

退職給付ビッグバン研究会

“人事と年金”

ーコンサルタントの立場より

平成15年9月19日

年金数理人

戸塚達也

はじめに

1 本報告の趣旨

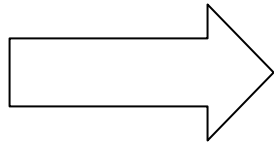
< 委員会での話題 >

年金・退職金は財務および会計の観点から社会的関心が高い

- ・代行返上 利回り変動リスク回避
- ・GM 退職給付未積立を穴埋めするために社債発行
(企業収益や格付けに影響)

しかし

年金・退職金は人事制度の重要な柱の一つ。
人事制度として退職金・年金はどのような位置づけで、
どのような扱いをされているのか？



ーコンサルタントとして、どのように考えているか！
現場からのレポートとして報告する。

2 ある文章

賃金事情(1999/6/20) …… DC法成立前夜の文章

『現在の年金問題の防衛策として脚光を浴びている401Kですが、その意味するところはもっと深い部分にあります。毎年、退職金を先払いする制度ですから、終身雇用とは対峙するシステムといえます。つまりこれを導入することは、従来の日本型の人事労務政策を変えていくという企業側からのメッセージなのです。雇用環境や経済環境が変わっていく中で、企業の変革の一つとして捉えるのであればその姿勢を示すべきでしょう。

そして、年金問題だけでなく、カフェテリア・プランやストック・ボーナスなど、従業員のベネフィットに関わるすべてのシステムが今後どうあるべきか、トータルに見ていく必要があります。逆に単に現在の年金問題の解決策として対症療法的に取り入れるのなら、人事政策に変更がないことをよく従業員に伝えるべきなのです。

とにかく年金制度を変更する狙いがどこにあるのかを明確にする必要があります。そうでないと、予想もしなかった従業員の流動化を招くなど、当初の狙いと違った不幸な結果を招きかねません。』

この文章のポイント

DC制度採用は人事ポリシーの変更

(日本では) DC制度は退職給付の一部である

この予測は当たっていた。

マッチング拠出が出来ないこともあり、退職給付制度とは別のBenefit(例えば財形制度)と捉える企業は、知る限り一部の企業のみ

外資でもIBMなど、殆どの企業は退職給付として捉えている

以下

DB制度 VS DC制度

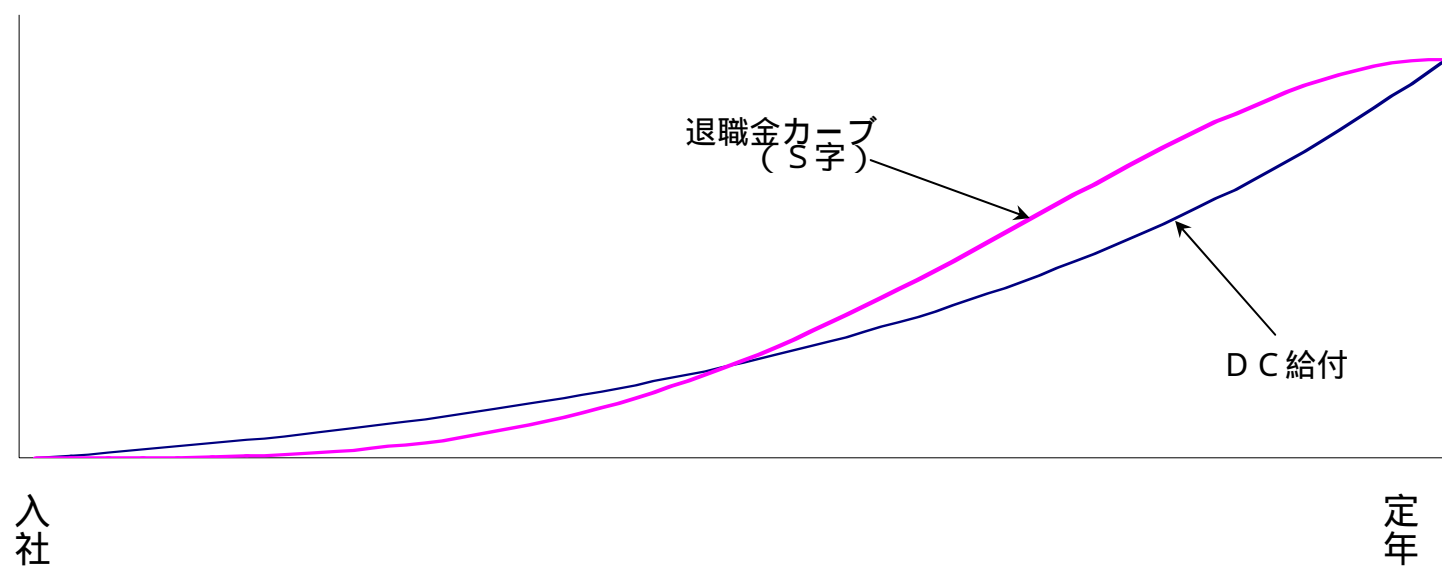
と両者を比較することにより、企業における退職給付の人事的意義について述べることにする。

しかし、DC制度は退職給付か？

3 DC制度は退職給付か

A 退職事由

B 給付カーブが一定



C その他

- ・DC制度の範となった米国401K制度は本人拠出可(形は会社拠出)
- ・退職時の受取不可

3 DC制度は退職給付か(続き)

D 法制定時の役所の考え

<以下は伝聞に基づく、個人的推測にすぎない>

旧通産省: 会計、財務問題を解決する手段としての新退職金制度
DB制度の代替

旧大蔵省: 401Kは貯蓄奨励策であり日本には不要
従業員から見た場合、財産形成の福利厚生制度

旧労働省: 退職金の代替制度
そもそも退職金は給与の一部
従って、賃金担当がDC担当
福祉年金的発想で、財形制度に近いという考え方があっても
いいはずだが、どのように整理したかは不明

旧厚生省: 不詳

E 法律: DC法の性格付け = 不明

3 DC制度は退職給付か(続き)

- (a) 税の立場は退職金でも年金でもない
 - ・退職時にもらえない
 - ・終身年金、遺族年金の考えは希薄
 - とすると特別法人税の説明がつかない
 - 特別法人税:退職給付の先払いに対する税減少分の利息
 - 税当局の徴税既得権侵害に対する補償制度?

- (b) 制度の観点からも退職給付とはいいいずらい
 - eg 一律拠出金率しか認めない
 - 本日の論点の一つ
 - 高齢者の拠出金率が高いのは差別か?

F 企業の現場

- (a) 退職金の一部
 - DC導入に応じて既存の退職金・年金給付を削減
 - (b) 例外
 - 日系大企業および外資系の一部
 - ・財形制度のようなフリンジベネフィットと考えたい
 - ・米国型のマッチング機能が欲しい
-

4 日本のDC制度の紹介

<福祉年金について> … 名称は様々

起源は昭和30年頃

制度:

従業員が制度の定めに従って貯蓄を行うと、定年時に元利合計と同額を会社が退職金とは別に賦与する。

これを原資として退職後の生活に活用

(退職金は住宅購入資金に使われることの多い時代)

考え方:

老後のことは自分で面倒を見るのが筋

会社も応援

退職一時金と別枠であるのが特徴

適年:

後の適年や基金加算部分で本人拠出制になっている制度の殆どは、これが起源

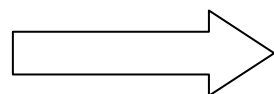
DBである年金制度に組み込まれた結果、実務的に運営が困難になり、積極的に本人拠出制を廃止のセールス

本人の金と企業の金を合同して運用するのは困難
公的年金と企業年金の制度も同様

5 DB VS DC

退職給付にDC制度が重要な地位を占めているのが現実

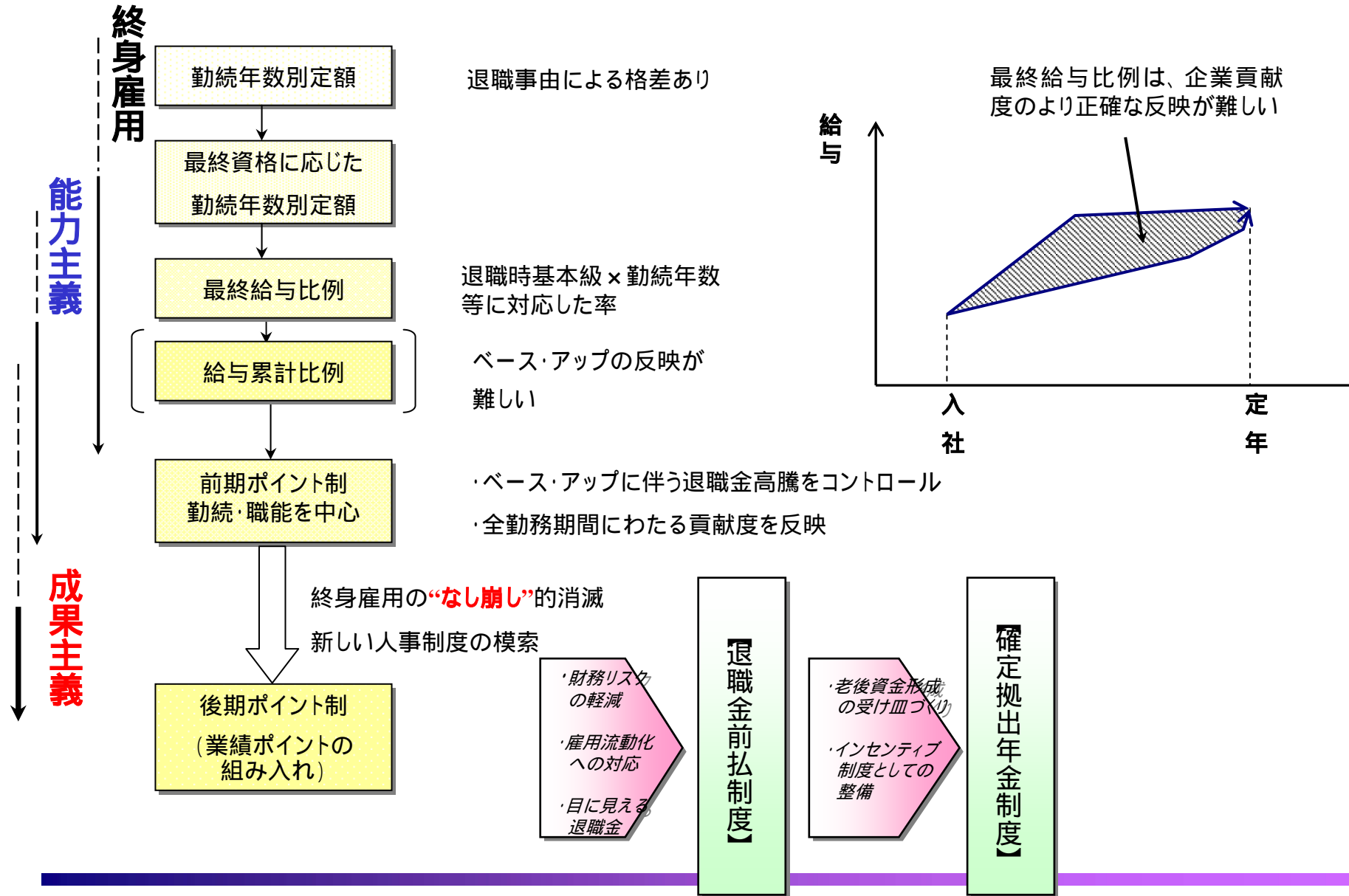
- ・人事制度(退職金制度)を検討する場合に、避けて通れない制度
(実際には、DC制度への移行を大前提にするケースが多い)
- ・DBとDCの構造的な違いを比較することによって人事ポリシーの違いも理解しやすい



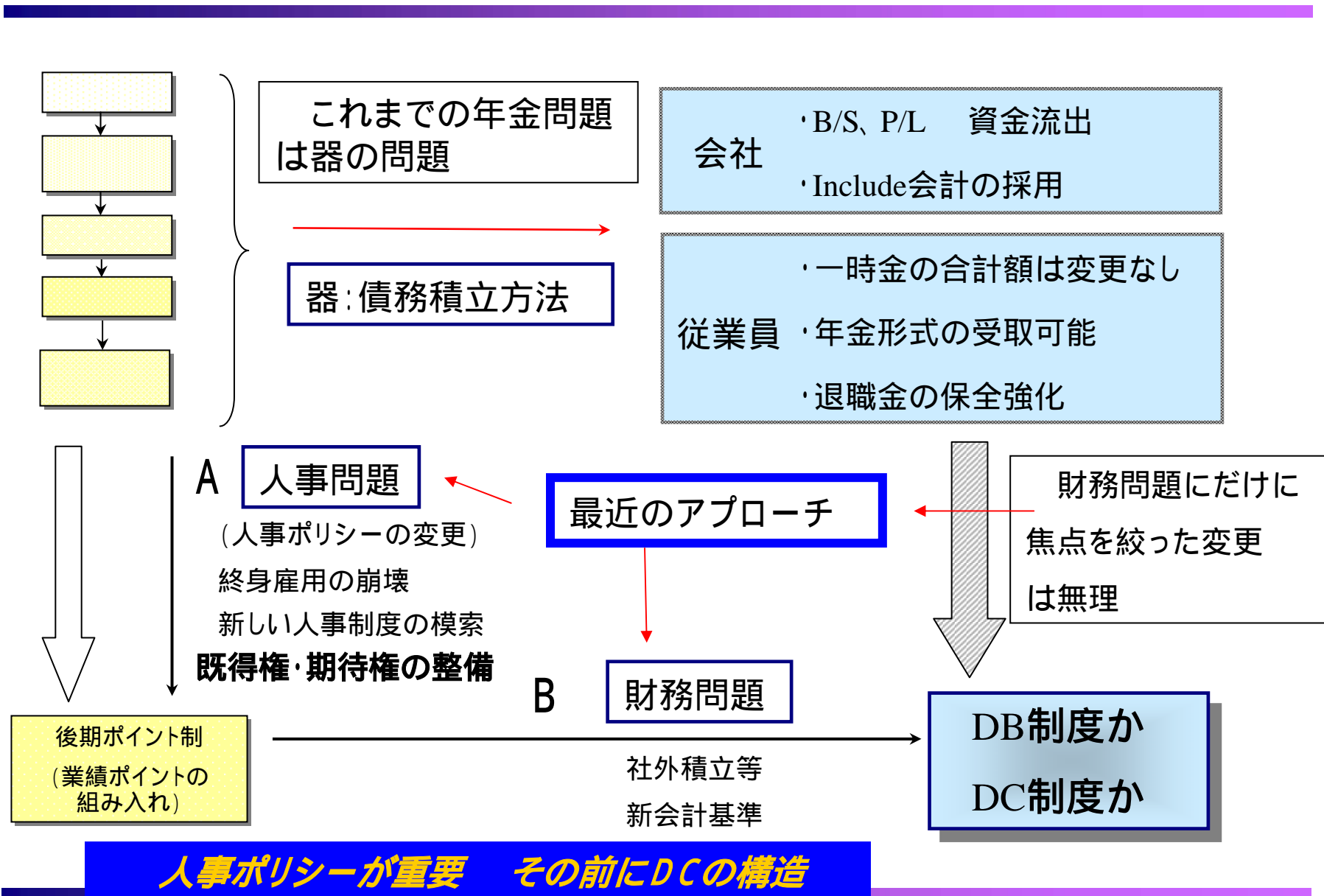
DC VS DB

なお、話を簡単にするために原則として給付は一時金と考えている。
年金を区別する必要があるところだけその旨コメントする。

退職金制度の変遷



退職金制度の変遷(2)



DC制度の構造

1 DBとの基本的な違いは付利

DB制度:退職時に受給する金額が固定(計算式が固定)

拠出時のコストは退職時までの期間に応じて違う

(会計上の割引率の概念)

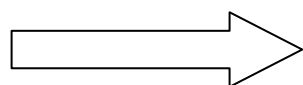
DC制度:拠出時の額が固定

退職時まで付利される

例示:勤続1年で百万円支給

(利率:3%)

制度	評価時 (30歳)	退職時 (60歳)	評価時のコスト (30歳)
DC	100万円	243万円	100万円
DB	100万円	100万円	41万円



DBの人件費コストは高齢者ほど高い

2 DC制度の本質

30歳で41万円の働きをしたもの

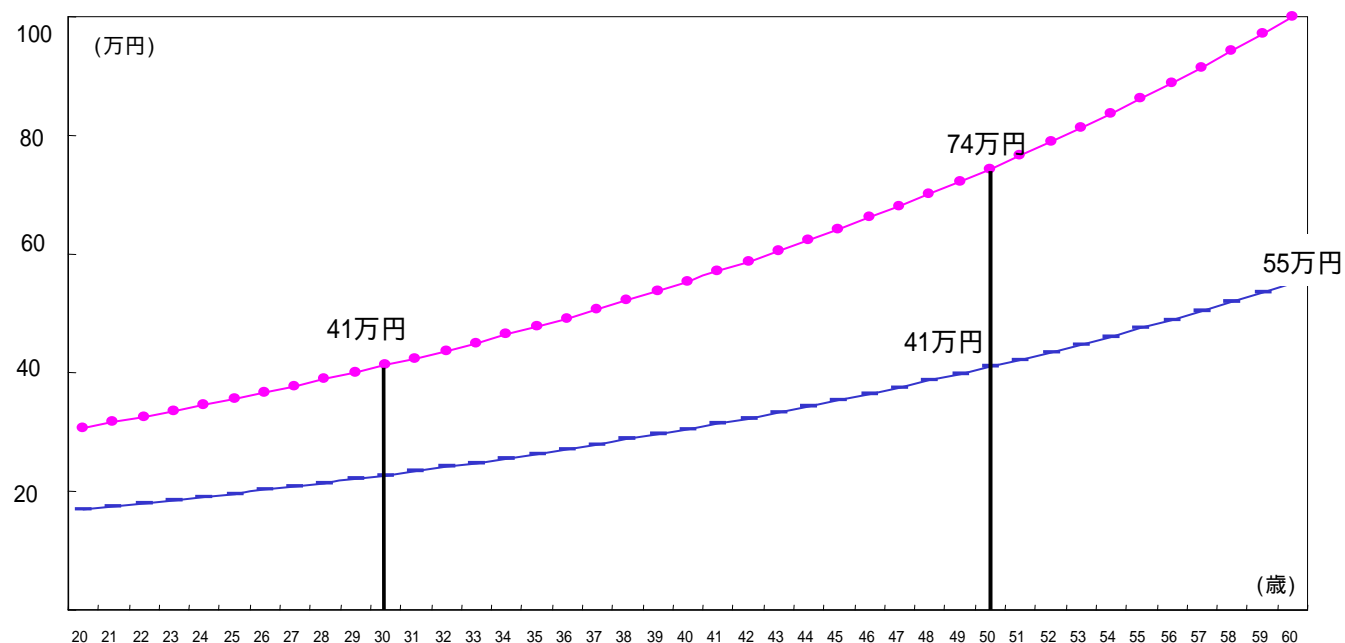
60歳で100万円

50歳で74万円の働きをしたもの

60歳で100万円

< 50歳で41万円の働きをしたもの

60歳で 55万円 >



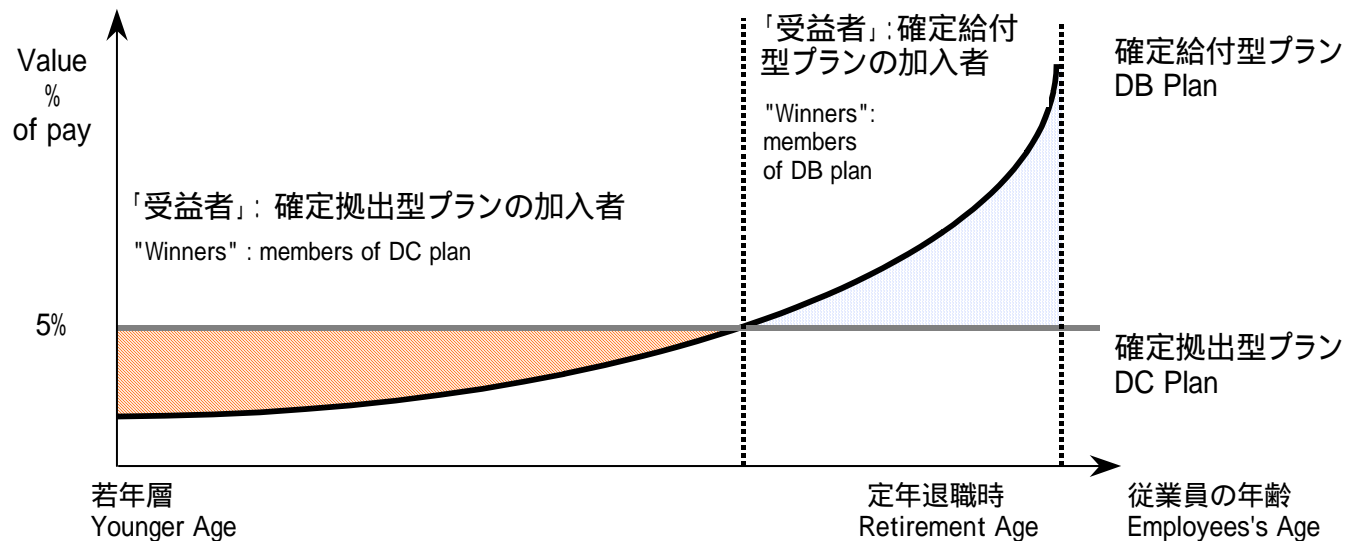
DBとDC制度のコストの違い





確定給付型 vs 確定拠出型 / DB vs DC

全年齢層にみる拠出の割合 / Typical Allocation of Contributions Over Time

前提条件: 確定給付型プランへの年間総拠出額: 収入の5%
 確定拠出型プランへの年間総拠出額: 収入の5%

Assumption: Total annual contribution to DB plan : 5% of pay
 Total annual contribution to DC plan : 5% of pay



注: エリア  = エリア 
 Note: Area  = Area 
 即ちゼロサムゲーム
 i.e. Zero sum Game

企業の資金調達の変質に関する協議会委託調査研究
 「企業年金における確定拠出年金制度の導入に関する調査報告書」より

3 DC制度ではDBのような自由な制度設計ができないのか
実はできる。

我が国のDC制度の制約からできないだけ

方法: 60歳時の給付額に対応して、DCの掛金を決める。

例: 30歳の勤務期間に対応して100万円の給付をすると決めたら、
30歳時の拠出金は41万円となる。

・利回りの仮定が必要

・退職時期の仮定が必要 年金給付なら不要

すなわち、各年齢に応じてDC拠出金額が違

一般化

“年齢の上昇に応じて拠出金率をアップ”

< 英国の個人年金プラン >

英国個人年金プラン

年 齢	拠出上限(対象所得に対する割合)
35歳以下	17.5%
36歳～45歳	20.0%
46歳～50歳	25.0%
51歳～55歳	30.0%
56歳～60歳	35.0%
61歳以上	40.0%

野村総合研究所「金融サービスレポート 99-1」より

・基金の加算部分の本人拠出金率

加入期間の長い者について拠出金率のアップは可能

・米国401Kも同様

旧厚生省

・年齢別の拠出金率

不当差別！

関係者のほぼ全員が同じ意見

そもそも

法制定時に論議した形跡がない。

(質問をしても、質問の意味が理解されなかった)

しかし

コンサルタントから見た場合

“年齢別の拠出金率を認めないことがDC法の欠陥の一つ“

退職金・年金 人事の視点

1. 人事の視点

退職給付制度は処遇・賃金等人事制度のパーツ

実力・成果主義の徹底

業績反映
賃金賞与体系の見直し

自立意識改革

企業扶養型から情報提供型への転換
個人と会社の関わり方見直し

勤続に対し中立な給付体系

長期勤続優遇の見直し
中途採用拡大
事業再編・分社化等への対応

退職給付制度全体

再構築

(外部的要因)

法整備

確定給付企業年金法
確定拠出年金法

2 人事ポリシーの変更

終身雇用 能力主義 成果主義

退職金給付額の算定方法

どのような貢献度に対して
どの程度の額を
いつ支払うか

(成果主義には、退職事由の概念は含まれない)

3 貢献度

(1) 終身雇用の下での貢献度

我が国にあっては、終身雇用制度の採用は人員不足が一番の要因ではなかったか？

- ・終身雇用は戦後の制度
- ・金の卵

人手不足にあって、会社を辞めないことが最大の貢献度

- ・勤続に応じた給付
 - 定額制
- ・退職事由
 - 定年と自己都合退職
- ・ただしS字カーブは説明しづらい
 - 高齢者は辞めていただいてもいいというメッセージ？
 - 田舎に帰る方への餞別？

企業への帰属意識を高め、長期勤続者については退職後の生活についても補償を行うことが、人事ポリシーの最重要事

- 福利厚生もそのような観点に基づいて用意
 - ・運動会
 - ・職場旅行

3 貢献度(続き)

(2) 成果主義の下での貢献度

国際競争などを理由とする収益低下？

・短期的な利益が会社の存亡に大きな影響を与える

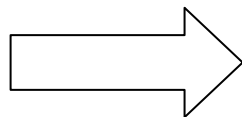
短期的な収益への貢献度を高く評価する。

・給与も硬直的な仕組みからの脱却

ブロードバンド、定昇廃止、年齢給廃止

退職金も短期的収益に応じた制度

コスト ~ 会社は今年いくらの退職金を払えるか
退職金を給与と同一視する。



DC制度が最適

4 従業員からの要望

ー 終身雇用への不安 ー

- ・ 会社はいつまであるか
- ・ 高齢者からリストラ
過酷な日本的方法 …… 若いときの過酷な働きへの報償がもらえない
- ・ 給与ダウン
退職金も過去に遡ってダウン

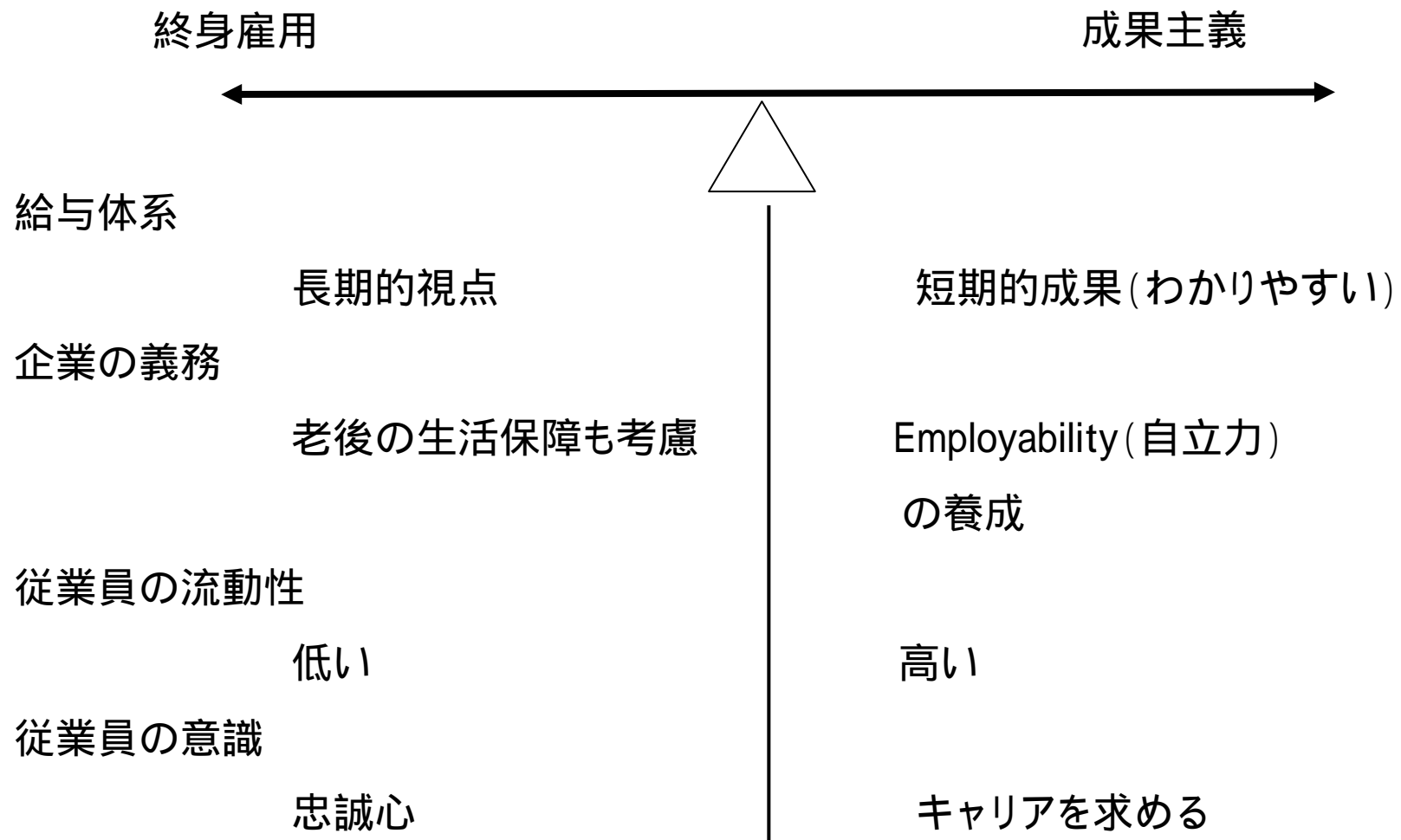
若者の見方

- ・ 会社との関係は毎年精算
成果の分配方法についての見直し要望
今もらわないと、将来もらえる補償はない

給与、賞与および退職金体系の変更
退職金も今もらっておきたい

- ・ 自己責任の世の中で、自立できる能力を身につけたい
今のポストは、自己のキャリア形成の一段階(通過点)
人生設計は自己責任で行う
資格取得ブーム
雇用の流動下でキャリアアップのために転職を考えるが今のDCでは退職時に使えないのは痛い

5 終身雇用と成果主義



6 最後に …… 成果主義への流れと福利厚生制度

<企業>

A 効果が疑問のものは廃止してできるだけ経費節減

- ・ 社宅、寮、保養所などの施設は可能な限り売却して資金効率を高める
- ・ 職場旅行、運動会など短期的収益アップへの効果は疑問であり廃止

B 会社の収益を上げるための施策は充実

特に従業員教育 ~ キャリアアップを望む従業員の要望ともマッチ

C 退職後の面倒まで見る余裕がない

ライフプランセミナーなどを通じて、従業員の意識を変革し、合わせて資産形成などの能力も実につけさせて、自分自身で生活設計させる。

Employability (自立力)を高める

- ・ 仕事の能力
- ・ 自己責任の人生設計能力

カフェテリアプラン

費用削減

ライフプランセミナー

公務員先行