



雇用調整および退職給付制度に関する調査報告

新日本有限責任監査法人
総合企画室 エリア戦略

アーンストアンドヤング
トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社
ヒューマンキャピタル

2009年6月

構成

本調査報告について

はじめに	3
エグゼクティブサマリー	4

1. 調査概要および回答企業の属性

1-1. 調査の概要	6
1-2. 回答企業の属性	7

2. 雇用維持、労務費削減方策について

2-1. ワークシェアリングについて	10
2-2. 労働時間の抑制について	14
2-3. 労務関連費用の削減について	17

3. 正社員の人員数削減方策について

3-1. 希望退職制度について	21
3-2. 退職勧奨および整理解雇について	26
3-3. 採用抑制について	28
3-4. 人員削減対象について	30

4. 退職給付制度について

4-1. 退職給付制度の目的について	32
4-2. 過去3年間の退職給付制度変更について	34
4-3. 今後3年間の退職給付制度変更について	37

Appendix

本調査の質問項目	42
お問い合わせ先	45

本調査報告について

はじめに

私ども新日本有限責任監査法人およびアーンスト・ヤング・トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社は、企業が直面する経営課題に対して、如何に的確にニーズを把握し、対応を図ることができるかという観点から皆様のサポートに取り組んでおります。

百年に一度と言われる不況の中、多くの企業が不本意ながらも雇用調整に着手し始めています。このような状況において、他社の雇用調整の動向、実施施策の内容は多くの企業にとって重大な関心事と思われます。特に今後雇用調整を検討されている企業においては他社の取り組みを洞察することにより、自社の取り組みの方向性を決定するにあたり大きな示唆を得られるものと考えられます。

また、不況に伴う株価の低迷は、日本における代表的な企業年金制度である税制適格退職年金制度の2012年3月末での廃止と相俟って、多くの企業に早急に退職給付制度の見直しを迫る要因となっています。退職給付制度の現状と変更の方向性、変更に伴う問題点の分析は、現行の退職給付制度に問題をお感じになっている多くの企業にとって有益なものと考えております。

本レポートは、ご回答いただいた結果を弊法人において独自に集計・分析したものであり、そのご回答内容を保証するものではありませんが、皆様の今後の業務の推進の参考としていただければ幸甚です。

最後に、ご回答いただいたすべての方々に対し、貴重なお時間とご意見を頂戴いたしましたこと、本紙面を借りて深く御礼申し上げます。

2009年6月吉日

新日本有限責任監査法人
アドバイザリーサービス統括責任者

恩田 勲

アーンスト・ヤング・トランザクション・
アドバイザリー・サービス株式会社
代表取締役COO

上野 光正

<p>雇用維持、 労務費削減方策 について</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ ワークシェアリングを導入済み、導入決定している企業は全体の5%、今後ワークシェアリングを導入したいと考えている企業も全体の8%に止まり、ワークシェアリング導入にあたっての問題点として「賃金の低下」、「職務分担・引継ぎが難しい」という点が最も多く挙げられています▶ 労働時間の抑制の取り組みについては時間外勤務時間の抑制が中心であり(全体の68%が実施)、所定内勤務時間の抑制(全体の5%が実施)、労働日数の抑制(全体の18%が実施)を実施する企業は比較的少数に止まっています▶ 労務関連費用の削減については全体の44%が実施するとしており、教育訓練費や福利厚生費だけでなく、給与、賞与の削減にまで踏み込む企業が多数となっています
<p>正社員の 人員削減方策 について</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ 希望退職については2009年に実施済み、実施予定の企業は全体の4%に止まっています▶ 退職勧奨を実施する企業は全体の11%に上る一方、整理解雇の実施は全体の1%に止まっています▶ 前年度と比較して採用抑制を実施する企業は全体の37%に上り、抑制を実施する企業では新卒、中途ともに前年度比51%以上の削減を行う企業が多数となっています▶ 人員削減の対象としては特定の部署、年齢層に限らず「全体」とする企業数が最多となっています
<p>退職給付制度 について</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ 現行の退職給付制度について、全体の69%が、単なる福利厚生のみではなく、人事・財務面において意味のある制度と回答しています▶ 退職給付制度の変更について、過去3年間に実施済みおよび今後3年間に実施予定の企業の多数(実施済み企業の76%、実施予定企業の75%)が、「適格年金廃止への対応」を主な理由として挙げています

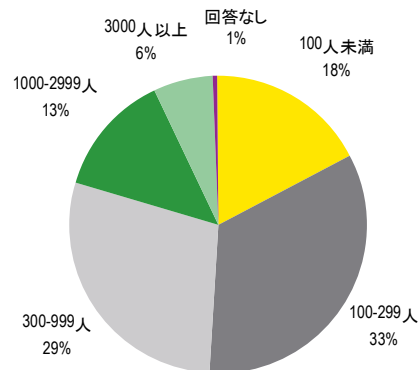
1. 調査概要および回答企業の属性

1-1.調査の概要

調査期間	▶ 2009年2月3日 ~ 4月10日
調査の目的	▶ 不況下における雇用調整の動向、退職給付制度の見直し検討状況の把握
調査対象企業	▶ 上場企業および弊社法人セミナー参加非上場企業 計3,935社
調査方法	▶ 郵便による質問票の送付、回収 ▶ Webのサーベイ専用サイトへの回答
回答企業・ 最終回答率	▶ 回答企業数171社(最終回答率4.3%)

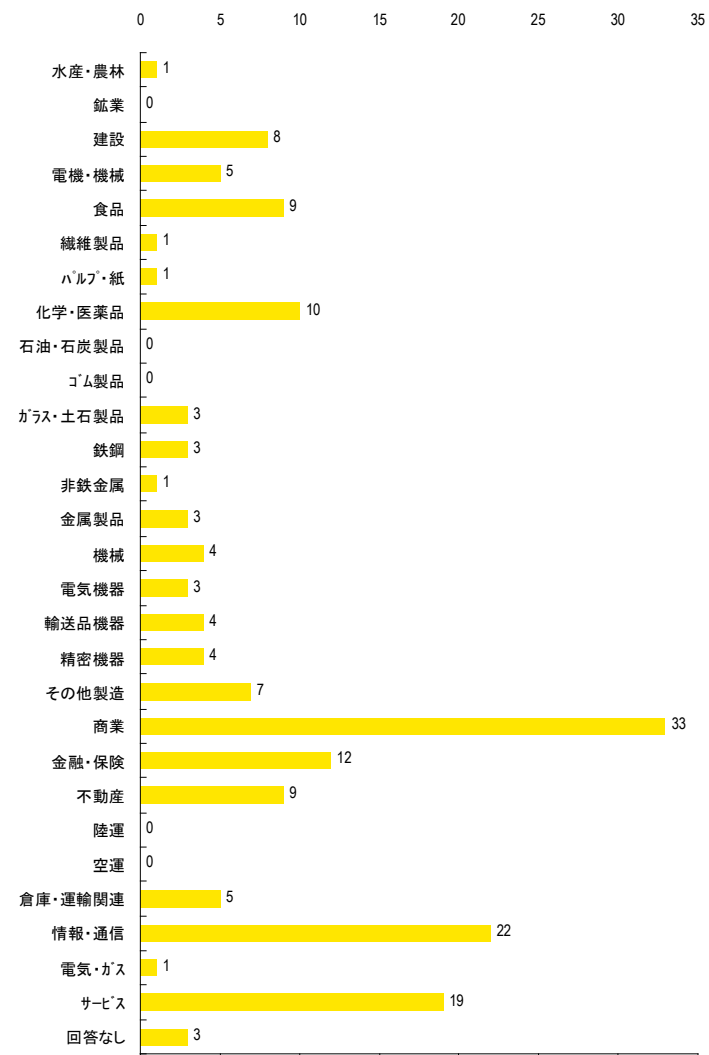
1-2.回答企業の属性(1/2)

正社員数

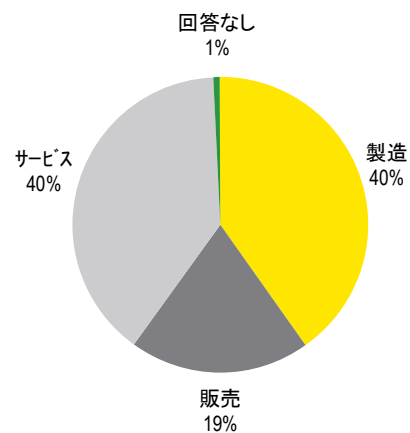


正社員数	回答数
100人未満	30
100-299人	57
300-999人	49
1000-2999人	23
3000人以上	11
回答なし	1
合計	171

業種(小分類)



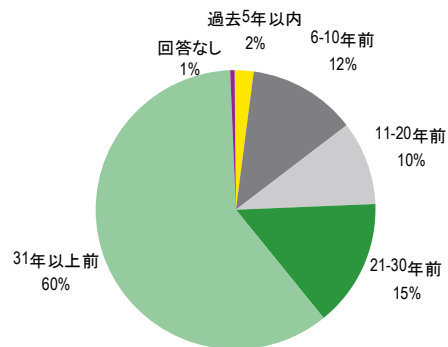
業種(大分類)



業種	回答数
製造	69
販売	33
サービス	68
回答なし	1
合計	171

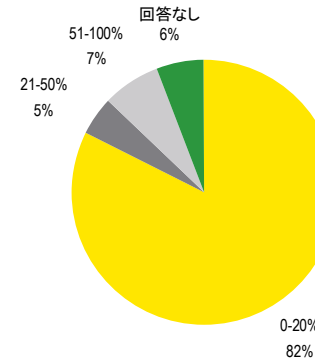
1-2.回答企業の属性(2/2)

設立年



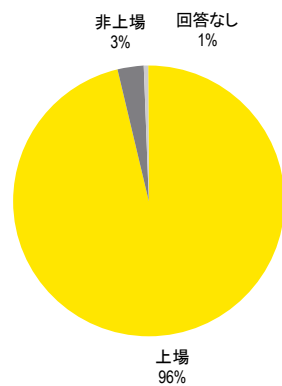
設立年	回答数
過去5年以内	4
6-10年前	21
11-20年前	17
21-30年前	25
31年以上前	103
回答なし	1
合計	171

国外資本所有比率



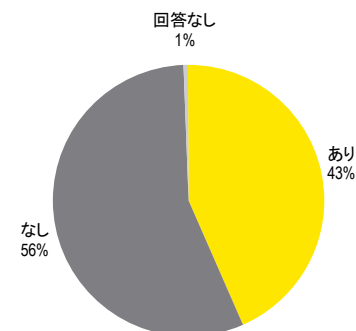
所有比率	回答数
0-20%	141
21-50%	8
51-100%	12
回答なし	10
合計	171

上場/非上場



上場/非上場	回答数
上場	165
非上場	5
回答なし	1
合計	171

労働組合の有無



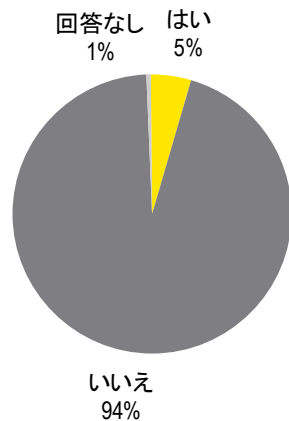
労組有無	回答数
あり	74
なし	96
回答なし	1
合計	171

2. 雇用維持、労務費削減方策について

2-1.ワークシェアリングについて(1/4)

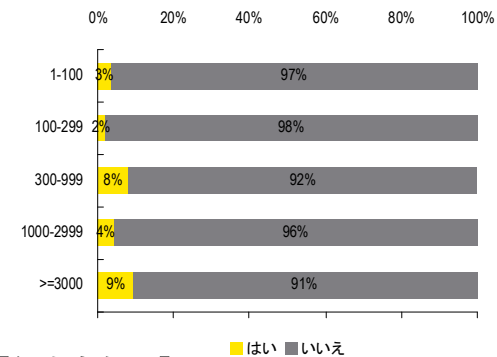
ワークシェアリングを導入済み、もしくは今後、導入することが決定していますか？

【全体】

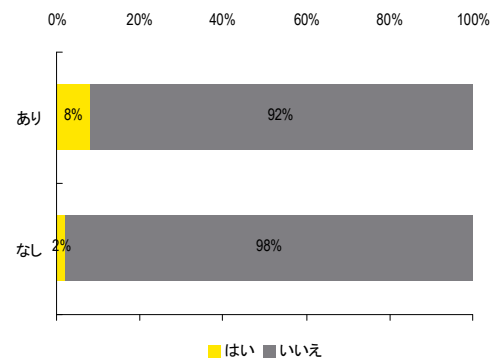


回答内容	回答数
はい	8
いいえ	162
回答なし	1
合計	171

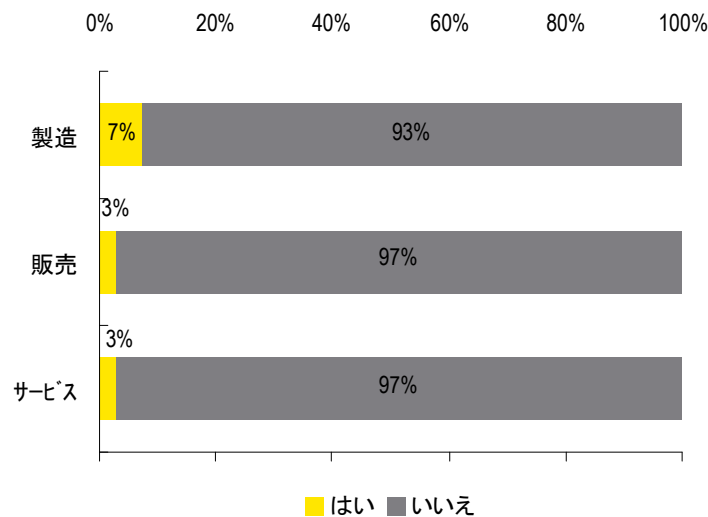
【正社員数別】



【組合有無別】



【業種別】

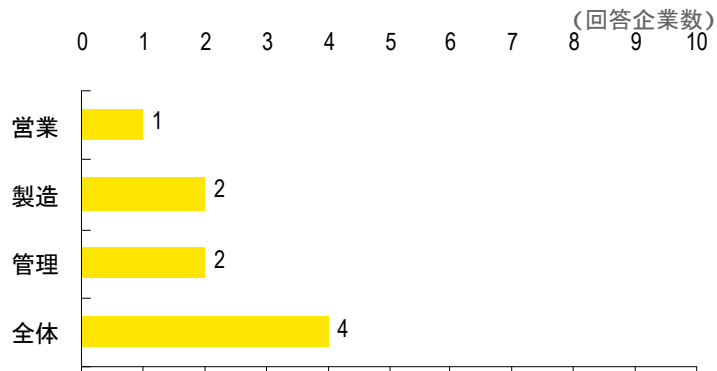


- ▶ ワークシェアリングを導入済み、導入決定している企業は全体の5%に止まっています
- ▶ 業種別には製造業において7%の企業が導入を決定しており、他の業種よりも高い割合となっています
- ▶ 労働組合がある企業の導入割合が労働組合がない企業の導入割合を上回っています

2-1.ワークシェアリングについて(2/4)

ワークシェアリングを導入済み、もしくは今後、導入することが決定している場合、対象業務はどのような業務ですか？

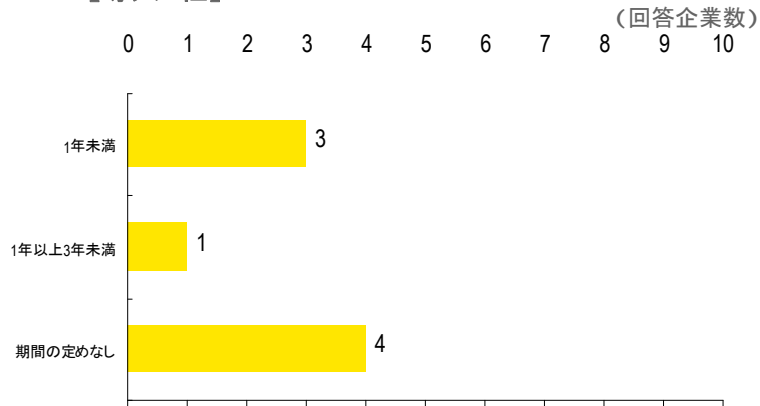
【導入8社】



(注)複数回答可

ワークシェアリングを導入済み、もしくは今後、導入することが決定している場合、実施期間はどのくらいですか？

【導入8社】

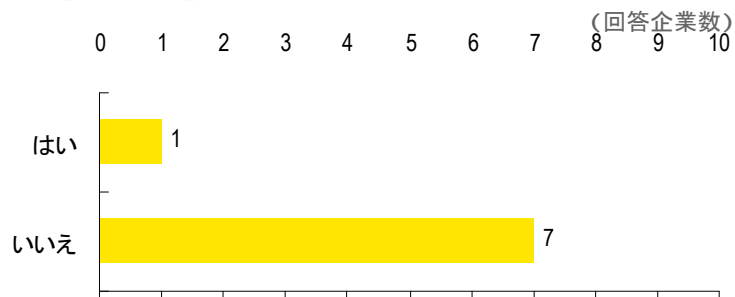


- ▶ 製造業に分類される企業の導入割合が高いものの、対象業務は製造業務に限らないケースが多く見られます
- ▶ 実施期間については期間の定めなしとする回答数が最多となりました

2-1.ワークシェアリングについて(3/4)

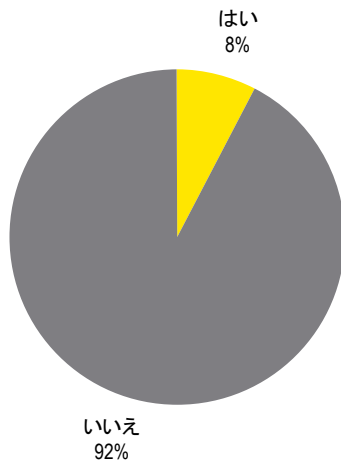
ワークシェアリングを導入済み、もしくは今後、導入することが決定している場合、トライアル期間を設定しますか？

【導入8社】

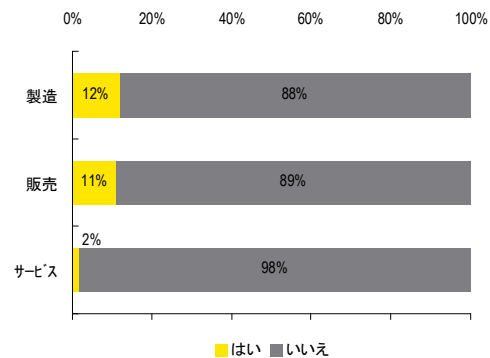


ワークシェアリングを導入しておらず、今後、導入することも決定していない場合、今後ワークシェアリングを導入したいと考えていますか？

【全体】



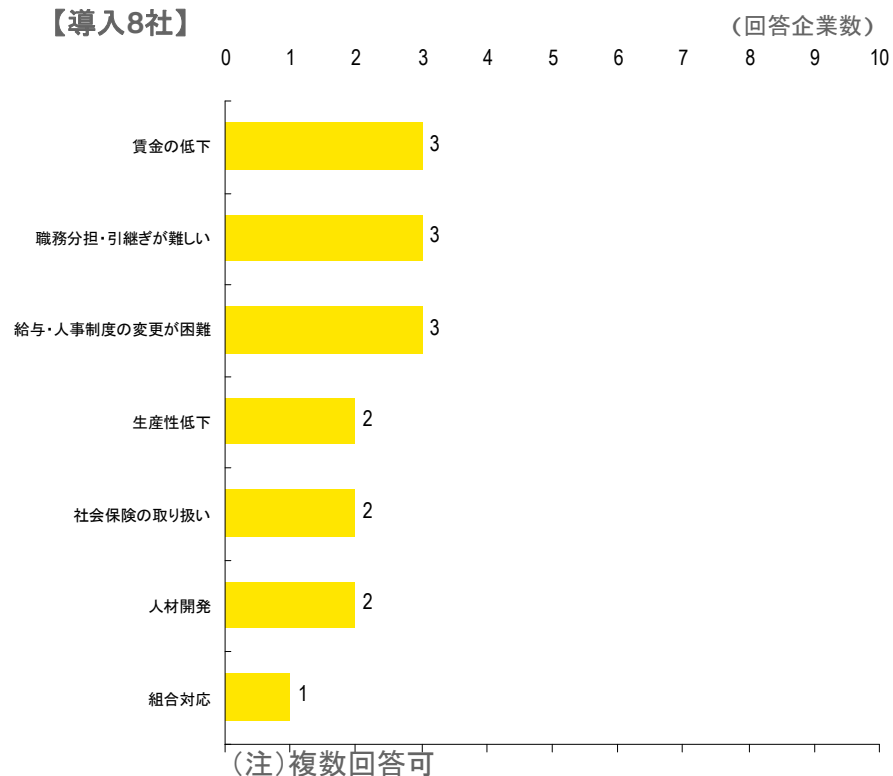
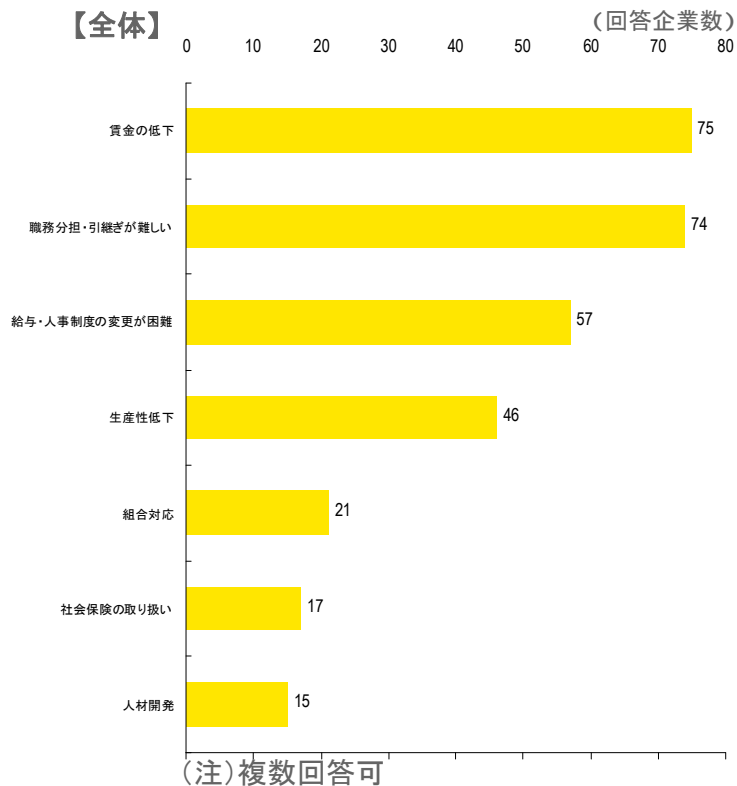
【業種別】



- ▶ ワークシェアリングを今後導入したいと考えている企業は回答企業全体の8%に止まっています
- ▶ 特にサービス業では導入を検討している企業が少数です

2-1.ワークシェアリングについて(4/4)

制度設計にあたって、どのようなことが問題点とお感じですか？

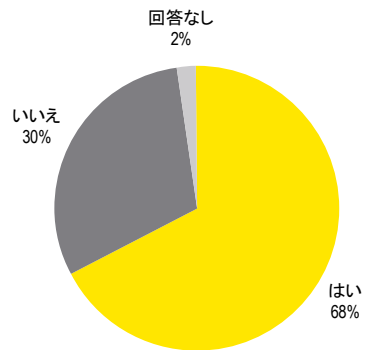


- ▶ ワークシェアリングの制度設計にあたっての問題として、「賃金の低下」(75社)と「職務分担・引継ぎが難しい」(74社)ことが最も多く挙げられました
- ▶ 導入8社のみを集計でも全体集計と同様の問題意識が挙げられています

2-2.労働時間の抑制(ワークシェアリング以外)について(1/3)

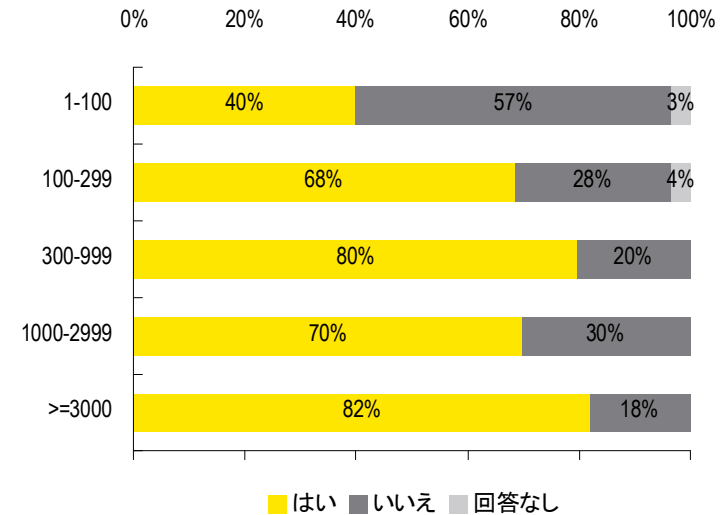
時間外勤務時間の抑制を行いますか？

【全体】

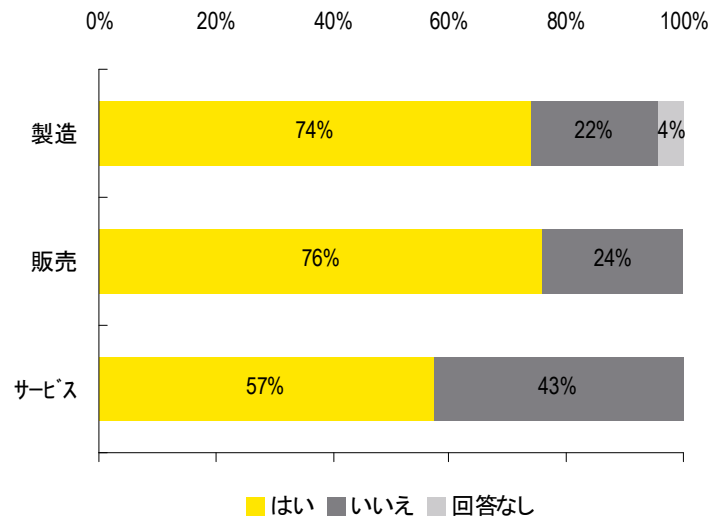


回答内容	回答数
はい	115
いいえ	52
回答なし	4
合計	171

【正社員数別】



【業種別】

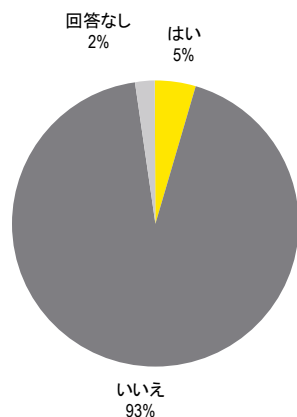


- ▶ 時間外勤務時間の抑制を実施する企業が全体の68%に上っています
- ▶ 業種別に見ると、サービス業では時間外勤務時間の抑制を行う企業が比較的少ないと言えます
- ▶ 正社員数別に見ると、ほぼ規模が大きくなるにつれて抑制を行う企業の割合が高くなります

2-2.労働時間の抑制(ワークシェアリング以外)について(2/3)

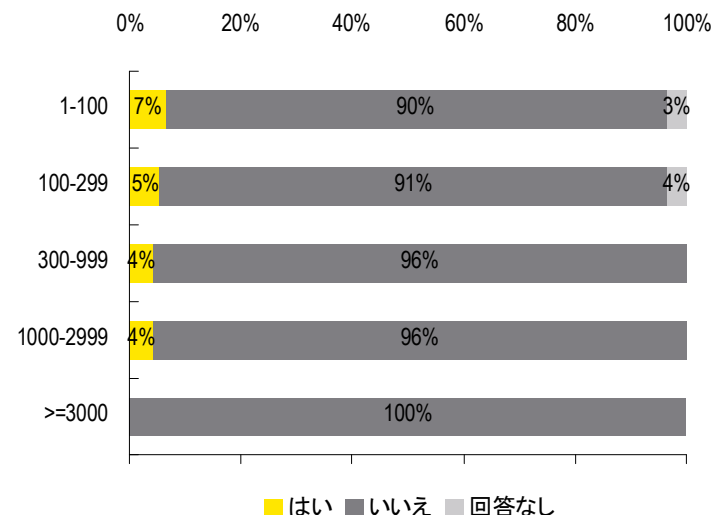
所定内勤務時間の抑制を行いますか？

【全体】

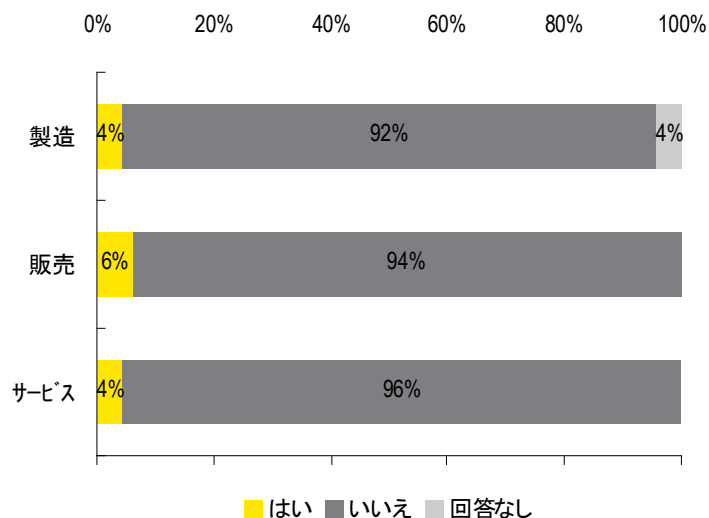


回答内容	回答数
はい	8
いいえ	159
回答なし	4
合計	171

【正社員数別】



【業種別】

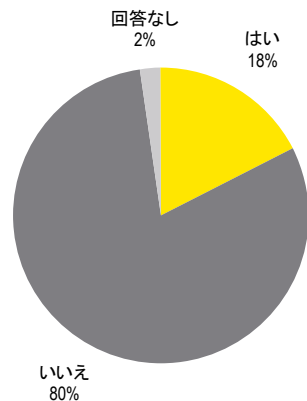


- ▶ 所定内勤務時間を抑制する企業は全体の5%に止まっています
- ▶ 業種別に見ると、抑制実施企業の割合に大きな差異は見られません
- ▶ 正社員数別に見ると、規模が小さいほど実施企業の割合が高くなっています

2-2.労働時間の抑制(ワークシェアリング以外)について(3/3)

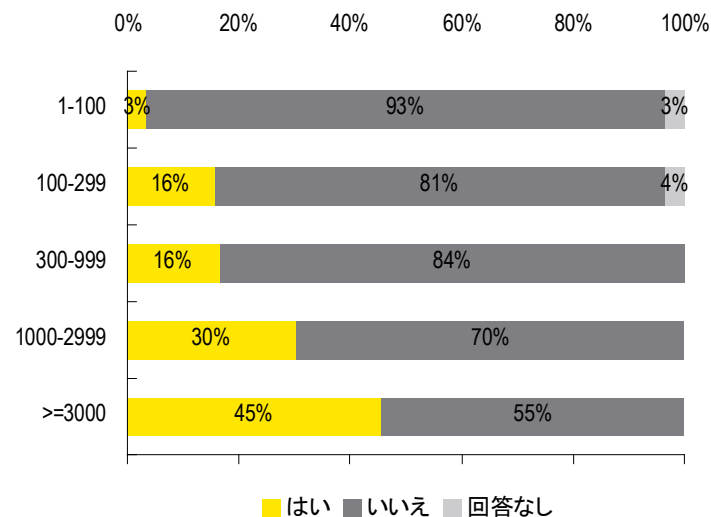
労働日数の抑制(休業日の増加)を行いますか？

【全体】

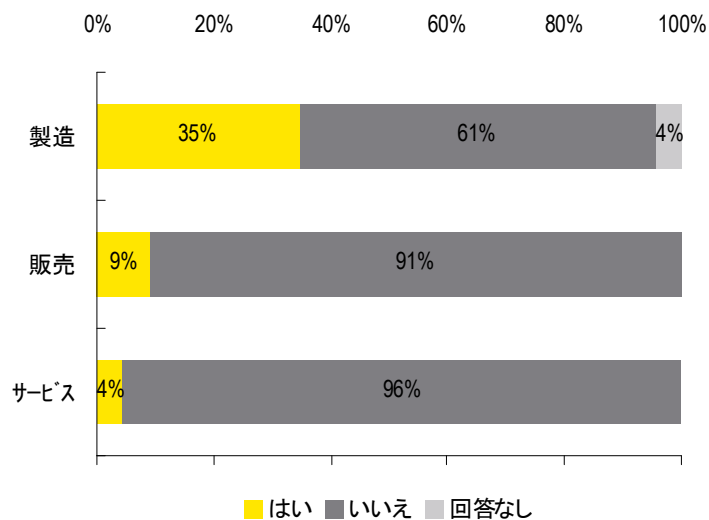


回答内容	回答数
はい	30
いいえ	137
回答なし	4
合計	171

【正社員数別】



【業種別】

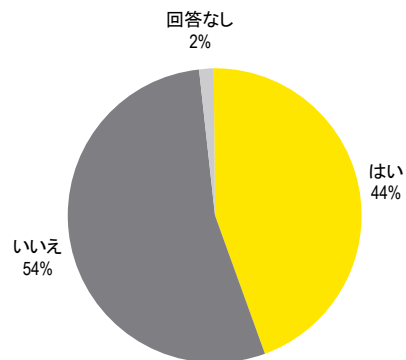


- ▶ 労働日数の抑制を行う企業が全体の18%となっています
- ▶ 業種別に見ると製造業で抑制実施企業の割合が顕著に高くなっています
- ▶ 正社員数別に見ると、規模が大きいほど実施割合が高くなっています

2-3.労務関連費用の削減について(1/3)

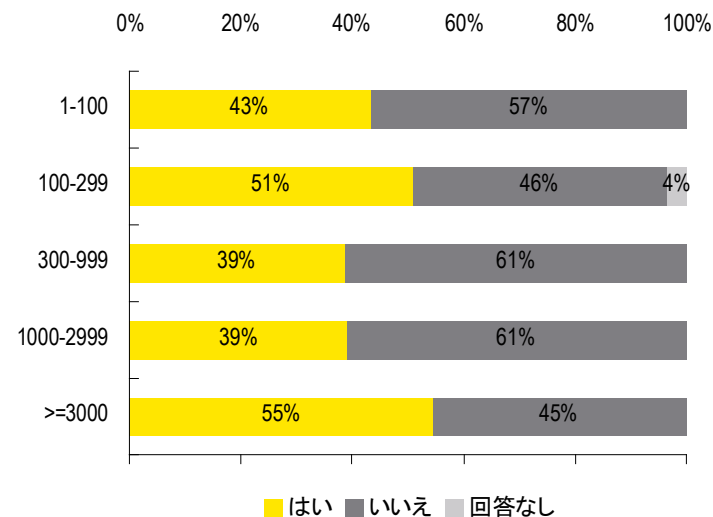
労務関連費用の削減を行いますか？

【全体】

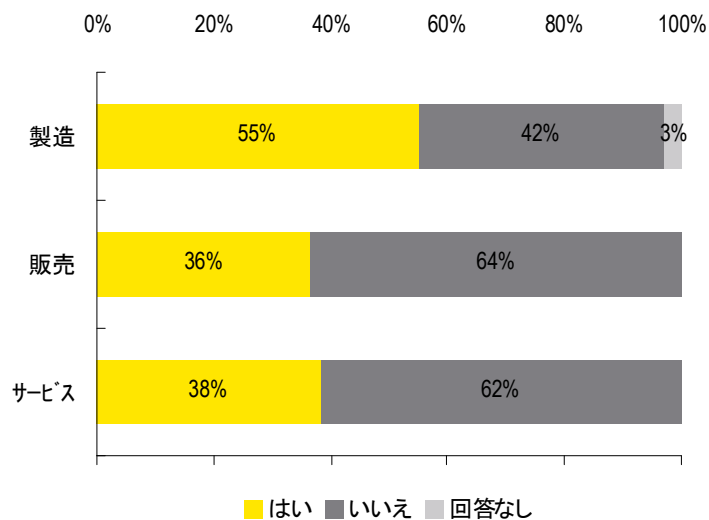


回答内容	回答数
はい	76
いいえ	92
回答なし	3
合計	171

【正社員数別】



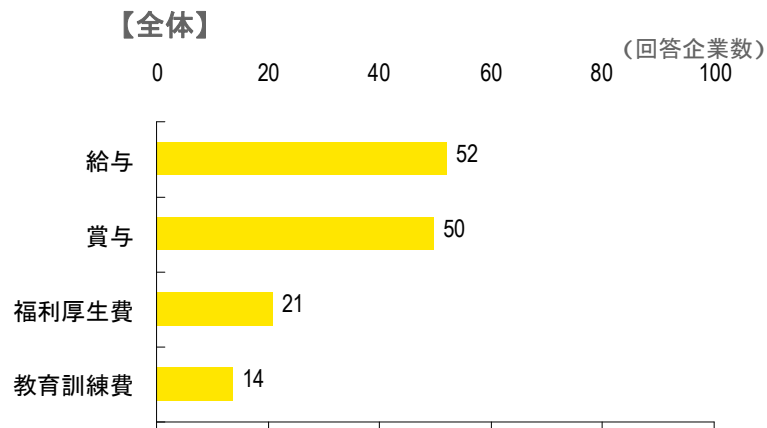
【業種別】



- ▶ 全体の44%の企業が労務関連費用の削減を行うとしています
- ▶ 業種別に見ると特に製造業で削減実施企業の割合が高くなっています

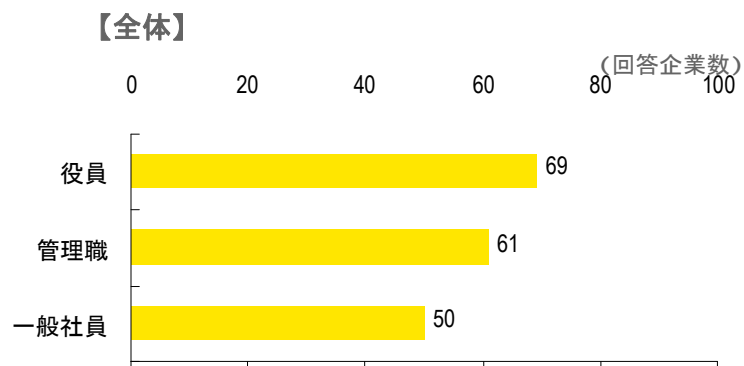
2-3.労務関連費用の削減について(2/3)

労務関連費用の削減を行う場合、対象となる費用項目は？



(注)複数回答可

労務関連費用の削減を行う場合、対象者は？



(注)複数回答可

- ▶ 削減対象労務関連費用項目は給与、賞与といった従業員の生活に与える影響が大きいと考えられる項目にまで踏み込んでいるケースが多くなっています
- ▶ 労務関連費用削減対象者は役職上位ほど多くなっていますが、一般社員を対象としている企業も50社に上ります

2-3.労務関連費用の削減について(3/3)

具体的な削減の内容について(記述式)

【全体】

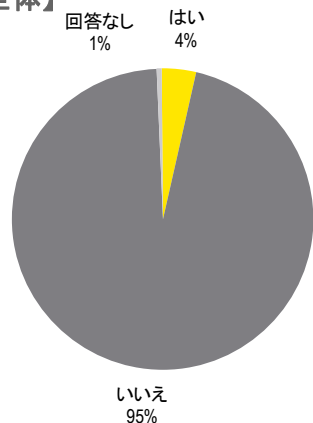
- ▶ 管理職賞与が一率ダウンの予定、教育研修費も大幅ダウン予定
- ▶ 管理職・役員は給与カット(削減幅未定)、一般社員も含め賞与の削減(業績連動)
- ▶ 役員は減給、社員(管理職)は昇給の一時停止
- ▶ 月例給与額2%以上の削減
- ▶ 省人、省力化投資による採用抑制及び時間外手当の削減
- ▶ 賞与の減額、役員報酬の減額
- ▶ 役員報酬カット(社長10%、取締役7%) 部長給与3%カット
- ▶ 役員報酬カット(代表20%、取締役5%)
- ▶ 福利厚生に係る各種補助金の削減
- ▶ 慰安費の削減
- ▶ 全社員の昇給ストップと役員の賞与中止、期末決算賞与の中止
- ▶ 制度変更による退職給付費用の削減
- ▶ 役員報酬の期限付きカット(10-20%)
- ▶ 従業員賞与カットおよび役員報酬全額カット
- ▶ 人員削減、給与減額
- ▶ 業績連動型賞与、業務効率化による残業代抑制
- ▶ 役員報酬カット、固定的賃金の一部である「勤務手当」の支給率引下げ
- ▶ 役員報酬10%カット
- ▶ 役員;年収の20-30%カット、管理職;年収の5%カット、一般社員;賞与の抑制(詳細未定)
- ▶ 年俸の一律カット
- ▶ 役員は月額報酬 一般社員は業績賞与のカット
- ▶ 賞与約7%カット
- ▶ 役員報酬の減額、一定以上の役職者の給与削減
- ▶ 役員報酬カット(社長30%、取締役相談役20%)
- ▶ 取締役部長は10%カット
- ▶ 優秀者に傾斜配分する
- ▶ 役員報酬、社員の賞与の減額、福利厚生制度・設備の見直し(利用頻度の低いものの廃止など)
- ▶ 役員▲20%、部長以上▲10%、課長▲5%、一般…賞与が業績連動、福利厚生…忘年会、コミュニケーション費用(10,000円/年→6,000円/年)
- ▶ 2日から4日の休業を実施し休業日の手当を70%支給(30%カット)
- ▶ 未定だが役員賞与削減あるいはゼロはほぼ確定
- ▶ 賞与の大幅なカット、賃金の業績に応じた段階的カット
- ▶ 役員給与30%から40%カット、その他全社員給与10%カット(それぞれ1年間)
- ▶ 役員報酬20%カット、管理職年俸10%カット、一般社員基本給5%カット、時間外労働の抑制など
- ▶ 給与:昇給凍結、賞与:支給額圧縮
- ▶ 役員は賞与返上、月額報酬10%から15%カット、管理職は賞与を業績比例で減額、月額報酬5%カットを目途に検討中

3. 正社員の人員数削減方策について

3-1.希望退職制度について(1/5)

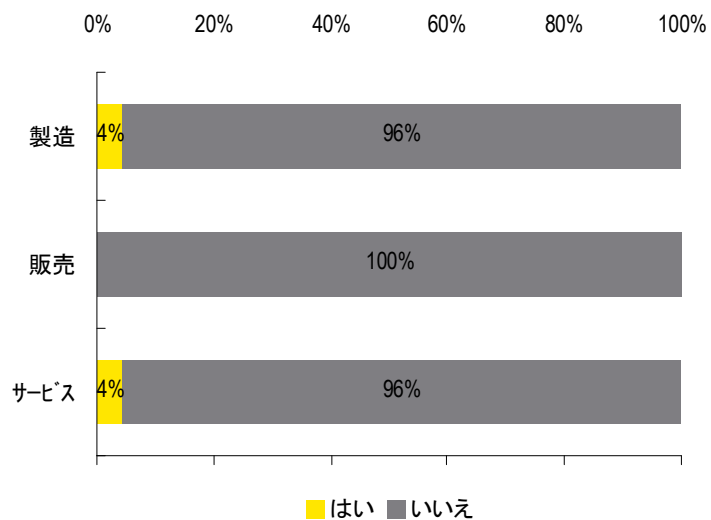
2009年1月以降の実績および2009年中の予定
希望退職を実施しますか？

【全体】

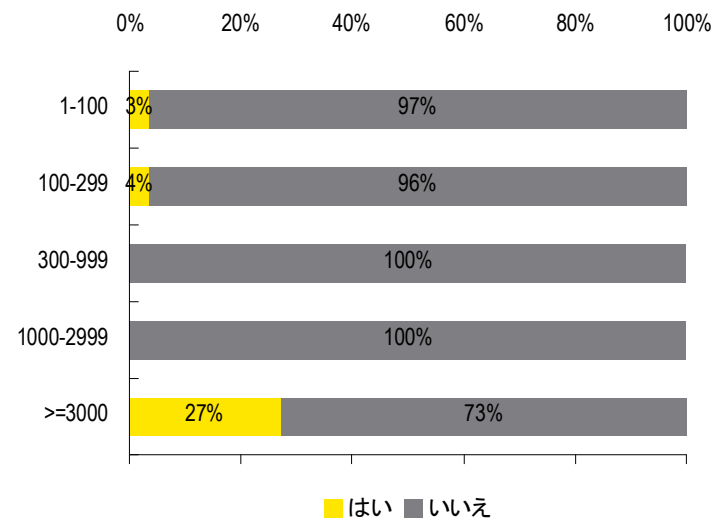


回答内容	回答数
はい	6
いいえ	164
回答なし	1
合計	171

【業種別】



【正社員数別】

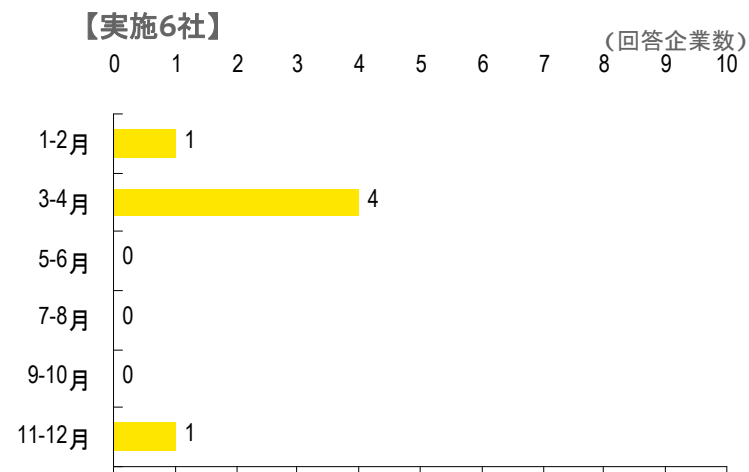


▶ 2009年中に希望退職制度を実施する企業は全体の4%に止まっています

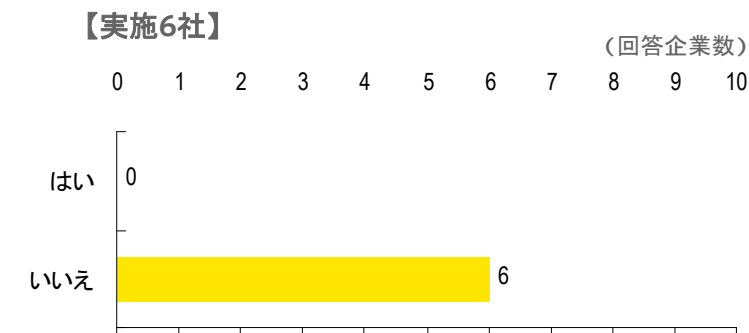
3-1.希望退職制度について(2/5)

2009年1月以降の実績および2009年中の予定

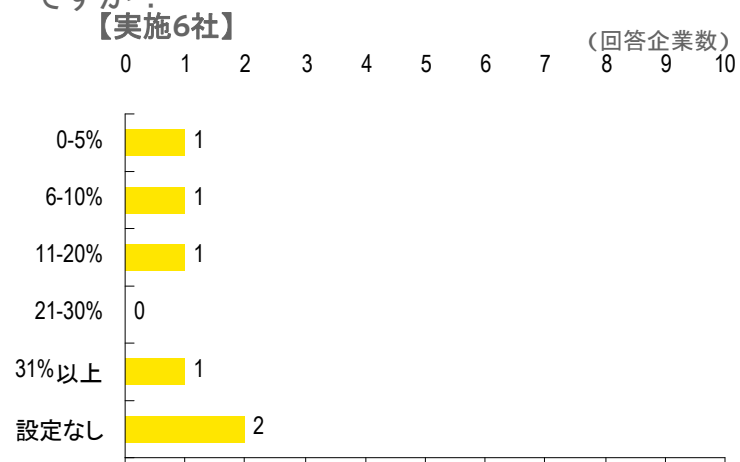
希望退職を実施する場合、退職日はいつですか？



希望退職を実施する場合、当該希望退職制度はM&Aに関連するものですか？



希望退職を実施する場合、募集する人数は全社員に対して何%ですか？



希望退職を実施する場合、募集する人数を決定するために考慮された要素はどのようなことですか？(記述式)

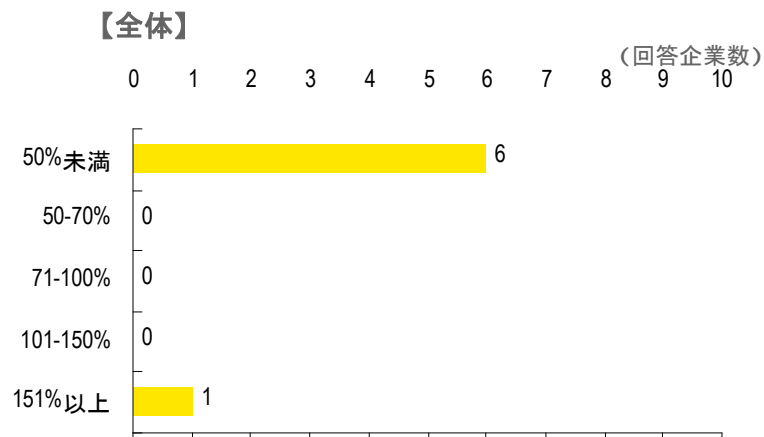
【実施6社】

- ▶ 不採算部門の切り分け
- ▶ 受注高(売上高)
- ▶ 募集する人数の設定はしていない
- ▶ 募集人数は定めないが途中で打ち切りの可能性あり、役職、処遇によって年齢制限を設けている

- ▶ 実施の時期は3-4月が最も多く、募集人数の全社員に対する割合はばらつきが見られます

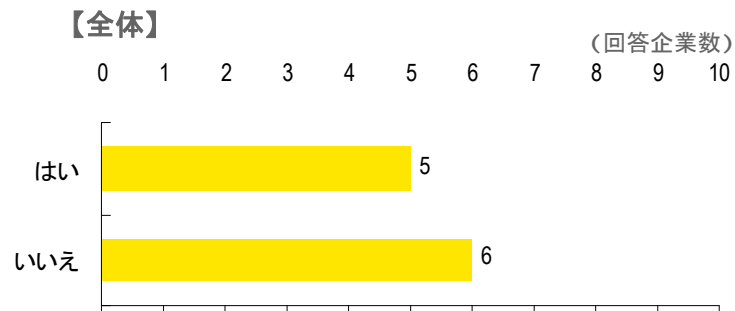
3-1.希望退職制度について(3/5)

(既に希望退職を実施している場合)応募率
(応募者数/募集人数)は何%でしたか？



(注)2009年以前の実施例を含む

希望退職を実施する場合、通常の退職金に加算した割り増し退職金がありますか？



(注)2009年以前の実施例を含む

割り増し退職金がある場合、その金額水準はどのような算定式で求められますか？(記述式)

【全体】

- ▶ 基本給の4ヶ月分
- ▶ 基本給の3ヶ月から6ヶ月分、月数は年齢に応じて決定
- ▶ 満53歳以降60までの期間に対し、年間30万円の加算
- ▶ 月給×加算月数(申請年の年齢による)、最大24ヶ月(45～55歳)

(注)2009年以前の実施例を含む

割り増し退職金がある場合、その金額水準を決定されるにあたって考慮された要素はどのようなことですか？(記述式)

【全体】

- ▶ 会社の負担可能範囲
- ▶ 過去の同制度での水準

(注)2009年以前の実施例を含む

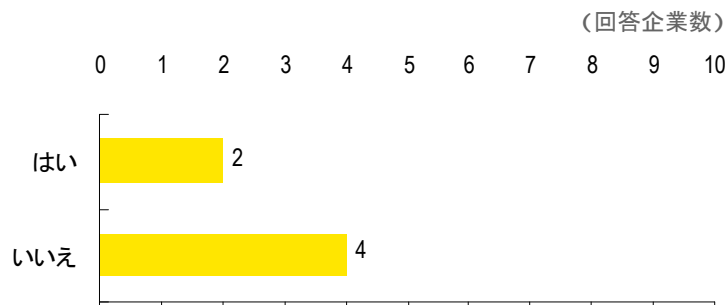
▶ 応募率は50%未満となった事例が多数となっています

3-1.希望退職制度について(4/5)

2009年1月以降の実績および2009年中の予定

希望退職を実施する場合、応募条件を設定されますか？

【実施6社】



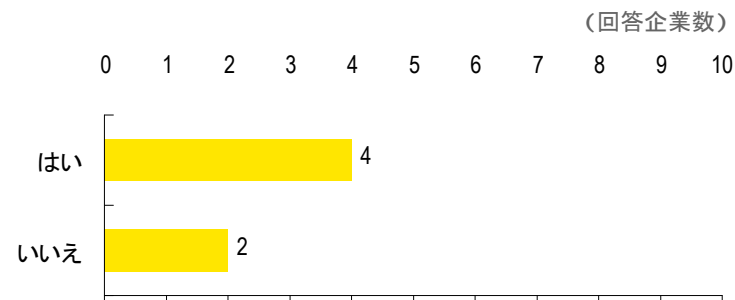
応募条件を設定する場合、どのような条件を設定されますか？(記述式)

【実施6社】

- ▶ 年齢45歳以上59歳未満で会社が認めた者
- ▶ 年齢、勤続年、役職、処遇、ポジションによる条件設定

希望退職を実施する場合、優秀人材に対するリテンション(引き止め)施策を実施しますか？

【実施6社】



リテンション(引き止め)施策を実施する場合、どのような施策を実施されますか？(記述式)

【実施6社】

- ▶ 本人より希望の申し出があっても、会社が認めないと希望退職を適用しないとしている
- ▶ 退職条件に「会社が認めた者」と制度として明記しておく

- ▶ 応募条件の設定を行う会社は6社中2社に止まる一方、優秀人材に対して何らかの引止め策を実施する企業は4社に上りました

3-1.希望退職制度について(5/5)

2009年1月以降の実績および2009年中の予定

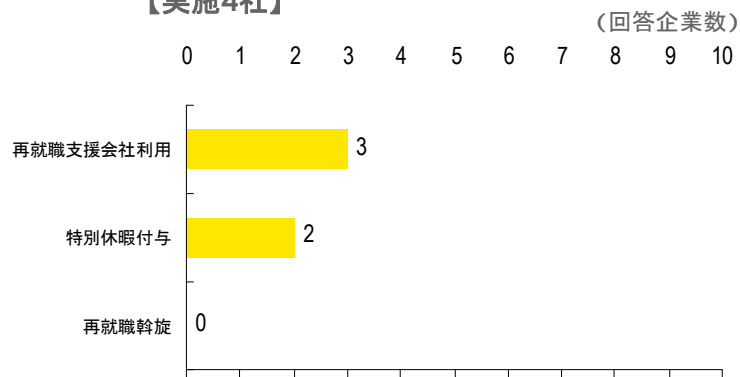
希望退職を実施する場合、再就職支援を実施しますか？

【実施6社】



再就職支援を実施する場合、どのような施策を実施されますか？

【実施4社】



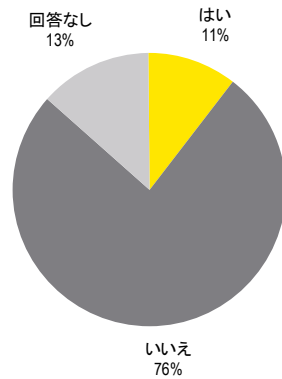
(注)複数回答可

▶ 再就職支援を行う企業数が行わない企業数を上回っており、実施する施策としては再就職支援会社の利用と特別休暇の付与が挙げられています

3-2.退職勧奨および整理解雇について(1/2)

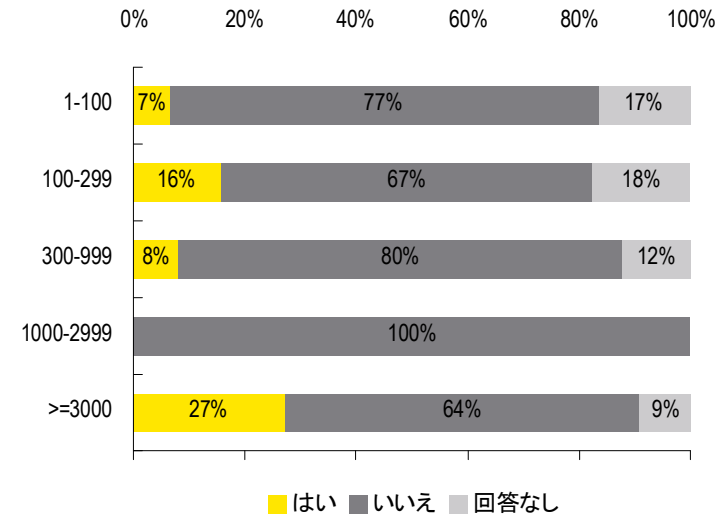
退職勧奨を実施しますか？

【全体】

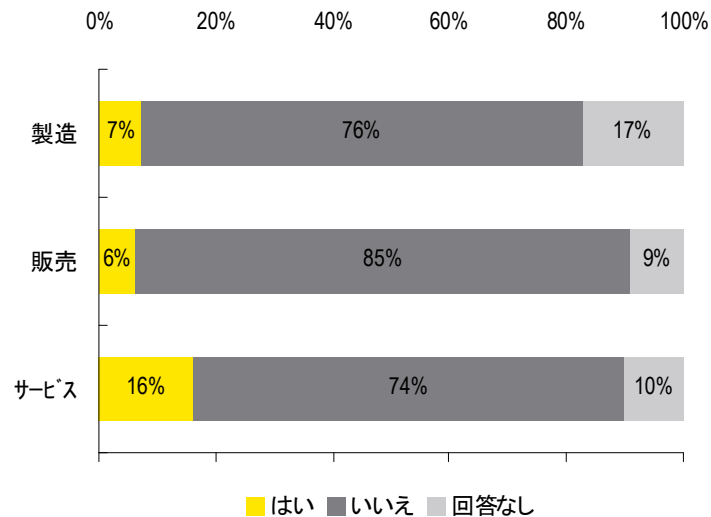


回答内容	回答数
はい	18
いいえ	130
回答なし	23
合計	171

【正社員数別】



【業種別】

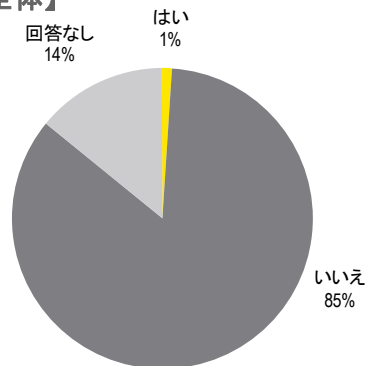


- ▶ 退職勧奨を実施する企業は全体の11%に上っています
- ▶ 業種別に見ると、サービス業での実施割合が高くなっています

3-2.退職勧奨および整理解雇について(2/2)

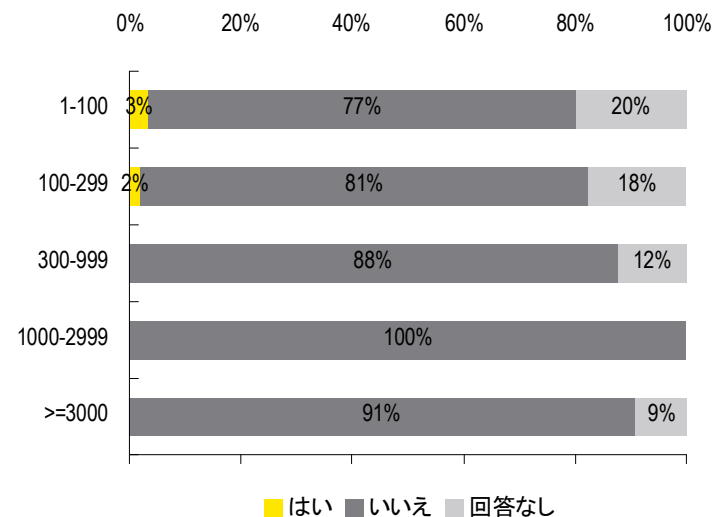
整理解雇を実施しますか？

【全体】

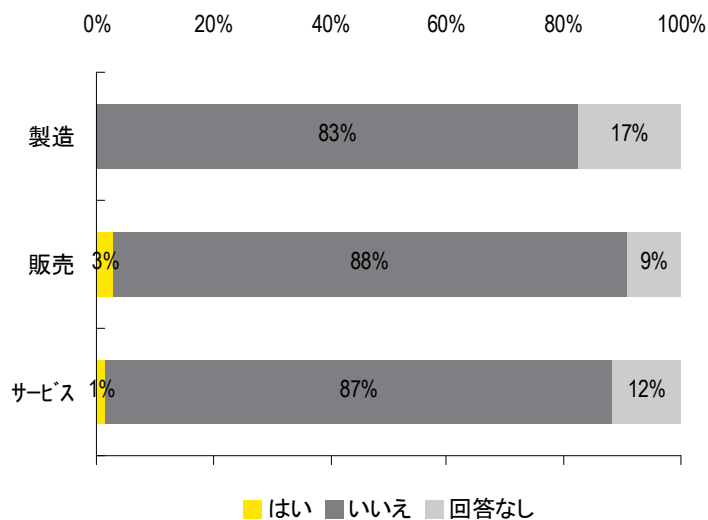


回答内容	回答数
はい	2
いいえ	145
回答なし	24
合計	171

【正社員数別】



【業種別】

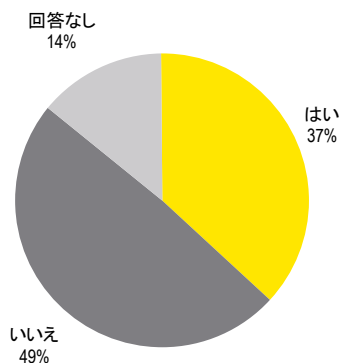


▶ 整理解雇を実施する企業は全体の1%に止まっています

3-3.採用抑制について(1/2)

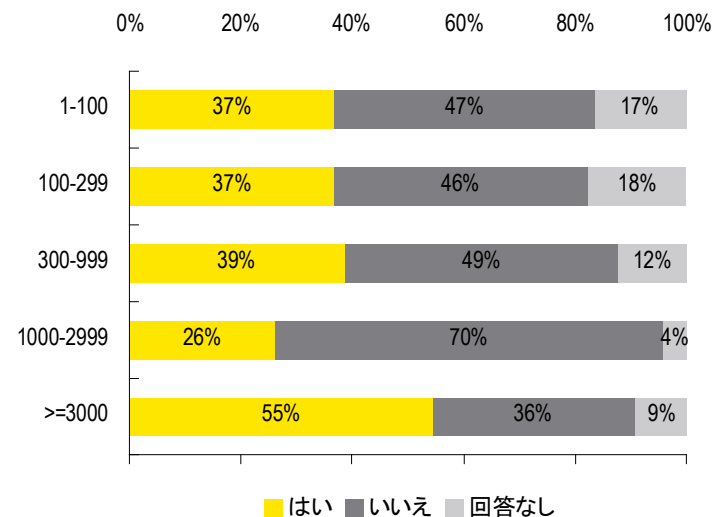
人員数の自然減を目的として採用抑制を実施しますか？

【全体】

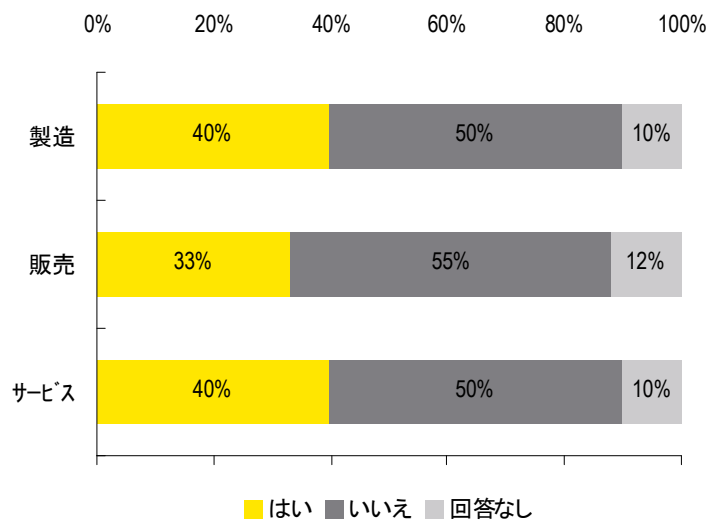


回答内容	回答数
はい	63
いいえ	84
回答なし	24
合計	171

【正社員数別】



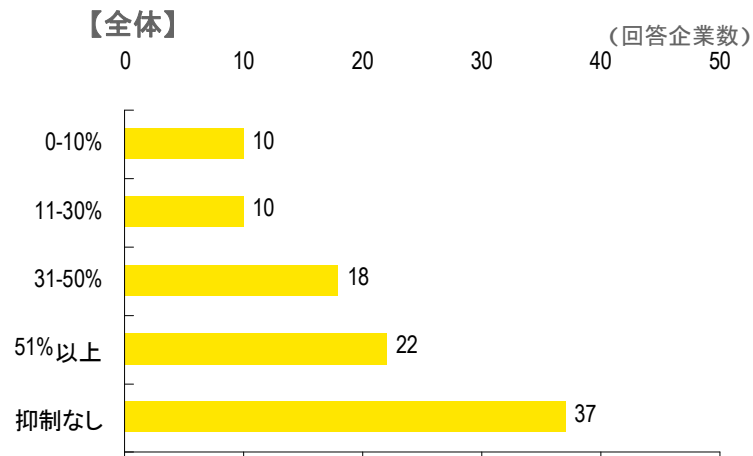
【業種別】



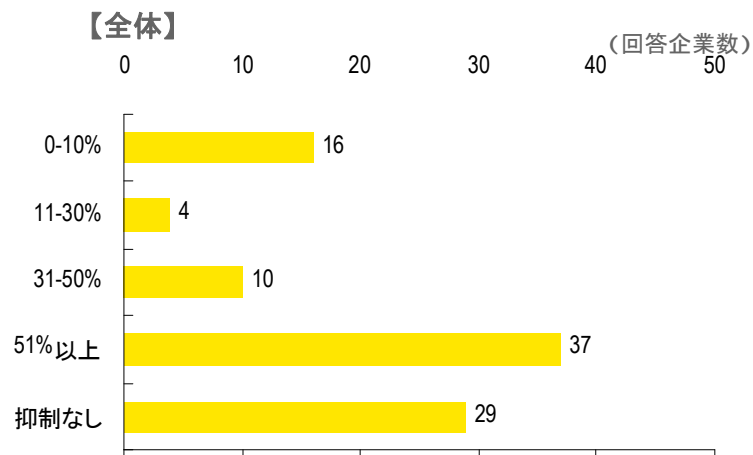
▶ 採用抑制を行う企業は全体の37%に上っており、業種に関わらず抑制を行う企業の割合が高くなっています

3-3.採用抑制について(2/2)

前年度と比較して新卒採用の抑制率は何の程度ですか？



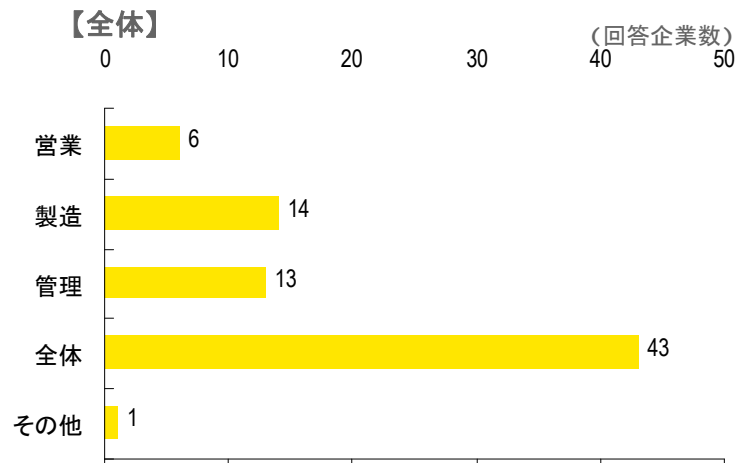
前年度と比較して中途採用の抑制率は何の程度ですか？



▶ 新卒、中途採用ともに前年度と比較して51%以上の削減を行う企業が多数となっています

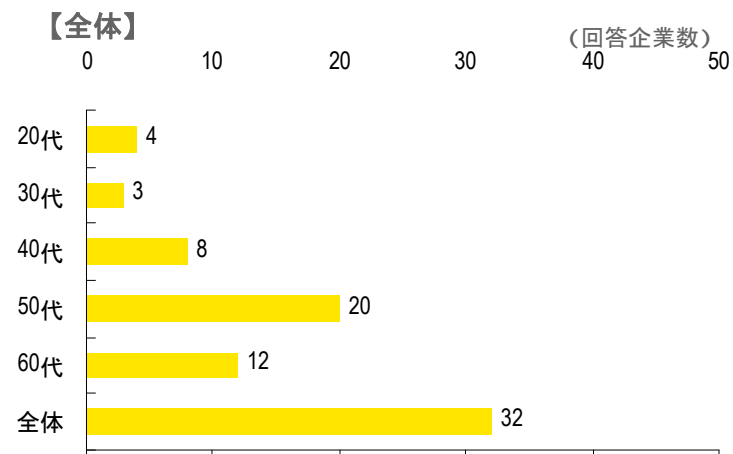
3-4.人員削減対象について

人員削減(自然減、希望退職、退職勧奨、整理解雇を全て含む)を実施する可能性が高い部門はどこですか？



(注)複数回答可

人員削減(自然減、希望退職、退職勧奨、整理解雇を全て含む)を実施する可能性が高いのはどの年齢層ですか？



(注)複数回答可

- ▶ 部門間では大きな差異はみられず、「全体」の回答が最多となっています
- ▶ 年齢では「50代」、「60代」が他の年代と比して多いものの、「全体」の回答が最多となっています

4. 退職給付制度について

4-1.退職給付制度の目的について(1/2)

退職給付制度の目的は何ですか？

【全回答】

回答内容	回答数
福利厚生の一環	118
従業員のアトラクション(惹きつけ)やリテンション(引き止め)	65
税制面での優遇措置のため	47
同業他社との競争力保持	25
費用対効果のある給付と考えるため	11
公的年金の補填	1
退職給付制度なし	17
回答なし	10

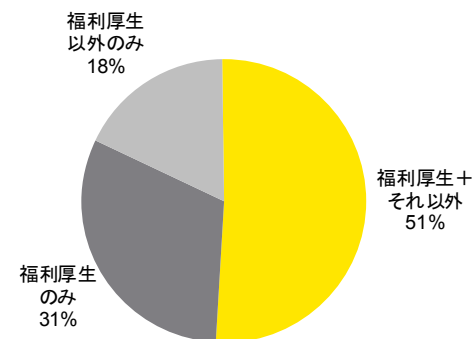
(注)複数回答可

- ▶ 退職給付制度実施企業(「退職給付制度なし」および「回答なし」を除く全144社)の82%(51%+31%)が、その目的を「福利厚生の一環」と回答しています
- ▶ 但し、実施企業の69%(51%+18%)は、退職給付制度を単なる福利厚生の一環としてのみではなく、人事・財務戦略的な面においても意味のある制度と捉えています

【全体】

回答内容	回答数
「福利厚生の一環」+それ以外	73
「福利厚生の一環」のみ	45
「福利厚生の一環」以外のみ	26
退職給付制度なし	17
回答なし	10
合計	171

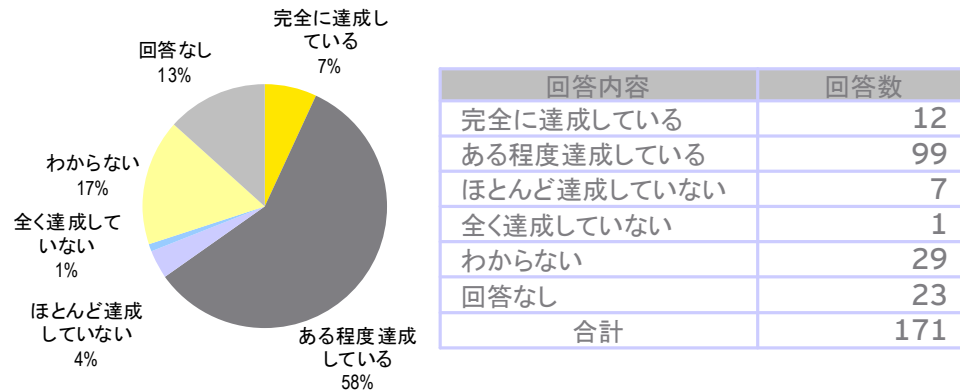
<上表太枠:退職給付制度実施企業(144社)内訳>



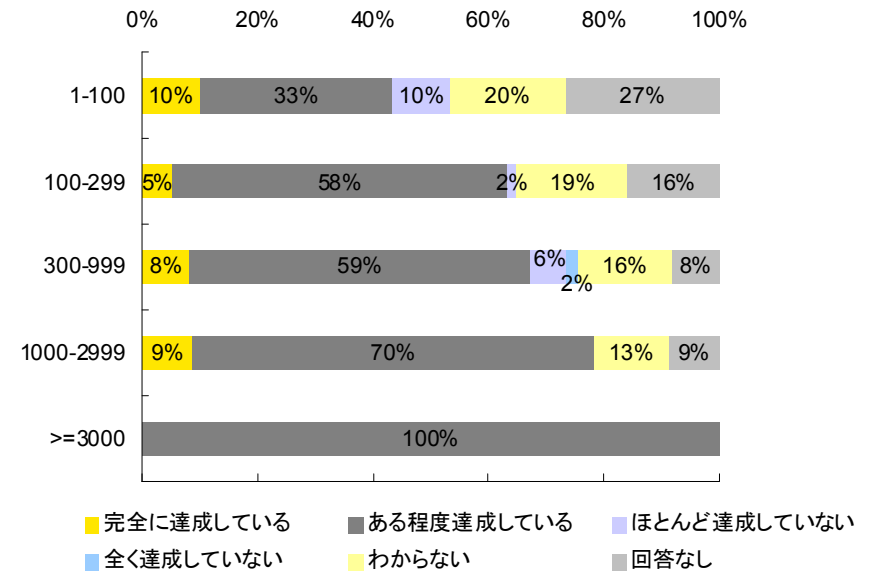
4-1.退職給付制度の目的について(2/2)

退職給付制度の目的の達成度はどのような状況でしょうか？

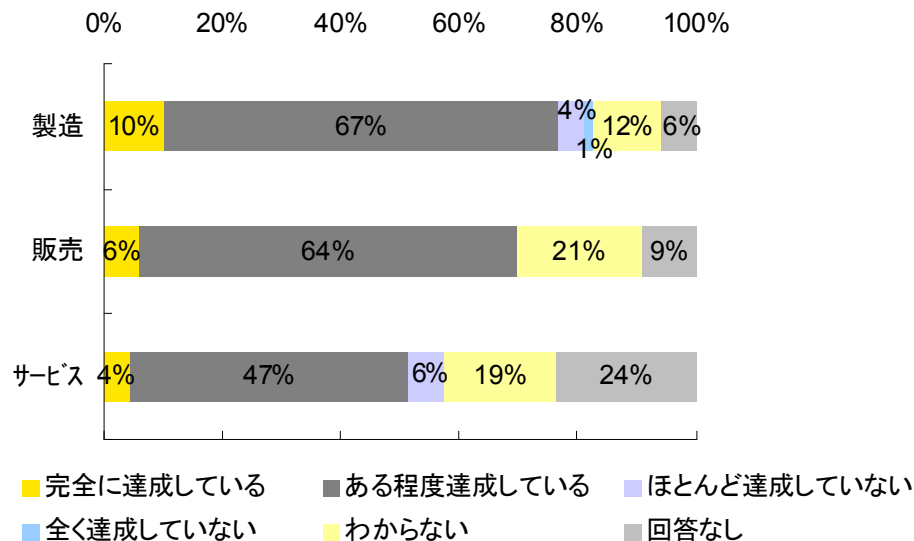
【全体】



【正社員数別】



【業種別】

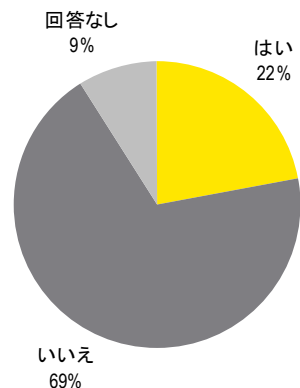


- ▶ 全体の65%(7%+58%)の企業が「ある程度」以上の達成を実感している一方で、「わからない」という回答も17%を占めています
- ▶ 業種別に見ると、サービス業では、達成感が比較的低いと言えます
- ▶ 正社員数別に見ると、規模が大きくなるにつれて、達成感が比較的高いと言えます

4-2.過去3年間の退職給付制度変更について(1/3)

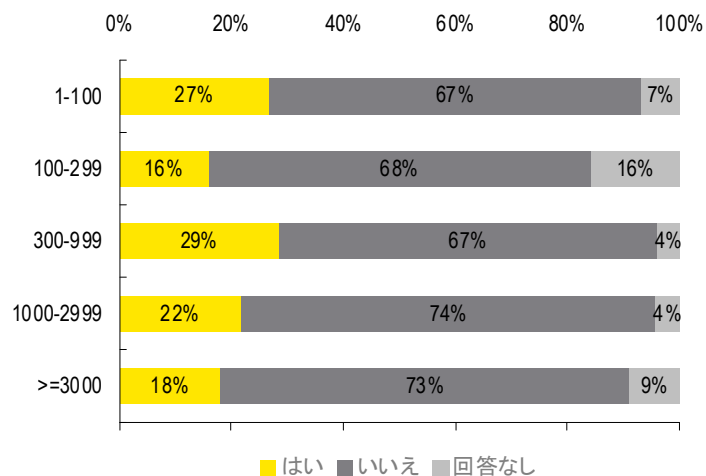
過去3年以内に制度変更しましたか？

【全体】

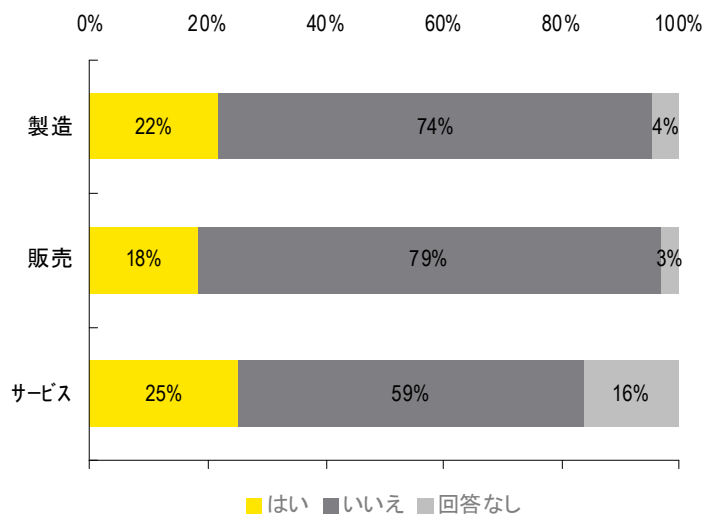


回答内容	回答数
はい	38
いいえ	118
回答なし	15
合計	171

【正社員数別】



【業種別】



- ▶ 全体の22%の企業が過去3年間に制度変更を実施しています
- ▶ 業種別、正社員数別に見ると、制度変更実施企業の割合に大きな差異は見られません

4-2.過去3年間の退職給付制度変更について(2/3)

過去3年以内に制度変更を行った場合、その理由・目的をご回答ください。

【全回答】

分類	回答内容	回答数
外的要因	適格年金廃止への対応	29
	吸収・合併	2
	会社分割	1
	会社規模が前制度加入要件超過	1
	グローバルの方針への対応	1
	公的年金縮小への対応	1
内的要因・財務	年金債務削減	12
	会計費用削減	9
	キャッシュ費用削減	2
内的要因・人事	人事制度の変更に連動	7
	給与制度の変更に連動	7
	給付競争力保持	1
その他	総合型基金制度廃止	1

(注)複数回答可

(注)税制適格退職年金制度(適格年金)は2012年3月末に廃止されます

- ▶ 制度変更を実施した企業(38社)のうち76%(29社)が「適格年金廃止への対応」を変更理由として挙げています
- ▶ 法改正や事業環境の変化等の外的要因が最も多く挙げられました(「適格年金廃止への対応」を含む)
- ▶ 次いで、財務関連(年金債務・会計費用の削減)、人事関連(人事・給与制度の変更に連動)が多くなっています

4-2.過去3年間の退職給付制度変更について(3/3)

過去3年以内に制度変更を行った場合、具体的な変更点をご回答ください。

【全回答】

分類	回答内容	回答数
運営制度変更	確定給付企業年金導入	13
	確定拠出年金制度一部導入	12
	確定拠出年金制度完全導入	10
給付基礎変更	ポイント制度に変更	9
	キャッシュバランス・プラン導入	4
給付額計算変更	年金給付利率変更	7
	年金支給期間変更	4
	給付対象者変更	1
	給付水準引下げ	1
	給付水準引上げ	1
掛金変更	年金財政予定利率変更	3
厚生年金基金関連	厚生年金基金脱退	2
	代行返上	2

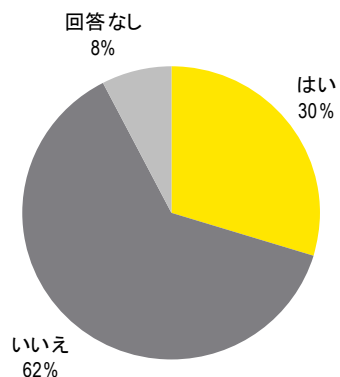
(注)複数回答可

- ▶ 変更点として、2012年3月末に廃止される適格年金の代替措置としての「運営制度変更」が最も多くなっています

4-3. 今後3年間の退職給付制度変更について(1/4)

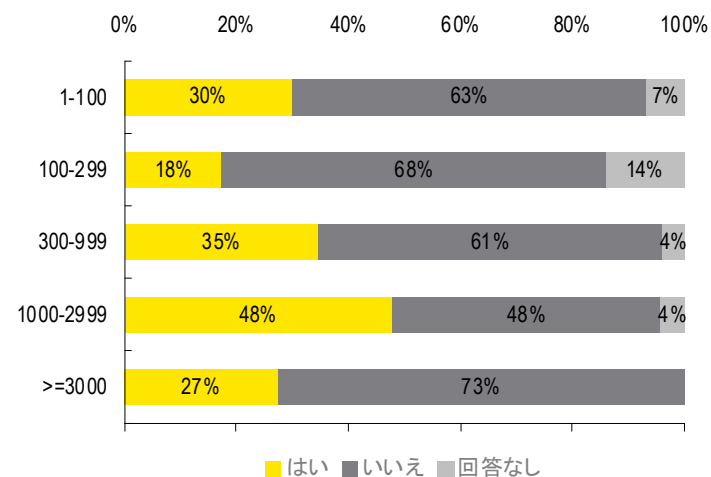
今後3年以内に制度変更する予定はありますか？

【全体】

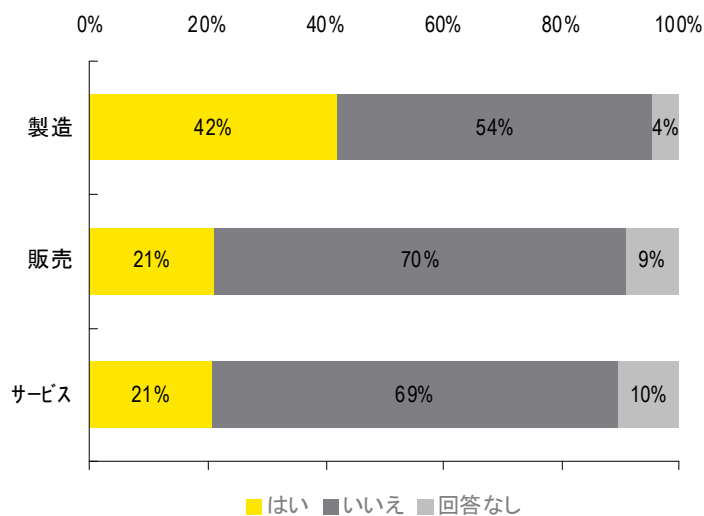


回答内容	回答数
はい	51
いいえ	107
回答なし	13
合計	171

【正社員数別】



【業種別】



- ▶ 全体の30%の企業が今後3年間に制度変更を予定しています
- ▶ 業種別に見ると、特に製造業で変更実施予定企業の割合が高くなっています

4-3. 今後3年間の退職給付制度変更について(2/4)

今後3年以内に制度変更する予定がある場合、その理由・目的をご回答ください。

【全回答】

分類	回答内容	回答数
外的要因	適格年金廃止への対応	38
内的要因・財務	年金債務削減	11
	会計費用削減	2
	キャッシュ費用削減	2
内的要因・人事	人事制度の変更に連動	11
	給与制度の変更に連動	5
	リストラクチャリング	1
	給付競争力保持	2
	キャリア採用促進のため	1

(注) 複数回答可

(注) 税制適格退職年金制度(適格年金)は2012年3月末に廃止されます

- ▶ 制度変更を予定している企業(51社)のうち75%(38社)が「適格年金廃止への対応」を変更理由として挙げています
- ▶ 次いで、財務関連(年金債務の削減)、人事関連(人事・給与制度の変更に連動)の要因が多くなっています

4-3. 今後3年間の退職給付制度変更について(3/4)

今後3年以内に制度変更する予定がある場合、具体的な変更点をご回答ください。

【全回答】

分類	回答内容	回答数
運営制度変更	確定給付企業年金導入	19
	確定拠出年金制度一部導入	18
	確定拠出年金制度完全導入	2
	中小企業退職金共済導入	4
給付基礎変更	ポイント制度に変更	6
	キャッシュバランスプラン導入	3
給付額計算変更	年金給付利率変更	4
	給付水準引下げ	2
	給付水準引上げ	1
掛金変更	年金財政予定利率変更	1
その他	年金制度への移行割合を変更	2
	検討中	12

(注)複数回答可

- ▶ 予定されている変更点として、2012年3月末に廃止される適格年金の代替措置としての「運営制度変更」が最も多くなっています

4-3. 今後3年間の退職給付制度変更について(4/4)

今後3年以内に制度変更する予定がある場合、その制度変更推進にあたり想定される阻害要因は何ですか？

【全回答】

回答内容	回答数
制度変更作業対応の人材不足	15
制度変更コスト	11
労働組合の同意	11
マネジメントの同意	6
長期勤続従業員の同意	6
短期勤続従業員の同意	3
年金受給者の同意	3
社員(全般)の同意	1
人材流出	1
景況の悪化	1
特になし	6
わからない	5

(注)複数回答可

- ▶ 予定されている制度変更について、作業に係るマンパワーやコストへの関心が高くなっています
- ▶ 同様に、労働組合、マネジメント、従業員、年金受給者とのコミュニケーションも重要視されています

Appendix

Appendix - 本調査の質問項目

1. 御社について

- (1) 御社の正社員数についてご回答ください。
- (2) 御社の業種についてご回答ください。
- (3) 御社はいつ設立されましたか？
- (4) 上場、非上場の別についてご回答ください。
- (5) 発行済み株式のうち、国外資本に所有されている比率についてご回答ください。
- (6) 労働組合の有無についてご回答ください。

2. 雇用維持、労務費削減方策について

(2009年1月以降の実績および今後の予定についてお答えください)

1. ワークシェアリングについて

- (1) ワークシェアリングを導入済み、もしくは今後、導入することが決定していますか？
 - 1-1(1)の回答が「はい」の場合、対象業務はどのような業務ですか？
 - 1-2(1)の回答が「はい」の場合、実施期間はどのくらいですか？
 - 1-3(1)の回答が「はい」の場合、トライアル期間を設定しますか？
 - 1-4(1)の回答が「いいえ」の場合、今後、ワークシェアリングを導入したいと考えていますか？
- (2) 制度設計にあたって、どのようなことが問題点とお感じですか？

2. 労働時間の抑制(ワークシェア以外)について

- (1) 時間外勤務時間の抑制を行いますか？
- (2) 所定内勤務時間の抑制を行いますか？
- (3) 労働日数の抑制(休業日の増加)を行いますか？

3. 労務関連費用の削減について

- (1) 労務関連費用の削減を行いますか？
 - 1-1対象者は？
 - 1-2対象となる労務関連費用項目は？
 - 1-3具体的な削減の内容を御記載ください。

3. 正社員の人員数削減方策について

(2009年1月以降の実績および2009年中の予定についてお答えください)

(1) 希望退職を実施しますか？ (回答が「はい」の場合、以下の1-1～1-9にお答えください)

※複数回実施する場合は直近の制度についてお答えください。

1-1 希望退職の退職日はいつですか？

1-2 当該希望退職制度はM&Aに関連するものですか？

1-3 募集する人数は全正社員数に対しておおよそ何%ですか？

1-4 募集する人数を決定するために考慮された要素はどのようなことですか？

1-5 (既に実施している場合) 応募率(応募者数/募集人数)は何%でしたか？

1-6 通常の退職金に加算した割り増し退職金がありますか？

(回答が「はい」の場合、以下の1-6-1～1-6-2にお答えください)

1-6-1 その際の割り増し退職金の水準はどのような算定式で求められますか？

1-6-2 割り増し退職金の水準を決定されるにあたって考慮された要素はどのようなことですか？

1-7 応募条件を設定されますか？

(回答が「はい」の場合、以下の1-7-1にお答えください)

1-7-1 どのような応募条件を設定されますか？(年齢、勤続年数、ポジション等)

1-8 優秀人材に対するリテンション(引き止め)施策を実施しますか？

(回答が「はい」の場合、以下の1-8-1にお答えください)

1-8-1 どのような施策を実施されますか？

1-9 再就職支援を実施しますか？

(回答が「はい」の場合、以下の1-9-1にお答えください)

1-9-1 どのような施策を実施されますか？

(2) 退職勧奨を実施しますか？

(3) 整理解雇を実施しますか？

(4) 人員数の自然減を目的として採用抑制を実施しますか？

(回答が「はい」の場合、以下の4-1～4-2にお答えください)

4-1 前年度と比較して新卒採用の抑制率はどの程度ですか？

4-2 前年度と比較して中途採用の抑制率はどの程度ですか？

(5) 人員削減(自然減、希望退職、退職勧奨、整理解雇をすべて含む)を実施する可能性が高い部門はどこですか？

(6) 人員削減(自然減、希望退職、退職勧奨、整理解雇をすべて含む)を実施する可能性が高いのはどの年齢層ですか？

Appendix - 本調査の質問項目

4. 退職給付について

- (1) 退職給付制度実施の目的は何ですか？
- (2) (1)の目的の達成度はどのような状況でしょうか？
- (3) 過去3年以内に制度変更しましたか？
(回答が「はい」の場合、以下の3-1～3-2にお答えください。)
 - 3-1(3)の回答が「はい」の場合、その理由をご回答ください。
 - 3-2(3)の回答が「はい」の場合、具体的な変更点をご回答ください。
- (4) 今後3年以内に制度変更する予定はありますか？
(回答が「はい」の場合、以下の4-1～4-3にお答えください。)
 - 4-1(4)の回答が「はい」の場合、その理由をご回答ください。
 - 4-2(4)の回答が「はい」の場合、具体的な変更点をご回答ください。
 - 4-3(4)の回答が「はい」の場合、その制度変更推進にあたり想定される阻害要因は何ですか？

5. その他

その他、ご意見、ご質問等がありましたら、お聞かせください。

Appendix – お問い合わせ先

本調査に関するお問い合わせ、ご質問等は下記までご連絡をお願いいたします

集計結果内容について

アーンストアンドヤング・トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社

ヒューマンキャピタル部門 エグゼクティブ

渡邊 武広

Tel: 03-5401-6632

Email: humancapital@jp.ey.com

集計結果送付等の事務手続きについて

新日本有限責任監査法人

総合企画室 エリア戦略 アソシエート

中村 哲士

Tel: 03-3503-1268

Email: nakamura-tssh@shinnihon.or.jp



新日本有限責任監査法人

〒100-0011
東京都千代田区内幸町2丁目2番3号
日比谷国際ビル

電話番号 03-3503-1100
ファックス 03-3503-1908

www.shinnihon.or.jp

アーンストアンドヤング
トランザクション・アドバイザー・サービス株式会社

〒105-6207
東京都港区愛宕 2丁目5番1号
愛宕グリーンヒルズMORIタワー

電話番号 03-5401-7100
ファックス 03-5401-7166

www.eytas.jp

新日本有限責任監査法人

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

「アーンスト・アンド・ヤング」とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのメンバーファームで構成されるグローバル・ネットワークを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。」