



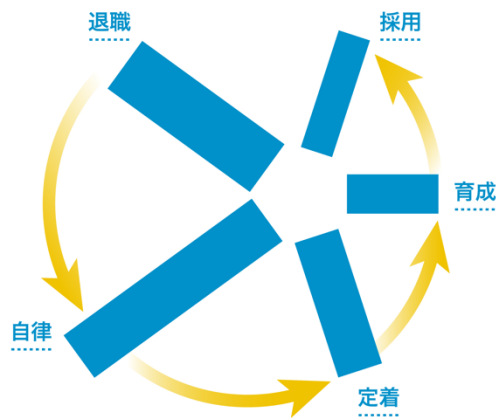
**定年延長は必要ない？
60歳以上の雇用制度の作り方**

退職金・年金・人事の複合的かつ高度な専門性を持ち、中立的な立場で支援する

イグジットマネジメント 専門コンサルティング会社

人口構成が若く、高い経済成長が期待できた時代には、人材マネジメントにおいてもとにかく「上を目指す」ことが重視されてきました。しかし人口の高齢化と長寿化が進み社会の変化もスピードを増していく中で、出世の一本道を上り続けることは現実的ではなく、どこかで別の道を見つけて自分で歩いていくことが求められるようになっていきます。

定年が引退を意味した時代は過ぎ去り、終身雇用が過去のものとなりつつある今、人材マネジメントにおいては雇用とキャリアの出口戦略である「イグジットマネジメント」の重要性が増しています。すなわち、「最後にどのようにして社員を送り出したいのか」を出発点として、そこに至るまでの自律、定着、育成、採用の各フェーズを逆算して考えていく発想が必要とされています。



クミタテル株式会社
代表取締役社長
向井 洋平

1978年生まれ。京都大学理学部卒業後、大手生命保険会社を経て2004年にIICパートナーズ入社。2020年7月、クミタテル株式会社設立とともに代表取締役に就任。大企業から中小企業まで、業種を問わず退職金制度や企業年金制度を中心とした数多くのコンサルティングを手掛ける。日本アクチュアリー会正会員・年金数理人、日本証券アナリスト協会検定会員、1級DCプランナー、AFP。

著書として『確定拠出年金の基本と金融機関の対応』（経済法令研究会）ほか。2016年から退職金・企業年金についてのブログ『社員に信頼される退職金・企業年金のつくり方』を運営。

現状分析から制度設計、導入支援、そして研修まで

退職金や企業年金から人事制度まで高度な専門性を持つ私たちにあらゆることをご相談いただけます

現状診断

退職金・企業制度の調査・分析

退職金制度の見直しに向けて、まずは、現状分析を行い、関係者で見直しの方向性を共有することをご提案します。

定年延長・雇用延長に向けた調査・分析

経営計画や人員構成の観点から現状分析を行うことで、対応すべき具体的な課題を明らかにし、シニア雇用制度の方針策定や職務・制度設計に活かします。

制度設計

退職金・企業年金の制度設計

退職金制度の設計をはじめ、金融機関との折衝の他、導入にあたっての規程作成や社員説明などについても支援を行います。社員にとっての魅力と持続可能性を両立した制度の構築を支援します。

定年延長・再雇用制度の設計

70歳までの就業確保が求められる中で、雇用とキャリアの出口を見据え、それぞれの企業にマッチした人事サイクルの確立と、社員のキャリア自律につながる制度の構築を支援します。

企業向け確定拠出年金の導入支援

一度、確定拠出年金を導入すると見直しや変更には煩雑な手続きが待っています。導入検討時に、今だけではなく将来にわたって継続して制度を維持できるか、多角的に検討し、支援します。

社内研修

教育研修体系の再構築

最大限効果を上げるために、将来の従業員の年齢構成をシミュレーションし、教育研修体系の再構築を行います。

キャリア教育・ライフプラン教育

ミドル層・シニア層向けの教育体系を見直し、生産性向上はもちろん、安心して長く働ける企業としてのブランディングにつなげていきます。結果的に採用にも効果的です。

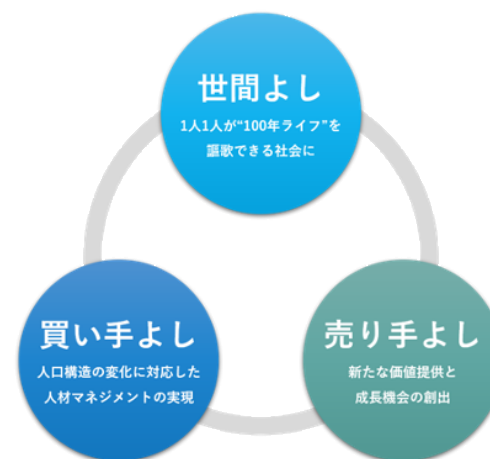
ビジョン

イグジットマネジメントを当たり前にする

“採用”、“育成”、“定着”、“自律”、“退職”の5つのフェーズを1サイクルとして捉え、
出口から考える人材マネジメントが当たり前になることを目指します。

ミッション

イグジットマネジメントの推進により 「三方よし」を実現する



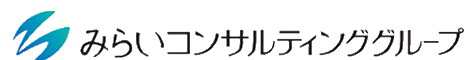
専門性を有するパートナーとの協業によりお客様へ幅広いサービスを提供しています



株式会社家計の総合相談センター

ファイナンシャルプランナー、税理士、社労士などの専門家による、セミナー、執筆、個別相談業務を通じて「相談してよかった!」と、ご相談者に喜んで頂けるサービスを提供。

<http://www.happylife.ne.jp>



みらいコンサルティンググループ

大切にしているのは「お客さまとの共創」という価値観。社労士や会計士といった士業資格を持つ専門家やコンサルタントが多数在籍。ワンストップで課題解決まで伴走する「チームコンサルティング」が特長。

<https://www.miraic.jp/>



セレクションアンドバリエーション株式会社

「人と組織の成長をあたりまえにする」組織・人事コンサルティングを展開。環境変化を踏まえた人事戦略策定、業績を向上させる人事制度設計、マネジメント教育などを推進。170社以上の多様な業種・規模で実績。

<http://www.sele-vari.co.jp/>



株式会社ライフワークス

キャリア開発に関する企業の人事課題の解決をご支援。40・50代を中心に課題に沿ったキャリア研修をはじめ、社員のキャリア形成・キャリア自律を体系的に推進する体制や仕組みづくりまで、多彩なソリューションを提供。

<https://www.lifeworks.co.jp/>



定年延長は本当に必要？

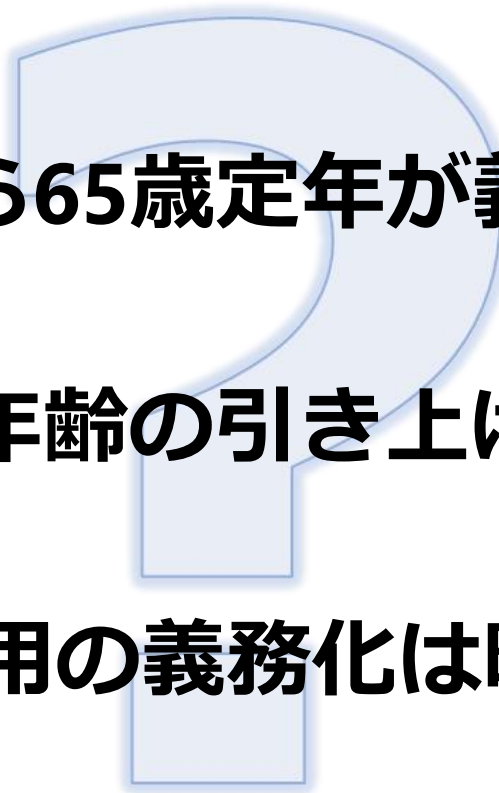
高齢者雇用制度で気を付けたい 3つの落とし穴

高齢者雇用制度で気を付けたい3つの落とし穴

1. 定年延長を必須と考える

2. 賃金水準から考える

3. 人事部門だけで考える

- 
- ✓ **2025年4月から65歳定年が義務化される**
 - ✓ **年金支給開始年齢の引き上げは避けられない**
 - ✓ **70歳までの雇用の義務化は時間の問題**

高年齢者雇用安定法で定められていること

① 65歳までの雇用確保措置

- ✓ 定年を定める場合は**60歳**を下回ることはできない【第8条】
- ✓ **65歳未満**の定年を定めている事業主は次のいずれかの措置を講じなければならない【第9条】
 1. 65歳までの定年引上げ
 2. 65歳までの継続雇用制度の導入
 3. 定年の廃止
- ✓ 経過措置として2025年3月31日までは継続雇用制度の対象者を限定する基準を利用できる【改正法附則】

2025年4月以降は希望者全員の65歳までの雇用確保措置が必須となるが、
65歳までの定年引上げを義務付けるものではない

高年齢者雇用安定法で定められていること

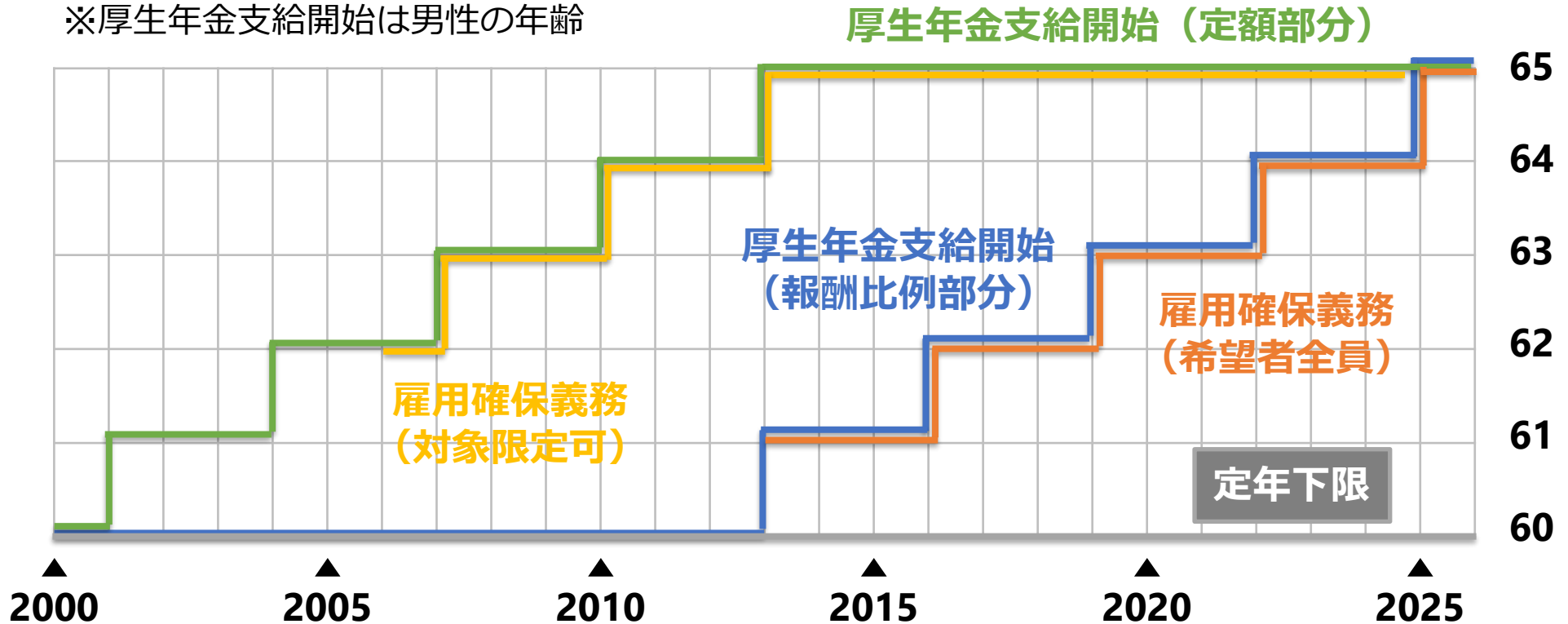
② 70歳までの就業確保措置

- ✓ **65歳以上70未満**の定年を定めている事業主、**70歳未満**までの継続雇用制度を導入している事業主は次のいずれかの措置を講じるよう努めなければならない【第10条の2】
 1. **70歳までの定年引上げ**
 2. **70歳までの継続雇用制度の導入**
 3. **定年の廃止**
 4. **70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入**
 5. **70歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度の導入**

70歳までの就業確保は**努力義務**であり、
対象者の限定が可能（定年引上げ・廃止を除く）

年金支給開始と定年・雇用確保年齢の変遷

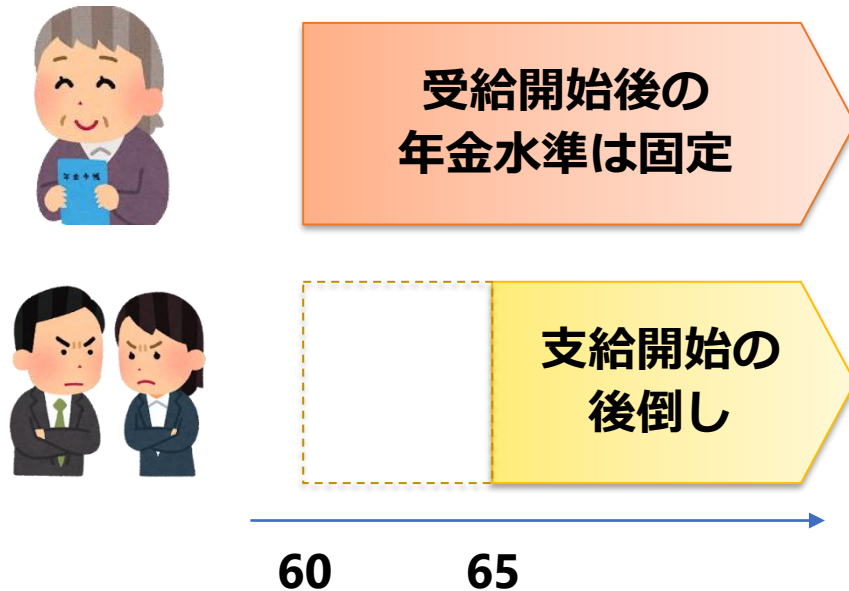
※厚生年金支給開始は男性の年齢



- ✓ 雇用確保の義務は年金支給開始年齢に合わせて引き上げられてきたが、**定年年齢の下限は60歳**で変わらず。
- ✓ 70歳までの就業確保措置は年金支給開始年齢を追い越して定められたものであり、**従来の雇用確保措置とは性格が異なる。**

年金支給開始年齢に対する考え方

2004年 年金制度改正前



- ✓ 5年に1回の財政再計算ごとに保険料を見直し（引上げ）
- ✓ 保険料の大幅上昇を抑えるため現役世代の支給開始を後倒し

2004年 年金制度改正後



- ✓ 保険料と**支給開始年齢の引上げを固定**
- ✓ **受給者世代を含めた年金水準の自動調整**の仕組みを導入



**「65歳定年」「70歳雇用」
ありきで考えない**

「定年」という節目を60歳に設けるか否か

60歳定年
再雇用

- ✓ 退職金支給
- ✓ 再雇用には意思表示が必要
- ✓ 正社員から嘱託社員へ

再雇用であっても処遇を一律引き下げる必要はない

60歳

65歳

65歳定年

- ✓ 退職を申し出なければ勤務を継続（退職金支給なし）
- ✓ 正社員の立場を継続

定年延長しても60歳以降の処遇体系を別に設けることは可能

定年延長有無の
判断基準

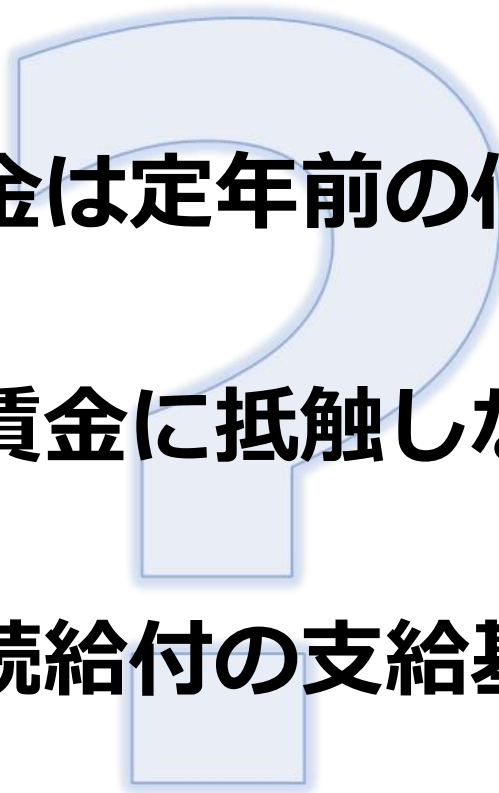
- ✓ 60歳でキャリアや立場を転換させることの是非
- ✓ 社員へのメッセージ・対外的なアピール

高齢者雇用制度で気を付けたい3つの落とし穴

1. 定年延長を必須と考える

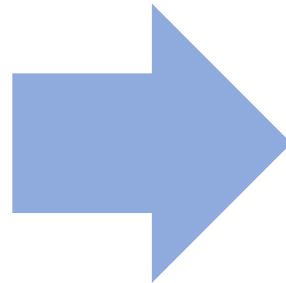
2. 賃金水準から考える

3. 人事部門だけで考える

- 
- ✓ **再雇用者の賃金は定年前の何割が妥当か？**
 - ✓ **同一労働同一賃金に抵触しない賃金水準は？**
 - ✓ **高年齢雇用継続給付の支給基準をもとに設定**

仕事内容が先、報酬は後

職務



報酬



仕事と報酬が紐づいていないと・・・

- 本人「給料が下がったのだから仕事のレベルは下げさせてもらおう」
- 上司「給料が下がるのだから重要な仕事を任せることはできない」
- 周囲「それなりの給料をもらっているのにまともに仕事をしない」

「収入の保障」から「職務の対価」へ

これまでの高齢者雇用

厚生年金の支給開始年齢引上げ

「無収入・無年金」回避のための
雇用確保措置の義務化

年金に代わる収入の確保

「福祉的雇用」と呼ばれる

これからの高齢者雇用

高齢社員の増加

少子化・転職の一般化による
人材獲得競争の激化

シニア人材を活かすための
職務・役割設定と処遇への反映

貴重な人的資源として処遇

高年齢雇用継続給付は縮小・廃止へ

	基本の給付率	逓減率の適用	支給対象外
1995年4月～ (制度創設)	賃金の 25%	賃金が60歳時の 64%～85%	賃金が60歳時の 85%～
2003年5月～ (改正)	賃金の 15%	賃金が60歳時の 61%～75%	賃金が60歳時の 75%～
2025年4月～ (改正)	賃金の 10%	賃金が60歳時の 64%～75%	賃金が60歳時の 75%～

- 高年齢雇用継続給付は本来の役割をすでに終えており、将来的には**廃止**の方向が示されている。

賃金テーブルの設定例（イメージ）

コース・等級	役割や職務の定義	任用の要件	賃金
マネジャー	現役管理職として 組織を率いる	余人をもって代えが たい・・・	〇〇～〇〇円
メンター	現役社員の育成・ サポート	管理職経験があ り・・・	〇〇～〇〇円
プロフェッ ショナル	専門能力の発揮・ 技術の継承	〇〇の資格を保有し、 ・・・	〇〇～〇〇円
プレイヤー	担当者としての 職務遂行	〇〇の遂行に必要な スキルを有し・・・	〇〇～〇〇円

- **自社の高齢人材の活用方針**をもとに**本人や上司が具体的な仕事をイメージできる**ようなコース・等級区分や定義を定める。
- **60歳時の役職・等級など**をもとに**安易にコース・等級区分を設けることは避ける**。
- **60歳時の一定割合により安易に賃金を設定することは避ける**。

高齢者雇用制度で気を付けたい3つの落とし穴

1. 定年延長を必須と考える

2. 賃金水準から考える

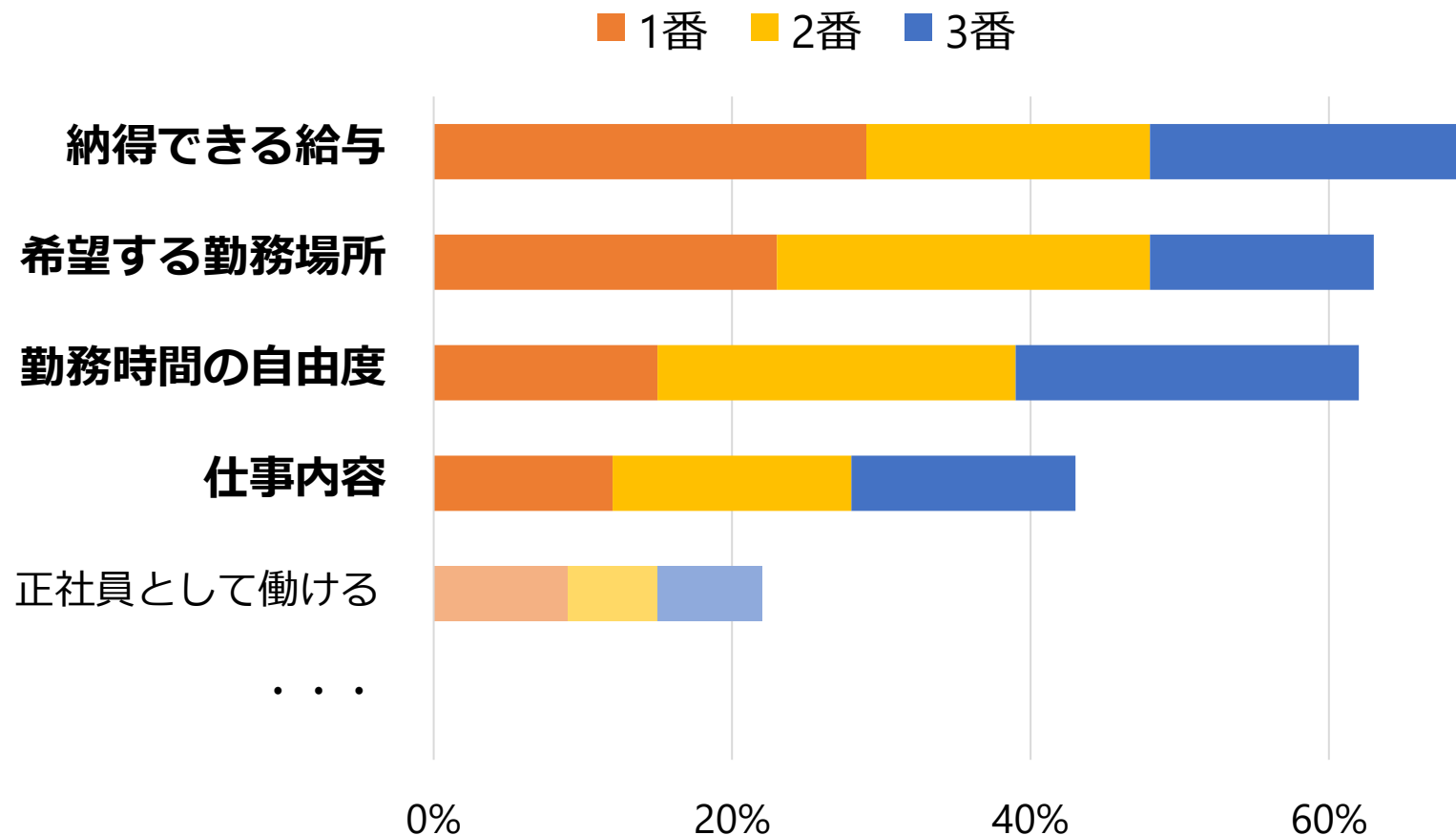
3. 人事部門だけで考える

ジョブ型とメンバーシップ型

	メンバーシップ型	ジョブ型
採用	<p>新卒採用 (会社と人材のマッチング)</p>	<p>キャリア採用 (仕事と人材のマッチング)</p>
異動・配置	<p>会社主導 (育成や社内での人員補充)</p>	<p>個人の会社の合意 (業務の完遂)</p>
評価・処遇	<p>人材を評価 内部公平性を重視</p>	<p>仕事を評価 外部公平性を重視</p>
人事管理	<p>全社統一的な人事管理 ➡ 人事部門が主導</p>	<p>部門・個人ごとの人事管理 ➡ 各部門が主導</p>

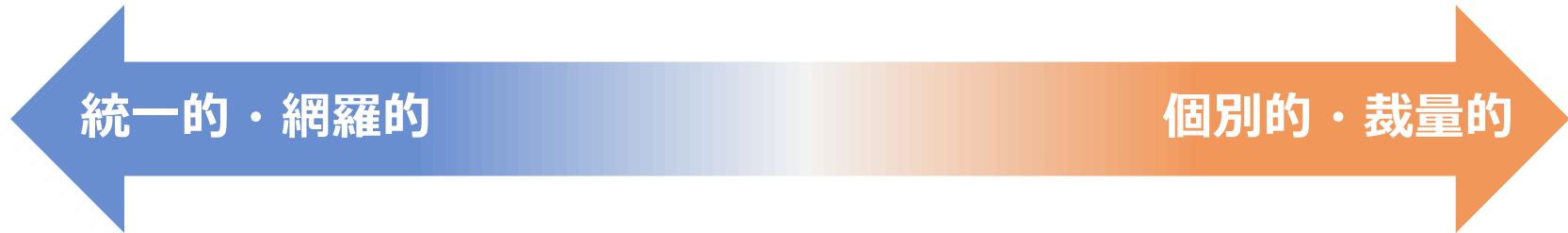
重視したい条件は人それぞれ

- アンケート事例：60歳以降も仕事を続けるうえで重視すること
(重要なものから3つ)



制度の運用で現場に求められること

人事制度の性質



- ✓ 制度で定められた**ルール**の理解
- ✓ **ルール**に沿った制度の運用

- ✓ 制度の**趣旨**や**目的**の理解
- ✓ **趣旨**や**目的**に沿った制度の運用



制度構築プロセスにおける各部門との連携

現状分析・方針策定フェーズ

- ✓ ヒアリングを通じた高齢社員の**活用・活躍状況の把握**
- ✓ 高齢社員に**期待する役割・仕事**についての意見交換
- ✓ 制度設計や運用における**全社的な課題と対応の方向性**の共有

制度設計フェーズ

- ✓ 制度設計の**基本的な考え方や基本骨格**の提示・意見交換
- ✓ **コース・等級区分**の設定基準や定義についてのディスカッション
- ✓ **キャリア選択や労働条件の決定プロセス**についてのディスカッション

高齢者雇用制度で気を付けたい3つの落とし穴

1. 定年延長を必須と考える → キャリア転換の必要性

2. 賃金水準から考える → 仕事内容が先・報酬は後

3. 人事部門だけで考える → 各部門と連携して構築



定年延長・雇用延長に向けた 現状診断サービスのご紹介

定年延長・雇用延長を検討するための基礎分析として 現状診断サービスをご活用ください

現状分析を行うことで、対応すべき具体的な課題を明らかにし、その後の方針策定や制度設計、導入までの道筋を立てます。現状の人事・報酬・退職金・シニア社員の雇用形態が見える化し共有するとともに、5年後、10年後の人員構成や人件費の見込みを立て、検討課題を浮き彫りにします。

■ シニア社員の職務・役割に関する項目

- ✓ 現在のシニア社員の職務・役割と60歳前からの変化
- ✓ 職場（現場）や上司から期待される職務・役割
- ✓ 経営計画の観点から期待される職務・役割

■ 制度設計に関する項目

- ✓ シニア社員の人事処遇制度と60歳前からの変化
- ✓ 退職金制度の現状と公的年金等を含めた60歳以降の収入
- ✓ シニア社員に期待される職務や役割との整合性

■ 人員構成・人件費に関する項目

- ✓ 5年後、10年後の人員構成と人件費総額の見込み
- ✓ 人員構成の観点から見たシニア社員に期待される役割
- ✓ シニア社員の処遇改善、その他の施策に振り向けられる原資

期間は1か月～2か月で、費用は50万円（税別）でのご提供となります。

ご提出いただく資料

【経営計画や組織、職種に関する資料】

- 経営方針・経営計画
- 社内の組織図、各部門の担当業務
- 社内の職種及び職務内容

【人事諸規程】

- 就業規則
- 賃金規程（給与規程）
- 退職金規程
- その他の関連規程（再雇用制度に関する規程を含む）

【人事制度関連資料】

- 等級（格付）制度の内容
- 評価制度の内容
- 給与・賞与制度の内容
- キャリア開発支援等の取り組みを行っている場合、それらの内容

初回ミーティングでは、現状診断の内容、進め方、スケジュールについて改めて確認を行うとともに、経営計画や人事上の課題、現行制度の内容や運営状況等についてヒアリングを行います。

その後、制度内容に即した項目で必要な人事データをご案内いたします。

データをご提供頂いた後、調査・分析に着手します。



職種に合った処遇体系に向けて

業種 建設業
 従業員数 500人～1,000人未満

課題

- 技術や施工の仕事を担当する職種と、内勤の仕事を担当する職種とで状況が異なるため、それぞれに合った形で処遇体系の見直しや決定プロセスの明確化が必要。

診断後の対応

- 60歳定年制を60歳から65歳までの選択定年制とし、賃金及び退職給付制度について見直しを実施。併せて、60歳未満の報酬制度についても役割や責任の大きさを反映した仕組みへと移行。

継続雇用制度の整備へ向けて

業種 情報サービス業
 従業員数 100人～500人未満

課題

- これから定年退職者が出てくる状況で、まずは継続雇用制度の整備が必要。部署や職種、個々人の状況によって高年齢期に期待される役割は異なるため、制度設計にあたっては柔軟性を確保しておくことが求められる。

診断後の対応

- 現場の状況を正しく把握するために社員へのインタビューを実施し、その結果を踏まえて各部門とコミュニケーションを取りながら制度構築を進める方針。

定年延長・雇用延長なら クミタテル

会社名	クミタテル株式会社
所在地	〒105-0004 東京都港区新橋2丁目12番17号 新橋I-Nビル 2階
URL	https://kumitateru.jp
設立	2020年7月（株式会社IICパートナーズより分社化）
代表者	代表取締役社長 向井 洋平
株主	株式会社IICパートナーズ



私たちは、人生100年時代といわれる長寿社会において、雇用とキャリアの出口戦略であるイグジット・マネジメントを推進し、企業と個人が活躍し続けられる社会の実現を目指しています。

人材マネジメントについてもイグジット・マネジメントの観点から存在意義を問い直し、新たな時代にふさわしい制度を構築・運用していくことが求められます。退職金・企業年金で困ったことがあれば、お気軽にお問合せください。

クミタテル

 検索

