

「人材不足に打ち勝つ鍵は“定年延長”」——その目的と進め方

経営コンサルティング部人事戦略チーム 吉岡稔泰

竹内誠也

森田真代

年金コンサルティング部制度コンサルティングチーム

下野啓太

1.なぜいま「定年延長」なのか

高齢者活用が求められる社会

日本が世界で最も高齢化が進んだ国と言われて久しい。高齢化率は29.3%（世界1位）¹に到達し、日本人の平均寿命は、男性が81.09歳（世界6位）、女性が87.13歳（世界1位）²となっている。この「高齢化社会」といかに共存するかが日本の社会課題だ。

高齢者に長い活躍を期待する声も大きい。2013年の高年齢者雇用安定法改正で、本人が希望する場合65歳まで継続して雇用することが義務化され、2021年の改正では、70歳までの就業確保が努力義務となり、対応が求められてきた。

直近の定年延長の動向

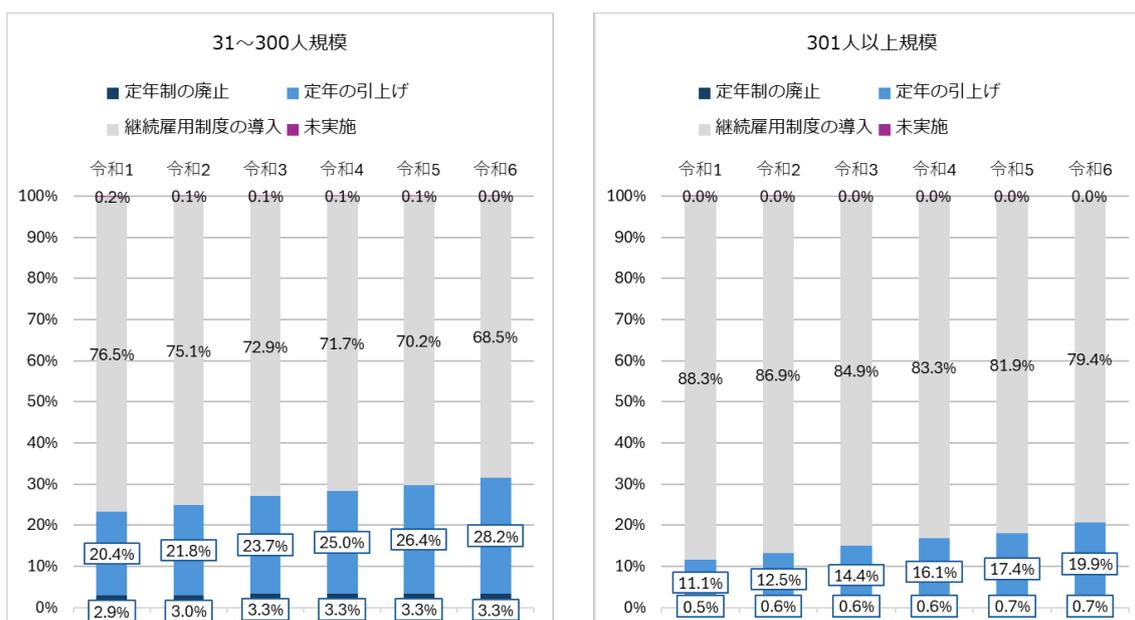
厚生労働省の報告によれば、65歳までの雇用確保措置の実施はほぼ完了している。注目すべきはその内容だ。図1に示す通り、措置内容として主流なのは継続雇用制度だが、ここ数年で定年の引上げ（定年延長）を実施する企業が着実に増加している。31～300人規模で2割から3割近くに、301人以上規模で1割から2割に伸びた。一方、定年制の廃止については31～300人規模で3%前後、301人以上規模で1%未満が続いているため、継続雇用から定年延長に移行するケースが増えているとみてよいだろう。

もう一つのポイントとして、301人以上規模よりも、31～300人規模の方が定年の引上げや定年制の廃止を実施する割合が高いということだ。これは、規模の小さい企業ほど労働者の確保がより切実な問題であるためだろう。

図1 65歳雇用確保措置の内容と推移

¹ 総務省「人口推計」令和7年

² 厚生労働省「簡易生命表」令和6年



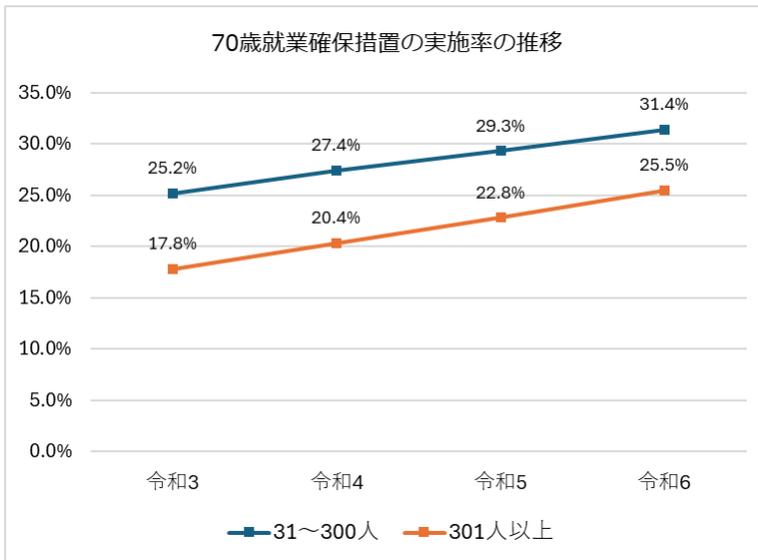
(出所) 厚生労働省「高齢者雇用状況等報告」(令和1年～6年)をもとにみずほリサーチ&テクノロジーズ作成

(注)「定年の引上げ」は、定年年齢を65歳以上としている企業を集計。なお、各数値は小数点第二位以下を四捨五入しているため、一部のデータが0.0%と表記されている。

また、図2の通り、努力義務でありながら70歳就業確保措置を実施する企業も増加傾向にある。31～300人規模では既に3割以上がこれを実施している。措置内容としてはやはり継続雇用制度がほとんどだが、世の中の企業がシニア活用のために着々と仕組みを整えていることは間違いない。人的資本経営を実践する上で避けて通れない検討テーマとなっていることがうかがえる。

なお、図1と図2を合わせてみたとき、65歳雇用確保措置における「定年の引上げ」と、70歳就業確保措置における「継続雇用制度の導入」の実施率が近接していることから、各企業においては定年延長を行うと同時に70歳継続雇用も実施するケースが多いものと考えられる。

図2 70歳就業確保措置の実施状況



令和6年 70歳就業確保措置の内訳

規模	集計社数	未実施	70歳就業確保措置実施	継続雇用	定年の	定年制	創業支援等
				制度の導入	引上げ	の廃止	
31～300人	159,491	68.6%	31.4%	25.8%	2.2%	3.3%	0.1%
301人以上	17,060	74.5%	25.5%	24.0%	0.7%	0.7%	0.1%

(出所) 厚生労働省「高齢者雇用状況等報告」(令和3年～6年)をもとにみずほリサーチ&テクノロジーズ作成

以上のデータは「実施済み」の数字であるため、潜在的に検討している企業を加えれば、相当数の企業が定年延長というテーマに高い関心を持ち、取り組みを進めているとみるべきだろう。日本社会の高齢化は待ったなしのメガトレンドであり、各企業においては法改正を待たずして主体的にシニア活用を進めることが望ましい。

定年延長の目的

企業が定年延長を進める目的は大きく3つ挙げられる。

- (1) 【人材確保】 正社員雇用とすることで労働者に安心感を持たせ、確保する
- (2) 【技能伝承】 社内で蓄積した技術やノウハウを活用、伝承する
- (3) 【社会的評価】 社会的責任を果たしていることを社外に示し、企業の信頼を高める

実際に、顧客企業と接する中で「高齢者を含めた人材確保を進めていかないと事業が成り立たない」「60歳で退職されてしまうと、技術流出が進む」といった危機意識をよく耳にする。一方、「周りの企業がやっているからうちの会社でもやりたい」「社長が『定年延長をしろ』と言っているからやらなくてはならない」といった、明確な目的が不明瞭なまま、検討を進めている企業があるのも事実だろう。

2.定年延長検討の3つのポイント

適切な検討を進めるために踏まえるべきポイントを示したい。

(1)目的の明確化

定年延長は手段であるため、何を実現したいのか、なぜ今やらないといけないのかを明確に定めなければならない。

シニア層のモチベーション向上はもちろん大事な要素だが、経営課題、社会的な要請、技能伝承、人員構成推移、今後の要員計画、プレシニア層や若手・中堅社員の目線など、多様な視点で現状や今後想定される課題を捉えたうえで、先述したような改定の目的を定めなければ、効果の得られない施策となる恐れがある。

(2)人件費負担増への対応

定年年齢を引き上げる際、それまで定年とされていた年齢までを対象とした人事制度(以降、現役世代制度)を60歳以降も適用する場合、従前に比べて人件費が増える可能性が高い。一方、全社員の総額人件費を増やさずに定年延長を導入する場合、現役世代の人件費から原資をねん出することになるため、その世代のモチベーション低下が懸念される。

人件費増がどの程度許容できるかによって、現役世代制度を含めた検討等採るべき選択肢が変わってくるため、制度設計と報酬シミュレーションは同時並行で進める必要がある。

退職金・年金の取り扱いも重要な論点の1つとなるため、シミュレーションを行いながら、方向性を固める必要がある。

(3)人事/人材方針の一貫性

シニア世代の人事制度のみを部分的に検討することで、現役世代から一貫した人事/人材方針にならず、キャリアの断絶や、必要な役割を担う人材が不足する等不具合が生じる恐れがある。

経営戦略を実現するために、等級、役職、世代等に応じてどのような活躍を求めるか、方針として整理した上で制度に反映することが望ましい。

3.定年延長検討事例

(1)人事制度

定年延長において、現役世代制度を継続して適用する場合と、これまで定年とされていた年齢を迎えた社員に現役世代制度及び定年後再雇用制度とは異なる制度(以降、シニア世代制度)を適用する場合で一般的な検討パターンを整理した。制度設計内容次第ではあるものの、検討負荷と人件費影響が逆の関係になっていて、目的を踏まえて、費用対効果に折り合いをつけることの難しさがご理解いただけるだろう。また、役職定年を含め、現役世代制度の見直しも行うとなると、検討の複雑さが増していくことも容易に想像できるだろう。

主なパターン	概要	主な検討事項	検討負荷 (相対比較)	人件費影響 (相対比較)
①	現役世代制度を変えずに、シニア世代制度	シニア世代制度	大きい	小さい

	を設計して適用			
②	現役世代制度を変えずに継続適用	なし	小さい	大きい
③	新たな定年年齢までのキャリアを前提に現役世代制度を見直して適用	現役世代制度	大きい	小さい

シニア世代制度新設例（パターン①）

A社では、定年年齢を60歳から65歳に引き上げる際、現役世代制度は見直しをせず、シニア世代制度を新設した。人件費は新設前と比べると増加となっている。

目的	シニア世代が若手のサポーターとして技能伝承や育成を促進
現状の問題点	定年再雇用制度下で以下のような問題が発生 <ul style="list-style-type: none"> ・役割が明確でない ・仕事に対する評価がない ・報酬水準が定年前と比べて50%未満になる
現役世代制度	見直しなし
シニア世代制度	<ul style="list-style-type: none"> ・目的に沿って役割を定義した等級を新設 ・役割の充足度に対する評価制度を新設 ・報酬水準は60歳になる前と比べて60-80%程度に設定

シニア世代制度新設先送り・現役世代制度及び定年後再雇用制度見直し例

B社では、定年延長を前提に検討したものの、現役世代の人事課題解決の優先順位が高いことが判明し、その解決に集中するため、シニア世代制度の導入を先送りした。ただし、定年後再雇用制度における役割の明確化、評価の適正化等の見直しは現役世代制度とともに実行した。

目的	現役世代が事業拡大及び事業運営を担う中、シニア世代が着実な事業運営と効率化を担い、事業成長を目指す
現状の問題点	以下のような問題が発生 <ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の運営が十分にできていない ・現役世代の事業拡大に対する意識が十分でない ・定年再雇用者が限定的な業務しかしておらず、十分に活躍していない
現役世代制度	<ul style="list-style-type: none"> ・事業拡大を担う人材の輩出にドライブをかける制度を導入 ・既存事業の運営を完遂することを求める業績評価の仕組みを導入
シニア世代制度	検討時点で新設せず

これらの例を見てわかるように、目的が明確になっていたとしても、現状の問題点によって対策が変わることがあり得る。導入することが目的化されないように、検討の過程で優先順位を判断することも必要となるだろう。

(2)退職金・年金制度

先述のとおり、定年延長の検討においては、退職金・年金制度の取り扱いも重要な論点となる。定年延長固有の検討項目としては、主に次のものが考えられる。

- ① 退職給付水準：新定年の退職給付水準をどうするか
- ② 財務影響：定年延長後の中長期の退職給付債務、費用はどの程度か／給与・賞与増などの負担増も踏まえ、退職金・年金制度側の負担増をどの程度許容できるか
- ③ 算定方法：定年延長に伴い算定方法を変更するか
- ④ 制度構成・割合：定年延長で増加する負担などを考慮し、組合せを現行から変更するか
- ⑤ 適用範囲：旧定年で退職後の再雇用者も退職金・年金制度に再加入させるか

上記のうち、①退職給付水準については、旧定年以降の積上げ額について次のパターンが考えられる（以下では旧定年を60歳、新定年を65歳と想定）。

- I. 60歳以降の積上げは59歳までと同様とする
- II. 60歳以降の積上げは59歳までより少なくする
- III. 60歳以降は積上げない（利息のみ付与または60歳で固定）
- IV. 現行60歳時の水準に65歳で到達するように、給付カーブを再設計する

Iを採用できれば、60歳以降の勤務に対するモチベーションも高く維持できるが、負担は大きく増加するため、②財務影響を踏まえてII～IVのパターンも検討していくこととなる。

制度改定例

C社では、現行の再雇用制度では60歳以降の給与・賞与が60歳時の7割だったが、65歳までの定年延長に伴い60歳時と同額まで引き上げたため、負担が大きく増加した。そのため、退職金・年金制度では、従業員がゆとりある老後生活を送れるだけの老後資金を確保できるが、会社の負担は現行を下回ることを目指し、退職給付水準などを設計した。同時に、現行制度の課題に対応するために、ポイント制や確定拠出年金も導入した。

目的	60歳以降の給与・賞与増により負担増 ⇒負担増の一部を吸収するため、ゆとりある老後生活を送れるだけの老後資金を支給しつつも、負担は現行を下回るように制度を設計する
現状の問題点への対応	最終給与比例制のため、高卒と大卒で60歳時の給与が同額の場合、勤続年数が長い分、給付は高卒が大卒を上回る ⇒ポイント制に移行し、成果・貢献を給付に反映させる 中途採用者が増えているが、制度が退職一時金と確定給付企業年金のみのため、中途採用者の退職金の受け皿（ポータビリティ）がない ⇒確定給付企業年金の一部を確定拠出年金に移行し、ポータビリティを確保
改定内容	①退職給付水準 60歳時で高卒は水準引下げ、大卒は現行水準維持とし、60歳以降は積上げない
	②財務影響 中長期のシミュレーションを実施し、負担が現行を下回る状況の継続を確認
	③算定方法 最終給与比例制をポイント制に移行し、給付が高卒>大卒となる状況を解消
	④制度構成・割合 確定給付企業年金の一部を確定拠出年金に移行し、ポータビリティを確保
	⑤適用範囲 退職後の再雇用者は退職金・年金制度は再加入させない

上記の例では、定年延長への対応にあわせて、現行制度の課題に対応するための改定も実施している。退職金・年金制度の改定は頻繁に行われるものではないため、定年延長の機会をとらえて、現行制度の課題に対応するための改定も同時に検討することも考えられる。また、確定給付企業年金を実施している場合は、定年延長で支給時点が遅れると、旧定年以降の積上げを高くしても、DB 法令上の給付減額に該当する従業員が発生して同法令に定める同意取得手続きが必要となりうる点に注意が必要である。

4.検討準備度チェックリスト

定年延長を検討する予定の企業は以下のチェックリストを上から順に確認してみてほしい。全てにチェックがつけば検討の準備が整っていることになる。

- 定年延長を検討すべき目的が明確になっている
- シニア世代に求める役割が明確になっている
- 現役世代から一貫した人事/人材方針を整理している
- シニア世代を取り巻く現状を把握している
- 人件費に関する方針を把握している（具体的な金額レベルでなく、初期段階では増加することが可能か否か程度）
- 検討するためのリソースとスケジュールが明確になっている

チェック結果はどうだっただろうか。もし準備が整っていない場合、一度立ち止まって不足している点を補うことをおすすめする。対応方法に困るようであれば、第三者に相談してみることも選択肢となるだろう。

以上