

シリーズ「退職金の新常識をアップデート」



第3回

退職金の見直し方を教えます！
年金制度特有の課題も対応します。

シリーズ「退職金の新常識をアップデート」

第1回 なぜ今、退職金の新設や見直しが増えているのか

第2回 退職金の健康診断 御社の制度は持続可能ですか？

第3回 退職金の見直し方教えます！

前回の振り返り

【退職金の健康診断～制度の有効性や持続可能性をチェック】

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？

退職金制度の見直し・新設の進め方

プロジェクト体制と検討スケジュール

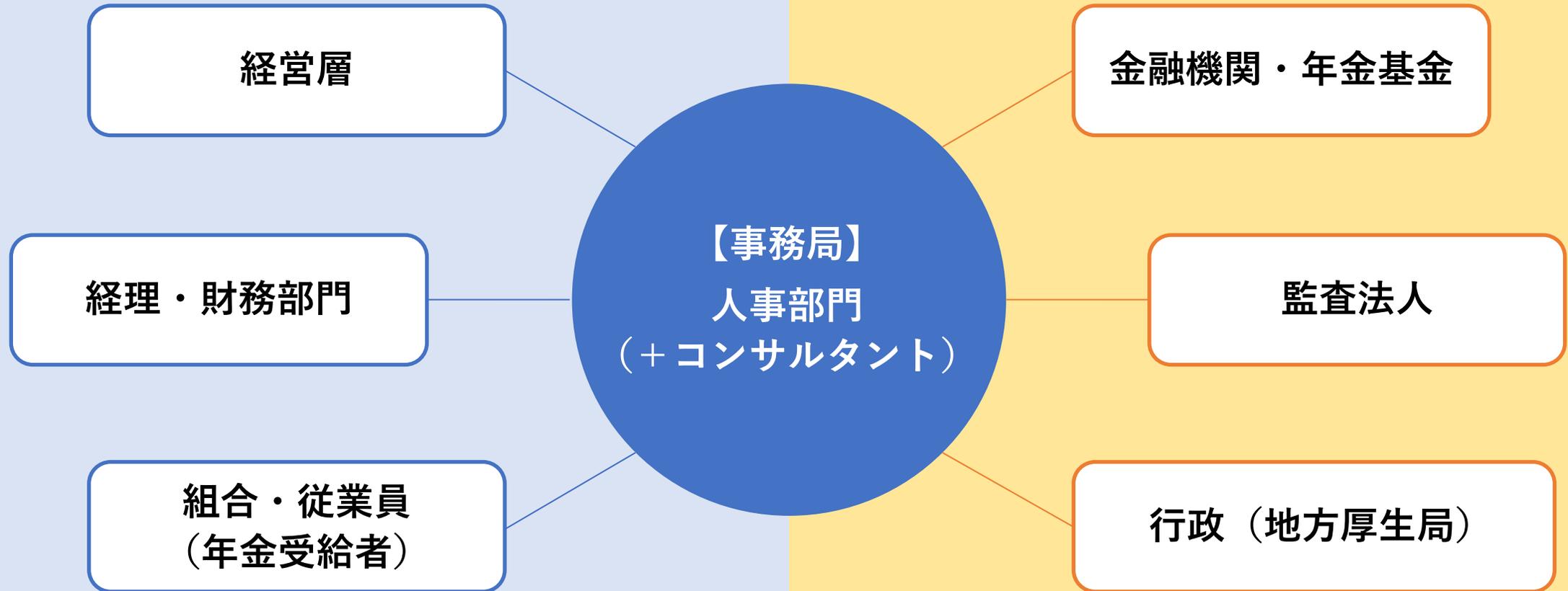
制度設計の主要論点

年金制度特有の課題

プロジェクトの主な関係者

【社内の関係者】

【社外の関係者】



検討開始から新制度開始までのスケジュール例

■ 企業年金制度の実施や見直しを伴う場合

検討・実施項目	新制度開始までの月数												
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
現状分析	■												
方針策定		■	■										
基本設計				■	■								
詳細設計						■	■						
経営の意思決定								■					
従業員説明									■				
労使合意・規約申請										■			
規約の行政審査											■	■	
新制度開始													■

プロジェクトをスムーズに進めるためには適切なタイミングで社内外の関係者と情報連携しておくことが重要

各フェーズでの主な検討項目

方針策定

- 採用から退職後までの社員のキャリアに対する考え方
- 退職金制度に持たせたい機能、役割
- 持続可能性を確保するための前提条件

基本設計

- 給付や掛金（毎期の積立額）の水準
- 給付や掛金額の算定方式、算定要素
- 退職給付制度の選択・構成

詳細設計

- 企業年金のプラン選定や給付内容等の詳細設定
- 現行制度からの移行方法（不利益変更のチェック）
- 移行に伴う財務面への影響分析（持続可能性のチェック）

算定方式が先か、制度構成が先か

A) 算定方式が先

① 退職金全体について支給条件や算定方式を決定



② 各退職給付制度の特徴や条件を踏まえて構成と①の配分を決定

B) 制度構成が先

① 採用する退職給付制度や構成を先に決定



② 各退職給付制度の特徴や条件の下で支給条件や算定方式を決定

どちらを先に検討するか、
企業規模や制度改定の目的・背景を踏まえて進め方を決定

退職金制度の見直し・新設の進め方

プロジェクト体制と検討スケジュール

制度設計の主要論点

年金制度特有の課題

退職金制度に持たせたい機能・役割

機能・役割（例）	検討のポイント（例）	制度設計への反映（例）
将来に不安を持つことなく長く貢献してほしい	「長く」とは具体的に何年（何歳）までか？	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 勤続・貢献要素の組入れ ➤ 退職事由別の支給条件
社員の自律的なキャリア形成を支援したい	どの層に対してか？ 転進支援も視野に入れるか？	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 前払いとの選択制の導入 ➤ 早期退職加算の導入
労働条件として見劣りしないようにしたい	採用応募者や在籍社員に対してどう提示したいか？	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 分かりやすさ、透明性の重視

- 採用から退職後までの社員のキャリアに照らして検討
- 退職金制度に持たせたくない機能・役割についてもまとめておく

給付・掛金の設定手順

A) 目標給付額が先

- ① 入社から退職までの昇給・昇格パターンを複数設定
- ② ①の各モデルに対して退職時の目標金額を設定
- ③ ②の目標金額から必要となる毎期の積上げ額を算定・確認

B) 毎期の積上げ額が先

- ① 年間報酬の一部として退職金に積み上げる金額を設定
- ② 入社から退職までの昇給・昇格パターンを複数設定
- ③ ②に①を当てはめて退職金額の推移を算定・確認

社員のキャリアが多様化し、自律が重視されるにつれて、
設定手順の考え方もAからBへと変わりつつある

2つの代表的な退職金算定方式

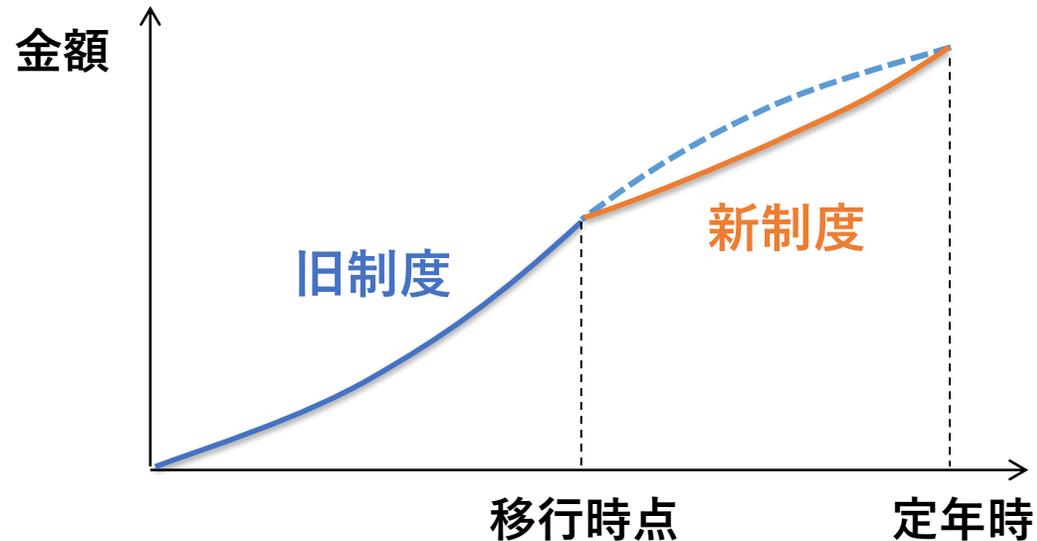
	最終給与比例	ポイント制
退職金の算定式 (例)	退職時の基本給 × 勤続年数・退職事由別支給率	等級ポイントの累積 × 単価 × 退職事由別係数
適合するケース (例)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 制度運営の手間をかけたくない ➤ 転進支援策として活用したい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 退職金の残高を明示したい ➤ 退職金としてのメッセージを明確にしたい
適合しないケース (例)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 役割・責任に応じた給与の変動がある ➤ 制度の柔軟性を確保しておきたい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ポイントの履歴管理に不安がある → 外部積立の活用 ➤ 等級制度等の運用に問題がある

退職給付制度の選択

主な退職給付制度	適合するケース（例）	適合しないケース（例）
退職一時金制度 （社内準備）	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 制約なく独自に設計したい （早期退職加算等） 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 計画的な積立により資金負担を平準化したい
企業型確定拠出年金 [DC] ※前払いとの選択制も可	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 多様なキャリアに対応できるようにしたい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 年齢にかかわらず退職時に支給したい
確定給付企業年金 [DB] （単独・連合型）	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 独自の退職金制度をそのまま外部積立にしたい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 資産運用リスクの管理やガバナンスに不安がある
確定給付企業年金 [DB] （総合型）	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 設計の自由度と運営の負担軽減を両立させたい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 資産運用リスク等は自社で統制したい
中小企業退職金共済 [中退共]	<ul style="list-style-type: none"> ➤ シンプルで運営負担の小さな制度にしたい 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 企業の成長と規模拡大を考えている

現行制度から新制度への接続

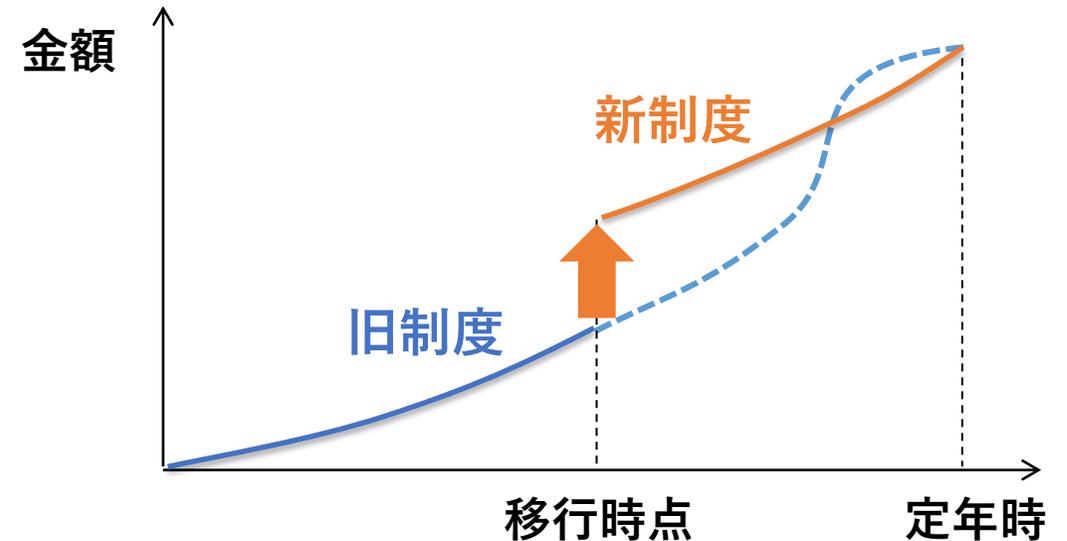
移行時点の金額を引き継ぐ方法



【既得権を確保】

将来の給付（掛金）水準が低下する場合は一定期間の経過措置を設けて対応

定年時の見込額を基準とする方法



【定年時の給付水準を維持】

給付カーブの違いによる将来の給付水準の格差を移行時点で調整

財務面の影響分析

制度移行（導入）に伴う一時的影響

会計上費用

- ✓ 制度移行（導入）前後で退職給付債務・引当金等がどう変わるか？
- ✓ 差額は一時に処理すべきか、一定期間で処理すべきか？

資金負担

- ✓ 制度移行（導入）に伴う追加の資金負担が発生するか？
- ✓ 一時に支払うべきか、一定期間かけて支払うべきか？

制度移行（導入）後の継続的影響

- ✓ 制度移行（導入）前後で退職給付費用がどう変わるか？
- ✓ 将来の人員構成の変化はどのような影響を及ぼすか？

- ✓ 制度移行（導入）前後で掛金や退職金の支払額がどう変わるか？
- ✓ 将来の人員構成の変化はどのような影響を及ぼすか？

退職金制度の見直し・新設の進め方

プロジェクト体制と検討スケジュール

制度設計の主要論点

年金制度特有の課題

ジワジワ進むDBからDCへの移行

その背景として…

キャリアの多様化や
自律の重視、企業再
編の増加

資産運用が個人にも
広がり、心理的ハー
ドルが低下

ガバナンス強化等
による制度運営負担の
増加

終身雇用を想定した
DBの優位性が低下

DCの運用に対する
抵抗感が薄れる

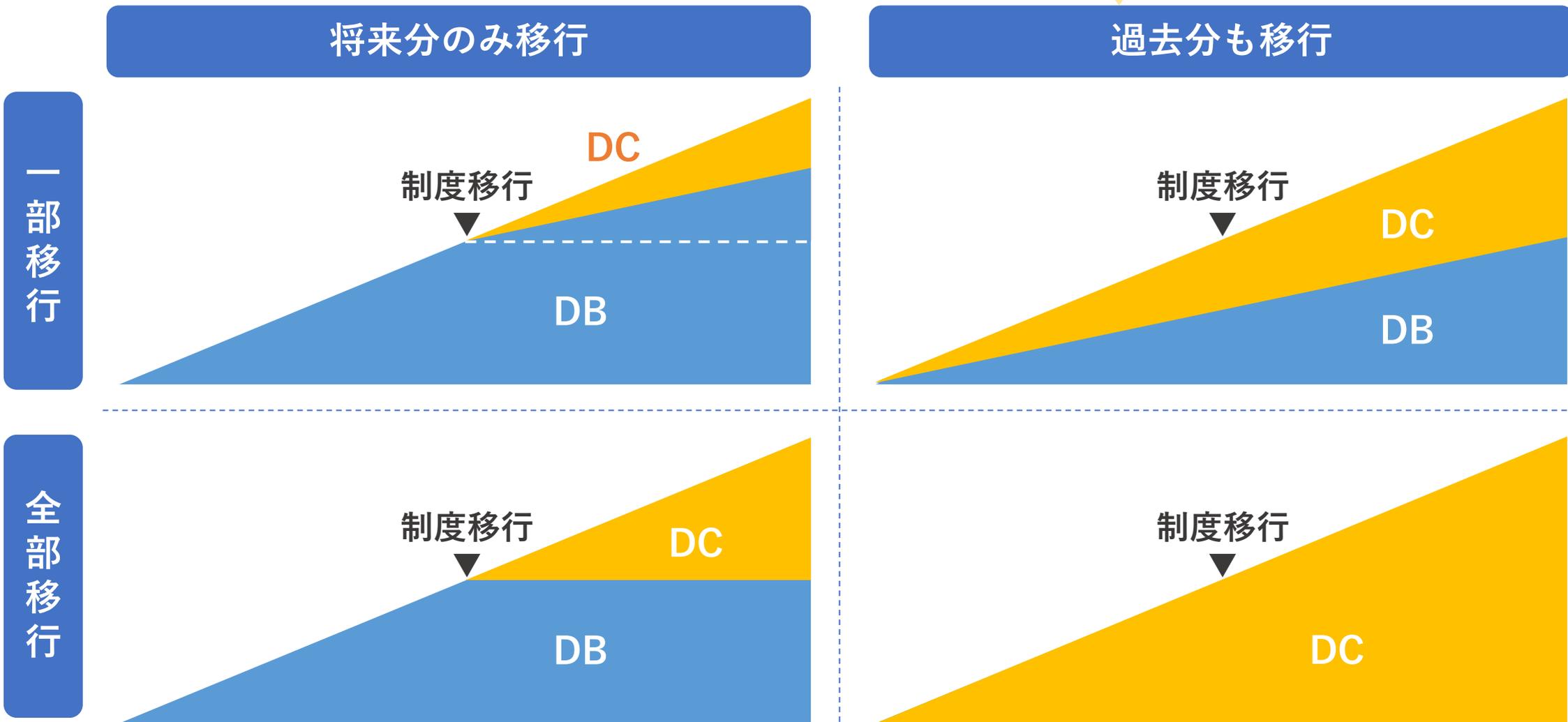
DB制度の継続
そのものが負担に



実行にはいくつものハードルを超えなければならない

DBからDCへの移行パターン

個人ごとの年金資産の移換を伴う



過去分も含めて全部移行する場合の課題

受給者の取り扱い

- 受給者をDBに残す（閉鎖型への移行）か否か
- 残さない（DB制度終了）場合は受給者への説明や資産の分配等の対応が必要

加入者ごとのDC移換額

- 法令上の基準額（**最低積立基準額**）をそのまま移換することで問題ないか
- 問題がある場合、どのように調整を行うか

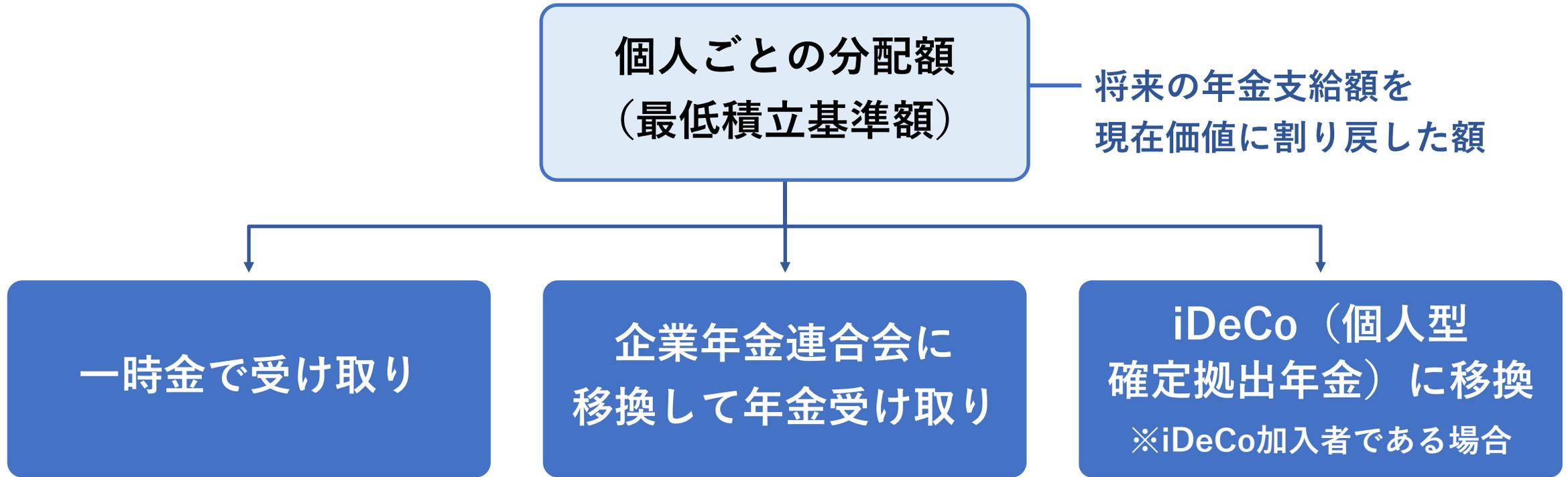
制度移行（終了）に伴う財務負担

- 制度移行（終了）に伴う会計上の特別損益の把握
- 制度移行（終了）に伴う積立不足の一括拋出の要否、金額の把握

スケジュール管理・関係者との調整

- 組合や従業員への説明・同意取得、受給者への説明 ※**制度終了に受給者の同意は不要**
- 金融機関（DB・DC）、地方厚生局、監査法人、企業年金連合会等との連携

DB制度終了時の受給者の選択肢



受給者には制度終了の経緯や理由に加えて、受け取りの選択肢や金額、
税制上の取り扱いなどについても説明する必要がある

退職金制度の見直し・新設の進め方

プロジェクト体制と 検討スケジュール

- 社内外の関係者の把握、連携
- 企業年金が絡む場合は1年程度の検討・準備期間を想定

制度設計の主要論点

- 求める機能や制約条件から算定方式・制度構成を選択
- 不利益変更や財務面の影響を考慮した移行方法の検討

年金制度特有の課題 (DBからDCへの移行)

- DB制度終了の場合は受給者への説明・資産の分配
- 従業員ごとのDC移換額の算定、調整

クミタテルのサービス

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

退職金・確定拠出年金

高年齢者雇用

投資・マネー教育

クミタテルの特徴

クミタテルでは単に制度を作るだけではなく、
「退職と向き合うと、人が残る」をテーマとして、
経営者・人事が社員に伝えたいメッセージを込め、
人事戦略や人員計画にマッチする退職金を提案します。

ご提案までの流れ

お問い合わせ



ヒアリング



ご提案

お問合せ

Webサイトまたはアンケートよりご相談ください

- ✓ **お問合せを頂いた後、営業担当者がメールや電話で詳細をお伺いします。**
- ✓ **課題が明確になっていなくても、優先順位が低いと思っても、ご相談に応じますのでお気軽にお問合せ下さい。**

こんなお問合せでも大丈夫です！

- ✓ 現状の人事制度や人員構成に課題を感じているが、「どこから手つけてよいかわからない」「他の業務が忙しくて検討に時間を割く余裕がない」
- ✓ 「コンサルティングの必要性を社内で理解してもらえない」



ヒアリング（無料）

コンサルタントが直接、お悩みを聞きます

- ✓ 営業担当へのご相談後、コンサルタントと直接面談する機会を設けます。
- ✓ 事前の資料や準備は不要です。お客様が感じられる課題やお悩みを率直にお話しくください。その場で解決に至るケースもございます。

ご提案

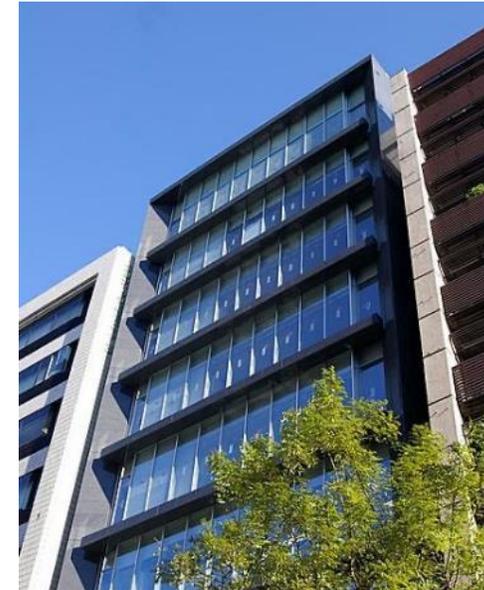
課題に向けた「ご提案書」を作成します

- ✓ 課題の明確化や制度改定の必要性が高まった場合、コンサルタントがお客様用にご提案書を作成します。
- ✓ 提案書ではヒアリング内容をもとに、課題、解決手段、解決までの道のり、必要なお支援等をまとめていますので、そのまま稟議書に添付頂けます。

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

