

退職金制度の総合的検討

武 田 実

はじめに

- 1 退職一時金制度
 - 1-1 退職一時金制度の基本的骨格
 - 1-2 退職一時金の性格
 - 1-3 退職一時金の魅力
- 2 退職一時金制度が論議されるようになった社会的背景と問題点
 - 2-1 インフレと社内積立準備不足
 - 2-2 従業員の年齢構成の変化
 - 2-3 退職金支払負担の不均一性
 - 2-4 低成長時代への移行
 - 2-5 公的年金制度の充実
 - 2-6 定年の延長の趨勢
 - 2-7 企業内階級較差の拡大
- 3 企業の対応策の現況
 - 3-1 退職金算定基礎給と基本給の分離
 - 3-2 支給率の改訂
 - 3-3 年金制度への移行
 - 3-4 功労褒賞的性格の強化
 - 3-5 定年延長と退職金
- 4 退職金制度の本質的問題点
 - 4-1 賃金上昇か退職金充実かの選択
 - 4-2 外部年金制と自社制度との選択
 - 4-3 老後生活保障の程度内容
 - 4-4 特権的給与としての退職金
 - 4-5 中小企業の退職金の僅少性
- 5 今後の退職金制度
 - 5-1 退職金制度改革の指針
 - 5-2 賦課方式による自社年金制度
— (一つの提案として) —
 - 5-3 自社年金制度を可能ならしめる条件としての定年延長とこれを阻むもの

- 6 退職金に関する其他の問題
 - 6-1 中小企業社長の退職金
 - 6-2 同族役員と非同族役員の退職金
 - 6-3 中途退職者の退職金
 - 6-4 女子の退職金

おわりに

はじめに

我国企業に於ける退職金制度は他の先進国に於ては、あまりその例を見ない独特の制度であると
言われている。

しかし近来この制度の存立理由が根本から問い直されている。

本論に於ては退職金制度が何故今問題にされるようになってきているのか、各企業はこれにどのよう
な対応策を取っているのかを明かにすると共に、問題の根元に遡って、その本質的課題を探究し、
将来の退職金制度は如何にあるべきかを考察することとしたい。

しかし同じ退職金制度に関する問題点といっても大企業と中小企業では、かなりその質が異なる所
もある。

又支給対象として一般社員を考える場合とエリート階層や、社長を考える場合には、自らそこに
差異を生ずる。従って全般的に考察出来る場合と個別的に検討すべき面がある。これ等を順を追っ
て論述することとする。

1 退職一時金制度

1-1 退職一時金制度の基本的骨格

我国各企業の退職金制度はそれぞれに多様化しているが従前の退職一時金制度の基本的骨格は大
体軌を一にしていたように思われる。即ち基本給又はそれに準ずるものに勤続年数による係数をか
け、それをいろいろな条件（退職事由、功勞、地位）によって加減して退職金額を算出するというも
のである。

その内容が現在どの程度になっているかを示すため昭和52年1月時点で労政研究所が220企業
（従業員1,000人以上の企業165, 1,000人未満の企業55）について調査した所の平均値を示すと次表の通
りである。

表1

| モデル条件 | | | | 退職金支給率(A) (月数) | | 退職金支給率(B) (月数) | | 支給総額(千円) | |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|------|-------------------|--------|----------|--------|
| 学歴 | 勤続 (年) | 年齢 (才) | 扶養 (人) | 会社都合 | 自己都合 | 会社都合 | 自己都合 | 会社都合 | 自己都合 |
| 旧大・新大卒男子 (事務・技術) | 1 | 23 | 0 | 0.9 | 0.2 | 1.2 | 0.2 | 91 | 18 |
| | 3 | 25 | 0 | 2.2 | 1.0 | 3.1 | 1.4 | 259 | 114 |
| | 5 | 27 | 1 | 3.5 | 1.8 | 5.3 | 2.7 | 494 | 255 |
| | 10 | 32 | 3 | 7.9 | 4.9 | 12.3 | 7.6 | 1,448 | 901 |
| | 15 | 37 | 4 | 13.4 | 9.8 | 21.8 | 16.0 | 3,079 | 2,252 |
| | 20 | 42 | 4 | 20.6 | 16.5 | 33.2 | 26.6 | 5,681 | 4,554 |
| | 25 | 48 | 4 | 28.8 | 24.4 | 46.4 | 39.4 | 9,149 | 7,768 |
| | 30 | 53 | 3 | 36.6 | 32.5 | 60.7 | 53.9 | 12,863 | 11,421 |
| | 32 | 55 | 2 | 39.2 | 35.2 | 64.2 | 57.7 | 14,189 | 12,741 |
| | 34 | 57 | 2 | 40.4 | 37.1 | 68.0 | 62.5 | 14,425 | 13,253 |
| 旧中・新高卒男子 (事務・技術) | 1 | 19 | 0 | 0.8 | 0.2 | 1.2 | 0.2 | 72 | 15 |
| | 3 | 21 | 0 | 2.2 | 1.0 | 3.1 | 1.3 | 205 | 90 |
| | 5 | 23 | 0 | 3.7 | 1.9 | 5.2 | 2.6 | 384 | 196 |
| | 10 | 28 | 1 | 8.0 | 5.0 | 12.2 | 7.6 | 1,130 | 707 |
| | 15 | 33 | 3 | 13.4 | 9.6 | 20.0 | 14.3 | 2,355 | 1,691 |
| | 20 | 38 | 4 | 20.4 | 16.1 | 31.6 | 25.0 | 4,296 | 3,398 |
| | 25 | 43 | 4 | 27.0 | 22.9 | 42.6 | 36.2 | 6,482 | 5,499 |
| | 30 | 47 | 4 | 35.0 | 31.3 | 55.4 | 49.6 | 9,422 | 8,429 |
| | 35 | 52 | 3 | 39.0 | 36.1 | 62.7 | 58.0 | 11,654 | 10,788 |
| | 38 | 55 | 2 | 43.9 | 40.0 | 69.3 | 63.2 | 13,649 | 12,443 |
| 40 | 57 | 2 | 44.3 | 40.9 | 74.4 | 68.7 | 14,353 | 13,259 | |
| 旧高小・新中卒男子 (現業) | 1 | 16 | 0 | 0.9 | 0.1 | 1.3 | 0.2 | 65 | 9 |
| | 3 | 18 | 0 | 2.1 | 0.8 | 3.0 | 1.2 | 174 | 70 |
| | 5 | 20 | 0 | 3.5 | 1.7 | 5.0 | 2.4 | 320 | 153 |
| | 10 | 25 | 0 | 8.3 | 5.0 | 11.5 | 6.9 | 922 | 550 |
| | 15 | 30 | 2 | 13.3 | 9.3 | 20.2 | 14.1 | 1,935 | 1,357 |
| | 20 | 35 | 3 | 20.3 | 16.1 | 30.6 | 24.4 | 3,429 | 2,729 |
| | 25 | 40 | 4 | 28.1 | 24.3 | 42.0 | 36.2 | 5,374 | 4,635 |
| | 30 | 45 | 4 | 36.0 | 31.8 | 53.5 | 47.3 | 7,377 | 6,521 |
| | 35 | 49 | 4 | 40.2 | 35.9 | 61.2 | 54.8 | 9,003 | 8,050 |
| | 41 | 55 | 2 | 47.6 | 43.7 | 68.6 | 63.1 | 11,321 | 10,407 |
| 43 | 57 | 2 | 49.6 | 46.6 | 72.9 | 68.5 | 12,399 | 11,640 | |
| 短大(事務) 卒女子 | 1 | 21 | 0 | 1.0 | 0.2 | 1.2 | 0.3 | 85 | 21 |
| | 3 | 23 | 0 | 2.3 | 1.2 | 3.1 | 1.6 | 227 | 118 |
| | 5 | 25 | 0 | 4.1 | 2.3 | 5.4 | 3.1 | 433 | 248 |
| | 7 | 27 | 0 | 5.9 | 3.7 | 7.7 | 4.8 | 669 | 418 |
| | 10 | 30 | 0 | 8.8 | 6.4 | 11.8 | 8.5 | 1110 | 803 |
| 高卒(事務) 女子 | 1 | 19 | 0 | 0.9 | 0.2 | 1.2 | 0.3 | 72 | 15 |
| | 3 | 21 | 0 | 2.2 | 1.0 | 3.0 | 1.4 | 198 | 90 |
| | 5 | 23 | 0 | 3.7 | 2.0 | 5.2 | 2.7 | 367 | 192 |
| | 7 | 25 | 0 | 5.6 | 3.2 | 7.7 | 4.4 | 584 | 332 |
| | 10 | 28 | 0 | 8.6 | 5.6 | 12.1 | 7.8 | 1,003 | 646 |

(労政時報第2355号52年3月18日労政務行政研究所発行) 6頁表3及び10頁統計表1その1より。

1-2 退職一時金の性格

退職一時金とは一体何なのか。これについてはいろいろな説が成り立ちうる。

(i) 賃金の一形態（賃金の後払い）

賃金で支払うべきものを積立っておき、退職時に支払うのであるから、一種の賃金だと一応は考えられる。しかし、前述の如く、退職金額は、退職時の賃金（基本給もしくはそれに代る基礎給）によって算定され従来の積立額が自動的に支払われるという構造になっていない。特に退職理由によって大きな差がつく所に特色がある。条件によって変化する。条件付きの賃金とでも説明せざるを得ない。更に、小企業では、退職金制度を成文化せず、社長の一存によるものとしている所がある。従業員としては、退職金を請求する法的権利がないわけである。規模の大きい所でも、功労加算については、経営者の判断にゆだねている所が珍しくない。これ等は、全く不確定な恩恵的給与ということになる。

このように、その内容を分析してみると、退職金の性格も単純ではないわけだ。しかし従業員の権利として退職金が成文で明定されている場合は、その範囲はこれを一種の賃金と見て大過ないであろう。

(ii) 長勤続に対する褒賞

それでは、此のような形態をとる賃金が何故制度化されているのか。

長勤続の人に対する褒賞という趣旨から、此の制度が出来あがってきたものと一応は解釈される。しかし日本的家族主義的労務管理の情義から出発したものとしても、かかる多額の退職金制度を永続褒賞の点からのみ理解することは、やや困難である。

(iii) 定着性確保の手段

これを目的論的に解釈すれば、定着性を良くするための手段というようにも見える。この制度が年功給制度と相まって終身雇用を支えてきた一支柱であることは間違いないが、このような目的意識によって、この制度が発展してきたとは言いがたいのではないか。

(iv) 企業に対する功労褒賞

企業に対し著しく貢献した人に対し、退職時多額の功労金をもって報いるという考え方は、経営者の立場からすれば、もっとも自然である。おそらく、退職金制度の発祥は功労褒賞、永勤続褒賞にあったものと推測される。そこに退職金額算定のあいまいさもあったのであろう。

しかし、これが発展し制度化してくると、その性格は発祥時とは質的に変化してくる。全社員に保障された範囲は、従業員側からすれば、もはや恩恵的なものではなく、当然の権利として期待することになる。

(v) 老後の生活保障

定年退職した人にとって、退職金はそれ以後の生活を支える重要な基礎となる。一般社員——そ

れが多数なのであるが——は、老後生活の保障として、退職金には大きな期待をかけることになる。

以上のべてきた退職金の性格は、法的性格、目的、実際の機能といったそれぞれの角度からこれを見たもので、これ等すべての性格を含んだものが退職金だと言えよう。

尚、このほか退職金制度には社員追い出しのためという性格もあるとの見方もある。やめてもらいたい人達の退職金を有利にすることによって追出し効果が期待できるからである。しかし退職金制度を追い出し効果のあるように運用する場合があるとしても、それは一つの権道で、退職金制度そのものの性格とは言えないであろう。

1—3 退職一時金の魅力

退職金をどのような性格のものとするにせよ、もし賃金の一部を、退職時にまとめて支給するだけのものであれば、此の制度は大して魅力あるものではない。賃金の一部を自分で貯金し又は金融機関の年金制度に個人加入し現価額で一時金を受領しても同じことになるからである。

所が退職金が従業員にとって極めて重要性をもつのは、その算出方法である。即ち退職時の基本給（又はそれに準ずる基礎給）に、勤続年数により逡増する係数をかけて、金額が算出されるという所にその魅力が生れる。

貯金というものは正常な経済状態に於ても目盛りするものだというのが我々国民の体験である。金利が物価騰貴に追いつかない。ましてインフレの如き激動期にあっては忽ちにしてその価値は吹きとんでしまう。

しかるに退職金は、どんなにインフレになっても目盛りしないことが期待される。物価上昇に応じて基本給（算出基礎給）が上昇し、又勤続年数によりそれにかかる係数が増加してくれる。退職金は、企業がつぶれない限り「最も安全な物価スライド貯金以上のもの」と期待できる。ここに一般従業員に対する退職金の最大の魅力がある。

2 退職一時金制度が論議されるようになった社会的背景と問題点

所が石油ショック後の物価騰貴に直面して、昭和50年頃より俄かに退職金制度についての論議が活発になってきた。その問題点とその背景を次に考察してみよう。

2—1 インフレと社内積立準備不足

「社員にとって退職金は物価スライド制貯金以上の魅力がある」とのべたが、正にこのことが企業の側から見ると、大きな負担と感ぜられる。

特にインフレ時に於ては過去の退職積立金では、とても退職金支払いが出来ないことが実感される。石油ショックによる業績不振、物価騰貴に直面して企業は今更の如く退職金負担の重圧を再認識した。

「全社員が一時に退職するとしたら、これに所定の退職金を支払いうる企業がどれだけあるだろうか。」こんなことが取り沙汰されるようになった。

基盤脆弱な中小企業などでは、これ迄も、ろくろく退職金積立など出来ていなかったのが実情である。

この調子で先行きどうなるのか。これは多くの企業がもった危懼心である。

2-2 従業員の年齢構成の変化

戦後成長してきた企業の多くは平均年齢が若かった。老年永勤続退職者は極めて少かった。多くの経営者は退職金問題はずっと先のことと考えて大して気にもとめていなかった。

企業が成長している間は、絶えず若い人が流入する。所が高度成長期を脱すると、従業員の年齢構成が中高年に偏ってくる。

昭和30年代に急成長した企業では、所謂「ちょうちん型年齢構成」となるものが多い。35歳前後の年齢層が多く、高年者と若年者が少いのである。この中年者が一斉に定年に達してくる時の退職金負担を考えざるを得ぬことになる。

近年退職金制度改革を行ってきた企業(例えば雪印乳業⁽¹⁾、日本ビクター⁽¹⁾、⁽¹⁾タクマ等)が何れもこの「ちょうちん型年齢構成」であることは故なしとしないのである。

2-3 退職金支払負担の不均一性

退職金は、その総額が極めて大きく、企業に大きな重圧となるばかりでなく、その支払時期が平均的でない所に問題がある。前記の如き「ちょうちん型年齢構成」の企業でこれが特に問題であることは言うまでもない。

小企業では、200万円~300万円の退職金を一人の人に支払うのでも容易なことではない。経常利益100万円程度といった小企業がきわめて多いのだから。

一時的にかかってくる大きな負担をどう消化するか。これが現実問題として意識される。

2-4 低成長時代への移行

高度成長時代には、退職金の負担等、将来の高収益性でカバー出来ると、たかをくくった考え方をすることもできた。

しかし日本経済は、もはや過去の如き高度成長を継続できないことは万人の認める所となった。

今迄等閑視されていた退職金負担の問題は此の面からも、重圧として感ぜられるようになる。

2—5 公的年金制度の充実

日本大企業の従来的人事管理の特質は、それが単に「仕事をやらせ賃金を支払う」という近代社会の雇用契約以上のものをもっていった所にある。

社員にとっての企業は、そこが「働く場」であると共に「生活の場」であり企業は社員の全生活の面倒を見るという立場に立っていた。趣味同好会をつくり、春秋の慰安旅行を行い、誕生会を開き、運動会を主催し、遊びの生活、リクリエーションの面倒を見る。医療施設、病院迄そなえ病める時の世話もする。

こうした企業のゲマインシャフト（運命協同体）的な構築にあたっては老後生活の保障も、人事管理上、欠かせない一環であった。

そこに日本的雇用における退職金制度の重要性があった。

しかし、社会保障機能を企業が受けもつことには疑問がある。このような機能を果せない脆弱企業に勤める従業員は社会から取り残されるからである。

そこに国の公的年金制度の充実が考えられてきた。そして、かなりの公的年金が支給されるようになると、あらためて企業の退職金制度の存立意義が問われるようになる。

2—6 定年延長の趨勢

戦後寿命は延びてきた。それに伴い「働ける間の年齢」というものについての社会意識が大きく変ってきた。

徳川体制末期停滞社会にあっては、40歳になれば隠居して跡目を子息に譲るのが一般であったという。

明治以後の日本社会にあっては、55歳迄が働ける期間と考えられ定年が定められてきたが、今ではこれは実情に合わなくなってきている。

一方に於て55歳は体力的にも知力的にも尚働ける年代となってきた。一方青少年の高学歴化が進みその独立の時期がおくれてきている為、55歳は尚経済的に隠居出来る年ではなくなっている。

そこで定年の延長が必要になるのであるが、これが退職金の問題とからんでくる。高齢高給、更に長い勤続年数の社員をつくれれば、従来の退職金制度による計算方法では、退職金負担が激増する。ここからも退職金制度を見直す必要が生じているわけだ。

2—7 企業内階級較差の拡大

戦後インフレ時代に於ては企業内の社員相互の賃金較差は著しく縮小した。

財閥解体により、大企業の特権的主脳部は追放された。社員の仲間から新しいトップが選ばれ、これ等のトップは、しばらくは、その特権的意識を稀薄にしていた。

戦後インフレに基づく生活難は、労組結成に基づく組合の賃上げ要求によって、最低賃金層のレベルを急上昇させた。

これ等により中間階級の没落と言われる程社員相互の経済的条件は平準化した。

その後「年功給より職務給へ」というような大義名分のもとに賃金較差は漸次拡がってきた。

しかし、この較差の拡大は、万遍なく全体が拡がったというより、支配権を握った少数が、特権階級化し、そして大きな断層的較差を示して部長、課長、一般社員へと急落しているのが一般的のように見える。中層下層階級の分化はむしろ表面化せず、中層階級と、特権階級に二分していったように思われる。これが日本人の大部分が中層階級意識をもつと言われる所以で、下層階級を発生させなかったことは大きな社会的進歩であるが、少数の特権階級を生みつつあることは問題である。

こうした社会的階級変動は漸進的で、一見目立たない形で進行するが、これが、退職金制度にもはねかえってくる。

企業内で出来あがってきた勢力関係は、その反映を制度の中につつしてゆくことを求める。退職金制度の中に功労褒賞という大義名分によって、地位による加算が強く求められてくることになるのは、こうした社会情勢に対応するものと考えられる。

社長の独創力によって小企業が成長したような場合、この社長の引退にあたって多額の退職金が支給されることは、これは自然であると感じられる。

しかし、このような事例を一つの模範として、官僚的社長連が、莫大な退職金を当然視することには大きな問題がある。

しかし、現状では、こうした企業内勢力関係の固定化に基づき、退職金制度の手直しが要求されつつあることも否定できないのではなかろうか。

このような種々の社会相の中に於て、退職金制度が論議の対象となっているのである。我々は表面的議論に惑わされないで、どのような基盤に於て、どのようなことが問題にされ、企業はそれに対し、どのような手をうっているのかを客観的に考究する必要がある。

注(1) 労政時報(労務行政研究所発行)第2332号(昭51年9月17日), 2頁, 11頁, 17頁。

3 企業の対応策の現況

切実な目前の問題点に対しては、いち早く企業はこれに対応している。しかし根本に帰って問題点を掘りおこし、それに基づいて新しい制度を創造しようというような姿勢は、一般には未だ充分見られないように思う。

どの程度のことが現実に行われているかを次に概観してみよう。

3-1 退職金算定基礎給と基本給の分離

基本給が求人難やインフレに基いて急上昇するのはやむを得ないことであるが、これを退職金にまるまる反映させたのでは退職金源資に不足をきたすおそれがある。

これは企業が敏感に反応した第一の問題点である。

具体的手段としては、基本給の一定割合を退職金算定の基礎とするとか、第二基本給を設けて、この分を退職金算定の基礎からはずすとか、手当その他の名目で賃金を上昇し、基本給の上昇を抑えるといった方法がとられている。

協和醸酵^(株)では基本給により、本給点を算出し、本給点に基き退職金が算出されることとし、基本給の上昇が直接的に退職金額増加にハネカエルことがないような制度⁽²⁾にしている。

雪印乳業^(株)では、特に退職金算定の為の職能等級係数というものをつくり、勤続年数による係数をこれにかけて退職金算定の基礎としている。基本給と退職金の結合を金額的に断ったのみでなく、退職金の基礎となるものを基本給とは別の観点から制定するもの⁽³⁾である。

大和証券に於ても退職金算定基礎として、賃金体系の能力に応じて定められた等級による点数を用いることにしている。職能等級に応じた点数ということになる。点数には経過得点と進級付加点がある。経過得点というのはその級の在籍年数に応じて増加するものである。例えば1級2級で1年勤続すると5点ずつふえる。5級では25点、10級では70点というようにふえる。進級付加点というのは4級から5級に進級すると10点、9級から10級に進級すると80点というように、5級以上への昇格毎に付加される点数である。この二つを合算した点数が基礎になって退職金が算定される。

これは、退職金算定基礎給を基本給から切り離すと共に、職能の差によって、退職金額に大きな

表2 退職基礎給
月例給与 % (昭和41年10月末東京商工会議所調査)

| | | |
|------------|-------|--------|
| 全業種 | 75.8% | 524社平均 |
| 製造業 | 75.0% | 356社 " |
| 1,001人以上 | 67.4% | 96社 " |
| 企業 | | |
| 501~1,000人 | 76.5% | 56社 " |
| 301~500人 | 76.3% | 41社 " |
| 101人~300人 | 79.9% | 129社 " |
| 100人以下 | 78.1% | 34社 " |

賃金統計のしおり昭和42年版(東京商工会議所発行)。

131頁 定期給与に対する退職金算定基礎額の比率より。

較差をつけようという所に狙いがある。後にのべる功労金的性格強化の性格も強いのであるが、賃上げを直ちに退職金増加の形にしないという効果も無視出来ない側面である。⁽⁴⁾

いずれの方法をとるにもせよ、月例給与と退職金算定の基礎給との間には、漸次開きが出てきているわけで、この率を統計で示すと表2及び表3の通りである。

昭和41年より昭和48年までは大差がないが、昭和49年より昭和52年にかけてはかなりこの率が下ってきている。

これは、この点の問題意識が自覚されてきた時点を示すものと思われる。

企業規模の小さい所では、この率が割に大きくなっているのは、支給月数の勤続年による通増率が小規模企業程低いという事実と関連する。退職金算定基礎給を抑止したいとの要求は、この通増率の高い大規模企業の方が強い。

表3 月例給与と退職金算定基礎給の割合

| 学歴 | 勤続年 | 43.5.31日調 747事業所平均 | 昭和48年5月末調 527社平均 | 昭和51年5月末平均 692社平均 | 昭和52年1月末調査 228社平均 |
|----|-----|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| 大 | 1年 | 77.0% | 77.0% | 77% | 73.3% |
| | 3年 | 78.0% | 76.4% | 74% | 71.7% |
| | 5年 | 76.0% | 76.2% | 74% | 65.7% |
| | 10年 | 73.0% | 75.6% | 73% | 64.5% |
| | 15年 | 73.0% | 75.2% | 73% | 61.2% |
| | 20年 | 73.0% | 75.9% | 73% | 62.0% |
| 卒 | 25年 | 74.0% | 77.1% | 73% | 62.0% |
| | 30年 | 76.0% | 78.6% | 74% | 60.4% |

昭和43年、49年、51年は東京都労働局組合課「昭和43年及び49年、51年退職金事情」より。

昭和52年は前掲労務行政研究所調査 労政時報2355号(52.3.18)より。

高卒、中卒もこれに準じ大差ないので省略する。

これは調査の主体が違うので同一主体の調査を次に示す。

賃上げが行われても、その全額が退職金算定基礎給に組み入れられないような調整措置がとられているから、上のような結果になる。

関東経営者協会の51年度調査結果では、賃上げ額の64%程度が退職金算定基礎給に組み入れられているにすぎない。500人以上の規模では58.5%、500人未満では74.2%となっており、企業規模の大きい所の方が抑止率が高い。基礎給の増加に対しては、前記理由により規模の大きい所の方が神経質になっているわけだ。

賃上げ額がまるまる基礎給にはねかえる企業は、同調査では23.3%(500人以上の企業で16.5%、500人未満の企業で35.0%)のみである。

表4

関東経営者協会調査。所定労働時間内賃金=100

| 学 歴 | 勤続年 | | 3 年 | 5 年 | 10 年 | 15 年 | 20 年 | 25 年 | 30 年 |
|-------|-------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 調査年度 | | | | | | | | |
| 大 学 卒 | 昭和48年 | | 72.0% | 67.9% | 67.7% | 68.7% | 70.1% | 71.7% | 74.0% |
| | 51年 | | 73.1 | 67.5 | 66.2 | 65.4 | 66.3 | 66.1 | 67.0 |
| 高 校 卒 | 48年 | | 71.8 | 72.7 | 67.8 | 67.9 | 68.3 | 71.2 | 73.2 |
| | 51年 | | 73.7 | 73.5 | 66.9 | 66.1 | 66.8 | 66.1 | 66.2 |
| 中 学 卒 | 48年 | | 69.7 | 71.1 | 73.2 | 70.9 | 72.7 | 74.7 | 78.3 |
| | 51年 | | 70.5 | 71.3 | 71.1 | 65.4 | 65.7 | 66.6 | 66.0 |

(労政時報第2355号18頁より)

賃上げ額とは関係なく先の雪印乳業(株)の例の如く退職金算定基礎給が別建てになっている所は、この調査では11.7% (500人以上の企業で14.7%, 500人未満の企業で6.3%) となっている。⁽⁵⁾

別建て方式が今後漸増することも考えられるが、これは退職金規程の全面的改訂を必要とする。

3-2 支給率の改訂

昇給にあたって退職金基礎給の増加を抑えることは、その年度年度の工夫によってもある程度行えるから、上記の如く広く実行されている。

これに対し、勤続年に応じた支給率を低下させることは、退職金規程のある所ではその規程の改訂を要する。これは一般社員の抵抗が強い。

従って企業も、これにはあまり手をつけていないようであり、平均値は次表の通り、あまり変化

表5

退職金基礎給にかかる支給月数(会社都合)

| 学 歴 | 勤続年 | | 昭和43.5.31 474社平均 | 昭和49.5.31 579社平均 | 昭和51年5月末 692社平均 | 昭和52年1月末 228社平均 |
|-----|-----|---|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| | 調査等 | | | | | |
| 大 卒 | 1 | 年 | 0.9月 | 1.01円 | 0.98 | 0.9 |
| | 3 | 年 | 2.3歳 | 2.53 | 2.46 | 2.2 |
| | 5 | 年 | 4.0 | 4.24 | 4.38 | 3.5 |
| | 10 | 年 | 9.9 | 9.59 | 9.86 | 7.9 |
| | 15 | 年 | 15.6 | 15.99 | 16.41 | 20.6 |
| | 20 | 年 | 22.3 | 23.19 | 24.06 | 28.8 |
| | 25 | 年 | 29.5 | 30.63 | 31.73 | 36.6 |
| | 30 | 年 | 35.8 | 37.97 | 39.20 | 39.2 |

昭和43年、49年、51年は前掲東京都労働局組合課「退職金事情」それぞれの年度版より。

昭和52年は前掲労務行政研究所調査。

していない。むしろ支給率は永勤続者にあつては増加している。

高卒、中卒についても大差ないので省略する。

(注)

- (2) 経営者（日本経営者連盟広報部発行）1976年12月号37頁。
- (3) 労政時報（労務行政研究所発行）昭和51年9月17日第2332号，3頁。
- (4) 日本経済新聞 昭和47年12月25日。
- (5) 労政時報 第2355号，15頁～20頁「関東地区に於けるモデル退職金の現状」。

3-3 年金制度への移行

退職金が一時金であるために、その支払いが毎年平均的でないという問題点解決のためには、年金制度への移行が考えられる。

又、退職金支払源資の積立不足という問題も、外部年金制度への加入によって解決できる。

退職金を期待している社員に対し、企業倒産その他により、退職金が支払えなくなることは、由々しき社会問題を惹起するので、労働省に於ても「退職手当の保全措置」を強力に行政指導することになった（労働省昭和51年4月1日施行「退職手当保全措置」）。

このような社会風潮に対し、企業は、いち早くこれに対応している。

中小企業に於ては、中小企業退職金共済事業団への加入が一般に増加しており、規模の制限によりこれに加入出来ない企業に於ては、生命保険会社や信託銀行の営む企業年金制度への加入が普及しつつある。これは税制上の有利性にもよっている。

ここに、退職一時金制度は、一部年金化という形をとるようになった。

しかし、受給者の大部分は、この年金を年金として受領せず、現価に換算した一時金の形で受けとっているのが現状である。金利以上の物価騰起が常態化している我国では、これも必然的現象で

表6 年金現価額の退職金に占める割合

| 勤続年 | 学歴 事由 | 大 卒 (男子) | | 高 卒 (男子) | | 中 卒 (男子) | |
|-----|----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | | 会社都合 | 自己都合 | 会社都合 | 自己都合 | 会社都合 | 自己都合 |
| 1 | 年 | 30.7% | 77.8% | 31.9% | 73.3% | 40.0% | — |
| 3 | 年 | 36.2 | 43.9 | 39.0 | 43.3 | 54.6 | 65.7% |
| 5 | 年 | 31.7 | 37.3 | 34.3 | 40.8 | 48.8 | 58.2 |
| 10 | 年 | 28.5 | 31.6 | 28.1 | 31.8 | 34.5 | 40.2 |
| 15 | 年 | 29.7 | 32.6 | 28.2 | 31.7 | 29.3 | 36.1 |
| 20 | 年 | 34.4 | 36.9 | 30.8 | 32.1 | 33.1 | 38.0 |
| 25 | 年 | 30.1 | 30.4 | 33.1 | 33.5 | 31.9 | 35.6 |
| 30 | 年 | 29.4 | 29.7 | 29.5 | 29.6 | 31.3 | 34.6 |

あろう。

退職金の一部年金化が進みつつあるが、これは一時金を年金形態にすることの必要の為ではなく、退職金負担の平準化、税務対策、退職金源資の確保のためといった本来の機能とは別の観点から利用されているわけである。

前掲労政研究所、昭和52年1月末現在220社の調査結果に基づき、年金現価額の退職金の中に占める割合を計算すると表6の通りである。

勤続数年の短かい自己都合退職者に、年金の割合が大きいのは、外部年金制度への加入は、退職事由により退職年金額を左右することが出来ないのに対し、自社の制度は大きな差をつけているからである。

何れにせよ、その $\frac{1}{3}$ 近くを外部年金に依存している。

3-4 功勞褒賞的性格の強化

公的年金制度の充実は、老後の最低生活の保障という観点からの退職金制度の必要性を稀薄にする。

退職金制度の目的が「生活保障中心から功勞褒賞主義へ」という形でとらえられることになる。

こうした傾向を弥富賢之氏は、「今や退職金制度は老後の生活保障の枠を乗り越えて定年退職後までも企業のステータスを退職金の形で付与しようとする方向へ動いているものといわなければならない⁽⁶⁾」と表現している。これには先にのべた企業内の階級較差の発生という社会背景があるわけだ。

しかし、現実には、退職金制度改革がすべてこの方向に進んでいるわけではない。昭和50年9月に改訂を行った日本ビクター㈱の例などは、むしろ逆で、老後生活保障を中心に、標準生計費を用いて、物価にスライドする退職金制度——それも定年永勤続者の水準を高くする生活費中心の制度への切りかえを行っている⁽⁷⁾。このような改訂の推進力は、労働組合である。職制中心に改訂が行われるか、労組中心に改訂が行われるかにより、「功勞褒賞中心」か、「生活保障中心」かの差が出てくるように思われる。

3-5 定年延長と退職金

定年延長が、真に働く人、企業が欲する労働力が得られるものであれば、これについての退職金とやかく言われる筋ではない。

しかし、そうでなくとも余剰人員が多いと見られる管理組織内の人員が定年延長で更に過剰人員となり、それに伴い退職金負担が増加するのでは企業としてはやりきれぬということにもなる。

定年延長後の昇給をストップするとか、定年延長後の退職金増加を認めぬとか、これに対する惜

置がとられている。

又定年は60歳まで延長したが、定年前の退職を勧奨するために、53歳～57歳で退職する人に「特別慰労金」を付加し、60歳定年退職する場合と退職金を同額にするといった逆の方法をとっている所もある。⁽⁸⁾

(注) (6) 経営者1976年12月号, 14頁「現退職金制度を解剖する」。

(7) 労政時報第2332号, 17頁「日本ビクターにおける退職金制度」。

(8) 小野恒雄, 西川忠, 藤井得三共著「管理職の賃金」日本経営者団体連盟発行 67頁。

4 退職金制度の本質的問題点

以上で退職金制度に関する現象面での問題点とその背景、これに応ずる企業の対応策の概略を見てきたのであるが、こうした表面的考察から更に進んで、其の本質的問題点を掘りおこし、今後の社会で退職金制度が如何なる機能を果たすべきか又、その内容は如何にあるべきかを究明することとしたい。

4-1 賃金上昇か退職金充実かの選択

問題を本質的に検討するとすれば、先ず退職金制度というものが一体必要なのかどうかまでを遡って考えてみる必要がある。

企業が退職金制度を設ければ、それ丈人件費負担は増加する。この増加分を賃金として支給すれば現在給はそれ丈上昇する。賃金の増加を抑えて退職金制度を充実させた方がよいのか、むしろ退職金制度など縮小し又は廃止して現在給をそれ丈高くした方がよいのか。根本に於ては、この選択の問題がある。

これを考えるには「従業員は此の二者の何れを歓迎するものなのか」という所に大きなウェイトがおかれねばならない。

これに関しては具体的調査統計は殆んど取られていない。僅かに、昭和47年日本経営協会が「賃金管理の現状と動向」に関する討論会を主催するにあたって筆者の要請に基づいてアンケート調査を行ったものがある。⁽⁹⁾これを紹介する。

「あなたは賃金の増額分で退職金制度を充実することを望みますか。それとも増額分を現在賃金の上昇という形で支給されることを望みますか」という質問に対する回答である。10社11事業所に対し調査が行われ、874名の回答の集計結果は次の通りであった。

表7-1 退職金の充実を希望する人の割合

| | | | |
|--------|-------|-----|-------|
| (1) 現業 | 25.1% | 非現業 | 20.2% |
|--------|-------|-----|-------|

| | | | |
|-----------|-------|----------|-------|
| (ロ) 一般社員 | 22.6% | 役職者 | 25.0% |
| (ハ) 男子 | 22.1% | 女子 | 28.1% |
| (ニ) 中卒者 | 32.4% | 高卒者 | 22.3% |
| | | 大卒 | 15.6% |
| | | (短大卒を含む) | |
| (ホ) 20歳以下 | 24.3% | 21~25歳 | 21.4% |
| | | 26~30歳 | 14.2% |
| | | 31~40歳 | 26.6% |
| | | 41歳以上 | 35.4% |

全体としては約 $\frac{1}{4}$ の人が退職金の充実を求めている。現業者の方に退職金への関心が強いのは、現業者の方が老後の生活不安感がやや強いのではないかと推測される。

女子に退職金充実を求める人が多いのは、5年以上勤続すれば結婚資金としては最も安全有利な貯金と考える心が、女子にあるからであろう。

又25歳以下又は20歳以下の人達にも退職金充実を求める気持がかなり強い。男子20歳以下の人が定年退職をするのは35年以上の先のことである。これ等の人が、かなりの関心をこれに示すのは、その金額が具体的に1割多いとか2割多いとかを求めているより、自己の老後というもの、自己の将来性に大きな危懼心をもっていることが反映しているのではないと思われる。

このほか筆者が零細企業や中小企業で経営診断を行った際その一環として行ったアンケート調査に、この部分を取り扱ったものがあるので参考のため次に摘記する。このような論文をまとめる意図で行ったものでないので、その集計方法に統一がなく資料としては不完全とは思いますが、一般従業員の気持が或程度汲みとれると思う。

(イ) (株)東京陸製作所 (食品運搬用エレベータ製造業)

表7-2 昭和44年3月調査

| | |
|-------------|----------|
| 賃金をあげた方がよい | 8人 (54%) |
| 退職金制度の充実を望む | 6人 (40%) |

20歳以下の人が2人いるが、この2人が共に退職金制度の充実を望む方を選んでいった。

(ロ) 八重洲事務器 (防音装置製作及事務器の販売)

表7-3 昭和44年5月調査

| 年 齢 | 退職金充実 | 賃金上昇 |
|--------|----------|----------|
| 20歳以下 | 1人 (50%) | 1人 (50%) |
| 21~25歳 | 2人 (40%) | 3人 (60%) |
| 26~35歳 | 1人 (16%) | 5人 (84%) |

| | | |
|-----------|-------------|--------------|
| 36 ～ 45 歳 | 0 人 (0%) | 3 人 (100%) |
| 46 歳 以上 | 1 人 (100%) | 0 人 (0%) |
| 年 齢 不 記 入 | 1 人 (50%) | 1 人 (50%) |
| 合 計 | 6 人 (31.6%) | 13 人 (68.4%) |

(ハ) 蔵王産業株式会社 (フローリングその他輸入機器の販売)

表7-4 昭和44年5月調査

| 性 別 | 退 職 金 充 実 | 賃 金 上 昇 |
|-----------|--------------|--------------|
| 男 子 | 10 人 (34.5%) | 18 人 (62.1%) |
| 女 子 | 14 人 (50.0%) | 13 人 (50.0%) |
| 性 別 不 記 入 | 1 人 (50.0%) | 1 人 (50.0%) |
| 合 計 | 25 人 (42.5%) | 32 人 (55.9%) |

男子で回答せざる者1名。

(ニ) 東西産業株式会社 (農業畜産機械食品関連機械の製造輸入販売)

表7-5 昭和45年2月調査従業員322人回答人員283人

| | 退 職 金 充 実 | 賃 金 上 昇 |
|-------------------|-------------|---|
| 男 子 | 88 人 (40%) | 124 人 (56%) |
| 女 子 | 25 人 (40%) | 37 人 (59%) |
| 男子の内 21 ～ 25 歳 | 17 人 (37%) | 年齢別の賃金上昇希望者と不回答者の数の集計がされていないため算出されないが不回答者は全体の3%にすぎないので残りがほぼ賃金上昇希望と見て大過ないであろう。 |
| 26 ～ 35 歳 | 44 人 (38%) | |
| 36 ～ 45 歳 | 21 人 (50%) | |
| 46 歳 以上 | 6 人 (67%) | |
| 合 計 | 113 人 (40%) | 161 人 (57%) |

回答人員283人中本問に対して回答せざる者9人又年齢別は男子のみの集計である。

(ホ) 新昭和鋼管株式会社 (引きぬき鋼管製造業)

表7-6 昭和47年5月調査

| | | 退職金の充実 | 賃金の上昇 | 不回答 |
|-----|--|-------------|-------------|-----------|
| 現業 | | 14人 (36%) | 21人 (54%) | 4人 (10%) |
| 非現業 | | 25人 (70%) | 10人 (28%) | 1人 (3%) |
| 合計 | | 39人 (52.0%) | 31人 (41.3%) | 5人 (6.7%) |

(c) 株式会社 明治座 (劇場及食堂)

昭和48年3月調査 従業員284人 回答人員256人

表7-7 退職金制度の充実を望む人員と比率

| | | | | |
|-------------------|-----------|-------------|--------|-------|
| 男子 | | 45人 (41.7%) | | |
| 女子 | | 43人 (30.3%) | | |
| 合計 | | 91人 (35.5%) | | |
| 男子 について の内訳 | 一般社員 (男子) | 60.6% | 20~未満 | 33.3% |
| | 主任 (＃) | 50.0% | 21~25歳 | 42.1% |
| | 係長 (＃) | 25.0% | 26~35歳 | 31.8% |
| | 課長 (＃) | 38.5% | 36~45歳 | 33.3% |
| | 次長 (＃) | 33.3% | 45歳以上 | 10.0% |

(d) 株式会社 荒井製作所 (鉄金プレス加工業)

表7-8 昭和52年7月調査

| | |
|--------------|------------|
| 賃金をあげた方がよい | 8人 (61.6%) |
| 退職金制度の充実をのぞむ | 4人 (30.8%) |
| 回答なし | 1人 (7.6%) |

賃金水準の高い企業と低い企業では高い企業に、退職金充実をのぞむ人が一般に多くなる。現在の生活の苦しい人は、どうしても目前の賃金上昇を望むことになる。若年者に退職金制度充実をのぞむ声が割に多いのは、これ等の独身者は金に不自由していないことにもよっている。若年者や女子にも退職金への関心が強いのは、日本経営協会の調査と軌を一にしている。

公的年金制度の充実してきた最近に於ても、退職金に対する期待はそれ程減少していない。

4-2 外部年金制と自社制度との選択

先にものべたように退職金は、物価騰貴に強い貯蓄であるという性格をもつ所に、最大の魅力がある。所が企業から見ると、これが最大の難点で、退職金負担過大化の危懼をもつことになる。

そこで企業は年金制度の導入を考える。

国家補助のある中小企業退職金共済制度では国家補助のある面だけ有利になるけれども、信託銀行や民間保険会社の運営する企業年金制度では、企業が賃金をそれだけ高くし個人が賃金の一部をさいて年金保険に加入するのと大差がない。

現在の多くの企業の退職金制度は、旧来的な退職金制度を温存し、その中の一部分を年金化している。年金の現価額と、退職金制度で算出された金額の差額を会社負担としているから、尙旧来の退職金の魅力は残っている。

しかし、これを完全に年金化すれば、退職金の魅力は、僅かに税制上の有利さと国の補助のあるものはその補助分の有利さに過ぎなくなってしまう。

企業としては、財務の安定性、健全性の要求と従業員の期待との間にあって、如何にこれに対処するかを考えねばならぬこととなる。

4-3 老後生活保障の程度内容

国の年金制度が充実してくると共に企業の退職金の老後生活保障としての機能の重要性は失われてゆくと論ぜられている。

そうした側面のあることは前述の如く何人も認める所であるが、老後生活の保障というものは、単純に一率的に考えられるものではない。最低の生活保障は国がしてくれるようになるかも知れない。しかし各人が求めている老後の生活は、最低生活ではない。各人は現在の生活の延長としての老後の生活の保障を求めている。

この観点からすれば国の年金制度を補うものが当然退職金に期待されることになる。先の弥富氏の「企業のステータスを退職金の形で付与しようとする方向へ動いている」という言葉も、ステータスに応じた生活程度を老後に継続することを求めていると解すれば、これも広い意味では老後の生活保障の枠内に入る部分であるように考えられる。

三井造船⁽⁸⁾では年金制度を導入しているが、他の多くの企業と異り、年金を一時金でとらず年金受給するものが50%をこえているという。何故このような結果になっているかという同社では、年金を受けるものには、(年金は58歳より64歳までの間の任意の年齢より75歳までであるが)75歳をこえた後も、定年退職後すぐ支給開始する場合の年金の $\frac{1}{2}$ を終身年金として支給することにしたからである。それまでに年金受給者に17.5%~25%の割増しをつけるといった優遇をあたえても、年金希望⁽¹⁰⁾者は増加しなかったが、この終身年金をつけることにしたら受給者が急増したということである。

75歳以上迄生きのびられるか否かは別として、生き長らえて、経済的に不自由することのみじめ

さを思えば、現在の不自由を忍んでも年金を選ぶという心情は理解出来る。

退職金の勤労大衆にとっての意味は何と云っても老後生活の保障にあるというべきであり、これは公的年金制度によって全面的にカバーされてしまうものではないように思われる。

4-4 特権的給与としての退職金

しかし退職金の功勞褒賞的性格の強化という面については、「ステータスに応じた老後の生活保障」を逸脱しているものがないわけではない。

NHKや公団役員では、退職金の勤続年数による支給率が年単位ではなく月単位になっていると新聞に報道されていた。1年役員をつとめれば基本給の12倍の退職金が算定される。故に、こうした役員を渡り歩く天下り官僚は転任毎に2千万円前後の退職金をふところにするということで、世評の非難を浴びている。

これ等は正常な退職金の観念からは逸脱した特権給与と呼ぶ以外はない。

退職金に対する税制の優遇措置を利用し、支配的地位をよいことにお互い同志がお手盛りで特権給与を取り合っている姿以外の何ものでもない。

功勞褒賞的性格というものが、此の方向を指向しているとすれば非常に問題である。

弥富氏は、「退職金が企業のステータス的性格を強めるにつれて従来は殆ど補助的としか考えられていなかった功勞金の比重が従来にまして一段と強化されてゆくにちがいない。

功勞金とは、もはや勤続年数が古いことではなく、会社の中でより高い責任の地位、もしくはより困難な質の高い仕事を何年担当したかということによって測定されることになるわけである。もしもそこに賃金制度が合理化されておれば、上位等級の仕事を何年間担当したかということであり、ライン職制的に表現すれば役職の地位に何年在任したかということが功勞金の額を決定する要素となるわけである。私が近年指導してきた企業の退職金制度はすべてこのような考え方で構成されてきた。」⁽¹¹⁾

企業への貢献度ということが、我国では、地位的身分的感覚でとらえられる所に問題がある。公団理事の如く名前だけつらねているような人も、功勞の名によって過大褒賞される社会体質をも一度反省的に考えねばならない。

こうした風潮が民間企業にまで浸透することは、我国社会を毒するものと言えよう。

こうしたあり方に対しては、労働組合こそがその抑止力であるべきである。しかるに我国労働組合は、抑止勢力としての機能を果さないばかりか、これに同調しているのではないかと思われる。組合役員の地位に長年いたことにより功勞褒賞的退職金がふところに入るなら大いに賛成ということになるのかも知れない。

労働組合の指導者は、勇ましい階級闘争論を呼号するが、資本と経営が分離した企業にあって

は、退職金や給与の分配こそが階級問題であるはずだ。これに目をつぶって、階級闘争を叫んでも、それは意味のない犬の遠吠えに過ぎない。労働組合そのものが体制化し役員の地位が一つの出世の目標となり、その特権給与は擁護したいということであれば、はや何をか言わんやである。

日本国民は、覚めた目を以て、こうした問題を考えてゆかねばならない。

4-5 中小企業退職金の僅少性

退職金の金額を統計などで見ると、中小企業に於てもその額はかなり多額なものになっている。企業規模による較差がかなりあるとはいうものの統計上では次の表の程度である。

表8 モデル退職一時金の規模間格差（自己都合）

300人以上=100

| 学 歴 | 勤 続 年 | 300人以上 | | 100~299人 | | 50~99人 | | 20~49人 | |
|-----|----------|------------|-----|------------|-----|------------|-----|------------|-----|
| | | 退職一時金 円 | 指 数 | 退職一時金 円 | 指 数 | 退職一時金 円 | 指 数 | 退職一時金 円 | 指 数 |
| 中学卒 | 5 | 182,250 | 100 | 183,290 | 101 | 201,400 | 111 | 165,460 | 91 |
| | 10 | 567,910 | 100 | 582,580 | 103 | 604,200 | 106 | 560,800 | 99 |
| | 20 | 2,402,250 | 100 | 2,224,190 | 93 | 2,249,710 | 94 | 2,090,290 | 87 |
| | 30 | 5,118,150 | 100 | 4,987,480 | 98 | 4,766,980 | 93 | 4,461,870 | 87 |
| 高校卒 | 5 | 242,070 | 100 | 213,410 | 88 | 234,300 | 97 | 212,720 | 88 |
| | 10 | 755,000 | 100 | 686,830 | 90 | 722,190 | 96 | 663,700 | 88 |
| | 20 | 3,149,990 | 100 | 2,648,440 | 84 | 2,541,040 | 81 | 2,428,270 | 77 |
| | 30 | 6,621,100 | 100 | 5,893,170 | 87 | 5,298,490 | 78 | 5,074,680 | 75 |
| 大学卒 | 5 | 296,360 | 100 | 277,940 | 94 | 304,580 | 103 | 274,350 | 93 |
| | 10 | 922,560 | 100 | 875,440 | 95 | 893,000 | 97 | 846,550 | 92 |
| | 20 | 3,741,350 | 100 | 3,314,560 | 89 | 3,145,750 | 84 | 3,086,240 | 83 |
| | 30 | 8,249,390 | 100 | 7,271,370 | 88 | 6,603,220 | 80 | 6,322,240 | 77 |

（資料出所） 東京都労働局「51年退職金事情」

しかし我々中小企業の診断をしているものの実感としては、これは大多数の中小企業の実情とは少し違うのではないかとと思われる。

統計は、アンケート調査に回答したもののみを集計しているが（前掲51.5.31調査退職金事情では1,556社中回答したのは692社のみである）回答しているのは、割に内容がよい所のみであるといった事情があるように推測される。

次の支給率表は昭和50年3月に企業診断したJ社のものである。J社はNC工作機を2台（フライス盤と旋盤）をそなえ、千分の一ミリの誤差が測定できる中ぐり盤をもっているかなりの機械加工

場である。従業員も現在は60人程度であるが多い時は100人程度はいたということである。

表9

| 勤続年 | 支給日数 | 勤続年 | 支給日数 | 勤続年 | 支給日数 |
|-----|------|-----|------|-----|-------|
| 3年 | 15日分 | 10年 | 50日分 | 18年 | 124日分 |
| 4 | 18 | 12 | 64 | 20 | 146 |
| 6 | 26 | 14 | 81 | 21 | 167 |
| 8 | 38 | 16 | 102 | 23 | 168 |

このJ社の例などはやや低い方かと思われるが、25年～30年前後勤続して定年を迎えても200万円～300万円の退職金が出れば、中小企業では、まずまずの所であるようだ。こうした現状であるからこそ、中小企業の従業員に退職金制度充実の要望が強い(前述)ということにもなるのであろう。

しかし、収益性の高くない大部分の中小企業にとっては、こうした退職金さえ大変な負担と感ぜられている。1千万円の退職金などは夢の又夢という企業が如何に多いことか。

我国企業勤労者の内70～80%は中小企業につとめていることを思えば、此の大多数の人々の問題は大きな社会問題でもあるわけだ。

こうした勤労大衆に、老後の生活についての安定感をもたせることは、今後中小企業が優秀な人材を集めてゆくためにも、重要なポイントである。

勿論中小企業としては、大企業なみの高額な退職金制度をつくることは、不可能な場合が多いであろうが、それなりの工夫により、生涯生活の安定を得させることは必ずしも不可能ではない(これについては後述する)。

(注) (9) 昭和47年経営研究年報「賃金管理の現状と動向」(日本経営協会発行) 130頁。

(10) 「経営者」1976年12月号, 30頁。

(11) 「経営者」1976年12月号, 16頁。

5 今後の退職金制度

5-1 退職金制度改革の指針

以上のべてきた所を要約してみよう。

(イ) 退職金制度に対する一般大衆の期待は大きいものがあり、公的年金制度と平行的にこの制度が存立する社会的意義は消滅していない。

(ロ) 退職金制度の果すべき本質的機能は老後生活についての安定感を与えることである。

(ハ) 老後生活は、現在生活の延長としての生活程度を要求するもので最低生活を保障すれば良い

というものではない。

(三) ここにステータスに応じた老後生活保障という考え方が成り立つが、これが特権給与となつてゆく時、社会軋轢を生み出す原因となるおそれがある。

(四) 退職金の魅力は物価騰貴に強いことだが、これは企業の側から見れば、その負担が重圧と感ぜられる。特にインフレ時はその感が強い。ここに外部年金制度への依存が考えられる。

(五) しかし、外部年金制度の導入は、それが全面化すれば、退職金の本来的魅力は失われてしまう。

このような現状の本質的認識に立脚して、今後退職金制度改革を行うとすれば、その指針は次の如くなるであろう。

(イ) 退職金制度は、現在生活の延長としての老後生活保障を考えねばならぬ。しかし、これが特権の給与化することは避けねばならない。

(ロ) 退職金支払源資の確保ということは重要であるが、物価騰貴に強い貯蓄としての魅力を如何に温存すべきかの工夫がいる。

5-2 賦課方式の自社年金制度—(一つの提案として)—

退職一時金を年金制度に切りかえるということは、中小企業退職金共済制度への加入、生命保険会社や信託銀行の企業年金制度への加入を意味するものと考えられている。

しかし、これ等の年金制度は、従来の退職一時金程魅力のあるものでないことは既述の通りである。

又年金の方が一時金より老後の生活保障という点では適しているように見えながら、殆んどの人が年金形態を好まず、年金を現価額に直した一時金で受給している。

こうした難点を克服した、魅力ある年金制度がつくれないものであろうか。

受給者が、年金を好まず一時金を好むのは、金利以上の物価騰貴が常態化しているからである。

もし物価上昇にスライドする年金制度というものをつくったら、これは非常に魅力あるものにならないだろうか。

これは積立金で年金を支払うという構想では不可能である。不時のインフレや、それ程でない迄も高い物価上昇の時期が何時訪れるか予測が不可能であるからだ。故に営利金融機関は、このような年金制度をつくることは絶対にならぬであろう。むしろこれ等金融機関は貨幣価値の下落によって利得してきたと言える。

しかし、もし企業の存続が可能なら、退職後の人の年金を、現在企業の中で働いている人達の稼ぎの中から支出するという考えをとることが出来る。過去に積立てたものを源資とするのではなく、現在の収益の中から支弁するというものである。

これは国の年金制度についても論争されている所で、このような考え方を賦課方式と呼んでいる。積立方式に比し賦課方式では、過去低物価の時積立てたものではなく現在の物価水準に応じて徴収した掛金を源資として年金支払いをすることができるから高水準に年金をもってゆくことができる。但し将来高年齢者が増えて若年齢者が相対的に減少する場合等には難点が生ずるが、これ等を統計的に予測し、可能な範囲の年金水準をきめることは可能なはずである（政府としてこれをやりたがらなかったのは、積立方式をとった方が、財政融資の資金源が膨大になり、国としてこれを運用できること、又大企業等はこれを利用したがつてきたことによる財界、政界、官界の癒着の問題があったと思う）。

企業として自社負担の年金制度をつくれればこの賦課方式の考え方が取り入れられるわけだ。従来退職一時金の考え方には或意味でこの賦課方式の考え方があったわけだが、これは一時にまとまった出費があるという点で難点があった。これをなくし年金支払いにする。物価にこの金額をスライドさせるわけだが、物価が上昇すれば一般には企業の付加価値も高まっているから、支払いは不能なはずである。

但し、22歳から55歳まで33年働いた人に、あと平均寿命75歳迄20年、年金を支払うというのでは負担が重くなりすぎる。65歳位まで43年働いた人に、後10年の年金をつけるということなら十分に可能であろう。退職時給与の $\frac{1}{2} \sim \frac{1}{3}$ を年金額とし、これを物価にスライドさせても、企業の賃金負担は6%前後増程度にすぎず現行の退職金負担と大差ないものになると思われる（中途採用、中途退職者の状況等では更に低い負担率となるう）。

現在退職者は、一時金を受けとって大半が銀行預金か投資信託といったものに投ぜられ、大金だと思っていたのが何年かたって見れば、たいしたお金でもなくなったとの歎きをもつことになっているのではなからうか。

これに対し物価スライドの年金（出来れば75歳をこしても減率した額で終身年金とする）は、老後の生活不安をのぞく魅力ある制度である。前掲、三井造船^(株)の事例から考えても一般の歓迎を受けることと思う。

5-3 自社年金制度を可能ならしめる条件としての定年延長とこれを阻むもの

以上の賦課方式による自社年金制度は、定年延長を前提として可能と考えた。

所がこの定年延長は、大企業の管理部門と中小企業の現業では全く異なる意味をもつ。中小企業の現業などでは、仕事をしない人というものが存在する余地はない。70歳近くの人が働いている場合も、能率は落ち動きはにぶくなっているとはいっても、それなりの働きをしている。能率がおちた丈は賃金も低くなっている。念を入れて製作することを要するような仕事は、年配者の方が良いというので、50歳~70歳の人ばかりを集めている機械加工場すらある。故にこのような企業で定年延長することは、求人難をやわらげ、企業にとってはマイナスにならない。

しかし大企業の管理部門などでは、昇進志向型の社員を余剰に抱えているから、定年延長は、人事の行きづまり、人件費の増大をもたらし、企業にとって大きな負担となる。

この問題を解決するには、仕事をしない大勢の社員を宮廷組織類似の姿でかまこんでいる人事体制を根本からつくり直す必要がある。全員能率的に仕事に打ちこめる簡素な体制にあらため仕事をしない人をつくらぬことである。仕事をする人であれば定年延長しても無駄ではない。仕事をしない人を定年延長でこれ以上ふやしたのでは、どうにもならない。ここに人事体制の基本からの問題点がある（現在各企業は先にのべた如く定年後の昇給停止とか、退職金増額停止とかで対処しているが、そんな糊塗策で解決できるものではない）。

賦課方式の自社年金制度は、大企業にあっては定年延長ということが障害になるに反し、中小企業では、これはあまり大きな障害にならない。

中小企業にあっては、企業の存続維持が出来るか否かが問題であり、これについて一般社員の企業に対する信頼度がない所ではこの制度をつくっても無理である。企業が倒産すれば、社員の期待は水泡に帰する。この危懼のある企業は、外部機関の年金制度に頼らざるを得ない。

6 退職金に関するその他の問題

6-1 中小企業社長の退職金

中小企業の社長の退職金については、その企業と社長との関係によって全く異なる考え方が出てくる。資本と経営が分離せず、社長が企業を自分の財産と考えている場合は、概して退職金を多く取ろうとしないものである。企業を子弟に譲ってゆくのであるから、企業を弱体化することは好まない。したがってこのような場合は、退職金は、只税金対策として考えられている。

これに反し、資本が拡大し、出資比率が50%を割っているような企業では、社長と雖もやはり一箇の勤労者の立場となる。そこで創業の功労その他を大きく評価した退職金を算定することになる。しかし多くの創業社長は、終身社長をつづけることに生き甲斐を感じ、生前の退職金のことには関心がうすいものである。死後の相続税対策とからんで退職金を考えているのが実情である。

6-2 同族役員と非同族役員の退職金

前記家産的企業にあっては、同族役員と非同族役員には大きな差がある。

このような家産意識の中小企業というものは、その成長に限界がある。真に有能な人材を活用し確保するには、このような意識を脱皮し、非同族の人材に思いきった給与、退職金を支給する考え方が必要である。

しかし多くの中小企業では、非同族役員は、名前を与えられているだけで、一般社員とほぼ同率

か多少のプラス α をつけた程度の退職金となっている。こうした経営意識が中小企業に人材を集めない原因になっているものとも思われる。

もっとも大部分の中小企業では、多額の退職金を支給する能力をもっていない。このような場合、有能な人材を惹きつける方法は先の賦課方式による自社年金制度の考え方である。

ある小企業では多年の功労者を退職後非常勤の監査役とし、終身月4万円ずつを支給している。これなどは形は違うが、実質的には一つの終身年金制になっているわけだ。このような工夫を活用すれば、中小企業は中小企業としての方策がたてられるであろう。

6-3 中途退職者の退職金

退職金を、積み立てたものを退職時に支払う賃金と考えれば、中途退職者が自己都合で退職しようと会社都合で退職しようと同額のことを支払うべきである。

しかし、我国では此の二者に大きな差をつけている。終身雇用体制の支柱としての制度として考えれば、此の考え方は首肯できるものがある。

会社の経営政策から言えば、自分勝手な理由で会社をとび出してゆく若い人にまで、退職金を支払う意味がないとすら言える。

所が、外部年金制度に依存する率が高まれば高まる程自己都合と会社都合（又は定年）の場合の差はつけにくくなる。

そこで、自己都合退職には会社より支給する退職金はゼロとし、外部年金制度よりの額（現価額による一時金）だけとする。企業としては、会社都合退職者、定年退職者又はやむを得ぬと考えられる自己都合退職者の退職金だけを制度化する方が、合理性を徹底することになるのではないか。ここに賃金の一形態としての退職金は外部機関の年金により、会社の退職金は徹底した経営政策的なものにするという方向があるのではなからうか。

6-4 女子の退職金

女子については、定年による退職というのはあまりないであろう（女子にのみ早い定年を設定すれば、該当者はあるだろうが、これは法律的に禁止されている。もっとも違法な女子若年定年制を平然と施行している中小企業もあるが）。

女子は結婚、出産による退職が多いわけであるが、こうした機会に退職してくれることを期待する企業では、退職金に加算金をつけている。東京都労働局の「昭和51年退職金事情」によれば、1,129社中女子の結婚加算があるのは78社となっている。前掲労務行政研究所の昭和52年1月末220社の調査では、結婚加算金は短大女子（事務）で勤続5年で4万5千円（5社平均）勤続10年で16万6千円（4社平均）高卒女子で勤続5年6万3千円（18社平均）勤続10年で14万1千円（14社平均）と

なっている。同じ調査で出産退職加算は、短大卒女子勤続5年で6万5千円(2社平均)勤続10年で21万5千円(3社平均)高卒女子勤続5年で7万6千円(9社平均)勤続10年で18万6千円(9社平均)となっている。⁽¹²⁾

追出し効果を狙った退職金というべきであろう。

しかし、女子を何故追出す必要があるかを、も一度考え直してみることも肝要である。女子が同じ単純作業をしていて、年功で賃金が高くなりすぎるといふなら、その年功賃金を改めて、同一労働同一賃金の形態をとるべきであろう。世帯持ち、子持ちの女子がとかく出勤率が悪い等のことがあれば、それに応ずる罰則的処遇も考える。

そうしたことも充分考えての上、なおかつ追出し効果のある退職金制度をつくるべきかどうかを検討すべきものであろう。

(注) (12) 労政時報2355号, 4頁。

おわりに

退職金制度は、今過渡期にある。次の時代に此の制度が消滅してしまうべきものなのか、はた又新しい機能を果すべきなのか。その将来を予言することは至難の業である。

しかし本論に於ては、現状から考えられるだけの問題点を拾いあげて、将来の変革の方向を検討してみた。尚本論に関しては次の拙稿があるので参照いただきたい。

- 変革期の賃金問題(昭和50年9月10日労務行政研究所発行)195頁「退職金基礎給とベースアップの問題」。
- 経営者 1976年12月号(日経連弘報部発行)40頁「中小企業における退職金制度の改善点」。
- 経営者会報 No.243 1977年2月号(日本実業出版社発行)38頁「中小企業における役員の退職金はどうあるべきか」。
- 経営者会報 No.245号1977年4月号,66頁「社長の退職金」中小企業4社社長との座談会司会者として。