

2001 年 8 月 30 日

# 成果主義時代の退職金制度改定

～人材流動化、確定拠出年金の登場により退職金をどう考えるか～

株式会社名南経営人事労務部 HR ソリューションチーム  
チームリーダー 大津章敬(webmaster@roumu.com)

## Chapter1 退職金制度に関する基本的な課題認識

### 1-1 退職金の諸問題

- 1) 定年退職者急増時代へ
- 2) 高騰した退職金の危うさ～従業員数 81 名で 1,179,740,000 円の退職金
- 3) 準備金、大丈夫ですか？
- 4) 雇用流動化時代の到来～定年まで「ツトメアゲル」意識は
- 5) 企業会計制度の改革～2001 年 3 月決算から退職給付会計実施により隠れ債務の顕在化  
強制適用は株式公開会社と商法上の大会社
- 6) 確定給付企業年金法による積立不足の解消のための追加拠出
- 7) M&A や合併、会社分割などの改革への阻害

## Chapter2 退職金制度改定の基本方針

### 2-1 退職金の考え方

- 1) 永年勤続報奨
- 2) 老後の生活保障の一部
- 3) 在籍中の実績の後払い
- 4) 中途離職後の生活のつなぎ
- 5) 会社へ人生を引き留めた代償

### 2-2 退職金を廃止する会社が増えているのは確かだが

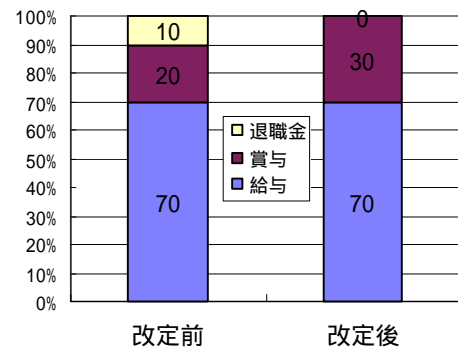
- 1) 退職金は報酬制度としての戦略性から見れば「雇用引き留めのインセンティブプラン」  
＝コア人材は引き留め、フロー人材は一定年限までは引き留めるが、その後は辞め易いように設計するのが合理的  
辞め易くする＝ある年限で頭打ちに。中途退職減額しない。現在払い。  
引き留める＝勤続を重ねる程に増えていく。老後も安心できる。

高 報 酬 貢 献  低 度 報 酬  低	高	マネージメント職群	プロフェッショナル職群
		【雇用】長期雇用 【報酬】月給＋業績賞与 退職金＋ストックオプション	【雇用】短期雇用 【報酬】年俸＋業績賞与
	低	一般職群	サポート職群
		【雇用】中長期雇用 【報酬】月給＋賞与 (退職金)	【雇用】フロー人材 パート派遣社員 アウトソーシングなど活用 【報酬】時給
		代 替 性	
引き留め		流動化	

- 2) 当社にとって退職金は価値があるか～まずは「続けるか否か」から始める

### 2-3 退職金見直しの視点

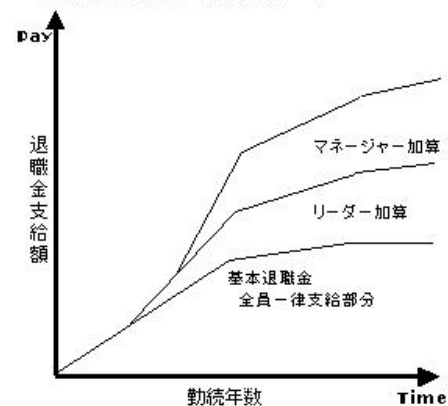
- 1) 限られた資金原資の中から退職金を支給するという仕組みに価値はあるか  
～より効果の高い金の使い方はないのか
- 2) 当社は社員の長期勤続を奨励するのか
- 3) アシスタント 40 年と部長で 40 年、退職金は同じか違うか～貢献度を反映させるのか
- 4) 退職金を支給するのであれば個人別に現在の積立金額が見える仕組みに



### 2-4 退職金制度改定の選択肢

- 1) 確定給付型（将来の給付金額を約束する）
  - ・ 定額制（何年でいくら）
  - ・ ポイント制（在職中の貢献度をに反映）
- 2) 確定拠出型（現在の掛金拠出額を約束する）
  - ・ 中小企業退職金共済利用
  - ・ 確定拠出年金制度利用
- 3) ハイブリッド型（確定給付と確定拠出の混合）
  - ・ キャッシュバランスプラン  
（毎年給与の一定割合を拠出し、会社が運用）

ポイント制退職金制度イメージ



### 2-5 退職金制度改定と既得権

- ・ 退職金制度を変更する際には少なくともその時点での旧制度における退職金支給額を保護する必要がある
- ・ 通常は会社都合の金額で移行し、自己都合で退職した場合にはその時点で自己都合乗率を適用する。

## Chapter3 確定拠出年金制度(DC)は使えるか

### 3-1 確定拠出年金制度の基礎

- 1) 企業が掛金を拠出し、運用リスクは個人が負う「自己責任」に。
- 2) 加入対象者と拠出限度額
- 3) 大企業の退職給付債務削減には効果あり
- 4) 中小中堅企業にとってはメリットは少ないか
  - ・ 60 歳まで引き出しができない = 中途退職時の退職金の代替にはならない
  - ・ 管理手数料は年間 3,000 円と高い = 216,000 円の上限を拠出しても約 1.4%
  - ・ 退職金前払い制度と選択制にするのであれば価値があるか

## Chapter4 確定給付企業年金法成立の影響

### 4-1 企業年金の現状認識

- ・ 現行企業年金（適格退職年金、厚生年金基金）の企業への負担増大
- ・ 企業年金の解約 / 解散急増

### 4-2 受給権の保護を目的

積立義務

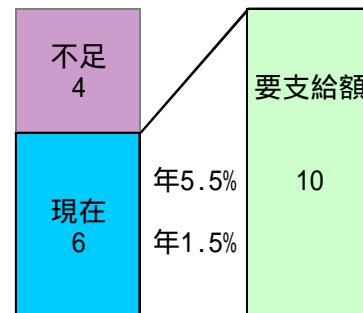
積立不足の解消、5年に1度の財政再計算 / 財政検証

受託者責任

事業主の忠実義務

情報開示

規約の周知、資産運用状況 / 財政状況の周知および報告



### 4-3 新制度の概要

- 1) 既存の適格退職年金は10年の移行期間中に新制度に移行
- 2) 通常は積立不足の追加拠出で大幅に掛金が増大
- 3) 受給権の保護を狙うが結果としては解約、脱退が増加
- 4) 中小企業では適年から中退共に移行する選択肢も有力

## お問い合わせ

株式会社名南経営 人事労務部 HR Solution Team  
社会保険労務士 大津章敬(webmaster@roumu.com)  
名古屋市熱田区神宮 4-1-26 Tel:052-683-7539 Fax:052-683-1185  
<http://www.roumu.com> <http://www.taishokukin.com> (準備中)