部門を構成する執行役員とマネージャーについて、Ⅶでは法務部門を構成する執行役員とマネージャー（カウンセラー）について、部門の構成の変遷と経営者の交代を追い、個々の経営者の伝記的なデータを提示することによって、それぞれの部門の経営者の特徴と協働の様相を明らかにする。最後に全体的な総括を行う。なお、前稿ですでに登場している経営者についての詳細な伝記的記述は本稿では省略し、表2から表7までの総括的な表に記載するにとどめる。また、伝記的な情報の出所についても前稿に譲る。

I 戦略と組織構造

1 戦略²⁾

本稿が扱う時期のGEの事業展開は表1に総括的に示されている。1913年は前年に比べると事業が大きく拡大した年であったが、その後の景気後退の影響を受け1914年と1915年は売上高を減らしている。しかし、景気が好況局面に入り、また政府が戦争により積極的な姿勢をとるようになるに従って売上高は回復し、特に1917年4月の参戦後は軍需の増大により業績は急拡大した。その勢いは戦後も続いたが、戦後恐慌により1921年、1922

2) この時期の電機産業とGEの状況については、Arthur A. Bright, Jr., *The Electric-Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1800 to 1947* (New York: Macmillan, 1949); John W. Hammond, *Men and Volts: The Story of General Electric* (NY: Lippincott, 1941); Federal Trade Commission, *Report on Supply of Electrical Equipment and Competitive Condition* (Washington, D.C.: GPO, 1928); Harvard Business School, *General Electric Company: The Middle Years*, case material: 9-370-160 BH 157, 1969; 小林袈裟治『GE』東洋経済新報社、1970年などを参照。

表1 売上高と従業員数の推移

年	売上高（ドル）	従業員数（人）	
		子会社を含む	親会社のみ
1912	89,182,185	60,000以上	n.a.
1913	106,477,438	65,000以上	n.a.
1914	90,467,691	約50,000	n.a.
1915	85,522,070	約60,000	45,008
1916	134,242,289	約79,000	n.a.
1917	196,926,317	n.a.	n.a.
1918	216,815,277	n.a.	n.a.
1919	229,979,983	n.a.	n.a.
1920	275,758,487	n.a.	81,977
1921	221,007,991	n.a.	n.a.
1922	200,194,294	n.a.	n.a.

出所) 1915年と1920年の従業員数は General Electric Co., *Professional Management in General Electric*, Book One: General Electric's Growth (General Electric Company, 1953) p. 6. 他は Annual Report より作成。

年と売り上げを減少させることになる。

この時期の基本戦略はコフィン社長の後半期と大きく変わるものではなかった。GEのこの時期の主要事業は依然として、電灯システムと電気鉄道関連製品そしてモーターと産業用機器であった。これらの分野における製品開発とエンジニアリングの強化が基本的な戦略だった。新社長ライスは今まで副社長としてこの分野を主導してきた人物であった。こうして開発された製品の製造と販売を担う工場と販売部隊の強化を通じて、産業と家庭の電化を担っていくというのが、企業目的であった。

同時に、この時期に総合電機メーカーへの基礎を築く意思決定がなされていた。ひとつは家電部門への進出である。1899年に卓上扇風機の販売を開始してこの分野へ進出していたが、1904年には電熱器セクション (Heating Device Section) が組織され、1906年に電気調理器が発売された。

1918年にはこの電熱器セクションとヒューズ・エレクトリック・ヒーティング社（Hughes Electric Heating Co.）およびホットポイント社（Hotpoint Co.）が合併してエジソン・エレクトリック・アプライアンス社（Edison Electric Appliance Co.）が設立された。

もうひとつはラジオ部門への進出である。GEは無線通信分野において、アレクサンダーソン（Alexanderson, E.F.W.）が開発した高周波発電機と中央研究所で進められた真空管の研究によって、1915年ごろまでに完全な持続波送信方式を確立していた。イギリス籍のアメリカ・マルコーニ社（American Marconi Co.）との納入交渉の進展に対し、国防上の理由で海軍が反対したため、1919年にマルコーニ社を買収してRCA社（Radio Corporation of America）として再組織し、同社に対する通信設備の独占的供給者としての地位を確保した。

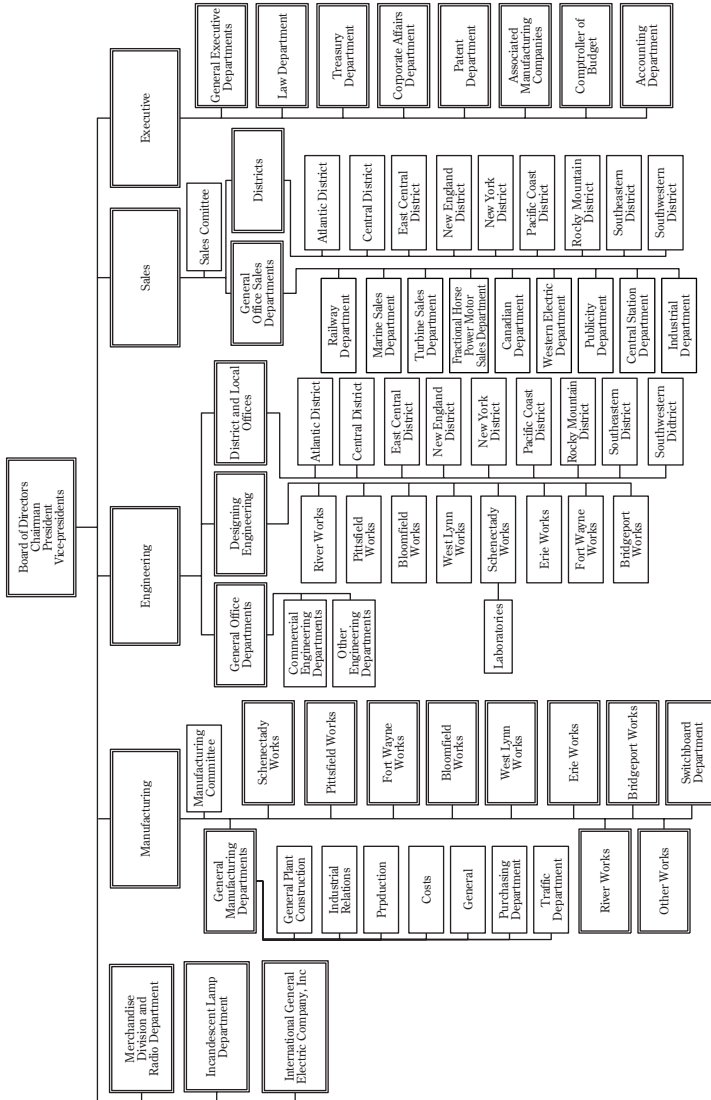
とはいえ、この2つの部門での本格的な事業展開は次の時期のことになるので、この時期の経営者の顔ぶれと性格に影響を与えたようには見えない。

この時期のもうひとつの大きな戦略的意思決定は、販売部門内にあった外国部（Foreign Department）の事業を、インターナショナル・ゼネラル・エレクトリック社（International General Electric Co.）を1919年に設立してそちらに移管したことである。これまで世界市場を主導していたドイツの競争企業の影響力が戦中、戦後に薄れたのに乗じ、戦後に本格的な世界戦略を展開することを意図したものといえる。

2 組織構造

この間のGEの組織構造には大きな変化がなかったといえる。上に述べた多角化の展開が組織構造に変化をもたらすのは次の時期になってからである。組織図が描けるだけの情報が得られるのは1925年で、次の時期に入

図1 1925年の組織構造



出所) GE Organization Directory, August 1925 などより作成。

ってからであるが、それを示すと図1のようになる。2つの自律的な単位 (Merchandise Division and Radio Department と Incandescent Lamp Department) が付け加えられているが、それを除けば、1922年の組織構造はこれとほぼ同じ構造を持っていたと考えられる。そうだとすれば、その構造は典型的な集権的機能別組織構造ということができる。

II 取締役会と経営執行委員会

ここでは取締役会と経営執行委員会の構成メンバーの変遷と、彼らの特徴を明らかにする（表2参照）。

1913年6月13日の取締役会でコフィンが退任して会長となりライスが社長に就任することが認められ、新たな体制が出発することになった時の取締役会のメンバー15人の顔ぶれは次のようであった。

取締役会長のコフィン、社長のライス、セクレタリーのウェストオーバー (Myron F. Westover)、アシスタント・セクレタリーのキーラー (I.S. Keeler) の4人の内部取締役と、ボストンの投資銀行、リー＝ヒギンソン商会 (Lee, Higginson & Co.) のヒギンソン (Henry L. Higginson)、ボストンの金融家でショベル製造企業、オリバー・エイムズ&サンズ (Oliver Ames & Sons) を代々営む名門の出身で、鉄道業およびニューイングランドの産業に多くの利権を持ち、マサチューセッツ州の上院議員でもあったエイムズ (Frederick L. Ames)、ボストン出身の鉄鋼の輸出業者でオールド・コロニー・トラスト社 (Old Colony Trust Co.) 会長のアボット (Gordon Abbott)、マサチューセッツ州の名門の出身で会社法務で著名な弁護士ペイン (Robert T. Paine, 2d.)、ボストンの銀行家でトムソン＝ヒューストン社の金融を支援したガードナー (George P. Gardner)、モルガン商会のパートナーとなったスティール (Charles Steele)、アメリカン・ロコモティブ社 (American Locomotive Co.) 会長のシューンメイカー (S.L. Schoonmaker)、ユ

表 2 取締役

氏	生年-没年 (出生地)	最終学歴(卒業年): 学位(取得年)	就任時の地位	取締役就任 時の年齢	取締役の 在任期間	経営執行委員 の在任期間
Coffin, Charles A.	1844-1926 (Somerset, ME)	Bloomfield Academy	President, GE	48	1892-1926	1893-1926
Higginson, Henry L.	1834-1919 (New York, NY)	Harvard (1851年入学, 中退)	Lee, Higginson & Co.	58	1892-1919	1893-1894
Ames, Oliver	1864-1929 (North Easton, MA)	Harvard: AB (1886)	President, First National Bank of Easton	29	1893-1929	-
Abbott, Gordon	1863-1937 (Boston, MA)	Harvard: AB (1884)	Vice President, Old Colony Trust Co.	31	1894-1937	1895-1937
Païne, Robert T., 2d.	1861-1943 (New Bedford, MA)	Harvard: AB (1882); Harvard Low School: LLB(1884)	lawyer	33	1894-1934	1895-1926
Gardner, George P.	1855-1939 (Boston, MA)	Harvard: AB (1877)	President and Trustee, Provi- dent Institution for Savings	40	1895-1938	1895 1904-1938
Steele, Charles	1857-1939 (Baltimore, MD)	U. of VA: AM (1878); Columbia: LLB (1880)	J.P. Morgan Co.	42	1900-1915 1919-1921	1899-1915 1919-1921
Rice, Edwin W., Jr.	1862-1935 (La Crosse, WI)	Boys' Central High School: AB (1880)	Third Vice President, GE	41	1904-1935	1912-1935
Schoonmaker, S. L.	1852-1918 (Pittsburgh, PA)	不明	Director, American Locomotive Co.	55	1907-1918	1907-1918
Perry, Marsden J.	1850-1935 (Rehoboth, MA)	public school and private instructors	Director, Union Trust Co.	57	1907-1935	-
Sunny, Bernard E.	1856-1943 (Brooklyn, NY)	public schools	President, Illinois Bell Tele- phone Co.	52	1908-1943	1922-1943

Westover, M. F.	1860-1933 (Vinton, IA)	State U. of IA. College. of Law: LLB (1882)	Secretary, GE	51	1911-1919	-
Keeler, I. S.	不明	不明	Assistant Secretary, GE	不明	1913-1915	-
Moore, C.P.	不明	不明	不明	不明	1913-1914	-
Stockton, Philip	1874-1940 (Brookline, MA.)	Harvard: AB (1896); MIT: B.S (1899)	President, Old Colony Trust Co.	39	1913-1940	1937-1939
Strong, Benjamin	1872-1928 (Fishkill, NY)	Montclair High School (New Jersey)	President, Bankers Trust Co.	42	1914-1914	-
Prosser, Seward	1871-1942 (Buffalo, NY)	public schools, and Englewood (N.J.) School. for Boys	Bankers Trust Co.	43	1914-1940	1927-1940
Burchard, Anson W.	1865-1927 (Hoosick Falls, NY)	Stevens Institute of Technology: ME (1885)	Vice-President, GE	52	1917-1927	1922-1926
Higginson, Francis, Jr.	1877-1969 (Boston, MA)	Harvard: AB (1900)	Lee, Higginson & Co.	42	1919-1956	-
Baker, George F., Jr.	1878-1937 (New York, NY)	Harvard: AB (1899)	Vice-Chairman, First National Bank of New York	41	1919-1934	1919-1931
Morrow, Dwight	1873-1931 (Huntington, WV)	Amherst: AB (1895); Columbia: LLB (1899)	J.P. Morgan & Co.	48	1921-1927	1921-1927
Stettinius, Edward R.	1865-1925 (St.Louis, MO)	St. Louis U	J.P. Morgan & Co.	56	1921-1925	1921-1925

出所) 本文の注を参照されたい。

ニオン・トラスト社 (Union Trust Co.) の取締役で電力、鉄道などの事業に積極的に関わってきたペリー (Marsden J. Perry), GE の副社長を退任してイリノイ・ベル・テレフォン社 (Illinois Bell Telephone Co.) の社長に就任したサニー (Bernard E. Sunny), オールド・コロニー・トラスト社の初代社長でボストンの金融家クーリッジ (T. Jefferson Coolidge, Jr.) の死去に伴い1913年に参加した現同社社長のストックトン (Philip Stockton)³⁾, および1年だけその任にあり経歴の不明なムーア (C.P.Moore) の11人の外部取締役である。前年にモルガン (J. Pierpont Morgan) とオード (Joseph P. Ord) が死去したため、前の時期に見られたモルガンを中心とするニューヨーク・グループの影響力の後退傾向が続いているように見えるが、その構成は大きく変わっていない。1914年にバンカース・トラスト社 (Bankers Trust Co.) の社長ストロング (Benjamin Strong, Jr.)⁴⁾がニューヨーク・グループから参加したが、同年にニューヨーク連邦準備銀行の総裁に就任したため辞任し、その後を継いで社長となったプロッサー (Seward Prosser)⁵⁾が就任することになった。1915年にはキーラーとスティールが退任したが、スティールは1919年に再任されている。1917年には副社長のバーチャード (Anson W. Burchard) が就任している。1918年にはシューメーカーが死去し、1919年にはウェストオーバーが退任したが、ヘンリー・ヒギンソンの死去に伴い甥のフランシス・ヒギンソン・ジュニア (Francis Higginson, Jr.)⁶⁾が

3) *National Cyclopedia of American Biography* (Clifton, NJ : J. T. White), Vol. 29 (以下, *NatCAB* 29と記す); *Who Was Who in America* (Chicago : Marquis Who's Who) Vol. 1. (以下 *WhAm* 1と記す); GE, *General Electric : Brief Biographies of Directors*, April 28, 1927, p. 8.

4) *NatCAB* 33; *WhAm* 1.

5) *NatCAB* 31; *WhAm* 2; GE, *General Electric : Brief Biographies of Directors*, p. 9.

6) *WhAm* 5; GE, *General Electric : Brief Biographies of Directors*, pp. 10-11.

選任され、モルガンと結ぶファースト・ナショナル銀行の副頭取のベイカー・ジュニア（George F. Baker, Jr.）⁷⁾も選任された。1921年にはスティールが退任し、ともにモルガン商会のメンバーであるモロー（Dwight W. Morrow）⁸⁾とステティニウス（Edward R. Stettinius）⁹⁾が就任した。

1921年の構成は会長のコフィン、社長のライス、副社長のバーチャードの3名の内部取締役、アボット、ガードナー、ペイン、ストックトン、ヒギンソンら5人のボストン・グループ、プロッサー、ベイカー、モロー、ステティニウスら4人のニューヨーク・グループ、およびペリーとサニーの11人からなる外部取締役となった。ニューヨーク・グループの影響力がやや盛り返してきたように感じられる。

経営執行委員会（Executive Committee）は、そのメンバーは取締役から選任され、取締役会が閉会中はそのすべての権限が委譲されることになっており、事実上の最高意志決定機関と言える。オードに代わって社長のライスが参加したこと以外にはそのメンバーに変化はなく、コフィン、ライス、アボット、ペイン、スティール、ガードナー、シューンメイカーの7人体制であった。1916年に退任したスティールの空席は埋められず6人体制が1918年まで続いた。1919年にはスティールが復帰し、シューンメイカーが退任したが、新取締役のベイカーが参加したため、7人体制となった。1921年にはスティールが退任したが、新取締役のモローとステティニウスが参加したので、陣容が8人となった。ここでもニューヨーク・グループの影響力が強まっているように思われる。

7) *NatCAB* 43; *WhAm* 1; GE, *General Electric : Brief Biographies of Directors*, p. 10.

8) *NatCAB* 23; *WhAm* 1; GE, *General Electric : Brief Biographies of Directors*, p. 11.

9) *WhAm* 1.

取締役会を構成する経営者たちの性格はのちに述べる執行役員および上級幹部たちとはかなり異なった様相を示しており、彼らの多くは名門あるいは豊かな中産階級の出身と言え、彼らの受けた教育もその出自を反映している、という前稿で指摘した特徴は、この時期に新たに取締役に加わった外部取締役、ストックトン、ストロング、プロッサー、ヒギンソン、ベイカー、モロー、ステティニウスについても当てはまる。ストックトンの父親は弁護士、金融家で、一時期はアメリカン・ベル・テレフォン社 (American Bell Telephone Co.) の社長であった。彼はハーバード大学を卒業している。ストロングは商人、銀行家の家系に生まれたが、家族が経済的困難に陥ったため、兄と同じプリンストン大学に進むことを断念し金融界に身を投じるようになった。プロッサーの祖父は五大湖の輸送に関係しニューヨーク州議会の上院議員も務めた人物で、父親は製紙業にも進出した。彼は大学には進学していない。ヒギンソンはボストンの金融一族の出身で、ハーバード大学卒業である。ベイカーの父親はファースト・ナショナル・バンク・オブ・ニューヨーク (First National Bank of New York) の創設者でモルガンの盟友と言われており、ハーバード大学卒業である。モローの父親は彼が生まれたときはマーシャル大学 (Marshall College) の学長 (president) であった。彼はアマースト大学を卒業している。ステティニウスはセントルイスの商人の家に生まれ、セントルイス大学を卒業している。

Ⅲ 執行役員

コフィンが社長を退き会長となりライスが社長に就任した1913年のオフィサー (執行役員) の陣容は次のようであった。5人いた副社長はライスの昇格とマッキー (James R. McKee) の退任によってバーチャード (Anson W. Burchard)、ラブジョイ (Jesse R. Lovejoy)、ヤング (Owen D. Young) の3人

体制となった。製造とエンジニアリングを担当していたライスの後任は置かれず、彼のアシスタントすなわち副社長補佐（Assistant to Vice-President）であったプラット（Francis C. Pratt）が社長補佐（Assistant to President）となった。またスケネクタディ工場長のエモンズ（George E. Emmons）が製造委員会の委員長（Chairman of Manufacturing Committee）としてアニュアル・レポートに記載されている。前者がエンジニアリング部門に、後者が製造部門に責任を負っていたと思われる。トレジャラーはダーリング（Henry W. Darling）、アシスタント・トレジャラーにはマリー（Robert S. Murray）が留任、コントローラーにはスティール（Robert E. Steele）の死去に伴い、パターンソン（C.E. Patterson）が任命されている。セクレタリーはウェストオーバー、アシスタント・セクレタリーはキーラー、セカンド・アシスタント・セクレタリーはゾラー（J. Frank Zoller）がそれぞれ留任した。ジェネラル・オーディターはホワイトストーン（Samuel L. Whitestone）が、アシスタント・ジェネラル・オーディターはライリー（John Riley）が留任した。カウンセルもスケネクタディ勤務のデイビス（Albert G. Davis）とジャクソン（Allan H. Jackson）、ニューヨーク勤務のニープ（Charles Neave）が留任した¹⁰。トップの交代以外には陣容に大きな変化はなかったが、コフィンが1884年以後常設のポジションではなかった取締役会会長¹¹に就任したことは、社長のライスとの間の権限と役割の分担を複雑にしたと思われる。その後この陣容に加えられた変更は次のようであった。

10) *Board of Directors Minutes of the General Electric Company*（以下、*Minutes of Board* と記す）、May 21, 1913; June 13, 1913; May 20, 1914. *21st Annual Report* (1912); *22nd Annual Report* (1913).

11) 通常はコフィンが会議の議長（Chairman of the meeting）を務めており、Coffin, Chairman という表記も取締役会の議事録には度々出てくるが、アニュアル・レポートの Executive Officers 一覧に記載されるのは第22回（1913）からである。

1916年2月にエモンズが副社長に昇格し¹²⁾、同年11月にはエジソン・ランプ・ワークス (Edison Lamp Works) のマネージャーでハリソン工場長であったモリソン (George F. Morrison) が副社長に就任した¹³⁾。また、セカンド・アシスタント・セクレタリーのゾラーがアシスタント・セクレタリーに昇格している¹⁴⁾。12月にトレンチ (W.W. Trench) も同じポストに就いた¹⁵⁾。おそらくこの間にアシスタント・セクレタリーのキーラーは退任したと思われる¹⁶⁾。1917年8月には兵役についたトレンチに代わってリンズィ (R.C. Lindsay) が¹⁷⁾、1918年5月にはエルウッド (J.W. Elwood) がアシスタント・セクレタリーに就任し¹⁸⁾、また1917年11月にはラフィーヴァ (I.D. Le Fevre) がアシスタント・ジェネラル・オーディターとして追加された¹⁹⁾。1919年にはプラットが副社長に昇格し、トレンチがアシスタント・セクレタリーに復帰しアシスタント・セクレタリーは4人となった²⁰⁾。さらに同年11月にカウンセルのデビスが副社長に就任し、7人の副社長体制となった²¹⁾。1920年にはリンズィが去り²²⁾、9月にはコントローラーのパターソンが副社長に昇格し、コレガン (F.H. Corregan) がアシスタント・ジェネラル・オーディターに就任した²³⁾。それに伴い、11月にホワイトス

12) *Minutes of Board*, February 11, 1916.

13) *Minutes of Board*, November 17, 1916.

14) *Minutes of Board*, May 12, 1916.

15) *Minutes of Board*, December 8, 1916.

16) *Minutes of Board*, May 18, 1917.

17) *Minutes of Board*, August 10, 1917.

18) *Minutes of Board*, May 17, 1918.

19) *Minutes of Board*, November 9, 1917.

20) *Minutes of Board*, April 11, 1919; *Minutes of Board*, May 16, 1919.

21) *Minutes of Board*, November 21, 1919.

22) *Minutes of Board*, May 21, 1920.

23) *Minutes of Board*, September 10, 1920.

表3 執行役員（社長・その他）

氏名	生年-没年 (出生地)	最終学歴(卒業年) : 学位(取得年)	前身企業あるいはGEへの入社以前の経歴	前身企業あるいはGEへの入社年(年齢)	GE設立以前の経歴	GE設立時の年齢	GEでの経歴	退社年	退職後
Coffin, Charles A.	1844-1926 (Somerset, ME)	Bloomfield Academy	engaged in shoe manufacturing	1882 (38)	1882 general manager; president (TH)	48	1892-1913 president 1913-1922 chairman 1892-1926 director	1922	引退
Rice, Edwin W., Jr.	1862-1935 (La Crosse, WI)	Boys' Central High School; AB (1880)	-	1880 (18)	1880 assistant to Thomson 1883 TH 1884-1892 plant superintendent (TH)	30	1892-1896 technical director 1896-1906 third vice president 1906-1913 vice president 1913-1922 president 1904-1935 director 1922-1935 honorary chairman	1935	死去
Burchard, Anson W.	1865-1927 (Hoosick Falls, NY)	Stevens Institute of Technology; ME (1885)	1885 engineer, J. M. Ives Company 1891-1900 treasurer and manager, T. & B. Tool Company, of Danbury 1900-1902 vice-president, Cananea Consolidated Copper Company	1902 (37)	-	27	1902-1904 comptroller 1904-1912 assistant to the president 1912-1922 vice president 1917-1927 director 1922-1927 vice chairman 1922-1926 president of International GE 1922-1927 chairman of International GE	1927	死去

Westover, Myron F.	1860-1933 (Vinton, IA)	State University of Iowa College of Law: LL.B. (1882)	1882 admitted to Iowa bar	1888 (32)	1888 secretary to president (TH)	32	1893-1894 assistant secretary 1894-1928 secretary	1928	引退
Keeler, I. S.	不明	不明	不明	不明	不明	不明	1899年以前 不明 1900-1910 second asst. secretary 1910-1912 assistant secretary 1913-1915 director	1915	不明
Zoller, J. Frank	1878-1932 (Black Lake, NY)	Albany Law School	began the practice of law in Albany	1907 (29)	-	-	1907-1916 second asst. secretary 1916-1932 assistant secretary 1915-1932 tax lawyer	1932	死去
William W. Trench	1882-1954 (Staten Island, NY)	St. Lawrence University: AB (1913); Brooklyn Law School: LLB (1916)	-	1915 (23)	-	-	1915-1916 assistant to Owen D. Young 1916-1928 assistant secretary 1928-1952 secretary	1952	引退
R.C. Lindsay	不明	不明	不明	不明	不明	不明	1918-1919 assistant secretary	不明	不明
J.W. Elwood	不明	不明	不明	不明	不明	不明	1918-1921 assistant secretary	1921	secretary (RCA)

注) TH は Thomson-Houston Electric Co.
出所) 本文の社を参照されたい。

トーンが代わってコントローラーとなり、ラフィーヴァがジェネラル・オーディターに昇格した²⁴⁾。また1921年4月に、新たにルイス (J.W. Lewis) がアシスタント・コントローラーに就任した²⁵⁾。1922年5月16日の取締役会でコフィンの会長退任とライスの社長退任および名誉会長就任が承認され、ヤング会長、スウォープ (Gerard Swope) 社長の新体制が発足した²⁶⁾。

次の章から副社長以下の経営執行役員について各担当部門別に分析を行っていくので、表3には会長のコフィン、社長のライス、担当部門がはっきりしない副社長のパーチャードおよびセクレタリー、アシスタント・セクレタリーの総括的な伝記的情報を掲載する。

トレンチ, ウィリアム・W.

トレンチは1892年にニューヨーク州のステイトン・アイランドに生まれた。彼はセントローレンス大学に進み、そこで同大学の先輩に当たる GE の副社長、後の会長ヤングの知遇を得ることになる。1913年に AB の学位を得て同大学を卒業してから1年ぐらい後にヤングの秘書になることができた。彼はその務めを果たしながら同時に夜学で法律を学び、LLB を得るとともに弁護士資格も得た。ニューヨーク勤務の経営幹部のオフィス業務増大に伴いアシスタント・セクレタリーの補充が必要となったため、トレンチが1916年12月にアシスタント・セクレタリーに任命されたが、すぐに兵役に就き、退役後1919年4月に復帰した。1928年にはセクレタリーに昇格し1952年までその任にあった。彼はスウォープの命によりラフィーヴァとともに主導的企業すべての従業員福利政策の包括的研究を行い、GE の厚生資本主義的な福利政策の推進に貢献した。チャールズ・A・コ

24) *Minutes of Board*, November 12, 1920.

25) *Minutes of Board*, April 8, 1921.

26) *Minutes of Board*, May 16, 1922.

フィン財団の設立（1922年）も彼の重要な仕事の1つとされ、そのセクレタリーを長く務めた。また、戦後には全社的な通信システムの構築に尽力し、1951年には250ポイント間を388万1373のメッセージが通信されたと言われる。モノグラム誌は彼を絶えることのない優れたユーモアと広い心の持ち主であり、それが人間に関わる事柄に思いやりで満ちた洞察力をもたらしたと述べている。そのこともあって、GE関連の金融子会社や信託機関の理事その他の役職を務めるだけでなく広く社会的活動も展開した。その中には、アメリカ・コーポレート・セクレタリーズ協会（American Society of Corporate Secretaries）の理事と副会長、GE エンployee・セキュリティーズ（General Electric Employees Securities Corp.）のセクレタリー、スケネクタディ市計画委員会（Schenectady City Planning Commission）のセクレタリー、議長、スケネクタディの退役軍人会（American Legion）の司令官（commander）などもあった。彼は1954年にスケネクタディで死去した²⁷⁾。

リンズィイ, R. C.

リンズィイについては取締役会の議事録を除いては情報が全くない。1917年8月10日の取締役会でアシスタント・セクレタリーに選出され、1918年5月17日、翌年5月16日に再任されているが、1920年5月21日には選出されていない。おそらくトレンチの兵役の穴を埋めるために就任し、彼の帰還によって職を解かれたのではないかと思われる²⁸⁾。

27) *WhAm* 3; *Minutes of Board*, December 8, 1916; *Minutes of Board*, April 11, 1919; *Monogram*, Vol. 2, No. 2, November 1924, p. 19; *Monogram*, Vol. 21, No. 6, July-August, 1944, p. 26; *Monogram* (new ed.), Vol. 1, No. 8, November 15, 1952, p. 11; *New York Times*, February 26, 1952, p. 40; *New York Times*, February 26, 1954, p. 33.

28) *Minutes of Board*, August 10, 1917; *Minutes of Board*, May 17, 1918; *Minutes of Board*, May 16, 1919; *Minutes of Board*, May 21, 1920.

エルウッド, J. W.

エルウッドについてはほとんど情報が得られない。1918年5月17日開催の取締役会でアシスタント・セクレタリーに選出され、1922年1月20日の取締役会で辞任が承認されたことが議事録で明らかになっている。さらに、1921年10月1日の新聞記事には彼のポジションはRCAのセクレタリーと記されている。1922年の記事にも同じように記されている。この時期にGEのセクレタリーからRCAのそれに転籍したと思われる。以後の経歴は不明である²⁹⁾。

ここではセクレタリー部門についてまとめておく。コフィン、ライス、バーチャードについては前稿を参照されたい。前稿では、セクレタリーの任務は株主総会の議事録の整備と保管、株主名簿の管理、会社の公式通知の作成などの、事務的な仕事を統括していたと考えられ、この部門が積極的に経営に関わっていく部門でなかったように思われる、という内容の総括をし、弁護士出身者が多いのは、文書管理という仕事に法律的専門性が必要とされたからであろう、としていた。ウェストオーバー、キーラー、ゾラーが長期に任務を担当していたことから、そのことに大きな変化はなかったように思われるが、この時期には、1912年に年金制度が導入されたこと、1919年にグループ生命保険プランがウェストオーバーによって作成されたこと、さらに、その後のトレンチの経歴からも推察されるように、この部門は福利厚生制度をはじめ社内の諸制度の整備に関わらざるをえなくなっていくのではないかと考えられる。

29) *Minutes of Board*, May 17, 1918; *Minutes of Board*, January 20, 1922; *Star Tribune* (Minneapolis, MN), October 1, 1921, p. 14; *The New York Times*, June 25, 1922, p. 16; *New York Herald*, June 25, 1922, p. 17.

表 4 執行役員と上級幹部 (販売部門)

氏名	生年 - 没年 (出生地)	最終学歴(卒業年) : 学位(取得年)	前身企業あるいはGE への入社以前の経歴	前身企業ある いはGEへの 入社(年齢)	GE 設立以 前の経歴	GE 設立 時の年齢	GE での経歴	入社年 - 退職後
Lovejoy, J. Robert	1863-1945 (Columbus, OH)	Ohio State University: BS (1884)	-	1884 (21)	1886: apprentice (TH) 1887: construc- tion superin- tendent (TH)	29	1892-1900: manager (Supply Dept.) 1900-1906: manager (Lighting, Railway and Supply Dept.) 1906-1907: general sales manager 1907-1908: first vice president 1908-1927: vice president 1928-1945: honorary vice president 1922-1945: director	1945 死去
Clark, William J.	1855-1922 (Derby, CT)	left high school at age 14	1869: clerk in the local post office 1874-1888: Merritt, Clark & Son, wholesale and retail coal firm 1879-1887: held the office of postmaster at Birmingham, CT 1886: began his street railway career by securing a charter to build a street railway	1888 (33)	1888: general agent, Railway Dept. (TH)	37	1892-1893: Railway Dept. at New York Office manager of Cinsinnaty Office 1894-1899: manager (Railway Dept.) 1899-1907: manager (Foreign Dept.) 1905-1922: manager (Traction Dept.) 1922: advisory manager	1922 死去
Barry, John G.	1868-1943 (Boston, MA)	Boston High School	-	1886 (18)	1886: Test Course (TH) 1890: Construc- tion Dept. (TH)	24	1892-1897: Railway Dept. 1897-1907: assistant manager (Railway Dept.) 1907-1922: manager (Railway Dept.) 1917-1922: general sales manager 1922-1935: vice president 1935-1943: honorary vice president	1935 引退
Bullen, Dana R.	1864-1943 (Wakefield, MA)	Brown University (1886): AM (later)	-	1887 (23)	1887: Construc- tion Dept. (TH) 1888: Atlanta Office (TH)	28	1892-1894: Atlanta Office 1894-1900: supply dept at Philadelphia office 1900-1904: head of supply dept. of Boston Office	1931 引退

Oudin, Maurice A.	1866-1929 (New York, NY)	College of the City of New York; AB (1885); Princeton University; EE, MS (1891)	-	1891 (25)	1891 engineer (TH)	26	1904-1907 assistant manager (Supply Dept.) 1907-1923 manager (Supply Dept.) 1923-1931 assistant vice president 1892-1900 active in power and mining interest acting district manager of the Denver territory engineering work in Foreign Dept. 1900-1901 assistant manager (Foreign Dept.) 1901-1902 assistant to Rice 1902-1908 associate manager (Foreign Dept.) 1908-1919 manager (Foreign Dept.) 1919-1929 vice president (IGE)	1929	死去
Bush, Arthur R.	1860-1926 (Fall River, MA)	Naval Academy (1881)	Navy	1884 (24)	1884 Edison Company for Isolated Lighting; New England Wiring and Construction Co. 1889 district engineer of New England District (IGE)	32	1892-1904 district engineer of New England District (1904-1906 vice president of Union Bag and Paper Co.) 1906-1923 manager (Power & Mining Dept.) 1923-1926 manager (Industrial Dept.)	1926	死去
Stone, Charles W.	1874-1938 (Providence, RI)	attended University of Kansas for three and one-half years	1894 Franklin Electric Co. 1896 W. S. Hill Electric Co. 1899 Hancock Equipment Co.	1900 (26)	-	18	1900-1904 drafting dept. 1904-1912 lighting engineering dept. 1912-1923 manager (Lighting Dept.) 1923-1928 manager (Central Station Dept.) 1928-1938 consulting engineer	1938	死去

注) TH は Thomson-Houston Electric Co. ; EGE は Edison General Electric Co. ; IGE は International General Electric Co.
出所) 本文の注を参照されたい。

IV 販売部門

この時期の GE の販売部門は販売担当の副社長を中心として販売部門 (Sales Department) を構成する電灯部 (Lighting Department), 鉄道部 (Railway Department), 動力・鉱山部 (Power & Mining Department), サプライ部 (Supply Department), トラクション部 (Traction Department), 外国部のマネージャーによって担われており, 副社長を委員長とする販売委員会を中心に運営されていた。

その構成は前年を引き継いでおり, 販売担当の副社長はラブジョイ, 各部のマネージャーは電灯部, ストーン (Charles W. Stone), 鉄道部, ベイリー (John G. Barry), 動力・鉱山部, ブッシュ (Arthur R. Bush), サプライ部, プレン (Dana R. Bullen), トラクション部, クラーク (William J. Clark), 外国部, オーディン (Maurice A. Oudin) の陣容であった。

販売部門の組織構造は1919年に外国部がインターナショナル・ジェネラル・エレクトリック社として分離されたこと以外には大きな変更はなかった。その陣容も, ベイリーが鉄道部門における顕著な成功によって1917年にジェネラル・セールス・マネージャーの地位に就くことになったこと以外は, この時期全く変わっていない。この時期のこの部門が極めて安定的であったことを示しているように思われる。

表4がこの時期のこの部門のマネージャーの伝記的な情報を総括的に示している。創業期から GE の販売組織の創設の中心にあった伝説的な人物, ラブジョイが1906年にジェネラル・セールス・マネージャーについて1907年に販売担当の第一副社長に就任した後に各部門のマネージャーに登用された人々 (クラークを除く) によって構成されている。彼らによって築き上げられた BtoB の営業を担う強力な販売部隊とその手法はこの時期も有効に機能していたと思われる。

V 製造・エンジニアリング部門

この時期のGEの製造・エンジニアリング部門 (Manufacturing and Engineering Department) は、社長に就任したライスに代わって製造委員会の委員長となったスケネクタディ (Schenectady) 工場長のエモンズ (George E. Emmons) と、副社長補佐 (Assistant to Vice-President) から社長補佐 (Assistant to President) に昇格したプラット (Francis C. Pratt) を中心に、リン (Lynn) 工場長のフィッシ (Walter C. Fish), ハリソン (Harrison) 工場長でエジソン・ランプ・ワークスのマネージャーのモリソン (George F. Morrison), ピッツフィールド (Pittsfield) 工場長のチェズニー (Cummings C. Chesney), エリー (Erie) 工場長のグリスウォルド (Matthew Grisworld, Jr.), フォート・ウェイン (Fort Wayne) 工場長ハンティング (Fred S. Hunting), スプレーグ (Sprague)³⁰⁾工場長ダーランド (D. C. Durland) という従来と変わらぬメンバーで運営されていた。しかし、ランプ部門に大きな変化があった。1912年に合併したナショナル・エレクトリック・ランプ社 (National Electric Lamp Co.) の工場群が加わり、新設のネラ・パーク (Nela Park) 工場を本拠としてナショナル・ランプ・ワークス (National Lamp Works) として運営されることになったが、その共同マネージャー (co-manager) として、ナショナル社から加わったテリー (Franklin S. Terry) とトレメイン (Burton G. Tremaine) が任命された。

1916年にはエモンズがスケネクタディ工場長を兼務したまま副社長に昇格、翌年にはモリソンがエジソン・ランプ部門を担当する副社長に昇格し、エジソン・ランプ・ワークスのマネージャー (ハリソン工場長) にはパロウズ (William R. Burrows) が就任した。1917年にはダーランドが退任し、

30) この工場は所在地名のブルームフィールド (Bloomfield) で呼ばれるようになる。

ナイト (Charles D. Knight) がスプレーグ工場長に就いた。1919年にはプラットがエンジニアリング担当の副社長に昇格し、製造担当のエモンズとの役割分担が明確化された。また、リン工場長がフィッシからリチャード・H・ライス (Richard H. Rice) に交代した。1920年に購入したブリッジポート (Bridgeport) 工場は、その後すぐに設立されたマーチャンダイズ部門 (Merchandise Department) の本拠地となり、クラーク (W. Stewart Clark) が工場長に就任した。また、スケネクタディ工場長がエモンズからエアベン (Herman F.T. Erben) に交代した。

テリー, フランクリン・S.

テリーは1862年にコネチカット州のアンソニアに生まれた。1650年にイングランドのバーネットからマサチューセッツ州のスプリングフィールドに移住してきたサムエル・テリーの子孫である。父親は開業医であった。彼はアンソニア高校とフィリップス・アカデミーで教育を受けた後、1880年、18歳の時にエレクトリック・サプライ社 (Electric Supply Co.) の簿記係になる。1884年にシカゴでこの会社の支店を開設し、1893年までの在籍中に全国最大の電機部品の供給商社に成長させたとされる。1889年にサンビーム白熱灯社 (Sunbeam Incandescent Lamp Co.) を設立し、10年でランプ業界で最も業績のよい会社の1つに育て上げた。1901年にその会社とトレメインのフォストリア白熱灯社 (Fostoria Incandescent Lamp Co.) とを合併させてナショナル・エレクトリック・ランプ社を設立し、副社長とジェネラル・マネージャーに就任した。この会社の普通株の75パーセントはGEが秘密裏に保有しており、テリーとトレメインはGEと協調しながらこの企業を経営し、弱小のランプ製造企業を傘下に収めていった。この会社を中核とする企業連合は20社を超えるまでになり、1906年ナショナル・エレクトリック・ランプ・アソシエーション (National Electric Lamp Association

[NELA) という名称を採用することになった。1911年に政府によってシャーマン法違反の訴訟が起こされ、NELA の解体命令が出されると、GE はNELA の残りの株式を完全買収し自社のナショナル・エレクトリック・ランプ・ワークス部門とした。買収以前から建築が進められていたクリーブランドのネラ・パーク工場に本拠が置かれ、彼はトレメインとともに共同マネージャーとなり、1925年までその地位にあった。1923年にはGE の副社長に選出されたが、1926年7月に急死した。彼は白熱灯事業の開拓者、電灯事業のプロモーターであり、組織建設の天才であったと賞賛されている。彼は1885年に設立されたナショナル・エレクトリック・ライト協会 (National Electric Light Association) の創設メンバーでもあった³¹⁾。

トレメイン、バートン・G.

トレメインは1863年にミシガン州のマリン・シティに生まれた。アナーバーで高校教育を受けるが、17歳の時に学業を離れコロンバスで職に就いた。1883年にクリーブランドに移り火災保険の仕事に従事し、エバーツ・トレメイン&フリッカー社 (Evarts, Tremaine & Flicker) を設立するまでになった。次いで彼は不動産業界に進出し、数年間住宅の建設と販売に従事した。1898年にクリーブランド・ガス&エレクトリック・フィクスチャー社 (Cleveland Gas and Electric Fixture Co.) と関係を持ち、さらに99年にはフォストリアの電鉄会社の株主および取締役となった。当地でフォストリア

31) *NatCAB* 20; GE, *Men of General Electric* (Corporate Administration Records 1892-1983, Box 23 file 9-1), p. 34; Schenectady Works News (以下 *SWN* と記す), July 6, 1923, p. 3; *SWN*, August 6, 1926, p. 9; *Monogram*, Vol. 3, No. 12, September 1926, p. 19; *New York Times*, July 24, 1926, p. 11. ナショナルの設立とその後の経緯については Paul W. Keating, *Lamps for a Brighter America: A History of the General Electric Lamp Business* (New York, Toronto and London: McGraw-Hill, 1954); Bright, *The Electric-Lamp Industry* を参照。

白熱灯社の設立に関与したが、同じ頃、サンビーム白熱灯社のテリーと懇意になり、白熱灯業界の再編の計画を共有するに至った。両社の合併によって1901年にナショナル・エレクトリック・ランプ社が設立された。彼は第二副社長とセールス・マネージャーに就任した。1912年にこの企業はGEによって完全買収され、ナショナル・ランプ・ワークス部門となったが、2人はその共同マネージャーとなった。1923年に取締役役に選任され、1945年までその地位にあった。1928年には長年の功績が認められ名誉副社長の称号が与えられた。彼は1948年に死去した³²⁾。

パロウズ、ウィリアム・R.

パロウズはランプ製造工程における自動空気抽出機の開発で有名であるが、そのほかにもGEの発展において多くの役割を担ってきた。彼は、リン高校を1889年に卒業後、MITで1年学んだが学資が続かずトムソン＝ヒューストンの在庫係 (stock man) として時給12セント半で働き始めた。1894年にはハリソン工場でフォトメーターとラックの検査を時給20セントで行っていた。彼は直にモリソンの下でジェネラル・フォアマンにまで昇進した。1897年に彼はハウエル (John W. Howell) の指揮下にあったエンジニアリング部門に移ることを希望し、彼とともにランプ製造に多大の進歩をもたらした。1917年にモリソンが副社長に就任すると、エジソン・ランプ・ワークスのマネージャー (ハリソン工場その他の電球製造工場を統括) に任命され、ランプ製造のさらなる改良に多大の貢献をなした。1925年には新設の白熱灯部 (Incandescent Lamp Department) のアソシエイト・マネージャーに任命され、1927年には副社長に選出されアパレイタス (apparatus) 部門を担当することになった。白熱灯部門での経験を生かしてコスト削減を実現することが期待された。同時に製造委員会の一員ともなり、1930年

32) *WhAm* 2; *SWN*, July 6, 1923, p. 3; *Monogram*, Vol. 21, No. 1 December 1942-January 1943, p. 9; GE, *Speakers' Resource Packet*, 1978.

にはチェズニーの引退に伴い、委員長に就任した。ニューディール期以降は労使関係の前線で労働者との交渉に当たり、労働関係委員会の委員長も務めた。1944年に引退し、1955年に死去した³³⁾。

ナイト, チャールズ・D.

ナイトは1870年にフィラデルフィアで生まれた。教育は外国で受けたとされているが詳細は明らかでない。その後合衆国陸軍の兵器廠に雇われたが、1896年にGEに入社している。1900年には直流エンジニアリング部(Direct Current Engineering Department)に移った。1902年から1905年までGEを離れミルウォーキーのナショナル・ブレーキ&エレクトリック社(National Brake and Electric Co.)とカトラー=ハマー社(Cutler-Hammer Co.)に勤務した後、1905年にスケネクタディ工場の加減抵抗器エンジニアリング・セクション(Rheostat Engineering Section)の設計技師としてGEに戻った。1908年にはインダストリアル・コントロール・エンジニアリング部(Industrial Control Engineering Department)に移り、1913年に同部門のマネージング・エンジニアとなった。1917年にはブルームフィールド工場長に任命され、1929年心臓病で引退するまでその地位にあった。その間、ロングアイランドのマスパス(Maspeth)工場とペンシルバニア州のケンジントン(Kensington)工場にも責任を負っていた。彼はまた、ワッツセシング銀行(Bank of Watsessing)とブルームフィールド・トラスト社(Bloomfield Trust Company)の取締役も勤めていた³⁴⁾。

33) *WhAm* 3; *The Book of the INCAS*, 1928 (Incandescent Lamp Departmentで雇用されている従業員の親睦団体のメンバー総覧); *Monogram* Vol. 4, No. 9, June 1927, pp. 5-6; *Monogram*, Vol. 7, No. 10, July 1930, p. 22; *Monogram*, Vol. 20, No. 8, October 1943, pp. 11-12; *New York Times*, December 27, 1944, p. 23.

34) *Monogram*, Vol. 6, No. 4 January 1929, p. 14; *Monogram*, Vol. 8, No. 1, October 1930, p. 34; *SWN*, January 4, 1929, p. 6; *New York Times*, September

ライス, リチャード・H.

ライスは1638年にイングランドから移住してきたエドモンド・ライスの子孫で、1863年にメイン州のロックランドに生まれた。1885年にスチーブンス工科大学を M. E. の学位を得て卒業し、1年間ピッツバーグ・シンシナティ・シカゴ&セントルイス鉄道 (Pittsburgh, Cincinnati, Chicago & St. Louis Railroad) で徒弟として働いた。次いでバース・アイアン・ワークス社 (Bath Iron Works) で製図工として1年ほど勤務した後、1887年から4年間鉱山技師のリービット (Erasmus D. Leavitt) の主任製図工を務めた。1891年にはウィリアム・A・ハリス・スチームエンジン社 (William A. Harris Steam Engine Co.) のジェネラル・スーパーインテンドントに就任した。1895年には彼とサージェント (John W. Sargent) が発明した蒸気機関の製造会社ライス&サージェント・エンジン社 (Rice & Sargent Engine Co.) を設立し、セクレタリー兼トレジャラーに就任した。1899年にその会社はプロビデンス・エンジニアリング社 (Providence Engineering Co.) に吸収され、1903年まで同社のトレジャラーを務めた。1903年に GE のリン工場のタービン部門のエンジニアとなり蒸気タービンの開発で多くの業績を残し、1918年にはリン工場長に就任したが、在任中の1922年に急死した。彼は蒸気タービンおよび機関のおよそ50もの重要な特許の取得者であり、この分野の権威であった。同時に、労使関係の改善のためにも大きな役割を果たしたとされる。エレクトリカル・ワールド誌は死亡記事の中で、彼の工場長在任中に産業問題に関する広範な見識と相まって、公平、公正、誠実の強い名声を確立したと、高く評価している。彼の死後、GE社は彼の功績を称え、その記念としてスチーブンス工科大学にリチャード・H・ライス奨学金をもうけることを決定した³⁵⁾。

クラーク, W.・スチュアート

クラークは1876年にバーモント州セント・オールバンズに生まれた。1897年にタフツ大学をメカニカル・エンジニアリングの B. S. の学位を得て卒業し、1899年にスケネクタディ工場の製図工として GE に入社した。5カ月もたたないうちに直流設計部 (direct-current designing office) の長であったエアベンのアシスタントに任命された。1909年から1911年までリン工場に派遣されたが、1911年には直流部 (direct-current department) のエンジニアであったエアベンの一アシスタントとしてスケネクタディに戻った。1916年にエアベンがスケネクタディ工場の副工場長に就任した後も、彼の第一アシスタントにとどまり、大工場のマネジメントの経験を積んだといわれる。1920年5月にブリッジポート工場長に任命され、1946年までその任にあった。その間、25人の小世帯に過ぎなかった同工場をアプライアンス&マーチャンダイズ部の製造本部にまで育て上げた。引退時には GE の工場長の中の最長老であった。1960年7月に死去した³⁶⁾。

エアベン, ハーマン・F. T.

エアベンは1866年にニューヨーク市に生まれ、1887年にスチーブンス工科大学を卒業後、エジソン・マシーン・ワークス社 (Edison Machine Works) に職を得た。1892年の GE 設立後まもなくしてスケネクタディ工場の直流部門の設計技師 (designing engineer) となり、1912年にはスケネクタディ工場のエンジニアとなった。1916年には副工場長 (assistant manager) に昇進し、1920年にはエモンズの跡を継いで工場長に就任した。1923年には製造委員会の副委員長に任命され、製造担当副社長エモンズの

35) *NatCAB*, 30; *WhAm*, 1; *Electrical World* (New York; McGraw-Hill), Vol. 79; *Boston Daily Globe*, February 11, 1922, p. 7; *SWN*, March 7, 1924, p. 5.

36) *SWN*, July 2, 1920, p. 5; *SWN*, August 2, 1946, p.10; *The Bridgeport Post* (Bridgeport, CT) July 23, 1960, p. 23.

表5 執行役員と上級幹部 (製造・エンジニアリング部門)

氏名	生年・没年 (出生地)	最終学歴(卒業年) : 学位(取得年)	前身企業あるいはGE への入社以前の経歴	前身企業ある いはGEへの 入社年(年齢)	GE 設立以 前の経歴	設立時 の年齢	GEでの経歴	退社年	退職後
Emmons, George E.	1857-1938 (West- chester, CT)	common education	1871 country town grocery store 1881 bookkeeper and cost clerk, American Electric Co. 1881 entered a saddlery hardware business	1886 (29)	1886 bookkeeper & cost clerk (TH, Lynn); factory auditor (TH, Lynn)	35	1882-1883 factory auditor(Lynn) 1883-1894 manager (Lynn) 1894-1895 assistant manager (Schenectady) 1895-1920 manager (Schenectady) 1913-1924 chairman of Manufacturing Committee 1916-1924 vice president	1924	引退
Pratt, Francis C.	1867-1930 (Hartford, CT)	Sheffield Scientific School of Yale University; Ph. B. in mechanical engineering (1888)	1888 Pratt and Whitney Company	1906 (39)	-	25	1906-1913 assistant to vice president 1913-1919 assistant to president 1919-1927 vice president 1924-1927 chairman of manufacturing committee	1927	引退
Fish, Walter C.	1864-1929 (Taunton, MA)	Harvard: AB (1887); MIT: EE (1887)	-	1887 (23)	1887 with Thomson 1890 Bernstein Electric Company; Assistant to Manager (Rice) of Lynn Works	28	1882-1894 engineer at Lynn 1894-1920 manager (Lynn) 1918-1922 manufacturing engineer of International GE 1922-1924 consulting engineer	1924	引退
Morrison, George F.	1867-1943 (Wellsville, NY)	public schools	1879 grocery house	1882 (15)	1882 apprentice, Harrison Works foreman of experimental lamp testing dept. 1887 Instrument Standardization Dept. (West Orange)	25	1882-1900 general foreman (Harrison); superintendent (Harrison) 1900-1916 manager (Harrison) 1916-1928 vice president 1928-1943 honorary vice president 1922-1943 director	1928	死去

Chestney, Cummings C.	1863-1947 (Selins-grove, PA)	Pennsylvania State College: BS (1885)	1888 with Stanley 1889-1890 U. S. Electric Lighting Company	1890 (27)	1890 incorporator of Stanley Electric Manufacturing Co.	29	1904-1906 vice president and chief engineer of Stanley Co. 1906-1927 manager (Pittsfield) chief engineer 1927-1930 vice president; chairman of manufacturing committee 1931-1947 honorary vice president	1930	引退
Griswold, Matthew, Jr.	1866-1929 (Erie, PA)	Sheffield Scientific School of Yale University: ME (1890)	Griswold Manufacturing Co.	1911 (45)	-	26	1911 acting manager (Erie) 1911-1929 manager (Erie)	1929	死去
Hunting, Fred S.	1867-1951 (Templeton, MA)	School of Worcester Polytechnic Institute (1888)	-	1888 (21)	1888 draftsman Fort Wayne Electric Light Co. 1893-1899 chief engineer of Constructing Dept.; transferred to commercial engineering	25	1899-1911 sales manager and treasurer of Fort Wayne Electric Works 1911-1922 manager (Fort Wayne)	1922	president, Robbins & Myers Co.
Durland, D. C.	1872-? (Jamaica, NY)	Princeton University: EE (1894)	-	1894 (22)	-	20	1902-1911 assistant to the general manager, Sprague Electric co. 1911-1917 manager (Sprague) 1924-1946 president of Canadian GE	1917 1946	president, Mitchell Co.
Terry, Franklin S.	1962-1926 (Ansonia, CT)	Ansonia High School; Phillips Academy (1880)	1880 Electric Supply Co. 1889 organized Sunbeam Incandescent Lamp Co. 1901 organized National Electric Lamp Co.	1911 (49)	-	30	1911-1925 co-manager, National Lamp Works 1923-1926 vice president	1926	死去

Tremaine, Burton G.	1963-1948 (Marine City, MD)	student of high school at Ann Arbor	1880 entered business in Columbus. 1883 organized Everts, Tremaine & Flicker 1898 associated with Cleveland Gas and Electric Fixture Co. 1899 director, Fostoria Incandescent Lamp Co. 1901 organized National Electric Lamp Co.	1911 (48)	-	29	1911-1925 co-manager, National Lamp Works 1923-1945 director 1928-1948 honorary vice president	1945	引退
Burrows, William R.	1872-1955 (Lynn, MA)	Lynn High School (1888); student MIT	-	1889 (17)	1889 stock man (TH)	20	1894 photometer and rack testing 1895?-1917 general foreman; engineer; assistant manager (Harrison) 1917-1925 manager (Edison Lamp Works; Harrison) 1925-1927 associate manager (Incandescent Lamp Department) 1927-1944 vice president 1930- chairman of Manufacturing Committee	1944	引退
Knight, Charles D.	1870-1930 (Philadelphia, PA)	studied abroad	engaged in ordnance work for the United States Army	1896 (26)	-	22	1896 engineering staff 1900 Direct Current Engineering Department (1902-1905 National Brake and Electric Company of Milwaukee, and Cutler-Hammer Company of Milwaukee) 1905 designing engineer (Rheostat Engineering Section in Schenectady) 1908 Industrial Control Engineering Department 1913-1917 managing engineer (Industrial Control Engineering Department) 1917-1929 manager (Bloomfield).	1902 1929	引退

Rice, Richard H.	1863-1922 (Rockland, ME)	Stevens Inst. Tech. : ME (1885)	1885-1886 apprentice, Pittsburgh, Cincinnati, Chicago & St. Louis Railroad 1886-1887 draftsman, Bath Iron Works 1887-1891 chief draftsman for Erasmus D. Leavitt, 1891-1895 general superintendent, William A. Harris Steam Engine Co. 1895-1899 secretary and treasurer, Rice & Sargent Engine Co. 1899-1903 treasurer, Providence Engineering Co.	1903 (40)	-	29	1903-1918 engineer, Turbine Department (Lynn) 1918-1922 manager (Lynn)	1922	死去
Clark, W. Stewart	1876-1960 (St. Albans, VT)	Taft College: BS in mechanical engineering (1897)	-	1899 (23)	-	16	1899 draftsman (Schenectady) 1899 assistant to Herman F. T. Erben 1909-1911 at Lynn 1911-1920 first assistant to Herman F. T. Erben 1920-1946 manager (Bridgeport)	1946	引退
Erben, Herman F. T.	1866-1943 (New York, NY)	Stevens Inst. Tech. (1885)	-	1887 (21)	1987 Edison Machine Works	26	1882-1912 designing engineer, direct-current department (Schenectady) 1912-1916 engineer 1916-1920 assistant manager 1920-1923 manager (Schenectady) 1923-1927 vice chairman of Manufacturing Committee 1925-1927 assistant vice president	1927	引退

注) TH は Thomson-Houston Electric Co.

出所) 本文の注を参照されたい。

スタッフ³⁷⁾の幹部 (ranking member) とされた。1925年にはアシスタント副社長に就任している。彼は1927年に引退し、1943年に死去した³⁸⁾。

表5はこの時期のこの部門の経営幹部の伝記的な情報を総括的に示したものである。ナショナル・エレクトリック・ランプ社を設立し、そのGEへの吸収とともにナショナル・ランプ・ワークスの共同マネージャーとなったテリーとトレメインの経歴はこの部門のそれとしては異色であり、工場運営を専門とするエンジニアというよりは電灯産業を主導した事業家という性格が強い。

この2人を除くと、新たに工場長に就任した5人の特徴は前稿で明らかにしたものと大きくは違わない。ナイトはやや異色であるが、他の4人はエンジニアの教育を受けており (パロウズは中退)、ライスを除いて、卒業直後あるいは20代でGEあるいは前身企業に就職している。彼らはパロウズが45歳、ナイトが47歳、ライスが55歳、クラークが44歳、エアベンが54歳と、以前の工場長と比べると昇進時の年齢は若くない。彼らの在任期間もパロウズが8年、ナイトが12年、ライスは死去のため4年、エアベンが3年と、家電製品製造の本拠地となるブリッジポート工場の確立に尽力したクラークの26年を例外として、前任者と比較すると短かった。前任の工場長が相当長期間その任にあつて、初期の工場の体制の確立に力を注いだことを反映していると思われる³⁹⁾。テリー、トレメインを含め、彼らは

37) ここでのスタッフは、製造委員会セクレタリー、購買部長 (general purchasing agent)、輸送部長 (manager of Transportation Department)、製造エンジニア、製造スーパーバイザー、コスト・スーパーバイザー、労使関係スーパーバイザーであった (SWN, January 1, 1923, p. 2)。

38) SWN, January 1, 1923, pp. 2-3; SWN, January 9, 1925, p. 6; *Monogram*, Vol. 2, No. 5, February 1925, pp. 24-25; *Monogram*, Vol. 5, No. 4, January 1928, p. 36; *Wall Street Journal*, April 9, 1943, p. 8.

39) スケネクタディ工場のエモンズは25年間その任にあつたし、リン工場のフィッシュも24年間、ハリソン工場のモリソンは16年間、ピッツフィールド工

引退あるいは死去まで GE に勤務し続けた。テリーは副社長，トレメインは取締役，バロウズは副社長，エアベンはアシスタント副社長にまで昇進している。

VI 財務・会計部門

GE の財務・会計部門は、対外的な財務・金融管理機能（financial functions）を担当する部門（ここでは財務部門と呼んでおく）と、内部的な会計的統制を担当するアカウンティング部（Accounting Department）に分かれており、前者は資金調達，子会社，関係会社の管理を行うトレジャリー部（Treasury Department）と，信用の供与業務に携わるクレジット部（Credit Department），債権の回収を担当するコレクション部（Collection Department）から構成されていた。これらの部は副社長，コントローラー，トレジャラー，アシスタント・トレジャラー，ジェネラル・オーディターらによって統括されていたが，そのときどきの状況と課題に応じて権限と責任のあり方に変更がなされているので，以下ではその点を含めて経営陣の変遷を追い，彼らの経歴を明らかにするとともにこの部門の経営者の特徴を解明する。

1908年以降，アカウンティング，コレクション，クレジットの3部はコントローラーが統括することになりスティールが就任したが，1913年にはその死去に伴い，コンサルティング・アカウンタント（Consulting Accountant）であったバターソンが後任となった。アカウンティング部はジェネラル・オーディターのホワイトストーンが，コレクション部はアシスタント・トレジャラーのマリーが，クレジット部はデイビスが引き続き責任者

場のチェズニーは21年，エリー工場のグリスウォルドは18年，フォートウェイン工場のハンティングは11年，工場長の地位にあった（谷口「ゼネラル・エレクトリック社の経営者群像：1892-1913」245ページ）。

となった。ジェネラル・オーディターのホワイトストーンの下にはアシスタント・ジェネラル・オーディターが置かれ、ライリーが統括した⁴⁰⁾。

1917年にはラフィーヴァがアシスタント・ジェネラル・オーディターに加わった。1920年にはパターソンが副社長に昇任し、アカウントティング、コレクション、クレジットの3部の責任者となり、コントローラーに就任したホワイトストーンは副社長に責任を負うことになった。ラフィーヴァはジェネラル・オーディターに昇任し、アカウントティングに責任を持つことになった。また、ライリーに加えてコレガンがアシスタント・ジェネラル・オーディターに就任し、21年にはルイスがアシスタント・コントローラーに就任した。

トレジャリー部はトレジャラーのダーリングによって統括され、アシスタント・トレジャラーのマリーが補佐をするという以前からの体制に変化がなかった。

ラフィーヴァ、アイラ・D.

ラフィーヴァは1884年にニューヨーク州のニュー・ハーリーで生まれた。ポーキープジーのイースタン・ビジネス・カレッジで学んだ後、1903年に19歳でGEの本部（General Office）の会計部に雇用された。1907年には巡回オーディターとなり、世界中を回るようになった。1911年には支出のオーディター（auditor of disbursements）となり、1917年にはアシス

40) オフィサー一覧へのコントローラー記載はアニュアル・レポートではなされているが、取締役会議事録では1913年5月21日には記載がなく1916年5月12日に初めて出てくる。ジェネラル・オーディターは1912年のアニュアル・レポートから記載がされなくなり（おそらくコントローラーの配下となったため）、取締役議事録では1914年5月20日と1915年5月14日のリストには記載がない。アシスタント・ジェネラル・オーディターも同様である。伝記的記述によれば、これらの職位は継続して存続していたと考えられる。

タント・ジェネラル・オーデーターに昇進した。1920年にはジェネラル・オーデーターに昇進し、1935年にはホワイトストーンの引退に伴って、コントローラーに就任したが、在任中の1944年に病死することになる。

彼は会計部門での輝かしい経歴のほかに、2つの部面でGEに大きな貢献をしたといわれる。ひとつは、非技術系の大学卒業者と高校の卒業者に対して商業、会計、広報の部門に必要なトレーニングの制度を創設したことである。1919年にホワイトストーンと彼の尽力により、ビジネス・トレーニング・コースが立ち上げられた。もうひとつは、1920年はじめにスウォープの命によりアシスタント・セクレタリーのトレンチとともに主導的企業すべての従業員福利政策の包括的研究を行い、GEの厚生資本主義的な福利政策の基礎を作り上げたことである⁴¹⁾。

ルイス， ジェシ・W.

ルイスは1980年にミシガン州の小さな町フレントンに生まれた。4歳の時に父親が亡くなったため、ニューヨーク市の市境に移住することになった。生活難から、1896年16歳の時にキングスブリジ高校を中退し働きに出なければならなくなった。最初の仕事はコンチネタル・パブリッシング社(Continental Publishing Co.)の週給3ドルのオフィスボーイだった。5カ月後にニューヨーク・セントラル鉄道(New York Central Railroad)に仕事を見つけ、その後様々な部門、仕事を渡り歩くことになる。その間、夜学に通って速記と簿記の知識を得、事務職に就くことになり、後には製図にまで関わることになった。1901年に合同によって新設されたアメリカン・ロコモティブ社のコントローラーのオフィスに月給65ドルで雇用され、大きく道が開かれることになった。彼は会計実務の経験を積むと同時に通信教育で会計と経営について学び、簿記係からオーデーター、統計係へと昇進

41) *Monogram*, Vol. 21, No. 6, July-August 1944, pp. 21-22; *SWN*, November 19, 1920, p. 3; *SWN*, June 9, 1944, p. 2; *New York Times*, June 5, 1944, p. 19.

していった。コントローラーのパターソンは彼を気に入り、多くの仕事を与えて鍛えることになる。パターソンは1909年にGEに移り、翌年にGEに来て統計部を立ち上げるよう彼を説得した。彼が立ち上げた統計部は大きな力を発揮したが、さらに、個人的にも、製品ライン別の損益計算書の開発、*Organization Directory*につながる組織図の開発、社長のライスをはじめ幹部向けの一連のレポートの作成、その他多くの貢献をなした。彼は1921年まで主任統計係であったが、同年、アシスタント・コントローラーに昇進し、勤務地がスケネクタディからニューヨークに移った。1922年には新社長のスウォープ (Gerard Swope) のスタッフの一員となり、1923年には社長補佐 (Assistant To the President) に任命された。1936年にはマリーの跡を継いでトレジャラーに選任され、同時にアドバイザー委員会のメンバーとなった。彼は1947年に引退し、1957年に死去した⁴²⁾。彼はトレジャラーという役職から関連会社ラフバラ・マイニング社 (Loughborough Mining Co) のトレジャラー、GE エンプロイヤー・セキュリティーズ社のトレジャラーと取締役、GE リアリティ社 (General Electric Realty Corp.) の副社長、セクレタリーと取締役、いくつかの関連会社の取締役など多くのGE 関連の企業や団体の役員を務めていた。

コレガン, F. H.

コレガンに関する情報は少ない。1920年にアシスタント・ジェネラル・オーデイターに選出され、1930年にRCA ラディオトロン社 (RCA Radiotron Co., Inc.) のセクレタリー兼トレジャラーに転出するために退任している。その後の消息としては、1935年にRCA マニュファクチャリン

42) *WhAm* 3; *Monogram*, Vol. 5, No. 4, January 1928, p. 25; *Monogram*, Vol. 13, No. 8, May 1936, p. 17; *Monogram*, Vol. 21, No. 6, July-August, 1944, pp. 21-22; *SWN*, December 26, 1947, p. 3; *New York Times*, February 28, 1957, p. 27.

表 6 執行役員と上級幹部（財務・会計部門）

氏名	生年 - 没年 (出生地)	最終学歴(卒業年) : 学位(取得年)	前身企業あるいはGEへの入社以前の経歴	前身企業あるいはGEへの入社(年)	GE 設立以前の経歴	設立時の年齢	GE での経歴	退社年	退職後
Darling, Henry W.	1847-1933 (Edinburgh, Scotland)	おそらく高等教育は受けていない。	dry goods merchant president of Canadian Bank of Commerce	1890 (43)	1890 Edison General Electric Co.	45	1892-1893 Treasury Dept. 1893 second assistant treasure 1893-1894 assistant treasure 1893-1908 head of Collection Dept. 1894-1924 treasurer 1895-1910 assistant secretary 1925-1927 vice president	1927	引退
Riley, John	不明	不明	不明	不明	不明	不明	1907-1931 assistant general auditor	不明	不明
Whitstone, Samuel L.	1870-1945 (Vienna, Austria)	high school; took a course in electrical engineering in the evening school at MIT	-	1892 (22)	1887 bookkeeper, Sprague Electric Railway and Motor Co. 1890 bookkeeper & accounting, Edison Company for Isolated Lighting, and Edison Electric Co.	22	1892-1894 in charge of correspondence 1894-1899 in charge of customers' accounts and correspondence 1899-1907 traveling auditor 1907-1911 assistant general auditor 1911-1920 general auditee 1920-1935 comptroller	1935	スケネクタディにオフィスをもち顧問として活動
Murray, Robert S.	1863-1936 (Chatham, Canada)	おそらく高等教育は受けていない。	in the steamship and lumber business with his father	1893 (30)	-	29	1893-1899 Accounting Dept. 1899-1903 in Australia and South Africa 1903-1907 treasurer of Stanley Co. 1907-1908 auditor of accounts receivable 1908-1926 head of Collection Dept. 1910-1925 assistant treasurer 1925-1936 treasurer	1936	引退
Davis, Delbert C.	1870-1936 (Fort Wayne, IN)	high school, business college (1889)	-	1889 (19)	1889 assistant treasurer in charge of credits and collections, Fort Wayne Electric Co.	22	1899-1909 assistant treasurer of Fort Wayne Electric Works 1909-1930 head of Credit Dept. 1926-1930 assistant treasurer	1930	引退

Patterson, Charles E.	1866-1933 (New York, NY)	Princeton University	New York Central Railroad, finally assistant comptroller 1901 comptroller, American Locomotive Co.	1909 (43)	-	26	1909-1910 Accounting Dept. 1910-1913 consulting accountant 1913-1920 comptroller 1920-1930 vice president 1929-1930 president of GE Supply Corp.	1930	引退
Le Fevre, Ira D.	1884-1944 (New Hurtley, NY)	Eastern Business College (Pough- keepsie, N Y)	-		-	6	1903 entered the employ of General Office Accounting Dept. 1907-1911 traveling auditor 1911-1917 auditor of disbursements 1917-1920 assistant general auditor 1920-1935 general auditor 1935-1944 comptroller	1944	死去
Lewis, Jesse W.	1880-1957 (Penton, MI)	student Kingsbridge High School; night school; correspon- dence school	1896-1897 office boy, Continental Publishing Co., 1897-1901 office boy, stenographer, and clerk, motive power and rolling stock dept., maintenance of way dept., and engring dept. of New York Central Railroad 1901-1910 bookkeeper, auditor, accountant, statistician, American Locomotive Co.,	1910 (30)	-	12	1910-1921 chief statistician 1921-1923 assistant comptroller 1923-1936 assistant to the president 1936-1947 treasurer	1947	引退
Corregan, F.H.	不明	不明	不明	不明	不明	不明	1920-1930 assistant general auditor	1930	1930 secretary and treasurer, RCA Radiotron Co.; secretary, RCA Manufacturing co. 1935 vice president, RCA Manufacturing Co.

出所) 本文の注を参照されたい。

グ社（RCA Manufacturing Co.）のセクレタリーであった彼が副社長に昇任したという記事があるのみである⁴³⁾。

財務会計部門の経営者たちは、次に見る法務部門の経営者とは異なり、専門的な教育を受けてこの分野の仕事に就くのではなく、OJTによってこの分野の仕事の内容に熟達していく傾向にある、という前稿で見いだされた特徴は、ラフィーヴァとルイスについても見てとれる（表6）。ラフィーヴァはビジネス・カレッジを出てすぐにGEの会計部門に入り、その中で昇進の階梯を上りながら知識と技能を蓄積し、コントローラーにまで上り詰め、任期中に死去した。ルイスは15年ほどの経験が評価されGEに引き抜かれ、その後順調に昇進してトレジャラーとなり引退した。

ビジネス・トレーニング・コースの開始に見られるように、この時期からそれまでのエンジニア教育に加えて非技術系のビジネス教育が会計を中心に始まったことは、この部門が経営に対してより重要な役割を持ち始めてきたことを表しているように思われる。

Ⅶ 法 務 部 門

GEの法務部門は会社法関連の問題の処理だけではなく、とくに特許戦略を推し進めるに当たって重要な役割を果たした。

1913年の社長交代の直前に、パーソンズ（Hinsdill Parsons）の死去に伴いジェネラル・カウンセルついで副社長に就任したヤングを筆頭に、法律部を統括するジャクソン、特許部を統括するデイビスおよびニューヨーク勤務のニープの3カウンセルで構成される体制は、デイビスが1919年に特許部担当の副社長に昇格するまで続き、1923年の社長交代までその体制に変化

43) SWN, October 8, 1920, p. 9; *Monogram*, Vol. 7, No. 7, April 1930, p. 25; *The Gazette* (Montreal, Quebec, Canada), July, 10 1935, p. 16.

表7 執行役員と上級幹部 (法務部門)

氏名	生年-没年 (出生地)	最終学歴(卒業年) : 学位(取得年)	前身企業あるいはGE への入社以前の経歴	前身企業ある いはGEへの 入社(年齢)	GE設立以 前の経歴	設立時 の年齢	GEでの経歴	退社年	退職後
Davis, Albert G.	1871-1939 (Brooklyn, NY)	MIT(1893); National Law School: law degree (1896)	Davis-Colby Ore Roaster Co. 1894-1896 assistant examiner of Patent Office 1896 opened patent office as patent attorney 1897 admitted to the bar	1897 (26)	-	21	1897-1919 counsel 1919-1933 vice president	1933	Pennic, Davis, Marvis & Edmonds
Neave, Charles	1868-1937 (Cincinnati, OH)	Yale (1888); MIT(1890); Harvard Law School: master's degree (1893)	1893 Fish, Richardson and Sorrow, patent law firm opened Fish, Richardson and Neave	1895 (27)	-	24	1895-1902 patent attorney 1902-1937 counsel 1938-1937 director	1937	死去
Jackson, Allan H.	1864-1941 (Schenectady, NY)	Union College (1886); Albany Law School: LLD (1888)	office of his father, Judge Samuel W. Jackson of the state Supreme Court 1892 law firm, Chanler, Maxwell and Philip 1895 partnership with his father	1902 (38)	-	28	1902-1911 attorney 1911-1922 counsel 1922-1929 vice president and general counsel	1929	引退
Young, Owen D.	1874-1962 (Van Hornesville, NY)	St. Lawrence University: Bachelor of Philosophy (1894); Boston University Law School: LLB (1896)	1896 admitted to the bar law clerk with Charles H. Tyler 1896-1903 teaching assistant, Boston University Law School 1907 Tyler & Young	1913 (39)	-	18	1913-1922 vice president and general counsel 1922-1939 chairman 1940-1942 honorary chairman 1942-1944 chairman 1944-1953 honorary chairman	1953	引退

出所) 本文の注を参照されたい。

はなかった。

以上のように、特許関連業務の重要性の増大を反映して特許担当副社長がもうけられたことを除けば、この部門の陣容には全く変化がなかった。前の時期はまだ自前の法務部門の建設途上にあると評価されたが⁴⁴⁾、この時期になって、この安定的な体制の下で特許部門を中心に法務部門の建設が進んだといえる。

表7にこの時期の法務部門を担った4人の伝記的信息が総括的に示されている。法務部門の経営者たちはみな何らかの形で法律学の学校教育を受けている。彼らは卒業後直ちにGEあるいはGEの前身の企業に就職することはなく、法律事務所などに勤務することが普通であった。しかし、その実績を評価されてGEに入社したのちはそれぞれの担当部門の責任者として貢献し、順調に昇進を重ねていった。

む す び

最後にこの時期の経営者たちに見られる特徴を、前稿の「むすび」でまとめられた特徴を念頭に置きながらまとめてみよう。

取締役と執行役員・上級幹部という2つの層の関係には大きな変化はなかったと思う。取締役の多くは金融的資産と情報を蓄積してきた名門あるいは中産階級の出身のニューヨークあるいはボストンの金融家であり、株主の利益を代表し、単に執行のモニタリングをするだけではなく、経営執行委員会を通じて日常的な意志決定にも関与する存在であった。その関与の程度は経営が安定するにつれて低くなったといえるが、いまだ、いわゆる金融支配の軛から脱却するまでには至っていないというのが妥当な評価であろう。

44) 谷口「ゼネラル・エレクトリック社の経営者群像：1892-1913」277ページ。

執行役員・上級幹部の顔ぶれに大きな変化はなかった。社長の交代は経営方針においても、従って人事面においても大きな変化をもたらすことはなかった。コフィンによって敷かれた路線が継承されたといえる。GEを安定的な経営路線に乗せるのに功績のあった役員・幹部たちがそのまま経営を担っていった。彼らは多くの場合長くその地位にとどまり、その専門性を変えることなく、さらに上位の地位へと昇進していった。こうして、GEの事業の発展に伴い分厚い専門経営者の層が形成されていくことになるのである。

それぞれ相対的に自立して活動する諸部門は、多様であるとはいえそれぞれに特徴的な経営陣を擁していた。

販売部門の経営者たちは、多くは正規の大学教育でなくても何らかのエンジニアリングの教育を受けており、技術的知識が営業活動と不可分であったことを示している。同時に、電灯システムの建設とか、市街鉄道の敷設、既存の鉄道の電化、工場の電化などは大規模なプロジェクトであり、彼らは政治的な交渉力も含め様々な能力が求められた。また、大型案件以外の営業活動もますます重要になるにつれ、強力な販売部隊の育成も彼らによって担われたのである。

製造・エンジニアリング部門の経営者たちは、たたき上げのエンジニア（パイオニア）が姿を消していき、大学でエンジニアの教育を受けた人々が大半を占めるに至った。販売部門と異なりこの時期には長期間在任した工場長が次第に交代していくことになるが、初期の工場の体制の確立が一段落したことを反映しているように思われる。

財務会計部門の経営者たちは、法務部門の経営者とは異なり、専門的な教育を受けてこの分野の仕事に就くのではなく、OJTによってこの分野の仕事の内容に熟達していった。

法律部門については陣容が前期と変わっていないので、前稿の総括がそ

のまま当てはまる。法務部門は最も専門性の強い部門であり、法律学の学校教育を受けた人々によって担われていた。彼らは法律事務所などに勤務した後に GE に参加しており、GE の前身企業あるいは GE の中で OJT によって仕事を身につけたというのではなく、すでに自立した法律家であった。

付記 本稿は2017年度特定課題研究費制度による成果である。