

〔資料紹介（翻訳）〕

David E. Tyson 著『カナダ企業の利益分配制度—実際に機能する制度の
構想と実施のための包括的指針』1996年刊行 (No.4)

*Profit Sharing in Canada : The Complete Guide to Designing and
Implementing Plans that Really Work, 1996 by David E. Tyson¹*

後藤 宏行

GOTO Hiroyuki

gotoh12@alice.asahi-u.ac.jp

【要旨】

XVIでは「能力給」という用語の意味を明確にし、この給与を動機づけのためどのように利用できるかについての学説を吟味し、利益分配制度がどれほどこの給与概念と調和するかを明らかにし、他の能力給制度の種類について特に利益分配制度と比べた長短と共に論じる。XVIIでは、さまざまな状況における利益分配制度の構想・管理上の労組問題を論じ、その成員のための利益分配制度についての労働組織の姿勢や意見を再検討する。労使関係問題を正しい見方で捉えるため、ここではカナダにおける労使関係に関する法的枠組と人事法の概要を記述する。XVIIIでは、米国とメキシコの利益分配制度、並びに他の国々の従業員をカナダの制度、あるいはメキシコか米国のどちらかにおける従業員向けの個別制度に組入れるべきかどうかの問題に焦点を合わせる。

キーワード：成績昇給制度、個人別報奨金制度、団体報奨制度、生産性・節約賃金分配制度、
労働組合と利益分配制度

Continued from the last issue.

XVI 能力給制度と利益分配制度

利益分配制度を導入する通常理由の一つは、生産性の向上、欠勤率の低下、そして当然のことだが収益性の増大などの目標を達成するように従業員を動機づけることである。換言すれば、利益分配制度は「能力給制度」の一形態として使用されている。残念ながら「能力給」という用語についての一般に認められた定義がないため、多種多様な報酬制度がこの大雑把で不明確で広く誤用されている部類で一緒に扱われている。その結果、どの報酬形態が実際に業績と関連しているか、また両者が相互に関連しているかについて広範囲にわたり混乱が生じている。

本章では、「能力給」という用語の意味を明確にし、この給与を動機づけのためどのように利用できるかについての学説を吟味する。また、利益分配制度がどれほどこの給与概念と調和するかを

1 本書の邦訳にあたっては、原著出版社 John Wiley & Sons Canada Limited (22 Worcester Road, Etobicoke, Ontario, M9W1L1, Canada) の許可を得ている。

明らかにし、生産性・節約賃金分配制度のような他の能力給制度の種類について、特に利益分配制度と比べた長短と共に論じる。

1. 動機づけ理論

一定の様式で行動するように人々を動機づけるものは何かを説明する心理学上の2大理論が存在する。すなわち期待理論と公平理論である。金が動機づけをするものであるかどうかの問題はたびたび議論されているが、本質的には金が個人にとって重要であるかどうかの問題を意味する。このことは明白のように思われるかもしれないが、問題は実は「ヨリ多額の」金が重要なかどうかであって、単に金そのものにとどまらない。これはまた相互依存性の問題でもある。どのような企業でも、望ましいと考えられている行動の返礼として従業員に提供できるさまざまな報酬を用意している。これには認知、給付、優待給付、肩書き、職場の規模・装飾、昇進、訓練機会、職歴の増加、賞与、臨時手当、経営陣からの称賛、職業的・人間的な成長など有形・無形の報酬が含まれる。けれども、従業員は家族、健康状態、政治的・社会的動向など企業外部の要因によっても動機づけられる。

(1) 期待理論

期待理論では、全ての人々は親、子供、配偶者、教会員、消費者などあらゆる役割のうえで、そして本書の趣旨からは従業員は、3つの「期待」によって動機づけられるということが提唱されている。

一つ目として、その行動に影響することを期待して従業員に提供される報酬であれば、その個人にとって価値のあるものでなければならぬ。簡単に言えば、従業員にとって価値あるものとは考えられない報酬の見込みでは、従業員が動機づけられることはない。価値に対するどのような見方も、一人ひとりの従業員の立場から見たものでなければならぬということを認識することが極めて重要である。貴社、経営者が、報酬は重要だと思っているかどうかは大した問題でなく、従業員がそのことをどれほど了解しているかが問題となる。価値に対するこのような見方には2つの側面、すなわち将来の報酬の種類と金額がある。例えば雇用主は従業員に対して、労働者から監督者へという場合のような上位の職務への昇進の見込みを提供するかもしれない。この2つの職務間の賃金格差は15%であると仮定しよう。その従業員は、付随する時間外労働の総量、自分がかつての仲間の「上司」にならなければならないという事実、余分な訓練を義務づけられるかもしれないこと、労働組合の保護が失われるかもしれないことなどの諸問題を考慮し、これを15%（税込）昇給の見込みや更なる昇進の僅かな可能性と比較することもありうる。これらの考慮すべき問題がその従業員の興味をそそることになるかどうかを決めるには、我々自身ではなく、その従業員の意見を斟酌しなければならない。これらの要素全てを検討し考量することは、従業員によって、厳密に言えば従業員自身の価値観や欲求によって為されるだろう。もし従業員が昇進は望ましくないと判断したなら、どんな状況にあっても、たとえ同様の仕事を抱えている他の従業員を動機づけたとしても、昇進はその従業員の動機づけに利用されるはずがない。

価値に対する見方についてのもう一つの要素は、他の報酬と比較したうえでの、並びにそれ自体での実際支払額の大きさに関するものである。これは特に賞与支払や昇給のような報奨金に当てはまる。本書では既にVで、現金支払額が基本給の最低3~5%でなければならないことを論じた。

期待理論のうちの2つ目の「期待」によれば、従業員は、経営者側の要求している行動は自分たちの権限の範囲内にある、つまり自分たちは為すように要求されていることを為すことが可能である、と思っているに違いない。

前と同じように、これは簡単明白なように思われるが人を欺きやすい。10,000ドルの特別手当と引

換えに翌四半期にその売上高を倍増するように要求される販売員（彼の基本給が30,000ドルであるなら）は、提案された報酬が極めて魅力的なことに気付くかもしれないが、その売上目標は達成できないことを絶対に確信している。この場合、その報酬はその販売員を動機づけることにはならない。

期待理論の3つ目の構成要素は、従業員は経営者側が自分たちとの約束を果たしてくれると思っているに違いない、というものである。つまり、従業員は自分たちがその目標を達成したら、会社では約束された報酬を与えてくれるだろうと確信しているはずである。この問題の要点は可視性と重要性である。従業員は雇用主が実際にその約束を果たすのを経験するはずである。これはいわゆる「成果主義型給与」制度で、あらゆる成績昇給の大きさと理由が通常、知らされないままであるためにしばしば失敗する場合である。雇用主は昇給はどれも業績に基づいていると主張するかもしれないが、従業員はそのデータが入手できないので、これを簡単に証明することができない。他方、昇進ははっきり目に見えるが、一般的には賞与金または昇給ほど多くの人々にとって魅力的なものではない。

(2) 公平理論

従業員動機づけに関するもう一つの主要理論は「公平」理論と呼ばれている。この理論では、従業員は皆、彼らが仕事に充てていることが分かる投入手段（教育、経験、個人的技能、勤務態度、他の場所で放棄された出世の機会など）と、彼らが雇用関係から受取る産出物を、しばしば本能的に比較するということが提唱されている。この産出物には、職務満足、賃金、給料、他の現金支払額、給付、優待給付、社会的欲求、職業機会、訓練などをはじめ、その会社での勤務から得られる無形有形、両方の報酬が含まれる。

もし従業員がこれらの投入手段と産出物で釣合が取れていないことに気付いたなら、平衡感覚を得るために必要とされる行為または無為なら何でもするだろう。この場合、可能性として最も目立つ行為は辞職することである。他に起こりうべきこととしては、生産性の低下、無断欠勤の増加、病気休暇の増加、こそ泥または窃盗、新しい作業方法または新型機械類に対する拒絶反応、その会社の経営への全般的参加の忌避がある。

問題なのは、従業員の心中に公平感を生むためのこうした計画的行為が通常、経営者側には分からないし気付かれもしないということ。

2. 能力給の定義づけ

「能力給」という用語は実務では広く使用されているが、企業における給与に関する文献にはどれにも、この語句に関する一般的な定義は存在しない。著しく誤用され誤解されている用語である。従業員給与の領域での経営コンサルタント業務の目的のため、筆者は次のような能力給の定義づけを展開してきた。

「能力給は、従業員の報奨金の少なくとも一部が個人または彼の所属する集団あるいは企業の業績によって決定される場合、存在するものである。」

この定義の中にはいくつかのキーワード、すなわち一部、金、業績、「個人または集団」という用語が記されている。「一部」という用語は、全給与の一部のみが動機づけ目的で使用されうる、あるいは使用されるはずだという事実を指している。全給与の大部分は従業員に対し、専らその企業に入社して留まるよう促すために使用される（これに関する給与取扱従業者の職業語は「引き寄せて繋ぎ留めておく」である）。このことは多くの販売員が「歩合給」と呼ばれる給与で仕事をしているという事実にもかかわらず、本当である。多くの人々は、このような給与はどれも業績を基礎としているが、実際には大抵の場合、歩合給による従業員給与のうちのかなりの部分は従業員の

行動に関係なく稼得されていると思っている。これらの個人に対する全給与の「一部」のみが業績関連の給与である。

「金」もまた、動機づけのためには給付、任期、昇進あるいは訓練機会のような他の種類の報酬よりもはるかに優っているので、能力給の定義づけの一部となる。金は殆ど万人共通の魅力、時期と金額の両面での弾力性（例えば年金制度と比べて）という強みを持っており、その財源が入手できる限り何度も利用することが可能である。

「業績」という用語の使用は能力給の定義づけでははっきりと見て分かるが、この用語は「個人または集団」という語句と結びついていなければならない。能力給は個人か集団かのどちらかの行動によって決定される。期待理論や公平理論の原理は少しばかり違ってはいるが、両方の場面に当てはまる。業績が両理論で個人または集団のものでありうるというこの基本的な考え方は、能力給についての考えを一人ひとりの従業員に直結している成績昇給制度に限定しがちな多くの給与取扱従業員にとって、恐らく初めてのものであろう。

3. 能力給制度の種類

前述の定義づけを考慮すると、能力給制度には3大種類、すなわち (i) 成績昇給制度、(ii) 個人別報奨金制度、(iii) 団体報奨制度がある。

成績昇給制度では、従業員の基本給の増額の少なくとも一部を決定するのに業績が使用される。新たな給与が実施されて存続し、他のあらゆる給与と同様に新たな固定費となる。

個人報奨金制度では基本給に加えて報奨金が支払われるが、その大きさは従業員の業績によって決定される。賞与金は一回支払われるが、もしその業績が再現されなければ、通常は繰り返し支払われない。この定義づけには、例えば手数料、工場報酬制度、役員賞与制度、個人別出来高払い制度など多種多様な給与制度が含まれる。一見したところでは、これらの報酬制度は甚だしく相違しているように思われるが、どれもみな給与のほかに、個人の行動によって決定される現金支払という共通の特徴を併せ持っている。

他方、団体報奨制度は個人別報奨金制度と同様に、給与以外の報奨金という特徴を併せ持っている。その違いは、団体報奨制度にあっては支払額の大きさが主としてその団体の業績によって決定される（これに対する若干の些細な例外がある。Ⅶの分配法を参照）という点である。団体報奨制度の中には2つの主要な下位区分、すなわち生産性・節約賃金分配制度と利益分配制度がある。

(1) 生産性・節約賃金分配制度

この下位区分の中にあるのが3つの代表的な節約賃金分配制度、すなわち Scanlon と Rucker と Improshare の方式である。それぞれの方式は異なる人物によって異なる年代に開発されたが、どれもみな、いくつかの共通の特徴を持っている。

(i) ある時点での生産性標準の設定

(ii) 基金の決定に至るその標準を超えた生産性上昇についての定期的測定

(iii) この基金は純粹に機械論的な基準でこの制度の成員間に分配される。つまり、個人別支払額は基本給に比例している。

(iv) 支払は月1回、行なわれる。

関連する原理を明らかにするため、節約賃金分配制度の一例を考察してみよう。この例は Scanlon 方式から引用されたもので、代表例の中で最も有名かつ伝統があり、そのうえ非常に簡約されている。

Scanlon 方式での計算法の一例

売上高	1,000,000 ^{ドル}
差引 売上戻り品	<u>50,000</u>
純売上高	950,000
増加棚卸高	30,000
製造原価	980,000
許容人件費*(製造原価の25%)	245,000
実際人件費	<u>200,000</u>
賞与基金	45,000
従業員取り分(賞与基金の75%**)	<u>33,750</u>
支出金	<u>33,750</u> (実際人件費200,000 ^{ドル} の16.9%)

この例では、各従業員は賞与金として当該期間の基本給の16.9%を受取ることになる。

*許容人件費は通常、過去の基準で計算される。筆者が生産性標準として前掲した指標である。

**代表的な Scanlon 方式では、従業員は毎月、節約賃金の75%を分け合う。この比率は Rucker と Improshare の方式では異なる。

(2) 利益分配制度と生産性・節約賃金分配制度の違い

利益分配制度はいくつかの重要な点で節約賃金分配制度と相違する。言うまでもなく利益分配制度は収益性に基づいているが、更には各会計期間の利益の分け前として当該期間ごとに計算されるという点でも相違している。換言すれば常に単純計算であり、例えば当該期間の税引前純利益に対して5%など。他方、節約賃金分配制度では、生産性の標準測定値と当該期間中にその標準を超えた節約賃金との差額によって賞与基金が計算される。その比較基準は常に過去の生産性標準である。

この2種類の団体報奨制度についてのもう一つの違いは、生産性・節約賃金分配制度（もっと正確に言えばその代表例、すなわち Scanlon と Rucker と Improshare の方式）では常に基本給に応じて按分することにより、基金が分配されるという点である。利益分配制度でもまた、多くの場合、年功序列と共に基本給が使用されるが、更に他の多種多様な方法も使用される（Ⅶの「分配法—基金の分配」を参照のこと）。

利益分配制度にはまた、補助的な財務報告制度を必要としないという長所がある。つまり、確立され一般に容認された方法を使用できる。生産性・節約賃金分配制度は、利益分配制度の場合のように全社または利益責任単位というよりも、むしろ工場あるいは部門階層で導入されるのが通例である。また、生産性・節約賃金分配制度では通常、月1回支払われるが、大多数の利益分配制度では年1回支払われる。

(3) 能力給制度の種類と比較

もし貴社で従業員をヨリ高くかつ良好な、あるいはそのいずれかの実績目標達成度へと動機づけるために何らかの報酬形態を利用することを検討しているとしたら、どうなるだろうか？ 貴社ではどのような種類の制度を使用したらいいか？ 次表では、いくつかの重要な基準を用いて3つの主要な種類を比較している。

基準	能力給制度の種類			
	成績昇給制度	個人別報奨金制度	団体報奨制度	
			生産性・節約賃金分配制度	利益分配制度
制度実施の試み	高い	低い	高い	中くらい
制度管理の試み	高い	低い	高い	中くらい
業績評価法が必要	肯	肯	否	否
集団行動の動機づけ	否	否	肯	肯
個人行動の動機づけ	肯	肯	否	否
個人競争の動機づけ	肯	肯	否	否
集団競争の動機づけ	否	否	肯	否

4. 結

利益分配制度は、さまざまな行動様式を刺激する誘因として雇用主による使用が可能となるいろいろな特徴を備えている。利益分配制度がさまざまな状況や目的に大いに適合させうるという事実は、それが極めて有用な理由の一つである。現金分配制度と据置型の分配制度の2種類とも全従業員にとっては少なくとも何らかの魅力を持っており、例えば生産性上昇（そのためには現金分配制度のほうが適している）あるいは長期間勤務や忠実度（そのためには据置型の分配制度が望ましい）のようなさまざまな種類の成果を促すために利用することが可能である。利益分配制度は他の種類の能力給制度と組み合わせることが可能であるが、雇用主は過度の複雑化を避けるように用心しなければならない。

XVII 利益分配制度と労働組合・組織労働

1. 序

利益分配制度は一部の従業員が労働組合に加入している企業で成功、それどころか存続しうるだろうか？一言でいえば、その答えは肯である。本章では、さまざまな状況における利益分配制度の構想・管理上の組合問題を論じる。また、その成員のための利益分配制度についての労働組織の姿勢や意見を再検討する。労使関係問題を正しい見方で捉えるため、ここではカナダにおける労使関係に関する法的枠組と人事法の概要を記述している。

2. カナダの労働法

カナダでは労使関係に対する責務が10の州と連邦政府の間で分離されている。特定の産業（銀行業、鉄道産業または通信事業など）は一般に連邦政府によって統制されており、従ってまた連邦労働法によって支配されると見なされている。その他全ての産業では、労働立法は州の権限である。例えば、サスカチュワン州で働いている雇用主企業的全従業員はサスカチュワン州の法律に従わなければならない。いくつかの法律制定が従業員関係に影響することがあるが、普通は一つの主要法令が労使関係に適用される。

3. 労働組合の見解

一般に労働組合は利益分配制度に強硬に、かつ断固として反対する。実際、労働組合は殆どの形態の成功報酬すなわち不確定報酬に反対している。例えば、カナダ自動車労働組合(CAW)2213地方支部長の Cheryl Kryzaniwsky による下記の声明は、弊社では利益分配制度をはじめ、賃金と企

業績を結びつけるいくつかの方法を検討中であると述べたエア・カナダ会長の Hollis Harris の談話に応じるものであった。

「カナダ自動車労働組合 (CAW) では、我々の労働者は当社の業績に影響する経営判断をしないため、絶対に能力給制度を採用しないだろう... 私は、なぜ我々の給料が間違った経営判断と結びつけられなければならないのか分からない²。」

これは1995年に述べられているので、遡って1916年に米国労働総同盟 (AFL) 会長の Samuel Gompers によって出された下記の声明と比較し、検討するのが興味深い。

「この提案はこれまで労働組織によって真剣に検討されたことがない。私の観察したところでは、いわゆる利益分配制度を開始した一部の雇用主たちは自社の従業員の賃金を削減したため、利益分配額と従業員賃金を合算しても同業他社の従業員賃金と等しくならなかったことが判明したということを言い添えたい。利益分配制度以上に我々がとりわけ関心のあるのは、公正な生活賃金、適正な勤務時間、公正な雇用条件である³。」

ほぼ80年隔てて出された2つの声明の類似性は驚くべきものである。2つとも恐らく普通の企業主・経営者にはかなり扇動的なように思われるだろうが、労働組合は、当然ながら利益分配制度を含むあらゆる形態の「成功報酬」に対して哲学的にも理論的にも徹底して反対の立場に立つ傾向がある。このような反対には通常、次の4つの見解のうちの一つ以上が含まれる。

- ①利益分配制度に加入すれば、労働者の所得は企業の繁栄や競争上の地位によって変動することになるだろう。組合指導者は組合員に対しては固定給・固定給付のほうを好む。
- ②組合員は実際に収益性に影響を与える意思決定に参加することを許可されていないので、成功報酬制度に加入しても全く意味がない。組織労働には、労働者が経営者側の過ちの責任を取らせられるのではないかと気掛かりでもある。
- ③多くの場合、労働組合は利益分配制度の内部管理に関与していない。換言すれば、当事者間の情報交換が殆どなく、組合指導者は彼らの受取る情報が少ないため経営者側に頼ることを余儀なくされる。その結果、信頼は全く生まれない。
- ④利益分配制度は労使協調の一形態であり、これに加入すると、ほぼ定義からして本来は敵対的なものである団体交渉過程の土台が崩される。

4. 労働組合・利益分配制度ありの企業

労働組合は大方、利益分配制度に反対するが、多くの企業では下記のものをはじめ、自社の組合と一致してこの種の制度を設置している⁴

2 *The Globe and Mail*, February 18, 1995, B5.

3 Perry, C.R. and D.H. Kegley, *Employee Financial Participation: An International Survey*, Industrial Research Unit, The Wharton School, University of Pennsylvania: 19104-6358 (Philadelphia), 1990, p.31.

4 この表は、連邦政府によって統制されていて交渉単位に500人以上の従業員が所属している企業と州によって統制される従業員200人以上の企業から成るデータベースから、労働情報局が作成したものである。

社名・所在地	労働組合	組合協約期間
アルゴマ・スチール スーセントマリー市	米鉄鋼労働者合同組合(USWA) 2251 地方支部および番号のない 地方支部	1995年
ケベック・カルティエ・マイニング・カンパ ニー, ケベック州ラックジャニーン鉱床	USWA	1993年3月～1996年2月
インコ(株) オンタリオ州サッドベリー市	USWA	1992年4月～1995年3月
トンプソン, マニトバ州	USWA	1993年9月～1996年9月
ハドソン・ベイ・マイニング・アンド・スメルティ ング商会(株)	USWA	1993年10月～1996年9月
ウォータービル TG (株) ケベック州ウォータービル市	米ゴム・コルク・リノリウム・ビニ ール労働者合同組合	1993年8月～1996年7月
NBIP フォレスト・プロダクツ(株) (アヴノール・マリティームス(株)の事業部門) ニューブランズウィック州ダルハウジー市	カナダ通信・エネルギー・製紙 業者組合	1993年5月～1998年4月
アビティビプライス(株)ケノガミ製紙工場 ケベック州ケノガミ市	製紙・林業労働者連合	1993年5月～1998年4月
スプルース・フォールズ(株) オンタリオ州ケプスケーシング町	カナダ通信・エネルギー・製紙 業者組合, 国際電気産業労働者 協会, 事務員・専門家職員国際 組合, カナダ国際労働者協会	1994年10月～1999年9月
シドベックドスコ(株) ケベック州コントルクール町	USWA	1994年4月～1997年1月
ステルコ(株) オンタリオ州ハミルトン市	USWA	1993年8月～1996年7月
IPSCO (株) サスカチュワン州レジャイナ市	USWA	1994年11月～1997年7月
コミンコ(株) ブリティッシュコロンビア州トレール市	USWA	1992年10月～1995年5月
ケース J.I. カンパニー (テネコの事業部門) オンタリオ州ハミルトン市	USWA の2つの地方支部	1994年5月～1997年4月 1994年10月～1997年4月
トランスポート・プロヴォスト(株) ケベック州全域に及ぶ	カナダ通信・エネルギー・製紙 業者組合	1993年6月～1996年4月
CP エクスプレス・アンド・トランスポート カナダ全域にわたる	交通通信国際組合	1994年9月～1999年8月
ソシエテ・デザルコル・デュ・ケベック ケベック州全域に及ぶ	カナダ公務員組合	1993年7月～1998年12月

5. 組合関係での制度の導入

もし貴社が労働組合のある環境で利益分配制度を導入しようと考えているなら、起こりうる3つの事態に直面するだろう。

- (i) その交渉単位から除外された非管理職員の一部にとっての一つの交渉単位が存する。
- (ii) 交渉単位のいずれにも組入れられていない一部の非管理職員にとっての2つ以上の交渉単位が存する。
- (iii) 貴社の従業員の一人も組合に加入していないが、貴社では最近、認可しようと試みたか、もしくは近い将来に認可が試みられるのではないかと考えている。

筆者はそれぞれの事態に特有の主要問題を以下で論じる。それぞれの論考には更に、その交渉単位が認可されてきた期間、労使関係の特質、交渉単位間の関係、その事業の収益性と将来性など、他のいくつかの変数が含まれる。

状況(1) 貴社の従業員の一部にとっての一つの労働組合

この状況では2つの基本問題が生じる。

- ① 利益分配制度には組合員を組入れたほうがよいか、それとも非組合従業員のみを組入れたほうがよいか？
- ② 貴社の利益分配制度に組合に加入した従業員を組入れることを決定、あるいは望んでいるなら、貴社にはどの程度まで組合とこの制度を協定する義務があるか？

一つ目の問題に関しての最初の取組み方は、貴社では「広い層を包含した」制度を検討しているのだから組合員を組入れたほうがよいというものであろう。けれども、状況によっては別の取組み方が必要とされるだろう。ある取組み方では、交渉単位は例えば Scanlon または Improshare の生産性・節約賃金分配制度のようなある種の団体報奨制度⁵を既に設置しているということになるのかもしれない。こうした状況で組合員を利益分配制度に組入れると、グループとしての彼らの業績に対して恐らく二重に報酬を与える（すなわち彼らの貢献度と釣合いが取れない）ことになるだろう。

交渉単位の成員の制度組入れを妨げるようなもう一つの状況は、単に地方支部の指導者あるいは親労組の幹部までもその考えに反対するということ。

貴社で組合と利益分配制度を協定する必要があるかどうかを決めるには、労働協約の中の認可条項を検討すべきである。認可条項は通常、労働協約の中の一番目の条項であり、当社（または雇用主）では組合を、労働時間、一時解雇、賃金・給付、休暇、あらゆる種類の割増賃金など特定の問題に従事する特定の従業員グループ（例えば監督者または職長の職階より下の全生産労働者）を代表する唯一の交渉代表権者として認可する、と定めている。貴社の労働協約を調べて、認可条項の中で利益分配制度または何らかの種類の報奨金に言及しているかどうかを確かめよ。

もし貴社の労働協約ではっきりと利益分配制度に言及しているなら、殆ど疑いなく貴社ではその制度を協定しなければならなくなる。もし認可条項で利益分配制度または一般的な報奨制度に言及していなかったら、貴社では、交渉単位が置かれている労働法の法域によって当然異ってくる個別の事情を提示した関連判例法を参考にすべきである。

報奨金の問題に関する仲裁事例もまた、雇用主が組合と協議せずに報奨金を導入することが可能かどうかによって異なる。Brown & Beatty は次のように述べている。

5 さまざまな種類の団体能力給制度の論考についてはXVIを参照のこと。

「それと反対に労働協約の中に何らかの特定条項がなければ、そのような報酬方式の設定は一般に経営者側の特権に属するものと想定されている.... けれども仲裁人たちは、労働協約の中に何か法律の明文がないときは、以前はどこにもなかった能率給制度を一方的に導入する経営者側の権利に関して意見を異にしている⁶。」

前と同じように、労使関係コンサルタントまたは労働専門弁護士の活用が推奨される。

状況(2) 2つ以上の交渉単位

もし貴社に将来性のある利益分配制度について2つ以上の交渉単位があるなら、状況(1)での前の部分で概説された問題は、交渉単位の数によって増加するというものを除いて同様である。

けれども、多数の交渉単位があれば追加問題が生じる。つまり、貴社と合意に達することに加えて、いくつかの労働組合に互いに合意させるという難問がある。以下の諸問題について貴社の注意を喚起すること以外、貴社にこの状況でどのように着手したらよいかについての指針または指令を与えることは殆ど不可能である。

- (i) 全ての交渉単位に対して同一の基準を設けることは非常に望ましい目標である。
- (ii) とはいえ、交渉単位ごとにそれぞれの醸出、分配、成員資格の基準を設けることは可能である。
- (iii) それぞれの基準を設けると制度構想の過程が非常に複雑となり、また精緻化されて広範囲にわたる情報交換制度の必要性が極度に高まるだろう。
- (iv) それぞれの基準は従業員を一つの部門から他の部門へ、あるいは組合業務から非組合業務へ配置転換する手順を極めて面倒なものにすることがある。例えば、従業員は部門が変わることにより、気が付くと少額の利益取り分を受取っていることもありうる。

状況(3) 労働組合なし

もし貴社に組合に加入している従業員が一人もいなければ、基本的には本書で記述された手順に従って利益分配制度の開発に取りかかることが可能である。けれども筆者は、利益分配制度を組合忌避手段として利用するのを差控えるよう貴社に警告する。一つ目として、この方策はまず機能しそうもない。従業員は即座にこの方策を看破するだろう。着手前にIVの「利益分配制度のために必要とされる条件」、特に情報交換、信頼、経営者側の積極的関与に関する節を必ず見直されたい。もし組合が貴社の従業員の誰かのために貴社に対して認可手続を取ったとしたら、貴社では同時に利益分配制度を開始しようとすることによって恐らく関連労働立法に違反することになる。筆者は、このような状況では労使関係コンサルタントまたは労働専門弁護士に相談することをお勧めする。

6. ユニオンショップと利益分配制度についての傾向

組合に加入した従業員のいる企業には利益分配制度構想の様式があるだろうか？

この疑問の解決に取りかかるにはXIXの「利益分配制度の見本」を参照できるが、そこには組合に加入した従業員を自社の利益分配制度に組入れている3社が載っている。更に44頁に列挙された企業もある。

詳細な分析については、カナダ経済圏の基幹産業にまたがる約1,000社についてのAnthony E. Smith教授の1985年調査報告を参照されたい。この調査で彼は、1980年から89年までの間に接触した企業の主要交渉単位で導入された職場改革について問合わせており、その企業の24%がこの10年間に利益分配制度を導入していることを発見した。利益分配制度よりも普及している他の最

6 Brown, D.J.M. and D.M. Beatty, *Canadian Labour Arbitration*, 3rd ed., Canada Law Book Inc. (Aurora, Ontario), Release No.1, 14; December 1994, 8-22 to 8-22.1.

適な職場改革は、自由勤務時間制(29%の企業)と労使委員会(32%の企業)であった⁷。この2つの職場改革が労働組合の場でも非常に受けが良かったという事実は、2つとも大いに利益分配制度の支えとなり、かつこれと両立できる改革形態なので、利益分配制度にとって前途が明るい徴候を示している。

先に列挙された多数の企業が労働組合と利益分配制度を抱えた経験があるという証拠のほかに、もしかしたら大手労働組合の意見も同様に変化しているのかもしれない。米国労働総同盟産業別組合会議(AFL-CIO)報告書からの下記の引用文は、警告的ではあるが、何かしら楽観主義を助長している。

「労働組合は生産性の向上、雇用保障の増大、そして健全かつ成長する経済構造の所有を支持している。けれども労働組合は、利益分配制度がこれらの目標を達成する方法であるという何かしら人を納得させる議論をまだ見聞していない。こうした疑念があるとしても大多数の労働組合は、基本給と協定増額金に追加される給付として利益分配制度を創設することについて雇用主と協議する用意がある⁸。」

XVIII 米国とメキシコの利益分配制度

1. 序

北米自由貿易協定(1993年12月調印)では、カナダ、米国、メキシコを含む自由貿易地域が創設された。利益分配制度を検討している多くのカナダ企業は在外子会社を所有する予定であるか、あるいは設立する可能性があるので、筆者は米国とメキシコの利益分配制度を簡単に概説することが妥当だと思う。

カナダ企業にとって米国とメキシコの状況を理解することは、いくつかの理由で重要である。最も明らかな理由は、貴社ではどちらかの国で事業を設立することを決定するだろうということ。もし貴社がカナダで広い層を包含した利益分配制度を設置しているなら、貴社がこの制度を拡大してメキシコと米国の従業員を組入れる可能性は大いにある。あるいは、貴社では各国の事業に対して個別の制度を設置することを決定するかもしれない。

もう一つの理由は、利益分配制度ありのメキシコか米国の企業はその業種で貴社と直接競合したり、すぐ近くに社屋を構えて貴社で必要としているのと同類型の熟練労働者を手に入れようと競合したりすることもありうる子会社を、カナダに設立するだろうということ。例えば貴社の場合と同類型の電気工やコンピュータオペレーターを雇用している製鋼所のように、労働者を求めて貴社が競合する企業とは競り合っているに違いないということは全く明白である。けれども、貴社では更に、貴社と同一事業に従事している企業に匹敵する人件費を負担しなければならない。利益分配制度の存在は他社にコスト面での競争力を付与することがある。Vでは雇用主が利益分配制度を導入するさまざまな理由を吟味したが、一つの理由は賃金給料などの固定費を節減することであった。もし貴社の同業者がこの理由で利益分配制度を利用しているなら、貴社はコスト面で非常に不利な立場となるだろう。

本章では、この両国の利益分配制度、並びに他の国々の従業員をカナダの制度、あるいはメキシコか米国のどちらかにおける従業員向けの個別制度に組入れるべきかどうかの問題に焦点を合わせる。

7 Smith, A.E., "Canadian Industrial Relations in Transition," *Industrial Relations*, Vol.40, No.4, 1985, p.651.

8 AFL-CIO Report No.49, May 1991, p.2.

2. 米国の場合

米国では主として州政府の義務であるカナダと違い、連邦政府によって労働法が規定されている。けれども、主たる税法が連邦所得税法であるカナダと同様、米国では主たる税法は連邦内国歳入法である。

米国にはカナダで利用可能な制度に酷似した3種類の利益分配制度がある。カナダと同様、多くの企業が現金利益分配制度を設置している。従業員に対して金が直接支払われ、税金が源泉徴収される。支出される資金全額が雇用主にとって税控除可能であり、支払額について法律で定められた限度はない。

米国における他の2種類の利益分配制度は据置型利益分配制度と401(k)制度である。後者は前者の変形であり、その英数字の名称は内国歳入法の中の関連条項を指している。

据置型の分配制度にあつては金が信託に投資されるが、その信託財産は運用され、通常は退職時に金が引出される。その金は引出されるまでは従業員にとって課税対象とならない。401(k)制度は1978年の内国歳入法の改正によって創設されたが、それ以来その発展は目覚ましいものであった。これらの制度は「条件付き」退職金制度に401(k)規定を追加することによって確立されている。条件付き制度には3種類、すなわち利益分配制度、株式賞与制度、ある種の定額醸出年金が含まれる。これらの401(k)制度は、米国人が据置型利益分配制度と名付けている制度よりもカナダの据置型利益分配制度(DPSP)に近い(見たところでは米国人は類似の頭字語を使用していない)。とは言え、いくつかの重要な相違もある。

401(k)制度では、従業員は税込収入の7,000^{ドル}まで据置くことが可能である。雇用主は従業員のために30,000^{ドル}(その7,000^{ドル}を含めて)まで醸出し、その金額については給与総額の15%まで税控除可能なものと見なすことができる。この制度の範囲内で得られた収入は、それが引出されるまでは課税されない。事業主は401(k)制度の目的のために従業員と見なされる。このことはカナダのDPSPと著しい対照を示している。401(k)への雇用主負担金は多くの場合、利益水準に基づいているが、しばしば従業員醸出金にも基づいている。従業員は401(k)制度から融資を受けることも可能である。

米国の利益分配制度の正確な数を入手することは困難である。けれども、筆者が2つの明らかな傾向と見なしていることが調査によって指摘されている。つまり、利益分配制度は恐らくカナダよりも米国で普及しており、また401(k)制度は現金分配制度よりもはるかに評判が良い。後者の所見はカナダの状況とは正反対であるように思われる。

1994年の雇用主1,000人に関するある調査では、25%が利益分配制度を提示しているが、一方で56%が401(k)制度を準備していることが指摘された⁹。1989年には労働統計局調査により、中企業・大企業では従業員の16%が利益分配制度に組入れられていることが明らかにされた。このうち1%が現金分配制度、13%が据置型の分配制度、そして残りの2%が複合制度であった。

自由裁量の雇用主負担金はカナダよりも米国でいっそう普及しているように思われる。労働統計局によれば、制度のうちの40%が所定の方式を備えていない。同一調査では、分配方式の最も支配的な形態(64%)が利益一本だけであることが指摘された。

3. メキシコの場合

北米自由貿易協定(NAFTA)に参加している他の2ヵ国と違い、メキシコでは利益分配制度に対して異なる方法を採用している。カナダと米国では、利益分配制度は法律によって支配されると

9 Patterson, M.P., "1994 KPMG Retirement Benefits Survey," *Journal of Compensation and Benefits*, March-April, 1995, p.6.

はいえ、雇用主側では任意である。雇用主は利益分配制度を設置する必要がない。

けれどもメキシコでは、利益分配制度は従業員10人超の全ての雇用主に義務づけられている（第1事業年度中の新設企業を含めて若干の例外はあるが）、実際、1916～17年にこの国の憲法の一部とされたが、その憲法が新たに改正される1960年代初めまでは全く施行されなかった¹⁰。

メキシコはカナダ、米国の両国と同様に連邦国家であり、31の州と連邦区、つまりメキシコ市を有し、また州と都市の両方に類似した税管轄地を有している。連邦政府と州政府は立法府の権限事項に関する個別領域を有しているが、労働法は連邦政府の責務である。この点は米国における分割と類似しているが、連邦政府の統制産業に属する企業の場合を除いて、州が労働立法を担当するカナダとは相違する。メキシコには労使関係を支配する一つの法令、すなわち連邦労働法が存する。

強制的な利益分配制度を義務づけている法律は、メキシコ憲法、連邦労働法、この国の所得税法の中に存在する。雇用主は、若干の些細な例外規定はあるが、自社の税引前利益の10%を全従業員に分配するように義務づけられている¹¹。これらの例外規定には、全般的管理者や就業日数が年間60日未満の臨時従業員が含まれる。第1事業年度中の企業もまた除外される。利益分配支払額は雇用主にとって税控除可能ではあるが、貴社では税引前利益を計算する際、雇用主は繰越欠損金またはその他の諸項目を控除できないことに留意すべきである。

税引前利益の10%は有資格従業員の間で2通りに分配される。まず、その10%が二等分される。最初の半分は従業員による、換言すれば出勤による就業日数または勤務時間に比例して分配される（Ⅶの出勤に関する節を参照のこと）。利益分配制度基金総額のうち残りの半分は、その年度中に各従業員の稼得した基本給（Ⅶの従業員所得に関する節を参照）に比例して支払われる。この目的で使用される最高給は、最高給の労働組合員よりも20%以上高額であってはならない。本来、メキシコの強制的な利益分配制度は出勤と所得を組入れた組み合わせ分配方式を備えている。

見たところでは、メキシコの企業で法定基準を超えた「任意の」利益分配制度を従業員に提供しているところはない。

4. 個別制度または包括的制度

貴社のカナダ企業で広い層を包含した従業員利益分配制度を設置し、米国かメキシコのどちらかで子会社を設立するならば、貴社ではその事業向けの利益分配制度を創設すべきかどうかを検討する必要がある。

この問題はⅥで考察された成員資格の問題の変形である。本質的な問題は、貴社ではメキシコか米国のどちらかに在住の従業員を同一の成員資格基準を用いて貴社のカナダ式制度に組入れたほうがよいかどうか、あるいは貴社では在外子会社向けの個別制度を実施したほうがよいかどうかである。

まず貴社では、外国人従業員をカナダ式利益分配制度に組入れるべきかどうかを検討する必要がある。考慮すべき主要問題は在外子会社の自立度である。つまり、その在外子会社は真実の個別利益責任単位であるのか？もし真実の利益責任単位ではないとしたら、貴社ではそれをカナダ式制度に組入りたいと思うだろう。これに反して、もし在外子会社が真の利益責任単位であるなら、独特の利益分配制度を設置することが恐らく紛れもない理由でいっそう動機づけとなるだろう。

もう一つの問題は、この制度の目的と、この目的によって要求される制度の種類である。それぞれの国の法律によって許可される制度の種類もまた、このテーマに影響するだろう。例えば、

10 Purcell, S., *The Mexican Profit Sharing Decision*, University of California Press (Berkeley, California), 1975, pp.47-48.

11 この10%は10年ごとに見直しをされることになっており、修正されることもありうる。過去の修正は全て上方修正であった。

もしカナダ式制度の目的が退職所得を提供することであったなら、貴社では据置型利益分配制度(DPSP)、または見込み薄だが従業員利益分配制度(EPSP)を選択しただろう。これは、もし貴社が同一目的を達成したいと思うなら、DPSPと類似の手段が必要となるだろうということの意味する。本章での前述の論考からお分かりのように、米国には据置型利益分配制度と401(k)制度の両方がある。けれどもメキシコには、このような節税手段がない。現金分配制度は、3カ国全てで現金利益分配制度を許可して雇用主が控除できる金額を制限していないのと同様に、この節税の分野でも困難ではない。

この意思決定で考慮すべき他の要素には、(i) 貴社の従業員の実態的人口統計、(ii) 所得水準、(iii) 法律上義務づけられる他の給付(例えばメキシコでは、雇用主はクリスマス期の特別手当として15日分の給与を支払うように義務づけられている)、(iv) 在外子会社の収益性の程度と成熟度(操業開始の状況であるか、それとも長年にわたり成功している安定経営の企業であるか?)が含まれる。

もし貴社で在外子会社向けの個別制度を設置する必要があると判断したならば、対処すべき最初の副次的問題は、カナダ式制度をまるごと移し替えるべきか、それとも現地の事情に適合するようにそれを修正すべきかである。貴社では移し替えが可能かどうかを確かめるため、貴社の制度の3つの主要側面を綿密に検討すべきである。

そのうちの一つは雇用主負担方式、すなわち企業が利益分配制度基金に金をいくら投資するかである。Vで指摘されたように、この方式は2つの観点から、すなわち制度成員の所得に対する比率として、並びに税引前もしくは税引後の利益に対する比率として展開される。この2つともカナダの状況とは違っていそうなので、十中八九雇用主負担金は違っているはずである。当然ながらこの側面は、あるいは税引前純利益に対する比率を違えるのと同様に単純なものになるかもしれない。

2つ目の主眼点は成員資格基準である(VIを参照のこと)。成員資格基準が変更なしで別の国へ移し替えられる確率は雇用主負担方式の場合よりも高い。けれども、以下の諸要素がこれに影響することもありうる。

- (i) 年齢制限(例えば米国では、従業員は21歳に達していなければ401(k)制度から除外されることがある)。
- (ii) 「請負人」と呼ばれる社員の使用。但しカナダでは、彼らはその会社に勤めているだけなので常勤従業員と見なされるだろう。
- (iii) 労働組合の状況(組合化率はカナダに比べてメキシコでははるかに高いし、米国でははるかに低い)。
- (iv) 他の法定基準。

貴社の制度について見直しが必要な3つ目の主眼点は分配方式である。カナダと米国の企業体質が類似しているため、きっと貴社は両国で同一の方式を使用できるだろう。けれどもメキシコには、貴社で綿密に検討すべき重大な影響を与えるかもしれない最低でも2つの不確定要素がある。

第一に、企業体質がいくつかの点でかなり異なっている。例えば、メキシコでは物事が行なわれるのに2、3倍時間がかかる。そのうえメキシコ人経営者は、カナダ人または米国人よりも家父長的な意思決定方法を採用。メキシコ人の労働者や技術職員または管理職員は、その会社の古参社員を批判するのを非常に嫌がる。彼らはまた、受取った特定指圖書の範囲を超えるのをなおさら嫌がる。下級階層での意思決定を促すことは困難である。

二番目に、強制的な利益分配制度法では前述のとおり、出勤と所得の両方を組入れた分配方式が

既に明示されている。もし貴社で異なる分配方式の制度を導入したら、2つの危険が生じる。一つは、単に複雑性が增大するため情報交換の困難が劇的に増える。もう一つは、新たな分配基準が法的な観点からではなく、動機づけの観点から法定の基準と矛盾するかもしれない。例えば、もし貴社で業績要素を組入れたならば、その分配方式は法定の方式と矛盾するのみならず、どちらかと言えば私事よりも集団の調和のほうに重きを置くメキシコ文化の一般的側面と相容れないこともありうる。

5. 結

米国に子会社のあるカナダ企業では、たとえそっくり同じ物ではないとしても、カナダ式制度に酷似するような米国人従業員向けの利益分配制度を創設するのにそれほど苦労はしないだろう。このことはメキシコについては当てはまらないが、筆者はそれは可能だと思う。けれども、法定最低を超えた利益分配制度は実際には存在しないため、恐らくこのことは取るに足らない問題となる。

To be continued.

(2020.8.14)