

《論 説》

日本企業の退職金制度に関する研究

——従業員の仕事貢献度の反映に着目して——

鳥 日 娜[†]・松 田 陽 一

目 次

- I. 本研究の課題と方法
- II. 退職金制度の今日的な様相
- III. 退職金制度の歴史
- IV. 退職金制度における仕事貢献度の反映
- V. インタビュー調査の結果
- VI. 本研究の結論と実践的含意

I. 本研究の課題と方法

1. 本研究の課題

本研究の課題は、日本企業の退職金制度において、今日、企業が意図し始めた従業員の仕事貢献度の反映という視点から、その実態を明らかにし、考察を加えることである。

日本の退職金制度は、「企業が従業員に対し、従業員の退職時に退職一時金、または退職後一定期間ないし終身にわたり退職年金を、または両者（一部を一時金、一部を年金）を支払う制度」であると定義されている¹。

従来、日本企業の退職金制度は、従業員の定着の促進や終身雇用を維持するために設計され、施策として行われてきており、企業や従業員にとって、例えば、月額・支給の賃金とは異なる意味をもっているのである²。

その一方で、今日、労務行政研究所（2007）によれば、退職金一時金と退職年金について改定した企業は、約半数にものぼり、とくに、「ポイント制」を取り入れた企業の多いことが判明している。これは、従来の終身雇用や年功制を色濃く反映した退職金制度から、今日、成果主義等の導入に基づいて、従業員の仕事貢献度をこの退職金制度にも反映することを意図して変化しつつあると考えられるのである³。

[†] 岡山大学大学院社会文化科学研究科組織経営専攻所属

1 神戸大学大学院経営学研究室編（1988）、608-609頁。

2 二神恭一（2004）、41頁。

3 労務行政研究所編（2007）、17頁。

よって、本研究では、この変化について考察することは意味あることと考え、具体的な以下の課題について、論述するものである。

第1に、日本企業の退職金制度について、その今日的な様相や発展の経緯を明らかにすることである。

第2に、従業員の仕事貢献度をそれに反映することについて、その実態と問題点、および企業は現実的にどのような対応をしているのかについて、明らかにすることである。

2. 研究の対象と方法

本研究の対象は、日本企業の退職金制度である。

次に、本研究では、上記の課題を明らかにするために調査を行っている。具体的には、文献等の渉猟調査と企業・役所を対象にしたインタビュー調査である。

3. 本稿の構成

本稿は、最初に、日本企業の退職金制度の今日的な様相（Ⅱ節）（変化，課題）について述べる。次に、その発展の歴史（Ⅲ節）について述べ、さらに仕事貢献度の反映に関する議論（Ⅳ節）について述べる。次に、インタビュー調査の結果（Ⅴ節）について述べ、最後に、本研究の結論と実践的含意（Ⅵ節）について述べる。

Ⅱ. 退職金制度の今日的な様相

ここでは、日本企業の退職金制度の変化の背景について提示し、次に、それが抱える今日的な課題について述べる。

1. 変化の背景

勤労者の退職金制度のあり方に関する研究会編（2004）に基づけば、次の3つが指摘されている。

(1)労働市場の変化

労働市場の変化、とくに雇用の流動化へ対応するために、退職金制度は変化している。具体的には、従来の厚生年金基金や適格退職年金においては、中途退職者には不利な取り扱いとなっていたが、現行の確定給付型企業年金においては、3年以上の勤務経験のある中途退職者には、退職一時金を支給するようになってきているということである。さらに、彼（女）らが保有する年金を他企業へ移管することが可能になっている。むろん、これだけではないが、これらによって雇用の流動化は進んでいる。

また、今日、若年者層を中心に、就業意識には変化が見られ、定年まで一つの企業に勤めることを考えていない人も増加しており、その傾向はますます強まっている。さらに、自己の能力を発揮するためには、転職も厭わない人も増えてきている。

以上のような労働市場の変化に対応して、従来の退職金制度も変化しているのである。

(2)賃金制度の変化

賃金制度の変化に伴って、退職金制度は変化している。具体的には、1970年代後半からの能力主義の導入や1990年代に入ってから成果主義の導入に伴って、従来の生活、職能、あるいは職能資格中心の賃金制度から職務、役割、成果を中心とした新しい賃金制度へ変化している企業が増えつつある。よって、退職金制度も同時に変化しつつあるということである。例えば、退職金の算定方式は、従来、退職時の給与×勤続年数×料率というのが一般的な方式であったが、これに職位や貢献度を反映した方式に変化しつつある。

(3)運用市場の変化

退職金の運用市場に変化が生じ、それに伴って退職金制度は変化している。具体的には、経済不況等によって低金利が長期化し、退職金を運用する金融市場から従来ほどの運用収益（利回り）を見込むことができなくなり、その穴埋めとして、企業は多大な経済負担を迫られている。よって、企業は、年金資産の積立不足への対応余力が低下し、このような状況下では、従来ほどの金額を退職する従業員に給付できなくなり、制度自体の見直しを迫られているのである。とくに、企業年金の積立不足を補填することによって、企業収益をも圧迫しており、今日では、適格退職年金を廃止し、厚生年金基金を解散するケースが増加している⁴。

2. 今日的な課題

(1)積立不足に関する課題⁵

居樹（2001）によると、企業には、退職金に関する積立金に不足が生じているという課題がある。企業は、適格退職年金については、将来の退職金の支払いに備え、一定の掛金を計画的に外部に積み立てる「事前積み立て方式」をとっている。そして、この場合の運用収益は、予定利率5.5%程度で算出されることが多いのである。しかし、実際の運用は、例えば、生命保険企業等が行っている運用収益率は0.75%程度に過ぎず、この予定する運用収益と実際に配当を受ける運用収益との差額が、赤字になり、積立不足になっているのである。これについては、従業員が負担する保険料（掛金）は、従来に比べると何倍にも増加しているにもかかわらず、企業が負担するそれは増額されず、保険料の引上げが放置されてきたことも要因の一つである。さらには、適格退職年金は、5年以内の期間ごとの再計算時にしか保険料を見直しすることができず、このような積立不足に対して短期的に対応できない仕組みがあることも要因の一つである。

(2)新制度移行に関する課題⁶

浅野（2005）によると、企業には、新制度（例えば、確定拠出年金やキャッシュバランスプラン）に移行する際に、従業員への説明や普及、理解を促進しなければならないという課題がある。特に、確定拠出年金の個人運用における、投資の仕組みやリスクについては、理解が充分ではない従業員が多く、それらに関する説明や理解の向上が、企業にとっては、重要な鍵になっている。さらに、運用

4 勤労者の退職金制度のあり方に関する研究会編（2004），25頁。

5 居樹伸雄（2001），35頁。

6 浅野隆（2005），45頁。

利回りについて、投資に関する説明や啓蒙をいかにして推進していくのかについても課題である。

(3) 従業員の仕事貢献度の反映に関する課題

居樹（2004）によると、企業には、退職金に関して、従業員の仕事貢献度をいかに反映させていくのか、という課題がある。上述したように、多くの企業では、仕事貢献度を反映する退職金制度に移行しつつあるが、それについては、評価の公平性や納得性は不明瞭であり、その尺度等は明確になってはいないのである。ポイント制は、それらに対応する1つの施策であるが、企業ごとに多様な方法によって行っているのが現状である。

Ⅲ. 退職金制度の歴史

ここでは、日本企業の退職金制度の発展の歴史に関して、明治時代以前から平成時代まで5つに区分し、それぞれにおける退職金制度の状況・内容、従業員の仕事貢献度の反映状況について述べる。以下の表1は、それについての要約を示したものである。詳しくは、鳥（2009）を参照のこと。

表1 退職金制度の歴史

年代	状況	退職金制度の内容	従業員の仕事貢献度の反映
明治以前	労働者は、共同体としての直系家族ないしそれに類する親子同居的な形態で生活し、奉公人は満期まで居るとするのが支配的な考えであった。	雇用満期に、主人と同じ屋号を使用することを許され、屋号を染め抜いた「のれん」が贈られる慣行があった。これが、後になって、退職する従業員に主人が金一封を贈って永年勤続を慰労する慣行に変わった。	永年勤続を慰労する視点から仕事貢献度をやや反映している。
明治時代	今日の退職金制度に近いものは、一部の官営工場や企業で普及するようになり、徐々に労務慣行化していった。当時は、従業員の人手不足が深刻化し、定着させるために、退職に際して「功労報奨金」の支給を約束することが広く行われている。	従業員には、退職や引止めのために備えて義務的に原資を積立てさせるという一種の強制貯蓄が普及した。しかし、懲戒解雇や自己都合退職の場合は没収するものであったため、職工の間でこれを「足留金」とみなして、不満が高まり労働争議が多発していった。	足留金や、没収制度もあり、従業員の仕事貢献度をあまり反映していない。
大正時代	第一次世界大戦後、恐慌と不況によって、大量の解雇が行われ、かつてない失業の発生がみられる。従って、失業保険制度の設置への要求が高まり、世界大恐慌下でこれが最高潮に達している。当時、従業員の要求には強いものがあつたにもかかわらず、その実施を要求するだけであり、要求内容に乏しいものであった。	①優秀な従業員の確保や定着、および仕事意欲向上の促進機能、②不要人員の排除・雇用の調整機能の形成が進み、解雇手当が普及した。事後払い賃金性、および勤続ないし企業への貢献に対する報奨給付性という、2つの側面をもつ事後給与としての退職金制度が、大企業に固有のものとして形成された。この退職金制度の普及や発展とともに、従来からの解雇手当的な性格から、事後給与的な性格に変化してきた。	優秀な従業員の確保や定着を促すために、多少、仕事貢献度を反映するようになっていく。
昭和時代	政府の失業者への保険対策の視点から、退職金制度の必要性を認識し始め、年金をとりいれる。	大多数の企業が、長期間勤続の従業員に、定年退職時の給与額と勤続年数や料率を乗じて、退職金を算定する方式を採用している。	退職金制度は、長期間勤続の報奨として認識が強まったが、その一方で、日々の仕事貢献度については、従来と同じように反映していない。

7 居樹伸雄（2001），19頁。

平成時代	バブル経済崩壊後、①退職給付金における積立不足の問題、②2001年3月からの新会計基準の導入、③新しい企業年金2法の施行、④2011年度末の適格年金廃止がある。	2001年6月「確定給付企業年金法」、 「確定拠出年金法」 が成立し、施行された。ある調査では、退職金制度を改定した企業が6割を超え、退職一時金制度を改定した企業の多くが「ポイント制に移行」している。	仕事貢献度を反映するようになり、その一つとして、ポイント制を導入する企業が増えた。賃金とは分離して考えるために、従来とは異なる算定方式が可能になっている。毎年 の能力等級や仕事ぶりを評価し、従業員の貢献度を反映できる制度として普及しつつある。
------	--	---	--

出所：山崎（1988）、および労働省労働基準局賃金時間部編（1990）に基づいて筆者作成⁸。

IV. 退職金制度における仕事貢献度の反映

ここでは、日本企業の退職金制度における従業員の貢献度の反映について、居樹（2001）の研究、および労務行政研究所の調査（2007）を援用して述べる。

1. 居樹（2001）研究

(1) 研究の概要

①目的・方法・内容

居樹（2001）の研究は、従業員の高齢化等を背景に、賃金体系において、従来とは異なって、能力主義や成果主義的な考えを反映した退職金制度を設計している実態を明らかにすることを目的に、公表された文献・雑誌や新聞の記事・資料に基づく文献調査、および退職金制度の改定に関する事例研究を行っている。

その内容は、退職金制度は高齢化社会を迎えて見直しが進められるべきであり、近年では、労働の流動化を迎え、新たに改定すべき方向が模索され始めていると指摘している。そして、ポイント制などのように、従来の賃金制度とは分離した、さらに従業員の成果や貢献を反映した退職金制度も普及しつつあることを指摘している。

②結論

第1に、経済の国際化の進展に伴って、日本企業の退職金制度においても先進各国の影響が強まってくると予想される。従って、退職金を年金化する方向は、今後さらに進んでいくと指摘している。また、企業年金の位置づけ・役割も、従来に比較して重要にならざるを得ない傾向になることを指摘している。

第2に、終身雇用を特色とする日本企業においても、転職や中途採用などの雇用の流動化への方向が徐々に強まってきており、退職金制度もそれへの対応が必要であると指摘している。

第3に、能力主義に基づく処遇は、年功に基づく公平感を中心とした歴史的背景はあるが、従業員の企業への貢献度によって差異を設ける方が、従来に比較して、かえって納得性を高めることができると指摘している。

8 山崎清（1988）、および労働省労働基準局賃金時間部編（1990）。

(2)本研究との関連

この研究と本研究との関連については、以下のことを指摘することができる。

第1に、居樹（2001）は、賃金水準が低い時代には、年功的な処遇、平等感の強い処遇の方が受け入れられやすいが、賃金の高い今日では、企業への貢献度の違いによって差異を設ける方が、従業員の納得性が高まっていると指摘していることである。これは、上述した歴史をみても分かるように、従業員の納得性を高める意味でも、仕事貢献度を反映することが求められていることを提示している。

第2に、居樹（2001）は、ポイント制は賃金との分離を図った退職金である、と指摘している。ただし、賃金との連動は希薄になっても、算定基礎給になるもとの賃金体系が年功的であれば、それによって退職金にも年功色を残すことになることも指摘している（例えば、勤続年数別の支給係数だけで退職金の算定が設計されていれば、年功的傾向は残ることになる）。これは、従業員の仕事貢献度を反映するという、今日的な退職金のあり方を提示しているが、すべてに年功的要素を排除して制度設計することの難しさをも提示している。

2. 労務行政研究所の調査（2007）

(1)調査の概要

①目的・対象・方法、および内容

労務行政研究所の調査（2007）は、退職金制度の動向の実態について明らかにすることを目的として、隔年ごとに、質問票の郵送によるアンケート調査を行っている。この調査では、上場企業3,751社と、上場企業に匹敵する非上場企業349社の合計4,100社が対象となっている。

この調査では、退職金制度について a：制度の有無、b：貢献度を反映する制度への改革、c：改定状況、d：具体的な改定内容、e：適格年金の改定（予定）状況という5つの視点から詳細な内容が述べられている。

②結論

この調査の結論は、次のように指摘されている。

第1に、退職給付制度の改定内容では、確定給付企業年金は4割の企業が導入し、とくに、1,000人以上の企業では64%の企業が導入している。その一方で、確定拠出年金は80%弱が導入していることを指摘している。

第2に、新年金制度の導入パターンでは、「従来型企業年金・一時金+確定拠出年金」が33%と多く、次いで「確定拠出年金のみ導入」は25%であると指摘している。

第3に、キャッシュバランスプランは、確定給付型企業年金を採用している企業の約半数が導入している。これに類似する制度を導入している企業は13%であり、他の40%弱は、従来型の確定給付制度を採用していることを指摘している。

(2)本研究との関連

この調査と本研究との関連については、以下のことを指摘することができる。

第1に、この調査（2007）では、今日、企業に成果主義が導入されるようになると、年功的な処遇とはそれほど関連づけられずに、退職金制度にポイント制を導入する企業の増加しつつあることが判明していることである。これは、企業が退職金制度にポイント制という具体的な形で仕事貢献度を反映させることを意図しつつあることを示しており、また、後述するインタビュー調査からも同様な点を指摘することができる。

第2に、この調査（2007）では、退職金制度の改定に際して、新たな役割が期待されていることが判明していることである。これは、第Ⅲ節でも提示したが、時代や経営環境の変化に対応して、それに期待される役割も変化するのであるが、今日、役割の変化が求められていることを示している。具体的には、その新たな役割とは、従業員の不満を減らすこと、モチベーションの向上、および帰属心の向上等であり、後述するインタビュー調査からは、それらを意図している企業の増えていることが判明している。

V. インタビュー調査の結果

ここでは、上述の内容を踏まえ、退職金制度について行ったインタビュー調査の結果およびその要約について述べる。

1. 調査設計

(1) 調査の課題

本研究では、上述した研究の課題を明らかにするために、文献・資料渉猟等の調査に加えて、それをさらに補完し、明確にするためにインタビュー調査を行っている。この調査の具体的な課題は以下のとおりである。

第1に、日本企業の退職金制度について、その導入時期や目的、改定の経緯、現行の役割について、明らかにすることである。

第2に、従業員の仕事貢献度を反映することについて、その実態と問題点、および企業は現実的にどのようなやり方や対応をしているのかについて、明らかにすることである。

(2) 調査の対象

インタビュー調査の対象は、企業8社と役所2所である。インタビュー先の担当者の所属部署名および役職名については、インタビュー時のものである。ただし、本稿においては、紙幅の都合上、特に本研究に関連して特徴を見出せる企業4社について述べる。それ以外の他の企業・役所については、烏（2009）を参照のこと。また、それらの具体的な企業名については、インタビュー先より匿名を指示された場合もあり、統一を図るために、AからDというアルファベット表記をしている。

(3) 調査の方法

調査の方法は、直接面談することによるインタビュー調査である。

具体的には、インタビュー先の担当者が指定する日時および場所に伺い、直接、対面する方式で行っている。人数は企業によって異なり、1～3名である。

質問項目は、事前にインタビュー先にメールあるいはFAXにて送信し、一部、回答いただいた質

問票を机の上において、対面形式にて行っている。承諾を得て、テープ録音と並行してメモをとりながら行っている。この調査に要した平均時間は30～55分である。回数はすべて1回であり、内容の不明な部分については、後に電話やFAXあるいはメールにてやりとりを行い、補足している。この調査が行われた場所は、インタビュー先の本社や事業所の応接室である。

(4)具体的な質問項目

上述の調査課題に対して、インタビュー調査で使用した質問項目の概内容を示したものが、表2である。なお、インタビュー時には11の質問を行っているが、下記表2では、本稿に関連する部分のみを提示している。

表2 インタビュー調査の質問項目

No	質問項目の内容	
(1)概要	時期・目的	①いつから導入しましたか(問1)、②導入した目的は何ですか(問1)
	改定の経緯	①現行の制度に改定されたのはいつですか、②その際にどのような改定を行いましたか、③その改定の目的(理由)は何ですか、④改定を進める過程で何か問題が生じたか(問6)
	現行の内容・特徴	①制度の具体的な内容についてお聞かせください(問1)、②支給総額の算定基準をお聞かせください、③算出方法をお聞かせください(問2)
	今後	①貴社では、退職金制度を今後も継続されるお考えですか(問10)、②その他、退職金制度に関して何かお考えがあればお聞かせください(問11)
(2)問題点とその解決行動	3つの問題に対する解決	①このような問題があったとお考えですか、②もしあったとすれば、どのように解決されましたか(問7)
(3)貢献度の反映	従来制度	①従業員の貢献度を反映していますか、②どのように反映していますか、③貢献度の反映をどのようにして測定していますか、④貢献度を反映する過程で問題が発生しましたか、⑤その問題をどのように解決されましたか、⑥なぜ貢献度を反映する必要がありましたか(問3)
	現行制度	

注：上記表2における()内の問番号は、実際のインタビュー時の質問番号を示している。詳しくは鳥(2009)を参照。

なお、本稿においては、紙幅の都合上、退職金制度の概要(導入の時期と目的、改定の経緯、現行の内容、特徴、今後の考え)、3つの問題に対する解決行動(積立不足問題、制度維持に関わる費用負担の問題、制度移行に関する問題)、および貢献度の反映(従来制度における反映状況、現行制度における反映状況)について述べる。これ以外にも、質問は行っているが、他の内容については、鳥(2009)を参照のこと。

(5)企業概要と調査概要

インタビュー調査先の企業概要、および調査概要については、以下の表3に示すとおりである。なお、以下に示す4社以外の他の企業・役所については、鳥(2009)を参照のこと。

2. A社のインタビュー調査の結果

(1)A社の退職金制度の概要

①導入の時期と目的

A社では、退職金制度の導入時期と目的については、明確ではないが、ほぼ創業時から他の企業と

表3 インタビュー調査先の企業概要と調査概要

項目\企業	A社	B社	C社	D社	
企業概要	1. 設立年	1907年	1912年	1930年	1955年
	2. 業種	陸運業	機械製造業	金融業	サービス業
	3. 資本金：円	1億	63億	151億	136億
	4. 従業員数	1,912名	15,116名	3,016名	2,885名
調査概要	1. 時期	2008年7月4日	2008年7月4日	2008年8月19日	2008年9月4日
	2. 場所	大阪本社	大阪本社	岡山本社	岡山本社
	3. 担当者	人事部調査役・広報部調査役・厚生担当マネジャー（3名）	人事労政部課長・専任課長（2名）	人事部調査役（2名）	人財部（1名）
	4. 時間	45分	50分	50分	45分

注：上記表3における企業の業種については『2005年版 会社年鑑（上下巻） 全国上場・店頭上場会社版』、日本経済新聞社、2004年に基づいている。

同じように功労報奨，給与後払い，および老後の資金などを目的として導入している。

これについて担当者は，次のように述べている。

「これは，記録を辿ってみました，いつから導入したのかは，正直，分かりません。導入した目的は，多分，一般の日本企業に言われているとおり，功労報奨とか給与の後払いとして老後の資金にあててもらったのだと思います。しかし，その目的についても，古いのでよく分かりません。」

②改定の経緯

A社では，退職金制度の改定についての主な目的は，従業員の貢献度を反映する制度に改定することである。具体的には，職能と役割を制度に連動させることによって，従業員のモチベーションを向上させたいという意図があるのである。

これについて担当者は，次のように述べている。

「2004年4月に制度を改定しました。退職時の基本給に連動させるのではなく，ポイントの累積に変えました。カーブで示すと，入社後，16年から20年にかけて，大きく伸びる仕組みとなっています。その後は，伸びがやや下がるような制度です。ポイント制は，従業員の貢献度が少しずつ上がっていくことを前提にしています。旧制度は，私鉄カーブと言われているS字を描く制度です。現行制度は，貢献や職能，役割に連動しているので，最初の伸びは鈍く，少しずつ上がっていきます。最初の伸びからいえば，旧制度は，極力，伸びを押さえていたからです。よって，旧制度のほうが，現行制度よりさらに下に向いています。」

「今の制度は，役割に応じて支給していますので，歓迎する人もいれば，歓迎しない人もいます。それは，今までは，例えば，重役と運転士でも退職金は同じでした。現行制度では，それに差異をつ

けています。従業員のモチベーションを向上させる意味では、意義があります。」

③現行の内容

A社では、退職金制度にポイント制を採用している。具体的には、勤続ポイント、職能ポイント、および役割ポイントから構成されている。つまり、ポイント制によって、積極的に従業員の貢献度を反映しようとしているのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「ポイント制による退職金制度を採用しています。具体的には、勤続1年に○ポイント、また、1年間の能力ランクの差異によって○ポイント、職能につき○ポイント、という方法で計算する制度です。あと役割ランクで○ポイント、それらの要素を毎年加算し、それらの積立てによって、退職するときの総ポイント数に単価を掛けるという仕組みです。」

④特徴

A社は、退職金制度をポイント制に改定し、従来の制度より従業員の仕事貢献度をより反映できるようになったと考えている。つまり、退職金について、勤続年数だけを反映するのではなく、退職時の給与とは、直接的に連動しない制度設計を可能にしようということである。

A社から提供していただいた資料によると、累積ポイント数に単価を乗じて退職金の額を決定する仕組みとして、以下のような3つの特徴がある。

- a：各年度の勤続・資格・職責などの各要素を明確に退職金に反映できる。
- b：退職金の額が勤続年数に大きく左右されず、公正に設定できる。
- c：賃金制度（退職時の給与）とは切り離れた制度設計を行うことが可能になる。

⑤今後の考え

A社では、退職金制度は、企業と従業員の両者にとって、税制や老後生活、および従業員の長期勤続を維持するという視点からみれば、合理性があると考えている。また、ポイント制による退職金制度について、公正な制度設計を考えており、さらに柔軟性が高い制度設計を目指している。

その一方で、事業別に人事制度を整備する際に、現行の制度を基盤としながらその特徴をより反映した退職金の仕組みに整えようとする、まだ課題は多いと考えている。よって、企業と従業員の双方で、退職金制度を含めた人事制度全体のあり方について検討を進める意向を持っている。

A社からいただいた資料によると、退職金制度の改定後も、退職金の中で大きな割合を占める年金部分については、資産運用環境の変化等に対応し、安定して制度を運用できる仕組みを整備することが重要になっている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「労働組合と議論するときは、老後の資金として非常に重要だということは言っています。従業員

が長期に安心して勤めることができ、将来への不安も抱かずに働いて良かったと思えるような仕組みにしたいと思います。退職金制度は、その1つの可能性がある重要な制度だと考えています。従業員にとって、気にしなくても、まとまったお金が入るわけですから、路頭に迷うことはありません。また、今後、厚生年金保険料は上がっていくし、健康保険料も上がっていくでしょう。税率も、退職金が上乘せされると、さらに高い税率に入る可能性があります。そうすると、ほとんど今の国や企業の制度税制ではメリットがありません。そう考えると企業が積み立て、最後に退職金を払うのは、合理性があると考えられます。』

(2)問題点とその解決行動

①積立不足問題

A社では、会計基準の改定によって、積立金の見積不足が生じたが、自社の保有株式を信託することで、その欠損分を補うことができている。つまり、大きな積立不足にはなっていないのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「企業会計が変わって、従業員1人あたり40%が無税になっていましたが、それが退職給付引当金になって、大きな穴があくことになりました。会計制度の改定によって、不足が生じるということです。それを、当社では、保有株式を信託し、時価を増やすことで、埋めることができました。今後、前年より計算上の差異、つまり期待したほど金利が上がらないときは、すこしずつ穴があきますので、毎年埋めていこうと考えています。」

②制度維持に関わる費用負担の問題

A社では、現時点で、退職金制度を維持する費用負担については、とくに問題がないと考えている。ただし、確定拠出年金への移行を行っていないため、仮に移行した場合には、どのような問題が起こるのかについては、不明である。

これについて担当者は、次のように述べている。

「費用負担については、大きな問題にはなっていません。」

③制度移行に関する問題

A社では、旧制度（第2基本給×勤続年数）から新制度（ポイント制）へ変える際に、金額調整が問題となっている。よって、この調整を正確に、平等にすることが最も難しい課題だと指摘している。また、確定年金に移行することによって新たな問題が発生する可能性があるとも考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「旧制度から新制度への改定によって、その調整をどうするかについては、課題となっています。」

「退職金の一部を適格退職年金にしています。それは、2011年の3月に廃止しますので、その大部分が、確定給付型給付企業年金に移る予定です。もしかすると、確定拠出の一部を分入れるかもしれませんが。今後、確定給付型給付年金が大部分を占めると思います。」

(3)貢献度の反映

①従来制度における反映状況

A社では、旧制度の（最終的な）給与×勤続年数の仕組みでは、最終的な給与が高い場合には、退職金が増えるため、従業員の仕事貢献度を多少は反映していると考えている。しかし、現行制度の方が、よりそれを反映していると考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「旧制度は、ある程度、仕事貢献度を反映していました。第2基本給で計算していました。これは、基本給の70～80%の額です。これに勤続年数別の乗率を掛けるという仕組みです。しかし、問題として、最後の2、3年で給与が高くなった場合にも最終的な給与で計算することになります。よって高い退職金を貰うことになります。ずっと頑張ってきた人でも、最後の給与に連動しますから、このような矛盾が生じることもあります。以前の制度と比べると、現行制度はより反映しています。」

②現行制度における反映状況

A社では、現行制度において、従業員の職能や役割と連動させるポイント制を採用している。つまり、従業員の仕事貢献度が少しずつ上がっていくことを前提として制度設計しているのである。また、従来の勤続年数で決める傾向から従業員の仕事貢献、職能、役割などの要素を明確に反映できる制度に改定している。

A社から提供していただいた資料によると、A社では、従業員の勤務状況・資格・職責などの要素を明確に反映し、累積ポイント数に単価を乗じて、退職金の額を決める仕組みになっている。また、賃金制度とは切り離して設計しており、従業員の仕事貢献度を反映していると考えられる。

これについて担当者は、次のように述べている。

「現行の退職金制度は、従業員の貢献、職能、および役割に連動しているポイント制度です。これは、彼（女）らの貢献度が少しずつ上がっていくことを前提としています。つまり、最初の伸びは鈍く、徐々に上がっていく制度です。最初の伸びについては、旧制度では極力押さえていましたから、現行の新制度よりさらに下を向いています。」

3. B社のインタビュー調査の結果

(1)B社の退職金制度の概要

①導入の時期と目的

B社では、退職金制度の導入時期と目的については、明確ではないが、記録によると1941年には退

職金に関する社内規定があり、ほぼ創業時から導入していたと考えられる。退職金制度を導入した目的は、当時の社会情勢、長期雇用するための誘因、および従業員の老後生活への支援からである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「1941年の資料で退職金制度に関する規定がありましたが、その前にはあるかどうかは、分かりません。導入の目的は3つあると思います。他企業との同一歩調、長期雇用するためのインセンティブ、および老後生活の支援です。」

②改定の経緯

B社では、年金資産運用の不振による期待収益の低下、および積立不足が目立っていたことにより退職金制度を改定している。また、退職金制度における会計基準の改定によって、企業の負担が増加したために、その負担を減らし、さらに予測できない運用状況に対応するために、退職金制度の改定を行ったと指摘している。また、仕事貢献度を反映するために、ポイント制に改定している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「退職金会計の改定によって、企業の負担が増加し、企業としてはできるだけ負担を減らそうという考えから、予測できない運用に対応するために、制度の改定をしました。ポイント制に改定したのは、職能資格制度を反映できる制度に改定するためです。旧制度では、基本給×勤続年数で計算していましたが、これだとたまたま最終年次の給与が高ければ、増えてしまうことになります。そのようなことが生じないように、現行の制度に改定しました。つまり、従業員の仕事貢献度を反映できる制度に変えました。」

③現行の内容

B社では、退職金制度として、基本退職金と企業年金基金（第1年金）の2つがある。基本退職金は、ポイント制を採用し、勤続ポイントと職能ポイントに単価を乗じ、さらに退職事由による係数を乗じる仕組みである。企業年金基金は、勤続年数で決まる仕組みである。

その支払い方法は、大きく3つに分かれている。具体的には、一時金、確定拠出年金、および企業年金基金（基本退職金と企業年金の2つがある）の3つである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「現行の退職金制度では、ポイント制を採用し、企業年金基金は勤続年数で決まります。退職金を支給できるのは、60歳定年のとき、自己都合退職するとき、および会社都合による退職のとき、の3つです。基本退職金の計算式方は、勤続ポイントと職能ポイントに単価を掛け、また退職事由を係数で掛けます。勤続ポイントは勤続の年数で決まります。勤続何年だったら、何ポイントということですよ。例えば、勤続5年の場合、1年のポイント数は3ポイントで、5年掛ける3ポイントで合計15ポイントになります。25年から30年の間は、毎年のポイント数は増えていき、勤続30年からは、毎年の

ポイント数は減っていくというような仕組みです。職能ポイントは職能資格によって決まっています。昇格のスピードが早い人ほど、ポイントは多くなります。またそれによってポイント数は異なります。総合職の従業員でいうと、管理職になるまでには、3つの資格があります。管理職相当になると、2つの資格があり、合計で5つの資格が設けられています。それぞれの資格についてポイントが決まっており、早く昇格すれば、退職金が増えることとなります。あとは退職金の単価と退職事由別の係数があり、定年になれば、当然多くなります。以上は退職金の金額をどう決めるという仕組みの説明です。]

「退職金の支払い方法は、大きく分ければ3つあり、正確にいうと細かく4つに分かれます。第1に、一時金、つまり、弊社から直接一時金で本人に支払う部分です。退職金総額の30%ぐらいを占めています。制度を改定したのが2005年10月からのため、2年前ぐらいから入ってきた新入従業員は、このような仕組みとなっています。2年前から在籍する従業員の退職金は、もう少し多いです。第2に、確定拠出年金で、従業員の自己運用次第で退職金の金額が変動する仕組みとなっています。第3に、企業年金基金です。確定給付型の年金を利用しています。これは、あらかじめ決まっています。その運用は企業が行っています。これが退職金総額の40%を占めています。ただし、その半分、約20%は基本退職金になります。残りの20%は、企業年金基金（第1年金）の部分になります。確定拠出年金は一時金、もしくは年金で受け取ることができます。特に年金は、5年間、10年間および15年間かけて、受け取ることができます。これは選択制です。企業年金基金の部分も、一時金で受け取ることができます。その第1部分は20年間、第2の部分の年金は5年間、10年間、15年間で、その期間選択によって受け取ることができます。要は60%~70%を年金と一時金で選べ、残り30%は一時金しか選ばれません。2年前から、このように改定しました。第1年金は、元々ありましたが、基本退職金の部分の半分が一時金、半分が適格退職年金という制度でした。退職金の負債という観点からすると、その負担が大きくなってきたので、確定拠出部分を算入し、年金部分を減らしました。一時金を少し減らし、年金の選択部分を増えるような仕組みに変えました。]

④特徴

B社では、企業内の移動や中途採用の従業員に対しても、退職金を受け取ることができる制度を導入している。そのため、従業員には、積極的に自己のライフプランを考える傾向が見られると指摘している。つまり、確定拠出年金を運用する商品を自らが考え、積極的に自分の退職金を運用する傾向が生じるようになったのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「企業内の移動があっても退職金を引続き受け取れることを可能にする、および中途採用の従業員の退職金にも不利にならないようなことを意図して、現行の制度に改定しました。」

「確定拠出年金に変わった理由は、退職金の債務を減らす、予測不可能な変動を減らす（年金と

か、運用とか)、従業員のライフプランを考える必要性があるということです。]

「今、確定拠出年金を導入していますが、個人投資は、わりと理解しにくい制度です。弊社は13種類のメニューを用意しています。元本確定型メニューとして、定期預金のようなメニューが4種類、定期預金が3種類（1年物、3年物、5年物）、生命保険の保証のある物が1つ（5年物）あります。元本確定型メニューというのは、払ったものは、元本割れがありません。それ以外は投資信託が増えるかもしれません。国内債権のインデックスが主ですが、いわゆる世間の動きに合った動かし方のメニューです。また、バリュー型メニューと言われるもので、少しリスクがあるメニューを1つ用意しています。もう1つはバリュー型でもない、その中間みたいなメニューが1つあります。あと3つは、バランス型といわれているものを組み合わせたメニューです。それらは、比較的安定的なメニューとリスクがあるメニュー、その中間にあるメニューです。これらのようなメニューを用意して、従業員に選んでもらいます。まず、分散して投資しましょうというところから入ります。それは投資自体が分からない人が多いので、そういうところを選んでもらいます。むろん、本人に決めてもらいます。半年に1回結果が来ます。インターネット、電話ですぐに調べることができます。]

⑤今後の考え

B社では、退職金制度は企業にとって重要な制度だ、と考えている。それは、それを廃止する企業もあるが、製造業にとっては、長期的には従業員へのインセンティブ効果があると考えていることによる。将来的には、それを工夫し、企業や彼（女）らにとって使いやすい制度に改定する可能性を指摘している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「中途採用が増えてきていますので、中途採用で不利にならないようなことを、やはり考えないといけないと思います。勤続で決める部分を減らす、あるいは勤続のポイントを減らすか、それで解決できるかどうか、まだ分かりませんが、考えています。]

「企業としても、長期雇用を前提にしており、従業員の流動化ということもありますが、長期的に働いてもらいたいです。特に生産現場は、職人さんの技術が重要になります。長年勤続してはじめて一人前になります。高卒で、18年ぐらいたって、35歳ぐらいで、やっと一人前になります。退職金制度は、長期的には1つのインセンティブになりますので、基本的には、続けるつもりです。前払い制度とか、退職金制度を廃止する企業もありますが、やはり長期勤続の方が重要だと思います。日本の製造業は、退職金制度を廃止するのは難しく、確定拠出という制度もありますが、結構、制限されています。これをいかに工夫するかですが、前払いするような制度に変わるかもしれません。また、今の20代の若者は、貯金する人が多いのですが、我々の世代はお金を持たしたらすぐに使うとか、ローンの負担が大きく、退職後にお金が無いとかわいそうです。やはり、退職金が必要だと思います。]

(2)問題点とその解決行動

①積立不足問題

B社では、適格退職年金の運用率（5.5%）が低下し、また、企業会計基準の改定によって、多額な不足分を抱えている。このような環境下で、負担を減らすために年金の部分を減らし、運用率を下げる（2.5%）ように退職金制度を大きく改定したのである。したがって、この不足分額を充足できているのである。つまり、従来に比べて運用率は下がったものの、安定的な内容に改定しているのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「弊社も積立不足の問題に直面しています。当時の適格退職年金が非常に安定的な制度で、また、当時は退職者数が少なかったので、問題もありませんでした。しかし、退職金会計の改定によって、企業の負担が増加し、できるだけそれを減らそうという考えから、運用に着目しました。今は、その債務を減らすために年金の部分を減らし、5.5%の運用率を2.5%に下げました。社員の定年後の平均寿命を考えた上で、将来的なライフプランを考える必要があります。また、企業内の移動でも、退職金の引継ぎ可能な制度への改定や、中途採用の従業員についても、退職金制度の引継ぎを考えて、現行の制度に改定しました。」

「退職金の不足額を一括ではなく、15年間の償却で返済しています。一時期、株価が上がっていたときには償却をしていました。長期的に穴を埋めていく予定です。会計基準が5年後に改定になりましたら、そのような長期的な償却を止めましょうということになると、弊社としてはどうしようかと考えています。わりと長期的な償却をする企業が多いのですが、会計資産としては、このような状況に困っています。」

②制度維持に関わる費用負担の問題

B社では、確定拠出年金や確定給付年金など何種類かの資産を同時に運用しているため、手数料などの維持費が多額となっている。しかし、予測できないようなリスクを抱えるより、手数料についてはある程度予測できるので、それほど大きな問題にはなっていないと考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「弊社は確定拠出年金や確定給付年金もあるし、それらの運用をする手数料が多いと思います。ただし、それについてはある程度見込めますので、それより年金資産の運用の予測不可能のリスクを避けたいと考えています。」

③制度移行に関する問題

B社では、制度を移行する過程において、従業員の理解を得ることについて問題が発生したのである。制度を移行することは、従業員からみれば、人件費の削減と勘違いする傾向が強く、また、確定

拠出年金の個人運用では、投資自体がうまく理解できない従業員が多いために、それに関する説明が問題となっていたのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「制度を移行する際に、一番難しいのは従業員の理解を得ることです。どうしても人事部門がやりますと、人事部門は理解しているが、従業員はそれほど移行の意義を理解できていないという問題が発生しています。移行する内容をいかに伝えるか、いかにモチベーションを上げるように理解してもらうか、それらをいかに測るかについては、一番大事で、難しい点だと思います。人事部で何かやると、すぐに人件費削減というようなネガティブな考えで取られてしまいがちになります。」

(3)貢献度の反映

①従来制度における反映状況

B社では、従来の退職金制度は、基本給×勤続年数で計算していたため、仕事貢献度が反映できない制度である。そのため、勤続年数が長いと給与も高くなり、よって退職金も増えることとなる。これでは十分に仕事貢献度を反映できないと考えているのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「旧制度の基本給×勤続年数で計算していましたが、たまたま最後の給与が高かったら、増えてしまうことになります。そのようなことが起こらないように、現行の制度に改定しました。仕事貢献度を反映できる制度に変えました。」

②現行制度における反映状況

B社では、現行制度は、職能や資格によって、従業員の仕事貢献度を公平に反映できる制度であると考えている。この制度によって、この従来の勤続年数で決める傾向を回避することができると考えているのである。また、これは、最終的な基本給にも連動しないため、在職中の仕事貢献度が高ければ、退職金も増加するという前提に基づいた制度である。

これについて担当者は、次のように述べている。

「従業員の仕事貢献度を反映しています。職能ポイントという形で、反映していると思います。企業での資格が上がるほど、仕事貢献度が高くなる。このような職能や資格で反映していると思います。」

4. C社のインタビュー調査の結果

(1)C社の退職金制度の概要

①導入の時期と目的

C社では、退職金制度の導入時期と目的については、明確ではない。約30年以上前から導入してい

るが、その目的は、当時の社会的な情勢（企業では、退職金制度を導入するのが一般的である）ではないか、と指摘している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「退職金制度を導入した時期は、詳細は不明ですが、少なくとも30年以上前からだと思います。退職金制度の導入の目的は不明ですが、世の中の情勢をみて導入したと思われます。」

②改定の経緯

C社では、金融機関の商品として確定拠出年金が始まったことを契機に制度を改定している。つまり、退職給付債務を抑えるために安定的運用ができる確定拠出年金に改定したのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「当行の商品である確定拠出年金を営業推進するため、同時に退職給付債務を抑制するために平成16年10月に改定しました。また、確定拠出年金の導入、退職一時金のポイント制導入、企業年金基金の代行返上をしました。」

③現行の内容

C社の退職金制度の具体的な内容は、退職一時金制度、確定拠出年金制度と退職金前払い制度の選択、キャッシュバランスプランの4つである。一時金、確定拠出年金、および退職金前払い制度をポイント制で算定し、在籍中の功績や仕事貢献などを等級で評価する仕組みである。キャッシュバランスプランでは、最低限の保証を行い、金利の情勢によって変動する制度である。金融機関である自社の商品を使用するため、商品の良さを把握することができ、いち早く改善することができるのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「具体的な内容を大きく分けると、退職一時金制度、確定拠出年金制度、退職金前払い制度の選択、およびキャッシュバランスプランの4つがあります。退職一時金はポイント制で算定し、在籍中の功績、貢献度、等級で評価しています。1ポイントは1,000円です。半年に1回A、B、C、D…の等級で評価し、また勤続の年数も算定の基準となります。確定拠出年金と前払いによって選択できる制度です。確定拠出年金は、ポイント単価による拠出金を各人が拠出し、その運用結果によって給付する制度です。前払い制度はポイント制で算定し、1年間に1回給付する制度です。キャッシュバランスプランは、企業年金基金において、個人は仮想口座へ拠出し、それを想定金利4%で運用し、金利の情勢次第で変動しますが、最低限は保証する制度です。等級別では、ポイント制で算定し、別途35歳以降について5歳刻みで特別加算ポイント制を設けています。」

④特徴

C社は、自社の商品である確定拠出年金を使うことによって、それに関する問題点をより早く認識できると指摘している。また、算定基準を等級別にすることで、勤続年数に左右されないことによるメリットがあると考えている。さらに、35歳以降の5歳ごとに、特別にポイントを加算する制度によって、中高年の従業員に長期勤続を促すためのインセンティブ効果を与えることができると指摘している。このように自己運用と前払いを選択できる制度は、C社の退職金制度における特徴だと考えられる。

これについて担当者は、次のように述べている。

「算定基準は、等級と勤続年数です。等級別ポイント制、別途35歳以後5歳刻みで特別加算ポイントがあり、確定拠出型年金と退職金前払い制度が選択できる制度になっています。」

⑤今後の考え

C社では、退職金制度は将来的に変化するが、制度設計における組み合わせの原点を忘れてはならないと考えている。また、退職金の運用については、一部を自社商品として導入しているが、退職金の構成を常に検討する必要があると指摘している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「退職金制度の年金制度、退職一時金制度、退職金前払い制度の3つの組合せについて、従来の原点を忘れてはいけないと考えています。また、その構成について、常に考えなければならないと思っています。」

(2)問題点とその解決行動

①積立不足問題

C社では、退職金給付債務はあったが、今日では、退職金原資の積立不足問題はないと指摘している。つまり、退職金制度を改定する際に、その不足分を充足できていると考えているのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「今では原資不足の問題は無いと思います。PBO（退職金給付債務）を抑制するために退職金制度を改定しました。」

②制度維持に関わる費用負担の問題

C社では、確定拠出年金の導入と企業年金基金の代行返上によって、個人運用に関する教育費用、および手数料の増加が問題となっている。また、これは、退職給付債務を抑えるためにも必要であると考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「退職金制度の確定拠出年金の導入によって、複雑になり、投資の教育や手数料が以前よりかかっています。企業年金基金の代行返上によって、退職金の管理は以前より手間がかかるようになりました。」

③制度移行に関する問題

C社では、退職金制度が従来に比較して複雑になり、従業員は十分に理解することができないことが問題であると考えている。具体的には、制度に対する理解を進めること、および個人運用に関する教育が問題になっている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「退職金制度が複雑になり、また、個人が運営する部分もあるために従業員が十分に理解し、関心を持つように説明することや個人運営の教育が必要になります。」

(3)貢献度の反映

①従来制度における反映状況

C社では、従来、退職金制度における退職一時金については、ポイント制ではなかったために仕事貢献度を反映することができなかつたと指摘している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「2004年10月に改定しました。退職一時金にポイント制を導入しました。」

②現行制度における反映状況

C社では、現行制度では、等級別評価を採用している。具体的には、資格、在籍中の功績、勤務状況で等級を決めている。そして、等級ごとにポイントを与え、1ポイントは1,000円で算定している。キャッシュバランスプラン以外の制度では、全てにポイント制を採用し、より従業員の仕事貢献度を反映する制度になっている。また、35歳以上の従業員に対しては、5年単位で特別加算ポイントを追加する仕組みもある。

これについて担当者は、次のように述べている。

「現行の制度は、従業員の貢献度を等級別で反映していると思います。資格、在籍中の功績、勤務状況などで測定しています。貢献度を反映する過程で、特に問題はありませぬ。努力した従業員が報われない制度だと従業員のモチベーションが下がったりしますので、ある程度、仕事貢献度を反映し、評価することでモチベーションが上がると思います…。退職一時金はポイント制で算定します。在籍中の功績、貢献度、等級で評価しています。1ポイントは1,000円、半年に1回A、B、C、D…の等級で評価し、また勤続の年数も算定の基準となります。…35歳以降については、5歳刻みで特別加算ポイント制を設けています。」

5. D社のインタビュー調査の結果

(1)D社の退職金制度の概要

①導入の時期と目的

D社では、退職金制度の導入時期は明確ではないが、ほぼ創業時から導入していたと思われる。導入した目的は、長期勤続の報奨であると指摘している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「退職金制度はかなり以前からありましたが、具体的にいつから導入したのか分かりません。創業当時かもしれません。導入した目的は、長期勤続の感謝や報奨として導入したと思います。」

②改定の経緯

D社では、適格退職年金制度の運用率が低下し、負担が増加していたのである。従来の退職金体系を成果主義に変えるという考え方にに基づき、1995年にポイント制に改定したのである。また、2004年4月には、コストが少なく、安定性がある前払い制度とキャッシュバランスプランに改定したのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「適格退職年金制度を使用していましたが、運用率が悪く、企業負担が増加していました。1995年にポイント制退職金制度に改定し、支給は退職後としました。その際に、旧退職金の体系を成果主義を考慮した制度に変えました。また、給与が少しずつ上がっていくともなっていて、等級で評価する仕組みにも改定しました。2004年4月に退職金制度を再度、改定しました。その際に、2004年4月までに入社した従業員には、その積み立ててきた金額を退職一時金として退職後に支給することになりました。2004年4月以後の退職金は前払い退職金制度とキャッシュバランスプランに改定しました。」

③現行の内容

D社では、退職金については、退職金前払い制度、企業年金基金であるキャッシュバランスプラン、および退職一時金（2004年4月前に残った退職金）制度の3つで構成されている。前払い制度では、等級別にポイント制で評価し、1年ごとに支給する仕組みとなっている。キャッシュバランスプランではポイント制として加算し、退職後に一時金制度と退職年金制度と選択できる制度である。

これについて担当者は、次のように述べている。

「今の制度の内容は退職前払金制度、企業年金基金のキャッシュバランスプラン（グループ内）、および2004年4月以前に残った退職金を一時金としたものです。退職金の前払い制度はポイント制です。1ポイントは6,000円です。前年3月に、前年度の累積ポイント×6,000円（単価）を支給する仕組みです。キャッシュバランスプランは退職後に、一時金と年金を選択できるような制度となっています。1ポイント5,000円です。年金は退職後に5年、10年、15年、20年に分けて支給される制度で

す。等級で算定しますが、入社して1等級となり、3年目は2等級となります。…1等級は年間で12ポイントとなります。2等級は年間で24ポイントとなります。3等級以上は12ポイントと等級ごとの役割職責があります。等級ごとにランクがあり、それは等級によって異なります。例えば、6等級のM15レベルであれば、それまでの48ポイントに80を加えるので、年間128ポイントとなります。評価は勤務状況、上司の評価、仕事の内容およびその成果などによって等級が決まります。1年に1回は等級の評価を行います。キャッシュバランスプランは、毎年のポイントを加算し、そのポイント×5,000円で金額が決まります。退職後に一時金か年金かを従業員自身が選ぶ仕組みとなっています。』

④特徴

D社では、退職金制度を改定するときに、既に入社している従業員の改定前の退職金については、一時金として退職後に支給する仕組みを導入したのである。また、ポイントは等級で算定し、入社後3年目から、能力がある従業員であれば、年齢と関係なく等級が上がるという成果主義的な考え方も導入している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「2004年4月に退職金制度を再改定しました。その際に、2004年4月までに入社した従業員が積み立ててきた金額を退職一時金として退職後に支給することになりました。…ポイントは等級で算定します。入社して1等級となり、3年目は2等級となります。それから、優秀な従業員は、すぐに3、4等級になります。つまり、優秀な従業員はどんどん等級が上がる仕組みとなっています。一番上は6等級で、仕事の成果が年齢とは関係なく、若くても6等級の従業員もいます。』

⑤今後の考え

D社では、年金の問題がクローズアップされる状況で、従業員からは退職金制度に対する多様な要求も増えている。それについて、企業として、どのように応えていくのかが今後の課題である。また、従業員が、将来のライフプランを立てることで、自身の将来に関心を持つような仕組みが必要であるとも考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「将来、年金には問題が多いと思いますので、退職金制度がある程度の頼りになります。退職金について、いろいろ考えている人は増えています。退職金に対するニーズは増加する傾向だと思えます。ただし、企業は大金を退職金に投入することもできませんし、従業員の不安や要望をどのように、退職金制度に反映していくかが今後の課題です。…前払い制度になっていますから、給与と一緒に使ってしまう人もいます。あまり将来のことを考えていない人も少なからずいます。ライフプランを立ててみれば、将来のことにも関心を持つかもしれないと思っています。』

(2)問題点とその解決行動

①積立不足問題

D社では、退職金会計の改定や適格退職年金制度の運用によって、積立不足問題が発生したが、業績が好調なためにその不足分を補うことができている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「退職金の積立が不足していることがありました。しかし、短期的には業績が良い時期でしたので、その不足分を補充することができました。」

②制度維持に関わる費用負担の問題

D社では、制度を維持する費用を削減するため、前払い制度に改定し、それが増加しないようにしている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「コスト増加にならないように前払い制度に改定し、制度を維持するためのその負担を減らすように改定しました。」

③制度移行に関する問題

D社では、退職金制度を改定すると同時に賃金制度も改定している。両方に成果を反映する制度に移行したのである。また、移行前の退職金を退職後の一時金として保留し、退職金制度の移行には大きな問題はなかったことを指摘している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「退職金制度を移行する過程で、問題は起こりませんでした。当時、経済的・社会的な情勢によって、どんどん給与が上がる仕組みは維持できませんでしたし、中途では企業に入ってくれませんでした。退職金の改定と同時に賃金制度も改定しましたので、そちらに従業員が多く関心をもったために、退職金の改定には問題が起こらなかったのだと思います。また、2004年4月以前の従業員には、彼（女）らの退職金を保留しているために、問題にもならなかったと思います。」

(3)貢献度の反映

①従来制度における反映状況

D社では、従来退職金制度は、最終の給与と勤続年数で決まり、現行の制度より従業員の仕事貢献度については、反映しにくい制度だったのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「以前の制度は最終的な給与×勤続年数で決めていました。長く勤続すれば、退職金も増える制度

となっていました。]

②現行制度における反映状況

D社では、ポイント制においては、等級によってポイントが異なっている。また、その等級は、仕事のポジション、成果やその評価によって決まっている。よって、勤続年数とは分離し、できるだけ公平に個人の仕事貢献度を反映できる仕組みを意図した制度であると考えられる。

これについて担当者は、次のように述べている。

「従業員の仕事貢献度を十分に反映していると思います。ポジションや仕事によって評価が異なり、成果が上がるほど、高く評価することで仕事貢献度を反映していると思います。どのような仕事でどのぐらいのポイントになるか、あらかじめ決めているため、それによって金額に変換する仕組みです。弊社は給与も同じ判断基準で決めています。長く勤めることも貢献ですが、それ以外のよくできる従業員も仕事貢献度を反映して、給与を上げています。福利厚生制度は従業員皆一律ですが、退職金は給与の一部ですし、よくできる従業員にも、少しずつ上げていく考えです。」

6. 要約

上述の内容を要約したのが、表4である。

表4 インタビュー調査の要約表

企業 質問項目	A社	B社	C社	D社
(1)②改定の経緯	職能と役割への連動によって、従業員のモチベーションの向上を意図し、また、仕事貢献度を反映する制度へ移行した。	資産運用の不振、積立不足が目立っていたために改定した。	退職給付債務を抑えるため確定拠出年金に改定をした。また、それは、自社商品を利用する意図もある。	退職金制度に成果主義的な考えを導入する意図から1995年にポイント制に改定している。2004年4月に、コストが少ない、安定性がある前払い制度とキャッシュバランスプランに改定している。
(1)③現行の内容	ポイント制を採用し、勤続ポイント、職能ポイント、および役割ポイントなどで構成されている。	基本退職金と企業年金基金の2つがある。基本退職金は、ポイント制を採用し、勤続ポイントと職能ポイントに単価をかけ、さらに退職事由を掛ける仕組みである。企業年金基金は、勤続年数で決まる。	①退職一時金制度、②確定拠出年金制度、③退職金前払い制度の選択、④キャッシュバランスプランの4つである。①、②、③はポイント制で算定する。④は最低限保証を行い、金利情勢次第で変動する。	①退職金前払い制度、②キャッシュバランスプラン、および③退職一時金制度の3つで構成する。①は等級別にポイント制で評価し、1年ごとに支給する、②はポイント制として加算し、退職後に一時金制度と退職年金制度と選択できる。
(2)①積立不足問題	株を信託し、その欠損分を補填した。	多額な見積り不足分を抱えており、その負担を減らすために年金の部分減らし、運用率を下げて、安定的な内容に改定している。	退職金給付債務があったが、制度改定するときに、不足分を補填した。今では、退職金の原資不足問題は無い。	会計制度の改定や適格退職金制度の改定によって、積立不足が発生したが、補填することはできている。

(2)②制度維持に関わる費用負担の問題	現時点では問題はない。ただし、確定給付への移行を行った場合は、問題が起こるかもしれない。	何種類の資産を同時運用しているため、手数料などの維持費が多い。しかし、予測できないリスクを抱えるより、ある程度予測できる手数料は見込むことができるので、大きな問題にはなっていない。	個人運用の教育、手数料が増加することが問題となっているが、不安定な運用より、費用がかかっても、退職給付負債を抑制するためには負担せざるを得ない。	制度を維持する費用を削減するため、前払い制度に改定し、コストをかけない考え方に変わった。
(2)③制度移行に関する問題	公平に、平等にすることが最も難しい課題である。確定給付への移行に伴って、新たな問題が発生すると考えている。	従業員の理解を得る際に問題が発生した。投資自体が分からない従業員が多いため、投資の説明が問題となっている。	制度が複雑になると共に、従業員には十分に理解できないという問題が発生している。運用の教育や制度の理解を促進することが問題になっている。	退職金制度を改定すると同時に貸金制度も改定した。よって、移行前の退職金を退職後の一時金として保留したため、大きな問題はなかった。
(3)①従来制度における反映状況	多少仕事貢献度を反映している。しかし、それとは別に、給与が高い場合、極端に高額になる場合もある。	基本給×勤続年数で計算し、それほど仕事貢献度は反映できない。給与の増額による退職金算定基礎額では、十分に仕事貢献度を反映できないと考えている。	従来退職一時金は、等級別で算定しており、仕事貢献度を反映できない。	従来退職金制度は退職時給与と勤続年数で決まっていた。よって、仕事貢献度を反映しにくい。
(3)②現行制度における反映状況	従業員の仕事貢献度が少しずつ上がっていくことを前提として制度を設計している。現行の制度のほうが貢献度を反映していると思う。	職能や資格によって、仕事貢献度を公平的に反映できる制度である。勤続年数的要素を避け、退職時給与の増額にも連動せず、仕事貢献度が高ければ、退職金も増加する前提の制度である。	等級別評価を採用し、資格、在籍中の仕事貢献度、勤務状況等で等級を決める。さらに、35歳以上の従業員に対しては、5年単位で特別加算ポイントを追加する。	ポイント制を取り入れ、仕事貢献度を反映するようにしている。等級によってポイントが異なる。等級は仕事のポジションや、成果、評価によって決まる。勤続年数と分離し、公平的に個人の仕事貢献度を反映していると思う。

VI. 本研究の結論と実践的含意

1. 本研究の結論

前節の要約を踏まえて、文献等調査と企業へのインタビュー調査から提示できる結論は、以下の3つである。

第1に、日本企業における退職金制度は、今日、社会的な要請（とくに年金制度への不安）、雇用形態の多様化、および企業の考え方の変化に伴って変化しつつあるが、それは、今後も形を変えて不変に継続される制度である。

具体的には、以下のことを指摘することができる。

- (1)退職金制度の導入の背景には、企業の人的資源管理における1つのマネジメント手法として、(新規および中途を含む)人材の採用、従業員の長期にわたる定着の促進がある。しかし、今日では、年金制度への不安、雇用形態の多様等への対応、および企業会計の改定に伴って、その改定を行う企業が aumentando しているのである。インタビュー調査では、本稿で取り上げた4社は、上述のような主旨から改定を行っている。
- (2)その導入の目的には、他企業と同等な労働条件を提示し、従業員の定着、老後生活の安定によって、従業員の組織帰属心を向上させることがある。彼(女)らも、老後生活資金の確保や転職時の

- 一時的な生活資金として十分に理解している。インタビュー調査では、本稿で取り上げた4社は、上述のような目的から導入している。
- (3)その内容は、年功色の強い制度からポイント制に改定する傾向が多く見られる。これは、従業員の仕事貢献度を反映する制度に改定することを意図しているのである。インタビュー調査では、本稿で取り上げた4社は、上述のような考えからポイント制に改定している。
- (4)その役割の変化には、従来の退職金制度は、従業員の定着、定年制度の理解促進、功労報奨、組織への帰属意識の向上、また雇用の調整などへの役割を果たしてきている。さらに、今日では、従業員の日々の仕事貢献度を反映すること、および制度設計への参加度を向上させることによって、彼(女)らのモチベーションの向上への役割が期待されており、それらを意図している企業も増えていることが研究や調査から判明している。また、インタビュー調査においても、本稿で取り上げたA社、B社、C社には上述のような役割の変化のあることが判明している。
- (5)その導入後の問題点は、①退職金の積立不足、②制度移行に関する課題、および③従業員の貢献度の反映である。また、それらに対して企業は、①現金支払や分割払、②説明会の開催、インターネットでの内容の公開などによる制度理解に対する向上、③賃金と分離した制度設計による勤続年数の割合を低下させた能力主義を反映した制度に改定を行うことによって解決を図っている。インタビュー調査では、本稿で取り上げた4社は、上述のような問題を抱え、上述したような方法でそれらの問題を解決しつつあることが判明している。
- (6)その歴史については、明治時代以前は、「のれん分け」の慣行から退職時の金一封があり、その後は「足留金」があったが、不満は多かったのである。次には、失業保険制度として実施されるようになり、昭和時代では、長期勤続の報奨や従業員の長期定着のための施策として少しずつ仕事貢献度を反映する制度に変化している。今日では、運用率の悪化や新会計基準の導入への対応に伴って、運用が安定的な確定拠出年金や仕事貢献度を反映しやすいポイント制が主流となりつつある。第2に、日本企業は、退職金制度に従業員の仕事貢献度を反映しつつある。その企業数は、増えつつあり、評価上の問題はあるが、例えば、ポイント制を導入することによって解決しつつある。具体的には、さらに以下のことを指摘することができる。
- (1)従来の退職金制度は、従業員の勤続年数と退職事由を算定基準にして算出されていたが、近年では、年功色が弱められ、能力主義・成果主義的な色あいの強まる傾向が生じつつある。インタビュー調査では、本稿で取り上げた4社には、能力主義・成果主義的な考え方が強まりつつあることが判明している。
- (2)ただし、ポイント制にしても、①まだまだ勤続年数で決める割合が高く、仕事貢献度の反映率が低いことに関する問題、②従業員の仕事貢献度を公平に評価し、反映できることについての問題が指摘されている。インタビュー調査では、本稿で取り上げた4社は、上述のような問題を指摘している。
- (3)企業は、上記(2)の①については、勤続年数や年功的な要素を折衷した内容を取り入れた制度設計、同じく②については、公平的な評価を可能にするような工夫(基準のイントラネット公開や給与明細への明示)を行っている。インタビュー調査を行った4社からは、このような制度設計を工夫し

ていることが判明している。

第3に、問題が多く、一部では縮小・廃止的な動向もあるが、退職金制度に対しては、その継続を意識している企業が多い。これについては、従業員は退職した後の生活についての安定性を、企業は長期的な雇用やモチベーションの維持を考慮するが、これを合理的に代替する施策はないと考えている企業が多いことによる。

2. 本研究の実践的含意

前節の結論を踏まえて、本研究から提示できる実践的含意は、以下のとおりである。

第1に、従業員の貢献度を反映するために、ポイント制を有効に取り入れることである。企業は、従業員の仕事の貢献度を退職金に反映したいと苦慮しているが、今のところ、決定的な施策はないのが実情である。その中でも、ポイント制はそれを少しでも解決可能にする1つの施策である。多様なやり方があり、100%近くポイント制を取り入れている企業（D社）もあるが、多く（A・B・C社）は、勤続年数や年功的な要素と折衷した内容を取り入れている。企業の事情によって異なるが、ある程度、ポイント制を導入することで、従業員の仕事貢献度を反映し、少しでも彼（女）らのモチベーションを向上させることは可能である。インタビュー調査でもこの点については、可能であることが判明している。

第2に、退職金制度に関する情報を可能なかぎり従業員に公開することである。これによって、彼（女）らのモチベーションを少しではあるが向上させることができる。具体的には、退職金制度の内容や基準を企業内のイントラネットで公表する、退職金の金額（獲得ポイント数）等を給与明細に明示する、などを行うのである。インタビュー調査では、例えば、A社やC社が獲得ポイント数を年1回公開し、ネット上でも評価の基準を公開しており、これらの工夫によって、退職金制度への関心の高くなったことが判明している。

第3に、退職金の運用について、ある程度従業員に参加させることが、彼（女）らの関心を引出し、ある程度、不満を減らすことが可能になるということである。従来の退職金の運用については、従業員が直接的に関与することはなかったのである。401kにも見られるように、従業員の関与、つまり自己運用の部分を拡大することが重要である。具体的には、彼（女）らの関与度を高めるために、退職金における自己投資のメニューを増やし、従業員の選択余地を広げることである。これによって、退職金制度に対する関心が高まり、企業への帰属心も少しではあるが向上することが期待できる。例えば、インタビュー調査では、自己運用を採用している企業はB社、C社であり、そこでは、自己運用部分を持つことへの改定によって、とくに若い従業員が退職金制度に関心をもつようになったことが判明している。

【参考文献】

浅野隆『退職金制度・規程の見直しと不利益変更問題への対応』、日本法令、2005年。

烏日娜「企業の退職金制度に関する研究－従業員の貢献度の反映に着目して－」岡山大学大学院社会文化科学研究科修士論文、未刊、2009年。

勤労者の退職金制度のあり方に関する研究会編『こう変わる退職金制度』、雇用情報センター、2004年。

- 神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典 第2版』, 中央経済社, 1988年, 608-609頁。
- 居樹伸雄『21世紀退職金大改革』, 社会経済生産本部, 2001年。
- PHP 研究所『中国労働契約法・労働紛争対策マニュアル』, 2008年。
- 二神恭一『これからの賃金・退職金・企業年金』, 中央経済社, 2004年。
- 松村明編『大辞林』, 三省堂, 1990年, 815頁。
- 山崎清『日本の退職金制度』, 日本労働協会, 1988年。
- 労働省労働基準局賃金時間部編『わかりやすい退職年金』, 労働法令協会, 1990年。
- 労務行政研究所編『退職金・年金の最新実態調査(2007) 労政時報別冊』, 労務行政研究所, 2007年, 17頁。

Study on retirement program of Japanese Companies : Interview for employee's work contribution.

Wurina ,Yoichi Matsuda

This paper examines to what degrees employees' work contribution to Japanese companies is currently reflected in their retirement program, by using interview as research method (July–Dec., 2008 ; on eight companies and two public offices). It also examines the content of the programs, such as social environment surrounding the system, company policies, and problems and solutions involved in the operation, as well as the transition of the system after Meiji era.

Major findings include the followings. Firstly despite some changes occurred in the system as a result of diversification of employment types and styles and also alteration of company policies, the system itself will be maintained in the future. Secondly, although many companies modified conventional seniority-based salary systems for a retirement program that reflect employees' work contribution more clearly through an adoption of 'point system' and other measures, they still find some problems in new systems in their operation and practicality.