

基礎研 レポート

定年退職金が下がっている 企業年金再編や成果主義化のかけで

生活研究部 主任研究員 松浦 民恵
(03)3512-1798 matsuura@nli-research.co.jp

1——5年ぶりの退職金調査結果

1 | 定年退職金の水準が大きく低下

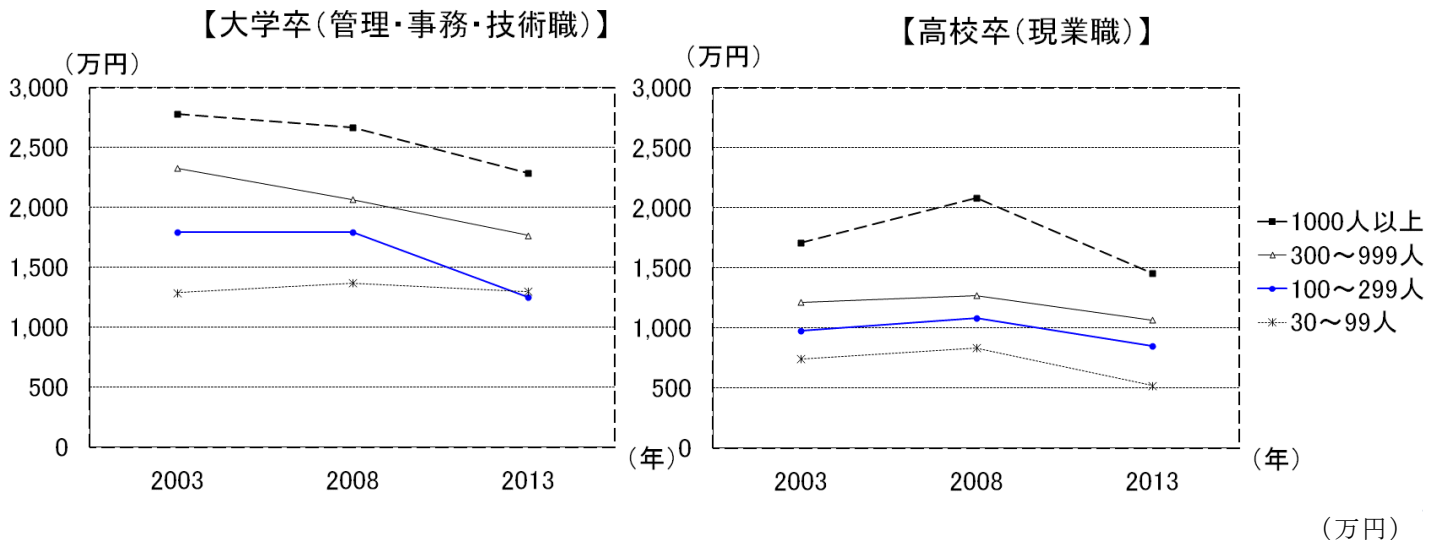
厚生労働省「就労条件総合調査」では、概ね5年ごとに退職金（一時金・年金）に関する調査が実施されており、2013年11月に、5年ぶりとなる退職金に関する調査結果が公表された。この調査の対象企業は、常用労働者が30人以上の民営企業¹から抽出されており、調査票は郵送によって配布され、郵送もしくは調査員によって回収されている。

定年退職金については、調査実施の前年1年間において勤続20年以上かつ年齢45歳以上で退職した常用労働者のうち、各社30人程度（30人以下の場合は全員）について、それぞれの退職金額を記載してもらう形になっている。ここでいう定年退職金とは、退職事由が定年である退職者（常用労働者）に支給された（年金の場合は「支給される」）退職一時金額と年金現価額（何年かにわたって支払うべき年金額の総額から、その間に生ずる利息分を控除して現在の金額に換算した額²）の合計額を指す。

まず、2013年の就労条件総合調査（以下「2013年調査」）で定年退職金の平均額をみると、大学卒（管理・事務・技術職）は、企業規模（常用労働者数）1000人以上が2,290万円、300～999人が1,769万円、100～299人が1,250万円、30～99人が1,298万円であり、高校卒（現業職）は、規模別に各1,459万円、1,068万円、851万円、520万円となっている（図表1）。

2003年、2008年、2013年の3つの調査で定年退職金の平均額を比較すると、2008年調査から2013年調査にかけて大きく減少していることがわかる。とりわけ大学卒（管理・事務・技術職）は100人以上で、高校卒（現業職）は1000人以上と30～99人で、定年退職金が300万円以上減少している。伸び率でみると、大学卒（管理・事務・技術職）の100～299人、高校卒（現業職）の1000人以上と30～99人の定年退職金は、いずれも2008年調査より30%以上マイナスとなっている。

図表 1：定年退職金（一時金・年金）の平均額の変化



	大学卒（管理・事務・技術職）					高校卒（現業職）				
	2003年	2008年	2013年	対2008年差	対2008年伸び率(%)	2003年	2008年	2013年	対2008年差	対2008年伸び率(%)
1000人以上	2,779	2,670	2,290	-380	-14.2	1,712	2,086	1,459	-627	-30.1
300～999人	2,329	2,069	1,769	-300	-14.5	1,215	1,271	1,068	-203	-16.0
100～299人	1,795	1,793	1,250	-543	-30.3	980	1,080	851	-229	-21.2
30～99人	1,290	1,369	1,298	-71	-5.2	741	834	520	-314	-37.6

注1：退職一時金制度のみの場合は退職一時金額、退職年金制度のみの場合は年金現価額、退職一時金制度と退職年金制度の併用の場合は退職一時金額と年金現価額の計。

注2：調査前年1年間に、勤続20年以上かつ年齢45歳以上で退職した常用労働者のうち、退職事由が定年である場合の支給額の平均。

注3：2003年と2008年の時系列比較においては、2007年以前は調査対象が「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」であったのが、2008年から「常用労働者が30人以上の民間企業」に拡大されていることに、留意する必要がある。また、2013年調査においては、東日本大震災の被災地域から抽出された企業が調査対象から除外され、被災地域以外の地域に所在する同一の産業・規模に属する企業が再抽出・代替されている。

注4：「管理・事務・技術職」とは、管理、経理、人事、営業、福利厚生、研究等の部門における業務に従事する労働者（単純作業に従事する者を含む）及び生産又は建設部門においてこれらの業務に従事する事務員、技術員並びに直接作業に従事しない職長、組長等の監督的労働者を指す。「現業職」とは、販売従事者、サービス職業従事者、保安職業従事者、運輸・通信従事者、技能工、採掘・製造・建設作業従事者及び労務作業従事者等、「管理・事務・技術職」以外の業務に従事する労働者を指す。

資料：厚生労働省「就労条件総合調査」より作成。

2 | 5年間における退職金制度の内容の変化

定年退職金の水準が大きく低下した2008年調査から2013年調査にかけて、退職金制度の内容にも、何らかの変化がみられるのだろうか。図表2は、退職金制度の有無や支払準備形態を比較したものである。

「退職給付（一時金・年金）制度がある」割合は83.9%から75.5%へと低下、「退職給付（一時金・年金）制度がない」割合は16.1%から24.5%へと上昇しており、いまや4社に1社が退職金制度を持っていない。また、規模が小さい企業ほど「退職給付制度がない」割合が高く、2008年調査と比べた増加幅も大きくなっている。ただし、前述の定年退職金はあくまでも支給実績のなかでの平均額なので、退職金制度が全くない企業が増えたことは、水準には影響していないはずである。

図表 2 : 退職金（一時金・年金）制度の変化（2008年調査と2013年調査）

		(%)					
		計	1000人以上	300~999人	100~299人	30~99人	
退職給付（一時金・年金）制度がある		75.5 (83.9)	93.6 (95.2)	89.4 (92.2)	82.0 (88.0)	72.0 (81.7)	
退職一時金制度のみ 退職年金制度のみ 両制度併用	注：この部分は、退職給付制度がある企業のなかでの構成比をもとに、全体を分母として筆者が推計した数値。	49.7 (46.4)	21.5 (18.4)	28.2 (28.3)	45.9 (36.2)	53.4 (51.5)	
		8.8 (10.7)	27.1 (22.8)	24.3 (21.9)	11.5 (15.6)	6.2 (8.1)	
		17.1 (26.8)	45.0 (54.0)	36.9 (42.0)	24.6 (36.3)	12.5 (22.1)	
<退職給付制度がある=100%>	退職一時金制度がある（両制度併用を含む）	88.4 (87.2)	71.1 (76.0)	72.8 (76.3)	86.0 (82.3)	91.4 (90.1)	
<退職一時金制度がある=100%>	退職一時金の支払準備形態（複数回答）	社内準備	64.5 (64.2)	96.6 (95.9)	87.5 (89.5)	73.2 (78.2)	59.1 (57.5)
		中小企業退職金共済制度	46.5 (39.0)	-	14.0 (8.4)	37.3 (24.8)	53.2 (46.3)
		特定退職金共済制度	7.5 (8.8)	3.4 (2.0)	5.0 (3.6)	4.5 (5.9)	8.7 (10.2)
		その他	3.9 (4.9)	2.8 (3.7)	4.0 (3.2)	3.7 (4.3)	4.0 (5.2)
<退職給付制度がある=100%>	退職年金制度がある（両制度併用を含む）	34.2 (44.7)	77.0 (80.7)	68.5 (69.3)	44.0 (58.9)	25.9 (37.0)	
<退職年金制度がある=100%>	退職年金の支払準備形態（複数回答）	厚生年金基金	44.8 (35.9)	11.0 (12.7)	21.3 (27.2)	37.5 (31.8)	58.9 (41.1)
		確定給付企業年金（CBPを含む）	35.6 (11.7)	69.4 (45.2)	58.0 (22.4)	44.4 (12.1)	20.9 (7.4)
		確定拠出年金（企業型）	35.9 (15.9)	48.7 (35.0)	46.7 (20.3)	37.8 (17.6)	30.4 (13.0)
		適格退職年金	- (49.5)	- (34.1)	- (54.9)	- (57.9)	- (45.7)
		企業独自の年金	2.8 (2.1)	4.5 (4.5)	2.7 (1.8)	2.2 (1.4)	2.9 (2.4)
退職給付（一時金・年金）制度がない		24.5 (16.1)	6.4 (4.8)	10.6 (7.8)	18.0 (12.0)	28.0 (18.3)	

注 1 : 上段が 2013 年調査、下段 () が 2008 年調査の結果。

注 2 : 退職一時金の支払準備形態の概要は以下のとおり。

- 中小企業退職金共済制度：中小企業退職金共済法に基づき企業が退職金の支給を目的に勤労者退職金共済機構と契約を結び、退職金の原資の積立て事務を委託する制度。
- 特定退職金共済制度：企業又は個人事業主が地域の所得税法に定める特定退職金共済団体（商工会議所、商工会連合会等）と契約を結び、退職金原資を定期的に預け、管理・運用してもらう仕組み。

注 3 : 退職年金の支払準備形態の概要は以下のとおり。

- 厚生年金基金：厚生労働大臣の認可を受けて厚生年金基金を設立し、厚生年金保険法でいう、老齢厚生年金の一部を基金が国に代わって行う代行給付に、企業の実情に応じた給付を上乗せする退職給付（年金）制度。
- 確定給付企業年金：企業年金の新たな形態として規約型（労使合意の年金規約に基づき外部機関で積立）と基金型（厚生年金の代行のない基金）を設けることなどを盛り込み、2002年4月に施行された確定給付企業年金法に基づく制度。受給権保護等を図る観点から、積立義務、受託者責任の明確化、情報開示といったルールを定めた上で、労使合意に基づき、柔軟な制度設計が可能となるよう必要な措置が講じられる制度。
- CBP（キャッシュ・バランス・プラン）：労働者ごとに仮想個人口座を設け、その口座に一定のルールに基づいて持分付与額（元金相当部分）を累積していくとともに、一定の再評価率に基づく再評価額（利息相当部分）を付与し、支払い開始時までには積み立てた元利合計額を支給する制度。確定給付型をベースとしつつ、市場金利と連動した給付設計が可能で、積立方法は確定拠出型、給付保障は確定給付型に近いことから「ハイブリッド型」と呼ばれることもある。
- 確定拠出年金（企業型）：拠出された掛金が個人ごとに明確に区分され、掛金とその運用収益との合計額をもとに給付額が決定される年金制度で、2001年10月から施行された。対象者により企業型と個人型に分かれる（本調査では企業型年金のみが対象とされている）。
- 適格退職年金：事業主と信託銀行または生命保険会社などが、退職労働者に対する退職給付（年金）の支給を目的とした信託契約または生命保険契約などを結び、国税庁長官の承認を得て、税法上、事業主の掛金を損金として取り扱うことが認められている年金制度。確定給付企業年金法により、2002年度以降の新設は認められず、2012年3月末をもって廃止された。

資料：厚生労働省「就労条件総合調査」より作成。

一方、一時金・年金いずれかの制度を収束した企業が、もう一方の制度のみを存置している場合には、定年退職金の水準の低下につながった可能性が出てくる。そこで「(一時金・年金) 両制度併用」の割合をみると、2008年調査から2013年調査にかけて9.7ポイント低下している。「退職一時金制度のみ」「退職年金制度のみ」の割合については、全体では大きな変化がみられないが、1000人以上では「退職年金制度のみ」、100～299人では「退職一時金制度のみ」の増加がみてとれる(各4.3ポイント、9.7ポイント)。

次に、「退職一時金制度がある(一時金・年金両制度の併用を含む)」企業のなかでその支払準備形態の変化をみると、「中小企業退職金共済制度」が39.0%から46.5%に増加している。「退職年金制度がある(両制度の併用を含む)」企業の支払準備形態については、「確定給付企業年金(CBP(キャッシュ・バランス・プラン)を含む)」「確定拠出年金(企業型)」が大きく増加している(各23.9ポイント、20.0ポイント)。

2002年に施行された確定給付企業年金法により、2012年3月末をもって廃止されることとなった「適格退職年金」は、2008年調査時点では49.5%存在したが、2013年調査では選択肢から除かれている。つまり、「適格退職年金」から「確定給付企業年金」「確定拠出年金(企業型)」、あるいは「中小企業退職金共済制度」等への移行が進んだと考えられる。

定年退職金は社員にとっては老後の生活資金として、企業にとっては賃金制度の柱の一つとして、重要な役割を担っている。その定年退職金の水準が、2008年調査から2013年調査の5年間で大きく低下しているのはなぜなのか。本稿では、この5年間における定年退職金の水準低下の要因について考察したい³。

2—なぜ定年退職金が下がったのか

2008年調査から2013年調査にかけて定年退職金の水準が低下した要因としては、以下の3つの仮説（可能性）が考えられる。以下、3つの仮説それぞれについて、定年退職金の水準低下につながったと、筆者が考えた背景や理由を述べることにしたい。

仮説1：資産運用環境の悪化と企業年金再編の相乗効果

仮説2：退職金制度の成果主義化の影響

仮説3：高年齢者雇用安定法改正の影響

1 | 資産運用環境の悪化と企業年金再編の相乗効果

1つ目の仮説は「資産運用環境の悪化と企業年金再編の相乗効果」である。

前述のとおり、定年退職金の調査対象時期は調査の前年なので、2007年から2012年にかけて退職金水準が大きく低下していることになる。この間は、2008年9月のリーマンショックを契機とした金融不況、2011年3月の東日本大震災等、企業経営を揺るがすような出来事が起こっている。こうした経済環境の悪化が、退職金に限らず、人件費全体の抑制につながった可能性がある。しかしながら、この間の年収水準については、定年退職金ほどは下がっていない（図表3）。55～64歳の常用労働者（大学・大学院卒、高校卒）の年収水準を、定年退職金の調査対象時期である2007年と2012年で比較すると、たしかに年収水準も低下傾向にあるものの、低下幅という意味では、定年退職金ほどは大きくない。つまり、経済環境の悪化が退職金水準の低下につながった可能性はあるが、それだけでは、賃金水準の低下幅よりも大きい、定年退職金水準の低下について説明することはできない。

図表3：年収水準の変化

		(万円)			
		大学・大学院卒		高校卒	
		55～59歳	60～64歳	55～59歳	60～64歳
1000人以上	2007年	1,007	844	670	427
	2012年	935	647	633	379
	対2007年伸び率(%)	-7.1	-23.3	-5.5	-11.3
100～999人	2007年	812	656	474	353
	2012年	751	589	437	315
	対2007年伸び率(%)	-7.5	-10.1	-7.8	-10.7
10～99人	2007年	628	543	396	343
	2012年	584	475	378	314
	対2007年伸び率(%)	-7.0	-12.6	-4.5	-8.6

注1：常用労働者の年収水準。「きまって支給する現金支給額×12ヶ月+年間賞与その他特別給与額」で計算。

注2：賃金構造基本統計調査の区分は1000人以上、100～999人、10～99人となっており、就労条件総合調査の区分と一部一致していない。

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

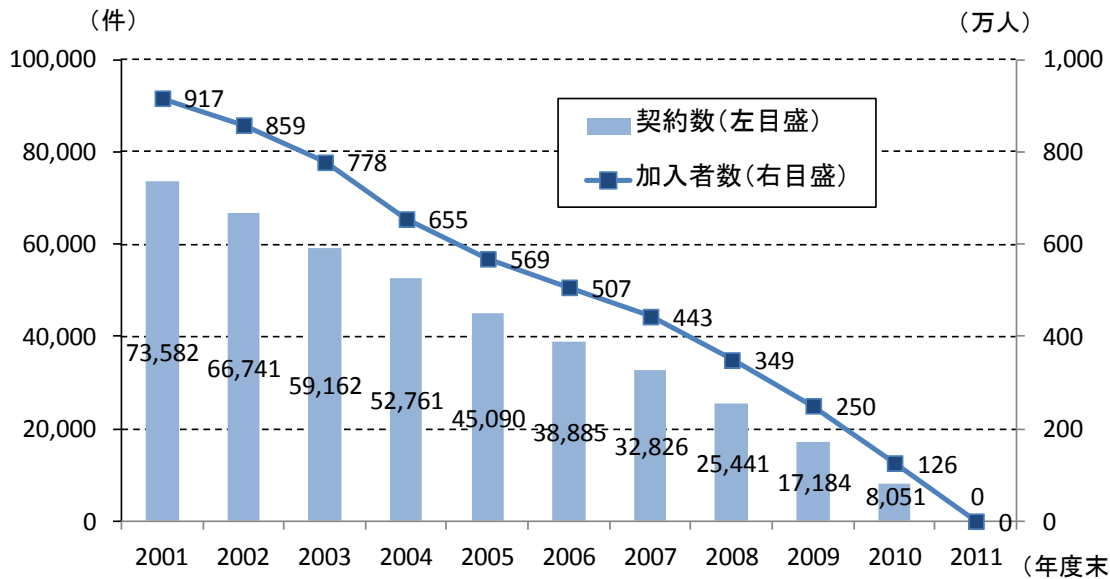
ただし、経済環境の悪化にともない、退職金の資産運用環境が悪化したことが、退職金水準の抑制につながった可能性は大いに考えられる。日経平均株価（始値）をみても、2007年の17,322円から、2012年には8,549円まで低下している。

2007年から2012年にかけては、企業年金の再編が続いていた時期でもある。企業年金については、2001年10月には確定拠出年金法が施行され、社員が資産運用の方法を選択するかわりに運用リスクも負う確定拠出年金の導入が可能となった。2002年4月には確定給付企業年金法が施行され、受給権保護等を図るためのルールのもとで、新たな確定給付企業年金（規約型（労使合意の年金規約に基づき外部機関で積立）と基金型（厚生年金の代行のない基金））の導入が可能となった。あわせて、受給権の保護ルールが十分でない適格退職年金については、2002年度以降の新設が認められず、既存制度も2012年3月末をもって廃止されることとなった。さらに、2003年9月には、厚生年金基金について、過去分も含めた代行返上が可能になった。

このように、2000年代に入って企業年金の枠組みが大きく変更されたことから、2007年より前の段階から、企業年金再編の動きは既に始まっていた。2001年度末には73,582件存在した適格退職年金についても、2006年度末には38,885件まで減少し、半数近くが既に移行もしくは廃止されていた（図表4）。2003年度末には1,357件あった厚生年金基金についても、2006年度末には658件まで減少していた（図表5）。

しかしながら、特に2007年から2012年にかけて資産運用環境が悪化した時期において、適格退職年金の移行や廃止、厚生年金基金の代行返上や総合設立の基金からの脱退等にもなって、定年退職金の支給水準が低下する形で、退職金規定が見直された可能性は否めない。たとえば厚生年金基金であれば加算部分の減額が、適格退職年金であれば将来部分の予定利率変更等を通じた減額が、行われたケースがあったのではないかと推測される。

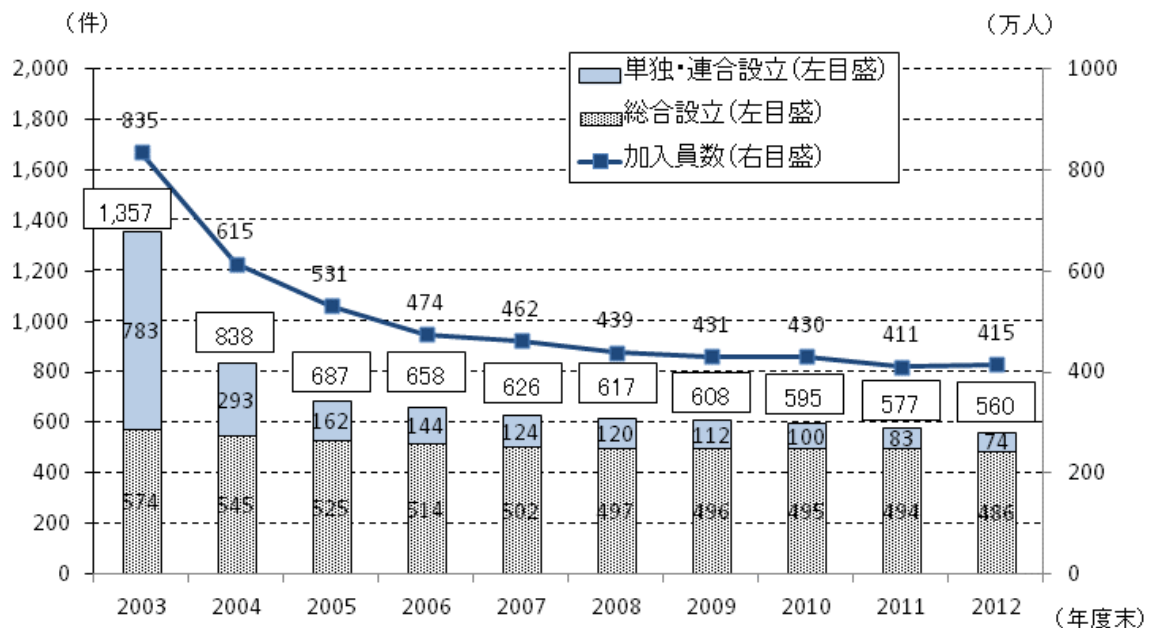
図表4：適格退職年金の契約数と加入者数の推移



注：2011年度末は契約数、加入者数ともにゼロとなっているが、閉鎖型適格退職年金（加入者が存在せず、受給者のみの適格退職年金）で、事業主が存在しない等の理由によって他の企業年金に移行できず、存続が認められたものが175件（受給者数794人）ある。

資料：厚生労働省HP (http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/nenkin/nenkin/tekikaku_e.html) より。

図表5：厚生年金基金数と加入員数の推移



注1：2005年度までは各年度の第4四半期業務報告書による。2006年度以降は企業年金連合会「企業年金実態調査」、2011年度以降は企業年金連合会「財政・事業運営実態調査」に回答のあった基金についての集計。

注2：「単独設立」は1つの企業が単独で設立した厚生年金基金。「連合設立」は関連会社等の相互に関連のある複数企業が共同で設立した厚生年金基金。「総合設立」は組織団体または健康保険組合を中心に、複数の企業が共同で設立した厚生年金基金。

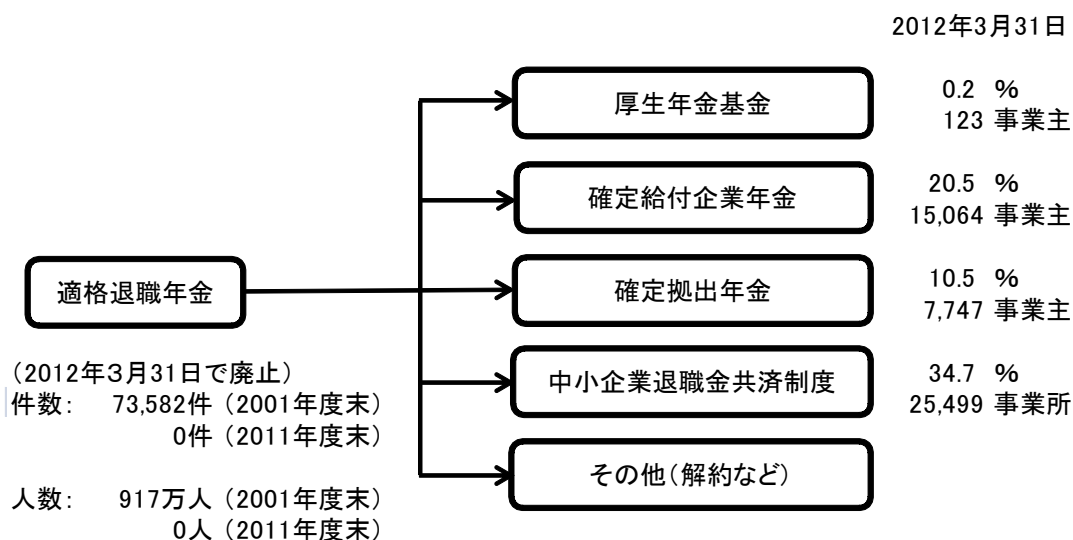
資料：企業年金連合会HP (<http://www.pfa.or.jp/activity/tokei/zaisei/koseinenkin/index.html>) より。

2006年度末から2012年度末までの厚生年金基金の減少数は98件と比較的少ない(2003年度末から2006年度末までは699件が減少)。一方、適格退職年金は2006年度末に残っていた約半数の適格退職年金が、2011年度末をもって廃止された。これら残り半数の適格退職年金については、それまでに前倒しで移行等が進められたケースに比べて、丁寧な準備や対応が行われないうちに廃止や不十分な移行に至ったケースも少なくなかったのではないかと懸念される。図表6で適格退職年金の移行先をみても、「中小企業退職金共済制度」が34.7%、「確定給付企業年金」が20.5%、「確定拠出年金」が10.5%となっており、「その他(解約など)」が少なくとも34.1%はあるとみられる⁴。

このような適格退職年金に関する推測や懸念は、2008年調査時点で、「退職年金制度がある」企業の約半数(図表2)の企業が適格退職年金を導入していた100~999人の大学卒(管理・事務・技術職)や30~99人の高校卒(現業職)で、定年退職金の水準の低下が顕著であることと符合している。

また、確定拠出年金(企業型)については、導入企業での資産運用期間は最長でも10年強に過ぎず、導入時点で50歳前後であった社員がハイリスクな運用を選択するとは考えにくい、社員が選択した資産運用の結果は定年退職金の水準に影響する。また、実際の資産運用の結果が、確定拠出年金(企業型)の導入時点での想定利回りを下回れば、導入前よりも定年退職金の水準が低下する可能性がある。

図表6：適格退職年金の企業年金等への移行状況



注1：適格退職年金から確定給付企業年金への移行数は、新規設立と同時又は既存の確定給付企業年金に、適格退職年金から権利義務承継若しくは資産移換を行っている確定給付企業年金の数である。

注2：適格退職年金から確定拠出年金及び中小企業退職金共済制度への移行数は、適格退職年金契約の全部又は一部を解除することにより、資産移換を行っている実施事業主数である。

注3：複数制度への移行はそれぞれの制度に計上。

資料：厚生労働省HP (http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/nenkin/nenkin/tekikaku_e.html) より。

2 | 退職金制度の成果主義化の影響

定年退職金の水準の低下は、1000人以上の大学卒（管理・事務・技術職）・高校卒（現業職）でも顕著にみられている。しかしながら、1000人以上の企業の適格退職年金の導入率は、999人以下の企業に比べれば低い（2008年調査では、「退職年金制度がある」企業の34.1%（図表2））。また、1000人以上の大企業は、労働組合を有するケースも多いことから、企業年金再編にともなう制度内容の不利益変更も相対的に難しかったはずだと考えられる。そこで、1000人以上の企業における定年退職金の水準低下を説明するための別の仮説として、「退職金制度の成果主義化の影響」について考えてみたい。

1990年代半ばごろから2000年代にかけて、多くの企業で年功的な賃金制度の見直し、行動や成果さらには役割に応じた賃金制度の構築が模索された。こうした動きを「成果主義化」と呼ぶとすれば、退職一時金についても、大企業を中心に「成果主義化」に呼応した見直しが図られた。具体的には、退職時の賃金をもとに退職一時金を算定する、いわゆる最終給与比例方式から、社員の毎年の行動や成果、さらには役割等に応じた点数を積み上げて退職一時金を算定する点数方式（ポイント制）への転換が図られた。

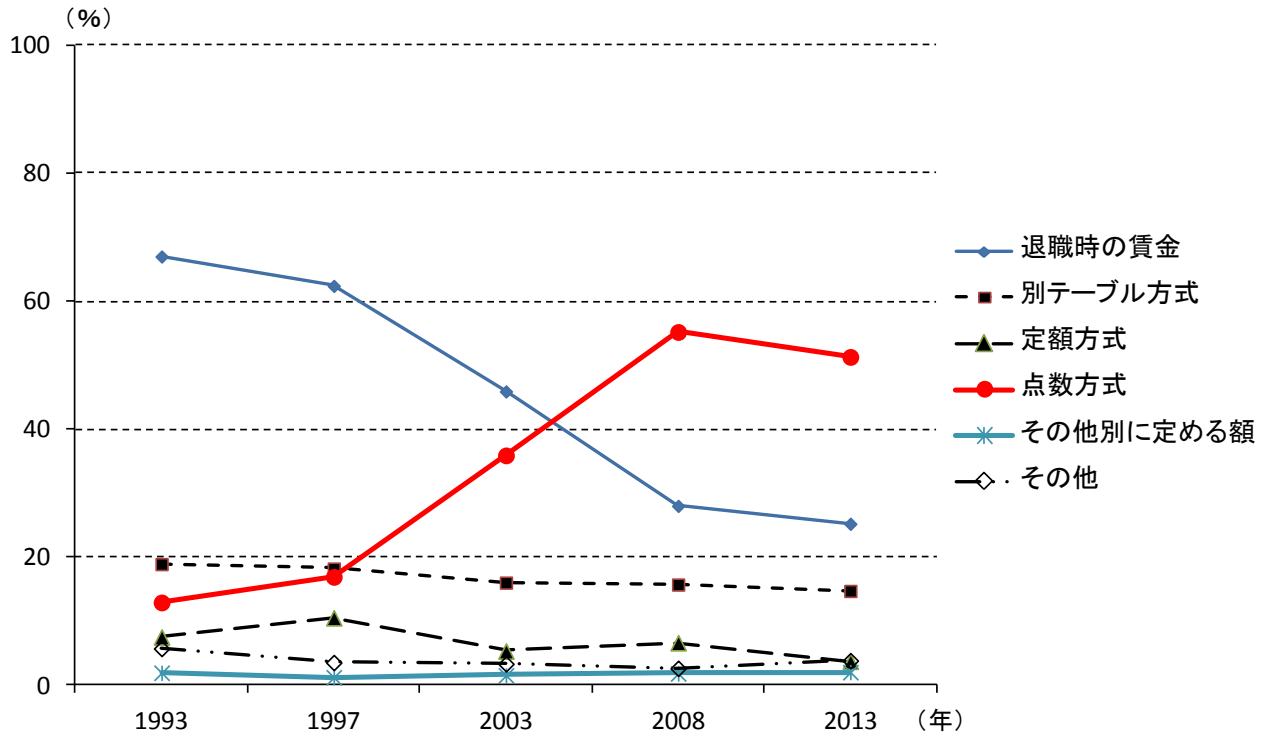
就労条件総合調査の調査票の定義によると、点数方式とは、「一般に点数×単価の形がとられ、職能等、級別に一定の点数を定め、これに在級年数を乗じて入社から退職するまでの累積点を算出し、これに一点当たりの単価を乗じる方式（持ち点方式）」を指す。つまり、企業在籍期間中の評価（どの級に位置づけられたか等）の積み重ねが退職金の水準に反映される仕組みだといえる。

実際には、点数の全てが成果的要素に紐づけられているわけではない。また、制度設計時点では、トータルで見れば、点数方式への変更前後で退職金水準が同等になるように設計されていると考えられる。しかしながら、2012年の定年退職者が、点数方式導入前よりも低い評価に位置付けられたとすると、定年退職金の水準低下につながった可能性がある。また、点数方式導入後の昇進・昇格の運用変更やポストの減少等が、結果として定年退職金を引き下げるようになった可能性もある。

2013年調査で、退職一時金の社内準備を採用している企業について点数方式の導入率をみると、全体では19.0%だが、1000人以上の大企業では51.3%となっている。1000人以上の企業の導入率の推移をみると、2008年と2013年ではほとんど変化がないが、1997年から2003年にかけては16.9%から35.9%へと、2008年にはさらに55.2%へと大きく上昇している（図表7）。

点数方式の導入率が、2008年調査と2013年調査でほとんど変わらないことは、点数方式を2007年から2012年の5年間にわたる定年退職金の水準低下の理由とすることと、矛盾しているように見えるかもしれない。また、低評価であれば年収水準も低下するはずだが、前述のとおり1000人以上の企業の55~64歳について、2007年から2012年にかけての年収水準の変化をみても、定年退職金ほどには下がっていない（図表3）。ただし、点数方式は毎年の積み重ねなので、2003年あるいは2008年に導入された点数方式のもとで毎年積み重ねられてきた結果が、2012年の定年退職金の水準低下につながった可能性は残る。

図表 7 : 1000 人以上の企業における退職一時金算定基礎の変化



注 1 : 退職一時金の支払準備形態として「社内準備」を選んだ企業について。1000 人以上の企業の「社内準備」の回答割合は、1993 年が 97.5%、1997 年が 98.6%、2003 年が 98.4%、2008 年が 95.9%、2013 年が 96.6%となっている。

注 2 : 複数回答。

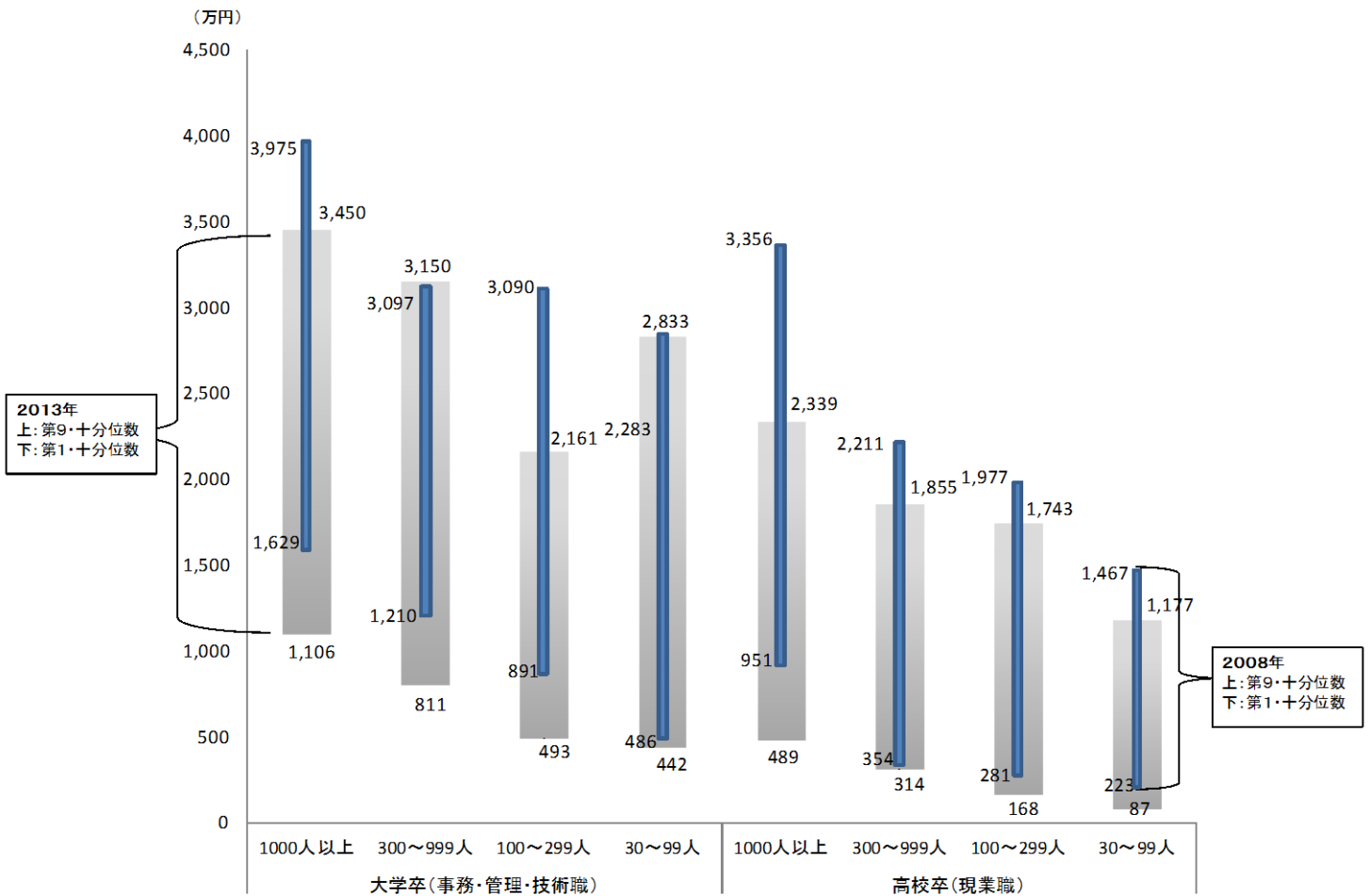
注 3 : 時系列比較においては、2007 年以前は調査対象が「本社の常用労働者が 30 人以上の民営企業」であったのが、2008 年から「常用労働者が 30 人以上の民営企業」に拡大されていることに、留意する必要がある。また、1997 年までは調査年の 12 月末現在、2003 年以降は調査年の 1 月 1 日現在の状況についての回答である。

資料 : 厚生労働省「就労条件総合調査」より作成。

図表 8 は、大学卒（管理・事務・技術職）、高校卒（現業職）それぞれについて、定年退職金の分布を 2008 調査と 2013 年調査で比較したものである。細い帯が 2008 年調査、太い帯が 2013 年調査で、いずれも一番上が第 9・十分位数、一番下が第 1・十分位数の値を示している。1000 人以上についてみると、大学卒の分布の広がりはずかには過ぎず、むしろ全般に低い水準に移動している。高校卒も大学卒と同様、全般に低い水準に移動しているが、分布についてはむしろ狭まっている。

この結果は、もちろん点数方式の導入の影響だけを示すものではないが、大企業においては、定年退職金の分布の拡大よりも、下方シフトの傾向のほうが顕著にみとれる。

図表 8 : 定年退職金の分布の変化



注：回答値を低い順から並べて10等分した場合、下から1番目の区分の回答値が第1・十分位数、上から1番目の区分の回答値が第9・十分位数。

資料：厚生労働省「就労条件総合調査」より作成。

3 | 高齢者雇用安定法改正の影響

定年退職金の水準低下に関する3つ目の仮説として、「高齢者雇用安定法改正の影響」を取り上げたい。高齢者雇用安定法の改正により、2000年には定年後の継続雇用も含む60代前半の雇用確保措置の努力義務化が図られ、2006年には「定年の引き上げ」「定年の定め廃止」「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置が義務化された。この2006年の法改正では、労使協定により基準を定めた場合は、希望者全員を継続雇用制度の対象とせず、基準該当者のみ継続雇用することが認められていたが、2013年には希望者全員を継続雇用制度の対象とする法改正が施行された。

このようななか、60歳以降の雇用延長にあわせて、退職金水準を見直したいと考える企業が出てきても不思議ではない。その理由として、まず、企業は雇用延長のための財源を捻出する必要があるが、退職金の水準調整は財源捻出の有力な手段となり得る。また、退職金を老後保障として位置付けるのであれば、雇用延長によって、社員の退職後・老後の必要資金額がその分低下することが、水準調整の論拠にもなると考えられる⁵。

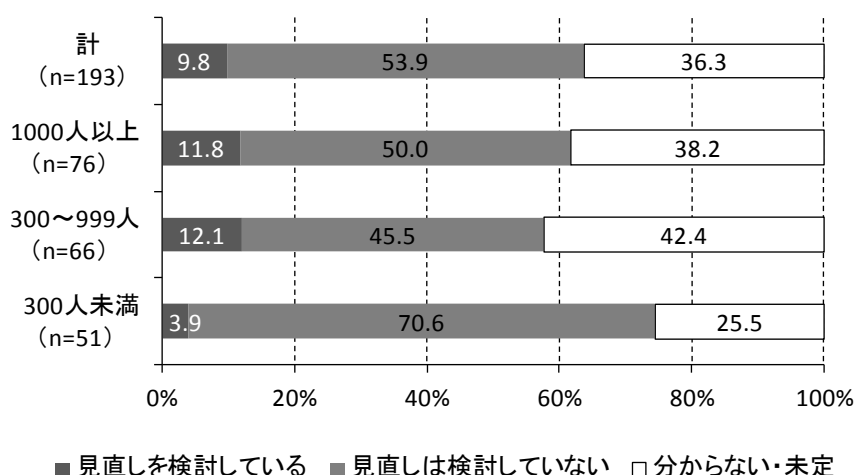
ただし、定年延長を実施している企業はまだ少なく、退職金を60歳定年退職時に支給する企業が多

数派である現状のもと、雇用延長にともなう退職金制度の見直しについては、目立った動きがみられていない。2012年の労務行政研究所の調査結果をみても、退職金制度の「見直しを検討している」という企業は9.8%と1割に満たない（図表9）。したがって、2008年調査から2013年調査にかけての定年退職金の水準低下に対する、この仮説の影響は限定的だと考えられる。

ただし、「分からない・未定」が36.3%にのぼっていることは注目される。今後、60歳以降の雇用延長のあり方を見直す企業では、退職金制度の見直しや水準調整も、検討の俎上にのぼる可能性があるだろう。

なお、60歳以降の雇用延長にともなって、60歳直前の賃金制度が見直されることも考えられる。賃金制度の見直しによって60歳直前の賃金水準が抑制されれば、退職一時金の算定基礎として退職時の賃金を採用している企業（2013年調査では、退職一時金の社内準備を採用している企業のうち、「退職時の賃金」を算定基礎としている割合は、全体55.6%、1000人以上25.2%）等においては、連動して定年退職金の水準が低下する可能性もあることを付言しておきたい。

図表9：65歳雇用に向けた退職給付の見直し



注：全国証券市場の上場企業と、非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）が調査対象。調査時期は2012年9月～11月。

資料：労務行政研究所「2012年度退職金・年金制度調査」。

3—退職金制度の今後に向けて

本稿では、厚生労働省「就労条件総合調査」の、2008年調査から2013年調査にかけての定年退職金水準の低下に注目し、その要因について考察してきた。

最後に、これまでの考察を踏まえて、退職金への関心、退職金の役割という2つの観点から筆者の私見を述べて、本稿の結びとしたい。

1 | 退職金の動向に、もっと関心が払われるべき

2007年から2012年の5年間における定年退職金の水準低下の要因として、本稿では3つの仮説を提示した。

仮説1の「資産運用環境の悪化と企業年金再編の相乗効果」については、特に2006年度末時点で残っていた適格退職年金の収束が、定年退職金の水準低下に影響した可能性がある。適格退職年金は受給権保護が十分ではなかったことから、受給権保護を強化する観点から収束されたわけだが、収束の時期が資産運用環境の悪化とバッティングした結果として、定年退職金の水準低下を招いた面もあったと推測される。

仮説2の「退職金制度の成果主義化の影響」については、毎年の評価の積み重ねが退職金の水準に影響を及ぼしている可能性がある。さらに、退職金の分布を見る限り、1000人以上の大企業の2012年の定年退職者については、評価の分布がさほど広がらなかった一方で、全体として低評価にシフトしたのではないかと推測される。

仮説3の「高年齢者雇用安定法改正の影響」は、この5年間の定年退職金の水準低下に関しては限定的な影響しか及ぼしていないと考えられるが、将来的な60歳以降の雇用延長の見直しが、退職金水準に大きな影響を及ぼす可能性があることに留意する必要があるだろう。

いずれの仮説も推測の域を出ず、このなかの1つの仮説だけをもって、この5年間の定年退職金の大幅な水準低下を説明しきことは難しい。ただ、これら3つの仮説があいまって、この5年間の定年退職金の水準低下につながったということは、ある程度考えられそうである。

定年退職金は、多くの社員にとっては遠い将来の給付であり、目の前の年収水準に比べてとかく関心が薄くなりがちである。ただ、受給開始年齢の引き上げをはじめとする厚生年金の給付抑制が進むなかで、「老後の生活保障」としての退職金の重要性はむしろ高まってきている。また、退職金はその額の大きさから、労働条件としても必ず押さえておくべきポイントだともいえる。

2012年に定年退職金を受け取った社員は、従来に比べてその平均額が大きく低下したことや、その背景について、どの程度知っていただろうか。もしほとんど知らなかったとすれば、今後は、より多くの社員が退職金制度やその水準の変化にもっと関心を持つべきだろう。企業のなかには、点数方式の持ち点や、確定拠出年金の資産残高等を、定期的に社員に情報提供する事例も増えてきている。こうした取組を通じて、今後、社員の退職金制度に対する関心が高まっていくことを期待したい。

また、とりわけ企業年金再編時の退職金水準の変更については、政策的見地からも十分な関心が払われるべきであり、こうした動きを検証する、より多くの実証研究が求められるところである。本稿は仮説の提示にとどまっているが、本来、国や企業の退職金政策を論じるうえでは、仮説に実証がと

もなう必要がある。

2014年4月には「公的年金制度の健全性及び信頼性の確保のための厚生年金保険法等の一部を改正する法律」が施行され、法施行後5年経過後に存続基準を満たした基金以外の基金に対しては、厚生労働大臣から解散命令が出されることとなった⁶。現状において存続基準を満たしている基金は少なく、法施行後5年を待たずに、多くの基金が他の企業年金への移行や解散を模索するとみられている。こうした政策決定にともなう企業年金再編が、今後、企業の退職金の制度設計や水準にどのような影響を与えていくかについても、仮説の提示や実証が行われることが望ましい。そのためには、実証に必要なデータ利用のための基盤整備も不可欠となる。

さらに、退職金制度は社員の定着やモチベーション向上等にも重要な役割を担っていることから、人事管理の観点からの研究の、さらなる蓄積も期待される⁷。

2 | 企業における退職金制度の役割

退職金制度の役割については多くの議論があるが、従来、企業サイドからは「長期勤続の功労報償」として、社員サイドからは「賃金の後払い」あるいは「老後の生活保障」としての役割が支持されることが多かった。

「長期勤続の功労報償」という面で、企業は退職一時金の水準をS字型カーブに設定し、社員の長期勤続を促すツールとして活用してきたとされる。しかしながら、企業が長期勤続を促す対象は、企業の将来を担う中核的人材に限定されつつある⁸。「賃金の後払い」と捉える場合でも、賃金自体において成果や役割による評価のウェイトが高まってきていることから、点数方式等を通じて、退職金にもその評価が反映される流れは止められないだろう。

人事管理における退職金制度の役割は、必ずしも「長期勤続の功労報償」や「賃金の後払い」とどまらない。これまで、企業としては、退職金によって退職後の生活支援を行うことで、社員の定着を促すだけでなく、企業在籍期間を通じて社員に安心してモチベーション高く働いてもらうことを期待してきた面も大きかったと考えられる。前述のような、企業から社員に対する、持ち点や資産残高に関する定期的な情報提供は、退職時点だけではなく企業在籍期間を通じて、退職金の効用を社員に理解してもらううえでも有益な取組だといえる。

一方、退職金制度に対する「老後の生活保障」という社会保障的役割の期待には、そもそも限界があるが、その限界が近年より顕著になってきていることが否めない。退職金制度はもともと主に正社員を対象とした制度であり、雇用者に占める非正社員が4割弱にまで増加するなかでその保障範囲はより狭まりつつあり、正社員のなかでも手厚い退職金を受け取れるのは一部の人材に限定されていく可能性が高い。また、退職金の水準は、前述のとおり資産運用環境の変化に大きく影響を受けることにも、留意する必要がある。加えて、企業には雇用延長という形でも老後の生活保障の責任分担が求められており、今後、退職金制度が雇用延長とセットで見直され、水準の調整が図られる可能性も高い。

さらに、今後の退職金制度の役割を考えるうえでは、グローバル化の進行も重要な視点となる。実際、事業のグローバル展開を見据えて、退職金制度のみならず人事制度全体の再設計を迫られている企業が少なくない。これまで標榜されてきた退職金制度の役割が、外国籍人材に必ずしも有効に機能

しない可能性もある。

このように、退職金制度の役割は、徐々に変化してきている。企業は、こうした全体的な変化を踏まえつつ、自社の退職金制度をより有効に機能させるために、自社における退職金制度の役割や方向性を再考する時期に来ているのかもしれない。

本稿が、退職金に対する関心の高まり、定年退職金の水準に関する議論喚起、さらには企業における退職金制度再考の一助となれば幸いである。

¹ 2003年調査までは、「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」が対象とされていた。

² 終身年金の場合には、支給開始年齢からの余命年数を支給期間として計算。

³ 本稿の執筆に当たっては、生命保険協会調査部調査研究グループグループリーダー・高野篤氏より貴重なアドバイスを頂いた。ここに記して御礼申し上げたい。もちろん、本稿における主張は筆者の個人的見解であり、本稿に誤りがあればその責はすべて筆者に帰する。

⁴ 複数制度への移行はそれぞれの制度に計上されているので、実際には「その他（解約など）」はもっと多い可能性がある。

⁵ 一方で、厚生年金の受給開始年齢が引き上げられるので、社員の側からみると、雇用延長されたとしても、トータルの老後の必要資金額が担保されるわけではない。2001年から段階的に実施されてきた厚生年金の定額部分の受給開始年齢引き上げ（60歳から65歳へ）が、「2013年」に完了すると同時に、報酬比例部分の受給開始年齢の引き上げ（2025年完了予定）が始まった（男性の場合。女性はその5年後）。従来の厚生年金額よりも、雇用延長時の給与水準が低ければ、社員はその差額を自前で用意しなければならなくなる。

⁶ 2014年4月1日以降は厚生年金基金の新設が認められなくなった。また、法施行後10年経過後までに、政府は、厚生年金基金制度の収束に向けた検討、必要な法制上の措置等を講ずることとされている。

⁷ 貴重な既存研究としては、臼杵政治（2001）『会社なき時代の退職金・年金プランー多様な働き方に応える「新しい約束」』（東洋経済新報社）、西久保浩二（2013）『戦略的福利厚生の新展開ー人材投資としての福利厚生、その本質と管理』（日本生産性本部 生産性労働情報センター）等がある。

⁸ 日本の雇用慣行の変化については、樋口美雄（2004）「長期雇用システムは崩壊したのか」（日本労働研究雑誌 No.525）等を参照されたい。