

第 1 次大戦前におけるデュポン社の従業員関係管理

——人事部確立以前の従業員関係管理——

森 川 章

<目 次>

- I 本稿の課題
- II 経営委員会を補佐する 2 つの諮問委員会の活動
 - (1) 職工委員会と年金制度改革
 - (2) 従業員委員会とボーナス制度の改革
 - (3) 従業員委員会と賃金ボーナス制度の改革
- III 従業員の意識状況把握への模索
- IV 小 括

I 本稿の課題

周知のごとく雇用部・人事部の設置がアメリカ大企業において一般化するのには、1920 年代である。デュポン社もその歴史的潮流の中にあり、雇用部が設置されたのは 1917 年、人事部が設置されたのは 1919 年であった。したがって制度的確立という観点から見れば、デュポン社における労務管理・人事管理の近代化は 1920 年頃に達成されたといえる。

他方、デュポン社における労務管理・人事管理の近代化への取り組みは、1902 年以降の会社再編とともに開始され、その完成へ向けた努力が長期にわたって続けられていた。つまり雇用部や人事部という専門的な部署をもたずにその努力が重ねられていたのである。しかも実現された労務管理・人事管理の水準を、従業員の会社への忠誠心を高め勤労意欲を促進するという内容において捉えれば、その水準は第 1 次大戦頃にすでに高度なレベルに達していたといえる。その概要を示せば次のようであった。①高性能爆薬部の基幹労働者である運転工に対する内部昇進階段を明確にしていた。②社宅や病院、

学校などの施設を整備するだけでなく、年金制度やボーナス制度、従業員持株制度、社内預金制度などを早くから設置し、福利厚生制度の充実に努めていた。③工場安全委員会活動への従業員参加を実現し、労使協調の意識を涵養していた。その結果、工場における労働災害事故の発生率は、業界水準をはるかに凌駕して低率に維持されていた。⁽¹⁾

それではこの高度な労務管理・人事管理は、企業組織のどこで担われていたのだろうか。それを探るのが本稿の課題である。これはアメリカ大企業における雇用部・人事部の確立の意義を具体的に理解するためにも重要な視点を提供するはずである。つまりアメリカ大企業における労務管理・人事管理の問題は、雇用部・人事部が設置される以前においてはどこでどのように処理され、改善への努力はどのように重ねられていたのか、またそれらの努力が雇用部・人事部の設置へといかに結実していったのか、等々の問題に光を当てることになるはずである。

なお本稿の課題意識は前稿「デュポン社におけるサラリー・コントロール・スキームの形成

過程」⁽²⁾の課題意識と軌を一にするものであるが、前稿がホワイトカラー従業員の管理に限定した考察であったのに対して、本稿はホワイトカラー従業員とブルーカラー従業員の両者を対象にした従業員関係管理に考察の焦点を当てている。

II 経営委員会を補佐する2つの諮問委員会の活動

1902年の会社再編以降、デュポン社における重要な意思決定は社長と各部門担当の副社長（1903年においては黒色火薬部、無煙火薬部、高性能爆薬部、販売部、開発部、財務部の6職能部の部長）を主要メンバーとする経営委員会によってなされてきた。前述の福利厚生を始めとする諸制度の設置も経営委員会によって審議・決定されたものである。もちろん全社的な戦略的意思決定に責任のある経営委員会がそれら諸制度の日常的運営まで担えるはずはなく、諸制度の日常的な運営については、経営委員会とは別個に設けられた委員会がその任に当たっていた。年金委員会やボーナス受託委員会などがそれである。

さらに経営委員会は、諸制度の日常的な運営委員会とは別に、それらの諸制度が従業員にどのように受け止められているか、それらの諸制度は所期の目的を果たしているかなどの問題を検討するために、職工委員会（Operative Committee）と従業員委員会（Employees Committee）を経営委員会の諮問機関として設置していた。この2つの諮問委員会は以下の本稿において主要な考察対象となる委員会であるが、これらは従業員と会社の関係のあり方そのものを調査・検討の対象にしており、まさに従業員関係管理を念頭においた委員会であった。

前者の職工委員会は、ブランディワイン工場でストライキが発生した1906年に経営委員会

によって設立された委員会で、1911年1月までデュポン社の福利厚生制度（年金、ボーナス、工場保安体制、従業員持株制、等々）について調査・検討を行った。この委員会の構成メンバーは、諸部門の長とその補佐役から成っており、イレネー・デュポン（Irenee du Pont）⁽³⁾が委員長であった。⁽⁴⁾ 後者の従業員委員会は、職工委員会の任務を継承するものとして1911年2月に設置されたものであり、職工委員会と同様に福利厚生制度や従業員の処遇に関わる問題について幅広く調査・検討することを任務としていた。当委員会は、アルフレッド・デュポン（Alfred du Pont）を委員長とする委員会であり、1913年まで活動を続けたことがわかっている。⁽⁵⁾ 当委員会を構成する3人の顔ぶれとその役職をみれば次のようになっていた。委員長のアルフレッド・デュポンは、1911年の組織改革によって黒色火薬部長の職を解かれ、財務委員会に席を置くだけの無任所副社長となっていた。他の2人は、アルフレッド・デュポンの跡を襲って黒色火薬部長となったコナブル（F.L. Connable）とエンジニアリング部長のラムゼイ（Wm.G. Ramsay）であった。委員会の構成メンバーを見る限り、従業員委員会は職工委員会の任務を引き継いだとはいえ、職工委員会とはかなり異なったものとなっていた。⁽⁶⁾

以下ではこの2つの諮問委員会の活動も含めて、労務管理・人事管理の近代化への取り組みが経営委員会レベルでいかになされていたかを概観することにしよう。具体的には、年金制度、ボーナス制度、賃金ボーナス制度について検討し、それらに関して企業組織のどこでどのような議論がなされ、どのような処理が行われていたかを見ていくことにする。

(1) 職工委員会と年金制度改革

会社再編が開始された1902年以降においてデュポン社に最初に導入された福利厚生制度

は、1904年に取締役会で採択され、1905年から発足した年金制度であった。当時アメリカ企業の福利厚生制度の展開に大きく影響を与えていたのは、US スチール社やスタンダード・オイル社などの巨大企業経営者と労働組合の指導者および著名な一般市民の3階層の人々を会員として1900年に設立されたNCF（National Civic Federation：全国市民連盟）であるが、そのNCFが組織の1部門として福利厚生部を設置したのが1904年であった。⁽⁷⁾ またデュポン社の経営陣も早くからNCFに加盟し、福利厚生に力を入れていたことが分かっている。⁽⁸⁾

これらのことから考えれば、デュポン社の年金制度はかなり先進的なものであったと思われるが、実際には次のような問題を抱えていた。つまり1905年に発足した年金制度では、70歳で定年退職した従業員に年金が支給されることになったものの、勤続10年以下の者には受給資格がなかったし、労働災害で死亡した従業員の遺族に対する補償もなかった。また労働災害で一時的な労働不能となった従業員への補償もなかった。⁽⁹⁾ このような問題点を見出した職工委員会は、1907年に経営委員会に対して年金制度の改革を強く要請している。職工委員会の委員長であるイレネー・デュポンから経営委員会宛に出された報告書には次のような文言が見られた。「当社の年金制度は十分に寛大な(liberal)ものとはいえない。当社が定年退職した労働者に支払う金額は、最低限の生活費すら賄っていない。労働者達は、年老いた従業員の家族に十分な支援が与えられるときに、『デュポン社は確かに自分たちを支援しようと思っている』と実感するにちがいない。」⁽¹⁰⁾

この職工委員会の問題提起を受けた経営委員会は、1908年に年金制度を改革している。その改革においては、年金の支給最低月額を20ドルと定めたのを始め、10年以上勤続した従業員が死亡したり一時的な労働不能に陥った場合、そ

の扶養家族に対して一時金として1,000ドルを支払うか、もしくは月額20～100ドルの年金を支給するという改善がなされた。また勤続10年以下の従業員であっても部門長の推薦があれば、年金の受給資格を得ることができるという改善もなされた。⁽¹¹⁾

なおこの年金制度の運営を担当する組織として年金委員会(Board of Pensions)が設置されたが、この委員会は、財務部、販売部、高性能爆薬部、無煙火薬部、黒色火薬部の各部門から部門長の指名によって選ばれた従業員で構成されていた。⁽¹²⁾ また年金制度の運営においては従業員の勤続記録が重要な資料となるが、従業員の個人別記録は本社の給与係で保管されていた。

この本社給与係に保管されていた従業員の雇用カードは、年金管理の資料として用いられただけでなく、雇用管理の資料としても次のように活用されていた。デュポン社では、労働争議に加担したり、会社規則に甚だしく違反したりして解雇された従業員の雇用カードにはグリーン・カードが添付され、識別が容易にできるようになっていた。このグリーン・カードは、そのような従業員を解雇した工場長が記入し、本社給与係へ提出したものである。グリーン・カードは、新しく従業員を雇用する際に照合され、マークされた労働者が再雇用されるのを防ぐために利用された。⁽¹³⁾

(2) 従業員委員会とボーナス制度の改革

第1次大戦前におけるデュポン社のボーナス制度は、1905年から実施されたAクラス・ボーナス制度と1906年から実施されたBクラス・ボーナス制度の2つであった。これらのボーナス制度は、コールマン・デュポン(Coleman du Pont)社長の「有能な管理者を誘引し確保するための最良の方法は、彼ら自身に会社の株式を持たせることだ」という考え、およびコールマ

ンに共鳴したピエール・デュポン (Pierre du Pont) 財務部長の「近代的巨大企業の成功は、上級役員たちに自分自身が管理者であると同時に所有者でもあると思わせることによって、彼らを共同経営者 (partners in the business) にすることにかかっている」という考えに基づいて始められたものである。⁽¹⁴⁾ 前者のAクラス・ボーナス制度においては、発明その他で特別な貢献をした従業員に対して普通株が与えられた。後者のBクラス・ボーナス制度においては、通常の方法で (つまり専門的な能力や忠誠心、立派で忠実な仕事ぶりなどによって) 会社の成功に貢献した従業員に対して普通株が与えられた。この2つのボーナス制度の下で、制度開設後の数年間に50~100人ほどの管理者が1,000ドルから1万ドルの株式ボーナスを獲得していた。⁽¹⁵⁾

ところでこのボーナス制度においては、ボーナス受賞者が実際に普通株を手にするのは受賞後5年ほど経ってからであった。というのはデュポン社ではこの制度に利益分配の性格をもたせるために、ボーナス受託委員会 (Bonus Trustee) が受賞者の普通株を一定期間預かる仕組みになっていたからである。つまり受賞者は、ボーナスとして報奨された普通株を一旦ボーナス受託委員会に預け、それ以降の期間に獲得される普通株1株当たりの会社純益 (当期営業利益から社債利息と優先株配当を控除した額) の累積額が普通株1株の額面金額に等しくなった時点で、改めて受賞した普通株を受け取る仕組みになっていた。そしてボーナス受賞者でも実際に株式を手にする前に会社を辞めた者は、株式取得の権利を失うことになっていた。⁽¹⁶⁾

このような制度の下で黒色火薬部だけは、1909年からBクラス・ボーナス報奨に相当するような功績に対して普通株ではなく現金を支給するようになった。つまり全社的なボーナス規

定があるにもかかわらず、1部門だけが規定外の運用を始めたのである。1911年に発足した従業員委員会は、制度の統一的運用を目指して検討を開始した。従業員委員会は、問題状況を把握するために他の2つの現業部門である高性能爆薬部と無煙火薬部に質問状を送り、黒色火薬部の現金報奨制度についての意見を求め、さらに同様の制度に対する要求の有無を問い合わせている。両部門から出てきた意見は、黒色火薬部のやり方に一定の理解は示しながらも、原則として現行の制度を支持するというものであった。たとえば高性能爆薬部長のハスケル (H.G. Haskell) は、「高性能爆薬部では、工場間の相違があまりにも大きいので、そのような制度 (黒色火薬部の現金報奨制度：森川) を公正に適用することは困難だと思われる。ただし同制度を修正して適用してみることは有意義かもしれない」と答えている。⁽¹⁷⁾ またゼネラル・マネジャーのバークスデール (H.M. Barksdale) は、「会社の利害という観点からすれば、ボーナス報奨が現金であるべきか株式であるべきかという問題については、明らかに現金より株式の方がよいと思われる。というのは株式は受賞者と会社の利害をより緊密なものとするからである。したがって黒色火薬部の現金報奨システムは廃止すべきである。ただし現行のボーナス制度については、現行の2クラス制から3クラス制へ修正した方がよいと思われる」と述べている。⁽¹⁸⁾

このような状況のもとで経営委員会は、「現業部門のそれぞれの報奨制度の下で与えられる報奨の額は、それが株であれ現金であれ、会社の正規のボーナス制度におけるBクラス・ボーナスとして各部門に割り当てられた額から控除されるものとする」⁽¹⁹⁾ という決定を下し (1912年7月9日)、一旦は現金報奨の存在も許す方向へ踏み出した。しかしその後経営委員会は、ボーナス制度を含む福利厚生制度の全てをデュポン

社が所有ないし支配している全ての会社に適用する方針を打ち出したのに伴って、制度の弾力的運用を認めた先の決定を取り消し（1913年1月28日）、制度の統一的運用へ復帰している。⁽²⁰⁾

このような経緯から結果的には現行制度が維持され、黑色火薬部の現金報奨制度は廃止されることになったが、ボーナス制度のあり方について部門間で議論が交わされ、全社的な意思疎通が促進されたことは当委員会の大きな成果であった。

（3）従業員委員会と賃金ボーナス制度の改革

上述のボーナス制度が上級管理職を主要な対象としていたのに対して、デュポン社には一般の賃金従業員を対象にした賃金ボーナス制度（Wage Bonus Plan）あるいはメリット賃金（Merit Payroll）と呼ばれる制度があった。この制度の発端は、デュポン社に統合される以前のレパウノ社⁽²¹⁾でパークスデールが、1901年にボーナス賃金システム（Bonus Payroll System）として始めたものである。レパウノ社のその制度の下では、従業員の定着を奨励するために、勤続2年以上の従業員を対象にして勤続5年ごとに賃金を5%ずつ引き上げる賃金支払い方法が制度化されていた。勤続年数とそれに対応する賃金の引き上げ率を具体的に示せば次のようであった。⁽²²⁾ 0～2年：0%，2～5年：5%，5～10年：10%，10～15年：15%，15年以上：20%。

パークスデールがデュポン社の高性能爆薬部長になったとき、彼はこの賃金ボーナス制度を高性能爆薬部の全体に普及させた。そして1910年には、パークスデールの影響を受けたアルフレッド・デュポン⁽²³⁾が黑色火薬部に同様の賃金ボーナス制度を導入している。さらに1913年には無煙火薬部の3工場にこの賃金ボーナス制度が導入され、1916年からはメリット賃金とい

う名称で全社的な制度として普及するようになった。⁽²⁴⁾

従業員委員会はこの賃金ボーナス制度についてもその運用状況を調査し、1913年には経営委員会に「賃金ボーナス制度は現業部門間で統一的に運用されるべきである」と答申している。これは賃金ボーナスの受給資格について、黑色火薬部が勤続1年以上としていたのに対して他の部門が勤続2年以上としていた不統一を問題にしたものであった。経営委員会はこの答申を受け入れ、勤続2年以上に統一した。⁽²⁵⁾

III 従業員の意識状況把握への模索

これまでの事例から明らかなように、デュポン社経営委員会は諮問委員会である職工委員会や従業員委員会のアドバイスを得ながら労務管理・人事管理に関する重要な意思決定を行っていた。ところで次に述べる従業員の意識状況の把握に関する取り組みは、従業員委員会が労務管理上の重要な課題として位置づけて取り組んだにもかかわらず、問題の解決に至らなかった事例である。この事例は、雇用部・人事部確立途上におけるデュポン社の苦悩を示しており、興味深いものである。

従業員の意識状況をいかに把握するかという問題は、従業員委員会の設置以来の重要課題であった。デュポン社は早くから福利厚生制度の充実に努めてきたが、それだけにその制度が従業員にどのように受け止められているか、また従業員がデュポン社という会社に対してどのようなイメージを抱いているかについて強い関心をもっていた。しかし実際には従業員の意識状況の把握は容易なことではなかった。とくに困難であったのは、そのような任務に従事する適任者を見出すこと、すなわち従業員に気さくに接近して彼らの本音を聞き出せるような人物を見出すことであった。「工場における従業員をめ

ぐる状況 (Conditions Surrounding Employees at Plants)」という標題を付けた 1911 年 9 月 1 日付の次の文書は、従業員委員会事務局長のビアズリー (L.R.Beardslee) がゼネラル・マネジャーのパークスデールに問題の所在を説明したものである。この文書とそれに続く一連の往復文書にはデュポン社のこの問題への取り組みの様子が如実に示されている。

「経営委員会の承認を得て活動している従業員委員会は、工場における従業員をめぐる状況の調査を引き受けてきました。この調査の狙いは、労働条件や生活条件を改善する余地があるか否か、またそれらの改善によって労使間に友好的な感情をもたらすことができるか否かを明らかにする点にあります。

従業員委員会は、デュポン社のすべての工場を訪問し、それぞれの工場の状況を調査する任務に従事する人物を 1 人確保したいと思っています (その人物が社内の人間か社外の人間かはともかくとして)。そのような人物を確保して当委員会が獲得しようとしているものは次の諸点です。①さまざまな工場における従業員をとりまく物的な諸条件や設備に関する資料を収集すること。②従業員が当社のボーナスや年金その他の報奨制度についてどのように考えているか、また従業員が当社に対してどのような感情を抱いているかについて従業員から得られる全ての情報について熟知すること。③要するに当社の労使関係に関するあらゆる情報を収集すること。

当然のことながら、人選においては次のような資質を備えた人物を選ばなければなりません。つまり従業員と打ち解け合って語り合うことができ、しかも従業員と管理職の間にもめごとを引き起こすことがないような人物が求められます。

ところでこのような調査を行うには会社の全面的な協力が必要であるし、貴殿の直属の部下

や工場長その他の人々の協力が必要です。……(略)……是非ご協力くださるようお願いします。』⁽²⁶⁾

デュポン社ではその後数ヵ月にわたって、その人選について議論が重ねられた。まず従業員委員会の内部で誰が適任であるかの検討がなされ、次には各製造部門の内部で適任者の検討が続けられた。また検討過程においては社内の人間だけでなくコサルタント会社の起用も提案された。⁽²⁷⁾

このような議論の結果、その年の年末までに高性能爆薬部のバックス (T.W.Bacchus) に白羽の矢が立てられ、高性能爆薬部に対して彼の割愛の可否が打診された。これに対してゼネラル・マネジャーのパークスデールは、従業員の本音を聞き出すには、彼らと仲間関係にあって会社の内外で彼らと打ち解けあえるような人物でなければならない、社内の人間には無理であるとして、バックスの割愛を拒否した。そして調査会社の利用を勧めている。⁽²⁸⁾

その後も人選の論議は続けられたが、最高裁の独占禁止法判決に基づくデュポン社の会社分割 (1912 年) やヨーロッパでの第 1 次大戦勃発 (1914 年) による事業の急拡張などが続き、この問題は棚上げされる形となった。したがってこの問題は第 1 次大戦前の段階では未解決のままに終わっている。イレネー・デュポンがこの問題について書き残したメモ (1914 年 1 月 28 日付) には、問題の難しさが次のように述べられていた。⁽²⁹⁾

「適任の人物が、工場や従業員の家庭を訪問し、事実を確認するということが意図されており、その目的は妥当である。しかし工場の環境条件と家庭における環境条件との間には明瞭な相違があるように思われる。工場の環境条件は、製造活動と密接に関連して形成されるので、その調査や改善は工場経営陣 (the Plant Management) を通じて実施される他ない。そしてこの

面については、安全・能率部 (the Safety and Efficiency Division) の仕事が行われており、すでにかなり十分な対策が講じられているように思われる。他方、家庭の環境条件（その中には近隣の住環境や教会、学校、酒場などの状況が含まれる）の調査には、次のような能力や資質を備えた人物によって情報が集められねばならない。つまりその任務に当たる人物は、従業員やその家族と容易に打ち解け合うことができ、かつ適切な生活条件にとって何が必要であり、何が望ましいかについて明瞭な考えを持っていないといけない。換言すれば、自分自身の贅沢な習慣や労働者に対する共感の欠如からその判断に偏りが出るようであってはならない。……(略)……求められる特定の資質を備えた人物を当社の従業員の中に見出すことはできそうにないように思われる。」

なおこの問題のその後の展開について一言すれば、この問題の解決は当時の関係者が議論していた方向の延長線上にあったわけではない。というのはデュポン社労務管理の近代化におけるその後の展開をみれば、この問題の解決は、特定の人物を情報収集マンとして選びその任務に当たらせるという方向ではなく、また社外のコンサルタントに依頼するという方向でもなく、会社職長制を発展させる方向で実現しているからである。つまり実際の解決は、雇用と解雇に関する従来の職長権限を会社の権限として吸い上げ、職長を会社職長として会社職制の末端に位置づけ、現場労働者掌握のキー・マンとする近代的労務管理体制の確立によって実現している。したがって本稿で検討した従業員の意識状況の把握をめぐる従業員委員会を中心とした議論は、問題の重要性は自覚されながら解決に至らなかった試行錯誤の1階梯であったと言わねばならない。

Ⅳ 小 括

以上、職工委員会と従業員委員会の活動をみてきたが、実は従業員委員会は1913年に廃止され、当委員会が担当した調査活動はゼネラル・マネジャーの管掌下に置かれることになった。さらに1914年の組織改革によってゼネラル・マネジャーのポストも廃止されており、従来の体制は一変している。つまり1906年以来続けられてきた従業員と会社の関係を調査・検討する委員会活動も一応のピリオドを打つことになった。したがって以下では、これまでみてきた職工委員会と従業員委員会の活動を、後に雇用部や人事部が設置される流れの中に位置づけて概括しておこう。

デュポン社の労務管理・人事管理は、雇用部や人事部という専門的な部署を設けていなかったにもかかわらず、第1次大戦前においてかなり高度な水準に達していた。それは、全社的な戦略的意思決定に責任のある経営委員会とは別個に設置された福利厚生諸制度の運営委員会や諮問委員会が経営委員会を補佐することによって実現していた。とくに経営委員会の諮問機関として設置されていた職工委員会や従業員委員会は、福利厚生制度のあり方や従業員の処遇にかかわる問題の調査・検討に従事しており、第1次大戦後に設置されることになる人事部の任務を先取りする形の活動を展開していた。つまりこれらの委員会活動に支援されてデュポン社の高度な労務管理・人事管理が実現していたのである。

ではデュポン社の労務管理・人事管理の近代化は第1次大戦前に完成していたのかと問えば、その答えは否である。というのは雇用部・人事部が確立する以前においては、高度な労務管理・人事管理が実現していたとはいえ、制度的には多くの問題が残されていたからである。たとえば職工委員会や従業員委員会の活動にど

のような人々が携わっていたかを考えれば、その問題性は明らかである。職工委員会にしろ従業員委員会にしろその構成メンバーは、諸部門長やその補佐役から成っており、それぞれ当該部門の経営に責任のある人々であった。つまり彼らは、本来の担当部門の責任とは別個にこれらの委員会活動に時間を割いていたわけである。いかに労務管理・人事管理の問題が重要であるとはいっても、いつまでも彼らがそれらの委員会活動を担い続けるわけにはいかなかったことは明らかである。したがってデュポン社も同時代の他の大企業と同様に、第1次大戦を境に雇用部・人事部を設置することになったが、それは当然の流れであったといわねばならない。

〈注〉

- (1) 第1次大戦前におけるデュポン社の労務管理・人事管理の様相については次の拙稿を参照されたい。「SCC 発足前後のデュポン社の労務管理と労使関係」平尾武久他編著『アメリカ大企業と労働者』北海道大学図書刊行会、1998年、第10章。「デュポン社における労務管理・労使関係の展開」井上昭一他編著『アメリカ企業経営史』税務経理協会、2000年、第8章。
- (2) 『名城論叢』第3巻第3号、2002年11月。
- (3) 1911年の組織改革後におけるイレネー・デュポンの肩書は、ゼネラル・マネジャー補佐であった。彼は後に社長となった(1919～1926年)人物である。
- (4) John C. Rumm, *Mutual Interests: Managers and Workers at the Du Pont Company, 1802-1915* (Ph.D. Dissertation: University of Delaware, 1989, pp.385-386).
- (5) ハグレー資料：経営委員会事務局長発、イレネー・デュポン宛社内文書「工場等における従業員の環境条件」(1914年1月21日), Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II, Part 2, Box 1003A, Folder (Employees and Organization).
本稿で使用したデュポン社関連の資料は、ハグレー博物館・図書館 (Hagley Museum and Library) が所蔵する資料であり、それらはすべて Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2 に分類されている。したがって以下におけるハグレー資料の典拠表示においては、Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2 を省略し、資料タイトルとボックス番号、ファイル番号のみを記すことにする。
- (6) 従業員委員会の構成メンバーについては、Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, Publishers, 1971, に記載されている組織図のII, III, IVを参照されたい。
- (7) 伊藤健市『アメリカ企業福祉論』ミネルヴァ書房、1990年、96頁、102頁。
- (8) ピエール・デュポンは、1907年にNCFの福利厚生部の執行委員となっていた(同上書 144頁)。
- (9) John C. Rumm, *Mutual Interests*, p.383.
- (10) *Ibid.*, p.386.
- (11) *Ibid.*, p.386.
- (12) 1916年の年金制度の規定では、財務部の従業員に替えて法務部長が入るように改定されている。ハグレー資料：Pension Plan (June 1916), Box 1004, Folder (File 16, Bonuses and Pensions).
- (13) John C. Rumm, *Mutual Interests*, pp.261-262.
- (14) Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*, pp.135-136.
- (15) *Ibid.*, pp.136-137.
- (16) ハグレー資料：Bonus Plan (Nov. 1909), Box 1003A, Folder (Bonus Plans).
- (17) ハグレー資料：ハスケル発、パークスデール宛社内文書(1911年2月24日), Box 1004, Folder (File 126).
- (18) ハグレー資料：パークスデール発、従業員委員会宛社内文書(1911年2月28日), Box 1004, Folder (File 126).
- (19) ハグレー資料：経営委員会事務局長発、ピエール・デュポン他宛社内文書「報奨制度とボーナス・スキームの関係(1913年1月28日経営委員会決定の通知)」(1913年2月5日), Box 1004, Folder (File 126).
- (20) ハグレー資料：同上社内文書。経営委員会事務局長発、ピエール・デュポン他宛社内文書(1912年

- 8月13日経営委員会決定の通知(1912年8月22日), Box 1004, Folder (File 126).
- (21) レパウノ社は、ラモー・デュポン (Lammot du Pont, 1831-1884) がデュポン社とラフリン社の共同出資を得て1880年に設立したダイナマイト製造会社である。レパウノ社は、1902年以降のデュポン社の再編によってデュポン社に統合され、デュポン社高性能爆薬部の母体となった。1901年当時、パークスデールはレパウノ社のゼネラル・マネジャーであった。レパウノ社は近代的経営手法を積極的に採り入れたことで知られているが、その近代的経営手法の多くがデュポン社に継承されている（小澤勝之『デュポン経営史』日本評論社、1986年、98-103頁）。
- (22) John C. Rumm, *Mutual Interests*, p.413.
- (23) 当時のアルフレッド・デュポンは、製造部門担当のゼネラル・マネジャーと黒色火薬部長を兼務していた。
- (24) John C. Rumm, *Mutual Interests*, pp.414-417.
- (25) ハグレー資料：経営委員会事務局長発、パークスデール宛社内文書「賃金ボーナス制度（「1913年6月11日経営委員会決定」通知）」（1913年6月13日），Box 1004, Folder (File 126). イレネー・デュポン発，経営委員会事務局長およびコナブル宛社内文書「経営委員会および従業員委員会への提言」（1913年6月25日），Box 1004, Folder (File 126). コナブル発，イレネー・デュポン宛社内文書（イレネー・デュポンへの返信「ボーナス受給資格について」）（1913年6月26日），Box 1004, Folder (File 126).
- (26) ハグレー資料：従業員委員会事務局長発，パークスデール宛社内文書「工場における従業員をめぐる状況」（1911年9月1日），Box 1004, Folder (File 75).
- (27) ハグレー資料：イレネー・デュポン発，パークスデール宛社内文書（1911年9月20日），Box 1004, Folder (File 75).
- (28) ハグレー資料：パークスデール発，従業員委員会宛社内文書（1912年1月3日，4日），Box 1004, Folder (File 75).
- (29) ハグレー資料：イレネー・デュポンの覚書「工場における従業員をめぐる状況についての覚書」（1914年1月28日），Box 1003A Folder (Employees and Organization).