

# 20世紀初頭のトップ・マネジメント組織の形成

—— デュポン社における取締役会、経営委員会、財務委員会 ——

## 吉 次 啓 二

- I 序
- II 取締役会
- III 経営委員会
- IV 財務委員会
- V 結語

### I 序

デュポン社は1902年、30才代のT・コールマン・デュボン（38才）、ピエール・S・デュボン（32才）、アルフレッド・I・デュボン（37才）のデュポン社買い取りの後、積極的な企業活動を展開し、それまで株式を所有していた同業の他社を統合し始めた。1902年以降の合同の戦略に伴ない職能部制組織を形成していき、また1903年に経営委員会を設置し、1904年に財務委員会を設置した<sup>1)</sup>。企業の全体的観点からデュポン社を管理するため、重要な部門の部長によって構成される経営委員会は、部門活動の調整、全般的方針の設定、そして財務資源の分配を主要な職務とすることとなった。財務委員会は全社的な財務事項一般を取り扱うことになった。

本稿では、デュポン社におけるトップ・マネジメントに焦点を当て、その機関の形成、内容について考察していく。特に、取締役会、経営委員会、財務委員会の役割、運営方法、互いの関連について検討していく。トップ・マネジメントのこれらの機関の創設は、19世紀のデュポン社のマネジメントの状況から見れば、大きな変容であった。まず、その変容の大きさを理解する

ためにも、それ以前の19世紀末の状況を述べることにする。

19世紀末のマネジメントの状況について、1850年から1889年まで社長の座にあったヘンリー・デュポンに関し、ウィリアム・S・ダットンは以下のように書いている。「彼は自分で全ての会社あての郵便を開封し、自分でそれに返事を書いた。彼が全ての小切手を書き、全ての契約の交渉をし、全ての問題点に裁定を下し、彼一人が会社の業務の全ての詳細を知っていた」<sup>(2)</sup>。また、ベッシー・G・デュポンもヘンリーについて以下のようなことを書いている。「彼の晩年には、四人の事務員と一人のボーイの助けを借りて仕事をしたが重要な事はほとんど自分で行なっていた」<sup>(3)</sup>。ヘンリー・デュポンは1850年に社長となり、逝去する1889年まで多忙な日々をおくり、全ての会社の管理的な業務、日常的な業務を自分一人で処理していた。このことは他の側面から見れば、まだ一人の人間により管理し得る企業規模であったといえることができる。さらに、1889年から社長ユージン・デュポンの時代となり、そして一層の事業の拡大を見せていたものの、また、新しい事務所を建て、事務員と速記者がさらに雇用されたが、それらの状況は、基本的には合併が開始される1902年まで変わることはなかった<sup>(4)</sup>。

だが、事業が停滞しているわけでは全くなく、1872年には大手会社を誘い、火薬工業協会を設立し、1894年には新製品の無煙火薬を発売し、1898年には米西戦争で莫大な利潤を得ている。そして、1899年には従来のパートナーシップ形態から株式会社形態へと企業形態を変更している。しかし、この株式会社形態に関するジョージ・H・カーの記述は、この企業形態の変更がデュポン社の経営にあまり変化を与えなかったことを示している。「株式会社設立は会社の実際の運営にほとんど変更を与えなかった。まだ60才になっていない社長ユージンは、まだ精力的な人であったし、会社の様々な関係会社や事業活動の管理の詳細に通じていた。さらに、彼は仕事を喜んでするようなタイプの人だった。……彼は全ての手紙を読み、全ての手紙に返事を書き、会社の方針に関する全ての意思決定を行ない続けた。……会社の新しい企業形態はブランディワインの火薬共同社会の穏やかな静けさを微塵も変えなか

った」<sup>6)</sup>。またベッシー・G・デュポンも企業の管理にほとんど変化がなかったという点について次のように書いている。「実際のところ企業の経営に変化はなかった。取締役会が召集されたが、そこは、年寄りが、彼らが今まで行っていたインフォーマルな方法で若干の事柄を論議するところだった。そして若手の取締役はたいいてい、工場監督、実験に忙しかったので出席することはなかった。社長ユー진은、かつてヘンリーがそうであったように会社の全ての運営に携わっているたった一人の会社のメンバーであった」<sup>6)</sup>。株式会社形態へと企業形態が変更されても以前と変わらぬ運営が続けられていた。19世紀末までは、デュポン社では会社全体を把握する管理手法なり、体系だった効果的な企業組織は存在せず、また、トップ・マネジメント組織と呼称しうるものは存在しようもなかった。しかし、1902年までの社長一人が全ての企業の経営管理を行っていた時代から、他企業、関連企業の企業合同による大規模企業となったデュポン社は新しい発展の段階を迎えていた。

## Ⅱ 取締役会

1902年に3人の従兄弟を中心とする企業経営となり、デュポン社は同社を一つの大きな統合体に作り上げるべく、株式を所有していた多くの関連会社等を統合し始めた。一時、売却先として検討していたラフリン・アンド・ランド火薬会社、そしてレパウノ化学会社、ハザード火薬会社など、デュポン社が投資を行っていた関連会社等を次から次へと吸収合併していった。それらの企業を統合すると共に、それらを含めた近代的な管理組織を有する企業構造の構築を計画し、すぐに製造部、販売部、購買部、輸送部、開発部、財務部、法律部を創設していった。その時、企業の全体的観点からデュポン社を管理するため、1903年、重要な部門の部長によって構成される委員会が設置された。これがトップ・マネジメントとしての経営委員会の誕生だった。また、事実上、これがデュポン社の最高意思決定機関となった。経営委員会のほかに、1904年には全社的な財務事項を取り扱う機関として財務委員会も

設置されることになった。取締役会は日常的な管理に直接関係しないデュボン一族、三人の従兄弟、吸収合併により入ってきた人々で構成されることになった。部門活動の調整、全般的方針の設定、会社の財務資源の配分の職務は経営委員会によって遂行された<sup>7)</sup>。これらは、一般的には取締役会で検討され、意思決定されると考えられるが、デュボン社では取締役会ではなく経営委員会がこれらの機能を遂行した。

では、取締役会はどうのような立場にあったのであろうか。普通、取締役会は会社の最高意思決定機関としての地位が与えられている。だが、デュボン社の場合は最高経営管理においてほとんど重要な機能を担わなかった。1899年に企業形態が株式会社となった時でさえ取締役会は重要な機能を遂行することはなく、精力的な社長ユージン一人による経営が続いた。そして、1902年の若手三人のデュボン社買い取りに続く新しい組織構造の段階に到ってもほとんど最高経営管理の機能を果たすことがなかった。

ピエールとコールマンは取締役会という機関を、デュボン一族をデュボン社に結び付ける場としてのみ価値があるものだと考えていた<sup>8)</sup>。取締役会には、デュボン一族以外の人も含まれていたが、それはデュボン社が、1902年以降における他企業の吸収合併の結果、それらの企業と共にデュボン社に入ってきた人々であった。取締役会は、日常的管理には直接関係しないデュボン一族のメンバーを会社に結び付ける方法として活用された。経営委員会に席のない取締役のメンバーは、自らを政策担当者としてよりもむしろ、デュボン一族のそれぞれの分家のスポークスマンとして考えていた<sup>9)</sup>。彼らは、経営委員会の活動の単なる批准者にすぎなかったし、それに満足していた。時たま経営委員会で意見が一致しない場合、特に、それが巨額の金額に関する場合は、取締役会へその問題が持ち込まれたが、そのような事は非常にまれであった<sup>10)</sup>。デュボン社に関連のある人々で、経営委員会が決定した事項に疑いを持つような人は誰一人としていなかった。経営委員会の七人のメンバーが自他ともに、デュボン社のトップ・マネジメントであることを認めていた<sup>11)</sup>。

なお、企業合同のための資金は、内部で調達されたので、銀行、その他の金融業者の人々が取締役会に席を占めることはなかった。ピエールとコールマンは銀行やウォール・ストリートに頼ることなく、新しい企業構造を形成していった<sup>(12)</sup>。

1921年にデュポン社は企業組織の再編成を行ない、職能部制組織から事業部制組織へと組織変更を行なっている。それは従来の火薬、爆薬という単一製品系列からペイント、染料、化学薬品、プラスチック製品などの多数の製品分野への多角化の結果に伴う事業部制組織であった。この1921年の事業部制採用という企業組織の大きな変更は、取締役会の運営に大きな変更をもたらしたであろうか。

取締役会は、それまでの無機能的な状態から、1921年の事業部制採用にたって、積極的な活動を始めるということとはなかった<sup>(13)</sup>。ただ、企業組織を事業部制組織へと変更する際に、経営委員会は取締役会へ報告書を提出しており、取締役会が、この改革案を承認しているので、このような意味において取締役会は関与し、最終的な承認の役割を果たしていた。しかしながら、組織改革の発案、協議、事実上の決定、ならびに全社的な調整、評価などのトップ・マネジメント機能は経営委員会で遂行されていた。取締役会は、トップ・マネジメントの組織が形成された1903年から、さらには取締役会が存在するにいたった1899年の株式会社設立の時から重要な経営管理機能を積極的に担わなかった。事実上の最高意思決定機関である経営委員会のメンバーはまた取締役会のメンバーでもあったので、重要な方針の設定、全社的な管理業務は取締役会ではなく、少数の有能なメンバーからなる経営委員会で遂行された<sup>(14)</sup>。そして、それ以降、トップ・マネジメント機能において経営委員会の比重が増すことはあれ、取締役会の比重が増すということとはなかった<sup>(15)</sup>。

### Ⅲ 経営委員会

経営委員会は、アメリカでデュボン社が最初の創設ではなく、19世紀後半、20世紀初頭、スタンダード石油会社（ニュージャージー）、ゼネラル・エレクトリック社、U・S・ラバー社なども設置しており、それぞれ重要な機能を担っていた<sup>(16)</sup>。巨大な管理組織を有する企業は、もはや一人で必要な全ての意思決定を行ない、企業の全活動を把握することは困難であり、グループによるマネジメントが要求されるようになっていた。中央集権化された大規模企業の出現に伴ない、アメリカのビジネスにおいて、グループ・マネジメントが要求され始めた。一人の個人または二、三人のパートナーが必要な意思決定の全てを行ない、全ての企業活動を遂行することは、もはや出来ない時代になっていた。権限は委譲され、機能は複数のトップ経営者に振り分けられねばならなかった<sup>(17)</sup>。

デュボン社では取締役会、経営委員会、財務委員会の中で特に重要な役割を果たしたのは経営委員会であった。この経営委員会は体系的管理導入の積極的な推進者であるアーサー・J・マックスハムの提唱で1903年2月に創設された<sup>(18)</sup>。経営委員会のメンバーはまた取締役会のメンバーでもあったが、取締役会には、企業経営の専門的知識を有さず、ただデュボン一族という理由で取締役会のメンバーとなっている人々もいた。そこで、重要な方針の設定、全社的な管理業務は、そのような人々も含む取締役会ではなく、少数の有能なメンバーから成る経営委員会で遂行された。

ところで、経営委員会はどのように運営されたのであろうか。経営委員会の活動パターンは1903年から1904年の間に考案され、後に修正されることはあったものの、その後60年間、デュボン社の経営委員会で、基本的に使われることとなった。最初の三年半は、毎月の最終水曜日に、定例委員会が開かれた。当初は月の早い時期に行われていたが、各部門が毎月の報告書を作成し、経営委員会のメンバーがそれを読み、把握するのに十分な時間を与えるため繰り下げられた。1904年の春までに経営委員会は、このような毎月の定

例会議、そして特定の問題や課題を扱うためほぼ毎週行なわれる特別会議での議事進行の方法について承認した。まず前回の会議の議事録が了承された後、各部門の報告書に関し、詳細にわたり論議が行なわれた。その後特別委員会の報告書の検討となり、これらの報告書に関し、順に、以前の事業に見直しを加えた後、新しい事業の検討へと移った<sup>(19)</sup>。

月例の報告書はすぐに詳細なものとなり、実際、二日間に及ぶ詳細な研究が必要となった。各部門の現在の業務を評価する統計情報の入った報告書はそれぞれ、問題や課題を述べたうえで、それに対する提案や行動案を提示していた。総合の販売報告書など、一部の統計データは非常に詳細であったため、データをグラフで表示するよう、経営委員会のメンバーたちから求められることがあった。しかしこの提案は満足のいく結果とはならず、というのはデータをグラフ化することによって、統計が示そうとした現実が、過度に簡略化されてしまったからである。

部門の報告書が挙げてきた問題や課題は、しばしば経営委員会による対策を必要としていた。またある時には、これらの報告書によって起きた議論から、現在進行中の計画やプランを変更するような提案が出されることもあった。提示された勧告案が比較的日常的なものである場合、また反対がなかった場合、経営委員会は普通その会議上で決定を下した。提示された情報や提案された方策について、経営委員会のメンバーが疑問を投げかけるということは、ごく頻繁にあった。そのような場合、コールマンは最も関係している二、三の部門の部長を特別委員会に指名し、詳細な報告書を作成させ、経営委員会に提出させた。その結果、専門的で、徹底的な調査を基にしないまま、経営委員会の対策が行われることはほとんどなかった<sup>(20)</sup>。

経営委員会は、詳細は避けるべきとのマックスハムの考えに従おうとしたが、各メンバーは、会議時間がますます長くなっていることを気づいていた。1905年までには、会社及びその活動範囲が拡大するにつれ、定例会議は二、三日も続くようになった。1905年の春までには会議スケジュールの改革が必要不可欠となった。コールマンはピエールに、マックスハムとパークスデー

ルの助けを得て、経営委員会の時間の効率的な配分と活用を可能にする対策を策定するよう求めた。

経営委員会が承認したピエールの提案は二つの部分から成っていた。まず、毎月一度の会議でなく、二回の定例会議を行うこと、そしてその内の一回は、工場、機械、その他の大規模な資本支出についての検討のみに当てるというものであった。経営委員会のメンバーは報告書の提案する事業を、「重要なもの」「一般的なもの」「形式的なもの」と分類することとなった。議長（コールマン、彼が出張中あるいは病気でない限り）が会議の前に正式な協議事項を作成し、重要度に応じて、審議の事項を並べた。メンバーたちは、報告書から余分なものを削除し、かつ重要な事柄を抜かさないように留意し、経営委員会の審議とは適切な関わりのない事項を持ち込まないように命じられた。そしてメンバーが会議上、論議の趣旨とは直接関係のない事項を持ち出した場合、それは議事規則違反とされた<sup>(21)</sup>。

ピエールの提案の第二点目は、運営委員会を形成し、二週間ごとに会議を行なうというものであった。この運営委員会には、主要な部門の全ての部門監督者、つまり職掌上、トップの委員会（経営委員会）に席を持つ部門の部長に次ぐ管理的地位の部門監督者、そして購買や運輸のような小規模な部門の部長が含まれた。（マックスハムの組織に関する基本プランにより、各部門には部門監督者が置かれ、日常的運営を監督するほか、その部門の担当の副社長〔部長〕及び経営委員会が策定したプランや方針を遂行する責任を負うことになっていた。）ピエールの提案によれば、新しい運営委員会は日々の運営上の事項を取り扱い、自主的あるいは経営委員会の要求に基づき、調査を行なうということであった。この調査を基に、これらのミドル・マネジメントの代表的たちは、会社のトップ・マネジメントに対策を提言しなければならないということであった。経営委員会がピエールの提案を受け入れた後、コールマンはこの年下の従兄弟に、経営委員会の他のメンバーと共に運営委員会の職務について、より厳密に規定するよう依頼した。経営委員会はまた、1905年初めに黒色火薬部からトレジャー部に異動していたピエー



ルの弟イレネーを、運営委員会の委員長にしたいとするピエールの申し出も認めた<sup>(22)</sup>。

発足当初から経営委員会は、その最も重要な機能として、以下の三つを考えていた。すなわち、各部門の活動の調整、全部門の人事及び仕事に関わる全般的方針の策定、そしてもっとも重要なこととして、会社の財務資源の配分であった。新会社の設立当初、各部門の活動の調整には、部門間の境界線を設定することが含まれていた。たとえば工場あるいは販売支店の会計に関して、現業部門の責任はどこまで、トレジャラー部の責任はどこからなのか、またある部門で小さな物を購入する際、新しい購買部はどこまでやるべきで、この購買のうちどれだけが工場や支店の管理者に移管され得るかなどのことであった。また工務部は単一であるべきか、それとも三つの製造部門がそれぞれ独自の工務部を有するべきか。販売部や開発部には、競争を分析し、方策を提案する責任があるかどうか、製造部はどの時点で販売部に製品の管理を委ねるべきかなどの問題があった<sup>(23)</sup>。

調整の職務の中には、現在の市場需要と既存の生産高との相関関係についての意思決定や、硝石やその他の原材料を購入後、製造部、次に販売支店、次に最終消費者へとの過程を通じての原材料、製品の円滑な流れを確保するための、複数の部門の協力体制についての意思決定がふくまれていた。より良い部門間の調整を通じて、製品の品質を確保する方策もまた求められた<sup>(24)</sup>。

以上のような方法で経営委員会は運営されていた。その後、1911年と1914年と1919年において組織変更が行なわれたが、経営委員会の機能、運営方法については特別の変更は見られなかった。ただ、コールマンは1911年の時から、現在の組織構造は、方針設定と日常業務的なポジションが、同一人物によって占められているので、若い後継者を養成することが困難であると感じ、また、ルーティンな管理に、トップ・マネジメントが関与しているので、その視野を狭くしていると主張していた。トップ・マネジメントは資金調達、資本的支出の計画、企業の運営の客観的な評価などの広範な問題に専念すべきであり、長期的な方針設定などの職務と日常業務的な職務を明確に分離す

ることを考えていた<sup>(25)</sup>。しかし、経営委員会のメンバーが職能部門の責任者の立場を離れ、企業全体の政策決定、計画および評価の職務に専念することになるのは1921年の組織変更の時であった。

製品別事業部制組織の採用の1921年、経営委員会の運営において変更が見られた<sup>(26)</sup>。それは、スタッフ部門の部長、また製品事業部の事業部長も経営委員会には含めないということであった。

スタッフ部門の部長も事業部長も経営委員会には含めないという趣旨は以下のようなものであった。つまり、従来の経営委員会では、各職能部門の部長が担当部門の最終責任者であると共に経営委員会のメンバーであった。社長を除く経営委員会のメンバーは、二種類の責任、すなわち、まず彼らは副社長として、それぞれの職能部門の業績に責任があり、次には経営委員会のメンバーとして、企業全体を管理する責任があった。これに対して、ピエールも、これは企業全体の観点からトップ・マネジメント機能を遂行するには一定の限界があると考えていた（以前からそのことを主張していたコールマンは、1915年、デュポン社の経営から退いている）。

また、経営委員会のメンバーであるH・フレッチャー・ブラウンは経営委員会が客観的な批判と分析が十分でなかったのは、その構成メンバーが現業経営者を含んでいたからとして、次のように述べている。「議長を除けば経営委員会の委員は全て各部門の長であり、各人は従来の慣習に従って特定の部に関する議論は通常これを言い控えている。そのうえ部門の長である委員は、他の部門の業務を調査したり、批判しうる立場にない。従って、ある部門の業務の運営を検討したり、規制したりすることは本委員会として適当でないと考えられている。従って、委員たちに自分の担当する部門を委員会の検討と批判に委ねて、これによって会社の能率的な運営を図るというのは、そもそも無理である<sup>(27)</sup>」。このように述べて経営委員会には事業部長およびスタッフ的な補助部門の長は含められないことになった。それは経営委員会が、現業業務から離れて、企業全体からの調整、評価、政策決定に専念することを目的とするものであった。

しかし、新しい経営委員会のメンバーは、直接、現業業務に関わらず全社的な政策決定、評価、調整に専念することにはなったが、一方、各メンバーは、五つの新しい製品事業部のいくつかの職能的な業務活動の監督を援助することにもなっていた。つまり、各製品事業部に助言を行なう役割も与えられたのだった。だが、この職務の遂行においては、あくまで助言者の立場でのみ活動することになった。

ところで、経営委員会の運営方法にもう一つの変更があった。それは、経営委員会が明確にグループ・コントロールとして運営されるようになったことである。メンバーの多数決によって最終意思決定が行なわれるようになり、デュポン社ではそれ以後、経営委員会においては多数決の原則を貫いた<sup>(28)</sup>

## Ⅳ 財務委員会

次に財務委員会を見ることとする。この財務委員会は、アメリカにおいて経営委員会ほど一般的なものではなく、1939年の全国産業協議会事務局（National Industrial Conference Board）の調査では、調査497社中、経営委員会241社（48％）の設置、財務委員会49社（10％）の設置であり、かなり少数である<sup>(29)</sup>。また、1977年のコンファレンス・ボード（The Conference Board）の調査では、製造会社167社中、経営委員会87％、財務委員会31％の普及状況で<sup>(30)</sup>、財務委員会は経営委員会ほど普及しているわけではない。1939年時点で、10％の設置状況であるため、デュポン社が財務委員会を創設した1904年では、それよりもっと小さい割合であったと思われる。

財務委員会は、1904年3月、ピエールの提案により創設された。メンバーは、コールマン、ピエール、アルフレッドの三人であり<sup>(31)</sup>、ピエールはアルフレッドをトップでの彼の地位を保証する方法として財務委員会の形成を提案した<sup>(32)</sup>。財務委員会は当初、本来の機能を果たしておらず、財務委員会で担当されるはずの財務的意思決定も経営委員会で取り扱われた。

創設間もない当初、本来、財務委員会の職務であるべき事項が経営委員会

で取り扱われたことは、1908年3月に、経営委員会が資金割当て手続きを制度化したことにも現われている<sup>(33)</sup>。それによれば、費用が100ドルを越える資金計画はどんなものでも資金割当ての正式な請求が必要とされた。だが、それが修繕勘定に属する場合は、500ドルの支出が資金割当ての手続きなしに認められた。部門の長あるいはその代理は5,000ドル以下の支出を認可することができた。5,000ドルから1万ドルの範囲の資金計画は、請求している部門の長のほかに、社長あるいは社長が不在の場合は経営委員会か財務委員会の一人の委員が認可した。そして、1万ドル以上の資金計画は、全体としての経営委員会だけが認可できることとした。この資金割当ての制度でも理解できるように本来、財務委員会が担当すべき最高の財務的意思決定も経営委員会によって行なわれた。また、この制度化の決定も経営委員会が行なった。

コールマン、ピエール、アルフレッドは取締役会のメンバーであり、また経営委員会のメンバーでもあり、また財務委員会のメンバーでもあったが、有能な経営者で構成される経営委員会で財務的事項も取り扱われた。しかし、1914年の組織改革で、本来の財務委員会の担当と思われる役割を果たすようになった。

財務委員会は、1911年の組織変更の時、経営委員会の下に位置付けられ、その報告を経営委員会に対して行なうようになっていたが、1914年の組織変更では経営委員会が、取締役会と財務委員会に従属することとなった。財務委員会のメンバーは、3人から4人へと拡大され、それまで経営委員会との兼務だったコールマン、ピエール、アルフレッドは経営委員会を退き、財務委員会だけの立場となり（取締役会のメンバーでもある）、この3人にウィリアム・デュポンを加えて4人となった。またその権限は強化され、財務委員会はもはや経営委員会に対して報告を行なうのではなく取締役会に報告することとなった。そして、次のような事項が財務委員会の重要な役割となった。すなわち、配当の勧告、年間および半年間の資金見積りの承認、経営委員会がある仕事を始める際に、30万ドル以上の支出を伴う資金見積りを詳細

に検討しそれに対する承認、年間および半年間の見積りに属さない15万ドル以上の支出を伴う資金見積りの認可、将来の資本的支出の計画の承認などがそれである<sup>(34)</sup>。また、この財務委員会は、社長のコールマン、ピエールらによって構成されていたので若いメンバーからなる経営委員会によって作成された勧告を承認するという役割も果たすことになった。1904年の創設以来、この時期にしてようやく財務委員会は本来の機能を果たす委員会となった。

## V 結語

精力的な一人の人間の支配の段階から、経営委員会、財務委員会のトップ・マネジメント組織の形成という段階への移行は、合同の結果としての企業の巨大化に伴うものであった。小規模な企業から、多数の企業の吸収合併による巨大企業は、集権的職能部制組織構造の形成と共に、企業全体から経営管理を行なうトップの領域の組織を必要とし始めた。アメリカの他のビジネスにおいても、中央集権化された大規模企業の出現により、トップでのグループ・マネジメントが要求され始め、一人の個人または二、三人のパートナーが必要な意思決定の全てを行ない、全ての企業活動を遂行することは、もはや出来なくなった。権限は委譲され、最高経営管理の機能は複数のトップの経営者に振り分けられねばならなくなった。

デュポン社では1902年以降の合同の戦略に伴ない職能部制組織を形成していき、また1903年に経営委員会を設置し、1904年に財務委員会を設置し、トップ・マネジメントの機能を確立していった。それらの取締役会、経営委員会、財務委員会の中で全般的基本方針の設定、各部門の調整、評価、統制などのトップ・マネジメント機能を遂行していったのは経営委員会であった。取締役会は最初からほとんど積極的な機能を果たさず、デュポン社の最も有能なメンバーによって構成される経営委員会からの報告を単に承認するにすぎなかった。取締役会は日常的な管理に直接関係しないデュボン一族、三人の従兄弟、吸収合併により入ってきた人々で構成されることになった。経営

委員会のメンバーはまた取締役会のメンバーでもあったが、取締役会には、企業経営の専門的知識を有さず、ただデュポーン族という理由で取締役会のメンバーとなっている人々もいた。そこで、重要な方針の設定、全社的な管理業務は、そのような人々も含む取締役会ではなく、少数の有能なメンバーから成る経営委員会で遂行された。デュポーン族で経営委員会に席のない取締役のメンバーは、自らを政策担当者としてよりもむしろ、デュポーン族のそれぞれの分家のスポークスマンとして考えていた。

経営委員会は、各部門の活動の調整、全部門の人事及び仕事に関わる全般の方針の策定、会社の財務資源の配分を主要な機能としていた。製品別事業部制組織の採用の1921年、経営委員会の運営においてスタッフ部門の部長、また製品事業部の事業部長も経営委員会には含めないという変更があった。その趣旨は従来の経営委員会では、各職能部門の部長が担当部門の最終責任者であると共に経営委員会のメンバーであり、このことは企業全体の観点からトップ・マネジメント機能を遂行するには一定の限界があると考えられたからである。その後、経営委員会には事業部長およびスタッフ的な補助部門の長は含めず、経営委員会は現業業務から離れて、企業全体からの調整、評価、政策決定に専念することとなった。

財務委員会は、1904年3月にピエールの提案によって創設され、ピエール、コールマン、アルフレッドの三人により構成されたが、財務委員会は数年その機能を果たしていなかった。しかし、1914年の組織変更で、本来の財務委員会の担当と思われる役割を果たすようになった。それまで経営委員会との兼務だったピエール、コールマン、アルフレッドは経営委員会を退き、財務委員会だけの立場となった（取締役でもある）。またその権限は強化され、そして財務委員会はもはや経営委員会に対して報告を行なうのではなく、反対に経営委員会から報告を受けることとなり、次に取締役会に報告することとなった。

このような経営委員会、財務委員会のトップ・マネジメント組織の形成は、多数の他企業の吸収合併による企業の巨大化に対応する企業行動であった。

巨大企業となったデュポン社は、もはや企業経営の専門家により経営されねばならず、専門的知識を有さないデュポン一族を含めた大規模な取締役会では、有効な論議、意思決定は困難であった。そこでデュポン社では取締役の中でもコールマン、ピエールを含む有能な経営者によって構成される経営委員会がトップ・マネジメントの機能を果たしていった。その後、監査委員会、ボーナス委員会等のトップでの種々の委員会が追加されていったが、経営委員会を中心とするトップ・マネジメントの構造は、その後も長く続いた。

## (注)

- (1) Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, 1971, p.73, p.127.
- (2) William S. Dutton, *Du Pont : One Hundred and Forty Years*, Charles Scribner's Sons, 1949, pp.143-144.
- (3) B. G. du Pont, *E. I. du Pont de Nemours and Company: A History, 1802-1902*, Houghton Mifflin Company, 1920, pp.136-137.
- (4) *Ibid.*, pp.140-141.
- (5) George H. Kerr, *Du Pont Romance: A Reminiscent Narrative of E. I. du Pont de Nemours and Company*, The Du Pont Printing Division, 1938, pp.129-130.
- (6) B. G. du Pont, *E. I. du Pont de Nemours and Company: A History, 1802-1902*, p.157
- (7) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p.134.
- (8) *Ibid.*, p.127.
- (9) *Ibid.*, p.128.
- (10) *Ibid.*, p.128.
- (11) *Ibid.*, p.128.
- (12) *Ibid.*, p.75.
- (13) William H. Mylander, "Management by Executive Committee", *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 3, 1955, pp.51-58. および Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M. I. T. Press, 1962, pp.110-112. アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史』実業之日本社、1967年、119-120ページ。
- (14) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, pp.127-128.
- (15) William H. Mylander, "Management by Executive Committee", pp.51-58.
- (16) Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*,

The Belknap Press of Harvard University Press, 1977, pp.415-454. 鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳『経営者の時代－アメリカ産業における近代企業の成立－』東洋経済新報社、昭和54年、下巻720-774ページ。

- (17) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p132.
- (18) *Ibid.*, pp.73-74.
- (19) *Ibid.*, p.132.
- (20) *Ibid.*, p.133.
- (21) *Ibid.*, p.133.
- (22) *Ibid.*, p.134.
- (23) *Ibid.*, p.134.
- (24) *Ibid.*, p.134.
- (25) *Ibid.*, p.304.
- (26) Chandler, *Strategy and Structure*, pp.104-112. 邦訳書、113-120ページ。
- (27) Chandler, *Strategy and Structure*, p.105. 邦訳書、114ページ。
- (28) Chandler, *Strategy and Structure*, p414. 邦訳書、404ページの(注) 79。および William H. Mylander, "Management by Executive Committee", p.54.
- (29) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, The Brookings Institution, 1948, p.138. 平井泰太郎、森昭夫訳『ビジネス・リーダーシップ－アメリカ大会社の生態』東洋経済新報社、1954年、148ページ。
- (30) The Conference Board, *The Board of Directors: Perspectives and Practices in Nine Countries*, 1977, pp.84-86.
- (31) Longwood Manuscripts, Group 10, Series A, File 418, Box 11 of 18 (Hagley Museum and Library の所蔵資料)、財務委員会の一覧表。
- (32) Chandler and Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, p127.
- (33) *Ibid.*, p.654. の(注) 3。
- (34) *Ibid.*, p.320.