

退職給付ビッグバン研究会 事例発表

松下電器の退職金・年金制度改定について

2002年10月

松下電器産業株式会社

福田里香

はじめに

松下電器では、社会・経済環境の劇的な変化の中で、人事制度全般についても様々な見直しを実施してきている。自立した個人と会社が「志」を共有する、会社と個人の新たな関係を基礎に、高い専門能力を持つ自立した個人が、お客様満足という会社の追及する価値に共鳴し、創造性の発揮を通じて社会への貢献と自己実現を果たす、新たな人事システムの確立をめざして、数々の人事制度の見直しを実施してきているところである。

そのような中、1998年4月には、「新・経営成果シェアリングプラン」を打ち出し、具体的に人事処遇制度全般についての制度改定を実施してきている。その一環として、今般、確定給付企業年金法の成立およびそれに伴う厚生年金基金に関する規制緩和により実施可能となったキャッシュバランスプランの導入を含め、退職金・年金制度の抜本的改革を実施した。

特にキャッシュバランスプランについては、法施行と同時に制度導入を実施するにあたり、労働組合とも2年以上にわたり論議を重ね制度導入を図ってきた。2002年1月に労使答申を行い、4月に実施する運びとなった新制度について、以下、具体的に紹介させていただきたい。

1. 松下電器の人事の特徴と制度見直しの背景

(1) 松下電器の人事の特徴

当社では、社会観、経営観、人間観からなる経営理念の下に、まず「事業は人なり、ものをつくる前に人をつくる」という言葉に表されるように、よき経営の根幹は「人」にあり、という考え方が基礎となっている。すなわち、人事の基本は、松下電器の経営理念を十分に理解し、常にその方針を体して使命達成に努力する人材を育成することであり、その内容は、全員経営の実践、実力主義の徹底、人間大事・人間尊重をその柱としている。

まず、全員経営の実践とは、それぞれの仕事にそれぞれの価値があり、社員はそれぞれの仕事の経営者である、という考え方に基づき、自主自立の実践を謳っている。

次に、実力主義の徹底とは、公平・公正の観点に立ち、実績・能力に応じた処遇を行うことを示している。

また、人間大事・人間尊重の経営とは、人こそが付加価値を生む源泉で

あり、人を育てて活かすことは企業の社会的使命である、との考えの下に、人材育成を重視しているものである。

このような考え方を基礎としつつ、新たな人事システム、すなわち、様々な社会・経済環境の変化や従業員意識の変化の中で、自立した個人と社会に貢献する会社が、従来型のいわゆる従業員が会社に従属しているという関係から、個人と会社が真に社会に役立ち続けるという高い目標を共有化し、その目標に向かって努力していくという、互いに自立した、会社と従業員の新たな関係をもとに、新たな松下電器の文化を創るべく、さまざまな人事処遇制度の見直しを図ってきている。

(2) 制度見直しの背景

急速なグローバル化や少子・高齢化の進展、市場金利の低迷、従業員意識の変化など社会・経済環境が劇的に変化する中、人事処遇制度についても内的・外的要因から必然的にその見直しが迫られてきていた。

1998年には「新・経営成果シェアリングプラン」と呼ぶ、雇用、賃金、賞与、福祉、労働条件の複線化、そして退職金・年金制度という項目について、人事処遇制度全般の見直しを行うことを内容とするプランを提起している。60歳以上の就業確保に関する雇用制度、管理職の賃金制度見直しに続き、非管理職層についても上昇しつづける賃金体系の見直しを行った賃金制度、業績連動型決定方式を導入とより成果を反映した配分をその内容とする賞与見直し、諸労働条件の複線化など様々な見直しと共に、とりわけ制度導入後40年以上が経過し、2000年の新会計基準の導入や、確定拠出年金法や確定給付企業年金法の成立をはじめとする公的年金・企業年金に関する国の法制面での整備など取り巻く環境の変化が特に激しい退職金・年金制度について、その抜本の見直しが急務となっていたのである。

そのような中、社会・経済環境に適応し、グローバルスタンダードにふさわしい制度、会社と従業員の新たな関係をめざした自主自立の社員のための制度、総額人件費の適正化と有効配分を図る制度をめざし、長期的視点に立ち、従業員の多様化に沿った、選択性のある、これからの時代にふさわしい制度として再構築することが求められてきていた。

2. 制度見直しのねらい

従来の退職金・年金制度では、従業員は中高齢あるいは退職間近になってはじめてその水準や制度内容を認識するケースが多かったと考えられるが、今回の改定では、その時々への貢献度をその時々へ反映する、いわゆる「退職金の見える化」をそのねらいとしている。

従業員が、今、実感できる制度とすることにより、インセンティブを高め、結果的に人件費の有効活用ができるようにすることである。

その内容は、確定給付型と変動型を組み合わせることにより、老後生活の「安定・安心」と、本人選択により納得性を高める「自立・選択」をキーワードとして新たな制度を再構築することであった。

3. 制度改定の全体像

(1) 制度改定の全体像

従来の退職金・年金制度は、60歳以前の積み立て部分、いわゆる退職金を最終給与ベースで算出し、60歳時点でのそのほぼ50%を厚生年金基金に移行して年金化していた。

厚生年金基金は、代行部分と加算部分からなり、上記退職金移行部分が加算部分として厚生年金基金から給付されていた。

その加算部分についても、今回の見直しに先立ち2000年4月に見直しを行い、給付利率5.5%、20年保証の終身年金として改定実施した。

代行部分については、そのあり方や会社経営への影響について論議を重ね、今回の見直し実施後、認可申請を行い、6月に将来部分の返上が認可されたところである。

今回の見直しは、加算年金の原資となる部分も含め、退職金全体の配分方法、すなわち支給基準全体の見直しと、その資産の積立て方法としての年金化およびその方法が課題であった。また、1998年に導入し、年々その選択率が上昇している全額給与支払い型社員制度、いわゆる退職金前払い制度についても、見直しの課題認識を持っていた。

今回の改定では、全額給与支払い型社員制度については継続検討としたが、退職金支給基準全体の見直しおよびその年金化について、2002年4月に改定を実施した。(図 参照)

なるからである。

この不都合を解消し、その時々への貢献度を明確に反映するために今回の改定を行うこととなった。

(3) 新しい退職金・年金制度

従来の退職金制度では、60歳以前の積立部分について、そのすべてを最終給与をベースとして算出していたが、新しい退職金制度では、退職金を2つの部分に分け、その約50%をポイント制による積上げ部分とし、残りの約50%を2002年4月より導入可能となった新しい制度であるキャッシュバランスプランによる積上げ部分とした。

また、年金化ということでは、従来は退職金の約50%を厚生年金基金にて年金化していたが、今回の見直しにより、そのすべてを厚生年金基金に移行し、年金化を行った。

4. 退職金制度の改定

(1) 課題と改定の基本の考え方

退職金制度の課題として、大きく2つの課題認識があった。1つは支給基準上の課題、もう1つは企業会計上の課題である。

1つ目の支給基準上の課題については、制度が40年を経る中で、基準自体の課題として認識されてきたものであり、その中で2つの課題認識を持っていた。1つは、在職期間中を通じてのトータルの貢献度が反映されにくいということ、もう1つは、年功的要素が強すぎる、ということである。

在職期間中を通じてのトータルの貢献度が反映されにくいとは、前段で述べたように、給与の見直しにより、給与自体がレンジ給や上限をもつようになり、資格の滞留などにより給与が上限金額となるとそれ以上金額が上昇しなくなり、勤務期間中に貢献度の差があっても勤続年数が同じであれば退職金額が同じになってしまう、あるいは、仕事や資格の上昇の仕方によると、例えば極端なケースを想定してみると、早期に課長に昇進し退職まで課長であった場合と、昇進時期は遅いが退職直前にもう1つ上の上位資格に昇格した場合とを比較すると、現行賃金体系では上位資格の方が必ず賃金が高くなり、その結果、賃金や賞与の合計金額は前者の方が大き

いが、退職金額は後者の方が高くなってしまふ、というような、面積で貢献度を図る場合との逆転現象が起こることである。

この課題解決を図るために、どのような形であれ、在職期間中の貢献度をその都度明確に確定し、累積して反映する積上げ型の退職金制度としたのである。その具体的内容が、ポイント制による算定方法と、キャッシュバランスプランでの本給リンクによる算定方法である。

次に、年功的要素が強すぎる、という点についてであるが、従来の支給基準は、本給をベースとしているが、それに退職事由別・勤続年数別支給率を掛け、年齢や勤続年数による加給金を加えるというものであった。算式をみるとおり、本給以外はすべて年齢と勤続によっており、年功的要素が強すぎる実態となっていた。

この年功的要素を緩和するために、貢献度をより明確に反映する制度を導入する必要があったのである。このことについて、ポイント制によるテーブルを設定することにより、あらかじめ従業員に対し、貢献度、すなわち仕事グループや特称・評価別の獲得ポイントを明示し、本給リンクによる結果としての貢献度反映ではなく、明確に貢献度を反映する形としたのである。

大きな課題認識の2つ目である企業会計上の課題については、会計基準や税務上の取扱いの変化の中で顕在化してきたものであり、やはりその中で2つの課題認識を持っていた。1つは2000年度に実施された、退職給付に関する新会計基準の導入により、市場金利の変動が直接会社負担額に大きく影響を与えることとなったことであり、もう1つは資産が内部積み立てされている部分があることである。

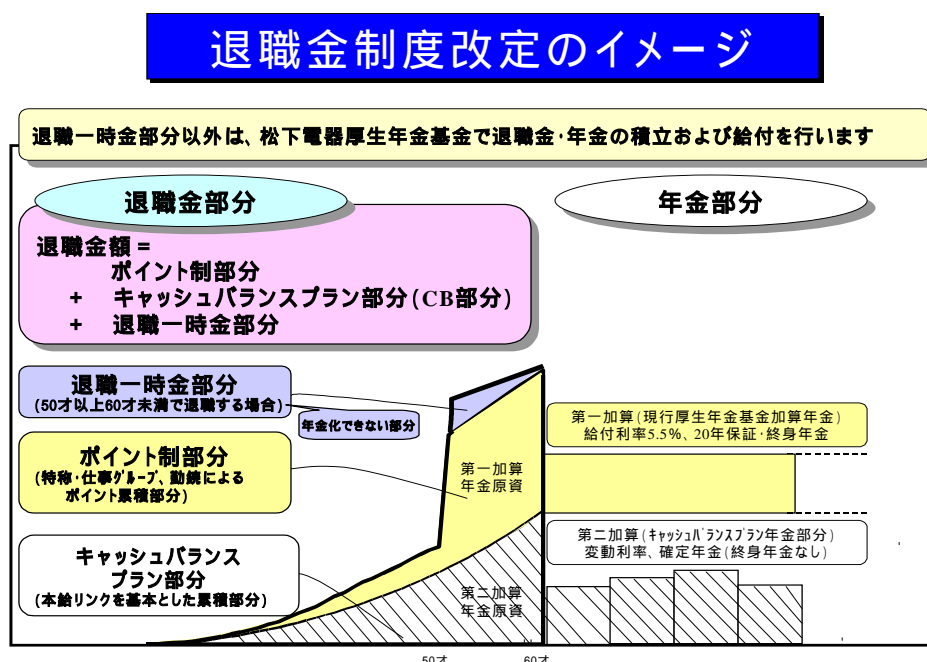
新会計基準の導入への対応として、企業においては、会計基準変更時のルールに基づき、特別損失による不足金の償却や、株式の現物拠出による不足金積み立ての前倒し等、種々の手を打ったが、新会計基準が、退職金・年金の水準を変更しなくても市場金利が低下することにより既に積み立てたはずの不足金がまた増加する、というしくみとなっており、一度不足金償却をすれば済む、という一時的対応では課題解決とならない、という課題を抱えていた。当社においても、会計基準変更時に特別損失の計上により積立不足の償却を行ったが、市場金利の変動により、積立不足が再度増加し、経営に大きな影響を受けるという状況となっていた。そのような中、しくみ自体を新会計基準に対応したものとすることが必要となり、退職金・年金自体に新会計基準、すなわち市場金利に応じて変動するしくみであるキャッシュバランスプランを導入することとしたのである。

また、資産については、これまで内部積立を行っていた退職一時金部分

についても、厚生年金基金に移行し、外部積立化を図るとともに、税務上の対応、会計上のスリム化を同時に図ることとした。

(2)改定内容

退職金制度改定のイメージは図 のとおりである。具体的には、資格や勤続によりポイントを累積していくポイント制部分と給与リンクを基本とし累積していくキャッシュバランスプラン部分および旧制度と新制度の調整見合いである退職一時金部分という3つの部分の合計により退職金額を決定する。



< 図 >

上記ポイント制部分を厚生年金基金の第一加算の年金原資とし、キャッシュバランスプラン部分を第二加算の年金原資としている。退職一時金部分については、年金化は行わず、会社より支給するものとしている。

ポイント制部分

設計の基本的考え方としては、60歳時点での従来制度による退職金水準の約50%を「ポイント制」部分として、特称/評価・仕事グループ、

勤続年数に基づくポイントを個人ごとに毎年付与し、その累積をベースに退職金額を算定するものである。

具体的には、次の算式による。

ポイント制部分 = (特称 / 評価・仕事グループポイント + 勤続ポイント) の累計ポイント × 退職事由別調整率 × ポイント単価

1) 特称 / 評価・仕事グループポイント

仕事グループ・特称	B	A	AA	AAA
G 1 }		115 / 年 }		
H 3		280		

特称とは...松下電器の資格制度で、職能資格を基本として運営されている

仕事グループとは...仕事を「複雑度」「困難度」の視点により評価し格付けた等級区分で、賃金・賞与等の配分を決定する基礎となっている

なお、評価の反映については、管理職層で行っており、評価を個人にフィードバックする際の記号と連動させている。

2) 勤続ポイント

勤続年数	ポイント
10年未満	80 / 年
10年以上30年未満	120
30年以上	40

3) 退職事由別調整率

満50歳未満で退職する場合は、退職事由別調整率による調整を行う

4) ポイント単価

1,000円

キャッシュバランスプラン部分

設計の基本的考え方としては、ポイント制部分と同じく 60 歳時点での従来制度による退職金水準の約 50%を「キャッシュバランスプラン」部分とし、給与リンクによる拠出金的要素である拠出付与額と、利息要素である利息付与額の退職時点までの残高をこの部分の退職金額とするものである。

具体的には、次の算式による。

キャッシュバランスプラン部分 = 拠出付与額 + 利息付与額の累計額
(= 退職時の残高)

1) 拠出付与額・・・毎月個人ごとに計算し累計していく拠出的要素

算定式： 毎月の拠出付与額 = 算定基礎給 × 拠出付与率
制度として定めた一定率

2) 利息付与額・・・毎年個人ごとに計算し累計していく利息的要素

算定式： 毎年の利息付与額 = 毎年 3 月 31 日現在キャッシュバランス
プラン残高 × 利息付与率
新発 10 年国債過去 5 年平均利回り + 1.5% < 毎年変動 >
(平均利回りは前年 12 月までの過去 5 年平均)

上記利息付与率において、新発 10 年国債の 5 年平均利回りをベースとしたのは、客観的指標として、継続的・安定的に発行される見通しがあり、短期的変動が大きく影響しすぎることなく、会計上の割引率との連動性も勘案したからである。

2002 年度の水準は、1997 年から 2001 年の新発 10 年国債の 5 年平均利回りが 1.7%であったため、1.7% + 1.5%で 3.2%となっている。

退職一時金部分

退職一時金部分は、新制度において、従来のモデル退職金カーブとの調整見合いとして設定し、満 50 歳以上 60 歳未満の退職者に対して会社より支給するものであり、年金化できない部分である。

具体的には、次の算式による。

$$\begin{aligned} \text{退職一時金部分} &= (\text{退職時点のポイント累計額} + \text{キャッシュバランス} \\ &\quad \text{プラン残高}) \times \text{満年齢別支給率} \\ &\quad \text{満年齢により } 11.5\% \sim 0.5\% \end{aligned}$$

5. 年金制度の改定

(1) 課題と改定の基本の考え方

60歳以降の年金化部分については、従来の制度では前述のとおり、厚生年金基金の加算部分として、給付利率5.5%、20年保証終身年金という年金制度としていた。これは退職金の50%を移行したものであり、残りの50%について厚生年金基金へ移行するにあたり、どのように年金化するかが課題であった。

制度を維持しつつ年金化を図るため、社会水準と連動し、受給中の給付利率も変動する年金とする一方で、個人のニーズにより選択性のある制度をめざした。これは、社会水準と緩やかに連動することにより、会社負担を増加させずに年金化を図るとともに、受給者についても年金額が変動する変動型年金とすることにより、加入者とのバランスを図り納得性を高めること、および、従業員の意識や生活スタイルが多様化し、会社がある一定のモデルを示すことが難しくなっていることから、従業員の選択肢を拡大することにより従業員の満足度を高めることをねらいとするものである。

以上の考え方に基づき、従来の加算部分を第一加算とし、新たにキャッシュバランスプランの年金化部分として第二加算として新設することとした。

(2) 改定内容

具体的には、代行返上後、確定給付企業年金法による年金制度として運営していくことを勘案し、制度設計を行った。

具体的内容は以下のとおりである。

受給資格	勤続20年以上
受給期間	5年確定、10年確定、15年確定、20年確定、 5年前厚型20年確定の5パターンより選択可
受給開始年齢	60歳を基本に、一定のルールの下、退職時から支給開始の繰上げ支給、65歳から支給開始の繰下げ支給の選択可
給付利率	変動利率型 <ul style="list-style-type: none"> ・新発10年国債過去5年平均利回り + 1.8% (平均利回りは前々年12月までの過去5年平均) ・上限 5.5%、下限 3.0% ・厚生年金基金財政再計算のサイクル(現行は5年毎)に合わせ変動させる

上記受給期間の設定の考え方についてであるが、例えば5年確定および5年前厚型は、公的年金の受給開始年齢が65歳に引き上げられつつある中で、公的年金が支給されない期間への対応として設定しているものである。また10年確定では、例えば55歳でリタイアした場合に65歳公的年金支給開始までの受給とすることも考えられ、15年確定では、65歳まで働き、65歳から80歳までの受給などが考えられる。

給付利率については、退職金算定のキャッシュバランスプラン部分における利息付与率の場合と異なり、同じ新発10年国債の利回りをベースとしているが、平均利回りの算出方法を前々年12月までの平均としている。これは、給付利率の改定が4月に行われることを前提に考えると、利息付与率と同様直近の平均利回りを基準とした場合、給付利率の決定が早くても1月末となり、実際に年金額を改定する場合、通知の時期が年金額改定の直前となり、周知徹底期間を勘案すると好ましくないのではないかと、との検討から、前々年までの平均利回りをベースとすることとしたものである。

具体的水準は、新しい財政再計算期間が2003年度からであり、その際に適用される1997年から2001年の新発10年国債の平均利回りが1.7%のため、2003年度から5年間の給付利率は、1.7% + 1.8%で3.5%となっている。2002年度については、別途3.5%と決定し、当初6年間の給付利率は3.5%と決定している。会計との関連から補足すると、給付利率が会計上の割引率とほぼ同水準で推移すれば、年金化による退職給付債務の発生なしに年金化を行うことができることとなる。

また、給付利率に上下限を設定し、年金額改定のサイクルを5年毎としたのは、ともに年金の性格から、一定程度の安心・安定感を勘案したものである。

さらに、第一加算、第二加算ともに一時金選択が可能な制度となっているが、今回の第二加算の設定に合わせて、第一加算、第二加算とも一時金選択割合について、25%きざみとするよう見直しを行った。

6. 制度切り替え・移行措置

制度の切り替えについては、従来の退職金をベースに、当初より新制度であった場合を想定し、一定の移行係数を設定して制度切り替え時当初の持分ポイントおよび持分残高を決定した。

今回の見直しについては、あくまで水準の見直しではなく、配分の見直しを主旨としたものであり、キャッシュバランスプランを退職金の内枠とし、モデル退職金カーブは基本的に変更せずに行った改定であったため、基本的には制度改定前後での水準の変動は起こらなかった。

とはいえ、この移行係数は、従来制度と新制度によるモデル退職金をベースに設定したため、多少の上下が発生し、制度切替時点での従来制度による退職金額を下回る場合には、その金額を退職金額として保証する措置をとった。

制度切り替え当初の持分ポイントと持分残高および従来制度による保障退職金額については、制度切り替え直前に従業員各人宛に通知を行った。

7. 従業員へのPR・徹底および生活設計支援

(1) 従業員へのPR・徹底

退職金・年金制度については、2年前の厚生年金基金加算部分の見直しがあったとはいえ、なかなか従業員の理解を得にくく、退職時まで従業員が身近に感じにくいものであったという課題認識にも示されるように、改定の主旨や制度内容等について、できるだけ従業員の理解を得るよう労使双方においてPRの努力を行った。具体的には、改定時の労使双方の説明資料を用いての徹底、および、改定後には会社から従業員一人ひとりに対し、Q & A方式を中心とした新制度の説明用パンフレットの配布を実施し

た。

また、毎年の付与ポイントや累計ポイント、およびキャッシュバランスプランの拠出付与額や利息付与額、残高等について、非管理職については毎年5月の昇給通知と同時に、管理職については毎年6月の年俸通知と同時に、個人宛に通知を行うこととした。

これは、前述のとおり、退職金についても賃金や賞与と同様、人事処遇制度の一環であり、将来にではなく、今、少しでも実感を持ってほしいというねらいによるものである。

(2)生活設計支援

今回の改定は、その時その時の持分を明確にできる積上げ型の退職金とし、また、受給中の年金給付利率についても変動型としたことにより、変動要素が少なからず取り入れられた。すなわち、従来は、退職金額を想定するには退職時の給与を予測すればよかったのであるが、積上げ型の退職金制度としたため、今後自分の仕事グループ・特称がどのように推移するか、あるいは、算定基礎給すなわち本給がどう推移するか、および国債の利回りがどう変化し、その結果利息付与率が毎年どうなるかを予測しなければならない。また、年金額についても、キャッシュバランスプラン部分については、国債の利回りの水準を予測しなければならなくなったのであり、従来制度と比べて将来の予測がより必要となる面をもっている。

このようなことから、従業員が、いつでも、より簡便に、将来の生活設計が行えるように、変動要素をある程度従業員自らが予測しつつ、退職金額や年金額のシミュレーションを実施できるよう、従来より構築していた退職金・年金に関するシミュレーションソフトをリニューアルし、従業員の自主自立をソフト面から支援することとしている。

8. 制度改定まとめと今後の課題

(1)制度改定まとめ

今回の改定は、昭和30年代以前から基本的にその形を変えていなかった退職金制度の見直しと、今後にふさわしい年金制度の検討をその内容としたものであった。

一方で、当社では1998年に導入した全額給与支払い型社員制度が既にあり、この選択者については、退職金見合いは全額現金で前払いとなっている。すなわち、退職金の支払い方を変えたものであり、具体的には年2回の賞与支給時に、退職金見合い分を手当として支給しており、退職時に退職金の支払いはない。

したがって、大きな意味での退職金・年金制度の選択肢は、全額給与支払い型社員制度による退職金前払いを選択するか、今回改定を行った退職金・年金制度を選択するかになっており、これに確定拠出年金が何らかの形で加われば、選択肢が出揃うことになるであろう。

つけ加えれば、全額給与支払い型社員制度については、制度導入当初数年間は新規入社者の4割程度が選択していたが、昨今ではその選択率が5割を超え6割に迫っており、この勢いでいくと、30年後には半数以上が退職金の前払いを受けることとなる。

(2) 今後の課題

上記のとおり、1つには今回の改定において労使の間でも継続検討課題としている全額給与支払い型社員制度の見直しがある。これは、2003年4月の社会保険料の総報酬制への移行や、2003年秋以降の厚生年金基金過去分の代行返上とも関連し、確定拠出型年金の導入等も視野に入れ手当支給方法等について検討を行っていくこととしている。

2つ目には、特に退職金制度における評価の反映についてである。今回の改定では、ポイント制部分において、管理職層については付与ポイントに評価の反映を行っているが、非管理職層については、仕事グループによる反映のみにとどめており、よりやりがい・働きがいを高めるため、在職期間中の個人の成果・業績見合いのさらなる反映のあり方について、今後さらに労使で継続検討することとしている。

次に、今後さらに加速されるであろう事業再編への対応である。各企業は生き残りをかけて様々な事業再編を加速しており、特に累積して算定し、退職時に支給あるいは年金化して支給することとなる継続的性格の強い退職金・年金制度が、人の異動に際して大きな課題となっている。

当社では、連合型厚生年金基金を設立し運営してきているが、人事処遇制度については同制度を適用している会社をその対象とするものであり、今回の制度改定についても、松下電器産業をはじめとし、社内では、いわゆる「分社」と呼ぶ、松下通信工業、松下電池工業、松下電子部品、松下

産業機器などを含む範囲において、新制度が適用されることとなっている。

今後は、退職金・年金制度を含む人事処遇諸制度の異なる会社を含めてのさらなる事業再編が喫緊の課題となっており、人の異動を阻害しない、より柔軟でポータビリティのある制度構築が求められることとなる。

このように、退職金・年金制度については、制度内容のみならず、そのあり方を含め今後ますます大きな課題となってくると思われるが、様々な選択肢の中で、どのような制度改定を行うか、将来的にどのような制度を構築するかは、社会経済環境の動向のみならず、企業の文化やそれまでの歴史によるものも大きいと考えられる。

自立した従業員が気持ち良く能力発揮できるようにする、よりやりがいや働きがいを高めることのできるしくみづくりということを念頭に、長期的視点にたち、継続して研究・検討を行っていく必要があると考えている。

以上