

いやでもわかる! 退職金の問題と改革

集中講座

第2回目

自社の退職金制度を分析する(1) 規程と要支給額の把握

なぜ制度分析が必要なのか?

Question 1 自社の退職金制度を分析するとのことですが、それは一体どんなことを分析するのでしょうか。その結果何が分かるのでしょうか。それは私のような専門外の者でもできるのでしょうか。

Answer 1 前回では退職金・年金に関するトピックスや基本的な知識について述べてまいりましたね。そこで今回はさっそく自社の退職金に関する分析にとりかかりたいと思います。

一口に分析するといってもさまざまな分析のテーマがあります。適格年金を採用している企業での分析の一例を挙げると、

1) 規程分析

...どのような規程になっているのか、算定式の方法、ルール面の特徴 など

2) 要支給額分析

...今全員が退職したらいくらの退職金が必要か、そのバラつきはどうか、また社員の年齢構成はどうなっているか など

3) 適格年金決算書分析

... 適格年金の財政状況 (P/L, B/S) やコスト

4) 債務分析

...退職金に関わる経営上の債務がどれくらいあるか

といった内容です。なお、分析内容は人によって違いますが、我々はコンサルタントとしてこうした4つのテーマから分析を行うこととしています。

なぜ分析が必要かという点、退職金制度にみる経営上の問題を浮き彫りにし、対策を立てやすくするため

です。ここで「経営上の問題」とあるのは、退職金制度は人事政策の一環であると同時に財務問題という側面も持っており、その経営に与える影響度が大きいことが

6ステップ

- 第1回目
今なぜ退職金制度が問題視されているのか
- 第2回目
自社の退職金制度を分析する(1)
規程と要支給額の把握
- 第3回目
自社の退職金制度を分析する(2)
企業年金および債務の把握
- 第4回目
退職金制度を見直す(1)
方針検討とスキームづくり
- 第5回目
退職金制度を見直す(2)
改革プランづくり
- 第6回目
退職金制度改革を進める上でのポイント

ら、まさしく戦略的に捉えないことには適切な解決方法が見出せなくなってきたからです。ここは非常に重要ですので、しっかりと認識しておいてください。最近、多くの総務・人事担当者と退職金のことでお話すると、一様に『大変な問題に首を突っ込んでしまった』とおっしゃいますが、これは本当に実感だと思えます。ですから、経営トップを中心に、人事担当・財務担当の両者が関わりながら、主人公である社員とのコミュニケーションを通じて退職金問題に対処していく姿勢が必要です。質問者は人事部配属になったばかりとのことですが、できれば財務

の担当者とも一緒に取り組んでほしいですね。そして、まず着手すべきは、社内で共通の現状認識を持つためのベースづくり、それが「分析」に他ならないのです。

なお、分析が社内で(自分で)できるかということですが、これが

ら述べるポイントを十分に理解することによってそれは可能となるでしょう。それにはエクセルなどの表計算ソフトの操作がある程度必要です。もし苦手であれば、得意な人に教えてもらいながら、一緒にマスターしていきましょう。

ます。ここでいう任意という意味は、「その事項について定めがある場合には必ず記載しなければならない」という意味です。ですから厳密に言うと、会社でルールを設けているにもかかわらず就業規則に記載していないというのは許されないこととなっています。その中で、退職金制度は相対的記載事項に含まれています【図表1】

質問のような、いわゆる「退職金がない会社」を労働基準法に照らし合わせて解釈すると、会社に退職金に関するルールがないとみるべきでしょう。ただし一部の会社では、退職金規程はないけれども、退職金は払っているという例も見受けられます。社員にとって退職金がもらえるのだから特に規程がなくても問題ないのではないかと、思うかもしれませんが、こ

退職金の法的位置づけは？

Question 2 はい、がんばります。まず規程分析ですよね。ここで質問ですが、退職金規程は就業規則と同じ扱いと見ていいのでしょうか。そもそも退職金規程は絶対に設けなければならないものなのでしょうか。また会社によっては退職金がない会社もあると聞いていますが、このような会社は法律違反にはならないのですか。

Answer 2 分析のスタートは規程分析からです。これは退職金規程の内容をしっかりと読み、把握することでできます。その前に、退職金は労働法上どのような位置づけがなされているかを知る必要が

あります。そもそも就業規則には、労働基準法第89条によって、必ず記載しなければならない事項（絶対的記載事項）と任意に記載する事項（相対的記載事項）が定められてい

【図表1 絶対的記載事項と相対的記載事項】

絶対的記載事項	相対的記載事項
<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間の開始及び終了の時刻、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を2組以上に分けて交替に就業させる場合においては就業時転換に関する事項 ・賃金の決定・計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項 ・退職に関する事項 	<ul style="list-style-type: none"> ・退職手当について適用される労働者の範囲、退職手当の決定・計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項 ・臨時的賃金等及び最低賃金額に関する事項 ・労働者の食費、作業用品その他の負担に関する事項 ・安全及び衛生に関する事項 ・職業訓練に関する事項 ・災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項 ・表彰及び制裁の種類並びに程度に関する事項 ・その他、その事業場の労働者のすべてに適用される事項

れにはいくつか問題が残ります。

何よりも「不公平感が生じないか」という問題です。規程を持たない会社が、ある人には退職金を支給し、別の人には退職金を支給しなかったということになれば、それは社員の間で不公平感を招く原因にもなります。またその都度誰にいくら支給するかを決めるよりも、規程を作ることによって経営者の悩みが半減します。

もう一つ税金の問題も関係がありますよ。退職金は、通常の給与などと違って、退職所得という特別な扱いとなり税制上の恩恵を受けることとなっています。ですから、社員がせっかくもらう退職金も退職所得扱いしてもらえないということになれば、税金分損することになりますね。こういった危険性もあるため、仮に退職金の支給実態があるのであれば、きちんと規程を設けるべきでしょう。

なお、就業規則との関係でいえば、退職金規程は親規程である就業規則の子規定という位置づけになります。別に就業規則の中に必要条文をそのまま載せてもいいのですが、多くの会社では賃金規程などと同様、独立させて規程化しているようです。

退職金には支給義務がないと言われると意外に思うかもしれませんが、にもかかわらず多くの企業では退職金制度を設け、支給をしています。その多くは「他社がそ

うしているから」「退職金がないわけにはいかないだろう」ということで、他社に引けをとらない程度に、どの時点かで誰かが規程を作っているのです。手元に退職金

規程をお持ちであれば、ぜひ末尾を見てください。多くの規程には、制度発足の日付が書いてあります。創業して数年経った時点で制度ができていませんか。

退職金制度は新しくなくてはならない？

Question 3 退職金の法律的な性格が理解できました。わが社にも退職金制度（規程）があるということは、そのような歴史と経緯があるわけですね。さっそく退職金規程の末尾を見て、制度発足の時期が昭和41年と書いてあるのを確認しました。会社の創業が昭和35年ですから、創業して6年経った時点で退職金制度ができたこととなります。この当時は現在の社長の父親である、今は亡き創業者の時代となり、これでは退職金制度ができた経緯について、社内でも知っている人はほとんどいないこととなります。このような制度は、古いからダメな制度なのでしょうか。

Answer 3 規程については、誰も古いからダメとは言っていないよ。ここで大切なことは、今ある退職金規程すなわち退職金制度が、現在の経営者にとって「魂の入ったものとなっているか」 - 言い換えれば「今のわが社の経営にふさわしいものとなっているか」 - という問いかけに応えられているかどうかです。つまり、その時その時の考え方によってメンテナンされているか否かにかかっています。よく「仏作って魂を入れず」と言いますよね。会社が作る制度はそうなってはなりません。制度に魂がこもっているかどうかは、経営者に制度の趣旨や背景を聞いてズバリ答えられるかど

うかですぐ分かります。これは制度分析をする前の「問診」のようなものです。

こうした質問に、「ポカ～ン」と口を空けて何も答えられないようであれば、当然魂の入った制度にはなっていないと判断すべきですね。御社のように、退職金制度ができた経緯を社内でも誰も知らないのであれば、なおさら今の制度についての思い入れも薄くなっているかもしれません。中には「退職金規程を見せてください」とお願いしたら、2種類出てきたり、1つも出てこなかったり……これはあまりにもヒドイ会社ですね。とにかく、「退職金規程を見るときは、まず成立時期を見よ」です。

規程で押さえるべきポイントは？

Question 4 先生のおっしゃる「魂の入っている」という意味は分かったような気がします。さて、もう少し規程について分析を進めたいのですが、規程でまず押さえるべきポイントはどこでしょうか。どうも法律の条文みたいな文章は、不慣れなせいもあって読む気にならないのですが.....

Answer 4 人事部に配属されたんですから、これからは社内の制度の番人ですよ。とつきにくいかもしれませんが、がんばってください。まず以下の点をチェックしてみましょう。

【退職金規程のチェックポイント】

誰を適用対象者とするか(通常、正社員以外のパート・アルバイト、嘱託などは対象外)

支給対象開始はいつからか(勤続満3年以上 など)

どのように計算するか(基本給×勤続年数別係数による方式か、ポイント制か など)

会社都合と自己都合の区別方法とその格差

外部積立方法や年金規程との関係

上記以外にも「勤続年数の端数処理」「解雇等による不支給に関する項目」「遺族への支給順序」等、さまざまな取り決めがありますが、会社によってそれほどの違いは見られません。上記のはすぐにわかりますね。そこで、

について、もう少し詳しく解説しましょう。

算定式に関する項目

退職金の金額を決める要の式です。最もオーソドックスな旧来型の算定式は、

$$\frac{\text{退職金基礎額}}{A} \times \underbrace{\text{勤続年数別支給率}}_C \times \frac{\text{退職事由別係数}}{B}$$

となっています。なお、条文にはAだけが算定式として記載され、Bは別に記載してあるパターンもあります。この形を基本形とすると、類似したいくつかのバリエーションが見られます。特に、Aの「退職金基礎額」の部分に関しては、そのバリエーションは次のとおりです。

- ・基本給
- ・第一基本給
- ・基本給+役職手当
- ・基本給のうち年齢給+職能給
- ・基本給×80%

基本給の占めるウェイトや意味づけ・位置づけによって、算定基礎への組み込み方が変わってくる様子が分かります。

また「勤続年数別係数」のほうでは、

・勤続年数ごとに、別途係数を設けているもの

例) 勤続10年 係数6.5

・勤続年数×乗率によるもの

例) 勤続10年の場合

$$10 \times 0.6 = 6.0$$

・5年勤続単位ごとに区分しているもの

・1年勤続単位ごとに区分しているもの

といった設定方法のバリエーションがあります。またこの係数は、「会社都合」「自己都合」によって係数が違う設定となっているものもあれば、自己都合の場合には、さらに会社都合に一定率を掛けて算出する方法もあります。

少々ややこしくなってきましたので、各項の特徴についての把握の仕方を見てみましょう。

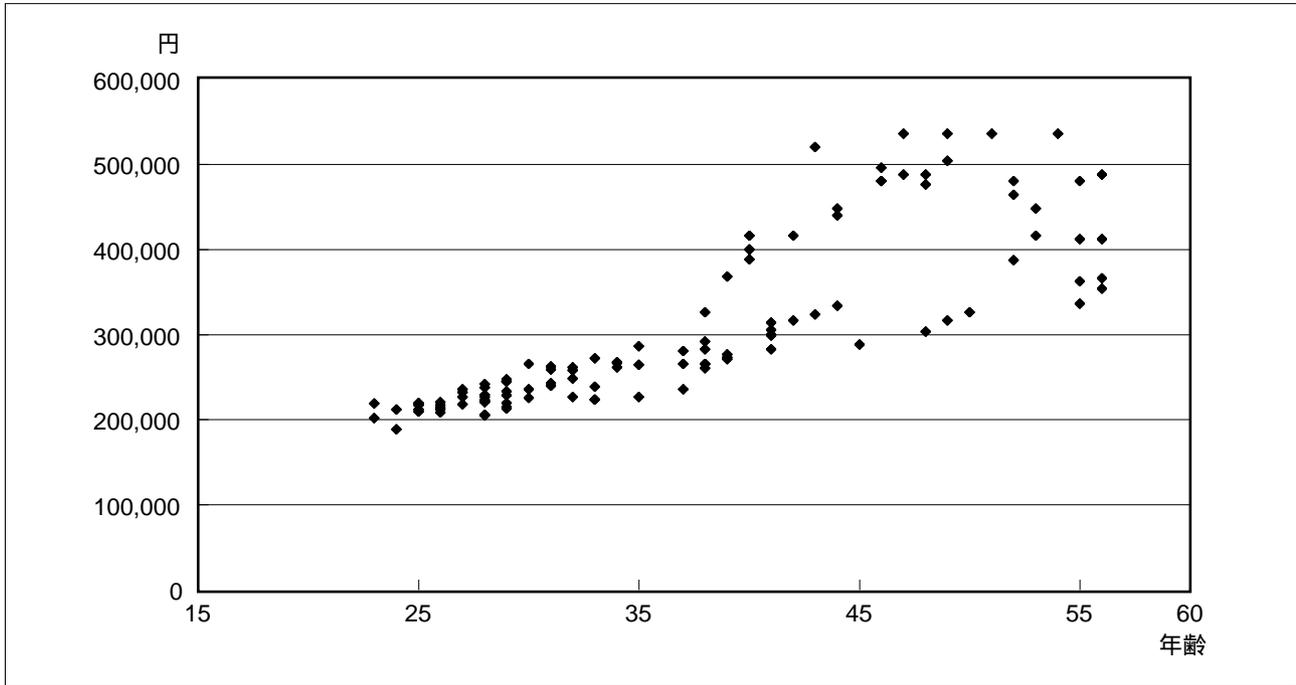
【基礎額】に関して

規程で定義づけられている基礎額を社員全員分を取り出し、横軸に年齢を、縦軸に基礎額をとった散布図のグラフにすることをお勧めします【図表2】。それによってバラつきや傾向が分かります。

【係数】について

多くの規程ではCの部分だけで一挙に計算をしてしまうと、勤続年数を基準とした一定率となるケースが多いので、ここでは「会社

【図表2 退職金基礎額の年齢別プロット図】



【図表3 自己都合支給率の計算】

例) 左の2係数が規程にある場合、自分で自己都合支給率を計算する (a × b)

勤続年数	支給係数a (会社都合)	勤続年数	自己都合係数b	勤続年数	自己都合支給率 a × b
3年	1.80	3年	× 0.6	3年	1.08
4年	2.40	4年		4年	1.44
5年	3.00	5年	× 0.7	5年	2.10
6年	3.60	6年		6年	2.52
7年	4.20	7年		7年	2.94
8年	4.80	8年		8年	3.36
9年	5.40	9年		9年	3.78
10年	6.00	10年	× 0.8	10年	4.80
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

都合」「自己都合」の2本立てで、勤続年数による支給率の変化をグラフにします。例えば、【図表3】のような規程では、自己都合は、「会社都合の際の支給係数 × 勤続年数にもとづく自己都合係数」により求められることとなります。

ここまで計算ができれば、ぜひ

パソコンの表計算ソフトを使ってグラフにしてみてください。支給の考え方がグラフから読み取れることと思います【図表4】。

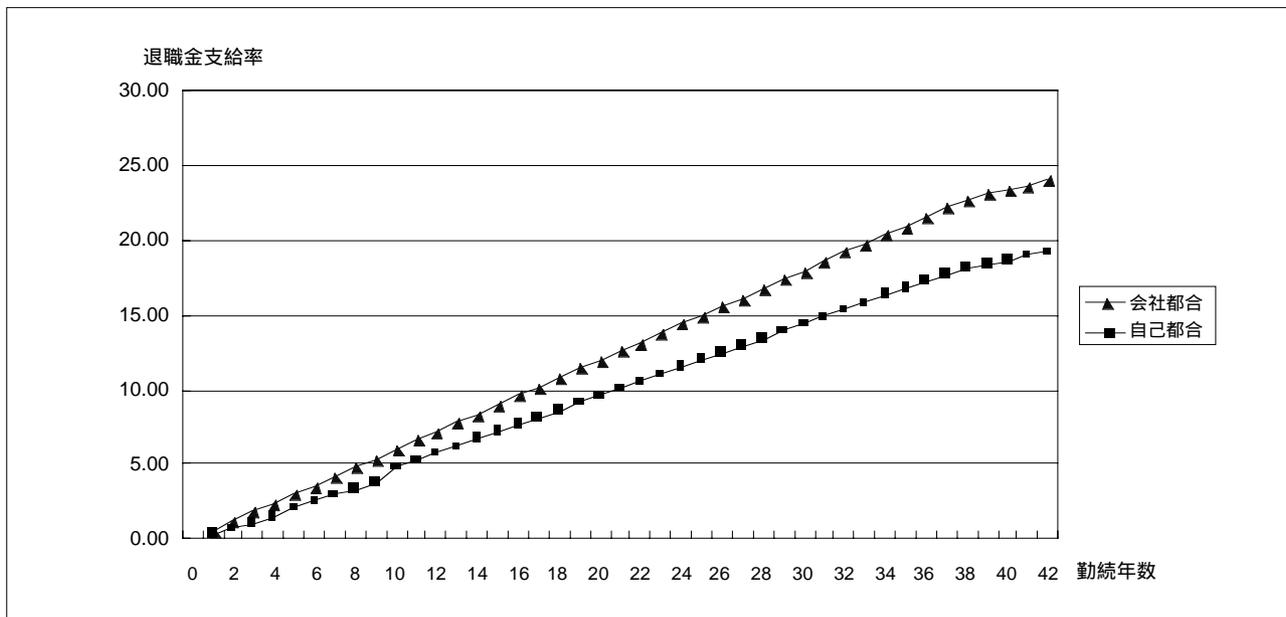
ここで、支給率の設定の仕方にはいくつかのパターンが見られますので、自社はどれに近いかが比較してみてください【図表5】。係

数のタイプから言える特徴としては、勤続年数が上がれば上がるほど係数にて優遇される「年功優遇の色彩」が強いかがうかがえるでしょう。

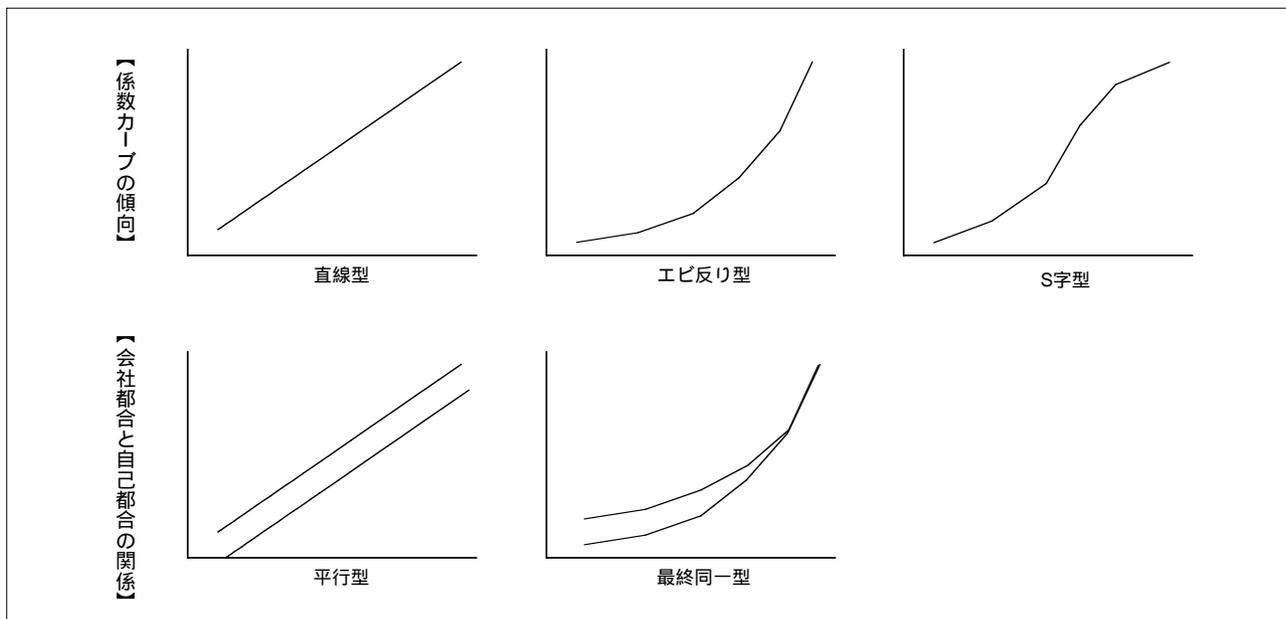
なお、今まで述べた算定式はオーソドックスな旧来タイプの式でしたが、その他にもポイント制や別テーブル方式、勤続年数別定額制などがあります。この「その他」の方式は、それまでの旧来方式とは違い基本給の変動に左右されません。したがって、基本給から切り離されているという意味で、私共では『基本給離脱型』と呼んでいます【図表6】。

基本給離脱型が必ずしも良いとは限りませんが、基本給連動型の場合、例えば昇給決定の際、退職

【図表4 退職金支給率の推移】



【図表5 退職金支給率の設定パターン】



金への影響を避けるために本来上げるべき基本給をあえて上げずに、手当など別に昇給の場を設けるような小手先の工夫(?)が行われたりします。しかし、いくら

小手先で操作できたとしても、本来の基本給が基本給として機能しないなんて、やはりおかしいと思いませんか？

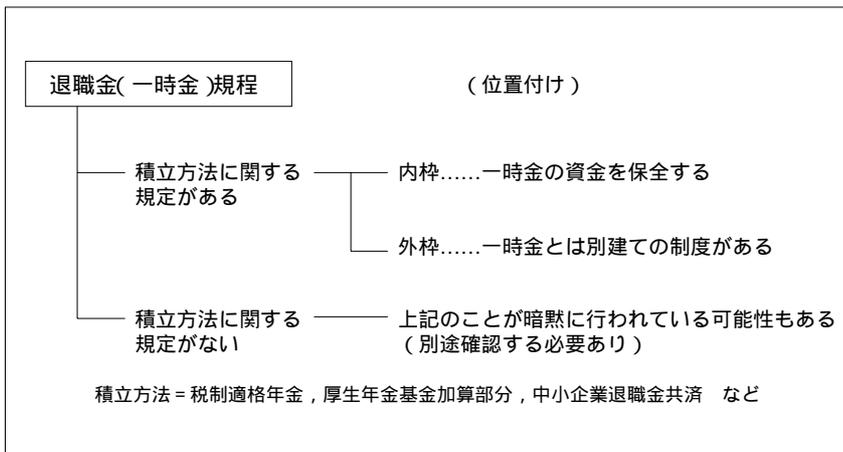
会社都合と自己都合の区別および格差

【図表5】のグラフに表れているように、会社都合と自己都合は、最後まで平行曲線をたどるタイプ

【図表 6 旧来型と基本給離脱型の違い】

	旧来型（最終給与比例方式）	基本給離脱型
方式	退職時基礎額 × 勤続年数別係数	ポイント制 別テーブル方式 勤続年数別定額方式 等
特徴	基本給に左右される。 基本給が年功序列か、実力主義かによって、退職金の性格が変わる。	基本給の変動に左右されない。 旧来型よりも、貢献度をより強く反映した設計が可能となる。

【図表 7 積立方法に関する規定の有無】



と最終的には一致するタイプに分かれます。60歳定年制を想定した場合、55歳以降で「自己都合退職」というのはまず起きえないことかと思しますので、実際には、40歳代後半～50歳代前半の格差のありようによって規程の性格が分かれるようです。

外部積立方法や年金規程との関係に関する項目

規程分析に関して最後に注目してほしいのは、外部積立方法および年金規程との関係性に関する項目です。これについては、すでに前回の解説の中で「一時金と年金」「内枠と外枠」という説明をしましたね。多少重複になりますが、大事な部分ですのでしっかり押さえてください【図表7】。

以上を押さえることができれば、退職金規程はほぼ読めたことになるでしょう。

要支給額とは？

Question 5 なるほど、算定式なんて今まで見たこともありませんでした。当社の算定式はまさに先生が言われたとおりの、昔ながらのタイプのようです。これさえ理解していれば、どんな時でもすぐに退職金の計算ができますね。ところで、次の分析テーマである「要支給額」とは何ですか？

Answer 5 はい、では要支給額にいきましょう。今、あなたが見た算定式がありますよね。ところがよく考えると、これは勤続年数によって計算が毎年毎年変わって

きます。つまり、同じ人でも1年経つと退職金の計算が変わる（通常は増える）ことになるのです。これをごく単純化して確認しましょう。もとの算定式を、

$$\text{基本給} \times \text{勤続年数の} 1/2 = \text{退職金 (会社都合)}$$

としておきます。そして、入社5年経ったAさんの基本給を仮に【図表8】左欄のようにして、毎年の退職金を計算すると……。

【図表8】右欄を見てください。

毎年毎年金額が増えていくでしょう。考えてみれば、基本給が毎年上がり、勤続年数も確実に1ずつ増えますので、その1/2が掛けられるとしても、次第にアップしていくのは理解できますね。このように、ごく一部の会社を除いて、退職金は毎年毎年アップするようになっています。

ところで「要支給額」というのは税法上で退職給与引当金を計算するときに「期末要支給額」という使われ方をします。退職金はまさに退職するときに初めて支給されるものであるはずですが、実はこのような規程上の算定式にあてはめることによって、毎年毎年「もし今辞めたらいくらの退職金を支給すべきか」という額が決まってくるのです。このことを「要支給額」と呼びます。実際に支給するのではなく、仮の計算額です。よく、「うちの社員が今全員一斉に辞めたら」なんて仮の話である場合には、この時点での一人ひとりの要支給額を全員分足さなければなりません。これは表計算ソフトを使えばすぐに計算できます

【図表9】

そして、この要支給額の「会社都合」「自己都合」で全社員分を合計した金額は、次回以降に解説する「退職給付債務」に大いに関係がある重要な指標です。ぜひ御社の要支給額の合計額を把握しておいてください。

【図表8 Aさんの退職金額推移】

	基本給	勤続年数	退職金
6年目	250,000円	5年目	625,000円
7年目	260,000円	6年目	780,000円
8年目	270,000円	7年目	945,000円
9年目	280,000円	8年目	1,120,000円
10年目	300,000円	9年目	1,350,000円

【図表9 個人別要支給額表】

氏名	基準給与	年齢(歳)	勤続年数	支給率	要支給額
	366,000	56	37	17.76	6,500,160
	412,000	55	35	16.80	6,921,600
	416,000	53	35	16.80	6,988,800
	480,000	55	33	15.84	7,603,200
	412,000	56	34	16.32	6,723,840
	536,000	54	32	15.36	8,232,960
	362,400	55	32	15.36	5,566,464
	303,300	48	30	14.40	4,367,520
	316,600	49	31	14.88	4,711,008
	387,200	52	29	13.92	5,389,824
	536,000	49	27	12.96	6,946,560
	480,000	52	28	13.44	6,451,200
	448,000	53	28	13.44	6,021,120
	464,000	52	26	12.48	5,790,720
	536,000	47	24	11.52	6,174,720
	476,000	48	25	12.00	5,712,000
	488,000	48	24	11.52	5,621,760
	488,000	47	24	11.52	5,621,760
	496,000	46	23	11.04	5,475,840
	416,000	42	24	11.52	4,792,320