

## REPORT II

# 何のための退職給付制度か

- 中堅・中小企業の雇用管理における今日的意味 -

生活研究部門 松浦 民恵  
matsuura@nli-research.co.jp

### 1. はじめに

中堅・中小企業<sup>(注1)</sup>の退職給付制度<sup>(注2)</sup>に「地殻変動」が起こりつつある。多くの企業で退職給付制度の改定が進められ、なかには制度を廃止する企業も出てきている。

直接的な契機となっているのは、多くの中堅・中小企業に退職給付の社外積立の受け皿として活用されていた適格退職年金への税制優遇が、2002年4月に施行された確定給付企業年金法により、2012年4月から廃止されることである。また、2000年度決算から会計基準が厳格化され退職給付債務のバランス・シートへの記載が義務付けられたこと、2002年度の税制改正により退職給与引当金が廃止され、中小企業は10年間（大企業は4年間）で引当金を取り崩さねばならなくなったことも、この地殻変動の大きな要因だといえる。

懸念されるのは、このような地殻変動の中で、雇用管理における退職給付制度の今日的意味が十分に吟味されるか、という点である。税制や会計基準の変更は、確かに退職給付制度にとって大きなインパクトとなるが、そもそも退職給付制度は企業の雇用管理の一環として設けられたものであり、その変更や廃止が雇用管理にど

のような影響を与えるかということこそ、企業にとっての本質的な論点のはずである。

本稿では、まず、中堅・中小企業の退職給付制度の地殻変動の内容を検証する。そのうえで、退職給付制度が雇用管理においてどのような機能を担ってきたか、昨今の雇用慣行の変化等のなかでその機能が変質しているのかといった視点から、中堅・中小企業の雇用管理における退職給付制度の今日的意味について考えてみたい。

### 2. 中堅・中小企業における退職給付制度の現状と変化

まず、退職給付制度の現状とここ数年の変化を、中堅・中小企業の状況に焦点をあてながらみていく。

図表 - 1 退職給付制度の実施状況別企業数割合 (%)

規模別	退職給付（一時金・年金）制度がある企業		一時金制度のみの企業	退職給付（年金）制度がある企業	両制度の併用	
	退職給付のみ	退職給付（年金）			退職給付のみ	両制度の併用
計	[86.7]	100.0	46.5	53.5	19.6	33.9
30～99人	[84.7]	100.0	54.1	45.9	18.3	27.7
100～299人	[89.5]	100.0	34.7	65.3	21.6	43.7
300～999人	[95.7]	100.0	22.7	77.3	26.4	50.9
1000人以上	[97.1]	100.0	11.0	89.0	19.1	69.9

〔注〕 内の数値は、全企業に対する退職給付（一時金・年金）制度がある企業の割合である。

〔資料〕 厚生労働省「平成15年就労条件総合調査」

図表 - 2 退職一時金制度の支払準備形態別企業数割合

(%)

	退職一時金制度がある企業		社内準備		中小企業退職金共済制度のみ		特定退職金共済制度のみ		その他の支払準備形態		
	[ ]内の数値は										
計	[80.4]	100.0	64.5	55.5	32.1	22.9	10.8	6.2	5.1	3.4	
規模別	30～99人	[81.7]	100.0	55.9	46.4	39.2	29.1	12.9	7.7	5.6	3.8
	100～299人	[78.4]	100.0	80.3	70.3	21.0	11.5	7.3	3.4	4.4	2.4
	300～999人	[73.6]	100.0	92.9	88.6	4.6	2.5	3.9	1.8	3.3	2.5
	1000人以上	[80.9]	100.0	98.4	97.6	-	-	0.7	0.5	1.7	1.1

(注1) [ ]内の数値は、退職給付（一時金・年金）制度がある企業に対する何らかの形で退職一時金制度がある企業の割合である。

(注2) 複数回答。

(資料) 厚生労働省「平成15年就労条件総合調査」

厚生労働省調査（2003年）によると、全体の86.7%、規模30～99人の企業の84.7%が退職給付制度を導入している。退職給付制度は今やほとんどの企業に普及しているといえるが、導入企業に占める一時金制度のみの割合は規模が小さいほど高く、30～99人規模では54.1%にのぼる（図表 - 1）

次に、この調査の分類に沿って一時金、年金それぞれの支払準備形態をみておきたい<sup>(注3)</sup>。一時金については「社内準備」が64.5%と最も多く、次に「中小企業退職金共済制度」(32.1%)、「特定退職金共済制度」(10.8%)が続いている。

規模別には、規模が小さいほど「社内準備」の割合が低く、逆に、「中小企業退職金共済制度」や「特定退職金共済制度」の割合が高くなっている（図表 - 2）。年金については、「適格退職年金」がいずれの規模でも最も高く、特に規模300～999人では82.6%（適格退職年金のみの割合も57.2%）にのぼる（図表 - 3）。このように、適格退職年金は規模にかかわらず普及しており、特に中堅・中小企業で導入率が高い。

一方、確定給付企業年金法の施行前後における適格退職年金の推移をみると、2002年3月の73,913件から、2006年3月には45,090件まで減少

図表 - 3 退職年金制度の支払準備形態別企業数割合

(%)

	退職給付（年金）制度がある企業		厚生年金基金		確定拠出型年金（企業型）		適格退職年金		企業独自年金		厚生年金基金と適格退職年金の併用		その他2つ以上の制度の併用
	[ ]内の数値は												
計	[53.5]	100.0	46.5	26.1	1.8	1.1	65.8	46.4	2.7	1.6	19.0	1.7	
規模別	30～99人	[45.9]	100.0	47.8	30.8	1.8	1.3	58.9	43.2	3.2	2.0	15.5	1.7
	100～299人	[65.3]	100.0	45.3	20.1	2.1	1.0	74.1	49.8	1.8	1.3	23.8	1.5
	300～999人	[77.3]	100.0	39.5	14.4	0.9	0.6	82.6	57.2	1.8	0.4	24.5	1.6
	1000人以上	[89.0]	100.0	52.0	25.0	2.8	1.3	70.3	44.0	2.5	1.2	25.2	2.8

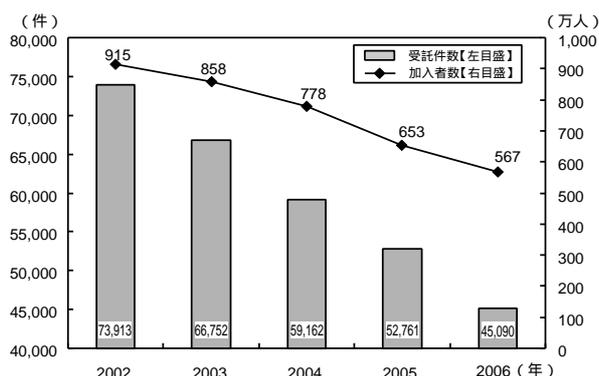
(注1) [ ]内の数値は、退職給付（一時金・年金）制度がある企業に対する何らかの形で退職給付（年金）制度がある企業の割合である。

(注2) 確定給付企業年金についてはサンプル数が少ないため表章していない。

(注3) 複数回答。

(資料) 厚生労働省「平成15年就労条件総合調査」

図表 - 4 適格退職年金の推移



(注) いずれも3月末。速報値。  
 (資料) 生命保険協会ホームページより作成。

している(図表 - 4)

また、労務行政研究所の調査(2004年)で、適格退職年金の改定(予定)状況を見ると、1000人未満の企業のうち「適格退職年金を廃止(移行)した」割合は10.8%だが、「一部廃止、一部移行」(1.5%)や「廃止(移行)を計画中」

(46.2%)を含めると、過半数にのぼる。大企業に比べるとややスピードが遅いものの、中堅・中小企業でも適格退職年金の廃止(移行)が進みつつある様子が見えてくる(図表 - 5)

このような適格退職年金の廃止(移行)の動きの中で、企業の退職給付制度自体はどのように変質してきているのだろうか。

同調査で、2002年以降に退職一時金制度を改定した企業は全体で66.7%、規模1000人未満では72.3%を占める。更に、規模1000人未満の改定内容をみると、「退職一時金制度を廃止」が38.5%と最も高く、次に「ポイント制に移行」(30.8%)が続いている。ちなみに、規模1000人以上では、改定内容として「ポイント制に移行」をあげた企業が過半数を占める一方で、「退職一時金制度の廃止」はきわめて僅かな割合にとどまっている(図表 - 6)

図表 - 5 適格退職年金の改定状況

		(%)			
		規模計	1000人未満	1000~2999人	3000人以上
計		100.0	100.0	100.0	100.0
(調査数)		(122)	(65)	(35)	(22)
適格退職年金を廃止(移行)した		23.0	10.8	40.0	31.8
適格退職年金を一部廃止、一部移行した		1.6	1.5		4.5
適格退職年金の廃止(移行)を計画中		42.6	46.2	40.0	36.4
当面、廃止の予定なし		27.9	33.8	17.1	27.3
わからない		4.9	7.7	2.9	
の制度内容(複数回答)までの廃止(移行)後	小計(調査数)	(69)	(26)	(27)	(16)
	確定拠出年金	39.1	38.5	25.9	62.5
	規約型確定給付企業年金	24.6	15.4	29.6	31.3
	キャッシュバランスプラン	23.2	11.5	22.2	43.8
	基金型確定給付企業年金	7.2		11.1	12.5
	前払い退職金制度	7.2	11.5	3.7	6.3
	廃止のみ(代替制度ない)	5.8	3.8	11.1	
	厚生年金基金	2.9			12.5
	未定・わからない	27.5	42.3	25.9	6.3
	その他	1.4		3.7	

(資料) 労務行政研究所「2004年度退職金・年金制度総合調査」

図表 - 6 2002年以降の退職一時金制度の改定状況

(%)

	規模計	1000人 未満	1000～ 2999人	3000人 以上	
計	100.0	100.0	100.0	100.0	
(調査数)	(168)	(94)	(42)	(32)	
改定を行っていない	33.3	27.7	42.9	37.5	
改定を行った	66.7	72.3	57.1	62.5	
複数改定内容(改定企業) 100%	ポイント制に移行	45.5	30.8	52.9	66.7
	退職一時金制度を廃止	20.0	38.5	5.9	
	算定式の改定	16.4	7.7	17.6	33.3
	特別加算の見直し	12.7	7.7	11.8	25.0
	支給事由の見直し	7.3	3.8	5.9	16.7
	基礎給の体系変更	7.3	3.8	11.8	8.3
	年金制度を導入し一時金との選択を可能にした	5.5		11.8	8.3
	支給率・ポイントの抑制・引き下げ	3.6		11.8	
	支給率・ポイントの引き上げ	1.8	3.8		
	定額制に移行	1.8			8.3
	その他	14.5	15.4	11.8	16.7

(資料) 労務行政研究所「2004年度退職金・年金制度総合調査」

### 3. 中堅・中小企業の雇用管理における退職給付制度の今日的意味

懸念されるのは、このような中堅・中小企業の退職給付制度の変革の動きの中で、雇用管理における退職給付制度の今日的意味が十分に吟味されているか、という点である。

退職給付制度は、企業にとっては功労報償としての、従業員にとっては老後資金としての位置づけが大きい。企業は功労報償を後払いとすることによって従業員の定着を促し、一方、早期退職優遇制度等により退職給付の水準カーブを調整することで、時には従業員の離職を許容してきた<sup>(注4)</sup>。また、退職給付制度という形で従業員に老後資金を提供することは、人材の定着に寄与してきただけでなく、従業員が企業に信頼感を持ち、安心して業務に専念することにつながってきたと考えられる。

そこで、本節では、これらの退職給付制度の意味が、中堅・中小企業の雇用管理においてどうなっているのかを、昨今の雇用慣行の変化も踏まえつつ考察したい。

#### (1) 功労報償の後払いによる労働力の需給調整

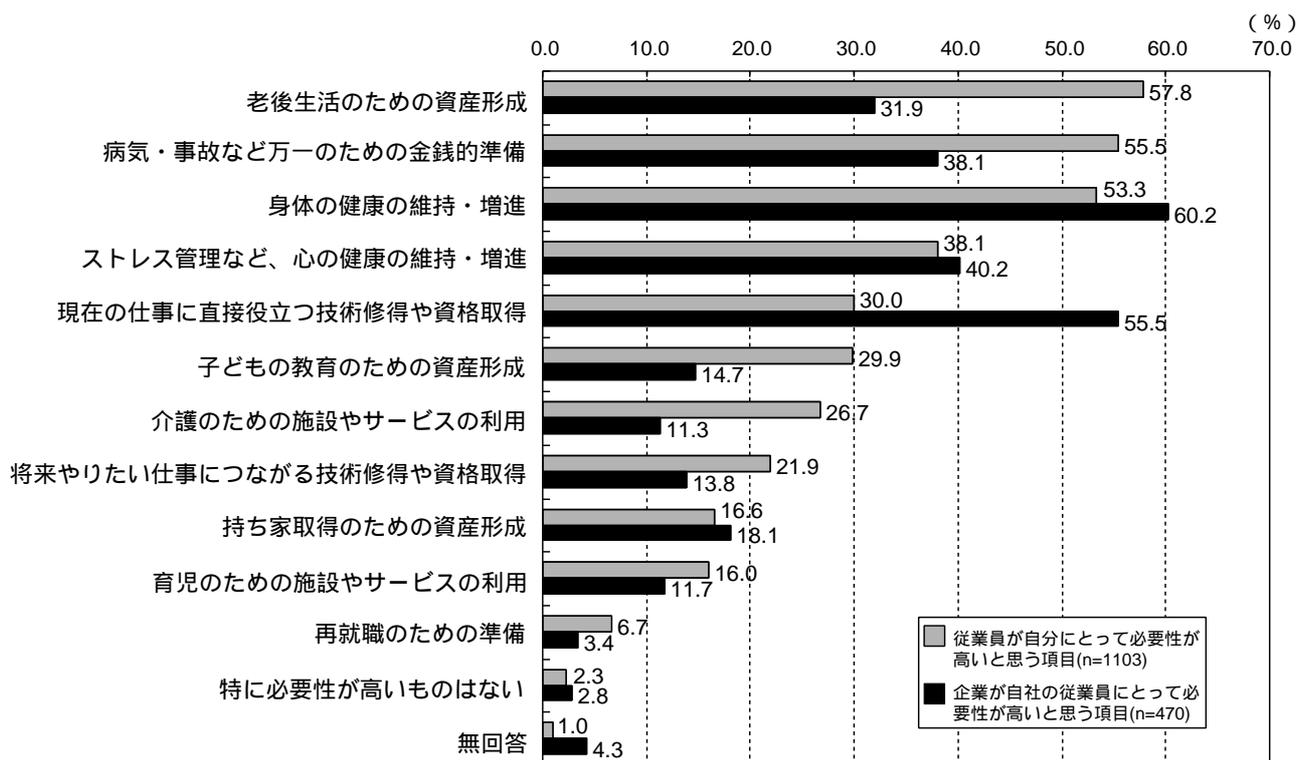
年功序列・終身雇用で代表される伝統的な日本の雇用慣行のもとで、退職給付制度は長期勤続の奨励という重要な役割を担ってきた。しかしながら、日本的雇用慣行自体が崩れつつあるなか、企業は従来ほど長期勤続を重視しなくなりつつある。

ただし、終身雇用は大企業でこそ一般的だったが、中堅・中小企業の従業員は従来から大企業に比べて流動性が高い。また、労働力需要に回復の兆しが見えてきた一方で、労働力供給が先細りになっていくなかで、中堅・中小企業が優秀な人材をいかに定着させていくかという課題は、今後大企業以上に深刻化していく可能性が高い。

#### (2) 老後資金の提供による従業員のモラルの維持・向上

公的年金改革において年金給付額の引き下げが実施されているなかで、従業員にとって退職給付制度の老後資金としての機能は、従来以上に重要になってきている。図表 - 7で、従業員

図表 - 7 従業員にとって必要性の高い項目



(注1) 企業調査及び従業員調査。

(注2) 複数回答。

(資料) ニッセイ基礎研究所「厚生労働省委託調査：企業内福利厚生や勤労者財産形成促進制度に関するアンケート調査」(2002年)

図表 - 8 退職給付制度の評価と就業意識

	肯定割合(%)			就業意識との相関(全体計)		
	「全くそう思う」「そう思う」の計			定着性	勤働性	貢献性
	全体計	規模1000人未満	規模1000人以上	A:現在の勤務先に長く勤務したい B:他に有利な転職先があれば転職したい	A:現在の勤務先ではできるだけ勤働に働きたい B:現在の勤務先ではあまり勤働に働きたくない	A:勤務先でできるだけ貢献したい B:勤務先に貢献しようとは思わない
世間一般の水準から見ても高い給付額である	10.0	6.8	14.9	0.169(**)	0.142(**)	0.068
同業他社に比べて給付額は高い方である	12.1	11.0	13.6	0.140(**)	0.117(**)	0.057
現役期の業績等で給付額に大きな格差がある	33.5	23.6	48.3	0.089(*)	0.069	0.050
今、他社に転職したら退職金で損をする	44.5	38.8	53.2	0.209(**)	0.112(**)	0.101(*)
定年まで勤めれば高額な退職金を手にできる	17.1	13.6	22.4	0.149(**)	0.106(*)	0.070
定年まで勤めても退職金がどの程度受け取れるかはわからない	41.5	48.4	31.1	-0.075	-0.084(*)	-0.067
退職給付制度そのものがなくなる可能性がある	25.3	28.4	20.7	-0.100(*)	-0.191(**)	-0.162(**)

(注1) 調査対象は首都圏の満30～59歳の男女正規従業員。調査方法は郵送法により、サンプル数は2,150(うち有効回収数816)。

(注2) 正規従業員に関する集計結果。肯定割合は無回答を分母から除く。

(注3) 表側(勤務先の退職給付制度の評価に関する設問)と表頭(就業意識に関する設問)の相関係数。\*\*は1%水準で、\*は5%水準で、相関に有意性があることを示す。

(資料) 生命保険文化センター「生活設計と金融・保険に関する調査Vol.6 サラリーマンの老後のライフスタイルと生活設計に関する調査」(2003)より西久保浩二氏が分析。

にとって必要性の高い項目を、従業員に対してたずねた結果をみると、「老後生活のための資産形成」は「病気・自己など万一のための金銭的準備」や「身体の健康の維持・増進」をおさえてトップにあがっている。

このようななかで、退職給付制度を縮小・廃止することは、従業員の不安や不信を高める恐れがある。特に中堅・中小企業の従業員は、一般的に大企業に比べて給与水準が低いことから、公的年金の受取額が少ない。企業として、従業員の老後資金としての退職給付制度の重要性、従業員の期待の高さを認識した上で、退職給付制度の方向性を検討していく必要がある。

### (3) 退職給付制度の実質的効果

なお、既に約9割の企業に退職給付制度が普及しているなかで、実際のところ退職給付制度が従業員の定着やモラルの維持・向上にどの程度の効果を持つのか、という懐疑的な見方があるのも事実である。

図表-8は、退職給付制度に対する従業員の評価別に、会社への定着、勤勉さ、会社への貢献に関する意識との相関をみたものである。「今、他社に転職したら退職金で損をする」と考える人は全体で44.5%、規模1000人未満でも38.8%にのぼり、この評価は現在の勤務先への定着性、勤勉性、貢献性と僅かながらプラスに相関している。首都圏に限定された調査ではあるが、退職給付制度が従業員の定着等に対して一定の効果をもたらしていることがうかがえる。

一方、「退職給付制度がなくなる可能性がある」(全体25.3%)は定着性、勤勉性、貢献性との間にややマイナスの相関がみられている。退職給付制度の廃止が、企業からのメッセージとして従業員にどのように伝わるのかを、慎重に

検討する必要性を示唆する結果である。また、退職給付の後払いと前払いを従業員に選択させる制度への変更についても、企業としては、将来的に前払い選択者が従業員の一定ボリュームを占めた時、退職給付制度をどのように位置付けていくかという展望を持つ必要がある。

## 4. 雇用管理の側面からみた退職給付制度の課題

このように、退職給付制度が持つ労働力需給調整機能、従業員のモラルの維持・向上機能は、いずれも今日的にも意味を持ち、特に中堅・中小企業にとって、今後一層重要になってくると考えられる。

更に、雇用管理の側面からみた、退職給付制度の今日的課題としては、以下のような点があげられよう。

### (1) 成果主義の中での退職給付制度

退職給付制度における「功労」の測り方については、(最終給与の基礎給×勤続年数・退職事由別係数)といった伝統的な退職一時金の算式(いわゆる最終給与比例方式)が物語るように、従来、「功労」と「年功」は同義であった。しかしながら、企業規模にかかわらず、年功序列から業績や成果を重視する方向に人事制度がシフトしてきていることは確かであり、退職給付制度における「功労」の測り方もこのような人事制度の動きにリンクさせていく必要性が高まっている。

前述したポイント制は、算定基礎に最終給与を用いず、毎年のポイントを積み上げていくことから、勤続期間を通じた功労を退職給付に反映させることができる。また、ポイントの作り方によっては、業績や成果を重視した人事制度とリンクした制度設計が可能となる。大企業で

は急ピッチでポイント制の検討が進められているが、中堅・中小企業においてもポイント制の導入は検討に値するのではないか。

#### (2) 従業員とのコミュニケーション

図表 - 8 にあるとおり、「定年まで勤めても退職金がどの程度受け取れるかはわからない」という従業員は、全体で41.5%、規模1000人未満では48.4%にのぼっている。このように、折角多大な負担をかけて導入している退職給付制度の効用が、従業員に対して十分に伝わっていない様子がみてとれる。

これは、退職給付制度の普及率の高さ、複雑性に起因する問題だと考えられるが、従業員とのコミュニケーションを図る中で、企業としても強く退職給付制度の信頼性や制度内容をアピールしていくことが重要だろう。

そのための方策として、確定拠出年金のように従業員自身が運用方法を選択する仕組みを組み入れたり、ポイント制のように退職給付水準がわかりやすい制度設計に改定したりすることも、選択肢としてあげられる。

#### (3) 雇用延長への対応～65歳モデル

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」が改正され、従業員の65歳<sup>(注5)</sup>までの雇用を確保するために、「定年の引き上げ」、「継続雇用制度の導入」、「定年の定め廃止」のいずれかの対応を行うことが、2006年4月から企業に義務付けられた。

現時点では定年を延長・廃止した企業は僅かであり、大半の企業は継続雇用制度によって法改正に対応している。なかでも、一度退職した後で再雇用するという形態をとる企業が多い。

しかしながら、今後の少子・高齢化の進行の中で、高齢者を活用する必要性は更に高まって

いくと考えられる。65歳まで雇用延長が所与のものとなっていけば、つなぎ年金としての退職給付制度の役割は軽減される面もある。企業としては、功労報償と老後資金の双方の意味合いを踏まえた上で、65歳支給の一時金・65歳支給開始の年金といったモデルを視野に入れつつ、今後の退職給付制度を検討していく必要がある。

#### (4) 非正社員の退職給付制度

従業員に占める非正社員の割合は、ここ数年で大きく上昇した。中堅・中小企業でも多くの非正社員が活用されており、規模が小さい企業ほど非正社員が基幹的役割を担う傾向が強い。

非正社員が一時的・補助的労働力として位置付けられていた時代には、非正社員の定着やモラルの維持・向上を目的として、退職給付制度を適用するという発想はほとんどなかっただろう。実際、現時点においても、非正社員への退職給付制度は、あったとしても僅かな給付水準にとどまっている。

ただ、企業が非正社員を戦力として一層重視していく場合、正社員への転換により、あるいは非正社員のまま、退職給付制度を適用することも選択肢となり得るのではないか。

## 5. おわりに

中堅・中小企業には多様な企業が存在し、雇用管理に対する考え方も企業によって大きく異なる。なかには雇用管理における退職給付制度の今日的意味を十分に検討した上で、結果として退職給付制度の廃止といった選択肢をとる企業もあるだろう。本稿はそうした企業の決断までを排除するものではない。また、退職給付制度の信頼性を確保する上で、社外積立を受け皿として活用することは有意義であり、適格退職年金にかわる受け皿を検討することももちろん重要である。

本稿の意図するところは、退職給付制度の方向性の検討にあたっては、適格退職年金制度をどの制度に移行させるかという単なる受け皿論議にとどまらず、退職給付制度が各企業の雇用管理の中で果たしている機能に関する十分な議論が必要だという点にある。

退職給付制度は、特に中堅・中小企業の雇用管理において引き続き重要な役割を担うと考えられる。このようななか、各社の雇用管理の考え方に合致した制度設計への見直しや、退職給付制度に関する従業員の理解促進も急を要する課題だといえる。

企業は、何のために退職給付制度を持っているのか。雇用管理における退職給付制度の意味を問い直すことこそが、今、企業に求められている。

-----  
(注1) 中小企業は業種別の資本金の多寡と従業員数によって定義される。製造業やその他産業では従業員数300人以下が中小企業に該当する。一方、中堅企業については公式の定義が見当たらない。本稿の記述においては、規模300～1000人未満の企業を中堅企業とみなしている。

(注2) 一時金、年金を含む。以下同様。

(注3) 厚生労働省「就労条件総合調査」では、例えば中小企業退職金制度は一時金の支払準備形態、適格退職年金制度については年金制度の支払準備形態として分類されている。ただし、中小企業退職金制度でも一時金の

分割払いは可能であり、適格退職年金でも一時金受取は可能である。

(注4) この他、懲戒等の場合に退職給付を不支給とすることにより、不祥事の抑制を図ってきた面もある。

(注5) この年齢は厚生年金（定額部分）の支給開始年齢引き上げに合わせて、2013年までに、62歳から65歳へと段階的に引き上げられる。