

2020年6月10日 全7頁

企業に求められる定年延長への対応

人件費、退職給付債務への影響とモチベーション最大化のヒント

コンサルティング企画部 受託計算課
主任コンサルタント
末本 一茂

雇用年齢の拡大を背景に、高齢化社会に適合した新たな人事戦略が求められている。企業経営者は、「65歳までの労働希望者の雇用義務化」により、①定年延長、②再雇用、③定年廃止のいずれかを選択しなければならない。いずれの方法を選択するにしても、会社の人員構成は大きく変わることになり、新たな人員構成に伴う「人件費への影響」や、退職給付制度を有する場合は「退職給付債務への影響」を考慮しなければならない。また、新たな制度を単に選ばばよいという問題ではなく、「社員のモチベーション」を高めることで企業の成長戦略につなげていくための仕組みづくりが重要となる。

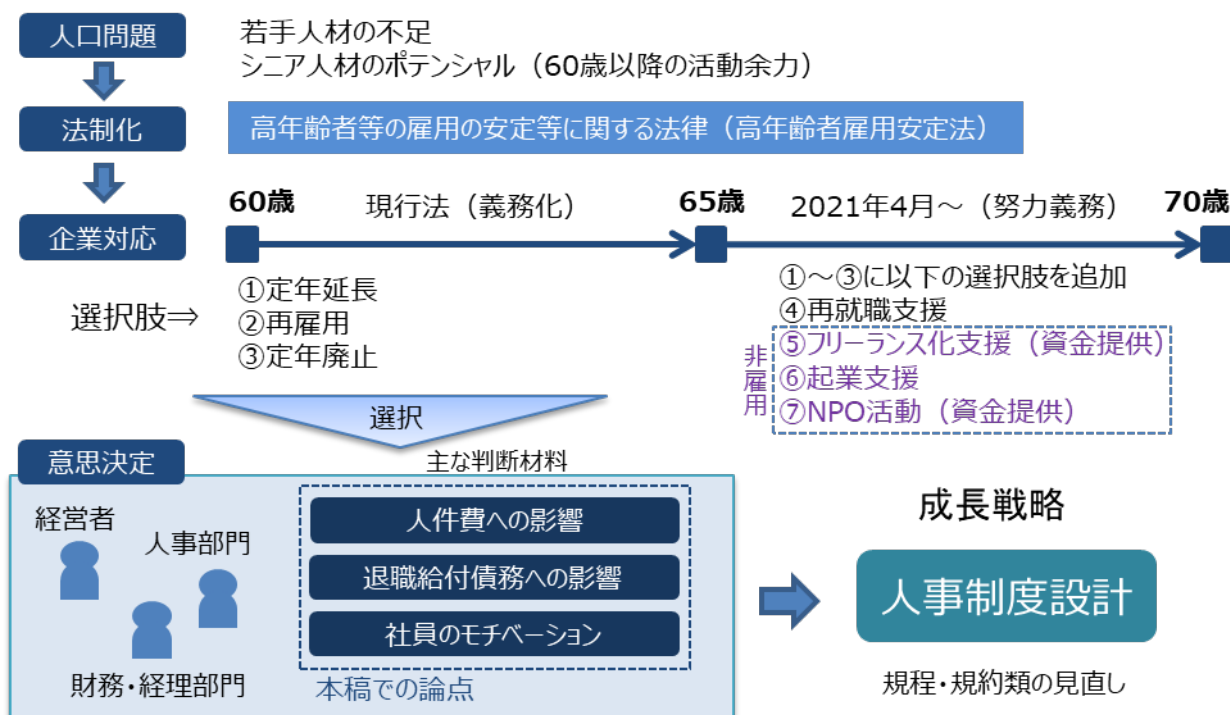
本稿では、主な選択肢である「定年延長」と「再雇用」を選択した場合のメリット・デメリットを紹介し、「定年延長」や「再雇用」制度を採用した際の「退職給付債務への影響」に対する基本的な考え方について説明する。また、新たな人事制度を成長戦略につなげるための「社員のモチベーション」について考察を試みる。

1. 企業に求められる選択肢

「人生 100 年時代」というキーワードを背景に、シニア人材の活用が急務となっている。2013 年 4 月には「高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高齢者雇用安定法）」が改正され、65 歳まで働き続けることができる仕組みを整備することが企業に義務付けられた。更に 2021 年 4 月以降は、「希望者には 70 歳まで働き続けることができる制度を整備すること」が企業の努力義務として新たに加わった。選択肢も幅広くなり、「①定年延長、②再雇用、③定年廃止」に加えて「④再就職支援」も加わり、非雇用枠として「フリーランス」や「起業」「NPO 活動」にも挑戦を促す仕組みづくりの方向性が示された（図表 1 参照）。

上記法制化の流れを受け、雇用年齢の拡大に伴う「新たな人事制度の設計」が急務となっている。企業経営者は①定年延長、②再雇用、③定年廃止のいずれかを選択しなければならないが、その際に人事部門や財務・経理部門と連携し、「人件費への影響」や「退職給付債務への影響」等を考慮した新たな制度を検討する必要がある。この新たな制度は、ただ箱だけ作ればよいというのではなく、「社員のモチベーション」を向上する施策を入れることで、企業の成長戦略につなげることが可能となる。本稿では、制度検討の 3 本柱である「人件費への影響」「退職給付債務への影響」「社員のモチベーション」について説明する。

(図表 1) 企業に求められる定年延長対応 (イメージ)



出所：大和総研作成

2. 定年延長と再雇用のメリット・デメリット（人件費への影響）

定年延長を行う企業もあるが、再雇用を選択する企業が多いのが実情である。『令和元年「高年齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省 2019年11月）によれば、2019年6月時点で65歳までの雇用確保措置のある企業（①定年延長、②再雇用、③定年廃止¹のいずれかを実施している）は99.8%、うち、65歳定年企業は17.2%と報告されている。再雇用を選択する企業は約8割という計算になる。

定年延長と再雇用の主な違いを、図表2に示す。定年延長では59歳以前と同じく正社員であり、労働時間、賃金形態、賞与、評価を継承する流れとなるが、役割が変わる場合には賃金形態も異なる設定にすることもある。定年延長は、シニア層のモチベーションが再雇用より高いが、人件費がかさみ若返りの遅れにつながるというデメリットがある。一方、再雇用においても、人件費の低下（報酬額の減少）によりシニア層のモチベーションが低下することや、労働時間や雇用区分の細分化によって雇用管理が煩雑になるデメリットがある。

（図表2）定年延長と再雇用のメリット・デメリット

	定年延長	再雇用
定年年齢	65歳	60歳
雇用区分	正社員	嘱託社員など
契約期間	期間の定めなし（65歳まで）	1年更新
役割	企業により異なる （同じ場合、変わる場合、両方がある）	役割は異なる
労働時間	フルタイム残業あり	フルタイムが多いが、短時間、短日数もある
賃金形態	月給又は日給月給	月給又は日給月給、時給
賃金額	企業により（役割により）異なる	公的給付支給を前提としている場合も多い
賞与	ある	ない場合もある
評価	59歳以前と同じ	評価しない場合がある
メリット	<ul style="list-style-type: none"> モチベーションが高い 人材確保に有利 雇用管理がしやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 組織若返りの遅れの問題は生じにくい 人件費はそれほどかさまない 継続雇用制度部分のみの検討でよい
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 組織若返りが遅れる 人件費がかさむ 場合によって人事制度全体を見直す必要があるため、制度改定に手間がかかる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> モチベーションが低下する 雇用管理が煩雑（労働時間、雇用区分）

出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル その3」（2019年2月）を基に大和総研作成

¹ 定年廃止は少数派（2019年6月1日時点の構成比2.7%）であるため説明対象から除外する。

3. 退職給付債務への影響

再雇用を選択した場合は、60歳未満の従業員を対象とする既存の退職給付制度（60歳定年）をそのまま運用できるので退職給付債務への影響はないと考えられる。ただし、再雇用を選択する場合であっても、役職定年制度の導入や定年前の給与水準を見直す場合も影響確認が求められるケースがあるので注意が必要となる。

一方、定年延長を選択した場合は定年年齢が変わるため（例えば65歳）、退職給付債務には影響が生じることとなり確認が求められる。また、定年延長を検討する際には、図表3に示すような項目について決定する必要がある、選択内容によって退職給付債務への影響度は異なる。

(図表3) 定年延長の確認項目（参考例）

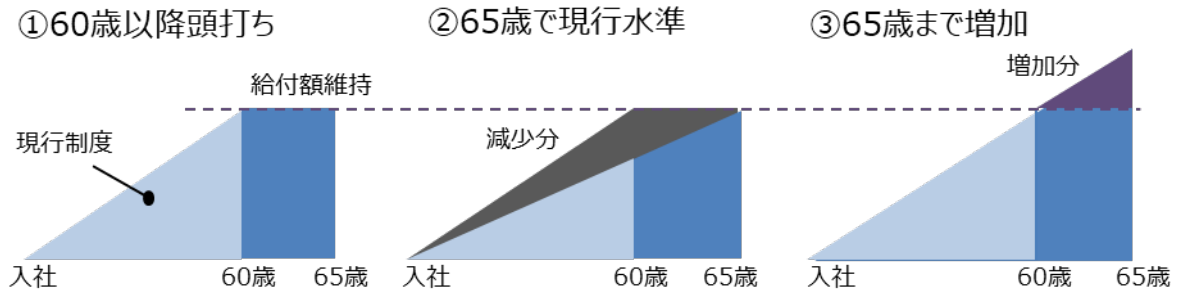
No.	項目	内容
1	定年年齢	定年年齢を何歳まで引き上げるか
2	移行方法	一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか
3	定年条件	選択定年制か一律同じ年齢か、定年年齢を選択可能とするか

出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル その3」（2019年2月）を基に大和総研作成

「1. 定年年齢」は、現段階では「65歳までの労働希望者の雇用義務化」に対応する説明としているが、将来的に「70歳までの労働希望者の雇用義務化（現段階では努力義務：強制ではない）」の可能性のあることを視野に入れておく必要がある。「2. 移行方法」で段階的に年齢を引き上げる方法を選択した場合は、規程を改定する度に退職給付債務への影響を確認する必要がある。従って、一般的には定年年齢を65歳まで一度に引き上げるケースが多い。「3. 定年条件」について選択定年制とした場合は、退職給付債務への影響額の予測はより複雑になってしまう。

次に、上記項目を決定した上で、自社の定年延長モデルを検討する。定年延長の設計は多種多様であるが、退職給付債務への影響パターンを図4に示すような3つのパターンとして例示的に説明する。①「60歳頭打ち」では、現行制度にあまり影響を与えず60歳以降も給付額を維持することができる。②「65歳で現行水準」では、現行制度で60歳時点での同じ給付水準を65歳まで伸ばすモデルであるが、60歳時点の給付額は減少する。③「65歳まで増加」では、60歳以降も給付額を増加させるモデルで給付額は増加する。このようなイメージをもとに影響の度合いを確認しながら、最適な方法を模索することとなる。

(図表 4) 定年延長の退職給付債務への影響パターン



出所：大和総研作成

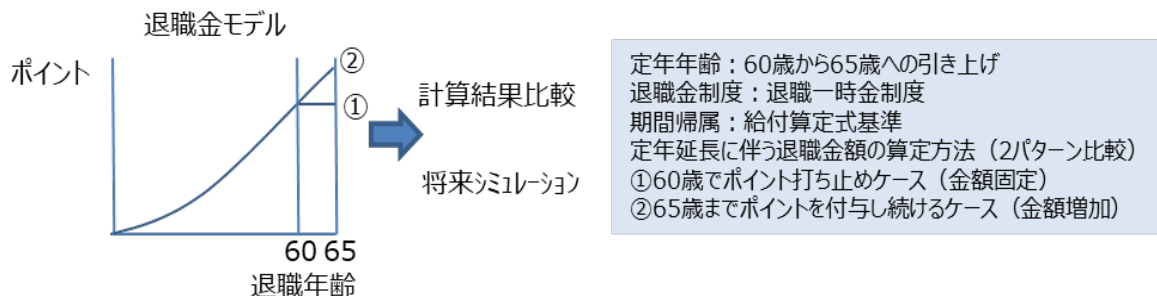
定年延長における退職給付会計への影響については、既に大和総研では2本のコンサルティングレポートを公開しているので紹介する。

■ 定年延長に伴う退職給付会計計算について（2020年1月15日）[逢坂レポート](#)

定年延長に伴う過去勤務費用の発生（退職給付会計計算の実施）、基礎率への影響や割引率の影響についても言及している。確定給付企業年金がある場合の対応や定年延長を考慮時に必要な確認事項をまとめている。

■ 定年延長における退職給付会計への影響（2020年4月30日）[市川レポート](#)

定年延長のモデルケースによる計算事例を紹介している。定年延長時点ではあまり差が生じない退職給付債務であっても、これが将来どのように差が広がっていくかを示しており、将来予測まで含めた事前試算の重要性を説明している。

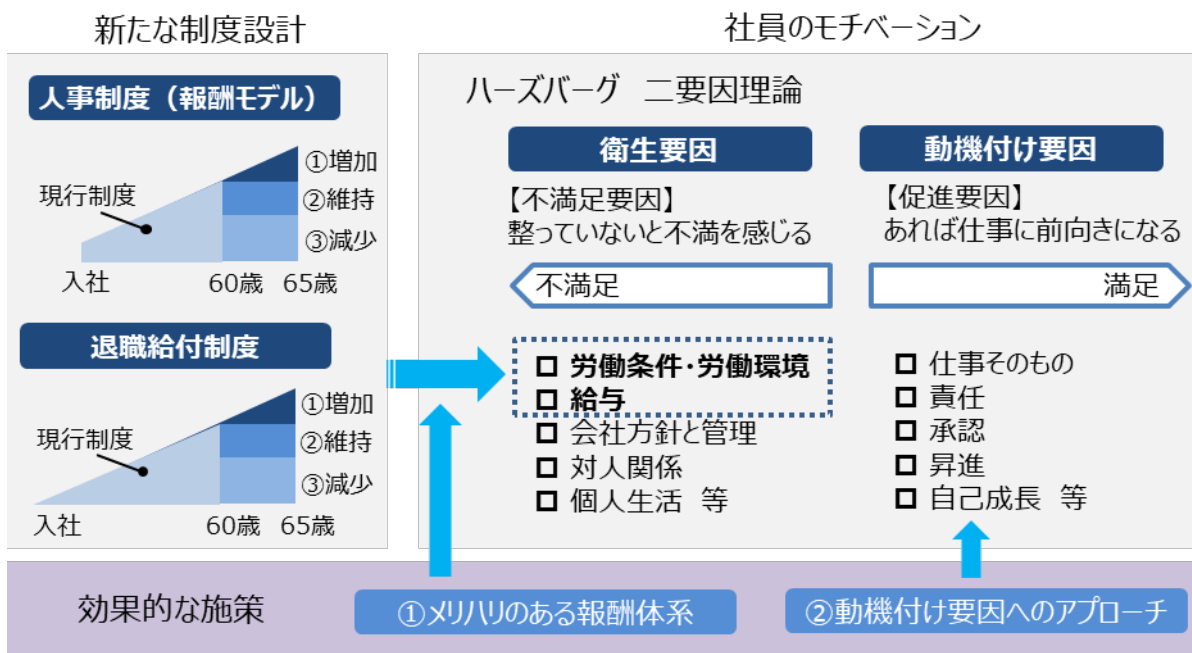


4. 社員のモチベーションを高めるために

再雇用を採用している企業が約 8 割を占める現状には、経営者や管理部門の立場からすると「現行制度をできるだけ維持したい」「将来の景気動向が不安なので人件費を抑えたい」等の理由があると考えられる。つまり、限られた人件費の中で、社員のモチベーションを高める工夫が必要となる。

社員のモチベーションについて、図表 5 に示すように、ハーズバーグの二要因理論²を用いて説明すると、「衛生要因（不満足要因）」と「動機付け要因（促進要因）」に分けられる。新たな制度設計は、人事制度（報酬モデル）と退職給付制度等を、それぞれ①増加、②維持、③減少の 3 つから選択することから始まるが、これらは「衛生要因」の労働条件・労働環境、給与に影響を与える要因となる。つまり、新たな制度設計では、限られた人件費からメリハリのある報酬体系を検討し、不満足要因を少なくすることが重要となる。しかし、「衛生要因」だけでは限界があるので、さらに金銭的な報酬以外でモチベーションを高めて「動機付け要因」を高める必要がある。

(図表 5) 社員のモチベーションを高めるポイント



出所：大和総研作成

²アメリカの臨床心理学者であるフレデリック・ハーズバーグが提唱したモチベーション理論。人間の仕事における満足度について、満足に関わる要因「動機付け要因（促進要因）」と不満足に関わる要因「衛生要因（不満足要因）」は別であるとする考え方。

動機付け要因とは「仕事そのもの」「責任」「承認されること」「昇進」「自己成長」など、仕事の満足度を高める要素であるが、組織に所属する社員の特性によっても効果は変わってくる。人事制度の設計には様々なパターンがあるので、他社での成功事例を調査したり、人事コンサルタントや退職給付に精通した専門家に相談したりするのも有効だろう。

定年延長を実施する機会があるのであれば、人件費が限られている条件下であっても、「メリハリのある報酬体系」と「動機付け要因へのアプローチ」により社員のモチベーションを最大化して生産性を高める仕組みを検討すべきと考える。

－以上－

参考文献

- 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル」その3（2019年2月）