

〔図表 3-9〕 老後生活費として重要なもの



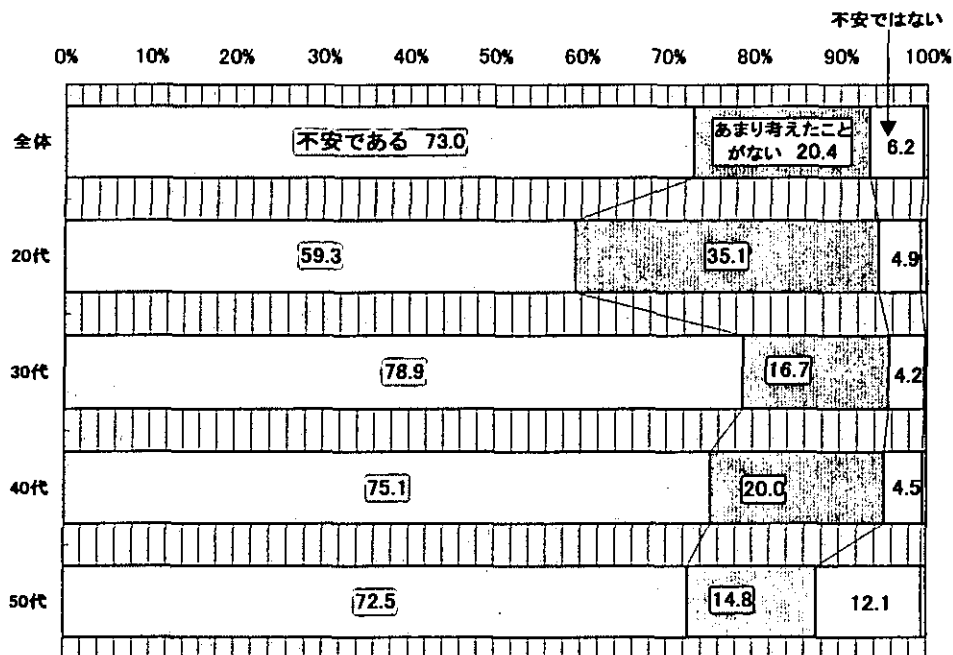
出所：今回調査「Q2-SQ2」

(3) 老後の不安と備え

① 老後生活費の不安

老後の生活費についての不安を尋ねたところ、「不安である」と回答した人が73%で、「不安ではない」と回答した人は6.2%に過ぎなかった。

〔図表 3-10〕 老後生活費の不安



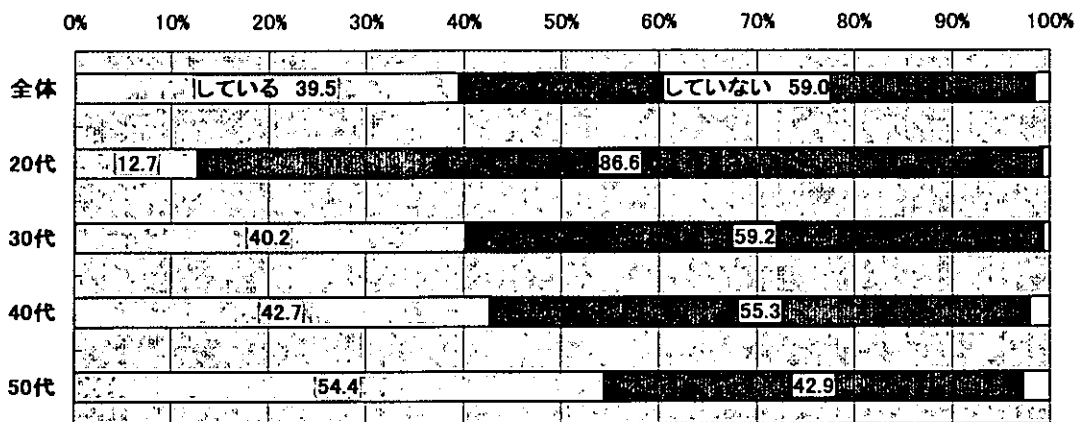
出所：今回調査「Q1」

これを年代別でみると〔図表 3-10〕 20 歳代に特徴があり、「不安である」とする人が 59.3%と他の年代に比べ低く、「あまり考えたことがない」と回答した人が 35.1%と高くなっている。そして 30 歳代に入ると「不安である」が 8 割近くに達し急激に高くなり、50 歳代まで 7 割を超え、「あまり考えたことがない」とする人は 15~20%と少なくなっている。

② 老後への備えの実施状況

このように老後への不安は強いものの、実際に老後生活費の準備をしている人は全体で約 4 割にとどまる。ただし、実際に準備をしていない残り 6 割の人でも「準備の必要性」については 9 割が必要と感じている (Q2-SQ1 参照)。この準備実施状況は年齢が上昇すると共に高まり、50 歳代では 54.4%になっている〔図表 3-11〕。

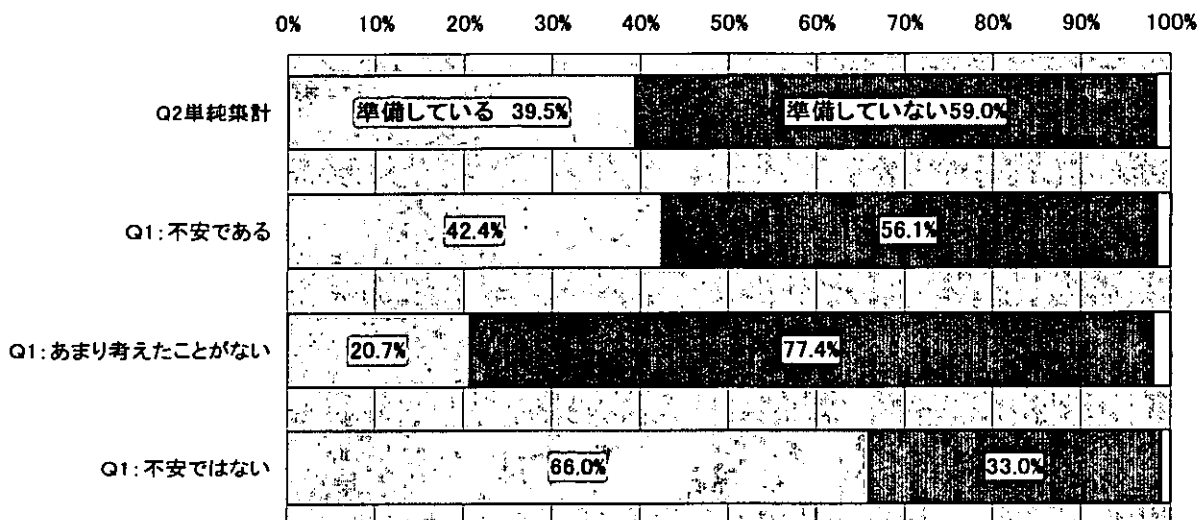
〔図表 3-11〕 老後の備えの実施状況



出所：今回調査「Q2」

この「準備の実施状況」を前述の「老後生活費の不安」と重ね合わせてみると、「不安を感じている」が「準備をしていない」人は 56.1%と、2 人にひとり不安だけれど準備していないとの結果になった〔図表 3-12〕。また、「不安ではない」と回答した人の 2/3 は「準備している」と回答した。

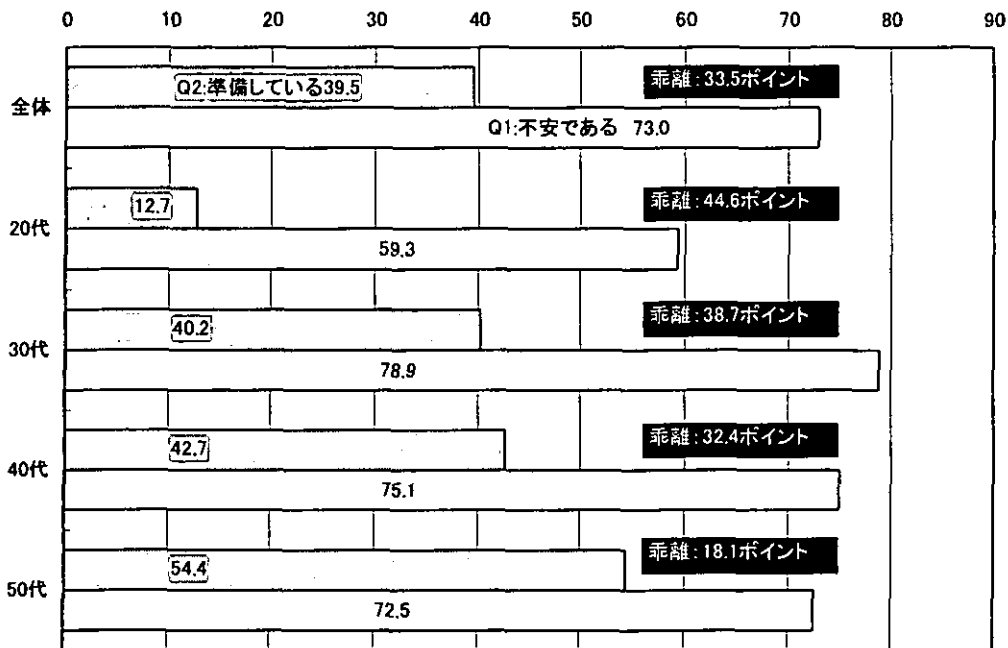
〔図表 3-12〕 老後に対する不安と準備の実施状況



出所：今回調査「Q1×Q2」

年代別に「準備の実施状況」と「不安感」を比べてみると、その乖離は20歳代で44.6ポイントと高い数値となるが年代と逆相関関係にあり、50歳代では18.1ポイントまで下がっている。若い年代ほど「不安はあるが、実際の行動（備え）はしていない」人が多いことが分かる〔図表3-13〕。

〔図表3-13〕 老後に対する不安と準備の実施状況の年代別乖離

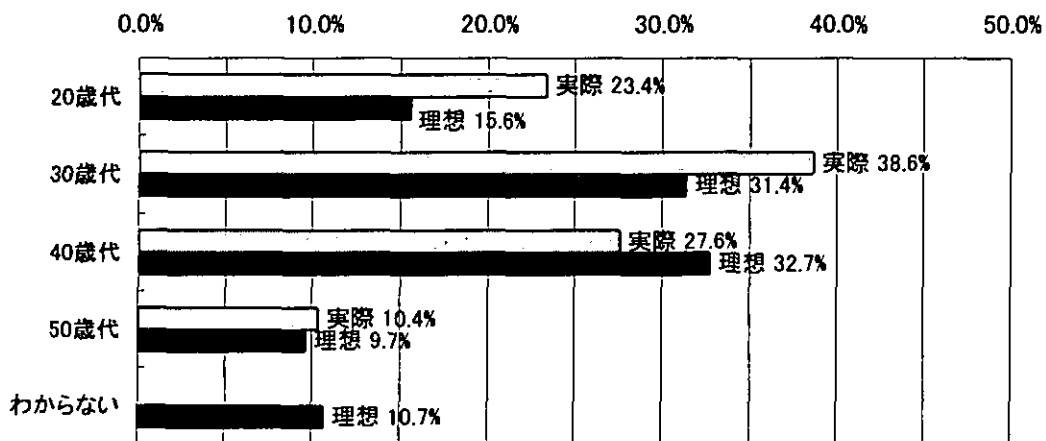


出所：今回調査「Q1」「Q2」

③ 準備開始の時期について

老後への備えを開始する時期について、その現実と理想について調べてみた。まず、「実際に準備を開始した時期」は、30歳代が38.6%、40歳代が27.6%で、20歳代から開始した人も23.4%も存在する。その一方、「開始すべき時期（理想）」は40歳代が最も多く32.7%、ついで30歳代31.4%、20歳代15.6%となった〔図表3-14〕。

〔図表3-14〕 老後生活費を準備する年代（実際と理想）



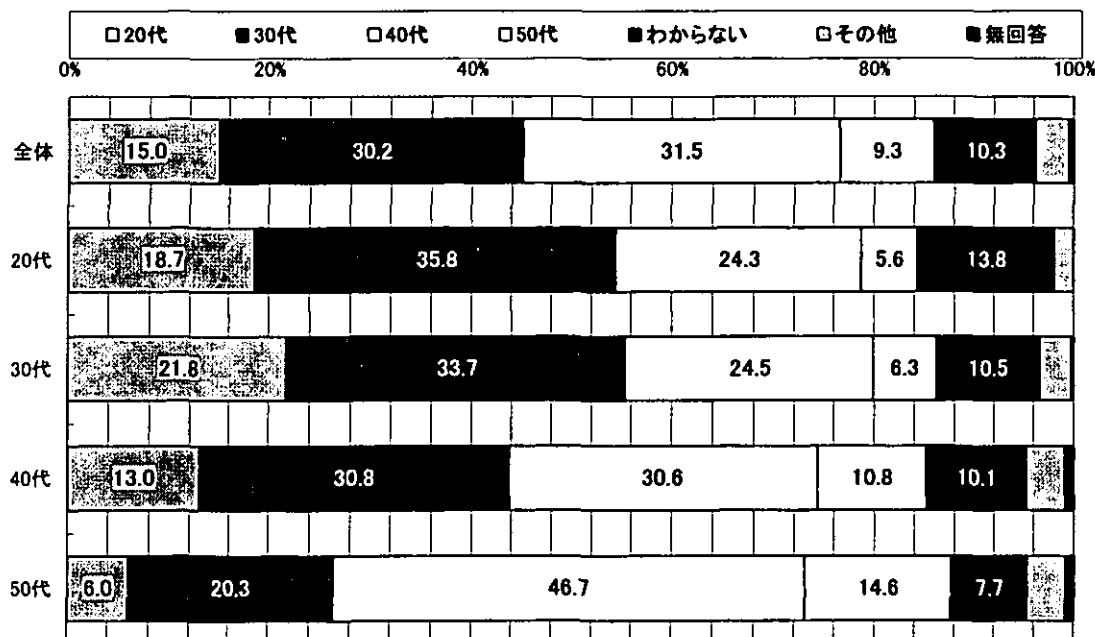
出所：今回調査「Q2-SQ4（実際）」とQ4（理想）」をもとに具体的回答があったもので再計算し作成

「Q2-SQ4（実際）」の再計算では「準備をまだ始めていない・49.2%」を除いている

「実際に準備を開始した時期」に対して回答した人は既に準備を行っている人たちで、老後に関する関心が高い集団であり、「開始すべき時期（理想）」の回答は調査対象者全体であることから、上述のように「実際に準備を開始した時期」が若い年代からとなったと思われる。

また、「開始すべき時期（理想）」について年代別の傾向では、〔図表 3-15〕の通り若い年代層ほど「若い年代から準備すべき」との回答が多く、潜在的な老後に対する不安や退職給付に対するニーズの強さを伺わせる。

〔図表 3-15〕 老後生活費を準備すべき年代



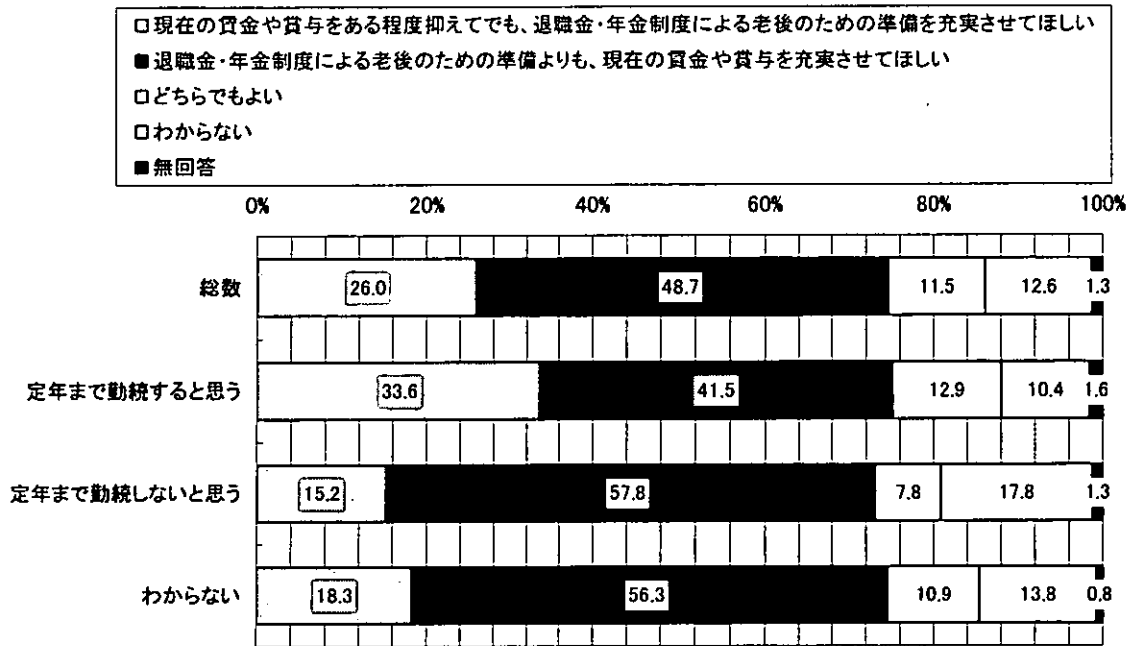
出所：今回調査「Q4」

④ 退職給付の充実か賃金賞与の充実か

退職給付における最も基本的なニーズは上述の通り「老後に対する不安と備え」であるが、そのことは直接的に「退職給付の充実」というニーズに結びつくとは限らない。そこで、「現在の賃金・賞与」と「退職金・年金」のどちらの充実を望むかを調べた。

その結果、半数の人が「現在の賃金・賞与の充実」を企業に望み、「現在の賃金・賞与を抑えても退職給付の充実」を望む人は 26%しかいない〔図表 3-16〕。ただし、「定年まで勤続する意向」を持っている人に限ってみると、「現在の賃金・賞与の充実」を望む割合は 41.5%にまで下がり、「退職金・年金」の充実を望む人が 33.6%まで上昇する。

〔図表 3-16〕 退職金の充実か賃金賞与の充実か



出所：今回調査「Q5」

3. 退職給付の理解度～便益を適切に伝達しているか～

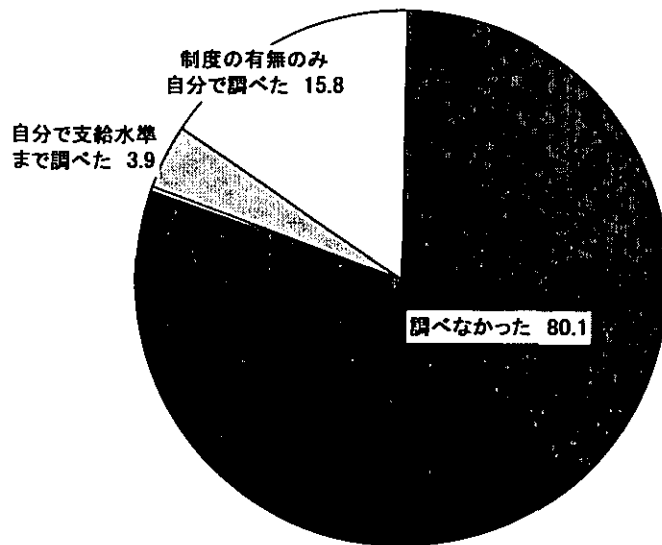
従業員のニーズは存在するとして、退職給付を従業員満足の向上に具体的に結びつけていくためには、もう一つ考えなければならないことがある。それは、制度の存在や仕組みを従業員に理解させているかということである。

(1) 入社時点の理解度～人材確保採用機能は疑問～

就職活動時点で当該企業の退職金・年金制度について調べた人は、「金額水準まで調べた(3.9%)」「制度の有無のみ調べた(15.8%)」を合計しても全体の2割に満たない〔図表 3-17〕。8割の人は調べなかったと回答している。さらにその調べなかったと回答した人にその理由を尋ねたところ、「当時は考える余裕がなかった」と回答した人が46.7%、「退職金・年金制度を重視していなかった」「あるのが当然と思った」が各々20%前後であった〔図表 3-18〕。

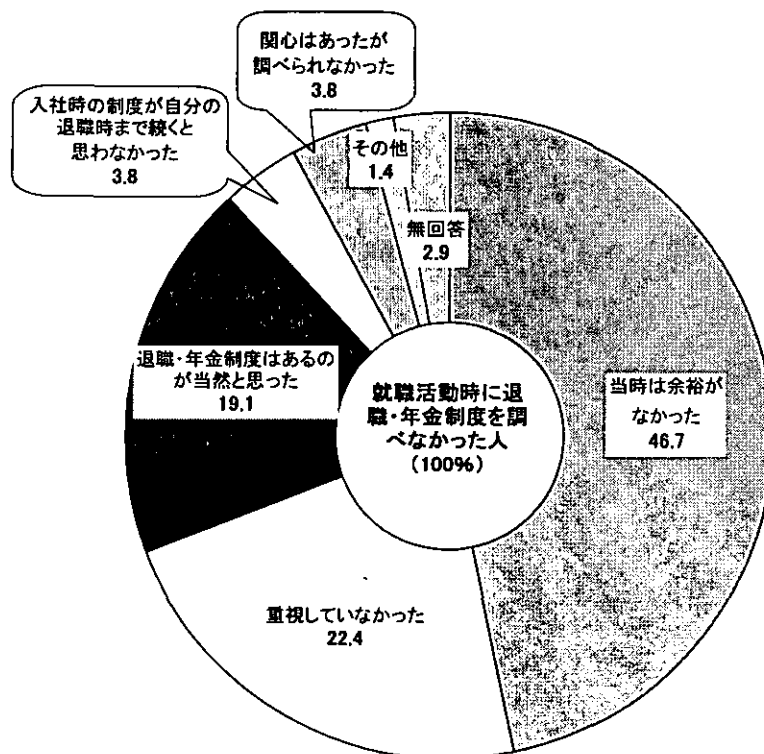
従来、退職給付には、短期的な賃金原資を必要とせず処遇条件を向上させる制度として人材確保採用機能があるとされてきた。しかし、今回調査の結果を見る限りその機能は発揮されていないのが実態のようである。入社時点においては、老後に対する不安や準備の意識はともかくとして、自社の退職給付制度への理解・関心は低いようである。

〔図表 3-17〕 就職活動時に退職・年金制度を調べたか



出所：今回調査「Q6」

〔図表 3-18〕 調べなかった理由



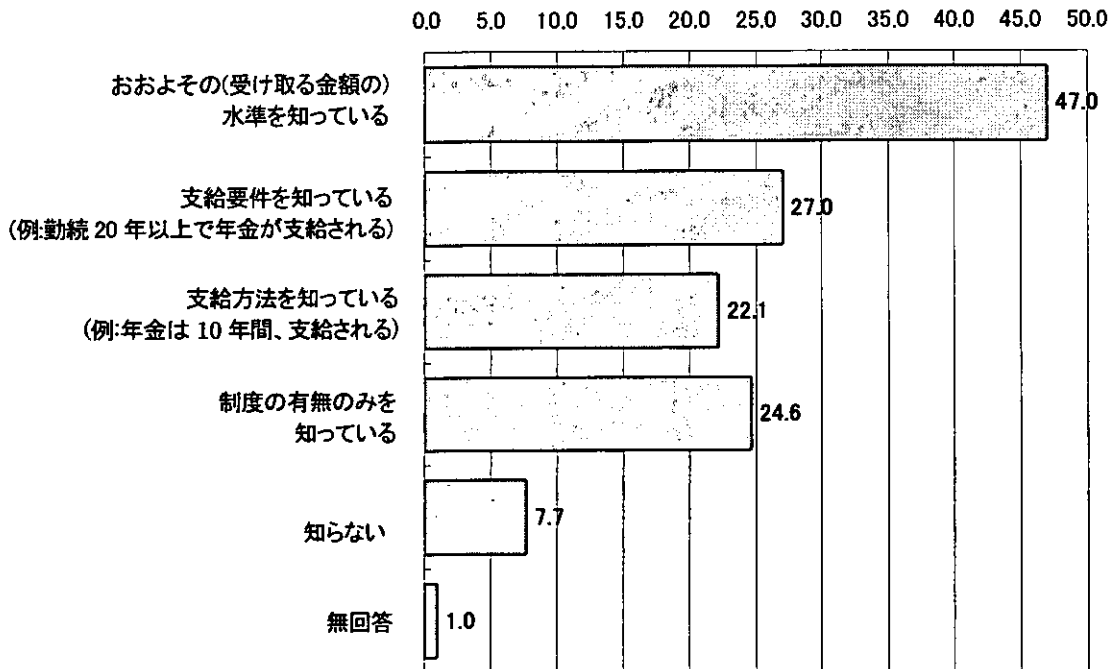
出所：今回調査「Q6-SQ1」

(2) 退職給付の水準・制度に対する理解度

次に、現在在籍している会社の退職金・年金制度の理解度を調べたところ、約半数の従業員が「おおよその受け取り金額の水準」を知っていると回答した。しかし、「支給要件」や「支給方法」といった制度や仕組みを理解している人は4人に1人程度にとどまっており、また、「制度の有無のみ知っている」とした人も4人に1人だった。このように、十分に退職給付が理解されているとは言い難い〔図表 3-19〕。さらに年代別で見ると、若い年代ほど制度に

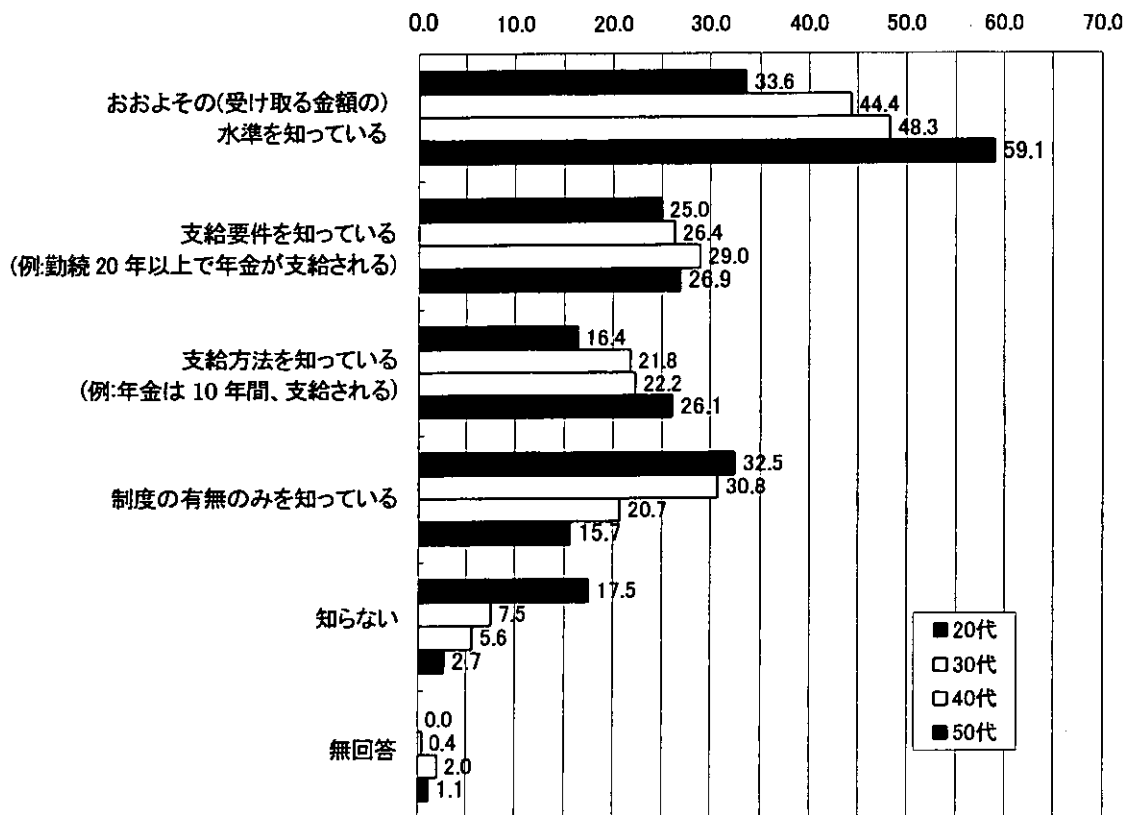
に対する理解度は下がる傾向がみられる〔図表 3-20〕。

〔図表 3-19〕 退職金・年金制度の現在の理解度



出所：今回調査「Q7」（複数回答）

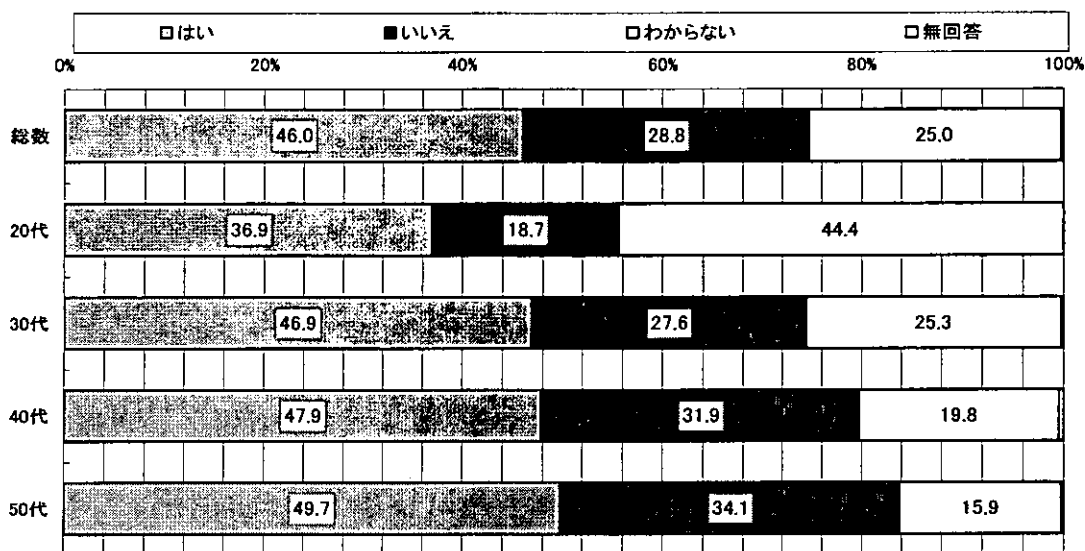
〔図表 3-20〕 制度に対する年代別理解度



出所：今回調査「Q7」（複数回答）

退職給付制度の理解について十分でないことを示す調査結果として「過去4年間における退職金・年金制度改定の実施」を尋ねた設問において、全体で4人に1人の従業員が「わからない」と回答した結果がある。ここでも、20歳代では44.4%が「わからない」としており、やはり若い世代の理解が低いことが伺われる〔図表3-21〕。

〔図表3-21〕過去4年間の退職金・年金制度の改定状況

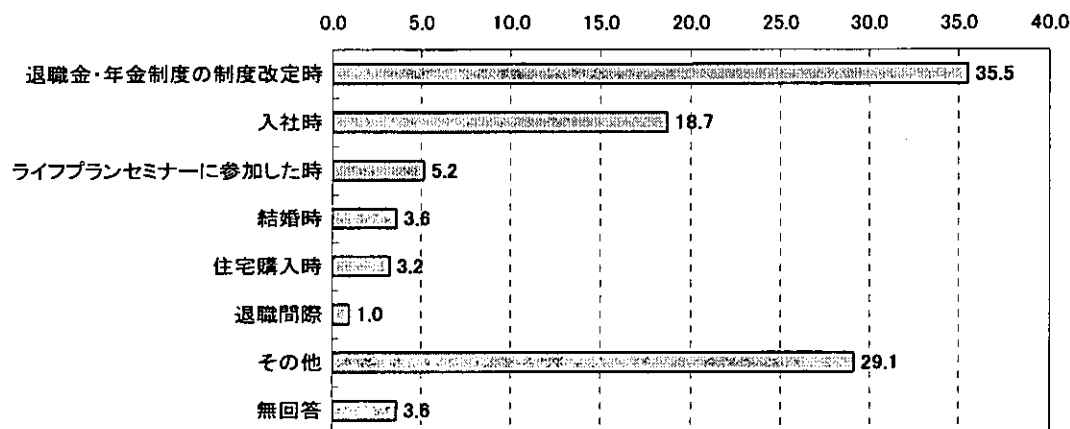


出所：今回調査「Q9」

(3) 制度を知る時期

前項で退職給付の制度をおおよそ理解していると回答した人に、「いつの時期に制度を知ったか」を調べた。最も多かったのが「退職金・年金制度の制度改定時」で35.5%、次いで「入社時」18.7%である。意外に低い結果となったのが、「ライフプランセミナー参加」時で5.2%だった〔図表3-22〕。このライフプランセミナー（退職準備セミナーなど）は、厚生労働省「平成14年就労条件総合調査」によると実施している企業自体が2割弱に過ぎず、また通常は参加対象も全社員ではなく一定年齢以上に限定されて実施されるので、このような結果になったと思われる。

〔図表3-22〕制度を詳しく知った時期



出所：今回調査「Q7-SQ2」

(4) 「ニーズ」を顕在化させる重要性

以上に述べたように老後への不安やその準備から、企業が実施する退職給付に対する潜在的なニーズは高く、退職給付の実施ないしは充実が従業員満足を向上させるための前提は存在するように思われる。しかも、現行の退職給付制度が十分に理解されていない実態が明らかとなった。そこで、退職給付の費用対効果における効果を最大化していくには、まず「ニーズの顕在化」と「伝達」がポイントになるのではないだろうか。

退職給付に関連した従業員教育は、キャッシュバランスプランや確定拠出年金の導入に伴い「リスク転嫁の観点」ないしは「自立型社員モデルへの移行との観点」から社員教育が考えられており、「投資教育」との表現もされている。また、退職給付に関連した主な従業員教育として挙げられる「ライフプランセミナー」は従業員が50歳前後になって実施されることが主流である。しかし、それでは内容的に「ニーズを顕在化」させるものではなく、「実施時期」も遅きに失している。

公的年金の脆弱性が明らかになった現在、企業における退職給付を本当に動機付けのシステムとして機能させるためには、「ニーズの顕在化」のための従業員教育が必要である。特に、「将来の報酬より現在の報酬を望む」が「老後の不安」は大きく、しかし、「何の準備・行動も起こしていない」従業員を対象とすべきである。それは具体的には「20歳代」と「30歳代」の層である。また、制度的には現行では認められていない「従業員のマッチング拠出」もニーズの顕在化にとっては非常に効果的であると思われる。

4. 退職給付プランへの成果主義の反映

(1) 成果主義の要点～従業員の動機付け～

ここ数年来、人事賃金の領域において成果主義の導入に関心が集まっている。成果主義は従来の年齢や勤続といった属人的決定基準・仕組みからの脱却との視点で議論され、「個人業績ないしはその格差」を基準として個人の賃金・賞与・昇進を決定していくものであり、限られた原資を効果的に配分する仕組みである。ここでいう「効果的」とは、従業員間の公平間・納得性を確保していくとの意味（＝動機付け）と、仕事や業績に見合った賃金を支払うとの企業側の費用対効果の納得性を確保する意味がある。

このような従業員間の動機付けと企業対従業員の納得性を高めつつ、原資の効果的配分を目指す成果主義の考え方は退職給付にも取り入れるべきではないかとの議論がある。退職給付の動機付けという効果をより向上させていくのであれば、「個人業績による格差型退職給付制度（＝成果型退職給付）」を取り入れるべきことになる。

そこで、従業員は退職給付にも「個人業績」を反映することを望んでいるかどうかを把握する。

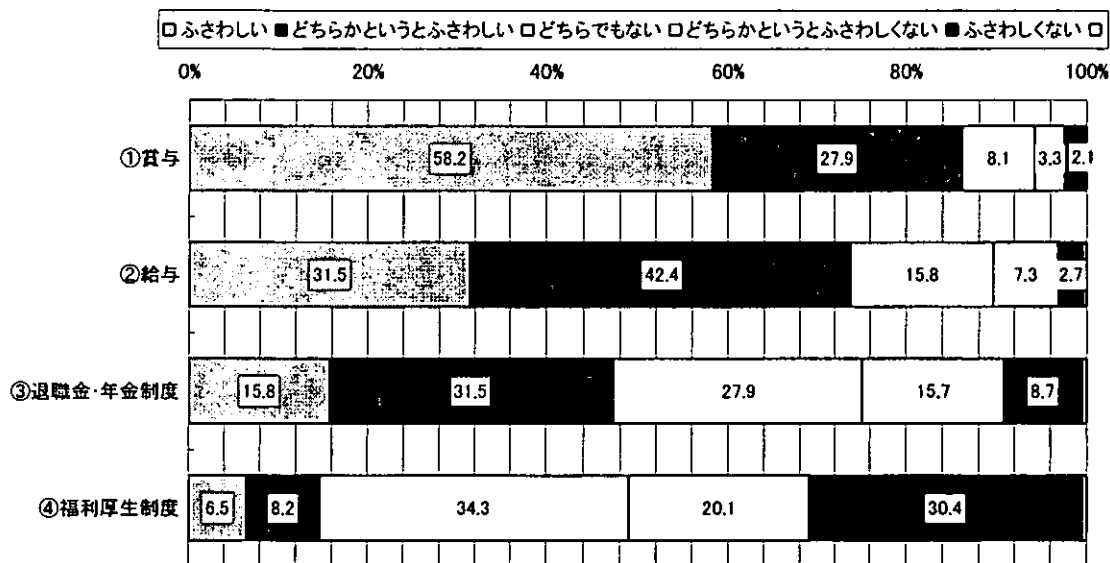
(2) 意見が分かれる退職給付における成果主義の導入

代表的な報酬制度である「①賞与」「②給与」「③退職金・年金制度」「④福利厚生制度」のそれぞれについて、成果主義を導入した仕組みがふさわしいか否かを調べた。

その結果、〔図表 3-23〕の通り、「①賞与」に関しては積極的に「ふさわしい」とする人が

6割、「どちらかというとうふさわしい」と回答した人と合わせた「成果主義賛成派」は9割近くを占める。しかし、賞与との比較で「③退職金・年金制度」をみると「成果主義賛成派」は5割弱になっており、給与や賞与に比較して退職給付に成果主義を導入することについて従業員の意識は大きく分かれている。

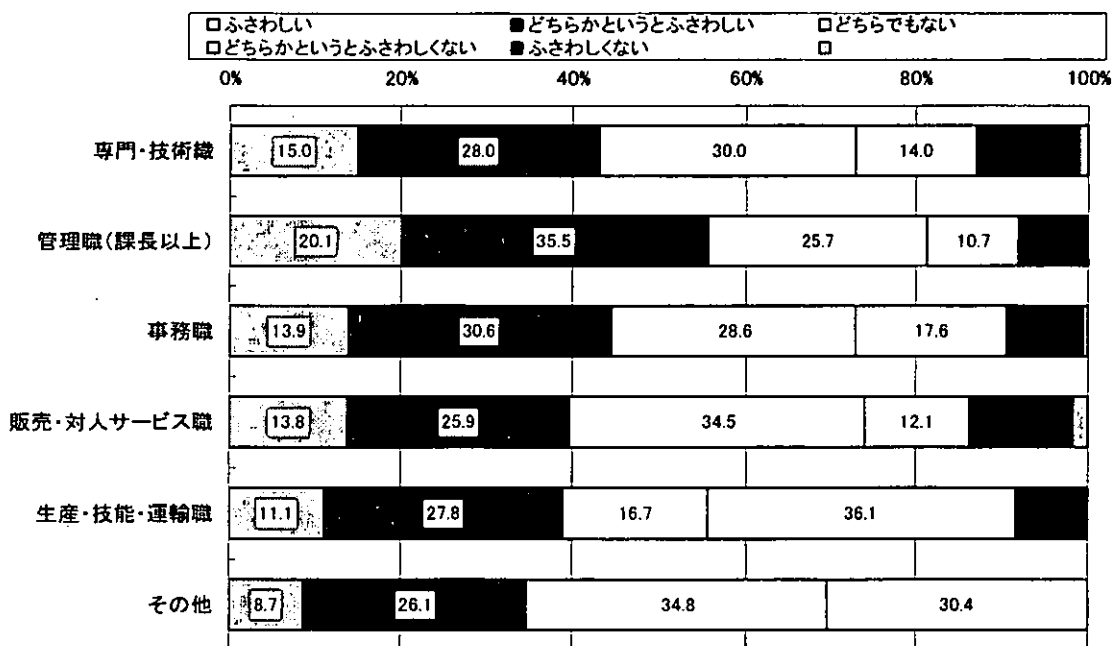
〔図表 3-23〕 各種報酬制度に対する成果主義の反映



出所：今回調査「Q10」

この成果主義に対する考え方は職種・階層によって考え方に差がみられ、「専門・技術職」「管理職」はどの報酬制度に対しても成果主義の導入に積極的である。特に「③退職金・年金制度」では、「管理職」だけ成果主義賛成派が55.6%と他の職種が4割前後となっている中で目立って多くなっている〔図表 3-24〕。

〔図表 3-24〕 ③退職金・年金制度の成果主義の反映（職種別）



出所：今回調査「Q10」

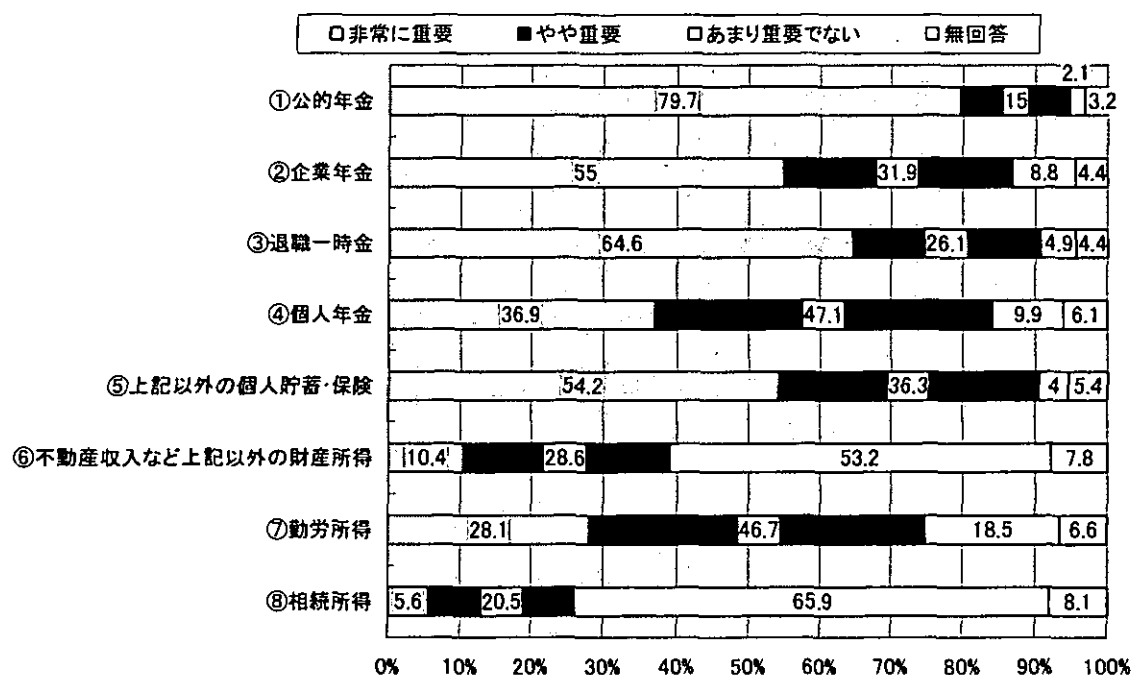
III. 退職給付に対する期待～どんな退職給付を望むか？～

1. 退職給付への基本的な期待役割

(1) 公的年金を補完するもの

老後生活費として重要性の高いものは、「公的年金」「退職一時金」「企業年金」「個人年金」「貯蓄・保険」がどれも9割前後（「非常に重要」＋「やや重要」の割合）となっているが、その中でも、非常に重要性が高いとされたものだけをみると、やはり「公的年金」が79.7%と突出し、退職一時金が64.6%、企業年金が55%となっており、企業が用意する退職給付の重要性は高いが公的年金を補完するものと認識されているのではないだろうか〔図表3-25〕。

〔図表3-25〕 老後生活費として重要なもの

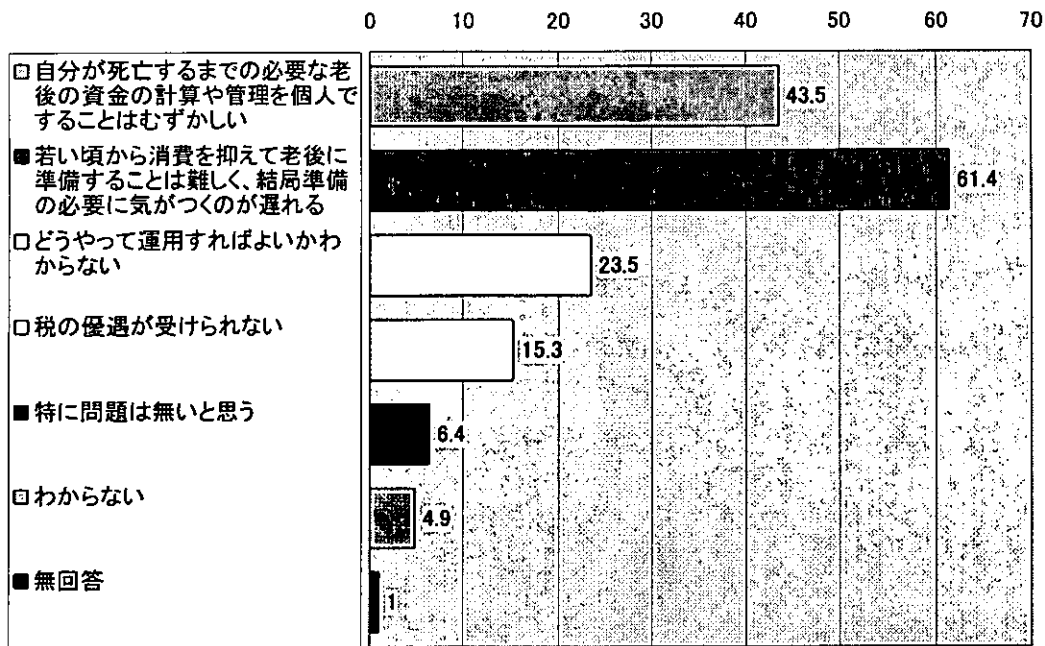


出所：今回調査「Q2-SQ2」

(2) 個人による「積立」「受給管理」の困難性を回避

自分自身で老後生活費を積み立て、運用・受給管理することの問題点について尋ねたところ、「問題はない」と回答した人は6.4%しか存在しなかった〔図表3-26〕。そして、その問題点として6割を超える人が指摘したことは「若い頃から消費を抑えて積み立てることの困難性」である。この指摘は、年代が上がるにつれ多くなり、自らの経験を踏まえた切実な思いが伺われる〔図表3-27〕。

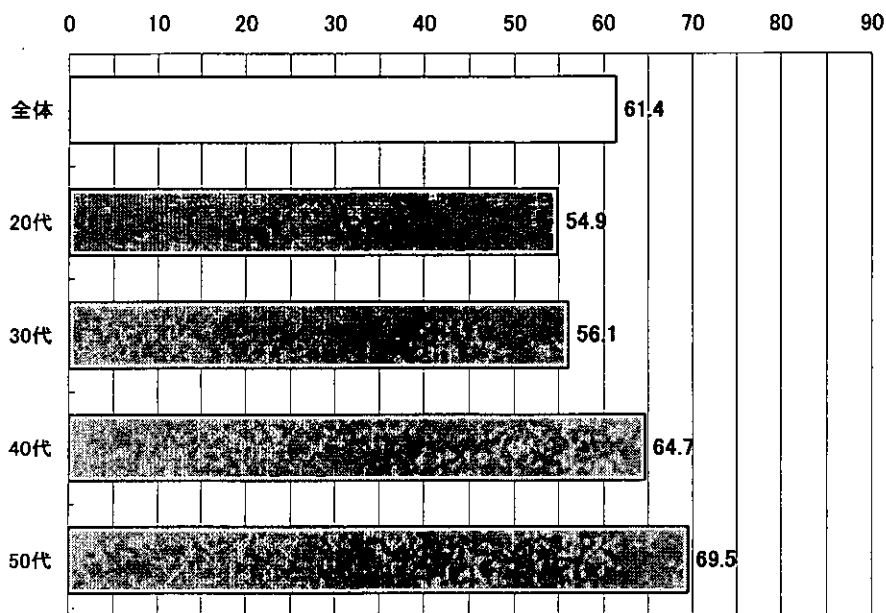
〔図表 3-26〕 自分で準備する場合の問題点



出所：今回調査「Q3」

〔図表 3-27〕 自分で積み立てることが困難な理由（年代別）

Q3
②若い頃から消費を抑えて老後に準備することは難しく、結局準備の必要に気がつくのが遅れる



出所：今回調査「Q3」

この意識は「退職給付の受取形態」希望で「一時金」「年金」と回答した人に、その理由を調査した「Q11-SQ2」でもほぼ同じような回答結果となっている。

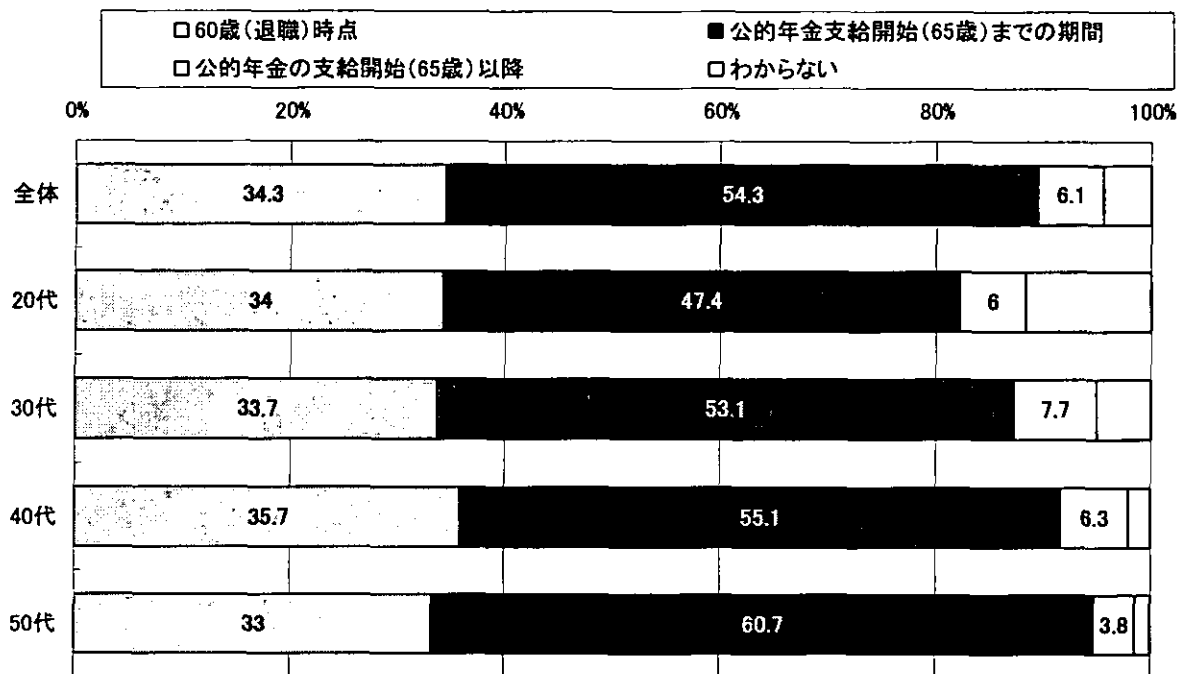
これは逆説的ではあるが、「強制積立（拠出者は個人でも企業でも構わないが）」で、かつ

「引出し・解約に制限がある」ものが、退職給付として望まれていることになるのではないだろうか。

(3) 公的年金支給開始までのつなぎ

企業の退職金・年金が最も必要と思われる時期を尋ねたところ、「60歳定年退職後、65歳公的年金支給開始までの期間」との回答が54.3%、「60歳（定年）時点」とした人が34.3%であった。退職一時金か年金かの受け取り方は別として、9割の従業員は公的年金支給開始までのつなぎとして企業の退職給付に期待している〔図表3-28〕。

〔図表3-28〕 退職金・企業年金が最も必要な時期



出所：今回調査「Q13」

この傾向は、定年が近い50歳代でより強くなっている。

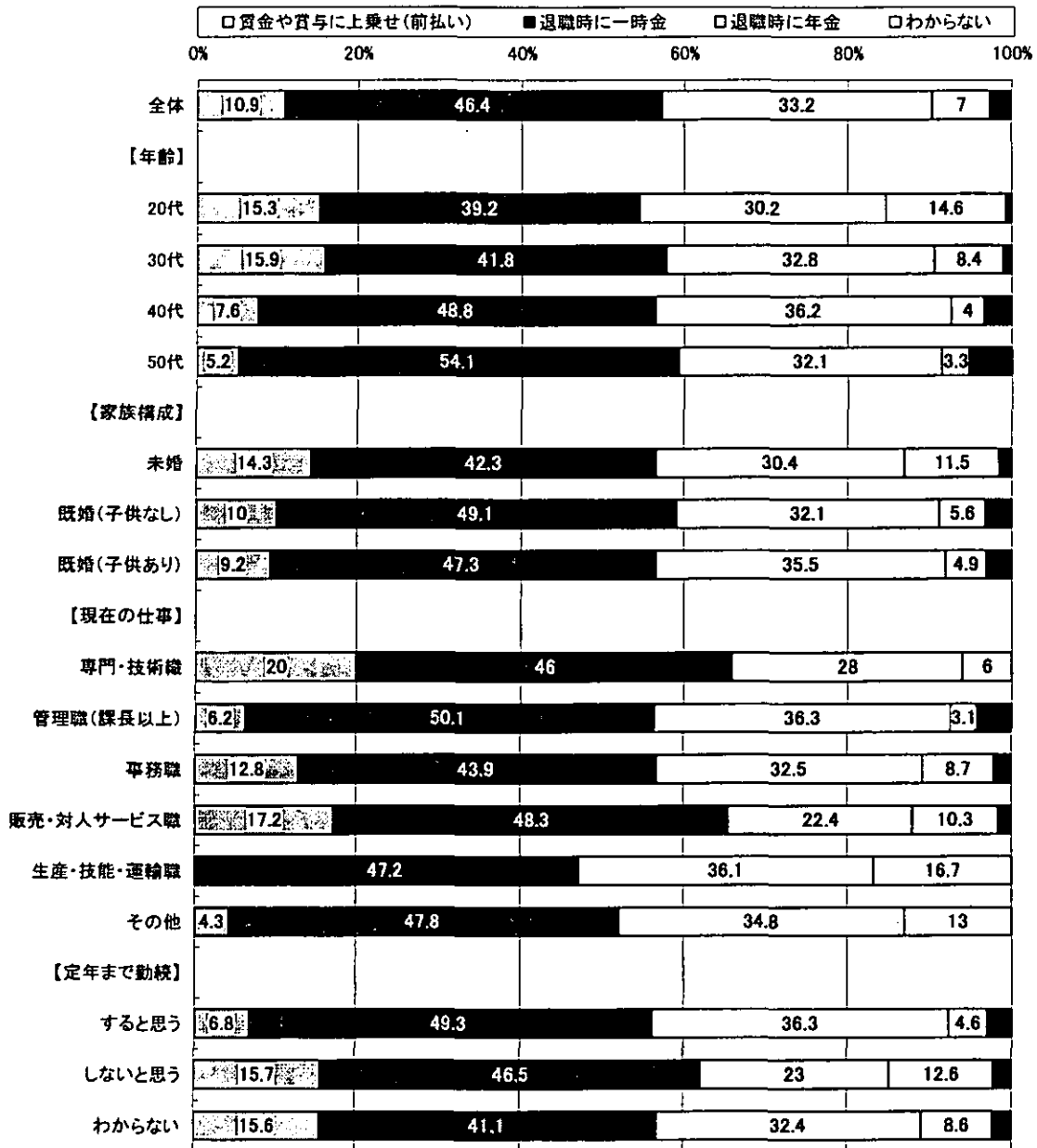
以上のような観点からすると、企業における退職給付のあり方としては「あくまで金額的にも期間的にも公的年金を補完するもの」であるから、「退職給付の充実＝老後の不安解消」との発想だけではなく「定年延長／再雇用＋退職給付＝老後の不安解消→従業員満足の上昇」といった図式も視野に入れて考えていくことが退職給付の見直しには必要となってこよう。

2. 退職給付の基本的形態に対する意向

(1) 一時金か年金か前払いか

退職給付の受取形態については、「一時金」として受け取ることを希望する人が46.4%と半数で、「年金」受取りを希望している人は33.2%、そして「前払い」を希望した人は10.9%であった。やはり退職給付の受取形態では「一時金受取り」が主流のようである〔図表3-29〕。

【図表 3-29】 希望する退職給付の受取形態（前払い・一時金・年金）



出所：今回調査「Q11」

この3つの受取形態の希望について回答者属性で特徴がみられるところを指摘すると、まず「一時金」の希望が多いのは「50歳代・管理職」で、50%を超えている点である。

「前払い」の希望が比較的多いのは「20/30歳代・未婚・定年までの勤続をしない」人たちで15%を超え、特に「専門/技術職・販売/対人サービス職」では20%近くの人が希望している。逆に「生産/技能/運輸職」では「前払い」を希望する人がほとんどいなかった。

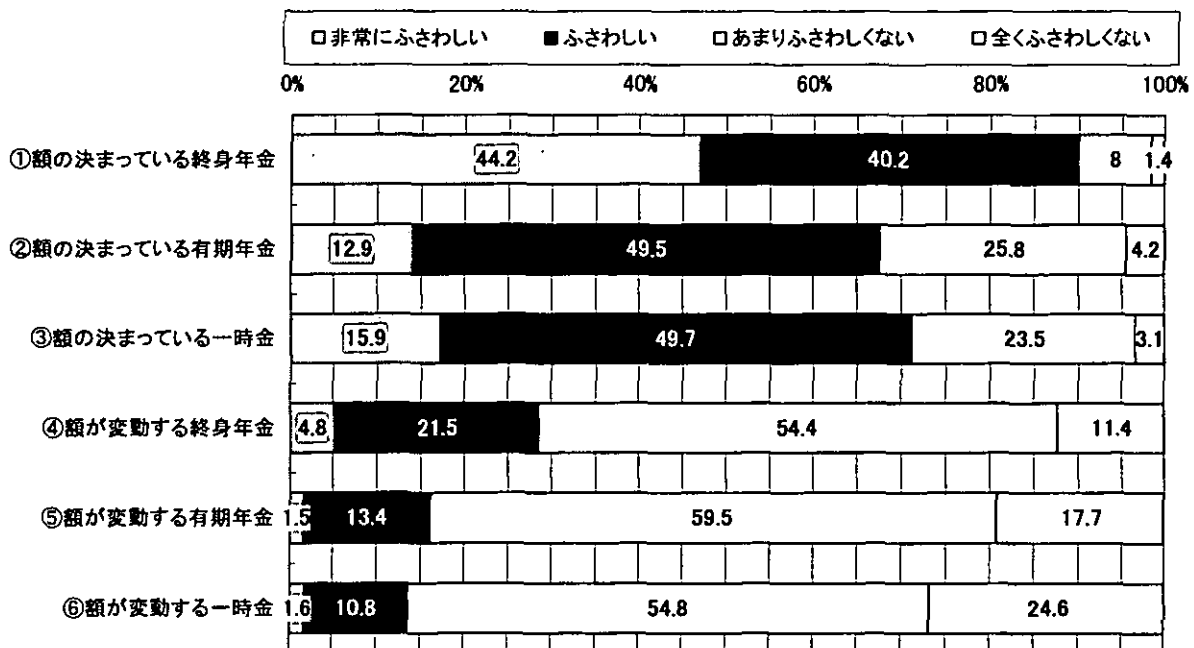
「年金」での受取りを希望する人については特に属性による差はあまりないようである。ただ、「前払い」希望の多い「専門/技術職・販売/対人サービス職」では「一時金」希望は他の属性と差がないが、その分「年金」希望が30%を切る回答となっている。

(2) 給付額が変動するのは好ましくない

2001年の確定拠出年金法等の施行により、給付額が運用実績や金利などにより変動する確定拠出年金やキャッシュバランスプランなど、給付時点までその額が分からない退職給付制度の実施が可能となった。そこで、老後生活費の支えとして退職給付を考えた場合、「確定給付型がよいか、変動給付型がよいか」を「一時金と年金（終身と有期）」に分けて意向を調査してみた。

結果は当然のことながら「確定給付の終身年金」が最も回答が多く、「非常にふさわしい」と「ふさわしい」を合わせると84.4%であった。また、有期年金であっても一時金であっても6割を超える人がふさわしいものとして支持をした。その一方で給付額が変動するのであれば年金であろうと一時金であろうと「ふさわしくない」とする人が7割前後に達する。退職給付に対する老後生活費の確保というニーズからすると、「変動型」はそれに応えていないようである〔図表3-30〕。

〔図表3-30〕 退職給付額の変動型/確定型の希望



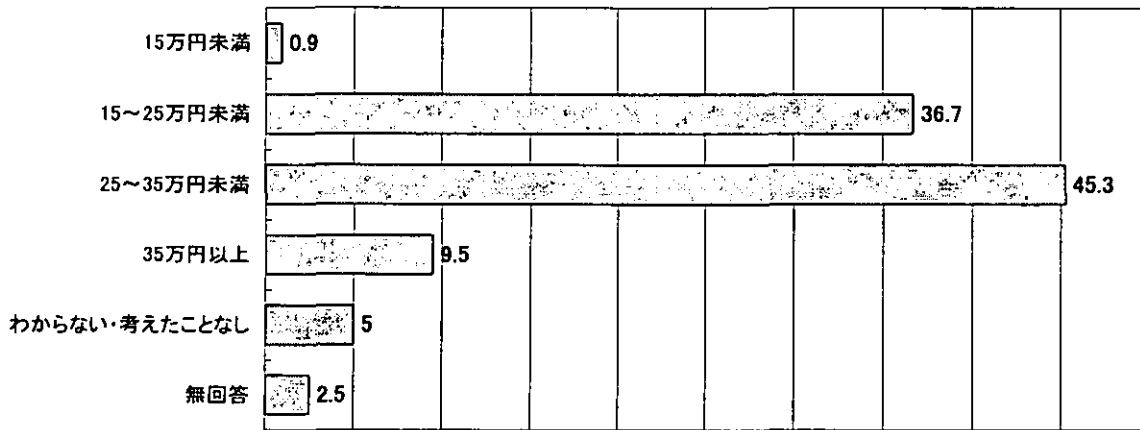
出所：今回調査「Q12」

3. 給付時点で想定される行動選択からみた退職給付のあり方

(1) 最低限必要な老後生活費の額

夫婦二人分を想定した最低限必要な老後生活費の額を調べたところ、約半数の人が「25～35万円未満」と回答し、次いで36.7%の人が「15～25万円未満」と回答した〔図表3-31〕。

【図表 3-31】最低限必要な老後生活費（夫婦 2 人分）



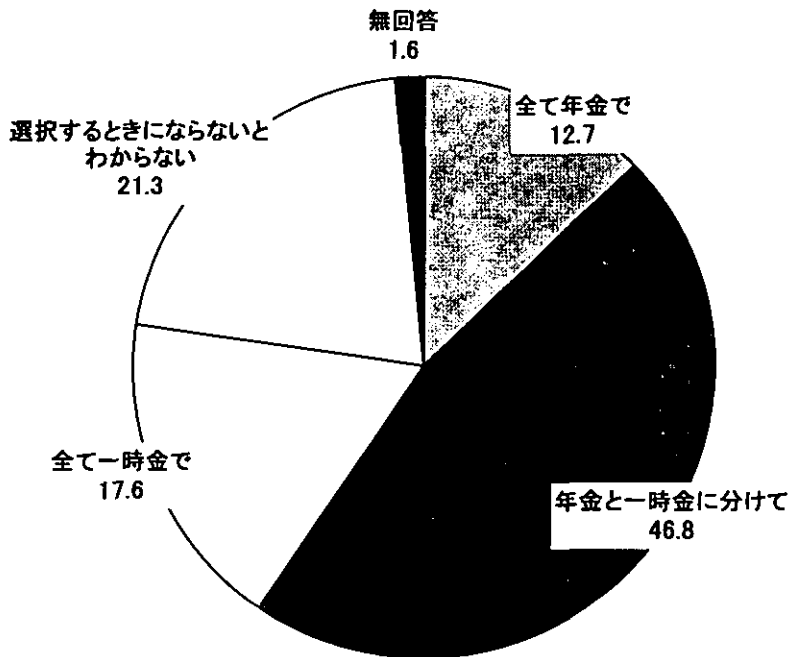
出所：今回調査「Q2-SQ3」

(2) 退職金と年金の受け取り方法の希望

① 全部ないしは一部年金を選択する人が多数派

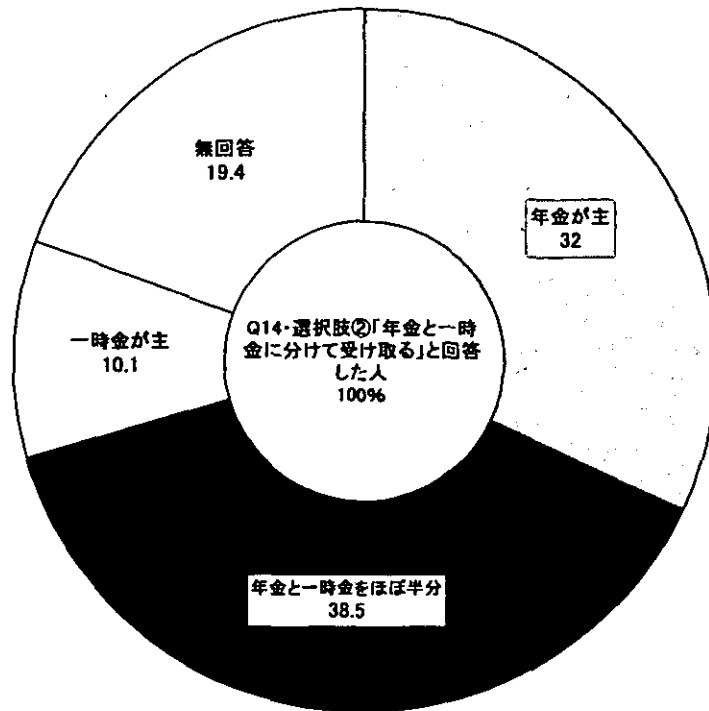
将来、退職給付を受け取る時点で「終身年金」と「一時金」の選択が可能な場合の選択について尋ねたところ、「全て一時金で受け取る」と回答した人は 17.6%と少数で、6 割の人は「年金・一時金に分ける (46.8%)」ないしは「全て年金 (12.7%)」と回答している [図表 3-32]。さらに、「年金と一時金に分けて受け取る」と回答した 46.8%の人に対して、その受取割合をどうするかを調べたところ、「年金が主 (32.0%)」「半分づつ (38.5%)」となっており、なんらかの形で年金での受取りを利用したいという人は多いようである [図表 3-33]。

【図表 3-32】年金と一時金の受取方法の希望



出所：今回調査「Q14」

〔図表 3-33〕 年金と一時金に分けて受け取る場合の割合

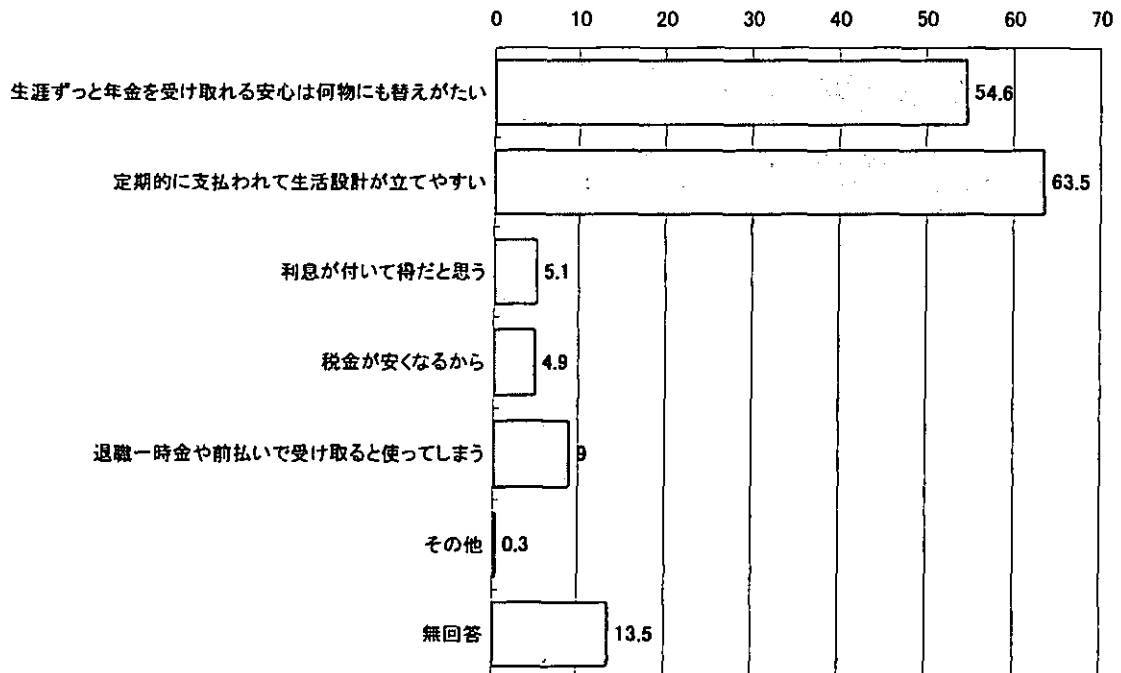


出所：今回調査「Q14・SQ1」

② 終身年金を選択する理由

終身年金を全部ないしは一部選択をする理由として多く挙げられたのは、「定期支払による生活設計の立てやすさ(63.5%)」「生涯受取保障の安心感(54.6%)」であった〔図表 3-34〕。

〔図表 3-34〕 終身年金選択の理由



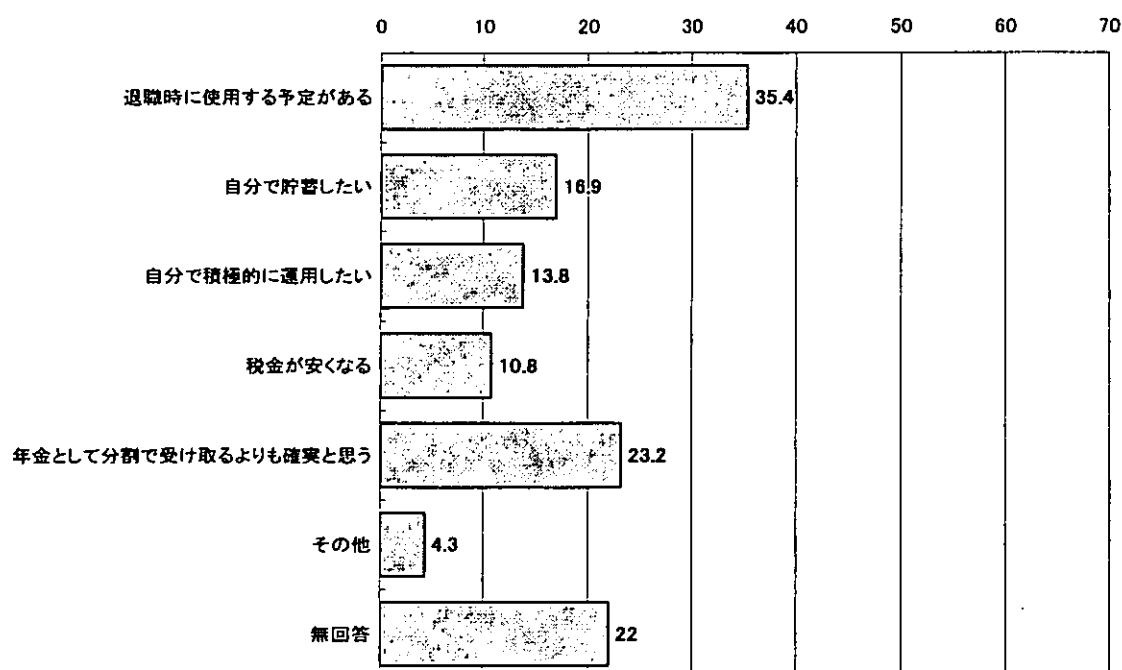
出所：今回調査「Q14・SQ2」（複数回答）

一方「一時金や前払いで受け取ると使ってしまうから」との消極的理由で終身年金を選択する人は9.0%しかいなかった。老後生活費を個人で準備する段階での問題点で「消費を抑えて積み立てるのは困難」と指摘した人が6割もいたが〔図表 3-26〕、退職時点で受け取った後では「使ってしまう」と心配する人は少ないようだ。

これらの結果は、「老後生活費の不安」を感じている7割を超える人に対して〔図表 3-10〕、終身年金がそのニーズを満たす有効な手段であることを示している。

その一方、一時金を選択する理由で最も多かったのは「退職時に他に使用する予定あり」が35.4%だが、〔図表 3-35〕で示した通り理由は分散している。

〔図表 3-35〕 一時金選択の理由



出所：今回調査「Q14-SQ3」（複数回答）

③ 「一時拠出型・終身年金」の利用希望

現行企業年金制度では「終身年金（厚生年金基金など）」を受給するためには、その原資は現役世代に積み立てなければならない（受給時に一時金選択は可能）。積立てをしないで、個人が一時に一括で拠出しそれを原資として終身年金を受け取るという企業年金の仕組みは用意されていない。そこで、もしこのような仕組み（＝「一時拠出型・終身年金」）が用意されたら使いたいかを調査してみた。

その結果、「使いたい」と回答した人が35.8%で「使いたくない」とした人の2倍であった。やはりここでも「終身年金」に対する潜在的な要望が強いことが現れていると思われる。

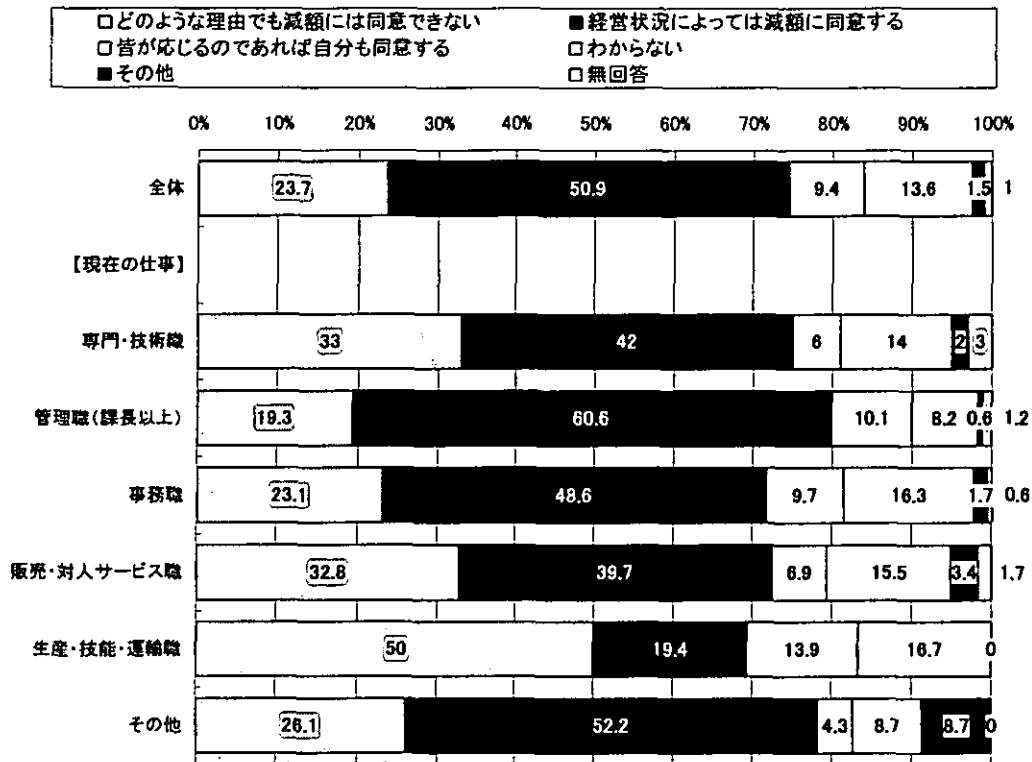
4. 制度変更における行動選択からみた退職給付のあり方

（1）将来の給付減額については寛容

確定給付型年金制度を実施しているとの前提で、将来、会社業績が悪化し将来の年金額減額に対して同意を求められた場合、どうすると思うかを尋ねた。

〔図表 3-36〕の通り、「どのような理由でも同意できない」とする人は23.7%に過ぎず、「経営状態によっては同意（50.9%）」「皆が応じれば同意（9.4%）」が6割を超えており、将来の給付減額については寛容な意識を持っているようである。ただし、「経営状態」の客観的説明が十分になされることが前提であることは言うまでもない。

〔図表 3-36〕 将来の給付減額への同意



出所：今回調査「Q16」

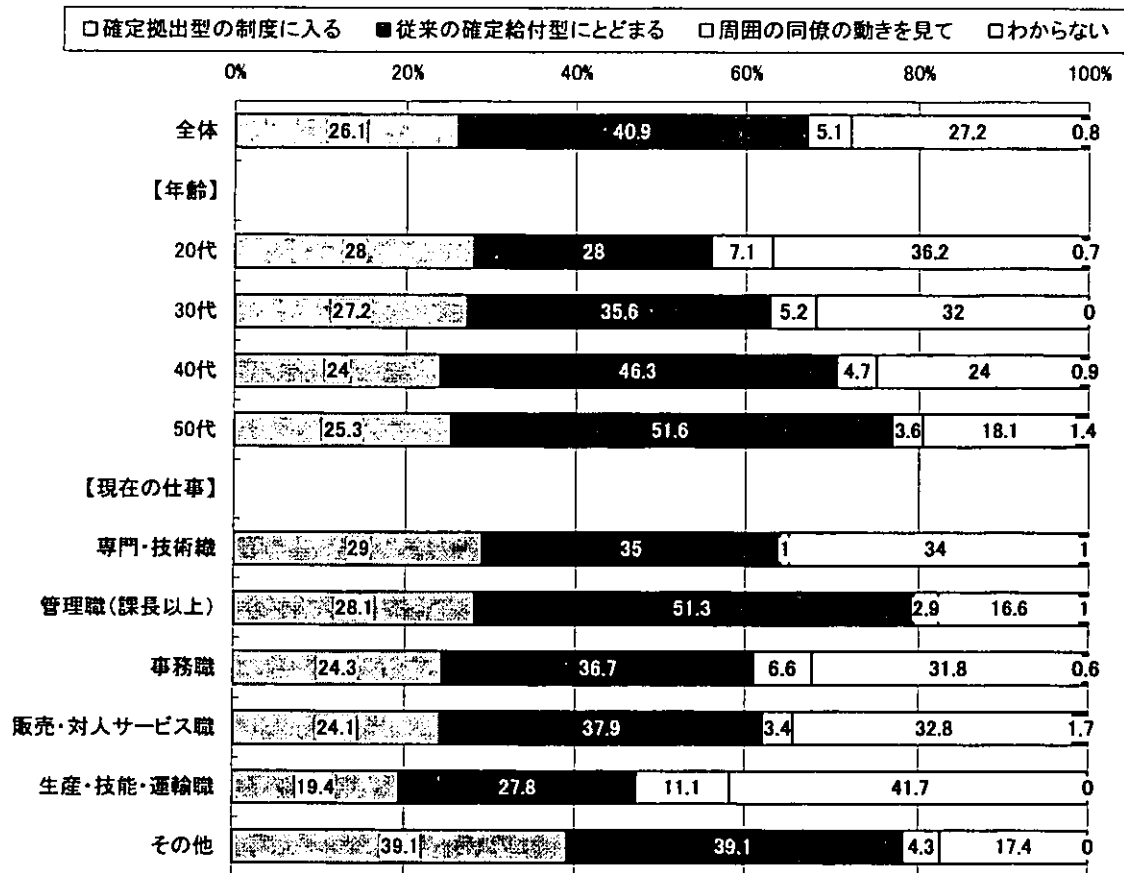
属性で特徴的なのは、経営の一翼を担う管理職では「経営状態によっては同意」が60.6%と高くなっており、逆に生産/技能/運輸職では「どのような理由でも同意できない」が50%と高くなっている。

（2） 確定拠出より確定給付

確定給付型年金制度を実施しているとの前提で、将来、制度変更により「確定拠出型年金制度（日本版 401k）も選択できるようになった」とした場合、どちらを選択すると思うかを尋ねた。

積極的に「確定拠出型年金制度（日本版 401k）」に入ると回答した人は26.1%と少なく、40.9%の人が「確定給付型年金制度に残る」と回答している。さらに年代別でみると「確定拠出型年金制度（日本版 401k）」に入ること希望する人は変化がないが、「確定給付型年金制度に残る」と回答した人は年代が上昇するにつれ確実に増加し、50歳代では51.6%に達する。また、職種でも「管理職」が51.3%の人が「確定給付型年金制度に残る」と他職種より目立って多い回答となっており、「定年が間近に迫り、年金の仕組みや社会経済環境をよく把握していると思われる層」で「確定給付型年金制度に残る」との選択が多いようである〔図表 3-37〕。

〔図表 3-37〕 確定給付型と確定拠出型のどちらを選択するか



出所：今回調査「Q17」

以上の結果と、〔図表 3-30〕で明らかにした通り「確定拠出型年金制度（日本版 401k）」は変動型であることや、さらに〔図表 3-26,27〕で指摘した運用管理に対する困難性などから、確定給付型年金との比較においてはニーズが低いことは明らかと言わざるを得ない。

（3） 実際の制度改定と従業員満足度からみた退職給付のあり方

次に、実際に退職金・年金制度の改定を経験した従業員の満足度から、これからの退職給付のあり方を検討する。

① 改定における従業員満足度

過去4年以内に退職金・年金制度が改定された従業員の満足度をみると、全体として不満でも満足でもない中立的な評価をしている人がほぼ半数となっている。しかし、その中立的な人を除いて満足（非常に満足+やや満足）と不満（非常に不満+やや不満）だけでみると、制度改定内容について不満を持つ人が34.5%と多い〔図表 3-38〕。