

# アメリカ企業における ホワイトカラーのサラリー制度

——職務と報酬の関係についての歴史的考察

関口 定一

はじめに

- 1 「仕事＝サラリー等級制」とは何か
- 2 「仕事＝サラリー等級制」の歴史

おわりに

はじめに

これまでの我が国における多くの議論の場では、「欧米」の企業では、「仕事給」が企業における報酬のベースとなる考え方であり、これと対照的に、日本企業においては「属人給」が一般的な報酬についての考え方であるとされてきた。アメリカ企業に関しても、「仕事ベース」の報酬の一種である「職務 (job)」に基づく給与、すなわち「職務給」が最も普通の給与形態であると、考えられてきた。その際には、多くの場合、「一つの職務 (job)」に「一つの賃率 (wage rate)」が対応する、単一賃率 (single rate) の職務給が、暗黙の裡に想定されていた。しかし、こうしたアメリカ企業の給与は単一レートの職務給であるという理解は、小池 (1993)、笹島 (2001)、竹内 (2001)、遠藤 (2005)、笹島 (2008)、石田・樋口 (2009)、遠藤 (2014)、小池 (2015) などの研究を通じて大幅に修正され、少なくともホワイトカラー (サラリー制従業員) に対する最も支配的な給与形態は、一定の上下幅 (range) を持つ給与等級 (grade もしくは level) が複数設定された、「賃率範囲制度 (rate range systems)」(BLS (1964)) であることが示され、それが次第に一般的な理解として定着しつつあると言ってよいであろう。

もし、この「賃率範囲制度」が、アメリカ企業におけるホワイトカラーに対する最も支配的な給与の形態であるとすれば、日本企業におけるいわゆる「正社員」の給与制度との比較を行う際の、主要な対象とされるべきものとなる。この制度の基本的な仕組みについては、笹島 (2008)、石田・樋口 (2009) などによって、ある程度詳しく示されているが、例えば、最も肝心の「賃率範囲」が何に基づいて設定されているのか、という問題一つをとっても未解明の点が多い (石田・樋口 (2009: 210))。この制度を「社内資格給 Pa-for-job grade」として、その「資格給」としての形式的な類似性や「昇給がほとんど査定による点、ほぼ年一回の昇給も確かめられること」などから、日本企業における給与制度 (「年功賃金」, 「職能資格制度」, 「職能給」) との性格的な共通性を読み取る見方もあるが (小池 (1993) 小池 (2015))、これに対しては、アメリカの仕組みが「職務基

「準雇用慣行」に基づくものである点を理解していないことからくるものであるとの批判が存在するし（遠藤（2014：148））、「資格の意味」を問うことなしに外形的な比較を行うことは賃金制度の比較においては、「無力」（石田・樋口（2009：210））や「無意味」（遠藤（2014：148））である、という指摘も行われている。

他方で、遠藤（2005：119）は、この賃金制度を、「範囲レート職務給」であるとし、それは「原型形態としての時間単位給が、職務分析制度や人事査定制度などの科学的管理法によって「近代化」された賃金形態であるとしている。制度の基底に「仕事給」という考え方があるのは事実であり、その点でこの批判は妥当であるが、トップマネジメント層のすぐ下の上級管理者までをもカバーするこの制度の理解として、それだけで十分であろうか検討の余地がある。また、石田・樋口（2009：210）は、「資格の意味を問うことがむしろ大切で」あり、資格等級による序列を「単に役職ポストのみで形成しているのか、それとも、役職に着かない人々を含めて序列に位置づけるのかが最初の分かれ道である。後者は必ず等級（グレード）の設定となる。この等級を何を基準として設定するかにより、人事制度の性格が異なる」という認識を示したうえで、「アメリカの等級制度は日本と何が違うのかが枢要である」という的確な論点の設定を行いつつ、「本書2章、3章はこの問題をよく考えてみたが。だがすっきりと書いていない恨みをのこしている」と、この等級の性格付けの解明に課題を残したことを記している。

この等級制度の性格付けが難しいのは、これまでこの制度を検討してきた研究者の使うことばの多様性にも現れている。同じ制度を扱いながら、「職務等級給」、「範囲職務給」（竹内 2001）、「範囲レート職務給」（遠藤 2005）、「範囲レート職務給（成績給（merit pay）ともいう）」（遠藤（2014））、「資格給」（小池（1993））、「社内資格給 Pay-for job grade」（小池（2015））、「職務等級制度」（石田・樋口（2009））、「職務グレード制（職務等級制）」（笹島（2008））など、微妙に異なる日本語名が用いられている。アメリカにおいても、“occupation range”（BLS PATC（1961）），“salary rate and rate range”（BLS（1964）），“rate range system”，“range of rate systems”（Personick（1984）），“salary range”（Stoskopf（2002））などが用いられ、これだけを見ていると、「職務」の等級制度なのか「給与」の等級制度なのか、判然としない。これらの点は、おそらくこの等級制度の基本的な性格にかかわっていると思われる。本報告では、暫定的に、この種の等級制度に、「仕事＝サラリー等級制」という名称を与えて議論を進めることにしたい。後述するように、この制度は、企業ごとの細部の設定を別とすれば、仕事や職務の格付けだけでも、サラリーそれ自体の等級設定だけでも成り立たないものだからである。

以下、限りある資料に沿って、可能な限りこの制度の生成のプロセスを明らかにすることを通じて、この等級制度の基本的な性格を解明する手がかりを提供することを試みてゆきたい。この制度は、アメリカ企業の給与制度改革のいかなる流れの中で、どのような条件のもとにその性格を形作ってきたのであろうか、そして、それはアメリカ企業におけるホワイトカラー人事制度の形成においていかなる意味をもったのだろうか、これらの問題を考える手がかりを得ることが本報告の主要な狙いである。

## 1 「仕事＝サラリー等級制」とは何か

「仕事＝サラリー等級制」とは、企業内（あるいはある企業の一事業所単位内）の仕事の序列化とグループ化、それに対応したサラリー額の高低の一貫した序列を築くための制度である。

「仕事＝サラリー等級制」とは何かを言葉で簡潔に説明するのは思いのほか難しい。話を進めやすくするため、最初に、その姿を視覚的に提示しておくことにしたい。

この二つの図は、Prudential Insurance社の社内文書に基づいて、比較的初期の同社の「仕事＝サラリー等級制」に沿って設定された「給与表 (salary schedules)」のデータを作図したものである。等級レベルは、図1のLevel 1からLevel 8、図2のLevel 9からLevel 14までの14レベル

図1 Prudential Insurance Co. (営業部門field office) のサラリー制度1 (1949年)

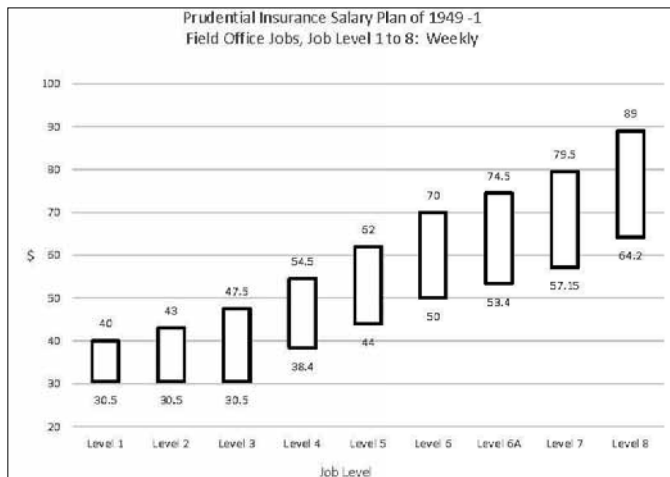
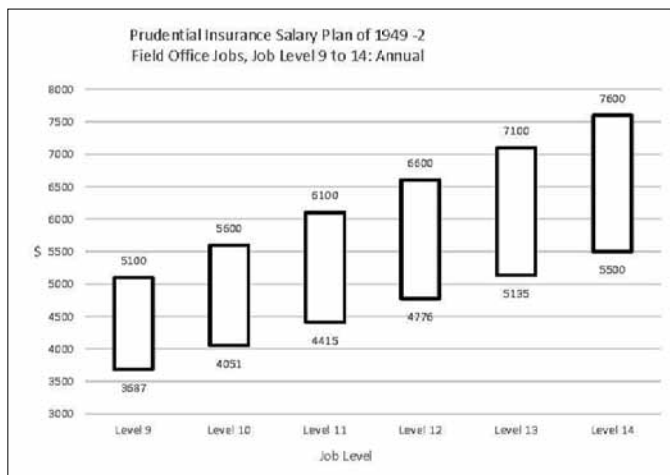


図2 Prudential Insurance Co. (営業部門field office) のサラリー制度2 (1949年)



に分かれており、それぞれのレベルの棒グラフの下に添えられた数値がそれぞれのレベルの最低サラリー額、上に添えられた数値が最高サラリー額を意味する。同社の営業部門（Filed Offices）における全てのサラリー制の仕事は、このいずれかのレベルの中に位置づけられ、特定の仕事のサラリー額は、その仕事に属する各レベルの最低と最高の範囲内で、仕事毎に設定された一定のサラリー額の幅（range）の中で、後述するような一定のルールに従って決定される。

ここで後の議論との関係で注意しておきたいのは、この会社では、少なくともグレード化されたサラリー表が2種類（Level 1からLevel 8の表とLevel 9からLevel 14までの表）作成され、片方は週給（weekly）の他方は年俸（annual）のサラリー額が示されていることである。この二つの表は、週給表示のものがいわゆるノン・エグゼンプト、年俸表示のものがエグゼンプトの仕事に対応したものと考えられるが、原資料にその点は明示されていない。

この図を見るにあたってのもう一つの留意点は、これらがいずれも「営業部門（field office）」の仕事に関する給与表に基づくものである、ということである。通常アメリカの保険会社では、この「営業部門（field office）」の他に、多くの従業員を擁する「本社部門（home office）」が存在し、そこには多数のサラリー制の従業員が雇用され、そこでは、これらとは別の給与表が設定されていたと思われる。ただし、この1949年の社内文書には、「本社部門」のデータは含まれていない。一般に、本社部門が中級から上級の多数の管理・専門職を擁することを考えれば、この会社の給与制度には、さらに上（すなわちLevel 14以上）の等級が存在していたことが想定される。なお、このケースのように、一社もしくは一事業単位の中でも、複数の給与表が作成されることが稀というよりは、むしろ一般的であったことは、後にBLSによる全国調査の結果も示している（BLS（1964））。

このグレード化された仕事の序列、そして仕事に張り付けられるサラリー額の序列は、通常、仕事それ自体の評価の序列を基にして形成されている、とされているが、少なくとも発生史的には、仕事の序列が先行したのか、サラリーの序列が後付的に仕事序列によって根拠づけられたのかは、一概に言えない。

笹島（2008）は、「職務グレード制 [ほぼ本稿でいう「仕事＝サラリー等級制」に相当——引用者] とは、わが国企業の人事管理における等級制度とか資格制度に相当するものである。企業内にある数多くの職務をいくつかのグループにまとめたほうが、実務上、人事管理や賃金管理が容易になる。そこで職務価値が類似している職務ごとにグループ化し、それぞれのグループにグレード番号またはグレード記号を割り振ることにする。このようにして構築するのが職務グレード制（職務等級制）である」と規定し、実務的な観点から行われる企業内の職務価値の序列化とグループ化という点を重視する。

遠藤（2005）は、同じ制度を「範囲レート職務給」と規定し、「範囲レート職務給は、原型形態としての時間単位給が、職務分析制度や人事査定制度などの科学的管理法によって「近代化」された賃金形態とあってよい」と、職務給という賃金形態が発展もしくは変形（「近代化」）したものという、賃金形態論という観点からの理解を提示している。

また、竹内（2001）は、「賃金の決定基準としてもっとも重要な基準は職務の大きさ（job size）である。各職務の大きさは、職務分析の後、職務評価によって決定され、各職務は、その大きさに応じて職務等級に格付けされる。……この職務等級に賃金水準が結び付けられており、特定の職務

等級に格付けされた複数の職務は同一の賃金水準となる。したがって、職務等級を設けている企業では、一つ一つの職務に賃金が対応しているのではなく、職務等級に賃金が対応する形になっている。いわば、職務等級を仲立ちにした職務等級給であるといえる」として、笹島（2008）と同様に、職務の等級化、すなわち等級別グループ化が制度の核心であると、理解している。「特定の職務等級に格付けされた複数の職務は同一の賃金水準となる」という記述など、実態を十分に反映しない点もあるが、この制度の完成した姿とその運用の仕方を説明するものという限りでは、おおむね現行の制度の仕組みを正確に反映した理解ということができる。

いずれの理解にも共通するのは、「職務」が基礎であり、企業内の数多くの多様な「職務」に一貫した序列を付与するために、それらを複数の等級に区分し、それぞれの等級に一定幅の給与水準を割り当てる制度、というものである。

## 2 「仕事＝サラリー等級制」の歴史

こうした理解に対して、今回の報告のために行った歴史的な視点からの研究の結果から、提起される問題点は、以下の通りである。ただし、本報告に纏められた研究は、まだその途上にあり、以下に提示する問題点もあくまで暫定的なものであることを最初にお断りしておきたい。

まず、制度を発生史的に見た場合に、生じる問題、疑問点をあげておきたい。

(1) この制度は、「職務 job」とその分析に基づいて作られているのか。

本報告ではあえて「職務等級」という言葉を避けたのは、実際に企業の社内文書などで用いられている言葉ははるかに多様で、その意味も狭い意味での「職務 job」に限定されていないからである。

これまで入手できた社内文書の最も古い例であるAmerican Rolling Mill Co.（以下ARMCO）のThe Salary Zoning Plan（1932年）は、サラリー制の仕事を「職業occupation」という言葉で表現している<sup>(1)</sup>。また1933年に作られたWestinghouse Electric and Manufacturing Co.（以下WH）では、例えば、Position Analysis and Classificationのように「職位position」という言葉が用いられていた<sup>(2)</sup>。賃金（wage）制の従業員の仕事の格付けなどの文書についても、jobではなくoccupationを当てる例は、多数存在する（各社の社内文書、労働組合文書、BLS賃率表関係文書など）。

次頁表1は、ある仕事をどのレベルのどの位置に格付けるかを定める際に「仕事」を評価するための主なポイントを、制度確立期の二つの企業の文書から整理したものである。こうした「仕事評価」の制度の詳細については、別稿で論ずる予定であるが、ここで強調しておきたいのは、この評価が仕事を遂行する「人」の評価（例えば、merit rating、わが国の「人事考課」や「査定」という言葉に相当）と完全に切り離された「仕事」それ自体を評価することを意図して設計されていることである。こうした、「人」の評価と「仕事」の評価の分離は、ここに挙げた二つのケースだけ

(1) American Rolling Mill Company, An Explanation to Employees of the Salary Zoning Plan, August 1932.

(2) Westinghouse Electric & Manufacturing Company and Subsidiary Companies, Salaried Employment Policy : Position Analysis and Classification, (INDUSTRIAL RELATIONS MANUAL, Part 1 Introduction), Issued August 1, 1936. なお、この文書については、関口（2015）で詳述した。

表1 初期の「仕事評価」制度における主な評価ポイント

企業名	American Rolling Mill Co.	Westinghouse Electric and Manufacturing Co.
制度名称	Salary Zoning Plan	Salaried Employment Policy : Position Analysis and Classification
実施年	1932年	1936年
評価ポイント	(a) Kind of Work. (b) Specific Duties and Responsibility Involved. (c) Relative Importance and difficulty of the Duties and Responsibilities in any one Occupation as Compared with all other Occupations. (d) Minimum Requirement of Education, Training, Experience, and Related Qualifications Essential to the Successful Performance of the Work	(a) Difficulty of Work (b) Volume of Work (c) Responsibility Involved (d) Supervision Required (e) Supervision of Others (f) Experience Demanded (g) Knowledge or Special Training

ではなく、他の多くの企業に共通する制度設計の考え方である(表-1参照)。

この制度は、「人」やその属性をベースにしたものではなく「仕事」をベースにした評価=報酬の仕組みであることは確かであるが、しかし、実際の社内文書などでは、特に時代を遡るほど「職務」という言葉ではなく、「仕事 work」、「職業 occupations」、「職位 positions」などが用いられることが多かった。それはなぜであろうか。それは、この制度がカバーしようとしたが仕事自体の多様性(そこには極めて単純で定型的な事務仕事から高度の管理的・専門の仕事までが含まれていた)とアメリカの産業界における「職務 job」という概念の未確立という状況があったからではないだろうか。もちろん、jobという言葉は古くから存在していた、しかし、その概念は、職務分析や職務評価が制度化され、職名や職務定義、職務格付けなどが共通認識となった後の時代に観念されるものとは異なっていたかもしれない。そうした時代に、会社内の全ての仕事を把握するための概念として、job以外のいくつかの言葉が使用されていたことが考えられる。

「仕事=サラリー等級制」が形成される過程で、「仕事」を表す言葉が「職務 job」に限定されなかった理由としてまず考えられるのは、この制度が、多くの場合、企業内の「全ての」サラリー制の仕事を包括し、一貫した基準で等級付けすることを意図していたことである(もちろん、諸般の事情からこうした意図が十分に実現できなかった場合もあった)。企業内のサラリー制の仕事は、「具体的な仕事内容(事務機器などを用いる作業・技能的なものか、对人的な要素の大きな組織・管理的なものか、高度な専門的知識を要するか否か、など)や性質(ルーティンワークか否か、個人で行うかグループで行うかなど)」、「仕事上の権限・責任や予算の大小」、「仕事のカバーする領域の広狭」、「他の従業員との指揮命令関係上の位置」、「リーダーシップの必要度」、などにより構成される。最も低い等級の仕事は、〈単純かつルーティンワークで、権限が小さく、仕事のカバーする領域が狭く、命令を受けるのみで、リーダーシップの発揮の余地のない〉ものであり、高い等級の仕事は、その逆になる。こうした極めて多様な「全ての仕事」を、比較的意味の限定された「職務 job」という言葉でくくることの不自然さや抵抗感があったのかもしれない(ちなみにOEDに掲載された“job”という語の一番目の語義は、: a. A piece of work; esp. a small and discrete piece of

work done as part of one's regular occupation or profession.である〔アンダーラインは引用者〕。特に、それまで分析や評価の対象と看做されることの少なかった、最上位の仕事を管理制度の対象とする際にこうした感覚は、極めて大きな意味を持ったと考えられる。

例えば、WHのサラリー管理マニュアル（1936年）には以下のような記述がある<sup>(3)</sup>。

「管理職（supervisory）や上級管理職（executive）のレベルに対して、〔職位分析を〕適用することにためらいがあったことは明らかである。使い走り（office boy）、事務職（clerk）、そして初級の速記者（beginner stenographer）より上位の事務的な仕事は、「キー・シート〔職位格付け表〕」の埒外（“off the key Sheet”）であり、従って、いかなる分析も、格付けも、賃金の制約もないというのがこれまでの一般的な理解であった。」

また、ARMCOのSalary Zoning Planは冒頭で、「First Line Group〔最上級職位グループ〕および少数の追加的なグループが」この制度の適用対象外であるとした上で、

「この制度の適用をのがれる職位（positions）は、仕事（work）の性質と範囲がとても広くかつ全般的で（the nature and scope of the work was so broad and general）あって、詳細に定義することができないか、あるいはその職位が、個人にとっても会社にとっても公平を期した格付け（grade）ができないほど極めて高度の創造的能力と想像力（a very high degree of creative ability and imagination）を要するもののみである」と説明している<sup>(4)</sup>。

1963年の全国調査に基づくサラリー制度の包括的分析結果を纏めて分析したBLS（1964：2）は、数多の事業単位で、「高い職位（position）」には、他とは別の給与表が設定されていたり、個人ベースでサラリーが決定されていたりしていた、としている。

高いレベルの職位をどう位置付けるかは、当時のサラリー管理制度の設計にあたって、難しい問題の一つであった。役員（officers）を除く、全てのサラリー制の仕事と報酬に一貫した基準と序列を与えるという志向が強かったことが考えられるが、その全容を知るに足る資料は入手できなかった。

「仕事＝サラリー等級制」が、最初から「職務job」という概念を基準とした等級制度にならなかったのには、もう一つの理由が考えられる。それは、サラリー制の従業員の仕事における「職務job」の在り方が、あまりにも多様で、その境界線が曖昧だったからだと考えられる。非サラリー制の仕事、とりわけ、伝統的な熟練職種（skilled jobs）、例えば、鍛冶工（blacksmith）、大工（carpenter）、木型工（wood patternmaker）、製罐工（boiler maker）などは、長い歴史を持つ職種であり、それぞれの熟練工組合（craft unions）の管轄権（demarcation）の設定や徒弟（apprentices）の入職規制や修了証明（certification）などによって、他の職種との区分が明瞭であった。しかし、こうした伝統や規制を持たない事務職などの場合は、仕事の種類ごとの区分の仕方が、地域ごと、企業ごと、企業の事業単位ごとによって異なることが例外的ではなかった。等級付けを行う仕事そのものの共通認識となった基礎区分がはっきりしなかったのである。

例えば、1934年のARMCOの社内文書（Wage and Salary Administration in the American

(3) Westinghouse Electric & Manufacturing Co. *INDUSTRIAL RELATIONS MANUAL*, Part 1 Introduction 1936, 4.

(4) ARMCO, *The Salary Zoning Plan*, 2, 4.

Rolling Mill Company [AOF 5-2]) には、以下のような記述がみられる。

「我々の職務にかんする用語法 (job nomenclature) は、全く標準化されておらず、それが賃率の構造 (rate structure) の一貫性の欠如の原因となっているという多くの証拠が存在する。複数の工場間で類似した職務 (comparable jobs) が異なる名称を与えられている。似通っていない職務に同じ名前が与えられている。新規の、あるいは異なる工程における職務に名前を付ける際に、職名 (job names) は以前の業務 (older operations) から持ち越され、その名前と結びついた賃金歴 (wage history) が疑問視されることなく、新しい職務の賃率体系 (rates set) に影響を及ぼしていた。」 [4]

また、アメリカ労働省女性局 (United States Department of Labor, Women's Bureau) が、1940年に公表した女性事務職に関する大規模な調査結果を取りまとめた文書には、以下のような記述がみられる<sup>(5)</sup>。

「このグループ [Stenographerと呼ばれる労働者たち] において職業を厳密かつ統一的に区分 (classification) することは困難である。Stenographersとされる (rated) 労働者たちの一部は、速記写本 (shorthand transcription) はしないが、それが必要とされる場合に速記写本する能力があることが求められている。多くのオフィスでは、秘書 (Secretaries) と stenographersの間の境界線には、幾分かの曖昧さがある。」

「Los Angeles調査の対象の女性のうち約30%が、秘書とStenographersであった。口述筆記録音機操作係 (dictating machine operators) に分類されるためには、仕事時間の少なくとも半分を機械清書 (machine transcription) に費やしていることが必要になる。秘書とStenographersは口述記録機による清書を頻繁に行っているが、この仕事は、彼らの職務のほんの臨時的な部分を成すにすぎない。タイピスト (typists) として表に示された労働者たちはその労働時間の少なくとも50%をタイピングに費やしている。ただ臨時的のみタイプを行う事務員はタイピストとして分類されていない。」

こうしたサラリー制の従業員の最も下位に位置する人々が行う、比較的に定式化が容易で、単純に見える仕事についても、かなりの「紛れ」や「曖昧さ」が存在していたことがわかる。「サラリー＝仕事等級制」の整備というサラリー管理制度の形成に際して、こうした下層に位置する仕事に対しても、形式的には組織の最上層に位置する人々と形式的には共通する格付けの基準を与え、その限りで、賃金労働者 (wage earners) の人々が行う仕事との間に明瞭な区分線を設けることも「仕事＝サラリー等級制」の整備の重要な役割の一つであり、制度形成の初期においては、サラリー制従業員総体に共通する仕事の概念化と呼称設定とが重要課題として模索されていたと考えられる<sup>(6)</sup>。

(5) United States Department of Labor, Women's Bureau (1934) .

(6) 現在では、「賃金 (wage)」と「サラリー (salary)」は、同じく企業が従業員に支払う報酬でありながら、両者は制度的にも、意味内容の点でも明瞭に区別して用いられ、両者が紛れることはほとんどない (関口2015a)。



## (2) 仕事の序列化か、サラリーの序列化か

これまで見てきた、「仕事＝サラリー等級制度」についての既存の研究では、〈職務の序列化・等級化⇒サラリーの等級化とサラリー水準の決定〉、という一方の流れで制度が構築されているという理解が一般的であった。制度形成史にかかわる資料が示唆するのは、こうした流れとは逆の、〈サラリー額の等級化への志向 ⇒ 仕事の等級化〉という変化の方向の存在である。1963年のBLS調査では、この制度が形成される際に、既存のサラリーの状況を与件とし、あるいは前提としていたことが示されている（BLS（1964））。また、この種の「仕事＝サラリー等級制」が全国に普及する際に重要な役割を果たしたと考えられる全米電機製造業者協会（National Electrical Manufacturers Association：以下NEMA）が1949年に公表したSalaried Job Rating Planの形成に貢献したと考えられる、NEMAの最有力メンバーであるGeneral Electric Co.（以下GE）やWHにおけるサラリー制度整備の歴史がどのような特質を持っていたのかが重要である。この歴史の断片を確認できる社内文書資料として、GEのSalary Committee Plan：A Routine for Adjusting Salaries（1923年）、と上述したWHのPosition Analysis and Classification（1933）がある。後者のWHの文書については、最近別稿で少し詳しくその内容を紹介したが（関口（2015））、1923年のGEの先駆的な取り組みについては、紙数の関係で別稿に譲り、ここでは詳述しない。しかしそれは、仕事ではなく、当時の既存のサラリー事態の等級区分化と個別のサラリー額の変更やサラリー制従業員の採用に関する許諾権限に関するルールの明文化を主眼とするというものであった。少なくともGEにおいては、サラリーそれ自体の等級化が先行して着手されたことがわかる。

それは何故か、考えられるのは(1)そもそも「仕事」という基準の曖昧さ、特に、後に標準となる「職務job」という概念がしっかりとしていなかったこと、(2)極めて単純かつ反復的な仕事から、複雑かつ非定型的な判断などを必要とする仕事までを一貫する評価基準を設定できていなかったこと、(3)しかし、諸般の事情（上級サラリー職のサラリー額や決定方法の無政府的な状況、サラリー総額の膨張、下級サラリー職の賃金制従業員（wage earners）との地位近接や逆転、サラリーと賃金の境界線の不分明化など）は、サラリー管理制度の確立が急務であると、先覚的な企業経営者に認識され始めており、とりあえず着手しやすい、既存のサラリー額それ自体の等級化という形で物事を進めざるを得なかった、ということが考えられる。

更に、このGEのケースに関連して注目されるのは、このプランを設定する途上の議論で、少数意見（minority suggestion）として、3人の会社幹部からなるプラン検討委員会のメンバーであったJ. T. Broderick（他の二人はC. C. ChesneyとC. E. Eleveth）から、サラリー額の等級化と昇給権限ルールという形式的な序列づけにとどまらず、「[昇給対象者が] 同僚、補助者、ならびに上司

---

しかし、この区分が、最初から疑問の余地なく、かつ遍く用いられるようになったわけではないことは、1) 1940年代の労働組合の賃金関連文書（例えば、1943年のUnited Electrical, Radio, and Machine Workers of Americaの賃率表（Wage Rate）では、Shipping Clerk, File Clerk, Receiving Clerk, Dispatcher's Clerkなどは、Wageの対象となる職場とSalaryとして区分される職場が併存していた（ピッツバーグ大学所蔵のUEファイル）、2) 1947年にLos AngelesのMerchants and Manufacturers Associationが行った調査の報告書はCommunity Wage Surveyというタイトルであるが、WageとSalaryの双方を対象としている（Community Wage Survey of the Los Angeles Metropolitan Area, conducted by Merchants and Manufacturers Association, February, 1947 [AOF 1-80]）、など、両者を厳密に区分しない用法はかなり後の時代まで、確認できる。

からの評価 (appraisals) を得るための手段を考案すべきこと」, 「[対象となる] 従業員の就いている地位 (positions) の相対的な重要性や彼が予定された責務 (prescribed duties) に対してどの程度有効に対応できたのかという点に加え, 彼の人材育成者としての影響力, 同僚や部下たちに与えたインスピレーションの大きさ」などについての情報を勘案すべきだ, という意見を表明していることである (「サラリー委員会プラン検討委員会」から「製造委員会 (Manufacturing Committee)」への1923年, 10月1日付書簡)。この提案は成案には全く反映されなかったが, この時点で, 上級職までも含むサラリー制従業員の地位の評価や仕事ぶりの考課の実施という提案がなされたこと, 逆に言えば, この時点まで, こうしたことが制度化されずにサラリー額の序列が成行きの決まっていたのが常態であったことを推察することができる。

それでは, 「仕事=サラリー等級制」は, 何時頃から採用され始めたのであろうか。現時点でこの制度の「起点」となるような明確な事実を発見することはできなかった。

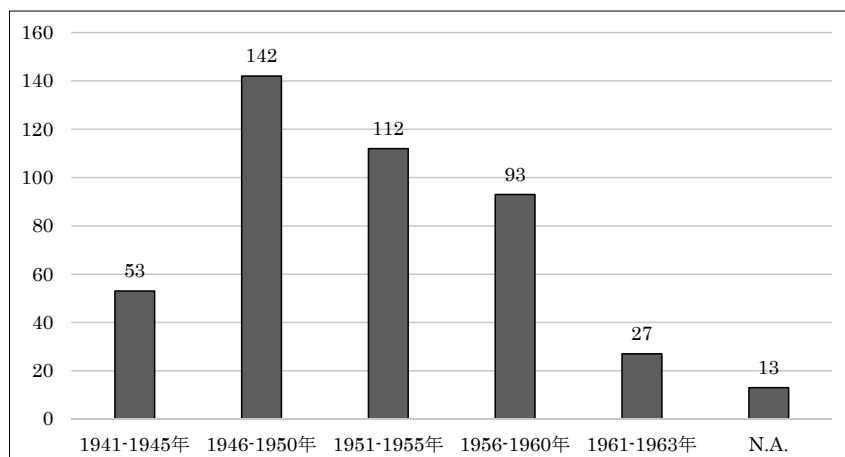
この制度に関する, 1960年代前半の時点での最も包括的な資料 (BLS, *Salary Structure Characteristics in Large Firms, 1963, Bulletin No.1417, 1964*) には, 以下のような記述がある。

「この調査の基準に合致するフォーマルなサラリー構造をもたらすサラリー管理制度は, 第二次世界大戦以前から存在した。しかしながら, 戦時中と戦争後に既存の制度の基本構造に大幅な修正が加えられ, 多数の企業がホワイトカラー職種 (white-collar occupations) のためのフォーマルなサラリー構造を作り上げた。確かな等級とサラリーの幅 (established grades and salary ranges) を伴ったフォーマルなサラリー表 (salary schedule) は, 多くの場合, まずオフィスの事務的職位 (office clerical positions) に, 次いで専門的および管理的職位 (professional and administrative positions) に対する等級を追加する形で拡張されるか, これらの職位のための別の表 (a separate schedule) を設定するかした。」(BLS 1964: 4)

次頁図3は, このBLS調査に基づいて作成した, Range Rateサラリー制度の実施年 (制度が大幅に変更された年を含む) である。ほとんどの制度が1946年から1960年の間に実施されており, 特に第二次世界大戦直後の1946年から50年が142件と最も多くなっている。しかし, 1941年から1945年の戦時時期にも53件の実施例があり, ARMCOやWHの例などからみても, 少なからぬ企業が第二次世界大戦以前から, この種の制度の実施を始めていたことが推測される。

1932年に, the American Rolling Mill Companyが運用を開始したThe Salary Zoning Planは, 現時点で制度の詳細を把握できるレベルの資料を入手することができた中で, 最も早い時期の「仕事=サラリー等級制」のケースである (The American Rolling Mill Company, *An Explanation to Employees of The Salary Zoning Plan, August 1, 1932*)。この制度に関連する別の社内文書によると, 同社は, この制度を実施する5年以上前, すなわち1929頃から, 給与制度の検討を開始していることがわかる。そして, この制度の生成の時期に関する記述として重要なのは, 同社は検討の過程で, 他の複数の企業ですでに実施されている制度に関して, 実施企業の管理者の聞き取りを行い, 文書資料を調査したこと, その結果同社が検討している制度の基本原則も手続きも (fundamental principles and procedure), 他社がそれまでに実施し, またその後も採用することになる制度と基本的によく似た制度になった, と記されていることである (*Wage and*

図3 Range Rateサラリー制度の実施年



資料：BLS (1964) のデータから作成。

*Salary Administration in the American Rolling Mill Company*—このタイプライターで作成された文書には作成期日が明示されていないが、内容の記述から1934年に作成されたものであることがわかる)<sup>(7)</sup>。

ここで確認できるのは、1932年にARMCOが制度の運用を開始する5年ほど前の1920年代末から30年代初頭の時点で、複数の企業がすでに「仕事＝サラリー等級制」を実施していたということである。

### おわりに

以上の検討から、以下の様な点を確認することができた。

- (1) 「仕事＝サラリー等級制」は「仕事ベース」の評価＝報酬制度だが、必ずしも狭義の「職務 (job)」に基づく制度ではない。これまでも指摘されてきたが、少なくとも「仕事ベース」という点で、日本企業の多くが採用する「職能資格制度」と異なる(他にもいくつか重要な相違点があるが、テーマが異なるのでここでは論じない)。
- (2) とはいえ、「仕事＝サラリー等級制」の形成の過程からは、まず、先行的に明確な「仕事」の定義や評価が存在し、それを前提として、等級制度が形成されたわけではないということがわかる。制度形成期におけるアメリカ企業の「仕事」の在り方は多様で、それら全体を包括する概念や秩序の基準は存在しなかった。しかし、慣行的に、サラリーの格差は存在し、それが大まかに「仕事」の性質や内容と対応していた。この点は、今後の検討課題であるが、こうした慣行的なサラリーの序列が「仕事＝サラリー等級制」への入り口であった可能性が高い。制度形成のプロ

(7) American Rolling Mill Co., Wage and Salary Administration in the American Rolling Mill Co., n. d. [AOF 5-2]

セスは、「仕事」の等級化への志向と等級化されていた「サラリー」という現実との相互規定に基づく制度と考えることもできる。

- (3) 「仕事」の等級基準は、「仕事内容や性質（ルーティン・ワークか否かなど）」、「権限の大小」、「仕事領域の広狭」、「他の従業員との指揮命令関係上の位置」、「リーダーシップの必要度」、などにより設定される。最も低い等級の仕事は、〈ルーティンワークで、権限が小さく、仕事のカバーする領域が狭く、命令を受けるのみで、リーダーシップの発揮の余地のない〉もの、高い等級の仕事は、その逆であるなど、上位の「仕事」になるほど、「職務記述 job description」や「職務定義 job definition」といった区分の枠組みが適用しにくくなる。こうした現実が、制度の枠組みの形成を制約した。
- (4) 通常、各従業員は、「仕事」の等級により、一定の幅をもったサラリー等級のいずれかに位置づけられ、さらにそのサラリー等級の上下の幅のどこに位置するかは、「人事考課あるいは査定 (merit rating)」により決められた。「仕事」の評価と「人（の業績や能力）」の評価は制度的に、明確に、分離された。各人のサラリー額は、「仕事」と「人」の二重の評価のクロスした点で決められるようになった。
- (5) 制度の趣旨としては、最下層の「使い走り (office boys and girls)」から、「上級管理者 (senior executive)」までが、同一の一貫した「仕事＝サラリー等級」に位置づけられることになっていた。

なぜ「仕事＝サラリー等級制」が普及したのか？ この問題は、今後の検証の課題となる。その際に、以下の諸点が、重要なポイントとなるであろう。

- (1) 「仕事」の多様性と「職務」概念の不明瞭さ
- (2) サラリー制の全ての従業員を単一の制度内に位置づけ、一貫した秩序を形成したいという経営者の意図（サラリー制従業員の多様性や差異を、「量と質」の尺度から、「量」の尺度に変換する仕組みへの志向）
- (3) 下層 (clerks) から上層 (executives) までのサラリー制従業員総体の「ホワイトカラー」という「単一の集合」への回収という経営者の意図
- (4) 仕事＝報酬の秩序形成を通じた、コストコントロール手段、attraction and retentionの手段の確立

(せきぐち・ていいち 中央大学商学部教授)

#### 【会社・組織関係資料】

本稿で用いた会社・組織関係の資料は以下に所蔵されたものである。

- ①Archives of Organizational Files (AOF) (Keel Center, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University所蔵の企業文書関係ファイル)
- ②The United Electrical Workers Archives (Hillman Library, University of Pittsburgh; 電機労連 (UE) 関連の文書ファイル)

#### 【参考文献】

石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』 ミネルヴァ書房

- 遠藤公嗣 (1999) 『日本の人事査定』 ミネルヴァ書房
- 遠藤公嗣 (2005) 『賃金の決め方——賃金形態と労働研究』 ミネルヴァ書房
- 遠藤公嗣 (2014) 『これからの賃金』 旬報社
- 小池和男 (1993) 『アメリカのホワイトカラー——日米どちらがより『実力主義』か』 東洋経済新報社
- 小池和男 (2015) 『戦後労働史からみた賃金——海外日本企業が生き抜く賃金とは』 東洋経済新報社
- 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』 日経連出版部
- 笹島芳雄 (2008) 『最新アメリカの賃金・評価制度——日米比較から学ぶもの』 日本経団連出版
- 関口定一 (2015a) 「アメリカ「ホワイトカラー」雇用史研究序説」『企業研究 (中央大学企業研究所)』 第26号
- 関口定一 (2015b) 「大企業形成期アメリカのホワイトカラーの内部階層構造——General Electric Co.のサラリー・データの検討」『企業研究 (中央大学企業研究所)』 第27号
- 関口定一 (2015c) 「ホワイトカラー雇用制度確立期におけるサラリー管理制度の整備——Westinghouse社のサラリー管理マニュアル」『商学論纂 (中央大学)』 第57巻第1・2号
- 竹内一夫 (2001) 『基礎コース 人事労務管理』 新世社
- Lawler III, Edward E., (2003) “Pay Practices in Fortune 1000 Corporations,” *WorldatWork Journal*, 12-4.
- Personick,, Martin E., (1984) “White Collar Pay Determination under Range-of-Rate Systems,” *Monthly Labor Review*, December.
- Stoskopf, Gregory A., (2002) “Choosing the Best Salary Structure for Your Organization,” *WorldatWork Journal*, 11-4.
- WorldatWork, (2012) *Salary Structure Policies and Practices, A Report by WorldatWork and Deloitte Consulting LLP.*
- United States Department of Labor, Women’s Bureau, (1934) *The Employment of Women in Offices, Bulletin of the Women’s Bureau No.120.*
- United States Department of Labor, Women’s Bureau, (1941) *Wages of Office Workers (Women’s Bureau Pamphlet) .*
- United States Bureau of Labor Statistics (BLS) , (1960) *National Survey of Professional, Administrative, Technical, and clerical Pay, Winter 1959-1960, BLS Bulletin No.1286.*
- United States Bureau of Labor Statistics (BLS) , (1962) *National Survey of Professional, Administrative, Technical, and clerical Pay, Winter 1961-1962, BLS Bulletin No.1346.*
- United States Bureau of Labor Statistics (BLS) , (1963) *National Survey of Professional, Administrative, Technical, and clerical Pay, February-March 1963, BLS Bulletin No.1387.*
- United States Bureau of Labor Statistics (BLS) , (1964) *Salary Structure Characteristics in Large Firms, 1963, BLS Bulletin No.1417.*