

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

——デュポン社人事部確立への道程——

森 川 章

〈目 次〉

- I 本稿の課題
- II 第1次大戦前におけるサラリー管理の状況
- III サラリー管理への模索：第1段階
- IV サラリー管理への模索：第2段階
- V 同時代の他の大企業の状況
- VI サラリー・コントロール・スキーム
- VII 小 括

I 本稿の課題

周知のごとくアメリカでは、19世紀末から20世紀初頭にかけて主要産業に独占的的巨大企業が登場し、20世紀は巨大企業の時代となった。この巨大企業の時代は、巨大組織の時代であると同時に、他方ではその組織の一員として働くホワイトカラー労働者が著しく増大する時代でもあった。つまり労働者範疇としては、従来からの主要な範疇である現場労働者としてのブルーカラー労働者に加えて、事務労働者や営業労働者および技術労働者などからなるホワイトカラー労働者の一群が新たな労働者範疇として登場することになった。当然のことながら企業経営は、従来からのブルーカラー労働者の管理問題に加えてそれとはかなり異質な側面をもつホワイトカラー労働者の管理問題に直面することになった。

本稿は、近代的企業経営を先駆的に確立したデュポン社⁽¹⁾においてホワイトカラー労働者管理の中枢に位置するサラリー・コントロール・スキーム (Salary Control Scheme) がいかに形成されたかを検討するものである。一般的

にはアメリカ大企業における人事部の確立は1920年代と考えられており⁽²⁾、ホワイトカラー労働者の管理体制確立も同時期と考えられる。しかしその形成過程については必ずしも明瞭に分析されているわけではない⁽³⁾。したがって本稿で明らかにされる事実は、アメリカ大企業における人事部の形成・確立過程を具体的に照射するものとなるであろう。

ところで以下の検討においては、ブルーカラー労働者およびホワイトカラー労働者という用語に代えて賃金従業員と俸給従業員という用語を用いる。というのはデュポン社では前者を「賃金台帳に記載された従業員」(employee on the payroll)と呼び、後者を「俸給台帳に記載された従業員」(employee on the salary roll)と呼んでおり、できるだけ当時のニュアンスを崩さずに伝えたいと思うからである。

II 第1次大戦前におけるサラリー管理の状況

第1次大戦前のデュポン社においては、俸給従業員のサラリー管理体制はほとんど整備され

ていなかった。つまりサラリーに関する規定としては、サラリーの決定権者とその権限の範囲を大まかに定めた経営委員会決定があるだけであった。1908年と1911年の経営委員会決定についてこの点を見ておくと次のようであった。

1908年の経営委員会決定においてはサラリーの決定権者とその権限の範囲が次のように規定されていた⁽⁴⁾。

「①いかなる部門においても、サラリー月額が100ドル以上となる従業員を新たに雇用する場合、または既存従業員のサラリーを引き上げてその月額が100ドルを越えるようになる場合には、事前に社長もしくは財務委員会の承認を得なければならない。つまりそのような場合には、新しく雇用される者やサラリー増となる者のサラリー・カードは、彼らを雇用する部門の部門長の署名を得た上で、社長もしくは財務委員会の承認を得なければならない。②サラリーの月額が100ドル未満の従業員の新規雇用やサラリー増については、社長もしくは財務委員会の承認は不要である。またその場合には、各部門長は100ドル以下のサラリー・カードの署名権を当該部門の部下に委譲することができる。」

1911年の経営委員会決定においても、次のように権限の委譲が多少進展したとはいえ、基本的な枠組みに変化はなかった⁽⁵⁾。

「①現業部門の部門長には、月額100ドルまでのサラリーの承認権を認める。②ゼネラル・マネジャーには、現業部門の月額100ドルから400ドルまでのサラリーの承認権を認める。③現業部門のサラリーで社長の承認を必要とするのは、月額400ドルを越えるサラリーだけとする。」

このように第1次大戦前のデュポン社においては、サラリーに関する規定としてはサラリーの決定権者とその権限の範囲を大まかに定めた経営委員会決定があるだけであり、部門ごとのサラリー総額をいかに管理するかという問題

や、サラリー体系をいかなるものとするかという問題については未だ手がつけられていなかった。したがってその管理への模索も以下にみるように素朴な展開をたどっている。

III サラリー管理への模索：第1段階

サラリー総額の管理について最初に問題提起したのは社長のコールマン・デュボン (Coleman du Pont) であった。彼がこの問題に目を向けるようになった切っ掛けは、1907年秋以降の急激な景気後退とそれに伴って生じた売上高の減少であった。アニュアル・リポートによってその変化を確認すると、それまで毎年100～200万ドルの増加を重ねて1907年には3,166万ドルになっていたデュポン社の売上高は、1908年には2,803万ドルへと急減している。かなり大きな変化であったといわねばならない。ところがそのような状況下にあってもコールマンのもとには各部門長から部下のサラリーの引き上げを求める声が寄せられていた。このような事態に直面したコールマンは1908年2月に、まず自分のサラリーを3分の1だけ減額するようにイレネー・デュボン (Irene du Pont) に指示し⁽⁶⁾、次に各部門長にそれぞれの部門の1906年10月と1907年10月のサラリー総額の比較表を送付し、各部門におけるサラリーの節減を検討するよう要請した⁽⁷⁾。

このようにデュポン社のサラリー管理問題は1907年恐慌に触発される形で素朴に登場したのであるが、その後に展開されたサラリー管理に関する社内論議は、従業員の勤労意欲と昇進・昇給の問題、昇進・昇給と職務体系の問題、労働市場における他社のサラリーとの比較の問題など、サラリー管理にかかわる基本的な問題を次々に明るみに引き出してくることになった。したがってこの問題の解決には長期間の議論を要することとなり、俸給従業員の職務とサ

ラリーの体系を確立する形で一応の解決が得られたのは1914年になってからであった。以下ではこの長期にわたった議論の概要を追うことにする。

コールマンはその後も3度にわたってサラリー総額の比較表を各部門長に送り、その分析を求めている。第2回目(1908年9月に送付)は1907年7月と1908年7月の比較、第3回目(1910年11月に送付)は1909年7月と1910年7月の比較、第4回目(1911年3月に送付)は1910年2月と1911年2月の比較であった⁽⁸⁾。そして第2回目と第3回目の中間に当たる1909年9月には、ニューヨークの会計事務所・The Audit Company of New Yorkを使って、1909年8月31日で終了する1年間のサラリー勘定を監査している⁽⁹⁾。

まずこのサラリー監査について述べておこう。監査のチェックポイントは、サラリーの承認と支払が経営委員会決定に即しているか否かに置かれていた。したがって実際の監査は、①サラリー・カードに記載されたサラリー額の承認に必要な署名の確認、②実際のサラリーの支払い額がサラリー・カードに記載された額と一致しているか否かの吟味、の2点を中心に行われた。監査の結果、ごく少数の従業員カードにサラリーの引き上げを認める署名の欠落が見出されたものの、それらを除けば、サラリーの承認と支払いは基本的にルールにしたがって行われており、経営委員会の決定は基本的に遵守されていることが明らかにされた。つまりサラリー監査によって明らかになったことは、サラリー増大の原因はルールからの逸脱にあるのではないこと、したがって問題があるとすれば現行のルールそのものに問題があるということであった⁽¹⁰⁾。

サラリー増大の原因がルールからの逸脱にあるのではないということは、各部門長が行ったサラリー総額の比較分析にも表れていた。各部

門長は、送られてきた自部門のサラリー総額比較表について増加原因を分析し、結果をコールマンに報告している。報告書に示された増加原因の多くは、事業活動に伴って必要となった人員増によるものや、個々の部下の状況に応じた必要なサラリーの引き上げによるものであった⁽¹¹⁾。したがって各部門のサラリー総額の比較分析からは、コールマンが望むようなサラリーの削減は生じなかった。

このような状況に業を煮やしたコールマンは、まず第1の施策として1912年1月から各部門長のサラリーの減額を実施した⁽¹²⁾。さらに彼は、1912年8月に第2の施策として各部門のサラリー総額を事業量に合わせて削減する(たとえば販売部の場合は、1909年の1人当たりの売上高を基準にして現在の売り上げ高に見合った必要人員を算定し、それをサラリー削減の基準とする)ことを提案した⁽¹³⁾。前者の部門長のサラリー減額措置は、経営委員会で事前の了承を得た上でさらに部門長全員から個別の同意を得て実施されたが、後者の各部門のサラリー総額を事業量に合わせて削減する案は、財務担当副社長のピエール・デュポン(Pierre du Pont)を始めとする他の幹部からの反対に直面し、実施されるに至らなかった。ピエールは、コールマンの提案を次のように批判していた⁽¹⁴⁾。「サラリーの増大が会社収益を圧迫していることは十分に承知しているが、今回の提案(各部門のサラリー総額を事業量に合わせて削減する案：森川)は間違っていると思う。……(略)……諸部門の構成に変化があったし、賃金従業員から俸給従業員への身分の変更、またその逆の変更、新規補助部門の追加など様々な変化が生じているのだから、異なる年度間の単純な総額比較から今回の提案を正当化することはできない。事態のもっと詳細な分析が必要である。」

ピエールの批判は、比較分析に伴う基本的な問題を指摘していたといわねばならない。

Ⅳ サラリー管理への模索：第2段階

このような議論の膠着状態に一石を投じるようになったのは、独占禁止法訴訟における最高裁判決（1912年6月）であった。独占企業としてのデュポン社を3分割するように命じた同判決により、1913年1月1日よりハーキュリーズ社とアトラス社がデュポン社から分離独立することになった。その結果、1913年のデュポン社の売上高は2,668万ドルとなり⁽¹⁵⁾、1908年の水準をさらに割り込むことになった。ところがデュポン社のサラリー総額は1908年のサラリー総額をはるかに上回る水準にとどまっており、誰の目にもその削減の必要性が明らかとなった。したがってサラリー管理の議論は、この会社分割以降新たな段階に入った観があり、一段と真剣味を増すことになった。

この第2段階の議論においても口火を切ったのはコールマンであった。コールマンは1914年1月に、サラリー・コントロール・スキームを提案している。このスキームの基本的な考え方は、従来から彼が主張していた通りのもので、サラリー総額を会社の事業量に合わせて増減させるというものであった⁽¹⁶⁾。このコールマンの提案に根本的な批判を加えたのは、J・A・ハスケル（J. A. Haskell）副社長⁽¹⁷⁾であった。会社の売上高の変化に応じてサラリーを増減させるという考え方に批判的であった彼は、コールマンにかなり長文の意見書を提出している。その要点を抜粋すれば次のようであった⁽¹⁸⁾。

「私は、職位に対して定められるサラリー（the salary fixed for any position）はなされる仕事に対する公正な報酬（fair pay for the work done）であるべきだと固く信じています。つまり類似した仕事に対しては、類似した状況にある他の企業によって同じような報酬が与えられていると考えています。・・・（略）・・・したがって我々は、当社の従業員が社外で類似した職務

（job）に対して要求するであろうと思われる報酬が、サラリーの格付けにおいてその職位に対して定められる最高額である、と考えてよいように思います。……（略）……そのようなサラリーの格付け表（the salary scale）が一度確立されれば、サラリーの効率性を維持し、その切り詰めを行うことも可能となると思います。……（略）……つまり「会社は、然るべきサラリー額をちゃんと支払っている」と我々が確信できるのであれば、激しい景気後退の折に、全員のサラリーを一律10%削減するということも可能となるでしょう。もちろんその場合には、事業量が回復すればすみやかにサラリーも回復する（要求しなくても自動的に回復する）という相互理解が前提となります。

要するに私は、なされる仕事に対して公正なサラリーが支払われるようになるスキームが採用されることが重要だと考えています。……

（略）……貴方が提案されているような事業量に比例してサラリーを自動的に増減させるという制度の下では、能力がありながら評価の恩恵に浴していない従業員の問題（つまり「自分は正当に評価されていない」と感じている従業員の問題：森川）を解決できないと思います。そしてそのような従業員は、職を辞して他の会社に職を求めることになると思います。」

この意見書から分かるようにハスケルは、今日の職務給と同様の考え方をしており、サラリーを職務遂行に対する報酬と考え、さらにサラリーの体系を職務の体系に基づくものとして考えていた。しかも彼は、類似した職務に対する報酬は他の企業においてもほぼ同じ水準にあること、つまり類似した職務に対する報酬は労働市場における競争を通じて社会的にほぼ同じ水準に定まりつつあること、を認識していた。そして彼は、このような観点から、自己の職務を正当に評価されていない従業員の不満は売上高の変動に合わせてサラリーを増減させること

によっては解決されないこと、また職務体系とその正当な評価が確立しておれば、従業員は緊急避難の一時的なサラリーの引き下げにも応じるものであること、を主張していたのである。

このハスケルの意見書を目にしたコールマンは、サラリー問題に関するハスケルの見識を高く評価し、以後はサラリー・コントロール・スキームの完成をハスケルに委ね、自分はハスケルの活動をサポートする側に回った。つまりコールマンは、一方ではニューヨークのコンサルタント会社に問い合わせて大企業のサラリー管理に関する情報を集めるとともに、他方では他の大企業経営者に手紙を書き、デュポン社でサラリー管理問題に取り組んでいるハスケル副社長の調査訪問を受け入れてくれるよう依頼している。このようなコールマンのサポートも得てハスケルは、1914年5月にサラリー・コントロール・スキームの原案を作成している。

このハスケルの原案がいかなるものであったかは後述するが、その前にコンサルタント会社および他の大企業の反応について触れておこう。というのはそれらを通じて当時の大企業におけるサラリー管理の状況を垣間見ることができるからである。

V 同時代の他の大企業の状況

まずコンサルタント会社の反応について述べておこう。ニューヨークの経営コンサルタントであるパーキンス（George W. Perkins）に出したコールマンの手紙の文面は次のようなものであった⁽¹⁹⁾。

「私は、サラリーをコントロールする制度（plan for regulating salaries）を是非とも確立したいと思っています。それで幅広い経験をお持ちの貴殿であればご存じではないかとお尋ねします。かなりの大規模企業で、従業員の昇進をコントロールする（governing）シス

テムをもっている会社をご存じないでしょうか。もしご存じでしたら、当社の副社長か筆者を、そのようなシステムをもっている会社の経営者に紹介していただけないでしょうか。」

このコールマンの手紙に対してパーキンスは次のように回答してきた⁽²⁰⁾。

「私は、サラリーのコントロールに役立つようなものとしては1つしか知りません。それは年金制度（a pension plan）です。貴社がそのような制度をまだ導入されていないようでしたら、私は、今すぐその導入に取りかかれることを強くお勧めします。今日、適切な年金制度は、使用者と従業員の間にあるたいていの病に効く万能薬的な存在となっています。」

このパーキンスの回答は、コールマンには全く不満足なものだったと思われる。というのは、デュポン社は早くから福利厚生制度の充実に努めてきており、年金制度も他社に比べて遜色のないものとなっていたからである。しかしここで注目されるのは、大企業の状況に詳しいと思われる経営コンサルタントの目から見ても、当時の大企業でサラリーをコントロールする制度を完成させていたところは皆無であり、せいぜい年金制度が俸給従業員の管理に有効な万能薬としてもはやされていたにすぎなかったということである。つまりデュポン社のサラリー管理に対する取り組みに匹敵するような事例は、コンサルタントの目にも触れていなかったのである。この点は、デュポン社のこの分野の取り組みの先駆性を示すものといえよう。

次に他の大企業の反応について述べておこう。コールマンが、ハスケルの調査訪問の可否を打診した企業で、依頼状やその返信文がハグレー博物館に残っているのは、次の諸企業である。①ペンシルヴェニア鉄道、②US スティール社、③ゼネラル・エレクトリック社、④ベスレーム・スティール社、⑤ウエスタン・ユニオン・テレグラフ社。

以下ではそれぞれの企業への依頼状とそれに対する各企業の反応をみておこう。

①ペンシルヴェニア鉄道

ペンシルヴェニア鉄道のタトナル (Henry Tatnall) 副社長宛のコールマンの依頼状 (1914年1月29日) は次のようであった⁽²¹⁾。

「当社は、サラリー決定方法の制度化もしくはその基本について研究を重ねています。貴社では、そのような制度を採用されているでしょうか。もし採用されているようでしたら、当社のハスケル副社長か筆者 (コールマン：森川) が貴社のその制度に詳しい方と話しあう機会を与えていただけないでしょうか。」

コールマンのこの申し入れは受け入れられ、ハスケルは3月中旬頃にペンシルヴェニア鉄道のタトナル副社長とファーンストック (Fahnestock) 財務部長に会うことができた。ハスケルは、後日 (1914年4月17日)、そのときの様子をコールマンに次のように報告している⁽²²⁾。

「報告が遅くなりましたが、数週間前にペンシルヴェニア鉄道を訪問し、タトナル副社長とファーンストック財務部長に会いました。結果はあまり満足できるものではありませんでした。……ファーンストック財務部長とは一般的な原理原則について長時間の興味深い対談を行うことができましたし、また彼は我々にできるだけの協力をしたいと言ってくれましたが、今日我々の直面する問題の解決に役立ちそうなものはそれほど多くありませんでした。」

このハスケルの報告からすれば、巨大企業経営の先駆的な存在であるペンシルヴェニア鉄道においても、デュポン社が模索していたようなサラリー管理制度は確立していなかったと思われる。

②US スティール社

US スティール社のゲーリー (E. H. Gary) 社長宛のコールマンの依頼状 (1914年4月15日) は次のようであった⁽²³⁾。

「当社のハスケル副社長は、当社のサラリーを他の大企業のサラリーと比較調査する問題に取り組んでいます。貴社には、この問題に関して当社と情報交換しようというお気持ちはおありでしょうか。もしもそのようなお気持ちがありでしたら、私にお知らせいただくか、あるいはハスケルへ直接ご連絡なさるかしていただけないでしょうか。」

コールマンのこの申し入れに対してゲーリーは次のように回答 (1914年4月16日) してきた⁽²⁴⁾。

「4月15日のお手紙を拝見しました。私は、その種の情報を貴殿が提案されているような形で一般に公表することは避けたいと思っています。しかし口頭で内密にということであれば、お望みのものを喜んで提供させていただきます。」

この返書で注目されるのは、ゲーリーが「口頭で内密に」という条件付で承諾している点である。察するに、ゲーリーが提供しようと考えていた情報は、サラリーの決定についての一般的なルールではなく、従業員の個別サラリー情報であったと思われる。したがって面会予約を求めたコールマンの後日の手紙 (1914年5月26日) では、次のようにその点の誤解を解く一文が付加されていた⁽²⁵⁾ (下線は森川)。

「以前に申し上げましたように、ハスケルはサラリーに関して大変興味深いものを作り上げました。貴殿の都合がよければ、6月1日 (月曜日) の12時にハスケルと私の2名でお伺いしようと思っています。たぶん我々のサラリーの分類その他について何らかのご示唆をいただけるものと期待しています。なお当方には、貴社のサラリーついて、以前の貴殿のお手紙に述べ

られていたような、貴殿を困らせるような質問をするつもりのないことをご理解下さい。ハスケルの作り上げたものは、貴殿にとっても興味深いものだと思います。」

このコールマンの手紙で注目されるのは、ハスケルの原案がこの時点（5月26日）ですで作成されていたことである。しかもその原案をゲーリーに示して、意見を求めようとしていることである。つまりハスケルの構想はこの時点ですでに客観化され、第三者に説明可能なものとなっていたと判断される。この点は、後に検討するサラリー・コントロール・スキームの性格を考える上で留意されねばならない。

③ゼネラル・エレクトリック社

コールマンは、ゼネラル・エレクトリック社のコッフィン (C. A. Coffin) 社長宛の依頼状を1914年4月16日に出しているが、その文面は、U. S. スティール社のゲーリー社長に出した依頼状と同じものであった。そしてコッフィン社長に宛てたコールマンの礼状が4月22日に出されているので、それ以前にGE社からの回答があったことは確かであるが、その回答文書は見出されていない。

④ベスレヘム・スティール社

コールマンは、1914年4月15日にベスレヘム・スティール社のシュワブ (Charles M. Shwab) 会長宛に最初の依頼状を出したが、ベスレヘム・スティール社のグレイス (E. G. Grace) 社長から手紙(4月20日)が届き、シュワブ会長は健康がすぐれず自宅で静養しているので、そちらへ依頼状を出すよう助言されている。次のシュワブ会長宛のコールマンの依頼状(4月22日)は、その助言を受けて出されたものである⁽²⁶⁾。

「西部へのご旅行から戻られて以来、貴殿の健康がすぐれないとお聞きし、大変心配して

います。／ところでこの度は、サラリーに関してお聞きしたいことがあり、この手紙を書いています。私は、この数年間、様々な状況に合わせて従業員のサラリーを管理することができるようなサラリー管理制度を考案しようと努力してきました。その管理制度の下では、状況に変動があっても無くてもサラリーは一定の限度内で変動することになります。そのような管理制度の確立を目指して当社のハスケル副社長は、研究を重ねてきました。つまり彼は、さまざまな従業員とさまざまな部門を分類し、管理的に優れた特徴をもつ制度を作り上げようとしてきました。またその分類にはかなりの知識が必要なので、私は主要な大企業で支払われているサラリーに関する資料を集めたいと思いました。とはいえ、当然のことながら、それらの企業の内部問題に首を突っ込むつもりはまったくありません。／サラリーに関して我々と情報交換しようというお気持ちはおありでしょうか。興味がおありのようでしたら、サラリー・コントロール・スキームが完成したときに、この問題の全容を示す報告書をお届けします。」

この依頼状で注目されるのは、この時点（4月22日）では、ハスケルの考えているサラリー・コントロール・スキームの特徴がかなり明瞭になりつつあること、また相手側企業に問い合わせる内容についても無用の誤解を避ける配慮がなされていることである。

このようなコールマンの依頼状に対してベスレヘム・スティール社のグレイス社長から次のような返書（5月13日）が届いた⁽²⁷⁾。

「シュワブと私は、従業員のサラリーを管理するという制度に関する、先月22日の貴殿の手紙を十分に検討させていただきました。／個々の従業員の努力を通じて得られる成果に管理者が目を向けるようにしたベスレヘム社独自のやり方のために、わが社のサラリーは、比較のためにはほとんど役に立たないと思います。わが

社のサラリーは、経営参加制度あるいはパートナー・シップ制度ともいうべき制度（その制度はさまざまな管理者に適用されるように拡張され、さらにわが社の各部門に存在する特殊な状況に適合するようになっていきます）のために、単なる名目的なものに過ぎないものとなっています。／貴社の調査に協力できなくて申し訳ありません。」

ベスレヘム・スチール社の「経営参加制度あるいはパートナー・シップ制度」がいかなるものであったかは明瞭ではないが、サラリーが名目的なものに過ぎず、その限りでサラリーそのものの管理について関心がなかったことは明らかである。

⑤ウエスタン・ユニオン・テレグラフ社

コールマンは最初の依頼状を4月15日に前社長のヴェイル（Theodore N. Vail）宛に出したが、社長のカールトン（Newcom Carlton）から返書（4月21日）が届き、依頼の件については、コントローラーのギャラハー（E. Y. Gallaher）に連絡するよう助言されている。次の依頼文（4月22日）はこの助言を受けて出されたものである⁽²⁸⁾。

「当社のハスケル副社長と筆者は、サラリーを管理するスキームを確立することを目指してサラリー問題の研究を続けています。これまでのところ、さまざまな状況に対応できるサラリー制度を備えた企業にお目にかかることはできていません。私はサラリーの格付けをしようと考えていますのでお尋ねしますが、貴社にはこの問題に関して当社と情報交換しようというお気持ちはおありでしょうか。／上述のことからお分かりいただけたと思いますが、我々は、貴殿にサラリーに関する内部情報を暴露していただくよう期待しているわけでは決してありません。我々は、多数の大規模製造業企業から資料を入手することによって、サラリーの分類を

得ようと考えているだけです。当然のことながら、我々の研究成果をどのように使われようともそれは貴社の自由です。」

この依頼文で注目されるのは、この時点（4月22日）ではデュポン社の期待するようなサラリー管理制度を確立した企業は見つかっていないことである。

以上、5つの大企業との往復書簡を見てきたが、これらの書簡から垣間見える状況は次のように概括できる。

i) これらの大企業においては、サラリーに関する情報は個々の従業員の個人情報という意識が強く、デュポン社のようにサラリー総額をいかに管理するかという問題意識は皆無であった。この点は、先の経営コンサルタントの状況認識と一致している。

ii) したがってハスケルが5月にサラリー・コントロール・スキームの原案を作成した時、彼が他企業から得た情報は、サラリー管理の仕組みについての情報というよりは個々の類似した職務に対する支払額についてのデータとしての意味しかもっていなかったと思われる。つまり1914年5月に作成されたサラリー・コントロール・スキームは、ハスケルの独創と考えられる。

VI サラリー・コントロール・スキーム

では、ハスケルが作成したサラリー・コントロール・スキームは、いかなるものであったのだろうか。次の表1-①～⑩は、ハスケルが作成したデュポン社の職種別俸給従業員総括表である。また表2は、部門別俸給従業員総括表である。いずれも「サラリー・コントロール・スキーム」という標題が付けられている⁽²⁹⁾。以下では、まずそれぞれの表の内容について説明し、次にそれらをもとにどのようなサラリー管理が考えられていたかを説明する。

まず表1-①～⑩について説明しておこう。

表1-①～⑩の各表は、左から右に7つの欄を並べた7桁の一覧表となっており、基本的に同じ様式で作成されている。つまり左端の第1欄には等級が表示されており、原則として初任者の1級から最上級者の6級までが上から下へ順に配列されている。第2欄から第7欄までの各欄には、第1欄の各等級に対応した6種類の数値が次の順序で並べられている。従業員数(人)、成熟度の平均(%), 当該等級における在位年数の平均, デュポン社における勤続年数の平均, 現在のサラリー月額平均(ドル), 最高サラリー月額平均(ドル)。

以下では表1-①～⑩の各表について内容を確認しておこう。

表1-①は、本社(Main Office)に勤務するタイピスト(速記とタイプ両方をこなせる)127人の総括表である。第1欄の等級欄には1級から6級までの各等級とそれに必要とされる資質が次のように簡潔に列記されている。

- 1級:「新人(Green)」であり、能力についての定めはない。
- 2級:「普通(Fair)」であり、ゆっくりと口述を書き取ることができる。正確さは普通だが早くはない。
- 3級:「良(Good)」であり、平均的な早さで

仕事ができ信頼できるが、ファースト・クラスではない。

4級:「優秀(Excellent)」であり、早くて正確であり、あらゆる面において信頼できる。

5級:4級に求められる資質は全て備えており、さらに必要とあらば口述抜きでも通信文を任すことができる。

6級:4級および5級に求められる資質は全て備えており、さらに管理職(supervisor)が不在の場合には金銭的な問題の処理についても任すことができる。

次に第2欄から第7欄までの数値に目を移せばそれらの数値から以下の諸点を読み取ることができる。第2欄の従業員数において人数が多いのは3級と4級であり、本社のタイピスト職種においてはこの2クラスが実働部隊の中心となっていることがわかる。つまり総数127人のうちこの2クラスで82人(約65%)を占めている。また第3欄の成熟度の平均と第4欄の在位年数の平均から判断すれば、この職種の各等級の熟練に要するおおよその年数は次のように推測できる⁽³⁰⁾。1級:0.5～1年, 2級:3～4年, 3級:3～4年, 4級:5～6年, 5級:7～8年, 6級:7～8年。

ところで第5欄の勤続年数の平均は、いずれ

表1-① 本社のタイピスト(速記およびタイプ)

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
1級	1	25.	0.00	0.25	60.	80.
2級	7	89.30	2.93	4.70	45.70	53.
3級	33	69.70	2.35	3.54	49.10	55.45
4級	49	66.83	3.50	5.55	54.39	60.80
5級	16	59.40	4.83	6.52	74.27	89.
6級	21	59.52	4.61	6.81	59.05	70.

(注) 小数点以下に数値記入がないものがあるが、これらは原資料の表示にしたがったものである。他の諸表においても同様である(森川)。

の等級においても在位年数の平均よりは長くなっているが、その長さは上級者において累積的に長くなっているわけではない。つまり上級者がその等級の高さに比例してデュポン社における勤続年数も長いというわけではない。したがって各従業員の熟練は、必ずしもデュポン社で身につけたわけではないと考えられる。最後に第6欄のサラリー月額の平均と第7欄の最高サラリー月額の平均を見れば、大たいにおいて上級者の方が高くなっているが、1級と6級が例外的な数値となっている。つまり1級のサラリー月額の平均と最高サラリー月額の平均はそれぞれ60ドルと80ドルとなっており、これらは5級以外のどの等級の額よりも高くなっている。また最上級の6級のサラリー月額の平均と最高サラリー月額の平均はそれぞれ59.05ドルと70ドルとなっており、これらは5級の額よりも低くなっている。また各等級間の格差にも一定の規則性は見受けられない。

以上のごとく第2～7欄の数値は、デュポン社

の現状を示すものであって、デュポン社のあるべき姿を示したものではない。つまりそのままではサラリー管理の指針となる数値ではなく、これから調整が加えられるべき数値なのである（いかなる調整が施されるかは後述する）。この点を考慮し、以下の諸表の検討においては第2～7欄の数値分析は割愛し、第1欄の等級欄における内容を確認するにとどめる。

表1-②は、現場事務所 (Field) に勤務するタイピスト (速記とタイプの両方をこなせる) 54人の総括表である。様式は表1-①と全く同じであり、等級は1級から6級までである。各等級に必要な資質の記述は無いので、各等級に必要な資質は表1-①と同様と考えられる。

表1-③は、本社および現場事務所に勤務するタイピスト (タイプと複写機の両方をこなせる) 13人の総括表である。この表に記載されたタイピストは、速記録機の操作はできないが、Elliott-Fisher Machine (青写真機だと思われる：森川)⁽³¹⁾ を操作できるタイピストである。

表1-② 現場事務所のタイピスト (速記およびタイプ)

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
1級	2	50.	0.25	0.25	47.50	62.50
2級	6	66.	3.21	3.62	60.	70.
3級	20	70.25	2.26	2.51	61.50	70.
4級	13	54.20	3.62	2.70	66.00	77.
5級	10	55.	3.22	3.70	63.80	72.50
6級	3	75.	3.61	8.50	88.33	88.33

表1-③ 本社および現場事務所のタイピスト (タイプおよび複写)

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
1級	1	25.	1.00	3.50	40.00	50.
2級	3	83.33	2.66	3.83	45.00	56.66
3級	3	66.86	1.58	4.91	46.67	58.33
4級	6	75.	4.37	4.61	51.66	62.50

等級は1級から4級までしかなく、1級から3級までは現場事務所勤務者であり、4級は本社勤務者である。各等級に必要な資質についての記述は無いので、各等級に必要なとされる資質は表1-①に準ずるものと考えられる。

表1-④は、本社に勤務する事務職員451人の総括表である。第1欄の等級欄に示された1級から6級までの各等級に必要なとされる資質は次の通りである。

- 1級：「下級事務職員 (Junior Clerks) および使い走り (Office Boys)」であり、能力についての定めはない。
- 2級：「一般事務職員 (Clerks) および記帳係 (Bookkeepers)」であるが、簡単な常軌的業務を遂行する。
- 3級：「一般事務職員 (Clerks) および記帳係 (Bookkeepers)」であるが、より高度な常軌的業務を遂行する。
- 4級：「上級事務職員 (Finished Clerks) お

よび上級記帳係 (Finished Bookkeepers)」であるが、管理者の指示に従って高度な特殊業務を遂行する。

5級：「主任係長 (First Assistants) または主任事務職員 (Chief Clerks)」であり、個々の業務について直接的な監督責任を有している。

6級：「課長 (Division Heads)」であり、部門 (Departments) の課または係 (Division or Branches) に責任があり、経営陣 (executives) に属する。

表1-⑤は、現場事務所に勤務する事務職員210人の総括表である。等級は1級から5級までしかない。また各等級に必要な資質についての記述は無いので、各等級に必要なとされる資質は表1-④に準ずるものと考えられる。

表1-⑥は、工場 (Works) または現場事務所に勤務し、管理的業務に携わっている化学者67人の総括表である。等級は1級から3級までし

表1-④ 本社の事務職員

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
1級	61	40.	1.60	2.08	29.05	38.11
2級	103	59.	2.85	4.00	47.96	54.46
3級	144	59.65	2.43	5.49	72.64	80.72
4級	89	62.08	3.54	7.68	94.90	102.64
5級	50	57.	4.62	9.01	115.	133.86
6級	4	62.50	2.81	8.25	137.50	156.25

表1-⑤ 現場事務所の事務職員

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
1級	10	25.	1.06	1.07	29.70	40.
2級	21	69.05	2.83	4.14	48.21	64.
3級	103	60.92	3.18	5.10	63.06	75.57
4級	48	54.68	3.90	7.15	96.63	103.52
5級	28	62.50	3.71	6.97	138.33	162.

がなく、それぞれの等級に必要とされる資質は次の通りである。

1 級：この等級に属する者は、化学教育をほとんどあるいは全く受けていない少年や若者である。彼らの責務は、彼らに可能な方法で化学者を手助けすることである。彼らは、通常、分析の標本を準備したり、常軌的な分析業務を行う訓練を受けたりする。

2 級：この等級に属する者は、通常は化学専攻の大学卒業者であるが、中には上記1 級からの昇進者である場合もある。彼らの責務は、常軌的な分析業務を遂行することである。3 級：この等級に属する者は、通常は上記2 級からの昇進者である。工場における彼らの責務は、硝酸や硝酸アンモニア、硫酸などを製造したり、綿花を精製したりするような化学的な操作に関連した様々な業務を監督することである。

表1-⑦は、工場または現場事務所に勤務し、管理的業務に携わっている技術者12人の総括表である。等級は3 級から5 級までしかなく、

それぞれの等級に必要とされる資質は次の通りである。

3 級：この等級に属する者は、技術的な訓練 (technical training) あるいは建設業務における実務経験のいずれか一方あるいは両方を有する者であり、上司の監督下で働くこともあれば監督を受けずに働くこともある。この等級には、製図工 (draftsmen)、見積もり係 (estimators)、2 級より上位の見習い技術者 (young engineers) が含まれる。

4 級：この等級に属する者は、かなりの技術的な訓練あるいは建設業務におけるかなりの実務経験のいずれか一方あるいは両方を有する者である。この等級に求められる能力は、上司の監督を受けずに重要な業務を処理することができ、さらに他の従業員の業務遂行を指導することができる能力である。この等級には、機械職場の管理職と管理的職位にある製図工や見積もり係および3 級より上位の技師補 (Assistant Engineers) が含まれる。

表1-⑥ 工場または現場事務所の管理的職位にある化学者

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
1 級	5	25.	1.95	2.25	53.	75.
2 級	17	29.41	1.26	1.43	81.	96.
3 級	45	5.70	1.86	3.94	113.55	134.22

表1-⑦ 工場または現場事務所の管理的職位にある技術者

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
3 級	6	75.	7.08	10.25	112.16	115.83
4 級	1	75.	1.25	7.75	150.	150.
5 級	5	75.	7.15	10.35	157.	177.

5 級：この等級に属する者は、高度な技術的知識 (technical knowledge) と高度な建設業務知識の両方を有する者である。この等級に属する多くの職位には、幾分かの経営者的能力 (some executive ability) とビジネス知識が要求される。この経営者的能力とは、他人に監督されずに独力で非常に重要な業務を処理することができ、他の従業員が行う様々な業務に直接的な責任を負い、その業務遂行を監督することができる能力であるが、それには次のものが含まれる。高度な見積もり業務を担当する能力、設計を含む高度なエンジニアリング業務を担当する能力、かなりの規模のエンジニアリングおよび建設のプロジェクトにおいて現場で直接的な責任を負ったり、プロジェクト本部から指示を出したりする能力、機械工場に責任を負いそれを監督する能力。

表 1-⑧は、工場または現場の事務部門に勤務

する技術者 2 人の総括表である。等級は 2 級と 3 級しかなく、それぞれの等級に必要とされる資質は次の通りである。

2 級：この等級に属する者は、ある程度の技術的知識かある程度の実務的な建設業務知識のいずれか一方またはその両方を有する従業員である。この等級には、通常、上司の監督下で高度な常軌的業務を遂行できる能力が求められる。そして設計工や見積もり係、技師補がこの等級に含まれる。

3 級：必要とされる資質は、上記の表 1-⑦の 3 級の資質と同じである。

表 1-⑨は、本社に勤務する管理的職位にある技術者 89 人の総括表である。職務等級は 2 級から 6 級まであり、それぞれの職務等級に必要とされる資質は次の通りである。

2 級：必要とされる資質は、上記の表 1-⑧の 2 級の資質と同じである。

3 級：必要とされる資質は、上記の表 1-⑦の 3 級の資質と同じである。

4 級：必要とされる資質は、上記の表 1-⑦の

表1-⑧ 工場または現場の事務部門に所属する技術者

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
2 級	1	75.	2.50	2.50	90.	100.
3 級	1	75.	5.25	5.25	115.	120.

表1-⑨ 本社の管理的職位にある技術者

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
2 級	15	58.33	3.13	4.31	80.53	101.66
3 級	26	57.70	3.13	5.17	101.54	126.
4 級	31	60.	2.67	6.30	131.51	164.51
5 級	15	55.	3.16	7.16	172.80	240.61
6 級	2	50.	3.00	8.50	225.00	300.

4級の資質と同じである。

5級：必要とされる資質は、上記の表1-⑦の5級の資質と同じである。

6級：この等級に属する者は、非常に高度な技術知識と非常に高度な建設業務知識の両方を有する者である。この等級に属するほとんどの職位には、かなりの経営者能力とビジネス知識が要求される。そして最大級のエンジニアリングおよび建設業務において現場で直接的な責任を負ったり、その本部に居てそこから基本設計や指示を出すことに責任を負ったりする技術者がこの等級に含まれる。

表1-⑩は、本社と本社外の両方にまたがって勤務する管理的職位にある技術者6人の総括表である。等級は6級のみであり、その等級に必要とされる資質は、上記の表1-⑨の6級の資質と同じである。

以上で表1-①～⑩を概観したわけであるが、ここには「タイピスト(速記およびタイプ)」「タイピスト(タイプおよび複写)」「事務職員」「化学者」「技術者」に関してそれぞれ12区分、4区分、11区分、3区分、11区分から成る職務階梯が示されていた。また各等級に要求される資質は客観的に記述されていた。したがってサラリー額の調整などいくつかの残された課題があることを除けば、職務とサラリーの体系はほぼ完成の域に達していたといえる。

次に部門別俸給従業員総括表である表2について説明しておこう。

表2は12桁の一覧表となっているが、左端の

第1欄が等級ではなく部門を表示するものとなっている点を除けば、基本的に表1と同じ方法で作成されている。つまり表2において桁数が増加しているのは、表1においては示されていなかった合計数値が示されているからである。したがって表2においても成熟度、在位年数、勤続年数、現在支給額、最高支給額のそれぞれにおける合計欄を除外すれば、第2欄以降の構成は表1と同様のものとなる。

表2の構成がこのようなものであるので、ここでも第2欄以降の数値分析は割愛し、第1欄の部門構成のみを見ておこう。第1欄には次の諸部門が上から順に列記されている。1) 黒色火薬部、2) 販売部、3) 購買部、4) 化学品部、5) 高性能爆薬部、6) 無煙火薬部、7) L. H. & P.⁽³²⁾、8) 財務部、9) 監査部、10) 秘書部、11) 給与部、12) 工務部、13) 経理部、14) 法務部、15) 開発部、16) バークスデール副社長室、17) ピエール・デュポン副社長室、18) 不動産部、19) 軍事火薬部、20) ペンシルヴェニア子会社、21) 硝酸塩購買部、22) 硝酸塩加工工場。

これらの部門を一瞥して気付くのは次の諸点である。i) これらの部門はサラリー管理のための単位部門であるため、黒色火薬部や高性能爆薬部などの現業部門と経理部、法務部などのスタッフ部門が同列に並べられている。したがってここに列記された諸部門の俸給従業員の雇用権限は基本的にこれらの部門長に与えられていたと考えられる。ii) 副社長室俸給従業員については、バークスデール(H. M. Barksdale)とピエール・デュポンの2名の副社長分し

表1-⑩ 本社と本社外の両方にまたがって勤務する管理的職位の技術者

	従業員数 (人)	成熟度の 平均 (%)	在位年数 の平均 (年)	勤続年数 の平均 (年)	現在のサラ リーの平均 (ドル)	最高サラリ ーの平均 (ドル)
6級	6	54.17	4.80	13.30	295.83	479.17

表2 サラリー・コントロール・スキーム：部門別合計表

部 門	従業員数 (人)	成熟度の合計 (%)	成熟度の平均 (%)	在位年数の合計 (年)	在位年数の平均 (年)	勤続年数の合計 (年)	勤続年数の平均 (年)	現在支給額の合計 (ドル)	現在支給額の平均 (ドル)	最高支給額の合計 (ドル)	最高支給額の平均 (ドル)
黒色火薬 販売 購買	60 440 62	3825 28550 4250	63.60 64. 68.	251. 1829.88 279.	4.20 4.16 4.50	493. 3235.06 392.25	8.20 7.30 6.32	7553.66 54449.77 7274.66	126. 123.70 117.	9774.98 59529.58 9969.	163. 135.30 161.20
化学品 高性能爆薬 無煙火薬	120 205 109	4925 12978 6575	41. 63.30 60.	268.35 532.25 495.75	2.23 2.60 4.54	485.75 1357.25 790.50	4. 6.60 7.25	14137. 24476.64 13878.	118. 119.40 127.30	19881.66 27675. 17193.33	165.50 135. 158.
L. H. & P. 財務 監査	24 11 17	1425 625 825	59. 57. 50.	69.50 41.50 47.50	2.85 3.80 2.80	117.50 142.50 84.75	4.89 13. 5.	2740. 2045. 1015.	114. 186. 60.	3080. 2550. 1345.	128. 232. 79.
秘書 給与 工務	30 16 132	2425 775 7200	80. 48.40 54.	127.25 45.90 392.50	4.23 2.87 2.97	132.50 80. 738.06	4.41 5. 5.59	1480. 1165. 13960.01	49. 72.80 105.80	1815. 1260. 18771.67	60.50 79. 142.
経理 法務 開発	166 5 17	9000 300 1125	54. 60. 66.	380.50 21.50 40.50	2.29 4.30 2.38	989.25 25. 76.75	6. 5. 4.51	12531.66 901.60 4343.32	75.50 180.32 255.50	14103.30 1441.66 4843.32	85. 288.33 285.
副社長(バークスデール) 副社長(P. S. デュポン) 不動産	3 2 3	125 100 100	41.66 50. 33.	13. 8.75 17.40	4.33 4.37 5.80	17.25 14.50 22.70	5.75 7.25 7.56	383. 285. 205.	127.66 142.50 68.33	500. 500. 305.	166.66 250. 101.66
軍事火薬 ペンシルヴェニア子会社	8 28	400 1750	50. 62.50	52.25 137.25	6.53 5.	61. 254.25	7.62 9.	1333. 2786.33	166.62 99.50	1925. 3020.	240. 108.
合 計	1458	87278	60.	5051.53	3.46	9509.87	6.51	166943.65	114.50	199483.50	137.38
硝酸塩購買 硝酸塩加工	9 19	525 925	58. 49.	39.75 29.50	4.41 1.55	44. 93.25	5. 4.90	2292. 3045.	255. 160.20	2760. 3671.67	306.60 193.20
全社合計	1476	88728	61.	5120.78	3.46	9647.12	6.53	172280.65	116.72	205915.17	139.34

(注) 従業員数の全社合計は、正しくは1486であるが、原資料のまま1476とした（森川）。

か表示されていない。当時、副社長は6名以上はいたはずなので(1916年の組織図では7名)、その他の副社長に関する表示がないのは不自然である。この点に関しては、部門担当兼務の副社長の配下にある俸給従業員は当該部門所属とし、ゼネラルマネジャーであったパークデールと社長代行であったピエールだけを特別扱いすることになったと解釈できないわけではない。

iii) 20番目のペンシルヴェニア子会社と21番目の硝酸塩購買部との間に一線が引かれて合計欄が設定されているのは、21番目と22番目の両部門が海外に設置されているためだと思われる。

表2そのものの説明は以上にとどめるが、表1と表2に示された従業員数の合計が異なっているのでそのことについて一言しておこう。表1-①~⑩の従業員数の合計は1,031人であるが、表2に示された従業員数の合計は1,476人(正しくは1,486人:森川)となっている。両者の間には445人の差異がある。資料自体には何の説明もないので差異の理由は推測する外ないが、その理由として考えられるのは次の諸点である。i) 表1に示された職種には販売部に属するセールスマンに該当するものが見当たらない。しかも表2に示された販売部の俸給従業員は諸部門の中でも最大であり、440人となっている。したがってセールスマンの職種表示が表1に欠けていると考えれば、差異の大部分は説明がつく。ii) このような齟齬が見られるのは、表1および表2が中間報告として提出されたことにもその一因があるように思われる⁽³³⁾。つまりサラリー・コントロール・スキームの考え方を示すことに力点が置かれ、いくつかの齟齬や脱落は無視された可能性がある。iii) 表2の19~22番目の諸部門は表1においてどのように処理されたか不明であり、この点も齟齬を来す一因となっている可能性がある。

いずれにしても上記の指摘は推測の域をでる

ものではないので、ここでは表1と表2には以上のような不整合があることを確認するとどめ、次に進もう。

ハスケルは、これらの表を用いてデュポン社のサラリーをどのように管理しようとしたのであろうか。この点は、ハスケルがこれらの表を見た上でコールマンに出した手紙(1914年6月19日)に具体的に示されている⁽³⁴⁾。彼が考えていた管理上の主要な狙いは次の2つであった。

1つの狙いは、この表1を用いて他社との比較を行い、デュポン社のサラリーを世間相場に合わせて調整することであった。具体的には、まず他の大企業のデータを収集し、職種別到大企業の平均とデュポン社の平均を比較する。そしてデュポン社の平均が大企業の平均より10%以上高くなっておれば、サラリー削減の対象とするという手順を考えていた。つまり彼は、表1のサラリーの月額と最高月額を他の大企業の平均を基準にして調整することを考えていたのである。これによってデュポン社のサラリー水準は、大企業のトップ・レベルと並び、しかもとび抜けて高くなることを回避できると考えていた。換言すれば彼は、ホワイトカラー労働市場の動向を踏まえてデュポン社のサラリー水準を調整しようとしたといえるであろう。

彼が考えていたもう1つの狙いは、表2に示された各部門の平均値を比較することによって部門間の処遇の公平性を維持することであった。たとえばデュポン社の内部では高性能爆薬部の昇進が他の部門の昇進に比べて早いことを問題にする声が上がっていたが(ハスケル発、コールマン宛の1914年6月19日の手紙に示されていたスプルアンス(W. C. Spruance Jr.)の見解)、この問題も表2の数値を分析すれば、その妥当性を吟味することができるようになっていた。彼は表2の平均在位年数の比較から高性能爆薬部と経理部の昇進のテンポが他の部門の昇進テンポに比べて相対的に早いことを確認

した上で、その原因を分析し、とくに問題があるわけではないことを確認している。つまり原因を分析すると、両部門には比較的低サラリーの若年従業員が多く、したがって昇進テンポも早くなっていることが分かったのである。そしてこのような状況は、成熟度を比較すれば一目瞭然であり、成熟度の部門間の差異はほとんどないことがそのことを示している。つまり成熟度の部門間差異が大きくなるように留意すれば、昇進の処遇において部門間の公平性を損なうことはないと考えられていた。

彼がコールマンに出した手紙にはこの2点の狙いが示されていたが、彼の従来主張を考慮すればこれらの表に込められた狙いはもう1つある。それは個々の従業員の昇進管理を通じた勤労意欲の持続的促進である。つまり昇進階梯を明瞭に示し、個々の従業員の職務を正当に評価することによって、昇進意欲のある従業員の勤労意欲を持続的に刺激することができることは、ハスケルが以前から主張していたことであった。

VII 小 括

以上、人事部の設置以前におけるデュポン社のサラリー管理の状況を、サラリー・コントロール・スキームが開発される経緯を追うことによって概観してきた。この概観から得られた知見を整理しておこう。まず第1に指摘しなければならないのは、デュポン社の人事管理は第1次大戦頃にはかなり高度な水準に達していたことである。それはハスケルの作成したサラリー・コントロール・スキームが、サラリー総額の管理という問題のみならず従業員の昇進・昇給と職務体系・給与体系の問題、従業員の処遇における部門間の公平性や従業員の勤労意欲の問題までも考慮したものとなっており、今日的観点からみても高い水準に達していたという

点に端的に示されている。とはいえこのことは、デュポン社経営陣が人事管理制度に関する高度な認識を当初からもっていたことを意味するものではなかった。実際の経緯が示すところでは、ハスケルが原案を作成するに至るまでには長期にわたる社内論議と模索の過程があった。しかもその一連の過程を引き起こしたのは、コールマン社長の素朴な問題提起であった。決して最初から最終ゴールが見通されていたわけではなかった。したがって第2に指摘しなければならないのは、デュポン社のサラリー・コントロール・スキームの開発は、近代的巨大企業形成過程における試行錯誤の一環として実現したものだということである。またこのことと関連して第3に指摘しなければならないのは、ペンシルヴェニア鉄道やUS スティール社など、同時代の巨大企業においてもデュポン社が開発したようなサラリー管理制度を備えたところはなかったことである。いわばデュポン社のサラリー・コントロール・スキームの開発は、当時においては先駆的な存在であったといわねばならない。

ところでこのように高く評価されるデュポン社の人事管理であるが、これで問題はすべて解決されたかといえ、そうではない。経営組織的には大きな問題が残されていたといわねばならない。たとえばサラリー・コントロール・スキームの作成に至る過程でどのような人々がサラリー問題に関与していたかを考えれば、その問題は明らかである。つまり社長のコールマンの問題提起に始まり、ピエール副社長やハスケル副社長を始め多くの経営幹部が議論に参加し、自己の担当する部署のサラリー分析にかなりの時間を費やしてきた。当然のことながら彼らの本来の担当部署は財務部や販売部、製造部などであり、サラリー問題に関わって割かれた彼らの時間は、本来はそれらの業務のために使われるはずのものであった。したがってサラ

リー管理問題がいかに重要であるとはいえ、コールマン社長やハスケル副社長がその問題を担当する中心人物であり続けるわけにはいかないことは明らかであった⁽³⁵⁾。このように考えれば、早晚、人事問題を専門的に担当する部署の設置は不可避であったといわねばならない。デュポン社に人事部が設置されたのは第1次大戦後の1919年であるが、これまでの経緯からすればサラリー・コントロール・スキームが開発された1914年に設置されても不思議ではない状況だったといえよう。これが指摘さるべき第4の点である。

またデュポン社のサラリー管理問題の内容を検討すればするほど、デュポン社が直面した問題は同時代の巨大企業が直面した問題であることが見えてくる。それらの企業ではデュポン社と同様に、本社や工場、営業所、研究所などに膨大な俸給従業員を抱えており、彼らをいかに掌握するかが会社の命運を左右する問題となっていた。したがってデュポン社の経験からしても、これらの巨大企業に人事部が設置されるのは時間の問題であったと考えられる。1920年代にアメリカの多くの企業に人事部が設置されるようになるが、それは当然の時代的潮流であったと思われる。これが指摘さるべき第5の点である。

注

- (1) 20世紀初頭におけるデュポン社の会社再編と企業経営の近代化については、多くの研究がある。差し当たり次の文献を参照されたい。Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Harper & Row, Publishers, 1971. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, The M. I. T. Press, 1962, Chapter 2. 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』実業之日本社, 1967年, 第2章。小澤勝之『デュポン経営史』日本評論社, 1986年。

- (2) アメリカの1920年代の人事管理については次の文献を参照されたい。奥林康司『人事管理論』千倉書房, 1973年。
- (3) ホワイトカラー層の内部昇進ルートの形成を明らかにした近年の研究成果として次のものを挙げることができる。ただし当論文においても、その現象と裏腹の関係ある人事部の形成・確立に言及がないのは残念である。谷口明丈「アメリカ巨大合同企業におけるホワイトカラー層とミドルマネジメントの形成」『研究年報「経済学」(東北大学)』Vol. 61 No. 1, May 1999. 谷口明丈「ホワイトカラー層の出現とミドル・マネジメント」『巨大企業の世紀』有斐閣, 2002年, 第6章。
- (4) ハグレー資料: L. R. Beardslee 経営委員会事務局長発, コールマン・デュポン社長宛の社内文書(1908年5月9日), Records of E. I. du Pont de Nemours, Series II Part 2, Box 1005, File 14.
本稿で使用了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 2~3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を省略し、資料タイトルとPart 2またはPart 3の区分表示、ボックス番号、ファイル番号のみを記すことにする。
- (5) ハグレー資料: L. R. Beardslee 経営委員会事務局長発, パークスデール・ゼネラル・マネジャー宛の社内文書(1911年2月27日), Part 2, Box 1005, File 14.
- (6) ハグレー資料: コールマン・デュポン社長発, イレネー・デュポン宛の手紙(1908年2月10日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (7) ハグレー資料: コールマン・デュポン社長発, 各部門長宛の社内文書(1908年2月25-27日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (8) ハグレー資料: コールマン・デュポン社長発, 各部門長宛の社内文書(1908年9月29日-10月2日, 1910年11月11日, 1911年3月17日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (9) ハグレー資料: Report on E. I. du Pont de Nemours Powder Company-Salary Accounts(1909年9月10日), Part 3, Box 123, File 472-

- 3B: Report on Salary Accounts (1909).
- (10) なお監査報告書の注記には、監査報告の結論に影響するものではないが、①臨時雇いのタイピストや文書配達人の賃金が各部門のサラリー額に算入されており、これらはサラリー総額から除外さるべきである、②俸給台帳にタイム・キーパーやタグボートの船長と乗組員など低額サラリーの俸給従業員が記載されているが、これらの従業員については賃金台帳を調べ、重複記載がないことを確認する必要がある、という2点の指摘がなされていた。
- (11) ハグレー資料：各部門長発、コールマン・デュポン社長宛の社内文書(1910年11月12日～1911年1月10日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (12) この減額措置は、約1年前の経営委員会においてその実施が社長に委ねられていたものであった。ハグレー資料：コールマン・デュポン社長発、アルフレッド・デュポン副社長宛の社内文書(1911年9月29日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (13) ハグレー資料：コールマン・デュポン社長発、ピエール・デュポン副社長宛の社内文書(1912年8月19日) Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (14) ハグレー資料：ピエール・デュポン副社長発、コールマン・デュポン社長宛の社内文書(1912年8月20日) Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (15) E. I. du Pont de Nemours & Company, *Annual Report 1913*.
- (16) ハグレー資料：J・A・ハスケル副社長発、コールマン・デュポン社長宛の社内文書(1914年1月19日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (17) J・A・ハスケルの略歴を示せば次のようであった。彼は、デュポン社の高性能爆薬部の母体となったレバウノ社で副社長、社長を歴任し、レバウノ社の販売組織の近代化に尽力した人物である。彼は、1902年以降のデュポン社の再編・近代化の過程においては、1903年にデュポン社の販売部長兼副社長に就任し、従来の代理店網に代えて近代的な直営営業所網を構築していった。コールマンがサラリー管理に着手した1908年には、彼は無煙火薬部の部長兼副社長となっていた。
- (18) 前掲ハグレー資料：J・A・ハスケル副社長発、コールマン・デュポン社長宛の社内文書(1914年1月19日)。
- (19) ハグレー資料：コールマン・デュポン発、パーキンス宛の文書(1914年1月29日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (20) ハグレー資料：パーキンス発コールマン・デュポン宛の文書(1914年1月29日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (1).
- (21) ハグレー資料：コールマン・デュポン発、タトナル副社長宛の依頼状(1914年1月29日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (22) ハグレー資料：J・A・ハスケル副社長発、コールマン・デュポン社長宛の社内文書(1914年4月17日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (23) ハグレー資料：コールマン・デュポン発、ゲーリー社長宛の依頼状(1914年4月15日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (24) ハグレー資料：ゲーリー社長発、コールマン・デュポン宛の返書(1914年4月16日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (25) ハグレー資料：コールマン・デュポン発、ゲーリー社長宛の依頼状(1914年5月26日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (26) ハグレー資料：コールマン・デュポン発、シュワブ会長宛の依頼状(1914年4月22日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (27) ハグレー資料：グレイス社長発、コールマン・デュポン宛の返書(1914年4月16日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (28) ハグレー資料：コールマン・デュポン発、ギャラハー宛の依頼状(1914年4月22日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (29) ハグレー資料：サラリー・コントロール・スキーム, Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).
- (30) 在位年数と熟練に必要な年数、成熟度の3者の間には次の関係があるものと考えた。在位年数の平均÷熟練に必要な年数×100＝成熟度の平均
- (31) 『世界大百科事典』(平凡社、1988年)によれば、ジヤゾ式複写機の発明は1920年であり、それ以前に存在した複写機は青写真機のみである。
- (32) L. H. & P. は、原資料も頭文字だけの表示となっており、詳細は不明である。1916年の会社組織図から判断すれば、H. と P. は、デュポン本社に隣接して設置されていた子会社のデュポン・ホテル (Hotel Du Pont) と劇場 (Playhouse Co.) だと思われる。

L. は、同年の組織図からも推測できない。

- (33) ハスケルが表1, 表2を作成したのは1914年5月であるが、彼は6月19日においてもゼネラル・エレクトリック社, US スティール社, ハーキュリーズ社などかからのサラリー・データの到着を待っていた。つまり6月時点でもまだサラリー・コントロール・スキームは完成していなかった。ハグレー資料: J・A・ハスケル発, コールマン・デュボン社長宛の社内文書(1914年6月19日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).

- (34) ハグレー資料: J・A・ハスケル発, コールマン・デュボン社長宛の社内文書(1914年6月19日), Part 3, Box 123, File 472-3C: Salaries (2).

- (35) 1911年と1914年の組織改革によって経営委員会メンバーが部門長を兼ねることはなくなった(前掲小澤『デュボン経営史』163-168頁)とはいえ、全社的な政策決定に最大の責任を負う立場にある彼らが人事問題にかかりきりになることができないのは明らかである。