

中小企業人材確保推進事業

<http://www.aisokkyo.or.jp>

退職金マニュアル

退職金マニュアル

2009年2月20日発行

発行：社団法人 愛知県測量設計業協会
〒460-0002
愛知県名古屋市中区丸の内三丁目19番30号
愛知県住宅供給公社ビル3階
TEL/052-953-5021
FAX/052-953-5020
企画・印刷：株式会社 建通新聞社 中部支社
編集：ハタ コンサルタント 株式会社
Beeパートナーズプランニング

人事施策としての退職金制度活用

= 退職金制度 =

今、『人材力』『組織力』の向上のために退職金を活用しようという考えに至る会社が多くなっている。給与と違って法律で支払うことが定められているわけではなく、退職金制度がなくても法的には問題はない。実際に、退職金制度があったのに廃止してしまう会社もある。それぞれの思いはどんなところにあるのか。さて、あなたの会社では退職金をどうするか考えてみよう。

目次

第1章	退職金制度の意味と効果	-----	P1
第2章	さまざまな退職金制度の特徴(制度設計編)	-----	P4
第3章	退職金準備のためのこれからの積立方法(資金準備編)	---	P7
第4章	オリジナルの退職金制度を作る	-----	P10
第5章	実例 それぞれの事情にあった退職金制度づくり	-----	P13

退職金制度の意味と効果

退職金制度をどうするか、という前に知っておきたいことがある。退職金とはいったいどのような意味があり、効果をもたらしてくれるのか。

その昔、江戸時代の「のれんわけ」が発祥ともされる退職金制度。その後“足止め策”の役割で登場したり、第一次大戦後には“追い出し策”の役目を果たしたとも言われる。終身雇用や年功序列などの日本的雇用慣行のひとつともいえる退職金制度だが、時代とともに変化している退職金の目的を“会社”、“社員”双方の立場からみてみよう。

会社から見た目的

1) これまでの退職金制度の役割

① 「賃金の後払い」「功労褒章」「老後の生活保障」

一般的には退職金は「賃金の後払い」「功労褒章」「老後の生活保障」の目的があるとされている。基本的には「賃金後払い」の性格が強いといえる。そういった意味では毎月の給与、そして賞与と同じように賃金のひとつとして会社は捉えているということになってくる。

② 「人材確保」

いまや成果主義や実力主義が叫ばれる時代である。退職金制度なんていない、という考え方もあるが、就職を考える時、他の条件がほとんど同じであれば「退職金がある」会社と「退職金がない」会社では「退職金がある」会社を選ぶのではないかと。これは会社から考えれば退職金制度がなければ採用に不利に働くということになりかねない。

③ 「追い出し機能」

一方で、リストラや人件費削減に踏み切らなければいけない時もあるだろう。早期退職優遇制度などはまさにその典型例ともいえる。退職金の上乗せ、定年退職扱いとすることによる加算など、退職を勧奨する「追い出し機能」として活用することも可能となる。

2) 今後期待される退職金制度の役割

① 「モチベーションアップ」

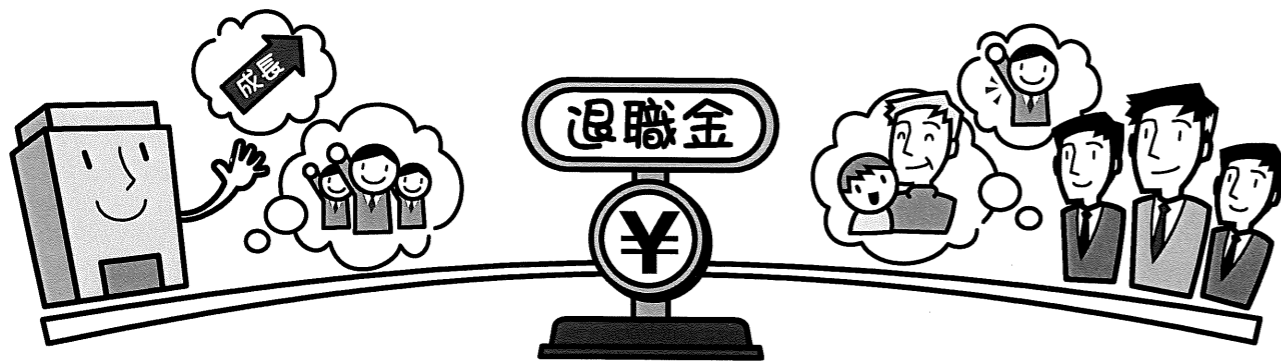
社員が退職金を必要なものと感じているのであれば、それを会社として利用しない手はない。貢献してくれた社員には評価して報いてあげる退職金制度にする、成果主義を導入している会社であれば退職金にも成果主義を導入するなどしてモチベーションアップにつなげることも考えられる。

② 「安心して働ける環境づくり」

グローバル化により不安定さが増しているからこそ、社員は安心・安定を求める傾向が表れている。では安心・安定とはどんなことを指すのか。第一には雇用が約束されているということであろう。さらに、退職後の生活設計にも不安がない、ということも加わってくる。そこで登場するのがまさに退職金制度である。

③ 「リテンション機能(引き止め)」

雇用の流動化が一般的になるかと思われたが、やはり貢献してくれる社員は長く働いてもらいたいもの。そんな時には勤続年数を重視した退職金制度にする、または退職事由により退職金支給額に差をつけ定年退職の方が得になるようにして、辞めることを思いとどまらせる機能を働かせることも可能である。



社員の視点

① 「老後の生活資金」

やはり一番出てくるのは定年退職者の老後の生活資金としての位置づけである。特に最近では少子高齢化による公的年金不安を多くの人が抱いている。「退職金がいくらもらえるのかもうちの社員は知らないよ」と経営者の方には言われるが、知らなくても退職金で老後の生活資金を補いたいという意識を社員は持っていることを忘れてはいけない。

② 「転職時のつなぎ資金」

中途退職する社員に対する退職金への考えは会社によってさまざまだが、ほとんどの会社は支給している。次の就職先を見つけるまでの生活資金のつなぎにしたり、転職準備の費用にあてたりするケースが多いようだ。これも退職金制度として定着している所以といえる。

コラム 「イマドキの新卒社員は何を会社に望んでいるか？」



「あれっ、まだあの会社に居るの？ 3年で辞めるんじゃないか？」

「あーっ、だって辞めてまた仕事探すなんて面倒じゃないですか」

これは学生時代から知っている青年(25歳)に久しぶりに会った時の会話。この「面倒」という言葉、何気ない会話の中でよく耳にすることがある。何かと言うとすぐに「面倒」という言葉で片付けてしまうところがちょっと気になる。そんなイマドキの若者の仕事観はどうなっているのだろうか。

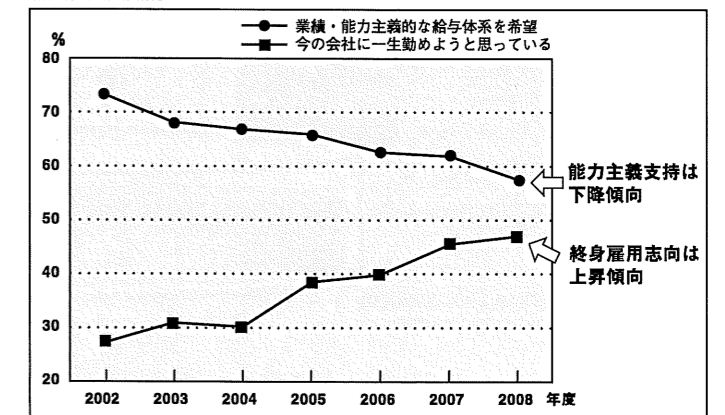
■ 若者は終身雇用を支持

退職金はじめ人事制度には良い人材を確保したい、という会社の思いが詰まっているが、果たして入社して行く新入社員は何を思っているのだろうか。

社会経済生産性本部が新入社員意識調査として行っているアンケート結果によると、「今の会社に一生勤めようと思っている」との回答は4年連続で上昇し、47.1%と調査開始以来最高となった。それと呼応するかのよう処遇に関して、「業績・能力主義的な給与体系を希望する」回答は調査開始以来はじめて6割を切る結果となっている。同様に転職・独立志向も過去最低となった。

産能大学が毎年行っている新入社員調査や明治安田生命のアンケートでも同様に終身雇用を望む声が多くなっている。どうやら若者意識は安定志向に向かっているようだ。

新入社員意識調査

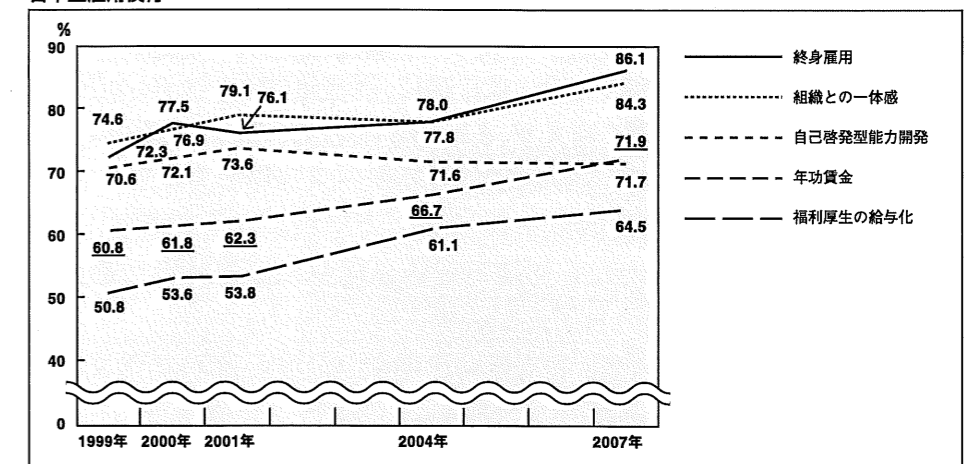


出所:社会経済生産性本部「新入社員意識調査」より作成

■ 若者だけではない 終身雇用回帰

こちらは独立行政法人労働政策研究・研修機構が行っている日本型雇用慣行の支持に関するアンケート結果。「終身雇用」への支持は86.1%、年功賃金を支持する人も71.9%と3年前の調査から上昇しているのわかる。

日本型雇用慣行



出所:独立行政法人労働政策研究・研修機構「第5回勤労生活に関する調査」資料より

やはり「終身雇用」志向は確実な流れといえよう。また、会社から見たときも「行過ぎた成果主義」への反省から「終身雇用維持」の傾向は増えている。

一方で、単なる安定志向への回帰であるという見方もある。つまり「楽そうだから」という安易な気持ちの表れとも取れるわけだ。

冒頭の会話ではないが、会社は「面倒」とか「楽そうだから」ということではなく、真面目に働く社員にたくさん退職金を払ってあげたい、と思っているはずである。退職金制度を考えるにあたり、社員の意欲を引き出しつつ、安心と帰属意識を育む機会としていくことこそが重要といえる。