



退職金制度設計と 新制度への移行実務

講師 LCG Founder
名南経営 小山邦彦

アジェンダ



1. 退職金制度の「そもそも論」から考える
2. 退職金制度の今後
3. 退職金制度の現状分析
4. 制度改定の考え方と選択肢
5. 新退職金制度への移行ステップ
6. 新制度詳細設計と制度移行演習
7. 不利益変更などの法律面の対策

【そもそも退職金の意義は】

- ①在籍中の賃金の後払い？👉これは結果論
- ②長期勤続促進（リテンション）のため。
- ③当社で人生の貴重な時間を費やしてくれたので、稼得能力が落ちた老後の生活の支援として。

【退職金制度の歴史】

- ・江戸時代～のれん分け(労使積立+金一封)
- ・明治初期～財閥系企業のホワイトカラーへの報償
- ・明治中期～逃亡や引抜き防止のための強制貯蓄
- ・明治後期～共済的性格や満期報償としての一時金
- ・大正期～恐慌による解雇の生活保障色が強まる
 社会保障(年金)の不備を補う意味合いも
- ・戦後～労働条件闘争によって普遍化
- ・現代～企業の面子や採用における不利を避ける



【退職金制度の考え方】

- ・使側～勤続や貢献に対する裁量的な功劳報償だ！
- ・労側～賃金の後払いだ！老後の生活保障だ！

※労基法上は、やや特殊な「賃金」の位置づけ。

退職金制度の「そもそも論」から考える



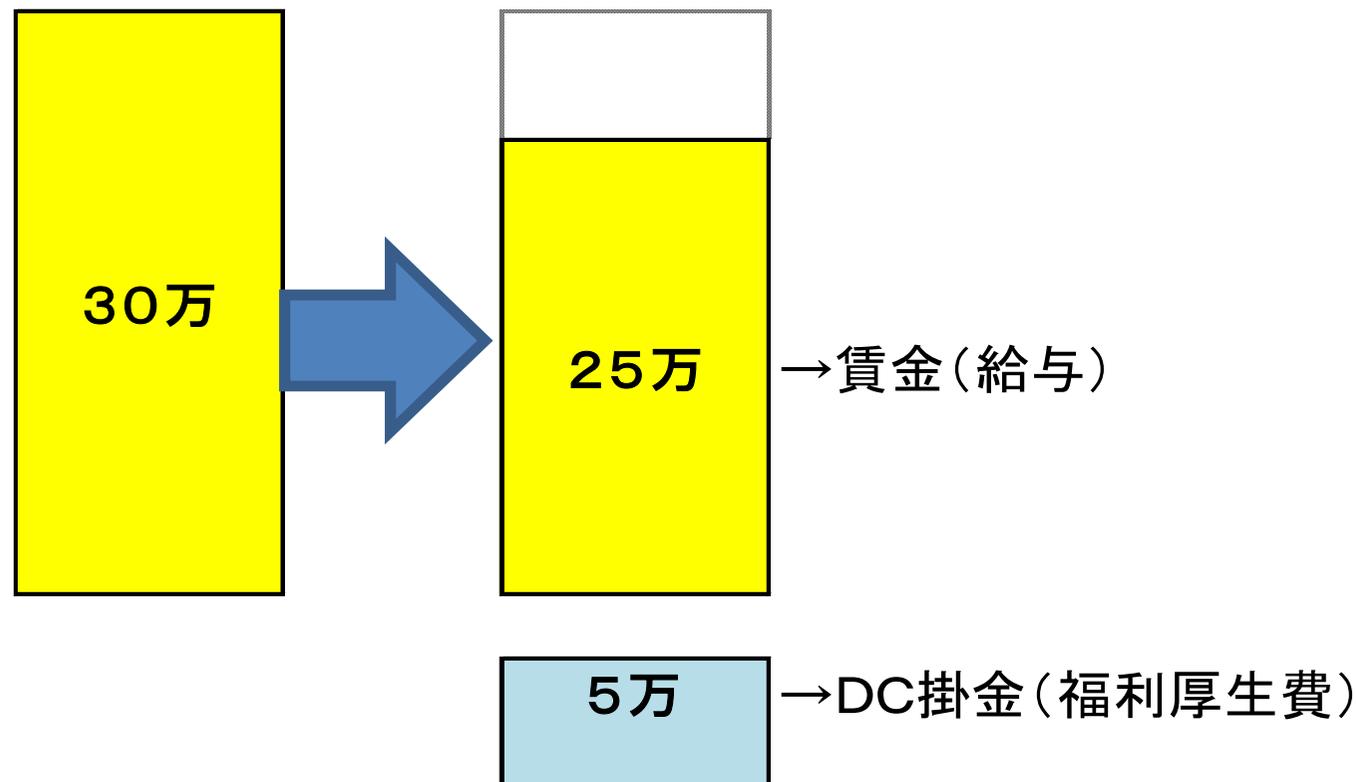
- ・退職金という制度が作られた第一義は勤続促進。
それに「企業の社会的責任」が加わる。
と考えると、勤続が長い（高齢になる）ほど退職金が跳ね上がり、さらに定年前自己都合は減額をする理由も理解できる。
- ・所得税もそれを強化する制度になっている。

退職金制度の「そもそも論」から考える



- ・しかし今、勤続促進の効果性には疑問があり、長期勤続に対する社会の意識も変化してきている。
- ・今後、70歳まで複数回の転職があたりまえになる社会になれば勤続促進をねらう退職金の意義は薄くなる。
- ・退職金は年金フル支給までのつなぎ資金に変化していく。
- ・となると、各個人が必要な時に必要な額を得られる制度、かつ、企業に運用リスクがかからない方法が望ましい。
- ・複数回の転職経験者が多くなること、企業への普及度合いを考えると、**確定拠出年金(DC)**がベター。
- ・企業型(選択型/切り出し型)DCや個人型DC(iDeCo)の奨励制度が候補になる。

参考:DC(企業型)切り出し方式



- ※加入の是非は個人の任意。
- ※DC掛け金も個人の任意。
- ※残業単価や欠勤控除単価に注意。

退職金制度の今後

- ・同一労働同一賃金のトレンドを見れば、退職金制度の差別不合理性を問われる「後出しじゃんけん」時代に突入した。

※2019. 2. 20 東京高裁控訴審判決(上告中)

東京メトロ子会社の元契約社員ら4人が、駅構内の売店で同じ業務をしていた正社員と賃金に差があったのは不当だとして、差額や退職金支給などを求めた訴訟の控訴審判決が20日、東京高裁であった。川神裕裁判長は、一部手当の差額のみ認めた一審東京地裁判決を変更、子会社に対し、退職金を含む計約220万円を支払うよう命じた。原告の代理人によると、同様の訴訟で契約社員への退職金支給が認められたのは初めて。(出典:時事通信)

退職金制度の今後

・これらの流れを見れば、退職金制度は変容を求められている。

その方向は、

1. 退職金制度をどう再定義するか。
2. 単純な勤続年数で計算する制度は使えない。

その対策は・・・

1. 退職金制度を廃止し、清算する。
2. 現在払い型やDCなどへ制度を変更する。
3. 正社員以外も制度の対象とする。ただし、貢献度に応じた制度が必要。→人事制度全体の課題

退職金制度の現状分析

- ・退職金制度について定期的なメンテナンスがされている企業は非常に少ない。また中小企業ではこれまで満額の退職金を支給した経験がないところが多いため、まずは自社の退職金の状況について理解してもらうことが重要。

- ・退職金制度の現状分析で実施する事項

- ① 基準日現在の退職金要支給額
- ② 基準日現在の退職金積立不足額
- ③ 現在の社員が勤続した場合の定年退職金予想額

※〇年に〇人の社員が定年を迎え、〇円の定年退職金が必要

- ・まずは退職金の現状を見える化し、制度改定や資金準備など対応の必要性を認識することが重要。



退職金制度改定の考え方

1. 退職金制度改定は制度の現状把握を行った後、以下の3ステップで検討する。

①退職金制度の必要性および存否

そもそも退職金制度は必要か。必要だとすればどのような目的で支給するか。

②制度への貢献度の反映の有無

退職金に在職中の貢献度を反映させるか否か。

③確定拠出型／確定給付型の選択

退職金の運用リスクを会社が負うのか、負わないのか。

2. 実務的には制度の運用面やその負担を考慮することが重要。更には外部積立方法との連動も要検討ポイントとなる。

貢献度反映型退職金制度の選択肢

- ・主流となっている貢献度反映型の退職金制度は以下の3つ

1. ポイント制退職金制度

- ・大企業の退職金における代表的な制度
- ・確定給付型／貢献度反映型退職金制度

2. 中退共利用確定拠出型退職金制度

- ・中小企業で普及している仕組み
- ・確定拠出型／貢献度反映型退職金制度

3. 確定拠出年金制度

- ・中小企業も導入が急増している企業年金制度
- ・確定拠出型／貢献度反映型退職金制度

4. 現在払い型

- ・既存制度を廃止し、その代償措置として毎月支給
- ・併せて個人型DC(ideco)を推奨することも多い
- ・所得税、社会保険、労働法的な負担がかかる