

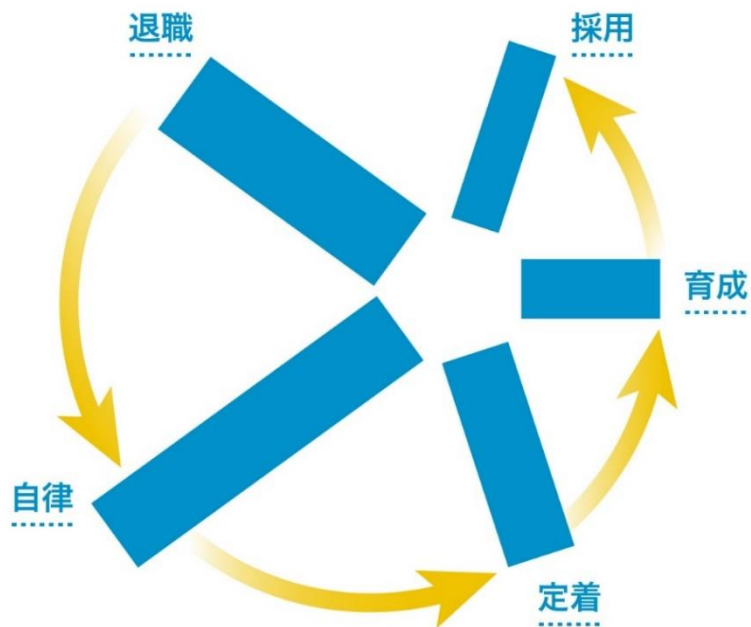


第1回 なぜ今、退職金の新設や見直しが増えているのか

クミタテルについて

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業 コンサルティング会社



イグジットマネジメントとは？

企業と個人の双方にとってよりよい形で社員が退職を迎えられるようにすること。

それによって個人はより長く、より大きく社会で活躍し続けられるようになり、企業は持続的な成長や価値向上を実現すること。

なぜ今、退職金の新設や見直しが増えているのか

退職金とは何か？

退職金を取り巻く環境の変化とトレンド

自社の退職金の活用度をチェックしよう

? 退職金は貸金である ○

? 定年退職者には必ず退職金を支給しなければならない ✕

? 退職金は途中でやめたり減らしても問題ない ✕

労働基準法

第11条





この法律で賃金とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。

労働基準法の施行に関する件

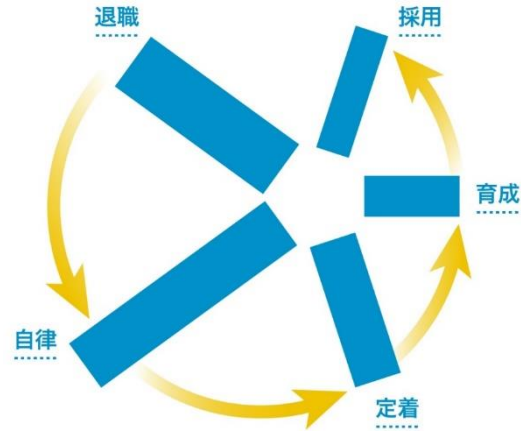
法第11条関係

(3) 退職金、結婚祝金、死亡弔慰金、災害見舞金等の恩惠的給付は原則として賃金とみなさないこと。但し退職金、結婚手当等であつて労働協約、就業規則、労働契約等によつて予め支給条件の明確なものはこの限りでないこと。

退職金が他の賃金と異なる点

-  **退職後に初めて支給される**
-  **税制上の優遇があり、社会保険料の対象外**
-  **退職時の諸条件によって支給額に差を付けられる**
-  **長期にわたる負債の計上や退職金計算・支払原資等の管理が必要となる**

退職金とは…



✓ 従業員の長期キャリアや辞め方に対する企業の考え方が色濃く反映される（はずの）賃金

✓ 将来にわたっての持続可能性を考慮しておかなければならない賃金




なぜ今、退職金の新設や見直しが増えているのか

退職金とは何か？

退職金を取り巻く環境の変化とトレンド




自社の退職金の活用度をチェックしよう

2000年代初め～2010年代初め

-  **会計基準や法改正**に対応するための制度改正
-  **上場企業を中心に財務面の負担・リスクを低減**
-  **中小企業は適格年金の廃止により退職一時金化
(社内準備) 化**

財務や法的な観点から退職金の形（器）が変化した時代

2010年代初め～現在

-  定年退職モデルの崩壊 → 退職金を支払う意味は？
-  報酬制度の見直し → 退職金の算定方法も見直し
-  人材確保・定着の必要性 → 退職金への期待

人事の観点から退職金の中身（質）も変化しつつある

退職一時金制度の見直し内容（2018年調査）

(%)

	従業員規模	見直しあり	見直しありの場合の内容				
			新規・追加	廃止・脱退	算出方法 変更	支給率増加	支給率減少
過去3年間	1,000人～	11.3	8.6	2.6	30.4	7.4	10.3
	300～999人	10.1	17.8	-	20.4	20.3	17.6
	100～299人	8.7	27.1	-	30.9	18.6	11.1
	30～99人	9.4	31.3	3.1	11.9	17.5	8.3
今後3年間 (予定)	1,000人～	9.4	13.1	-	26.8	4.3	22.4
	300～999人	7.0	7.1	2.0	24.1	15.6	17.6
	100～299人	5.9	28.7	2.3	25.1	18.8	8.1
	30～99人	7.9	38.0	1.9	10.2	28.4	5.7

(出所) 厚生労働省 2018年就労条件総合調査

退職年金制度の見直し内容（2018年調査）

(%)

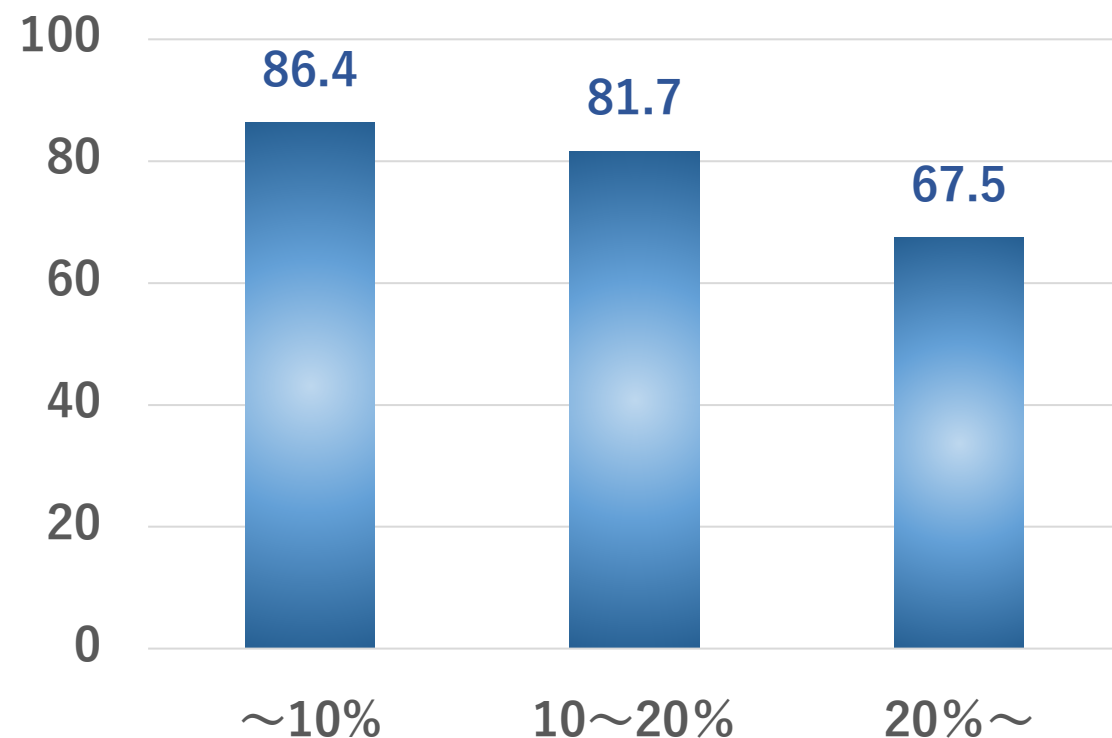
	従業員規模	見直しあり	見直しありの場合の内容				
			新規・追加	廃止・脱退	算出方法 変更	支給率増加	支給率減少
過去3年間	1,000人～	15.1	25.9	1.6	11.7	4.0	7.8
	300～999人	8.7	34.0	3.0	5.7	10.1	3.9
	100～299人	4.7	31.8	3.9	11.9	4.2	4.1
	30～99人	4.5	30.3	6.6	12.4	7.9	0.2
今後3年間 (予定)	1,000人～	9.6	22.7	3.7	16.4	10.7	6.7
	300～999人	5.1	41.7	-	12.7	0.6	2.4
	100～299人	3.1	27.8	4.6	11.6	0.1	8.2
	30～99人	2.0	72.6	2.6	5.0	15.7	3.2

(出所) 厚生労働省 2018年就労条件総合調査

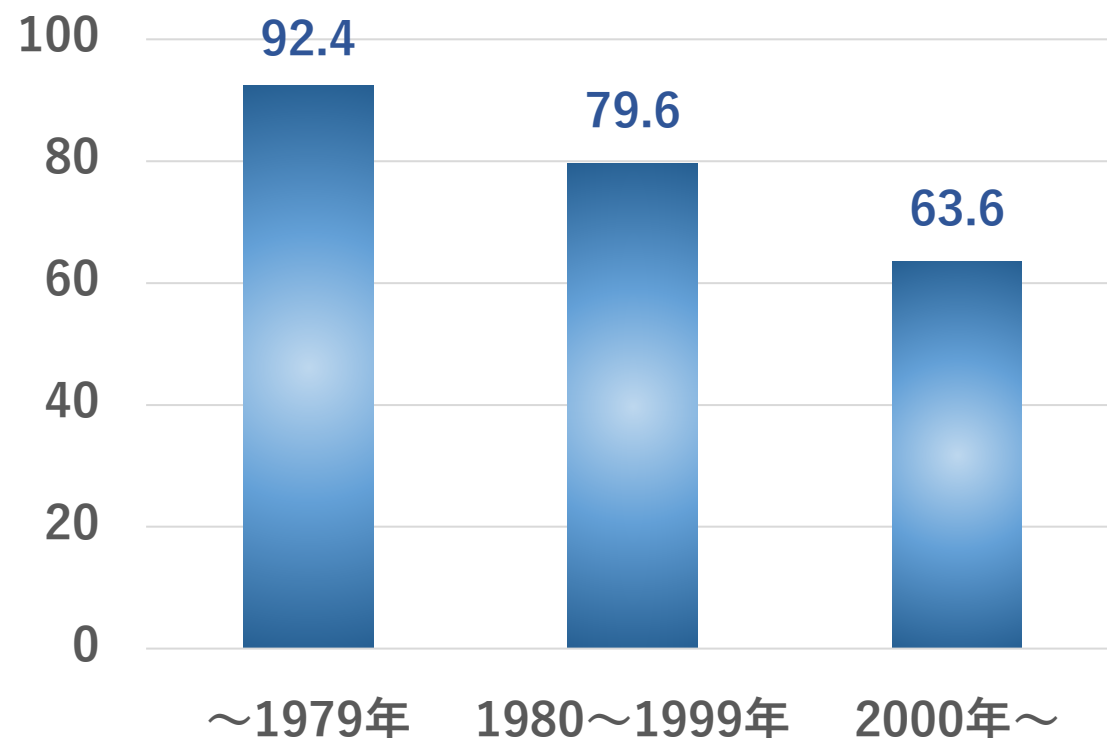
給与切出し型（福利厚生型）DC

人材の確保・定着と退職金

■ 退職金制度の導入率 (%) - 正職員の離職率別



■ 退職金制度の導入率 (%) - 創業年別



(出所) (独) 労働政策研究・研修機構 企業における退職金等の状況や財形貯蓄の活用状況に関する実態調査 (企業調査) (2019年)

人材の確保・定着と退職金

退職金制度がある？ 人材が定着する

**人材の長期育成・貢献を重視する
人事方針があり、実際に定着率が高い**

→ 賃金として退職金がフィットする

最近の対応事例～①退職金制度の新設

▼ 子会社プロパー社員の退職金制度を新設

- ✓ 会社設立から約10年、**長く勤める社員が増え成果を出している**
- ✓ 長く安心して働けるようにして、**採用にもプラスの効果を期待**
- ✓ **中退共**を採用することで**事務管理や資金管理の負担を抑制**

▼ 設立50周年施策として功労金制度を新設

- ✓ **会社に長年貢献した社員に対する感謝とねぎらいとして退職金を支給**
- ✓ 役職定年制と併せて実施し、**65歳以降も業務負荷を軽減して働けるように**
- ✓ **総合型DB**を活用し、**効率的かつ計画的に退職金の積立てを実施**

最近の対応事例～②ポイント制への移行

▼ 継続雇用制度の整備と併せて退職金制度を改定

- ✓ 初めての定年退職者の発生が近づく中で高年齢者雇用制度を整備
- ✓ 定年後も含めた社員の長期キャリアと退職金制度の整合性を検討
- ✓ シンプルなポイント制とすることで「会社が何を重視するか」を明確に

▼ 人事・報酬制度の見直しと併せて退職金制度を改定

- ✓ 創立50周年を契機に、人事・報酬制度を役割定義に基づいて抜本改定
- ✓ 退職金の算定基礎とともに、退職金制度そのものの意義についても再検討
- ✓ 必要最低限の退職金として20年を累積限度とするポイント制に移行

最近の対応事例～③DBの廃止

▼ 定年延長とともにDBを廃止してDCへ統合

- ✓ 定年延長に伴い退職金制度のあり方を再検討
- ✓ DBのガバナンス強化の流れの中で、制度運営の事務負担が増大
- ✓ DCに寄せることで積立期間の延長も容易に対応可能

... 上記のほかにも、受給権者にかかる負担の軽減や企業再編などを契機にDBの廃止に踏み出すケースが見られる。

「新卒採用－一定年退職」の画一的モデルからの脱却

なぜ今、退職金の新設や見直しが増えているのか

退職金とは何か？

退職金を取り巻く環境の変化とトレンド

自社の退職金の活用度をチェックしよう

退職金活用度チェックリスト

目的と機能

- 退職金制度の目的や役割は明確化され、社内で共有されていますか？
- 設計内容は人事制度・ポリシーや社員のキャリアと整合していますか？
- 退職金制度が目的通り機能しているかモニタリングしていますか？

持続可能性

- 退職金にかかる1人あたりのコストを把握していますか？
- 将来退職者が増えても支払いに問題はないですか？
- 担当者が変わっても退職金制度は問題なく運営できますか？

社員の認識

- 社員は退職金制度の仕組みや自分の支給額を把握していますか？
- 社員がキャリアプラン・ライフプランについて考える機会がありますか？
- 社員が退職金に期待していることを把握していますか？

イグジット・マネジメントの



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
事業内容	退職金・高齢者雇用制度等に関する人事コンサルティング



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。

退職給付制度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、お気軽にご相談ください。

クミタテル

検索

