

2007年9月21日

退職給付ビッグバン2007年度年次総会

## カゴメの退職給付制度改革

カゴメ株式会社

小森 哲

### カゴメの企業概要

カゴメは1899年に、愛知県東海市で創業した、108年の歴史を持つ飲食品メーカーです。2006年度の連結売上高は1,870億円、営業利益は95億円。後ほど触れませんが退職給付会計のために、40億円超の損失が2期連続したことがありました。

社員数は約2,000名、平均年齢39.3歳、平均勤続16.3年で、長期勤続型の会社です。上部団体に属さない組合があります。

株主数が14万人近くで、株主数では、99.5%が個人株主です。当社ではそれらの株主のことを、お客様株主と呼んでいます。日本人約千人にひとりが当社の株主という計算になり、当社はお客様資本の会社だとの自覚を持っています。

### カゴメの経営革新課題

現在、食品市場の大きな変化として「総人口の減少、少子高齢化といった人口構造の変化」や「他業種からの食品参入・M&Aの活発化・グローバル化といった競争の全方位化」が論じられています。また川上においては、BRICs 諸国をはじめとした人口の増大や、農作物のバイオ燃料へのシフトなどによる原料・資材・エネルギー価格の上昇、川下である国内市場においては、人口減少や過当競争によって、商品価格を引き上げることが困難な状況におかれています。

このように、激変する経営環境の中で、食品企業が独立性を保ちつつ生き残っていくためには、真に「強い企業」になる必要があります。「強い企業」というのは、ダーウィンの進化論による表現を引用すれば、決して他を圧倒するような頭脳や腕力などの力を持っているということを意味するのではなく、「変化に対応する力が強い企業」であることを指すと考えています。

冒頭に述べました環境変化に対応して、強い企業としてたくましく生きていくために、当社は、3つの経営革新課題を掲げています。それは、「新しい需要創造力」、「持続的利益獲得力」、「自主活力にあふれる社風」の3課題です。これらの経営革新課題は、それぞれ、お客様から支持され愛される会社になること、株主から支持され愛される会社になること、従業員から支持され愛される会社になることを意味しています。すなわち3つの経営革新課題とは、企業をとりまく3つの重要なステークホルダーから支持され愛される会社になることを目指す経営革新課題なのです。

当社では98年度から退職給付の改革に取り組んできましたが、退職給付を改正する目的もまた、強い企業になるため、つまり消費者、株主、従業員から指示され愛される会社になることを目的としたことに変わりはありません。

### 自主活力にあふれる社風のための人事諸制度改正

当たり前のことではありますが、人事制度という制度はありません。就業規則を始めとして、社内資格等級やコース制度、人事配置制度、評価制度、給与制度や福利厚生制度などの諸制度とその運用実態の複合が、人事制度を形成しています。退職給付制度だけを改正しても、それだけで「自主活力にあふれる社風」が実現できるわけではなく、さまざまな制度や運用が、総合的・複合的に、従業員に対してメッセージとなって発信し続けられてこそ、目的は達成されるというものだと考えます。

当社では人事理念も設定しています。それは、「適材適所」の実現であり、その前提条件としての「機会均等」と「結果公平」の3つです。

「自主活力にあふれる社風」の実現のため「機会均等」「結果公平」「適材適所」の人事理念に則って、ここ10年間で行ってきた人事制度の改正を列挙しますと次のようになります。

97年度 目標管理制度の導入

98年度 カフェテリア型福利厚生制度の導入（旧来型福利厚生制度のリストラ）

00年度 退職金計算式の改定、適格年金給付利率の引き下げ

01年度 定年退職者の再雇用制度の導入

02年度 確定拠出年金制度・前払い退職金制度の導入、適格年金の契約解除、厚生年金基金の解散

03年度 業績連動賞与の導入

05年度 職種別賃金の導入、評価制度の改正、年齢昇給・家族手当の廃止、借上寮・社宅制度の廃止、研修体系の全面改定（年次別研修の原則廃止とキャリアプラン研修の新設）、自由定年（早期退職優遇制度）制度の導入

06年度 自己都合退職者の再雇用制度の導入、女性活躍推進プロジェクト実施

これら人事諸制度の改正は全てが従業員に対するメッセージです。発信したかったメッセージは「自主活力にあふれる社風の実現」です。

### 福利厚生制度としての退職給付制度

本稿は、一連の人事制度改革中の退職給付制度の改定を中心として論述します。退職給付制度というのは、広義の福利厚生制度の一部です。当社における福利厚生の定義は「従業員およびその家族の福祉の向上のために現金給与以外の形で企業が給付する報酬の総称」です。その根本にある思想は「従業員の幸福が企業の利益につながる」という考えです。福利厚生には様々な目的があります。例えば、「健康な生活のための支援」「万一の場

合の生活保障」などです。退職給付制度の福利厚生制度としての目的は、「従業員の経済的自立のための支援」です。なぜ支援にとどまるのかと言えば、福祉の追求はあくまでも個人が主体的に行うものだからです。

当社では、以下に記述しますように、退職給付制度の改定を進めてきました。しかし、従業員の幸福のためという福利厚生のスタンスは、年功主義から成果主義に変わるとしても、一切変えていません。なぜならば、従業員の幸福を追求することは永遠ですが、成果主義が永遠とは限らないからです。

### 退職給付制度の変遷概要

福利厚生制度としての当社の退職給付の変遷を大まかに振り返ってみます。1968年2月に厚生年金基金を導入しました。従来からあったポイント制退職金の外での新設です。厚生年金の報酬比例部分年金に20%の上乗せをする代行型の基金でした。

1983年10月には退職金の約半分を適格年金に移行しました。当時の退職金は60歳定年であったにもかかわらず、55歳で計算・確定させ、社外に払い出していました。1981年に、定年年齢を55歳から60歳に引き上げたのですが、退職金は55歳時点で計算していたのです。55歳時点で確定した退職金を、適格年金のスキームで、60歳になるまでの5年間、5.5%の繰り延べ乗率で運用することを保障した制度でした。なお、定年退職金の計算時点を55歳ではなく、実退職時まで伸ばしたのは、2000年4月です。

98年度から退職給付改革に取り組みをはじめ、00年度にまずは退職金計算式を改正し、02年度に確定拠出年金・前払い退職金を導入すると同時に、厚生年金基金を解散し、適格年金の契約を解除するという改革を行いました。なお、適格年金の受給者と受給権者のために、閉鎖型の適格年金を残しています。

以上が当社の退職給付制度改革の概要です。

### 2000年4月の退職給付改革の目的

00年度に退職給付の第1次改革を行いました。この改革の目的の第一は、従業員へ、次のようなメッセージを伝えるということでした。それは、「長期勤続奨励型から、成果・勤続バランス型へのシフトを開始する」というメッセージです。2000年を迎える頃から、少子高齢化が、避けられない未来として具体的に見えてきました。来るべき超少子高齢社会では、高齢者や女性を本格的に活用しないと企業の労働力確保は破綻します。そのためには、年齢や性差などの属人的要素を中心とした処遇から、それ以外の中心へシフトする必要が明らかになってきたということです。成果主義へ急激にシフトする企業も多くなっていましたが、人の意識というのはそれほど簡単に変わりうるものではなく、年功制からの脱却は、じっくり時間をかけて徐々に行っていくべきだという判断をしました。10年計画の仕事です。そこで長期勤続を何より優先させてきた退職金から、その色合いを

薄めるべく退職金計算式を改定しました。

00年度改正の、もうひとつの目的は退職給付会計導入への準備でした。国際会計基準の退職給付会計が適用されると、5.5%の予定利率で準備されていた厚生年金基金と適格年金を有していた当社では、即時認識をすれば、200億円を超える損失を被るインパクトがあると試算されました。営業利益数年分のインパクトです。当社では97年度から目標管理制度による成果評価を評価の中心にしてきました。1個100円とか200円の商品をこつこつと製造・販売して、ようやく50億から100億円の利益を生み出すというのが当社のような食品企業です。それらの利益が、確定給付年金制度を持っているからというだけで、会計基準が変更になり、吹き飛ばされてしまえば、従業員のモチベーションはとても維持できるものではありません。また投資家の目からも、メーカーとしての本業以外のところで、営業利益をかき消す規模での損が出たのでは、安心して投資できないという事態です。このような状況を回避するためには、確定給付の制度を廃して、確定拠出年金を導入するしかないと早々に判断をしました。2000年4月の制度改正は確定拠出年金導入のための準備が第2の目的でした。

#### 適格年金の給付利率引下交渉

2000年4月の制度改正時には、労使間で適格年金の給付利率の引き下げ交渉を行いました。この交渉は近い将来に予定している確定拠出年金への移行時の割引率の交渉を同時に行う形をとりました。適格年金の給付利率は会社が責任を持って社員への年金給付を準備する率であり、確定拠出年金の割引率は社員が自己責任で運用する目安になります。これは同じ水準であるべきだという点で、労使の考えの一致を見ました。

その後は組合にその率を選択させました。蛇足ながら給付利率は高いほど組合員にとっては有利ですが、確定拠出年金の割引率は低い方が組合員にとっては有利になります。ジレンマの状態ですが、その中から、熟慮の末、3.5%という率が出てきて、労使の合意が成ったということです。3.5%の運用利率は、次に述べます退職金計算式にも反映されています。

#### 退職金計算式の改定

改定前の退職金計算式は、次の通りでした。

$(\text{退職時等級ポイント} + \text{勤続年数ポイント}) \times \text{勤続年数別単価} \times \text{退職事由率}$

等級ポイント退職時の等級のみを適用していましたが、昇格スピードは反映されませんでした。勤続年数ポイントは勤続1年について一定のポイントが加算されました。勤続年数別単価は一定ではなく勤続に伴って増加しました。退職事由率は、例えば勤続年数が10年までは100%、20年までは110%、定年退職だと165%という勤続年数比の率です。いくらポイント制とは言え、計算式の中に勤続年数が3回も登場するという勤続年数偏重の計算式でした。その結果、退職金は勤続30年近くまでは立ち上がり、

それ以降に急激に立ち上がるという、下に凸のカーブを描いていました。このような退職金カーブでは、30年以上勤務しないと、退職金はある程度の金額になりません。つまり長期勤続を奨励するというメッセージになっていました。従って、勤続年数が長くない中途採用者には敬遠されます。ほぼ定期新卒採用一本だった時代には問題ありませんでしたが、企業の競争力を維持するには必須の中途採用を行うには不利な計算式でした。なお、退職金計算式を改訂したこの年度以降、当社の中途採用は採用数全体の2割を超えるまでに急激に増加しました。

もうひとつの問題点は、勤続年数別単価や退職事由率を含む計算式のため、勤続1年あたりの退職金増加額が特定できないという点でした。このままでは確定拠出年金に移行するのは難しい計算式だったと言えます。

新しい退職金計算式は、次の通りです。

累積等級ポイント×乗率×10,000円

シンプルな計算式に改訂しました。等級ポイントは退職時の等級のものを使うのではなく、等級在籍1年あたりのポイントを在籍した年数で累積していく方式です。つまり昇格スピードが退職金に反映することになります。その意味で、長期勤続推奨型から勤続・貢献バランス型に変わったと考えています。

以前の退職金計算式にあった退職事由率は、この時の改定で削除しました。自己都合退職と会社都合退職では退職金の額を変えるという会社が多いと思います。特に定年退職の場合には他の退職と比べて退職金が多くなるというのが一般的かもしれません。しかしこれは慣習でしょうし、定年近くになると会社への拘束力がより強まるということになります。超高齢社会は65歳くらいまでは働くことが義務になる社会だと考えています。そうすると現在の定年である60歳前にひとつの会社に縛ってしまい、転職の機会を奪うことは会社にとっても社員にとっても不健全であると考えました。また、確定拠出年金化を考慮すると勤続1年あたりの退職金は毎年確定していくことが望ましいですから、思い切って退職事由率は廃止しました。

なお、当社では死亡退職の場合には別途、総合福祉団体定期保険を利用して、死亡弔慰金一千万円が遺族に支給される仕組みを準備していますので、退職事由率で死亡退職の場合のセーフティー・ネットを張る必要もないと考えています。

退職金計算式の中にある「乗率」は3.5%で運用したような率で設計してあります。この乗率にだけ勤続年数が反映します。次の点が改訂後の退職金計算式のポイントなのですが、この乗率をはずしてポイント分を拠出すればそのまま確定拠出年金へ移行できるという仕掛けを組み入れてある、という退職金計算式です。

## 2002年8月の退職給付改定

第2次の退職給付制度改革は2年半後の2002年8月に行いました。当初からの予定通りに、適格年金の契約を解除し、厚生年金基金を解散して、確定拠出年金または前払い

退職金の選択制度を新設し、移行しました。

この瞬間に、財務的な目的である、退職給付債務の圧縮は達成できました。制度移行当時に250億円あった退職給付債務が、一気に5分の1である50億円に圧縮されました。

2002年8月の改正は、退職金計算式の、毎年積み上がっていく等級別ポイントの内、21ポイントすなわち21万円部分を確定拠出年金（または前払退職金との選択）に移行しました。残りのポイント部分は退職一時金として残りました。

ここでの労使交渉のポイントは、1年あたり積み上がっていく退職金の内、どれだけを確定拠出年金へ移行するか、でした。結論としましては、全等級一律毎年21万円を確定拠出年金へ移行するという選択を行いました。等級別に移行額に傾斜をつけるべきという意見も強かったです。なぜなら一律に設定するということは退職金に占める確定拠出年金の割合が退職金の額が少ない者ほど自己責任部分の割合が高い、という逆進的な構造になってしまうからです。しかし、等級別に確定拠出年金への移行部分を設定するというのは、とても煩雑になるというデメリットがありましたので、わかりやすさを優先させて、全等級一律21万円という選択をしました。1年あたりの退職金の最低金額は22万円でしたから、22万円まで拠出可能でしたが、確定拠出年金は毎月一定額を拠出するという仕組みのため、12で割り切れる金額になりました。

現在、マッチング拠出の解禁が検討されているようですが、現時点での案は、事業主拠出額と同額を拠出限度額まで認めるという案だと聞いています。給与比例で拠出額を決めている会社では、既に拠出限度額に達してしまっている加入者がいると思われるが、当社のような一定額の設定の場合には、全社員が限度額までの余裕を持っているという恵まれた状況になっています。

### 制度改定検討体制

退職給付制度改定の検討は98年度から開始しました。半年かけ、まずは人事総務部内で改定方針と関連制度設計を行いました。方針をほぼ固めた段階で、「厚生年金基金資産運用委員会」を退職給付制度改定委員会と衣替えして会社方針にまとめあげました。そのメンバーは、経営企画室、財務部、経理部、人事総務部、厚生年金基金で、トップには常務が座りました。経営課題として取り組むということです。

退職給付制度改定委員会で半年かけて会社方針を固め、99年4月に、いよいよ労使での検討委員会を立ち上げました。確定拠出年金の導入には労働組合の合意が必要です。労働組合の理解と協力が必須ですので、制度は労使で一緒に考えて作り上げたという形で進めました。労使による検討委員会と言いましても、会社側と組合側それぞれ2名、合計4名というこじんまりした委員会でした。少人数で徹底して考えようという姿勢を表しました。

組合との交渉と並行して、経営陣への説明にも取り掛かりました。制度移行にあたっては、多額のキャッシュや会計上の損が発生するためです。説明にあたっては、公的年金の

仕組みや新しい会計基準など、複雑かつ多岐に亘る内容でしたので、経営陣に理解してもらうためには、相当な説明回数と時間がかかりました。

### 定年退職者の再雇用制度

労使検討委員会の最初のアウトプットは、意外な印象があるかもしれませんが、退職給付制度ではなく「定年退職者の再雇用制度」になりました。老後の生活は退職金や企業年金に頼るのではなく、働ける間は働いて収入を得るのが王道だ、という考えで一致した結果です。

労使検討委員会は1999年4月にスタートし、2000年4月に、60歳定年退職者の再雇用制度を試行導入しました。概要は、再雇用が最も困難と思われる、部長職定年退職者2名を、嘱託として時給1,200円のパートタイマーとして再雇用し、繰上げ支給の老齢厚生年金を受給しながら働くという制度でした。試行の結果、特に問題がありませんでしたから、翌年2001年4月には対象を部長職以外の定年退職者全員に拡大して「再雇用制度」をスタートさせました。本稿のテーマからは外れますが、2006年4月にはパートタイム勤務を全廃し、フルタイム勤務による65歳までの再雇用制度に改正しました。この理由は公的年金の支給開始年齢の後退と、将来の65歳までの雇用延長、更には定年制廃止も予測されるため、当たり前に65歳までは普通に働く、その勤務形態は決してパートタイムではなく、フルタイムであろうという考え方によるものです。パートタイムで高齢者に合った仕事をわざわざ作り出すよりも、そこにある仕事をできる人を雇用するべきと判断しました。再雇用基準は労使協定が原則ですが、早期から労使で検討を行ってきた結果、早い時点で65歳までの再雇用制度を導入することができました。

超高齢社会では65歳まで働くのは、会社にとっても個人にとっても、もはや義務と言っても過言ではないと思います。いずれ高齢者も普通に働く社会になるのであるならば、早く65歳までの普通の勤務を実現させた会社が強い会社になると考えています。

### 導入教育

労使検討委員会では、導入教育の設計方針も決めました。その方針とは「ライフプランを考える機会提供を中心に」です。目的は自主・自立的な社員の育成、社員の経済的自立支援ですが、その前提にはライフプランを自分で考えることが必須です。当社の一般的な社員の考え方は「定年まで、なりふりかまわず働けば、国と会社が豊かな老後を準備してくれるであろう」という楽観的・依存的なもの、と認識していました。

ライフプランを考えさせるための動機付けとしては、公的年金の後退情報をツールとしました。厚生年金や厚生年金基金の保険料を毎月の給料から控除されていますが、その仕組みや年金額については、社員は全くと言っていいほど知識がありません。公的年金の受け取り開始時期情報は、マスコミ報道などで何となく知っていても、受け取り予想額情報は、思っていたより少ないという意味で、危機感をもたせるには好材料でした。

導入教育は3回にわけて実施しました。初回は前述した公的年金と自社の退職金についての説明を中心に行いました。導入教育の時間内で、公的年金の理解を得ることは困難を極めました。なぜなら、まず、なじみがないこと、法律の改正が多く複雑な仕組みになっていること、対象者には新入社員から翌年に定年を控えたような高年齢社員もいるために、興味の対象と関心の温度差が大きかったことなどが原因です。最初に役員に制度説明をしましたが、役員に興味も、どうしても自分の年金に集中しがちというような実態がありました。全体的な印象としましては、自身の年金について、意外に無関心というか、楽観しているという印象を受けました。また、自社の退職金についても、全く考えたことがない社員がほとんどで、退職金のメッセージ効果については、現役社員への到達力の弱さを実感することになりました。

導入教育の第2回は、ファイナンシャル・プランナーによるライフプランを中心に行いました。この回は夫婦同伴での受講を可とする配慮をとりました。家計を預かっているのは女性が多いということと、ライフプランを考えるのは夫婦で行った方がいいという考え方です。しかし、実態としては、夫婦での参加は数えるほどしかありませんでした。

第3回は、いよいよ確定拠出年金制度の説明と運用についての説明会を行いました。これも人事や経理などの社員ではなく、ファイナンシャル・プランナーによる説明会としました。より客観性を持たせることと、社員が誤って誘導的な説明をしないためという理由もありました。しかし、ファイナンシャル・プランナーに任せると言いましても、丸投げをするのではなく、ファイナンシャル・プランナーの品質保証のために、事前に、組合幹部に模擬説明会を行い、説明内容の確認や、説明方法・しゃべり方の改善を行うことを実施しました。全国の事業所で説明会を行いました。必ず組合の幹部も出席して、説明会の品質確認を行いました。

## 導入前アンケート

話は前後しますが、導入教育以前に、社員対象に、運用に関するアンケートをとりました。この目的は2つありました。ひとつは導入教育のための情報収集、もうひとつは確定拠出年金導入のムードを盛り上げる宣伝効果を狙ったものです。

アンケートの結果、運用に対して、とても保守的な姿勢を知ることになりました。元本保証のある商品だけで運用したいという回答が27%を占めていたのです。この率は、60代が圧倒的というのは予想通りでしたが、20代から50代までがほぼ一定だというのは意外な結果でした。また、運用について、まったくわからないという回答が28%もありました。一方で、説明会にはぜひ出席したいという回答が76%に上りました。

運用経験については、投資信託経験者はほぼゼロで、定期預金さえしたことがないという社員が10%程度おり、確定拠出年金の導入がないとしても、ライフプラン研修の必要性を実感しました。



## 確定拠出年金か前払い退職金か

退職金は、老後の生活資金です。公的年金が後退していく状況では、サラリーマンにとって老後資金として、退職金に期待するものは大きいと思います。しかし、全ての人にとって、退職金が老後資金準備のためとは限らないことも事実です。退職金は絶対に老後資金だ、というような押し付けがましい過干渉は、かえって個人の自立を阻害してしまいます。福利は、個人が主体となって追求するというのが原則です。退職金が老後資金準備のためだけにならないように、確定拠出年金の他に、もうひとつの選択肢として前払い退職金制度を並行導入しました。

前払い退職金の場合には、課税されたり、社会保険料の算定基礎額が膨らんだりしてしまいます。前払い退職金額は、確定拠出年金と同額の年間21万円で、毎年度末に支給していますが、前払い退職金の21万円は、手取りでは16万円台になってしまいます。前払い退職金支給の瞬間は、確定拠出年金の節税メリットを実感できる数少ない機会のひとつと言えます。

確定拠出年金か前払い退職金かの選択は、社員個人にとって制度導入時の重要な意思決定事項でした。確定拠出年金を選択した場合には、過去勤務分の退職金（適格年金）と厚生年金基金のプラスアルファ部分のそれぞれについて、現金で受け取ってしまうか、確定拠出年金資産に入れるかの意思決定も必要になります。

## 運用商品

当社の運用商品は、現在26本です。制度導入当初は24本でしたが、2本追加しました。24本と言うと多いという印象を持たれると思います。確かに、社員が運用商品を選択するにあたって、運用商品の数が多いと迷ってしまうという危惧はありました。運用商品の本数決定においては、組合の意見を取り入れました。組合の主張は、自己責任原則の制度であるのだから、選択肢は多く準備してほしいというものでした。

運用商品を決める方針は「わかりやすさ」と「選択肢の幅を持たせること」の2つに置きました。わかりやすさという点では、パッシブファンドが最もよいと判断し、国内株式、国内債券、外国株式、外国債券という4資産のパッシブファンドを選定しました。しかしパッシブファンドだけでは物足りないという社員の声もありましたので、それぞれについてアクティブファンドも導入しました。

なお、元本確保型商品については、運営管理機関の定期預金だけでもよかったのですが、銀行の経営破綻が相次いだこととペイオフ対策という名目で3行の定期預金と生命保険会社のGICを採用しました。

運用商品についての問題点は、元本確保型商品が多かったことがまず上げられます。人間の心理として多く準備された群を選びがちということがあると感じるからです。元本確保型商品が多いということは、暗黙の内に元本確保型を会社は推奨しているかのようなメッセージを発してしまったのではないかと反省しています。

次に生命保険会社のG I Cにつきましては、元本確保であるはずなのに、解約控除がある関係で、運用報告の際にマイナス表示が出ることも問題だと感じました。導入セミナーでその点は説明していたとしても、元本確保なのに、予期せぬマイナス表示が出て、戸惑う社員からの質問が多く出ました。その対応策として、損保会社のG I C商品を追加しました。

運用商品についての問題点の3つめは、制度導入が早かったために信託報酬が高い商品が多いことです。パッシブ商品で同じ品質であるならば、信託報酬が低いほど良い商品と言えます。そこで比較的人気のある国内株式のパッシブ商品に、信託報酬が低い商品を追加しました。今後、商品の入れ替えが解禁された場合には、他のパッシブ商品も信託報酬が低いものとの入れ替えを進めていきたいと考えています。

## 導入準備

導入前教育の他の準備としては、P Cの設置、イントラネットへの各種情報提供を行いました。

確定拠出年金は、自分で自分の年金資産を運用するということがハードルを高めていましたが、もうひとつ、運用はパソコンでインターネットを自分で使って行わなければならない、という解釈も確定拠出年金に対するハードルを高めていました。そもそも会社でパソコンの貸与を受けていないし、自宅にもパソコンを持っていないという社員が工場にいました。この点は組合も看過できず、会社への要求項目のひとつとしてパソコン配備があがってきました。この要求に応え、QCサークルひとつにパソコン1台を各工場に配備し、専用ブースを作りました。

目に見える形での準備に社内のムードは盛り上がりを見せましたが、実際のパソコンの稼働はほとんどありません。この点はスイッチング実態と併せて後述します。

イントラネット上には確定拠出年金導入に合わせて各種情報提供を行いました。まずは退職一時金見込み額を自分で計算できるソフトを導入しました。退職一時金は、給与や賞与と違って退職するときに1回だけ受け取るものです。社員にとってこれほどなじみの薄い処遇はありません。リアリティがないのです。そこで、今退職したら退職金はいくらになるのか、60才で退職したら退職金はいくらになるのかなど、退職時期や昇格スピードの前提を自分で入力することによって退職一時金額の試算ができるプログラムを作成し社員に開示しました。また、確定拠出年金に関するQ & Aを想定し、実際に説明会で出てきたものなどと併せてタイムリーにイントラネット上に開示しました。

以上の導入準備は会社が主体となって行いましたが、組合側も独自にライフプランセミナーや運用セミナーを開催してくれました。

## 導入前教育での質疑

導入前教育では多岐にわたる質問が出ました。以下に主だったものを列挙致します。

最も多かった質問は、確定拠出年金と前払い退職金の比較に関するものです。前述しましたが、確定拠出年金に加入するか加入しないか、過去勤務分の退職金（適格年金）と厚生年金基金のプラスアルファ部分の受け取り方法は必ず選択しないといけないので、この点に関しては多くの質問が出ました。税や社会保険料との関係、退職金を老後資金として使うのか現時点の必要性に応じて使うのか、60歳以前に退職するのか、事務手数料の負担はどのようになるのか、などの情報を提供することによって、この選択に関する質問は解決したと考えています。

他には休職中や長期休業中の掛け金の取り扱い、転職時のポータビリティの質問も多かったです。

説明会では、特別法人税に関する説明も行いました。この年金資産に課せられる税金については、名称に「法人」という言葉がついているために、凍結が解除された場合に自分の資産に課税されることをきちんと理解し了解した社員はほとんどいないと考えています。現在は、特別法人税の課税が凍結されていますが、これが解除になり、個人資産に対する課税が始まると、混乱が生じることが予測されます。

以上は、Q & Aという性格のものでしたが、確定給付企業年金の約束が無くなることについての議論が説明会ではなされました。

会社が年金資産の運用ができなくなるので、社員にその運用を任せるとするのは納得ができない、という意見がありました。当然の主張と言えます。会社が社員の老後の生活保障を行うということは、いいことです。社員も幸せだと考えます。しかし、できない約束をすることは、社員を幸せにすることにはなりません。国家が運営する公的年金でさえ後退を余儀なくされている状況です。勇気をもってできないものはできないと宣言することの方が社員の幸せになるということを、誠意を持って説明しました。会社ができることは、きちんとした情報を提供することと社員が自身のライフプランについて考えるきっかけを提供することに限定して、その範囲で誠心誠意支援することが、社員への真の優しさであると説明しました。もちろん運用にあたっては、会社が運用する場合には、社員の平均残存勤務年数をターゲットにするなど、どうしても大雑把な運用にならざるを得ないのに対して、個人が運用するということは小回りが効くなどのメリットも説明して、最終的には理解を得ました。だからこそ、継続教育が重要と考えています。

同様な質問として、これまでは会社が一定の利率を保障していたのだから、今後も継続して保障してほしいという意見がありました。これも尤もな意見です。しかし、無から有は生じませんから、運用状況が悪いときには、会社が補填する原資は、社員に分配する利益から出ているものなので、結局は社員が負担していたことになる、と説明しました。

また、そもそも正社員には退職金というものがあるべきだ、という意見も出ました。こういう意見も、出てきて当たり前なのですが、退職金は後払い賃金です。労働債権が確定した段階で支払うべきなのですが、税制の優遇があるために退職後という条件付で支払う賃金です。したがって税制の優遇が別の形で保障される確定拠出年金での支払いがあれば、

そちらに移行することは当然の流れだと理解してもらいました。

いずれの質問も、過去においては当たり前の存在だった確定給付の退職金や年金がなくなるという環境変化に対する不安と不満ですが、会社と従業員の新しい関係・約束という変化に対応してもらえるように、徹底した話し合いを行い、理解を得られたものと考えています。

2002年3月の労使協議会で確定拠出年金導入について労使の妥結が行われました。この妥結は、制度改定の目的である、自主活力をもった強い社員への転換の第一歩だと評価しています。

### 確定拠出年金加入状況

イントラネット上の説明文書や3度にわたるセミナーでのフェイス・トゥ・フェイスの説明・質疑の結果、確定拠出年金への加入選択は次のような分布になりました。

確定拠出年金への加入84%、前払い退職金への加入16%。

過去勤務分退職金（適格年金部分を含む）の確定拠出年金への移換75%、一時金受け取り25%。

過去勤務分厚生年金基金プラスアルファ部分の確定拠出年金への移換40%、一時金受け取り43%、連合会への移管17%。

確定拠出年金への加入率は、ほぼ予想通りの結果でしたが、一時金受け取りは予想していたよりも多かったです。一時金受け取りの場合には、一時所得として課税されることは十分に説明しました。たとえ課税されたとしても、例えば住宅ローンの繰上げ返済の資金にする、というように用途が明確なケースが多かったと考えています。実際、繰り上げ返済の試算依頼が100件近くありました。これは社員自身がライフプランを考えた結果ですから、当初目的が達成された現象だと評価しています。

なお、確定拠出年金への加入率は概ね80から85%の間で推移しています。

### 制度導入当初の資産配分と推移

制度導入当初の資産配分は、元本確保型商品に83%が集中しました。この理由は3つだと考えています。ひとつめの理由は、運用にあたってリスクをとりたくないという意思の反映です。こういう嗜好が多いことは、事前のアンケートでも明らかになっていました。50代社員の場合には適格年金資産からの移換が1千万円を超えることも、この傾向に拍車をかけたと思います。第二の理由は、とりあえず元本確保型商品を選択した、というケースです。様子見です。当時は日経平均株価が1万円を割り込み、9,600円台で推移していましたから、当面はリスクをとりたくない、という気持ちが強かったのだと推測しています。しかし株価の水準が低いときこそチャンスですので、このときに思い切って投資信託を選択した社員は、好調なスタートを切ることができました。

元本確保に集中した第三の理由、これが問題なのですが、全く無関心なまま確定拠出年

金制度がスタートして、何もしないまま移換資産がデフォルトファンドである定期預金になっているというケースです。

一方で、毎月の掛け金は約半分が投資信託に向けられました。その結果、制度導入当初、83%だった元本確保型商品の比率は、時間の経過と共に徐々に低下し、制度導入後4年半の時点では60%を切るまでになりました。元本確保型商品の資産割合が減少していった理由は、掛け金の流入だけではなく、株価の上昇などの要因で、投資信託商品の資産額そのものが増加したという理由もあります。いずれにしましても、担当者としては、想定利回りを考慮すると、元本確保型商品の割合がまだまだ高いと感じています。

## 継続教育

継続教育には、法定の運用状況のお知らせ文書配布のほか、確定拠出年金制度導入初年度からニューズレターの配信、通信教育やe-ラーニングへの教育ツール提供を行ってきました。また、フォローアップセミナーも制度導入3年目から開始しました。

運用状況のお知らせ文書は、会社経由で年に2回、4月と10月に配布しています。会社での配布の目的は、会社で一斉に配布したときの情報交換・口コミ効果を狙いました。自宅に郵送したのでは、そのような効果は期待できません。会社で配布した日は、盛り上がりを見せます。やはり他人がどのような運用をしているかは、気になるもので、自身の資産運用方針について見直したり、気づきの機会を提供したりするには、絶好の機会だと考えています。ただし、運用商品別の運用実績などがわからないレポートになっており、記録関連運用管理機関への改善を要望したいと考えています。

ニューズレターでは、運用商品別の実績情報を中心に情報提供しています。この際に、気をつけているのは、過去実績に惑わされないようにという点です。過去半年の運用成績がよい商品にスイッチングしようと考えがちですが、そういう誤解がないように、ニューズレターでは赤字で注意喚起をしています。

通信教育やe-ラーニングには運用や金融商品について勉強できるコースを提供しています。当社では通信教育などの費用は3万円まで会社負担するだけでなく、その講座を修了した場合には、翌年にはその講座の受講費用分、他の人よりも多くの受講費用を提供するという制度にしています。社員の経済的自立だけでなく、経済や金融について学んでもらうのは会社として望ましいと考えています。

## 新入社員への対応

新入社員に対しては、入社直後の4月と実習中の7月の2回に分けて、退職給付制度の説明と投資教育を実施しています。

4月の教育は人事制度全般の教育の一環として退職給付制度を説明します。入社直後の新入社員にとって退職金というのはあまりにも縁遠い話です。40年先の退職時のことよりも、当面覚えられないといけない仕事に対する関心の方がずっと高く、退職金については、

なかなか興味を持ってくれないというのが現実です。

給与や、初めての賞与（寸志）を受け取った後の7月には、もう一度、退職給付について説明し、確定拠出年金のセミナーを受講させています。自分で稼いだ金を手にした後ですから、多少関心は上向いていますが、まだまだリアリティはありません。しかし、公的年金の更なる後退が予想される、若い世代にこそ、本来はもっともっと関心を持たせないといけないと考えています。

いずれにしても、入社直後に確定拠出年金か前払い退職金かの選択をさせることは不可能と考えています。確定拠出年金は一度加入すると脱退することができないからです。そこで、当社では入社後の最初の1年間は、全員が前払い退職金を選択させ、1年経過後に毎年、確定拠出年金への変更受付を行うようにしています。

### フォローアップセミナー

継続教育のひとつとしてのフォローアップセミナーは、制度導入後3年経過してから開始しました。その理由は、2002年8月に制度を導入した後の翌年3月には、日経平均株価は7,600円台に下落するなど、運用環境は最悪の状態、とても投資教育ができるような雰囲気ではなかったからです。

フォローアップセミナーの中心的対象者は初心者としました。従いまして前払い退職金選択者にも受講の声かけを行っています。セミナーの内容・項目は、導入時教育と同じく、ライフプランについてと、投資の基礎知識について行います。一通り、基本は押さえるという意味です。しかし、なかなか関心を高めることができていないように評価しています。

受講者が、最も高い関心を示すのは、当社全体の資産配分状況と、運用成績の開示情報です。4年半経過した時点での運用成績が100%の者が37%、一方で122%以上の者が12%います。二極化が鮮明になっています。100%の者というのは元本確保型商品のみで運用している集団です。この集団に属する者が、この情報を目の当たりにして、投資信託へ一歩踏み出す勇気をいかに持たせるかが課題です。

そのために、フォローアップセミナー初年度にはインフレリスクの説明を行いました。2年目には簡単な投資ゲームを行いました。投資ゲームでは国内と外国の株式と債券の4資産に単純に4等分の資産配分をしたとしても、危険分散ができて、相対なりターンが期待できるということを体験してもらいました。

また、いざ定期預金から投資信託へのスイッチングを決意しても、その方法がわからないという社員も多いため、説明者である私個人の指図画面を開いて、スイッチングや配分変更の実演も、セミナーでは実施しています。

フォローアップセミナーへの参加率ですが、工場の場合にはラインを止めて行いますので、8割程度の参加があります。しかし本社や支店の場合には、2～3割という低い参加率しかありません。参加は所定時間内で任意にしています。ライフプランを自ら考えることができる社員を育成する目的のためには、参加率を高めることが直近の課題です。

## スイッチング状況

参加率以外の、フォローアップセミナー成功の指標の一つには、スイッチングの状況があると考えています。06年度には情報提供に同意している加入者約1,100名のスイッチング回数は648回でした。月間平均54回です。この水準は低いかもしれません。

06年度のフォローアップセミナーは8月に開始したのですが、8月にはスイッチング回数・金額共に跳ね上がりました。これはセミナーの効果があったと自己評価しています。

## フォローアップセミナーでの意見

フォローアップセミナーで出てくる意見や質問は、ほぼ毎年同じです。スイッチングに日数がかかることへの不満と改善要望は必ず出ます。確定拠出年金で投資経験をして関心を深めて自分の資金でWeb等による株式取引を始めた社員からは、取引に必要な時間のあまりに大きな違いに対する苦情があります。この意見には毎回、答えに窮します。

不動産投資信託や小型株のファンド、中国株のファンドなどがなぜないのか、という意見も出ます。これらの意見は決して初心者ではない、セミナーのメインターゲットではない層の意見です。

一方で、お勧め商品の提示を求める意見、スイッチングと配分変更の違いの質問、パスワードがわからないなどという、本当に初心者の意見も出ます。本来ならばこういった質問が混在しないように、クラス分けをしてセミナーを開きたいのですが、時間や予算が不十分ですし、何よりも、誰が元本確保型だけで運用しているのか、という情報が提供されない仕組みになっており、問題を感じています。

また、確定拠出年金の節税メリットについては導入前教育でも、フォローアップセミナーでも説明しているつもりなのですが、なかなか実感させることができないのも現実です。マッチング拠出が認められて実際に税の還付を経験すると、社員は確定拠出年金に対する恩恵を強く感じるようになり、真剣度も向上すると期待しています。

## 退職給付制度改革の目的は達成されたのか

冒頭に記述しましたが、人事制度は手段であり目的ではありません。退職給付制度改革の目的は経営革新課題を達成することにあります。総括を3つの経営革新課題の観点で行いました。

第一の経営革新課題は「新しい需要創造力」すなわち顧客・お客様満足です。退職給付改革によって当社には確定給付企業年金がなくなりました。確定給付企業年金を維持するためには多大な費用がかかります。確定給付企業年金を企業業績と関わりなく維持するためには、究極的には商品価格に費用を転嫁することになります。当社には、そういった性格の確定給付企業年金がないわけですから、年金費用が転嫁されていない適正価格で商品を提供できる体質になったと言えます。この点は消費者の益になったと考えられると評価

しています。

第二の経営革新課題は「持続的な利益獲得力」すなわち株主満足です。確定給付企業年金を持っていると、本業の企業活動以外の企業年金資産運用が企業業績に反映してしまいます。当社にはそういった性格を持つ確定給付企業年金がなくなったわけですから、投資家にとっては企業の透明性が高まったと言えます。この点は投資家の益になったと考えられると評価しています。

第三の経営革新課題は「自主活力にあふれる社風」すなわち従業員満足です。自主活力は分解すると、目的の共有、主体性、気付き、承認、成長機会の積極活用から構成されていると考えています。確定拠出年金制度の導入過程、運用過程にはこれらの要素で満ち溢れていたと考えています。つまり、確定拠出年金を導入する過程、運用する過程で当社の社員はライフプランを考える機会が提供されました。また楽観視してきた公的年金に関する情報を得ることもできました。確定給付企業年金がなくなったことは、その点だけを見れば従業員にとっては辛い状況に追いやられたこととなります。しかし真のやさしさというのは十分な情報を与えられた上で、自己責任原則に則って生きていける力を身につけることにあります。確定給付企業年金といえども100%絶対の保障があるわけではありません。究極的に頼りになるのは自分自身しかありません。厳しいようですが、この現実にも早く気づいて行動に移すのが、最も確かな支援策だと考え、それを行ったことによって従業員満足は高まったと評価しています。

## 今後の課題

確定拠出年金の導入を核とした退職給付改革は、経営課題に照らして、前述のように一定の評価をしています。最後に今後の課題についてまとめたいと思います。

自己責任による老後資金の準備のための環境づくりが最優先課題です。そのためには、まず、運用商品を最適化する必要があります。当社は2002年度という早期に確定拠出年金を導入したため、運用商品の信託報酬が現在の水準よりも高めの商品を多く抱えてしまっています。信託報酬は一見するとそれほど高くなく、無視できるという意見があるかもしれませんが、長期投資を考えると無視できないものがあります。そこでパッシブ商品については信託報酬が低い商品を追加したいと考えています。しかし、同じような運用商品が増えると選択を混乱させますので、従来からあった信託報酬が高い商品は除外する、つまり商品の入れ替えで対応したいと考えています。

次にフォローアップセミナーの充実です。まずは、参加率を高める必要があります。そのための方策は現時点では2つ考えています。第一は、確定拠出年金に限らず、人事の福利厚生制度の中には宣伝不足というか、従業員への周知が不十分な制度が沢山あります。例えばBグループ保険や共済会の諸制度です。それらの制度説明は確定拠出年金のフォローアップセミナーの中で同時に説明をすることによって、セミナーの価値を高め、参加率をアップさせることです。



フォローアップセミナー参加率を高める第二の策は、対象者の絞込みです。フォローアップセミナーの対象者を初心者とする点では方針は変更しませんが、初心者と言ってもそれは会社側の勝手な評価であり、当事者は初心者と考えていないかもしれません。そういう区分よりも、例えば女性とか、60歳到達間際の方という区分の方がよほど対象者のためになる区分だと考えを改めました。女性対象のセミナーを考えている理由は、女性の方が男性よりも人生の選択肢というか多様性に富んでいるからです。結婚しても働き続けるのか、結婚・出産を機に退職して専業主婦になるのか、ずっと独身で通すのか、などです。ライフプランを考えるにあたっては、それぞれの選択の場合にどのようなライフイベントを考慮する必要があり、経済的にどれくらいの支出と準備が必要なのかは大きく変わります。それらの情報を提供し、最後に資金準備として確定拠出年金ではどのようなことができるのかを紹介する計画です。また定年退職近くの社員には、受給方法の情報を提供します。このような方法でセミナーの参加率を高め、計画的な資産運用を支援していきたいと考えています。

しかし、そうした活動によっても、ライフプランや確定拠出年金には無関心な層もいます。意図せず定期預金に資金を置いたままの集団は放置できないと考えています。

### **デフォルトファンドをバランスファンドに**

最後に、「意図しない定期預金派」対策として、現在検討中の活性化策を述べます。それはデフォルトファンドを定期預金から、パッシブのバランスファンドに変更する案です。この件につきましては、研究会でたくさんのご意見を頂戴し、感謝しております。

デフォルトファンドをバランスファンドに変更する目的は、フォローアップセミナーなど継続教育に無関心で、意図せず定期預金に資産を置き、毎月の掛け金もとりあえず、定期預金に流し込み続けている層の活性化にあります。決して、投資教育の代替であったり、投資教育で十分な効果が出ないためのあきらめの策であったりはしません。

デフォルトファンドをバランスファンドにした場合には、元本を割り込む可能性もあります。そういったリスクについても、きちんと理解をさせることが企業の義務になりますから、社員教育はより一層丁寧に、徹底して行っていきます。

想定利回りを理解した上で、意図して定期預金を選択する社員を問題視はしていません。リスクをとって一喜一憂するストレスを嫌い、確実に元本だけを確保し、仕事で成果を出して賞与や昇格にエネルギーを集中する、というライフプランもあるからです。問題なのはライフプランを考えることもなく、何となく国や会社を当てにして依存的に生きるという、現代においては最もリスクが高いライフスタイルをとる社員です。そういった社員を生み出してしまうことのないように、社員へのメッセージとして、敢えてデフォルトファンドをバランスファンドに変更することを、当社は現在、検討しています。

以上