



* 0037902000 *

0037902-000

366.57-Ty996k

株式分配制度と俸給の標準

中外産業調査会能率研究部・編

中外産業調査会

1928 2版

AGF

書籍 番號	5432	日立製作所 急有工場
類別	V-217	
種別	工場管理	
購入 年	5.12.2	
価格	0.85	

日立製作所
 5.12.2
 設計掛

治川鐵工所
5 12 2
計裁

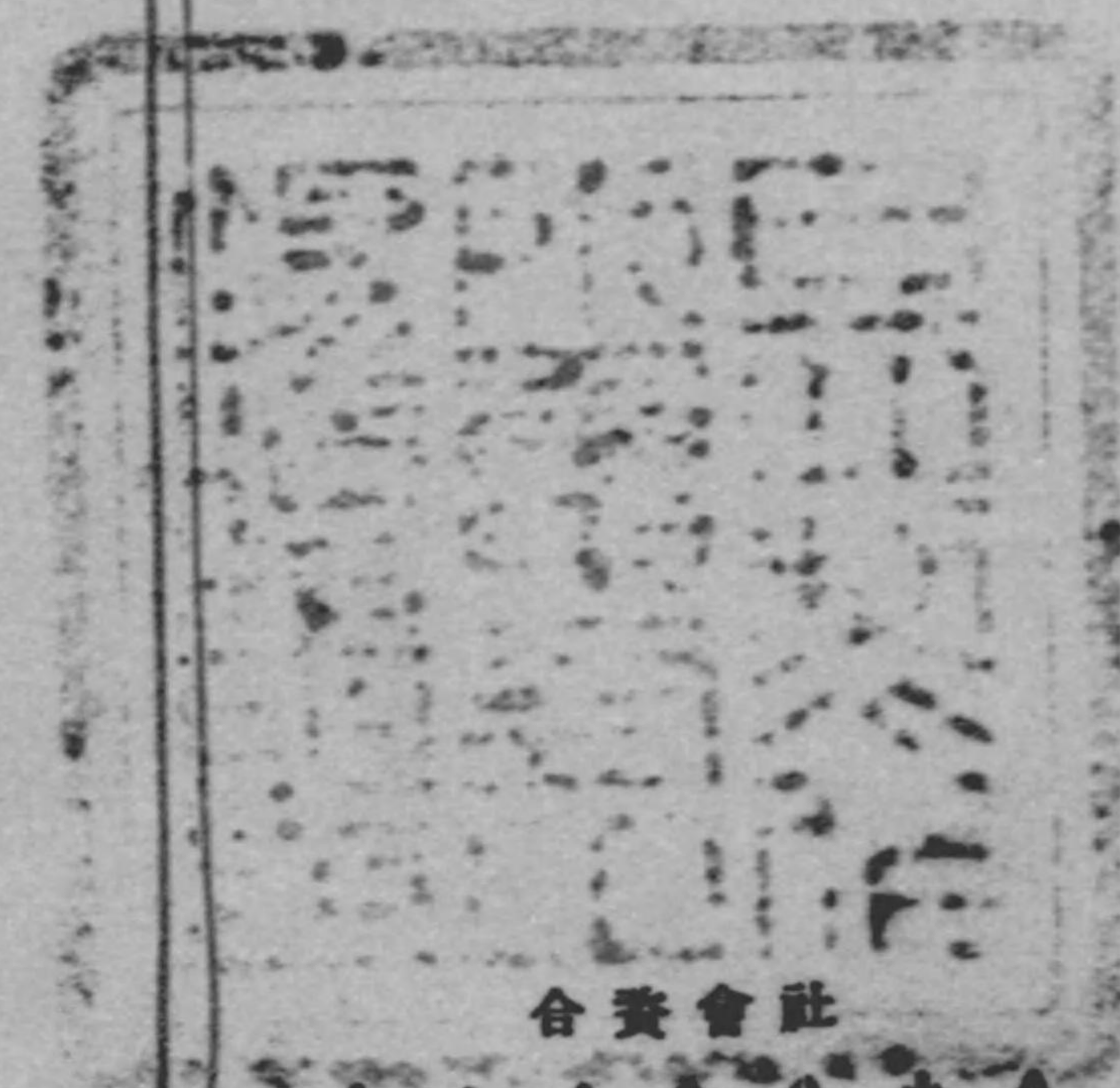
經營合理化研究

第三輯

株式分配制度と
俸給の標準



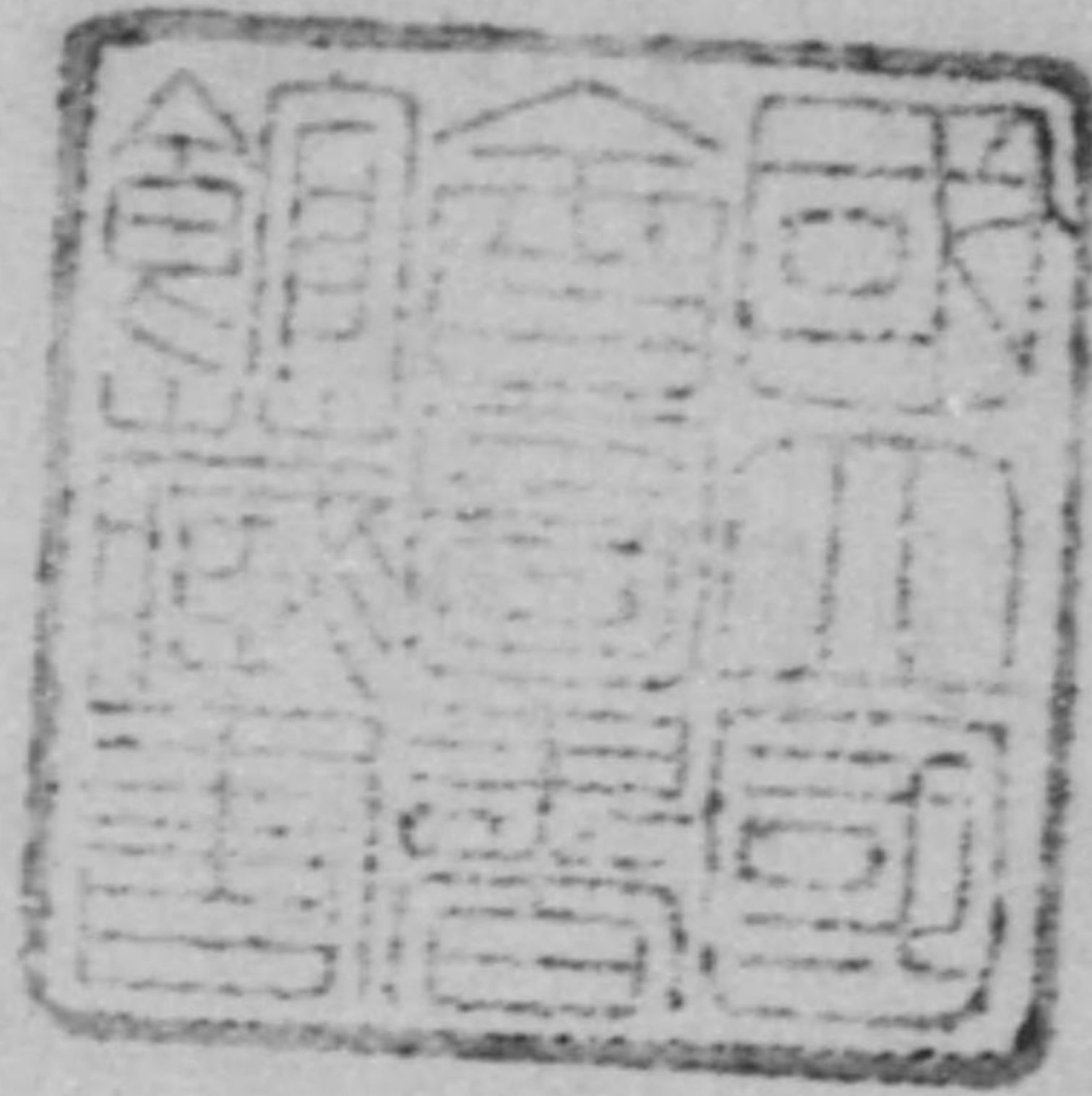
能率研究部編纂



合資會社

東京 中▲▲▲▲▲▲▲▲▲▲ 發行

366.57
Ty 996 k



404255

寄贈

日立製作所
亀有工場蔵

題 言

同一の目的地に向つて航行する船中、船主船員船客互に相争ひ、協同努力を閉却して、却て動もすれば、船體を坐視せしむるに至る。われ等の株式組織による工場商店の多くは、正にこの状態にあるのである。

従業者は株主と衝突し、株主は公衆と背反し、従業者株主及び公衆、この三者は相鼎立して、各々責任を避け利益を専らにせんと圖る。其あらばるところの結果は、事務員の誠首となり、同盟罷工となり、社業の倒潰となる。

かくの如き事相は、何によつて救済すべきか。百千の工場法も工場委員制度も、所謂外症に對する對症療法に過ぎない。われ等ばもつと突込んで内症を詮索し、その根本療法に移らねばならない。従業者及び株主、この二者それぞれの責任と利益とを一致し最後の一人の全能率をも發揮して、社業の進展を十全ならしむると同時に、すべての争の禍根を芟除することを計らねばならない。而して、使用人の株式所有制の如きは、正にその適法の一たるを失はないのである。敗米に於て成功せる、思慮ある事業家の成せる先蹤は、深くこれを考察して、眞意義に於けるわれ等の勞資協調に資したい。

若し、従業員に對する俸給・賃銀額を決定する標準に至つては、その事業經營上、極めて重大な交渉あるに係ばらず、從來ほとんど閉却せられて、何等合理的に研究されてゐない。「俸給額決定の標準」は、この問題につき、世の先憂先識に對し、少なくとも他山の石たることを疑はない。

經營合理化研究

—第三輯—

株式分配制と俸給の標準

従業員株式分配制

- I 總論
責任と利益の矛盾——会社と株主——会社と金融業者——会社と公衆——会社と使用人——三者鼎立——改善の方針と方法——株式所有制の趨勢——約言
- II 高級事務員に対する株式分配
本法の意義——昔の組合——組合と会社の一致點——工業会社——反對論に対する釋明——契約文書形——事變に対する用意
- III 一般従業員に対する株式分配
A 序言
B 株式分配の實例
米國電話電信會社——機械的提供——本計畫の實績
米國鋼鐵會社——放棄物としての工業株——投資的賣買——従業員の無智——持株所有持續の獎勵——持株賣却の禁止——持株賣却に対する防禦——國際收穫機製造會社——誤つた測定——株式分配法と節約貯蓄法

— 附 —

- I 従業員に対する「フォード放棄證券」
本證券の特色——應募資格——拂込——分割拂に対する利子
- II 従業員に対する米國國際收穫機製造會社の優先株放棄證券に対する應募——会社が與ふる特別賞與——優先株の發行——優先株の賣出價格——優先株に対する特別賞與——家屋の所有——その他の放棄——申込株數の増加
- III 米國イエストマン・コダック會社の従業員に対する株式分配制

俸給額決定の標準

まへがき——誤解及び其結果——従業員の地位及び俸給の意義——俸給額決定の標準——標準の一例——俸給支拂の根本義——成功者の喜書

從業員株式
分配制度の實例

昭和二十二年
五月二十日
計裁

—勞資協調の核心—

I 總 論

責任と利益の矛盾 近代産業の一特色たる合本組織の事業に於て、その最も著しい缺點の一つは、事業に關係する内外の人達の利害が、必ずしも其有する責任と相伴はない事である。換言すれば、責任のあるところに利益があり、利益のあるところに責任があるべき筈であるのに、却つて責任のあるところに利益がなかつたり、利益のあるところに責任がなかつたりする。新しくして今日普通の工場商店に於ては、賃銀を受ける職工も、月給を貰ふ事務員も、共にその事業に對して痛切に直接の利害を感じるものが少ないといふ結果を招來してゐるのである。しかし近時思慮ある事業經營者は、かくの如き事相が決して永遠の利でないことを覺り、その賃銀又は月給を受くる被傭人の事業に對する努力を喚起せんがために、種々の方法を案出し、各部の事業と人との利害の一致を圖るに至つた。その結果は成功失敗兩方面に表はれてゐるが、就中其主なるものゝ一は、雇傭間の利益分配制であつて他の一は被傭人の株式所有制である。

合本組織、例へば株式組織の事業に於ける主たる弱點は、われ等の知れる一社長の言葉に依つて容易にこれを窺ふ事が出来る。曰く「自分は其名は社長であるが、實は一の使用人たるに過ぎない。會社の株主諸君は恰もその給仕を解雇し得るが如く、自分をも放逐し得るのである。或は給仕よりも、もつと容易に放逐し得るかも知れない。給仕の場合は、株主諸君も其給仕が未だ子供だからと言ふて、多少之に憐みをかけるかも知れないが、社長を追放する場合は、恐らくそんな憐憫の情は殆んど期し得ないからである」と。この言葉は當時財界が一般に不景氣で、會社の財政状態も困難に陥り、責任の地位にある社長と、單に利益配當だけを考へてゐる株主との間の利害が、著しく阻隔せるときに發せられたのであつて當時株主多數の意向は、單り社長一人を不安の状態に立たしめたのみならず、社長以下各従業員の危惧を醸し、延いて社中一體の策動、暗闘さへ生じたのであつた。

會社と株主　こゝに不景氣が來たとする。會社所有の財産価格は下落し、金融は梗塞し、配當は減少したとする。しかし、かゝる場合株主、特に小株主は、舊に依つて配當の多きを熱望することに變りはない。これを鐵道會社の場合に徴すれば、會社が事業を改良するといふことは、公衆の要求、時にはその政治的運動のために餘儀なくされる事が

少なくない。従て改良そのものは、目前の結果からいへば、事業の収益を減じ配當を低下することゝなる。この故に、所謂事業の改良——線路の擴張とか賃率の値下とか、使用人賃銀の増加とかいふことは、株主の立場からいへば、一の大なる犠牲、讓歩と解釋さるゝのである。新しくして普通の場合、株主が世間の公衆に對し、又會社の使用人に對する責任觀念は、寧ろ社會奉仕の動機から來るものであつて、この社會奉仕の動機が、自己の利益、例へば利益配當の慾求に比べて甚だ薄弱なることはいふ迄もない。加之、たとへ小株主達が眞に會社の公衆に對する責任を自覺したとしても、實際それを實現するには餘りに少なく、又株主の議決權なるものは、普通の場合別に深い趣味を以て行はるゝものではなく、單に一の法律上の擬制たるに過ぎない、偶まその熱心に行使せらるゝ場合は、概ね非常な不景氣、會社の混亂時代に過ぎないのである。

會社と金融業者　更に、この鐵道會社と銀行業者及び有價證券業者との關係はどうであるか。たとへば會社が社債を發行し、之が販賣を依託されたる金融業者が、その社債を顧客に賣つたとする。この場合金融業者の希ふところは固よりその會社事業の成功とか、その事務の改良とかいふことではない、只管金融業者自身の利、たとへば、販賣手数料に在るのである。従つて兩者の利害は直接一致してゐない。

又會社がその社債利子の支拂に窮して、銀行の援助を求めたとする。この場合銀行は、既に其會社の社債を悉く賣り盡した場合であつても、それを勧めて買はせた顧客に対する立場と職務上の名譽心から、會社に對して相當の援助を與へるであらう。しかし、その援助と共に、終に會社の事業監督、進んでは直接管理を必要とするに至るであらう。かくして會社の重役は、結局かゝる金融業者の間から任命するのである。而してこの重役の立場は、その背景たる金融業者の利害を代表するものであつて、何を措いても先づ第一に會社の利益配當の多からんことを望み、他の事情、例へば、使用人の優遇とか、公衆の利便とかいふことは、第二位の問題とするのである。

會社と公衆 又この會社と一般公衆——荷主や旅客との関係はどうであるか。鐵道事業に對して、一般公衆が直接感ずる利害は、鐵道會社が提供する運輸上の利便の多少といふことだけである。公衆の中にその鐵道會社の株主が幾人あるであらうか。それは極めて少數に過ぎない。従つて其會社の利益とか配當とかには全く無關心である可き筈である。たとへ會社が破産に瀕しやうとも、公衆の望むところは其破産には関係なく、たゞその運輸上の利便である。より多くの利便、より低い賃率であつて、鐵道會社の收支損益とは、風馬牛相關してゐない。動もすれば公衆は、其享有する政治上

の權利によつてさへ、成るべく多くの利便を要求し、その利便をば、會社の事業を自由競争や法の制裁の下に束縛することによつて得んと力むるであらう。要するに會社と公衆の欲するところは、茲に杆格矛盾の状態に在るのである。

會社と使用人 それから今度は使用人だ。その利益は孰れも會社のそれと直接一致してゐない。使用人の望むところは、賃銀俸給である。而して、彼等の多くは會社に對して恰かも前述の荷主及旅客と利害共通の立場にある。彼等は公衆が鐵道に對する要求の多くを是認し、會社がこれを容認すべきものだと言張するのである。この容認がどれだけ多くの費用を意味さうとも、直接與かり知るところではない。然るに會社の側からいへば、その利益、その配當が、如何に少からうとも、使用人の賃銀及び俸給は、同じく支拂はなければならず、賃銀、俸給は會社の總收入に對して常に優先の地位に立つてゐる。會社の失費についての、彼等の印象はどうであるかといへば、常に「會社は富んでゐるのだ、それ位の失費は何でもない筈だ」といふに在る。若し彼等が會社のために費用を節約し、収入を増加し、精勤せんとする責任感がありとすれば、それは恐らく、たゞ三つの原因から生ずるだけである。(一)は給與を支拂ふ會社に對する傳統的感謝の念であるが、これは極めて弱い力である。(二)は親方に對する服従の念。(三)は若しあまりに怠業するときは職位

を失はんと懸念、これである。しかし、この第三の原因でさへ、職工によつては先輩、古参といつたやうな舊習によつて、却々位置を失はない確信があるから、大した力とはならない。結局會社に對する職工の忠實性は、ほとんど全く親方に對する服従感から生ずる位のものであると見てよいことになる。

かくの如く社の内外各部相互の利害が、犬牙錯綜して毫も一致しない空氣の中に、社長といふものが、その職に就いて總親方となり、全組織の職長として會社の方針を立て、事務を指揮するのである。然るに彼れは一連の重役に對して責を負ひ、其位地は一にこの重役達に依頼して保たるのである。彼れの任命は重役會多數の投票により、一重役の資格を得んがために、若干の株式を與へられ、こゝに一種の月給取となる。かゝる一種の月給取たるに過ぎない社長が、どうして深く徹底した趣味を會社の事業に持ち得やうか。若し彼れに興味ありとせば、そはたゞ、自己の位置を擁護せんがために、重役多數の意を迎ふるに止まる。かくして若し、その意に迎合さへすれば、たとへ會社の總収入は僅かに發行債券の利子を支拂ふに止まるやうな場合でも、彼れの俸給は、なほ安全なるを得やう。しかし事業の成績と受くる月給との間には直接何等の交渉がないから、彼れの事業そのものに對する趣味は淡として水の如きものとなる。反之、一旦多數重役の眷顧

を失ふときは、彼れの支配の下に、會社が繁榮に赴き、如何に多くの配當をなし得る状態に立つても、彼れはその位置を失ふのである。若し、彼れが眞に利益の分配を受け或は相當株數を所有し、その社長たる位置の得失が、今少しく合理的に安固のものであつたなら、彼れは、もつと力強く己れの職責を果し、もつと己れの判斷を行ひ、事業そのもの、成績及びこれに對する努力は、たゞ一連の重役の御機嫌取よりも遙かに大切なりと信ずるに至るであらう。

かゝる不幸なる事情は各國とも合本組織に關する法律——商法會社法の制定當時から豫想し、重役は必ず一定の持株を要すと規定した法の精神も亦その對策に在つたのである。併し實際は往々この精神を無視して、人を選び、これに一定少數の株を與へて、たゞ法の形式を充し、これを擧げて業務執行の要路に立つ社長とか専務とか、理事とする傾向があり、合本組織が大なれば大なるほど、この傾向が増進するやうである。資本家と經營當事者が益々別人となる關係上止むを得ないとすればそれまで、あるが、この結果は今多くの諸會社銀行に非常なる殃を成しつゝあることを忘れてはならない。

三 鼎

者 立

われ等は今例を鐵道會社に取つた。併し、一方には、會社の所有者即ち株主、一方には會社の社長以下すべての従業員、更に他の一方には一般公衆、この三者が相鼎立して、各々利害を異にし己れの仕事に深い趣味

を有せざること前に述ぶるが如き関係は、今日の合本組織に於て到るところに存在してゐるのである。株主さへも、その己れの持株の法律上の権利に對して趣味を持たないことを見た米國邊の大會社では、所謂投票權落ちの普通株を發行してこれを公衆に賣るに至つた。この種の株は、株主にとつては無論市價騰落その他の危険を負ふに係はらず、會社の財務その他について何等發言、投票の權利を伴はないものである。而して會社はたゞ少數の特別株を發行して、これに投票權を認め、社の金融援助者に附與した。然るに公衆はかゝる投票權落ちの普通株に對してさへ競ふて應募し、申込超過の有様であつた。投票權の有無に對しては無關心の狀であつた。また投票權落ちなるに係はらず、株の價格は毫も影響を蒙むらなかつた。かくして會社の實權は事實、少數の株式募集引受人たる金融業者の掌中に歸した。配當は欲するが責任を顧みない心理を想見すべきである。

純然たる道理からいへば、法の擬制たる合本組織の内部關係ほど不合理で而も不充分なるものは少ない。凡そ會社の法律上の責任は普通、株主——の多くは會社の仕事に直接深い關心を持たず、また持つて見ても多數聯合の容易ならざる爲めに、ほとんど全く無力の人達の上に在るのである。かくして此等の株主は、法制上自己の責任又は會社の收支損益に影響する事項に對し深く關係することなく、而も其の最先に且

つ唯一に欲求するところのものは、配當の増加といふことである。茲にも亦責任と利益の間に非常な矛盾がある。

改善の方針と方法 かゝる矛盾を整頓して、實際の事情に適應せしめんがため、合本組織の體制を改善することは、今や先覺者の聲となつた。然らばこれをどう改善すべきか。會社に對する金融援助者に向つて、絶對の管理權を認むることは決して妥當の案ではない。直接會社の事業に従ひ、その従業員によつて自己の生活の全部又は大部分を得るところの人々即ち従業員は、その途を以てすれば最も良く會社の利益を知り且つ重んじ、またその成功を祈る人である。これに會社の管理權の幾分を與へ、その位置と利益を保證して最善の努力を捧げしむるが本當である。しかし、現在の狀態では、此等の人達は、如何に努力しても、その努力に對し報償を得ず、或はこれを得ても名ばかりである。餘程高級の使用人でさへその報償を得る權利は法律上認められてゐない、のみならず一朝間違へば、その位地は風前の燈たること、一の使丁給仕と何等異なるところがないのである。

一社内、主腦幹部を外にしては、多くの使用人は、社の方針決定の場合、而も其方針が、自己の日々の仕事に直接影響する場合にあつても、ほとんど何等の發言權を有してゐないかゝる事相に對して、會社はこれが矯正を圖り、一方には支配人級の人々と重役との關係を親密にし、他方には所謂工場

委員制度の創設によつて、社の問題に對する社中全員の熱心を喚起せんと努むる傾向は、近時顯著の事實である。しかし努力から生ずる利益の分配を保證されない時、何人が眞に進んでその會社、事業に貢獻するであらうか。仕事と利益とは平行を要する。而して公平なる利益分配のためには、また管理分配（従業員に社業經營上、行政權を與ふること）を要するのである。

しかし個々の場合に應用して、利益分配の効果が色々相違する如く、管理分配も亦同様である。この二法を實際に施すに當つては、それぞれ程度があり、限度があり、充分事情を參酌して過なからんことを期すべきである。

利益分配は、社内各部の利害の共通を圖る方法として、その應用は決して今日に始まつたものではない。歴史上この方法が昔ねく採用された形跡はないが、多少ながら實行されたのは、古代からのことである。ローマ帝國の末葉、その國の奴隸の所有者が、商工業上奴隸を働かせんがために、この方法を應用した事實がある。所謂、メタヤージュ *métayage* 折半小作法と稱するものも、それであつて、歐米に於ける利益分配の端緒はこゝに在る。

米國の漁業は、古來今日に至る迄、大抵利益分配の方法によつて經營された。數年以來本業の組織が整頓せらるゝに従つて、従業者の利益分配額は益々明白に保證せらるゝに至つ

た。しかし、米國にありては從來本法が可なり廣く用ひられたのは、唯だ漁業位のものであつて、若しそれが他の事業に應用されたとしても、極めて少數の場合であり、また一時的のものであつた。本法が長期に亘つて實行され、可なり成功した例は、むしろ個人經營の事業に於て多く、我邦に於てもひろく詮索すれば、その例蓋し少なくないであらう、が、本篇の主旨は外國の例を示すにあるから姑くこれを省く。

米國に於ては、利益分配法は近年三回に實行せられ、毎回種々の方法が案出された。孰れも非常なる景氣時代に創設され、後不景氣時代に入つて會社利益の減少のために、その大部分は、急に廢止された。しかし、利益分配制の研究はかゝる景氣の勃興と共におこり、其後の不景氣の襲來と共に廢止さるゝが如き方法を基本とせず、財界の平調時代に始まり、恐慌時代を経てなほ永續したのものについて研究すべきである。例へば佛國巴里のメゾン、レクレール塗料會社の方法の如きそれである。同社は、幾多の景氣不景氣、平時と戰時佛國の極端なる政治的社會的改造、會社幹部の變更を経て約一世紀の間、なほ其の有名な利益分配制を維持し、その使用人は最も忠實に會社のために努力し、年々堅實なる利益を擧げつゝあるのである。

歐米の工業會社に於ける一般従業者に對する利益分配制は從來永續したものが比較的少ない、が併し高級使用人——支

配人級又は重役級に對しては、愈々益々これを採用してゐる。多くの事業の中、事業の管理者とその所有者と別人である場合、會社は個々の契約によつて或る一人の高級使用人と利益分配を協定し、或は、概括的に一般多數の高級使用人とこれを協定してゐる。併し、從業者の利益と責任の一致を圖る手段としては、利益分配の外に一般の使用人及び高級使用人に對し、自社株式の所有を奨励する種々の方法を設けてゐる。この株式所有制は、理論に於てこそ違へ、目的に於ては利益分配制と同様のものであつて、合本組織の事業に於て本法の施行は、その數に於ても、その種類に於ても、益々増加しつゝあるのである。

株式所有制の趨勢 歐米にありてはこの株式所有制は、一般及び高級使用人に對して共に最も効果あり、利益分配制よりも却て有効なるものとして、益々代用せられてゐる。最近十年以來米國諸會社では、小口の株式取得の趨勢著しく一九二五年三月の調査によれば同國の鐵道會社、公益及び普通營利事業會社は、一九一八年以來少なくとも三百五十萬人の株主を増加してゐるが、その内五十萬人は同じ會社の從業者、百萬人は會社の顧客、二百萬人は一般公衆から得た小株主である。なほ統計に表はるゝ從業者の數は毎時實際の數より遙かに少ない。從業者の株式買取は分賦拂であつて、其支拂期間は十ヶ月から五ヶ年に亘り、その期間を経なければ、

從業者は株主として登記されてゐないからである。今一九一八年と對照して、一九二五年に於ける株主（登記済）の増加を表示すれば下の如くであつて、從業者株式所有の趨勢を窺ひ知るべきである。

會社事業の種類	新株主(從業者)數	同上(顧客)數	同上(一般公衆)數
鐵道……………	70,262	45,003	203,216
通運及びブルマ ン軍……………	……………	2,996	7,827
鐵道及び同種事 業……………	70,262	47,999	211,043
市街鐵道……………	15,000	……………	260,000
瓦斯、電燈、電力	75,000	815,955	470,324
電話、電信……………	62,649	……………	201,922
鑛結業……………	7,000	……………	28,000
石油會社(十會 社)……………	21,153	800	115,724
鐵鋼會社(五會 社)……………	87,696	……………	4,530
一流製造及販賣 會社(十會社)…	……………	……………	19,337
總計……………	338,760	864,754	1,310,880

× × × × ×

約 言 之を要するに、今の合本組織の事業にあつてはその事業の所有者たる株主と、日々其事業に携はる使用人との利害は、往々にして杆格してゐる。この杆格を調和して、社内各部の相平行した永久の利益を招來すべき方法には、大體三つある。從業者に對する利益分配は其一、從業者の株式所有は其二である。しかしこの二法の完全な運用は、今一つの方法によつて行はるゝのであつて、從業者の

社業管理上の参加、換言すれば従業者に対する行政権の分配——管理分配がそれであり、之を其三とする。以上三法の内その最も重要と見做すべき株式所有法に就き、特に米國の例を引いて、これを略叙しやう。

II 高級事務員に対する株式分配

本法の義 會社の高級事務員に對し株式所有を促し、會社との利害關係を深厚ならしむる方法は、いろいろあるが、その多くは歐米、特に米國では皆成功してゐる。而してこの種の方法は、細かい内容は別として、大體の形式からいへば、昔の組合に似たものであつて、事務員は株式を買取つて株主の一人となり、自己の出資と仕事とを擧げて會社と運命を共にする立場に立ちその經營に携はるのである。

事務員の株式取得に関する方法は、いろいろの種別があつて、個々の高級事務員と會社との雇傭契約中にこれを規定するものもあるし、また會社と『主なる使用人』との間に一般的に株式賣買の約を結ぶ方法もある。而してこの主なる使用人といふものの中には、すべての月給取又は他人を監督する地位にある人々、たとへば職長さへ包含してゐる。今この方法の大體を類別すれば

(1) 取得すべき株式に對して事務員が一時に實際の代金支拂を爲すもの。

(2) 會社が事務員に對する賞與の一方法として、たとへば利益分配を與へ、その分配した利益の累積——資本化によつて株式拂込に充當し、その株式を事務員に無償で與ふるもの。

(3) 一種の信託事項として株式を設定し、この株式を取得するに至るまで、これに就き事務員は會社に對し貸方借方の關係に立つ。即ち株式買取値段の總額に達するまで、定期的に分割拂を續け、終にその株式を取得するに至るもの。

等いろいろある。これ等の方法の多くは、其目的を利益分配といふよりは、寧ろ事業所有權の分配といふ點においてゐる。もとより事務員が取得した株式は配當を生じ、この配當は一種の利益分配たるに相違ない。併し會社が事務員のために提供する株式數の少ない場合にはその配當も亦多くない。所謂全従業者の會社に對する利害共通感を十分に喚起することを目的とする利益分配といふほどの効果はこの場合株式分配に依りて生じないからである。株式分配の基礎觀念は、分配する配當利益の多寡よりは事業所有權の分有によつて、従業者の協同的努力を得んとするところにある。又會社によつては、この分配をば普通の利益分配と明白に區別して考へ、極めて重要な使用人獎勵法と見做し、小株主たる使用人が自己の株式を賣放つて現金に代へんとする傾向を防止せんがために、持株の所有持續に對しては、巨額の賞與をさへ出してゐるのである。多くの會社は、その従業者の利害共通感を

喚起するためには、單純な、利益或は配當の分配法よりも、事業所有權の分配、即ち株式の分有法が遙に有效なるものと見做してゐる。此の場合利益分配は株式分有から生ずる附隨の結果であると解釋し、従業者をして會社の株式を得せしむることを以て本來の目的としてゐる。

昔組の合 米國にあつても約二十年前までは、金融業者の多くは皆な組合組織によつたものである。その使用するところの青年が追々成長して責任ある地位に着くとき、彼等は相當の條件の下に、その組合者の一人即ち組合員となされた。若しその青年に多少共貯蓄金があれば、その幾分を組合に出資することを勸説された。若し又少しも貯蓄がないときには、組合は次の條件で一定の利益分配を彼れに與へんことを約した。その條件は彼れが受くる利益の一部は必ず組合に拂戻し、これを組合總資本額に對し或る割合に達するまで積立て、其割合は彼れが受くる利益分配の元本に等しきものとした。たとへば、一年千圓の利益分配を受くるときには、これを六分の利子と見て一万六千七百圓に達するまで積立てさせた。また、その使用人が特に有用の人物である場合には、組合加入の際直ちに多少の株を分與さへした。而して當時いづれの金融組合にても、かくして組合員に加入させたのは、利害共通感を以て適切に責任を果すこと、曩に平の使用人たりし時代と格段の相違があつたといつてゐる。

組合と會社の一致點

今日では多くの事業は會社組織となつた。米國邊の金融業者も亦左様である、従つて昔の所謂組合員といふものは、今日の株式所有者即ち株主に變はつた。しかし事業に對する兩者——組合員も、株主も——の關係は同一である。株式の所有が利益配當を受くる權利を伴ふこと猶ほ組合の各員がそれを受けたと同様である。

また、今日株式取得につき従業者の資格を定むる方法の多趣なることも亦、昔日の組合制度時代と何等變りはないのである。而して、適當の方法さへ用ひれば、今日の會社がその使用人の協同努力を得ること、なほ昔日の組合と同一であることを疑はない。たとへば、米國の或る株式會社組織の有價證券業者は次の條件で新たに使用人を入れてゐる。即ちその使用人には公稱株式資本額の八分の一を分ち、これより生ずる配當を與へる、但しこの配當は持株全額の拂込を了るまで、これを會社に返還して拂込に充當するといふ約束である。さうして、その人の俸給も歩合も共に勿論支拂つた。しかるに彼れはこの契約の下に、その受けた配當のみならず、歩合の大部分をも、株式拂込に充當せん事を申出で、其他時に隨ひ己れの別途の收入から拂込んだ。勿論、かゝる拂込は彼れにとつては著しく目前の收入減となり、生活費を節減することを餘儀なくされた。しかし此の一事によつてわれ等は、目前の收入は減り、又その投資拂込に對する將來の利益と雖も必ず

しも安固の見込のない場合でさへ、自己の携はる會社の所有權參加——株式取得といふことは使用人の協力に對する極めて根強い誘因であることを知るのである。

工 **業** 併し、今日の工業にあつては、昔日と大に事情を異にし、以前は工業に従事する出資組合員は同時に常に組合の支配級又は主なる事務員であつた。然るに今日の事業は大抵株式會社となり、多くの事務員は、單純なる月給取の従業員たるに過ぎない。又その人員も以前の組合時代に比べて遙かに多い。而も卷頭の題言に社長がいつた如くに、これ等の事務員は、一の給仕よりも却つて容易に追放さるゝ運命の下にあるのである。彼等が其の位置を保つ所以は、單りその技倆と業績によるのみではなく、又會社の幹部——資本家の好意と眷顧に外ならないのである。

斯の如く會社の支配階級が、單純なる使用人から成立つてゐる今日の會社組織の弱點は、到るところに數々曝露しつゝあるのである。昔日の組合時代にありては、組合が不景氣に遭遇し非常なる借金を背負ひ、僅かにその存在を維持するが如き時に當つては、組合員は極力儉約して組合の爲に力を致し、あらゆる困難を凌いで遂にその財政の回復を計つたものである。しかし今の會社組織では、かうした努力は全然期望し得ないのである。

今日の會社組織にありては、事務員はその會社の財産權を

持たないから、昔日の如く困難なる時代を忍び、これを凌ぐ爲に極めて有力なる誘因を缺いてゐる。若し斯る誘因が假にありとすれば、それは只だ會社所有者に對する個人關係の實意と自己の生活上就業をば止むを得ずとする觀念に過ぎない。しかもその實意でさへも、彼等が屢々見聞するところの暗示即ち「彼等の位置は彼等が會社に利益のある間だけはこれを保ち得るが、彼等の勤務の必要が止むと同時に、何時解傭さるゝやも知れない運命にある」といふ暗示によつて全く消去されないまでも、大いに減少し易いのである。又、會社によつては殆んど總ての幹部、恐らく大會社の社長と雖も、其の株主から己れの在職が必ずしも絶對の必要がないといふ聲を屢々聞いたであらう。人の恐怖に乗じて、これを統御せんとする古來からの傳統的習慣は、會社の事務員を雇傭關係で傭入れてゐるところの會社所有者間には、なほ依然として現存し、職工を使用する業主よりも却つて其の程度が強いのである。若しかゝる習慣に反した除外例がありとするならば、それは極めて稀な場合であつて、特にわれ等の研究の好題目といつてよい。

反對論に對する 釋明 會社の主なる事務員に對し株式を取得せしむる方針につき、世間に反對論がないではない。而してその原因は、事務員に對し眞實の信用を置くことを欲せざるに出づるものである。即ちかゝる方針は、事業の最初の

企業者、資本家が必要と感ずる場合に、事務員を追放することを困難にし、前者の事業上の統制権を薄弱ならしむるであらうといふのである。勿論かゝる方針は事務員追放の場合多少の妨げとなるであらう。しかし事務員が事業經營上に成功しつゝある間は、資本家が、この事務員を追放することを望む場合は極めて少なかるべく、又若し事務員の業績が擧がらないときでも、其持株は比較的少數であるから、資本家の意に反してその位置を頑守する上に、何程の力もあり得ないであらう。理論上彼れが大株主でない限り、會社の所有者即ち株主の多數によつて放逐さるゝ運命は免れないのである。又事の実際から見ても、會社によつては一社の社長は、ともかく重役會の一員たることを許されてゐるが、そのかくの如きは彼れが大株主たるが故ではなくして、單に重役會の多數が彼れを信用してゐるとか、或は彼れがよく株主の多數を動かす力あるに由るかである。かくして事務員の放逐は上社長から、下は平事務員に至るまでその持株の力によつて、妨げらるゝことは、ほとんど無いといつて宜い。事務員に対する株式の分配は、この點に於て杞憂するに當らないのである。

かくして、事務員が自己の持株を楯にして、自己放逐の運動に對抗する力は、多くの場合極めて薄弱であり、また初めから事務員の人選にして大過なければ、かくの如きは、極め

て稀な出來事といつてよい。之に反して、彼れが多少共會社の株式を所有する事實は、彼れの日々の社内活動上、彼れをして全力を盡くさせる誘因となるに相違ない。

凡そ重役會又は資本家が、自己の會社經營の爲に人選し、その選んだ人をして倦まざる努力を捧げしめんには、其採用の眼目を彼れの放逐に置くことなく、反つてその熱心なる且つ持續する勤務に置くべきである。又凡そ人の使用は、これを消極に見て責罰するよりは、積極に出でてこれを奨励することによつて、遙かに大なる効果を擧げ得るのである。

重役會の主なる任務の一は、適材を擧げて、社内外の行政に當らしむるに在る。然るに若し自己の選任した人々に對し執務上最善の力を盡すために、充分の權利と自由とを與ふることを虞るゝが如きは、始めから重役としての職責上自己自身の云爲を信じない自欺の所行と言ふ外はない。近時歐米に於て社内で比較的重要な地位にある事務員に對する株式分配の制度が、益々盛に行はるゝ一事はよくこの制度が彼等の最善の努力を喚起する上に最も有效なりとする一般の確信を實踐するものといふべきである。

會て或る鐵道會社の高級事務員にして、今は大工業會社の社長なる人の言明に依れば、彼れが鐵道會社在勤時代と異り工業會社に關係して以來深くその成功を祈り強き責任感を生じ、自ら別人の感あるのは、不思議な程であつた。而してそ

の原因は畢竟前後會社の雇傭條件の相違によるのであつて、後の場合には簡易なる分割拂ひで會社多數の株式を取得することが出来たからであると言つて居る。

契約文雛 茲に高級事務員に對し相當多數の株式を取得せしむる契約文雛形を掲げて見やう。從來かゝる方法については、餘り世間に文献がないからである。

この契約は、その効力を生じた後五ヶ年を経過して、株式の所有權が、買手たる事務員に移轉する方法である。而してこの契約履行が終了する前にも、更に同様の契約を同一の事務員に對して締結することを妨げない。茲に掲ぐる本文は、一回の取引につき會社とその一事務員との間に結ばれたものである。

株式賣買契約書

何年何月何日、本會社とその使用人某との間に契約すること次の如し。以下本文に於て、會社を甲と稱し、使用人某を乙と稱す。

甲は甲の事業の爲に、乙の永久の勤務及び協同を得んことを欲し、同時にその勤務及び協同に對して乙に報償せんとす。これが爲に甲は乙と下の如き條件で契約した。

第一條 乙は甲の普通株額面金額何圓のもの何株を、一株何圓の割合を以て買取ることを約し、甲はこれを乙に賣渡すことを約す。

第二條 本契約履行の爲に、乙は甲に對し申込金として買取金總額の一割に相當する金額を支拂ふ。

第三條 甲は乙の勘定科目を設け、本契約に關する計算を記帳し金何圓を乙の債務とす。この金額は賣買金額の未拂高を示す。(即ち一割の申込金を差引ける残高)この記帳の日より五年間、甲

は普通株に對して現金配當をなす毎に、甲は乙の買取りたる普通株數に應じ、支拂ふべき配當額に等しき金額を乙の計算上貸方とす。なほ甲は乙が本計算上自ら支拂ふ總ての現金支拂を受取り乙の計算上之を乙の貸方とす。甲は自己の任意により本契約期間に乙に支拂ふべき賞與其他の特別報酬を、本契約による計算上乙の現金拂込と見做して流用すべし。毎年六月及び十二月末日に於て乙はその日迄の過去六ヶ月間に於ける乙の平均借方残高(株金未拂残高)に對し、一年何歩の割合を以て利子を甲に支拂ふべし。

第四條 五ヶ年を経過して乙が株式の拂込を完了したる時は、甲は乙に對し株券を交附す。若し株式の賣買價格以上なほ乙の計算上殘餘ありたる場合は、甲はその殘額を乙に支拂ふ。期限に至り、株式の拂込完了せざるときは、甲は支拂を要すべき殘高を乙に通知し、この通知を受けたる日より三十日以内に乙は之を甲に支拂ふべし。その支拂を受けたる時は甲は株券を乙に交附す。若し乙がこの期間内に殘高の支拂を怠りたる時は、甲は任意に乙に對し、乙の申込金及び拂込金を、一年六歩の利子を附し乙に拂戻すことを得。この場合に於ては、乙は他の總ての貸方勘定(株式拂込に充當し得べき、會社からの配當賞與其他)及び申込株式に對するすべての權利及び利益を失ふべし。

第五條 理由の如何を問はず、前記五ヶ年の期限前に、乙が甲との雇傭關係を終止したるときは、甲は乙の申込金及び拂込金を一ヶ年六分の利子を附して返還す。この場合に於ては、乙は申込株式に對する總ての權利利益を失ひ、又本契約によりて生ずる他の總ての貸方勘定權利及び利益を失ふ可し。

第六條 前記の五ヶ年經過前に、若し乙が死亡し、又は身心不能のために甲に對する勤務を繼續する能はざるに至りたる時は、乙の法定代理人、或は乙又は乙の法定代理人の代表者の側に於て、契約株式に關するすべての權利及び利益を失ふべし。但し乙の身心不能の場合にありては、乙の法定代理人又は乙に對し、甲は乙の申込金及び拂込金を一ヶ年六分の利子を附して返還す。又甲はその任意により更に乙に對し、本契約締結のときより解職の

ときに至る期間普通株に對し支拂ひたる現金配當に等しき金額を乙に支拂ふことを得。但しこの場合には、乙の株金未拂額に對する一ヶ年六分の割合の金額を差引く。

第七條 甲が株式配當（配當に二種あり、一は現金を以てし、他は株式を以てする。株式を配當することを指して株式配當と云ふ）を發表したる場合に於ては、乙の受くべき株數は、本契約により乙が申込たる株數と同數の株を所有する普通株主が受くべき配當株と同數たるべし。乙は本契約によりその申込たる株式に對する株券の交附を受くるまで、この増加株式に對する株券を受くるの權利なく、又これに關する如何なる權利をも享有せず。但しこの増加配當株の數は、本契約に依る乙の申込株數に附加し、將來甲が乙に與ふることあるべき現金配當、株式配當、若しくは株式申込の權利を決定する基準とすべし。

第八條 若し本契約の存立期間に、甲が普通株主に對し、普通株を増發する場合に於て、乙の申込み得べき株數は、本契約に依る乙の申込株數と等しき株數を有する普通株主が、この新規の増株規定により應募し得る株數と同一なるべし。但し、その引受の申込は、甲の示したる申込期間内になさるゝことを要す。而して乙の計算は、この増株の代金に對して借方となり、その増株代金額は普通株主に賣却する價格と同一なるべし。若し甲の要求する場合には乙は甲に對し、かゝる増株の額面金額の十分の一を申込金として甲に支拂ふことを要す。乙は本契約に依る申込株式に對する株券が自己に交附さるゝ迄、その増株券の交附を受くる權利なく、又その増株券に付き如何なる權利をも享有せず。但し甲はこの増株數を本契約に依る乙の申込株數に附加し、將來甲が乙に與ふることあるべき現金配當、株式配當、若しくは株式申込の權利を決定する基準とすべし。若し本條の規定により、甲が乙の受くべき株數を増發する能はざる時、又は増發を欲せざる時は、その株券の増發に代へて、乙が應募し得る株式數に對する應募權の市場價格を公平に見積り、乙の計算上之を乙の貸方とす。應募權の評價額は、すべて甲の判斷に據る。

第九條 本契約により乙の申込みたる株式數は、特に本社の公稱資本金額中に保存して、その申込に應ずべし。但し規定の五ヶ年を経過するに非ざれば、乙は株券の交付を受くる權利なく、又その株式に關し如何なる權利をも享有せず。

第十條 乙は本契約を讓渡することを得ず。甲はその讓渡に關する如何なる申出をも承認せざる權利を有す。若し乙が本契約を讓渡せんと試むる場合、又は本契約によつて生ずる自己の權利を讓渡せんと試むる場合には、甲は直ちに本契約を取消し、乙の申込金及び拂込金を一ヶ年六分の利子を附して乙に返還すべし。この場合に於ては、乙はその申込株に關する凡ての權利利益、並に本契約によつて生ずる凡ての權利信用及び利益を失ふ可し。

第十一條 甲がその株式の賣價を變更し、或ひは普通株に代へて他の株式を發行する場合、又は會社の資本組織或は經營組織を變更する場合に於ては乙は既に申込みたる株式に對する代用として、交附さるべき他の株式又は財産を受けて、その權利を保全す。

上記各條を承認して當事者甲乙は、茲に記名調印するもの也。

何年何月何日

この契約文は、事務員株式取得法の雛形として、比較的簡單なものゝ一例である。なほこの外に、申込株式の拂込は、株式に對する配當その他の支拂によつて充當し、未拂分に對しては一定の利子を拂はしめるが、その拂込は申込人の欲する時になすことを許し、別に定期の拂込を要求しない契約法もある。この法によれば、若し特に申込人が自ら進んで爲す拂込のない場合、即ち株式の配當だけを拂込に充當する場合には拂込満期は約十五ヶ年を要するのである。

事變に對する用意 上記の契約文雛形を茲に引用した理由の一は、契約存續期間は事變が生じ易く、豫じめその事

變に應じて一々の場合に之を處理する方法を契約文中に規定しないときは、思ひもよらない紛議を生じ易いのであつて、この難形はかゝる點に於て、多少讀者の參考となるであらうと思はるゝからである。一例を挙げれば、歐州戰時の需要に應ぜんが爲に、紐育である有名な會社が設立された。その好況時代に於て、會社はその支配人級の事務員に對し、當時市場相場よりも遙かに低價を以て賦拂ひで、普通株を賣つた。不幸にして急に事情が變化し、申込者たる事務員が未だ一二回の拂込を了らない内に、その株式は協定値段以下に下落したのみならず、終に實際の拂込以下にさへ落ち込むに至つた併し事務員はこれがためにその未拂残高の拂込の責任を免がるゝに由なく、特に會社の状態は益々悪化し、遂にその組織を縮少し、株式申込人たる事務員を解僱するまでに立到つたのである。

かくの如き事態に臨んでは、會社の立場から云へば、會社はその使用人がたとへ解雇されても拂込の責任ありとし、使用人から云へば、他に就職困難の場合にその職を失ひ、却つて契約によつて拂込を持続することを要請さるゝのみならず既に市場相場以上の金額を拂込んだ立場になつてゐる。斯くして茲に訴訟が起り、會社は未拂込の金額を求め使用人はこれを免がれんとする許りでなく、既に拂込んだ金を取戻さうとさへ努めた。訴訟の結果は、當事者兩方共不成功に終り、

凡てが取下げとなり、終に會社は人手に渡つた。

若しこの當事者間に取交はされた契約文が、事變に際する對策を注意深く規定してあつたら、當事者間の物議と悪感の大部分はこれを避け得たであらう。かゝる苦しい經驗は何を説明して居るかといへば、その最も重大なる教訓は、會社の幹部がとるべき責任といふことである。幹部はその使用人の多くが有價證券について、深い知識を有たないことを知らねばならない。かゝる人達は勿論のこと、或はその何物たることを承知してゐる高級の事務員に對しても、會社の株式を買つて、そこに彼等の蓄積と運命を投ぜしめんとする時自ら重大の責任を負ふことを覺らなければならぬ。例にあけた上記の場合には、使用人の有する卵は悉く一つの籠に盛られたのである。斯くして會社が困難に陥つた時には、使用人はひとり職を失つたのみならず、又その職を解いた會社に彼等の蓄積を投じてゐたのであつて、彼等が最も必要であると感じる時期に於てその貯蓄を失つたのである。かゝる場合會社の幹部が、道義、筋合によつて、小株主たる使用人に迷惑をかけないことは固よりであるが、あらかじめかゝる事實を豫想して、その迷惑の生ぜざるやう始めから契約文中に規定すべきである。

併し、かゝる例は決して事務員の株式参加に関する方針そのものゝ誤れることを説明するものではない。たゞわれ等は

この種の計畫にあり得べき事變を十分に想像して、極めて細心な對策を講じたいといふのである。方針——計畫そのものは固より誠に推奨すべきものであらねばならない。

III 一般従業者に対する株式分配

A 序 言

合本組織の会社が、下級の一般事務員、職長又は普通の職工に對し、株式その他の出資権を得せしむるために、その買入を便ならしむることは、社内的高级幹部又は監督者に對する場合と同じく、極めて有益な良法といつてよい。本邦にては、未だこれに留意するものが少ないが、諸外國、就中米國では、盛んにこれを研究し、これを應用しつゝあるのである。特に大會社にありては、この制度を推稱して實施せるものが少なくない。而してその方法には大別二種あつて、一は従業者の株式購入法で、他は会社が従業者に對し株式を賞與として與ふる株式賞與法である。多數の會社は社内特定の従業者に對しこの二法を應用してゐるが、中には社中の全員如何なる従業者に對しても之を實施してゐる所もある。又これを應用しつゝある會社は今や相當多數に上り、その會社事業の種類も可なり廣い範圍に亘つてゐる。

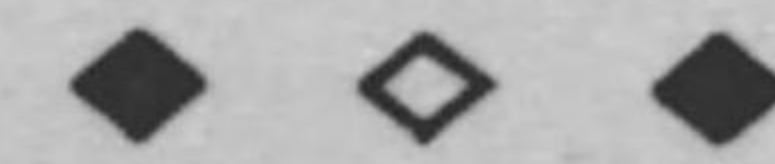
かゝる計畫實施の目的は、諸會社によつて自ら一様でない根本の目的は稍や同一であつても、どうして、これを採用す

るに至つたかの直接原因からいふと、甲乙、大分異なつてゐる。しかし、大體その目的を類別すると、次の三様となる。

(1) 従業者をして社の事業に對し利害共通の觀念と忠實なる努力を致させんとするもの。

(2) 使用人の方で、會社の株式に對し放資せんとする希望があり、重役側でこれを與へても別に害ありと認めなかつたもの。米國ではこの原因から生じた株式分配は、歐洲戰時政府が發行した自由公債に對し、勞働社會が放資の味を覚え、自由公債以外に、分賦拂の他の放資口を求め、給料賃銀の内から差引勘定で、社の株式を買入れんとするもの續出し、この要求に應じて本計畫を立てた會社に依つて行はれた。

(3) 米國では配當又は利息から生ずる所得に對して重税を課した。これがために資産家の株式公債に對する放資熱を冷却し、ために會社は止むなく株式募集の範圍を擴大して、ひろく薄資出資者の應募を促すに至つたものもある。



従業員株式 分配制度の實例

—勞資協調の核心—

B 株式分配の實例

米國電信
電話會社

一般従業員の株式買入所有に關し、最も詳密な方法の一は、米國電信電話會社のそれである。

その方法に従へば、本社の株式は、過去六ヶ月間繼續して在勤した従業員は、何人と雖も簡易の方法でこれを買入所有し得るのである。而して此方法を設けた會社の目的は何であつたかといへば、その副社長の言葉がすべてを説明してゐる。曰く『米國にありては、近頃思慮あり、且つ温情ある人々の説にしたがへば、勞働社會の状態の改良に關する多くの施設は、徒勞に歸し、空しく争擾と混亂を生じたに過ぎない。又今の資本主義の制度は、根本に於てその存在の意義を有し生産上無視する譯にはいかない。斯くして、今日の事業經營上最も大切なことは、業主及び従業員相共に利益し、生産物の價格を高むることなくして、普通の相場より多くの賃銀を従業員に拂ふことである。同時に従業員に對して利益と仕事の責任と兩つながら之を分つといふことである。しかし其の従業員は自己の従事する事業に放資し、進んで事業の危険を分擔するものでなければならぬ』。

本計畫は一九二一年初めて創設せられ、株式賣出期間は僅かに一ヶ月であつた。而して應募者に提供する爲に必要な株券は、かの米國鋼鐵會社がとつた方法と等しく、普通市場に於て、買入れ調達したものであつた。即ち之れに對して、會社は一定の金額を費したのであるから、單にその従業員の金を捲上げるための手段だといふ非難は、少しもなかつた。この計畫の表はるゝや、他の諸會社も亦これに倣つた。しかし、その後社長テューは、従業員に對して次の如く宣言してゐる。

『1921年の計畫の下に諸君は本會社の株主となつた。その出資は他の出資者が有してゐた株券の買入れによつたものである。しかし今度發表した新計畫は、新たに増資して特に諸君に株券を提供するものであつて、單に他の株主——即ち本社の事業から脱退する他の株主の株式を買入れるのではない。此方法は予の見るところに依れば、諸君が本社に對する關係を一層親密にするものと思ふ。如何となれば、これに依つて諸君は諸君の勞働の上に多少の満足を得るのみならず、更に本社事業の擴張に對して、諸君が之を援助するといふ點に於て、別に新たなる満足を得らるゝこと、思ふからである。本社従業員の一人たること、更に進んで本社所有者の一人たること、この二者は共に諸君の愉快とするところなりと信ずる。』

この1925年六月一日に提供した増資計畫の内容は大體下の如くである。

模範的提供

本社の新計畫によれば、一株100弗の普通株を125弗で、従業者に提供した。當時（1925年六月一日）の本株式市場相場は139弗以上してゐたのである。この提供は五月八日に發表され、その賣出價格は会社がこさを變更しない限り存続すべきものとした。

發行株式には、従業者が買入れるべき一回の株數は、従業者が受くる賃銀一年分を限度とし、その内300弗毎に一株の割合とする。申込は、この計畫が中止され又は賣出價格の變更なき限り、前記價格によりまた前記の制限數により何時でも爲し得る。従業者がその受くるところの賃銀を以て拂込に充當するときは、其拂込額は一ヶ月一株に付3弗の割合としこれを会社に拂込んで従業者の預金とし、会社はこれに對して七歩の利子を附す。分割拂の規定前の拂込は許してない。但し拂込が養老金受領者なるときはこの限りでない。

株式の金額拂込を了つたときは株券を交附する。之を得た従業者は、他の株主と全く同一の地位に立ち、その従業者たる廉によつて何等特異な取扱を受けない。併し、株券交附前従業者は、その株式につき如何なる權利をも有せず、その配當を受けず、会社が普通株主に提供することあるべき他の株式に應募する權利なく、またその申込契約——權利株の讓渡

は、之を嚴禁してゐる。しかし株券交附の後には、従業者はその完全なる所有權を有し、處分の自由を有す。本計畫の方法及び價格では、拂込の終了株式取得には約三年半の日子を要し、この間申込従業者は、株式につき何等の權利なく、たゞ拂込のため会社に對し現金を納入積立て、これに對し可なりよい利子を附與さるゝだけである。しかし拂込終了前起るやも計られない種々の事變、たとへば本人の死亡、辭職、解雇病氣、納入積立金を拂込以外、他の使途に用ふる必要、その他については別に詳細に規定してある。

本計畫の賣績

一たび本計畫の發表せらるゝや、従業者の應募は日々増加し、1925年春、已に62,500人以上の株主（従業者にして株主たるもの）あり、又拂込中のもの165,000人以上を算した。同會社従業者總數270,000に對して著しい多數といふべきである。又本社の報告によれば、これ等従業者兼株主は相共に熱心なる本社株式販賣代理店となり、本社の株券普及の上に大いなる援助を與へた。これ等の代理店は、株券買取に對する金融につき、地方の銀行及びブローカーと協定し、一年間に27,562人に對し、429,129株券を販賣したことがある。しかし銀行と聯絡のない應募希望者は可なり多數であつたから、茲に会社は販賣直營主義を採り、會社自身應募者を援助し、一時拂又は一株十弗月賦拂としたこの目的は、本社の株券をなるべく世間多くの人に所有せし

むるにあつたのである。爾來1925年迄は、本法による株式の募集はなかつたが、同社の附屬會社たるベル證券會社では新規の株式希望者の需要に應ぜんがために、市場で株券を買入れ、一文の手數料をも取らず、買入實價を以て分割拂でこれを賣つた。1924年十二月卅一日に終る一年間に、同社の從業者達は、この方法によつて、よく同社の株式403,499株を75.106人に賣却した。而してその金額は五千百万弗以上に及んだのである。

前記の事實はベル證券會社副社長の示したものであるが、なほ同氏の1925年春の豫想によれば、同社の從業者は已に同社の株式に對し七千五百万弗以上放資し、なほその持株に對し、一ケ年二千万弗の割合で拂込みつゝある。なほ同社の株式買取の資格ある從業者の中、約58%は平均一人當り四株以下の株主だといふことである。

米 國 鋼 鐵 會 社
同社がその從業員に對して、株式賣却を始めたのは1903年である。前記米國電話電信會社は、株式賣却を不斷永續的にし、たゞ隨時賣價を變更したに過ぎないのであるが、米國鋼鐵會社は、年々新規にその賣却を試み、價格は多少共市場値段より安くし、希望ある從業者をして可なり速かにこれに應募せしめんことを圖つたものである。從業者の分割拂込に對する信用方法も亦異つてゐる。前記電話會社では、從業者から分割拂込金を受取り、これをそ

の預金とし、これに年七分の利子を與へ、全部拂込済の後、從業者に株券を交附して株主としたこと前述の通りであるが本社は申込受理と同時に、株式を從業者のものとした。従つて株式申込の後には、從業者はその株式について配當を受け株金の未拂込残高に對しては、一定の利子を支拂ふ。株式は申込從業者の名義を以て會社これを保管し、全額拂込の後にはこれを從業者に交附す。以上の相違點を外にしては、この二會社の株式販賣法は大體同一である。が、米國電話會社にあつては、從業者は拂込終了と共に株式の完全な所有主となり、その所有する株式は自己の欲するまゝに、處分する自由を享有してゐる。反之米國鋼鐵會社は、拂込みを了つた從業者の株式に對しては、五ケ年間毎年一株につき、一定の賞與（割増配當）を與へて、その所有の持續を獎勵してゐる。その從業者がこの賞與を受くる場合、現にその株式を所有してゐなければならぬことは云ふまでもない。

從來米國鋼鐵會社は、從業者に對して、優先株のみを提供して居たが、1909年以來、全部普通株のみとして、今日に至つてゐる。本社がその從業者に對する本計畫を實施して以來、申込數は七十五万口、その株數は百五十萬株以上に及んだ。又僅か一年間に申込數が七萬四千口の多きに達したこともある。而もこの數の中には、同一の申込人に對する第二回の賣却分は、恐らく極めて少數に過ぎなかつたのである。し

かし、1924年十二月卅一日の調査によれば、會社に登記された株式所有の従業者数は、僅かに四九、一五二人に過ぎず、而してその有する株式の内優先株は一四九、四五一、普通株は五三八、五五三であつた。なほ同日の調査によれば、前記の外、普通株の買入れにつき契約拂込中の従業者一四、八二人を數へたが、これ等は當時未だ株主として會社に登記されてゐなかつた。自己の持株を他に賣却し、或は會社を去つた従業員も亦少なくない。

放資物としての工業株 従業者に對して株式販賣を試みた諸會社一般の實績に徴すれば、従業者が株式買入れの主たる目的は、株式を一の放資物と見做し、特に貯蓄のためであつたことを知るのである。蓋しかゝる株式販賣計畫の多くは、かの歐洲戰時發行された米國自由公債締切後に、胚胎したのであつて、この公債によつて、一般公衆は分割拂による貯蓄の味ひを覺つたのである。當時各方面の報道によつて、諸會社は従業者が自己の貯蓄を繼續せんがために、自由公債に代るべき何等かの放資口を、求めつゝあることを知つた。多くの株式販賣計畫は、かゝる需要に應ぜんが爲に、開始せられたものである。又中には、かゝる需要の趨勢を利用して、株式を募集したものさへある。要するに株式買入れの動機が従業員の貯蓄心にあつたことは明白であつて、高級事務員の外は皆さうなのである。或會社で、十ヶ月拂の販賣法を設け

たところが、従業員側より、此上二箇月を延期し、月給差引の方法で拂込完了を許されたとき旨、請求したといふ。此間の消息を窺ふべきである。

投機的買 株式相場の變動と、かゝる計畫によつて株式を所有する従業者の心理との關係につき一言すれば、多くの會社は、従業者が株式相場の騰貴に促されて、その持株を賣却すべきを懸念し、之が防禦手段として年々従業者の持株に對し賞與——特別配當を與へる必要の生ぜん事を深く虞れてゐる。併し女人は別として、普通素人の例に洩れず、従業者はその持株の相場が騰貴しつゝある限り、これを賣却して利を得んとするものは殆ど無い。反對に、若しその相場が下落するや否や、先を争ふてその持株を賣却し、所謂足許の明るい中に逃出さんとする傾向は極めて著しい。一旦職工の棟割長屋に兎角の評判が起ると、恰かも銀行の取附けと同様、持株賣却の勢を阻止することは殆ど不可能である。若し永く持株を所有さへしてゐれば、その値段は回復の時あるべきことを力説するも、株式の何物たるを詳知してゐない一般従業者を説服することは、全く容易の談ではない。

株式相場が下落した場合、従業者が殆ど恐慌状態で持株を賣り放たんとする傾向を防ぐために、米國の或會社は、有價證券會社と協定して、従業者がその持株を現金に代へんことを欲する場合には、この證券會社に依頼すべきことを、勸説

してゐる。鋼鐵會社が、從業者に販賣した株券は、持主たる從業者に於て賣買自由ではあるが、株券の應募契約中には、一の規定を設け、その規定には、この證券會社が何等賣買手数料なくして、その株式を買取ることを明示してある。尙ほこの證券會社が株券に對して、現金を拂出すに先立つて、從業者の豫告を要求する権利を保留してあるけれども、會社は未だ會てこの権利を實際に行使したことなく、却つて從業者が現金を欲する場合には、常に喜んで直ちにこれを與へてゐる會て從業者の中不安の心あり、争ふて持株を賣らんとする形勢があつた時、證券會社の幹部は躊躇なく、これを引取つて現金に代へる態度を示したために、從業者は忽ち鎮靜に歸した。かゝる手段は、從業者の信用を博し、相場の下落にかゝはらず、その持株の所有を持続せしむる上に頗る有効であつて、持株引取り上、何かと口實を設けて現金支拂を遅滯するが如きは最も避けねばならない。

勿論、時には從業者中、本式に投機的賣買を試みるものがないではない。株式市場に近く事務所を有する會社にあつては、從業者は環境上自然に株式相場の如何なるものなるかを多少見聞するから特にそうである。一例を挙げれば、紐育の或大會社にして、その事務所を株式市場に近く有するものは、エレベーター運轉手である。この會社の株券はその從業者に對し、平價で賣られた。しかるに時の相場は、それよりも少

し高かつた。販賣は大體前掲の方法によつたものであつたから、從業者は拂込完了前、何時でも利息付きで自己の拂込充當用の預金を取戻すことが出来た。かくして、この運轉手達は、投機の利益を目的として、株式を申込んだ。さうして銘々三株づゝ買ひ、貸銀差引勘定で最後の拂込前まで拂込を繼續してゐた。然るに市場相場の騰貴を見るや、彼等は會社に對して預金の返還を求め、その金を以て仲買から四株を買つた。若し斯くせずして、そのまゝ拂込みを繼續したとすれば、會社から得るところの彼等の株數は、各三株に過ぎなかつたのである。彼等のこの手段は、一見甚だ利益あるものの如くであつたが、會社は從業者の持株賣放ちを防止するために極めて優渥な賞與——割増配當を與へた。勿論その賞與を得んがためには、從業者に於て現實に之を所有することを會社に示し、會社の臺帳とその登記番號を對照する必要があつた。斯くしてこれ等の運轉手達は、三株の代りに四株を得た利益よりも、賞與を受くる権利を失つた損失が、遙かに多かつたといふことである。要するに、この一例は株式相場の高下によつて、從業者持株の所有が動搖を來すことを示してゐるのである。

從業者の株式買入及び所有に関する一の困難は
の無智 その有するところの株式の性質及び價值を、十分に了解しないといふ點にある。多くの會社は、彼等を欺か

んとする詐欺師を防がんがために、株式の譲渡を禁じ、これが爲に種々の方法を設けてゐる。従業者の無智とその無智に乗ずる詐偽の實例は、米國に於ける貯蓄郵券について、多くの工場が嘗めた苦い經驗である。歐洲戰時、貯蓄郵券が初めて米國に發行せられた時、多くの會社はその従業員の爲に、貯蓄郵券カードを與へた。これには一弗の印紙を貼り、そのカードが一杯になるまで、毎週郵券を買求め、次第に適當のところに之を貼附することをすゝめた。貼附満了の後之を所有する従業者は、それに相當する債權を國家に對して有し、固より然るべき價格のものであつた。然るに孰れの大會社に於ても、少くともこのカードの一部は、この貯蓄郵券の性質及び價格に對する労働者の無智のために、法外の安値で半途に他に賣り放たれたのである。

従業者に對する株式の賣出、或は利益分配、或はその増配が一度發表せらるゝや否や、忽ち従業者を迷はして不正の利を得んとする詐欺師の現はるゝことは世間その例に乏しくない。又多數の従業者に對して、株式又は現金を分配するとき従業者の中には受くる金額に不満を抱き、この計畫をして失敗に了らしめんと期圖するものが生じないとは限らない。而してかくの如き不祥なる結果は、計畫方法の不備缺點にも由來するが、計畫の精神をその發表の前後に亘つて十分に従業者間に會得せしむる教育上の用意の缺如にも由來することを

忘れてはならない。

**株式所有持
續の奨励** 持株に對する従業者の濫用、換言すればその濫賣を防ぎ、株式所有の持續を促さんがために、米國の諸會社にては、種々の方法を案出するに至つた。その方法の最も普通に行はるゝものは(イ)株式の分割拂を規定の時期以前に許さないこと(ロ)拂込中株式の賣買契約を他に譲渡することを禁止すること。

かくして少なくとも拂込完了まで、従業者の株式濫用を防ぐのである。たとへば或會社の如きは、株式の月賦拂につき期限前、金額の拂込を許してゐるが、その全額拂込後三十ヶ月間は、株式の交附を拒み、この期間が経過し且つ賣買条件のすべてが完全に履行せらるゝまで、株券は會社の名義を改めず、依然會社で保有してゐるのである。

**持株賣却
の禁止** 従業者をしてその持株の所有を持續せしむるために、多くの會社が採つた方法は、賣買禁止を條件とした株式の發行である。この種の方法中最も著名なものは、フォード自動車會社のそれである。その大要をいへば所謂「フォード放資證券」は、賣買贈與を禁じ、フォード従業員外の何人がこれを所持するも無効なるものとしてゐる。その従業員が死亡したときを例外とすることは勿論である。又、その市場の相場は毫も計算の基礎とはしない。たとへば従業者がフォードを去るときには、其持株の額面價とその株

の實價例へば配當を受け、又拂込中のものなれば、其拂込額とそれに對する三分の利子を受けるだけであつて、そのときの市價がどうであらうとも、少しもこれに頓着しない。但し従業者は何時でも、要求次第拂込金額を現金で返戻を受けこれに對して其所持する證券を、社の會計主任へ返せば宜いことになつてゐる。

フォード會社では二十一歳以上の従業者は、すべて前記の證券を購ふ資格を有す。拂込は分割拂とし、會社の方で本人の貸銀より差引くことをせず、貸銀支拂日に於て規定の貸銀額を受取つた本人が、その幾分を納入する方法である。拂込金額については、必ずしも一定する要なく、一回の拂込額については、貸銀支拂日に受くる貸銀總額の三分の一以上を拂込まない場合が可なり多い。會社の欲するところは、むしろ長期に亘る拂込であつて、かくして急速に拂込の完了することを防いでゐるのである。

本證券所有の従業者に對しては、額面金額に對し一年六分の配當を保證してゐる。しかし重役會の分別によつて、この六分以外の増配當を與へてゐる。この増配當は年によつて相違するが、八分乃至一割六分に及んでゐる。かくの如く優渥な配當あるにかゝらず、なほフォードの刊行物を見ると、『フォード放資證券の所有株が、株式仲買の勧告に應じて、その持株を賣却して金に替へ、その金を以て極めて危険なる

株式を購つた例は、少くない』と嘆じてゐる。従業者持株所有持續の困難と、この點に關する従業者教育の必要を想見すべきである。會社、従業者間の本證券賣買契約中には、従業者がその拂込金額の拂戻を請求する場合には、書面を以て三十日前の豫告をなすべき旨を、規定してあるけれども、會社は未だ曾てその規定を強行したことなく、要求次第に拂戻してゐる。しかしかゝる規定は、株式の賣放ちを阻止せんが爲に嚴守する會社もある。

持株賣却に對する防禦 従業者の持株買戻を承認する會社の或支配人の談によれば、拂込済の上交附した株券の賣却を阻止せんがために、彼はあらゆる方法を試みた。而してその方法の一つは、従業者の持株を引取つて、その代金を支拂ふ場合に相當の猶豫期間を設けることであつた。その表面の理由は、従業者のために、その株券を外部に於て賣却するには一定の時日を要し、その代金を得るまで、しばらく支拂を延期すといふにあつた。しかし實際は市場に於て何等その株券の販賣を試みた譯ではなく、會社としてはかゝる従業者の要求に對して、直ちに之に應じ得る充分の資金を用意してゐたのである。なほ支配人は、眞に緊急の必要のために、金の入用を感じた従業者に對しては、この偽つた猶豫期間中、一定の貸金をすら試みた。その貸金は實は、會社が従業者の拂込を利用したものであつた。而してかくの如き貸金は容易に社

内の評判となるものであるから、従業者は絶対の必要に迫られない限り、株券買戻しの請求をしないやうになつたといふ。

国際收穫機製造會社 本社は、従業者持株の濫賣を防止するために、更に一層徹底した方法を探つた。要するにその方法は、一の節約貯金法であつて、必ずしも本社の株券に対する投資を目的とするものではないが、結果からいへば、概ね本社の優先株取得に歸するから、こゝに之を掲げて見たい。

本法の目的は、高級事務員を除き、普通従業者並びに、監督級の人々、たとへば職長等に対するものであつて、その宣言書によれば、「會社と従業者間の利害の一致を圖り、組織的に貯金を奨励し、株式取得の方法によつて、従業者が本社の經營者——株主の一人となることを援助するためである」といつてゐる。會社は1920年に發表した計畫に代へて、1924年七月一日新たな方法を發表した。1920年の方法は、従業者に対する一の賞與として、優先株を發行し、無償を以て従業者に與へたものであつた。

1924年の方法では、會社は一株百弗の放資證券を發行し、賣價は額面金額、拂込は均一の分割拂とし、貸銀より差引く。本證券買取の従業者に対しては、その拂込金額以外に前年度の本人貸銀總額の一分（百分の一）を特に賞與として與へ、これを拂込みに充當する。本證券拂込のために納入し

た金額に対しては、年五分の利息を支拂ふ。この放資證券そのものには、配當を附けないが、申込従業者の望によつては七分利附の累加優先株を發行して、これを従業者に頒ち、本證券——放資證券に対する拂込及び賞與が、本券金額以上に上る毎に、これを累加優先株の拂込に充當する。言葉をかへていへば、放資證券の賣出價格以上に拂ひ込まれたる金額は、段々累加して遂にこの優先株を得るに至るのである。尙ほこの累加優先株の所有を持続せしめんがために、會社は従業者に対して、それを取付した時から五ヶ年間、一ヶ年一株二弗の割合で特別賞與を拂つてゐる。受賞のとき受賞者が現にその株を所有してゐなければならぬことは、いふまでもない。

しかし、従業者の希望によつては、その所有する放資證券を擔保として、會社から金融を得、自己の住宅を購ひ、又はその住宅を抵當とした借金の返済に利用することが出来る。又本社の會計主任の承認を得て、本社以外の會社の有價證券に、その金を投下することも出来る。

眼 測 つ た 定 従業者に対する株式分配制度の實績如何を測定する場合に於て、多くの會社及び研究家は、本計畫成敗の標準として、實際應募した従業者數の割合を取つてゐる。この割合を示すために、多くの會社は極めて詳細な表をつくり、之を世間に發表してゐる。しかし、かゝる應募者數の割合なるものが、果してどれだけこの計畫の成功を示

すに有力な材料であらうか。多くの従業者中には、手許不如意にして事實應募し能はざるもの、蓋し少くはなからう。又これ等應募困難の従業者の多くにとつては、計算上應募といふことが甚だ不利益な場合もあらう。思ふに、應募者の割合が極めて多数であつたといふことは却つて不當に應募を強制した結果であつて、決してかゝる計畫の眞の成功を意味してゐない場合があるのである。若し、強制によつて多数の應募者を得たとすれば、その結果は恐らくは、本計畫のために生ずる利益よりは、却つて従業者の心理上、多くの弊害を來すであらう。すべて無理な強制は注意して避くべきである。

**株式分配法と
節約貯蓄法** 従業者に対する株式分配法と、節約貯蓄法とは、其間極めて僅かな方法の相違があるのみで、二者の間に明確な區分を設けることは容易でない。或會社、たとへば前記の國際收穫機製造會社の如き、株式分配の方法によつて従業者の利益を圖つたのであつたが、その結果は従業者の節約貯蓄となつてあらはれた。然るに従業者のために、節約貯蓄を目的として出發した他の會社は、従業者をして比較的高利を得せしめんがために、多少相場騰落の危機ある自己の株式を所有せしむるに至つた。出發點と到着點が、たゞ逆になつただけである。

——〔附〕——

I 従業者に対する「フォード放資証券」

(1919年十二月三十一日米國フォード自動車會社の發表に係る従業者放資計畫)

**本 證 券
の 特 色** 本證券は額面金額百弗又は數百弗とし、従業者の名義を以て發行す。

本證券には額面金額に對し年六分の配當を附す。又重役會の意向により更に別配當をなし得る。これ等の配當は、毎年二期、七月一日及び一月一日に支拂ふ。

本證券は賣買譲渡を禁じ、フォード従業者以外の者がこれを所持するも無効である。但し従業者が死亡した時は、此限りでない。

本證券を所有する従業者が死亡した時は、その死亡者の代理人に對し、證券金額とその證券に對する配當其他の利益を支拂ひ、本證券を返還せしむ。但し、重役會の意向により、従業者の遺族が依然本證券を所有し引續き其の配當を受くることを許す。死亡した従業者の本證券に對して既に拂込んだ分割拂が、本證券の額面金額に達してゐない場合には、會社は死亡した従業者の代理人に對し、年三分の利を附して拂込金を返還する。

従業者が會社の勤務を罷めた時には、其の従業者の所有する證券金額は、拂込中の分割拂並にその利子と共に直ちに之

を返還し、其の返還の日より従業者は配當又は別配當を受けない。

従業者は何時でも、本證券に投じた金額及び本證券に対する拂込中の分割拂の返還を要求し得る。かゝる場合には、従業者は拂込済の證券に対しては年六分の割合、分割拂に対しては年三分の割合を以て、其の利子の支拂を受ける。但し会社は、従業者が自己の證券金額の拂戻しを要求する場合、書面を以て三十日前の豫告をさせる権利を有してゐる。しかしこの三十日間の規定は、非常緊急の場合の豫備に過ぎないのであつて、かつて行使されたことなく、又、会社の自衛上或は従業者の本證券に対する放資の安全の爲に、絶対に必要がなければ行使されない。会社の本旨とするところは、従業者から預つた金は、常に従業者の自由處分に任せるといふ點にあるのであるから、従業者が其の返還を望む場合には、理由の如何を問はず、遲滞なく之を従業者に返還する。

会社は何時でも本證券の一部又は全部、若しくは本證券に対する分割拂を廢止する権利を保留してゐる。かゝる場合には、拂込済證券の額面金額を年六分の利子を附して従業者に返還し、拂込中のものにあつてはその既に拂込んだ分割拂を年三分の利子を附して返還する。更に会社は任意に、本證券の代りに、従業者に対し同等或はそれ以上利益する他の證券を發行し、これを以て既存の證券及び分割拂に代替する権利

を保留してゐる。併し、この場合従業者は、その欲するところに従つて、自己の證券拂込額につき現金の返還を受くることが出来る。

應 募 資 格 フォード自動車會社及び其の附帶事業に在勤する二十一歳以上の従業員は、『自己の受くる一年分の賃銀又は俸給に相當する金額まで』、フォード放資證券を購ふことが出来る。(註) 括弧内の文字は1924年削除した。

拂 込 本證券の拂込は分割拂とすることを得、一弗以上の拂込は幾何の金額でも受理せられる。併し一回の賃銀又は俸給額の三分の一以上の拂込は受け付けられない。拂込は賃銀又は俸給の支拂日、若しくはその支拂日の翌日或は翌々日とし、この兩日が日曜祭日に當るときは之を順延する。会社に於て不可抗力と認むる理由によつて、従業者が賃銀支拂日に缺勤した場合には、其の拂込の日取を延期する。

拂込は必ずしも休回なく凡ての賃銀支拂日に爲すことを要しない、又其の拂込の金額は、必ずしも毎回同額たることを要しない。併し、規則正しい拂込は規則正しい習慣を従業員間に生ずるのみならず、證券の拂込を正則にし、従業者をして豫定の時にその利益に浴せしむるものとして、会社はこれを奨励してゐる。若し従業者が賃銀受取日又は其後の二日間に、拂込を怠りたる時は、今回の拂込は、之れなきものと

して計算し、次回の拂込によつてこの休回を補ふことを許さない。又従業者は數回分の拂込を一回にすることも許されてゐない。

従業者は、自己の銀行預金から引出した金、或はフォード以外他の方面の收入によつて得た金、或は一旦本證券に投じて後之を引出した金を以て、本證券の拂込に用ひることを許されない。拂込はフォード經營の諸會社から受取つた賃銀又は俸給の中から前記に規定した日取に爲さねばならない。

分割拂込に對する利子 證券拂込中にある分割拂に對しては、日々の残高に付き年三分の利子を附す。

II 従業者に對する米國々際收穫機製造

會社の優先株 (1924年七月一日發表計畫)

放資證券に對する應募 本社及びその附屬事業に従事する従業員は、本社發行額面百弗以上數百弗の放資證券に對し、應募することが出来る。但し、自己の受くる賃銀又は俸給の年額を限度とし、又額面價總額三千弗を超ゆることを得ない。會社は申込人に對し本證券を發行してこれを申込人に與ふ。

拂込 本證券に對する拂込は、従業者がその應募申込書に示した均等の月賦額を以てする。但しその月賦額は一弗以下又は五十弗以上たるべからず、又自己の受くる平均賃銀月額の二割以上たるべからず、又後に規定する

他の貸方勘定と併せて、1920年一月二日迄に、全額の拂込を完了する金額でなければならない。すべて拂込は弗以下の端數を避け、拂込金額は其都度申込人の賃銀より差引く。

會社が與ふる特別賞與 1925年から1930年まで毎年正月二日、會社は本證券を有する従業者に對し、その従業者自身の申込の外に、次の特別賞與を従業者の爲めに與へ、拂込に充當する。

會社は次の條件により、前年度間會社が支拂つた賃銀總額の百分の一に相當する金額を特別賞與として従業者に與ふ。其の條件は(イ)従業者がその一年間に百弗以上を收得し、其年度の終りに於てなほ會社に在勤すること。(ロ)與ふる特別賞與は、卅弗以下なること。而して若し従業者が其年度を通じて、繼續在勤した場合には、その金額は十弗以上なること。(ハ)1924年十一月一日前の申込券に對する1925年正月二日支拂第一回分の特別賞與を除き、本賞與額は前年度間の従業者自身の拂込總額に超えないこと。

申込人の拂込及び會社の與ふる特別賞與に對しては、年五分の利子を支拂ふ。

優先株の發行 會社は七分利附累加優先株を發行し、本放資證券に對する拂込及び賞與の總額が、本優先株の賣出價格に達したとき、本優先株一株を本契約による申込人に交附す。

**優先株の
賣出價格** 1924年十一月一日以前の本放資證券申込者に對して發行する優先株の賣出價格は一株百弗とする。同日又は其後の申込に對しては、賣出價格は隨時重役の定むるところに従ふ。が、常に百弗以上とする。賣出價格變更の爲めに、既往の應募者を損害することをしない。

配 當 この方法により發行した優先株の配當は、本社の他の總ての優先株主に對する配當と同一の方法、同一の時期に於て支拂ふ。本株申込人は其の欲するところに従ひ、その配當を以て自己の未拂込株金の拂込に充當することが出来る。

**優先株に對する
特別賞與** 本法により買入れた優先株の永久所持を促さるがために、會社は普通配當の外に、五ヶ年間毎年一回一株に付二弗の特別賞與を與へる。この賞與は、從業者が現にその優先株を所有し、且つ會社に在勤することを條件とし、毎年一月之を支拂ふ。又、この賞與は前年の二月一日以前に得てその年末まで所持さるゝ株式に限るのである。

**家屋の
所有** 1930年一月二日以前何時でも、申込人たる從業者は、優先株を買入るゝ代りに、自己の家屋の買入又は家屋を抵當とした債務の支拂のために、本放資證券に對する貸方勘定（拂込金又は賞與等）の一部又は全部を流用することを許されてゐる。

**其他の
放 資** 1930年1月2日以前何時でも、本社の優先株以外の有價證券を購はんと欲する從業者は本放資證券に對して有する自己の貸方勘定の一部又は全部を會社の會計主任の承認を得て、時の市場相場で買ふことを妨げない。

**申込株數
の 増 加** 從業者は隨時、本放資證券の増株引受を要求することが出来る。但し次の條件による。申込總額三千弗を超えないこと、月賦拂金額五〇弗以下であつて、平均月收賃銀の二割以上ならざること。會社より支給する他の特別賞與と併せて、1930年1月2日までに申込増株金の拂込を完了すること。

米國イエストマン・コダツク會社の 從業員に對する株式分配制

目 的 1919年、社長イエストマンの創意により、本社は其の永勤した從業員の奉仕に報いんがために額面金額を以て、普通株を分配する計畫を立てた。その目的は、從業員の過去の功勞に酬ゆるだけでなく、將來の勤績性を増し、又事業所有者の一人として、會社に對し利害共通感を起させるにあつた。

**株 式 の
種 類** この目的のために社長イエストマンは、自己の所有せる既發舊株、約10,000の普通株、額面金

額 100 萬弗時價 570 萬弗のものを提供した。この株は、1918 年 1 月 1 日に於て、勤続二ケ年以上に及べる、すべての従業員に對して提供されたものであつて、従業員は、この日附迄在勤中に取得した俸給又は賃銀總額の 2% に達する迄の株券引受を申出でることが出来る。例へば、ここに 1908 年 1 月 1 日に會社に入社して、1918 年迄、平均一ケ年 1,500 弗の賃銀を受けたとする。この場合、その總所得は、15,000 弗であるから、この金額の 2% に相當する株券、即ち 30 株を額面金額で應募引受することが出来るのである。なほ會社は、社長イエスマン提供株の外に、別に 10,000 株の新株を設け、前記在勤年數即ち二ケ年に達せざる従業員に對して、その申込に應じた。

應 **募** 今ま前記新舊二種の株式應募條件につき、更に
條 **件** 詳言すれば、下の如くである。

(1) 1918 年 1 月 1 日に於て、二ケ年以上五ケ年未滿勤続の従業員は、その在勤中毎年株式應募を申出でることが出来る。但し、その引受株金の總額は、社長の提供にかかる舊株と併せて、本人が五ケ年勤続期間に受くる賃銀又は俸給總額の 2% を最大限度とする。

(2) 1918 年 1 月 1 日に於て、在勤年數二ケ年に達せざる従業員、又この日附以後會社に入社し、1923 年 1 月 1 日迄に 2 ケ年以上の在勤年數に達する従業員は、その 2 ケ年

間に取得した賃銀又は俸給總額の 2% に相當する株數 1 株 10 弗を申込むことが出来る。其後、會社は普通の株主に對し、額面發行の舊株一株につき、額面以上の價額を以て新株十株を分配した爲に、自然従業員に對する株券の賣出價格を引き上げることを餘儀なくされた。夫れは兎に角、本社の従業員は、此二ケ年在勤所得を標準とする株式賣出に對して應募した後と雖も、會社に在職する限り毎年末に、その年に取得した賃銀又は俸給總額の 2% に相當する金額迄、一株 10 弗の割合で株式引受けを申出ることが出来る。但しその株金總額は、勤続五ケ年間の總取得額の 2% を最大限度とする。

(3) 1923 年 1 月 1 日及びその以後入社した従業員は、前項の規定と略ぼ同様の權利を享有する。ただその申込株金總額は、本人の取得する賃銀又は俸給の 2% を基準とせず 1% とする點が相違してゐる。

應 **募** すべて本法の施行は、會社が任命した三人の理
手 **續** 事が社長の同意を経て行ひ、その施行の費用は會社の負擔としてゐる。従業員が、二ケ年勤続した時は、理事は申込み得べき株式金額を示した株式申込書を従業員に交附す。本人が之に署名して理事に返還し、會社が之を承認した時には、その引受株數に對し、理事の署名した「株式割當證券」を本人に交附す。その後と雖も従業員が會社に在勤す

る限りは、毎年在勤一年度分に對し、同様の株式申込書を與へ、在勤五ヶ年分に對する申込を完了した時は止める。この株式割當證券の發行日附は、1月4月7月又は10月の1日とし、従業員入社月に依りて在勤一ヶ年を計算し、之に應じて前記四種中いづれかの月を選んで證券發行の日附とする。

しかし、單に前記社長イエストマンの提供にかかる舊株引受の従業員に對しては、株式申込書は一通とし、就職以來1918年1月1日に至る在勤年數を示したものを與へ、之に對する株式割當證券の日附は、1919年7月1日となつてゐる。

拂方 従業員は本法により株式を申込んで、その拂込のため何れ現金支拂を要しない。毎年1月

1日及び7月1日の兩度株式割當證券の所持主即ち株主たる従業員に對しては、その株式の配當があり、その配當を以て株式の買入價額とその利子年五分の支拂に充當するからである。勿論、従業員はその欲するところに從ひ、何時でも進んでその買入價額の一部又は全部を、現金で支拂つても宜い。孰れにしても、この支拂を完了した時は、その後の株式配當は、毎年兩度一月一日及び七月一日に、株式割當證券の所持人にこれを支拂ふ。但し、その所持人たる従業員が現在会社に在勤することを要す。この兩度に半期々々の營業報告を與へることは、いふ迄もない。

本の株券の交附 株式割當證券は、その發行の日より、五ヶ年を経て滿期となり、その効力を完成するのであるが、その賣買讓渡は禁止されてゐる。株式割當證券が、滿期となつて完全に効力を生ずる時、即ち五ヶ年間以上、会社に勤績するところの従業員は、その所持する株式割當證券を提示して、本株券の交附を受け、その完全な所有權を得る。但し、その買取價額及びその利子の支拂が完済されることを要するのは、勿論である。本株券交附後の株式配當は、直接本人又はその讓受人に支拂ふ。

本人の死亡その他 若し株式割當證券を所持する従業員が、その證券の滿期前、勤務中に死亡する時は、その遺言受遺者、遺言なき時は法定の遺産相続人は、会社の承認を経て、本人死亡後一ヶ年間に株式買入價額及び規定の利子を支拂ひ、本證券に代へて本株券の交附を請求することを得。又株式割當證券を所持する従業員が、中途、永久に亘る身心の不能のために、会社を辭する場合には、前記と同様本證券の交附を受けることが出来る。婦人従業員にして公司在勤中結婚し、その結婚のために、会社を去る場合にも亦同様の方法を探つてゐる。

上記以外の原因によつて会社を去る従業員は、本證券の交附を受くる權利なく、ただその所持する株式割當證券を会社に返附して、それに対する從來の配當と、若し、別に本人の

拂込があればその拂込の返還を受くるに止まる。

前記社長イエスマンの提供にかかる舊株販賣より生ずる収入は、舉げて本社附属のコダック従業員協會に移し、すべて従業員の福利施設に充ててゐる。

—を は り—

俸給額決定の標準

ま
が
へ
き

従業員に対する俸給額は、幾何を支拂ふべきかこれを數字的に示すといふことは、容易の問題ではない。個々の工場商店に於ける、あらゆる經濟上、社會上の事情を精査した上でなければ、事實、不可能の問題である。あらゆる事情を假想したら、數字も出ないことはないが、茲にはむしろ、俸給額を幾何にすればよいかを決する因子——俸給額決定の標準を述べて見たい。これが却て先決問題である。公正な標準が判れば、稍や公正に近い數字を得るに便なるからである。なほ茲に謂ふ従業員とは、極めて低給の給仕から、主人、社長、常務、支配人に至るまで、苟も店内社中、實際に勞務に服するものをいひ、俸給といふ言葉の中には、隨時、普通の所謂賞與をも含めて考へたい。これ等は、すべて不可分の關係に立つてゐるからである。

従業員の俸給額を定むる因子——標準を考ふる前に、われ等は、普通世間に誤解せられ、或は全く無理解のままに閉却せらるる、従業員の一事業に於ける地位と、その受くる俸給の意義を會得しなければならぬ。これが明白に把握されなければ、その額の多少を決定する因子の採擇、並に各因子の重要度の認識も亦間違を生ずる。

誤解及び
其結果 従業員の地位、及びその俸給についての根本觀念には、いろいろの誤解があり、その結果は亦いろいろの不合理となつて現はれてゐる。いまその一二の例を挙げれば

1 従業員の受くる俸給を、一の遺産残額とし、従業員を以て、この残額の受遺者の如く見做すこと。更にいへば、出資者を全遺産受遺者と見做し、事業の收支計算上、あらゆる経費を支拂ひ、積立、準備等の社内保留をなし、出資者の利益を配當した後、俸給は順位上最後に與ふべき一の絞り粕に相當すべきもの位に考ふること。従つて、主人、株主總會なるものは、一期の自己の所得高、株式配當率、又は社内保留等については、随分八釜しく論議するに係はらず、ひとり、俸給の點に至れば、口を緘して言はず、また、事實あまり問題としてゐないのである。即ち業主の多くは、事業經營上、従業員及びその俸給の重要度を極めて輕視しつつあるのである。

2 この俸給に対する輕視は、如何なる結果を生じたかといへば、俸給額の決定、及びその支給の方法について、そこに何等合理的の標準を發見せんとせず、多くの店主、株主總會及び重役達は、ただ、傳統的には先例とか、社會的には世間の振合とか、經濟的には時の勞力需給の狀勢とか、甚しきに至つては、従業員入勤の因縁情實等を標準として、あて

づつ法、盲滅法に、俸給額を決定してゐるものさへある。また、一面従業者の立場にある社長支配人級の人々と雖も、自己の受くる分配額は別として、部下使用人の俸給額——公平なる俸給額については、その事業管理上、極めて微妙な大切な關係あるに係らず、眞面目にこの問題を講究しやうとはしてゐない。

3 更に、この結果は、同じ従業員でありながら、本人の技術、業績に照して、分外の俸給を受くるものがある一方には、極端の薄給を餘儀なくされてゐるものがあり、出資者ひとり事業利益の獅子の分前——ライオン・シェアを取つて従業員が多くが、僅にその餘喘を嘗めたりしてゐる。竟に、薄給のものは、あらゆる機會を利用して、あるまじき手段で私かに収入を圖るに至つてゐる。その事務職責に対する熱心の缺乏により、本人業績の舉らないことはいふ迄もなく、延いて顧客、社會に不便不利を與ふる影響は、決して少小ではない。而も、世の多くの事業主及び事業管理者は、自己目前の俸給又は利益分配額が多ければ、事業の實績ここに舉れりとし、鼓腹して滿悦する。洵に思慮なき業ではあるが、われ等の眼前に横はる事實たるを奈何せん。

4 已に俸給額の決定につき何等合理的の標準がない。ここに於て、世の多くの人達は、ひとり、因縁、情實、甚しきに至つては、俸給支給者の愛憎、利害、氣まぐれによつて、

俸給額の多寡を決定せんとするのみならず、その最も公正なりとする標準と雖も、本人出身に係る學校、本人在學中の席順、年齢の老幼、兩性の差異、古參新參の別等、極めて單純の目安に依り、一面經濟上の勞力需給の狀勢に照して、勞力の需要多きときは、少しく俸給を高くし、その少なきときはこれを低くし、所謂パーギニング・ストレンクス——勞力取引上の力の強弱によつて、これを加減し、能事了れりとするもの比々皆然らざるはなしといふ有様である。

かくの如き目安によつて採用され、一定の俸給を附與さるる従業員はその後年所を経るに従ひ、鰹上り、目白押しといふが如き調子で、少しづつ増給されてゐる。この結果は、採用の際にあつては、帝大出身の月俸が七十圓とか、私大のそれが六十圓とか、恰かも温州蜜柑が一箱二圓、静岡産がその一割安といったやうな俸給の立て方となり、この七十圓六十圓が基點となつて、後、増給のときも有能無能相平行して進むといふ不合理なやり方をしてゐる。

已に、スタートに於て十把一からけ、如何なる有能者も無能者も同一線におくことの無意義なるは、かりに寛假するとして、スタートを切つて競走に移つた後も、逸足の士と雖も絶えず落伍者と同一の歩調を保つことを餘儀なくされ、決勝點に到着する場合にも同時刻たるべしとする奇觀を呈してゐる。一事業に於ける各人の動作に於ては、もとより協同聯合

の必要なるはいふまでもないが、各人業績の相違努力の進程を無視して俸給の加増を一齊一樣にするに至つては、全く背理の沙汰といふ外はない。今の俸給加増制度は、かくして各人の能率を十分に獎勵する方法とはなつてゐない。彼の明治年間の名相陸奥宗光が、舊華族を驅逐して下級新進の青年を外務省中に拔擢して、一躍要路に立たしめ、故中上川彦次郎、雨宮敬次郎が、名もなき書生若輩を重用して、比較的高給を附與したるが如きは、非に似て理に合へる一のパレードクスといつてよからう。ただ、われ等は、俸給額決定について、これ等三君よりも、もつと緻密な科學的因子を考へねばならない。

従業員の地位及び俸給の意義 かかる俸給に対する輕視、無理解は何から起つたか。これは單に經營者が、事業目前の利益を壟斷せんとする資本家心理の現れであるばかりではない。事業の構成要素としての従業員の立場と、その勞務に対する俸給なるものの、意義に対する理解がないからである。歐米先進の國々就中米國に於て、俸給が割合に合理的に且つ高額に與へらるるのは、この理解が、特に四十年前能率研究の大祖テラー等の出現以來、可なり明白に把握せられたからである。

事業構成の要素が、出資者、従業員、及び社會——顧客、

この三者から成立することは、いふまでもない。この三者は互に相飽和、相融合して、一のエネルギーとなり、回路を作る。そこに、事業の生命があり、活動がある。事業の利益はこの回路中に稍や平均して生ずるものであつて、回路中の或る一局部にのみ生ずるものではない。従つて厳密にいへば、前記三者の中、孰れが最も優越した貢献を擧げるとは言ひ得るものではない。又従つてフォードが曰つたやうに、われ等は、事業経営上、もつと、従業員といふ人的要素を尊重して資本といへる物的要素と等しい地位にまで引上げなければならぬのである。

一事業に於ける従業員の立場を、かう観て來ると、これに與へる俸給の意義も稍や正視する事が出来やう。然らば、俸給とは何ぞや。

思ふに俸給といへるものの中には、次の三つの原素がある

第一 事業のために捧ぐる、従業員の時間に対する對價。

第二 従業員の生産的努力を増進させるための奨励。

第三 従業員に対する事業利益の公平なる分配。

凡そ有効なる俸給制は、必ず以上の三原素を含み、各従業員の實際の貢献に照して、此等の原素を具體化した報酬でなければならぬ。いまその理由を略叙せんか。

第一 雇傭兩者の關係の一面を觀れば従業員は自己の時間を賣り、業主は従業員の生産(販賣も亦同一)を買ふ關係に立

つてゐる。時間を賣るといふ意味は、業主の仕事のために、従業員が自己の時間を拘束して、その使用の自由を失ふ意味である。かうしなければ、事業の成績は擧るものではない。時間の束縛なしに従業員を使つたら、どうなるか。これを業主から見れば、一人の缺勤は、他の同僚の協同的活動を妨げ、社中店内の緊張した氣分を害ひ、機器その他の設備の効用を損じ、所謂一般間接生産費を高くし、全體の仕事の進行を阻止する。また従業員の側から見ても、多くの場合、一日二日を外に費したが爲めに、別にこれといふ収入のあり得やう筈がない。ここに雇傭關係には、時間的要素が加はり、業主が拂ふ俸給の諸原素の中には、従業員の時間拘束に対する對價を含んでゐる。従つて執務中閑談に耽るが如きは、時間の私盜と見るべきである。ただその閑談のために、後の執務能率が大に増進するといふなら自ら別個の問題となる。

第二 俸給の中には、従業員の生産的努力の奨励費を含んでゐる。従業員の心理を解剖するとき、そこには必ず二つの印象がある。一は、自分の努力から生ずる生産は、先づ以て業主の利益となるといふ印象、二は、自己の努力によつて生産が増せば、それに伴ふて、自己の報酬の増加は當然のことなりとする印象がそれである。適當の報酬によつて、この印象を満足させれば、従業員の事業に対する熱心、業主に対する好意を喚起することが出来る。而してこの熱心と好意は、

事業の生命であり、事業利益の生ずる源泉であらねばならない。従つて、拂ふところの俸給は、従業員の生産的努力を促がすだけのものでなければならない。

普通俸給を拂ふものは、従業員の時間の束縛といふ原素を閑却して、單に、従業員の仕事の出来高のみを考へ、これを以て俸給額決定の唯一の標準とするものが多い。しかし、これは、たとへば、機械の代金支拂に、これを賃借して、實際これを用ひて収得した利益額を標準として、機械代金を決定するが如きもので、特種の場合の外、機械製造者はかかる計算で機械を賣るべき筈はない。普通、機械の代金は一定の價格があり、買手が如何にこれを用ひて、幾何の生産、幾何の利益をそれから産出するかについては、これは買手の責任とする。これと同様に今日の科學的事業管理の考では、従業員の時間に對して對價を拂ふと同時に、本人の生産的努力に對する獎勵の意味を含んでゐるのである。

第三 俸給は、前記の『時間の對價』『努力の獎勵』といふ以上に『事業利益の分配』といふ觀念を含まねばならない或は、これが俸給の最も根本的な考へ方かとおもふ。前に、已に従業員の立場及びその重要度を述べたから、更にここに詳細にくりかへす必要はないが、凡そ二人以上が互に助けあつて働く場合、一人が、事業の投資者、所有者兼ねて管理者であつて、他の一人が僅かに一片のボーイであるとしてから

が、この二人は共に同じく、その事業の協勞者であり、組合員である。ただ、今日の合本組織——日に月にその規模を擴張して行く合本組織では、資本と勞務の出し手が益々明白に相違するだけのことであつて、一事業に對する協同努力の必要からいへば、往時の組合——各組合員が、資本も勞力も共に持出した組合と何等變るべき筈がなく、又變りのない協同努力がありたいのである。この意味から見て、一會社内に於ける一片の給仕を呼んで、組合員といふに何の不都合があらう。已に組合員と見るなら、これに事業利益の分配を與ふることは、自ら當然の歸結であらねばならない。この點からいふと、賃銀とか俸給とかいふものは、あらかじめその額を定めた事業利益分配の一種であつて、これを豫じめ定めるのはこれを與へるものからいへば財計上、これを受くるものからいへば生活上便益なるがために過ぎない。従つて、一旦定めた俸給が、會計年度の末、收支計算上、その増拂ひをする餘裕があれば増給し、不結果の年なれば、これを減するのが本當である。要するに、事業に携はるすべての人々は、それが、株主であらうと、従業員であらうと、顧客であらうと、等しくその利益分配に浴すべき筈である。ただ、顧客に對する利益分配は、賣價の低下、品質の高上等の形式で行ふことは勿論である。

従業員の立場及び俸給の性質を略叙したわれ等
俸給額決定の標準は、ここにはじめて俸給額の決定標準の吟味に移りたい。この吟味に入るに臨んで、なほ、一言しておきたいことは、勞務は個人にとつて、健康の母であり、自尊自重の現れであり、自己自身の救済である。従つて、人間幸福の最も大なる源泉である。又、社會からいへば、社會の正義は個人の正直なる勞働から生れる。従つて、一の事業に最も多く貢献するものは、また最も多くの報酬——俸給を受くべき筈であるといふことである。最善の努力を以て、最高の業績を擧ぐるもの、これを稱して、最優等の従業者といふ。故に俸給には毫も恩惠の意味を含んではならない。因縁、情實を含んではならない。その額を決定するには、別に合理的な公正な標準がなければならぬのである。

それでは、俸給額決定上公正な標準は、何れにありや。

第一 (イ) 事業の諸経費に対する割合を考へ、次に、

(ロ) 事業の純利益額に対する割合を考へて、支拂ふべき俸給總額を定むること。(イ)の場合を例示すれば、家賃や、交際費に格別の巨費を出してゐる場合には、これ等を減じて俸給額をもつと蹴出すことを忘れてはならない。更に突込んでいへば、無用に資本を建物等に固定して、その利用を怠り従業員報酬を低下するが如きは、事業構成の要素として最も生産力ある人間を無視して、却て、建物といへる不生産的

物料を愛護するに當り、子弟僕婢を薄遇して、ひとり書畫刀劍の逸樂に耽るものと同一の過りを犯してゐるのである。

(ロ)の場合をいへば、積立金、準備金等の社内保留や株主配當やに対する俸給總額の割合を、よく調べて、そこになるべく均衡を保つがよい。我邦の事業經營方針が英米等と比して著しく相違する點は、我邦では株主配當が多くして、社内保留や俸給が割合に少ない點にある。わが事業の堅實性の乏しいことは、ここにもよく現はれてゐる。米國では一定の社内保留をした後、株主配當は先づ七八分に止め、殘餘の利益は、丁度半々に、株主と従業員とに分つものが少なくなく、かうした態度に出づるものほど、事業の大をなしてゐるのである。

第二 すべての従業者全員の受くる俸給總額に對し、各部局の俸給總額の割合を縦斷的に考へ、また各員の受くる俸給等級の相互の割合を横斷的に調べ、あまり不公平のないやうにする。これによつて、比較的難儀してゐるとか、業績を擧げてゐる部局又は等級の人々の俸給の割當を多くすることを圖るがよい。従業員の不平は、その俸給の絶對額の少ない爲めでもあるが、各員間の割合の亂高下にもよる。即ち、努力し貢献してゐるものが割合に少なく、怠惰無能のものが却て多くを得てゐる場合にも中々多い。妻子ある従業員に七八十圓の月給を與へて、僅かに七八人の重役が、半期百萬圓の賞與

を分つが如きは、事業の科學的管理から見て、亂暴千萬と申す外言ひやうがない。

第三 次ぎに^{サブシスタンス・ウエーブ}最低生存賃金といふことを考へたい。これは従業員に對し、その労働の供給力を維持するために、やつと生存し、結婚し、子供を育てるに必要な賃金の支給を意味するこの標準で俸給を支拂ふが如きは、記者の決して主張するところではない。この程度の俸給さへも支拂ふことなく、反つて、事業の不振を歎ずるものが、かなり世間に多いから、業主が俸給の絶対最少限として、これ以下を與へては、究竟業主自身の不利益也といふ一の標準を示した迄である。従業員の生活上の不安衰亡は、即ち業主の不安衰亡たることを思はねばならない。

最低生存費の給與を受けない従業員は、勢ひ、その家族、親族友人等の扶助の下に生活することを餘儀なくされる。従つてこれ等近隣者の収入をそれだけ蠶食することになり、結局、最低生存費の全部を與へない事業は、甲を扶助する乙がその収入を得るところの事業に對し一種の寄生虫となる。扶助者の生存費を蠶食する結果は、本人の生活を弱め、その能率を害するから、かくの如きは社會全體として見ても、決して健全な事業状態とはいひ得ない。業主はそれぞれ自己の使用する従業員の最低生存費を、自ら與へなければならない。

然らば、最低生存費はどうして定めやうか。各個人の生

立、環境、習慣、性向、教養等によつて、それぞれ生活の規模が違ふから、これを決することは中々容易の談ではない。しかし、仔細に研究すれば、そこにある標準を得ることは、必ずしも不可能ではない。従業員の必要とする食料中最少限度のカロリー及びビタミン、衣服、暖氣、住宅等の費用は、一時一局について調べれば、概算は判る筈である。ただ、問題は、子供の數であるが、先づ最低三人と抑へたら宜からう。平均子供三人以下では、人類は現在數の維持が出来ないからである。本人『相當の生活』所謂フェア・リビング又は、本人『満足的生活』サテスファクトリー・リビングの標準を決めることは、銘々の性行、習慣、境遇等によつて各々相異なるから、頗る困難ではあるが、世間通有の最低生存費を査定することは、決して、不可能ではない。

第四 所謂、^{リビング・ウエーブ}値生賃金を標準として、俸給を定むることは更によい考である。ここにいふ値生賃金とは、従業員本人及び家族をして、單に生き得るといふ以上に、或る程度の享樂を得せしむるだけの額を支給するのである。即ち人間に値ひする生存上の享樂を與へるものである。無論、前記の『最低生存賃金』よりは、進んだ考で、今日米國邊の業主の拂ふ俸給は、概ねこの程度に達し、單に、人をして走屍行肉たらしむる最低生活報酬を與ふる風は、段々なくなつてゐる。又俸給賃銀問題について爭議の生ずる場合には、仲裁者も一般公

衆も共にこの値生額を一の合理的標準として、争を解決せんとしてゐる。

第五 近時外國では、^{セーヴィング・クエーデ}貯蓄賃金を主張し、且つ實行してゐるものがある。これは、前法『値生賃金』に加へて、従業員の老衰に對する貯金の餘裕を給與額内に含めたものである。俸給も亦少なくともこの程度まで引上げたい。

第六 外國の思慮ある會社では、社長、取締役會長級の人々の間に、^{カルチュラル・クエーデ}文化賃金の聲さへ聞える。これは、更に進んだもので、従業員及びその家族をして、喰つて生き、多少の享樂を得、養老貯金を得る外、子弟の教育、修養に對するゆとりをも見た報酬である。

前記(イ)最低生存給與、(ロ)値生給與(ハ)貯蓄給與(ニ)文化給與、以上四法の内、最も理想的なものは、いふまでもなく(ニ)である。又、(ロ)(ハ)(ニ)は、社會的に考へても、事業管理の上から見ても、願はしいことであるが、事實、絶對的最少限の俸給額とはなつてゐない。ただ、(イ)に至つては事實がどのやうにあらうとも、俸給賃銀の本質上その絶對最少限度とせねばならないのである。

第七 しかし、俸給額決定の標準として、最も重要な地位を占むるものは、何としても、従業員各自の能率、業績であらねばならない。即ち、事業の生産力に表はるる、本人の貢獻を標準とすることである。ただ、その貢獻の程度を精確に

測定することは、頗る困難といはなければならない。各従業員が擔當する業務の範圍が、事業組織によつては極めて狭く而もその範圍の限界が明瞭でないのみならず、各自の執務作業の出來高さへ、明かに測定することが容易でないからである。

しかし、容易でないからといつて、研究を怠つてゐては、何時まで経つても、合理的標準は得らるる筈がない。先づ(第一)に考ふべきことは、各従業員の業績を仔細に記録するが宜い。一人の販賣高、一人の通信量等は、注意すれば、正確に近いものが得られぬ道理はない。所謂、業績記録を精密にとるのである。あらゆる商品に附札をし、その附札には商品の型、貯蔵番號、仕入値段、賣値段等を記載しておいて賣上の際、これを商品から取去り、販賣擔當者の署名をこれに記入して保存するチェック・システムなども一法であらう。

(第二)に、稍や一定した仕事については、進んだ工場で施して得る従業員の『時間、動作研究』を應用して、一定時に於ける標準作業高を定め、この標準高以上の仕事をしたものには、給料を増してやる。大商店内の包装部等には應用が出来る筈である。(第三)に、勤続年限の長短、缺勤遅刻の多少、強行すれば、閑談のための執務時間の盗用度合等をも考慮して、給料増加率決定上の参考とすることも亦一法であらう。(第四)に、本人に對する社内外の印象を調べることも

亦宜からう。(第五)に、増給率決定の場合、社内幹部の原案に基いて、従業員所屬の課長部長だけでなく、本人の朋輩同僚全部の意見を徴すること、並に現在の俸給額及び増給の程度に不服あるものには、控訴の途を開くことも宜い。(第六)に、執務の方法無駄の防止等に名案を出したのものには、その名案を実施して効果を生じたとき増給することも亦面白からう。

以上は本人の能率業績を標準とした俸給額決定上、参考として述べたものであるが、しかし、これは主に中級以下の従業員に対する考察である。決定上最も困難なのは、社長とか常務とか、支配人とか、所謂幹部達の俸給額(賞與をも含めて)である。この場合その事業に対する貢献の度合を測定することが、更に困難であるからである。米英獨等の幹部達は平事務員よりも、時間的にも、勞務上にも、遙に多くの努力を捧ぐることを理想とし、従業員を「所有」する觀念を隔れて、事務に精進してゐるが、わか邦では午前十一時位が幹部出勤の常習である。就業時間の長短は、必ずしも、貢献のパロメタとはならないが、その不熱心だけは明かに測定し得るやうである。或は、事業困難の際、或は擴張の時、社長なり支配人なりが、偉大な貢献をするといふかも知れない。例を、借入金、社債等の金策にとらう。その金策の成功といふものは、果して社長一人の本質——技術だけによつたものか

社中全員の力も加はつてゐるかは、大に考へねばならない。その成功は社長の人格、社會的地位、外交術にもよらう。然しその裏には、幾何か貸主をして安心せしむる財産——事業の得意先とか、有體財産とかがなければならぬ。而してこの財産は、多年多數人の努力の累積的成果たることを思はねばならない。また社長の事業經營上の成功なるものの實質を解剖すれば、社長の裸一貫としての素質といふよりは、その社長たる地位、勢力といふ背景に負ふところが極めて多い。而して、この地位にあつて腕を振ふ機會を與へたものは、實は、株主とか従業員とか、間接には顧客の力である。特にその地位が法律——強制力を以て特別の便宜と保護を與へられ金策の仕易い立場にある場合の如き、社長本然の力といふものは、益々少なくして濟むのである。事實、人間天賦の能力には雲泥の差異があるものではない。指揮宜しきを得、適當の工具を用ひさせれば、熟練工は不熟練工の三倍以上の働をするが、五十倍も百倍もといふことは、絶無といつてよい。頭腦勞働の場合は、筋肉勞働に比べて、各人能力の差は無論多いことを認めなければならぬが矢張り數百倍といつたやうな開きは、あるべきものでない。又、金策の成功が、假りに社長一人の本然の伎倆によるとしてからが、若し、その借金を必要とする原因が、社長自身、或は社長が直接代表する人々の經營上の失態から生じた場合には、失敗と成功、ブラ

ス・マイナス、功罪相償ふたといふに止まるであらう。又、事業の解理なく、能率を本位としない社長の下には、因縁情實關係に據つて密接する常務支配人がある。或は、社長の個人的利害上都合がよいため、その地位を擁し、分外の給與に與つて、而も半日閑談に耽つてゐるが如きは、眞の事業管理から觀て、實に高價な閑談料と申す外はないのである。

かくして、店内社中高級幹部達の受くる俸給なるものは、方外に高價なものとなつてゐる場合は少なくない。曾て、故井上角五郎君が、北海道炭礦汽船會社の社長たりし當時、半期八萬圓の賞與を受け、車上手を拱いで靜かに自己の貢献がそれを値打せるを否やを疑ひ、而も無理に理窟を附けて、これを肯定したことがあつたといふ。われ等は、世の多くの幹部達に對し、この井上君の前半の反省だけを促したいとおもふ。

標 準 例 従業員の依給額決定の標準として、本人の努力貢献が、その最も重要なるものの一であることは、已に述ぶるところあつたが、いま、その一例として、外國の或る工場で採用しつつある標準を掲げて見やう。やり方によつては、商店會社の參考資料ともなるであらう。

本表は、恰かも既定の標準作業時間に仕事を仕上げた職工の時間給を、パーセントで示し、勞働の困難、不愉快、手足

の熟練、精神的努力の大小厚薄によつて、與ふる給料中の獎勵分子の加減をしたものであつて、勞務が多ければ、その給與も多くする合理的の一標準たるを失はない。

仕事の性質	従業員	給與中、本人努力獎勵分子の多少 (%)	
		最少限	最大限
1 書記の日常の仕事——別に肉體上及び精神上過度の努力を要しないものには獎勵分子は最少限を取る。	男女共	8	10
2 日常の仕事——稍や肉體的に過度の努力を要するが精神的の努力と創意の必要が極めて少ないもの。	男	10	15
3 指を使用する手工——取扱材料の重さ軽く、作業中立つたり、坐つたりする。工具の使用なし。	女	15	18
4 或る程度まで工具を用ふる手工業——取扱材料軽く、交互に起坐す	女	18	20
5 全く工具に依る手工業——取扱材料軽く、肉體精神共過度の努力を要せず、作業中起坐自由。	男	18	20
6 作業時間中、幾分肉體上過勞を感じる手工業しかし精神的疲勞は格別大したことのない。	男	20	22

7	作業時間中幾分肉體の疲勞を感じる機械作業しかし、別に大した精神的疲勞のない。	男	20	25
8	手工及び機械作業兼用——筋肉の疲勞極めて少なく、又た精神的疲勞も少なく或はない。	男	20	25
9	機械作業で、作業時間の大部分、著しく精神的の疲勞を感じるものしかし、肉體の疲勞の少ない。	男	25	30
10	用機又は手力作業——肉體及び精神的疲勞兩方共あり、しかし、作業周囲の環境設備、理想的のもの。	男	30	35
11	ひどく肉體の疲勞を感じ、又た精神的疲勞をも伴ひ、環境不愉快なもの。	男	35	50
12	ひどく筋肉的勞力と精神的勞力を要する特殊の仕事。	男	50	75

以上、われ等は、俸給額決定の標準と、その分配の割合を考察したが、いづれにしても、その金額は、出来るだけ多くを與ふることを以て理想としなければならない。これは結局、事業主又は上役の利益となるからである。ただ、問題は、各従業員間にその分配の公平を期すること、優渥なる俸給に相當する實際の貢獻を得るために、巧みなる事業管理、たとへば、教育、訓練、適材適所、執務

環境の順應等を併せ行ふことを忘れてはならないといふ迄だ。一圓を拂ふて一圓の價値ある貢獻を得る可能性があるなら、或る程度までは、百圓を拂ふて百圓に値ひする貢獻を得んことを努むべきである。世の多くの工場商店を見ると、その經費の30%乃至60%は、無駄な費となつてゐる。一例をいへば、社長、重役、主人等の交際費等がそれである。かかる無駄な費用を省略節約して、多くの従業員——絶えず一事業内に在住し、自己の長所を發揮し、それによつて生活費の全部少なくとも大部分を得つつある従業員には、その事業に携はることを以て、終生の仕事及び快樂と感ぜしむるために、出来得るだけ多くの俸給を與ふるが附口の業である。多くの無駄を省けば、公正なる俸給の分配は極めて容易なる場合が多く、また、かくすれば、無駄な費用は自ら節約されることとなり、因となり果となつて、事業は大なる堅實性を帯ぶるであらう。

凡そ事業管理上諸々の問題については、意見區々に分るるものが多いが、ひとり従業員の俸給賃金に至ると、能率學者も、實際家も一齊に多額支給の利なることを承認してゐる。能率研究の大祖テラーから、ガント、エマソン、事業界の巨人カーネギー、ジエネラル・エレクトリック社取締役會長のヤング、コックス、有名なるフォード、デニソン等例を挙げれば、際涯がないが、この點に於ては皆その意見符節を合

してゐるのである。

これは何のためであるか。彼等は實際の経験と、科學的研究によつて、勞力の市價と、眞價——價格と價值との區別を明白に把握したからである。生産費、販賣費の高低を決するものは、商品一個の中に加はる、^{レバー・コンテンツ}勞力量の多少であることを知つたからである。従つて、勞力に對して支拂ふところの代價が、一人當り一時間當り低くとも、その勞力の品質が劣等なるがために、商品中の勞力量が多量に上るときは、商品一箇の生産費販賣費が高くなることを知つた。これに反して、拂ふところの報酬が一人當り一時間當り多くとも、従業員の生産能率が多く、若干數の商品に分配せらるる勞力量が少なければ、ここに多産と低價が結果することを知つた。結局、人工的に見て、生産費の低廉を生み出す因子は、長時間の従業時間でもなければ、報酬の少額でもないことを知つた。従つて、上質優等の勞力を用ふることが得策であり、これには相當多額の俸給賃銀を拂はねばならないことを明白に理解したからである。

この理解は、極めて近視的な短見者流の外は、甚だ容易な問題である。いま、勞力の市價一人一日の勞銀3圓の場合、その一割を増して、3圓30銭を拂つたとする。この際、この3圓30銭の勞力の貢獻は、中々一割増位に止まらない。二割三割にも及ぶことを普通とする。この一割と三割の差となつ

て現はるる貢獻は、即ち業主上役の利益ではないか。

又た、多くの場合、従業員在任中の経験技倆なるものは、俸給の加増以上に進歩するものであつて、この経験技倆の進歩は單に生産の増量となつて現はるるばかりでなく、また品質の改良となつて表はれる。しかし、この経験技倆が三倍になつたからといつて、給與は概ね二倍にも達してゐない。また、永年在職の経験者は、普通従業員の弱い立場——勞力移動の困難、多年の地位を抛つて果して適當の仕事を得べきや否やの憂慮、新地位新職業を得べき情報の缺乏、旅費及び無職中生活費の調達困難、勞力取引上の力の微弱から起る困難、凡そこれ等から生ずる勞力移動の困難のために、現在與へらるる俸給については、押切つてその増給を要求することなく、その経験技倆の進歩せるに係はらず、不相當の低額に甘んずるものが少なくない。この弱點を利用して、當然の俸給額を與へないといふことは、道理上からいへば、一種の搾取であつて、經濟上からいへば、本人の一層の努力を阻止するものである。ひとり不合理であるのみならず、思慮なき業といふ外はない。

更に、多額の給與を與へて優秀の勞力を用ふる場合の利益については、一日三圓で熟練工一人を用ひるのと、一圓五十銭づつで二人の不熟練工を用ひる場合の得失を省みるがよい。この場合、二人の生産は恐らく一人に及ばない場合があ

らう。その生産額は多くとも、品質の劣悪のために物にならない場合があらう。社会——顧客の満足を以て事業永遠の生命とせず、利を一時に網する虚業は自ら別として、品質の劣悪少なくとも顧客の不満足といふことは、直ちに事業滅亡の桶をなすものであつて、かかる低級の不熟練工は、給与して却つて事業に損失を招くものでなくして何であらう。特に、二人を使役する場合、一人に比して、作業臺も、工具も、機械も、電燈も、居所も、それ相當に多くを要し、固定資本を空しく費し、一般間接生産費を高めることを思はねばならない。「賃銀も俸給も、出来るだけ出せ、出して而して優秀な技術経験を得よ」これは、如何にしても争ふべからざる真理である。

成功者の裏書 以上の主張は、決して、われ等の無何有辯的臆説ではない。事業界に於て偉大なる成功を収め、成功して而もその事業内部の組織に、ほとんど何等の紛争もなく、その隆運は愈々益々隆んなる、事業界の明星の聲である。

十萬以上の職工と數千の事務員を擁し、全世界に亘つて活躍する、ジエネラル・エレクトツク會社のウェストリン工場支配人たるコックスは、どういつてゐるか。曰く

「材料加工のためにする勞力の應用——われ等の工業

に於て、従業員に對し十分なる給与を與へ、その疲勞を適當に制限することなくして、彼等の協同努力、心からの協同努力を求むるが如きは、愚や及ぶべからず。又た、この協同努力なくしては、われ等は決して事業全體の活動に能率を期することは出来ない。而して、文明の事業管理者は、斷じて、低い賃銀に與するものではない。何となれば、低い報酬は低い生産費を意味すといふが如き荒唐無稽談は、業に已に過去のものとなつたからである。多額な賃銀を拂ひ、優秀な勞力を購ひ、一生産單位に含まるべき勞力量を一定し、——即ち標準作業高を決め、作業に要する設備及び方法を一定して、仕事に従事すれば、ここに、工場内の原料材料はその加工度數を速め、一定時に於ける製産額は増加し、顧客の需要はより多く且つより早く充され、ここに於て、より多くの利益が生ずる。而して、かかる喜ぶべき結果は、高額の賃銀を惜氣なく給することから始まるのである。但し、その賃銀が、それだけの生産力あるものに支拂はるることを要するのは、固よりいふまでもない。

低い賃銀に株守し拘泥することは、洵に智慧なき業である。進歩した事業管理は、反對に高給の支拂

を利とする。給与は高ければ、高いほどよい。ただ、これがために投じた1弗が、それに相當する1弗だけの効果を齎さなければならない。その對價は恰かも一弗だけの効果でよい。90仙の効果でも、1弗10仙のそれでもいけない。恰も1弗だけの効果でなければならない。この道理は明白である。90仙の價値だけしかない物に對して、1弗を拂ふことの不合理なるが如く、90仙の値しかない勞力に對して1弗を支拂ふことは出来ない相談である。同様に、1弗10仙の値ある勞力に對して1弗を拂ふことは、永久に續行し得るものでない。公平なる待遇を與へざるものとして、竟に不平不満足を招來するからである。業主及び従業者いつれの側でも、満足せざる薄遇は、必ずや事業の滅落を結果し、決して永續すべき筈がない。』

能率研究の大家ガントは、どういつてゐるか。曰く

「人をして最善の努力最高の業績を挙げしむるには、必ず、その携はるところの仕事の困難及び不愉快の度合を考慮して、その度合に應ずる増給を與へねばならぬ。而して、その増給の度合は、日給の場合にあつては、日當の二割乃至十割にも及ぶことを要する。

巧妙なる事業管理とは、高額の賃銀支拂をいふ。巧妙なる管理は最高の能率を要求し、この要求は、ただ、優秀な勞力を得、その勞力をして最高の能率を挙げしむる誘因となるべき程の高額給与の支拂によつてのみ得られるものである。

自己の労働者に對し、拂ふところの賃銀の低きを以て誇りとする支配人は、もし、信頼すべき原價計算をしたら、必ず、概ね自己の生産費が、高い給与を惜まない他の競争者のそれに比して、高位にあることを發見するに相違ない。』

更に能率研究の大家エマソンは、どういつてゐるか。曰く

「予の信念及び教訓は、十年一日の如く、産業上及び精神上の眞價なるものは、その賣買原價よりも遙かに速かに増加するものなりといふ點にある。従つて、思慮ある興業主は、鈍帳役者に500弗を拂ふよりも、その十倍の5,000弗を出しても天下隨一の千兩役者を雇ふであらう。この文明の法則は到るところに行はるべきものであつて、材料、設備、及び人物の選擇いつれに於ても、何等の違ひはない。

産業上の各要素の眞價は、その賣買原價よりも速かに増進する。この根本原則は、従業員にも、機器に

も、設備にも、また材料にも、等しく當符まるのである」

有名なるヘンリー・フォードは、どういつてゐるか。曰く、「廉價な人間を使つたからといふて、物は安く良く出来るものではない。又、凡そ、物の生産費を低くせんためには、常に優秀の勞力を得ねばならぬ。

賃銀を低下すると、生産費は決して低下するものではない。反つて生産費は増嵩する。廉い生産費で製産を圖る唯一の策は、高級上質の勞力に向つて、高い代價を支拂ひ、巧みなる事業管理によつて、その勞力に充分の能率を發揮させるに在る。」

又た、曰く

「従業員に對する給與は、要するに、一事業に於ける組合員に對する利益分配と解すべきものである。……しかし、如何なる程度まで拂へば、給與は果して充分なのか。これが問題であるが、予の見るところでは、従業員が一日一日の仕事によつて、單に本人一人の生存上絶対に必要な費額を得るのみならず、家庭の妻子眷族に相當の教養と享樂と蓄積を與ふる餘裕を得れば、ここに、本人は仕事を樂しみ、その最高の能率を擧ぐるに至るであらう。かくの如

きは、單り本人の幸福に止まらず、また同時に究竟事業の利益を招來するに相違なく、日々の仕事に對して相當の満足をもたせざる従業員は、その受くべき報酬を自ら低減し、延いて、事業の生産、貨物の品質を低下するに至る。かくして従業員の給與は、前記の程度まで支拂ふて、始めて充分といひ得るのである。

—を は り—

版權所有

不許複製轉載

昭和參年九月十日印刷

昭和參年九月十日發行

昭和參年十二月十五日再版發行

經營合理化研究 (既刊六冊) 各冊一部金八十五錢

第一輯 事業診斷の觀點	第四輯 能率生活の一考察
第二輯 放資の基準	第五輯 フォードの事業と教訓
第三輯 株式分配制度と 傳給の標準	第六輯 能率施設の具體案

每冊部金十八錢

著作兼發行
編輯者

松下傳吉

東京市墨田區八重洲町一ノ一

印刷者

北原積吉

東京市神田區永富町三番地

印刷所

北原丹誠堂

東京市神田區永富町三番地

發行及發賣所

中外産業調査會

31.10.23

$\frac{44}{15}$

