

なぜ退職金や賞与制度はあるのか

大湾 秀雄

(青山学院大学教授)

須田 敏子

(青山学院大学教授)

1 退職金の歴史的背景¹⁾

藤井(1967)によると、退職金の由来は、雇い主が使用人に対し独立の業を営む権利「のれん」をおくる習慣に発したもので、研究によって明らかになっている範囲では、三井家に残る享保7(1722)年の「宗竺遺書」に「もとで金」という呼び名で退職金制度の記述があり、同年の「三井家憲」の中では「退職手当て」という言葉が現れているという。当時の退職金制度は、主人側と使用人側の双方が積み立て、年季明けで退職する者に金一封をおくる慣行であったらしい。「のれん分け」が市場の飽和や初期コストの増大で容易ではなくなる中、代わりの報償制度として発生したのかもしれない。

しかしながら、こうした商家における慣習が、明治の近代化の中で最初から多くの民間企業に持ち込まれた訳ではない。明治初期は、三井系など一部民間企業の特権階級であるホワイトカラーに限定されていた。その後、経済環境の変化に対応する形で、企業の合理的行動や国家の政策及び労働組合結成を通じて交渉力を高めた労働側と企業とのインタラクションの結果として、形を変えながら制度的に確立されていったと見るべきである。

まず、退職金あるいはそれに準じる制度が、労働需要が拡大する中で、離職を抑えること、すなわち労働力を囲い込む手段として慣習的に使われ始めた。その一つの形が、明治中期に広く見られた、労働契約履行を促すための強制貯蓄である。繊維工業などは、農村からの女子出稼ぎ労働者に依拠してきたが、劣悪な雇用条件を嫌って逃亡による帰郷を試みる女工が絶えず、また労働需要が拡大する中で企業間の経験工引き抜きもおこった。それに対抗して企業側でも、何らかの名

目により賃金から天引きして雇用期間満了まで企業が保管するという強制貯蓄が広く行われた。ただし、明治30年代に入り、日清・日露戦争を経て産業構造や技術の高度化が進み、労働市場も発達してくると、強制貯蓄という手段ではなく、労使の共同出資でけが、病氣、死亡、退職に対する一時金を支払う共済制度や、企業負担の満期賞与や退職一時金を導入する企業が増えてくる。

退職金制度を広めた二番目の要因は、第1次世界大戦後の1920年戦後恐慌から1929年の世界恐慌の間に多発した労働争議であり、その中で解雇手当としての側面が見直された。当初労働組合は失業保険を要求したが、政府は1922年に工場法を改正し、解雇に14日間の予告期間をおく、あるいは14日分の予告手当の支給を決めることを義務づけただけで、失業保険に対して消極的であった。そうした中、組合と大企業の経営側は、退職手当制度の導入という現実路線を歩んだため、第1次世界大戦から世界恐慌時にかけて退職金制度が大企業を中心に普及することとなった。しかし、山崎(1988)で紹介されている内務省調査によると、1935年時点で退職手当規定がある工場、鉱山で働く職工および鉱夫の比率はそれぞれ38%、60%にしか過ぎない。また、この時の退職手当は、解雇によって失業する間の生活保障という側面も強く、会社都合と自己都合では退職金に2~3割の差がありかつ勤続年数に対する累進性も低かった。さらに、功労金としての位置づけが大きいホワイトカラーの退職金と解雇手当としての位置づけが強いブルーカラーの退職金では支給額に大きな開きがあった。

第2次世界大戦前に退職金制度を広めたもう一つの要因は、1936年の退職積立金及退職手当法の制定である。この法律の下では、常時50人以上労働者を使

用し、工場法・鉱業法を適用される工場・鉱山などの事業主は、現場労働者の賃金から100分の2を控除して「退職積立金」とし、解雇、退職、死亡時に交付する。同時に事業主は「退職手当」として賃金の100分の2を積み立てるほか、利益金が一定以上の場合は賃金の100分の3相当を積み立て、解雇、退職、死亡時に支給する、ことなどが定められた。しかし間もなく、国民健康保険法、労働者年金保険法が制定され公的年金が整備される中、1944年、労働者年金保険法が厚生年金保険法と名前を改められた際に、退職積立金及退職手当法は廃止された。

法律的な設置要件から外れた退職金が再度飛躍的な普及を見たのは、第2次世界大戦直後の労働争議に負うところが大きい。電気産業労働組合（電産）は、1946年9月に始まった争議の中で、生活費を基準とする最低賃金制（生活保障給）の確立と並び、退職金規定の改定を重要課題として要求書の中に入れた。賃金については同年10月に妥結し、いわゆる「電産型賃金体系」の実現を見たが、退職金については「生涯を電気産業に捧げたる如き従業員に対しては定年退職後約10年間の生活保障をなす」という暫定協定を同年12月に結んだものの、具体的な合意については1949年9月に漸く妥結した。電産の闘争は、多くの産業別組合に影響を与え、退職金規定要求の流れを作った。戦前の内務省および戦後の労働省による事業所対象の調査によると、戦前2割強であった退職金制度の導入率は、1951年時点の調査では、82.3%となっている。また従業員500人以上の事業所に限ってみると、導入率は95.7%に上った。表には、1956年当時に退職金制度を持っていた事業所の設置年次別内訳をみたものである。これによると、戦後7年間の間に退職金を導入した企業は半分以上に上り、この期間に急速に

普及した様子が窺える。

このように極めて短期間の間に、退職金制度が普及した背景としては、次の4つが挙げられる。まず、戦後の食糧難と急激なインフレを背景に、生活保障給を中心とする電産型賃金体系が支持される土壌が生まれた。退職後の生活を保障するという発想は、電産型賃金体系の自然な延長線上にあった。二つ目に、戦後の財政難から社会保障の整備が遅れる中、完全な社会保障実現までの代替としての退職金が経営側からも一定の支持を得られたことが挙げられる。三つ目に、戦中戦後の極度のインフレによる支給額の実質低下と企業再編による勤続年数の低下により、すでに戦前退職金規定を持っていた企業でも退職金制度が有名無実化していたことが指摘できる。最後に、ドッジライン実施による不況下で多くの企業が人員解雇を余儀なくされる中、解雇手当を補充する仕組みとして退職金が労働組合の注目を集めたことが挙げられる。

政府はこうした流れを追認する形で、1952年、所得税法の改正を行い、退職金は一般給与所得とは別途に、一定の基礎控除を行った残余額の2分の1について分離課税されることになった。また同年法人税法改正により、退職金給付財源を社内準備するための「退職給与引当金」が認められ、退職金給付財源は非課税と定められた。

2 退職金の経済合理性

戦前戦後の労働争議の中で、経営者側は常に、退職金は「勤続に対する功績報償」であるという立場に立ち、慣習としての位置づけや、退職金支給額の算出における経営側の自由裁量の余地を維持する努力を続けた。一方、労働者側は、退職金は後払い賃金であるという主張から、その運用に際し経営側の自由裁量の余

表 退職金設置年次（％、1956年調査）

	第2次大戦前	1945～50年	1951～52年	1953～54年	1955～56年9月
全産業合計	21.1	34.5	17.2	14.8	11.3
鉱業	36.6	29.7	17.2	8.2	8.4
製造業	8.3	39.9	19.2	17.5	13.7
卸売・小売業	10.5	40.1	16.8	17.9	12.7
金融・保険業、不動産業	52.9	20.0	14.2	7.8	4.2
運輸・通信業、公益事業	40.4	26.0	13.3	10.9	9.2
建設業	21.2	36.7	15.5	13.3	11.1
500人以上	31.5	38.9	12.7	6.4	10.0
100～499人	23.3	36.7	16.4	13.6	9.0
30～99人	19.1	33.1	17.9	16.1	12.4

資料：労働省「退職金制度調査」（山崎1988からの引用）。

地を出来るだけ排除しようとしてきた。また、終戦後の労使交渉の中で、労働組合側は、退職金は「失業後ならびに老後の生活保障」であると必要性を説き、経営側もある程度それを受け入れている。こうした経緯から、戦後、労使関係や労務管理の専門家が、しばしば退職金の目的として、功績報償説、後払い賃金説、生活保障説などを挙げてきたが、こうした分類には、問題があると言わざるを得ない。まずこうした呼び名は、労働者の既得権益を制限あるいは拡大するためのレトリックとしての側面が強く、交渉を自分たちの有利な方向で進めるために使われてきた。退職金が本来持つ経済合理性の所在を明らかにしようという観点からは、厳密に定義されているとは言い難いという用語を安易に使用することは控えたい。第二に、功績報償と生活保障は制度設計の目的と捉えられるが、賃金の後払いは賃金構造の特徴を述べたものであり、相対立する概念ではなく、併記すること自体おかしい。目的が功績報償であろうと生活保障であろうと、退職一時金や年金を払う企業が、平均的に、まず生産性以下の賃金を払い、後に生産性以上の賃金を払っているという点で、後払い構造を持っていることは決して否定できない。こうした後払い報酬契約の効果については、すでに多くの研究成果がある。

退職金の持つ経済合理性を議論する前に、まず、後払い報酬契約は、法的拘束力のない暗黙の契約 (implicit contract) であるという点を確認したい。つまり、従業員が所有権を持つ (日本や米国の) 401k プランと違い、通常の (あるいは昔の) 退職金引当金プールは企業が所有・運用し、また退職金制度の変更も可能なので、入社した際の退職金制度に沿って退職時に退職金が支払われるとは限らない。仮に企業が経営難に直面すれば、退職金支給額が大きく削られる可能性がある。大企業が暗黙の契約である退職金 (一時金、年金) 制度を維持しようと最大限の努力をするのは、従業員、労働市場、製品市場における、会社の評判を維持しようとするからである。評判を落とす行動を取れば、将来優秀な人材を確保することが困難となる。したがって、会社の評判が高ければ高いほど暗黙の契約は機能する。戦前戦後の労働争議の中で、労働組合側が取って、後払い賃金説を展開せざるを得なかったのは、当時は経営側が暗黙の契約を守るインセンティブに乏しかったからであろう。

退職金は、通常は大企業が好む制度であり、信用力

のない中小企業やベンチャーが退職金を導入することあまり意味はない。別の言い方をすれば、できて間もない中小企業が、退職金を払うから低賃金で我慢してくれと言っても、社員や求職者はそれを信用して行動することはしない。それならば、退職金ではなく現在の報酬を増やした方が、インセンティブや採用面での効果は大きい。さて、以下ではそういう後払い報酬の経済合理性について議論したい。

まず第一に、労働需要が逼迫し、官営八幡製鉄所が発足し工業化が進展した明治 30 年代に大企業で導入が進んだことに着目して頂きたい。後払い報酬は、勤続による所得増を拡大することで離職率を下げ、人的資本の蓄積を促す効果がある。Carmichael (1983) は、後払い構造を持った職の階級 (promotion ladders) をうまく設計することで、企業特殊的人的資本をもつ従業員が過度に辞めたり解雇されたりすることによって生じる非効率性を回避できることを示した。また、Acemoglu and Pischke (1999) のモデルは、(後払い構造のもとで見られる) 賃金が生産性を上回る現象のもとで、一般的研修からの収益を企業側が回収することが可能となるため、Becker (1962) の理論とは異なり、雇い主が一般的研修を提供するインセンティブを持つことを示した。これらの理論は、後払い賃金構造の下で技能引上げのための人的資本投資を増やす誘因が強く働くことを意味する。このことは、技術変化が進み、従業員の技能レベルを向上させる必要が高まったことが、退職金導入の一つの背景として存在していた可能性を示唆している。

第二に、生産性の計測 (モニタリング) が困難でエージェンシー問題が生じるような職種においては、後払い報酬によってインセンティブを高めることが有効であることが、Lazear (1979) によって指摘されている。つまり、勤勉に働けば、解雇される可能性は小さくなり、定年まで働き高額の退職金を得ることができる。他方、怠けたり不正を働くと、見つかった時に、解雇されたり、左遷されたりして、得られる退職金支給総額が大きく減額されたり、場合によっては受け取ることができなくなってしまう。かつて経営側が退職金功績報酬説を主張したことは、こうしたインセンティブ効果を重視していたことを意味する。モニタリングが簡単な場合には、後払い報酬契約を結ばなくても、成果報酬によって適切なインセンティブを与えることができるため、モニタリングが困難な場合ほど、後払

い報酬が導入される可能性が高いとみられてきた。後払い報酬の形としては、右上がり賃金カーブ（年を取るほど賃金が生産性を上回るような報酬体系）、退職一時金、年金などがあり、右上がり賃金カーブが採用される場合には、後払いされた賃金が完済された時点で退職することが望ましいため、定年制を導入することが必要となる。

Hutchens (1987) は、米国の National Longitudinal Survey (NLS) と Dictionary of Occupational Titles (DOT) を使って、実際にモニタリングが困難な職業ほど、高齢層の労働者の賃金が高く、企業年金や定年制が導入される可能性が高く、平均勤続年数が長くなるか、検証を行った。モニタリングの容易さの指標としては、DOT に含まれる 40 余りの職業特性の中で、「あらかじめ決められた手順に従い行う繰り返しあるいはサイクルの短い作業」を含んでいるかどうかという評価に対する結果が変数として使われている。Hutchens は、労働者本人の特性をコントロールした上で、実際に繰り返し作業を多く含む職業に就いている労働者ほど、賃金が低く、年金や定年制のある企業で働いている確率は低く、勤続年数も短くなる傾向があることを示した。Hutchens の研究は Lazear (1979) の理論を検証することであったが、仮に繰り返し作業を多く含む職業ほど要求される技能レベルが低いのであれば、結果は Carmichael (1983) や Acemoglu and Pischke (1999) らの理論とも整合的であり、二つの説明を区別することは出来ない。

次に表を再度みて頂きたい。民間の退職金制度が社会保障を補充するものと位置づけられていなかった第 2 次世界大戦前の導入の割合を見てみよう。生産性の計測が困難であると予想される、「金融・保険業、不動産業」と「運輸・通信業、公益事業」において、大戦前導入の割合はそれぞれ 52.9%、40.4% と高く、生産性の計測が可能である「製造業」と「卸売・小売業」で比率が極めて低い。これは、Lazear (1979) の理論と整合的であると言えるのではないだろうか？

ただし、Lazear の理論は、怠慢、あるいは不正を働いた従業員を解雇できる時に初めて強いインセンティブ効果を持つ。70 年代以降次第に解雇権濫用の法理が確立される中、解雇には実質的な制限が課せられており、日本の特に大企業において後払い賃金が本当にインセンティブ効果を持つか疑念を禁じえない。

最後に、退職一時金や（確定給付）年金には、保険

機能もある。仮に、労働者が退職金ではなく、賃金の引き上げという形で同等な報酬を得たとしよう。老後に備えて労働者が収入の一部を預金、債券、株、その他金融商品で運用したとする。従業員各自による投資は、サブプライムショックに見られるように、投資環境が悪化すれば、低い投資収益率をもたらし、退職後の生活費を賄えないかもしれない。企業がリスク中立型であれば、こうした投資リスクを企業が背負い、従業員には退職後にあらかじめ決まった一時金あるいは年金を支払うことがパレート改善をもたらすであろう。ただし、こうした保険機能は、投資家から労働者への所得移転となる可能性があり、本当に退職金や企業年金が果たすべきかは、議論が残る。社会保障制度の評価と共に議論すべき役割である。

3 賞与の歴史的背景²⁾

鍵山 (1984) によると、江戸時代の商家で丁稚・手代に支給された餅代が年末賞与の起源といわれている。餅代の支給額は主人の自由裁量による。丁稚から手代、番頭への昇進は勤続年数との連動が強いため、餅代の支給額の格差も勤続年数に連動したものと考えられる。加えて勤務ぶりによる差も入り、この面では褒賞や懲戒の意味がある。夏の賞与は、盆の藪入りに手代・丁稚に支給された小遣い、お仕着せがその起源と思われる。小遣い、お仕着せは餅代に比べると小額であった。当時は奉公人には月々の賃金は支払われず、一生を通じて奉公させ人材育成するという丸抱え的な雇用慣行であり、その中で餅代のような恩恵的な給与があった。また、賞与のもう一つの特性である利益配分という形が江戸時代にすでに見られたという。寛政元 (1789) 年の記録によると、西川家において「三ツ割銀」という制度で、毎年二期の勘定のたびに各店の正味「純利益額」の 3 分の 1 を（店の経費の使いすぎを差し引いた上で）西川家が預かり、店員が別家として独立するときに自営資金として渡された。「褒美銀」という名称で似たような制度を持つ商家もあったという。

明治時代に入ると、官庁・官営工場・軍工廠・銀行・民間企業で賞与が登場する。当初は、利益の一定割合を職員に分配するというのが一般的であった。例えば、明治 6 年創立の第一国立銀行は利益配当規制を制定し、毎期純益金の 17% が銀行諸役員配当（3% を頭取交際費、2% を（下級）職員賞与、12% を頭取以下役員賞与）として配分された。その後、企業規模が拡大し職

員数が増えるにつれ、利益連動では賞与が年々減少せざるを得ないという状況の中、職員に対する賞与は利益配分から外れ経費扱いになったと見られる。当時、職員はエリート層であり、彼らの働きが会社の繁栄を左右していたため、利潤配分型の賞与は望ましいと考えられていた。それに対し、工具は短期雇用の下、決まった作業を行うだけで、会社と利害を共にする基幹社員とはみなされず、賞与は支払われなかった。

労働需要が高まるにつれ、定着率をあげるため「勤続賞与」「賞与」「賞与金」「満期特別恩給金」の名目で退職時に勤続年数に応じた報酬が支払われるようになるが、これらは実際には退職一時金である。さらに精皆勤・生産能率・改善発明などに対する奨励の手当や賞金が賞与の名称で支給される制度が紡績工場などでみられたが、これらは今日での精皆勤手当、生産奨励金、提案賞にあたるもので、現代の賞与とは性格が異なる。

大正3年に第1次世界大戦が起こり工業化が進むと、大正3年から10年の間に職工の数は7割増加し、名目賃金は2倍から3倍となる。労働組合運動も急速に進展し、大正9年には第1回メーデーが開催される。賞与に対しては、職員と一部役付工のみに支給されていたことを不満として、平工具から要求がだされ、ストライキに発展するケースもあった。大正5年に三菱造船長崎、芝浦製作所、9年に日本製鋼所広島で賞与闘争が起こる。企業側は要求を認め、工具への賞与がこの頃から次第に広がった。しかしながら、職員と工具の賞与の支給額の間には大きな開きがあった。鍵山(1984)で紹介された大正12年の河田蜂朗氏による調査によると、対象企業45社の平社員(職員)に対する賞与は、平均7.4カ月であった。それに対し、賞与を導入した企業での工具に対する賞与の規模は、平均1カ月相当であったと見られる。また工具の賞与基準は、欠勤日数によって支給率を減少させることが一般的傾向であった。とはいえ、この大正期に、賞与という名前が一般化し、支給対象が従業員全般に広がり、賃金の一部としての概念が固まり、規定化・基準化が少しずつ進んだことは、特筆すべき事実であろう。また配分基準に、成績査定・勤続年数・精勤度・階層・社内身分資格が取り入れられ、一部ではあるが、利益配分への志向が、かなり明確な形で行われる事例が現れたことも注目される。

こうした賞与の性格は、第2次世界大戦まで大きな

変化はない。戦後に労働組合が合法化され、賞与も組合との団体交渉の対象となると、戦時に平準化されつつあった職員・工具の支給率格差はほとんど消滅する。この時期に賞与が労使の協議事項となり、賃金の一部としてはっきり位置づけられる。昭和25年の朝鮮戦争時より、インフレがおさまリ、経済が安定すると、賃金に占める賞与の割合も上昇し始める。利益配分的な性格が復活し、企業業績を反映して支給額が決められるようになる。功労褒賞的な性格も加わり、成績査定による配分方式も多くなった。しかしながら、戦後ほぼ一貫して大企業における賞与の支給は利益の変動よりはるかに安定していたし(一方、中小企業における賞与はかなり変動が激しいことはよく知られている)、同じ等級に属する従業員の間の賞与支給格差はかなり限定的であった。

4 賞与の経済合理性

賞与の持つ潜在的な役割は、以下に述べるように、3つにまとめられる。ただし、これらの役割が実際に働いているかどうかについては、否定的な含意を持つ先行研究が多いことにも留意が必要である。

まず、賞与は、(1)利益配分(profit-sharing)と(2)成績査定に基づく支給格差、によるインセンティブ報酬としての役割を持つ。前者については、会社の利益が増すと報酬が増え、利益が減ると報酬も減るならば、報酬を受け取る従業員は会社利益を増やすために努力することになるからである。別な言い方をすると、個人の所得と会社の利益をリンクさせることにより、両者の間の利益相反が弱められ、個人がより会社の利益に沿った行動を取ることに他ならない。後者については、大正時代より成績査定を賞与配分に反映させる企業はあり、後述するように近年再度増えているようである。

ただし、個人の成績査定を通じたインセンティブ契約は、上司による主観的評価に基づく以上、支給に関し企業側の裁量性が高い。経営陣が支給額削減を狙って一方的に評価を下げる問題を常にはらむため、一般的にはその運用は難しい。Kanemoto and MacLeod(1992)は、労働組合が平均賃金を注意深くモニター出来るのであれば、評判のメカニズムによってこうした種類のインセンティブ契約を実施することは可能であることを理論的に示した。つまり、企業が、社員の査定を引き下げるにより賞与支給額を削減すると

いう機会主義的な行動を取った場合、組合は、ストライキをちらつかせて翌年の支給額を増やすか、裁量性が高い報酬制度そのものを拒否することができる。いずれにせよ、長期的には企業利益にマイナスに働くので、企業側は正直に評価を行うことになる。

明治時代における賞与は、インセンティブ報酬として期待される役割が大きかったと考えられる。その理由は、第一に、導入当初は、今でいう役員報酬と同様、利益配分として賞与が決定されていたことが挙げられる。賞与は、利益の増減に敏感に反応して変化した。従って、賞与が経費扱いとなり、利益との相関が次第に弱まってくると利益配分を通じたインセンティブ効果は低下してきたはずである。第二に、基幹社員である職員にのみ支給されたことである。インセンティブ・スキームの基本は、出来るだけ、その意思決定や努力水準が会社の利益に影響を与える人に対して、インセンティブ報酬を与えることにある。大正に入り、工具に対して賞与が支給されるようになってからも、戦時までは職員と工具の間で支給額に大きな差が見られた。このことは、当時の職員が、より会社の収益性に影響を与える基幹業務に携わっていたと見られることを前提にすると、何ら不思議なことではない。

これに対し、戦後の賞与制度では、その対象が職員と工具の区別なく全社員に広がり、格差も大きく縮小した。こうした利益配分の仕方は、一般的には、インセンティブ効果は小さいと見られている。何故なら、大企業においては、支給範囲が広がれば広がるほど、自分の努力が会社全体の利益に目に見える何らかの影響を与えることは、上級管理職でない限り期待しにくく、いわゆるただ乗り問題が生じる。加えて、賞与のための成績査定も形骸化した企業は多数あり、その効果は限定的だったのではないだろうか。

ただし、最近の研究の中で、利益配分は効果がないという見方に異を唱える向きもある。たとえば、Mohnen, Pokorny and Sliwka (2008) らは、チーム報酬のあるチームワークにおいて、(1)各メンバーが他人と異なる努力水準を選ぶことから負の効用を得る、つまり不公平な努力水準を不快に思う傾向があり、かつ(2)チームワーク作業の途中で、お互いの努力水準を互いに観測できるならば、自分の努力水準を高めることで相手にプレッシャーを与えることが出来ることを理論と実験で示した。この場合、チーム内生産において、ただ乗り問題が顕在化しない可能性がある。同

様に、実証研究においても、Knez and Simester (2001) は、全社的な業績目標の達成に応じて時間給従業員に対しボーナスを支払う、コンチネンタル航空のインセンティブスキームが、生産性を押し上げる効果を持っていたことを示した。その理由として、Knez and Simester は、コンチネンタルの従業員が自主管理チームによって組織化されていたため、相互モニタリングが働いたと分析している。これは、上述のMohnen, Pokorny and Sliwka (2008) らの研究と整合的である。日本の製造業企業のマイクロデータを使ったJones and Kato (1995) の研究においても、ボーナスの(競合相手のそれに対する)相対的引き上げは、翌期の生産性に有意な影響を与えていることが示された。彼らの推計によると、同一産業内の競争相手のボーナスが据え置かれた時に、自社のボーナスを10%引き上げると翌年の生産性を1%押し上げるといふ。さらに、Jones and Kato は、持ち株会の存在とボーナスの間には補完関係があり、持ち株会を持つ企業において、ボーナスの生産性押し上げ効果がとりわけ強く表れることを示した。これは持ち株会を有することで、従業員の長期的なコミットメントが高まると同時に、同僚によるモニタリングが機能し易くなり、上述のただ乗り問題が顕在化しなくなるのではないかと彼らは推測している。

賞与の二番目の効用は、人件費が利益に対しより弾力的になることで、不況期に人件費を比較的早く抑制することが出来、コスト競争力を回復できることが挙げられる。大正期や戦後比較的時間もない時期など、景気変動幅が大きかった時期に、経営陣が賞与の導入や引き上げに比較的前向きに対応したのは、賃金引き上げよりも賞与の導入や引き上げで対応した方が、その後再度不況に突入した時に人件費を抑制し易いと判断したためではないだろうか？

戦後80年代まで日本経済が欧米に比べはるかに安定した成長をしてきたのは、給与よりも弾力的な賞与の存在によって、賃金調整がより速く進み生産調整を緩和したからだという説がある(Gordon 1982, Freeman and Weitzman 1987)。しかしながら、多くの研究はそうした見方に否定的である(Taylor 1988, Ohashi 1989)。たとえば、Taylor (1988) の推計によると、日本では景気変動に対し賃金が欧米よりも早く調整が進んだために、インフレが長期化しにくかったという。そのため、金融政策も景気過熱時に急

ブレーキをかける必要がなかった。金融政策が緩やかに対応したので、景気循環も緩やかになったと見ている。しかしながら、ここで賃金調整が早く進んだ理由としては、賞与の影響は極めて限定的であったという実証結果を示し、より重要な要因は春闘だという主張を行った。Taylor (1988) の研究は、総体としては、賞与はさほど弾力的には調整されず、春闘という同期化された賃金決定の仕組みが早い調整を加速したということを示唆する。

賞与の持つ3つ目の潜在的役割は、Weitzman (1987) の主張した Share Economy の持つ雇用拡大効果である。仮に、利益のある一定割合を労働に分配するという取り決めがなされたとする。この時、雇用水準を選択する企業から見ると、雇用を増やすほど賞与を含めた賃金水準は低下するため、固定賃金の場合に比べ、雇用量が増大する。したがって、多くの企業がこうした利益配分を導入すると、失業率は低下するはずである。しかしながら、既に雇用されている従業員の側から見ると、こうした契約は過大雇用による賃金水準の低下をもたらす好ましくないため、制度として定着しにくい。Brunello (1992) は、社内昇進制度が確立されていれば、こうした賞与による雇用増が管理職ポストの増大を通じて自分たちの昇進の確率を高めるので、従業員にとっても期待利得の増大につながることを示した。賞与と社内昇進制度の間に補完性があるという上記の議論は極めて興味深い。Ohashi (1989) などの研究から賞与と企業利益の関係はかなり低いことがわかっており、Share Economy モデルは日本の賞与制度を説明する上で説得力に乏しい。

上記以外にも、日本の賞与は、企業特殊的研修のコストとリターンを労使でより柔軟に分け合うための仕組みであるという見方がある (Hashimoto 1979)。しかしながら、実際には、賞与がより硬直的に運用されている現状を鑑みれば、こうした議論が成り立つかどうか極めて疑わしい。最後に、賞与の貯蓄性向は高く、過去の日本の高い貯蓄率をもたらした要因の一つであると考えられてきた。しかし、年2回のまとまった支給が貯蓄を容易にしたという説明以外には、説得力のある理由は提示されていない (Horioka 1990)。また、最近の研究によると、ボーナスの存在が貯蓄率と高い相関を持つのは、負の貯蓄率を持つ家計がボーナスを受け取らないグループに集中しているためであり、貯蓄率が正であるセグメントだけで比較すると、ボナ

スが貯蓄率に有意な影響を与えている証拠は得られないという (清水谷・堀 2005)。

議論の余地のないほど有力な経済合理性が見出せないにもかかわらず、日本の賃金制度において賞与の割合は極めて高い。賞与が支給されている企業において、平均的には3.5カ月、全収入の24~26%が賞与の形で支給されている。

5 退職金や賞与における近年の変化

以上見てきたように、日本では、制限的な解雇権濫用の法理が確立され、退職金の持つインセンティブ効果が薄れた。また、利益配分や成績査定との相関が弱まる中で賞与のインセンティブ効果も希薄となった。だが1990年代以降いわゆる成果主義人事の高まりとともに退職金、賞与ともにインセンティブ目的が再認識されるようになったと見られる。

まず退職金について見てみると、1990年代後半以降に急速に導入が進んだポイント制退職金がある。従来、退職金の額は、基本給 (あるいは退職金基本給) に在職年数 (あるいは在職月数) を係数化したものにかけて算出される場合が多かった。つまり、退職金額はほぼ勤続年数に比例して増加していき、個人の成果や貢献度が反映される余地はほとんどなかった。

だが1990年代以降の成果主義人事の影響を受け、退職金算定に当たっても、個人業績、会社への貢献度を加味していこうというポイント退職金制度が導入されてきており、導入割合は、1998年の18.8%から2007年には53.2%まで上昇した (社会経済生産性本部 2008)。ポイント制の決定基準としては、勤続年数について、職能・職務・役割など各種社員等級、人事考課結果などが多く用いられている。

ポイント退職金制度の導入は、これまで多くの日本企業がとってきた長期雇用促進という人事施策からの転換という側面もある。成績による格差が小さく、勤続年数に対する累進性の高い退職金は、従業員の側で長期勤続に対する強力なインセンティブ効果をもたらす。だがポイント制の下では、個人業績、会社貢献に応じて退職金に差が生じるため、生産性が低いと評価された従業員に早く転職、引退を決意させる誘因が働く。実際に、ポイント退職金制度をいち早く導入したことで知られる武田薬品工業では、「職務等級に連動した一時金加算ポイントを新設し、定年加算は廃止する」などの施策も導入している。

賞与についても、1990年代の成果主義人事の高まりと同時に、賞与がもつインセンティブ機能が重視され、賞与査定幅が拡大されつつある。それでは、賞与で考慮される査定内容は、昇格で考慮されるそれとどう違うのであろうか？ 労務行政研究所（2006a）による人事考課要素のウエイトに関する調査では、平均すると、昇給に関しては、担当者クラス（総合職）で業績考課 33.9%、能力考課 40.8%、行動考課 25.9%、管理職で業績考課 51.0%、能力考課 29.7%、行動考課 18.3%のウエイトであったのに対して、賞与に関しては担当者クラス（総合職）で業績考課 60.9%、能力考課 17.2%、行動考課 20.7%、管理職で業績考課 76.4%、能力考課 11.5%、行動考課 11.0%であり、賞与のほうが業績考課の反映割合が高いことがわかる。これは、給与のほうが人的資本価値に対する代償という側面が強いのにに対し、賞与はインセンティブ報酬としての位置づけが与えられているからであろう。

近年見られる成果との連動強化のもうひとつの動きは、会社業績や部門業績との連動である。先述のように、従来、日本の賞与制度は組織業績との連動度合いが薄かったが、組織業績連動型賞与の導入比率は1999年 34.4%から2004年 49.8%へと上昇している（社会経済生産性本部 2008）。こうした一連の流れから、従来日本の賞与制度で比重が低下していた利益配分と総人件費コントロールという二つの側面が再度重視されてきていることが窺える。

- 1) 本項にある退職金に関する歴史的記述は、特に他文献からの引用を示した場合を除いては、藤井（1967）および山崎（1988）に基づいている。
- 2) 本項にある賞与に関する歴史的記述は、特に他文献からの引用を示した場合を除いては、鍵山（1984）に基づいている。

参考文献

Acemoglu, Daron, and Pischke, Jörn-Steffen (1999) "The Structure of Wages and Investment in General Training," *Journal of Political Economy* 107(3), pp. 539-572.

Becker, Gary S. (1962) "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis," *Journal of Political Economy* 70: pp. 9-49.

Brunello, Giorgio (1992) "Profit Sharing in Internal Labour Market," *The Economic Journal* 102: pp. 570-577.

Carmichael, Lorne (1983) "Firm-specific Human Capital and Promotion Ladders," *Bell Journal of Economics* 14: pp. 251-258.

Freeman, Richard B. and Weitzman, Martin L. (1987) "Bonuses and Employment in Japan," *Journal of the Japanese and International Economies*, 1(2): pp. 168-194.

Gordon, R. J. (1982) "Why U. S. Wage and Employment

Behavior differs from that in Britain and Japan," *Economic Journal*, 92: pp. 13-44.

Hashimoto, Masanori (1979) "Bonus Payments, On-the-job Training, and Lifetime Employment in Japan," *Journal of Political Economy*, 87(5): pp. 1086-1104.

Horioka, Charles Y. (1990) "Why is Japan's Household Saving Rate So High? A Literature Survey," *Journal of the Japanese and International Economies*, 4(1): pp. 49-92.

Hutchens, Robert M. (1987) "A Test of Lazear's Theory of Delayed Payment Contracts," *Journal of Labor Economics*, Vol.5(4), pp. 153-170.

Jones, Derek C. and Kato, Takao (1995) "The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data," *The American Economic Review*, 85(3): pp. 391-414.

Kanemoto, Yoshitsugu and MacLeod, W. Bentley (1992) "Firm Reputation and Self-Enforcing Labor Contract," *Journal of the Japanese and International Economies* 6: pp. 144-162.

Knez, Marc and Simester, Duncan (2001) "Firm-Wide Incentives and Mutual Monitoring at Continental Airlines," *Journal of Labor Economics* 19: pp. 743-772.

Lazear, Edward P. (1979) "Why Is There Mandatory Retirement?," *Journal of Political Economy*, Vol. 87(6), pp. 1261-1284.

Mohnen, Alwine, Kathrin Pokorny, and Dirk Sliwka (2008) "Transparency, Inequity Aversion, and the Dynamics of Peer Pressure in Teams: Theory and Evidence," *Journal of Labor Economics*, Vol. 26, No. 4: pp. 693-720.

Ohashi, Isao (1989) "On the Determinants of Bonuses and Basic Wages in Large Japanese Firms," *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(4): pp. 451-479.

Taylor, John B. (1988) "Differences in Economic Fluctuations in Japan and the United States: the Role of Nominal Rigidities," *Journal of the Japanese and International Economies* 3: pp. 127-144.

Weitzman, M. (1987) "Steady State Unemployment under Profit Sharing," *The Economic Journal* 97, pp. 86-105.

鍵山整充 (1984) 『賞与と成果配分』白桃書房。

清水谷論・堀雅博 (2005) 「ボーナス制度と家計貯蓄率——サーベイデータによる再検証」一橋大学経済研究所『経済研究』第 56 卷 3 号, pp. 234-247.

社会経済生産性本部 (2008) 『2008 年度版日本の人事制度の現状と課題』。

藤井得三 (1967) 『退職金の話』日本経済新聞社。

山崎清 (1988) 『日本の退職金制度』日本労働協会。

労務行政研究所 (2006a) 『人事考課制度の実態』。

—— (2006b) 『退職金・年金制度総合調査』。

おおわん・ひでお 青山学院大学国際マネジメント研究科教授。最近の主な著作に、「非線形報酬制度のインセンティブ効果とエスニシティの影響」（都留康，上原克仁と共著）『経済研究』Vol. 60, No. 1, 2009, 一橋大学経済研究所。人事制度と組織の経済学および産業組織論専攻。

すだ・としこ 青山学院大学国際マネジメント研究科教授。主な著書に『日本型賃金制度の行方——日英の比較で探る職務・人・市場』（慶應義塾大学出版会，2004年）。人事管理専攻。