

# 人事雇用における退職金・企業年金の役割と最近の改革動向

財団法人 社会経済生産性本部  
雇用システム研究センター  
主任研究員 村上和成

## 1. 問題意識

### (1)なぜ企業は退職給付を行うのか

日本における退職給付（一時金・企業年金）制度を採用している企業は、86.7%<sup>a</sup>に達しており、企業にとっても従業員にとっても存在するのが当たり前の制度である。しかし、退職給付を実施するためには多大な費用負担が必要であり、企業にとって大きな経営課題になっていることも事実である。さらに、現在の費用負担の問題としてだけでなく、従業員の高齢化や社会経済環境の変化を見渡して将来の負担も含め真剣にその対応を考えなければならない。

そもそも企業経営において「費用を負担する」ことは、その多い少ないの問題より、「意味があるのかないのか」「費用対効果はあるのか」を厳しく問われるはずである。人件費だけに限らず全ての支出に対して当てはまる企業経営の鉄則である。企業は無駄なお金を使ってはならないのである。

それでは退職給付の費用負担においては、企業は「費用対効果」を明確に意識しているのだろうか。退職給付における「効果」とは何なのか、なぜ企業は巨額な退職給付を支払うのだろうか。

### (2)従業員は退職給付に何を期待しているのか

退職給付は労働基準法上、広義の賃金の一つと解されているが、労働対価としての厳密な意味で賃金とはされていない。支給を受ける側の従業員も退職給付は、月給や賞与、年収とは全く異なるもので退職給付を認識し、日頃意識することも少ない。ただ、従業員の多くは、「将来、退職給付を受け取れるもの」と期待しているのも事実のようである。労働組合が実施する調査などでは、「今後、労働組合に取り組んで欲しい項目」として「賃金・一時金の引き上げ」に次いで「退職金・企業年金」が上位に要望としてあげられることが多い<sup>b</sup>。

では、従業員は退職給付に何を期待しているのか。なぜ日頃は意識しない退職給付に、関心が高いのだろうか。

### (3)インセンティブ向上と成果主義における退職給付

退職給付について、一部、企業サイドから「特に効果は期待していない。あくまでもフリンジベネフィット」「退職給付は会社に従業員を拘束し、対等な関係になれない、プロ意識を持った社員が育たない」といった否定的な意見も出されている。それなら、「退職給付制度を廃止する」という経営判断がなされてしかるべきであるが、それを実行に移せる企業は極々少数でしかない<sup>c</sup>。そして多くの企業は、多額の費用負担を続けざる得ない状況にある。

このような状況の中で企業が考えるべき方向は、退職給付において費用対効果を少しで

<sup>a</sup> 厚生労働省「平成 15 年就労条件総合調査」(常用労働者 30 人以上規模・5300 社・有効回答率 80.8%)

<sup>b</sup> 例えば、連合「政策資料 No.130」2001 年 2 月 28 日など

<sup>c</sup> 厚生労働省「平成 15 年就労条件総合調査」によると、「退職給付制度がある企業」が平成元年 88.9%、5 年 92.0%、9 年 88.9%、15 年 86.7%となっている。

も向上させる仕組みを構築することでないだろうか。従業員が退職給付に期待することを見極めて、そのニーズに合致する退職給付制度を設計することができれば、それが仕事や企業に対する求心力、すなわちインセティブとなり、企業に効果を与えていくことができる。そうすれば、「多額の費用負担」にも意味をもたせることが出来るはずである。

また、インセティブ向上に関しては、人事賃金の領域では成果主義という大きなテーマがある。従来、退職給付制度において成果主義を導入することは、積極的に意識されることあまりなかったように思う。

退職給付にまで成果主義を導入することは意味があるのだろうか。筆者は当初、成果主義を退職給付に反映させることには否定的見解を持っていた。例えば、「今年、頑張っ成果をあげた社員に10万円退職金を上積みする(いわゆる考課加算)。でも受け取れるのは、20年後退職時」という仕組みでは、「来年の仕事に向けて頑張る」との動機付けにはあまり意味がない。また従業員も受け取る時点において「20年前の10万円」を記憶しているとは思えない。これでは、企業が追加負担する「10万円」は無駄ということになる。

しかし、平成13年に企業年金二法<sup>d</sup>が制定され新しい退職給付プランの策定が可能になったこと、さらには前述した退職給付の効果性向上という観点から、今一度、成果主義との関係や制度設計上の留意点について考えを整理してみたい。

## 2. 企業からみた退職給付の費用対効果

### (1)退職給付の4つの基本機能

退職給付には4つの基本機能、効果があるといわれている。まず、これらの基本機能を整理しておく。

人材確保機能：賃金や労働時間・休暇などと共に、労働条件の重要項目として、退職給付水準を明示することで、人材確保の採用優位にたつ機能。手元に実際に原資が無くても、労働条件を良くすることができる。昭和30年代後半から40年代の高度成長期において、中小企業に退職一時金制度が急速に普及したのは、この機能に着目したからと思われる。

人材定着機能：一旦採用した従業員を退職しないように引き留まらせる機能。人材を確保し、教育し一人前とするには費用がかかり(人材への投資)それを回収するには一定期間は働いてもらわないと採算が合わない。また、優秀な人材の定着、ノウハウ蓄積・流出防止という観点からも、一定期間以上の勤続雇用は企業利益に合致する。退職給付の機能といふこの人材定着機能が主に想定される。労働対価の事実上の後払いと考えられるが、労働基準法上の賃金支払5原則<sup>e</sup>に抵触するおそれがあるので、企業の就業規則等では「在職中の功労」に対して支払うものとされているのが通常である。

不祥事抑制機能：懲戒を理由として解雇する場合に退職給付を不支給としたり、企業に対して経済的損失を与えた場合に減額ないしは不支給とする規程を設定することにより、従業員の不祥事を抑制するという機能。この機能は退職給付が退職時に支給されるという仕組みで、また、高額になるからこそ成り立つ。

離職促進機能：退職給付の支給水準を積み増すことで従業員の退職を促進する機能。早期退職優遇制度が典型例だが、退職金カーブの設定の仕方や支給額上限を設けることによってもこの機能を付加することができる。

<sup>d</sup> 平成13年(2001年)制定「確定給付企業年金法」と「確定拠出年金法」

<sup>e</sup> 労働基準法24条「賃金支払の5原則」とは、「通貨・全額・直接本人・毎月・一定期日」

## (2)実際に企業が期待する効果

企業は時々の経営環境やニーズに応じて、また、時々の場合において、退職給付制度の改定や従業員への説明の重点の置き方を変えることによって、これらの機能を使い分けてきている。特に ~ の機能は無意識的にその機能を使っているとされるが、この3つに共通的に企業が期待しているのは、「従業員のインセンティブ向上に効果がある」ということである。ここでいう「インセンティブ向上」とは、単に人材を引き留めておくだけでなく「仕事に対する動機付け」「企業に対する求心力（当該会社の社員であることの誇りと安心感）」を従業員に意識付けするという意味である。

図1の調査結果からも多くの企業は、このインセンティブ向上という効果を期待していることがわかるが、各回答項目で30～50%の企業が「ほとんど効果なし、全く効果なし」としていることも注目しておく必要がある。

図1：退職給付の雇用・人事戦略上の効果

	大いに効果がある	少なからず効果がある	ほとんど効果はない	全く効果はない	何ともいえない	無回答
人材流動化への対応	1.8%	27.8%	37.9%	12.1%	16.9%	3.6%
優秀な人材の引き留め	3.3%	40.8%	32.5%	4.4%	15.4%	3.6%
成果主義を通じたインセンティブ向上	4.4%	44.4%	26.6%	6.2%	14.8%	3.6%
安定的処遇によるインセンティブ向上	4.7%	52.4%	22.2%	3.0%	14.2%	3.6%

出所：財団法人 年金総合研究センター

「H14 人事・財務両面から見た企業年金等退職給付プランのあり方に関する調査研究」

## (3)増加傾向にある退職給付関連費用

退職給付関連費用の動向についてしてみると、基本的にはその絶対額は労働総費用に連動した動きを示すが、「労働総費用に占める退職給付関連費用の割合」は一貫して上昇傾向にあることがわかる（図2参照）。

企業経営、特に財務的な視点からは、効果のない費用の削減を強く望むのは当然のことである。そして、退職給付がもし仮に効果があまり期待できなのなら、削減・廃止を検討するのが当然のこととなる。

## (4)退職給付制度を廃止できない理由

退職給付制度の導入率は極わずかではあるが減少している(前出・注記c参照)。しかし、規模の大きい企業を中心に退職給付を廃止できないのが実情だろう。その廃止できない理由と思われることを下記に整理しておく。

9割近い企業が採用している制度である。特に300人以上の規模の企業では95%を超え、あるのが当たり前だから(前出・注記a参照)。

「従業員を大切にしない会社」「長期雇用を前提にしていない会社」と世間から思われたくない(=採用に支障をきたすのではないか)。

「従業員も反対する」はずである(=退職給付をあてにした人生設計を考えているは

ず)。

「現金を渡してしまうと使ってしまう」「定年まで勤めあげた先輩に恥をかかせるわけにはいかない」など、企業の家族主義的意識(この意識は特に労働組合に強いように思われる)。

退職優遇税制をはじめ税制上のメリットを享受すべき。

公的年金の補完は企業の責務である(せざるを得ない)。

図 2：労働総費用と退職給付関連費用とその割合

調査年	労働総費用	退職金等の費用		退職金等の費用のしめる割合
		労働費用総額の対前回増減率	退職金等の費用の対前回増減率	
昭和 56 年	311,300	5.7%	11,700	12.5%
昭和 57 年	328,500	5.5%	12,300	5.1%
昭和 58 年	338,900	3.2%	13,500	9.8%
昭和 59 年	351,300	3.7%	14,100	4.4%
昭和 60 年	361,900	3.0%	14,100	0.0%
昭和 63 年	398,100	10.0%	16,500	17.0%
平成 3 年	406,000	2.0%	18,500	12.1%
平成 7 年	483,000	19.0%	20,600	11.4%
平成 10 年	502,000	3.9%	27,300	32.5%
平成 13 年	449,700	-10.4%	25,900	-5.3%

出所：厚生労働省「H14 就労条件総合調査」 (単位円、労働者 1 人 1 ヶ月あたり)

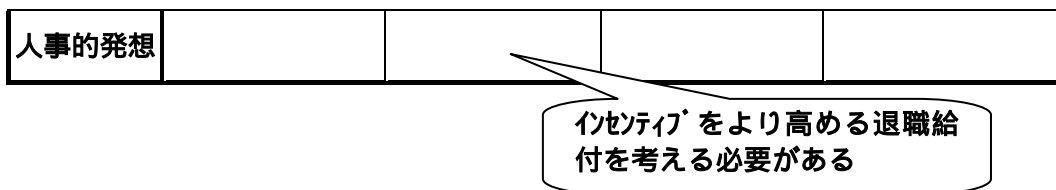
#### (5)「費用対効果」の有用性を向上させる

退職給付費用の負担は増大するが、やめるにやめられないという状況で考えられることは、「費用の増加を食い止める、もしくはそのリスクを最小限にする」こと、そしてもうひとつは「効果を拡大すること」である。すなわち、退職給付の費用対効果の有用性を向上させればよいのである。問題意識の項で指摘したが、企業経営にとっては「費用負担は額の問題ではなく、意味があるか」が重要なことである。その「意味があるかないか」を判断する時の大きな要因は、企業業績に貢献するか否かである。

そこで、以上の考え方を財務的発想と人事的発想でモデル化してみたのが、図 3 である。この図で「インセンティブ効果を高める」ためには、それを強く意識した「退職給付制度の改定」が必要となる。

図 3：退職給付における費用対効果のモデル(財務と人事の発想)

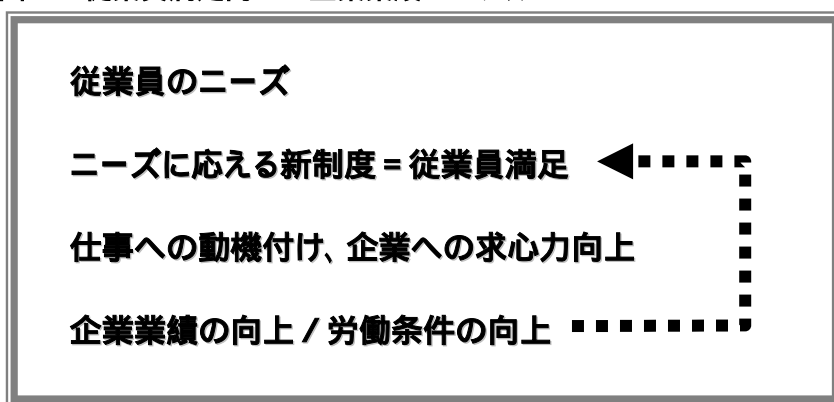
	退職給付費用	インセンティブ効果	短期・企業業績	中長期・企業業績
財務的発想				



### (6) 従業員満足向上と企業業績

従業員のニーズを満足させることができれば、それは仕事への動機付けと企業に対する求心力向上に好影響を与え、それが、企業業績の向上につながる(図4)。退職給付のインセンティブ効果をあげていくためには、退職給付に関する従業員ニーズを把握することから始まる。

図 4：従業員満足向上と企業業績のモデル



## 3. 退職給付に対する従業員ニーズ<sup>1)</sup>

### (1) 老後の生活費に関する意識

老後の生活に対する不安は大きいですが、実際に準備をしている人は少なく、公的年金と退職給付をあてにしている人が多い。

定年退職後の生計費を支える主役は公的年金であるが、それに劣らず重要と考えられているのが、退職一時金と企業年金である。

老後の生活費に不安を持つ従業員は約7割(特に30代の不安が大きい)。

しかし、実際に老後の生活費の準備をしている従業員は4割に満たない。

「不安を持つ従業員」でも「準備をしていない従業員」は2人に1人もいる。

若い従業員ほど、「若い年代から老後生活費の準備をすべき」と考える割合が多い。

### (2) 従業員の「今」のニーズと「将来」ニーズの顕在化

退職給付も人件費の一部であるから、企業財務の観点からは、原資の内であれば月例賃金や賞与で支給しようが、退職給付で支給しようが同じである。であれば、従業員が期待する方に重点的に配分した方が従業員の満足度が高まることになる。

実際に調査してみると、半数の従業員は「賃金賞与の充実」を望み、「退職給付の充実」

<sup>1)</sup> 財団法人 年金総合研究センター

「H15 人事・財務両面から見た企業年金等退職給付プランのあり方に関する調査研究」

を望む従業員は 4 人に 1 人しかいない。それでは、前項で指摘したこととの整合性はどのように考えればよいのであろうか。

まず考えられることは、前項で指摘したニーズは将来のもので実際に顕在化していないニーズということである。また、退職給付の仕組みや、どのように支給されていくのかを十分に理解していないことが指摘できる。注記 f の調査によれば、退職給付の仕組みを理解している従業員は 4 人に 1 人しかいない。

### (3)インセンティブ効果を高めるポイント

退職給付がインセンティブとして機能するには、ニーズを顕在化させその上で企業が提供する便益と仕組みが理解されていなければならない。そこで、退職給付制度の改定を実施する以前の課題として下記の点を提案する。

「老後の不安」「実際の準備の困難性」を自覚させるための、ニーズ顕在化教育を実施する。これは、大企業を中心に実施されている、定年後の生活へのソフトランディングを目的として 50 歳前後に実施される「ライフプランセミナー」や、確定拠出年金導入時に実施される「投資教育セミナー」とは異なる趣旨である。

企業は退職給付を通して「ニーズに応える・サポートする」との立場を、あらゆる機会を捉えて強く訴える

上記は、「20~30 代の従業員」「長期勤続型従業員」というようにターゲットを絞りこんで実施していく。

また、注記 f の調査などから、退職給付のインセンティブ効果が高いと思われる企業のタイプは、下記の通りである。各企業は自組織の現状を見極め、退職給付のインセンティブ効果が発揮されやすいかどうかを見極めることも必要である。

離職率が低い企業（長期勤続者が多い）

労務構成における 35~45 歳が他の年代層に比較して多い。しかも文系事務系が多い企業

人材流動化が進んでいる業種に属するが、定着を促進したい企業（人材定着機能を強く発揮させる）

## 4. 「企業年金」に対する従業員のニーズ

### (1)従業員はどんなタイプの退職給付を望むか

従業員の退職給付に関心が高まってきたとして、次に考えなければならないことは、どんな退職給付を望んでいるかというニーズを把握することである。ここで注意しなければならないことは、単に退職給付の水準（実際にいくら支給されるか）ではなく、「企業年金がいいのか、一時金がいいのか（受取形態）」と「企業年金であればどんなタイプの企業年金がいいのか」ということを整理して把握することである。

### (2)退職給付の受取形態に対する希望

退職給付における企業年金制度の普及状況を見ると、53.5%の企業に導入されており、その内、企業年金制度のみという企業は 19.6%である<sup>g</sup>。しかも、企業年金制度のみという企業は、300~999 人規模というかなり規模の大きい中堅企業では 26.4%にも達し、全体でも

<sup>g</sup>厚生労働省「平成 15 年就労条件総合調査」

増加傾向にある<sup>h)</sup>。

しかし、下記調査によると従業員は「一時金受取」希望者が約半数で最も多く、「退職時に年金受取」を希望する人は 1/3 でしかない(図5)。そして、企業年金制度においても一時金受取が認められている制度も多く、一時金で受け取る割合を多くしている従業員がかなりの数になっている(図6)。

図 5：退職給付の受取形態に対する意向

希望する受取形態	割合(単位%)
前払い	10.9
退職時に一時金で	46.4
退職時に年金で	33.2
わからない	7
無回答	2.5

出所：財団法人 年金総合研究センター

「H15 人事・財務両面から見た企業年金等退職給付プランのあり方に関する調査研究」

図 6：退職給付支給総額における一時金選択をする金額的割合

20%未満	20%以上 ~40%未 満	40%以上 ~60%未 満	60%以上 ~80%未 満	80%以上	一時金選 択は不可	無回答
13.2%	7.2%	7.9%	7.6%	25.3%	2.3%	36.5%

出所：財団法人 年金総合研究センター

「H14 人事・財務両面から見た企業年金等退職給付プランのあり方に関する調査研究」

### (3)退職給付は定額を希望

従業員は一時金であれ、企業年金であれ「定額給付」が退職給付にふさわしいと考えているようだ。そして、「定額・終身年金」が退職給付として「非常にふさわしい」とする人が目立っている(図7)。

図 7：退職給付はどのようなタイプがふさわしいか

(単位:%)	変動・一時 金	変動・有期 年金	変動・終身 年金	定額 一時金	定額 有期年金	定額 終身年金
非常にふさ わしい	1.6	1.5	4.8	15.9	12.9	44.2
ふさわしい	10.8	13.4	21.5	49.7	49.5	40.2

<sup>h)</sup>厚生労働省「平成 15 年就労条件総合調査」によると、「企業年金制度のみ企業」が平成元年 11.3%、5 年 18.6%、9 年 20.3%、15 年 19.6%となっている。

あまりふさわしくない	54.8	59.5	54.5	23.5	25.8	8
全くふさわしくない	24.6	17.7	11.4	3.1	4.2	1.4

出所：財団法人 年金総合研究センター

「H15 人事・財務両面から見た企業年金等退職給付プランのあり方に関する調査研究」

#### (4) 従業員が望む「企業年金」

退職給付では「一時金受取」の希望がかなり強いことが伺えるとともに、「年金受取」では「確定給付・終身」の希望が多い。これは、結局、「いくらもらえるか？」という水準に対する関心が強いことと、「老後の生活費不安」の裏返しとして「確定給付・終身」の希望が多いと思われる。

そこで、この不安を取り除く退職給付プランの構築が、従業員ニーズに応えていくことになるのではないかと。公的年金 65 歳支給開始繰上げ、雇用延長など視野に入れて、自社の「一時金の支給額、企業年金の支給額」を示し、従業員を安心させる仕組みが望まれる<sup>i</sup>。

## 5 . 成果主義の概要

### (1) 成果主義とは何か

年功主義からの脱却

成果主義とは、従業員の処遇を個人業績（仕事や役割の成果、貢献度）を決定基準としていく人事上の考え方である。従来、企業の昇進・昇格、昇級における特徴とされていた年功主義（属人的決定基準）から脱却することを「成果主義」と捉えることもある。

成果主義という制度は存在しない

制度や評価基準としては成果（業績、役割）を機軸とした「成果主義的な制度」は存在する。しかし、成果主義という制度は存在しない。ある企業が成果主義の人事制度であるか否かは、「成果主義的な制度」の導入もさることながら、実務上の運用できまらることに注意が必要である<sup>j</sup>。

実際、年俸制度を導入しても、事実上、年功運用している企業も多い。反対に、「年功的である」との批判の多い「職能資格制度・職能給」でも、仕組みと運用次第では十分に成果主義になり得る。

### (2) 成果主義の導入目的

企業は従来の年功主義では企業の維持発展にプラスにならないとの経営判断から、成果主義を志向している。その理由は下記の 2 点に集約できよう。

仕事や成果で処遇決定をしないと、従業員間の公平間、納得が得られない（従業員インセンティブをより向上させる側面）。

企業業績と個人処遇の連動が図れない（企業支払納得性の側面）。

<sup>i</sup> 支給のあり方・水準をグランドデザインとして最初に示し、それを実現するために退職給付制度を見直した事例として、日本新薬がある。同社の改定のポイントは、厚生年金基金代行返上と適年解散分でキャッシュ・アウトを構築し月 10 万円の終身年金を実現。さらに 60～65 歳の「公的年金のつなぎ」として、個人選択制による確定拠出年金を導入した。

<sup>j</sup> 「実務上の運用」とは、人事評価の適正運用と処遇反映の大きさのことになる。

### (3)成果主義的な人事諸制度の特徴

成果主義を反映した人事諸制度（賃金制度が代表的である）は、原資を効果的に配分し、従業員のインセンティブに強く影響する仕組みとして設計される。その基本は、「企業業績および個人業績に連動した処遇決定を行い従業員の動機付けをはかり、企業業績向上をはかる」というものである。特徴は以下の通りである。

- 結果を重視する処遇決定
- 個人決定型（集団画一的決定ではない）
- 企業業績や貢献と連動するので短期決済型
- 処遇格差は拡大し、しかも上下変動

### (4)成果主義の普及状況

個人業績を賃金に反映する企業割合は、労働政策研究・研修機構「H16 労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」では約 6 割になっている。また、社会経済生産性本部の調査<sup>k</sup>では、成果の評価結果で賃金・昇進昇格に相当の格差がつく企業は約 9 割に達する。

しかし、前述した通り成果主義は「仕組み」だけではなく、評価制度を中心とした運用とその処遇反映の大きさである。そこで、社会経済生産性本部の調査では、成果主義に値する企業の割合を把握するために、下記の 3 つの設問により「全て当てはまる」と回答した企業を成果主義型企业、「全て当てはまらない（どちらかという当てはまらない）」と回答した企業を年功型企业と類型分けをし、改めて成果主義の普及状況を調べた。その結果、上場企業において運用をふくめ成果主義といえる企業は 14.6%でしかない（図 8）。

#### 【成果主義 / 年功主義を類型分けするための 3 設問】

1. 業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がついている
2. 業績ないし成績の評価結果によっては、同期間でも昇格・昇進には相当の開きが出ている
3. 業績ないし成績の評価結果によって、降格や降職となる者が実際にいる

図 8：典型的な成果主義企業の割合

成果主義型企业	14.6%
一般型企业	77.1%
年功主義型企业	8.3%

上場企業対象、サンプル数 253 社

### (5)成果主義の問題点（これからの課題）

賃金、賞与、昇進昇格を成果主義型にする時の最大の問題は適切な評価制度・評価基準の準備とその運用にある。成果主義が所期の目的を達成することができるかは、適正評価の実現にかかっている。前出の社会経済生産性本部の調査では、「今後、3～5年の間で、優先度の高い取り組み課題」を企業に聞いたところ、「評価制度の納得性・透明性向上」を指摘した企業が 7 割になっている。その評価制度の中で特に問題となっていることを下記に指摘しておく。

評価のモノサシ（評価基準）が「結果のみとられすぎた」「地道な業務が貢献とみなされない」など、短期成果、個人業績のみを成果としてしまい、中長期的取り組みやチームワークを重視した評価基準を設定しなかった。

管理職の評価スキル欠如

<sup>k</sup>財団法人 社会経済生産性本部「2005 日本的人事制度の現状と課題」2005 年 7 月 6 日

## 6. 成果主義と退職給付

### (1) 成果主義企業では退職関連制度への関心が高い

退職給付制度が成果主義型になっているか否かは別として、典型的な成果主義型企業では新しい退職関連制度の導入や改定に熱心である（図9）。

図9：成果主義型／年功主義型企業の退職関連制度の導入率

	全体	成果主義型企業	
		成果主義型企業	年功主義型企業
60歳以降への定年延長	11.9	13.5	9.5
早期退職優遇制度	45.1	35.1	57.1
転職支援制度	36.4	40.5	23.8
退職金・年金制度	81.5	83.8	76.2
確定拠出型年金	21.7	35.1	19.0

単位：%

出所：財団法人 社会経済生産性本部「2005 日本的人事制度の現状と課題」2005年7月6日

### (2) 成果主義的な退職給付制度導入の是非

成果主義は処遇格差を設けることにより、従業員のインセンティブ向上を目指すものであるが、従業員は退職給付に個人業績によって処遇格差を設けることに対して、どのように考えているのだろうか。

年金総合研究センターの調査では、賞与や給与では成果主義の反映に対して肯定的意見が多数を占める。しかし、退職給付制度では、肯定的意見が半数弱に減少してしまう。ただ、否定的意見は24.4%にとどまっている。ちなみに、福利厚生制度への成果主義の反映では、否定的意見が50.1%に達している。

図10：各種処遇制度への成果主義反映の是非

	福利厚生制度	退職給付制度	給与	賞与
ふさわしい	6.5	15.8	31.5	58.2
どちらかというふさわしい	8.2	31.5	42.4	27.9
どちらでもない	34.3	27.9	15.8	8.1
どちらかというふさわしくない	20.1	15.7	7.3	3.3
ふさわしくない	30.4	8.7	2.7	2.1

単位：%

出所：財団法人 年金総合研究センター

「H15 人事・財務両面から見た企業年金等退職給付プランのあり方に関する調査研究」

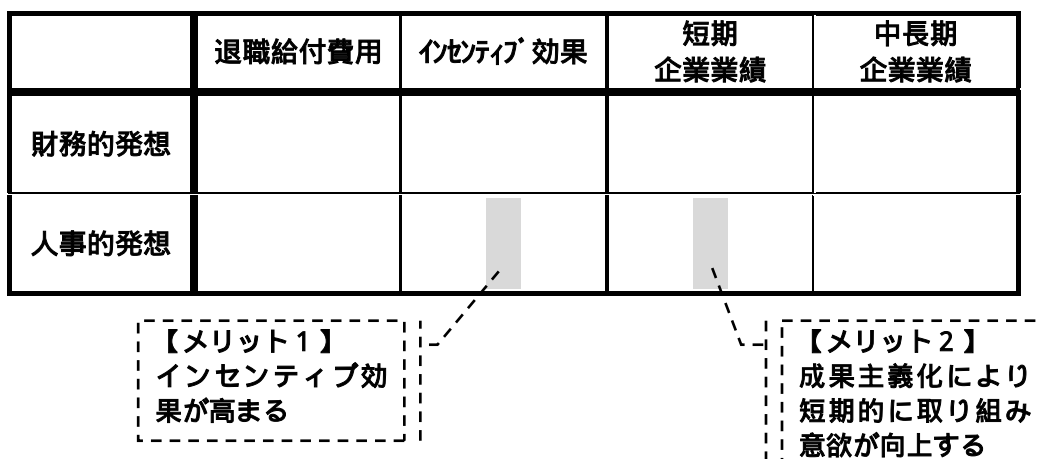
### (3) 退職給付に成果主義を導入する効果

従業員サイドの意識からみると、個人業績の反映による退職給付格差については意見の多勢を占めるとまでは至っていないが、福利厚生制度ほど否定的意見が多くはない。そこで、企業経営の観点から退職給付に成果主義を導入する効果を考えてみたい。

まず、退職給付にも個人業績による格差を設定すれば、賞与や賃金に成果主義を反映させるのと同じくインセンティブはより向上させることにつながる。さらに、毎年の退職給

付拠出額を企業業績を強く意識した形で決定し、しかも従業員個人ごとにその拠出額が認識できるようにしておけば、短期企業業績にも影響を与えることが可能となるだろう(図 11)。

図 11：退職給付における費用対効果のモデル（成果主義反映による2つのメリット）



#### (4)成果主義型退職給付制度策定のポイント

実際に退職給付制度を成果主義型にする際、前述したメリットを活かすためのポイントを整理しておく。

個人ごとの毎年の拠出額（積み上がり額）および変動が、確実に本人に分かるようにする。

本人がいつでも簡単に累積額が分かるようにしておく。

会社がどれくらいの退職給付拠出をしているか、費用として負担しているかを分かりやすく伝える。

複数の退職給付プランを組み合わせさせた制度構築を行い、本人が制度選択が出来る余地を必ずどこかに組み込むこと

人事評価制度・評価基準が適正に設定され運用されていること。

既に賞与・賃金が成果主義的な制度・運用になっていること。

以上のようなポイントを踏まえて個別の退職給付制度を策定することになるが、その個別制度ごとに成果主義型にしていくポイントに触れておきたい。

##### 【ポイント式退職金】

- ・ 成果主義型退職給付制度にする際、まず現行制度をポイント式に置き換えることが必要不可欠となる
- ・ 「考課ポイント」「転勤加算ポイント」「役職ポイント」「昇格ポイント」など、個人ごとの毎年の退職給付の積み上がり額を、多様な要素でコントロールできる。
- ・ 各ポイントの中で格差を持たせる
- ・ 毎年の加算ポイント数と累積総ポイント数を通知することが必要

##### 【確定拠出企業年金】

- ・ 当期の企業業績によって来期の拠出額を変動させる
- ・ 個人業績は、資格ないしは役職ごとに標準拠出額を設定し、それを基準に査定幅を展開しておくことで個人の拠出額に反映する
- ・ これにより、昇格（ないしは昇進）による変動と、査定による変動が織り込まれる

### 【キャッシュバランスプラン】

- ・ ポイント式退職金を前提として、仮想個人口座を設定する
- ・ 毎年の加算ポイント数(ないしは金額)と累積総金額を通知することが必要

## 7. 退職給付の成果主義化の方向

筆者は当初、退職給付を成果主義化することには懐疑的であった。それは、「定年時に功労報償として支給されるものに、福利厚生的ないしはフリンジベネフィットにまで個人業績を意図的に反映することはない。そもそもインセンティブというのなら、その都度、賃金や賞与に短期決済型で反映した方が意味がある」と考えていたからである。

しかし、退職給付の財務的視点からの要請が強まったことにより、退職給付も単に報償で恩恵的に支給するという意味合いだけでは、支給の説明がつきにくくなり、積極的に企業業績に貢献できる仕組みとして再構築をしなくてはならないと認識しはじめた。そして、企業年金二法により新しいタイプの企業年金制度の策定が可能になった。それにより、個人のインセンティブ向上に寄与する退職給付制度が設計可能になってきた。

従って、最近では退職給付の成果主義化に肯定的見解を持つに至った。但し、成果主義そのものにも問題があることは指摘した通りであり、慎重な労使の検討を踏まえて導入しなければならないことは言うまでもない。最後に、今一度、本稿の要点を取りまとめて終わりとしたい。

自社における個人成果・業績概念(=評価基準)の確立。「やる気のでる成果主義」「能力開発型の成果主義」「求心力をはぐくむ成果主義」であるべき。

従業員に、「老後の生活費、退職給付の意義と仕組み」に対しての「気付きと理解」を促進するための啓発。これが十分になされなければ、退職給付はインセンティブとして機能しない。

まず「賞与、賃金、昇進昇格」を成果主義型へ移行する。当然、適切な評価制度の構築運用が必須である。

そして、「拠出額が毎年わかる」「仕組み(プラン)の選択ができる」、新しい時代の「成果主義・退職給付プランへ

以 上