退職給付制度改定の最新動向と実務対応
～定年延長、人事制度連動、DC 移行・拡大～

ヒューマンキャピタルコンサルティング部
小柳意真

1．はじめに

当社みずほ総合研究所が直近に手掛けた退職給付制度コンサルティングの実績を振り返り、具体的な制度改定の動向等を当レポートで整理した。

近年、少子高齢化の進展に伴う深刻な労働力不足や高年齢者雇用安定法の改正、公的年金の支給開始年齢引き上げを背景に、65 歳定年延長や定年後の雇用継続への対応が急速に広がっている。また、多様な人材の獲得・定着をめざし、年功的な人事制度から職務・役割に応じた人事制度への移行を進める企業が増加しており、退職給付制度においても年功要素の縮小や在職中の貢献度の適切な反映が求められるようになってきている。

さらに、金利動向や市場不確実性、退職給付債務の増減に伴う会計上の変動リスクを軽減する観点に加え、近年の金利上昇（割引率上昇）や運用環境好転という変化を捉え、制度改定の好機として給付水準の適正化や DC（確定拠出年金）拡大を前向きに推進する動きも見られている。

当レポートでは、こうした環境変化の中で各社が直面した課題と実施した制度改定について述べる。

2．直近のコンサルティング案件の振り返り

当社が直近で支援した案件では、定年延長対応、人事制度への連動の強化、DC 移行・拡大、シンプル化・制度統合が主要テーマとなった。多くの企業において、旧来の退職給付制度が現在の雇用施策、経営理念や人事政策と乖離し、想定モデル間の給付額の逆転現象、高年齢層のモチベーション低下、将来的な財務負担の不確実性といった課題を抱えていた。

これらに対し、定年延長に伴う 60 歳以降の給付設計の見直し、勤続要素から役割・役職要素へのシフト、DB（確定給付企業年金）から DC への全面・一部移行、複数制度のシンプル化といったアプローチが取られた。また、制度改定に際しては、不利益を緩和する保障策や経過措置、労使間の合意形成や法令・行政見解に沿った法務対応が重要視された。各案件で実施された具体的な改定内容と保障策・経過措置の傾向を整理すると、以下の図表 1 のとおりである。

【図表 1】主要テーマ別の制度設計内容と保障策・経過措置の整理

主要テーマの分類	主な制度設計・変更内容	案件全体（14 件）における割合※	保障策・経過措置
定年延長対応	・65 歳までポイント・DC 掛金の付与（一定年齢以降はポイントを減少させるケースあり） ・DB・DC 支給開始年齢の 65 歳への引き上げ、支給開始年齢は変更せず 65 歳まで繰下げ利率付与	約 57%	・高年齢層へ現行の 60 歳打ち切り支給を継続適用 ・60 歳時点で受け取る選択肢の設定 ・現行水準を下回らないための現行保障設計

主要テーマの分類	主な制度設計・変更内容	案件全体（14件）における割合※	保障策・経過措置
人事制度への連動	・役職・役割給に応じたポイント算定式の構築 ・勤続ポイントの廃止と役職ポイントの新設 ・全国転勤手当の退職給付算定基礎への組み込み	約 29%	・年間ポイント減少者に 3 年間の旧ポイント維持 ・職階ごとの調整による不利益の抑止
DC 移行・拡大	・一時金・DB から企業型 DC への全面・一部移行または構成割合拡大 ・選択制 DC（給与原資、賞与原資）の導入 ・拠出限度超過分に対する退職一時金制度の継続	約 36%	・過去分移換時の調整（勤続係数・年齢係数） ・定年見込額が減少する者へ退職一時金制度での調整・補填
シンプル化・制度統合	・DB における退職給付算定基礎が異なる給付区分の統合 ・DC 想定利回り、退職事由区分等の統一 ・存続会社制度への「片寄せ型」一律統合	約 29%	・DC 導入までの DC 掛金相当額を賞与で支給 ・制度のシンプル化のため、あえて経過措置を設けないケースもあり

※ 1 つの案件で複数テーマに該当するものがあるため、合計が 100%を超過する。

3．具体的な制度変更の内容

主要テーマごとに制度変更内容を詳述する。

定年延長対応では、65 歳までポイント積み上げを継続する設計や、60 歳以降の給付の積み上げを 60 歳未満の 50%相当や 25%相当に設定する措置が取られた。また、DB において 60 歳で資格喪失、ポイント付与を停止し、65 歳までの繰下げ期間中に 2.5%等の利率を付与する設計や、DB・DC の支給開始年齢を 65 歳へ引き上げる対応が実施された。高年齢層の期待権（将来に現行の退職金を受け取ることができるという合理的な期待・権利）保護として、一定年齢以上の高年齢層へ現行の 60 歳打ち切り支給を維持する経過措置や、住宅ローン返済等の事情を考慮した 60 歳時点での一時金受取の選択肢の設定、現行水準を下回らない個別保障設計が組み込まれた。実勢金利に合わせた設計利率の引き下げ（2.5%→1.5%）に伴い、付与ポイントを約 1.2 倍に増額する際にも、端数処理を工夫することで現行水準を下回らないポイントテーブルを再構築する事例があった。

人事制度への連動では、年功的な勤続ポイントを廃止・縮小し、役職ポイントや役割等級に応じたポイントの比重を高める改定が多く見られた。ジョブ型人事制度導入に合わせた職階ごとのポイント乗率（乗率≧1）の設定、新設された全国転勤手当の退職給付算定基礎への組み込み、管理職の給付水準引き上げのための役職ポイントの新設等があった。また、

年功要素による高卒・大卒間の給付逆転現象の解消に向け等級ポイントのみの構成へ変更した事例や、ポイント減少者へ旧ポイント維持や現行水準 100%保障を行う経過措置を 3 年間導入する対応が見られた。

DC 移行・拡大では、退職一時金や DB から企業型 DC への全面移行または構成割合拡大（「退職一時金 70%+DC30%」から「DC100%」等）を行う事例が見られた。また、自律的な資産形成支援のために、選択制 DC（給与原資 DC・賞与原資 DC）を導入する企業もあった。拠出限度額を超える上位等級者には超過分を退職一時金制度で積み立てる措置を設ける例や、入社から DC 導入までの給付相当額を遡及して賞与で補填する対応も見られた。DC への移行に伴う不利益懸念に対しては、勤続係数や年齢係数による調整や、同時に実施している退職一時金制度において現行給付を下回る者へ年齢に応じた段階的保障（50 歳以上 100%保障、49 歳以下 1 歳ごとに 10%逓減等）を設けるケースが見られた。

シンプル化・制度統合について、シンプル化に関しては、DB において最終給与比例制の給付区分を廃止しキャッシュバランスプラン（国債利回り等に連動して給付額が変動する DB の給付形態の一種）の給付区分へ統合する例や、従来の第 1 年金・第 2 年金を 10 年確定年金へ一本化した事例があった。また制度統合に関しては、存続会社のポイント制および DC 制度へ一律統合する「片寄せ型」の変更を行ったうえで消滅会社の職能等級から存続会社の功績資格級への詳細な読み替えテーブルを策定する対応が取られた。なお、制度のシンプル化を優先し、あえて経過措置を設けないケースも見られた。

4．実例から見えてくる社会環境の変化と制度変更の方向性

実際の制度改定事例を俯瞰すると、企業が直面している外部環境・経済環境の変化に対して、戦略的で合理的な対応が進められていることがわかる。各社が直面する課題と実施された具体的な制度改定策の関係は、以下の【図表 2】のとおりである。

【図表 2】環境変化と退職給付制度改定の主な対応策

外部環境・経済環境の変化	企業が直面する財務・労務課題	実施された具体的な制度改定策
高年齢者雇用の義務化・定年延長	総人件費および退職給付債務の増加リスク	・60 歳以降の給付積み上げ抑制・停止 ・DB・DC 支給開始年齢の 65 歳への引き上げ ・繰下げ利率の付与による給付額調整
職務・役割を重視した人事制度への移行	年功的な勤続年数を重視した制度とのミスマッチ	・勤続ポイントの廃止・縮小 ・役職ポイント・役割等級ポイントへの統一 ・学歴差の是正や同業他社比較で見劣りする役職者に対する給付の見直し
金利変動・市場リスクの顕在化	企業年金における運用積立不足・会計リスク、設計時のモデル給付額との乖離	・DB・一時金から企業型 DC へのシフト・構成割合拡大 ・キャッシュバランスプランへ給付区分の統合 ・設計利率の実勢水準への見直し

外部環境・経済環境の変化	企業が直面する財務・労務課題	実施された具体的な制度改定策
法務・労務による権利保護の強化	不利益変更に対する従業員の反発、係争発生リスク	・同意取得手続き（個人同意・組合同意）の徹底、丁寧な従業員説明の実施 ・勤続係数・年齢係数等による移行時調整、年齢等に基づく段階的変動緩和措置の設定

高年齢者雇用の義務化や定年延長に対しては、単純な制度延長による総人件費および退職給付債務の増加をいかにコントロールするかが主要な論点となる。各社は 60 歳以降の給付積み上げの抑制・停止や DB・DC の支給開始年齢の引き上げを行う一方で、繰下げ利率の付与や高年齢層への経過措置を組み合わせることで、コスト増加の回避とシニア層のモチベーション維持という相反する課題の解決を図っている。

職務・役割重視の人事制度へのシフトにおいては、年功的な勤続ポイントを廃止・縮小し、役職や役割等級に応じたポイント体系へ一元化する動きが目立つ。これは、旧来の退職給付の算定方法に起因する「学歴間の給付逆転現象」や「同業他社と比較した管理職の給付水準の見劣り」といった構造的課題を解消し、人事理念である「在職中の貢献度や成果に応じた処遇」を退職給付の面からも整合させる狙いがある。

金利変動や市場リスクの顕在化に対しては、DB や退職一時金から企業型 DC への全面・一部移行、ならびに既存 DB のキャッシュバランスプランへの統合が推進された。これにより、運用積立不足や割引率変動が引き起こす企業会計上の退職給付債務変動リスクを軽減している。また、制度上の設計利率と実勢金利との乖離を是正するにあたっては、単なる給付引き下げではなく、端数処理の工夫やポイント算定体系の再設計を同時に行うことで、実質的な給付水準を担保する配慮がなされている。

法務・労務による権利保護の強化に対しては、制度改定に伴う不利益変更リスクの軽減が意識されている。法令および行政見解を踏まえた組合・個人への丁寧な説明と同意取得手続きを徹底することはもとより、移行時の不利益を緩和するための勤続係数・年齢係数等による移行時調整、移行時の年齢等に基づく段階的変動緩和措置の設定により、労務トラブルを防止し、円滑な制度移行を実現している。

5．将来の見通し

当レポートで確認した事例を踏まえると、今後の退職給付制度改定では、人事戦略との整合性、財務・会計リスクの適正化、従業員の自律的な老後資産形成支援の 3 点がより一層重視されると考えられる。

定年延長の進展に伴い、シニア層のモチベーション維持と総人件費管理のバランスをとる制度設計は重要な経営課題となっており、退職給付においても「在職中の貢献や役割に応じた給付」へのシフトが今後も一段と強まっていくと予想される。さらに将来的には、現行の『60 歳定年・65 歳までの雇用確保義務』が、現在努力義務とされている 70 歳までの就業確保措置を含め、それぞれ『65 歳定年・70 歳までの義務化』へと段階的に引き上げられる可能性も否定できず、企業はより長期的な就業を前提とした人事・給付設計の再構築を視野に入れておく必要がある。また、不確実性の高まる経済環境下において、企業の財務負担を平準化し運用リスクを分散させる DC の活用や選択制制度の導入は標準的な選択肢とな

りつつある。一方で、制度変更に伴う不利益変更手続きや労使間の合意形成においては、行政見解の確認や従業員への丁寧な説明責任がこれまで以上に実務上重視されるようになっており、綿密なシミュレーションに基づく財務・労務影響の可視化と、実務的かつ配慮の行き届いた経過措置の設計が成功の鍵と考えられる。

当レポートに掲載されている情報は作成時点のものであり、当社がその正確性、完全性、最新性を保証するものではありません。また、記載されている意見、判断、将来の見通し等は執筆者の個人的見解であり、当社の組織としての公式見解を代表するものではありません。当レポートの情報は閲覧者ご自身の判断と責任においてご利用ください。