

**定年延長・継続雇用制度の議論を加速する
人件費シミュレーションの手法と実践
講演資料**



**クミタテル株式会社
代表取締役社長 向井洋平**

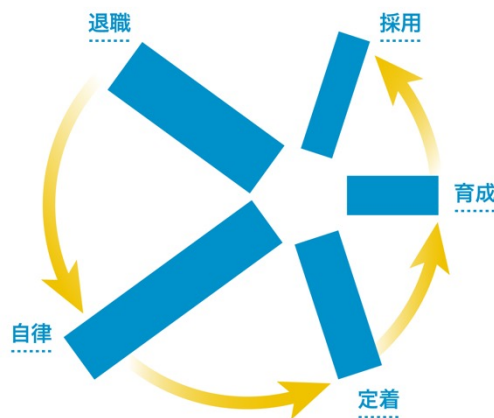


退職金・年金・人事の複合的かつ高度な専門性を持ち、中立的な立場で支援する

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。

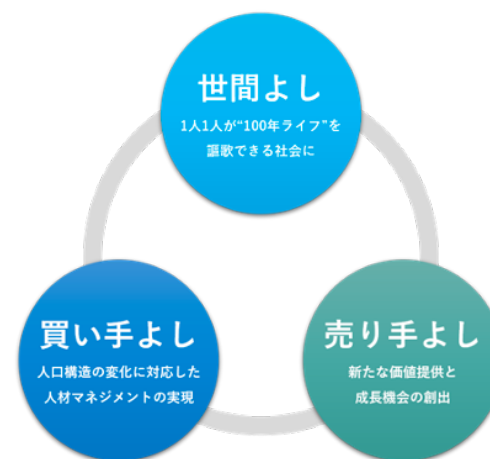
ビジョン

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/>

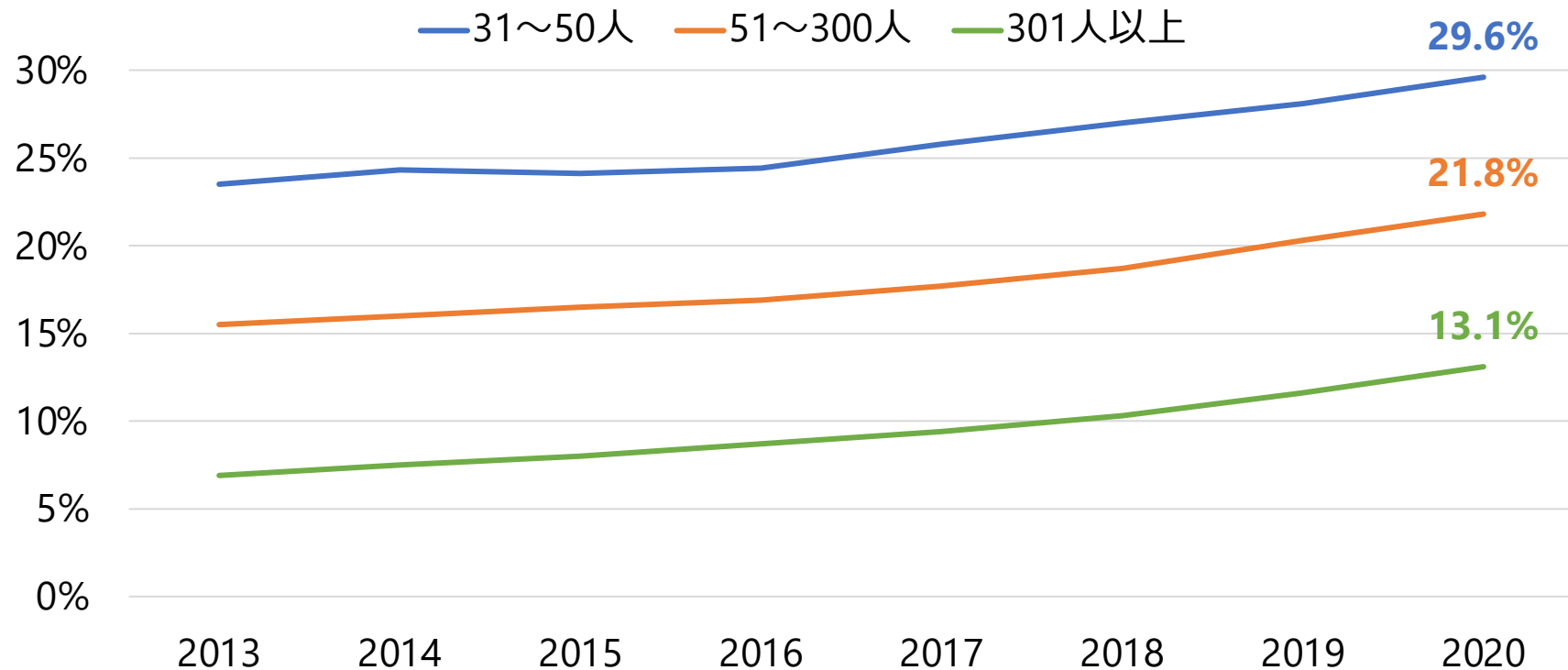


定年延長・継続雇用制度の議論を加速する

人件費シミュレーションの手法と実践

徐々に進む定年年齢の引き上げ

■ 定年を廃止または65歳以上に上げている企業の割合の推移



【出所】厚生労働省「高年齢者の雇用状況」

人口減少、「70歳就業法」の施行、国家公務員の定年延長等を背景に、
今後も**定年延長**や**継続雇用制度の拡充**の動きが進むと考えられる

定年延長にあたっての課題

■ 企業規模計

高齢社員の賃金の設定	30.9%
組織の若返り	28.5%
社員の健康管理支援	24.7%
...	
高齢社員の賃金原資の捻出	11.6%
...	

■ 企業規模301人～

高齢社員の賃金の設定	31.8%
退職金（支給金額や支給時期）	31.8%
高齢社員の賃金原資の捻出	27.3%
...	
...	

【出所】 高齢・障害・求職者雇用支援機構「〈改訂版〉定年延長、本当のところ」

規模の大きな企業ほど賃金設定や人件費への影響が大きな課題



定年延長や継続雇用制度拡充の検討・意思決定にあたっては、
将来の総額人件費への影響を把握しておく必要あり

なぜ賃金設定や人件費が問題になるのか？

完全な「ジョブ型」なら…

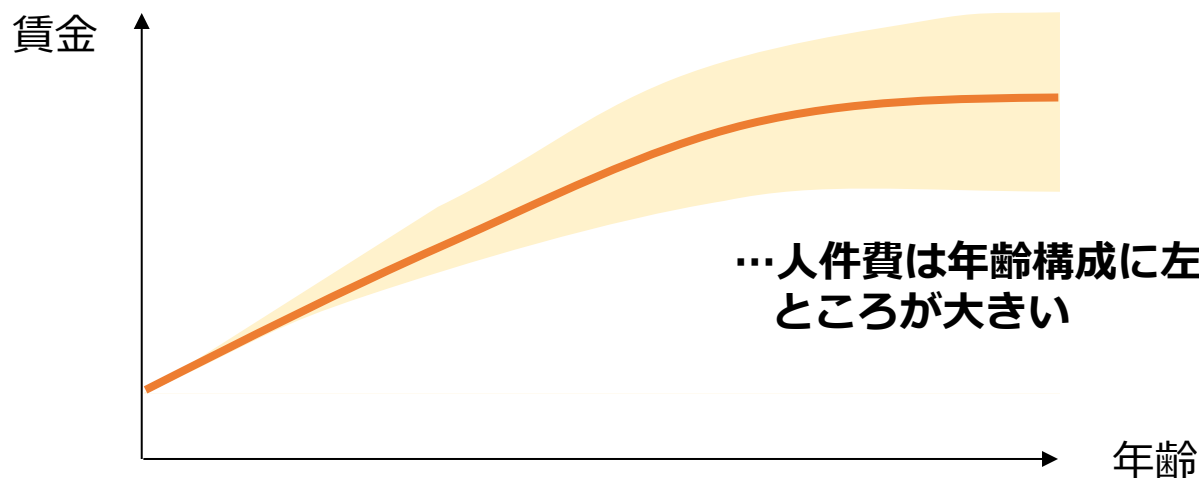
- ✓ 雇用者数はポストの数で決まる
- ✓ 賃金はポストに紐づいて決まる

定年を延ばしても人件費には影響なし

実際には…

- ✓ 新卒採用で安定的に要員を確保
- ✓ 賃金は能力・経験に応じて

定年を延ばすと人件費に直結



人件費シミュレーションの基本的な考え方

年齢区分	人員数 (A)	1人あたり人件費 (B)	人件費合計 (A×B)
15～20歳	○人	○円	○円
20～25歳	○人	○円	○円
25～30歳	○人	○円	○円
...	...	...	...
65～70歳	○人	○円	○円
合計	○人	○円	総額人件費：○円

人員数

現在の人数と直近の採用・退職状況から将来の人員構成を予測

1人あたり人件費

年齢区分ごとの1人あたり人件費は今後も変わらないと仮定

人件費合計

人員数×1人あたり人件費により年齢区分ごとに算出

まずは成り行き <このまま行くとどうなるか？> で総額人件費を予測

人員数予測の考え方

対象範囲	✓ 正社員（正職員）と定年後の継続雇用者
予測の時点	✓ 5年後、10年後、（15年後）
採用の見込み	【1年間にどの年齢区分で何人採用するか？】 ✓ 採用計画が定まっている場合はそれに基づいて見込む ✓ 特に定まっていない場合は直近3年程度の実績から見込む
退職の見込み	【1年間にどの年齢区分でどの程度の割合で退職するか？】 ✓ 定年以外の離職率について、年齢区分ごとに直近3年程度の実績から見込む ※簡便的には「直近3年間の平均退職者数／現在の在籍人数」 ✓ 定年時の離職率（継続雇用しなかった割合）について、直近3年程度の実績から見込む ※「直近3年間の定年時離職者数／直近3年間の定年到達者数」



将来の年齢区分ごとの人員数を予測

1人あたり人件費の考え方（年間）

対象範囲	給与・賞与・社会保険料（会社負担分）・退職給付費用の合計 給与：役職等に対して総額が定まっているものは除外を検討 賞与：業績による変動が大きい場合には調整または除外を検討 社会保険料：実績 or （給与＋賞与）×一定率（15%程度） 退職給付費用：確定給付型は勤務費用、確定拠出型は掛金拠出額
集計方法	以下の方法から報酬の性質に応じて選択 方法①：現時点の在籍社員について、直近1年間の実績を集計 方法②：現時点の在籍社員について、直近1ヶ月の実績を集計して12倍 ※方法①は直近1年間に入社した社員や定年を迎えた社員等に注意、方法②は月による変動が大きい場合に注意（残業代など） ※退職給付費用のうち勤務費用は個人別の計算結果を計算機関から入手、個人別の計果を入手できない場合は便宜的に給与比等で総額を配分



年齢区分ごとに集計した合計額を対象人数で割って1人あたり人件費を算出

人件費シミュレーションの意義

成り行き シミュレーション

- ✓ 現状のまま推移したときの人員構成の変化が定量的に把握でき、人事上の検討課題が明確になる
- ✓ 賃金改善の余地の有無やその程度が定量的に把握でき、検討が進めやすくなる

制度変更 シミュレーション

- ✓ 継続雇用率や報酬水準についてどこを目指すのか、定量的な議論が可能となる
- ✓ 制度変更のコストインパクトを検証することで意思決定がしやすくなる



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下さい

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に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う職種と、内勤の仕事を担う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

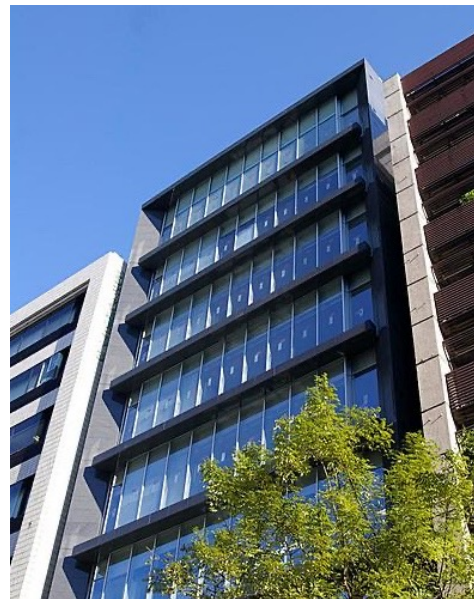
- これから定年退職者が出てくる状況で、まずは継続雇用制度の整備が必要。部署や職種、個々人の状況によって高年齢期に期待される役割は異なるため、制度設計にあたっては柔軟性を確保しておくことが求められる。

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

