

ゼネラル・エレクトリック社の 経営者群像：1922-1939

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

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々稿¹⁾、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.）が会長のコフィンとともに退任する1922年までの時期、すなわち、コフィンの時代に重電機企業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企業への基礎を築いていく時期に活躍

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。

した経営者たちの姿を描いた前稿²⁾に続いて、1922年に就任したスウォープ (Gerard Swope) 社長とヤング (Owen D. Young) 会長の2頭体制により、現代的な経営者企業の体制を整えていく1939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。

本稿はGEという1企業の約18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、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) 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。前稿までは、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) も分析の対象としたが、本稿では紙幅の関係上割愛せざるを得なかった。また、研究開発部門については前々稿、前稿と同様に考察の対象から外してある³⁾。

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

2) 谷口明丈「ゼネラル・エレクトリック社の経営者群像：1913-1922」『商学論纂』第60巻、第3・4号、2018年11月。

3) 1928年7月にホイットニー (Willis R. Whitney) がはじめて Director of Research Laboratory として副社長に選任され執行役員と位置づけられたことは、研究所の役割の変化を示していると思われるが、ここではこれ以上触れない (*Board of Directors Minutes of the General Electric Company* (以下、*Minutes of Board* と記す)、July 6, 1928; *Monogram*, Vol. 5, No. 11, August 1928, pp. 3-4)。

の組織構造の変化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では執行役員について以下の順で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。1では社長（president）を中心に本社組織を構成する執行役員について、2では販売部門を構成する執行役員について、3では製造・エンジニアリング部門を構成する執行役員について、4では独立事業部の執行役員について明らかにする。なお、前々稿、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9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々稿、前稿に譲る⁴⁾。

I 戦略と組織構造⁵⁾

1 戦 略

本稿が扱う時期のGEの事業の展開は表1に総括的に示されている。売

4) 本稿で利用した一次資料については、谷口「ゼネラル・エレクトリック社の経営者群像：1892-1913」, 280-281ページの説明を参照されたい。

5) 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 1800-1947* (New York: Macmillan, 1949); Federal Trade Commission, *Report on Supply of Electrical Equipment and Competitive Condition*, (Washington, D.C.: GPO, 1928); David Loth, *Swope of G.E.: The Story of Gerard Swope and General Electric in American Business* (New York: Simon and Schuster, 1958); Harvard Business School, *General Electric Company: The Middle Years*, Case material: 9-370-160 BH 157, 1969; George D. Downing, "The Changing Structure of a Great Corporation," in W. Lloyd Warner, et al., eds., *The Emergent American Society: Large-Scale Organization* (New Haven: Yale University Press, 1967); William E. Rothschild, *The Secret to GE's Success*

表1 売上高と従業員数の推移

年	売上高（ドル）	従業員数 (関連会社を含まない)
1922	200,194,294	n.a.
1923	271,309,695	n.a.
1924	299,251,869	n.a.
1925	290,290,165	70,969
1926	326,974,103	75,711
1927	312,603,771	72,981
1928	337,189,422	73,526
1929	415,338,094	87,933
1930	376,167,428	78,380
1931	263,275,255	65,516
1932	147,162,290	46,943
1933	136,637,268	41,560
1934	164,797,317	49,642
1935	208,733,433	55,706
1936	268,544,587	61,781
1937	349,739,514	75,212
1938	259,484,341	59,917
1939	304,680,270	62,797

出所) Annual Report より作成。

上高は1922年の2億ドルから1929年の4億1500万ドルへと倍増し、従業員数も1925年の7万1000人から1929年の8万8000人へと増加している。しかし、1929年の大恐慌とそれに続く不況によって、売上高、従業員数ともに

(New York: McGraw-Hill, 2007) (中村起子訳『GE 世界一強い会社の秘密』インデックス・コミュニケーションズ, 2007年); 小林袈娑治『GE: 典型的な世界企業の形成と発展』東洋経済新報社, 1970年; 坂本和一『新版 GE の組織革新: 21世紀型組織への挑戦』法律文化社, 1997年などを参照。

大きく減少し、この期間中に1929年のピークを回復することはなかった。

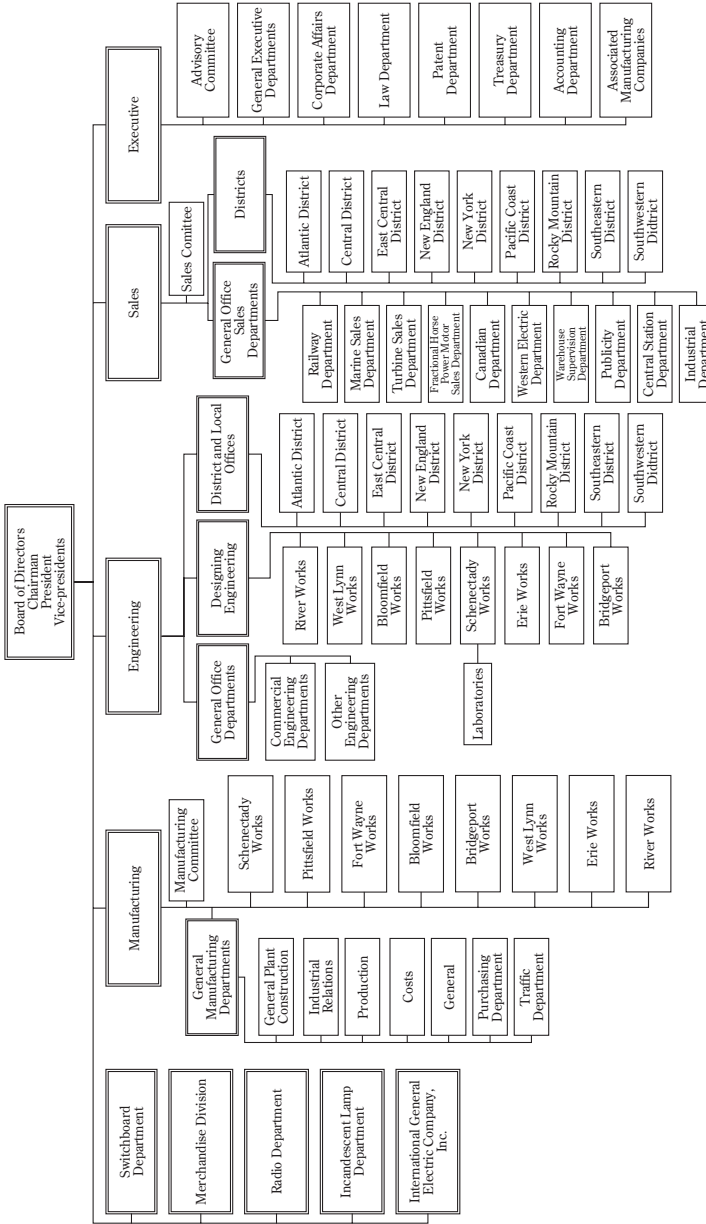
スウォープ社長とヤング会長の2頭体制の下で、前の時期に基礎が築かれた総合電機企業へと成長する戦略は、確固たるものになった。家電部門への進出は就任直後の1922年6月にマーチャンダイズ部（Merchandise Department）が設置され、そこを拠点として推進された。同時に、マーケティング活動を積極的に展開し、電化を促進するとともにGEのブランド確立に努め、営業組織の強化を図った。家電を含め電力を消費する製品の売り上げの増大は電気の使用量を増大させ、電力関連の投資が増大し、発電・送電設備等の売り上げが増大するという、いわゆる「電力のビナイン・サークル（benign circle of electric power）」の確立を目指すことになったのである。

他方で2人は、GEという企業のあり方を大きく変化させようとした。コフィンが株主のみを代表せざるを得なかった第1世代の経営者だったとすると、2人の経営者、特にヤングは、企業の社会的責任を自覚し、従業員をはじめとするステークホルダーの利益の調和を図るべきだとするコーポレート・リベラルの考え方を持つ新しい世代の経営者であった。彼らは前の時期から始まっていた従業員の福利厚生を重視する厚生資本主義（ウェルフェア・キャピタリズム）的政策を推進するとともに、従業員代表制などの新たな制度も展開することになる⁶⁾。

1929年の大恐慌とそれに続く不況はGEを窮地に追い込むが、恐慌以前の事業戦略の方向に大きな変化があったとは言えない。また、厚生資本主義的方向はいったん頓挫するが、ニューディール体制の下で、それと協調しながら新たなコーポレート・リベラルの方向が追求されたと言える。

6) この点については関口定一「GE社におけるウェルフェア・キャピタリズムの展開」井上昭一・黒川博・堀竜二編著『アメリカ企業経営史—労務・労使関係の視点を基軸として—』税務経理協会、2000年、第1章を参照されたい。

図1 1925年の組織構造



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

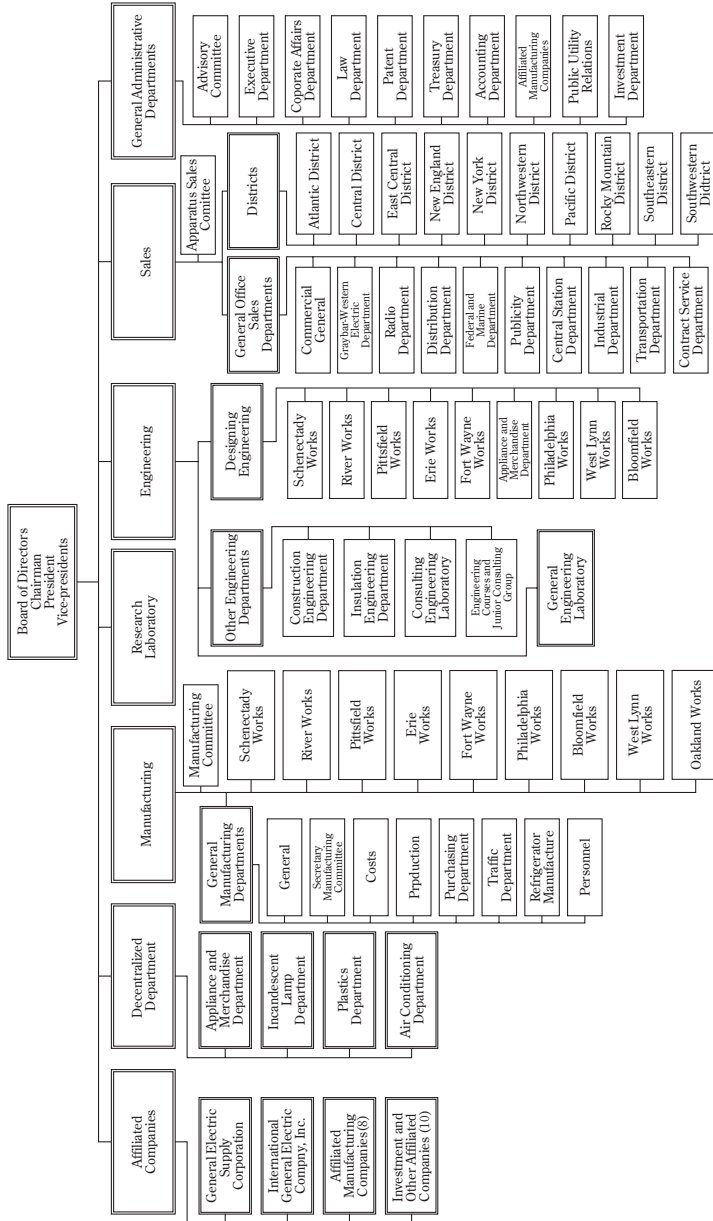
2 組織構造

組織図が描ける情報が得られるのは1925年からだが、その組織図（図1）から1922年の組織構造を推定すると、1907年に設立されたスイッチボード部（Switchboard Department）⁷⁾、1920年に設立されたラジオ部（Radio Department）⁸⁾、1922年に設立されたマーチャンダイズ部の後継であるマーチャンダイズ・ディビジョン（Merchandise Division）と、1925年に白熱灯事業を統合して自立的な事業部門（以後、独立事業部と呼ぶ）として設立された白熱灯部（Incandescent Lamp Department）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な機能別組織構造といえることができる。1925年以降、1939年までの組織構造の変化は、家電製品と電設資材・部品を扱うアプライアンス&マーチャンダイズ部（Appliance and Merchandise Department）が独立事業部として確立したこと、また、その卸売りを担う部隊としてGE Supply Corporationが設立されたこと、事業の多角的展開の結果としてエアコンディショニング部（Air Conditioning Department）とプラスチック部（Plastic Department）が追加されたこと、営業部隊の強化のため、エ

7) スイッチボード部は製造、販売などの諸機能を持つ分権化された（decentralized）部として設立されたが、1930年に、製造はヒラデルフィア工場、販売は販売部（1934年にはセントラル・ステーション部のスイッチボード販売ディビジョンとなる）へと分割され、その自立性を失った（“History of Switchgear,” GE, *Speakers’ Resource Packet*, c. 1978 (Appliance Folder in Source of GE 100) ; GE, *Organization Directory*, 1925, July 1926, July 1927, Mrch 1928, January 1929, October 1930, March 1933, March 1934など参照）。なお、同部門は1928年にスイッチギア部（Switchgear Department）に名称が変更された。

8) ラジオ部は1930年に子会社のRCA（Radio Corporation of America）に移管された。RCAの設立についてはとりあえず、谷口「ゼネラル・エレクトリック社の経営者群像：1913-1922」, 95ページ。

図 2 1939年の組織構造



出所) GE Organization Directory, January 1939 より作成。

ンジニアリング部門（Engineering Department）のコマーシャル・エンジニアリング部（Commercial Engineering Department）と営業所エンジニア（Sales Office Engineers）が販売部門（Sales Department）に吸収されたこと、スケネクタディ工場に付属していた研究所が自立した地位を得たことが主要なものとして挙げられる。その結果、図2に見られるように、1939年の組織構造は1922年当初の典型的な集権的な機能別組織構造から、独立事業部を含む分権化された部門（Decentralized Department）を擁する構造へと変化しており、1951年に確立する事業部制組織構造への過渡的構造を有していたと言える。

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）。

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、スウォープ社長の新体制が発足することになった⁹⁾時の取締役会のメンバー19人の顔ぶれは次のようであった。

取締役会長のヤング、社長のスウォープ、コフィン、ライス、副会長のバーチャード（Anson W. Burchard）、副社長のラブジョイ（Jesse R. Lovejoy）とモリソン（George F. Morrison）の7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, 1919年まで取締役）の甥のフランシス・ジュニア（Francis L. Higginson, Jr.）、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の、鉄道業および

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

表2 取締役

氏名	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	1892-1926	1893-1926
Ames, Oliver	1864-1929 (North Easton, MA)	Harvard : AB (1886)	President, First National Bank of Easton	1893-1929	-
Abbott, Gordon	1863-1937 (Boston, MA)	Harvard : AB (1884)	Vice President, Old Colony Trust Co.	1894-1937	1895-1937
Paine, Robert T., 2d.	1861-1943 (New Bedford, MA)	Harvard : AB (1882) ; Harvard Law School : LLB(1884)	lawyer	1894-1934	1895-1926
Gardner, George P.	1855-1939 (Boston, MA)	Harvard : AB (1877)	President and Trustee, Provident Institution for Savings	1895-1938	1895 1904-1938
Rice, Edwin W., Jr.	1862-1935 (La Crosse, WI)	Boys' Central High School : AB (1880)	Third Vice President, GE	1904-1935	1912-1935
Perry, Marsden J.	1850-1935 (Rehoboth, MA)	public school and private instructors	Director, Union Trust Co.	1907-1935	-
Sunny, Bernard E.	1856-1943 (Brooklyn, NY)	public schools	President, Illinois Bell Telephone Co.	1908-1943	1922-1943
Stockton, Philip	1874-1940 (Brookline, MA)	Harvard : AB (1896) ; MIT : BS (1899)	President, Old Colony Trust Co.	1913-1940	1937-1939
Prosser, Seward	1871-1942 (Buffalo, NY)	public schools, and Englewood (N.J.) School for Boys	President, Bankers Trust Co.	1914-1940	1927-1940
Burchard, Anson W.	1865-1927 (Hoosick Falls, NY)	Stevens Institute of Technology : ME (1885)	Vice-President, GE	1917-1927	1922-1926

Higginson, Francis L., Jr.	1877-1969 (Boston, MA)	Harvard : AB (1900)	Lee, Higginson & Co.	1919-1956	-
Baker, George F., Jr.	1878-1937 (New York, NY)	Harvard : AB (1899)	Vice-Chairman of First National Bank of New York	1919-1934	1919-1931
Morrow, Dwight	1873-1931 (Huntington, WV)	Amherst : AB (1895) ; Columbia : LLB (1899)	partner, J.P. Morgan & Co.	1921-1927	1921-1927
Stettinius, Edward R.	1865-1925 (St. Louis, MO)	St. Louis University	member, J.P. Morgan & Co.	1921-1925	1921-1925
Young, Owen D.	1874-1962 (Van Hornesville, NY)	St. Lawrence University : Bachelor of Philosophy (1894) ; Boston University Law School : LLB (1896)	Chairman, GE	1922-1944	1922-1944
Swope, Gerald	1872-1957 (St. Louis, MO)	MIT : BS (1895)	President, GE	1922-1944	1922-1944
Lovejoy, J. Robert	1863-1945 (Columbus, OH)	Ohio State University : BS (1884)	Vice President, GE	1922-1945	-
Morrison, George F.	1867-1943 (Wellsville, NY)	public schools	Vice President, GE	1922-1942	-
Tremaine, Burton G.	1963-1948 (Marine City, MI)	student of high school at Ann Arbor	co-manager, National Lamp Works, GE	1923-1945	-
Traylor, Melvin A.	1878-1934 (Breeding, KY)	public schools ; studied law nights	President First National Banks of Chicago	1926-1934	-
Cochran, Thomas A.	1871-1936 (St. Paul, MN)	Yale : BA (1894)	partner, J.P. Morgan & Co.	1927-1935	1928-1935

Robinson, Henry M.	1868-1937 (Ravenna, OH)	student, Cornell University, 1886-88	Chairman, Security-First National bank of Los Angeles	1927-1937	-
Woolley, Clarence M	1863-1956 (Detroit, MI)	public. schools.	Chairman, American Radiator Co.	1927-1938	-
McEldowney, Henry C.	1868-1935 (Pittsburgh, PA)	grammar and high schools in Pittsburgh	President, Union Trust Co. of Pittsburgh	1928-1935	-
Adams, Charles F.	1866-1954 (Quincy, MA)	Harvard : AB (1888) ; LLB (1892)	Ex-Secretary of Navy, Lawyer	1933-1950	-
Bartow, Francis D	1881-1945 (Annapolis, MD)	Rectory School. (New Milford, Conn.)	partner, J. P. Morgan & Co.	1934-1941	1936-1941
Fraser, Leon F.	1889-1945 (Boston, MA)	Columbia : BA (1910) ; MA (1911) ; Litt. B (1913) ; Ph. D (1915)	Vice President, First National Bank of City of New York	1935-1945	-
Morgan, Henry S.	1900-1982 (London, UK)	Harvard : AB (1923)	partner, Morgan Stanley & Co.	1935-1941 ; 1945-1972	-
Stanley, Robert C.	1876-1951 (Littl Falls, NJ)	Stevens Institute of Technology : ME (1899) ; Columbia : EM (1901)	President, International Nickel Co. of Canada, Ltd.	1935-1948	-
Williams, Lewis B.	1880-1966 (Kent, OH)	AB, Adelbert College (Western Reserve University) : AB (1902)	Chirman, National City Bank of Cleveland	1935-1956	-
Neave, Charles	1868-1937 (Cincinnati, OH)	Yale (1888) ; MIT (1890) ; Harvard Law School : master's degree (1893)	Counsel, GE	1936-1937	-
Stanley, Clarence	1897-1972 (Pittsfield, MA.)	student, Berkshire School., 1909-14, Yale, 1915-17	President, Union Trust Co. of Pittsburgh	1937-1947	-

Gardner, G. Peabody	1888-1976 (Boston MA.)	Harvard. ; AB (1910)	special partner, Jackson and Curtis	1938-1958	-
Reed, Philip D.	1899-1989 (Milwaukee, WI)	University of Wisconsin : BS (1921) ; Fordham : LLB (1924)	Assistant to the President, GE	1938-1942 ; 1945-1959	1940-1942 1945-1959
Wilson, Charles E.	1886-1972 (New York, NY)	public schools	Executive Vice President, GE	1938-1942 ; 1944-1950	1940-1942 1945-1950
Wilson, John P.	1877-1959 (Chicago, IL.)	Williams College : AB (1900) ; Harvard : LLB (1903)	senior partner, Wilson and McIlvaine	1938-1947	-
Minor, Clark H.	1878-1967 (Deposit, NY)	Hamilton College. : Ph. B (1902)	President, Internat. General Electric Co.	1939-1946	-

出所) 本文の注を参照されたい。

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 (Thomson-Houston Electric Co.) の金融を支援したガードナー (George P. Gardner)、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) の6人のボストン・グループ、ともにモルガン商会のメンバーであるモロー (Dwight W. Morrow) とステティニウス (Edward R. Stettinius)、バンカース・トラスト (Bankers Trust Co.) の社長プロッサー (Seward Prosser)、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.) の4人のニューヨーク・グループ、そしてユニオン・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 (Marsde 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) の計12人の外部取締役である。1921年の構成と比較すると、外部取締役は変わりがなく、内部取締役が3人から7人と大幅に増加していることが大きな変化である。

1923年にはランプ部門の子会社ナショナル・ランプ・ワークス (National Lamp Works) を共同マネージャーとして率いるトレメイン (Burton G. Tremaine) が加わり内部取締役は8人となった。1925年にはステティニウスが死去し、1926年にはコフィンが死去した。同年ファースト・ナショナル・バンク・オブ・シカゴ (First National Bank of Chicago) の頭取、トレイラー (Melvin A. Traylor)¹⁰⁾が就任している。彼は地方の銀行家で、ニュー

ヨーク・グループとの関係は確認できない。1927年にはバーチャードが死去し、モローが退任している。同年、モルガン商会のメンバーのコ克蘭 (Thomas A. Cochran)¹¹⁾、アメリカン・ティンプレート社 (American Tin Plate Co.)、アメリカン・キャン社 (American Can Co.) などの合同に法律顧問として関与し、のちに西海岸に移り銀行家として活躍しセキュリティー・ファースト・ナショナル・バンク (Security-First National Bank of Los Angeles) の会長で、フーバー大統領の経済安定会議 (Economic Stabilization Conference, 1929) のメンバーにもなるロビンソン (Henry M. Robinson)¹²⁾、アメリカン・ラジエーター社 (American Radiator Co.) の設立者の1人で1902年から1924年まで社長を務め、会長となっていたウーリー (Clarence M. Woolley)¹³⁾の3人が加わった。1928年にはユニオン・トラスト社 (ピッツバーグ) (Union Trust Co. of Pittsburgh) の社長のマックエルドニー (Henry C. McEldowney)¹⁴⁾加わった。1929年にはエイムズが死去し、1933年にはジョン・アダムス大統領の末裔で、ボストンの弁護士として50社ほどの企業と関係があり、1929年に海軍長官 (Secretary of Navy) に就任し、1933年に退任したアダムズ (Charles F. Adams)¹⁵⁾が加わった。1934年にはペインが退任、トレイラーが死去し、モルガン商会のパートナーのパートウ (Francis D. Bartow)¹⁶⁾が参加した。1935年にはライス、ペリー、マックエルドニーの3人が死去し、コ克蘭が退いた (1936年死去)。代わって、ファース

10) *National Cyclopedia of American Biography* (Clifton, N.J.: J. T. White), Vol. 25 (以下, *NatCAB* 25と記す); *Who Was Who in America* (Chicago: Marquis Who's Who) Vol. 1. (以下 *WhAm* 1と記す) .

11) *NatCAB* 27; *WhAm* 1.

12) *NatCAB* 30; *WhAm* 1.

13) *NatCAB* 46; *WhAm* 5.

14) *NatCAB* 29; *WhAm* 1.

15) *NatCAB* 53; *WhAm* 3.

16) *WhAm* 2.

ト・ナショナル・バンク (First National Bank of City of New York) の副頭取で 1937年には頭取になるフレイザー (Leon F. Fraser)¹⁷⁾, モルガン・スタンレー商会のパートナーのヘンリー・モルガン (Henry S. Morgan)¹⁸⁾, インターナショナル・ニッケル社 (International Nickel Co. of Canada, Ltd.) の社長のスタンリー (Robert C. Stanley)¹⁹⁾, ナショナル・シティー・バンク (クリーブランド) (National City Bank of Cleveland) の会長のウイリアムズ (Lewis B. Williams)²⁰⁾ の 4 人が新たに加わった。1936年には GE のカウンセルを長年勤めたニープ (Charles Neave) が就任したが, 翌年死去している。1937年にはアボット, ロビンソンも死去した。同年, ユニオン・トラスト社 (ピッツバーグ) (Union Trust Co. of Pittsburgh) の社長のスタンリー (Clarence Stanley)²¹⁾ が加わった。1938年にはウーリーが辞任し, また, ガードナーの辞任 (すぐ死去) に伴い, 息子のガードナー (G. Peabody Gardner)²²⁾ が就任した。彼は就任当時, 株式ブローカーのジャクソン & カーティス (Jackson and Curtis) のパートナーであった。同年には, GE の社長補佐 (Assistant to the President) であったリード (Philip D. Reed)²³⁾ とイクゼクティブ副社長 (Executive Vice President) であったウイルソン (Charles E. Wilson) が就任しているが, これは翌年の会長, 社長就任を予定してのことだったと思われる。また, シカゴの法律事務所ウイルソン & マックルベイン (Wilson and McIlvaine) のシニア・パートナーであったウイルソン (John P.

17) *NatCAB* 56; *WhAm* 2.

18) *WhAm* 8.

19) *NatCAB* 55; *WhAm* 3.

20) *WhAm* 4.

21) *WhAm* 5.

22) *Monogram*, Vol. 16, No. 1, November 1938, p. 15; *The San Francisco Examiner*, September 19, 1976, p. 35.

23) *WhAm* 10.

Wilson)²⁴⁾も加わった。1939年にはストックトンが退任し、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.) の社長であったミノー (Clark H. Minor)²⁵⁾が加わった。

1940年の新体制発足時の取締役20人の構成は、会長のリード、社長のウィルソン、名誉会長のヤング、名誉社長のスウォープ、ラブジョイ、モリソン、トレメイン、ミノーの8人の内部取締役、パートウ、フレイザー、モルガン、プロッサーの4人のニューヨーク・グループ、ヒギンソン、ガードナーの2人のボストン・グループ、および、おそらく中立と思われるアダムズ、スタンリー (Clarence)、スタンリー (Robert C.)、ウィリアムズ、ウィルソン (John P.) の5人とサニーであった。内部取締役とニューヨーク・グループの比重に大きな変化はないが、ボストン・グループが後退し、中立的な取締役が多数を占めるようになったことが大きな変化である。相対的に内部取締役の実権が強化されたように見える。

経営執行委員会は、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全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。1922年には前年のコフィン、ライス、アボット、ペイン、ガードナー、ベイカー、モロー、ステッティニウスの8人にバーチャード、サニー、ヤング、スウォープの4人が加わり、計12人の陣容となった。コフィン、ライス、ガードナー、バーチャード、ヤング、スウォープの6人が内部取締役であり、GE出身であるサニーを加えると、過半を超える勢力となっており、取締役会の実権が内部取締役に移り始めていることを示している。1925年にはステッティニウス、1926年にはコフィン、ペイン、バーチャード、1927年にはモローが退任し、同年、プロッサーが、翌年、コ克蘭が就任した。1931年にはベイカー、1935年にはライスとコ

24) *NatCAB* 51; *WhAm* 3.

25) *WhAm* 4.

クランが退任し、1936年にパートウが就任している。1938年にはガードナー、1939年にはストックトン、1940年にはプロッサーが退任し、同年にリードとウィルソンが加わっている。1940年の新体制における経営執行委員会の構成はリード、ウィルソン、ヤング、スウォープ、サニー、プロッサー、パートウの7人でそのうち4人が内部取締役であり、GE出身者のサニーを加えれば、取締役会の実権が完全に内部取締役に移ったように見える。

Ⅲ 執行役員

ヤングが会長、スウォープが社長に就任した1922年5月16日のオフィサー（執行役員）の陣容は次のようであった。8人いた副社長はヤングの会長就任とバーチャードの副会長就任により、デイビス（Albert g. Davis）（特許担当）、エモンズ（George E. Emmons）（製造担当）、ラブジョイ（販売担当）、モリソン（George F. Morrison）（ランプ部門担当）、パターンソン（Charles E. Patterson）（財務・会計担当）、プラット（Francis C. Pratt）（エンジニアリング担当）の6人体制となったが、顔ぶれは変わっていない。セクレタリーのウェストオーバー（Myron F. Westover）、トレジャラーのダーリング（Henry W. Darling）、コントローラーのホワイトストーン（Samuel L. Whitestone）も留任した。6月にはジャクソン（Allan H. Jackson）（法務担当）とベイリー（John G. Barry）（ラブジョイとともにアパレイタス（重電）部門のセールス全般を担当）が副社長に加えられた²⁶⁾。

その後この陣容に加えられた変更を、本社組織、販売部門、製造・エンジニアリング部門、独立事業部ごとに明らかにする。

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

1 本社組織

本社組織は組織要覧（Organization Directory）では当初は Executive と表記され、1936年からは Administrative と表記されるようになった。本社組織は、取締役会、経営執行委員会、諮問委員会（Advisory Committee）、総合執行部門（General Executive Departments）、本社総務部（Corporate Affairs Department）、トレジャリー部（Treasury Department）、アカウンティング部（Accounting Department）、法律部（Law Department）、特許部（Patent Department）からなっていたが、必要に応じて他の部局が加えられることもあった。諮問委員会は社長のスウォープを議長とする委員会で、会長、副会長、副社長、セクレタリー、トレジャラー、コントローラーおよび主要子会社の代表によって構成され、事業運営について検討する合議体であった。

(1) 総合執行部門（執行部：Executive Department）

当初は名誉会長のライス、会長のヤング、副会長のバーチャード、社長のスウォープとそれぞれに付くスタッフから構成されたが、1927年にはバーチャードの退任に伴い、副社長のボールドウィン（George P. Baldwin）とアップルトン（Charles W. Appleton）及びそのスタッフが加わった。ボールドウィンはマーチャンダイズ部（Merchandise Department）のマネージャーだったが、1925年11月に鉄道の電化担当の副社長に任命された。彼は日常的な業務を指揮するのではなく、トップセールス、顧客関係などを担当したと思われる。白熱灯部のジェネラル・カウンスル（General Counsel）だったアップルトンは1927年4月に公益企業担当の副社長に就任しているが、これもラインには位置づけられておらず、FTC（Federal Trade Commission）など政府機関による調査への対応や顧客関係を担当したと思われる。1932年には電気冷蔵部（Electric Refrigeration Department）に責任を持つ副社長で、家電製品販売委員会（Appliance Sales Committee）の委員長

表3 執行役員（総合執行部門）

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(年輪)	GE設立 以前の経歴	GEでの経歴	退社年 (在職年数)	退職後
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)	-	1913-1922 vice president and general counsel 1922-1939 chairman 1940-1942 honorary chairman 1942-1944 chairman 1944-1953 honorary chairman	1953 (40)	引退
Burchard, Anson W.	1865-1927 (Hoosick Falls, NY)	Stevens Institute of Technology : ME (1885)	1885 engineer, J. M. Ives Company 1891-1900 treasure and manager, T. & B. Tool Company of Danbury 1900-1902 vice-president, Cananea Consolidated Copper Company	1902 (37)	-	1902-1904 comptroller 1904-1912 assistant to the president 1912-1922 vice president 1917-1927 director 1922-1927 vice chairman 1922-1926 president, International GE 1922-1927 chairman, International GE	1927 (25)	死去
Swope, Gerard	1872-1957 (St. Louis, MO)	MIT : BS in EE (1895)	1895-1901 designing engineer, Power Apparatus Engineering Dept., Western Electric Company 1901-1906 manager, St. Louis office 1906-1908 general manager of power apparatus business, Chicago office 1908-1913 general sales manager, New York office 1913-1919 vice president and director	1919 (47)	-	1919-1922 president, International GE 1922-1940 president, GE 1942-1944 president	1944 (25)	引退

Baldwin, George P.	1874-1932 (San Francisco, CA)	Stanford : AB (1896)	1896-1903 member, John Martin & Co., California ; representative for Stanley Electric Manufacturing Co 1903-1910 vice president, Blaisdell Co. of Los Angeles	1896 (22)	-	1910-1915 manager, Pittsburg office 1915-1922 manager, Atlantic Coast District 1922-1925 manager, Merchandise Dept. 1925-1932 vice president	1932 (36)	死去
Appleton, Charles W.	1874-1945 (Brockton, MA)	St. Lawrence University : BS (1897) ; New York Law School : LLB (1899)	1899 admitted to the bar 1899-1903 Reave, Todd & Swain 1903-1910 Assistant District Attorney of New York County 1903-1910 instructor, Brooklyn Law School 1910-1918 magistrate of New York City	1918 (44)	-	1918-1927 council 1927-1940 vice president	1940 (22)	引退
Quinn, Theodore K.	1883-1961 (New York, NY)	Richard T. Crane Technical High School (1911) ; Baldwin-Wallace College (1914) ; Cleveland Law School : LLB (1915)	-	1911 (18)	-	1911-1913 shipping clerk, National Lamp Works 1913-1915 Large Lamp Sales Dept. 1915-1917 foreman ; billing clerk, Credit Dept. 1917-1922 manager, Credit Dept. 1922-1927 manager, Miniature Lamp Sale Dept. ; assistant general sales manager, Incandescent Lamp Dept. 1927-1931 manager, Electric Refrigeration Dept. 1931-1936 vice president	1936 (25)	1936-1943 president, Maxon, Inc. 1943-1944 director-general, War Production Drive 1944-1960 president, Monitor Equipment Corp.

Andrews, Hardage L.	1889-1955 (Boonville, MO)	University of Missouri: BS in EE (1910)	-	1910 (21)	-	1910 Test Dept. (Schenectady) 1912-1916 Railway Motor Dept. 1916-1925 Railway Engineering Dept. 1925-1929 assistant engineer 1929-1934 engineer, Transportation Engineering Dept. 1934-1951 vice president 1951-1951 executive vice president	1951 (41)	引退 1953-1955 president, Jones & Lamson Machine Co.
Birge, Nathan R.	1877-1950 (Bristol, CT)	Worcester Polytechnic Institute : BS in EE (1900)	-	1900 (23)	-	1900 Test (Lynn) 1902-1906 Supply Dept. (Schenectady) 1906-1923 manager, arc lamp sales 1923 assistant manager, Supply Dept. 1923-1927 staff of the president 1927-1937 assistant to the president 1937-1944 vice president	1944 (44)	引退

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

でもあったクイン（Theodore K. Quinn）とそのスタッフが加わった。家電部門重視の一環と考えられる。

ボールドウィンは1932年12月に病死し、1934年にアンドリュース（Hardage L. Andrews）が副社長に就任してその任務を引き継いだ。アンドリュースは1936年からラインに位置づけられトランスポートーション部に責任を負うことになった。

1936年には名称が執行部（Executive Department）とされ、ヤングとスウォープ以外は外れ、会長と社長およびその直属のスタッフで構成された。アップルトンのためには、公益企業関係（Public Utility Relations）という部署が新設された。

また、1923年に社長付のスタッフに任命され関連製造企業（associated manufacturing companies）の監督を補佐することになったバージ（Nathan R. Birge）は、1927年6月に社長補佐（Assistant to the President）となり、さらに1937年に国内の関連製造企業担当の副社長に選任された。

この時期の特徴として、従来のライン組織では処理しきれない全社的課題が各分野で起こってきたことに対応して、それに対応する副社長が特別に任命され、社長の補佐として配置されたことが挙げられる。

表3には、この時期の総合執行部門を担った8人の伝記的情報が総括的に示されている。

スウォープ、ジェラルド²⁷⁾

スウォープは1872年、ミズーリ州セントルイスで生まれ、セントルイス

27) *Encyclopedia of American Biography*, New Series. Volume 2 (New York : American Historical Society, 1934), pp. 43-44 ; *Current Biography* (Bronx, N.Y. : H.W. Wilson), 1941, pp. 848-849 ; *NatCAB* 45 ; *WhAm* 3 ; *Men of General Electric* (Corporate Administration Collection Box 23 file 9-1), p. 22 ;

の公立学校で教育を受けた。マサチューセッツ工科大学の学生だった1893年、シカゴ万国博覧会を見に行き、GEのシカゴのサービスショップの助手として働いた。1895年にBS in Electrical Engineering（以下EEと表記）の学位を取得してMITを卒業したのちシカゴに戻り、ウェスタン・エレクトリック社（Western Electric Co.）に就職してパワー・アパレイタス・エンジニアリング部（Power Apparatus Engineering Department）の設計エンジニア（designing engineer）となった。1899年に彼はセントルイスのオフィスを立ち上げ、そのマネージャーとなった。1906年にシカゴに異動し、パワー・アパレイタス事業（power apparatus business）全般を見るジェネラル・マネージャーになった。2年後にジェネラル・セールス・マネージャーとしてニューヨーク・オフィスに移った。1913年に彼は、ウェスタン・エレクトリック社の副社長と取締役役に任命された。4年後、中国ウェスタン・エレクトリック社（Chinese Western Electric Co.）を組織するため東アジアで活動した。第一次世界大戦中、彼は、陸軍省ジェネラルスタッフ（War Department General Staff）を務め、陸軍の調達および供給プログラムに関係した。1919年、GEの社長のコフィンが、スウォープをGEに迎え入れ、国際的なGE社（International General Electric Co.）設立時の初代社長に就任させた。彼は1922年5月にGEの社長に選出されることになる。1940年1月に引退し名誉社長となり、ウィルソン（Charles E.）が社長に就任した。1942年9月、ウィルソンが戦時生産局（War Production Board）の副委員長（vice-chairman）としてワシントンに行くために辞任し、スウォープは、再び社長の職務に就いた。1944年9月、ウィルソンがGEに復帰すると、スウォープは辞任した。彼は1957年に死去した。

ボールドウィン， ジョージ・P.²⁸⁾

ボールドウィンは1874年にサンフランシスコに生まれた。彼の先祖はコネチカット州ミルフォード (Milford) の植民地創設者の1人で、父親のアルフレッド (Alfred) もミルフォードの生まれで、カリフォルニアにおいて資本家として成功した。彼は1896年にスタンフォード大学を卒業し、ABの学位を得た。卒業後、スタンレー・エレクトリック・マニュファクチャリング社 (Stanley Electric Manufacturing Co.) のカリフォルニア代理店ジョン・マルティン社 (John Martin & Co.) のメンバーになり、その後スタンレー社のロサンゼルス代表としていくつかの電力会社の設立を援助した。スタンレー社がGEに買収された1903年にロサンゼルスブレイスデル社 (Blaisdell Co.) の副社長に就任し、1910年3月にGEのピッツバーグ・オフィスのマネージャーに任命されるまでその地位にあった。彼は人材の選択、訓練、監督において優れた能力を発揮して効率的なスタッフ組織を構築するとともに、当地における金融・産業界と友好的な関係を築き上げ、当地で傑出した業績を残すことになった。1915年に彼はアトランティック・コースト・ディストリクトのマネージャーとしてフィラデルフィアに移り、ここでも売上高を7年で1000万ドルから3200万ドルに増加させる成果を上げた。特に、このディストリクトの全面的な再組織と流通方法 (特に家電製品と電設資材・部品の) の完全な変更は彼の業績を際立たせることになった。設置にエンジニアリング・サービスを必要としない製品を小売りディーラーから購入者に直接販売する方法の試験的導入に成功したとされる。この成功は1922年のマーチャンダイズ部の設立へ導き、彼はマネージャーに任命され、そこでの全ディストリクトの流通が彼の管理下に入

28) *NatCAB* 25, pp. 13-14; *Monogram*, Vol. 3, No. 4, January 1926, p. 17; Vol. 10, No. 4, January 1933, p. 12; *Schenectady Works News* (以下 *SWN* と記す), December 4, 1925, p. 6; *The Hartford Courant*, December 8, 1932, p. 4.

った。1925年には鉄道の電化担当の副社長に任命され、1932年12月に突然病死するまで、ペンシルバニア鉄道のニューヨーク－ワシントン間の電化をはじめ多くの案件に関与するとともに、電化の普及のために貢献した。

アップルトン、チャールズ・W.²⁹⁾

アップルトンは1874年にマサチューセッツ州のブロックトンに生まれた。父は警察署長であった。ブロックトンの公立学校で教育を受け、1897年にセントローレンス大学（ここでヤングの友人となる³⁰⁾）を卒業してBSの学位を得た。1899年にはニューヨーク・ロースクールを卒業しLLBを取得した。また同年弁護士資格も得た。学位取得後、不動産販売業者のリーブ・ドット&スウェイン（Reave, Todd & Swain）で仕事をしていましたが、1903年にニューヨーク郡の地区検事長（District Attorney）のアシスタント地区弁護士（Assistant District Attorney）となった。1903年から1910年までブルックリン・ロースクールの講師も務めた。1910年にはニューヨーク市の判事（magistrate）に任命され、悪徳不動産業者の調査に積極的に関わった。1918年に辞職し、GEの法務部にカウンセルとして加わることになる。彼は白熱灯委員会（Incandescent Lamp Committee）のメンバーおよびカウンセルとして特に白熱灯分野で活動した。その後1927年まで白熱灯部のジェネラル・カウンセルとしてGEに対するFTCによる調査および司法省による調査に対応した。1927年4月に彼は電力会社との全般的関係を担当する副社長に任命された。1940年11月に病気のため引退することになり、1945年に死去した。

29) *Monogram*, Vol. 4, No. 8, May 1927, p. 13; Vol. 17, No. 12, December 1940, p. 20; Vol. 22, No. 2, February 1945, p. 19; *SWN*, June 3, 1927, p. 8; November 29, 1940, p. 4; January 12, 1945 p. 1; *WhAm* 2; *NatCAB* 47, pp. 197-198; *New York Times*, January 11, 1945, p. 23.

30) *SWN*, November 29, 1940, p. 4.

クイン，セオドア・K.³¹⁾

クインは1893年にニューヨーク市で生まれたが、幼少期はシカゴで過ごすことになった。父は労働騎士団の設立者の1人であった。1911年に技術高校（Richard T. Crane Technical High School）を卒業するとGEのナショナル・ランプ・ワークス（National Lamp Works）のクリーブランドの小型ランプ工場に出荷係（shipping clerk）の職を得、2年後に大型ランプ販売部（Large Lamp Sales Department）、1915年にはネラ・パーク（Nela Park）に移りクレジット部に所属した。その間、夜間に勉学に励み、1914年にはボールドウィン・ウォレス大学を卒業、1915年にはクリーブランド・ロースクールでLLBを取得し、オハイオ州の弁護士資格も得たが、法曹の道には進まず、GEにとどまった。彼は、フォアマン、請求係（billing clerk）などを経て、1917年にはクレジット部のマネージャーに昇進、次いで1922年には小型ランプ販売部（Miniature Lamp Sale Department）のマネージャー、さらに白熱灯部のアシスタント・ジェネラル・セールス・マネージャーとなった。1927年1月に電気冷蔵部（Electric Refrigeration Department）が新設されると、弱冠34歳で工場と出荷を担当するマネージャーに任命された。1931年には副社長に就任し、クリーブランドからニューヨークの本社に移ったが、電気冷蔵部門の全般的な責任を維持するとともに、新設の家電製品販売委員会の委員長に就任した。1935年に彼は突然退職し、広告会社のマクソン社（Maxon, Inc.）の社長に就任して1943年までその職にあった。1944年に彼は独立系の家電製品販売業者とモニター・イクイPMENT社（Monitor Equipment Corp.）を設立して1960年までその社長の座にあった。

31) *WoAm* 4; *Monogram*, Vol. 4, No. 4, January 1927, p. 16; Vol. 8, No. 5, February 1931, p. 7; *SWN*, January 7, 1927, p. 6; November 8, 1935, p. 9; *Electrical World*, Vol. 79, No. 14, 1922, p. 704; *New York Times*, August 29, 1961, p. 31.

彼には *Giant Business: Threat to Democracy* (1952) などの著作があり、ビッグビジネスを鋭く批判する立場に立つことになった。1961年に死去した³²⁾。

アンドリュース, ハーデイジ・L.³³⁾

アンドリュースは1889年にミズーリ州ブーンビルで生まれ、1910年にミズーリ大学を卒業し BS in EE を取得した。彼は1910年8月にスケネクタディ工場のテスト・コースに入り、翌年にはフロアテスト (floor test) のアシスタントヘッドを務めた。1912年5月、彼は鉄道モーター部 (Railway Motor Department) に移り、4年後の1916年5月に鉄道エンジニアリング部 (Railway Engineering Department) に転籍した。1年後、彼は車両装置工場 (car equipment work) の仕事を担当し、1925年にアシスタント・エンジニアに昇進、管理的な仕事に従事した。1929年にはトランスポーターション・エンジニアリング部 (Transportation Engineering Department (前者の名称変更)) のエンジニアに任ぜられた。1934年に蒸気鉄道の電化に関する活動と社長によって与えられた他の職務を担当する副社長に就任する頃には、トランスポーターション分野における一般的な営業案件に責任を持つように社長に要請され、エリーとニューヨークにオフィスを持って活動し

32) *WhoAm* 4; *Electrical World*, Vol. 79, No. 14, 1922, p. 704; *Monogram*, Vol. 4, No. 4, January 1927, p. 16; Vol. 8, No. 5, February 1931 p. 7; Vol. 13, No. 3, December 1935, p. 12; *SWN*, Vol. 11, No. 1, January 7, 1927, p. 6; Vol. 17, No. 20, November 8, 1935, p. 9; *New York Times*, August 29, 1961, p. 31.

33) *New York Times*, August 6, 1955, p. 15; *Monogram*, Vol. 3, No. 4, January 1926, p. 19; Vol. 28, No. 2, March-April 1951, p. 6; Vol. 6, No. 10, July 1929, p. 7; Vol. 11, No. 1, October 1933, p. 7; Vol. 11, No. 10, July 1934, p. 2; Vol. 13, No. 11, August 1936, p. 16; Vol. 16, No. 10, September 1939, p. 15; *SWN*, July 21, 1939, p. 2; July 6, 1951, p. 1; *General Office News*, February 9, 1951, p. 1; July 6, 1951, p. 1; GE., *Management at General Electric 1947*, p. 3; *WhAm* 3; *New York Times*, August 6, 1955, p. 15.

ていた。1年後にはトランスポーター全般に関して社長のスウォープに直接責任を持つようになった。1936年にはアパレイタス販売委員会 (Apparatus Sales Committee) の副議長に就任している。1939年にはアプライアンス & マーチャンダイズ部 (Appliance and Merchandise Department) 担当の副社長に転じ、ブリッジポート (Bridgeport) に移った。1951年1月には産業用製品&ランプ・グループ (Industrial Products and Lamp Group) を担当するエグゼクティブ副社長 (executive vice president) に任命された。しかし同年7月に引退している。引退後1953年にジョーンズ&ラムソン・マシーン社 (Jones & Lamson Machine Co.) の社長に就任したが、1955年に死去した。

バージ, ネイサン・R.³⁴⁾

バージは1877年にコネチカット州プリストルで生まれた。コネチカット州ハートフォード (Hartford) の建設者でアメリカン・デモクラシーの父として知られるトーマス・フッカー (Thomas Hooker) の直系の子孫である。彼の曾祖父は初期のニューイングランドの時計製造業者の1人であった。バージ家は繊維産業の勃興に対応してニット工場を建て、彼の父親もその仕事を継いでいた。プリストルの高校を卒業し、ウースター工科大学に入学した。そこをBS in EEを得て卒業すると、スペイン・アメリカ・キューバ戦争に志願したが訓練中に戦争が終わったため、1900年6月にGEのリン工場 (Lynn River Works) の街灯ディビジョン (Street Lighting

34) *Monogram*, Vol. 1, No. 1, October 1923, p. 29; Vol. 1, No.3, December 1923, p. 31; Vol. 4, No. 12, September 1927, p. 29; Vol. 15, No. 5, February 1938; Vol. 20, No. 8, November 1943, p. 11; Vol. 22, No. 1, January 1945, p. 20; *SWN*, December 24, 1937, p. 1; November 16, 1923, p. 10; December, 22, 1944, p. 2; *Electrical World*, Vol. 48, No. 19, 1906, p. 939; Vol. 82, No. 19, November 10, 1923, p. 995; *General Office News*, December 22, 1944, p. 3; *PTM*, Vol. 12, No. 1, 1939, p. 14; *New York Times*, April 9, 1950, p. 84.

Division) のテスト生になった。1902年にスケネクタディに移りサプライ部 (Supply Department) に配属された。1906年にはアーク灯販売のマネージャーに任命された。1923年にサプライ部のアシスタント・マネージャーに就任したが、同年11月に、社長付のスタッフに任命され関連製造企業の監督を補佐することになった。これ以後、彼は退職するまで関連製造企業の監督、調整の仕事に携わることになる。さらに1927年6月に社長補佐に任命された。1936年5月にはアドバイザー委員会のメンバーに就任し、1937年12月に国内の関連製造企業担当の副社長に選任された。1944年8月には新設のマーケティング委員会のメンバーに選ばれている。彼は1944年12月に退職した。1950年に死去した。

(2) 本社総務部

この部はセクレタリーによって統括され、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、事務的な仕事を行うとともに、福利厚生制度をはじめ社内の諸制度の整備に関わった。

セクレタリーは1928年までウェストオーバーが統投し、アシスタント・セクレタリーだったトレンチが後任となり、1952年までその地位にあった(表4参照)。

(3) 法務部門 (法律部、特許部)

法律部は本社総務部などと連携しながら、会社に関係する法務的問題について、特許関連を除いて全ての問題に関与したと言える。

この部の長は副社長が担当し、1922年にカウンセルだったジャクソンが、会長に就任したヤングに代わってジェネラル・カウンセル兼任で就任した。1929年にジャクソンは引退し、ペック (Darius E. Peck) が副社長兼ジェネラル・カウンセルとなった。

特許部は特許戦略を担当する重要な部署であり、1919年にデイビスが副社長に就任してから、副社長が担当する部署となった。そのデイビスが引

表4 執行役員（本社総務部）

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(年輪)	GE設立 以前の経歴	GEでの経歴	退社年 (在職年数)	退職後
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)	1893-1894 assistant secretary 1894-1928 secretary	1928 (40)	引退
William W. Trench	1892-1954 (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 (37)	引退

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

き続きその任にあり、1933年に引退するまでその地位にとどまった。その後任には特許部のマネージャーだったタラー (Charles E. Tullar) が就いた。

ベック, ダリウス・E.³⁵⁾

ベックは1877年にニューヨーク州のハドソンに生まれた。ウイリントン・アカデミーを卒業し、1894年にイエール大学に入学した。1898年にABの学位を得て卒業し、当初、父親の事務所とオールバニー・ロースクールで法律を学び、1901年に弁護士資格を取得した。1902年から1913年までニューヨーク市の法律事務所ロード・デイ&ロード (Lord, Day and Lord) で実務経験を積んだ。その年、GEの法律部に入りスケネクタディに移った。1920年に同部のアシスタント・マネージャーに昇進し、1929年には引退するジャクソンに代わって副社長とジェネラル・カウンセルに任命された。彼は1944年12月に心臓発作で急死した。彼はGE在職中に公益企業分野でも活躍し、いくつかの公益企業の設立に関わり、また経営にも関与した。

タラー, チャールズ・E.³⁶⁾

タラーは1880年にウィスコンシン州のニーナで生まれた。3歳の時、家族はミネソタ州のレッドリバー・バレーに移住し、彼は農場で育った。1901年にミネソタ大学をEEの学位を得て卒業し、セントポール・ガス・ライト社 (St. Paul Gas Light Co.) とフェアバンクス・モース社 (Fairbanks-Morse Co.) で3年間、運転技師 (operating engineer) として働いた³⁷⁾。1904

35) *WhAm* 2; *Monogram*, Vol. 6, No. 12, September 1929, p. 14; Vol. 22, No. 1, January 1945, p. 22; *New York Times*, December 7, 1944, p. 25.

36) *Monogram*, Vol. 5, No. 6, March 1928, p. 23; Vol. 5, No. 9, June 1928, p. 3; Vol. 5, No. 9, June 1928, pp. 2-3; Vol. 21, No. 10, December 1944, p. 9; *SWN*, September 20, 1929, p. V; April 6, 1945, p. 1; *New York Times*, October 27, 1949, p. 27.

37) 卒業後の3年間の経歴については異なる記述があるが、*SWN*, April 6,

年11月に財務省のスーパーバイジング・アーキテクト・オフィス (Supervising Architect's Office) に電気エンジニア・製図工として入った。1905年7月には合衆国パテント・オフィスに調査官 (examiner) として入り、様々なグレードの地位を昇進し、1917年10月に電気ディビジョン (Electrical Divisions) のひとつ、ディビジョン26の主任調査官 (Principal Examiner) に任命された。その間、ナショナル大学 (ワシントン DC) の夜学で法律を学び、1914年には LLB を取得し、弁護士資格を得た。1919年7月に GE の特許部に入り、1927年12月にアシスタント・マネージャーとなり、マネージャーの代理 (acting manager) も務めた。1928年5月にマネージャーに就任し、1934年5月には特許部担当の副社長に選任された。1945年4月に引退し、1949年に病死した。

表5にこの時期の法務部門を担った4人の伝記的情報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。タラーはやや異質である。彼は電気工学の教育を受け、政府のパテント・オフィスに務め、その間に法律を学んで弁護士資格を得ている。GE の特許部では技術と法律両方に精通した人材が求められるようになっていたのかもしれない。

(4) 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

1945, p. 1に従った。

表5 執行役員（法務部・特許部）

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での経歴	退社年 (在職年数)	退職後
Davis, Albert G.	1871-1939 (Brooklyn, NY)	MIT(1893) ; National Law School : law degree (1896)	1893 Davis-Colly Ore Roaster Co. 1894-96 assistant examiner of Patent Office 1896 opened patent office as patent attorney 1897 admitted to the bar	1897 (26)	-	1897-1919 counsel 1919-1933 vice president	1933 (36)	Pennie, Davis, Marvis & Edmonds
Jackson, Allan H.	1864-1941 (Schenectady, NY)	Union College (1886) ; Albany Law School : LLD (1888)	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)	-	1902-1911 attorney 1911-1922 counsel 1922-1929 vice president and general counsel	1929 (27)	引退
Peck, Darius E.	1877-1944 (Hudson, NY)	Yale : AB (1888) ; Albany Law School	1901 admitted to the bar 1902-1913 law firm, Lord, Day and Lord	1913 (36)	-	1913-1920 Law Department 1920-1929 assistant manager 1929-1944 vice president and general counsel	1944 (31)	死去
Tular, Charles E.	1880-1949 (Neenah, WI)	University of Minnesota : EE (1901) ; National University in Washington : LLB (1914)	1901-1904 operating engineer, St. Paul Gas Light Co and Fairbanks-Morse Co. 1904-1905 Supervising Architect's Office of the United States Treasury Department 1905-1919 Patent Office of the US 1914 admitted to the bar	1919 (39)	-	1919-1927 Patent Department 1927-1928 assistant manager, acting manager 1928-1934 manager 1934-1945 vice president	1945 (26)	引退

出所) 本文の注を参照されたい。

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。1922年当初は以前と同様に副社長のパターンソンがアカウントティング、コレクション、クレジットの3部の総責任者であり、アカウントティング部を統括するコントローラーのホワイトストーンは副社長に責任を負っていた。クレジット部と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統括していた。トレジャリー部はトレジャラーのダーリングが引き続き統括した。1924年12月にはダーリングが財務・会計担当の副社長になり、マリーがトレジャラーに昇進した。このとき、コレクション部とクレジット部がトレジャリー部に統合された。1925年にパターンソンの任務は財務・会計担当からサプライ部門も含むマーチャンダイジング活動に移った。1927年にはダーリングが引退した。1935年12月にホワイトストーンが引退し、ジェネラル・オーディターだったラフィーヴァが後任となった。1936年5月にはマリーが引退し、社長補佐とアシスタント・セクレタリーを兼任していたルイスが後任となった。こうして、トレジャリー部はトレジャラーのルイスが、アカウントティング部はコントローラーのラフィーヴァが統括する体制に集約された。

表6に揚げられている財務会計部門の経営者たちは、前稿で分析した経営者と顔ぶれが変わっていないので、ここでは「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く傾向にある」という前稿で見いだされた特徴を記しておく。

表6 執行役員（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(年齢)	GE 設立 以前の経歴	GEでの経歴	退社年 (在職年数)	退職後
Darling, Henry W.	1847-1933 (Edinburgh, UK)	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.	1892-1893 Treasury Dept. 1893 second assistant treasurer 1893-1894 assistant treasurer 1893-1908 head of Collection Dept. 1894-1924 treasurer 1895-1910 assistant secretary 1925-1927 vice president	1927 (37)	引退
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 and accounting, Edison Company for Isolated Lighting, and Edison Electric Light Co.	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 (43)	スケネクタ ディにオフ イスを持ち 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)	-	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 (43)	引退

Patterson, Charles E.	1866-1933 (New York, NY)	Princeton University (1901)	New York Central Railroad, finally assistant comptroller 1901 comptroller American Locomotive Co.	1909 (43)	-	1909-1910 Accounting Dept. 1910-1913 consulting accountant 1913-1920 comptroller 1920-1930 vice president 1929-1930 president of GE Supply Corp.	1930 (21)	引退
Le Fevre, Ira D.	1884-1944 (New Hurley, NY)	Eastern Business College (Poughkeepsie, N Y)	-	1903 (19)	-	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 (41)	死去
Lewis, Jesse W.	1880-1957 (Fenton, MI)	student, Kingsbridge High School; night school ; correspondence 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, and statistician. American Locomotive Co.	1910 (30)	-	1910-1921 chief statistician 1921-1923 assistant comptroller 1923-1936 assistant to the president 1936-1947 treasurer	1947 (37)	引退

出所) 本文の注を参照されたい。

2 販売部門

1922年以前の GE の販売部門は販売担当の副社長のラブジョイを中心として販売部門を構成する電灯部 (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) 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。また, 各地域での営業は9つのディストリクトのマネージャーが統括していた。

1922年に組織変更および名称変更があった。トラクション部門は鉄道部 (遅くとも1930年10月までに Transportation Department に名称変更) に統合された。電灯部はセントラル・ステーション部 (Central Station Department), 動力・鉱山部はインダストリアル部 (Industrial Department) に名称が変更された。サプライ部は新設のマーチャンダイズ部に吸収された。また, トップの体制も強化された。6月にはジェネラル・セールス・マネージャーのベイリー (John G. Barry) が副社長に任命され, ラブジョイと任務を分担するとともに, 1923年にはブレン (Dana R. Bullen) が販売担当の2人の副社長を補佐するスタッフとしてアシスタント副社長 (Assistant Vice President) に任命された。

1928年7月にラブジョイが退任して名誉副社長となったが補充はされず, 副社長のベイリーとアシスタント副社長のブレンが販売部門を統括した。そのブレンも1931年7月に引退した。1934年5月にシュリーブ (Earl O. Shreve) が副社長に就任してベイリーとの共同体制となったが, ベイリーは1935年7月に引退して名誉副社長となった。1936年に副社長アレン (Edwin W. Allen) が担当していたエンジニアリング部門のコマーシャル・エンジニアリング部と営業所エンジニアが販売部門に吸収されたため, アレンは販売部門担当の副社長となり, また, 総合執行部門にいたアンドリュースがトランスポーターション部の責任者となったので, 販売部門の副

社長はシュリーブ， アンドリュース， アレンの3人体制となった³⁸⁾。

この時期の最大の変化は，営業副社長職（Commercial Vice President）が新設され，従来マネージャーによって統括されていたディストリクトが次第に営業副社長によって統括されるようになったことである。1927年にニューヨーク・ディストリクト（New York District）のマネージャーのベラン（Theodore Beran），パシフィックコースト・ディストリクト（Pacific Coast District）のマネージャーの克蘭ストン（James A. Cranston），セントラル・ディストリクト（Central District）のマネージャーのモンロー（Harry L. Monroe）が初めて営業副社長に選任された。1928年にベランは退任したが，1929年にイースト・セントラル・ディストリクト（East Central District）のマネージャーのハンリー（William J. Hanley）とアトランティック・ディストリクトのマネージャーのウェスト（Charles K. West）が営業副社長に就任した。1930年にはモンローが退任し，1931年にニューヨーク・ディストリクトのマネージャーのバーンズ（Howel H. Barnes, Jr.）が選任された。1934年にはセントラル・ディストリクトのマネージャーのバッチェルダール（William O. Batchelder）が選任された。1936年12月にサウスウェスタン・ディストリクト（Southwestern District）のマネージャーのブライスデール（Leonard T. Blaisdell），サウスイースタン・ディストリクト（Southeastern District）のマネージャーのギン（Evander H. Ginn），ロッキー・マウンテン・ディストリクト（Rocky Mountain District）のマネージャーのジョーンズ（Arthur L. Jones），ニューイングランド・ディストリクト（New England District）のマネージャーのナイト（Thomas S. Knight）が選任され，全9ディストリクトに担当副社長が置かれたことになる。同時に，セントラル・ステーション部のマネージャーのトロイ（Mathew O. Troy）も営業

38) GE, *Organization Directory*, April 1, 1935 ; May 1, 1936.

副社長に選任された。発電所を中心とする電力部門の営業活動の拡大に対応するためだったと考えられる。1938年6月に克蘭ストンが引退し、12月30日に、1936年にパシフィックコースト・ディストリクトが分割されてできた2つのディストリクトのマネージャーすなわちパシフィック・ディストリクト (Pacific District) のマネージャーのアルボード (Raymond M. Alvord)、ノースウェスタン・ディストリクト (Northwestern District) のマネージャーのムーディー (Alexander S. Moody) が選任されると同時に、インダストリアル部のマネージャーのヒューム (John E. N. Hume) も選任され、経営副社長は12名体制となった。

これによって、販売委員会の委員長のシュリーブを中心に、販売部門の本部の主要3部門 (セントラル・ステーション、インダストリアル、トランスポーターション) とコマーシャル・エンジニアリング業務、および10ディストリクトの長が副社長あるいは営業副社長となり、営業体制が組織的に整備されたといえる。

シュリーブ, アール・O.³⁹⁾

シュリーブは1881年にアイオワ州のメイプルトンに生まれた。彼の父親は建物の建設請負人であった。1897年にチャーター・オーク高校 (Charter Oak High School) を卒業後、在学中にメッセンジャーボーイをやっていたシカゴ・ミルウォーキー & セントポール鉄道 (Chicago, Milwaukee & St.

39) *WhAm* 6; *Current Biography*, 1947, pp. 572-575; *Electrical World*, Vol. 76, No. 19, 1920, p. 946; *Monogram*, Vol. 1, No. 1, October 1923, p. 21; Vol. 3, No. 7, April 1926, p.11; Vol. 7, No. 4, January 1930, p. 21; Vol. 11, No. 10, July 1934, pp. 2-3; Vol. 21, No. 8, October 1944, pp. 8-10; *SWN*, December 29, 1944 p. 1; April 4, 1947, p. 1; GE, *Management at General Electric 1947*, p. 2; *New York Times*, May 14, 1948, p. 35; *Fort Lauderdale News* (Fort Lauderdale, Florida), Jul 11, 1970, p. 10.

Paul Railroad) に入り、サウスダコタ州のハリスバーグとアイオワ州のチャーター・オークで駅員兼電報係として働いた。ついでアイオワ州のマーシャルタウンで、電気工事請負人 (electrical contractor) の助手となった。その間、電気に関心を深め、アイオワ州立大学に入学し、1904年に BS in EE の学位を得て卒業した。すぐにスケネクタディのテストコースに入り1年たたずに終了し、終了時は第16棟 (Building 16) の夜間テスト (night Test) のアシスタント・ヘッド (assistant head) だった。そこで巨大モーターと発電機を扱った。アルボードはクラスメートである。終了後、営業組織で活動するテスト生を選抜する委員会で、のちに副社長となるベイリーによって選抜されたという。6か月間リンで営業に携わるエンジニアの訓練を受けた。スケネクタディに戻ってコマーシャル・トランスフォーマー部 (Commercial Transformer Department) に一時所属した。1906年に震災直後のサンフランシスコ・オフィスに配属され、オレゴン州、ネバダ州、カリフォルニア州をカバーする、資材・部品 (Supply) のセールスマンとなった。1907年から1908年までネバダ州のレノで駐在員として営業活動を行い、西部流を身につけていった。1909年にサンフランシスコに戻り、パシフィック・ガス & エレクトリック社 (Pacific Gas and Electric Co.) への販売を担当するタービン販売のスペシャリストとなった。1911年にはアパレイタスのセールスマンとなり1914年にはアパレイタス・セールスのマネージャーに昇進した。1916年にはサンフランシスコ・オフィスのアシスタント・マネージャーになり、翌年にマネージャーに昇進した。そこで彼は地域の電気産業の中心的人物の1人となり、サンフランシスコ電気開発連盟 (San Francisco Electrical Development League) の理事長 (president) を務めるなど産業全体の発展に貢献した。1926年にスケネクタディに移り、亡くなったブッシュ (Arthur R. Bush) の後任としてインダストリアル部のマネージャーに昇進した。1929年には販売担当副社長ベイリー付きのアシスタン

ト副社長に就任し、1934年にはベイリーと共同でアパレイタスと資材・部品事業の営業に責任を持つ副社長に任命された。1935年にはベイリーの引退によりアパレイタスの販売に単独で責任を負うことになった。1941年にアパレイタス操業委員会 (Apparatus Operating Committee) の委員長に就任すると彼の任務は大きく広げられた⁴⁰⁾。1945年には従来の任務を解かれ社長のスタッフとして顧客関係 (customer relations) の責任者となった。1947年に副社長を退き、特任として社長のスタッフにはとどまったが、1948年5月に引退した。彼は1970年に死去した。89歳だった。彼は全米商工会議所 (Chamber of Commerce of the United States) の会頭 (president)、全米電気製造者協会 (National Electrical Manufacturers Association) の理事長 (president) も務めた。

アレン, エドウィン・W.⁴¹⁾

アレンは1880年にバージニア州のブキャナン近くのミルビューに生まれ、1900年にバージニア工科大学を卒業して BS in EE を得た。1901年1月にスケネクタディのテストコースに入り、1902年12月に照明エンジニアリング部 (Lighting Engineering Department) に配属され、1911年9月にセントラル・ディストリクト (本部はシカゴ) のエンジニアに任命されるまでそこに継続勤務した。1913年9月にエンジニアの任務に加えて同地区のアシスタント・マネージャーに任命された。1915年には軍務につき、4年後の1919年4月に復帰した。1924年4月にはスケネクタディでエンジニアリ

40) 1941年段階で、この委員会がカバーする事業は全体の60%であり、この委員会は最も重要な委員会の1つだった (*Monogram*, Vol. 21, No. 8, October 1944, p. 10)。

41) *New York Times*, January 2, 1940, p. L20 ; *Monogram*, Vol. 2, No. 5, February 1925, pp. 24-25 ; Vol. 1, No. 9, June 1924, p. 21 ; Vol. 4, No. 4, January 1927, p. 13 ; Vol. 17, No. 2, February 1940, p. 16 ; *SWN*, January 9, 1925, p. 6 ; January 7, 1927, pp. 1, 7 ; January 5, 1940, p. 1 ; *PTM*, Vol. 2, No.3, 1927, p. 23.

ング部門のマネージャーに就任した。1927年にはエンジニアリング担当の副社長に昇進した。1936年にアレンが担当していたエンジニアリング部門のコマーシャル・エンジニアリング部と営業所エンジニアとが販売部門に吸収されたため、アレンは販売部門担当の副社長となった⁴²⁾。彼は在任中の1940年1月1日に死去した。

ベラン, セオドア.⁴³⁾

ベランは1862年にマサチューセッツ州のスプリングフィールドに生まれた。ニューヨークの公立学校で教育を受けたのち、1881年にニューヨーク市立大学からABの学位を得た。1889年1月にスプレーグ・エレクトリック・レイルウェイ & モーター社 (Sprague Electric Railway & Motor Co.) に最初は出納係 (cashier) として就職し、すぐに鉄道部 (Railway Department) のマネージャー補佐 (Assistant to Manager) となった。1890年に同社がエジソンの諸企業と合併してエジソン・ゼネラル・エレクトリック社 (Edison General Electric Company) が設立されると、イースタン・ディストリクトのマネージャー補佐 (Assistant to Eastern District Manager) となった。1892年にGEが設立されると、ディストリクト・マネージャー補佐 (Assistant to the District Manager) の地位についた。1901年から1903年までブリティッシュ・トムソン・ヒューストン社 (British Thomson-Houston Co.) の営業部を組織する任にもあたった。1904年にニューヨーク・ディストリクトのマネージャーに就任し⁴⁴⁾、1926年12月にはニューヨーク・ディストリクト担当の営業

42) GE, *Organization Directory*, April 1, 1935; May 1, 1936. アレンはエンジニアリング部の Service Shops と Contract Service Department にも責任を負っていた。

43) *Monogram*, Vol. 4, No. 4, January 1927, pp. 13-14; Vol. 5, No. 8, May 1928, p. 11; Vol. 13, No. 8, May 1936; *SWN*, May 4, 1928 p. 10; *SWN*, April 10, 1936, p. 4; *Theodore Beran File* (Edison biographical Files); *New York Times*, April 3, 1936, p. 23.

副社長に就任した。彼は1928年5月に依願退職し、1936年に死去した。

クランストン, ジェイムズ・A.⁴⁵⁾

クランストンは1862年にカナダのナイアガラの滝の近くベイトンで生まれた。ハドソン・ベイ社 (Hudson Bay Co.) で毛皮の取引をしたり、不動産業に手を出したりしたが、1889年にセントポールでノースウェスト・トムソン・ヒューストン社 (Northwest Tomson-Houston Co.) のセールスマンとなった。GE の設立後じきにサプライ・マネージャーになり、1900年にはポートランド・オフィスのマネージャー、1919年にはノースウェスタン・テリトリーのマネージャーとなって、この地域の産業 (特に製材業) の電化に貢献した。1923年にサンフランシスコに移り、パシフィックコースト・ディストリクトのマネージャーとなり、同時に営業副社長に選任された。1936年にノースウェスタン・テリトリーがノースウェスタン・ディストリクトとして分離した際、副社長として両地区を統括した⁴⁶⁾。1938年に引退したが、引き続き顧問としてオフィスが確保された。1942年に死去した。

モンロー, ヘンリー・L.⁴⁷⁾

モンローは1869年にウェストバージニア州のパーカーズバーグに生まれ

44) 1917年から1923年まで販売業者 (electrical distributor), Sibley-Pitman Electric Corporation, New York City の社長を兼務していたが、その職務に専念することを求められたとき辞任した (*Monogram*, Vol. 1, No. 3, December 1923, p. 40)。

45) *Monogram*, Vol. 1, No. 1, October 1923, p. 13; Vol. 1, No. 5, February 1924, p. 25; Vol. 15, No. 10, July 1938, p. 16; Vol. 19, No. 5, May 1942, p. 18; *SWN*, January 7, 1927, p. 7; *Electrical World*, Vol. 82, No. 14, 1923, p. 731; *The San Francisco Examiner*, April 16, 1942.

46) *Monogram*, Vol. 13, No. 7, April 1936, p. 11.

47) *Electrical World*, Vol. 62 No. 12, 1913, p. 611; *Monogram*, Vol. 4, No. 4, January 1927, p. 14; *SWN*, January 7, 1927, p. 1; February 21, 1930, p. 12 ;

た。1888年にシカゴでトムソン・ヒューストン社 (Thomson-Houston Co.) に就職し、出荷・在庫部 (Shipping and Stock Department) で働いた。1890年1月にシカゴの鉄道部に移り、1892年のGE設立時にシカゴ・オフィスの購買担当 (purchasing agent) になり、1894年6月にテキサスに移りダラス・オフィスのセールスマンとなった。1905年1月にはシカゴに戻りセントラル・ディストリクトの鉄道部のマネージャーに任命された。1913年2月にディストリクトのセールス・マネージャーとなり、9月にはマネージャーに昇進した。1927年1月には営業副社長に任命された。彼は1930年に病死した。

ハンリー、ウィリアム・J.⁴⁸⁾

ハンリーは1867年、オハイオ州のコロンバスに生まれた。彼は電機産業における営業マンの古参的存在であり、産業の発展に大きく貢献した。電機産業における彼の最初のポジションは1888年のセントラル・トムソン・ヒューストン社 (シンシナティ) (Central Thomson-Houston Co.) のフォアマン (construction foreman) だった。翌年に鉄道部に移った。GE設立後、1903年にシンシナティ・オフィスのサプライ部に移った。1905年にはコロンバス・オフィスのマネージャーになり、1915年にはイースト・セントラル・ディストリクトのマネージャーに昇進した。1929年1月には営業副社長に任命された。1938年には50年の勤続を祝われたが、翌年死去した。

ウェスト、チャールズ・K.⁴⁹⁾

ウェストはマサチューセッツ州のヘイバーリルに生まれた。MITのEE

New York Times, January 8, 1930, p. 25.

48) *Monogram*, Vol. 6, No. 5, February 1929, p. 17; Vol. 16, No. 2, December 1938, p. 1; *SWN*, November 17, 1939, p. 4.

49) *Monogram*, Vol. 1, No. 9, June 1924, p. 21; Vol. 6, No. 5, February 1929, p. 17; *PTM*, Vol. 4, No. 3, 1929, p. 18; *SWN*, August 23, 1946, p. 2; *The Philadelphia Inquirer*, September 17, 1976, p. 36.

の夜間コースで学んだのち、1899年にリンのテストに入り、ついでスケネクタディのテストに移り、その後、ウェストバージニア州チャールストン・オフィスにセールスマンとして配属された。1912年にアトランティック・ディストリクトのインダストリアル部のマネージャーとしてフィラデルフィアに移り、5年後にアパレイタス・セールス (Apparatus Sales) (のちに Industrial Sales) のマネージャーに任命された。1922年にはアトランティック・ディストリクトのアシスタント・ディストリクト・マネージャーを兼務することになった。1923年1月にはボールドウィンの後任としてディストリクト・マネージャーに就任した。1929年に同地区担当の営業副社長に任命された。1945年には社長付のスタッフになり、アパレイタスの営業責任を解除され、全社と関連会社の同ディストリクトにおける顧客関係に責任を持つことになった⁵⁰⁾。彼は1946年に引退し、1976年に死去した。

バーンズ, ハウエル・H., Jr.⁵¹⁾

バーンズは1875年にニューヨークで生まれた。1897年にドイツのストットガルト工科大学を卒業し、1899年までジューメンス & ハルスケ社 (Siemens and Halske) に勤務していた。1899年にはメキシコシティでメキシカン・エレクトリック・ワークス社 (Mexican Electric Works Ltd.) のスーパーインテンドントとなり、2年半勤務した。1902年1月にスタンレー・エレクトリック・マニュファクチャリング社 (Stanley Electric Manufacturing Co.) のエンジニアリング部のスタッフ・エンジニアへと転じ (上司はチェズニー), のちに同部のマネージャーとなっている。1907年にはコンサルティング・エンジニアとしてニューヨークに移り、1908年には GE のニューヨーク・

50) *Monogram*, Vol. 22, No. 3, March 1945, p. 24; *SWN*, February 9, 1945 p. 1.

51) *GE Review*, April 1907, p. 155; *Monogram*, Vol. 5, No. 9, June 1928, p. 28; Vol. 8, No. 5, February 1931, pp. 7-8; *SWN*, December 31, 1941, p. 4; *WhAm* 6; *New York Times*, December 9, 1963, p. 35.

ディストリクトのアシスタント・エンジニアとなった。1920年にはアシスタント・ディストリクト・マネージャーに昇進し、1927年には管理業務に専念するためエンジニアの職を解かれ、1928年にはディストリクト・マネージャーに昇進した。1930年12月には営業副社長に任命された。1941年12月に引退し、1963年に死去した。

バッチェルダー、ウイリアム・O.⁵²⁾

バッチェルダーは1883年にマサチューセッツ州セーラムに生まれた。1905年にハーバード大学のローレンス・サイエンティフィック・スクールを卒業し、その年の7月にGEのスケネクタディ工場でテストコースに入った。コースを終えると、動力・鉱山エンジニアリング部（Power and Mining Engineering Department）に配属された、東部、南西部、太平洋岸北西部の電力の現場で数年間経験を積んだ後、同部門に戻り、その後動力・鉱山コマーシャル部（Power and Mining Commercial Department）に配転された。1912年にセントラル・ディストリクトに移り、ミネアポリス・オフィスでモーターの営業を担当した。シカゴ・オフィスにしばらくいたのち、モンタナ州のビュート（Butte）・オフィスに移った。1916年8月にGE ミシガン（GE of Michigan）のちのデトロイト・ローカル・オフィスのアシスタント・マネージャーとなった。1917年のはじめにシカゴ・オフィスの動力・鉱山部のマネージャーとなり、次いで、アパレイタスの営業のディストリクト・マネージャー、ディストリクト・セールス・マネージャーそしてアシスタント・ディストリクト・マネージャーを歴任し、1929年にセントラル・ディストリクトのマネージャーに就任した。1934年にはセントラル・ディストリクト担当の営業副社長に就任した。1948年に引退し、1968

52) *Monogram*, Vol. 6, No. 11, August 1929, p. 10; Vol. 11, No. 10, July 1934, pp. 2-3; *SWN*, July 2, 1948, p. 2; *PTM*, Vol. 9, No. 1, 1935, p. 4; GE, *Management at General Electric 1947*, p. 11; *Chicago Tribune*, July 29, 1968, p. 50.

年に死去した。

ブレイスデル, レオナルド・T.⁵³⁾

ブレイスデルは1886年にマサチューセッツ州のカーライルに生まれた。マサチューセッツ船員訓練学校 (Massachusetts Nautical Training School) で海洋エンジニアリング (marine engineering) を学び、1904年に18歳でリン工場のテストコースに入った。建設&アプリケーション・エンジニアリング部 (Construction and Application Engineering Department) に所属し、のちにパワープラント設置のスーパーバイザーとなり、1911年にはコマーシャル・エンジニアとしてバルチモアに移った。1917年にワシントン DC・オフィスのマネージャーとなり、1923年に新設のサウスウエスタン・ディストリクトのマネージャーとなった。1936年には同ディストリクト担当の営業副社長に就任した。1939年にはイースト・セントラル・ディストリクトのマネージャーとなり、この地区を担当することになった⁵⁴⁾。1945年には顧客関係スペシャリスト (customer relations specialist) としてウィルソン社長のスタッフにも任命された。1950年に引退し、1952年に死去した。

ギン, イバンダー・H.⁵⁵⁾

ギンは1878年にマサチューセッツ州ウースターに生まれた。ウースター工科大学を1900年に卒業し、1901年には大学院のコースに進みマスターの学位を得た。同時にアシスタント・インストラクターも務めた。また、時間を見つけては地元の建設や産業企業で働いて知識と技能の習得に努め

53) GE, *Management at General Electric 1947*, p. 11 ; *Monogram*, Vol. 1, No. 5, February 1924, p. 27 ; Vol. 14, No. 4, January 1937, p. 13 ; Vol. 16, No. 13, December 1939, p. 20 ; Vol. 27, No. 4, July-August 1950, p. 22 ; *PTM*, Vol. 11, No. 1, 1937, p. 7 ; *Dallas Morning News*, April 6 1950 ; September 20, 1952.

54) *Dallas Morning News*, April 6 1950によるとこの地区の Apparatus Department を担当した。

55) *Monogram*, Vol. 1, No. 8, May 1924, p. 21 ; Vol. 14, No. 4, January 1937, p.

た。1901年6月にテストコースに入り、1902年にはスケネクタディの鉄道エンジニアリング部に配属された。翌年、サウスイースタン・ディストリクトに鉄道部のマネージャーとして移った。1912年にセールス・マネージャーのポジションが作られるとその地位に就いた。1922年1月にディストリクト・マネージャーに就任し、1937年1月に営業副社長に昇進した。1945年に引退し、1957年に死去した。

ジョーンズ, アーサー・L.⁵⁶⁾

ジョーンズはニューヨーク州のケイユガ・レイクの湖畔で育った。1904年にコーネル大学卒業後すぐにスケネクタディのテストコースに入り、2年後に動力・鉱山エンジニアリング部（のちのインダストリアル・エンジニアリング部）に配属された。1907年にロッキー・マウンテン・ディストリクトのデンバー・オフィスにディストリクト・エンジニアとして配属され、地域の営業で積極的に活動し、特にタービンのセールスで活躍した。1926年8月にロッキー・マウンテン・ディストリクトのアシスタント・ディストリクト・マネージャーを兼任することになった。1928年に同ディストリクトのマネージャーに昇進し、1937年1月に営業副社長に任命された。1945年12月に引退した。

ナイト, トーマス・S.⁵⁷⁾

ナイトは1882年にマサチューセッツ州のサマビルで生まれた。父親はタ

13 ; *PTM*, Vol. 11, No. 1, 1937, p. 7 ; *The Atlanta Constitution*, December 27, 1945, p. 3 ; September 7, 1957, p. 17.

56) *Monogram*, Vol. 3, No. 12, September 1926 ; Vol. 5, No. 8, May 1928, p. 20 ; Vol. 14, No. 4, January 1937 ; *SWN*, January 4, 1946, p. 4 ; *PTM*, Vol. 11, No. 1, 1937, p. 7.

57) *Monogram*, Vol. 4, No. 3, December 1926, pp. 31-32 ; Vol. 14, No. 4, January 1937 ; *SWN*, December 5, 1947, p. 5 ; *PTM*, Vol. 11, No. 1, 1937, p. 7 ; *GE, Management at General Electric 1947* ; *Boston Globe*, May 3, 1963, p. 24.

フツ大学の教授であった。1903年にタフツ大学のエンジニアリング・スクールを卒業し、6月にスケネクタディ工場のテストコースに入った。その後ピッツフィールド工場 (Pittsfield Works) に配属され、再びスケネクタディに戻ってスイッチボード部に配属された。1907年にボストン・オフィスのエンジニアリング部に移った。そこで彼は GE で最初のスイッチボード・スペシャリストになったといわれる。1918年に戦時産業局 (War Industries Board) で7カ月務めたのち GE に戻り、1921年にニューイングランド・ディストリクトのアシスタント・マネージャーに任命された。1926年に同ディストリクトのマネージャーに昇進した。その間、繊維産業の電化に貢献し、1937年1月に営業副社長に就任した。1945年には社長付のスタッフになり、アパレイタスの営業責任を解除され、全社と関連会社のニューイングランドにおける顧客関係に責任を持つことになった⁵⁸⁾。1947年12月に引退し、1963年に亡くなった。2人の息子はともに GE に勤めている。

トロイ, マシュー・O.⁵⁹⁾

トロイは1872年にノースカロライナ州のパーリントンに生まれた。1896年にバージニア大学を BS in EE を得て卒業し、1897年1月にスケネクタディのテストコースに入った。3カ月後リンに移りテストを6カ月行った後、リン工場のトランスフォーマー・テスト部 (Transformer Test Department) にフォアマンとして配属された。そこでトムソン (Elihu Thomson) とフレミング (Richard Fleming) の下、定電流変圧器 (constant

58) *Monogram*, Vol. 22, No. 3, March 1945, p. 24; *SWN*, February 9, 1945, p. 1; December 5, 1947, p. 5.

59) *Monogram*, Vol. 5, No. 9, June 1928, p. 27; Vol. 14, No. 4, January 1937, p. 13; Vol. 21, No. 3, April 1944, p. 34; *PTM*, Vol. 11, No. 1, 1937, p. 7; *SWN*, March 17, 1944 p. 3.

current transformers) の先駆的な研究・開発に携わるようになった。1901年にリン A-c. エンジニアリング部 (Lynn A-c. Engineering Department) のアシスタント・エンジニアとなり、1904年にスケネクタディのトランスフォーマー・セールス部 (Transformer Sales Department) にコマーシャル・エンジニアとして移る。1907年にセールス・マネージャーとなり（この間にこの部はピッツフィールドに移った）、1923年10月にスケネクタディに移りセントラル・ステーション部のエグゼクティブ・アシスタント・マネージャー (executive assistant manager) となった。1928年にマネージャーに昇進し、その後、販売委員会のメンバーにもなっている（いつからかは不明）。1937年に営業副社長に就任した。彼は1944年に急死した。彼は30以上の特許を得ている。

アルボード, レイモンド・M.⁶⁰⁾

アルボードは1883年にイリノイ州のスケールズ・マウンドに生まれた。彼は父親のために食料品雑貨を販売することからビジネスキャリアを始めたが、後に大学に行くことを決め、1904年にアイオワ州立大学を BS in EE を取得して卒業し、その年の10月にスケネクタディ工場のテストコースに入った。2年後、彼はサンフランシスコ・オフィスのサプライ部門にセールスマンとして転籍し、その後太平洋岸に留まった。1910年12月にサンフランシスコのサプライ部門のマネージャーになり、1920年10月にはサプライ部門のマネージャーに加えてランプ部門のマネージャーにもなった。1923年5月、彼はサンフランシスコ・オフィスのセールス・マネージャーに任命され、2年後、マーチャンダイズ部門のディストリクト・マネ

60) *Monogram*, Vol. 3, No. 8, May 1926, p. 21 ; Vol. 14, No. 10, July 1937, p. 16 ; Vol. 16, No. 4, February 1939, p. 2 ; *SWN*, April 16, 1926, p. 40 ; *GE, Management at General Electric 1947*, p. 10 ; *New York Times*, October 25, 1949, p. 27 ; *Electric Railway Journal*, Vol. 67, No. 16, 1926, p. 704.

ージャーの任務も兼務することになった。1926年にはサンフランシスコ・オフィスのマネージャーにシュリーブ⁶¹⁾の後任として任命された。1936年にパシフィック・ディストリクトが設置されると、そのマネージャーに任命された。1939年には営業副社長に就任している。1947年9月に引退し、1949年に死去した。

彼はサンフランシスコ電気開発連盟の組織者の1人であり、カリフォルニア州電気ビューロー (California Electrical Bureau) の組織者の1人でもあった。

ムーディー, アレグザンダー・S.⁶²⁾

ムーディーはカナダのニュー・ブランズウィックに生まれたが、すぐにアメリカに移住し、カリフォルニアで教育を受けた。1906年にカリフォルニア大学バークレーをBS in EEの学位を得て卒業し、GEに所有されていたが営業は別に行っていたスタンレー G.I. 社 (Stanley G. I. Co.) のサンフランシスコ・オフィスでセールスマンとなった。1907年に営業活動が統合されると、GEのサンフランシスコ・オフィスのサプライ部に入り、翌年にはシアトル・オフィスに移りセールスマンとしてエンジニアリングの仕事に携わった。1910年にポートランド・オフィスのサプライ部のマネージャーとなり、1913年には同オフィスのアシスタント・マネージャーになった。1914年には休職してパシフィック・ステイト・エレクトリック社 (Pacific States Electric Co.) の副社長とノースウェスト・マネージャーを務

61) アルボードとシュリーブはアイオワ州立大学、テストコースの同級生であった (*PTM*, Vol. 1, No. 2, 1926, p. 18)。このような人事がなされていたことは興味深い。

62) *Electrical World*, Vol. 82, No. 3, 1923, p. 153; *Monogram*, Vol. 16, No. 4, February 1939, p. 2; *SWN*, January 6, 1939, p. 1; *General Office News*, December 10, 1948, p. 2; GE, *Management at General Electric 1947*, pp. 13-14.

めている。1923年にロサンジェルス・オフィスのマネージャーとなり、1924年にはノースウェスタン・テリトリーのマネージャーに昇進した。1936年に同テリトリーがパシフィックコースト・ディストリクトから分離してノースウェスタン・ディストリクトとなったとき、同ディストリクトのマネージャーとなった。1939年に営業副社長に任命された。1945年には社長直属のスタッフになり同ディストリクトの顧客関係に責任を負うことになった。1948年に引退した。

ヒューム, ジョーン・E.N.⁶³⁾

ヒュームはバージニア州のアレキサンドリアの近くに生まれた。1906年にバージニア大学をBS in EEの学位を得て卒業し、1907年の1月にスケネクタディのテストコースに入り、終了後、1908年にスイッチボード・エンジニアリング部 (Switchboard Engineering Department) に配属された。1年少し経って、インダストリアル・エンジニアリング部 (Industrial Engineering Department) に移った。1911年の始めにセールスマンとしてバルチモア・オフィスに移ったが、翌年の4月にはスケネクタディに戻り、動力・鉱山部の所属となり、数年間、製鉄所・鉱山セクション (Steel Mill and Mining Section) のマネージャーを務め、炭鉱と製鉄所への装置の販売を担当し、その電化を推進した。その分野ではいわば顔役 (key figure) 的存在となった。1928年には同部に新設されたモーター・ディビジョン (Motor Division) のマネージャーに任命された。1929年12月にインダストリアル部のアシスタント・マネージャーに就任した。1935年12月にマネージャーに昇進し、1939年には営業副社長に任命された (マネージャー職は兼

63) *Monogram*, Vol. 5, No. 4, January 1928, p. 10; Vol. 6, No. 6, March 1929, p. 25; Vol. 13, No. 5, February 1936, p. 16; Vol. 16, No. 4, February 1939, p. 2; *PTM*, Vol. 4, No. 3, 1929, p. 20; Vol. 5, No. 2, 1930, p. 3; *SWN*, January 3, 1936, p. 1; January 6, 1939, p. 1; April 13, 1945, p. 1; August 13, 1948, p. 3.

務)。1945年には、アパレイタス部 (Apparatus Department) の販売のアシスタント・マネージャーを兼務することになった。1948年に引退したが、その後の消息は不明である。

表7はこの時期のこの部門のオフィサーの伝記的な情報を総括的に示したものである。当初はラブジョイ、ベイリーといった伝説的人物が以前と同様に販売部門を率いたが、その引退に伴って、シュリーブ、アンドリュース、アレン、トロイ、ヒュームといった次の世代が登場してくることになる。彼らは大学でEEを学び、GEに入社後、テストコース⁶⁴⁾で教育を受けたエンジニアで、地方の営業あるいは部門を担って昇進してきた人々であった。ディスクリクト担当の営業副社長も初期に起用されたベラン、克蘭ストン、モンロー、ハンリーは、地方営業を開拓してきた古参と言えるが、その後の営業副社長は大学卒業後 (ウエストは例外)、テストコースで訓練された後 (バーンズは例外)、地方営業を担い、昇進してきた人物であった。

3 製造・エンジニアリング部門

当初の製造部門 (Manufacturing Department) は副社長のエモンズによって統括され、エンジニアリング部門 (Engineering Department) は副社長のプラットによって統括されていた。製造部門はエモンズを議長とし、主要工場の工場長、エンジニアリング部門の副社長などからなる製造委員会を中心に運営されていた。1924年12月にエモンズが辞任したため、1925年

64) テストコースについては、関口定一『『現場経験』を通じた大卒エンジニア育成—GEのテスト・コースの場合—』谷口明丈編『現場主義の国際比較—英独米日におけるエンジニアの形成—』ミネルヴァ書房、2015年、第5章が詳しい。

表7 執行役員（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(年齢)	GE設立 以前の経歴	GEでの経歴	退社年 (年齢)	退職後
Lovejoy, J. Robert	1863-1945 (Columbus, OH)	Ohio State University : BS (1884)	-	1884 (21)	1886 apprentice (TH) 1887 construction superintendent (TH)	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 (61)	死去
Barry, John G.	1868-1943 (Boston, MA)	Boston High School	-	1886 (18)	1886 Test Course (TH) 1890 Construction Dept. (TH)	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 (49)	引退
Bullen, Dana R.	1864-1943 (Wakefield, MA)	Brown University (1886) : AM (later)	-	1887 (23)	1887 Construction Dept. (TH) 1888 Atlanta office (TH)	1892 Atlanta office 1894-1900 supply dept at Philadelphia office 1900-1904 head of supply dept. of Boston office 1904-1907 assistant manager, Supply Dept. 1907-1923 manager, Supply Dept. 1923-1931 assistant vice president	1931 (44)	引退

Shreve, Earl O.	1881-1970 (Mapleton, IA)	Iowa State College : BS in EE (1904)	1897- telegrapher; Chicago, Milwaukee & St. Paul Railroad	1904 (23)	-	1904 Test Dept. (Schenectady) 1906-1907 salesman, Supply Dept (San Francisco) 1907-1908 resident agent for State of Nevada 1909-1911 turbine sales specialist, San Francisco office 1911-1914 apparatus salesman 1914-1916 manager, apparatus sales 1916-1917 assistant manager, San Francisco office 1917-1926 manager, San Francisco office 1926-1929 manager, Industrial Dept. 1929-1934 assistant vice president 1934-1947 vice president	1948 (44)	引退
Allen, Edwin W.	1880-1940 (Millview, VA)	Virginia Polytechnic Institute : BS in EE (1900)	-	1901 (20)	-	1901 Test Dept. (Schenectady) 1902-1911 Lighting Engineering Dept. 1911- engineer, Central District 1913-1924 assistant manager, Central District 1924-1927 manager, Engineering Dept. 1927-1940 vice president	1940 (39)	死去
Andrews, Hardage L.	1889-1955 (Boonville, MO)	University of Missouri : B.S. in E. E (1910)	-	1910 (21)	-	1910 Test Dept. (Schenectady) 1912-1916 Railway Motor Dept. 1916-1925 Railway Engineering Dept. 1925-1929 assistant engineer 1929-1934 engineer, Transportation Engineering Dept. 1934-1951 vice president 1951-1951 executive vice president	1951 (41)	引退 1953- president, Owens Lamson Machine Co.

Beran, Theodore	1862-1936 (Springfield, MA)	College of the City of New York : AB (1881)	-	1889 (27)	1889-1890 assistant to manager, Sprague Electric Railway & Motor Company 1890-1892 assistant to Ester District Manager (EGE)	1892-1904 assistant to the district manager 1904-1926 manager, New York District 1926-1928 commercial vice president	1928 (39)	不明
Cranston, James A.	1862-1942 (Baytown, Ontario)	不明	-	1889 (27)	1889-1892 salesman, Northwest Tomson-Houston Co.	1892-1900 supply manager 1900-1919 manager, Portland office 1919-1923 manager, Northwestern area 1923-1936 manager, Pacific Coast District 1923-1938 commercial vice president	1938 (49)	引退
Monroe, Harry L.	1869-1930 (Parkersburg, VA)	不明	-	1888 (19)	1888 shipping and stock department (TH) 1890 Railway Department, Chicago (TH)	1892-1894 purchasing agent, Chicago office 1894-1905 salesman, Dallas office 1905-1913 manager, Railway Department, Chicago District 1913-1913 sales manager, Chicago District 1913-1927 manager, Chicago District 1927-1930 commercial vice president	1930 (42)	死去
Hanley, William J.	1867-1939 (Columbus, OH)	不明	-	1888 (21)	1888 construction foreman, Central Thomson-Houston Company 1889 Railway Department	1892-1903 Railway Department, Cincinnati office? 1903-1905 Supply Dept., Cincinnati office 1905-1915 manager, Columbus office 1915-1929 manager, East Central District 1929-1939 commercial vice president	1939 (51)	死去

West, Charles K.	1879-1976 (Haverhill, MA)	night course, MIT	-	1899 (20)	-	1899 Test Dept. (Linn and Schenectady) 1901? Salesman, Charleston office 1912-1917 manager, Industrial Dept., Atlantic District 1917-1923 manager, Apparatus Sales 1922-1923 assistant district manager, Atramic District 1923-1929 manager, Atramic District 1929-1946 commercial vice president	1946 (47)	引退
Barnes, Howel H., Jr.	1875-1963 (New York, NY)	Stuttgart Polytechnicum (1897)	1897-1899 Siemens and Halske 1899-1902 superintendent, Mexican Electric Works Ltd.	1902 (27)	-	1902-1907 staff engineer, later, manager, Engineering Dept., Stanley Electric Manufacturing Co. 1907-1908 consulting engineer 1908-1920 assistant engineer, New York District, GE 1920-1928 assistant district manager 1928-1930 manager, New York District 1930-1941 commercial vice president	1941 (39)	引退
Batchelder, William O.	1883-1968 (Salem, MA)	Lawrence Scientific School, Harvard (1905)	-	1905 (22)	-	1905 Test Dept. (Schenectady) 1907?-1912 Power and Mining Engineering Dept., later, Power and Mining Commercial Dept. 1912-1916 Central District 1916-1917 assistant manager, Detroit office 1917-1929 manager, Power and Mining Dept., Chicago office ; district manager of Apparatus sales ; district sales manager ; assistant district manager 1929-1934 manager, Central District 1934-1948 commercial vice president	1948 (43)	引退

Blaisdell, Leonard T.	1886-1952 (Carlsle, MA)	Massachusetts Nautical Training School (1904)	-	1904 (18)	-	1904-1911 Test Dept. (Lynn) ; Construction and Appliance Dept. 1911-1917 commacial engineer, Baltimore office 1917-1923 manager, Washington DC office 1923-1936 manager, Southwestern District 1936-1950 commercial vice president	1950 (46)	引退
Ginn, Evander H.	1878-1957 (Worcester, MA)	Worcester Polytechnic Institute (1900) ; postgraduate course : master degree	-	1901 (23)	-	1901 Test Dept. (Schenectady) 1902 Railway Engineering Dept. 1903-1912 manager, Railway Dept., Southeastern District 1912-1922 district sales manager 1922-1937 manager, Southeastern District 1937-1945 commercial vice president	1945 (44)	引退
Jones, Arthur L.	不明 (Cayuga Lake, NY)	Cornell (1904)	-	1904 (不明)	-	1904 Test Dept. (Schenectady) 1906-1907 Power and Mining Engineering Dept. 1907-1926 district engineer, Denver office, Rocky Mountain District 1926-1928 assistant district manager, Rocky Mountain District 1928-1937 manager, Rocky Mountain District 1937-1945 commercial vice president	1945 (41)	引退
Knight, Thomas S.	1882-1963 (Somerville, MA)	Engineering School, Tufts College (1903)	-	1903 (21)	-	1903-1907 Test Dept. (Schenectady) ; Pitsfield Works; Switchboard Dept. (Schenectady) 1907-1921 Engineering Dept, Boston office 1921-1926 assistant district manager, New England District 1926-1937 manager, New England District 1937-1947 commercial vice president	1947 (44)	引退

Troy, Mathew O.	1872-1944 (Burlington, NC)	University of Virginia : BS in EE (1896)	-	1897 (25)	-	1897 Test Dept. (Schenectady ; Lynn) 1897-1901 foreman, Transformer Test Dept. (Lynn) 1901-1904 assistant engineer, Lynn Ac. Engineering Dept. 1907-1923 manager, sales of transformers, lightning arresters and regulators 1923-1928 executive assistant manager, Central Station Dept. 1928-1937 mmanager, Central Station Dept. 1937-1944 commercial vice president	1944 (47)	死去
Alvord, Raymond M.	1883-1949 (Scales Mound, IL)	Iowa State College : BS in EE (1904)	-	1904 (21)	-	1904 Test Dept. (Schenectady) 1906-1910 salesman, Supply Dept., San Francisco office 1910-1923 manager, Supply Dept., San Francisco office 1920-1923 manager, Lamp Dept., San Francisco office 1923-1926 sales manager, San Francisco office 1925-1926 district manager, Merchandise Dept. 1926-1936 manager, San Francisco office 1936-1939 manager, Pacific District 1939-1947 commercial vice president	1947 (43)	引退

Moody, Alexander S.	不明 (New Brunswick, Canada)	University of California at Berkeley : BS in EE (1906)	-	1906 (不明)	-	1906 salesman, Stanley G. I. Co. 1907 supply dept., GE San Francisco office 1908 salesman, Seattle office 1910 manager, supply dept., Portland office 1913-1923 assistant manager, Portland office 1914 vice president and northwest manager Pacific States Electric Co. 1923-1924 manager, Los Angeles office 1924-1936 manager, Northwestern territory 1936-1939 manager, Northwestern District 1939-1948 commercial vice president	1948 (42)	引退
Hume, John E. N.	不明 (Alexandria, VA)	University of Virginia : BS in EE (1906)	-	1907 (不明)	-	1907 Test Dept. (Schenectady) 1908 Switchboard Engineering Dept. 1909-1911 Industrial Engineering Dept. 1911 salesman, Baltimore office 1912-1928 manager (for several years), Steel Mill and Mining Section, Power and Mining Department 1928-1929 manager, Motor Division, Industrial Dept. 1929-1935 assistant manager, Industrial Dept. 1935-1939 manager, Industrial Dept. 1939-1948 commercial vice president	1948 (41)	引退

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

にはプラットがエモンズの任務を兼任するとともにエモンズのスタッフで前スケネクタディ工場長のエアベン (Herman F. T. Erben) がそれを補佐するアシスタント副社長に任命された。

1926年12月にアレンがエンジニアリング部門担当の副社長となり、プラットは製造部門担当となった。しかし1927年5月にプラットは病気のため辞任し、ピッツフィールド工場長のチェズニー (Cummings C. Chesney)、白熱灯部のアソシエイト・マネージャー (associate manager) のバロウズ (William R. Burrows)、スケネクタディ工場長のエベリス (Charles E. Eveleth) の3人が製造部門担当の副社長に選任され、エアベンは引退したので製造部門は副社長3人体制となった。チェズニーが製造委員会の委員長に就任した。

1929年8月にはエベリスをエンジニアリング部門担当とし、アレンとともに繁忙と複雑性の増大に対応させることにした。1931年1月にチェズニーが引退して名誉副社長となり、製造部門担当の副社長はバロウズのみとなった。1933年3月にエベリスが死去し5月にミュア (Roy C. Muir) が後任となった。販売部門のところで述べたように、1936年にアレンは販売部門担当となったので、エンジニアリング部門担当もミュア1人となった。

この部門のこの時期の大きな課題は、製造・エンジニアリング部門の一般的な問題の解決に加えて、バロウズやエベリスの経歴が示すように、安定的な労使関係の形成にあった⁶⁵⁾。

65) この間の労使関係の展開については、関口定一「GE スケネクタディにおける事業所評議会の形成—参加・コミュニケーション型従業員代表制の成立過程—」平尾武久・伊藤健市・関口定一・森川章編著『アメリカ大企業と労働者—1920年代労務管理史研究—』北海道大学図書刊行会、1998年、第6章；関口定一「GEにおける従業員代表制の再編と廃棄—労働者評議会と産業別組合—」伊藤健市・関口定一編著『ニューディール労働政策と従業員代表制—現代アメリカ労使関係の歴史的前提—』ミネルヴァ書房、2009年、第

エベリス, チャールズ E.⁶⁶⁾

エベリスは1876年にビルマのタウンゲーで生まれた。父親はそこで伝道を行っていた。2歳の時に帰国し、マサチューセッツ州ニュートン・センターにある宣教師の子供のための学校に入れられた。彼の最初のビジネス経験はマサチューセッツ州ウースターのウォッシュバーン&モウイン・ワイアー・ミルズ社 (Washburn and Moen Wire Mills) の機械工 (millwright) の助手であった。その後、同じ市のモーガン・コンストラクション社 (Morgan Construction Co.) で機械工 (machinist) の仕事に就いた。1899年にウースタ工科大学を BS in EE の学位を得て卒業し、その年の8月には GE のスケネクタディ工場のテストコースに入り、すぐにフォアマンになった。同時に、2年間のポストクのコースに入り、1903年には EE の学位を得ている。1900年6月から1903年の5月までスイッチボード部で研究・実験技師 (research and experimental engineer) として勤務し、オイル・スイッチの開発のアシストをした。1903年5月に実験・コマーシャル・エンジニア (experimental and commercial engineer) として鉄道部に移り、電気鉄道にかかわる仕事を行った。ニューヨーク・セントラル鉄道が初めて電気機関車を導入した時、そのテストの任に当たった。次いで同社のウェスト・ジャーシー&シーショア鉄道 (West Jersey and Seashore Railroad) の電化を担当することになった。この仕事の成功後、彼は車両装置のコマーシャル・エンジニアに任命され、その分野で積極的な役割を果たし、いくつかの特許も取得している。1917年2月に鉄道エンジニアリング部のアシスタント・

5章を参照されたい。

66) *Men of General Electric*, p. 16; *NatCAB* 24; *Monogram*, Vol. 10, No. 7, April 1933, pp. 15-16; *SWN*, September 15, 1922, p. 2; June 3, 1927, p. XVI; August 16, 1929, p. V; *PTM*, Vol. 2, No. 3, 1927, p. 23; *Electrical World*, Vol. 80, No. 13, 1922, p. 685; *Electric Railway Journal*, Vol. 60, No. 27, 1922, p.1021; *New York Times*, Mar 26, 1933, p. 30.

エンジニアに任命され、4月には潜水艦のリサーチ・エンジニアとなり、終戦までその任にあって盗聴器 (listening device) の開発などに大きな成果を上げた。戦後、タービン・エンジニアリング部 (Turbine Engineering Department) に配属され、1920年4月にはスケネクタディのタービン部 (Turbine Department) のエグゼクティブ・エンジニア (executive engineer) に任命され、同年3月にはリン工場のタービン部のエグゼクティブ・エンジニアに任命された。1922年9月にスケネクタディ工場のアシスタント・マネージャーに任命され、1923年1月にはマネージャー (工場長)、1927年5月には製造部門担当の副社長に昇進し、チェズニー、パロウズと共同で任に当たった。1929年にアレンとともにエンジニアリング部門担当となり設計、開発、工場研究所 (works laboratories) を直接担当することになった。工場長の時には賃金制度の改革や、工場協議会 (works council) の設置、学卒エンジニアの工場でのトレーニング・コースの開設などに尽力した。副社長時代には従業員の教育およびリクルートに責任を持つ教育委員会の議長を務めた。彼は在職中の1933年にスケネクタディで病気のため死去した。

ミュア, ロイ・C.⁶⁷⁾

ミュアは1881年にウィスコンシン州のアーケイディアに生まれた。彼の父はスコットランドからの移民であった。高校卒業後2年間、彼の父親の下で農業機械と家畜の事業に携わったが、ウィスコンシン大学に入学し、1905年にBS in EEを得て卒業した。卒業後すぐにスケネクタディのテストコースに入り、2年そこにいたが、後半はタービン・テストの助手を務

67) *WhAm* 6; *Monogram*, Vol. 6, No. 3, December 1928, p. 25; Vol. 10, No. 8, May 1933, p. 13; Vol. 11, No. 10, July 1934, pp. 2-3; Vol. 18, No. 11, November 1941, p. 7; Vol. 21, No. 3, May 1944, pp. 6-10; *PTM*, Vol. 8, No. 1, 1934, p. 5; *SWN*, December 26, 1947, pp. 1, 3.; GE, *Management at General*

めた。1907年にセントラル・ステーション・エンジニアリング部（Central Station Engineering Department）に配属され、1年間タービンの設計に携わった後、動力・鉱山エンジニアリング部に転じ、そこで様々な仕事を体験した（最初の産業電力調査を行ったことで有名である）。1919年にチーフ・コマース・エンジニアとして1919年1月に設立されたインターナショナルGE社に移ることになった。そこでの3年間で世界的に行われているエンジニアリングの知識を習得するとともに、世界的に優秀なエンジニアとの親交を深めた。1922年の夏にGEのインダストリアル・エンジニアリング部にアシスタント・エンジニアとして戻った。そこで彼はあらゆるタイプの産業のアプリケーション・エンジニアリングに責任を持つことになった。1930年5月に同部を去って、副社長のエベリスのジェネラル・アシスタント（general assistant）に就任した。1933年5月にはエベリスの死去に伴って、エンジニアリング部門のマネージャーとなり、彼の任務を引き継ぐことになった。1934年には同じ任務の副社長に昇進した。1941年にはパロウズとともに社長付のスタッフの一員となり、製造とエンジニアリングに関する一般的な問題で社長を補佐することになった。1944年12月にはその任を解かれ、副社長のままアパレイタス部のジェネラル・マネージャーとなった。1947年12月に引退したが、1948年4月に核工学部（Nucleonics Department）が新設された際、ジェネラル・マネージャーに任命され、副社長にも復帰したが、同年末には退任し、同部の顧問（consultant）となった。彼は1973年に死去した。

表8はこの時期のこの部門のオフィサーの伝記的な情報を総括的に示したものである。プラット&ホイットニー社（Pratt and Whitney Company）の

Electric 1947, p. 6; *General Office News*, December 29, 1944 p. 1; April 30, 1948, p. 3; October 1, 1948, p. 1; *New York Times*, May 19, 1973, p. 40.

表8 執行役員（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	GEでの経歴	退社年 (在職年数)	退職後
Enmons, George E.	1857-1938 (Westchester, 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)	1892-1893 factory auditor(Lynn) 1893-1894 manager (Lynn) 1894-1895 assistant manager (Schenectady) 1895-1920 manager (Schenectady) 1913-1924 chairman of Manufacturing Committee 1916-1924 vice president	1924 (38)	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)	-	1906-1913 assistant to vice president 1913-1919 assistant to president 1919-1927 vice president 1924-1927 chairman of Manufacturing Committee	1927 (11)	引退
Allen, Edwin W.	1880-1940 (Millview VA)	Virginia Polytechnic Institute : BS in EE (1900)	-	1901 (20)	-	1901 Test Dept. (Schenectady) 1902-1911 Lighting Engineering Dept. 1911- engineer, Central District 1913-1924 assistant manager, Central District 1924-1927 manager, Engineering Dept. 1927-1940 vice president	1940 (39)	死去
Chesney, Cummings C.	1863-1947 (Selinsgrove, PA)	Pennsylvania State College : BS (1885)	1888 with William Stanley 1889-1890 U.S. Electric Lighting Co.	1890 (27)	1890 incorporator of Stanley Electric Manufacturing Co.	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 (40)	引退

Burrows, William R.	1872-1955 (Lynn, MA)	Lynn High School(1888) ; student, MIT	-	1889 (17)	1889 stock man (TH)	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 Dept. 1927-1944 vice president 1930- chairman of Manufacturing Committee	1944 (55)	引退
Erben, Herman F. T.	1866-1943 (New York, NY)	Stevens Inst. Tech. (1885)	-	1887 (21)	1887 Edison Machine Works	1892-1912 designing engineer, Direct-Current Dept. (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 (40)	引退
Eveleth, Charles E.	1876-1933 (Youngoo, Burma)	Worcester Polytechnic Institute : BS in EE (1899), EE degree(1903)	befor graduation, millwright's helper, Washburn and Moen Wire Mills ; machinist, Morgan Construction Co.	1899 (23)	-	1899-Test Department (Schenectady) 1900-1903 research and experimental engineer, Switchboard Dept. 1903-1917 experimental and commercial engineer, Railway Dept. 1917-1918 assistant engineer, Railway Engineering Dept. 1918-1922 executive engineer, Turbine Engineering Dept. 1922-1923 assistant manager (Schenectady) 1923-1927 manager (Schenectady) 1927-1933 vice president	1933 (34)	死去

Muir, Roy C.	1881-1973 (Arcadia, WI)	University of Wisconsin : BS in EE (1905)	1899-1901 business with his father	1905 (24)	-	1905-1907 Test Dept. (Schenectady) 1907-1908 Central Station Engineering Dept. 1908-1919 Power and Mining Engineering Dept. 1919-1922 chief commercial engineer, International GE 1922-1930 assistant engineer, Industrial Engineering Dept. 1930-1933 general assistant to vice president C. E. Eveleth 1933-1934 manager, Engineering Dept. 1934-1947 vice president 1948-1948 general manager and vice president, Nucleonics Dept.	1947 (42)	引退
--------------	-------------------------	---	------------------------------------	-----------	---	---	-----------	----

注) TH は Thomson-Houston Electric Co.

出所) 本文の注を参照されたい。

副社長から転じたプラットを除き、他の副社長は工場長（manager）（ミューアの場合はエンジニアリング部門の長（manager））を経験している。彼らは最年長のエモンズとプラットを除くと、比較的若い時期に GE、あるいは GE の前身企業に入社し、長い時間をかけて昇進してきた生え抜きと言ってよい人物で、死去した 2 人を除くと引退という形で GE を退職している。

4 独立事業部

以上に述べた販売部門、製造部門、エンジニアリング部門は基本的に重電機の製造・販売を担うものとして組織されたものであった。しかし GE にはそれ以外の事業があったし、新たに追加されてもきた。前者としては白熱灯部があり、後者にはマーチャンダイズ部、のちのアプライアンス & マーチャンダイズ部、プラスチック部、エアコンディショニング部がある。これらは図 2 に見られるように「分権化された部門」（Decentralized Department）と総称されている。その中でも白熱灯部とアプライアンス & マーチャンダイズ部は独自の製造・エンジニアリング組織、販売組織と管理組織を持ち、独立事業部と見なしうる体制を整えて副社長によって統括されることになるので、ここではこの 2 つについて述べる。

(1) 白熱灯部

白熱灯の製造・販売はエジソン以来の GE の基幹事業であり、従来の組織の中で事業が行われていたが、1912年にナショナル・エレクトリック・ランプ社が買収されてナショナル・ランプ・ワークスとなると、従来の事業はエジソン・ランプ・ワークスとなった。両事業は別々に運営されていたが、1925年に統合されて白熱灯部となり、自立した事業部門として運営されることになった。1922年段階では以前と同様に、モリソンがエジソンを担当する副社長の職にあった。1923年には、ナショナルの共同経営者だ

表 9 執行役員 (独立事業部)

氏名	生年 - 没年 (出生地)	最教學歷 (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 (年輪)	GE 設立 以前の経歴	GEでの経歴	退社年 (在職年数)	退職後
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)	1892-1900 general foreman (Harrison) ; superintendent (Harrison) 1900-1916 manager (Harrison) 1916-1928 vice president 1928-1943 honorary vice president 1922-1943 director	1928 (46)	死去
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)	-	1911-1925 co-manager, National Lamp Works 1923-1926 vice president	1926 (15)	死去
Frech, Theodore W.	1878-1968 (Somerville, NJ)	不明	-	1901 (23)	-	1901-1913 assistant of F.S. Terry, National Lamp Works 1913-1921 vice president and general manager, Peerless Motor Car Co. 1921-1925 manager, National Lamp Works 1925-1927 associate manage, Incandescent Lamp Dept. 1927-1928 manager, Incandescent Lamp Dept. 1928-1930 vice president 1930-1931 president, RCA Radiotron Co., Inc. 1931-1934 vice president	1934 (33)	不明

Kewley, Joseph E.	1883-1960 (Toledo, OH)	Ohio State University : LLB (1906)	1906 admitted to the bar ; open Miller, Kewley and Miller	1910 (27)	-	1910-1912 Law Dept., National Lamp Association 1912-1920 Law Dept., National Lamp Works 1920-1925 assistant manager, National Lamp Works 1925-1930 general sales manager, National Lamp Works 1930 acting manager, Incandescent Lamp Dept. 1931 manager, Incandescent Lamp Dept. 1934-1944 vice president	1944 (34)	引退
Wilson, Charles E.	1886-1972 (Manhattan, NY)	public schools ; night courses	-	1899 (12)	-	1899-1903 office boy ; assistant shipping clerk ; shipping clerk, Sprague Electric Co. 1903-1914 factory accountant ; production manager, Sprague Works 1914-1919 assistant general superintendent ; sales manager, Sprague Works 1919-1923 assistant general superintendent ; Sprague Works in Maspeth, NY 1923-1925 managing engineer, Merchandise Dept. 1925-1928 assistant manager, Bridgeport Works 1928-1930 assistant to the vice president, C.E. Patterson 1930 manager, Merchandise Dept. 1930-1937 vice president 1937-1940 executive vice president 1940-1942 president (1942-1944 vice-chairman, War Production Board) 1944-1950 president	1950 (51)	first director, Office of Defence Mobilization

Quinn, Theodore K.	1893-1961 (New York, NY)	Richard T. Crane Technical High School (1911); Baldwin- Wallace College (1914); Cleveland Law School : LLB (1915)	-	1911 (18)	-	1911-1913 shipping clerk, National Lamp Works 1913-1915 Large Lamp Sales Dept. 1915-1917 foreman ; billing clerk, Credit Dept. 1917-1922 manager, Credit Dept. 1922-1927 manager, Miniature Lamp Sales Dept. ; assistant general sales manager, Incandescent Lamp Dept. 1927-1931 manager, Electric Refrigeration Dept. 1931-1936 vice president	1936	1936-1943 president, Maxon, Inc. 1943-1944 Director- general, War Production Drive 1944-1960 president, Monitor Equipment Equipment Corp.
--------------------------	--------------------------------	--	---	--------------	---	---	------	---

出所) 本文の注を参照されたい。

ったトレメインが取締役に、テリー（Franklin S. Terry）が副社長に就任した。1927年にテリーが死去し、1928年7月にはモリソンも辞任したため、マネージャーだったフレッチ（Theodore W. Frech）が白熱灯部全体を統括する副社長となり、従来独立して経営されていた両部門の統合が進むことになる。1930年にフレッチはRCA ラジオトロン社（RCA Radiotron Co., Inc.）の社長に就任するために一時職を離れたが⁶⁸、1931年には帰任した。1934年5月にフレッチが退任し、マネージャーのキューリー（Joseph E. Kewley）が副社長に選任された。

(2) アプライアンス & マーチャンダイズ部

1922年6月にマーチャンダイズ部がブリッジポートに設立され、ここを拠点に家電部門の展開を図ることが意図されたが、当初は電設資材・部品と扇風機のマーケティングを担当する部隊が置かれたに過ぎず、その後次第に製造部門が移動、集約されるようになり、冷蔵庫、掃除機、トースターなどの開発も進んだ⁶⁸。当初はジェネラル・マネージャーのポールドウインが指揮を執ったが、1925年に鉄道の電化担当の副社長に任命されたため、財務・会計担当の副社長パターソンが担当を変え、この部を統括することになった。1928年にパターソンの補佐（Assistant to Vice President）に任命され、1930年にはエンジニアリング、製造、販売担当のマネージャーになっていたウィルソン（Charles E. Wilson）が、退任したパターソンに代わってその年の末に副社長に任命された。また、1931年に設置された家電製品販売委員会のメンバーにもなっている。

他方、1927年にクリーブランドに家庭用および商業用冷蔵庫を商品化す

68) *From Sales Committee Minutes (1893-1926)* (Roger Hammond Papers Box 6), p. 35; Elfun Historical Society, *A Walk through The Park: The History of GE Appliances and Appliance Park* (Louisville, Kentucky: Elfun Historical Society, 1987), p. 10; "Housewares," GE, *Speakers' Resource Packet*.

るために電気冷蔵部が設立された。クインがマネージャーとして指揮を執ったが、1931年には副社長に選任された。1927年から1935年の間に、レンジと食器洗浄機が追加され、1935年に名称が特別家電製品販売部 (Specialty Appliance Sales Department) に変更された。

1935年12月、マーチャンダイズ部と特別家電製品販売部が統合され、副社長のウィルソンの下に、アプライアンス & マーチャンダイズ部が形成され、本部はブリッジポートに置かれた。全ての家電製品に関わる業務は彼の指揮の下に置かれることになった⁶⁹⁾。クインは1936年に退職した。

フレッチ, セオドア・W.⁷⁰⁾

フレッチは1878年にニュージャージー州のサマビルに生まれた。1901年にテリーのアシスタントの1人としてナショナル・ランプ・ワークスに雇用され、1913年まで同社とGEの様々なランプ工場でいろいろな任務に就いた。それ以前の経歴は不明である。その間、経営に関わるだけでなく、技術開発にも多くの時間を割いており、生涯で16の特許を取得している。1913年にトレメインらナショナルの関係者が出資していたピアリス・モーターカー社 (Peerless Motor Car Co.) の副社長とジェネラル・マネージャーに就任するために退社したが、1921年11月にナショナル・ランプ・ワークスのマネージャーに復帰した。1925年にはバロウズとともに白熱灯部のアソシエイト・マネージャーに就任した。1927年にバロウズが副社長に就任

69) この統合については *Monogram*, Vol. 13, No. 3, December 1935, p. 12. も参照。

70) *Monogram*, Vol. 5, No. 11, August 1928, pp. 3-4; Vol. 7, No. 5, February 1930, p. 12; *INCAS 1928* (Incandescent Lamp Department で雇用された従業員の親睦団体のメンバー総覧); *Minutes of Board*, March 27, 1931; LAMPTECH, Theodore W. Frech, Jr., <http://www.lamptech.co.uk/Documents/People%20-%20Frech%20TW.htm>

して別の任務に就いたので、フレッチが同部門のマネージャーに就任し、1928年7月に同部担当の副社長に任命された。1930年にRCAラジオトロンの社長に就任するために休職し、1931年に復職した。1934年に退職した。彼は1968年に死去した。

キューリー, ジョセフ・E.⁷¹⁾

キューリーは1883年にオハイオ州のトレドに生まれた。彼の両親はマン島出身で、1872年に結婚してトレドに移住してきた。トレドの公立学校で教育を受け、1906年にオハイオ州立大学のロースクールをLLBの学位を得て卒業した。1906年に弁護士資格を得、トレドでミラー・キューリー & ミラー法律事務所 (Miller, Kewley and Miller) を開業し実務に就いた後、1910年11月にナショナル・ランプ・アソシエーション (National Lamp Association) (1912年の完全買収後はナショナル・ランプ・ワークス) の法律部に入った。1920年1月にはナショナル・ランプ・ワークスのアシスタント・マネージャーとなった。1925年10月にジェネラル・セールス・マネージャーになり、全国16のセールス・ディビジョンからなる事業を統括した。1930年には休職中の副社長フレッチの任務を代行するため白熱灯部のマネージャー代行 (acting manager) になった。1931年1月にはマネージャーに昇進した。1934年5月に副社長に就任した。1944年12月に引退し、1960年に死去した。

ウィルソン, チャールズ・E.⁷²⁾

ウィルソンは1886年、ニューヨークのマンハッタンで生まれた。彼の父

71) Covington, Edward J., *Makers of National: The Spirit and People of an Industrial Organization* (Florida: privately published, 1997), p. 40; *Monogram*, Vol. 8, No. 5, February 1931, p. 8; Vol. 11, No. 10, July 1934, p. 2; Vol. 21, No. 3, March 1944, pp. 5-6; Vol. 22, No. 1, January 1945, p. 23; *INCAS* 1928; *WhAm* 7.

72) *NatCAB*, 56; Background Information on C. E. Wilson (GE Historical File

は製本職人で3年後に死去した。ウィルソンは、ニューヨーク市の小学校に通ったが、1899年、12歳で母親を助けるためにスプレーグ・エレクトリック社 (Sprague Electric Co.) のオフィスボーイになった。その後、彼は夜間学校に通って速記と原価計算、物理、ショッププラクティス、エンジニアリングを学び、2年後にはアシスタント出荷係 (assistant shipping clerk) となり、次いで出荷係となった。1903年にGEが同社を買収すると、彼は工場会計係に就任した。このポジションで彼は生産の基礎を学び、しばらくして生産マネージャー (production manager) に昇進した。1914年にはアシスタント・ジェネラル・スーパーインテンドント (assistant general superintendent) に昇進した。その後すぐに彼はスイッチボード、ワイヤー、コンジットのセールス・マネージャーとなり、1919年にスプレーグ工場がニューヨーク市からマスベス (Maspeth, NY) に移されると、その工場とケンジントン (Kensington, PA) のコンジット工場のアシスタント・ジェネラル・スーパーインテンドントとなった。そこで彼はウィルソン・ケーブルマシンに関する最初の特許を得た。1923年に電線とコンジットの事業がブリッジポートに移されると、彼はマーチャンダイズ部のマネージング・エンジニアに任命された。2年後にはブリッジポート工場のアシスタント・マネージャーとなった。その後、同部で扇風機に次いで新たな家電製品の生産が開始されると、次第にその生産に関与するようになった。1928年にはマーチャンダイズ部を担当する副社長パターソンの補佐に任命され、1930年にはエンジニアリング、製造、販売担当のマネージャーに任命された。その年の末には副社長に任命され、1931年に設置された家電製品販売委員会のメンバーとなった⁷³⁾。1935年12月、マーチャンダイズ部と特別家

50-36-3) ; Sagendorph, Kent, *Charles Edward Wilson : American Industrialist*, (General Electric Co., 1949) ; *Men of General Electric*, p. 39 ; *WhAm* 5.

73) *Monogram*, Vol. 8, No. 5, February 1931 p. 7.

電製品販売部が統合され、副社長のウィルソンの下に、アプライアンス & マーチャンダイズ部が形成され、本部はブリッジポートに置かれた。冷蔵庫、電気レンジ、キッチン家電製品、暖房および空調機器など、すべての家電製品に関わる業務は彼の指揮の下に置かれることになった⁷⁴⁾。1937年にはエグゼクティブ副社長に就任し、ニューヨークに移動した。スウォープは彼に本格的な組織改革への取り組みを命じた。1940年にウィルソンは社長に就任することになる。しかし、1942年にルーズベルト大統領の要請で戦時生産局の副委員長に就任したため GE の職をスウォープに委任した。1943年には同局のエグゼクティブ副委員長に就任して全権を振るった。1944年9月に、社長の職に戻ったが、1950年にはトルーマン大統領の要請で防衛動員局（Office of Defense Mobilization）の第一理事（first director）に就任するため GE を去った。1952年には W.R. グレイス社（W.R. Grace & Co.）に顧問と取締役として参加し、1956年に退職した。1956年から1958年までピープル・トゥ・ピープル財団（People-to-People Foundation）の理事長を務めた。その後、ニューヨークに事務所を持ってコンサルタントとして活動し、1972年に死去した。

む す び

最後にこの時期の経営者たちに見られる特徴をまとめてみよう。

取締役と執行役員という2つの層の関係には大きな変化が起こっていた。

前稿ではこの点について次のように総括していた。

「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

74) この統合については *Monogram*, Vol. 13, No. 3, December 1935, p. 12も参照。

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。」⁷⁵⁾

本稿での分析は、あきらかに、金融支配の軛から脱却する過程が進行していることを示している。

執行役員の顔ぶれには当初、大きな変化はなかった。しかし、スウォープとヤングの独自性が発揮されるにつれ、次第にそのメンバーに変化が現れてくる。大きな変化は3つ挙げられる。1つは、本社組織の総合執行部に特別の任務を負った副社長が配置されるようになったことである。彼らはその任に適任の人であったから、一律に特徴付けできない個性的な人物であった。2つめは、販売部門において営業副社長が置かれたことである。これはスウォープの営業重視の政策に基づく措置であろう。営業を担当する執行役員は、大学でEEを学び、テストコースで訓練を受けたエンジニアであり、この時期のGEの営業活動の特徴を表している。3つめは、独立事業部の登場である。とくにアプライアンス & マーチャンダイズ部は従来の重電中心のGEに新しい文化をもたらし始めたといえる。クイン、そしてウィルソンは新しいタイプの経営者になる可能性を秘めていたように思われる。クインは退社し、ウィルソンは次期社長となった。

本社総務部、法務・特許部門、財務・会計部門には大きな変化はなかったように思う。

製造・エンジニアリング部門はGEの伝統的の職場といえ、この部門の執行役員の性格に大きな変化が生じたとは考えられない。ただ、労使関係に

75) 谷口「ゼネラル・エレクトリック社の経営者群像：1913-1922」133ページ。

目配りができることが求められるようになったと言える。

付記 本稿は、科学研究費助成（基盤研究（C）（一般））、研究代表者：関口定一、研究課題名「総合電機企業を築いた人々の歴史を描く—ゼネラル・エレクトリックの戦略・組織・関係」、による成果である。