

## 従業員の退職金

### 導入、規程作成、見直しのポイント

資料作成：特定社会保険労務士 安田 武晴

#### 目次

■ 1. はじめに .....	1
■ 2. 初めて導入する際の手順 .....	1
■ 3. 就業規則（退職金規程）のポイント .....	3
■ 4. 見直しの注意点 .....	6
■ 5. まとめ .....	8

## 従業員の退職金

### 導入、規程作成、見直しのポイント

#### ■ 1. はじめに

今回のレポートでは、従業員向けの退職金について、初めて導入する際の手順、退職金規程の作成ポイントについて解説します。また、現在の退職金制度を見直す場合の注意点もお伝えします。

#### ■ 2. 初めて導入する際の手順

退職金制度を導入すると、企業は、定めたルールに従って退職金を支払う義務が生じます。導入したのに、「経営状況が悪化したから」などの理由で退職金を支給しないことは、原則できません。支給を怠れば、場合によっては民事裁判沙汰になってしまいます。

また、会社の経営が悪化しても、従業員の同意をはじめ合理的な理由がなければ、廃止できません。退職金の水準を引き下げることもし難しいでしょう。従業員にとって、「労働条件の不利益変更」になるからです。

退職金制度は、従業員のモチベーション向上や採用面でプラスになる一方、将来にわたって大きな負担を企業にもたらします。慎重に手順を踏んで導入しなければなりません。一例として、以下の手順を踏むことが考えられます。

- |                   |
|-------------------|
| ① 基本方針の策定         |
| ↓                 |
| ② 従業員との合意形成       |
| ↓                 |
| ③ 制度の詳細決定         |
| ↓                 |
| ④ 従業員への説明         |
| ↓                 |
| ⑤ 就業規則（退職金規程）への規定 |

①～⑤を順番に説明します。

##### ① 基本方針の策定

まず、退職金制度導入の目的を明確にします。優秀な人材の採用、従業員の長期定着など様々な目的が考えられますが、「自社の課題を補う」という視点で検討すべきです。そのうえで、自社に適した退職金のタイプを判断します。

主なタイプは、「定額型」「基本給連動型」「別テーブル型」「ポイント型」です。各タイプの特徴などについては、前々回の記事に書きましたので、参照してください。選択に迷う場合には、「シンプルさ」を第一に考えることをお勧めします。

もっともシンプルなのは「定額型」です。「ポイント型」も、ポイントの管理がやや負担になりますが、ポイントの設定を複雑にしなければ、運用しやすいと言えます。「基本給連動型」も比較的シンプルですが、基本給が将来、想定以上に増えた場合、退職金額に影響が出ます。また、そもそも基本給の決め方について明確なルールがない企業では、「基本給連動型」は避けた方が無難でしょう。

さらに、退職金の支給水準と原資について、経営の現状や見通しをもとに推計します。原資については、中小企業退職金共済（中退共）や特定退職金共済（特退共）の活用も考えてみてください。

## ② 従業員との合意形成

基本方針がまとまったら、従業員代表と合意に向けて話し合います。給与や賞与を引き下げずに退職金制度を導入するケースでは、従業員が反対することは考えにくいですが、給与や賞与をカットして、退職金の原資に充てる場合には、従業員によく説明し、理解を求め、合意を得なければなりません。給与や賞与のカットが、従業員にとっては「労働条件の不利益変更」となる可能性があるからです。

1回の話し合いで合意に至らなければ、対話を重ねることが欠かせません。

## ③ 制度の詳細決定

退職金の支給対象、支給水準、退職金共済制度の活用、実施スケジュールなど、具体的なことを決めます。

詳細を詰めていく過程で、再度、上記②を行ったり、基本方針を変更したりすることも、あり得えます。できる限り労使双方が納得できる内容、将来も運営可能な無理のない仕組みを目指してください。

## ④ 従業員への説明

従業員説明会を開いて、上記③の内容を伝えます。

パートタイマーやアルバイトを退職金の対象から外す場合、丁寧に説明する必要があります。従業員数が多い場合は、複数回に分けて行うなど工夫してください。

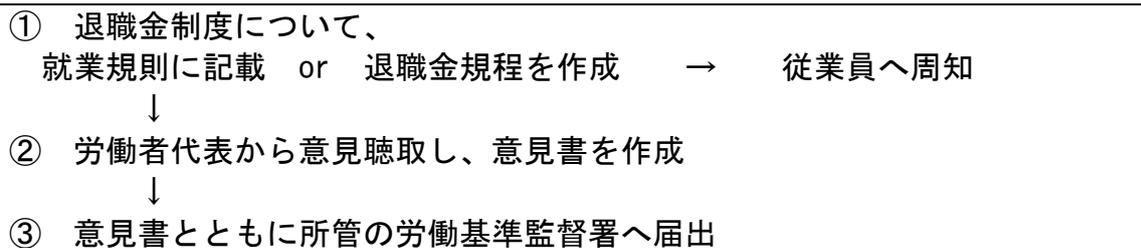
## ⑤ 就業規則（退職金規程）への規定

①～④の手順を踏んで完成した退職金制度については、就業規則か退職金規程に定め、従業員に周知する必要があります。これによって、退職金は労働基準法上の「賃金」に該当し、会社が退職金を支給しない場合には、労働基準法が定める「賃金の全額払い」のルールに抵触することになります。

労働基準法で、常時 10 人以上の従業員（パートタイマー、アルバイトを含む）を雇う事業所は、就業規則を作り、労働基準監督署へ届出ることが義務づけられています。退職金に関する事項は、就業規則の「相対的必要記載事項」となっています。つまり、退職金制度がある場合には、就業規則に記載しなければならないのです。

就業規則の中に章を設けて、退職金に関する事項を記載してもよいですし、就業規則の一部として、別途、退職金規程を作るケースもあります。

届出までの手順は、以下のようになっています。



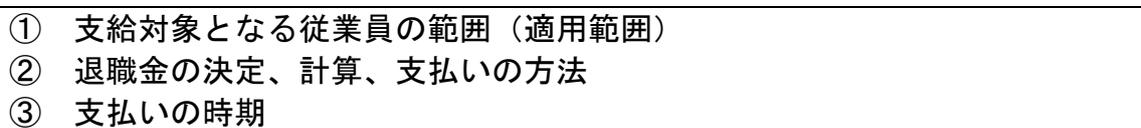
従業員が常時 10 人に満たない場合には、就業規則（退職金規程）の作成、届出の義務はありません。しかし、届出はしないにしても、明文化し、従業員へ周知すべきです。

この点をおろそかにする中小企業がありますが、後々、従業員とのトラブルの種になりかねません。

中小企業の経営者の中には、退職金を支給できない事態を想定して、「明文化しないでこころ」と考える人もいます。しかし、判例では、明文化されていなくても、退職金の支給が慣行となっている場合には、慣行に従って退職金を支払わなければならないと判断されたケースがあります。

### ■ 3. 就業規則（退職金規程）のポイント

退職金について就業規則（退職金規程）に必ず定めるべき項目は、労働基準法で定められています。



最低限この 3 項目が書かれていれば、労働基準法をクリアできます。厚生労働省の「モデル就業規則」では、「基本給連動型」の退職金を例に挙げ、この 3 項目に絞って規定しているので、以下に紹介します。わかりやすくするため、表記を一部変えています。

<参考>厚生労働省「モデル就業規則」

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudouki\\_jun/zigyonushi/model/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouki_jun/zigyonushi/model/index.html)

## 第〇章 退職金

(退職金の支給)

第〇条 勤続〇年以上の労働者が退職し又は解雇されたときは、この章に定めるところにより退職金を支給する。ただし、自己都合による退職者で、勤続〇年未満の者には退職金を支給しない。また、第〇条第〇項により懲戒解雇された者には、退職金の全部又は一部を支給しないことがある。

2 継続雇用制度の対象者については、定年時に退職金を支給することとし、その後の再雇用については退職金を支給しない。

(退職金の額)

第〇条 退職金の額は、退職又は解雇の時の基本給の額に、勤続年数に応じて定めた下表の支給率を乗じた金額とする。

勤続年数	支給率
5年未満	1.0
5年～10年	3.0
11年～15年	5.0
16年～20年	7.0
21年～25年	10.0
26年～30年	15.0
31年～35年	17.0
36年～40年	20.0
41年～	25.0

2 第〇条により休職する期間については、会社の都合による場合を除き、前項の勤続年数に算入しない。

(退職金の支払方法及び支払時期)

第〇条 退職金は、支給事由の生じた日から〇か月以内に、退職した労働者（死亡による退職の場合はその遺族）に対して支払う。

以上が、厚生労働省の「モデル就業規則」に定められた退職金の条文です。「モデル就業規則」では、就業規則の一部に章を設けて、退職金に関する事項を盛り込んでいます。

ただ、一般的には、就業規則で「退職金に関して別に定める」とだけ規定して、別途、退職金規程を作ります。退職金規程の内容や条文数は、企業により千差万別ですが、以下に、シンプルな一例を示します。

この規程例は、「独立行政法人 勤労者退職金共済機構・中小企業退職金共済事業本部」のひな型を参考にしたものです。中小企業退職金共済（中退共）を活用

し、中退共で積み立てた範囲内で退職金を支給する方法です。十分な支給水準とは言えないかもしれませんが、零細企業でも導入を検討できて、運用も楽なので、参考として取り上げることにしました。

退職金規程（例）

- 第1条 従業員が退職したときは、この規程により退職金を支給する。
- 2 前項の退職金の支給は、会社が各従業員について独立行政法人勤労者退職金共済機構・中小企業退職金共済事業本部（以下「機構・中退共」という。）との間に退職金共済契約を締結することによって行うものとする。
- 第2条 新たに雇い入れた従業員については、試用期間を経過し、本採用となった月に機構・中退共と退職金共済契約を締結する。
- 第3条 退職金共済契約の掛金月額は、別表のとおりとし、毎年〇月に調整する。
- 第4条 休職期間及び業務上の負傷又は疾病以外の理由による欠勤がその月の所定労働日数の2分の1を超えた期間は、機構・中退共の掛金納付を停止する。
- 第5条 退職金の額は、掛金月額と掛金納付月数に応じ中小企業退職金共済法に定められた額とする。
- 第6条 従業員の退職の事由が懲戒解雇等の場合には、機構・中退共に退職金の減額を申し出ることがある。
- 第7条 退職金は、従業員（従業員が死亡したときはその遺族）に交付する退職金共済手帳により、機構・中退共から支給を受けるものとする。
- 2 従業員が退職又は死亡したときは、やむを得ない理由がある場合を除き、遅滞なく退職金共済手帳を本人又はその遺族に交付する。
- 第8条 この規程は、関係諸法規の改正及び社会事情の変化などにより必要がある場合には、従業員代表と協議のうえ改廃することができる。

（附則）

- 第1条 この規程は〇年〇月〇日から実施する。
- 第2条 この規程の実施前から在籍している従業員については、勤続年数に応じ過去勤務期間の通算申出を機構・中退共に行うものとする。

■別表（例）／賃金を基準

賃金	掛金月額
～16万円未満	8,000円
16万～20万円未満	10,000円
20万～24万円未満	12,000円
24万～28万円未満	14,000円
28万～32万円未満	16,000円
32万～36万円未満	18,000円

36 万～40 万円未満	20,000 円
40 万円以上	22,000 円
<b>■別表（例）／役職を基準</b>	
役職	掛金月額
一般社員	5,000 円
主任	8,000 円
係長	12,000 円
課長補佐	18,000 円
課長	24,000 円
部長	30,000 円

<参考>

「独立行政法人 勤労者退職金共済機構・中小企業退職金共済事業本部」  
<https://chutaikyō.taisyokukin.go.jp/qa/qa-08/8-3-1.html>

**■ 4. 見直しの注意点**

すでに導入されている退職金制度の見直しを検討している企業もあると思います。そこで、見直しの注意点について説明します。

見直しの手順は、おおまかに次のようになります。

- ① 現制度の現状を分析する  
↓
- ② 見直しの方向性を決める  
↓
- ③ 経過措置を決める  
↓
- ④ 従業員の同意を得る

順番に説明します。

① 現制度の現状を分析する

次の試算を行い、「一覧表」を作って現状分析の材料とします。

対象	試算の仮定	何を把握するのか
在職者全員	全員が現時点で自己都合退職したと仮定	将来支払うことが確実な退職金額
45歳以上の在職者	昇給・昇格しながら定年まで勤務したと仮定	今後15年間の定年退職金の総額

試算結果から、「最も退職金が高くなりそうな従業員」を推測し、「退職金の最高支給額」も把握します。

これらの数値を基に、支給率が適切か、支給水準が想定範囲内か、定年退職と自己都合退職とで支給水準が適切かなどを分析します。

## ② 見直しの方向性を決める

現行の退職金の決定方法が、自社の理念に合っているかという観点から、見直しの方向性を定めます。

例えば、

- ・金額について「勤続年数に応じ一律」から「在職中の貢献を強く反映」へ変える
- ・支給水準を上げる、下げる
- ・自己都合退職と定年退職との支給水準に差をつけて、長期勤続を促すなどが考えられます。方向性がはっきりすれば、「基本給連動型」を「ポイント型」に変えるなどの大幅な見直しが必要なのか、「型」は変えずに支給率を見直すといったマイナーチェンジでよいのかが決まります。

## ③ 経過措置を決める

退職金制度を見直すと、一部の従業員の退職金が減るなど、不利益が生じる場合があります。この不利益を緩和するため、経過措置の検討が必要です。経過措置には、主に次の2種類あります。

### ▽新・旧の制度を数年間併用する

現時点で在職している従業員には旧制度を、今後入社する従業員には新制度を適用する方法です。併用期間は3～5年程度が一般的です。新旧両方の制度で退職金を計算し、高い方の金額で支給するケースもあります。

### ▽制度変更時の退職金額を保証する

制度変更の前日で退職したと仮定し、会社都合と自己都合の退職金を旧制度でそれぞれ計算し、「保証額」とします。従業員が実際に退職する際には新制度で退職金を計算し、「保証額」を下回っていれば、「保証額」を支給します。

## ④ 従業員の同意を得る

退職金制度を見直すには、基本的にすべての従業員の合意を得る必要があります。支給水準が下がるなど不利益を被る従業員がいる場合、丁寧に説明を尽

くさなくてはなりません。

一部の従業員がどうしても同意しない場合、退職金規程を変更することで、見直しを断行することもできます。しかし、高い合理性が求められる例外的な手法といえます。民事訴訟に発展した場合には、合理性が不十分であるとして無効と判断される可能性があります。

参考：「改訂新版 Q&A 中小企業の『退職金の見直し・設計・運用』の実務」（川島孝一著、セルバ出版）

## ■ 5. まとめ

以上、退職金制度の導入や規程例、見直しのポイントについてお伝えしました。新規導入でも、見直しでも、専門的な技術を必要とするケースが多いので、退職金コンサルタントに関わってもらうことも、選択肢の一つです。

また、退職金規程も様々な書き方があります。複数パターンのひな型を収載した専門書籍もあるので、参考になさってください。

退職金制度導入や見直しを考えている中小企業の皆様に、このレポートが参考になれば幸いです。

**【著者プロフィール】** 安田 武晴（やすだ たけはる）

特定社会保険労務士、労働時間適正管理者

1969年、東京都出身。大学卒業後、読売新聞に入社し、主に高齢者介護、障害者福祉、年金など社会保障分野を取材。記者時代の2013年に社会保険労務士の国家試験に合格。2020年3月末、読売新聞を早期退職し、東京・西荻窪に社会保険労務士事務所オフィスオメガを開設。