



税制適格年金廃止に伴う これからの退職金制度について

四国経営システム株式会社



退職金問題の背景

(1) 労働分配率の悪化

悪化する労働分配率

- 先進国中最高の賃金水準
- 先進国中低レベルの労働生産性



基本給・賞与等の改革へ



(2)退職金問題は成人病

毎月発生しない

定例給与、賞与に注目

制度が複雑

適格年金、厚生年金基金は何回聞いても分からない

賃金の後払い的性格が強い



(3) 従来型退職金制度が労働分配率をさらに悪化

退職金 =

退職時基本給 × 勤続年数別支給率



年功的

増えるのみ



(4) 高金利時代の退職金制度は高い支給倍率

税制適格年金を利用した退職金規程

年5.5%運用と仮定した支給倍率で設定

……支給倍率高くなっている。

(基本給×40～60ヶ月)



今後掛金増加が必至



退職金制度を取り巻く法改正

- 日本版401kスタート
(平成13年10月から)
- 確定給付企業年金法スタート
(平成14年4月から)
- 退職給付会計の導入
(平成14年3月期から)

退職給与引当金が廃止

- 退職給与引当金の動向

- 昭和27年度税制改正で創設。一斉退職時に必要となる退職金総額の100%まで無税で引き当てることを認めた。

- 無税引き当て限度について縮減の方向

- 平成13年度 27%

- 平成14年度 23%

- 平成15年度以降 20%

➡ 廃止



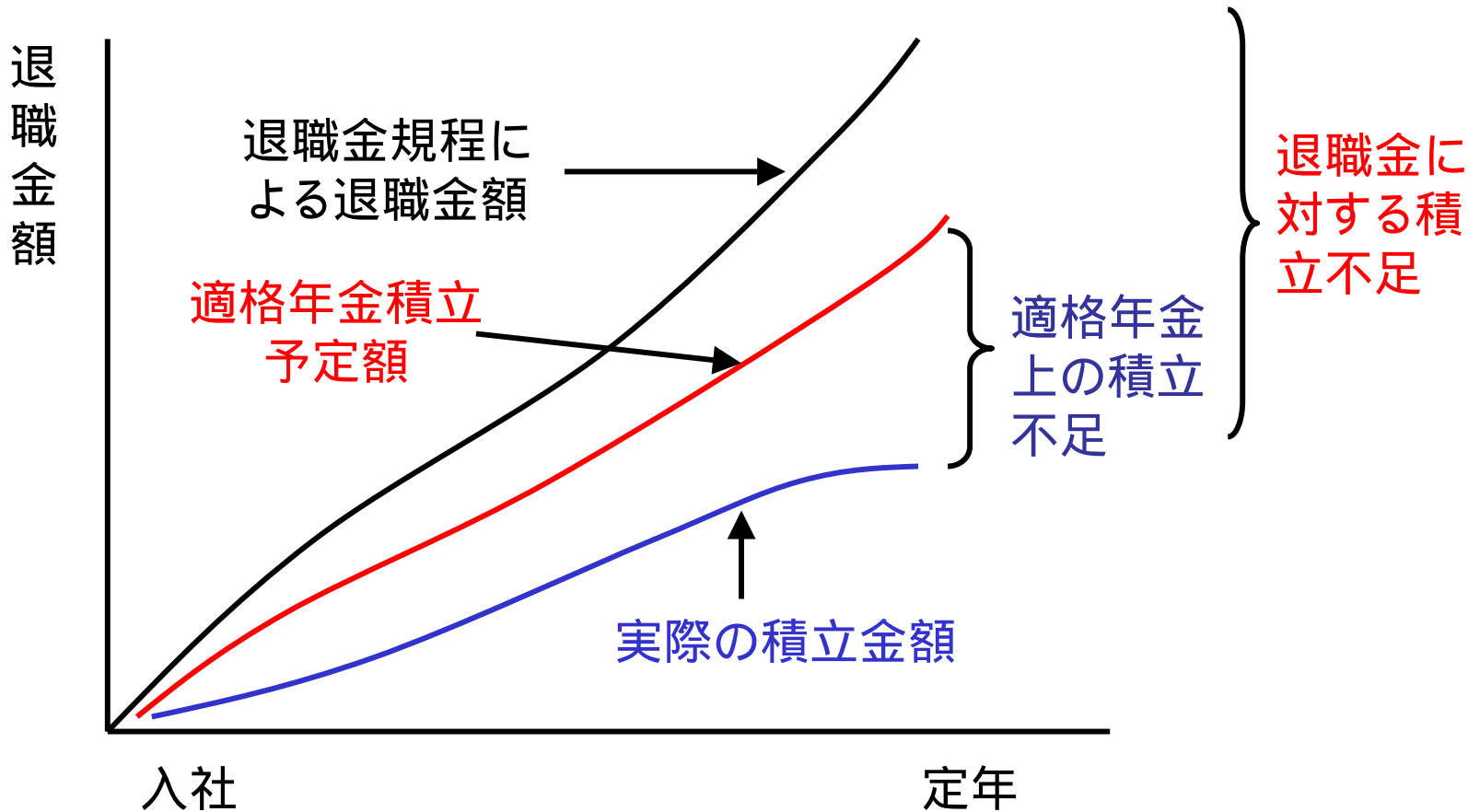
中小法人は1 / 10 ずつ取り崩し



適切な原資準備（外部積立等）が大切に

現在の退職金制度の問題点

2つの積み立て不足が発生



現在の退職金制度の問題点

社員のやる気を刺激しない制度

各賃金の役割分担を明確化する

報酬は会社からの最大のメッセージ

賃金 = コスト ×

賃金 = 投資 …… 投資対効果 (レスポンスが必要)

定例給与 …… 1年間の成果・能力を評価

賞与 …… 半年間の成果を評価

報償金 …… 具体的な仕事の結果を評価

退職金 …… ?



長期勤続を評価するメッセージ

退職金額の計算方式



基本給 × 勤続年数



長期勤続を評価(メッセージ)



モチベーション向上になっていない

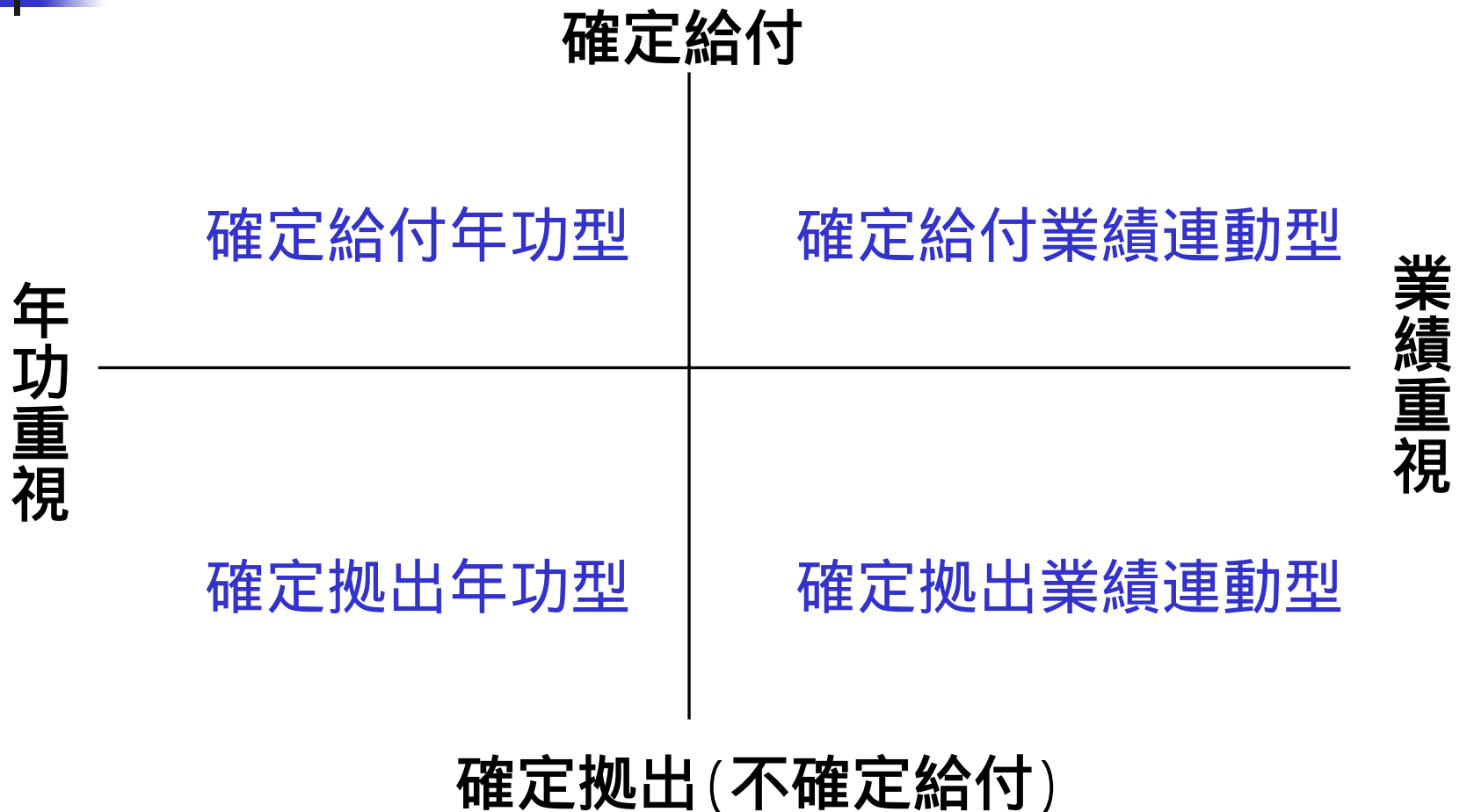


解決すべき課題

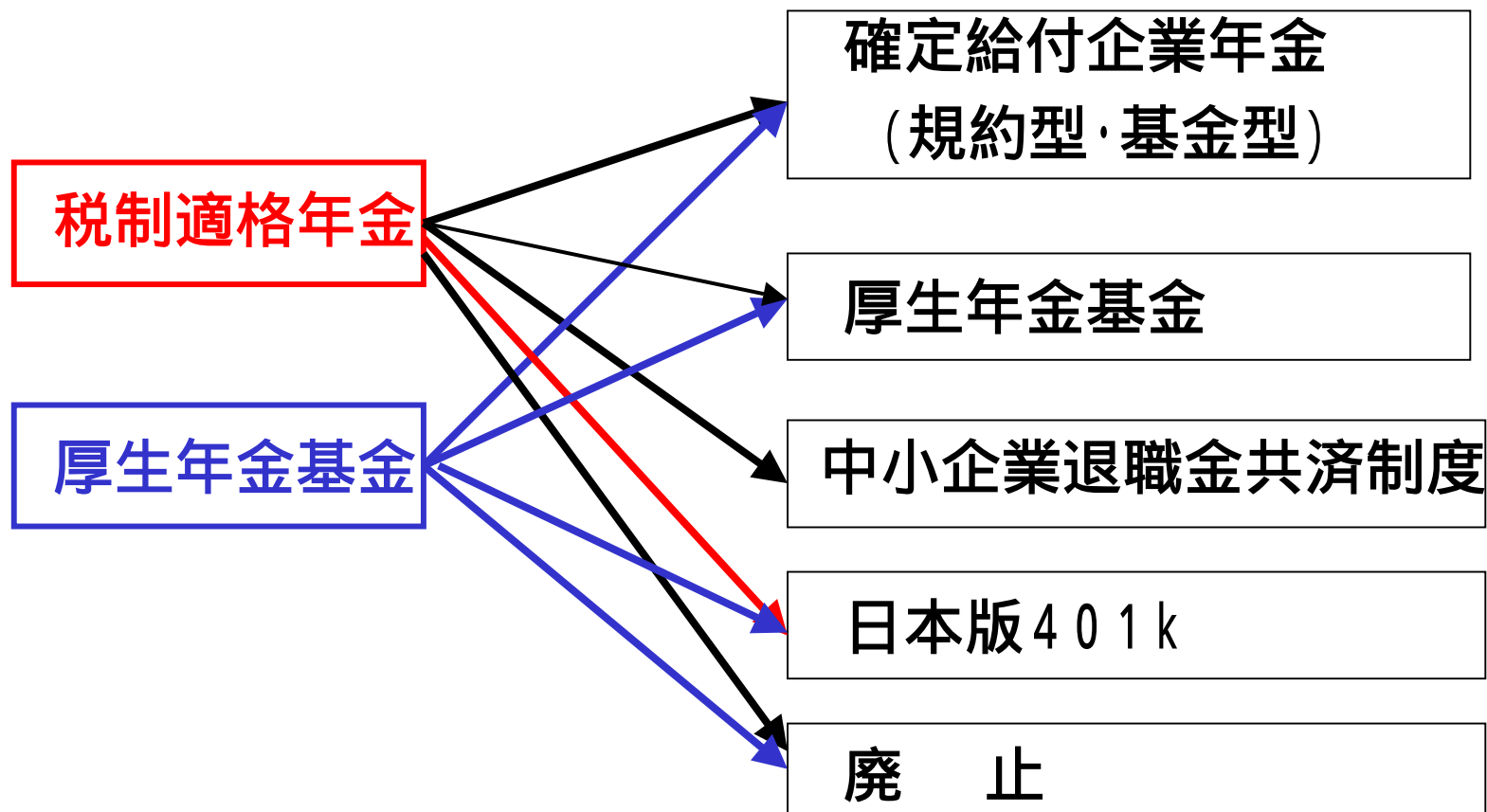
1. 適格年金のスムーズな移行
2. 年功から成果主義への制度改革
(不利益変更のない制度作り)
3. 退職金に対する健全な外部積み立て



退職金制度の分類



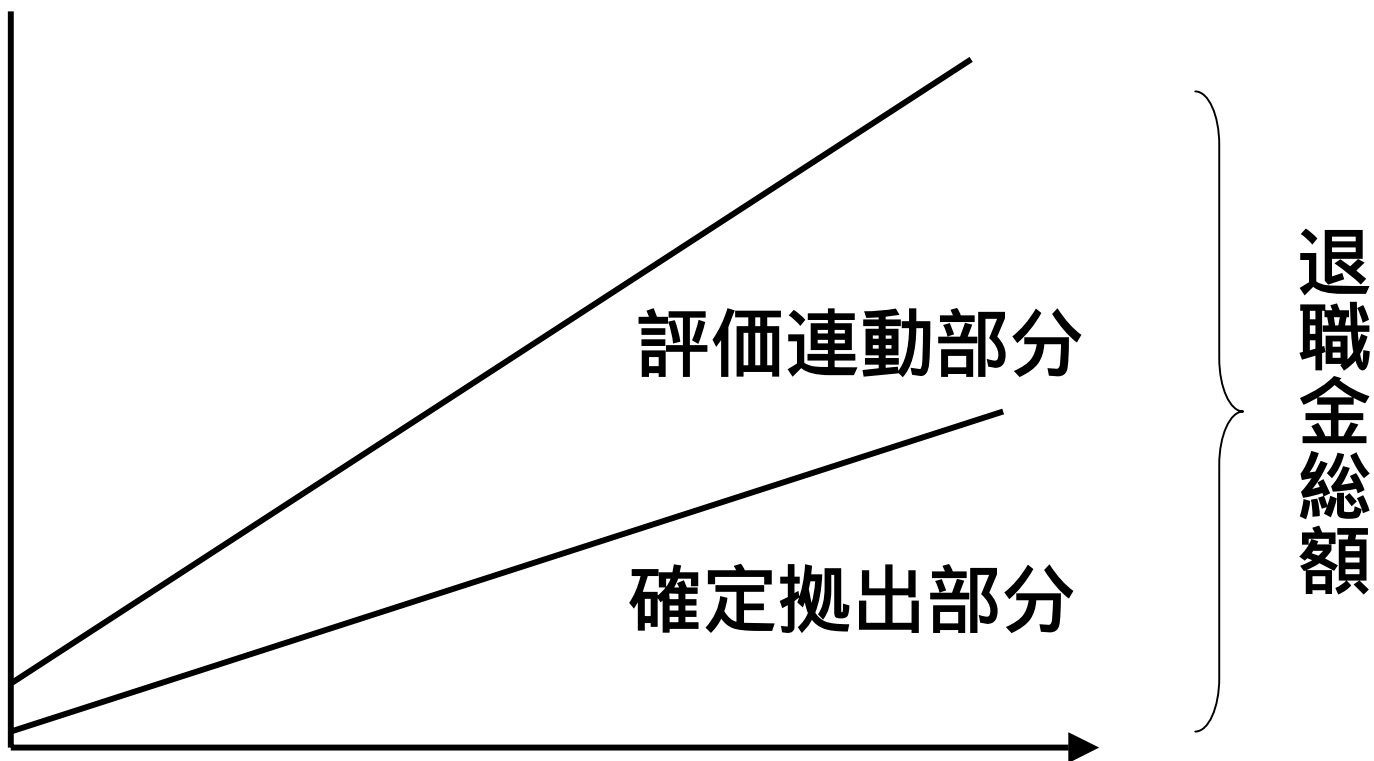
外部積立制度の移行(平成24年3月末まで)



確定拠出型年金（日本版401k）の メリット・デメリット

| | メリット | デメリット |
|-----|----------------|---|
| 企業 | 掛金追加負担なし | 投資教育、管理コスト 前払いと同様(自己都合係数等が不可能) 評価が反映されにくい |
| 従業員 | 運用できる 持ち運べる | 投資リスク有り 60歳まで引き出しできない |

退職金制度の構築の考え方





退職金の内容

1. 確定拠出部分

《掛金決定基準》

定額方式

基本給連動方式(定率)

ポイント方式

2. 会社評価部分

《支給基準》

功労金方式

ポイント退職金方式



ポイント退職金制度の設計方法

設計方法

現行モデル支給退職金額の把握

ポイント対象項目の設定

勤続、等級、役職など

ポイント対象項目別按分比率の算出

ポイント数算出

現行退職金との比較

最終ポイント数決定

社員別確定ポイント数決定



ポイント制度例

1. 等級配分

1級3P、2級5P、3級7P、4級10P

2. 役職配分

係長3P、課長5P、部長10P

3. 評価配分

S評価10P、A評価7P、B評価4P、
C評価2P、D評価0P

《ポイント単価 = 5,000円》



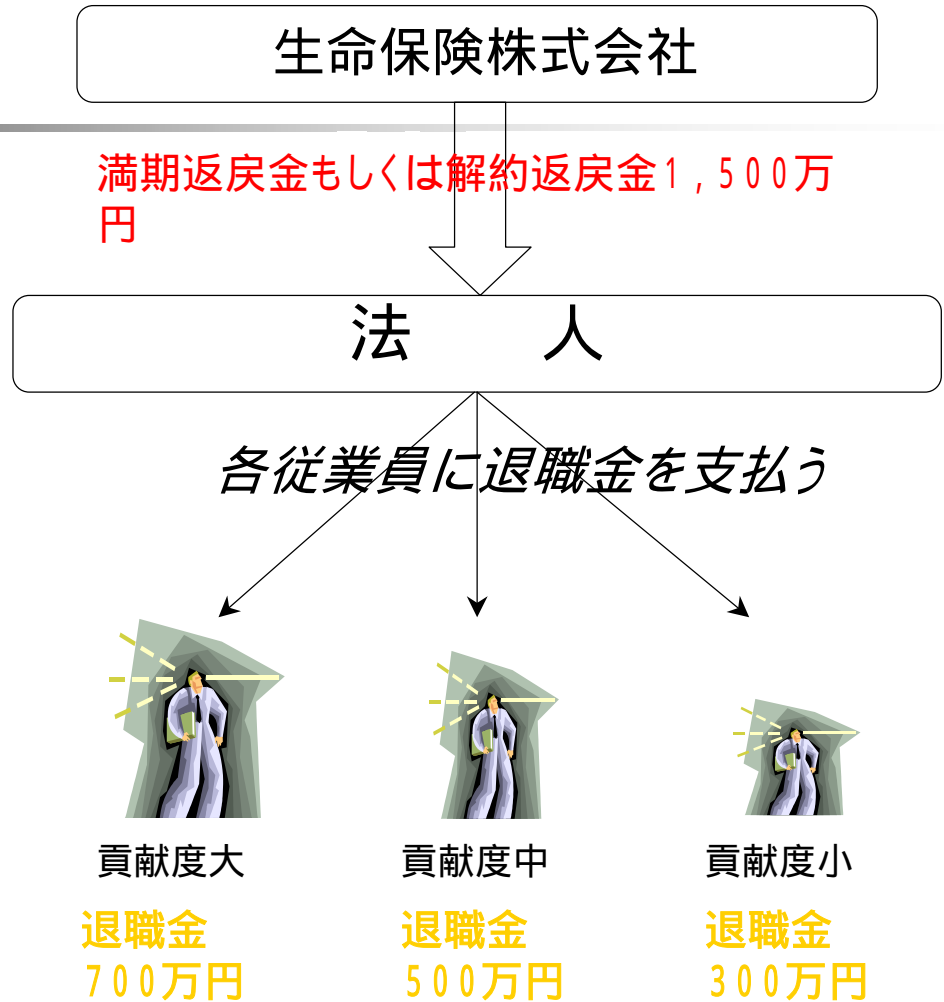
退職金額計算式

退職金額 =

(評価ポイント累計 + 等級ポイント累計 + 役職ポイント累計)
× ポイント単価

外部積立の利用方法

同期入社三人の従業員が60歳定年を迎え、一人当たり満期保険金(養老保険の場合)もしくは解約返戻金500万円の三人分1,500万円を会社が受け取り、それぞれの退職者に成果型の退職金を支払ったケース



上記の通り満期返戻金もしくは解約返戻金900万円を貢献度に合せて各従業員に退職金を支払う。従業員退職金規定内であれば全額損金処理可能。



制度改正に関する留意点

- ★ 不利益変更にならないように
社員の理解・納得を得る
すでに確定している退職金の
変更は難しい
- ★ 納得を得にくい場合
猶予期間を設定
新入社員から適用



成果主義賃金体系の構築

退職金だけを成果主義にしても意味はない



賃金体系全体の中での位置づけの明確化



人事制度全体として整合性のある一貫した改革の実現が必要