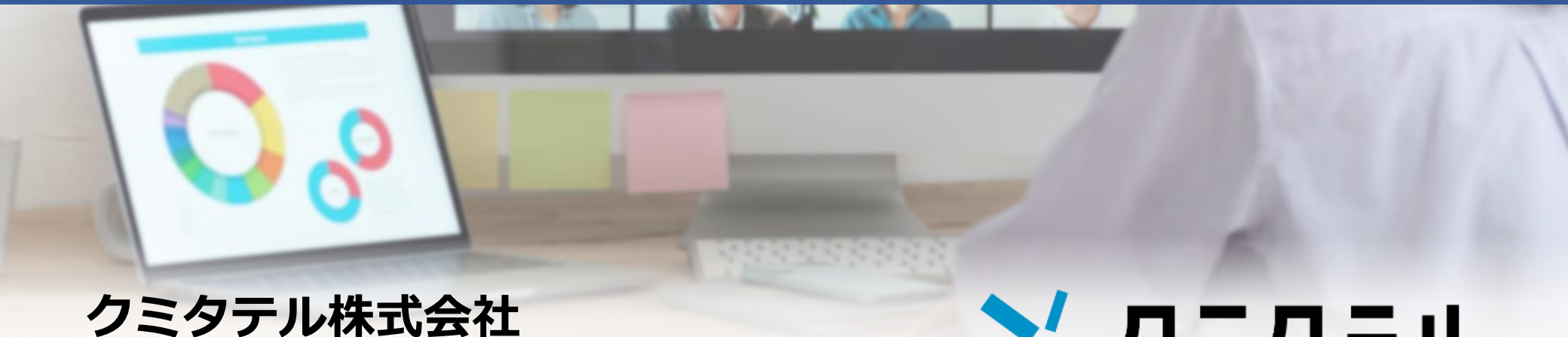
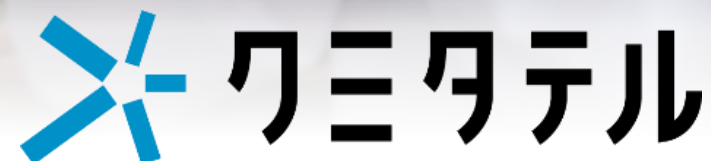


退職金・企業年金のこれまでとこれから
～生涯現役時代の思想と設計～



クミタテル株式会社
代表取締役社長 向井洋平

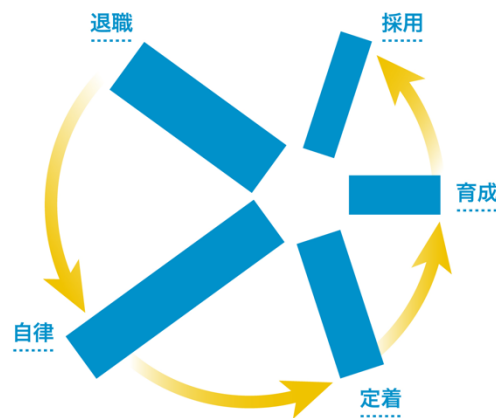


退職金・年金・人事の複合的かつ高度な専門性を持ち、中立的な立場で支援する

イグジットマネジメント専門コンサルティング会社

人口構成が若く、高い経済成長が期待できた時代には、人材マネジメントにおいてもとにかく「上を目指す」ことが重視されてきました。しかし人口の高齢化と長寿化が進み社会の変化もスピードを増していく中で、出世の一本道を上り続けることは現実的ではなく、どこかで別の道を見つけて自分で歩いていくことが求められるようになっていきます。

定年が引退を意味した時代は過ぎ去り、終身雇用が過去のものとなりつつある今、人材マネジメントにおいては雇用とキャリアの出口戦略である「イグジットマネジメント」の重要性が増しています。すなわち、「最後にどのようにして社員を送り出したいのか」を出発点として、そこに至るまでの自律、定着、育成、採用の各フェーズを逆算して考えていく発想が必要とされています。



クミタテル株式会社
代表取締役社長
向井 洋平

1978年生まれ。京都大学理学部卒業後、大手生命保険会社を経て2004年にIICパートナーズ入社。2020年7月、クミタテル株式会社設立とともに代表取締役に就任。大企業から中小企業まで、業種を問わず退職金制度や企業年金制度を中心とした数多くのコンサルティングを手掛ける。日本アクチュアリー会正会員・年金数理人、日本証券アナリスト協会検定会員、1級DCプランナー、AFP。

著書として『確定拠出年金の基本と金融機関の対応』（経済法令研究会）ほか。2016年から退職金・企業年金についてのブログ『社員に信頼される退職金・企業年金のつくり方』を運営。

現状分析から制度設計、導入支援、そして研修まで

退職金や企業年金から人事制度まで高度な専門性を持つ私たちにあらゆることをご相談いただけます

現状診断

退職金・企業制度の調査・分析

退職金制度の見直しに向けて、まずは、現状分析を行い、関係者で見直しの方向性を共有することをご提案します。

定年延長・雇用延長に向けた調査・分析

経営計画や人員構成の観点から現状分析を行うことで、対応すべき具体的な課題を明らかにし、シニア雇用制度の方針策定や職務・制度設計に活かします。

制度設計

退職金・企業年金の制度設計

退職金制度の設計をはじめ、金融機関との折衝の他、導入にあたっての規程作成や社員説明などについても支援を行います。社員にとっての魅力と持続可能性を両立した制度の構築を支援します。

定年延長・再雇用制度の設計

70歳までの就業確保が求められる中で、雇用とキャリアの出口を見据え、それぞれの企業にマッチした人事サイクルの確立と、社員のキャリア自律につながる制度の構築を支援します。

企業向け確定拠出年金の導入支援

一度、確定拠出年金を導入すると見直しや変更には煩雑な手続きが待っています。導入検討時に、今だけではなく将来にわたって継続して制度を維持できるか、多角的に検討し、支援します。

社内研修

教育研修体系の再構築

最大限効果を上げるために、将来の従業員の年齢構成をシミュレーションし、教育研修体系の再構築を行います。

キャリア教育・ライフプラン教育

ミドル層・シニア層向けの教育体系を見直し、生産性向上はもちろん、安心して長く働ける企業としてのブランディングにつなげていきます。結果的に採用にも効果的です。

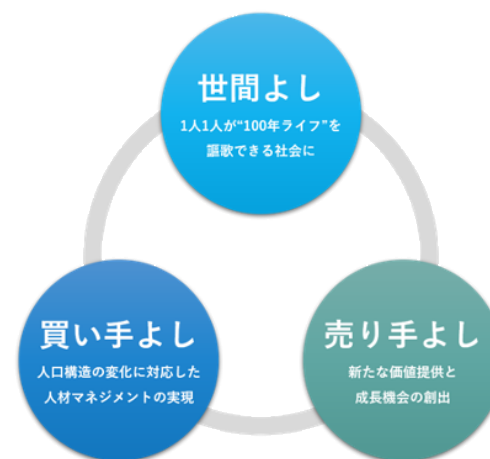
ビジョン

イグジットマネジメントを当たり前にする

“採用”、“育成”、“定着”、“自律”、“退職”の5つのフェーズを1サイクルとして捉え、
出口から考える人材マネジメントが当たり前になることを目指します。

ミッション

イグジットマネジメントの推進により 「三方よし」を実現する



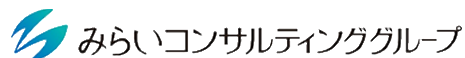
専門性を有するパートナーとの協業によりお客様へ幅広いサービスを提供しています



株式会社家計の総合相談センター

ファイナンシャルプランナー、税理士、社労士などの専門家による、セミナー、執筆、個別相談業務を通じて「相談してよかった!」と、ご相談者に喜んで頂けるサービスを提供。

<http://www.happylife.ne.jp>



みらいコンサルティンググループ

大切にしているのは「お客さまとの共創」という価値観。社労士や会計士といった士業資格を持つ専門家やコンサルタントが多数在籍。ワンストップで課題解決まで伴走する「チームコンサルティング」が特長。

<https://www.miraic.jp/>



セレクションアンドバリエーション株式会社

「人と組織の成長をあたりまえにする」組織・人事コンサルティングを展開。環境変化を踏まえた人事戦略策定、業績を向上させる人事制度設計、マネジメント教育などを推進。170社以上の多様な業種・規模で実績。

<http://www.sele-vari.co.jp/>



株式会社ライフワークス

キャリア開発に関する企業の人事課題の解決をご支援。40・50代を中心に課題に沿ったキャリア研修をはじめ、社員のキャリア形成・キャリア自律を体系的に推進する体制や仕組みづくりまで、多彩なソリューションを提供。

<https://www.lifeworks.co.jp/>



打ち止めする、しないだけじゃない！

定年モデルから離れて考える 退職金の新潮流

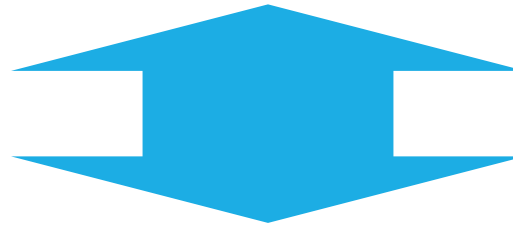
終身雇用・60歳定年引退時代の退職金

画一的なキャリア観

- 新卒一括採用
- 転職を経験せず1社で勤め上げる
- 60歳定年と同時に仕事を引退

60歳からの厚生年金支給

- 報酬比例部分：2012年度までは60歳から支給（女性は～2017年度）
- 定額部分：2000年度までは60歳から支給（女性は～2005年度）



退職金（企業年金）は・・・

- 新卒入社 → 定年退職を前提としたモデル設定と制度設計
- 公的年金と相まって60歳以降の収入を確保
- 老後のお金の心配なく仕事に打ち込める環境を提供

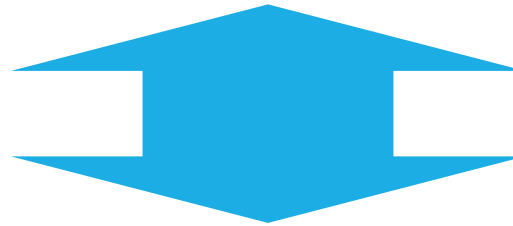
65歳までの再雇用が実施されても...

年金支給開始年齢の引上げ

- 2013年度より報酬比例部分の支給開始年齢を段階的に引き上げ
- 2025年度以降は65歳からの支給に（女性は2030年度～）

60歳以降の処遇

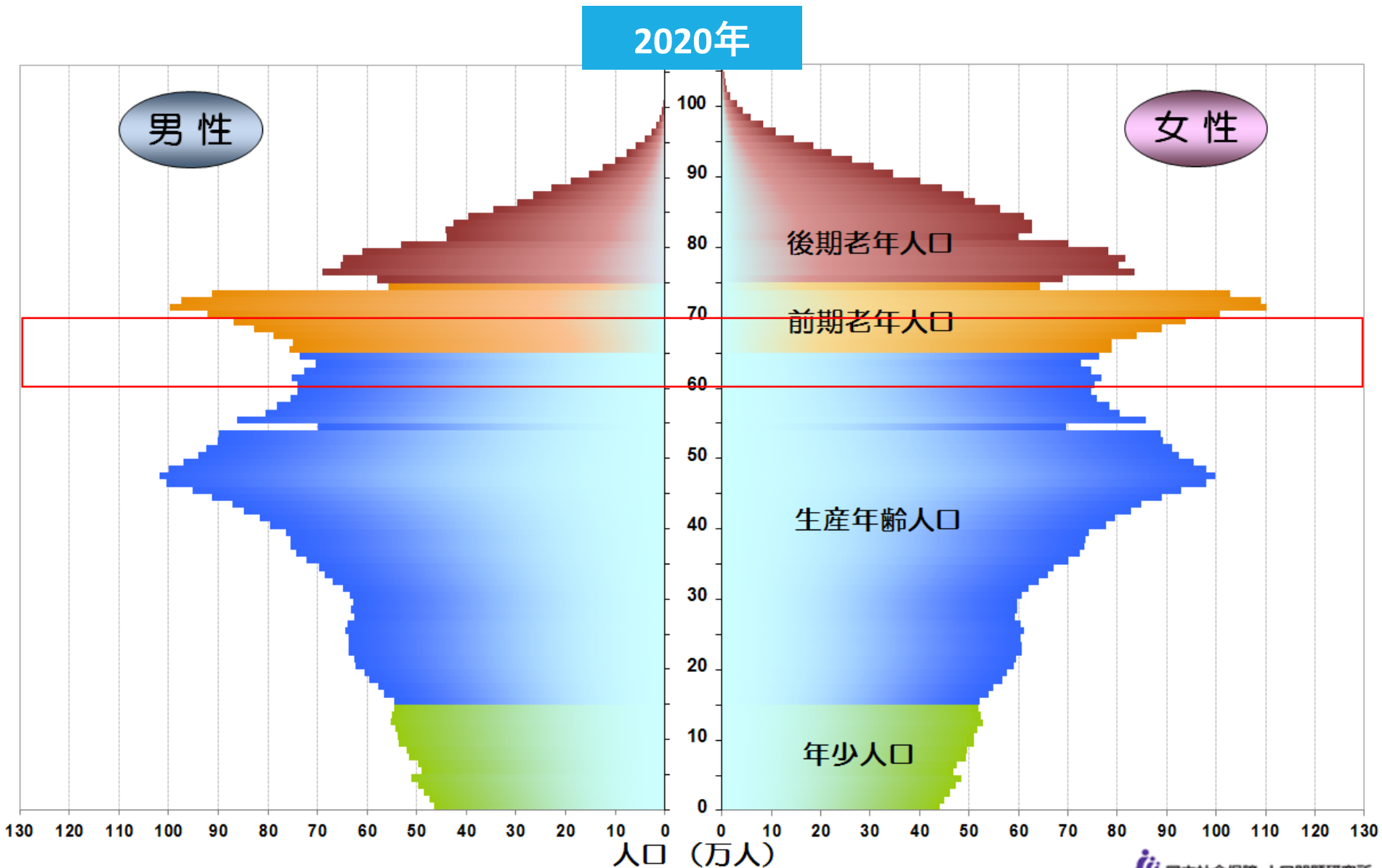
- 支給開始年齢の引上げスケジュールに合わせて雇用の継続を義務化
- 60歳以降は年金見合いの限定的な処遇のもとでの再雇用



退職金（企業年金）は・・・

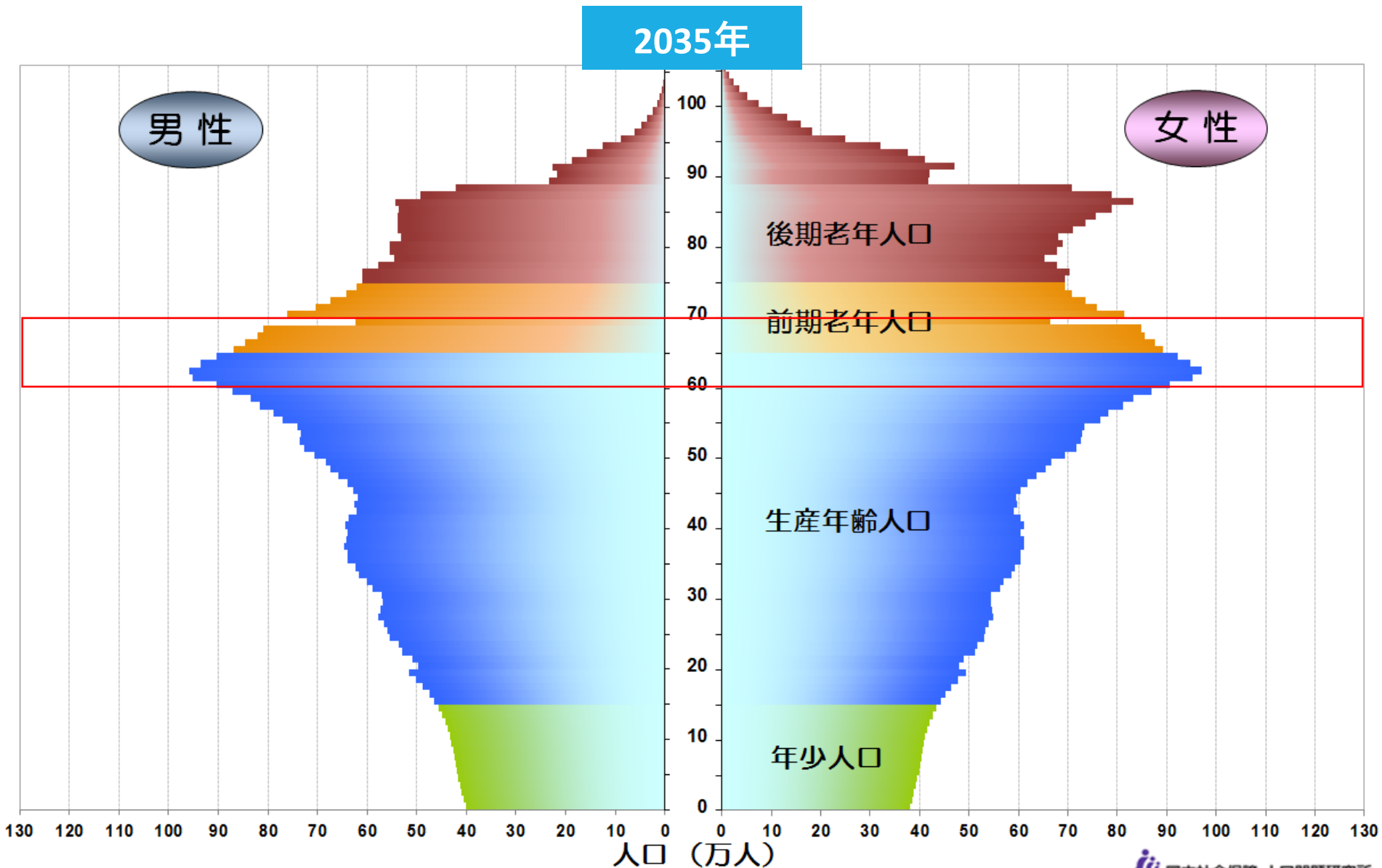
- 依然として60歳定年退職により支給
- 60歳代前半の収入が年金から再雇用に置き換わっただけ
- 「新卒入社 → 定年退職」の設計思想に大きな変化なし

迫られる「福祉的雇用」からの転換



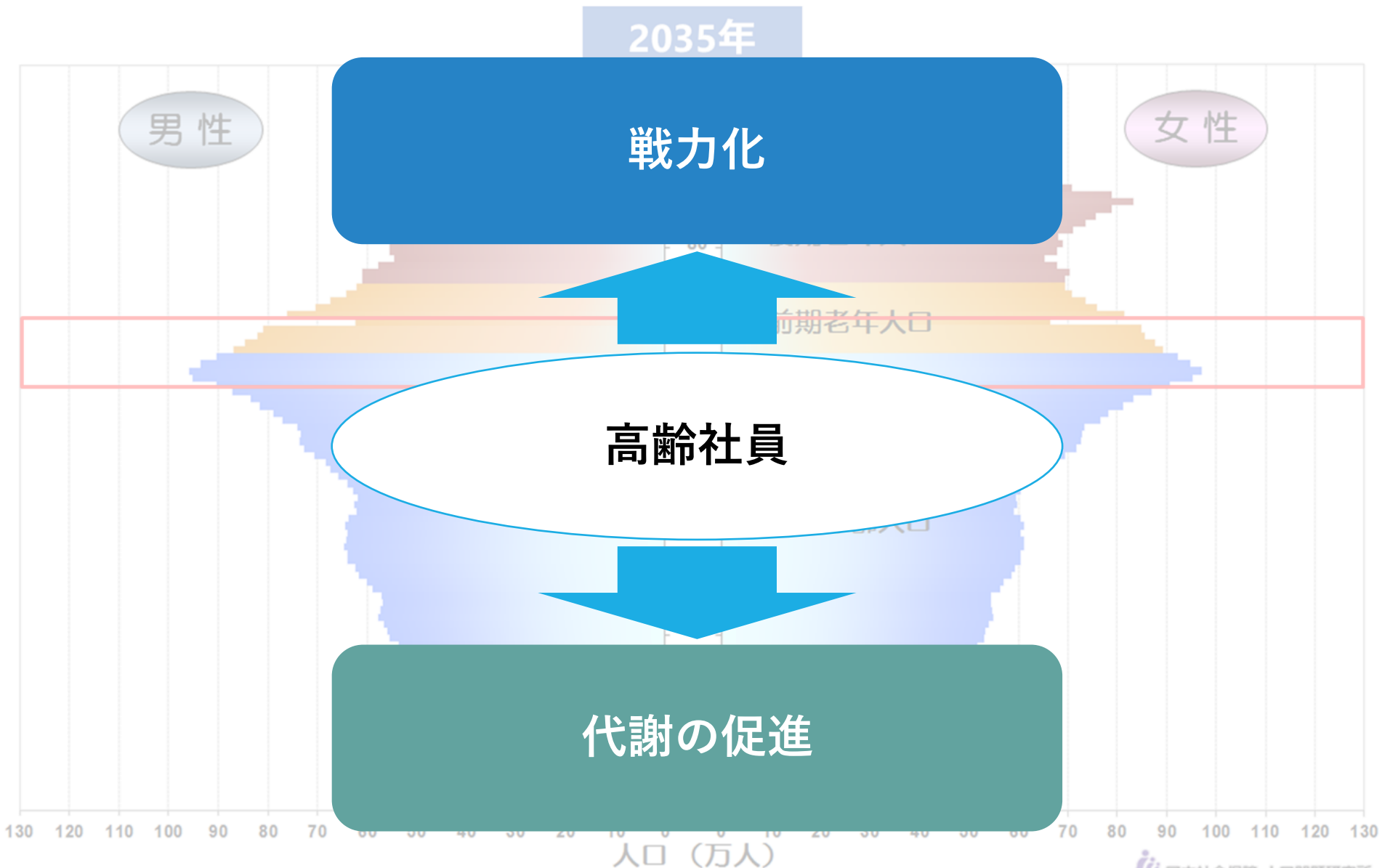
資料：1965～2015年：国勢調査、2020年以降：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（出生中位(死亡中位)推計）。

迫られる「福祉的雇用」からの転換

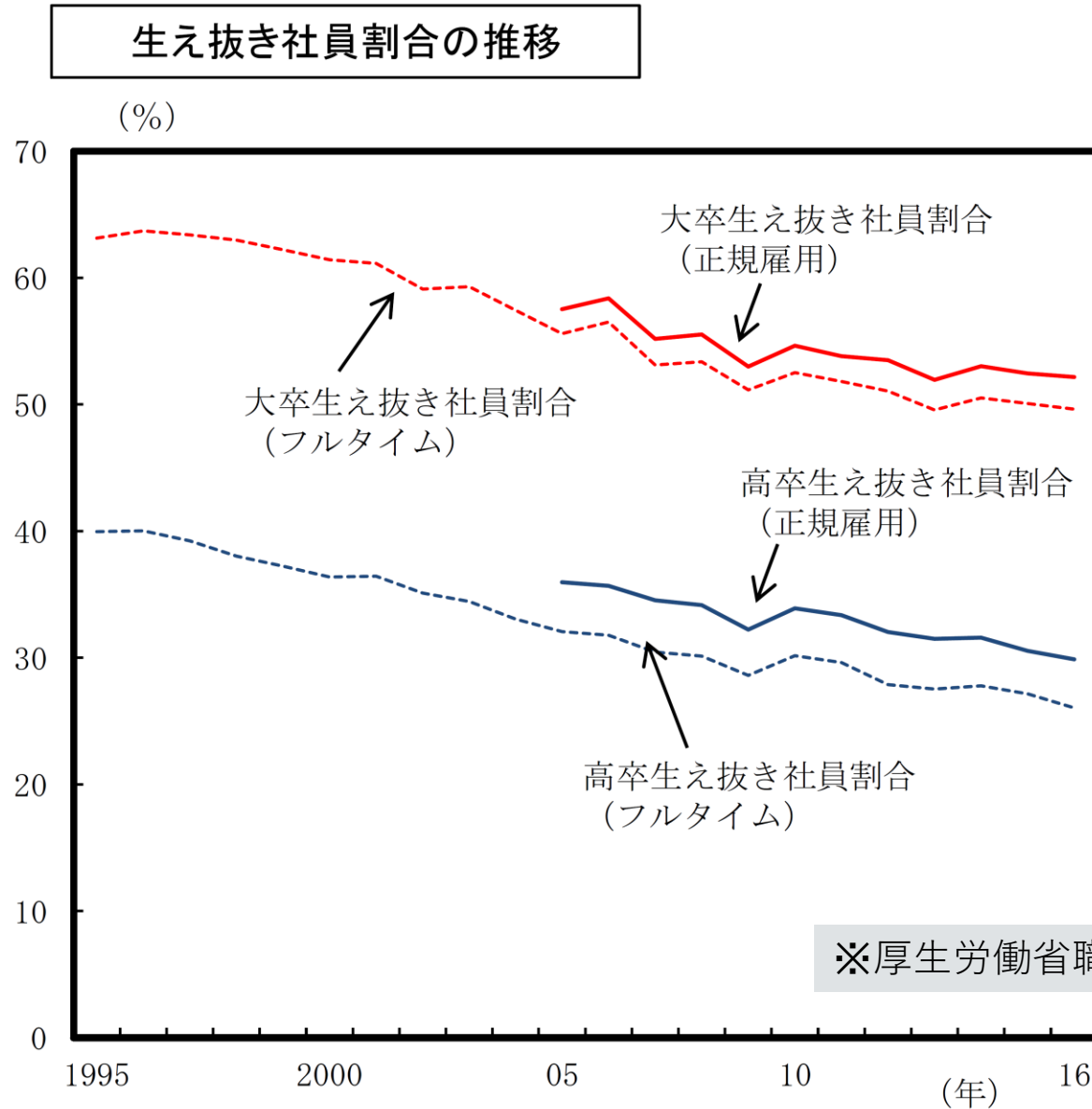


資料：1965～2015年：国勢調査、2020年以降：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（出生中位(死亡中位)推計）。

迫られる「福祉的雇用」からの転換



徐々に進む「日本的雇用慣行」の変化



徐々に進む「日本的雇用慣行」の変化

新卒・中途採用の比率（2017年度）

		社数	新卒採用比率 (2018年卒)	中途採用比率 (2017年度)	1社あたり 新卒採用人数 (人)	1社あたり 中途採用人数 (人)
全体		4,055	34.7%	65.3%	0.78	1.47
規模別	5~299人	2,084	23.3%	76.7%	0.38	1.25
	300~999人	1,071	58.5%	41.5%	12.50	8.86
	1,000~4,999人	710	59.6%	40.4%	35.71	24.20
	5,000人以上	190	62.6%	37.4%	127.89	76.31

※厚生労働省職業安定局作成

- (備考) 1. リクルートワークス研究所「中途採用実態調査（2017年度実績）」より作成。調査対象は従業員5人以上の民間企業。
2. 集計は、新卒採用・中途採用を実施した企業、実施しなかった企業を含んでおり、一社当たりの人数は採用を実施していない企業を含んだ社数で平均を算出。また、従業員規模によって、ウェイトバックした値を掲載。
3. 新卒採用は大学生・大学院生（2018年卒）、中途採用（2017年度）は正社員を対象とした人数。

キャリアの長期化・多様化への対応

画一的なキャリアの想定のもとでの退職金

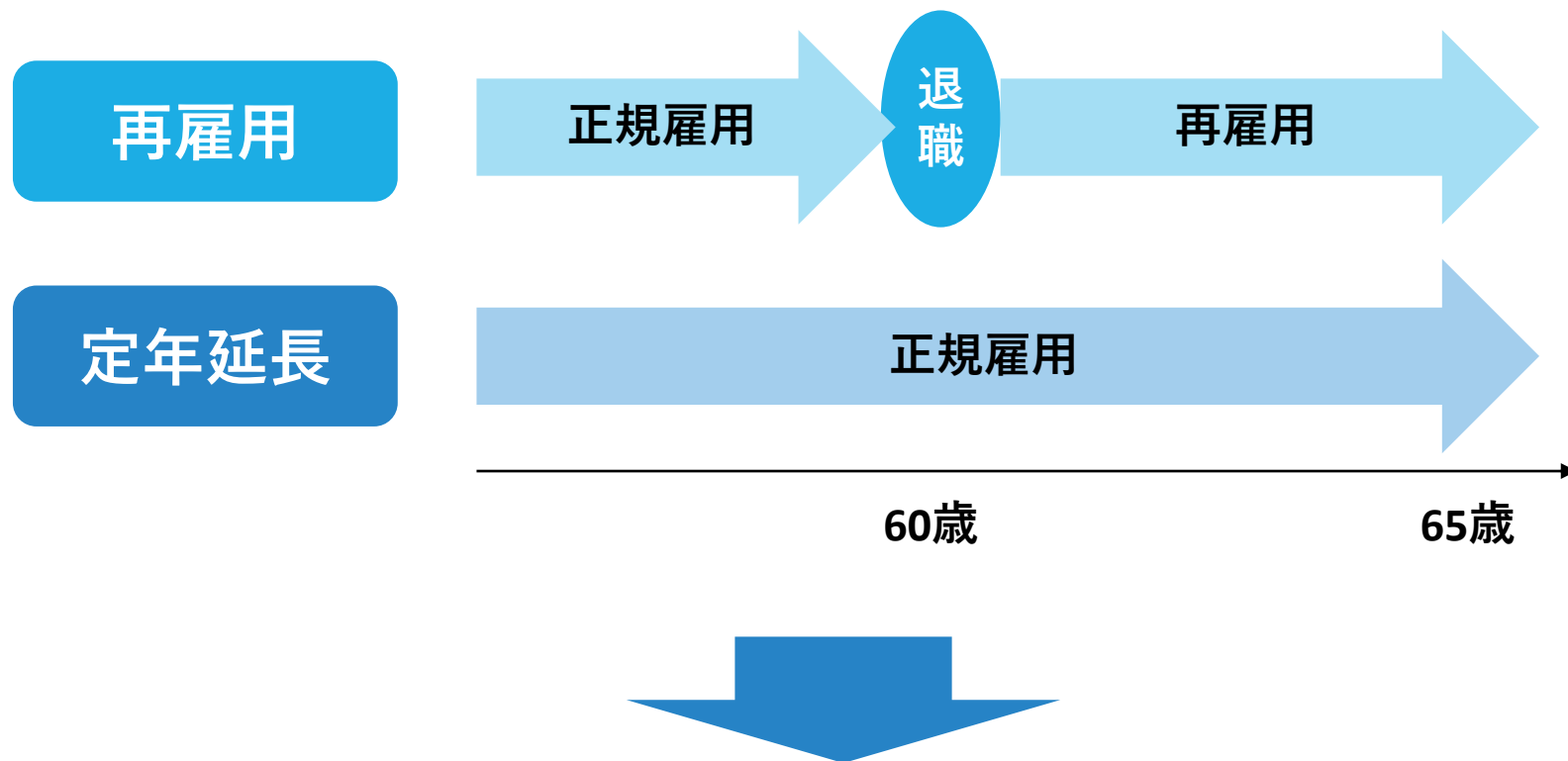


会社ごと・個人ごとに異なるキャリアに対応した退職金

とはいえ・・・

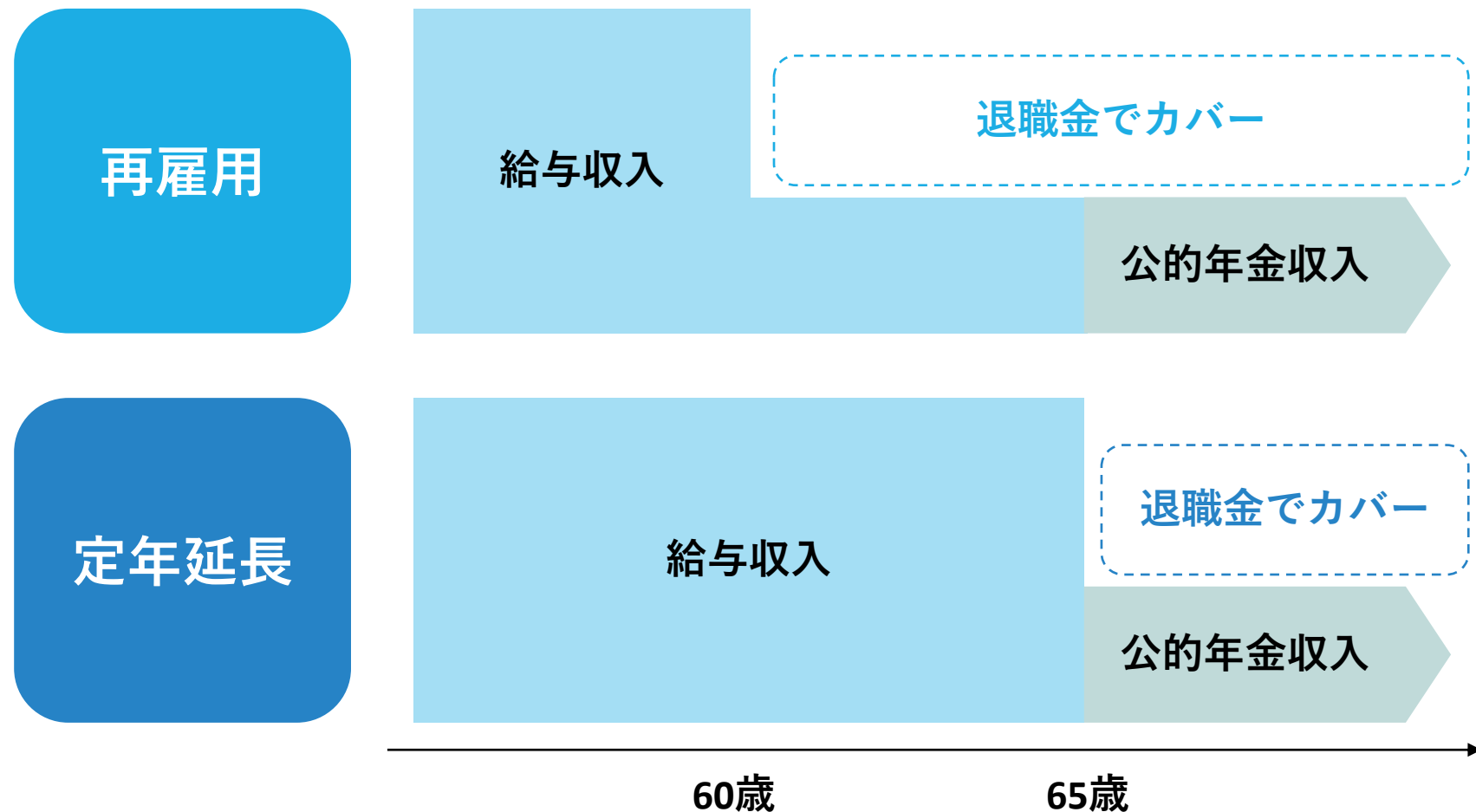
- 高齢期を迎えた社員は従来のキャリア観のもとでここまで過ごしてきた
- 長年の勤務に対して積み上げられた退職金を一気に転換させるのは困難
- 高齢社員の生活設計にも配慮する必要あり

定年延長時の退職金の対応



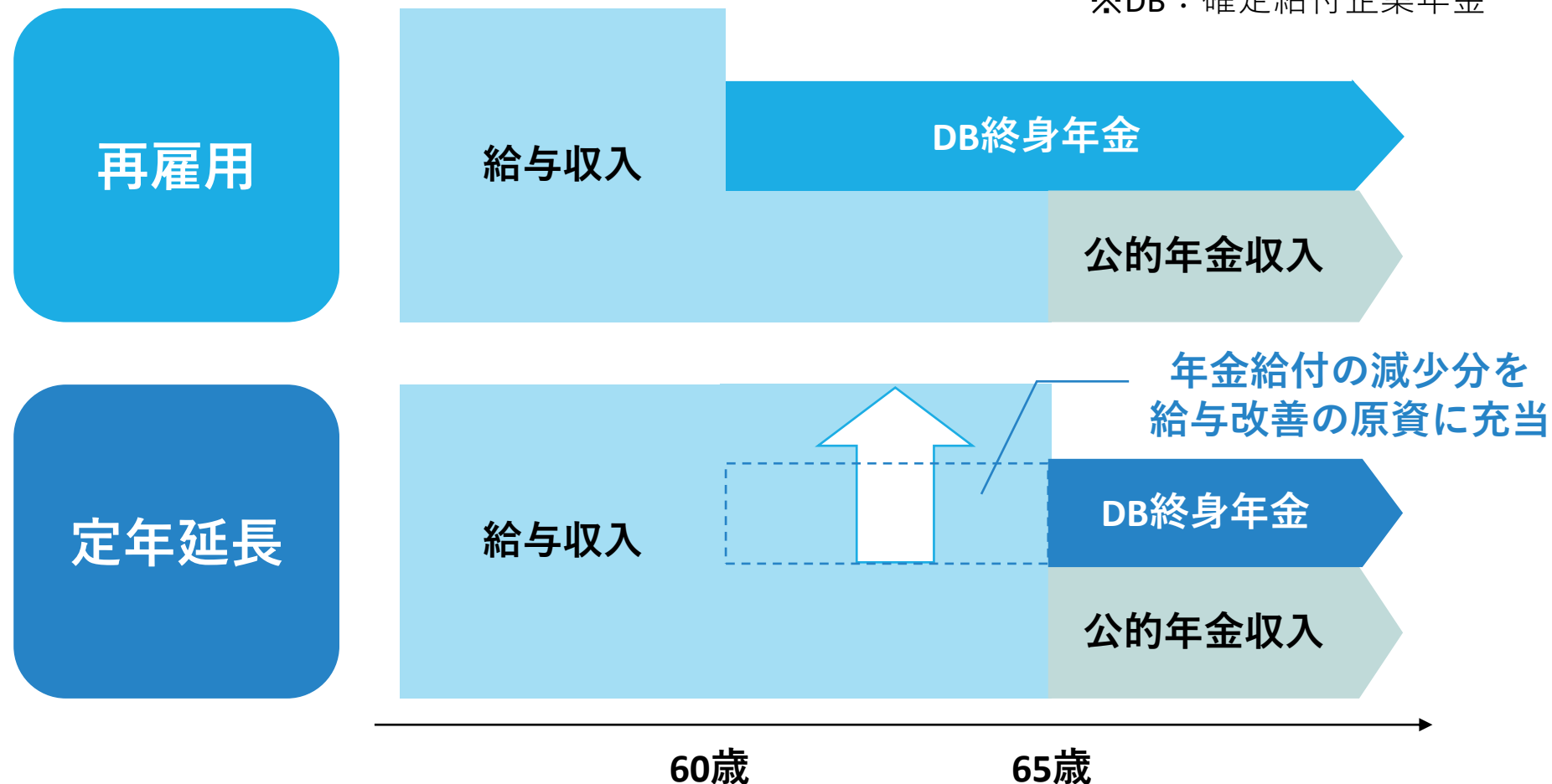
「再雇用」と「定年延長」で明確な違いが出るのが
退職金・企業年金の支給時期

定年延長で縮小する退職金の役割



DBで終身年金を実施している場合

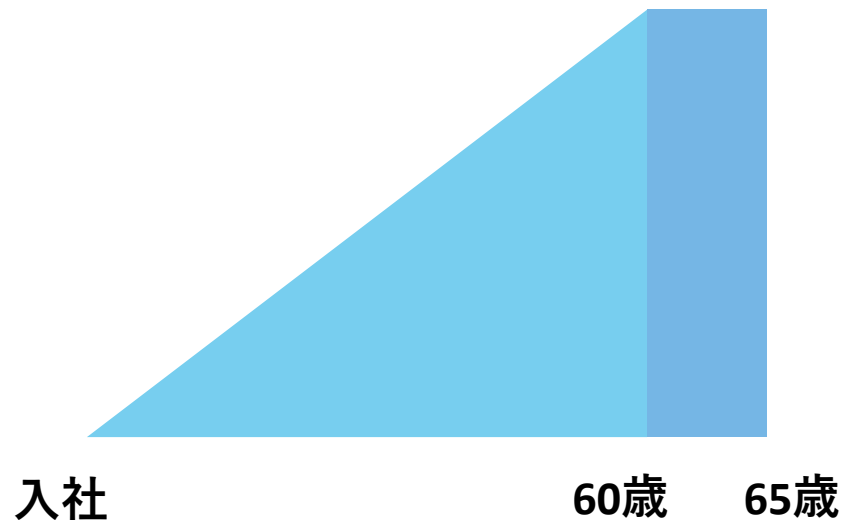
※DB：確定給付企業年金



- 退職給付債務・費用が減少
- DB法上の給付減額に該当し、加入者の2/3以上の同意が必要

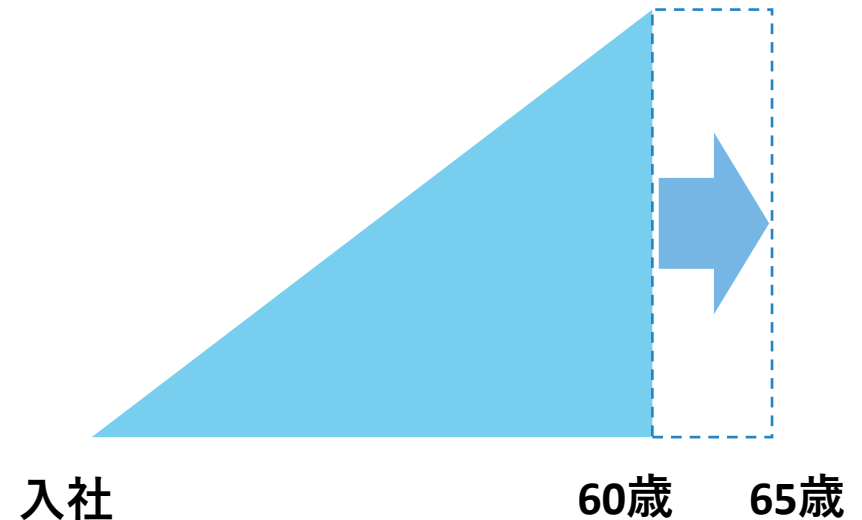
退職一時金や確定年金の場合

【60歳以降は積み上げを停止】



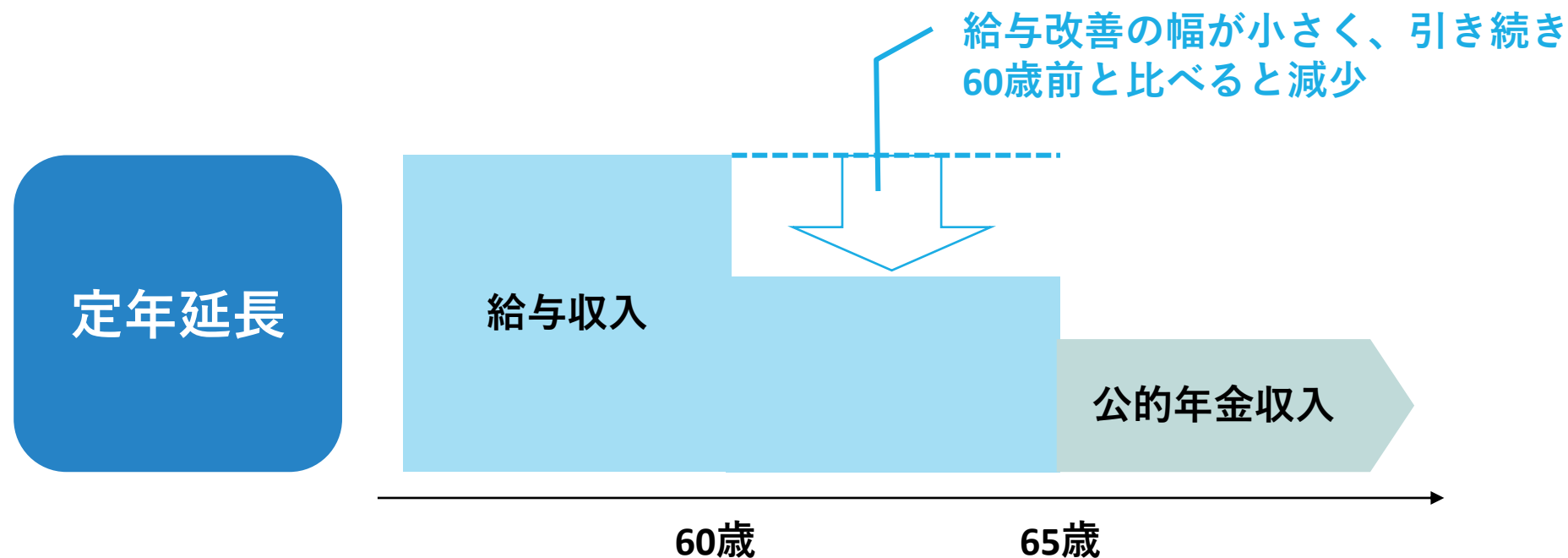
【60歳で資格喪失、退職まで繰下げ】

(DBのケース)



- 制度設計や会計方針により退職給付債務・費用への影響は異なる
- DBで65歳まで加入継続とした場合、実際の給付額（額面）は減少しなくても「給付減額」に該当の可能性高い

定年延長後も60歳支給とするケース

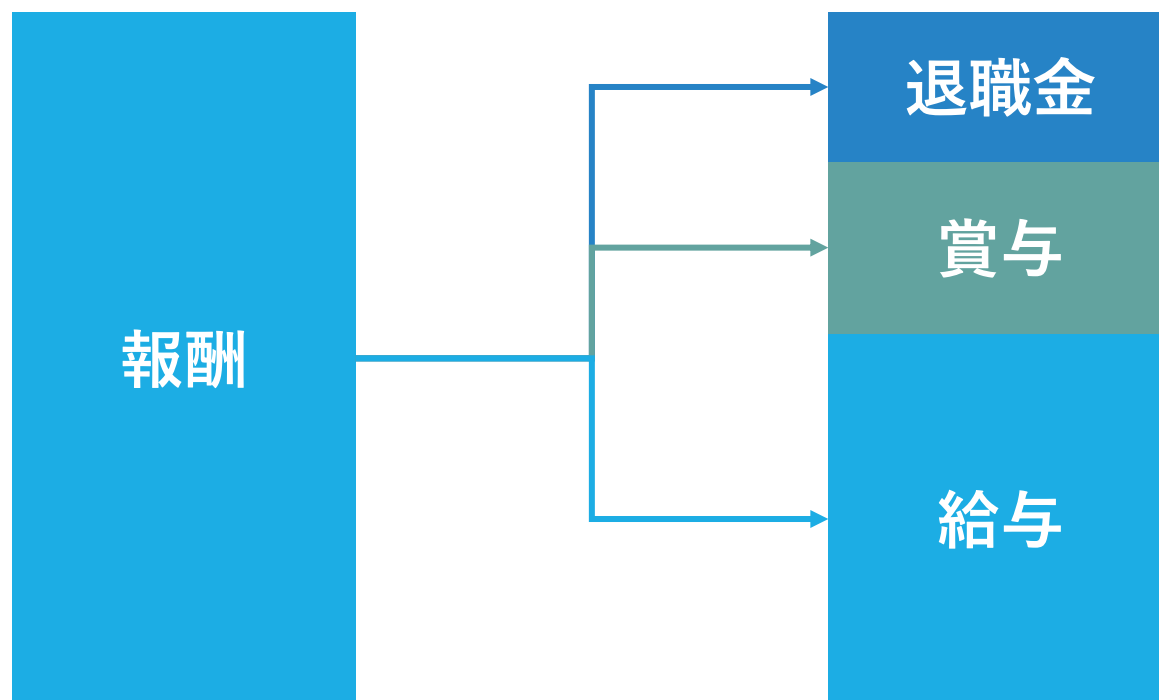


- 給与収入は60歳以降減少するにもかかわらず、退職金の支給時期が遅れるのは従業員にとって不利益

「退職所得」と扱われることを事前に税務署で確認したうえで60歳時に支給

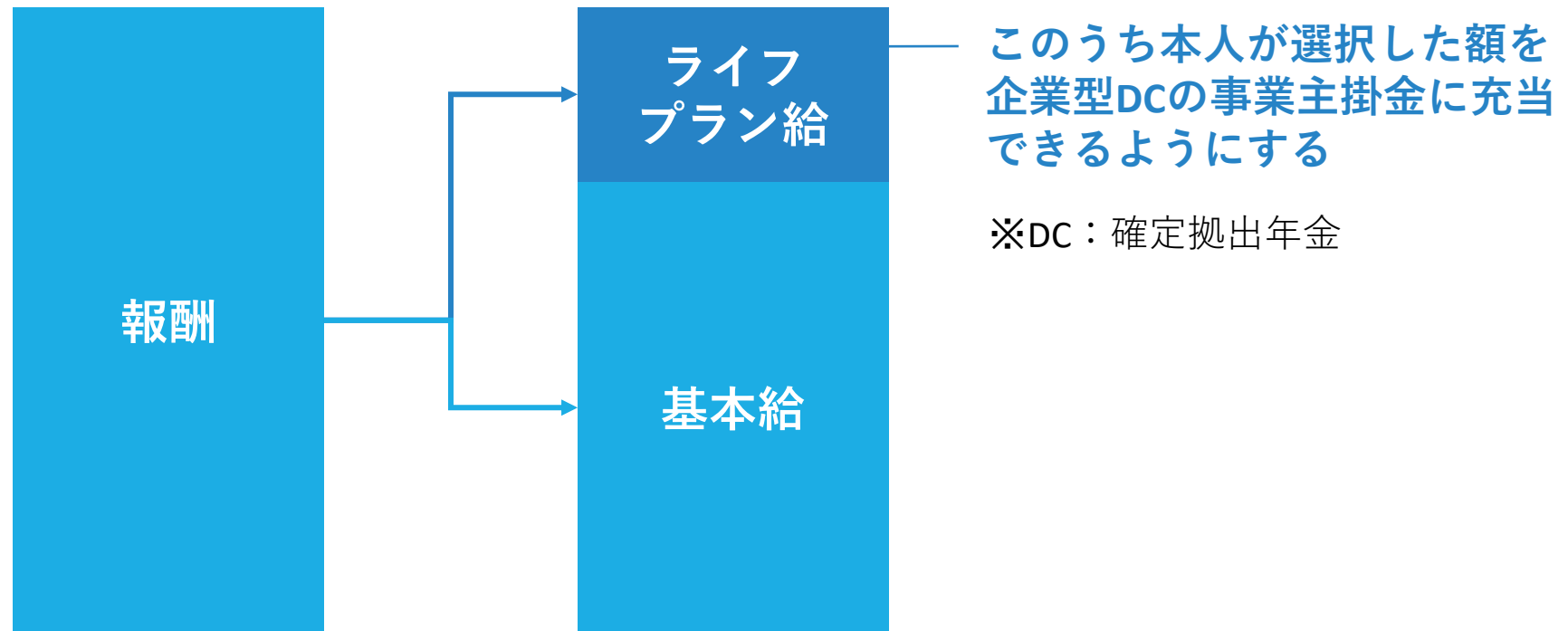
退職金を報酬の一部ととらえた場合

【高齢期における報酬の配分】



- どのような配分で受け取りたいかは社員によって異なる（税負担の観点からは退職時の受け取りが有利）
- 高齢期においては、退職金は「報酬の後払い」の意味合いが強い

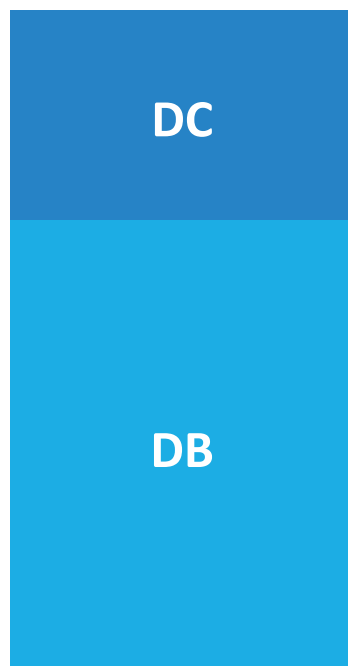
柔軟な配分を可能とする例（選択制DC）



- 2022年5月以降、企業型DCの加入可能範囲は70歳未満まで拡大（同一事業所要件も撤廃）
- 給与との選択制とする場合、社会保険料や厚生年金等の給付にも影響する点に留意

企業事例 1：定年延長後も60歳で資格喪失

【退職金の構成】



- 定年延長後も60歳で資格喪失
- 70歳（2022年4月以降は75歳）までは給付を受け取らず運用の継続が可能



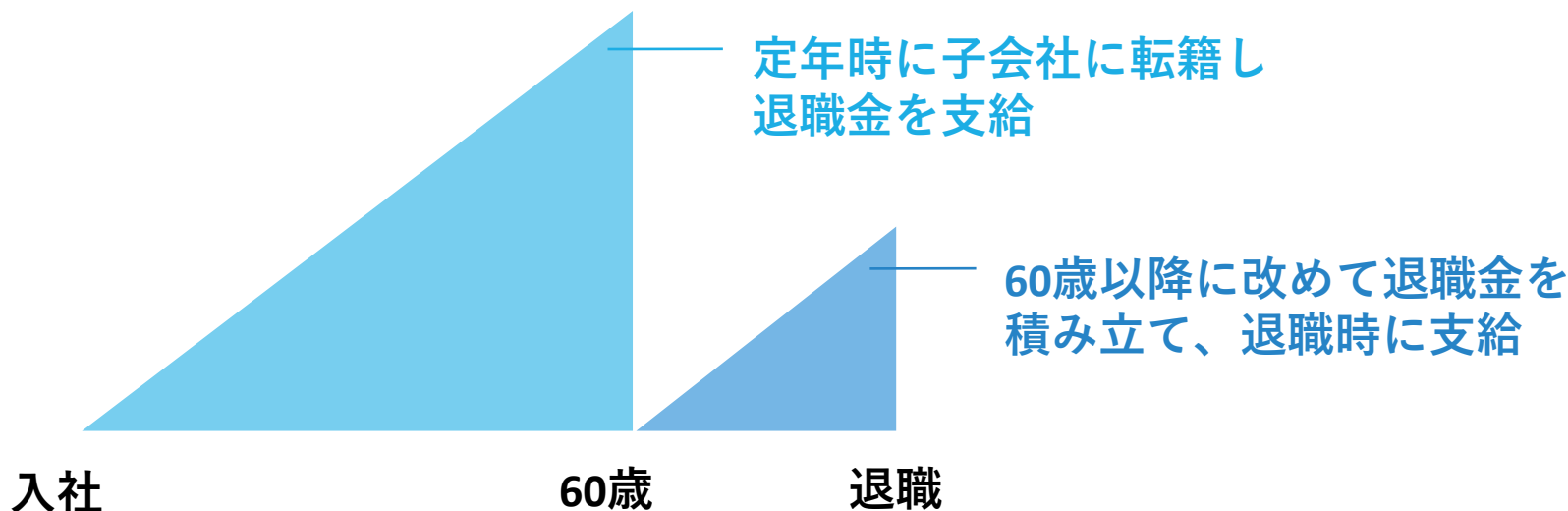
- 定年延長後も60歳で資格喪失（受取可能）
- 60歳以降は支給の繰下げを可能とし、その間は利息を付与

※「エルダー」2022年2月号掲載 飛島建設（株）の事例より

- 60歳以降の年収水準は60歳前の **60% → 70%**
- 60歳でDBの一時金を受け取っても退職所得となることを税務署に確認

注：DCの老齢一時金は受取時期に関係なく退職所得として扱われる

企業事例 2：60歳以降の「第2退職金」



※「エルダー」2022年2月号掲載 三谷産業（株）の事例より

- 60歳以降は無期限の継続雇用制度を導入
- 会社としては長く働いてくれた労いの意味
- 社員にとっては退職所得控除が適用され税制優遇を受けるメリット

1社で生涯現役が実現できれば退職金は不要

(株) テンポスバスターズ

- 飲食店向け厨房機器等の買い取り・中古販売
- 従業員数1,506名（2021年4月期グループ連結・パート社員含む）

- 定年なし（2005年に撤廃）
- 採用も年齢制限なし
→ 多様な高齢社員が入社
- 退職金なし
- 若手もマネージャーに登用
- 他社で管理職や社長を経験してきた人たちが支援

※人事諸制度は2019年8月取材時の内容

西島（株）

- 自動車関連や産業用部品などの専用工作機械の製造
- 従業員数135名（2021年3月1日現在）

- 定年なし（1924年創業以来）
- 社員の年齢層は18～82歳
- 勤続50年、60年表彰
- 20代で課長、30代で部長、40代以降は管理職を助ける役

※「エルダー」2021年5月号掲載事例より

これからの退職金の役割

- 実際に1社で「生涯現役」を実現することは容易ではない
- 同じ会社の中でも個人ごとのキャリアパスは多様化していく



- 高齢期における収入の確保はこれらからも退職金の重要な役割
- ただしその位置付けは「一律の年齢で引退できるようにする」ではなく、「高齢期において自ら望む働き方・生き方を主体的に選択できるようにする」ことになっていく
- さらに、より早い段階での主体的なキャリア転換を後押しするためのものと位置付けることもできる

「新卒採用 → 定年退職」の画一的なキャリアの想定は徐々に意味を失い、
個々のキャリアプランに対応できる仕組みが求められる

柔軟性のある退職金の仕組み（例）

前払いとの 選択制

- 報酬のうち一定範囲の金額について、給与（賞与）で受け取るか、企業年金（DB/DC）で積み立てるかを選択
- 勤続年数や退職事由による支給率の差異を解消

企業型DCの マッチング 拠出

- 事業主が拠出する掛金に加え、従業員が任意に自分の給与から掛金を上乗せできる仕組み
- 事業主掛金より多く拠出することはできないなど、一定の制約あり



こうした仕組みを有効に活用してもらうために、
情報提供や教育機会の提供が企業の役割として重要となる

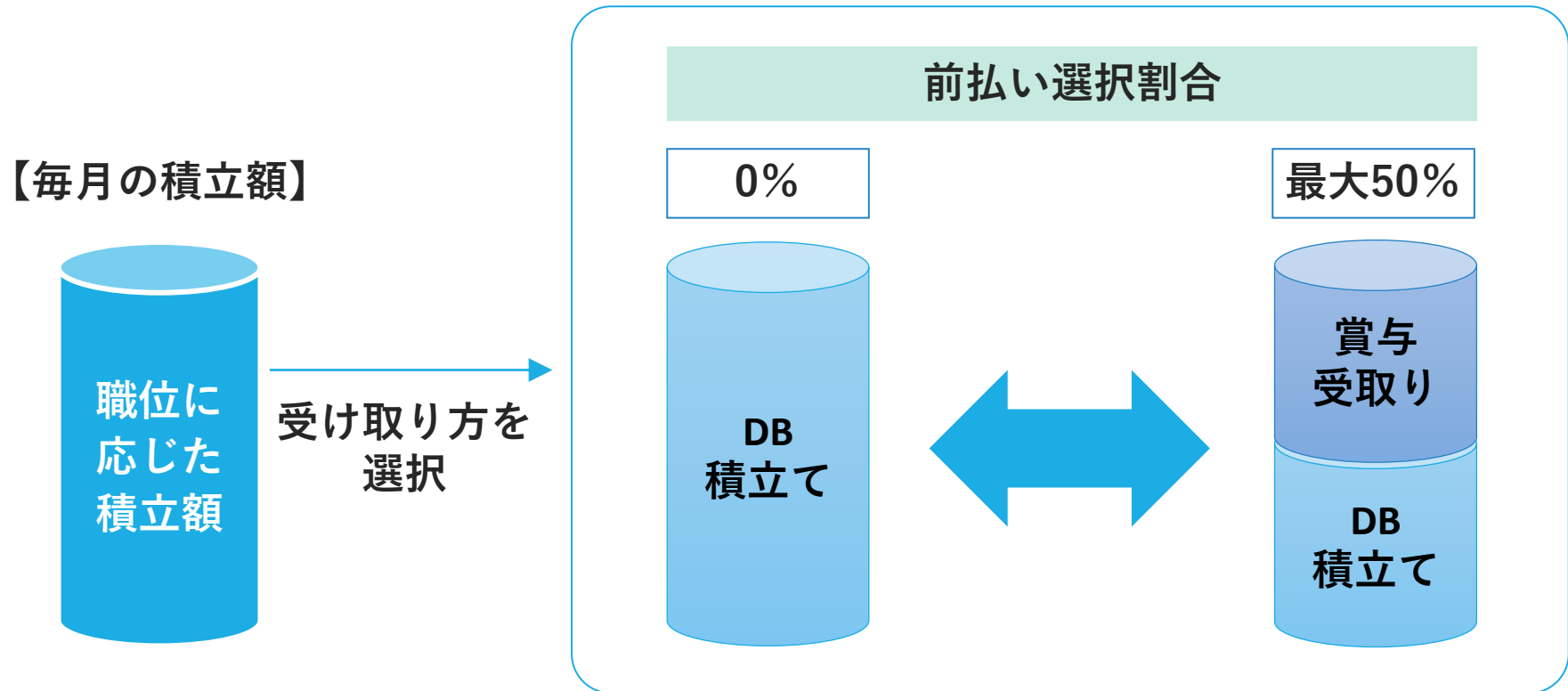
制度の特徴を踏まえた退職金の構成

制度	在職中	退職・転職時	老後 (引退後)
退職一時金 ・中退共など	受給できない	受給可能	ポータビリティ なし（限定的）
確定給付企業年金	受給できない	受給可能	ポータビリティ あり
確定拠出年金	受給できない	60歳まで 受給不可	ポータビリティ 前提
前払い退職金	受給可能	給付なし	給付なし



各社におけるキャリアの特性・従業員のニーズを踏まえて
どのように組み合わせて行くか

定年退職ありきではない退職金制度の事例



- 勤続3年到達時から積み立てを開始、勤続年数や退職事由によらず100%支給
- 選択割合はライフプランに応じて毎年変更可能
- 制度導入時には税金や社会保険との関係について説明会を実施（動画収録）
- 上記退職金とは別にiDeCoへの補助も実施（全社員の3割以上が加入）



定年延長・雇用延長に向けた 現状診断サービスのご紹介

定年延長・雇用延長を検討するための基礎分析として 現状診断サービスをご活用ください

現状分析を行うことで、対応すべき具体的な課題を明らかにし、その後の方針策定や制度設計、導入までの道筋を立てます。現状の人事・報酬・退職金・シニア社員の雇用形態が見える化し共有するとともに、5年後、10年後の人員構成や人件費の見込みを立て、検討課題を浮き彫りにします。

■ シニア社員の職務・役割に関する項目

- ✓ 現在のシニア社員の職務・役割と60歳前からの変化
- ✓ 職場（現場）や上司から期待される職務・役割
- ✓ 経営計画の観点から期待される職務・役割

■ 制度設計に関する項目

- ✓ シニア社員の人事処遇制度と60歳前からの変化
- ✓ 退職金制度の現状と公的年金等を含めた60歳以降の収入
- ✓ シニア社員に期待される職務や役割との整合性

■ 人員構成・人件費に関する項目

- ✓ 5年後、10年後の人員構成と人件費総額の見込み
- ✓ 人員構成の観点から見たシニア社員に期待される役割
- ✓ シニア社員の処遇改善、その他の施策に振り向けられる原資

期間は1か月～2か月で、費用は50万円（税別）でのご提供となります。

現状診断に必要な資料と進め方

ご提出いただく資料

【経営計画や組織、職種に関する資料】

- 経営方針・経営計画
- 社内の組織図、各部門の担当業務
- 社内の職種及び職務内容

【人事諸規程】

- 就業規則
- 賃金規程（給与規程）
- 退職金規程
- その他の関連規程（再雇用制度に関する規程を含む）

【人事制度関連資料】

- 等級（格付）制度の内容
- 評価制度の内容
- 給与・賞与制度の内容
- キャリア開発支援等の取り組みを行っている場合、それらの内容

初回ミーティングでは、現状診断の内容、進め方、スケジュールについて改めて確認を行うとともに、経営計画や人事上の課題、現行制度の内容や運営状況等についてヒアリングを行います。

その後、制度内容に即した項目で必要な人事データをご案内いたします。

データをご提供頂いた後、調査・分析に着手します。



職種に合った処遇体系に向けて

業種 建設業
従業員数 500人～1,000人未満

課題

- 技術や施工の仕事を担当する職種と、内勤の仕事を担当する職種とで状況が異なるため、それぞれに合った形で処遇体系の見直しや決定プロセスの明確化が必要。

診断後の対応

- 60歳定年制を60歳から65歳までの選択定年制とし、賃金及び退職給付制度について見直しを実施。併せて、60歳未満の報酬制度についても役割や責任の大きさを反映した仕組みへと移行。

継続雇用制度の整備へ向けて

業種 情報サービス業
従業員数 100人～500人未満

課題

- これから定年退職者が出てくる状況で、まずは継続雇用制度の整備が必要。部署や職種、個々人の状況によって高年齢期に期待される役割は異なるため、制度設計にあたっては柔軟性を確保しておくことが求められる。

診断後の対応

- 現場の状況を正しく把握するために社員へのインタビューを実施し、その結果を踏まえて各部門とコミュニケーションを取りながら制度構築を進める方針。

定年延長・雇用延長なら クミタテル

会社名	クミタテル株式会社
所在地	〒105-0004 東京都港区新橋2丁目12番17号 新橋I-Nビル 2階
URL	https://kumitateru.jp
設立	2020年7月（株式会社IICパートナーズより分社化）
代表者	代表取締役社長 向井 洋平
株主	株式会社IICパートナーズ



私たちは、人生100年時代といわれる長寿社会において、雇用とキャリアの出口戦略であるイグジット・マネジメントを推進し、企業と個人が活躍し続けられる社会の実現を目指しています。

人材マネジメントについてもイグジット・マネジメントの観点から存在意義を問い直し、新たな時代にふさわしい制度を構築・運用していくことが求められます。退職金・企業年金で困ったことがあれば、お気軽にお問合せください。

クミタテル

 検索

