

ポイント制退職金制度について

1. ポイント制退職金制度導入の背景と実施状況
2. ポイント制退職金制度の基本的な仕組み
3. ポイント制退職金制度のパターン別分類
4. ポイント制退職金制度導入の検討ステップ
5. ポイント制退職金規程例
6. 企業年金制度への移行要件

1. ポイント制退職金制度導入の背景と実施状況

経営環境・雇用形態等の変化を背景に、人事制度が大きく変化している中で、退職金制度もその見直しが行われています。その方向性としては、毎年の賃金とは切り離された退職金独自の制度の導入、ならびに、従来の年功序列的な制度から能力・成果主義的な制度への転換が行われています。

そこで、その両面を併せ持つポイント制退職金制度を導入する企業が増加しています。一般的に、人員規模が大きい企業ほど、賃金と切り離れた退職金制度を実施する傾向があります。【表1】

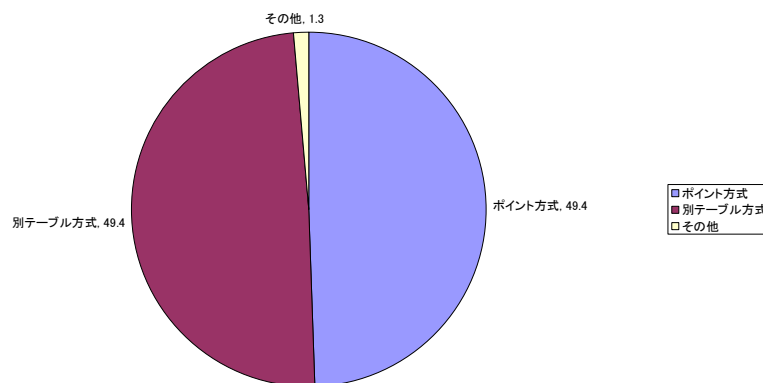
賃金と退職金を切り離す制度としては、「ポイント制」の他、「別テーブル方式」、「定額方式」などが採用されています。

【グラフ1】

【表1】 賃上げ額と退職金算定基礎額との関係

| | 全体 | 従業員規模別 | |
|--------------------|--------|--------|--------|
| | | 500人以上 | 500人未満 |
| 賃上げ額が全額基礎額にハネ返る | 16.60% | 11.80% | 29.40% |
| 賃上げ額の一部が基礎額にハネ返る | 37.40% | 38.20% | 35.30% |
| ハネ返り分については労使で協議する | 3.70% | 5.10% | 0% |
| 賃上げ額と関係なく別建てとなっている | 41.20% | 43.40% | 35.30% |
| その他 | 1.10% | 1.50% | 0.00% |

【グラフ1】 退職金算定基礎額が賃金とは別建てとなっている場合の内容



2. ポイント制退職金制度の基本的な仕組み

2-1. ポイント制退職金の基本的な仕組み

ポイント制退職金の代表的な例は、従業員の勤続中の資格に応じた職能ポイントと勤続年数1年毎に決められた勤続ポイントの累計額に、1ポイント当たりの単価を乗じ、更に退職事由別乗率を乗じて退職金を算定するものです。

これを式で示すと次のとおりとなります。

$$\langle \text{基本型} \rangle \quad \text{退職金額} = (\text{職能ポイント累計} + \text{勤続ポイント累計}) \times \text{ポイント単価} \times \text{退職事由別乗率}$$

また、能力・貢献度をより反映するために、上記に役職ポイントを加えたり、職能ポイントを業績評価別に設定する等の方法により、様々な制度設計が可能となります。

2-2. ポイント制退職金の決定基準

① ポイント種類（代表例）

- (1) 職能ポイント …… 従業員の勤続中の職能資格に応じて付与されるポイント。同資格でも人事考課により差を設けるケースもある。
- (2) 勤続ポイント …… 従業員の勤続年数に応じて付与されるポイント。
- (3) 役職ポイント …… 従業員の与えられた職位に対して付与されるポイント。

② ポイント単価

1ポイントあたりの退職金額です。ポイント単価はどの様に設定しても構いませんが、制度創設当初は10,000円等の区切りの良い金額に設計する制度が多く見られます。創設後、退職金を増額する場合は、このポイント単価を変更することによる対応が可能です。

③ 退職事由別乗率

退職事由により給付を増減する乗率です。定年退職や会社都合退職の場合は乗率を100%とすることが一般的です。自己都合退職等では勤続年数が短い場合に100%以下の乗率とし、勤続年数が長くなるほど100%に近づける制度が多く見られます。

最近では、前述とは逆に自己都合の乗率を100%とし、定年退職等の場合に120%等、高い乗率を設定するケースも見られます。

2-3. ポイント制退職金のメリットと問題点

ポイント制退職金の主なメリットと問題点をまとめると以下の通りです。

| | メリット | 問題点 |
|-----|---|--|
| (1) | 退職金制度を賃金やベースアップから切り離し、独自に運営できる | 単純に退職金の固定化政策として受け取られかねない |
| (2) | 職能的要素(職能ポイント)と年功的要素(勤続ポイント)をポイントの与え方でバランスを取りながら反映することができる | 職能・資格制度等の等級制度が整備されていないと機能が発揮されない(昇格等の運用が年功的になると、従来の年功型退職金制度と変わらない) |
| (3) | 職能ポイント等、能力や業績に応じたポイントを導入することにより、退職金に能力・業績を大きく反映させることが可能 | ポイント単価の変更基準を明確にしておかないと世間水準から乖離したり、逆にベースアップに完全に連動することにもなりかねない |
| (4) | ポイントの設定により、中途採用者が不利にならない制度設計が可能 | 従業員毎の累計ポイントを管理する必要がある |
| (5) | ポイント単価の決め方等により、給与水準と企業の支払能力との調整を行いやすい | |
| (6) | 合併等により異なる年金制度を統合する場合、累計ポイントを調整することで比較的容易に対応できる | |
| (7) | 確定拠出年金制度導入の際、制度設計が容易にできる | |
| (8) | 退職金の前払い制度への対応が容易にできる | |

3. ポイント制退職金のパターン別分類

ポイント制退職金では、設定するポイントの種類やその他付与方法等により、様々な制度設計が可能となります。

ここでは、ポイント制の退職金制度で最も多く見られる基本的な制度を含め、代表的な制度としてポイントの設定種類別に、以下の4種類に分類して記載しています。また、設定するポイントの種類が同一であっても、ポイントの付与方法等により制度は更に細分化されます。

$$\text{退職金} = (\text{「各ポイント累計} \times \text{各ポイント単価」の合計}) \times \text{退職事由別乗数率}$$

3-1 ポイントの設定パターン別分類

| ポイントの設定パターン | |
|-------------|---|
| ① | 勤続ポイント+職能(等級・資格)ポイント |
| | 最も基本的なパターンがこの制度になります |
| ② | 勤続ポイント+職能ポイント(等級、資格)ポイント+役職ポイント |
| | 役職ポイントを管理職ポイントとして設定するケースもあります |
| ③ | 勤続ポイント+業績評価別の職能(等級・資格)ポイント |
| | 職能ポイントを資格や等級によるランク分けに加えて、同資格で評価別にさらにランクを設定するケースです |
| ④ | 業績評価別(等級・資格)ポイント+(役職ポイント) |
| | 上記パターン③における、勤続年数による積み上げを全くなくした制度 |

様々なバリエーション



| | |
|---|---|
| a | 長期勤続者(高齢者)について、ある年数(年齢)から勤続ポイントがダウンあるいは、付与なし |
| b | 勤続・等級ポイント共、ある年齢移行ダウンまたは付与なし(例:55歳以降は1/2付与とする) |
| c | ポイント種類によってポイント単価を変える |
| d | 職種によってポイント体系を変える |
| e | 同資格に長期滞留した場合は、等級ポイントがダウン |
| f | ある資格(等級)以上については、等級ポイントのみとする |
| G | 役職者や一定資格以上の従業員のみポイント制とする |

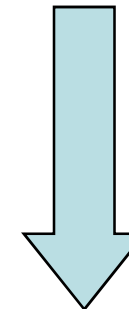
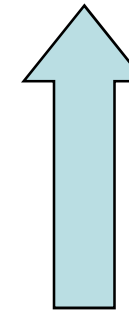
※その他の「ポイント」

- 昇格ポイント・・・昇格時にスポット的に付与される
- 業績ポイント・・・業績評価別等級ポイントの業績部分をポイントとして切り離れたケース
- 年齢ポイント・・・年齢に応じて付与

3-2 ポイントの設定パターン別特徴

| | ポイントの設定パターン | 特徴 |
|-------|----------------------|---|
| パターン① | 勤続ポイント+職能ポイント | 最も一般的なタイプで、多くの企業で採用されている |
| | | 年功部分を残しつつ、能力評価による部分を反映することが可能 |
| | | 最終給与比例等、年功重視の制度からの移行では従業員の理解が得られやすい |
| | | 最近では、勤続ポイントについて、ある勤続年数(年齢)を境に徐々にダウン、あるいは付与なし(0ポイント)としているケースが多い |
| | | |
| パターン② | 勤続ポイント+職能ポイント+役職ポイント | パターン①に加え、役職者等には別途ポイントが付与されるようにした制度 |
| | | パターン①に比べ、やや能力評価に重点を置いた制度 |
| | | 役職者であることがポイント付与の要件であるため、同じ資格・等級であっても役職者か否かでポイントが異なる事になる |
| | | 役職ポイントが管理職ポイント等になっているケースもある |
| | | |
| パターン③ | 勤続ポイント+業績評価別職能ポイント | 年功部分の勤続ポイントを残しつつ、職能ポイントについて、同一資格であっても業績評価(人事考課)によってポイント格差を設けた制度 |
| | | 会社への貢献度(業績評価)に応じて、より退職金に格差を設けることが可能 |
| | | 最近ポイント制へ移行するケースで多く見られるようになった |
| | | ある一定以上の資格についてのみ業績評価別とするケースもある |
| | | |
| パターン④ | 業績評価別職能ポイント+(役職ポイント) | 年功部分による評価をなくし、完全に業績評価のみとしたケース |
| | | 個人の能力(昇格スピード、業績評価)により、退職金に大きく差がつく制度(低資格で長期間勤続した場合は、標準より低い退職金しか得れない) |
| | | 即戦力の中途採用者に対して、不利にならない制度 |
| | | 年棒をポイント換算し移行するケースはこのタイプに近い |
| | | |

年功的要素大



能力・業績的要素大

3-3 ポイントの設定パターン別導入例（パターン①及びパターン③）

パターン①

退職金額＝（勤続ポイント累計＋職能ポイント類型）×ポイント単価×退職事由別乗率

| 勤続ポイント | | 職能ポイント | | 退職事由別 | | ポイント単価 |
|--------|------|--------|------|---------------|--------|---------|
| 勤続年数 | ポイント | 勤続年数 | ポイント | ①会社都合 100% | ②自己都合 | 10,000円 |
| 1年未満 | 0 | 7等級 | 45 | | 勤続年数 | |
| 1～5年 | 6 | 6等級 | 38 | | 1年未満 | 0% |
| 6～10年 | 10 | 5等級 | 30 | | 1～5年 | 60% |
| 11～15年 | 15 | 4等級 | 22 | | 6～10年 | 70% |
| 16～20年 | 20 | 3等級 | 15 | | 11～15年 | 80% |
| 21～30年 | 25 | 2等級 | 10 | | 16～20年 | 85% |
| 31年以上 | 15 | 1等級 | 6 | | 21年以上 | 90% |

制度導入の効果・特徴

- ・基本的なポイントのみの体系とすることで、従業員に分かりやすい制度体系となる
- ・年功型の制度からの移行の場合、年功要素（勤続ポイント）を残すことにより従業員の理解が得られやすい
- ・勤続31年以上は勤続ポイントがダウンする仕組みとすることにより、長期勤続者は能力重視の制度となる
- ・職能ポイントの比重を高く設定した場合は、在職中の昇格スピードにより退職金に大きく差がつく制度となる
- ・退職事由別乗率について、自己都合を100%とし、会社都合は120%等の高い乗率を設定するケースもある
- ・パターン①の例に加え、さらに役職ポイントを設定したものがパターン②のケース

パターン③

退職金額 = (勤続ポイント累計 + 業績評価別職能ポイント類型) × ポイント単価 × 退職事由別乗率

勤続ポイント

| 勤続年数 | ポイント |
|--------|------|
| 1年未満 | 0 |
| 1～5年 | 6 |
| 6～10年 | 10 |
| 11～15年 | 15 |
| 16～20年 | 20 |
| 21～30年 | 25 |
| 31年以上 | 15 |

業績評価別職能ポイント

| 職能等級 | S評価 | A評価 | B評価 | C評価 | D評価 |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 10等級 | 260 | 240 | 220 | 200 | 180 |
| 9等級 | 240 | 220 | 200 | 180 | 160 |
| 8等級 | 205 | 190 | 175 | 160 | 145 |
| 7等級 | 160 | 150 | 140 | 130 | 120 |
| 6等級 | 140 | 130 | 120 | 110 | 100 |
| 5等級 | 100 | | 90 | 80 | |
| 4等級 | 56 | | 50 | 44 | |
| 3等級 | 28 | | 25 | 22 | |
| 2等級 | 15 | | | | |
| 1等級 | 8 | | | | |

退職事由別乗率

| 勤続年数 | 乗率 | |
|--------|-------|-------|
| | ①会社都合 | ②自己都合 |
| 5年未満 | 100% | 60% |
| 5～10年 | 100% | 65% |
| 11～15年 | 100% | 70% |
| 16～20年 | 100% | 75% |
| 21～25年 | 100% | 85% |
| 26年以上 | 100% | 90% |

ポイント単価

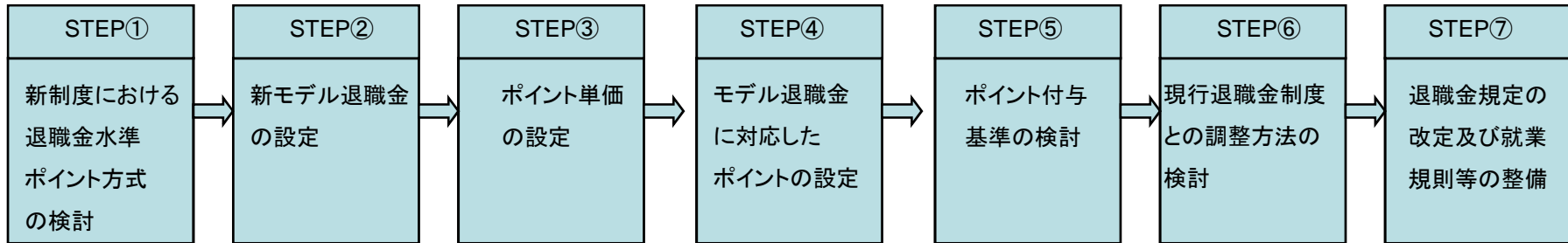
10,000円

制度導入の効果・特徴

- ・業績評価別職能ポイント…等級は1～10等級の10段階とし、各等級ごとに毎年の人事考課による評価ランク別ポイントを選定。評価ランクは下位等級を一律とし、上位等級にいくほど細かく設定(評価によるポイント格差も大)
また評価によっては、上位の等級より高いポイントが付与されるように設定。
- ・勤続年数が増すにつれて、職能ポイントの全体に占める割合が、かなり大きくなる。
- ・職能ポイントを業績評価別に設定することにより、毎年の人事考課を退職金に反映させることができる
- ・業績評価部分については、勤続ポイントとして、別にポイントを設定することも可能
- ・パターン③の例で、勤続ポイントの設定を無くしたものがパターン④となる

4. ポイント制退職金制度導入の検討ステップ

4-1 ポイント制退職金実施までの流れ



4-2 各段階における検討事項及び留意点

STEP①

新制度における
退職金水準・ポ
イント方式の検討

- ・退職金制度改正においては、実際の退職時に支払う退職金額（水準）をまず確定させる必要があります。
- ・水準の検討に際して、現行退職金水準をベースとする方法が一般的です。
- ・新制度ではどのようなポイント方式とするか（ポイント種類・付与方法等）により、制度内容が大きく異なります。目指すべき退職金制度を想定し、今後の職能・勤続年数の伸び等を考慮しながら、ポイント方式・退職金水準を検討する必要があります。

STEP②

新モデル退職金
の設定

- ・現行制度の退職金水準をベースに新制度を検討する場合、現行の退職金額をモデル化する方法があります。たとえば、退職金額が勤続年数及び退職時の給与で決定される制度の場合では、次の要素を考慮しながら勤続年数別にモデル化します。
①職種（総合・一般）の違い ②昇格ペース（最短・標準・最長）
- ・求めた現行制度のモデル退職金等を基に、新モデル退職金を設定します。

STEP③

ポイント単価の設定

- ・ポイント単価は制度創設当初は、分かりやすくするために、1万円等の区切りの良い金額とすることが一般的です。
- ・増額時には従業員のポイントはそのままとし、ポイント単価を引き上げるにより対応することも可能。
- ・ポイント単価の変更については、将来分のみを変更することも可能です。(その場合、過去分(累計ポイント)については変更せず、従来のポイント単価を適用することになります。)

STEP④

モデル退職金に対応したポイントの設定

- ・ステップ②で設定した新モデル退職金に基づき年齢ごとのポイントの設定を行います。年齢ごとのポイントは、年齢ごとのモデル退職金をポイント単価で除して求めます。このポイント1年当たりの増加分をその年に付与されるポイント(職能・勤続ポイント等の合計)の目安とします。

ポイント設定の具体例

| 年齢 | 新モデル退職金額 |
|-----|------------|
| 22歳 | 0 |
| 23 | 160,000 |
| 24 | 320,000 |
| 25 | 480,000 |
| 26 | 640,000 |
| 27 | 850,000 |
| 28 | 1,080,000 |
| 29 | 1,310,000 |
| 30 | 1,540,000 |
| ⋮ | |
| 55 | 16,270,000 |
| 56 | 17,070,000 |
| 57 | 17,870,000 |
| 58 | 18,620,000 |
| 59 | 19,370,000 |
| 60 | 20,120,000 |

(計算)

各年齢の退職金額をポイント単価の10,000円で除してポイントを設定する。

例えば、年齢55歳では

16,270,000

$$\frac{16,270,000}{10,000} = 1627 \text{点}$$

年齢56歳では

17,070,000

$$\frac{17,070,000}{10,000} = 1707 \text{点}$$

このことから年齢55歳の1年間で増加するポイントは1707－1627＝80ポイントとなります。

STEP⑤

ポイント付与 基準の検討

- ・新制度のモデル退職金水準(STEP②)に基づく1年あたりの増加ポイント(STEP④)を目安にしながら付与基準を検討します。
- ・検討に当たっては、①勤続・職能等の各ポイントの比率②ポイントの付与パターン等が重要になります。
- ・各ポイント毎に(モデル)退職金額をグラフ化するとイメージしやすくなります。

STEP⑥

現行退職金 制度との調整 方法の検討

- ・ポイント制退職金制度の導入に当たっては、すでに在籍している従業員の給付をどう調整するか、すなわち移行時点の累計ポイントをどのように設定するかという問題があります。
- ・累計ポイントは、制度変更時点における旧制度の退職金額に見合うポイント設定をする方法が一般的です。
- ・旧制度の退職金額は、会社都合退職給付を使用するケースが多いようです。これは会社都合退職給付を基準としてポイントを設定し、自己都合退職時に退職事由別乗率を乗じて減額しているケースが多いためです。
- ・新制度の基準を遡及適用して累計ポイントを計算することも考えられますが、その場合は改正時点で新旧両制度の給付が相違するために、変更時点での旧制度における退職金額を保証する等、経過措置が必要です。

5. ポイント制退職金規程例

～ 退職金規程作成例(抜粋) ～

(支給額の計算) 第5条 退職金は、次の計算式によって算出した金額とする。

尚、1,000円未満の端数を生じた時は、100円単位を四捨五入して1,000円単位とする。

計算方式：退職金＝(勤続ポイント累計＋等級ポイント累計＋役職ポイント累計)×ポイント単価

×退職事由別乗数

(ポイント単価) 第6条 1ポイント当たりの単価は、10,000円とする。

(勤続ポイント) 第7条 勤続ポイントは、勤続年数ごとに定める「別表1」に定めるポイントとする。

(等級ポイント) 第8条 等級ポイントは、等級別在任年数1年を単位とし、毎年の考課別に「別表2」に定めるとおりとする

(役職ポイント) 第9条 役職ポイントは、管理職在任年数1年を単位とし「別表3」に定めるとおりとする。

(ポイントの計算方法) 第10条 (1)勤続ポイント、等級ポイント及び役職ポイントの計算は採用された日から、退職した日までとし、次の各号によって行う。

(2)勤続期間、等級・役職在任期間に端数月がある場合は、次の年数に換算する。

ただし、1ヶ月未満の端数は1ヶ月に切り上げる。

| 端数月 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|
| 換算係数 | 0.08 | 0.17 | 0.25 | 0.33 | 0.42 | 0.5 | 0.58 | 0.67 | 0.75 | 0.83 | 0.92 |

(3)勤続ポイントの計算は、退職時点までの勤続年数に応じ第7条に定めるとおりとする。

(4)等級ポイントの計算は、等級・考課ごとに第8条に定める当該ポイントとする。

(5)役職ポイントの計算は、役職ごとに第9条に定める当該ポイントとする。

別表1・2・3

別表1(勤続ポイント表)

| 勤続年数 | ポイント | 勤続年数 | ポイント |
|------|------|------|------|
| 3 | 5 | 21 | 15 |
| 4 | 5 | 22 | 15 |
| 5 | 5 | 23 | 15 |
| 6 | 5 | 24 | 15 |
| 7 | 5 | 25 | 15 |
| 8 | 5 | 26 | 15 |
| 9 | 5 | 27 | 15 |
| 10 | 5 | 28 | 15 |
| 11 | 10 | 29 | 15 |
| 12 | 10 | 30以降 | 10 |
| 13 | 10 | | |
| 14 | 10 | | |
| 15 | 10 | | |
| 16 | 10 | | |
| 17 | 10 | | |
| 18 | 10 | | |
| 19 | 10 | | |
| 20 | 10 | | |

別表2(等級ポイント)

| | ポイント | | |
|-----|------|-----|-----|
| | A評価 | B評価 | C評価 |
| 6等級 | 50 | 45 | 40 |
| 5等級 | 39 | 35 | 31 |
| 4等級 | 29 | 26 | 23 |
| 3等級 | 22 | 20 | 18 |
| 2等級 | 15 | 14 | 13 |
| 1等級 | 9 | 9 | 9 |

別表3(役職ポイント)

| 役職 | ポイント |
|------|------|
| 部長 | 10 |
| 課長 | 8 |
| 課長補佐 | 6 |
| 主任 | 4 |

6. 企業年金制度への移行要件

6-1. 適格退職年金への移行要件

ポイント制の適格退職年金制度の取扱いについては、承認官庁である国税庁が次のとおり取扱基準を示しています。なお、平成14年4月以降は、確定給付企業年金法の施行に伴い、確定給付企業年金にて実施することになります（平成14年4月以降は、新規の適格退職年金契約は認められません）。

①:ポイント制適格退職年金契約の範囲

ポイント制適格退職年金契約は、給付額が勤続期間中の職能資格別ポイント（勤続ポイント、年齢ポイントを併用する場合には、これらのポイントを含む。以下同じ。）の累積によって算定されたものに限る。

②職能資格等の定めについて

- (1) 給付額算定の基礎となる職能資格および昇格基準が、就業規則または労働協約等において明確に定められ、使用人がそれを周知できる状況にあること。
- (2) 昇格基準の内容が、特定の者につき不当に差別的な取扱いをするものでないこと。

③職能資格別ポイントについて

- (1) 職能資格別ポイントが、退職年金規程（退職金規程を引用する場合を含む。）において明確に定められていること。
- (2) 職能資格別ポイントの格差がおおむね規則的であり、極端な段階が生じていないものであること。
- (3) 職能資格別ポイントの最高と最低の格差が、給与の最高と最低の格差と大幅に乖離しないもの*であること。

*...単年度ポイント合計の最高と最低の格差で15倍以内が許容範囲とされています。なお、最低は大卒新任者を基準としてもよいこととなっています。

④給付額の格差について

給付額の格差比率が、就業規則または労働協約で定められた退職金の格差比率と同程度の範囲内であること。

⑤数理計算について

数理計算における給付額および掛金額は、「職能資格別ポイント* ×ポイント単価」を基準給与として算定するものとする。

*...ポイントの格差がおおむね規則的であり、極端な段差が生じていないことが条件となります。業績評価別職能ポイント、昇格ポイント及業績ポイント等を導入する場合は、ポイントの格差等によっては適格退職年金への移行ができない場合もあります。

6-2. 既に適格年金制度を実施している場合の留意点

既に適格年金制度を実施している場合は、前述の国税庁の取り扱い基準に加えて、次の点についても留意する必要があります。

適格退職年金制度では、現行の制度に比べ「総給付現価」が低下する変更は原則実施できません。制度変更時点で新給付額が現行制度を上回っていても、将来下がることがあれば総給付現価が低下することもあります。
※総給付現価とは、将来発生すると見込まれる給付額を現在の価格に割り戻した金額です。総給付現価が低下する変更は、「事業主の経営不振」等、例外的に変更が認められるものもありますが、通常は国税庁への個別紹介が必要となります。また減額部分に係る金額を加入者に分配しなければなりません。

- ・対応1 現在の適格退職年金制度が退職金制度の100%移行でない場合は、移行割合を引き上げて対応することが考えられます。すなわち、移行割合を引き上げることにより、退職金制度自体では総給付現価が減少しても、適格退職年金制度としては総給付額を引き上げることができます。
- ・対応2 既に100%移行である場合や引き上げれない場合は、ポイント性の退職金制度自体の見直しが必要です。具体的には、各ポイントの変更が考えられます。

減額の同意 総給付現価は適格退職金制度全体の給付についての金額ですから、総給付原価が増加した場合でも、加入者によっては制度変更時点で退職した場合の給付が減額となる場合があります。減額者が発生した場合は、労働組合の同意または減額の対象となる方の同意を得る必要があります。

6-3. 厚生年金基金への移行要件

ポイント制退職金を厚生年金基金へ移行する場合の取り扱いについては、監督官庁である厚生労働省が次の通り基準を示しています。

- ①昇格の規程が明確に定められていること。
- ②同一加算適用加入員期間を有する加入員について、最大ポイントの最小ポイントに対する割合が10倍以内であること。
- ③恣意的なポイントは存在せず、数理計算が可能であること。

6-4. 確定給付企業年金への移行要件

平成14年4月施工の「確定給付企業年金法」に基づく規約型、基金型企业年金においてもポイント制の導入は認められます。