

会社実務のホントのところがわかる

スタッフアドバイザー

STAFF ADVISER 2013

11

実務特集

基本から具体的問題点までを総まとめ
Q&Aでわかる「残業」の
取扱いのポイント



Focus解説

<最新事例集>

確定拠出年金を導入した企業、断念した企業

労働基準監督署の対応<中級編③>

2013年版

外国人に納得させる日本の人事労務ルール③

スタッフアドバイザーHPに関するお知らせ

読者専用ページのパスワードは
奥付に記載しております。

確定拠出年金を

導入した企業、
断念した企業

1級DCプランナー・中小企業診断士 細入 徹

社員の退職金・年金を経営リスクの観点からだけ考えれば、確定拠出年金制度が一番リスクが少ない選択肢です。しかし、導入している中小企業は未だ少数派。その理由はどんなところにあるのでしょうか。一つには投資への認識、もう一つは法の縛りで制度が扱いにくいという先入観があるからではないでしょうか。そこで、本稿では、導入した企業、途中であきらめた企業の実際を見ていくことで、問題となっている部分の真実に少しでも触れて頂ければと思います（編集部）。

目次

はじめに	74
I 若年層の老後は一体どうなる？	74
1 世間並みの老後でも中退共の数倍の備えが必要！	74
① 年金をもらっても毎年100万円も不足？	74
② 中退共からいくら位支給されるのでしょうか？	74
③ 老後の備えとして、今から毎月いくらの積立が必要？	75
2 さて、選択制確定拠出年金とはどんな仕組み？	76
① これってDCだけしかできない仕組み？	77
② DCは少人数では取り扱ってくれないと聞くが？	77
③ 社員と会社にどんなメリットがあるの？	77
④ 事業主の社会保険料負担を大幅に軽減できる？	77
⑤ 制度の制約条件は？	77
II 確定拠出年金の導入事例	78
1 採用時の不利がきっかけで制度を導入したA社	78
2 自己負担で掛金上限枠一杯まで活用しているB社	79
3 スタート直前の全員対象、個人面談が効いたC社	79
4 その他、導入目的も諸々	81
① 若い後継予定者の退職金積立てに最適だから	81
② 社員の意識向上をめざして制度を導入したJ社	81
III 確定拠出年金の導入断念例	81
1 リーマンショックで計画がとん挫	81
2 その他、不成立事例も山ほど…	82
① 「退職金の問題はもう終わった！」	82
② 「税理士に相談してみます。」	82
③ 企業任せの社員説明会は、ほとんど不成立	82
④ 東日本大震災でまたまたとん挫	82
IV 資産運用の不安を緩和するために	83
おわりに	85

はじめに

本稿は読者から確定拠出年金(Defined Contribution以下DCと略記)の導入事例を読みたいというリクエストが数多く寄せられたことに応えてまとめたものです。誌面の許す限り、導入事例や逆に導入できなかつた事例をご紹介したいと思います。

私たちは従来のDCを中小企業向けに一捻りして社員が参画し易いようにしたものを普及させています。2011年1月に日経新聞で大きく取り上げられて以来、かなり普及してきた制度ですが、本稿では世間の呼称にならって「選択制確定拠出年金」(以下、選択制DC)と表現します。選択制DCと言いましても、従来のDCと共通の取り決め(規約書)のもとで社内規程を変えたレベルの話ですから、あまり意識しないでお読みください。なお、導入した事例は、各導入先の了解を得たうえで本誌に記載しています。

ところで、公的年金が年々先細りするなかで今の若

年層の老後生活を推し量るとその深刻さは想像以上のものがあります。若い人たちが将来に不安を抱えていることはあちこちで取沙汰されていますが、一番の問題はただ漠然と不安を抱えているだけで具体的にどのような現実が待ち受け、どう対応したらいいのかを理解する機会が全くないことです。これが明確になり、一歩ずつでも将来に備えていくことで不安は乗り越えられるんだと解れば社員の意識は変わってきます。

そこで、導入事例に先立って公的年金の現実、老後の生活設計、そして社員参画型である上記の選択制DCとはどんなものなのか、そのポイントを簡単に説明します。

また、経営者がDCに抱いている最大の不安は「社員に投資なんてさせられるのか」という点だと思いますので最後に若干この点についての説明を加えます。

I

若年層の老後は一体どうなる?

1 世間並み老後でも中退共の数倍の備えが必要!

① 年金をもらっても毎年100万円も不足?

次頁の図1は今の若年層社員の老後の収支を推測しています。

上段は厚生労働省の示すモデルケースです。専業主婦の家庭で夫が40年間勤めあげた時の2人の年金は年間280万円とされています。年金のプロ達は中小企業でこれだけもらう人はほとんどないと口を揃えますが、とりあえずこの公表数字を使うとしましょう。

さらに、専業主婦でいるよりも出産までは働くケースが多いことから上記の数字を約300万円と改めてみます。

ところが2009年に厚労省が“30年後は年金が20%目減りする”という試算結果を発表。新聞各紙は計算

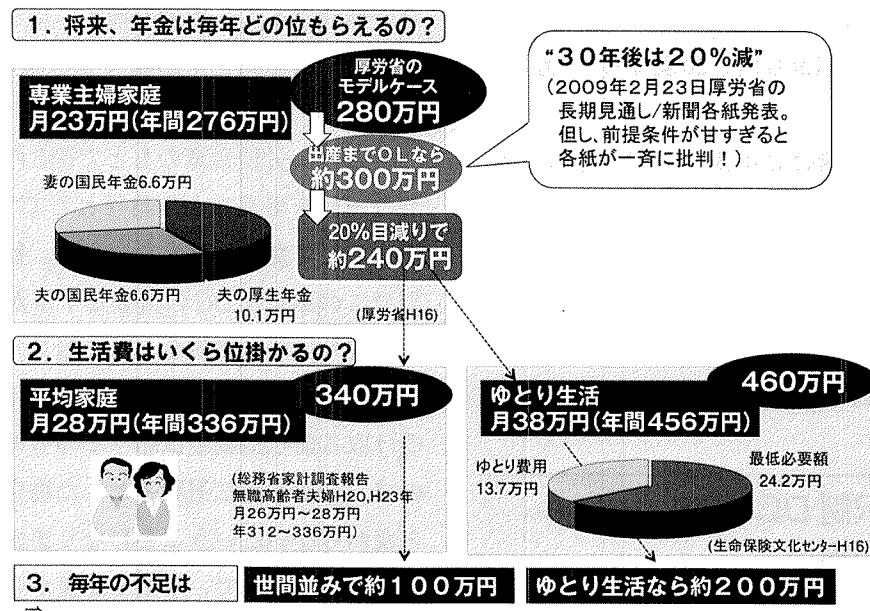
が甘すぎると一斉に批判していましたが、仮に20%減のままでも上記300万円は240万円に目減ります。

一方、老後の生活費は下段に記す総務省の家計調査から年間340万円とすると、世間並みの老後でも差し引き毎年100万円位が不足することになり、夫婦の老後生活を平均25年位とすると、100万円×25年で2,500万円位の備えが必要だということになります。

② 中退共からいくら位支給されるのでしょうか?

中退共の一人当たりの平均掛金は現在約9千円。仮に40年フル勤務し、掛け金を最初から最後まで一律1万円としても、いまの予定利率1.0%で計算すると40年後の残高は600万円程度です。都内中小企業の平均勤続年数は20年未満。中途退職したときの退職金は大抵消費してしまうでしょうから定年時に手にする退職金は推して知るべしです。

図1 社員も家族も老後が不安



これからの時代は、国や会社だけに頼らず自分の将来は自分で備える意識が絶対不可欠ということです。

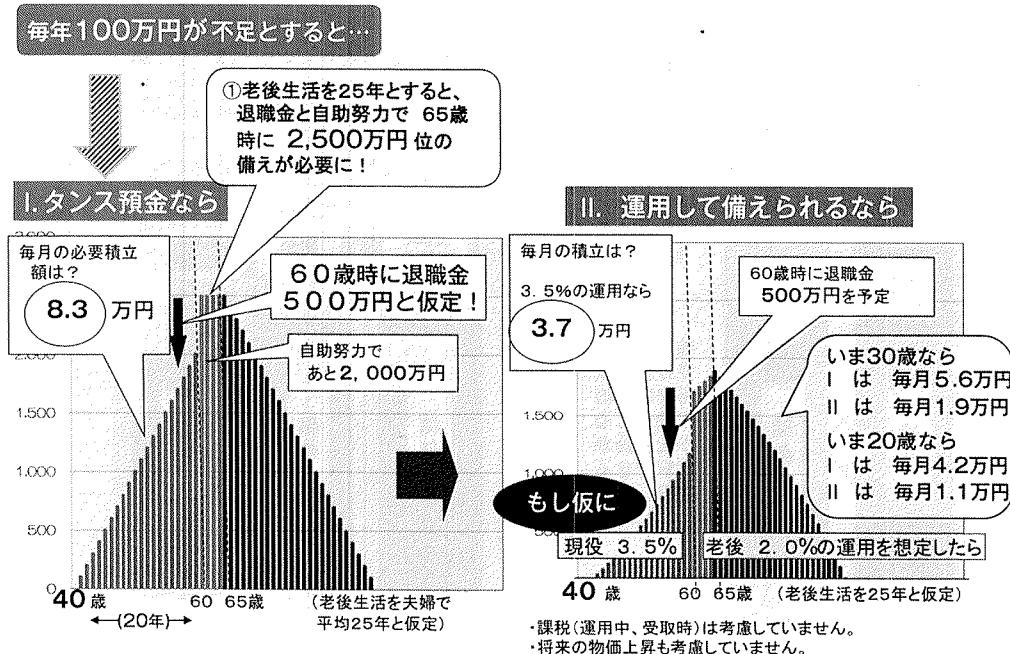
③ 老後の備えとして、今から毎月いくらの積立が必要？

図2は、40歳の社員が上記の2,500万円を60歳の定年までに備えようすると、退職金を仮に500万円と

しても、左図のタンス預金の場合は毎月8.3万円もの貯蓄が必要ということになります。

右の図は仮に現役中は年3.5%程度の利回りで積立て、定年後は2%位で運用しながら取り崩したとすると、毎月の備えは3.7万円に軽減されます。しかしそれでも、かなりの負担です。保険の効率化等も含めて

図2 このままでは社員の老後は？



家計全体で取り組む姿勢が求められます。

ところで図2の右端に示したように30歳で準備を始めたなら前述の3.7万円は1.9万円、20歳なら1.1万円になります。

年金の目減りは若年層ほど深刻ですが、その一方、長期で備えられるので毎月の負担は当然軽くなり、さらに多少でも堅実な運用を心掛けることができれば複利の効果が著しく發揮されます。こうした現実を社員にきちんと理解させ、将来に目標と自信を持たせていくことは、これから企業の課題の一つと考えます。

2 さて、選択制DCとは どんな仕組み？

DCは事業主だけしか掛け金を拠出できませんでしたが昨年からマッチング拠出といって社員も一緒に拠出できるようになりました。社員の拠出分は社会保険料を払ったあとの給与から拠出することになりますが、掛け金は非課税、運用中も非課税（課税凍結中）、受給時は退職所得控除、公的年金等控除の対象になりますから極めて有利な自分年金作りが実現できます。

ただし、社員の拠出額は会社のそれを超えてはなら

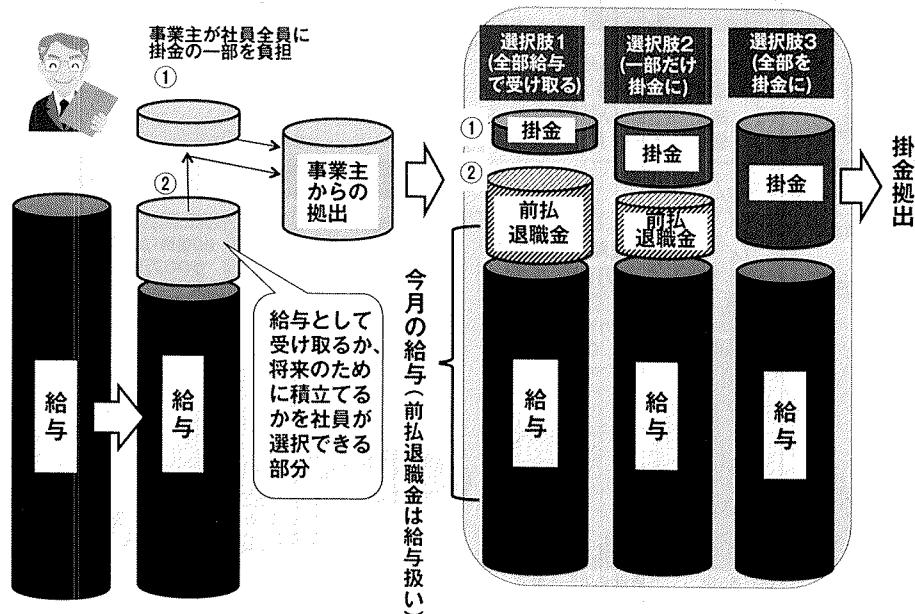
ないルールとなっており、事業主が僅かしか負担できない場合はとても老後の備えにはなりません。まして事業主の掛け金負担が困難となればDCの導入は不可能です。

そこで、労使合意のもとで図3のように、社員の給与の一部を事業主から給与としてではなくDCの掛け金原資として拠出してもらいます。社員は自分の自由意思でこの原資をDCの掛け金とするか、一部だけ掛け金にして残りは前払退職金として給与と一緒に受け取るか、全額を前払退職金とするかを選択します。年4回以上受け取る前払退職金は給与そのものとして扱われますので、全額を前払退職金とした場合は以前の給与と何ら変わらないということになります。

こうすることで、事業主が僅かしか掛け金を負担できない場合でも、あるいは全く負担困難な場合でも、労使の拠出額合計が掛け金の限度枠（最大51,000円）を超えない範囲で、希望する社員が任意の額だけ、公的年金の補完を目指して積み立てていけます。

掛け金は労使いずれの負担であるかに関わらず事業主からの拠出となりますので、非課税かつ社会保険料の算定基礎からも除外されます。したがって、積立中、受給時の税制優遇と併せ、日本でこれ以上望めない条

図3 選択制確定拠出年金とは



件で将来に備えられることになります。

① これってDCだけしかできない仕組み？

極めて単純な仕組みですから中退共でも特定退職金共済制度（以下、特退共）でも同じように実施できます。

しかし、中退共は1年間は掛捨て、2年目までは最大でも50%しか戻ってきません。特退共は掛け期間こそありませんが、ある商工会議所の場合は8年位は元本割れとなります。したがって、社員が自分の資金を積み立てて早期退職したら悲惨です。「定期預金のように元本割れしない商品でも選べるのでなければ怖くて加入できない」となってしまいます。結局、元本確保商品も選べるDCだけしか選びようがなかったということです。

② DCは少人数では取り扱ってくれないと聞くが？

厚生労働省のDCサイト冒頭に、DCを導入した意図は「これまでの企業年金が中小零細企業や自営業者に十分普及していないこと」「離転職時に資産のポータビリティが確保されていないこと」への対応策であることが明記されています。ところが、DCを取り扱う金融機関は少人数の企業が相手ではとても採算が取れないため、50人や30人、まして20人以下では引き受けてくれません。しかし、常用雇用者を抱える日本企業約150万社中、実に130万社は20人未満の企業です。

選択制DCは、中小企業の抱える事情に対応する仕組みですから、私達も当然、人数に制限なく加入できるようなシステムを構築しています。

③ 社員と会社にどんなメリットがあるの？

社員のメリットについてはこれまで述べた通りです。たとえ定期預金のような元本割れしない超低金利商品を選んでも、自分で貯蓄するよりも断然有利です。

企業にとっては、在職社員の自立意識、モチベーションアップと共に、今後は人材を採用するうえでDC導入は大きな検討課題になると思われます。ご存知のように厚生年金基金の大半が廃止の方向に進んでいますが、基金を扱ってきた金融機関は基金廃止とDC移

行をセットにして組織的に推し進めますからDCは中小企業に急速に浸透していくものと思われます。

DCに加入している企業からの転職者にとっては、個人型DCに移して自分で掛金を負担したうえ、年間6千円前後の手数料を払い続けるよりも、転職先にDCがある方が遥かに有難いですから、求人する企業としても大きなPRポイントとなるはずです。その際、自由度が高い選択制DCは、未職者にとってより魅力のあるものにうつるはずです。

④ 事業主の社会保険料負担を大幅に軽減できる？

社員が負担した分で社員の社会保険料が減れば、当然、事業主負担の社会保険料も減るため、これをセールストークにしているケースも少なくありません。

しかし、多分に誇大宣伝のきらいがあり、結論から言うと、そんなおいしい話にはなりません。一般的に選択制DCのターゲットは比較的少人数の企業です。従業員に満足な教育もできない状態で、一体どれだけの社員が明確な目標もないまま、標準報酬月額の等級が下がるまでの掛金を拠出するでしょう。筆者の経験から言いますと、社員が資産運用を前提にライフプランをきちんと立て将来にはっきり目標を描けるようになってはじめて、企業が負担するランニングコスト位は相殺できそう、という程度に捉えるべきです。

この制度は、どう考えても自立意識、モチベーションアップ、人材採用のための福利厚生の制度です。

⑤ 制度の制約条件は？

一般にDCの大きなデメリットは「原則60歳まで解約できないこと」と「教育が義務づけられていること」と言われています。

しかし、ライフプランの研修をきちんと行えば、途中で解約できるかどうかなど二の次になってしまします。

また、社員のモチベーションや帰属意識を高めるためには教育が不可欠です。長い不況の中を折角企業が苦勞して中退共等を維持してきても、社員の大半はほとんど無関心。これではあまりにもったいない話です。しかし、ライフプランのシミュレーションをしただけ

で、会社の制度が自分の将来にどれ程の重みをもっているのか一発で理解し、その有難さを実感します。制度を入れる、入れないに関わらず教育が肝心です。

次に、選択制DCの懸念要素としては、社員が掛金を負担したことで標準報酬月額が下がり社会保険料が軽減された場合、当面のメリットはあっても、将来の

社会保障、特に厚生年金に相応の影響が考えられることがあります。しかし社会保険料、税金が軽減される分をきちんと将来に活かしさえすれば、運用中、受取時の税制優遇も併せて、その有利さは揺らぎません。

それに、選択制DCは将来に不安を抱える厚生年金の分散手段の一つでもあるということです。

II 確定拠出年金の導入事例

それでは、いよいよ具体的な事例を紹介していくことにしましょう。

1 採用時の不利がきっかけで制度を導入したA社

- ・A社の主な事業：衣裳品の製造・店舗販売
- ・社員数：75人
- ・新規にDCを導入

各地に店舗展開するA社は仕事がら社員は女性が主体で、平均年齢は30歳弱。退職金制度は導入していませんでした。リーマンショック後の不況から脱して業績を回復した当時から、今後の人事政策として、社員の採用、定着性、帰属意識の向上策等を考え何らかの退職金制度を検討したいという気運がありました。

そこで、先方の役員に退職金や企業年金の制度全般、各制度の特長・考え方を説明した結果、選択制DCに関心が集まりました。

しかし、山積みの経営課題に追われ検討が先送りになるなかで、人材採用時に退職金制度がないことが障害になった事態が一度ならず起こり、早急に制度の検討を進めざるを得なくなりました。

色々な角度で検討しシミュレーションを重ねた結果、選択制DCで、会社が一部だけでも掛金を負担し、社員の自助努力を後押しする制度を備えていくこととなりました。掛け金は役職に応じて、2千円から4ランク

を設定。社員が上乗せ負担する分は年2回変更できることにしています。

社員向けの説明会や導入研修はすべて当方で受け持つものの、最大の課題は各地に分散して店舗展開している社員にどのように実施させるかということでした。

A社は社員を何組かに分け、毎月本社で研修を行っていますが、その際に説明会を行いました。一番苦慮したのは、A社の事情で導入時の社員教育に時間がとれないことでした。筆者の場合、ライフプラン、投資教育、制度説明等を併せて3時間半から4時間を標準としているのですが、A社の場合、1時間ずつ2回、計2時間程度しか時間を取れませんでした。そのため限られた時間のなかで社員が堅実に資産を育てる勘所を理解し、自分のポートフォリオと期待リターンをイメージし、それをもとに自身のシニアプランを立てられるようにしなくてはならず、色々と工夫を凝らしてみました。

幸い全員にノートパソコンを用意できるということなので、予めシミュレーションソフトを配布し、リタイアメントプラン、その他の簡単な投資計算、そして会社と自分の掛け金が自分の想定する資産配分で将来幾ら位の年金原資が確保できそうなのか等を即座に試算できるようにして、駆け足のような研修を済ませました。

筆者は全体の一部だけに研修を実施し、それをビデオ取りしてあとは取締役が研修を行いました。

2012年に制度をスタートさせましたが、導入後の実施状況を見ると、会社の掛け金負担は一人平均2,500

円前後に対して、社員負担分は拠出した人、しなかった人を合わせて1人あたり1万円程度。副次的な効果に過ぎませんが毎月事業主が負担するランニング費用位は回収できている計算になります。

筆者よりもむしろA社側でフォローした社員研修が非常にうまく機能したように思います。A社の場合は、20代から30代前半の若い社員が多く、将来に備える時間が十分取れるだけに、今後の継続教育のなかで、全員が将来に自信を持てるようになったらと期待しています。

2 自己負担で掛金上限枠一杯まで活用しているB社

- ・B社の主な事業：海岸環境エンジニアリング
- ・社員数：4人（現在は13人に増員中）
- ・新規にDCを導入。

B社は正規雇用者こそ少人数ながら、特殊な技術をもつ若い気鋭のエンジニアの集りです。

創業してまだ年数も浅く、社長も含め年齢は20代から30代前半。社員各々がエンジニアとして自立意識こそが基本であることから、毎月のランニング費用は企業が負担するものの、掛金は社員の自由意思で自分の将来は自分で備えるべきということで選択制DCを導入することになりました。

DCを導入する際は、厚生労働省に申請するために就業規則や各種社内規程の用意が必要です。B社は社内規程類がまだ整備できていないため、今回の制度導入を機会に規程類をきちんと整備していくこうということになり、一般的な規程類のサンプルを元に、自分たちで手直しして規程類を取り揃えました。

導入当初は掛け金も数千円から数万円までバラバラでしたが、数年たったところで、将来社員に迎える人達も含めて休日に3時間半ほどじっくり時間を確保して、再教育を行ったところ、入社直後の社員の1万円以外はほとんど上限一杯まで掛け金を引き上げました。商品はインデックスファンドが中心に選ばれています。

ある役員は、研修に同席した奥さんから「もっとや

ったら、もっとやったら」と煽られ、結局、上限枠一杯まで積み立てることになったそうです。

筆者の経験上、ライフプランを含めたこの種の研修は女性のほうが反応が鋭く、DC導入に際しても夫婦同伴で研修が受けられるようなら抜群の効果が期待できると思っています。

3 スタート直前の全員対象、個人面談が効いたC社

- ・C社の主な事業：情報提供事業
- ・人数：20人
- ・退職一時金をリニューアルし一時金とDCの併用に

C社は、情報系企業のグループ会社で、プロパーの社員は約20名、中途採用が主体になっています。

これまで退職一時金制度のみ。創業時に社内で検討し合って制度をつくったのですが、その後、企業の実態に合わない部分が色々出てきている折もあり、社員の自助努力を後押しする選択制DCを含めて全体の制度設計を見直そうということになりました。

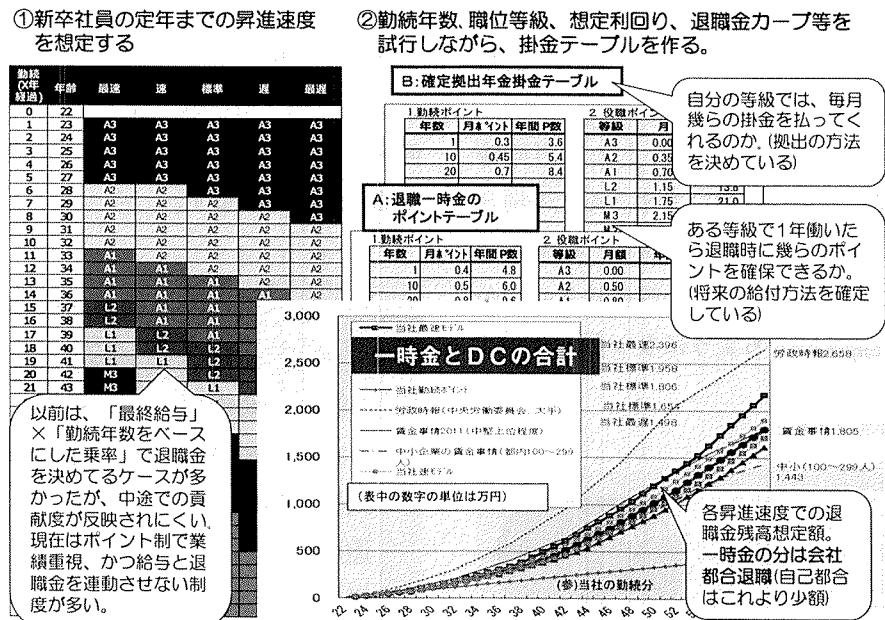
その結果、今までの退職一時金は廃止し実態に即した新たな一時金制度を立ち上げ、定年時に一時金とDCが半々になるように制度設計することになりました。

その際、今までの一時金制度による支給額（自己都合退職金）は、DCに移換するか、定年時に受け取るかを社員各自が1/4単位で自由に選択できることにしました。

DCの申請先である地方厚生局からは当初、一時金からDCへの移換割合は全社一律でなければいけないと、各人がマチマチに移換割合を選択することを否認されました。しかし、厚生労働省に再調査・検討を依頼した結果、過去にも実施事例があり、あまり細かく分割せず、C社のように4分割程度までなら容認ということにしてもらうことができました。

制度設計にあたっては、図4（類似他社のサンプル）に示すように、新卒者が定年に達するまでの昇進速度

図4 制度設計の類似他社サンプル図



が速いケース、標準、遅いケース等の昇進パターンを用意してもらい、当方はC社全体と社員一人ひとりについてのシミュレーションツールを用意し、退職一時金のポイントテーブルとDCの掛金テーブルをどのように設定するのか、次記のような角度で担当部長と検討を重ね合い非常に熱意をもって対応して頂きました。

- ・それぞれの昇進パターンがどのようなカーブになるか。
 - ・遅速の違いによる差の開き具合はどうか、そして世間の退職金モデルと照らしてバランスが取れているか。
 - ・中途採用者や50代にとって不利になっていないか。
 - ・今までの一時金制度と比べて不利益になっていないか。
 - ・社員一人ひとりに異常事態が生じていないか。
 - ・DCの想定利回りを変えた場合はどうなるのか etc.

DCの想定利回りを変えた場合に制度スタート後の各年度で企業が負担する退職金準備額を試算した結果、DCについては2%を1%にしても、企業が許容できそうな範囲に収まることから、社員へのモチベーション

も考慮し想定利回り1%で掛金を設定しました。

C社の場合も一番の難題は社員研修でした。制度を全面的に変更する説明会も兼ねているので4時間確保してもらいましたが、刻々変動する情報に対応しなければならない仕事柄、社員の出入りが頻繁で誰がどの部分を聞いていないのか掴めなくなってしましました。

そこで制度を開始する直前に、担当部長同席のもとで社員全員に三十分位ずつ個別面談を実施しました。

各自が自分の資産構成、期待リターンを想定したうえで前述のシミュレーションツールを使いながら、前制度からの移換資産をどうするか（DCに移換するか、定年時に一時金で受け取るか）、DCの運用利回りを変えたら将来の残高はどう変わるか、自己負担で掛金を上乗せしたらどうなるか、今後の昇進速度の違いでどのようなカーブになるか、今までの退職金制度と比べてどうなのか等を確認しながら、将来のライフプランを絡めて自分の選択条件を固めてもらいました。

結果的にこれが一番効果的だったようで、社員ほぼ全員が自己負担で掛金の上乗せをしていました。

4 その他、導入目的も諸々

① 若い後継予定者の退職金積立に最適だから

外食産業関連施設を販売しているM社は社員5名。役員は60歳を超えるDCの対象外。社長のご子息が営業を統括。社会保険労務士が関与先企業に制度を紹介し、それまでの退職一時金を選択制DCに移行し全員一律に掛け金5千円を負担して制度導入。筆者は導入に至るまでの若干のサポートと社員研修を担当しました。社会保険労務士がM社に制度を提案した理由は、「DCは社員に常に関心を持たせ続けられる制度であること。同時に、若い後継予定者に退職金の積立をして欲しかったからです。一般的に外部積立の場合は役員就任すると退職金が掛けられなくなりますが、DCの場合は継続が可能ということに魅力を感じています。」

3時間半前後の研修のあと、「なるほど、そういう人もいるんだ」とちょっと面白い話に出会いました。事務職として入社したばかりの40代の女性が、労使併せて上限枠一杯の約5万円まで積み立ててと言います。基本的に60歳まで下ろせないことを念押ししたところ、「いいんです、生活費は主人の収入で賄っていますので。これは私の老後資金づくりなんです。」

② 社員の意識向上をめざして制度を導入したJ社

J社は社員20人の金属加工業。選択制DCの持つ福利厚生上の本質に非常に深い理解をもつ社会保険労務士が企業に制度を紹介。社員に高い意識を持ってもらいたいということで特に取締役部長が熱心に取り組んで制度を導入。社員には一律5千円の掛け金を会社が負担。

筆者は主に研修を担当しました。途中で小まめに休みを挟み4時間で研修を終わらせましたが、「資産運用が解った眼で生命保険を考えると保険の見方がガラリと変わり大幅な家計改善にも…」という部分をもっと説明して欲しいということになり、結局、12時半からはじめて終わったのが18時。

普段、油まみれになりながら遅くまで仕事をしている社員の方たちが、自分のポートフォリオと期待リターンをイメージし、一生懸命電卓を叩きながらライフプランを計算する姿に同席した社会保険労務士が感銘を覚えたと言っていましたが、筆者も同感でした。各所で研修をしていて、今まで全く無縁だった資産運用のグラフや絵にいきなり順応していく姿を目の当たりにして、日本人ってやっぱり凄いんだな、と思うことがあります。きっと、社員の底力に一番感心したのは取締役だったのではないかと思いました。J社は少人数の会社で401k制度を持っているということに非常に満足されているとのことです。

III 確定拠出年金の導入断念例

1 リーマンショックで計画が頓挫

S社は40人の通信系外資企業。日本で人材を求める際、他社との競合上、退職金制度を検討せざるを得ない状況でした。また米国の本社も世界各地の支社に、各国の事情に即した退職金制度を検討させ始めました。

そんな折、S社はヘッドハンティングした人材を面接の最終段階でDCがないために採り逃がすケースを経験。

日本でのDC導入の必要性を本国に訴えても、「日本の401kは会社だけが掛け金を拠出している。そんなのは401kではない」といい反応を示してくれないそうです。

当時、筆者達は未だ金融機関と選択制DCを検討し合っている段階で、総合型のDC（一つの規約の元に不特定多数の企業が参加して安い導入費用で実施するDC）を作り上げていなかったため、単一企業へのコンサルとして提案したところ非常に関心を持ち本社も「非常に良いプランだ」と評価していたそうです。

人事担当の女性マネージャーも「ぜひ夫婦同伴で研修をやりましょう。奥さんが参加するならあなたは出なくてもいいということにしてでも…」「いや～、法の主旨からしても本人が参加しないわけには…」。こんなやりとりをしていましたが、各国のレポートが出そろう前に、サブプライム問題、リーマンショックと激震が走り、退職金の検討は白紙に戻ってしまいました。

非常に面白い研修モデルをつくれると楽しみにしていたのでとても残念な結果でした。

2 その他、不成立事例も山ほど…

① 「退職金の問題はもう終わった！」

ある業界団体の事務局。ここを起点に中小企業に制度を普及させようと2013年2月に事務局長と面談しました。事務局長が云うには、「昨年の暮れ辺りからハローワークの採用がにわかに活発になりだしています。企業がいい人材を先取りしようという動きの様です。ようやく中小企業にも明るくなりそうな気配が見え出して來たので、そろそろ、こういうセミナーもいいかもしれない。皆の意見を聞いてみます」とのことでした。

しかし、その結果は、ある社会保険労務士から「退職金問題はもう終わった」との意見が示され、業界団体としては様子見という結論になったようです。

恐らく、その社会保険労務士は昨春に終了した適格年金のことを言っていたのかもしれません。年金の問題は厚生年金基金も含めて、まさにこれからが本番の長期的な課題です。

② 「税理士に相談してみます。」

ある出版関連業のT社での話。仲介者の口利きで、とにかく話を聞いてみましょうということになり、筆者が説明に伺いました。対応された役員も関心は持られたようで「社長に話してみます」ということでしたが、社長にとっても未知な領域だけに「まず顧問税理士に相談してみます」となりました。

経験上、このようなパターンは、ほとんどまとまり

ません。税理士や社会保険労務士にとっては、通常、企業年金は全くの専門外の領域です。「401k = 株に投資、リーマンショック、大損」、「会社がリスクを従業員に押し付けただけの制度」…こんなイメージが支配的です。

企業から相談されても、行きつくところは「やめておいた方が無難ではないですか」。

T社の役員には、「よろしければ、税理士も同席して頂いたうえできちんとご説明いたしますよ」と言ってみたものの、よほどの関心や知識がなければ税理士も、足を突っ込みたくないところです。筆者のプレゼン力不足に反省するばかりの話です。

③ 企業任せの社員説明会は、ほとんど失敗

ある各種学校D学院。理事長は福利厚生の一環として制度に关心を持たれたようです。「制度を導入する・しないの前に、休日を使って自由参加で社員にライフプランの研修会を実施したい。そのなかで、こういう制度もあるということを紹介してもらいたい」。参加者は、理事長夫妻の他は一部の職員に限られてしまいましたが、終了後、事務長が「非常に関心を持った。自分がみんなに説明します」ということで、事務長に一任することになりました。

こうしたケースは、いくつも経験しましたが、ほとんどうまく行きません。

まず、社員に気付きを与え、その上で色々な不安や質問に納得できる答えが求められますが、これはなかなかの難題です。ウヤムヤな雰囲気が支配的になったところで「専門の人に来て説明してもらいましょう」と言っても「そこまでしなくとも…」となりがちです。説明はこちらでやるか、少なくともオブザーバーとして同席し、必要に応じて対応する位のことはやらないと大抵は尻切れトンボに終わってしまいます。

④ 東日本大震災でまたまたとん挫

P社は電子機器メーカーのグループ会社。社員の大多数は本社からの出向で占められてきましたが、プロパーの社員を継続的に増やす必要が生じ、福利厚生制度が整備された出向者のなかで、プロパー社員の帰属

意識とモチベーションを維持するために退職金制度を検討することになりました。

本社は既に確定給付企業年金と共にDCも導入しているのですが、P社のプロパーの社員は当面は未だ人数が少ないため小回り性を重視したいということで、当方に声がかかりました。

P社のグループ会社のように安定した優良企業でも、昔と違って早期退職者も少なくないのが現実のようで、今後は増えこうした動きが進んでいくと思われることから、時代に対応できる制度を構築したいというのが企業の意向でした。

退職金・企業年金制度全般の理解から始まり、色々な角度で検討を重ね合った結果、確定給付の部分は当面は退職一時金制度を使って将来必要ならどの制度にも移行されられる自由度を持たせる一方、社員の自立

意識の向上も兼ねて選択制DCを採用することになりました。

あとは、前述のC社の例と同じように、新卒が定年を迎えるまでの昇進モデルをもとに、色々な角度からシミュレーションを重ね、退職一時金のポイントテーブルとDCの掛け金テーブルを作成していくことになります。

こうして制度設計は完了させ、あとは導入のタイミングを検討するだけの状態でしたが、計画の途中で東日本大震災に遭遇。P社グループも部品の供給ルートの崩壊等で相当なダメージを受けた結果、本社の統制が強化され、退職金制度もグループ全体が統一的に本社の管理下に移されることになりました。かくして、前述のリーマンショックに続き、またしても計画を中断せざるを得ない羽目となってしまいました。

IV 資産運用の不安を緩和するために

投資なんて危なくて 社員にさせられない！

こういう不安をよく投げかけられます。401kというと多くの人が株式投資、リーマンショック、大損と連想しがちです。しかし私達が目指しているのは長期で堅実に年金をつくることで、相場相手に切った張ったで一儲けしようという世間がイメージする投資とは別の話です。

先日も、ある団体で「私たちは投資に非常に不安を持っています。投資って何%位を確保できるものと思って話しているのですか」と質問されました。回答が出来るような話ではないのですが、後日、2、3枚の資料を送ったあとで電話したところ、「良く解りました。今までこういう資料を見たことがないので不安だけが先に立っていましたが、ちょっと安心しました」とおっしゃっていました。ごく簡単な資料ですので、以下にその内容を紹介させて頂きます。皆さんは果たしてどんなご感想を抱かれるでしょうか。

●ある月に世界の株式市場に投資していたら？

次頁の図5-1は1985年1月から2012年末までの内外の株式と債券の市場の推移です。動きの対照的な外国株式市場と日本債券市場について着目してみます（計算上、直近の短期的なデータは無視して下さい。）。

次頁の図5-2は、過去のある月に外国株式市場に一回だけ（スポットで）お金を投資していたら、それが2012年末に幾らの利回りになっていたかを示しています。当然のことながら、投資した時の相場が高かったか安かったかで利回りは激しく変わります。グラフではお尻を昨年末にしていますが、お尻がリーマンショック後の最悪の時期ならグラフ全体が惨めなほど下方にずれ下がっていますし、市場がかなり回復している最近ならグラフ全体がもっと高い利回りの位置に移動しています。

次頁の図5-3は、DCのようにある月から毎月コツコツ積立を始めだしていたら、2012年末でどの位の利回りになっているのかを示しています。理由は省略しますが積立の場合はカーブが滑らかになり、また、

図 5-1 内外の株式・債券市場の推移は？

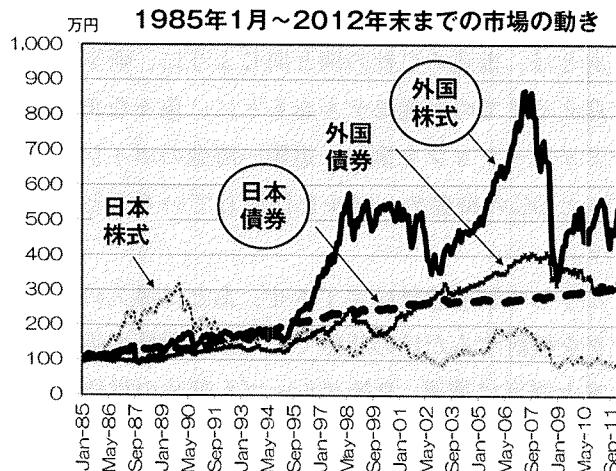
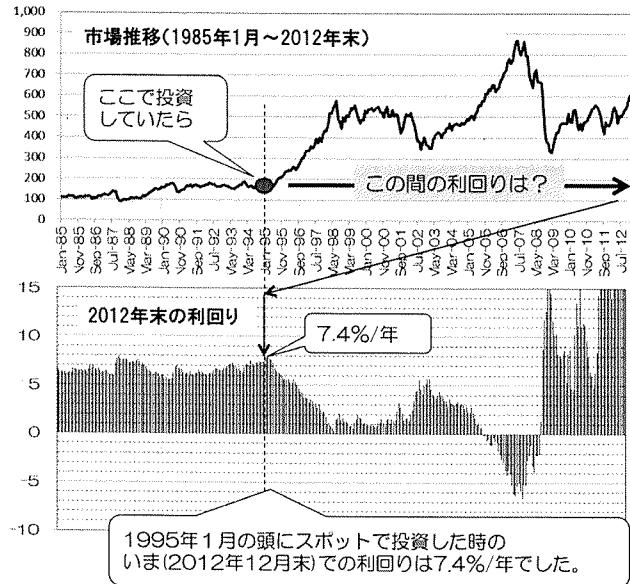
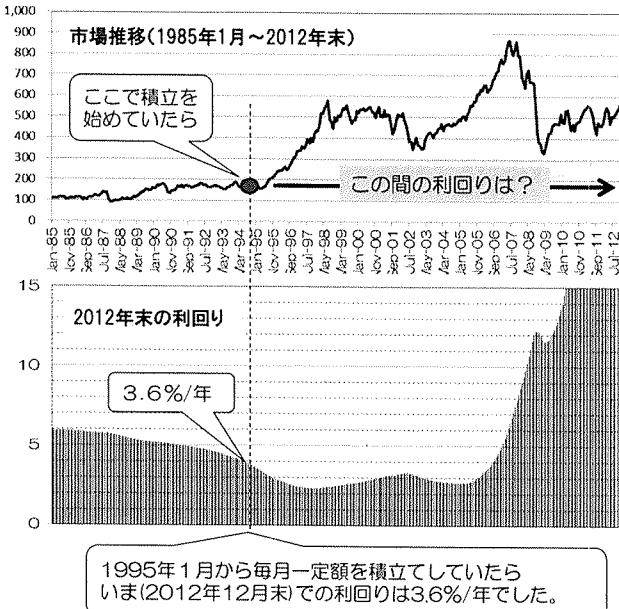


図 5-2 いま(2012年末)の利回りはどの位？

①外国株式市場へのスポット投資



②外国株式市場への積立投資



スポットとはかなり違った動き方になります。しかし、これとても株式の市場ですから、最後の相場の騰落に応じてカーブが激しく上下に移動します。

●では、ある月に日本債券市場に投資していたら？

次頁の図5-4はスポットの場合ですが、どこで買つても利回りはかなり安定していたことが解ります。

次頁の図5-5は積立のケースです。どこで買い始めても昨年末時点での利回りはほぼ2%/年程度と驚く

ほど安定していました。過去がこうだったからこれから先も同様になるだろう等とは決して言える話ではありませんが、少なくとも過去20年位を振り返る限りでは、どの月に買いはじめても定期預金以上に安定的に資産を育てて来られたことが見て取れます（定期預金は満期の都度、どんどん金利が下がり、ここ数年の都市銀行の5年定期預金は0.05%/年程度ですから）。

ただ、「この程度の利回りでは物足りない」、「老後の備えとして多少のリスクは覚悟しても、もう少し高い利回りを期待して毎月の掛金負担を軽くしたい」、「今までいくら安定していたからと言って一つに資産に集中すること自体が危険だ。リスクが大きくなってしま他の資産に分散させたい」等と考える人は、バラツキが大きくなることを覚悟で、世界債券、日本や世界の株式投資信託を増やしていくことになります。

その場合も、長期の年金作りであることを前提に、「自分にあった組合せはどれか」、「堅実に資産を育てるにはどういう考え方方が大切か」ということをきちんと教育していくことになります。

図5-4 いま(2012年末)の利回りはどの位?

①日本債券市場へのスポット投資

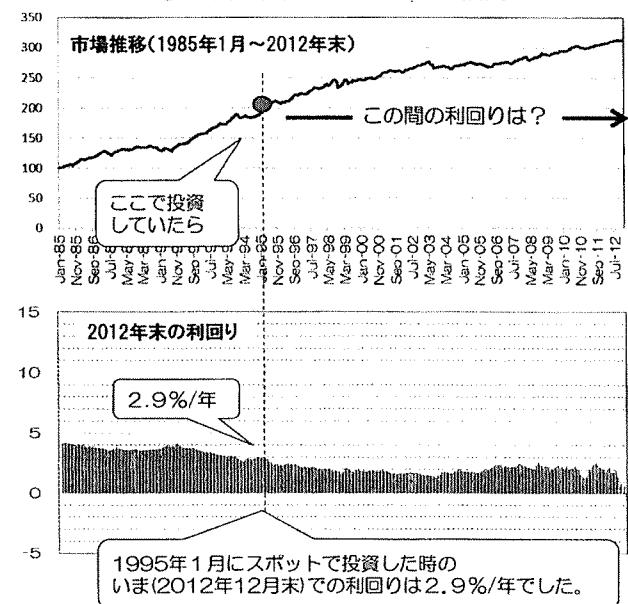
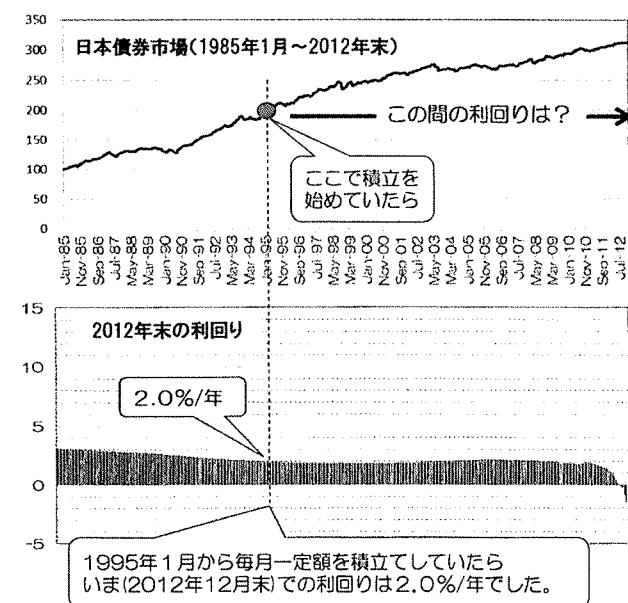


図5-5 いま(2012年末)の利回りはどの位?

②日本債券市場への積立投資



おわりに

制度の概要は極めて大雑把な説明しかできませんでしたが、概略だけでもご理解いただけたでしょうか。そして、本稿のメインテーマである導入事例は参考になったでしょうか?また、最後の運用についても、ほんのさわり部分しか紹介していませんが、多少でも不安を緩和する材料となり得たでしょうか?

私達は現在、全国労働保険事務組合連合会・東京支部の東京労保連労働福祉支援センターを核にこの選択制DCの普及に乗り出しています。

ご質問、お問合わせ等がありましたら、下記宛にご連絡ください。また本稿に対する皆様のご意見をぜひお聞かせください。よろしくお願ひ申し上げます。

[執筆者紹介]

細入 徹(ほそいり)とおる

1級DCプランナー、中小企業診断士

細入事務所代表

全国労働保険事務組合連合会東京支部

東京労保連労働福祉支援センター 確定拠出年金事業アドバイザー

中小企業を中心に確定拠出年金や企業年金や退職金制度の導入支援、企業年金の制度設計、制度導入企業の社員教育、また最近は確定拠出年金導入前後の大手企業労働組合での研修等に注力中。

メールアドレス hoso@fa.mbn.or.jp

ホームページ <http://www.hosoiri.jp>

