

# 特集2 働き方改革時代における 退職給付制度の考え方



りそな銀行 年金業務部 年金コンサルティング室  
りそな年金研究所

陶器 圭二 (とうき けいじ)

## 1 働き方改革と定年延長

働き方改革への対応として人事施策の見直しに取り組む企業が増えてきており、退職給付制度(退職一時金、企業年金等)の見直しも重要な課題の1つとなってきています。

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」が公布されましたが、今回は「働き方改革実行計画」の課題の1つである「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。

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、「定年の引き上げ」「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。現在は「継続雇用制度の導入」の割合が8割程度を占めているものの、「定年の引き上げ」を実施する企業が近年着実に増加しています。

## 2 定年延長に当たって

定年延長の目的・コンセプトは個々の企業によりさまざまであり、自社の実情を踏まえて整理することが重要です。

その際には、以下の点にも留意する必要があります。

### ① 総合的な視点

シニア層の対応を切り離して検討するのではなく、若年層も含めた全社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必要があります。

### 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希望するとは限らず、働き方や暮らし方の多様性は高年齢になるほど拡大していくものと考えられます。さまざまなニーズに対応

できる選択肢を設けることも重要です。

### 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も、労使共に納得感のある制度の構築につながります。

## 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1のようなパターンが考えられます。

## 4 人事・給与制度と退職給付制度の一体での見直し

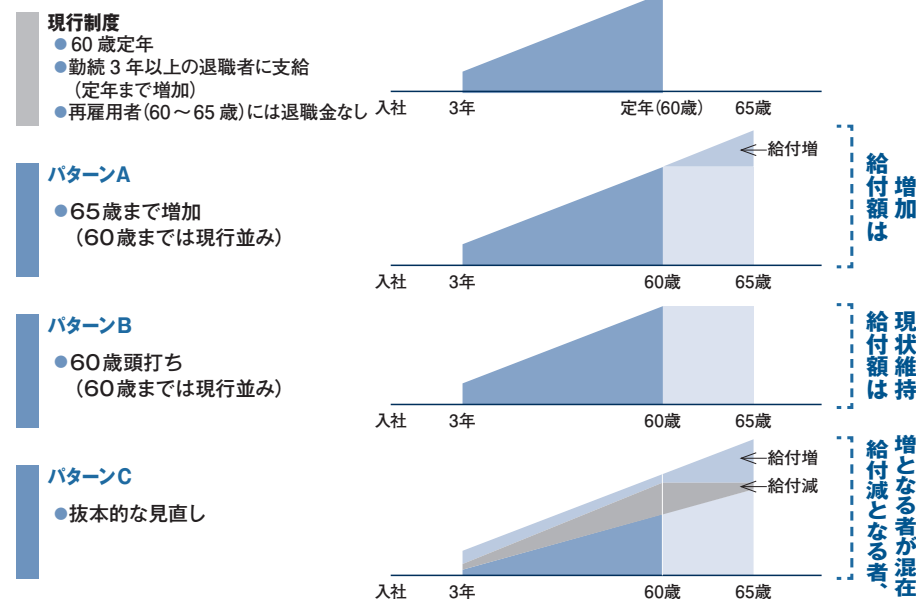
次のような観点から、人事・給与制度と退職給付制度は一体で見直すことが望ましいものと考えられます。

### ① 整合性の確保

人事・給与制度と退職給付制度の対応について整合性を確保し、社員の理解が得られやすいものにすることが重要です。

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

図表1 退職給付制度における対応例



### 筆者プロフィール

1988年大和銀行(現・りそな銀行)入社。主として企業年金における制度設計・数理計算業務に携わり、現在、退職給付制度に関するコンサルティング業務に携わる。年金数理人、日本アクチュアリー会正会員。

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2のような例が考えられます。

### ② 総人件費の把握

人件費というと給与・賞与がイメージされがちですが、退職給付費用も人件費の一部です。これらを別々に捉えるのではなく、総人件費の枠組みの中で総合的に捉える視点が必要です。

ここで注意が必要なのは、図表3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では一致しないということです。

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、定年延長を行うに当たっては、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を実施することが望ましいと考えられます。

退職一時金・DBの債務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、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す。

例えば、図表2の組み合わせ例2では、総給与は増加する一方、退職給付費用は減少し、総人件費は減少する可能性もあります。総給与だけでは解決できなかった課題が、総人件費の枠組みで検討することで解決することもあるのです。

図表3 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

また、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。総給与と退職給付費用を総合的に捉え、将来的な見通しも含めて把握することが重要です。

## 5 おわりに

定年延長を行うに当たってはその検討範囲が多岐にわたるため、実施するまでに時間を要する場合があります。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思われます。

また、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当たっては、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。

図表2 人事・給与制度と退職給付制度の組み合わせ例

