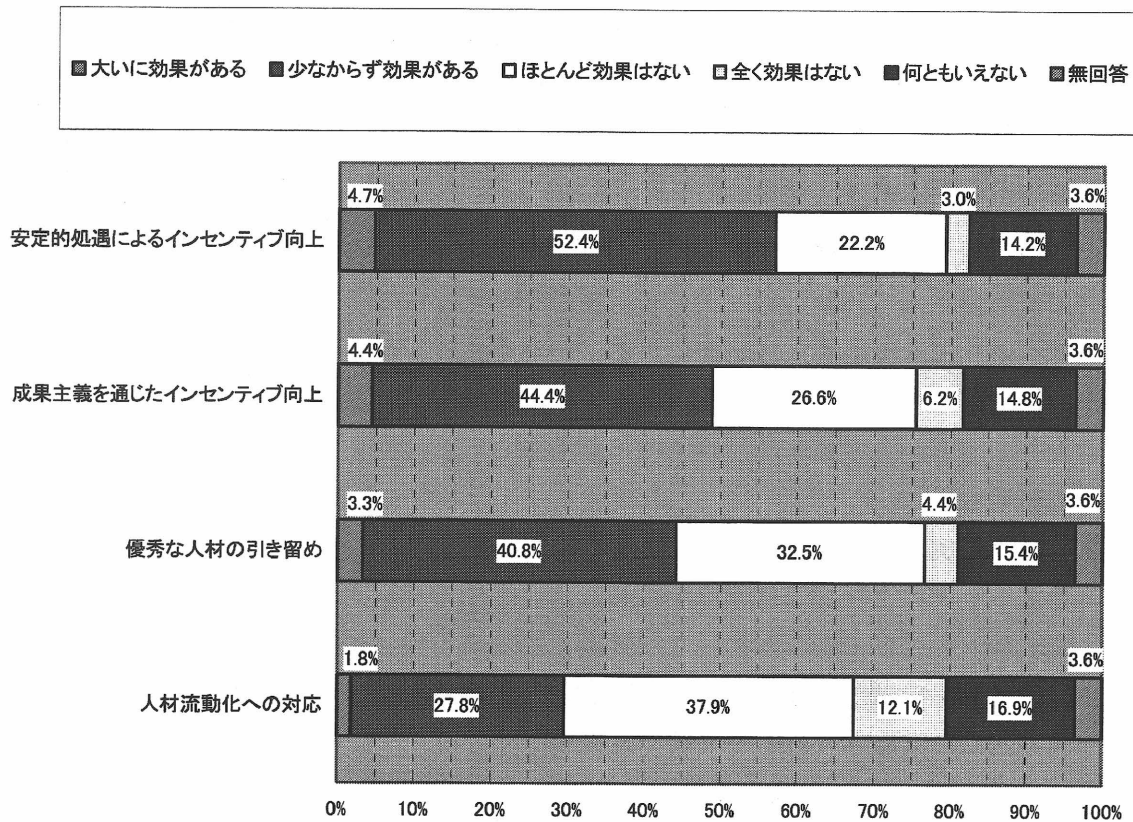


〔図2-14〕退職金・年金制度の雇用・人事戦略上の効果



出所:今回調査「Q8-①2」「Q8-②2」「Q8-③2」「Q8-④2」

(2) 退職給付プラン改定に対する基本的認識

① 退職金・年金の引き下げに対する考え方

昨今の厳しい経済情勢や従業員の高齢化など環境下で、退職給付プランの改定はその給付水準の引き下げ、ないしは抑制を意味することが多い。そこで、退職金・年金の引き下げに対してどのような考え方を持っているかを聞いてみた。

引き下げを「給付は収益で支払われるので、収益に連動してもやむをえない」と考えている企業は11.8%でしかない。その一方で引き下げが許されるには、「労使の合意」と「合理的理由」が必要、と考えている企業は86.1%にも達する(Q9)。その86.1%の企業のうち、「過去に遡っての引き下げも許される」と考えているのは23.1%の企業であり、63.0%の企業は「将来に向かってのみ引き下げは許される」と回答してきている。

これらの結果は、企業が、退職給付削減が従業員に大きく影響すること、支払うと約束したことの重要性、労使関係における信頼などを十分に認識し、できるかぎり退職給付水準を維持したいと考えていることを示しているのではないだろうか。

② 退職給付資産の運用リスク

退職金・年金制度に関する資産運用リスクについては、半数以上の企業で「会社と従業員が同程度負担すべき」としている（Q18）。現在の企業年金の多くは確定給付型であり、資産運用リスクは全て企業が負担している。しかし、前述の通り、企業はできる限り退職給付の水準を維持したいとの思いは強いようであるが、これからは運用リスクだけはその半分を従業員に負担してほしいと思っている企業が多い。

③ 制度改定に対する積極性

経営環境の変化はこれから益々大きく、そして早くなってくる。企業の人事制度もその変化に対応すべく、柔軟性を備えた制度であることが望まれ、さらには前例にとらわれず改革をしていかなければならない。しかし、退職給付制度は長期間に及ぶ制度であり、しかも従業員の期待も大きいことから、頻繁に改定を行ったりすることは従業員の安心感や企業に対する信頼性にも影響する。

ヒアリングを実施したD社の担当者から、「代行返上で特別利益が70億円発生することが判明し、企業トップは会社の収益確保のために良い時期に代行返上しようとする意向があるようだが、その時々を経営の利益のために年金制度を改定するのは疑問だと思う」との意見がだされた。まさにその指摘通りであり、改定の頻度の問題以上に、制度改定は従業員のメリットや信頼醸成のために実施されるとの姿勢で臨むものでなければならない。

「Q31」では制度改定に対して積極的かどうかを質問した結果であるが、「人事・財務上の環境変化に合わせ積極的に制度改定したい」と考えている企業は37.6%、「環境変化があれば改定もやむを得ない」とした企業が48.2%であった。できることなら制度改定はしたくないという企業が約半数ということであろう。

(3) どのような制度改定を希望しているか

① 今後の制度改定の希望

今回の調査対象企業では約100%が何らかの退職給付プランを採用している。そこで、今後、制度改定をする場合にどのような制度を導入したいか、また、どの部分を修正していきたいかを比較的短い時間軸を想定して質問してみた。

最も多かったのが、「企業型確定拠出年金の導入」で40.5%、ついで「ポイント制の導入」が35.5%、「キャッシュ・バランス・プランの導入」が34.3%で、改定希望の多い上位3項となった。その次は15%前後で「年金支給水準見直し（一時金ベースは据え置き）」、「算定式の改定」「前払い退職金制度・退職金の廃止」の3項目が第2グループを形成している（Q24）。

② 今後採用したい退職金・年金制度

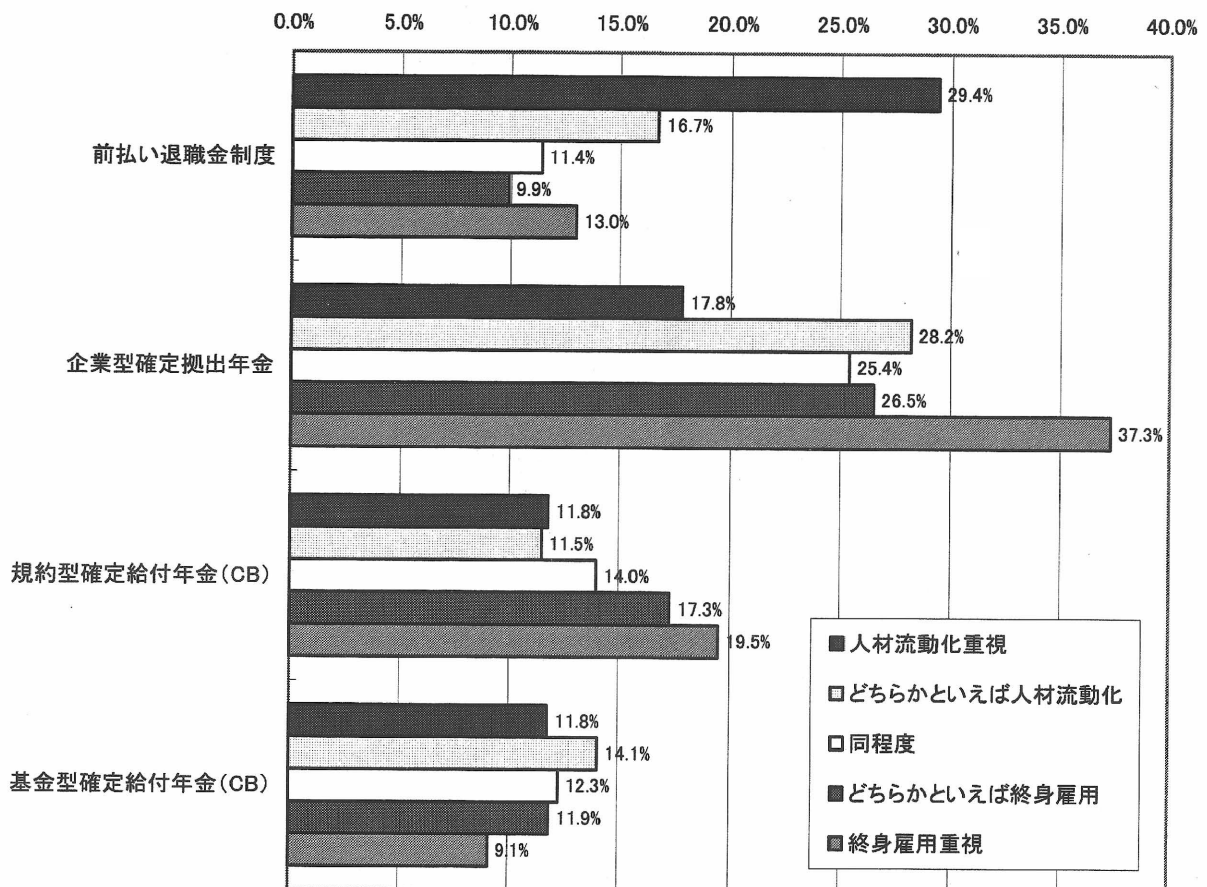
さらに、今後、制度としてどんな退職金・年金制度を採用してみたいかを聞いてみたところ（Q30）、もっとも希望が多い制度は「企業型確定拠出年金」で45.3%と半数近くの企業が興味を示している。次いで、「規約型確定給付（キャッシュ・バランス・プラン）」が27.5%、「前払い退職金制度」が20.7%、「基金型確定給付（キャッシュ・バランス・プラン）」が20.4%で上

位4制度である。これらの4制度の共通する特徴は、資産運用リスクの抑制に効果がある点である。前述の通り、多くの企業は退職給付に人事上の意義は認めているものの、実際に制度改定をする動機としては、財務面からの要請が大きいとの実態が伺える。

さらに、人事戦略の特徴との関係でみる。〔図2-15〕は終身雇用／人材流動化の重視度合いとの関係では、「人材流動化重視」企業では29.4%が「前払い退職金制度」を希望しているが、「終身雇用重視」企業では13.0%に過ぎない。その反対に「終身雇用重視」企業では37.3%が「企業型確定拠出年金」を希望しているが、「人材流動化重視」企業では17.8%に過ぎない。

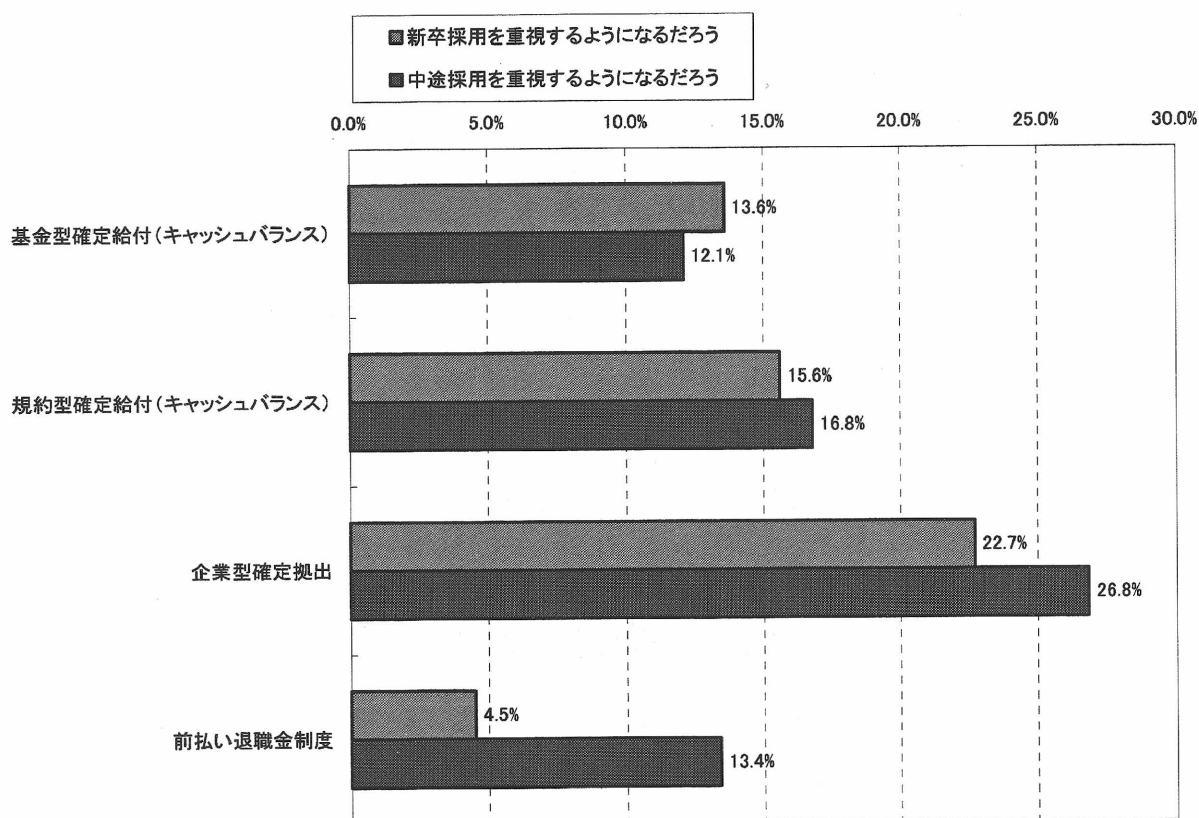
新卒採用／中途採用の重視度合いが3年後にどのように変化するか質問した「Q6-②」の質問との関係では、「中途採用を重視するようになるだろう」と回答した企業は、「新卒採用を重視するようになるだろう」と回答した企業に比べ、「前払い退職金制度」を希望する割合が高い〔図2-16〕。

〔図2-15〕(終身雇用／人材流動化の重視度×今後採用したい制度)



(注)「Q30 今後採用したい制度」の選択肢13項の内、上位4項目のみ表示
出所:「Q5-①」「Q30」

〔図2-16〕(新卒採用／中途採用の重視度の3年後の変化)×(今後採用したい制度)



(注)「Q30」(複数回答)の13選択肢の内、上位4項目のみ表示
出所: 今回調査「Q6-②」×「Q30」

III. 退職給付プラン改定の実態とその影響

1. 退職給付プラン改定の実態

(1) 過去3年以内の退職給付プランの内容変更と理由

① 変更した内容

退職給付プランの改定が重要な経営課題であり、実際に制度改定を実施した企業は4割を超えることは既に指摘したが〔表2-2〕、ここでは、改定の内容がどのようなものであったかをみていきたい。

退職金制度の内容変更を実施した40.3%、136社に対して複数回答でその内容を聞いたところ、最も多かったのが「年金支給水準見直し(一時金ベース据置)」で17.8%、次いで「ポイント制の導入」が13.3%であった(Q23-1)。これら以外の変更は全て10%以下の回答であった。導入希望が多い「企業型確定拠出年金」は2.4%、人材流動化との関連で注目される「前払い退

職金制度」も 2.4%であり、これから導入が増えていくと予想される (Q30)。

② 制度改定を実施した理由

制度改定理由で、半数以上の企業であげられた理由が「退職給付債務の軽減」で最も多かった。「成果主義の導入・強化」「積立不足の増大に対処」が共に 36.0%で 2 番目に多く、ついで「追加負担リスク回避」が 22.8%となっている (Q23-2)。

上位にあげられた 4 項目のうち、3 項目は財務面からの理由であり、退職給付会計導入の影響、資産運用環境の悪化、人件費の増大などが、上位に選ばれた背景にあると考えられる。退職給付プラン改定の動機を中心は財務面にあるものと思われる。

ヒアリングした G 社ではポイント制退職金制度を導入したが、「毎年の働きと退職給付積立が連動する短期決済型で退職給付の積立の仕組みがわかりやすくなり、やめるまで給付金額が不明な従来型からすれば、はるかに透明性が向上した」との指摘がなされた。人事制度の透明性向上は従業員にとってもメリットがあり、今回調査でも制度改定理由として「シンプルでわかりやすい制度」が 14.0%で 5 番目に多くあげられている。

(2) 人事的側面からみた制度改定の特徴

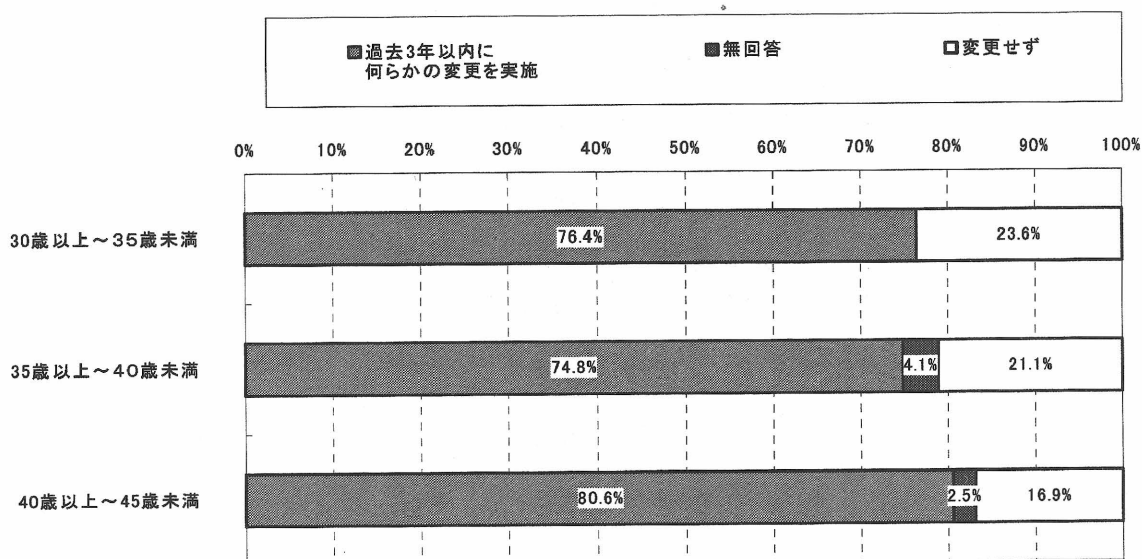
① 労務管理的な側面からの特徴

制度改定を実施した企業は〔図 2-17〕にある通り、従業員の平均年齢が「30 歳以上～35 歳未満」で 76.4%が、「35 歳以上～40 歳未満」で 74.8%、「40 歳以上～45 歳未満」で 80.6%と、緩やかではあるが従業員平均年齢が高い企業ほど、改定を実施する傾向がみられる。

退職金・年金制度は「安定的処遇によるインセンティブ向上効果がある」とする企業ほど、何らかの制度変更を実施しており 66.7%に達する。しかし、「同効果が全くない」とする企業で制度改定を実施した企業は 27.6%しかいない。退職金・年金制度が従業員に安心感を与える制度としての機能が期待されていることがわかる〔図 2-18〕。

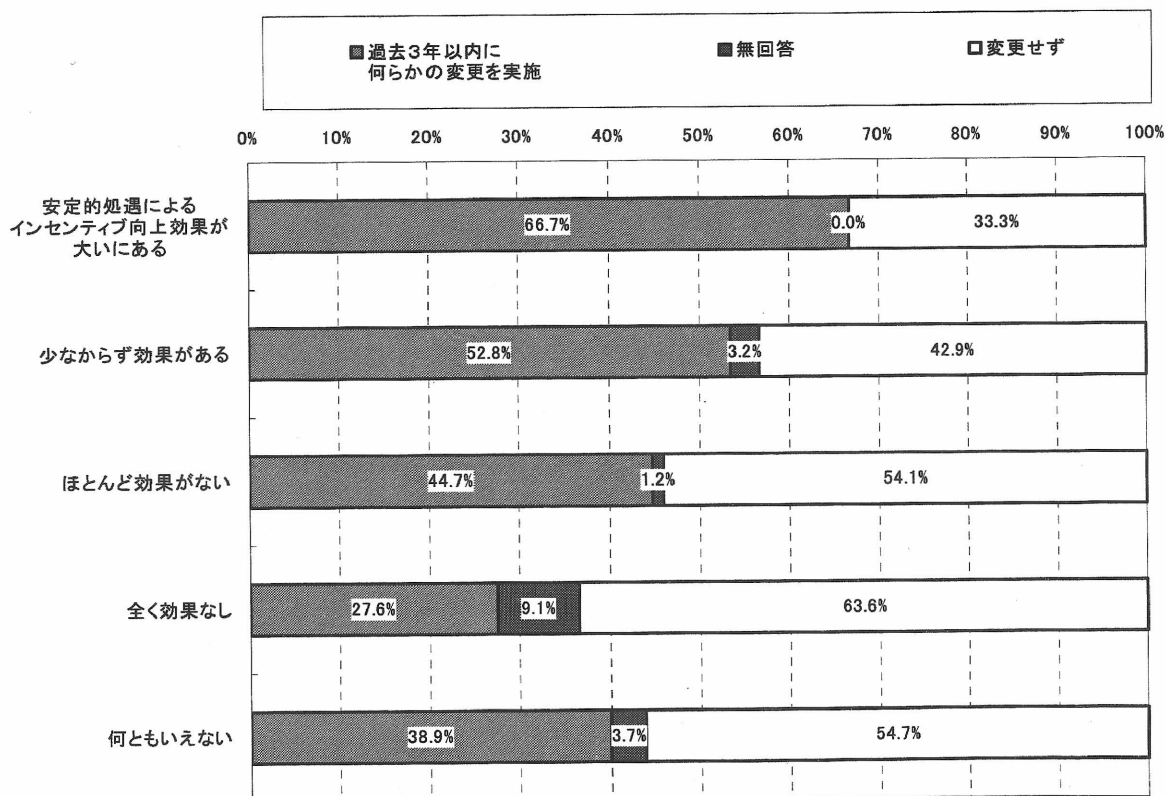
また、退職金・年金制度に対して、成果主義を通したインセンティブ向上を少なからず期待する企業では、ほとんど期待しない企業よりも「ポイント制の導入」や「年金支給水準の見直し」、「算定式の改定」を実施していることが多い。特に「ポイント制の導入」では成果主義的な効果を期待する企業では 18.0%に対し、期待しない企業は 5.1%ではっきり格差が見られる。ポイント制退職金は、成果による退職給付格差を出しやすい制度との期待があるのだろう〔図 2-19〕。

[図2-17](従業員平均年齢)×(過去3年以内の制度内容変更実施の有無)



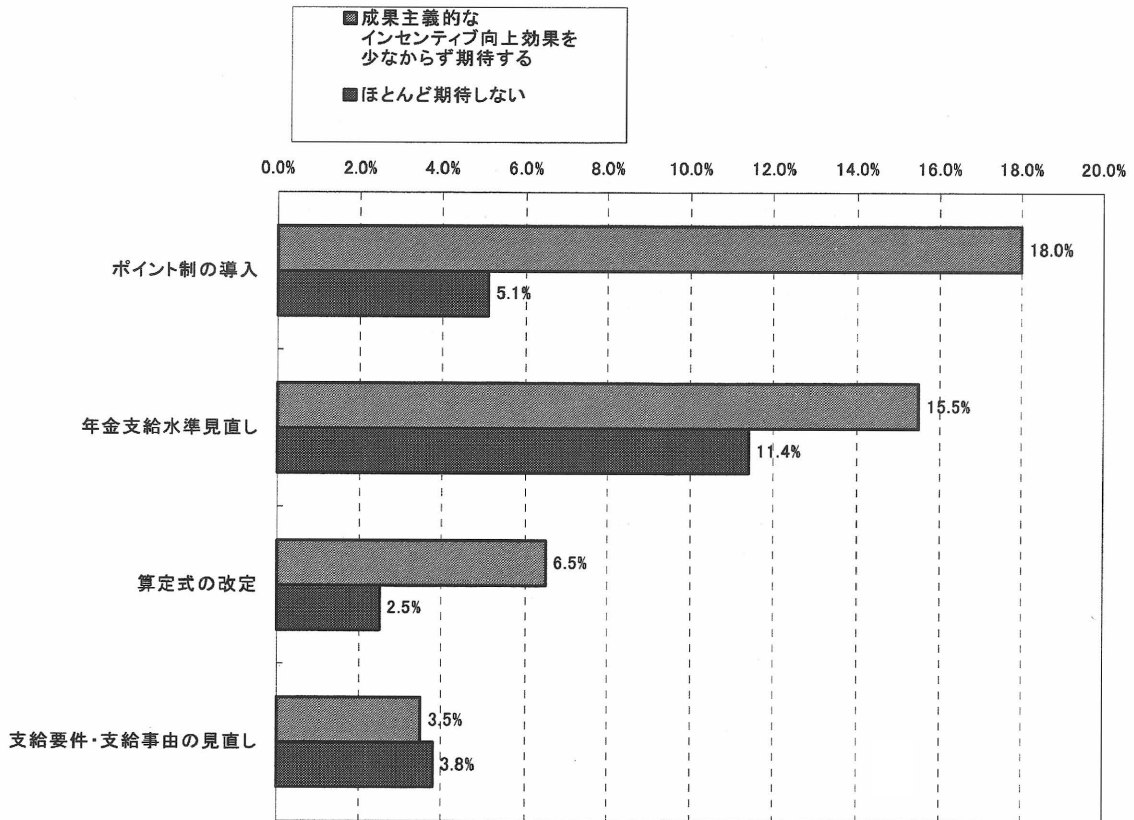
(注)「過去3年以内に何らかの変更を実施」は「Q23-1」の調査結果をもとに計算
 (注)「Q2-③」従業員平均年齢は回答数の多い3区分のみ表示
 出所: 今回調査「Q2-③」×「Q23-1」

[図2-18](現行退職金・年金制度に安定的処遇によるインセンティブ向上効果の有無)×(過去3年以内の制度内容変更実施の有無)



(注)「過去3年以内に何らかの変更を実施」は「Q23-1」の調査結果をもとに計算
 出所: 今回調査「Q8-④2」×「Q23-1」

〔図2-19〕(現行退職金・年金制度に成果主義を通したインセンティブ向上効果の期待度)×(過去3年以内に実施した制度変更)



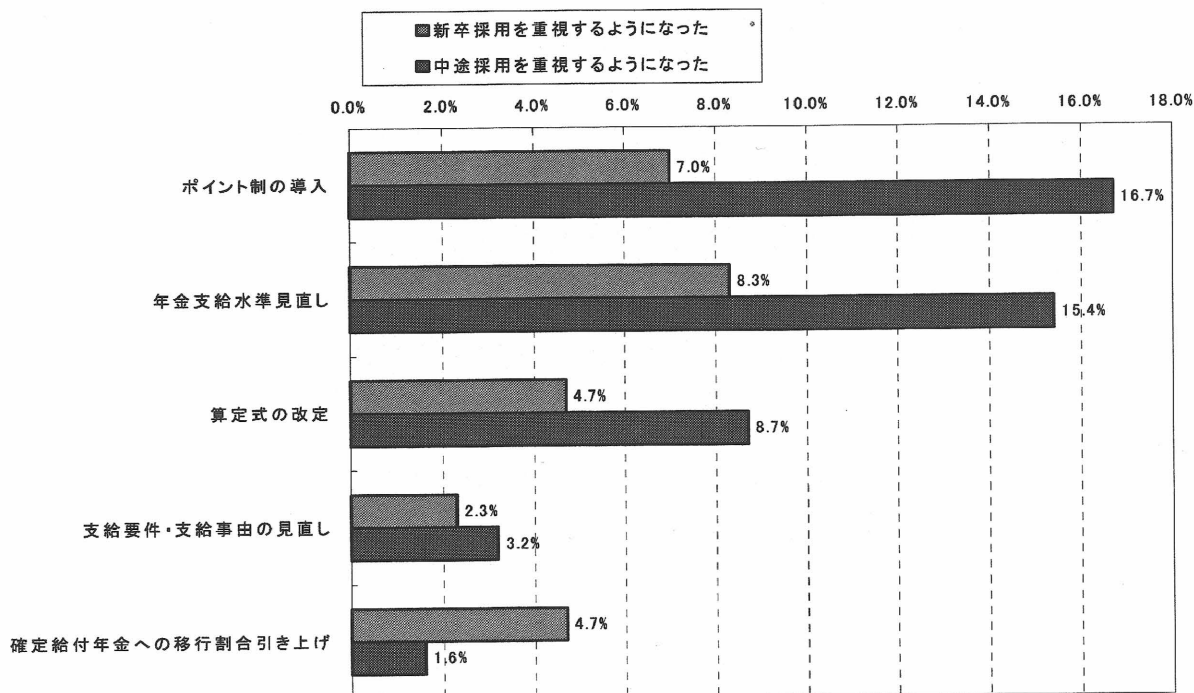
(注)「Q23-1」(複数回答)の10選択肢の内、実施された上位4項目のみ表示
出所:今回調査「Q8-③1」×「Q23-1」

② 人事戦略の違いによる特徴

3年前から現在までの新卒採用／中途採用の重視度の変化で、新卒採用をより重視するようになった企業と、中途採用をより重視するようになった企業で、制度変更の違いがあるかをみてみた〔図2-20〕。

中途採用を重視するようになった企業のほうが、「ポイント制導入」16.7%、「年金支給水準見直し」15.4%、「算定式の改定」8.7%となっており、新卒採用を重視するようになった企業のそれぞれ2倍前後の回答結果となっている。

〔図2-20〕(新卒採用／中途採用の重視度の3年前との変化)×(過去3年以内の制度変更)



(注)「Q23-1」(複数回答)の11選択肢の内、上位5項目のみ表示
出所:今回調査「Q6-②」×「Q23-1」

2. 新しい退職給付プランに対する企業の動向

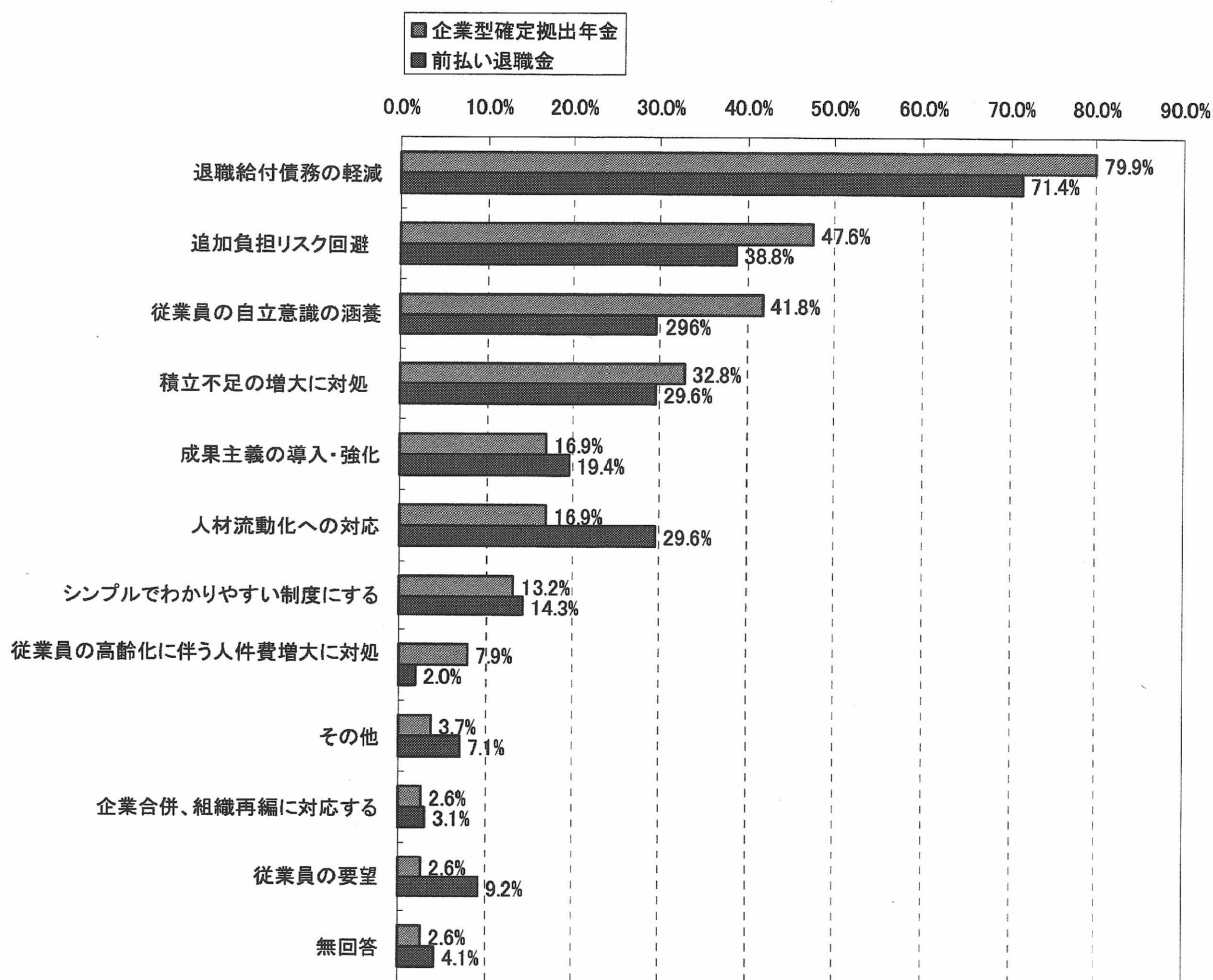
(1) 企業型確定拠出年金と前払い退職金

新しいタイプの退職給付プランとして「企業型確定拠出年金」と「前払い退職金」が注目を集めている。そこで、両制度の導入目的として重要と思われることは何かを聞いてみた。〔図2-21〕

両制度を通して最も多くあげられたのは「退職給付債務の軽減」で、「企業型確定拠出年金」においては79.9%、「前払い退職金」においては71.4%であった。その他に上位の目的としてあげられたのが「追加負担リスクの回避」「従業員の自立意識の涵養」「積立不足の増大に対処」で、両制度とも共通してあげられていた。

但し、上位4項目とも「企業型確定拠出年金」での回答が高くなっている。「前払い退職金」が高くなっている導入目的は「成果主義の導入強化」「人材流動化への対応」「従業員の要望」などである。特に「人材流動化への対応」では、中途採用者に不利にならない点と、採用時に労働条件の差別化ができることなどが、多くあげられた背景と思われる。

〔図2-21〕確定拠出年金と前払い退職金の導入目的(複数回答、3つまで)



出所: 今回調査「Q26-3」「Q27-3」

(2) 企業型確定拠出年金と人事戦略

① 成果主義との関係

企業型確定拠出年金を積極的に導入・検討している企業はどのような人事戦略上の特徴を持つかについて分析したところ、成果主義がキーワードとして浮かび上がってくる。

まず、年功主義／成果主義の重視度と企業型確定拠出年金の導入検討状況の関係を〔図2-22〕で見ると、成果主義を重視している企業ほど導入・検討の割合が高くなってきている。

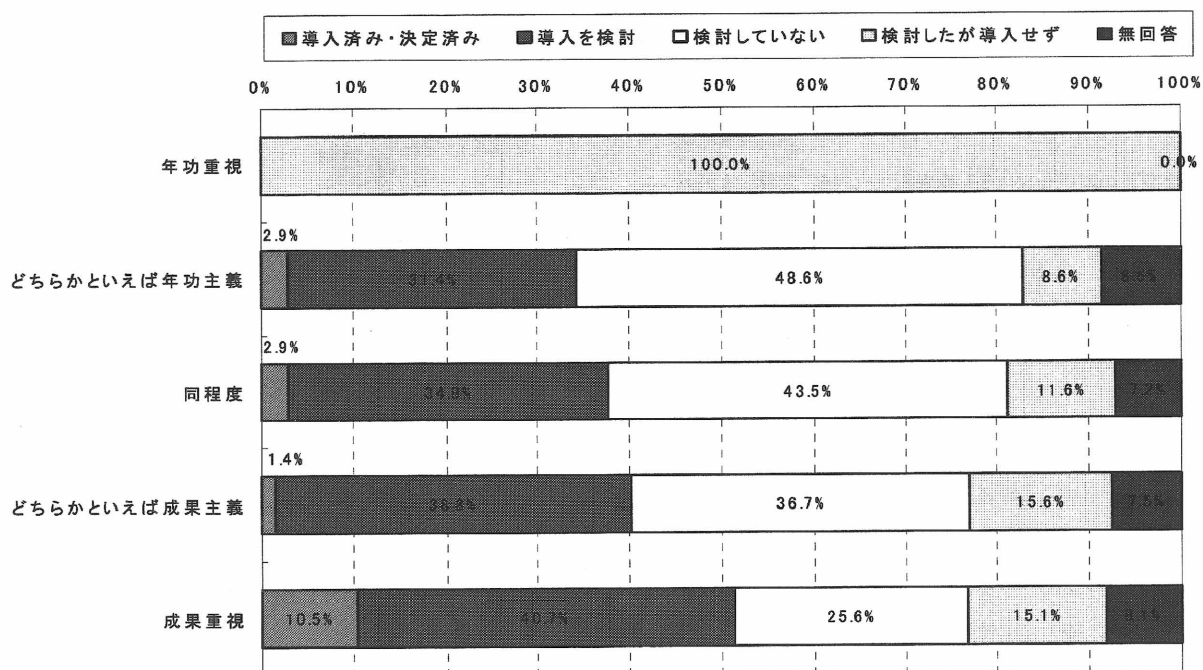
また、退職金・年金制度に対して成果主義的なインセンティブ効果を期待する企業ほど、導入・検討の割合が高くなってきている〔図2-23〕。

ヒアリングしたL社では、企業型確定拠出年金を導入した目的は社員に「受益感」を出したいからだという。ポイント制でも計算をすれば金額がわかるが、それ以上に直接的に金額が見える企業型確定拠出年金は従業員のインセンティブになると考えている。

企業型確定拠出年金に対して、成果主義的な機能が直接的に期待できるかは不明な点もある。

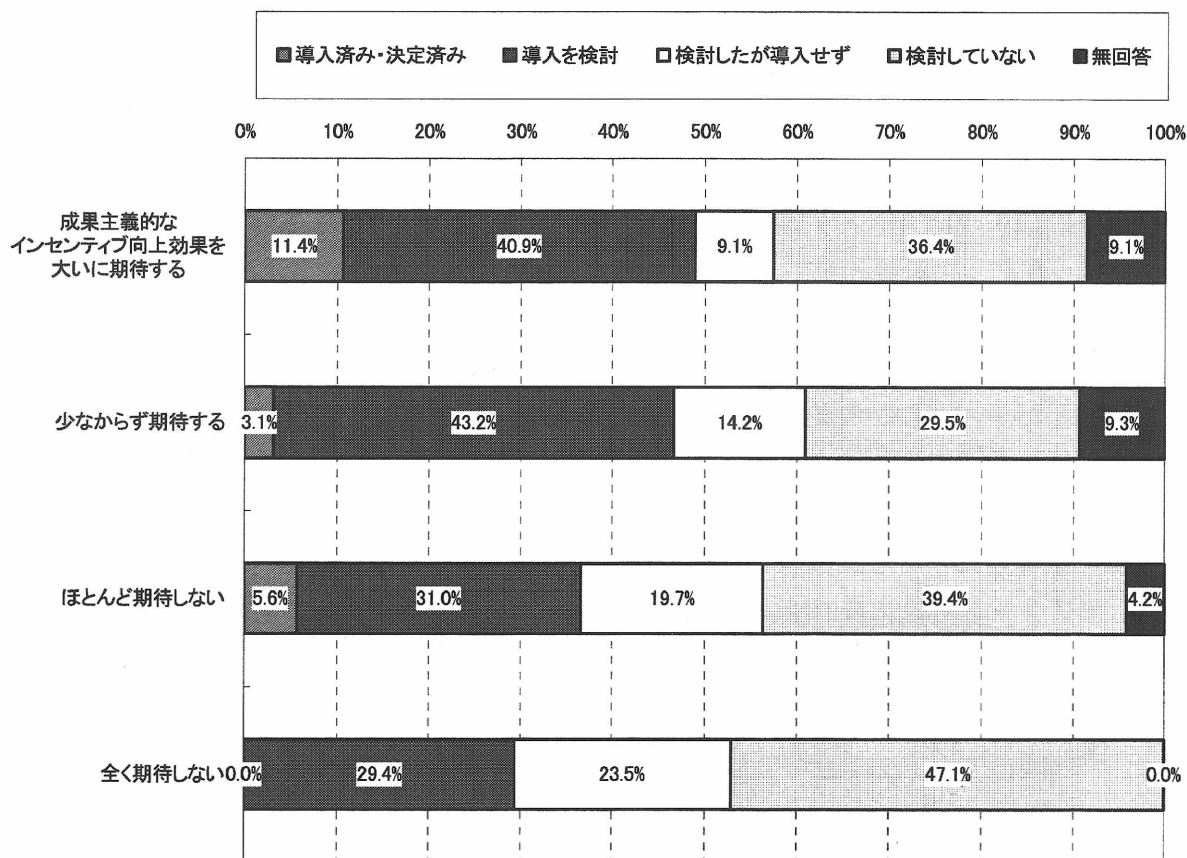
しかし、成果主義を処遇格差によるインセンティブシステムと理解するのではなく、恩恵的な給与支払いによる会社依存的な従業員から、結果に責任をもつ自立した職業人への意識改革を促進するものと理解することもできる。そうであれば、積立額の明示や運用リスクを負担することで自立的社員への意識改革が期待される企業型確定拠出年金が、企業において成果主義と同じ流れの中で評価されていることも理解できよう。

〔図2-22〕(年功主義／成果主義の重視度)×(確定拠出年金導入の有無)



出所：今回調査「Q5-③×Q26-1」

〔図2-23〕(現行退職金・年金制度に成果主義を通したインセンティブ向上効果の期待度)×(企業型確定拠出年金の導入・検討の有無)



出所: 今回調査「Q8-③1」×「Q26-1」

② 意識改革の促進

H社では企業型確定拠出年金を導入したが、同社では企業年金財政の健全化は基金制度改定で目途をつけており、また企業型確定拠出年金は従来からある退職給付原資の12.5%程度を振り向けただけで、経済的にはそれほど大きなメリット/デメリットが労使双方にない。その主な目的は「社員に対して自己責任というものを分かって欲しい」ということにあるという。それは60歳定年以降、働くにせよ、引退するにせよ、それが自己責任で決まることを早く理解して欲しいとのことである。

(3) 前払い退職金制度と人事戦略

① 人材流動化重視企業と前払い退職金制度

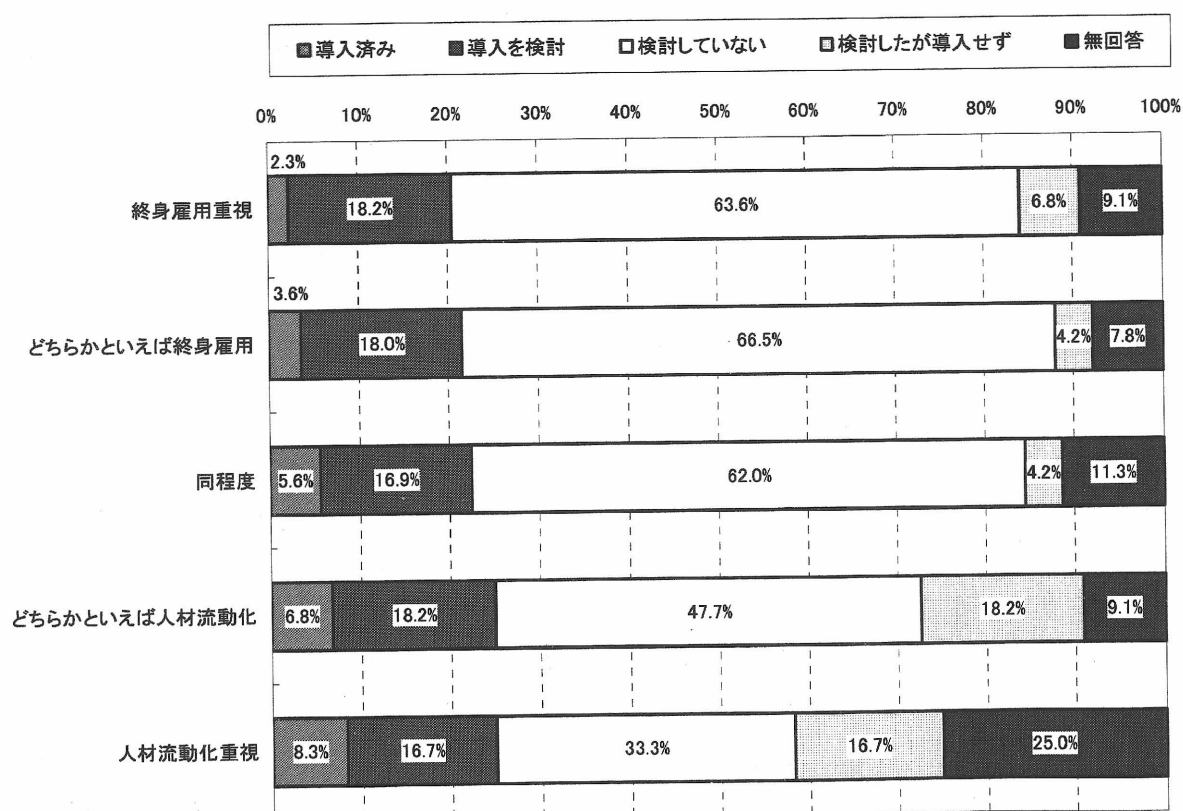
前払い退職金制度は、その給付において新卒採用者ないしは長期勤続者に比べ、中途採用者に対して不利に働くことはない。これは制度上明らかである。しかし、今回の調査では人材流動化重視の企業が、前払い退職金制度の導入・検討に前向きかという点とあまりそのような結果とはならなかった。

[図2-24]に示した通り、人材流動化を重視する企業ほど若干ではあるが、「導入済み」8.3%、「導入を検討」16.7%と増えている。しかし、それははっきり読み取れるほどではない。むしろ、目立つのは「検討したが導入せず」が「どちらかといえば人材流動化重視」で18.2%、「人材流動化重視」で16.7%と多くなっていることである。

人材流動化重視企業では、人材流動化に効果的な制度と考え、早い段階で前払い退職金制度導入を検討したが、何らかの要因で導入が見送られた結果ではないか。今回の調査では、導入見送りの理由については調べていないが、在籍者への配慮、退職金優遇税制や所得税・地方税の問題、社会保険費用の負担増など、見送りの理由になったと推測される。

例えば、前払い分の所得税上乘せに関して、同制度を実際に導入した企業でも対応が分かれている。ヒアリング対象企業ではJ社とG社は上乘せしているが、L社では上乘せしていないという。

[図2-24] (終身雇用／人材流動化の重視度×前払い退職金制度導入の有無)

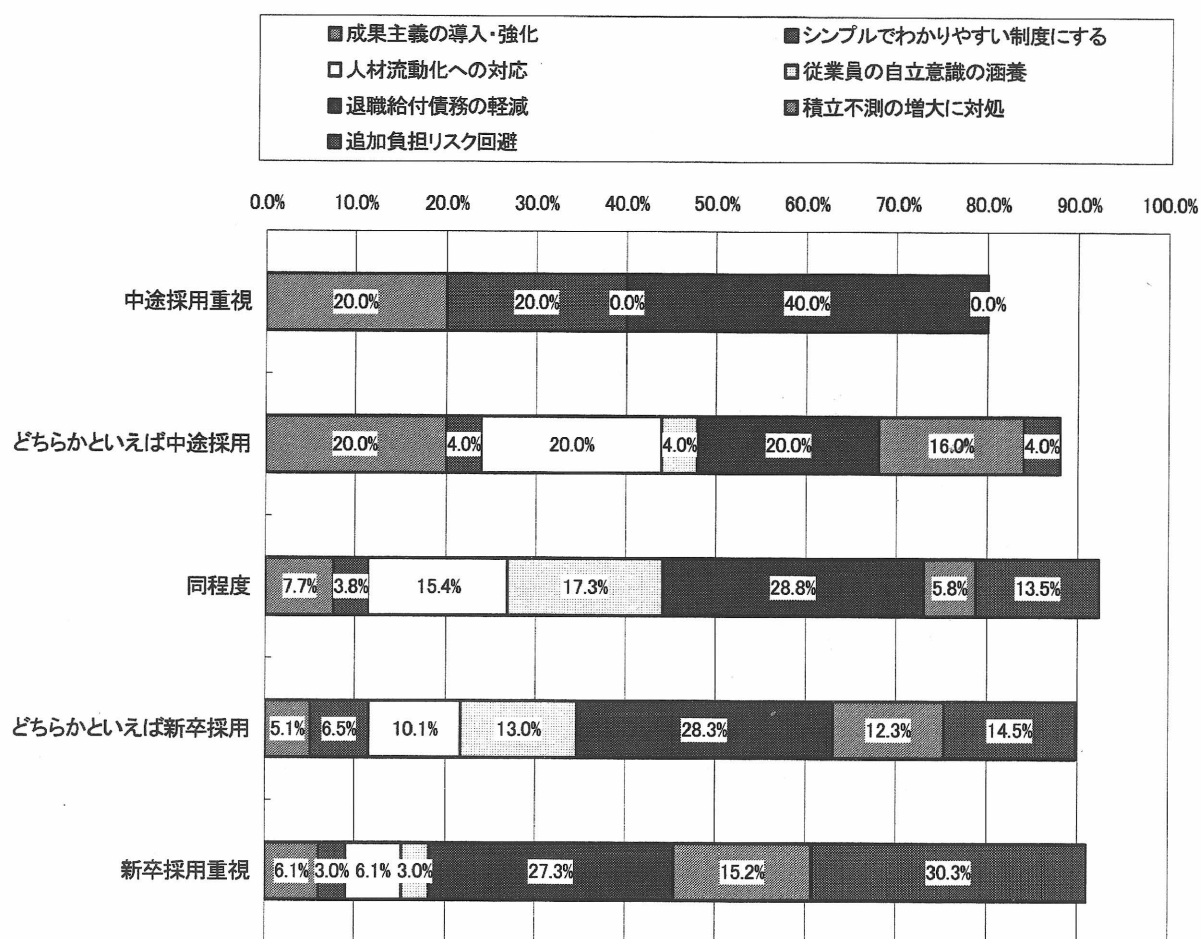


出所：今回調査「Q5-①×Q27-1」

② 新卒採用／中途採用の重視度と前払い退職金制度

新卒採用重視企業と中途採用重視企業で、前払い退職金制度導入の目的の違いを調べてみたところ〔図2-25〕、中途採用を重視する企業における導入目的は「成果主義の導入・強化」「わかりやすい制度にする」「人材流動化への対応」「従業員自立意識の涵養」といった、人事上の導入目的が半分程度の割合をしめる。しかし、終身雇用を重視するようになるほどそれらの割合は下がり、逆に財務上の理由が増加してくる。

〔図2-25〕(新卒採用／中途採用の重視度)×(前払い退職金制度導入の目的)



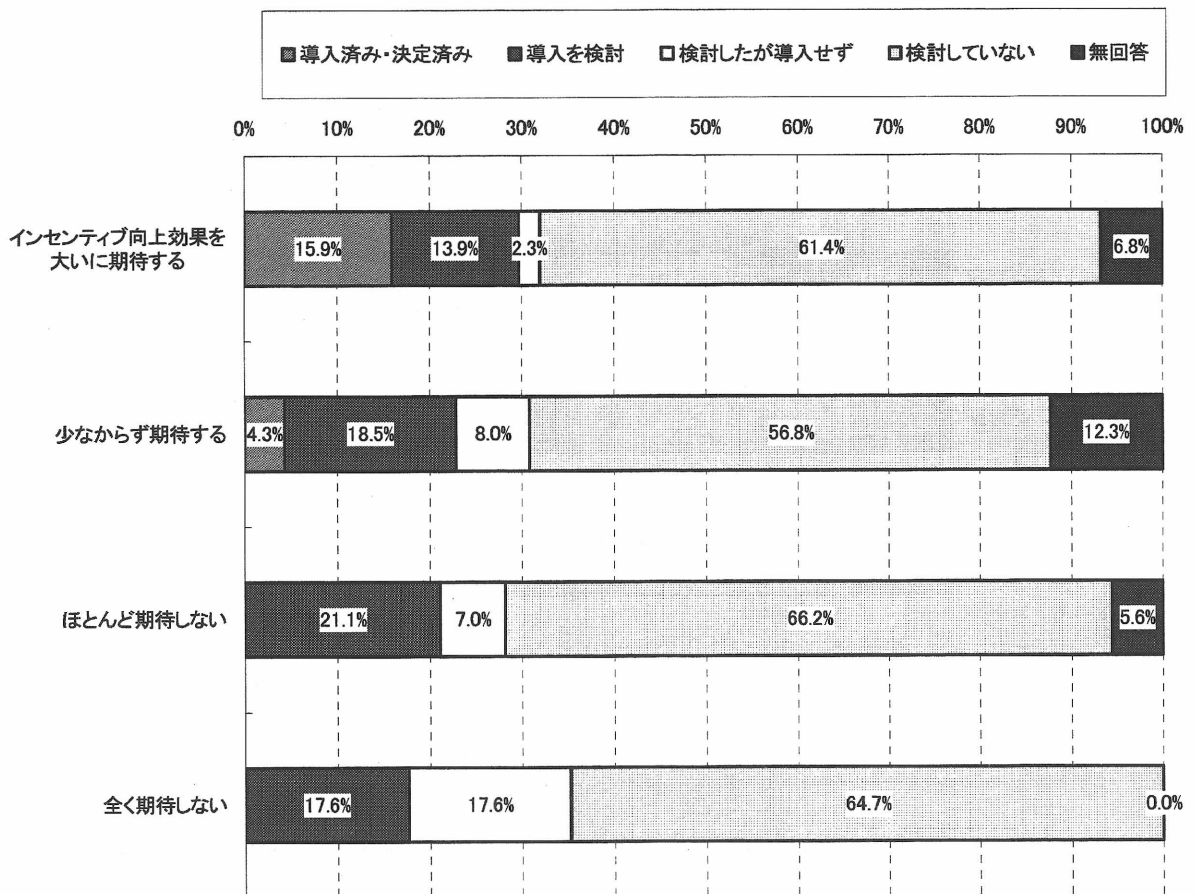
(注)「Q27-3前払い退職金制度導入の目的」の11選択肢の内、上位7項目のみ表示。
出所:今回調査「Q5-②×Q27-3」

③ 成果主義を通じたインセンティブ効果

ヒアリングした J 社の前払い退職金制度は、前払い額が資格等級に連動しており個人成果は昇格を通して間接的に前払い額に反映する。しかし、同社ではさらに成果が直接、前払い額に反映するような仕組みに変更していく予定である、とのことであった。

今回調査でも、退職金・年金制度に成果主義を通じたインセンティブ向上効果を期待している企業ほど、前払い退職金制度を導入検討している割合が高い〔図 2-26〕。「効果を大いに期待している」企業では「導入済み」が 15.9%、「導入を検討」が 13.9%で合計 29.8%なるが、「全く期待しない」企業では導入している企業は無く、「導入を検討」している企業が 17.6%だけである。

〔図2-26〕(現行退職金・年金制度に成果主義を通じたインセンティブ向上効果の期待度)×(前払い退職金の導入・検討の有無)



出所：今回調査「Q8-③1」×「Q27-1」

3. 退職給付プランと従業員の年齢

(1) 企業型確定拠出年金の資産運用リスク

① 従業員へのリスク転嫁に対する考え方

企業型確定拠出年金は退職給付に関する資産運用のリスクを、企業から従業員に転嫁することに特徴がある。もちろん、自分の資産を自由に運用指図できるというメリットはあるが、右肩上がりの経済成長が期待できず、先行き不透明な今日においては、従業員にとってかなり厳しい負担となる。

この点を企業がどう認識しているかを聞いてみたところ、「Q26-4」の通り、リスク転嫁の理由を「自己責任の時代だから」と環境変化に求める企業が3割、「視野を広めてほしい」と会社依存型からの社員意識改革促進に求める企業が15.3%であった。これらの理由については、特に60歳定年以降に備えるため、中高年に向けられたものであることは、前述したH社からのヒアリングでも指摘されている。

しかし、最も多い理由は「企業負担が大きすぎるのでやむを得ない」が41.3%である。実際に企業型確定拠出年金の問題点、ないしは導入を見送った理由を調べてみると、理由の上位から4番目に「資産運用リスクを負う」30.7%という回答結果になっている(Q26-5)。厳しい経営環境ではあるが、企業は従業員へのリスク転嫁にかなり慎重になっている。

ヒアリング対象企業の中には、企業型確定拠出年金に対して、「運用リスクを従業員に転嫁させるだけの魅力が付加できるのか、自己責任だ、と割り切れない部分もある」との意見もあった。

また、B社では企業型確定拠出年金を平成14年より導入したが、その4年前の平成10年より労働組合と話し合いを開始して、時間をかけ従業員の理解を得る努力をしてきたという。

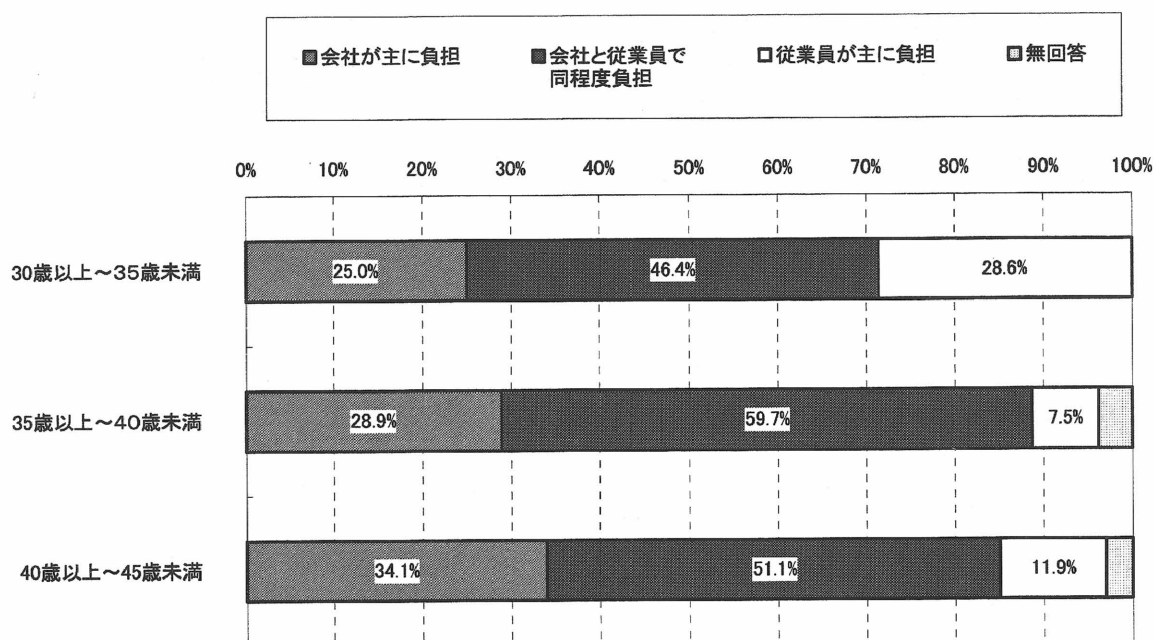
② 従業員平均年齢とリスク負担に対する考え方

企業型確定拠出における資産運用のリスク転嫁に関する考え方では、企業にも「老後」「従業員意識」に配慮している姿勢がうかがえる。そこで、[図2-27]では従業員の平均年齢が「退職給付資産の運用リスク負担に対する考え方」に影響を与えているかをみてみた。

従業員の年齢が高くなるほど、「会社が運用リスクを負担」しようとする企業が増加している。退職給付プランの導入や改定には、従業員の平均年齢や意識風土がかなり影響を与えるものと思われる。

B社からのヒアリングでは、制度導入の反応として50歳以上の世代では既得権が強く、会社をあてにしている部分があった、ということだった。

〔図2-27〕(従業員平均年齢)×(退職給付資産の運用リスク負担に対する考え方)



(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」×「Q18」

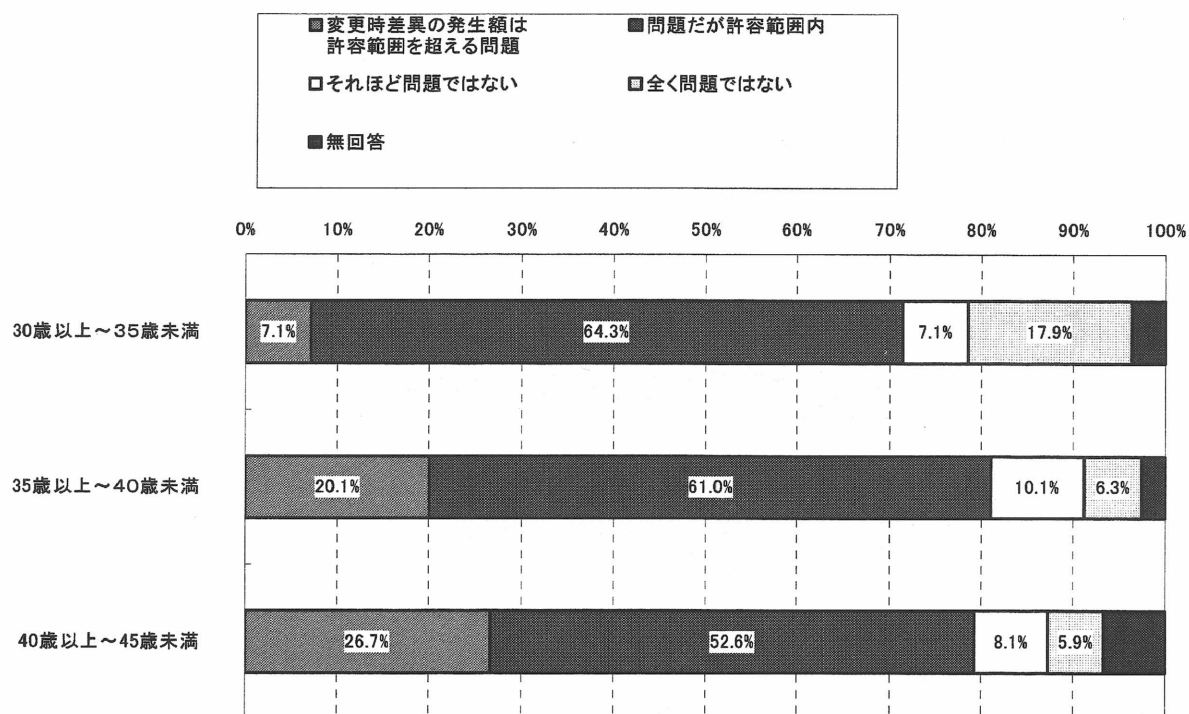
(2) 従業員平均年齢と退職給付会計導入

退職給付会計導入はその費用負担を明らかにすることを目的に導入されたので、今回調査では、「変更時差異の発生」「運用収益率の期待/実際の差」「割引率変更による変動の影響」「退職給付費用の影響」「企業利益に対する影響」の5つの項目で、経営に及ぼす影響度合いの大きさを調べている。

一般的に従業員の平均年齢が高ければ、企業の退職給付に伴う費用負担は大きくなり、企業経営に与える影響も大きくなるはずである。そこで、上記5項目を従業員平均年齢ごとに分析したところ、〔図2-28～32〕の通り、ほぼ全ての項目で、従業員平均年齢が高くなるほど「許容範囲を超える問題」と回答する企業が増加してくる。

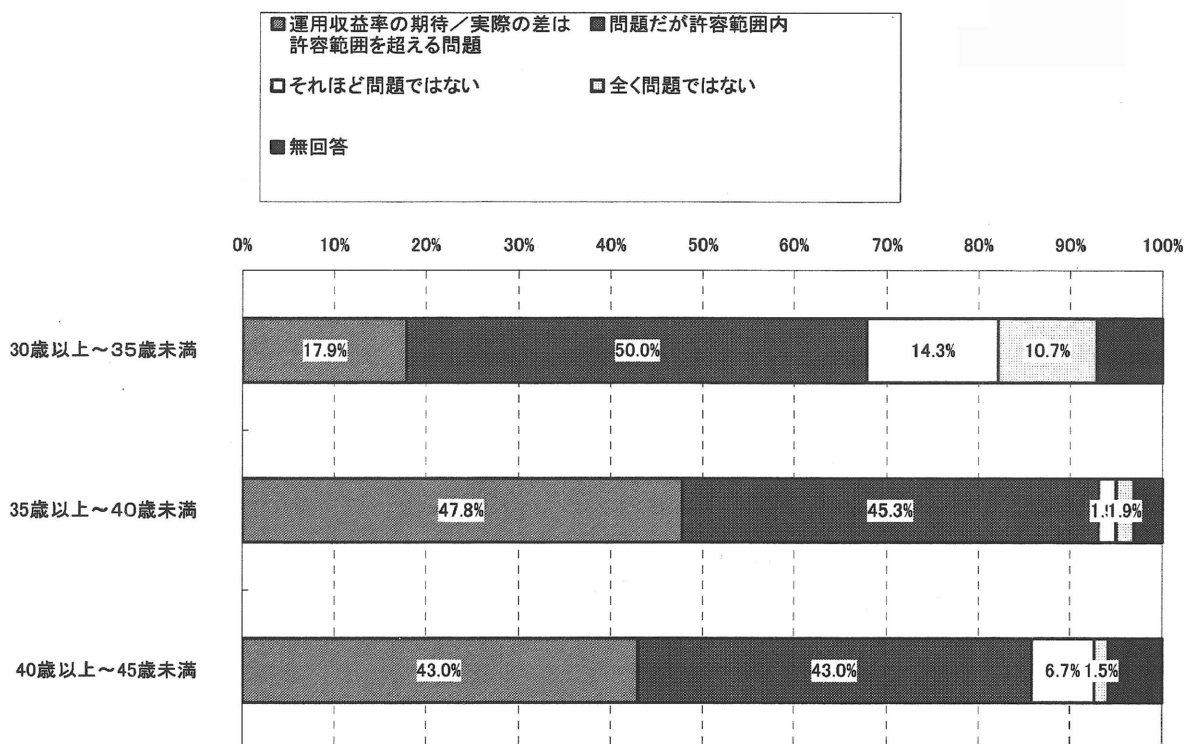
実際の費用負担の経営に与えるインパクト、そしてそれを軽減するための制度導入や改定にも、従業員の年齢は大きく影響している。

[図2-28](従業員平均年齢)×(退職給付会計導入の影響・変更時差異の発生)



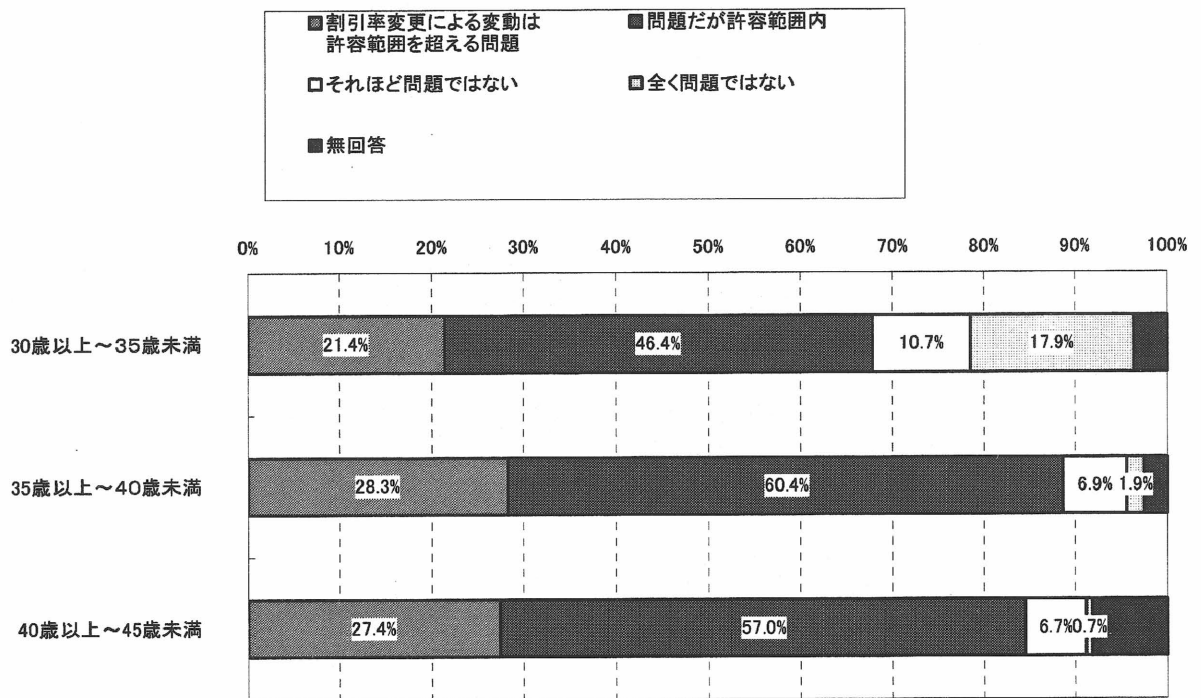
(注)「Q2-③」従業員平均年齢は回答数の多い3区分のみ表示
出所:今回調査「Q2-③」×「Q12-①」

[図2-29](従業員平均年齢)×(退職給付会計導入の影響・運用収益率の期待/実際の差の影響)



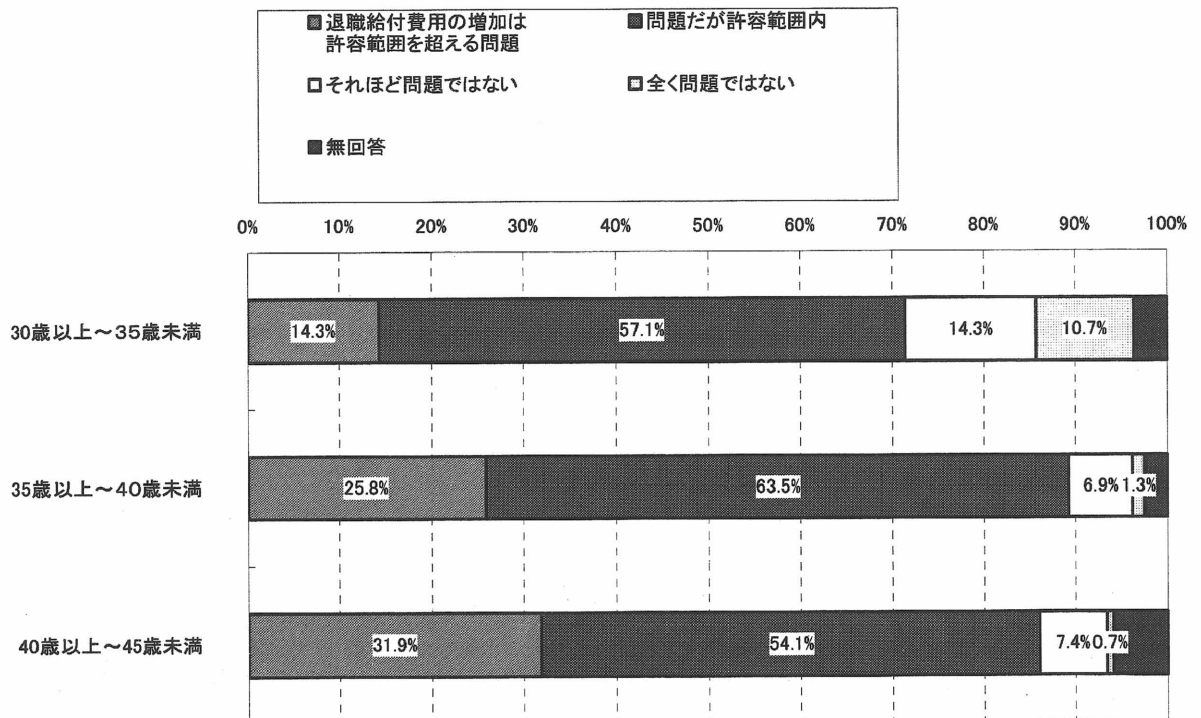
(注)「Q2-③」従業員平均年齢は回答数の多い3区分のみ表示
出所:今回調査「Q2-③」×「Q12-②」

[図2-30](従業員平均年齢)×(退職給付会計導入の影響・割引率変更による変動の影響)



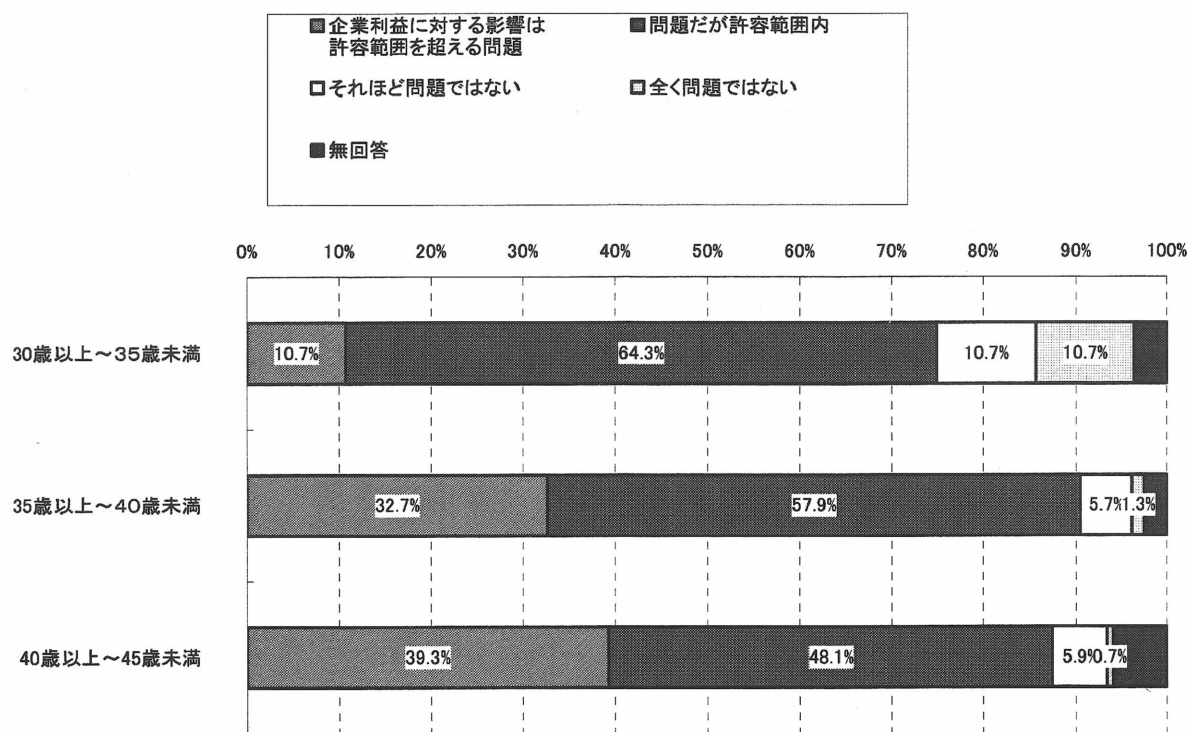
(注)「Q2-③」従業員平均年齢は回答数の多い3区分のみ表示
出所:今回調査「Q2-③」×「Q12-③」

[図2-31](従業員平均年齢)×(退職給付会計導入の影響・退職給付費用の増加の影響)



(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」×「Q12-④」

〔図2-32〕(従業員平均年齢)×(退職給付会計導入の影響・企業利益に対する影響)



(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」×「Q12-⑤」

4. 企業型確定拠出年金導入に対する従業員の反応

(1) 静かな導入

日本における退職給付プランとしては目新しい制度であり、マスコミ等で報道もされ、実際の導入企業では説明会が頻繁に行われたにも関わらず、従業員の反応は静かなようである。ヒアリング企業 F 社では「制度自体に関心が薄く、なんらかの対応が必要」とし、H 社では「運用先配分指定登録の時期に問い合わせが増えた程度」としていた。

(2) 重要な教育、情報提供

企業型確定拠出年金を導入した企業ではどこも従業員教育に力をいれている。説明ビデオを制作した H 社、工場の操業を停止し一斉に説明会を実施した B 社、説明会を第 1 回「制度がどう変わるか」、第 2 回「ライフプランを考える」第 3 回「投資について」とわけて実施した企業、証券とは関係ない仕事をしている社員には丁寧な説明会を実施した L 社など、そのやり方は様々である。

これらの説明会に費やす人的、経済的負担は大きなものであるが、それは「リスク負担が転嫁される重大な制度変更」を確実に伝えるためには必要不可欠である。また、ヒアリング企業

では多く指摘された導入目的である「自己責任、意識改革」にむけた取組みと考えれば当然なことかもしれない。

導入後も、従業員の関心を維持するための取組みも必要であろう。H社では「もし今後、情報提供や説明を実施しないと、運用先がずっと最初のみで固定する」ので定期的な説明会を予定しているとのことであった。

また、J社でも当初は関心が低かったが、給与明細に「前払い額、DC 拠出額、DC への過去分の移管分」を記載するようになり、WEB 上で DC 拠出残高を見られるようにしたら、従業員の制度への関心が高まり、人事に質問もくるようになったという。

意識改革は時間がかかる。また、制度は導入することに目的があるのではなく、それを使うことに意味がある。そのためにも「使えるように教育する。関心を持ち続けるような取組みを行うこと」は、導入以上に重要なことである。