

2026年3月30日 全11頁

中小企業は退職金制度を導入すべきか

民間企業における退職給付制度の状況等に関する調査研究報告書より

データアナリティクス部 主任コンサルタント 岡田 陽一

[要約]

- 令和5年度から令和6年度にかけて、退職金制度導入率は約95%から約88%へと低下する結果となった。これは、従業員規模の小さい退職金制度未導入企業からの回答が、前年に比べて増加したことが要因である。退職金制度の有無は人材の定着や採用競争力に影響を及ぼす重要な要素の一つであり、制度が整備されている企業ほど求職者からの評価が高く、優秀人材の確保につながる可能性がある。
- 退職金制度未導入の主な理由としては「従業員の在職期間が短いこと」や「退職金相当分を月給・賞与に上乗せしていること」が挙げられる。また、未導入企業ほど離職率が高い傾向がみられる。ただし、制度未導入と従業員の離職には相関関係が認められるものの、両者の因果関係については明確ではない点に留意が必要である。
- 中小企業が退職金制度を導入・維持するにあたっては、財政的負担や資金繰りリスクといった課題が存在する。退職金制度の有無は中小企業の人材戦略や経営の安定性に直結する重要な要素である。そのため、各社は自社の経営状況や人材戦略を踏まえ、最適な方針を選択することが求められる。中小企業退職金共済制度の活用、給付条件の工夫等を通じて、企業・従業員双方にメリットのある制度設計とすることが重要である。

1. はじめに

本レポートは、内閣官房・内閣府が発注機関である「民間企業における退職給付制度の状況等に関する調査研究報告書」¹に基づいて作成した。本調査は、令和5年度に続き、令和6年度も実施されており、すでに次回調査も発注されている。継続的に実施されている調査であることから、最新の動向を把握する上で有用な資料と言える。

一方、調査対象が従業員50名以上の企業に限定されているため、分類項目によってはサンプル数が限られる場合があり、代表性には一定の制約がある点に留意する必要がある。また、令和5年度調査と令和6年度調査では、調査実施主体が異なるほか、回答企業数や従業員規模構成に

¹ 「令和5年度民間企業における退職給付制度の状況等に関する調査研究報告書」（株式会社矢野経済研究所）、「令和6年度民間企業における退職給付制度の状況等に関する調査研究報告書」（株式会社工業市場研究所）

も差異がみられることから、両年度の結果を時系列的な変化として単純に比較・解釈することには一定の制約がある。

本レポートでは、これらの調査研究報告書を用いて、中小企業における退職金制度（以下、「退職給付制度」）の現状を整理するとともに、その課題等について考察する。

2. 退職給付制度導入率の状況

令和6年度調査研究報告書（有効回答1,014社）によれば、従業員50～99人の企業で何らかの退職給付制度（退職金または企業年金）を導入している企業は約85%、100～499人で約89%、500～999人で約95%、1,000人以上で約98%の導入率であった（図表1）。令和5年度調査研究報告書（有効回答464社）では、50～99人で約95%、100～299人で約94%、300～999人で約96%、1,000人以上で約98%であり（図表2）、従業員規模の小さい企業で導入率が低下し、従業員規模の大きい企業の導入率は同水準であった。小規模企業の導入率の低下については、500人未満規模において制度未導入企業からの回答が前年に比べて増加したことが理由である。

（図表1）従業員規模別の退職給付制度導入率（令和6年度）

従業員規模 (回答社数)	退職給付制度導入率		ない、不明の 割合	
	退職一時金のみ	企業年金あり		
50～99人(443社)	85%	56%	30%	15%
100～499人(415社)	89%	53%	36%	11%
500～999人(111社)	95%	34%	60%	5%
1,000人以上(45社)	98%	29%	69%	2%
全規模(1,014社)	88%	51%	37%	12%

注：「ない、不明の割合」は、退職給付制度が「ない」回答と、退職給付制度実施状況が「不明」の回答を合わせた割合。「不明」は未回答または回答に矛盾があった企業。

出所：株式会社工業市場研究所の「令和6年度民間企業における退職給付制度の状況等に関する調査研究報告書」より、大和総研作成

（図表2）従業員規模別の退職給付制度導入率（令和5年度）

従業員規模 (回答社数)	退職給付制度導入率		ない、不明の 割合	
	退職一時金のみ	企業年金あり		
50～99人(128社)	95%	53%	42%	5%
100～299人(212社)	94%	34%	60%	6%
300～999人(78社)	96%	23%	73%	4%
1,000人以上(46社)	98%	22%	76%	2%
全規模(464社)	95%	36%	59%	5%

注：「ない、不明の割合」は、退職給付制度が「ない」回答と、退職給付制度実施状況が「不明」の回答を合わせた割合。「不明」は未回答または回答に矛盾があった企業。

出所：株式会社矢野経済研究所の「令和 5 年度民間企業における退職給付制度の状況等に関する調査研究報告書」より、大和総研作成

また、退職給付制度の種類も企業規模による違いがみられ、小規模企業では「退職一時金のみ」を導入している割合が高い一方、企業規模が大きくなるにつれて「企業年金あり」が増加する。両年度に共通する傾向として、企業規模が大きくなるほど退職給付制度の導入率が高まり、企業年金制度の導入率も高くなる点が挙げられる。

次に全規模の導入状況を、令和 5 年度と令和 6 年度を比較すると、いずれの年度においても導入率は高水準にあるものの、令和 5 年度の約 95%から令和 6 年度には約 88%へと低下している。未導入企業の大半は従業員規模 500 人未満の企業に集中しており、この層における未導入率の上昇が、全体の導入率低下の主因となっている。中小規模企業において一定割合で退職給付制度未導入の企業が依然として存在している点は、後述する企業の人材定着や従業員の老後所得確保の観点から、検討すべき重要な課題である。そこで以下では、退職給付制度の普及率が相対的に低い中小規模企業に焦点を当て、考察を行う。

3. 退職給付制度未導入の背景

以下では、退職給付制度とは、従業員の退職時に報酬が支給される仕組みを指し、退職金とは退職給付制度から支給される報酬を指す。また、前払退職金制度とは、退職金に代えて、従業員の在職中に月額賃金や賞与等に上乗せして支給する仕組みを指す。なお、本レポートでは前払退職金制度との対比を明確にするため、退職給付制度を「後払い型の報酬制度」等と表記する場合がある。

次に、退職給付制度を導入していない企業に対し、その理由を尋ねた結果をみると、令和 5 年度および令和 6 年度調査研究報告書のいずれにおいても、共通する理由が上位に挙げられている。なお、令和 5 年度調査では、退職給付制度を実施していない理由に関する回答社数（複数回答）が少ない。一方、令和 6 年度調査は回答社数が相対的に多いことから、以下では令和 6 年度調査に基づき、制度未導入の理由を考察する。

令和 6 年度調査において、退職給付制度を未導入とする主な理由は大きく二つに整理できる。第一は、「従業員の流動性が高い、または、従業員の在職期間が短い」（すなわち自発的な早期離職が多い）ことが理由であり、第二は、「月額賃金・賞与等に上乗せ」（すなわち前払退職金制度を導入している）ことが理由である（図表 3）。前者は全体の半数近く、後者は全体の 3 分の 1 程度の回答を占めている。これらの結果は、退職給付制度の未導入と従業員の定着率との関係を検討する上で、重要な示唆を与える。

第一の結果は、退職給付制度を導入していない企業では、平均勤続年数が短く、離職率が高い傾向を示唆している。その背景として、企業は「従業員の定着率が低いために制度導入を見送っ

ている」と判断している可能性がある。一方で、「退職給付制度が存在しないことが、従業員の長期就業志向を弱めている」という逆方向の因果関係も想定される。次節では、この両者の関係性についてさらに考察する。また、第二の結果については第5節で考察する。

(図表3) 制度未導入の理由とその状況 (令和6年度調査研究報告書より)

退職給付制度がない理由	回答社数	割合	想定される背景等
従業員の流動性が高い、 または、従業員の在職期間が短い	52	50.5%	離職率の高い業種や契約社員・パート等の比率が高い企業では、長期勤続を前提としないため、退職給付制度を導入するメリットや合理性が乏しいと判断
月額賃金・賞与等に上乗せ	33	32.0%	離職率の高い業種、能力・業績に応じた報酬体系を採用する企業、ベンチャー企業など、採用競争力や成果インセンティブを重視する場合は、退職給付制度を設けず、賃金・賞与へ直接上乗せする方が適切と判断
定年制がない	11	10.7%	人手不足への対応として年齢制限を設けていない企業や、ベンチャー企業などで就業規則が未整備の企業では、定年を前提とした退職給付制度の設計が困難
年俸制、インセンティブ制度等の従業員の実績による賃金体系の中で処遇している	8	7.8%	退職給付制度を設けず現役報酬で完結させる点で「月額賃金・賞与等に上乗せ」と類似。ただし、単なる前倒し支給ではなく、成果・実績に応じた処遇を制度理念としている点は相違
その他	20	19.4%	-
不明	5	4.9%	-
全体	103	100.0%	-

注1:「退職給付制度がない理由」は回答において複数選択可能である。

注2:「想定される背景等」は、令和6年度調査研究報告書に記載されているものではなく、大和総研にて考察したものを記載。

注3:令和5年度調査の回答社数は少ないため、令和6年度調査のみを対象として作成している。

出所:株式会社工業市場研究所の「令和6年度民間企業における退職給付制度の状況等に関する調査研究報告書」より、大和総研作成

4. 退職給付制度の有無と早期離職の関係性

「退職給付制度未導入」と「従業員の早期離職」の間には、調査研究報告書の結果から一定の相関関係が示唆される。前述のとおり、退職給付制度を導入していない企業の約半数が、「従業

員の在職期間が短い」ことを制度未導入の理由として挙げており、未導入企業において早期離職者の割合が高い傾向にあることが確認される。もっとも、この相関関係が直ちに因果関係を意味するとは限らず、この点については慎重な検討が必要である。想定される因果関係のストーリーは、主として次の二通りである。

(A) 高離職率 → 退職給付制度未導入

もともと従業員の定着率が低い企業においては、長期勤続者を主な対象とする退職給付制度を設けたとしても、給付対象者が限られる。そのため、「従業員が早期に離職するため、退職給付制度を設ける必要性が低い」と判断し、制度を未導入としている可能性がある。この場合、従業員の早期離職が原因となり、その結果として制度導入に踏み切らないという因果関係が想定される。

(B) 退職給付制度未導入 → 高離職率

他方、退職給付制度が存在しないこと自体が、従業員の早期離職を促している可能性も考えられる。退職金は「長期勤続を通じて給付額が増加する」後払い型の報酬であり、一般に退職給付制度を有する企業ほど、従業員の勤続意欲や定着率が高い傾向にある。これは、将来の給付が約束されていることにより、従業員の安心感や企業に対するロイヤリティを高めるためと考えられる。これに対し、退職給付制度を有しない企業では、従業員が将来の給付を期待できず、早期に転職した場合でも「退職金を失う」という不利益が生じない。このため、相対的に離職のハードルが低下しやすい。その結果、退職給付制度の未導入が、人材の流動化を促進し、離職率の上昇につながるという循環が生じている可能性がある。

現状のデータのみから、いずれの因果関係がより強いかを断定することは困難である。業界や職種、企業を取り巻く経営環境によって状況は大きく異なり、早期離職が多い企業では、前述の(A)の論理に基づいて退職給付制度を導入していないケースが存在し得る。他方、(B)の論理に基づき、退職給付制度の未導入そのものが、従業員の長期定着を妨げているケースも十分に想定される。特に中小企業においては、人材の流動性が高い傾向にあり、その要因の一つとして福利厚生の一環である退職給付制度の未導入が関係している可能性がある。

いずれの因果関係を想定する場合であっても、退職給付制度が未導入である場合に留意すべきポイントは、従業員の離職行動に与えるインセンティブ効果である。退職給付制度は「後払い型の報酬」と位置付けられ、一般に、勤続期間が長くなるほど給付額が増加する仕組みである。そのため、従業員にとっては、「この企業で働き続ければ将来的に一定の退職金が得られる」という見通しが明確となり、勤続意欲やモチベーションの向上につながり得る。こうした効果は、離職率の低下や人材の定着を促進するものと期待される。実際、日本企業において退職給付制度が、終身雇用や長期勤続を前提とした人事・雇用慣行の中で重視されてきた背景には、従業員のロイヤリティ向上策としての役割があったと考えられる。したがって、制度が未導入である場合には、相対的に人材流出リスクが高まり得る点に留意が必要である。

5. 退職給付制度と前払退職金制度の関係性

「前払退職金制度を導入」と回答した企業が、退職給付制度未導入企業全体の約3分の1を占める点も考察する。前払退職金制度とは、従来の（後払い型）退職給付制度のように勤続期間等に応じた給付額を企業が積み立て、退職金を支給する仕組みとは異なり、退職金相当額を毎月の賃金や賞与に上乗せし在職中に前払いする制度である。従業員にとっては、退職を待たずに受け取ることができる点が特徴である。

従業員側のメリットとしては、企業の業績悪化等による退職給付制度の減額や廃止の影響を受けない点がある。一方で、老後資金の形成が困難になりやすいというデメリットが存在する。賃金として受け取ることによって日常的な消費に充てられやすく、その結果、退職時にまとまった資金が残っていない可能性がある。さらに、税制面では退職所得控除の適用を受けられず、社会保険料の負担も増加する。長期的な資産形成について従業員自身が計画的に取り組む必要があるものの、金融や税制に関する十分な知識を有する従業員は必ずしも多くない。

企業側のメリットとしては、退職給付に関する支払い時の事務手続きや会計処理が不要となり、制度運営に伴う負担が軽減される点が挙げられる。また、退職時に多額の一時金を支給する必要がなくなるため、年度間のキャッシュフローを平準化しやすい点も利点である。一方で、退職金は社会保険料の算定対象外であるのに対し、前払退職金として支給する場合は賃金として取り扱われ、社会保険料の算定対象となる。同じ退職金相当額を従業員に支給する前提であっても、前払退職金制度では企業負担の社会保険料が上乗せされる。

さらに、採用力や従業員定着への影響も無視できない。前払退職金制度は、外形的には「退職給付制度がない企業」と評価されやすく、長期勤続を促すインセンティブが弱まる可能性がある。その結果、特に中核人材や重要な従業員の定着率が低下し、人材育成やノウハウの蓄積・継承の観点から不利に働くおそれがある。また、近年は人的資本経営の重要性が高まっており、老後所得の確保を含む従業員のライフデザイン支援を、企業価値向上の重要な要素として位置付ける動きが強まっている。その観点からみると、前払退職金制度は、従業員が退職し老後を迎えるというライフイベントに直面した際、企業として支援を行ったと説明しにくく、ライフデザイン支援としては十分とは言い難い側面を有する制度であるとの評価を受けやすい。

総合的にみると、前払退職金制度は、短期的な制度運営に係る負担の軽減等に寄与する側面があるものの、従業員の老後所得確保という退職給付制度の主たる目的を十分に果たしているとは言い難い。また、従業員の定着や企業ブランドの向上といった中長期的な企業価値の観点からは、デメリットが相対的に大きくなる可能性がある。福利厚生制度を戦略的に構築することが求められている近年の社会環境において、前払退職金制度の導入は、短期的な経営効率化と引き換えに、中長期的な競争力に影響を及ぼす可能性を内包しているとの認識が必要であろう。

6. 退職給付制度未導入の影響と人材定着への示唆

退職給付制度は、長期勤続を促すインセンティブとして機能し得る制度である。そのため、同制度が存在しない場合、とりわけ中高年層や定年までの就業を志向する人材にとって、当該企業の魅力が相対的に低下する可能性がある。退職給付制度の有無は、求職者にとって企業選択における重要な判断材料となることが多く、制度を備えている企業は「福利厚生が充実しており、経営が安定している」という安心感を与えやすい。特に、将来を見据えて長期的に働きたいと考える人材ほど、退職給付制度の有無を重視すると考えられる。実際、株式会社マイナビ「転職活動実態調査（2025年）」によれば、転職先決定で重視する福利厚生・人事施策として、「退職金制度」が43.7%で最も高く、以下、「家賃補助・住宅手当」が27.3%、「有給休暇日数の上乘せ」が25.5%、「リモートワーク制度」が24.3%となった²。このことから、中小企業においても、人材確保競争の観点では、退職給付制度の存在が有効なアピールポイントとなり得る。一方で、制度を導入していない場合、長期勤続志向の強い人材から敬遠され、採用や人材定着の面で不利に働く可能性がある。

もっとも、退職給付制度が万能であるわけではない点には留意が必要である。若年層においては、将来の退職金よりも現在の賃金水準を重視する傾向があると推測されるほか、終身雇用が弱まりつつある現状では、退職給付制度が必ずしも全ての従業員にとって魅力的とは限らない。また、スタートアップ企業等では、高い年俵やストックオプションなどを活用して優秀人材を惹きつけ、あえて退職給付制度を設けない戦略を採用するケースも想定される。このように、報酬体系や採用戦略によっては、退職給付制度の有無が必ずしも決定的な要素にならない場合もある。

それでもなお、スタートアップ企業等の例外を除けば、多くの中小企業においては、退職給付制度の未整備が従業員の安心感や企業に対するロイヤリティを低下させ、その結果として人材流出の一因となり得ることは、十分に認識しておく必要があると考えられる。

7. 中小企業が退職給付制度を導入・維持する上での課題

上記では、中小企業が退職給付制度を導入しない場合の留意点を挙げてきたが、一方で退職給付制度を導入または維持する上の課題もある。以下に考えられる課題を挙げた。

(1) 財政的負担と資金繰りリスク

退職給付制度を導入する場合、将来の従業員への退職金支給に備え、あらかじめ資金を積み立てておく必要がある。特に中小企業では財政的な余力が限られているケースが多く、従業員の退職が短期間に集中した場合には、多額の資金負担が生じ、運転資金を圧迫するリスクがある。場合によっては、金融機関からの借入を余儀なくされることも想定される。こうしたリスクへの対

² 株式会社マイナビ「転職活動実態調査（2025年）」 < <https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2025/09/tenshokukatudoujittaichousa2025.pdf> >（2026年3月1日時点）

応策としては、中小企業退職金共済制度（以下、「中退共」という）をはじめとする外部積立制度の活用が有効である。中退共に加入することで、企業は毎月一定額を社外に積み立て、退職金は共済から従業員に直接支給される仕組みとなるため、退職金支給に伴う資金負担を平準化することが可能となる。また、新規加入時には、加入後4か月目から1年間、掛金の一部について国の助成を受けることができるため、導入初期の負担を抑えつつ、退職給付制度の導入を進めやすくなる。

(2) 退職給付引当金と退職給付費用の認識に関する課題

退職給付制度を導入すると、退職給付引当金の計上および毎期の退職給付費用の認識が必要となる。多くの中小企業では、退職給付引当金の算定にあたり、自己都合要支給額を基礎としているが、人員構成の変化等により引当金残高や費用額が変動し、損益が不安定になり得る点が課題である。加えて、一定の勤続年数または一定の年齢まで自己都合退職の減額を設定する制度設計では、当該年数・年齢を超過するタイミングで自己都合要支給額が増加し、退職給付引当金が段差的に増加する点にも留意が必要である。こうした損益変動への対応策としては、退職給付制度の全部または一部として、中退共または企業型確定拠出年金を導入し、費用の安定化を図ることが考えられる。中退共および企業型確定拠出年金は、退職給付引当金の計上が不要である点も利点である。

一方で、退職給付制度の導入に伴い、人事データの整備や計算負荷の増加、会計監査対応への配慮等、事務負担が増加することも把握しておく必要がある。さらに、企業型確定拠出年金を導入する場合には、受託機関への手数料負担や従業員向け投資教育体制の整備も求められるため、追加的なコストおよび事務負担が生じる点も、あらかじめ留意しておく必要がある。

(3) 制度設計上の課題

制度設計上の課題として、主に以下の3点が挙げられる。

① 早期離職者への対応（制度設計の公平性）

若年層や短期勤続者に対して退職金をどの程度支給するかは、退職給付制度の設計における重要な課題である。多くの企業では、自己都合退職の場合、一定の勤続年数を満たさなければ退職金を支給しない、あるいは支給額を抑えるといったルールを設けている。早期離職者への給付水準を低く設定することで、従業員の定着（リテンション）を促す効果が期待できるほか、退職給付費用の抑制にもつながる。一方で、中途退職者に全く退職金が支給されない制度設計とした場合、不公平感が生じるおそれがある。また、「退職金を受け取れるまで勤続できるか分からない」といった将来への不安を従業員に抱かせる可能性も否定できない。このため、公平性とインセンティブの両立を図ることが重要となる。例えば、「〇年以上の勤続で〇

〇万円支給」といった明確な基準を示すことで、従業員にとって将来の見通しが立てやすくなり、長期勤続に向けた定着効果を高めることが期待される。

② 定年制との関係

定年制を設けていない企業においては、退職金の支給タイミングをどのように設定するかが、退職給付制度設計上の課題となる。例えば、一定年齢に到達した時点で支給する方法、一定の勤続年数を満たした場合に支給する方法、あるいは本人が退職するまで発生しないとする方法など、複数の選択肢について検討が必要である。また、終身雇用を前提とせず人材の流動性が高い企業では、従業員の平均勤続年数が相対的に短くなる。このような企業において、長期の勤続年数を支給要件とした場合、該当者が限定され、結果として退職金の支給機会自体が限定される可能性があり、制度を導入しても実質的に活用されず、制度が形骸化するおそれがある。こうした点を踏まえると、制度導入にあたっては、一定年齢以上または節目となる勤続年数以上での自己都合退職を定年退職とみなすなど、特例的な取扱いを設ける工夫が求められる。こうした設計により、制度の実効性を確保しつつ、従業員にとっても将来の見通しが立てやすい退職給付制度とすることが可能となる。

③ 従業員側の安心感・納得感

退職給付制度は後払い型の報酬制度であり、従業員にとっては将来の給付を企業が約束する仕組みである。そのため、制度の信頼性や財源の透明性が重要となる。「将来本当に支払われるのか」「制度が不利に変更されることはないか」といった不安が生じると、従業員の企業に対する信頼は損なわれやすい。特に中小企業においては、経営環境の変化により制度の変更や廃止に至るリスクが皆無とは言えない。このため、制度内容や財源の考え方について、従業員に対して丁寧な説明と継続的なコミュニケーションを行うことが不可欠である。こうした将来不安を軽減する方策としては、中退共等の外部積立型制度を活用することも有効である。外部制度を利用することで、退職金支給に必要な資産を企業の内部資金とは切り離して管理することが可能となり、企業の財務状況に左右されにくい給付の枠組みを構築できる。その結果、退職金の支払いに対する確実性が高まり、従業員にとっての安心感の向上につながる。

8. 最後に（中小企業における退職給付制度を巡る総括）

以上のとおり、中小企業における退職給付制度を巡る論点は、「制度を導入しない場合に生じ得るリスク」と「制度を導入・維持する上での課題」の二つに大別される。これらの主な内容を簡潔に整理すると次項の表のとおりである（図表4）。

中小企業における退職給付制度の導入状況を総括すると、令和5年度から令和6年度にかけて制度導入率は低下しており、従業員規模の小さい未導入企業からの回答が、前年より多くなっ

た点が挙げられる。制度を導入していない理由としては、「人材が定着しないため制度が不要である」との認識が多くみられる。しかしながら、退職給付制度が存在しないこと自体が早期離職を助長する可能性も否定できず、結果として未導入企業は相対的に人材流出リスクを抱えやすい状況にあると考えられる。

(図表4) 「制度を導入しない場合に生じ得るリスク」と「制度を導入・維持する上での課題」

区分	リスク／課題	想定される背景等
制度を導入しない場合に生じ得るリスク	早期離職の増加がもたらす悪循環	未導入理由の最多は「在職期間が短い」。しかし制度がないこと自体が定着意欲を弱め、早期離職の増加→制度不要の悪循環
	前払退職金制度による社会保険料負担	前払いにより賃金が増加すると、企業・従業員双方の社会保険料負担が増加。損金算入は可能だが、税制上の特段の優遇はない
	人材確保・定着への悪影響	退職給付制度の有無は採用競争力に直結。制度無し企業は求人でも不利になり、従業員の将来不安から転職志向が高まり、優秀人材の流出リスクが増加
制度を導入・維持する上での課題	財務負担・資金繰りリスク	中小企業にとって退職金の一時支給負担が大きい。複数名同時退職のキャッシュ流出リスクも高い。外部積立を活用した資金負担の平準化などの検討が必要
	退職給付引当金・費用認識の負担	退職給付引当金や退職給付費用の計上により、人員構成の変化等を通じて損益が変動し得る。中退共等の外部積立活用の検討が必要
	制度設計上の課題（公平性の確保等）	勤続年数要件や定年制の違いによる不公平感が生じる可能性。短期勤続者の扱い、定年（満額）支給要件をどうするかなど、制度維持には継続的な検討および見直しが必要

出所：大和総研作成

また、早期離職が多い企業ほど退職給付制度を導入していない傾向が強い点については、両者が相互に影響し合う、いわば「鶏と卵」の関係にある可能性がある。両者の間には相関関係が確認されるものの、明確な因果関係を断定することは困難である。ただし、人材定着に課題を抱える企業にとって、退職給付制度の導入や内容の充実が有効な対策となり得る点は重要である。実際には、制度が整備されていることにより従業員の勤続意欲が高まり、離職防止につながることを期待される。中小企業においても、退職給付制度の導入は、人材確保や従業員定着の改善に資する可能性が十分にある。

退職給付制度を導入しないことによる弊害（定着率の低下や採用競争力の低下）と、制度導入・維持に伴うコスト負担等を総合的に勘案した上で、各社は自社にとって最適な方針を選択していく必要がある。その際には、制度運営上の課題に備えつつ、中退共の活用、短期勤続者に対する給付水準の調整、退職給付費用の平準化といった対応策を検討し、企業と従業員の双方にとってメリットのある制度設計・運用ルールを整備するとともに、組織内に着実に浸透させていくことが求められる。

－以上－