

# 「人生 100 年時代」の高年齢者雇用と企業年金

政策調査部 神田 慶司／佐川 あぐり／菅原 佑香

## 要 約

人手不足は企業が長期に対応すべき構造的な問題である。女性や高齢者の労働参加を想定しても、雇用者数は現在の約 5,800 万人から 2065 年度には約 3,700 万人へ減少し、60 歳以上の高年齢者の割合が高まると見込まれる。企業にとって高年齢者の能力等を生かす就労環境の整備が一層重要となろう。

ほぼ全ての企業で 65 歳までの継続雇用が一応は実施されているものの、高年齢者の就業意欲が強い状況とは対照的に、企業はその活用に課題があると感じている。高年齢者雇用の活用・拡大には、高年齢者が柔軟に働ける職場環境の整備や、高年齢期を見据えたキャリア形成を雇用者自身が行うよう、企業が後押しすることなどが求められる。

ここ数年の大幅な制度改正で、企業年金制度の選択肢は広がった。DB にはリスク対応掛金やリスク分担型 DB など企業の運用リスクを抑える制度が創設され、中小企業の導入を後押しする簡易型 DC 等が 2018 年 5 月から始まった。「人生 100 年時代」を見据えると、企業の財務面だけでなく、職場に関係なく継続して老後の資産形成を図りたいという働き手のニーズや、就労形態の多様化に対応する観点からも企業年金制度の整備が必要である。

## 目 次

- 1 章 人手不足で重要性を増す高年齢者雇用
- 2 章 高年齢者雇用の活用・拡大に求められる企業の取り組み
- 3 章 「人生 100 年時代」を見据えた企業年金の対応

## 1章 人手不足で重要性を増す高年齢者雇用

### 1. 数字で見る労働力減少のインパクト

#### 1) 企業の長期的課題である人手不足

人口減少と超高齢化が進展する中、多くの企業にとっての重要課題は人材確保である。戦後二番目に長い景気拡大の下、労働需要の強さからサービス業や建設業など幅広い業種で人手不足が生じている。有効求人倍率は約 44 年ぶりの水準まで上昇した。

人手不足は景気循環による短期的な現象という側面は確かにある。だが、将来の人口動態を見据えれば、企業が長期に対応しなければならない構造的な問題と捉えるべきだろう。主な働き手である 20～64 歳人口は 1999 年の 7,910 万人をピークに減少へ転じ、2017 年には 7,000 万人を割り込んだ。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」によると、2036 年に 6,000 万人を、2048 年に 5,000 万人を割り込むと推計されている（中位推計、図表 1）。2065 年では 4,190 万人と、現在から約 4 割減少する見込みだ。

#### 2) 労働参加が進んでも雇用は長期に減少

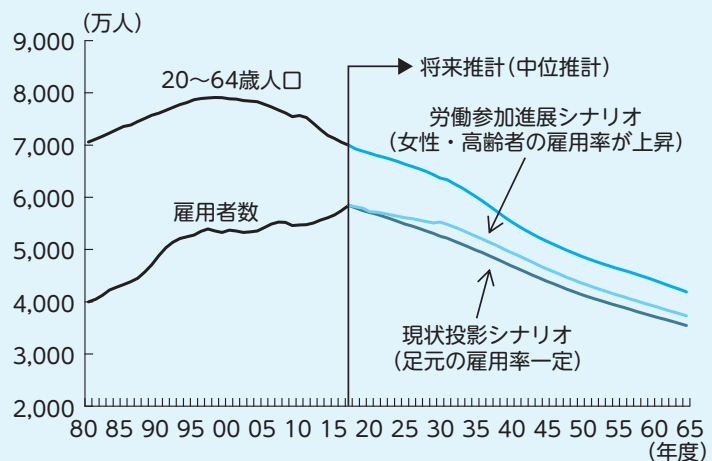
現役世代の人口が減少する中でも、実は雇用者数は過去最高水準を更新している。第二次安倍政権が発足した 2012 年 12 月以降、雇用者は 465 万人増加した。女性や高齢

者を中心に労働参加が進んだためであり、保育の受け皿の拡大によって育児との両立が可能になったり、企業が 60 歳定年を迎える従業員に対して 65 歳までの継続雇用を進めたりしたことなどが後押ししたと考えられる。

もっとも、労働参加の進展によって雇用者数が増加する状況はいずれ変化するだろう。図表 1 では、性別・年齢階級別の雇用率（＝雇用者数÷人口）について「現状投影シナリオ」と「労働参加進展シナリオ」という 2 つのケースを想定し、将来推計人口に掛け合わせて試算した雇用者数の見通しを示した。雇用率を一定とする現状投影シナリオでは、現役世代の人口動態を反映し、雇用者数は足元から趨勢的に減少すると見込まれる。

一方、女性と高齢者を中心に雇用率が 2030 年度にかけて上昇する労働参加進展シナリオ<sup>1</sup>は、現状投影シナリオを 2065 年度時点で 200 万人近く上回ると見込まれる。総務省「労働力調査」

図表 1 20～64歳人口と雇用者数の将来推計



(出所) 総務省統計、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」、独立行政法人労働政策研究・研修機構「平成 27 年 労働力需給の推計」から大和総研作成

1) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「平成 27 年 労働力需給の推計」における「経済再生・労働参加進展シナリオ」の性別・年齢階級別就業率を利用。就業者に占める雇用者の割合は直近の実績値で一定とした。

によると、2017年において女性失業者（求職者）は78万人おり、25～44歳の女性のうち就業を希望しているにもかかわらず「出産・育児のため」や「介護・看護のため」を理由に求職していない女性が82万人、条件面などで「適当な仕事がない」という理由で求職していない女性が24万人いる。こうした事情を抱える女性や、働く意欲と能力のある高齢者の就労拡大を想定するのが労働参

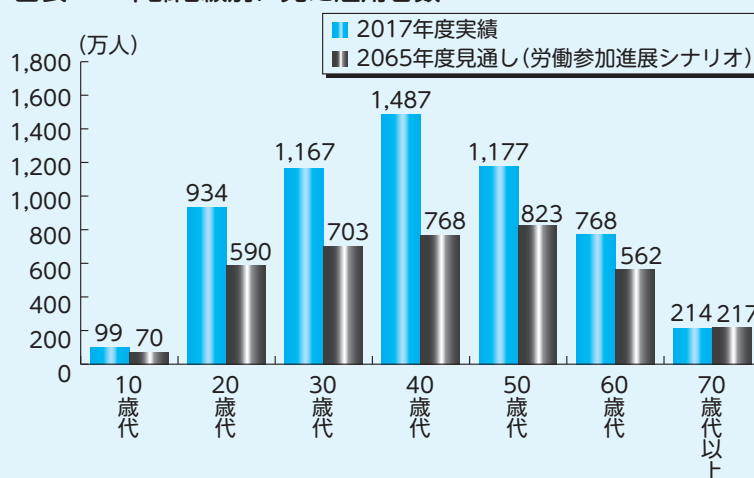
加進展シナリオであるが、それでも雇用者数の減少トレンドに歯止めはかからない。労働参加進展シナリオの雇用者数は2065年度で3,700万人程度と、現在よりも2,000万人以上少ない見通しであり、労働参加の進展による押し上げ分（+200万人程度）をはるかに上回る規模で減少する。

### 3) 雇用者の年齢構成も大きく変化

将来の雇用は、人数だけでなく年齢構成も大きく変化すると考えられる。図表1で示した2017年度実績と2065年度見通し（労働参加進展シナリオ）について、年齢階級別に雇用者数を比較した図表2を見ると、とりわけ働き盛りの40歳代が減少する見通しである。現在の40歳代は1970年代前半生まれの団塊ジュニア世代が該当するなど、他の年齢層より人口が多いこともあり、雇用者全体の25%ほどを占める。40歳代の雇用者数は2065年度にはほぼ半減して50歳代のそれを下回り、シェアは20%程度まで低下すると見込まれる。

他方、60歳代は若年・壮年層と同様に減少す

図表2 年齢階級別に見た雇用者数



(出所) 総務省統計、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」、独立行政法人労働政策研究・研修機構「平成27年 労働力需給の推計」から大和総研作成

る見込みであるものの、その割合は相対的に小さい。そのため2065年度には、60歳代の雇用者数は20歳代と同程度となる見通しである。また、70歳代以上のシェアは2017年度で全体の4%弱とわずかであるが、2065年度に向けて微増すると見込まれ、結果としてシェアは6%近くまで上昇するだろう。総じて見ると、労働力がますます希少となる中で、高齢者の存在感が強まるという姿が描かれる。

## 2. 重要性を増す高齢者雇用の活用・拡大

### 1) 人手不足への対応策

企業が人手不足に対応するための施策は様々な考えられる。例えば、従業員一人当たりの生産性の引き上げである。機械やICTなどを導入して従業員の資本装備率を高めたり、教育投資（無形資産投資）を増やして従業員の知識・技能水準を高めたりすることのほか、生産体制の見直しによる効率性の改善、販路の拡大、付加価値の高い部門への経営資源の重点化など、そのアプローチは幅

広い。

対外直接投資を行うことは、海外の労働力を活用するという意味で人手不足への対応策となる。また、海外市場を開拓することで企業の収益力が高まれば、それを原資に国内従業員の賃金を引き上げ、優秀な人材を呼び込むことができる。さらに、日本国内に 130 万人ほどいる外国人労働者のさらなる活用も考えられる。安倍内閣が 2018 年 6 月 15 日に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針 2018」（骨太方針 2018）では、新たな在留資格を設けることが明記され、外国人労働者の流入拡大を認める方針が示された。各種報道によると、政府は 2025 年ごろまでに農業や建設などの 5 分野で 50 万人超の受け入れ増を見込んでいるという。

## 2) 高年齢者雇用の活用・拡大

中でも、本稿で取り上げたいのが高年齢者雇用の活用と拡大である。

「人生 100 年時代」という言葉が定着しつつあるように、健康寿命は 2016 年で男性 72.14 歳、女性 74.79 歳に達した<sup>2</sup>。また、2017 年 1 月に日本老年学会等は、高齢者の定義を現在の 65 歳以上から 75 歳以上へ引き上げる提言を行った。これは、医療技術の進歩や生活環境の改善により、10 年前に比べて身体の働きや知的能力が 5～10 歳若返っていることを踏まえたもので、65～74 歳を「准高齢者」、平均寿命を超える 90 歳以上

を「超高齢者」に区分すべきであるとされた。

2018 年 2 月 16 日に閣議決定された「高齢社会対策大綱」では、「年齢による画一化を見直し、全ての年代の人々が希望に応じて意欲・能力を生かして活躍できるエイジレス社会を目指す」ことが明記された。これまでは、健康や就労意欲・能力の個人差が大きい高年齢者を、企業が定年などの年齢区分で画一的に扱ってきた。だが今後は、高年齢者の能力を引き出し、知識や経験を生かして、収益力の向上や若年・壮年社員の成長につながる就労環境を整備できるかどうか、企業の持続可能性にとって一層重要な課題となろう。

他方、公的年金の支給開始年齢は 65 歳へ引き上げられる途上にあり、骨太方針 2018 では、高齢者の就労に中立的な公的年金制度を整備するため、受給開始年齢の柔軟化<sup>3</sup>や在職老齢年金制度の見直し<sup>4</sup>等が盛り込まれた。こうした制度改革の方向性を踏まえると、企業が求める現在と将来の高年齢者に安心して働き続けてもらうための手段として、「人生 100 年時代」を見据えた企業年金制度の整備や見直しが必要だろう。将来の公的年金は当初の想定よりも引き下げられる可能性が高まっており、老後の生活に不安を抱える人はかなり多い<sup>5</sup>。企業年金をはじめとする私的年金には、公的年金を補完する役割がこれまで以上に求められている。

そこで、2 章では、まず高年齢者雇用の現状を確認し、企業が高年齢者雇用に拡大・活用するた

2) 健康寿命とは、介護を受けたり寝たきりになったりせずに日常生活を送れる期間。2016 年時点では、2001 年時点の男性 69.40 歳、女性 72.65 歳から、それぞれ 2.74 歳、2.14 歳延びている。

3) 現在、年金の受給開始年齢は 65 歳を原則として 60 歳から 70 歳の間で選ぶことができる。これを 70 歳超も選択できるようにし、受給開始を先送りした方が、年金額がさらに上乘せされることで、働く意欲と能力のある高齢者が長く働けるように制度面から後押しする。

4) 60 歳以上の厚生年金受給者が対象で、勤労収入が一定水準を超えると、年金の一部または全部が支給停止される仕組み。現役並みの収入のある高齢者にとっては働くほど厚生年金支給額が停止されるため、高齢者の就労意欲をそいでいるとの指摘がある。半面、制度を廃止すると年金支給額が 1 兆円程度増加し、年金財政を悪化させる。

5) 金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査」によると、世帯主年齢 60 歳未満の世帯のうち、老後の生活が「非常に心配である」「多少心配である」と回答した割合は 2017 年で 87%であった。

めに求められる取り組みについて検討する。そして3章では、企業年金制度を概観した上で、企業がどのような方向で企業年金制度を見直していくべきかについて述べる。

## 2章 高年齢者雇用の活用・拡大に求められる企業の取り組み

### 1. 高年齢者雇用の現状

#### 1) 改正高年齢者雇用安定法

高齢化の進展や公的年金の支給開始年齢の引き上げを踏まえ、政府は高年齢者が少なくとも年金を受給できる年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられるように法整備を進めてきた。

2004年に改正された高年齢者雇用安定法は、65歳未満の定年を定めている事業主に対して、65歳までの雇用確保措置（①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止のいずれかの措置）を導入することを義務付けた（2006年4月施行）。継続雇用制度とは定年後の再雇用制度や定年時の勤務延長制度等のことである。2012年の法改正により、2013年度以降は、定年時に、継続的に勤務することを希望する全ての社員を65歳まで雇用することが義務付けられている（ただし、2013年4月1日以降、直ちに希望者全員の雇用確保措置を講じることが困難な場合は、2024年度末までの経過措置が認められている）。

#### 2) 就労意欲の高い60歳以上が5割超

他方、高年齢者の就労意欲は高く、60歳で定

年を迎えた後も働き続けたいと考える高年齢者が大多数である。内閣府が全国の60歳以上の男女を対象とした「平成26年度 高齢者の日常生活に関する意識調査結果」（2015年3月）によれば、就労希望年齢を「65歳くらいまで」と回答した割合は16.6%である。65歳で引退したいと考える高年齢者は少数派であり、「70歳くらいまで」「75歳くらいまで」「80歳くらいまで」「働けるうちはいつまでも」の合計は55.3%と、過半数は70歳以上の就労を希望している<sup>6</sup>。

#### 3) ほぼ全ての企業では65歳まで継続雇用

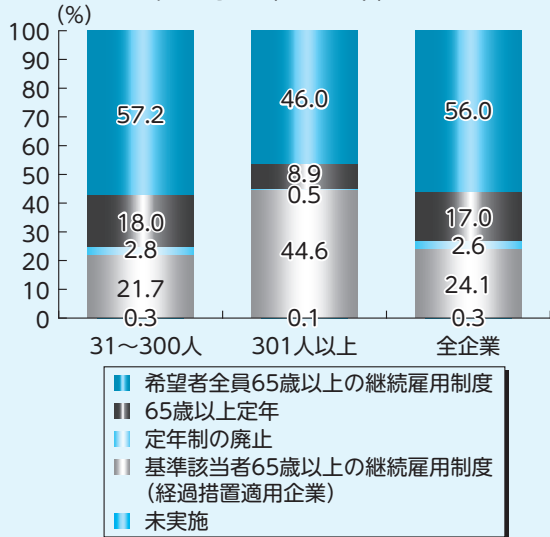
厚生労働省「平成29年『高年齢者の雇用状況』集計結果」によると、定年制の廃止や定年の引き上げ、継続雇用制度の導入といった高年齢者雇用確保措置を導入した企業の割合は99.7%であり、ほぼ全ての企業は法改正への対応を済ませている<sup>7</sup>。また、60歳定年企業における過去1年間（2016年6月1日から2017年5月31日）の定年到達者のうち継続雇用された者は84.1%である。継続雇用を希望したが雇用されなかった者はわずか0.2%にとどまり、高年齢者が希望すれば、60歳を超えても就労が可能な環境が整備されている。

継続雇用確保措置の実施状況について、企業規模別に示したのが図表3である。大半は継続雇用制度を実施しており、定年制を廃止したり65歳以上の定年に変更したりする企業は相対的に少ない。ほとんどの企業は年金受給開始年齢に合わせて65歳までの継続雇用を実施している。なお、66歳以上の継続雇用制度を実施する企業は全企業の5.7%、66歳以上定年を実施する企業は1.8%

6) そのほか、「仕事をしたいと思わない」が10.6%、「その他」「わからない」などが17.5%である。

7) 残りの0.3%の企業に対しては、都道府県労働局、ハローワークを通じて、計画的かつ重点的な個別指導を強力に実施し、雇用確保措置が未実施の状況の早期解消を図るとされている。

図表3 希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合(2017年)



(出所) 厚生労働省「平成29年『高年齢者の雇用状況』集計結果」から大和総研作成

にとどまる。報道によれば、厚生労働省は65歳までの継続雇用を実施している全国の約12万社(従業員31人以上)を対象に、定年制の撤廃や再雇用年齢の引き上げといった対応を呼び掛けるという<sup>8</sup>。社会保険労務士など約350人が「65歳超雇用推進プランナー」として認定され、2022年度までに対象企業を訪問し、人事・賃金制度の作り方などを具体的に提案する予定である。

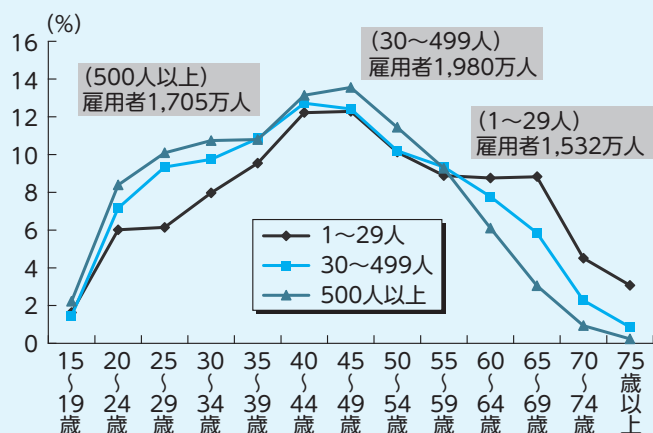
企業規模別に傾向を確認すると、従業員31~300人の企業は301人以上の企業に比べて、継続雇用制度や65歳以上定年、定年制の廃止などの整備が進んでいる。他方、301人以上の企業では、継続雇用制度の対象者を限定する基準がある継続雇用制度を導入する企業(経過措置適用企業)の割合が44.6%と高い。

#### 4) 中小企業では高年齢者を積極活用

中小企業は大企業に比べて人材確保が難しいことから、以前から高年齢者を継続雇用してきたと考えられる。総務省「労働力調査」から、雇用者の年齢構成(雇用者の年齢別の分布)を企業規模別に見たものが図表4である。企業規模にかかわらず、構成比は40歳代がピークであるが、企業規模が小さいほど60歳以上の構成比が高い。29人以下の企業では、65~69歳の割合は55~59歳や60~64歳のそれと同水準である。また、70歳以上の割合は20~24歳や25~29歳とほぼ同程度であるなど、高年齢者雇用の活用に積極的である。

大企業では、新規学卒者や中途での人材確保が比較的容易であり、図表4で示したように20~30歳代の従業員が相対的に見て多い。中小企業は待遇面や知名度などで大企業よりも採用面で不利になりやすいため、募集をしても期待通りに応募がないというケースが少なくない<sup>9</sup>。中小企業では、若年層の人材確保の難しさが企業の人材プールを縮小させ、その結果、高齢者の継続雇用を行

図表4 企業規模別の雇用者の年齢構成(2017年)



(出所) 総務省統計局「労働力調査」から大和総研作成

8) 2018年6月26日付、日本経済新聞朝刊

9) 日本商工会議所(2017)「『人手不足等への対応に関する調査』集計結果」

う土壌の整備を後押ししたということだろう。

リクルートワークス研究所の「第35回 ワークス大卒求人倍率調査（2019年卒）」によれば、従業員300人未満の企業の求人倍率（求人数を求職者数で除した倍率。数値が高いほど労働需要に対して求職が少なく、採用難であることを示す）は9.91倍（2019年3月卒業予定の大学生・大学院生を対象）であり、求人数が求職者数を約10倍上回る状況にある。最も規模の大きい従業員5,000人以上の企業では0.37倍である。

## 2. 高齢者の高い能力を生かすために

### 1) 企業から高い評価を受ける高齢者の能力

こうした雇用環境の下、意欲と能力の高い高齢者の能力を生かすためには、どのような視点が必要なのだろうか。まず、高齢者の職務能力の特徴から考えてみたい。

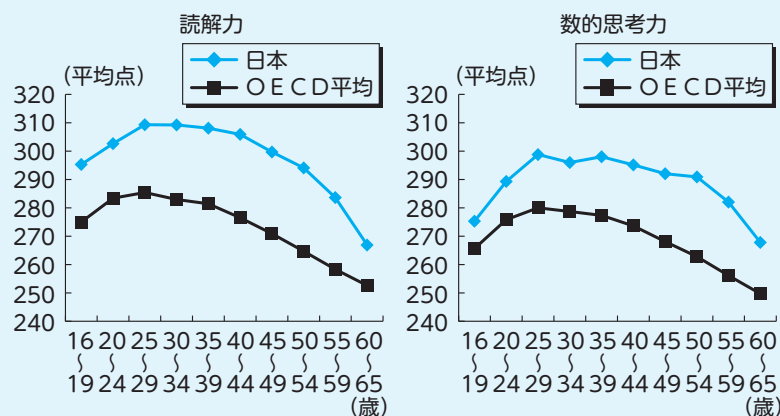
OECD「国際成人力調査」(2013年8月)によると、日本の60～65歳における読解力や数的思考力を表すスコアは、OECD平均<sup>10</sup>よりもかなり高い(図表5)。読解力や数的思考力は20歳代後半をピークに低下していくが、日本の60～65歳は、海外では働き盛りの年齢層に匹敵する能力を有している可能性がある。

また、長田(2015)では、各職業に必要な能力や高齢者

の身体的機能等を整理したところ、平均的な能力を有する65～74歳の高齢者であれば、全職業の約8割(就業人口で見た割合)に就労することが可能であるとの分析結果が示されている<sup>11</sup>。また、就労可能な職業のうち半分は、「経験がなくても働ける職業(ビルなどの管理人や清掃員や生産工程で働く作業員や事務員といった職業など)」であり、もう半分は「経験があれば継続して働ける職業(技術専門職・エンジニアや弁護士、教員、医師、薬剤師といったように、国家資格を必要とする高度な専門職など)」であるという。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が2013年に企業に対して実施した「60歳以降の人事管理と人材活用ー2013年アンケート調査結果からー」によると、65歳以上の高齢者を活用する理由として最も多い回答は「任せたい仕事はきちんとこなしてくれるから」(64.8%)であった(複数回答、図表6)。次いで、「専門能力・人脈を活用したいから」(40.5%)と回答した割合

図表5 日本とOECD平均における年齢と能力の関係

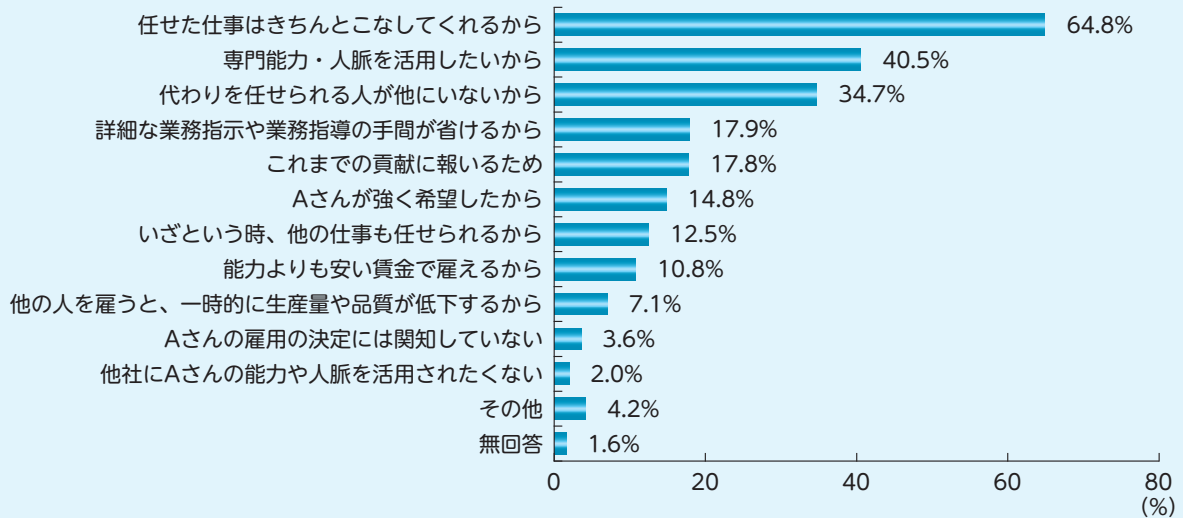


(注) OECD国際成人力調査 (PIACC) は2013年10月公表  
(出所) 文部科学省「OECD国際成人力調査 調査結果の概要」から大和総研作成

10) アイルランド、米国、英国、イタリア、エストニア、オーストラリア、オーストリア、オランダ、カナダ、韓国、キプロス、スウェーデン、スペイン、スロバキア、チェコ、デンマーク、ドイツ、ノルウェー、フィンランド、フランス、ベルギー、ポーランド、ロシア、日本の24カ国・地域。ただし、キプロスとロシアはOECD非加盟国。

11) 長田久雄(2015)「エイジレス就業の時代を拓く」(NIRAオピニオンペーパー No.18、2015年10月)

図表6 65歳以上の高齢者を活用する理由（複数回答）



（出所）独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）「60歳以降の人事管理と人材活用－2013年アンケート調査結果から－」から大和総研作成

が高い。「これまでの貢献に報いるため」(17.8%)、「Aさん<sup>12</sup>が強く希望したから」(14.8%)といった消極的な理由を大幅に上回ることから、高齢者を活用する企業の多くは高齢者の能力や知識・経験を高く評価し、その活用にメリットを感じていると言える。

さらに同調査によれば、若手社員の成長機会が「拡大した」と回答した企業は全体の6割以上を占める。若手社員に高齢者のスキルやノウハウが伝承されることで、若手社員のキャリア形成に好ましい効果をもたらされていると考えられる。

## 2) 高年齢者を活用する上での課題

しかしながら、現実には高年齢者雇用の活用に課題があると感じる企業は少なくないとみられる。産労総合研究所「2013年 中高年齢層の賃金・処遇に関する調査」によれば、60歳以上の雇いで課題となっている点として、「職務配分(＝高年齢者にどのような仕事をしてもらうか)」

(60.9%)との回答が最も多く、次いで、「職場配置」(46.7%)、「高年齢者のモラル維持」(41.2%)などであった(複数回答)。

この背景には、高年齢者は就労意欲や能力、希望する働き方に個人差が大きいが、企業がそれらに必ずしも対応できていないことがあると考えられる。内閣府「平成29年高齢者の健康に関する調査結果(全体版)」では、55歳以上65歳未満で就労意欲のある男女を対象に、現在の健康状態が維持されたとした場合の希望勤務時間を尋ねているが、61～65歳の退職を希望する人の53.9%は週40時間以上と回答する一方、週25～40時間未満を希望する人が20.3%、週25時間未満が23.8%おり、短時間労働を希望する人も少なくない。希望就業形態では、「社員・職員(在宅以外)」が55.0%と最も高く、次いで、「自営業・個人事業主・フリーランス(家族従業者を含む)」(27.1%)、「社員・職員(在宅)」(8.6%)であった。企業が高年齢者に対して若年・壮年層と同じよ

12) 「Aさん」とは、調査対象企業の人事担当者が想定する65歳以上の社員を指す。



うな働き方を求めると、意欲や能力はあるが体力的に通勤しづらい人や、体力や能力は高いが希望する働き方に合わない人が出てくる可能性がある。かといって、身体能力に配慮して一律に高年齢者の就業時間を抑制したり、定型的な業務に従事させたりすれば、現役並みに働ける高年齢者は能力を十分に発揮できないだろう。65歳までの継続雇用が義務付けられている企業にとって、個人差が大きい高年齢者の多様な就労ニーズにいかに応えられるかが課題と言える。

さらに、職務無限定で長期に同一企業で働くことが一般的な日本企業の働き方も、高年齢者の活用を難しくしていると考えられる。多くの企業では、職務範囲を明確に定めずに様々な配置転換を通じて、従業員の職務遂行能力の向上を図っている。また、「企業特殊的人的資本」と言われるように、その企業の中でしか通用しない知識や技能を蓄積する働き方が少なくなく、他企業で通用す

る専門知識の蓄積は行われにくい。こうした環境下でキャリアを積んできた高年齢者は、専門性が必ずしも高いわけではないため、同一企業で継続雇用される場合であっても、企業がその能力を評価し、業務を適切に配分することは難しいのだろう。

### 3) 高年齢者雇用の活用・拡大に向けて

従って、「人生100年時代」を見据えた上で、高年齢者雇用の活用・拡大で求められるのは、まずは高年齢者が柔軟に働ける職場環境の整備だろう。例えば、身体的に課題を抱える高年齢者には短時間労働やプチワーク（週1～2日で3時間というような超短時間労働）といった選択肢を提供したり、既に一部の企業で導入されている在宅勤務制度（リモートワーク）やフレックス制度を整備したりすることが考えられる。これからの高年齢者はパソコンやスマートフォン、タブレット端



末を使いこなす I T リテラシーの高い世代である。時間や場所に縛られずに、I C T を使って能力を発揮できる就業スタイルへのニーズは高いとみられる。

高年齢者がその年齢に近づいてから専門性やセカンドキャリアについて考えるのではなく、遅くとも壮年期から、将来を見据えたキャリア形成を企業が後押しすることも重要だろう。この点、労務管理などの難しさはあるが、兼業や副業などを認めたり、リカレント教育などの学び直しやスキル形成を促したりすることは、同一企業で継続雇用されるにせよ、高年齢期に希望する業務や専門分野をより明確にさせると考えられる。高年齢者の評価が容易になれば、企業は能力に応じた適切な業務の配分や生産性に見合った賃金設定が行いやすくなる。

さらに、将来的な課題としては、多くの日本企業が長期にわたり維持してきたメンバーシップ型雇用<sup>13</sup>の在り方である。現役世代の多くは、新卒一括採用により「就職」ではなく「就社」した世代である。長期雇用を前提とした雇用保障と引き換えに、職務無限定で配置転換を経験してきた。だが、先述のように、こうした働き方では他企業で通用するような専門知識の蓄積が行われにくい。そのため例えば、キャリア形成過程のどこかの時期に従業員の職務範囲を明確化し、職務ごとの技能レベルに応じて賃金水準を設定するなど、ジョブ型雇用の色彩を強めた就業体系についての検討が求められる。これは今後、多様な人材を活用していかざるを得ない企業が直面する課題と考えられるが、実際にどのような姿が望ましいのかは、企業の規模や業種、業態などによって異なる

だろう。

今後、働く意欲のある 60 歳代前半の雇用者の中には能力が高く、65 歳を迎えた後も働きたいと希望するケースが増えると予想される。しかし、企業が 60 ~ 65 歳の雇用者の能力をうまく引き出せない状況で継続雇用を 65 歳超へ延長すれば、人件費が増加する割には売上が伸びず、貴重な労働力を生かしきれないだろう。「人生 100 年時代」を見据えて、どのような就業体系を目指せば高年齢者の活用・拡大と企業の収益拡大を両立させることができるのか、各企業の実情に合わせた取り組みが期待される。

### 3章 「人生 100 年時代」を見据えた企業年金の対応

1 章で述べたように、公的年金の支給開始年齢の引き上げなどを背景に、現在と将来の高年齢者が安心して働き続けられる環境の整備が求められており、企業年金制度を見直す企業が増えつつある。

人手不足が深刻になる中、企業は福利厚生としての性格も有する企業年金制度の魅力を高めることで、従業員の定着や人材確保につなげたいという狙いがある。他方、経済社会構造の変化や企業会計基準などへの対応から、企業がどのような企業年金制度を選択するかは経営上の課題である。

そこで 3 章では、まず企業年金制度の現状を確認する。その上で、「人生 100 年時代」を見据えたときに、企業はどのような方向で企業年金制度を見直していくべきかについて検討する。

13) メンバーシップ型雇用は職務の定めのない雇用契約であり、使用者の命令に基づいて、その都度、従業員の職務が決まる。一方、欧米で一般的なジョブ型雇用は職務内容が明確な雇用契約であり、職務ごとに求められる能力を有する人材がその職務に従事する。

## 1. 企業年金制度の現状

### 1) 企業年金制度を代表するDBとDC

現在の企業年金制度は、確定給付企業年金（DB：Defined Benefit）と企業型の確定拠出年金（DC：Defined Contribution）が代表的な制度である。

1990年代までは厚生年金基金と適格退職年金が代表的な企業年金制度であったが、DBとDCの創設に伴い、適格退職年金は2012年3月末での制度廃止が決定した。厚生年金基金についても抜本的な見直しが行われ、2014年4月1日以降は制度の新設が認められず、現存する基金については特例的な解散制度の導入等が行われることになった。

企業年金の加入者数の推移を図表7で確認すると、こうした制度改正を反映して適格退職年金と

厚生年金基金が減少する一方、DB、DCの割合が拡大している。今後もこの二制度が軸となり、企業年金制度としての役割を果たしていくものと思われる。

### 2) 選択肢が広がる企業年金

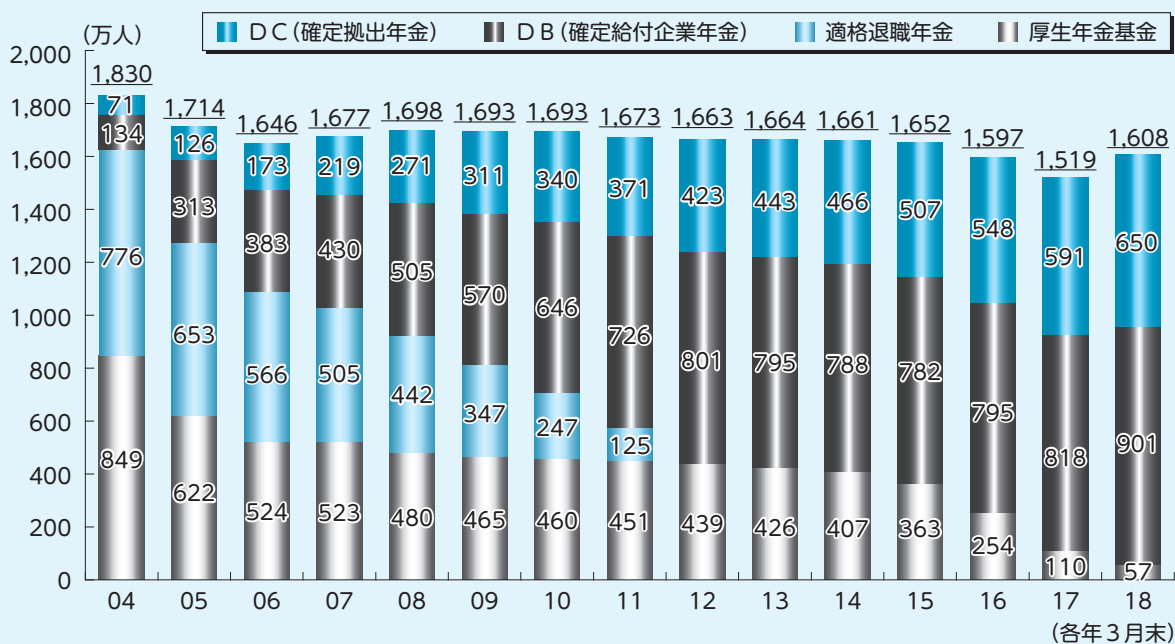
近年、公的年金を補完する企業年金の重要性が高まっており、政府は企業年金制度のさらなる普及・拡大に向けた取り組みを進めてきた。

特に、ここ数年で行われたDBとDCの見直しでは、企業年金制度の選択肢を増やし、中小企業が制度を導入しやすい仕組みを作るなど進展が見られた。

#### (1) DB

DBは大企業を中心に普及しており、加入者数が最も多いなど、企業年金制度の中心的な存在で

図表7 企業年金の加入者数の推移



(注) 下線の数字は、制度別加入者数の合計

(出所) 信託協会「企業年金(確定給付型)の受託概況」、運営管理機関連絡協議会等「確定拠出年金(企業型)の統計概況」から大和総研作成

ある。あらかじめ決められた給付額の算定方法に基づいて、企業が掛金を拠出するという仕組みである。企業は従業員に将来の給付額を約束して掛金を運用するため、運用難で年金資産に積立不足が発生すると、企業は掛金を追加拠出して不足額を補てんする必要がある。さらに、退職給付会計の導入による退職給付債務の計上や、企業会計基準の見直しによる未認識債務の即時償却などの影響により、追加拠出が企業経営上の大きな負担となっている。

DBでは企業が、DCでは加入者（社員）が運用リスクを負う（詳細は後述）ため、DBとDCの二者択一では、労使のどちらかにリスクが偏ることになる。そこで、運用リスクを労使で分け合う考え方に基づき 2002 年に導入されたのがキャッシュバランスプラン<sup>14</sup>である。DB（厚生年金基金を含む）を実施する企業の 4 分の 1 程度<sup>15</sup>が導入（類似型も含む）するなど、普及が進んでいる。

さらに、制度の選択肢を広げるため、あらかじめ労使で定めた計画に基づき、積立状況に応じて掛金と給付を調整できるような、より弾力的な給付設計の導入が関係審議会でも検討された。その結果、2017 年 1 月に導入されたのが「リスク対応掛金」だ。従来は、資産（積立金）が負債（給付に必要な額）を超えるような掛金の拠出は認められなかったため、運用環境の悪化等により積立不足が発生しやすかった。リスク対応掛金は、不況期等の掛金増加につながらないように、あらかじめ将来発生するリスクを測定し、労使合意によりその範囲内で上乗せの掛金を拠出することができ

る仕組みである。負債より資産を多く積み立てておくことができるため、不況期に積立不足が発生するリスクが小さくなる。企業にとっては、業績が悪化した時に追加拠出が重なるタイミングを避けられるというメリットがある。

また、リスク対応掛金の拠出を前提として、加入者と企業で財政悪化リスクを分担し合う「リスク分担型企業年金」というDBの新たな仕組み（リスク分担型DB）が 2017 年 1 月に導入された。これは、将来発生するリスクを労使でどのように分担するかを、あらかじめ労使合意により定めておくものである。つまり、企業はリスク対応掛金で、加入者は給付額の調整でリスクを分担するように設計されている。通常のDBでは、リスク対応掛金を退職給付債務として計上する必要があるが、リスク分担型DBは会計上でDCと見なされるため、こうした債務を認識する必要がない。財務面での負担も軽減される点が、この制度の特徴と言える。

## (2) DC

DCには企業型のほかに個人型がある。DC（企業型）は、企業が拠出した掛金を、加入者（社員）自身が運用するという仕組みだ。掛金と運用損益の合計が給付額となり、運用成績が悪くても企業の追加拠出はないため、運用リスクを負うのは加入者である。個人型は iDeCo（individual-type Defined Contribution pension plan、イデコ）と呼ばれ、広く知られるようになっている。

DCは、制度創設以降、加入者数が着実に増加していた。しかし、制度上の課題も多く、普及の

14) キャッシュバランスプランは、DBとDCの特徴を合わせ持つハイブリッド型の制度で、DBと厚生年金基金における給付設計の一つである。企業は決まった額を拠出して運用し、給付額には一定の指標に基づいた利回りが保証される。一定の指標には、国債利回り、消費者物価指数、賃金指数、東証株価指数、運用実績利回り等が認められており、企業が選択できる。

15) 人事院「平成 28 年民間企業の勤務条件制度等調査（民間企業退職給付調査）」による。

余地を残していた。例えば、DCの主な運用商品は、預貯金や保険商品、投資信託だが、加入者の資産の多くが預貯金に投資されており、利回りが低いため加入者数の伸びに比べて資産残高の伸びが小さかった。

また、後述するように、規模が小さい企業ほど企業年金制度が整備されていない。こうした状況を踏まえ、DCの大幅な制度改正が盛り込まれた「確定拠出年金法等の一部を改正する法律」が2016年5月に成立した。

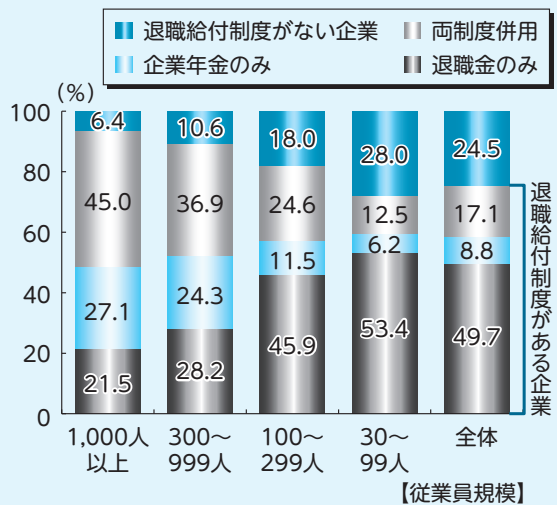
例えば、中小企業のDC導入を促進するため、従業員100人以下の企業を対象とする「簡易企業型年金」（簡易型DC）が2018年5月に創設された。簡易型DCとは、設立にかかる手続等が大幅に簡素化された制度である。また、iDeCoに加入する従業員に対して企業が掛金を上乘せして拠出できる「中小事業主掛金納付制度」が併せて施行された。

iDeCoの加入対象者も拡大された。従来、iDeCoの加入対象者は自営業者等や企業年金のない企業に勤める会社員に限られていたが、2017年1月からは20歳以上60歳未満のほぼ全ての国民が加入できる制度となった。

### 3) 中小企業での普及率が低い企業年金

企業年金制度の選択肢が広がる中、企業の退職給付制度（企業年金や退職金）の導入状況を見ると、企業規模が小さくなるほど企業年金制度の導入割合が低いという傾向が見られる。やや古いデータではあるが、厚生労働省の「平成25年就労条件総合調査の概況」によると、退職給付制度を導入している企業は全体の75.5%であった。その内訳は「退職金のみ（49.7%）」、「企業年金のみ（8.8%）」、「両制度併用（17.1%）」である（図

図表8 企業の退職給付制度の導入状況



(注1) 調査期日は、2013（平成25）年1月1日現在  
 (注2) 調査対象は、日本標準産業分類に基づく15大産業（平成19年11月改定）に属する、常用労働者が30人以上の民営企業から抽出  
 (出所) 厚生労働省「平成25年就労条件総合調査の概況」から大和総研作成

表8)。

これを従業員規模別で見ると、大企業と中小企業では導入状況がかなり異なる。例えば、従業員1,000人以上の企業では、退職給付制度を導入しているのは93.6%で、その内訳は「退職金のみ（21.5%）」、「企業年金のみ（27.1%）」、「両制度併用（45.0%）」であった。大企業では9割以上が退職給付制度を導入し、その半数近くが退職金と企業年金を併用している。

他方、従業員30～99人の企業では、退職給付制度を導入している企業は72.0%で、内訳が「退職金のみ（53.4%）」、「企業年金のみ（6.2%）」、「両制度併用（12.5%）」となっている。中小企業では、大企業に比べて退職給付制度を導入する企業の割合が低く、3割近くで導入されていない。制度を導入している企業においても、半数以上が退職金のみであり、企業年金制度の利用は少ない。

## 2. 「人生 100 年時代」を見据えて企業年金制度をどのように整備すべきか

### 1) 制度の普及促進が求められる中小企業

公的年金における支給開始年齢の引き上げや、マクロ経済スライドが長期に発動される見込みであることを踏まえると、企業は従業員が年齢にかかわらず安心して働き続けられるように、企業年金制度を見直す必要がある。

特に、中小企業では、退職給付制度として退職金制度を利用する割合が高い。また、退職給付制度そのものを導入していない中小企業も3割近く存在する。経営状況やコスト負担に照らして、企業が選択しているのだろうが、先述のように、従来と比べて企業負担を軽減できる制度が整備され、中小企業でも企業年金制度を導入しやすい環境が整ってきた。企業年金制度の導入は、従業員が安心して働ける環境整備につながるとも考えられ、人材確保の観点からも重要である。

2018年5月から始まった簡易型DCや中小事業主掛金納付制度は、中小企業がDC導入を検討する上で有用な選択肢となるだろう<sup>16</sup>。中小企業は大企業に比べて新卒社員の確保が難しく、中途採用社員の割合が高い。DCは個人の資産としての持ち運び（ポータビリティ）の機能があるため、職場にかかわらず継続して老後の資産形成を図りたいと考える働き手のニーズに応えられる。また、iDeCo加入者は中小企業退職金共済制度<sup>17</sup>に資産を移管することができないが、DC・DBとの間はポータビリティが確保されている。なお、DCを導入した事業主は社員に対して継続的に投資教

育を行うことが義務付けられているが、実施が難しい中小企業の事業主は企業年金連合会への委託が認められている。

DCの導入は企業経営の観点からもメリットがある。中小企業では退職金制度の利用が多いが、支払準備形態としては、社内準備が多い。社内準備の場合、退職金支払いのための資金を事業用資産と区分する必要はない。企業は、経営状況が極めて厳しい時には、その準備資金を別の事由のために事業資金として活用することができるが、退職金の未払いに至ってしまう恐れもある。また、退職理由は定年以外に自己都合もあり、退職者がいつ、どれくらい出るのかを把握することは難しいだろう。資金繰りにかかる負担も、企業経営に与える影響が大きいと思われる。

大企業を中心に退職給付制度が退職金から企業年金へシフトした背景には、掛金を計画的に外部積立できる企業年金の導入により、退職金における課題に対処できるという側面があった。加えて、企業年金に係る掛金が損金算入できるという税制上の優遇も後押ししたと言える。

### 2) 制度の見直しが増えつつある大企業

既に、大企業では企業年金制度の導入が進んでいるが、近年は高年齢者雇用の拡大に備えて、定年年齢や雇用条件などの変更に合わせて企業年金制度を見直す企業が増えている。

例えば、定年年齢の引き上げに伴い、企業年金の支給開始年齢を引き上げる、あるいは、従業員が受給開始の時期を選択できるようにする、などの対応が見られる。また、一般的に、60歳から

16) DBにおいても、複数の事業所で設立する「総合型企業年金基金」（総合型DB）を活用すれば、簡易型DCのように事務手続等の負担を軽減できる。

17) 退職金制度を独力で設けることが難しい中小企業が、事業主の相互共済の仕組みと国の援助によって退職金制度を設ける制度。

公的年金が支給開始される65歳までは収入が減少するため、60歳から65歳を対象とした従来とは別の制度を導入する企業や、給与水準を引き上げて収入の減少をカバーする仕組みを導入する企業もあるようだ。高齢者の働き方やライフスタイルの多様化に合わせて、柔軟に見直す動きが広がっている。

一方で、企業年金制度の持続性を高めるために、DBにおける運用リスクを解消する企業の動きも広がっている。厚生労働省「確定拠出年金の施行状況」によると、2018年4月末現在で企業型DCを導入する企業数は30,456社<sup>18</sup>となり、3万社を超えた。DCでは、企業が運用リスクを負わないため、リスクの解消を目的としてDBからDCへ移行する企業が増加したと考えられる。

また、同様の観点から、リスク分担型DBの導入を検討する企業が少しずつ広がっているようだ。厚生労働省によれば、2018年6月1日現在での導入件数は4件<sup>19</sup>である。複雑な制度設計ゆえに、制度の導入に時間がかかっていると思われる。だが、DBの持続性を高めるための選択肢として期待される制度であり、今後が注目される。また、通常のDBにリスク対応掛金を導入した企業は、2018年6月1日現在で68件<sup>20</sup>である。企業年金連合会「企業年金実態調査結果（2016年度概要版）」によれば、調査対象となるDB実施企業の約2割が、今後の制度見直しの検討状況として「リスク対応掛金の導入」を挙げており、今後の普及拡大が予想される。

### 3) 働き方に中立的な制度導入への期待

かつては正社員として入社し、同じ会社で引退まで働き続けることが一般的であったが、現在は非正規雇用が雇用者全体の約4割を占めるなど、働き方が多様化している。2章で述べたように、今後は副業が拡大したり、リカレント教育が浸透して、退職・再就職や転職が珍しくなくなっていくことも考えられる。「人生100年時代」を見据えれば、一人ひとりが働き方や立場を変えながら、生涯にわたり働き続けるという社会が到来すると言える。

この点、現在の企業年金制度は正社員を主な対象として提供されている。厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2014年）によると、正社員の99.1%は厚生年金が適用されているのに対し、正社員以外の労働者は52.0%にとどまる。企業年金制度においては、正社員でも29.9%と低い水準であるが、正社員以外の労働者はわずか5.0%である。

企業年金制度は、企業が福利厚生制度の一環として従業員に提供するものであり、長期雇用の促進や離職の抑止といった人事戦略上の目的がある。そのため、雇用形態に中立的であるかどうかは企業年金には本来求められていない。とは言え、「人生100年時代」を見据えれば、人材の確保はますます困難になる。企業は、意欲のある高齢者や非正規で働く人々を積極的に活用していかなければならないだろう。現状の企業年金制度の状況を踏まえれば、制度の見直しに加えて、働き方

18) 厚生労働省ウェブサイト「確定拠出年金の施行状況（平成30年4月30日現在）」(<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12500000-Nenkinkyoku/0000209392.pdf>)

19) 厚生労働省ウェブサイト (<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000145209.html>)

20) 19)に同じ。

21) 「NISA」は、2014年1月にスタートした個人投資家のための税制優遇制度で、毎年の非課税枠が決まっており、株式や投資信託等の配当・譲渡益等が非課税対象となる。また、2018年1月には、長期・積立・分散投資に適した投信（ETFを含む）に投資対象が限定された「つみたてNISA」がスタートした。

の多様化に対応した制度の導入も検討していくことが必要ではないだろうか。短期的にはコスト増となるが、中長期的には、企業年金制度の魅力を高めることで人材の確保につながり、ひいては企業の持続的成長に寄与するものと思われる。

例えば、iDeCo は働き方や立場によらず、誰もが 60 歳まで利用できる制度である。就職や転職を機に、企業型 DC や DB との間で資産を移換することも可能であり、中小事業主掛金納付制度を利用すれば、iDeCo に加入する従業員の掛金に企業が上乗せして拠出できる。また、企業年金制度ではないが「職場つみたて NISA」<sup>21</sup> なども、働き方に中立な資産形成制度として選択肢となり得る。職場の福利厚生目的のための税制優遇措置であり、従業員は給与天引きで資金を拠出し、株式や投資信託へ投資することで資産形成を行う仕組みだ。

公的年金を補完する企業年金の重要性が増す中、老後の所得を確保する手段となる制度の充実は、就労形態にかかわらず多くの働き手からのニーズが高いはずである。選択肢が拡大し、制度の導入や運用が容易になった企業年金制度をいかに活用し、人材確保につなげられるか、企業の経営手腕が問われている。

[著者]

神田 慶司 (かんだ けいじ)



政策調査部  
経済システム調査グループリーダー  
シニアエコノミスト  
担当は、日本の経済社会の長期的  
課題、経済政策に関する調査・分析

佐川 あぐり (さがわ あぐり)



政策調査部  
経済システム調査グループ  
研究員  
担当は、年金に関する制度や運用

菅原 佑香 (すがわら ゆか)



政策調査部  
経済システム調査グループ  
研究員  
担当は、雇用・労働政策、家族政策