

としないなど人事制度の変更に年金制度が弾力的に対応できるものとしていくべきである。また、米国 IBM のような **Wear Away** 問題¹²について、既存制度からの移行時の弾力的な経過措置を考えるべきである。更に、加入期間は既存の制度のまま、給付時点から市場の指標に連動した給付ができるような設計も認めていくべきである。

第 4 に、退職給付に関する企業会計基準の取扱いである。退職給付会計の導入以来、確定給付型の企業年金における将来の給付債務が企業の財務諸表に反映し、財務サイドからの退職給付債務（PBO）の圧縮の要請が企業年金のあり方に大きな影響を与えている。厚生年金基金については、公的年金の代行によりその分 PBO が大きくなることから、これを削減し追加の負担を回避する観点から代行返上が促進された。この代行部分の取扱いは、確定給付企業年金法の制定により、代行部分の債務は最低責任準備金とされたことから、すべての厚生年金基金について、代行部分の企業会計上の PBO は最低責任準備金で評価することとし、企業の負っている債務の実態を客観的かつ的確に反映し、退職給付制度の選択・運営に関し中立的に機能するものに改める必要がある。代行部分の企業会計上の債務と最低責任準備金との間に差額が生じる現在の取扱いが、最低責任準備金の凍結を前提にしたものであるとすれば、平成 16 年の年金改正においてこの凍結解除が行われる場合には合わせて見直し行われるよう関係方面と調整を進めることが必要であろう。

さらに、厚生年金基金制度では、中途脱退者や厚生年金基金解散後の受給者等に確定給付型の年金を支給できる通算機能が備わり、年金の受給を確保する制度となっている点が特長の一つであるが、新確定給付企業年金については、このような制度は設けられていない。雇用の流動化、企業年金の多様化の中で、転職しても年金として受給する途を開くという観点から、新確定給付年金についても厚生年金基金と同様の通算制度など非課税で年金化できる制度が検討されるべきである。

III. 確定拠出年金に関する問題点

確定拠出年金法の施行（H13.10.1）により、我が国企業にも「企業型年金」が導入され始めた。フロントランナーによる掛金拠出が平成 14 年 1 月より始まり、実質的にも 1 年 4 ヶ月が経過した。直近での導入企業数も平成 14 年 12 月現在 233 社に上り、加入員数も 27 万 4,000 人となった。うち中小企業も約 6 割を占めている状況に鑑みれば、まずまず順調な新制度の船出とみることが出来よう。

もっとも加入員の個人勘定残高はまだ総じて小さく、新規掛金相当分では数 10 万円規模に過ぎず、資産運用面や投資教育・継続教育等の課題分析は今後のテーマであり、本節では特に言及しない。

¹² もともと IBM において発生した問題であり、摩耗とか消耗とか呼ばれている。伝統的な従来型の確定給付プランをキャッシュ・バランス・プラン（CB）に移行する際に、旧方式で計算された発生給付が CB のもとで給付されるべき金額を超過することがある。その場合、CB の給付が、旧方式の発生給付を超えるまで追加給付を獲得できない期間が発生する可能性があることをさす。

そこで本制度については主としてアンケート分析（及び一部ヒアリング結果）に基づいて導入企業の狙い、見送り企業の理由等について探ってみたい。

1. アンケート結果について

企業型年金については Q26-1 から Q26-6 にわたり 6 つの質問を投げかけている。これらの単純集計及び一部クロス分析より問題点を分析する。（以下の割合の数値は、原則として無回答を除いた数値である）

（1） 高い制度的関心 ー同時にネガティブな意見も存在ー

確定拠出年金については、少なくとも「導入を検討した」と回答した企業が 60.6%を占め、高い関心があることがうかがえる。しかしながら、「導入を検討したが、導入せず」（15.4%）及び「導入の検討を行ったことはない」（39.4%）というネガティブな回答も多く、評価が分かれる所でもある。（俗っぽい表現をとれば、好き嫌いのある制度と言える）

又、その「実施方法」（Q26-2）については、「退職金の一部を移行」（30.6%）、「適格退職年金の一部を移行」（27.6%）が中心であり、「適格退職年金の全部を移行」（18.5%）を含めると、この上位 3 形態で 8 割近くを占める。

（2） 「移行形態」と実務上、経営上の課題

既存制度から確定拠出年金への「移行形態」は、アンケート結果でも、①退職金制度からの移行と、②確定給付企業年金（適格退職年金又は厚生年金基金）からの移行に大別されると言ってもよい。この場合、移行時点での「積立不足が問われるか否か」という点と「キャッシュアウト（現金流出）の規模」が経営上の大きなテーマであることを付言しておきたい。

まず、退職金制度からの移行についてはその時点での積立水準は問われず（もともと退職給与引当金として債務認識していた制度）に確定拠出年金に移行可能であるが、過去分資産も含めて移行するに際して、その後（4年～8年）のキャッシュアウトが相当規模に上ることは経営上一つの重要要素であろう。

一方、既存の企業年金からの移行にあたっては、移行時点での積立水準が最大の課題であり、もとより積立不足がないことが原則である。

（3） 導入目的に「PBOの軽減」や従業員の「自立意識の涵養」

確定拠出年金を「導入する目的」（Q26-3）については、第 1 にあげられている点は「退職給付債務の軽減」（30.0%）である。第 2 は「追加負担のリスク回避」（17.9%）であり、現行制度による“際限なき負担”が如何に重いかということと裏腹の関係にある。第 3 に「従業員の自立意識の涵養」があげられている（15.7%）。

つまり退職給付プランの改革にあたり、経営者はそもそも確定拠出年金は PBO が発生しない点に着目し、同時に従業員にもこれを機に新しい考え方を求めているとも言える。同時に「成果主義の導入・強化」、「人材流動化への対応」あるいは「シンプルで分かりやすい制度」といった点も導入目的とされ、新制度に対する多面的な機能を求めている傾向が出ている。

(4) 新しい時代の到来、従業員も一定のリスクを

日本版 401(k)の論議が始まった頃、労組のナショナルセンターたる連合は、「運用リスクを一方的に従業員に転嫁するもの」として強く反対の姿勢を示した。様々な論議をへた今日、個別の労使論議は先の導入目的の多様化に見るように幅広い角度から論議が進んだと言えよう。

「従業員が資産運用リスクを負うことに対する考え方」(Q26-4)として、「会社の負担を考えるとやむを得ない」(42.9%)とする考えがベースにすえられている。又、「自己責任の時代なので従業員にも運用リスクを負って欲しい」(33.2%)とする考え方や、「視野を広めて欲しいので」(16.3%)といった考え方にも回答が寄せられている。

(5) 導入見送りの理由 — 中途引出しの問題や非課税枠の問題がトップに —

ところで確定拠出年金の「導入を見送った理由(問題点)」(Q26-5)としてどのような回答が寄せられたであろうか。回答の選択肢を14項目設定したためでもあろうが、多数の理由に回答が分散している。その中から上位3項目をあげれば、第1に「中途引出しができない」こと、第2に「拠出の非課税枠が小さい」こと、第3に「事務や手数料のコスト負担が大きいの」ことがあげられる。その他を含めて14項目に回答が寄せられていることは労使双方から“使い勝手の悪さ”を指摘されているとも言える。

2. 本制度の問題点と改善の方向

アンケート分析やヒアリング調査を通じて言えることは、確定拠出年金制度に対する経営あるいは労使双方の見方は、高い制度的関心がある一方ネガティブな見方も存在する。

このことは前項で取り上げたようにQ26-1(「企業型確定拠出年金の導入を検討したことがありますか」)に対し、ポジティブな回答が45.2%あるのに対し、ネガティブな回答も54.8%あることがよく示している。

又、ヒアリング調査を通じて、経営サイドからは例えば「社員に受益感を与えたい」、「退職給付プランの選択肢を増やしたい」という捉え方がある。労組サイドも「中途退職が多いことに危機感を持っている。その対策としてDCは活用できる」と言った捉え方もされている。反面、「中途引出しができない」、「ポータビリティについても評価しづらい」といったネガティブな捉え方も多い。

厚生労働省に於いても「確定拠出年金連絡協議会」を設置し、新制度の導入実態を踏まえ、専門的な観点から意見交換を推進している。

(1) 「年金制度の一環」としての制度をめぐる問題

確定拠出年金制度の問題点と改善方向を考察するに際し重要なことは、そもそも本制度がどのような考え方と基盤の上に制度構築されたかを今一度振り返り、その上で柔軟な見直しを行うことである。

その場合、最も重要視すべきものは「平成 11 年度税制改正大綱」¹³を基盤とした制度構築に関する部分であろう。何故ならば本制度に対する要望事項の多くが「税制の枠組み」、換言すれば「貯蓄か年金か」の論議に行きつくからである。

(2) 「年金制度の一環」が故の制約をどう改善して行くか

現行制度に於ける「年金制度の一環」としてのスキームを具体的に要約してみると、表 4-3 となる。いずれも先の「平成 11 年度税制改正大綱」の趣旨に沿ってかなり忠実にスキームを構築した結果の制約である。

本制度に対する要望事項あるいは問題点として指摘されているもののうち、例えば「60 歳前の引出し」を認めて欲しいということや、「拠出限度額」を拡大して欲しいということもこの中で重要な位置を占めている。

〔表4-3〕年金制度の一環が故のスキーム（例）

	スキーム（制約部分）	その理由
1	・60才前の「中途引出し」を認めない。	・60才前の中途引出しを認めると「貯蓄」との差異がなくなってしまうこと。 ・それによって非課税という税制支援は認め難い。
2	・「受給要件」として、一定期間以上の「加入期間」が必要である。 （例えば、60才から受給するには10年の加入期間を求めること）	・そもそも年金とは引退後・老後の所得確保のために、一定期間掛金を拠出して備えるものであること。 ・「10年」という期間は民間の個人年金保険に対する「個人年金保険料控除」との整合性を図ったものである。
3	・掛金については、毎月一定額を拠出する。 （例えば、前納や追納あるいは全納割引は認めない。）	・いわゆる年金掛金”そもそも論”に基く制約。 ・即ち、そもそも掛金とは「毎月、一定額を」拠出するものであって、途中で自由に額や時期を変更することは貯蓄と変わらないものになってしまう。
4	・年金（一時金）の受給方法の制約 （具体的には、裁定請求時に「年金受給計画書」を併せて提出する。 その主旨は支給期間及び毎年の受取り額を受給時に予め決めておき、原則としてそれを変更できない。）	・従来の年金制度に於いても、給付額と算定方法を予め決めておくのが本来の年金である。 ・毎年の受取り額をその都度自由に変更できる仕組みは「貯蓄」そのものであり年金制度としては認め難い。
5	・拠出限度額が定められている。	・年金制度として制度の具体化が図られた訳であり、適切な課税・非課税の考え方に基き、一定の拠出限度額を定める。

制度創設期にあって、年金制度の一環あるいは年金税制の壁によるある程度の制約はいたしかたない面があるにせよ、「小さく産んで大きく育てる」方針のもとに柔軟な論議をすべきとも言える。労使双方からの強い要望は、貯蓄か年金かの“神学論争”によって排除されるべきではないのではないかと。特に「加入者の視点」に立つならば、老後所得の確保に備えた自助努力（含、企業努力）の方法は、実態経済や実生活の中で様々であり、「税の論理」だけで貯蓄と年金の間に一線が引けるものでもない。

¹³ 「平成 11 年税制改正大綱」では次の通りとされた。『確定拠出型年金については、年金制度の一環として制度の具体化が図られる場合には、適正な課税の確保、とりわけ、拠出、運用、給付の各段階における適切な課税のあり方、貯蓄商品に対する課税との関連等に配慮しつつ、税制上の措置を講ずるものとする。』

IV. 「前払い制度」に関する問題点

近年、退職金の前払い制度を導入する企業が徐々に増加している。1998年に松下電器産業株式が「全額給与支払い型」社員制度を打ち出し、注目された。

一般的に前払い制度導入の背景には人事面と財務面とがあるが、最初のインパクトは2001年3月期から適用された「退職給付会計」の影響が大きい。

人事面の背景には2つの側面が存在する。第1は終身雇用慣行が崩れ、雇用の流動化が進む中で雇用形態も多様化した。この流れの中で「成果主義」人事が色濃く打ち出された。成果主義人事はその支払い形態として必然的に“Pay Now”方式がとられるようになった。その結果、退職金についても「前払い」方式が登場した。

第2は確定拠出年金との関連である。確定拠出年金を導入するケースでその多くは、従業員が確定拠出年金（事業主の拠出掛金）を選択するか、掛金相当額を「前払い」として受け取るかを選択させる制度となっている。

1. アンケート結果について

前払い制度に関するアンケート結果については特徴点の一つ表れている。それはこの問題については現時点では「保守的な傾向」が表れている点である。換言すれば前払い制度については、“これからの検討課題”として回答されていることである。

Q27-1（前払い退職金の導入を検討したことがありますか）に対して、「導入の検討を行ったことはない」とするものが68.0%ときわだっている。又、Q27-1とQ9（退職金・年金の引き下げについて最も近い考えは）とのクロス分析結果についても、導入を検討していない背景の一つに退職金・年金についてより保守的な考え方をとる所は導入非検討の回答割合が上昇している。一方、「賃金の後払いである」との考え方をとる所では若干ではあるが前払い制度にポジティブな傾向が表れている。

いずれにせよ前払い制度については現時点でアンケート結果からは決定的な傾向を見出すことは難しく、むしろ我が国企業の退職給付プランの改革過程の中で幾つかの実務的課題を解決しておくことが優先されるのではないか。

「Q9.退職金・年金の引き下げについて最も近い考えは。」と「Q27-1.前払い退職金の導入を検討したことがありますか。」の関係

選択項目	総計	会社の収益の範囲で支払われるものであり、収益によって変動してもやむを得ない	約束した給付額をできるだけ守るべきであるが、労使の合意と合理的な理由があれば過去に遡っての引下げも許される	賃金の後払いであるため約束した給付額をできるだけ守るべきであるが、労使の合意と合理的な理由があれば、将来に向かっての引下げだ	その他	無回答
	構成比	構成比	構成比	構成比	構成比	構成比
導入済	4.4%	0.0%	2.6%	5.2%	16.7%	100.0%
導入を検討中	17.8%	20.0%	23.1%	15.5%	16.7%	0.0%
導入を検討したが、導入せず	6.8%	5.0%	6.4%	7.5%	0.0%	0.0%
導入の検討を行ったことはない	61.5%	65.0%	61.5%	61.0%	66.7%	0.0%
無回答	9.5%	10.0%	6.4%	10.8%	0.0%	0.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

2. 前払い制度の実務的問題点

退職金の前払い制度には、労使で解決しておかねばならない幾つかの課題が存在する。現実的にはそれらの課題と「退職給付債務の削減」といった財務面の効果を推し測りながら進展するものと思われる。

(1) 退職金をめぐる性格論議 — 現実には3説が融合したもの —

退職金をめぐる性格論議は古くから、功労報奨説、後払い賃金説、生活保障説を中心に労使で論議されて来た。歴史的には経営側は主として功労報奨説を、労働側は主として後払い賃金説を主張して来たが、近年ではこれに老後生活保障説を加えた3つの考え方が、有機的関連を持ちながら融合したものと捉えるのが一般的である。「退職給付会計」は後払い賃金説の上に成り立っていると考えられるが、今なおこの考え方だけでは我が国の「賃金支払いの5原則」(P.20参照)が説明できない。退職給付会計は企業会計上の問題であって、人事制度としての退職給付プランの性格論議は個別労使で解決すべき問題である。

(2) 労働基準法の問題

次に労働基準法上の問題が存在する。給与上乘せ型の「前払い退職金」は、労働基準法が求める割増し賃金の算定基礎に含めなければならず、経営にとってはコストアップ要因である。割増し賃金の算定基礎から除かれるものは、家族手当、通勤手当、別居手当等政令で「限定列挙方式」がとられており、給与上乘せ型の前払い方式をとる以上、このことは回避できない。即ち、給与に含められた前払い退職金は、当該本人の「時間割賃金」に反映されることになる。このことは経営にとって時間外労働に対して支払わなければならない「割増し賃金の増加」(残業手当)となってハネ返り人件費増となる。

(3) 法定福利費上昇の問題

前払い方式は、企業にとって社会保険料及び労働保険料の上昇、即ち「法定福利費」の上昇要因となる。社会保険料の面では健康保険料、厚生年金保険料、介護保険料が標準報酬の上昇

に伴ってコストアップ要因となる。従業員にとっては厚生年金保険料（本人負担分も上昇）のアップは、将来の年金額に反映される一面もある。

同時に、前払い方式は雇用保険料、労災保険料の上昇要因となる。

（４） 税務上の問題

前払い方式の最大の課題が税務上の問題である。退職一時金制度に留まる限り退職所得税制が適用され、大幅な退職所得控除により優遇されている。勤続 30 年で 1,500 万円まで、勤続 40 年で 2,200 万円までの大幅非課税は他に類をみない。一方、前払い方式に対しては同じ経営源資にも拘らず「給与所得」として課税される問題が残る。

今回のアンケート調査やヒアリング調査を通じても多く企業が退職金制度の改革を検討している。この場合問題になるのが退職金の“過去分”である。退職金改革に伴い、改革時点以降の将来分の前払い方式に加え、過去分を一時金で精算支給するケースがある。現実問題として、各税務署の解釈、取扱いにバラツキがあり、改革現場での混乱も見られる。所得税法上、退職所得の扱いを受けるのに「退職という事実」の有無をどうするかが税務署の取扱いの混乱でもあり、早期に税制上の取り扱いが統一化されるべきである。

尚、現時点でのこの問題を整理しておく。

【所得税法第 30 条にみる本来の退職所得について】

第 30 条において『退職所得とは、退職手当、一時恩給その他の退職により一時に受ける給与及びこれらの性質を有する給与に係る所得をいう』とされ、これが所得税法にいう本来の退職所得（退職手当等）である。

必ずしも「退職という事実」は要件とはなっていない。

【所得税基本通達 30-2 に定める「引き続き勤務する者に支払われる給与で、退職手当等とするもの」について】

退職金制度改革に伴う「過去分の精算支給」が本通達に該当すれば、退職所得として取り扱われることになる。

基本通達 30-2 では『引き続き勤務する役員又は使用人に対し退職手当等として一時に支払われる給与のうち、次に掲げるものでその給与が支払われた後に支払われる退職手当等の計算上その給与の計算の基礎となった勤続期間を一切加味しない条件の下に支払われるものは（中略）退職手当等とする』

これを実務的に整理すれば以下の通りである。

- ・ 精算支給した退職金はこれ以降退職金を積み立てないこと
- ・ 精算支給した退職金の「算出基礎となった期間」を将来の退職金の算出に一切反映させないこと
- ・ その旨改訂した「退職金規程」に明示されていること

V. 人事・報酬戦略との整合性

今回の退職給付プランに関する調査・研究で握み得たことの一つに、人事面と財務面からの改革アプローチを比較すると、退職給付債務の問題に代表されるように財務面のウェイトがかなり大きくなっていることがあげられる。「際限なき後発債務」に悩まされ続けている経営サイドのアプローチとして自然ではあるが、同時にその改革の方向は自社の人事、報酬戦略との整合性がとれたものでなければなるまい。「人材ポートフォリオ¹⁴」という概念があるが、例えばより経営そのものにコミットしたコア人材と、メーカーであればより生産そのものにコミットした人材（ワーカー）というものが複合的に人材ポートフォリオを構成している。

一つの方向性として、例えば経営そのものにコミットした人材に対しては、伝統的な確定給付プランで長期のインセンティブを与えるということが考えられる。一方、より生産にコミットする人材に対しては、その生産性や成果に対して“Pay Now”方式が整合性をもったプランかも知れない。個別問題としてとり上げた確定拠出年金や前払い制度等がこの視点からも検討される必要がある。

報酬戦略は人事面の持つ採用（**Recruit**）、定着（**Retain**）、退職（**Release**）という局面に様々な影響を与える。ヒアリング調査でも退職給付プランの改革の視点として『入り口と出口はできるだけ広くあけておきたい』（G社）という表現は、このことを端的に表している。

又、E社においては『長期雇用で熟練した技能職を育成していくことが重要であることから、組合員の退職手当・年金制度は年功的な制度となっている』とする一方で『管理職の退職給付は、資格・成績・評価のウェイトが高い』としている。

このように今後の個別制度を検討する上でも人材ポートフォリオを軸とした人事・報酬戦略との整合性をはかることが、財務面の検討に加えて重要になってこよう。

¹⁴ 参考文献、山本成一・森本紀行・保田和彦共著「人材、報酬、年金のポートフォリオ戦略」東洋経済新報社 1999年9月

第5章 企業経営への示唆

ここまで、アンケートを中心に企業の関心が退職給付にどう反映しているかをみてきた。この章ではそれらの分析を受け、人事政策や財務・会計上の負担が企業の行動にどう結びついたかをもう一度振り返り、特に退職給付に与えた影響について、財務・人事のどちらが強かったかを比較する。その上で、企業が財務あるいは人事面で直面している経営課題に触れ、それらの課題に応えるための退職給付制度について考えることとする。

I. 企業経営の関心と退職給付への影響

1. 人事・財務の関心

まず、退職給付の背後にある影響を及ぼす、人事慣行や退職給付会計を中心とする財務上の問題についての企業の意識を確認しておこう。

(1) 人事政策—成果主義以外はまだ流動的

これまで大企業における雇用慣行を特徴づけるとされてきた、①終身雇用（定年までの長期雇用）、②新卒採用、③年功賃金、は見直されつつあり、それが退職給付にも影響を及ぼしていると言われている。ところが、第2章などで指摘したように、企業の意識をみるとこれらの三つの間には、差がみられる。ほとんどの企業が賛成しているのが年功主義から成果主義へのシフトである。Q5では（どちらかといえば）年功主義を支持している企業が約1割にすぎず、Q6③では過去3年・今後3年とも成果主義へのシフトを考えている企業が8割に達している。

一方、終身雇用と人材流動化のどちらを重視しているかに関してはQ5で（どちらかといえば）終身雇用とする企業が6割あったものの、今後の方向としては流動化を重視するという企業が5割近くある（Q6①2）。採用に関しては新卒重視が65%あり（Q5②）、今後中途採用を重視するという企業は26%にすぎない（Q6②2）。

ヒアリングでも、新卒採用・終身雇用が依然として人事の基本であるとしつつ、流動化を重視する（F社）、コア以外の人材は流動化（C社）といった答えがあった。

また、Q5の各項目の回答を企業規模（従業員数）や製造・非製造にわけた業種別でみると統計的に有意な差は見られなかった。他方、平均年齢・勤続年数が高いほど、Q5で訊ねられている雇用の流動化や中途採用には慎重という結果が得られた。また、中途退職率の高さと変更の積極性にプラスの相関、定年退職率の高さと変更の積極性にマイナスの相関がみられた〔表5-1〕。

総じて言うと年功賃金から成果主義への修正は進みつつあるものの、雇用流動化は途半ばであり、採用に関しては現状維持の意向が強い。

その一方で少数ではあるもののそれでも、中途採用や雇用流動化を重視する企業も確実に増えようとしている。人事制度・雇用慣行は変化しつつあるものの、そのゴールについては企業

ごとに手探りの状態が続いていることになる。

〔表 5-1〕 Q5 の各質問とプロフィールの関係

	Q5①	Q5②	Q5③	検定方法
業種 (製造・非製造)	NS	NS	NS	(カイニ乗)
Q1③ (従業員数)	NS	**	NS	(カイニ乗)
Q2③ (平均年齢)	NS	NS	NS	(カイニ乗)
Q3③ (勤続年数)	**	**	**	(カイニ乗)
Q4①中途退職率	**	**	NS	(単相関)
Q4②定年率	**	NS	**	(単相関)

Q4①、Q4②中途退職率、定年率は実数値を計算した。

** 1%水準で有意

* 5%水準で有意

NS 5%水準で有意でない

(2) 会計・財務の負担は依然として喫緊の課題に

第3章にあるように、財務面、特に会計基準は退職給付に大きな影響を与えてきた。退職給付会計導入による財務上の問題を尋ねた Q12 では、(それほど) 問題ないとする企業は、どの質問でも1割前後にすぎない。また、この会計基準が退職金・年金制度の見直しに影響があるとする企業は84%に達している (Q13⑥)。

Q12①～⑤への回答の選択肢番号、これらの番号を数値として標準化した後に合計した指標(以下「Q12 合計」とする)、さらに Q13⑥への回答と、Q1～Q4 にみる企業属性との関係を分析すると、規模・業種あるいは中途退職率や定年率の間には、ほとんど相関がみられなかった。負担感は業種や規模に関わらず重い。ただ、平均年齢や勤続年数あるいは設立年を見ると、年齢や勤続年数が高く、また設立されて時間が経っている企業ほど負担が重いという関係が、多くの項目でみられた〔表 5-2〕。

〔表 5-2〕 企業のプロファイルと(退職給付会計による)財務上の負担の関係

項目	(退職給付会計による)財務上の負担に関する質問							負担が大きいのは
	Q12① (変更時差 異)	Q12② (運用収益 率の差)	Q12③ (割引率の 変動)	Q12④ (退職給付 費用増加)	Q12⑤ (利益へ の影響)	Q12合計	Q13⑥	
業種 (製造・非製造)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	*	大企業 高年齢企業 長期勤続企業 古い企業
Q1③ (従業員数)	NS	NS	*	NS	NS	NS	*	
Q2③ (平均年齢)	NS	**	**	**	**	*	**	
Q3③ (勤続年数)	*	**	**	**	**	*	**	
設立年 (以上四項目はカイニ乗検定による)	NS	**	**	**	**	NS	**	
Q4①中途退職率	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Q4②定年率 (以上二項目は分散分析による)	NS	NS	*	NS	*	NS	NS	

Q4①、Q4②中途退職率、定年率は実数値を計算した。

** 1%水準で有意

* 5%水準で有意

NS 5%水準で有意でない

こうした負担感は、実際の行動にもつながっている。退職給付会計の導入時に対策を取った企業は7割に達している（Q14）。Q14の八つの選択肢の中で、制度の見直しにつながったかどうかを尋ねたQ13⑥と高い相関があった選択肢は、1. 水準の見直し、3. 退職給付信託、4. 確定拠出年金導入・前払い導入、6. 年金制度の解散・解約であった〔表5-3〕。

〔表5-3〕 Q13⑥（退職給付会計基準導入による制度見直し）と実際に取りられた対策

	Q14-1	Q14-2	Q14-3	Q14-4	Q14-5	Q14-6	Q14-7
Q13⑥との相関	給付見直し	移行割合・掛金見直し	退職給付信託	確定拠出年金・前払	退職金廃止	年金の解散・解約	特になし
	**	NS	**	*	NS	*	NS

（カイ二乗検定）

** 1%水準で有意
* 5%水準で有意
NS 5%水準で有意でない

また、確定拠出年金の導入を検討した企業では8割、退職金前払い制度の導入を検討した企業の7割が、退職給付債務の軽減を目的としている（Q26-3、Q27-3）。この他に、積立不足増大への対処や追加負担のリスクなどを含めると、これら二つの制度を検討した9割以上の企業が財務上の負担軽減を目的としている。

財務上の負担は確定給付年金での積立方針にも影響している。非課税の年金資産は早く積み立てるほど、財務上は得策のはずである。ところが、Q17によると、企業の59%が異なる考えを持っている。このQ17への回答と会計基準の制度への影響を尋ねたQ13⑥の回答とは有意な相関があった。会計基準の負担が重い企業ほど掛け金拠出や年金化には消極的であった。

（3） 導入初年度の財務指標と高い相関あり

こうした財務上の負担は、退職給付債務や費用など会計上の数字にどの程度裏打ちされているのだろうか。ここで回答のあった338社の内、株式を公開し、財務情報が利用できた150社について、アンケートの回答と実際の財務諸表の数字から計算された指標とをくらべてみた。

まず、会計基準による問題を尋ねたQ12①～⑤個別の問い及びQ13⑥への回答の番号、Q12合計さらにQ12合計とQ13⑥を同じウェイトで合計¹⁵した指標である「Q12合計+13⑥」と、財務指標との関連を調べた。財務指標¹⁶は〔表5-4〕左の列に記した21項目で、2001・2002年の2年分、都合42個について分析した。

その結果、実際に有意な相関があった14の財務指標はすべて退職給付会計が導入された初年度である2001年の決算期に計算された債務や費用の一人当たりあるいは対経常利益の指標であり、2002年の指標及び対株主資本の指標とは有意な相関がなかった。

以上から二点が指摘できる。第一に退職給付会計の影響は導入初年度の2001年に大きく感じ

¹⁵ いずれも数値として標準化して加算した。

¹⁶ アンケートの実施時期が12月であったことから、2001年を2000年12月～2001年11月、2002年を2001年12月～2002年11月までの決算期とした。

られた。第二に株主資本ではなく、一人当たりあるいは経常利益比で有意な相関があった点を見ると、会計基準の影響は主に損益計算書にある人件費合計や利益水準との対比で捉えられている。

なお、〔表5-5〕のように、Q12の各問で会計基準の影響が「許容範囲を超える」、Q13⑥で制度の見直しに「大いに影響がある」と答えた企業の財務指標をみると、一人当たりの数理計算上の差異では平均55万円、一人当たり退職給付費用で同70万円程度であった。

〔表5-4〕 Q12・Q13の各項目と実際の財務指標の相関度

	Q12①	Q12②	Q12③	Q12④	Q12⑤	Q13⑥	Q12合計	Q12合計+Q13⑥
	(変更時差 異)	(運用収益 率の差)	(割引率の 変動)	(退職給付 費用増加)	(利益への 影響)	(退職給付 制度改定へ の影響)		
財務指標								
退職給付債務(PBO)								
一人当たり	NS	NS	NS	NS	*	NS	NS	*
対株主資本	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
対経常利益	*	**	NS	NS	NS	NS	*	*
積立不足								
一人当たり	NS	**	NS	NS	*	NS	*	**
対株主資本	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
対経常利益	*	*	NS	NS	NS	NS	*	NS
未認識債務								
一人当たり	*	NS	NS	NS	*	NS	*	NS
対株主資本	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
対経常利益	NS	**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
数理計算上差異								
一人当たり	NS	NS	*	**	**	*	**	**
対株主資本	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
対経常利益	NS	*	NS	*	**	NS	*	**
退職給付費用								
一人当たり	NS	**	NS	**	**	**	NS	*
対株主資本	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
対経常利益	NS	NS	NS	*	**	*	NS	NS
利息費用+勤務費用								
一人当たり	NS	NS	NS	NS	*	NS	NS	NS
対株主資本	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
対経常利益	*	**	NS	NS	NS	NS	*	NS
会計基準変更時差異								
一人当たり	**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
対株主資本	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
対経常利益	*	*	NS	NS	NS	NS	NS	NS

** 1%水準で有意(関係がないという帰無仮説が成立する可能性が1%以下)

* 5%水準で有意(関係がないという帰無仮説が成立する可能性が5%以下)

NS 5%水準で有意でない

(財務指標は2000年12月～2001年11月期の連結本決算)。質問の選択肢(番号が若いほど負担が重い)との単相関分析。

〔表 5-5〕 Q12、Q13⑥の選択肢別にみた財務指標の平均値

財務指標	PBO 対経常利益	数理計算上差異 一人当たり	数理計算上差異 一人当たり	数理計算上差異 一人当たり	数理計算上差異 一人当たり
問	Q12② 期待と実際の 収益率の差	Q12② 期待と実際の 収益率の差	Q12③ 割引率の変更 による変動	Q12④ 退職給付費用 の増加	Q12⑤ 企業の利益に対 する影響の大きさ
1 許容範囲をこえる問題	7.27	0.54	0.56	0.55	0.57
2 問題だが許容範囲内	5.35	0.50	0.49	0.48	0.48
3 それほど問題ない	4.90	0.15	0.36	0.48	0.30
4 全く問題ない	-11.31	0.23	0.62	0.58	0.62
(単位)	(倍)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)

財務指標	退職給付費用 一人当たり	退職給付費用 一人当たり	退職給付費用 一人当たり	退職給付費用 一人当たり	退職給付費用 対経常利益
問	Q12② 期待と実際の 収益率の差	Q12④ 割引率の変更 による変動	Q12⑤ 退職給付費用 の増加	Q13⑥ 退職金・年金 制度の見直し	Q12⑤ 退職給付費用 の増加
1 許容範囲をこえる問題	0.72	0.97	0.89	0.70	1.29
2 問題だが許容範囲内	0.35	0.31	0.32	0.31	1.14
3 それほど問題ない	-0.03	0.19	0.01	0.27	0.33
4 全く問題ない	-0.23	0.31	0.07	0.00	0.12
(単位)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)	(倍)

(財務指標は2000年12月～2001年11月期の連結本決算)

2. 制度設計・制度改革への影響

次にこれら人事政策やその変化、財務・会計上の負担が退職給付制度にどの程度、影響しているかを確認しておこう。

(1) 人事政策の影響

人事政策やその変化の影響を制度ごとに確かめてみよう。まず、アンケートの各所に散らばっている、各制度の導入あるいは終了への姿勢を一つにまとめた指標をつくった。例として、ポイント制退職金では「実施済み、あるいは検討中・今後採用したい」などの選択肢がQ21-4・5、Q23-1の2、Q24-2、Q28-1-9、Q29-1-8にある。これらの少なくとも一つに積極的な答えをした企業とそうでない企業とを分けたのである。その結果は〔表 5-6〕の通りである。

〔表 5-6〕 各退職給付制度の変更に積極的な企業とそうでない企業の割合

変更の内容	積極的(導入済み・検討中)かどうかを判断した質問	回答	割合(%)
ポイント制 (導入済み・検討中=1, その他=0) N=338	Q21-4・5, Q23-1の2, Q24-2, Q28-1-9, Q29-1-8	0 1	26.6 73.4
企業型確定拠出年金 (導入済み・検討中=1, その他=0) N=338	Q19-1-5, Q23-1-3, Q24-3, Q26-1, Q28-4-5, Q29-4-6, Q30-6	0 1	36.7 63.3
前払い退職金制度 (導入済み・検討中=1, その他=0) N=338	Q19-1-7, Q23-1-9, Q24-10, Q27-1, Q28-4-7, Q29-4-8, Q30-9	0 1	63.0 37.0
キャッシュバランス・プラン (導入済み・検討中=1, その他=0) N=338	Q24-4, Q28-4-2及び4 Q29-4-2と4, Q30-3と5	0 1	47.0 53.0
厚生年金基金解散・代行返上 (解散・代行返上及びその予定=1, その他=0) N=177(厚生年金基金のある企業)	Q19②2, Q28-4-1・2	0 1	62.1 43.5
適格退職年金(終了=1, その他=0) N=237(適格退職年金のある企業)	Q29-2	0 1	62.9 37.1
確定給付年金終了 (終了・解散・代行返上=1, その他=0) N=304(確定給付年金のある企業)	Q19②2, Q28-4-1・2, Q29-2	0 1	53.0 47.0

その上で各々の制度の導入や終了に積極的かどうかと人事政策に関する企業の意識との関係を調べた。人事政策を反映する指標として、Q5(現在の人事制度の重点)、Q6(過去3年・今後3年の重点の変化)、Q8(退職金・年金制度に期待する効果と実際の効果)の各問¹⁷を選び、その回答と各制度への姿勢の相関を調べた。さらにQ5の3問(いずれも選択肢の番号が若いほど、終身雇用・新卒採用・年功主義を重視)とQ6の内、今後3年の予想を尋ねた3問、計6つの回答の番号を合計した「Q5&6」という指標が各制度への姿勢によって差があるかどうかをみた。その結果が〔表 5-7〕である。

¹⁷ Q6については人事制度の変更に積極的であればポイントが大きくなるよう選択肢を編成し直している。例えば、Q6①であれば終身雇用より重視を1、人材流動化重視を5、変わらない・何とも言えないを3とした。

〔表 5-7〕 退職給付制度改革（導入・終了）に関する姿勢と人事政策との関連について

制度改革の内容		人事政策についての質問			
		Q5① 終身雇用と流動化	Q5② 新卒採用と中途採	Q5③ 年功主義と成果主	Q5&6
ポイント制 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.066)	(0.693)	(0.184)	** (0.009)
企業型確定拠出年金 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.409)	(0.103)	(0.175)	(0.064)
前払い退職金制度 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	** (0.008)	(0.110)	** (0.008)	** (0.002)
キャッシュバランス・プラン (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)		*	(0.742)	(0.541)
厚生年金基金解散・代行返上 (解散・代行返上及びその予定=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.391)	(0.886)	*	(0.253)
適格退職年金(終了=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.134)	(0.688)	(0.102)	*
確定給付年金終了 (終了・解散・代行返上=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.083)	(0.514)	** (0.002)	** (0.009)

制度改革の内容		人事政策についての質問					
		Q6①1 終身雇用と流動化の重視度合 過去3年変化	Q6①2 今後3年変化	Q6②1 新卒採用と中途採用の重視度 過去3年変化	Q6②2 今後3年変化	Q6③1 年功主義と成果主義の重視度 過去3年変化	Q6③2 今後3年変化
ポイント制 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	** (0.010)	** (0.004)	(0.111)	(0.082)	(0.300)	(0.208)
企業型確定拠出年金 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.069)	(0.265)	(0.544)	(0.648)	(0.093)	(0.068)
前払い退職金制度 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	** (0.002)	(0.255)	** (0.002)	(0.174)	(0.117)	(0.405)
キャッシュバランス・プラン (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.965)	(0.213)	(0.450)	(0.719)	*	** (0.005)
厚生年金基金解散・代行返上 (解散・代行返上及びその予定=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.791)	(0.914)	*	(0.074)	(0.078)	(0.724)
適格退職年金(終了=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.102)	(0.060)	(0.755)	(0.100)	(0.870)	(0.565)
確定給付年金終了 (終了・解散・代行返上=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.254)	(0.397)	(0.069)	*	(0.052)	(0.529)

制度改革の内容		人事政策についての質問			
		Q8①1 人材流動化への対応 期待	Q8①2 効果	Q8②1 優秀な人材の引き留め	Q8②2
ポイント制 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.774)	(0.449)	(0.702)	(0.273)
企業型確定拠出年金 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.370)	(0.437)	(0.647)	(0.516)
前払い退職金制度 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.256)	(0.074)	(0.205)	*
キャッシュバランス・プラン (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.151)	(0.531)	(0.992)	(0.182)
厚生年金基金解散・代行返上 (解散・代行返上及びその予定=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.249)	(0.276)	(0.573)	(0.621)
適格退職年金(終了=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.666)	(0.437)	(0.980)	(0.689)
確定給付年金終了 (終了・解散・代行返上=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.735)	(0.365)	(0.911)	(0.595)

制度改革の内容		人事政策についての質問			
		Q8③1 成果主義によるインセンティブ向上	Q8③2	Q8④1 安定的処遇によるインセンティブ向上	Q8④2
ポイント制 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	** (0.002)	** (0.009)	(0.812)	(0.335)
企業型確定拠出年金 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.146)	(0.446)	(0.817)	(0.357)
前払い退職金制度 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.705)	(0.587)	(0.362)	(0.780)
キャッシュバランス・プラン (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.678)	(0.471)	*	*
厚生年金基金解散・代行返上 (解散・代行返上及びその予定=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.240)	(0.339)	(0.331)	(0.581)
適格退職年金(終了=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.138)	(0.226)	(0.215)	*
確定給付年金終了 (終了・解散・代行返上=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.231)	(0.298)	(0.952)	*

注：検定方法はQ5、Q6、Q8の各項目とはカイ二乗検定。Q5&6とは2集団の平均の差の検定。

** 1%水準で有意
* 5%水準で有意

ポイント制の導入について積極的な答えをした企業(73%)とそうでない企業(27%)との間で、有意な関係のあった¹⁸人事政策関連の質問は、Q6①1、Q6①2、という雇用流動化の進展に関する質問であった。また、成果主義に関連したQ8③1、2ともマイナスの相関があった(いずれも1%水準で有意)。後者によると現在の制度に「成果主義によるインセンティブ向上」を期待しておらず、実際にもその効果がないからこそ、それを改善するためポイント制に肯定的という結果になった。

② 企業型確定拠出年金の導入

企業型確定拠出年金の導入意向と、5%水準でも有意な関係があった人事関連の質問はなかった。10%水準であれば、Q6①1(流動化過去3年)、Q6③1、Q6③2(成果主義、3年後)及びQ5&6と有意な関係があった。

この結果からみると、確定拠出年金に対する姿勢と人事政策との間には、ポイント制ほど強い関連はない。もっとも既に導入した企業からのヒアリングでは、流動化対応(J社)あるいは従業員の自立(F社)を指摘されており、採用や人材の流動化など人事政策による影響が認められる。

③ 前払い退職金制度の導入

対照的に前払い退職金制度の導入について積極的な回答をした企業とそうでない企業では、多くの点で人事政策の差があった。Q5①(流動化)、Q5③(成果主義)、Q6①1(流動化過去3年)、Q6②1(採用過去3年)とQ5&6が1%水準で有意となり、Q8②2(引き留めの実際の効果)が5%水準で有意であった。

④ キャッシュ・バランス・プランの導入

キャッシュ・バランス・プランについて同じ分析をすると、Q6③2(成果主義今後3年)が1%水準で有意となり、Q6③1(成果主義過去3年)が5%水準で有意となった。Q8④1(安定的な処遇への期待)、Q8④2(安定的な処遇への効果)も5%水準で有意となったものの、いずれもマイナスの相関であった。

結果に忠実に解釈すると、安定的処遇によるインセンティブ向上は必要がないと考え、成果主義を強めようという企業ほど、キャッシュ・バランス・プランに積極的なことになる。ただ、実際に有意な関連がみられる項目がかなりバラバラな上、Q5&6と10%水準でも有意な関係がなかった点をもみても、人事政策上その位置づけはまだ定まっていないというのが実態のように思われる。

⑤ 厚生年金基金・適格退職年金・確定給付年金の終了

Q19①-2から基金を持っている企業(55.3%)の内、過去3年の制度変更(Q19②2)の経験か、代行返上・解散(Q28-4-1,2)の意向がある企業とそれ以外とで、人事政策を反映した質問との間の関係を検定すると、Q5③(成果主義)、Q6②1(中途採用・過去3年の変化)、Q8

¹⁸ 平均の差(あるいは相関)がないという帰無仮説が1%水準で棄却されることを指す(以下同じ)。

④2（安定的な処遇の効果、ただしマイナスの相関）が5%水準では有意となった。しかし、他の質問への回答とは、5%水準では有意な差が生じていなかった。人事上の配慮があったとしても、それほど決定的な影響を及ぼしたとはいえないようである。

適格退職年金を持っている企業（Q19-①-3、70.1%）について、廃止するかどうか（Q29-2）により同じ分析をすると、わずかにQ5&6、Q8④2（安定的処遇に効果あり、マイナスの相関）がいずれも5%水準で有意となった。適格退職年金の廃止にも人事政策が決定的な役割を果たしているとは言えなかった。

両者を合計した確定給付年金全体の終了・代行返上に関しては（サンプルは確定給付年金が一つでもある企業）ではQ5&6の他、Q5③（成果主義）が1%水準で有意であり、Q6②2（採用・今後3年）、Q8④2（安定的処遇に効果あり、マイナスの相関）が5%で有意であった。

以上、人事政策の退職給付への影響をまとめると、Q5③、Q8③1,2など、成果主義に関連する質問に肯定的な企業ほど、退職給付制度の改革に積極的であるのが確認できた。特にポイント制や前払い退職金の導入には、成果主義だけでなく、雇用流動化や採用に関する人事政策がかなり影響している。厚生年金基金の解散・代行返上や確定拠出年金の導入については、人事政策がそれほど強く関係しているとはいえなかった。また、キャッシュ・バランス・プランに関しては、成果主義からの関心があるものの、人事面からどう位置づけるかがまだ明確でないようである。

（2）財務・会計上の負担がほとんどの制度に影響

次に会計基準を中心とした財務上の負担が、実際の制度設計・選択にどの程度影響を及ぼしたかをみる。ここでも、各制度の導入や終了に積極的かどうかでサンプルを二つに分け、会計基準の影響を尋ねたQ12①～⑤、及び退職給付会計導入の影響が退職金・年金制度の見直しに及んだかどうかについてのQ13⑥、それにQ12合計、さらにQ13の選択肢番号を加えたQ12合計+13⑥、との間で、有意な相関があるかどうかをみた〔表5-8〕。

Q12の各項目と制度改革の内容との関連を見ると、Q12のほとんどの項目と高い関連を示しているのが、厚生年金基金の解散・代行返上及び確定給付年金の終了であった。中でもQ12③（割引率変更）、Q12④（退職給付費用増加）との関係が強かった（1%水準で有意）¹⁹。

他の制度への姿勢も、Q12の5つの質問の内、各々2、3個の質問への回答と高い相関を示した。ポイント制導入ではQ12②（期待運用収益率と実際との差）Q12③（割引率変更）が1%水準で有意となった。また、企業型確定拠出年金ではQ12①（変更時差異）、前払い退職金導入では、Q12①（変更時差異）、Q12②（期待運用収益率と実際との差）、キャッシュ・バランス・プラン導入ではQ12②（期待運用収益率と実際との差）、Q12③（割引率変更）が1%水準で有意となった。

財務・会計上の負担は、ほとんど全ての退職給付制度の導入や終了に影響しており、中でも厚生年金基金の解散・代行返上や確定給付年金の終了では、財務上の影響が大きい。

¹⁹ Q13⑥はあらゆる制度の実施・検討に対して5%水準で有意な関連があった

〔表 5-8〕 退職給付制度改革（導入・終了）に関する姿勢と財務・会計上の負担の関連についての検定結果

制度改革の内容		関連を見る財務負担についての質問					Q12合計
		Q12① (変更時差異)	Q12② (期待運用収益率 と実際の差)	Q12③ (割引率の変 動)	Q12④ (退職給付費用 増加)	Q12⑤ (利益への影 響)	
ポイント制 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.227)	*	**	*	*	(0.350)
企業型確定拠出年金 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.040)	(0.180)	(0.012)	(0.246)	(0.110)	(0.092)
前払い退職金制度 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.017)	(0.029)	(0.181)	(0.863)	(0.134)	(0.562)
キャッシュバランス・プラン (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.573)	(0.030)	(0.000)	(0.588)	(0.406)	(0.734)
厚生年金基金解散・代行返上、N=177 (解散・代行返上及びその予定=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.134)	(0.017)	(0.003)	(0.003)	(0.011)	(0.010)
適格退職年金(終了=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.141)	(0.086)	(0.212)	(0.483)	(0.136)	(0.142)
確定給付年金終了、N=304 (終了・解散・代行返上=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.027)	(0.012)	(0.006)	(0.007)	(0.005)	(0.005)

制度改革の内容		関連を見る財務負担についての質問	
		Q13⑥ (退職給付制度 改定への影響)	Q12合計+13⑥
ポイント制 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.039)	(0.026)
企業型確定拠出年金 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.007)	(0.007)
前払い退職金制度 (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.000)	(0.010)
キャッシュバランス・プラン (導入済み・検討中=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.000)	(0.000)
厚生年金基金解散・代行返上、N=177 (解散・代行返上及びその予定=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.001)	(0.001)
適格退職年金(終了=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.000)	(0.001)
確定給付年金終了、N=304 (終了・解散・代行返上=1, その他=0)	有意確率(両側)	(0.000)	(0.000)

注：検定方法は、Q12合計及びQ12+13⑥が平均の差の検定、それ以外は全てウィルコクソンの順位和検定

** 1%水準で有意
* 5%水準で有意

(3) 強い影響は財務・会計

さらに人事・財務のどちらの影響がより大きいのか、比較のために、Q5&6のポイント合計、及びQ12合計とQ13⑥を同じウェイトで加えたポイント合計をそれぞれ二分位に分け、2×2のマトリクスをつくった。

このマトリクスの四つのセグメントは、成果主義や雇用の流動化など人事政策の変更に慎重で財務・会計上の負担が軽い企業（セグメント1）、人事政策の変更に積極的で財務・会計上の負担は軽い企業（セグメント2）人事政策の変更に慎重で財務・会計上の負担は重い企業（セグメント3）、人事政策の変更に積極的で財務・会計上の負担も重い企業（セグメント4）に他ならない。

直感的にみて、セグメント1は、確定拠出年金やポイント制の導入、あるいは確定給付年金の終了など退職給付制度の変更にもっとも慎重であり、セグメント4がもっとも積極的なはずである。ここでの焦点はセグメント2とセグメント3の比較である。財務面の影響が大きいならセグメント3が、また人事面の影響が大きいならセグメント2の方が制度の導入や終了に積極的なはずである。そこでセグメント別に各制度の導入や終了に積極的な企業の割合を示したのが〔表 5-9〕である。

結果を述べると、まずポイント制導入に関しては、 $4 > 2 > 3 = 1$ であった。人事政策の方に強い影響があることを示している。企業型確定拠出年金の導入に関しては $4 > 3 > 2 > 1$ であった。こちらは財務負担の影響が大きい。前払いについては、 $4 > 2 = 3 > 1$ であり、人事と財務がほぼ拮抗していた。

次にキャッシュ・バランス・プラン導入に関しては $3 > 4 > 1 = 2$ 、とやや予想外の結果となっている。財務の影響が強いものの、人事面の位置づけがまだ明確でないことを反映しているのではないかと。

さらに確定給付年金のある企業での終了（厚生年金基金の解散終了、適格退職年金の終了）に関しては、いずれも $4 > 3 > 2 > 1$ であり、やはり財務的な要因の方が影響を与えていた。

まとめると、第一に退職給付制度改革の内、確定拠出年金導入及び厚生年金基金など確定給付年金の終了には、人事政策より財務・会計負担の影響の方が大きい。第二にポイント制や前払い退職金の導入・検討には、人事政策の影響が財務負担と拮抗していた。第三にキャッシュ・バランス・プランの導入には、財務負担の影響があるものの、人事上はその位置づけが明確ではない。

〔表 5-9〕 人事・財務 2×2 マトリクスでみた、退職金・年金制度変更を実施済みあるいは検討中の企業の割合

制度変更の内容	セグメント		1	2	3	4
ポイント制 (導入済み・検討中=1, その他=0)	(%)		67.1	70.6	68.8	83
	実施・検討企業数		57	48	55	73
	全体企業数		85	68	80	88
企業型確定拠出年金 (導入済み・検討中=1, その他=0)	(%)		54.1	61.8	66.3	72.7
	実施・検討企業数		46	42	53	64
	全体企業数		85	68	80	88
前払い退職金制度 (導入済み・検討中=1, その他=0)	(%)		24.7	36.8	37.5	52.3
	実施・検討企業数		21	25	30	46
	全体企業数		85	68	80	88
キャッシュバランス・プラン (導入済み・検討中=1, その他=0)	(%)		43.5	42.6	66.3	62.5
	実施・検討企業数		37	29	53	55
	全体企業数		85	68	80	88
厚生年金基金解散・代行返上 (解散・代行返上及びその予定=1, その他=0) N=180	(%)		21.7	42.9	49	49.1
	実施・検討企業数		10	12	24	28
	全体企業数		46	28	49	57
適格退職年金(終了意向=1, その他=0) N=224	(%)		24.6	33.3	38.6	51.7
	実施・検討企業数		16	14	22	31
	全体企業数		65	42	57	60
確定給付年金終了 (終了・解散・代行返上=1, その他=0) N=290	(%)		30	45.3	52.6	60.5
	実施・検討企業数		24	24	40	49
	全体企業数		80	53	76	81

セグメント1：人事制度変更慎重で財務負担軽い
セグメント2：人事制度変更積極的に財務負担軽い
セグメント3：人事制度変更慎重で財務負担重い
セグメント4：人事制度変更積極的に財務負担重い

以上の分析を踏まえて、今後の退職給付のあり方について述べたい。

1. 雇用慣行の多様化

(1) 現状の経営環境を前提=つづく財務の負担

その際の前提として、企業の経営環境・収益状況がどうなるかを考えておきたい。I.1.(3)で述べたように、企業は新会計基準の影響を人件費や利益水準と比べて判断してきた。利益に余裕があれば、新会計基準の負担感は軽減される。加えて、Q16のように企業は税制を意識している。ところが、「税務統計からみた法人企業の実態」(国税庁)によると、2000年(平成12年)では、わが国の法人企業約250万社の内黒字で税を払っている企業は31.6%、資本金10億円以上の6900社でも53.3%にすぎない²⁰。収益が改善すれば、企業年金の税制メリットを活用しようという動きが強くなるはずである。

しかし、現状では、数年の内に経営環境に大きな改善がもたらされるというだけの根拠はない。資産運用利回りが3年連続でマイナスといった状態は異常としても、退職給付の負担を簡単に吸収できるほどの収益力を回復する企業は一部に止まり、そのコストが問われる状況は変わらないとして検討を進める。

(2) 徐々に変化する人事・雇用慣行

そうした状況の中でさらに進むのが、人事政策や雇用慣行の改革である。上述したように、成果主義を取り入れて年功報酬を修正するものの、雇用の流動化はこれからの課題であり、採用に関しては依然として新卒が中心である。少なくとも終身雇用は維持する、という姿が企業の最大公約数となっている。

確かに雇用管理はモノや証券の売買とは異なる。インセンティブに左右されて能力を発揮する度合いが変わる上、人的資本(労働力)にはその質や能力を外から判断できない(情報の非対称性)、自由に担保にしたり売買したりできない(担保提供による借入・売買の制限)、などの特徴がある。したがってオン・ザ・ジョブ・トレーニングなど訓練を施した従業員を中高年での高い報酬と引き換えにつなぎとめる、長期勤続・年功報酬の慣行には合理性があった。

とはいえ、各章で述べてきたように採用・雇用継続(引きつけ)・引退(退職)の三段階で従来とは異なる処遇の割合が高まっている。一例がパート労働者の増加である。労働力調査(総務省)によると、従業員数500人以上の大企業でもパート割合が増加し、正社員の比率が2001年までの10年で87%から77%へと低下した。また、昨今のリストラによる早期退職などから、若年従業員の間にも終身雇用への期待が揺らいでいる。長期雇用・年功報酬の体系と異なる処遇を受ける人材が増え、労働市場が市場化・流動化の方向に徐々に動いているのは間違いない。

特にソフト化とよばれる産業構造の変化によりモノやカネに比べて、知的熟練が稀少になりつつある。そうした専門家をつなぎ止めるには年功賃金よりも、その年の成果をすぐに従業員に還元するような仕組みの方が効果を持つ。典型的な例の一つが研究開発者に対し、特許料な

²⁰ I.1.(2)で分析した企業150社では、税引等調整前当期利益で赤字が46社。