

## 〔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. 2)

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

後藤宏行

GOTO Hiroyuki

gotoh12@alice.asahi-u.ac.jp

Continued from the last issue.

### VI この制度の成員資格

本章では、あらゆる種類の利益分配制度すなわち現金分配制度と非現金分配制度の両方の一要素である次の主要問題として、この制度の成員資格を論じる。

成員資格とは要するに、「利益分配制度に参加するのは誰か?」ということである。広い層を包含した利益分配制度の定義づけには実質的に全ての従業員が包含されるので、その成員資格の範囲を特定すれば足りる。

成員資格は次の5通りに範囲を定めることが可能である。

- (i) 雇用の種類、例えば常勤雇用、非常勤雇用、一時雇用、臨時雇用など。
- (ii) 勤続年数
- (iii) いつ、いかなる状況で従業員が退社するか。
- (iv) 労働組合の状況
- (v) 例えば歩合制の販売員、あるいは工場全体の報奨制度に関与している工具のような特定の従業員グループが、既にある種の臨時給与または変動給与を受取っているかどうか。

#### 1. 雇用の種類

大多数の制度では勤続年数基準（例えば利益分配制度で支払の対象となるためには、従業員は1年間勤務していなければならない）を条件とした全ての常勤従業員を包含している。けれども、多数の企業では非常勤勤務者（パートタイマー）を雇用している。これらの従業員はこの制度の成員となるだろうか？もし正規のパートタイマーであるなら、つまり毎週同一時間または同一日に勤務しているなら、彼らはこの制度に包含される場合が多い。たとえ常勤ではないとしても、この種の従業員は普通は企業の一員であり、当社の成功（収益性）に貢献していると見なされる。これは、とりわけ小売業界に当てはまる。

これらの従業員は、通常は特定期間中あるいは年度棚卸しのような特定業務の間中に雇用される「臨時の」または「不規則の」パートタイマー（一時的パートタイマーとも呼ばれる）とは異なる。休暇中に雇われた学生もまた、この種類（「臨時または不規則のパートタイマー」）に属していると見なされる。

この制度に包含される常勤以外の従業員は通常、その週間労働時間または年間労働時間の常勤従業員のそれに対する比率で利益の割当てを供与される。例えば、ある従業員が、標準労働時間が1日当たり7時間、週当たり35時間の企業で週2日働いているとしたら、従業員の基金割当て率は下記のとおりとなる。

$$\text{従業員週当り労働時間} / \text{標準週当り労働時間} = (7 \times 2) / 35 = 14 / 35 = 40\%$$

この従業員は常勤従業員が受取る額の40%を受取ることになる。

貴社で正規の非常勤勤務者を包含することに決めたならば、2つの別問題が発生する。その1つ目は、もし勤続年数が分配方式の要素であるなら、分配方式に対する影響である。これについてはⅦで更に詳細に論じられる。

2つ目の問題は勤続年数の資格である。もしこの制度で従業員が会員になる前に3ヵ月勤務を終了することが規定されているならば、貴社ではそのパートタイマーが3ヵ月を終了した時に定義づけしなければならない。通常の方法は、その従業員が常勤者の資格と同等のものを合計で積み上げた時に制度加入を許可することである。前段落で用いた設例では、この従業員が必要とするのは下記のとおりであろう（勤務要件を3ヵ月と仮定し、1ヵ月の週平均数として4.3を使用する）。

$$\begin{aligned} & \text{従業員週当り労働時間} / \text{標準週当り労働時間} \times 4.3^* \times 3 \\ & = (7 \times 2) / 35 \times 4.3 \times 3 = 5.16 \text{月} \end{aligned}$$

\* 1ヵ月で平均4.3週。

従って、この従業員はこの制度の会員になる前に5.16月働く必要があるだろう。

## 2. 勤続年数

雇用期間は、利益分配制度の会員資格を決定するために使用されるもう一つの主要基準である。検討すべき主な2つの下位問題は、一人の従業員が収益性に対する有力な貢献者となるのに要する期間と、離職率が最も高い期間である。

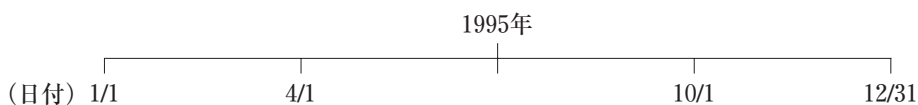
もし、例えば雇用の当初6ヵ月間に離職率が非常に高いならば、従業員は利益分配制度の会員になる前に最低6ヵ月勤務することを義務づけるのが有効である。これによって2つの目的が達成される。つまり、必要とされる管理上の労力が減少して、少なくとも企業への最低限度の忠誠のある従業員のみが確実にこの制度に包含されるようになる。最も一般的な待機期間は勤続1年であるが、カナダで最も有名な制度の一つ、ドファスコ (Dofasco) の制度では勤続2年を義務づけている。一部の複合制度では、その制度のうちの現金分配と据置型分配について別々の有資格期間を設けている（例えば現金分配については即時有資格で、据置型分配については2年）。これは、制度のうちの異なる要素については異なる目的、すなわち即時の動機づけ（現金分配）と長期的視点（据置型分配）を認識するものである。それによってまた、利益分配制度の管理的かつ情報交換の側面も強まる。

貴社の会員資格基準の要素として勤続年数を使用することに決めたなら、その計算をいつ行なったらよいかを厳密に決定しなければならない。例えば、もし貴社で6ヵ月の有資格期間を選定したなら、従業員は当年度中の2つの時期、すなわち6ヵ月雇用の終了時と、その従業員が6ヵ月雇用を終了した会計年度の翌年度の初日に、この制度の会員になることができる。

このことは以下に例示される。

雇用開始日：1995年4月1日

会計年度：1月1日～12月31日



もし1つ目の選択肢が選ばれたなら、その従業員は1995年10月1日にこの制度の会員となるだろう。2つ目の選択肢では、従業員は1996年1月1日にこの制度に加入することになる。この2つ目の選択肢の実務上の効果は有資格期間をより長くすることである。けれども、新規の会員全員が同一日付で加入

するので、制度管理が確かに簡素化される。これは企業で離職率が極端に高くない限り、重大問題とはならない。

もし1つ目の選択肢を選ぶなら（大多数の企業ではそうしているが）、貴社では別の2つの事項を決定しなければならない。この成員資格は雇用開始時（設例では4月1日）に効力が遡るのだろうか、それとも10月1日から年度末までの期間のみを含むのだろうか？どちらにしても、その従業員は比例的な取り分に対する資格があるにすぎない。

### 3. 退社する従業員

その他考慮すべき問題には、通常は常勤であって年度初めに雇用されていた（この制度で年次計算をしていると仮定して）が、死亡、退職、長期廃疾（病気）、辞職または雇用主による解雇のため、年度末の前に退社した従業員が含まれる。慣例によれば、退社した人たち（辞職したり解雇されたりした人たちを除いて）をその年度のうちの雇用された割合に比例して組入れる。例えば会計年度のうち10ヵ月経過後に退職した従業員は、まる1年間雇用されていたら稼いだであろう額の12分の10を支払われるだろう。病気の場合には、短期の病気と長期廃疾を区別することが有用である（もし雇用主が長期身体障害保険に入っているとすれば）。出勤という構成要素が存する（すなわち実働勤務時間が分配方式の要素となる）場合を除いて、短期の病気では従業員を利益分配制度の成員資格から除外しないのが一般的である。

退社することを決めた従業員を相手にすることは、ヨリいっそう論議を呼ぶ問題である。彼らをこの制度に組入れるための論拠は、彼らは会社にいる間貢献してきた（さもなくば解雇されていたであろう）ので、比例的な取り分に対する資格があるということである。他方ではしばしば、退社する従業員によって企業では種々の費用（取替費用、生産性の喪失など）を負担しているので、その従業員は取り分を受けるべきではないと論じられる。この問題を論じる際に多くの人々は、辞職する従業員は会社に腹を立てて、あるいは恨みを抱いて辞職すると決めてかかっている。このような状況は、しかしながら常例というより例外であり、多くの辞職は、例えば復学、転勤する配偶者に付き添う必要性、子供達と一緒に自宅にいたい、あるいは自分の両親の面倒を見たいという親としての願望のような、しばしば雇用主の手に余る正当な理由によるものである。

この問題を解決する「科学的な」方法はない。それは本来、委員会委員と企業の基本的な信条や価値基準を反映する選択である。一つの一般的妥協案は、当該の会計年度だけこの制度の成員として、例えば9ヵ月のような最低限の期間を規定することである。

年度中に一時解雇される従業員も、この成員資格問題に関しては考慮されなければならない。彼らは働いてはいないが、それでも雇用されていると見なされ、大抵は今までどおり給付金制度に登録される（この登録が普通は一時解雇と解雇の相違点となる）。問題は、場合によっては最低期間を条件として、彼らはその勤務した期間だけ比例的な取り分を受取るべきかどうか、あるいは当年度の利益分配には彼らを全く組入れないかである。

訴訟事件または実績不足のため企業によって解雇される従業員を組入れることに対する賛否両論は、貢献したかどうかの問題がはるかに明白であることを除けば、辞職する人たちの場合と本質的には同一である。最も一般的な2つの方法は、解雇される人たちをこの制度から自動的に除外するか、あるいは個々の事例に従って除外する決定を下すことである。しばしば経営者側は、会計年度のうちの11ヵ月後に恐らくは実績に基づいて、但し何の事前通告もなしに従業員を解雇することを決定するだろう。そのような場合には、その従業員に利益のうち比例的な取り分を支払うのがヨリ公平（かつ法的にはヨリ無難）であろう。

#### 4. 変動給与制度に属する従業員

手数料を受取る従業員（これは通常、販売員である）あるいは他の報奨金制度を組入れるべきかどうかは、更なる困難な、かつ論議を呼ぶことの多い問題である。この種の制度は、この従業員グループに対して障壁や利害の衝突をもたらす場合もありうる。この問題については2つの観点がある。あるグループは、利益分配が報奨金の一形態である以上、歩合制の販売員は既に報奨制度に加入しているので、彼らを利益分配制度に組入れると重複になると論じている。そのうえ、手数料制度または報奨金制度での所得増加は利益分配制度によって更なる支出増となるため、もし分配方式が部分的あるいは全面的に従業員所得によって決定されるならば、このことは特に正しいと論じている。

これに対する異論は、利益分配制度では全従業員を共同目標のため結束させ、かつ動機づけることを想定しており、どこかの従業員グループを除外することはこの基本的な考え方に反するというものである。このグループはまた、手数料収入は実際、販売員の「定期的な」全給与の一部であり、これらの従業員を利益分配制度から除外してはならないと論じている。そのうえ、彼らを除外すると2つの従業員層、すなわちこの制度に入っている人たちとそうでない人たちが存するということになる、とも論じられる。この制度に入っていない人たちは従って、この制度に包含されている人たちとは異なる目標に向けて動機づけられる。販売員は手数料計算式の厳密な特質いかんにより、売上増加か総売上高のどちらかによって動機づけられるが、収益性とは殆ど直接的な関連はない。要するに、彼らを除外すれば、彼らはひょっとしたら売上を増やして収益性を低下させるように動機づけられることもありうる、と論じることができる。

一般的に言って、筆者はこの2つ目の主張にヨリ多くの長所があると考えており、それゆえ大抵は雇用主に歩合制の販売員を利益分配制度に組入れるように勧めている。この選択肢は更に、分配方式で所得を単独で、もしくは複合制度の要素として用いている場合には、その分配方式に影響（プラスかマイナスかの）を与えることにもなる。この問題は次章で更に論じられる。

#### 5. 労働組合

関連問題は、労働組合に加入した従業員が利益分配制度の成員となるべきかどうかである。第17章では、労働組合や利益分配制度の範囲あるいは他の種類の変動給与について簡潔に見直している。

また、カナダにおける労働立法のための法的枠組を簡潔に見直すことも重要である。もし企業が金融、通信または鉄道のような連邦政府による行政規制業界に属していなければ、当社はその事業を展開している州の労働法に従わなければならないだろう。つまり、もし企業がブリティッシュコロンビア州とマニトバ州で事業を展開しており、かつ連邦政府による行政規制会社でなければ、その雇用主は両方の州の労働法を参照する必要がある。

利益分配制度が関連する労働立法または現行の労働協約によって許可されており（あるいは禁止されておらず）、かつ労働組合指導部が同意している限りは、労働組合員が利益分配制度の成員になれない技術的理由は存しない。けれども、この制度の成員全員が確実に同一の規則および規定に従わなければならないようにすることが重要である。これには難しい交渉が必要であろうが、組合労働者と非組合労働者に対して別々の規則を設定してはならない。

XIX「利益分配制度の見本」でその制度が概説される企業のうち3社では、自社の利益分配制度に労働組合員を受入れている。その3社とは、バレーシティ・マニュファクチャリング、アルゴマ・スチール、フィシャリーズ・プロダクツ・インターナショナルである。

#### 6. その他考慮すべき問題

カナダによって統制された非公開会社（CCPC）の企業主とその親族は、据置型利益分配制度の成員

となることを禁止されている（所得税法第204項）。このような制限規定は親族の多くが企業に関与している場合に問題を引き起こすにすぎない。もしその企業がたった一人の人間によって所有されているならば、その人をこの制度外に置くことは難しくない。けれども、もし親族（企業主たち）の多くがさまざまな階層で社内の至る所に関与しているならば、貴社では従業員（非親族）と親族が制度内の人や制度外の人と一緒に働いている状況であるかもしれない。利益分配制度の利点の一つが企業主・従業員間に利害の共有をもたらすことであるので、これは問題の多い事柄となりうる。このような場合、雇用主は据置型利益分配制度（DPSP）ではなく従業員利益分配制度を使用することが多い。

## Ⅶ 分配法—基金の分配

本章では、現金分配制度であれ非現金分配制度であれ、あらゆる種類の利益分配制度の要素である最後の「主要」問題<sup>1</sup>、すなわち基金の分配法を説明する。

「分配」方式は、企業によって利益分配制度基金に投資された金をその制度成員に分配するための方法にすぎない。利益分配制度の構想で下すべき最も重要な決定の一つであり、恐らく公平性や生産性関連に対する従業員の認識に、貴社の制度のその他の主眼点よりも大きな影響を及ぼすだろう。

利益分配制度基金はいくつかの方法で分配することが可能である。前章で論じられた貴社の目的選択は分配方式に重大な影響を与える。下記のものは、分配目的で頻繁に使用される要素の全項目であり、これらは単独で、あるいは複数の組み合わせで使用することが可能である。

- (i) 従業員所得
- (ii) 職務階層
- (iii) 年功序列すなわち勤続年数
- (iv) 出勤
- (v) 従業員の醸出金
- (vi) 人事考課すなわち個人の職能考課
- (vii) 公平な分配

各要素は以下に続く節で記述されており、個々の従業員を用いた設例が提供されている。また、最も一般的な要素組み合わせのうちの3つ、すなわち勤続年数と従業員所得、勤続年数と職務階層、人事考課と従業員所得に関する節もある。その設例には全て、以下の仮定が含まれている。

- (i) その従業員は勤続11年で基本給が年間32,000<sup>ドル</sup>の技師であり、彼女の姓名は Lorrie Pierce である。
- (ii) 利益分配制度基金は180,000<sup>ドル</sup>である。
- (iii) 現金給与総額は年間4,528,000<sup>ドル</sup>である。
- (iv) 基本給総額は4,066,000<sup>ドル</sup>である。

次章では本章の節のそれぞれについて更なる設例が提供されており、貴社で雇用主負担方式、成員資格、分配法についての複数の組み合わせを検証することが可能となる。これらの包括的な方式は、本書に添付されたコンピュータ用ディスクにも内蔵されている。このディスクの使用法については次章で詳細に記述される。

<sup>1</sup> 他の2つの主要問題は、企業負担金の大きさ・種類と、この制度の成員資格である。

## 1. 基準所得

所得は各従業員の個人所得を指す。この所得を明瞭に定義することは重要であるが、基本給のみであったり、超過勤務・交代制勤務その他の割増給、賞与または手数料を含めた総所得であったりする。「所得」の定義づけは全従業員について同一であることが重要である。超過勤務の対象となる従業員もいればそうでない従業員もいる場合には、恐らく基準所得を使用するのがより公平であろう。他方、もしこの制度のどの成員にも超過勤務手当（または交代制勤務割増給か手数料）を得る同一の機会があるならば、総所得を用いたほうが管理上、容易である。もし貴社の会計年度が12月31日に終了するならば、貴社では所得税目的で作成される支払報酬 T4 計算書（T4 slips）上の総所得を参照してもよい。

所得を用いる基本的な根拠は、従業員給与は概して企業の全社的成功に対する従業員の相対的貢献度を表わすものだという点である。ここでは普通に、雇用主が合理的で、社内的に公平（Ⅳの「社内での公平」についての論考と定義づけを参照）で、かつ防衛的な基本給決定方式を設置していることを想定しており、もしそうでなければ、通常は分配方式で所得を使用すべきではない。

個々の従業員の実際的基本給（または基本給プラスその他の所得）の使用に代わる方策は、その従業員の職務に関する賃金幅の中間値を用いることである。この方法には、基本給以外の所得に関して上述した問題を消去するという長所がある。更なる長所は、全従業員が同一の職務階層（例えば賃金等級 X）で同様に扱われるという点である。賃金幅がしばしば非常に広いため、古参社員がその賃金幅の中で極めて高い位置にある場合もありうる（同一の賃金幅での最下位の社員より50%以上も多く支払われることもありうる）。貴社では実際的基本給を使用することによって事実上、勤続年数を認識している。そのうえ組合わせ方式の要素として勤続年数を使用するならば、この方法は個人への支払に対する年功序列効果を2倍にすることがある。賃金幅の中間値を使用すると更に雇用主は正規の賃金管理制度を設置しなければならないが、もしそのような制度が設置されていなければ、その使用は選択肢にはならない。

歩合制の従業員（大抵は販売員）、報奨金制度または生産性・節約賃金分配制度に属する従業員を利益分配制度に組入れるべきかどうかの問題は、前章で論じられた。貴社で彼らを利益分配制度の成員にすることを決定したならば、彼らの所得についてどの定義を使用するかを決める必要がある。もし貴社で、ともかくも取りあえず基本給を使用することに決めたならば、販売員の基本給は大抵、彼らの総所得のうちの僅かな部分でしかないので、彼らに対しても基本給を使用するのは恐らく不公平であろう。彼らの基本給は、他の歩合制でない従業員の場合のように収益性に対する相対的貢献度を表わすものではない。検討すべき重要な点は販売員「1人当り」の総所得基本給比率である。実際的な目安として筆者は、もし基本給が総所得の85%以上を占めているならば基本給を使用するのがかなり公平ではないかと思う。もしそうでなければ、販売員の所得を基本給（個人別の）プラス販売員全員の平均（または中位の）手数料と定義したらどうだろうか。

### 【設例】

基準所得を単独で使用する計算式は次のとおりである。

$$\begin{aligned} & (\text{従業員給与} / \text{基本給総額}) \times \text{利益分配制度基金} \\ & = (32,000 / 4,066,000) \times 180,000 \approx 1,416.63\% \end{aligned}$$

利益分配制度基金のうち Lorrie Pierce の取り分は1,416.63%となる。これは彼女の基本給の4.43%に相当する。

## 2. 職務階層

職務階層の使用は従業員所得を使用するのと同じの根拠に基づいており、職務階層は収益性に対する相対的貢献度を表わす。けれども、所得ほど正確にはない。貴社では従業員所得を使用する根拠を支

持するが、前述した基礎をなす給与管理制度を設置していないならば、有効な方法である。

職務階層は以下のとおり機能する。つまり、全ての職務は上級管理者、中間管理者、現場管理職・専門家職員、全ての非監督職員などの層に分類される。利益分配制度基金の一部は各層に割当てられ、次いでその金が他の基準によって分配される。職務階層の短所は、それが「別の階層の成員」を創出し、利益分配制度がもたらすと考えられている共通目的の主旨を損なうことがあるという点である。そのうえ職務階層は単独では使用できず、所得または勤続年数のようなその他の要素と組み合わせなければならない。

#### 【設例】

全従業員は以下の4つの層のうち1つに分類されるが、表示された比率の分が利益分配制度基金から取得され、その他の基準によって各層の成員に分配される。この設例では、基金がその職務階層に属する従業員に均等に分配される。

階層	基金に対する比率	分配される額
A 最高経営者	$180,000^{\text{ドル}} \times 10\%$	18,000 <sup>ドル</sup>
B 中間管理者	$180,000^{\text{ドル}} \times 25\%$	45,000
C 現場管理職	$180,000^{\text{ドル}} \times 15\%$	27,000
D その他の全社員	$180,000^{\text{ドル}} \times 50\%$	90,000
	合計 100%	180,000 <sup>ドル</sup>

もし最高経営者層が社員3人（会長1人と副会長2人）から成っており、基金が均等に分配されると仮定すれば、各人は次の計算式に従って6,000<sup>ドル</sup>を受取るだろう。

$$\begin{aligned} & (\text{基金に対する A 層の比率} \times \text{基金}) / \text{A 層に属する社員数} \\ & = (10\% \times 180,000) / 3 \text{人} = 6,000^{\text{ドル}} \end{aligned}$$

### 3. 年功序列または勤続年数

年功序列または勤続年数を使用する根拠は、会社への勤務が長い従業員は比較的新参の従業員よりも収益性に対する影響力が大きいということである。まず、彼らは経験が豊富であるという理由だけで知識が豊富にあり、仕事が上手である。次に、彼らが過年度に取った行動が当年度の業績に影響を及ぼすことがあるので、彼らはこのことに対して報酬を受けるべきであり、かくして彼らに長期的視野に立つように促すことになる。

勤続年数と関連した主要問題は、その上限を定めるべきかどうかである。つまり、従業員は分配方式で何の上限もなく追加の点数を獲得し続けてもよいのか？換言すれば、従業員（Lorrie Pierce）が向こう30～40年間、同一の職務または同一階層の職務にとどまっていると仮定すると、彼女の利益貢献度は引き続き上昇するのか、それともその貢献度の上昇率はある期間、例えば10年が経過すると「頂点に達する」のか？この従業員が転職しない限り、企業にとっての彼女の価値が際限なく増大し続けるということはあるかもしれない。

それゆえ、多くの企業では年功序列の上限を約10年と定めている。けれども貴社ではまた、制度を設置するには貴社の目的を考慮に入れなければならない。例えば離職率を下げるのが主眼であるなら、勤続年数の上限を定めると逆効果を招くことがある。

もし非常勤勤務者（パートタイマー）を利益分配制度に組入れるならば、彼らの労務がどのように計算されるのかを特定する必要がある。この制度の成員になるための待機期間を計算する際に使用されるのと同一の方法を使用するのが最も簡単かつ公平である。なお詳細は前章を参照のこと。

貴社では更に、勤続年数の計算方法を決定しなければならない。再検討中の会計期間（年度、四半期

など)の期末に年数を数えることが慣例であるが、これは直近年度に丸めるといよりも平年度を斟酌するにすぎない(制度管理が軽減される)。

例えば、1991年10月1日にスタートした従業員は1995年10月1日現在で、そしてまた年度末ならば12月31日現在で、4年を過ごすことになる。もし貴社で1年に満たない年を使用したなら、この従業員は4.25年を過ごすことになる。

勤続年数に関する最後の問題は、どの時点で勤続年数の計算を始めたらいかを決定することである。換言すれば、貴社では利益分配制度の導入前に取得された労務を認識するのか、それともこの制度が開始された時からの労務だけを認識するのか?筆者は、全ての労務を認識するのがより公平だが、更に加えて、この決定は貴社の企業体質を反映すべきではないかと思う。

#### 【設例】

勤続1年ごとに3点を配分されるが、上限すなわち最高点は無い。Lorrie Pierceを含めた従業員150人の勤務総得点は2,328であると仮定しよう。計算式は以下のとおりである。

(従業員点数/総得点)×利益分配制度基金

$$= (\text{勤続年数} \times 3) / (\text{全勤続年数} \times 3) \times 180,000 \text{円}$$

$$= (11 \text{年} \times 3) / (776 \text{年} \times 3) \times 180,000 = (33 / 2,328) \times 180,000 \approx 2,551.55 \text{円}$$

それゆえ、彼女は2,551.55円を受取ることになる。

#### 4. 出勤

利益分配制度基金分配のために出勤も使用することが可能である。これは、この制度の目的の一つが無断欠勤の減少である場合に最も有効である。実働勤務時間が計算され、この基金のうちの取り分に換算される。

けれども、貴社では単なる労働時間以上のことを考慮しなければならない。例えば、取得された休暇期間のような事項も勘定に入れたほうがよいが、さもなければ、この制度では勤めが長く、より多くの休暇を取る権利のある従業員を冷遇することになる。通常、休暇を除いた欠勤は全て勘定には入れない(労働時間ではないので)が、貴社ではまた、忌引きかあるいは陪審員としての務めのような従業員の手に余る他の欠勤にも同一の原則(休暇に対して使用されるのと)を適用したがるかもしれない。

問題の多い事柄となりうるもう一つの分野は「コンピュータ端末を用いて在宅勤務する」従業員であり、例えば彼らは少なくとも勤務時間のうち一部在宅して仕事をしている。このような場合、雇用主はその従業員が仕事をしているのを物理的に、あるいは視覚によって確認することができない。こうした状況では、計算の基準として標準労働時間(例えば1日当たり7時間)を使用するか、もしくはこの種の取決めでは出勤は殆ど取るに足らない問題なので一切使用しないことが恐らく最も有効である。

従業員所得を使用したら超過勤務時間が発生する(前述のように)という問題もまた、貴社が分配方式の全体または要素として実働勤務時間を使用する場合に生じる。同一の解決策がまた適用される。記録される超過勤務をする従業員もいればそうでない従業員もいる場合、「標準」労働時間を使用し、超過勤務時間のほか「出頭」時間あるいは「待機」時間のような他の労働時間を考慮しないことが恐らく最善である。

#### 【設例】

ここでは標準労働時間(すなわち超過勤務、出頭、あるいは臨時業務を除いた)のみが計算されることになる。全社員が週当たり40時間、すなわち年間2,080時間勤務する。従業員1人当たり、過年度においてさまざまな欠勤に20時間取られた。本書での従業員見本であるLorrie Pierceは2,075時間勤務した。利益分配制度基金のうち彼女の取り分は次のとおりである。



$$\begin{aligned} & (\text{労働時間} / \text{総労働時間}) \times \text{利益分配制度基金} \\ & = 2,075 / \{(2,080 - 20) \times 150\} \times 180,000^{\text{ドル}} \\ & = (2,075 / 309,000) \times 180,000 \approx 1,208.74^{\text{ドル}} \end{aligned}$$

## 5. 従業員醸出金

1991年に所得税法が改正されるまでは、従業員は自己資金で据置型利益分配制度に醸出する（指定限度を条件として）ことを許可されていた。この醸出金は従業員にとって課税控除の対象とはならなかったが、ここから発生した所得や資本利得は雇用主企業の負担金の場合と同様に、所得税を免除されていた。この種の従業員醸出金はもはや許可されていない。

これが許可された時、一部の雇用主たちは公認年金制度に醸出するのと同じ目的で、すなわち従業員に退職後に備えて貯蓄するよう促すために従業員醸出金を義務づけた。他の雇用主たちはこれを任意寄付制にしたが、少なくとも分配方式の要素を雇用主負担金の大きさに基づかせることによって従業員醸出金を促進した。

現在では、一部の雇用主たちが据置型利益分配制度 (DPSP) のほかに団体公認退職年金制度 (RRSP) を設置 (XIX「利益分配制度の見本」の中のダン・アンド・ブラッドストリート社を参照) し、従業員の払込みをこの RRSP に全面的もしくは部分的に結び付けることによって、この慣習を続けている。雇用主の払込みは据置型の分配制度に注ぎ込まれる。これはまた、従業員利益分配制度 (EPSP) に対しても行なわれることがある。

この方法の長所は、従業員退職貯蓄を奨励したり、その他の将来目標の達成を促したりすることが可能であるという点である。短所は高給取りの従業員に不当な報酬を与えることがあるという点で、彼らは節税手段に投資できるより多額の裁量所得を得ることになる。加えて従業員が RRSP に金を投資し、雇用主払込みが確定した後に RRSP から基金を引出すこともありうるという問題も存する。もう一度言うが、雇用主は RRSP の基金を操作できないが、従業員は未払税金を支払うのを厭わない限り、いつでも基金を引出すことができる。

### 【設例】

雇用主は従業員の醸出金  $1,000^{\text{ドル}}$  ごとに  $50\%$  を払込むことに同意している。Lorrie Pierce は RRSP に  $1,500.00^{\text{ドル}}$  の醸出金を提供できると考えている。

利益分配制度基金のうち彼女の取り分は次のとおりである。

$$1,500.00 \times 0.50 = 750.00^{\text{ドル}}$$

従って、雇用主は彼女の名義で DPSP に  $750.00^{\text{ドル}}$  を払込むことになる。

## 6. 人事考課

この制度の中には、分配法を少なくともある程度まで個人の職能考課に基づかせていたものもある (Hewitt 調査によれば、この制度の約  $9\%$ )。筆者は2つの理由でこの方法をお勧めしない。

1つ目は、この制度の有効性はグループとしてのまとまりと協同作業を促すが個人別給与制度はそうではないという事実に帰すべきだと主張する、総合的な利益分配論とは相容れない。雇用主として、もし貴社ではある種の個人別「能力給」の要素を備えることが重要だと考えているならば、それを利益分配制度から除外して基本給に算入したほうがよい。この論題の更なる論考については XVI を参照のこと。

2つ目の理由は、分配方式における実行可能な成果項目の要件がかなり厳しいということである。最

<sup>2</sup> Hewitt Associates, *Survey of Canadian Profit-Sharing Plans* (New York, Ontario), 1992.

も目立つのは業績管理制度の要求である。もし貴社でこれまでに設置していないならば、この種の制度を構想して実施することはそれ自体、主要プロジェクトであり、経営者側で利益分配制度そのものよりもはるかに多くの時間と労力を食う場合がある。それには専門のノウハウが必要となるため、通常は外部コンサルタントを雇ってこの手続を補助してもらわなければならない。個々の従業員、管理者、監督者の大規模な研修もまた必要である。けれども、業績管理制度にとってより重要な必要条件は、従業員の経営陣に対する高度な信頼と、その社員に関して有意義な職能考課を行なう監督責任のある全ての人々の側の意欲である。これらは困難な要件であり、彼らが既に然るべき所にいる場合を除いて、利益分配制度の構想中に彼らが折り合うことは殆ど不可能である。

#### 【設例】

当社には5段階の達成度を規定した業績管理制度があり、各段階に対する配点は次のとおりである。

勤務評定	配点
優良	15
良好	10
職務基準を満たしている	5
改善を要する*	2
あらゆる点で不十分	0

Lorrie Pierce の達成度は彼女の管理者によって審査され、「優良」段階と査定された。当社の従業員150人（Lorrie Pierce を含む）が得た達成度総得点は797である。

利益分配制度基金のうち彼女の取り分は次のとおりである。

$$\begin{aligned} & (\text{Lorrie Pierce の点数} / \text{達成度総得点}) \times \text{利益分配制度基金} \\ & = (15 / 797) \times 180,000 \approx 3,387.70^{\text{ドル}} \end{aligned}$$

\*たぶん、いったいなぜ「改善を要する」従業員が点数を取るのだろうかと思議に思われるだろう。が、この評定を受けた殆どの従業員は恐らく自己の達成度をすぐ上の段階まで高めることができるので、彼らを完全に除外すると改善の見込のない「あらゆる点で不十分」な従業員と同一等級に入ってしまうというのが、その理屈である。

## 7. 公平な分配

この制度の約9%が、基金に属する利益はこの制度の成員に均等に分配されると定めている（1992年にこの比率は制度の種類別になっていた。すなわち現金分配制度14%、据置型利益分配制度（DPSP）4%、従業員利益分配制度（EPSP）0%、複合制度1%）<sup>3</sup>。これは通常、中小企業において「我々はこの点では皆一緒であり、我々にはできる限り精一杯、全てをやろうとしている」という基本的な考え方で行なわれている。公平な分配は、その組織構造で相対的に役職・階層が少なく、かつ最高賃金と最低賃金にはそれほど差がない場合にも適当である。

#### 【設例】

当社の150人の従業員一人ひとりが受取るのは次のとおりである。

$$\text{利益分配制度基金} / \text{従業員数} = 180,000 / 150人 = 1,200^{\text{ドル}}$$

Lorrie Pierce にとってこの支払額は彼女の年俸の3.75%（1,200 / 32,000）に相当する\*\*。

\*\*この検算は、支払額をその会計年度の従業員給与に対する比率として表示するが、分配方式を検証する時に行なうべきである。

<sup>3</sup> Hewitt Associates, op.cit., p.11, p.17, p.40, p.51.

## 8. 要素組合わせ

分配方式で使用される通常の諸要素の一つひとつは、既に前節まで個別に論じられてきた。けれども、カナダ企業で一つの要素を単独で使用している制度はほんの少数である。大多数の制度では2つ以上の要素を組合わせて使用している。

組合わせ方式により、この制度でさまざまな目的に対処することが可能となるので、これは貴社の分配方式で使用したいと思っている要素を選択する基本的な方法である。更に貴社での当初の目的を考慮されたい。

貴社あるいは利益分配制度委員会が使用したいと思っている2つ以上の基準の相対的意義を決定することもまた、重要である。それらの基準は分配法への影響が同じである必要はないが、使用される基準が貴社での当初の目的に関連した意義を示すように分配方式を構成することは通常、可能である。

最も一般的な要素組合わせの設例が以下で示され、論じられる。それらの全部で、前節まで示された単一の要素の設例と同一の仮定を使用している。諸要素を使用する根拠については、一つひとつが既に論じられてきたので再考していない。

## (1) 勤続年数と基準所得

従業員は勤続1年ごとに2点、最高10点まで配分され（すなわち5年分）、かつ基本給1,000<sup>F</sup>ごとに1点を配分される。Lorrie Pierce が取得する総得点は次のとおりである。

$$\begin{aligned} 2 \text{ 点} \times 5 \text{ 年} &= 10 \\ 1 \text{ 点} \times (32,000 / 1,000) &= \frac{32}{1} \\ &\text{計 } 42 \end{aligned}$$

もしこの制度の成員全員の総得点を5,372とすると、この従業員（Lorrie Pierce）の取り分は次のとおりである。

$$\begin{aligned} &\{ (\text{勤務得点} + \text{給与得点}) / \text{成員全員の総得点} \} \times \text{利益分配制度基金} \\ &= \{ (10 + 32) / 5,372 \} \times 180,000 \approx 1,407.29^{\text{F}} \end{aligned}$$

もしこの計算式で給与がより大きく影響すべきだと貴社で思われるなら、基本給1,000<sup>F</sup>ごとに5点を与えられるように計算式を変更することができよう。成員全員の総得点は結果として21,636となる。すなわち、

$$5,372 + (5-1) \times (4,066,000 / 1,000) = 21,636$$

Lorrie Pierce の総得点は次のとおりとなる。

$$\begin{aligned} 2 \text{ 点} \times 5 \text{ 年} &= 10 \\ 5 \text{ 点} \times (32,000 / 1,000) &= \frac{160}{1} \\ &\text{計 } 170 \end{aligned}$$

彼女の取り分は次のとおりである。

$$(170 / 21,636) \times 180,000 \approx 1,414.30^{\text{F}}$$

ご覧のとおり、このような配点の変更は、基本給がこの層では最低水準の一つであるため Lorrie Pierce の利益取り分には殆ど影響を与えていない。けれども、もし当社の総括管理者 William Dixon に関して同様の計算をするなら、彼の取り分は5,361<sup>F</sup>から6,323<sup>F</sup>になる。

## (2) 勤続年数と職務階層

前述の設例のとおり、従業員は勤続1年ごとに2点を与えられるが、上限は10年までとする。全ての職務が4つの層に分類される。すなわち、A=経営者、B=中間管理者、C=監督者および非管理職の専門家職員、D=その他の全社員。Lorrie Pierce はC層に属する技師であり、年功得点20を取得して

いる。このC層の年功得点は総計40となる。利益分配制度基金は次のように4つの層に分配される。

A:10%, B:25%, C:15%, D:50%

Lorrie Pierce については以下のように、その取り分が計算されよう。

$$180,000 \times 15\% \times 20 / 40 = 13,500^{\text{ドル}}$$

この金額は彼女の基本給の42.19%であり、基本給に対する比率として表示されると従業員の誰よりもズバ抜けて高い支出なので、大方の人が法外な額と見なすだろう。もし職務階層がC層に及ぼす影響を小さくしたいと思うなら、職務階層間の分配率を次のように変更することができよう。

A:10%, B:20%, C:5%, D:65%

この場合、彼女の取り分は次のとおりとなる。

$$180,000 \times 5\% \times 20 / 40 = 4,500^{\text{ドル}}$$

### (3) 人事考課と基準所得

当社では5段階の尺度による人事考課制を使用している。それぞれの段階の達成度に対して与えられる点数は次のとおりである。

勤務評定	配点
優良	15
良好	10
申し分ない	5
改善を要する	2
あらゆる点で不十分	0

基準所得1,000<sup>ドル</sup>ごとに2点を与えられる。Lorrie Pierce は彼女の監督者と管理者によって「優良」と評価された。全従業員の総得点は9,004である。彼女の得点合計は次のとおりである。

所得得点 = 2点 × (32,000 / 1,000) =	64
達成度得点	= 15
得点合計	79

彼女の利益取り分は次のとおりである。

$$(79 / 9,004) \times 180,000 \approx 1,579.29^{\text{ドル}}$$

もし人事考課の影響力をヨリいっそう大きくしたいと思うならば、配点を次のようにすることができよう。

勤務評定	配点
優良	80
良好	40
申し分ない	5
改善を要する	2
あらゆる点で不十分	0

この状況では、Lorrie Pierce の得点合計は次のとおりとなる。

所得得点 = 2点 × (32,000 / 1,000) =	64
達成度得点	= 80
得点合計	144

彼女の取り分は次のとおりとなる。

$$(144 / 9,769) \times 180,000 \approx 2,653.29^{\text{ドル}}$$

## 9. 分配方式をどのように選択したらよいか

もし選択肢が全て絡み合うとすれば、貴社の利益分配制度に適した分配方式をどのように選択するか？貴社では以下の3大基準を使用することができる。

- (i) 情報交換の容易さ
- (ii) この制度の成員に受入れられる程度
- (iii) この制度の目的との関連

### (1) この制度の目的

最も重要な基準は、分配方式をこの制度の開始時に貴社で設定された当初の目的と関連づけることである。分配方式は、その目的を一段と強固にするものでなければならない。例えば、もし1つの目的が離職率を下げることであるなら、分配方式は重要な年功要素を持つことになる。けれども、もし個々の従業員の達成度の向上を促したいと貴社で思っているなら、分配方式に人事考課を組入れなければならない。従業員所得または職務階層を使用すれば、従業員に地位の高い、あるいは高給で遇されている職務への昇進を目指すように促すことになる。もしその目的に協同作業の向上を含めるとしたら、分配方式は支出金が大幅に増減せず、かつ個人的な達成度要素を含まないように構成されるだろう。

### (2) 情報交換の容易さ

2つ目の基準は、この制度がどれほど従業員に説明しやすいかである。一般的に分配方式を過度に複雑にする傾向があり、複雑さによって貴社は技術的に完璧な方式を設置することが可能となるが、このような方式は常に、普通の従業員に伝えることが困難である。簡素性は分配方式を構想する際の大きな利点であり、更に制度管理を簡素化する。

### (3) 受入れ可能性

提案された分配方式を評価する最後の方法は、非常に主観的だが極めて重要である。その方式はこの制度の成員に受入れられるのか？彼らはそれが公平な方式と考えるだろうか？この評価は貴社の従業員委員会によって最も適当に行なわれるので、従業員委員会を使用するための最適の論拠の一つとなる。もし貴社がVで概説された手順を使用してこの制度を開発していれば、この基準はどうということもないだろう。けれども、最終的な締括りとして貴社ではこの委員会に問うべきである。すなわち、従業員はこの方式が利益分配制度基金を分配する合理的な方法であると考えようか？もし従業員利益分配制度委員会を組織しないことに決定したなら、貴社ではどんな方法で従業員の意見を見極めるのか？一つの方法は、従業員や企業体質についての認識に基づいて個人的な判断を下すだけである。けれども、Vの前のほう(4.「従業員参加」)で論じられた理由で、この方法は殆ど当てにならない。もう一つの選択肢は、分配方式を含めたこの制度全体を票決に付することである。これは危険度の高い選択肢であり、もし貴社で期待した賛成票が得られなかったら、貴社ではこの制度を変更するか、あるいは完全に廃止するかしなければならない事態となろう。こういう訳で、筆者は従業員委員会の利用を強くお勧めする。

## VIII 貴社の分配方式を検証すること

本章では利益分配制度の3大構成要素、すなわち利益分配制度基金に投資される額、成員資格基準、分配方式を再考し、制度実施前に検証することができるように、これらをどのように総合したらよいかを説明する。

一旦、利益分配制度委員会が第2回会議を開いたら（貴社では従業員を参加させることに決めている

と仮定して)、貴社では以下についての一時的な決定を下したことになる。

- (i) 利益の定義づけと、利益分配制度基金に投資すべき企業利益の比率
- (ii) どういう人たちがこの制度の成員になるのか。
- (iii) 分配方式で使用される要素

先頭の2項目は相対的に一定不変であり、今の時点で容易に分析することが可能である。けれども、もし分配方式が諸要素の組合せであるなら(大多数はそうだが)、貴社では更に、諸要素をどのように組合せるのかを決定しなければならない。たとえ分配方式で一つの要素しか使用しないとしても、今はそれでも3つの変数について下された一時的決定の全体的な影響を分析するのに適当な時期である。現段階で分配方式を検証することは以下の理由で重要である。

- (i) それによって貴社ではいくつかの要素組合せの影響を確かめることが可能となる。
- (ii) それによって支払額、従って個人に与える影響が明らかにされる。
- (iii) それによって実際の歴史的数字の使用が容易となるので、貴社では実情で何が発生していたのかを確かめることが可能である。
- (iv) それによって貴社では戦略計画または業績予測を利用して分配方式の将来効果を分析することが可能となる。

分配方式を検証することは不可欠であり、筆者はこれが行なわれるまでは先へ進まないことをお勧めする。貴社ではなじみのある表計算ソフトウェアを使用して自社の見本を開発したり、この章末に提示された10個の見本を利用したりすることが可能である。

これらの見本はⅦで記述された分配方式に従って配置されているが、分配方式が関連する3つの主要問題のうちで最大の変数のためである。その他2つの問題は成員資格の定義づけと利益分配制度基金に充当される利益の比率である。全部の見本ワークシートによって貴社では、この制度に充当される利益水準と利益の比率を変更することが可能となる。全部のワークシートでは、従業員を一人ずつかグループごとのどちらかで記載することが要求される。

適切な分配方式を含めたこれらのワークシートは、本書に添付されたディスクにも入っている。もし提示された選択肢のどれか一つを検証することに決めたなら、貴社ではこのディスクを使用してそれを行なうことが可能である。もし本書に掲載されていない分配方式を使用することを決定したなら、貴社では標準的な分配方式の一つを自社の状況に適合させることができるかもしれない。

これらの分配方式は表計算ソフトウェア『クワトロ・プロ』<sup>4</sup>(Quattro Pro<sup>®</sup>) 5.0版を使用して入力されている。全部ではないとしても、普及している表計算ソフトウェアの大部分は『クワトロ・プロ』のファイルを読み取ることができる。貴社のコンピュータ・プログラムを取扱説明書で調べよ。封入されたディスクには、『クワトロ・プロ』のみならず『マイクロソフトエクセル』(Microsoft Excel<sup>®</sup>)や『ロータス1・2・3』(Lotus1・2・3<sup>®</sup>)によるこうしたスプレッドシート(spreadsheet)が含まれている。

それぞれの選択肢は分配方式に関する差異に基づいており、それによって貴社では下記のうちいくつかの要素組合せを検証することが可能となる。

- (i) 利益水準
- (ii) 利益分配制度基金に投資される利益の比率
- (iii) 成員資格

<sup>4</sup> 『クワトロ・プロ』は、ポーランド社(その後インプライズ社に改名)で開発され、その後コーレル社で販売された表計算ソフトウェアの名称である。

## (iv) 分配方式

貴社では、各変数について過去、現在の数字と予測された数字の両方あるいはいずれか一方を使用することが可能である。分配方式の検証は、この制度が現金分配制度か、据置型利益分配制度 (DPSP) か、従業員利益分配制度 (EPSP) か、複合制度かを問わず実行が可能である。

これらの方式見本を使用する際には、それら全てに適用されるいくつかの一般基準がある。これについては以下で論じられる。各見本に特有の基準はその見本に関する節で提示されており、ちなみに次のとおりである。

選択肢	ファイル名	分配方式の要素	VIII中の頁番号	VII中の頁番号
A	A1.WQ2	基準所得	67	54
B	B1.WQ2	職務階層	68	54
C	C1.WQ2	年功序列・勤続年数	69	55
D	D1.WQ2	出勤	70	56
E	E1.WQ2	従業員離職金	71	57
F	G1.WQ2	人事考課	72	57
G	G1.WQ2	公平な分配	73	58
H	H1.WQ2	勤続年数・基準所得	74	59
I	I1.WQ2	勤続年数・職務階層	75	59
J	J1.WQ2	人事考課・基準所得	76	60

ここで列挙された「選択肢」は本章で論じられており、分配方式と計算法についての全ての実際結果は章末のスプレッドシートに表示されている。基本的な数式は巻末の付録2の中で同一形式で表示されているが、但しいくつかの設例では、完全な数式を表示するために縦列が拡大されている。

## 1. 仮定

本章の方式見本ではVIIの設例と同一の仮定のほかに、いくつかの追加の仮定を使用する。

## 【VIIからの仮定】

- (i) 当社では150人の従業員を抱えている。
- (ii) 年間の現金給与総額は4,528,000<sup>ドル</sup>である。
- (iii) 利益分配制度基金は180,000<sup>ドル</sup>である。
- (iv) 基本給総額は4,066,000<sup>ドル</sup>である。
- (v) 従業員の一人 Lorrie Pierce は勤続11年で、年俸が32,000<sup>ドル</sup>の技師である。

## 【追加の仮定】

- (i) 当社では、技師の Lorrie Pierce を含めて比較的少数の管理職・専門家職員を抱えている。それは以下のとおりである。

姓名	肩書き	年俸(ドル)	その他の所得(ドル)*
William Dixon	会長	150,000	45,000
Lynda Harris	副会長	100,000	22,000
Robert Campbell	副会長	95,000	15,000
Jeannette Totten	経理部長	70,000	—
Ann Walker	人事部長	65,000	—
Neil Prior	製造部長	75,000	—
Jack Kelly	購買部長	68,000	—

James Curtis	販売部長	72,000	—
Nancy Dawson	顧客サービス部長	48,000	—
Lorrie Pierce	技師	32,000	—
Susanna Jackson	古参販売員	25,000	15,500
Thomas Whicher	会計係	32,000	—
<hr/>			
**他12人	販売員	20,000	10,000
他15人	定額給の非監督職員	22,000	1,500
他111人	時間給の製造・倉庫職員	24,000	2,000

\*「その他の所得」には、例えば賞与、超過勤務手当、交代勤務割増給あるいは出頭手当のようないくつかの項目を含めることが可能である。この項目には現金支払額が算入されるだけである。自社の検証で、貴社では「その他の所得」を構成要素に分類したいと思うかもしれない。従業員所得の定義づけの再考についてはⅦの1.を参照のこと。

\*\*この行より下の数字は、列挙されたそれぞれの従業員グループの平均値（基本給、その他の所得とも）を指す。平均値は分配方式を表示する際の簡潔性のために使用される。自社の分析を行なう時、貴社では全ての従業員を記載したいと思うかもしれない。

(ii) 常勤従業員のみがこの制度に組入れられる。

## 2. 一般基準

これは全ての選択肢の中で使用される標準的な項目に従って取扱われる。問題を簡単にするため、全部のセル参照は「選択肢 A」になる。これは大抵、その他の選択肢についても同様であるが異なることがあり、読者諸賢はこの点を承知しておくように注意されたい。

### 【会計期間】

会計期間（年度、四半期など）を記入せよ。

### 【利益】

貴社で選定した利益の定義づけ（Vを参照）を使用して会計期間中の利益額を記入せよ。

### 【利益に対する比率】

貴社で使用する予定の利益に対する比率を記入せよ。

### 【縦列 A：給与等級・職務階層<sup>5</sup>】

もし正規の給与管理制度を貴社で設置していなければ、給与等級は設定されていないだろう。もしそうならば、「選択肢 B1」の見本のように給与等級を最高水準から最低水準まで記載することによって、貴社の職務階層を設定することが可能である。さもなければ、この縦列を空欄のままにしておき、縦列 C に従業員を基本給の最高水準から最低水準まで記載せよ。

### 【縦列 B：従業員名】

従業員の姓名を記入せよ。必須ではないが、貴社では肩書も入力することを決めるかもしれない。これは縦列 B を拡大するか、あるいは新規の縦列 C を挿入するかどちらかによって行なうことが可能である。もし貴社で複数の在職者のいる職階を設定しているなら、従業員をグループ分けして一人ひとりの個人名を入力しないことにより、入力時間を節約してスプレッドシート上にスペースを入れることが可能である。縦列 A にその職階の名称を記入せよ。けれども、貴社では更に、縦列 B にその職階の従業員数を入力しなければならない。見本として本章で表示された「選択肢」のいずれかを参照のこと。

### 【縦列 C】

ここは重要性の高いものから順に年換算で表示された基本給である。貴社でその職階の従業員の平均

<sup>5</sup> 縦列では肉太の黒い線で囲んだ枠の中に文字が入る。当然、縦列は上下両方に拡大される。行番号がスプレッドシートの右側に沿って表示される。



給与を記入しなければならない複数の在職者のいる職階（「選択肢 A」における C23～C25のセル）を除いて個人別となる。そのセルの数式では次に、この平均給与に従業員数を掛けてその職階の基本給総額が算出される。

**【縦列 D：その他の所得】**

賞与、手数料、超過勤務手当、貴社で展開した所得の定義づけ（Ⅶの54頁を参照）に基づくあらゆる種類の割増給などの現金所得（給与以外の）を入力せよ。この縦列は、縦列 C の場合のように必ずしも重要性の順になるわけではない。この縦列は、個人も複数の在職者のいる職階も両方とも表示するという点では縦列 C と同様である。

もし分配方式の全体または要素として基準所得も総所得もどちらも使用していなければ、貴社では縦列 C、D に記入する必要はないということに留意されたい。けれども、そのデータは従業員給与のうち、その利益取り分に相当する比率の分析をする際には極めて有用である。筆者はその分析をすることを強くお勧めする。これは分配方式の「公平性」を評価する最も有効な方法の一つである。縦列 G（基本給に対する支出金の比率）と縦列 H（総所得に対する支出金の比率）は、縦列 C、D に記入しなければ計算できない。例えば「選択肢 A」では、縦列 G での計算によれば全従業員が利益のうち基本給の 4.43%を受取ることになるが、これは利益のうちの支出金は従業員給与の 3～5%になるべきという基準を満たしている。縦列 H では同様の計算結果を示しているが、従業員の一人 Susanna Jackson と販売員グループは 3%目標を僅かに下回っている。

**【縦列 E：総所得】**

コンピュータ・プログラムによって縦列 C、D が加算されるので、入力はいらない。

**【縦列 F：支出金】**

ここは従業員に支払われる実際の利益分配額（ $D_{ll}$ ）となる。入力はいらない。

**【縦列 G：基本給に対する支出金の比率】**

この縦列は、縦列 F の支出金を基本給に対する比率として表示する。入力はいらない。

**【縦列 H：総所得に対する支出金の比率】**

この縦列は、縦列 F の支出金を縦列 E の総所得に対する比率として表示する。入力はいらない。

**【複数の在職者のいる職階の 1 人当たり支出金】**

スプレッドシートの左下隅にあるこの別個の枠は、在職者が一人以上の職階に属する各人へ実際に支払われる金額を表示する。章末の見本では、この職階は「時間給従業員」、「定額給従業員」、「販売員」である。

### 3. 合理性基準

提示された見本のスプレッドシートはいくつかの迅速かつ平易な「合理性基準」によって作成されており、これによって分配方式が正確に機能しているかどうかを即座に判断することが可能となる。これは、もし貴社が提示された分配方式を好みに合わせて変更することを決定したならば、特に重要である。この基準はまた、もしゼロから作成することを決定したならば、貴社のスプレッドシートのいずれかに組込まれるべきである。この節で提示される基準は見本全部に共通である。その選択肢に特有のその他いくつかの基準が提示されており、各選択肢用の見本スプレッドシートの下に記載されている。共通の基準は以下のとおりである。

- ① F26のセル（縦列 F の合計）は B7のセル（利益分配制度基金）と等しくなければならない。
- ② E27のセル（縦列 C、D の各計の和）は E26のセル（縦列 E の合計）と等しくなければならない。
- ③ 縦列 H（総所得に対する支出金の比率）は、縦列 D（その他の所得）への記入が 0 でなければ縦列

G（基本給に対する支出金の比率）の計算結果を下回らなければならないが、0の場合にはその2つの比率は同一でなければならない。

- ④ 縦列 H の最下部に表示される比率は、縦列 D（その他の所得）が全部ゼロでなければ常に縦列 G の最下部の比率より低くなければならない。

#### 4. 検証

貴社の分配方式を検証することに決めたら、以下の手順を踏むこと。

- ① 貴社で好まれた選択肢を選ぶか、あるいは自社のスプレッドシート見本を開発すること。
- ② 直近の会計期間の利益額を入力すること。
- ③ V で記述された手順に従って、貴社が妥当と考えている利益に対する比率を入力すること。
- ④ 個人と職階への支出金を実際の金額と、基本給および総所得に対する比率によって照合すること。本質的な公平性と 3～5% 基準を追求すること（V の 80 頁を参照のこと）。
- ⑤ この検証がうまくいかないときは、③と④の処置を繰返し行なうこと。
- ⑥ 貴社がどの選択肢を選んでも、その変数の変更に着手すること。
- ⑦ 一旦、直近の会計期間の試験的な分配方式を開発したら、過去 3～5 年間の利益水準で、たとえどのような予測数字をお持ちであろうと、その分配方式を検証すること。
- ⑧ 総合的な分配方式を最終的に決定すること。

#### 5. 情報交換

スプレッドシートの使用は貴社での制度案の違いを検証するための不可欠の要素である。けれども、これは情報交換や貴社の従業員利益分配制度委員会の業務の面で問題を生じる。

その問題は守秘義務に関係がある。スプレッドシートの操作後に選択された分配方式案で認知された公平性に関する意見や感想を聴取することによって、貴社では恐らく従業員利益分配制度委員会にその計算結果を見せたがるだろう。けれどもこれは、もし本章で提示されたデータ形式を使用したなら、貴社ではこの委員会に個人別またはグループ別の基本給、その他の所得、総所得を示すことになる、ということの意味するだろう。大抵の従業員はそのようにされることを極端に嫌がる。たとえ委員会委員が秘密厳守を誓わせられたとしても、情報の一部が漏洩するのはほぼ確実である。もう一つの懸念は、もし公平な現金報酬制度を貴社で設置していなかったら、委員会委員は制度の不公平に注意を集中し（IV の、特に社内での公平と対外的な競合性に関する節を参照）、利益分配制度の潜在的長所を見失うだろうという点である。

本章におけるデータ形式で表示された検証結果を開示するもう一つの方法は、一人ずつ姓名で記載された従業員を「時間給従業員」、「定額給従業員」、「販売員」が分類されたのと同じやり方でグループ分けすることである。この方法に付随する問題は、広範囲の所得のため平均値は重要でないことがあるという点である。例えば 63-64 頁の見本で列挙された 12 人の従業員に関しては、基本給が 25,000<sup>ドル</sup>から 150,000<sup>ドル</sup>までの幅がある。この問題は、例えば「選択肢 B1」のような職務階層を使用して、グループ分けを小規模にすることによって緩和することが可能である。これは、たとえ「職務階層」が分配方式の要素ではなくても行なうことが可能である。

他の選択肢は、この委員会に肉太の黒い線で囲んだ枠の最下行のみを見せることである。

この委員会にどれだけの情報を開示すべきかについての意思決定は非常に主観的なものである。この決定を為すには次の問題を考慮されたい。すなわち、貴社の情報開示に関するこれまでの歴史、貴社の現在の給与とその他の所得に関する基本的な公平性、従業員の経営陣に対する信頼度。

利益分配制度用のワークシート  
 選択肢A1  
 分配法＝ 基準所得のみ

行番号

4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32

会計期間 1994-95年  
 利益 1,500,000<sup>ドル</sup>  
 利益に対する比率(%) 12  
 利益分配制度基金 180,000<sup>ドル</sup>

A	B	C	D	E	F	G	H
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給(ドル)	その他の所得(ドル)	総所得(ドル)	支出金(ドル)	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)
	William Dixon	150,000	45,000	195,000	6,640	4.43%	3.41%
	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	4,427	4.43%	3.63%
	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	4,206	4.43%	3.82%
	Neil Prior	75,000	0	75,000	3,320	4.43%	4.43%
	James Curtis	72,000	0	72,000	3,187	4.43%	4.43%
	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	3,099	4.43%	4.43%
	Jack Kelly	68,000	0	68,000	3,010	4.43%	4.43%
	Ann Walker	65,000	0	65,000	2,878	4.43%	4.43%
	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	2,125	4.43%	4.43%
	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	1,417	4.43%	4.43%
	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	1,417	4.43%	4.43%
	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	1,107	4.43%	2.73%
時間給従業員	111 <sup>人</sup>	2,664,000	222,000	2,886,000	117,934	4.43%	4.09%
定額給従業員	15 <sup>人</sup>	330,000	22,500	352,500	14,609	4.43%	4.14%
販売員	12 <sup>人</sup>	240,000	120,000	360,000	10,625	4.43%	2.95%
		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%
				4,528,000			

複数の在職者のいる職階の1人当り支出金

時間給従業員	1,062 <sup>ドル</sup>
定額給従業員	974 <sup>ドル</sup>
販売員	885 <sup>ドル</sup>

入力データ

- この選択肢に要求される唯一の入力データは、B5のセル(利益)とB6のセル(利益に対する比率)とB4のセルの会計期間である。

基準

- 縦列Gでは、この比率が全部同一でなければならぬ。
- 縦列Hでは、その他の所得が0(縦列D)の全従業員については比率が全部同一でなければならぬ。

利益分配制度用のワークシート  
選肢B1

分配法＝

職務階層・階層内での公平  
職務階層 基金分配率(%) 階層内従業員数(人)  
最高経営者=A 10 3  
中間管理職=B 25 6  
現場管理職=C 15 3  
その他の全社員=D 50 138  
合計 100 150

行番号

4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37

会計期間 1994-95年  
利益 1,500,000<sup>ドル</sup>  
利益に対する比率(%) 12  
利益分配制度基金 180,000<sup>ドル</sup>

従業員の種類 人数(人)  
時間給従業員 111  
定額給従業員 15  
販売員 12

A	B	C	D	E	F	G	H
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給(ドル)	その他の所得(ドル)	総所得(ドル)	基準値に基づく支出金(ドル)	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)
A	William Dixon	150,000	45,000	195,000	6,000	4.00%	3.08%
A	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	6,000	6.00%	4.92%
A	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	6,000	6.32%	5.45%
B	Neil Prior	75,000	0	75,000	7,500	10.00%	10.00%
B	James Curtis	72,000	0	72,000	7,500	10.42%	10.42%
B	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	7,500	10.71%	10.71%
B	Jack Kelly	68,000	0	68,000	7,500	11.03%	11.03%
B	Ann Walker	65,000	0	65,000	7,500	11.54%	11.54%
B	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	7,500	15.63%	15.63%
C	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	9,000	28.13%	28.13%
C	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	9,000	28.13%	28.13%
C	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	9,000	36.00%	22.22%
D	時間給従業員	2,664,000	222,000	2,886,000	72,391	2.72%	2.51%
D	定額給従業員	330,000	22,500	352,500	9,783	2.96%	2.78%
D	販売員	240,000	120,000	360,000	7,826	3.26%	2.17%
		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%

複数の在職者のいる職階の1人当り支出金

時間給従業員	652 <sup>ドル</sup>
定額給従業員	652 <sup>ドル</sup>
販売員	652 <sup>ドル</sup>

入力データ

基礎

- 貴社では「基金分配率(%)」の縦列(E4~E7)と「階層内従業員数(人)」の縦列(F4~F7)の両方を変更することが可能である。
- 「複数の在職者のいる職階の1人当り支出金」は全て同額でなければならない。

注釈

1. 職務階層B、Cの支出金の比率(縦列G)は極端に高いように思われる。E4~E7のセルを変更することにより、この比率を調整してみよ。

利益分配制度用のワークシート  
選肢C1

分配法 = 年功序列・勤続年数  
仮定 3 上限なし  
勤続1年ごとの配点 =

会計期間 1994-95年  
利益 1,500,000<sup>F</sup><sub>19</sub>  
利益に対する比率(%) 12  
利益分配制度基金 180,000<sup>F</sup><sub>19</sub>

行番号

4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給( <sup>F</sup> <sub>19</sub> )	その他の所得( <sup>F</sup> <sub>19</sub> )	総所得( <sup>F</sup> <sub>19</sub> )	基準値に基づく支出金( <sup>F</sup> <sub>19</sub> )	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)	勤続年数(年)	年功得点
	William Dixon	150,000	45,000	195,000	3,711	2.47%	1.90%	16	48
	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	5,103	5.10%	4.18%	22	66
	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	928	0.98%	0.84%	4	12
	Neil Prior	75,000	0	75,000	2,088	2.78%	2.78%	9	27
	James Curtis	72,000	0	72,000	2,784	3.87%	3.87%	12	36
	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	464	0.66%	0.66%	2	6
	Jack Kelly	68,000	0	68,000	1,624	2.39%	2.39%	7	21
	Ann Walker	65,000	0	65,000	1,160	1.78%	1.78%	5	15
	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	232	0.48%	0.48%	1	3
	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	1,392	4.35%	4.35%	6	18
	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	2,552	7.98%	7.98%	11	33
	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	1,392	5.57%	3.44%	6	18
時間給従業員	111人	2,664,000	222,000	2,886,000	102,990	3.87%	3.57%	4	1332
定額給従業員	15人	330,000	22,500	352,500	31,314	9.49%	8.88%	9	405
販売員	12人	240,000	120,000	360,000	22,268	9.28%	6.19%	8	288
		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%		2328

入力データ

稼数の在職者のいる職階の1人当り支出金

時間給従業員	928 <sup>F</sup> <sub>19</sub>
定額給従業員	2,088 <sup>F</sup> <sub>19</sub>
販売員	1,856 <sup>F</sup> <sub>19</sub>

注

1. 勤続年数がほぼ等しいJames CurtisとLorrie Pierce(12年と11年)の「基本給に対する支出金の比率(%)」の差異(James Curtisへの支出金のほうが僅かに高い)に留意されたい。その相違は基本給の差異である。貴社では、このことが容認できるかどうかを検討しなければならない。
2. 継続年数の上限を設定したいと思っいるなら、貴社では手操作で継続の入力データをその上限までに制限するか、継続Jに@F(『フットロ・プロ』)コマンドを入力するかどちらかが可能である。
3. E4のセルは勤続1年ごとの配点である。
4. E4のセルは勤続1年ごとの配点である。

利益分配制度用のワークシート  
選択肢D1

分配法 = 出勤(標準労働時間のみ)  
 仮定  
 非管理職の年間平均労働時間  
 1994-95年 2066  
 時間給従業員 = 2071  
 1,500,000<sup>ドル</sup> 定額給従業員 = 2075  
 12 販売員 =  
 180,000<sup>ドル</sup>

行番号

4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35

A	B	C	D	E	F	G	H	I
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給(ドル)	その他の所得(ドル)	総所得(ドル)	支出金(ドル)	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)	労働時間
	William Dixon	150,000	45,000	195,000	1,201	0.80%	0.62%	2061
	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	1,212	1.21%	0.99%	2080
	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	1,165	1.23%	1.06%	2000
	Neil Prior	75,000	0	75,000	1,191	1.59%	1.59%	2045
	James Curtis	72,000	0	72,000	1,206	1.68%	1.68%	2070
	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	1,208	1.73%	1.73%	2073
	Jack Kelly	68,000	0	68,000	1,212	1.78%	1.78%	2080
	Ann Walker	65,000	0	65,000	583	0.90%	0.90%	1000
	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	1,212	2.53%	2.53%	2080
	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	1,203	3.76%	3.76%	2065
	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	1,209	3.78%	3.78%	2075
	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	1,212	4.85%	2.99%	2080
時間給従業員	111人	2,664,000	222,000	2,886,000	133,588	5.01%	4.63%	229326
定額給従業員	15人	330,000	22,500	352,500	18,096	5.48%	5.13%	31065
販売員	12人	240,000	120,000	360,000	14,505	6.04%	4.03%	24900
		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%	309000

複数の在職者のいる職階の1人当り支出金

時間給従業員	1,203 <sup>ドル</sup>
定額給従業員	1,206 <sup>ドル</sup>
販売員	1,209 <sup>ドル</sup>

入力データ

1. 縦列IIIには、縦列Bで名を列挙された各人の年間の実働勤務時間を入力する。
2. D5、D6、D7のセルには、時間給従業員、定額給従業員、販売員それぞれの層の年間平均労働時間数を入力する。D7～D9のセルは各層の総労働時間を表示することになる。

基準

1. もし2人以上の従業員が同じ時間数働いたとしたら、縦列Fの支出金(F<sub>ij</sub>)は同額でなければならぬ。例えば、Lynda Harris, Jack Kelly, Susanna Jackson について。

利益分配制度用のワークシート  
 選択肢E1  
 分配法＝ 団体公認退職年金制度への従業員醸出金  
 仮定  
 非管理職従業員の年間平均醸出金(F<sub>10</sub>)  
 時間給従業員＝ 800  
 定額給従業員＝ 500  
 販売員＝ 3,000  
 行番号 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35

A	B	C	D	E	F	G	H	I
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給(F <sub>10</sub> )	その他の所得(D <sub>10</sub> )	総所得(F <sub>10</sub> )	支出金(F <sub>10</sub> )	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)	従業員醸出金(F <sub>10</sub> )
	William Dixon	150,000	45,000	195,000	4,875	3.25%	3.25%	9,750
	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	3,660	3.66%	3.66%	7,320
	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	4,400	4.63%	4.00%	8,800
	Neil Prior	75,000	0	75,000	1,125	1.50%	1.50%	2,250
	James Curtis	72,000	0	72,000	2,160	3.00%	3.00%	4,320
	Jeanette Totten	70,000	0	70,000	0	0.00%	0.00%	0
	Jack Kelly	68,000	0	68,000	2,380	3.50%	3.50%	4,760
	Ann Walker	65,000	0	65,000	250	0.38%	0.38%	500
	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	1,000	2.08%	2.08%	2,000
	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	500	1.56%	1.56%	1,000
	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	750	2.34%	2.34%	1,500
	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	1,500	6.00%	3.70%	3,000
時間給従業員	111 <sup>人</sup>	2,664,000	222,000	2,886,000	44,400	1.67%	1.54%	88,800
定額給従業員	15 <sup>人</sup>	330,000	22,500	352,500	3,750	1.14%	1.06%	7,500
販売員	12 <sup>人</sup>	240,000	120,000	360,000	18,000	7.50%	5.00%	36,000
		4,066,000	462,000	4,528,000	88,750	2.18%	1.96%	177,500

注  
 1. G5, G6, G7のセルにはそれぞれ、時間給従業員、定額給従業員、販売員の各層の年間平均醸出金(F<sub>10</sub>)を記入する。I26～I28のセルでは各層の合計が自動的に計算されることになる。  
 2. 総列Fでは、I14～I25のセルに1人ひとりの公認退職年金制度への醸出金を記入する。  
 3. H10のセルには、従業員醸出金I<sub>10</sub>に対する雇用主負担金(F<sub>10</sub>)を入力する。  
 入力データ  
 種類の在職者のいる階層の1人当り支出金  
 時間給従業員 400<sup>F<sub>10</sub></sup>  
 定額給従業員 250<sup>F<sub>10</sub></sup>  
 販売員 1,500<sup>F<sub>10</sub></sup>  
 注  
 1. これは総列Fの合計(F29のセル)が「利益分配制度基金」(B7のセル)の大きさと等しくない唯一の選択肢である。これは、支出金がこの基金の大きさによってではなく、公認退職年金制度への従業員醸出金によって決定されるためである。けれども貴社では、支払える最高額の指標として「利益分配制度基金」(B7)を使用することができ、また総列Fの合計が正確にこの基金の額以下になるまではH10のセルを調整することができよう。  
 基準  
 1. H10のセルに0を入力したら、総列Fと総列Iの合計は等しくなければならぬ。

利益分配制度用のワークシート  
選択肢F1

分配法＝人事考課  
仮定  
人事考課制では次のとおり配点する。  
優良=A＝15  
良好=B＝10  
職務基準を満たしている=C＝5  
改善を要する=D＝2  
あらゆる点で不十分=E＝0

会計期間 1994-95年  
利益 1,500,000<sup>円</sup>  
利益に対する比率(%) 12  
利益分配制度基金 180,000<sup>円</sup>

行番号 4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給(円)	その他の所得(円)	総所得(円)	支出金(円)	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)	人事考課	達成度得点
	William Dixon	150,000	45,000	195,000	2,258	1.51%	1.16%	B	10
	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	3,388	3.39%	2.78%	A	15
	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	1,129	1.19%	1.03%	C	5
	Neil Prior	75,000	0	75,000	1,129	1.51%	1.51%	C	5
	James Curtis	72,000	0	72,000	1,129	1.57%	1.57%	C	5
	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	452	0.65%	0.65%	D	2
	Jack Kelly	68,000	0	68,000	2,258	3.32%	3.32%	B	10
	Ann Walker	65,000	0	65,000	1,129	1.74%	1.74%	C	5
	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	3,388	7.06%	7.06%	A	15
	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	2,258	7.06%	7.06%	B	10
	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	3,388	10.59%	10.59%	A	15
	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	2,258	9.03%	5.58%	B	10
時間給従業員	111人	2,664,000	222,000	2,886,000	125,345	4.34%	4.34%	C	555
定額給従業員	15人	330,000	22,500	352,500	16,939	5.13%	4.81%	C	75
販売員	12人	240,000	120,000	360,000	13,551	5.65%	3.76%	C	60
		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%		797
				4,528,000		4.43%			

5.3

入力データ

1. 縦列Jには、名列差された個人の達成度段階に該当する文字コードを入力する。複数の在職者のいる職種については、「標準」のJ達成度段階は、貴社にそでない根拠がない限りCであると仮定する。
2. 縦列C(C5～C9のセル)には、貴社で使用したいと思っている達成度等級に関する記述および文字コードを入力する。もしこの見本で提示された達成度等級を使用することを決定したら、入力には必要ない。
3. E5～E9のセルには、貴社でいくつかの達成度段階に配分したいと思っている点数を入力する。
4. 縦列Jには、貴社では手操作で縦列の「人事考課」に該当する点数を入力するか、縦列Jに@Fコマンド(「ソフトロ・プロ」5.0版)を入力するかどちらかが可能である。

複数の在職者のいる職階の1人当り支出金

時間給従業員	1,129 <sup>円</sup>
定額給従業員	1,129 <sup>円</sup>
販売員	1,129 <sup>円</sup>

基準

1. 縦列Jの合計を従業員数(本設例では150人)で割る。正規分布のため、平均点は「職務基準を満たしている」等級に配分された点数と等しいか、あるいはそれより僅かに高くなければならない。この計算法はJ32のセルに表示され、この見本では計算結果は5.3となる。



利益分配制度用のワークシート

選択肢G1 分配法=

公平な分配  
仮定

会計期間 1994-95年  
利益 1,500,000<sup>ドル</sup>  
利益に対する比率(%) 12  
利益分配制度基金 180,000<sup>ドル</sup>

150

行番号

A	B	C	D	E	F	G	H
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給(ドル)	その他の所得(ドル)	総所得(ドル)	支出金(ドル)	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)
	William Dixon	150,000	45,000	195,000	1,200	0.80%	0.62%
	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	1,200	1.20%	0.98%
	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	1,200	1.26%	1.09%
	Neil Prior	75,000	0	75,000	1,200	1.60%	1.60%
	James Curtis	72,000	0	72,000	1,200	1.67%	1.67%
	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	1,200	1.71%	1.71%
	Jack Kelly	68,000	0	68,000	1,200	1.76%	1.76%
	Ann Walker	65,000	0	65,000	1,200	1.85%	1.85%
	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	1,200	2.50%	2.50%
	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	1,200	3.75%	3.75%
	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	1,200	3.75%	3.75%
	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	1,200	4.80%	2.96%
	111人	2,664,000	222,000	2,886,000	133,200	5.00%	4.62%
時間給従業員	15人	330,000	22,500	352,500	18,000	5.45%	5.11%
定額給従業員	12人	240,000	120,000	360,000	14,400	6.00%	4.00%
販売員		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%

4,528,000

12  
138  
入力データ

複数の在職者のいる職階の1人当り支出金

時間給従業員	1,200 <sup>ドル</sup>
定額給従業員	1,200 <sup>ドル</sup>
販売員	1,200 <sup>ドル</sup>

基準

1. 貴社でG4のセルに入力する従業員総数はC28のセルの人数と等しくなければならぬ。B27のセルでは数式が個人数を数え、また、B28のセルでは数式が複数の在職者のいる職階の各従業員数を合算する。C28のセルはB27とB28のセルの合計である。
2. 各個人従業員についての縦列Fの支出金は互いに等しくなければならず、また、「複数の在職者のいる職階の1人当り支出金」の枠内の数字と等しくなければならぬ。

注釈

1. 支出金(ドル)は全部同額であり、これは公平なように思われるが、縦列Gの「基本給に対する支出金の比率(%)」の大きな変動幅に注目すると、倍数が6倍以上となっている。このことは貴社の企業体質に適合するか？

利益分配制度用のワークシート

選択肢H1

分配法＝

勤続年数・基準所得  
仮定

行番号

会計期間 1994-95年  
利益 1,500,000<sup>F, G</sup><sub>円</sub>  
利益に対する比率(%) 12  
利益分配制度基金 180,000<sup>F, G</sup><sub>円</sub>

勤続年数・基準所得  
勤続1年ごとの配点＝  
基本給1,000<sup>F, G</sup><sub>円</sub>ごとの配点＝  
平均勤続 時間給従業員 販売員  
年数＝ 5年 3年 1年

基本給に対する  
支出金の比率(%)  
勤続年数に対する  
支出金の比率(%)  
勤続年数(年)

A 給与等級・職務階層	B 従業員名	C 年間の基本給( <sup>F, G</sup> 円)	D その他の所得( <sup>F, G</sup> 円)	E 総所得( <sup>F, G</sup> 円)	F 支出金( <sup>F, G</sup> 円)	G 基本給に対する 支出金の比率(%)	H 勤続年数に対する 支出金の比率(%)	I 勤続年数(年)
時間給従業員	William Dixon	150,000	45,000	195,000	5,361	3.57%	2.75%	5
	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	3,552	3.55%	2.91%	3
	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	3,451	3.63%	3.14%	4
	Neil Prior	75,000	0	75,000	2,714	3.62%	3.62%	3
	James Curtis	72,000	0	72,000	2,748	3.82%	3.82%	5
	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	2,480	3.54%	3.54%	2
	Jack Kelly	68,000	0	68,000	2,614	3.84%	3.84%	5
	Ann Walker	65,000	0	65,000	2,245	3.45%	3.45%	1
	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	1,876	3.91%	3.91%	4
	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	1,273	3.98%	3.98%	3
	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	1,407	4.40%	4.40%	5
	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	905	3.62%	2.23%	1
時間給従業員	111人	2,664,000	222,000	2,886,000	126,456	4.75%	4.38%	555
定額給従業員	15人	330,000	22,500	352,500	14,073	4.26%	3.99%	45
販売員	12人	240,000	120,000	360,000	8,846	3.69%	2.46%	12
		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%	653
	給与得点＝	4066		4,528,000				1306
	複数の在職者のいる職階の1人当り支出金		給与・勤務総得点＝		5372			
	時間給従業員 1,139 <sup>F, G</sup> <sub>円</sub>		入力データ		注釈			
	定額給従業員 938 <sup>F, G</sup> <sub>円</sub>		1. G4のセルには勤続1年ごとの配点を入力する。		1. 基本所得と勤続年数の影響間のバランスを変更してみよ。例えば、勤続1年ごとの配点 (G4のセル)を4点としたらどうなるかを確かめる。この2つの要素間のバランスがかわなり			
	販売員 737 <sup>F, G</sup> <sub>円</sub>		2. G5のセルには基本給1,000 <sup>F, G</sup> <sub>円</sub> ごとの配点を入力する。		3. 行7番 (F7, G7, H7のセル)には各職階の平均勤続年数を入力する。			
			3. 行7番 (F7, G7, H7のセル)には各職階の平均勤続年数を入力する。		4. 縦列には各人の勤続年数を入力する。複数の在職者のいる職階用の縦列 (I23~I25)には何も入力しない。			

注釈  
1. 基本所得と勤続年数の影響間のバランスを変更してみよ。例えば、勤続1年ごとの配点 (G4のセル)を4点としたらどうなるかを確かめる。この2つの要素間のバランスがかわなり  
2. G5のセルには基本給1,000<sup>F, G</sup><sub>円</sub>ごとの配点を入力する。  
3. 行7番 (F7, G7, H7のセル)には各職階の平均勤続年数を入力する。  
4. 縦列には各人の勤続年数を入力する。複数の在職者のいる職階用の縦列 (I23~I25)には何も入力しない。

利益分配制度用のワークシート

選択肢11 分配法＝

勤続年数・職務階層

会計期間	1994-95年	勤続年数・職務階層	従業員数(人)	行番号
利益	1,500,000 <sup>F, J</sup>	仮定		4
利益に対する比率(%)	12	職務階層	基金分配率(%)	5
利益分配制度基金	180,000 <sup>F, J</sup>	最高経営者=A	10	6
		中間管理職=B	25	7
		監督者・専門家職員=C	15	8
		その他の全社員=D	50	9
		D(層内)		10
		時間給従業員	111	11
		定額給従業員	15	12
		販売員	12	13
		6		14
		勤続1年ごとの配点		15
			平均勤続年数(年)	16
			5	17
			3	18
			1	19
				20
				21
				22
				23
				24
				25
				26
				27
				28
				29
				30
				31
				32
				33
				34
				35
				36
				37
				38

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給( <sup>F, J</sup> )	その他の所得( <sup>F, J</sup> )	総所得( <sup>F, J</sup> )	支出金( <sup>F, J</sup> )	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)	勤続年数(年)	勤務得点
A	William Dixon	150,000	45,000	195,000	7,500	5.00%	3.85%	5	30
A	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	4,500	4.50%	3.69%	3	18
A	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	6,000	6.32%	5.45%	4	24
B	Neil Prior	75,000	0	75,000	5,870	7.83%	7.83%	3	18
B	James Curtis	72,000	0	72,000	9,783	13.59%	13.59%	5	30
B	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	9,783	13.98%	13.98%	5	30
B	Jack Kelly	68,000	0	68,000	9,783	14.39%	14.39%	5	30
B	Ann Walker	65,000	0	65,000	1,957	3.01%	3.01%	1	6
B	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	7,826	16.30%	16.30%	4	24
C	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	6,750	21.09%	21.09%	5	30
C	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	13,500	42.19%	42.19%	10	60
C	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	6,750	27.00%	16.67%	5	30
D	時間給従業員	2,664,000	222,000	2,886,000	81,618	3.06%	2.83%	555	3330
D	定額給従業員	330,000	22,500	352,500	6,618	2.01%	1.88%	45	270
D	販売員	240,000	120,000	360,000	1,765	0.74%	0.49%	12	72
		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%		
				4,528,000					

標数の在職者のいる階層の1人当り支出金

時間給従業員	735 <sup>F, J</sup>
定額給従業員	441 <sup>F, J</sup>
販売員	147 <sup>F, J</sup>

入力データ

1. 縦列Eでは、行5~8番で貴社が文字コードと共に設置したいと思っている「職務階層」の数を決定する。
2. G5~G8のセルには、貴社が各職務階層に配分したいと思っている基金分配率を入力する。
3. 縦列G、Hには、貴社がお望みの「標数の在職者のいる階層」の種類とそれぞれの従業員数を入力する。これは縦列A、Bと一致しなければならない。
4. 縦列では、行10~12番に「標数の在職者のいる階層」それぞれの平均勤続年数を入力する。
5. 縦列Iには、縦列Dで名を列挙された各人の勤続年数を入力する。「標数の在職者のいる階層」については何も入力しない。ここは前記4の処理を終えたら自動的に計算される。
6. G13のセルには勤続1年ごとの配点を入力する。

基準

1. G13のセルで勤続1年ごとの配点を変更してみよ。縦列Fの個人別の支出金は変動しないはずである。
2. 一つの職務階層内で勤続年数が同一の個人については、縦列Fの支出金は等しくなければならない。James Curtis, Jeannette Totten, Jack Kellyについて確かめよ。

利益分配制度用のワークシート

選択肢J1

分配法=

人事考課・基準所得

会計期間 1994-95年  
 利益 1,500,000<sup>F<sub>10</sub></sup>  
 利益に対する比率(%) 12  
 利益分配制度基金 180,000<sup>F<sub>10</sub></sup>

人事考課 基準所得  
 仮定 配点 符号  
 優良= 15 A  
 良好= 10 B  
 申し分ない= 5 C  
 改善を要する= 2 D  
 不十分= 0 E  
 基準所得1,000<sup>F<sub>10</sub></sup>ごとの配点= 2

行番号

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
給与等級・職務階層	従業員名	年間の基本給( <sup>F<sub>10</sub></sup> )	その他の所得( <sup>F<sub>10</sub></sup> )	総所得( <sup>F<sub>10</sub></sup> )	支出金( <sup>F<sub>10</sub></sup> )	基本給に対する支出金の比率(%)	総所得に対する支出金の比率(%)	人事考課	達成度得点
	William Dixon	150,000	45,000	195,000	6,197	4.13%	3.18%	B	10
	Lynda Harris	100,000	22,000	122,000	4,298	4.30%	3.52%	A	15
	Robert Campbell	95,000	15,000	110,000	3,898	4.10%	3.54%	C	5
	Neil Prior	75,000	0	75,000	3,099	4.13%	4.13%	C	5
	James Curtis	72,000	0	72,000	2,979	4.14%	4.14%	C	5
	Jeannette Totten	70,000	0	70,000	2,839	4.06%	4.06%	D	2
	Jack Kelly	68,000	0	68,000	2,919	4.29%	4.29%	B	10
	Ann Walker	65,000	0	65,000	2,699	4.15%	4.15%	C	5
	Nancy Dawson	48,000	0	48,000	2,219	4.62%	4.62%	A	15
	Thomas Whicher	32,000	0	32,000	1,479	4.62%	4.62%	B	10
	Lorrie Pierce	32,000	0	32,000	1,579	4.93%	4.93%	A	15
	Susanna Jackson	25,000	15,500	40,500	1,199	4.80%	2.96%	B	10
時間給従業員	111 <sup>A</sup>	2,664,000	222,000	2,886,000	117,608	4.41%	4.08%	C	555
定額給従業員	15 <sup>A</sup>	330,000	22,500	352,500	16,193	4.91%	4.59%	B	150
販売員	12 <sup>A</sup>	240,000	120,000	360,000	10,795	4.50%	3.00%	C	60
		4,066,000	462,000	4,528,000	180,000	4.43%	3.98%		872

複数の在職者のいる階層の1人当り支出金 所得総得点= 8132 所得・達成度得点 = 9004

時間給従業員	1,080 <sup>F<sub>10</sub></sup>
定額給従業員	1,080 <sup>F<sub>10</sub></sup>
販売員	900 <sup>F<sub>10</sub></sup>

入力データ

- F5~F9のセルには、AからEまでの各段階の達成度について貴社でお望みの配点を入力する。
- F10のセルには基本給1,000<sup>F<sub>10</sub></sup>ごとの配点を入力する。
- 縦列には、名前を列挙された各人の人事考課を入力する。複数の在職者のいる階層については、その平均評定はC、すなわち「申し分ない」であると仮定するのが妥当であるが、この原本では定額給従業員についてはBを入力している。

## IX 据置型利益分配制度

本章では据置型利益分配制度 (DPSP) の構想上にしかない問題を論じる。この問題は現金分配制度や従業員利益分配制度 (EPSP) では発生しないか、もしくは違っているか、そのどちらかである。それは、(i) 成員資格、(ii) 受給権付与、(iii) 失権、(iv) 引出し、(v) 投資政策、(vi) 従業員のための投資選択権、(vii) 投資資金の管理、(viii) 雇用主負担金、(ix) 超過醸出金、(x) 退社時にこの制度から積立金を引出す方法、(xi) 制度を設置し、それをカナダ国税庁に登録すること、である。

### 1. 成員資格

所得税法では、下記の者は DPSP の成員になれないと明記している<sup>6</sup>。

- (i) 雇用主と姻戚の者
- (ii) 雇用主の特定株主
- (iii) 雇用主の特定株主と姻戚の者
- (iv) 共同事業 (パートナーシップ) が雇用主の場合、その共同事業の成員と姻戚の者

通常、これらの制限はさておき、貴社では VI の「この制度の成員資格」での構想基準に従うことができる。

### 2. 受給権付与

受給権付与についての筆者の定義は、「利益分配制度信託 (所得、資本利得・資本損失、失権を含む) への雇用主負担金の一部に対する従業員の取消不能な権利」である。これは、利益分配制度の信託基金に 1ドルが投資された場合、その「受給権が確定している」ならばそれは従業員のものであるということの意味する。もし従業員がこの制度を脱退したならば (何らかの事情で)、その従業員はその 1ドルを受取る権利がある。雇用主はそれに対して何ら権利がなく、従業員のためにそれを預かっているにすぎない。その 1ドルの受給権が確定していなければ、従業員はたとえこの制度を脱退しても、その 1ドルに対して何ら権利がない。

1991年から所得税法では、2年以上据置型利益分配制度 (DPSP) の成員である従業員に対して、DPSP への雇用主負担金全額の受給権が確定すべきことを義務づけた<sup>7</sup>。この権利確定要件は1991年の所得税法改正前に施行されていたものとはかなり違っており、読者諸賢は確実に受給権付与に関する最新の参考資料を使用するように留意されたい。

1991年改正法は最近ではより制限的なものであるが、新制度の権利確定条項について雇用主にはまだ若干の選択の余地がある。その選択肢は即時受給権付与、2年後受給権付与、あるいはその中間あたりである (この3つ目の選択肢は、与えられた選択の範囲が限られるので現実的な選択肢ではない)。

即時受給権付与では、従業員が利益分配制度の成員となるや否や、その信託基金に投資された金であれば預けられるとすぐにその人のものであるということになる。従って、もし従業員が僅か3ヵ月後に退社したら、この制度に対する醸出金全額がその従業員に属する。もし貴社が2年後受給権付与という選択肢を選んだら、貴社では各従業員のために醸出を開始する。しかし、もし従業員が僅か1年後に退社したら、その従業員は自分の名義でなされたその醸出金を受取ることができない。つまり、その醸出金はまだ「その人に帰属していない」。

完全受給権付与のために長期間を使用する根拠は、それによって従業員が会社に留まるように促されるだろうということである。もし利益分配制度を導入する貴社の当初目的には離職率の引下げ、または

<sup>6</sup> *Income Tax Act*, Section 147(2)(k.2).

<sup>7</sup> *Income Tax Act*, Section 147(i)(ii).

勤続者への返報が含まれていたなら、2年後権利確定要件を使用するほうが妥当である。他方で、もし貴社では従業員に会社の仕事仲間の一員であると感じてほしい、かつ企業経営に十分に貢献してほしいならば、即時受給権付与が望ましい。この受給権付与では、この制度の「第二級」成員であるという觀念が排除される。記憶に留めてもらいたいのだが、従業員が制度成員になる前に、もしその制度で例えば1年のような長い当初待機期間を設定し、2年後権利確定要件を使用するならば、その従業員が利益分配制度の「資格十分な」成員となるまでには3年かかるだろう。即時受給権付与には更に、それほど事務管理を必要としないという長所がある。

### 3. 失権

失権は据置型利益分配制度(DPSP)のもう一つの特徴である。失権は従業員がこの制度を脱退し、かつその人の積立金の受給権が完全に確定していない時に発生する。このような場合、その金はこの制度すなわち信託基金に残存する。当然ながら、もし貴社で即時受給権付与を選んだとしたら、これは問題とならないだろう。

1991年改正所得税法によれば、失権額は企業が回収しなければならない<sup>8</sup>。これは信託基金に返還されるが、当年度は所得税法によって課せられる限度額を必要とする企業負担金の一部と見なさなければならぬ。下記はⅦの標本企業に関する既述と追加の仮定に基づく設例である。

- (i) Lorrie Pierceは勤続11年で基本給が年間32,000<sup>ドル</sup>の技師である。
- (ii) 現金給与総額は年間4,528,000<sup>ドル</sup>である。
- (iii) Lorrie Pierceはこの制度で権利未確定資金4,000<sup>ドル</sup>を蓄えており、その会計年度の最終日に退社する。
- (iv) この会計年度には雇用主負担方式は許容限度額(すなわち4,066,000<sup>ドル</sup>の18%に当たる731,880<sup>ドル</sup>)を生じることになる。

この場合、雇用主は信託基金にその4,000<sup>ドル</sup>を残し、実際の負担金を727,880(731,880-4,000)<sup>ドル</sup>に減らし、なおかつ負担方式で決定された額を、ちなみにそれは731,888<sup>ドル</sup>であるが、支払うことが可能である。けれども、もし負担方式によって600,000<sup>ドル</sup>の計算結果が生じたならば、雇用主は2つの選択肢を持つだろう。つまり、その金額に失権額を加算してこの制度に604,000<sup>ドル</sup>を実際に醸出するか、もしくはその算出額を4,000<sup>ドル</sup>減らして596,000<sup>ドル</sup>を醸出するかである。この2つ目の選択肢は多少ごまかしのようと思われるが、それでもこの制度の条件に適合するものである。

### 4. 引出し

据置型利益分配制度(DPSP)を構想する際に対処すべき更なる問題は、引出しに関することである。従業員は据置型利益分配制度信託から金を受取ることが許可されるだろうか、そしてもし許可されるのなら、いかなる状況であろうか?これは退社する従業員にとっての問題ではない。彼らは積立金を引出すに違いない(本章の7.の「制度からの脱退」を参照のこと)。これは、まだ会社に雇用されているのにこの信託から金を受取ることが望んでいる従業員にとっての問題である。

据置型の分配制度はその主要目的が長期にわたって非課税貯蓄を積立てることであるため、当然のこととして引出しを許可してはならないと主張する人もいるだろう。引出しを許可することは、この種の制度の基本目的を覆すものである。

これと反対の視点によれば、据置は必ずしも永久を意味するのではなく、個人の生涯の中で引出しが適当な時期がある。そのような機会には住宅の購入、子供のための教育ローンが含まれていたり、重病

<sup>8</sup> *Income Tax Act*, Section 147(2)(i.1).

の場合であったりする<sup>9</sup>。引出しを全面的に禁止することは、従業員にこの制度から金を引出すための辞職や退社を余儀なくさせる効果がありうる。これはどう見ても望ましいものではなく、ある種の状況のもとでは引出しを許可する有力な論拠となる。

その結果として、引出しをどう処理したらよいかを決める時は利益分配制度を設置する際の貴社の当初の目的を見直すことが適当である（Vを参照のこと）。もし貴社の目的が退職所得を提供する（年金制度の代わりに、もしくは年金制度に加えて）ことならば、引出しは禁止されることになる。他方で、もし貴社の目的が例えば廃疾保険のような追加的給付を提供することならば、貴社では引出しを許可しなければならない。

多数の企業では、少なくともある種の状況のもとでは、しかも多くの場合、制限と違約金の両方またはどちらか一方を設けながら引出しを許可することによって妥協している。制度構想過程のこの段階で利益分配制度委員会が直面する問題は、(i)引出しの正当な理由、(ii)何らかの制限、(iii)違約金、(iv)誰が特定の引出しを許可する決定を下すのか、を指定することである。

上記4つ目の項目は別として、これらは高度な主観的判断である。それゆえ筆者は、制定された規則は従業員の価値観を反映させることが重要であるので、貴社は雇用主として従業員から多量の入力データを得ようとお勧めする。

企業が引出しを許可する通常理由は前の段落で列挙された。従業員は引出しをする理由を必要としないし、企業では違約金や制限の使用によって経営支配権を行使することができるかと判断することも可能である。これは制度管理上は楽であるが、もし貴社では引出しによってこの点が楽になることを考慮しているなら、恐らく貴社ではそもそもDPSPが必要であるかどうかを検討するはずである。制限は多種多様な形を取りうるが、そのいくつかの例は下記のとおりである。

- (i) 一生の間の引出しの回数を制限すること。
- (ii) 引出しが可能な権利確定資金に対する比率に基づいた限度額を投資すること。
- (iii) 引出しを最短期間で権利の確定した金に制限すること。
- (iv) 限度額を設定すること。
- (v) 引出しを全額権利確定資金に制限すること。もし貴社では即時受給権付与を設定しているなら、これは適用されないだろう。

これらの制限は個別に、あるいは組合わせて使用することができる。同様に違約金は著しく相違しうる。その2つの例は下記のとおりである。

- (i) 例えば1年のような特定期間の企業負担金の停止。
- (ii) 一期間の将来引出しの禁止。

貴社では何らかの制限を実行する前に、恐らくは正当な理由で引出しをする従業員に違約金を科すことが正しいかどうかを慎重に検討すべきである。他方で、中には据置という考え方を促すために違約金を使用する雇用主もいる。けれども、引出しの正当な理由や引出しに対する制限を指定することによってそれを調整するのがより妥当であろう。記憶に留めてもらいたいのだが、所得税法では全ての引出しが最大限度の限界税率で課税されるという点で独自の罰金を科している。

もし貴社では引出しを特定の理由でのみ許可することを本当に決定したなら、何らかの要求を見直し、それが確実にこれらの基準を満たすようにする方法を開発しなければならない。大抵の場合、これは極めて簡潔明瞭な方法となるだろう。けれども、不明瞭な部分が発生しうる。例えば、貴社の制度では教

<sup>9</sup> 前にも触れたように、DPSPは長期廃疾保険の一形態として使用することが可能である。

育目的での引出しを許可しており、従業員は引出した積立金を使用して自分の子供を世界一周旅行に送り出すつもりであると仮定してみよう。このような理由はこの基準を満たしているか？利益分配制度委員会がこの判断を下すことを任されているのが通例である。けれども、従業員は同僚についてはこの種の判断をしたがらないだろうし、もし企業主・経営者か、あるいは他の上級管理者がこの責任を負うならばより妥当であろう。

## 5. 投資政策

据置型利益分配制度（DPSP）に対する企業負担金は信託基金に投資されるので、企業ではその資金をどのように投資すべきかについての投資政策が必要となる。投資政策には次の3つの側面がある。

(i) 所得税法によって課せられる制限

(ii) その信託基金に投資された資金を貴社では実際にどこへ投資するつもりなのか。

(iii) 従業員投資選択権の問題

### (1) 所得税法

所得税法の第204項(a-i)では、DPSP向けの「適格投資」が何であるかを規定している。一般にこの適格投資には2つの大きな例外はあるが、現金、保証投資証券（GIC）、株式、社債、利札、投資信託などのあらゆる投資形態が含まれる。DPSPでは、雇用主企業の債券（例えば社債）または非公開会社の株式に投資することができない。

けれども、この制度では雇用主企業を含めた公開会社の株式には投資することが可能である。

### (2) どこへ投資したらよいか

所得税法は、この制度ではどこへの投資が可能であるかについて多少制限的であるが、それでもいくつかの大きな選択肢が与えられている。

例えば、貴社が関心を持っているのは利益か企業成長か？という問いに答えることによって、貴社が保守的投資家か攻撃的投資家かを判断することが可能である。記憶に留めてもらいたいのだが、DPSPは節税型の分配制度である（公認退職年金制度（RRSP）と同様に）ので、同一の投資尺度の多くが適用される。

2つ目の問題は、貴社では自社株に全額もしくは一部、投資すべきかどうかを決定しなければならないということである。前述のとおり、これは専ら公開会社で起こりうる。これは大きな長所と短所のある「両刃の剣」となる。その長所は従業員の活動業績が倍加されるということ。つまり、企業が業績を上げるほどより多額の金がこの制度に投入され、この制度における企業取り分がより高価となる。

けれども、特に利益分配制度が従業員にとって唯一の退職年金であるなら、これは大きな欠陥でもある。多数の企業では公認退職年金制度の代わりに据置型利益分配制度を設置しているので、退職所得を提供することが大抵、DPSPの主要目的となる。けれども、このことは「1つの事に全てを賭ける」という事態をもたらす。もし従業員が退職する時に株価がたまたま最低の時期であるなら（そしてこれは早晚、全企業に起こるだろうが）、年金支給額は重大な影響を受けることがある。

### (3) 従業員投資選択権

多数の制度は、自分たちの金はまだDPSP内にある間にどこへ投資されるのかを従業員が選択できるように構想される。例えば、ある制度は危険要因の少ない、中位、多いという3つの副次的プランを備えていることがある。プランAはあらゆる国債であり、プランBはバランス型投資信託であり、プランCは危険性が高いが将来性も高い株式であろうか。このような取決めにより若年従業員はプランCに賭けてみる事が可能となるが、一方で退職が2、3年以内の年配従業員はプランAを選択するだろうし、また、退職が実際に生じた時にどれだけの積立金が入手できるのかについて、ある程度確信を



持っているかもしれない。

従業員に投資選択権を与えることの利点は、この制度が結果として多種多様な従業員要求に応じることが可能であるという点で複合制度（すなわち現金分配制度と据置型の分配制度）の場合と類似している。その欠点は、それによってますます事態がこじれて余分の費用がかかり、更にヨリ多くの投資判断をしなければならないということである。

従業員が優秀な投資家であるということは殆どないので、従業員にいくつかの投資選択を許可することに関心のある最高責任者は、従業員が行なうその選択の質について企業ではいかなる義務を負う用意があるのかという問題に対処しなければならない。従業員は完全な自由裁量を認められるだろうか？彼らは専門家の助言を受けるだろうか、たまたし助言を受けるなら誰からであろうか？それとも極めて限られた選択を許可されるにすぎないのか？

従業員が提案されることのある実際の下位制度選択に加えて、制度構想委員会ではそのような選択をいつ行なえるのかという問題にも対処しなければならない。主として2つの選択肢があるが、それは資金配分の時点と特定時期での現在残高振替の時点である。

従業員は資金がこの制度に配分されるたびに、どの下位制度が使用されるのかを決めることを許可される場合がある。これは、利益分配があるたびに企業では各従業員の判断を確定しなければならないだろうということの意味している。これは企業が多数の従業員を雇用している場合、あるいは利益分配が1年に何回も行なわれている場合、制度管理者にとってはかなり骨の折れる仕事となりうる。これに対処する一般的な方法は、当初の資金配分で資金全額を自動的に下位基金の一つに投資することであり、通常、最も慎重な方法である。これは、一人ひとりの従業員が率先して行ない、制度管理者に異なる下位制度選択のことを知らせる場合を除いて導かれることになる「支払停止」状態である。

もう一つの選択肢は、従業員が5年ごと、一定の年齢時などそれぞれ異なった時期に、自分の勘定残高を振替えるのを許可すること、あるいは従業員が会社に勤めている期間中の振替回数を制限することである。許可されるべき重要な時期は退職の5年前と10年前である。退職間近の従業員は実際において時間を使い果たしており、自分の投資勘定が必ず退職金制度と合致しているようにしなければならないので、これは際どい時期である。

## 6. 投資勘定の管理

いかなる利益分配制度（据置型の分配制度または現金分配制度）でも、その制度の継続管理について責任を負うべき委員会を設置しなければならない（XIIを参照のこと）。もしその制度が据置型利益分配制度（DPSP）または従業員利益分配制度（EPSP）であるなら、この委員会ではその主な職責の一つとして投資勘定を処理すべきである。けれども、これは委員会委員が投資スペシャリストにならないといけないということではない。このようなスペシャリストは雇用することが可能である。けれども、この委員会には恐らく、会社の財務担当役員か財務部長が含まれるだろう。

もう一つ、この委員会での委員資格の問題、すなわち一般社員を投資過程に組入れるべきかどうかの問題が存する。殆どの従業員は経営者を含めて、経験を積んだ投資家ではない。そのうえ多くの従業員は、助言専門家の助けを借りても同僚の所有である金について投資判断をする責務を欲していない。このような事態に対処する一つの方法は、会社の社長、財務担当役員、主要委員会の委員長で構成される別個の投資部会を設置することである。

制定法では、DPSPの受託者は「堅実投資原則」に従って投資判断や信託管理を行なうことに責任を負うべきことを義務づけている。一般にこれは、その受託者が「思慮分別のある者」のように行動することを意味しているが、以下のことをいっそう明確に義務づけている。

- ①あらゆる有価証券が公正市場価格で売買されるべきこと。
- ②その利益率が他の同種の投資勘定と競合していること。
- ③信託基金について退職、辞職、引出しなど予測できる債務を支払うため、受託者が十分な流動性を維持すること。

ある制度の初期の、信託基金が相対的に少額の時は、恐らく国債または保証投資証券（GIC）などの極めて安全な投資手段に投資しやすく、社内グループで容易に取扱うことが可能である。けれども、その信託基金が増えるにつれて、投資仲買人、銀行、信託会社を含めた多種多様な関係筋から入手できる専門家の助言を得たほうがよい。条件が著しく相違しうるので、思慮分別のある受託者が最も旨味のある取引のために「品定めをする」ことになる。

## 7. 制度からの脱退

据置型利益分配制度（DPSP）に関する最後の決定は、実は制度構想上の問題ではなく、DPSPの成員が例えば死亡、廃疾、希望退職または会社都合退職など、何らかの他の理由で退職したりこの制度を脱退したりする時、制度立案者は各成員が利用できる選択肢を承知しておかなければならないということだけである。主な選択肢が5つある。

- (i) 総額一括払い<sup>10</sup>
- (ii) 10年を超えない期間にわたり年1回かそれ以上支払われる等額賦払いによる<sup>11</sup>。
- (iii) 年金の購入<sup>12</sup>
- (iv) 公認退職年金制度（RRSP）、公認年金制度（RPP）または別のDPSPに振替える<sup>13</sup>。
- (v) 自社株での支払を選択する<sup>14</sup>。

もし1つ目の選択肢を選んだなら、その支払額は現金と見なされて全額対人税率で課税される。言うまでもなく多額の金ゆえに、これはかなり厄介なことになりうるが、例えば高齢者住宅の購入または事業買収のような理由で多額の現金を必要としている従業員の希望に応じるかもしれない状況が存する。

従業員が10年を超えない期間にわたり、均等払いでこの制度への積立金を振替えることもある。その支払額は総額一括払いと同様に課税される。もし従業員が71歳未満であるなら、積立金の総計がRRSP、別のDPSPまたはRPPに振替えられる場合もありうる。

年金が購入されることもある。もしその積立金が直ちに振替えられるなら、その時点では税金が全く支払われない。

5番目の選択肢は、この制度で雇用主企業の株式を所有しており（DPSPでは非公開会社の株式を所有できないため、この選択肢は公開会社のみが利用できるということに留意されたい）、かつ従業員が現金よりもむしろ株の現物を受取っている場合にのみ利用可能である。この場合、資本利得税が支払われるが、従業員が株式を売却する時だけである。資本利得税は、専ら従業員がこの制度から株式を受取った時から売却する時までの間に獲得された額に基づいて支払われる。

## 8. 醸出金

1991年所得税法改正では、雇用主が据置型利益分配制度（DPSP）に対して醸出することを許可される金額と、このような限度額がどのように計算されるかについて重要な変更を行なった。手短かに言えば、この改正ではDPSPへの従業員醸出金を削除した。以前は、従業員は据置型の分配制度に対して醸出

<sup>10</sup> *Income Tax Act*, Section 147(10).

<sup>11</sup> *Income Tax Act*, Section 147(2)(k)(v).

<sup>12</sup> *Income Tax Act*, Section 147(2)(k)(vi).

<sup>13</sup> *Income Tax Act*, Section 147(19).

<sup>14</sup> *Income Tax Act*, Section 147(10.1) and Section 147(10.2).

することを許可されており（中にはこれを強制醸出にした雇用主もいる）、このような醸出金は税控除を認められなかったが、その醸出金がこの制度内にある間に生じた所得と資本利得は課税対象にならなかった。

その他の変更は、DPSP 限度額が以前は公認年金制度（RPP）、公認退職年金制度（RRSP）のような他の退職年金と異なっていたという点である。これらは現在では統合され、この3種類の退職年金への醸出金は総額処理されている。

新たな規定は所得税法の第147項（5.1および5.11）と、関連規則や解釈公報で概説されている。

従業員・雇用主双方の醸出金総額は「確定醸出限度額」と呼ばれている。雇用主がDPSPに対して醸出することが可能な金額は、定額醸出限度額の2分の1か従業員給与の18%かのどちらか少ないほうでなければならない。1995年は、雇用主の許可された醸出金額は6,250ドルである。1996年以後の年度については、この金額が指標となろう。

## 9. 超過醸出金

雇用主は据置型の分配制度に投資できる資金の額に制限を受けているので、制度構想委員会では、この制度への醸出金を確定するための雇用主方式によって所得税法での限度額を超える金額が算出されたならばどうすればよいかを決めなければならない。これは雇用主負担金が自由裁量方式とは違って明確に規定されている（例えば税引前利益の5%）場合にのみ発生しうるが、自由裁量方式では経営陣がこの利益分配制度に払込まれる金額について毎年、異なる決定を下す。

もし雇用主負担金が許容限度額を超えているならば、据置型利益分配制度（DPSP）が複合制度の主たる要素か副次的要素かによって複数の選択肢が存する（Ⅱの、複合制度の長所と短所についての論考を参照のこと）。

DPSPが複合制度の主たる要素であるなら、恐らくは退職所得を提供するために設置されたものである。従って、許容限度額までの資金全額がこの据置型の分配制度に対して醸出される。分配方式によって従業員への支払額が8,000ドルと算出されたと仮定してみよう。この金額のうち6,250ドルはDPSPに投資されるだろうが、その超過額1,750ドルは現金で支払われるか、あるいは従業員利益分配制度（EPSP）に投資されることがある。EPSPを使用するということは雇用主がこの種の制度を設置しなければならないということであり、それによって複合制度の事務管理上の複雑さが増すので、現金支払のほうが明らかに楽な選択肢である。

これとは逆の事態も発生しうる。複合制度では、例えば分配方式によって生み出された資金の50%がまず現金で支払われ、その残りがDPSPに充当されるが、この金額がなお許容限度額を超えている旨を細かく指定していると仮定してみよう。この場合は、その超過額が現金で支払われるにすぎないだろう。

## 10. 据置型利益分配制度の設置

一旦、貴社がここまで論じられた制度構想上の決定を全て下したなら、信託を設定してこの制度をカナダ国税庁に登録する必要がある。

その信託基金はカナダ信託会社（州または連邦政府によって法人化された）において設定されるか、もしくは雇用主が最低3名の個人受託者を設置すべき個別信託を設定することが可能である。各受託者はカナダ在住者でなければならず、また、少なくともそのうちの一人は雇用主企業の株主であってはならず、しかも雇用主から独立している、すなわち雇用主との関係で少し距離を置いた人物でなければならない。

To be continued.

(2018. 6. 1)