

## 第2章 人事面からみた退職給付の現状及び問題点

本章では、アンケートおよびヒアリング調査結果を中心に、退職給付を人事制度および従業員の視点から分析し、退職給付の現状と問題点について明らかにする。

まず、従業員サイド、企業サイド、外部環境を整理し、それらの変化と退職給付改革の要因を明らかにし、人事管理上の機能と意味を確認する。そして、企業の人事戦略と退職給付の基本的考え方と今後の改定の方角を分析し、実際に改定をした企業の実態と、従業員年齢の影響やリスク負担に対する考え方を探る。

### I. 人事面における退職給付の意義と機能

#### 1. 退職給付における議論の背景

##### (1) 退職給付の改革の動き

今日、退職給付は大きな転換期にあり、制度改革に向けて様々な取組みが行われている。実際、中央労働委員会調査によると、この2年間に退職給付プランに関して何らかの制度変更を実施した企業は、いわゆる大企業においては6割にも達している〔表2-1〕。また、今回のアンケート調査（以下「今回調査」）においても4割以上の企業で3年以内に制度内容の変更を実施している〔表2-2〕。

〔表2-1〕退職給付プランの制度変更状況①

	2年以内に変更を行った	2年以内は変更せず
退職一時金ないしは企業年金のいずれかの変更を実施したか？	59.0%	41.0%

（注）資料をもとに割合を計算して表示

出所：中央労働委員会「平成13年賃金事情等総合調査—退職金、年金及び定年制事情調査—」平成14年2月

〔表2-2〕退職給付プランの制度変更状況②

	行った	変更せず	無回答
3年以内に退職金制度の内容変更を行いましたか？	40.3%	55.3%	4.4%

（注）資料をもとに割合を計算して表示

出所：今回調査「Q23-1」

そこで、まず人事的側面からみた改革の狙いやその議論の背景を整理しておきたい。

## (2) 退職給付プランの普及状況と退職金に対する潜在的な期待

退職給付プランは96.4%の企業で導入されている非常に普及している制度である〔表2-3〕。退職給付プランは「退職一時金制度」「企業年金制度」に大別できる。それぞれの制度の導入状況は、「一時金のみ」とする企業が約4割、「両制度併用」が約6割となっている〔表2-4〕。さらに、ここ20年の傾向を中央労働委員会の調査でみると、「一時金のみ」の企業が17.9%から3.8%に減少し、「両制度併用」企業が76.9%から90.7%に増加しており、企業年金の普及と関心の高まりを指摘することができる〔図2-1〕。

以上のように、日本において退職給付は当たり前の制度であって、その金額の多い少ないは別として「退職一時金である程度まとまった額を貰える」「年金が上乘せされる」「貰えて当たり前」との潜在的な意識が、多くの従業員に存在すると考えても不思議ではない。

今回調査は従業員向けの調査ではないが、企業側に「従業員が退職給付を受ける際に、退職給付額総額に対してどの程度の割合を一時金として受領しているか」を聞いている。その結果、「40%以上を一時金として支給するのが平均的」とした企業割合が、4割を超える。また、制度的に「一時金選択は不可」としている企業割合は、全体の2.3%に過ぎない(Q25-3)。やはり、多くの従業員は老後の経済的支えとして期待し、しかもまとまった金額である退職給付というものを、組み込んで生活設計を考えているのではないだろうか。

さらに、平成13年より厚生年金の支給開始年齢の引上げが始まったこととも相俟って、退職金への期待は、ますます強くなっているのではないだろうか。連合の調査でも「労働組合に、今後取り組んでほしい活動(4つ以内選択)」との問に対して、「退職金・企業年金の改善」をあげた組合員が45.8%と半数で、「賃金・一時金の引き上げ」について2番目に多い〔表2-5〕。

〔表2-3〕 退職給付プランの普及状況

	あり	なし
退職給付プランの有無	96.4%	3.5%

(注) 退職一時金ないしは企業年金のいずれか、もしくは併用する企業割合

(注) 今回調査では約100%の企業が「あり」と回答している

出所：総務省人事・恩給局「平成13年民間企業退職金実態調査」平成14年9月

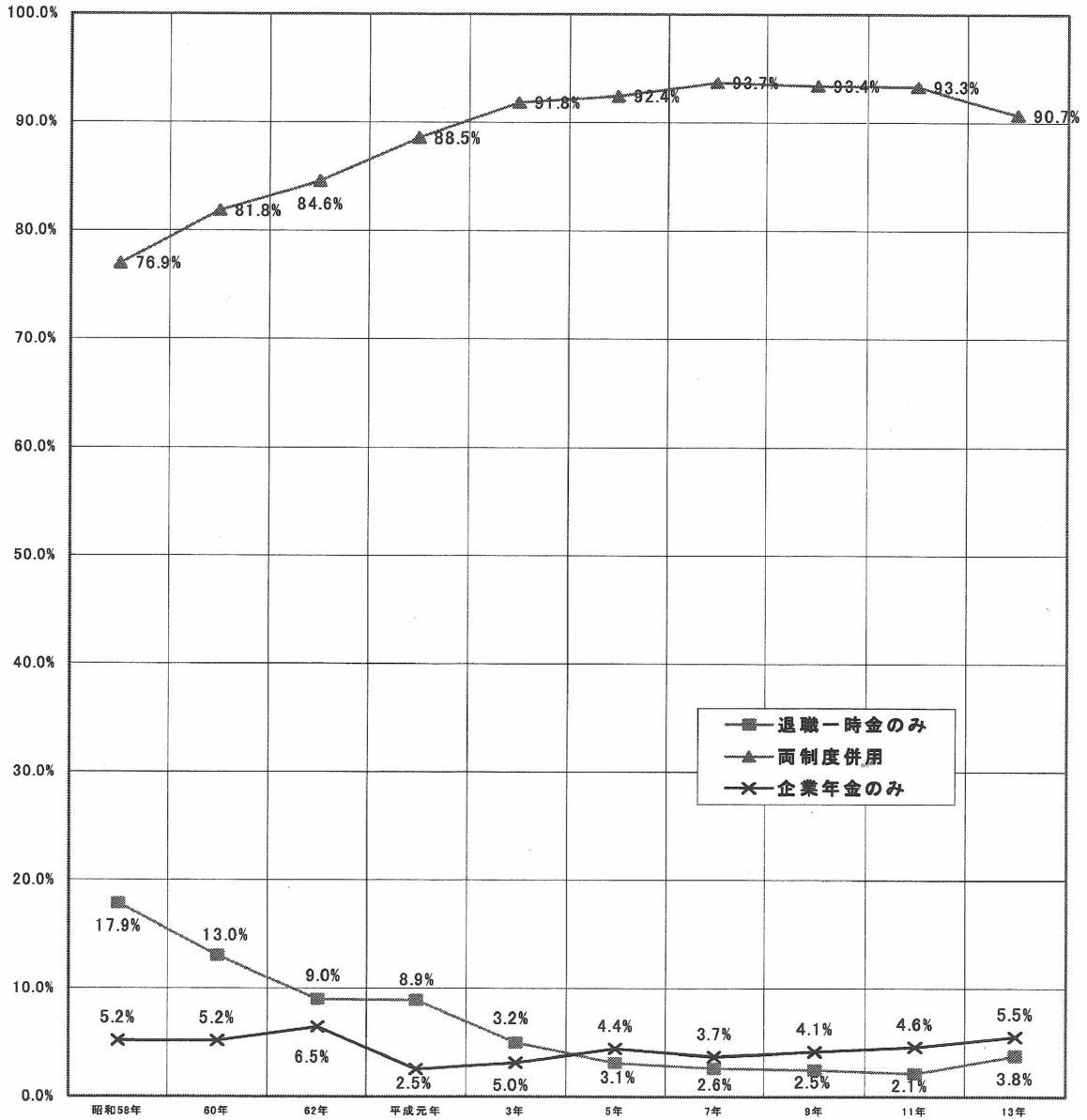
〔表2-4〕 退職給付プランの種類

	一時金のみ	両制度併用	企業年金のみ
退職給付プランの種類	37.3%	58.3%	4.4%

(注) 〔表2-3〕において「あり」とした企業を100%とした割合

出所：総務省人事・恩給局「平成13年民間企業退職金実態調査」平成14年9月

〔図2-1〕退職給付プラン種類の導入状況(経年変化)



出所：中央労働委員会「平成13年賃金労働事情等総合調査-退職金、年金及び定年制事情調査-」平成14年2月

〔表2-5〕労働組合に今後取り組んでほしい活動(組合員調査、複数回答・4つ以内回答)

賃金一時金等の引き上げ	退職金・企業年金の改善	労働時間の短縮	安全や職場環境の取り組み	定年後の雇用延長の取り組み	年金・医療・福祉に関わる政策実現	組合員への情報提供・相談活動強化	雇用調整や合理化に対する取り組み
66.4%	45.8%	42.4%	30.9%	30.0%	22.2%	20.2%	17.6%

(注) 選択肢は15存在するが上位8番目まで表示  
出所：連合「政策資料NO.130」2001年2月28日

### (3) 価値観の変化、働き方の変化

わが国では、まじめに長く勤めることが働き方としての美徳であり、会社に対する貢献と理解されてきた。また、企業からみても長期雇用をすることが、企業内における人材育成と活用、即ち、技術やノウハウの蓄積と伝承に有利と考えられ、勤続に対する価値に重きをおいてきた。そして、それを奨励する制度として退職給付プランを採用し、その内容も充実させてきた。

しかし、時代環境の変化で、個人の労働観も変化してきている。(財)社会経済生産性本部の新入社員意識調査では、「これからの時代は終身雇用ではないので、会社に甘える生活はできない」と考える若者が51%、「ややそう思う」との回答を加えると9割が、会社を頼らない生活をすべきと考えている〔表2-6〕。また、同調査では「あなたは、この会社で、ずっと働きたいですか?」との設問を、過去30年間にわたって設けているが、やはりここでも、「とりあえずこの会社で働く」「状況次第で変わる」という回答が増加してきており、直近の調査結果では両者の回答をあわせると4人のうち3人は積極的に入社した会社で働き続けようと考えていない〔図2-2〕。

以上のように、個人の労働観が変化してくる中で、まじめに長く勤めるという働き方を前提ないしは奨励するような仕組みが、果たして今日的に意味を持つのだろうか。従業員、特に若年層は、従来型の勤続に依拠した退職給付プランに魅力や必要性を見出せない従業員も多いのではないだろうか。

G社に対するヒアリングにおいても、新入社員には「将来のことはどうなるかわからない」と考えが強くなってきているという。その結果、前払い退職金制度を選択する割合が、平成12年が4割、13年が5割、14年が6割と増えてきているという。

一方、企業側にも雇用に対する考え方の変化がみられる。今回調査では人事戦略の変化を、「終身雇用と人材流動化」「新卒採用と中途採用」「年功主義と成果主義」の三つの側面で、3年前と現在、現在と3年後で各々どちらを重視するようになるかを聞いてみた。やはり「人材流動化重視の流れ」「新卒採用重視が減少」「成果主義重視の流れ」の傾向が明確に現れている(Q6①、②、③)。

企業の側も貢献を「勤続すること」から、「自主性、創造力の発揮を通して成果を出すこと」と考えるようになってきているようだ。具体的には、「必要な時に、必要な人材を、必要期間調達する」「不足する場合は外部の人材を使う(アウトソーシング)」というように、企業の雇用や勤続に対する考え方も変化してきている。

終身雇用の重視度合いを、厚生労働省の実施する雇用管理調査で長期的に変化をみることができる〔図2-3〕。やはりここでも「終身雇用を重視」する企業が明らかに減少し、「終身雇用にこだわらない」「どちらともいえない」が増加傾向にあり、企業の考え方の変化を裏付けている。

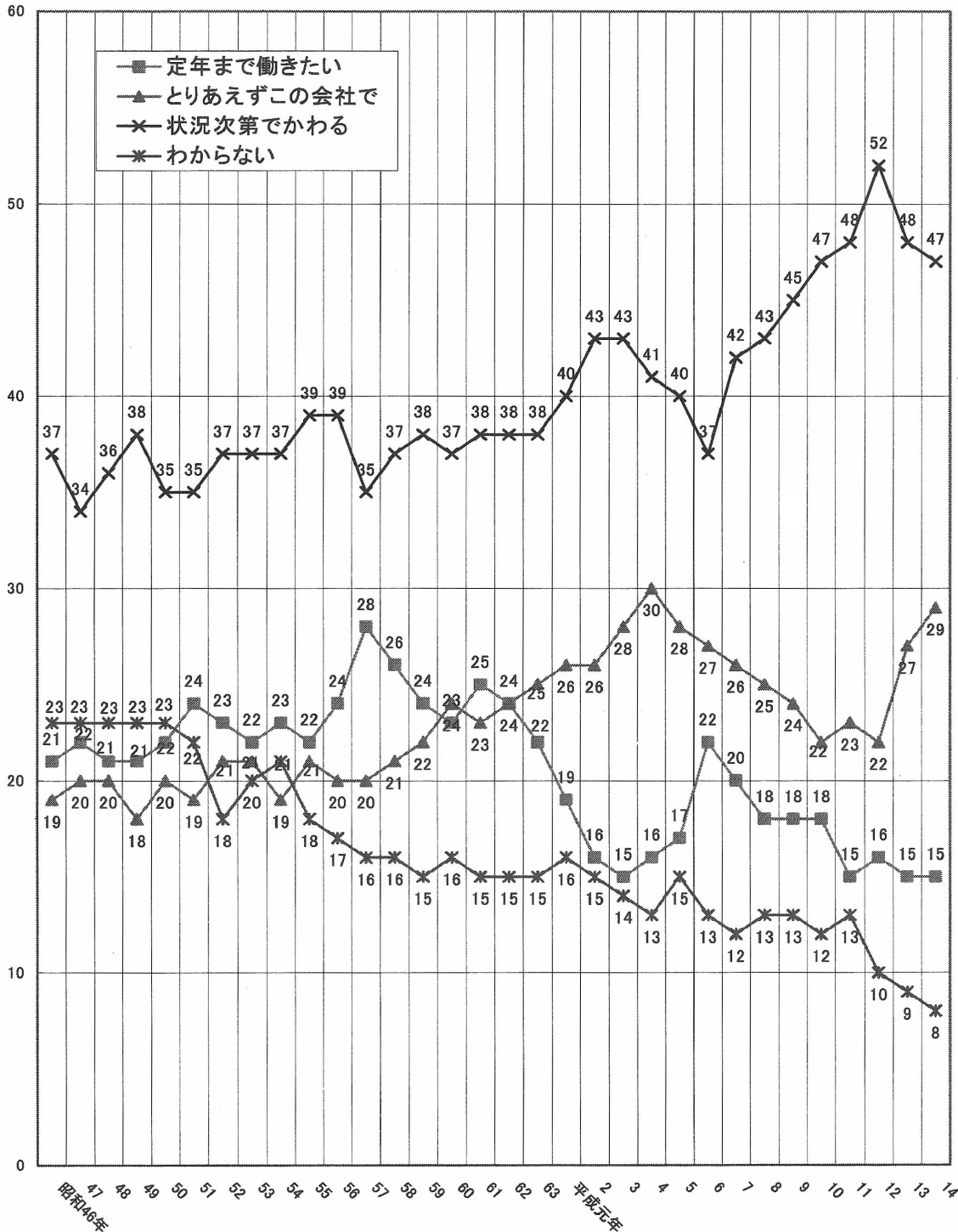
〔表2-6〕これからは終身雇用の時代ではないので会社に甘えることはできない

そう思う	ややそう思う	あまりそう 思わない	そう思わ ない	無回答
51.1%	39.6%	7.6%	1.4%	0.4%

出所：財団法人 社会経済生産性本部「平成14年度新入社員 働くことの意識 調査報告書」  
2002年6月

〔図2-2〕新入社員の勤続意識(経年変化)

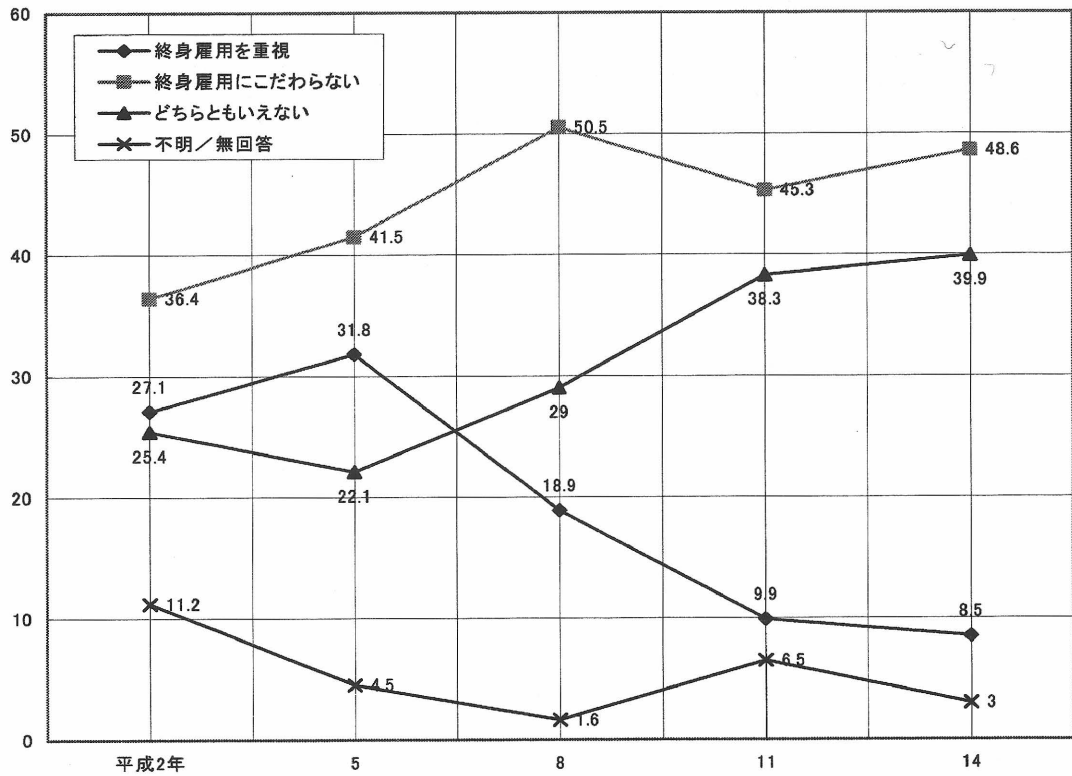
(単位：%)



出所：財団法人 社会経済生産性本部「平成14年度新入社員 働くことの意識 調査報告書」2002年6月

【図2-3】雇用慣行に対する企業の方針（経年変化）

（単位：％）



出所：厚生労働省「雇用管理調査」平成2、5、8、11、12年

#### （4）社員の高齢化と退職金支払負担

日本全体の人口構成がそうであるように、個別企業においても社員の高齢化は著しい。特にこれから数年以内に、高度成長期に大量採用した団塊の世代が大量定年を迎える。

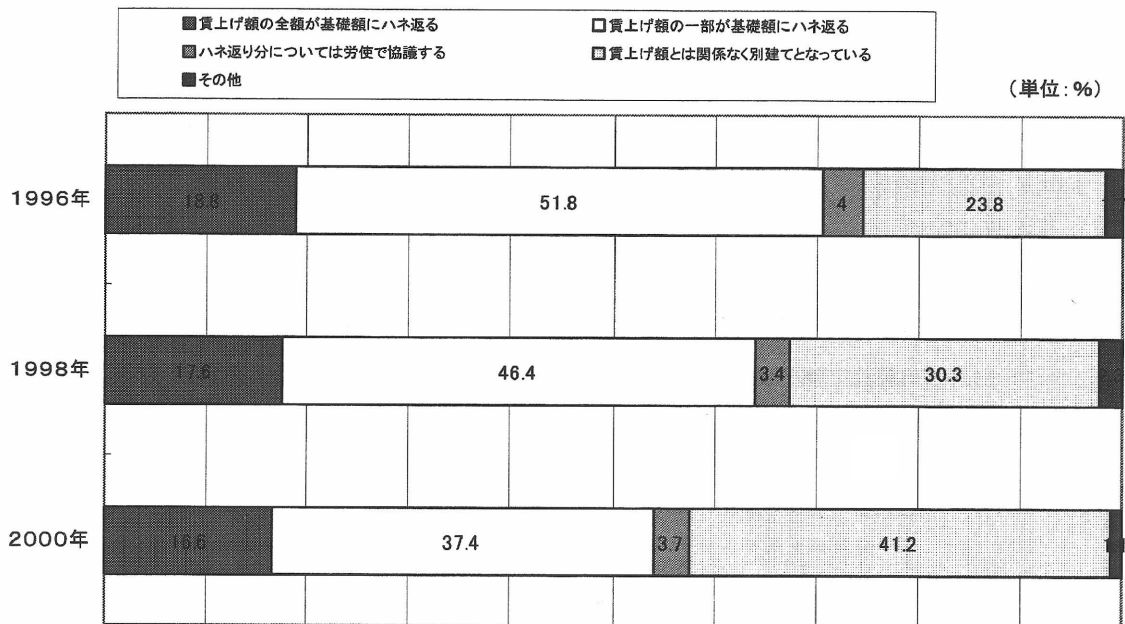
人手不足時代は人材確保定着策として機能した退職給付プランが、今度はその支払負担の大きさが経営を圧迫することになる。退職金支払原資の確保、抑制は重要な経営課題である。

そのような企業の考えが実際の行動にあらわれている。例えば、退職一時金を算定する際の「退職金算定基礎額」が、どの程度賃上げの影響を受けるかを日経連・東京経営者協会の調査で見ると、賃上げと関係なく別建てにしている企業が1996年調査で23.8%だったのが、2000年調査では41.2%にも達している〔図2-4〕。また、退職金算定基礎額が実際の賃上げ額のうちどの位の割合に相当するかを、同じ調査で見ると、1996年では72.0%も跳ね返っていたのが、2000年では54.8%の跳ね返りに下がっている〔図2-5〕。これらの調査結果は、企業は勤続や月例賃金上昇の影響を受けにくいポイント式退職金制度などの制度改定を積極的に進めた結果と思われる。但し、そうした対応が取られている企業は、半数程度と想像できることは〔表2-1〕〔表2-2〕の通りであり、今回調査でも賃上げ連動する最終給与比例方式で給付を設計している企業割合は、まだ4割を超えている（Q21）。

また、今回の調査では、支払負担の平準化、支払原資の社外積立てなどを可能にする企業年

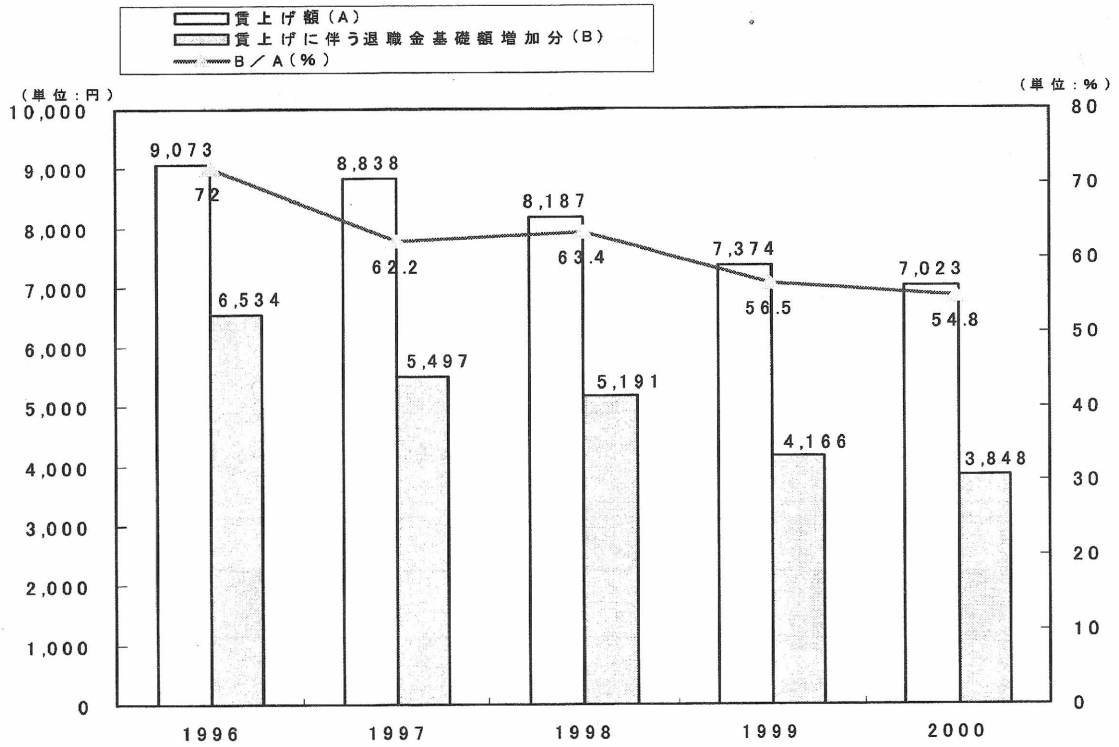
金の導入時期を調べている。その導入が急激に増加しているのは1965年～1974年が最も多く32.2%、次いで1975年から1984年が21.3%であった。もちろん現在の厚生年金基金制度が1966年に創設された影響が大きい（ちなみに適格年金制度の創設は1962年）、退職金制度の導入時期との乖離が見られ、高度成長が終わり、人口の高齢化が叫ばれ始めた時期と合致し、社員の高齢化や企業負担の増大への対応を進めた結果とみることができよう〔図2-6〕。

〔図2-4〕賃上げ額と退職金算定基礎額の関係



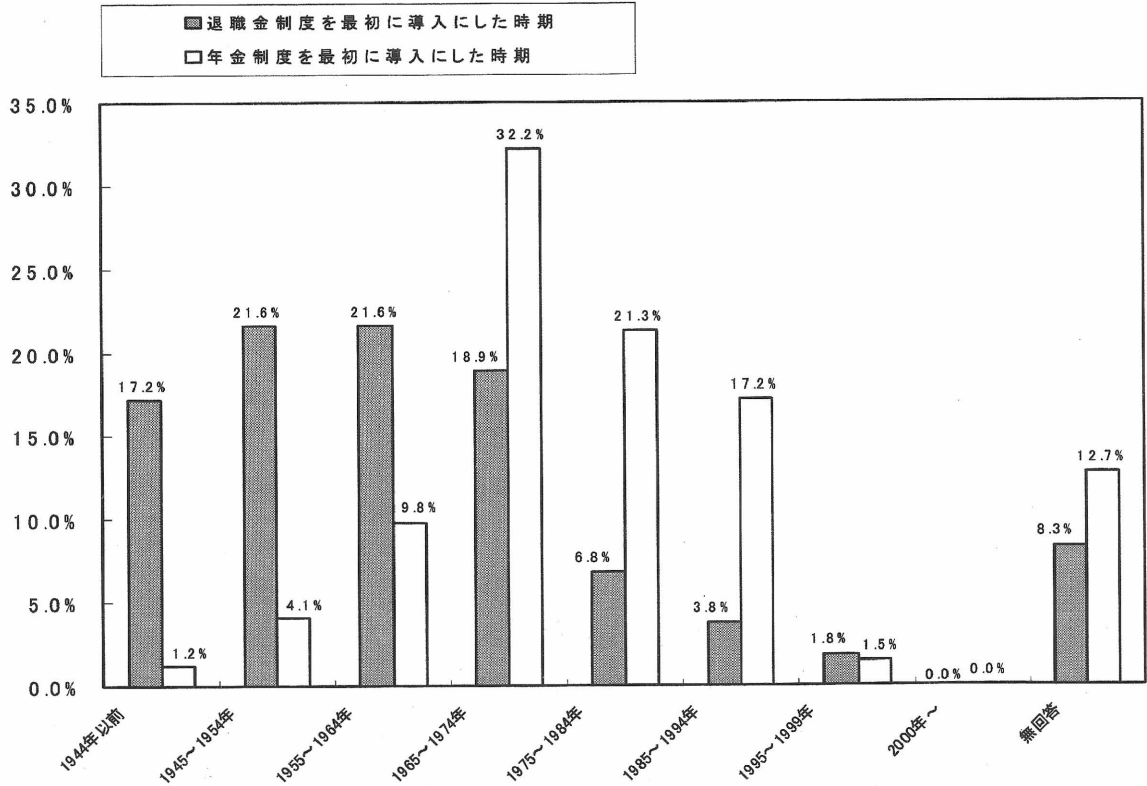
出所: 日経連/東京経営者協会「退職金・年金に関する実態調査」2000年9月調査

[図2-5] 買上げ額の退職金算定基礎額へのハネ返り額と割合(経年変化)



出所: 日経連/東京経営者協会「退職金・年金に関する実態調査」2000年9月調査

[図2-6] 退職金制度、年金制度を最初に導入した時期



出所: 今回調査「Q20-①、②」をもとに作成



## (5) 公的諸制度や経済環境との深い関係

退職給付プランは、企業が独自の判断で設定する人事制度の一つである。しかし、企業もしくは労使の事情だけで、策定や改定を行うことが難しい制度でもある。なぜなら、公的年金制度、法人税制や個人所得税制などの公的諸制度のあり方が、退職給付プランに大きな影響を与えるからである。

例えば、中小企業を中心に 1962 年もの古くから利用されてきている適格退職年金の廃止の理由を、今回調査でも質問している。そこでは 74.3%の企業が「法律により廃止が決まったから」とし、制度そのものの必要性や使い勝手などを廃止理由としている企業は少ない (Q29-3)。

企業型確定拠出年金を導入したヒアリング対象企業である C 社でも、バブル崩壊後、退職給付のあり方を検討してきたが、実際の制度改定のきっかけは企業年金二法の成立にあるという。

税制の影響については、「退職金・年金制度を検討する上で税制はどの程度考慮するか」を聞いてみたが、法人や個人に関する様々な税制について「大いに考慮」「少なからず考慮」と回答した企業は、「Q16①～⑤」の通り、事由ごとに幅はあるもの 5～9 割にもなる。

近年、前払い退職金制度が注目を集めているが、在籍者にこの制度を適用するとなると、過去勤務分の退職金を清算する必要がある。その際、退職所得控除による優遇が適用されるのかどうかは、その優遇が手厚いが故、個人にとっては大きな問題であり、ひいては「前払い退職金制度の導入が可能かどうか」にも影響する。

また、企業年金や退職金前払制度においては、金利などマクロ経済環境の動向も見逃すことができない要因となる。前述の「Q29-3」で 2 番目に多くあげられた理由は「運用リスクが大きい」であった。

さらに退職給付は、金額も大きく長期的な制度であるため、企業会計の立場（公正な経営情報の開示）からも無関心ではいられない。それが国際会計基準（退職給付会計）の導入であり、企業に大きな影響を与えることになった。今回調査でも、「退職給付会計導入によって明らかとなった企業利益に対する影響の大きさ」の影響度を調べている。その結果、「許容範囲を超える」と回答した企業が 33.1%、「許容範囲内だが問題」が 53.3%に達し (Q12⑤)、「退職金・年金制度の見直し」への影響では「大いに影響がある」が 43.8%、「少なからず影響がある」が 34.9%となっている (Q13⑥)。

以上にみられるように、本来、退職給付プランは一企業の問題でありながら、一企業ではどうにもならない悩ましい面がある制度なのである。

## 2. 退職金の特性と機能

上述の通り、退職金には様々な観点からの議論がある。従って、「そもそも退職金とはどういったものか」を確認しておくことは、退職給付プランのあり方を検討する際、有益と思われる。以下、日本における退職金の成り立ちや、基本的な機能について人事面から概観したい。

## (1) 退職給付と労働基準法

### ① 退職給付(手当)の支払義務

退職給付プランは多くの企業で導入されている制度であることは前述した通りだが、法律(労働基準法など)はその支給を義務付けてはいない。労使間で取り決めて就業規則に記載した場合に、会社側に支払義務が発生する(労基法第89条3の2 就業規則における相対的記載事項)。

ちなみに労働基準法では「退職手当」という表現を用いており、広い意味での賃金の一つとされ、労働債権として保護される。

### ② 賃金の後払い的性格

退職給付は「在職中の功労に報いるために支払う」と一般的に理解されている。何をもって功労とするかは議論のあるところだが、いずれにせよ、在職とは、すなわち職務を遂行してきたことに他ならないのであり、労働対価として支払われるという側面を持つことに他ならない。この側面が「賃金の後払い的性格」というものである。

しかし、労働基準法は第24条で賃金支払いを、「通貨・直接・全額・毎月・一定期日」と定めており(賃金支払い5原則)、退職金を労働やその成果の対価として「賃金の後払い」的に支払うことはできない。従って、そのようなことを直接目的とした退職給付制度をつくることも許されないし、現在、多くの企業の退職給付規程においても「功労に報いるため」という抽象的な表現を用いている。また、近年は従業員の老後生活保障としての意義を強調する意見もある。ヒアリングしたE社でも退職給付の性格について「後払い的性格」を認めつつも、制度上は「後払い」との姿勢はないとのことであった。一方、退職給付会計の発想はまさに「賃金の後払いと認識している」との指摘が、E社、F社からなされた。

## (2) 歴史的背景

日本における退職金の由来は、江戸時代から始まった「年季奉公」において年季明けに渡される一時金とされている。これは、一定期間、まじめに勤め上げた功労に報いるものであった。

その後、明治・大正と大企業を中心に長期雇用が普及し、労働条件が整備されてくる中で、功労報奨、死亡弔慰的な意味を中心とした退職一時金制度が普及をしてきた(当時は平均寿命が短く在職中の死亡が少なくなかったとの記述が多い)。

第2次大戦後は死亡弔慰的な意味合いは薄れてきたが、戦後復興、高度成長期を通じての人手不足に入り、退職一時金の人材確保定着機能が注目されるようになった。そして、昭和30年代に入り社員の採用・定着のために中小企業にまで退職給付プランが一気に普及し、昭和40年代の終わりには一般的な人事制度となった〔図2-6〕。

## (3) 退職一時金の基本構造

### ① 強い年功性 ～月例賃金との比較～

退職一時金は、非常に年功的性格の強い制度である。中央労働委員会の調査で、大卒、事務・技術、男、会社都合で勤続3年(25歳)を基準として、勤続38年(60歳)の退職金額は128.14倍にもなる。ちなみに、同じ調査の所定内賃金で大卒25歳と60歳で比べると2.68倍の格差で

しかない。〔表 2-7〕

〔表 2-7〕 退職金の年功性

大卒・男 事務／技術	所定内賃金 (実在者行'ル)	格差	モデル退職金総額 (自己都合) (実在者行'ル)	格差
25 歳 (勤続 3 年)	229.1 千円	基準	213 千円	基準
60 歳 (勤続 38 年)	614.5 千円	2.68 倍	27,295 千円	128.14 倍

出所：所定内賃金→中央労働委員会事務局「平成 13 年賃金事情等総合調査－賃金事情調査」平成 14 年 2 月

モデル退職金→中央労働委員会事務局「平成 13 年賃金事情等総合調査－退職金、年金および定年制事情調査」

平成 14 年 2 月

## ② 功労＝勤続

しかも、退職金額は年齢ではなく勤続を主な要因として決定される。また、多くの企業の制度では「会社都合退職／自己都合退職」を区分し、後者の退職金額は少なくなるように設計している。即ち、「在職中の貢献内容は別として、自分からやめると言い出すのは功労度合いが下がる」ということになる。これらのことから、明文規程とするかどうかは別として、退職給付においては「功労＝勤続」と理解し、それを具現化した制度となっている。〔表 2-8〕

〔表 2-8〕 会社都合と自己都合の退職金額格差

勤続年数 退職事由	5 年	10 年	15 年	20 年	25 年	30 年	33 年	38 年
会社都合 (A) 千円	880	2,558	5,253	9,491	15,266	23,148	26,186	27,964
自己都合 (B) 千円	455	1,562	3,715	7,735	13,380	21,725	25,224	27,295
(B) / (A) %	51.7	60.1	70.7	81.5	87.6	93.9	96.3	97.6

(注) 大卒、事務・技術、男

出所：中央労働委員会事務局「平成 13 年賃金事情等総合調査－退職金、年金および定年制事情調査」平成 14 年 2 月

## (4) 退職金の支払理由 ～企業が期待する機能～

一般に退職給付には以下の 4 つの機能があると考えられる。それはまさに、企業が退職給付として費用を支出ないしは債務を負担する理由に他ならない。雇用、人事管理上、それが実際に機能しているかについては、今回のアンケート調査及びヒアリング調査をもとに別項にて後述するが、ここではその検討の前提として概要にふれておく。

### ① 人材確保採用機能

採用時に「高額な退職金」を明示することで、短期的には賃金支払原資を抑制しつつ、労働条件全体として向上をはかり、人材確保採用策として機能してきた。前述した昭和30年代に中小企業に退職給付制度が一機に普及したのは、次に述べる人材定着機能と共に企業側がまさにこの効果を期待してのことだった。

しかし、近年のように労働需給が緩み、なおかつ退職給付制度があるのが当たり前になっている状況下では、この人材確保採用機能の効果は少なくなってきている。

但し、多くの企業が次に述べる「人材定着機能」を強調する退職金カーブを持つなかで、中途採用者に不利に働かない退職給付プランないしは退職金カーブを策定するとすれば、人材流動化時代における「新たな人材確保機能」を期待することができる。

### ② 人材定着機能

従業員が若い時期は会社への貢献に比べ月例賃金や賞与を抑制し、勤続が長い中高年になると貢献以上に退職金額が増加、加速する退職金カーブを設定すれば、従業員は在職中の総報酬的な観点から「若い時に退職したら損になる」と考え働き続ける。

企業においても、前述の通り「勤続が美德でありメリットがある」と考え、終身雇用と年功主義を重視した人事戦略を基本とするなら、「功労＝勤続」を具体化する退職カーブをとることは大きなメリットがある。退職給付制度は、以上のようなカーブを持たせることで人材定着機能を持ち、この機能が大きくクローズアップされてきた。

### ③ 離職促進機能

その一方で退職給付制度には、離職を促進させる機能も付与することができる。端的な例は「早期退職・退職給付優遇制度」であり、早く退職するのであれば加算金を支払うものである。

退職金カーブでは、勤続すればするほど退職給付額の積み上がり額が少なくなるように設定することである。実際にわが国における退職金カーブは、勤続10年目くらいから急激に立ち上がり、30年目くらいから増加率が低下し35年目くらいからは横ばいになるいわゆる「S字カーブ」を持っているが、これはまさに50歳を過ぎたら、勤続による退職給付増加のメリットを減少させて、勤続を積極的には奨励しないことを意味する。

### ④ 不祥事抑制機能

多くの企業は懲戒規程ないしは退職給付規程において、懲戒解雇された場合や会社に損害を与えた場合は退職給付の減額や支給しないとしている。退職給付は額が大きくまた、従業員の期待も大きいことから、このような規程を備えることで、従業員の規律を維持し不祥事を抑制する機能を持つ。

## 3. 退職給付プラン改革に必要な視点

退職給付プランは、人事制度において主要なシステムの一つであり、その支給される絶対額も大きい。従って、その改定や新制度導入においては短期的なプラス/マイナスの議論だけで

はなく、長期的な視点からの議論が求められる。

### (1) 退職金充実の要請～老後生計費保障の重要性～

定年退職後も「第2の人生」と言われるように平均寿命が延びる一方で、少子高齢化による公的年金の脆弱性が顕在化している。定年退職後の生計費確保の視点から、一定水準の退職金額の確保、企業年金の充実など、退職給付プランへの期待がますます高まってきている。このことは「安定的かつ充実した退職給付プラン」を構築すれば、従業員の仕事への長期的インセンティブになる。

### (2) 退職給付抑制の流れ

その一方で、社員の高齢化による退職金支払の増大、会計基準の変更による退職給付債務の早期解消、企業年金における期待運用収益率と実際の格差など、退職給付に関連する負担が経営を圧迫していることも事実である。

従って、退職給付プランの改革に当たっては、如何に退職金原資を抑制するか、月例賃金における昇給やベースアップを如何に退職金へ跳ね返らないようにするかが、第1のポイントとなる。そして第2のポイントは「退職給付に関わる資産運用のリスク回避」である。

また、人事戦略上、成果主義を重視する企業が増加しているが、個々の退職金額にメリハリを付ける業績反映型の退職給付プランにおいても、原資を増大させないことが条件となろう。

いずれにせよ制度改革を行うには、退職給付充実の要請と退職給付抑制の両方の視点から、「新しい退職給付水準、制度」を政策的に決定することが必要となる。

### (3) 「功労」の意味の変化と人材流動化への対応

退職給付は功労報奨として支払われるが、従来は「功労＝勤続」と考えて退職給付プラン・退職金カーブが設定されてきた。しかし、人事賃金における成果主義への指向の強まりから、退職給付においても、「功労＝業績貢献」とすべきとの考えが強まってきている。

ヒアリング対象企業F社からは、「企業型確定拠出年金は、過去を対象とした功労ではなく、賃金に近い現在の貢献に対して現在支払うものであり、功労の意味は益々変化していく」との指摘もあった。

勤続に依拠した過度の年功的退職給付プラン（S字カーブ）は、中途採用者に極端に不利に作用する。また、人材が流動化している中で、企業にとっても人材確保に不利になる。従って、勤続の影響が少ない退職金カーブ、業績貢献を反映できる退職給付プランへの改革が望まれている。この視点は退職給付プラン改革と言っても、水準や支払抑制だけではないということを示しているのではないだろうか。

## II. 調査対象企業の特性と退職給付プランに対する考え方

### 1. 調査対象企業における人事戦略の基本的考え方

退職給付プランについての制度改定や新制度導入では、個別企業における雇用や人事戦略の

基本的考え方が大きく影響すると考えられる。そこで今回調査では、「終身雇用と人材流動化」「新卒採用と中途採用」「年功主義と成果主義」の3つの視点で、それぞれどちらを重視しているかを調べた。

さらに退職給付プランについての制度改定や新制度導入に関連する、従業員ニーズ把握の有無と方法、高齢者継続雇用についての取組みについても聞いてみた。

#### (1) 終身雇用と人材流動化

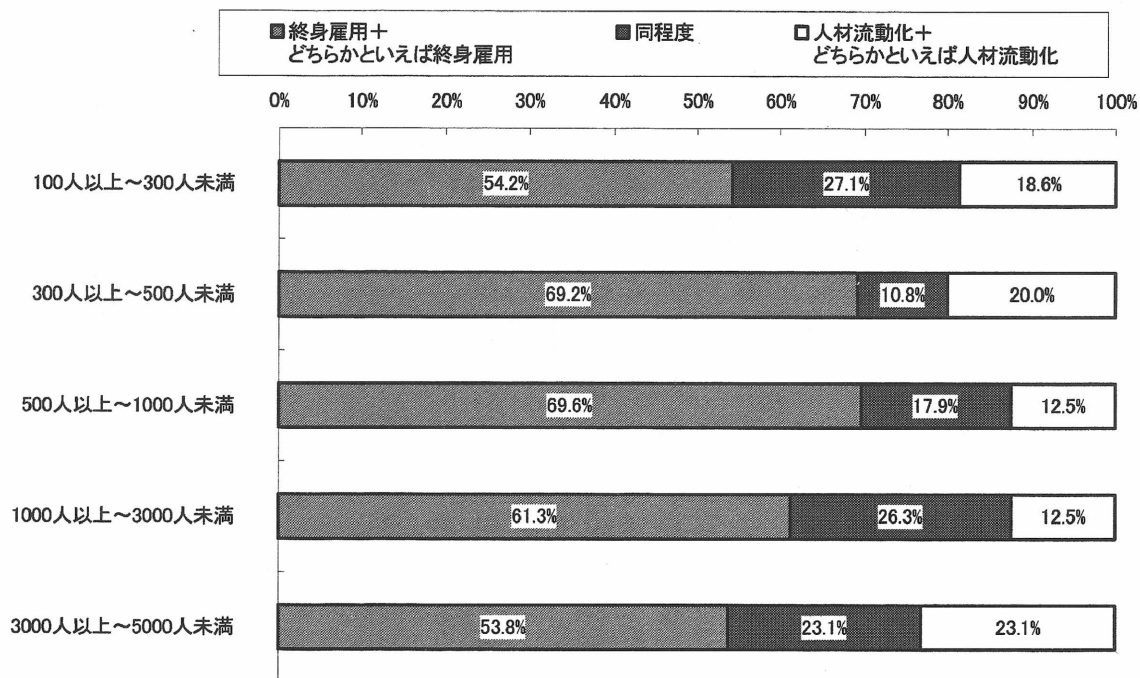
現時点における重視度では、「終身雇用重視+どちらかといえば終身雇用重視」が計 62.4%で、「人材流動化重視+どちらかといえば人材流動化」の計 16.6%を大きく引き離している(Q5①)。

このように現時点では、終身雇用重視している企業は 6 割を超える多数派である。しかし、変化の方向は明らかに「人材流動化重視」である。3 年前から現在で 36.1%、現在から 3 年後では 45.6%と「人材流動化重視」が増えており、また、その「変化の有無」についても「3 年前から現在は変わらない・54.7%」が、「現在から 3 年後も変わらない・32.2%」と下がり、より多くの企業が「人材流動化重視」になっていくことを示している(Q6①)。

企業規模による特徴では、[図 2-7] で示している通り、企業規模が大きくなるほど「終身雇用重視+どちらかといえば終身雇用重視」が減少してくる傾向がみられる。

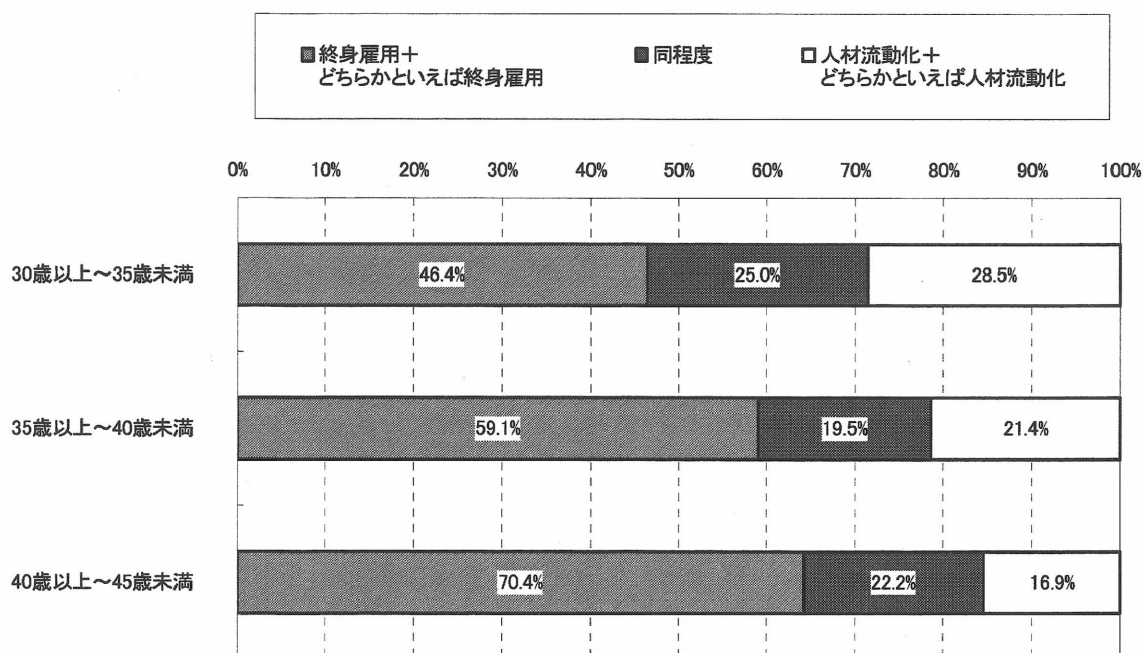
従業員の平均年齢との関係では、平均年齢が高い企業では「終身雇用重視」する傾向がみられる[図 2-8]。

〔図2-7〕(従業員人数)×(終身雇用／人材流動化の重視度合)



出所: 今回調査「Q1-③」×「Q5-①」

〔図2-8〕(従業員平均年齢)×(終身雇用／人材流動化の重視度合)



(注)「Q2-③」従業員平均年齢は回答数の多い3区分のみ表示  
出所: 今回調査「Q2-③」×「Q5-①」

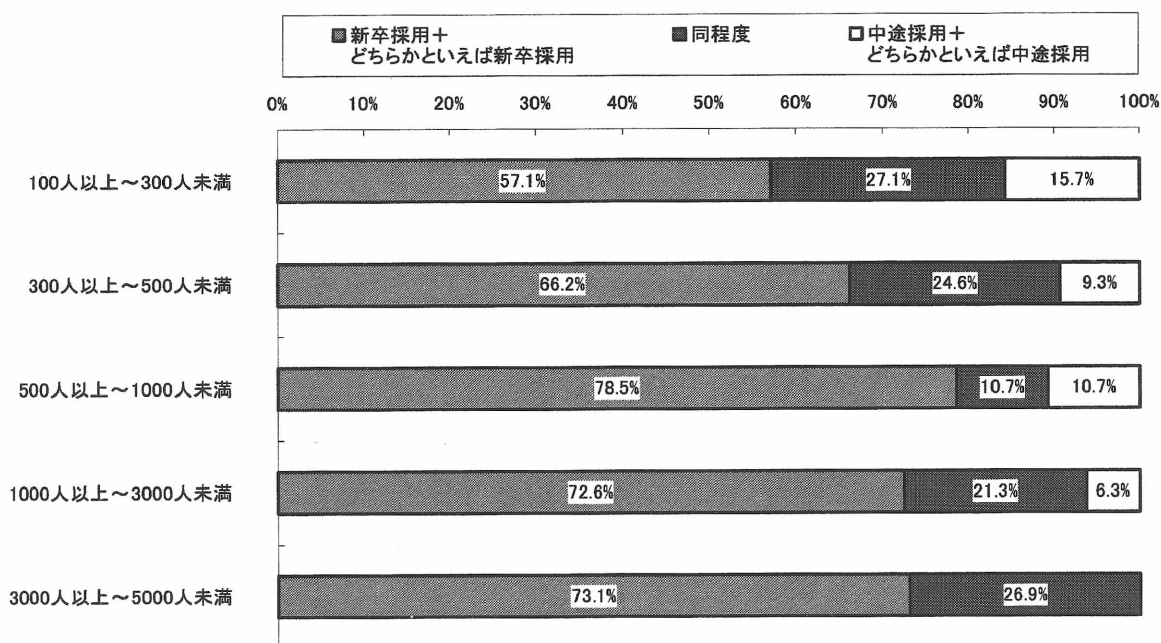
## (2) 新卒採用と中途採用

現時点における重視度では、「中途採用重視+どちらかといえば中途採用」の計 9.8%しかなく、「新卒採用+どちらかといえば新卒採用重視」が計 66.3%であった (Q5②)。また、変化については、中途採用重視の傾向は「3年前から現在・27.5%」で、「現在から3年後・26.0%」となっており、水準としても変化度合いをみてもそれほど大きいものではない。企業の人材確保戦略の基本は、中途採用重視が増えているものの、新卒採用であることがわかる (Q6②)。

企業規模による特徴では、[図 2-9] で示している通り、企業規模が大きくなるほど「新卒採用重視+どちらかといえば新卒採用重視」が増加し、「中途採用重視+どちらかといえば中途採用重視」が減少している傾向が明確にみられる。

離職率の高さが企業の人材確保戦略にどのような影響を与えているかを調べたところ、[図 2-10] の通り、離職率が高い企業ほど新卒採用を重視する傾向があることがわかった。離職率が「2%以上 4%未満」企業が「新卒採用を重視するようになった」が 1.8%だったのが、「8%以上 10%未満」企業では 16.7%になっている。

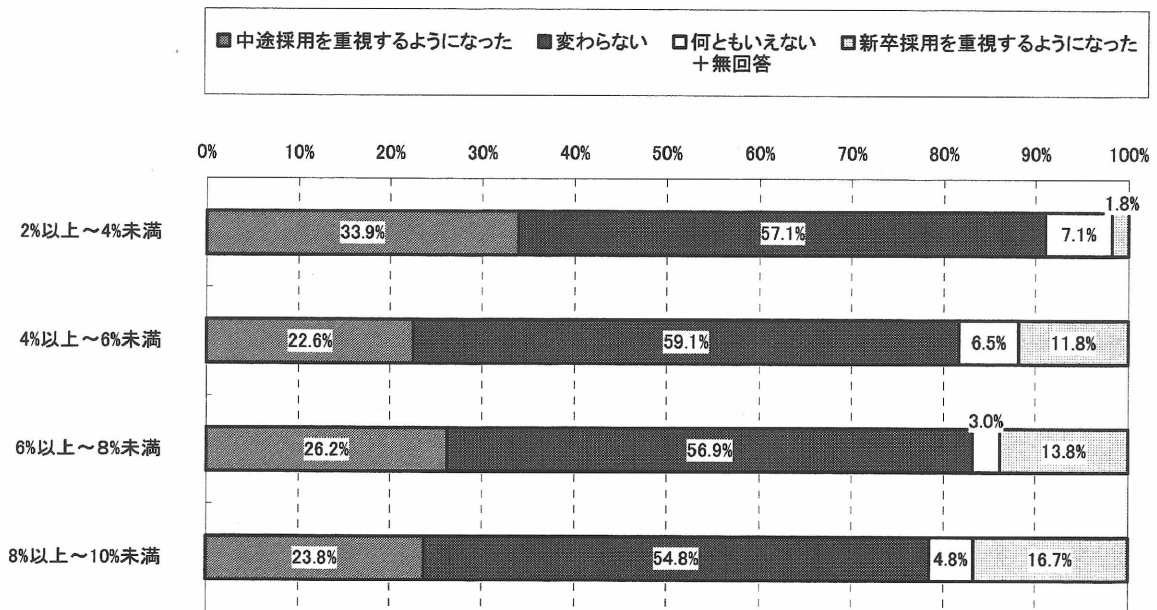
[図2-9](従業員人数)×(新卒採用/中途採用の重視度)



出所: 今回調査「Q1-③」×「Q5-②」



〔図2-10〕(離職率)×(新卒採用/中途採用の重視度が3年前をどう変ったか)



(注)「Q4-①」離職率は回答数の多い4区分のみ表示  
出所:今回調査「Q4-①」×「Q6-②1」

### (3) 年功主義と成果主義

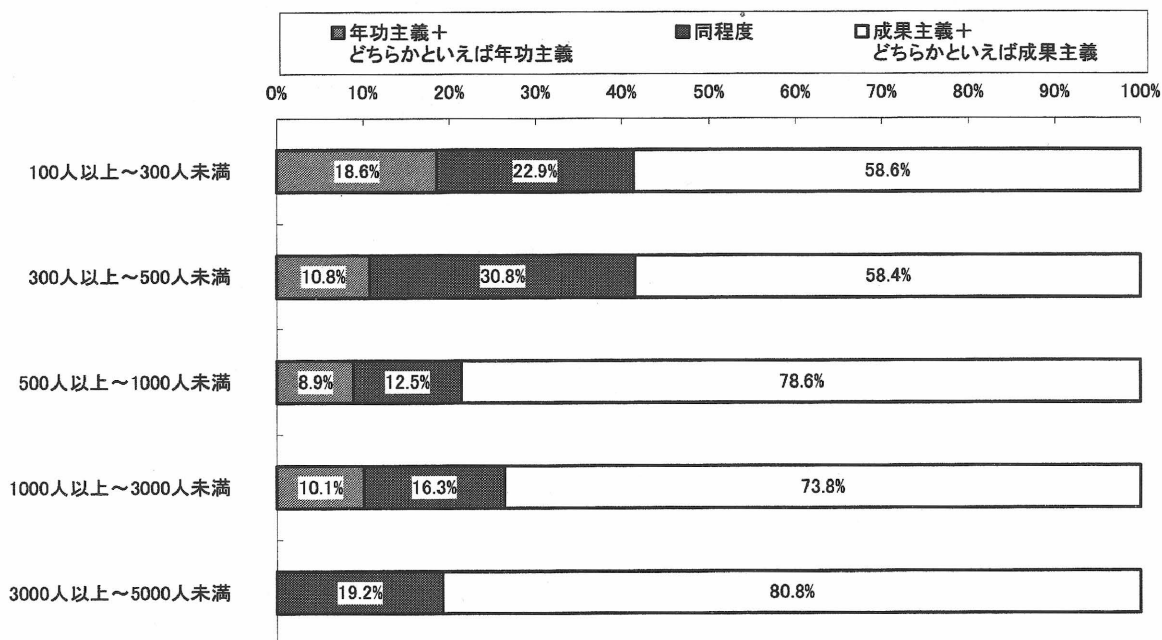
現時点における重視度では、「成果主義重視+どちらかといえば成果主義重視」が計 68.9%で、「年功主義重視+どちらかといえば年功主義重視」の計 10.7%を大きく引き離している (Q5③)。

変化の方向も圧倒的に「成果主義重視」である。3年前から現在で 75.7%、現在から3年後では 81.7%と「成果主義重視」が増えており、より多くの企業が「成果主義重視」し、その内容をより強化していく意向が伺える (Q6③)。

企業規模による特徴では、〔図 2-11〕の通り、「3000人以上～5000人未満」の大企業では 80.8%が「成果主義重視+どちらかといえば成果主義重視」と回答し、企業規模が大きくなればなるほど「成果主義重視」となっている。その大企業の成果主義の重視は、3年前から現在の変化にも現れている。「100人以上～300人未満」規模では 60.0%が「成果主義を重視するようになった」と回答したが、「3000人以上～5000人未満」では 84.6%もの企業が「成果主義重視に変化した」と回答している〔図 2-12〕。

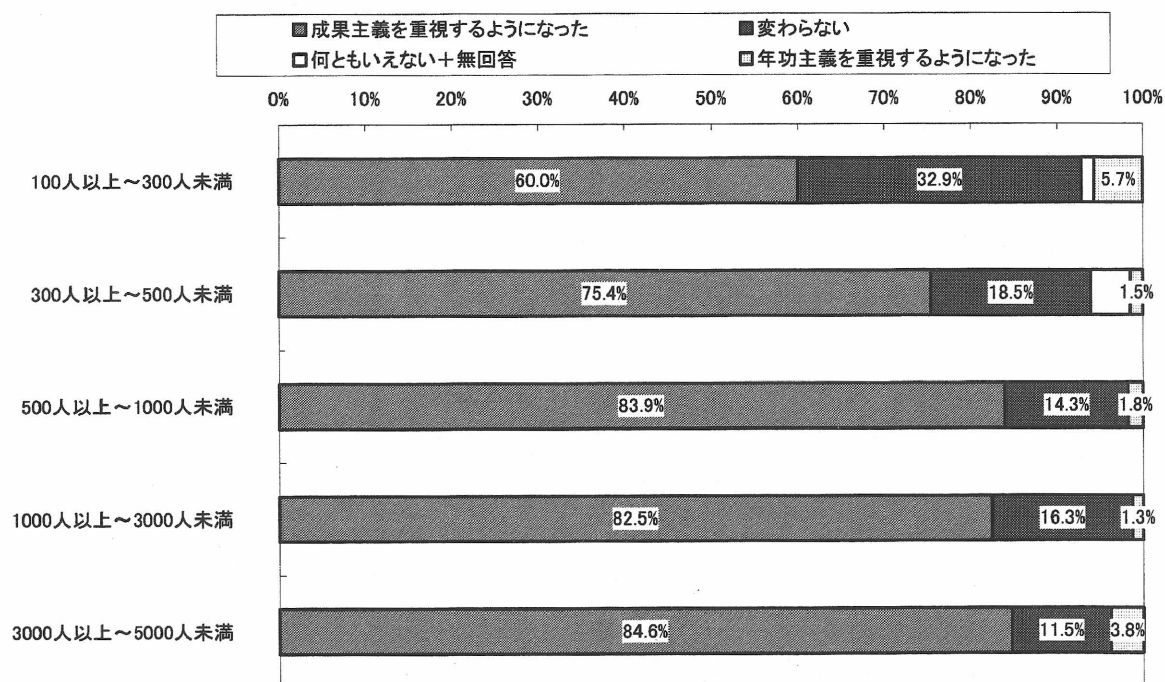
「年功主義/成果主義の重視度合い」は従業員の平均年齢によっても違いがみられる。〔図 2-13〕の通り、従業員の平均年齢が若いほど成果主義を重視する傾向があり、平均年齢が高くなると「年功主義」を重視ないしは同程度加味する企業が4割近くに達する。

[図2-11](従業員人数)×(年功主義/成果主義の重視度)



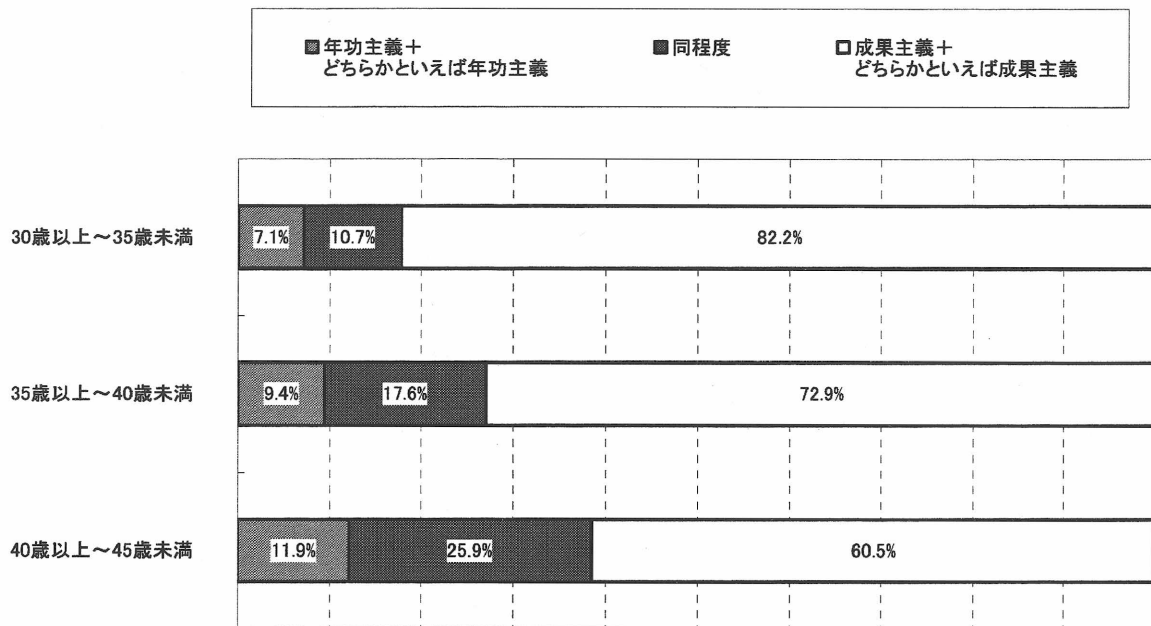
出所:今回調査「Q1-③」×「Q5-③」

[図2-12](従業員人数)×(年功主義/成果主義の重視度の3年前からの変化)



出所:今回調査「Q1-③」×「Q6-③」

〔図2-13〕(従業員平均年齢)×(年功主義/成果主義の重視度)



(注)「Q2-③」従業員平均年齢は回答数の多い3区分のみ表示  
出所: 今回調査「Q2-③」×「Q5-③」

#### (4) 従業員ニーズ把握の有無と方法

一般的に人事諸制度を改定する場合、経営環境を含め現状把握・分析をすることは必要不可欠である。その中でも、従業員が現状に対してどのような不満を持ち、何を望んでいるのかを知ることは重要な情報となる。特に退職給付に関連した制度改定を実施していく場合には、その制度改定は従業員のライフプランにも影響を与えることから、十分な情報収集分析が必要である。

実際にヒアリングした G 社では、5年に一度会社が全社員を対象にした意識調査を行い、従業員ニーズを把握しようと努めている。さらにその他にも、労働組合が定期的を実施する組合員調査も行われ、その情報も活用しているという。

そこで退職金・年金制度に対する従業員ニーズ把握の有無と方法を聞いたところ、「Q10」の通り、6割の企業は労働組合を通じて把握しているが、「何も実施していない」企業が35.8%も存在する。また、複数回答方式でもあるにもかかわらず、それ以外の把握方法を回答した企業も各方法とも10%以下となっており、十分に従業員ニーズを把握しているか疑問である。

## (5) 高齢者継続雇用についての取組み

公的年金の支給開始年齢引き上げが開始され、平成 25 年には 65 歳支給開始となる。しかし、一律定年制を持つ企業は 96%にも達し、そのうち 9 割以上は 60 歳定年制を引いているので(厚生労働省「雇用管理調査」)、60 歳代前半の収入確保が問題となる。これは企業の人事戦略上大きな課題の一つとされている。それに対応するために政府、連合を中心に高齢者継続雇用の実現が主張されているが、その実態はどうなっているかを調べてみた。

最も多いのが「嘱託等の再雇用を必要に応じて実施」で 56.2%、半数を超える企業で高齢者継続雇用への取組みがなされている (Q11)。しかし、「定年延長を実施」は 2.4%、「継続雇用はしないが確定給付年金で 60 歳代前半の給付を厚くする」は 3.3%しかない。これは、一旦退職扱いとなり退職給付は清算され、再雇用には退職給付が付加しないのが通常であることから、現在の退職給付の適用を切り離し、給与や退職給付に関連する負担をできるだけ軽くしながら、高齢者雇用を進めようとする企業側の姿勢が見られる。

なお、本来は高齢者雇用と退職給付は密接な関係にあり、一体的取組みがなされるべきものであるが、今回調査では、高齢者雇用の取組み状況と、退職給付プランに関する考え方や取組み状況に特に有意な関係はみられなかった。

## 2. 退職金・年金制度全般に対する考え方

### (1) 退職給付プランの雇用・人事戦略上の効果

今回の調査では対象企業の約 100%で何らかの退職給付プランを採用している [表 2-3]。そこで、退職給付プランの雇用・人事戦略上の効果を聞いてみた。

設問では「効果を期待するか」と「実際に効果があるか」とに区分してみたが、ここでは後者のみを取り上げる。また、前述の通り退職給付プランには「人材確保採用機能」「人材定着機能」「離職促進機能」「不祥事抑制機能」があるが、ここでは、「人材定着機能」に関連して、「安定的処遇により働くインセンティブに効果があるか」、「成果主義を反映したインセンティブに効果があるか」、「優秀な人材の引き留めに効果があるか」の 3 つを聞いている。また、退職給付プランが、「中途採用者に極端に不利にならないか、また、必要以上に会社に縛り付けることがないか」との問題意識から、「人材流動化への対応に効果があるか」の 4 つについて効果を聞いている [図 2-14]。

退職給付プランが最も「効果がある」のは「安定的処遇によるインセンティブ向上」に対してで、「大いに効果がある+少なからず効果がある」の合計で 57.1%であった。次が「成果主義を反映したインセンティブに効果」で合計 48.8%、「優秀な人材の引き留め」が合計 44.1%、最後が「人材流動化への対応」が合計 29.6%であった。

やはり、従業員に将来の安定感を与えることに退職給付プランの実際の効果があると考えている企業が多く、企業は退職給付プランに人材定着機能を認め、費用を支出する意義を認めているのだろう。