

## コンサルティングレポート

# 人事・退職給付一体サーベイ(シニア活用編)の実施と結果概要

## 定年延長導入・再雇用制度に関する企業の動向について

組織人事戦略部 チーフコンサルタント 三城圭太

シニアコンサルタント 水江無逸

アソシエイト 加藤瑛里子

### 1. 本レポートの趣旨

#### (1) はじめに

急速な高齢化を背景に、高年齢者が年金受給開始年齢まで働き続けられる環境を整備する目的で、2013年4月1日から改正「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(以下、高年齢者雇用安定法)が施行された。<sup>1</sup>定年を65歳未満に定めている事業主は、①65歳までの定年年齢の引上げ、②希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用制度の導入、③定年制の廃止のいずれかの措置を講ずることが義務付けられた。

2013年の法改正から5年が経過し、新聞紙面では、定年年齢の引上げを実施した企業の記事が日増しに増えてきている。組織人事ビジネスユニットでは数多くの人事関連テーマのコンサルティングを実施しているなか、世の中の流れに即して、高年齢者の活性化に関するプロジェクトの比重が増加している。プロジェクトでは定年年齢引上げを前提に施策を検討するケースもあるが、「定年年齢を引上げるべきか否か」の意思決定の段階から企業・法人の相談に乗るケースも多い。定年年齢を引上げる場合、実施のタイミングや対象者に割り当てる業務内容、60歳到達後の人事制度の在り方など、実務的に検討すべき事項は多岐に渡る。一方で定年年齢を引上げない場合も、高年齢者活性化や労務コンプライアンスの観点から既存の再雇用制度の処遇を改善する例も多い。

経営として定年年齢の引上げや周辺施策を検討するにあたり、定年年齢を引き上げた企業や対応検討中の企業の先行事例が参考になると考えられるが、これまで具体的な情報・資料は限られていた。そこで、弊社では退職給付制度に関するコンサルティングを行う三菱UFJ信託銀行(以下、「MUTB」という)と協働で人事・退職給付一体サーベイを実施することとし、再雇用制度・定年年齢引上げに対する各企業の動向にスポットを当て情報を集積することとした。

今回のサーベイに関しては、退職給付制度のコンサルティングで培ったMUTBのノウハウと人事制度に関する弊社の知見を活かして50問の設問を設定した。以降、本レポートでは回答結果の概要についてレビューする。(本サーベイには再雇用時の報酬水準や退職給付制度に関する設問なども含まれているが、本稿では人事制度に関する調査結果の一部を報告するにとどめている。)

<sup>1</sup> 2004年の改正(2006年施行)において、定年を65歳未満に定めている事業主は、①65歳までの定年年齢の引上げ、②65歳までの再雇用制度の導入、③定年制の廃止のいずれかの措置を講ずることが義務付けられていたが、2013年の改正によって、②の再雇用について労使協定で対象者を限定できる仕組みが廃止された

## (2) 「人事・退職給付一体サーベイ」の概要

項目	内容
名称	人事・退職給付一体サーベイ(シニア活用編)
目的	シニア向け人事政策の検討に役立つ情報提供
内容	定年延長 <sup>2</sup> に関わる人事制度・退職給付制度の俯瞰・分析
用途	制度設計の決定要因の一つである他社動向(制度設計・給付水準・制度変更時期など)の把握、検討事項の漏れチェック
実施時期	2019年1月～2月
対象企業	MUTBと年金業務で既にお取引いただいている各企業
ご回答をお願いした方	① MUTBメールマガジン既購読者(主に年金業務に関わられている方) ② 設問の分野に詳しい方(主に人事部企画ラインの方)
目次	第1章:参加企業の概況 第2章:人事制度について ① 現役層 ② シニア層 (ア) 再雇用の場合 (イ) 定年延長後の場合 第3章:退職給付制度

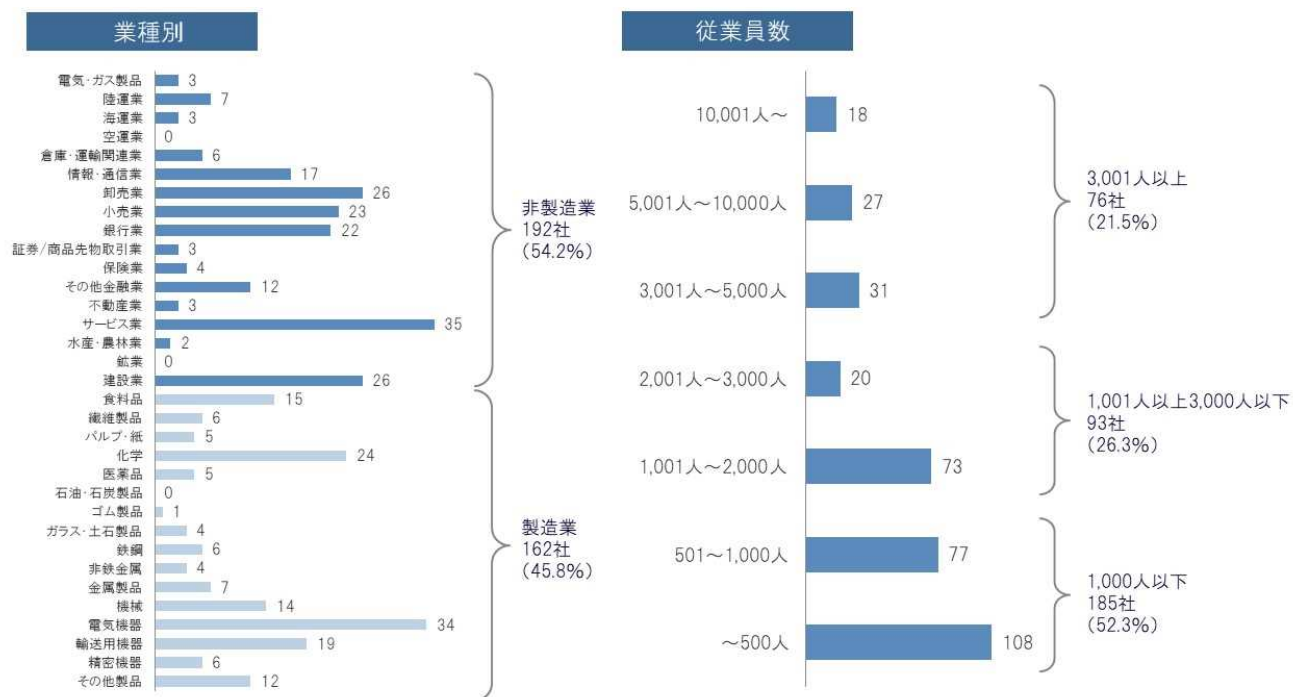
※本レポートは、第3章 退職給付制度に関する記載は含まれていない

## 2. 参加企業の概況

## (1) 業種／従業員数

本サーベイ参加企業 354 社のうち、製造業は 45.8%(162 社)、非製造業は 54.2%(192 社)となっている。従業員数別にみると、1,000 人以下の企業が 52.3%(185 社)と最も高い割合で、1,001 人以上 3,000 人以下の企業が 26.3%(93 社)、3,001 人以上の企業が 21.5%(76 社)と続いている。

<sup>2</sup> 定年延長は、「定年年齢引上げ」のことを指す



(図 1:業種別(左)、従業員数(右))

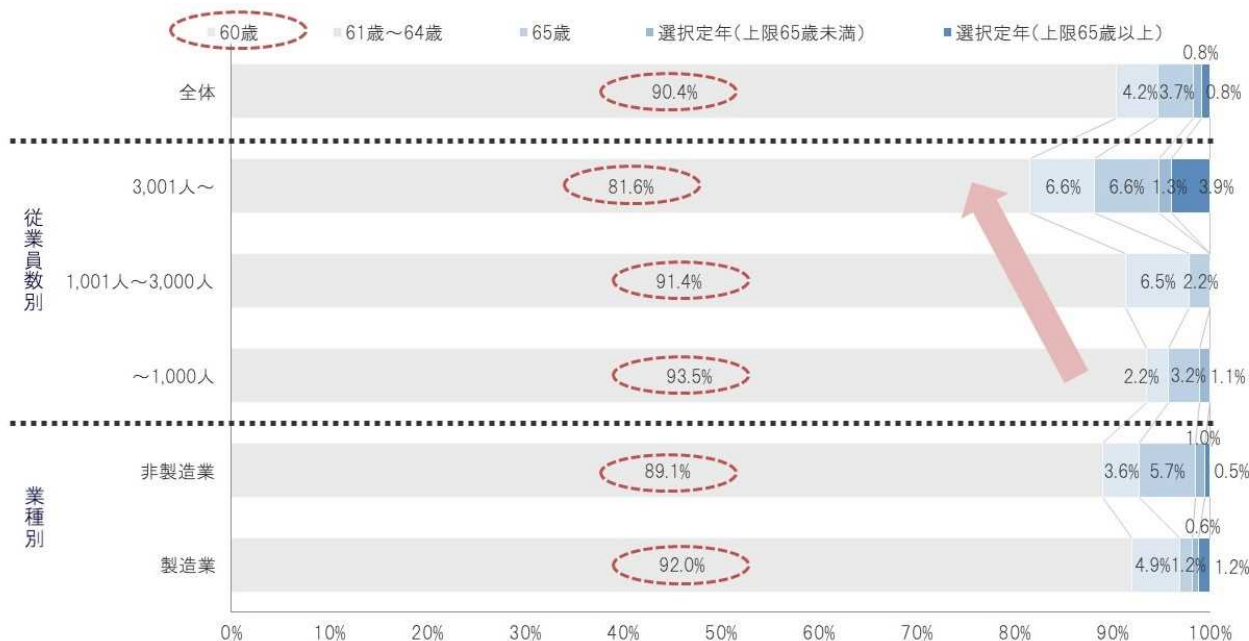
### 3. シニア層<sup>\*3</sup>の人事制度

シニア層の人事制度については、「定年延長」をキーワードとして、定年延長実施企業・未実施企業別に調査を実施した。本レポートでは、定年延長の実施状況・検討状況を整理するとともに、定年延長実施企業については、実施理由や実施の効果、危惧していた問題と実際に発生した問題に関する調査結果を紹介する。定年延長未実施企業については、再雇用制度の中でのシニア層の職務範囲に関する調査結果を説明する。

#### (1) 定年年齢

定年年齢をみると、「60歳」定年の企業が90.4%と大半を占め、「61歳～64歳」定年の企業が4.2%、「65歳」定年の企業が3.7%となっている。従業員数が多い企業ほど61～65歳定年、選択定年の企業比率が高い傾向にある。

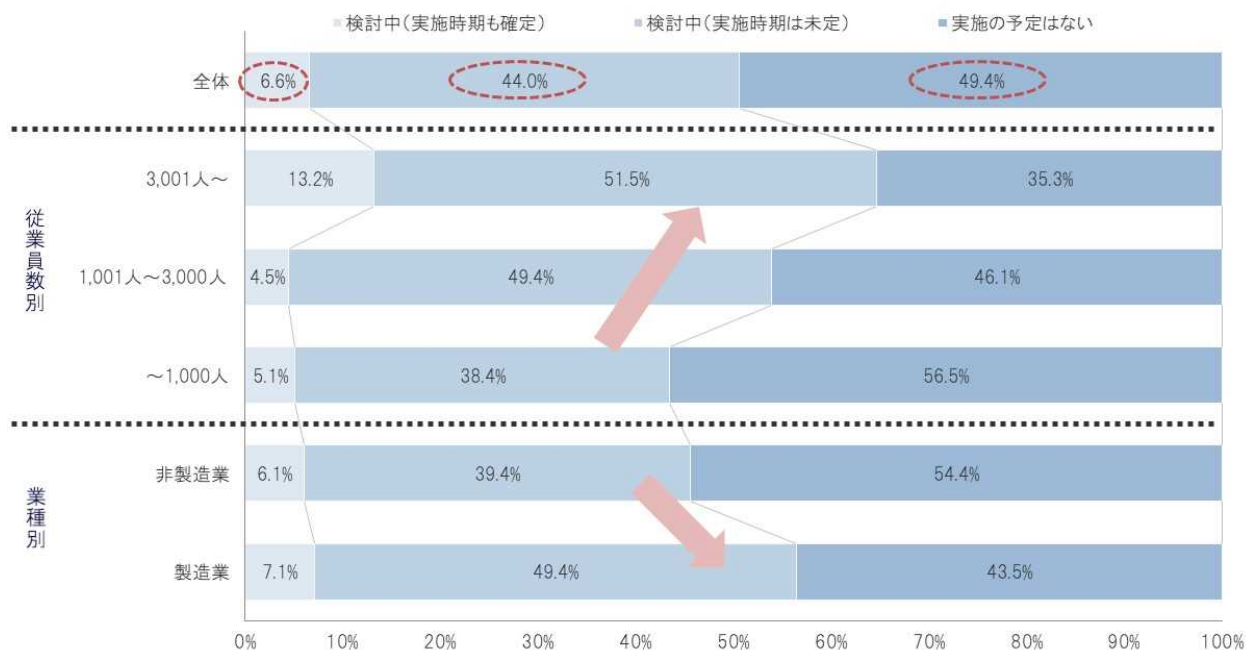
<sup>3</sup> 本レポートでは60歳超の従業員を指す



(図 2: 定年年齢)

## (2) 定年延長の検討状況

定年延長の検討状況を見ると、「検討中」の企業が 50.6%、「実施の予定はない」企業が 49.4%と拮抗している。「検討中」でかつ「実施時期が確定」している企業は、回答全体の 6.6%となり、ここから定年延長を行う企業は今後も緩やかに増えていくものと想定される。従業員数が多い企業ほど「検討中」の割合が多く、業種別では製造業の方が非製造業に比べて積極的に検討を進めている。

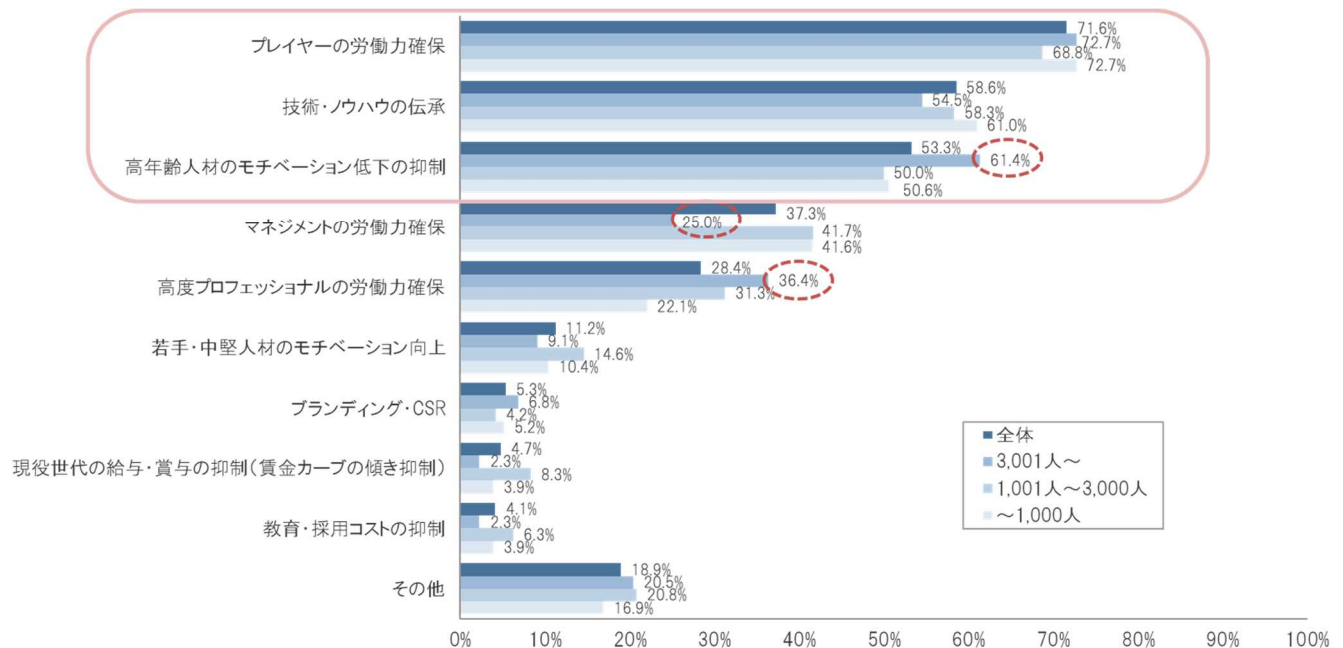


(図 3: 定年延長の検討状況)

## (3) 定年延長の検討理由(従業員数別)

定年延長の検討理由とみると、「プレイヤーの労働力確保」を挙げる企業が 71.6%と最も割合が高く、「技術・ノ

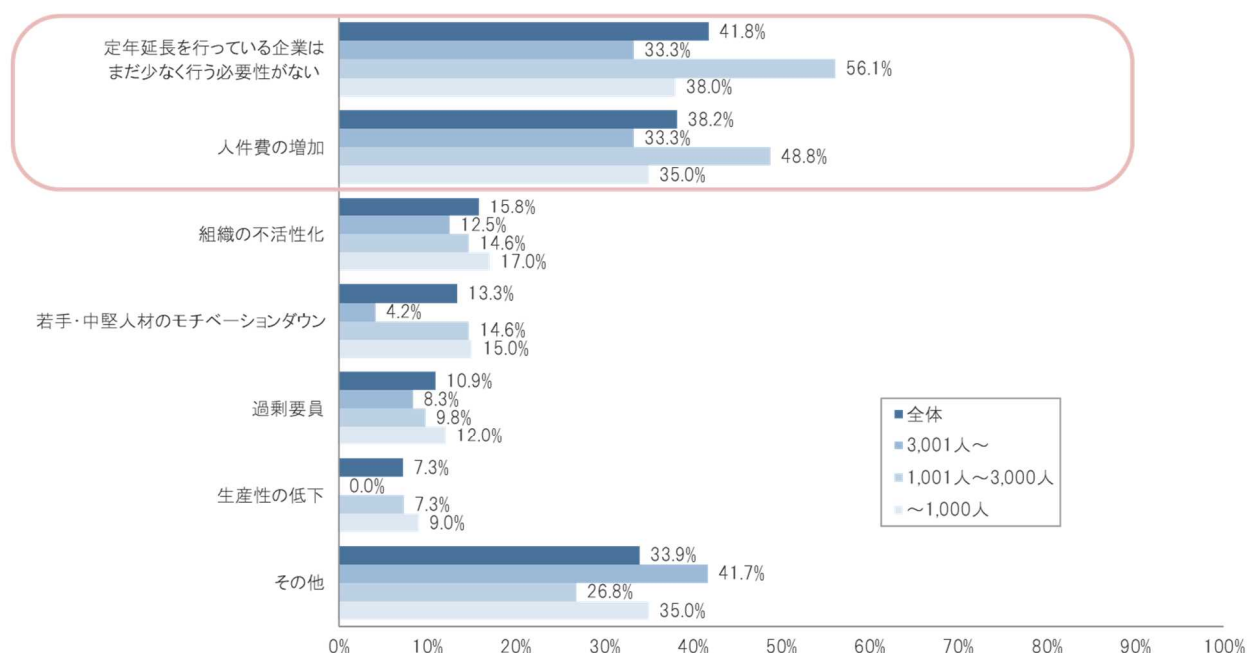
ウハウの伝承(58.6%)」、「高年齢人材のモチベーション低下の抑制(53.3%)」が続いている。従業員数が3,001人以上の企業では「マネジメントの労働力確保」の選択が少ない(25.0%)一方、「高年齢人材のモチベーション低下の抑制(61.4%)」「高度プロフェッショナルの労働力確保(36.4%)」が相対的に多くなっている。



(図4: 定年延長の検討理由)

#### (4) 定年延長を実施しない理由(従業員数別)

定年延長を実施しない理由を見ると、「定年延長を行っている企業はまだ少なく行う必要性がない」企業が41.8%と最も高く、次いで「人件費の増加(38.2%)」が続いている。「定年延長を行っている企業はまだ少なく行う必要性がない」の回答は、1,001人~3,000人の企業の選択割合が相対的に高い傾向が見られた。

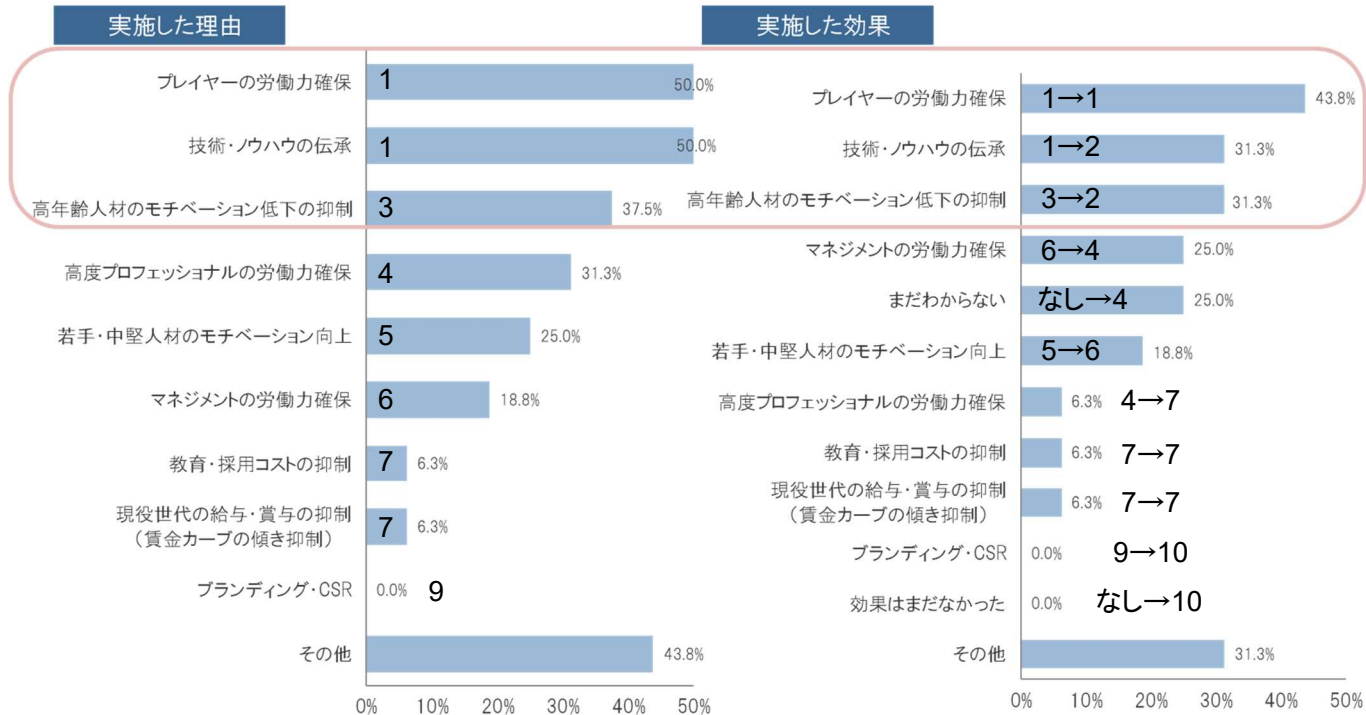


(図5: 定年延長を実施しない理由(従業員数別))



## (5) 定年延長を実施した理由／実施した効果

定年延長実施企業における、実施した理由・実施した効果をみると、ともに「プレイヤーの労働力確保」「技術・ノウハウの伝承」の回答割合が高く、「高年齢人材のモチベーション低下の抑制」の回答が続いている。

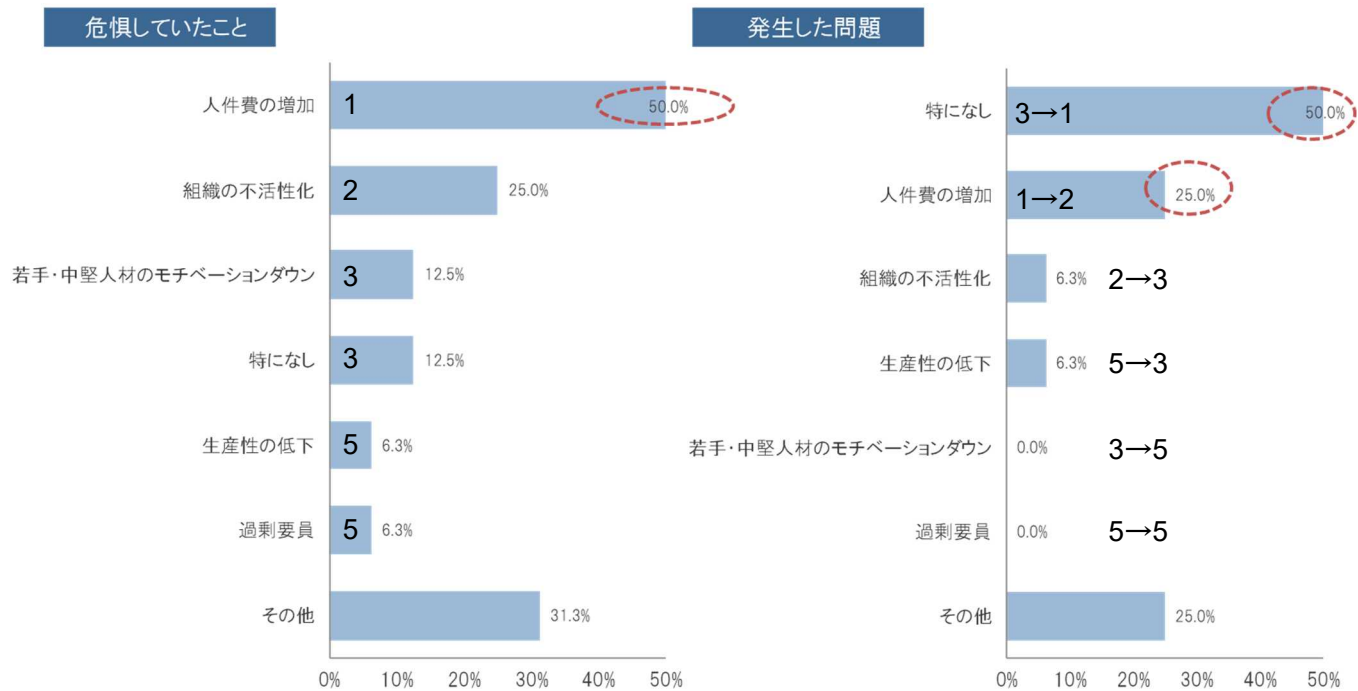

 (図 6: 定年延長を実施した理由(左)、実施した効果(右))<sup>4</sup>

## (6) 定年延長前に危惧していたこと／実施後に発生した問題

定年延長企業が実施時に危惧していたことは、「人件費の増加」が 50%と最も高い割合となっている。実際に発生した問題についても、具体的な回答内容としては「人件費の増加」が 25%と多かったが、「特になし」と回答した企業が 50%となっている。

4

「定年延長を実施した理由」の棒グラフ上に記載の数値は、回答数が多い順に順位付けした数値  
 「実施した効果」の棒グラフ上に記載の数値は、左から順に、「定年延長を実施した理由に対応する数値(上記の数値)」  
 →「実施した効果に対する回答数が多い順に順位付けした数値」



(図 7: 定年延長前に危惧していたこと(左)、実施後に発生した問題(右))<sup>5</sup>

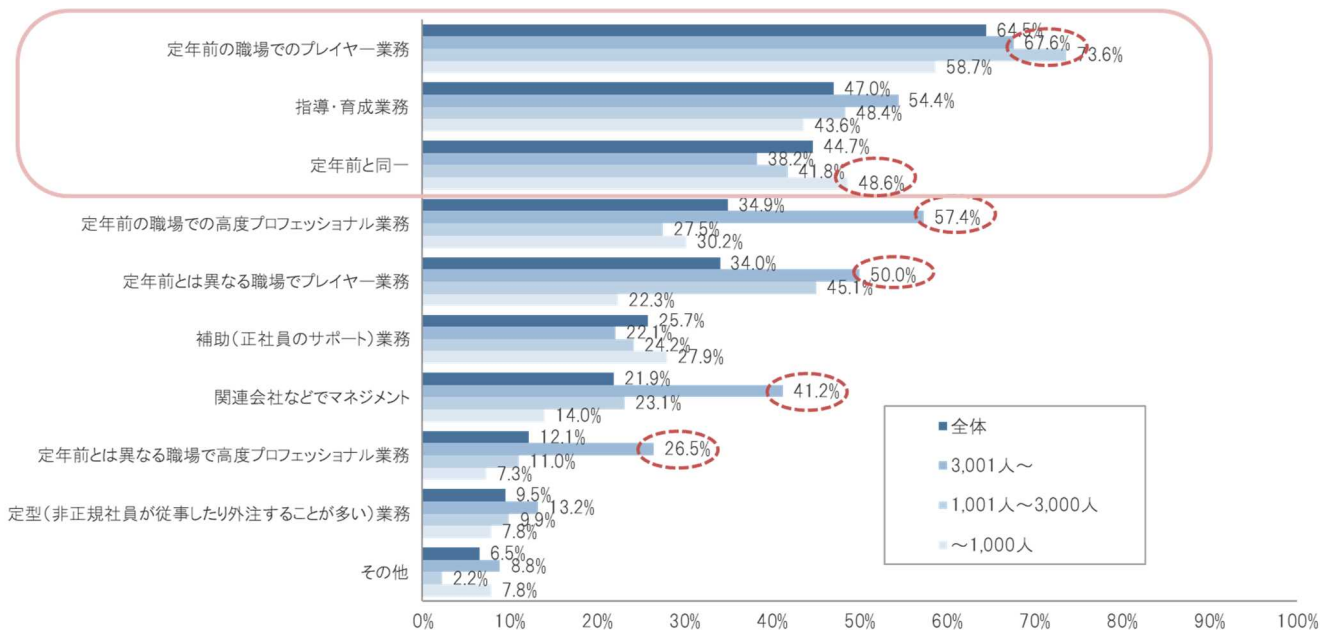
#### (7) 再雇用制度 元管理職の職務内容

定年延長未実施企業における再雇用制度の元管理職の職務内容をみると、「定年前の職場でのプレイヤー業務」が64.5%と最も割合が高く、「指導・育成業務(47.0%)」、「定年前と同一(44.7%)」が続いている。

従業員数が多い企業ほど、「定年前の職場／定年前とは異なる職場での高度プロフェッショナル業務」、「関連会社などでマネジメント」、「定年前とは異なる職場でのプレイヤー業務」の回答割合が高い傾向にある。一方で従業員数が少ない企業ほど「定年前と同一」の回答割合が高くなっている。

<sup>5</sup>

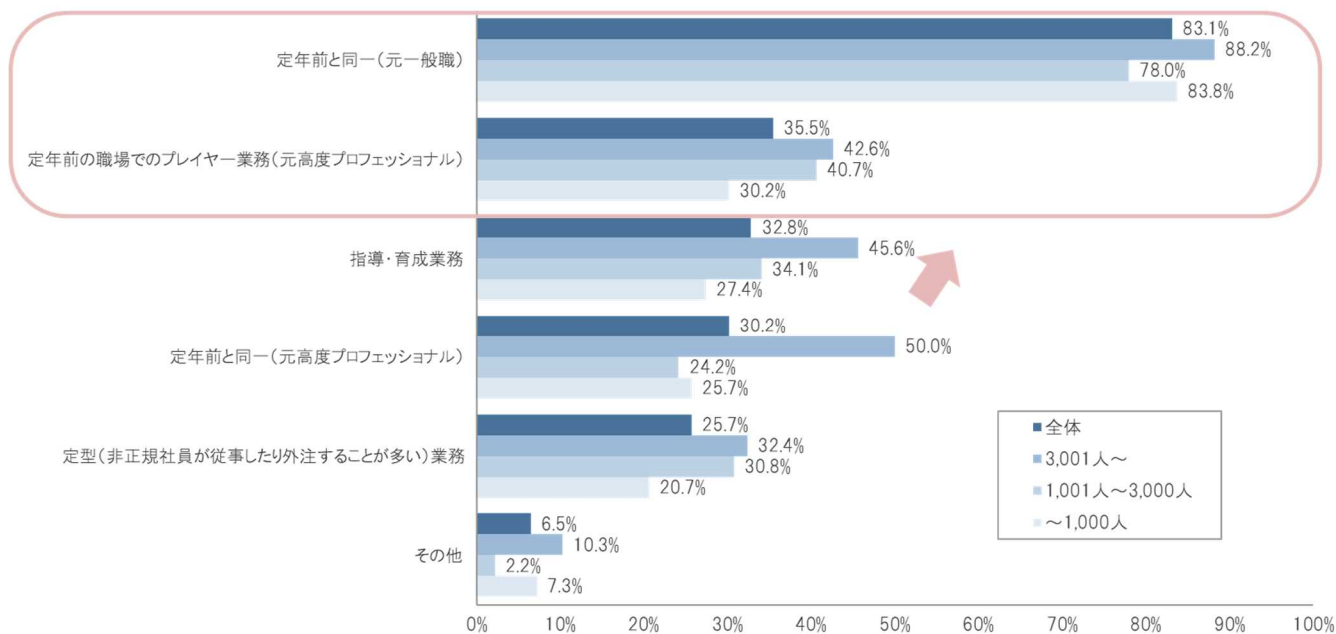
「定年延長前に危惧していたこと」の棒グラフ上に記載の数値は、回答数が多い順に順位付けした数値  
 「実施後に発生した問題」の棒グラフ上に記載の数値は、左から順に、「定年延長前に危惧していたことに対応する数値(上記の数値)」→「実施後に発生した問題に対する回答数が多い順に順位付けした数値」



(図 8:再雇用制度 元管理職の職務内容)

(8) 再雇用制度 元非管理職の職務内容

再雇用制度における元非管理職の職務内容を見ると、「定年前と同一(元一般職)」が 83.1%と最も割合が高く、次いで「定年前の職場でのプレイヤー業務(元高度プロフェッショナル)(35.5%)」が続いている。従業員数が少ない企業ほど「定年前と同一(元一般職)」の回答割合が高くなっている。



(図 9:再雇用制度 元非管理職の職務内容)

4. おわりに

本サーベイの結果をみる限り、高年齢者の雇用確保手段として定年延長を選択する企業は未だ多いとはいえませんが、「プレイヤーの労働力確保」、「技術・ノウハウの伝承」、「高年齢人材のモチベーション低下の抑制」などの課



題を抱えている企業は、定年延長を選択しているケースが見られる。定年延長の実施を検討している企業においては、上述のような点が経営課題として深刻かどうか定年延長を実施するかの判断要素の1つとなる。

高齢者の就労への取組みは現在新たな局面を迎えている。2019年5月15日の未来投資会議の中で、民間企業において70歳までの就労機会の確保を努力義務化する方針が打ち出され、高齢者における65歳以降の5年間の就労について企業側の対応が求められる見込みである。

これから高齢者の活性化に向けた対応を検討する企業は、最新の政府方針も踏まえた取組みが求められる。検討に際しては、本サーベイの結果も他社の動向として参考にしていきたい。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。