

## I. 制度移行事例（移行企業）

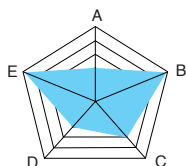
### 1. 確定給付企業年金移行事例1

#### 会社概要

- ・ 製造業 正社員：約40名
- ・ 平均年齢：約46歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 現場は、熟練した技術が必要な業務であり、比較的勤続年数が長い従業員が多い。平均年齢は高く50歳以上が全体の40%を占める

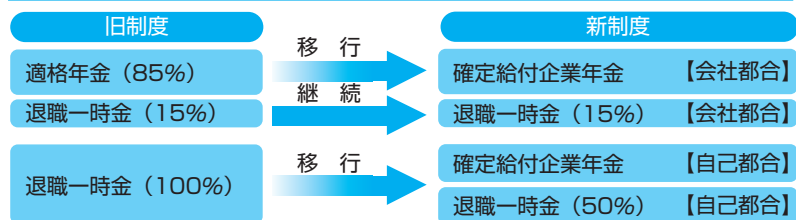
#### 制度改定の目的

- ・ 経験と熟練技術が不可欠な業務であり、従業員が定年まで安心して働ける退職金制度の創設



- A: 掛金負担が見通しがよい
- B: 会社の責任で用意すべき
- C: 制度のわかりやすさ
- D: 成果主義への変更
- E: 長期勤続に報いる

#### 移行パターン



#### 特徴的な点

- ・ 従業員に長く勤めてもらうために安心できる制度を設け、その結果、長期勤続した従業員に対して報いるという発想が制度のベース

#### 選択理由

- ・ 「退職金規程」に規定する給付額の算定方法は変更せず、従来どおり退職金は会社が用意すべきであるとの考え方に基づき確定給付企業年金を選択

#### 制度改定後の状況

- ・ 旧制度と同じ主旨の制度であり、退職金額にも変更がないことから、従業員には特に不満もなく、制度改定による影響はほとんどない

### 制度改定の目的と理由

適格年金の廃止が決定した後、会社としては適格年金の積立不足が大きくなる前に移行したいと考えていました。また、長期勤続者を優遇した従来の退職金規程の給付体系は維持したいという方針を打ち出したため、適格年金に代わる制度として確定給付企業年金を選択しました。

### 移行パターンの概要

旧制度では、退職一時金と定年退職時給付のみを移行した適格年金を採用していました。定年退職時の給付に占める割合は適格年金からが85%、退職一時金からが15%でしたが、自己都合退職（中途退職）の場合は全額一時金での支給となります。給付額が「退職時基本給×勤続年数に応じた支給率」で算定される最終給与比例方式ですが、基本給は55歳で昇給が止まり、支給率も勤続35年で頭打ちとなっていました。

新制度は、適格年金から移行した確定給付企業年金と退職一時金を併用しています。中途退職の場合でも積み立てた年金資産から一部支給されます。しかし、退職金規程に規定する給付額の算定方法には変更なく、給付額は旧制度と同水準となっています。

### 制度改定の進め方

従業員のために責任を持って退職金を用意する制度を継続することを基本方針に定め、経営トップが積極的に制度改定に関する情報収集等に動きました。従来の退職金額の算定方法を変更せずに済む、適格年金に代わる制度としては確定給付企業年金が最適だと判断して、移行する制度を決定しました。その後は新制度を委託する金融機関に改定の主旨どおりの制度設計を依頼し、改定作業を進めています。

従前と同様の制度であり、給付水準にも変更はないため、従業員からは改定に対する異議は出ていません。

### 移行した制度の内容

#### （資産移換）

適格年金には約25%の積立不足がありましたが、そのまま確定給付企業年金へ移行しています。積立不足分については、確定給付企業年金で償却します。

### (掛金設計)

確定給付企業年金の掛金についても、旧制度の適格年金と同様の設計となっていますが、掛金額は適格年金の約2.5倍になりました。その主な要因は、予定利率を適格年金での年5.5%から年1.5%に引き下げていることです。予定利率については、今後の状況次第で見直しも予定しています。

### (問題点とその解決)

旧制度に比べて毎月の掛金額が大幅に増えることが問題となりました。予定利率を引き下げたことが主な要因ですが、適格年金では支給されなかった中途退職時の給付について、確定給付企業年金では制度で積み立てた資産からも支給されることになったことも影響しています。解決策としては、過去勤務債務の償却期間を長めに設定して、負担可能な範囲内に掛金を抑える方法を採用しました。

### (特徴・工夫した点)

当社の業務は経験とスキルアップが非常に重要であり、熟練した人材を必要とします。そのため、長期勤続を促し、優遇する制度が適していると考えました。それには旧制度における退職給付の考え方や給付体系が最も相応しいと判断し、従来の退職金規程は運営する企業年金制度以外の項目は変更しない改定を目指したことが、大きな特徴だと考えます。

### (コスト変化)

年金制度への掛金は旧制度の約2.5倍になりましたが、旧制度では全額会社からの支給であった中途退職者に確定給付企業年金からも支給されるため、中途退職者が出た際の内部留保資金の支出が抑えられます。中途退職者は、ほとんど勤続5年から10年と短いですが、一度にまとまった資金の流出が抑えられることは財務面の安定につながります。なお、委託先金融機関に支払う事務手数料は、適格年金とほとんど変わりません。

### (その他の制度について)

適格年金の委託先金融機関等から中退共と生命保険商品を併用する制度への移行提案があり、検討しました。しかし、中退共では旧制度の給付額算定方式を維持しにくいと判断したことから、「適格年金が確定給付企業年金に代

わっただけ」の改定のほうが、従業員にもわかりやすく制度改定を受け入れやすいと考えて、採用しませんでした。

#### 移行した制度に対する評価と課題

新制度に対して従業員からは異議もなく、適切な制度移行が実現できたとの認識です。基本的には旧制度と同じ内容を維持することにしたことで、従業員も不安を持たなかったためです。

今後の課題としては、年金受給選択者が増えた場合の対応があります。定年退職以外の場合でも年金が選択できる制度であるため、旧制度ではほとんどいなかった年金受給選択者が増える可能性も否定できません。

#### 退職給付制度への見解

就業規則を変更して退職給付制度を廃止しない限り、退職金として必要な資金はいつか必ず出すことになります。確定給付企業年金を選択したもう一つの理由は、この根本的なところにあります。会社にとって年金資産の運用リスクがない確定拠出年金や前払い退職金は一見有利に思えますが、長い目で見れば大差はないと考えます。そうであるならば、従業員が余計な不安や心配を抱えることなく業務に集中できる制度が重要だとの認識です。

#### 導入検討企業へのアドバイス

会社の負担減という視点ばかりではなく、自社の業種や就業実態に合わせた制度選択や設計を心掛けるべきでしょう。

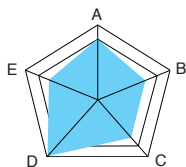
## 2. 確定給付企業年金移行事例2

### 会社概要

- ・ 小売業 正社員：約160名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 中途入社者が多いが、定年まで勤務する者が多い

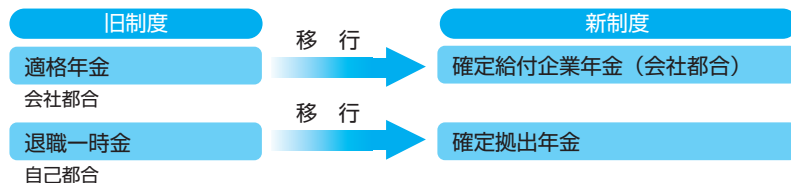
### 制度改定の目的

- ・ 市場の動向、運用状況に影響されない制度の構築



- A: 掛金負担が見通しがよい
- B: 会社の責任で用意すべき
- C: 制度のわかりやすさ
- D: 成果主義への変更
- E: 長期勤続に報いる

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 確定給付企業年金にキャッシュバランスプランを採用し、金融情勢の変化に、ある程度対応可能な設計への変更
- ・ 新旧制度の相違点が小さい移行先制度、給付設計選択による、制度改定の円滑化

### 選択理由

- ・ 旧制度と新制度の給付体系について極力変更を避け、制度改定に対する従業員の同意を得やすく配慮した結果、確定給付企業年金を選択
- ・ 財務面への対策から、確定給付企業年金はキャッシュバランスプランでの給付設計とし、制度の一部に確定拠出年金を採用

### 制度改定後の状況

- ・ 改定実施前は確定拠出年金での資産運用に対する強い不安が従業員にみられたが、実際に導入した後は「想像していたよりもよい制度である」との認識が広がり、積極的な運用を行っている

### 制度改定の目的と理由

資産運用リスクが小さい制度の導入と、それに合わせて給付体系を年功型から、会社への貢献度反映型に改定することが目的でした。前者は親会社からの要請があり、後者は人事制度の見直しに向けて「退職金も給与の一部である」との方針が出ていたこと、組合からも要望があったことなどが理由でした。

### 移行パターンの概要

旧制度では、自己都合退職には退職一時金、定年退職（会社都合退職）には適格年金から退職金を支給していました。給付額が、退職時給与に勤続年数に応じた支給率を乗じて算定される年功的な制度でした。

新制度では、キャッシュバランスプランを採用した確定給付企業年金と確定拠出年金を併用しています。キャッシュバランスプランの拠出付与額と確定拠出年金の掛金額は、職務等級に応じて設定したポイント制により設計しています。

### 制度改定の進め方

社内に8名の検討チームを立ち上げ、経営側主導で進めていきましたが、組合執行部には常に少しずつ情報提供をしていました。改定に対する基本的な考え方の検討や採用する制度の決定を経て、新制度を委託する金融機関のサポートを得ながら事務的な作業に入りました。検討開始から制度改定までは2年数ヶ月を要しています。

### 移行した制度の内容

#### （資産移換）

旧制度の適格年金は積立不足の償却率を高く設定していたため積立水準は約85%あり、その資産の約90%を確定給付企業年金に移換、残りを確定拠出年金に移換しています。また、移行時に保障した金額に対する不足分については、4年分割で確定拠出年金に拠出します。

#### （掛金設計）

モデル退職金としては旧制度と同水準になるように設計しています。職務

等級に応じて毎年ポイントを付与し、そのうち約80%をキャッシュバランスプランの拠出付与額分として、残りの約20%を確定拠出年金の掛金分として配分します。

キャッシュバランスプランの指標は、「10年国債の過去5年平均かつ下限1.5%、上限3.5%」とし、利息付与率は毎年見直します。平均して2.5%の利息付与率を確保できれば、旧制度と同水準となるよう設計しています。年金の給付利率は2.0%～4.0%の範囲で数年毎の見直しとしました。また、掛金計算利率は年3.5%です。

### (問題点とその解決)

新たに二つの制度を導入することとなったため、旧制度からの移行手続きの事務が多く発生し、その煩雑さに苦労しましたが、委託先金融機関のサポート等で解決を図りました。

また、当初は自己責任での資産運用となる確定拠出年金の導入には、従業員の間に不安がありました。しかし組合で、検討チームからの情報の他に独自に収集した他社の動向や世間の動きなどから制度改定に協力的な体制を整え、従業員に説明を行うなどした結果、従業員の理解を得ることができました。

### (特徴・工夫した点)

旧制度と同様に、確定給付型の制度を中心とした設計としたことで、制度改定に対する従業員の理解を得るよう配慮し、スムーズな制度改定の実現を目指しました。また、改定時に55歳以上の従業員については、旧制度の規程を適用する経過措置期間を設けたことも、従業員の理解を得ることに寄与したと考えます。

### (コスト変化)

旧制度では、適格年金の積立不足の償却率を高め設定していたこともあり、新制度への移行による掛金の負担額は30%弱の減少となりました。

### (その他の制度について)

旧制度と新制度の給付体系にあまり変更がない制度として確定給付企業年金をベースとして選択を行っています。

### 移行した制度に対する評価と課題

確定給付企業年金にキャッシュバランスプランを採用し、確定拠出年金も併用したことで、ある程度掛金の見通しが立て易くなり、財務の安定化のメリットを感じています。

また、職務等級に応じたポイント制を採用し、年功的な制度から成果や貢献度を反映した累積型の制度に移行することができたことで、従業員に対するインセンティブ効果が期待できると思います。

導入後に発生した問題は特にありません。確定拠出年金についても、従業員の資産運用は予想以上に積極的です。

### 退職給付制度への見解

人事制度の見直しの基本方針として、退職給付も給与であり、それを後払いにしているだけである、という考えを打ち出しています。そうであれば、成果や会社への貢献度に基づく配分をする制度の構築が不可欠だと考えます。

### 導入検討企業へのアドバイス

制度改定によって、会社が何をしたいのかとの目的を明確化することが必要だと考えます。そして、その会社が置かれている状況から、改定に対する許容範囲を十分認識したうえで実施していきべきだと思います。



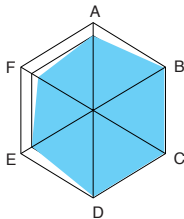
### 3. 確定拠出年金移行事例1

#### 会社概要

- ・ サービス業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約30歳 平均勤続年数：約6年
- ・ 現場従業員は3年程度で離職する者も多いので、ポータビリティのある制度を模索

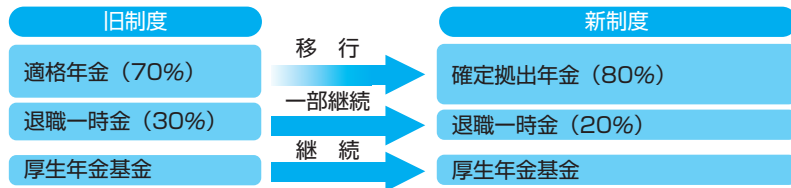
#### 制度改定の目的

- ・ 退職給付債務に係る費用負担の解消
- ・ 成果配分型の人事制度と合わせた退職給付制度を構築



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

#### 移行パターン



#### 特徴的な点

- ・ 年功型の退職給付制度から、就任している役職に応じた給与を反映する掛金の確定拠出年金を採用し、成果型の制度へ移行

#### 選択理由

- ・ 退職給付債務の計上が必要で、財務面の安定化が可能
- ・ 関係会社が既に導入済みであり、人事交流時の退職給付制度の継続性に配慮

#### 制度改定後の状況

- ・ 退職給付制度に関する意識がなかった従業員にも、少しずつ意識が芽生え、会社としても制度実施の意義を感じている
- ・ 従業員が、毎月確実に自分の持分が増えているという安心感を持つようになった

### 制度改定の目的と理由

数年前に就業規則等の見直しを含めた人事制度改定の作業をスタートさせました。年功型の退職給付制度もこの機会に成果反映型の新たな制度とすることになりました。また、親会社がすでに確定拠出年金を導入していたため、将来の人事交流も考慮しての決定です。

適格年金の積立不足の額は現時点ではそれほどでもありませんが、ここ数年の加入者の増加が責任準備金に反映され、財政再計算後の掛金が上昇することは確実でした。一方、退職給与引当金が廃止され、退職一時金の引き当て手段がなくなり、この対策が急務でした。退職給付債務に係る費用負担の解消が可能で新たに導入する人事制度の基本方針である成果反映型の制度とするには、確定拠出年金が最適と判断しました。

### 移行パターンの概要

旧制度は退職給付制度の内枠に適格年金（70%）と退職一時金（30%）があり、外枠に厚生年金基金（総合型）がありました。厚生年金基金（総合型）については脱退も検討しましたが、脱退に係る拠出金が高額となるため、加入を継続しています。

新制度では、適格年金と退職一時金の一部を確定拠出年金へ移行し、残りの退職一時金は旧制度と変更せずに存続させています。確定拠出年金の掛金は役職によって異なる「役職給」を大きく反映させて、年功型から成果反映型へ制度を修正しました。退職一時金は旧制度の年功型で一部を残すことで、60歳前に退職する従業員にも一時金を支給できる制度としました。

### 制度改定の進め方

確定拠出年金の導入を決定してすぐに、運営管理機関を決定し、掛金の試算を依頼しました。適格年金で支給していたモデル退職金の給付水準を変更させず、掛金予算を算出しました。

従業員教育も運営管理機関に依頼して本社と支店でセミナーを実施しています。セミナーの実施できない遠隔地の支店はCDやビデオで対応しましたが、確定拠出年金導入に関する反対意見はありませんでした。ただ、適格年金での年金資産が要支給額より少なかったため、退職金の減額と混同されることがあり、これについては会社の担当者が従業員に説明し、同意を得ました。

## 移行した制度の内容

### (資産移換)

適格年金の積立不足は一括償却し、解約に伴う資産の分配金を確定拠出年金へ移換しました。分配金は現金での受け取りを可能とする選択肢も設けましたが、90%以上の従業員が確定拠出年金への移換を選択しました。また、確定拠出年金へ移換する資産のうち適格年金からの分配金で充当できない部分については、退職一時金から4年分割で移換していきます。

### (掛金設計)

確定拠出年金の掛金は、役職に応じて支給する役職給を大きく反映する設計としました。上の役職に就けば旧制度より多くの退職金を受け取ることも可能となっています。年功型から成果反映型への転換を図りました。

### (問題点とその解決)

確定拠出年金に移換する適格年金からの分配金が、移行時に保障することとした要支給額より少なかったため、退職金の減額変更だとの誤解が一部ありましたが、担当者の説明により理解してもらいました。

### (特徴・工夫した点)

確定拠出年金は原則中途退職時に受給ができないため、旧制度の退職一時金は一部残すこととしました。これにより、60歳前の退職時にも退職金の一部を支給することができます。また、退職一時金は年功型の支給体系でもあり、制度改定全体に対する従業員の抵抗感を和らげることになったと考えています。確定拠出年金部分は老後資金として必ず残りますので、老後生活の保障という面ではむしろ効果的な制度になるのではないのでしょうか。

### (コスト変化)

掛金の見通しが立て易い確定拠出年金は会社の財務面から見れば、ありがたいことです。ただ、適格年金の過去勤務債務の一括償却と今後の4年分割拠出で、短期的には退職金支払コストは上昇しています。会社としては制度移行時の必要経費と認識しています。

### （その他の制度について）

関係会社が既に確定拠出年金を導入しており、基本的には確定拠出年金への移行を中心に検討しました。

確定給付企業年金や前払い退職金も検討しましたが、前者は会社の資産運用リスクを回避できないこと、後者は社会保険料の負担増などから、採用には至りませんでした。

### 移行した制度に対する評価と課題

今回の改定では、成果反映型制度を作るため、退職金額が就任した役職により異なる設計としました。役職に就かない従業員は、旧制度の退職金額より少なくなりますが、逆により上の役職に就けば旧制度の退職金額よりも多く受け取ることが可能となります。このことが従業員のモチベーションアップに繋がればと期待しています。

今後の課題は、ライフプランを含めた従業員への投資教育です。今後、費用を含めて検討することになるでしょう。

### 退職給付制度への見解

これからは退職金といえども成果配分の要素を持つべきだと考えます。また、老後生活の重要な原資となるからこそ、従業員一人ひとりが各自のライフプランを検討して自己責任で準備していくべきでしょう。

### 導入検討企業へのアドバイス

特に確定拠出年金に移行する場合は、制度設計段階や従業員へ説明を行う際には、旧制度との比較からの検討や説明はやめて、全く別の考え方に基づく制度であるとの認識を持って行うべきでしょう。

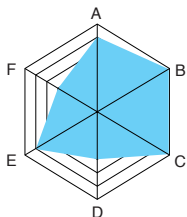
## 4. 確定拠出年金移行事例2

### 会社概要

- ・ 製造・販売業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約38歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 機械生産のため熟練工は少なく、短期勤続者を視野に入れた施策を重視

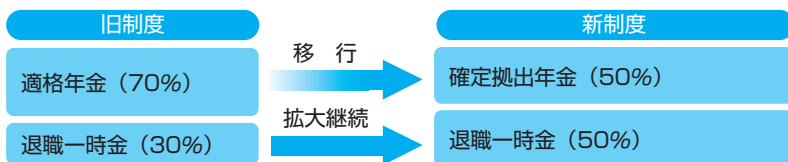
### 制度改定の目的

- ・ 適格年金の積立不足解消
- ・ 掛金負担を固定化し、安定して継続できる制度への変更



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 確定拠出年金と退職一時金の併用 (50%対50%) により総退職金額のイメージが容易に把握

### 選択理由

- ・ 年金資産の積立不足の解消という財務的問題が最優先課題
- ・ 費用負担の安定化

### 制度改定後の状況

- ・ 退職給付における費用負担の把握が容易になった
- ・ 資産運用の話が会社内で話されるようになり、社内の雰囲気の変化が感じられる

### 制度改定の目的と理由

運用の低迷により適格年金の積立不足が大きくなったことから、次回財政再計算後の掛金が急増見込みでした。そのため、その対策を急ぐ必要がありました。

その対応策として、退職給付債務の認識が不要であり、積立不足償却の費用負担がなくなる確定拠出年金へ移行することにしました。また、適格年金の廃止という背景も制度改定を急がせた理由といえます。

確定拠出年金では従業員自らが退職金づくりに責任を持つことから公的年金の状況を踏まえて自立意識の育成が期待できます。成果を反映した掛金であり、それがモチベーションアップに繋がればと考えました。

### 移行パターンの概要

旧制度は適格年金と退職一時金で両者の割合は70%対30%でした。支給額は職能給×勤続年数で算出します。賃金の基本給は職能給と加算給（業績比例給）で構成し、適格年金からの支給額の算定はこの職能給がベースです。

新制度は適格年金を確定拠出年金へ移行、退職一時金は存続させ、両者の割合を50%対50%に修正しました。確定拠出年金は選択制を採用せず、全員を加入対象としています。

### 制度改定の進め方

確定拠出年金が施行した当初から担当者レベルでの情報入手を開始しています。制度の情報がある程度集まった段階で担当者から経営者に対し、その制度内容と意義を説明し、その後制度導入に向けて本格的に動き始めたのは、制度開始の約1年前です。検討は担当者のみで進めており、検討チーム等は作っていません。

運営管理機関は適格年金受託会社等の中から、情報提供や訪問回数等を参考として選定しています。主に情報提供はそちらからうけています。検討開始から約6ヶ月で導入が可能でした。

### 移行した制度の内容

適格年金の解約分配金は確定拠出年金に移換し、従前の退職一時金も存続させています。確定拠出年金の加入対象は50歳以上も含め全員です。60歳ま

で10年に満たない者は、受給開始の時期を再確認のうえ、全員一律の制度としました。制度加入への機会を与えることについて不公平としないための対応です。

### (資産移換)

適格年金の解約分配金を全額確定拠出年金へ移換しました。一部受け取りなどの選択はなく、この取扱いも全員一律の考え方で一貫させています。

### (掛金設計)

拠出額は職能給の一定率としています。

### (問題点とその解決)

確定拠出年金と退職一時金を併用していますが、両者の割合を50%対50%としています。確定拠出年金が従業員の自己責任に基づく仕組みとなるため、確定拠出年金への依存度を若干でも引き下げることで従業員の負担を小さくしています。

また、新しい制度の導入に際し、従業員から特に反対はありませんでした。しかし支給が退職時ではなく60歳以上となることに懸念がありました。そのためにも一時金制度の併用が不可欠と考えました。一時金の併用は従業員にある種の安心感を与え、確定拠出年金の導入にも好影響を与えました。確定拠出年金という新しい考え方に基づく制度の導入に関して、従業員に説明したときも、総じて協力的であり、日常的な労使関係が大事だと思えます。

### (特徴・工夫した点)

確定拠出年金と退職一時金の支給割合を50%対50%にしたことで、従業員は自分の退職金の額がイメージできるようになったようです。確定拠出年金は、容易に個人の資産額がわかります。つまり概算で退職一時金が把握できることとなります。

従来は退職金が出ても、会社が支給するものを受け取るだけであり、退職前に関心を示す者も少なく、退職金規程で自分の退職金額を確認することもなかったと認識しています。しかし、新制度では概算でも金額がわかることが、従業員に評価されています。

### （コスト変化）

会社拠出額及び運営コストに関しては、概ね変化なしという認識です。その点では効果があったとはいえませんが、費用の見通しが立てやすいこと、コントロールできない費用負担が将来生じないことの意義は大きいです。

### （その他の制度について）

確定拠出年金の検討から開始し、その意義、効果等の内容を確認、評価した後には、特に他の制度は検討対象としていません。

#### 移行した制度に対する評価と課題

運用の想定利回りは2.5%を設定し、商品ラインナップは約10種類です。従業員の運用実態はスタート直後ということもあって、元本確保型の商品選択が多いです。これでは2.5%を達成できないことを繰り返し説明していますが、投資経験のない者が圧倒的に多く、想定利回りに応じた運用ができるか不安だという声が出ているのが現状です。投資教育をいかにしていくかは会社として重要課題と考えています。

#### 退職給付制度への見解

在職中の貢献により退職後の生活資金の支給を行うという意味で、在職中の貢献度を反映させる仕組みが望ましいと考えます。

#### 導入検討企業へのアドバイス

確定拠出年金は中途退職時に支給がなく、従来の退職金のイメージと異なります。退職一時金等の退職時支給の制度の併用が必要と考えます。



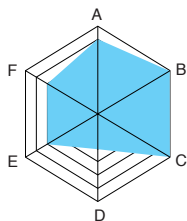
## 5. 確定拠出年金移行事例3

### 会社概要

- ・ 製造販売業 正社員：約170名
- ・ 平均年齢：約42歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 従業員の年齢構成のバランスが悪く、退職者が重なるため、一時金支給負担の準備に注力

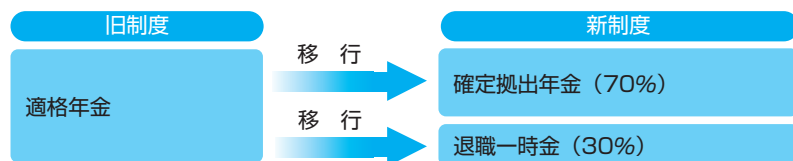
### 制度改定の目的

- ・ 適格年金の資産内容の悪化及び掛金の負担増の解消



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 従業員の同意を得るために、会社代表と組合代表の公開討論会を実施

### 選択理由

- ・ 過去勤務債務の費用負担増加を回避
- ・ 掛金負担の固定化および費用負担見通しの明確化

### 制度改定後の状況

- ・ 制度改定の労使折衝により、組合も会社の実情、制度内容の認識を深め、従業員全体の問題意識が高まった

### 制度改定の目的と理由

会社の従業員構成を見た場合、多くの長期勤続者がいる一方、過去に新入社員の採用を抑えた影響で、バランスが悪くなっているのが現状です。年齢層別には50歳代半ばと40歳代後半の者が多く、それらの世代への退職金支給後の適格年金の積立状況が懸念されていました。今後の運用状況を考えても年金資産状況の将来には不安なものがありました。適格年金の掛金は、財政再計算の前後で、ほぼ2倍になっていました。このような掛金負担の急増に対応することは、困難であるとの認識があり、制度移行の3年ほど前から対策の検討を開始していました。

その後適格年金の廃止が決まったこと、受託機関からの制度改定の勧めもあって、掛金負担額が明確で安定的に支払う制度を作ることを第一の目的として確定拠出年金の導入を決めました。

### 移行パターンの概要

旧制度は適格年金のみであり、勤続3年以上の従業員が支給対象になっていました。支給額の算定方法は退職時の基準給与に勤続年数による倍率を乗じる最終給与比例の方式です。

新制度は適格年金を確定拠出年金に移行し、70%相当とします。残りの30%は退職一時金で支給します。

### 制度改定の進め方

制度改定の検討は制度改定の3年ほど前から開始しています。当初は社内の一部で検討を行い、約1年半をかけて確定拠出年金の導入を内定までまとめました。その段階で組合執行部に会社の方針を説明しました。

当初、組合執行部は適格年金の制度廃止や年金資産の状況等の知識は不十分でした。そのため、社内プロジェクトチームとの共通認識を持つまでに時間を要しています。検討の過程で確定拠出年金制度以外の選択肢（中退共・キャッシュバランスプラン等）も話題になり、それらの検討を行うことに時間を要してしまいました。

さらに確定拠出年金の制度設計の段階でも、適格年金の解約分配金の受取りを選択制とするよう提案があり、これを受け入れることとしました。組合との交渉に時間がかかり、結果的に導入に約3年を要しています。制度改定

の構想段階から組合と問題意識を共有し、情報交換しながら進めればより早く実現したのではないかと考えています。

退職金の水準を変更していないため、制度改定にはあまり不満はでないという認識でしたが、退職時に受け取れないということは、問題と考える従業員も予想より多くいました。

### 移行した制度の内容

#### (資産移換)

適格年金は解約し、資産は確定拠出年金へ移換しました。資産の移換と受取りを選択制としたため、一部の従業員が受け取りました。その割合が1割以下であったことは、受取額が一時所得課税となることと、その際の課税額を事前に周知したためと考えています。

#### (掛金設計)

加入対象は全員とし、掛金は各自の基準給与に一定率を乗じる定率方式です。想定利回りは労使合意で約2.5%に設定しました。この水準は、今後の金融情勢により組合との協議のうえ変更することになっています。

#### (問題点とその解決)

今後の問題点としては退職金の一部として支給することとした退職一時金の手当てです。数年後にまとまった数の定年退職者が出るときは、財務に与える影響も小さくありません。この準備方法は今後の課題となります。

#### (特徴・工夫した点)

確定拠出年金が60歳以上での支給であるため、退職一時金を併用させ、退職時の資金需要に備えています。組合や従業員にとって退職金は退職時にもらえるものという感覚が強く、確定拠出年金だけでは不安という声がありました。こうした要望に応えたものです。

#### (コスト変化)

掛金だけの費用比較では、確定拠出年金のほうが約半分になっています。今後の費用の見通しも立つので経営に好影響を与えることは間違いないと思います。

#### (その他の制度について)

前払い退職金では、その増額分が従業員の生活費として利用されてしまう

ことを懸念しています。これは組合も同意見であったことから採用していません。また、確定給付企業年金は従業員規模を考慮して無理でないかと考えました。中退共は、掛金の減額変更が容易ではないことや、退職金の支給カーブと揃えようとした場合には多くの調整が必要であったことから採用していません。

### 移行した制度に対する評価と課題

費用面のコストダウンは会社にとってメリットは大きく、かつ将来的に掛金が予想に反して変わる要素もないことから会社には安心感があります。ただ、確定拠出年金が60歳以前の途中引き出しができないことには全員に違和感があるようです。改善要望事項の筆頭といえます。

運用が自己責任になることで、投資教育も今後の課題となります。日常的に職場で情報交換して欲しいのですが、パート従業員の多い工場では金銭的なことを話題にするのは抵抗感があるようです。スタート当初ということもあって、元本確保型の商品を選択している従業員がほとんどです。今後、投資知識やライフプラン設計等について、いろいろな文書で意識喚起を行っていく方針です。また、これからの継続教育については毎年50万円～80万円程度の出費はやむを得ないと考えています。

### 退職給付制度への見解

退職金は老後の生活資金の中で重要な意味をもっていると考えています。そのため、60歳まで受給ができない確定拠出年金は評価しています。適格年金からの解約分配金の受取りを選択した者に対しては、その点を十分理解してもらえるよう説明を行っています。

### 導入検討企業へのアドバイス

制度を改定し、従業員にも一定の責任を持たせる場合、変更前後の退職金の水準を変えないことが理解を得られるポイントのひとつと考えます。

また、労使の問題であるため、組合があれば検討初期の段階から情報を共有し、共通認識を持てるよう一緒に検討すべきです。また、労使代表の討論会を公開で行いましたが、従業員の理解を得る方法として有効であったと感じています。会社と従業員が共に悩み、共にレベルアップしていくことが、確かな制度構築に繋がるものと思っています。

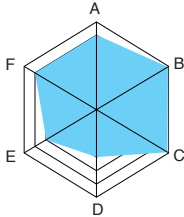
## 6. 確定拠出年金移行事例4

### 会社概要

- ・ 製造業 正社員：約160名
- ・ 平均年齢：約42歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 中途採用が必要なため、該当者に不利にならない制度への改定

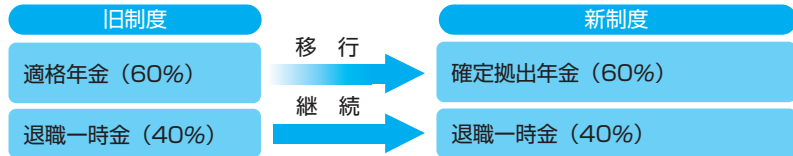
### 制度改定の目的

- ・ 運用リスクの回避と中途採用者に有利な制度の創設



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 50歳以上も含め全員加入とし適格年金は全額移換

### 選択理由

- ・ 積立不足償却の費用負担増加を回避
- ・ 費用負担見通しの明確化

### 制度改定後の状況

- ・ 投資経験の少なさに対する懸念はそれほど深刻ではなく、比較的気軽に取り組んでいる

### 制度改定の目的と理由

適格年金の廃止の決定、退職給与引当制度の廃止が制度改定の契機となりました。積立不足の償却による財務上の負荷をなくし、費用の見通しが立てやすい制度改定後の状況として、確定拠出年金が最適との結論に達しています。専門的な研究者を中途採用によって確保する必要があり、中途採用者にも不利にならない制度であることも選択した理由のひとつです。

これまで、適格年金の積立不足の償却を掛金の増額で対応してきましたが、これ以上の資産運用リスクを避け、企業としての業務投資へ振り向けることを目指しています。

### 移行パターンの概要

旧制度では、退職金の金額構成は適格年金と退職一時金でそれぞれ60%対40%でした。金額の算出にはポイント制を採用し、勤続ポイント+職能ポイントの合計にポイント単価を乗じる方法を使っていました。

退職金はポイントによる差のみで、退職事由による差はありません。会社都合（定年退職）も自己都合（中途退職）もポイントが同じであれば同額となります。ただ適格年金からの支給事由は定年退職のみで、中途退職者には会社から全額が支給されていました。中途退職者は少ないため支払いは可能でしたが、この負担は財務上の圧迫要因のひとつであり、将来の不安定要因といえました。

新制度は適格年金部分を確定拠出年金に移行し、退職一時金は継続させました。両者の構成は60%と40%で、確定拠出年金の加入対象者は50歳以上も含め全員としています。

### 制度改定の進め方

制度改定を行うにあたり、会社側と組合の執行部（委員長を含め5名）で新制度移行前約1年間退職金の勉強会を毎月1回開催していました。そのため確定拠出年金への移行を会社が決めたときには、労働組合側も既に内容を熟知しており、スムーズに移行ができました。

確定拠出年金移行までの期間に関しては、事前の研究に1年、運営管理機関の選定から実際の導入まで約1年、合計2年を要しています。

## 移行した制度の内容

### (資産移換)

適格年金の解約分配金は全員分を全額確定拠出年金へ移換しました。制度移行時点での積立不足は運用環境が好転したこともあり少額となっていました。

### (掛金設計)

掛金はポイント制での年間取得ポイントの60%を12ヶ月で割り、想定利回り2.5%で割り引いて算出した額としています。

### (問題点とその解決)

従業員から出された問題点は、投資経験が少ないこと、想定利回りを実現できる運用ができるか等の運用面に関する不安でした。投資経験不足と想定利回りに応じた運用に関しては、年2回運営管理機関から講師を呼び投資講習会を開催、このうち1回のセミナーに関しては従業員を全員参加させています。

また、従業員からの要望に応じて、初級・中級に分けてそれぞれの習熟度合いに合ったセミナーを実施しています。内容は売買タイミングの考え方等の運用スキルの向上だけでなく、経済情勢との関係も重要なことを考慮し、一般経済知識も含んでいます。

従業員の90%以上がパソコンを使用することからイントラネット等を通じて、毎月2、3回会社から確定拠出年金や社会保障制度、税制についての情報提供も行っています。

### (特徴・工夫した点)

制度の内容は適格年金から確定拠出年金へと異質なものに変わりました。しかし、退職給付制度全体の構成やイメージは変わらないような配慮を行っています。モデル退職金額は従前と同じとし、退職金における確定拠出年金と退職一時金の構成割合も従前と同じです。確定拠出年金の掛金設定も適格年金と同じポイント制を採用しています。

レベル別教育を実施していることも工夫した点と認識しています。投資に関する教育だけでなく、経済全般に関わる教育も、経済を見る目を養うことには重要と考えて導入しています。

### (コスト変化)

旧制度と比較して年間掛金が半額程度になったという認識です。

### （その他の制度について）

当社の課題解決のためには確定拠出年金が最良と捉え、特に他の制度は深く検討しませんでした。

#### 移行した制度に対する評価と課題

総論的には、確定拠出年金を導入して良かったと考えています。掛金費用の明確化もでき、全般にコストは低下しています。従業員の投資経験について当初は不安がありましたが、実際にスタートしてみると、それほど高い壁ではなかったと感じています。

投資に関する情報はさまざまな手段で従業員自ら探すことが可能ですから、個人の意欲の問題ということになりそうです。会社としては、いかにこの分野の刺激をどのように与えていくかが課題です。

制度上の問題点としては、まず第一点は特別法人税です。現在は凍結となっているため、元に戻ったことを踏まえて制度を構築しています。廃止または再開された場合には、その時の状況に応じて対応する予定です。この運用環境下では廃止でもしかるべきと考えます。第二点は60歳まで途中引出しができないことの解消です。途中引出しができないのであれば、少なくとも第3号被保険者を加入者として認めるべきと考えます。退職後家庭に入ったら掛金を拠出できないのでは、それまでの拠出の意義が半減してしまいます。

#### 退職給付制度への見解

新卒で入社してからは定年まで退職しない会社であり、ひと通りこなすようになるには10年程度かかることから長期雇用に報いる制度は大切と考えます。しかし中途採用も重要な戦力として考えていることから成果の評価も含んだ適度なバランスが必要と考えます。

#### 導入検討企業へのアドバイス

導入検討企業で懸念されている投資経験の少なさの問題は、それほど問題ではなかったという認識です。また女性が多い企業や退職率の高い企業の場合、状況が異なるので導入は困難になるかもしれません。



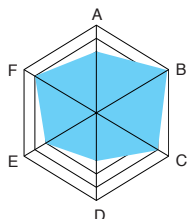
## 7. 確定拠出年金移行事例5

### 会社概要

- ・ 小売業 正社員：約250名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 顧客を満足させる対応には10年、15年の期間が必要な業務であり、従業員の高齢化が進行中

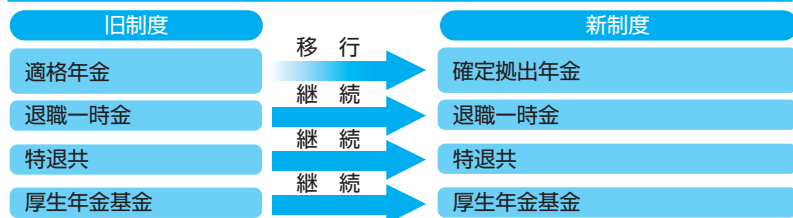
### 制度改定の目的

- ・ 長期勤続者が多いため、年功的な給付体系であった。適格年金の責任準備金が増大して積立不足が大きくなり、掛金額が大幅に上昇。掛金負担の減少と掛金の将来見通しを容易な制度とすることが目的



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 一部旧制度を変更せず継続させ、中途退職時の一時金支給を確保
- ・ 新制度の確定拠出年金では、わかりやすい制度内容を目指し、全従業員一律定額の掛金を採用

### 選択理由

- ・ 予期しない後発債務による掛金上昇の懸念を小さくすることを目的に、拠出建て制度である確定拠出年金の導入を決定。導入までの時間と事務手続きを省くため、総合型タイプを選択

### 制度改定後の状況

- ・ 確定拠出年金に関して、資産運用についての話題が従業員の間で少しずつ出てきている
- ・ 制度移行時の費用負担は大きかったものの、今後は旧制度よりも掛金負担が減少し財務面にはプラスの方向へ

### 制度改定の目的と理由

高価格・高品質の商品を取り扱い、また商品に施す加工の技術力も必要となる業務であるため、熟練した従業員の育成には10～15年程度掛かります。長期勤続者、高齢層が多くなり、年功的な給付体系の適格年金の責任準備金が増大し、積立不足が拡大していました。以前より積立不足の償却のために掛金が増していましたが、今後さらに負担増となることが必至の状態でした。

今回の改定では、掛金負担を抑え、費用の見通しが立てやすい制度を構築することを目指しました。

### 移行パターンの概要

旧制度は適格年金、退職一時金、特定退職金共済（特退共）、厚生年金基金の4制度を運営し、退職金を支給していました。新制度では適格年金を確定拠出年金へ移行し、他の制度は旧制度と変更なく継続させています。

### 制度改定の進め方

適格年金の積立不足の償却が急務となっていた頃に、確定拠出年金を知りました。確定拠出年金に関する情報の収集は、役員2人が各種セミナーや、取引先金融機関等から行っています。

財務上、適格年金の掛金負担抑制と積立不足の解消は、緊急を要する課題でした。収集した情報等を基に社内で独自の資料を作成し、当初は確定拠出年金への全面移行案を中心として、組合との勉強会を開催しています。

これら勉強会を通じて、適格年金だけを確定拠出年金に移行し、中途退職時に支給される一時金の確保を目的に、その他の制度は旧制度どおり継続させる案で合意に至りました。また、従業員との合意から制度導入までの期間短縮を目的に、確定拠出年金は総合型タイプのプランを選択しています。

## 移行した制度の内容

### (資産移換)

適格年金は積立不足を一括拠出して解約し、確定拠出年金に移換しました。移行時点での「年金規程」に基づく給付額を保障して、年金資産の解約分配金で充当できない部分については、給与払いでの一時金で補填しています。

### (掛金設計)

確定拠出年金の掛金は全員一律の定額としています。想定利回りは基本を年2%とし、これを実現できれば旧制度の適格年金の定年退職時給付水準を確保できる設定です。

### (問題点とその解決)

制度改定により適格年金から確定拠出年金へ移行した場合、定年間近の従業員は運用期間が短いため、旧制度の給付水準を確保できないことが問題となりました。そのため定年に近い者に対しては例外的に想定利率の調整等を行う配慮をしています。また旧制度での給付水準の確保を目指した設計とすることで、従業員の理解を得ています。

### (特徴・工夫した点)

中途退職時の一時金支給を確保するために、適格年金以外の制度を変更せず継続させたことと、新たに導入した確定拠出年金では掛金を全従業員一律の定額としたことです。定額掛金については、将来的に変更する可能性はあるものの、わかりやすくすることで、制度導入がスムーズに進むと考えました。

また、社内で独自に資料を作成して組合との勉強会を開催し、早期に組合幹部が現状の問題点や新制度案の内容を理解したことが、今回の改定における大きなカギとなったと考えています。組合では、組合員に対するアンケートを実施したほか、新制度の浸透を図る際にも積極的な協力がありました。

### (コスト変化)

移行に伴う一時的な費用負担は大きなものでしたが、今後は制度改定の目的どおり掛金額の減少を見込んでいます。

### （その他の制度について）

後発債務による掛金上昇の懸念がない制度として、早くから確定拠出年金を中心に研究し検討しており、特に他の制度は検討していません。

#### 移行した制度に対する評価と課題

会社としては、確定拠出年金への全面移行を目指していましたが、結果的には組合の要望も考慮して、全体の50%を確定拠出年金とすることとしました。これについては、退職給付の全額を自己責任で運用することへの不安もさることながら、中途退職時の一時金が受給できなくなる面が大きかったと考えています。現行制度では無理ですが、将来の法改正時には、何らかの制限はあったとしても、特定の条件の場合には途中で払い出せることとなることが望ましいと思います。また、専業主婦となった場合など、掛金拠出が不可能となることについても、今後改善を望んでいます。

#### 退職給付制度への見解

長期勤続の従業員を雇用する会社として、退職後の生活保障を支援するのは当然だと考えています。ただ、支援の質や方法は状況に応じて修正せざるを得ません。金額を保障しにくくなった以上、掛金の拠出だけは会社が保障し、それから先は個人で考えてもらうことが必要と考えています。

#### 導入検討企業へのアドバイス

組合幹部への理解を求めたことが、結果的に早期導入につながりました。また、組合を通じてアナウンスしたことで、従業員全員への効率的な浸透が実現したとの認識です。組合の意向も尊重した労使協調路線が奏功したということになります。

今回の改定では役員2名が日常業務と折り合いをつけながら担当しましたが、できる限り専任の担当者をつけて取り組んだ方が結果的に効率よく、かつ迅速に実行できるとの実感です。

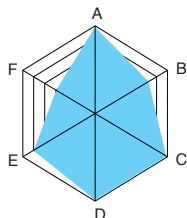
## 8. 確定拠出年金移行事例6

### 会社概要

- ・ サービス業 正社員：約80名
- ・ 平均年齢：約37歳 平均勤続年数：約12年
- ・ 雇用スタイル変革の時期にあるため、長期的な視点での制度作りに重点

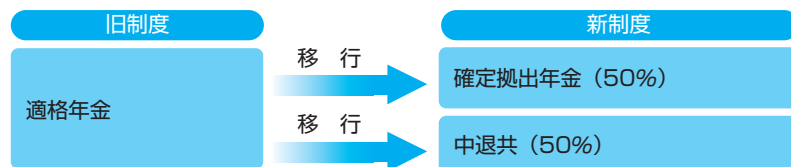
### 制度改定の目的

- ・ 適格年金の掛金負担増の解消及び年功序列型退職金の見直し



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 中途退職時の一時金に対応するために、中小企業退職金共済に加入

### 選択理由

- ・ 確定拠出年金は将来の掛金が明確
- ・ 中小企業退職金共済は中途退職者に一時金支払いが可能

### 制度改定後の状況

- ・ 退職時一時金支給ができる中退共への加入が従業員にとって一定の安心感となっており、確定拠出年金にも積極的に取り組む姿勢へと変化している

### 制度改定の目的と理由

適格年金の予定利率が年5.5%であるため、実際の運用利回りとの乖離が大きくなり積立不足が膨らんでいました。積立不足の償却期間を最短の約3年として短期的に解消していくよう努めてきたので、掛金の上昇が大幅になり、財務的な負荷が過重になりました。財務的な問題がなければ、年功序列型退職金の見直しの改定を行うだけであったため、適格年金をポイント制に変更することで対応したかもしれません。しかし、将来においても積立不足の償却が問題になることは必至であり、根本的な解決を図ることとしています。

制度の選択肢としては、すでに検討されていた成果配分型の人事制度に合った掛金を設定するには確定拠出年金が適切であると判断しました。当初は確定拠出年金のみで制度設計をするつもりでしたが、中途退職者の退職一時金支払いを求める組合からの要望があり、中退共を併用しています。

### 移行パターンの概要

旧制度は、100%を適格年金から支給していました。

新制度は、確定拠出年金と中退共です。中退共を併用したのは確定拠出年金が60歳以上での支給であり、中途退職した際に退職金を希望する従業員の要望があったためです。そのため、中退共は最低保障のベースとして位置付け、モデルでは全体の50%が受給可能な設計としました。

### 制度改定の進め方

適格年金の決算結果を元に金融機関に相談するとともに、社内にプロジェクトチームを設置し、対策の検討を始めました。制度改定の目的等から確定拠出年金を中心に検討を進めることとしています。会社は確定拠出年金に100%移行する方針でしたが、組合から中途退職時に一時金を受け取りたいとする要望が示され、交渉の結果、全体の50%を中退共からの支給となるよう設計しています。

従業員説明会は運営管理機関に依頼して4回実施し、制度説明と投資教育で合計5時間をかけました。組合からの独自の説明も別途行われたため、従業員の理解度は高く、説明会は予定より早く進みました。

## 移行した制度の内容

### (資産移換)

適格年金の積立不足は従前から積極的に償却してきていましたが、最後の不足分も移行前に一括償却しました。解約分配金の取扱いは選択制としています。それらは、①中退共の過去勤務期間通算分（過去10年分）と確定拠出年金に全額移換、②中退共の過去勤務期間通算分（過去10年分）を移換し、残額を現金受け取り、③全額を現金受け取りの3パターンです。

選択の結果③を選択した者は住宅ローンの返済希望者のみで、ほとんどが①を選択し、②を選択したのは女性が多かったようです。

### (掛金設計)

掛金は人事評価に基づく等級評価によって変動するものとしています。中退共の掛金（等級ごとに5,000円、10,000円、15,000円）を原資として準備できる退職金を除いた部分を、想定利回り年2.5%で、等級評価に基づいて掛金設定しています。等級評価は成果給型の評価をしていますので、等級が変われば掛金も変動します。

### (問題点とその解決)

確定拠出年金では原則60歳まで受給できないことが問題となりました。当初、確定拠出年金だけで制度設計するつもりでしたが、組合の要望により中退共を導入することにしました。また、過去分の資産についても、前払いを選択できることとし、従業員の要望に弾力的にこたえられるようにしています。なお、適格年金からの移換金を一時金で受け取った社員のために確定申告の方法の説明会を開きました。

### (特徴・工夫した点)

60歳前の中途退職の際に一時金を支給できるよう、中退共を併用したことが工夫した点です。

### (コスト変化)

確定拠出年金と中退共の掛金合計と、適格年金の積立不足の償却掛金を含んだ合計掛金を比較するとコストは上昇していません。適格年金の通常掛金との比較では上昇しています。

### （その他の制度について）

確定拠出年金の導入は決定していましたが、中途退職時の一時金需要のために中退共の他に特退共も検討しました。運用規模等を考慮して中退共を採用することとしています。

#### 移行した制度に対する評価と課題

今回の制度改定は、全体的には成功と考えています。新しい人事評価制度とも統一感がとれたことは効果があったのではないのでしょうか。経過措置等を考慮しなければならない点も、組合と協議してうまく対応できています。

また、確定拠出年金を定着させるには、まだ少し時間が必要で、今後は従業員に金融商品や経済の勉強もして欲しいと考えており、継続教育に取り組む予定です。

#### 退職給付制度への見解

会社として負担できる範囲は限られています。その配分をどうするかという点で、当社では従業員の老後生活保障という面も考慮しつつ、会社への貢献度を反映した制度がよいと判断しました。

#### 導入検討企業へのアドバイス

適格年金が廃止されるので制度改定を行うというのではなく、何のために改定するのか、会社が何をしたいのかを決めて改定を実施するべきでしょう。



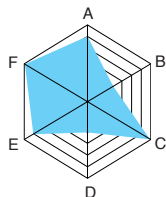
## 9. 確定拠出年金移行事例7

### 会社概要

- ・卸売、小売業 正社員：約150名 ・平均年齢：約36歳 平均勤続年数：約10年
- ・現場の離職率が比較的高く、平均勤続年数は短い

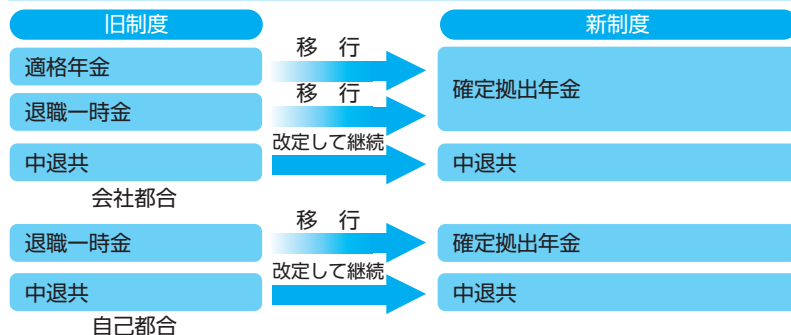
### 制度改定の目的

- ・適格年金は定年退職の場合のみ支給され、中途退職者に支給する一時金を別途準備する必要があり、その負担の平準化を図る
- ・ある程度長期勤続を促す効果が期待できる制度の構築



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・中途退職者の場合に退職金の一部でも受給可能とするため、中退共を併用

### 選択理由

- ・従業員の受給権が明確で、老後生活資金準備としては確実
- ・退職給付のための負担が平準化され、かつ、先送りがない

### 制度改定後の状況

- ・中途退職者に支給する退職金の負担が平準化され、財務の安定化が図れている
- ・従業員には、自分の退職金を確保できているという安心感が広がっている

## 制度改定の目的と理由

適格年金は定年退職時のみの支払いで、中途退職者が比較的多いため、年金資産は責任準備金の90%以上積み立てていました。しかし、中途退職者に支給する一時金の負担が大きく、退職者が多い年には多額の資金が必要となり、財務の不安定要因となっていました。そのため、制度改定はこの負担の平準化を図れる制度の構築を第一の目的としています。

## 移行パターンの概要

旧制度は定年時には適格年金と退職一時金および中退共の3つの制度から支給し、中途退職時には退職一時金と中退共から支給していました。

新制度では、中退共の設計を変更し、最低掛金で設計できる部分のみ中退共を残し、残りの部分を確定拠出年金に移行しました。中退共は、中途退職の場合にも受給可能な部分を残すことが目的であり、主に若年および女性従業員の要望を取り入れるかたちで制度を継続しています。

## 制度改定の進め方

制度改定の約9ヶ月前に運営管理機関からの提案があり、本格的な検討に入りました。適格年金の再計算の時期が迫っていたこともあり、スピーディな改定を目指しました。適格年金の移行先の制度としては、当初より、従業員の受給権が明確で、運用次第では旧制度よりも受給額が増える可能性もある制度として確定拠出年金を中心に検討していました。運営管理機関を決定した後は、掛金設定等で協力を得て制度設計を行いました。

また、担当者が豊富な金融商品等の知識を持っていたこともあり、従業員に対する説明や労使交渉も比較的スムーズに進みました。その他、運営管理機関に依頼して、従業員説明会を数回開催し、その後のフォロー体制を社内でも構築して、制度改定に対する従業員の理解を高めるようにしています。

## 移行した制度の内容

### （資産移換）

旧制度の改定時点での自己都合退職金を保障して、適格年金の解約分配金は一括で確定拠出年金に移換、残額は退職一時金から7年分割で移換します。

### (掛金設計)

適格年金のモデル退職金額から、改定した中退共からの支給額を控除し、その残額について確定拠出年金で設計しました。確定拠出年金の掛金は算定基礎給与の一定率としています。

### (問題点とその解決)

会社側で当初検討していた退職給付の全額を確定拠出年金に移行する案は、中途退職の可能性が比較的高い若年従業員や女性従業員から反対意見が出されました。60歳まで受給できないことと、専業主婦になった場合に追加拠出ができないことを問題視し、また、確定拠出年金での資産運用に不安を持っていたためでした。

そのため、旧制度で加入していた中退共を、掛金を最低額に引き下げて継続することにし、確定拠出年金の制度説明では、公的年金受給開始までの資金に活用できるという点や、早い段階から運用に慣れておけば旧制度よりも受給額が増える可能性も出てくること等を伝え、理解を得ることに努めました。

### (特徴・工夫した点)

中途退職者の場合に退職金の一部でも受給可能とするため、旧制度でも採用していた中退共を一部改定して継続させています。

また、確定拠出年金の算定基礎給は旧制度と変更ありませんが、勤続年数が長くなるほうが有利なものとなっています。毎月拠出される掛金だけに、旧制度の時よりも長期勤続を促す効果を期待しています。

### (コスト変化)

制度に対する掛金総額としては、退職一時金部分も移換し、想定利率も抑えた新制度への移行により増加しています。しかし、別途準備していた退職一時金がなくなり、また、負担の見通しが立て易い制度に移行したため、財務面には大きなメリットが生じています。

### 移行した制度に対する評価と課題

退職給付を行うための負担を平準化し、見通しが立て易く計画的に行える制度となったことは大きな成果です。

また、豊富で正確な商品知識をもって顧客とコミュニケーションが取れる人材が必要な業務であるため、会社としては長期勤続を促し、かつ、その見返りをしっかり整えるべきであり、その意味でも、安定して存続できる制度が構築できたと考えています。

今後の課題としては、退職給付制度の社内管理者の育成があります。特に資産運用に関する知識と制度全体を理解している人材です。現在は本社ですべて対応していますが、各支店などで身近な相談相手となれる人材の必要性を感じています。

### 退職給付制度への見解

退職給付は長期勤続した従業員に対する会社からの報奨であり、従業員にとっては重要な老後生活保障であると考えます。そのため、年齢に応じて昇給する部分を含んだ算定基礎給を基にした掛金設計を行い、また、途中で受給することがなく確実に老後生活資金が準備できる確定拠出年金を導入しました。

### 導入検討企業へのアドバイス

協力を得やすい委託先金融機関を選択したことが、スムーズな改定に結びつきました。また、従業員の理解や納得を得るために、説明会開催後の丁寧なフォローも効果がありました。そのためには、従業員の疑問等に速やかに対応できる社内担当者が必要だと思います。

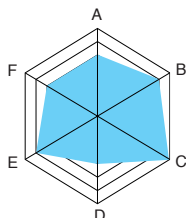
## 10. 確定拠出年金（総合型）移行事例1

### 会社概要

- ・ 販売業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約37歳 平均勤続年数：約10年
- ・ 販売員が短期での離職傾向、本社スタッフは長期勤続の企業。自己都合退職金を保証することで双方に配慮

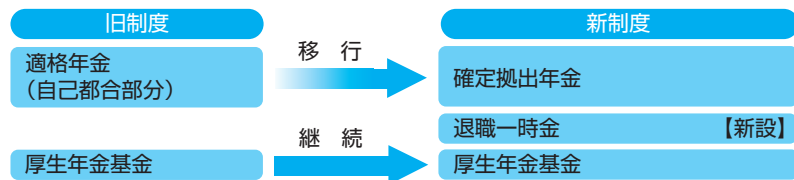
### 制度改定の目的

- ・ 過去勤務債務償却のための掛金上昇リスクの解消
- ・ 世代間格差を考慮した退職金水準の見直し



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 50歳以上の従業員と50歳未満の従業員において、想定利率を調整
- ・ 販売員と本社スタッフでの離職率の相違への対応
- ・ 50歳以上の従業員には従前制度の定年時受取額と確定拠出年金での想定受取額との差額を一時金として支給

### 選択理由

- ・ 将来の費用負担を固定化することによる財務の安定化
- ・ 規約作成が不要である総合型の選択による、導入時の事務負担の軽減

### 制度改定後の状況

- ・ 従業員は退職金が個人別に管理されていることを評価
- ・ 60歳の年齢制限は疑問視する従業員多数。まだ手探り状態

### 制度改定の目的と理由

制度改定の5年ほど前から賃金評価制度の改定を進めてきました。バブル期に30代から40代だった従業員は、当時の賃金の上昇に伴い、他世代の従業員と比べ過度に賃金が高くなり、社内でのバランスが悪くなっていました。賃金と連動する退職金も同様に改定することの必要性を人事コンサルタントの方に勧められたことが契機です。

バブル期の賃金上昇が退職金の世代間格差となったため、その是正が制度改定の目的のひとつです。また、適格年金の積立不足の拡大により、掛金が大幅に上昇することが判明したため、適格年金の見直しを行い、費用負担の平準化をすることも目的です。

### 移行パターンの概要

旧制度は、適格年金と厚生年金基金の2制度から支給していました。ただし、厚生年金基金は退職金規程の外枠として支給していました。

新制度は、適格年金のうち自己都合退職金相当分を確定拠出年金へ移行し、会社都合分との差額を退職時の賃金等級に応じて一時金として支払う功労金制度に移行しました。

確定拠出年金への移行分を適格年金の自己都合相当分としたのは、確定拠出年金は退職金の前払い制度であり、支払ったものは原則、会社にとって取り戻しができません。したがって、会社都合水準を想定、設計した場合、払い過ぎになるケースが出てしまうからです。

厚生年金基金は総合型に加入していますが、解散も視野に入れた検討がすすめられているものの、加盟企業の足並みが揃うのに相当な時間がかかると予想されるため、加入を継続しています。

### 制度改定の進め方

企業年金コンサルタント（人事コンサルタントとは異なります）に適格年金を継続した場合の退職金額、掛金額を試算してもらい、会社にとっての適正な退職給付制度を検討しました。これを従業員へ示しながら制度を取り巻く環境、会社の実情を説明し、確定拠出年金の選択が労使に取って最適であることを説得しています。

制度導入前4ヶ月ぐらいから、制度内容を周知する説明会を実施し、導入

直前には投資教育セミナーを別途実施しました。制度を一緒に実施するグループ2社には頻繁な人事交流があり、共通の制度をもつことが望ましいと考え、同一の制度内容にして総合型のプランに加入しました。

### 移行した制度の内容

#### (資産移換)

適格年金は解約のうえ、要支給額比例で分配し、確定拠出年金へ移換しています。移換は①全額移換、②半額移換、③全額受取の選択肢を設けました。このため全員を対象に相談会を実施し、個人ごとのライフプランに応じながら、3つの選択肢から各従業員に選択してもらいました。結果は97%が全額移換を選択し、50歳以上で住宅ローンを抱える等の従業員が半額受取りを選択しています。

#### (掛金設計)

旧制度の自己都合退職金を想定利回りで割引計算して算出した額としました。長期の運用期間が見込める50歳未満の従業員と、50歳以上の従業員とは、想定利回りを変えています。

#### (問題点とその解決)

適格年金の積立金不足が問題でしたが、積立不足分を補わず、労使合意により給付水準の引下げを行った後、資産移換しています。50歳以上の従業員は、従前の退職金と確定拠出年金で準備できる金額との差額を算出し、退職時に一時金として支払う経過措置を設けました。

#### (特徴・工夫した点)

掛金はバブル期の賃金上昇に伴って退職金が増加してしまっただけで、賃金とは切り離しています。掛金の算定のための基礎テーブルを等級ごとに作成し、等級と勤続年数によって異なる掛金テーブルを設計しました。これによって、従業員一人ひとりの等級昇格によって掛金が異なることとなります。

#### (コスト変化)

確定拠出年金では退職金の水準を従前の自己都合退職金額に設定したた

め、掛金を低く抑えることができました。変動幅も予想の範囲内であり、将来的にも固定化できます。退職時に功労金を一時金として支給するため、そのための費用の準備手段が今後の課題です。しかし、一度に多額の出費が発生するのではないので過度な心配はしていません。

### （その他の制度について）

企業年金コンサルタントの方から、他の制度の情報を提供してもらい、比較検討を行いました。他の制度では、規模、費用の面等で不都合があったように認識しています。

### 制度改定に対する評価と課題

将来的にみても無理のない退職金・掛金設計ができたと思います。50歳以上の従業員は、確定給付に近い形になりましたが、人数が限定されているので会社の負担額は予測しやすくなりました。

過去にスタートしている賃金評価システムが、来年度には完成する予定で、この賃金評価システムによる等級に基づいて掛金、功労金を支払っていきます。今後は、賃金と確定拠出年金、功労金の支払いバランスをみながら従業員に対する利益の還元の方法を考えていきます。

また、従業員から要望されている投資教育の一環として、定期的な個人相談会等の実施を予定しています。

### 退職給付制度への見解

退職時に支払う退職金は長年会社に在職してくれた従業員に対する後払い報酬ですが、必ずしも平等に支払うものでもないと考えています。退職金も会社が得た利益を従業員に還元する重要な方法の1つですから、賃金と同様に評価に基づいて一定の変動をもたせるべきものだと思います。

### 導入検討企業へのアドバイス

導入後の円滑な制度運営のためには十分な従業員説明が必要だと考えています。また外部コンサルタントの活用は情報の正確性の他、検討に要する人的コストの面からみても有効と考えています。



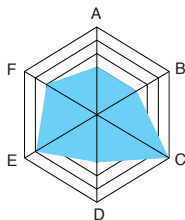
## 11. 確定拠出年金（総合型）移行事例2

### 会社概要

- ・ 販売業 正社員：約30名
- ・ 平均年齢：約43歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 従業員数の削減予定はない。会社負担が軽減可能な給付制度の選択

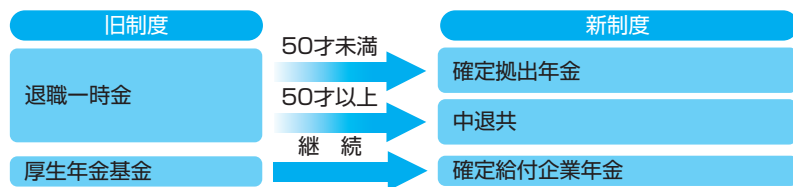
### 制度改定の目的

- ・ 退職金支払い原資の計画的準備



- A: 資産運用リスク回避
- B: 積立不足の解消
- C: 掛金負担の見通しがよい
- D: 年功的給付体系の見直し
- E: 従業員意識の向上に期待
- F: 制度運営・内容の解り易さ

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 50歳以上の従業員は中小企業退職金共済、50歳未満の従業員は確定拠出年金制度へ加入

### 選択理由

- ・ 退職金原資の有効活用可能な制度
- ・ 掛金負担の固定化による財務上の負担の軽減

### 制度改定後の状況

- ・ 年齢層毎の制度を区分したことは、工夫が評価され従業員に好印象
- ・ 投資に詳しい者の存在により、株式を含めた経済の話題が職場で話題となり、従業員のスキルアップに寄与している

### 制度改定の目的と理由

退職給与引当金制度の廃止により、これまでの退職金の事前準備としていた引き当てについて、別の積立手段を行う必要がでてきました。また、これまで準備してきた退職金原資を従業員が有効に活用できる制度へ移行することを目的として問題の解決を図りました。

この問題解決のために、顧問税理士に相談したところ、企業年金コンサルタントを紹介され、そのコンサルタントから解決策として確定拠出年金を勧められました。従業員数が少なく、コスト面からみて確定拠出年金という新しい制度に向かないのではと心配しましたが、20名程度でも総合型であれば確定拠出年金に加入できることが判明し、かつ掛金を柔軟に設定できること等から導入を決定しました。

また、社内にライフプランに興味をもって研究する従業員もおり、全体としての自己責任型の制度の方が好ましく、浸透しやすいのではないかと考えました。

### 移行パターンの概要

旧制度は、退職一時金と厚生年金基金の2制度から支給していました。ただし、厚生年金基金は退職金規程の外枠での支給としており、制度改定は退職一時金を対象として移行しました。

新制度は、旧制度の厚生年金基金から移行した企業年金基金は存続させ、退職一時金は廃止しています。50歳未満の従業員は総合型の確定拠出年金へ全員加入し、50歳以上の従業員に対しては、中退共に加入することにしました。

### 制度改定の進め方

企業年金コンサルタントに、各従業員ごとの定年までの退職金受取額の試算を依頼し、併せて確定拠出年金（50歳未満）で設計した場合、中退共（50歳以上）で設計した場合、それぞれのいくつかのパターンを試算してもらいました。それと並行して、組合幹部への説明、従業員に対する制度改定の内容と投資に関する説明会を実施しています。

40歳代の従業員から投資に対する不安を訴える声がありましたが、導入後も継続してセミナーや個人相談会等を実施する予定を伝えて納得してもらい

ました。比較的容易に労使合意がとれたのは、経営者自らが制度改定の趣旨を説明し、会社全体として国の制度変更に対応していく必要性和意識を労使で共有できたからではないかと考えています。

### 移行した制度の内容

#### (資産移換)

退職一時金からの制度移行ですが、資産の移換は行いませんでした。

#### (掛金設計)

確定拠出年金の掛金は定年時の各人の退職金を想定利回りで割り引いた掛金を設定しました。確定拠出年金だけで若年従業員は従前の定年時退職金を受給できる計算です。

中退共の掛金は50歳以上の従業員が対象のため高水準となってしまいました。

#### (問題点とその解決)

想定利回りで計算した退職金額が旧制度の定年時退職金に達しない従業員に対しては、差額を退職時に会社が一時金で負担します。差額負担の対象は、制度改定時に40歳以上の従業員のみです。

50歳以上の従業員は、過去勤務期間を通算して中退共に加入しますが、定年時の退職金を中退共からの支給でほぼカバーできる予定です。一部に不足する者が出ますが、該当者に対してはやはり会社が一時金で不足分を補うことにしています。

#### (特徴・工夫した点)

新制度から支給される退職金が従前と比べて少ない場合は、差額を会社が負担すること、また50歳以上の従業員を確定拠出年金加入者から除外したことが工夫した点と考えています。

#### (コスト変化)

退職時の両制度からの支給額と従前退職金の差額を会社が負担するため、掛金支払い以外に、一時金としての支払いが今後15年程度は継続して発生することになります。制度は改定は行ったものの、会社都合退職金額を会社が

何かの方法で保障することとしているので、コスト削減となっているかは明確ではありません。

### （その他の制度について）

確定給付企業年金の情報も入手しましたが、従業員規模から判断して導入は困難と考えました。また特定退職金共済との比較では規模の大きな中退共を選択することにしました。

### 移行した制度に対する評価と課題

新しい退職給付制度を確定拠出年金と中退共の2本立てとすることで、掛金の予測がつくようになりました。別途一時金支給が残りましたが、旧制度でも退職一時金で支払っていますので、支給方法も金額もとくに問題とは考えていません。

また、10年後に中退共適用者はなくなり、将来的に確定拠出年金の掛金がメインとなる制度改定には満足しています。

### 退職給付制度への見解

退職給付制度は長年会社に在職してくれた従業員に対する、最後の生活保障だと考えています。退職金を評価によって変動させることも検討しましたが、従業員の老後保障を考えると従業員にとってもわかりやすく、透明性の高い制度が必要だと考えています。

### 導入検討企業へのアドバイス

確定拠出年金は、退職給付制度に有効な制度と考えますが、50歳以上の従業員を対象者とするか否かは導入企業では大きな検討課題になると思われます。各企業の制度導入への方針にもよりますが、旧制度からの資産移換がない場合は、定年における退職金受給の期待感もあることから加入者としない方が適切ではないでしょうか。代替制度として適切な制度は企業により異なりますが、中小企業であれば中退共がわかりやすい制度として評価できます。

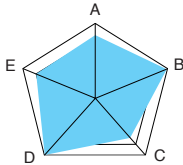
## 12. 中小企業退職金共済移行事例1

### 会社概要

- ・ サービス業（医療法人） 正社員：約60名
- ・ 平均年齢：約36歳 平均勤続年数：職種により変動
- ・ 60歳定年制であるが定年退職者は少ないため、中途退職者にも不利にならないよう配慮
- ・ 退職給付債務の費用は利益の適性水準範囲内とする改定

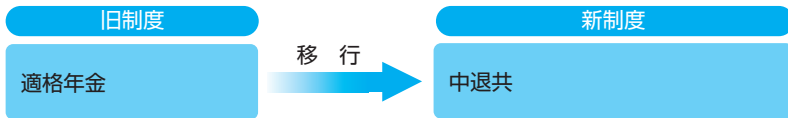
### 制度改定の目的

- ・ 積立不足がなく、費用負担が明確な制度づくり



- A: 掛金負担の見通しがよい
- B: 積立不足が生じない
- C: 会社の責任で用意すべき
- D: 国の制度への信頼
- E: 退職時支給であること

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 会社の利益を基準にして、退職給付制度に負担可能な掛金額を決定

### 選択理由

- ・ 積立不足が生じない制度であり、国の運営する制度への信頼

### 制度改定後の状況

- ・ 退職金受給への不安が解消でき、従業員における安心感も確保できた

### 制度改定の目的と理由

適格年金の運用利回りが段階的に下がる一方で、予定利率は5.5%のままであり、積立不足が年々拡大していました。給付減額は従業員の同意の取得等で困難であることが考えられ、別の方法により年金資産の目減り対策を急ぐ必要がありました。

積立不足を償却しなければ、将来退職金にどの程度の費用が必要であるかが把握しにくくなります。積立不足が生じないこと、企業が負担可能な水準へ制度を改定することが目的です。

退職金制度の見直しは以前からの懸案事項でした。その理由として利益等に対する掛金負担の割合が過大になっていることが問題でした。会社としての適正な負担水準で維持可能な制度への変更を模索していたことがあります。また、安定的に負担できる方法を検討していました。

中退共は国が管理している制度であり安心感があります。また適格年金からの移行も比較的容易にでき、掛金の拠出も固定化できるということから移行の検討を開始し、制度内容もシンプルで理解しやすい制度ということも評価して移行を決定しました。

### 移行パターンの概要

旧制度は、全額適格年金から支給していました。金額は基本給×勤続年数別の乗数により算出する最終給与比例方式です。

新制度は、勤続年数別の掛金を中退共に払い込む制度とし、退職金は全額中退共から支給します。その際の退職金額は保証していません。経過措置として、制度改定時に勤続20年以上である従業員に自己都合退職金と中退共からの給付金との差額の一定割合を一時金で補填しています。

### 制度改定の進め方

退職金制度の改定は労働条件の不利益変更に当たる可能性もあり、慎重な手順が必要であると考えていました。このため適格年金受託金融機関に社会保険労務士を紹介してもらい、移行手続きに関するアドバイスを受けることにしています。

制度改定には全体で6ヶ月程度の期間を要しています。前半3ヶ月は、適格年金から中退共に引き継ぐ個人別金額の確定、制度設計と新しい退職金規

程の作成を行いました。この時点で、従業員代表への説明と労使双方の考え方の調整も行っています。後半の3ヶ月では、まず経過措置の対象となる勤続20年以上の従業員と個別に面談を行い、中退共からの支給額の概算、経過措置として設ける一時金（自己都合退職金と中退共からの支給額との差額の一定割合）の概算について例示して説明しました。さらに他の数ヶ所の事業所でそれぞれ全員対象の制度改定の説明会を行い、全員から同意書に署名してもらいました。専門的な質問には社会保険労務士に回答を依頼しています。ここでの専門家のアドバイスは有効に機能しました。

### 移行した制度の内容

#### (資産移換)

適格年金の積立不足分の償却は行いませんでした。移行当時は引継限度額の制約があり、適格年金の解約分配金を全額は中退共に引き渡せなかったからです。引継限度額を超えた部分は一時金として各従業員に分配しました。

#### (掛金設計)

勤続年数別定額とし、勤続年数5年単位で掛金を増額します。掛金の最高額は3万円に設定しています。今後、中退共の予定利率が変動すること考えられますが、その場合も掛金の見直しは行わず、給付金額が増減することになります。

#### (問題点とその解決)

新制度移行に伴い長期勤続の従業員の一部に、中途退職した場合旧制度と比べて新制度の給付金額が最大で4割程度減少する者が出ることになりました。その差額の一定割合を一時金という形で会社が補填しています。

#### (特徴・工夫した点)

適格年金から中退共への引継限度額を超えた部分は一時金として支給しています。その額が、同一年齢、同一勤続年数においても差が生じるようなことが生じました。その理由は過去の個々人の給与の違いにより発生するもので、引継限度額を含めた総額でみればあまり差はないものの引継限度額を控除した金額ではその差が顕著になりました。この対応として、従業員間の不公平感是正のために、個人別に調整を行っています。

### （コスト変化）

旧制度（適格年金）の掛金と比べて、新制度（中退共）では40%程度減少しました。

### （その他の制度について）

退職金制度改定の講習会に参加して、確定拠出年金等の情報を入手・検討しました。確定拠出年金は個人が運用責任を負いますが、リスク負担に対する認識が日本人にはまだ不足している点と、中途引出しに年齢上の制約がある点を問題と考え、採用を見合わせました。

### 移行した制度に対する評価と課題

退職金制度に関する費用が明確化し、事業運営上プラスになりました。制度改定に係る問題点は、今のところ見当たりませんので、まずは成功と評価しています。改善を求める点として、給付請求書等退職時に提出する書類等の記載方法がわかりにくく、退職者からの問い合わせがよくある点です。この点の改善により、実施企業における事務の軽減が図れるのではないかと感じています。

### 退職給付制度への見解

退職金は長期勤続への慰労と捉えていますので、会社の責任で用意すべきという考え方に立っています。

### 導入検討企業へのアドバイス

従業員への説明会を開催する際に、社会保険労務士の方に同席をお願いしており、適宜説明等を行っていただいています。これまであまり意識していない労働問題や退職金の問題、制度改正の問題を扱う上で、専門家の同席は従業員の疑問（制度改定等）に対して、説得力のある応答により、理解力の浸透や客観性を表現する面からも大変効果があったものと認識しています。



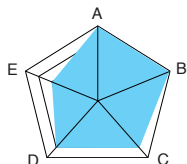
## 13. 中小企業退職金共済移行事例2

### 会社概要

- ・ 製造業 正社員：約25名
- ・ 平均年齢：約45歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 従業員の高齢化が進んでおり、65歳までの再雇用制度を策定し、併せて退職金制度を改定

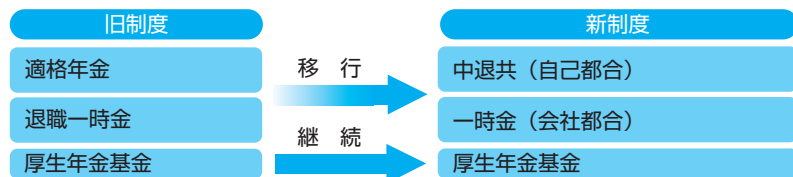
### 制度改定の目的

- ・ 費用の将来見込みの明確化と支給額を確定



- A: 掛金負担の見通しがよい
- B: 積立不足が生じない
- C: 会社の責任で用意すべき
- D: 国の制度への信頼
- E: 退職時支給であること

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 65歳までの再雇用制度を採用し、退職金と給与の全体的なバランスの中で資金の再配分を実施

### 選択理由

- ・ 企業規模から判断して、運営が容易に行える制度
- ・ 国が運営していることへの安心感

### 制度改定後の状況

- ・ 国が制度化していることおよび会社の外部に分離することの2点は従業員には強い安心感

### 制度改定の目的と理由

会社の人員構成を見た場合、過去の人員削減等の影響もあり、会社内での高齢化が進んでいました。この従業員数の減少とあわせて適格年金の掛金も減少しましたが、運用の悪化も影響した結果、制度改定検討の頃には60%程度の積立不足がある状況でした。

旧制度の退職一時金と適格年金を合計した退職金水準は同業他社と比較して高い方という認識です。しかし、適格年金の状況から将来の費用の見込みがつかなくなったこと、積立不足による従業員の受給額減少への不安、等の問題により、旧制度を維持していくのは困難ではないか判断し、改定を行いました。また、その目的として費用の将来見込みの明確化と支給額を確定させることです。

新制度は、会社規模等を考慮して、中退共を第一候補としました。またその頃、加入していた厚生年金基金が給付減額を行ったことや、高齢者雇用安定法の改正により雇用延長も時代の流れとなってきていたため、それら全てを考え合わせた上で、制度全体を改定することを決めました。

当時は適格年金から中退共への引継限度額の制限が残っていました。そのため即時に制度移行を行った場合には全部を移換できず、別の対応が必要でした。しかし、新聞報道等で引継限度額が撤廃される見込みとの情報を入手したため、制度移行は様子を見ることとしました。その後引継限度額が撤廃されたので、適格年金から中退共に移行することにしています。

### 移行パターンの概要

旧制度は、退職一時金・適格年金・厚生年金基金の3つの制度が並存していました。退職一時金の支給額は、最終給与×勤続年数別乗率で算出しています。適格年金の給付額は、勤続年数別定額でした。

新制度は、適格年金と同レベルの勤続年数別定額の退職金テーブルを作成し、自己都合退職金を中小企業退職金共済で準備、会社都合退職金との差額は会社が一時金で補填することとしました。

自己都合退職金は、会社都合退職金の平均80%から90%程度の水準です。厚生年金基金は外枠のまま残しました。また、制度改定と同時に65歳までの再雇用制度を採用しています。

### 制度改定の進め方

制度改定には、全体で半年以上要しています。改定作業は全て総務部長が専任で担当しています。制度の内容を理解するため、中退共の相談コーナーを訪問し説明を受けています。その後適格年金から中退共に引き渡す個人別金額の確定、制度設計を行いました。制度内容が固まった後、従業員へ説明するための受取総額の勤続年数別モデルの作成に最も時間を要しています。モデルケースを使用した資料を作成し、従業員への説明、質疑応答を行い従業員の同意を得ました。

### 移行した制度の内容

#### (資産移換)

適格年金は、最終的に60%程度の積立不足でしたが、そのうちの半分を移行前に償却しました。適格年金の解約分配金は全額中退共に移換しました。

#### (掛金設計)

制度改定時における勤続年数別の掛金テーブルを作成し、個別に調整しました。掛金改定は毎年行うのではなく、積立状況を見ながら改定していきます。中退共の予定利率の変動により掛金改定を行う予定はありません。

#### (問題点とその解決)

従業員に制度の不利益変更をどのようにすれば納得してもらえるかが苦心した点です。制度改定を行って、従業員のモチベーションが下がるようなことは避けなければなりません。そこで、雇用延長による給与と退職金、公的年金と厚生年金基金からの65歳以降の受取額を計算してモデルを作成しました。それをうい総額としては今までと変わらないかそれ以上の老後資金が準備できることを、メリットもデメリットも目に見えるようにして、従業員が理解できるように説明しました。雇用延長と適格年金の積立不足の半分を会社が負担したことが、会社も痛みを伴っている制度改定であることを従業員にも認識してもらうことができ、納得を得ることができました。

#### (特徴・工夫した点)

退職金制度そのものの給付は減額となりましたが、65歳までの再雇用制度を採用し、退職金・公的年金・雇用延長で全体としての老後生活の安定を考えたことです。

## （コスト変化）

経費の負担を考慮して中退共の掛金を設定したため、概ね変化はないと思います。

## （その他の制度について）

確定拠出年金は、適格年金受託金融機関実施のセミナー等へ参加し情報を入手しています。確定拠出年金は個人で運用しなければなりません、多くの従業員は運用には関心がありません。それらの従業員に運用の強制は不可能であり、営業時間中に勉強させることも困難といえます。60歳前の中途引き出しにも制約がある点も問題と考えました。コスト面では制度管理費用や運用時の手数料も会社や加入者が負担する必要があり、担当する人員の問題もあります。複雑な制度では中小企業では事務負担に耐えられないと考え不採用としています。

## 移行した制度に対する評価と課題

費用の見込みと受給額が明確になり、不安要素がなくなりました。今後は掛金の改定時期をいつ設定するかが課題です。

## 退職給付制度への見解

まず功労報奨であり、長期勤続への慰労と捉えていますので、年功序列の要素重視です。また、会社の業務効率を上げるには時間をかけて人を育てていなくてはなりません。従業員の出入りが多いと会社も長期の展望ができないので、長い間従業員に安心して働いてもらうためにも必要だと考えています。

## 導入検討企業へのアドバイス

制度設計には企業規模や従業員の実態の客観的な状況把握が必要だと思います。新しい制度を無理に導入しても従業員は困惑するだけです。会社も従業員も共に負担にならない制度を探すべきです。資産の自己運用は、会社が場所を提供するまでもなく、個人でもできるのではないのでしょうか。

中退共は、国の制度として準備されており、利用は賢明だと考えます。退職金の原資を準備する際、社内での積み立ても一つの方法ですが、長期のことであるため、外部に分離しておいたほうが、従業員にとっても安心感があります。また、必要な制度改定は、たとえ資金が足らなくても行ってしまうしかないと考えています。

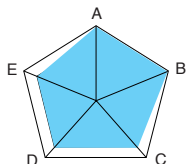
## 14. 中小企業退職金共済移行事例3

### 会社概要

- ・ 製造業 正社員：約50名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：約10年
- ・ 企業規模からみて実施が容易であり、わかりやすい制度を選択

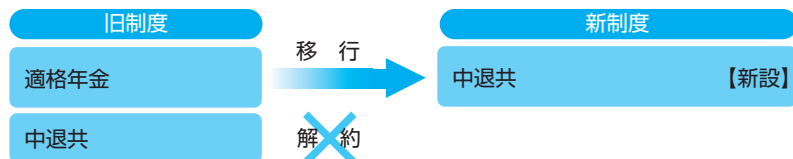
### 制度改定の目的

- ・ 予測可能なコスト負担による安定的で持続可能な退職給付制度の構築
- ・ わかりやすい制度への改定



- A: 掛金負担の見通しがよい
- B: 積立不足が生じない
- C: 会社の責任で用意すべき
- D: 国の制度への信頼
- E: 退職時支給であること

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 過去に中小企業退職金共済に加入していたため、移換を目的とした解約および再加入

### 選択理由

- ・ 将来のコスト負担の把握が容易
- ・ 従業員の運用負担が不要
- ・ 国の制度という安心感

### 制度改定後の状況

- ・ 制度内容が変化しても、会社への信頼感から従業員に変化はない

### 制度改定の目的と理由

運用の低迷が続いて適格年金の資産が減少し、このままでは在籍者のための資産がなくなる不安を感じました。従業員に安定的に退職金を支給できる制度にすることが改定の一番の目的です。

平成24年3月末に適格年金が廃止されることは、受託機関より情報を得ていましたが、毎年の決算書において積立不足が徐々に拡大していたことから、早急な他制度への移行の必要性を感じ改定に着手しました。

### 移行パターンの概要

旧制度は、適格年金および中退共でした。中退共は約5年前に退職金の上乗せの意味で補完的に導入しています。適格年金は最終給与に勤続年数による率を乗じて算出しています。中退共部分は退職金規程の外枠として支給しています。

新制度は、中退共のみとしています。まず中退共を解約し、分配金は各人より会社が預かることとして、退職時にあわせて支給することとします。また、適格年金の解約分配金は全額中退共に移換しました。中退共の掛金は、旧制度の適格年金による退職金相当額を支払うことができるように個別に設定し、2、3年に一度掛金の見直しを行います。各人の退職金額は制度改定前と同額です。

### 制度改定の進め方

適格年金からの引継限度額の制限が撤廃となる平成17年4月を待ち、制度を導入することにしました。その間、従業員へは経営者と経理担当者から2回ほど説明を行いました。退職金額は変わらず運用手段が変わるだけということで、従業員の理解を得ました。改定決定後は、まず現在の中退共の解約から始めています。

### 移行した制度の内容

#### （資産移換）

適格年金を解約し、その個人毎の解約分配金は、全額中退共に移換しました。

### (掛金設計)

掛金は従来の適格年金による退職金額を支給できるように設定しました。ただし、昇給等を勘案し、掛金の見直しを最低2、3年に一度は行うことにしています。

### (問題点とその解決)

第一点目は、既に5年前に中退共に加入していたため、適格年金の資産を中退共に直接引き継ぐことができなかったことです。そのための対策として、一度中退共を解約することで対応しました。またそれに付随する作業として、従業員に行ってもらった作業をいかに理解してもらったかということでした。中退共の仕組みを丁寧に説明し、就業時間内の銀行・役所での手続きを認め、必要な手数料等を会社負担等できるだけ従業員に負担がかからないように配慮しました。中退共に加入していた期間も短く、個人への一時金が多額でなかったことも、幸いしました。

第二点目として、適格年金によるS字カーブ的な退職金額をいかに中退共の退職金で手当するかということです。中退共からの退職金は掛金が一定であれば直線的なラインになりますが、各人の昇給・昇格もある実態からみれば、当初設定の掛金だけでは従来と同じ退職金額を支給することはできません。2、3年に一度各人別に細かくシミュレーションを実行し、掛金を見直すことにしています。

### (特徴・工夫した点)

旧制度の退職金額を保障することになっているため、将来中退共の予定利率が下がった場合には、掛金を上げることにより対応します。また、スタート10年間は中退共から支払われる金額が少ないため、旧制度との差は会社が補填します。

### (コスト変化)

今回の適格年金の財政再計算時には、大幅な掛金増が見込まれていました。そのため掛金の見込みが容易な中退共は財務面で大きなメリットです。予定利率で比較すれば5.5%から1%になったため、掛金負担は上昇し、向こう10年間の差額保証のための費用負担が発生します。しかしこれは、持続可能な退職給付制度の維持のための必要経費と捉えています。

### （その他の制度について）

適格年金の受託会社からの情報を基に確定給付企業年金、確定拠出年金、退職一時金を検討しましたが、会社の負担の大きさ、従業員の負担の重さから、従業員の同意を得やすい中退共が適切であると判断しています。

#### 移行した制度に対する評価と課題

毎年の決算で生じていた年金資産のマイナス運用に悩む必要がなくなり、安心しています。今後の課題は、旧制度の退職金額を支給するための掛金の見直し作業を適宜行う必要があります、その作業およびデータ管理の問題といえます。

#### 退職給付制度への見解

退職金は従業員にとって老後生活の基盤となる大切な資金で、給与の後払いと捉えています。外部積立で安定確実に運用することが肝心だと思います。

#### 導入検討企業へのアドバイス

国が運営する仕組みを利用しながら、制度作りを行うのは一つの知恵だと思いますが、そこに会社独自の工夫を加えて設計することが、より有効な制度になることと考えます。



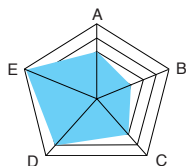
## 15. 中小企業退職金共済移行事例4

### 会社概要

- ・ 卸売業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約42歳 平均勤続：約7年
- ・ 中途採用、中途退職が多かったが、最近は勤続が長期化傾向にあり、長期安定的な制度を指向

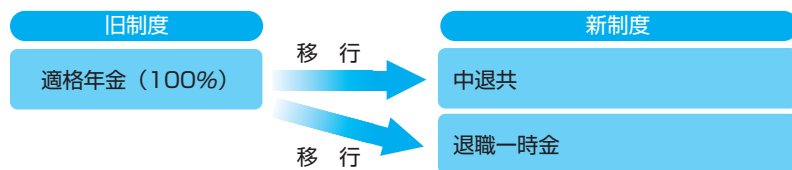
### 制度改定の目的

- ・ 退職金資金の外部積立手段の変更



- A: 掛金負担が見通しがよい
- B: 積立不足が生じない
- C: 会社の責任で用意すべき
- D: 国の制度への信頼
- E: 退職時支給であること

### 移行パターン



### 特徴的な点

- ・ 自己都合退職金水準を中退共で支給。差額を退職一時金で支給

### 選択理由

- ・ 退職時に支給可能となる制度
- ・ 国が運営していることで、従業員が安心できる制度

### 制度改定後の状況

- ・ 誰にもわかりやすい制度であり、従業員も安心して制度改定を受け止めている

### 制度改定の目的と理由

旧制度に特に問題はありませんでした。適格年金の廃止が決定し、経営者から制度見直しを求められたことが制度改定の契機です。制度改定の目的としては、廃止されてしまう制度の代替制度の検討です。

### 移行パターンの概要

旧制度は、職能資格に応じたポイント制の適格年金から支給していました。予定利率は年5.5%で、資産の積立水準は期末の要支給額をほぼカバーする水準となっていました。

新制度は、適格年金の資産を引き継いだ中退共と退職一時金です。改定前後で給付額の算定方法に変更はなく、中退共からの支給と退職一時金で旧制度と同額となるよう設計しています。

### 制度改定の進め方

制度改定の検討開始から導入までには1年半かかりました。専任の担当者は総務の次長1人です。検討の開始は、同業他社の総務担当との情報交換から開始しました。その他金融機関等のセミナーに参加し情報を集めました。中退共以外の制度も検討し、他の制度にはそれぞれに自社には適さない問題があると判断し、中退共を選択することとしています。また、適格年金から中退共への資産移換に際し、移換限度額の撤廃も中退共選択への大きな理由となっています。

新制度の内容を担当者で固めた後は、適格年金の委託先金融機関と中退共から情報を得る形で事務的な細部をつめていきました。新制度の設計に関しては、「当社の文化習慣を考えながら自前の人事制度を考えたい」という趣旨から自社のみで検討しました。したがって、従業員への説明も担当者が各支店でそれぞれ30から40分程度、適格年金の廃止と新制度及び必要手続きについて説明をして終了しました。

## 移行した制度の内容

### (資産移換)

適格年金の資産は不足していなかったため、特に検討すべき問題もなく解約分配金の移換を実行できました。

### (掛金設計)

退職金額は旧制度と同額になることを目標としました。掛金は旧制度の適格年金と同様、職能資格によるポイント制に基づいた掛金設計としています。中退共からの支給額を可能な限り、旧制度の退職金額に近くなるように決定し、新旧制度の退職金額との差額は一時金として支給しています。将来において、現行の中退共の予定利率（1%）が下がった場合に生じる差額は一時金で支給します。

### (問題点とその解決)

中退共では、退職事由により支給金額の差を設けることができないことが問題になりました。旧制度では、勤続10年未満の自己都合退職者には退職金額の減額を行っていました。そのため、中退共では勤続年数に応じ細かく掛金を調整し、できるだけ自己都合退職金額に近づけるようにしています。

また、中退共の掛金上限が低いことも問題となりました。退職金水準は特に高いわけではありませんが、当社のポイント制では上位資格者への付与ポイントが高く、それに基づく設定掛金は上限金額以上となっています。そのため、上限金額を超える付与分は退職一時金で支給することで解決を図っています。

### (特徴・工夫した点)

制度を変更しても従来のモデル退職金額、退職金の計算方法を変更しなかったのが最大の特徴といえます。そのために過払いになりそうな部分は毎年試算を行い、中退共の掛金を細かく調整することとしました。最終的に生じた旧制度との差額については退職一時金で補うことにしています。この原資には、以前より契約している養老保険の解約一時金を充当するにしています。

### （コスト変化）

制度改定前より当面の掛金コストは30%以上減少しました。しかし、将来の退職一時金での支給に対する準備が別に必要となりました。

### （その他の制度について）

確定拠出年金は、各人が自ら運用商品を選択、運用する必要がある、これは当社には合わないと考えました。また、従来から退職金は全員が退職時に一時金で受給しており、60歳まで支給されないことは、従業員の期待に反することにもなり制度改定の障害と考えました。前払い退職金制度は会社、従業員ともに課税負担が増加するため、検討の対象外としています。

### 移行した制度に対する評価と課題

モデル退職金額において、旧制度の給付水準を維持したことが制度改定に対する従業員のスムーズな同意に繋がりました。今後の課題は、旧制度の自己都合退職水準にあわせるための、掛金設定の細かい試算が毎年必要なことおよび、中退共でカバーしきれない部分を退職一時金で支給するため、そのキャッシュアウトの平準化をいかに図るかということです。将来的には現在の養老保険の解約返戻金だけでは不足すると思われるので、中退共での給付額を増加できるよう、掛金限度額の拡大が要望事項です。

### 退職給付制度への見解

退職金は会社へ貢献に対して者に報奨として支払うものであり、退職時に清算すべきと考えています。また、賃金と同様、会社の責任において準備することが本旨と思います。

### 導入検討企業へのアドバイス

企業の実情、実態に即した制度内容にすべきであり、極端な改定を行うことで社員に動揺を与えることは避けるべきであると感じています。