

退職給与ビックバン

一橋大学教授 高山憲之

日本の企業はいま、いずれも人事・処遇システムの変革を大胆に進めている。職務給の強化や業績主義の徹底、賃金後払いの性格をもつ退職金の前払いオプション設定、ポイント制退職金への切りかえ等がそれである。他方、即戦力への期待がふくらむ中で中途採用者を本格的に受け入れる企業がふえてきた。若者を中心に転職意識も変わりつつある。

人事・処遇制度が変われば退職金・企業年金制度も変容せざるをえない。昨今の動きは「賃金の後払いよりも賃金の即時払い」を指向しているようである。従来の退職給与は「賃金の後払い」という要素を濃厚に持っていた。

いま改めて求められているのは労働の対価として「年々受けとるべき報酬額」の明確化である。それが明示された段階で各人は次の2つの選択をそれぞれ自らが自由に行うことができることを希望している。すなわち

(選択1)「報酬額の何%を即時払いで受け取り、何%を後払いで受けとるか」

(選択2)「即時払い分の何%をキャッシュで受けとり、残りを他のFRINGE BENEFIT(社宅・社員食堂・扶養手当・有給休暇・人間ドッグ・病気休暇・掛金建て制度への拠出等、各種のカフェテリアプラン)にまわすか」

という2つの選択である。ここで「賃金後払い」を選択した場合、社外積立等によって企業資産との分離管理が求められていることは言うまでもない。また即時払い分のFRINGE BENEFITが当初の予想と異なって年度末に使い残しが生じた場合はキャッシュで清算することも求められている。上の2つの選択は従来、経営側の都合が一方向的に優先され、従業員に選択の余地はほとんどなかった。

社外に後払い賃金の形で積み立てる場合、その器として今後の可能性が大きいのはハイブリッド型である。市中金利との連動性が高く、企業の年金純債務をさらにふくらませることがほとんどないと推定されるからである。

いずれにせよ「従業員のやる気」をいかに引き出すか。古くて、しかも新しいこの問題への対応は決して容易ではない。人件費総額の抑制および異時点間における人件費の適切な配分という、より上位の命題が与えられているなかでの対応である。中核労働者の一層の厳選、雇用形態における多様化の推進、転職支援プログラムの充実(転職・リストラのリスク軽減)等、同時に取りくむべき課題も少なくない。「賃金か退職金か」が問われるなかで賃金を選択したがっている若者や女性も多い。賃金の全額即時払いを選択し(退職給付は受けない)その一部を個人の裁量で退職後に備える器として注目されているのが、この10月から導入される日本版401kである。その行方を注目したい。