

Q 退職金制度・企業年金制度改革に関して留意点、その他ポイントを教えて下さい。

A 退職金制度（水準とカーブ）と企業年金制度（ファンド）の2つの視点でそれぞれ検討していくことが重要です。

税制適格退職年金（以下、適年という）の制度廃止まで残り8年を切り、退職金制度改革に関する機運がとにかく高まっているのを肌で感じています。企業側のマインドとして3年後に控えている団塊の世代の定年ラッシュまでに何とかしたいとの思いが改革に弾みをかけているものと考えられます。一方、適年の取扱い機関連である生命保険会社あるいは適年のファンド崩しを狙った損保会社、証券会社、銀行からの様々な提案もその表れのひとつと言えるでしょう。適年の代替商品として日本版401kあるいは確定拠出年金、確定給付企業年金が各社の戦略商品として各企業に積極的にアピールされていますが、この動きに危惧することがひとつあります。ファンド先行の退職金改革はリスクを伴うものであり、根本的な解決にはならないという事です。主従の関係で言えば、主はあくまでも退職金制度であり、ファンドの移行は従に過ぎないということです。退職金制度の目的、方向性が決まらない限り、ファンドの移行先も確定しようがないのです。逆にファンド先行の退職金改革は、企業の意図する退職金制度の方向性とは相容れないものとなる確率が非常に高まります。重要な労働条件のひとつである退職金は企業からみれば労働債務であり、総額人件費からみても大きなウェイトを占めるに至っています。それでは制度改革について主なポイントを挙げてみましょう。

●現状分析

まずは、退職金制度と適年がどのような現状にあるのか、これをまず最初に把握する必要があります。分析対象の主なものとして、

- ① 退職金規定・退職年金規定
 - ② 適年の財政状況
 - ③ 適年のファンドの推移
 - ④ 退職金の要支給額と将来予測
- これらを分析診断することにより、制度改革のタイミング、改革の方向性の把握の足掛かりとなります。人間で言えば人間ドックのようなものでしょうか。問題点の抽出が必要です。これなくして処方箋も考えようがないのです。

●今後の方向性の検討

適年の導入時において、退職金制度の目的、意義を意識した企業は少数派でしょう。むしろ節税保険商品としての意識の方が多数派ではないでしょうか。これを機に自社の退職金制度の目的、意義を再確認する必要があります。退職金の目的（機能）として主に3つの通説があります。

- ① 功勞報償説
長年の勤続や企業への貢献に対する報償と考える説。自己都合退職だと退職金額を減額するのは、功勞報償の要素が入っていると云えます。
- ② 賃金後払い説
若年期において低報酬で働いた分を後で精算するものと考えられる説。労働基準法、判例、会計法では賃金後払い説をとっています。
- ③ 老後の生活保障説
企業が従業員の老後の生活の安定を保障するものと考えられる説。日本版401kはまさにこの考え方です。退職金と言うよりは福利厚生的な要素が強いと言えるでしょう。

●制度の設計

現状分析を通じて方向性が決定したならば、いよいよ改革の根幹である制度設計に着手します。多くの企業で採用されているものとして、

- ① 基本給連動方式
退職時の基本給に勤続年数別支給係数を掛けたものが退職金として支給される。年功的要素が強く、また昇級等の不確定要素により将来の退職金額が把握しづらい面がある。企業の退職給付債務を増大させた元凶がこの基本給連動方式と言われ、多くの企業で見直されている。
- ② 定額方式
勤続年数に応じて、定額の退職金額が支給される。勤続年数が同じならば同額の退職金となりインセンティブとしての要素がない。やはり見直しの対象とされている。
- ③ ポイント制
職能資格等級に応じて毎年ポイントを付与する方式。個人の成果がある程度反映できるので理想的ではあるが、中小企業においてはポイント管理等のメンテナンスが出来るか否かが導入の可否の判断になる。

●移行処理

制度の設計が済んだら、新制度における個人別の検証が必要になります。既得権、期待権、不利益の程度の検証、経過措置の設定、積立資産の移換あるいは解約返戻金の処理をします。

●合意の形成

退職金改革の最後の締めくくりとして、従業員との合意形成があります。ソフトランディングで済むのか、あるいはハードランディングに至ってしまうかは全てここに係っています。