

世紀転換期の企業内福利厚生制度の事例

— V. H. オルムステッドの調査を中心に —

Some Examples of the Welfare Work in the Turn of the Century

伊藤 健市

Ken-ichi Ito

はじめに

世紀転換期の企業内福利厚生制度（以下、福利制度と略す—伊藤）について、筆者はそれを「産業改善」という概念のもとに一応の考察を加えた¹⁾。そこでは福利制度の時代的な制約による特徴を「産業改善」という概念の使用から明らかにし、当時の施策・制度の特徴を示した。しかし、そこではその内容について十分に触れることができなかった。

この「資料」では、上述の点を公的機関によって世紀転換期に実施された調査²⁾（発表されたのは1900年である）で埋めておきたい。

V. H. オルムステッドの調査

V. H. オルムステッド (Victor H. Olmsted) の調査の目的は、「アメリカの様々な地域で、産業上の改善と労働者の向上に配慮している、それぞれ異なった工場でのそういった施策の性格、範囲、効果がある程度明確なものにするために、そのような施策が実際に運用されているのが考察され、それに関する判断が得られる多くの企業」(V. H. Olmsted, *The Betterment of Industrial Conditions*, p.1117. なお、以下の引用ではその後引用ページをカッコ内に示すことにする) を訪問することにあつた。そして、調査の結果、「こういった施策を切迫した事情に対応するかもしれない事業の性格上採用した使用者の経験は、より一般的に採用される価値があることに対して、そういった施策の従業員への有益な効果をもたらすだけでなく、それらが単に財務的な見地からだけでも決定的な経営上の改善をもたらすことから、証明すること」(1118ページ) になるというように評価している。

ここでは、オルムステッドが調査した企業でどのような施策がなされていたのかを明らかにする。ただし、彼の調査はその表題にも示されているように、「改善」を中心に考察しており、本来の意味からする福利制度とは若干異なりその範囲が広く取られているが、先の拙稿で分析したように世紀転換期頃の福利制度が「産業改善」という概念で実施されていたことを示すた

1) 拙稿「『産業改善』について(1)(2)」(『大阪産業大学論集(社会科学編)』第66・68号)を参照のこと。

2) Victor H. Olmsted, *The Betterment of Industrial Conditions*, Bulletin of the Department of Labor, No.31 (Nov.1900).

昭和62年4月3日原稿受理

大阪産業大学 経営学部

めにも、そのままの形で提示しておく。

<Joliet Steel Company, Joliet, Ill.>

「従業員の社会的・知的状況を改善することは、彼らの福祉の向上だけでなく、会社の物質的な利害の推進になる」(1119ページ)という認識のもとに、1880年代より開始。

1889年12月に、53,000ドルを拠出して Steel Works Club を100名の会員で創設。それはクラブハウスをもち、その設備は年1ドルで貸されている。テニスコート、体育館、ハンドボールコート、ボーリング場、16の風呂、6つのシャワー、飛込みのできるプール、更衣室、ロッカー、宿泊施設、従業員が低価格で利用できる理髪店などが設置されていた。その他、メインフロアーにはカード・チェッカーなどのできる部屋、約6,000冊をもつ図書館と読書室、6台のビリヤード、講演室、ステージと1,100席のある娯楽室、アートギャラリー、1,000ドルのグランドピアノを備えた音楽室などがあった。

クラブハウスは、ウィークデーには午前7時から午後9時45分まで、土曜日は10時45分まで、ただし、日曜日と休日は正午まで開館していた。この企業の従業員のみがこのクラブの会員になることができ、会費は年2ドルで、月50セントを支払えば、教育的な講習に参加できる。このクラブの管理や諸設備の維持に必要な経費はすべて会社が負担しており、会費は印刷物や石鹸・タオルなどに充当されていた。1893年に300名、1895～96年に約1,200名、1897年に500名、1899年に650名の会員がいた。

教育活動として、機械製図、数学、音楽、習字、速記などの講習がなされていた。会員の子供には無料の幼稚園があった。会員の妻や娘で作る“Ladies Auxiliary”があり、社交的な目的でクラブハウスを無料で使用していた。

クラブの会員は、石炭や小麦粉といった家庭用品を原価で購入することができた。

<Cambria Steel Company, Johnstown, Pa.>

この企業は、Johnstown Athletic Club という体育組織として1890年に作られ、1898年2月に再組織されたクラブをもっていた。会員は210名程度であった。クラブは、15,000ドルで作られた体育館と自転車用トラック、野球場をもっていた。

<Carnegie Steel Company, Braddock and Homestead, Pa.>

1889年1月にカーネギー図書館、1895年1月に Carnegie Club of Braddock が開設。このクラブには、1,200席の劇場、プール、体育館、ビリヤード室、風呂、ボーリング場、カード室、読書室、講演室、暗室などが設備されていた。

会員は、その管理について何の発言権もなかったが、四半期に1ドルというわずかな会費ですべての施設を利用できた。「ブラドックの市民で従業員でないものは、四半期2ドルで会員になれたし、会員の子弟である18歳以下の少年は、四半期50セントで風呂の使用を許され、体操と水泳の教授や他の様々な特権が受けられた。」(1122ページ) 婦人にも四半期1ドルで同様の恩恵が与えられた。1899年の会員数は約750名で、そのうち500名は従業員、その他は婦人と18歳以下の少年であった。

講演や娯楽のほか、会員は月50セントで簿記、速記、機械製図、商業計算、音楽、写真などの教育的な講習を受けられた。女性には、裁縫、編物などの講習があった。その他、オーケス

トラ、ブラスバンド、銀行、会員の子供は無料の幼稚園、理髪店などがあつた。

この会社は、ホームステッドにも Homestead Library Athletic Club をもつていた。これは、1889年8月に組織され、「その会員は主にホームステッド工場の従業員で構成されていたけれど、その町の市民で従業員でない者も加入を認められていた。」(1122ページ)

図書館は、A.カーネギーによって250,000ドルで建てられ、音楽ホール(東部)とクラブ(西部)と図書館(中央部)からなつていた。クラブには、プール、風呂、ボーリング台、ビリヤード室、レクリエーション室、必要な設備の整つた体育館があつた。

カーネギーは、「できるだけ早くこのクラブの管理を会員に委ねたい」(1123ページ)とし、毎年クラブの会員から選ばれた9名で構成された委員会(board of control)がクラブ内の問題を解決していた。会員は、full, junior, ladiesの三階級に別けられ、18歳以上の男性はfullに属し、従業員なら四半期1.5ドル、それ以外は2ドルであらゆる施設を、18歳以下の男性はjuniorに属し、四半期50セントでビリヤード室とカード室以外の施設を使用できた。ladiesは、四半期1ドルで会員になれた。会員は、夏期の約600名から冬期の約1,600名まで変化していたが、半数は従業員であり、残りは婦人と少年で従業員の家族であつた。

<Metropolitan Street Railway Company, New York, N.Y.>

この会社は、1897年2月に会員を従業員に限定した Metropolitan Street Railway Association という共済組合を結成していた。それは、1899年7月にニューヨーク州法のもとで150名の会員で法人化され、調査時には2,643名を数え、会員数は不断增加していた。

「月50セントの掛金で、会員は、疾病あるいは事故による労働不能時には年間90ドルを超えない範囲で、そして死亡時には150ドルが相続人に支払われるという金銭的な援助を受ける資格が得られた。」(1124ページ)

会社は、広い部屋を提供し、それはホール、図書館と読書室、その他の目的で使われており、従業員の親交を深めたり、休憩・レクリエーション・知的な気晴らし・余暇時間を過ごす場所として利用されていた。図書館の本は会社の費用で購入されていた。月々の会合の後に娯楽活動—音楽や朗読会—が開催され、年に一回費用は会社が負担する観劇会が催され、すべての従業員が家族を伴って招待されていた。夏には遠足やピクニックが、冬には大舞踏会が計画されていた。

オルムステッドはこの共済組織を、「会社と従業員との間に非常に暖かい感じをもたらし、その感じを促進し、他の人々との密接な知己関係を作り、彼らの間に友情を増し、余暇時間に街角や酒場から彼らを遠ざけ、道徳的、社会的、知的な側面で利益をもたらす」(1125ページ)と評価している。

<National Cash Register Company, Dayton, Ohio>

オルムステッドは、ナショナル金銭登録機会社(以下、NCRと略す—伊藤)の施策・制度について、本調査で最も多くのページ(9ページ)を割いて詳細に論述している。NCRではそういった施策・制度が、「賃金労働者の道徳的・社会的・身体的な福祉を促進し、助長することで、『それは収支にあう(it pays)』ことから」(1125ページ)提供されていた。

NCRは、従業員をクラブや社会的な団体に組織している。そして、これらの組織の利点をNCRの役員は以下の6点に要約している。つまり、①従業員の間に団結心を生み、従業員だ

けでなく家族・近隣のモラルを改善する、②より知的な従業員を結果としてもたらし、③よりよい人々を獲得し、よりよい仕事を達成する、④従業員と家族の間に親密な関係をもたらし、通常は従業員と使用者の間にある垣根を取り除く、⑤労働者の性格が向上し、町じゅうに家族を愛し、よりよい仕事をしようとする希望がもたらされる、⑥他の使用者がこういったやり方の価値を知り、その従業員を取り扱う際に利用する。「NCRの全体系が基づいている原則は、単に従業員の楽しみと福祉に日々個人的な関心をもつこと」(1126ページ)にあった。

NCRハウス(House)が、従業員の社会的・知的・道徳的生活の中心となって活動しており、図書館、クラブの会合に利用される部屋、幼稚園、裁縫教室などがあった。このハウスは、会社の経費で維持されていた。それには様々なクラブや委員会があった。以下では、それらについて略述しておこう。

Advance Clubは、会社の役員や部長、職長、事務員、工場のいろいろな部門の75~100名の従業員で構成されており、「企業経営に関してメンバーに関心を起こさせるような問題を討議」(1126ページ)するため、1896年に組織された。Woman's Century Clubは、1896年に結成され、1899年には264名の女子従業員が加入していた。音楽、レクリエーション、講演、討論会、エッセイの読書会などを実施。年会費は50セントであった。Progress Clubは、1896年に結成され、調査時点で400名の男子従業員からなっていた。年会費50セントで、政治、宗教、技術、科学、旅行、工場での生活上の問題等について、会員間で討論を行っていた。Young People's Clubは、慈善事業婦人会員(deaconess)の監督下、毎週NCRハウスで会合をもっていた。Outdoor Art Associationは、1899年に、50名で結成、年会費2ドル。その目的は、庭園、花、写真といったことに関心を高めることにあった。South Park Girls' Library Clubは、1897年に150名で結成。毎週一度NCRハウスで会合をもつ。慈善事業婦人会員の指導のもと、読書や文芸、そして刺繍教室を開講。会費は週2セント。Boys' Garden Clubは、1896年からあり、50名の会員が夏期に野菜畑の作り方を学んでいる。Boys' Clubは、1897年に結成され、調査時点で120名の会員。このクラブは、12~16歳の従業員の子弟および近隣の子供で構成されていた。Woman's Guildは、従業員の妻たち100名で1896年に結成され、文芸や身近な問題を討議していた。その他、24名の黒人用務員(janitor)のGlee Club、1897年に20名で結成されたNCR Bandといっしょに練習しているAutoharp Clubが音楽関係のクラブとしてあった。

NCR救済組合(NCR Relief Assosiation)は、1896年に結成された相互保険団体で、NCRに30日間雇用された者は、組合員になる資格を得ることができた。給付は、労働不能と死亡に対してなされていた。調査時点で1,000名の組合員がいた。

教育活動として次のようなものが実施されていた。1895年の秋には、School of Mechanicsが組織され、従業員に電気・光熱・動力といった問題の講習が、「労働者を彼らに要求された仕事を達成するのにより十分な資格が与えられるように教育する目的」(1129ページ)で提供されていた。また、1895年以来、Industrial School for GirlsがYMCAの指導のもとに10月1日から6月1日まで週3時間の講義で運営されていた。1896年に結成されたKindergarten Associationは、従業員の子弟や近隣の子供を対象に教育を施していた。そこでは、料理、自然研究、裁縫、絵画、模型作り、体操、合唱などが行なわれていた。Domestic Economy Departmentは、役員や婦人従業員の昼食を無料で、しかも、大きくきれいな食堂で提供。そ

の他、料理教室が1897年以来会費50セントで実施され、1898年には裁縫教室、99年には夏期裁縫教室が6月1日より開講されていた。

その他、Boys' and Girls' Gymnasium Classes, Dancing Classes, Bicycle Club, Penny Bank, Sunday School などがあり、South Park Improvement Association は、工場近隣の家庭の改善を目的に組織されていた。

NCR では、提案制度が実施されており、6ヶ月ごとに賞金が与えられていた。

全体を評価してオルムステッドは、「快適で品性を向上させる環境と施設を提供するという会社の努力の結果は、従業員の側での彼らの仕事への関心と能率の非常な増進とそれに伴う会社の利益の増加をもたらしている」(1133ページ)と述べている。

<Kinnard Manufacturing Company, Dayton, Ohio>

この会社は多くの婦人従業員を雇用していた。1898年の夏に、労働密度が濃いことがその原因で突然の病気の蔓延により一日に7～8回も仕事を中断するという事態に陥った。それ以降、午前と午後15分の休憩時間が与えられ、柔軟体操をした。夏期を除いて月一回、音楽や文芸といった娯楽が提供。毎年一日のピクニックか遠足が実施。社交クラブや文芸クラブが結成。

「会社の努力の効果は、従業員の改善された能率に加えて、従業員相互と使用者とのより密接で親密な関係をもたらし、道徳的・知的・肉体的な福祉を大いに高め、従業員に単なる仕立て屋 (tailor) 以上の何者かであると感じさせ、働いている会社と生活している社会の評価でかなりな地位を占めていると理解させたことに現われていた。」(1134ページ)

<Legler & Co., Dayton, Ohio>

1898年に Young Woman's Progress Club が、年会費60セントの正規の組織として60名で結成。「この組織の従業員に及ぼす効果は、道徳的にも知的にも彼らを向上させること」にあり、財務的な側面からは「それは何ドルにも何セントにも引き合う」(1134ページ)とされていた。

<Elias Weinreich, Dayton, Ohio>

140名の婦人が、従業員の健康と快適さに考慮して建てられた大きくて換気のいい建物のなかで働いていた。婦人は文芸クラブに組織されていた。食堂が設備されていた。社長のWeinreich氏は、「事業の利益が大いに増加していることを確信し、そして、従業員のモラルは彼ら自身のためになる施設によって改善されている」(1134ページ)と述べている。

<John Wanamaker, New York, N. Y.>

Looking Forward Club は、年会費50セントで1898年2月に全婦人労働者で結成され、1899年には300名の会員のもと、会員の文芸的・社会的な進歩を目的に活動していた。このクラブには、Library, Comfort, Reception, Social, Gymnasium という5つの委員会があった。クラブは、従業員間の友情と協調精神を鼓舞するものとされていた。Noonday Club は、85名の男子従業員で1899年5月1日に組織された。昼食を共にする親睦クラブである。

救済組合は、全従業員約3,500名で組織された保険組織であり、疾病・死亡給付および病気にかかった会員の生活費と看護料が支給されていた。

<Procter & Gamble Company, Ivorydale, Ohio>

利潤分配制。3ヶ月以上勤続の全従業員が普通株についてその資格をもっている（1138ページ）。1890年の会社設立以来、最近2年間の20%を例外に、配当利率は12%であった。会社も、「我々はこの制度は成功したと考えているし、従業員が示す特別の関心と注目は、配当の形で支払われる金額よりも大きいことを信じている」（1138ページ）と述べている。

年金基金。労使折半である。従業員の拠出金は、利潤分配制の配当を充当する。勤続10年以上の従業員が何らかの原因で労働不能になった時には、週6ドルを最低に最後の年の平均賃金の75%の年金を受け取れる。

事故保険。作業中の事故に対して、仕事に復帰できるまで正規の賃金（regular wage）を支払う。保険に対する掛金は無い。

医療介護。工場から3マイル以内に住んでいる従業員に無料の医療サービスを提供。

その他。会社株購入の援助などを実施していた。

<N. O. Nelson Manufacturing Company, St. Louis, Mo., and Mound City and Leclaire, Ill.>

1886年に利潤分配制を採用。配当は、従業員の希望に応じて現金か株式で渡されていた。1892年に労働者に支払われた利潤の割合が増加し2%となった。

レクレアーに従業員の約半数が暮らしており、そこでは会社によって住宅が建設され、ほぼ原価で従業員に販売されていた。

グラウンド、台所、居間、スチーム暖房、電燈、寝室、図書室、読書室を備えたクラブハウスがあり、Cooperative Boarding Clubという未婚者で構成されたクラブが使用していた。そこには、無料のビリヤード室やボーリング台もあった。会社は、温室や庭園なども提供していた。歴史や旅行などの講習を行なう文芸的な集りやバンドなども組織されていた。

1894年にLeclaire School and Library Associationが結成され、会社が設立した無料の図書館や幼稚園を管理していた。

労働不能に陥った従業員とその家族の世話をする目的で、Provident Fundが5名の委員によって運営されていた。

以上の施設・施策に対して、経営者は「時間や原材料の浪費が減少し、それらの問題により一層の注意が向けられるようになった」（1142ページ）と述べている。

<Peacedale Manufacturing Company, Peacedale, R. I.>

Hazard Memorialに7,000冊を所蔵する図書館、600席のホール、いくつかの教室、体育館があった。この図書館は、ピースデールの人々にも開放されていた。さらに、Choral Society, Sunday Musicsといった音楽関係の組織、Sewing Societyといった教養活動、16歳以下の従業員の子弟を中心に構成されるBoys' Room, Peacedale Reading Associationなど、ピースデールの町を中心とした組織を作っていた。

<The Solvay Process Company, Syracuse, N. Y.>

労働条件と従業員の能率の改善を目的として、この会社の福利制度は実施されていた。経営者は、従業員の労働者としての能力を高めるだけでなく、彼らの社会的・道徳的な向上を図る

様々な制度を考案する際に、もっとも効果的なやり方は、それが直接従業員に向けられるのではなく、彼らの子弟を通じて行なわれねばならないという結論に達していた（1145ページ）。

1886年の秋に裁縫教室が設置。当初は従業員の10～14才の子供25～30名という小人数で出発したが、1890年に専用の建物が作られ、調査時点では約250名の会員がいた。裁縫のほかに、家事や料理教室も設けられていた。1890年には、若い男性用にダンス教室が開講され、そこに以前からあった体操教室も吸収された。

以上の従業員の子弟を対象としたもののほかに、従業員を対象とした施策もあった。1892年には年金基金が、「事故、疾病、高齢という理由によって労働をやめねばならなくなった時に、従業員とその家族を援助する手段を提供する」（1146-47ページ）という目的で設立された。この年金制度は、勤続2年以上の従業員から資格があり、その年間所得の10%を拠出するのであるが、この拠出の割合は勤続に応じて25%まであがっていた。

1887年に利潤参加制度（plan of participation in profits）が主要な従業員と管理者を対象に開始され、1890年には職長と副職長も参加できるようになる。この制度の目的は、「改善や儉約に対する示唆と原材料の注意深い消費を促すことで、工場がうまく運営されることに多くの関心を向けさせること」（1147ページ）にあった。

1888年には相互救済組合（mutual benefits society）が、「疾病・事故・死亡の際に金銭的な援助をなすこと」（1147ページ）を目的に組織された。

<John B. Stetson Company, Philadelphia, PA.>

日曜学校、Christian Endeavor and Choral、図書館、従業員の住宅建設を援助する John B. Stetson Building Association、5%の利子を会社が負担する Stetson Saving Fund、従業員が月25セント（18才未満の徒弟は15セント）の拠出金を出す救済基金（beneficial fund）があり、疾病などに対しては18歳以上の従業員には5週間に渡り週5ドル（18才未満は週3ドル）、死亡時には100ドル（18歳未満は75ドル）を支給していた。会社の負担で医療が受けられる Union Mission Hospital もあった。

会社は、「従業員の道徳的・社会的・身体的な進歩だけでなく、従業員の質・量両側面の改善とそれに伴う会社の事業と利潤の実質的な増加を結果としてもたらす」（1149ページ）と述べていた。

<Stowbridge & Clothier, Philadelphia, PA.>

昼食時に無料でコーヒー・紅茶・ミルクを提供する食堂、緊急用の医薬品、医師、勤続に応じて1～2週間の有給休暇。Saving Fund と Relief Association（1880年に組織）があった。

<Cincinnati Milling and Machine Company, Cincinnati, Ohio.>

この会社は、「製造産業における最低生産コストを保証するためには従業員の側の好意的な感情の増進を助長することが必要である」（1150ページ）という認識のもとに、従業員への考慮の必要性を主張している。そのために、毎年従業員とその家族を会社の費用で遠足に招待し、クリスマスにはプレゼントを渡していた。

1899年5月1日に利潤分配制が開始され、同年、食堂・クラブ・風呂の設置、社交・文芸組

織の形成を奨励していた。

<Pelzer Manufacturing Company, Pelzer, S. C.>

人口約6,000人の町にあるこの企業は、約1,000戸の住宅をもっており、従業員に1ヶ月一部屋50セントで貸与していた。“Lyceum”という名称がつけられた建物を維持し、そこには4,000冊の図書館、婦人用読書室、ゲーム室、紳士用の読書・喫煙室などがあった。

歴史と旅行に関する無料の講演、野球クラブ、競輪用トラック、休日の娯楽（スポーツや様々なレースなど）、プラスバンド、貯蓄銀行が提供されていた。Smyth Wheel Clubという自転車クラブを従業員が組織していた。

<J. C. Ayer Company, Lowell, Mass.>

冬期の晩餐会と夏期の遠足、提案に対する報償金、文芸雑誌の刊行、年金、婦人への無料の昼食。

<Fels & Co., philadelphia, Pa.>

給付活動と貯蓄組合、社交・教育的なクラブ、昼食、休憩・レクリエーション室。

<Niagara Development Company, Niagara Falls, N. Y.>

住宅と集会用のホール。

<Sherwin Williams Company, Cleveland, Ohio>

給付組合、遠足、晩餐会、感謝祭のプレゼント、長年勤続への特別報酬、図書館、食堂、風呂。

<Kilbourne & Jacobs Manufacturing Company, Columbus, Ohio>

感謝祭のプレゼント、遠足、金銭的援助（給与の半分と無料での医療）。

<Pope Manufacturing Company, Hartford, Conn.>

給付組合、医療、図書館。

<その他>

以上の企業のほかに、福利制度で著名であった企業として、以下のものを挙げている。

S. E. Packard & Son, Campello, Mass.,

Henry Disston & Son, Philadelphia, Pa.

Gorham Manufacturing Company, Providence, R. I.

Brown & Sharpe Manufacturing Company, Providence, R. I.

Elgin National Watch Company, Elgin, Ill.

The A. B. Chase Company, Norwalk, Ohio.

The Ferris Brothers Company, Newark, N. I.

J. H. Williams & Co., Brooklyn, N. Y.
Syracuse Child Plow Company, Syracuse, N. Y.
The Warner Brothers Company, Bridgeport, Conn.
H. J. Heinz Company, Pittsburg, Pa.
The Jeffrey Manufacturing Company, Columbus, Ohio.
R. Hoe & Co., New York.
Schaum & Uhlinger, Philadelphia, Pa.
Yale & Towne Manufacturing Company, Stamford, Conn.
The Werner Company, Akron, Ohio.

結 び

オルムステッドは、彼が調査した上述の企業でみられた「労働者の状態を改善するための様々な施策」（1117ページ）を以下の15点に要約している。

1. クラブ組織、そこでは従業員がそのような組織に付随した社会的、教育的、レクリエーション的、及びその他の目的に向けて組織されている。
2. 体育館、体操、野球、自転車、及び同種類のクラブといった手段によって、体育（physical culture）を奨励すること。
3. 参加無料の講演、図書館、幼稚園、教育的な講習といった手段によって、知的な状況（intellectual conditions）を改善してゆくこと。
4. 実業学校や手工講習による産業能率の向上。
5. 日曜学校や一般的な宗教活動といった手段によって、生活の精神的な側面を向上させること。
6. 従業員に対するコンサートや音楽的な催し物といった手段によって、音楽への嗜好や能力を育てることや従業員の音楽に関するクラブや組織の結成を奨励すること。
7. 従業員の懇親会、夏の遠足、集会所、ゲーム室、宴会、ダンスなどの手段によって、改善された社会状況を促進すること。
8. 従業員との利潤の分配。
9. 従業員に株を買うことを奨励したり援助したりすることで、うまくいっている経営活動への彼らの個人的な関心を助長すること。そうすることで、実際のところ、彼らを協力者にする。
10. 改善された住居、裁縫・料理・家事に関する教育、造園、家庭菜園、住居の内・外装といったことによる、家庭環境の改善。
11. 風呂、昼・夕食室、女子従業員への温かい昼食の提供、改善された衛生的な建造物と器具による従業員の健康と快適さへの配慮。
12. 無料の保険、無料の医療手当と病院施設の利用、共済組織の奨励による、病気や労働不能になった従業員とその家族への配慮。
13. 貯蓄銀行制度、住宅共済組合、分割払い購入組織、従業員の価値ある提案への賞の授与、誠実な勤務もしくは仕事への熱意と関心の表明への報酬による節約の育成。
14. 生活に困った時もしくは災難にあった際には、従業員に金銭的な援助をすること。
15. 個々の従業員の個人的な事柄への関心の表明、従業員との心からのそしてより親密な関係

の育成、あらゆる可能な方法による従業員の福祉の増進（1117ページ）

そこには、「改善」という概念のもとに、種々雑多な制度・施策が含まれており、その意味では後の福利制度と比較してもその範囲は広範は分野に及んでいた。それらは、以下の18項目に分類することができる。つまり、1、工場の外部的な改善、2、工場の内部的な改善、3、休憩室や図書館、4、労働条件の様々な改善、5、あらゆる種類の訓練、6、教育活動、7、安全と医療、8、室内のレクリエーション、9、野外のレクリエーション、10、休暇などの様々なサービス、11、食堂の設備、12、利潤分配制度、13、従業員持株制度と共同購入制度、14、共済組合、15、年金、16、保険、17、住宅金融貯蓄制度、18、住宅と地域の改善、である。