〔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. 3)

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.

Ⅹ　従業員利益分配制度

従業員利益分配制度（EPSP）の概念については所得税法の第144項で焦点を合わせている．先に述べたように，本書で論じられた全ての利益分配制度が従業員に関わりを持つので，この用語は混乱を招くことがある．

EPSP の構想に関わる問題の多くは据置型利益分配制度（DPSP）に関する問題と殆ど同一である（Ⅸを参照）が，その論じ方は多くの場合，かなり異なっている．このような問題とは，(ⅰ)成員資格，(ⅱ)受給権付与，(ⅲ)喪失，(ⅳ)引出し，(ⅴ)投資政策，(ⅵ)従業員のための投資選択権，(ⅶ)投資資金の事務管理，(ⅷ)雇用主負担金，(ⅸ)従業員醵出金，(ⅹ)この制度から積立金を引出す方法，(ⅺ)従業員の退社時，(ⅻ)制度の設置，である．

１．成員資格

所得税法では従業員利益分配制度（EPSP）の成員となりうる者に制限を設けておらず，従って貴社はⅥの「この制度の成員資格」で詳述された指針に準拠してよい．記憶に留めてほしいのだが，もしEPSP が複合制度の一部であるなら，この２つの要素は成員資格基準が異なる場合もありうる．この制度組合わせは情報交換や事務管理の複雑さと困難をかなり増大させることになるので，一般的には薦められない．もし EPSP が据置型利益分配制度への「超過」醵出金を保有するためであるならば，とりわけ不適当である．Ⅸの9. の「超過醵出金」を参照されたい．

２．受給権付与

受給権付与の定義は，Ⅸの据置型利益分配制度（DPSP）の場合と同様に，やはり「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．所得税法では従業員利益分配制度（EPSP）に関して何の権利確定要件も指定していない．選択の範囲は即時受給権付与から段階的受給権付与までである．

即時受給権付与では，従業員が利益分配制度の成員になるや否や，その信託基金に投資された金はそれが預けられた時にその人の所有であるということになる．もし貴社では従業員に早く仕事仲間の一員であると感じてほしいし，企業経営に十分に貢献してほしいならば，即時受給権付与のほうが段階的受給権付与よりも望ましい．即時受給権付与では，この制度の「第二級」成員であるという観念が排除される．

けれども，もし貴社の当初目的には離職率の引下げまたは勤続者への返報が含まれていたなら，恐ら

く段階的受給権付与を使用するほうが妥当である．Ⅸでは，所得税法の２年後権利確定要件が選択の範囲を著しく狭めるため，段階的受給権付与はDPSPでの選択肢としては退けられた．これはEPSPに関しては問題とならない．以下は，段階的受給権付与明細表の一例である．

段階的受給権付与明細表

基金に対する比率(%)	勤続年数(年)
10	1
20	2
40	5
100	10

この種の明細表では２種類の段階的受給権付与，すなわち等級別年数による受給権付与と総基金の受給権付与を明示することが可能である．もしこれが等級別年数による受給権付与であるならば，所定の年度において勤続２年の従業員は，権利の確定した各年度に自分の勘定への配分額の20%を取得するだろう．その人が勤続10年であるなら，各年度の配分額の100%の受給権が確定するだろう．

総基金の受給権付与であるなら，この従業員は２年雇用の後に退社した場合，この制度で自分に配分された積立金全額の20%を受取る権利があるだろう．もしその従業員が10年後に退社したなら，この制度で自分に配分された資金全額の100%並びにその評価増を受取るだろう．このような段階的受給権付与の例では，総基金の受給権付与のほうが情報交換や事務管理がたやすいことを明瞭に示している．

けれども，どちらの種類の段階的受給権付与を使用することにも２つの異なる欠陥がある．1つ目として，どちらも情報伝達方法を非常に複雑にする．受給権付与は難解な概念であり，従業員１人当りに説明するのはヨリいっそう困難である．人事管理制度（利益分配制度を含む）の構想についての主要原則の一つは，その制度を簡潔・簡素なものにしておくことである．2つ目として，どちらも２種類の制度成員を創出する．すなわち，その積立金の受給権が完全に確定している人たちと，完全には確定していない人たちである．

けれども，段階的受給権付与についてのこのような注意にもかかわらず，もし貴社の目的の一つが離職率の引下げと勤続者への返報の両方，あるいはどちらか一方であるならば，この選択肢を無視してはならない．段階的受給権付与は，これらの目的を達成するための極めて有効な手段となりうる．

権利確定要件は，従業員の醵出金またはその評価増には適用されない．もし退社するなら，その従業員はこの制度への醵出金の全額払戻し，並びに累積利子と資本利得の両方あるいはどちらか一方を受取る権利がある．

３．失権

失権は，従業員利益分配制度（EPSP）については据置型利益分配制度（DPSP）の場合と同様に定義される．すなわち，完全には受給権が確定していない従業員が退社する時，この制度に残される積立金である．当然ながら，もし貴社で即時受給権付与を使用することに決めたなら，失権は問題とならない．

失権は同様に定義されるが，EPSPでの失権はDPSPの場合とは全く違った扱いを受ける．所得税法では，DPSPで失権をどう扱ったらよいかについてはかなり詳細であるが，EPSPでの問題には焦点を合わせていない．従って，貴社では失権を２つの方法で処理することができる．すなわち企業が失権

額を回収するか，あるいは残りの制度成員に失権額を再配分することが可能である．

企業による失権額の回収は明らかに雇用主資金を節約し，残りの制度成員に出費を負担させない．けれども，その雇用主資金はある意味では既に支出済であるため，失権はまた，雇用主には何ら追加費用をかけずに会社に居続ける従業員にいっそう報いる機会を与えてくれる．ここでは，積立金はこの制度に残されて残りの制度成員に再配分されなければならない．

再配分は２つの方法，すなわち勘定残高に応じて，あるいは当初の分配方式に従って行なうことが可能である[1]．前者についての一例がその論点を明らかにするだろう．今，EPSP 基金は金額が500,000ドルで，本書での標本従業員（Lorrie Pierce）はその雇用期間にわたって彼女の勘定に33,000ドルを配分されており，かつ1993年の総失権額は12,000ドルに達していると仮定してみよう．この勘定残高を使用すると，彼女の取り分は次のようになる．

(33,000/500,000)×12,000＝6.6%×12,000＝792ドル

この額はこの従業員勘定の貸方に記入されることになり，従って彼女の貸方合計は今や33,792ドルとなる．

勘定残高に応じて失権額を再配分することは，勤続年数の長い従業員ほど通常，勘定残高が高額となるので勤続年数を更に延ばすという長所がある．もし分配方式で所得または職務階層を使用しているなら，この方法はまた，給与あるいは地位の高い人たちにいっそう報いるものでもある．もしそれが貴社で行なうことに決めたことであるなら，この方法に不都合はない．けれども，貴社（すなわち貴社の利益分配制度委員会）では，基本的な分配方式に所得を組入れることが相当にうまくいっているので，この制度では恐らく勘定残高よりもむしろ基本的な分配方式を使用したほうがよいと思っているかもしれない．

４．引出し

引出しに関する賛否両論は，従業員利益分配制度（EPSP）については据置型利益分配制度（DPSP）の場合と同様である．その違いは，EPSP に関しては所得税が既に支払われているので，引出しは個人にとって DPSP ほど面倒なものではないという事実にある．

５．投資政策

投資政策は，従業員利益分配制度（EPSP）についてはこの制度の基金が従業員の所有であるかのように扱われるため，据置型利益分配制度（DPSP）の場合とは多少相違している．これは，もし従業員が個人的に投資を行なったならば適用されるような税法規に基づいてその投資を行なうべきであるということを意味する．換言すれば，配当金は利子よりも低い税率の適用を受けるため，その危険性水準を許容しうるものと仮定すると，その基金は利付証券よりもむしろ有配株に投資すべきである．この投資はまた，資本利得非課税のために成長率を際立たせるだろう．

EPSP は DPSP に比べて許容投資の面で最大の長所がある．EPSP では，DPSP で明確に禁じられている３種，すなわち外国証券，カナダによって統制された非公開会社（CCPC）の株式，雇用主企業の債券を含めて事実上，どのような投資形態でも容認される．多数のカナダ企業は，その株式がカナダの証券取引所で売買されていない外国の多国籍企業の完全所有子会社であるため，外国証券に投資することはとりわけ興味深い．もし利益分配制度の目的に株式取得の奨励が含まれているなら，外国証券投資はこの目的を達成する一つの方法となりうる．けれども，その持株は別会社，親会社の株式であるので，そのためのやや間接的な手段であるが，この目的を達成する唯一の方法であるかもしれない．

[1] Ⅶの「分配法―基金の分配」を参照のこと．

EPSPに雇用主の債券（すなわち社債）を保有させることは，負債による資金調達をする企業にとってヨリ伝統的な方法で苦労している場合には，興味深い方法となる．実際において企業では，少なくとも自社の資金調達の一部を準備し，そのうえEPSPを設置することもありうる．無論，雇用主は支払われる金利が確実に一般市場で他社に負けないようにする必要がある．この方法の短所は，基金が成長の，従って資本利得の可能性のある有配株に投資された場合よりも高い税率で受取利息が課税されることになるという点である．

CCPCの株式を購入することはEPSPに関するもう一つの選択肢である．言うまでもなく，これは通常，雇用主企業にのみ当てはまるだろう．別のCCPCの株式を購入することに関して特別の利点や，いくつかの短所はないだろう．他社株式（公開会社か非公開会社のどちらか）を購入するために利益分配制度を利用することについての賛否両論は，既にⅨで論じられた．この論拠はEPSPにも同様に当てはまる．

６．従業員のための投資選択権

据置型利益分配制度（DPSP）に対する従業員利益分配制度（EPSP）の主な優位性は，EPSPでは非公開会社の株式に投資することが可能であるという点である．もし貴社では自社株を購入し，しかも従業員のための退職年金となるようにEPSPを設置しているならば，彼らのための投資選択権は，年金制度がなく（すなわちEPSPが彼らの取得する唯一の退職年金基金である），かつ彼らが退職間近である場合のみである．年金制度がない以上，従業員は退職後の生活水準のため貴社の株価に完全に翻弄される．

それゆえ，この制度では恐らく，例えば保証投資証券または国債のように，従業員が定年の５年前もしくは10年前に乗換えることが可能な代替投資を用意するだろう．これならその人の退職所得は自社株に完全には左右されないだろう．

従業員投資選択権についてⅨで論じられたその他の問題は，本節でも同様である．すなわち投資選択権の数と種類，選択の時期，従業員の投資研修である．

７．雇用主負担金

所得税法ではその基金への醵出限度額に関して何の制限も設けていないので，超過醵出金は従業員利益分配制度（EPSP）については問題とならない．

８．従業員醵出金

従業員利益分配制度（EPSP）には年金制度への強制的醵出と同様に，従業員にこの制度へ醵出するように義務づけているものもある．けれども，このような醵出金は公認年金制度の場合と異なり，課税控除の対象とならない．

もし利益分配制度の目的に従業員貯蓄の奨励が含まれているなら，この目的を達成しうる強制的な従業員醵出金を考慮すべきである．従業員貯蓄は，分配方式で少なくとも分配額の一部を従業員醵出金の大きさに関連させることによって更に奨励することが可能である．例えば，もし従業員がこの制度の基金に１㌦を醵出したなら，企業ではそれと同額の金を醵出することもありうる．あるいは，もし貴社で組合わせ方式を使用しているなら，醵出金100㌦ごとに１点を配分されることもあり，また勤続１年ごとに（恐らくは上限あり）２点を獲得することもありうる．基金全部がそれゆえ，一人ひとりの従業員の持ち点に比例して分配されるだろう．強制的な従業員醵出金は年金制度がある場合に限って使用すべきである．

９．この制度を脱退する時

従業員が従業員利益分配制度を脱退したら一括払いでその積立金を受取ることができるが，税金は既

に支払済であるので，その従業員は分配総額を受取ることになる．公認退職年金制度（RRSP）への移し替えなど据置型利益分配制度（DPSP）要件に基づいて適用される他の選択肢は適用されないので，これは実質的には与えられた唯一の選択肢である．

10. 従業員利益分配制度の設置

従業員利益分配制度（EPSP）はカナダ国税庁に登録する必要がない．けれども，貴社ではカナダ信託会社か，雇用主の設定した個別信託のどちらかに信託基金を創設しなければならない．

Ⅺ　情報交換

本章では，利益分配制度について時期，内容，方法論を含めた情報交換に関連する問題を論じる．

情報交換はいかなる利益分配制度でも最も不可欠な要素であり，多くの段階で発生しうる．本書では，情報交換を２大区分，すなわち制度構想過程を通じて生じるものと，その制度が実施された後に生じるものとに分類する．

１．制度構想中の情報交換

制度構想中の主な情報交換要素は，Ⅴで記述された構想過程に従業員を参加させることである．従業員参加は他の目的と同程度に，もしかするとそれ以上に情報交換手段として役立つし，委員会委員が２通りの伝達経路を提供するという長所がある．この２通りの情報交換は，従業員が制度開発に積極的に関わっており，かつ企業主または経営者によって押しつけられるとは見なされないような真に有効な制度を企業で設置したい場合には，極めて重要である．

制度構想期間中に情報交換は３つの部分に分かれて生じる．1つ目は，その開発計画の初めに生じる．最高経営者かあるいは他の適当な役員が，制度を開発するという決定，この決定の根拠，その制度の目的を各従業員に文書で通知すべきである．Ⅴの5の「通知状控えの見本」（付表１）を参照されたい．もし貴社では社内報を置いているなら，この通知は更に次回の論点の中に含めるべきである．また，どこか社内の掲示板にその通知状を貼り出すことも有用である．

制度構想段階においては，定期的な進度報告書が重要な時点で従業員全員に提供されなければならない．この進度報告書には，この委員会の選出・任命，委員会第１回会議の成り行き，この委員会がどのように従業員と交渉を始めるのか，どのような質問がされるのか，そして最終的にはいつこの制度が承認され，実施されようとしているのかについての記述が含まれることもありうる．

２．制度実施後の情報交換

一旦この制度が実施されれば，その進度についての情報交換が確実に企業経営や前述の業務の標準的要素となるようにすることが重要である．実施後，利益分配制度についての情報交換は以下の時期に発生しうる．

（ⅰ）新入社員募集手続中に

（ⅱ）新入社員教育を通じて

（ⅲ）従業員がこの制度の成員になる時

（ⅳ）監督者訓練中に

（ⅴ）この制度の成員会議を通じて

（ⅵ）小切手が分配される時

（ⅶ）正規の給料支払小切手が分配される時

（ⅷ）企業年金計画の一環として

⑴ 新入社員募集

情報交換手続を開始すべき最良の時期は企業・従業員間の関係の初期段階である．この制度は新入社員の募集時に宣伝手段として利用することが可能である．つまり，貴社の広告でこの制度を引合いに出す．職業紹介所にこの制度のことを知らせる．そして最も重要なのは，面接者が見込みのある志願者，とりわけ貴社が大いに興味を持った人たちに確実にこの制度のことを言及するようにする．記憶に留めてほしいのだが，広い層を包含した利益分配制度があれば貴社はカナダで選り抜きの雇用主であり，当然この事実を誇りとし，かつ推進すべきである．貴社では書面による雇用申込みまたは雇用確認をしているなら，利益分配制度を雇用の特徴の一つとして記載されたい．

⑵ 新入社員教育

貴社で正規の新入社員教育制度を設置しているかどうかに関係なく，一人ひとりの新入社員が貴社の給与支払簿に記載されなければならない．これを行なうために，従業員は団体生命保険，年金制度，所得税などの給付に関する種々の申請書に記入しなければならない．この過程を通じて利益分配制度を簡単に見直すことができ，またこの制度を記述した小冊子を従業員に配付することが可能である．たとえ従業員が数年間は制度成員にならないとしても（Ⅵの「この制度の成員資格」を参照)，これは為さねばならない．もし貴社でこの制度を設置する時の目的の一つが離職率の引下げであったならば，従業員がこの制度のことを知らなかったり理解していなかったりした場合，制度成員になれるほど貴社に長く留まる気にはなれないだろうということを憶えておいていただきたい．

⑶ この制度への加入時

殆ど全ての制度では，新入社員に対して制度成員となる前に特定の雇用期間を終了するように義務づけている．この雇用期間は一般的には３ヵ月から３年までの間である．従業員が制度成員となる期日は情報交換の更なる絶好の機会を与えてくれる．言うまでもなく，もし利益分配制度に加入するための待機期間がないならば，前述の指導上の面談にはこの制度の詳細な見通しを含めるべきである．

もし複数の従業員が所定の期間中に（例えば４月中に）この制度に加入する資格を得るならば，貴社ではグループ指導会合の準備をすることができる．けれども，実行可能な限り実際の制度加入日間近での啓発会議の開催を試みよ．従業員は，この制度のことを詳細に説明し，いかなる質問にも回答してくれるような制度管理者と会談すべきである（30分会議で普通は十分であろう)．もし貴社で社員向けの社内報を置いているなら，利益分配制度の新規成員の姓名を次号に載せたほうがよい．あるいは，とりわけ所定の掲示板がこの制度についての通信用に指定されている場合には，従業員姓名を掲示板に貼り出すことが可能である．

⑷ 監督者訓練

従業員に利益分配制度を伝える際には全生産ライン監督者が重大な役割を果たす．この監督者は通常，従業員がこの制度について疑問を持った場合，真っ先に頼ることになる人たちである．従って，彼らはこの制度のあらゆる面で徹底的に訓練されるべきであり，また，収益性を改善する方法についての提案，批評，観察結果にどう対処したらよいかに関して広範囲な指導を受けるべきである．XVでは，情報交換と提案制度に関するこの側面を更に詳細に取り上げる．

⑸ 従業員会合

多数の雇用主は制度成員全員のための年次会合を開催しているが，もし企業には地理的に分散した２ヵ所以上の所在地があるなら数回の会合が必要となるだろう．当期の業績が入手可能となったなら四半期ごとに，またはそれどころか月１回，会合を開くことも可能である．一般に，ヨリ頻繁に会合を開けば，従業員は自社の財務状況に関する知識が増えることになり，そしてもしそれが不十分なものであ

れば，もしかしたら修正措置を講じる場合もありうるという好結果がもたらされる．年次会合の不都合は，何事かを為すには遅すぎた後，従業員が自分たちの努力の成果を見届けるにすぎないという点である．

⑹ 小切手

この項では，２つの視点からの小切手分配と，それぞれの視点に関連した情報交換の機会について再検討する．

最初に，そして最も目立つのは，実際の利益分配制度小切手の分配である．この分配の回数は，当然ながら貴社で何回，利益分配制度基金の計算をしているかにかかっている[2]．これは，この制度のことを伝える，またはそれどころか宣伝する大きなチャンスである．たとえ貴社の正規の給与支払総額が従業員の銀行口座に直接預けられているとしても，筆者は利益分配制度小切手について直接預入れをしないことをお勧めする．代わりにその小切手を従業員に直接，手渡しせよ．もし当社がかなり小規模であるなら，企業主・経営者がじきじきにこれを行なうことが可能である．さもなければ部門責任者または部門監督者がその小切手を手渡しできる．要は，小切手の控えだけでなく小切手そのものを手渡しせよ．

情報交換の２つ目の機会は正規の給料支払小切手に関連する．貴社で直接銀行預金を利用しているかどうかに関係なく，貴社では基本給，超過勤務手当，手数料などを含めた総所得と，所得税，公認年金制度（CPP），その他の給付費用のうちの従業員負担分などの全ての控除額とを証明する所得計算書を，今までどおり従業員に提供しなければならない．

貴社では利益分配制度に関する情報を所得計算書に記載することが可能である．この種の情報は，慣例的な「給与支払総額通知書」から企業財務情報，またはそれどころか据置型の分配制度の場合には，投資実績報告書にまで及んでいることもありうる．

給料袋を利用することには２つの重要な利点がある．1つ目は，従業員が利益分配制度に関する情報を受取るということが知れる．その人が実際にそれに目を通しているかどうかは殆ど与り知らないところである．2つ目は，給与支払簿はわりあい頻繁に作成されるので，貴社では利益分配制度の成員のため，たびたびかつ定期的に情報をもたらす機会を持てる．

⑺ 定年前の年金計画

この制度に関する情報交換が重要な最終時期は定年前の直近数年間である（但し，据置型利益分配制度（DPSP）と従業員利益分配制度（EPSP）の場合のみ）．もし貴社で正規の企業年金計画の手順を備えているなら，この手順に利益分配制度と支出金についての審議を組込むことが可能である．従業員は，この制度から自分の権利確定資金を振替えるために与えられる選択肢について助言を受ける必要があるだろう．

もし貴社では従業員が自分の積立金をどのように投資するのかを決めることを許可しているなら，従業員が本当に投資を乗換えた場合，その積立金が増えるチャンスを持てるように，正規の定年日の早くも10〜15年前にはこの企業年金計画の手順を開始することが可能である．

従業員と連絡をとる最も明瞭な好機は業績が入手可能な時期である．殆どの企業では月次財務報告を受けており，従って１年に少なくとも12回は社員に知らせることができるはずである．年度末まで業績についての連絡を延ばしてはならない．もし月次報告があまりにも煩わしいなら，代わりに四半期報告書を用意せよ．記憶に留めてほしいのだが，利益分配という事象の顕在力は従業員参加にかかっている．なので，もし従業員が自分の進歩（そして自社の発展）をかなり頻繁に辿ることができないならば反応を示すことができず，反応した時はもう手遅れであろう．

[2] Ⅴの8の⑷の「支払の回数と時期」と題する項を参照のこと．

３．伝えるべきこと

考慮すべきもう一つの問題は，どの財務情報を提供すべきかに関することである．特に業績についての情報開示が殆どないという歴史を持つ非公開会社では，このテーマについて非常にさまざまな見解が存する．多くの場合，企業主（すなわち同族社員）は，業績は機密事項であると思っており，むしろこの財務情報は開示しないほうを好むか，あるいは開示することをはっきりと拒むだろう．他方，一部の企業では，従業員は努力と成果を分かち合っているので彼らと情報を共有することも同様に妥当であるという基本的な考え方に従い，殆ど全ての事項を進んで開示している．これは主観的意思決定であり，この問題を解決する「科学的な」方法はない．

たとえ貴社には詳細な財務情報を共有する気がないとしても，従業員が貴社の経済成果やそれに対する自分たちの影響力を理解するのに役立つようなデータを彼らに提供することは可能である．

まず貴社では比率を使用することが可能である．通常の損益計算書上の全ての数字は，総収益に対する百分率に換算して表示することができる．例えば，次のような資料を検討しよう．

損益計算書（1994年８月期）：XYZ 社

総収益	100.0
差引戻り品	5.0
純売上高	95.0
売上原価	60.0
諸費用	30.0
売上総利益	5.0
法人税	2.5
純利益	2.5

無論，実際の書類にははるかに多数の項目が載っているが，これと同様の要約計算書でも従業員がどれほど収益性に影響を与えるのかを彼らに示すことが可能である．戻り品の数字は，普通は満足の行くものではないために商品が返品されていることを従業員に示している．この例では原材料費が重要であること，そしてこれらの原材料をもっと慎重に扱うことにより，従業員が純利益や自分自身の利益分配査定額に大きな影響を及ぼしうることを示している．

上記の例と異なる方式は，以下のような例で表示されるとおり，同様の方法を用いて前年度比を示すことである．

損益計算書（1994年８月期および1995年８月期）：XYZ 社

	1994年８月期	1995年８月期（前期に対する比率(%)）
総収益	100.0	106.0
差引戻り品	5.0	101.2
純売上高	95.0	105.6
売上原価	60.0	110.7
諸費用	30.0	98.4
売上総利益	5.0	99.1
法人税	2.5	99.1
純利益	2.5	101.9

この例では，1995年８月期の計算結果が同じ範疇に属する1994年８月期の計算結果に対する百分率として表示されている．1995年８月期の総収益は1994年８月期の総収益に対して106%である．このように計算結果を知らせることにより，従業員は経年変動率を見て取り，評価することができるようになるだろう．

これらの方式は併用可能であるが，貴社では，比率が見た目には同じようだが実は全く違ったものであるということをきちんと説明する必要がある．

もう一つの選択肢は，貴社で信頼されている選り抜きの従業員グループに他の従業員には生の数字を開示するつもりのない業績を示すことである．もしこの従業員グループが大多数の従業員から尊敬され信頼されているなら，業績と利益分配支払額がこの制度に関する貴社のこれまでの慣習や定められた目的と整合性があるという彼らの言質は，多くの場合，大多数の従業員を安心させるのに十分であろう．この信頼された従業員グループは，この目的で選出されたり常設の利益分配制度委員となったりすることもありうる．この従業員グループには通常，利益分配制度の成果は貴社の実際の業績と整合性があるということを彼らが確信しているという事実以外の情報を伝えることは期待されていない．

この方法と異なる方式は，会社の外部監査人に，従業員へ直接送付される意見書によって全ての業務がきちんと行なわれたことを証明してもらうことである．

４．情報交換媒体

情報交換に関する最後の問題点は，この制度の主な特徴を記載した文書の必要性である．これは光沢紙や高価な図版を使用して本職の手で製作された出版物の場合もありうるが，これは必要ではない．また，会社のレターヘッドを刷り込んだ書簡紙にコピーされる２～３頁分の文書の場合もありうる．重要な論点は，予定された読み手に適した言語水準で執筆される完璧な報告書でなければならないということである．移民人口の多い大都市圏内の多数の企業では，それを他の言語に翻訳することも適当であろう．提案される章の見出しは下記のとおりである．

（ⅰ）序文（この制度の簡単な沿革を含む）
（ⅱ）この制度の目的
（ⅲ）企業負担金
（ⅳ）成員資格基準
（ⅴ）分配方式
（ⅵ）投資（据置型利益分配制度（DPSP）と従業員利益分配制度（EPSP）の場合）
（ⅶ）この制度の管理（委員会など）
（ⅷ）従業員が利用できる投資先（(DPSP）と（EPSP）の場合）

この文書は簡潔で的を射たものでなければならないが，ある企業では一つの頁にこの制度全体のことを記載している．常に最新情報を載せておくことも絶対必要である．その全存続期間にわたって変わらない制度など殆どない．従って，改変が行なわれると共に貴社の情報交換制度を更新することが必要不可欠である．

この文書は，従業員が入社する時か利益分配制度に加入する時のどちらか，あるいはもしかしたらその待機期間が数年の場合にはどちらの時期にも，彼らに手渡したほうがよい．

もし貴社の制度にその費用を正当化するだけの多数の従業員を組入れているなら，貴社ではこの制度または期間業績を伝えるために，ビデオテープあるいはそれどころか読出し専用コンパクトディスク（CD-ROM）の利用法を調べることも可能である．これらは極めて効果的な情報交換手段となりうる．従業員は営業所，工場あるいは倉庫でこれらの媒体を視聴したり，それどころかそれを自宅に持ち帰っ

て家族と一緒に見るように勧められたりすることもありうる．

DPSP と EPSP についての特定の情報交換基準は，それぞれⅨとⅩで論じられている．

Ⅻ　制度管理

本章では，利益分配制度が一旦設置されてからの継続管理に関する問題を扱う．論じられる手順はこの制度が実施されてから初めて俎上に載せられるが，制度構想についての意思決定過程の一環であるため，利益分配制度委員会の審議に含めるべきである．その問題とは以下のとおりである．

（ⅰ）常設の利益分配制度委員会はあったほうがよいかどうか．

（ⅱ）この委員会の構成および規模（委員と委員長）

（ⅲ）この委員会委員の任期

（ⅳ）この委員会委員の選出

（ⅴ）現在の委員会から新任の委員会への移行

（ⅵ）この委員会の厳格な権限

（ⅶ）制度管理の職務に対する責任

（ⅷ）従業員に対する意見調査を含めた，この制度の公式的見直し

（ⅸ）信託勘定の処理

１．委員会はあったほうがよいか？

一つ目の問題は，常設の[3]利益分配制度委員会があったほうがよいかに関するものである．常設委員会のための論拠はⅤで提示された制度構想委員会の根拠と本質的には同一であるが，ここでの論拠はこの時点で恐らくもっと有力である．もし貴社では制度構想の過程に備えて委員会を設置することを決定したなら，常設委員会の設置を決定するのは困難ではないだろう．うまくいけば，その経験が貴社にこの種の機関の有用性を確信させる．常設委員会により，従業員は確実に利益分配制度の管理への継続的参加をするようになるだろう．このことは２つの理由で重要である．

１つ目に，利益分配制度は静態的なものではなく，企業が変貌するにつれて必ず進化するだろう．このような変貌の必要性と時期は予測がつかない．これは制度成員からの情報が継続的に必要であり，かつ常設委員会がこの情報を入手する最も有効な手段であるということを意味する．

２つ目に，利益分配制度が有効となるためには従業員がこれに参加していなければならない．この論拠は前述の論拠と類似しているが，同一ではない．1つ目の論拠は，委員会が雇用主・企業主・経営者に直接の便益を与えるという点である．委員会に関するここでの２つ目の根拠は，委員会が従業員には主要便益を，そして雇用主には副次便益を提供するという点である．委員会を通じてこの制度に参加することにより，従業員は制度の公平性を大いに信頼するようになり，かつ制度にいっそう傾倒するようになる．

２．この委員会の構成および規模

Ⅴで筆者は，制度構想委員会は５～10人の委員で構成されるようにお勧めした（時には列挙された基準の全部を充足するためにもっと多数でなければならないことがあるが）．常設委員会はこれほど多数である必要はない．例えば委員会業務のために定職から解放されうる従業員の数や，機能する委員会の最適規模のような事務的な問題から，少数が望ましいことが指摘されている．筆者は，委員会委員５人

[3]「常設の」とはこの委員会自体を指しており，必ずしもそれの成員資格のことを言うわけではない．

プラス委員長が常設機関にとって最適規模であると思う．多量の情報を広めて従業員情報・応答を入手することは過渡期にはそれほど重要でないので，少人数グループはこの時点では許容される．実際上はその仕事量が少ないため，少数の人しか必要とならない．

この委員会の規模を決定するにあたっては，Ⅴで詳述された基準を充足しようと努めることはやはり重要であるが，貴社では幅広い見地からこれを成し遂げることが可能である．例えば製造，倉庫，製造技術，品質管理の各部門の代表者を置かずに，貴社では全製造工程に１人の代表者を置くことができよう．ここでの委員会代表は制度構想委員会の場合ほど厳格である必要がない．

貴社ではまた，誰が利益分配制度委員会の委員長を務めるのかを決定しなければならないだろう．貴社の選択肢には，（ⅰ)この委員会による選出，または（ⅱ)経営者側（人事部長，上級管理者，あるいは企業主・経営者）による任命，が含まれる．

この決定を下すために使用されうる一つの基準は，貴社がこの委員会に対して決定する任務である．これは本章の６で更に詳細に論じられるが，本来，この委員会は意思決定機関か顧問団のどちらかであろう．

この委員会に委員の中から委員長を選出させることの利点は，それによって従業員参加の基本的な考え方が助長されるということである．もしこの委員会が意思決定機関であるなら，貴社での第１選択は恐らく企業主・経営者だろうし，第２選択は他の上級管理者の一員だろう．もしこの委員会の任務がむしろ助言的性格のものであるなら，貴社ではきっと人事部長か，あるいはこの委員会が選出した者を選ぶだろう．

３．この委員会委員の選出

この委員会委員は経営者側の自由裁量によって，もしくは配属に応じている者の中から任命することが可能である．けれども，いくつかの部門から委員が選出されることもありうる．この２つの方法についての賛否両論はⅤで論じられたものと同様である．

４．委員会委員の任期

貴社では更に，この委員会委員の任期を決定する必要があるだろう．この問題には３つの側面，すなわち時間的長さ，重複度，任命の日付がある．

任期の時間的長さは複数の要素の相関関係にあるものである．すなわち，(a)利益分配制度基金の算定回数，例えば年１回，年４回，年２回など，(b)業績の報告回数，(c)貴社の個々の事業に関する景気循環の変化度合，である．

利益分配計算と財務報告の時期は，違ってはいるが極めて密接に関係している．関連のある問題は，企業主・経営者がどの程度，財務データまたは営業関連データをこの委員会あるいは従業員に開示する用意ができているかである[4]．もし貴社が財務上・営業上の業績に関して多くを開示したがらないならば，委員会会議はそれほど頻繁である必要はない．

もし貴社では利益分配制度基金を年１回算定することに決めたなら，委員会委員は業績を再検討することが彼らにとって何らかの意味を持つことになるのに必要なだけの年数を務めるべきである，という見解から一歩踏み出すことができる．これは２～３年の任期が適当であろうということを示唆している．

これは必ずしもこの委員会が年１回開かれるだけということではなく，単に年に１度業績を見直すだけでよかろうということを意味する．もし貴社では年１回よりももっと頻繁に利益分配制度基金を算定し，その成果を従業員と分かち合うことに決めたなら，恐らくは少なくともその都度，委員会会議を開

[4] XIの３の「伝えるべきこと」を参照のこと．

くだろう．たとえこの委員会が月１回ぐらい開かれているとしても，任期２～３年が恐らく最適である．

関連のある問題は，委員会委員全員を同時に選出したり任命したりすべきかどうか，あるいは彼らの実行日をずらしたほうがよいかどうかである．このような期差任期（staggered terms）の一例は，各年に委員会委員の３分の１ずつを選出することであろう．期差任期では少なくとも幾人かの委員会委員が確実に常時この委員会に携わっているようになるため，有用となりうる．その明らかな短所は，委員選出がいっそう頻繁に行なわれなければならないという点である．委員全員を一度に選出することの唯一重要な長所は，その任期満了時に１回だけ選出が必要になるという点である．

期差任期の設例は，この委員会が従業員６人プラス委員長から成り，その任期は２年と仮定すると，次のとおりである．

（ｉ）最初の委員会委員は1994年１月１日に任命される．
（ⅱ）1995年１月１日に委員２人が辞めて交替する（1996年12月31日まで服務）．
（ⅲ）1996年１月１日に委員２人が辞めて交替する（1997年12月31日まで服務）．
（ⅳ）1997年１月１日に委員２人が辞めて交替する（1998年12月31日まで服務）．

この設例では，もし当初委員のうちの２人が常設委員会委員を務めることを辞退したなら，ひょっとしたら1994年１月１日に新任の委員２人が選出されるということもありうる．これはしょっちゅう発生するが，通常は問題を引き起こさない．前者のような従業員は，自分たちは貢献してきたと思っており，常設委員になることを快く受入れられないだけである．このことは，企業ではこの委員会の「新顔」を直ちに獲得することが可能であるという点で，幾分か有益な場合もありうる．

貴社ではまた，委員会委員が２期以上にわたって再選されることを許可されるのかどうかを最初に決定する必要がある．小企業では，委員選出があるたびごとに繰り返し新任の委員を迎えるだけの候補者を見つけ出すのは困難なことがあるので，この再選は恐らく望ましい．

更に，委員会委員が自分の任期を終了できなかったり終了する気がなかったりする場合に備えて，臨時選出の用意がなければならない．この臨時選出は，もし従業員が身体障害者になって，代表となるように選出された部門とは別の部門に移動する場合か，あるいは退社する場合に発生しうる．

５．制度構想委員会から常設委員会への移行

もし貴社では常設委員会を置くことを決定したなら，次の問題はそれをどのように設置したらよいかである．一つ目の，そして最も安易な選択肢は，最初の委員会を継続的な機関にすることである．けれども，この選択肢にはいくつかの短所がある．まず，たとえ社員が当初構想委員会委員を務めることに同意したとしても，委員会委員を続けたいとは思わないだろう．そのうえ，たとえ当面は続けるのを厭わないとしても，委員会委員が際限なく続くものと予想することは非現実的である．従業員離職は避けがたい現実であり，彼らは退社するか，あるいは配置転換されたり昇進したりするので，当初に代表となるように選出されたのと同一の部門には所属していないだろう．なお，新任の委員にはこの委員会が「麻痺状態」になっていないこと，新たな提案が審議されていることを定期的に確認させるのが賢明である．

言うまでもなく筆者は，常設の利益分配制度委員会の創設は非常に望ましいし，このような委員会は利益分配制度の成果に多大な貢献を為すだろうと考えている．

６．利益分配制度委員会の責任

この委員会の責任と権限が最初に確定されることは極めて重要である．委員会委員が選出される前にその権限がどれほどのものであるかをきちんと理解されていない場合，このことは後日生じる混乱や失望を防止することになる．

利益分配制度委員会の実行可能な任務には下記のものが含まれる．

（ｉ）財務上・営業上の業績を再検討すること．

（ⅱ）利益分配制度の見直しと修正提案の両方，あるいはどちらか一方．

（ⅲ）従業員の収益性改善提案を評定すること[5]．

（ⅳ）経営陣にこの制度の運営についての全般的な意見・感想を提供すること．

（ｖ）この制度に関する従業員との情報交換案を承認すること．

（ⅵ）もしこの制度が据置型の要素を備えているなら投資成果を見直すこと（据置型利益分配制度（DPSP）か従業員利益分配制度（EPSP）のどちらかの場合）．

（ⅶ）据置型の要素を備えている場合，引出し要求を承認すること．

（ⅷ）制度規約の除外例，例えば，ある従業員は解雇されたがこの制度に関するその他の加入基準を充足している場合などを審議すること．

７．この制度の管理

この制度の管理に伴う唯一の主要問題は，誰が責任を負うべきかを明確にすることである．もし貴社が人事部長を置いているならば，筆者はこれがこの任務を引受けるべき妥当な人物であると思う．序文で論じたように筆者は，利益分配制度は企業にとって包括的，進歩的な人事戦略の一環と見なすべきであると考える．それゆえ人事部長は、当然ながらこの制度の恒常的管理に対する責任を与えられるべきである．この論拠は，もし人事部長が利益分配制度委員会の委員長に任命されるなら，いっそう説得力がある．

もし貴社が人事部長を置いていないなら，財務部門に所属している誰かにその仕事を割当てるのが慣例である．もう一つの選択肢として，もし利益分配制度委員会の委員長が上級管理者の一員だが財務出身ではない（例えば製造部長）ならば，この人物がこの任務を与えられることもありうる．

８．この制度の見直し

どのような利益分配制度でも，構想される時期に存在する避けられない状況を考慮して構想される．けれども，最近の組織上の避けがたい現実は，変化が絶え間なく，かつますます急速であるということ．合併，買収，企業分割などの重大な問題はさておき，新製品や新製法は絶えず導入されつつある．例えば総合的品質管理（TQM）やイソ（国際標準化機構）9000シリーズのような概念が，既存の労働慣行や労働過程に多くの革新をもたらしている．階層制度における階層を削減し，縮小する必要性もまた，多くの変化をもたらす．自由貿易協定，ジャストインタイムの生産方式，国外製造の移転，売上税減税（例えばタバコ）などの新たな競争，事象のために多数の取引の経済的側面が変容しつつある．同族会社が巨大複合企業に売却されたり，もはや企業経営に直接参加することを望んでいない親族の引入れた専門経営者によって引継がれたりする．

これらの要因全てが企業に影響すると，利益分配制度が機能しなければならない企業体質は殆どの場合，絶えず変貌しつつあるということになる．恒常的なものが多数ある（例えば，この制度は退職年金として利用されるので，据置型利益分配制度（DPSP）となる）が，状況変化によって影響を受ける多数の制度構想要因も存する．例えば，成員資格の問題は企業の新事業部の創設または買収によって影響を被ることがあるが，その労働力の構成が既存の事業部とかなり相違している場合には特にそうである．もし公認年金制度のある別会社が買収され，DPSP を退職年金として利用している親会社に吸収されたなら，はっきりとした修正を行なう必要がある．もし分配方式で従業員給与を使用し，また，当社が技

[5] XVの「従業員提案制度」を参照のこと．

能給（知識ベース型給与としても知られている）制度あるいは多額の賞与を含む現金分配制度へ変更するなど給与制度について重大な変更を行なったならば，利益分配制度について大きな変更を行なう必要があろう．

XIII　制度構想の過程

1．序

本章では，企業主・経営者が利益分配制度の構想の際に必要な要素全部を取扱っていることを確認するため手本にすることが可能な一連の照合簿（チェックリスト）を収録している．以下の頁をそのままコピーして，貴社でこの構想過程を経る時の指針として使用されたい．もし貴社で利益分配制度を設置したなら，貴社では委員会委員があらゆる事柄を扱っていると確信していられるように，彼らにチェックリストのコピーを提供したがることもあろう．

そのチェックリストは以下に列挙された主な行事に基づいて構成されており，合理的な順序で配置されているので，利益分配制度を設置するための手順全体の概要として利用することが可能である．

行事	頁
⑴ 調査・企画	100
⑵ 利益分配制度委員会の第１回会議	101
⑶ 委員会委員と従業員の会合	103
⑷ 利益分配制度委員会の第２回会議	105
⑸ 見本の開発・検証	106
⑹ 利益分配制度委員会の第３回会議	107
⑺ 制度実施	107

2．調査・企画

⑴ 最初の関心事・調査　（　）

⑵ この制度の目的を設定する　（　）

⑶ 貴社では，望むところの制度の種類を選定したのか，それともこの決定への従業員委員の情報提供を認めるのか？　（　）

⑷ 周囲の状況は利益分配制度に適しているか？　（　）

（ｉ）従業員との良好な関係　（　）

（ⅱ）競合する基本給　（　）

（ⅲ）社内的に公平な給与　（　）

（ⅳ）利益は利益目標（基本給の３～５％）に達している　（　）

（ｖ）合理的な組織構造　（　）

（ⅵ）他の大きな変更なし　（　）

（ⅶ）良好な情報交換　（　）

（ⅷ）経営者側の積極的関与　（　）

⑸ 貴社では利益分配制度委員会を設置する予定であるか？

はい　（　）

いいえ　（　）

⑹ a．前記の回答が「はい」の場合，貴社ではこの委員会委員を選出し，彼らの参加の承諾を得ているか？ (　　)

b．前記の回答が「はい」の場合，指名された委員会委員は，

（ⅰ）貴社のうちのあらゆる主要集団の代表者である (　　)

（ⅱ）特定層の典型例を為している (　　)

（ⅲ）グループの理論的指導者である (　　)

（ⅳ）分別をもって自分の考えをはっきりと表現できる (　　)

（ⅴ）委員会委員としての職務を果たすことを厭わない (　　)

（ⅵ）基本的な考え方を理解する能力がある (　　)

⑺ 貴社では従業員宛の通知状を用意したか？ (　　)

その通知状には以下が記載されている．

（ⅰ）この制度の目的 (　　)

（ⅱ）制度の種類あるいはこの決定がこの委員会に委ねられるのかどうか (　　)

（ⅲ）委員会委員の氏名，肩書き，部門 (　　)

（ⅳ）委員会委員を選出するために使用される基準 (　　)

（ⅴ）この委員会の委員長 (　　)

（ⅵ）この委員会が最終決定を下すのか，それとも経営陣への勧告のみか (　　)

（ⅶ）従業員側に質問があるときに連絡を取るべき人物の氏名 (　　)

（ⅷ）最高経営責任者（CEO）の署名 (　　)

3．利益分配制度委員会の第 1 回会議

⑴ 貴社では利益分配制度委員会の第 1 回会議を予定しているか？ (　　)

必需品用具は手近にあるか？

（ⅰ）印刷した背景説明資料 (　　)

（ⅱ）軽食その他 (　　)

（ⅲ）黒板・ホワイトボード・フリップチャート (　　)

（ⅳ）マーカーペン (　　)

（ⅴ）委員用の筆記用具 (　　)

（ⅵ）その他 (　　)

⑵ 総括

（ⅰ）委員全員に自己紹介させる (　　)

（ⅱ）この制度の目的を説明する (　　)

（ⅲ）委員会委員の任務を取扱う (　　)

（ⅳ）利益分配制度の種類を検討する (　　)

【取扱事項】

基金の分配法

・勤続年数 (　　)

・所得 (　　)

・出勤 (　　)

・職務階層 (　　)

・公平な分配 (　　)

・従業員醵出金（従業員利益分配制度（EPSP）の場合）　（　　）
・人事考課　（　　）
・諸要素の組合わせ　（　　）

成員資格
・最少勤続年数　（　　）
・年度末現在もしくは実際の日付　（　　）
・年功序列の上限　（　　）

退社する者
・死亡　（　　）
・退職　（　　）
・病気休暇　（　　）
・辞職　（　　）
・雇用主による解雇　（　　）
・最少勤続年数　（　　）
・一時解雇　（　　）
・休職　（　　）

雇用区分
・常勤　（　　）
・非常勤　（　　）
・一時雇用　（　　）
・組合わせ　（　　）
・歩合制販売員　（　　）
・その他　（　　）

情報交換
・完全開示　（　　）
・比率の使用　（　　）
・監査役の活用　（　　）
・委員会への完全開示　（　　）

制度管理
・委員会の規模　（　　）
・選任制・任命制　（　　）
・任期　（　　）

従業員提案制度
・利益分配制度の一環であるか？　（　　）
・今整備されているか，それとも後日整備されるか？　（　　）

（ｖ）この委員会委員のその他の関心事　（　　）

⑶ もしこの制度が据置型利益分配制度（DPSP），従業員利益分配制度（EPSP），もしくは複合制度となる予定ならば，この項を使用されたい．さもなければ第４項へ進まれよ．

（ｉ）成員資格　（　　）
（ⅱ）受給権付与　（　　）

（iii）失権　（　）
（iv）投資政策　（　）
（ｖ）従業員のための投資選択権　（　）
分配法に関して　（　）
その他　（　）
（vi）投資資金の管理　（　）
（vii）雇用主負担金　（　）
（viii）超過醵出金　（　）
（ix）制度脱退時の選択権　（　）

⑷ 全般的な委員会業務

（ｉ）質疑・説明　（　）
（ii）次回会議の日時　（　）
（iii）その他の業務　（　）

4．委員会委員と従業員の会合

委員会委員＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

従業員グループ＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

日時・会場＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

⑴ 総括

（ｉ）この制度の目的を説明する　（　）
（ii）委員会委員の任務を取扱う　（　）
（iii）利益分配制度の種類を検討する　（　）

⑵ 制度構想

【取扱事項】

基金の分配法

・勤続年数　（　）
・所得　（　）
・出勤　（　）
・職務階層　（　）
・公平な分配　（　）
・従業員醵出金（従業員利益分配制度（EPSP）の場合）　（　）
・人事考課　（　）
・諸要素の組合わせ　（　）

成員資格

・最少勤続年数　（　）
・年度末現在もしくは実際の日付　（　）
・年功序列の上限　（　）

退社する者

・死亡　（　）
・退職　（　）
・病気休暇　（　）

・辞職　（　　）
・雇用主による解雇　（　　）
・最少勤続年数　（　　）
・一時解雇　（　　）
・休職　（　　）

雇用区分

・常勤　（　　）
・非常勤　（　　）
・一時雇用　（　　）
・組合わせ　（　　）
・歩合制販売員　（　　）
・その他　（　　）

情報交換

・完全開示　（　　）
・比率の使用　（　　）
・監査役の活用　（　　）
・委員会への完全開示　（　　）

従業員提案制度

・利益分配制度の一環であるか？　（　　）
・今整備されているか，それとも後日整備されるか？　（　　）

制度管理

・委員会の規模　（　　）
・選任制・任命制　（　　）
・任期　（　　）

（ⅰ）この従業員グループのその他の関心事　（　　）

⑶ もしこの制度が据置型利益分配制度（DPSP），従業員利益分配制度（EPSP），もしくは複合制度となる予定ならば，この項を使用されたい．さもなければ第４項へ進まれよ．

（ⅰ）成員資格　（　　）
（ⅱ）受給権付与　（　　）
（ⅲ）失権　（　　）
（ⅳ）投資政策　（　　）
（ⅴ）従業員のための投資選択権　（　　）
　　分配法に関して　（　　）
　　その他　（　　）
（ⅵ）投資資金の管理　（　　）
（ⅶ）雇用主負担金　（　　）
（ⅷ）超過醵出金　（　　）
（ⅸ）制度脱退時の選択権　（　　）

⑷ 全般的な委員会業務

（ⅰ）質疑・説明　（　　）

（ⅱ）次回会議の日時・理由 （　）

（ⅲ）その他の業務 （　）

5．利益分配制度委員会の第2回会議

⑴ 利益分配制度委員会の第2回会議に備えて必需品用具は手近にあるか？

（ⅰ）印刷した背景説明資料 （　）

（ⅱ）軽食その他 （　）

（ⅲ）黒板・ホワイトボード・フリップチャート （　）

（ⅳ）マーカーペン （　）

（ⅴ）委員用の筆記用具 （　）

（ⅵ）その他 （　）

⑵ 総括

a．制度の考え方に対する従業員の反応についての全般的な意見や感想を入手する （　）

b．この委員会の各委員に以下の項目に対するその所属グループの回答について報告させる（これは委員別または項目別に行なうことが可能である）

基金の分配法

・勤続年数 （　）

・所得 （　）

・出勤 （　）

・職務階層 （　）

・公平な分配 （　）

・従業員醸出金（従業員利益分配制度（EPSP）の場合） （　）

・人事考課 （　）

・諸要素の組合わせ （　）

成員資格

・最少勤続年数 （　）

・年度末現在もしくは実際の日付 （　）

・年功時列の上限 （　）

退社する者

・死亡 （　）

・退職 （　）

・病気休暇 （　）

・辞職 （　）

・雇用主による解雇 （　）

・最少勤続年数 （　）

・一時解雇 （　）

・休職 （　）

雇用区分

・常勤 （　）

・非常勤 （　）

・一時雇用　(　　)
・組合わせ　(　　)
・歩合制販売員　(　　)
・その他　(　　)

情報交換

・完全開示　(　　)
・比率の使用　(　　)
・監査役の活用　(　　)
・委員会への完全開示　(　　)

従業員提案制度

・利益分配制度の一環であるか？　(　　)
・今整備されているか，それとも後日整備されるか？　(　　)

制度管理

・委員会の規模　(　　)
・選任制・任命制　(　　)
・任期　(　　)

（ⅰ）この委員会委員のその他の関心事　(　　)

⑶ もしこの制度が据置型利益分配制度（DPSP），従業員利益分配制度（EPSP），もしくは複合制度となる予定ならば，この項を使用されたい．さもなければ第４項へ進まれよ．

（ⅰ）成員資格　(　　)
（ⅱ）受給権付与　(　　)
（ⅲ）失権　(　　)
（ⅳ）投資政策　(　　)
（ⅴ）従業員のための投資選択権　(　　)
　分配法に関して　(　　)
　その他　(　　)
（ⅵ）投資資金の管理　(　　)
（ⅶ）雇用主負担金　(　　)
（ⅷ）超過醵出金　(　　)
（ⅸ）制度脱退時の選択権　(　　)

⑷ 全般的な委員会業務

（ⅰ）質疑・説明　(　　)
（ⅱ）次回会議の日時　(　　)
（ⅲ）その他の業務　(　　)

6．見本の開発・検証

⑴ 貴社では委員会委員から寄せられた意見や感想に適合する2,3個の見本を開発しているか？　(　　)

⑵ 貴社では⑴の設問で触れた見本の一つひとつについてコンピュータシミュレーションを開発しているか？　(　　)

⑶ 貴社ではこれらの見本を最近３～５年間の過去データ，財務データ，営業関連データを用いて，

また向こう数年間については貴社の業績予想を用いて検証しているか？ （　）

この作業では下記についての異なる水準を処理する必要がある．

（ⅰ）利益 （　）

（ⅱ）収益 （　）

（ⅲ）従業員数 （　）

（ⅳ）従業員給与（基本給と総所得） （　）

⑷ 貴社では上記の作業に基づいてその見本を修正しているか？ （　）

⑸ 貴社では「最善の」選択肢を選んでいるか？ （　）

⑹ 貴社では最終段階で選ばれた見本に関してどのような情報が利益分配制度委員会に提示されるのかを決定しているか？ （　）

7．利益分配制度委員会の第3回会議

⑴ 貴社では第2回会議の結果についての要約を提供しているか？ （　）

⑵ 貴社では自社が開発した見本のコピーを提供しているか？ （　）

⑶ 貴社ではその見本が従業員から寄せられた意見や感想に適っているかどうかを議論したか？ （　）

⑷ 貴社では従業員からの意見や感想に一番適した見本を選び（一番とは，完璧な利益分配制度などないために用いられる)，それをこの委員会と共に再検討したか？ （　）

⑸ 全社的な賛同を求めてこの制度を従業員全員に提案すべきか，それとも単にこの委員会の承認を利用する（経営者側の最終許可を条件として）だけかを決定する． （　）

⑹ 何か他の業務はあるか？ （　）

8．制度実施

⑴ 貴社ではこの制度のことを正式文書に詳細に書いているか？ （　）

⑵ 会社にこの利益分配制度を知らせる． （　）

⑶ 従業員提案制度を設置する． （　）

⑷ 利益分配制度のための第1回選出（または任命）を行なう． （　）

⑸ もしこの制度が全面的にまたは部分的に従業員利益分配制度（EPSP）であるなら，貴社では信託を設定しているか？ （　）

⑹ もしこの制度が全面的にまたは部分的に据置型利益分配制度（DPSP）であるなら，貴社では，

（ⅰ）信託を設定しているか？ （　）

（ⅱ）この制度がカナダ国税庁に登録されるように準備をしているか？ （　）

⑺ この制度の整備に関して責任を負うことになる従業員を任命する． （　）

⑻ この制度を提示して質問に答えるために一連の従業員会合を手配する． （　）

ⅩⅣ　従業員の教育

本章では，利益分配制度が一旦設置された場合の従業員向けの教育を論じる．ここでは従業員がその職務を遂行するように教育することは取り上げないが，ひとたび制度が開始したらそれの重要性は大いに増す．けれども，設置後に必要となる教育であれば，恐らくこの制度以前に必要とされただろう．

本章では，従業員が利益分配制度の実質的な成員となるのに必要な教育の種類に焦点を合わせる．この問題は2つの観点から考察されよう．すなわち，利益分配制度の成員全員に施すべき教育と管理職

員・監督職員に適用されるにとどまる教育である.

１．全社的な教育（全従業員対象の）

⑴ 構造―この制度がどのように機能するか

利益分配制度の成員のための最も重要な教育は，この制度が実際上どのように機能するかという構造に関するものである．もし従業員がこの制度の内部作用，特にこの制度から個人的にどのような影響を受けるかを理解していなければ彼らはこの制度に馴染むことができず，利益分配制度の動機づけ側面が失われるだろう．この論題はⅪの「情報交換」で広範囲にわたり取扱われている．利益分配制度を備えた大多数の雇用主は何らかの正規の情報交換様式を持っているが，筆者は，全部ではないとしても大部分は改良可能であることを発見した．通常，情報交換をしすぎることは極めて困難であるが，情報交換不足は重大問題となりうると貴社では決めてかかってよい.

⑵ 財務

利益分配制度の成員に対するもう一つの教育の必要性は財務，つまり普通の従業員にとって分かりやすい言い方での「財務」の領域に関するものである．財務教育は多数の領域にわたっている．1つ目は下記の財務諸表を読み取って理解する能力である.

（ⅰ）貸借対照表

（ⅱ）損益計算書

（ⅲ）財政状態変動表

（ⅳ）現金収支報告書

言うまでもなく貸借対照表と損益計算書が最も重要である．この種の教育が一般従業員にのみ適用されると思い込んではならない．財務の業務以外の多くの管理職員・専門家職員は，工場労働者または事務職員と同じで財務上の問題を理解していない．このような教育には減価償却，特別損益，キャッシュフローなどの重要な概念を組入れるべきである．利益を再投資して企業の長期的生存能力を高める必要性もまた，この教育の大きな要素となるはずである．これらの要素の全てが利益分配制度基金の規模に多大な影響を及ぼすことがある．残念ながらそれらの要素は甚だしく誤解されているので，このテーマについての教育は優先順位が極めて高くなければならない.

財務教育のもう一つの側面は，非公開会社の企業主・経営者の受ける給料，給付，優待給付の扱い方である[6]．多くの従業員は企業主が新しい社用車を購入したり他の高価な給付または優待給付を得たりする時，気付くだろう．利益分配制度の成員はそのような行為を，妥当な理由もなく利益分配制度基金の規模を縮小するものと見なすだろう．彼らは，企業主は「ジャガー」に乗るのとちょうど同じくらい効果的に「シボレー」に乗って移動することができると主張するだろう．この問題に対処する方法は，最高責任者向けの報酬として収益に対する一定の比率分を蓄えておくことである．例えば，もし企業の総収益が1,000万㌦であるなら，その企業主・経営者はこの金額の５％，すなわち200,000㌦を受取ることができよう．この金はある種の給料，給付，優待給付と見なされることもありうる．その金がどれだけ使われるかは従業員に開示されず，企業主・経営者の自由裁量である．もし貴社でこの選択肢を選ぶなら，企業の財務のこうした側面は教育訓練計画に組入れたほうがよい.

⑶ 投資

もしこの制度が，全面的にまたは部分的に据置型利益分配制度（DPSP）のような据置型の分配制度または従業員利益分配制度（EPSP）であり，かつ従業員が利益のうちの自分の取り分をどれに預入れ

---

[6] オンタリオ州証券審議会の公表した新たな役員報酬開示基準により，これはトロント証券取引所で株式が売買されている公開会社にとって基本的には取るに足らない問題である.

たらよいかを選択できるいくつかの投資形態を備えているならば，雇用主は従業員に投資選択に関する教育を施す必要がある（従業員向けの投資選択権についてはⅨとⅩを参照のこと）．大抵の従業員は利付証券を別として投資の知識が殆どないので，雇用主は従業員の金がどのように投資されるかについて彼らが適切な判断を下せるようにしておく義務がある．その教育訓練計画には次の区分を組入れる必要がある．

（ⅰ）企業年金計画

（ⅱ）従業員が自分の据置型運用資産でいつ，どのように選択・変更をすることができるのか．

（ⅲ）従業員の選択した積立金の運用成績をどのように追跡調査したらよいか．

（ⅳ）利益分配制度外での他の投資

（ⅴ）この制度内でのいくつかの選択肢の長所・短所

投資教育は据置型の利益分配制度の極めて重要な側面である．残念ながら，利益分配制度ありの大多数の雇用主はそれを用意していない．この種の教育を用意するという決定は，従業員に対する雇用主責任のまさに核心に触れるものである．筆者は，雇用主が従業員に投資選択をする方法について教育せずにさまざまな投資選択肢を与えるのは無責任であろうと思う．そのうえ，従業員との信頼関係を得る機会を逸する．もし従業員が自分に与えられた投資選択肢の利点を理解していなければ，彼らは雇用主がその選択肢を与えてくれたことを評価しそうもない．更に，もし指導がなければ従業員は，その積立金を振替えるまでは気付かれないような不十分な判断を下すだろうという重大な恐れがある．これは一般的には退職時に発生するので，いかなる損害も復元不能である．

⑷ 創造的思考

もう一つの潜在的な従業員教育の領域は創造的思考である．このような教育側面では，上級管理者は社員が生産性向上についての考えを提案したならば傾聴する気があるか，もしくは傾聴するようになりうるということを想定している．実際には，これは利益分配制度の成員にとって最も重要なテーマの一つであろう．筆者は，利益分配制度の有効性は小グループの個人による１回のみの大口醵出よりも，主に多数の従業員による小口醵出から生じると考えている．創造的思考の教育は，この目標達成に大いに寄与するだろう．

⑸ 語学訓練

1990年代のカナダにおけるもう一つの重要な教育領域は，第二言語としての英語である．モントリオール市，トロント市，バンクーバー市などの主要都市圏では，企業は第一言語が英語ではない多数の従業員を抱えているのが一般的である．情報交換は利益分配制度の成功にとって必要不可欠なので，従業員が英語で効果的に情報交換を行なえることが絶対に必要である（無論，ケベック州，またひょっとしたらニューブラウンズウィック州では，重要課題は第二言語としてのフランス語である）．

⑹ 従業員提案制度

更なる教育領域は，貴社では一つを用意することに決めていると仮定すると，従業員提案制度に関するものである．このような制度の構想については次章で論じられる．当然ながら，従業員はこの提案制度がどのように機能するかを教わるべきだが，教育はその範囲を超えるべきである．有能な提案者となるためには，従業員は以下のことができなければならない．

（ⅰ）口頭でも書面でも効果的に自分の考えを述べること．

（ⅱ）見込みのある貯蓄額を見積もること．

（ⅲ）創造的思考をすること．

（ⅳ）製造その他の過程を分析して改善の機会を見極めること．

これらの事項の大部分は本節の中の他の項で論じられているが，提案制度に関する社員教育の時にそ

れを再検討するのが適切であろう.

⑺ 対人関係能力

利益分配制度における従業員教育のもう一つの重要な構成要素には，対人関係の構築や，危険負担，建設的批評，効果的な聞き取り，他者からの醵出金を受入れることなどの技能の養成が含まれるだろう.

⑻ 業績測定基準

従業員教育の最後の領域は，その所属部門についての業務統計に関するものである．この教育は恐らく，管理職員・監督職員には少なくとも彼ら自身の教育領域という点から見て適用されない．この教育では，企業の財務数字ではないグループ業績の測定基準に焦点を合わせるべきである．例えば，以下のようなものがある.

（ⅰ）鉱山会社の１時間当り採鉱トン数あるいは交代制勤務時間

（ⅱ）スーパーマーケットの１平方フィート当り売上高

（ⅲ）倉庫の１日当り出荷製品容器数

（ⅳ）コンサルティング会社のコンサルタント１人当り平均起票時間

（ⅴ）教育委員会の教育実習生比率

（ⅵ）人事部による募集従業員１人当り経費

これらの数字を知って利用することにより，従業員は自分がどれほど首尾よくやっているかを十分に理解するようになる．これらの数字は改善の機会を見極めるため，そして自分の所属部門を他社の類似部門と比較するためにも利用することができる.

このような業績測定基準は，更に一般従業員にとっては企業財務情報よりもいっそう有意義なものである（企業財務情報もまた，当然ながら重要であるが).

基礎的な統計教育はこのテーマに関する正規の教育を受けていない従業員全員にも施すべきであり，例えば平均値，中央値，四分位数，十分位数，標本抽出，回帰分析のような基本的事項を組入れる必要がある．統計教育によって従業員は，ヨリいっそう効果的にこれらの活用や業績測定基準の会得をすることになる.

２．管理職員・監督職員

本節では，社内のいかなる階層でも管理責任または監督責任を負う従業員向けに推奨される教育を概説する．このような教育はまた，「先導労働者」に施される場合もありうる[7].

⑴ 基本給の管理

管理職員は，特に基本給制度が能力給要素を加味している場合，基本給を管理するにあたって広範囲な教育を受ける必要がある[8]．従業員は賃金政策（すなわち対外的競合性の程度）に関する自分の意見と，基本給とりわけ成績昇給が管理される方法とを区別していないのが通例である．もし従業員が基本給は公正に管理されていないと思っているなら，利益分配制度を含めたその他全ての賃金形態に対する彼らの認識が影響を受けるだろう．基本給を管理するため第１・第２経営層に与えられる権限の程度は大きく異なる．けれども，貴社では管理者に与えることにした権限の程度について彼らが徹底的に指導されるようにしておく必要がある.

⑵ 従業員の指導

7 この用語を知らない人たちにとって先導労働者とは，同種の仕事をしながら他の従業員を指導する従業員である．例えば，他の電気工を指導する先導労働者的な電気技師が存在する．先導労働者は従業員を雇ったり解雇したり懲罰したりせず，このような職務は監督者と管理者に留保される．ユニオンショップ（union shop）では先導労働者は通常，交渉単位に組入れられる.

8 業績に基づいた基本給への増額がどのように利益分配制度と関連しているかの再考については，XVIを参照のこと.

満足に仕事をしていない従業員の指導は監督職員に教育を施すべき重要な技能である．監督者は従業員を満足のいくだけの職務遂行へ導くための技能を持たなければならず，そしてそれは監督者の主な職責の一つである．この教育領域で頻繁にある間違いは，不十分な職務遂行が従業員の所為だと決めてかかることである．実際には，従業員の行動にマイナスの影響を与える要因の大多数は経営管理下にあることを複数の調査が示してきた．この論題について更に詳しい情報が必要なら，Ferdinand F. Fourniesの優れた著書である *Coaching for Improved Work Performance*（Fournies & Associates Inc., Bridgewater, New Jersey, 1978）をぜひ参照されたい．監督者は不十分な職務遂行を助長している状況を認識する方法のみならず，その状況をどのように調整したらよいかについても知っていなければならない．

⑶ 作業グループ

監督者と管理者は有能な作業グループ編成の領域でも教育を受ける必要がある．このことは，利益分配制度では伝統的な成績昇給制における個人業績よりもグループ業績のほうを重視されるので極めて重要である．

⑷ 業績管理

管理職員は業績管理の教育も受けるべきである．これには下記のものが含まれる．

（ⅰ）目標値を設定し，見積ること．

（ⅱ）投入と産出（過程か成果か）を識別すること．

（ⅲ）人事考課をすること．

（ⅳ）業績評価を行なうこと．

この教育は分配方式に個人の勤務評定を組入れていない場合でも用意すべきである．実際にどの企業も業績評価制度を設置しているはずだが，それが利益分配制度にも従業員給与の他のいかなる側面にもつながっている必要はない（更に詳しい情報についてはⅩⅥを参照のこと）．

⑸ 多様性の管理

管理者・監督者向けのもう一つの教育領域は多様性管理に関するものであるが，これは雇用の公平としても知られている．これは特に，多様な民族の集まりが存在するカナダの大規模広域都市圏に当てはまる．利益分配制度は協同作業を促進するので，しばしば多岐にわたる文化と価値基準社会の出身である従業員に仲良く協同するように促す方法を監督職員は知っていなければならない．

３．その他考慮すべき問題

①貴社では教育，とりわけ管理者から従業員に直接施される教育が効果のあることを本当に望んでいる場合，従業員を効果的に訓練し，育成すれば管理者に報酬を与えよ．その教育を管理者の職務記述書と彼らの継続的な職責の一部とせよ．

②従業員にその技能や適性を広げるように促すため，もし彼らが成長の目的で他の職務に異動したなら，たとえその職務が現在の職位と同等あるいは下位と評価されていてもその基本給を引上げよ．

③従業員に通常の勤務時間外に受講された講座の授業料やテキスト代を返還せよ．筆者は，どの講座についての返還が適格であるかを貴社で大まかに定めることを提案する．その講座は従業員の職務に関連していると貴社ではあくまで主張するかもしれないが，筆者は，その講座内容と職責（現在や，もしかすると将来の職責）との関係が少しでもあれば，その講座についての返還を適格とすべきだと思う．例えば従業員は，工学または経営学のような自分の職務と直接関連した学位を得るため，いくつかの一般的な人文科学講座（例えば，社会学あるいは政治学のような）を受講するように要求されることがある．

④職業訓練のための多種多様な資金源・財政援助がカナダでは連邦政府，州政府，準州政府によって用意されている．これらの制度は速やかに変更される傾向があるので，特に政権交代があれば，読者諸賢は政府が現行の制度を取扱っていることを是非とも確認されたい．現行の制度の詳細については所管の労働省，貴社の地元の大学，あるいはカナダ雇用・移民局へお問い合わせ願いたい．

XV　従業員提案制度

本章では，利益分配制度の一環として従業員提案制度を活用することについての賛否両論を考察する．我々はこの制度を構想し，導入する方法と，カナダ産業での制度の普及について論じようと思う．

一般に利益分配制度が導入されると，従業員のこの制度に対する熱意は収益性の改善案を提示したいという願望として現れる．残念ながら，従業員がこれを行なうための正式の仕組みは通常，存在しない．実際には，多くの企業で従業員は公式にせよ非公式にせよ，そのような行動を妨げられているだろう．ここで更に引き続いて述べる前に，強烈な個性を持った企業主・経営者ならたぶんⅣに再度言及して，従業員参加に合わせた従業員との「良好な」関係や「経営者側の積極的関与」の必要性を再検討するだろう．こうした事象についての流行語は「権限の付与」である．

１．なぜ従業員提案制度を設置するのか？

従業員提案制度を利益分配制度と結合することについての賛否両論はどのようなものか？確かに多くの提案制度は利益分配制度なしで首尾よく設置されており，多くの有効な利益分配制度は正式の提案制度なしで導入されてきた．けれども，利益分配制度と並行して提案制度を導入するための主要な論拠が３つある．

１つ目は，今日の企業にはまだ多数の伝統的で時代遅れのＸ理論経営者が存在しており[9]，従業員参加には多くの場合，極めて積極的に反対するだろう．彼らの経営管理論では，経営者は従業員のことを考えて命じなければならず，その結果，従業員はその命令を文句も言わずに遂行すると明言されている．こうした判断は批判しているように思われるかもしれないが，ある点は別としてうまくいくはずがない．この経営姿勢は過去には極めて効果的に機能した．けれども，1990年代の大抵の状況で最早実行可能なものではない．そこでは非監督職員は教育水準が低く，かつ殆ど手作業を行なっているか，あるいはそのどちらかの状況を前提としている．このことは今ではもう，少なくともカナダと米国では全く当てはまらない．従って，Ｘ理論経営者は「自分の」意思決定と考えているようなことについての従業員情報を処理するのにとても苦労するだろう．この議論は，従業員参加過程に委ねられつつある制度運営についてのⅤの論考と酷似している．実際には企業主・経営者からあらゆる管理階層まで議論が広がっており，一部の企業では多数の人々を巻き込むこともありうる．この点から見て，正式の提案制度は恐らくＸ理論経営者の経営姿勢を変化させることはないだろうが，その経営姿勢をうまく回避する正式の仕組みを創出することになる．もし貴社でそのような仕組みを創設していなければ，この問題に対処するための唯一の選択肢は，これらの経営者を再教育するのに莫大な時間と金を費やすことである．そのような対策の費用効果はごく限られている．

２つ目は，提案制度を導入すると，従業員がそれを許可されたならば仕事に充てることのできる手段（教育，訓練，構想力，独創力，熱意）が活用される．もし貴社の利益分配制度が従業員に金を分配す

---

[9] Ｘ理論とＹ理論はDouglas Macgregorが２種類の経営者の行動を説明するために展開したものである（Macgregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill(New York), 1960）．端的に言ってＸ理論経営者は極めて権威主義的であるが，Ｙ理論経営者は従業員は命令を受けなくても貢献することができると考えている．

るありきたりの方法以上のものであることを望んでいるなら，これらの手段を利用しなければならない．

利益分配制度の一環として提案制度を導入する３つ目の根拠は，いっそう成功した利益分配制度の多くは従業員提案制度を内包しているということである．例えば，*People, Performance, and Pay*[10]でその著者らは，節約賃金分配制度ありの企業の51%が提案制度を設置しているが，節約賃金分配制度なしの企業の31%のみがこの種の制度を設置していると報告した[11]．この著者らは更に，節約賃金分配制度ありの企業では，チーム・グループ制度，「職場環境の質」（QWL）制度，品質管理サークル，問題解決チーム，労使参加チーム，自主的作業チームなどかなり高水準の他の従業員参加方式を設置していることを発見した．

提案制度には例えば管理費のようないくつかの短所もある．企業ではこの制度を管理するための特別社員を雇用する必要があったり，現在の社員がこの任務に割当てられて既に遂行しつつある他の任務から離れる必要があったりすることがある．報奨の費用もまた，分配を予定された潜在的利益から控除されることになる追加費用であるため，問題となりうる．そのうえ従業員は，自分が好意を持たない社員が賞をもらったら気分を害するだろう．この一つの議論の両面とも，利益分配制度に加入している全従業員は自分の報酬が利益総額のうちの取り分に存在するので提案をするのが当然だという確信を表わしている．

２．従業員提案制度をいつ設置すべきか

従業員提案制度を設置するための過程は利益分配制度の構想に関わる過程と酷似していることがある．早いうちから貴社では，この過程を利益分配制度の全体構想に組入れるべきか，それとも利益分配制度が実施された後に導入すべきかを決定しなければならない．筆者は，利益分配制度が導入された後に，この制度を管理するための指針の整備の一環とすべきだと考えている[12]．筆者が何度か言及してきたように，利益分配制度の力はこれに伴う金に勝るものであり，その力は実際，この制度によって従業員が従来の参加程度を超えるように動機づけられるだけの潜在力にある．従業員にヨリ多額の金を提供しても，但し相当な額でなければの話だが，彼らの動機づけに多大な効果を与えることにはならない．この動機づけは，きっと利益分配制度からの支出金以外の他の方法によって生じるだろう．これらの方法には提案制度，総合的品質管理（TQM）制度，品質管理サークル，自主的作業チームなどが含まれる．従業員提案制度には，比較的導入しやすく，かつ広い層を包含した利益分配制度の基本的な考え方とあらゆる点で一致しているという桁外れの長所がある．従業員提案制度はまた，制度の成員資格など同一の問題の多くを内包しているので，当初からそれを制度構想問題として処理するのが賢明である．

当然のことだが，そのように処理することの短所は構想過程がいっそう複雑になるという点である．2つの制度とも同様の問題を共有しているとはいえ，いくつかの全く異なる問題もある．これは制度構想の過程を時間と複雑性の両方の見地からいっそう面倒なものとすることがある．委員会会議が非常に長時間となることもありうる．

利益分配制度委員会に提出される当初の論点一覧表には下記の疑問を記載するのが折衷案となるだろう．

・弊社では，費用節減または収益性向上のための提案をした従業員もしくは従業員グループにある種の報奨（現金・株式，休暇，自社製品など）を与えるような従業員提案制度を開発すべきであろうか？

---

[10] O'Dell, C. and J. McAdams, *People, Performance, and Pay*, American Productivity Center, 1987, p.40.

[11] その調査目的のため，O'Dell と McAdams は節約賃金分配制度の定義づけに Scanlon と Improshare の注文設計・利益分配制度を含めた．彼らの節約賃金分配制度の定義づけは筆者の定義づけと異なっている．ⅠとⅢを参照のこと．

[12] Ⅴの「制度構想の一般原則」またはⅫの「制度管理」を参照のこと．

□はい　□いいえ

・上記で「はい」と回答した場合，この制度が構想されるのは利益分配制度の実施と同時，それとも実施後とすべきであろうか？

□同時　□実施後

委員会委員は，この委員会の第１回と第２回の会議の合間に自分の部署でこれらの問題を話し合うことができる．提案制度は並行して開発すべきであるというのが一般世論であるならば，委員会委員は次節で扱われる問題を再検討することが可能である．

３．提案制度の構想[13]

提案制度を構想する際には以下の諸問題に対処しなければならない．

（ｉ）制度成員資格

（ii）提案をするための手順

（iii）誰がその提案を検討するのか

（iv）誰が提案制度を管理するのか

（ｖ）報奨の種類と大きさ

（vi）設備や製法の変更に対処すること

（vii）報奨金の取扱い

⑴ 制度成員資格

成員資格の問題を解決する簡単な方法は，成員資格要件を提案制度と利益分配制度の両方について同一にすることである．けれども，2つの制度とも個別に検討すべきである．まず利益分配制度を検討し，次に提案制度の成員資格に焦点を合わせること．いくつかの領域では違いがあって当然である．

１つ目の領域は勤続年数を意味する．もし貴社が利益分配制度に関して著しく長期の勤続要件を設定している（例えば３年）なら，１，２年の経験ありの従業員が優れた案を持っているがそれを提出できない状況にあるのかもしれない．そのような状況では誰でも不利益を被る．これと同じ状況は，利益分配制度の成員資格を得るのに更に長く待機しなければならない定期的な非常勤勤務者（パートタイマー）に当てはまることがある．これに反して，もし勤務要件がなく社員の離職率が高いならば，貴社では，実際に結論に達せられた時にその場にはいない従業員から多数の質の悪い提案を受けるだろう．

同様に，雇用の種類（常勤雇用，非常勤雇用，一時雇用など）を使用すると解決困難になることがある．多くの場合，利益分配制度では成員資格を常勤従業員に制限しており，たとえかなりの人数がいるとしてもパートタイマーは除外している．これによって巨大な人材のたまりが無駄になることもありうる．

成員資格に影響を与えるもう一つの問題は勤続年数の上限を定めるべきかどうかであるが，これは利益分配制度の分配方式に関する問題にすぎず，提案制度には全く関連性がない．

成員資格に関する最後の問題は，従業員が自分の所属する部門で適用される提案に対して報酬を与えられてもよいかどうかである．換言すれば，補修電気工が保守保全管理部に適した賞をもらってもよいか？その答えは，経営陣を除いた全従業員については通常「はい」である．管理者は自分の管轄部門の工程の全部ではないとしても大部分に関して，そしてその部門をできるだけ効率的かつ有効なものにすることに関して責任があるので，提案事項から除外されたほうがよい．

この問題の延長線上で考えると，管理者は他の部門についての提案をしてもよいかどうかということ

[13] 本書は従業員提案制度に関する著書ではないが，この種の制度は筆者の考えでは利益分配制度の成功にかなり貢献しうるので，本章が含まれている．

になる．換言すれば，経理部長が保守保全管理部に対して提案をしてもよいか？カナダの産業界の慣行はこの問題をめぐってほぼ五分五分に分かれているが，筆者はそのような慣行が許容されることを支持する．その慣行が例えば経理と保守保全，販売と製造，あるいは品質管理と人事のように著しく相違する職務領域の管理スタッフに当てはまると述べることは，「それは彼らの職務の一環である」という主張を拡大解釈するものである．

従業員は個人として，あるいはグループとして提案をするのを許可されるべきである．けれども，利益分配制度環境では少なくとも間接的にグループまたはチームとしての提案を奨励するほうが恐らく適切であろう．

⑵ 手順

実際に提案を行なうための手順は比較的簡単である．貴社では以下で示される見本のように，従業員が記入することのできる用紙を作製することが可能である．ご覧のとおり，この書式は従業員が案を紙に書くという仕事によって全く畏縮しないように比較的単純である．カナダにおける程度の高い多元文化主義のため，特に大都市の人口密集地区では多数の従業員がいずれの公用語にも堪能ではないということになる，という点を肝に銘じることが重要である．

従業員提案用紙：XYZ 社

従業員名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　　肩書き＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

部門＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　　日付＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

あなたの提案をできるだけ詳しく記述してください．

その提案の利点を記述してください（必ずしも定量的なものである必要はありません）．

従業員の署名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

【事務方専用】

受領した日付＿＿＿＿＿＿　提案制度管理者（SPA）の頭文字＿＿＿＿＿＿

再調査のため照会先＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　日付＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

受取通知書の送付（日付）＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

メモ：

この用紙を掲示板など戦略上重要な場所や，軽食堂，監督者室，人事部に配置されたい．また，もしこの制度で人事部員以外の管理者が置かれているなら，その管理者室も同様である．従業員がこの用紙に記入したら，それは指定された場所に届けられ，その提案を検討する人に託されることになる．この

人物は従業員の直属監督者か，または提案制度管理者（SPA）であろう[14]．このSPAは必ずしも常勤としての職責ではなく，その職務は企業の規模や提案件数によっては他の従業員の職務の一部となることもある．

この制度では更に，従業員が匿名で提案をしてもよいかどうかを規定する必要がある．受領したら，その提案書には日付印を押し，受取通知書をその発信人に送付すべきである．

⑶ 誰がその提案を検討するのか？

本節の目的のため，筆者は提案書の保管機構が存在すると仮定している．この問題は更にまた，誰が実際にその提案を検討するのか？ということになる．例によって，いくつかの選択肢がある．

（ⅰ）SPAが全ての提案を検討する．

（ⅱ）検討委員会を設置する．

（ⅲ）SPAが最適任と考えた人物にその提案を廻す．これは外部コンサルタントの場合もありうる．

（ⅳ）その提案の当てはまる部門の監督者・管理者がその提案を検討する．

（ⅴ）上記の組合わせ

１つ目の選択肢は通常，常勤従業員を正しいとするほどの提案（かつ結果として生じる貯蓄）がある場合に初めて実行可能である．制度が真っ先に設置され，それゆえ選択は後回しとなるだけならば，これはありそうもないだろう．

検討委員会は、その提案に関係するさまざまな意見を持ち出すという長所を備えている．もう一つの長所は，利益分配制度委員会とほぼ同様に多種多様な従業員が配置されうるという点である[15]．検討委員会に関する大まかな説明によって，他の従業員は提案書が公平かつ客観的に検討されているものと信じるようになる．更なる長所は，しっかりと運営された委員会なら，その処置に対して他の選択肢ではありえない継続性のある処理方法を導入するだろうという点である．とりわけ中小企業では，あらゆる職務領域からの提案書を同等にきちんと吟味するための専門知識(ノウハウ)を持っているようなスタッフは殆どいないので，単独の査定者でも通常はこれを成し遂げることができない．検討委員会の短所はあらゆる委員会に共通しており，日程計画，委員自身の主たる職務との矛盾，合意に達する際の困難などがある．

３つ目の選択肢は，SPAが個々の提案書を検討するのに打ってつけの人材を選定することである．これは一般的には社内の誰かであろうが，これは絶対に必然的なものではない．この制度は，ノウハウが社内で入手できない場合に外部コンサルタントを最適な分野について雇用するための予算をSPAが持つように構想されることもありうる．提案制度は利益分配制度の一環であるため，いくつかの制約があるだろうが，それはどちらかと言えば漠然としたものかもしれない．この選択肢については，特にその提案がいくつかの主要業務に影響を与えるとすれば臨時委員会さえも考えられる．

更なる選択肢は，その提案書が関連部門の監督者・管理者に直接渡されることである．これは２つの理由で一番望ましくない選択肢である．一つは前述のとおり，時代遅れの経営者が従業員を政策決定に参加させるのを嫌がることが障害となるだろう．そのような経営者は提案に賛成すると自分たちが潜在的な改善部分を見極められなかったことを認めることになると考えて，提案に賛成したがらないこともある．部門責任者が実際上，SPAから廻された提案書を確実に検討するようにするためには，この職責を彼らの職務記述書に記載されたい．この選択肢に対する２つ目の反論は，その部門に所属する従業員は自分たちの監督者を批判していると見なされると思って提案をしたがらないかもしれない，という

[14] この肩書きは単に便宜上，設けられており，以下SPAと略称される．
[15] 利益分配制度委員会の職務についてはⅫを参照のこと．

ことである.

けれどもこの選択肢の長所は，その監督者または管理者が恐らく自分の管轄部門についての提案を検討すべき最適任者であるという点である.

最後の選択肢は組合わせである．例えば，SPA は全ての提案書を関連部門の責任者に廻すこともありうるが，その評価は次に検討委員会によって吟味され承認されるか，あるいはそのどちらかでなければならないだろう．この組合わせは，その監督者が関与するという長所を持っているのと同時に検討委員会の長所，特に幅のある視点を保持するものである．そのうえ，その監督者が自分からの入力情報がなければ検討委員会によって承認された提案に反対するという可能性が，それによって排除される.

⑷ 報奨の種類と大きさ

受諾されている提案に対する報奨については，最も明らかな意思決定すなわち報奨金の大きさを別として，いくつかの政策問題に対処しなければならない．最も一般的な慣行は，提案の実施によって生じるような貯蓄額に対して一定比率を支払うことである．大多数の制度では，この比率は 1 ～ 5 年間の貯蓄額に基づいている[16]．この計算法を限度なしのままにしておく制度は，たとえあったとしても少ない．殆どの企業では貯蓄額の 5 ～20%を支払っている[17].

提案制度を構想する際，貴社で支払うのは実際の書類で証明される貯蓄額だけなのか，それとも見積貯蓄額なのかについても決定しなければならない．前者の選択肢では言うまでもなく，支払は後日行なうことを要求されるが，それは動機づけ・報奨の観点から見ると望ましくない[18]．当初は予想される報奨金の一部，例えば75%を支払い，次にその計算法が正しいことを確かめたなら残りを支払うのが折衷案となる.

殆どの企業では更に，報奨金の下限と上限を設けている．1991年のカナダ提案制度協会（CASS）調査では，その下限はゼロから300ドルに及んでおり，中央値は50ドルであることが明らかにされた[19]．その上限は150ドルから50,000ドルに及んでおり，中央値は10,000ドルであった．ある企業では報奨金の指定上限を設けていなかった．トロント広域都市圏商品取引所による 2 つの給料調査では，一つの提案に対する平均支払額はどちらの調査でも75ドルであると報告された[20]．上限を設けずに制度を設置することには何らかの妥当性が存する．上限は通例，報奨制度に関して「棚ぼた」状態に備えるために設定されるが，これは実質的には従業員の提案が貯蓄に全く寄与しなかったことを意味している．問題は更にまた，従業員の提案が貯蓄を創出しなかった場合にどうするか？である．これに対しての一般的かつ実行可能な回答は，その上限を非常に高く設定することである.

最後の問題は，無形の貯蓄または利益をもたらす提案に報奨を与えるべきかどうかを含んでいる．例えば，いくつかの提案がその企業にとって有益かもしれないが，その利点は定量化することができない．これは最低支払額が最も有用な場合である.

報奨は必ずしも金銭的なものである必要はない．他の実質的な報奨には，例えば年次株主総会のような会社行事での承認，社内報での記事と写真の両方またはどちらか一方，人員記録ファイル中の証書，更には当社の社長からの書状という形をとった公的な認知が含まれる.

提案制度への従業員参加を促すもう一つの効果的な方法は，提案をする各人に対して，その提案書を

---

[16] Canadian Association of Suggestions Systems（CASS），*Statistical Survey*（North York, Ontario），1991, p.2. この統計調査は CASS の会員向けに非公式に公表されている．CASS に関する情報については**付録 1** を参照のこと.

[17] CASS, ibid., p.3.

[18] 動機づけ理論に関する節については XVI を参照のこと.

[19] CASS, op.cit., p.3.

[20] Metropolitan Toronto Board of Trade, *Clerical Salary Survey*, 1994, p.47；Metropolitan Toronto Board of Trade, *Information Technology Salary Survey*, 1994, p.53.

受領してから24時間以内にペン，鉛筆，マグカップあるいはＴシャツなどの粗品を礼状と一緒に提供することである．一部の企業では景品（例えばビデオカセットレコーダー）のくじ引きを開催しており，所定の月内あるいは年内に提案をした社員全員にそのくじ引きの資格がある．

⑸ 提案の保護

対処すべき更なる問題は，採用されなかった提案の保護である．まず間違いなく，提案をする従業員は，後日恐らくは異なるSPAまたは検討委員会に対して同一の提案をして，それを承認させている別の従業員に対抗したある種の「著作権」を必要とする．この検討手続が常に妥当かつ客観的であると決めてかかるのは間違いである．ある人たちには素晴らしいと思われる提案が，同時に他の人たちにはばかげていたり的はずれだったりするように思われるかもしれない．これについての最近の一例は有名なポストイット付箋紙[21]であり，初めのうちは殆ど全ての人々が受入れようとしなかったが，その後事務用品の新しい部類を確立し，今日に至っている．貴社では提案を１，２年の間，もしかしたら無期限に保護することを決定するかもしれない．1991年のカナダ提案制度協会（CASS）調査では，調査対象企業の86％が１年もしくは２年の保護期間を設けていた[22]．

⑹ 設備または製法の変更

もう一つの問題は，新式の機械類，製法の導入中，更には組織上の再編中の提案制度の在り方である．一部の企業では，その変更は経営陣によって着手されており（恐らくは提案制度に応えて），また変更の取組みが既に進んでいる時は混乱して提案を検討することができないという理由で，そのような期間中の提案を禁じている．異論は，経営陣は受けることのできる援助を全て必要としており，従業員は最前線にいて上首尾の新製法導入に貢献できる恰好な立場にある，というものである．どちらの議論も同等に正当であり，カナダ提案制度協会（CASS）調査の結果がこのことを示している．つまり，報告企業の約半数が上記のような期間中の提案を制限しているが，残りの半数は制限をしていない[23]．

To be continued.

(2019.8.1)

[21] 米国３Ｍ社の商標．
[22] CASS, op.cit., p.1.
[23] CASS, op.cit., p.1.