

高齢者就業と人事・退職給付制度設計

三菱UFJ信託銀行株式会社 小西拓也君
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 三島寛之氏
JPアクチュアリーコンサルティング株式会社 黒田英樹君

小西 それでは、定刻となりましたので、パネルディスカッション、「高齢者就業と人事退職給付制度設計」を開始させていただきたいと思います。

私は、本日のオーガナイザーを務めさせていただきます、小西と申します。よろしくお願いいたします。

当セッションでは、人事制度設計、退職給付制度設計について、豊富な経験をお持ちのお二人から基調講演をいただき、そのあとディスカッションを行います。

まず私からは、基礎知識のおさらいをごく簡単にお話をさせていただき、そのあとディスカッション内容にもなり得る素朴な疑問について述べさせていただきたいと思います。

それでは、早速ですが、資料に入る前に、ライブポールの方でアンケートを取らせていただきたいと思います。皆様の退職給付コンサルティングの経験を教えてください。最後にちょっと、皆様のご経験などを見て今日のお話に続けていきたいと思っています。

公益社団法人日本アクチュアリー会
年次大会資料

高齢者就業と人事・退職給付制度設計

注) 本資料およびセッション中、意見に関する部分は個人の見解を示したものです。

2021年11月5日

三菱UFJ信託銀行株式会社
年金コンサルティング部
小西 拓也

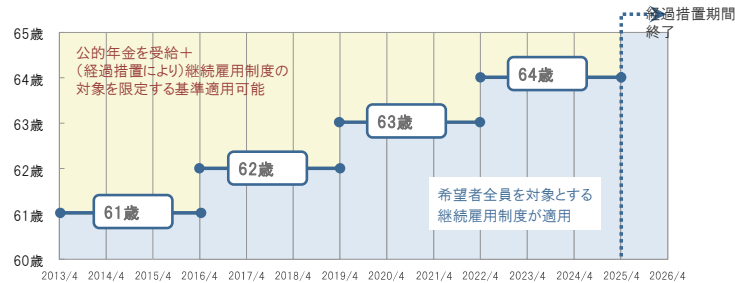
三菱UFJ信託銀行



では、資料の方に入らせていただきます。最初、表紙の下に書いてございますが、本資料およびセッション中、意見に関する部分は私個人の見解を示したものでございますので、ご留意をいただきたいと思います。

これまでの高齢者雇用安定法 ～65歳までの雇用確保(義務)～

- ・ 定年を65歳未満に定めている事業主は、以下のいずれかの措置(高齢者雇用確保措置)を講じる義務あり
①65歳までの定年引上げ、②定年制の廃止、③65歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度等)導入
- ・ 公的年金の支給開始年齢にあわせた経過措置が設けられていたが、2025年3月末で経過措置期間が終了



では、基礎知識のおさらいから始めます。3ページでございます。こちらは、これまでの高齢者雇用安定法、65歳までの雇用確保の義務について記したものでございます。定年後、65歳未満に定められている事業主は、以下のいずれかの措置、①65歳までの定年引上げ、②定年制の廃止、もしくは③65歳までの継続雇用制度の導入、これを講じる義務があるというところでございます。経過措置期間が適用されていたのですが、これが2025年3月で終了するという状況でございます。

改正高齢者雇用安定法 ～70歳までの就業機会の確保措置(努力義務)～

- ・ 2020年10月30日、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律施行規則の一部を改正する省令」が公布、「高齢者等職業安定対策基本方針」、「高齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針」が公表
- ・ これにより、企業に対して、「70歳までの就業機会の確保措置」が**努力義務化**

高齢者等の雇用の安定等に関する法律の主な改正概要(10条の2「高齢者就業確保措置」新設)

【施行日】2021年4月1日

➢ 65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高齢者就業確保措置として、以下の①～⑤のいずれかの措置を講ずる努力義務を設ける(それぞれの高齢者の特性に応じた活躍のため、取り得る選択肢を広げる)

➢ 雇用以外の措置(④及び⑤)による場合には、労働者の過半数を代表する者等の同意を得た上で導入する必要あり

- ①70歳までの定年引上げ
- ②70歳までの継続雇用制度の導入(特殊関係事業主※1に加えて他事業主によるものを含む)
- ③定年廃止
- ④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度※2
- ⑤70歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度※3

※1 当該事業主の経営を実質的に支配することが可能な関係にある事業主で、当該事業主の子法人や親法人、関連法人等
 ※2 雇用する高齢者が新たに事業を開始する場合の継続的な業務委託契約等の締結(起業する場合やフリーランス契約等)
 ※3 社会貢献事業に継続的に従事することにより就業機会を確保する次の措置(役務提供等の対価として金銭を支払う有償のものに限る)
 (ア. 事業主が自ら実施する事業、イ. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業への従事)

➢ 2段階の法整備 ⇒2020年通常国会に第1段階の法律改正が提出され可決、成立(2020年3月31日)

- ・ 第1段階…70歳までの就業機会確保を努力義務とする(施行日:2021年4月1日)
- ・ 第2段階…現行法のような**義務化のための法改正を検討する※4**

※4 当面は現行65歳までの雇用確保義務に関する現行法制度(2025年施行完了まで)は、改正を検討しない

4ページ、こちらは、2021年に改正されました改正高齢者雇用安定法、70歳までの就業機会の確保措置の、努力義務についてでございます。65歳から70歳までの就業機会を確保するために、この資料真ん中にある、赤枠で囲んだ五つの措置のいずれかを、企業は導入する努力義務が設けられている。70歳までの定年引上げ、もしくは、継続雇用制度の導入等が、努力義務として課されているというところでございます。

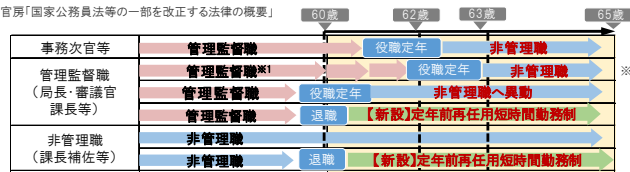
(参考) 公務員の定年延長 (2021年6月11日公布)

- 2021年6月11日に、「国家公務員法等の一部を改正する法律」および「地方公務員法の一部を改正する法律」が公布
- 現行60歳の定年を、2023年度から2年ごとに1歳ずつ段階的に引き上げ、**2031年度以降は65歳となる**

定年年齢の段階的引上げ	現行	2023年度～24年度	2025年度～26年度	2027年度～28年度	2029年度～30年度	2031年度～
定年年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳

項目	改正概要
定年年齢の引上げ	・現行60歳の定年を段階的に引き上げ65歳とする ・現行の60歳定年退職者の再任用制度は廃止(段階的引上げ期間中は経過措置として存置)
役職定年制の導入	・ 管理監督職 (指定職及び俸給の特別調整額適用官職等)の職員は、60歳(事務次官等は62歳)の誕生日から最初の4月1日までの間に、 管理監督職以外の官職に異動させる ・公務運営に著しい支障が生じる場合に限り、引き続き管理監督職として勤務させることができる特例を設ける
定年前再任用短時間勤務制の導入	・60歳以後の定年前退職者を、本人の希望により 短時間勤務制の職に採用できる制度を導入 (任期は65歳まで)
60歳に達した職員の給与	・役職定年により異動した 職員の俸給月額 は、 異動前の「7割水準」とする ・評語の区分など人事評価について、施行日までに所要の措置を講じる ・60歳前後の給与水準が連続的なものとなるよう、昇任・昇格・昇給の基準等について2023.3.31までに所要の措置を講じる
退職手当	・当分の間、60歳以後の定年前退職者は 定年を理由とする退職と同様の退職手当を算定 退職手当=基本額(退職日の俸給月額×退職理由別・勤続期間別支給率×調整率)±調整額

出所:内閣官房「国家公務員法等の一部を改正する法律の概要」

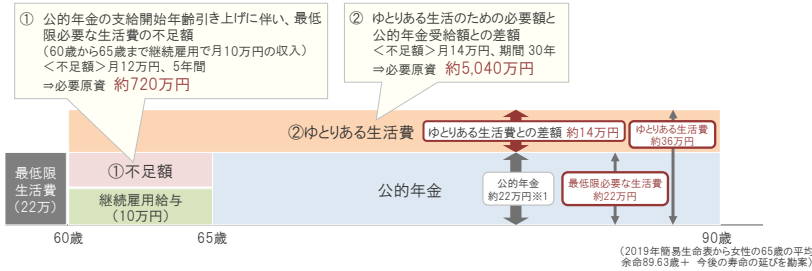


※1 公務に著しい支障が発生する場合、引き続き管理監督職として勤務させることができる(但し、最長3年間)

次に5ページ、こちらは参考でございますけれども、公務員の定年延長は今年6月11日に公布されまして、2031年度以降は65歳定年に公務員になるところでございます。

老後に必要な生活費

公的年金と老後の生活費との差額



ゆとりのある生活のための必要額

① + ② = 5,760万円 +

- (想定しておきたいこと)
- 公的年金の給付水準の低下※2
- 家族形態の変化(高齢者の1人暮らしや老々介護の増加等)
- 医療・介護費の増加等

企業支援・自助努力

・65歳以降の就労継続による給与と所得

・企業年金(DB・DC)・退職金

・貯蓄から資産形成へ

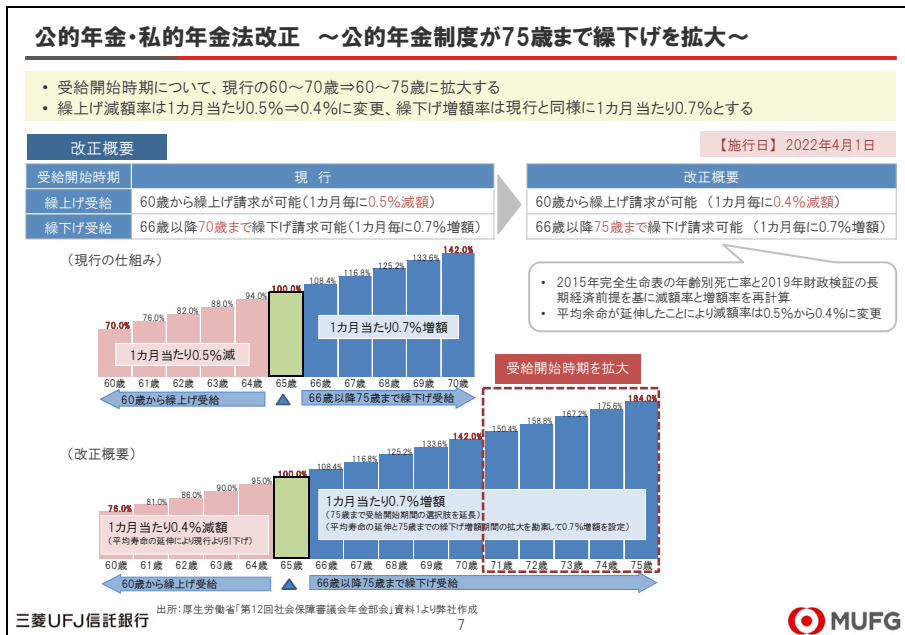
(企業による従業員の資産形成支援が重要) → NSA、財形、DCマッチング拠出、個人型DC等

(出所)生命保険文化センター「令和元年度 生活保障に関する調査」、厚生労働省「令和3年度の年金額改定について」
 (注)上記金額は金利効果および税・社会保険料負担分は見込み
 公的年金の支給開始年齢は65歳だが、本人の請求に応じて60歳から繰り上げて支給(月0.5%減額)(2022.4.1以降は月0.4%減額)、または70歳(2022.4.1以降は75歳)まで繰り上げて支給(月0.7%増額)することが可能
 (※1)2021年度年金額(2021年4月～2022年3月の未繰入分の老齢基礎年金を含む標準的年金額)は、220,496円(厚生労働省)
 (※2)2019年財政検証によると、2019年度所得代替率(現役世代の手取り収入に対する年金額)61.7%は、経済成長と労働参加が進むケースでも2040年代半ばに約50%程度まで減少する見込み

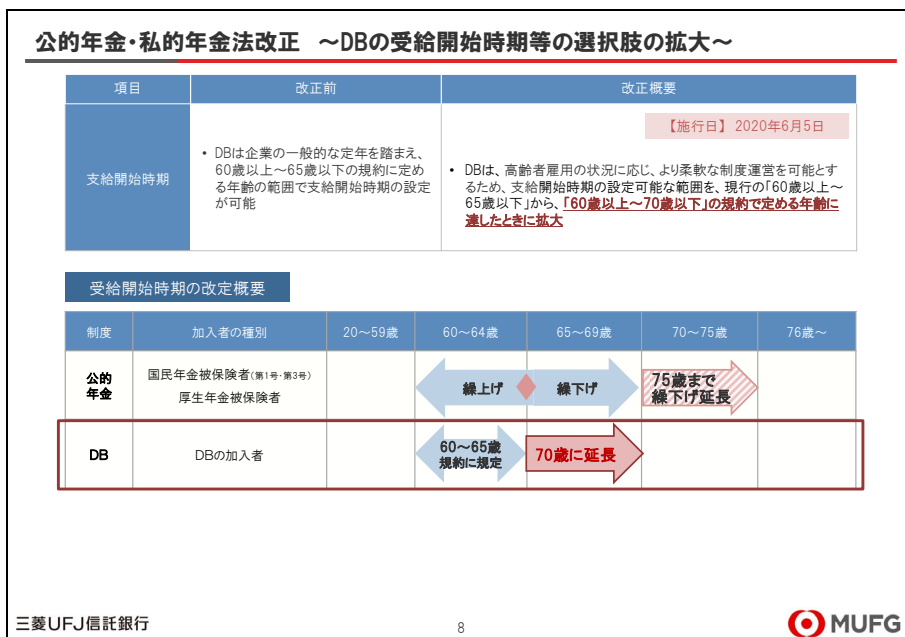
6ページ、老後に必要な生活費でございます。こちらは、何年前かに年金2,000万円問題というところでも話題になったものの関連でございますけれども、この収入と支出、こちらの方は毎年統計が取られていて、数値が変わっているところです。今回の出所に基づく情報によると、公的年金の収入の方が約22万円、一方で、最低限必要な生活費も約22万円。ただし、ゆとりある生活費は36万円程度ということになってございますので、ゆとりある生活を送っていくためには、公的年金だけではやはり不足で、この図の下の右にございますとおり、企業支援、自助努力、具体的にいうと就労の継続、もしくは退職給付制度、貯蓄から資産形成へ、などが有効だという、皆様、ご存じの内容でございます。

ここまでは、労働関係の方や、あとは、必要なお金の話をしましたが、7ページ以降は、年

金の法改正についてのお話をいくつかさせていただきます。



7 ページですが、まず、こちらは公的年金の話。公的年金制度は、今まで繰り下げが 70 歳まで可能であったものが、75 歳まで繰り下げが可能になるというような内容でございます。



次に、8 ページ、私的年金制度のうち、DBの受給開始時期の選択肢の拡大というところでございます。これまでは、規約に定める支給開始年齢の上限が 65 歳でございました。もちろん繰下げの規定を規約に定めて、受給権者ご本人のご選択で 65 歳以降まで繰り下げすることは可能ではあったのですが、2020 年の法改正によって、規約に定める支給開始年齢自体を、65 歳以下ではなくて 70 歳以下と拡大することができるようになっております。

改正概要			【施行日】 2022年5月1日		
項目	現行	改正概要			
加入可能年齢	<ul style="list-style-type: none"> 企業型DCIは、支給開始年齢とあわせて原則60歳未満であること（ただし企業型DCで60歳前と同一事業所に使用される場合は、60歳以降の規約で定める年齢まで加入可能） 	<ul style="list-style-type: none"> 企業型DCIは、年齢要件と同一事業所継続使用要件を撤廃し、厚生年金被保険者であれば加入者とする なお、企業年金規約で一定の資格を定めた場合における当該資格を有しない者は、企業年金加入者としてしない 			
	<ul style="list-style-type: none"> iDeCoは、国民年金第1～3号被保険者の資格を有し、かつ60歳未満であること 	<ul style="list-style-type: none"> iDeCoは、年齢要件を撤廃し、国民年金被保険者^{※1}であれば加入可能とする これにより60歳以上の国民年金第2号被保険者等もiDeCoに加入可能となる 海外に居住する日本国籍を有する国民年金任意加入被保険者も加入可能とする <p>※1 第1号被保険者(自営業者等):60歳未満 第2号被保険者(被用者):65歳未満 第3号被保険者(2号被保険者の被扶養配偶者):60歳未満 任意加入被保険者(保険料納付済期間等が480月未満の者):65歳未満</p> <p>(注)公的年金の支給を開始した場合、企業型DCIは引き続き加入可能だが、iDeCoの加入は不可</p>			
加入可能年齢の改正概要					
制度	加入者の種別	20～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
公的年金	国民年金の被保険者(第1号・第3号)				
	厚生年金の被保険者			任意加入 ^{※2}	
DB	DBの加入者				
DC	企業型DCの加入者		60～65歳 ^{※3} 規約に定めた場合	70歳に延長	
	iDeCoの加入者		65歳に延長		

※2 納付期間の要件を満たしていない場合等、※3「60歳前から同一事業所で継続して勤務」の要件は撤廃

三菱UFJ信託銀行 9 MUFG

最後、9ページ、DCの方でございます。DCは、これまで、原則は60歳までの加入、例外として、60歳前と同一事業所で働いている場合で、規約に書いていけば60歳以降も加入ができたという条件でございましたけれども、上の表の右にあるとおり、年齢要件、もしくは同一事業所継続使用要件、これが撤廃されるというような状況になっております。いずれも高年齢まで働いて、その分、年金を後で受け取り始めるということができるような、公的私的年金の法改正がされているというところでございます。

これを踏まえて、11ページです。素朴な疑問と書いてございます。

素朴な疑問	
<ul style="list-style-type: none"> 退職給付制度設計の経験が浅い年金アクチュアリーへの、素朴な疑問は以下。 退職給付制度は人事制度(処遇体系)の要素 ⇒ 人事制度設計の背景を踏まえたい。 法令や設立形態など、退職給付サイドの制約も踏まえる必要あり。 	
①	65歳までの雇用確保が義務化 ⇔ 退職給付は多数が60歳資格喪失
②	定年延長と継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度等)とは
③	人事制度設計において、定年延長/継続雇用制度を選択する観点
④	同一労働同一賃金への配慮(人事/退職給付それぞれ)
⑤	70歳までの雇用確保努力義務、公務員の定年延長 ⇒ 民間企業の定年延長への影響
⑥	高齢社員の賃金原資の捻出 ⇔ 若手・中堅層への影響(給付減額など)
⑦	人事制度設計の背景を踏まえた退職給付制度設計
⑧	総合型企業年金の制度設計

三菱UFJ信託銀行 11 MUFG

これは私自身の疑問でもあるのですけれども、①から順番に読み上げさせていただきます。まず①、65歳までの雇用確保が義務化されているというお話、もちろん知ってはいるのですけれども、一方で、退職給付の制度は、多数が60歳資格喪失、適用終了になっている。この差は何だろうなというところが素朴な疑問としてあると考えています。

その大きなポイントは、②に書いてある、先ほどから出てきている定年延長と雇用継続制度、それぞれの違い。このあたりがポイントになるのではないかと考えております。

このあとの講義では③、実際にこの人事の制度設計において、定年延長・継続雇用制度を、どのような観点でどのように選択するのか、このあたりをご講演いただこうと考えております。

また、このあたりの話をするときには、同一労働同一賃金への配慮といったところも必要になると思います。退職給付については特にガイドラインに示されていないがゆえに、どう配慮をするのかというところがポイントになるかと考えております。

⑤番、70歳までの雇用確保の努力義務、もしくは、公務員の定年延長、このような話が、民間企業への定年延長への影響、このようなどころがいつぐらいに出てくるのかということも気になるところです。

実際、定年延長、もしくは雇用延長するときには、⑥原資の捻出をどうするのかというところは、企業様にとっての重要なポイントになるかと思います。財務面の影響からすると、できるだけ原資を抑えたいとは思いますが、その原資の捻出元として、若手・中堅層というところも配慮をしないとイケないのではないかと考えております。財務面と人事政策面を併せ持った検討が必要になるのかなと考えております。

各企業様はこのような内容を踏まえて人事制度設計をお考えになられている中で、われわれ年金アクチュアリーが担当する退職給付制度設計、これも人事制度の一環だと思っておりますけれども、どのような考えでお客様がいらっしゃるのかということを考えて、退職給付制度設計をやっていく必要があるかと考えておりますし、また、⑧番のような総合型の企業年金、いろいろな企業が集まっているところでは、何か制度設計上、配慮をする必要があるかどうかということも、ポイントになるかと考えております。

では、最後に、私の最後ですが、パネリストのご紹介。本日は2名の方にお話をいただきます。

パネリストのご紹介、基調講演でお話いただく内容

- 三島寛之様
(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部
組織人事ビジネスユニット HR第3部)

60歳超社員の活躍推進 ～人事制度改革を中心に～

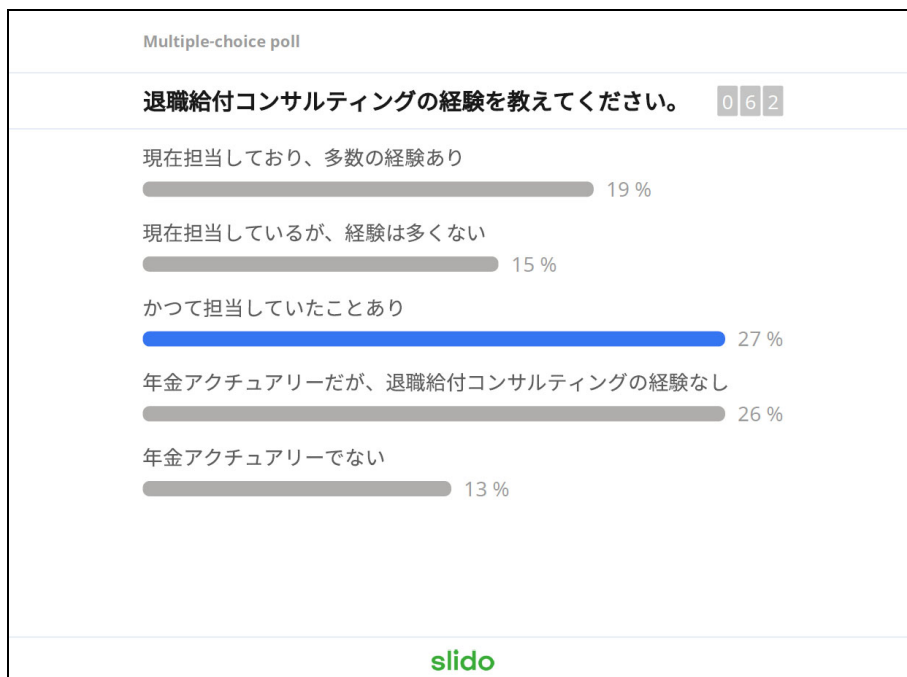
- 黒田英樹様
(JPアクチュアリーコンサルティング株式会社 代表取締役)

70歳現役社会における退職給付制度の見直し実務

まずお一人めが、三島寛之様、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の方でございます。人事の制度設計を中心に活躍をされていて、また、この高年法の改正についても、雑誌に寄稿等もされていらっしゃる方です。今日も「人事制度改革を中心に」ということで、

このあとお話をいただきます。

お二人め、黒田英樹様、JPアクチュアリーコンサルティングの代表取締役でいらっしゃいます。われわれと同じ年金アクチュアリー、年金数理人でいらっしゃいますけれども、退職給付制度、また人事制度、両方を見られている観点から、「70歳現役社会における退職給付制度の見直し実務」について、ご講演をいただこうと思っております。



では、私の最後でございますが、皆さんのアンケートをいただきました。結果でございますが、かつて担当をされていた方と、あとは、まだ退職給付コンサルティングの経験なしという方が過半数ということになっております。今日のお話を聞いていただいて、何かご参考にしていただければと思っております。

では、私からのお話は以上にしまして、次、三島様からお話をいただきたいと思います。それでは、三島様、どうぞよろしくお願ひいたします。

60歳超社員の活躍推進 ～人事制度改革を中心に～

コンサルティング事業本部
組織人事ビジネスユニット HR第3部 三島寛之
2021年11月5日

三菱UFJリサーチ&コンサルティング



三島 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の三島です。本日は、貴重な機会をいただきまして、まことにありがとうございます。私の方からは、「60歳超社員の活躍推進」と題しまして、定年延長のお話なども絡めながら、人事制度改革のポイント、あるいは、留意点といったところを中心にお話をしてみたいと考えております。

では、まず、この60歳超社員というところの活躍推進を進めていく背景といったところを、ご説明してみたいと思います。

I. 高まる60歳超社員の活躍推進の必要性

(1) 同一労働同一賃金

- 「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パート有期法）」により同一労働同一賃金が求められ、60歳超社員の処遇を検討する際にも留意が必要です

パート有期法の主なポイント

分類	論点	説明
① 不合理な待遇差を解消するための規定の整備	均衡待遇 (8条)	有期雇用労働者・パートタイム労働者と通常の労働者との間で、①職務の内容、②職務の内容・配置変更の範囲、③その他の事情(例:成果、能力、経験、合理的な労使慣行、労使交渉の経緯)を考慮して不合理な待遇差を禁止する
	均等待遇 (9条)	同一企業内において、有期雇用労働者・パートタイム労働者と通常の労働者との間で、①職務の内容、②職務の内容・配置変更の範囲が同じ場合は、有期雇用労働者・パートタイム労働者であることを理由とした差別的取り扱いを禁止する
② 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化	文書明示 (6条)	事業主は、雇入れ時に、有期雇用労働者・パートタイム労働者に対し、特定事項(昇給・一時金・退職金の有無・相談窓口)を文書で明示しなければならない
	雇用管理改善措置の説明 (14条1項)	事業主は、雇入れ時に、有期雇用労働者・パートタイム労働者に対し、雇用管理改善措置(賃金決定方法、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用等)を説明しなければならない
	待遇差の説明 (14条2項)	事業主は、有期雇用労働者・パートタイム労働者からの求めに応じ、事業主に通常の労働者との間の待遇差の内容・理由等を説明しなければならない
	不利益の取扱の禁止 (14条3項)	説明を求めたことを理由とする当該労働者に対する解雇その他不利益取り扱いを禁止する

その他、行政による履行確保措置および裁判外紛争解決手続きの規定の整備がなされている

3 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



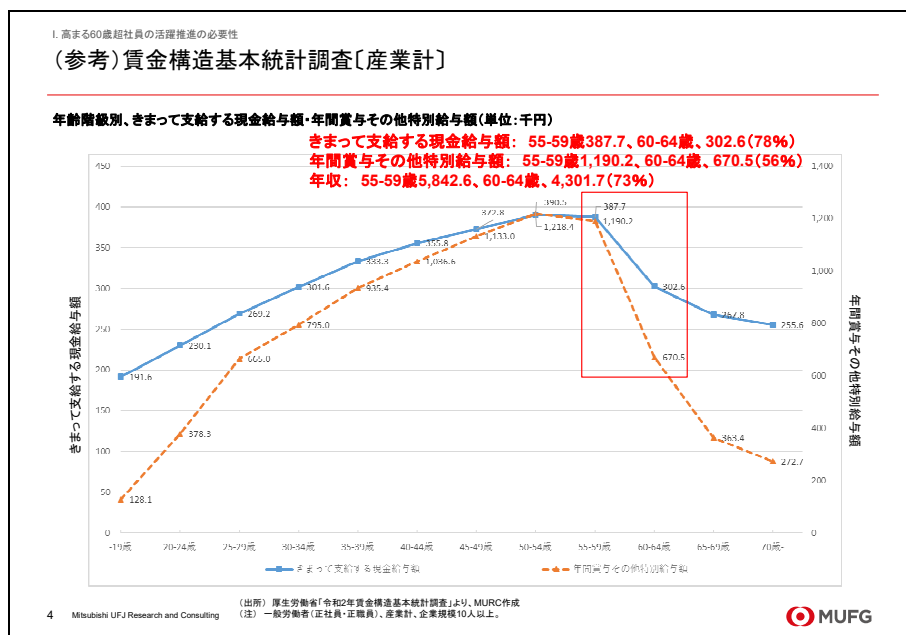
こちらは、同一労働同一賃金、これが一つ大きなポイントとなってまいります。パート有期法で定められているところですが、ぜひ皆様方に押さえていただきたいところ、均等待遇ということで9条、それから均衡待遇ということで8条、そして、14条2項の待遇差の説明、こちらについて特に押さえておいていただきたいというところがございます。

まずこちら、9条の均等待遇ということですが、同じ企業内におきまして、職務の内容、それから職務の内容、あるいは配置の変更の範囲、これが同じ場合につきましては、基本

的には同じ賃金を支払ってくださいという要請でございます。

一方で、この8条というところですが、先ほど申し上げました二つのポイント、職務の内容、それから職務の内容・配置の変更の範囲、これに加えてその他の事情ということで、成果、あるいはその経験、あるいは合理的な労使慣行や労使交渉の経緯、これで違いがあるのであれば、その違い、差異にふさわしい待遇差をつけるということはおかしいところではございませんというところではございません。

なので、こちら、14条の2項というところではありますが、待遇差の違いがあるのであれば、その理由を社員の方の求めに応じてしっかりと説明しなさいということが、こちら同一労働同一賃金の要請というところになってまいります。一昔前ですと、同じ仕事をしておりながら、賃金については大幅に減額される、60歳超のところでは大きく減るとということが常でございましたが、このあたり、最近では改善を見直されているというところの企業様が増えてきているというところがございます。



ちなみに、こちら、4ページのスライドでは、賃金構造基本統計調査のデータをお示ししております。このように、60歳になる段階で大きく年収の水準が下がっているというところが、ご覧いただけようかと思えます。大体、世間的にいいますと、毎月のお給料で80%、そして年間の賞与で56%、そして、年収トータルとしては73%ほどの水準まで、65歳以降は下がるというのが世間のデータでございます。なので、国家公務員の定年延長におきましても、70%の水準を60歳超のところでも実現していくというような話ですが、まさにこちらの民間企業の7割水準というところを狙っているというところではございません。

ただし、恐らく皆様方が普段お付き合いをなさっている、企業年金を持っていらっしゃる大手企業のところになってまいりますと、採用にあまり困らないということで、若手社員もどんどん入ってくるという中で、60歳超の方にそこまでの報酬水準払わなくてもというような意思決定をされている会社さんも、比較的多くございます。なので、そのような会社様におかれましては、この7割という水準よりも低い水準で報酬設定をされているという会社もまだまだ多いというところは、ご承知おきいただければと思います。

(参考) 高齢者の処遇実態に関する世間統計

- 職務の内容は、「定年前と同じ分野だが、責任範囲や業務量を縮小」しているケースが多いです
- これに伴い、果たすべき役割や報酬面を変更しているケースが多くみられます

(フルタイム勤務) 職務内容等の定年前からの変化

-(社)、%-

区分		全 産 業				製 造 業	非 製 造 業
		規 模 計	1,000人以上	300~999人	300人未満		
職務の内容	合 計	(184) 100.0	(73) 100.0	(68) 100.0	(43) 100.0	(88) 100.0	(96) 100.0
	定年前と同じ	36.4	35.6	26.5	53.5	30.7	41.7
	定年前と同じ分野だが、責任範囲や業務量を縮小 定年前とはまったく異なる	67.9	71.2	75.0	51.2	73.9	62.5
果たすべき役割	合 計	(181) 100.0	(72) 100.0	(67) 100.0	(42) 100.0	(87) 100.0	(94) 100.0
	定年前と同じ	39.2	34.7	34.3	54.8	32.2	45.7
	定年前から変更する	65.2	68.1	67.2	57.1	74.7	56.4
賃金や 手当・ 賞与など	合 計	(182) 100.0	(73) 100.0	(67) 100.0	(42) 100.0	(85) 100.0	(97) 100.0
	定年前と同じ	7.7	4.1	6.0	16.7	4.7	10.3
	定年前から変更する	94.5	95.9	95.5	90.5	98.8	90.7

(出所) 労務時報 3983号 2019年11月22日発行「高齢者の処遇に関する実態調査」

という、お給料の減額という話をしたのですけれども、こちらは世間のデータでございます。職務の内容です。こちらは、1,000人以上というところをご覧いただければと思います。職務の内容、仕事の内容が定年前と同じであるという比率、こちらは35.6%です。それから、果たすべき役割ということで、こちらにも、定年前と同じと回答されている会社様が34.7%という比率の会社様があるにもかかわらず、賃金につきましては定年前から変更するというところで、95%超の会社様が、ある意味、賃金を変更されて減らされている、減額しているというところですので、実態として、この仕事の内容や果たすべき役割というところがそこまで大きく変わっていないにもかかわらず、賃金については減らす。このような形を取られている会社様がまだまだあるというところは、私ども人事コンサルタントといたしましても、しっかりと見直していくべきところなのかなと考えているところでございます。

(2) 70歳までの就業機会確保の努力義務化、(3) 公的給付の減額

70歳雇用の努力義務化(2021年4月施行)

【改正前】

雇用確保義務

下記①~③のいずれかを選択

- ① 65歳まで定年引き上げ
- ② 65歳までの継続雇用制度の導入
- ③ 定年廃止

【改正後】

努力義務

下記①~⑤のいずれかを選択

- ① 70歳までの定年引き上げ
- ② 70歳までの継続雇用制度の導入 (他の事業主によるものも含む)
- ③ 定年廃止
- 【創業支援等措置】
- ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤ 70歳まで継続的に「事業主が自ら実施する社会貢献事業」等に従事できる制度の導入

高齢雇用継続給付の支給率縮小(2025年4月)

【改正前】

- ・ 給付率上限 (最大支給率): 15%
- ・ 最大支給率となる際の賃金低下率 (60歳到達時の賃金月額比): 61%以下

【改正後】

- ・ 給付率上限 (最大支給率): 10%【引き下げ】
- ・ 最大支給率となる際の賃金低下率 (60歳到達時の賃金月額比): 64%以下【激変緩和の対応として引き上げ】

それから、70歳雇用の努力義務化というところなんです。こちらは、新たに加わっているところとして創業支援等措置というところがございますが、70歳まで継続的業務委託契約を締結

するということなのです。こちらにも選択肢になっているということですのでございます。この四つめ、五つめは、企業様が採用されるケースはまだ少ないという状況ですが、私どもがご支援させていただいているような企業様で、少しずつ検討が進んでいるという実感値もございます。

こちら、業務委託契約というところの話の中でいきますと、例えば、副業や兼業、あるいは、フリーランスといったような話でございます。新しい雇用形態を作っていくという中で、会社側、企業側と社員との関係性というところを、いま一歩見直してみようではないかという話で、検討されているような会社様もございます。

一方、この⑤番というところで、社会貢献事業等に従事できる制度の導入、というところがあります。世間的にみましても、SDGs等々、盛んに叫ばれているというところで、例えば、学校への出前事業や、工場見学、こちらの有償ボランティアなども検討されて、地域貢献をしていきたいと思いますというようなどころでご検討されているような会社様もございます。ある意味、しっかりと60歳まで勤め上げて、会社についても十分ご承知、そして、会社の理念・思いを十分ご承知という方が、実際にこの地域貢献に携わっていただけるというところで、会社の、ある意味プレゼンス向上といったところにつなげていきたい。このような取り組みの中で、こちらの社会貢献事業に携わるという選択肢も、少しずつではございますが、増えてきているというところはございます。

そして、もう一つご紹介したいことが、2025年4月に予定されています、高年齢雇用継続給付の支給率の縮小ということでございます。現在、年収が60歳超のところでも下がっても、給付率の上限というところで最大15%の、ある意味補填がなされるというのが現状でございますが、今まで15%補填されていたものが、最大で10%というところまで引き下げがなされるというところなのです。なので、これまでのように大きく賃金の減額をしていたところで、その保障の率が変わってくるというところになってまいりますので、企業側としても、社員の安定的な生活を実現していくために、現状の60歳超の賃金水準で足りるのか、このような議論はなされてくるのかなというところがございます。なので、2023年に国家公務員の定年延長がスタートされるというところでもございますし、2025年にはこのように、賃金の保障の減額の補填する金額が下がってしまうというところの現実的な問題も起こってきますので、この2023年から2025年は、各社で定年延長を、ある意味、検討されるタイミングとしては、大きな流れになってくる可能性もあるのかなと、個人的には思っているところでございます。

それでは、まず、背景を押さえていただいたうえで、基幹人事制度の改革、これをどのように進めていくのか、このお話をしてまいりたいと思います。

(1) 同一労働同一賃金への対応

■ 賃金の種類により、対応するスタンスが変わります

着眼点: ①職務の内容(業務内容・責任の程度)、②職務の内容・配置変更の範囲

「通常の労働者」と①も②も同じ(関わらない)→均等待遇

「通常の労働者」と①または②が異なる→均衡待遇

賃金の種類	基本的な考え方
基本給	根拠となる要素(能力・役割・職務)が同じであれば、雇用形態によらず同一水準であるべき。ただし、職務内容、職務内容・配置の変更の範囲および将来に対する期待等に違いがある場合には異なる水準であっても許容される
賞与	成果に対する対価の意味合いが強いが、実際にはその意味合いは複合的である場合も多く、一定の相違がある場合においては、その相違に応じた賞与を支給できる
担当業務に対して支給する手当 (例: 作業手当)	雇用形態によらず、同じ業務を実施した場合には、同一水準を支給すべき
特定の役割に対して支給するもの (例: 役職手当)	雇用形態によらず、同一の役割を担う場合には、同一水準を支給すべき
達成を支給根拠とするもの (例: 精勤手当)	雇用形態によらず、同じ達成をした場合には同一水準を支給すべき
業務遂行に必要となる手当・費用 (例: 通勤手当)	雇用形態によらず、同じ業務遂行をした場合には同一水準を支給すべき
生活保障、福利厚生 (例: 住宅手当、家族手当)	労働者の生活事情に応じて、差異を設けることは否定されていない(正社員には幅広い世代が存在するため、生活費の補助には理由がある)

まず、私どもがコンサルティングさせていただくうえでも、同一労働同一賃金への対応は最低限の話でございますので、ここがしっかりとなされているのかといったところを確認させていただきます。着眼点は、仕事の内容、それから仕事の内容・配置変更の範囲が、変わるのか否かというところでございます。

まず、基本給ですが、この基本給を支給する根拠となる要素ということで、能力・役割・職務等々があるかと思いますが、これが同じなのであれば、基本的には雇用形態によらず、同一水準であるべきかと考えております。ただ、先ほどご紹介いたしました、この①②のポイント、それから、その他の事情ということで、将来に対する期待が違うということであれば、現段階では、異なる報酬水準であっても許容されている状態だということです。

こちら、「将来に対する期待」と書いておりますが、これは、正社員におかれましては、長期の勤続、それから長期の勤続に伴う能力伸長・職務範囲の拡大というようなところが期待されるので、それを考慮したうえで基本給の水準は決めていますと。なので、60歳超の方々につきましては、多少の減額があってもしかたがないといったような解釈の中で、基本給の減額は現代社会的にも許容されているというような状態でございます。将来につきましても、基本的には、成果に対する対価の意味合いが強いというところですが、その支給要素が一概に言えるというところではございませんので、その相違に応じて賞与といったところの支給ができてくるといったところでございます。

こちらに挙げております各種手当ですが、基本的には、同じ業務をなされているのであれば、同じ役割を担っていらっしゃるのであれば、同じ達成をされているのであれば、同じ業務遂行をされているのであれば、基本的には同じ水準を支給すべきということで、かなりこの諸手当につきましては、同一労働同一賃金の文脈の中から、雇用形態にかかわらず、同じ水準を支給すべきというような強いトレンドといいますか、流れがあるということでございます。

最後、示しております、こちら、生活保障、福利厚生というところで、住宅手当、家族手当の例を挙げさせていただいています。こちらにつきましては、労働者の生活事情に応じて差異を設けるということは否定されていない状態でございます。例えば、住宅手当という話でいきますと、転居を伴う異動の可能性は、正社員にはありますといった中で、なかなか持ち家では

なくて賃貸に住んでいただかなければいけないと。そのような解釈の中で、この住宅手当を正社員に支給していく。これはある意味、合理的かと考えます。

一方、この家族手当というところでありますが、この家族手当の支給意義を改めて考えてみますと、長期的に扶養家族を養いながら安定的に生活を送るところを狙って、この家族手当は支給していますということです。なので、正社員が長期勤続を狙っているというところでもありますので、そこでもって、家族手当を支給していくというところは妥当性があると。

一方、例えば、契約社員の方などがいらして、短期的な契約期間であれば問題ないのですが、実質的に契約社員の方の勤続年数もかなり長くて、正社員とそれほどそん色がないというようなケースもございます。そうなってくると、長期勤続をしている、期待するということの観点では、なかなか雇用形態によって差をつけにくいというような話になってまいります。そうしたときには、家族手当につきましては、正社員にも、それから契約社員にも支給してしかるべきというような判断がなされてくるということです。

なので、この諸手当につきましては、この手当の支給水準とともに、その支給の目的、狙い、これが実質的にどのようなところにあるのかという中で、実際には裁判所で判断が下されるというような状態になっているというところで、ご理解をいただければと思います。

II. 基幹人事制度の改革

(参考)メトロコマース事件・最高裁判決での退職金に対する見解

■ メトロコマース事件における最高裁判決では、退職金の不支給を不合理ではないと判断されています

最高裁判決の判断手法


①退職金の性質および目的を認定

- ・(正社員として求められる高い職務遂行能力や重い責任の程度を踏まえた)労務の対価の後払いや継続的な勤務等に対する功労報奨等の複合的な性質
- ・正社員としての職務を遂行し得る人材の確保やその定着を図る目的から、様々な部署等で継続的に就労することが期待される正社員に支給することとしたもの

②退職金の性質・目的に照らして、「不支給」が適切と認められる要素を考慮

- ・「職務の内容」や「職務の内容及び配置の変更の範囲」が関係する(高い職務能力が認められ、責任も重く、配置転換等もあり、継続的に働く正社員の確保・定着のために退職金を支給している)
- ・やむを得ない事情により、「職務の内容」や「職務の内容や配置の変更の範囲」が比較対象である売店業務に従事する正社員と他の大多数の正社員との間で大幅に異なっていた点を「その他の事情」として考慮
- ・本人の努力により、退職金を得ることのできる正社員になる機会が与えられる登用制度の存在および登用実績を「その他の事情」として考慮

③退職金の性質・目的をふまえて、上記②の各要素を考慮した結果、契約社員Bに退職金を不支給とすることも不合理ではないと判断

9 Mitsubishi UFJ Research and Consulting 

ちなみに、こちら、9ページに掲載しておりますものが、メトロコマース実験の退職金に対する解釈でございます。

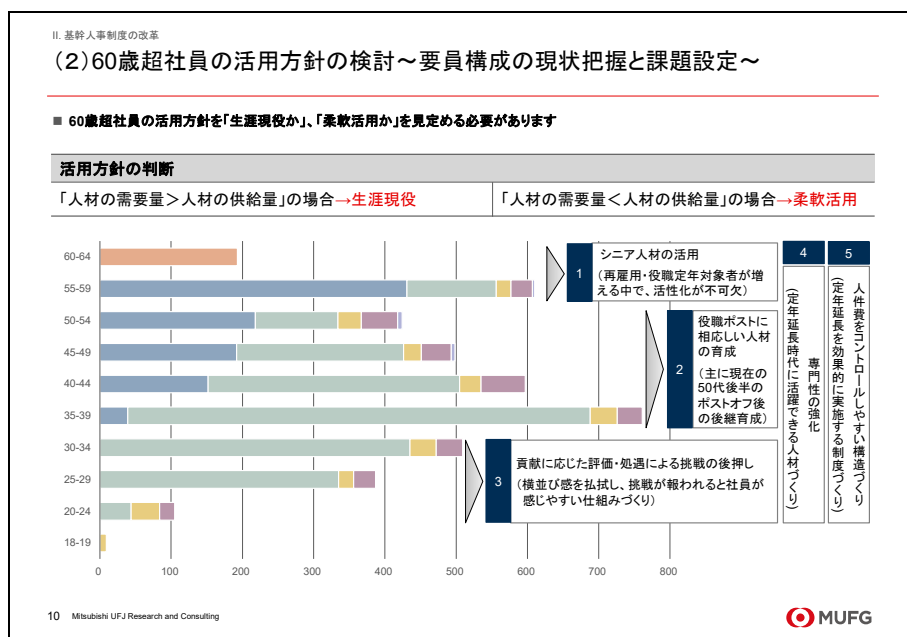
こちらは三つの観点を書いておりますが、まず一つめです。実際には、こちらは、契約社員の方に退職金が支給されていなかった、ここを争ったというところでありますが、そもそもこの退職金の性質・目的は何なのかというところで、労務の対価の後払いや継続的な勤務に対する功労報奨ですと、そのような支給趣旨がありますねと。そして、正社員としての職務遂行をし得る人材の確保やその定着を図るという目的から、継続的に就労することが期待される正社員に対して、この退職金というものを払っています。まず、このような退職金の性質・目的を認定されます。

そして、この目的に照らし合わせて、不支給が適切と認められるのかどうかといったところを考えていくということになります。こちら、一つめでございますが、仕事の内容、それから

仕事の内容・配置変更の範囲というものが関係するということ。なので、均等処遇ではなくて、均衡処遇としてこの退職金はみなされるべきと、まず判断されるということです。そして、その仕事の内容や、仕事の内容・配置変更の範囲というものが、こちらは売店業務に従事されている契約社員と正社員との違いというところからいきますと、ほぼほぼ同じような仕事が行われていたというような状態ではありますが、この会社には正社員が多数みえて、この売店業務以外の正社員の方の仕事の種類、あるいは、仕事の性質はかなり違ったと。かなりレベルの高い仕事をされていたというところで、その大多数の正社員と比べると、やはりこの契約社員は、仕事の内容としては劣るというところが、その他の事情として考慮がなされたというところがございます。

そして、この契約社員の方にも退職金を得ることのできる正社員になる機会が与えられる登用制度が設けられていて、その登用実績も実際にあるというところで、その他の事情として認められたというところがございます。

なので、このような退職金の性質・目的をふまえて、こちら、二つめに挙げました三つのポイント、これを考慮した結果として、契約社員に退職金を不支給とするということは不合理ではないというような判断がなされたというところがございます。なので、退職金につきましてはこのような最高裁の判決等々もございますので、このようなどころもご参考にいただきながら、同一労働同一賃金につきまして理解を深めていただければと考えております。



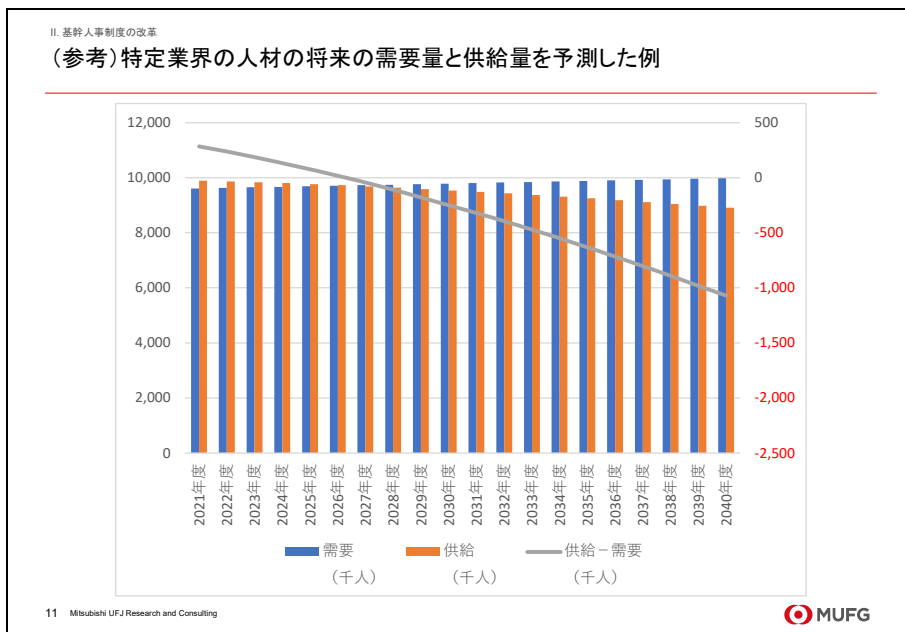
そして、まず最低限のところを押さえたというところで、今度、60歳超社員の活用方針を考えていく必要があるということです。具体的に申し上げますと二つの選択肢、生涯現役なのか、柔軟活用なのか、これを見極めていく必要があるのだということがございます。端的に申し上げましたら、人材の需要量が供給量を上回る場合につきましては、生涯現役ということを考えていく必要があるかと思えますし、一方、供給量の方が多くて、人手不足がそれほど起こらないということであれば、柔軟活用の方針を軸に考えていくべきかと考えております。

こちらはある会社様の人員構成をご覧いただいているところですが、このように60歳手前のところで人材のボリュームゾーンがあるということです。この会社様はこのようなボリューム

ムゾーンが、定年をこれから迎えていくという中で、この方々にしっかりと貢献を継続していただかなければいけないという中で、定年延長というものを具体的に検討されていったというところでございます。

ただし、この定年延長を考えていくというときには、このシニアの方々、あるいは、そのプレシニアの方々以外のところでのメッセージ性といったところも、留意をする必要があります。定年延長と申し上げますと、兎にも角にもこのシニアの方々の処遇水準を引き上げるのでしようというようなところ、それをはたから見ている若手、中堅社員の方からすると、「いやいや、そんな原資があるのであれば俺たちに回せよ」といったような声が出てくるということは、ある意味、自然なところかと思えます。なので、この定年延長というところを仮に考えるのであれば、その若手・中堅のところにもどのようなメッセージ性を打ち出していくのか、ここもぜひセットで考えていただきたいというところです。

例えばこの会社様の例でいきますと、このような 55 歳から 59 歳でポストについていらっしゃる方があった。この方々が、ある意味、定年退職を迎えられるということで、そのコストを担っていただく必要があるということでありますが、ここはボリュームゾーンがかなり少ないというところで、なかなか候補者の方々の、ある意味、粒ぞろいといったところもちょっと物足りないというところがございます。そのような意味で、この役職ポストにふさわしい人材をいかに育成していくのかといったところで、この世代にしっかりと期待しているのだというところをメッセージとして打ち出していく。あるいは、本当に若手のところ、20 代後半から 30 代といったところでいきますと、多少、横並び感の処遇制度でありましたので、その横並び感を払しょくして、挑戦がしっかりと、チャレンジが報われるといったような仕組みづくりへと改定をしていき、より高い評価を得られるのであれば、今までよりも高い処遇が実現できる、そのような形で若手・中堅の方に対する配慮もした人事制度改定を行っていくというような話でございます。



11 ページに、ご参考までに、ある業界で今後人材の需要量と供給量がどのように推移していくのかといったところを、弊社で試算をさせていただいて、ご提示をしたものになります。こちらの業界でいきますと、2027 年、この頃から人材の需要量が供給量を上回ってくる。つ

まり、人手不足が起こってくるというところが見据えられるというような結果が出ました。このような市場予測を基に、実際どれだけの人出が足りなくなるのかというところをしっかりと見極めながら、この定年延長をするのかどうかというところをご判断いただいているというような状態でございます。

II. 基幹人事制度の改革

(3) 活用方針に基づく処遇体系の整備

■ 「生涯現役」方針には1社1制度、「柔軟活用」方針には1社2制度がマッチします

パターン	内容	制度(賃金カーブ)のイメージ	相性のよい企業
一社一制度	<ul style="list-style-type: none"> シニア世代の人事制度(等級制度、評価制度、報酬制度)は60歳より前の人事制度と原則同一 年齢による給与の増減(年齢給などのような年齢が増えると加算されるもの/一定の年齢を迎えると定額・定率で給与低減されるものなど)あり 		<ul style="list-style-type: none"> 実力や成果による昇格・昇進が徹底されており、年功的な人事運用が余りない企業 年齢別の要員のバラつきがあまりない企業 現状の問題点として「定年前と同じ職務・仕事なのに賃金が下がることへの不満」などが目立つ企業
一社二制度	<ul style="list-style-type: none"> シニア世代(※)の人事制度(等級制度、評価制度、報酬制度)と60歳より前(※)の人事制度はまったく別のものとする ※人事制度を区別する年齢を60歳ではなく、50歳や55歳とする場合もあり 60歳までは「職能資格制度に基づく職能給+賞与」だが、60~65歳は「職務等級制度に基づく職務給+インセンティブ」など 		<ul style="list-style-type: none"> 年次や年齢による人事管理を行っている企業(年功的な人事管理の要素が残っている企業) 現状の問題点として「職務や仕事があいまいなことへの不満」「60歳を超える人材同士で担当職務に差があるのに賃金に差がつかないことへの不満」が目立つ企業 現状の「60歳定年+継続雇用」の二制度が機能している企業

12 Mitsubishi UFJ Research and Consulting

大きくは三つめでございますが、活用方針に基づく処遇体系の整備というところで、先ほど人材の需要・供給の関係の中で、生涯現役なのか、柔軟活用なのかと判断をしていただいた暁には、この生涯現役方針ということであれば一社一制度、つまりは、入社をされて65歳、新しい定年を迎えられるまで、基本的には同じ処遇の基軸で雇用をしていく、処遇をしていくというところでございます。なので、ある意味、入社をされてからご卒業いただくまで、同じ処遇、ポリシーの中で、自分自身の評価、報酬が決まってくるというところでございますので、非常に分かりやすいということになります。

ただ、一方で、60歳を超えても同じ処遇基軸ということになってきますので、この60歳前のところでもかなり年功職が強いと、そのような会社様におかれましては、この60歳以降も年功的な処遇が引き続き行われるという話になりますので、企業の体力的にちょっと厳しいというような話になってまいります。なので、この一社一制度におきましては、実力や成果における昇格昇進がある程度60歳前から徹底されているというようなところが、ある意味、前提になってくるような仕組みになってくるかと思えます。


一方、一社二制度というところでもあります。こちらは柔軟活用にふさわしい制度になってくるということです。その心は、60歳前後で処遇の基軸を一旦切り替えるということでございます。なので、60歳前まではある程度年功職が残っていたとしても、60歳以降のところは一旦これまでの処遇をキャンセルさせていただく形で、つまりは、雇用契約を、例えば結び直すといった形の再雇用などをとりまして、60歳前の年功処遇を一旦払しょくして、60歳以降につきましては、基本的にはジョブサイズ、仕事の価値に応じて報酬水準を決めていくというようなことを実施されるという形になります。

なので、この一社一制度なのか、一社二制度なのかというところは、60歳超の活躍を促していく人事制度を決めるうえで、非常に重要なポイントになるというところでご理解をいただ

ければと思います。

II. 基幹人事制度の改革
(参考) 役割に基づく処遇制度設計例

役割評価基準で採点			役割等級の決定		
評価項目	定義	スコア	基準	点数範囲	役割ステージ
職務遂行の難易度	知識・スキルを活用し、問題解決を進めるのにハードルが高いかどうか	5	所属組織の重要職務の形式知化・育成により、後進が同様の仕事を同様のレベルで担えるように、スキル・技術の伝承をする	24~25	N5
対人関係の複雑さ	仕事を進めるうえで、関係者との調整や折衝が多いかどうか	4	特定の職務全般の形式知化と教育の実践により、後進育成のスピードを従来より向上させる	18 ~ 23	N4
周囲への支援度	周囲をどれだけ支援するか	3	特定の職務全般の形式知化により、情報をわかりやすく体系的に整理し、後進育成に役立つ	13 ~ 17	N3
現在の経営成績への影響度	現在の会社の経営成績等に与える影響度は大きいかどうか	2	特定の職務の一部の形式知化を進め、後進が職務遂行上の勘所・キーポイントがわかるようにする	8 ~ 12	N2
スキル・技術の伝承	スキル・技術を後進に伝承する影響度は大きいかどうか	1	既存のマニュアルや手順書を使用し、その使い勝手から加筆・修正すべき事項等を挙げる	0 ~ 7	N1
		0	1の基準に未達		

13 Mitsubishi UFJ Research and Consulting 

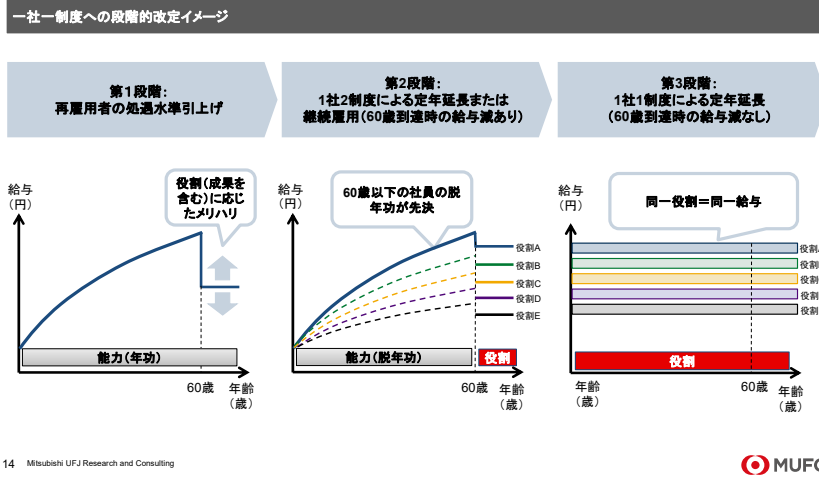
そして、次のページにお示しをしていますものが、例えば、役割に基づく、一社二制度で60歳以降につきましては、基本的には役割、仕事に基づいて処遇を決めていきます。このような会社様の例でございます。

仕事の価値を図るという意味で、例えば、職務遂行の難易度や対人関係、どれだけ複雑な交渉・折衝を行っていただけているのか。そして、その結果として、経営成績にどれだけのインパクトを与えてくれているのか。このあたりの判断がなされるというところです。そして、シニア、60歳超ならではというところで、周囲への支援度。どちらかというところ、60歳以降には、一人で仕事をされて、なかなか周りとの協力をしたがらないというような方も出てまいりますので、そのようなところを防ぐという意味で、周囲への支援度という項目を設けたり。あるいは、こちらはより多くの会社様が採用されていますけれども、スキルの伝承・技術の伝承というところで、後継育成というところを役割としてしっかりと果たしていただきたい。

このように、60歳超社員の方に何を求めていくのかといったところを定義づけいたしまして、その定義づけに基づいてどのようなレベルの仕事をしていただけていますか、その点数の結果で等級を決めて、その等級に応じた報酬水準・年収水準の決定というものを行うことによって、お一人お一人の会社への貢献度、これの報酬水準をしっかりとマッチさせようと、そのような設計の事例でございます。

(参考) 段階的に一社一制度へ改定するステップ

- いきなり一社一制度に改定することが難しいことが想定される場合、段階を踏んで、あるべき姿へ改定を進めるケースがあります



先ほど申し上げました、例えば、定年延長になってきますと、やはり60歳以降も60歳前と同じ処遇基軸、つまりは一社一制度で定年延長をするということが非常にきれいでございます。ただ、やはりこう、いきなり、例えば一番左手のような、60歳前でもある程度年俸処遇が残っていて、60歳以降は大きく報酬水準下がってくるというようなことになってきますと、この第1段階の段階から第3段階の、こちら一番右手の状況まで、一足飛びにやっていきますと、個人の報酬水準への影響度がかなり大きくなっていくところですので、その間に第2段階として、一社二制度による定年延長、あるいは、継続雇用で60歳以降のところは、基本的には役割で決めていきます。そして、60歳前のところでも、脱年功ということで、年功職を極力払しょくする形での制度設計を行うと、このような第2段階をかませることで、第3段階への一社一制度による定年延長を実現しやすい形を作り上げていく。このようなステップを踏んで、人事制度改定を行うというようなケースもございます。

高齢者の雇用確保手段の比較

- 60歳を超える人材の雇用確保を行うための手段には、主に①定年年齢の引き上げ(定年延長)、②定年廃止、③継続雇用制度、の3つがあり、それぞれのメリット・デメリットを正確に理解することが重要です

60歳を超える人材の雇用確保手段の一般的なメリット・デメリット		
雇用確保手段	メリット	デメリット
(1) 定年年齢の引き上げ(定年延長) <small>※ 記載内容は60歳から65歳に引き上げた場合</small>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員に対して「65歳(年金受給年齢)まで安定した雇用の保障」という安心感を提供することができる ■ 一定期間、60歳を超える人材が保有する知的資産を維持し続けることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 若手社員が「昇進・昇格年齢が遅くなる」「自分たちの資金原資の一部が高年齢者の資金増加分として扱われる」といった懸念を持ち、モチベーションが下がる可能性がある ■ 退職金・年金制度の抜本的な改革や取り扱いの変更などが必要となる ■ 処遇に見合った職務を課し、遂行してもらうことが難しい
(2) 定年廃止	<ul style="list-style-type: none"> ■ 60歳を超える人材の意欲を引き出し、また優秀な60歳を超える人材の雇用を促進することができる ■ ノウハウや知的資産を有する社員を雇用し続けることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 60歳までの働きぶりに基づいた柔軟かつ個別の条件設定が難しい ■ 給与と働きぶりが見合っていない社員を雇用することで若年層のモチベーションが低下することがある ■ 社員の退職時期が不定となるため、要員計画が立てにくい ■ 60歳を超える人材が持つノウハウや知的資産を伝承するインセンティブが働きづらい ■ 契約終了時のルールなどで密な検討が求められる
(3) 継続雇用制度(定年退職後、有期の嘱託社員等で一定年齢まで雇用)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 活用の狙いに応じ、各種の条件(雇用形態・就業条件・処遇条件等)を柔軟に、かつ個別に設定可能となる ■ ノウハウや知的資産を有する60歳を超える人材を比較的低い賃金で雇用することができる(高齢者継続雇用給付金を活用する前提) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 処遇面で折り合いがつかず、退職や競合企業へ転職するリスクを抱える ■ 通常、定年退職前よりも処遇の引き下げが行われるため、特に能力が高いと考えている社員のモチベーションが下がりやすい

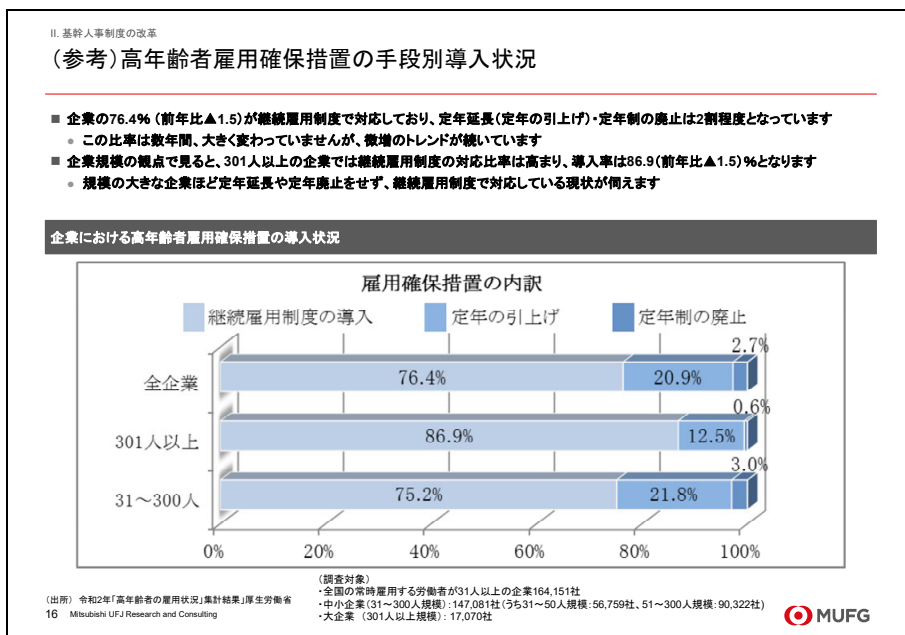
* 嘱託社員制度以外に、個別に雇用契約を延長する「勤務延長」という制度もある

こちら、高齢者の雇用確保手段ということで、基本的に、定年廃止はなかなか採用されに

くいというところですので、現実的には定年年齢の引き上げ、定年延長なのか、継続雇用制度の延長なのかといったところ、この二つが大きく選択肢になってくるところです。

まず、定年延長というときには、こちらにも掲載しておりますとおり、やはり安心感ということで、人手の確保をしっかりとやっていかれたい会社様におかれましては、この定年延長が有力な選択肢になってくるところです。そして、この安心感とともに、先ほど申し上げました、一社一制度での定年延長ということになってきますと、同じ処遇基軸でも報酬が報われるというところにもなってまいりますので、65歳までしっかり働いてくださいというような強いメッセージにはなってくるかと考えます。

一方、継続雇用制度というところですが、こちらのキーワードは、柔軟性、個別性というところがございます。やはり、日本企業はそう簡単に昇降格は行えない。特に降格は、かなり心理的なハードルが高いというところなんです。そのような意味で、継続雇用制度というところで、1年に1回契約を結び直すという形にしておけば、実際に貢献していただいている状況に応じて報酬水準も可変的に設定できるということですので、そのようなところではこの継続雇用制度を採用されるというケースが多くございます。そして、これからの事業環境の変化ということで、なかなか長期的な将来が据えにくいと、業形態も結構変わっていく、そのような企業様におきましては、この柔軟性、個別性といったところを重視されて、継続雇用制度を採用されるケースが多いというところがございます。

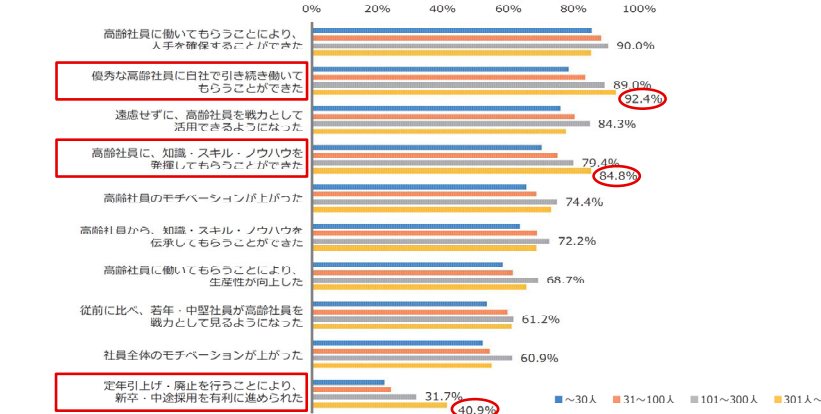


こちらは、ご参考までに、定年延長を導入されているというところの比率でございますが、301人以上の会社では、この定年延長、12.5%。定年廃止された会社と含めましても、13.1%ほどです。なので、まだまだ大きなうねりになっているということではございませんが、ここ数年の、定年延長の採用比率は着々と右肩上がり上がっているというところでもございますので、先ほど申し上げました、2023年、2025年にかけて、さらにこの定年延長の採用比率は伸びてくるのではないかと、個人的には予測をしているところがございます。

(参考) 定年延長の効果(規模別)

■ 「優秀な社員のリテンション」「知識・スキル・ノウハウの発揮」「採用上のメリット」では会社規模が大きいほど「効果があった」と回答する傾向にあります

定年延長の効果(規模別)



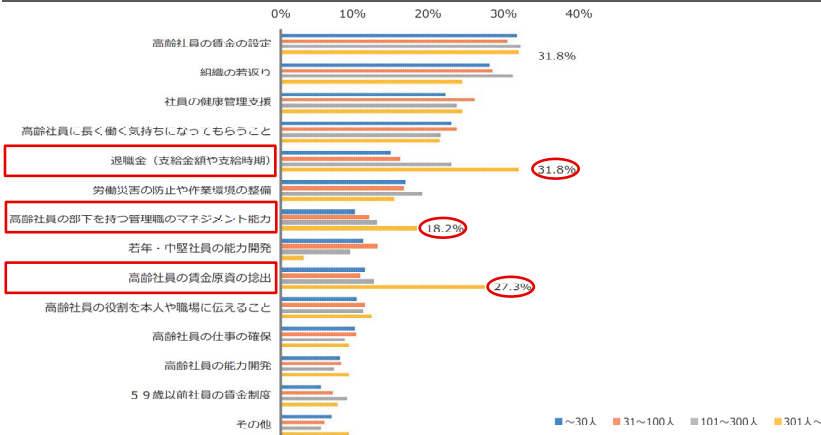
そして、定年延長の効果というところで挙げておりますが、基本的にこの定年延長をされる目的にもつながってるところでございます。有能なシニアの方に引き続き働いてもらう。それから、知識・スキル・ノウハウというところをしっかりと発揮できる。そして、こちら、定年の引き上げ・廃止を行うことによって、新卒、中途採用も有利に進められたというところですので、なので、まだ、入社をされていない方にとっては、定年延長をする会社、つまりは安定的に雇用が認められる、そして、シニアになっても頑張れるというところで好印象を持たれて、採用上も有利に進められたというところでのお声が出ているというところなんです。

ただ、一方で、若手・中堅社員というところでいきますと、自分自身の報酬水準、勤続年数の代わりとして、ちょっと下げられる、あるいは、ポストが、上が空かないというようなところでネガティブな反応をされる可能性もございますので、そのあたりのケアというものはしっかりとしていく必要があるということでございます。

(参考) 定年延長にあたっての課題(規模別)

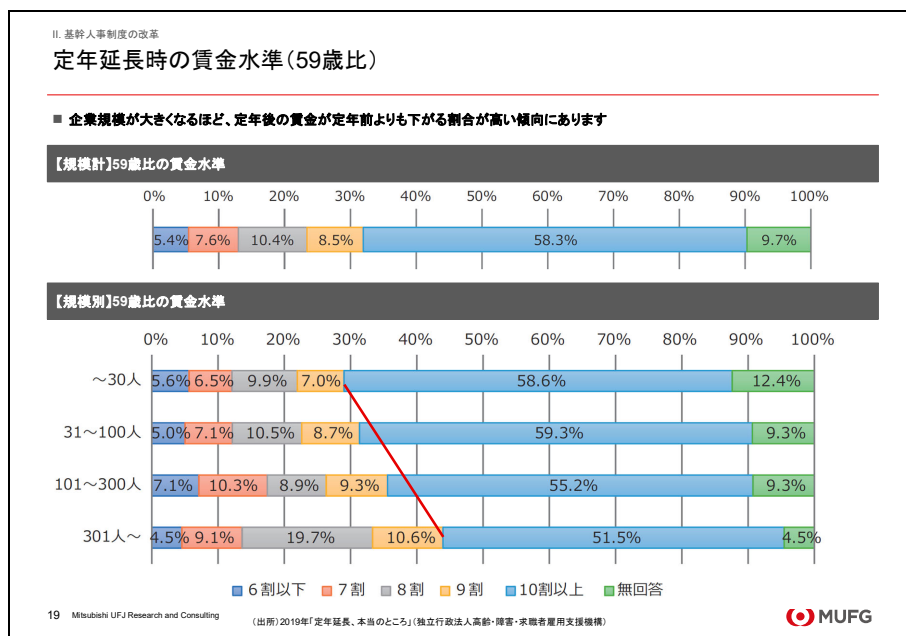
■ 規模が大きい会社では「退職金」「管理職のマネジメント能力」「高齢社員の賃金原資の捻出」を課題とみなす傾向にあります

定年延長にあたっての課題(規模別)



そして、この定年延長にあたっての課題というところですが、特にこの黄色のラインが 301

人以上の会社の回答ということでございます。退職金、そして高齢社員の賃金原資の捻出といったところで、こちら、課題になったポイントとして挙げていただいているというところなんです。なので、皆様方が担当されているこの退職金、そして私どもが担当しているこの人事制度の賃金原資の捻出、このようなところをしっかりとタグを組んで進めていくべきなのが、この定年延長というテーマなのだろうと考えているところです。



ちなみにというところで、定年延長を採用された会社、この301人以上というところでききますと、10割、59歳時点の報酬水準を守っていますという会社様は大体5割ほどです。特にこの301人以上の会社ということでありますので、規模が大きくなればなるほど、9割、8割、7割というような賃金水準に減額をされていると。定年延長といいながら、年齢による減額をされているというところはあろうかと思しますので、そのあたりは、実際に企業の体力とも相談をしながら、報酬水準を決めていくということになります。

II. 基幹人事制度の改革

60歳超社員の処遇改善原資の捻出方法

■ 60歳超社員の処遇改善原資を捻出するために、次のような方法が考えられます。各方法の影響度をふまえながら慎重に選択する必要があります

No.	手段	説明
1	基本給カーブの変更	・60歳前の基本給カーブの上昇率を逡減させる代わりに、60歳以降の基本給水準を引き上げ ・50代の非管理職層の給与水準が貢献度と比べて高い(年功色が強い)場合に、その是正と併せて実施するケースが多い
2	諸手当の削減・廃止	・過去からの経緯で支給されているものの、内外の環境変化により従来の支給意義が薄れている手当を削減・廃止 ・家族手当や住宅手当など、生活関連手当を統廃合の対象とするケースが多い
3	賞与の基礎部分の減額	・賞与(主に基礎部分)を減額 ・会社業績に応じて支給減額される可能性のある賞与ではなく、安定的に定年延長後の月給として支給できる意味で、社員側にメリットあり
4	退職給付の改定	・給付水準の引き下げ(例: 基準退職金に加えて加算される長期勤続優遇の引き下げ・廃止) ・年金化メリットの引き下げ(例: 確定給付制度にて年金受給する際の利率の引き下げ) ・終身年金の縮小・廃止(例: 支給開始年齢の60歳から65歳への繰り下げ)
5	要員管理	・新規採用数の抑制 ・早期退職優遇制度の導入

20 Mitsubishi UFJ Research and Consulting MUFG

そして、60歳超社員の処遇改善の原資というところで、大きくはこの五つの施策を打つこ

とによって原資の捻出を考えてまいります。

一番代表的なものは基本給カーブの変更ということで、60歳以降の報酬水準を引き上げる代わりに、50歳代の中心に、特に貢献と報酬水準がミスマッチになりがちなところを狙って、報酬水準のカーブを少し引き直すということをしていただくことが多ございます。

そして、二つめでございますが、諸手当の削減・廃止ということで、今となつては、もう支給意義が薄れている、あるいは、企業の人事処遇のコンセプトとして属人的なものは廃止していく。そういったポリシーになってくると、家族手当や住宅手当、そのような生活関連手当はもう不支給としていくというような判断をなされるようなケースもございます。

そして、賞与の基礎分の減額というところで、これはかなり業績のいい会社様に限られるところなので、実際採用されている会社さんは少ないのですけれども、賞与がかなりの年収、報酬水準がありますというときには、そこを原資として使うケースもございます。

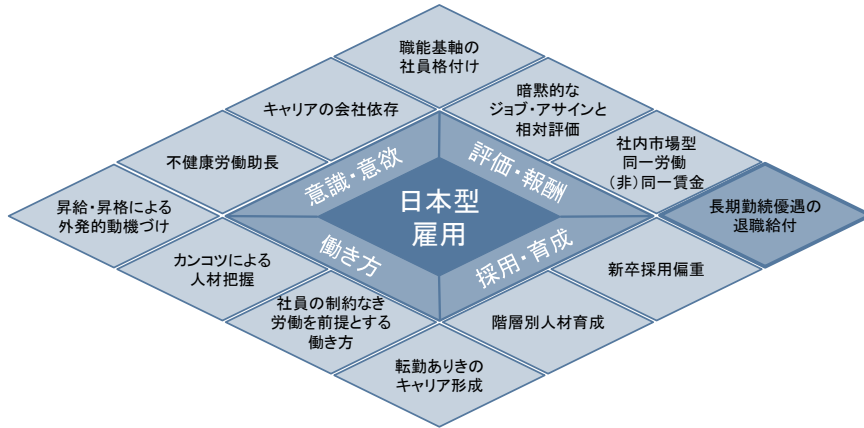
そして、皆様方の主力であります、この退職給付の改定というところで原資を生みだしていくということもあるというところです。こちらにつきましては、もう皆様方に改めてご説明する必要もなかろうというところでございます。

そして、五つめというところで、要員管理でございます。新規採用数を抑制したり、あるいは、企業の業績としてはそれほど落ち込んでいないというところであっても、この早期退職優遇というところを新たに入れていくというようなケースもございますので、こういった形で五つの手段をうまく組み合わせながら、60歳超の報酬水準を引き上げるための原資の捻出を図っていくというところでございます。

先ほどから申し上げています、若手・中堅への配慮というところですが、私どもがご支援させていただくうえでは大きく三つぐらいの手段があるかと思えます。一つめが昇格のスピードを向上させるということで、年齢に関係なく、ある意味エイジレスな形で報酬水準、あるいは、その昇格のスピードを上げることによって、報酬水準を高めていくというようなケース。そして、より評価が高ければ、その評価の高さに応じて高い年収水準を実現していく。このようなところで、若手・中堅への配慮をされているケースがあるというところがございます。それから最後に、ポストオフということで、よりふさわしい方をポストに据えるというような仕組み付け、このあたりもしっかりと併せて考えていくというようなところでもって、若手・中堅への配慮というところをするケースが多ございます。

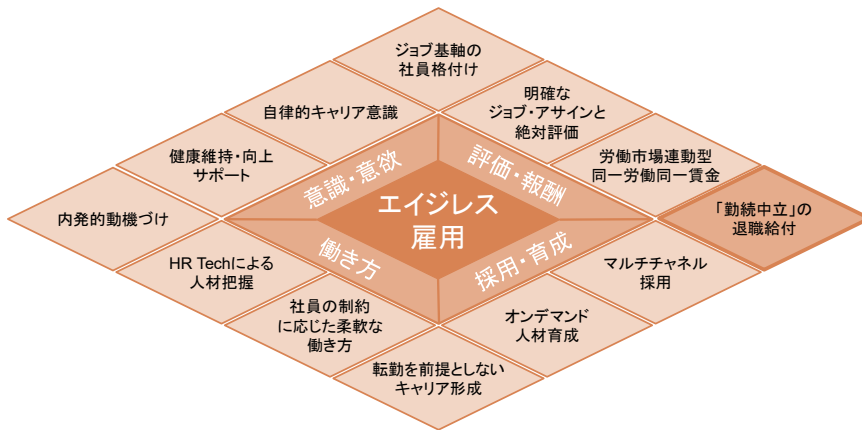
まとめに代えて ～エイジレス雇用への転換点～

- 旧来の日本型雇用は(良さも部分的にあります)日本企業を取り巻く環境変化に対応できておらず、組織・人材マネジメントにおける様々な弊害を生んでいます



まとめに代えて ～エイジレス雇用への転換点～(続き)

- 持続的な成長を実現する日本企業には、社員の年齢に紐づかない「エイジレス雇用」の実現が求められる時代が来ると想定されます



ということで、駆け足になりましたけれども、まとめに代えてというところがございます。これまでの日本企業の人事処遇は、どちらかというともキャリアを会社側に依存するというところで、例えば、転勤命令が出れば、会社に言われるがままに転勤する。その代わりとして、ある意味、年功的な処遇ということで、実際の貢献度よりも高い報酬水準が支給されていた。これがこれまででございます。

ただ、本当にそれでいいのかということが、まさにこれから変化が求められる日本企業というところがございます。やはり基本的にはこの年功要素です。貢献度としっかりとマッチをした報酬水準を払っていくというところが、基本路線となってくるかと思えます。そうしたときには、やはり社員ご自身がしっかりと自分自身でキャリアを築いていく、あるいは、仕事をつかみにいくといったような姿勢も、必要になってくるというところかと思えます。

そして、退職給付の関連でいきますと、勤続年数にかかわらず、勤続中立の退職給付の設計というところも、今後、求められているのではないかとこのところでございます。私が今お話

をしたような人事制度改革、こちらの内容も少し頭の片隅に入れていただきながら、ぜひ皆様の退職給付の設計等々に生かしていただければと考えているところでございます。

私のお話は以上となります。また後ほど、フリーディスカッションの中でお話ししてまいりたいと思います。本日はどうも、ありがとうございました。

小西 三島様、ありがとうございました。ここでスライドにいくつかご質問をいただいているのですが、このあとの黒田様からのご講演を終えてから、ディスカッションに入る前のところで、スライドの方のご質問に対応したいと思います。

では、続きまして、黒田様から「70歳現役社会における退職給付制度の見直し実務」という題で、ご講演をいただきます。それでは、黒田様、よろしくお願いいたします。

70歳現役社会における退職給付制度の見直し実務

2021年 11月

 JP アクチュアリーコンサルティング Co., Ltd.


Member of Multinational Group of
Actuaries and Consultants

黒田 こんにちは。JP アクチュアリーコンサルティングの黒田と申します。

それでは、これから約 30 分程度、表題のとおり「退職給付制度の見直し実務」ということで、今、三島様からお話のあった、会社側が定年延長されますというときに、やはり、退職金をどうしようかということは非常に大きな問題になります。私どもの会社では、そうしたときに、どうしましょうかと、そのようなコンサルティングを行っております。

継続雇用と定年延長

□ 継続雇用と定年延長の比較

	継続雇用（再雇用） <small>法令対応</small>	定年延長 <small>人手不足対応</small>
雇用契約	<ul style="list-style-type: none"> 終了 グループ会社での雇用継続も可能 	<ul style="list-style-type: none"> 継続
対象者	<ul style="list-style-type: none"> 原則として希望者全員 就業規則等に定める解雇事由の適用は可能 	<ul style="list-style-type: none"> 全員 就業規則等に定める解雇事由の適用は可能
労働条件の変更	<ul style="list-style-type: none"> 嘱託やパートなど有期雇用契約への変更が可能（ただし、希望すれば65歳まで雇用の継続） 処遇は労使間で決定 	<ul style="list-style-type: none"> 旧定年を超えたことによる変更はできない
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 組織の高齢化は生じにくい 人件費は抑えやすい 人事制度全体の見直しは不要 	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保に有利 社員のモチベーションが高い
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 社員のモチベーションが下がり易い 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の高齢化 人件費が増加しやすい 人事制度全体の見直しが必要なケースも起きる

65歳超の雇用が定着していく場合、一律の継続雇用制度では60歳以降の期間が長すぎる
⇒ 生産性の向上を図る（何故、5年以上も前に退職金を清算するのか?）

それでは、早速でございますが、まず1ページめ、ここを押さえていただきたいことと、今、大部分解説でいただきましたので、簡単にはいたしますが、現状は65歳までの雇用義務がある。これが現状ですね。それで、この21年4月から、70歳までの雇用について努力義務が課せられたと。そこをちょっと押さえていただいて。

それで、現状は、とりあえず65歳まで雇用しなければいけないという状況の中で、この表の真ん中にありますが、継続雇用（再雇用）、こちらの仕組みが、先ほどの資料で8割の会社がこちらを選択しているということをご覧いただけたかと思います。一方、右側の、実際に65まで定年延長された会社は2割程度。これが現状ですね。

なぜそのような違いが出ているのかということ、もう一つめ、一番上の雇用契約のところ、継続雇用の方は「終了」とあります。ここが大きなポイントになっていまして、主に大企業がこちらのパターンを選んでいますが、ここで一旦契約が切れますと。ここが非常にこちらを選ぶ理由になっています。

これは何がいいかといいますと、企業から見ると、これまでの労働条件を変えられるのです。現状は、大方、年功型の賃金制度が残っていますから、それを残したままで雇用を伸ばす、それはちょっと考えにくい。とはいえ、全体を見直す。先ほどの三島様のご説明で、一社一制度に持っていくには60歳未満の労働契約も見直さないといけないと。それはとても難しいということで、とりあえずは、60歳で、そこで大きく労働条件を変えられるので、こちらを選んでいる。かつ、これは法律上、65まで雇用を継続しないといけないわけですから、法律上の対応もできるということで、こちらが選ばれているということです。

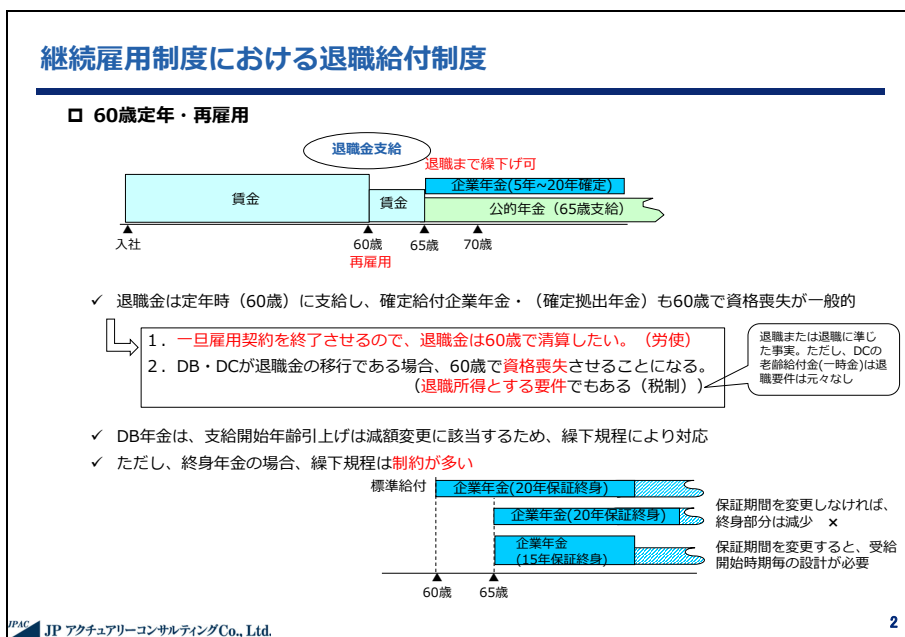
そのうえで、デメリット。これもご説明いただきましたが、一番下の行ですが、社員のモチベーションが下がりやすい。すなわち60歳から65歳までの5年間、場合によっては、非常にモチベーションが下がった方が5年間働くと。それが現状です。

右側の方をご覧いただきますと、定年延長をした場合には、まずこちらは2割の会社がやっている。主に中小企業が多いのですが、こちらはむしろ法令対応ということではなくて、人手不足対応。もうとにかく人手が足りないのだと。定年で辞めてもらうなどということはもったいない。当然に、労働契約も今までどおりでいいですと。そのような会社は定年延長に進んで

いる。すなわち一番上段に記載していますが、法令対応で進んできた会社は継続雇用、人手不足を中心で対応した会社は定年延長、これを選んでいる。これが現状です。

そのうえで、一番下の部分ですが、今後 70 歳までそれが伸びていく。それを一応、努力義務ということで課せられているわけですね。わが社はもう全然人手は足りない、余っているということであれば、多分何もしないでしょうけれども、こちら、今後の労働需給の関係からみると、やはり将来的には人手不足になる可能性が高い。それはあらゆる業種でそうだろうと思います。そうした中で、65 歳以上の雇用も当然、継続雇用であるにしろ何にしろ、進めていかなくてはならない。かつ、法令上の要請でもあると。そうした状況の中で、このモチベーションが 5 年下がった状態で、では、10 年続けますかという問題が起きてきます。従って、今後、65 歳以上の雇用を進めていくのであれば、現状の継続雇用の仕組みは何かを変えていかざるを得ないでしょうということ。これが問題の背景ですね。

さらに、このあとご説明しますが、継続雇用の場合には、大体 60 歳で退職金を支給しています。では、継続雇用で 70 歳までいくときに、なぜ 10 年も前に退職金が出るのかということですね。これは、今、60 歳でもらっている社員の方は、実はもらいたいのです。60 歳でもらえるはずだったものが、65、70 までもらえない、これは嫌だと。特に高齢の方はそう思っていると思います。そのような問題もあるのですが、とはいえ、今後入ってくる人が、なぜ 60 歳で退職金を一旦もらうのか。特に若い人から見ると、そうですね。そうしたときに、やはり退職金の支給についても何がしか、実際の退職時に合わせていく。そのような検討をしていく必要があるということかと思えます。ここが前段といいますか、押さえておくべき背景です。



そして、まず現状。これも現状です。継続雇用制度における退職給付制度。今、大体お伝えしましたが、継続雇用ですから、60 歳で一番上の図ですが、赤字にしていますが、退職して再雇用します。従って、そこで一旦就業規則から外れるわけですから、当然に退職金はそこで労使ともに払う。もらう。そのような選択が望ましいということになります。その後、企業年金については、大体繰り下げ規定等を設けて、実際の退職時まで繰り下げることができます。一時金でとってしまう人は、一時金でとってしまうと。そうしたことで、DB 等では、行われていることが一般的です。

あと、中央の四角の中、2番に記載がありますが、これは税制上の要件にも合致しております。DB・DCについて、退職金の意向であれば、60歳で資格喪失をさせてやらないと退職所得にならない、DBの場合ですね。そのような要件もありますので、それとも合致しているということでございます。ですから、現状は、8割の企業が継続雇用をやっていて、DBについては60歳支給で繰り下げ規定を設けていると。そうしたことが、まず現状であるということです。

一番下の部分です。終身年金の場合、繰下規程は制約が多いということで、これはアクチュアリーの方であれば言わずもがなののですが、終身部分の原資がどんどん減ってしまうと。そうしたことで、終身年金をやっている場合には、単純に繰下規程を設けただけでは、数理上、等価になりませんから、ちょっと規約上、工夫がいるということでもあります。実際のコンサルの現場で言いますと、終身年金を、これを機会に外すというようなケースも、実際には出てくるのだらうと思います。

以上が、現状の継続雇用制度。

定年延長時の退職給付制度


□ ポイントは2つだけ

(1) 延長後の期間に、退職給付の**積み増し**を行うか
 ・ポイント制（ポイントの付与）、CB（持分の付与）、給与比例（支給率増加）、DC（掛金拠出）

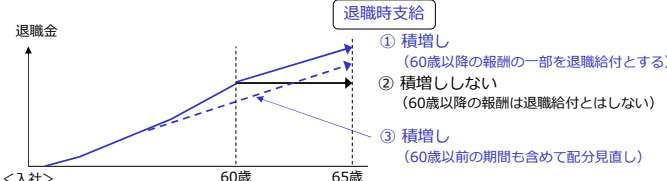
(2) 年金給付（引き出し方法）の**ニーズ多様化への対応**
 ・受給開始時期の選択制
 ・受給期間の選択制

(注) CB：キャッシュバランスプラン
DC：確定拠出年金

(1) A 年間報酬の支払い方法として検討する場合



退職金



旧定年以降の報酬をどのように支払うかの問題であり、その配分は労使で決めれば良いが、算定対象としない理由があるか？
 ⇒ 多様な雇用形態、報酬が低い など

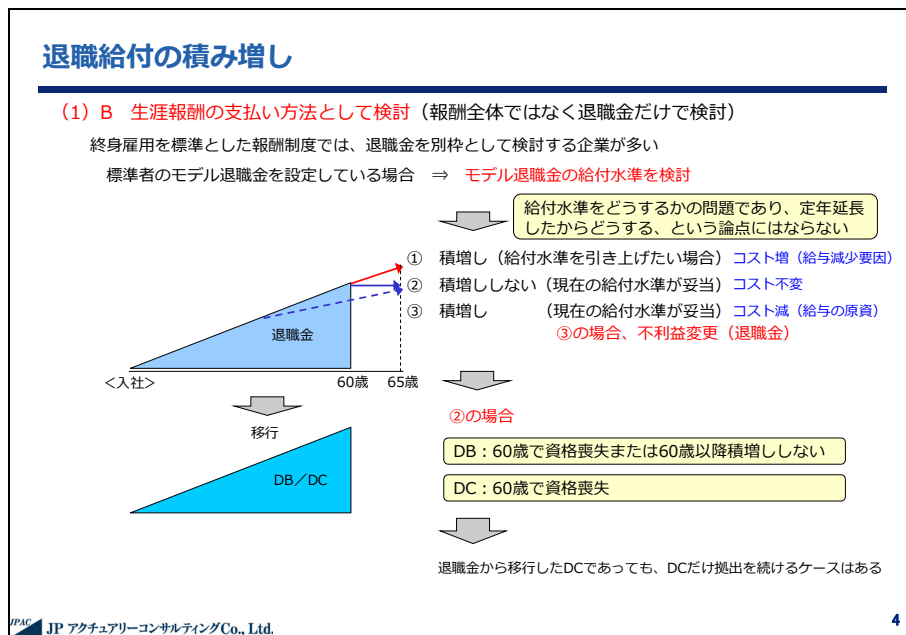
IFAC JP アクチュアリーコンサルティングCo., Ltd. 3

ここからが定年延長の話です。定年延長の場合、退職給付制度はどうしましょうかということですが、考えることは、実に二つだけです。一つめが、延長後の期間に退職給付の積み増しをするのか、しないのか。端的に言えば、もうこれだけです。これだけ考えればいいです。至ってシンプルなのですが。

ただ、ここで、意外と悩ましいことが、真ん中に、(1) A 「年間報酬の支払い方法として検討する場合」と記載がありますが、この場合は比較的簡単です。年間報酬の支払い方法として検討する場合ということは、結局のところ、60歳以上の働き方に対して、成果をベースとしていくら報酬を払いますと。それで、その報酬のうち、いくら退職金に充てますと。そうした考え方を取っていらっしゃる会社の場合、退職金への積み増しをするか、しないか。これは、正直なところ、どちらでもいいのです。なぜなら、総報酬を支払えばいいわけですから、そこで退職金に充てる・充てないということは、もうあくまで労使の問題。最終的には、個人の問題かもしれないです。多くの会社で、60歳で給与が下がるというようなお話もありましたが、給与が下がってしまうような会社であれば、当然のことながら、退職金に積み増さないで

いいと、その分、給与でちょうどいいというニーズの方が、むしろ強いかと思えます。従って、ここで60歳以上、積み増しをするのか、しないのかという、特にこの真ん中の図の①や②ですね。これはどちらでもいいですね。どちらでもいいので、やりやすい方をご提供するといえますか、選んでいただくという形になります。

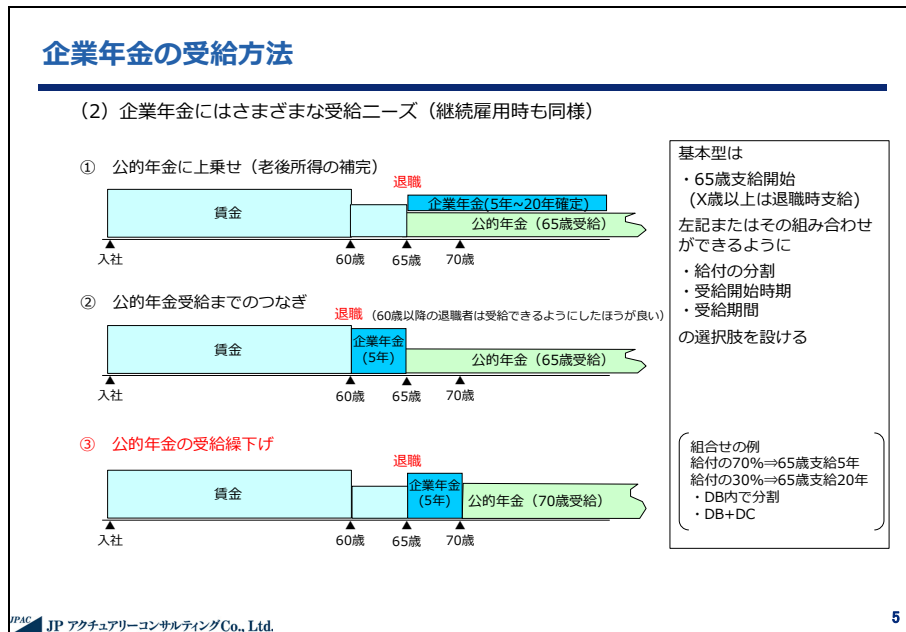
ちょっとややこしいものがこの図の点線です。真ん中の図の点線で③とありますが、積み増しをするのだけれども、60歳までの退職金も見直しますというパターンです。③の場合には、この図でいうと①と②の間ぐらいの給付水準になっていますが、実際には②に合わせるようなケースもありますし、様々な給付水準で作れるわけです。この③のようなケースの場合には退職金全体の見直しなので、特に私どものような会社で、退職金全体の見直しを行うというようなコンサルティングを行っております。



このようにすると、いたってシンプルなのですが、実際には、次のページのような形で、生涯報酬の支払方法として検討する会社が多いのです。特に大企業。これはなぜかという、労使交渉において、元々退職金と報酬と切り離してしまっている会社が、特に大手はそうです。従って、結局、定年退職で「うちは2,000万円」や「2,500万円」など、そのようなことを労使で協定しているわけですね。組合の仕事も、給与交渉と退職金の交渉を切り離して考えています。そうした会社から見ると、定年延長とこの60歳以降の積み増しということは、直接リンクしないのです。それで、新たな交渉事と考えられます。

ただ、その場合も、積み増しをするのか、積み増ししないのかという問題が起きてくるわけですが、多くのケースでは、積み増しは今までどおり、定年退職したら2,000万円なのだとすることで協定が落ち着く方が多いのだと思います。当然、そこは交渉事ですから、勤続が延びるのだから少し伸ばしてよ、それはそれでありで、それで労使交渉が成立すれば積み増すということになるのですが、元々退職金は定年退職でいくらという握り方ですから、単純に勤続期間が延びたからその分伸ばしてということには、なかなかかなりにくいのです。従って、今後、定年延長をされる会社、特に大手でこのような労使協定をしている会社の場合には、前ページのような、シンプルな考え方は、その年の成果に見合っただけで退職金を払うのだと、そのような、ちょっと報酬制度の考え方とはまた別枠で考えていく必要があるということです。

仮にこの②番のような形で積み増しをしないということを選択した場合には、この図の下側のような形で、退職金、特にDBやDCは今までどおり。従って、DBであれば、60歳資格喪失、または60歳以降は積み増ししないという形。あるいは、DCであれば、60歳資格喪失。すなわち、この図の下のパターンは、今の継続雇用のケースと全く変わらないです。だから、定年延長をしても、場合によっては、現状の継続雇用の仕組みと企業年金は全く変えないパターンも、結構ありそうだと思います。



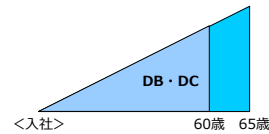
検討ポイントの二つめは、これはもうDBの制度設計の話で、年金給付の引き出し方法、ニーズ多様化への対応ということで、これは特に、DB規約においていろいろな選択肢、あるいは、支給開始時期、そのあたりを設定してやるということで、割合ここは受託機関等を中心に、いろいろなパターンをご提案されるのだらうと思います。

こちらは、5ページになりますが、企業年金の受給ニーズはもう一つではなくなっているということです。昔であれば、①のような形で、公的年金で上乘せでもらうのですと。これが元々の、多分、企業年金の発想だったと思うのですが、現状でいうと、②や③のような形で、公的年金をもらうまでの、収入の手段という形でもらいたいというニーズも出てきているということです。これは公的年金の繰下げの仕組みとも関連していますので、このようなものを個人が選択していくわけですね。従って、DBなどの制度の中においては、DBでこうと決めたいところでしょうけれども、なるべくいろいろなパターンを選択できるような仕組みを設けてやる。これが多分、企業ニーズに、特に大企業においては、様々なニーズが求められるということかと思います。

基本形は、65歳支給開始ということになるのですが、それを、その原資の一部を分割できるような給付設計を、例えば、DBの中、一つでやるのであればそのようなパターンも考えられますし、もう一つDBとDCを持っているのであれば、それは、DBは一パターンにしておいて、DCの方で好きなように受け取ってもらう、そのようなパターンも考えられます。

企業年金の変更パターン

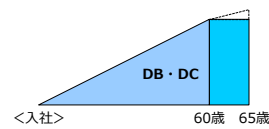
① 積み増し



[DB]
 ・60歳以降も加入
 ・支給開始は65歳
 (60歳以降退職は即時)
 ・減額判定要

[DC]
 ・60歳以降も加入
 ・掛金継続

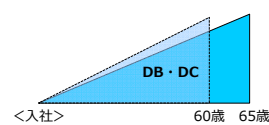
② 旧定年で頭打ち



[DB]
 ① 措置(利息付与も可)
 ・60歳以降も加入
 ・支給開始は65歳(同上)
 ・減額判定要
 ② 60歳で資格喪失
 ・支給開始は60歳
 (繰下げは可)

[DC]
 ① 60歳で資格喪失
 (支給は60歳以降可)
 ② 少額掛金を継続
 ・60歳以降も加入
 (支給は資格喪失後)

③ 全体給付見直し



[DB]
 ・60歳以降も加入
 ・支給開始は65歳
 (60歳以降退職は即時)
 ・減額判定要

[DC]
 ・60歳以降も加入
 ・掛金継続

具体的な規約、企業年金の変更パターンをご覧いただきますと、まず①が積み増しをしますということで、これはもうDBでもDCでもかまわないのですが、60歳以降も給付を増やしていくと、①のような状況。この場合には、ポイントとしては、DBの場合、減額変更の判定が必要ですということ。給付が増えているのだけれども、減額変更の判定が必要ですということです。

それから二つめ、これは現状の継続雇用の流れを汲んだパターンなのですが、60歳で一応給付は固めますと。それで、そのあと利息を付ける・付けないはご自由に、なのですが、こうしたパターンも相当数、ニーズとしては出てくるかと思えます。特に、三島様の話であった一社二制度のようなパターンでは、このようなパターンが多いかと思えます。こちら減額の判定が必要です。60歳から65歳まで、この、まさに図は同額払いますということで、一応、点線ちょっとふってあるものは、利息を付けるパターンもありということであってふってあるのですが。

ここでちょっとお聞きしたいのですが、これを減額だと思えますか。この給付変更は、DBでこれをやった場合、あなたは減額だと思えますか。ちょっとアンケートにご協力いただければと思います。後ほどこれをまた拝見させていただきます。いずれにしても、現状は減額判定要です。

それから、③番のパターンです。こちらは60歳以上も積み増しはするのですが、60歳以前も含めて制度設計を見直すパターン。こちら、当然のことながら減額判定要ということで、実はDBの場合、何をやっても、給付減額になるのか・ならないのか、これを見ていかないといけないということです。

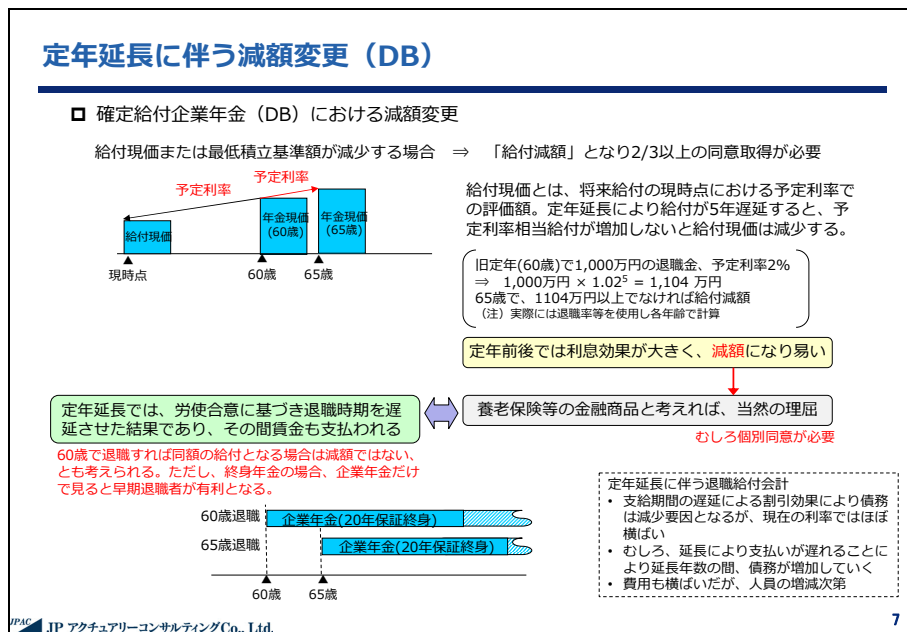
一方、DCの方は、単純に3パターンの中で唯一違うものは、真ん中のパターンですね。真ん中のときだけ60歳で資格喪失するということで、1や3の場合には、当然のことながら、DCは加入ということになります。さらにいうと、DCではそもそも減額という概念がないのです。なぜないかというと、DCにおける減額は、当然のことながら、過去分減額できないですね。DBのように、過去分減額ができない。将来分の掛け金は減額できるのですが、特にそれは、減額変更とは言わないです。単純に労使合意で、明日から掛け金を半分にしても減額とは言わないと。それだけDBとDCでは、減額に関する考え方が違うのだということだけ、ち

よっとお伝えしておきます。



②番の旧定年頭打ちを減額と思うか、アンケートをとりましたが、皆さん、減額だと思うのですね。意外ですね。先ほどの、旧定年頭打ちは、給付減額と思う方が3分の2ですね。思わない方が少し減りましたね。思う方が7割、思わない方が3割。

皆さん、減額だとお考えになったのですが、非常に私は意外で。実は、ここは非常に難しいことで、退職金だと思った場合、退職金が今まで2,000万円でしたと。定年65歳にしても2,000万円ですよ。これを、減額と思うか、思わないかという話なのですね、退職金だとすると。そうすると、多分、退職金は、減額変更とは言わないですね。退職金の場合には。なぜかDBだと、減額変更というということが起きてきて。



それで、それは、なぜ減額になるかは、ちょっとこのページに記載していますが、単純にいうと、給付現価が減少すれば減額ですということで、これはもう企業年金のおきてといえます

か、そのようなルールになっているわけです。だから、前のページのパターンで、当然のことながら、②は減額ですし、場合によっては①のケースでも減額になることがあるということです。ですから、この給付現価主義といいますか、ここが起因しています。

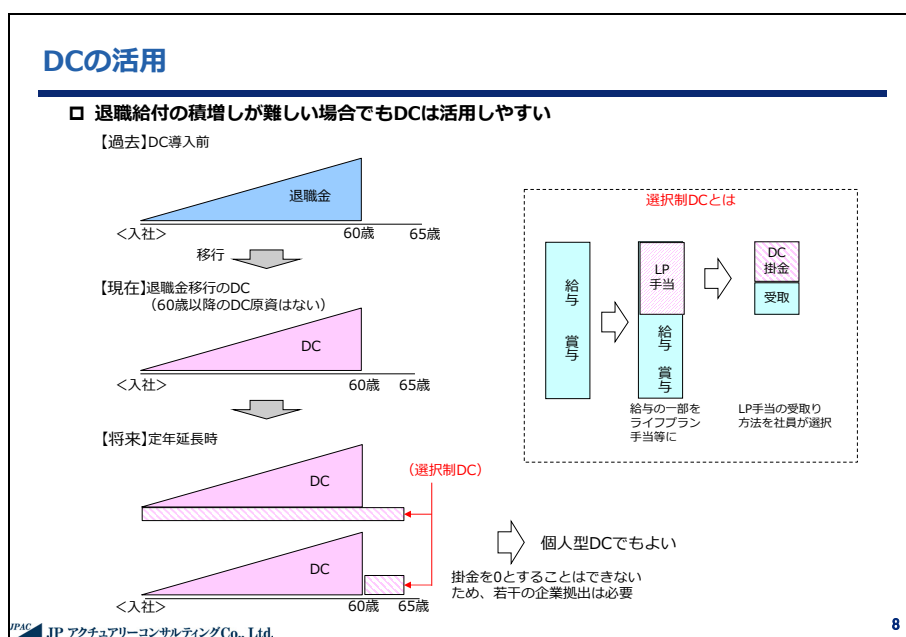
これは、退職金だと思えば、私は、実は減額だとは全く思っていないくて、60歳から65歳まで賃金も払うわけですから、いいことばかりではないかと考えています。従って、これはあと、労働契約だと思えば、恐らくほとんど減額とはみなせないのではないかと。むしろ、どちらかという処遇改善かなと考えています。

一方、減額だという考え方は、どちらかという、保険的な考え方ですね。例えば、保険に60歳満期で入っていましたというときに、満期の金額は変わらないのだけれども、満期を5年延ばしますと。これは多分、加入者はみんな、「減額だ」と騒ぎ出しますね。ですから、年金について、保険的に考えれば減額だし、報酬として考えれば減額ではない。そのような類かなと思っています。

ここが非常に今問題になっていて、企業年金部会等でも議論していて、どのような形で取り扱うか。多少、検討はいただいているのだと思いますが、少なくとも現状は、この場合には、給付現価が減れば、減額変更で3分の2以上の同意を取ってくださいというルールになっていて、そこがDBを動かすにづらい要因になっています。簡単にいうと、もうDB放っておくと。60歳でもうDB打ち止めで、そのあとほとんど継続雇用と同じような仕組みにしまえと、そのような形でDBは非常にアンタッチャブルになっているというのが、一つ要因になっています。

私どもがコンサルするような場合には、もう清々と、「これは別に、企業年金では減額変更の扱いを受けるけども、同意取ってやってくださいよ」ということで言うのですが、もう一つ問題なことが、この「減額」という言葉です。これはやはり、労使合意を取るには非常に言葉が悪いです。単純に、制度変更に関する同意で3分の2、それの方が取りやすいかなと思っていますが、現状は給付減額ということで取り扱われているということでございます。

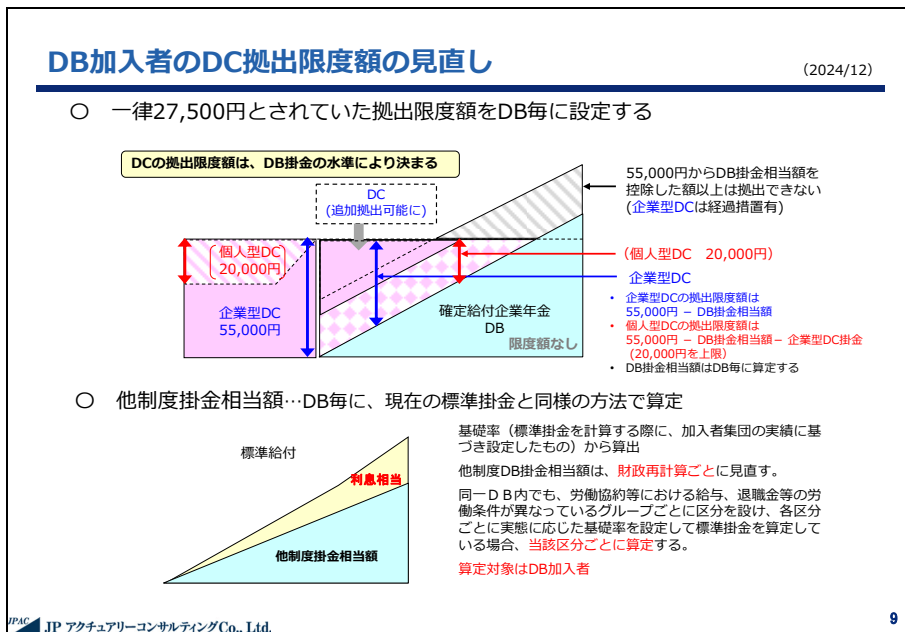
あと、退職給付会計等は省略させていただきます。



DBは取り扱いがしづらいということで、どちらかという、DCの方が対応はしやすくな

ってしまっています。従って、定年延長する場合でも、DCの方で何かやっけてしまおうということが、多分、手っ取り早いかなと。先ほどの減額を避けるということであれば、手っ取り早いかなと思っています。

この図は、例えば、定年延長をする場合、一番上、退職金がそもそもあってDCに一部分移行して、そのあと定年延長するというときに、60歳以上について、極論すると、選択制DCのような形で、ちょっとページが戻りますが、この3ページの左の円形です。年間報酬をいくら払いますと、その中から自分でDCに好きな額を入れてくださいというような形が、選択制DCだと可能なのです。そうすると、完全に、個人に、自由にゆだねることができます。ただ、選択制で掛け金ゼロというわけにはいかないの、ある程度1,000円など、会社拠出は必要なのですが、そうしたパターンもありますし、もう選択制は気持ち悪いということであれば、比較的低い掛け金で、60歳以降の退職給付はDCで積み増すというようなパターンもあり得るかなということで、こちらで対応するケースが現状では多いです。



あと、9ページ以降はご参考ですので、もう簡単に触れるだけにしますが、2024年12月、DB加入者のDC拠出限度額が見直しになるということで、この場合、影響を受けるのは企業型DCの拠出限度額です。これが変わるのだと。特に、この定年延長をして当然DBの設計を変えれば、変わるわけですね。だから、定年延長の検討と、もしその会社がDB・DCを一緒にやっているのであれば、両方セットで、今からコンサルするのであれば、情報提供をしていく必要があると。あるいは、場合によっては、多少こうすると有利、不利。当然、有利・不利はどこかで出てきますから、そうした取り込みといいますか、ニーズをつかんでいくことが必要かと思えます。

退職所得に関する税制

- 退職所得とは、退職手当、一時恩給その他の退職により一時に受ける給与及びこれらの性質を有する給与に係る所得をいう
- みなし退職所得：確定給付企業年金法の規定に基づいて支給を受ける一時金で加入者の退職により支払われるもの
- みなし退職所得：確定拠出年金法に掲げる老齢給付金として支給される一時金
- 定年延長時に旧定年で支払われる一時金の取扱い

制度	定年時(60歳)の扱い	備考
退職金	打切支給	旧定年に達した社員に支払う退職金で、その支払いに相当の理由があると認められる場合は退職所得。なお、定年延長後に入社した社員はこれには該当しない可能性がある。
確定給付企業年金	資格喪失	資格喪失し退職金があれば支払いが行われる場合、退職所得。 (選択一時金は支給開始前は一部または全部選択。支給開始後は全部選択)
確定拠出年金	資格喪失	老齢給付金は退職所得となるが、老齢給付金は資格喪失が支給要件。 (一時金は全部を一時払い)

(注) 旧定年時の取扱いは、所轄税務署の確認が必要です。

それから、退職所得における税制。これはもう記載のとおりで、基本的に退職所得は、当然退職した場合なのですが、定年延長の際、旧定年で支給するときについて、一部退職所得として認めますというルールがあります。それを多分使うケースが出てくると思うのですが、これは、ちょっとご注意点は、真ん中に赤字で記載していますが、定年延長後に入社した社員はこれに該当するか、ちょっとはつきりしない。該当しないという事例も出ているのです。ですので、それについては所轄の税務署の確認が必要となります。

最近の判例

- 2020年10月13日に大阪医科薬科大学事件、メトロコマース事件、15日には日本郵便事件について最高裁は判決を言い渡した。いずれも有期雇用者と無期雇用者の間で、期間の定めがあることにより不合理に労働条件を相違させることを禁止する旧労働契約法第20条に関する最高裁判決であり、不合理に該当するか否かについて、一定の基準を提示したものと考えられる。

企業	大阪医科薬科大学	メトロコマース	日本郵便
原告	有期労働契約社員		
原告請求事項	・賞与 ・私傷病欠働中の賃金 (・夏季特別有給)	・退職金 (・住宅手当)	・年末年始勤務手当 ・祝日給 ・扶養手当 ・夏期冬期休暇 ・有給病気休暇 ・住居手当
判決 (差別の合理性)	・不合理には当たらない ・()は不合理	・不合理には当たらない ・()は不合理	・いずれも不合理と認められる

不合理に該当するかの判断は、以下の3要素を考慮して個別に判断される。

- (1) 職務の内容(業務の内容および当該業務に伴う責任の程度)
- (2) 変更の範囲(職務の内容及び配置の変更の範囲)
- (3) その他の事情

なお、今回の判決では賞与や退職金といった労務の対価の後払いや功労報償の趣旨が強い労使の取り決めによる報酬については、使用者の裁量判断を尊重する余地が比較的大きいことが示された。つまり、他の手当のように画一的に各手当における差異の合理性を判断できるものではなく、個社ごとに報酬全体を鑑みて差異の合理性を判断するものと考えられる。したがって、退職給付を給与や賞与から切り離して構築するのではなく、報酬の支払形態の一つと設計することが必要である。

最後、最近の判例ということで、これは三島様のご説明もありましたので、省略させていただきます。ちょっとイメージだけ申しますと、やはり退職金や報酬制度については、なかなか裁判で甲乙つけるといことは難しいのだろうなと。そうですね。極論すれば、あなたの報酬、私の給料が少ないという裁判に、それを裁判官がイエス・ノーを言うことは難しいですね。退職金についても、どちらかといえば、それに該当することになっていますので。もちろん誰かとの比較論での訴訟、裁判ということになるのですが、非常に、退職金・報酬・賞与につ

いては、単純に裁判で決着をつけるということが難しいと。それが出た判決だと考えております。

以上で、私の説明は終了させていただきます。ありがとうございました。

小西 黒田様、ありがとうございました。

ここで、残り 15 分ぐらいになっておりますが、パネルディスカッションにもう入りたいのですけれども、その前に、スライドの方でいくつか質問を頂戴しておりますので、いくつかだけ抜粋をさせていただいて、ちょっとお答えをいただきたいと思います。

まず一つめでございます。これは三島様への質問になるかと思えます。読み上げます。「雇用の延長にかかる原資の捻出というような文脈で話されることが多いと思えますけれども、理想的には、その期間にかかる原資は、雇用延長により会社が得た労働力で稼いだ収益が当たるはず」ということございまして、その現定年より前の期間にかかる給付が減ってしまうということだとしたら、筋が違うのではないかとも思われるのですけれども、このような考え方について現実的なのかどうかというところを、ぜひ三島様にお答えいただきたいと思えます。お願いいたします。

三島 質問、ありがとうございます。

ご指摘のところはものすごくよく分かって、われわれのコンサルティングでも、生涯賃金のトータル原資は変わりませんというような話をさせていただくことはありますが、実際には、その会計期間で稼いだ利益を、やはりそこで還元してくださいと。還元してほしいというような社員の方が多いというのが実際のところでございますので、先ほどいくつかご紹介したうちで、賞与の原資、賞与の基礎的部分を、60 歳以降の賃金引き上げの原資に使うというようなお話をしましたが、この選択肢を取られる会社さんはほとんどありません。なので、基本的には、その会計期間で稼いだ金額については、その場で還元してほしいというところでございますので、基本的には、ご指摘のいただいたとおり、業績の発生のタイミング、成果の発生のタイミングと、支給時期は、よりタイムリーにというようなところでの動きが、基本的な考え方かなと思えます。

とはいえ、現実的な定年延長というところの施策を考えていくときに、60 歳以降の報酬水準を引き上げる。そのときに、何かしらの原資を捻出しないと、企業としての持続可能性といったところが下がってくる、低下してくるというところの中で、では、どこから原資を持てきますかということを考えたときには、どうしても退職給付や 60 歳前の賃金のところを触らなければいけないというところです。

そうしたときに、優先順位としてはやはり、なぜその賃金水準を払われているのですか。その理由が説明できないところから、しっかりと優先順位をつけて、原資捻出の策にしていくべきと私どもは考えています。なので、先ほどから申し上げておりますとおり、なぜこのような働きしかしていないのに、これほど賃金が高い人がいるのと、そのようなご意見があるようなターゲットに対して、原資捻出をまず図っていくような対象としていく。あるいは、なぜこのような手当は払われているのかと、いや、もうこれは、今となっては意味がないのではないのか、そのような手当から狙い撃ちをしていくというような形で、優先順位はつけていくべきなのか

と考えている次第でございます。

小西 ありがとうございます。

質問の方、もう一つだけ。これも三島様になるかと思えます。三島様の資料でいうと、20ページ。まさに処遇の捻出方法のところに関する話です。要員管理ですかね。質問を読み上げます。「定年延長により、一時的な人員数の増加を抑制するために、新卒社員の採用抑制をしたり、あと、早期退職優遇による有能社員の退職、こういうものを導入することで、いろいろな、ちょっと想定外のもの、高齢化が起こったり、有能社員が抜けていったりすることも考えられると思うのですけれども」というところで、要員管理に対する質問。「それに対して、実際にそのようなことが起こった例があるでしょうか。また、それを回避する策として、何か考えられること。実際、企業がとられた事例などあれば、教えてください」というところがございます。また、三島様、よろしく願いいたします。

三島 ご質問、ありがとうございます。

まず、要員管理というところは、ご指摘いただくような、不具合が出てくるところかと思えます。新卒採用の抑制につきましては、人口のピラミッド、構成、ボリュームゾーンがどこにあるのか、そして、新卒採用を抑制したときに、将来的に出来上がってくる人口ピラミッドが、会社の中長期的な成長に資するのかどうかというところを、私どもとしては判断させていただきます。

つまりは、そこで不具合が出るということであれば、定年延長を選ぶべきではないという話だと思うのですね。なので、私どもがご支援させていただく中で、当初の目的は、定年延長をしていくべきということで、いろいろな施策を考えていったところではありますが、実際に私どもで、現状の分析、それから将来的な人員構造、それから人的の推移といったところをみたときに、「いや、これって定年延長じゃないよね」というように判断を切り替えられたようなケースもございます。なので、新卒採用を抑制することによって何か弊害がある、それで、そのインパクトが大きいということであれば、定年延長を選択肢としてしないと、選択していかないというようなところも、十分考えられるのかなというところがございます。

もう一つ、例として挙げていただいた早期退職優遇というところではありますが、早期退職優遇制度、あるいは、希望退職といったところで、そのターゲットを、例えば勤続年数、あるいは年齢、あるいは職種、所属部門といったようなところで、限定を絞る形で募集を募るということも可能でございますので、その募集を絞る中で、なるべく外に出ていただいてほしくないような方々が所属している部門など、そのようなところはターゲット対象にはしないということは、一つ考えられます。

そして、想定よりも応募が多い、希望退職される方が多いということで、企業運営が立ち行かないということになっても困りますので、希望退職、早期退職優遇というところをするときには、募集の枠を最初から規定してしまって、その枠内で募集を受け付けますというような形で、思いもよらない人の量が外に退出されるということも防ぐといったようなところで、ケアをしているということが実情でございます。

小西 ありがとうございます。

では、このあと、いくつかパネルディスカッションといたしますが、資料に基づいて、これは、私からの質問になってしまうかもしれませんが、ちょっと続けたいと思います。まず一つめは、黒田様の資料の3ページ、4ページ、退職給付の制度の考え方で、退職給付を、年間報酬の支払い方法として検討する場合の3ページ、また、4ページでは、退職給付と報酬を切り分けて考える場合のページということですのでけれども、実はここに書いてある、①②③は、結局、積み増しをするのか、しないのか、手前の年齢からならして積み増していくのかということ、外形的に退職給付のカーブだけを見ると、実は同じような形にもなっているのかなと思っております。

まずは、黒田様の先ほどのお話でもあったように、それぞれの考え方をする場合、特にAの場合は、考えによってシンプルですなどというお話を先ほどいただきましたし、Bの方、退職給付を切り分けて考えている場合は、退職給付だけで論じるというような話になるかと思いません。特に、先ほど黒田様が質問されていた、積み増ししないという選択肢、どちらもの、3ページ、4ページ、それぞれの考え方で出ると思うのですけれども、このような制度を企業さんが取られたときに、例えば、従業員に報酬や退職給付の説明をするときに、何か、特に説明上、気にするところや、従業員側から、例えば労使合意するときに、質疑などで特に否定的な意見を出される場所など、そのような従業員側の気にする場所などがあれば、それぞれのパターンごとにお話いただけるとうれしいかと思えます。お願いします。

黒田 まず、年間報酬、3ページのスタイルで考える場合は、この説明は、先ほどのご質問にもありましたが、60歳以降1年働きましたと。それに対してこれだけくださいと。例えばそれが、500万だったら500万、私はもらうべきだという報酬の中で退職金に充てる。わが社ではそれを退職金に充てないので、全部、給与として払うと。それが積み増ししないパターンですね。ですから、その人にとって多分、第一に興味があることが、私が500万もらうべきなのか、600万もらうべきなのか。そこがほとんどの興味であって、次の希望としては、「いや、僕は、その600万の一部は退職金、あるいは、DCにしたい」と、そのようなニーズはあると思うのですが、そこは、今は様々。特にDCであれば、個人的な選択もできますので。考え方の説明をすることで、3ページの方は非常に合理的に進むと思えます。

一方、ややこしいことは4ページの方で、生涯賃金型なのに、なぜ勤続が延びるのに増えないのだと。これは確かに疑問なのですが、ここは多分、大手企業の説明としては、「いや、やっぱり今と同じように、増える分は給与として払う」、あるいは「そもそも給与を払うだけでも赤字なんだよ」ぐらい、言われるケースも多いと思います、生涯賃金型の場合には。結局、年間報酬、生涯報酬、何が違うかということ、1年の輪切りか40年間の合計で考えるか、どちらかの違いでしかありませんので。そこは多分、4ページの方は、組合の方はどのように交渉していくのか、非常にテクニカルなことが必要でしょうね。

小西 すみません。ありがとうございます。今のお話を、三島様にもお伺いをしようと思っております。結局、トータルの報酬をどのように考えるかという、A方式、B方式があったのですけれども、人事コンサルの目線から見て、先ほど黒田様の方は、特に4ページ、切り分けて考えることは大手企業に多いというようなお話があったのですけれども、三島様の目線から見て、A方式、B方式は、それぞれ結構、どのような会社が、特徴がある、割合どうだなどというこ

とが、もしあれば教えていただければと思います。

三島 そうですね。黒田様がおっしゃるとおりの見解でよろしいかと思ます。やはり、大手企業さんの方が、切り替えてと、切り分けてというところかと思ますので、その認識で私も一緒でございます。

小西 はい。ありがとうございます。

では、時間で、もう最後1個になります。今度は三島様の資料の、ページでいうと14ページにあたります。段階的に一社一制度へ改定するステップというところがありました。まず、三島様にお伺いしたいのですけれども、先ほど別のページで、高齢雇用継続給付の縮小によって、多分2023年から5年ぐらいのところで定年延長の話が結構出てくるのではないかと。場合によっては、今ぐらいから準備されるのではないかと思うのですけれども、それを受けて、この14ページ、段階的に改定をしていくというところがあるのですけれども、どれぐらいの時間がかかるのか。また、三島様の想定される、2023年から2025年のところでは、第2段階に一旦落ち着けるところぐらいまでを目指されるのか。第3段階まで行かれるのかなど、そのような感触を、三島様の肌感覚で教えていただけるとありがたいです。お願いします。

三島 そうですね。これから準備をされるということになってきますと、大体この定期延長というところでは、短くても1年、しっかり時間を検討しようとなると、やはり2年ぐらいの時間がかかってくると想定をしております。これは退職給付も含めての改定というところでいきますと。なので、そのような意味で、今ご指摘をいただきました、第2段階というところで、ひとまずは一社二制度の切り口で制度設計をするというところで、やはり、こちらを一旦入れるというところは、個人別の報酬水準の激変緩和措置的な意味合いもございますので、そこでしっかりと、特に60歳以降のところにつきましては、もう仕事と報酬水準といったところの整合性をしっかりと取っていく。そのような形をしっかりと実現をしたうえで、確かに60歳以降については、「もうこれで払ってるんだよね」と。その処遇のポリシーや実際の支給水準は、ある意味、これは60歳前ででも適当なのではなかろうか。そのような判断がなされたときに初めて、第3段階の一社一制度ということで、同じ役割であれば、同じ仕事でということだと思ふのです。

なので、この60歳超のところは、ある意味、試金石になるとも思っています。実際の会社への貢献度と報酬水準は、やはりこうやって決めていくべきだねというところが、社員としてもしっかりとご理解が浸透されたうえで、第3段階に入ってくるというところかと思ます。第2段階から第3段階に移っていくにも、やはりこの5年など、そのような時間は少なくともかかってくるのではないかと思っているところでございます。

小西 はい、ありがとうございました。ここでお時間が参りましたので、当セッションはここで終わらせていただきたいと思います。本日は、三島様、黒田様、ありがとうございました。