

いつもありがとうございます

お忙しいところご参加いただきありがとうございました

せっかくの機会です
隣の方と名刺の交換などなさり
ご歓談ください

携帯電話については
マナーモードでどうぞ
電話があった場合は
サッ!と会場外に出てお話しください

●大切な、お客様からの電話がもしれません●

経営が安定する 中小企業の退職金改革

主催；(有)働きがい研究所
日時；平成22年2月18日(木)13:30~16:30
会場；福井県自治会館 602号室
講師；働きがい研究所 所長 橋敏夫



自己紹介

氏名 橋 敏夫 (はしとしお)

住所 福井市池尻町 (川西の鶉地区です)

経歴 平成元年開業、
過去には；時短アドバイザー (全国労働基準関係団体連合会)、賃金相談員 (福井労働局)
などを経験
現在は；高年齢者雇用アドバイザー (社福井県雇用支援協会)、福井商工会議所専
門相談員などの委嘱を受けている
得意分野は；中小企業が得意です＝賃金制度 (福井県の賃金)、退職金、就業規
則、社員研修 (人材の活性化)、

特色 多数のコンサル経験から、大企業の制度を中小企業に導入しても無理がある
ことを体験、労務問題の悩みやもめごとを、経営者の立場で支援するコンサル
タント。経験からくる実務力が売りです。
平成17年秋に北見式賃金研究所の北見昌朗氏が開催した賃金コンサルタン
ト養成塾で薫陶を授かる。
特定社会保険労務士としてバックボーンに幅広い人脈。

会社名 (有) 働きがい研究所

連絡先 住所；福井市西開発1丁目2508野阪第2ビル201 〒 910-0843
電話；0776-57-1380 FAX；0776-57-1370

本日のセミナーでわかること

第1部 中小企業にとっての退職金とは何か

- 中小企業が退職金制度を設ける目的は？
- 中小企業の退職金制度の原則とは？
- 会社が儲からない理由
- 中小企業が採るべき“かけるけしからん退職者”への対応とは？

第2部 自社に合った退職金制度改革のポイント

- 退職金制度の見直しを遅らせると、会社が次第にピンチになる理由とは？
- (ほとんどの)退職金制度の問題点
- 誰も知らない。本当の、事実の退職金相場はいくらか？
- 誰でもわかるビックリ！の簡単な退職金制度の作り方とは？
- けしからん対象者への対応方法
- 退職金制度の改革の仕方
- 退職金の不利益変更でもめない方法とは？
- 適格年金の廃止にどう対応したら良いのか？
- 退職金の積立はどうしたらよいのか？
- 生命保険利用で積み立てる利点
- 確定拠出年金(401k)はどう考えればよいのか？
- 他はこのように失敗した

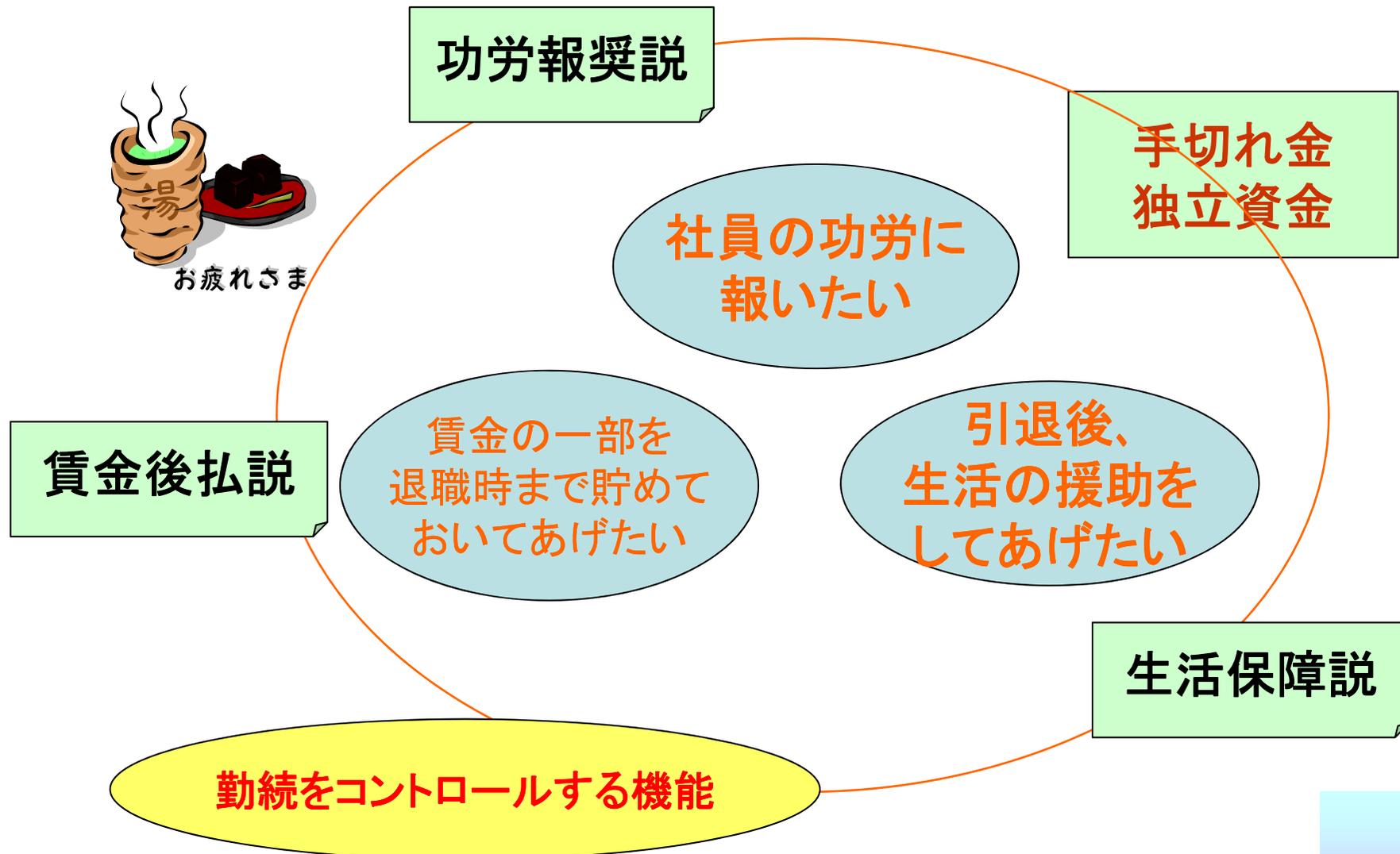


第1部

中小企業にとって
退職金とは？



中小企業にとり退職金とは何か？



中小企業が退職金制度を設ける目的は？

1

定着の促進

2

過去の功労に報いるため

3

円満退職してもらうため



中小企業の退職金制度の原則

1. 企業の体力に合った退職金の水準である
2. 仕組が単純で労使双方にとり解りやすい
3. 功労に応じメリハリを付けることができる
4. 経営者の裁量を織り込む
5. 適切な社外準備により将来の支払いに窮する事が無い
6. 金利低下による過去勤務債務が発生し困らない



退職金改革の基本発想



当社にとり退職金制度は価値があるのか？

退職金制度改革を考える時、基本的人事戦略、報酬戦略の一環として捉えることが肝心。

1. 社員の長期勤続を奨励するのか？
2. 限られた賃金原資をもっと有効に使うことは出来ないか？(費用対効果)
3. 退職金は将来の債務となるが構わないか？
4. 退職金にも貢献度を反映させるのか？
5. 廃止をした場合、求人などで不利にならないか？

会社が儲からない理由

1

人材不足 40代の男性社員が異様に少ない

2

「20年以上 40歳以上 課長以上」はごく
わずかしかない

3

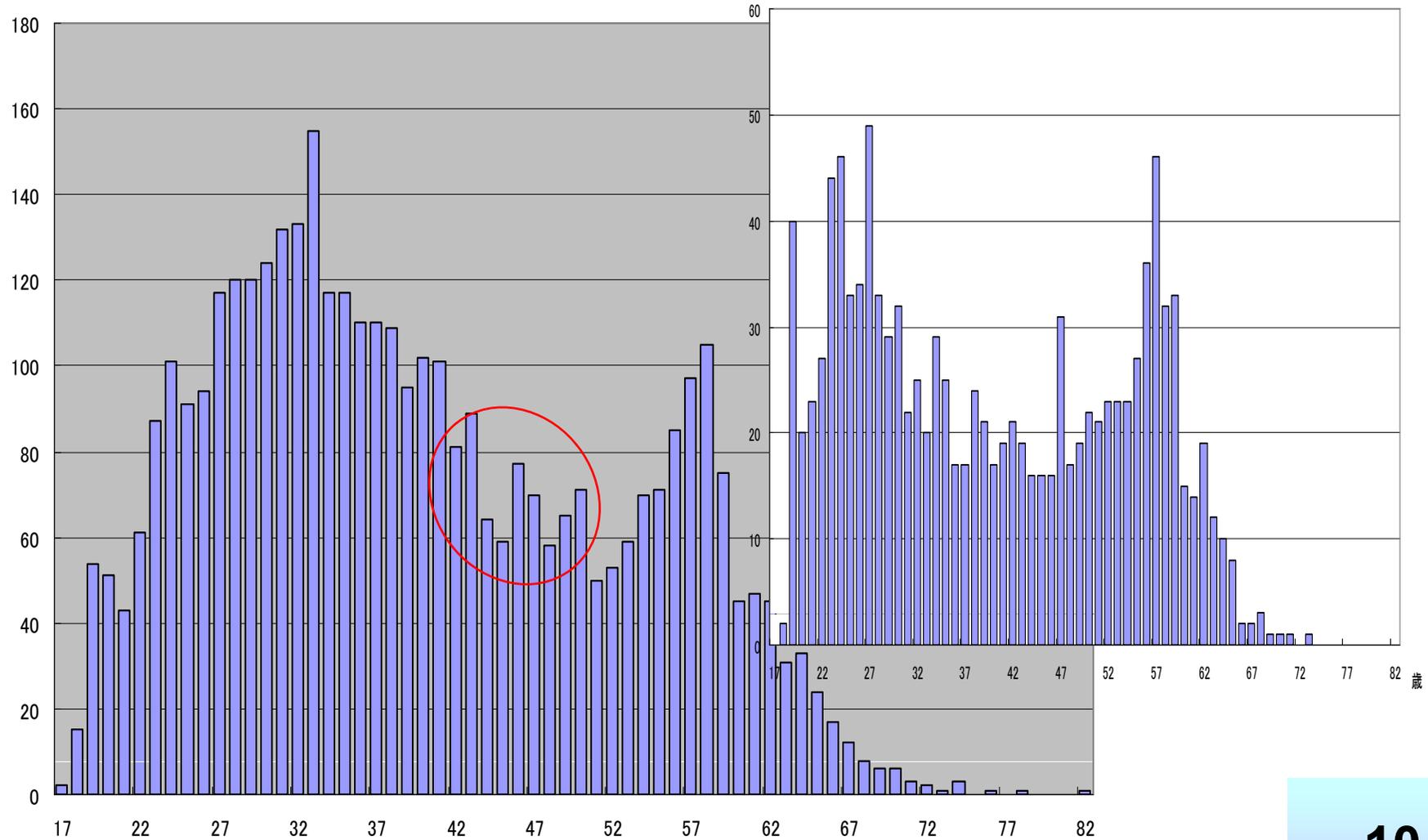
入ってすぐ辞める若者の増加



40代の男性従業員が異様に少ない

製造業 男性 年齢別構成グラフ

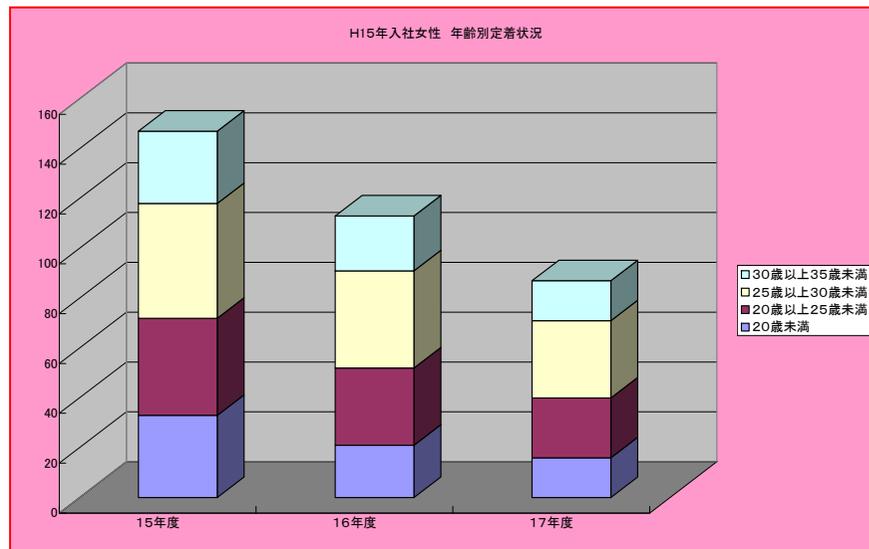
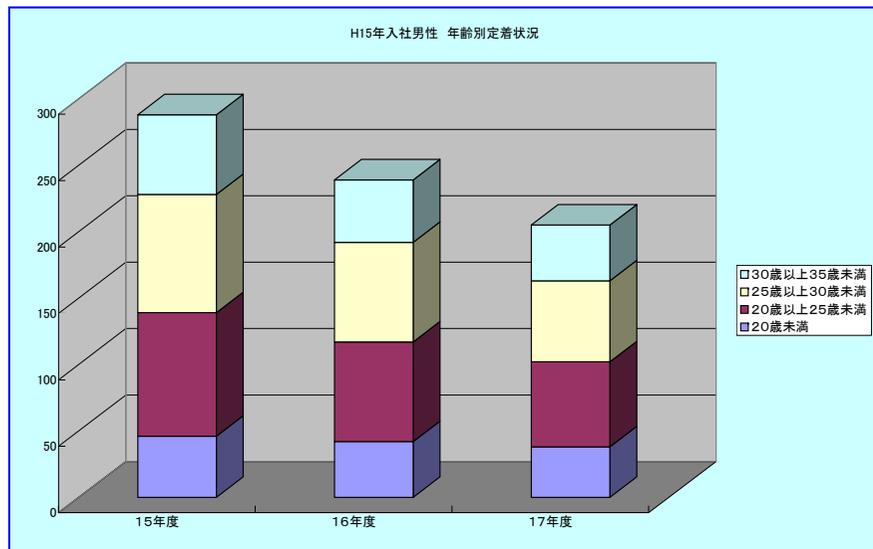
製造業 女性 年齢別構成グラフ



データ出所:(株)北見式賃金研究所

入社してすぐ辞める若者が激増している

入社2年で、男性は3割、女性は4割が辞めてしまう



男性

	15年度	16年度	17年度
20歳未満	46	42 9%	38 17%
20歳以上25歳未満	93	75 19%	64 31%
25歳以上30歳未満	89	75 16%	61 31%
30歳以上35歳未満	60	47 22%	42 30%
合計	288	239 17%	205 29%

女性

	15年度	16年度	17年度
20歳未満	33	21 36%	16 52%
20歳以上25歳未満	39	31 21%	24 38%
25歳以上30歳未満	46	39 15%	31 33%
30歳以上35歳未満	29	22 24%	16 45%
合計	147	113 23%	87 41%

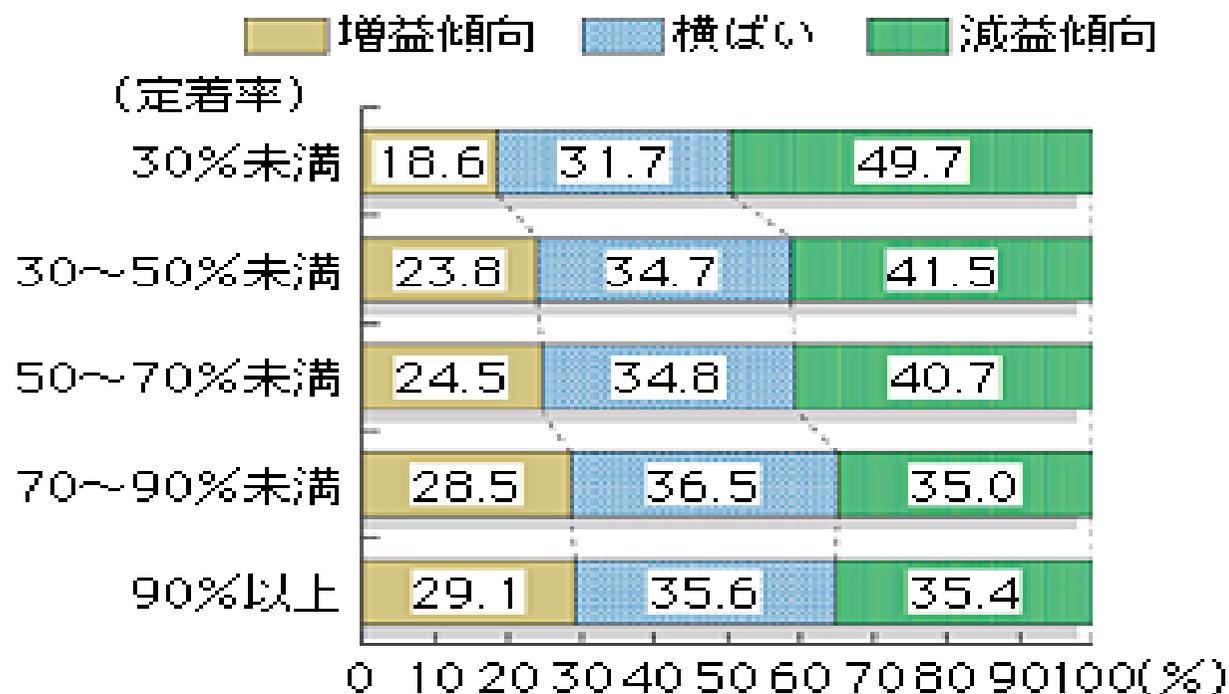
意外に頑張っている
意外に安定しない

20歳未満入社
30代前半入社

(注)表の見方 15年度は人数。16、17年度の上段は人数、下段は15年度入社者の離職率

データ出所:(株)北見式賃金研究所

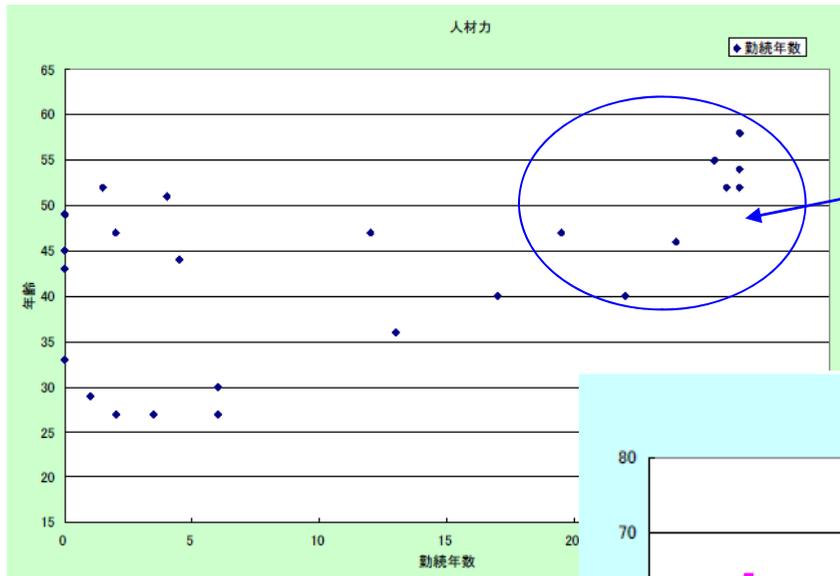
離職率の高さこそ経営悪化の元凶



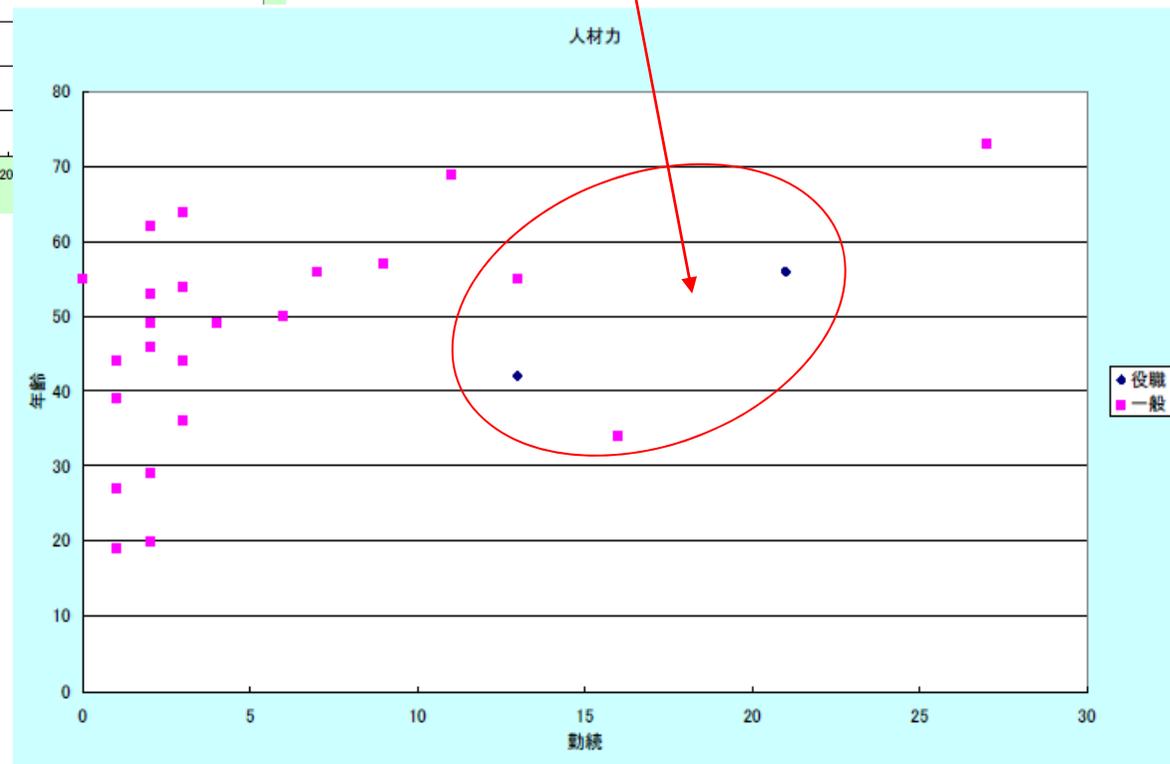
資料：(株)野村総合研究所「若年労働者活用実態に関するアンケート調査」(2005年11月)

- (注) 1. ここでいう若年者の定着率とは、正社員として採用した16~34歳の者の5年後の定着率を指す。
2. ここでは、業績を表す指標として過去3年間の経常利益の傾向を使用している。

これで業績が良い訳がない？



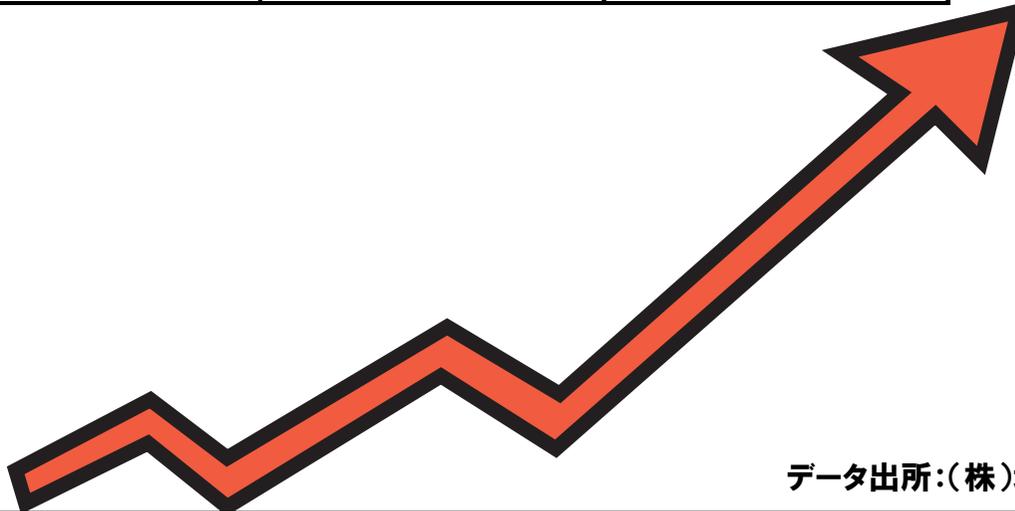
この会社が今日あるのは
上位数人のおかげ



入社5年未満の人の比率

	男性	女性
全産業	44%	65%
製造業	44%	55%
卸売業	37%	67%
小売業	56%	79%
建設業	31%	56%

中小企業では85%が
中途採用・中途退職



大手企業と中小企業の違い

新卒、定年 ↔ 85% 中途入社

1. 大手企業、役所はそこに入りたくて入ってくる
2. 中小企業は採用、定着が難しい
3. やる気を持って幹部になってもらうことは難しい

「退職金」
という名でも別
物

前提が全く違う

中小企業の退職金に絶対求められるもの

1

定着の促進

2

過去の功労に報いるため

3

円満退職してもらうため

中小企業が採るべき“ジンザイ”対策

1

人財；しっかり払おう

2

人材；相場に基づきしっかり払う

3

人罪；辞め方の悪いやつはバサッとやる

第2部

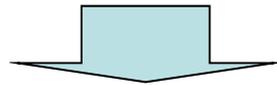
自社に合った 退職金制度改革のポイント



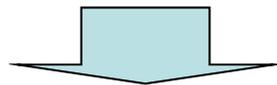
退職金は成人病と同じ

自覚症状がでたら終り

勤続の長い退職者がでない



定年退職者がめったにいない



ちゃんと生保が払ってくれた

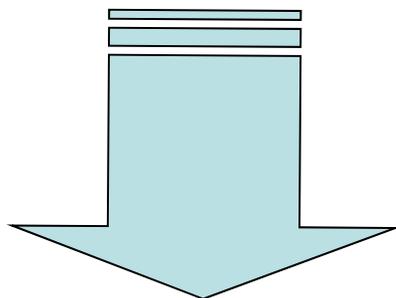
問題がない？



これではピンチになる……

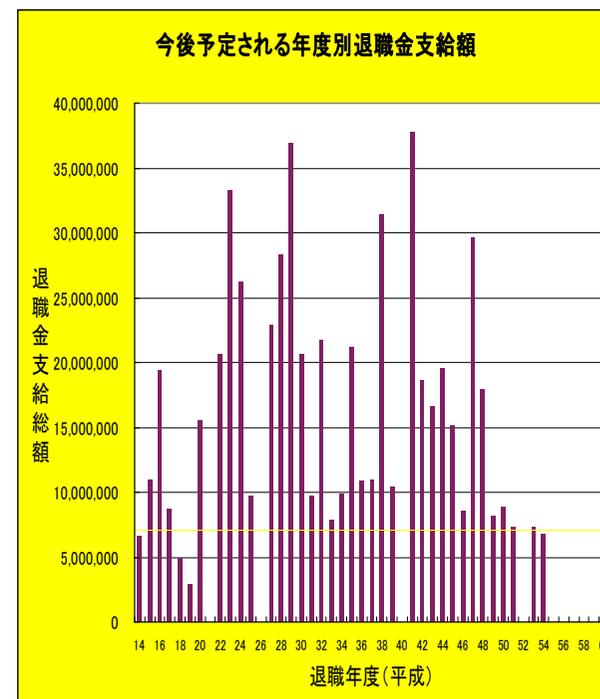


- 福井県の建設業、70人、平均年齢40歳。
- 30年前に先代が作った退職金規程が現在も生きている。
- 基本給連動型退職金制度。
- 制定時には『40年勤続で800万円』を想定したが……



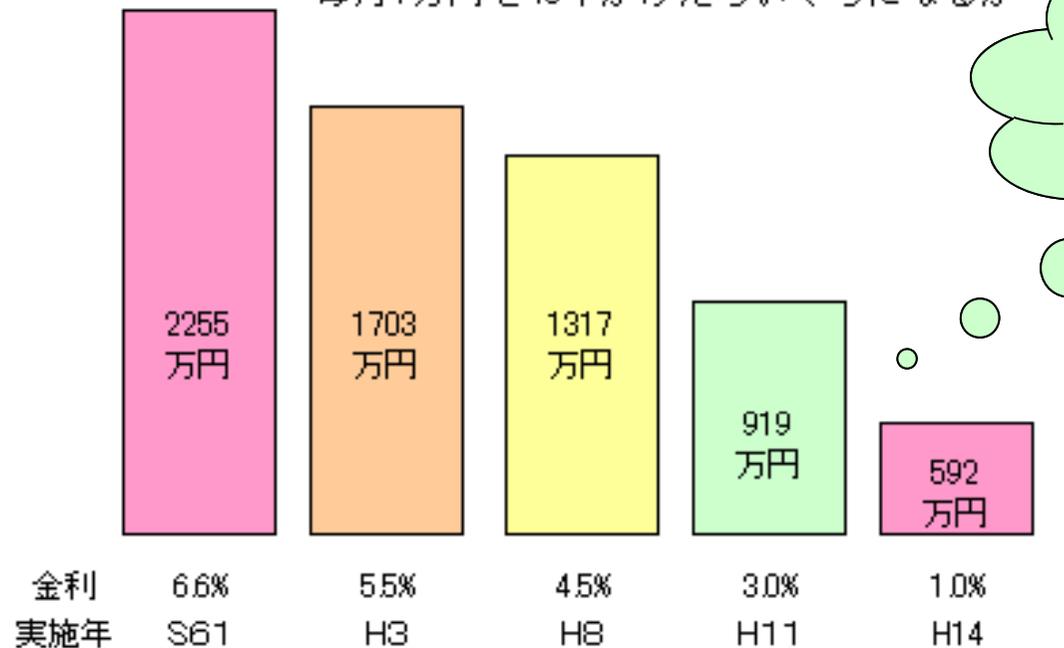
騰高期の基本給
定年年齢引上げ

- 最高**3,600万円**になってしまった
- 平成30年までの15年間での必要退職金総額**267,890,000円**



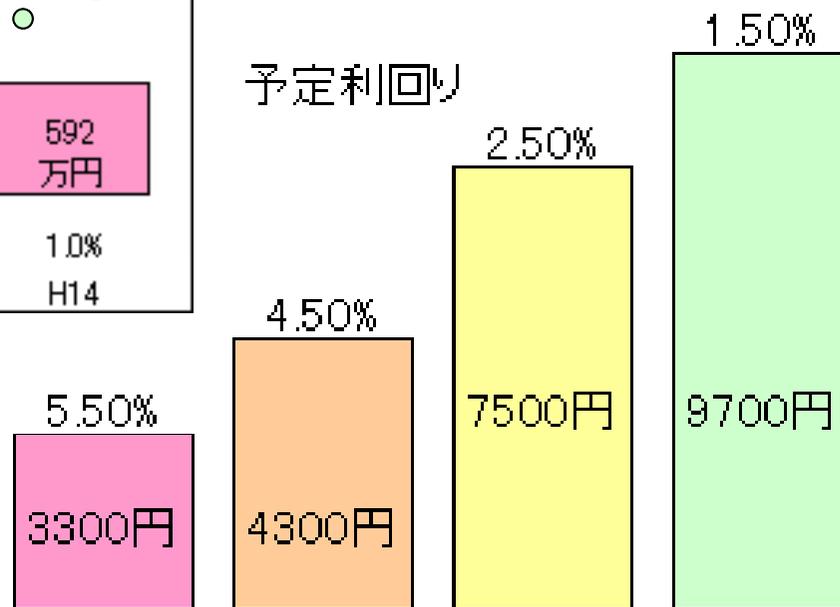
低金利の実態

中退金
毎月1万円を40年かけたらいくらになるか



こうして、積み立て不足が生まれた

予定利回り



40年勤務で10000万円という制度設計を行った場合の一人当たりの掛け金の試算

危険な基本給連動型

退職時の基本給

× 退職時の勤続年数に応じた係数

多くの中小企業がこの方式を採用しているが……

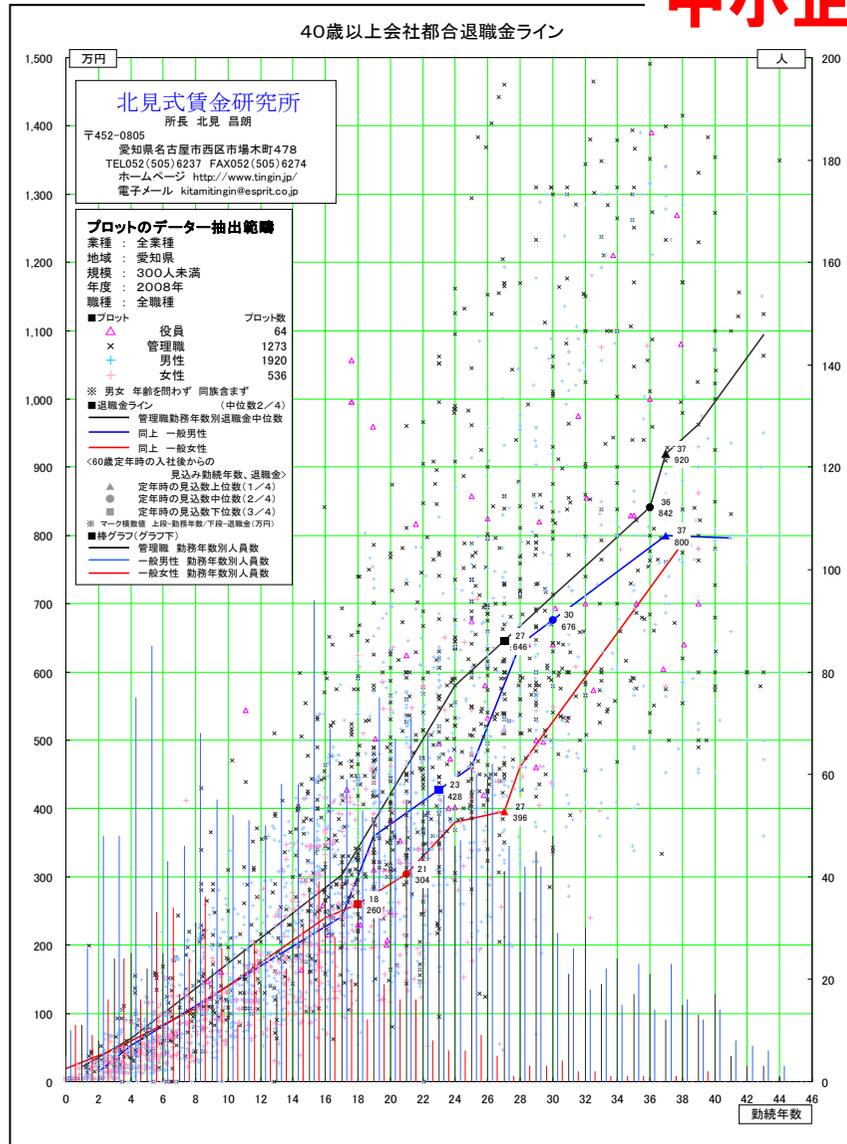


こうして、払えない退職金額が生まれた

- 退職金が年功序列に流れる
- 不用意に退職金が高騰する

誰も知らない真実の退職金相場

中小企業の退職金の相場は600万円である



定年時見込み退職金

単位：年 単位：万円

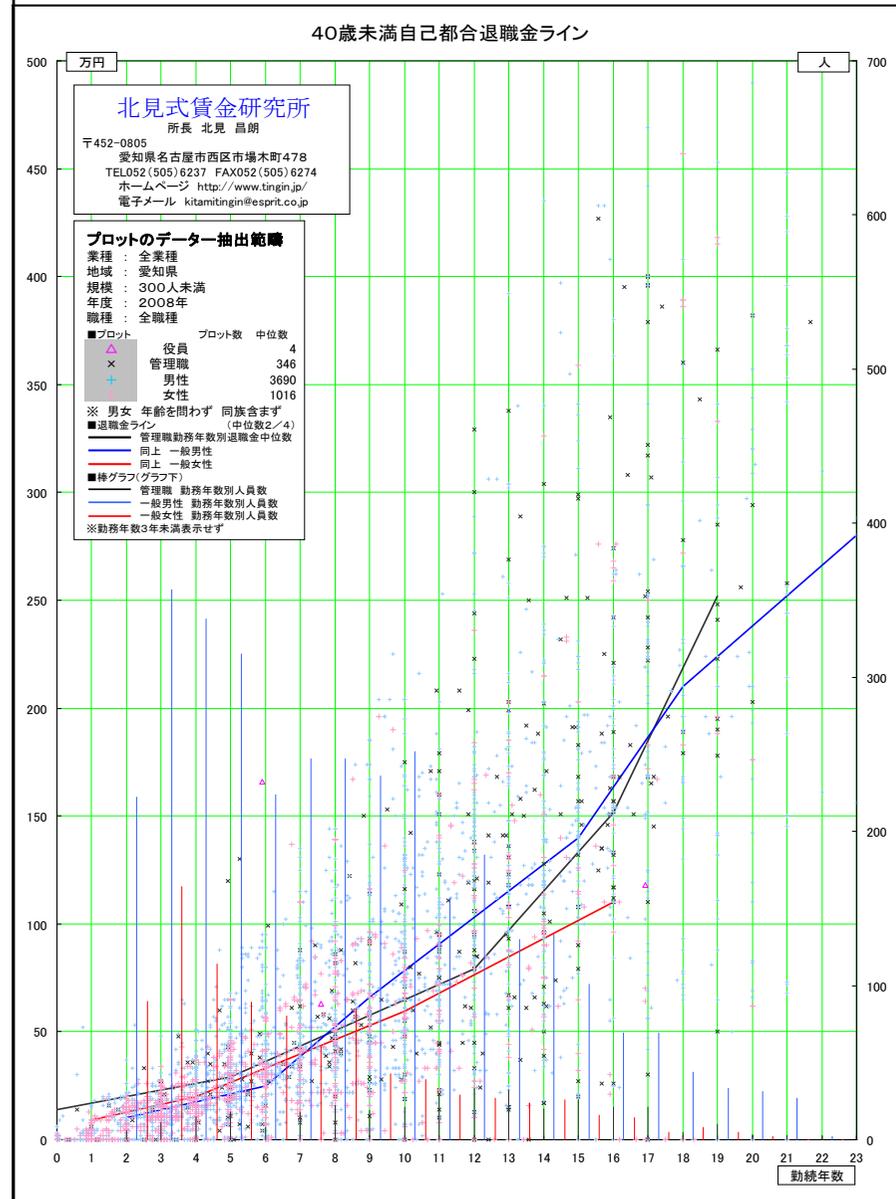
	定年時見込み勤続年数	退職金
管理職	36	842
一般男性	30	676
一般女性	21	304

点の分布には30年以上は点そのものが少ない。
 40年位のところに1500万という点はほとんどない。
 モデル退職金は絵に描いた餅だった。

幹部、一般男女そんなに差がない。
 現在の退職金は勤続で一律となっている。
 中核人材は将棋の駒に例えれば、飛車、角、金銀。
 貢献度重視で厚く報いる見直しが必要。

データ出所：(株)北見式賃金研究所

誰も知らない真実の退職金相場



これが
現実

単位：万円

勤続年数	自己都合退職金
5年	21
10年	78
15年	140

積み立て不足はあまりないのではないか。
 外部積立は最低限(例 中退共5千円)として、
 それ以上は会社が定期預金か、会社受け取りの
 生命保険で払えばよい。

ケシカラン退職の防止のためにも退職一時金に
 こだわりたい。

誰でもわかる！ 簡単な退職金制度

1

単純明解、運用がラク

2

自己都合で考える



3

オーナーの立場に立っている

単純明解、運用がラク

①基礎部分(勤続加算)

勤続年数	金額
10年まで	¥100,000
11年～30年	¥200,000

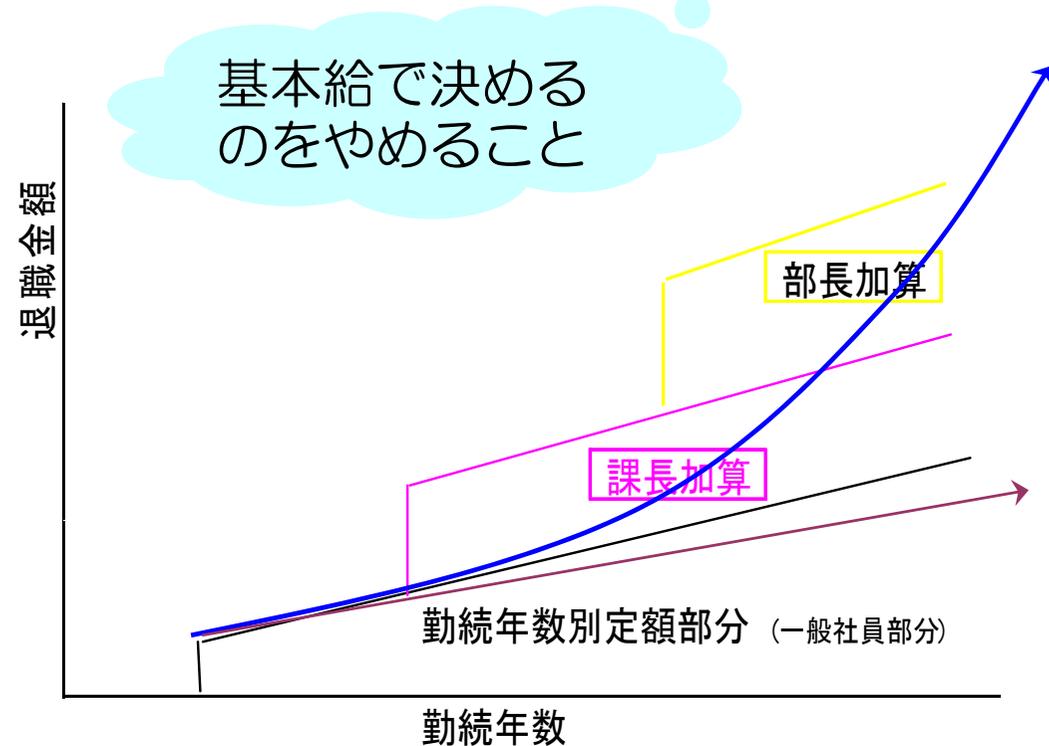
※30年目で打ち止めとする。

②役職加算部分

役職	金額
執行役員	¥400,000
部長	¥300,000
課長	¥200,000

※在任1年当たり

役職加算付勤務年数方式



シンプル・わかりやすい・簡単

自己都合で考える

85%が中途採用

平均勤続年数は10年

入社5年未満が5割

3年で5割が退職

“けしからん”
社員をどうする

“そのとき”
対応はできない
↓
でたらおしまい

↓
定年を意識
して作って
はいけない

けしからん退職者の減額

- 突然退職する
- 繁忙期に退職する
- 同業他社へ就職する
- 同業を起業する



辞められたら
借入れした円は
ボーンと返さ
ない

辞められた

ボーンと返さ
ない
借り入れした円は

オーナーの立場に立っている

各種の増減額係数

資料:①

幾ら損したかがわかる仕組みが大切



事前申し出係数

始末書係数

役職者加算

自己都合長期割り増し

退職時期係数

退職金制度改革の留意点

退職金水準を下げる→**不利益変更**

◆改革の手法その1

新入社員から適用する←入退職が多い会社向き

◆改革の手法その2

従業員から同意を得る

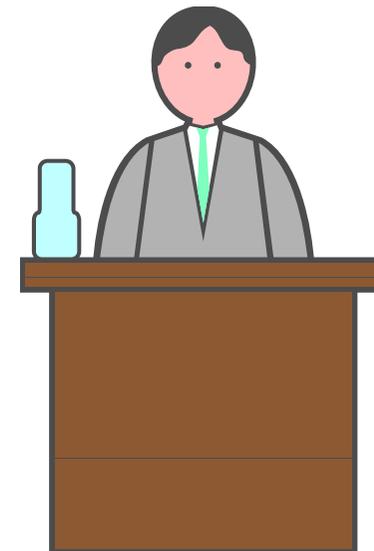


退職金の減額は不利益変更

1. 導入の必要性 ⇒ 会社の状態
2. 制度の合理性 ⇒ 応分の負担
3. 程度の問題 ⇒ 20%以内
4. 十分な説明 ⇒ 個別の同意
5. 代償措置 ⇒ 50歳以上への配慮
6. 激変緩和措置 ⇒ 減額の猶予
7. 世間的な整合性

労働組合がない場合の十分な説明とは

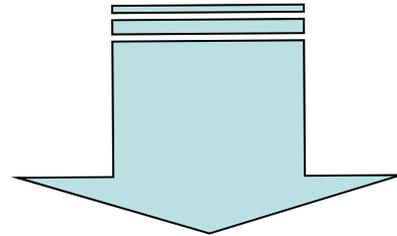
1. 労働条件の変更に対する想定問答を作成
2. 世間情勢、会社の実態の説明会開催
 - ① 幹部（部長、課長）
 - ② 係長、リーダー
3. 具体的案の説明会開催
 - ① 幹部（部長、課長）
 - ② 係長、リーダー
5. 社員への説明会開催
6. 同意書をとる



不利益変更は個別の同意を

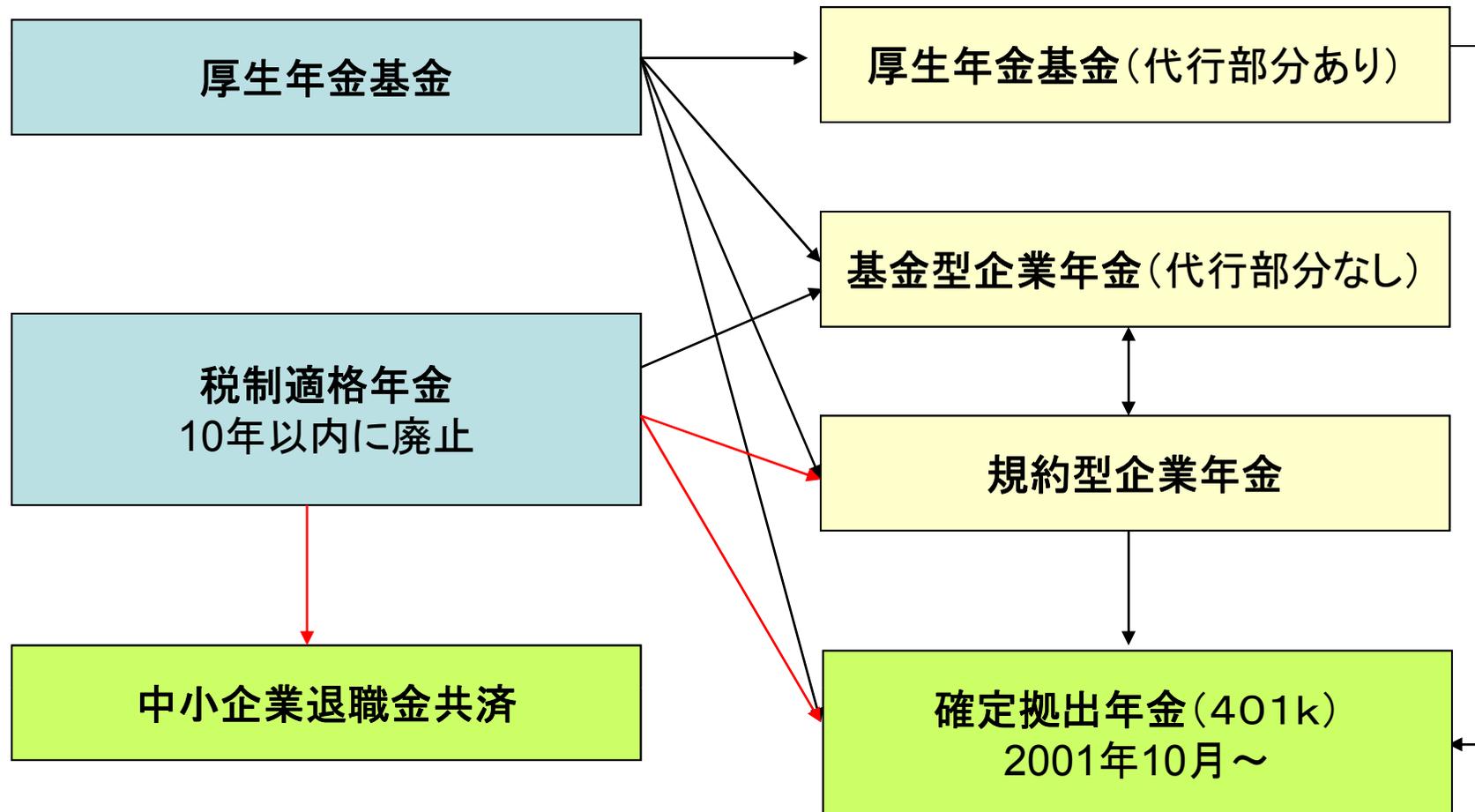
- 同意書で証拠を残す (資料;⑦)
- 全員の同意を取る⇒限りなく100%へ
- 有利なことがある設計が望ましい
 - 今より高い退職金がもらえる人がいる
 - 自己都合退職の減額を少なくする
⇒今より高い退職金

既得権を保護する



1. 規定変更に伴う既得金額を記録 (自己都合と会社都合)
2. 規定変更に伴う猶予期間を設ける(資料;④)
3. 退職金金額の大きい者から個別に同意書を取り付ける

適格年金の移行先



適格退職年金制度からの移行について

	確定給付 企業年金	確定拠出年金	中小企業退職金共済	退職一時金	退職金前払い
適年からの資産移行	○	○	△ 既に実施ずみの場合 不可	× 従業員返還 (一時所得課税)	× 従業員返還 (一時所得課税)
移行時の積立不足解消	不要	要	不要	不要	不要
給付設計の自由度	あり	あり	なし	あり	あり
給付制限(懲戒解雇など)	可	不可	減額のみ可	可	不可
事業主運用責任	あり	なし	なし	なし	なし
財政検証	要	不要	不要	不要	不要
退職一時金支払い機能	あり	なし	あり	あり	なし
ポータビリティ	あり(注1)	あり(注2)	なし	なし	なし
資金負担	月額掛金 事務委託費	月額掛金 事務委託費 投資教育費	月額掛金	退職時一時金	月額給与上乘せ (注3)
資金負担の平準化効果	あり(注4)	あり	あり	なし(注5)	あり

(注1) 確定給付企業年金からは、他の確定給付企業年金、厚生年金基金、企業年金連合会、及び確定拠出年金への脱退一時金相当額移換が認められています。

(注2) 確定拠出年金から確定給付型の制度への移行はできません。

(注3) 退職金前払い部分は、給与所得として課税されます。また、社会保険料の負担が生ずることがあります。

(注4) 年金資産運用の状況により、再計算時に掛け金が増減することがあります。

(注5) 保険商品の購入などにより、ある程度の資金負担平準化を図ることは可能です。

確定拠出年金(401K)はどのようなのか

- 退職金は賃金の後払いというけれど……
- 過去の功労に対する恩賞というけれど……
- 60歳にならないと給付が始まらない
- 企業は退職一時金を積んでいるのであり、60歳からの年金を積んでいるのではない!!
→ **制度として失格**
- 中小企業の退職金は今後も確定給付型が主流と思われるので、社外準備だけを確定拠出型に切り替えても意味がない。
- 運用ノウハウが無い、そんなことより中退共のほうが**安心高利回り**。

確定拠出年金(401k)

1. 確定拠出型年金制度のしくみ

- 運用リスクは個人が負う「自己責任」に
- 会社は社員へ投資先の紹介と運用教育を行う
- 要は「現在払い」と同じ
- 拠出金は損金

2. デメリットぞくぞく

- 60才まで下ろせない！(中小企業にとっては致命傷)
- 投資教育が本当にできるのか、役に立つのか

3. 今後これがどのように影響していくか

- 終身雇用奨励は消滅
- 雇用の流動化を促進する
- 公的年金の失策をすり替える

4. 現段階での結論は…

- 中小企業では使えない
- 人材の採用には必要になるかも

401Kを採用した中小企業は将来、 必ず後悔する

1

退職者が増えかねない

2

円満退職して頂くための
“道具”にならない

3

どんな辞め方をしても401K
の給付を減らせない



どう積み立てるか

準備しない

- 50万円払うのに積み立てが必要だろうか？

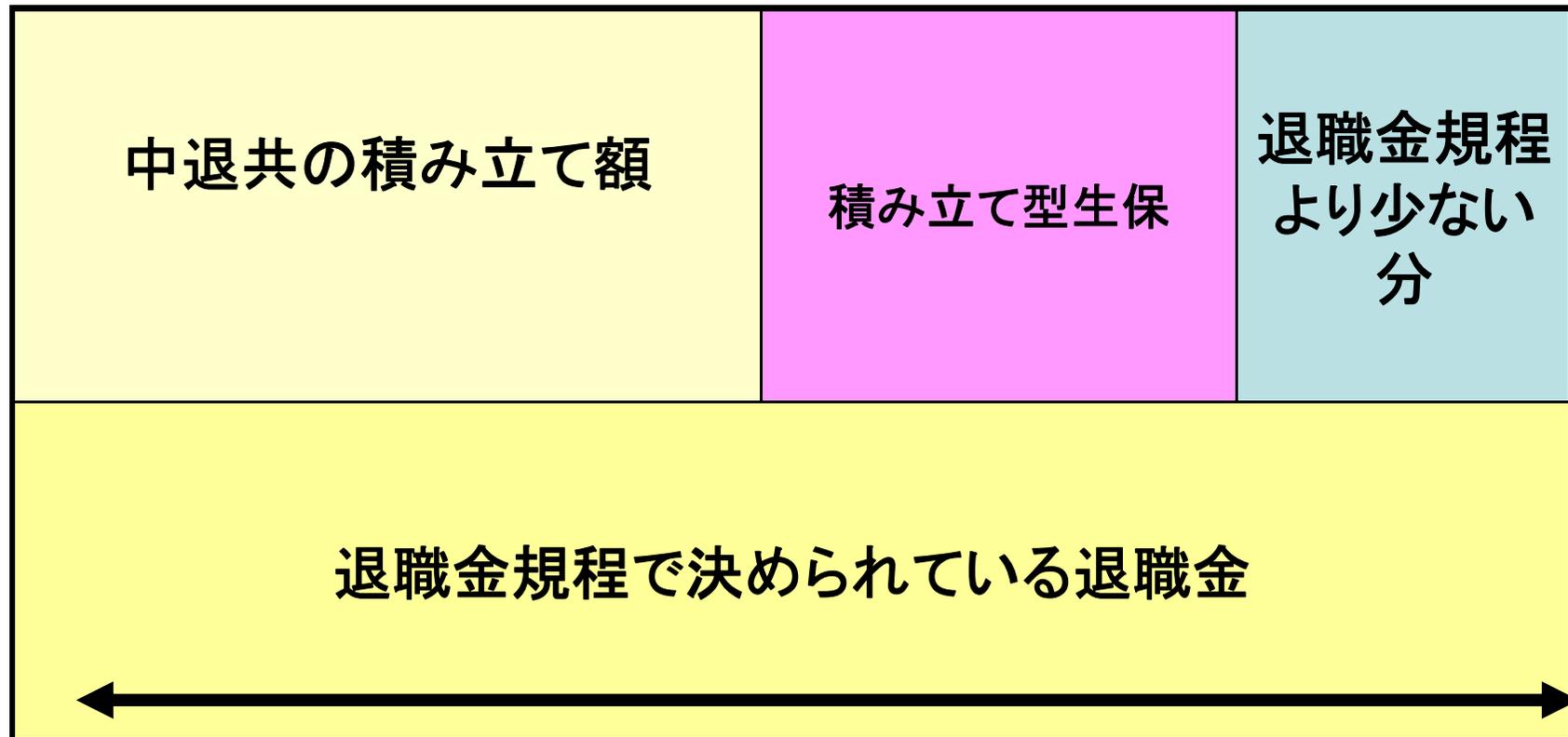
外部積立

- 制度もの
 - 中退共
 - 規約型年金
 - 特退共
 - 401K
- 制度ものの以外
 - 生命保険
 - がん保険

内部留保

- 中小企業にとり現実的でない
- 税制面で不利

リスクの少ない退職金の積み立て例



生命保険利用で積み立てる利点

- ・ 本来退職金というよりも福利厚生に使うべき保険
- ・ 退職金用源資としても活用できる
- ・ 原則として全員加入⇒**半分損金**処理できる。
- ・ 一応記名式であるがかなり自由度が高く、積立金をグロスで調整できる。
- ・ 資金を作ることができる。
- ・ 退職金を支払いたいときは解約をして、会社へ解約金をもらう。それを退職金源資とする。つまり、中小企業のトップが悔しがるところ越しの退職金支給はこれで回避できる。さらに退職金を支払う時点でいくらかでも調整できるという会社側にとっては大きなメリットがある。（特に規定がない会社はこれが有利）
- ・ 退職金の積立てとして規制されている訳ではないため、解約は自由であるし、それを運転資金として使える。
- ・ 役員の方も一緒に積立てができる。
- ・ 当然、保険であるため補償がつく。つまり福利厚生も兼ねることになる。

他はこのように失敗した

1

適格年金の解約で失敗

2

いい加減な規程で失敗

3

ポイント制退職金で失敗

適格年金の解約で失敗

保険さえ売ればよい

誤解を招くおおもと

算定基礎？

労災事故？

離職票？

傷病手当？

家族がどのように
に思うか？

いい加減な規程で失敗

「私どもは金融機関ですから金融商品の説明は出来ますが、御社の退職金規程にはタッチできません……。」

そういえば
そうだ！

ポイント制退職金で失敗①

- 職能資格制度を導入し3年経過後の話
 - Aさんが退職……「どうやって計算するんだ？」
 - 退職金の計算がわからない
 - 導入時に仮の等級に格付けしたのみ
 - 等級のメンテナンスをせず、社員にも通知せず



社長以下幹部が考え続け、もめ続けたが
「もうわからん！」と元の規程で計算し支払い

簡単で分かりやすかった

ポイント制退職金で失敗②

- 100人の問屋さんの話
 - ポイントのメンテナンスが出来ていない
 - 等級の通知を社員にしていない(PC上でのみの等級)
 - 1100万円の退職金が「不当に低い不服」だ



簡単な仕組みがいい
わかりやすいのが一番

まとめ

1

単純明解、運用がラク

2

自己都合で考える

3

オーナーの立場に立っている

“ジンザイ” 対策が出来ている



ご清聴ありがとうございました

ご意見、ご感想、お問い合わせは

TEL ; 0776 (57) 1380

FAX ; 0776 (57) 1370

はし はたらきがい



MAIL: hashi@hatarakigai.co.jp

URL:

働きがい研究所

検索

クリック!



●●●●お客様の職場がうまくゆきます●●●●

(有) 働きがい研究所

福井県の賃金・退職金、就業規則、社員研修

JR町屋陸橋を東に降りて右側、茶色いビルの2階

福井市西開発1丁目2508野坂第2ビル201