

# 退職金マニュアル

---

# 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。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」

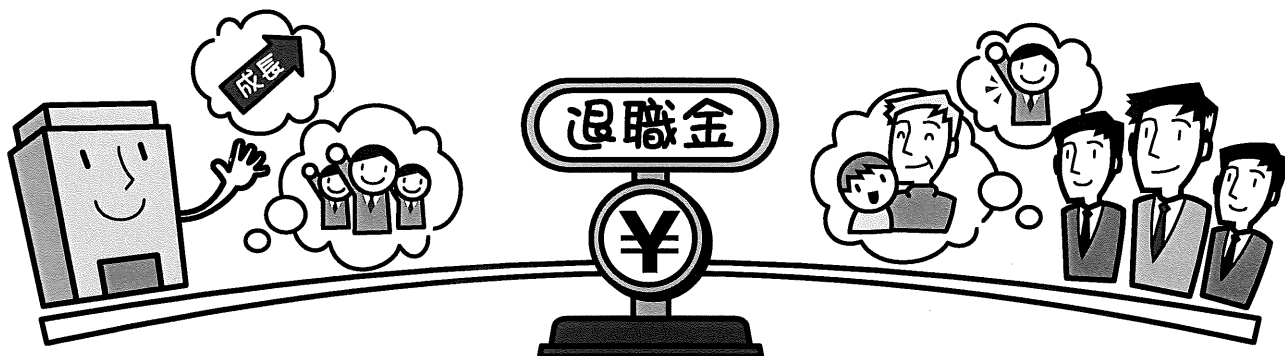
社員が退職金を必要なものと感じているのであれば、それを会社として利用しない手はない。貢献してくれた社員には評価して報いてあげる退職金制度にする、成果主義を導入している会社であれば退職金にも成果主義を導入するなどしてモチベーションアップにつなげることも考えられる。

#### 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」

やはり一番に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うちの社員は知らないよ」と経営者の方は言われるが、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。次の就職先をみ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。

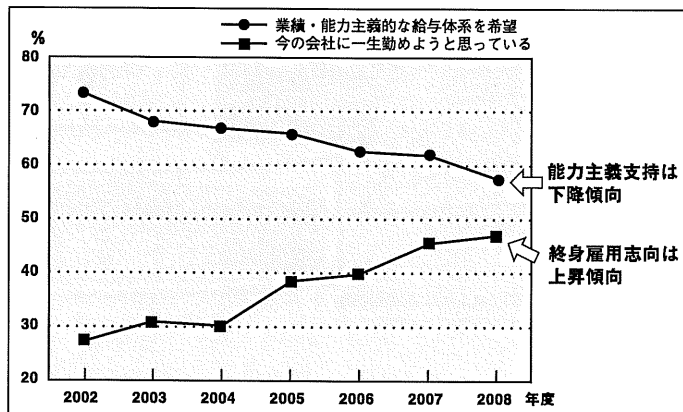
### ■ 若者は終身雇用を支持

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、果たして入社してくる新入社員は何を思っているのだろう。

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に処遇に関して、「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

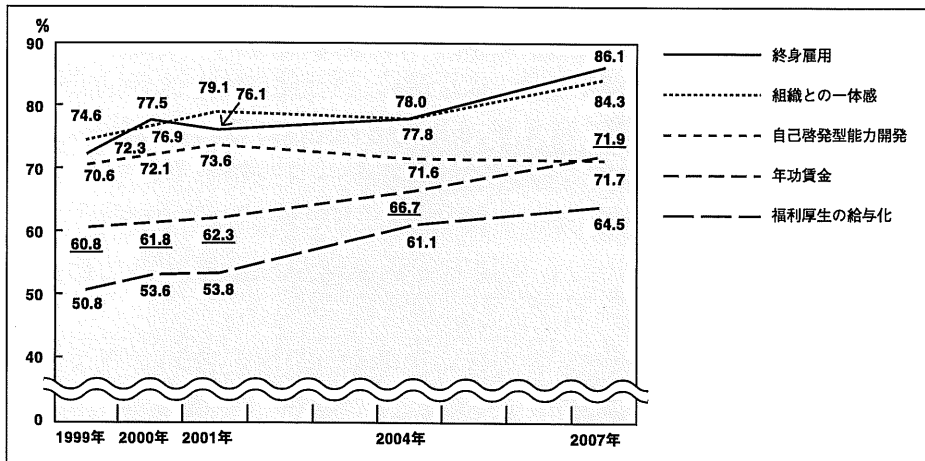


出所:社会経済生産性本部「新入社員意識調査」より作成

### ■ 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がわかる。

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

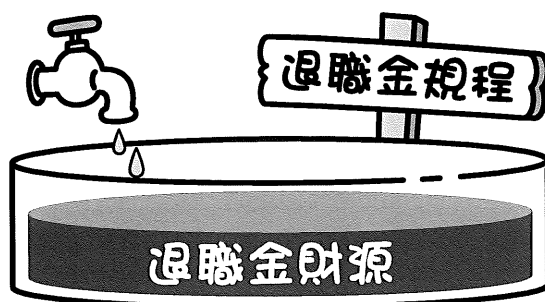
やはり「終身雇用」志向は確実な流れといえよう。また、会社から見たときも「行過ぎた成果主義」への反省から「終身雇用維持」の傾向は増えている。

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。

## さまざまな退職金制度の特徴

### 制度設計編



退職金は「退職金規程」という器と「退職金財源」という中身にわけて考える必要がある。まずは本章で「退職金規程」について、そして第3章で「退職金財源」について考えてみよう。

「退職金規程」とは、社員にどんな理由でいくら退職金を払うのか、を定める会社独自のルールである。

退職金の必要性はわかっている、「辞める時に払ってやっても、それから会社に貢献してくれるわけじゃない」と消極的な経営者もいる。また逆に、退職金は額が大きいにも関わらず、あまり深く考えず、知らないうちに「こんなに払うことになってしまっている」と嘆かれるケースも結構多い。

退職金制度を設けるのであれば、労務管理、人事制度のひとつとして利用できる退職金制度にするために退職金の算定方法も工夫が必要になってくる。

具体的には大きく次の4つの算定方法が考えられるので紹介しよう。

### ◎ 基本給連動式

すでに退職金制度改正に取り組まれたところは別とすると、多くの会社はこの基本給連動式を採用している。例えば、“退職金＝退職時の基本給×勤続年数に応じた率”というように、辞めるときの給与にあわせてシンプルに決まる退職金である。年功序列でみんなが一緒に給与をもらっている時はいいのだが、成果主義が叫ばれるようになり、基本給を上げたら退職金も跳ね上がった、という話はよくあることだ。

### ◎ 定額方式

わかり易いのが特徴の定額方式。勤続年数で決めるケースでは勤続10年なら100万円、勤続30年なら800万円というように誰にでもわかるのが定額方式である。メンテナンスもいらないので小規模の会社では多く採用されているが、貢献度は一切反映されないという特徴も持つ。

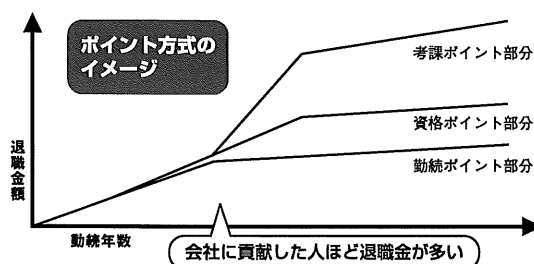
### ◎ 別テーブル方式

こちらは等級などを基に算定額を決め、そこに勤続年数などで係数をかけていく方法である。基本給連動制と似ているが、将来いくらになるかわからない基本給よりは等級などを目安に退職金を予想しやすくなる。

### ◎ ポイント方式

もっと自由に退職金制度を作りたい、会社への貢献度に応じた退職金制度にしたい、というニーズに応えてくれるのがこのポイント方式。難しい人事考課制度がなくても運用する方法もあり、中小企業でも導入しやすい制度となっている。

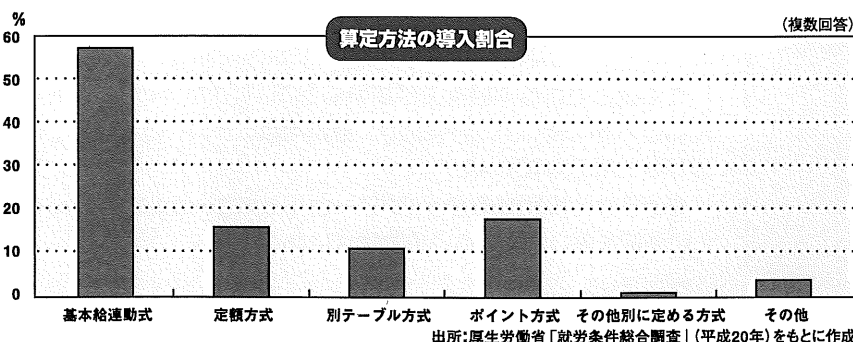
ただし、入社してから退職までのポイント履歴を管理する必要があるため、あまり複雑な仕組みにすると煩雑さに苦労することになる。運用まで考えた構築が必要になってくる。



### ▼主な4つの算定方法の特徴

	特徴	メリット	デメリット
基本給連動式	退職時の基本給で退職金が決まる	金額の予想がしやすい 他社との比較がわかりやすい	知らない間に退職金が高騰する 退職金が年功序列になりがち
定額方式	勤続年数などで退職金が決まる	単純でわかりやすい	貢献度は反映されない
別テーブル方式	退職時の等級などを基にして退職金が決まる	比較的わかりやすく運用しやすい	在職途中の貢献度が反映されにくい
ポイント方式	人事評価、勤続、等級などにポイントを設定し、その合計で退職金が決まる	退職までの貢献度が積み重ねで反映される 会社の意図を反映した退職金の支払いができる	ポイントの履歴を管理しなければならず、煩雑

実際に退職金を導入している会社がどの算定方法を採用しているのかも気になるところである。このグラフを見る限り、基本給連動式がまだまだ多いことがわかる。しかし、過去の調査もみても基本給連動式が減り、ポイント方式が増える傾向にあることが伺える。



実は退職金制度を廃止し給与にその分を上乗せしていくという考え方もある。「退職金前払い制度」である。退職金のことなんて考えたこともない若年層の社員が多いと退職金と言われてもピンとこない人も多いのが現実である。そこで、退職金として積立てる分を給与に上乗せして払ってしまうというものだ。一般的には賃金の後払いという機能をもった退職金制度ではあるが、現在の貢献度に対して今払っていかうという考え方である。

ただし、退職金前払い制度にはデメリットがあることも忘れてはいけない。退職金としてではなく給与と同じ扱いになり、所得税や社会保険料負担が発生する点である。せっかく今払っても手取額では非常に不利になる。さらに、この毎月の前払い額は残業代の算定基礎額に参入されるため、会社としては残業単価が上昇し残業代の支払いが増えることになる。これは会社側のデメリットとなる。

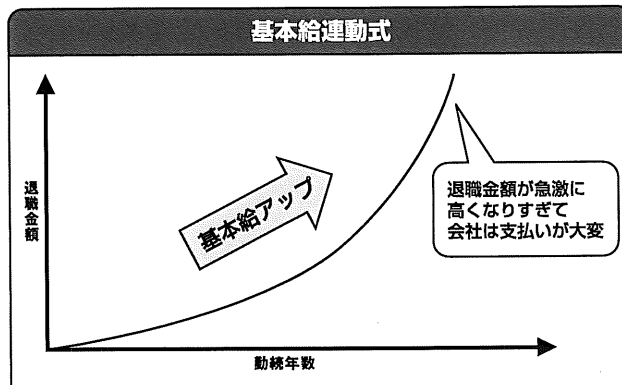
わかりやすいがデメリットも多いこの制度、次章で述べる他の制度との併用や選択性などで検討することが現実的と言えよう。

## コラム 『何も考えずに退職金制度を作ったツケで基本給が上げられない?!』

実はこれは多くの経営者の方が抱えられる悩み。基本給はもちろん給与の根幹たる部分である。経営者にとっても給与=基本給と考えたい気持ちが強いようだ。それなのに、基本給が上げられないとはどういうことなんだろう。



先ほど紹介したように日本の会社では約56%（厚生労働省『就労条件総合調査』平成20年）が『基本給』を退職金算定基礎給にしている。基本給連動式では多くは“退職金額=『基本給』×勤続年数（または支給係数）”。そのため、基本給を大きく上げると、退職金も跳ね上がってしまい、基本給は上げてやりたいが退職金はこれ以上上げられないということで、基本給は抑えて他の名目で給与の全体水準を維持している会社が多く見受けられる。



退職金を上げたくないがために基本給を抑えることにより、退職金はまさにもうひとつの算定要素になっている勤続年数でその価値の大半が決まることになってくる。そこで基本給連動式の問題をもうひとつ事例で紹介しよう。

### 事例：勤続38年の部長イチローさんと勤続42年の工場勤務のタローさん

イチローさんは入社以来営業を中心に活躍し、後輩の指導から、新規取引先の開拓まで会社への貢献度は非常に高く、51歳で部長に昇格してから業界団体の中でも発言力を持つなど会社の知名度を上げた立役者。

一方、タローさんは入社以来、工場の製造ラインで働いてきた。仕事をこなす能力は低いのだが、忙しい時期に休んで業務に支障をきたすようなこともたびたびあった。

この会社では基本給を上げないようにしてきたため、定年時のイチローさんとタローさんの基本給の差は10万円もなく、勤続年数はタローさんの方が長かったため、退職金額の差はほとんど出なかった。

あきらかに貢献度の違うイチローさんとタローさんがほとんど同じ退職金額を受けることに矛盾を感じる方も多いのではないか。

ここで浮かび上がってくる疑問点はふたつある。まず“退職金は何のために払っているのか”、ということ。それによって自然にイチローさんとタローさんに払いたい金額というのが見えてくるのではないだろうか。

そしてふたつ目は“基本給にこだわる必要はあるのだろうか”ということである。退職金を基本給に連動させなければ「基本給が上げられない」という社長の悩みも一気に解決することが可能になる。



# 退職金準備のためのこれからの積立方法

資金準備編

## 5つの選択肢（退職金財源）

これまで退職金の給付制度、つまり財源準備の方法としては大企業では厚生年金基金、中小企業では適格年金（平成24年3月末廃止）が多く活用されてきた。ところが、ともに財政状況の悪化、退職給付会計の変化などに伴い、これらの制度も見直しの対象となっている。これからの退職金準備として最も考えられる5つの方法を正しく理解した上で自社の考えにあったものを選択していく必要がある。

5つの方法それぞれのしくみをみていくと、まず、外部積立と内部積立で特徴が分かれる。

### ▼退職金準備の方法

		税制上のメリット	改定の柔軟性	キャッシュフロー
外部積立	確定給付企業年金	○ 掛金拠出時に損金算入	△ 労使合意に加え、制度の法的制限有	× 社外で固定化
	確定拠出年金（日本版401k） 中小企業退職金共済などの共済制度			○ 平準化できる
内部積立	養老保険等の保険商品	△ 退職金支払時に損金算入 養老保険は掛金拠出時 1/2損金算入	○ 労使合意で改定可能	○ 社内留保であり流動性有
	その他社内留保等			× 平準化できない

外部積立、内部積立を併用している会社も多く見受けられる。税制上のメリットは外部積立が有利だが、中小企業では企業裁量の部分も重要なためキャッシュフローを考えると内部積立も活用価値が大きいからである。

### ◎ 外部積立の特徴

まずは、外部積立の代表的な3つの制度をみていくとしよう。外部機関に拠出して退職金を準備していくという点は共通しているが、社員に約束するのが退職時の給付額なのか拠出額なのかという違いで確定給付型、確定拠出型に分けて考えることができる。

● 確定給付企業年金	確定給付型
● 確定拠出年金（日本版401k）	確定拠出型
● 中小企業退職金共済（中退共）	

#### ① 「確定給付企業年金」

適格年金に特徴は大変よく似ている。決定的に違うところは確定給付企業年金では運用が予定通りいかなかった場合の運用リスクは会社が負うことが厳格に義務付けられているという点である。将来に渡って運用リスクに備える財務体力が必要になってくることや維持管理コストがかかることから中規模以上の会社に向いているとも言われている。

キャッシュバランスプランという制度がある。キャッシュバランスプランとは、確定給付企業年金の給付設計のひとつだが、次に説明する確定拠出年金の特徴を取り込んで運用リスクを抑制するしくみとなっている。

#### ② 「確定拠出年金」（日本版401k）

運用は社員個人に任せ、運用の成果次第で将来の受取額が変わるとするのが最大の特徴である。転職など雇用の流動化にも対応できるポータビリティというしくみも併せ持っている。会社は運用リスクは負わないが、運営管理機関に支払うコストや社員の投資教育などの費用は継続的に必要になってくる。

#### ③ 中小企業退職金共済（中退共）などの共済制度

例えば、中退共は国が出資して中小企業向けに作られた退職金共済制度ということもあって中小企業では大変利用しやすい制度といえる。確定拠出年金のように運営コストもかからず、確定給付企業年金のように運用が悪化しても掛金の増額をする必要はなく、逆に掛金を増額した時には国の補助金が出るなどメリットがある。一方で、加入後1年未満の退職は掛捨てになる、減額支給は原則できないため中退共のみで退職金を準備すると自己都合退職に対応できない、懲戒解雇で不支給というようなケースにも対応しにくいというマイナス面もある。他に、中退共と同じように国が出資している建設業退職金共済制度（建退共）や法人会や商工会が運営する特定退職金共済制度（特退共）がある。

### ◎ 内部積立の特徴

内部積立の特徴についてみていくと、方法としては主に次の2つの方法がある。

#### ① 「養老保険等の保険商品」

将来の退職金のため、社員を被保険者にした養老保険などに加入して準備する方法。養老保険の場合は全員加入（パートなどは対象外とすることは可能）かつ死亡時の受取人を被保険者の遺族にすることにより会社は保険料を1/2損金扱いにすることができる。自由度が高いことと税務上の損金性から中小企業では積極的に活用されている。

#### ② 「その他社内留保等」

預金や有価証券などの形で社内で準備することももちろん可能である。ただし、この場合退職金財源の準備の方法としては税務上のメリットを享受できないことは覚えておく必要がある。

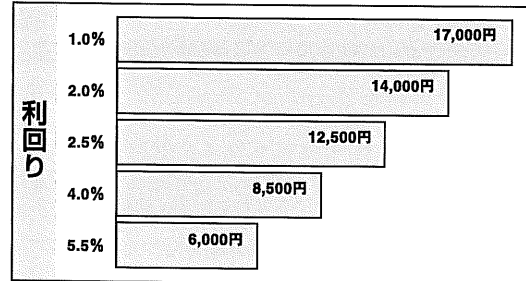
さらに内部積立の特徴として資金の用途が退職金に限定されないということがあげられる。企業運営にはさまざまなリスクもあり、退職金のためだけでなく不測の事態に備えておくことを求める場合の利用が考えられる。

## コラム

### 『運用利回り次第で毎月の掛金額は変わる』

退職金財源を考える際に欠かせないのが利回りである。「なぜ、利回りが関係してくるの?」と不思議がられることもあるが、利回り次第で会社が準備する額は全く違いが出てくるからだ。時折、企業年金の運用がマイナスだった、というような報道を耳にするが、それは何も大企業の企業年金に限ったことではないということ。

●退職金1,000万円(勤続40年)の場合の概算掛金額

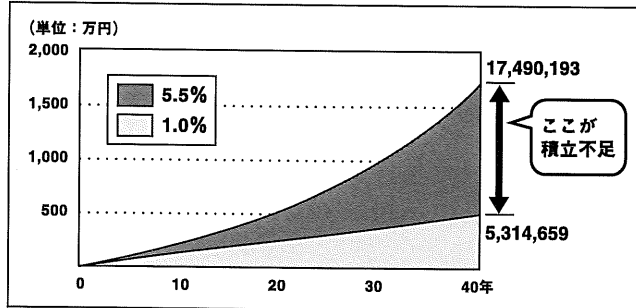


例えば、40年勤続した社員に1000万円の退職金を準備する場合、右のグラフのように利回り次第で掛金額が大きく変わってくることになる。

## ■ 利回りが下がり、積立金が不足

廃止が迫っている適格年金の事例でみていこう。多くの適格年金では積立不足による掛金アップが必要となった。一体なぜなのか。これがまさに利回りの問題である。多くの会社が予定利率5.5%の時に適格年金を開始。ところが、実際の運用利回りは5.5%を達成できなくなってしまったのである。当初5.5%で予定していた利回りが例えば1%になったらどうなるか・・・。先ほどは利回りで掛金額が変わることをお伝えしたが、利回りが下がれば掛金を上げざるを得ないことになる。

●毎月1万円の積立運用比較



仮に毎月1万円の掛金を5.5%で40年間積立てたとすると約1700万円、ところが1%では600万円にもならない。この差が積立不足で、会社が「1700万円の退職金を払うよ」、と退職金規程で約束をしていれば差額1100万円は会社が掛金を上げるなどして用意しなければいけないことになってしまう。

実は適格年金は数年に1度、掛金の再計算がされることになっている。ただ最近15年ほどの利回りの下がり方は数年ごとの見直しではとても追いつかない下がり方を示した。実際の運用利回りが予定利率を実現できない場合は、掛金の増加が避けられないことになるというわけである。

## ちょっと待った!!



この積立不足の問題、適格年金以外では発生しないか、というそうとは限らない。予定通りの運用ができなければ、確定給付企業年金でも全く同じことが起きることになる。しかも、法律により、企業年金の決算において、仮に今、確定給付企業年金が終了した場合に、過去期間分の給付に見合う資産が確保されているかどうかを検証し、積立不足が生じた場合には一定期間内に不足を解消することが定められている。

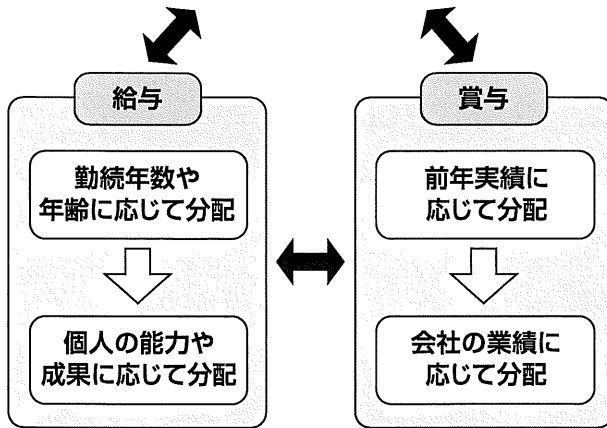
実際に、最近の市場の低調さから予定した利回りで運用できないため掛金アップを検討したり、逆に予定利率を下げようとしている会社もある。

## オリジナルの退職金制度を作る

## 会社のメッセージを退職金制度に反映する

### 給与・賞与・退職金のバランスを考える

退職金制度の位置づけをどうするか？



給与・賞与・退職金を一体で捉え、会社のメッセージを反映する

ここまで話してきたように、退職金制度の捉え方は各社各様。その時、考えなければいけないことは何なのか。最初に、毎月の給与、賞与、退職金を一体のものとして考える。退職金の問題を退職金だけの問題として捉えるのではなく、やはり賃金のひとつとして機能している以上、全体をトータルに考える必要があるからに他ならない。例えば、給与は単純な年功型から社員個々の能力や発揮した力に応じて分配していくことが考えられる。また、賞与については会社の業績に応じて分配する方向性を明確に打ち出すことが可能である。当然、退職金もこうした分配に対する会社の考え方を反映させていかなければならないことになる。

今後、慢性的な人員不足が予想される中で優秀な人材を確保するための施策として会社の人事制度や退職金制度が効果的に機能していくことが必要となってくる。会社のメッセージを退職金制度にも盛り込むことが重要となるであろう。

## 既得権の保護と期待権への配慮

退職金制度を変更する、つまり退職金規程を変える場合や退職金制度を廃止する場合には気をつけなければいけないことがある。それは原則、社員に不利な変更は認められない、ということ。退職金規程を変更、廃止した際は労働基準監督署への届出が必要となる。社員が不利益を被るような場合には個別の同意も必要になる。特に、これまで「会社の退職金制度でこれだけ払う」と言っていたことに対しては守らなければいけない。これを既得権と言う。ただし、これはあくまでも退職金制度変更時点までの社員の権利に対してであり、変更日以降の将来の分については期待権と言って、こちらは大幅な不利益変更でなければ変更は可能である。

既得権の保護を含め、後々のトラブルを避けるためにも社員の同意は必要となる。退職金は実際の支払はかなり先になったりするが、ずっと後に社員に裁判で訴えられるということも考えられる。つまり不利益変更した場合は、その時点では裁判が起きなくても安心はできない、ということになる。どちらにしても、退職金制度を見直す際は社員にも納得してもらえる制度にする必要があるということを念頭におかなければならない。

## 会社の戦略に沿った人事施策全体として考える

今後の会社の向かうべき方向性は明確だろうか？中小企業庁によると日本の約421万社のうち、なんと中小企業が99%を占めているとのこと。そのひとつひとつが違う経営方針を持って事業を営んでいる。もちろんそこに働く人たちに求められていることも違ってくる。会社はこの“人”という資源を組織化し、効率を高めていくことでより大きな利潤を求めていくものである。そのためには優秀な人材を採用する労働条件を整え、入社してからはその会社で働くことに意義を感じ、自ら成長を目指す社員に育てていくことが必要不可欠となってくる。

退職金制度は就業規則に始まって、賃金制度、評価制度という社員の労務環境を左右する他の人事制度と全く同じである。退職金制度を含む人事制度は経営の力点や組織構造をみて、有能な人材が長期に勤務し、または会社に貢献することを促進する目的を持って設計することが肝要といえよう。

人事制度を変えるということは組織に変革を起こそうとしているともいえる。その変革を成功させるには右の4つのステップが大切になってくる。

会社の経営理念を明確にする

経営理念に沿った経営方針、企業目標を策定する

目標を達成するための人事制度を作る

社員へのメッセージはわかりやすく伝える

ぜひ、退職金制度の活用をあなたの会社の将来につながる人事制度の一環として考えてほしいと願っている。

## コラム 『退職金の世間相場はいくら位？』

厚生労働省が実施する就労条件総合調査(平成18年)から、建設業の退職金水準(定年退職)を推計してみた。これは会社が支出した退職金および毎月掛金等に基づく推計のため、ズバリ退職時の給付額ではないが、従業員規模によって大きな差があることがわかり、100名を超えると退職金額も1,000万円の大台に乗ってることが伺える。



(表1 退職金の水準) 業種:建設業

従業員規模	退職金額
調査計	13,538,400円
1,000人以上	24,086,400円
300~999人	16,013,760円
100~299人	11,301,120円
30~99人	6,577,920円

(注) 調査値である  
「常用労働者1人1か月平均退職給付等」を  
480倍(40年×12ヶ月)した金額

厚生労働省 「就労条件総合調査」(平成18年)より作成

平成15年に実施された同調査では「大卒定年退職者の退職金が5年前の調査と比較し12.9%減少。1978年の調査開始以来初の減少」と話題になった。企業年金改革などにより退職金が減少したことが統計上にも現れた結果となっている。

参考までに、毎月支給される給与や賞与を比較してみると、ここ数年で確実に減少傾向にあることがわかる。

(表2 給与・賞与の水準) 業種:建設業

従業員規模	H18年				H13年		
	年収			対比 a / b	年収		
	a	給与	賞与		b	給与	賞与
調査計	4825.2	346.4	668.4	95.7%	5041.6	347.4	872.8
1,000人以上	6971.8	455.0	1511.8	97.1%	7180.3	455.7	1711.9
300~999人	5223.0	371.5	765.0	96.2%	5431.8	362.5	1081.8
100~299人	4010.8	302.9	376.0	95.5%	4199.9	306.4	523.1

厚生労働省 「賃金構造基本統計調査」より作成



上記データは測量設計業としての該当データがなかったため、最も近いと思われる建設業の数値を紹介している。今回、その判断も含めて、測量設計業協会の会員でもあるA社に協力をいただいた。

実はA社は適格年金に加入している、ということで退職金見直しをしている最中でもあった。適格年金は平成24年3月末廃止に向けて、他の制度への移行または廃止を検討しなければならない状況にある。移行手続きの必要性については早い段階で感じておられ、見直しするにあたってはまず社員からのアンケートを取ることから始められた。その結果、20代~30代は確定拠出型を支持、40代以降は確定給付型を支持となり、最終的に確定給付型への移行で準備が進んでいるとのこと。このように社員の意見を尊重して退職金制度の再構築をするというのは、会社と人が共に将来を築いていくためのひとつの方法といえる。

まさに「人材力」「組織力」の向上に向けて歩まれていることが伝わってきたので、ご了解を得て少し紹介させてもらった次第である。参考にさせていただきたい。

実例

それぞれの事情にあった退職金制度づくり

会社の戦略に沿った退職金制度、メッセージを盛り込むことをどのように実現していくのか、実例でご紹介してみよう。ケース1から3まで抱えている課題も戦略もそれぞれである。まずはその違いを比較した上で、具体的にみていくこととする。

	制度設計の意図	退職金規程 【算定方法】	退職金財源 【積立方法】
ケース1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の老後生活保障</li> <li>・長期勤続でスキルアップ</li> </ul>	別テーブル方式 (勤続年数、役職)	中退共+生命保険
ケース2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職に報いる退職金</li> <li>・長期勤続</li> </ul>	ポイント方式 (勤続年数、役職)	建退共+生命保険
ケース3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人材獲得</li> <li>・貢献度にあった退職金</li> </ul>	ポイント方式 (勤続、職種、等級)	確定拠出年金

## ケース1 ★創業20年を迎えて初めて退職金制度を導入する

社長が技術者仲間一人を誘って会社を興してから来年で20年になるX社。これまでは退職金なんて考えてこなかったけど、その後社員も35名に増え、勤続15年を超える人も出てきたことをきっかけに彼らの老後も考えていかなきゃいけない、と思うようになってきた。

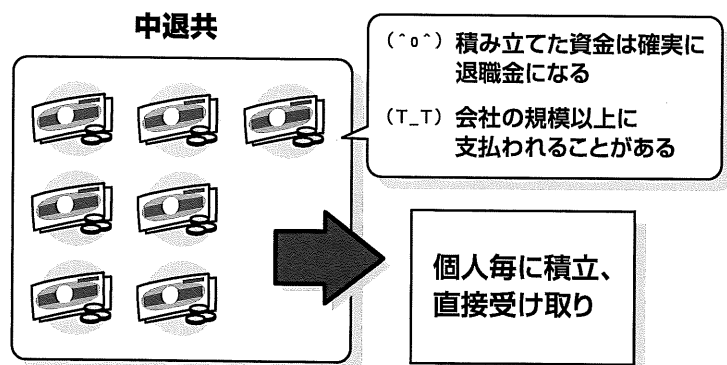
そこで、シンプルに40年働いて課長で辞める人には400万円をまず準備しようと考えたのである。つまり1年10万円。これなら無理なく準備できる金額である。このように方針がはっきりすれば下表のように別テーブル方式で形にすることも考えられる。さらに定年まで長く勤務してスキルを積み上げてもらいたいと考えていたので、自己都合で辞める場合は勤続年数にあわせた自己都合係数を乗じて減額するしくみも組み込んでいく。

### ▼別テーブル方式例

勤続年数	基準額	一般	係長	課長	部長
0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
1	0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	0	0.0	0.0	0.0	0.0
3	300,000	1.0	1.1	1.2	1.5
4	400,000	1.0	1.1	1.2	1.5
5	500,000	1.0	1.1	1.2	1.5
6	600,000	1.0	1.1	1.2	1.5
7	700,000	1.0	1.1	1.2	1.5
~~~~~					
37	3,700,000	0.8	0.9	1.0	1.2
38	3,800,000	0.8	0.9	1.0	1.2
39	3,900,000	0.8	0.9	1.0	1.2
40	4,000,000	0.8	0.9	1.0	1.2
41	4,100,000	0.8	0.9	1.0	1.2
42	4,200,000	0.8	0.9	1.0	1.2

そして退職金財源の積立方法は外部積立である中退共で準備していくことに決定した。初めて導入する退職金であり、社長も社員も自分で運用という意識には程遠い感覚のため確定拠出年金は最初に選択肢から外れていた。確定給付企業年金と中退共で迷ったが、確定給付企業年金は積立不足が出た時に補えるかどうか不安だったこと、中退共には国からの補助金が出ることも魅力で中退共が決定された。ただし、退職金規程で自己都合退職者は減額を決めていても、定年退職した場合に向けて中退共一本で準備していくと、自己都合での退職時には規程で支払う退職金額を大きく上回ってしまうケースも出てくる。そこでX社ではまずは定年退職金額分を決めた上で自己都合退職金額分を中退共で用意して、足りない分は生命保険を利用した内部積立とする案を採用した。まさに無理せず、自社にあった退職金制度の導入といえるケースである。

この中退共と生命保険の組み合わせは中小企業には一番使いやすい方法ともいえる。ただし、抱えている事情は会社ごとにさまざまのため、退職金制度の見直しとあわせ、また会社の経営状況も考慮したうえで組み合わせていく必要がある。





## ケース2 ★管理職になりたがらない社員が多い会社の退職金制度

最近よく聞く話です。Y社は建設業。今は2代目社長だが、創業者は昔かたぎの親方だったこともあり、社員も大半は現場で暑い日も寒い日も真っ黒になって働いている会社である。良い人材にも恵まれ、順調に売り上げは推移しており、その売り上げの伸びに従って社員の数も増えてきている。当然、社長としては長年働いてくれている現場社員にもリーダーとなってさらに力を発揮してほしいと思っている。協力会社の指導も重要になってきているということも含めて。

ところが、現場仕事は苦にならない社員たちの中にはリーダーとなってマネジメントすることを求められたり、事務的な作業が多くなることからリーダーになりたがらない人が多いというのである。

給与制度も現場の長である主任や係長には役職手当をつけるようにして貢献度に応えるように改正をしてきている。ただ、昨今労働時間管理、残業代支払いには大変苦慮している中、これ以上役職手当を増やすということは難しい状況でもある。

そこで退職金制度を有効に活用しようということになった。これまでも退職金はあったが、あまりルール通りには支払われてはいないのが実態である。そもそも退職金規程の存在を社員は知らずにいましたが、「辞めたらいくらもらえるらしい」ということだけはなんとなく知っていたということである。

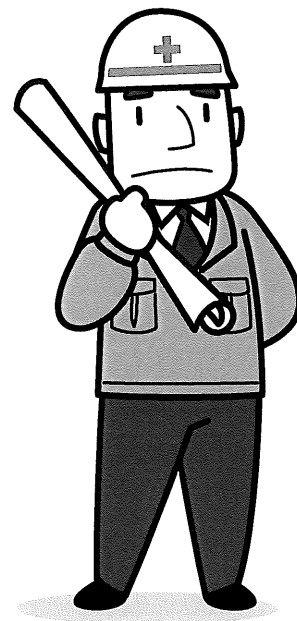
社長の思いを退職金に反映すべく、新たにポイント方式を採用することにした。

1. 長く働いてほしい ⇒ 勤続ポイント
2. 管理職には多く払ってあげたい ⇒ 役職ポイント

このうち、役職ポイントの配分を大きくした。役職者の数を増やして、あまり業務の負荷が集中しないようにしつつ、役職に就いた時から退職金がグリーンと増えるようにしたわけだ。同時に勤続ポイントは40歳を超えると徐々に頭打ちになっていくように設計したので、管理職者か否かで退職金には大きく差がつけられるようになり、社員も退職金を少し意識し始めている。

まさに、会社のメッセージを退職金に反映した例といえる。

尚、この会社は積立方法としては、中退共同様に国の制度である建退共を利用し、補完的に生命保険も加えて準備している。



## ケース3 ★測量設計会社の優秀な人材獲得のための退職金活用

あなたの会社はどんな人材を求めているか？

「えっ、そりゃ真面目に働いて前向きにどんなことにでも取り組んでくれる人がいいよ」  
「これからの時代、測量だけじゃなく幅広い視野を持っている柔軟な人はいないかな」

と希望は膨らむばかり。ところがそんな優秀な人材を採用するのは容易なことではない。

これからは終身雇用志向とは言っても、完全な年功型は給与であれ、退職金であれ意義はあまり認めらなくなっている。やはり勤続や年齢に見合った会社への貢献度が要素としては大きくなっていくことが考えられる。測量設計業の会社ではさまざまな職種の人材がいることも多い。その職種や求められる能力レベル（等級）に応じて会社への貢献度が高ければ当然それも評価していく必要がある。

そんなことを考えていたZ社は、ポイント方式を採用することになった。ポイント方式は貢献の積み上げ式なので、若いうちから能力アップに努めたり、貢献度が高ければその分、早くポイントが積みあがっていくことになる。そこで次のように組み合わせることが考えられる。例えば40年勤続した場合の合計ポイントが次の通りだとして。

勤続ポイント：400ポイント（年齢ポイントでも可）

職種ポイント：職種ごとに毎年付与され300ポイント～400ポイント

等級ポイント：1等級から6等級まで等級ごとに毎年付与され200ポイント～500ポイント

1ポイント＝1万円で設定されるため、40年勤続した場合、900万円（勤続ポイント＋最小職種ポイント＋最小等級ポイント）から1,300万円の間で退職金が支給されるということになる。

一方、どのように準備するか、ということも重要になってくる。Z社はこれまで適格年金で準備していた。制度の見直しと同時に適格年金を解約し現金で社員に分配、心機一転新しい制度にしていこうと考えた。ところが、いくら退職金として積立できてきたと言っても、現実退職していない社員に適格年金の解約金を支払うと受け取った社員には一時所得という所得税がかかってしまうということがわかった。勤続年数の長い社員もいたため、その税金は誰が負担する、という問題になってしまい、適格年金の資産を移管できる外部積立の制度を利用することになった。

会社にとって掛金負担は少ないほうがいいに決まっている。ある時、Z社の社長は確定拠出年金の運営管理機関が開催したセミナーに参加したところ、配布された資料には利回り2.5%と1.0%の40年間で1000万円の退職金を準備するための掛金が比較されていた。利回り2.5%では毎月12,119円で準備できるのに対して、利回り1.0%では16,938円になっている。その差は4,800円にもなる。1.0%の想定利回りと言えば、まさに中退共の現在の運用利回りである。

「一人当たり毎月4,800円も違っていたら年間57,600円にもなるじゃないか。」

と社長は考えた。

中退共は掛金増額時に国の補助があるうえに、事務手数料もかからないのでランニングコストは気にする必要がなくメリットはたくさんある。ただし、運用利回りは低いので会社の掛金負担は多くなる。一方、確定拠出年金は社員自らに自己責任で運用させる、ということが最大のネックになっている。

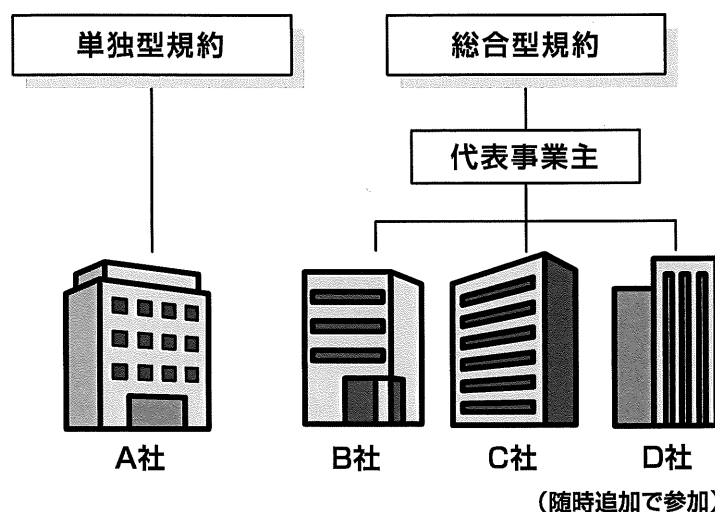
	確定拠出年金	中退共
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 拠出額が中退共に比べて抑えられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 手数料が必要ない</li> <li>・ 退職すれば支給される</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 導入コスト、運用コストが発生</li> <li>・ 社員に自己責任で運用させる</li> <li>・ 60歳まで支給されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 確定拠出年金に比べて掛金が高い</li> <li>・ 設計の自由度が少ない</li> <li>・ 1年未満退職は掛捨て</li> </ul>

しかし、年間57,600円の差が出るのであれば、その半分以上を社員の継続的な投資教育に充てたととしても十分だし、社員個人の資産形成にも役立つのではないかと考え始めたのである。

最終的にZ社は社員90名ほどの会社のため、確定拠出年金総合型を選択することになった。総合型は1社で独自の規約をつくるオーダーメイドの単独型に比べると、予め決められた規約と一緒に参加する形になり、コストは低く押さえられるという特徴がある。ただし、運営管理機関のサポートもどうしても画一的になってしまう。そこで会社として独自に社内に相談窓口を設けることによって安心して社員が運用に取り組めるようにした。また、講師を呼んで制度や資産運用の勉強会を開くことにより、コミュニケーションの場とすることも可能になり、会社への帰属意識を高めることにもつながることとなった。

まさに、優秀な社員が継続的に働きたいという仕組みであるし、小さな会社でも経営者の考え次第で十分確定拠出年金を導入していくことができる事例だといえる。

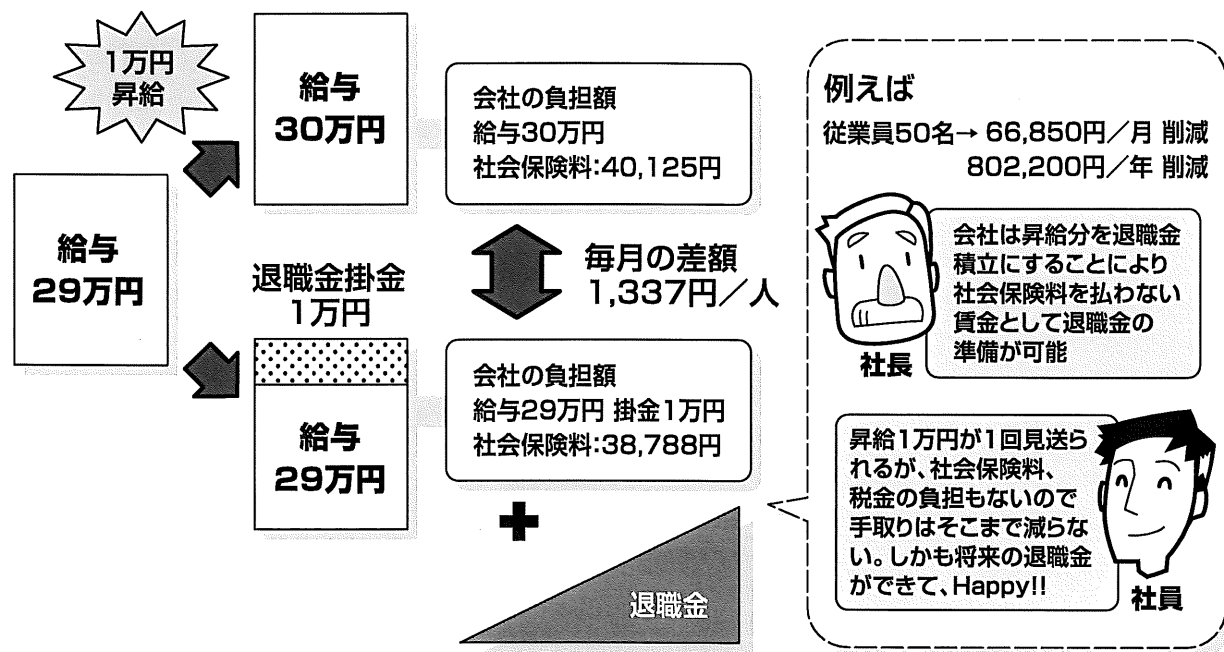
### 《確定拠出年金2つのタイプ》



## コラム

### 『退職金は社会保険料のかからない賃金？』

退職金は給与などと違い社会保険料がかからないという大きな違いがある。また退職金も賃金のひとつで給与などと一体で考える、ということは既にお伝えしているが、増えていく社会保険料の負担を抑えるためにも、賃金を退職金という形で積み立てていくという考え方も取ることができる。



※社会保険料額は厚生年金・健康・雇用・労災（一般）の保険料合計（平成20年11月30日現在）

たとえば、給与を毎月29万円払っている退職金制度が無い会社があったとしよう。このとき、会社は社会保険料を月額3万9千円負担する。仮にこの会社が、単に1万円昇給させた場合と、退職金制度を導入しその年の給与を29万円に据え置き1万円を退職金の掛金にあてた場合を考えてみよう。社会保険料の負担は会社が1万円昇給した場合は4万円になるが、退職金の掛金にした場合はこれまで通りの3万9千円負担でいいことになる。社員の側からすると、昇給は見送られるが、税金と社会保険料の負担をすることなく将来の退職金として受け取れることになる。

社会保険料が少なければ、将来の公的年金額も増えないことになる。ただ、退職金制度があれば社員にとっても将来の安心につながり、さらに外部積立などを活用すれば確実に退職金を支払うことを可能にする。会社も社員も納得できる視点とすることができる。

## おわりに

さて、あなたの会社では退職金どうするか、見えてきたであろうか？ 退職金制度は、実は世間相場でも、他社の事例でもなく自社にあった制度を考える事が最も大切なことはおわかりいただけたのではないだろうか。

ぜひ、会社の戦略を実現する人事制度の一環として検討していただきたい。

以上

# 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

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