

# 経営情報レポート

## 働き方の工夫で人件費を圧縮させる 再雇用社員の 賃金決定ポイント



- ① 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務
- ② 2つの公的給付の仕組み
- ③ 雇用延長者の最適賃金の決定方法



# 1 | 雇用延長した社員の人件費圧縮は会社の急務

平成 18 年 4 月 1 日の高年齢者雇用安定法の改正により、65 歳までの雇用延長が義務化されました。これにより社員が雇用延長を希望した場合は、会社はそれを拒否できないこととなりました。

ここで、問題になるのが人件費の増大です。年功序列型の賃金制度において、高齢者は高い給与水準です。このまま高い給与を払い続けると、人件費負担が経営を圧迫して会社の存続にも影響しかねません。

しかし、安易に賃金の減額提示をすると、勤労意欲が低下したまま惰性で仕事に取り組んだり、不満に思った社員が「労働条件の不利益変更だ」と会社を訴える姿勢を見せたり、あるいは、有能な社員は早々に見切りをつけて他社へ転職する可能性もあります。

賃金を据え置く道を選べば人件費は増大を続け、逆に賃金を減額する道を選べば社員の意欲低下・トラブルを招くなど、どちらを選んでも会社は相応のデメリットを覚悟しなければなりません。

しかし、「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」ということが 60 歳代の社員には可能です。それは、厚生年金から支給される在職老齢年金と雇用保険から支給される高年齢雇用継続基本給付金という 2 つの公的給付が支給されるからです。

この 2 つの公的給付の利用を最大限活かしながら、会社が決定すべき「定年再雇用社員の賃金」について解説します。

## 1 | 65 歳までの雇用延長が義務化

### (1) 高年齢者雇用安定法の改正

これまで、高年齢者雇用安定法では、65 歳未満の定年制をとる事業主に対して、65 歳までの安定した雇用確保措置を講ずる「努力義務」を定めていました。平成 18 年 4 月 1 日の改正により、65 歳までの雇用確保措置を講ずることが「義務」づけられました。つまり、60 歳の定年年齢に到達しても、社員本人が「会社に残りたい」と申し出た場合、会社はそれを拒否できないことになりました。

今回の法改正では、65 歳まで、段階的に雇用延長の義務年齢が引き上げられます。

平成 21 年 4 月 1 日～平成 22 年 3 月 31 日	63 歳
平成 22 年 4 月 1 日～平成 25 年 3 月 31 日	64 歳
平成 25 年 4 月 1 日～	65 歳

現在は 63 歳までの雇用確保措置を講じなければなりません。65 歳までの雇用確保措置が正式に義務化されるのは、平成 25 年 4 月 1 日以降になります。

今回の法改正で義務づけられたのは、雇用確保措置を講ずる対策であって、定年年齢を 65 歳に引き上げることではありません。定年年齢の引き上げは雇用確保措置の選択肢の 1 つになっていますが、自社の定年年齢は今までどおりに 60 歳のままでも構いません。ただし、その場合にも 60 歳以上の雇用を確保する何らかの措置を講じることが求められます。

## (2)雇用確保措置の選択肢

事業主は、次の 4 つの雇用確保措置の中から、自社にあったものを 1 つ選ばなければなりません。

### ■雇用延長措置の特徴

雇用延長措置		特徴
定年の廃止		定年そのものを廃止、本人が希望すればいつまでも働き続けることができる
定年年齢の引き上げ		定年年齢を 65 歳または法定義務年齢まで引き上げる
継続雇用制度	勤務延長制度	60 歳で正社員としての雇用契約を終了させずに、正社員のまま雇用を継続する
	再雇用制度	60 歳で一度定年退社し、新たに嘱託社員等の有期雇用契約を結ぶ

4つの制度には、それぞれメリット・デメリットがあります。

■雇用延長制度それぞれのメリット・デメリット

雇用延長制度		内容
定年廃止	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社員を対象に、本人が希望するまで雇用を保障することで、社員に安心感を与えることができる</li> <li>●必要な人材の退社を防ぐことができる</li> </ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人件費の増大</li> <li>●本人が希望するまで雇用し続けなければならない</li> <li>●過剰雇用になる可能性があり、若年社員の求人に影響する</li> </ul>
定年年齢引き上げ	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社員を対象に、定年年齢まで雇用を保障することで、社員に安心感を与えることができる</li> <li>●必要な人材の、定年年齢までの確保が見込める</li> </ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人件費の増大</li> <li>●定年まで雇用し続けなければならない</li> <li>●過剰雇用になる可能性があり、若年社員の求人に影響する</li> </ul>
勤務延長制度	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●雇用延長する対象者の選抜が認められているため、必要な社員のみ雇用延長が可能</li> </ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●雇用延長の対象から漏れた社員からの反発や意欲低下、労務トラブルに発展する可能性もある</li> </ul>
再雇用制度	メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●雇用延長する対象者の選抜が認められているため、必要な社員のみ雇用延長が可能</li> <li>●労働条件（賃金・職務・労働時間）の変更がしやすい</li> </ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>●雇用延長の対象から漏れた社員からの反発や意欲低下、労務トラブルに発展する可能性もある</li> </ul>

## 2 | 60 歳以上の社員だけが持つ大きな特徴を利用する

「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」とは、大変矛盾した表現です。なぜなら、賃金が下がれば、同時に社員の手取りも必ず下がる関係にあるからです。しかし、60 歳以上の社員については、賃金が下がっても必ずしも手取りが下がるとは限りません。

その理由は、60 歳以上の社員には、通常の社員にはない特徴を持っているからです。それは次の3つの要素です。

- ①一度雇用契約を終了し、新たな雇用契約を結べる
- ②賃金の減額が行いやすい
- ③2つの公的給付が支給される

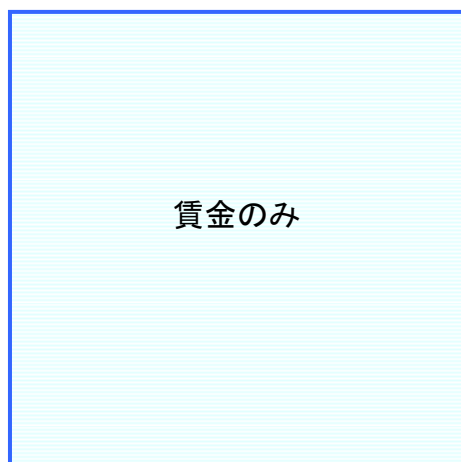
まず、①と②は前述の「4つの雇用延長制度」のうち、再雇用制度を導入した場合に限られる特徴です。社員との契約を一度終了させ、新たに契約を結び直すことにより、従前の労働条件にはとらわれない新たな労働条件の提示が行いやすくなります。その中の代表的なものが「賃金の減額」です。

賃金の減額は、賃金負担の削減のみならず、所得税や社会保険料負担も下がることになり、「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」の実現に大きく寄与します。

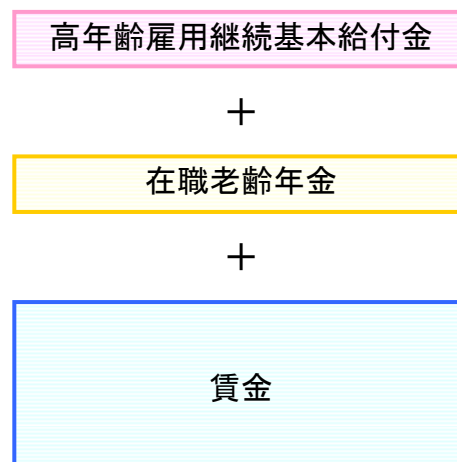
最も重要なのは③の「2つの公的給付が支給される」という点です。60 歳の社員には、新たに2つの給付が支給されます。それは、厚生年金から支給される「在職老齢年金」と雇用保険から支給される「高年齢雇用継続給付金」です。

### ■60 歳以上の社員は「収入＝賃金」ではない

#### 【 60 歳未満 】



#### 【 60 歳以降 】



## 2 | 2つの公的給付の仕組み

### 1 | 在職老齢年金の計算

#### (1) 在職老齢年金の仕組み

在職老齢年金とは、働きながら受け取る老齢年金のことをいいます。ただし、本来受け取れるはずの年金額をそのまま受け取るケースは少なく、60歳以降の賃金額等に応じて一部（場合によっては全部）が減額されるのが一般的です。

本来受け取れるはずの年金額は、既に決まっているので工夫のしようはありませんが、60歳以降の賃金額等は、会社が決めることができるので、それによってある程度受け取る年金額をコントロールすることができます。

在職老齢年金の計算方法は、60歳代前半と60歳代後半で計算方法が異なります。本レポートは、60歳～65歳の雇用延長がテーマですから、60歳代前半の在職老齢年金に絞って解説していきます。

在職老齢年金を計算するには、次の2つの基礎数字が必要です。

#### ■ 在職老齢年金を計算する際の基礎数字

① 基本月額 = 年金の1ヶ月分の額

② 総報酬月額相当額 = (60歳以降の標準報酬月額 + 過去1年間の標準賞与額) ÷ 12

標準報酬月額とは、60歳以降の賃金に該当する標準報酬月額のことです。そして、標準賞与額とは、賞与を支給対象となった月数で平均し、1,000円未満を切り捨てた額のことです。

#### (2) 在職老齢年金の計算方法

在職老齢年金の計算方法は、基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円を超えるか、超えないかで大きく2つに分かれます。

##### ① (基本月額 + 総報酬月額相当額) が 280,000 円以下の場合

基本月額と総報酬月額相当額の合計が280,000円以下の場合、年金は支給停止されることなく、全額が支給されます。

②（基本月額＋総報酬月額相当額）が 280,000 円を超える場合

基本月額と総報酬月額相当額の合計が 280,000 円を超える場合は、基本月額と総報酬月額相当額のそれぞれの金額に応じて、次の 4 つの計算式から該当するものを選んで計算します。

■（基本年金＋総報酬月額相当額） $\geq$  280,000 円の場合の計算式

基本月額	総報酬月額相当額	計算式
280,000 円以下	480,000 円以下	基本月額－ (総報酬月額相当額＋基本月額－280,000) $\times$ 0.5
280,000 円超	480,000 円以下	基本月額－ (総報酬月額相当額 $\times$ 0.5)
280,000 円以下	480,000 円超	基本月額－ (480,000＋基本月額－280,000) $\times$ 0.5 － (総報酬月額相当額－480,000)
280,000 円超	480,000 円超	基本月額－ (480,000 $\times$ 0.5) － (総報酬月額相当額－480,000)

基本月額が 280,000 円以下、総報酬月額相当額が 480,000 円以下の場合の計算例を次にあげておきます。

■基本月額が 280,000 円以下、総報酬月額相当額が 480,000 円以下の場合の計算例

●年金額（年額） 2,400,000 円	
●基本月額 200,000 円	
●60 歳以降の賃金月額 178,000 円	
●60 歳以降の標準報酬月額 180,000 円	
●過去 1 年間の標準賞与額 420,000 円	
	<p>●総報酬月額相当額  <math>180,000 + (420,000 \div 12)</math>  <math>= 215,000</math> 円</p> <p>●在職老齢年金（月額）  <math>200,000 -</math>  <math>(215,000 + 200,000 - 280,000) \times 0.5</math>  <math>= 132,500</math> 円</p>

### (3) 高年齢雇用継続基本給付金の計算方法

高年齢雇用継続基本給付金とは、雇用保険から支給される給付金の1つで、60歳から65歳までの間に雇用保険の被保険者として会社に残る場合に、賃金が下がった分を国が補償してくれる制度です。

高年齢雇用継続基本給付金の支給要件は、次のすべてを満たすことが必要です。

#### ■高年齢雇用継続基本給付金の支給要件

- ① 60歳以上 65歳未満の雇用保険の被保険者であること
- ② 雇用保険の被保険者期間が通算して5年以上あること

高年齢雇用継続基本給付金の計算方法は、60歳到達時賃金に対する、支払われた賃金の低下率に応じて2種類の計算式を使います。

#### ■高年齢雇用継続基本給付金の計算式

低下率 = 支給対象月の賃金額 ÷ 60歳到達時賃金 × 100

低下率	計算式
61%以下	支給額 = 支給対象月に支払われた賃金額 × 15%
61%超～75%未満	① 支給率 $(-183 \times \text{低下率} + 13,725) \div (280 \times \text{低下率}) \times 100$ ② 支給額 支給対象月の賃金額 × 支給率 ÷ 100

それでは、2つのパターンの計算例を次にあげておきます。

#### ■高年齢雇用継続基本給付金の計算例

① 60歳到達時賃金が400,000円、 60歳以降の賃金が200,000円に 低下した場合 (低下率61%以下の場合)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低下率 <math>200,000 \div 400,000 \times 100 = 50\%</math></li> <li>● 支給額 <math>200,000 \times 15\% = 30,000</math>円</li> </ul>
② 60歳到達時賃金が400,000円、 60歳以降の賃金が280,000円に 低下した場合 (低下率61%超～70%未満の場合)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低下率 <math>280,000 \div 400,000 \times 100 = 70\%</math></li> <li>● 支給率 <math>(-183 \times 70 + 13,725) \div (280 \times 70) \times 100 = 4.67</math></li> <li>● 支給額 <math>280,000 \times 4.67 \div 100 = 13,067</math>円</li> </ul>

## (4)併給調整の計算方法

それぞれの条件を満たしていれば、在職老齢年金と高年齢雇用継続基本給付金を両方受け取るとは可能です。しかし、それぞれの条件に応じた金額が全額受け取れるわけではありません。両方受け取る場合、「併給調整」が行われ、在職老齢年金から併給調整の金額が引かれて支給となります。つまり、老齢年金は、在職時には在職老齢年金と併給調整の2段階で減額調整されるわけです。

なお、高年齢雇用継続基本給付金は、減額されることなく満額支給されます。

併給調整の計算方法は、まず「60歳到達時賃金」に対する「60歳以降の標準報酬月額」の低下率を算出し、その低下率に応じて次の計算式を使い分けます。

### ■併給調整の計算式

低下率 = 60歳以降の標準報酬月額 ÷ 60歳到達時賃金 × 100

低下率	計算式
61%以下	調整額 = 標準報酬月額 × 6%
61%以上～75%未満	調整額 = 標準報酬月額 × (-183 × 低下率 + 13,725) ÷ 280 ÷ 低下率 × 6 ÷ 15

それでは、2つのパターンの計算例を次にあげておきます。

### ■併給調整の計算例

<p>①60歳到達時賃金が400,000円、 60歳以降の賃金が196,000円 在職老齢年金が100,000円 (低下率61%以下の場合)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低下率 <math>200,000 \div 400,000 \times 100 = 50\%</math></li> <li>● 調整額 <math>200,000 \times 6 = 12,000</math>円</li> <li>● 併給調整後の在職老齢年金 <math>100,000 - 12,000 = 88,000</math>円</li> </ul>
<p>②60歳到達時賃金が400,000円、 60歳以降の賃金が275,000円 在職老齢年金が100,000円 (低下率61%以上～70%未満の場合)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低下率 <math>280,000 \div 400,000 \times 100 = 70\%</math></li> <li>● 支給率 <math>280,000 \times (-183 \times 70 + 13,725) \div 280 \div 70 \times 6 \div 15 = 5,229</math>円</li> <li>● 併給調整後の在職老齢年金 <math>100,000 - 5,229 = 94,771</math>円</li> </ul>

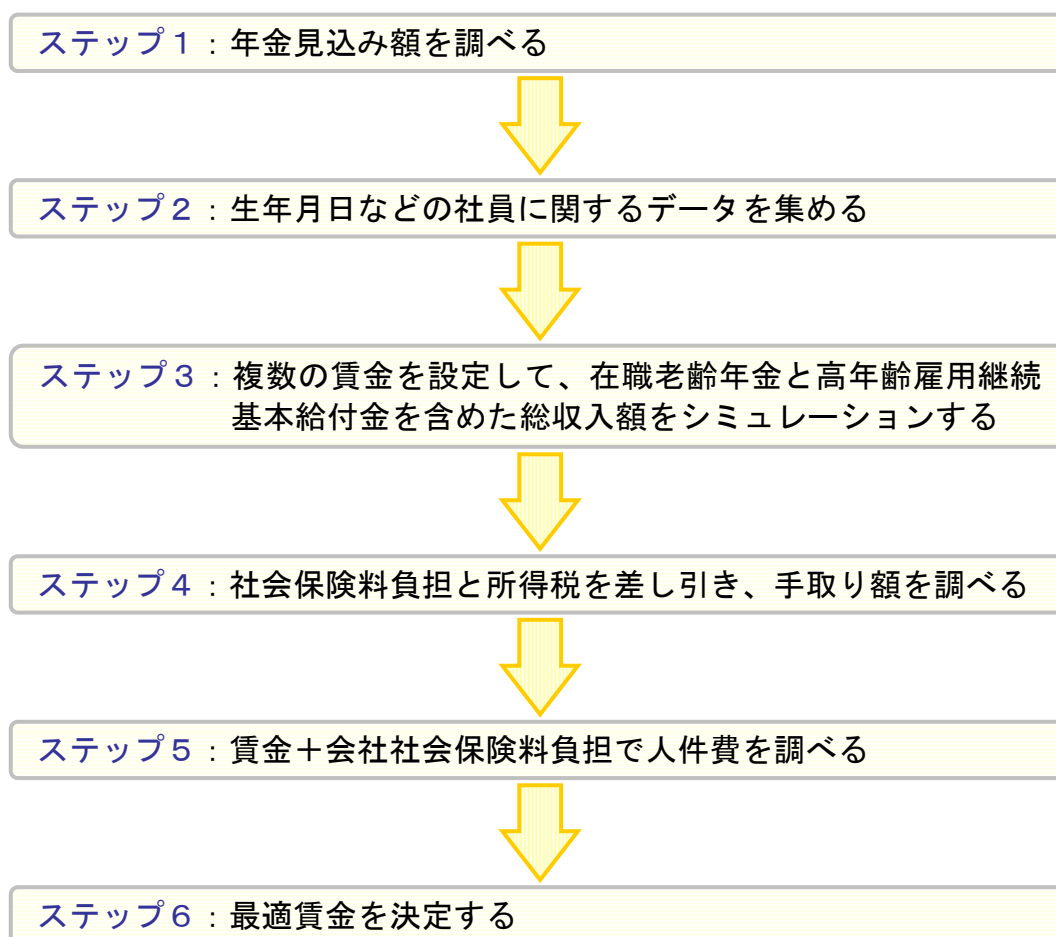
## 3 | 雇用延長者の最適賃金の決定方法

### 1 | 最適賃金決定までのステップ

「賃金を下げても、社員の手取額は下げない」というのは、言い換えれば「社員の手取り額を下げずに人件費を削減する」ことです。なぜなら、賃金を下げれば人件費は必ず下がるからです。

次のステップにしたがって、最適賃金を決定します。

#### ■最適賃金決定までのステップ



## 2 | 最適賃金決定事例

### (1) 最適賃金の決定

A商事では、営業部のTさんと65歳までの再雇用契約を結ぶ予定です。社長は、Tさんに営業を続けてもらう予定ですが、ノルマは設けずに店頭在庫チェック担当に就いてもらおうと考えています。

担当を楽にする代わりに賃金は大幅に減額する予定ですが、賃金に2つの公的給付を加算した後の手取りの額を調べて、最もバランスの良い賃金を選ぶことにしました。

#### ■ A商事) 営業部Tさんの最適賃金決定事例

##### ステップ1：年金見込み額を調べる

- 60歳から支給される報酬比例部分： 月額 100,000円
- 63歳から支給される定額部分： 月額 65,000円
- 加給年金： 月額 33,000円

##### ステップ2：生年月日などの社員に関するデータを集める

- 生年月日：昭和21年4月10日
- 扶養家族：妻（6歳年下）
- 過去1年間の賞与はなし

##### ステップ3：複数の賃金を設定して、在職老齢年金と高年齢雇用継続基本給付金を含めた総収入額をシミュレーションする

賃金設定	60歳 到達時	A	B	C	D	E
賃金	400,000	360,000	340,000	280,000	240,000	200,000
在職老齢年金	0	10,000	20,000	50,000	70,000	90,000
併給調整	0	0	0	▲5,229	▲14,400	▲12,000
高年齢雇用継続 基本給付金	0	0	0	13,071	36,000	30,000
総収入	400,000	370,000	360,000	337,842	331,600	308,000

## ステップ4：社会保険料負担と所得税を差し引き、手取り額を調べる

賃金設定	60歳 到達時	A	B	C	D	E
総収入	400,000	370,000	360,000	337,842	331,600	308,000
社会保険料計	50,716	44,532	42,058	34,636	29,688	24,740
所得税	8,920	7,200	6,500	4,610	3,430	2,170
手取り	340,364	318,268	311,442	298,596	298,482	281,090

## ステップ5：賃金＋会社社会保険料負担で人件費を調べる

賃金設定	60歳 到達時	A	B	C	D	E
総収入	400,000	370,000	360,000	337,842	331,600	308,000
社会保険料計	50,716	44,532	42,058	34,636	29,688	24,740
人件費負担	450,716	414,532	402,058	372,478	361,288	332,740

## ステップ6：最適賃金を決定する

A商事の社長は、AからEまでの中からどのパターンを選ぶべきか悩みました。Tさんの手取り確保を第一に考えるならばAパターンを選び、会社の人件費削減を第一に考えるならばEパターンを選ぶべきところです。

社長は悩んだ末に、「中間を選ぼう」ということでした。中間とは、つまり「手取り確保と人件費削減」のバランスが最も良いものを最適賃金として選ぶということです。そうすると、CかDを選ぶことになりますが、これは迷うことはありません。

社長が最適賃金として選んだのは、「Dパターン」です。

その理由は、Dパターンは、Cパターンより賃金額が40,000円も低い設定にもかかわらず、手取り額はほとんど変わりません。また、Dパターンは全5パターンの中でも賃金設定が2番目に低く、すなわち人件費が2番目に少なくてすみます。したがって、Dパターンが「手取り確保と人件費削減」のバランスが最も良いものであると考えられます。

## (2)手取り額の確保と人件費削減の検証

A商事のTさんの最適賃金を240,000円と決定しました。では、この最適賃金で、「Tさんの手取り額を下げずにどれだけの人件費削減ができるか」を検証します。

手取り額と人件費の比較対象はわかりやすくするために、Tさんの60歳到達時賃金400,000円の実績に5年間（60ヶ月）を掛けた数字とします。

### ■5年間の総収入と手取額、人件費の合計

	60歳時×5年	60～65歳合計	差額
賃金	24,000,000	14,400,000	▲9,600,000
在職老齢年金	0	4,980,000	
加給年金	0	792,000	
併給調整	0	▲864,000	
高年齢雇用継続 基本給付金	0	2,160,000	
総収入額	24,000,000	21,468,000	▲2,532,000
社会保険料計	3,042,960	1,781,280	
所得税	535,200	205,800	
手取り額	20,421,840	19,480,920	▲940,920
賃金負担	24,000,000	14,400,000	
社会保険料負担	3,042,960	1,781,280	
人件費	27,042,960	16,181,280	10,861,680

※社会保険料、所得税の計算は、すべて平成21年4月の料率で行っています。

賃金だけに着目すると、月額400,000円から240,000円への減額、5年間で▲9,600,000円になりますが、2つの公的給付の支給によって、総収入額では▲2,532,000円まで大幅に差額を縮めています。

賃金額が下がることにより、社会保険料と所得税が下がるため、手取額では、5年間で▲940,920円まで大幅に差額を縮めています。月額平均にすると、▲15,682円です。

人件費削減の結果は、5年間で10,861,680円の削減を実現しました。年平均で2,172,336円、月平均で181,028円の削減です。

この仕組みの良いところは、会社・社員一方のみの利益追求ではなく、会社の人件費削減と社員の年金受給、手取り確保を同時に行えることです。そのため、賃金の大幅減額というハードルの高い決定にも関わらず、社員とのトラブルを避けながら無理なく行えることが最大のポイントです。

<参考文献>

- 「60代社員の手取りを下げずに人件費を下げする方法教えます」 佐藤敦 九天社
- 「わかる定年前後の手続きのすべて」 中尾幸村／中尾孝子 新星出版社
- 「スタッフアドバイザー 2009年4月号」 税務研究会