HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	米国における従業員貯蓄制度について　企業福祉制度の研究 (二)
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學　經濟學研究, 16(3), 31-54
Issue Date	1966-10
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31151
Type	bulletin (article)
File Information	16(3)_P31-54.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

米国における従業員貯蓄制度について

企業福祉制度の研究 (二)

真　野　　脩

一　序
二　従業員貯蓄制度の性格
三　従業員貯蓄制度の構造
四　結

一　序

米国で過去において，一括して従業員貯蓄制度 (employee savings plan, employee thrift plan) と呼ばれて来た諸制度は，内容的に見ると，極めて多様な制度を含んでいた。かって，全国産業調査会 (National Industrial Conference Board) は，米国において従業員貯蓄制度と言われているものを整理して，6つの種類に分っている。即ち，(1) 従業員に対する合衆国戦時公債販売のために，会社により行われた給料割当販売制度，(2) 従業員の貯蓄をプールして，資金を必要とする仲間に貸出す信用組合的なもの，(3) 独立の金融機関に預金貯蓄を行う事を目的としたもの，(4) 積立金を会社の事業に預け，その利用を経営者の判断にまかせている従業員の貯蓄制度，(5) 各種の証券の購入を目的とした共通の基金に個々の従業員の貯蓄をプールする様な仕組みのもの，(6) 従業員が分割払いで，その会社の証券を購入する事を目的として設けられた各種の金融的取決めに類するもの，と言う6つのグループである。(註1)

そして，こうした諸制度は，一般的に言って，従業員に規則的計画的な貯蓄を行わしめ，その日常生活における財務的な危険より解放せしめる事を，

直接の目的として設けられるのが普通であった。更に企業は，こうした事を通じて，(1) 従業員の勤労意欲を高める事が出来，(2) 欠勤者を減少せしめる事が可能となり，(3) 従業員に会社が直接に貸付を行う必要がなくなり，俸給の差押えが行われると言ってた様なトラブルを無くす事が出来，(4) 労働者の定着率を高め得ると言った効果を期待出来るものと考えられて来た。

しかし，社会保障制度の充実と，1930年代に従業員持分の安全性をめぐってこの種の制度に見られた諸問題の発生とは，従業員貯蓄制度の性格を著しく変化せしめるにいたった。そして，そうした過程から生じた一般的な傾向としては，大体次の4つのものが指摘されている。即ち，(1) 明確に目的を定めていない制度は次第に姿を消し，代って，特定の目的を定めた制度が増加して来た，(2) 保険的或いは保険数理的な考え方が，漠然とした必要性の概念に取って代って来た，(3) 制度の設立並びに運用に対する雇主の指導力が減じ，代りに労使共同の運営乃至は従業員による運営を重視する傾向が強まって来た，(4) 従業員貯蓄制度そのものが次第に従業員信用組合 (employee credit union) の発達によってその存在の基礎を失って来た，と言った傾向である。事実，こうした傾向は，実態調査によっても裏付けされており，例えば，スコット (W. D. Scott) 達の紹介によれば，(註2) 従業員を対象とした貯蓄及び貸付の諸制度は，1930年には，調査会社の26%で採用されていたが，1947年には9%に減じており，また貯蓄と投資を目的とした制度は，1940年の16%から同じく47年には9%に減じている。

この様に，従業員貯蓄制度は，従来一般的には衰退的傾向を示して来たのであるが，1950年代，特に1956年以降において，従業員貯蓄制度の内の特定の種類のものが，着実に増加を見せると言う現象が見られるにいたった。しかも注目すべき事は，そうした制度を採用し始めた会社は，何れもそれぞれの産業分野において指導的な立場にある代表的企業である事実である。例えば，GM, GE, U. S. Steel, Ford, Chryshler, U. S. Tobacco, Swift, A & P, Standard Oil(N.J), du Pont 等々のわれわれにもよく知られている会社の名称を，その採用会社のリストの内に見出すのである。この事実は一面にお

いて，将来この種の制度が，それぞれの会社により，それぞれの産業分野に広く導入される可能性を示すと共に，また一面においては，古い型の従業員貯蓄制度の新しく脱皮した姿として，われわれの興味を引くものでもある。従って，本稿においては，この種の制度に対する「初めての体系的分析」とされている，全国産業調査会の1962年の報告書(National Industrial Conference Board, Employee Savings Plans in the United States, 1962) に基づき，その態様を検討する事を通じて，こうした制度の経営管理上に有する意義を考察する事を目的としている。なお以下において，従業員貯蓄制度と言う場合は，この種の制度のみを指す事とする。

(註1) National Industrial Conference Board, Employee Thrift Plans in Wartime, 1952, p. 3.

(註2) W. D. Scott, R. C. Clothier and W. R. Spriegel, Personnel Management, 1949, pp. 502, 580.

二　従業貯蓄制度の性格

1950年代にいたって次第に増加して来た種類の従業員貯蓄制度は，その基礎的な構成として，次の4つの点を指摘出来る。まず (1) 制度への参加者は，自分の給料から控除する事により，その給料の一定部分を任意に拠出する。(2) 会社は参加者の拠出額相当又はその何割かに相当する金額を拠出する。(3) 会社及び従業員の拠出金は，1954年の内国歳入法401条a項において適格と認められた信託基金に積立てられ，一定期間据置かれた後に配分される。(4) 信託基金に積立てられた資金は，普通その全額又は一部が，自社株に投資せられる。(註1) 従って，この制度は，従業員の拠出額に応じて雇主も拠出する点において，標準的株式購入制度 (standard stock purchase plan) と相違し，また労使の拠出金を適格従業員信託基金に積立て一定期間据置かれる点において，標準的株式ボーナス制度 (standard stock bonus plan) と区別せられる。また会社の拠出額が，個々の従業員の拠出額を第一の基準として決められる点において，据置利潤分配制度とも異っている。

次に，この様な従業員貯蓄制度の設けられる目的としては，基本的には2

つのものが指摘されている。その1つは，従業員を株主にして，安定的株主を増加せしめる事である。従来，そうした目的の為に利用された制度としては，周知の様に従業員株式購入制度がある訳であるが，この制度は，1930年代の株価の低落時に，従業員に対して多くの損害を与える結果となり，その後次第に減少して来ている。これに対して，従業員貯蓄制度は，拠出額の任意な点と，投資対象の選択に，従業員の意思を相当強く反映せしめる事としている上に，更に会社の拠出分が，株価の変動に対する大きなクッションとして，従業員の損害を防いでいる点に特徴があり，従業員持株制度の新しい型とも見られる面を有している。事実1929年に行われた全国産業調査会の調査では，389社が従業員持株制度の方法として，従業員株式購入制度を利用していたが，1960年の調査では，186社がこの制度を利用していたに過ぎない。そして代って，以前には殆んど注目せられなかった従業員貯蓄制度が，従業員持株制度における新しい方法として，約半数近くの会社によって利用されて来ており，その利用が著しく増加して来ている事が知られる。(註2)

従業員貯蓄制度の設けられる目的の第2は，従業員に組織的貯蓄を行わしめ，会社の年金を補足する事にある。即ち年金給付と据置利潤分配制度による給付では，一般に老令退職者の日常の生活費の保障を行う事を目的とするのに対して，従業員貯蓄制度は，退職時に必要とされる住宅資金や独立基金或いは医療費等の必要性に応じる事を目的としている。そしてこうした目的をうたった制度は，現在の従業員貯蓄制度の6割に及び，各制度共，参加資格を有した従業員の大部分が制度に参加し，認められた拠出額の最高を拠出し，中途で積立金を引出したり，止めたりする者は殆んど見られないのが現状である。従業員貯蓄制度の基本的目的は，以上の2つに求められるが，これ以外にも各種の目的に対する基金の利用の可能性が付加されている場合が多く，その点，かなり弾力的な性質を有していると言えよう。

以上の様な直接的な諸目的は，窮極的には安定した積極的な労働力の確保，特に高い能力を必要とする業務を担当し得る人材の獲得，並びに既存の従業員の定着を計り，その勤務態度の改善を行う事を目的としている。そし

第1表　従業員貯蓄制度の採用年度及び産業別採用状況　1961年1月

産業	会社総数	採用年度											
		1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	不明
全会社数	102	2	4	8	8	4	7	13	17	7	14	12	6
製造業	76	2	3	8	7	3	4	9	12	5	10	10	3
石油	32	1	2	8	5	2	2	3	3	1	2	1	2
化学	12	–	–	–	1	1	1	3	1	–	3	2	–
金属一次製品	9	–	–	–	–	–	–	–	4	2	2	1	–
機械	7	–	1	–	1	–	–	–	1	–	2	1	1
輸送機器	4	–	–	–	–	–	1	2	–	–	–	1	–
食品	4	–	–	–	–	–	–	–	–	2	–	2	–
石材，粘土，ガラス	3	–	–	–	–	–	–	–	2	–	–	1	–
煙草	2	–	–	–	–	–	–	–	1	–	–	1	–
紙	1	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
ゴム	1	–	–	–	–	–	–	1	–	–	–	–	–
金属加工品	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	–	–
非製造業	26	–	1	–	1	1	3	4	5	2	4	2	3
天然ガス	11	–	1	–	–	1	1	3	1	2	1	–	1
電気事業	4	–	–	–	–	–	–	–	1	–	2	1	–
金融(銀行保険を除く)	4	–	–	–	–	–	1	–	1	–	1	–	1
鉱業	3	–	–	–	1	–	–	1	1	–	–	–	–
小売	2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1
サービス	1	–	–	–	–	–	1	–	–	–	–	–	–
交通	1	–	–	–	–	–	–	–	1	–	–	–	–

N. I. C. B., op. cit. p. 12.

第2表 従業員貯蓄制度採用企業規模

産業＼従業員数	全会社	1,000人以下	1,000～4,999	5,000～9,999	10,000～24,999	25,000以上
全会社	102	10	33	17	21	21
製造業	76	6	24	11	16	19
非製造業	26	4	9	6	5	2

N. I. C. B., op. cit. p. 13.

第3表 従業員貯蓄制度の産業別採用種類

産業	全制度	制度の種類		
		長期制度	結合制度	短期制度
全会社数	103*	68	28	7
製造業	77*	49	21	7
石油	33*	25	6	2
化学	12	6	4	2
金属一次製品	9	3	4	2
機械	7	5	2	–
輸送機器	4	1	3	–
食品	4	3	1	–
石材，粘土，ガラス	3	1	1	1
煙草	2	2	–	–
紙	1	1	–	–
ゴム	1	1	–	–
金属加工品	1	1	–	–
非製造業	26	19	7	–
天然ガス	11	7	4	–
電気事業	4	2	2	–
金融(銀行保険を除く)	4	4	–	–
鉱業	3	3	–	–
小売	2	2	–	–
サービス	1	1	–	–
交通	1	–	1	–

* 2制度を有した1社を含む。 N.I. C. B., op. cit., p. 13.

て，現在のところ，この種の制度が未だ広範囲に普及するまでにはいたっていない点と，従業員が自己の取得分を金額で理解出来る点とが，他の企業福祉制度の多くと異なった特質と考えられており，この制度を採用している企業では，上述の様な目的の達成にかなり有効な働きをなしていると考えている事が知られた。

制度の具体的普及状態は，1960年6月に，ニューヨーク証券取引所上場会社及び54の保険会社，32の代表的銀行について調べた結果，102の会社が，従業員貯蓄制度を採用している事が知られた（第1表参照）。因みに，1960年から63年迄の間に，この外に少く共15の新しい制度が設けられた事が知られている。そして，この102社は，従業員として，150万から200万人程度の人々を有しており，その内130万から175万程度の人々が，制度に参加していた。今，制度を採用していた会社の規模を見ると，第2表の如くであり，その殆んどが大企業である事を示している。また採用されている制度を，基金の据置期間について見ると，退職時迄積立を行う事を原則としている長期貯蓄制度と，短期間即ち従業員が雇用されている間に積立金の配分の行われる事を原則としている短期貯蓄制度，並びに長期・短期の制度を結合した結合貯蓄制度の3種類に分っ事が出来る。そしてその普及状態を見ると第3表の如くであり，表より知られる様に，93％の制度が，長期貯蓄制度としての性質を保有していた。

（註1）1954年内国歳入法第401条a項で適格と認められた制度は，大体次の様な課税上の優遇を受け得る。

(1) 会社の制度への拠出は，経費として認められる。

(2) 会社の拠出金は，従業員に配分せられるまで課税されない。

(3) 信託基金の収益は従業員に配分される迄課税されない。

(4) 従業員が雇用終了後1課税年度内に積立金を配分せられたならば，その被課税所得分は，資本利得としての扱を受ける。即ち，もしその配分額が従業員の拠出分より多ければ，その差額は長期的資本利得 (long term capital gain) として扱われる。また自社株については，その取得価格と配分された時の市場価格の何れか安い方で評価を行う。

(5) 雇用期間中に配分を受けた場合は，普通の所得として課税される。会社拠出分

で，取得した株式は配分時の市価で，自己拠出分で購入した株式は取得価格と配分時の市価の何れか安い方で評価を行う。

（註2）National Industrial Conference Board, Top Executive Compensation, Studies in Personnel policy, No. 179, p 9.

なお，同じく1960年に NYSE の行った従業員持株制度の調査によれば，NYSE 上場会社の5分の1，233社が248の制度を有している事を報告している。そしてその内訳は，株式購入制度を採用しているものが114社，53万人，従業員貯蓄制度80社，75万3000人，利益分配制度39社，26万人，その外，株式ボーナス制度が4社，株式退職金制度（Stock Retirement Plan）が2社で，この6社合計で8万4000人を保護していた。（"従業員持株計画について"，インベストメント，昭和37年1，2月合併号，pp. 165～177.）

三　従業員貯蓄制度の構造

前節で見た様に，従業員貯蓄制度は，その積立金の据置期間より見ると，長期貯蓄制度と短期貯蓄制度並びに両者の性質を併合した結合貯蓄制度の3種に区別される。この内，長期貯蓄制度は，原則として従業員の退職時迄，労使の拠出金が信託基金に積立てられ運営せられる訳であり，それ程複雑なものではない。これに対して，短期貯蓄制度は，僅か7制度ではあるが，制度によりそれぞれ若干の特徴が見られ，必ずしも一様ではない。しかし，原則的に見ると，その多くは，年度別（class year）と貯蓄週期（saving cycle）の2つの概念より成り立っていると言えよう。即ち，同一年度に拠出せられた労使の拠出金は，まとめて一単位として，規定の年数（貯蓄週期）運営され，その年数が終ると元利合計して配分されると言う仕組みである。この貯蓄週期は，普通4年から6年程度のものが多い。従って，毎年制度に参加しておれば，貯蓄週期相当年数が経つと，毎年配分が行われる仕組みとなる。結合貯蓄制度の場合には，普通，長期貯蓄制度と短期貯蓄制度が併設され，従業員は任意にその何れか，又はその両者への参加を選択する。そして貯蓄週期が終了した場合，短期貯蓄制度を採用した者には，労使拠出金の元利合計が配分される。これに対し，長期貯蓄制度を採用した者には，労使拠出金の元利合計の受給権のみが配分されるが，基金は原則として退職の時期迄据

置かれて運営されると言う仕組みになっている。

次に実際の諸制度における個々の仕組みについて，具体的に見ると，大体以下の如くであった。なお，1960年の調査では，102社がこの種の制度を採用している事が知られたが，資料の関係で実際に分析されたのは94社，97制度についてである。

〔I〕 保 護 対 象

約¾の制度が常傭いの従業員全員を対象としていたが，残りの制度は俸給従業員のみを対象としており，それは主として短期及び結合貯蓄制度において見られた。因みに，そうした企業では，現場従業員は，補足的失業給付制度により保護せられているのが普通であった。また団体交渉の対象単位による組合員を除外しているものが6制度，この制度を団体交渉の対象にしないとの同意の下に，労働組合員の参加を認めているものが同じく6制度見られた。

〔II〕 参 加 資 格

1年から2年程度の勤続期間が普通必要とされており，また一定年令（22才前後が多い）を要求している制度も若干見られた。また拠出制の年金制度の採用を行っている会社では，年金制度への参加を条件としているもの（44社中29社）もあり，またストック・オプション制度を有している会社では，ストック・オプション制度へ参加していない事を要求しているもの（59社中4社）も見られた。なお，有資格従業員の制度への参加率は，中位数86％であり，参加率が¾を割る会社は17％であった。

〔III〕 従業員拠出率（貯蓄率）

一般に，決まって支給される俸給額を基礎として，その一定割合に相当する最高拠出率迄の範囲内で，従業員は自由に自己の拠出率（貯蓄率）を選択する事が認められている。ただしこの場合，拠出額が一定金額以上になる場合には，一定額（週10ドルの如く）で制限しているもの，及び始めから拠出率ではなく金額で定めている様な制度も見られた（第4表参照）。また13の制度では，最高拠出率を勤続年数に応じて引上げる様な措置が取られてい

第4表　許容最高貯蓄率

俸給の%としての最高貯蓄率	全制度	長期制度	結合及び短期制度
10 %	16	5	11
9 %	1		1
8.5%	1		1
8 %	12	7	5
7.5%	4	2	2
6 %	23	17	6
5 %	29	22	7
4 %	3	2	1
3 %	5	4	1
(例外的なもの)			
5%＋5年勤続当り1%	1	1	
週$ 2.40まで	1	1	
月$ 37.50まで	1		1
合計	97	61	36

N. I. C. B., op. cit., p. 19.

た。従業員の拠出率は，平均して参加者の75%が認められた最高拠出率を選択していた。また一度選択した拠出率は，毎年時期を定めて検討しなおす事が認められている。しかし実際上は，半数以上の制度で1%以下，全体的に見てもせいぜい多いものでも5%以下の従業員が，こうした変更を行っているに過ぎない。なお，従業員の拠出が中止せられると，それに応じて雇主側の拠出も中止せられるが，普通は，1年以内の特定期間内の拠出の中止は制度的に認めている場合が多い。ただし，従業員が自己の都合により，1時的に拠出を中止する率は，1%以下，せいぜい5%までである。

Ⅳ　従業員拠出金の保護

従業員の拠出金は，信託基金として積立てられる訳であるが，この資金は大体次の様な機構により保護せられている。まず保護の第1の基礎は，従業員の拠出金に応じて雇主から拠出される資金である。この資金は，即時に，または一定の期間の後に従業員に取得権が与えられる。次に若干の制度では，契約の満了時において，自社株に投資された従業員拠出金が，自社株市価の下落により，雇主拠出金の当該従業員取得分を加算しても損害が生じる場合は，その額を保障して従業員拠出金の額は絶対に保証する旨規定している。また9つの制度では，雇主の拠出分に対する取得権を得る前に，制度か

ら従業員が脱退する場合にも，同様な保証を与える旨を規定している。この場合には，従業員の拠出額相当が保障せられれば，それ以の上雇主の拠出金は分配せられない訳である。

V 雇主の拠出

会社の拠出金は，原則として，従業員の拠出額を基礎として支出せられ，約半数の会社は，従業員の1ドルの拠出に対し50セントの割で拠出を行っている。しかし，制度によっては，従業員の拠出額以外に勤続年数や貯蓄率等の従業員の特性や当期の利潤額等をも考えて，会社の拠出率を定めているものもある。勤続年数や貯蓄率の多い者程，或いは利潤の多い時期程，従業員の拠出金当りの会社の拠出率が増加する訳であり，その最高としては従業員

第5表 会社拠出金の状態

産業及び制度種類	全制度	会社拠出形態		
		単一拠出率	従業員の特性により変化	利潤により変化
全制度	97	70	15	12
結合及び短期制度	36	29	4	3
長期制度	61	41	11	9
製造業	75	56	8	11
非製造業	21	14	7	1

N. I.C. B., op. cit., p. 31.

第6表 単一拠出率の状態

会社拠出率	全制度	結合及び短期制度	長期制度	製造業	非製造業
100 %	10	–	10	5	5
50	45	22	23	38	7
40	2	2	–	2	–
33⅓	3	3	–	2	1
25	10	2	8	9	1
計	70	29	41	56	14

N. I. C. B., op. cit., p. 31.

拠出額と同額のものが多いが，従業員拠出額の200％と言う例も若干見られた。

Ⅵ 雇主の負担費用

78の制度が，費用の概算を報告しているが，それによると参加従業員1人当り最高818ドル，最低25ドルの費用を掛けており，中位数は167ドルであった。半数の会社は，1人当り123ドルと228ドルの間の費用負担を行っており，更に長期貯蓄制度での中位数は167ドル，短期及び結合貯蓄制度での中位数は，185ドルであった。これは，長期貯蓄制度の方が，従業員の拠出金に対する雇主の拠出割合が低く，更に利潤を考慮して拠出額を決める制度も長期貯蓄制度の方に多い為と説明されている（第7表参照）。因みに，1959年の合衆国商業会議所のフリンジ・ベネフイツツの調査によると，従業員1(註1)

第7表　参加者当りの雇主の年間負担費用 *

従業員当り年間費用	全制度	長期制度	結合及び短期制度	雇主拠出率				
				性質により変化		単一率		
				**勤続期間	利潤	50％以下	50％	100％
300以上	9	6	3	2	−	−	3	4
275—299	1	1	−	1	−	−	−	−
250—274	4	3	1	1	−	−	2	1
225—249	7	4	3	1	−	−	5	1
200—224	8	4	4	2	−	−	6	−
175—199	7	5	2	1	1	−	5	−
150—174	12	7	5	2	1	1	7	1
125—149	10	6	4	−	2	1	7	−
100—124	6	4	2	1	2	3	−	−
75—99	1	−	1	−	−	1	−	−
50—74	9	9	−	−	2	5	2	−
25—49	4	4	−	−	2	2	−	−
合計	78	53	25	11	10	13	37	7

*　制度の管理費を含まず。
**　または参加年数により変る。
N. I. C. B., op. cit., p. 36.

人当りのフリンジベネフイツツの主要項目の雇主費用は，大体次の如くであった。即ち，年金制度214ドル，健康保険等114ドル，利潤分配制度45ドル，傷病休暇手当35ドル，補足的失業給付5ドル，離職手当2ドルと言う割合であった。従って，従業員貯蓄制度を有している会社におけるこの中位数167ドルは，年金制度に次いで高い比率を有する事となる。

次に2つの制度を除く他の制度は，信託機関に受託者手数料を支払っており，その他の制度の管理運営費は，総負担費用の1％から6％，その中位数は4.3％であった。この外，従業員が雇主の拠出金に対する取得権を得る前に，制度より脱退する為に生じる雇主の拠出分の剰余は，単純に参加者に配分されるものもあるが，半数以上の会社においては，次期の雇主拠出分に充当せられていた。その割合は，大体中位数で見て4％前後であり，最低は1％で最高は20％に及んでいた。

VII 投資態様

40％の制度では，会社と従業員の拠出金の投資形態が前もって定められていた。制度の種類としては，長期貯蓄制度の33％，短期及び結合貯蓄制度の50％で見られた規定であった。内容的には，殆んどの場合，会社拠出分は，自社株に投資する様に定め，16制度では，従業員の拠出分も総て自社株に投資する様に，また6制度では，少くともその1部を自社株に投資する様に定めていた。55％の制度は従業員の拠出分について，従業員に投資対象の選択を認めていおり，また，20の制度（内長期制度が17）では，会社及び従業員の両者の拠出金の投資について，従業員の選択を認めていた。選択の範囲は，普通自社株と合衆国公債の2つに制限する場合が多い。更に53％の制度では,従業員の拠出金の1部または全部を公債に投資する様に規定していた。会社の拠出分については，8制度が，全額を自社株に投資する事を禁じていた。一般に言って従業員は，認められた範囲内で，出来るだけ自社株を多く取得しようとする傾向がある。結局，会社の拠出分については，11制度を除く全制度が，その全額または1部を自社株の投資に用いており，従業員の拠出分については，75％の制度が，その全額または1部を自社株の投資に用い

第 8 表　投　資　態　様

投資対象		会社拠出分			従業員拠出分		
		全制度	長期制度	結合及び短期制度	全制度	長期制度	結合及び短期制度
制度数	合計	97	61	36	97	61	36
	自社株のみ	65	34	31	36	19	17
	自社株と合衆国公債	12	11	1	15	12	3
	その他のみ	8	7	1	15	8	7
	自社株，合衆国公債，その他	6	6	−	10	5	5
	合衆国公債のみ	2	1	1	10	9	1
	自社株とその他	3	1	2	7	5	2
	合衆国公債とその他	1	1	−	4	3	1
割合	合計	100	100	100	100	100	100
	自社株のみ	67	56	86	36	31	47
	自社株と合衆国公債	12	18	3	15	20	8
	その他のみ	8	11	3	15	13	19
	自社株，合衆国公債，その他	6	10	−	10	8	14
	合衆国公債のみ	2	2	3	10	15	3
	自社株とその他	3	2	5	7	8	6
	合衆国公債とその他	1	2	−	4	5	3

"その他" とは自社株と合衆国公債以外の株式や公・社債であり，いずれも一流のものである。
N. I. C. B., op. cit., p.p. 42, 45.

ていた。

こうして取得された自社株の投票権は，会社及び従業員の拠出金を用いて自社株の購入を行っている70の制度では，その61%に相当する43制度において，従業員に投票権の行使を認めていた。ただし若干の制度では，会社の拠出分により購入せられた自社株の投票権については，何等かの制限的規定を

第9表　会社拠出分と従業員拠出分の投資関係

c＝自社株のみ　　co＝自社株と〝その他〟
g＝合衆国公債のみ　　go＝合衆国公債と〝その他〟
o＝〝その他〟のみ　　cgo＝自社株，合衆国公債，〝その他〟
cg＝自社株と合衆国公債

(1) 全制度

		全制度	従業員拠出分						
			c	g	o	cgo	cg	co	go
会社拠出分	c	65	15	6	1	7	28	6	2
	g	2	–	1	1	–	–	–	–
	o	8	–	1	7	–	–	–	–
	cgo	6	–	–	–	5	–	–	1
	cg	12	–	2	–	2	8	–	–
	co	3	–	–	1	–	–	1	1
	go	1	–	–	–	1	–	–	–
合計		97	15	10	10	15	36	7	4

(2) 長期制度

		全制度	従業員拠出分						
			c	g	o	cgo	cg	co	go
会社拠出分	c	34	8	2	1	4	12	5	2
	g	1	–	–	1	–	–	–	–
	o	7	–	1	6	–	–	–	–
	cgo	6	–	–	–	5	–	–	1
	cg	11	–	2	–	2	7	–	–
	co	1	–	–	1	–	–	–	–
	go	1	–	–	–	1	–	–	–
合計		61	8	5	9	12	19	5	3

(3) 結合及び短期制度

		全制度	従業員拠出分						
			c	g	o	cgo	cg	co	go
会社拠出分	c	31	7	4	–	3	16	1	–
	g	1	–	1	–	–	–	–	–
	o	1	–	–	1	–	–	–	–
	cgo	–	–	–	–	–	–	–	–
	cg	1	–	–	–	–	1	–	–
	co	2	–	–	–	–	–	1	1
	go	–	–	–	–	–	–	–	–
合計		36	7	5	1	3	17	2	1

N. I. C. B., op. cit., p. 46.

設けているものも見られた。また会社の拠出金のみを自社株の購入に用いている12制度の内3制度では，同じ様にその投票権を従業員に与えていた。その他の場合においては，受託機関が，投票権の行使を行っていた。

Ⅷ　会社拠出金の取得権

一般的に言って，会社の拠出金の取得権の付与については，3つの基礎的な類型がある。即ち，9制度において見られる型がその1つで，会社が拠出を行うと同時に，従業員にその取得権が与えられるものである。次の類型は，制度に参加して，一定期間（3年から10年に亘っており，5年程度のものが多い）過ぎると，その間に拠出された会社拠出金に対する取得権が与えられ，それ以後は，会社の拠出が行われると共に，直ちに取得権が与えられる型である。長期貯蓄制度の60％と，結合及び短期貯蓄制度の内の2制度において見られた。この場合，若干の制度では，規定の年数が経過する以前に，会社の拠出金の一定割合を，制度の参加年数に応じて順次取得権を与えて行く様に規定している場合がある。第3の類型は，結合及び短期貯蓄制度の殆んどと，11の長期貯蓄制度に見られたもので，各年度に拠出された会社拠出金は，年度毎に纏められ，普通2年から4年程度後に拠業員に取得権を与えて配分するものである。従って，この型では，制度に継続的に参加して居れば，毎年定められた年数だけ以前の年度の会社拠出金の取得権を得て行く訳である。この外，5つの制度では，統一的な取得権の規定を置かず，従業員の退職，制度よりの脱退，拠出金の引出し等の事例毎に会社拠出金の取得規定を設けていた。因みに，いずれの類型においても，この様にして一度取得した取得権は，その後失う事のないのが原則である。

〔Ⅸ〕　退職前の積立金の利用可能性

会社に雇用されていながら，貯蓄制度に積立てた基金を利用する可能性について見ると，長期貯蓄制度と結合貯蓄制度の長期制度においては，その目的が退職所得を補足するところから，この種の可能性については一般に制限的である。結合貯蓄制度の内の短期制度と短期貯蓄制度とは，前述の様に雇用期間中に配分が行われ得るところから，問題にはなっていなかつた。実際について見ると，長期貯蓄制度の内の13制度（20％）のみが従業員自身と会社の拠出金との1部の引出しを認めており，また結合貯蓄制度の長期制度の⅓の制度が同様な規定を設けていた。しかし長期貯蓄制度の半数及び結合貯

蓄制度の長期制度の半数は，従業員自身の拠出分のみの引出しを認めているに過ぎなかった。残りの長期貯蓄制度（15制度，約¼）及び結合貯蓄制度の長期制度（3制度）は，原則として積立金の引出しを認めなかった。因みに，こうした積立金の引出しの認められている場合においても，従業員がそうした規定を利用する率は極めて低く，資料の得られた長期貯蓄制度46制度について見ると，半数以上の制度で年間1％以下であり，多いものでもせいぜい5％迄，それ以上のものは，僅か2制度において見られたに過ぎない。

従業員が雇用期間中に，貯蓄制度に積立てた資金を利用する手段としては，この外に，制度より脱退する事により，自己の拠出分と，既に取得権を得ている会社の拠出金を引出す方法がある。ただしこの場合でも，長期貯蓄制度の約30％，結合貯蓄制度の長期制度の70％では，会社の拠出分は退職時迄引出す事を禁じていた。またこの手段を利用した場合は，会社の拠出金の内の取得権を得ていない部分に対する権利は無くなり，次に貯蓄制度に復帰した場合においても，全く新規参加者として取扱われるのが普通である。実際の経験では，資料の得られた長期貯蓄制度43制度について見ると，こうした中途脱退者の率は，13制度で1％以下，残り30制度では，2％から10％に亘っているが，中位数は3％であった。

この外，雇用期間中に積立金を利用する方法として，それを担保として貸付を行う制度があり，長期貯蓄制度の6制度及び結合貯蓄制度の長期制度の2制度において認められた。

最後にこの可能性との関係で注目されるのは，結合貯蓄制度における従業員の長期及び短期制度の選択傾向である。即ち，雇用期間中における積立金の利用が比較的早く認められる場合には，従業員の多くは長期制度を選ぶ傾向が強く，そうでない場合には，短期制度を選ぶ傾向が強い。

〔X〕 退　　職

従業員の雇用が終了した場合，例えば年金の規定による退職，死亡，癈疾その他会社の同意により退職した場合には，拠業員の拠出分及び，会社の拠出分の内，取得権の与えられていない部分をも含めて，当該従業員の為に積

立てられた会社拠出分は，従業員に配分せられる。自己都合による退職の場合は，自己の拠出分の内の取得権を得た部分が配分せられる。配分形態は，普通一時金が投資されている証券で支払われるが，年金の形での配分を従業員に選択させる場合も見られる。

(註1) Chamber of Commerce, "Fringe Benefits, 1959," 1960, p. 15.

四　結

1950年代にいたり，次第に注目せられる様になって来た従業員貯蓄制度の態様は，大体以上の如きものである。今，この制度の態様を振返って見る時，まず注目すべき現象は，最初に指摘した様に，こうした制度が各産業分野における代表的な企業によって，最初に採用し始められた事実と，多くの企業が，強力な労働組合を有していながら，この制度を団体交渉の対象として殆んど取り上げる事なく今日まで来ている事実である。こうした事実は，従業員貯蓄制度が，前近代的な家父長的な意味を，経営に持込む為に利用されているのではなく，またわが国の社内預金制度に見られる様に，企業の資金源としてこの制度の利用が考えられているのでもなく，純粋に従業員管理上の要請から，この制度が利用されて来ている事実を裏書きするものと看做され得る。

ところで従業員貯蓄制度は，既に見て来た様に，遂行された職務ではなく，雇用されていると言う事を基礎として与えられる給付の一種である。従って，そうした種類の給付の一般的機能として考えられる従業員の獲得と定着率の増大と言う機能は，現に各制度の目的においても謳われている様に，当然に期待出来る筈である。従業員貯蓄制度の9割以上が長期貯蓄制度としての性質を持ち，今日までのところ，参加従業員の数や拠出状態から見て，何れの制度も一応の成功を見ている事実は，こうした面を反映していると見る事が出来よう。そして，こうした機能は，完全雇用に近い労働市場を前提として考えた場合(註1)，それ自体として既に大きな価値を有している(註2)。更に，職

務給制度が行渡り，1地域毎或いは鉄鋼業や自動車産業に見られる様に，同一産業内においての全国的な水準での賃率が定められている場合においては，この種の制度による実質的な報酬の増額は，上記の報告書に指摘されている様に，確かに従業員獲得の為の積極的な誘因の1つとして理解され得る。

しかし，こうした従業員の獲得並びにその定着を図ると言う機能は，経営管理上の立場からは，実は消極的な効果と看做されよう。けだし確保せられた従業員が，積極的に企業目的の達成の為に機能しなければ，競争経済を前提とする限り，余り意味は無いからである。従って，この種の制度が，こうした管理上の積極的側面に対して，どの様な機能を有しているかを，より詳細に考えて見なければならない。

まず企業内における個々の従業員の活動は，大別して5つの管理要素によって，全体として統一的に組織化せられている。即ち，(1) 企業目的を分割して特殊化し，人々の考慮の範囲を狭める事により，意思決定とそれに基づく活動の合理性を高めると言う特殊化の要素，(2) 種々の活動について，標準的手続を定め，各人の行動を規格化し，各人の行動の予想を可能ならしめると言う標準化の要素，(3) 情報網を整備する事により，各人の意思決定に必要な情報を収集整理して供給し，その意思決定と活動の合理性を高める情報伝達の要素，(4) 指令の体系を確立し，各職位に上位者の意思決定の結果を伝達し，活動の割当を行いかつ各職位間の活動の調整を行う権威体系の要素，(5) 特定の問題に対する意思決定とそれに基づく活動を，反復的に繰返し，慣習化せしめる事により，企業の必要とする方向へ意思決定並びに活動が行われる様に，従業員を導く教育訓練の要素がそれである。企業はこうした管理要素を組み合わせる事により，その個々の従業員の活動は，全体として統一的活動体系を維持し，全体として組織的能率を高める事を可能としている訳である。

ところが当然の事ながら，具体的な個々の従業員をこうした要素によって組立てられた各職位に配置しただけでは，生産能率の向上は期待し得ない。

各職位において，権威の体系を通じて与えられる指令を，教育訓練の結果得られた反射的な活動によって標準的に実施する以外に，情報網を生かして必要な情報を収集し，指令の達成の為に積極的に問題を分析し，或いは指令の適用方法を考えると言う問題分析的な意思決定と活動とが，各職位において継続的に行われて，始めてそこに平均以上の能率の向上や各種の革新の可能性が期待出来るのである。そこで，そうした機能を果す用具として，従来利用されて来たものは，権威を支える1要素である制裁権と組織忠誠心或いは企業との一体観として知られる従業員の主観的意識であった。即ち，個々の従業員の与えられた職位における活動の結果は，権威体系における人事考課制度により評価せられ，昇給，昇進，降職，解雇と言う制裁権の行使を生み出す事となる。従業員の意思決定をその活動を通じて，間接的に組織化しようとする努力である。従って，個々の従業員は，指令に対して反射的に活動する場合を除き，企業目的達成の為の組織活動への参加と言う自己の提供する給付を，その結果得られるであろう昇給，昇進，降職，解雇，並びにそうしたものに伴って生じる名誉，権力等の諸要素と言う反対給付と比較する事により，決定する事となる。そして，組織忠誠心は，この場合の個人の評価に大きな影響を及ぼしているものである。組織忠誠心の強い場合には，企業より与えられる反対給付は相対的に高く評価され，自己の提供する給付は，低く評価せられるからである。

しかしながら，組織忠誠心は，組織活動上より積極的な意味を有している。即ちそれは，上位者の権威を認め，その指令に従って自己のみならず，周囲の仲間をも働かしめると言う心理的環境を構成し，更に企業の組織目的に従って積極的に活動を行い，情報の収集伝達並びに意志決定に際して用いられる従業員間の共通の価値尺度の基礎となるものである。それは，バーナードのいわゆる「無関心圏」の構成の基礎となり，個人的行動基準の代りに，企業の組織目的の達成度 (effectiveness) を共通の価値尺度として代置せしめる原動力である。社会的生産力が高まり，社会保障制度が充実し，労働市場が完全雇用に近ずいた場合においては，単純な制裁権を基礎として従

業員を動かす場合，従業員の活動からは，定型的な意思決定に基づく慣習的な行為は期待出来るが，非定型的な創造的意思決定に基づく行為は，次第に期待出来なくなって来ている。従って，組織忠誠心の育成強化は，変動的な経済環境における程,次第に重要性を増して来ているのである。ここに今日，制裁権に代って，積極性を刺激する新しい管理用見として，組織忠誠心が重視されるにいたり，事業部制を代表とする各種の分権的管理組織が広く採用されると共に，雇用を基礎として提供される各種の給付（フリンジ・ベネフイツツ）が広く普及を見るにいたったと考えられる。

従業員の組織忠誠心を育成強化する為に採用せられたもののうち，雇用を基礎として提供される給付は，個々の従業員の目を全体としての企業の繁栄と成長に向けしめる効果，即ち全体としての企業一体観の育成には，特に有益な効果を有している。それは，全体としての企業の成長により，その給付額の維持並びに増額を可能とするものだからである。屢々組織忠誠心の育成として採用せられる方策が，結果的には自己の職場集団との一体観に狭められ，この為に自己の事業単位の利益の為に，全体としての企業の成長が阻害されると言う弊害を生じる。一事業単位との一体観の強化の為に，意思決定に際しての価値尺度が，同一企業内においても，事業単位毎に相違し，情報の収集整理の際の評価度が喰違い，或いは，個人の利益が単位事業所の利益と混同せられると言う危険性が強まる訳である。各事業単位毎に見られる人員の獲得競争や予算の分取り競争等は，そうしたものの1つの現われである。事業部制の採用が流行した1950年代において，雇用を基礎として提供される各種の給付制度が，経営者によって積極的に利用せられたのは，確かに意味のあった事なのである。

こうした見解より，従業員貯蓄制度を見ると，それは極めて有効なる機能を有している。即ち，従業員に毎年任意に拠出額を決めさせ，組織体としての企業に対する注意を定期的に喚起し，雇主の拠出と合わせて自社株を購入せしめ，その投票権を与え，一面において，市価の低下に対する保護を講じながら，他面では全体としての企業の成長に参加せしめる様にしている。そ

して退職時までその拠出金を据置く場合は，税法上大きな優遇を期待出来る。従ってそれは，全体としての企業一体観を育成するには，極めて適した制度であると看做し得よう。それは，短期的な，また一事業単位別の生産意欲の向上には，直接結びつかないものかも知れないが，企業全体としての価値評価尺度の育成には，優れた制度である。特に，税法の関係から，同様な効果を有している年金制度や据置利潤分配制度が，多くは非拠出制を採用している事実も併わせて考える時，その有効性は，容易に理解する事が出来よう。

最後に，わが国における類似の制度としての社内預金制度との関係から，こうした企業福祉制度の背後にある問題点を指摘しておきたい。まず今日の社内預金制度は，周知の様に従業員の計画的な貯蓄を助け，併わせて企業との一体観を育成し，同時にその資金を雇主が任意に経営上の資金として利用出来る便利な財源として考えられて来ている。従ってその利率は，一般に雇主にとっては市中金利より安く，従業員（預金者）にとっては，定期預金の利子相当額以上のものがつけられているのが普通である。今この社内預金制度と，米国における従業員貯蓄制度とを比較して見ると，次の様な相違が指摘出来よう。(1) 社内預金制度は，原則として出し入れが自由であるが，従業員貯蓄制度は，多くは退職時まで据置かれ，短期のものでも引出す時期が定められている。(2) 社内預金制度では，拠出金の運用は雇主に委され，多くは内部金融に用いられているのに対し，従業員貯蓄制度では，税法上適格と認められた外部の信託基金に積立てられ，主として自社株の購入に用いられている。いわば自社株と言う一つのクッションを置いて，企業の資金として利用されている訳である。(3) 社内預金制度では，市中銀行の預金利率を上廻った利子相当額が，雇主の拠出分として毎期配分される事となるが，従業員貯蓄制度では，雇主の拠出分は，従業員の拠出時に一度与えられると，その後は，自社株の配当と言う形で，企業の成長に参加すると言う形を取っている。(4) 社内預金制度は，その目的がかなり曖昧であり，従業員の厚生施設とも，雇主の資金調達源とも考えられる訳であるが，従業員貯蓄制

度は，退職年金の補足制度または従業員持株制度として，比較的明確な目的を制度上示している等の諸点が指摘出来よう。もっとも，こうした比較のみでは，直ちに，上述のこの種の制度の有する管理上の目的（従業員の確保と組織忠誠心の育成）に対する効果の優劣は断定出来ない。しかし，こうした比較を行う事により知られる重要なる点は，その資金の安全性に対する考え方である。即ち，一方は，雇主に対する信頼に総て依存して来ているのに対し，他方は株主と言う立場において，証券市場を始めとする制度的な監視，保護の行われている立場に従業員を置くと言う措置を採用している態度である。

こうした2種の制度に見られる危険負担に対する態度，雇主に対する相違は，実は，この2種の制度の間においてのみ認められるものではないのである。即ち，既にわれわれが見て来たわが国の退職（年）金制度と，米国の企業年金制度や据置利潤分配制度の間にも認められる相違であり，更には，従来わが国で取られて来た賃金・俸給の体系である年功序列型の賃金体系と，米国において一般的である職務給体系との間においても認められる相違でもあるのである。わが国の賃金体系では，継続的に一つの企業に相当期間勤続した後において，始めて職務に相応した乃至は相対的に高い賃金・俸給が得られる訳であり，もし途中で企業が倒産したり，事業が縮少して，他の企業に再就職したりした場合は，前歴計算等の措置により，以前より継続的に雇用されていた場合より低い賃金・俸給額しか得られないのが普通である。即ち，わが国企業の従来からの従業員に対する給付体系は，正に企業の存続，成長と，従業員の生活の一体性と言う特徴の上に，組み立てられて来ているものと見る事が出来る。それは，企業との一体観，組織忠誠心の育成に関する限りは，確かに徹底した極めて優れた体制であると言う事が出来る。そして，こうした体制は，同時に，解雇と言う制裁措置の効果を極めて高いものとし，従って制裁権に基礎づけられる権威体系の維持強化に有効な効果を挙げているのである。その限り，こうした体制は，確かに高く評価されなければならない。

これに対して，従業員貯蓄制度を始めとする米国の企業福祉制度は，各人の職務と全体としての企業の一体観，組織忠誠心の育成を狙っていると看做し得よう。言い換えれば，バーナドのいわゆる「組織人格 organization personality」と全体としての企業の一体観の結びつけと強化，並びにその面より生じる「無関心圏」を利用しての権威の維持強化を目的としており，「個人人格 individual personality」と企業との一体観の育成にまでは及んでいないと見る事が出来よう。そして，賃金俸給の体系が職務給の体系を基礎としており，そうした賃金，俸給額に比較して，任意的な補足的労務費の割合が，わが国に比較して相対的に低い事実は，何れもこの点を裏書きしているものである。換言すれば，米国の組織忠誠心の育成は，「家政と企業の分離」を前提として組み立てられた管理体制と言い得る。

そして世界的な産業化の進展に伴う企業の吸収・合併，或いは労働力の流動性の必要の増加と言う事態を前提として，従業員への給付に対する体制の在り方を考える場合，企業と生活の一体化を図る考え方と，職務と企業との一体化を考える考え方とは，単なる組織忠誠心の育成強化の方法の相違と言う以上の，企業の存続の基礎にまで及ぶ企業性格自体に対する思考態度の相違として，重大な問題を含んでいるのである。

（註1）国勢調査局の1951年1月の調査では，全被傭者のその時従事していた仕事についての平均年数は，中位数で3.4年であった。（男子3.9年（女子2.2年）
Monthly Labor Review, September, 1952, pp. 257–262.

（註2）労働者の移動によって必要とする費用は，1948年にロスアンゼルスの商工業者協会が49社を対象として行った調査で見ると，平均1人当り191.65ドルであった。また労働者の移動に伴って生じる主要な費用項目概算は離職者の為の費用として，(1) 生産損失28.90ドル，(2) 面接7.02ドル，(3) 事務費8.59ドル，次に，採用に伴う費用として，(1) 広告4.88ドル，(2) 採用試験14.15ドル，(3) 試験に伴う費用5.63ドル，(4) 事務費7.54ドル，(5) 訓練費89.45ドル，(6) 不慣れの為の仕損い32.10ドル，(7) 特別の監督45.51ドル，となっている。
D. Yoder and others, Handbook of Personnel Management and Labor Relations, 1958, pp. 14·44–14·45.