

平成 21 年 5 月 17 日現在

研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2005～2008  
 課題番号：17530257  
 研究課題名（和文） アメリカ巨大企業における中間管理者層の形成過程：1920-1960  
 研究課題名（英文） Emergence of Middle Managers in American Giant Corporations:  
 1920-1960  
 研究代表者  
 谷口 明文（TANIGUCHI AKITAKE）  
 東北大学・大学院経済学研究科・教授  
 研究者番号：20103228

## 研究成果の概要：

本研究では、ホワイトカラー層の中核的存在であり、現代企業の組織能力の担い手となった中間管理者層の形成過程を、アメリカの巨大企業ゼネラル・エレクトリック社とデュポン社について明らかにするとともに、ビジネス・スクールがその形成に果たした役割をウォートン・スクールの卒業生の分析によって明らかにしようとした。その結果、中間管理者層の内部労働市場の形成の過程、ミドル・マネジメントからトップ・マネジメントが再生産されるメカニズム、かれらの学歴とキャリアについて多くの知見を得ることができた。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2005年度	1,300,000	0	1,300,000
2006年度	900,000	0	900,000
2007年度	600,000	180,000	780,000
2008年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総計	3,300,000	330,000	3,630,000

研究分野：アメリカ経済史

科研費の分科・細目：経済学・経済史

キーワード：中間管理者層、ビジネス・スクール、キャリア・パス、ゼネラル・エレクトリック社、デュポン社、ウォートン・スクール

## 1. 研究開始当初の背景

現代企業は、複数の機能を統合し多数の事業単位によって構成される巨大な企業であり、多数のブルーカラー労働者と少数の管理者によって運営されていた19世紀型の企業とは異なって、研究開発、購買、製造、販売、輸送などの内部化された機能を担う多数のホワイトカラー層を形成すると同時に、彼ら

を統括しつつ機能間の財の流れを管理的に調整する中間管理者層すなわちミドル・マネジメントをも形成することになった。これらのホワイトカラー層とその中核的存在である中間管理者層は現代企業の競争力を決定づける組織能力の主要な要素となった。

中間管理者層(ミドル・マネジメント)の発見者はAlfred D. Chandler, Jr. であるが、そ

の著書*The Visible Hand* (1977)において彼はその機能と構造に焦点を当てており、その実態について豊かな像を与えるにはいたっていない。また、そのため、本研究とは異なって、ミドル・マネジメントの形成と確立を第一次世界大戦までと極めて早い時期に想定してしまっている。とはいえ、Chandler以外に20世紀に特有の階層である中間管理者層に着目した研究はほとんど無く、これまでは、ホワイトカラー論の一部として扱われてきたにすぎない。そのホワイトカラー論にしても、C. Wright Mills (1953) の古典的作品*White Collar* 以後、Jurgen Kocka(1980), *White Collar Workers in America, 1890-1940* と Oliver Zunz(1990), *Making American Corporate, 1870-1920* 以外に見るべきものがないといった状況である。本研究はこの空白を埋めることを意図している。なお、Zunz は、アメリカの創造者としてのミドルに着目しているが、ミドルとトップの関係については、両者を切り離し、その断絶を強調している。しかし、ミドルからトップが生まれてくることに、経営者支配の根拠の一つを見ようとするのが研究代表者の立場である。

近年のミドル・マネジメントの中抜き現象、中間管理職の大量のレイオフに対応して、Charles C. Heckscher(1995), *White-Collar Blues* や Peter Capelli(1999), *The New Deal at Work* などの著作が現れ、20世紀社会の中心階層としての中間管理者層の衰退の研究が進展しているが、これらの研究と先にあげた歴史的研究とが必ずしもうまく結びついていないのが現状である。本研究は、この両者の接合を果たし、中管理者層(ミドル・マネジメント)の形成・発展・衰退の総合的研究への展望を開くことを意図している。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、この中間管理者層の形成過程を、ゼネラル・エレクトリック社とデュポン社という代表的な巨大企業の実証的な研究において明らかにすることである。それは、企業における機能の発生・展開とそれを担う中間管理者層の登場・発展という形で個別企業の部門史と密接に関連して具体的に叙述されることになる。また、かれらには、大学あるいは大学院を卒業後、企業に就職し、昇進の階梯を上りながら企業特殊な知識、技能を身につけ、定年まで勤め上げるという、典型的な終身雇用型の内部労働市場が形成されていたと考えられる。その実態を明らかにすることも本研究の目的であり、それは従来、実証研究としてはほとんどなされてこなかったことである。さらに、本研究は、ミド

ル・マネジメントからトップ・マネジメントが再生産されるメカニズムを明らかにし、そのことが、いわゆる経営者支配の基盤を形成することになるという新しい視点を提供することになる。また、本研究は、彼らの生活と意識にまで踏み込むことによって、20世紀に固有の中産階級の生活スタイルと意識、イデオロギー(20世紀型民主主義)の形成過程に光を投げかけることになる。さらに、中間管理者層の供給サイドすなわちビジネス・スクールの役割に焦点を当て、需要・供給両サイドから総合的な分析を試みる点に、本研究のもう一つの特色がある。

本研究は3つのプロジェクトから構成されている。第一は、巨大電機企業ゼネラル・エレクトリック社において中間管理者層(ミドル・マネジメント)がどのように形成されてきたのか、彼らは企業内でどのような機能を果たしていたのか、彼らはどのようにリクルートされ、どのように教育され、どのようなキャリア・パスをたどったのか、彼らは日常的にどのような生活を送り、どのような意識を持っていたのか、以上の点について、中間管理者層の形成がはっきり見えてきた1920年代から、その確立期である1950年代までの時期について明らかにすることである。第二は、巨大化学企業デュポン社について、ゼネラル・エレクトリック社と同様の諸点を同じ時期について明らかにすることである。第三は、アメリカ巨大企業における中間管理者層の形成に学校教育とりわけビジネス・スクールがどのような役割を果たしたのかを明らかにすることである。具体的には、中間管理者層の育成を目的として設立されたペンシルバニア大学ウォートン・スクールがどのようにしてその役割を果たしたのかを明らかにする。

## 3. 研究の方法

ゼネラル・エレクトリック社については、年次報告書によって1892年の設立時から2000年までの取締役と執行役員のリストを作成し、このリストにもとづいて、各人の経歴を、主として、*Who Was Who in America*, *National Cyclopaedia of American Biography*, *American Biographical Archive*, *Moody's Manuals*, *Dun & Bradstreet Reference Book of Corporate Management*, *Standard & Poor's Register of Corporations, Directors and Executives* およびインターネットによって調査し、社史その他の文献で補足して出自、学歴、キャリアなどに関するデータベースを作成した。このデータベースにもとづいて、中間管理者層の動向を把握し、彼らがどのようにして形成され、どのようなキャリア・パスを歩んだのかを明らかにしようとした。

デュポン社については、1920年版、1924年

版（1925年版は入手できなかった）、1930年版、1935年版、1940年版のデュポン社本社の電話帳を利用して職員のデータベースを作成し、それにもとづいて、同社における内部労働市場の形成の実態を明らかにしようとした。ただし、1924年の電話帳は、他の年と比べると記載件数が極端に少ないので、取り扱いには注意を要する。

ウォートン・スクールについては、ペンシルバニア大学の University Archives に所蔵されているウォートン・スクールの卒業生の個人記録にもとづいて、1923年から1940年までの大学院卒業生216人と、無作為に抽出した1921年から1940年までの学部卒業生1000人のデータベースを作成し、彼らがどのようなキャリアをたどっていったのかを明らかにしようとした。

#### 4. 研究成果

(1) ゼネラル・エレクトリック社の分析からは以下の諸点が明らかになった。取締役の分析は、1940年のピークに向かって内部昇進型経営者が進出するが、過半を占めることはなく、その後はほぼ20%以下の比率にとどまっていることを示している。しかし、そのことはGEにおいて経営者支配が成立しなかったことを意味するものではなく、1930年以降は経営者支配の状態にあったといえる。

戦前の執行役員分析によって、当初は旧企業関係者を中心に経営がなされたが、内部昇進者が早い時期から執行役員に登用され、1930年までには、執行役員はすべて彼らによって占められることになったこと、執行役員の半数以上が生え抜きによって占められることになったこと、内部昇進者の学歴は大学卒以上が圧倒的であるが、高卒以下も一定の地位を占めていたこと、テスト・コースによるエンジニアの育成が早期に始められ、彼らが執行役員に登用され、1940年には理系出身者が文系を圧倒することになったことが明らかになった。

戦後の分析では、執行役員の半数以上を生え抜きが占めていること、その比率は減少しつつあるが、外部登用の顕著な増加は見られないこと、勤続年数の分析も、1960年までに経営者の内部労働市場と「ホモジーニアスな階層組織」が確立していたことを示唆しているが、2000年の分析は、内部労働市場に代わって、外部市場が積極的に利用され始めたこと、しかし、内部労働市場も依然として強固であることも明らかにした。

学歴の分析は、戦後、大学卒は経営者の学歴の標準となり、その後、高学歴化が進んだことを明らかにした。さらに明らかになった最近の事態は、2000年には学士号が理系から文系へ大きく変化し、MBA取得者と法学関連の修士・博士取得者が急増しているこ

とが明らかにされた。学歴の標準が大学院卒以上に移ってきており、これは企業特長的な知識に代わって、専門的な知識を武器として外部労働市場で活発に活動する経営者が登場してきたことを意味するのかもしれない。

以上のように本研究はミドル・マネジメントからトップ・マネジメントが再生産されるメカニズムを明らかにし、そのことが、いわゆる経営者支配の基盤を形成することになるという新しい視点を提供することに成功しているが、作成済みの職員録にもとづくデータベースにもとづいて、部門別、機能別の中間管理者層の動向を把握することによって、彼らがどのようにして形成され、どのようなキャリア・パスを歩んだのかを明らかにすること、取締役会の議事録などを利用して、中間管理者層についての人事政策がどのように形成されてきたかを明らかにすること、また、有名な*Blue Books*をはじめとする社内教育用の教材の分析を通じて、中間管理者層の教育の実態と、求められた管理者像を明らかにすること、さらに、*Monogram* や *Schenectady Works News* などの社内広報誌に見られる伝記的文章、すでに作成済みの取締役、役員の実態と意識のあり方を探求することなど、今後果たすべき研究課題を残している。

(2) デュポン社の分析は、電話帳の利用に基づくデータベースの作成に多大の時間を要したこと、1924年のデータに欠点があることなどから、十分なものとはいえない。しかし、とりあえずデータベースを作成したことによって今後の研究の足場を築くことができたといえる。

とりあえず、データベースから確認できることを記しておく。まず、各年の在職者が5年後、10年後、15年後、20年後にどのくらい会社に止まっていたのか、その比率（定着率）を調べてみた。1920年の名簿に載っていた2761人のうち4年後の1924年にも載っていたのは34.1%の941人であった。10年後の1930年には25.05%、690人が、15年後の1935年にはなお22.19%、610人が在職しており、20年後の1940年にはその数は19.9%、550人となっていた。

1924年の名簿記載者1314人のうち6年後には742人、56.5%が残った。11年後を見ると、47.3%、622人が、16年後には40.7%、535人が勤務を続けており、その比率は1925年より高くなっているといえる。

1930年の記載者1969人のうち5年後にも載っているのは1168人、59.3%で、1924年と大きな違いはない。10年後の1940年には

960人、48.82%が勤務を続けており、これも1924年と大きな違いはない。

1935年の記載者2361人のうち5年後にも記載されてものは1676人、71.0%で、1924、1930年と比べて高い数値を示している。

わずか20年間の数値から、また、1924年の記載者数が他の年度に比べて極端に少ないので、はっきりした傾向を確認することは困難であるが、全体として、長期勤続を続ける職員の比率が増大している傾向を確認することができるであろう。

以上の分析では、各年の在籍者の定着率を検討したが、在籍者のそれまでの勤続年数は様々であるにもかかわらず、その分布の影響は無視されていた。次に、各年の新規雇用者の動向を調べてみる。といっても、各年の新規雇用者を把握することはできない。ここでは、5年前の職員録に載っておらず、当該年の職員録に氏名を見いだすことのできる職員を過去5年間の新規雇用者と見なし、その動向を分析する。

1920年から1924年までに新規雇用されたと考えられる373人のうち6年後も勤務を続けていたものは117人、31.4%で、11年後には、その数値は85人、22.8%、15年後は77人、20.6%となっている。

1924年から1930年までの6年間に新規雇用されたと考えられる1162人のうち5年後には半数以上が離職し、542人、46.6%が職に止まったと思われる。10年後には、その数値は432人、37.2%となっている。

1930年から1935年の間に新規雇用されたと考えられる1124人のうち5年後には約4割が離職し、693人、61.7%が職に止まったといえる。

ここでも定着率の分析と同じ傾向を読み取ることができる。

この結果を、研究代表者が以前にGE社の職員録である **Organization Directory** の1925年版、1927年版、1930年版、1935年版、1940年版、1945年版によって作成したデータベースの分析結果と比較すると、定着率、新規雇用者の動向ともに同じような傾向を見せているが、GE社のほうが早くからその値は高い状態にあったようである。

両者の比較は注意深くしなければならないが、GE社においてはすでに行っている製造部門、販売部門、研究開発部門の部門別の分析をデュポン社においても行う必要がある。そのさい、すでに収集済みの膨大な部門別の組織図（それぞれにポジションと人名が記載されている）にもとづいてゼネラル・エレクトリック社と同様のデータベースを作成する必要がある。

(3) ウォートン・スクールの卒業生については、データベースの作成に時間がかかったため、十分な分析ができていないが、予備的

な分析から、以下の諸点を指摘できる。

いわゆるMBAの卒業生は1923年に初めての卒業生を出しているが、必ずしも企業の経営者になることを目的とした学生が多数を占めていたわけではなく、まだ特殊な教育機関であったと思われる。

経済学学士号を出す学部教育の場合、製造業への就職を目指す学生は多くなく、金融業への就職者が多数を占めている。また、多くの卒業生が最終的には独立して事業を営むことを目的としていたように思われる。この傾向は、時代が下がるに従ってゆるんでくるように思われるが、1950年代に至るまで、ウォートン・スクールは製造業の中間管理職・経営者を養成する教育機関にはなっていなかったように思われる。

今後さらに詳細な分析をするとともに、いわゆるビジネススクール・ブームの時期にどのような変化が起こったのかを明らかにし、GE社、デュポン社の分析と結合させていく必要があると思う。

また、研究代表者もかかわった「東北大学経済学部卒業生のキャリアに関する調査」との比較が可能なデータベースを作成するなど、日米比較へ進展させる必要がある。

## 5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 1 件)

①谷口明丈、アメリカ巨大企業のコーポレート・ガバナンス(1899年-1999年)、立命館経済学、第54巻第3号、360-381、2005、査読無

[学会発表] (計 1 件)

①谷口明丈、アメリカにおける内部昇進型経営者：GEのケースを中心に、経営史学会第44回全国大会、2008年10月13日、東京

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

谷口 明丈 (TANIGUCHI AKITAKE)

東北大学・経済学研究科・教授

研究者番号：20103228

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし