

BUSINESS TOPICS

2016/10
ビジネストピックス
No.169

就業規則見直し

円滑な事業運営のために

【規定例付き】 就業規則見直しのポイント

特定社会保険労務士 佐藤広一

第1章 就業規則見直しの必要性

第2章 労働法制改正などに伴う就業規則の見直し

第3章 社会環境変化などに対応する就業規則の見直し

確定拠出年金

社員の老後所得保障と人材確保への対応策

確定拠出年金の導入に当たって

1級DCプランナー・中小企業診断士 細入 徹

ダイバーシティ

多様な人材の活用に向けて

ダイバーシティマネジメントの留意点

みずほ総合研究所相談部 主任コンサルタント 水野高太郎

確定拠出年金

社員の老後所得保障と人材確保への対応策

確定拠出年金の導入に 当たって

1級DCプランナー・中小企業診断士 細入 徹

社員の退職後の重要な生活資金源の1つである企業年金については、従来の厚生年金基金や確定給付企業年金に代わり、確定拠出年金が広がりつつある。そしてこの確定拠出年金については、一層の普及を図るための法改正が先般実施された。そこで本稿では、確定拠出年金の制度概要ならびに改正法の内容と、導入に当たっての留意点などについて解説する。

ほそいり とおる ■細入事務所代表。日本生産性本部、法政大学・早稲田大学オープンカレッジなどの講師を務める。企業年金コンサルティング、社員研修、全国労働保険事務組合連合会などとの選択制DCの普及活動を実施。「中小企業の確定拠出年金導入・最初の一步」(『企業実務』日本実業出版)、「DCを導入した企業、断念した企業」(『スタッフアドバイザー』税務研究会)、「労使の視点で考える福利厚生の新しい切り口」(『労使の焦点』日本生産性本部) など執筆多数

はじめに

平成28年5月「確定拠出年金法等の一部を改正する法律(以下、改正法)」が成立した。国は確定拠出年金(以下、DC)を、公的年金制度を補完する柱の1つと位置付け、普及拡大を図っており、今後、DCは企業年金の主役を担っていくものと考えられる。

本稿では企業年金・退職金制度全体を俯瞰しつつ、DCの概要、改正法の内容、DC導入上の課題などを解説する。

1. 企業年金・退職金制度のアウトライン

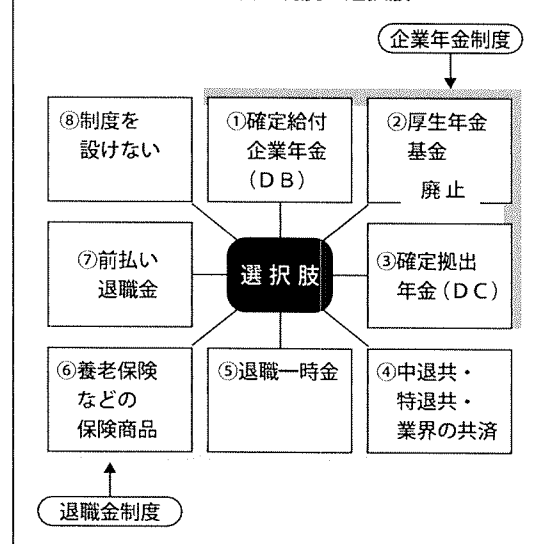
企業年金・退職金制度には複数の選択肢があり、企業は制度設計において、その比較検討が必要となる(図1)。そこでDCを語る前に、企業年金・退職金制度それぞれについて解説する。

①確定給付企業年金(Defined Benefit)

将来の給付内容が確定していることから確定

給付企業年金(以下、DB)と呼ばれる。厚生年金基金から代行部分を外した制度といえ、厚生年金基金と同様に毎年財政状態を検証し、「今の資産と将来に見込める掛金収入で、将来の給付を賄えるか」「今解散しても、過去の勤務期間に応じた給付の原資をきちんと確保できているか」の両面からチェックして、積立不足が続

図1 ■企業年金・退職金制度の選択肢



確定拠出年金

くと、一定のルールに沿って追加拠出が求められる。資産運用の変動で企業財務が振り回されることから、一部なりとも積立不足の生じないDCに移行させる動きが大手を中心にトレンドになりつつあり、ここ数年、加入企業数が漸減している。なお、中小企業が合同で運営してきた総合型の厚生年金基金で、国に代行部分を返上した後、いまだ多額の資産が残っているところはDBへ移行し、組織の継続を目指している。

数十人規模の比較的少人数企業向けには、簡易型DBが用意されているが制約も多い。また、運用結果に応じて利息や給付を一定の範囲で増減させ財務負担の軽減を図る仕組み（キャッシュバランスプラン）も使われているが、積立不足を回避し切れるわけではない。

なおDBはDCと異なり中途退職時に現金で受け取ることができるが、今後は何らかの制限を設ける検討が取り沙汰されていると聞く。

②厚生年金基金

新規設立は認められておらず、この1～2年で大半が解散する制度。財政状態や資産規模によって店じまいの方法はまちまちである。

③確定拠出年金（Defined Contribution）

毎月の掛金の拠出内容が確定していることから、確定拠出年金と呼ばれる。加入者は金融機関から提示された複数の商品を自由に選択・組み合わせ、自身で運用しながら将来に備える。

会社の制度として導入する企業型と、企業年金に加入していない社員や自営業者が個人で加入する個人型があり、本稿では企業型のDCについて次項以降で詳述する。

④中小企業退職金共済制度など

中小企業退職金共済制度（以下、中退共）は中小企業36万社、330万人が加入する中小企業の代表的な退職金制度である。手続きも簡単で手軽に加入できるが、短期の運用では掛け捨てや元本割れ期間がある。なお積立不足が生じた場合、厚生年金基金やDBのように企業に追加拠出は求められないが、その分加入者への給付が減らされる。また、中小企業の枠を超えた場合は、特定退職金共済制度（以下、特退共）だけでなく、DB、DCへの移行も可能になった。

特退共は中小企業でないと加入できないという制限はないが、中退共だけにしか資産の移換ができないため、ポータビリティに難がある。

⑤退職一時金

退職者が出たときに、資金を取り崩して退職金を支払う制度で、引当金として損金で落とすことはできないが、制約もないため結構、重宝に活用されている。

なお、退職金を税引き後で用意するため、企業の負担は相当に重くなる。例えば退職金1,000万円を用意するためには、税率を30%とすると1,430万円くらいを用意しなければ

ならない。支払った 1,000 万円分は損金扱いになるが、税引き前で準備できる他の制度の倍くらいの負担がかかる。退職給付債務も当然大きく違ってくる。

⑥養老保険などの保険商品

例えば社員全員を養老保険に加入させ、保険料の半分を損金で落としつつ、含み益をつくりながら積み立てていく。中途解約金や満期金で退職金を支払う際、吐き出された含み益で利益変動を小さく抑えることができる。ただし長期の養老保険は若年層以外は満期でも元本割れになり、退職金準備としての効率はかなり低い。

⑦前払い退職金

他の制度の代替え処置として、企業年金掛金相当額を毎月の給与に上乗せして支払う方法。年に 4 回以上支払う場合は給与、それ未満は賞与として扱われる。大抵は給与として使ってしまうので、退職後の所得保障とはなりがたい。

2. 企業型の D C の概要

(1) 制度の仕組み

一般的な企業型の D C の仕組みは図 2 (30 ページ) の通りである。通常は、金融機関が運営管理機関（引き受け会社）となり、事業主は運営管理機関と提携している信託銀行に毎月掛

金を拠出する。掛金は、個人ごとの口座で信託銀行が分別管理する。

金融機関は定期預金のような元本割れしない商品（以下、元本確保型商品）や、国内外の債券・株式などの投資信託、あるいはこれらを組み合わせた商品を一般に 10 ～ 20 本ほど提供し、社員はこれらを自由に組み合わせ、変更指示をしながら自分で年金づくりをする。

当初は事業主しか掛金を拠出できなかったが、平成 24 年からは社員も給与からの天引きで掛金を拠出できるようになった（マッチング拠出）。社員が拠出した掛金も非課税（年末調整）、運用益も非課税（課税凍結）、支給時も退職所得控除や公的年金等控除の対象になるので、有利に将来に備えることができる。

掛金は労使合わせて月 5.5 万円が上限になっている（他の企業年金がある場合は、その半額）。ただしマッチング拠出の場合は、社員は事業主が負担した掛金以下までしか掛けられない。

(2) 制度のメリット・制約

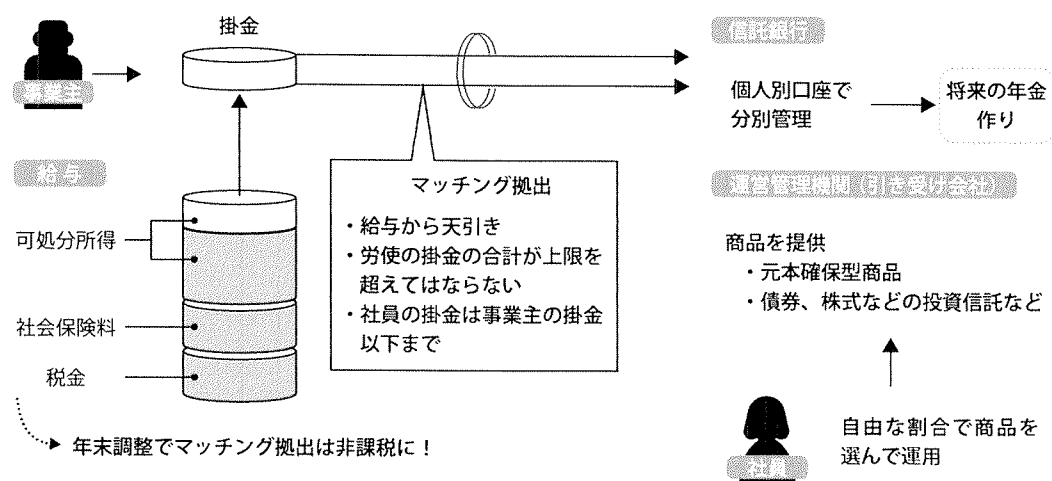
制度のメリット・制約は図 2 に示したとおりであるが、重要な点を以下に補足する。

①人材採用と定着化対策

少子高齢化で厳しい人材不足の時代に向かっている中、企業がスタンダードな年金制度を用意する意義は大きい。またライフプラン教育を

確定拠出年金

図2 ■一般的な企業型の確定拠出年金の仕組み



◎事業主のメリット

- ・役員も加入できる
- ・積立不足が発生しない
- ・社員の自立意識を育てる

△事業主の制約事項

- ・社員への投資教育が義務化
- ・掛金に上限がある
- ・厚生年金の被保険者であることが加入条件

◎社員のメリット

- ・掛金が非課税、運用益も非課税（課税凍結）、受け取り時も退職所得控除、公的年金等控除が適用される
- ・マッチング拠出で有利な自分年金づくりができる
- ・転職時の継続が可能

△社員の制約条件

- ・原則 60 歳まで下ろせない
- ・運用リスクを負う

充実し、将来に備える社員の自立意識・安心感が高まれば、定着性向上にもつながる。

現在、正規雇用者の約7人に1人がDCに加入しており、厚生年金基金の廃止もありその割合の高まりが見込まれ、中途採用に際して前職からDCを持ち込んでくるケースが多くなる。転職先にDCがなければ、個人で管理料を負担し、金融機関から提供される情報なども咀嚼できないまま制度を続けることになる。従って、

転職先にDCがあるかないかは、転職者にとって大きな関心事になる。人材の採用・確保に際し、他社との競合上、企業にとってDCは無視できない時代になっていくと思われる。

②原則 60 歳までは下ろせない

社員にとって、大きな制約事項とされているが、確実に何十年も先の老後の備えを作るとしたら、誰かに預けて絶対に下ろさないぐらいの

覚悟がないと年金づくりなどできるものではない。若い社員は一般に退職金への意識は薄い
が、年金への不安や関心はかなり強い。ライフ
プラン教育さえしっかり行えば、筆者の経験上、
60 歳まで下ろせないことが社員にとってネッ
クになるとは思わない。

③社員への投資教育が必要

D C は社員が自ら商品を選び将来に備える制
度なので、社員への投資教育が企業に義務付け
られている。

企業は、今までの退職金制度では考えたこと
もない余計な出費や時間を求められる。しかし、
社員に安心して長く働いてもらうためには、制
度の導入有無にかかわらず、ライフプランを考
え自立意識を喚起する教育が、本当に必要な時
代になってきたのではないだろうか。

(3) D C の変形版、選択制確定拠出年金

前述の一般的な D C とは少し異なる「選択制
確定拠出年金（以下、選択制 D C）」と呼ばれ
る制度が、中小企業中心にかなり普及している。

①制度の意図

公的年金制度の見直しが進む中、社員の老後
所得保障の重要性は高まっているものの、企業
としては企業年金・退職金の負担をそうそう増
やすわけにはいかない。

そこで企業がわずかしき掛金を出せなくて
も、労使の合意の下で企業の制度として原資を
確保し、ライフプラン教育と併せて社員の自立
意識を醸成することのできる、従来の D C より
も柔軟な制度として設計されているものである。

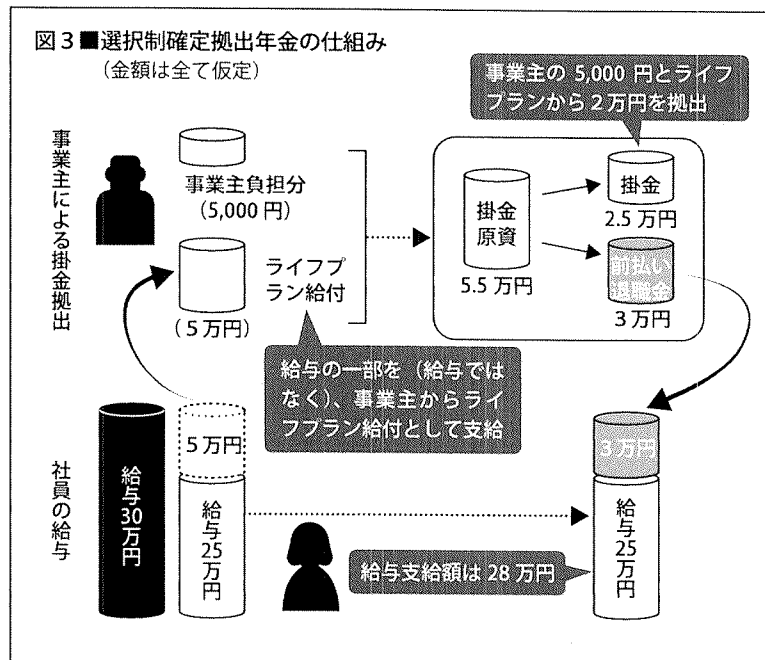
②仕組み

図 3（32 ページ）のように、事業主が掛金と
して 5,000 円（仮定）を負担するとともに、
社員は給与から 5 万円（仮定）をあらかじめ外
して、事業主からライフプラン給付などとして、
企業年金の掛金原資を拠出してもらう（この場
合、企業掛金とライフプラン給付の合計額は、
D C の掛金限度額となる）。そして社員はライ
フプラン給付の任意の額（0～5 万円）を D C
に拠出し、残りを前払い退職金（すなわち給与）
として受け取る。

こうして事業主がわずかしき掛金負担できな
い場合でも、社員は自助努力で弾力的に将来に
備えることができる（マッチング拠出と異なり、
労使合計の限度額までの拠出が可能である）。
社員がライフプラン給付から拠出した掛金は、
給与ではないため社会保険料算定の対象外、か
つ D C の掛金として非課税となる。掛金を等級
や職位で差をつけたいなど、制度設計は他の制
度と同様に決められる。

また、従来の D C の運営管理機関は、採算上
100 人、50 人など各社の方針で引き受け人数
の下限を設定している。この選択制 D C につい

確定拠出年金



ルスされたりもするが、実態はそれほどおいしい話にはならない。

社員 1 人が等級を下げても、企業の負担軽減はせいぜい年間 3.5 ～ 5 万円程度にすぎない。きちんとライフプラン研修ができ、社員の拠出意欲が高まれば、毎月の事務費負担分を相殺できるくらいの期待は持てても、今の導入時研修の実態を見るとほとんど絵に描いた餅に終わっていると思えない。

あくまでも人材採用と、社員に将来に安心して長く働いてもらうための福利厚生制度として考えるべきである。

ては、社労士や筆者たちのような専門集団が幾つか介在し、運営管理機関の負担を軽減することで、少人数の企業でも引き受けられるようにしている。

③留意点多々。特に過剰PRには注意を

この制度は、社員が掛金を負担した分だけ給与支給額が減るので、その分標準報酬月額等の等級が下がると、社会保険料が軽減されるが、一方、労災保険・雇用保険・厚生年金に多少なりとも影響が生じることに留意が必要である。

また、社員負担分で社員の社会保険料が軽減されれば、社会保険料は労使折半なので当然企業負担も軽減されるため、この点を強調してセー

3. DCに関連する法改正の動向

改正法の成立により、DCもいよいよ本格的な普及期に入ろうとしている。法案は成立したもの、詳細はまだこれから固められていく段階である。以下では企業にとっての主な検討点を、DCの実務に携わってきた筆者の視点でコメントしてみたい。

(1) 企業年金の普及・拡大を図るための措置

①簡易型DC制度の創設

従業員 100 人以下の中小企業を対象に、設

立手続きを簡素化した簡易型DC制度を創設する（施行は改正法公布日から2年以内）。詳細は未定であるが、社会保障審議会では、掛金の低額固定（例えば5,000円以下）、運用商品数の限定（例えば3本）、申請に必要な事務書類の簡素化などが検討されている。

なお、社員10人から30人前後の企業を多く扱ってきた筆者の実務経験からすると、この簡易型制度が対象にしている企業規模は、従来の企業型DCを十分受け入れられる組織も多く含まれ、加入者にとってあえてここまで制約を加えた制度が必要か疑問に感じている。また事務手続きの簡素化については、総合型DC（1つの規約を多数の企業が流用し合うことで申請事務を簡素化、低費用化した制度）などに比べて、どの程度簡素化できるか注視している。

②個人型DC加入社員への事業主追加拠出など

DBおよび企業型DCを実施していない従業員100人以下の中小企業を対象に、個人型DCに加入する社員に対し、事業主が損金扱いで追加拠出することが可能になる（施行は改正法公布日から2年以内）。

また一定条件下、DB、企業型DCがある企業の社員も、個人型DCへの加入が可能となる（施行は平成29年）。社員が個人型DCを利用している中小企業において、人材確保上、企業型DCの導入を検討する際には、企業型DC（社員はマッチング拠出）や選択制DCへの切り替

えの他、企業型DCと個人型DCの併用（この場合、両方のDCの二元管理となる）など、選択肢が広がり、何が自社に適した制度であるか見極めることが求められる。

③掛金拠出限度額の年単位への変更

現在、DCの掛金上限は月単位であるが、これを平成30年より年単位に変更する。これにより、賞与で拠出額を調整することもできるなど自由度は高くなる。ただし、少人数企業のDCも多く扱ってきた筆者から見ると、手薄な管理担当者の事務負担が気になるところである。

（2）ライフコースの多様化への対応

①個人型DCの加入者拡大

今回改正の大きなポイントとして、今まで個人型DCに入れなかった専業主婦や公務員など全ての現役世代が、平成29年から個人型DCに加入できるようになったことが挙げられる。

今まで中小企業の経営者はDCを縁遠い存在と考えがちだったが、今回の改正で、特にライフプラン、マネープランへの反応が鋭い主婦層にDCが普及し出すと、世の中のDCへの関心が大きく変わる可能性が高く、企業も新たな対応を求められるのではないかと。

②年金資産の移換拡充

従来DBからDCへのみ許容されていた年金

確定拠出年金

資産の移換が、逆も可能となった。また、中退共に加入していた企業が中小企業でなくなった場合だけではなく、合併・会社分割などの場合も、DB、DCへ移換できるようになった（施行はいずれも改正法公布日から2年以内）。

（3）DCの運用の改善

①運用商品提供数の制限

加入者が運用商品を選択しやすいように、運用商品提供数の上限が設定される（施行は改正法公布日から2年以内）。具体的な上限は未定だが、行き過ぎた上限設定にならないか、筆者は不安視している。

一般に運用商品提供数は10から多くても20本くらいであるが、中には取引金融機関への配慮などから、60本など多数で、しかも同じような預金商品をズラッとそろえたりしている場合もある。加入者にとっては選択に迷うためシンプルにしようという法改正の意図はわかるが、普通に10～15本程度の商品をそろえてきたところにとっては、それ以下に抑えられる合理性を感じない。

②継続投資教育の努力義務化

DC導入後に反復実施される継続投資教育を、配慮義務から努力義務へ引き上げ、罰則規定はないものの、事業主の実施を促す。

4. DC導入上の留意点

（1）少人数企業での制度設計の実例

企業年金・退職金制度を検討する際、多様な選択肢からバランスよく効率的に取捨選択することが求められるが、参考として比較的少人数の企業で進行中の事例を1つ取り上げてみる。

サービス業のS社（社員20人）は、かなり優遇された退職一時金を用意している。社員の定着性も高い。退職一時金支払い資金の一部として、長期の養老保険を毎月積み立てているが、それでも退職一時金は、税引き後の運転資金から捻出するため負担が重い。特に将来、業績不振時に一度に退職者が出た場合は、企業の存続にも関わりかねない。

そこで退職一時金を半分に減らし、半分をDCに置き換えることで、経営上の不安要素を緩和しつつ、特に若い社員の将来への自立意識を培い、かつ将来の人材採用に備えることにした。

なお、養老保険は29ページで記したように利点もあるが、S社にとっては負担の方が大きいため、払い済みにすることで今後の支払いを停止し、今迄の含み益は温存する。

退職一時金を減らした分に相当する額は、4～8年かけてDCに移換させることになり、キャッシュアウトが発生するが、払い済みにした養老保険を一部ずつ解約して充当し、全体の資金繰りと課税のバランスを調整する。

こうして費用を軽減した上で、DCの想定利回り（一般的には2%程度）を、さすがに0%はあり得ないにしても、せめて1%として掛金を設定し、社員の負担感を緩和することにした。

実はS社は、厚生年金基金や中退共も抱えている。少人数であっても幾つもの制度を抱えている企業は数多くあり、制度全体のバランス、合理性の検討が非常に大切になる。

（2）ライフプランと資産運用の教育

DC導入の成否はライフプランと資産運用の教育にかかっている。DCスタート後15年になるが、運営管理機関などの教育がなかなか効果を上げられないまま、資産の約6割が、利息のほとんど付かない元本確保型商品で寝かされている。少子高齢化が進む中、特に若年層にとっては、公的年金の目減りを預金の利回りぐらいではとても補完しきれない。堅実に資産を育てる教育が極めて重要になってくる。

世間では投資というと、まとまった資金を一発、株式に投入して相場を読んでは売った買ったをするものと思いがちだ。しかし毎月コツコツと長期で堅実に資産を育てる話はこれとは全く無関係で、誰にでも当たり前に行える極めてシンプルな話にすぎない。

筆者はさまざまな業種の比較的小規模な企業を中心に、ライフプランと資産運用の教育を数多く実施してきた。今まで資産運用など考えた

ことのない社員の方たちが、資産配分を自ら決め、想定利回りを立て、その結果を自分のライフプランに当てはめて、毎月の必要準備額を算出している。そして、少しでも早くから準備を始め出すことがいかに有利で大切かを、シミュレーションを通して実感している。ちなみに、直近に実施した大手通信のグループ会社の研修でも、「90%以上の社員は、元本確保型商品を選んでいない」という報告を受けている。

（3）労使交渉のケーススタディー

DC導入に当たっては、労使の合意が必要となる。筆者は大手企業の労働組合（以下、労組）からの依頼で、労使交渉のコンサルティングを行ったことがあり、DC導入の実態を理解する上での参考として、当該労組の承諾を得て、以下にその経緯を記す。

T社は財務の安定化のためにDBの一部をDCに切り替えることになり、世間並みの想定利回り2%で掛金設定することを役員会で決定し、グループ全社の承諾を取り付けた上で労組に合意を求めた。これに対して労組は、スタート時は1.5%に設定することを要求した。

T社の人事担当は、金融機関からレクチャーを受け、確信を持って「きちんとポートフォリオを組めば2%は少しも無理な数字ではない」「世間でそれができていないのは企業がまじめに取り組んでいないからだ」と主張。確かに、

確定拠出年金

ポートフォリオを組めるレベルまで、社員に資産運用の教育ができれば、決して背伸びした数字ではない。

例えば株の投資信託は避けて、日本債券を2／3、先進国の国債を集めた外国債券を1／3程度で堅く運用した場合でも、代表的な機関投資家である企業年金連合会が10年から20年の長期で期待する利回りは2％程度であり、過去の実際の市場に当てはめても、その程度は実現できている。

しかし現実には、大手企業でも4割から半分以上の加入者が預金で放置しているのが実態である。せめて安全資産と呼ばれてきた日本債券で運用する程度までの教育は浸透させてほしいという前提で、労組からは、企業年金連合会が日本債券に期待する長期リターン1.5％を提示すると同時に、一定期間を経た後の加入者の資産配分次第で2％にすることを申し出た。

また、労組からは他にもいくつかの条件を提示した。例えば、研修のテキストには運営管理機関が用意している、通り一遍のガイドブックは使わず、T社の意図に沿った独自のものを作り、法の指示に沿って期待リターン・リスクをイメージできるようにすること（ほとんど、どの運営管理機関の研修でも実施されていない）。また講師にはわか仕立てのOBなどを使わず、原則、運営管理機関内で選任チームをつくって対応してもらうことなどである。

たとえ費用や研修時間がかかっても最低限こ

れくらの対応をしない限り、人事が想定する研修結果に近づけないことを、実例を踏まえて訴え続け、最終的には両者の中間の想定利回りで合意した。運営管理機関も、期待リターンを含めた別冊の資料を作り、鋭意努力してくれているとのことだったが、2年を経過した時点では、残念ながら2％に戻すには、まだひと踏ん張りが必要な様子だ。

人事は忙しいので、どの企業でも制度をいったん導入してしまうと、後は放置してしまうケースが多い。人事が主体性をもって運営管理機関と継続的に協議し合い、従来の機械的な教育から脱皮しないと投資教育は板につかない。せっかくの企業年金を人事制度として生かすためにも、人事の担う役割は大きい。

おわりに

DCは決して難しい制度ではない。導入後の日常の管理は非常にシンプルで、退職一時金やDBのようにポイントを管理していく必要もない。社員が負担した掛金が非課税なのは（廃止に向かっている厚生年金基金以外では）DCだけであり、財形年金のように積み立て中の預金のわずかな利息だけが非課税になる制度よりも、断然有利だ。

重要な課題は、ライフプラン・資産運用教育をどのように実施するかである。社員の安心と自意識を培い、人材確保にも無視できないだけに、ぜひ制度を最大限に生かしていただきたい。