

りそな年金研究所

# 企業年金ノート

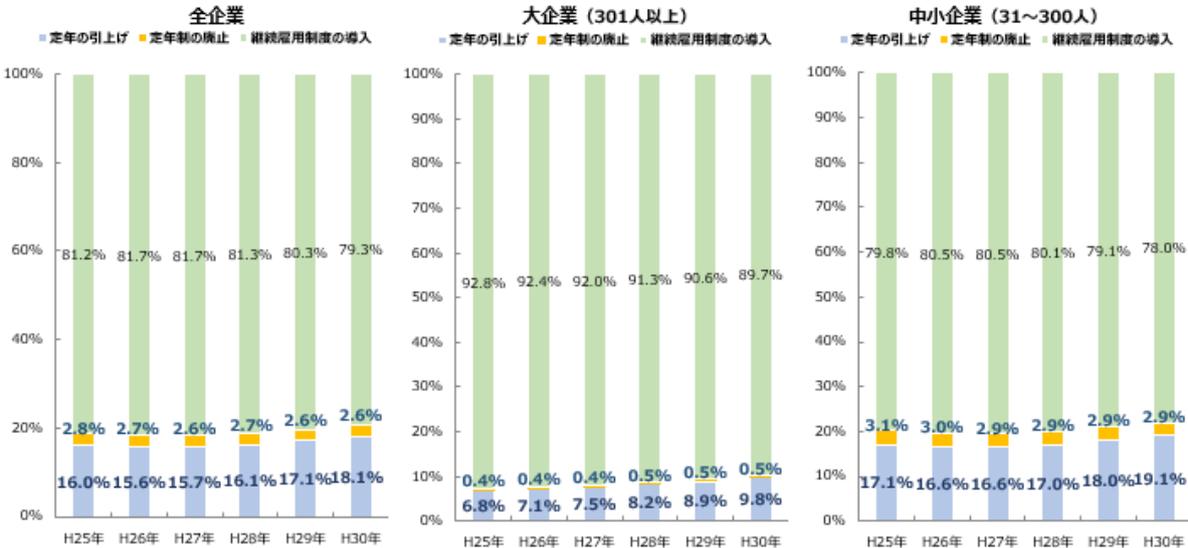
【本 題】 定年延長について ..... P1

## 定年延長について

### 1. はじめに

2006年4月1日より改正高年齢者雇用安定法に基づき、65歳未満の定年の定めをしている事業主は65歳までの安定した雇用を確保するため、「定年の引上げ」「継続雇用制度の導入」「定年制の廃止」のいずれかの措置を講じなければならないこととされました。その実施状況は図表1のとおりであり、「継続雇用制度の導入」の割合が高いものの「定年の引上げ」を実施する企業が近年着実に増加しています。

<図表 1> 高年齢者雇用確保措置の実施状況について



(出所) 厚生労働省「高年齢者の雇用状況」集計結果より弊社作成。

また、2017年3月に働き方改革実現会議において「働き方改革実行計画」が決定され、2018年7月に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が公布されました。

◆ 働き方改革実行計画

1. 働く人の視点に立った働き方改革の意義
2. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
3. 賃金引き上げ・労働生産性向上
4. 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正
5. 柔軟な働き方がしやすい環境整備
6. 女性・若者の人財育成など活躍しやすい環境整備
7. 病気の治療と仕事の両立
8. 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労
9. 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援
10. 誰にでもチャンスのある教育環境の整備
11. 高齢者の就業促進
12. 外国人材の受け入れ
13. 10年先の未来を見据えたロードマップ

そこで今回は、「働き方改革実行計画」のうち「11.高齢者の就業促進」に関連する「定年延長」について解説いたします。

なお、未来投資会議（議長：内閣総理大臣）では、65歳までの雇用確保措置に加えて、70歳までの就業機会の確保する仕組みが検討されており、今後、新たな仕組みが導入されることも考えられます。

## 2. 定年延長の対応例

### (1) 定年延長を行うにあたって

定年延長の目的・コンセプトは個々の企業により様々であり、自社の実情を踏まえて整理することが重要です。その際に以下の点について留意する必要があります。

#### ① 総合的な観点

シニア層の対応を切り離して検討するのではなく、若年層も含めた全従業員のモチベーションの維持向上が図れる対応を整理する。また、人事制度の対応と退職給付の対応について、財務への影響も把握した上で検討する。

#### ② 多様なライフスタイルへの対応

定年延長を行ったとしても、全員が新定年まで働くことを希望するとは限らず、働き方や暮らし方の多様性は今後拡大していくことも考えられるため、様々なニーズに対応できる選択肢を設ける。

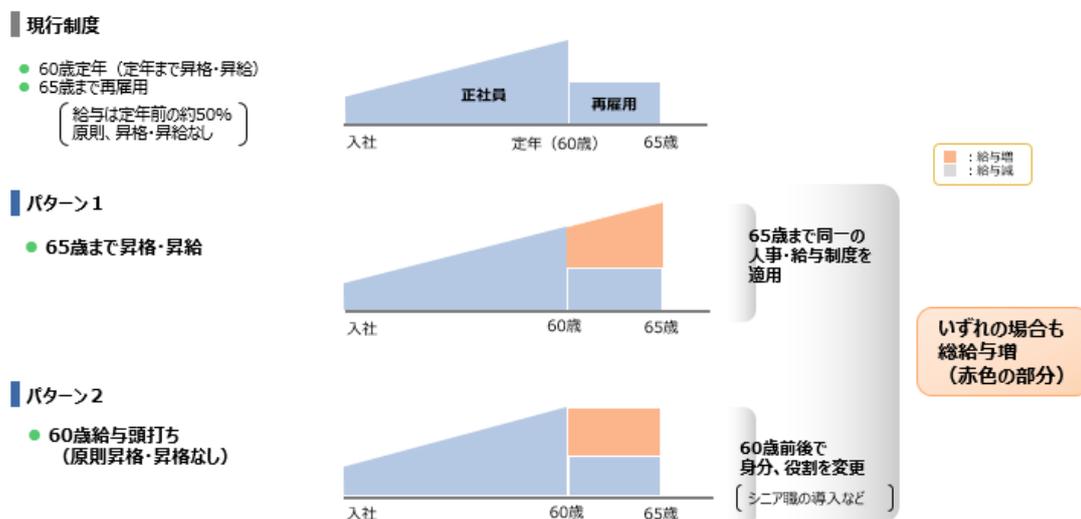
#### ③ メリハリのある制度の構築

限られた原資（コスト）を再配分し最大の効果を得るには、一律の対応ではなくメリハリをつけた対応を行うことが、労使共に納得感のある制度の構築につながる。

### (2) 人事・給与制度における対応例

定年年齢を60歳から65歳に延長する場合の人事・給与制度における対応例として、図表2のようなパターンが考えられます。

＜図表2＞人事・給与制度における対応例

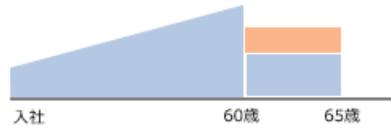


### パターン3

- 60歳以降給与減  
(給与は60歳時の約50%→約80%)

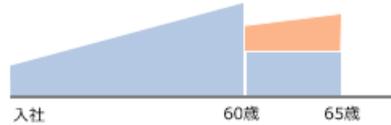
#### ■ パターン3-1

- 昇格・昇給なし



#### ■ パターン3-2

- 昇格・昇給あり



60歳前後で  
身分、役割を変更  
シニア職の導入、  
役職定年制の実施  
など

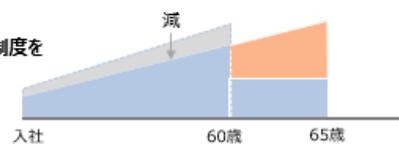
いずれの場合も  
総給与増  
(赤色の部分)

### パターン4

- 65歳までの総給与を現行並 → 60歳前の給与を（一部）減額

#### ■ パターン4-1

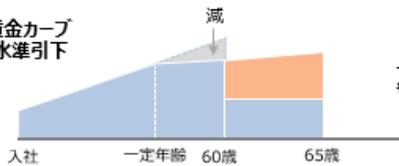
- 65歳まで同一の人事・給与制度を適用



60歳前は全員  
給与減

#### ■ パターン4-2

- 一定年齢（50歳など）から賃金カーブの上昇抑制、管理職の給与水準引下げなど

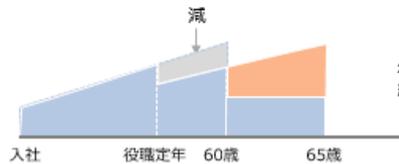


一定年齢以上の者  
や管理職は給与減

総給与は現状維持  
可能

#### ■ パターン4-3

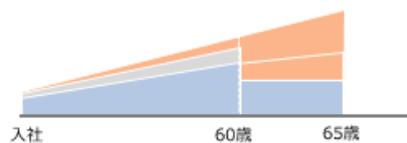
- 60歳前に役職定年を設定



役職定年者は  
給与減

### パターン5

- 抜本的な見直し



給与減となる者、  
増となる者が混在

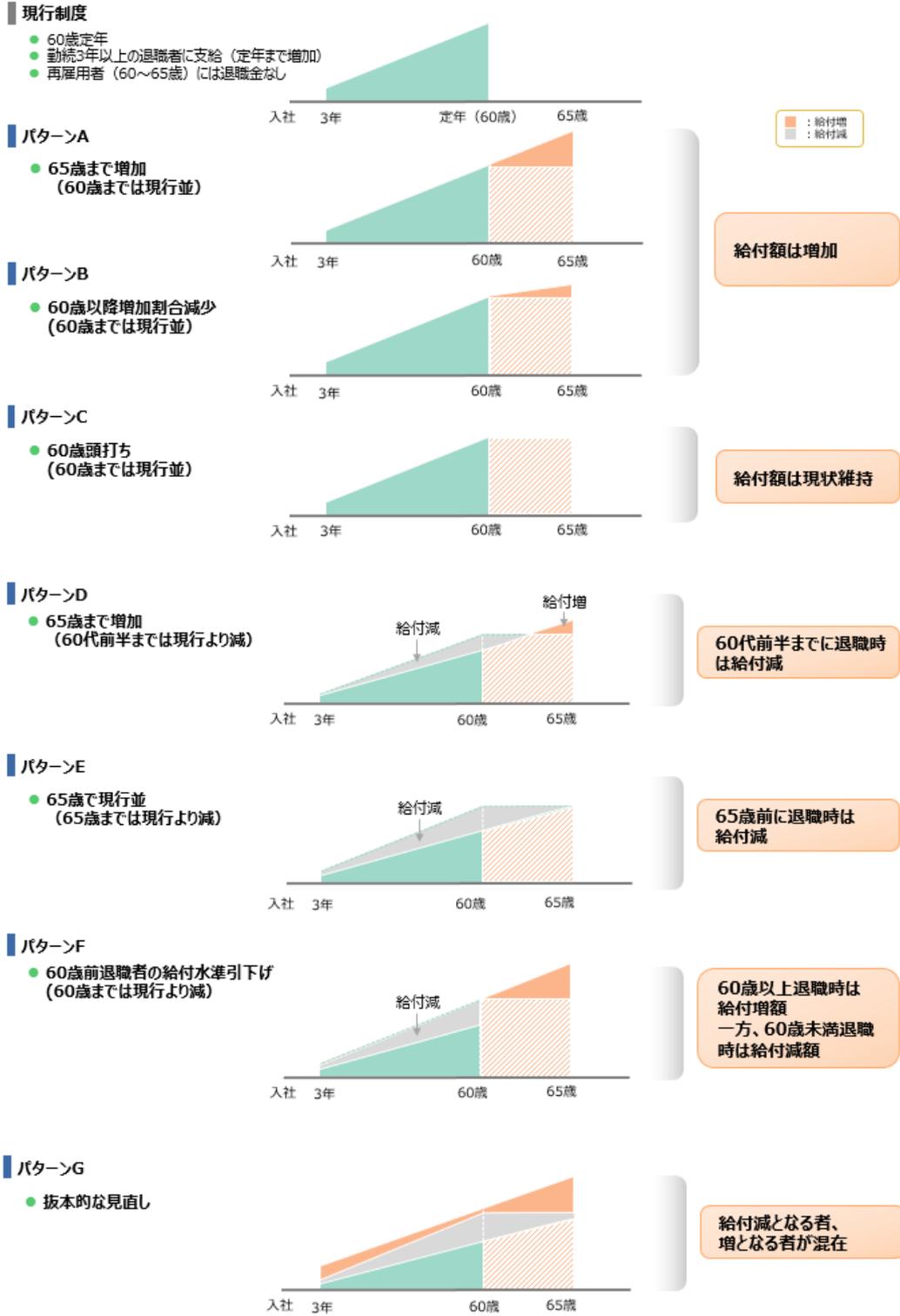
総給与は  
現状維持可能

- パターン1～3では、給与減となる者は発生しないが、総給与増  
→ 会社の負担能力の範囲内か検証が必要
- パターン4、5では、総給与は現状維持可能だが、給与減となる者が発生  
→ 社員のモチベーション低下の可能性あり

### (3) 退職給付制度における対応例

定年年齢を60歳から65歳に延長する場合の退職給付制度（一時金）における対応例として、図表3のようなパターンが考えられます。

<図表3>退職給付制度における対応例



- パターンA,Bでは給付額は増加
- パターンCでは給付額は現状維持だが、受取時期が遅くなる
- パターンD～Gでは、給付減となる者が発生

(注) 給与とは異なり、勤続年数が伸びる一方退職金額が減少する対応は原則不可

#### (4) 人件費について

定年延長が財務にどのような影響を及ぼすのかを把握することは極めて重要です。図表4のとおり、給与・DCは人件費とキャッシュフローが一致していますが、退職一時金・DBは人件費とキャッシュフローが一致していません。そのため、給与・DCと比べると退職一時金・DBの人件費（＝退職給付費用）を把握することは容易ではなく、定年延長を行うにあたっては、事前に退職給付費用がどのように変動するかについてシミュレーション等を実施することが望ましいと考えます。

＜図表4＞人件費とキャッシュフロー

	人件費		キャッシュフロー (会社の支払額)
給与	給与支払額	=	給与支払額
退職一時金	退職給付費用	≠	退職金支払額
DB	退職給付費用	≠	掛金
DC	掛金	=	掛金

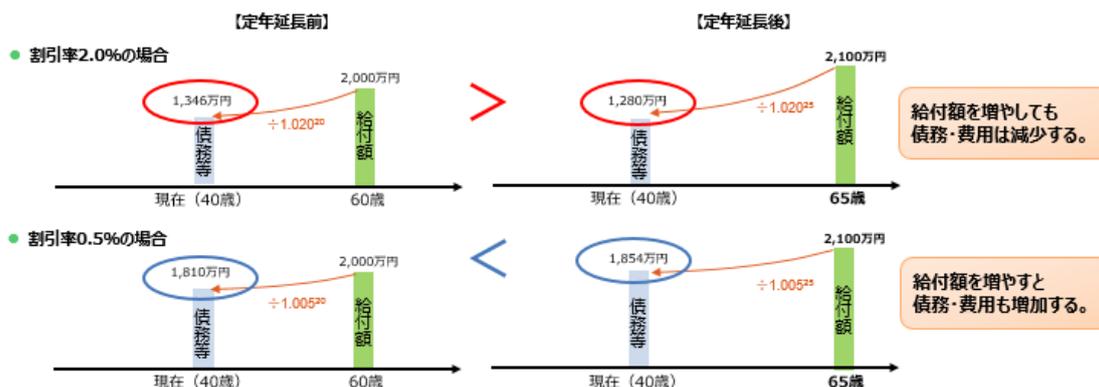
#### (5) 定年延長に伴う債務・費用の変動

退職一時金・DBの債務（退職給付債務、数理債務等）は将来の給付額を現在の価値に割り引いて計算するため、割引期間が長くなると債務の削減効果が見込まれます。このため、図表5のように定年延長後の給付額を増やしたとしても、必ずしも債務が増加するとは限らず、減少することもあります。

これは退職給付費用についても同様であり、定年延長後の給付額を増やしたとしても、必ずしも退職給付費用が増加するとは限らず、減少することもあります。

そのため、退職一時金・DBの人件費（＝退職給付費用）と給与の人件費（＝総給与）のトータルで総人件費がどのような動きをするかを把握する必要があります。

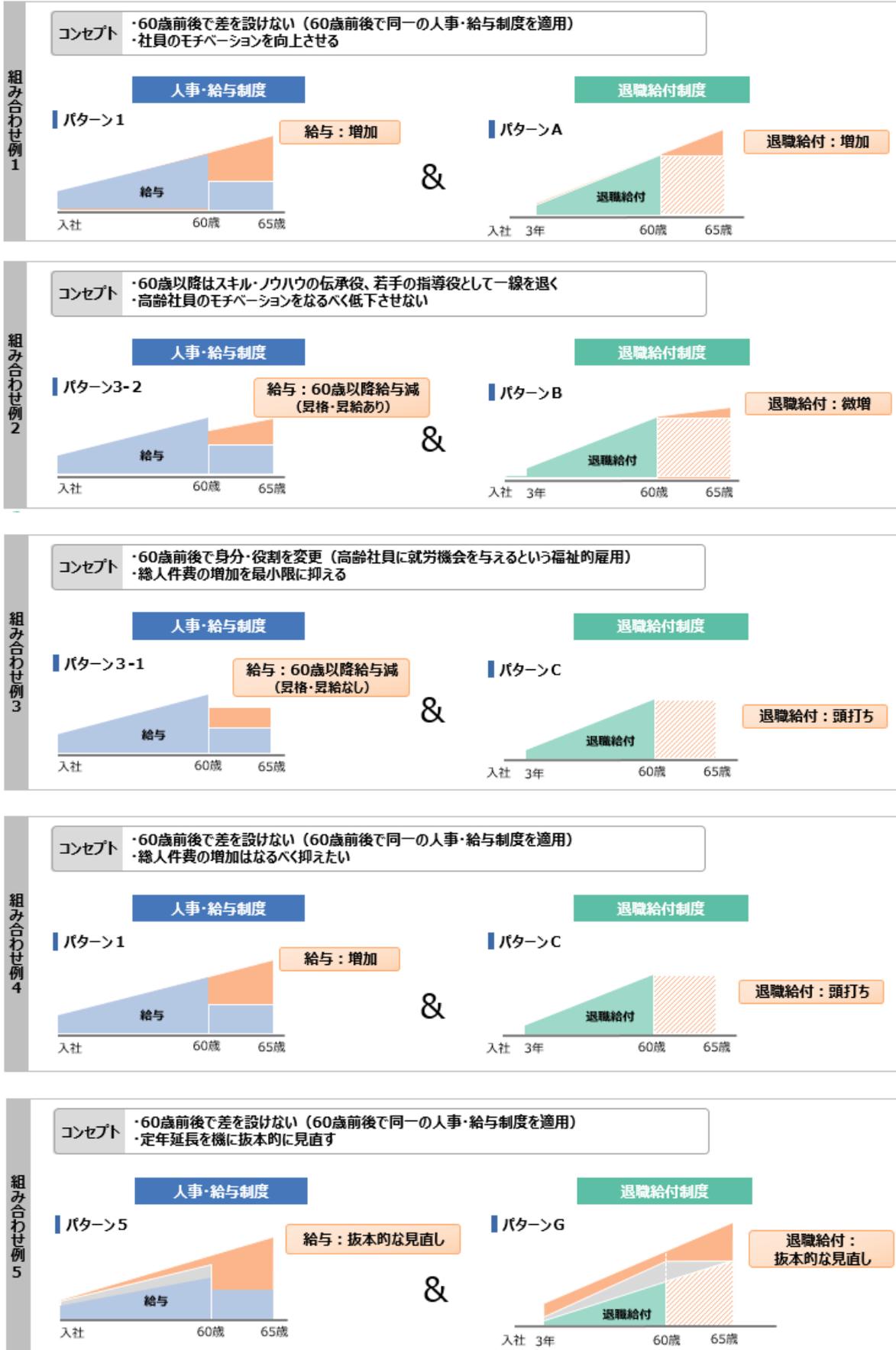
＜図表5＞定年延長に伴う債務・費用の変動イメージ



#### (6) 対応の組み合わせ

定年年齢を60歳から65歳に延長する場合の人事・給与制度と退職給付制度の組み合わせについては、「定年延長のコンセプト」によって変わってきます。定年延長のコンセプトとそれに基づく組み合わせとして図表6のような例が考えられます。

<図表6>組み合わせ例



### 3. 定年延長の将来推計

#### (1) 前提等

定年延長により人員構成が大幅に変化することも考えられるため、制度変更時点の影響の検証のみでなく中長期的な視点で考えることが重要であり、将来推計を行うことで人件費の推移に加えて、社員の年齢別分布や社員数等の推移の見込みを把握することができます。

以下では、「変更案1【2.(6)における組み合わせ例1】」、「変更案2【2.(6)における組み合わせ例3】」および「現行制度」の3つの将来推計を実施しました。

なお、退職給付制度は最終給与比例制度でDB制度に100%移行しており、一時金選択率は100%、定年延長後の60歳から64歳の退職率は0%としております。また、退職給付会計は原則法（期間定額基準、割引率：1.0%、長期期待運用収益率：2.0%）で未認識過去勤務費用の処理方法は定額法（8年）、数理計算上の差異は発生しないものとしております。

#### (2) 総給与の見込み

現行制度を継続した場合と比べると総給与は徐々に増加し、10年間の合計では変更案1で1,150百万円、変更案2で642百万円増加する見込みとなっています。

＜図表7＞総給与の見込み

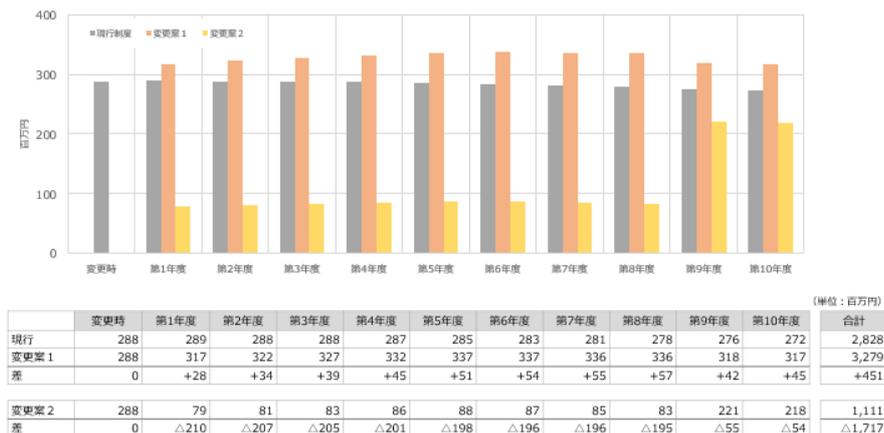


#### (3) 退職給付費用の見込み

変更案1については、現行制度と比べると増加し、その後も第8年度までは現行制度との差が徐々に拡大する見込みとなっています。今回の変更により発生した未認識過去勤務費用の処理が第8年度に終了するため、第9年度には一旦差が縮小しています。

一方、変更案2については、現行制度と比べると大きく減少し、その後、第8年度までは現行制度との差が徐々に縮小する見込みとなっています。今回の変更により発生した未認識過去勤務費用の処理が第8年度に終了するため、第9年度には大幅に差が縮小しています。

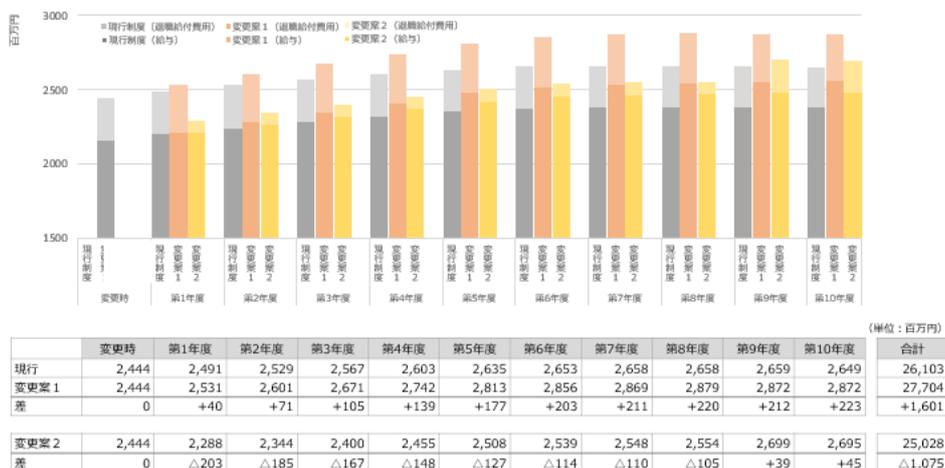
＜図表8＞退職給付費用の見込み



#### (4) 総人件費(=総給与+退職給付費用)の見込み

変更案1については、現行制度と比べると増加し、その後も現行制度との差が徐々に拡大する見込みとなっています。変更案2については、現行制度と比べると減少しますが、現行制度との差が徐々に縮小していき、第9年度で逆転する見込みとなっています。10年間の合計では変更案1で1,601百万円の増加、変更案2で1,075百万円の減少となっています。

＜図表9＞ 総人件費(=総給与+退職給付費用)の見込み



#### (5) まとめ

変更案2の場合、総給与だけで見ると10年間で642百万円増加することとなりますが、総人件費(=総給与+退職給付費用)で見ると10年間で1,075百万円の減少となり、総給与の増加分を退職給付費用の減少でカバーした結果となりました。このように総給与だけでは解決できない課題でも総人件費の枠組みで検討することにより解決できる場合もあります。なお、種々の条件により結果は異なり、今回の結果は一定の前提によるご参考となります。

#### 4. おわりに

人材確保のための手段として定年延長は有効であるものと考えられますが、定年延長を行うにあたってはその検討範囲が給与・人事制度、退職給付制度等と多岐にわたるため、定年延長を実施するまで時間を要する場合が多いと考えられます。そのため、当面見直しの予定がなくても早期に検討に着手することが望ましいと考えます。

また、上述のとおり、適正人件費実現のためには、給与・賞与、退職給付費用などを総人件費の枠組みの中で総合的に捉える必要があるため、定年延長を検討するにあたっては、人事・給与制度と退職給付制度を別々に考えるのではなく、一体で考えることをお勧めします。

(年金業務部 年金コンサルティング室)

※今月の「りそなコラム」は、紙面の都合により休載させていただきます。

企業年金ノート 2019(令和元)年12月号 No.620

編集・発行: 株式会社りそな銀行 年金業務部 年金信託室 りそな年金研究所  
〒540-8607 大阪府大阪市中央区備後町2-2-1  
TEL: 06-6268-1830 E-mail: Pension.Research@resonabank.co.jp



りそな銀行ホームページ(企業年金・iDeCoのお客さま): <https://www.resonabank.co.jp/nenkin/index.html>  
りそな企業年金ネットワーク: <https://resona-nenkin.secure.force.com/>  
確定拠出年金スタートクラブ: <https://dc-startclub.com/>