

	オピニオン 雇用と人事システムの資本主義改革 （４）企業の対応 賞与と退職金 松村 眞	O-35 発行日 2025 年 10 月 18 日
---	---	--

1. 賞与

従業員の役務提供に対する基本的な報酬は、役務提供時間に比例する給与で、その時間単価は、市場価格と収益貢献度を反映するように決めるのが原則である。一方、賞与は企業が想定以上に大きな利益を得た場合に、その利益を株主と経営者だけではなく、貢献した従業員にも配分するものである。昭和時代以前の「大福袋」が賞与の起源だということを考えれば、定期的に必ず支給し、決算で損失を出した企業までが支給する合理的な根拠は存在しない。また、一回の賞与が月収の数ヶ月分というのも、本来の意味を考えると異常な高水準である。このような水準は正規の収益配分というよりも、「生活給とみなす」のが自然であろう。まともな収益配分なら、せいぜい２ヶ月分程度というのが本来の姿ではないだろうか。だからこそ日本で定期的に賞与を支給している企業も、海外では必ずしも定期的に支給したりしない。この点で日本の賞与支給は、頻度と支給水準がグローバルスタンダードとかけ離れている。

いつ頃からどう言う理由で、定期的な賞与の支給という日本固有の習慣ができたのかわからない。年末にたまった支払を済ませて、正月を気持ちよく迎えるための越年資金として支給したのが始まりではないだろうか。もしそうなら収益配分の「賞与」ではなく、給与に含まれるべき生計費で、定期的な支給や損失企業の支給も「ある意味」で正当な根拠になる。「ある意味」というのは、企業の役割が収益活動を行動基準とする社会貢献ではなく、従業員の生計費保障にあるとする社会的な「合意」がある場合、という意味である。このような社会的「合意」は社会主義体制の考え方で、過去には正当化されていた時期があったとしても、現在も近い将来も受け入れられない。現在も賞与を生活給と主張する一部の労働団体があるが、この主張は論理的な正当性に欠け説得力を失っている

日本は資本主義や市場主義社会を標榜しながら、長年にわたって年功序列賃金に加えて家族手当などの名目で生計費を支給してきた。加えて生計費を含む賞与も支給してきた。その意味では収益貢献度に応じて処遇する資本主義体制ではなく、「能力に応じて働き、必要に応じて配分する」社会主義体制で運営してきたのである。だからこそ国際的に経済活動を展開する上で、グローバルスタンダードとの乖離が無視できない障害になってきたのである。したがってこれからの企業は、生計費の部分を給与からも手当からも賞与からも排除する方針を示し、賞与は本来の姿である収益配分に徹すべきである。その結果、賞与は定期的

に必ず支給するものではなくなる可能性が高い。またその水準は 1 回がせいぜい給与の 2 ヶ月分程度が妥当ではないだろうか。定期的に支給する場合も、収益配分という観点から企業収益と直結する配分方式を確立すべきである。

なお、賞与について付言すると、数ヶ月分以上の定期的な支給には三つの問題がある。一つは企業収益に貢献しても、賞与支給時期に在籍していないと支給対象から除外され、公平の原則が守られない点である。小額ならまだしも、給与の数ヶ月分を超える水準の不払いは看過できない。二番目の問題は、賞与支給額が時間外手当の単価算定根拠に反映されないため、賞与支給の割合が大きいと時間外手当が不当に低い水準になる点である。極端な場合、年俸の 5 割が給与で 5 割が賞与だとすると、給与だけを基準に算定する時間外手当の単価が、本来の半分になってしまうではないか。三番目の問題は、従業員と企業が負担する厚生年金と失業保険金、および健康保険金の算定にも不公平な影響を与える点にある。これらの支払い基準は安定収入である給与を基準としているので、賞与の比率が高い人ほど有利になってしまう。この問題については法改正も進行しているが、この 3 点からも賞与の水準が定常的に年間で数ヶ月分以上というのは好ましくない。もし賞与に本来の給与相当分が含まれているなら、給与に移行させるのが当然である。

2 退職金

公務員の定年退職金は、行政機関の職員や教員/警察官など地方公務員が平均 3 千 2 百万円程度で、退職時年収の約 3 倍である。民間企業の定年退職金は、業界や企業による格差が大きい。大企業の場合は退職時年収の 2 倍から 4 倍ぐらいで、中小企業の場合は一般的に大企業よりかなり低い。それでも欧米企業の退職金に比べれば、かなり高い水準である。日本の退職金の意味もグローバルスタンダードとの乖離が大きい。日本の退職金は、一定年令（たとえば 50 才）に達するまで勤続年数が長くなるほど累進的に高くなる。また一定年令未満の自己都合退社は、会社都合や定年退社より低くなっている。以上の状況から退職金の考え方を整理してみよう。

日本はこれまで終身雇用制度を採用してきたが、その目的は雇用の確保を通じた社会の安定にあったと考えるのが妥当であろう。社会の安定の方が、企業収益の確保や生産性の維持向上より重要だったのであり、その発想は明らかに社会主義に準ずるものである。少なくとも筆者の知る限り、欧米の先進的な企業は結果的に社会の安定に寄与したとしても、企業活動の主目的や役割をそのようには設定していない。日本の企業も 1945 年の第 2 次大戦終了以前には、そのような性格が見られない。だから企業の社会主義的な役割設定は、第 2 次大戦終了後に大量の過剰労働力を吸収し、広く職場を与えるワークシェアリングの必要性から生まれたのではないだろうか。そうしなければ大量の失業者が大きな社会不安の原因

になりかねなかったのである。もしそうなら国家的な見地から企業に終身雇用を求め、雇用の安定化を図ることが重要な政策目標だったとしても不思議ではない。このような考え方は、今でも中国の国営工場や旧社会主義国の国営企業にも色濃く残されている。退職金の考えも、雇用の確保と同様に社会保障の配慮から生まれ、今もその残像を残しているものと思われる。

欧米の企業に比した場合に、日本の定年退職金の水準は非常に高く、勤続年数に応じて累進的に高くなっている。その理由の一つとして、終身同一企業勤務という社会目標に協力する者への報償金という側面もあったのではないかとすると、この目標に協力しなかった早期自己都合退職者に不利な制度になっているのも理解できる。定年退職金の水準が高くなった別の理由としては、退職金制度の発足時には退職金以外に退職後の生計費を確保する手段がなかった背景もあるだろう。日本で退職金制度が整備され始めた時代には、まだ厚生年金も国民年金も整備されていなかった。また退職金を上記の理由ではなく、過去の未払い賃金の後払いという解釈も根強く、そのような解釈も部分的にできなくはない。実態としても、多くの企業の退職金計算方法に、過去の給与水準を反映させるロジックが含まれている。しかし、それよりも累進性や勤続年数のように、過去賃金の後払いとは無関係な要素の方が大きな影響を及ぼしている。

ではこのような退職金は、近い将来はどんな姿になるのだろうか。まず給付水準だが、すでに全国民を対象とする年金制度が確立しており、定年後の生計費の維持は退職一時金ではなく、年金依存に代わっている。したがって、退職時年収の数年分もの退職金は必要性が乏しい。寿命が延びたので、定年退職後の生計費を退職一時金に依存するのには無理があるし、物価水準の変動を考えると危険すぎる。だからこそ物価水準連動型の年金制度が整備されたのであり、その分だけ退職金依存の必要性が低下したのである。今後の財政状況を考えてみると国が運営する年金は給付水準が低下するだろうし、支給開始年令は 70 才以降になるだろう。それでも現役終了後の残余期間を考えると、退職後の生計費は退職一時金ではなく、公的と私的を含めた年金に依存するしかないであろう。すでに述べたように、社会の安定を目的とする終身雇用制度は、もう維持できないし維持されない。したがって、国家政策に協力する意味での、終身同一企業勤務に対する報奨金の意味はなく、過去の未払い賃金の後払いという側面は、人材の流動性を阻害する要因以外のなにものでもないから、短期決済型の給与に移行すべきであろう。すでに退職金相当分を給与で支払う企業も現れており、これからの傾向が続くだろう。

残る退職金の意味は、長年の勤務に対する報奨金の意味だけである。したがって、企業は近い将来の退職金を勤続年数に応じて月収の数ヶ月分から多くても 1 年分程度とする方向に移行すべきであろう。そして過去の未払い給与相当分は、短期決済型の給与に反映させるの

が望ましい。退職金の給付水準がこの程度なら、勤続年数に応じた累進性や自己都合退社を不利にする意味もなくなる。したがって退職一時金は勤続年数に単純比例する方式でよいし、自己都合の減額条項は廃止すべきである。もっとも重要なことは、退職金を誰にでも理解できて説得力のある、そして国際的にも通用する形と水準に是正することにある。

(第4稿おわり)