

## 〔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.5)

*Profit Sharing in Canada : The Complete Guide to Designing and  
Implementing Plans that Really Work, 1996 by David E. Tyson<sup>1</sup>*

後藤 宏 行

GOTO Hiroyuki

gotoh12@alice.asahi-u.ac.jp

### 【要旨】

XIX ではカナダ企業の代表的な見本を包括したあらゆる種類の利益分配制度に関する12社の概要が掲載されており、自社の利益分配制度の構想と実施に取りかかる時、入手可能な発展性の変化と限界を貴社に認識させるための制度見本が示されている。付録では、利益分配制度は今から150年以上前にフランスで考案され、カナダでは100年以上もの間存在してきたこと、その古来の系統にもかわらず利益分配制度の寿命が延びており、しかも急速に1990年代の新設企業にとって優先的報酬形態となりつつあること、初期の利益分配制度と今日導入されている制度では、その目的、成員資格基準、分配方式、支払形態に関して非常に異なること、の3点が明らかにされている。

キーワード：利益分配制度の見本、Bell & Hanson 調査、Michell 調査、Hewitt 調査、Long 調査

Continued from the last issue.

### XIX 利益分配制度の見本

本章には、カナダ企業の代表的な見本を包括したあらゆる種類の利益分配制度に関する12社の概要が掲載されている。例えば、産業部門、所在地・規模（従業員数、売上高）、この制度の導入された時期、労働組合事情、営業期間、制度の種類のような諸要素が全部、現在の情報提供を求められている雇用主の選別のために使用された。

ここで示されるデータは1994年終わりと1995年初頭に蒐集された。そのような情報提供をし、これらのデータの本書への収録許可を与えてくれた企業と経営者には、特に謝意を表したい。情報提供をしてくれた人物については、それぞれの制度ごとに記載されている。

この制度見本は、要するに自社の利益分配制度の構想と実施に取りかかる時、入手可能な発展性の変化と限界を貴社に認識させるために掲載されている。利益分配制度のための「正しい」方式は存在しないということを忘れてはならない。それぞれの制度は、その構想過程の初めに貴社、企業

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

主・経営者の設定した目的(貴社の目的を明確に設定することの重要性についてはVを参照のこと)と、貴社の企業体質や従業員の価値基準を考慮して構想されなければならない。

## 掲載企業 (12社)

社名	所在地
エー・アンド・ジー・ホジキンソン・セールス(株) A & G Hodgkinson Sales Ltd.	オンタリオ州バリー市
アルゴマ・スチール(株) Algoma Steel Inc.	オンタリオ州スーセントマリー市
アルマグ・アルミニウム(株) Almag Aluminum Inc.	オンタリオ州ブランプトン市
アトラス・グレーム・インダストリーズ(株) Atlas-Graham Industries Co., Ltd.	マニトバ州ウィニペグ市
コンチェク・サービス(株) Comcheq Services Ltd.	マニトバ州ウィニペグ市
ドファスコ(株) Dofasco Inc.	オンタリオ州ハミルトン市
ダン・アンド・ブラッドストリート・カナダ(株) Dun & Bradstreet Canada Limited	オンタリオ州ミシソーガ市
フィシャリーズ・プロダクツ・インターナショナル(株) Fisheries Products International Limited	ニューファンドランド州セント・ジョンズ市
ジョン・ワイリー・アンド・ソンズ・カナダ(株) John Wiley & Sons Canada Ltd.	オンタリオ州エトビコ市 (旧)
マクステール(株) Maksteel Inc.	オンタリオ州ミシソーガ市
バレーシティ・マニュファクチャリング社 Valley City Manufacturing Co.	オンタリオ州ダングラス市
ウェブコム(株) Webcom Limited	オンタリオ州スカーバラ市

## 12社の個別データ

社名	A & G Hodgkinson Sales Ltd. エー・アンド・ジー・ホジキンソン・セールス(株)
所番地	P.O. Box 21059, 320 Bayfield Street, Barrie, Ontario L4M 6J1
連絡先	社長 A.B. Hodgkinson 電話番号 (705) 726-6465 ファックス番号 (705) 726-7695
事業内容	カナディアン・タイヤ (Canadian Tire) 系列小売店
従業員数	常勤 73 人, 非常勤 94 人
労働組合	なし
制度の種類	複合制度 (従業員利益分配制度 (EPSP) と据置型利益分配制度 (DPSP)) DPSP の許容限度額を超える醸出金は EPSP に投資される。

制度開始年度	1965年
制度の目的	専門的小売業に役立つ従業員態度を創出すること
雇用主負担率	複雑な公式だが基本的には利益に対する比率
成員資格基準	最低1000労働時間を終了した全従業員(A方式)並びに1~999労働時間を終了した全従業員(B方式)。卸売業者とその家族はこの制度の成員ではない。
分配方式	Canadian Tireでの最大10,000労働時間に対して所得が40%, 人事考課が40%, 年功序列が20%(必ずしもバリー店あるいは継続的業務に従事ということではない)。
終了時の支払	適用されない—受給権付与を参照のこと。
支払回数	年1回
利益分配制度委員会	4人の委員が卸売業者によって任命される。卸売業者が委員長を務める。
受給権付与	即時—100%
引出し	許可されるのは、住宅購入のため、住宅ローンを減らすため、あるいは認定された大学の授業料を支払うため。
受託者	生命保険会社
信託資金投資	DPSP—Canadian Tire A種株式 EPSP—最優遇貸出金利での支払利息
従業員投資選択権	皆無

社名	Algoma Steel Inc. アルゴマ・スチール(株)
所番地	P.O. Box 1400, Sault Sainte Mary, Ontario P6A 5P2
連絡先	賃金給料査定担当監督者 Bernie Bos 電話番号 (705)945-2296 ファックス番号 (705)945-2348
事業内容	第一次製鋼業
従業員数	常勤5,400人
労働組合	米鉄鋼労働者合同組合(USWA)2251地方支部、USWAの番号不明の地方支部。この2つの地方支部に所属する従業員総数は5,300人。
制度の種類	現金分配制度
制度開始年度	1995年
制度の目的	従業員・企業主に企業利益の一部を分配すること。
雇用主負担率	年間営業利益4,000万ドルまでに対しては2%, 4,000万ドル超1億ドルまでに対しては4%, 1億ドル超までに対しては6%。
成員資格基準	全常勤従業員
分配方式	勤務時間すなわち総労働時間の一部としての従業員勤務時間に基づいて支払われる。

終了時の支払	辞職または退職する従業員の取り分は協議されることになっている。有給休暇は全額支払を受ける。終了時は一切、支払を受けない。一時解雇と無給休暇では、その一時解雇・休暇の期間中は何ら支払を受けない。
支払回数	年1回、年度末から90日以内。
利益分配制度委員会	あり。但し、委員はまだ選出されていない。委員と委員長の両方の選出方法、任期、権限については、署名時には確定していない。

社名	Almag Aluminum Inc. アルマグ・アルミニウム(株)
所番地	22 Finley Road, Brampton, Ontario L6T 1A9
連絡先	社長 Bob Peacock 電話番号 (905)457-9000 ファックス番号 (905)457-9006
事業内容	アルミニウム押出し加工
従業員数	常勤 50 人
労働組合	なし
制度の種類	複合制度（現金分配制度と団体公認退職年金制度（RRSP））
制度開始年度	1974 年
制度の目的	退職年金（当初は全て団体公認退職年金制度であった）
雇用主負担率	団体公認退職年金制度が利益の3～9%と裁量的。現金比率は過去10年間、利益の6～17%で変動している。
成員資格基準	12月31日現在で最低、勤続1暦年の全従業員。
分配方式	第4四半期利益に対し比例配分される。
終了時の支払	終了時は皆、まだ雇用されているかのように同一比率の支払を受ける。
支払回数	年1回、期末監査後。
利益分配制度委員会	なし

社名	Atlas-Graham Industries Co., Ltd. アトラス・グレアム・インダストリーズ(株)
所番地	P.O. Box 1978, Winnipeg, Manitoba R3C 3R3
連絡先	社長 J.A. (Joe) Graham 電話番号 (204)775-4451 ファックス番号 (204)775-6148
事業内容	ブラシ、モップの製造
従業員数	常勤 42 人、非常勤 2 人、臨時雇い 20 人
労働組合	なし
制度の種類	現金分配制度
制度開始年度	1985 年

制度の目的	協同作業活動を促進するため従業員に利益を分け与えること。
雇用主負担率	税引前純利益から売上高の2%を控除する。その残額の30%が利益分配制度基金に醸出される。
成員資格基準	雇用された日から全従業員
分配方式	公平な分配
終了時の支払	解雇された、辞職した、あるいは休暇を取っている従業員の取り分は利益分配制度基金に残る。退職者と職不足による終了は比例配分された取り分を受取る。一時解雇は取り分全額を受取る。
支払回数	年1回
利益分配制度委員会	6人の委員が経営陣により無期限で任命される。社長が委員長を務める。

社名	Comcheq Services Ltd. コンチェク・サービス(株)
所番地	125 Garry Street, Winnipeg, Manitoba R2C 3P2
連絡先	経理副部長 Angela J.Carfrae 電話番号 (204)957-3822 ファックス番号 (204)957-0855
事業内容	電算化給与支払業
従業員数	常勤 385 人, 非常勤 176 人
労働組合	なし
制度の種類	複合制度 (現金分配制度と据置型の分配制度) 従業員は2分の1まで現金で受取ることが可能。
制度開始年度	1980年
制度の目的	コンチェク社の成功に対する従業員の貢献度を認識すること。従業員のために退職所得を提供すること。
雇用主負担率	税引前利益の5%
成員資格基準	副社長と上層部の人たちを除いた全従業員。従業員は有資格者となる前に会計年度を同年(11月1日～10月31日)で勤務しなければならない。
分配方式	実際の標準労働時間数(超過勤務を算入せず)に基づく。
終了時の支払	辞職、退職者、終了は利益分配を受けない。休暇中あるいは一時解雇中の従業員は労働時間に基づいて比例配分された取り分を受取る。
支払回数	年1回、年末から120日以内。
超過醸出金	従業員は据置型利益分配制度(DPSP)への許容可能醸出金を超過する額を現金で引受けなければならない。
利益分配制度委員会	任期3年で任命される委員7人(一地区ごとに1人)、並びに制度管理者(委員長)1人と顧問2人。従業員がその同僚によって推薦され、1人の姓名が帽子から取り出される。
受給権付与	即時
引出し	許可されない。

受託者	コンチェク社の社長と財務担当役員（CFO）、並びにコンチェク社の業務執行委員会によって任命された社外委員1人。
信託資金投資	「殆ど危険性なしで可能な限り最高の運用益を得るため、信託資金の最低60%が保証証券に投資される。」資金運用担当者によって運用管理される。
従業員投資選択権	皆無

社名	Dofasco Inc. ドファスコ(株)
所番地	1330 Burlington Street East, Hamilton, Ontario L8N 3J5
連絡先	年金・給付部長 Paul McLenachan 電話番号 (905)544-3761 ファックス番号 (905)548-4265
事業内容	製鋼業者
従業員数	常勤7,000人
労働組合	なし
制度の種類	複合制度（公認年金制度（RPP）、据置型利益分配制度（DPSP）、非公認年金制度の額に関しては現金分配選択肢付きの団体公認退職年金制度（RRSP））
制度開始年度	RPP—1938年、DPSP—1966年、 団体RRSP—1989年
制度の目的	退職所得を提供すること。企業の収益性に基ついて従業員に報酬を与えること。
雇用主負担率	製造・営業活動による税引前利益の14%
成員資格基準	待機期間2年を経た全常勤従業員。
分配方式	公平に分配される。
終了時の支払	辞職、終了、休暇は当期の取り分を受取らない。退職者と一時解雇は労働時間に基づいて比例配分された取り分を受取る。
支払回数	年1回
超過醸出金	現金で引受けられるか、あるいは団体公認退職年金制度（RRSP）に醸出されることがある。
利益分配制度委員会	10人が経営陣によって任命され、9人が従業員により任期3年で選出される。委員長は通例、最高経営責任者（CEO）である。
受給権付与	即時
引出し	許可される。根拠は必要としない。1年につき3回を超える引出しは通常、許可されない。
受託者	経営陣によって受託者が任命される。
信託資金投資	「合理的な市場性を勝ち取るためと、短・中期債券への投資によって過度の流動性不足を回避するため。上記の主要目的と適合性のある最高利益率を獲得するため。」専門の投資運用会社が利用される。
従業員投資選択権	皆無

社名	Dun & Bradstreet Canada Limited ダン・アンド・ブラッドストリート・カナダ(株)
所番地	5770 Hurontario Street, Mississauga, Ontario L5R 3G5
連絡先	年金・給付専門家 Helen Graham 電話番号 (905)544-6335 ファックス番号 (905)548-4265
事業内容	経済情報サービス
従業員数	常勤 465 人, 非常勤 30 人
労働組合	なし
制度の種類	複合制度 (企業負担分に関しては据置型利益分配制度 (DPSP) を組入れた 団体公認退職年金制度 (RRSP)), 退職年金制度 (RSP)・DPSP 超過分に関 しては従業員利益分配制度 (EPSP))
制度開始年度	1984 年
制度の目的	長期の退職年金, 年金運用資産の価値増進, これには中程度の給付建て非 出年金制度が含まれる.
雇用主負担率	RRSP では従業員醸出のみ, DPSP では利益の 4% まで RRSP に醸出される額 1ドルにつき雇用主負担金 25¢.
成員資格基準	通年勤続の全従業員 (非常勤で 20 時間プラスアルファおよび常勤).
分配方式	勤続年数と RRSP への従業員醸出率に基づく.
終了時の支払	全ての案件が現金化されるか, あるいは RRSP のような他の手段に振替えら れる. 受給権の確定した積立金のみ.
支払回数	年 1 回
超過醸出金	EPSP に投資される.
利益分配制度委員会	上級管理者から成る委員 4 人. 人事部代表者が委員長を務める.
受給権付与	制度成員として 2 年経過した後, 完全受給権付与
引出し	RRSP に関してはいつでも許可されるが, 成員資格は 6 ヶ月間停止される. DPSP に関しては「金銭上の必要性のみ」に対して許可される. この点は利 益分配制度委員会によって再検討される. 引出しは据置型の分配制度によ って何かが行なわれる前に, EPSP・DPSP によって行なわれなければならない.
受託者	信託会社
信託資金投資	均衡投資信託 (バランス投信). 利益分配制度委員会によって管理される.
従業員投資選択権	皆無

社名	Fisheries Products International Limited フィシャリーズ・プロダクツ・インターナショナル(株)
所番地	P.O. Box 550, 70 O'Leary Avenue, St. John's, Newfoundland A1C 5L1
連絡先	労使関係担当副社長 Kevin J.Coombs 電話番号 (709)570-0000 ファックス番号 (709)570-0209

事業内容	食料品加工・販売
従業員数	常勤・非常勤合わせて 2,500 人
労働組合	漁師・食品関連労働者組合
制度の種類	複合制度 (現金分配制度と年金制度)。積立金の 75% までは現金で支払われ、残高は給付金増加、通常は年金に充当される。
制度開始年度	1986 年
制度の目的	従業員を当社の成功に関与させること。
雇用主負担率	税引前利益の 10%。
成員資格基準	上級管理者を除いた全従業員。勤務要件は労働日数 30 日。
分配方式	従業員の総所得に対し比例配分される。
終了時の支払	退職者、全ての休暇、一時解雇は正社員と同様に扱われる。辞職、全ての終了は、この制度には組入れられない。
支払回数	年 1 回、クリスマス直前。
超過剰出金	問題とならない。
利益分配制度委員会	なし
受給権付与	年金制度規定に準拠する。
引出し	適用されない。
受託者	信託会社
信託資金投資	年金受託者
従業員投資選択権	皆無

社名	Maksteel Inc. マクスティール(株)
所番地	7615 Torbram Road, Mississauga, Ontario L4T 4A8
連絡先	副社長 R.E. Rollwagen 電話番号 (905)673-4905 ファックス番号 (905)678-6755
事業内容	線路サービスセンター
従業員数	常勤 250 人
労働組合	なし
制度の種類	現金分配制度
制度開始年度	1970 年
制度の目的	従業員を利益の創出に関与させること。
雇用主負担率	税引前純利益に対する特定比率。株主への特定の還元後に正味で算出される。
成員資格基準	勤続 1 年の全従業員。
分配方式	公平な分配

終了時の支払	解雇された、辞職した、あるいは一時解雇された従業員は支払を受けない。退職者と無給休暇は労働時間に基づいて比例配分された取り分を受取る。
支払回数	年1回、6月15日付。
利益分配制度委員会	なし

社名	Valley City Manufacturing Company バレーシティ・マニュファクチャリング社
所番地	64 Hatt Street, Dundas, Ontario L9H 2G3
連絡先	社長 Robert Crockford 電話番号 (905)628-2253 ファックス番号 (905)628-4470
事業内容	建築用の木材加工、高級家具製作
従業員数	常勤 105 人
労働組合	木工職人・建具屋 1057 地方支部一組合員 70 人
制度の種類	複合制度（現金分配制度と据置型利益分配制度（DPSP））。従業員は現金か据置型かを選択できる。
制度開始年度	1964 年
制度の目的	友好的な作業環境を促進し、成功に報いること。
雇用主負担率	税引前利益の 27%。
成員資格基準	勤続 1 年の全従業員。
分配方式	定額所得に基づいて比例配分する。超過勤務手当は除外される。
終了時の支払	終了時は皆、作業期間中の定額所得に基づいた取り分を受取る。
支払回数	年 1 回
利益分配制度委員会	4 人の委員が無期限で任命される。社長が委員長を務める。
受給権付与	即時
引出し	無制限に許可される。
受託者	委員会委員が受託者を務める。
信託資金投資	専門経営者のもとで投資のバランスが図られる。
従業員投資選択権	皆無

社名	Webcom Limited ウェブコム(株)
所番地	3480 Pharmacy Avenue, Scarborough, Ontario M1W 3G3
連絡先	社長 Warren D. Wilkins 電話番号 (416)496-1000 ファックス番号 (416)496-1537
事業内容	書籍、小冊子等の製本業者

従業員数	常勤 185 人, 非常勤 10 人
労働組合	なし
制度の種類	現金分配制度
制度開始年度	1983 年
制度の目的	従業員参加の増進によって, いっそうやりがいのある職場生活を提供すること.
雇用主負担率	適正な自己資本利益率控除後の純利益に対する特定比率.
成員資格基準	待機期間 6 ヶ月を経た全従業員.
分配方式	定額所得に対し比例配分される.
終了時の支払	能力給の人々を除いて終了時は皆, 作業期間中の所得に基づいた取り分を受取る.
支払回数	年 1 回
利益分配制度委員会	6 人の委員が同僚の社員によって選出される. 社長が 2 年間, 委員長を務める.

社名	John Wiley & Sons Canada, Ltd. ジョン・ワイリー・アンド・ソンズ・カナダ(株)
所番地	22 Worcester Road, Etobicoke, Ontario M9W 1L1
連絡先	人事部長 Berni Galway 電話番号 (416)236-4433 ファックス番号 (416)236-4447
事業内容	出版業
従業員数	常勤 70 人, 非常勤 2 人
労働組合	なし
制度の種類	現金分配制度
制度開始年度	1990 年
制度の目的	全社員に対して企業意識を与えること
雇用主負担率	最低水準の営業利益が毎年, 予算に計上される. この目標額を上回る利益に対する一定比率が, 成員資格のある職位の給与の最高 10% まで利益分配制度基金に醸出される。
成員資格基準	経営陣・販売担当者は皆, 個別賞与制度に属している. 利益分配制度は顧客サービス係, 倉庫担当者など賞与を支払われない社員向けである. 待機期間は 3 ヶ月ないし 6 ヶ月の試用期間である.
分配方式	4 月 30 日 (年度末) 現在の年間の基本給に対し比例配分する. 最高支払率は基本給の 10%, 最低支払率は 1% である.
終了時の支払	退職者と無給休暇は労働時間で比例配分され, 有給休暇と出産休暇は全額年度支払を受ける. 辞職は支払当日に勤務していなければならない. その他は皆, 何ら支払を受けない.
支払回数	年 1 回, 6 月 15 日もしくはそれ以前. 年度末は 4 月 30 日である.
利益分配制度委員会	業務執行委員会. 社長, 財務担当副社長, 人事部長が委員.

## 付録1 利益分配制度の変遷と普及

最初の利益分配制度を考案した人々によって公刊資料が多少、分類される。著者たちの中には、フランスのパリ市で家屋塗装会社を所有・経営し、1842年に利益分配制度を導入した Jean Leclair を評価している人もいる<sup>2</sup>。その正確な詳細は不明であるが、Leclair の従業員は翌年に12,666<sup>3</sup>の金貨を分配されるまでは、この制度に非常に懐疑的であった。どうやら、この会社は現在でもまだ操業しているようである。他の著者たちは、1797年にペンシルベニア州新ジュネーブ市のガラス工場で米国初の利益分配制度を考案した人として Albert Gallatin を選んでいる<sup>3</sup>。

有名な大会社でも19世紀後半に利益分配制度を開始しており、プロクター・アンド・ギャンブルでは1887年に利益分配制度を導入した。現在でもまだ存在する他の2つの名高い制度としては、それぞれ1912年と1916年に設置されたイーストマン・コダックとシアーズ・ローバックの制度がある。そのうえ、この2社のカナダ子会社もまた利益分配制度を設置していることは注目に値する。

英国では1865年にブリッグス炭鉱で最も早期の制度の一つが開始された<sup>4</sup>。当社では資本利益率10%を超える利益の2分の1を支払った。その他初期の利益分配制度には、サウス・メトロポリタン・ガス・カンパニー（1889年）、レバー・ブラザーズ（1909年）、ハッターズフィールド市のウィリアム・トムソン・アンド・ソンズ（1886年）、テイラーズ（1892年）の制度が含まれる。

このテーマに対する英国人の関心はかなり高く、労働省では1891年から1938年まで利益分配制度の年次調査を行なったが、これは労働新聞で公表された。この調査の目的のため、労働省では1889年にパリ市で開催された利益分配制度に関する国際会議で展開された利益分配制度の定義づけを使用した。この定義づけは、この制度には従業員の大部分（監督職員または管理者のみならず）が包含されなければならない、なおかつ従業員には賃金のほかに利益に関連した賞与が支払われなければならないことを明示していたので、分配すべき利益額を決定するための方式が設定されなければならない。この定義づけは本書での筆者の定義づけと酷似している。

労働省によって行なわれた年次調査で最も興味深い結果の一つは、賃金の一定比率としての利益分配支払額の大きさについての一貫性である。1891年から1938年までの平均賞与は賃金の5.1%、賞与は一貫して4~7%であった<sup>5</sup>。1954年と1980年における同様の調査では、賞与はそれぞれ6.3%と5.1%であったことが報告されている。これらの数字はまた、VIで利益分配制度基金の大きさを決定する時に使用すべく推奨された数字と一致している。

1988年に Bell と Hanson は、英国では800~900社が利益分配制度を設置しており、併せて制度加入者が約2,250,000人であると推定した<sup>6</sup>。

カナダでは、筆者が所在を探り出せた最も早期の利益分配制度は、1888年に設立され「一時的に」支払不能となる1913年まで経営された、ニューブランズウィック州セントジョン市の W.F. ハザウェイ・カンパニーの制度である<sup>7</sup>。給料が1,000~1,500<sup>f</sup>の従業員（筆者が想定しているのは年換算額である）は当社の純利益の2%を受取っていた。給料が500~1,000<sup>f</sup>の社員は1%を受取っていたが、

2 Michell, H., *Profit-sharing and Producers' Co-operation in Canada*, Jackson Press (Kingstone, Ontario), 1918, p.3.

3 Perry, C.R. and D.H.Kegley, *Employee Financial Participation: An International Survey*, Industrial Research Unit, the Wharton School, University of Pennsylvania; 9104-6358 (Philadelphia), 1990, p.129.

4 Matthews, D., "The British Experience of Profit-Sharing," *Economic History Review*, 2nd series, XLII, no.4 (1989), p.440.

5 Ibid., pp.449-450.

6 Bell, D.W. and C.G.Hanson, *Profit Sharing and Profitability: How Profit Sharing Promotes Business Success*, Kogan Page (London, Ontario), 1989, p.18.

7 Michell, op.cit., pp.8-9.

「軽食堂と倉庫の」人たちは賃金に応じて利益の0.5～1%を支払われた。

従業員は現金支払を受けるか、あるいは利率6%の利子を支払う企業にそれを預金しておくかを選択することができた。従業員は企業買収のような深刻な緊急事態のためか、もしくは退社時にその金を引出すことが認められていたにすぎない。

Michell 調査で報告されたその他初期のカナダ利益分配制度には、下記のものが含まれる。

社名	所在地	制度存続期間(開始年～終了年)
ジョン・モロー・マシン・スクリュウ・カンパニー	オンタリオ州インガソル市	1903～1908年
ブリティッシュコロンビア・エレクトリック・レールウェイ・カンパニー	ブリティッシュコロンビア州ビクトリア市, バンクーバー市, ニューウェストミンスター市	1902～1910年
ウォートマン・アンド・ウォード・マニユファクチャリング・カンパニー	オンタリオ州ロンドン市	不明～1913年
スタンリー・ミルズ氏商会(株)	オンタリオ州ハミルトン市	1903年～不明
W. J. ゲージ・カンパニー	オンタリオ州トロント市	不明
ジェームズ・ウォーカー・ハードウェア・カンパニー	ケベック州モントリオール市	1907年～不明
ザ・スチール・カンパニー・オブ・カナダ	オンタリオ州ハミルトン市	1913年～不明

この一覧表が示すとおり、カナダの利益分配制度は非常に長い間—100年以上もの間存在してきた。いっそう興味深い歴史的事実として、利益分配制度は近年、目覚ましい発展を示している。1992年 Hewitt 調査によれば、130社に関する制度開始時期の分布は次のとおりである<sup>8</sup>。

制度開始時期	回答者の比率
1950年以前	2
1950～59年	2
1960～69年	6
1970～79年	20
1980～89年	48
1990～96年	22

サスカチュワン大学の Richard Long による調査でも利益分配制度についての同じような発展が報告された。Long の報告書では、制度ありの企業の58%が1980年からこの制度を実施しているが<sup>9</sup>、35%は1986年から90年までの間に開始されていることが明らかにされた。

どのような形態・規模の企業が利益分配制度を導入しているのか？ 上記2つの報告書の両方ともこのテーマに関して興味深く、かつ同じようなデータを提供している。

Hewitt は、以下のような従業員数による企業規模別の制度分布を報告している<sup>10</sup>。

8 Hewitt Associates, *Survey of Canadian Profit-Sharing Plans* (North York, Ontario), 1992, p.8.

9 Long, R.J., *Employee Profit Sharing and Share Ownership in Canada—Results of a Survey of Chief Executive Officers* (Saskatoon, Saskatchewan), 1991, p.15.

10 Hewitt Associates, op.cit., p.8.

従業員数	制度ありの企業の比率 (%)
1000人以上	36
500～999人	10
100～499人	30
100人未満	24

Long 報告書では調査対象626社に関するデータを提供しており、このうち14.9%が利益分配制度を設置していた。その626社のうち83.4%が従業員500人以下であり、中規模は従業員100人であった。これらの企業中の労働組合化率は32.4%であり、83%は非公開会社であった<sup>11</sup>。

任意もしくは強制的な主要登記簿がないため、どれだけのカナダ企業が広い層を包含した従業員利益分配制度を設置しているかを確定するのは極めて困難である。とはいえ Hewitt 調査と Long 調査のどちらも、カナダ産業における利益分配制度の広がりについて何らかの示唆を与えている。

前述のとおり、Long 報告書では14.9%の企業が利益分配制度(あらゆる種類の)を設置しているが、2.4%は利益分配制度と従業員持株制度の両方を設置していることを明らかにした<sup>12</sup>。

トロント広域都市圏商品取引所でも大トロント市圏内の企業に関する多数の職業集団別給料調査を行なっている。この種の一調査である「事務員調査」では、494社のうち35%が利益分配制度を設置していると報告された。けれども「情報技術調査」では274社を調査し、25.5%が利益分配制度を設置していることが発見された。この種の制度は当然ながら調査における従業員の類型を包含しているので、恐らく皆、広い層を包含した制度であろう<sup>13</sup>。

### 【結】

利益分配制度の変遷についての上述の概要から、重要な3点が明らかになる。1つ目として、利益分配制度は新しい考え方ではない。これは今から150年以上前にフランスで考案され、カナダでは100年以上もの間存在してきた。

2つ目に、その古来の系統にもかかわらず利益分配制度は寿命が延びているように思われ、しかも急速に1990年代のヨリ無駄のない新設企業にとって優先的報酬形態となりつつある。

3つ目に、初期の利益分配制度には今日導入されている制度と同じくらい多数の変形版と組み合わせがあった。旧制度と新制度の両方とも、その目的、成員資格基準、分配方式、支払形態に関して大きく異なる。これは、利益分配制度はその弾力性のため多種多様な要求に応じることが可能なので、今でも有効であるということの意味する。

## 付録2 追加の情報源について

### ①カナダ信託会社協会

*The Trust Companies Association of Canada*

50 rue O'Connor Street, Suite 720, Ottawa, Ontario

K1P 6L2

電話番号 (613)563-3205

ファックス番号 (613)235-3111

11 Long, op.cit., p.2.

12 Ibid., p.11.

13 Metropolitan Toronto Board of Trade, *Clerical and Information Technology Salary Surveys*, 1994, p.47 & p.53.

②カナダ提案制度協会 (CASS)

*Canadian Association of Suggestion Systems (CASS)*

P.O. Box 55197, Fairview Mall Postal Outlet, 1800 Sheppard Avenue East, North York, Ontario  
M2J 5B9

電話番号 (416)490-0731

③米国利益分配制度審議会

*Profit Sharing Council of America*

10 S. Riverside Plaza, Suite 1460, Chicago, Illinois  
60606-3802, U.S.A.

電話番号 (312)441-8550

ファックス番号 (312)441-8559

④従業員参加制度協会 (旧全米提案制度協会)

*Employee Involvement Association (formerly the National Association of Suggestion Systems)*

1735 North Lynn Street, Suite 950, Arlington, Virginia  
22209-2022, U.S.A.

電話番号 (703)524-3424

ファックス番号 (703)524-2303

⑤カナダ労働者情報・人材開発局 (労働者対策担当)

*Bureau of Labour Information, Human Resources Development Canada (Labour Programs)*

Ottawa, Ontario

電話番号 (819)953-0123 もしくは 1-800-567-6866

ファックス番号 (819)953-9582

⑥オンタリオ州人事専門職団体

*Human Resources Professionals Association of Ontario*

2 Bloor Street W., Suite 1902, Toronto, Ontario  
M4W 3E2

電話番号 (416)923-2324 もしくは 1-800-387-1311

ファックス番号 (416)923-7264

⑦大ビクトリア市人事管理協会

*Human Resources Management Association of Greater Victoria*

Box 7000, 556 Boleskin Road, Victoria, British Columbia  
V8W 2R1

電話番号 (604)361-4819

ファックス番号 (604)361-4819

⑧ノバスコシア州人材協会

*Human Resources Association of Nova Scotia*

P.O. Box 592, Halifax Nova Scotia  
B3J 2R7

電話番号 (902)860-0877

ファックス番号 (902)860-1240

⑨ケベック州人事専門職団体

*Association Des Professionnels en Ressources Humaines Du Québec*

1253, avenue McGill College, Bureau 820, Montreal, Québec

H3B 2Y5

電話番号 (514)879-1636

ファックス番号 (514)879-1722

⑩ブリティッシュコロンビア州人事管理協会

*B.C. Human Ressources Management Association*

704-1130 Pender Street, Vancouver, British Columbia

V6E 4A4

電話番号 (604)684-7228

ファックス番号 (604)684-3225

⑪サスカチュワン州人材協会審議会

*Saskatchewan Council of Human Resource Associations*

Box 1520, Saskatoon, Saskatchewan

S7K 3R5

電話番号 (306)655-2449

⑫アルバータ州人材協会

*Human Resource Institute of Alberta*

Box 59, Red Deer, Alberta

T4N 5E7

電話番号 1-800-668-6125

ファックス番号 (403)244-5060

⑬マニトバ州人事管理協会

*Human Ressources Management Association of Manitoba*

385 Street, Mary Avenue, Winnipeg, Manitoba

R3C 0N1

電話番号 (204)943-2836

ファックス番号 (204)943-1109

⑭カナダ報酬制度組合

*Canadian Compensation Association*

P.O. Box 294, Kleinberg, Ontario

L0J 1C0

電話番号 (905)893-1689

ファックス番号 (905)893-2392

Concluded.

(2021.5.25)