



キャリア・マネジメントの技術 第14回 役員報酬

田中 滋

株式会社 ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

会社法の施行、税制改正などの影響もあつて、最近役員報酬が変わり始めている。役員退職金はその例で、これを廃止してしまう企業が増えている。

役員の退職金がなくなる

役員退職金を廃止するいちばんの理由は、年功的、固定的に決められてきたこれまでの退職金では、株主への説明が難しいという点にある。退職金の支払いが株主から否認されてしまうリスクが出てきているのだ。一方、裏の理由としては、不祥事による引責辞任などで、退職金が受け取れなくなる事態が多発しており、役員をどういふ事態から守らなければならない、ということがある。

役員退職金を廃止するケースでは、多くの場合、廃止した役員退職金に相当する金額を、基本給に積み増して毎月払う。

従来の退職金の金額算定方法は、退任時の給料退任時に給料がいちばん高いに、役員として

の在任年数(実績ではなくて)を掛けるというやり方である。この算定方法では、年功を二乗して、年功をさらに強化しているようなものなので、問題がある。だから、それをやめようというのは悪いことではない。

しかし、それをやめて、毎月の給料と一緒に退職以前に先払いしてしまおう、というのはあまり良いとは思えない。

後払いと先払い

退職金は(当たり前だが)やる時に支払う。これを後払い方式と呼ぶ。在職時の給料の一部を、その時に払わず、退職時に払うからである。一方、月々の給料というのは、仕事の実績が出る前から毎月定額が支払われるので、これを先払い方式と呼ぶ。このふたつの方式の中間に、その年の実績を評価し、それに見合う賞与などを支払う、いわば「その時払い」というやり方がある。

こういう三つのやり方があるわけだが、大事な

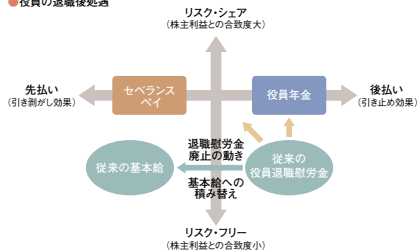
ポイントは、この三つが単に支払いの時期の問題ではないという点である。金額が同じであれば、後払いでも先払いでも同じことだ、というわけではない。この三つのやり方それぞれが、実は違うメッセージを発信するのである。

後払い方式は「やめなくて欲しい」というメッセージを発信する。そのメッセージによつて、会社をやめまいよう引き止める効果がある。動めれば動めれば積み立てが増え、転職したりすると取り分が少なくなるのであれば、やめにくくなる、という話だ。

一方、先払い方式の場合は「いますぐやめてもいいですよ」というメッセージを発信しているようなもので、いわば引き剥がし効果がある。その会社になくても、後で何か良いことがあるというわけではなく、気楽にやめるといふ話である。

役員不安

ところで、退職金を廃止して先払い方式に変



える企業が、いま増えざるを得ないが、そういう企業は役員に早くやめてもらいたいと思つてそうしているのだろうか。

たぶん、そうではない。

日本企業の場合、そんなことを考えているわけではないで、要するに、知らずに自分の意図に反する仕組みを作つてしまつて、ということだと思われ。先払い方式というのが、そういうメカニズムを発信しているなら、給料をもらうほうの役員自身が気付いてないよ、という指摘があるかもしれない。

しかし、最近、当の役員の人達、特に若して役員になつた人から聞かれるのは、将来の処遇に対する不安である。

社員であれば、そう簡単にはクビにならないのに、役員は任期も一年だし、いつやめさせられるかわからない。最近では、不祥事に連座してやめなければならぬケースが増えたり、不祥事の場合だと、退職金も出ない。

その上、以前は役員退任後の処遇の仕組みがしっかりしていて、役員をやめさせられたと

しても、顧問の待遇でしばらく給料がもらえたり、子会社に天下りできるようになつていたり、まほとどの会社もそれをやめつつある。その上、退職金の廃止である。

一方、社員のほうの処遇といえは、六五歳への定年延長を契機に、以前より長く勤められるようになっている。団塊世代の引退にもなつて人材が不足している中で、早期退職を迫られるようなこともなくなり、ますます長期的、安定的に勤められるようになっている。

役員と社員との、この逆差別的処遇をどうしてくれるのだ、役員になつたとたんに会社は冷たくなる、というのが最近よく聞く声である。つまり、先払い方式が発する、冷ややかなメカニズムを、当の役員方は、はつきりと感じていのである。

年金とセバランス・ペイ

それでは、どうしたら良いのかというと、まず従来の年功的な退職金は廃止したほうが良い。

しかし、それを基本給に積み替える、つまり先払い方式にしたところでは、良くないというの、すでに指摘したとおりである。いま役員の処遇で生じている問題のひとつは、突然やめさせられ、キャリアを失ふばかりか、退職金がふいにならなくなるリスクである。もうひとつの問題は、退職金をはじめとして、退任後の処遇というのが、世の中から消えつつあるという点である。

この問題に対処するには、年金とセバランス・ペイ

イという、ふたつの手段がある。年金は後払い方式、セバランス・ペイは先払い方式である。

年金は、突然ふいになつたりするリスクのない、退任後の生活保障である。いま会社側も、退職金は引責辞任などでもえなくなるリスクがあるので、退職一時金という方式をやめようとしているぐらいである。であれば、そのリスクのない年金の導入を考えるべきだろう。

もちろん年金だけでは、若くしてしかも短期間で役員をやめさせられる人はあまり救われない、ということがある。短期間では、年金原資があまり積み上がらないからである。そういう人に、安心してというのも変だが、やめてもらうには「セバランス・ペイ」解雇賠償金とでも訳したらよいだろうかという方法がある。

これは、不幸にしてやめなければならない事態になつた役員に、その賠償をするという考え方だ。すんなりやめてもらう、という引き剥がし効果をねらつた、先払い方式の退職金である。例えば、難しい仕事に取り組んでもらつたが、難しい仕事だつたので結局目標を達成できず、やめてもらう支えがあつてはじめて、リスクをとつて困難なことに取り組もう、という気持ちになるのである。

「やめてもらう」「引き止める」「若くして力のある人を登用していく」など、役員のキャリア・マネジメントをすることが、いま重要な課題になつてい。退職金のような金銭的報酬は、うまく使えばそのための効果的な方法になる。