

ゼネラル・エレクトリック社の 経営者群像：1892-1913

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年からは、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くことにある。揺籃期にあった産業でトップ企業同士の合併によって登場した大企業において、どのような属性を持つ経営者たちが、どのようなキャリアをたどり、どのように協働していたかを明らかにすることは、創成期の GE の経営をリアルに把握

するのに資するだけではなく、世紀転換期に登場し、いわゆる第二次産業革命を中心的に担った新興産業における経営者たちがどのような性格を有していたのかを明らかにすることにもなるであろう。

これまで、経営者資本主義論あるいは経営者革命論は、株式の分散論を中心に所有論・コーポレートガバナンス論の視点から論じられるか、経営能力を有する専門経営者あるいは俸給経営者の登場という視点で論じられてきたが、本稿は、後者の系譜に属するものといえる。しかし、後者の議論においては、企業が大規模化するにつれて官僚的組織が形成され、管理的調整が複雑化すると、いわば自明の理として専門経営者が登場するかのごとく語られる傾向があり、実際の企業においてこの経営者層がどのように登場し、どのような機能を果たし、どのようにして経営者資本主義の担い手になって行くのかという問題について具体的に解明する作業は十分に成されてこなかったように思われる。また、研究開発、製造・エンジニアリング、販売、財務・会計、法務といった機能・部門別に経営者が分析されることも少なかった。本稿はGEという1企業のしかも設立から約20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し、部門別に厚い記述をなすことによって、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¹⁾に記載され

1) アンニュアル・レポートの会計年度は、1908年以前は2月1日から翌年の1月31日まで、1909年は1909年2月1日から12月31日まで、1910年以降は1月1日から12月31日までである。また、レポートの公表の時期は決算日より数ヵ月遅れるので、そこに記載される取締役と執行役員は会計年度中の役員とは異なる場合があることに注意が必要である。

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。当然これ以外にも重要な経営者はいると思われるが、誰が重要であるかを認定するのは困難であるので、この人々に限定する。また、研究開発部門は相対的に自立した組織として扱われているようで、スタインメッツ (Charles P. Steinmetz) をはじめとするこの部門の重要な人物は記載されていない。この部門については別途考察する必要がある。

本稿は以下の構成をとる。

I では GE の設立の経過と、設立後の戦略的課題、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。

I 戦略と組織構造

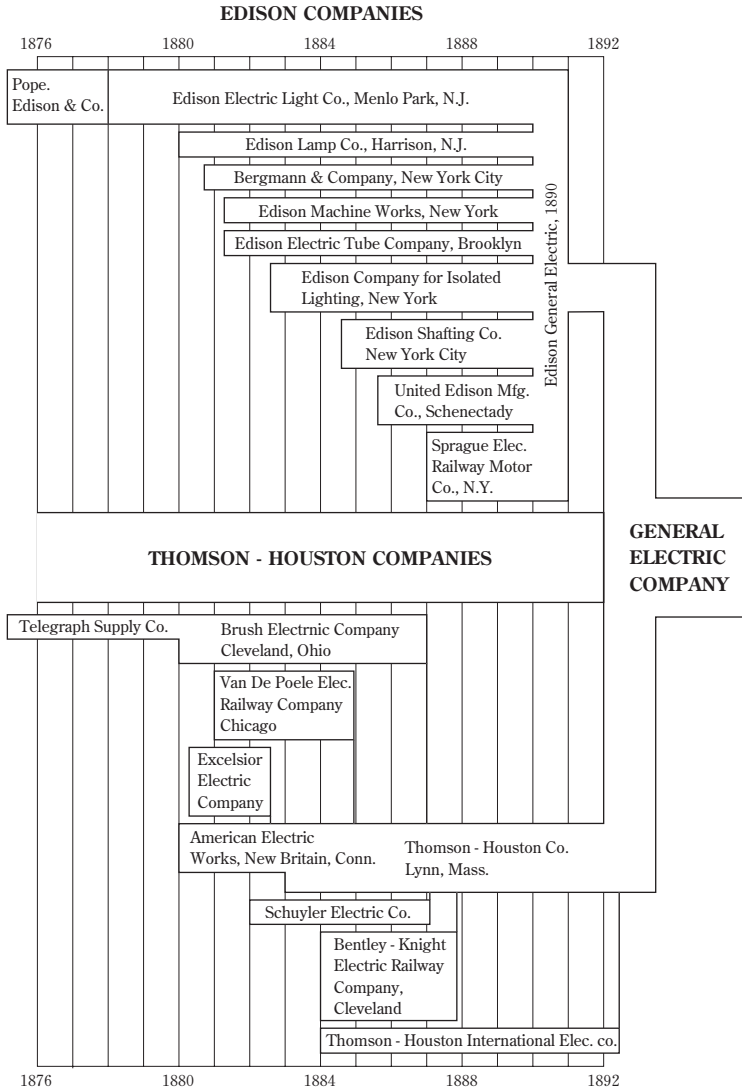
1 GEの設立

GEは1892年4月15日にエジソン・ゼネラル・エレクトリック社 (Edison General Electric Co.) とトムソン=ヒューストン社 (Thomson-Houston Electric Co.) が合併して設立された企業である。図1に見られるようにエジソン・ゼネラル・エレクトリック社は、エジソン (Thomas A. Edison) が開発した白熱灯システムに必要な発電・送電・照明の装置と器具を製造するためにエジソンが設立した一連の企業とスプレーグ (Frank J. Sprague) によって設立されたモーターとそれによって駆動される電気鉄道の製作会社スプレーグ社 (Sprague Electric Railway & Motor Co.) とが合併して設立された企業であった。トムソン=ヒューストン社はトムソン (Elihu Thomson) とヒューストン (Edwin J. Houston) が設立したアーク灯の製造会社アメリカン・エレクトリック社 (American Electric Co.) に起源を持つが、1882年に靴製造業者コフィン (Charles A. Coffin) らリンの企業家たちによるシンジケートによってその権利が取得され、1883年に設立された。リンに工場を移し、ジェネラル・マネージャー (General Manager)、のちに社長のコフィンの下で、図1のように多くの企業を買収し、アーク灯、白熱灯、モーターと鉄道そして交流システムにまたがる企業に成長し、積極的な販売戦略によってエジソン・ゼネラル・エレクトリック社を凌駕するような地位を獲得するに至った。両社の合併は公式には相互の特許利用のためとされているが²⁾、実際にはトムソン=ヒューストンによる後者の吸収とも評されるゆえんである³⁾。

2) 例えば、GE, *The Source Book : Facts and Figures and Some Thoughts about General Electric*, c1952, Section E, p. 2.

3) 初期の電機産業の状況とGEの成立過程については、Arthur A. Bright, Jr.,

図1 GEの形成



出所) Hall of Electrical History, Schenectady Museum, *The General Electric Story: A Heritage of Innovation 1876 - 1999* (Schenectady, New York : Schenectady Museum Association, 2000), p. 9 .

2 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。19 世紀中の停滞と 20 世紀に入ってからめざましい発展は際だった対照をなしている。この時期の GE の基本的な戦略は、まずもって財務基盤の確立にあり、ついで製品開発力すなわちエンジニアリングの強化にあったと言える。

設立直後に見舞われた 1893 年恐慌によって窮地に立ったコフィンは、財務基盤の確立に注力することになった。トムソン = ヒューストン社は積極的な販売戦略の展開のため、販売代金として電灯あるいは電鉄会社が発行する社債や株式を受け取っており、さらに、製品の購入者が振り出す手形に第三者保証を与えることまで行っていた。エジソン・ゼネラル・エレクトリック社も同様のことを行っていたがその規模はずっと小さかった。恐慌の勃発により、多額の証券の評価損が発生するとともに、第三者保証の支払いに追われることになった。このことは債権回収の困難と相俟って、GE の資金繰りを危うくさせ、倒産の瀬戸際まで追い込まれることになる。この事態はモルガン (J.P. Morgan) を中心とする救済トラストの結成によって回避されることになるのだが、GE は巨額の累積赤字を抱えることに

The Electric-Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1800-1947 (New York: Macmillan, 1949); John T. Broderick, *Forty Years with General Electric* (Albany, NY: Fort Orange Press, 1929); John W. Hammond, *Men and Volts: The Story of General Electric* (NY: Lippincott, 1941); Matthew Josephson, *Edison* (New York: McGraw-Hill, 1959); Harold C. Passer, *The Electrical Manufacturers, 1875-1900* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1953); Harvard Business School, *General Electric Company: Origins and Early Development*, case material: 9-313-160, BH 139, 1966; 小林袈娑治『GE』東洋経済新報社、1970年; 吉田正樹「電気機械産業の形成と集中化について—1880年代のアメリカ電機生産者の誕生から寡占化まで—」『三田商学研究』第27巻6号、1985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）	製造・エンジニアリング部門の従業員数（人）
1891	21,247,520	
1892	n.a.	10,000
1893	n.a.	n.a.
1894	12,540,395	n.a.
1895	12,730,058	6,000
1896	12,540,994	n.a.
1897	12,396,093	n.a.
1898	15,679,430	8,000
1899	22,379,463	11,000
1900	28,783,275	12,000
1901	32,338,036	15,000
1902	36,685,598	18,000
1903	41,699,617	17,000
1904	39,231,328	18,000
1905	43,146,902	22,500
1906	60,071,883	28,000
1907	70,977,168	20,000 (23,000)
1908	44,540,676	23,300 (26,300)
1909	51,656,631	30,000 (33,500)
1910	71,478,558	32,000 (36,200)
1911	70,383,854	n.a. (41,300)
1912	89,182,185	n.a.

- 注 1) 1891は合併前の2社の売上高の合計。
 2) 1908年以前は翌年の1月31日までの1年間の数字。
 3) 1909年は12月31日に終わる11ヵ月の数字。
 4) 1910年以降は12月31日に終わる12ヵ月の数字。
 5) 括弧内は営業部門と管理部門を含む数字。
- 出所) 1892年と1895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。

なった。コフィンが財務基盤を立て直すために、証券による支払いを廃し、現金決済（配送から60日以内の決済、のちに90日）を原則とし、信用による決済も短期を条件とした。原価管理の徹底と、厳格な監査によって収益の向上が目指され、1897年には単年度黒字へと転換した。しかし、依然として1172万5561ドルの累積赤字を抱え、特許権を中心とする資産の過大評価も問題であった。累積赤字の解消と資産の適正評価のため減資が断行され、同時に優先株への復配が表明された。1899年にはようやく売上高が設立時の水準を回復し、普通株も復配となった。こうして20世紀に入ってから発展の基盤が築かれたのである。モルガン商会（Drexel, Morgan & Co.）とその後継企業 J.P. Morgan & Co.）を中心とするニューヨークの金融グループとリー・ヒギンソン商会（Lee, Higginson & Co.）をはじめとするボストンの金融グループの利害に配慮しつつ、その支援を引き出す交渉を行ったのは主として社長のコフィンであったが、危機の克服と財務基盤確立のための様々な業務は、第二副社長が統括し、その下に置かれたトレジャラー（Treasurer）とジェネラル・オーディター（General Auditor）によって実行された⁴⁾。

この困難な時期にあっても実際の事業は着実に行われなければならない。GE のこの時期の主要事業は、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⁵⁾であった。

どの事業にとっても特許は重要な戦略的要因であった。特許上の優位性

4) 1893年の恐慌がもたらした危機とその後の対応については、各年とくに第2回（1983年）と第3回（1984年）の「アニュアル・レポート」；吉田正樹「1893年恐慌によるGEの経営危機と再建過程—1893～1902—合併破綻および再建の軌跡」三田商学研究第29巻4号、1986年10月を参照されたい。

5) 産業用機器といっても当初は鉱山用の機器が主製品であった。1983年の総売上高1200万ドルに対してこの部門のそれは70万ドルに過ぎなかった（Hammond Historical File, Part L, p. 1176）。

を常に確保する必要があったが、ウェスティングハウス社（Westinghouse Electric and Manufacturing Co.）はどの分野においても衝突をせざるを得ない相手であり、両者の係争を解決することは両者にとって有益なことだと考えられた。1896年3月31日に両者は15年間の特許プールの協定を結び、この問題に一応の解決をつけた。特許問題や会社法務については法律部（Law Department）がその任に当たった（後に特許部（Patent Department）が分離する）。

新興の電気産業においては、製品の改良と新製品の開発によって既存の市場における競争力を強化するとともに新市場を開拓することが重要であり、デファクトスタンダードの獲得が追求されることになる。そのためには研究・開発が重要な機能となるが、1892年に獲得した天才的数学者スタインメッツを1894年にチーフ・コンサルティング・エンジニア（Chief Consulting Engineer）に任命し、その責任者としたものの、業績悪化の影響もあって系統的な研究・開発を制度化するところには進まず、もっぱら特許の買収によって対処していた。業績が回復したこともあり、ようやく1900年に、基礎研究（fundamental research）を目的とするアメリカ最初の企業研究所とされるGE研究所（General Electric Research Laboratory）が設立され、基礎研究から応用までの研究開発体制が確立された⁶⁾。

製造・エンジニアリング部門はスケネクタディ（Schenectady）、リン（Lynn）、ハリソン（Harrison）の3工場からなり、テクニカル・ディレクター（Technical Director）でのちに第三副社長となるライス（Edwin W. Rice Jr.）によって主導された。ハリソン工場は電球製造に特化していたが、ス

6) GEの特許戦略と研究開発体制については、とりあえず鈴木良始「アメリカにおける工業研究（研究開発）の成立—デュポン、GE、AT&Tを中心にして—(1)(2)(3)北海道大学『経済学研究』第32巻第1号、第2号、第4号、1982-1983を参照。

ケネクタディ工場とリン工場は様々な製品を製造していた。この2工場は既存の製品であれ、改良された製品あるいは新製品であっても受注生産が多く、労務管理とコスト管理が極めて重要であった。両工場の製品の重複を調整する試みがなされ、スケネクタディ工場は特別なエンジニアリング、製造、販売を必要とする大型の発電機やモーターその他が生産され、リン工場ではアーク灯や小型モーターなどの小型で量産型の製品が集中して生産されるようになっていった⁷⁾。

これらの製品の販売は第一副社長が統括する販売部門によって主要な製品別に行われていた。すなわち電灯部 (Lighting Department)、鉄道部 (Railway Department)、動力部 (Power Department のちに動力・鉱山部 (Power & Mining Department)) さらにサプライ部 (Supply Department) の4部がそれぞれの製品を販売し、また全国を7つに分けて設置された支社にもそれぞれの部門を担当するマネージャーが置かれ販売活動を行った。困難な時期の戦略は販売コストを削減しながら売上高を維持することにあった。20世紀に入るとこの時期に鍛えあげられた部隊は最強の販売組織としてその名をとどろかすことになる⁸⁾。

3 組織構造

すでに戦略のところで組織について言及しているが、あらためてまとめておこう。1894年に本社 (Main Office) がボストンからスケネクタディに移されるとともに、支店 (District Offices) は単なる販売支社 (sales-offices)

7) Passer, Harold C., "Development of Large-Scale Organization : Electrical Manufacturing around 1900," *The Journal of Economic History*, Vol. 12, 1952, pp. 382-383.

8) 初期の販売活動についてもとりあえず、Passer, "Development of Large-Scale Organization" を参照。

とされて事実上廃止され、従来付与されていた多くの権限は本社に集中されることになった。20社を超える子会社（sub-companies）も本社の集中的な監督下に置かれた。1893年のアニュアル・レポートは、「この変化が実行に移されてから短期間のうちに、販売、会計、製造、エンジニアリングの各部門の集中からの多くの利点がわが社にもたらされた」と述べている⁹⁾。

この集権的組織の最高意志決定機関は取締役会（Board of Directors）である。取締役会は取締役会会長（Chairman）を選出し、会長が取締役会の議長を務めることになる。取締役会は必要と思われる常設あるいは臨時の委員会を設置することができた。最も重要な委員会は経営執行委員会（Executive Committee）で、取締役会が閉会中にはそのすべての権限が委譲されることになっていた。その他の委員会の権限等ははっきりとは規定されておらず、取締役会が決めることになっていた¹⁰⁾。

1893年8月15日付けの販売委員会の議事録によれば、経営執行委員会、販売委員会（Sales Committee）、与信・債権回収委員会（Credit & Collection Committee）製造委員会（Manufacturing Committee）の4委員会体制であったが、9月26日には地方会社委員会（Local Companies Committee）が追加されて5委員会体制となり、10月24日には一般エンジニアリング委員会（General Engineering Committee）が加わり6委員会体制となった¹¹⁾。

販売委員会と製造委員会についてはIVとVで述べることにし、ここではその他の委員会について簡単に説明しておく。

与信・債権回収委員会は委員長のオード（Joseph P. Ord）とピーチ

9) *Second Annual Report (1893)*, pp. 8-9.

10) *By-Laws of the General Electric Company*.

11) *Hammond (Roger) Papers*, Box 6にある Sales Committee Minutes の抜料を見よ。

(Benjamin F. Peach, Jr.), ガーフィールド (E.I. Garfield), ダーリング (Henry W. Darling), ビーブズ (Arthur S. Beves), ナイルズ (Henry A. Niles) の計 6 名で構成され、委員長を除く 5 名はそれぞれの地区の債権回収と与信に責任を負うことになった¹²⁾。おそらくこの委員会は 93 年恐慌に対処するために設立されたもので、その後の文書にこの委員会の名を発見することはできない。のちに見るように、与信部 (Credit Department) と債権回収部 (Collection Department) が第二副社長の下にライン部門として確立することによってこの委員会は必要なくなったと思われる。

地方会社委員会は GE が所有しているか支配権を握っている地方の電灯・電力会社や鉄道会社の経営に関与するための委員会で、電灯部のマネージャーのグリーン (S. Danna Greene) が委員長に就任したが、その他のメンバーは不明である。この委員会は彼が死亡する 1900 年までの存続が確認できるが、その後の記録は発見できない¹³⁾。

一般エンジニアリング委員会についての詳細を示す記録は発見されなかった。ハモンド (ジョン) は経営執行委員会の下での販売、製造、エンジニアリングの 3 委員会体制の存在を述べているが¹⁴⁾、この委員会がその後も存続したという証拠は得られない。

取締役会は、実際に経営を担当する社長を筆頭とする執行役員 (officers) を選任する。社長、副社長¹⁵⁾、ジェネラル・カウンセル (General Counsel)、

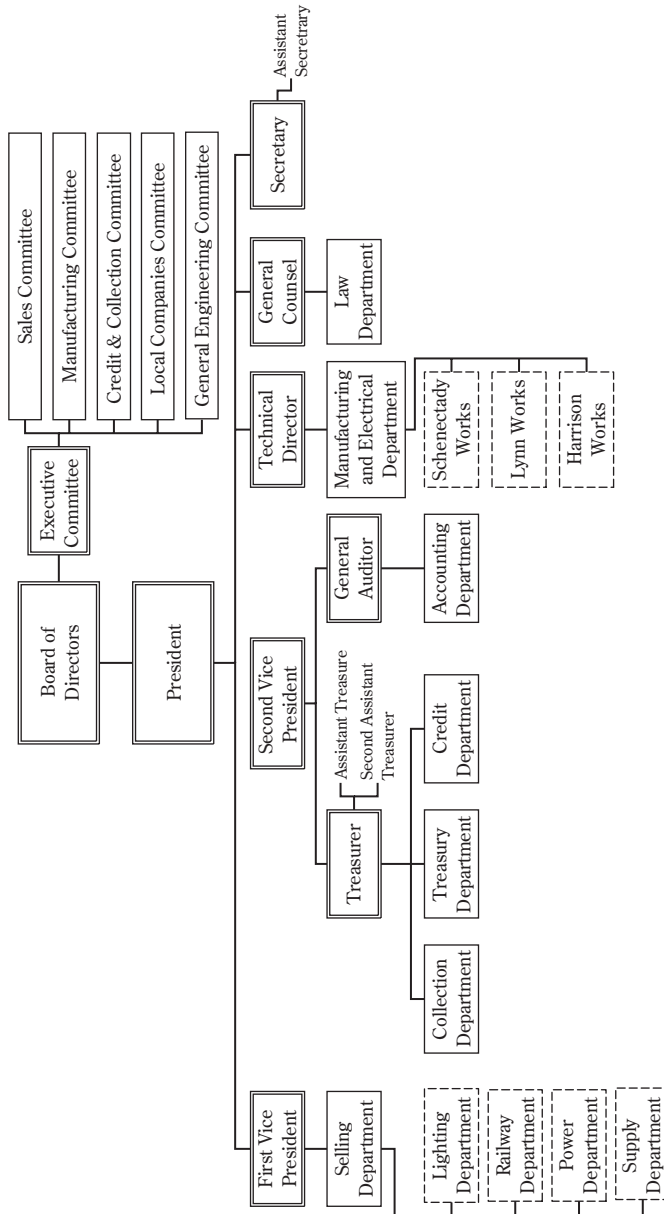
12) *Minutes of Executive Committee* (Board of Directors Minutes of the General Electric Company に収録されている Executive Committee の議事録をこのように記す), August 8, 1893, pp. 12-16.

13) *Hammond Historical File*, Vol. H. p. 234; *Eighth Annual Report (1899)*, p. 8.

14) Hammond, *Men and Volts*, p. 221.

15) 副則 (By-Laws) では第一副社長は取締役から選任され、社長が任務を遂行できなくなった時には社長の任務を代行すると規定されている。

図2 1893年の組織構造



出所) GEのアニュアル・レポートなどから筆者が作成。

セクレタリー (Secretary) とアシスタント・セクレタリー (Assistant Secretary), トレジャラーとアシスタント・トレジャラー (Assistant Treasurer), コントローラー (Comptroller), ジェネラル・オーデイターなどである¹⁶⁾。第一副社長が販売, 第二副社長 (時にはコントローラー) が財務, 第三副社長が製造, ジェネラル・カウンセル (のちに第四副社長が兼務) が法務を統括することになる。

図2は1893年の組織構造であるが, 典型的な集権的機能部制管理機構を形成していたことが見て取れる。

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)。

設立時の取締役会の11人のメンバーはエジソンとコフィンそしてトムソン=ヒューストン社のエンジニアで副社長であったグリフィン (Eugene Griffin), を除くと, ポストンを中心に活躍する金融家と, モルガンを中心とするニューヨークの金融家の2つのグループが取締役の地位を占めた。前者はトムソン=ヒューストン社を資金的に支えてきたグループであり, 後者はエジソンを支援してきたグループである。コフィンは前者に推されて社長に就任したのであろう。モルガンと結ぶオードがコントローラーの地位に就いたのはそれへの対抗であったとも考えられる。前者のグループには, ポ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

16) *By-Laws of the General Electric Company*. ジェネラル・カウンセルとジェネラル・オーデイターは副則には明記されていない。副則では取締役会がそのときどきにその他の執行役員を選任できるとしており, その条項によってこれらの執行役員が選任された。

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
Ames, F. Lanthrop	1835-1893 (Easton, MA)	Harvard : AB? (1854)	treasurer, Oliver Ames & Sons	57	1892-1893	-
Coffin, Charles A.	1844-1926 (Somerset, ME)	Bloomfield Academy	president, GE	48	1892-1926	1893-1926
Coolidge, T. Jefferson, Jr.	1863-1912 (Boston, MA)	Harvard : AB (1884)	president, Old Colony Trust Co.	29	1892-1912	1893-1895
Coster, Charles H.	1852-1900 (Newport, RI)	private schools	Drexel, Morgan and Co.	40	1892-1900	1893-1898
Edison, Thomas A.	1847-1931 (Milan, OH)	received some instruction from his mother	director, EGE	45	1892-1901	-
Griffin, Eugene	1855-1907 (Ellsworth, ME)	Military Academy (1875)	first vice president, GE	37	1892-1907	1901-1906
Hastings, Frank S.	1853-1924 (Mendham, N J)	private schools	director, EGE	39	1892-1899	1895
Higginson, Henry L.	1834-1919 (New York, NY)	Harvard (1851年入学, 中 退)	Lee, Higginson & Co.	58	1892-1919	1893-1894
Mills, Darius O.	1825-1910 (North Salem, NY)	North Salem Academy ; Mt. Pleasant Academy	financier in New York	67	1892-1895	-
Morgan, J. Pierpont	1837-1913 (Hartford, CT)	English High Sch., Boston ; student, University of Göt- tingen	Drexel, Morgan and Co.	55	1892-1913	-

Twombly, H. McKown	1849-1910 (Boston, MA)	Harvard : AB (1871)	financier in New York	43	1892-1895	1892-1895
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 Colo- ny Trust Co.	31	1894-1937	1895-1937
Paine, Robert T., 2d.	1861-1943 (New Bedford, MA)	Harvard : AB (1882) ; Har- vard Law School : LLB (1884)	lawyer	33	1894-1934	1895-1926
Gardner, George P.	1855-1939 (Boston, MA)	Harvard : AB (1877)	president and trustee, Provident Institution for Savings ?	40	1895-1938	1895 1904-1938
Peabody, George F.	1852-1938 (Columbus, GA)	private schools	partner of Spencer Trask & Co.	44	1896-1905	1896-1903
Ord, Joseph P.	1852-1913 (Pasadena, CA)	Yale (1873)	second vice president, GE	47	1899-1913	1901-1911
Steele, Charles	1857-1939 (Baltimore, MD)	University of Virginia : AM (1878) ; Columbia : LLB (1880)	J. P. Morgan Co.	42	1900-1915 1919-1921	1899-1915 1919-1921
Fish, Frederick P.	1855-1930 (Taunton, MA)	Harvard : AB (1875) ; Har- vard Law School : LLB (1876)	president, AT & T	46	1901-1908	-
Crane, W. Murray	1853-1920 (Dalton, MA)	Williston Seminary	governor of MA (1900- 1902)	50	1903-1910	-

Rice, Edwin W., Jr.	1862-1935 (La Crosse, WI)	Boys' Central High School : AB (1880)	third vice president, GE	41	1904-1935	1912-1935
Henderson, T. K.	不明	不明	不明	不明	1905-1907	-
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 Telephone Co.	52	1908-1943	1922-1943
Hamilton, Christie P.	1877-1945 (Hanover, IN)	不明	secretary, GE New York office	不明	1910-1911	-
Westover, Myron E.	1860-1933 (Vinton, IA)	State University of Iowa, College of Law : LLB (1882)	secretary, GE	51	1911-1919	-

出所) 本文の注を参照されたい。

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)¹⁷⁾、トーマス・ジェファソンの血を引き、オールド・コロニー・トラスト社 (Old Colony Trust Co.) を創設して初代社長となったボストンの金融家クーリッジ (T. Jefferson Coolidge, Jr.)¹⁸⁾、ボストンの金融界で頭角を現しつつあったリー＝ヒギンソン商会 (Lee, Higginson & Co.) のヒギンソン (Henry L. Higginson)¹⁹⁾ がいた。エイムズはすぐに死去したため、父の跡を継いだ息子のオリバー (Oliver Ames)²⁰⁾ に代わっている。ニューヨーク・グループからは、モルガンの右腕として鉄道再編など様々な部面で辣腕を振るったドレクセル＝モルガン商会のコスター (C. H. Coster)²¹⁾、1882年以來エジソンを援助し、モルガンともつながりのあったヘイスティングズ (Frank S. Hastings)²²⁾、カリフォルニア銀行 (Bank of California) の頭取で、引退後、東部の金融界においても影響力を持つことになったニューヨークの銀行家ミルズ (Darius O. Mills)²³⁾、そして義父バンダービルト (William H. Vanderbilt) の下でニューヨーク・セントラル鉄道の経営に当たり、モルガンとも結ぶツームブリー (H. McKown Twombly)²⁴⁾ が入った。ツームブリーが取締役会会長となったが、1894年

17) *National Cyclopedia of American Biography* (Clifton, NJ : J. T. White), Vol. 14 (以下、*NatCAB* 14 のように記す)。

18) *NatCAB* 27 ; *Who Was Who in America* (Chicago : Marquis Who's Who) Vol. 1 (以下 *WhAm* 1 のように記す)。

19) *NatCAB* 14 ; *WhAm* 1 ; *Dictionary of American Biography*, edited by Allen Johnson and Dumas Malone (New York : Scribner), Vol. 9.

20) GE, *General Electric : Brief Biographies of Directors*, April 28, 1927, p. 3.

21) *The Encyclopedia of American Business History and Biography*, pp. 70-76 ; *The Railway Age*, Mar 23, 1900, Vol. 29, No. 12, p. 325. *New York Times*, Mar 18, 1900, p. 24.

22) *NatCAB* 18 ; *WhAm* 1.

23) *NatCAB* 1 ; *NatCAB* 18 ; *WhAm* 1 ; *Dictionary of American Biography*, Vol. 13.

以降、会長は空席となっている。

1894年にはボストン出身の鉄鋼の輸出入業者でオールド・コロニー・トラスト社の副社長、のちに社長となるアボット (Gordon Abbott)²⁵⁾と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.)²⁶⁾が加わり、1895年にはミルズの辞任に伴い、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)²⁷⁾が加わった。1896年にはニューヨークの銀行家でスペンサー・トラスク商会 (Spencer Trask & Co.) のパートナーであったピーボディ (George F. Peabody)²⁸⁾が新たに加わっている。1899年にはヘイスティングズに代わってGEの副社長であったオードが、1900年にはコスターに代わって、弁護士として多くの鉄道の再建に関係し、1899年にモルガン商会のパートナーとなったスティール (Charles Steele)²⁹⁾が取締役となった。1901年にはエジソンが退任し、GEのジェネラル・カウンセルからAT & Tの社長に転じたフィッシ (Frederick P. Fish) が就任し、1903年には前マサチューセッツ州知事でのちの上院議員クレイン (W. Murray Crane)³⁰⁾、1904年には副社長のライスが取締役会に参加し、1905年にはピーボディが退任し、その後任にニューヨークのヘンダーソン (T. K. Henderson) が就任した。彼の経歴については不明である。1907年には、ユニオン・トラスト社

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

25) *NatCAB* 28; *WhAm* 1; GE, *General Electric: Brief Biographies of Directors*, pp. 3-4.

26) *NatCAB* 32; *WhAm* 2; GE, *General Electric: Brief Biographies of Directors*, pp. 4-5.

27) *WhAm* 1; GE, *General Electric: Brief Biographies of Directors*, p. 5.

28) *NatCAB*15; *NatCAB* 27; *WhAm* 1; *Dictionary of American Biography*, Vol. 14.

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

30) *NatCAB* 13; *WhAm* 1; *St. Louis Post-Dispatch*, Oct 3, 1920, p. B10.

(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)³¹⁾ がグリフィンの、アメリカン・ロコモティブ社 (American Locomotive Co.) の取締役でのちに会長になるシューンメイカー (S. L. Schoonmaker)³²⁾ がヘンダーソンの後任として入った。1908年にはフィッシが退任し、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) が取締役となった。1910年にはクレインが退任し、GE のニューヨーク支社のセクレタリーであったハミルトン (Christie P. Hamilton) がおそらく繋ぎという形で後任となり、1年で退任して1911年にはセクレタリーのウェストオーバー (Myron F. Westover) が加わるようになった。

経営執行委員会は、そのメンバーが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。社長のコフィンを牽制するために設置されたとも言われる。当初はメンバーが安定しなかったが、1896年から99年まではコフィン、アボット、ペイン、ピーボディ、コスターの5人体制が続いた。ボストン・グループとニューヨーク・グループの均衡が保たれ、その上に社長のコフィンが乗っているという構図である。1900年にはコスターに代わってスティールが入り、1901年にはグリフィン、オードの内部取締役2人が加わって7人体制となり1904年まで続いている。より実務的な体制となり、コフィンの主導力が強化されたとも言えるが、グリフィンをボストン・グループ、オードをニューヨーク・グループと見なせば、両者の均衡は保たれたとも言える。1905年にはピーボディに代わってガードナーが入り、1907年にはグリフィンに代わってシューンメイカーが入っている。シ

31) *Monogram*, Vol. 12, No. 8, May 1935, p. 15; *WhAm* 1; *GE, General Electric: Brief Biographies of Directors*, p. 6.

32) *New York Times*, Aug 19, 1918, p. 9.

ューンメイカーの立場はよくわからないが、ニューヨーク・グループの影響力が後退しているように思える。1912年までその体制が維持され、1913年にオードに代わってライスがその任に就いた。

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マネージャーたちとはかなり異なった様相を示している。ここでは内部取締役あるいはそれに準ずると見なされるコフィン、グリフィン、オード、ハミルトン、ライス、サニー、フィッシ、ヘンダーソン、ウェストオーバーと説明の必要がないと思われるエジソンを除く17人について見てみよう。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る。エイムズ父子は代々シヨベル製造業を営む名門の出身であり、クーリッジはトーマス・ジェファソンの血を引く家柄である。コスターはニューヨークの富裕なオランダ系の商人の家に生まれた。ヘイスティングは長老派教会の聖職者の息子で祖父は有名な教会音楽の作曲者であった。ヒギンソンは仲買商人の家に生まれた。ミルズはセーラムで不動産業やその他のビジネスを手広く行っていた家に生まれている。モルガンについては多言を要すまい。ツームブリーの父はボストンで船会社を経営しており州議会上院議員でもあった。アボットはボストンの鉄の貿易業者の家に生まれた。ガードナーはボストンの豊かな商人の家に生まれている。ペインは独立宣言の署名者で最高裁判事の曾孫である。ピーボディはボストンの商人・銀行家の家系に生まれ、モルガンの父親とイギリスでパートナーを組んだジョージ・ピーボディもその一族である。スティールは政治家、法律家の家系に生まれた。ペリーの家系についてはわからない。シューンメイカーについても不明である。クレインはマサチューセッツ州の製紙業の草分けの家系に生まれた。

彼らが受けた教育もその出自を反映している。ハーバード出身が9人と半数以上を占めている。他の大卒はスティールのバージニア大学だけで、

他の6人は大学に進学していないが、私立学校であるいはプライベートに教育を受けていた。当時は、この階層においても大学に進むことが当たり前とは思われていなかったのである。

Ⅲ 執行役員

GEの経営陣の中核はオフィサー（執行役員）で、設立時の陣容は、会長：タンブリー、社長：コフィン、第一副社長：グリフィン、第二副社長インサル（Samuel Insull）、ジェネラル・カウンセル：空席、セクレタリー：ガーフィールド、トレジャラー：ビーブズ、コントローラー：オード、オーディター：クラーク（Edward Clark）、アシスタント・セクレタリー：ビーブズ、第一アシスタント・トレジャラー：ピーチ、第二アシスタント・トレジャラー：ポープ（W. F. Pope）であった³³⁾。また、テクニカル・ディレクターとしてライスが任命された。

この陣容は安定せず、インサルがすぐに退任し³⁴⁾、補充はされず、ビーブズも1893年の初めには退任したと思われる。彼が務めていたアシスタント・セクレタリーは、ウェストオーバーがその任に就いた³⁵⁾。ピーチとポープがあいついで退任したため、一時トレジャラーが全く存在しなくなり³⁶⁾、オードが一時的に第三アシスタント・トレジャラーに就任し³⁷⁾、すぐにダーリングが第二アシスタント・トレジャラーに就任した³⁸⁾。設立後

33) *Commercial and Financial Chronicle* (New York: W. B. Dana), 1892, p. 10; *Board of Directors Minutes of the General Electric Company* (以下、*Minutes of Board* と記す), May 4, 1892.

34) *Minutes of Board*, July 8, 1892, p. 4.

35) *Minutes of Board*, May 12, 1893, p. 7.

36) *Minutes of Board*, April 21, 1893, p. 2.

37) *Minutes of Executive Committee*, August 8, 1893.

38) *Minutes of Board*, September 2, 1893, p. 28.

の組織建設の困難さと、1893年恐慌による混乱は、安定した経営陣を整えることを困難にし、第1回アニュアル・レポート（1892年）には執行役員のリストが掲載されていない。第2回アニュアル・レポート（1893年）では、おもに辞任によって発生した多数の空席を埋める努力がなされたことが報告されている。

1894年にはオードは財務・会計部門を総括する第二副社長に就任し、さらにピーチがトレジャラーに復帰した。ダーリンはアシスタント・トレジャラーに昇進し、スメッドバーグ（Carl G. Smedberg）が第二アシスタント・トレジャラーに就任した。クラークはジェネラル・オーディターとなった。こうして、財務・会計部門は再建されたと言える³⁹⁾。また、ジェネラル・カウンセルにはフィッシが就任した。

1895年には製造とエンジニアリング担当の第三副社長が新設され、ライスが就任した。セクレタリーのガーフィールドは退任し、ウェストオーバーが昇進した。トレジャラーのピーチも退任し、ダーリングが昇進するとともにアシスタント・セクレタリーを兼任することになった。アシスタント・トレジャラーにはスメッドバーグが就任したが、すぐに退任したようで、会長とアシスタント・トレジャラーとコントローラーは空席と報告されている⁴⁰⁾。とはいえ、この時期までに安定した経営陣を築き上げることができたと言える。

1896年以降1901年までは1897年にシャイラー（Herman P. Schuyler）がアシスタント・トレジャラーに就任し空席が埋められ、1900年にキラー

39) *Minutes of Board*, May 22, 1894, p. 2.

40) *Minutes of Board*, June 12, 1895, p. 2. 1894年のアニュアル・レポート記載の執行役員のリストにはスメッドバーグがアシスタント・トレジャラーとして記載されているが、子会社となったブラッシュ社のトレジャラーに就任するために退任したと思われる。

(I. S. Keeler) が第二アシスタント・セクレタリーに就任したこと以外に陣容の変化はない。

1901年にフィッシが退任し、その部下であったカウンセルのパーソンズが第四副社長に就任し、ジェネラル・カウンセルは空席のままとされた。また、第二副社長のオードも退任し、空席のまま1903年にバーチャード (Anson W. Burchard) がコントローラーに就任した。彼も2年後には社長補佐 (Assistant to President) に転じたのでコントローラーも空席となった。この体制は1907年まで続く。

1907年にグリフィンが死去したためラブジョイ (Jesse R. Lovejoy) が第一副社長に就任した。また、ライリー (John Riley) とホワイトストーン (Samuel L. Whitestone) がアシスタント・ジェネラル・オーデーターに就任している。さらにサニーが副社長に就任しているが、翌年には退任している。サニーの就任にともない、1907年のアニュアル・レポートから第一、第二といった副社長の呼称は除かれ、一律に副社長と表記されるようになった。その年にはスティール (Robert E. Steele) がコントローラーに就任した。1909年にシャイラーが死去したためアシスタント・トレジャラーは空席となった。1910年にはダーリングがアシスタント・セクレタリーの任を解かれ、キーラーが昇進した。ゾラー (J. Frank Zoller) がキーラーの後任となった。1911年にはマリー (Robert S. Murray) がアシスタント・トレジャラーに就任した。

1912年にはパーソンズの死去にともないバーチャード、マッキー、ヤングが新たに副社長に就任しライス、ラブジョイと共に5副社長体制が作られたが、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る。

以下の章で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、ここでは社長のコフィンと担当部門がはっきりしない副社

表3 執行役員（社長・その他）

氏名	生年- 没年 (出生地)	最終学歴: 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
Sunny, Bernard E.	1856-1943 (Brooklyn, NY)	public schools	employed as a packer, office boy, plumber's helper, and telegraph messenger and operator. 1874 operator, Atlantic & Pacific Telegraph Co 1875-1879 manager of Chicago office 1879-1888 superintendent, Chicago Telephone Co. 1888-1891 president, Chicago Arc Light and Power Co.	1891 (35)	1891 western-manager (TH)	36	1892-1907 western manager 1907-1908 vice president 1908-1943 Director	1908	president, Illinois Bell Telephone Co.
Garfield, Ellery I.	1837-1904 (Langdon, NH)	public schools	clerk for brother's hardware trade engaged in the drug business city controller of Detroit	1883 (46)	1883 secretary (TH)	55	1892-1894 secretary	1894	manager of New England District, Fort Wayne Electric Cop.

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
Keefer, 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 law- yer	1932	死去

注) TH は Thomson-Houston Electric Co.

出所) 本文の注を参照されたい。

長のサニー、さらにセクレタリー、アシスタント・セクレタリーについて検討しておく（表3参照）。トレジャラーとアシスタント・セクレタリーを兼任していたビーズとダーリングについては、財務・会計部門で扱う。

コフィン，チャールズ・A.

コフィンは1844年にメイン州のサマーセットに生まれた。彼は私立学校ブルームフィールド・アカデミーを卒業後ボストンに移り、靴と皮革の事業に関わったが⁴⁾、1862年にリンで叔父のチャールズ（Charles F. Coffin）と出資者のクラフ（Micajah P. Clough）と共同で靴製造企業コフィン&クラフ社（Coffin and Clough）を設立し、以後ほぼ20年にわたり製靴業と金融業に携わってきた。1883年に、友人に誘われて、彼はアメリカン・エレクトリック社の利権を購入するためのシンジケートを組織した。同年この会社の工場をコネチカット州のニューブリテンからリンに移し、会社の名称をトムソン=ヒューストン社に変更、コフィンはこの会社のジェネラル・マネージャーになり、ついで社長に就任した。1892年のGEの設立時に社長に就任し、1913年から22年までは会長を務めた。彼は1926年に死去した⁴¹⁾。

サニー，バーナード・E.

サニーは1856年にニューヨークのブルックリンに生まれた。幼い頃に南北戦争のために天幕を運ぶ仕事を始め、袋詰め、オフィスボーイ、配管工の助手、電報の配達係、オペレーターなどを経験した後、18歳の時シカゴに行き、アトランティック&パシフィック・テレグラム社（Atlantic &

41) *NatCAB* 20; *WhAm* 1; *Dictionary of American Biography*, Vol. 4; *American National Biography* (New York; Tokyo: Oxford University Press, 1999), Vol. 5; GE, *Men of General Electric* (Corporate Administration Records 1892-1983, Box 23 file 9-1), pp. 9-10. トムソン=ヒューストン社のジェネラル・マネージャーではなく副社長兼トレジャラーに就任したという記述もある。

Pacific Telegraph Co.) のオペレーターになり、1875年から79年までシカゴ支社のマネージャーを務めた。ついで1888年までシカゴ・テレフォン社 (Chicago Telephone Co.) のスーパーインテンドント (superintendent), ついで1891年までシカゴ・アークライト & パワー社 (Chicago Arc Light and Power Co.) の社長を務めたのち、1891年にトムソン = ヒューストン社の西部地区のマネージャー (Western Manager) となった。GE 設立後もその地位にとどまり、シカゴを拠点としてこの地域での事業の発展に多大の貢献をなした。1907年には副社長となったが、1908年にシカゴ・テレフォン社のちのイリノイ・ベル・テレフォン社 (Illinois Bell Telephone Co.) の社長になるため退任し1922年までその職にあった。1922年から30年までは同社の取締役会会長を務めた。GE 退職と同時に GE の取締役に就任し、1943年に死去するまでその地位にあった。彼は多数の企業の取締役などの要職に就いている⁴²⁾。社内広報誌 *Monogram* が「使い走りの小僧から重役へ (From Errand Boy to Executive)」というタイトルで彼を紹介しているように⁴³⁾、彼はまさに立志伝中の人物であった⁴⁴⁾。

ガーフィールド, E. I.

ガーフィールドは1837年にニューハンプシャー州のラングドンに生まれた。9歳の時にフィッチバーグに移り、そこで高校まで公立学校に通った。彼は成人に達する前にシカゴに行き、店員 (clerk) として兄の金物業を手伝うことになり、ついでデトロイトで薬品業に従事した。一時デトロイト市のコントローラーをしていたという記録もある⁴⁵⁾。1880年頃にマサ

42) *NatCAB* 42; *WhAm* 2; *Monogram*, Vol. 6, No. 4, January 1929, pp. 23-24, Vol. 20, No. 8, November, 1943, pp. 22-23; *Schenectady Works News* (以下 *SWN* と記す), December 21, 1928, pp. 9, 10; *New York Times*, Oct 6, 1943, p. 23.

43) *Monogram*, Vol. 6, No. 4, January 1929, p. 23.

44) *Street Railway Review*, Vol. 12, No. 12, Dec 20, 1902, p. 887.

チューセッツ州に戻り、トムソン＝ヒューストン社の設立当初にセクレタリーとなり、GE 設立時にも引き続きセクレタリーにとどまった。ボストン支社（office）のマネージャーに任命されたという記述もある⁴⁶⁾。彼は1894年に退任して、フォートウェイン・エレクトリック社（Fort Wayne Electric Co.）のニューイングランド地区のマネージャーとなっている。彼のこれまでの経験、とりわけ中央発電所のマネージャーや役員との強いコネクション、この地域での彼の極めて高い評価が買われて転出したものと思われる。のちにボストン・ガス&エレクトリック・ライト社（Boston Gas & Electric Light Co.）のセクレタリーとなり、ついでオクラホマ州のガスリーの電力会社と関係をもつことになり、そのプラントの責任者として赴任中の1904年に死去した⁴⁷⁾。

ウェストオーバー、マイロン・F.

ウェストオーバーは、1860年にアイオワ州ヴィントン近くの農場で生まれた。アイオワ大学の法学部（College of Law）を1882年に卒業し LL.B. を取得、アイオワ州で弁護士となるが2年で廃業し1886年にボストンに出てくる。1888年に友人からコフィンが秘書を必要としていると聞き、これに応募して採用された。これ以後彼はコフィンとの親密な関係の中で人生を歩むことになる。1893年にはアシスタント・セクレタリーに就任、翌1894年にはセクレタリーとなり、1928年に引退するまで34年間その地位にあった。1919年の GE 最初のグループ生命保険プランを作成したとされている⁴⁸⁾。1933年に死去。

45) *Electrical World*, Vol. 10, No. 22, November 26, 1887, p. 287.

46) *Monogram*, Vol. 4, No. 3, December 1926, p. 31.

47) *Fitchburg Sentinel*, Jan 20, 1904, p. 6; *Hammond, Men and Volts*, p. 197; *Electrical World*, Vol. 24, No. 7, August 18, 1894, p. 162, Vol. 32, No. 16, October 15, 1898, p. 406.

48) *WhAm* 1; *Monogram*, Vol. 1, No.1, October 1923, p.29; *Syracuse Herald*,

キーラー, I. S.

キーラーについてはほとんど情報が得られない。1900年にセカンド・アシスタント・セクレタリーに就任し、1910年にアシスタント・セクレタリーに昇進している。1913年には取締役選ばれているが、これはモルガンとオードの死去によって生じた空席をとりあえず埋めるためだったように思われる⁴⁹⁾。1915年には退任し、その後の消息は不明である。

ゾラー, J.・フランク

ゾラーは1878年にニューヨーク州ブラック・レイクに生まれ、オーバニー・ロー・スクールを卒業した。彼はオーバニーで法律の業務を開始したが、1907年に第二アシスタント・セクレタリーとしてGEに参加し税務問題を担当した。1915年に同社の税務弁護士 (tax attorney) に任命され、1916年にはアシスタント・セクレタリーに昇進し、2つの地位を死去まで保持した。彼は税務問題の権威で、ニューヨーク州税協会 (New York State Tax Association) の役員であり、ニューヨーク州税改正委員会 (New York State Commission on Tax Revision) のメンバーでもあった。GEが運営していたWGY放送にもたびたび出演している⁵⁰⁾。彼は牛の飼育家としても有名であり多くの賞を獲得したが、1932年に農場での事故によって死去した⁵¹⁾。

副則では、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と規定されており、文書管理的な

October 22, 1933, p. 20 ; *New York Times*, October 22, 1933, p. 30.

49) *Wall Street Journal* ; May 14, 1913.

50) 例えば、1925年1月27日7時45分から8時までIncome Taxの話をしている (SWN, January 23, 1925, p. 22)。

51) *Monogram*, Vol. 10, No. 1, October, 1932, p. 15 ; *New York Times*, Sep 4, 1932.

仕事を統括していたと考えられる。ウェストオーバーが34年間セクレタリーの地位にあり、ダーリングが兼任で15年間アシスタント・セクレタリーにあったこと、ゾラーも死去するまで16年間税務弁護士と兼務でアシスタント・セクレタリーを務めたことは、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ことを示しているように思われる。ガーフィールドはコフィンの片腕として活躍していたがGE設立後にすぐに活躍場所を変えている。情報の得られるウェストオーバーとゾラーを見ると、2人とも弁護士出身であり、文書管理という仕事に法律的専門性が必要とされたと推測される。

IV 販売部門

GEの販売部門は販売担当の第一副社長を中心として販売部門（Selling Department）を構成する電灯部、鉄道部、動力・鉱山部、サプライ部（のちに外国部が加わる）のマネージャーによって担われており、1893年8月、彼らは第一副社長を委員長とする販売委員会を組織することを経営執行委員会によって承認され⁵²⁾、そこで全社的な販売活動の政策を議論し決定していた。当初は毎週月曜と木曜に会議を開いていたが、6ヵ月後には月1回となり、あいたは週1回発行されるレポートによって代替された⁵³⁾。以下では経営陣の変遷と彼らの経歴を明らかにし、この部門の経営者の特徴を解明する（表4参照）。

設立時の第一副社長はグリフィンであり、電灯部はグリーン、鉄道部はクロスビー（Oscar T. Crosby）、動力部（1894年からは動力・鉱山部）はマッキー（James R. McKee）、サプライ部はラブジョイが（ジェネラル）マネージャ

52) *Minutes of Executive Committee*, August 8, 1893, p. 9.

53) "Historical Sketch of Sales Committee by T.A. McLoughlin, recording secretary of same" (*Hammond Historical File*, Part L, pp. 32-34).

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 (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
Griffin, Eugene	1855-1907 (Elsworth, ME)	Military Academy (1875)	Army	1888 (33)	1888 general manager, Railway Dept. (TH) 1891 second vice presi- dent (TH)	37	1892-1907 first vice presi- dent 1892-1907 director	1907	死去
Greene, S. Dana	1860-1900 (Bristol, RI)	Naval Academy (1883)	Navy	1888 (28)	1888 general manager, Sprague Electric Railway & Motor Company 1889 manager, Lighting Dept. (EGE)	32	1892-1898 manager (Lighting Dept.) 1893-1900 chairman of Local Company Committee 1898-1900 general sales manager	1900	死去
Crosby, Oscar T.	1861-1947 (Ponchatoula, LA)	Military Academy (1882)	Army	1887 (26)	1887 chief engineer, Sprague Electric Railway & Motor Company 1889 chief electrical engi- neer, Electro-Automatic Transit Co 1890 manager of South- ern District (EGE)	31	1892-1894 manager (Rail- way Dept.)	1894	White Crosby Co. 設立
McKee, James R.	1857-1942 (Madison, IN)	public schools	Indiana-polis Union Stock Yards McKee & Co. boot	1889 (32)	1889 joined TH 1891 president, Thomson- Van Depoele Electric	35	1892-1893 manager (Pow- er Dept.) 1894-1908 manager (Pow-	1913	個人的 な仕事 に専念

Lovejoy, Jesse R.	1863-1945 (Columbus, OH)	Ohio State University: BS (1884)	-	1884 (21)	1886 apprentice (TH) 1887 construction superintendent (TH)	29	er & Mining Dept.) 1908-1913 chairman of Sales Committee	1945	死去
Mazenet, Dámaso	1852-1916 (Santa Marta, Republic of Columbia)	military school	Hoadley & Co.	1889 (37)	1889 Thomson-Houston International Electric Company	40	1892-1894 Foreign Dept. 1894-1899 manager (Foreign Dept.) 1896-1916 managing director of Mexican General Electric Co.	1916	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	1888 (33)	1888 general agent, Railway Dept. (TH)	37	1892-1893 Railway Dept. at New York Office manager of Cinsimaty Office 1894-1899 manager (Railway Dept.) 1899-1907 manager (For-	1922	死去

Haskins, Caryl D.	1867-1911 (Waltham, MA)	Allison Towers and Roslyndale schools; tuition system of University of London	office of postmaster at Birmingham, CT 1886 began his street railway career by securing a charter to build a street railway	1889 (22) Haskins, Davis & Co. with S. Z. de Ferranti	1889 in charge of Electric Meter Dept. (TH)	25	1905-1922 manager (Traction Dept.) 1922 advisory manager	1911 死去
Barry, John G.	1868-1943 (Boston, MA)	Boston High School	-	1886 (18)	1886 Test Course (TH) 1890 Construction 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	-	1887 (23)	1887 Construction Dept. (TH) 1888 Atlanta Office (TH)	28	Atlanta Office 1894-1900 supply dept. at Philadelphia 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	1900-1904 head of the supply dept. of Boston Office 1904-1907 assistant manager (Supply Dept.) 1907-1923 manager (Supply Dept.) 1923-1931 assistant vice president 1892-1900 active in power and mining interests acting district manager, 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 (International. GE)	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.	32	1892-1904 district engineer, New England District (1904-1906 vice president)	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)	-	1889 district engineer, New England District (EGE)	of Union Bag and Paper Co.) 1906-1923 manager (Power & Mining Dept.) 1923-1926 manager (Industrial Dept.)	1938	1900-1904 drafting dept. 1904-1912 lighting engineering dept. 1912-1923 manager (Lighting Dept.) 1923-1928 manager (Central Station Dept.) 1928-1938 consulting engineer	死去
-------------------	----------------------------	--	--	-----------	---	--	---	------	--	----

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

—⁵⁴⁾の地位にあった。

1894年には外国部（Foreign Department）が販売部門を構成する部としてアニュアル・レポートに登場している。マネージャーにはマゼネット（Dámaso Mazenet）が選任された。またクロスビーに代わってクラーク（William J. Clark）が鉄道部のマネージャーに任命された。

1895年には Selling Department は Sales Department と名称を変更しているが陣容に変化は無い（以下も販売部門と日本語表記する）。

1898年には電灯部と鉄道部がアニュアル・レポートから姿を消しグリーンがジェネラル・セールス・マネージャー（General Sales Manager）の地位についている。販売部門全体を統括するのは依然として第一副社長とされているので、電灯と鉄道の両部を統括するものとしてこの地位がもうけられたのであろう。当初から彼が務めていた地方会社委員会委員長（Chairman of Local Companies Committee）の地位もアニュアル・レポートに初めて記載されているが、その理由は定かでない。鉄道部のマネージャーのクラークはマゼネットと代わって外国部のマネージャーに転じている。

1899年のアニュアル・レポートからはグリーン急死によりジェネラル・セールス・マネージャーと地方会社委員会委員長が消え、ラブジョイが照明、鉄道、サプライの3部門のマネージャーを務めている。グリフィン、マッキー、クラーク、ラブジョイの4人体制は1907年にグリフィンが死去するときまで続く。

1906年のアニュアル・レポートによると、ラブジョイがジェネラル・セールス・マネージャーに就任し、彼が務めていた3つの部門のマネージャーには電灯部にハスキンス（Caryl D. Haskins）、鉄道部にベイリー（John G.

54) 一般にはマネージャーとされているが、この年のアニュアル・レポートにはジェネラル・マネージャーと記されている（*Second Annual Report (1893)*）。

Barry), サプライ部にブレン (Dana R. Bullen) が新たに任命された。マッキーとクラークは留任したが、クラークの下のアシスタント・マネージャーのオーディン (Maurice A. Oudin) の名がアニュアル・レポートに記されている。彼は1904年からその任にあった。

1907年にはグリフィンの死にともないラブジョイがジェネラル・セールス・マネージャーから第一副社長に昇格した。オーディンが外国部のマネージャーに昇格し、クラークは1905年に新設されこの年にアニュアル・レポートに登場したトラクション部 (Traction Department) のマネージャーに専念することとなった。また、動力・鉱山部のマネージャーだったマッキーは従来副社長を務めていた販売委員会の委員長に就任し、ブッシュ (Arthur R. Bush) がその後任となった。

1908年, 1909年, 1910年⁵⁵⁾には陣容の変化がない。1911年には死去したハスキンスに代わってストーン (Charles W. Stone) が電灯部のマネージャーに就任した。その他に変化は無い。

グリフィン, ユージーン

グリフィンは1855年メイン州エルズワースで生まれた。1875年米国陸軍士官学校 (U.S. Military Academy at West Point) を卒業し、工兵隊の少尉に任命され、大尉で退官するまでエンジニア畑を歩んだ。在任中に彼が書いた

55) 11年と12年にはウォーターズ (Edward G. Waters) が販売委員会のセクレタリーとして記載されているが、委員会のセクレタリーは事務の担当であり、それほど重要な役職とは考えられない。この年に突然記載された理由は不明である。ウォーターズについて詳細はわからない。モノグラムの記事によれば1932年に自己都合で引退したときには、すでに42年以上勤続していたということであるから、GE設立以前からGEに参加する企業に勤めていたことになる。また、25年間販売委員会のセクレタリーであったと記されている (*Monogram*, Vol. 9, No. 4, January 1932, p. 19; *Monogram*, Vol. 27, No. 1, Jan-Feb 1950, p. 25)。

電気鉄道と電気照明のワシントン市における可能性についてのレポートがトムソン＝ヒューストン社の経営陣の注意を引き、彼は休暇中の1888年に、トムソン＝ヒューストン社の鉄道部のジェネラル・マネージャーとしてビジネスに入り、1889年彼は軍の任務を辞した。トムソン＝ヒューストン社によって装備された最初の電気鉄道は、彼の指揮の下で1888年にポストン近郊のリヴィア・ビーチでスタートを切った。1891年には、同社の第二副社長に就任した。トムソン＝ヒューストン社を代表して合併の交渉に当たり、GE 設立時には取締役、第一副社長に就任し、1907年の死去時までその任にあった。新事業の売り込みに直接の責任を負い、その情熱によって顧客の拡大に成功したと言われる⁵⁶⁾。

グリーン, S. デイナ

グリーンは1860年にロードアイランド州のプリストルで生まれた。彼は軍人の家系に属し、1879年に海軍兵学校 (U.S. Naval Academy at Annapolis) に入学し1883年にナンバーワンの成績で卒業した。彼の妻も軍人の家族の出身であった。1888年海軍を辞め、チーフ・エンジニアとしてスプレーグ社に入社した⁵⁷⁾。のちに彼はエジソン・ゼネラル・エレクトリック社に電灯部のマネージャーとして参加し、GE の設立時にも同じ地位を維持した。1893年に地方会社委員会の委員長にも就任し、死去するまでその任にあった。1898年にジェネラル・セールス・マネージャーに就任したが、1900年1月にモーホーク川でスケートをしているときに溺死した。彼は高いエンジニアリングの知識と卓越したビジネスの能力とを見事なやり方で企業に

56) *NatCAB 2; WhAm1; GE, Men of General Electric*, p. 17; *New York Times*, April 12, 1907, p. 9.

57) 彼が入社したいきさつとこの時期の彼の様子はスプレーグ (Frank J. Sprague) による追悼文に描かれている (*Street Railway Journal*; Vol. 16, No. 5, Feb 3, 1900, p. 141)。

結びつけていたと評価されている⁵⁸⁾。

クロスビー，オスカー・T.

クロスビーは1861年にルイジアナ州のポンチャトゥーラに生まれた。彼の父はメソジストの牧師であったが、彼が5歳の時に亡くなった。彼は初期の教育を家庭教師によって受け、米国陸軍士官学校に入学し、1882年に2番目の成績で卒業した。1887年に退役し、スプレーグ社のジェネラル・マネージャーとなった。彼の最初の仕事はバージニア州のリッチモンドのリッチモンド・ユニオン・パッセンジャー鉄道 (Richmond Union Passenger Railway) の電化であり、それは1888年に操業を開始したが、当時の大規模トラクション (路面軌道) の電化としては最初のものであった。1889年にバルチモアのエレクトロ=オートマティック・トランジット社 (Electro-Automatic Transit Co.) に主任電気技師 (chief electrical engineer) として移り、1890年にエヂソン・ゼネラル・エレクトリック社の南部地区 (southern district) のマネージャーとなり、GEの鉄道部のジェネラル・マネージャーを1年あまり務めたのち、1994年にホワイト (James G. White) とともに電気エンジニアリング・建設会社のホワイト・クロスビー社 (White Crosby Co.) を設立した。彼はまたポトマック・エレクトリック・パワー社 (Potomac Electric Power Co.) の設立者の1人であり、初代社長となった。このころリーブ (Charles Lieb) と組んで、多数の公益企業、トラクション企業の設立・電化に関与した。彼は1947年に死去した。

マッキー，ジェームズ・R.

マッキーは1857年インディアナ州のマディソンに生まれた。彼の父親はアイルランドの出身で1839年にマディソンに移住した。彼はインディアナ

58) *Hammond Historical File*, Vol. H. pp.233-242; *Street Railway Journal*; Jan 13, 1900; p. 68; *Electrical Age*, Vol. 25, No. 2, Jan 13, 1900, p. 12; *New York Times*, Jan 9, 1900; *Eighth Annual Report (1899)*, p. 8.

ポリスの公立学校で教育を受け、その後、新設のインディアナポリス・ユニオン・ストックヤード（Indianapolis Union Stock Yards）に雇用されることになった。彼の父親はそこのトレジャラーであった。のちに彼は兄弟のエドワード（Edward）とともにインディアナポリスで靴販売店（McKee & Co.）を設立しマーチャンダイジングの責任者となった。この仕事のために彼は度々ボストンを訪れ、コフィンの知遇を得ることになる。トムソン＝ヒューストン社のジェネラル・マネージャーに就任し、営業の経験のある人材を求めているコフィンが、1889年にマッキーに彼と共に仕事をするように要請した。2年後彼は子会社のトムソン＝ヴァンデプール・エレクトリック・マイニング社（Thomson-Van Depoele Electric Mining Co.）の社長となり、その後すぐにコフィンは彼をトムソン＝ヒューストンのモータービジネス（Thomson-Houston Motor Co.）のマネージャーとした。ここで彼は40サイクルモーターの開発に貢献した。GEの設立時にはこの2社とエジソンの関連部門が統合され動力部ついで動力・鉱山部となるが、彼はそのマネージャーに就任した。1908年に彼は販売委員会の委員長に任命され、その時間の大半を水力発電のプロジェクトのための旅行に費やしたといわれる。さらに1912年には5人の副社長の1人に選任された。しかし翌年彼は個人的な仕事に専念するためにその地位を辞任した。彼は1942年に自殺によってこの世を去った⁵⁹⁾。

ラブジョイ、ジェス・R.

ラブジョイは伝説的な販売組織の建設者（Builder of the Sales Organization）であり、他の大産業企業から比類なきものと認められている販売組織は、彼の仕事の目に見えるシンボルと評され、長年にわたって注意深い選抜と

59) *NatCAB* 33; *New York Times*, Oct 22, 1942; *Hammond Historical File*, Part J, pp. 734-735, 757-758, Part L, p. 1176; *Electrical World*, Vol. 62, No. 10, September 6, 1913, p. 506.

訓練によって急速な電機産業の発展とともに生ずる膨大な問題に対処しうる販売部隊を建設したとされる⁶⁰⁾。彼は1863年にオハイオ州のコロンバスで生まれている。1884年にオハイオ州立大学を B.S. の学位を得て卒業し、トムソン = ヒューストン社のリン工場のテスト部 (Testing Department) に徒弟として就職し、1時間10セントの賃金を得た。白熱灯照明の分野に専門化し、同時に一連の部品の開発に携わった。1887年にはトムソン = ヒューストンの建設スーパーインテンドントとして電機産業における実際的な知識を幅広く身に付けた。とくにクリーブランドの発電所の建設の経験は大きかった。また若いエンジニアの育成の必要を感じ、のちにつながるテスト部における訓練の仕組みを築いたと言われる⁶¹⁾。急速に成長するビジネスで必要とされる特別な装置の開発にも携わり、海軍からもサーチライトをはじめ関連する製品を受注している。また、交流システムとりわけ中央発電所に関心を持ち、トムソン = ヒューストン・インターナショナル社 (Thomson-Houston International Electric Co.) がヨーロッパや南アメリカでの中央発電所の建設を開始したときには、常に助言を求められる存在であった。GE の設立時にはサプライ部のマネージャーとなった。1900年に彼は鉄道部と電灯部の全般的な権限も与えられた。1906年にはジェネラル・セールス・マネージャーとなるが、グリフィンの死去にともないすぐに副社長に選任された。販売担当の副社長として会社の海外部門を通じて事業の発展に大きく関与した。その結果、彼はメキシコ GE 社 (Mexican General Electric Co.)、南アフリカ GE 社 (South African General Electric Co.)、オース

60) *Monogram*, Vol. 1, No. 1, October, 1923, p. 3.

61) テスト・コースと呼ばれるこの仕組みについては、関口定一『『現場経験』を通じた大卒エンジニアの育成—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年を参照されたい。

トラリア GE 社 (Australian General Electric Co.)、南アメリカ GE 社 (South American General Electric Co.) の社長に就任している。1927年には副社長を退任したが名誉副社長に推挙された。1922年には取締役役に選任されており、1945年に死去するまでその任にあった。彼は GE の関連企業をはじめその他の企業とも関係を持っていた⁶²⁾。

マゼネット，ダーマーソウ

マゼネットは1852年にコロンビア共和国のサンタマルタに生まれた。17歳の時に合衆国に来、ヨンカーズのメイソンズ・スクール (Mason's School) で学び、ニュージャージー州のエリザベスにある兵学校 (military school) を卒業した。その後何年間か、中南米諸国との廻船問屋業 (shipping and commission business) を営んでいたニューヨークのハウドリー社 (Hoadley & Co.) に勤め、ビジネスの訓練を受けるとともにその才能を磨くことになった。1889年にトムソン・ヒューストン・インターナショナル社のジェネラル・マネージャーであったダベンポート (George W. Davenport) に見いだされて彼のアシスタントとして入社した。GE の設立後も海外業務は外国部のマネージャーとなったダベンポートによって統括されていたが、1894年にダベンポートが退任し、また事務所がニューヨークからスケネクタディに移されるにともない、ダベンポートの跡を継いでマネージャーとなった。この年に外国部がアニュアル・レポートに登場したのは、おそらく移転にともなってその位置づけが上がったためであろう。1896年にはメキシコにおける GE のエージェントであったベック (S.C. Peck) の死去にともないメキシコシティに赴き、メキシコ GE 社を設立し、マネージング・ディレクターに就任した。1899年に外国部のマネージャーの職は退い

62) GE, *Men of General Electric*, p. 19; *Monogram*, Vol.1, No. 1, October, 1923, pp. 3-4; *Monogram*, Vol. 7, No. 11, August 1930, p. 19; *SWN*, October 12, 1945, p. 6; *New York Times*, Nov 2, 1945, p. 20.

たが、この間、GEのこの部門を率いて小規模部門を抜きんでた部門のひとつにまで成長させたと言われる。1910年に始まるメキシコ革命期にはGEの権益を守ることに尽力し、その心労もあって1916年に死去した。彼は卓越したオルガン奏者であり、時計の収集家としても有名である⁶³⁾。

クラーク、ウィリアム・J.

Street Railway Journal 誌によって、市街鉄道 (street railway) に関する人間で彼以上に広く知られ、彼以上に心から敬意を払われている人物はいないと評され、また、電気の市街鉄道への商業的な応用の進歩に彼ほど貢献した人物がほとんどいないと評価されているクラークは、1855年にコネチカット州のダービーで生まれた。14歳で地方の高校を退学し郵便局の事務員になった。彼は19歳の時メリット = クラーク & サン社 (Merritt, Clark & Son) という石炭の卸売と小売を営む企業に勤め、1888年までそこに留まった。彼はまた1879年から87年までコネチカット州のバーミンガムで郵便局長の地位にあり、さらに1887年以前に同州での政治的に重要ないくつかの役職に就いていた。郵便局長時代に彼は度々郵政省 (Post Office Department) から郵便局視察官 (post office inspector) として活動することを要請された。彼は視察官として100以上の犯罪を摘発しその能力と勇気を示したが、12回銃撃され、2回毒殺を謀られるなど多くの危険をくぐり抜けてきたといわれる。1886年にアンソニアとダービーとバーミンガムを結ぶ市街鉄道の建設の認可を得たことから彼の市街鉄道との関わりが始まった。1887年に彼はこの路線の装置の調達のためにヴァンデプール社 (Van Depoele Electric Co.) と契約を結んだ。この会社の電気鉄道 (electric railway)

63) "IN MEMORIAM Mr. DÁMASO MAZENET," *General Electric Review*, Vol. 19, No. 5, May, 1916, pp. 413-414; *New York Times*, Nov 6, 1896, p. 3; *Railway Age and Northwestern Railroader*, Vol. 27, No. 4, Jan 27, 1899, p. 69; "Historical Sketch of the Foreign Business," *DIGEST*, Vol. 2, No. 4., July-August 1922, p. 8.

に関する特許はトムソン＝ヒューストン社に売却されることになるが、クラークは1888年に鉄道部門のジェネラル・エージェント（General Agent）としてトムソン＝ヒューストン社に参加してグリフィンの下で活動し、1892年のGEの設立を迎えることになる。この間彼はほとんどの州を訪問し、大規模な装置の取引で大きな役割を果たした。また彼は企業が電力フランチャイズ権を獲得するのを援助し、その分野で卓越した手腕を示した。また、電鉄の認可を得る術にも長けていたとされる。GEにおいて彼はニューヨーク支店（office）の鉄道部に配属された。1893年にはシンシナティ支店のマネージャーに任命され、1894年に鉄道部のジェネラル・マネージャーに就任した。そこで彼は重要な発明の商業化を推進する役割を果たした。1899年にはマゼネットの後任として外国部のマネージャーとなった。彼はヨーロッパや中南米をよく回っており国際的な取引にも通じているので適任とされ⁶⁴⁾、ブリティッシュ・トムソン＝ヒューストン社（British Thomson-Houston Co.）の再組織やGEのロンドン支店の設立などに貢献した。1905年には蒸気鉄道の電化（heavy steam road electrification work）を担当するトラクション部（Traction Department）が設置され（1907年のアニュアル・レポートから記載される）、彼はそのマネージャーを兼務し、コフィンの指揮の下でニューヨーク支店を本拠地として多くの調査を行った。1907年には外国部のマネージャーを退任し、トラクション部のマネージャーを1922年に同部が鉄道部と統合されるまで務めた。退任時に彼はアドバイザー・マネージャー（Advisory Manager）となったが、同年に死去した⁶⁵⁾。

64) “IN MEMORIAM,” *General Electric Review*, Vol. 26, No. 2, February, 1923, pp. 120-121 にあるグリフィンのGEの全組織に向けた推薦の手紙を見よ。

65) “IN MEMORIAM,” *General Electric Review*, Vol. 26, No. 2, February, 1923, pp. 120-121; *Street Railway Journal*; Vol. 10, No. 6, Jun 1, 1894, p. 368; *Hammond Historical File*, Part L, pp. 2313-2314; *Hartford Courant*, Dec 14, 1922, p. 1; *New-York Tribune*, Dec 14, 1922, p. 13; *Railway Age and Northwestern Rail-*

ハスキンス, カーリル・D.

ハスキンスは1867年にマサチューセッツ州ウォルサムに生まれた。父親は建築家・土木エンジニアであった。彼はデッドハムの公立学校に通ったのち、イングランドでアリソン・タワーズ・アンド・ロスリンデールに学び、さらにロンドン大学の聴講生 (tuition system) として1年間学んだ。帰国後彼は生物学を学び、再びロンドンに行き、そこでハスキンス = デイビス社 (Haskins, Davis & Co.) に入社し、ガスエンジンに専門化して働いた。ついで彼はフェランチ (S. Z. de Ferranti) の作業場に入り、そこで交流電気照明の最初の実験を行ったとされる。1889年に帰国するとトムソン = ヒューストン社に関わり、すぐに電気メーター部門を任され、10年間この部門の確立のために働いた。彼はその想像力をメーターの改良に注ぎ込み、中央発電所の備品として一般に使用されるころまでにもっていくとともに、彼の電気計測に関わる発明と、理論と実践に関する論文は技術の進歩に多大な貢献をなしたとされる。GE の設立後はメーター関係部所の長となり、1893年には機器部 (Instrument Department) も任された。1900年には配電盤部 (Switchboard Department) を任されることになった。1907年には電灯部のマネージャーに就任し、1911年に死去するまでその任にあった⁶⁶⁾。

ベイリー, ジョン・G.

ベイリーは1886年にボストン・ハイスクールを卒業すると直ちにトムソン = ヒューストン社のテスト・コースに入り、そこで実践的なトレーニングを受けた。徒弟訓練を終えたのち、1890年にトムソン = ヒューストンの建設部 (Construction Department) に正式に採用され、ボストンに勤務することになった。GE の設立に際し、彼は鉄道部のメンバーとなった。彼は

roader, Vol. 27, No. 4, Jan 27, 1899, p. 69.

66) *NatCAB* 28; *WhAm* 1.

事業の販売面に強く惹かれ、電気鉄道の分野の様々な機会が彼にパイオニア的な仕事をさせることになったと言われる。彼はボストンからニューヨークそして1894年にはスケネクタディと勤務地を変え、1897年に鉄道部のアシスタント・マネージャーとなった。彼の選んだ分野における困難の理解とそれを解決する能力は卓越しており、1907年には鉄道部のマネージャーに任命された。そこにおいて彼は会社の販売の問題と政策の部面で強い影響力を発揮したと言われる。彼は鉄道の経営者や公益企業の当局者の間で広く知られ、アメリカの市街鉄道事業において著名な人物となった。彼は長年にわたってアメリカ電気鉄道協会（American Electric Railway Association）の幹事会（Executive Committee）のメンバーでもあった。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る。同時に彼は鉄道部門のマネージャーでもあり続けた。1922年には副社長に任命され、ラブジョイとともに重電部門の販売全般を監督することになった。1928年にラブジョイが引退して名誉副社長となると、彼が重電部門の販売活動を主導する唯一人の重役となった。彼の顕著な能力の1つは若手の潜在力を引き出すことであり、それによってアメリカの産業界で比類無き忠誠心の高い効率的な販売組織を創りだしたとされている。1935年に引退し名誉副社長となり1943年に死去した⁶⁷⁾。

ブレン、デyna・R.

ブレンは1864年にマサチューセッツ州のウェイクフィールドに生まれた。1886年にブラウン大学を卒業し、のちにA.M.の学位を得ている。彼は1887年にトムソン・ヒューストン社の建設部隊で働き、翌年にアトラン

67) GE, *Men of General Electric*, p. 5: *Monogram*, Vol. 12, No. 11, August, 1935, p. 6; *Monogram*, Vol. 20, No 4, April, 1943, p. 4; *SWN*, July 12, 1935, p. 4, March 12, 1943 p. 1; *PTM*, Vol. 9, No. 1, p. 3.

タに派遣された。1894年にGEのフィラデルフィア支店のサプライ部門を組織し、6年後にボストン支店のサプライ部の長となった。1904年に副社長ラブジョイのアシスタントとしてスケネクタディに派遣され、すぐにサプライ部のアシスタント・マネージャーとなった。1907年にはそのマネージャーに昇進した。1923年には重電機とサプライ全般を統括する副社長のスタッフとしてアシスタント副社長に任命された。1931年に彼は年金を得て引退した⁶⁸⁾。

オーディン, モーリス・A.

オーディンは1866年にニューヨーク市で教授の息子として生まれた。公立学校で教育を受けたのち1885年にニューヨーク市立大学シティ・カレッジをA.B.の学位を得て卒業し、その後プリンストン大学に入学し1891年にE.E.とM.S.の学位を得て卒業した。1891年にトムソン・ヒューストンに入社し、GEでも引き続き様々な仕事に就いた。彼は動力と鉱山の分野で活動し、また一時デンプー地域で地区マネージャーとして活動した。この時期に *Standard Polyphase Apparatus and Systems* という書物を著し、好評のうちに版を重ねた。彼はスケネクタディに戻って外国部におけるエンジニアリングの仕事の統合と拡張の任務に就いた。その成功によって彼は会社の輸出に関連する全般的な任務につき、一時アシスタント・マネージャーを務めた⁶⁹⁾。1902年には外国部のアソシエイト・マネージャー (Associate Manager) に任ぜられた。1908年にはクラークを継いでマネージャーに就任した。この地位にあって、彼はロシア、中国、日本を頻繁に訪

68) *Monogram*, Vol. 8, No. 11, August, 1931, p. 35 ; *SWN*, November 16, 1923, p. 11 ; *New York Times*, May 11, 1943, p. 21.

69) これは当時アシスタント・マネージャーだったキャロラン (E.A. Carolan) の不在時に一時的に務めたようで、1901年にはライスのアシスタントとしてエンジニアリング部に移されたという記録がある (*Monogram*, Vol. 2, No. 4, January, 1925, p. 24)。

れ、新たなコネクションを築き上げた。また、商業的な価値のあるすべての国に活動を拡大した。このことによってアメリカの電気エンジニアリングの慣行が世界の標準となるのに貢献した。1919年に親会社の外国業務のすべてを引き継いで設立されたインターナショナル・ジェネラル・エレクトリック社（International General Electric Co.）の第一副社長に任命された。1929年の死去の時は同社のシニア副社長であった⁷⁰⁾。

ブッシュ、アーサー・R.

ブッシュは1860年にマサチューセッツ州のフォール・リバーに生まれた。公立学校で学んだ後、17歳で海軍兵学校に入学、1881年に卒業している。彼は電気エンジニアリングの特別コースをとった2人の士官学校生の1人であった。実験のための電気装置は入手が困難で、学生は自分で作らなければならなかった。彼は炭素白熱灯の設計と組み立てにとくに熱中した。彼のアナポリスのクラスメートの1人にGEのコンサルティング・エンジニアで電力推進軍艦の開発で世界的に有名なエメット（W. L. R. Emmet）がいた。1884年に彼は海軍を退役し、エジソン・カンパニー・フォー・アイゾレイテッド・ライティング（Edison Company for Isolated Lighting）に入った。そこで彼は電気配線工（wireman）としてオールド・コロニー汽船会社（Old Colony Steamship Co.）のプロビデンス号などの汽船を担当した。次にブロックトン・エジソン社（Brockton Edison Co.）と住宅や商店の配線の契約を結んでいたニューイングランド・ワイアリング&コンストラクション社（New England Wiring and Construction Co.）で働いた。彼はまたエジソン・カンパニーとその後継企業エジソン・ユナイテッド社（Edison United Manufacturing Co.）によって販売された個別発電装置（isolated plants）の建設工事に携わった。彼は階段の一番下から始め、のちにフォ

70) *Monogram*, Vol. 7, No. 4, January, 1930, p. 36 : "Historical Sketch of the Foreign Business," *DIGEST*, p. 8 ; *New York Times*, Dec 5, 1929, p. 28 ; *WhAm* 1.

アマンとなり、最終的にはニューイングランド・ワイアリング&コンストラクション社のスーパーインテントとなった。ニューイングランドでエジソンの事業を代表していたペイン (Sidney B. Paine) と知り合ったのはこの仕事をしている時であった。1889年にエジソン・ゼネラル・エレクトリックス社が設立された時、ブッシュは地区エンジニアとなり、ニューイングランド地区の同社のすべてのエンジニアリング業務の責任を持つことになった。その年同社はキャリコ・プリント機 (calico-printing machines) の適切な駆動に関する問題の解決を依頼され、彼はその責任者としてダットン (Edward Dutton) の協力の下、Ward-Leonard system として知られるようになるシステムを2年の実験の後に考案した。GEの設立後まもなくニューイングランド地区の地区エンジニアに任命された。誘導モーターの繊維工場への最初の適用として有名なコロンビア・ミルへの設置に責任者として関わった。1年後にはベルザー社 (Pelzer Manufacturing Co.) の大規模な設置の建設を監督した。彼がなしたこれらの設置によってGEにこの分野での成功をもたらした⁷¹⁾。1904年にユニオン・バッグ&ペーパー社 (Union Bag and Paper Co.) の副社長の地位を引き受けるために辞職し、2年後にGEに復帰した。1906年に動力・鉱山部のマネージャーであったマッキーがその職を辞した時、彼はブッシュにその任を引き継ぐことを要請した。1923年にその部門がインダストリアル部門 (Industrial Department) と改称された時、彼は引き続きマネージャーの職にとどまった。1926年に死去した⁷²⁾。

71) この2つのプロジェクトについては B. S. Havens, "When G-E Motors First Sang "Dixie"," *Monogram*, Vol. 2, No. 10, July, 1925, pp. 9-11 が詳しい。

72) *Monogram*, Vol. 3. No. 6, March, 1926, pp. 17-18; *SWN*, February 5, 1926, p. 19; Arthur R. Bush File (*Edison Pioneers Papers: Biographical Files*, 以下 *Edison Biographical Files* と略す); *Hammond Historical File*, Part D, pp. 49-51, Part L, pp. 457-458.

ストーン, チャールズ・W.

ストーンは1874年にロードアイランド州のプロビデンスで生まれた。彼はプロビデンスとカンザスシティーで公立学校の教育を受け、彼のエンジニアの家系を継ぎエンジニアの道に進むためカンザス大学に入学したが、3年半で退学した。1894年彼はカンザスシティーのフランクリン・エレクトリック社 (Franklin Electric Co.) に職を得、2年後にはW・S・ヒル・エレクトリック社 (W. S. Hill Electric Co.) に転じ、1899年にはハンコック・イクイップメント社 (Hancock Equipment Co.) で仕事をしていた。1900年にGEに入り、最初は製図部 (Drafting Department) から始め、4年後に電灯・エンジニアリング部 (Lighting Engineering Department) に入り、そこで様々な任務に就いた⁷³⁾。その後ハスキンスの死去にともない1912年に電灯部のマネージャーに昇進、1923年、名称の変更にともない中央発電所部 (Central Station Department) のマネージャーとなり、1928年からは彼の死までコンサルティング・エンジニアとして勤務した。また、RCA フォトフォーン社 (RCA Photophone, Inc.) のコンサルティング・エンジニアも兼務した。彼は無線機器とその技術の音楽と音声の再生への応用に関心を持ち、1922年から28年の間、時間の多くをその分野の研究に費やした。その結果、ディスクとフィルムの両方で音声を電氣的に記録し再生する完全なシステムの開発が可能となった。1926年から28年まで彼はRCA (Radio Corporation of America) の社長ハーボード (James G. Harbord) のアシスタントとして、フィルムによるレコーディングと再生の事業 (フォトフォーン) の開拓に積極的に関与した。1928年以降はサイラトロン (thyatron) チューブの直流電力送電の新システムへの適用に際して発生する工学的問題の解決に携わり、成功裏に解決した。他方で度々工学を教える学校で講義を

73) この間の彼のキャリアについては異なった記述があるが、ここでは *Monogram*, Vol. 15, No. 6, March, 1938, p. 20 に従った。

し、また多数の論文を工学関係の協会に寄稿した。彼は1938年に死去した⁷⁴⁾。

販売部門は1907年のグリフィンの死去によって大きく陣容を変えているが、前期の経営者の中で大卒の学位を持つのはオハイオ・ステイトを卒業したラブジョイだけである。グリフィン、グリーン、クロスビーは士官学校出身であり、マゼネットも外国出身であるが渡米後兵学校で学んでいる。マッキー、クラークは早くから職に就いている。ラブジョイもリン工場の徒弟からそのキャリアを開始している。とはいえ士官学校出身の3人はそこで工兵としてエンジニアリングを学んでおり、技術的な知識と販売活動とが不可分のものであったことを示している。マッキーはコフィンによってその経営者力能を見込まれた人物であり、コフィンと似た性格を持った経営者であった。クラークは政治的力量も持った極めて個性的な営業マンであった。このような経営者のプロフィールは、この時期の販売活動は技術的な知識と同時に、自治体を動かす政治的力量、あるいは大型のプロジェクトを組織する交渉能力が必要とされたことを示しているように思われる。

後期の経営者のうちベイリーだけが高校卒業後直ちにトムソン・ヒュー斯顿社のテスト・コースに入っている。ブッシュは士官学校の出身であり、ブレン、ストーン、オーディン、ハスキンスは大学の教育を受けている。ただし、学位を得ているのはブレンとオーディンだけである。彼らはエンジニアリングの訓練を受けており、以前にも増して技術的な知識が販売活動と不可分のものになったことを示しているように思われる。ただ、

74) *NatCAB* 29; *WhAm* 1; *Monogram*, Vol. 5, No. 9, June, 1928, p. 27; *Monogram*, Vol. 15, No. 6, March, 1938, p. 20; *SWN*, May 18, 1928, p. 34, February 11, 1938, p. 4; *New York Times*, February 4, 1938, p. 21.

ブレンについてはその技術的背景は不明である。高卒のベイリーがラブジョイの跡を継いで販売部門の総責任者となったことは興味深い。

GE 設立時に販売部門を担った人々は、すでにトムソン＝ヒューストンを代表する経営者であったグリフィンでもその年齢は37、ラブジョイは29、グリーンは32、クロスビーは31、マッキーは32と、皆30代以下の若さであった。1894年にアニュアル・レポートに登場するクラークはその時39歳、マゼネットは42歳であった。オーディン、ハスキンス、ベイリー、ブレンがアニュアル・レポートに登場した1907年には、それぞれ41、40、39、43歳であり、翌年登場したブッシュは48歳に達していた。1912年登場のストーンは38歳であった。初期の経営者の若さが目立つが、後期においてもブッシュを除いてみな40前後と比較的若かったと言える。

1894年に退社したクロスビーと1913年に退社したマッキーを除き、グリフィン、ラブジョイ、クラーク、オーディン、ハスキンス、ブッシュ、ストーンは死去するまで GE に勤務していたし、ブレンとベイリーは引退まで勤め上げ、グリーンは在任中に不慮の事故で死去している。マゼネットも外国の子会社に死去まで勤務した。この部門のこの時期の経営者は終身勤務するのが常態のようであった。

グリフィンは設立時から第一副社長兼取締役であり、ラブジョイは1907年にグリフィンの跡を継いで第一副社長となりその後取締役を兼務し、死去時まで取締役を務めた。ベイリーは1917年にジェネラル・セールス・マネージャーの地位に就き、22年には副社長に就任してラブジョイと共に販売部門全般を監督することになり、28年にはラブジョイの副社長退任によって販売部門を統括する唯一の副社長となった。引退後も相談役としてオフィスが維持されたといわれる。販売部門はグリフィン、ラブジョイ、ベイリーの3人で1935年まで統括されたと言える。

マッキーは退社の前年に副社長に就任しており、グリーンも死亡時はジ

ジェネラル・セールス・マネージャーの地位にあり、両者とも販売部門の出世コースに乗っていたと思われるが、途中で挫折した。クラークはアドバイザリー・マネージャーとして死去している。オーディンはインターナショナル GE のシニア副社長であった。ブレンはアシスタント副社長として引退している。ハスキンズとブッシュは現職のマネージャーとして死去した。ストーンは死去した時は中央発電所部のコンサルティング・エンジニアであった。多くの経営者がマネージャーから次の昇進の階梯を上っていったと言える。

マネージャーとしての勤務年数は、マッキーが15年、ラブジョイも15年、クラークは鉄道から外国、そしてトラクションと部門を変えているが少なくとも計17年、グリーンは死去するまで6年、マゼネットは5年であった。オーディンは11年間外国部のマネージャーを務めたのち、1919年にインターナショナル GE の副社長となった。ハスキンズは死去まで5年間、ベイリーは1922年に副社長に任命されるまで鉄道部のマネージャーを15年間務めた。ブレンは1923年にアシスタント副社長に任命されるまでサプライ部門のマネージャーを16年間務めた。ブッシュは死去の時まで20年間マネージャーの地位にあった。ストーンは16年間マネージャーの地位にあった。死去によって任務を終えたグリーンとハスキンズ、外国に転出したマゼネットを除くと、皆10年以上の長期にわたってマネージャーを務めている。

V 製造・エンジニアリング部門

GE の製造・エンジニアリング部門は当初、テクニカル・ディレクター (Technical Director) を中心に製造・電気部門 (Manufacturing and Electrical Department) を構成するスケネクタディ、リン、ハリソンの3つの工場の工場長 (ジェネラル・マネージャー、あるいは単にマネージャーと呼ばれる) に

よって担われており、テクニカル・ディレクター（のちに第三副社長）を委員長とする製造委員会が全社的な製造活動の政策を議論し決定していた⁷⁵⁾。委員長の下に各工場の工場長が集まり、最初は毎週、やがて2週間に1回、さらに、月に1回の開催となった。会議は命令による決定ではなく、協議による合意 (agreement) が尊重された⁷⁶⁾。製造委員会の議事録は残っていないので、どのようなことが議論されたのか明かでないが、新工場の建設の適否から工場のスポーツクラブ (G.E. Athletic Association) への500ドルの援助のたぐいまで多岐にわたったようである⁷⁷⁾。後の資料では、宣伝への支出、労使関係についても議論がされていることがわかる⁷⁸⁾。以下では経営陣の変遷と彼らの経歴を明らかにし、この部門の経営者の特徴

75) 設立当初は、クロスビーを委員長とし、ライス、クルージー、アプトン、ウェブスター (F.W. Webster) の5人で構成されていた。ウェブスターは資材調達責任者 (Purchasing Agent) だった人物と思われ（この人物については情報が得られない。わずかに *General Electric Review*, Vol. 17, No. 1, January, 1914, p. 81. に彼が Purchasing Agent であることを示唆する記事があるのみである）、クロスビーも販売部門の鉄道部のジェネラル・マネージャーであったから、製造委員会は当初は必ずしもテクニカル・ディレクターと工場長を中心とする組織とは言えなかった。

76) Broderick, *Forty Years with General Electric*, pp. 65-67. ライスはある会議で「この問題について何がGEのために良いかを決める責任はここに集まっている人々全員にある。皆さんがGEのために良いと合意することが決定となるでしょう。」と述べたと著者は述懐している (p. 66)。

77) Neil B. Reynolds, "Notes for GENERAL ELECTRIC COMPANY HISTORY from SALES COMMITTEE MINUTES (1898-1920)" (*Reynolds Collection*, Box 1, Folder 8) にある Sales Committee の議事録の抜粋の中に、スケネクタディに電灯工場を建設する案に製造委員会はいらないという見解を示したという1900年6月20日の記録が残されている。運動クラブの援助の件は1912年7月16日の議事録からの抜粋にある。

78) 例えば労使関係については1922年6月16日付けのヤング宛の手紙 (*Owen D. Young Paper*, Box 923)。宣伝については1931年2月13日付けのスウォープ宛の手紙 (*Gerald Swope Paper*, Box 29, Folder 201)。

を解明する（表5参照）。

設立時のテクニカル・ディレクターはライスであり、スケネクタディ工場長はクルージー（John Kruesi）、リン工場長はエモンズ（George E. Emmons）、ハリソン工場長はアプトン（Francis R. Upton）であった。

1894年には、エモンズがスケネクタディ工場の副工場長（アシスタント・マネージャー）に転じ、フィッシ（Walter C. Fish）がその跡を継いだ。

1895年にはライスが製造担当の第三副社長に就任し、テクニカル・ディレクターのポジションは廃止された。クルージーに代わってエモンズがスケネクタディ工場長に就任し、アプトンの退社にともなってアイアー（Manning K. Eyre）がハリソンのランプ工場（Lamp Works, Harrison）の副工場長としてアニュアル・レポートに記載されている。

1896年と97年には変化が無い。1898年にはアイアーが姿を消し、代わりにハウエル（John W. Howell）がハリソン工場のエンジニアとしてアニュアル・レポートに記載されている。また、部門名が製造・電気部門から製造・エンジニアリング部門（Manufacturing and Engineering Department）に変更された。

1901年まで製造・エンジニアリング部門の陣容に変化は無かったが、1902年にモリソン（George F. Morrison）がハリソン工場長に就任し、エンジニアのハウエルの名前はアニュアル・レポートから消えている。

1906年までは陣容に変化はなく、1907年にチェズニー（Cummings C. Chesney）が、1903年に新たに加わったスタンリー＝G. I. 社（Stanley-G.I. Electric Manufacturing Co.）⁷⁹⁾のピッツフィールド（Pittsfield）工場の工場長としてアニュアル・レポートに登場している。

1910年のアニュアル・レポートにはプラット（Francis C. Pratt）が副社長

79) 同社は1903年に買収した Stanley Electric Manufacturing Co. と General Incandescent Arc Light Co. を合併させて設立した子会社である。

補佐 (Assistant to Vice-President) として製造・エンジニアリング部門の中に出てきている。1911年には、新設のエリー (Erie) 工場の工場長グリスウォルド (Matthew Grisworld, Jr.), 1899年に購入したフォートウェイン・エレクトリック・ワークス社 (Fort Wayne Electric Works) のフォートウェイン工場の工場長ハンティング (Fred S. Hunting), 1902年に吸収したスプレーグ・エレクトリック社 (Sprague Electric Co.) のスプレーグ工場の工場長ダーランド (D. C. Durland) の3人がアニュアル・レポートに新たに登場している。

ライス, E. ウィルバー, Jr.

ライスは1862年にウィスコンシン州のラクローズで生まれた。父親は伝道師であった。1862年に彼の家族はフィラデルフィアに移り、1876年に当時ボーイズ・セントラル高校⁸⁰⁾の教師であったトムソン教授と生徒として知り合った。この出会いにより彼は、機械のちに電気屋の生来の嗜好が急速に開花したとされる。1880年にトムソンが教師をやめ電気機械製造業に科学者ならびに発明家として転じたとき、ライスは喜んで彼の助手となることを受け入れた。彼はコネチカット州のニューブリテンに行き、3年間そことフィラデルフィアでトムソンと共にアメリカ・エレクトリック社のために働き、アーク灯と発電機の製造に従事した。1883年にトムソン＝ヒューストン社の設立にともない彼はトムソンとともにリンに移った。22歳の時、彼は工場長 (plant superintendent) となり、その職務はGEの設立時まで続いた。GEにおいて彼は最初テクニカル・ディレクターに任ぜられ、1896年には製造とエンジニアリングに責任を持つ第三副社長に任命された。1904年には取締役にも就任し、1913年にはコフィンの跡を継いで社

80) この学校は高度な教育を授けていたようで、A.B.の学位を授与する資格を得ていた。ライスもこの学位を取得している。

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	GE 設立時 の年齢	GEでの経歴	退社年	退職後
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 superin- tendent (TH)	30	1892-1896 technical direc- tor 1896-1906 third vice Pres- ident 1906-1913 vice president 1913-1922 president 1904-1935 director 1922-1935 honorary chairman	1935	死去
Kruesi, John	1843-1899 (Speicher, Switzerland)	不明	apprenticed to a locksmith journeyman machin- ist in Zürich 1870 Singer Sewing Machine Co.	1871 (28)	1871 with Edison 1888-1892 general man- ager (EGE)	49	1892-1896 manager (Schenectady) 1896-1899 chief mechani- cal engineer	1899	死去
Emmons, George E.	1857-1938 (Westchester, CT)	common education	1871 country town grocery store 1881 bookkeeper and cost clerk, American Electric Co 1881 entered a sad- dlery hardware	1886 (29)	1886 bookkeeper & cost clerk (TH, Lynn) factory auditor (TH, Lynn)	35	1892-1893 factory auditor (Lynn) 1893-1894 manager (Lynn) 1894-1895 assistant man- ager (Schenectady) 1895-1920 manager (Schenectady)	1924	引退

Upton, Francis R.	1852-1921 (Peabody, MA)	Bowdoin College; Princeton University; Berlin University	-	1879 (27)	1879 with Edison 1880 general manager (EGE, Harrison)	40	1892-1894 manager (Harrison) 1892-1894 vice president	1894	エジソンの鉱石の精練事業に加わる
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), Lynn Works	28	1892-1894 engineer at Lynn 1894-1920 manager (Lynn) 1918-1922 manufacturing engineer of International GE 1922-1924 consulting engineer	1924	引退
Eyre, Manning K.	c1869-? (Florence, Italy)	Naval Academy (1880)	Navy	1894	-	23?	1894 assistant to selling manager (Harrison) 1895 superintendent (Harrison) 1895-1896 assistant manager (Harrison) 1896-1898 manager (Harrison)		Duncan & Eyre
Howell, John W.	1857-1937 (New Brunswick NJ)	College of the City of New York (1874-76);	-	1881 (24)	1881 Engineering Department of Menlo Park 1882 Edison Lamp Works (Harrison)	35	1893-1931 chief engineer (Harrison) 1900-1937 advisory council of Research Laboratory	1931	死去

Morrison, George F.	1867-1943 (Wellsville, NY)	Rutgers College (1876-78); Stevens Institute of Technology (1878-81)	1879 grocery house	1882 (15)	1882 apprentice, Harrison Works foreman of experimental Lamp Testing Dept. 1887 Instrument Standardization Dept. (West Orange)	25	1892-1900 general foreman (Harrison); superintendent (Harrison) 1900-1916 manager (Harrison) 1916-1928 vice president 1928-1943 honorary vice president 1922-1943 director	1943	死去
Chesney, Cummings C.	1863-1947 (Selinsgrove, 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
Pratt, Francis C.	1867-1930 (Hartford, CT)	Sheffield Scientific School of Yale University: Ph.	1888 Pratt and Whitney Company	1906 (39)	-	25	1906-1913 assistant to vice president 1913-1919 assistant to president	1927	引退

Griswold, Matthew, Jr.	1866-1929 (Erie, PA)	Sheffield Scientific School of Yale University: ME (1890)	Griswold Manufacturing Co.	1911 (45)	-	26	1919-1927 vice president 1924-1927 chairman of Manufacturing Committee	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, 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.

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

長に任ぜられた。1922年にスウォープにその地位を譲り名誉会長となったが、1935年にスケネクタディで死去するまで取締役の地位にとどまった⁸¹⁾。

クルージー， ジョン

クルージーは1843年にスイスに生まれた。彼は錠前工の徒弟となり、その後そこで雇用されることになった。ついでチューリッヒでジャーニーマン機械工として働いた。1867年のパリ万博は彼を引きつけ、科学の素晴らしさに目を開かされたという。彼はパリに止まり様々な製造業で雇用された。1870年にアメリカに渡り、先に渡米していた少年時代の友人の勧めでシンガー社 (Singer Sewing Machine Co.) に雇用されることになった。次の春、彼は自ら求めてエジソンと働くことになった。彼は熟達した効率の良い機械工でありまた才能に溢れた発明家でもあったので、エジソンの様々なアイデアを発展させ完成させるためにその才能と技能を発揮することになった。彼は、エジソンの最初の蓄音機を制作し、白熱灯の完成を手伝った。自らもクルージー管 (Kruesi tube) などを発明し特許を得ている。彼はニューアークのエジソンの作業場 (shop) とメンロパーク (Menlo Park) の研究所のフォアマン、ニューヨーク市とブルックリンにあったエジソンの研究所 (laboratories) のスーパーインテンドントであり、それらは1886年にスケネクタディに移るまで彼の指揮下にあった。スケネクタディ・ショップの建設に当たっては多大の貢献をし、*Scientific American* 誌によって彼のモニュメントと称されるほどであった。1888年にはエジソン・ゼネラル・エレクトリック社のジェネラル・マネージャーとなり、ニューヨーク、スケネクタディ、カナダのすべての製造活動の責任を負った。GEの設立時には同社のスケネクタディ工場の工場長に就任し、1896

81) GE, *Men of General Electric*, p. 27 ; *NatCAB* 26 ; *WhAm* 1.

年には同社のチーフ・メカニカル・エンジニアとなった。エジソンは彼を次のように評している。“an active, intelligent, and industrious worker, and a man of sterling character and high integrity.” 彼の部下は彼のことを“Honest John”と呼んだ。1899年にスケネクタディで死去した⁸²⁾。

エモンズ, ジョージ・E.

エモンズもまた立志伝中の人物であった⁸³⁾。1857年にコネチカット州のウェストチェスターに生まれ、一般の教育を受けたのち、14歳の時、カントリー・ストアーの徒弟として週給2ドルで働き始め1880年まで働いた。その時の週給は7ドルになっていたという。そこで簿記の手法を身につけ、1881年にアメリカ・エレクトリック社と関係を持つことになる。同社の設立者の1人でトレジャラー兼ジェネラル・マネージャーのチャーチル(Frederick H. Churchill)に雇用され、ライスとムーア夫人の下宿で寝食を共にした⁸⁴⁾。彼は1881年に同社を去り馬具事業に関わるが、1886年にトムソン=ヒューストンに簿記係(bookkeeper)および原価係(cost clerk)として雇用されることになった。その後彼は工場監査役(factory auditor)としてリン工場で原価管理と、機能別の工場管理の開発に携わったと思われる⁸⁵⁾。彼はライスを継いで1893年にリン工場の工場長となり、翌年にはライスの要請でスケネクタディ工場の副工場長に転じた。そこで彼はリン工場の管理システムの移植を指揮した⁸⁶⁾。翌年工場長に任命され、25年間そ

82) *NatCAB* 26; *WhAm HS*; *Scientific American*, Mar 18, 1899; Vol. 80, No. 11; p. 163.

83) 彼の死を伝える *Hartford Courant* 紙の見出しは“Romance Of Poor Connecticut Country Boy Who Rose To Industrial Leadership”であった。

84) Hammond, *Men and Volts*, pp. 34-35.

85) リン工場の管理システムの1908年段階の姿については、George F. Stratton “The Management of Production in a Great Factory”, *Engineering Magazine*, Vol. 34, No. 4, January 1908, pp. 569-576 を見よ。トムソン=ヒューストン社の時代にその原型が作られたと思われる。

の地位にあり、スケネクタディ工場の発展に大きな貢献をした。1913年に製造委員会の委員長に任命され、1916年には製造担当の副社長に就任し、1924年に引退した。彼はエンプロイズ・セキュリティ社 (Employees Securities Corporation) の社長も務め、さらに銀行や不動産協会その他の組織の役員も務めた。1938年に死去した⁸⁷⁾。

スケネクタディ工場はクルージーによって基礎が築かれ、エモンズの下で大いなる発展を遂げたと言える。同時に、工場長のクルージーからエモンズへの交代は、工場管理の問題がこの時期の最重要課題であったことを示しているように思われる。

アプトン、フランシス・R.

アプトンは1852年にマサチューセッツ州のピーボディに生まれた。祖父は糊の製造業者であり父もその事業を引き継いだ。父は彼がボードイン・カレッジ、プリンストン大学、ベルリン大学で教育を受けることを援助した。彼はそれらの学校で数学の才能磨いてきた。しかし、真の教育はエジソンによってメンロパークで授けられたと彼は言っている。1879年にエジソンの下に来た彼をエジソンは猛烈に働かせたが、彼はそれに応じてエジソンの照明と動力のための電気の分配のシステムの発明を助けることになった。彼は様々な問題について多くの計算を行いエジソンの実験を補佐した⁸⁸⁾。彼は1880年のハリソン・ランプ工場 (Harrison Lamp Works) の操業

86) Hammond, *Men and Volts*, p. 245.

87) John T. Broderick, "George E. Emmons: Sketch of His Career and Character," *Hammond Historical File*, Vol. L, pp. 705-712; *Monogram*, Vol. 2, No. 3, December 1924, pp. 20-21, Vol. 4, No. 4, January, 1927, pp. 13-14, Vol. 15, No. 11, September, 1938, p. 16; *SWN*, November 21, 1924, pp. 1, 9, January 7, 1927, pp. 1, 7, July 22, 1938, pp. 1, 4; *New York Times*, Jul 4, 1938, p. 13; *Hartford Courant*, Jul 17, 1938, p. 7.

88) 白熱灯と発電機の開発におけるアプトンの貢献については Hammond,

開始時からその経営を担当しており、同時にエジソン・エレクトリック・ライト社 (Edison Electric Light Co.) とエジソン・カンパニー・フォー・アイズレイトド・ライティングの取締役でもあった。GE の設立時にはハリソン工場の工場長となったが、1894年にその職を退いている。彼によると金銭的な理由と健康の理由から仕事を変更し、エジソンの鉾石の精錬事業に加わり、そののち石材の採取とコンクリート建設の材料の販売に関係してきた。彼はエヂソンゆかりの人々によって1918年に設立された団体、エジソン・パイオニアズ (Edison Pioneers) の初代会長となった⁸⁹⁾。彼は1921年に死去したが、エジソンは次のような談話を発表している。「アプトン氏は私の古いパイオニア達の1人であった。彼は忠誠心の高い人物で、数学者として白熱による電気照明の完全なシステムを作り上げる上で必要な装置の経済性と適用可能性に関する複雑な問題の解決について私を助けてくれた。彼は非常に優れた人間であった。彼の死を聞いて非常に残念に思う」⁹⁰⁾。

フィッシン・ウォルター・C.

フィッシンは1864年にマサチューセッツ州のトントンに生まれた。彼はハーバードで2年学んだのちにMITに入り、1887年エレクトリカル・エンジニア (EE) の学位を得て卒業した。続いてハーバードからもA.B.の学位を得た。彼はトムソン＝ヒューストン社と関係を持ち、数ヶ月をトムソン教授の実験室で過ごした。彼は1888年にトムソン・エレクトリック・ウエルディング社 (Thomson Electric Welding Co.) の代表としてヨーロッパ

Men and Volts, pp. 22-23.

89) Francis R. Upton File, *Edison Biographical Files ; Patriot* (Harrisburg, PA), March 11, 1921 ; *Philadelphia Inquirer*, March 11, 1921, p. 14 ; Keating, Paul W. *Lamps for a Brighter America*, p. 34 ; *Hammond Historical File*, Part C, p. 497.

90) *New York Evening World*, March 10, 1921 in Francis R. Upton File (*Edison Biographical Files*).

に渡り、電気溶接の新しいシステムをいくつかの国に導入することに成功した。1890年に米国に戻ると南ボストンで電球を製造していたバーンスタイン・エレクトリック社 (Bernstein Electric Co.) の経営に手腕を発揮した。そこにしばらくいたのち、リン工場の工場長であったライスのアシスタントとしてリン工場に赴任した。1894年には工場長となり非常に優れた製造業者として認められることになる。彼はウエスト・リン工場が電気装置の需要を満たすのに不十分と判断し、リン・リバー (River) 工場を建設した (1892年完成)。この建設は金融家や産業者から疑問視されたが、彼は確信を持っており、事態はその通りとなった。彼は疲れを知らない仕事人でリン工場の操業を成功に導くために彼と共に長時間働く人々を周りに集めた。工場の人員は当初の1500人から彼が辞任した1920年には1万5000人になっていた。その間に1918年のリンでのストライキを経験している。その年彼はパリに本社を持つインターナショナル・ジェネラル・エレクトリックの製造エンジニアの地位を引き受け、フランスとスイスにおける大規模で重要な一連のプロジェクトをスタートさせたのち1922年に米国に戻った。彼は退職する1924年までスケネクタディの本社でコンサルティング・エンジニアの地位にあった。彼は多数の特許を得ているが、むしろ製造分野にその人生の多くを捧げたと言える。彼は30年にわたるリンでの生活においてリンの市民生活に深い関心を持ち、様々な分野で助言を求められたと言われる。1929年に死去した⁹¹⁾。

アイアー、マニング・K.

アイアーは1869年頃にイタリアのフローレンスで生まれ (両親はアメリカ人)、10歳までそこにおいてカナダに移り、カナダの学校 (Bishop College School) で教育を受けた。1876年に海軍兵学校に入り、1880年に卒業して

91) *Monogram*, Vol. 7, No. 1, October, 1929, p. 30; *WhAm* 4; *Daily Boston Globe*, Sep 9, 1929, p. 7.

軍務に就いた。1886年から海軍兵学校で教鞭をとり、1894年には海軍を辞してGEに入り、ニューヨークのランプ事務所のマイナーなポジションから始めて、1894年6月時点ではハリソン工場の販売マネージャーのアシスタント（assistant to selling manager）となっており、白熱灯電球の製造と操業についてヨーロッパでも評判となった論文を発表していた。1895年にはハリソン工場のスーパーインテンドントさらにアシスタント・マネージャー、96年にはマネージャーへと急速に昇進の階梯を上ったが、1898年にはダンカン&アイアー（Duncan & Eyre）というコンサルティング会社を設立するために退任している⁹²⁾。彼は退任後もランプ製造業の改善に取り組み、ナショナル・ランプ社（National Lamp Co.）の製造委員会の委員長となり、のちにバッキー・エレクトリック社（Buckeye Electric Co.）の社長に就任した。没年は不明である。

ハウエル、ジョン・W.

ハウエルは、1857年にニュージャージー州のニュー・ブランズウィックに生まれた。父は製造業者であった。彼はシティ・カレッジ（1874-76）、ラトガーズ大学（1876-78）そしてステューブンス工科大学（1878-81）で教育を受けた。ステューブンスの最終学年に“Economy of Electric Lighting by Incandescence”という論文を書き、それは1882年に“Incandescent Electric Lights”というタイトルで出版され、たちまち数カ国語に翻訳された。その結果、エジソンの下に雇われることとなり、当時建設されたばかりのメンロパークのエンジニアリング部門で1881年7月から働くことになった。彼は当初、白熱灯の測光とテストのための装置の製作とその商業的な製造のための方法と手順の開発に従事した。メンロパークの電灯工場は

92) *Electrical World*, Vol. 23, No. 26, June 30, 1894, p. 883, Vol. 28, No. 1, July 4, 1896, p. 30, Vol.33, No. 7, February 18, 1899, p. 222, Vol. 45, No. 25, June 24, 1905, p. 1166.

1882年に閉鎖されハリソンに移り、彼も移動した。1893年にハリソン工場のチーフ・エンジニアに任命され、1931年に引退するまでその地位にあった。アイアンの退任後工場長は空席となっており、彼が代行していたためその時期だけ彼の名がアニュアル・レポートに登場したものと考えられる（アニュアル・レポートでは単にエンジニアとなっている）。1900年から彼の死までGE研究所のアドバイザリー・カウンスル（Advisory Council）を務めた。彼はハウエル電圧計として有名な電圧計を発明したり、白熱灯製造の種々の機械を開発したり、主として白熱灯の分野で様々な貢献をなし、1924年にはアメリカ電機技師協会（AIEE）からエジソンメダルを授与された。その間に、白熱灯の性能は39倍に高まり、製造のスピードは年3万5000個から1分間に3000個へと高まった。彼は1937年にニューヨークで死去した⁹³⁾。

モリソン、ジョージ・F.

モリソンは1867年にニューヨーク州のウェルズビルで生まれた。父親はスコットランドからやってきた。彼はそことハリソンの公立学校に通い⁹⁴⁾、12歳の時に食料品店に勤めているが、エジソンが白熱灯に電気を供給するための最初の発電所の操業を開始した1882年に15歳の少年としてハリソンの電灯工場に雇われ、ガラス工場から受け取った電球の包装用紙を取り除く作業をさせられた。この仕事の賃金は1時間あたり1と3分の2セントすなわち週60時間働いて1ドルであった。彼は直にガラスルームの良い仕事に昇進した。かくして揺籃期の白熱灯産業において徒弟として働

93) John W. Howell File (*Edison Biographical Files*); *NatCAB* 27; *WhAm* 1; *SWN*, February 20, 1925, p. 4; *New York Times*; Dec 14, 1924, p. E5; *New York Times*, Jul 29, 1937, p. 19.

94) のちにニュージャージー・ビジネスカレッジ（New Jersey Business College in Newark）でも学んでいる。

きながらランプ工場のほとんどの部門を経験することになった。その後彼は小部門（experimental lamp testing department）の職長に任命され、ついでより大きな部門の職長、最終的にはその工場の最も大きくて重要な部門の職長に任じられた。エジソンがウェスト・オレンジに移った時には器機標準化部（Instrument Standardization Department）の責任者となった。GE 設立後ハリソン工場のジェネラル・フォアマン、ついでスーパーインテンデント、さらに1900年には工場長へと連続的に昇進していった。アニュアル・レポートに工場長として登場するのは1902年からであり、それまではハウエルの方が上席であったと考えられる。1916年に彼はエジソンランプ部門（Division）を担当する副社長に選ばれた。1922年には取締役役に選ばれ死去するまでその地位にあった。1928年には名誉副社長となり、会社の電球事業の実際の監督から退いた。彼は発明家でもあり、電球の製造過程についていくつかの特許を取っている。彼はまたインターナショナル GE 社を始めいくつかの会社の取締役でもあった。彼は1943年に死去した。彼がハリソンの工場長として活躍した時期は電球事業の全国的な拡大期であり、電球製造業者の間に新しい関係が作り上げられ、事業の真の発展の礎が置かれた時代であったと言われる⁹⁵⁾。

チェズニー、カミングズ・C.

チェズニーは1863年にペンシルバニア州のシーリンググローブで生まれた。父親は請負業者であった。彼は1885年にペンシルバニア州立大学から B.S. の学位を得、その後そことドイルストン・セミナリー（Doylestown

95) GE, *Men of General Electric*, p. 21; *Monogram*, Vol. 5, No. 11, August 1928, pp. 3-4, Vol. 20, No. 8, November 1943, p. 23; *SWN*, October 17, 1930, p. 3, July 12, 1943, p. 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); *New York Times*, Oct 22, 1943, p. 17; *DIGEST*, Vol. 2, No. 4, July-August, 1922, pp. 2-4.

Seminary) で数学と化学を教えた。彼は1888年にグレート・バーリントンにあったスタンリー (William Stanley) の研究所の一員となった。1889年から1890年までスタンリーに従ってウェスティングハウス社の子会社であった US エレクトリック・ライティング社 (U. S. Electric Lighting Co.) で仕事をしたのちスタンリー社の設立者の1人となった。1902年に同社が GE に買収されたのち、子会社となったスタンリー = G.I. 社の副社長とチーフ・エンジニアを1904年から1906年まで務めた。1906年に同社が解散されてピッツフィールド工場となると、彼は同工場のチーフ・エンジニアと工場長に就任し、1927年まで務めた。ピッツフィールドでは交流モーター、避雷器、高圧変圧器などの商業的な開発で開拓者のような仕事を成功裏に行った。彼はそれらの貢献により1921年にエジソンメダルを授与された。1926年には AIEE の会長 (President) に就任している。1927年に製造担当の副社長と製造委員会の委員長に任命され1930年に引退したが、名誉副社長に選ばれた。彼は従業員のための住宅計画を立て300人以上の従業員に家を持たせることができたと言われる。1947年にピッツフィールドで死去した⁹⁶⁾。

プラット, フランシス・C.

プラットは1867年にコネチカット州ハートフォードに生まれた。1888年にイエール大学シェフィールド科学学校を Ph. B. in mechanical engineering の学位を得て卒業した。1890年に父親が社長をしていたプラット & ホイットニー社 (Pratt and Whitney Co.) に入り、副社長になるまでそこにいた。1906年にライスのアシスタント (Assistant to E. W. Rice, Jr., in charge of manufacturing and engineering) として GE に入社、1913年に社長補

96) GE, Men of General Electric, p. 7; *NatCAB* 38; *Monogram*, Vol. 7, No. 10, July, 1930, p. 22; *SWN*, October 12, 1947, p. 1; *New York Times*, November, 28, 1947, p. 27; *Electrical Review*, Vol. 78, No. 26, December, 24, 1921, p. 955.

佐（Assistant to the President）となる。1919年にはエンジニアリング担当の副社長になった。1924年にはエモンズの引退にともなってエンジニアリングと製造の両方を担当する副社長となり、1927年にアレン（E.W. Allen）が前者を担当するまでその任にあった。また、製造委員会の委員長も引き継いだ。彼は1927年に病気のため引退し、1930年に死去した。彼はエンジニアと経営者（executive）の両方の才能を持っていたと評価されている。テスト・コースの教育と訓練に大きな貢献をなしたとも言われる⁹⁷⁾。また冷蔵庫部門の立ち上げにも大きく貢献した⁹⁸⁾。

グリスウォルド， マシュー， Jr.

グリスウォルドは1866年にペンシルバニア州のエリーに生まれた。イエール大学シェフィールド科学学校を1888年に卒業し、2年の大学院教育を受けてM.E.の学位を取得した。卒業後父親の会社グリスウォルド・マニュファクチャリング社（Griswold Manufacturing Co.）に入り、数年間はその社長を務めた。1910年にエリー工場の建設が始まるとその関連のフィールド・エンジニアリングの仕事にパートタイムで就いたが、翌年操業が開始されると11月にグリスウォルド・マニュファクチャリング社との関係を絶ち、エリー工場のアクティング・マネージャー（acting manager）となり、1911年の12月工場長に就任した。彼は病気のため1929年1月に引退したが、2月に死去している⁹⁹⁾。彼は労働運動を認めない古い型の工場長と評されている¹⁰⁰⁾。

97) *Monogram*, Vol. 7, No. 5, February, 1930, p. 48, Vol. 4, No 9, June, 1927, p. 5-6; *Hartford Courant*, January 27, 1930, p. 1; *Railway Age*, Vol. 77, No. 26, December, 27, 1924, p. 1185.

98) *SWN*, September 8, 1944, p. 8.

99) *Monogram*, Vol. 6, No. 4, January, 1929, p. 14, Vol. 6, No. 6, March, 1929, p. 23. *SWN*では1910年に Pennsylvania General Electric Co. の社長になったとされている（*SWN*, January 4, 1929, p. 7）。

ハンティング, フレッド・S.

ハンティングは1867年にマサチューセッツ州のテムプレトンに生まれた。1888年にウースター・ポリテクニク大学エンジニアリング学校を卒業した。彼の卒業論文は変圧器に関するものであった。この論文がフォートウェイン・エレクトリック・ライト社 (Fort Wayne Electric Light Co.) の目にとまり、製図士 (draftsman) として雇われた。直に detail design and testing procedure 担当のアシスタントとなった。ついで1893年に建設部 (Constructing Department) のチーフ・エンジニアとなり、のちにコマーシャル・エンジニアリング分野に移ったとされる。1899年に同社が買収されフォートウェイン・エレクトリック・ワークス社 (Fort Wayne Electric Works) となった時にセールス・マネージャー兼トレジャラーとなり、1911年に完全に GE に吸収されると工場長になった¹⁰¹⁾。この間エレクトリック・バキューム・クリーナー社 (Electric Vacuum Cleaner Co.) の副社長も務めている¹⁰²⁾。1922年に GE を退職し小型モーターの製造企業、ロビンズ&マイアーズ社 (Robbins & Myers Co.) の社長兼ジェネラル・マネージャーとなり¹⁰³⁾、後に取締役会会長になっている。1927年に電気関連事業から離れ1927年から33年まではカリフォルニアで過ごした。1933年にフォートウェイン・ナショナル銀行 (Fort Wayne National Bank) の設立を援助し1941年まで頭取を務め、その後取締役会会長となった。彼は1951年に死去

100) Report of an investigation into industrial conditions in the several plants of the General Electric Company, together with recommendations of a plan to improve them (Young Papers, Box 923, Folder 1764), p. 47.

101) Bob Parker, "THE LIGHTS" Fort Wayne Jenney Electric Light Company', *Old Fort News*, Summer, 1971, p. 13 ; *Electrical Engineer*, Vol. 17, No. 321, June 27, 1894, p. 566.

102) *Commercial and Financial Chronicle*, Vol. 110, January 17, 1920, p. 265.

103) *Wall Street Journal*, May 13, 1922, p. 13.

した¹⁰⁴⁾。

ダーランド, D. C.

ダーランドは1872年頃ニューヨークのロングアイランドのジャマイカに生まれ¹⁰⁵⁾、1894年にプリンストン大学をEEの学位を得て卒業した。スプレーグ・エレクトリック社に入社し、1900年には工場長のアシスタント (assistant to the general manager) の地位にあった¹⁰⁶⁾。1902年に同社はGEに買収されるが、その地位を維持したものと思われる。1911年にはスプレーグ工場の工場長となった。彼は製造委員会や他の重要な委員会のメンバーを務め、また、製造関係会社を監督する任務にも就き、いくつかの業界団体の設立にも関与した。とくに、彼は事実上すべての電気デバイスの製造業者を組織した電機部品製造業者協会 (Associated Manufacturers of Electrical Supplies) の設立に大きな役割を果たした。また、GEの金融的利害を代表して、いくつかの企業の経営幹部や取締役を務めた。1917年にはGEを辞して自動車企業ミッシェル社 (Mitchell Co.) の社長に就任した¹⁰⁷⁾。1924年にはカナダGE (Canadian GE) の社長に就任し1946年まで務めた。1941年には取締役会会長も兼務し、こちらは社長退任後もその席にあった¹⁰⁸⁾。没年は不明である。

設立時の製造・エンジニアリング部門を担った4人の経営者達は大学の学位を持つものではなく、トムソンあるいはエジソンと行動を共にしながらその才能を磨いてトップにまで辿り着いた人々であった。ライスは高校

104) *WhAm* 3.

105) *Monogram*, Vol. 18, May, 1941, p. 16.

106) *Electrical Age*, Vol. 25, No.2, January, 13, 1900, p. 9.

107) *Monogram*, Vol. 20, November, 1943, p. 11 ; *Times-Picayune*, November, 18 1917 ; *Atlanta Constitution*, November, 18, 1917, p. A5.

108) *Sales Promoter*, Vol. 15, No. 5, June 1946.

での恩師であるトムソンの助手となることによってパイオニアの道を進むことになったし、クルージーはスイス生まれの発明の才に富む熟練工でエジソンと仕事を共にすることによってその才能を開花させた。エモンズはまさに立志伝中の人物であり、工場管理の部面で才能を発揮し、アプトンは大学の教育を受けていたが、その数学の才能をエジソンと常に行動を共にすることによって発揮することになる。

次に登場してくる製造・エンジニアリング部門の経営者は15歳の時からエジソンの工場に雇われて副社長さらには取締役までに到達したモリソンを除けば、いずれも大学でエンジニアの教育を受けている。フィッシはMIT、ハウエルはスティーブンス工科大学、チェズニーはペンシルバニア州立大学で学位を得、当初から研究開発あるいはエンジニアリングの部面でその才能を発揮した。

1910年代に登場してくる4人の経営者のうちハンティングとダーランドは前の経営者と同様に大学でエンジニアの教育を受けてすぐに、GEに合併される企業に就職してエンジニアとして活躍してきた。グリスウォルドとプラットはこれまでの経営者とは異なった経歴を持っている。ともにイェール大学のシェフィールド科学学校の出身であり、父親の会社に入り、社長あるいは副社長として経営を担当した後、高いポジションでGEに入社して直に当該の役職に就いている。この2人の評価は難しいが、いずれにしてもこの部門の経営者は叩き上げのエンジニア出身から大卒のエンジニア出身へとはっきりと移行したと言える。

彼らは総じて若くしてこれらの地位に就いている。GEの設立時の年齢は、1871年28歳の時からエジソンと行動を共にしてきたクルージーの49歳は別格として、ライスは30歳、エモンズは35歳、アプトンは40歳であった。フィッシは30歳でリン工場長となり、ハウエルがハリソン工場のチーフ・エンジニアとなったのは1893年34歳の時である。モリソンは33歳でハ

リソン工場長，チェズニーは43歳でピッツフィールド工場長，ハンティングは44歳でフォートウェイン工場長，ダーランドは39歳でスプレグ工場長となった。ちなみにグリスウォルドは45歳でエリー工場長，プラットは44歳で副社長補佐に就任した。

彼らはアプトン，アイアー，ハンティングを除くと，引退あるいは死去までGEに勤務し続けた。ライスは社長にまで上り詰めたし，クルージーはチーフ・メカニカル・エンジニア，エモンズは副社長，フィッシはコンサルティング・エンジニア，ハウエルはチーフ・エンジニア，モリソンは副社長兼取締役，チェズニーは副社長，グリスウォルドは工場長，プラットは副社長という形でその勤務を終えている。ダーランドは一時GEを離れたがカナダGEの社長として復帰し，その後同社の取締役会会長を務めた。アプトンはすぐにGEを去りエジソンと合流しており，アイアーはコンサルティング会社を起業し，ハンティングはロビンズ&マイアーズ社の社長に転出した。

設立時から社長に就任するまで一貫して製造とエンジニアリング部門の責任者であったライスをはじめ，各工場の工場長は相当長期にわたってその任にあり，初期の工場の体制の確立に力を注いだようである。スケネクタディ工場のエモンズは25年間その任にあったし，リン工場のフィッシも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。

VI 財務・会計部門

GEの財務・会計部門は設立当初から重要な地位を与えられていた。それは販売部門担当の第一副社長につぐ第二副社長によって統括されていることにも示されている。

この部門は、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。これらの部は第二副社長、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・オーデー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 (表6 参照)¹⁰⁹⁾。

設立時のこの部門の陣容は、インサルが第二副社長、オードがコントローラー、ビーブズがトレジャラー、ピーチが第一アシスタント・トレジャラー、ポープが第二アシスタント・トレジャラーであった。オーデーターにはクラークが就任した。

すぐに退任したインサルの跡を継いで、1893年にコントローラーのオードが第二副社長に就任し、トレジャリー、アカウンティング、コレクション、クレジットの4部を統括することになった。トレジャラーにはビーブズの跡を継いだピーチが就任したが、1年で退任し、ポープを継いで第二アシスタント・トレジャラーとなり、さらにアシスタント・トレジャラーとなっていたダーリングが引き継いだ。彼は、コレクション部の責任者でもあった。第二アシスタント・トレジャラーに就任したスメッドバークは、ダーリングの昇進にともなって自身もアシスタント・トレジャラーに

109) GE, *Professional Management in General Electric*, Book 1. p. 55 を参照。

昇進したが、95年には退任し、クレジット部の責任者であったシャイラーが跡を継いだ。彼はクレジット部の責任者の地位も維持した。オーデーターであったクラーク（エドワード）はジェネラル・オーデーターとなっている。

ジェネラル・オーデーターのクラークは1895年のアニュアル・レポートにアカウントティング部の責任者としても記載されており、この頃からジェネラル・オーデーターがアカウントティング部の責任者、トレジャラーがその他の3部の責任者という体制が整ったものと思われる。そして全体を第二副社長が統括した。1901年にオードが退任したが、その後任の第二副社長は置かれず、アカウントティング部はジェネラル・オーデーターのクラークが統括する自律的な部門となり、トレジャリー部とコレクション部をトレジャラーのダーリングが統括し、クレジット部門はシャイラーが統括しトレジャラーに責任を負った。1902年にバーチャードがコントローラーに就任し、1904年には社長補佐となりトレジャリー、コレクション、クレジットの3部を統括することになった。

1906年のアニュアル・レポートにはアシスタント・ジェネラル・オーデーターとしてライリーとホワイトストーンの名前が出てくる。1908年にアカウントティング、コレクション、クレジットの3部を再びもうけられた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。トレジャラーはトレジャリー部にだけ責任を負うことになった。ダーリングはコレクション部の責任者の兼任は解かれ、マリーが後任となった。さらに翌年にはクレジット部の責任者であったアシスタント・トレジャラーのシャイラーは退任し、デイビス（Delbert C. Davis）がその後任となった。また、アカウントティング部の責任者であったクラークもその任を解かれ、翌1910年（形式上は1911年1月1日）には、ジェネラル・オーデーターの職も辞している。アカウントティング部の責任者にはホワイトストーンが就任し、さら

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 (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
Instill, Samuel	1859-1938 (London, England)	private schools in Reading and Oxford, England.	-	1878 (19)	1878 private secretary to George E. Gouraud 1881-1892 secretary to Edison 1887-1889 general manager (Edison Machine Works) 1889-1892 second vice president (EGE)	33	1892-1892 second vice president	1892	president Chicago Edison Co.
Ord, Joseph P.	1852-1913 (Pasadena, CA)	Yale (1873)	admitted to the bar Alexander Green	1889 (37)	comptroller (EGE)	40	1892-1894 comptroller 1894-1900 second vice president 1899-1913 director	1900	J.P. Morgan & Co.
Beves, Arthur S.	1858-1945 (London, England)	不明	-	1884 (26)	with Edison 1887 secretary and treasurer, Sprague Electric Railway and Motor Co. 1889 assistant treasurer (EGM)	34	1892-1893 treasurer and assistant secretary	1920	不明
Peach, Benjamin F., Jr.	不明	不明	不明		1889-1892 Accounting Dept. (TH)		1892-1894 first asst. treasurer 1893-1894 treasurer	不明	不明
Pope, W.F.	不明	不明					1892-1893 second asst.	不明	不明

Clark, Edward	1849-1913 (Edinburgh, Scotland)	不明, おそらく中等教育まで	North British Railway Company	1884 (35)	Edison Company for Isolated Lighting 1886 Edison Electric Light Co. auditor (EGE)	43	Treasure 1892 auditor 1892-1910 general auditor	1911	引退
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, Canadian Bank of Commerce	1890 (43)	1890 EGE	45	1892-1893 Treasury Dept. 1893 second asst. treasure 1893-1894 assistant treasurer 1893-1908 head of the Collection Dept. 1894-1924 treasurer 1895-1910 assistant secretary 1925-1927 vice president	1927	引退
Smedberg, Carl G.	1869-1933 (Pleasant Valley, NJ)	public schools	1884 Spencer, Trask & Co., stockbrokers	1892年以前	assistant treasurer (EGE)	23	1892-1894 second assistant treasure 1894-1895 assistant treasurer 1895 treasurer, Brush Electric Co.	1895	Spencer, Trask & Co.
Schuyler, Herman P.	1842-1909 (不明)	おそらく高等教育は受けていない	1870 in charge of the sales department, Troy Steel & Iron Co. 1887 private secretary to Henry H. Rogers of Standard Oil Co.	1893 (51)	-	50	1893-1909 head of the Credit Dept. 1897-1909 assistant treasurer	1909	死去

Burchard, Anson W.	1865-1927 (Hoosick Falls, NY)	Stevens Institute of Technology: ME (1885)	1885 engineer, J. M. Ives Company and manager, T. & B. Tool Company 1900-1902 vice-pres- ident, Cananea Con- solidated 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 In- ternational GE 1922-1927 chairman of In- ternational GE	1927	死去
Riley, John	不明	不明	不明	不明	不明	不明	1907-1931 Assistant Gen- eral auditor	不明	不明
Whitstone, Samuel L.	1870-1945 (Vienna, Austria)	high school ; took a course in electrical engineering in the evening at school at MIT	-	1892 (22)	1887 bookkeeper, Sprague Electric Railway and Mo- tor Co. 1890 bookkeeper & ac- counting, Edison Compa- ny for Isolated Lighting and Edison Electric Light 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 auditor 1920-1935 comptroller	1935	スケネク タデイに オフェイス を持ち顧 問として 活動
Steele, Robert E.	1869-1913 (Frankfort, NY)	public schools ; studied med- icine for one and one-half years	1880 admitted to the bar 1902 Deputy Attor- ney General (NY) 1905-1907 Rosen- dale & Hessberg 1907 partnership with Danforth E.	1908 (39)	-	23	1908-1913 comptroller	1913	死去

Murray, Robert S.	1863-1936 (Chatham, Canada)	おそらく高等教育は受けていない	Ainsworth 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 col- lections, Fort Wayne Electric Company	22	1899-1909 assistant treasurer of Fort Wayne Electric Works 1909-1930 head of Credit Dept. 1926-1930 assistant trea- sure	1930	引退
Patterson, Charles E.	1866-1933 (New York, NY)	Princeton University	New York Central Railroad, finally as- sistant comptroller, 1901 comptroller, American Locomo- tive 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

(注) TH は Thomson-Houston Electric Co. ; EGH は Edison General Electric Co.

出所) 本文の注を参照されたい。

に、クラークの後任としてジェネラル・オーディターとなった。また、1910年のアニュアル・レポートにはコンサルティング・アカウンタント (Consulting Accountant) としてパターソン (C. E. Patterson) の名が記載されているが、その任務は不明である。おそらく、闘病生活にあったスティールを補佐し、代行するために任命されたと考えられる。事実、スティールの死後、その跡を継いでコントローラーに就任した。

インサル、サムエル

インサルは1859年にロンドンで生まれた。彼の父は著名な禁酒運動家であった。彼はリーディングとオックスフォードの私立学校で十分な教育を受けた。1878年にエジソンのロンドンの代理人であったゲーロウ (Col. George E. Gouraud) の私設秘書となり、イギリスで電話事業の組織化に携わった。1881年にエジソンに呼び寄せられアメリカに渡った。その後11年間彼の秘書として彼と行動を共にすることになる。1896年には帰化している。いくつかのエジソン系の企業の執行役員を務め、また多くの企業の取締役の地位にも就いた。1887年から1889年まではエジソン・マシン・ワークス社 (Edison Machine Works) のジェネラル・マネージャー、エジソン・ゼネラル・エレクトリック社の設立時には第二副社長として製造と販売を担当し、GEの設立後も第二副社長となったが、6月にはその地位を辞して電力業界に身を投じ、シカゴ・エジソン社 (Chicago Edison Co.) の社長に就任した。その後彼が電力業界で一大帝国を築き上げ1929年恐慌で破綻したことは詳しく述べる必要はないであろう。彼は1938年に死去した¹¹⁰⁾。

110) *NatCAB* 14; *WhAm* 1; Samuel Insull File (*Edison Biographical File*); *Daily Boston Globe*, July, 17, 1938, p. B1.

オード, ジョセフ・P.

オードは1852年にカリフォルニア州のパサデナに生まれた。父親は州最高裁の判事であり、のちに判明したことであるが、曾祖父はイギリス国王ジョージ4世だといわれる。イエール大学で法律を学び1873年に卒業して弁護士となった。アレキサンダー・グリーン (Alexander Green) 法律事務所に入り、アシュベル・グリーン (Ashbel Green) のセクレタリーとして管財状態にあったウェスト・ショー鉄道 (West Shore Railroad) の破産処理に関与し、会計部門と関係をもつことになった。その間にモルガンと知り合うことになり、その要請で1889年にエジソン・エレクトリック・ライト社をはじめ関連の会社のコントローラーに就任し、エジソン・ゼネラル・エレクトリック社のコントローラーを経て設立時のGEのコントローラーに就任した。1894年には財務・会計担当の第二副社長に就任し、これもモルガンの要請でJ. P.モルガン商会に転出しUSスチール社の財務を担当することになる1900年までその任にあった。同時に1899年から1913年に死去するまで取締役を務めた。ただ、彼はすぐに病気になり、1年もたたずに現役を退いたといわれる¹¹¹⁾。

ビーブズ, アーサー・S.

ビーブズは1858年にロンドンに生まれ、1882年にアメリカに移住した。1884年からエジソンの企業に参加し、白熱灯の開発に取り組んだ。その間エジソン・エレクトリック・ライト社のセクレタリー兼トレジャラーであったヘイスティングズと共に働き、1887年にはスプレグ社のセクレタリー兼トレジャラーとなった。2年後にはエジソン・ゼネラル・エレクトリ

111) *Electrical World*, Vol. 19, No. 18, May 14, 1892, p. 331; *New York Times*, March 8, 1901, p. 11; *Minutes of Board*, January 17, 1913; *Wall Street Journal*, February 7, 1894, p. 1; *New York Tribune*, Jan 10, 1913; *Evening World*, Jan 10, 1913.

ック社のアシスタント・トレジャラーとなり、GEの設立時にはトレジャラー兼アシスタント・セクレタリーを務めた。1893年にはその職を退いており、その後の足跡ははっきりしないが、関連の企業と関係を持ち続けたようである。1900年には主にエレベーターを製造する予定のマリーン・エンジン&マシーン社 (Marine Engine & Machine Co.) の設立に関わり、副社長に就任したり、1905年には電線関連企業エイトン・マシーン社 (Aiton Machine Co.) の設立に関わり、セクレタリー兼トレジャラーに就任し、翌年には社長となったりしているが、1920年に引退したと報じられている。彼はエジソン・パイオニアズの設立者の1人であった。彼は1945年に死去した¹¹²⁾。

ピーチ, ベンジャミン・F., Jr.

ピーチは、ほぼ3年間トムソン=ヒューストン社のアカウントティング分野で重要な役割を果たし、GE設立時には第一アシスタント・トレジャラーに就任して同様の任務に就くことになった。1893年にトレジャラーに昇進し、ほぼ1年後にダーリングに席を譲っている¹¹³⁾。そのほかのことについてはほとんど情報が得られない¹¹⁴⁾。

ポープ, W. F.

ポープについては、次のことしかわからない。トムソン=ヒューストン社は20以上の銀行と取引があり、巨額の資金を扱っていたが、彼はそのポ

112) *Electrical World*, Vol. 19, No. 18, May 14, 1892, p. 331, Vol.36, No. 9, September 1, 1900, pp. 348-349, Vol. 46, No. 1, July 1, 1905, p. 40, Vol. 48, No. 8, August 25, 1906, p. 383, ; *New York Times*, Jul 24, 1945, p. 23.

113) *Electrical World*, Vol. 19, No. 18, May 14, 1892, p. 331 ; *SWN* , January 9, 1925, p. 7 ; *Wall Street Journal*, February 7, 1894, p. 1.

114) わずかに *Electrical World*, Vol. 38, No. 15, October 12, 1901, p. 623 は彼が1901年には Bernstein Electric Co. と Bay State Electric, Heat & Light Co. のトレジャラーであったことを伝えている。

ストンのオフィスで約6年間、現金出納（cash）と金融業務（banking）の仕事を行ってきたこの分野の経験者で、GEでも第二アシスタント・トレジャーラーとして同様の仕事を行うことになった¹¹⁵⁾。彼は1893年にその職を辞しているが¹¹⁶⁾、その後の消息は不明である。

クラーク、エドワード

クラークは1849年にスコットランドのエジンバラに生まれた。ノース・ブリティッシュ鉄道（North British Railway Co.）でアカウンティングの訓練を受け、会計士としてキャリアを始めることになる。1883年にロンドンに移り、そこでエジソンの協力者であったジョンソン（Edward H. Johnson）と知り合い、彼と共に1884年にアメリカに移住してエジソン・カンパニー・フォー・アイソレイテッド・ライティングのジェネラル・スーパーインテンドントとジェネラル・マネージャーの事務所に入り2年間そこにいたのち、エジソン・エレクトリック・ライト社のアカウンティング部門に移り、1900年にはエジソン・ゼネラル・エレクトリック社のオーディターに就任した。1901年には同社のコントローラーのアシスタント（assistant to the comptroller）となり、GE設立時にオーディターに就任したのち、すぐにジェネラル・オーディターとなり、健康を害する1910年までその任にあってアカウンティング部門を統括した。1913年にスケネクタディで死去した¹¹⁷⁾。

ダーリング、ヘンリー・W.

ダーリングは1847年にスコットランドのエジンバラに生まれ、カナダのモンリオールに移住した。服地商（dry goods merchant）として卓越した

115) *Electrical World*, Vol. 19, No. 18, May 14, 1892, p. 331.

116) *Minutes of Board*, September 2, 1903, p. 28.

117) *General Electric Review*, 1916, p. 273. *Electrical World*, Vol. 19, No. 18, May 14, 1892, p. 331. 両者の記述には若干の違いがある。

能力を発揮し、その後カナディアン・バンク・オブ・コマーズ (Canadian Bank of Commerce) の頭取 (President) となった。いきさつは不明であるが、1890年にはエジソン・ゼネラル・エレクトリック社に参加することになる¹¹⁸⁾。ニューヨークに事務所を構え、1892年のGEの設立時には財務的業務に深く関与した。1893年の初めにボストンに事務所を移し、さらに1894年にはスケネクタディに本拠を構え、その後ずっとそこにいることになる。1893年には第二アシスタント・トレジャラーとなり、さらにトレジャラーのピーチの下でアシスタント・トレジャラーに就任した。1年後の1894年にトレジャラーとなり、翌年にはアシスタント・セクレタリーも兼務することになった。1893年から1908年までコレクション部の責任者も兼務していた。1910年にはアシスタント・セクレタリーの任を解かれた。彼は関係会社、子会社のトレジャラーも多数兼務し、一時はその数は15から20にまで上った¹¹⁹⁾。1925年にその地位をマリーに譲り、名誉トレジャラー (Treasure Emeritus) の称号を与えられると同時に副社長に就任し、1927年までその任にあった。彼は30年以上にわたりGEの財務部門を主導した人物であった。1933年に死去した。

スメッドバーグ、カール・G.

スメッドバーグについては詳しいことがわからない。彼はエジソン・ゼネラル・エレクトリック社のアシスタント・トレジャラーであったが、GEの設立時には第二アシスタント・トレジャラーとなり、1894年にはアシスタント・トレジャラーに昇格したが1895年には退任して、GEの子会社となったブラッシュ・エレクトリック社 (Brush Electric Co.) のトレジャラーに就任した。その後については不明である¹²⁰⁾。GEの取締役を1898年

118) *Boston Herald*, September 6, 1933, p. 15; *Electrical World*, Vol. 24, No. 6, August 11, 1894, p. 138.

119) *SWN*, January 9, 1925, p. 7.

から1904年まで務めたピーボディ（George F. Peabody）がパートナーの1人であったニューヨークの金融会社（banking firm）、スペンサー・トラスク商会と関係があり、1906年にピーボディが引退したときに代わりにパートナーに就任したスメッドバーグ（Carl G. Smedberg）は同一人物だと思われる。その時の記事によれば、彼は長年スペンサー・トラスク商会に勤めていたとされる¹²¹⁾。そのスメッドバーグは1933年に死去した¹²²⁾。その死亡記事によれば、彼は1869年にニュージャージー州のプリーザント・バレイに生まれた。彼の祖父はスエーデンのストックホルムから1812年にニューヨーク市に移民してきた。彼は同市の公立学校で教育を受けたのち、15歳でスペンサー・トラスク商会に就職し、1928年に引退するまで同社に勤めたとされている¹²³⁾。彼は財務問題の処理のためにスペンサー・トラスク商会から一時的に送り込まれていたと考えるのが妥当だと思われる。

シャイラー、ハーマン・P.

シャイラーは独立戦争の将軍（general）の直系の子孫で、自らも南北戦争に参加した。1870年にはトロイ・スチール&アイアン社（Troy Steel & Iron Co.）の販売部門の責任者となったが、1887年にスタンダード・オイル社（Standard Oil Co.）のロジャーズ（Henry H. Rogers）の私設秘書となる¹²⁴⁾。1893年にGEに移り、クレジット部門の責任者となり、1897年にアシスタント・トレジャラーに就任、1909年に死去するまでその任にあった（クレジット部門の責任者を兼務）。彼は最も知られたクレジット・マン（credit men）の1人と評価されている¹²⁵⁾。

120) *Wall Street Journal*, February 7, 1894, p. 1; *Plain Dealer*, May 23 1895.

121) *New York Times*, May 1, 1906, p. 13.

122) *New York Times*, December 9, 1933, p. 15.

123) *NatCAB* 27.

124) 3年後に Wellman Steel & Iron Co. の販売部門の責任者となったという記述もある（*Electrical World*, Vol. 54, No. 8, August 19, 1909, p. 455）。

バーチャード, アンソン・W.

バーチャードは1865年にニューヨーク州のフーシック・フォールズで生まれた。彼はそこで高等学校を卒業しステューブンス工科大学に入学した。1885年に Mechanical Engineer の学位を得て卒業した。彼の最初のポジションはアイブズ社 (J. M. Ives Co.) の工場のエンジニアリング部門であった。1891年に T&B ツール社 (T. & B. Tool Co.) のトレジャラー兼マネージャーとして1900年まで務め、メキシコで操業していたカナネア・コンソリデテッド・コッパー社 (Cananea Consolidated Copper Co.) の副社長に就任した。1902年に GE に参加し、1904年までコントローラーを務めた。その年に社長補佐に任命され1912年には副社長に就任した。1917年には取締役役となり、死去するまでその任にあった。1922年の5月に取締役会副会長に選出されるとともに6月にはインターナショナル GE の社長兼取締役会会長に就任した。1926年に社長を退任したが会長の職には止まった。彼はいくつかの電力会社の取締役を務めるとともに関連する諸団体のメンバーでもあった。コフィンに協力して公益企業の財務構造の適正な発展に積極的に関与した。彼はまたスタンリー社、フォートウェイン社、スプレグ・エレクトリック社のような企業の吸収合併にも積極的な働きをした。彼は在任中の1927年にニューヨークの自宅で急死した¹²⁶⁾。

ライリー, ジョン

ライリーについては1907年から1931年までアシスタント・ジェネラル・オーディターの地位にあったことは追跡できるが¹²⁷⁾、それ以外の情報は得

125) *New York Times*, Aug 15, 1909, p. 7; *Syracuse Herald*, August 14, 1909; *Electrical World*, Vol. 54, No. 8, August 19, 1909, p. 455.

126) *Monogram*, Vol. 4, p. 18. *New York Times*, Jan 23, 1927, p. 19. *DIGEST*, July-August, 1922, p. 4.

127) *GE Organization Directory*, May 1931, p. 1A. 1890年代にいくつかの電気関連企業のプロモーターなどに名前があるが、独自で行ったのか、GE の財務

られない。

ホワイトストーン, サムエル・L.

ホワイトストーンは1870年にオーストリアのウイーンで生まれた。彼の父親は「フォーティナイナー (forty-niner)」でカリフォルニアに金を求めてやってきた。ハイスクールを卒業後ニューヨークのデーパートの事務員となったが満足できず、夜学に通う。家族がボストンに移ったので、MITの夜学で電気工学のコースに参加した。1887年にスプレーグ社にブックキーパーとして入社し、そこでアカウンティングの最初のトレーニングを受けた。1890年に同社がエジソン・ゼネラル・エレクトリック社の設立に参加する話が進み中でエジソン・カンパニー・フォー・アイソレイテッド・ライティングとエジソン・エレクトリック・ライト社の簿記係とアカウンティング係となり、また、エジソン・ゼネラル・エレクトリック社の東部地区のオーディターであったエドワード・クラークのアシスタントに任命された。のちに彼はGEのアカウンティング部に入り、当初コレスポンデンスを担当、1894年には顧客口座 (customers' accounts) とコレスポンデンスを担当、1899年には巡回監査人 (traveling auditor) となり、1907年にはアシスタント・ジェネラル・オーディター (Assistant General Auditor) に任命された。1911年にはジェネラル・オーディター、1920年にはコントローラーに昇進した。彼はルフェーブ (I.D. LeFevre) とともにビジネス・トレーニング・コース (Business Training Course) を1919年頃に創設している¹²⁸⁾。1935年に引退したが依然としてスケネクタディにオフィスを持ち顧問として活動した。1945年に死去している。彼はエジソン・パイオニアズ

活動の一環として行ったのかは明らかでない (*Electrical World*, Vol. 21, No. 16, May 6, 1893, p. 347, Vol. 25, No. 11, March 16, 1895, p. 353, Vol. 27, No. 9, February 29, 1896, pp. 236, 237)。

128) *Monogram*, Vol. 26, May-June, 1949, p. 5.

のアソシエート・メンバーでもあった¹²⁹⁾。

スティール, ロバート・E.

スティールは1869年ニューヨーク州のフランクフォートに生まれた。少年期のほとんどをニューヨーク州のハーキマーで過ごし、1887年にその高校を卒業した。1年半医学の勉強をしたのちに進路を変更し、彼の父の下で法律の勉強を始めた。彼は1890年にオーバニーで弁護士資格を取り、1902年までハーキマーで実務に携わる。1902年にオーバニーに移りニューヨーク州の副司法長官 (Deputy Attorney General) に任命された。1905年から1907年までローゼンデイル&ヘッスバーグ (Rosendale & Hessberg) 法律事務所 で法律実務に携わった。1907年にエインズワース (Danforth E. Ainsworth) とパートナーシップを組み、1年間継続した。この時彼はニッカーボッカー・トラスト社 (Knickerbocker Trust Co.) の崩壊に関連して銀行監督官 (Superintendent of Banking) のクラーク・ウィリアムズ (Clark Williams) の特別カウンセラー (special counsel) として働き、その成功によって名声を得た。その結果、彼は GE のコントローラーとして1908年に迎えられたが、1913年に長い闘病生活ののち死去した¹³⁰⁾。

マリー, ロバート・S.

マリーは1868年にカナダのニュー・ブランズウィック州のチャタムに生まれた。彼は学校を卒業後父親と木材と汽船の事業を営んでいたが、1893年に GE に入社し、当初ボストン支社のアカウンティング部門に配属された。オーストラリア GE 社と南アフリカ GE 社の設立のため1899年にオーストラリアに赴任し、ついで南アフリカに赴いた。1903年に帰国し、子会

129) *Monogram*, Vol. 13, February, 1936, p. 14; Samuel L. Whitestone File (*Edison Biographical Files*); *SWN*, July 6, 1945, p. 1, January 3, 1936, p. 1, November 19, 1920, p. 3; *General Office News*, July 6, 1945, p. 3.

130) *General Electric Review*, Vol. XVI, 1913, p. 273.

社のスタンレー = G. I. 社のトレジャラーとしてピッツフィールドに配属された。1907年にスケネクタディに戻り売掛金勘定の監査人としてコレクション部を再組織し、1908年にはその責任者となった。1910年にはアシスタント・トレジャラーとなった。1925年にダーリングの跡を継いでトレジャラーに就任し、1936年に病気で引退するまでその地位にとどまった。引退後すぐに死去した¹³¹⁾。

デイビス, デルバート・C.

デイビスは1870年にインディアナ州フォートウェインに生まれた。ハイスクールの3年の課程を2年で終了し、残り1年をビジネス・カレッジでの学習に費やした。1889年にフォートウェイン・エレクトリック社 (Fort Wayne Electric Co.) に入り、アカウントティング部の一員となりクレジットとコレクション担当のアシスタント・トレジャラーの地位に就いた。1899年に同社はGEに買収され、彼は1909年にスケネクタディに移り、クレジット部のジェネラル・マネージャーとなった。1926年にはクレジット部担当のアシスタント・トレジャラーに昇進した。1930年に41年間のサービスを終えて引退した。彼は1936年に死去した¹³²⁾。

バターソン, チャールズ・E.

バターソンはコネチカットの初期の植民者の子孫で、1866年にニューヨークに生まれた。13歳の時に父を失い、母と妹を養うために学校をやめ働きに出た。それでも大学進学のを夢を捨てず、大学入学の準備を3年間でやりきり、1882年にプリンストン大学に入学した。しかし、経済的理由で継続が困難になったため、ニューヨークで学業を継続できる仕事に就き、そ

131) *SWN*, January 9, 1925, p. 7, August 7, 1936, p. 1, 4; *Monogram*, Vol. 2, No. 5, February, 1925, p. 24; *New York Times*, Jul 31, 1936, p. 19.

132) *Monogram*, Vol. 3, No 10, July, 1926, p 29, Vol. 7, No. 11, August, 1930, p 32; *SWN*, June 5, 1936, p. 4.

の後 YMCA の活動を通じてバンダービルド (Cornelius Vanderbilt) の知遇を得て、ニューヨーク・セントラル鉄道に仕事を確保した。彼は週 3 日半と夜間に働き、2 日半を学業に費やした。その結果プリンストン大学学長のウィルソン (Woodrow Wilson) の援助もあって 1901 年に学位をとって卒業した。彼はニューヨーク・セントラル鉄道に 18 年間勤めたが、その間州際商業委員会の鉄道会計基準の開発に大きな貢献をし、卒業時にはすでにニューヨーク・セントラルのアシスタント・コントローラーとなっていた。ディプロマを獲得するとアメリカン・ロコモティブ社のコントローラーに選任された。8 年後、彼は GE に移り、1910 年にはコンサルティング・アカウントに任命され、1913 年にはスティールの死去にともないコントローラーに就任した。1920 年にアカウント担当の副社長に選任されるまでその地位にあった。その間電機産業のための会計・原価標準システムを考案する委員会 (Standing Committee of the Electrical Manufacturers' Council) の委員長に任命された。このシステムは連邦通商委員会 (FTC) の認可を得て業界の大手企業の多くで採用されている。1925 年にはジェネラル・マーチャンダイジング・マネージャー (General Merchandising Manager) のボールドウィン (George P. Baldwin)¹³³⁾ の後を継いで、サプライ部門の監督も含むマーチャンダイジング活動の全般を担当する副社長に任務が変更された。彼はコネチカット州のブリッジポートを本部とし、在任期間中に GE サプライ社 (General Electric Supply Corporation) の設立を主導してその社長に就任した。彼のアカウント部門への責任はコントローラーのホワイトストーンに引き継がれた。1930 年にマーチャンダイジング部門担当の副社長と GE サプライ社の社長を退任しが、マーチャンダイジングと部品供給関連の企業の取締役の地位は維持された。1933 年に数

133) この時ボールドウィンは蒸気機関車の電化を担当する副社長に任命されている。

ヵ月の闘病ののち死去した¹³⁴⁾。

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いたのではなく、OJTによってこの分野の仕事の内容に熟達していったと言える。設立時にこの部門を担ったオードは弁護士出身ではあるが鉄道会社でアカウントティングを学んでいるし、ダーリングは銀行でこの部門の多様なスキルを身につけたと言える。クラークも鉄道で会計士としての訓練を受けている。スメッドバーグも金融会社出身と考えられるし、シャイラーはスタンダード・オイルのロジャーズの私設秘書であった。スティールは弁護士から銀行監督官の特別カウンセルを経てGEに迎えられた。ホワイトストーン、マリー、デイビスはGEの前身企業あるいはGEのアカウントティング部門で最初から経験を積んだ人たちであった。大学を卒業しているのはオード、パーチャードとパターソンだけで、オードは法律を学んでおり、パーチャードはいくつかの企業の経験を積み、副社長にまで昇進したのちGEに入社した。パターソンはニューヨーク・セントラル鉄道に勤務しながら苦学してプリンストンを卒業し、同鉄道とアメリカン・ロコモティブ社で長らく経験を積んだのち、GEに入っている。

彼らは初期に退いたインサル、ポープ、ビーブズ、ピーチとJ. P. モルガン商会に転じたオード、スペンサー・タスク商会に転じたと思われるスメッドバーグを除くと、皆、引退か死去するまで長期にわたってGEに勤務した。ダーリングは1894年から1925年までトレジャラーの地位を占め、名誉トレジャラーの称号を与えられ、副社長に就任した。前身企業を含めると37年間勤務したことになる。クラークは1911年までジェネラル・オー

134) *SWN*, December 4, 1925, p. 6; *Monogram*, Vol. 10, No. 6, March 1933, p. 16; *New York Times*, December 31, 1930, p. 34, February 13, 1933, p. 21.

ディターを務め、前身企業を含めると27年間勤務した。バーチャードは副社長から取締役となり、さらにインターナショナル GE の社長から会長の在任を含めると25年間勤務した。在任中に死去したスティールは死去するまでわずか5年であったが、シャイラーは死去するまで16年間、デイビスは引退するまで41年間、マリーは引退するまで43年間勤務した。パターソンは引退まで22年間務め副社長にまで昇進した。ホワイトストーンは引退まで45年間勤務しコントローラーに昇進している。

彼らがアニュアル・レポートに登場した時の年齢は、オードは36、ダーリングが45、スメッドバーグは24、バーチャードは37、クラークが43、シャイラーは50、ホワイトストーンは37、スティールは39、マリーは47、デイビスが39、パターソンは47であり、その経歴とこの部門に要求されるスキルの特異性からか、比較的年齢の高い人々が就任している。

新興の企業にとっては、財務・会計部門に有能な経営者を得ることは困難であり、経験者を中途採用しなければならなかったようである。また、内部での育成にも時間がかかったと考えられる。

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。以下では経営陣の変遷と彼らの経歴を明らかにし、この部門の経営者の特徴を解明する（表7参照）。

設立当初はジェネラル・カウンセルを置いていなかったようであるが、第2回（1993年）のアニュアル・レポートにはフィッシュがその任に当たり、法律部を統括することになったことが記されている。彼の下には2人のアシスタント・カウンセル（Assistant Counsel）が置かれ、クラブ（Robert P. Clapp）がボストン、パーソンズ（Hinsdill Parsons）がスケネクタディで勤

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)	入社前の経歴	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
Fish, Frederick P.	1855-1930 (Taunton, MA)	Harvard College: AB (1875); Harvard Law School: LLB (1876)	patent attorney senior member, Fish, Richardson & Storow for 20 years	1892 以前	patent lawyer (TH)	37	1892-1901 general counsel 1901-1908 director 1922-1930 counsel	1901	president, AT & T Fish, Richard- son, Herrick & Neave
Clapp, Robert P.	1855-1936 (Montague, MA)	Harvard College (1879); Harvard Law School (1882)	Law Department, New York & New England Railroad	after 1882	counsel (TH)	37	1892-1894 assistant coun- sel	不明	Johnson, Clapp, Ives & Knight
Parsons, Hinsdill	1864-1912 (Hoosick Falls, NY)	Trinity College (1884); Albany Law School (1885)	1889 patent attorney, Walter A. Wood Har- vester Co.	1894 (30)	-	28	1894-1896 assistant coun- sel 1896-1912 counsel 1901-1906 fourth vice president and general counsel 1907-1912 vice president and general counsel	1912	死去
Levis, Howard C.	1859-1935 (Mount Holly, NJ)	Columbia Law School	organizer of North West General Electric Co. and others	1891 (32)	1891 TH	33	1892-1894 Law Dept. 1894-1901 assistant counsel 1898-1932 active in Lon-	1932	引退

Blodgett, George R.	1862-1897 (Bucksport, ME)	Yale (1884) ; Columbian University	1884 examiner of Patent Office admitted to the bar 1888 began practice in Washington DC 1889 Benton & Blodgett, patent office	1893 (31)	-	30	don 1893-1894 Bostonn Office 1894-1896 chief of the Patent Dept. 1896-1897 counsel	1897	死去
Johnston, T. J.	不明	不明	不明	不明	不明	不明	1892-1898 assistant to Fish and Blodgett 1897-1899 assistant counsel		opened a office for a patent law business
Davis, Albert G.	1871-1939 (Brooklyn, NY)	MIT (1893) ; National Law School ; law degree (1896)	Davis-Colby Ore Roaster Co. 1894-96 assistant examiner of Patent Office 1896 opened a patent office as a patent attorney 1897 admitted to the bar	1897 (26)	-	21	1897-1919 counsel 1919-1933 vice president	1933	Pennie, 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, a patent law firm opened Fish, Richardson and Neave	1895 (27)	-	24	1895-1902 patent attorney 1902-1937 counsel 1936-1937 director	1937	死去
Jackson, Allan H.	1864-1941 (Schenectady, NY)	Union College (1886) ; Albany Law	office of his father, Judge Samuel W. Jackson of the state Supreme Court	1902 (38)	-	28	1902-1911 attorney 1911-1922 counsel 1922-1929 vice president	1929	引退

Young, Hinsdill	1874-1962 (Van Hornesville, NY)	School: LLD (1888)	1892 Chanler, Maxwell and Philip, a law firm 1895 partnership with his father	1913 (39)	-	18	and general counsel	1953	引退
		St. Lawrence University : Bachelor of Philosophy (1894) ; Boston University Law School : LLB (1896)	1896 admitted to the bar law clerk, Charles H. Ty- ler 1896-1903 teaching assis- tant, Boston University Law School 1907 Tyler & Young				1913-1922 vice president and general counsel 1922-1939 chairman 1940-1942 honorary chairman 1942-1944 chairman 1944-1953 honorary chairman		

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

務した。フィッシもボストンにいた。

翌年にはクラップは退任し、レーヴィス (Howard C. Levis) に代わっている。パーソンズと同様、レーヴィスもスケネクタディを勤務地とした。

1895年のアニュアル・レポートにはジェネラル・カウンセルが法律部を統括するという記述は削られている。おそらく、ボストン在住のフィッシにはスケネクタディに本拠を置き業務が拡大する法律部を統括することが難しくなったためであろう。1896年には特許関連の業務が分離して特許部となり法律部と併存することになったため、両者を総称する名称として法務部門 (Law and Patent Departments) がアニュアル・レポートに登場するが、両部はそれぞれ社長に直接責任を負う独立した部となった¹³⁵⁾。それともなってパーソンズがカウンセルに昇進するとともに、プロジェクト (George R. Blodgett) が同じカウンセルに任命された。前者が法律部、後者が特許部を統括したと思われる。またレーヴィスとともにジョンストン (T. J. Johnston) がアシスタント・カウンセルに任用され、全体として陣容の拡充が図られた。レーヴィスはパーソンズ、ジョンストンはプロジェクトを補佐したと思われる。4人ともスケネクタディの本社に勤務した。このような本社法務部門の拡充により、ボストン在住のジェネラル・カウンセルのフィッシの役割はラインの長ではなく、顧問的なものに変化していったと考えられる。

1898年には死去したプロジェクトに代わってデイビス (Albert G. Davis) がカウンセルに就任し、特許部を統括した。ジョンストンの名が消えているが、補充はされていない。

その後1901年にパーソンズがカウンセルのまま第四副社長に就任するとともに、フィッシの退任を受けてジェネラル・カウンセルにも就任した。

135) GE, *Professional Management in General Electric*, Book 1, p. 58.

Professional Management によると第四副社長兼ジェネラル・カウンセルは法務部門全体ではなく法律部を統括するとされており¹³⁶⁾、特許部は引き続きデイビスが統括したと考えられる。ちなみに、特許部の長が副社長となるのは1919年である。また、1902年にはレーヴィスが退任し、ニープ（Charles Neave）がニューヨーク勤務のカウンセルに就任、パーソンズ、デイビス、ニープの3カウンセル体制となった。この体制はジャクソン（Allan H. Jackson）が新たにカウンセルに就任し、じきにパーソンズが死去する1912年まで続く¹³⁷⁾。パーソンズの後任にはヤング（Owen D. Young）が就任したが、法律部は事実上ジャクソンが統括することになった。

フィッシ、フレデリック・P.

フィッシは1855年にマサチューセッツ州トントンで生まれた。彼は1875年にハーバード・カレッジでA.B.を、1876年にはハーバード大学ロースクールでLL.B.を取得した。その後、彼はボストンで開業して特許と会社法の専門家となり、その分野で広く評判を得た。彼は20年間、ボストンとニューヨークに法律事務所を持つ、フィッシ、リチャードソン&ストロー（Fish, Richardson & Storrow）のシニアメンバーであった。彼はトムソン=ヒューストン社、ニューヨーク・エア・ブレーキ社（New York Air Brake Co.）およびプルマン社（Pullman Co.）のために連邦裁判所で多くの重要なケースを扱い、電話の建設・電話特許状況に精通していた。彼はトムソン=ヒューストン社の特許弁護士であった関係からGEの設立後ジェネラル・カウンセルとなり、1901年までその任にあった。彼はチャールズ・コフィンと強い友人関係にあったと言われる。1901年にAT&T

136) GE, *Professional Management in General Electric*, Book 1, p. 58.

137) ジャクソンの就任からパーソンズの死去までの間、パーソンズは第四副社長であると同時に、ニューヨーク勤務の法律顧問でもあった。

(American Telephone & Telegraph Co.) の社長に選出された彼は不承不承その地位を受け入れ、最大のエネルギーを注いで事業の発展に献身し、ベルシステムが経験したことの無い建設と資金調達時代の幕を切って落としたとされる。彼は1907年に辞任するが、その間1908年まで GE の取締役の地位にもあった。その後、フィッシ、リチャードソン、ヘリック & ニーブ (Fish, Richardson, Herrick & Neave) 法律事務所のシニアメンバーとして法律実務に携わり、同時に GE のカウンセルを1922年から彼の死まで務めた。彼はコンファレンス・ボード (National Industrial Conference Board) の議長としてオープンショップの強い唱道者であり、ゼネストを違法とする立法の支持者でもあった。したがって、その後の GE の企業福祉路線にはつながっていない人物と考えられる。というより、*National Cyclopedia of American Biography* には GE との関係の記述が一切ないことから、彼の経歴からすると、GE との関係はそれほど重い意味を持っていなかったのかもしれない。1930年に死去している¹³⁸⁾。

クラブ、ロバート・P.

クラブは1855年にマサチューセッツ州のモンタギューで生まれた。1879年にハーバード・カレッジを卒業し、さらに1882年にハーバード・ロースクールを卒業した。彼はニューヨーク & ニューイングランド鉄道 (New York & New England Railroad) の法務部門に入り、ついでトムソン・ヒューストン社のカウンセルになった。GE の設立時にはアシスタント・カウンセルとなり、*Daily Boston Globe* 紙の死亡記事によれば同社の初期の法務部門に深く関わったとされる。しかし彼の名前は1894年以降資料の中に見出すことができず、GE における活動の詳細は不明である。わずかに1915年の *Christian Science Monitor* 紙の記事において彼が州議会の租税特

138) NATCAB 26; WHAM 1; SWN, December 19, 1930, p. 11; *Minutes of Board*, December 5, 1930.

別委員会においてGEを代表して発言をしたということが明らかにされており、依然としてGEのために活動していたことがわかる。彼は1936年に死去したが、長くボストンで弁護士業を営んでおり、ジョンソン、クラブ、アイブズ&ナイト（Johnson, Clapp, Ives & Knight）法律事務所のメンバーであったと報じられている¹³⁹⁾。

パーソンズ、ヒンズディル

パーソンズは1864年にニューヨーク州フージュック・フォールズに生まれ、1884年にトリニティ・カレッジを卒業後、1885年にアルバニー・ロースクールを卒業した。1889年、彼の父がジェネラル・マネージャーをしていたウッド・ハーベスター社（Walter A. Wood Harvester Co.）の特許弁護士（patent attorney）に任命された。1894年にアシスタント・カウンセルとしてGEに入社し、1896年にはカウンセルに昇進している。ついで1901年には副社長兼ジェネラル・カウンセルに就任している¹⁴⁰⁾。そのころ彼はスケネクタディ鉄道会社（Schenectady Railway Co.）の社長に就任し1905年までその地位にあった。また、スケネクタディ・イルミネイティング社（Schenectady Illuminating Co.）とモホーク・ガス社（Mohawk Gas Co.）の社長を死去の際まで務めていた。彼は1907年にニッカーボッカー・トラスト社の再建処理において卓越した手腕を発揮し、のちにその取締役となった。その他いくつかの会社の取締役でもあった。彼は最も有能な会社弁護士の1人と目されており、GEの法務部門を指揮してきた。夏にはスケネクタディで多くの時間を過ごしたが、仕事の大半はニューヨークでなされた。彼は法曹界と電気業界の指導者たちと広範なサークルを維持していた。彼

139) *Daily Boston Globe*, August 13, 1936, p. 17; *Christian Science Monitor*, October 13, 1915, p. 8.

140) アニュアル・レポートにはニューヨーク勤務のカウンセラーとして表記されており、ジェネラル・カウンセラーの表記はない。理由は不明である。

の妻の兄弟には GE の副社長バーチャードがおり、ニューヨークでは彼の邸宅に住んでいた。1912年に自動車事故で死去した¹⁴¹⁾。

レーヴィス、ハワード・C.

レーヴィスは1859年にニュージャージー州のマウント・ホーリーに生まれた。コロンビア・ロースクールを卒業し、ノースウェスト・ゼネラル・エレクトリック社 (North West General Electric Co.) を組織したとされているが詳細は定かではない。オワトナ・エレクトリック社 (Owatonna Electric Co.) のオルガナイザー、ノースウェスタン・トムソン=ヒューストン社 (Northwest Thomson-Houston Electric Co.) の取締役、ビュート・ゼネラル・エレクトリック社 (Butte General Electric Co.) のプロモーターとして名が上がり¹⁴²⁾、1890年にはウェスティングハウス社のセクレタリーに就任したという記事もある¹⁴³⁾。弁護士として電気業界に深く関与していたものと考えられる。1891年からトムソン=ヒューストン社に入り¹⁴⁴⁾、1894年にはアシスタント・カウンセルに就任し、1901年までその任にあったと思われる。1898年にはスケネクタディを離れ、ロンドンで GE 関連の職に就いたようである。1907年の新聞記事では GE のイギリス支社のマネージャー (manager of the British branch of the General Electric Company of America with headquarters in London) と紹介されている¹⁴⁵⁾。1911年12月8日の取締役会の議事録ではブリティッシュ・トムソン=ヒューストン社 (British Thomson-

141) *Good Lighting and the Illuminating Engineer*, Vol. 7, No. 2, April 1, 1912, p. 101; *Hammond Historical File*, Part L, p. 3170.

142) *Electrical World*, Vol. 18, No. 25, December 19, 1891, p. 456, Vol. 19, No. 16, April 16, 1892, p. 269, Vol. 20, No. 14, October 1, 1892, p. 218.

143) *Electrical World*, Vol. 16, No. 20, November 15, 1890, p. 362.

144) *Saint Paul Globe*, July 22, 1892 は彼をジェネラル・マネージャーと呼んでいる。

145) *The Philadelphia Inquirer*, October 4, 1907.

Houston Co.) のマネージング・ディレクター (Managing Director), 1923年11月23日の議事録では同社の会長 (Chairman) と記されている¹⁴⁶⁾。彼は30年間ロンドンに在住し, 1932年に引退した。1935年にフランスで死去した¹⁴⁷⁾。

プロジェクト, ジョージ・R.

プロジェクトは1862年にメイン州のバックスポートに生まれた。彼は1880年にイエール大学に入学し, 4年後に優等生として卒業した。卒業後すぐに合衆国の特許庁 (Patent Office) の調査官 (examiner) に任命された。その仕事を続けながらワシントンのコロビアン大学で法律を学び, 弁護士となった。1888年にワシントンで開業し1年後にはボストンに移り, そこでトムソン=ヒューストン社のカウンセルであったベントン&プロジェクト (Benton & Blodgett) 特許法律事務所に入った。1893年に GE に入り, 1年後に本社がスケネクタディに移ると彼もそこに移り, 特許部門のチーフとして活躍することになる。1896年には カウンセルに任命されているが, 翌年に強盗に襲われ銃撃され死去した。彼は GE において非常に強い影響力を持つ地位にあり, 個人的な弁護士の仕事でも the Tannage Patent Company vs. Zahn の訴訟を指揮して全国的な名声を得, 電気関係の専門家として彼に匹敵するものはないと言われていた¹⁴⁸⁾。

ジョンストン, T. J.

ジョンストンは1897年と98年の年次報告書にアシスタント・カウンセルとして記載されているが, *Electrical World* 誌によれば, 1892年から6年間 GE でフィッシ, ついでプロジェクトのアシスタントを務め, 1899年にニ

146) *Minutes of Board*, December 8, 1911, November 23, 1923.

147) *New York Times*, June 21, 1935, p. 19.

148) *New York Times*, December 4, 1897 ; p. 1 ; *Street Railway Journal* ; Vol, 14, No. 1, January, 1898, p. 63.

ューヨークに事務所を構えて特許法関係の仕事を開始した¹⁴⁹⁾。それ以上の情報は得られない。

デイビス, アルバート・G.

デイビスは1871年にニューヨークのブルックリンに生まれた。1893年にMITを卒業し、最初デイビス = コルビー・オア・ロースター社 (Davis-Colby Ore Roaster Co.) に就職したが、1894年から96年まで特許庁で副調査官 (assistant examiner) の職にあった。1896年にその職を辞し、ワシントンで特許弁護士の事務所を開いた。そこでGEの特許関連の仕事も扱うようになった。彼は1896年、ナショナル・ロースクールの1年のコースを終えて法学の学位を得、翌年にはワシントンの弁護士免許を得たが、その年の12月にGEからプロジェクトの後任として特許部門のマネージャーのオファーがあり、カウンセラーに就任した。彼は多くの発明の中から価値あるものとそうでないものを見抜く才能を持っており、そのことでGEに多大な貢献をしたと言われる。それが認められて、1919年に特許担当の副社長に任ぜられ、1933年に引退するまでその地位にあった。彼はライスと共にGE研究所の設立をはじめGEの研究プログラムの確立に大きく関わった。またRCAの取締役も務めた¹⁵⁰⁾。引退後はニューヨークのペニー、デイビス、マービン&エドモンズ (Pennie, Davis, Marvin & Edmonds) 法律事務所に加わった。1939年に死去した¹⁵¹⁾。

ニーブ, チャールズ

ニーブは1868年にオハイオ州のシンシナティで生まれた。父親は実業家であり、母親はオハイオ州の最高裁判事の娘であった。1888年にイエール

149) *Electrical World*, Vol. 33, Vol. 18, May 6, 1899, p. 601.

150) *Wall Street Journal*, Dec 3, 1932, p. 2.

151) *Monogram*, Vol. 10, No. 8, May, 1933, p. 12, Vol. 16 No. 8, June, 1939, p. 16 ; GE, *The General Electric Story*, p. 78 ; *Washington Post*, Apr 27, 1939, p. 14.

大学、1890年にMIT、1893年にハーバード・ロースクールを卒業し master's degree を得ている。卒業後ボストンの著名な特許法律事務所フィッシ、リチャードソン&ソロー (Fish, Richardson & Sorrow) に入った。のちにフィッシ、リチャードソン&ニープ (Fish, Richardson & Neave) 法律事務所をニューヨークに開設した。1895年にGEの特許弁護士となり、その能力が認められて1902年にはカウンセルとなり生涯その地位にあった。彼の多大な貢献が認められ1936年には取締役役に選任されている。彼はこの世代のアメリカにおける最も卓越した特許弁護士の1人と評価されている。1937年に死去した¹⁵²⁾。

ジャクソン、アラン・H.

ジャクソンは1864年にスケネクタディに生まれた。1886年にユニオン・カレッジを卒業し、2年後にアルバニー・ロースクールを卒業してLL.D.を得た。卒業後、州最高裁判事の父親の事務所に入り、1892年までスケネクタディで弁護士の仕事をした。その年ニューヨークのチャンラー、マクスウェル & フィリップ (Chanler, Maxwell and Philip) 法律事務所に入った。3年後、彼はスケネクタディに帰り、父親とパートナーシップを結び (1902年まで続く)、ニューヨーク・セントラル鉄道の地域弁護士の仕事をし、経験を積んだ。1900年頃GEとの関係ができ、とくにナショナル・エレクトリック・ランプ・アソシエーション (National Electric Lamp Association) の設立に関わって、ジェネラル・カウンセルのパーソンズの依頼でクリーブランドにいて仕事をした。その仕事ぶりが認められたのか、1902年に弁護士 (attorney) の一員としてGEに直接雇用され、1911年にはカウンセルとなった。彼は1912年にパーソンズの死去にともない法律

152) *Encyclopedia of American Biography*, New Series (New York: American Historical Society, 1934-) Vol. 10, pp. 404-405; *SWN*, September 17, 1937, p. 4; *New York Times*, September 11, 1937, p. 17.

部を統括することになった。1922年には副社長兼ジェネラル・カウンセラーに任命され1929年の引退までその任にあった。1941年に死去した¹⁵³⁾。

ヤング, オーエン・D.

ヤングは1874年にニューヨーク州のバン・ホーンズビルに生まれた。彼の父は農民で、彼の祖先は1710年にドイツから移民してきた。1894年にセント・ローレンス大学を Bachelor of Philosophy の学位を得て卒業し、ボストン大学ロースクールに進んで、1896年に Bachelor of Laws を得た。マサチューセッツ州で弁護士資格を得、当時企業関係の法務を拡大しつつあったタイラー (Charles H. Tyler) の事務所の法務職員 (law clerk) となった。同時に1903年までロースクールでティーチング・アシスタントとして教壇に立っていた。1907年に彼はパートナーを組み、タイラー & ヤング (Tyler and Young) という法律事務所を構えることになった。この事務所は急速に成長する電灯、電力、とくに公益事業の組織、金融、経営に力を注ぐようになった。1907年の恐慌後、彼はニューイングランド・トラスト社 (New England Trust Co.) のカウンセラーとして破産電力会社の合併・再生に手腕を発揮し、コフィンの注目するところとなり、ジェネラル・カウンセラーとして1913年1月に GE に参加し、すぐに副社長にも就任した。1922年には会長となり1939年の引退までその地位にあった。彼はラジオの商業化にも多大な貢献をし、RCA の初代会長となった。引退後、名誉会長に推挙されるが、1942年に彼の後任のリード (Philip Reed) が政府の仕事に就くため一時的に職を離れたので、1944年まで代わりに会長職を務めた。1962年に死去した¹⁵⁴⁾。

153) *SWN*, September 20, 1929, p. 5; *New York Times*, December 8, 1941, p. 23; *Railway Age*, Vol. 72, No. 24, Jun 17, 1922, p. 1507.

154) *Encyclopedia of American Biography*. New Series, Vol. 34, pp. 8-15; *WhAm*. 4.; *Current Biography Yearbook 1945* (New York: H. W. Wilson Co., 1945), pp.

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。この時期にはまだ企業の自前の法務部門は確立していなかったと言える。また、彼らの中には、法律事務所のパートナーとして GE の仕事以外の仕事に携わる場合もあった。その勤務地もスケネクタディに限られず、ニューヨーク、ボストンの場合もあった。

GE の法律部は当初1901年までジェネラル・カウンセルのフィッシが率い、ついで法律部担当の副社長兼ジェネラル・カウンセルに就任したパーソンズ、1912年の彼の事故死により副社長兼ジェネラル・カウンセルに就任したヤング（ただし実際の法律部の責任者はジャクソン）が統括した。他方、特許部はプロジェクト、ついでデイビスが率いてきた。

フィッシとクラブが GE の初期の法務部門と深く関わったことは明らかであるが、その後の関係は不明である。パーソンズとプロジェクトは不慮の死を遂げている。レーヴィスは引退までロンドンで GE 関連の職にあった。デイビスは特許担当の副社長となり、引退までその地位にあった。ニーブは生涯カウンセルの地位にあり、死ぬ1年前には取締役に出選されている。ジャクソンは引退時まで副社長兼ジェネラル・カウンセルの地位にあった。ヤングは会長に就任している。

GE の設立時、フィッシは37歳、クラブは37歳であった。パーソンズがアシスタント・カウンセルとして入社したのが30歳、レーヴィスがアシスタント・カウンセルに就任したのが35歳、プロジェクトがカウンセルに任命されたのは34歳、デイビスがカウンセルに就任したのは27歳、ニーブは34歳だった。ジャクソンは35、6歳の頃から GE と関係があったが、カ

ウンセルになったのは47歳と遅かった。ヤングが副社長として入社したのは39歳の時であった。

む す び

最後にこの時期の経営者たちに見られる特徴をまとめておこう。

第一に指摘しておかなければならないのは、GEの経営陣は取締役と、社長を含む執行役員・上級幹部の2つの層から形成されているということである。この2つの層は利害が対立していると言えないが、守るべきものは異なっていると言える。前者は株主の利益を代表しており、場合によっては企業の解散をも決定できる存在であるのに対し、後者は実際の業務の遂行に責任を持ち、事業の存続と発展に貢献することに喜びを感じる実務家集団であり、多くが専門経営者に分類しうる人々であった。この時期の取締役会は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。両者の相違はその経歴にもはっきり表れており、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、後者に属する経営者とは明らかに異なった様相を示している。とはいえ彼らは、この産業の早い時期から積極的に投資をし、経営にも関与することによってリスクをとって産業の発展に貢献してきたのであり、また、93年恐慌に際しては共同してその救済に当たることになった。この時期のGEはまだ、いわゆる金融支配の軛から脱却するまでには至らないのである。

執行役員・上級幹部は極めて多様な顔ぶれからなっている。外国出身者を含む出自も様々であり、受けた教育もいろいろである。法務部門を除くと専門教育とそれにとまなう学歴はそれほど大きな意味を持たなかったが、次第に高学歴者が経営の中心を占めるようになる。彼らの多くはトム

ソン＝ヒューストン社，エジソン・ゼネラル・エレクトリック社をはじめGEに合流してくる企業でキャリアを開始しており，それぞれ異なった企業文化を身につけていたと思われる。GEの設立はこれらの多様な人材の集中と選別をもたらしたが，若い有能な人材が経営者層を構成し，設立時の短い期間を除き，比較的安定した陣容で経営がなされてきた。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，さらに上の地位へと昇進していった。こうして，GEの事業の発展にともなって部厚い専門経営者の層が形成されていく基礎が築かれたのである。

それぞれ相対的に自律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様で個性的であるが，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，技術的知識が販売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，大型案件以外の販売活動も重要になるにつれ，強力な販売部隊の育成も彼らによって担われることになる。

製造・エンジニアリング部門の経営者たちは，当初はエジソン，トムソンの発明家と苦楽を共にしてきた叩き上げのエンジニア（パイオニア）であったが，次第に大学でエンジニアの教育を受けた人々が登場してくることになる。彼らは工場長として長期にわたって初期の工場の体制の確立に注力したのである。

財務・会計部門は設立後の困難な時期に財務的基盤の確立という非常に重要な役割を果たした部門であり，オードやスメッドバーグのように投資銀行から送り込まれたと思われる経営者もいたが，多くはOJTによってこの分野の仕事を身につけ，比較的年齢の高い人々によって構成されてい

た。

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のちに GE に参加しており、GE の前身企業あるいは GE のなかで 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。自前の法務部門を確立するには、まだ時間を要したのである。

付記 本稿は2011年度特定課題研究費制度による成果である。

資 料

本稿で利用した一次資料について説明しておく。

〈Museum of Innovation and Science, Schenectady, NY 所蔵〉

Board of Directors Minutes of the General Electric Company : 取締役会の議事録。

経営執行委員会 (Executive Committee) の議事録も収録されている。議事が詳細に記録されたものではないが、それでも多くの情報を与えてくれる。

General Electric Corporate Administration Records 1892-1983, Series 3: General Historical Publications by GE, 1912-1978 : GE のマニュアル, 要項, パンフレットなど多様な社内文書および刊行物が含まれている。

GE Organization Directory : GE のすべての部署と担当職員を記載した名簿で、組織の構造を明らかにすることができる。ただ、得られた最も古いものは1925年版である。

General Electric Review : 社内外のエンジニア向けの広報誌だが、技術以外の情報も多い。

General Office News : General Office に勤務している従業員向けの広報誌。

Hammond Historical File : GE の社史 *Men and Volts* の著者 John W. Hammond が収集した資料を集成したもの。

Hammond (Roger P.) Papers : 戦後、広報担当部門である GE News Bureau に勤務した Hammond の文書類。

Monogram : GE のホワイトカラー向けの社内広報誌。

Professional Management in General Electric : 事業部制による分権管理についての4巻からなる企業内教科書。

PTM（1951年から *TEST* と改称）：テスト生として入社したエンジニアの同窓会誌。エンジニアに関する様々な情報を与えてくれる。

Reynolds (Neil) Collection：1964年から1967年までGEのInformation Resource ConsultantであったReynoldsの文書類。

Sales Promoter：重電機器の販売促進のための社内広報誌。

Schenectady Works News：GEのスケネクタディ工場のブルーカラー向けの社内広報誌。

Swope (Gerard) Papers：1922年に就任した社長のスウォープに関連した文書類。

〈**St. Lawrence University 図書館所蔵**〉

Young (Owen D.) Papers：ヤングに関係する膨大な文書類。

〈**Edison National Historic Site Archives 所蔵**〉

Edison Pioneers Papers: Biographical Files：エヂソン・パイオニアズの入会申請文書。

DIGEST：International GEの社内広報誌。

