

シリーズ「退職金の新常識をアップデート」

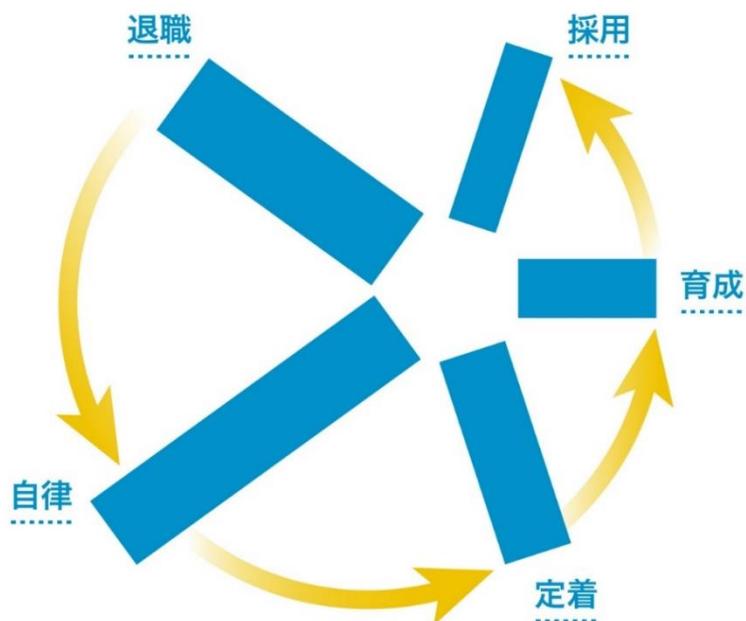


第2回 退職金の健康診断 御社の制度は持続可能ですか？

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。

前回の振り返り

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えておかなければならない賃金

前回の振り返り

最近の退職金見直しトレンド

- ✓ 財務や法的な観点から退職金の形（器）が変化した時代を経て、人事の観点から退職金の中身（質）も変化しつつある。
- ✓ 「新卒採用－一定年退職」の画一的モデルからの脱却

前回の振り返り

【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？

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？

持続可能性

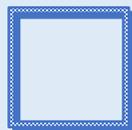
- 将来退職者が増えても支払いに問題はないですか？
- 退職金にかかる1人あたりのコストを把握していますか？
- 担当者が変わっても退職金制度は問題なく運営できますか？

退職金制度の有効性や持続可能性を確認する

退職金制度の目的と機能

社員コミュニケーション

退職金制度の持続可能性

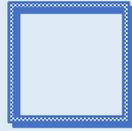


退職金制度の目的や役割は明確化され、社内で共有されていますか？

よくある話として…

「なぜこのような制度になっているのか、理由や経緯はよくわからない」

「退職金規程のひな型を流用して退職金制度を作ったのではないか」



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？

その背景は…

- ✓ オペレーションはマニュアル整備や引継ぎがなされていても、退職金制度の目的や役割については文書化、引継ぎがなされていない。
- ✓ そもそも退職金制度を設けたときに目的や役割について十分な議論がなされていない。



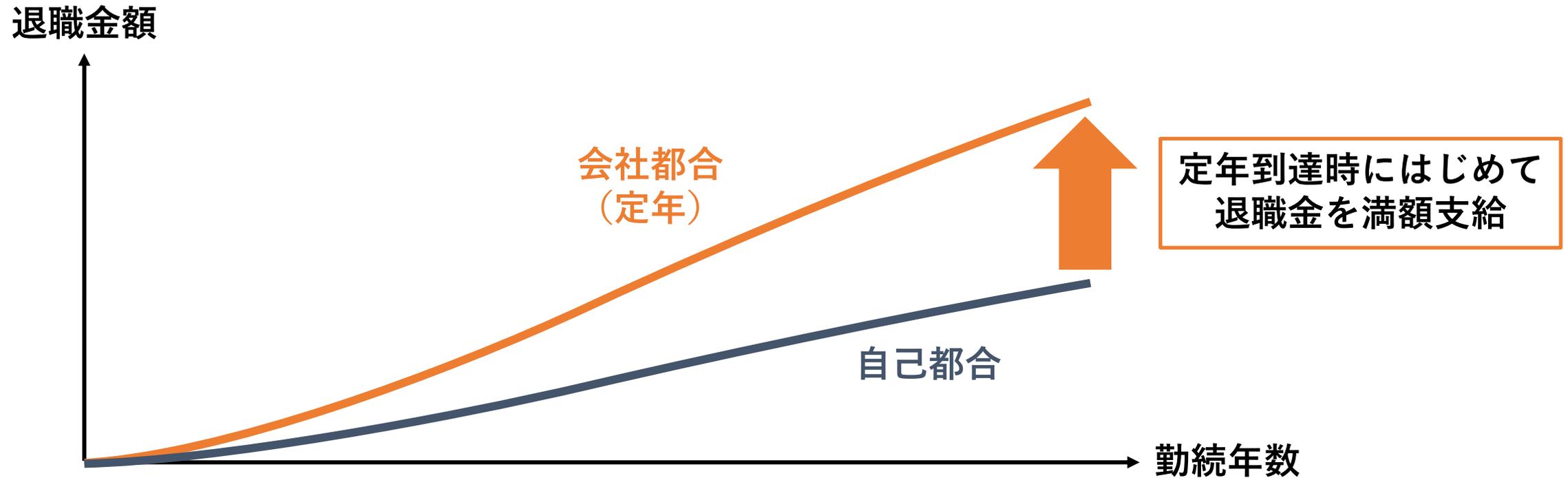
設計内容は人事制度・ポリシーや社員の長期的なキャリアと整合していますか？

よくあるケースとして…

人事制度は新たな考え方のもとに刷新されたが退職金制度はそのままになっている。

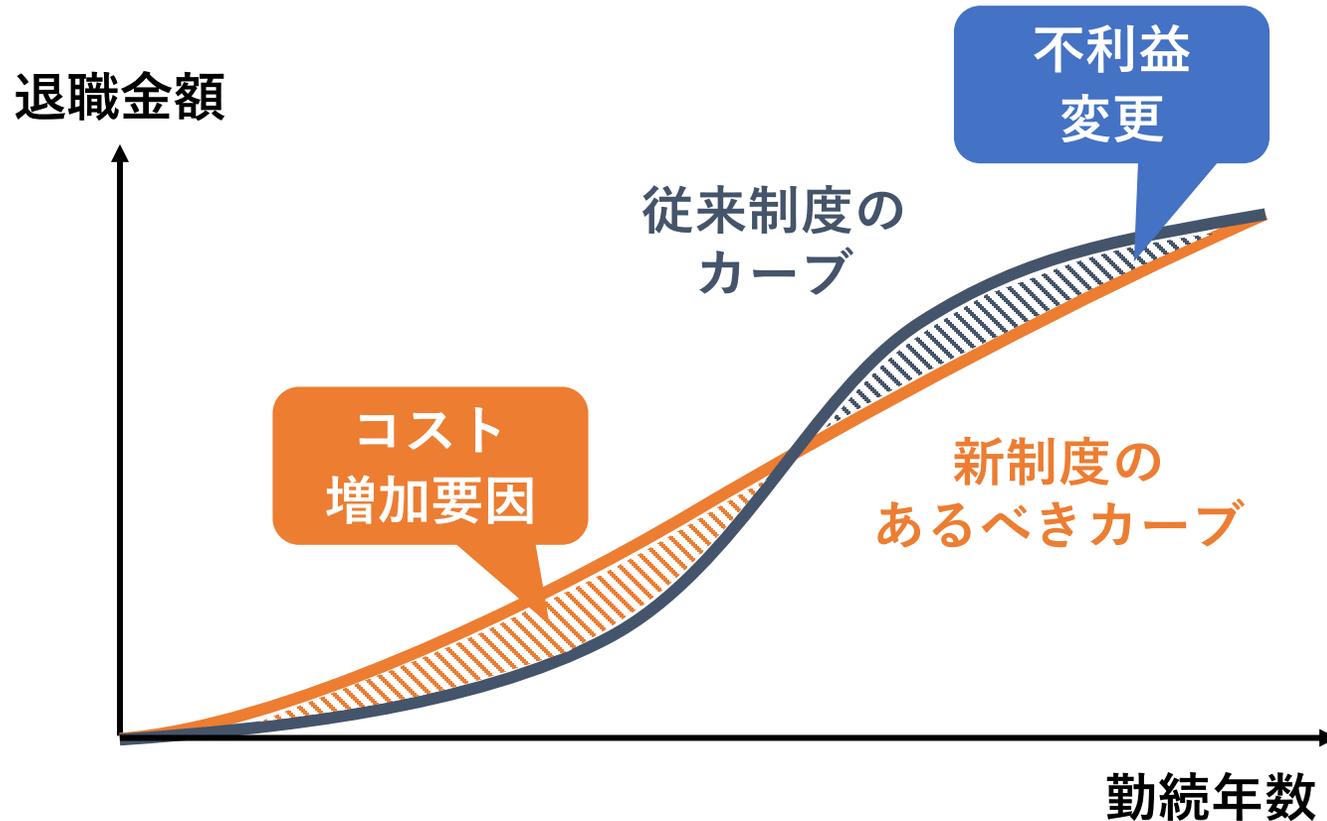
退職金の算定方法を変更したものの不利益変更やコストの増加を回避するため、いびつな設計になっている。

例：自己都合退職と会社都合（定年）退職の格差



- ✓ 定年前に自己都合で辞めるのは「裏切り」？
- ✓ 定年前の退職者に対して定年退職者を格段に優遇するのは合理的？
- ✓ 定年に限らず特定の時点まで退職金を大きく減らすのは「キャリア自律」に逆行

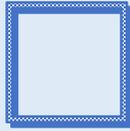
例：いびつな勤続ポイントの設定



■ 勤続ポイントでカーブを調整

勤続年数	勤続ポイント
～9年	5
10～12年	15
13～15年	25
16～25年	40
26～30年	20
31年～	5

- ✓ 制度改定の際、従前の給付カーブにとらわれすぎると説明のつかない設計に
- ✓ 人材の多様化を進めるうえで障害になることも



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？

「退職金で人材の確保・定着を図りたい」

→ 実際に採用や離職の抑制につながっていますか？
そもそも退職金について説明していますか？

「DCで老後に向けた社員の資産形成を支援したい」

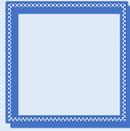
→ 実際に制度は活用されていますか？
活用方法は社員に伝わっていますか？

退職金制度の有効性や持続可能性を確認する

退職金制度の目的と機能

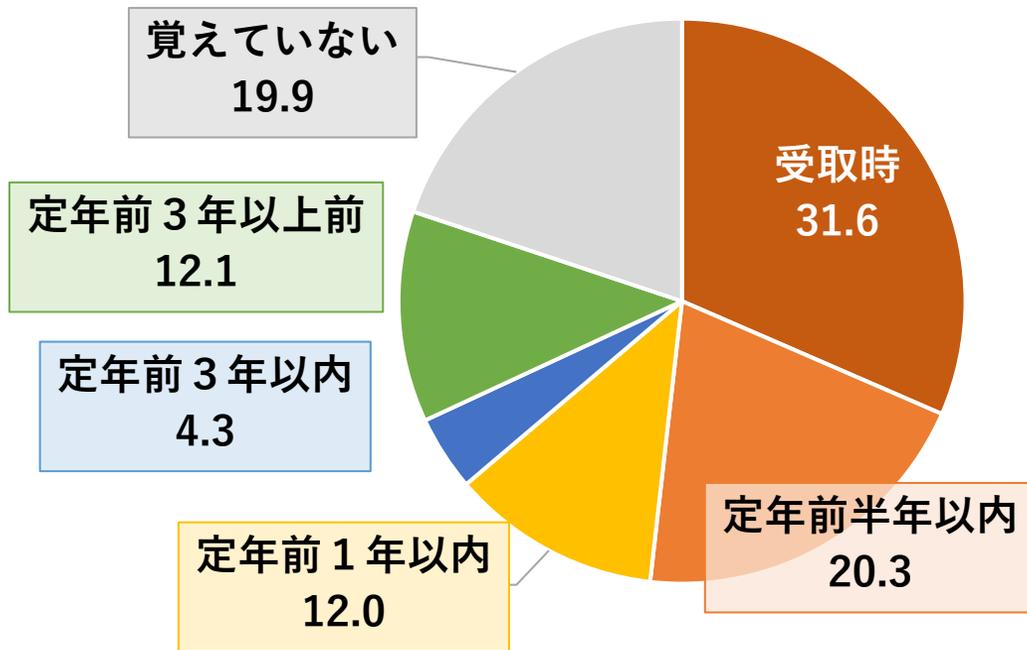
社員コミュニケーション

退職金制度の持続可能性

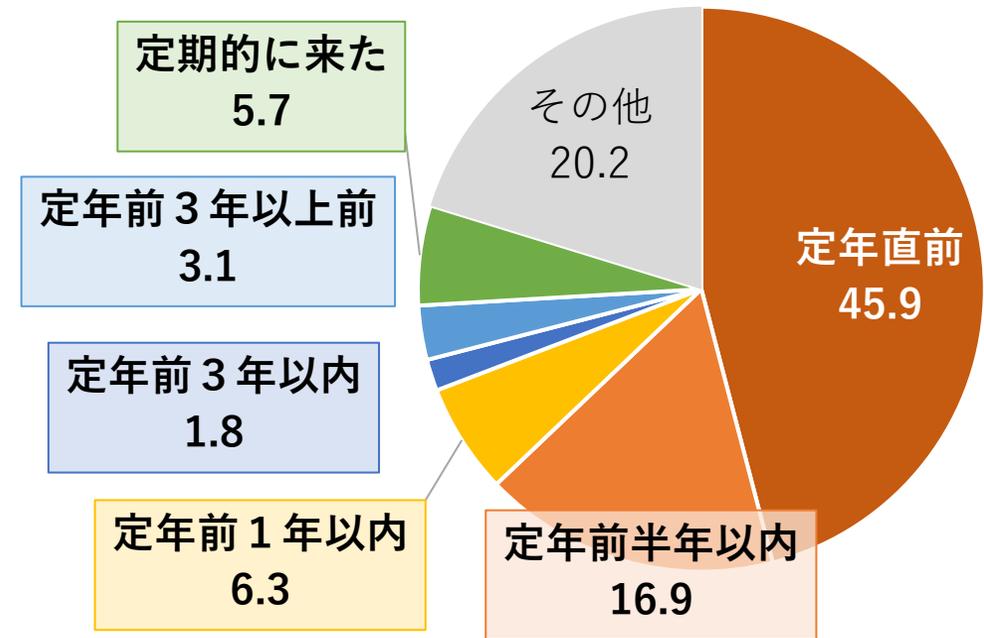


社員は退職金制度の仕組みや自分の支給額を把握していますか？

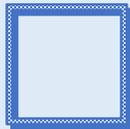
【退職金の金額を把握した時期 (%)】



【会社からの通知 (%)】

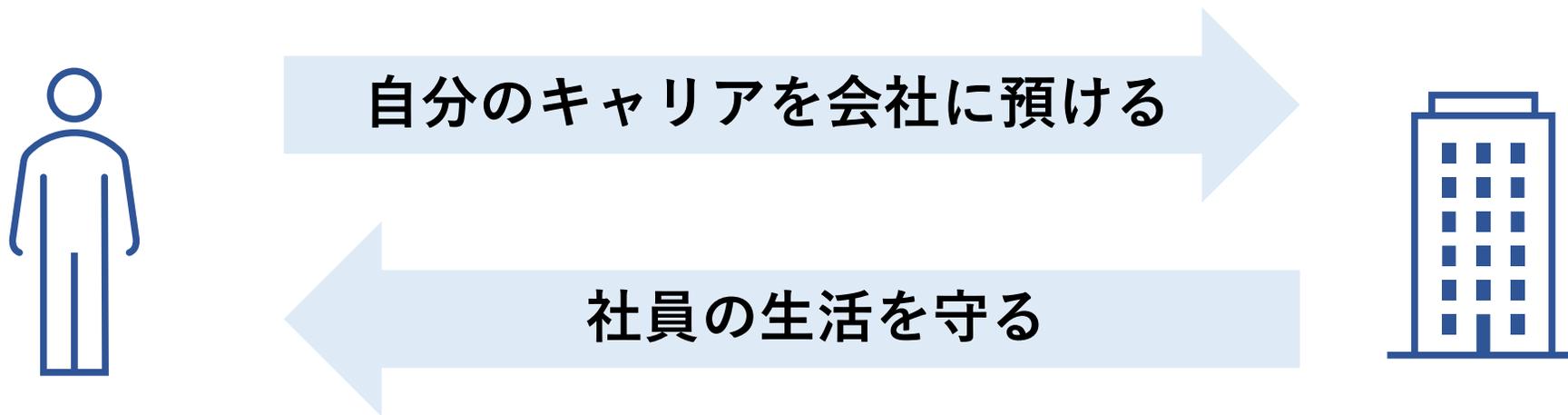


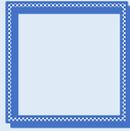
(出所) フィデリティ退職・投資教育研究所、高齢者の金融リテラシー調査 (2018年12月実施)



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？

【個人と企業の関係の変化】





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？

【個人と企業の関係の変化】

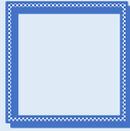


自己実現を図りながら貢献する

機会の提供と支援



自律的なキャリア選択には経済的な裏付けが必要



社員が退職金に期待していることを把握していますか？

【退職金制度に込めたメッセージ】

生涯現役で会社に貢献してほしい

60歳定年を機に役割の転換を図りたい

ライフステージに合わせて柔軟に活用してほしい

次のキャリアへのステップに活用してほしい

【社員の受け止め】

実際の社員の
行動はどうか？

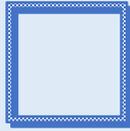


退職金制度の有効性や持続可能性を確認する

退職金制度の目的と機能

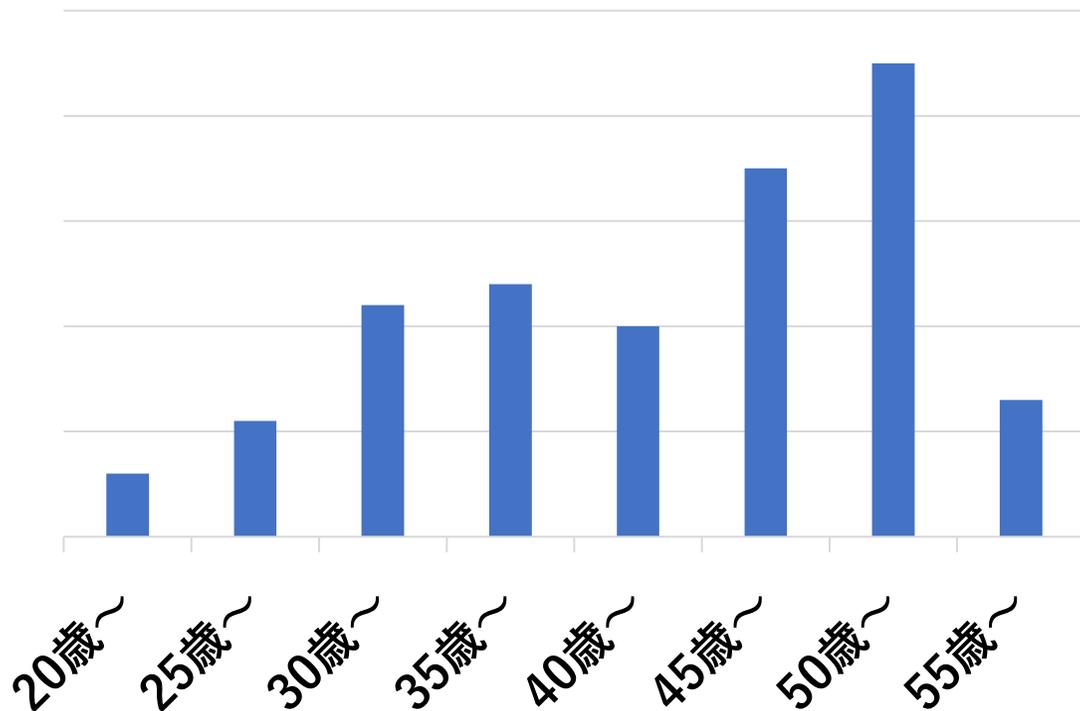
社員コミュニケーション

退職金制度の持続可能性

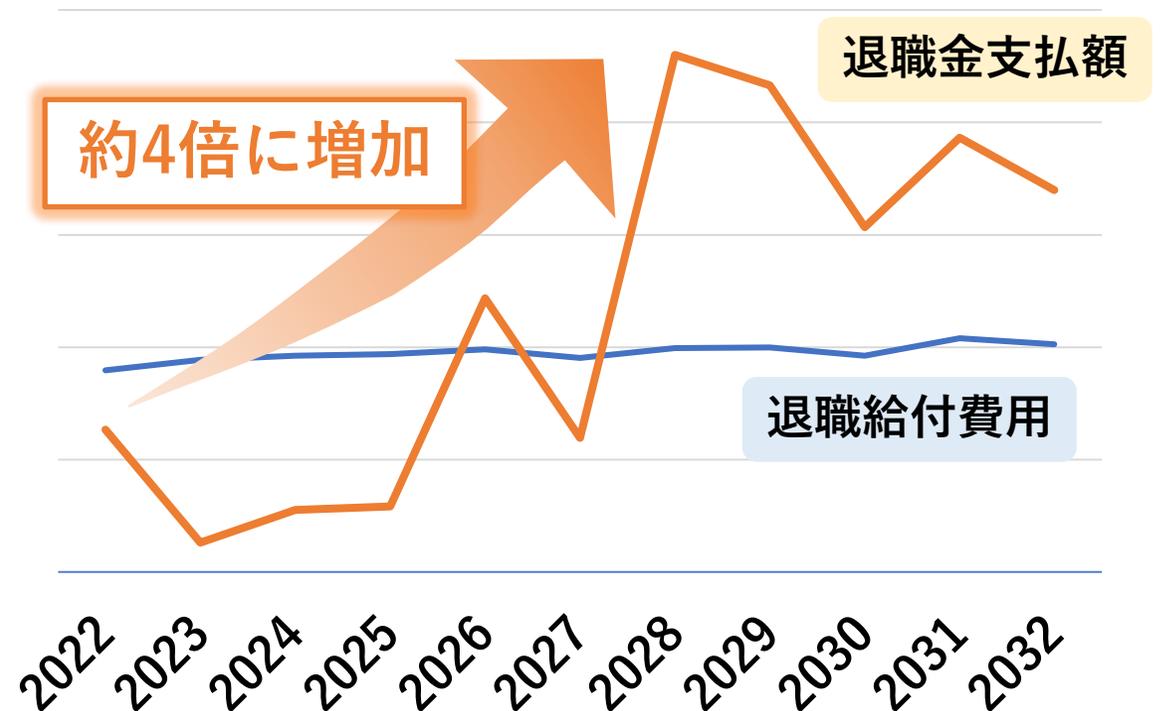


将来、退職者が増えても支払いに問題はない ですか？

【A社の年齢別人員構成】



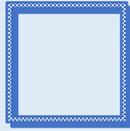
【今後10年間の退職金支払額】



退職金にかかる資金計画の立てやすさ

退職給付会計上の分類	退職給付制度	
<p>高</p> <p>確定拠出型 引当（負債）計上なし 【費用＝支払】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 企業型DC ➤ 中退共、特退共 ➤ 総合型DB ➤ リスク分担型企业年金 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 状況によっては「確定給付型」に分類 ✓ 総合型DBは掛金の追加負担の可能性あり
<p>低</p> <p>確定給付型 引当（負債）計上あり 【費用≠支払】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DB（総合型等を除く） ➤ 退職一時金（社内準備） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 平準的に積立可能だが、運用損益等により追加負担の可能性あり ✓ 社内で計画的な資金準備が必要

DC：確定拠出年金、中退共：中小企業退職金共済、特退共：特定退職金共済、DB：確定給付企業年金



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？

【参考】 常用従業員1人あたりの人件費構成

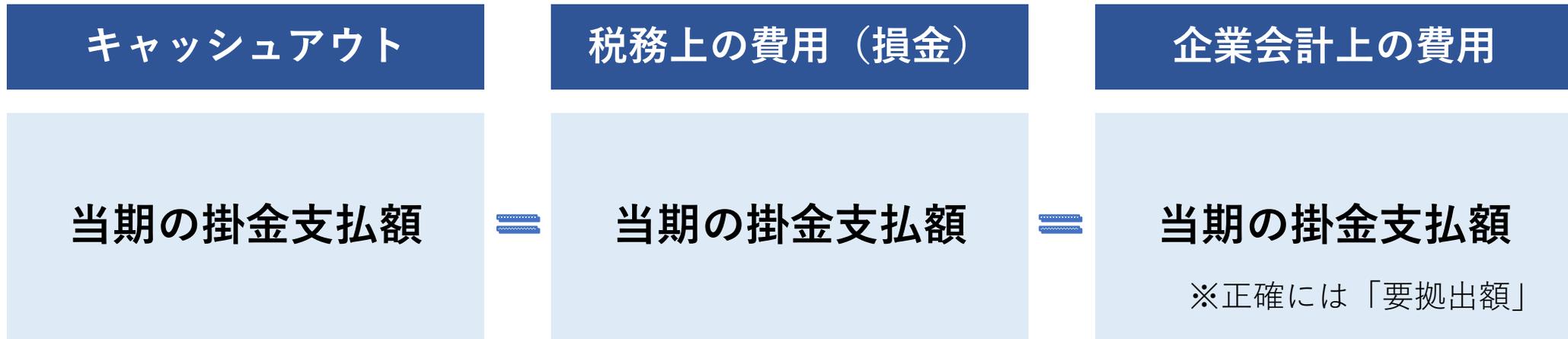
金額単位：円

項目	金額（1月あたり）	年額換算	構成比
現金給与総額	547,336	6,568,032	76.9%
法定福利費	84,392	1,012,704	11.9%
法定外福利費	24,125	289,500	3.4%
通勤手当、通勤費	8,669	104,028	1.2%
退職金	47,354	568,248	6.7%
合計	711,876	8,542,512	100.0%

- ✓ 退職金支払額とは異なる
- ✓ 金額、構成比は妥当か？

（出所）日本経団連「2019年度福利厚生費調査結果の概要」をもとに作成

退職金にかかる費用の算出基準（確定拠出型）



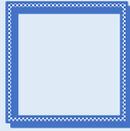
➤ 確定拠出型（扱い）：企業型DC、中退共、特退共、総合型DB、リスク分担型企业年金

※上記以外（総合型以外のDB、社内準備の退職一時金）は確定給付型

退職金にかかる費用の算出基準（確定給付型）

	算出基準	負債（引当金）の計上	
大 ↑ 人員変動等による費用のブレ ↓ 小	税務 キャッシュアウト	なし	✓ 退職金の支払いが急増すると費用も増大
	退職給付会計基準 【簡便法】	自己都合要支給額 ※他の算出方法もあり。年金資産がある場合は差額を負債計上。	✓ 自己都合退職金額の増加や実際の支払額との差額により費用も増大 ✓ 年金資産の運用損益が当期費用にダイレクトに影響
	退職給付会計基準 【原則法】	将来の退職給付見込額のうち過去期間に対応する金額 ※数理計算により算出。年金資産がある場合は差額を負債計上。	✓ 費用の平準化、平滑化が可能 （但し数理計算や複雑な会計処理が必要となる）

➤ 退職給付会計基準で簡便法が適用されるのは原則として従業員数300人未満の企業。



**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？**

問題となった事例

ポイント制の退職金を管理していたエクセルシートを前任から引き継いだが、使い方を誤り計算も間違っていた。

DB基金の業務を後任に引き継ぐ必要があるが、適任がいらない（現役社員には他の業務に当たらせたい）。

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？

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？

持続可能性

- 将来退職者が増えても支払いに問題はないですか？
- 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？
- 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？

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

