法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

# アメリカの大卒ホワイトカラーの報酬

KOIKE, Kazuo / 小池, 和男

(出版者 / Publisher)
法政大学産業情報センター
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
グノーシス : 法政大学産業情報センター紀要 = Γνωσις
(巻 / Volume)
2
(開始ページ / Start Page)
3
(終了ページ / End Page)
17
(発行年 / Year)
1993-03-31
(URL)
https://doi.org/10.15002/00020854

# アメリカの大卒ホワイトカラーの報酬

小池和男

## 1．問題

### 事実誤認の想定

この文章の目的は、なによりもアメリカの大卒ホワイトカラーの報酬を、日本と比較しながら明らかにすることにある。そこには、やや大げさにいえば、いささか憂国の想いがある。いま日本のくらしと雇用にとって、まことに大切なのは、自分自身の姿をしっかりと把握し、それを他国にきちんと説明することだ、と痛切におもっている。こういっただけでは、その痛切さが伝わるまい。具体的な例について説明すれば、その想いをわかっていただけるであろう。

これまで、そして今も、くり返しくり返し日本企業の人事方式の「年功制から能力主義への転換」が強調されてきた。学者、評論家をとわず、諸官庁の審議会の報告書など、まさに朝野をあげて異口同音に、声高に主張する。さらに海外経験のながい日本人ビズネスマンの、海外での言明にもひんぱんに見られる。こうした見解のもとに、「欧米こそ実力主義」という観念がある。欧米の企業は実力に応じひとを仕事につけ、昇進させ、そして仕事ごとに報酬をはらう。これにたいし、日本は年功という勤続中心の昇進であり、報酬であって、非競争的とみる観念である。

もしそうなら、「実力、能力におうじ競争的な」、欧米企業が多くの産業で「非実力主義、非能力主義、非競争的な」日本企業におくれをとってきた、というまぎれもない事実を、いったい、どう説明するのであろうか。日本企業はよほどおかしな手段を弄して「勝って」きたことになろう。長時間労働、滅私奉公、ただ会社大事に働いてきた、という奇妙な観念である。そうであれば、世界への日本企業の進出はうしろめたい方式にもとづくものとなり、日本は閉鎖的、非競争的との、欧米側の非難をそのまま認めたことになろう。

それが事実なら、いかに非難されてもやむをえない。甘んじてそれをうけ、訂していくほかない。だが、はたして事実なのであろうか。日本企業を非実力主義、非能力主義とみる観念は、じつは、いくつかの事実誤認といわざるをえない想定にもとづく。詳しくはのちに見るとして、いまそのひとつをあげれば、欧米のサラリーマンは仕事ごとにサラリーを払われている、という想定である。だが、すこしでも立ち入って見ればすぐわかることだが、個々の仕事ごとに賃金を支払うのは、生産労働者や職人の話であって、ホワイトカラーではない。その生産労働者でも、アメリカでは、厳密に勤続におうじて賃金のより高い仕事へ昇進していく。昇進や賃金の決定にあたって成績査定はない。つまり、よく働こうがそうでなかろうが、昇進や賃金に差はなく、勤続にしたがって賃金に差が生じる。仕事ごとの賃金を、どうしてすぐさま実力主義、能力主義といえるのか、まこと不思議でならない。あるいは日本劣等感のもたらした認識か。劣等感は、ときにただちに優越感に転ずる。あやうい事実認識が、残念ながら日本の常識らしい。

本当の実力主義、能力主義とは、いうまでもなく、仕事をこなす能力におうじ報酬をはらう、ということだろう。仕事能力は、自分たちの身のまわりを見ればすぐわかることだが、それなりに努めれば、おおいに伸びていく。同じ仕事についていても、仕事能力の高低による働きの差は、はなはだしい。そうならば、仕事ごとに払ったのでは、実力主義にはならない。仕事ごとに払うとは、同じ仕事なら同じ働きしかできない、仕事能力はのびない、というおかしな前提にたっている。

もちろん仕事能力の伸びは、おなじ仕事について

いるだけでなく、より一段と高度な仕事への挑戦のほうこそめざましかろう。そこへの昇進が仕事能力の向上によることが肝要だ。要するに、おなじ仕事についていても、その働きで報酬は上昇し、また当然ながら、高度な仕事は高く払われる。現代日本の、ごくふつうの人事用語でいえば、仕事等級による資格給である。

実際のちにみるように、アメリカの大卒ホワイトカラーのサラリーは、個々の仕事ごとではない。まさしく資格給で、おなじ仕事についていても、年々定期昇給し、5割ほど上っていく。それは年々の賃上げを別にしての数値である。定期昇給に査定がつきものなのは、いうまでもない。現代日本の通俗概念では、おなじ仕事についていても定期昇給でサラリーがあがることを、「年功給」の特徴ととらえてきた。それならば、欧米サラリーマンの報酬も「年功給」といわねばなるまい。あるいは、おなじ勤続・経験でも、役職がちがえば、資格がちがい、当然賃金はちがう。おなじ資格でも、働きぶりで査定がちがい、定期昇給額が異なってくる。それを実力主義、能力主義というなら、日本ももちろんそうである。いったい、なぜに日本のみを年功給、欧米のみを能力主義などと、いえるのであろうか。

わたくしはこれまで、こうしたことを、あえて力をこめて書こうとはしてこなかった。むしろ自明にちかく時間を投じて調べるまでもない、と考えてきた。だが、誤解はあまりにつよく、いや、ますますつよまった。なかでも愕然としたのは、スタンフォードのビズネススクールで出会った日本人学生である。日本の代表的な大企業で何年もの経験をつんだ前途有為、すぐれたわかものたちですら、すくなからず、そう思い込んでいる。そしてクラスでの討論で他国のわかものに批判され、しゅんとしている。残念なことだ。

こうした誤った自己認識にたてば、日本は非競争的との欧米の非難を、一も二もなく受けいれ、日本のいままでのすぐれた方式を変えてしまいかねない。だが、もし日本方式が真に競争的であるなら、それを変えることは、逆に日本を非競争的にしかねない。それはまさしく日本の雇用とくらしを悪化させる。

**知的競争と経済競争**

もっと一般的にいおう。いまや経済の競争は、経済だけの競争では、すまなくなった。知的な競争がますます重要になってきた。よい品をよりやすい価格でつくることではすまなくなった。その製造、販売の方式、そこでのひとびとの働き方を、いかに的確に説明するか、にある。さもないと、先方の基準、観念、事実認識によって、日本のきわめて競争的な制度を、非競争的な、おなしな制度とみなし、その改悪をつよく要求しよう。そして日本の自己認識があやまっているとき、それをやすやすと受けいれよう。こうした他国の要求に対処するには、自国の自己認識をただすのみならず、他国にその認識の修正をせまるほかない。日本につよく発言する他国は民主国であり、その構成員にくりかえし説明する。それは一見気の遠くなるほど難しい、とおもわれるかもしれない。しかし、さいわい管見のかぎりでは、先進他国は、戦後日本よりはるかに専門家の意見を尊重するようにみえる。ていねいに調べ、しっかりした論理にもとづく説明の効果は、日本の比ではない。的確な説明がいまほど求められるときはない。

そうした知的努力は、おそらくふたつの面でとくに必要とされよう。第一は、重要な問題についての、第一級の実証研究をつみあげることだ。ただし、誤解してはいけない。実証研究とはおどろくほど理論的な枠組みを必要とする。たんにどこかに木がなん本あった、というたぐいの報告ではこまる。実際には木がなん本あったかを調べるにしても、それを調べることで、広大な分野が明らかになることが肝要なのだ。それには大きな枠組みを背景にもっていなくてなならない。問題は当然のことながら、その枠組みが日本にしかあてはまらないのではなく、どこにも通用する一般的な枠組でなければならない、ということだ。そうでなけば、とうてい理解されない。

ここに第二の面が強調される。まさしく一般理論構築の知的競争である。それはたんに実証的な研究の枠組みの提供というだけでは、もちろんない。世の中は複雑で、ていねいな実証的な研究は、そのほんの一部しか明らかにできまい。多くはわからない

まま残される。この未知の大きな部分につよい説明力をもつのが、よい一般理論、もっと具体的にいえば、よい教科書である。いま経済の分野では、よい教科書はアメリカが圧倒的に優勢である。まだわかっていない問題が生じたとき、まず、もっともたよりになる教科書によって説明をこころみるのは当然のことだ。だが、いま世界で優勢のアメリカの教科書には、たとえば、日本の競争を説明する基本概念、長期の競争という概念がほとんどない。それでは、日本のたとえば、部品メーカーの系列は説明できない。日本は競争のとぼしい国、そうした奇妙な制度の国とされてしまう。知的競争の重要さがよく了解されよう。

この文章は、そうした一般理論構築の基礎材料の提供をこころざす。理論の構築は、暗黙に一定の事実認識を前提している。たとえば、日本企業では基本的に勤続におうじてサラリーをはらい、アメリカ企業は能力におうじてサラリーをはらっている、などという認識である。こうした前提となっている事実認識の吟味、その誤りの指摘が、この文章の目的である。その意味で、一般理論構築の基礎材料となろう。

**資格給、定期昇給、査定**

仕事能力とその伸びがきわめて重要でも、ほっておいても伸びるものではない。のばすよう促すしくみが必須である。その最要なものは、いうまでもなく、報酬である。サラリーが仕事能力をのばすよう働くには、まず仕事給ではなく資格給であることが必要だ。おなじ仕事についていても仕事能力は伸びるのだから、その伸びた能力におうじ、サラリーも上昇できなくてはならず、それには、おなじ仕事、資格でもサラリーが上昇していく、資格給でなければならない。すなわちおなじ仕事でもサラリーが上昇していくはばが必要となる。アメリカのサラリーが、まずこうした資格給かどうかを吟味しなければならない。

もし資格給であるなら、資格の数と、サラリーのはば－おなじ資格のときにサラリーが上昇できるはば－が注目される。もし、資格の数があまりに多く、幅があまりに少なければ、仕事給にちかずき、仕事能力ののびを促す機能はよわまるであろう。他方、資格の数が極端に少く、たとえば3つていどなら、こんどは仕事能力との相関が中期にも薄れすぎ、仕事能力伸長の促進剤となるまい。この点につき日米を比較したい。さらに、仕事能力ののびには時間がかかる。ながくつとめると損をするようでは、労働者は仕事能力ののびに、ながい時間を投資しにくい。長期の定着を促進する最もふつうの方策は定期昇給である。それがアメリカのホワイトカラーにもどれほど行われているか、を探りたい。

また、おなじ勤続でも仕事能力の伸長は、ひとによって異なろう。伸びのおおきいひとに報酬をはらわなくては、伸長は充分期待できない。査定はそうした報酬のひとつの形態である。その点アメリカの実態をさぐりたい。要するに、資格、サラリーのはば、定期昇給、査定につき日米比較をおこないたい。

## 2．年功カーブ

**国勢調査**

最初あげた論点のほかに、いうまでもなく、周知の論点がもうひとつある。日本は年功賃金カーブであるのにたいし、アメリカはそうではない、というおきまりの観念である。この点については、わたくしはすでに、良質な統計にもとづく反証をすくなからず提出してきた（小池、1980）。だが、なおこうした観念は根強く、さらに、かってわたくしが提出した証拠以外にも、あらたな統計資料がすこしは出現した。あるいは事態が変化したかもしれない。まずこの点を吟味す必要がある。

アメリカの年齢別賃金の統計資料は2種ある。ひとつは民間のつくる、くわしい情報をふくむ統計で、テープとして販売され、計量分析のよい素材とされてきた。だが、政府統計でない以上、当然標本数がすくなく、また、おなじ設計でくりかえされわけでなく、時のながれにおうじた変化をさぐるわけにはいかない。もうひとつの政府統計をもちいる必要がある。

政府統計は、わたくしの知るかぎり、年齢別賃金

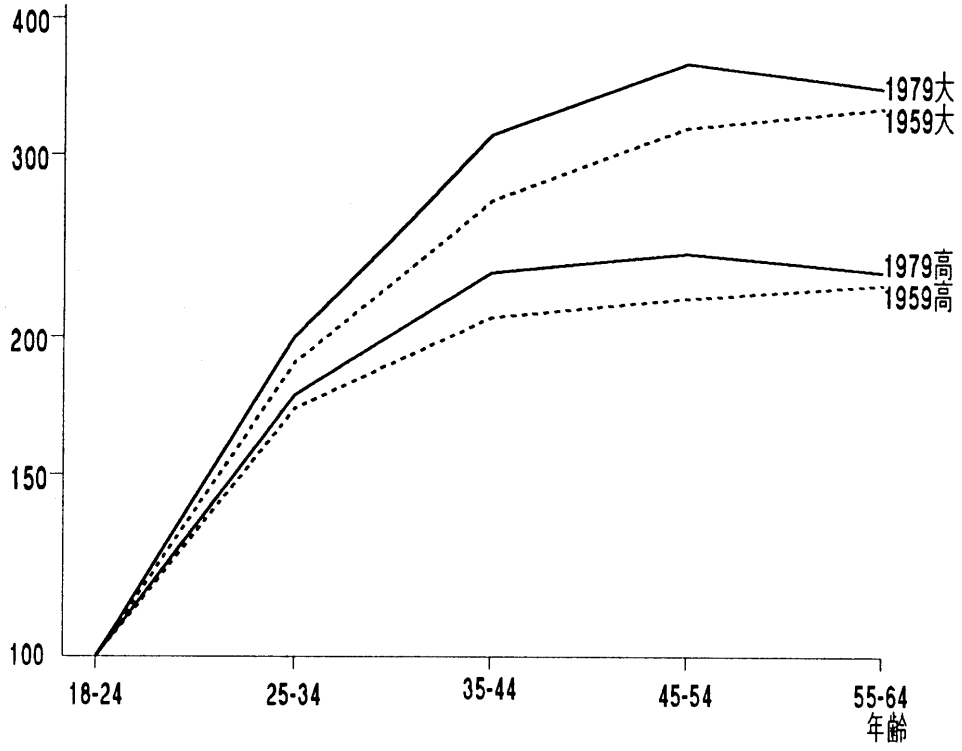
については一種しかない。国勢調査の一環としておこなわれるものである。５％の標本につき、国勢調査の前年１年間の収入をきいている。ただし、年によって集計の精粗があり、その推移をみるには、結局1959年と79年の比較となる。その間の1969年調査は年齢区分が肝心のところであらく、25-54歳と30年分を一括してしまい、とてもつかえない。なお、アメリカの国勢調査は０のつく年に10年ごとにおこなわれる。

資料の性質に注意すべき点がすくなくない。第一、これは年収であって、勤務先からの賃金やサラリーだけではない。もしあれば、家賃収入や株などの財産収入もはいる。第二、年間の収入なのだから、失業期間の影響をまぬかれない。アメリカは若年者の失業が２割、３割という高率だから、その影響を充分考慮しなければならない。にもかかわらず、なにしろ標本数は大きく（５％標本）、集計も10歳きざみながら、年齢別そして学歴別の数値がえられる点で、まことに貴重である。なお、1959年データは集計が一段とくわしく、さらに職業別それも小分類ないし中分類別に、数値が記されていたのにたいし、1979年データはこうした職業別の集計が年齢別賃金にはない。他方、年間就労週数別の集計があるが、こんどは1959年統計には、就労週別の集計はない。ともかくも、これらをもちい、アメリカの年齢別賃金カーブがどのように変わったかを観察しよう。

**その推移**

図１は男就業者につき、59年、79年の両年、年齢別賃金をしめした。カーブをみるのが目的で、高さをみるのが目的ではないので、18-24歳時賃金を100とする指数でしめした。たて軸の目盛りは対数である。上昇度をそのまましめすからである。最も人数のおおい大学４年修了と高校４年修了をとった。高校は日本の常識と違い、８年制の中小学校のあと、４年制がふつうのようだ。高校修了時の年齢は日本とおなじになる。

**図１　年齢別賃金の推移　－アメリカ・男 1959，79年－**




出所；MS, Census of Population, 1960, PC(2) 7B. Table1.
MS, Census of Population , 1980, PC80-1-D1-A, Table296.

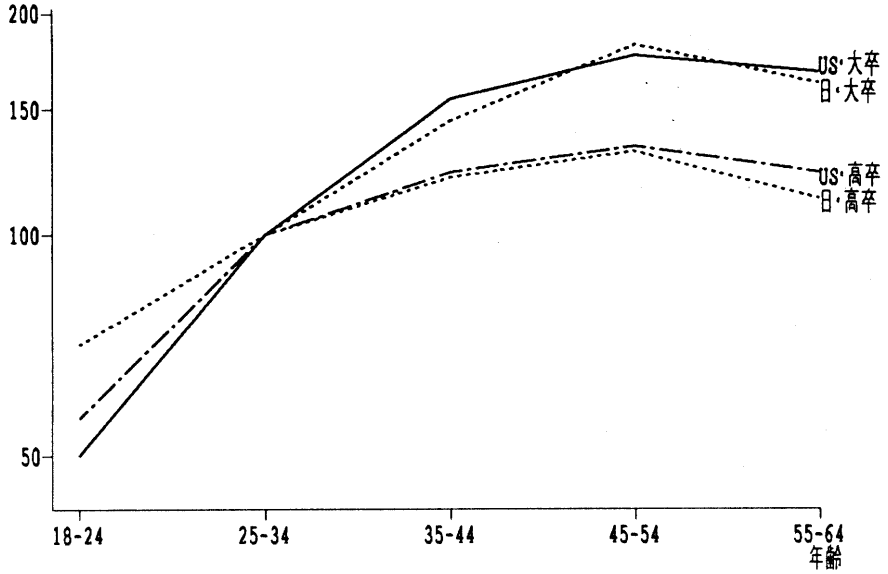
図はあきらかに賃金カーブがむしろやや急になったことをしめす。55-64歳時はなかば引退のひとも含むであろうから、45-54歳をとれば、大卒で1959年次166の指数にたいし、79年次180、高卒で59年次125にたいし、79年次136、さらに35-44歳をとれば、おなじく大卒で59年次139にたいし156、高卒で59年次119にたいし119、とすべて上まわっている。もちろん、勤続などの要素をここではコントロルできず、はっきりしたことはいえないのだが、すくなくとも、カーブがねたとはいえない。

これを日本とくらべてみる。日本は例によって賃金構造基本調査をもちいるほかない。こちらは年収ではなく、勤め先からの月賃金収入で残業をふくむ。というより、なるべくアメリカの資料にちかづけるため、残業こみの数値をとった。年齢区分も本来5歳きざみでこまかいのだが、アメリカにあわせ10歳きざみにした。規模別の集計もあるけれど、もちろん規模計をとっている。とはいえ、これは企業規模10人以上の数値であって、アメリカの数値と異なる。また製造業をとった。全産業をとると、日本では前の時点との比較がむつかしくなるので、念のため製造業にしておいた。いうまでもなく、この資料ではサービス産業の対象範囲が大きくかわった。

指数の基準を18-24歳でなく、25-34歳にかえてある。年齢別の失業の影響をさけようという理由がある。さきにもふれたように、アメリカでは若年層の失業率がきわめてたかく、年収という数値ではその影響をまともにうける。若年層を指数の基準にしては、異常にひくいところを基準にしてしまい、カーブが実際以上に急になってしまう。日本は企業からえた数値だから、失業していないひとのみをとっている。なるべくそれに合わせるため、18-24歳層を基準にしなかった。

図2は日米カーブがまことに近接していることを明瞭にしめす。25歳から54歳の間、両国のカーブはほとんど重なる。ちがいは、若年層と55歳以上の高年者である。若年層ではアメリカがより急に上昇し、高年層では日本のほうがやや低下がおおきい。こうした違いはしかし、いわゆる年功賃金観念の否定ないしその逆を示唆する。日本が年功賃金、アメリカが非年功賃金であるなら、若年層でも日本の賃金カーブがやはり急で、高年層では日本の下落が小さいはずであろうから。

**図2 年齢別賃金の日米比較－1979年、男－**




注；1）アメリカは年収「annual earnings」。日本は月収「きまって支給する給与」
　　2）アメリカは全産業、全規模。日本は製造業10人規模以上
出所；アメリカ：MS, Census of Population, 1980, PC80-1-D1-A, Table296.
　　日本：昭和54年度賃金構造基本調査

こうした違いを別にして、もっとも注目される25-54歳層の賃金カーブがきわめて似ていることを、なんといっても確認しておかねばならない。もちろん規模別にみたいのだが、そうした集計はアメリカでは、あたえられていない。ともかくも、カーブの統計数値がこのように従来の観念とまったく逆なら、その内容、その賃金のきめかたも、従来の観念とは大いに異なるのではないだろうか。その観察にすすみたい。

## ３．基本的な資料

### 労働統計局ＢＬＳ調査

日本での常識にしたがえば、アメリカのホワイトカラーの報酬は、能力主義とされる。能力主義とは、まず仕事ごとに払うことをいうらしい。その意味は、おなじ仕事についているのであれば、能力はおなじで、ひとによってサラリーはちがわず、賃金も上昇せず、したがって、定期昇給などというものも存在しまい、というのであろう。

ところが実際に資料について吟味していけば、あきらかに資格給であり、同じ仕事でもサラリーは定期昇給によって上昇する。査定も当然ある。こうした点をきちんとしめす良質な統計調査論文がある（Personick,1984）。その吟味からはじめよう。アメリカ労働省が毎年おこなう大規模なホワイトカラー賃金調査の、再集計ともいえる重要な作業なのだ。この調査は、労働統計局「専門職、管理職、技術職、事務職給与全国調査 National Survey of Professional, Administrative,Technical and Clerical Pay」略してＢＬＳ，ＰＡＴＣ調査とよばれ、アメリカ政府が公務員のサラリーをきめる重要なよりどころとして、毎年おこなう。したがって大規模で1983年には3、100事業所を対象とした。この論文はこのうち、1983年と84年分を集計しなおした。そのしめす数値は、毎年の調査の公式報告（ＢＬＳ、Bulletin）になんら含まれていない。

対象は、この調査のタイトルがしめすように、オフィスにはたらくホワイトカラー一般である。もうすこしいえば、アメリカホワイトカラーは、おおまかには、３つのグループにわけられる。（ａ）上級経営管理者層senior management、おそらく日本でいえば、取締役レベル以上か。（ｂ）非組合員層、あるいは管理職、専門職 exempt employees、ほぼ部長以下係長クラスまでか。アメリカの大卒は入社時からここに属する。非組合層 exempt の意味はふつうは除外で、元来は労働組合員から除外される、つまり、経営側の利害をしめす層という意味だが、日本より組合員になれる範囲がはるかにせまい。たとえば、職長は非組合員で、組合にはいれない。また、残業手当はなく、ことばどうりの月給制ではらわれるひとを意味する。もっとも、いまや非組合員層 exempt でも残業をはらわれるひとが、アメリカでもすこし出現した。それにしても、日本とはちがい、残業をはらう範囲ははるかにせまい。それはアメリカだけのことではない。むしろ課長の下まで残業をはらう、という日本のほうが、どうやら例外的なのだ。その結果、たとえば、新聞記者や研究員にも残業手当をはらわねばならない、というおかしなことが生じ、これをサービス残業の問題として、日本の働きぶりを自虐的に非難する。奇妙なことである。アメリカも西欧も、研究員はもとより、新聞記者、多くの銀行員、さらに大卒もはじめから、どんなにおそく働いても残業手当はつかない。したがって、サービス残業の問題は生じない。もともと自分で作業の手順をきめることができ、自分で作業の速度を左右できる職では、残業手当の意味がない。（ｃ）事務職、clerical employees、いわゆる事務職員である。このうち、この調査はほぼ（ａ）のみをのぞき、（ｂ）（ｃ）をひろく包含しており、標本数からいっても、ホワイトカラー賃金について最も包括的で良質な調査といわねばなるまい。

### 資格給

この論文はサラリーの構造と賃率の範囲について、ひとつの仮設例をしめしている。本来それは、各社ごとに異なる資格のきめかたを、この調査でいかに一括分類集計したかを示すためのものである。たとえば、ある会社で初級経理職員 junior accountant とあるのを、この調査では「経理職員Ｉ Account-

ant I」とした、ということを示すためである。にもかかわらず、サラリーのきめ方を知るのに、まことによい具体例とおもわれる。まず、この例について説明し、のちに、こうしたサラリーのきめ方がどれほど一般的か、を検討していこう。なお、おもなホワイトカラーの職種がだいたい網羅されている事業所として、本社をとったのであろう。

**表1　ホワイトカラー給与の例 －「ある大きな本社事業所のサラリー構造の仮設例」－**

| 企業の資格名 | PATC調査の資格名 | 企業のサラリーのはば ドル 下限 | 中間 | 上限 |
|---|---|---|---|---|
| 資格grade 2<br>初級経理職員<br>仕入職員B | 経理職員1<br>仕入職員1 | 20,000 | 25,000 | 30,000 |
| 資格4<br>技術者補<br>原価管理担当<br>仕入職員A | 技術者1、2<br>経理職員2<br>仕入職員2 | 23,040 | 28,800 | 34,560 |
| 資格6<br>経理担当<br>技術者<br>上級仕入職員 | 経理職員3<br>技術者3<br>仕入職員3 | 26,480 | 33,100 | 39,720 |
| 資格7<br>専門技術者 | 技術者3 | 28, 480 | 35,600 | 42,720 |
| | | （中略） | | |
| 資格17<br>技術部長<br>人事部長 | 技術者8<br>人事管理者5 | 56, 800 | 71,000 | 88,750 |

出所：Personick(1984)p.26.

資格 grade の等級がとびとびで抜粋かとおもわれようが、ここにかかげられた職種にかんするかぎり、べつにとんでいない。たとえば経理Ｉは資格２、経理ＩＩは資格４、経理ＩＩＩは資格６、とつながっている。もっとも、資格の数は、またあとで立ち入って吟味しよう。ここで grade を資格と訳すのに疑問の向きもあるかもしれない。その答えには大卒のキャリアへの吟味が必要で、近刊の小池の本（『アメリカ大卒ホワイトカラー』東洋経済新報社）を参照していただきたい。

おなじ資格でもサラリーはおなじではない。最低と最高があり、はば range がある。はばの大きさは、下の方で50％、上の方で56％とわずかに大きくなる。この数値はふつう（最高－最低）／最低、として算出する。つまり、おなじ仕事でも賃金は50％上昇する。こうしたきめかたを「範囲給 range rate system」とよびならわしている。範囲 range は、すぐ上の資格の範囲と大きく重なっている。経理Ｉと経理ＩＩの賃金の範囲のほとんど2/3はかさなっている。それは日本でもよく見られる。

**査定**

こうした特徴がどれほど一般的か、またその間の昇給のしくみについて、さぐろう。表２はまずサラリーの構造が表になっているかどうかをしめす。表のいう formal plan とは、きめかたが表や規則な

ど形になっているかどうかを、たづねている。専門職、管理職のばあい81%、技術職や事務職のばあい79%が、表や規則をつくっている。のこりは、とくに規則がなく、個人ごとにサラリーをきめている。大規模企業では、とうてい個人ごとでは処理できまい。以下、もっぱらルール化されている大多数のほうをみよう。「専門職、管理職」と「技術職、事務職」の2本だてにわけられているが、とくに差が大きくないかぎり前者をみる。範囲賃金制をとるもの81%、ということは、ルール化されているもののすべてが、範囲賃金制をとっていることになる。なお技術職、事務職では、79%にたいする77%で、やはり100%にきわめて近い。

**表2 ホワイトカラー給与のしくみ－ホワイトカラー従業員の割合%－**

| サラリーの支払い方法 | 専門職管理職 | 技術職事務職 |
|---|---|---|
| 計 | 100 | 100 |
| フォーマルな方式 | 81 | 79 |
| 範囲給 | 81 | 77 |
| 査定 | 68 | 53 |
| 勤続 | 1 | 11 |
| 併用 | 11 | 14 |
| 単一賃率制 | 0 | 2 |
| 個人ごとに | 18 | 20 |
| その他の方式 | 1 | 0 |

出所：Personick(1984)p.27.

では、その範囲のなかで、どのように昇給するのであろうか。表には3つの方式が記してある。「査定」「勤続」「両方のくみあわせ」。圧倒的に多いのは、いうまでもなく「査定」である。専門職、管理職では、81%中の68%、つまり、範囲給制をとる事業所のなかで84%をしめる。じつは査定の割合はもっとたかい。「勤続だけ」はほんの1%、あとは査定もふくむのだから、実際は80/81、つまりほとんど99%に査定がある。なお、技術職、事務職では、査定の割合はややさがり、87%となる。査定は事務職ではややさがる。組合員になれるからである。もし技術職だけをとれば、専門職、管理職のレベルにちかづこう。

そのほか、この論文からわかることを記す。範囲給制のもとでは、ほとんど資格ごとに最高額と最低額が設定されている。最低額のみ設定され最高額が設定されていないのは、わずか2%、その逆は1%にすぎない。その大多数で、年に一回各人のサラリーがその範囲のなかで改訂される。

表3は範囲の大きさをしめす。さきの仮設例では、下の方の資格のサラリーのはばは50%、上の方は56%であった。その点を職種、資格ごとにみている。ただし、スペースの関係から、経理職員にかぎろう。この調査全体の平均をとってもこれとかわらない。経理Ⅰでは51%、経理ⅥⅠでは56%となっている。なお分布はひろく、ほぼ4割が50%であり、あとは30%以下もある一方、65%以上もある。事務職となると、やや範囲が少なくなるが、それでも4割をこえ、40-50%が最も多く分布する。管理職専門職について、分布はひろがっているが、相場としてざっと50%とみて大過あるまい。それは、仕事ごとにはらうと解するには、あまりにおおきい幅といわねばなるまい。

ここからでてくるサラリー像は、年一回査定つきの定期昇給で、おなじ仕事についていても5割までは昇給していく報酬制度である。いいかえると、資格給、定期昇給、査定が大きな特徴である。この3つが基本的な特徴という点で、現代日本大企業の大卒サラリーマンの報酬と共通する。そのうえで、差異ももちろんあろう。もし資格の数がきわめて多け

れば、それは仕事ごとのサラリーに近くなる。ところが、この資格の数だけは、この良質な統計資料がなにも調べていない。他の資料にあたるほかない。

**表3 はばの大きさ-範囲給、事業所の割合（%）-**

| 資格 | はばの大きさ 平均 | -35% | 35-39 | 40-44 | 45-49 |
|---|---|---|---|---|---|
| 経理職員I | 51 | 7 | 6 | 8 | 10 |
| 経理職員II | 52 | 6 | 2 | 11 | 7 |
| 経理職員III | 53 | 6 | 4 | 6 | 10 |
| 経理職員IV | 54 | 4 | 2 | 5 | 6 |
| 経理職員V | 57 | 3 | | 6 | 6 |
| 経理職員VI | 56 | 2 | - | 5 | 6 |
| | 50% | 51-54 | 55-59 | 60-64 | 65- |
| 経理職員I | 36 | 7 | 9 | 6 | 11 |
| 経理職員II | 39 | 8 | 9 | 6 | 12 |
| 経理職員III | 38 | 8 | 9 | 5 | 13 |
| 経理職員IV | 42 | 8 | 12 | 5 | 15 |
| 経理職員V | 39 | 8 | 13 | 7 | 18 |
| 経理職員IV | 35 | 18 | 10 | 6 | 18 |

出所：Personick(1984)p.28.

## 4．資格の数

### 若干のアンケート調査

まずＴＰＦ＆Ｃ調査（TPF&C,1979）をあげねばなるまい。真正面から資格の数を調べている、数すくないアンケート調査で、わたくしが知るかぎり、他より時点があたらしい。あるコンサルタント企業が、1979年1,825社に郵送し、はやく返送された21%381社の回答を集計したものである。アメリカ政府の人事管理局 Office of Personnel Management の依託により、1,000-5,000人規模の大企業にたづねた。ただし、対象がかならずしも鮮明ではない。管理職でないホワイトカラーとされ、非管理職のアドミニストレイター、non-superviosry administrative（その内実は不詳）、非管理職の専門職non-supervisory professionals、非管理職の技術職 non-supervisory technical、事務職 clerical、以上である。それ以上の説明はない。おそらく課長レベル以上の管理職についていないホワイトカラーをいうのであろう。その結果はつぎのごときものである。

**表4 資格の数**

| | 資格の数 中位値 | 平均 |
|---|---|---|
| 非管理職のアドミニストレイター | 12 | 17 |
| 非管理職の専門職 | 12 | 16 |
| 非管理職の技術職 | 9 | 11 |
| 事務職 | 9 | 12 |

出所：TPF&C(1979)

もうひとつのアンケート調査ははるかに広範囲にしらべているが、時点がふるい。アメリカ労働省労働統計局1963年調査（BLS、1963）である。それは1961-2年の例のＰＡＴＣ調査の対象企業2,900事業所から、99事業所をとりだし、サラリーの構造をやや詳しく観察した。ほぼ1,000人以上規模の企業であり、対象となるホワイトカラーはまさにさきのＢＬＳ調査とおなじく、上級経営管理者層をのぞいた広範なホワイトカラーである。その結果、資格の数の中位値は16、第１・４分位が11、第３・４分位が20、モード、つまりもっとも多くの企業が集中するのが、16-18である。この調査の対象がさきのＴＦＰ＆Ｃより広いのだから、当然資格の数は多くなる。

### 現代日本企業の資格の数

資格の数をしらべた統計は、現代日本企業については、案外にすくない。もっとも良質で最近の統計資料は、労働省「1987年賃金労働時間制度調査」である。このシリーズの調査自体は1952年からたどれるのだが、資格の数をしらべているのは、わたくしの知るかぎり、近年ではこの年にかぎられる。良質とは、いうまでもなく調査対象がひろい。民営30人以上規模の6,000企業を対象にしている。もっとも、対象となる企業を、「職務給的要素の基本給を採用している企業」と「職能給的要素の基本給を採用している企業」にわけ、それぞれについて「職務の等級」「職能の等級」の数をたずね、それと資格との関連をきいている。この「職務給的」と「職能給的」との区別は実際上ほとんど意味がないのだが、両者

をあわせた集計があたえられていないため、わけて見るほかない。ただし、両者の数値がきわめて似かよい、わずかに企業数が多いとされる「職能給的」のばあいをみるだけで、全体の傾向がつかめよう。

表5 基本給における等級の数－日本－

| | 等級にわけている企業の割合 | 等級の数 一般職 | 管理職 |
|---|---|---|---|
| 企業規模計 | 67.6% | 7.3 | 5.3 |
| 1,000人- | 90.5% | 8.2 | 6.1 |
| 100-999 | 77.4% | 7.5 | 5.5 |
| 30-99 | 61.5% | 7.2 | 4.9 |

出所：労働省「1987年賃金労働時間制度調査」

表6 基本給の等級と資格 －日本－

| | 基本給の等級と資格との対応 同一 | 一定の範囲で対応 |
|---|---|---|
| 企業規模計 | 32.3% | 33.6% |
| 1,000人- | 70.9% | 20.6% |
| 100-999 | 40.8% | 35.8% |
| 30-99 | 24.1% | 33.2% |

出所：労働省「1987年賃金労働時間制度調査」

まず、表6で、基本給の等級が資格と対応するかを、確かめる必要がある。とりわけ大企業では、9割余が資格と対応する。両者が「同一」は71%、「一定の範囲で対応」は21%なのである。うえの表5にもどって、等級、つまり資格の数をみれば、ここで注目する大企業では、一般職で8、管理職で6である。ここで管理職とは課長以上で、アメリカの上級経営管理者層をふくまない。アメリカの非組合員層 exempt の中級から上級にあたる、とみて大過あるまい。ＢＬＳ1963年調査では、一般職と管理職の合計にあたる数値をしめすとみてよく、それが16-18ならば、日本の大企業は14、つまり、その差はまことに小さい。あとで見るほかの資料では、アメリ

カがやや多くなり、結局、アメリカは日本の大企業なみもあれば、はるかに多いところもある、ということになろうか。単純に異質というには、あまりに差がすくない。

おなじく定期昇給の方法も調査されている。表にみられるように、圧倒的多数が査定つきである。幾分か自動昇給、つまり勤続による方式もある点でもアメリカと似ている。なお。表のいう「考課」とは査定のことである。

表7 定期昇給における査定 －日本－

| | 全額考課のみ | 全額自動決定 | 併用 |
|---|---|---|---|
| 企業規模計 | 38.9% | 17.3% | 43.8% |
| 1,000人以上 | 16.7% | 12.5% | 70.7% |
| 100-999 | 27.4% | 17.8% | 54.8% |
| 30-99 | 44.8% | 17.2% | 38.0% |

出所：労働省「1987年賃金労働時間制度調査」

ただし、上限と下限のはば、おなじ資格での昇給期間、すなわち頭打ち期間などについては、よい統計資料をしらない。断片的な資料から、日本のほうがおそらく幅が大きく、期間もながいとおもわれる。

### とぼしい事例の観察

以上はあくまで統計資料のなかでの数値であった。実際の運用を立ち入ってみるには、事例について観察するほかない。しかし、資格の数に関心をもって事例をしらべた研究をしらない。せいぜい事例の簡単な特徴のひとつとして、資格の数を記すにすぎない。論文の数もすくなく、つぎの３つをあげるにすぎない。うち２つによれば、資格の数がすくなく、いわば現代日本にちかい。そのひとつはローレンス論文（Lawrence, 1984）である。ある大きな電力企業のばあいを記す。この企業の従業員数は書かれていないが、管理者だけで1,000人をこえるから、おそらく5,000人以上とみてよかろう。ここでは最末端の管理者 first line supervisory positions から社長ＣＥＯまで、８レベルという。最末端の管理者とは、おそらく日本なら、係長か職長であろうから、そこから上まで８とは、現代日本大企業の平均よりむしろ少ないかもしれない。また、かのＡＴＴ調査がexemptの資格の数を６としている。ただし、上級経

営管理者をのぞいた数値とみてよかろう。それなら、これまた日本にちかい。ただし、このふたつの事例とも、サラリー表の提示がなく、そこでいう「レベル」がサラリー面での資格そのものをしめすかどうかの確証はない。

カンターの本（Kanter, 1977）はその点を明確に記載する。非組合員層exempt　以上の資格は24あり、1から8までが非管理職、9から18まで管理職、18から24が上級経営管理者、つまり社長までをふくむ。さきの統計数値でいえば、まさにアメリカの平均値にちかく、日本とくらべ、上級経営管理者をのぞくと、日本の平均14よりややや多いていどか。

事例についての記述はまことにたよりないが、このていどしか見あたらない。ひとつの事例を良質の資料でさぐった研究ははるかに多いのだけれど、いずれも計量分析にいそがしく、基礎的な事項を具体的に記していない。たとえば、ローゼンバウムの研究（Rosenbaum, 1984）はこのうえない良質な資料をもちいながら、ここに関心がなく、たんに中の上、中、中の下の管理職などと、まとめてしまっている。フォーブスの論文（Forbes, 1989）も同様である。ほかの面ではかなり観察のゆきとどいていたシェーファーの調査も、この点についての記載が、どの事例にもない。問題意識がないのだ。残念なことといわねばなるまい。ヴェイガ論文（Veiga, 1983）もよい資料をもちいながら、資格の数をまったく見ていない。むしろ一般的な言明として記されているなかに、みるべきものがあろう。

### 一般的な言明

事例についてでなく、一般的に、ふつう資格数はいくつか、をのべた書物もすくない。わたくしが見たかぎりでは、ヘンダーソンの本（Henderson, 1985）が記載しているにすぎない。[1]「一般にみいだされること」として、事務職員　non-exempt　の資格の数は12-16、管理者あるいは非組合員層 exempt 10-15、上級経営管理者 senior management 8-10と記している（p. 415）。このように上級経営管理者、管理者あるいは非組合員層、事務職員の3層にわけてないと、とりわけ日本と比較するとき、数値はあぶない。

他は「一般的に、ふつうのばあい」などとはいわず、たんに例をあげるにすぎない。すこしふるいが、パットンの本（Patten, 1977）は事務職 non-exempt と管理者層 exempt とで16という資格の場合を記している（上級経営管理者をのぞいている）。また、ベルヒャーの本（Belcher, 1987）は報酬にかんするよい概説書といわれているが、資格の数について「報酬の等級の最適な数はない」とのべ、少ないばあいは4、多いばあいで60もある、という。そして、事務職で13、事務職から管理者までをふくみ16という例をあげる（p. 217）。なお、一般的に「ふつうは10から16」というが、それが3つのホワイトカラーのどの層に対するものか、明記しない（p. 242）。大規模企業ほど数が多く、あるいは一本の表で組織の全職種のサラリーをカバーしようとするか、あるいは職種群によってサラリー表をわけるかにもよる、という。まことにもっともなことだが、大企業のホワイトカラーの資格数がふつうどのくらいかは、この本では結局よくはわからない。ほかに、シブソンの本（Sibson, 1990）やエーリッヒ（Ellig, 1982）のあげる例は資格が50や40と多いけれど、それが典型的とも一般的ともいっていない。多い場合もあるのは、すでにさきの統計資料からわかっている。ちなみにアメリカ連邦政府公務員の一般職のばあい、資格数は18である。

### まとめ

以上をまとめると、ほぼつぎの表になろうか。

現代日本大企業のばあい、ｂ２とｃとあわせて８、ｂ１が６ていどが、ほぼ平均であった。そうであれば、ＢＬＳ1963年調査の数値にちかく、他方、他の数値の2/3から1/2ていどと少なくなり、まさに最初にのべたこと、アメリカはおそらく多様であり、日本にちかい企業もかなりあると同時に、日本の１倍半から２倍と多い企業もすくなからず存在する、という判断をうらづけよう。充分な確度の証拠はないにしても、いま利用可能な文書資料からすれば、これがほぼ観察の限度かとおもわれる。

**表8 資格の数－まとめ－**

| | TCF&P | BLS 1963 | Henderson | Patten | 連邦公務員 |
|---|---|---|---|---|---|
| a 上級経営管理者層 senior management | | | | | |
| b 非組合員層 exempt b1管理職 managerial | | 16-18 | 10-15 | 16 | 18 |
| b2非管理職 non-managerials | 12-16,7 | | | | |
| c 事務職 clerical | 9-12 | | 12-16 | | |

## 5．範囲給の大きさ

資格の数の意味は、その数だけできまるものではない。範囲給の大きさにもよる。単純には資格の数が多いと、それだけ仕事給に近づき、技術や技能の向上に報いるところが少なくなり、技術の向上をうながさない、とおもわれよう。だが、かりに資格の数が多くても、もしそれぞれの資格でのサラリーの範囲が広く、たとえば50％もあれば、おなじ仕事についたまま50％もサラリーがあがるのだから、充分、技術や技能の向上に報いることができよう。ところが、既存の文書資料だけでは、とうていこの点の探索はできない。そもそも資格の数についての資料自体が極度にすくないのだから。そこで事例の数はすくなく、ききとりの時間もみじかいのだが、企業の実際をよく知るひとに話をきくことができた。それを用いるほかない。

資格の数と範囲給の大きさを聞けたのは、わずか４社にとどまる。あとは、とりわけ範囲給の大きさについての情報が欠けた。４社は、資格の数の多い２社と、日本に近く資格のすくない２社とにわかれる。ところが、範囲給の大きさは、どちらも40-50％であって、資格の数が多いからといって範囲給が10や20％などと小さいのではない。

あるソフトウェア大企業は資格数が多く、大卒の初任資格から上級経営管理職のまえまで、つまり先に掲げたグループでいえばｂだけで、じつに49段階もある。そのうえで上級経営管理者層が７段階ある。まさに資格数のきわめて多い事例といわねばなるまい。しかし、範囲給の大きさは、どの段階かにもよるが、ほぼ50％という。しかも数多い資格は、じつは３ないし４つがひとつのグループをなる。ある仕事、たとえば経理課長の職という同じ仕事でも、そのなすべき仕事の内容を４つのレベルにわけ、それぞれのレベルに到達したと認定されれば、おなじ仕事のまま上の資格に昇格しうる。ただし、３ないし４の一群の資格内の話で、それをこえて昇格するには、べつの仕事、たとえば、経理部次長に昇進しなければならない。つまり、一見、49などと多くとも、その運用をみれば、じつはその1/3ないし1/4の数になる。それならば、数のすくないばあいと実質的には差がないことになろう。

他は大きな銀行で、非組合員層 exempt つまりグループｂに24の資格がある。平均よりすこし多い。それでも、範囲給の大きさは、やはり50％である。24の資格が先の例のように３ないし４まとまりグループをなしているかどうかは確かめていないが、はばが50％もあるから、年１回の定期昇給で昇給しても、はばの上限に達するのに10年ほどもかかる、という。それならば、おなじ仕事についていても、技術、技能向上を充分に刺激しよう。

ある大きな石油会社は非組合員層 exempt に14の資格がある。つまり、ごく平均的で、はばは50％前後である。中規模のソフトウェア企業は非組合員層

exempt にたいし６つの資格しかない。規模が小さいと資格の数が小さくなる、という一般的な言明のとうりといえよう。ただし、はばは、資格の数がすくないからといって、大きいとはかぎらず、40％ほどにすぎない。

はなはだ不充分だが、以上の事例の観察のかぎりでは、資格の数の多少と範囲給の大きさとは、あまり関係がない。そして、資格の数がおおくても、範囲給のはばは、技術、技能をのばすに充分な大きさのようにおもわれる。

### 上位の資格には大きな範囲給

おなじ企業内でも、資格が上だと、サラリーのはばは大きいようだ。上の資格ほど複雑な内容の仕事を担当し、それをこなす技能はおおきく向上しようから、それも当然の結果とおもわれる。すでに基本的な資料について表５・３でしめしたが、他の資料で補強しておく。まず時点はふるいが資料はもっとも広範で良質な、ＢＬＳ1963年調査からみる。それによれば、サラリーのはばは35-50％が大半だが、サラリーの高いほうがはばが大きい（p.17､8.表13）。また、さきにあげたヘンダーソンの本（Henderson, 1989）は、事務職なら15-40％、ｂ１クラスなら30-50％、ｂ２クラスなら40-100％と記す（p.270）。ベルヒャー（Belcher,1985）は、事務職は15-35％、ｂクラスは25-100％、という（p.240）。

ほかに、たんに範囲の大きさにふれたものとして、ＭＩＭＡ調査（MIMA,1986）があり、25-50％にｂクラスの範囲給が集中する、という（p.4）。ＴＰＦ＆Ｃ調査（TPF&C,1979）はｂ２クラスにつき、中位値も平均値もほぼ50％との結果をしめし、さらにすぐ上の資格との差は、最低額と最低額でみてわずか10％がふつうであることをしめす。まことに重複の大きいしくみである。

### はばのなかの昇給手つづき

はばのなかでは、どのようにして昇給していくのであろうか。さきに基本的な資料でみたように、ほぼ査定によることはわかった。その査定の普及は、ほかの資料でもうらづけられるであろうか。また、はばは当然上限がある。頭打ちに達する期間はどれくらいなのであろうか。時点の新しいほうの資料からみよう。ＭＩＭＡ調査（MIMA,1986）は、調査対象の87.8％が査定により、あとの7.0％はある点までは自動的に、つまり勤続で昇給するけれど、そのあとは査定である。全く自動的つまり勤続のみによるのは0.4％しかない。査定は年１回、頭打ちに達する期間は、査定のばあい2-4年とみじかい（p.5）。

ＴＰＦ＆Ｃ調査によれば、ほぼ１年に１回昇給し、そのはばのなかでは、号俸の明記がないのが86％と大半をしめる。頭打ちに達する期間は、ふつうの成績のばあいと、とくに成績のよいばあいとにわけて、アンケートでたづねている。ふつうの成績のばあい、はばの中間点まではほぼ４年、上限までには５年とある。この解釈ははっきりしない。はじめから上限までが５年というのか、それとも、あわせて９年ということなのか。他方、とくに成績のよいばあい、短くなる。中間点まで２年、上限まで４年、もしあわせると、計６年となる。中間点から上限までのほうが時間がかかる、と見たほうがふつうではないだろうか。日本の頭打ちまでの年数につき統計資料は見あたらないようだが、日本よりかなり短いだろう。1974、5年時点で500社ほどにたずねたカンファランスボード調査によれば、査定を採用している企業の割合は、ｂクラスでは87％、ｂのなかでも上層は91％とやや増加することをしめす。

ＢＬＳ1963年調査は、ａとｂクラスにつき、査定を採用するのは98％、昇給が１年ごとなのは87％、査定による昇給の大きさは最低が５％、最高が10％との答えをしめしている。ただし、頭打ちまでの期間については調べていない。しかし、最低の昇給が５％とすれば、そして、はばがほぼ50％なのだから、ながくて10年、成績のよいひとは５年余と推測できよう。なお、この調査は、おもしろいことに、上限をこえた昇給、日本風ににいえば、昇給延伸の慣行があることを明らかにしている。20％の企業にそれがある（p.31）。ヘンダーソンの本は以上のことにつき直接なにも記していないが、はばのなかに号俸があるばあい、６-７がふつうだ、という（p.266）。そうならば昇給期間は６、７年ということになろう

か。

その他の点につき、すでに基礎的な資料によって明かだが、ほかの資料によって補足的にうらづければ、まず、はばのある範囲給か、あるいは単一賃率制かにつては、ＭＩＭＡ調査は91％が範囲給だ、と答えている。個人ごとにサラリーをきめているのは、ＴＰＦ＆Ｃ調査によれば、８％とすくなく、ほとんどは上限下限を明記している。

**推移**

以上みてきたサラリーの特徴がどのように変わってきたのか、それとも変わらなかったか。ＢＬＳ1963年調査と、ＢＬＳ1983年調査にもとずくパーソニック論文とを比較することで、ほぼ20年間の推移を観察できよう。その要点をまとめればつぎの表となる。

**表９　サラリーのきめかたの推移**

| | 1961,2 | 1983 |
|---|---|---|
| 資格の数 | 16-18 | — |
| はばの大きさ | 35-50% | 37-57% |
| 定期昇給 | あり | あり |
| 査定 | 98% | 97% |

出所：BLS(1963)および　Personick(1984).

以上をみれば、基本構造はこの20年間あまり変化しなかった、といえよう。わずかな変化がもしあるとすれば、はばがこころもち大きくなったことであろうか。むしろ、基本構造の安定がつよく印象づけられよう。

**議論**

以上、アメリカの実態につきさまざまな調査資料を一瞥してきた。その結果、資格給、定期昇給、査定という特徴が明瞭にうかびあってきた。では、こうした特徴を、アメリカのふつうの学説や議論はどのように説明しているのであろうか。わたくしのみるかぎり、技能や技術の向上との関連、いや、たかい技術を形成しようとしたら必須の制度である、という発想はまったくみられない。どのような説明かを簡単にみておく。

わたくしの知るかぎり、こうした点の説明を試みるのは、論文よりも報酬やサラリーにかんする概説書である。概してよく調べかきこまれているが、これらの特徴の説明を試みているのは、まことに少なく、あっても常識的で、ここで吟味するまでもない。これらがあまり日常的でどこにも存在し、あえて説明するまでもない、と考えているのであろう。ここでとりあげるに値する、おそらくほとんど唯一の書物は、ベルヒャーの本（Belcher,1987）か。それは、まず、なぜ個々の仕事ごとにはらわず、範囲給にするか、その理由を３ないし４つあげる。

第一、おなじ仕事についていても、ひとによって成果 performance　がちがうから、という。この成果ということばの解釈いかんにもよろうが、ふつうは働きぶり、つまり熱心に働くかどうか、などという意味にとりやすい。そうならば、そこに技能、技術の向上という、枢要な点への関心の欠如が否定できない。

第二、定着 retentionを期待するからだ、という。はばがある分、あるいは、すくなくとも中間点よりも上の部分は、他社、つまり相場よりたかく、自分の企業にとどまろう、というのである。定着を期待するとき、いいかえれば、定着を有利とするとき、範囲給を採用することになろう。

第三、労働組合が勤続重視の先任権を好むからだ、という。（以上p.237）。

第四、人の配置を柔軟にできる。サラリーの変更なしに、べつの仕事に配置がえできる。いわゆるローテーションもできる。個々の仕事ごとにサラリーがちがっていたら、ちょっとした配置替えにもサラリーの変更がともない、結局柔軟な配置がえはむつかしくなる、というのである。（p.240,253）。

くりかえすが、以上の理由はそれなりに納得的にしても、肝心な要因、技術、技能の向上への刺激策という理由が無視されている。

資格の数と幅の大きさについても、この本は議論を展開している。その要点はさきの第４の理由である。資格の数がすくないと、ひとの配置を柔軟にで

きる（p.240）。いちいちサラリーをかえずに、配置がえでき、ローテーションもおこないやすい。他方、資格の数が多いと、昇進の機会が多く、士気をたかめることができる、というのである（p.186）。こうした議論ももっともだが、やはり、もっとも肝要な技術、技能の向上への意識がない。

以上アメリカホワイトカラーの報酬の実態を観察すれば、いわゆる資格給、定期昇給、査定が基本的な特徴であり、それらの点では、日本の大企業と共通する。

そうした大きな共通性のうえで、こまかい差異ももちろん存在する。

注；

1）これは第4版で、最新の第5版は1989年発行であり、資格の数の数値は、まったく同じものがのっている。しかし、資格の数の議論は第4版1985年版のほうがくわしく、ここでは、もっぱら第4版によって記述する。

文献；


Belcher, David E. & Thomas Atochinson(1987) COMPENSATION ADMINISTRATION, 2nd ed. Prentice Hall.

Bureau of Labor Statistics(1963) SALARY STRUCTURE CHARACTERISTICS IN LARGE FIRMS, BULLETIN, no. 1417.

Bureau of Labor Statistics(1983) NATIONAL SURVEY OF PROFESSIONAL, ADMINISTRATIVE, TECHNICAL AND CLERICAL PAY, BULLETIN, no. 2181.

Ellig, Bruce R. (1982) EXECUTIVE COMPENSATION, McGrow Hill.

Forbes(1987) "Early Intraorganizational Mobility", ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, vol. 30, no. 1.

Henderson, Richard I. (1985 4th ed.) COMPENSATION MANAGEMENT, Prentice Hall.

Kanter, Rosabeth Moss, (1977) MEN AND WOMEN OF THE COPORATION.

Lawrence, Barbara S. (1984) "Age Grading: Implicit Timetable" JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOR, vol. 5.

MIMA(1986) PERSONNEL PRACTICES, MIMA.

Patten, Thema. H. Jr. (1977) EMPLOYEE COMPENSATION AND INCENTIVE PAY, Free Press.

Personick, Martin E. (1984) "White Collar Pay Determination under Range-of-Rate Systems", MONTHLY LABOR REVIEW, Dec.

Rosenbaum, James E. (1984) CAREER MOBILITY IN A CORPORATE HIERARCHY, Academic Press.

Sibson, Robert E. (1990) COMPENSATION, 5th ed.

TPF&C(1979) SURVEY OF SALARY ADMINISTRATION POLICIES AND PRACTICES, TPF&C.

US Census of Population(1960) PC(2)7B.

US Census of Population(1980) PC-80-1.

Veiga, John F. (1983) "Mobility Influences during Managerial Career Stages", ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, vol. 26.