

〔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. 1)

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

【訳者序文】

本書のキャッチフレーズは、“従業員に動機を与えて業績を改善させる方法は見つかるのか、しかも給与に余分の金をかけずに？”

利益分配制度は収益性や生産性を高め、加えて固定費を増やさずに従業員給与を改善する非常に有効な手段である。この「実践的な」手引書では、実質的に全ての従業員を含む広い層を包含した制度に焦点を合わせている。『カナダ企業の利益分配制度』は、企業で外部の顧問業者からの補助を殆ど受けずに利益分配制度を構想し、実施するための実用的な指針となる。

本書では、(i)どのように従業員を参加させ、動機を与え、報酬を与えるか、また固定費を増やさずに企業業績を改善するかを説明している。(ii)制度の種類、どの従業員が適格者であるかを決定する方法や従業員間で利益を分け合う方法、税制上の優遇措置と税効果、従業員との情報交換、制度管理その他を包括している。(iii)明瞭な非専門用語に関連する全ての問題を明らかにしている。(iv)制度の構想・実施の各段階で吟味され、再検討されなければならない論題についての有用な照合表を含めている。(v)制度の見本と、更に詳細な情報や専門家の補助を受けるために問合わせをすべき団体の一覧表を提供している。(vi)読者諸賢が「起こりうる」事態を予測するために利用可能な、いくつかの分配方式についてのスプレッドシート (spreadsheet) の入ったディスクが添付されている。

なお、本稿の執筆にあたっては、本国の出版社 John Wiley & Sons Canada Limited の了解を得ている。

【著者について】

David E. Tysonは、給与や関連する人事管理業務が専門のトロント市（オンタリオ州）を本拠とするコンサルタント会社、タイソン・アンド・アソーシエイツ(株)の社長であり、人事管理やコンサルタント業務で20年以上の経験を持つ公認経営コンサルタント (CMC) である。彼の論説は、『ファイナンシャルポスト』、『カナダの銀行業者』、その他の全国的刊行物に掲載されている。

I 序文

利益分配制度は150年以上もの間存在してきた考え方であり、“新しい瓶に年代物のワイン”と言われてきた。利益分配制度は、「企業の利益水準によって決定される基本給に加えて従業員に支払われる報酬制度」と定義される。

例えば、マニトバ州ウィニペグ市のブラシ・モップの小規模製造会社アトラス・グレアム・インダス

トリーズ社には伝統的な現金・利益分配制度がある。当社では税引前純利益から売上高の2%を控除し、その残りの30%を従業員間に均等に分配している¹⁾。

利益分配制度は現在、カナダ企業にとってはかつてないほど実質的な意味がある。カナダ企業は自由貿易協定、グローバル化、生産性の下降または低迷、熟練労働者の不足、ますますもって要求の厳しい求人活動と権限付与などの影響を被っている。利益分配制度は、企業が固定費を増大させず、同時に収益性や生産性を高めながら従業員に報酬を払うのを促すことが可能である。

本書は、自社における広い層を包含した従業員利益分配制度の導入を検討している雇用主と従業員の両方、またはどちらか一方のために執筆されたものである。広い層を包含した制度とは大多数の従業員を包含した制度であり、通常は少数の上級管理者に限定される「組織の上級幹部職員のための」制度とは区別されなければならない。本書は利益分配制度の構想と実施のための実用的な指針となることが目的であり、これによって読者諸賢は外部の顧問会社からの補助を殆ど受けずにこの制度を導入することが可能となる。

本書の執筆にあたっての筆者の基本的前提は、利益分配制度は一つの報酬形態であるということ。報酬という用語は、給付、優待給付、給料、賃金、更には所有権、駐車用地、表彰制度などの無形財産までも包括する最も広義の適用法で使用している。

カナダ企業の利益分配に関する文献の大部分は、利益分配制度についての支払、累積的投資、税制上の優遇措置を強調している。本書では、利益分配制度が包括的、進歩的な人事戦略の一環として適切に構想され、実施され、管理された時に生じる従業員参加への動機づけ能力に焦点を合わせている。その税効果については、読者諸賢が所得税効果によっていかなる重大な意思決定でも下せるように細部にわたって論述される。

かつて定められた定義では、利益分配制度と「生産性・節約賃金分配制度」（その代表的な種類がScanlonとRuckerとImproshareの方式）が区別されていることを認識するのが重要である。この区別は本書で首尾一貫しているが、普遍的なものではない。団体報奨制度（利益分配と節約賃金分配の両方を包含している）のテーマに関する文献の大部分は、利益分配制度を節約賃金分配制度の一形態として分類している。筆者はこのような分類に不同意であり、2種類の制度とも団体報奨制度の形態と見なしている。このテーマは第16章の「能力給制度と利益分配制度」で更に詳細に論じられる。

筆者は一つの最終的な意見を述べたい。本書の至る所で筆者はたびたび、「大多数の企業がやっていること」とか、「最もありふれた方法」とか、筆者の考えていることは最善の方法である、とまで言っている。けれども、利益分配制度を構想する「絶対的に正しい」方法はないということを忘れてはならない。あらゆる制度構想上の意思決定は、貴社の目的、貴社の企業体質、貴社の従業員の期待、特性、価値基準、そして最終的には貴社の生産性・収益性を考慮して下さなければならない。それは貴社であり、貴社の利益分配制度であり、貴社が制度構想上の一般原則を貴社の状況に適合させなければならない。本書が貴社での制度構想への一助となれば幸いである。

II 利益分配制度の種類

1. 利益分配制度の定義づけ

我々の考察を更に続ける前に、「広い層を包含した」利益分配制度と「上層部の」利益分配制度を区

¹⁾ この制度のより完璧な記述については、第19章の「利益分配制度の見本」を参照のこと。

別することが重要である。本書では広い層を包含した制度に焦点を合わせているが、その原則の多くは上層部の制度の構想と実施に適用されることもある。

広い層を包含した利益分配制度は、この制度が構想される部門または企業の従業員の大部分を包含している。けれども、上層部の制度は小規模な上級管理者団体のために保有されているのが普通である。広い層を包含した利益分配制度には4大種類、すなわち(i)現金分配制度、(ii)据置型の分配制度、(iii)従業員利益分配制度、(iv)複合制度、が存する。

この4種類の制度は、以下の3つの共通の特徴を併せ持っている。

- ①部門または企業の利益の一部として計算される制度基金（賞与基金）が開設されること。
- ②この制度基金は、通常は全く機械学的な方式に基づいて従業員間に配分されること。
- ③単一の部門または従業員グループのみならず、全ての会社従業員（若干の例外あり。第6章を参照）が関わっていること。生産性・成果分配制度あるいは上層部の利益分配制度によくあることだが、

2. 現金利益分配制度

現金分配制度では、その支出は従業員への他の現金支払と同様に処理され、企業では源泉対人税を控除する。その現金支払は、ちょうど給料・賃金と同様に雇用主には費用として税控除を認められる。所得税法では、従業員が受取り可能であるか雇用主が控除可能である支払額の大きさに限度を設けていない。

3. 据置型利益分配制度

据置型利益分配制度（DPSP）は、所得税法の第147項やその他の項によって規制される。雇用主は従業員の代わりに、所得税法で定められた一定の上限まで信託基金に払込むことができる。所得税法では以下の両方とも制限している。

- (a) DPSP、公認年金制度（RPP）、公認退職年金制度（RRSP）に対する雇用主（従業員の代わりに）と従業員の醸出金総額。
- (b) DPSPに対する雇用主の負担金総額。

これらの限度内で雇用主は支払金額を損金として処理することができる。雇用主は個人所得税の源泉徴収を要求されないし、従業員も納税を要求されない。その信託基金は大多数の投資形態に投資されるが、特にカナダによって統制された非公開会社に対しては若干の制限が存する（第10章を参照のこと）。信託基金からの所得と資本利得はRRSPと全く同様に、引出されるまでは課税されない。

4. 従業員利益分配制度

従業員利益分配制度（EPSP）は、所得税法第144項に基づいて設置される。「従業員」という用語は、本書で記述される全ての制度に従業員が包含されるので、この場合には紛らわしい。従業員利益分配制度は、お金が従業員の代わりに雇用主によって信託に投資されるという点で据置型利益分配制度（DPSP）に類似している。この両者の大きな違いは、雇用主がEPSPに醸出できる金額には限度がないという点である。けれども、個人所得税は雇用主によって納付（すなわち源泉徴収）されなければならない。控除対象となる投資形態には制限がなく、その信託基金からの所得と資本利得は毎年課税される。なお、企業は法律上、この制度をカナダ国税庁に登録することを義務づけられていないが、DPSPに関しては登録を義務づけられる。

5. 複合制度

雇用主は、上述の3大種類の組合わせである利益分配制度を創設することを決定することもできる。例えば、多数の企業では据置型利益分配制度（DPSP）を従業員利益分配制度（EPSP）と組合わせており、その結果、据置型の分配制度に関する醸出金許容限度額に達した時、その超過額はEPSPに投資

される。もう一つの一般的な選択肢は、一定率（例えば50%）を現金で支払い、その残余を据置型の分配制度に投資することである。これによって従業員は、即時の必要に対処するための現金を保有し、そしてまた将来のための資金を蓄えることも可能となる。どのような複合制度でもその主な特徴は、選択された3大種類のうちの組合わせそのものに左右されよう。

6. 長所と短所

実施されるべき利益分配制度の種類を選ぶにあたって明白な選択肢はない。前述の4大選択肢のそれぞれに、いくつかの長所と短所がある。

(1) 現金分配制度

現金分配制度は、その支出が関係した業務とかなり間近に生じるので、一般的には従業員にヨリ直接的な動機づけ効果を与えると見なされている。もし雇用主がある一定の行動の成果を促したいならば、その行動は発生後、一刻も早く報いられるべきであるというのが行動調整の一般原則である。現金分配制度のもう一つの長所は、もし選択肢を与えられたならば大多数の従業員がそれを選択することになるという点である。こういう理由で現金分配制度はいっそう受け入れられ、かつ最初に推薦するのが容易である。

現金分配制度の短所は、現金支払の動機づけ効果が長続きしないという点である。その現金支払がかなり定期的な傾向にあり、なおかつクリスマスの時期に支払われる企業、あるいはそのどちらかである企業では、従業員はその現金支払をクリスマス期の特別手当と見なす場合が多く、そして企業（とその従業員）の業績間のつながりはなくなる。このつながりはまた、年度末から3～4ヵ月後に現金支払が行なわれる場合、曖昧になる。これは、年度初めの従業員の行動は実際の現金支払からほぼ15～16ヵ月ごとに識別されるということの意味するかもしれない。現金分配制度に基づく分配額は課税対象となり、従業員は税引後の利益割当て分に与かるにすぎない。

多数の企業では現金分配制度によって自社の利益分配制度を開始するが、その後、据置型の分配制度（通常は据置型利益分配制度（DPSP）または現金分配制度・DPSPの複合制度）のほうが自社の要求にいっそう適っていることに気付く。けれども、制度基金に投資される利益の比率を上げずにこのような変更を行うのは困難な場合がある。これについては2つの理由が存する。1つ目は、既存の現金分配制度では貴社が醸出しようとしている利益を全額使い果たしている場合がある。従業員の現金所得を減らさないようにするため、貴社では単に余分の金が必要となるだけの現金分配制度に据置型の分配制度を上乗せしなければならない。

2つ目は、現金分配制度からの従業員への支払は、従業員がそれが動機であると考えerほど十分に大きい場合がある。どちらの場合でも、唯一の解決法は利益分配制度基金に対する企業負担金を増やすことである。

(2) 据置型利益分配制度

据置型利益分配制度（DPSP）には、信託基金に対する雇用主負担金が従業員には課税対象とならず（許容限度までは）、しかも雇用主にとっては依然として損金であるという大きな長所がある。更に大きな長所として、信託からの所得と資本利得はこの制度から解除されるまでは課税対象とならない。課税される資金と対照的に課税を免れた資金のヨリ大きな成長率増加はよく知られている。資金の課税逃れが長引くほど、この差はいっそう大きくなる。それは殆ど幾何級数的である。

めったに言及されることがないDPSPの長所は、もし適切に投資されていれば、企業が儲かっておらず現金分配制度で全く支払われていないようなときでも、DPSPは増価することになる場合が多いという点である。例えば、企業の一般的な従業員がDPSPに平均確定金額10,000ドルを保有しているとしよう。

「通常の」状況では、その従業員は信託に投資される250ドルを受取るだろうし、その10,000ドルは1,000ドルの所得を生み出すであろう（10%債券が入手できると仮定して）。もし企業が何ら利益を得ないとすれば、250ドルは実現しないが1,000ドルは発生することになる。

更なる長所は、規制は殆どないが確定債務を伴う退職年金（公認年金制度の代わりか、もしくはこれに加えた）としてDPSPが役立つことがあるという事実である。DPSPでは、従業員はDPSPから引出しを行うことができるが、その引出額について所得税を納付しなければならないので、一種の長期廃疾保険ともなりうる。従業員は段階的に自分の積立金を引出すことができ、そして恐らくはその境遇のせいで、いずれにしても低額納税者層に属しているため、この点は思ったほど厄介なものではないだろう。

DPSPの短所は、多くの従業員とりわけ若年者が、少なくとも当初はDPSPを魅力的なものと思わないということである。25歳の従業員は、据置型の分配制度には年金制度または生命保険と同じくらの関心を持っている。この制度は、最初に推薦するのはいっそう困難であり、受入れられ理解されるようになるのに大抵、時間がかかる。そのうえより複雑な制度であり、より多くの管理上の時間と労力を必要とする。

けれども、重大な短所と思われるようなことがあるにせよ、カナダの多数の企業では少なくとも自社の利益分配制度の一部をDPSPにしており、多数が厳密な現金分配制度での開始後にこの種の制度へ移行していることを認識することが重要である。

DPSPの更なる短所は、所得税法ではこの種の制度のもので行うことができる投資に制限を設けているという点である（第9章を参照のこと）。控除対象となる投資は所得税法の第204項(e)に列挙されている。その最大の制限規定では、カナダによって統制された非公開会社の導入したDPSPにおいて自社株に投資されることや、「重要な」株主を仮にもこの制度の成員として抱えることを禁止している。

(3) 従業員利益分配制度

従業員利益分配制度（EPSP）は、信託基金の投資に限度がないという点でDPSPよりも優っている。たとえ雇用主がカナダによって統制された非公開会社であっても、外国証券を含めていかなる投資手段でも許容される。そのうえEPSPは、DPSPの場合のようにカナダ国税庁に登録される必要はない。

EPSPの大きな短所は、この制度の成員に配分されたお金がその配分時に課税されることと、その所得と資本利得もまた発生時に課税されることである。これは、信託基金の成長がDPSPの場合よりも著しく緩慢であるということの意味する。それにもかかわらず、カナダによって統制された一部の非公開会社では、もし雇用主企業の株式を所有することによって従業員に事業の成功をじかに分かち合ってもらいたいならば、EPSPが正しい選択であるということに気付いている。この制度では非公開会社の株式に投資することも可能であるが、DPSPではそれができない。

(4) 複合制度

複合制度は、これを構成する下位制度の長所と短所を殆ど併せ持っている。複合制度の主な特徴は、多種多様な目的に対処することができ、従ってより多くの従業員を満足させることができるという点である。別の見方をすれば、複合制度はより複雑であるので、管理し伝達することがいっそう困難である。また、信託基金にはより多くの目的を達成するためにより多くの金が必要となるので、基金に対しては単一種類の制度よりも高額の雇用主負担金が必要となるのが通例である。

雇用主の側からいくらの金が必要であるかについてのこのような制度構想の側面は、Ⅳで更に詳細に論じられる。

Ⅲ 利益分配制度の有効性

従業員利益分配制度の導入を検討している人は誰でも、それが企業にどれほどの効果を与えるのかを知りたがっているのが常である。換言すれば、もしこの種の制度が開発されたら企業ではどれだけ利益が増えるのか、あるいは生産性が向上するのか？ 筆者は、このテーマについて最も価値のある洞察は、利益分配制度に関して個人的経験のあるオンタリオ州ボールトンのハスキー射出成形システムズ(株)の創業者兼社長のRobert Shadから生じていると思う。彼は、「利益分配制度は私個人の考えでは、物を失わせることはない。このような制度があれば、会社は本当に沢山の金を儲ける。なぜなら、優秀な人々と優れた成果が得られるから」と説明している²。

本章では、利益分配制度のある企業の他の最高責任者や人事部担当者の意見調査を考察する。また、利益分配制度ありの企業と無しの企業の業績を比較している主要調査の結果を吟味する。更に、利益分配制度の有効性を評価する別の方法を検討するが、これは制度ありの企業の一般的な評判、すなわち彼らは優れた雇用主とされているか？を考察することである。

1. 最高責任者が利益分配制度についてどう思っているか

第1章でその業績を取り上げたRichard Longは、1989年5月から1990年6月までにカナダ626社の最高経営責任者（CEO）に問わせて³、次のようなデータを集めた。つまり、彼らの企業にあるのは広い層を包含した利益分配制度なのか、それとも従業員持株制度なのか。また、いくつかの基準によるこれらの制度の有効性について、彼らCEOは次のような等級、すなわち、極度にマイナスとしての-5から極度にプラスとしての+5までの等級を用いて利益分配制度を評価するように依頼された。0評価は、この制度が当該要素に対して全く影響なしという意味である。以下に、その平均結果を示す⁴。

影響された要素

利益分配制度から感知された影響：平均得点

企業全体	+3.63
従業員の職務満足	+3.02
従業員の忠実度	+3.25
従業員の意欲と労力	+3.43
従業員の企業業績に対する関心	+3.62
社員募集能力	+2.08
従業員離職率	+2.64
従業員欠勤率	+1.75
社内での協力関係	+2.56
労使関係	+1.91
苦情発生率	+1.38
企業の収益性	+2.58
企業の株価	+1.23

この調査を受けたCEOのうち、上記の要素のどれについてもマイナス影響を報じた者はいなかった。これが印象的な結果である。

米国での利益分配制度の影響度と有効性について、同種の追加データが入手可能である。いっそう興

² Innes, E. et al., *The 100 Best Companies to Work for in Canada*, Harper Collins(Toronto, Ontario),1986, p.349.

³ Long, R.J., "The Incidence and Nature of Employee Profit Sharing and Share Ownership in Canada," *Industrial Relations/Relations Industrielles* 47, no.3, 1992, p.471.

⁴ Long, *ibid.*, p.22.

味深い調査の一つが *People, Performance and Pay*⁵ であり、これは「伝統にとらわれない」と言われている多数の報酬その他の人事慣行を再調査している。この報告書では、1598社での利益分配、節約賃金分配、一時賞与、個別報奨、全定額給従業員、知識ベース型給与（技能給としても知られている）、小口団体報奨、有給休暇などの報酬を吟味している⁶。

この報告書のデータは、Long調査のように広い層を包含した制度を上層部の制度と区別してはいないので、慎重に検討されなければならない。この報告書では節約賃金分配の定義づけの中に部門階層（例えば事業部）での現金利益分配を含めており、利益分配を「年間賞与、あるいは現金で支払われたり退職年金基金に据置かれたりするであろう企業業績に基づいた取り分」と定義している⁷。それでも、この報告書で広い層を包含した利益分配制度を識別することは可能である。

223の組織単位が節約賃金分配制度を設置していると報告しており、そのうちの21%が現金利益分配制度であった⁸。

節約賃金分配制度（利益分配制度を含む）を導入する理由は非常に興味深いが、以下のものが含まれる⁹。

- (i) 生産性向上
- (ii) 品質改善
- (iii) 従業員との関係の改善
- (iv) 労務費節減
- (v) 能力給
- (vi) 競争圧力
- (vii) 人事方針・体質の転換
- (viii) 労働組合回避
- (ix) 企業への命令
- (x) 取引交渉での交換条件

*People, Performance and Pay*では更に、節約賃金分配の定義づけの中で利益分配制度の成果に関するデータを提供している。この著者らは参加企業に、等級を用いて利益分配制度がいくつかの要素に及ぼす影響に関して自社の制度を評価するように依頼した¹⁰。以下の表に、その結果が示されている。

影響された要素	プラス(4)または極度のプラス(5)と報じた比率(%)*
生産性	65
費用	56
品質	70
廃品・再加工	39
労使関係	73
従業員参加	70
情報交換	77

⁵ O'Dell, C. and J. McAdams, *People, Performance and Pay: A Full Report on the American Productivity Center/American Compensations Association National Survey of Non-Traditional Reward and Human Resources Practices*, American Productivity Center(Houston,Texas), 1987.

⁶ O'Dell and McAdams, *Ibid.*, p.8.

⁷ *Ibid.*, p.35.

⁸ *Ibid.*, p.34.

⁹ *Ibid.*, p.37.

¹⁰ *Ibid.*, p.38.

従業員給与	77
就業規則	27
離職率	56

*この等級は、1：極度のマイナス影響、2：マイナス、3：影響なし、4：プラス、5：極度のプラス影響、である。

2. 企業業績への影響

英国ではD.Wallace Bell and Charles G.Hansonが、1987年に公表され1989年に修正された調査を行っている¹¹。この2人は英国の414社を調査し、利益分配制度ありの企業（113社）の業績をこの種の制度なしの企業（301社）と比較した。その結果は以下のとおりである¹²。

業績要素*	利益分配制度あり	利益分配制度なし	較差率
自己資本利益率(%)	25.1	19.9	26.1
使用資本利益率(%)	20.6	15.5	32.9
1株当たり利益(ペンス)	16.3	12.8	27.3
売上高利益率(%)	8.4	5.6	50.0
年間増収率(%)	15.5	13.7	13.1
年間自己資本増加率(%)	17.6	16.0	10.0
年間増益率(%)	13.6	9.7	40.2
1株当たり配当(ペンス)	5.2	4.9	6.1
年間総利回り(%)	24.8	18.0	37.8

*1977/78年から1984/85年までの8年間の平均比率である。

利益分配制度の有効性についての更なる証拠は、“Paying for Productivity: A Look at the Evidence”という論文で提供されており¹³、その中で監修者のAlan Blinderは利益分配に関するいくつかの調査（Bell and Hanson調査を含む）について報告している。その6調査のうち5つには様々な業種の米国企業が含まれており、1971年から79年までの間に行なわれた。これらの調査の全部が、144もの比較項目について利益分配企業が利益分配なしの企業よりも好成績であることを示している¹⁴。一調査についてのBlinderの論評が残りの調査全部を要約している。すなわち、「利益分配企業は残りの企業全部よりも業績が良い」。

3. 企業の一般的な評判への影響

利益分配制度の有効性を判断するために我々が使用できるもう一つの方法は、利益分配制度ありの企業についての一般的な評判である。と言っても、良い評判を取ることが専ら利益分配制度によるものだけということではなく、優れた雇用主と見なされている企業ではこの種の制度を設置している場合が多い。そのような雇用主の間で利益分配制度の影響度が高いことは、かなり目立っている。

例えば2冊の書籍、すなわち*The 100 Best Companies to Work for in Canada*と*The 100 Best Companies to Work for in America*を検討しよう。その著者らは各々の国で最も優れた雇用主の特定

¹¹ Bell, D.W. and C.G.Hanson, *Profit Sharing and Profitability: How Profit Sharing Promotes Business*, Kogan Page (London, UK), 1989.

¹² Bell and Hanson, *ibid.*, p.58.

¹³ Blinder, A.S. ed., “Paying for Productivity: A Look at the Evidence,” The Brookings Institute (Washington, D.C.), 1990.

¹⁴ Blinder, *Ibid.*, p.125.

に着手した¹⁵。このうちカナダ版では、企業を優れた雇用主とすることにつながるいくつかの特質（従業員とのインタビューに基づいた）が明らかにされた。これらの特質には下記のものが含まれる¹⁶。

- (i) 団結心、つまり高度な協力関係と個人に対する配慮
- (ii) 情報交換、つまり上から下へ、下から上へ伝わる様々な計画
- (iii) 報奨。例えば「利益分配¹⁷」、節約賃金分配、持株制度など。
- (iv) 平均以上の給与・給付
- (v) 労働組合との良好な関係

上記の項目と利益分配制度の導入前に必要とされる条件¹⁸との類似性が印象的である。

カナダで最も優良な企業100社のうち、43社がある種の広い層を包含した従業員利益分配制度を設置しており、15社が持株制度を、57社がある種の団体報奨制度を設置している。多数の企業、例えばアップル・カナダ、ディー・エム・アール、マグナ・インターナショナル、プロクター・アンド・ギャンブル社、ドファスコ社、ロンドン生命保険会社、フォーシーズンズ・ホテル、S.C.ジョンソン・ワックス、コダック・カナダなどは、それぞれの業界での先導企業でもある。

カナダ版の見本であった*The 100 Best Companies to Work for in America*では同じような方法論を用いており、同じような結果を出した。1993年版に記載された企業のうち49社が広い層を包含した利益分配制度を設置しており、16社が持株制度を、3社が節約賃金分配制度を設置している。また、9社が著者らによって列挙された3種類の報奨制度のうち少なくとも2つを設置している。

4. 動向

利益分配制度の有効性を判断するもう一つの方法は、導入されてきた多数の制度に関する動向や、新たな利益分配制度の開発に関する経営者の意図を考慮に入れることである。1991年に公表されたRichard Longの調査では、利益分配制度の58%が1980年から導入されており、35%が1986年から90年までに導入されていると報告された¹⁹。Longは更に、513社のうち56社（10.9%）が向こう2年以内に利益分配制度を導入する意向であることを仄めかしていると報じた²⁰。1992年のHewitt調査は同じようなデータを報告した。

5. 結

本章では、企業体質や経済的・政治的な慣習が似ている3ヵ国、すなわちカナダ、米国、英国からの証拠を検討した。ここでは最高経営責任者のほか、その他の上級経営者の意見を考察し、利益分配制度ありの企業と無しの企業の経済成果を比較し、制度導入に関する動向を検討した。

筆者は、その証拠には説得力があると思う。提示されたデータは、利益分配制度ありの企業では無しの企業と比べて優れた業績を上げていることを明示している。

けれども、もう一点、主張すべきことが残っている。利益分配制度を設置すべきかどうかの意思決定は経済的要素のみに立脚してはならない。多くの点で、この意思決定は企業主・経営者による哲学的選択であり、大胆な企てである。

¹⁵ 詳しい情報が必要なら、Innes, E. et al., *The 100 Best Companies to Work for in Canada*, Harper Collins (Toronto, Ontario), 1986と、Levering, R., *The 100 Best Companies to Work for in America*, Penguin Books (New York, NY), 1994を参照のこと。

¹⁶ Innes et al., *Ibid.*, pp.6-9.

¹⁷ 原文は、著者により*profit sharing*とイタリック体で表記されている。

¹⁸ 次章の「利益分配制度のために必要とされる条件」を参照のこと。

¹⁹ Long, R.J., *Employee Profit Sharing and Share Ownership in Canada—Results of a Survey of Chief Executive Officers* (Saskatoon, Saskatchewan), 1991, p.15.

²⁰ Long, *ibid.*, pp.12-13.

Ⅳ 利益分配制度のために必要とされる条件

企業が利益分配制度を導入する前には、いくつかの条件が存在するはずである。もし貴社で制度の開発を検討しているならば、貴社または貴社の助言者は、これらの条件が存在するかどうかを特定するために客観的な状況判断をすべきである。これらの最適条件は以下のとおりである。

- (i) 従業員との良好な関係
- (ii) 対外的に競合する基本給
- (iii) 社内での公平
- (iv) 利益
- (v) 合理的な組織構造
- (vi) この制度を継続させることができない他の大きな変更の欠如、すなわち安定
- (vii) 十分な情報交換
- (viii) 経営者側の付託

では、それぞれの条件を更に詳細に検討しよう。

1. 従業員との関係

従業員との「良好な」関係は、恐らく従業員との「穏当な」関係とより明確に定義されよう。従業員との関係は目を見張らせるほど良好でなくてもよいが、極端に陰悪になってもいけない。そのほぼ中間、あるいはそれ以上が利益分配制度の導入にとって適切な基盤である。残念ながら多くの雇用主は、利益分配制度が企業主・経営者と従業員の間の劣悪な関係に対する唯一の解決法だと誤って思い込んでいる。これは全く事実と違う。利益分配制度は良好な関係、または良くも悪くもない関係の改善の一助となるが、それだけで極めて悪い状態に関わる全ての問題を解決することはできない。利益分配制度は優れた経営手法を補うものであるが、その代替物ではない。

貴社の従業員との関係の状況を特定することは、特に自ら企業経営に関与している企業主にとっては、当初にその状況が明らかとなるような場合よりも困難なことが多い。この種の人たちは、事実はそうではないのに、しばしば自社を「幸福な一大家族」と見なしている。彼らは自分自身の経営姿勢については絶対に客観的でありえない。もし彼らがとりわけ強烈な個性の持ち主であるなら、成功した企業の創業者たちは大抵そうだが、従業員が的確な意見、感想を提供することはとてもありそうもない。そのような状況では、外部の助言者の活用は通常、得策である。ただ、利益分配制度の構想上の他の側面については必ずしもそうではないが、こういう事情なら適当である。

これらの助言者は、職業経営コンサルタントまたは貴社の監査人、弁護士、仕入先、得意先であろう。得意先は特に、顧客サービス、積出し、販売、売掛債権など貴社の従業員の多くと取引をするので、十分に状況判断をすることができるし、また「2つの選択肢を持つ」理由は殆どない。仕入先もまた、得意先よりやや控え目かもしれないが、購買、売掛債権、荷受け、入庫、製造スケジュール作成、輸送管理など多数の部門と取引をする。弁護士や監査人は「好材料」と「悪材料」の両方を提供することに長けており、貴社の労働力環境の状況について客観的な意見、感想を提供できるはずである。

もう一つの選択肢は、市販されている従業員態度意見報告書を利用することである。多数の企業、特に研修・教育データを公表している企業では、これらの報告書を販売している。企業は非常に様々であるが、このような報告書では、現在の賃金、給料、一括給付金についての従業員の意見、従業員の経営陣に対する信頼度、自分たちがどの程度まで仕事をするための手段（資金、権限、研修）を持っていると感じているか、全社的な従業員関係の状況などの問題を評価していることがある。以下の記述でお分

かりのように、利益分配制度導入の実現性を判断する際には、これらのデータの全てが重要となる。

2. 対外的に競合する基本給

2つ目の必須条件は、対外的には競合し、かつ内部的には公平でもある基本給制度である。もし企業が対外的に競合しているなら、その全給与は他社の同じような職務の場合と比較に値する。例えば、もし貴社で電気工に自給15.00ドルを支払っており、通りを少し下ったすぐその同業他社で時給20.00ドルを支払っているとしたら、貴社は普通、対外的に競合しているとは見なされないだろう。けれども貴社の電気工の等級が時給19.75ドルならば、これは通常、競合しているとは見なされよう。貴社では、この基準を満たすために同業者と全く同じ金額を支払う必要はない。

労働市場との関係は、まさに基本給、基本給プラス給付、すなわち給与、給付、そして利益分配のような他の報酬によって評価することができる。この問題は、利益分配制度を実行するのが適当であるかどうかを決定する目的からは複雑となりうるが、貴社では恐らく基本給に照準を合わせるだろう。

この種の情報は入手困難な場合もあるが、大抵は商品取引所・商業会議所（例えばトロント広域都市圏の商品取引所）、職業団体（オンタリオ州職業技術者団体）、業界団体（カナダ製造業者協会）、政府（カナダ統計）、従業員給与の分野を専門にする経営コンサルタント会社などの情報源から入手可能である。あるいは貴社で自ら調査を行ったり、貴社の調査のために経営コンサルタントを雇ったりすることができる。けれども、自ら調査を行なうことは大抵、時間がかかって困難であり、かつ費用が嵩むこともある。こうした理由で、公表された報告書の利用は非常に望ましい。利益分配制度の導入時に競合性を立証するためには、これらの報告書で通常は十分である。この章末にはカナダで入手できる一部の報告書リストが掲載されている（本稿では割愛する）。

3. 社内での公平

社内での公平は、明らかに異なっているが関連する概念であり、もし貴社で利益分配制度基金の分配を所得に基礎づけること（分配方式の構想に関する第7章を参照）を検討しているならば、非常に重要である。価値が等しいか匹敵するものと見なされる2つ以上の職務が成果または年功序列の場合を除いて同額を支払われているとき、社内での公平が存在する。職務の相対的価値は、従業員給与の公刊資料では「企業内部で職務の相対的価値を決定する方法」と定義されている「職務評価」と呼ばれる方法を使用して決定される。職務評価で評価されるのは職務そのものの価値であり、在職者の成果でも適格性でもないということを記憶することが極めて重要である。

例えば、ある電気工は時給15.00ドルを支払われているが、整備係の機械修理工は時給18.00ドルを支払われていると仮定しよう。その職務は「評価されて」おり、当社にとっては同じくらい価値があると決定されている。2人の在職者とも5年以上職に就いており、成果の申し分のない人たちであると見なされている。このような状況では、社内での公平は存在しない。

けれども、その機械修理工は5年間職に就いているのに電気工は当社に勤めて僅か1年の経験しかないか、あるいはその機械修理工は電気工よりもかなり優秀な工員であると見なされている場合、その電気工に機械修理工と同一等級へ昇給する同一の機会がある限り、社内での公平が存在する。

4. 利益

利益は利益分配制度の導入にとって必要な3つ目の重大前提条件である。このことは明白のように思われるかもしれないが、2大原則が関わっている。

1つ目の原則は財務計画を意味する。貴社では、その戦略的計画と向こう数年間の財務予測の両方またはどちらか一方を検討して、適度に予想できる利益水準を決定すべきである。つまり、この制度が導入されたら、貴社では分配すべき利益を得ることになるという現実的な可能性が生じるだろう。

これは、しかしながら、従業員間に分配されるように利益が常に存在しなければならないということの意味してはいない。利益分配制度の導入を検討している多数の企業では、もし分配すべき利益が少額であったり存在しなかったりする時期があるとしたら、従業員は「うんざり」してしまうだろうと思ひ込んでいるようである。しかしそれでも、このような状況は恐らく生じるだろう。けれども、十分な情報交換や利益がどれだけ得られるかについての教育訓練制度により、従業員は利益水準の変動が人生の経済的現実であるということを理解するようになるはずである。一部の企業では、従業員が殆どいつでも何かを得るように自社の利益計算を操作している。残念ながら、この慣行は従業員を経済的実態から隠蔽するが、彼らを経営陣との真の「協力者」にする機会を逸することになる。

収益性についてのもう一つの重要な側面は、潜在的な利益分配制度基金の当初の規模である（利益の厳密な定義を確定することは次章の一部である）。貴社の財務予測では、この制度の潜在的な成員の給料または賃金の3～5%を占める利益分配制度基金を保有する可能性が示されるだろう。心理学的調査では、従業員に注目されるためにはいかなる支払でもこの規模でなければならないことが明らかにされてきた。つまり、基本給の3～5%よりも少額では殆ど効果がないだろう。この制度の少なくとも当初1,2年間は、この規模の支払を目標にされたい。

5. 組織構造と職務設計

職務（職務の伝統的な定義は一個人によって遂行されうる任務の集合体である）の設計と、組織図に載せられる種々の形態への職務の組合わせは、検討すべきもう一つの変数である。貴社での予備分析の一部として、貴社ではこの問題を吟味し、「微視的（micro）・巨視的（macro）両面での仕事の編成は基本的に妥当かつ合理的であるか？」を問うべきである。これは詳細かつ広範囲な企業調査である必要はないが、実際には企業構造の幅広い再調査である。この分野での問題指標には、特定業務に対する責任についての論争、明らかに重複している職責、職務分類についての苦情、はっきりと定義されないし特定の従業員への割当てもない主要な職能が含まれることがある。もし貴社で全ての職務に関する職務記述書が書かれているならば、この予備分析の一部として見直すことができる。まさに職務記述書が存在するという事実が健全な証拠である。職務記述書の欠如は多くの場合、脆弱な組織設計の指標となる。

6. 安定

企業に利益分配制度を導入することは大きな仕事となりうるし、経営者側・非経営者側双方でかなりの量の時間と労力を費やす場合もありうる。従って、他の大きな組織上の変更活動が進行中であるなら、貴社では利益分配制度の構想に取りかからないことが重要である。従業員はその勤務生活の中でそれだけの騒動に、ただ対処するほかはない。

そのような活動の例としては、新式の事務設備の建設とそこへの移動、または従業員の大規模な再研修を必要とする新たな製造工程の導入、あるいは多数の新規社員の雇用までもありうる。同様に大規模な人員削減は、利益分配制度の導入をその時は不適当なものにするようなもう一つの条件である。同族会社が二世目または三世目によって巨大複合企業か、またはベンチャー企業への出資者・投資家に売却される場合のような所有権移転は、この種のもう一つの例である。他に起こりうる騒動には、テレコミュティング（コンピュータ・電話回線による在宅勤務）、自由勤務時間制、あるいは短縮した週労働時間のような新機軸の導入が含まれる。

この原則の例外は、利益分配制度が総合的品質管理制度、すなわちイソ（ISO：国際標準化機構）9000シリーズの証明手続のような特定の変更活動を継続させるために支持されつつある場合である。

これは言うまでもなく面倒な個人的見解による判断ではあるが、貴社では利益分配制度の目的を慎重

に検討すべきである。

7. 情報交換

十分な情報交換は利益分配制度を設置するための極めて重要な構成要素であるので、第11章をこの論題に充てている。経営者側から従業員への定期的な情報伝達のための相当に基礎のしっかりした制度または方式が必要不可欠である。そのうえ、従業員が経営者側の誠実さを信頼しなければならない。

8. 経営者側の付託

利益分配制度の構想に着手する前の最後の必要条件は経営者側の付託である。この付託は2つの形を取りうる。

1つ目に利益分配制度は、制度の構想と実施に伴う活動のほかに追加の管理活動を必要とする。一部の経営者たちは、ある制度を導入できれば経営者側の更なる取組みがなくてもその魔力を生じたままにしておくことができると誤って思い込んでいる。それには真実のひとかけらもない。あらゆる種類の制度は、特に非現金分配制度を別にすれば、それを機能させるために継続的な管理能力を必要とする。必要な業務には下記のものが含まれる。

- (i) 委員会会議
- (ii) 従業員への情報の用意と提供
- (iii) 計数管理
- (iv) 据置型基金の運用
- (v) 制度を脱退する従業員への支払（加えて彼らへの配慮を忘れないこと）
- (vi) 収益性向上のための方法に関する従業員の提案を処理すること

(vi)の業務では、企業の業績にかなり影響する利益分配制度はそれが全従業員を参加させるからであるため、経営者側からの最大の付託を必要とする。従業員参加の力は重要である。従業員が利益の取り分という形でより多額のお金を受取るというのは全く事実ではない。

けれども、このことは多くの雇用主にとって、特に最高経営責任者が創業者、企業主と支配株主の両方またはそのどちらか一方でもある中小企業では、板挟みをもたらす。この種の企業家たちはたびたび、意思決定の際に従業員参加を受入れるのは困難だと悟っている。そもそもこの種の企業家たちは、独自に行動すること、意思決定をすること、そして通常は「自社」の内部あるいはそばで講じられるあらゆる措置の触媒となることに慣れているので、他の人々を当社の経営に参加させることの重要性を企業家たちに確信させるのは不可能だと思われるかもしれない。

これらの場合には次のような事態が展開しうる。企業では利益分配制度を導入する。この制度は、経営者側・企業主と従業員は今や共通の利害を持っている、すなわち事業の成否に関与するという事実に基づいている。成果を分かち合うので、従業員は自分たちが企業の経営に参加すべきだと決めてかかっている。しかし、これはこの制度が崩壊しうる場合である。多くの経営者・企業主は成果分配を超えた権限の分担までは考えていなかったが、それが実はこの制度の肝腎なところである。さもなければ、この制度は金を分配するための新たな方式にすぎない。

従業員は当初、企業の成功に貢献するように動機づけられ、そして改善提案を出し、伝統的、標準的な営業活動の手順を批判的に観察し、更には経営者の意思決定に異議申し立てまでするようになる。従業員の意見には少なくとも何らかの妥当性のあるのが通例だとしても、その意見は経営者側に対して批判的である（大抵は建設的にだが、常にそうだとはい限らない）ので、経営者は、出された意見に応じるのは困難だと悟っている場合が多い。その意見または提案への立腹や却下がしばしば応答となる。これが限界点である。

このように従業員は2つのメッセージを受取る。1つ目として彼らは、自分たちは企業の成功の当事者であると思っており、2つ目として自分たちの意見は歓迎されないと思っている。彼らはもう1, 2回協力しようとするかもしれないが、もし同じ応答を受けたならば、彼らの参加は途絶えることになる。もしこれが起こったら、成功裡の広い層を包含した従業員利益分配制度の最も強力な構成要素が失われる。この制度は基本的な全給与の中では全く別の要素となり、金を分配するために使用される異種の管理制度となるだろう。

企業の業績に最大の効果のある利益分配制度の特徴は、「普通の人の活力」である。適切に構築され管理された制度は普通の従業員に動機を与えて、しばしば企業主・経営者をびっくり仰天させるようなやり方で協力させることになる。従業員は参加している以上、本当に一生懸命働くというよりもむしろ「いっそうテキパキと仕事をする」ようになってしまう。

従業員がその職務から欲しがらる重要なものの一つは参加意識である。これは、従業員に意見を求めて彼らの回答に留意することによって初めて持たせることができる。貴社では従業員参加を捏造することができないし、利益分配制度を成功させるため貴社の経営姿勢に急激な変化をもたらす用意ができていなければならない。さもないと、この制度はより多額の金を支払うための機械学的方式となるだけである。

9. 適切な条件の欠如

もしこれらの条件が存在しないときはどうなるか？この恐らくは単純な疑問は広範囲な可能性にわたる場合がある。つまり、企業では僅か一つの条件が足りないかもしれないし、あるいは深刻にも殆どの条件が欠けているかもしれない。これは個人的見解による判断ではあるが、諸条件は有利であると確信していなければ、貴社では利益分配制度を開発すべきでない。もし確信していなければ、適切な環境の創出に取り組み、利益分配制度の開発を延期したほうがよい。

10. 結

まさに従業員を利益分配制度の構想に参加させるための第一歩を踏み出す前に、貴社そしてあなた自身を慎重に吟味すべきである。もし以下の諸条件が整っていたら、貴社では先へ進む準備ができています。

- (i) 貴社の向こう2,3年間の利益が給与総額の3～5%基準を満たしている。
- (ii) 貴社の従業員との関係が穏当である。
- (iii) 貴社の基本給が対外的には競合するが、社内では公平である。
- (iv) 貴社の情報交換体制が有効に機能している。
- (v) 従業員が貴社の経営に関与し、参加することができるように、あなたか企業主か最高責任者が貴社の経営姿勢を変更する（もし必要ならば）用意ができています。

V 制度構想の一般原則

1. 序

本章では、あらゆる種類の利益分配制度（現金分配制度、据置型分配制度など）に共通の諸問題を論じるが、これらは制度構想過程のごく初期の段階で解決されなければならない、専ら経営陣の権限である。これらの問題は以下のとおりである。

- (i) 提案された制度の目的
- (ii) 制度の種類（条件付の）
- (iii) 制度構想過程における従業員参加の特質と程度

- (iv) 従業員にこの案件を通知すること
- (v) 「模倣者」方式の使用
- (vi) その制度の実行日を選定すること
- (vii) 利益分配制度委員会の第1回会議を企画すること
- (viii) 企業がその制度に醸出することになる利益の定義づけと金額、事前に特定された労働市場と比較して貴社が達成することを望んでいる給与水準の問題を含む。

2. 目的を選定すること

従業員利益分配制度の構想における極めて重要な一步は目的を選定することである。この目的は、恐らくは単純な疑問である「なぜ雇用主は利益分配制度を導入したいのか？」に対する答えとなる。残念ながら制度というのは、「その時はいい考えのように思われた」、「うちの隣人が自分の会社で設置した」あるいは「利益分配制度は近ごろ流行の先端を行く考えで、誰もがやっている」などの理由で実施される場合が多い。

利益分配制度を導入するはっきりした目的がなければ、その成功裡の構想と実施に対して大きな障害となりうる。下記は広い層を包含した利益分配制度を導入する一般的な理由である。

- ①従業員に生産性を向上させる動機を与えるため。
- ②退職所得を提供する（公認年金制度に加えて、もしくはこれの代わりに）ため。
- ③無断欠勤を減らすため。
- ④離職率を下げるため。
- ⑤優秀な社員を惹き付ける能力を高めるため。
- ⑥固定費を節減するため。
- ⑦従来の方法の一つである昇進は有効性が低下しているので所得増加の機会を与えるため。これは、企業が「平坦化」されている、つまり階層の数が減っていて昇進するための職位がほんの僅かしかないからである。同時に、団塊の世代が昇進にふさわしいような年齢に達しているが、それが大勢いるので、全員が出世する機会は急激に減少している。
- ⑧協同作業を強化するため。従来の賃金体系では個別作業を重視していたが。
- ⑨廃疾保険のような追加的給付を提供するため。
- ⑩従業員の現在の所得を増やすため。
- ⑪従業員貯蓄を奨励するため。
- ⑫従業員に企業の財産に対する「投資持分」（所有権）を与えるため。
- ⑬競争上の地位、収益性、顧客サービス、品質水準などを向上させるため。
- ⑭総合的品質管理（TQM）、業務再構築あるいはイソ（国際標準化機構）9000シリーズのような業務改善の新機軸の導入を強化するため。
- ⑮従業員に緊急事態用の「へそくり」を提供するため。

貴社での目的選定は、あとに続く過程での殆ど全ての意思決定に影響することになる。これは本書を読み進むにつれていっそう明瞭になるだろうが、簡単な2つの例によってその論点が明らかにされる。

この制度の目的が退職所得を提供する（年金制度に加えて、もしくはこれの代わりに）ことならば、制度の種類を選択は明らかに現金分配制度よりもむしろ据置型利益分配制度（DPSP）になるだろう。離職率を下げるという目的ならば、殆どの離職が雇用の初年度かそこらに発生するため離職率が問題とならない場合よりも、この制度に加入するための当初待機期間は短くなければならないだろう（第6章の「この制度の成員資格」を参照のこと）。

3. 制度の種類

ごく初期の段階で解決すべき主要問題は、制度の種類（現金分配制度、据置型の分配制度など）を特定すべきかどうか、あるいはその意思決定への従業員投入を許容すべきかどうか（従業員参加については次節で論じられる）である。この理由は単純である。つまり、従業員がこのテーマに関する選択権を与えられるとしたら、彼ら、とりわけ若年従業員は殆ど常に現金分配制度を選択するだろう。雇用主として貴社がどの種類の制度を選択するかについて選り好みをしていない場合、従業員がこの問題に関して自分の意見を述べる機会が与えられているとしたら、その構想過程は従業員にいつそう信頼されることになる。

けれども、もし貴社が選り好みをするなら、意思決定をして然るべく従業員に通知せよ。これは貴社で現金分配制度以外の制度を設置することを望んでいる場合、特に推奨される。従業員がどのような反応を示すのかを貴社が知っていて既に決定済であるなら、意思決定への従業員投入を許容しようとしても意味がない。

4. 従業員参加

目的と制度の種類を選定したら、次の主要任務は従業員が制度構想過程に参加するのかどうか、そしてどのように参加するのかを決定することである。

基本的に貴社には2つの選択肢がある。貴社はこの制度を単独で、場合によっては少数の近しい顧問業者か経営コンサルタントに指導されて構想するか、さもなくばその構想過程の全段階で従業員を参加させることが可能である。例によって、どちらの方法にも長所と短所があるが、筆者は疑いなく2つ目の選択肢を支持する。

1つ目の方法の長所は主として速さと利便性である。その主な短所は、導入されたら従業員はこの制度を本当に了解も支援もしなくなってしまうという点である。本書の読者であり、非公開会社を営みながら従業員を殆ど「家族の一員」と見なしている雇用主の大多数は、この方法は従業員には適していないと当然考えるだろう。けれども、あいにく適しているのです。当今のいかなる基準に照らし合わせても進歩的な雇用主と見なされるような顧客企業のところで、それが起こっているのを筆者は見えてきた。その顧客企業には、おまけに労働組合がなかった。提起されている問題は組合か非組合かではない。そもそも変化を疑ったり逆らったりするのが人情というものである。

貴社がどれほど優れた雇用主であるかに関係なく、もし貴社でその構想過程に従業員を参加させるとしたら、ヨリ申し分のない利益分配制度を設置することになる。結果として生じるであろう技術的改良は、合理的なものとはいえ、最終成果の了解と受入れが促されることに比べれば取るに足りないものであろう。

貴社ではどのように従業員を参加させるのか？ 最善の方法は、選出もしくは任命することが可能な利益分配制度委員会を設置することである。恐らく最初の委員は任命したほうがよい。その理由は、この種の委員会の特徴に関する以下の論考から明らかとなるだろう。

利益分配制度委員会の最適規模は5～10人であるが、この人数は他の望ましい特徴を得るために変わることがある。理想的には、委員会の委員は下記のようにあるべき。

- (i) 企業の全ての部署、階層、部門、事業部の代表者。
- (ii) 年齢、年功序列、性別、教養、民族性などの点から見た企業の人口統計的構造の代表的な見本。
- (iii) それぞれの支持者から「理論的指導者」と見なされること。従って、彼らに代表されるのをその同僚が快く受入れるほど大いに尊敬されなければならない。
- (iv) そのグループの代弁者の役をするのを厭わないこと。

(v) かなりはっきりものが言えること。つまり、彼らが代表している従業員グループの意見や関心事を述べるができなければならない（これは大抵、従業員の大部分が我々の公用語の一つをすらすらと話せない場合に問題となりうる）。

(vi) 含意された基本的な考え方を理解できること。

言うまでもなく、これらの条件が全て満たされるとは限らない。それに、もしその他の基準を満たしたなら「貴社の悩みの種」となったかもしれない従業員でも遠慮せずに選出せよ。参加という行為はこれらの従業員を転向者に変え、その他の従業員と共に構想過程への信頼性を格段に高める場合が多い。

貴社では更に、その委員会を自ら選出したいのか、それともそれぞれの部門に委員会委員を選出させたいのかを決定すべきである。筆者の経験では、最初の委員は自ら選出したほうがよいと思う。これにはいくつかの根拠があるが、そのうち最も重要なのは、それによって貴社ではこの委員会が前述の基準を可能な限り厳密に満たしていることを理解できるという点である。公然の選出では、このような目標を同一程度まで達成するとは考えられない。選出は常に、この制度の継続管理の一環として後々まで行うことが可能である。実際、最初の委員が取組むように求められることになる問題の一つは、将来的な委員会委員の選出方法である（第12章の「制度管理」を参照のこと）。

将来的な委員会委員は、その任命を自発的に申し出ることを望んでいるかどうか問われるはずである。もしある従業員がその特性を備えていても参加を望んでいないならば、別の候補者を見つけるべきである。

委員の選出を行なう経営者側での異種の選択肢は、委員会委員の必要性を広く宣伝し、従業員に進んで申し出るように求めることである。この「宣伝」は口コミで非公式に行なわれることもありうるが、より効果的な方法は、掲示板に仕事（委員会委員の）を公式に貼り出したり従業員の自宅にそれを郵送したりすることである。この掲示には委員会委員の職責や、前頁に列挙された諸条件についての簡潔な記述が含まれていなければならない。経営者側は委員会委員がその必要条件を満たしていることを確認し、適切な選考を行なうため、候補者たちを再調査することが可能である。

将来的な委員会委員は、委員会業務で費やされる一切の時間が通常の勤務時間と同様に扱われ、給与喪失、超過勤務、年功序列などが無いことを保証されなければならない。委員の職責は第1回会議の前に、経営者側によってはっきりと決定されなければならない。現金分配制度か他の種類の制度かの問題はもはや対処されており、委員に伝達されなければならない。その他の主要問題は、この委員会が利益分配制度の最終形態を決定できるのか、それとも経営陣または企業主に単に勧告できるだけなのかである。概して言えば、最高経営責任者（CEO）または取締役会が最終承認の権利を留保することになる。

もしかなりの従業員数を抱えた複数の主要所在地があるならば、経営陣または外部顧問業者のいる所在地ごとに共通基盤を創出する単一の委員会を設置したり、全ての所在地を代表する包括委員会を設置したりすることが可能である。もし貴社で二重構造の委員会制度を選んだならば、旅費交通費と従業員の勤務時間は大きな制約となる。

5. 通知

事の初めに、利益分配制度を開発するという意思決定や踏むことになる手順について最高責任者から全従業員へ通知がなければならない。この通知には下記のものを含めるべきである。

(i) 利益分配制度の目的

(ii) 選択された制度の種類、あるいはこの意思決定が手順の一環となるという事実

(iii) 委員会委員の姓名、職階、所在地（部門）

(iv) この委員がどのように選出されたか（すなわち全ての多数派、部門、階層などの代表者）

- (v) この委員会の委員長の姓名
- (vi) この委員会が最終決定を下すことになるのか、それとも経営陣に勧告することになるのか。
- (vii) 従業員の誰かが質問のある場合の連絡員（委員会委員以外の）の姓名。これは通常、人事部長である。

通知状の一例が以下の付表1に示される。

付表1 利益分配制度に関する通知状控えの見本

名宛人：XYZ社の全社員

差出人：最高経営責任者 John Smith

テーマ：従業員利益分配制度

小生は、小生（我々、業務執行委員会、上級管理者、企業主）が従業員利益分配制度を開発し、実施することを決定したというニュースをお知らせできて嬉しく思います。この制度の目的は、
_____ ことです。

この制度は課税を免れた据置型利益分配制度（DPSP）となります。

我々がこの制度を開発するのを手助けするため、小生は利益分配制度委員会を設置しました。この委員会の委員は当社の代表的な見本を成すように選出されました。下記の従業員がこの委員を務めることを承諾しています。

George Scrimger	人事部（部長）
Sally Brown	品質管理
Ian Babcock	製造
Peter Harris	財務
Angela Strathdee	マーケティング
Allen Morgan	現地セール
Jim Johnston	倉庫

この委員会の目的は、利益分配制度の構想に伴う諸問題を知ることと、各問題に関する皆さんのご意見を集めることです。委員会委員はこの委員会に所属部門またはグループの意見の概要を用意し、そのほか上級管理者に提出される総意を練ることに努めます。最後の細目はそのあと作成されます。

小生は皆さんに、諸問題について委員会代表者と徹底的に話し合うようにお勧めします。次回の委員会会議は_____に予定されていますので、それ以前に一人ひとり、もしくはグループ別にその問題に取り組むように努めてください。

もしこの案件について何かご質問がありましたら、小生か人事部長にご連絡ください。小生は、
_____から始まる会計期間（年度、月、四半期）中にこの制度が実施されることを望んでおります。

（直筆の署名）

最高経営責任者 John Smith

6. 模倣者方式

「模倣者」方式を使用することは、企業主・経営者が利益分配制度を設置しているいくつかの企業（恐らくは成功した企業）と連絡を取り、この制度の模造品を入手するための方法である。企業主・経営者はそこでその模造品を再調査して、殆ど変更のない最も魅力的な模造品を選択し、導入する。

この方法は極めて迅速であるという大きな利点があり、また「既にあるものを自社で一からやり直

す」ということがないため企業での多大な時間と労力を省くように思われるので、多数の企業がこれを採用している。けれども、この方法は2つの重大な不利益を必ずもたらす。

1つ目は、大抵は異なる業種の異なる文化、従業員グループ、収益性、目的を持った異なる企業のために異なる時期に開発された利益分配制度が、企業に押しつけられる。筆者は、広範囲な再調査や精密検査をしないで模倣者方式に貴社の必要を満たすことを期待するのは無理だと思う。そのような再調査は当然のことだが、上述した時間と労力の節約を無意味にする。

2つ目は、筆者が前の部分で提唱した従業員参加方式を使用することができず、模倣者方式を使用すればその便益を受けることができない。この便益は桁外れに大きいので、これなしで済ませることは重大な誤りとなりうる。

7. 利益分配制度委員会の第1回会議

この委員会が踏むべき通常の手順は、委員がその勤務している部署の代表者の役と、その部署から委員全員への、また委員全員からその部署への情報伝達者の役を務めることになるという仮定に基づいている。

利益分配制度の第1回会議の典型的な協議事項には下記のものを含めなければならない。

- (i) 委員の紹介。委員全員は互いに面識がないだろう。
- (ii) 利益分配制度を開発するという意思決定を説明する最高経営責任者の発言
- (iii) 利益分配制度の概略の紹介
- (iv) この委員会が取組むべき主要問題と選択肢
- (v) 委員長の紹介と役割
- (vi) この委員会の行為規程
- (vii) 次回会議の日時
- (viii) その他の議案

この第1回会議を通じて、委員会委員は利益分配制度の構想における主要問題について知ることになる。経営者側の委員かまたは経営コンサルタントのような外部顧問業者が、このような情報を提供する責任を負うことになる。この人物が恐らくこの委員会の委員長も務めるだろう。この人物は誰であるべきか？筆者は、その存在が委員会委員、特に企業の新入社員と企業の下層部出身者の両方あるいはどちらか一方を畏縮させることになる場合が多いので、最高経営責任者（CEO）でも企業主・経営者でもあってはならないと思う。もし人事部長がいるほどの大企業であるなら、この人物こそ大抵は最適な委員長である。さもなければ、この委員会の一員で最も上位の人物が進行役としての能力を必要なほどに備えている限り、この役割を果たすことができる。

委員会委員は通常、この時に多くの質問を行い、普通は回答を期待する。けれども、回答をしてはならない。貴社では既に従業員参加方式に踏み切っているので、まだ回答できる立場にはない。この時点で最適の措置は議案と選択肢を用意することである。

この委員会の委員長は委員会委員にしたいだけの数の質問をさせるべきである。もしその審議が制限されるなら、経営者側が何かを隠蔽しているように思われるだろう。もう一度言うが、委員会委員そして従業員全般は、頻繁に「この制度には_____が含まれるのだろうか？」のような質問をすることになる。もし貴社で本当に従業員参加方式に踏み切るならば、唯一妥当な回答は、「さあ、分からない」である。この種の質問は、この委員会がもう一度開かれて様々な問題に関する他の従業員の意見について報告するならば、取りあえず回答をされるだろう。

委員会委員の役割のもう一つの側面は、彼らが委員会会議を通じてどのように行動するかである。換

言すれば、彼らはこの委員会の行為規程を遵守しているか？ 筆者は、以下の運用基準ならこの委員会を極めて有能なチームに変えることになると思う。

- (i) 委員全員が全ての会議に出席すべきであり、また、例えば電話の呼出しのような妨害を確実に最小限にとどめるようにするための準備を整える必要がある。
- (ii) 何もかも議論の余地がある。
- (iii) どのような議論も内密であり、会議室には何も残しておかない。
- (iv) いかなる論争も建設的なものであって対立的なものではない。
- (v) 誰でも皆、議論を助長すべきである。

一旦、委員会委員の役割をめぐる諸問題を全て話し合っていれば、貴社ではあらゆる種類の制度に当てはまる構想上の諸問題、すなわち成員資格、分配法、情報交換および継続的な委員会委員資格、職責に移ることができる。これらの問題は非現金分配制度にしか当てはまらない受給権付与のような他の問題と同様に、次章以下で論じられる。

この最初の会議の後、委員会委員はそれぞれの部門へ戻ってその同僚にこの情報を伝える。貴社では諸問題や選択肢を要約した文書資料を用意したいと思うかもしれない。第13章に照合表 (Checklist) が用意されており、コピーしてこの委員会に提供することができる。委員会委員は、実際にいるだけの数の同僚と諸問題を話し合うように指示されなければならない。何人かの委員会委員は自分たちが代表者であるグループ全体の会合を開くことを望むだろうし、他の委員は一对一の対談をするだろう。人によっては、用意された資料の配付後に書面の回答を求めることさえするだろう。委員会委員に情報を伝達する方法の選択をさせよ。経営陣が取組むべき業務組織化に関する唯一の主要問題は仕事の流れの妨害である。貴社では生産ライン (工程線) を停止したり、従業員に正規の就業時間後に居残る残業の手当を支払ったりするという問題にも、できる限り融通がきくようにしてはどうだろうか。

次回会議の日時を設定するには、通常よりもう少し労力が必要となる。貴社では、委員会委員一人ひとりが確実にその支持者全員と連絡を取るための十分な時間を持つようにすべきである。休暇中の操業停止、棚卸し、年度末などの行事、クリスマス季節のほか、その委員会委員が代表している従業員の数を考慮されたい。大抵の場合、2,3週間が通常、十分な時間となる。同時にまた、その期間は従業員参加方式の弾みが失われるほど長くないことが重要である。

8. 利益分配制度への雇用主負担金

本節では、企業が従業員分配用の利益分配制度基金に投資することになる負担金の大きさと種類についての主要問題に焦点を合わせる。貴社では別の方法で解決するかもしれないが、この問題は委員会でも審議する必要がない。厳密に言えば企業主・経営者の意思決定である。ここで関連する5つの論点は、

(i) 利益の定義づけ、(ii) 利益の割当て、(iii) 使用される割当て方式の種類、(iv) 計算および支払の時期と回数、(v) 企業の全社的な給与政策、である。

(1) 利益の定義づけ

利益は2通りに定義することができる。すなわち税引前と税引後の純利益である。1990年のHewitt調査では、調査対象企業の82%が税引前利益を使用しているが、残りの企業が税引後利益を使用していることが判明した²¹。関連する論点は特別損益 (例えば建物売却時の) や投資損益を算入すべきかどうかである。もし従業員がこれらの要素に大きな影響を及ぼしているなら、その影響額を算入すべきであり、及ぼしていないなら算入してはならない。これは言うまでもなく個人的見解による判断である。更に考

²¹ Hewitt Associates, *Survey of Canadian Profit-Sharing Plans* (New York, Ontario), 1990, p.10.

慮すべき問題には、何らかの支払が企業の投資利益率・総資産利益率やキャッシュフローに及ぼす影響が含まれる。

(2) 割当て方式の種類

もう一つの論点は、特定の方式すなわち「公示」方式（例えば税引前利益の5%）を使用すべきかどうか、あるいは企業の意のままに毎年方式を変更（すなわち「自由裁量」方式を使用）すべきかどうかである。

公示方式には2種類ある。つまり、利益総額に対する均一比率（税引後純利益の15%）か、あるいは利益のうち指定された最低額を超える分に対する比率（例えば、初めの100,000ドルを超過した利益総額の50%）である。Hewittの報告書では、次のような1989年の比率分布を示している²²。

割当て方式	企業の比率(%)
利益総額に対する均一比率	27
最低額超過利益率	21
加入者給与に対する比率	20
従業員貢献度	8
自由裁量	15
恩恵	2
その他	7

公示方式は、利益水準が上がるにつれて比率が上昇するように段階別にすることも可能である。例えば、

利益水準	利益に対する比率(%)
100,000ドルまで	5
500,000ドルまで	7.5
1,000,000ドルまで	10
1,000,000ドル超の利益総額	15

この段階方式の短所は、利益分配制度の成果を従業員に伝えるのがやや困難なことである。けれどもその長所は、企業が最低の投資利益率または総資産利益率を保証されることである。

自由裁量方式は15%の企業によって使用されているが、この方式は恐らく、従業員に対する最小限の義務があるという点で利益分配制度の主旨に反するものである。大抵の自由裁量方式では、企業は年度末後に割当て利益率を決定するだけである。この種の方式はまた、従業員はたとえ高い利益水準を生み出したとしても自分の報酬がいくらになるのかを知らないで、従業員の動機づけ賃金を使用する主要学説と矛盾している（第16章を参照のこと）。実際、従業員はまさか何かの支出があるだろうとは思っていない。

(3) 醸出額

どの利益（例えば税引前純利益）を従業員と分け合うのかを一旦規定したら、貴社では、この利益のうち利益分配制度基金に醸出することになる額を決定しなければならない。通常の財務問題はさておき、この決定をなすための主な方法は2つ、すなわち総企業利益に対する比率とするものと、給与総額に対する比率とするものがある。1つ目の方法は継続基準で使用する最終方式（「醸出」方式と呼ばれる）となる。例えば、税引前純利益の12%。2つ目の方法は1つ目の試金石である。

²² Hewitt Associates, op.cit., p.9.

筆者は、カナダ利益分配制度審議会の発行した『制度誌』で提供されている制度見本を吟味した²³。次の一覧表には雇用主負担率の分布が示されている。

利益分配制度審議会編『制度誌』の基金割当て利益率に関する分析	
税引前純利益総額に対する比率(%)	制度数
3～5	1
4～6	1
5	1
6	2
6.75	1
7	4
8	4
8～10	1
10	23
11	1
12	3
12.5	2
13.5	1
14	1
15	11
20	9
22.5	1
25	5
27	1
その他*	57
合計 130	

*この範疇には税引前純利益に対する比率を使用していない制度が全部含まれる。
例えば自由裁量方式、予定された最低利益または最低投資利益率を超過した利益に対する比率、方式が報告されなかった制度が含まれる。

どれだけの利益をこの制度に醸出したらいいかを決定する2つ目の方法は、その予定額を現金給与総額に対する比率として算出することである。現金給与総額は給付や優待給付を含まない。この方法を採用する根拠は、もし何らかの支払を呼びかけられたら従業員がそれを自分自身の給与の一部と判断しがちなことである。先に論じたように、基本給の3～5%という上限目標が妥当と見なされる。けれども、カナダの利益分配制度の多くは成功裡に実施されているが、めったに給与の2%を超えて支払ってはいない。これを下回る金額では少なすぎて従業員行動に影響しなくなる。換言すれば、人目を引かなくなる。Hewitt調査によれば、1989年のカナダ平均支払額は給与の7.96%であった。1988年は平均支払額が9.44%であり、1987年は7.96%であった。利益に対する均一比率としての1989年平均支払額は5.7%で

²³ The Profit Sharing Council of Canada, *The Book of Plans* (Don Mills, North York, Ontario). この審議会は広い層を包含した従業員利益分配制度ありの企業連合であったが、数年前に活動停止となった。

あった。

利益額を決定する際には、企業ではたとえ一緒に使用できないとしてもどちらの方法も検討しなければならない。どれほどの負担率を貴社で維持できるかが不確かな場合には、低率から始めて後日、貴社の業績が更に明らかとなった時にその比率を上げたほうがよい。

(4) 支払の回数と時期

更なる問題は支払の回数を選定することである。カナダでは大多数の雇用主が年度決算に基づいて年1回の釀出をしている。けれども、中には四半期払い、半年払い、あるいは月払いまでしている企業もある。

トロント広域都市圏の商品取引所による給料調査のうちの2つにより、それぞれの従業員グループに関する利益分配制度からの次のような支払の分布が明らかにされている。

調査名	支払回数に関する企業の比率(%)			
	年払い	半年払い	四半期払い	月払い
事務員給料調査*	82.3	7.6	5.1	2.5
情報技術調査**	85.7	2.9	2.9	2.9

*Metropolitan Toronto Board of Trade, *Clerical Salary Survey*, 1994, p.47.

**Metropolitan Toronto Board of Trade, *Information Technology Salary Survey*, 1994, p.53.

年1回の計算には、多くの措置には何ら即時効果がない以上、恐らく企業の業績をいっそう表示するという長所がある。けれども、より頻繁な計算では、その支払はほぼ利益をもたらす措置が取られた時であり、従ってより以上に直接の動機づけ効果があるということ意味する。

支払の時期に関しては、支払は通常、監査済財務諸表の受取り後、一般的には年度末の3～4ヵ月後に行なわれる。けれども、中には中間払い（例えば支払総額の推定50%）をして後日、その差引残高を決済している企業もある。オンタリオ州プラントフォード市のS.C.ジョンソン・ワックス社では、長年にわたってこの方法を使用してきた。同社の会計年度は6月30日に終了するが、その期日に推定45%を支払い、その残金はクリスマスの時期に支払われる。この方法は何ら不当な支払をなす危険を伴わず、きっかり年度末に社員に即時払い報酬を与えるものであり、そしてまた夏季休暇中とクリスマスの時期に割増金を支給するものである。

(5) 給与政策

利益分配制度への雇用主負担金の大きさに影響する最後の論点は、企業の給与政策である。これは貴社で認識された労働需給に対応して従業員をどれほど優遇したいのかを決定しなければならない、ということ意味する。これを行なうため、貴社では2つの政策決定をする必要がある。

1つ目に、貴社では基本給に関してどれほど他社に引けを取らないようにしたいのかを決めなければならない。けれども、基本給に加えた利益分配制度と同様に、貴社にはその競合性の程度に関して多少の許容範囲がある。例えば同業種の平均給与が時給15.00ドルの場合、貴社ではこの給与水準で、あるいはこれより低い水準で支払いをし、その差額を補填するために利益分配制度を利用することを決定できるだろう。いくつかの設例でこの方法を示すことが可能である。

業種平均	予定基本賃率		利益	合計
A 15.00	14.00	+	1.00	= 15.00
B 15.00	14.00	+	1.50	= 15.50
C 15.00	13.00	+	3.00	= 16.00
D 15.00	15.00	+	1.00	= 16.00

上記のA案では、貴社の現金給与の合計は業種平均に等しい。けれども、この方法では競合する一括給与の一部が「危機に瀕して」いるので、労働者を惹き付けて雇っておくことが困難となるだろう。換言すれば、利益分配がなく、貴社の現金一括給与が競合しなくなる年度が必然的に生じるだろう。このような難題に対しての模範的な回答は、一括給与合計が業種平均を上回るように「通常の」状態で利益分配支払額をもっと多くすることである。C案は、この点についてはB案よりも甚だしい例である。A, B, C, 3つの方法の長所は、貴社の固定費が同業者よりも常に少ないという点である。D案は、競合する基本給に利益分配額を加算するより慣習的な方法を示している。けれども、1990年代には上記3つの方法がより広く普及してきている。貴社では政策のあり方を決定する前に、自社の価値基準と制度設置をする際の目的を慎重に検討すべきである。

To be continued.

(2017. 8. 30)