

# デュポン社のクロフォード・H・グリーンウォルト社長の時代

— 1950年代のトップ・マネジメント組織を中心に —

The Period of President Crawford H. Greenewalt at the Du Pont Company :  
Focusing on Top Management Organization in the 1950s

吉次 啓二<sup>※</sup>

Keiji Yoshitsugu<sup>※</sup>

- I. 序
- II. 10代目社長クロフォード・H・グリーンウォルトの略歴
- III. 1950年頃のデュポン社の組織構造
- IV. 最高意思決定機関としての経営委員会
- V. 結 語

## I. 序

1802年からデュポン一族で企業経営が担われてきたデュポン社において、1948年から1962年までデュポン社の社長を務めたクロフォード・H・グリーンウォルトはどのような人物であったのか、またその時期、どのようなトップ・マネジメント組織構造（取締役会、経営委員会、財務委員会等）であったのかを検討、考察していく。デュポン社は、創業の1802年から血の繋がりのある人々により社長の任が担われてきたが、1940年から1948年まで直接の血の繋がりのない人物により社長の任が担われた。その場合も、その9代目社長はデュポン一族の6代目社長、7代目社長、8代目社長の末妹の夫の弟という縁戚の関係であった。10代目社長クロフォード・H・グリーンウォルトの1950年代頃、トップ・マネジメント組織はどのように運営されていたのか、どのような組織構造であったかを特に、実質上デュポン社の最高意思決定機関であった経営委員会を中心として、その内容、実態を考察、分析していく。

## II. 10代目社長クロフォード・H・グリーンウォルトの略歴

次に、クロフォード・ハロック・グリーンウォルト（Crawford Hallock Greenewalt）の出自、経歴、デュポン社内での職務の経歴について考察していく。クロフォード・H・グリーンウォルトは1902年8月16日、マサチューセッツ州カミングトンで生まれた。父は医師のフランク・リンジー・グリーンウォルト、母はコンサート・ピアニストのメアリー・エリザベス（旧姓ハロック）であった。医師の

---

<sup>※</sup>日本経済大学経営学部経営学科

グリーンウォルト一家はその後フィラデルフィアの中心部に引っ越し、そこでクロフォードは成長した。彼はウィリアム・ペン・チャーター・スクールに学び、その後マサチューセッツ工科大学（MIT）に進み、理学士の学位を取得した<sup>(4)</sup>。1926年、グリーンウォルトはデュポン社7代目社長イレネー・デュポンの娘マーガレッタ・ラモー・デュボンと結婚し、三人の子供を儲けた。

デュポン社でのグリーンウォルトのキャリアは1922年に始まった。最初、フィラデルフィア工場の化学部で化学者として、次にデラウェア州ウィルミントンの研究所（Experimental Station）で化学者として働いた。そこで、グリーンウォルトはグループ・リーダー、研究スーパーバイザー、研究アシスタント・ディレクターへと昇格していった。研究スーパーバイザーを務めた際、グリーンウォルトはナイロン生産に必要な中間物製造工程の開発を指揮した。グリーンウォルトが化学部門アシスタント・ディレクターの任期中、新しい繊維、ナイロンを実験室からパイロット工場段階に送り出すことができた。1921年から1950年の間にグリーンウォルトの名は18件もの特許に記されている<sup>(5)</sup>。

1942年、グリーンウォルトはデュポン社の取締役会のメンバーとなり、グラッセリ化学製品部門の化学部門部長となった。デュポン社がシカゴ大学（エンリコ・フェルミの指揮下）で原子力研究の政府プログラムに参加した際には、グリーンウォルトが政府との連絡担当者となった。グリーンウォルトは、シカゴでの最初の原子連鎖反応に居合わせた小さなチームの一人であった。その後、グリーンウォルトは政府の要請で建てられた原子爆弾用プルトニウム製造工場の技術責任者としてワシントン州ハンフォードに赴いた<sup>(6)</sup>。

1946年6月、グリーンウォルトはデュポン社の副社長、そして経営委員会の副議長となった<sup>(4)</sup>。経営委員会の副議長に関しては、1940年、ラモー・デュボンが社長、経営委員会議長を退いた時、W・S・カーペンター・ジュニアが経営委員会副議長であったが、ラモー・デュボンの後、カーペンターが社長、経営委員会議長となった。そして、1946年経営委員会副議長となったグリーンウォルトは2年後、社長そして経営委員会議長となった。ラモー・デュボンからカーペンター、そしてグリーンウォルトというこの1940年代の時期、経営委員会副議長から経営委員会議長へという昇進の経路、また同時に社長へという昇進の経路が確立し始めていた<sup>(5)</sup>。

1948年1月、グリーンウォルトはデュポン社の社長、経営委員会議長、そして財務委員会のメンバーとなった。グリーンウォルトはウォルター・S・カーペンター・ジュニアの後を継いでデュポン社の第10代目の社長となった。その時、45才であり、1948年1月19日から1962年8月20日まで、その任にあたった。グリーンウォルトの社長在任中、企業は再び発展し、売上高は2倍以上となり、企業成長は従業員数や株主数の増加、幅広い多角化、広範囲に渡る国際的施設を含む建造物に反映された。社長として14年務めた後、グリーンウォルトは取締役会会長を1962年から1967年まで5年間務め、また1962年から1973年まで財務委員会議長を務めた<sup>(6)</sup>。

表-1 デュポン社の社長

歴代社長	在任期間	前社長との関係
初代 Eleuthere Irenee du Pont (Antoine Bidermann, Son-in-Law of E.I.)	1802~1834 1834~1837	初代社長 Eleuthere Irenee の娘の夫
2代 Alfred Victor du Pont	1837~1850	初代社長 Eleuthere Irenee の長男
3代 Henry du Pont	1850~1889	2代目社長 Alfred の弟
4代 Eugene du Pont	1889~1902	3代目社長 Henry の甥
5代 T. Coleman du Pont	1902~1915	4代目社長 Eugene の従兄弟の息子
6代 Pierre S. du Pont	1915~1919	5代目社長 Coleman の従兄弟
7代 Irénée du Pont	1919~1926	6代目社長 Pierre の弟
8代 Lammot du Pont	1926~1940	6代目社長 Pierre、7代目社長 Irénée の弟
9代 W. S. Carpenter, Jr.	1940~1948	6代目社長 Pierre、7代目社長 Irénée、 8代目社長 Lammot の妹の夫の弟
10代 Crawford H. Greenewalt	1948~1962	7代目社長 Irénée の娘の夫

出所：B. G. du Pont, *E. I. du Pont de Nemours and Company: A History, 1802-1902*, Houghton Mifflin Company, 1920.  
Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, 1971.

Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co.

表-2 1948年から1962年までのデュポン社の従業員数

	1948年	1949年	1950年	1951年	1952年
従業員	76,572	74,759	79,986	86,878	88,060
	1953年	1954年	1955年	1956年	1957年
従業員	93,091	86,931	87,453	89,449	90,088
	1958年	1959年	1960年	1961年	1962年
従業員	85,886	84,561	88,514	87,057	89,897

出所：1962年の Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company, p.39.

### Ⅲ. 1950年頃のデュポン社の組織構造

まず、株主に関しては1950年、株主数は普通株所有者10万8,774人、優先株所有者2万3,435人であり、合計12万5,504人であった。84%は個人株主であり、残りの16%は慈善団体、保険会社、投資会社、教会、学校、不動産会社、信託会社などの団体であった。ただ、これらの団体は株式発行高の約68%を占めていた。株主総会では投票権がある株主の約83%が本人または代理人（委任状）によって投票された。取締役34人は各々デュポン社の株式を所有しており、取締役の所有株式の総計は普通株発行高127万254株（全体の2.8%）、優先株発行高1万1,406株（全体の0.4%）であった。また、取締役の中には、デュポン社の普通株1,219万9,200株（27.1%）の所有記録があるクリスティアナ証券会社の株式所有者もいる<sup>7)</sup>。株主総会は、デラウェア州所在のデュポン社本社で毎年4月第二月曜日正午12時に開催される<sup>8)</sup>。

取締役会に関して、デュポン社の事業及び財産は、取締役会によって管理され（managed）、統制される（controlled）。取締役のメンバー数は35人とするが（1949年）、定款の改定によってメンバー数を

変更することができる。取締役の任期は1年間として選出し、後任の選任までとなっている<sup>(9)</sup>。取締役会の定例会議は毎月第3月曜日に開催するものとし、同日が法定休日の場合は、法定休日ではない翌日に開催することとなっている。取締役会は経営委員会、財務委員会、監査委員会、賞与・給与委員会のメンバーを取締役から選出し、これらの委員会の各々に、議長および必要に応じて副議長を指名する。議長および副議長は取締役会の意向に基づき任期を務めるものとなっている<sup>(10)</sup>。取締役会は基本的に3つの異なるグループから成っている。1つ目は、事業に直接かつ実質的な所有権の利害があり、それまでにデュポン社の管理に積極的に参加し問題や政策に個人的に関与してきた人々である。ピエール・S・デュポン、イレネー・デュポン、ラモー・デュポンがこのグループにあたる。いずれも過去にデュポン社の社長であり、副社長や他の役員に就いていたが、退任した人々である。2つ目のグループは、デュポン社で現在、管理と運営にアクティブに従事している人々である。このグループには、取締役会の現会長であり、デュポン社の前社長であったウォルター・S・カーペンター・ジュニア、現社長で経営委員会の議長であるクロフォード・H・グリーンウォルト、現在の副社長の職に就いている全員、その他重要な管理ポスト数名が該当する。少数の第3のグループは、重要な利害関係のある株主で、デュポン社の業務、問題、方針に豊富な知識を持ち、デュポン社に寄与する立場にあるが日常業務には関与していないメンバーである。デュポン社の取締役会は主にデュポン社の方針や全般的な業務に個人的に精通しており、デュポン社が2番目や付随的なものではなく第1の事業関心事であるという人々から構成されている。取締役のほぼ半数がデュポン社の常勤の経営者であり、経営に積極的に関与していないメンバーはほぼ全員がデュポン社の役員を退任した人々で、長老としての機能を維持している<sup>(11)</sup>。

経営委員会に関して、次の章でさらに論じるが、デュポン社では経営委員会が事実上の最高意思決定機関であった。経営委員会は9人で構成され月一回開催の取締役会の開催空白期には、取締役会から特別な指示がない場合、経営委員会がデュポン社の利益に最善を尽くすものとし、取締役会の会議の間の期間、経営委員会がデュポン社の全ての事業と業務の経営と指揮に関して取締役会の全ての権限を保有し、行使する（財務委員会、監査委員会、賞与・給与委員会に指定されている事柄を除く）と、デュポン社の定款で規定されていた<sup>(12)</sup>。また、経営委員会の次回開催までの間、経営委員会議長（社長）は、経営委員会に付与され、取締役会または経営委員会の決議によって適宜与えられた権限を保有し、行使することができる、と定款で規定されていた<sup>(13)</sup>。経営委員会は月に1回の取締役会開催の空白の期間、他の委員会が実施するものを除き、デュポン社のあらゆる事業と業務の経営と指揮に関わる取締役会の権限を保有し行使することになっていた。経営委員会に関しては次の章でさらに論じる。

財務委員会に関して、財務委員会は9人で構成される。財務委員会はデュポン社の財務事項全て、および取締役会によって適宜指定された業務に関する特別および全般的な責任および管理を担う。セクレタリー、トレジャラー、およびその担当部署は財務委員会の直接の統制、監督の下にあるものとされる。財務委員会の次回開催までの間、財務委員会議長は、財務委員会に付与され、取締役会または財務委員会の決議によって適宜与えられた権限を保有し、行使することができる<sup>(14)</sup>。財務委員会は、月2回実施され、指揮系統は取締役会であり、検討と承認のため全ての重要な活動の概要を提出す

る<sup>(15)</sup>。経営委員会および財務委員会が実施する業務は全て、その業務が行われてから次に開催される取締役会またはその業務が行われた翌月の取締役会に報告するものとし、取締役会によって修正や変更を受けることとする。ただし、第三者の業務または権利はそのような修正や変更の影響は受けないものとする<sup>(16)</sup>。何人かのメンバーはアクティブに活動している経営者であるが、他方、ピエール・S・デュポンのようにフルタイムの役員からは退任しながらも、その経験や判断で会社の委員会に参与しているメンバーもいる。社長のグリーンウォルトも財務委員会のメンバーである。財務委員会議長は前トレジャラーで、現在は副社長および経営委員会メンバーのエコールである。財務委員会の役割は、社内のあらゆる財務事項を取り扱い、一定金額以上の支出全てに対する監視を行使することである。財務委員会の承認がない場合、デュポン社の誰一人として一定金額以上の資産を売却したり取得することはできない。事実上、財務委員会はデュポン社の財政全て、およびその収益全てを担当する。取締役会から特別な指示がない限り、デュポン社の財務事項の管理において、取締役会の全ての権限を財務委員会が保有し行使する<sup>(17)</sup>。

監査委員会は、直接の管理においてアクティブではない3名の取締役から構成される<sup>(18)</sup>。監査委員会は、経営委員会または財務委員会のメンバーではなく、デュポン社のトレジャラーまたはセクレタリーでもなくデュポン社のいずれの部門のゼネラル・マネージャー、アシスタント・ゼネラル・マネージャー、部長職でもなく、デュポン社の子会社の社長でもないこととされる。監査委員会の責務は以下の通りとされる<sup>(19)</sup>。

独立した公認会計士を採用し、デュポン社が堅実に維持する会計原則、年末の財政状態、年間業績結果に基づき、株主への年次報告書でデュポン社および完全所有子会社の連結貸借対照表および連結損益剰余金の関連報告書が適正に示されていることを保証する。こうした公認会計士に以下の権限が与えられる。(a) デュポン社、その完全所有子会社、および直接管理下にあるが連結はしていない企業の当該取締役から承認が得られた場合に、会計その他の会社記録の調査および検査、(b) こうした企業の役員および従業員からの情報および説明の入手、(c) 債権者及び債務者を始めとする、こうした企業の取引者との直接連絡、(d) 会計手続を総点検し、そうした会計手続が実際に遵守されていることを確認。こうした会計士の報告を受領し、勧告がある場合は適宜適切な措置をとることとなっている<sup>(20)</sup>。監査委員会の責任は、独立した公認会計士を雇い、デュポン社の会計手続の確認、および財務諸表を修正して保証することであり、また審査の結果必要な場合には勧告を出すことである<sup>(21)</sup>。

賞与・給与委員会に関して、賞与・給与委員会は5人で構成され、いずれも賞与の資格はない。賞与・給与委員会はデュポン社のボーナス制度によって当委員会に付与されている権限および認可権を有する。賞与・給与委員会は、公式な立場で取締役会会長、財務委員会、経営委員会、監査委員会のメンバー、社長、副社長の報酬を適宜定め決定する。ただし、そのような役員または委員会メンバーが賞与・給与委員会のメンバーである場合、その報酬は取締役会が定め、決定するものとする。賞与・給与委員会が完了した措置は全て取締役会に報告される。賞与・給与委員会のメンバーは適宜取締役会が定めた報酬を受領するものとする<sup>(22)</sup>。

役員 (Officer) に関しての定款の規定では、役員に関して、デュポン社の経営責任者 (executive officer) は、取締役会会長、社長、副社長 (1名または複数名)、トレジャラーおよびセクレタリー

であり、いずれも全て取締役会によって選出される。取締役会は、必要とみなす場合はその他の役員を任命することができる。その場合、任命された者は取締役会が定める権限を有し、その責務を遂行することとする。取締役会会長の権限および責務に関して、取締役会会長は、株主総会および取締役会全ての議長を務め、取締役会または経営委員会によって委任される事項の監督を務めるものとする<sup>(23)</sup>。

社長の権限および責務に関して定款では次のように定めている。取締役会会長が不在の場合、社長が取締役会全ての議長を務める。社長は、経営委員会および財務委員会に従い、デュポン社の事業の全般的な責任を有し、デュポン社の名の下で認可された社債、契約、またはその他の債務証書に署名し、およびそれらを実施し、トレジャラーと共にデュポン社の株式資本の全署名に署名することができる。取締役会により割り当てられた他の業務についても遂行するものとする。社長が不在またはその任を果たすことができない場合、経営委員会の議長、または議長が不在またはその任を果たすことができない場合は、経営委員会の副議長が、社長の責務を遂行し、または取締役会は副社長のいずれかに社長の責務の遂行を命じることができる。取締役会会長も社長も不在、またはその任を果たすことができない場合、経営委員会の議長、または議長が不在またはその任を果たすことができない場合は経営委員会の副議長が、取締役会の会議全ての議長を務めるものとする<sup>(24)</sup>。

この定款の規定で、特に注目すべきことは副議長の位置づけである。ここで、「社長が不在またはその任を果たすことができない場合は、経営委員会の議長が…」とあるが、デュポン社では社長は経営委員会議長も兼ねており、経営委員会の「議長（社長）が不在またはその任を果たすことができない場合は、経営委員会の副議長が…」とあり、経営委員会副議長は社長（経営委員会議長）に次ぐ重要な地位である。デュポン社ではこれまでも社長への昇進のルートとして、経営委員会副議長が次に社長となっていた。ラモー・デュポンから W・S・カーペンター・ジュニア、そして W・S・カーペンター・ジュニアからクロフォード・H・グリーンウォルトというように副議長から社長（経営委員会議長）へという昇進のルートが確立していた。そのことは、定款の第4条（Article 4）の第3節（Section 3）に明文化されている<sup>(25)</sup>。

副社長に関しての定款の規定は、「いずれの副社長も取締役会によって割り当てられた業務の権限を有し遂行することとする」となっている<sup>(26)</sup>。

トレジャラーの権限および責務に関して、トレジャラーはデュポン社の会計部門を担う主要役員であり、デュポン社の資金全てを管理する。必要な場合、デュポン社を代表して小切手、手形、その他の債務証書を裏書きすることができる。トレジャラーは、デュポン社による支払いの領収書および金銭証書全てに署名することができる。財務委員会が任命する人物と共に、トレジャラーはデュポン社による小切手全てに署名することができる。取締役会または財務委員会の指示の下、同様に支払いや整理を行うものとする。社長、副社長、または取締役会または財務委員会がそのために任命した人物と共に、デュポン社の無担保社債、手形、および社債全てに署名することができる。社長または副社長と共に、株式資本の株式証書全てに署名することができる。アシスタント・トレジャラーに関して、取締役会アシスタント・トレジャラーを1名または複数名任命することができる。アシスタント・トレジャラーは、取締役会または財務委員会によって割り当てられた権限を有し、その責務を遂行す

ることとする<sup>(27)</sup>。トレジャラー部は複数の部署に分かれ、監査課、会計課、財務課、信用調査課がある。トレジャラー部は企業内の他の部門と連携し、これらの機能を遂行するが、責任の直接のラインは財務委員会である<sup>(28)</sup>。

セクレタリーの権限および責務に関して、セクレタリーは、取締役会の全会議の議事録、および株主総会の全会議の議事録を記録するものとする。セクレタリーはデュポン社の通知全ての発行および交付を処理するものとする。セクレタリーは社長、副社長、またはいずれかの部門のゼネラル・マネージャーまたはアシスタント・ゼネラル・マネージャーと共に、デュポン社の名において、契約、および取締役会、財務委員会または経営委員会が許可したその他の証書に署名することができる。セクレタリーは、取締役会または財務委員会の管理の下、通常、セクレタリー部（Office of Secretary）に付随するデュポン社の職務全て、および取締役会、財務委員会、または社長によって割り当てられたその他の職務について遂行することとする。セクレタリー部の特性から、セクレタリーはアシスタント・トレジャラーを担うものとする<sup>(29)</sup>。この定款の文章、「…セクレタリーはアシスタント・トレジャラーを担うものとする」という文面からトレジャラーとセクレタリーの地位の上下関係が理解し得る。すなわち、デュポン社の組織の関係についてトレジャラーがセクレタリーより上位の概念である。アシスタント・セクレタリーに関して取締役会は、アシスタント・セクレタリーを1名または複数名任命することができる。アシスタント・セクレタリーは、セクレタリーによって割り当てられた管理業務を遂行するものとする。アシスタント・セクレタリーは、社長、副社長、またはいずれかの部門のゼネラル・マネージャーまたはアシスタント・ゼネラル・マネージャーと共に、デュポン社の名において、契約、および取締役会、財務委員会または経営委員会が許可したその他の証書に署名することができる<sup>(30)</sup>。

次に製造部門とスタッフ部門の組織に関して見ていく。デュポン社では1921年に製品多角化に伴う事業部制が導入され大幅な組織変更があった。この事業部制組織は、従来、火薬、爆薬という単一製品系列から多数の化学製品分野への多角化に伴うものであった。1955年時点では分権化された10の製造部門と、14のスタッフ部門へと拡大している。デュポン社の運営は事業を運営していくうえで全ての権限を有する各ゼネラル・マネージャーによって率えられる10の製造部門に分権化されている。各ゼネラル・マネージャーは満足いく投資利益を得ている限り、思い通りに事業を運営できる。それらの各ゼネラル・マネージャーに率えられる10の製造部門は、電気化学製品、爆薬、織物・仕上げ剤、フィルム、グラッセリ化学製品、有機化学製品、フォト製品、顔料、ポリ化学製品、織物繊維である（1955年時点）。また、14のスタッフ部門がありその内の12は、広告、化学、開発、従業員関係、エンジニアリング、海外関係、総務、法律、広報、購買、運輸、エコノミストの部門である。これらの部門は、経営委員会によって任命され、また同委員会への報告義務を持つ部長により率えられる。他の2つは、セクレタリー、トレジャラーの部門で、彼らは取締役会で選出され、社長と財務委員会への報告義務を有する<sup>(31)</sup>。

#### IV. 最高意思決定機関としての経営委員会

取締役会、経営委員会、財務委員会等のトップ・マネジメント組織の中で、実質的に企業全体から全般の方針の決定、経営戦略の決定を遂行していったのは経営委員会であった。次に、この1950年代の時期の経営委員会の内容、実態を考察、分析していく。メンバーは経営委員会の議長を務める社長クロフォード・H・グリーンウォルトと8人の副社長（取締役でもある）から構成されていた。経営委員会のメンバーはいずれも技術系出身であり、メンバー9名の内、社長を含む4名は研究所の化学者として、2名はエンジニアとして、残りの3名は火薬工場ラインのオペレーター、タイムキーパー、技術調査担当として仕事を開始した<sup>(32)</sup>。

取締役会、経営委員会、財務委員会の会議の開催の頻度に関して、取締役会は月1回であり<sup>(33)</sup>、経営委員会は週1回の開催であり<sup>(34)</sup>、財務委員会は月に2回の開催であった<sup>(35)</sup>。月1回開催の取締役会の開催空白期には、「取締役会から特別な指示がない場合、経営委員会がデュポン社の利益に最善を尽くすものとし、取締役会の会議の間の期間、経営委員会がデュポン社の全ての事業と業務の経営と指揮に関して取締役会の全ての権限を保有し、行使する（財務委員会、監査委員会、賞与・給与委員会に指定されている事柄を除く）」と、デュポン社の定款で規定されていた<sup>(36)</sup>。経営委員会がデュポン社のトップ・マネジメント組織において、事実上最も重要な機関であることが理解され得る。

経営委員会が開催される水曜日の会議では、経営委員会のメンバーは1票ずつ投票権を有する。社長も1票を有するが、社長は通常、タイ・ブレイクを破る場合にのみ1票を投じる。定足数は5名で、いかなる決議案の採択でも、賛成票4票が必要である<sup>(37)</sup>。

基本的に経営委員会は3つの重要な責任を果たす。①会社の運営のための広範で基本的な方針の決定、②これらの運営を遂行する人材の選出、③絶え間ない観察そして選出した人物が良い働きをしているか確かめるため事業の運営の率直で客観的な評価である<sup>(38)</sup>。すなわち、基本的な方針の決定、最高人材の選出、社員の絶え間ない観察そして率直で客観的な評価、が経営委員会の重要な責任である。経営委員会のこれらの職務および責任の内容は、経営委員会がデュポン社の事実上の最高意思決定機関であることの証左であろう。

経営委員会の議題は平均して少なくとも12項目あり、製造部門からの定期報告が基本となり、各部門または経営委員会のメンバーは付加的事項を提案できる。製造部門間での意見の相違、論争、あるいはスタッフ部門間での意見の相違、論争の場合、そして、あらゆる協議や調停が失敗に終わった場合、経営委員会は要請があれば、介入し問題を解決する<sup>(39)</sup>。

経営委員会は、新しい工場の建設、工場の拡大、新規の商取引のようなプロジェクトを確実に精査する。しかし、プロジェクトを始めるのはゼネラル・マネージャーである。経営委員会は、各部門の提示した協定や契約を承認する。スタッフ部門は承認を求めて年間予算を提示し、また現業部門および化学部とエンジニアリング部は、それぞれの研究予算を提示する。建設予測は年4回、エンジニアリング部によって提示される。操業スケジュール、価格、個々人の昇給、そして日々の運営上の問題などに関する決定は、ゼネラル・マネージャーに委ねられているが、それらの決定は、経営委員会が長年に渡って確立した方針のフレームワークに従うことになっている<sup>(40)</sup>。



経営委員会はデュポン社の後継者育成の視点から経営者の才能の育成にも目を配っている。将来経営者として見込みのある人物は30代の初め頃、デュポン社で5年から10年働いた時期に見出される。能力を示した人物たちはビジネスのあらゆる側面に関わる機会を与えられ、彼らは研究、製造、販売へと各職能分野を渡り歩かされ、またさらにある製造部門から別の製造部門へと異動する<sup>(41)</sup>。

経営委員会は毎週水曜日に開催され、必要な場合さらに開催される。水曜日の会議では、各製造部門は月例の業務報告を提出し、経営委員会はこの報告について毎月第一水曜日と最終水曜日に検討を行う。経営委員会は平均して月1回チャートルームで会議を行い、部門ごとの売上および利益の実績と予測についてゼネラル・マネージャーと共に検討が加えられる。毎回ある一定の数の部門が審査され、全部門平均して年約4回審査を受ける。部門における資本支出や長期契約で、ある一定額を超えるものは経営委員会の承認を得る必要があり、さらに高い限度額を超えるものはさらに財務委員会の承認を受けなければならない<sup>(42)</sup>。

経営委員会での具体的な水曜日の会議の内容の一例を示すと次のようなものである。

経営委員会での水曜日の会議の協議事項（一例）。チャートルームにて、①織物・仕上げ剤部による1月の定期報告、②グラッセリ化学製品部による1月の定期報告、③フォト製品部による1月の定期報告、④顔料部による1月の定期報告、⑤海外関係－年間報告と営業予算。委員会室にて、未完了事業、⑥エンジニアリング部－営業予算、⑦「当社のビジネス・システムの運営方法」に関する会社案内をもとにした映画プログラム、広告、従業員関係、広報の各部による合同報告。新規事業、⑧有機化学製品部による1月の定期報告、⑨部分設計、長期納入機器の調達、建設費用見積りへの準備、ニューリバーポンプ場、および灰と廃棄物の貯留施設、オールド・ヒッコリー・レーヨンおよびセロファン工場についての支出計画、⑩支出計画－劣化したパーン（織物用糸巻き）の交換、ウェインズボロ工場、⑪信用支出－追加発電施設、スプルーアンス・レーヨン工場、⑫支出－石炭不完全燃焼による合成ガス生成プロジェクト－第一段階、ベル作業所、⑬恒常投資の調整－QY触媒施設、アーリントン作業所、⑭成果に関する補足報告－運用2年目－連続ポリビニール・アルコールと単量体加工、ナイアガラ・フォールズ工場、⑮「エルヴァノール」ポリビニール・アルコール事業の歴史と現況、将来の展望。電気化学部による報告、⑯その他の事項。以上のような議題が水曜日の会議で検討、論議された。各々の製品の事業部の問題およびスタッフ部門の問題が詳細に検討されていることが理解される。必ずしも全般的な長期の経営方針ばかりではなく、各部門の細かな問題にも踏み込んでいる会議のようである。ただ、これは週に1回開催される会議の一例であり、他の会議ではさらに多様な内容の議題が論議されると考えられる<sup>(43)</sup>。

「我々の運営の中心部は水曜日の会議である。週のそれ以外の日を、直接的あるいは間接的にこの会議の準備のために費やしている」とグリーンウォルト社長は述べている。毎週金曜日の午後、経営委員会のメンバーの机には高さ2インチ（約5cm）の書類の山が置かれる。次の水曜日に先立ち熟読吟味しておくよう求められる。「我々は考える時間を持つことになっている」と、ある副社長は述べている<sup>(44)</sup>。

経営委員会は2種類の機能を有し、1つは委員会として遂行する機能であり、もう1つは個々のメンバーとして遂行する機能である。取締役会によって任命され責任を担う委員会として活動する場

合、経営委員会は方針決定の機関となり、また全ての運営の監督機関ともなる。取締役会の委員会としての活動では、検討と承認のため経営委員会は毎月取締役会に全ての重要な活動の概要を提出する。また、経営委員会の各メンバーはデュポン社の様々な業務の中で自身が最も経験豊かな業務に関して助言者も務める<sup>(45)</sup>。二番目の役割として経営委員会のメンバーはスキルや訓練や経験上、最も適している分野の個人的な助言者（アドバイザー）を務める。助言者という立場上、その影響力は間接的なものであり、メンバーは個人的に命令を出すことはできない。

経営委員会メンバーの助言的職務の担当として、各メンバーは次のような助言の担当の役割を有する。前トレジャラーのウォルター・J・ビードル副社長は海外関係および法律的事項について助言をする。もう一人の前トレジャラーのT・C・デイヴィス副社長はトレジャラー部の助言者である。旧レーヨン部のアシスタント・ゼネラル・マネージャーから昇任したチャールズ・A・ケーリー副社長は運輸、購買、総務に関して助言をする。デュポン社で一番大きな直接の販売分野である織物・仕上げ剤のゼネラル・マネージャーから昇任したJ・ウォレン・キンズマン副社長は広告と販売に関する助言者である。エンジニアリング・リサーチから昇任したヘンリー・B・デュポン副社長はエンジニアリングについて助言をする。爆薬の前ゼネラル・マネージャーであるウィリアム・H・ウォード副社長は人事、給料、従業員関係について助言を行う。旧アンモニア部のゼネラル・マネージャーから昇任したウォルター・ダンネンバウム副社長は製造に関して助言をする。アンモニア部の化学監督者であり、後に爆薬のアシスタント・マネージャーとしてハンフォード原子力プロジェクトを担当したロジャー・ウィリアムズ副社長は化学研究および開発について助言を行う。グリーンウォルト社長は広報について助言を行うほか、ウィリアムズ副社長と共に、技術上、科学上の問題について相談を受ける。昨年の秋に織物繊維のゼネラル・マネージャーから昇任したロバート・L・リチャーズ副社長は助言役の割り当て待ちの状態である<sup>(46)</sup>。

経営委員会のメンバーは他の委員会にも入っている。ビードル、ウォード、ウィリアムズは、同社のクラス「B」ボーナスに関する小委員会のメンバーであり、またダンネンバウムはクラス「A」ボーナス委員会の委員長を務める。ヘンリー・B・デュポン、キンズマン、ダンネンバウムは購買と販売に関する小委員会のメンバーであり、ビードル、ケーリー、ヘンリー・B・デュポンは建設予測に関する小委員会に入っている。さらに経営委員会のメンバーの幾人かは特定の子会社の取締役を務めている<sup>(47)</sup>。

## V. 結 語

これまで、取締役会、経営委員会、財務委員会等のトップ・マネジメント組織を検討、考察しているが、そして特に経営委員会の内容、実態について検討、考察しているが、これまでの考察を整理していく。

1940年、ラモー・デュボンが社長、経営委員会議長を退いた時、経営委員会副議長であったW・S・カーペンター・ジュニアが、ラモー・デュボンの後、社長、経営委員会議長に就任した。そして、1946年経営委員会副議長となったクロフォード・H・グリーンウォルトは2年後、1948年、社長そし

表-3 1950年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取締役会		
Pierre S. du Pont (名誉会長)	Walter S. Carpenter, Jr. (会長)	Crawford H. Greenewalt (社長)
Walter J. Beadle	Donaldson Brown	J. Thompson Brown
Charles A. Cary	Lammot du P. Copeland	Jasper E. Crane
Walter Dannenbaum	Emile F. du Pont	Eugene du Pont
Eugene E. du Pont	Henry B. du Pont	Henry F. du Pont
Irénée du Pont	Lammot du Pont	Pierre S. du Pont, 3rd
William du Pont, Jr.	Angus B. Echols	James B. Eliason
Willis F. Harrington	Harold C. Haskell	Harry G. Haskell
J. Warren Kinsman	John W. McCoy	Claire R. Mudge
Frederick W. Pickard	Claire R. Robinson	Alfred P. Sloan, Jr.
Charles M. A. Stine	William H. Ward	Frederic A. Wardenburg
Roger Williams	Leonard A. Yerkes	
経営委員会		
Crawford H. Greenewalt (議長)	Walter J. Beadle	Charles A. Cary
Walter Dannenbaum	Henry B. du Pont	Angus B. Echols
J. Warren Kinsman	William H. Ward	Roger Williams
財務委員会		
Angus B. Echols (議長)	Donaldson Brown	J. Thompson Brown
Walter S. Carpenter, Jr.	Lammot du P. Copeland	Emile F. du Pont
Pierre S. du Pont	James B. Eliason	Crawford H. Greenewalt
賞与・給与委員会		
Lammot du Pont (委員長)	Donaldson Brown	Henry F. du Pont
Henry F. du Pont	John W. McCoy	
監査委員会		
Jasper E. Crane (委員長)	William du Pont, Jr.	Willis F. Harrington

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1950.

て経営委員会議長に就任した。定款で、社長の権限および責務に関して、取締役会会長が不在の場合、社長が取締役会全ての議長を務めると定めていたが、社長（兼経営委員会議長）が不在またはその任を果たすことができない場合は、経営委員会の副議長が社長の責務を遂行することとなっていた。取締役会会長も社長（兼経営委員会議長）も不在またはその任を果たすことができない場合、経営委員会の副議長が取締役会の会議全ての議長を務めるものとするとなっていた<sup>(48)</sup>。ここに、定款の第4条第3節により、デュボン社では経営委員会の副議長の地位の高さ、重要性が窺われ得る。また、デュボン社では経営委員会副議長がトップへの昇進の経路となっていた。

また、なぜ経営委員会の意思決定がグループでの意思決定であったかを検討すると社長のクロフォード・H・グリーンウォルトの存在、位置付けが挙げられる。グリーンウォルトは6代目社長ピエール、7代目社長イレネー、8代目社長ラモーの3人の兄弟の中の7代目社長イレネーの娘の夫であった。また、9代目社長カーペンターは、この3人の兄弟の末妹の夫の弟であり、社長退任後は取締役会長であった。彼らは社長退任後も取締役会の有力なメンバーとしてデュボン社全体に積極的に関与し続けた。以前の社長経験者は経営委員会のメンバーではなかったが、また、経営委員会メンバー

表-4 1955年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取締役会		
Irénée du Pont (名誉会長)	Walter S. Carpenter, Jr. (会長)	Crawford H. Greenewalt (社長)
Walter J. Beadle	Donaldson Brown	Charles A. Cary
Lammot du P. Copeland	Jasper E. Crane	Walter Dannenbaum
T. Crawley Davis	David H. Dawson	Emile F. du Pont
Eugene E. du Pont	Henry B. du Pont	Henry F. du Pont
Pierre S. du Pont, 3rd	William du Pont, Jr.	James B. Eliason
Willis F. Harrington	Samuel Lenher	John W. McCoy
Bernard Peyton	Robert L. Richards	Edmund G. Robinson
Hugh R. Sharp, Jr.	Alfred P. Sloan, Jr.	William H. Ward
Frederic A. Wardenburg		
経営委員会		
Crawford H. Greenewalt (議長)	Walter J. Beadle	Walter Dannenbaum
T. Crawley Davis	David H. Dawson	Henry B. du Pont
Samuel Lenher	Robert L. Richards	William H. Ward
財務委員会		
Lammot du P. Copeland (議長)	Donaldson Brown	Walter S. Carpenter, Jr.
T. Crawley Davis	Emile F. du Pont	William du Pont, Jr.
James B. Eliason	Crawford H. Greenewalt	
賞与・給与委員会		
John W. McCoy (委員長)	Donaldson Brown	Henry F. du Pont
Willis F. Harrington	Hugh R. Sharp, Jr.	
監査委員会		
Jasper E. Crane (委員長)	Willis F. Harrington	Edmund G. Robinson

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1955.

はデュポナー族の出自ということとは関係なく（9名の内1名デュポナー族、ヘンリー・B・デュポン）、企業経営の専門的知識を有する有能な専門経営者（俸給経営者）が経営委員会において重要な方針の設定、全体的な管理業務を遂行していった。経営委員会の9人のメンバーは1ずつ投票権を有し、社長も1票を有する（社長は通常、タイ・ブレイクを破る場合にのみ1票を投じる）という、多数決によって経営委員会を運営していった。多数のデュポナー族、またデュボン社の社長経験者の存在の中、企業経営の専門的知識を有する有能な経営者の中で、経営委員会のメンバー全員で議論をし、最終的な意思決定を下すという運営方法であったと考えられる。

デュボン社では経営委員会が事実上の最高意思決定機関であった。取締役会、経営委員会、財務委員会の会議の開催の頻度に関して、取締役会は月1回であり、経営委員会は週1回の開催であり、財務委員会は月に2回の開催であった。月1回開催の取締役会の開催空白期には、取締役会から特別な指示がない場合、経営委員会がデュボン社の利益に最善を尽くすものとし、取締役会の会議の間の期間、経営委員会がデュボン社の全ての事業と業務の経営と指揮に関して取締役会の全ての権限を保有し、行使する（財務委員会、監査委員会、賞与・給与委員会に指定されている事柄を除く）と、デュボン社の定款で規定されていた。経営委員会は月に1回の取締役会開催の空白の期間、他の委員会が

表－5 1960年の取締役会、経営委員会、財務委員会等

取締役会		
Walter S. Carpenter, Jr. (会長)	Crawford H. Greenewalt (社長)	Walter J. Beadle
Donaldson Brown	Charles A. Cary	Lammot du P. Copeland
Jasper E. Crane	John F. Daley	Walter Dannenbaum
Colgate W. Darden, Jr.	T. Crawley Davis	David H. Dawson
Emile F. du Pont	Eugene E. du Pont	Henry B. du Pont
Henry F. du Pont	Irénée du Pont, Jr.	Pierre S. du Pont, 3rd
William du Pont, Jr.	James B. Eliason	Robert L. Hersey
George E. Holbrook	Samuel Lenher	John W. McCoy
Bernard Peyton	Robert L. Richards	Edmund G. Robinson
Hugh R. Sharp, Jr.	William H. Ward	Frederic A. Wardenburg
Roger Williams		
経営委員会		
Crawford H. Greenewalt (議長)	Lammot du P. Copeland	T. Crawley Davis
David H. Dawson	Henry B. du Pont	Robert L. Hersey
George E. Holbrook	Samuel Lenher	Robert L. Richards
財務委員会		
Walter S. Carpenter, Jr. (議長)	Donaldson Brown	T. Crawley Davis
Emile F. du Pont	Pierre S. du Pont, 3rd	William du Pont, Jr.
James B. Eliason	Crawford H. Greenewalt	
賞与・給与委員会		
William H. Ward (委員長)	Donaldson Brown	John F. Daley
John W. McCoy	Hugh R. Sharp, Jr.	
監査委員会		
Jasper E. Crane (委員長)	Walter J. Beadle	Edmund G. Robinson

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1960.

表－6 1950年の役員

Officer (役員)		
President (社長)：Crawford H. Greenewalt		
Vice-Presidents (副社長)：		
Walter J. Beadle	Charles A. Cary	Walter Dannenbaum
Henry B. du Pont	Angus B. Echols	J. Warren Kinsman
William H. Ward	Roger Williams	
Treasurer (トレジャラー)：Crawley Davis		
Assistant Treasurers (アシスタント・トレジャラー)：		
James A. Horthy	Earl C. James	Charles A. Kline, Jr.
R. Russell Pippin		
Secretary (セクレタリー)：Lammot du P. Copeland		
Assistant Secretaries (アシスタント・セクレタリー)：		
D. Irving Cashell	Earl L. Gilpin	Frederick G. Hess
Samuel A. Milliner, Jr.		

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1950.

表-7 1955年の役員

Officer (役員)		
President (社長) : Crawford H. Greenewalt		
Vice-Presidents (副社長) :		
Walter J. Beadle	Lammot du P. Copeland	Walter Dannenbaum
T. Crawley Davis	David H. Dawson	Henry B. du Pont
Samuel Lenher	Robert L. Richards	William H. Ward
Treasurer (トレジャラー) : R. Russell Pippin		
Assistant Treasurers (アシスタント・トレジャラー) :		
Richard R. Crass	H. Wallace Evans	Earl C. James
Charles A. Kline, Jr.		
Secretary (セクレタリー) : Pierre S. du Pont, 3rd		
Assistant Secretaries (アシスタント・セクレタリー) :		
Henry T. Bush, Jr.	D. Irving Cashell	Frederick G. Hess
Samuel A. Milliner, Jr.		

出所 : Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1955.

表-8 1960年の役員

Officer (役員)		
President (社長) : Crawford H. Greenewalt		
Vice-Presidents (副社長) :		
Lammot du P. Copeland	T. Crawley Davis	David H. Dawson
Henry B. du Pont	Robert L. Hersey	George E. Holbrook
Samuel Lenher	Robert L. Richards	
Treasurer (トレジャラー) : R. Russell Pippin		
Assistant Treasurers (アシスタント・トレジャラー) :		
Richard R. Crass	H. Wallace Evans	Charles A. Kline, Jr.
Eldon M. Robinson		
Secretary (セクレタリー) : Pierre S. du Pont, 3rd		
Assistant Secretaries (アシスタント・セクレタリー) :		
Henry T. Bush, Jr.	D. Irving Cashell	Samuel A. Milliner, Jr.

出所 : Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co. for 1960.

実施するものを除き、デュポン社のあらゆる事業と業務の経営と指揮に関わる取締役会の権限を保有し行使することになっていた。財務委員会はデュポン社の財務事項全て、および取締役会によって適宜指定された業務に関する特別および全般的な責任および管理を担うこととなっていた。財務委員会はデュポン社の財政全て、およびその収益全てを担当し、取締役会から特別な指示がない限り、デュポン社の財務事項の管理において、取締役会の全ての権限を財務委員会が保有し行使することとなっていた。

経営委員会は2種類の機能を有し、1つは委員会として遂行する機能であり、もう1つは個々人のメンバーとして遂行する機能である。取締役会の委員会としての活動では、検討と承認のため経営委員会は毎月取締役会に全ての重要な活動の概要を提出する。また、経営委員会の各メンバーはデュポン社の様々な業務の中で自身が最も経験豊かな業務に関して助言者も務める。二番目の役割として経

表-9 取締役会、経営委員会、財務委員会等のメンバー数の変遷

	取締役会	経営委員会	財務委員会	賞与・給与 委員会	監査委員会
1948年	36	9	9	5	3
1949年	35	9	9	5	3
1950年	35	9	9	5	3
1951年	34	9	9	5	3
1952年	31	9	9	5	3
1953年	30	10	8	5	3
1954年	28	10	8	5	3
1955年	28	9	8	5	3
1956年	30	10	8	5	3
1957年	31	9	8	5	3
1958年	32	10	7	5	3
1959年	32	10	8	5	3
1960年	28	9	8	5	3
1961年	29	9	8	5	3
1962年	30	9	9	5	3

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1948-1962.

表-10 取締役会におけるデュボン一族の割合

	取締役数	デュボン 一族の数	割合 (%)
1950年	35	11	31
1955年	28	8	29
1960年	31	8	26

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co.  
for 1950, 1955, 1960.

表-11 経営委員会におけるデュボン一族の割合

	全委員数	デュボン 一族の数	割合 (%)
1950年	9	1	11
1955年	9	1	11
1960年	9	2	22

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co.  
for 1950, 1955, 1960.

表-12 財務委員会におけるデュボン一族の割合

	全委員数	デュボン一族の数	割合 (%)
1950年	9	3	33
1955年	8	3	38
1960年	8	3	38

出所：Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Co.  
for 1950, 1955, 1960.

営委員会メンバーはスキルや訓練や経験上、最も適している分野の個人的な助言者（アドバイザー）を務める。助言者という立場上、その影響力は間接的なものであり、メンバーは個人的に命令を出すことはできない。

また、トレジャラーとセクレタリーの関係について、定款において、セクレタリーはアシスタント・トレジャラーを担うものとする、という文章があり、その文面からトレジャラーとセクレタリーの地位の上下関係が理解されることができる。すなわち、デュボン社の組織の関係においてトレジャラーがセクレタリーより上位の概念であった。

次に1950年代、デュボン一族がどの程度、トップ・マネジメントに席を占めていたかを見ていく。クロフォード・H・グリーンウォルトはデュボン家とは血の繋がりはなかったが、7代目社長イレーネー・デュボンの娘と結婚をしており、縁戚関係にあった。1950年代、取締役会、経営委員会、財務委員会におけるデュボン一族（デュボンの姓を有する者、またデュボンのミドル・ネームも含む）の割合を示したのが表-10、表-11、表-12である。デュボンの姓を有する者、またミドル・ネームを有する者を対象として計算しているので、ここではW・S・カーペンター・ジュニア、クロフォード・H・グリーンウォルト等はデュボン一族には数として加えていない。従って、彼らも加えればデュボン一族の割合はさらに高まると考えられる。取締役数は1950年代、全体として減少の傾向（表-9）であるが、そしてデュボン一族の割合も若干減少の傾向である（表-10）。経営委員会においては全委員数（9人前後）も大きな変動はなく、またデュボン一族の数も1人前後と大きな変化はなかった。また財務委員会においては全委員数（8人前後）も大きな変動はなくデュボン一族の数は3人であり、大きな変化はなかった。以前の1940年の取締役会の状況を見ると、取締役数36人、デュボン一族の数9人（割合、25%）であり、また1945年は取締役数35人、デュボン一族11人（割合、31%）であり<sup>(49)</sup>、1940年代も1950年代もデュボン一族の取締役会に占める割合は概ね同じであった。経営委員会、財務委員会も1940年代と1950年代を比較して、それほど大きな変化はなかった<sup>(50)</sup>。

注

- (1) Papers of Crawford H. Greenewalt, Biographical Sketch, Accession 1814, Hagley Museum and Library, p.1.
- (2) Ibid., p.1.
- (3) Ibid., p.1.
- (4) Ibid., p.1.
- (5) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1939, 1940, 1947, 1948.
- (6) Papers of Crawford H. Greenewalt, Biographical Sketch, Accession 1814, p.2.



- (7) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1950, pp.32-33.
- (8) By-Laws of E. I. du Pont de Nemours and Company, Papers of Pierre S. du Pont, Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418-18, Box 413, Hagley Museum and Library, 1949, p.3.
- (9) By-Laws of E. I. du Pont de Nemours and Company, pp.6-8.
- (10) Ibid., p.8.
- (11) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, Papers of Crawford H. Greenewalt, June 1949, Hagley Museum and Library, Accession 1814, Box 3, pp.4-5.
- (12) By-Laws of E. I. du Pont de Nemours and Company, p.8.
- (13) Ibid., p.9.
- (14) Ibid., p.9.
- (15) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, p.11.
- (16) By-Laws of E. I. du Pont de Nemours and Company, p.8.
- (17) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, p.10.
- (18) Ibid., p.11.
- (19) By-Laws of E. I. du Pont de Nemours and Company, p.9.
- (20) Ibid., p.9-10.
- (21) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, p.12.
- (22) By-Laws of E. I. du Pont de Nemours and Company, p.10.
- (23) Ibid., p.10-11.
- (24) Ibid., p.11.
- (25) Ibid., p.11.
- (26) Ibid., p.11.
- (27) Ibid., p.11-12.
- (28) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, p.11.
- (29) By-Laws of E.I.du Pont de Nemours and Company, p.12.
- (30) Ibid., p.12-13.
- (31) William H. Mylander, "Management by Executive Committee", *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 3. 1955, p.52.
- (32) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, p.6, and Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1949, p.2, 1950, p.2, 1951, p.26, 1952, p.30.
- (33) By-Laws of E.I.du Pont de Nemours and Company, p.6.
- (34) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, p.8.
- (35) Ibid., p.11.
- (36) By-Laws of E. I. du Pont de Nemours and Company, p.8.
- (37) William H. Mylander, "Management by Executive Committee", p.54.
- (38) Ibid., p.53.
- (39) Ibid., p.55.
- (40) Ibid., p.54.
- (41) Ibid., p.52.
- (42) Ibid., p.51, p.53.
- (43) Ibid., p.54.
- (44) Ibid., p.54.
- (45) Memorandum on the Organization of the Du Pont Company, p.6, p. 8.
- (46) William H. Mylander, "Management by Executive Committee", p.56.
- (47) Ibid., p.56.
- (48) By-Laws of E. I. du Pont de Nemours and Company, p.11.
- (49) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1940, 1945.
- (50) Annual Report of E. I. du Pont de Nemours & Company for 1945, 1950, 1955.