

デュポン社における学卒採用活動と幹部養成政策の発展

——サクセション・プランの形成・確立——

森 川 章

目 次

- I 研究課題
- II 1950年代以前におけるデュポン社の学卒採用と幹部養成政策
 - 1) 1913年, 高性能爆薬部監督者会議におけるパターンソン報告
 - 2) 1925年, ピッカーード報告と経営委員会決定
 - 3) 1937年, リクルート用の会社案内パンフレットに示された状況
- III 1950・60年代におけるデュポン社の学卒採用と幹部養成政策の発展
 - 1) 学卒採用活動の発展
 - 2) サクセション・プランと幹部養成政策の発展
- IV 小 括
- V エピローグ

I 研究課題

前拙稿⁽¹⁾では、デュポン社の「従業員関係部年報(1952~1972年)」⁽²⁾を用いて、1950・60年代に展開されたデュポン社の人事・労務管理を分析した。そこでは、この時代に展開された従業員関係部による賃金従業員の管理と俸給従業員の管理は、デュポン社の人事・労務管理の半世紀の発展を体現するものであったことを確認した。

本稿では、前拙稿では意識的に言及することを避けてきた問題、つまり同時代のもう一つの重要テーマであるデュポン社のサクセション・プランと経営幹部養成政策について分析する。前拙稿においてこのテーマに関する言及を意識的に避けてきたのは、デュポン社においては、この経営の重要課題について第1次大戦前から議論を重ねてきた長い歴史があるからであり、この議論の経緯を明らかにすること自体に意味があると考えたからである。本稿では、大学卒

業生の採用(以下では学卒採用と略す)と経営幹部養成政策に焦点を当てる形で、デュポン社のこの問題への取り組みを明らかにする。

II 1950年代以前におけるデュポン社の学卒採用と幹部養成政策の状況

1) 1913年, 高性能爆薬部監督者会議におけるパターンソン報告

第1次大戦前のデュポン社における学卒採用と幹部養成政策がいかなるものであったかが、1913年4月の高性能爆薬部監督者会議におけるパターンソン(C. A. Patterson)の報告に示されていた。まずパターンソン報告の概要を示しておこう。

パターンソンの当時の肩書は確認できていないが、1919年のデュポン社組織図に示された彼の肩書は、取締役・副社長、経営委員会委員、爆薬製造部部長、サーヴィス部部長であった。当会議における彼の報告は、「幹部候補生の

訓練と工場労働者の取り扱い (Training Staff Men and Handling Plant Labor)」というテーマで行われた。報告の全体構成を、タイトルと小見出しで示せば次のようであった⁽³⁾。

幹部候補生の訓練と工場労働者の取り扱い

1) 幹部候補生の訓練

- ① 学卒採用 (Employing College Men)
- ② 幹部候補生の選別 (Selection of Staff Men)
- ③ 訓練 (Training)
- ④ 訓練期間 (Time of Training)

2) 工場労働者の取り扱い (Handling Plant Labor)

① 組織 (Organization)

工場長 (Superintendent), 工場長補佐 (Assistant Superintendent), その他の補佐 (Other Assistants), 職長および作業員 (Foremen and Workmen)

② 忠誠心 (Loyalty)

内容的に本稿の課題と密接に関連があるのは、「1) 幹部候補生の訓練」なので報告のこの部分から該当する内容を抄出しておこう。

① 学卒採用

パターソンは、最初にハーバード大学のロウエル (Lowell) 学長の生物界における種の保存法に関する講演を次のように紹介している。

下等生物は、非常に膨大な量の卵を産み、その中からわずかの子が生き残るというやり方、つまり多産多死の中から少数の子孫が生き残る方法で種の保存を行っている。これに対して高等生物は、少数の子を産み、その子を手厚く育成するというやり方で種の保存を行っている。両者の相違を銃の違いになぞらえていえば、前者の下等生物はショットガン方式を採用しているのに対して、後者の高等生物はライフル銃方式を採用しているといえる。

パターソンは、このロウエル学長講演を踏まえて、「デュポン社の学卒採用人事は、かなりショットガン的でありすぎる。つまり、応募者を探しに行くのではなく、応募者が来社するのを待っている。そして大学の学生指導者 (instructors) の推薦や応募者との短時間の面接に頼りすぎている。」と評している。その上で、学卒採用に関して次の二つの提案を行っている。

提案1: 大学の最終学年の後期に、特定の大学を選んで当社の代表者が訪問し、クラス全員について調べ、学生を選ぶ。選択においては、通常の選択基準に加えて人気、運動能力、容貌、活力等を考慮する。

提案2: いくつかの大学において幅広い考え方でできる学生指導者と知り合いになり、親しくなって、その学生指導者にわが社の欲しい学生像を伝え、学生を選び、推薦してもらう。

② 幹部候補生の選別

パターソンは、幹部養成訓練 (training for staff positions) の対象者を若手俸給従業員の中から選ぶ責任は重いことを強調した上で、次のように述べている。

「選ばれた人物が、才気あふれ、容貌もしっかりしており、エネルギーで忠誠心もあり、誠実な人物であっても、工場長や工場長補佐になるための重要な要件を欠いているとしたらどうであろうか。私の意見では、より重要な責任ある職位へ向けた訓練の対象者として選ぶべき従業員を評価する際に、我々が第一に考えなければならないことは、『彼は部下を操縦 (handle) できるか。もしできなければ、彼はそのような訓練を受けることはできない』ということである。したがって最も重視されるべき資質は、部下を操縦できるという資質である。なぜなら彼らの中から工場長や工場長補佐とな

る者が出てくるのだから。」

「第二に求められる要件は、エネルギーッシュで大志（energy and ambition）を持っていることである。この資質を持つ者であれば、才気あふれる点で他の者に多少劣っていたとしてもほとんどが良き工場長や工場長補佐になっている。」

③ 訓練

パターンソンは、自分の経験を踏まえて次のように述べている。

「ごく最近まで私は、幹部候補者のすべての訓練がレパウノ工場のような大規模工場で行われるべきであると考えていた。しかし今では、その考えは間違っており、幹部候補者は、最初は小規模工場、次に大規模工場で訓練を受けるべきであると考えようになった。というのは、訓練生は多少なりとも個人的な配慮を受ける必要があるが、大規模工場の工場長や工場長補佐は、この種の訓練の細部に関わる時間的余裕がないからである。

私の考えでは、やがては工場長になると考えている者を訓練する正しいやり方においては、工場長は最初に腹を割った率直な話（a heart to heart talk）をし、失敗を注意するときには友好的な態度で指摘し、訓練期間中に訓練生がなさねばならないことの概要を伝えなければならない。しかもあまり細々と語りすぎるのではなく、訓練生が自ら耳目を開き身の回りで生じるすべてのことを吸収するように仕向けなければならない。

したがって訓練生は、最初は小規模工場で工場長や工場長補佐から懇切な指導を受け、次に大規模工場で訓練されるべきである。そうすることによって、訓練生は二つの異なる経営システムのもとで働く経験を得ることとなるのである。」

④ 訓練期間

訓練期間についてパターンソンは次のように述べている。

「必要な訓練期間を明確に定めることはほとんど不可能である。というのは、人により早く修得できる者もあれば、そうでない者もいるからである。したがって、もしも1年間の訓練期間しかないとするれば、前半の6ヶ月はレパウノ工場以外で、そして後半の6ヶ月をレパウノ工場に訓練されるべきである。」

以上のパターンソン報告には、当時のデュボン社の学卒採用と幹部養成政策がいかなるものであったかが如実に示されている。報告に即して順次確認しておこう。

まず学卒採用の方法については、パターンソンが「ショットガン的でありすぎる」と評したことに端的に示されている。つまり採用担当者が望ましい応募者を求めて大学へ探しに出かけるのではなく、応募者が来社するのを待ち、そして大学の学生指導者の推薦や応募者との短時間の面接だけで採否を決定している状況であった。

またパターンソンが改善策として二つの提案を行っているが、第一の提案はその後アメリカ社会で一般化する方策である。この提案に関してはパターンソン報告を受けたその後の議論で、参加者から次のような意見が出ているので紹介しておかねばならない。

参加者の一人であるラムゼイ（W. G. Ramsay）は、他の参加者と同様に「この報告は、これ迄に出された報告の中でも最良の報告の一つだと思います」と称賛した上で、パターンソンの提案1に関連して次のように発言していた。

「我々のやってきたことが完全に支持された。というのは、我々は夏期休暇中に多くの実習学生を雇用しており、夏期休暇中に彼らを調べ上げ、我々が望むような人材を見つけ出しているからである。そしてもしも彼らが、我々の望むような人材でなければお引き取り願っている。また我々は大学へ出かけて行って人を探してきたし、面接をせずに人を雇ったことはない。

我々は、ある職位への応募者がある場合、個々の応募者に会うまでは、いかなる推薦状にも依拠しないことにしている。」

このラムゼイの発言に続いて、監督者会議の主催者であるハスケル (H. G. Haskell) 高性能爆薬部部長が次のように発言している。

「そのようなこと (ラムゼイの発言内容を指す：森川) は、私たち全員が従うべきルールとなるべきだと思います。また化学部門では、推薦状で人を雇うことはしないということがルール化されていることを私は知っています。」

以上のラムゼイおよびハスケルの発言から判断すれば、当時のデュボン社では、全体としてはパターンソン報告にあるように学卒採用はショットガンのようなものであったが、一部の部署では夏期実習生制度を活用したり、大学へ出かけて行って学生に面接したりする積極的な採用活動が先進的に実施されていたと考えられる。

学卒採用活動以外の他の三つの項目 (幹部候補生の選別、訓練、訓練期間) については、パターンソンは、デュボン社の全体状況を語るのではなく、自分自身の体験や考え方を述べるに終わっている。つまり、そこではパターンソンの理想とする幹部養成政策が語られているだけであった。このことが端的に示しているように、当時のデュボン社では、幹部養成政策は明瞭な形では制度化されていなかったと判断すべきであろう。ただし、パターンソン報告が多く参加者から称賛されていたことを考えれば、デュボン社では学卒採用や幹部養成政策の確立が求められており、全社的に模索されている段階にあったと考えられる。

なおパターンソン報告にもとづく議論の最後にハスケルが行った締めくくりに発言には、当時のデュボン社の採用人事および幹部政策の一端が示されているので紹介しておこう。ハスケルは次のように発言して会議を締めくくっていた。

「今回の議論において言及されていないこと

が一つある。それは大学卒でない有能な人材の雇用だ。わが社の工場長の中には化学者でも技術者でもない人々が存在しており、彼らはわが社の最良の工場長と評される人々である。あれこれの仕事 (job) に対して人を選ぶ場合には、我々は非技術系の人材に対しても目を向けるべきであると考えている。」

2) 1925年、ピッカード報告と経営委員会決定

高性能爆薬部監督者会議で大きな称賛を得たパターンソンの報告であったが、彼の提案した内容がデュボン社で直ちに実践されるようになったわけではない。周知のようにデュボン社では、1914年から始まった第1次大戦期に、生産量の急増とそれに伴う設備・人員の急増 (1914年の5,300人・2,158万ドルの売上高から1918年の85,000人・32,912万ドルの売上高への増大)⁽⁴⁾、さらにその増大した設備・人員の活用として展開された経営多角化に伴う経営的混乱とその後の事業部制組織の開発というように、社内的には一大激変期を迎えるに至ったからである。

デュボン社の学卒採用と幹部養成政策が、パターンソンが考えていたような方向で実際に展開されるようになるのは、1925年の経営委員会における副社長・ピッカード (F. W. Pickard) の報告からであった。このピッカード報告と経営委員会における審議・決定についてはすでに紹介した拙稿⁽⁵⁾があるが、本稿にとって重要な内容なので重複を厭わずに再度記載しておこう。

1925年3月18日の経営委員会に「経営幹部の体系的・長期的開発 (Systematic Long Time Development of Executives)」と題して提出されたピッカードの報告は、A4判用紙8枚を使って、デュボン社の発展状況に見合った経営幹部確保の体制を構築することが必要であることを次のように訴えていた⁽⁶⁾。

① 事業の国際化と多角化が急速に進展したため、火薬・爆薬事業が中心となっていた従来との状況と比べて経営環境が大きく変化し、従来通りのやり方ではデュボン社が必要とする経営幹部を安定的に確保できなくなった。たとえば国際化に関していえば、従来も火薬・爆薬事業でノーベル社と提携する関係はあったが、今や人絹、セロファン、合成アンモニアなどの事業でフランスの諸企業と提携するようになり、火薬・爆薬事業においてもカナダの企業と提携したり、メキシコに工場を設置したりしている。これらの国際的な事業展開は、語学も含めて国際事情に通じた人材を必要としている。また多角化の結果、市場の動向に機敏に対応しなくてはならない事業が増大しており、それらの分野では、従来とはまったく異なる経験と頭脳の持ち主が求められている。

② 経営幹部を確保する方法は、一般的には次の三つがある。①既存の従業員を教育・訓練することによって成長させる方法。②一定数の幹部候補生を採用し、特別訓練を施した後に、彼らの中から選抜する方法。③他企業から有能な経営者をスカウトしてくる方法。

この三つの方法の内、③の方法は、社内のモラルを低下させたり、社内の協力関係を阻害したりし、また成功の確率も高くないので採るべきではない。したがって①および②の二つの方法が追求されるべきである。

③ ①および②の方法を追求するに当たっては、人事課 (Personnel Division) が重要な役割を演じることになる。つまり、大規模大学への接近、夏期実習を活用した就職希望学生の選別、有望な従業員のリストアップと彼らの成長状況の観察、幹部候補生の訓練、迅速な昇進などが、人事課が担うべき新たな業務となる。

以上のピッカード報告について審議した経営委員会は、当日の議論だけでは結論を得るに至らず、審議を次回に持ち越すことになった。そ

して次回の経営委員会（4月8日）では、経営委員会議長であるイレネー・デュボンが事前に（4月4日に）提出した報告書をもとに審議が進められた。この報告書は、A4判用紙1枚に問題点を整理した上で審議の結論を用意する形で次のように纏められていた⁽⁷⁾。

「経営委員会の諸君へ

次回の経営委員会へ持ち越された報告 No. 1833（ピッカード報告：森川）に関して私見を述べさせていただきたい。報告の主題は次の三つに分割できるものと考えられる。

A. 当社への就職を志望している若者の中からとくに望ましい若者を選別すること。サーヴィス部が、各大規模大学の適格学生に接触を保ち、当社が新人を必要とするときに彼らの中からとくに優秀な学生を採用できるようにしておくというスプルーアンス氏 (Mr. Spruance) の提案は良い提案だと私は思う。

B. ある部門において空席を埋める必要が生じたとき、それらの空席を他の部門に在籍している最も望ましい従業員によって埋めることができるようにするために、様々な部門の従業員を追跡調査すること。私は、これもサーヴィス部の仕事だと思う。

C. ゼネラルマネジャー補佐やゼネラルマネジャー、さらには経営委員会メンバーのような役職に就く可能性のある「応募者 (comers)」を選択し観察することは、当社の所有者の真の代表者である大株主で構成される内密の委員会によって了承される必要がある (should be followed)。というのはそのような若者は、経営役員補佐 (junior partners) ないしは経営役員 (senior partners) になる可能性が高いからである。私は、サーヴィス部がこの種の選択を行うのに相応しい部署だとは思わない。

私はさらに次のようにも考える。そのような機会を与えられて観察されている若者がいた場合、彼の同僚たちの間で彼がそのように選ばれ

た存在であることが知れわたるようなことがあれば、それは大変不幸なことであるし、さらに彼自身が選ばれた存在であることを知ることがあれば、それは二重に不幸なことであろう。またそのような若者たちの名簿は、時間の経過とともに大いに変わるだろうし、実際に年々変わってきている。というのは、一方では自己の可能性を実証する新たな若者が登場してくるかと思えば、他方では死亡やある特定能力の欠如などの理由によって退場していく若者がいるからである。私がこの種の後継者問題に関心を持つようになってからでも、すでに何度か同じような場面に遭遇してきた。

したがって経営委員会としては次のように結論づけることを提案する。

A およびBについては、サーヴィス部が担当すべきである。

Cについては社長預かりとする (be placed in the hands of the President)。

敬具

イレネー・デュボン議長」

4月8日に開催された経営委員会では、この議長報告を受けて次のような提案が満場一致で可決された⁽⁸⁾。

「①これらの二つ報告（ピッカーード報告と議長報告：森川）を、正式に受理し、資料として保存する。②議長報告にその概要が示された制度を承認する。③経営委員会事務局長は、これらの報告書のコピーをすべての部門長に送付し、部門長が、今後、議長報告に示されているようにサーヴィス部および社長と協力しなければならないという理解を徹底させる。」

以上が1925年4月の経営委員会決定の概要であるが、要点を確認しておこう。経営委員会議長の報告に示された提案が了承された結果、議長が三つに区分して整理したA、B、Cの問題は、次のように扱われることになった。

A：大学卒業生の採用のために大規模大学の

適格学生に常時接触を保ち、必要な人材確保に備えること、これがサーヴィス部の新たな任務となった。

B：採用に引き続き、それらの若手の成長をたえずフォローアップすることもサーヴィス部の新たな任務となった。

C：ピッカーード報告で提案されていた将来の経営幹部となるべき幹部候補生の選択と観察は、サーヴィス部の権限と責任を越えた問題であり、サーヴィス部の任務とは認められなかった。そしてこの問題は社長預かりとなった。

この経営委員会の決定によって、大学卒業生の獲得と彼らのフォローアップがサーヴィス部の新たな任務として追加されたのである。

3) 1937年、リクルート用の会社案内パンフレットに示された状況

デュボン社では、学卒採用のための最初の会社案内パンフレットを1937年に作成している。以下では、このリクルート用の会社案内パンフレットを検討することによって、上述のサーヴィス部の新たな任務となった大学卒業生の獲得と彼らのフォローアップがどのように展開されていたかを確認しておこう。

サーヴィス部・人事課によって作成された『大学卒業生に開かれたデュボン社における好機』⁽⁹⁾と題するこの小冊子は、人事課長エリオット (J. G. Elliott) からサーヴィス部担当副社長のハリントン (W. F. Harrington) へ1937年2月22日付けで送付されている。その送り状には、次の文面が記載されていた⁽¹⁰⁾。

「この小冊子は、大学卒業見込の学生に対して、デュボン社において彼らに開かれている活躍の場を知らせる意図の下に、そしてまたデュボン社に入社した場合に得られる利点を知らせる意図の下に準備されてきたものです。我々は、この小冊子が、当社と諸大学の間に現存する関係をさらに押し進めるのに役立つものと期待し

ています。またそうなれば、(デュボン社の諸部門が行う：森川)技術系人材の採用活動に対して、より満足できる十分なサービスを提供できるようになると考えています。

この会社案内冊子は、全国の様々な大学の学部へ送付されることになっています。またこの小冊子は、優秀な大学卒業生を獲得するための良い位置をデュボン社が占めるのに役立つものと信じています。」

この送り状から明らかなように、デュボン社で学卒採用のための会社案内パンフレットが用意されたのはこの年からであった。この点を考慮すれば、デュボン社の学卒採用活動はこの年から本格化したといってもよさそうである。

この小冊子は、表紙も含めてA4判用紙24ページから成っているが、内容的には、最初の17ページを用いて、デュボン社の簡潔な社史および製造部門や補助部門に分かれた各部門の事業内容の紹介を行っている。全体として写真を多用し、工場の全国的な配置図(76工場)も含めてビジュアルに理解しやすいものとなっている。そして最後の4ページを用いてデュボン社の大学卒業生の採用および育成方針を説明している。以下では、大学卒業生の採用および育成方針に関する部分に限って紹介しておこう。

各部門の事業内容を紹介した部分に記載されている、学卒採用の直接的担当部署であったサービス部・人事課に関する説明を見れば次のようになっていた。

「人事課：人事課は、通常、俸給従業員(salaried personnel)の獲得(procuring)についてすべての部門を支援するための情報センターとして活動する。当課のすべての従業員は、毎年、全国の多数の大学を訪問することになっている。ただし必ず一定のスタッフが本部事務所に残り、デュボン社での雇用に関心のある人々の面接を行ったり、手紙による質問に答えたりしている。また当課は、欠員が生じた場合に、

従業員をよりよい職位(position)に配置したり、推薦したりする役割も担っている。当課は、さらに新入の従業員や管理者(supervisor)のための研修プログラムやその他多くの人事関連問題について助言的立場で活動する。」⁽¹¹⁾

この文面からは、1925年の経営委員会決定によって新たにサービス部の任務となった大学卒業生獲得と彼らのフォローアップ業務が、人事課の担当するところとなったということは分かるが、その具体的な内容までは把握できない。大学卒業生の採用および育成方針について述べた部分(最後の4ページ)には、次のようにもう少し具体的な内容が示されていた。

大学卒業生の雇用に関する方針という項目の下では、次のような説明が与えられている。「毎年、大学の上級生や卒業生を面接するために、デュボン社を代表する者が多くの大学を訪問しています。面接に引き続き、デュボン社のあらかじめ定められた条件にしたがって雇用申し入れが行われます。当社は、選別された大学卒業生を固い信念を持って産業における昇進階梯の最底辺に(at the bottom of the industrial ladder)配置します。というのは、新人の最初の責務は、各人が訓練を受ける特定の分野においてできる限り実行可能なものであるべきだと考えるからです。その後、新人は自己の示した適正に応じて研修を受けることになります。そのような研修の目的は、新人がより大きな責任を負うことができるようになればできるだけ早く昇進させること、またその機会が生ずればできるだけ早く昇進させることに置かれています。このようにすることによって、会社組織内にそれぞれの職位の代役を常時保持することが可能となります。既存の事業分野の拡張および代替要員の必要性、新事業要員の必要性を考えれば、毎年、有能な若者には数多くの空席が存在しているのが普通です。」

従業員研修(Development of the Employee)

という項目の下では、研修のあり方について次の説明がなされている。「大学卒業生は、その配属先がどのような部署であっても、直属の上司から注意深い案内と指示を受けることになっています。彼の進歩や実績記録およびその人的資質は、直属の上司によって定期的に検討され分析されます。このように注意深い努力が、最良の大学卒業生を選別するためだけではなく、採用後において各人を実際に可能な限り早く育成するためにも、同じように払われています。」

上記の文面から、当時のデュポン社では、新入の大学卒業生はいかなる部門においてもその産業分野における昇進階梯の最底辺に配属されたこと、また訓練は初歩的・実践的なものから開始され、順次、成長に応じた研修が用意されていたこと、等が分かる。このような状況から判断すれば、大学卒業生の獲得と彼らの教育・訓練について、第1次大戦前にパターンソンが構想していたようなことが、全社的に制度化され具体化されていたと評価できるであろう。

とはいえこの時点での教育・訓練に関して一言すれば、採用した学卒者の指導が直属の上司に一任されている点は問題を孕んでいると言わざるを得ない。つまり、上司がいかなる上司であるか、また配属される部署がいかなる部署であるかによって、教育・訓練の内容に差異が生じることになり、指導を受ける側に不公平感が生じることになるからである。したがって、以後の発展過程においてこの問題がいかに解決されるかが問われることになるであろう。

Ⅲ 1950・60年代におけるデュポン社の学卒採用と幹部養成政策の発展

前拙稿においては、1950・60年代にその骨格が形成されたと考えられるデュポン社の第2次大戦後の人事・労務管理の発展状況を確認した。以下においては、最初にデュポン社の大学

卒業生の採用活動に関して、上述の1937年までの状況と比べて1950・60年代にはいかなる発展があったのかを確認する。その上で、前拙稿において十分には言及することのできなかったサクセッション・プランと幹部養成政策の発展について確認する。

1) 学卒採用活動の発展

前拙稿で明らかにしたように、従業員関係部が設置された1950年代以降においては、組織企画課や俸給分類課、訓練課などが人事課から分離独立するに応じて人事課に残された業務は学卒採用が主要なものとなった。この人事課の主要業務となった学卒採用活動⁽¹²⁾における1950年代以降の発展は、次の2点であった。一つはリクルート活動以外の側面も含めたデュポン社と大学の関係強化であり、もう一つは技術系の学生や教員などにデュポン社の魅力を伝えるための広告宣伝の拡大である。後者の広告宣伝の中には、デュポン社の技術力の高さを知らせる雑誌『デュポン技術革新 (DU PONT INNOVATION)』の創刊が含まれていた。学卒採用活動については、この2点について述べておこう。

まずデュポン社と大学の関係強化について述べれば、「従業員関係部年報」(以下では「年報」と略す)の1964年版には次の叙述が見られる。「人事課は、部門の代表者たちが主要大学の学部を中心人物 (key faculty members) と緊密な連携を強化するよう支援し続けた。その目的は、採用結果の改善、相互理解の促進、そして究極的には技術教育の質の向上を図ることであった。この1年間、採用活動以外のことで大学を訪問した回数は303回であった。また大学のデュポン社訪問は177回であった。」

この叙述からは、学卒採用を主要任務とする人事課としては、人事課だけではなく実際に学生を採用する産業部門や研究所などを中心とす

る各部門の代表者が大学と密接な関係を持つことが重要と考え、その方向で各部門を支援したことが見えてくる。確かに、一般的なリクルート活動だけでなく、各部門が大学と教育・研究のレベルで関係を強化すれば、結果的に学卒採用においても良い結果を期待できる関係にはあるだろう。ともあれ、この時期からデュボン社と大学の関係強化が従来にもまして意識されたといえそうである。

しかしながらこのような一般的な大学と企業との関係強化が、ストレートに学卒採用の好結果に結びつく関係にはなかったようである。実際の学卒採用のその後の成果に着目すれば、必ずしも好結果が得られたわけではなかった。

「年報（1968年）」には、近年採用した学生の質が低下してきており、その対策が模索され始めたことが、次のように報告されていた。「最近雇用された学卒者の質が前年ほど高くないということを示す兆候が増大してきている。次年度には、通常の採用努力を補足する試験的なリクルート・プログラムが始められることになっている。」

さらに「年報（1969年）」には、工学系学生のデュボン社に対する好感度を調べた1968年9月に行われたアンケート調査（12大学の工学系学生600人のアンケート）の結果、「デュボン社は10社中の8位であった」ことが報告されており、そして「このようなことになった主要な原因は、学生や学部に対してデュボン社の情報提供が不足しているからである」と分析されていた。

このような事態に直面した結果、学生や学部に対する情報提供の必要性が認められ、1970年度の予算措置では、広報予算の大幅な増額が認められた。予算総額は736百万ドルとなったが、額の大きなものの上位二つを示せば次のようであった。大学生が利用する学内新聞や工学系雑誌などへの広告回数が増大したリクルート

広告予算が339百万ドル、技術系教育者や技術者たちがよく読む雑誌や定期行物でデュボン社の技術革新を強調するような技術広告予算が270百万ドルであった（「年報（1969年）」）。この技術広告予算の中には、創刊した『デュボン技術革新』の年間発行経費60百万ドルが含まれていた（「年報（1970年）」）。

また「年報（1970年）」には、前年度に措置された対策の結果が次のように報告されていた。「学部や学生に対する広報活動を強化した結果、工学系および理学系大学におけるデュボン社のイメージは高められた。」

2) サクセッション・プランと幹部養成政策の発展

先に1937年段階における学卒者指導に関して指摘した問題（学卒者の指導が直属の上司に一任されることから生じる問題）は、1951年に従業員関係部の発足と同時に新設された組織企画課を中心にして押し進められた全社的なサクセッション・プランと幹部養成政策の発展の中で解決されることになった（この点は後述する）。以下ではこのサクセッション・プランと幹部養成政策の発展を検討するが、検討の順序としては最初に1950・60年代に形成されたサクセッション・プランと幹部養成政策の枠組みについて説明し、その後その運用について検討することにする。

A) サクセッション・プランと幹部養成政策の枠組み

当時のデュボン社において形成されたサクセッション・プランと幹部養成政策の主要な枠組みは、次の三つのものから成っていた。①俸給従業員の基本的人事資料の整備、②経営幹部の早期育成を目指した昇進予測制度の確立、③部門や会社全体の組織の健全性判断に使用する人材調査図表の作成の三つである。

以下ではこれらについて具体的にみることにするが、当然のことながら、これらのサクセッション・プランと幹部養成のための諸施策を全

社的なシステムとして確立するのは容易ではなく、これらの諸施策が全社的な運用に供されるようになるには組織企画課の試行錯誤を含む数年の努力が必要であった。以下に見る個々の具体的状況は、組織企画課の努力がほぼ完成段階に至った1958年頃のものである⁽¹³⁾。

① 基本的人事資料 (Basic Personnel Data)

組織企画課が作成した基本的人事資料には、6等級以上の俸給従業員の年齢、業務経験、成長度合 (rate of progress)、部門横断的な育成の程度 (degree of cross-fertilization) の諸項目が記載されていた。業務経験の項目については、どの部門 (爆薬製造部や染料製造部、研究所など) で、どの職能 (製造や販売、調査・研究など) を経験したか、その経験年数と担当した役職が表示されていた。成長度合の項目については、後述のグループⅠ～Ⅳにリストされた従業員の業務経験記録の裏に、デュポン社俸給ガイド表に示された標準的な昇進テンポと本人の昇進実績の比較が視覚化された図表として表示されていた。部門横断的な育成の程度の項目に関しては、経験した部門の数や職能の数が表示されていた。

この基本的人事資料は、次に述べる昇進情報とともにコンピュータ・システムに載せられることになるが、その時期は、IBMカードシステムに載せられたのが1959年、コンピュータ・テープシステムに載せられたのが1967年であった。

② 昇進予測制度 (Promotability Forecast)

デュポン社のトップ・マネジメントの中核は、組織的には経営委員会 (Executive Committee) および各部門の部門長 (General Manager) と部門長補佐 (Assistant General Manager) で構成されていた。

昇進予測制度は、これらのトップ・マネジメントを始めとする管理階層組織を安定的に維持するために、有能な従業員を幹部候補生として

選別・育成し、それぞれの管理階層で生じる重要ポストの空席をこれらの有能な人材で遅滞なく埋めることを目指した制度である。つまり、近い将来に生じる管理階層における要職の空席に備えた予備軍を事前に育成しておこうという政策である。

実際には、6～11等級の従業員の中から高い昇進の可能性を秘めた従業員をピックアップしてグループ化し、種々の研修機会を優先的に与えるなどの施策を通じて成長を促すことが行われた。そのようにピックアップされた従業員のグループ化は、責任レベルに応じて三つに分類されていた (グループⅠ、Ⅱ、Ⅲ)⁽¹⁴⁾。また6等級未満の従業員でも、とくに顕著な可能性を秘めていると思われる従業員がピックアップされて一つのグループを形成していた。彼らはグループⅣと呼称されていた。1959年において、6等級以上のグループⅠ、Ⅱ、Ⅲにリストされた従業員の総数は2,400人であり、グループⅣの従業員は500人であった。これらの従業員の選別は各部門の責任で行い、選別された従業員のリストが組織企画課へ送付された。なおこの選別された従業員リストには、選別された従業員の向こう6年間の昇進予測が添えられていた。

各部門で選別したグループⅠ～Ⅳの従業員に関しては、組織企画課が保持している基本的人事資料に、「極秘コメント・ファイル ("Confidential Comments File")」が添付された。このファイルには、個々の従業員に対してなされたあらゆるコメントが年代順に継続的に記録されており、またそのコメントが誰によってなされたかも記されていた。これらのコメントは、次のような記録から得られたものであった。潜在的能力予測、俸給勧告メモ、口頭の議論、等々。

③ 人材調査図表 (Personnel Inventory Chart)

人材調査図表は、上述の基本的人事資料や

昇進予測を用いて会社全体の組織や部門組織に関して、a) 重要な職位 (key positions) に対する十分な交代要員は確保されているか、b) 高度な潜在能力保持者の長期的な過剰または不足は生じていないか、c) 組織的な隘路とそれに続いて生じる、より重要な任務に昇進していく用意ができていない従業員の「不振 (“stagnation”）」が生じていないか、などを明らかにした図表である。いわば組織の健康診断表に他ならない。

B) サクセッション・プランと幹部養成政策の発展

以下では、上述の①②③の枠組みの下でデュボン社のサクセッション・プランと幹部養成政策がいかに展開されていたかを検討しておこう。

① 組織の健全性を維持するサクセッション・プラン

最初に、上述の組織の健康診断表ともいえる人材調査図表を用いていかなる議論が展開して

いたかを見ておこう。「年報 (1958 年)」では、資料 1 に基づいて、デュボン社のトップ・マネジメントのサクセッション・プランについて分析・検討を行っていた。

まず資料 1 の説明をしておこう。資料 1 は、デュボン社のトップ・マネジメントを構成する経営委員会、部門長、部門長補佐の動向について、最近 6 年間の実績と向こう 6 年間の見込を対比したものである。

経営委員会の実績⁷は、最近の 6 年間に 7 人の減員があったことを示しており、その内訳は、年齢による退任が 5 人、自然減 (Attrition: 任意の退任および死亡による減員) が 2 人であったことが示されている。括弧内の百分比は定員に対する比率を示している。この比率から逆算すれば、経営委員会の当時の定数は 9 人であったことが分かる。経営委員会の見込 5 は、向こう 6 年間に 5 人の減員が見込ま

資料 1 デュボン社トップ・マネジメントのサクセッション・プラン

空席とその補充 (経営委員会—部門長—部門長補佐)

6 年間の比較 (1953-58 年 vs. 1959-64 年)

	1953-1958 年 (<u>実際</u>)	1959-1964 年 (<u>見込</u>)
<u>経営委員会</u>	7 (77%)	5 (55%)
年齢による退任	5 (55%)	3 (33%)
自然減	2 (22%)	2 (22%)
<u>部門長</u>	6 (60%)	12 (100%)
経営委員会へ昇任	4 (40%)	5 (42%)
年齢による退任	—	5 (42%)
自然減	2 (20%)	2 (16%)
<u>部門長補佐</u>	13 (108%)	16 (123%)
経営委員会への昇任	2 (17%)	—
部門長への昇任	8 (66%)*	12 (93%)
年齢による退任	1 (8%)	2 (15%)
Attrition	2 (17%)	2 (15%)
<u>12 等級への任命総数</u>	15	16

* 12 等級から部門長へ昇任した 8 人のうち 2 人は、新しく産業部門が設置されたためである。

出所：「年報 (1958 年)」。

れ、その内訳は、年齢による退任が3人、自然減が2人であることを示している。

部門長の実績6は、最近の6年間に6人の減員があったことを示しており、その内訳は、経営委員会へ昇進したことによる退任が4人、年齢による退任は0人、自然減が2人であったことが示されている。見込12は、向こう6年間に12人の減員が見込まれ、その内訳は、経営委員会へ昇進することによる退任が5人、年齢による退任が5人、自然減が2人であることを示している。

部門長補佐の実績13は、最近の6年間に13人の減員があったことを示しており、その内訳は、経営委員会へ昇進したことによる退任が2人、部門長へ昇進したことによる退任が8人、年齢による退任が1人、自然減が2人であったことが示されている。見込16は、向こう6年間に16人の減員が見込まれ、その内訳は、部門長へ昇進することによる退任が12人、年齢による退任が2人、自然減が2人であることを示している。

最終行に示された「12等級への任命総数」は、上記の変動を受けた補充人事が、部門長補佐への任命として行われることを意味しており、最近の6年間の実績が15人、向こう6年間の見込が16人であることを示している。

資料1の注意書きに、部門長補佐から部門長へ昇進した8人の内の2人について、「12等級から昇進したこれら8人の内、2人は産業部門が二つ創設されたためである」と説明されている。この説明文に関連して2点の補足をおこう。1点は等級についてである。説明文から明らかなように部門長補佐の等級は12であった。また他の叙述から部門長の等級は、13であることが分かっている。補足すべきもう1点は、部門創設により部門長と部門長補佐の定数が増加していることである。括弧内の百分比から逆算すれば、実績と見込における定数は次の

ようになっている。経営委員会（実績：9、見込9）、部門長（実績：10、見込12）、部門長補佐（実績：12、見込13）。

ところで、この枠組みの中で一番の不確定要素は、自然減である。「年報（1958年）」の組織企画課の報告を見れば、実績の自然減は当課が事前に予測した数値と近似していたことが述べられている。したがって見込の自然減は、当課の予測値（年率3%）が使用されている。

上述の資料説明から、当時のデュポン社におけるサクセッション・プランの状況はほぼ明らかになったと思われる。つまり、最初に最上位の経営委員会メンバーの動向（そのほとんどは減員）が把握され、その補充人事が部門長や部門長補佐の昇進という形で行われる。次いで部門長、部門長補佐の動向が把握され、その補充人事が行われる。その結果、最終的には向こう6年間に部門長補佐の補充人事を16人行わなければならないということになる。したがって検討すべき問題は、そのための予備軍がちゃんと成長しているか否か、また逆に予備軍が過剰に育成されていないか、となる。

組織企画課は、同様の資料を部門ごとに作成し、各部門の経営陣と当該部門のサクセッション・プランについて議論している。「年報（1957年）」の組織企画課報告は、そのような社内議論の様相を次のように述べていた。「空きポストを埋める際に様々な部門と一緒にやる作業に加えて、人材調査表（personnel inventories）がすべての部門に対して用意され、各部門長に対して組織の長所・短所の分析が提示され、議論された。」

そのような議論を重ねた結果、各部門の組織問題に対する認識が深まったことを、組織企画課は、「年報（1960年）」で次のように報告していた。「組織企画課は、今年度末の時点で大部分の部門が、自部門の経営資源について、過去のいかなる時期と比較してもよりよく認識し

ているものと確信している。自部門の人材配置が将来にわたって完全なものとなっているか否か、つまり1~2年後に明らかとなるような欠陥はないか、優良な経営的人材の過剰存在はないか（もしも過剰存在があれば、それは他の諸部門への転籍を実現する手立てが講じられるべきであることを示している）ということに関して、諸部門は、今やより深い配慮を払うようになってきていることは明らかである。この取り組みの重要な要素は、個々人の潜在的な昇進可能性や経験についてより実際的な評価を得ることである。目指すところは、近い将来においてもまた遠い将来においても、デュポン社の経営ができる限り有能な人々の手にあるようにすることである。」

② 部門横断的な人材の育成・活用

これまでの叙述から明らかのように、組織企画課の手元には詳細な人事情報を記載した基本的な人事資料があり、さらに各部門から寄せられた有能な従業員グループⅠ~Ⅳに属する従業員リストが集積されていた。組織企画は、この膨大な人事情報を活用して各部門の部門横断的な補充人事に対して有効なアドバイスを行うようになった。「年報（1959年）」には、組織企画課のそのような活動が次のように報告されていた。

「この1年間に、諸部門が、重要な管理的職位の空席を埋めるときに他部門からの候補者を考慮しようとする場合、当課のサービスを利用することが多くなった。1957年から1959年までのそのような利用を示せば次のようであった。産業部門と補助部門における9等級から13等級までの職位への任命が全部で108件あったが、その内の22件は部門長への任命であった。その108件の内の56件（52%）は、他部門からの有資格の候補者を考慮するために、当課への相談がなされた。……（略）……

他部門から候補者を転籍させようと考えてい

る部門は、業績や達成に関係するコメントに関心を寄せている。過去においては、そのような情報を中央の情報源から利用することはできなかったところである。当課では、さらに将来性のある従業員約1,200人について、そのようなコメントを継続的な基礎上に集積しつつある。これらのコメントは、従業員の監督者との直接的な議論から得られるものもあれば、勤務評定記録や俸給推薦状から得られるものもある。このような情報に加えて、専門家協会や市民グループおよび政界における特別カリキュラム活動や、大学の訓練プログラム、社内のセミナー・研修への参加も記録される。この情報は、基本的な人事資料を補足するものであり、また候補者の適性についての議論を、これまでよりもっと個人的な基礎にもとづいて行うことを可能にするものである。」

この報告から明らかのように当時のデュポン社では、詳細な人事情報を組織企画課に集積したことによって、期待されていた部門横断的な人材の育成・活用が可能となっていた。

③ 制度の公平性維持

先に指摘した1937年頃の学卒者の教育・訓練に関する問題点、つまり、「上司がいかなる上司であるか、また配属される部署がいかなる部署であるかによって、教育・訓練の内容に差異が生じることになり、指導を受ける側に不公平感が生じることになる」という問題は、組織企画課の念頭にあったらしく、種々の機会に問題が生じないように配慮した措置がとられていた。年代順にそのいくつかを見ておこう。

④ 統一的な昇進予測手続き

先に述べたように、グループⅠ~Ⅳに属するようになる有能な従業員の選別は各部門に任されていた。したがって全社的な選別基準がなければ、選別基準が部門ごとに異なり部門間の不公平が生じることになることは明らかである。この点を配慮した措置が1954年にとられてお

り、組織企画課は「年報（1954年）」で次のように報告していた。

「統一的な昇進予測手続きは、1955年に使用することが部門長会議によって満場一致で承認された。

この手続きを確立するに当たっては、これらの昇進予測をより現実的なものとするためにあらゆる努力が払われたし、また同時に、ある従業員がそのようなリストに載ることに失敗したとしても、そのことは彼の将来の昇進機会を奪うものではないという認識が浸透するようにできる限りの努力が払われた。」

⑥ キャリア初期のフォローアップ調査

採用した大卒者の成長をフォローする役割も組織企画課の任務となっていた関係から、組織企画課は、大卒者の長期追跡調査の一環として、大卒者の面接調査を実施していた。「年報（1955年）」では、キャリア初期段階にある学卒者の面接調査を行ったことが次のように報告されていた。

「繊維部門のキンストン工場（the Kinston Plant）で、数カ月から5年までの勤続年数を有する約200人の大卒者について面接が実施された。この面接の目的は、導入プログラムや作業環境（work environment）、職務満足に対する従業員の反応を確かめることであり、さらに製造職へ自分を適応させる上で彼らが感じている困難性の程度を確かめることである。」

この報告から、組織企画課は、会社が用意した制度や環境が大卒者に歓迎されているか否か、また大卒者への支援で欠けているものはないか、等々の気配りをしていたことが分かる。

⑦ グループⅣのフォローアップ調査

組織企画課のフォローアップ調査は、上記の調査とはまったく異なる関心からグループⅣの従業員に対しても行われていた。「年報（1961年）」では、グループⅣに関して行われた調査が次のように報告されていた。

「高い潜在能力を持つ従業員を早期に特定することをもっと促進するという研究が今年中に完了した。その研究においては、1957年の開設以来の潜在能力グループⅣ（極めて高い発展能力を有する者）にリストされた6等級より下の製造部門の従業員全員について分析がなされた。各部門には、自部門のグループⅣの従業員全員の今日の状況を示す報告書が届けられた。その報告書においては、各従業員が名前を明記して次の4つのカテゴリーに分類されている。

- (i) 6等級に達した者でさらに今日でも潜在的な能力を保持していると考えられている者。
- (ii) 6等級に達しておらず、しかもグループⅣの予想リストから落ちた者。
- (iii) 依然としてグループⅣにリストされており、現時点で年齢および期間の条件を備えている者。
- (iv) 退職した者。

上記のそれぞれのカテゴリーについて個々の部門が全社平均に対してどのような関係にあるかを示す統計的な比較もされていた。様々な発見についてなされた諸部門との意見交換（discussion）は、諸部門が業績評価（performance appraisal）や潜在能力評価（potentiality evaluation）を行う手続きについて再検討する機会を提供することになった。」

さらに「年報（1964年）」には、グループⅣの調査結果が次のように報告されていた。

「1964年に我々は、この分析（グループⅣの従業員の可能性と動向に関する分析：森川）について、諸部門の経営陣と議論することも好都合なことだと思っていた。提供された情報には次のものが含まれていた。

- (i) 卓越した経営者的潜在能力を持っていると評価された若手は、538人いる。
- (ii) 彼らは、平均年齢34歳でデュボン社における平均勤続年数は9年である。

- (iii) 36%の者は、事業の1局面(すなわち、販売、製造、研究、財務などのいずれか一つ)以上の経験があり、16%の者は、2部門以上の部門で働いてきた。
- (iv) 各部門のグループⅣの従業員たちは、各人の年齢と到達した等級に応じて図表上に示された。5年間に等級の上昇がなかった者は、特別に特定された。
- (v) さらに各部門は、自部門のグループⅣの従業員たちについて、他のすべての部門および全社平均と比較した5年間の比較図表を受け取った。…… (略) ……

これらの比較から、部門間の相違がかなり大きいということが分かった。またこのような比較は、15～20年後のデュボン社の経営陣の中核となるような若手を早期に特定し、育成していくことに対する関心を増大させるものと我々は信じている。」

上記の報告からは、デュボン社では幹部候補生の選別をもっと早めたいという要求があり、そのための研究がなされたこと、そして当然のことながらその研究においては、これまでに実施してきた選別や指導が吟味され、過去の選別は妥当であったのか否か、各部門における学卒者の指導は妥当であったのか否か、等々の議論がされたことが分かる。とくに公平性に関しては、学卒者の成長状況にかなりの部門差があることが判明しており、さらなる議論を呼んだことと思われる。

Ⅳ 小 括

以上、デュボン社における学卒採用活動と幹部養成政策の発展を見てきた。デュボン社において第1次大戦前から議論されてきた学卒採用と幹部養成政策は、約半世紀の経営実践と議論を重ねて一定の完成段階に至ったと考えられ

る。つまり公式には高性能爆薬部監督者会議におけるパターソン報告から始まったこの問題への取り組みは、幹部候補生の採用と育成を全社的な合理的な制度として実現し、経営組織を安定的に維持するためのサクセッション・プランを確立することによって一つの到達点に達したと考えられる。

このように言ってよいと考えるのは、パターソンの議論以来のどの議論においても、議論の底流には「近い将来においてもまた遠い将来においても、デュボン社の経営ができる限り有能な人々の手にあるようにする（「年報（1960年）」）」という共通目標の存在があったと考えられるからである。その意味では、1950・60年代に形成・確立したサクセッション・プランはこの議論の到達点を示すメルクマールであったと言ってよいであろう。

ところでこのように言うてしまうと、デュボン社における半世紀にわたる議論は、パターソンの素朴な議論から始まって洗練された組織的・体系的なサクセッション・プランまで一直線に進んで来たような浅薄な理解となりかねないのであえて一言すべきことがある。デュボン社の同族経営の流れの問題である。

デュボン社は、20世紀に入って従来の家父長的な経営から近代的な経営へ転換し、事業内容も従来の火薬・爆薬事業から化学事業へと大きく転換してきた。しかしながら資料2に示されているように、1970年代に至るまでデュボン一族の人物（デュボンの名乗る者だけでなく一族の者の娘婿まで含む）が、デュボン社の社長であり続けた事実がある。このことを考慮すれば、1925年のピッカード報告と経営委員会決定のところで言及したイレネー社長の次の発言は、このデュボン一族の同族経営の流れと密接に関連していたと考えるのが妥当であろう。

「ゼネラルマネジャー補佐やゼネラルマネジャー、さらには経営委員会メンバーのような

資料2 デュボン社の歴代社長とデュボン一族

代	社 長 名	在任期間	備 考
1	エルテール・イレネー・デュボン	1802-1837	創立者
2	アルフレッド・ビクター・デュボン	1837-1850	(最初の3年間はピーターマンが実質的なリーダー)
3	ヘンリー・デュボン	1850-1889	
4	ユージン・デュボン	1889-1902	
5	T. コールマン・デュボン	1902-1915	
6	ピエール・S. デュボン	1915-1919	
7	イレネー・デュボン	1919-1926	
8	ラモー・デュボン	1926-1940	
9	ウォルター・S. カーベントナー	1940-1948	6, 7, 8代の兄弟社長の甥
10	クロフォード・H. グリーンウォルト	1948-1962	7代社長の娘婿
11	ラモー・デュボン・コーブランド	1962-1967	
12	チャールズ・B. マッコイ	1967-1973	9代社長の姪と結婚
13	エドワード・R. ケイン	1973-1979	
14	エドワード・G. ジェファーソン	1979-1986	
15	リチャード・E. ハッカート	1986-1989	

注) 1802-1899年まではパートナーシップのため、社長はシニア・パートナーである。

出所：小澤勝之『デュボン経営史』日本評論社、1986年、32頁。(在任期間の一部について森川が加筆)

役職に就く可能性のある『応募者』を選択し観察することは、当社の所有者の真の代表者である大株主で構成される内密の委員会によって了承される必要がある。というのはそのような若者は、経営役員補佐ないしは経営役員になる可能性が高いからである。私は、サーヴィス部がこの種の選択を行うのに相応しい部署だとは思わない。」

そのような流れを考えれば、1960年代はデュボンを名乗る人物⁽¹⁵⁾がデュボン社の社長を務めた最後の時代であったことと、サクセション・プランの全社的な形成・確立が1960年代になったことは、無関係とは思えない。この点を考えれば、サクセション・プランの全社的な形成・確立は、デュボン社の同族経営からの最終的離脱を意味していたと言ってもよいであろう。

V エピローグ

前拙稿でも指摘したようにデュボン社の従業員関係部は、1990年に人的資源部に改組されている。この人的資源部への改組は、1980年代以降のアメリカ企業経営の大きな流れであり、デュボン社もその流れに抗することはできなかったことを意味している。したがって今日では、本稿で確認したデュボン社のサクセション・プランと経営幹部養成政策も大きく様変わりしていると考えられる。

とは言え、一方ではこのように考えながらも、他方では本稿で見てきたように半世紀以上にわたる議論と経営実践を経て築き上げられた諸制度が、跡形もなく雲散霧消してしまうということはないだろう、なんらかの形で継承され生き続けているに違いないとも考える。現時点では資料が無く確かめようがないが、デュボン

社からは一定期間を経過した経営資料がハグレイ博物館・図書館へ納められており、いずれ明らかになるはずである。

もっとも2015年12月に発表された、デュボン社とダウ・ケミカル社の統合とその後の3社への分割の合意は、そのような研究環境自体が消滅してしまうかもしれないという危惧を抱かせるものである。伝えられるところによれば、「新会社名はDowDuPont、株主および規制当局の承認手続きを経て2016年後半に合併完了の見込。その後18~24カ月以内のできるだけ早期に3つの独立した上場企業に分割する」⁽¹⁶⁾ ことになっている。このような構想通りの展開となれば、新会社の経営資料がハグレイ博物館・図書館へ納入されることになることも期待できなくなるかもしれない。経営史研究者としては、いかなることになっても経営資料のハグレイ博物館・図書館への納入だけは継続されることを願う他ない。事態の推移を見守りたい。

注

- (1) 拙稿「第2次大戦後のデュボン社人事・労務管理の発展」(『名城論叢』第16巻第4号、2016年3月)。
- (2) ハグレイ資料：Employee Relations Department Annual Report, Accession 1615, Box 14. 本稿で使用するハグレイ博物館・図書館(Hagley Museum and Library)の資料については、資料タイトル、Accession番号、Box番号の順に表示する。
- (3) ハグレイ資料：A Paper for H. E. O. D. Superintendents' Meeting No. 35, at Wilmington, Del., April 17th-23rd, 1913, Accession 641, No. 586, Series II, Part 2.
- (4) 小澤勝之『デュボン経営史』日本評論社、1986年、174-175頁。
- (5) 拙稿「事業部制組織開発に伴うデュボン社人事部・サービス部の再編」(『名城論叢』第6巻第4号、2006年3月)。
- (6) ハグレイ資料：ピッカード報告「経営幹部の体系的・長期的開発(Systematic Long Time Development of Executives)」(1925年3月18日), Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II, Part 2, No. 8.
- (7) ハグレイ資料：「イレネー・デュボン議長報告」(1925年4月4日), Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II, Part 2, No. 8.
- (8) ハグレイ資料：経営委員会事務局長から諸部門長宛文書(1925年4月9日), Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II, Part 2, No. 8.
- (9) ハグレイ資料：Opportunities for College Graduates in E. I. du Pont de Nemours & Company, Inc., Accession 1813, Box 25, Folder 4.
- (10) ハグレイ資料：人事課長エリオットからサービス部担当副社長ハリントンへの送り状(1937年2月22日), Accession 1813, Box 25, Folder 4.
- (11) この人事課に関する説明文は、拙稿「事業部制組織開発に伴うデュボン社人事部・サービス部の再編」(『名城論叢』第6巻第2号、2005年10月)で紹介した会社説明パンフレットに記載されている文面と同じである。販売部の要請で作成されるようになった会社説明パンフレットの初版の発行は1937年5月なので、このリクルート用のパンフレットの方が早い。
- (12) 実際に学卒を雇用するのは製造部門や研究所などの各部門なので、人事課の学卒採用活動は、より正確に表現すれば、各部門の学卒雇用を支援する活動ということになる。
- (13) 以下に述べる①②③に関する情報はすべて「年報」からのものであるが、それらの情報は、数年にわたる「年報」のあちこちに散在している。したがって①②③に関する以下の説明は、数年にわたる「年報」に記載された断片的な情報を合成したものである。
- (14) 「年報」には、6~8等級の従業員がグループⅢに属することを示唆する叙述はあるが、9~11等級のどこにⅠとⅡの区分線があるかは不明である。
- (15) この人物は、11代目社長のラモー・デュボン・コーブランドである。彼の社長在任期間は、1962年~1967年であった。
- (16) 田口定雄「コア事業の再定義迫られる大手化学」(『化学経済』2016年1月号、104頁)。