

II. 制度移行事例（経過企業）

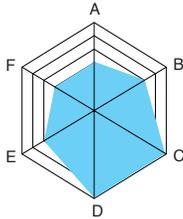
1. 確定拠出年金移行事例1

会社概要

- ・ 工作機械製造・販売業 正社員：約250名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：10年以下
- ・ 会社業績と退職給付制度の連動性を高める

制度改定の目的

- ・ 年功序列型から成果配分型となっている人事制度改革との方向性の統合
- ・ 成果配分型制度への変更



- 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

- ・ 退職金を前払い制度とし、給与上乘せで受取るか、確定拠出年金に加入するかを選択加入としていること

選択理由

- ・ 退職金の前払いによる、従業員の受給権確保
- ・ 成果配分要素が加味可能となる制度

制度改定後の状況

- ・ 一般的に企業環境が不安定な時、退職金前払いに対する従業員の評価は好評

制度改定の目的と理由

制度改定は年功序列型の人事制度改定の一環として行ったものです。旧制度では、退職金カーブがS字ラインの年功的になっており、これを直線に近いカーブにすることが基本方針です。制度改定の目的は、成果に対する適性配分を行う制度への改定を行うこととしています。会社に利益が出た時には、従業員個々の成果に応じて利益を配分することができる制度を目指しました。

旧制度の適格年金では積立不足が発生する可能性があり、予測しない費用の発生をなくすため、確定拠出年金を含めた前払いとして精算していく方法を採用することとしました。従業員にとっても、確定拠出年金や前払いの方が確実に受け取れるという利点があります。また、年功序列型の旧制度とは異なり、中途入社従業員でも不利が少ないことは、今後の採用に影響を与えることを期待しました。

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。金額は適格年金は最終給与×勤続年数乗率により算出しています。

新制度は、全額前払いを基本として、確定拠出年金と前払いの選択方式としています。

制度改定の進め方

退職給付制度改定の検討を始めたときから、会社と組合で3名ずつのプロジェクトチームを立ち上げました。労使で退職給付制度改定と確定拠出年金の導入を決定した後、現在の運営管理機関にコンサルティングを依頼しました。制度設計は運営管理機関に依頼し、調整しながら制度内容を確定させ、導入するまでには約1年を要しました。

会社から従業員への制度内容の説明には4ヶ月掛けました。ただ、経営者が以前から毎月一回の朝礼で、人事制度改革の方針を説明していたこともあり、組合の独自の説明も含めると、実質的にはさらに長い期間がかかっていることとなります。

確定拠出年金の導入に当たって、会社としての苦労はあまりありませんでした。厚生局には2回ほど出向きましたが、事前に運営管理機関の協力の元で作成した資料があったため、特に問題はありませんでした。導入スケジュールは概ね当初の予定どおりに進みました。

移行した制度の内容

(資産移換)

適格年金は予定利率の引き下げを以前行っていたため、積立不足はあまり発生していません。その他の積立不足は一括償却した上で、資産を各個人に会社都合要支給額比例で分配しました。解約分配金の確定拠出年金への移換も選択制です。選択肢は、①全額確定拠出年金に移換、②半額確定拠出年金に移換して残りの半額を現金受取、③全額現金受取の3種類です。全額受け取った人は3割程度でした。

(掛金設計)

毎月の前払い退職金額(掛金)は、定額掛金と給与の一定率の掛金を合計したものとしています。乗じる一定率は複数としていますが、従業員の希望により年1回変更可能としており、確定拠出年金の掛金としない分は前払いとなるような仕組みです。

(問題点とその解決)

適格年金の資産分配時、勤続3年未満の者には分配金が出ませんでした。また、若年層は適格年金からの分配金を新しい退職金ラインと比較した場合、分配金が新しい退職金ラインを下回りました。該当者には新しい退職金ラインとの差額を賞与で支給しました。

(特徴・工夫した点)

掛金については前払い退職金の約3分の1、3分の2、全額という選択制にしたことが工夫した点といえます。従業員の資金ニーズに対応できるようにしています。

また、解約分配金の受取りに関して、確定申告が必要になった従業員がいましたが、会社で相談にのることとして、従業員の不安点等解消に努めています。

（コスト変化）

短期的にみれば、多少の増加であるという認識です。ただし、今後は、積立不足への対応での拠出は生じないため、長期的かつ全体としては同等あるいは若干の減額になるものと見込んでいます。

（その他の制度について）

今回の改定において、他の制度の検討は行っていません。前払いの場合、給与に上乘せされる退職金部分の性格は本来老後の資金であり、運用して増やしていくことが趣旨といえます。その方法として確定拠出年金を採用し、加入を選択できる設計としました。

退職給付制度への見解

退職給付であっても賃金の一部と考えます。また賃金は成果に対する適正な配分を行うことが必要であると考えています。

現在生じている問題

退職者が個人型年金に資産を移換する場合の手続きが煩雑でわからないとの指摘がありました。運営管理機関のコールセンター等を利用すればよいのですが、身近な会社を頼ることも多いようです。

中途退職者の場合、個人型年金に移換して掛金を拠出できない場合、事務管理費の負担で資産が減っていきます。また、仮に個人型年金で拠出可能であったとしても、限度額が少ないと感じます。ポータビリティがあるといっても、それらの条件が緩和されなければ、実質的なポータビリティはないものと感じています。

運用指図の状況を見ると、元本確保型商品を選択する者が多く、商品の預替えをする者が非常に少ないのが実態です。投資に無関心というのが問題と感じています。投資教育も実施していますが、即効性がないため今後の対応に苦慮しています。

投資教育の実践等

継続教育の一環として、資産運用を主体とした説明会を開催する予定です。現状では従業員の金融知識が不足していると認識しているため、会社がサポートしていく必要性を強く感じています。説明会は繰り返し行わないと効果が期待できませんので、今後も従業員の状況をみながら実施していく方針です。これらの費用は会社が負担し、勤務時間外に開催する予定です。

移行した制度に対する評価と課題

退職金を退職時に支払うこととした場合、毎期の会社の利益をその時々配分することは困難となります。過去に実施済みの退職金前払いにより、将来支給する分としての利益を留保する財務処理が少なくなりました。

その後の確定拠出年金の導入により、表面上の費用は若干増加したという認識です。しかし、費用の出所や額が明確になった意義は大きいと感じています。会社の利益が上がったときには従業員に利益を配分し、反対の場合には額を抑えることができます。

確定拠出年金は現行単独型ですが、グループ会社が確定拠出年金を開始した場合には、再編が起こる可能性があります。その場合には、個人別資産を一度現金化する必要がありますが、その仕組みについて、いかに従業員に説明をしたらよいか今後の検討課題となりそうです。

導入検討企業へのアドバイス

制度改定に当たり、確定拠出年金の導入を前面に出したわけではなく、まず退職金を前払いに変えることの是非を従業員にも考えてもらいました。その中で老後の資金準備のため確定拠出年金を使う結論に達しました。

単に適格年金から確定拠出年金に制度移行するということであれば、従業員にとっては確定給付の方が安心感のある場合もあり、なぜ確定拠出年金なのか説明が難しい面があります。退職給付制度を変更し、よりよい制度にする姿勢が従業員にも納得されなければ意味はありません。

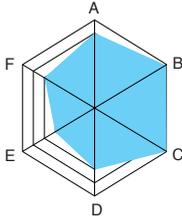
2. 確定拠出年金移行事例2

会社概要

- ・ 製造業 正社員：約100名
- ・ 平均年齢：約44歳 平均勤続年数：約10年
- ・ 10年以上のキャリアが必要な業務であり、長期勤続・貢献大の者には特別加算金支給で優遇

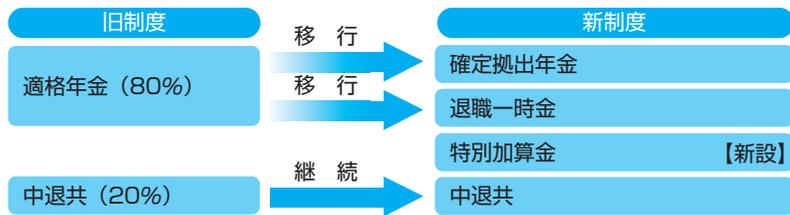
制度改定の目的

- ・ 適格年金の毎月の掛金増の解消と財務上の安定化



- 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

- ・ 65歳定年制のため、60～65歳の従業員に対しては、確定拠出年金の代わりに前払い退職金を支給
- ・ 貢献度合に応じた特別加算金の新設

選択理由

- ・ 適格年金の積立不足償却から生ずる掛金の増額の解消に効果

制度改定後の状況

- ・ 確定拠出年金と退職金の併用、貢献度合に応じた特別加算金の新設は従業員の勤労感覚にマッチした制度となり勤労意欲に対して大きく寄与

制度改定の目的と理由

適格年金の決算報告書の確認により、適格年金の積立状況の悪化を確認し、制度改定に対する危機感をあおられました。予定利率の引下げでは、コスト増が大きく、容認できるものではありませんでした。そこで、再計算時期の変更、積立不足の償却期間の変更による改定を行ってきましたが、それでも掛金は1.5倍に膨らんでいました。適格年金の廃止が決定されたのを契機に制度を改定することにしました。適格年金の掛金増額を解消し、掛金負担を固定化させることで財務上の安定化を図ることが目的です。

移行パターンの概要

旧制度は、適格年金と中小企業退職金共済の併用で、それぞれから80%と20%を支給していました。その際の適格年金の積立状況は約50%の水準でした。

新制度は、適格年金を確定拠出年金と退職一時金に移行させ、さらに60歳以上の従業員を対象に確定拠出年金掛金と同額の前払い退職金を創設しています。中退共は存続させ、新たに貢献が大きかった定年退職者を対象に特別加算金を出すことにしました。

制度改定の進め方

制度改定の検討は、当初から担当役員が受託機関と相談しながら行っていました。その中で確定拠出年金と退職一時金を各50%とする提案があり、採用することになっています。確定拠出年金の60歳までの受給制限が、従業員の同意取得の上で大きな障害となると考えていましたが、従業員説明会において、適格年金の積立資産の現状や制度改定なしでは現在の退職金を保障できないことを説明したところ、導入への納得を得ることができました。

本格的に検討を開始してから制度導入までには約1年を要しています。組合はなく、従業員に対する説明会は1回2時間程度の改定の経緯説明会、制度説明会、運用説明会を開催しました。

移行した制度の内容

（資産移換）

適格年金は給付減額した上で確定拠出年金に移行し、積立不足分は退職一時金制度に変更しています。積立不足分は4年で分割償却することとしています。

適格年金の解約分配金は、60歳未満の従業員においては全額確定拠出年金に移換し、60歳以上の従業員においては全額一時金で支給しました。年金受給している既退職者の年金は閉鎖適格年金からの支給としています。

（掛金設計）

確定拠出年金の掛金は、給与額に一定率を乗じて得た金額です。想定利回りは2.5%としました。60歳以上の従業員に対しては、確定拠出年金の掛金と同じ方法で算出した額を前払い退職金として給与に上乗せして支給します。上乗せ分にかかる税金は、個人負担としています。中退共の掛金は、全員一律の定額で従前と変わりません。

（問題点とその解決）

65歳定年を採用していますが、60歳以上の従業員を確定拠出年金に加入させることができないのが最大の問題点です。その結果、60歳以上には適格年金の解約分配金を全額一時金で支給、一時所得に係る税金は会社負担としています。毎月の確定拠出年金の掛金と同じ方法で算出した額を前払い退職金として支給することでバランスをとることとしています。しかし、その場合には会社、従業員共に社会保険料等の負担が発生します。

（特徴・工夫した点）

適格年金による退職金の半分を確定拠出年金、半分を退職一時金と分割して新制度を設計したことが工夫した点です。それにより60歳前の退職者に対しても退職一時金の支給が可能となり、従業員の資金ニーズに対応できました。また、制度改定の機会をとらえて、定年退職者に対し、貢献度に応じて経営者の自由裁量の規格外特別加算金を支給し、会社の自由裁量部分を拡大、退職金水準を上げたことも今回の改定の大きな特徴です。

(コスト変化)

将来のコストは大幅に下がり、コスト負担額が明確になりました。

(その他の制度について)

確定給付企業年金はコスト面での問題があり、選択肢は確定拠出年金か中退共しかありません。中退共の場合では掛金の刻みが大きく、退職金カーブとの調整が合わず選択していません。また当時、中退共には適格年金の資産を全額移換できなかったことも確定拠出年金を選んだ理由です。

現在生じている問題点

65歳定年制を採用している関係上、60歳で確定拠出年金の加入対象外とされる問題が未解決です。高齢者の継続雇用とあわせて、一貫性のある制度改定が行なわれることを期待しています。

運営管理機関より提示された運用商品に、新たな商品追加を希望しましたが、コストが高く断念せざるをえませんでした。

支給開始が60歳以上となることに対しては問題としていません。老後の生活費としての資産と割り切って考えることが必要です。それでも60歳前に退職した場合の従業員の資金ニーズを考慮して、退職一時金の制度を半分いれています。

投資教育の実践等

具体的な投資教育が必要だとは思いますが、どのようにしたらよいかという点で不明です。制度導入後4、5年経過後、従業員教育の一環として、全体的に再教育を行う必要があると考えています。その際には、資産運用を教える専門家がどこまで個人に即したコンサルティングができるかが課題だと思っています。

ライフプラン教育も企業負担で（1人5,000円程度／年）実施した方がいいとは思いますが、具体案はありません。

移行した制度に対する評価と課題

制度改定をスムーズに実施できた理由は、会社が資金負担できる限界まで従業員に対してやってあげられることを考え、従来の制度と遜色ない制度を設計し、従業員にも十分に説明、説得できたことにあると考えます。また、

従業員もそれを理解してくれたものと考えます。導入の目的からみれば、退職給付債務が大幅に圧縮され、財務状況が改善しました。トータルコストも減少し、将来的にも減少が見込めることは、効果があったと感じています。適格年金を確定拠出年金と退職一時金の半々に移行するという運営管理機関の適切なアドバイスが大きく、頼りになる運営管理機関を選択できたことも成功の理由でしょう。

今回の制度改定での成果として、①コスト面での負担が明確になった、②将来の負担が削減した、③経営として自由裁量の部分が増えたということがあり、制度改定を評価しています。

ただ、問題として感じていることは、確定拠出年金の対象から外さざるを得なかった60歳以上の従業員についてです。65歳定年制であれば、60歳以上の従業員も制度の対象となるような制度改定を期待します。

退職金という大きな金額を会社だけで用意することが難しい中小企業にとっては、マッチング拠出により従業員自らが自助努力でお金をため、より安定した老後を達成できるようになることも要望事項です。

退職給付制度への見解

『企業は人なり』といいますが、熟練度の要求される業界において、年功序列は重要な施策の一つです。退職金としての確定拠出年金の設計も年功序列型賃金の一定率を掛金として拠出するので、年功的要素が含まれ施策としては一貫性を維持しています。さらに各人の会社への貢献度に応じて支払う部分を導入したことで、一層の刺激となりました。

中小企業においては、会社だけで十分な老後資金を準備することは難しく、従業員自らの自助努力を推し進めることが今後より重要になってくると思われます。

導入検討企業へのアドバイス

100%を確定拠出年金でやろうと考えず、他の制度とうまく組み合わせることで、解決可能な問題も多いように思います。また、その企業にあったものを構築することが大切であると感じていますし、よいコーディネーター（相談者）と作業を行うことが、よい制度改定に繋がるものと考えています。

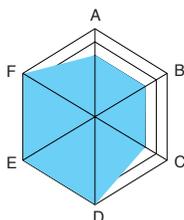
3. 確定拠出年金移行事例3

会社概要

- ・ 小売業 正社員：約180名
- ・ 平均年齢：約30歳 平均勤続年数：10年未満
- ・ 従業員個々の裁量が業績に連動する業務内容であり、企業風土自体が自己責任重視

制度改定の目的

- ・ 自社に最適な企業年金制度の構築
- ・ 将来の積立不足の増大懸念の解消



- 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

- ・ 会社の経営理念と退職給付制度の基本的思想が合致

選択理由

- ・ 拠出、運用、受給の体系が眼に見える形で行われ、個人、個人が納得できる仕組み

制度改定後の状況

- ・ 日頃からの自己の判断で業務を遂行していく環境にあり、確定拠出年金の運用に違和感はなく運用
- ・ 現在は元本確保型の選択が多いが、今後の投資教育次第で制度の趣旨に沿って定着していくことを期待

制度改定の目的と理由

適格年金の廃止決定されたことが制度改定の契機です。また、適格年金の年金資産に若干の積立不足が発生しており、それが拡大の傾向にありました。そのため、適格年金の継続を断念し、早い時期での廃止－移行が適切であるとの結論に達しました。

移行先として確定拠出年金を最有力としたのは、運用が加入者の自己責任であることが会社の経営理念とも一致していたからです。当社は小売業ですが、価格決定権を始めとして多くの権限・決定権を店舗に与えており、個々の従業員の判断が店舗の利益に直結し、会社の業績に影響を与えています。こうした方針のもと、店舗の利益、会社の業績に対する貢献度により給与が決まります。このように経営自体が自己責任という原則の上に成り立っています。

また、日常から外貨を通じた取引も行われることもあり、今後グローバルスタンダードの意識を持たなければならないという考えが社内でもありました。そのような環境から、為替相場を意識することや外貨預金等は、特に資産運用に興味のある社員でなくとも行っていたと思います。

こうした企業風土を考え合わせると、退職給付制度として確定拠出年金が最適であるという結論に達しました。

給与制度は、会社の経営理念である自己責任原則に基づき、勤続給と役割給により決定する成果主義制度としています。この人事制度改定に合わせ経営理念に最適な退職給付制度を構築するための制度改定です。

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。金額は適格年金は最終給与×勤続年数乗率により算出しています。

新制度は全額が確定拠出年金からの支給となります。

制度改定の進め方

制度改定を進めるにあたり、本社スタッフにより確定拠出年金への移行、適格年金の継続を選択肢とした調査を行いました。その結果を役員会で検討して確定拠出年金導入を決定しました。

従業員は確定拠出年金に対するイメージが捉えられないので、従業員説明

は相当の時間をかけて行っています。運営管理機関に依頼し、確定拠出年金の基本的な情報を1年程度にわたりイントラネットで全店舗に流しました。

一方、従業員代表との検討ミーティングを持ち、意見を交換しながら細部を詰めていきました。検討過程の内容は従業員にも公開し、イントラネットで意見を募集しています。さらに導入直前には制度内容に関する説明会と、基本的な投資に関する説明会を行って最終確認を行いました。

適格年金の受託金融機関も含め、数社から確定拠出年金導入の提案を受けました。運営管理機関決定のポイントは、自社に適切な細かい提案があったことと考えています。

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に移換しました。積立不足分は退職一時金に制度変更し、8年間で償却しています。

(掛金設計)

掛金は定率制とし、基準給与に掛金率を乗じて得た額としています。基準給与は役割給を使っているため、ポジションが上がれば給与が上がり、結果として掛金も上がります。掛金が個人の成果に直結しているのが特徴です。掛金率は60歳定年時のモデル年金資産が、適格年金の定年退職金額を若干上回るようにして、従業員に納得が得られるようにしています。

(問題点とその解決)

制度導入の時期も早かったため、あまり他社の事例研究はできませんでした。そのため、制度の検討では様々な疑問等も生じており、手探りでの検討部分もありました。問題点の解決方法としては、運営管理機関との連絡を密にして、相互の情報を交換しながら進めていくことで問題、疑問点を解決し導入に至りました。

(特徴・工夫した点)

退職給付制度改定の基本方針としては、可能な限りシンプルな制度とすることでした。加入対象は全従業員で加入選択制はとっていません。その他の制度との併用は考えず、一時金制度との併用も行っていません。

（コスト変化）

掛金の増加は当初から予想していました。適格年金を継続した場合でも掛金の増額は予想されていたので、一概に比較はできません。確定拠出年金では、掛金は会社の業績に連動していきますので、会社業績向上により掛金も上昇してくることになります。しかしこの場合の、掛金コストの上昇は喜ぶべきかもしれません。

（その他の制度について）

会社の経営理念と合致した制度（確定拠出年金）をベースとして検討しており、他制度は取引先金融機関等の資料により判断し不採用としています。

現在生じている問題

確定拠出年金はポータビリティがあるとされていますが、実際に転職や独立の際に機能するかどうかは疑問に感じています。離職した者で個人型年金に移すときの手続きが煩雑で、困るケースが生じています。会社では運営管理機関と連絡を取りながら相談を受けることがあります。

また、転職先に企業年金がある場合、専業主婦となる場合等、長期間掛金の追加拠出ができないために、資産が消滅してしまうのも問題と感じています。掛金の拠出不可や60歳まで引き出せないのは自己責任の原則といったことから考えると、一貫性がないとの従業員からの指摘もあります。

元本確保型商品の選択が6割程度にもなっていることも問題です。投資教育も実施しており、自己責任が企業に根付いていることから、投資を行う者が、もう少し率が高いと感じていました。投資の必要性等、ある程度従業員も理解していても、日々の仕事の中で運用のことを考えるのは大変ということかもしれません。

投資教育の実践等

新入社員には毎年時期をみて説明会を開催し、基本的な事項から運営管理機関により説明会を行っています。運営管理機関から既存の従業員に個人の運用状況報告書が送られる際に、会社全体の運用状況についても送付を依頼しています。また、定期的に行われる本社での店長会議の中で、確定拠出年金コーナーを設け、各種の質問に対しての質疑応答を運営管理機関により行っています。新入社員向けの説明会であっても、既存の従業員で希望者があ

れば、参加できるように対応しています。

移行した制度に対する評価と課題

会社の成長により基準となる給与が上昇すれば掛金も上昇することとなり、これは従業員のモチベーションアップに直接的に繋がっています。対外的なイメージの点では、新しい制度を率先して導入したという先進的イメージがもたれ、採用の際にもアピールできています。

会社としては従業員に運用スキルを上げてもらいたいため、これからは新入社員に対する説明会の中でも、投資教育に注力する考えです。来年の説明会からは、投資教育に比重をおくようにカリキュラムの変更を考えています。

経営の理念が自己責任であり、その理念に同調する制度の趣旨を従業員が認識しているようです。会社の経営の一貫性が反映した制度として、従業員間に定着しつつあります。

退職給付制度への見解

退職給付制度は、単に企業の制度だけのものとは考えておらず、国の年金制度等の状況も踏まえて、総合的に考えていくことが必要であるという認識です。

導入検討企業へのアドバイス

退職給付制度の改定と同時に人事制度や賃金体系の修正も併せて取り組めばより効果が上がるように感じています。

また、退職給付制度を“どう変えればよいか”だけを考えるのではなく、“どのような企業風土を作りたいか”などを総合的に検討して導入していくべきでしょう。適格年金の積立不足の増大や、確定拠出年金導入企業が増えているから追随して導入するというだけでは効果は期待できないと感じています。また、確定拠出年金を導入すれば自己責任の原則が問われるので、当然企業の文化も変わっていかざるを得ません。企業文化を変えていくのか、変えるとしたらどう変えていくかも考えるべきでしょう。

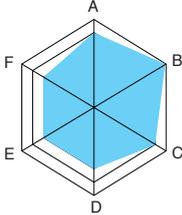
4. 確定拠出年金移行事例4

会社概要

- ・ サービス業 正社員：約70名
- ・ 平均年齢：約40歳 平均勤続年数：約15年
- ・ 専門知識や実務歴が必要であり、長期勤続者の優遇を指向するも勤労意識の変化で途中退職者も増加傾向にあるため、双方に配慮した仕組みが必要

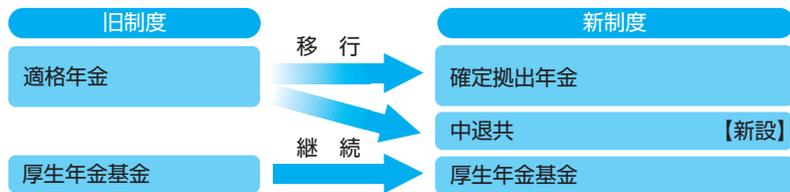
制度改定の目的

- ・ 過去勤務債務の費用負担増回避
- ・ 従業員の自立意識の啓蒙、退職金の受給権の明確化



- 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

- ・ 中途退職時の資金需要のために、新たに中退共へ加入

選択理由

- ・ 過去勤務債務の費用負担の解消と、掛金の額の固定化

制度改定後の状況

- ・ コスト面でみれば、大きく減少したとはいえないが、コスト変動の予測が立ちやすくなったことは、経営上の大きなメリットである

制度改定の目的と理由

制度改定の契機は、適格年金の受託機関から、現在の給付水準維持のために必要な負担金額が示されたことです。適格年金は5.5%の予定利率であるため、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。

この問題を解決するために、給付減額の検討をしていたおり、金融機関により確定拠出年金の情報を入手することができました。適格年金が平成24年3月末で廃止になること、確定拠出年金は退職給付債務の計上が不要ということもあり、過去勤務債務の償却による費用負担の解消を目的として確定拠出年金の検討を開始しました。

また、確定拠出年金の特徴である「従業員が自ら運用責任を持つ」ということが自意識の啓蒙にもなり、年金資産が個人別に管理されることが従業員にとってわかりやすい制度であると考えました。

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制度から退職金を支給していました。新制度は、適格年金を確定拠出年金へ移行し、厚生年金基金は存続させ、別途中退共に加入しています。

新制度は確定拠出年金、中退共、厚生年金基金でこれらの掛金ベースの割合は70：15：15としています。旧制度の適格年金の掛金が確定拠出年金と中退共に振り分けられた格好です。中退共を新設したのは退職時には一時金支給が必要と考えたためです。厚生年金基金は、制度全体の整備という点から、脱退を検討しましたが、脱退の際に必要な負担金が大きく財務的な影響が大きいため、既存制度を継続することとしました。

制度改定の進め方

適格年金の試算結果を元に、複数の金融機関と相談をしています。その中で地元の金融機関のサポートがより細やかだったこともあり、制度内容から同社の退職給付制度の設計までアドバイスを受けています。その頃はまだ確定拠出年金の検討企業も少なく、多くの時間を割いてくれたように感じています。また地元の優良企業育成という本来業務からも注力していただいたように感じています。その後は関連情報の提供や制度設計、従業員へ説明など一連の調整をお願いしています。

会社側では、経営者自らが制度の意義や内容を研究し、役員レベルでの報告を経て導入を決めています。従業員への説明も経営者自らが行き、従業員の一部から加入選択の質問が出ましたが、適格年金からの資産移換があるため、加入を選択制にすると退職金が途切れてしまうことになること、また全員同一制度の適用を受けることが労働条件の平等に繋がるものとして説得し、納得してもらいました。

従業員全員が納得したのは、会社と従業員の信頼感と温かな勤労観を持った地域性と感じています。確定拠出年金の導入に際し、従業員からの異議もありましたが、会社の方針として受け入れてもらいました。

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拠出を行っています。過去分取り扱いは各人に選択させています。一時金での受け取りは約10%程度です。住宅ローン利用者で利用した者が多いようです。

（掛金設計）

掛金は基本給の一定率としています。また、限度額を超える者（若干名）には超過分を前払いで現金支給しています。想定利回りは2.5%とし、当時の一般的な水準という認識です。

（問題点とその解決）

確定拠出年金は、退職金の位置付けながら、退職時には支給できないことへの対応が必要でした。従業員には60歳以前での支給については、将来の制度改定への期待として説明していますが、これは未確定なことであるのが問題です。この問題の解決方法として、退職時の一時金需要に応えるために新たに中退共に加入しています。

（特徴・工夫した点）

60歳前の退職の際に一時金を支給できるよう、中退共に新規加入したことが工夫した点です。60歳前で退職する理由は個人で異なります。何かの事情で退職した場合でも、地方の場合では、雇用の状況にも芳しいものがなく、必ずしも条件に合った転職先がすぐ決まるわけではありません。失業手当も

自己都合退職の場合では支給待機期間があります。安心して求職活動するには退職時に何らかの支給がされる制度が必要と考えたためです。ただ、従前の適格年金の掛金水準で確定拠出年金と中退共の負担をしているので、適格年金の時の給付よりは減額となることが予想されます。今後の景気動向では、中途退職者が出ることも予想されることから、あえて中退共に加入し、少額でも退職時に支給できるよう一時金を用意しています。

(コスト変化)

制度改定前後のコスト変化を見た場合、大きな変化はなかったものという認識です。

(その他の制度について)

その他の制度として確定給付企業年金は検討しましたが、会社の人員規模からみても、その運営等には負担になるものと考えて導入には結びついていません。

現在生じている問題

自己責任による運用がテーマだけに、運用がうまく行えるかが、当初からの継続的な問題です。これまで資産運用の経験がある者はごく一部に限られていると思われます。そのため、心配な面がありましたが、その結果懸念したとおり資産運用はあまり行われていないようです。運営管理機関からの報告を見ても、運用商品の預け変えもわずかであり、当初購入した商品のまま継続という現状です。想定利率の説明を繰り返し実施し、見込み通りの退職金を得るためには、資産運用が不可欠であると説明していくことが必要と考えています。

投資教育の実践等

運営管理機関に依頼し、年1回投資教育を実施しています。資産が増加するかは個人の運用次第であることを周知徹底し、運用に向けての動機付けを図っています。ただし、運用を行っているのは現在では少数にすぎず、投資教育の効果が出ているかは不明です。

運用商品構成は元本確保型を含め、計5本と比較的少ない商品数で運営しています。元本確保型を選択しておけばいい（元本は割れない）と考える者

が多いためか、元本確保型の商品選択が多いようです。そのままでは設計上の退職金に至らない点を指摘しています。しかし、運用商品の具体的な推奨は行えないため、本人の意思決定を待つしかないと考えています。従業員の一部に運用で利益をあげている者がおり、従業員間の話題になっています。こうした刺激が社内の雰囲気盛り上げることにならないかと期待しています。

パソコンでの運用指図等でのスキル上の問題はありません。現在のところ休憩時間中であれば、会社のパソコンで運用等を行うことは禁止していません。運用に対する関心は、投資教育の繰り返しの説明や会社からの運用状況の開示により、今後徐々に高まるのではないかと感じています。

投資教育に要している費用については不明です。それほど、多額であるという認識はありません。今後の投資教育の内容は、現状を踏まえてこれから検討していきます。その際に、ある程度の負担も見込んでいます。

移行した制度に対する評価と課題

確定拠出年金の導入によって退職給付債務の計上が不要となり、過去勤務債務の費用負担から解消されました。これは財務上の大きな効果と考えています。費用負担の見通しが立てやすいことは経営上大きな意味があります。制度導入3年近くを経過してこの点に関しての効果を実感しています。

確定拠出年金の問題点は、支給が60歳以降に限られる点が重要だと感じています。労働環境が変化し、終身雇用が減少しています。しかし、確定拠出年金はポータビリティがあるとはされているものの、現実問題として確定拠出年金を実施している会社に再就職できることは、少なくとも地方では困難であると感じます。

また起業という点でみた場合、従来は退職一時金が独立資金となっていました。しかし、それがなくなることで、独立開業の目を摘んでいるようにも感じます。再就職までの生活費支援という意味もあります。現在よりも、より拡充した一時金払い出しの制度への改定を望みます。個々人の退職する理由は、様々なものがあります。それらの方にも目をむけた制度であるべきだと考えます。

さらには、結婚退職する場合にも継続は困難です。個人型へ移換しても追加拠出ができなければ、手数料の負担で資産は減少してしまうことが懸念されます。会社が拠出した資金が受給までに消滅してしまうのでは、何のため

に拠出したのかわかりませんので、資産額が100万円程度までなら、脱退可能なよう脱退条件の緩和を望んでいます。

退職給付制度への見解

成果的要素は重要なことと考えます。それは同じ業務でも効率的に行う者とそうでない者とは作業時間に大きな開きが生じる業務という業務内容が理由です。退職給付制度全体について考えると、会社と社員もその意義について悩んでいくことが必要だと考えます。会社として退職給付制度を継続できるのかも重要な問題として認識しなければなりませんし、社員も自分の会社に対する貢献の対価として退職金を選ぶのか、給与としての支給を選ぶのかを自らで選択することが必要ではないかと考えます。

導入検討企業へのアドバイス

会社と従業員の関係が大きく変化しており、必ずしも定年まで勤務しないような労働環境となってきました。しかし地方ではまだそのような状況にある企業も多くはなく、従業員と会社の関係が強い信頼関係である会社も多いことでしょう。会社としては、いろいろな立場の従業員のことをはじめ、自社の状況（地域性、産業動向）を十分踏まえた上で、従業員の制度を考えてあげることが円滑な導入に繋がると考えます。

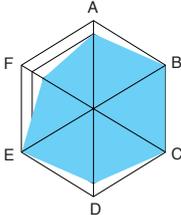
5. 確定拠出年金移行事例5

会社概要

- ・ サービス業 正社員：約250名
- ・ 平均年齢：約38歳 平均勤続年数：約20年
- ・ 退職給付債務の解消および出向者、プロパー社員で異なる退職制度の再構築

制度改定の目的

- ・ 退職給付債務の解消
- ・ 雇用環境に対応した退職給付制度の改定



- 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

- ・ 格差の大きかったポイント制適格年金から格差の小さい給与比例の確定拠出年金へ変更

選択理由

- ・ 退職給付債務の解消
- ・ 掛金の将来負担が予測可能

制度改定後の状況

- ・ 掛金を給与比例にしたため、従来のポイント制による格差がなくなり、潜在的な不満が解消された

制度改定の目的と理由

大手企業の子会社であったため、会社の設立当初は親会社からの転籍出向従業員が多く、退職給付制度はこうした者の従前の退職金を維持する高水準のものとなっていました。このためポイント制で設計されていた適格年金は、出向者の部長クラスとプロパーの一般社員では非常に大きな差が生じていました。最近の雇用実態は創業当初とは異なり、定期採用で入社したプロパー社員が管理職となってきています。反対に親会社からの出向者は少数になっているため、全体的な制度の再編の必要性もできました。一方、親会社からは退職給付債務の解消を迫られており、抜本的な退職金改定を行うこととしました。

移行パターンの概要

旧制度は、適格年金から100%支給される制度で、ポイント制でした。上位役職者に厚く、一般社員に薄い支給構造で、部長と一般社員で大きな開きがありました。適格年金の資産は責任準備金の60%程度であり、過去勤務債務の償却が問題になっていました。

新制度は、100%確定拠出年金に移行しました。ポイント制をやめ、給与の一定率を掛金とする設計にしました。そのため、これまで、高額な退職金を支給されていた部長等の上位役職者は給付減額となりました。

制度改定の進め方

社内にプロジェクトチームを設置し、セミナーへの参加や取引先金融機関等へ質問により情報収集に努め、約6ヶ月の検討期間で確定拠出年金導入の方針を固めました。その後、チームの構成人数を増やししながら、運営管理機関にも制度内容の詳細設計に参加してもらい、約6ヶ月で全体的なイメージを策定しています。

その後、まず従業員代表に趣旨説明及び新制度の内容を説明、さらに従業員全員に対しても説明を行いました。新制度のスタートは事業年度と揃えることとして、結局検討開始から20ヶ月を要しました。

移行した制度の内容

（資産移換）

責任準備金と年金資産との差額は、退職一時金とすることで合意し、8年で分割移行することとしました。適格年金の解約分配金は一時金で受け取るか、確定拠出年金に移換するかを選択制とし、従業員のニーズに応えるようにしています。適格年金の規約上では、解約分配金の分配方法が勤続年数比例となっていたため、要支給額基準等での分配に比べて、長期勤続者にとっては解約返戻金が少なく、短期勤続者にとっては多く分配される結果となりました。

（掛金設計）

給与の一定率としています。その率は適格年金の掛金負担を逆算した金額としています。通常使用している給与を使用することで費用負担が非常にわかりやすくなりました。

（問題点とその解決）

確定拠出年金の資産が60歳前での受取りができないことおよび資産運用への不安が問題でした。前者は適格年金の解約分配金を確定拠出年金に移換するか、一時金で受給するかを選択させることで対応しています。また、後者は運営管理機関による基本的な投資教育の他、イントラネットによる情報提供、個別相談、希望者に対する追加講義の実施等で不安の解消を図っています。

（特徴・工夫した点）

確定拠出年金は、60歳前での受取りができないため、適格年金の解約分配金の現金受取りを選択可能にしています。その他、情報提供や投資教育を充実させています。従業員説明会の他にイントラネットを利用しての情報配信やライブプラン等を含めた個人毎の相談にのる個別相談会等を開催し、従業員の疑問等の解消に努めています。そのためか女性社員においても、男性と変わりなく高い加入率になっています。

(コスト変化)

適格年金での掛金総額を目安に確定拠出年金の掛金額を決定しています。そのため、掛金ベースではコストの変化はありません。

(その他の制度について)

退職給付債務の解消が目的であったため、確定拠出年金を最有力制度として検討しています。その他確定給付型の制度は検討対象外としています。確定拠出年金への加入は選択制にしており、従業員の資金ニーズに応じています。

現在生じている問題点

制度の導入後約1年経過後に運営管理機関の廃業により、運営管理機関の変更が必要となりました。新しい運営管理機関の選定を再度行うことが必要になり、5社程度より再度選択をしています。

最初の導入では、比較検討の結果、最初に確定拠出年金の提案があった運営管理機関を採用しました。運営管理機関変更による選定においては、運営管理機関の選定基準も若干変化し、運用環境の変化に応じて提示した運用方法を変更しやすいこと、元本確保型商品の利回りが高いことがポイントになりました。

運営管理機関の変更は考えていたものより煩雑でした。運用商品の全額を一度売却して、次の運営管理機関に年金資産として引き継ぎます。その売却の日程が不明確ということもあり、時期によっては安い価格での売却も考えられることから、個人別管理資産の資金の管理については元本確保型の商品を効果的に活用するようアドバイスしています。

投資教育の実践等

制度導入時にも投資教育セミナーを実施しましたが、導入から4ヶ月後には、希望者を募ってライフプランセミナーや個人毎にライフプランや運用の相談ができる個別相談会も開きました。100人くらいの参加がありましたので、かなりの高い参加率と感じています。

運営管理機関の変更に伴って元本確保型の運用商品を1本から3本に、投資信託を9本から10本としています。導入当初は5割程度が元本確保型の商品を選択していました。それでも他の会社と比べると元本確保型の割合は少なく、積極的に参加しているように感じています。また、株式投資信託を選

択していた者の中には10%以上の運用利回りをあげている者もあり、投資教育の重要性が再認識されています。改めて全従業員向けに制度説明を含めた投資教育を2時間程度実施しています。

また、セミナーのみでの教育では、どうしても理解度にバラツキが生じます。このためセミナーで質問のあった部分については、終了後に「Q&A」としてメールで配信しています。その他なにか必要であると考えられる情報は逐次社内のイントラで配信しています。

移行した制度に対する評価と課題

適格年金でのポイント制が雇用実態から外れてきて、確定拠出年金の掛金が給与比例にできたことから、退職金格差が是正されました。従業員間の公平感が醸成され、社内の雰囲気よくなってくると考えており、制度設計に関しては満足しています。運営管理機関の変更以外は、ほぼうまくいっています。若年層の従業員も多く、パソコンを日常的に使う職場であることから、情報提供もうまくいっており、会社になじみやすい制度だと思えます。今後、継続投資教育の頻度やどこに依頼するかといった問題や、従業員同士がお互いの運用結果の情報交換等を始めており、こうした動きをどう投資教育に結びつけていけるかが課題です。

退職給付制度への見解

会社が退職給付として従業員に拠出できる額はおのずから限界があります。その範囲内でいかに会社の実情に即した制度とするか、また従業員が自らの責任で運用し増やしていくことが重要になってくると考えます。

導入検討企業へのアドバイス

運営管理機関の選定は慎重に行うべきと考えます。会社との取引状況等に関らず、会社にあった安定的なサービスを提供してくれる運営管理機関を主体的に決定することが重要です。

