

三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2021年8月号

《目次》

《企業年金・個人年金改革 その18》 DCの加入可能年齢の拡大等に関する意見募集について 年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	…	1
《確定給付企業年金の運営》 リスク対応掛金の導入とその効果 年金コンサルティング部 プリンシパル 日下部 朋久	…	6
《コーポレートガバナンス その2》 コーポレートガバナンス・コード/企業年金 年金運用部 フェロー 阿久津 太	…	13
《ジョブ型雇用》 ジョブ型時代のキャリア戦略 年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也	…	20
《時事のつぶやき》 大谷選手が企業会計に与えた影響 アナリスト 久野 正徳	…	26

本誌およびバックナンバーは弊社ホームページにて掲載しております。

弊社ホームページアドレス：<https://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/nenkin.html>

企業年金・個人年金改革 その18

DCの加入可能年齢の拡大等に関する意見募集について

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

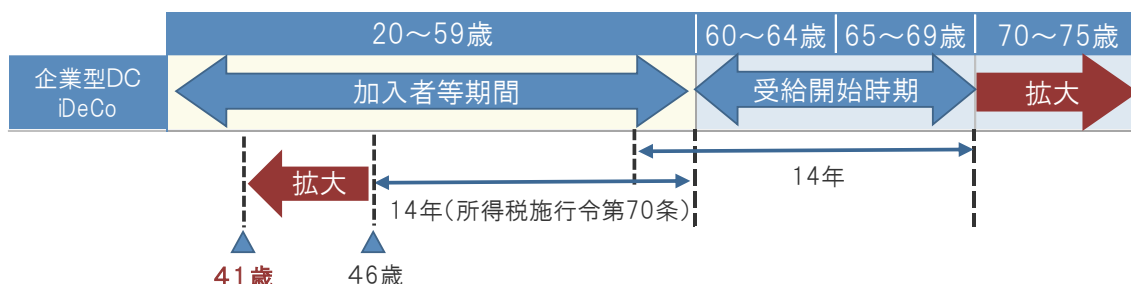
2021年6月25日に、DB・DC等に関する省令・通知改正案に対する御意見募集（パブリックコメント）が2本発出されました。前号に引き続き、その内容について解説します。

今回は、企業型DCおよびiDeCoの加入可能年齢の引き上げに伴う、60歳前の加入者期間がない人の老齢給付金の支給時期、DC脱退一時金の支給要件の見直し、企業型DCの商品除外要件の選択肢の追加等に関する省令・通知案について解説します。

1. DCの受給開始時期の選択肢の拡大に伴う措置

公的年金の受給開始の繰下げ可能年齢を70歳から75歳へ拡大（2022年4月1日施行）することと併せて、企業型DCとiDeCoの受給開始年齢について、現在の60～70歳から、60～75歳までの間での選択が可能となります。高齢期の長期化に対してより長く働き、受給開始時期の選択肢を拡大するための措置です。受給開始時期が75歳まで5年間延長されることに併せて、退職手当等の支払いについて、事業主が企業型記録関連運営管理機関へ通知する企業型DC加入者等の年齢範囲が、「46歳以上」から「41歳以上」に変更されます（2022年4月1日施行）。これは、現在、DCに関する退職所得控除の計算については支給前14年以内で他の退職手当等との調整を行うこととされていますが（所得税法施行令第70条）、受給開始年齢の上限が70歳から75歳に引上げられることに伴い図表1のように見直されるものです。事業主は、届け出を行う対象範囲が拡大されますので留意が必要です（2022年4月1日施行）。

（図表1）企業型DC・iDeCoの受給開始時期の選択肢拡大【2022年4月1日施行】



出所：筆者作成

2. DCの加入可能年齢の拡大に伴う措置

現在、企業型DCの加入可能年齢は原則60歳未満（ただし60歳前と同一事業所で継続して使用される場合は65歳未満）、iDeCoの加入可能年齢は60歳未満ですが、これに対して、企業型DCは、「年齢要件」と「同一事業所継続使用要件」が廃止され、厚生年金被保険者であれば企業型DCの加入者とすることができるように変更され、iDeCoは、「年齢要件」が廃止され、国民年金被保険者であれば加入可能と変更になります（2022年5月1日施行）（図表2）。

（図表2）企業型DC・iDeCoの加入可能年齢の拡大【2022年5月1日施行】

	20～59歳	60～64歳	65～69歳	70～75歳
企業型DC	加入期間※1	加入期間※1	拡大	
iDeCo	加入期間	拡大※2		

※1 原則60歳未満、ただし、60歳前と同一事業所で継続して使用される場合は65歳まで加入可能

※2 第1号被保険者は60歳未満、第2号被保険者は65歳未満、第3号被保険者は60歳未満、

任意加入被保険者は65歳未満、であれば加入可能

出所：筆者作成

これにより、60歳前に企業型DCまたはiDeCoの加入期間がない人も、60歳以降に新たに企業型DCまたはiDeCoに加入することが可能となります。現在、60歳から老齢給付金を受給するためには10年以上の通算加入者等期間が必要であり、61歳では8年以上10年未満等段階的に請求可能年齢が規定されています（図表3）。これは、DC制度の主旨に沿うよう制約を設けているものです。そのため、60歳までの期間が1カ月以上2年未満の場合の老齢給付金の請求時期を65歳としていることとの平仄を取り、60歳前の加入者等期間がない場合の老齢給付金の支給時期は、企業型DC加入者となった日または企業型DC加入者であった者が60歳に到達した日のいずれか遅い日から起算して「5年を経過した日以降」としました（iDeCo加入者等についても同様の改正を実施）（図表3）。

（図表3）60歳までに加入期間を有しない者のDC老齢給付金の請求可能時期

60歳までの加入期間	10年以上 (60歳)	老齢給付金請求可能 (70歳)	(75歳)
	8年以上10年未満	(61歳) 老齢給付金請求可能	
	6年以上8年未満	(62歳) 老齢給付金請求可能	
	4年以上6年未満	(63歳) 老齢給付金請求可能	
	2年以上4年未満	(64歳) 老齢給付金請求可能	
	1カ月以上2年未満	(65歳) 老齢給付金請求可能	
	加入期間を有しない者	加入(62歳) → 5年経過 → (67歳)老齢給付金請求可能	

出所：厚生労働省「第11回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」参考資料1, p23より筆者作成

3. DCの脱退一時金の見直しに伴う措置

日本の労働人口の減少に伴い、経済連携協定および外国人技能実習制度に加えて、一定の専門性・技能を有する外国人材を受け入れるため、新たな在留資格として「特定技能1号・2号」が創設されました（2019年4月1日施行）。外国人労働者が日本で働く場合、社会保障協定を締結している国を除き、原則として日本の社会保険制度に加入する義務があります。外国人材の受入れが増加し、日本国籍を有しないまま短期間の帰国者が増えていく状況を勘案し、国民年金・厚生年金保険の「短期在留外国人の脱退一時金」の支給上限年数が2021年4月1日に3年から5年に変更されました。この改正に併せて、iDeCoの通算拠出期間要件についても3年以下から5年以下に変更されました（2021年4月1日施行）。

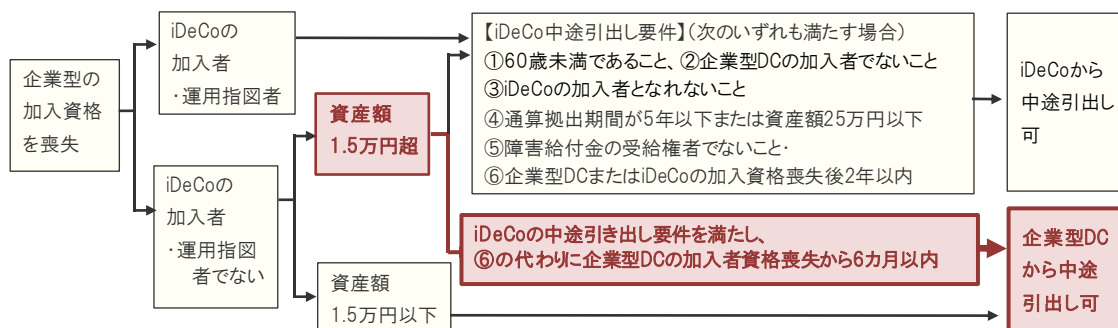
前項のiDeCo加入可能年齢の拡大について、海外に居住する日本国籍を有する国民年金任意加入被保険者が新たにiDeCoに加入可能となります。一方で、日本国籍を有せず海外に帰国した海外居住者については、国民年金に加入できないことから、一定の要件を満たす場合には、iDeCoの脱退一時金の受給が可能となるように変更されます（2022年5月1日施行）（図表4）。

（図表4）iDeCoの加入可能要件と脱退一時金の受給要件の見直し【2022年5月1日施行】

第1号被保険者	iDeCo加入可能(60歳まで)	60歳以上の国民年金被保険者が新たに加入可（任意加入被保険者含む）
第2号被保険者	iDeCo加入可能(65歳まで)	
第3号被保険者	iDeCo加入可能(60歳まで)	
日本国籍を有する海外居住者	新たにiDeCo加入可能(65歳まで)	日本国籍を有する者は国民年金任意加入被保険者としてiDeCoに加入可
日本国籍を有しない海外居住者	iDeCo加入不可	日本国籍を有しない者は国民年金に加入できないためiDeCo脱退一時金受給可

出所：厚生労働省「第11回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」参考資料1, p26より筆者作成

（図表5）DCの脱退一時金支給要件の見直し【2022年5月1日施行】



出所：厚生労働省「第11回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」参考資料1, p27より筆者作成

また、現在、企業型DC加入者の脱退一時金支給要件は、資産額が1.5万円以下に限られており、資産額が1.5万円超の者はiDeCoに資産を移換する必要があります。しかし、移換には手数料等の負担が発生するため、企業型DC加入者でiDeCoの脱退一時金支給要件を満たした場合には、企業型DCから直接脱退一時金の受給が可能となるように変更されます（前頁図表5）。この改正に伴い、企業型DCの脱退一時金の請求を受けた企業型記録関連運営管理機関等は、他の企業型記録関連運営管理機関等、個人型記録関連運営管理機関または国民年金基金連合会に対して、当該請求の裁定に必要な情報提供を求められるよう所要の改正が行われます。

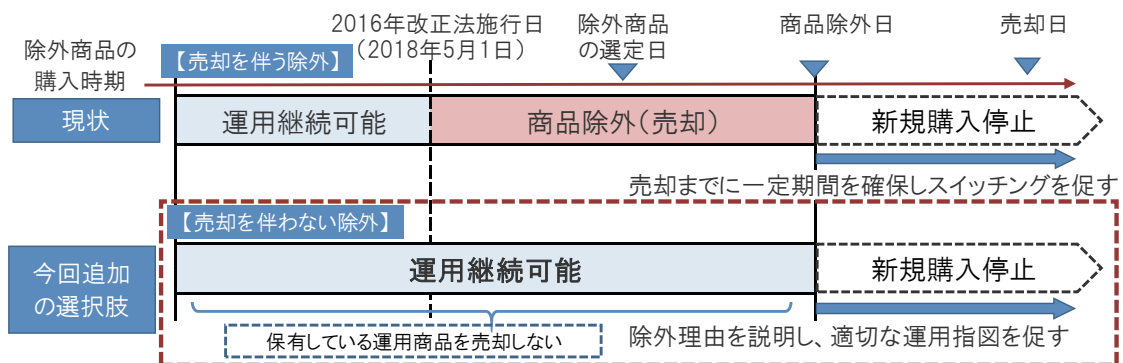
4. 企業型DCの運用商品の除外方法の選択肢追加

2016年のDC法改正において、運用商品の上限が35本とされるのに併せて、運用商品の除外を行いやすくするために運用商品の除外要件の緩和が図られました。従来は、除外しようとする商品を保有する加入者および運用指図者全員の同意が必要でしたが、2018年5月1日以降、商品選択者の3分の2以上の同意で除外が可能となりました。2018年5月1日施行日前の期間に関する掛金部分については、当該商品での運用継続が可能とされましたが、2018年5月1日施行日から同意を取得した日までの期間の掛金部分は除外商品を売却して現金化する必要があります（施行日前に提供された商品については、3分の2以上の同意により、施行日以降の掛金を拠出できないようにすることで、商品数にカウントされなくなります）。

しかし、同意取得後に2018年5月1日施行日に遡って除外した運用商品を現金化することは、除外を同意していない者にとっては意図しない売却を伴い、投資信託での時価変動や、保険商品での解約金が発生する等の課題がありました。そのため、今般、2018年5月1日施行日から同意を取得した日までの期間の掛金部分の現金化を伴わず、将来分のみを除外（閉鎖）する選択肢が追加されることとなりました（図表6）。

運用商品の除外の選択肢が追加されることにより、定期的な運用商品のモニタリング等を通して、経済環境の変化に応じてより適正な運用商品の見直しが可能となります。

（図表6）企業型DCの運用商品の除外方法の選択肢の追加【通知発出日施行】



出所：厚生労働省「第18回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料1, p40より筆者作成

5. DB・DCのポータビリティの拡大に伴う措置

ポータビリティの選択肢として、新たに制度終了したDBからiDeCoへの資産移換および企業型DCから企業年金連合会の通算企業年金への移換が可能となります(2022年5月1日施行)(図表7)。この改正に伴い、DBの残余財産をiDeCoへ移換する際、移換の申出を受けた清算人は、終了DBの加入者等の氏名等を記載した書類または磁気ディスク等を国民年金基金連合会に提出することとなります。また、企業型DCから企業年金連合会の通算企業年金への移換に際しては、①移換申出は企業型記録関連運営管理機関等を通じて行うこと、②移換の申出を受けた企業型記録関連運営管理機関等は、企業型DC加入者であった者に係る氏名等を記載した書類または磁気ディスク等を企業年金連合会に提出することなどが新たに規定されることとなります(2022年5月1日施行)。

前号で解説した意見募集事項を含めて、今後順次、政省令・通知等改正が公布・発出される予定です。

なお、本稿における意見等については筆者の個人的見解であり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

(図表7) DB・DCのポータビリティの拡大【2022年5月1日施行】



出所：厚生労働省「第11回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」参考資料1, p28より筆者作成

<参考資料>

- ・「年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律の施行に伴う厚生労働省関係省令の整備等に関する省令案に関する御意見募集(パブリックコメント)について」(発出日：2021年6月25日、募集締切日：2021年7月24日)
<https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=495210109&Mode=0>
- ・「「確定拠出年金制度について」の一部を改正する通知案等に関する御意見募集(パブリックコメント)について」(発出日：2021年6月25日、募集締切日：2021年7月24日)
<https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=495210108&Mode=0>
- ・三菱UFJ信託銀行「三菱UFJ年金ニュースNo.520」2021年6月29日
<https://safe.tr.mufg.jp/cgi-bin/houjin/jutaku/kgkaiin/login.cgi?page=news.html>

確定給付企業年金の運営

リスク対応掛金の導入とその効果

年金コンサルティング部 プリンシパル 日下部 朋久

リスク対応掛金の導入から 4 年を経過し、これを採用する企業も年々増加しています。一般に財政再計算を契機に設定することが多いですが、設定にあたってはその趣旨・目的を明確にし、効果および留意事項を確認することが重要です。予定利率と資産運用リスクとの組み合わせを考えるにあたっての検討要素となるとともに、DB 仮想掛金額とも関連してくるため、この関係を十分理解した上で設定することが必要です。

1. はじめに～リスク対応掛金のすすめ

2017 年から始まったリスク対応掛金は、新財政運営基準への切り替えに伴い設定可能となり、7 月 1 日現在で 441 の制度で採用されております。新基準への切り替えは 2018 年以降を基準日とする財政計算から順次進められており、同時にリスク対応掛金設定の検討が行われていることから、今後も増加するものと考えられます。リスク対応掛金設定の理由は、もちろん将来の財政悪化に備えることですが、副次的なメリットも多くあり、総合的な判断のもとその拠出水準や拠出期間が設定されていると思われま

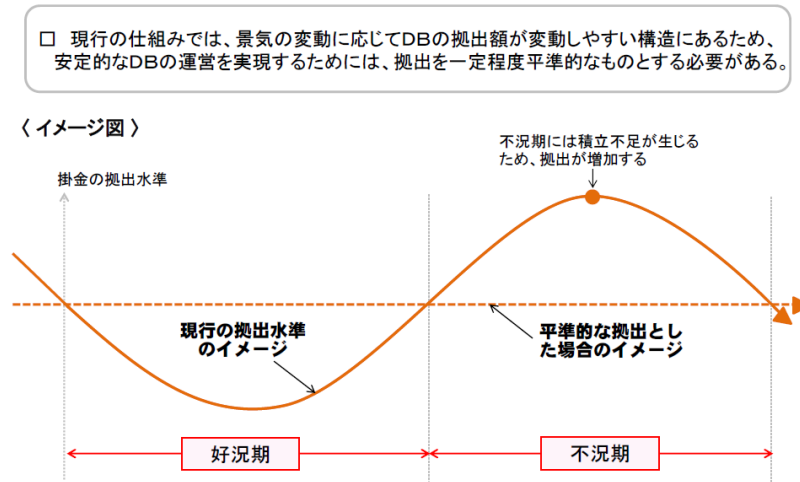
す。年金制度の運営者の立場から見ると将来の財政悪化に備え、事前に十分な積立をすることは本来的に望ましい姿です。企業財務の視点も大切ですが、まずは実務的な効果として、財政悪化時に必要となる言わば後ろ向きの対応から解放される可能性が高くなることを指摘したいと思います。マーケットの急落などで財政悪化に陥ると、悪化の状況や原因、掛金手当が必要となる仕組み、拠出額の合意、再発防止策など、これらの説明や了承を関係者からとりつけるなどの大きな労力が必要となるのが通常ですが、これらの負担がなくなるかもしれません。もちろん、リスク対応掛金自体が現在の掛金に追加して拠出するものですので、関係者から了承をとる必要はありますが、副次的効果も期待できる前向きな施策であることから、財政悪化後に比べると理解されやすいと考えられます。そして財政が安定化することで、制度運営において前向きな検討が進めやすくなります。制度改定の検討や IT 化の推進など事務処理体制の見直し、加入者・受給者への情報提供のあり方を見直しなど、財政に憂慮があるとなかなか手がつけにくい課題への対応に取り組み易くなるものと思います。

2. 新財政運営基準とリスク対応掛金

2017 年 1 月に見直された財政運営基準は、過去の IT バブル崩壊やリーマンショックの経験が色濃く反映されています。これらの急激なマーケットの下落により、年金財政が大きく棄損しましたが、この状態から財政の立て直しをするにも企業自体が痛手を負っており、

対応が困難な企業も生じました。このような、企業業績の悪化時（不況期）に年金財政の立て直し（掛金拠出増）が同時に必要となる状況を極力避けられるよう、将来の財政悪化に事前に備える仕組みとしてリスク対応掛金が導入されました。

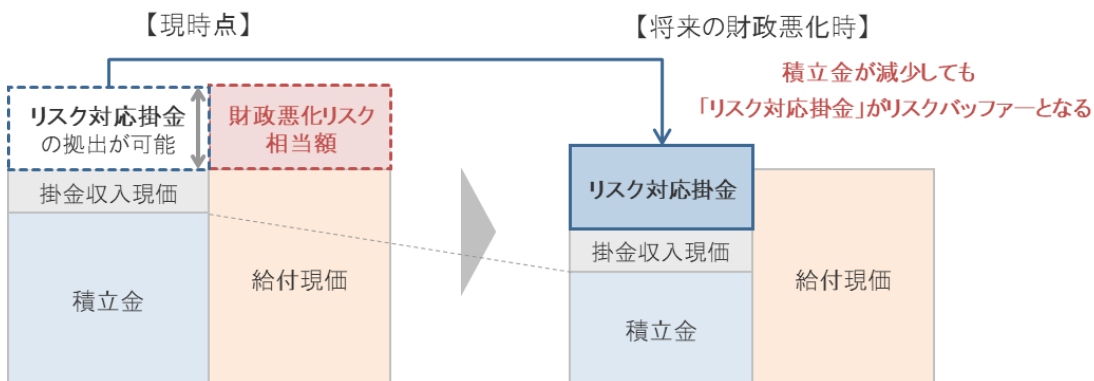
（図表 1）旧基準における掛金拠出の構造



（出所）厚生労働省 第17回社会保障審議会企業年金部会 資料1（2016.4.28）

仕組みとして、あらかじめ「将来発生するリスク」を測定し、その水準を踏まえて、「リスク対応掛金」を設定し、これまでの掛金と同様に損金算入できるものとししました。「将来発生するリスク」は「財政悪化リスク相当額」とされ、この額を限度にリスク対応掛金を任意に設定できる仕組みとししました。

（図表 2）リスク対応掛金の効果



（出所）弊社作成

3. 財政悪化リスク相当額の算定

財政運営基準では積立不足が生じた場合は最大20年で償却することとされているため、現に積立不足が生じた場合でも安定的な償却が可能となるよう、「将来発生するリスク」は、20年程度に一度の損失にも耐えうる基準として定めることになりました。標準算定方法と

して、将来の積立金の価格変動による積立金の減少を想定し、資産区分ごとの残高に所定の係数を乗じた額の合計額としました。これに加え、各 DB 制度の実情に合った方法により算定する特別算定方法も認められました。標準算定方法では定めのない資産区分を 20%以上保有している場合や、負債の変動リスク（予定利率が 1%低下した場合の数理債務の増加リスクなど）を見込む場合は特別算定方法となります。

(図表 3) 標準算定方法による財政悪化相当額の算定例

資産区分	法令によりリスク係数が定められている資産							その他		合計
	国内債券	国内株式	外国債券	外国株式	一般勘定	短期資産	小計	A (戦略/商品)	B (戦略/商品)	
①資産額	100	30	40	30	0	0	200	5	5	210
②リスク係数	5%	50%	25%	50%	0%	0				
①×②	5	15	10	15	0	0	45	補正 ×210/200		47.25

- ・ リスク係数が定められている資産について、測定時点の「資産区分ごとの資産額×リスク係数」の合計額を算出
- ・ 上記合計額×(資産合計※/リスク係数が定められている資産合計) ※資産合計>給付現価の場合は、給付現価

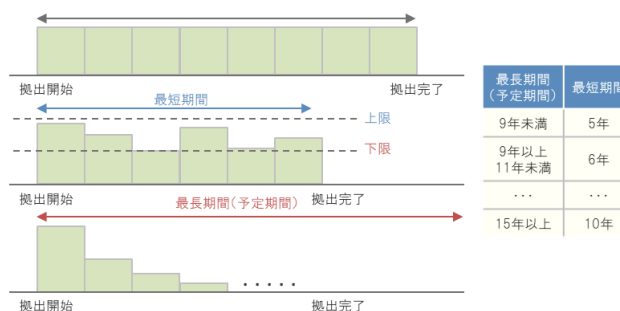
(出所) 弊社作成

4. リスク対応掛金設定のルール

リスク対応掛金は財政計算時（定例財政再計算等）に、「財政悪化リスク相当額」の範囲内で任意に設定（承認または認可手続要）しますが、拠出可能な金額は、財政悪化リスク相当額から別途積立金相当を控除した額に限定されます。別途積立金は将来の財政悪化に備えるものとしてすでに積み立てられているとの認識に基づくものです。拠出方法の選択肢は、均等拠出（5年以上20年以内）、弾力拠出、定率拠出（15%～50%）の3通りであり特別掛金の設定とほぼ同じですが、拠出期間は特別掛金の拠出期間より長期に設定することが必要です。これは潜在的な将来リスクに備えるリスク対応掛金は、既に顕在化した積立不足に対応する特別掛金より緊急度が低いとされているためです。また均等拠出の最短の年数は特別掛金の3年に対し5年となっています。

(図表 4) リスク対応掛金拠出方法

- ・ 均等拠出
5年から20年の予め定めた期間で均等額を拠出
(注)段階引上げも可
- ・ 弾力拠出
あらかじめ上下限を定め、その範囲内で毎年の拠出額を規約に定める
- ・ 定率拠出
残額の15%～50%として規約に定める額を拠出
(注)残額が標準掛金以下となるときは、全額を拠出可



(出所) 弊社作成

リスク対応掛金の設定には上記以外にも制約条件があります。恣意的な損金算入を防止

するという税制上の観点より、拠出が完了するまで掛金額の変更はしないことが原則となります。変更できる例外としては、給付変更などにより新たな過去勤務債務が発生する場合、特別掛金収入現価の増加額の範囲内でリスク対応掛金額を減少させることができます。また、定例財政再計算に伴い、財政悪化リスク相当額のうち財源が確保されていない部分が前回計算時より増加する場合、増加分に対して新たにリスク対応掛金を定め既存のリスク対応掛金に加算することができます。反対に、例えば当初、財政悪化リスク相当額の50%に対しリスク対応掛金を設定したとして、拠出終了していない段階で、追加的に残りの50%に対し拠出しようとしても、財源が確保されていない部分が増加していないため拠出できないこととなります。このように恣意性を極力排除するようなルールとなっていますので、設定時の工夫として、次回再計算までに拠出終了する範囲で決定し、再計算サイクルで他の掛金率を含めて、全体の拠出額を検討するような運営が考えられると思います。

5. リスク対応掛金の活用方法

リスク対応掛金は単に将来の財政悪化に備えるだけではなく、副次的な目的で活用することができます。旧基準では数理債務の額までしか計画的な積立はできませんでしたが、これを超える積立が可能となったことから非継続基準や会計基準の債務に見合う積立も可能な場合がでてきました。

(1) 非継続基準の抵触回避

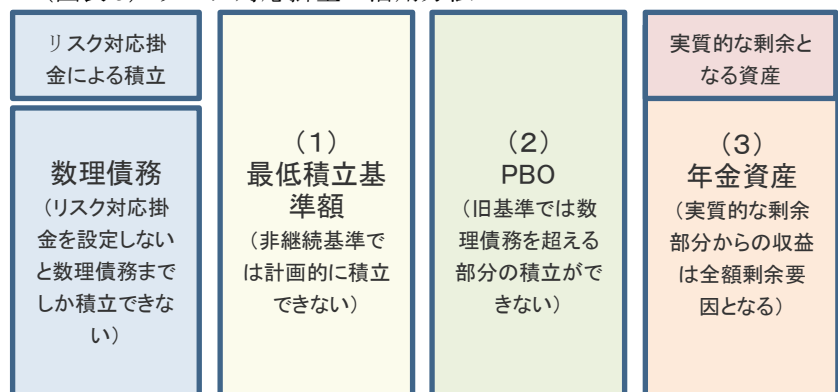
非継続基準における最低積立基準額は、数理債務のように積立目標としてあらかじめ掛金を設定して積立てることができません。非継続基準に抵触して初めて拠出義務が発生します。制度の設計によっては数理債務の額より大きくなることもあります。現状のルールでは計画的に積み立てることが難しい仕組みです。リスク対応掛金を活用することで実質的に最低積立基準額を上回る積立目標を設定しやすくなります。

(2) 企業会計上の積立効果・税務上の損金算入効果

退職給付会計上、これまで年金財政上の数理債務より大きなPBOが計上される場合は、積立不足となっていました。

今後はリスク対応掛金の拠出により積立水準を引き上げることでPBO水準をカバーできるケースが考えられます。また、会計上の積立を改善することで年金資産から発生する期待運用収益が増えますので、退職給付費用を抑制することができます。この仕組みは予定利

(図表5) リスク対応掛金の活用方法



(出所) 筆者作成

率の引下げや退職給付信託の設定でも同様な効果が期待できますが、現状のポートフォリオを見直さなくても対応可能な点がメリットと考えられます。なお、上記は会計上の積立不足を補うことを目的としていますが、これを大幅に超える積立てとならないよう留意する必要があります。超過する場合は財務的に ROA の低下等の要因になりますし、国際会計基準の場合はアセットシーリングに抵触し、積立超過部分を会計上資産計上できず包括利益で損失の計上となるケースがありえます。

次に税務上の観点では、リスク対応掛金は全額、損金として扱われますので、損金ニーズがある場合は効果があります。拠出方法を定率 50%などにするとより短期的にそのメリットを享受することができます。

(3) 運用リスクの抑制が可能

リスク対応掛金の設定により積立水準は最終的に数理債務の額を上回るようになります。旧基準で言えば別途積立金が積み上がるこの状態は、実質的な剰余金を保有する状態と言えます。財政運営上、予定利率通りの運用収益が必要とされるのはこの数理債務の額までであり（特別掛金等の拠出終了時）、これを超過する資産額から発生する運用収益はすべて財政上の剰余要因となります。この剰余要因を利用することで、資産全体の収益率が予定利率を下回っても財政上の不足が発生しない運営が可能となります。この収益率の低下を許容することで資産運用リスクを抑制することが可能となります。

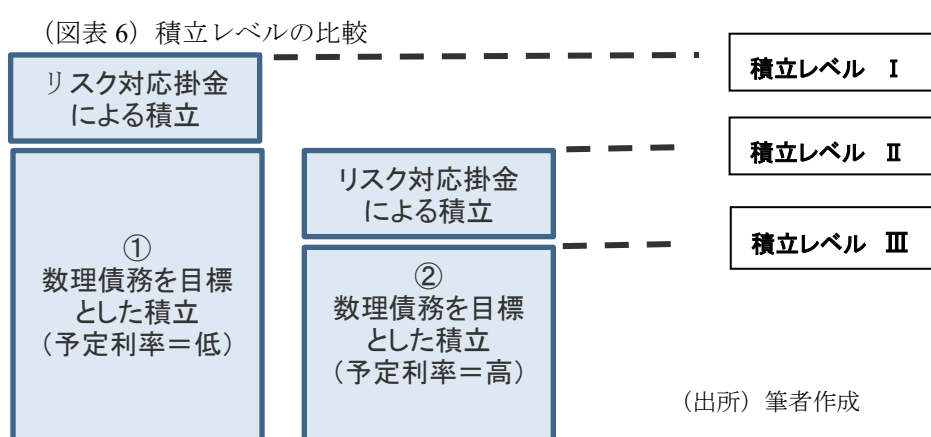
6. 予定利率・資産運用リスクとの関係

リスク対応掛金の設定と予定利率の引下げは、現状の財政状況に比べ、掛金拠出額を増加させ財政を安定的に改善するという、同じような効果をもたらします。加えて財政の安定化という観点からは、資産の運用方針も関係してきます。そこで、この3者の組み合わせをどのよう

に考えれば良いか整理してみたいと思います。

図表 6 は年金資産の積立レベルのイメージです。旧基準では積立目標は数理債務の額でした。

新基準においてリスク対応掛金を設定する場合は、数理債務の額に設定時のリスク対応掛金収入現価を加えた額が積立目標となります。予定利率を低め（保守的）にした場合、積立の目標となる図中①の数理債務は、図中②の予定利率を高め（効率的）



にした場合と比べ、高いレベルとなります。なお、積立レベルⅡの高さはシンプルに「数理債務（予定利率＝低）＝数理債務（予定利率＝高）＋リスク対応掛金による積立」と仮定しています。また、予定利率を高め、低めと表現していますが相対感を示しているものであり、前提として両者とも合理的に設定可能な範囲を想定しています。

(図表7) リスク対応掛金設定の考え方 (予定利率と運用のターゲットによる整理)

注) 予定利率・運用のターゲットに記載の数値はイメージであり、推奨しているものではありません

予定利率	運用のターゲット (コスト控除後)	リスク対応掛金 ○:あり ×:なし	考え方	積立レベルのイメージ	CASE
低め(保守的)に設定 (例:1.0%~2.0%)	高めに設定 (予定利率+1~2%)	○	効率的な運用をめざすものの会計上の債務も意識し、積立レベルを高く維持したい。 退職給付費用抑制に効果的	I ⁺	①
		×	予定利率を低めに設定しており、更なる積上げは不要。 運用下振れの場合は掛金負担で対応	II ⁺	②
	低めに設定 (予定利率並み)	○	保守的な運営 財政運営に万全を期したい	I	③
		×	予定利率・運用のターゲットを保守的に設定しており、リスク対応掛金はなし	II	④
	さらに低めに設定 (予定利率-0.5%)	○	リスク対応掛金相当から発生する運用収益を予定利率未達部分の利差損に充当、 一番保守的な運営	II ⁺	⑤
高め(効率的)に設定 (例:2.5%~3.5%)	高めに設定 (予定利率並み)	○	効率的な運営を目指すも、 運用リスクの備えとしてリスク対応掛金を設定	II	⑥
		×	効率的な運営を目指すし、運用下振れ時は掛金負担で対応 キャッシュを可能な限り本業で使いたい	III	⑦
	低めに設定 (予定利率-0.5%)	○	リスク対応掛金相当から発生する運用収益を予定利率未達部分の利差損に充当	III ⁺	⑧

(出所) 筆者作成

新基準となったことで、財政運営を安定化する手法として従来からある予定利率の引下げ(資産運用リスクの抑制)に加えて、リスク対応掛金の設定(将来のリスクへの備え)という選択肢が加わったこととなります。結果的に同じ積立レベルを目指すことになったとしても、そのアプローチの方法は複数存在することとなります。図表7CASE④は従来からのアプローチで、資産運用リスクを低減させるために予定利率を低めに設定する方法です。この時、運用のターゲットは当然ながらリスクを抑えたものになります。これに対し

同様な積立レベルが期待できる CASE⑥では、予定利率と運用のターゲットを相対的に高め、将来のリスクへの備えとしてリスク対応掛金を設定するというものです。

CASE①では予定利率を低めにしたうえにリスク対応掛金を設定し、かつ運用のターゲットは高めに設定していますので、この中でも一番高い積立水準が期待できるものとなります。特に退職給付会計上、期待収益が相対的に高く見込めるため、退職給付費用の抑制につながります。CASE②や⑦のように運用のターゲットは高めにとり効率的な運営を目指すという考え方も取りえます。この場合、財政悪化時は追加掛金で対応することとなります。なお CASE①・②の積立レベルのイメージ欄の「+」記号は、予定利率を超過する運用ターゲットどおりの収益があると剰余が発生するため、当初想定 of 積立レベルを上回るという意味で記載しています。

以上のようにリスク対応掛金の設定により、その財政的余裕を活用し資産運用リスクを抑制するという⑤や⑧の考え方から、将来のリスクの備えができたとしてより効率的な運用を考える①や⑥の考え方まで、取りうる戦略の幅が広がったと言えます。

最後に留意点をひとつ加えたいと思います。現在、法令等準備中である DC 拠出限度額の改正において、DB 仮想掛金（DB 制度の給付水準に見合った事業主掛金）が現在の DB 制度の計算基礎を前提として算定されることとなります。DB 仮想掛金額が 27,500 円を超過すると企業型 DC の拠出限度額が低下することとなります。留意すべきは予定利率の設定です。CASE①～⑤のように、財政安定化のため、あえて保守的に予定利率を設定した場合、DB 仮想掛金は相対的に大きくなります。もちろん予定利率は事業主のリスク許容度に応じて合理的なリスク水準で設定することとなりますので、合理性のない予定利率の引上げはできませんが、検討の幅がある場合はこの点も十分に留意する必要があります。

リスク対応掛金の設定については以上のように考慮すべき事項が多く、込み入った議論になりますので検討に際しては専門家の意見を参考にされることをお勧めいたします。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

コーポレートガバナンス その2

コーポレートガバナンス・コード/企業年金

年金運用部 フェロー 阿久津 太

前月号ではコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）原則1-4政策保有株式について解説しましたが、今回は原則2-6企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮です。原則2-6新設の趣旨やスチュワードシップ・コード（以下、SSコード）を絡めて企業年金に期待されること、母体企業に求められることを整理した上で、コーポレート・ガバナンス白書2021から全体の対応状況やキーワードを解説します。

1. CGコード原則2-6

原則2-6は、母体企業に対して「利益相反に留意しつつ、企業年金がアセットオーナーとして運用面の機能を発揮できるようサポートを行い、そのサポート内容を開示すること」を求めています。

- Q1 母体企業から見ると企業年金は事業活動の一つに過ぎません。にもかかわらず、なぜ企業年金という特定領域にフォーカスした原則を新設したのでしょうか？
- Q2 企業年金に期待される機能として運用面に触れていますが、企業年金の機能には運用面以外にも制度面等いろいろあるはずですが。なぜ運用面のみにフォーカスしているのでしょうか？

これらを理解するには、原則2-6新設の趣旨・背景、企業年金に期待されるスチュワードシップ活動（以下、SS活動）の内容を知る必要があります。

CGコード 原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

2. 原則 2-6 新設の趣旨・背景

原則2-6は2018年6月のCGコード改訂時に新設されました。実際にはスチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（事務局：金融庁、東京証券取引所）において様々な議論がなされましたが、概要は図表1のとおりです。

CGコードは、インベストメントチェーン（顧客・受益者から投資先企業へと向かう投資資金の流れ）の循環を通じて、企業の持続的成長や価値向上を目指す原則です。また、企業年金は、インベストメントチェーンの中で相応の資産額を動かす非常に重要な存在です。フォローアップ会議では「インベストメントチェーンの中で、企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮やSS活動への対応体制が不十分ではないか?」、「運用に携わる人材が不足しているのではないか?」といった指摘がありました。そして、その影響が母体企業にも及ぶことを踏まえ、母体企業に質量両面からのサポートを求めることにしました。このように原則2-6はインベストメントチェーンという話の流れから生まれたため、企業年金という特定領域のみ、かつ運用面のみにフォーカスしているのです。

（図表 1）原則 2-6 新設の趣旨・背景

問題認識	企業年金は、インベストメントチェーンの中で、重要な存在 受給者等（受益者）に最も近い 運用機関を選別する、運用機関へのモニタリングを行う立場
	しかしながら、アセットオーナーとしての機能発揮や対応体制が不十分では？ SS活動への関心低く、実際に活動を行っている企業年金は少ない
	運用に携わる人材が不足しているのでは？
解決策	機能発揮が十分でない、母体企業にも影響が及ぶ 本来は企業年金で対応すべき問題 とは言え、企業年金の資産運用は、母体企業の従業員の資産形成、財務状態に影響
	したがって、母体企業が主体的にサポートすべき 企業年金の運営を支える母体企業は、“企業年金がアセットオーナーとしての機能を発揮できるよう”主体的に企業年金を人事面や運営面でサポートすることが求められる

（出所）金融庁、東京証券取引所の各種資料から筆者作成

3. 企業年金に期待される SS 活動

原則2-6は企業年金に期待する機能として「SS活動」にも触れていますが、SS活動にあたり企業年金は何をどこまで対応する必要があるのでしょうか？ これについては、機関投資家の行動原則であるSSコードに詳細な記載があります。SSコードでは、機関投資家を「運用機関（資産運用者）」と「アセットオーナー（資産保有者）」に分類した上で、それぞれに期待するSS活動のレベルについて、図表2のとおりメリハリを付けています。

(1)自ら投資先企業との対話等を行うことまでは想定されていない(期待されていない)

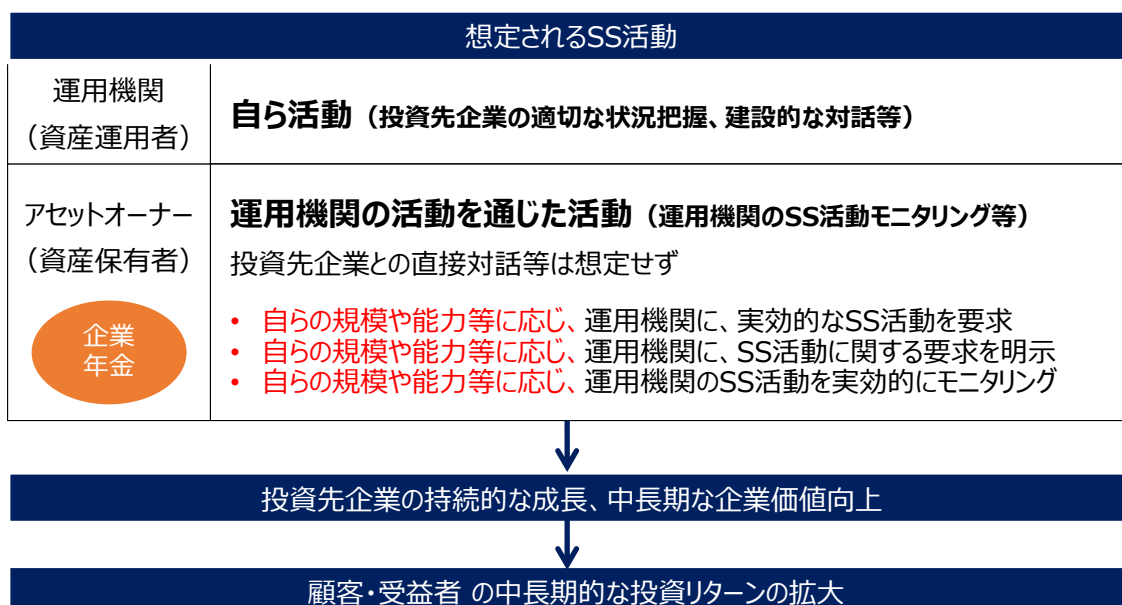
SSコードは、運用機関に対して「自らの活動（投資先企業との建設的な対話等）」を期待する一方で、アセットオーナー（直接議決権行使を伴う資金運用を行う場合を除く）に対しては「運用機関の活動を通じた活動（運用機関のSS活動モニタリング等）」に留めています。資産運用を運用機関に委託する一般の確定給付企業年金は、アセットオーナーに分類されます。つまり、一般の企業年金は、運用機関のSS活動モニタリング等を行えばよく、自ら投資先企業との対話等を行うことまでは想定されていない（期待されていない）のです。

(2)自らの規模や能力等に応じて対応すればよい

また、アセットオーナーに関する規定には「自らの規模や能力等に応じ」という文言が随所に入っています。確定給付企業年金制度は多数（2021年5月1日現在12,284件 出所：厚生労働省）あり、それぞれ規模や形態が異なる中で、全ての企業年金に対して一律に高水準のSS活動を期待してもうまくいかないのは明らかです。

SSコードに「自ら投資先企業との対話等を行うことまでは想定されていない（期待されていない）」、「自らの規模や能力等に応じて対応すればよい」という文言が追加されたのは2020年3月再改訂時のことです。それまで企業年金には「自ら投資先企業との対話等を行う必要があるのではないか？」という誤解があったようですが、これらの文言追加により、期待されるSS活動の内容が明確になり、SS活動への抵抗感が相当和らいだと思います。

(図表 2) SS 活動



(出所) SSコードより筆者作成

4. 母体企業に求められること

前項を踏まえ、母体企業に求められることを整理してみます。

CGコード 原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

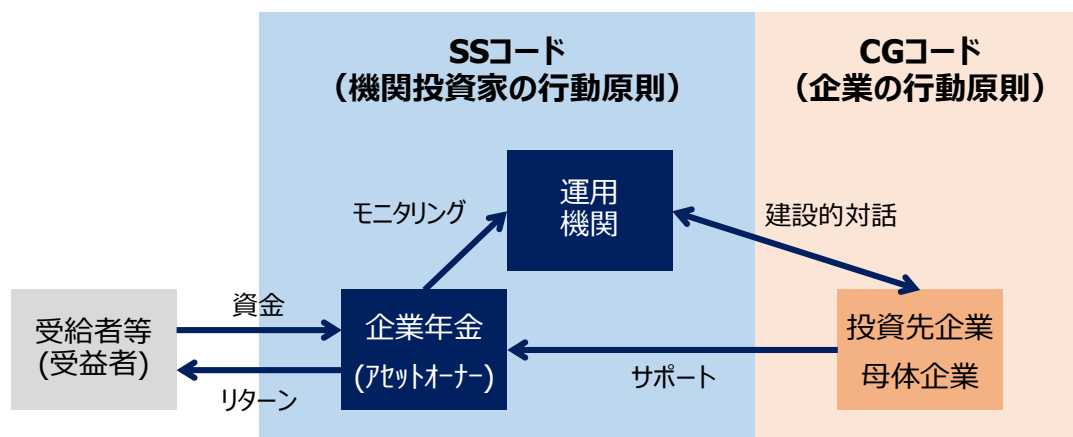
(1)大枠で言えば、企業年金の重要性を再認識すること

母体企業に求められているのは、まず「企業年金の重要性を再認識すること」だと思います。企業年金の状況は、退職給付会計を通じて母体企業の財務状況に直接反映されます。また、従業員の資産形成に直接影響を与える他、従業員のモチベーションや勤務の質の変化を通じて母体企業の人事戦略にも間接的に影響を与えます。さらに、これらは、母体企業自身の持続的成長や中長期的な企業価値にも関連します。

また、企業年金のSS活動は建設的対話を通じて投資先企業の企業価値向上に寄与し、その結果、受託者責任と矛盾することなく、受給者等のリターン拡大にも繋がっていきます。

このような中、母体企業は、企業年金の重要性を再認識することが求められていると思います。改めて重要性が認められれば自然と企業年金へ経営資源を投下することになるでしょうし、もし重要性が認められなければ企業年金制度の存廃を含めて経営判断することになるでしょう。

(図表3) SSコードとCGコード



(出所) 金融庁、東京証券取引所の各種資料から筆者作成

(2) 具体策においては、アクセルとブレーキのバランスが重要

母体企業に求められることは図表4のとおりです。

① 企業年金へのサポート

企業年金における運用専門人材の確保に向けて、母体企業と企業年金の中で、内部的な工夫（人材育成、人材配置等）を行い、難しい場合には外部戦力の活用（運用コンサルタント採用、OCIO※等）を行うことが考えられます。いずれにしても、内外を問わず適任者を充てることが肝要であり、外部戦力の活用も合理的な選択だと思います。

※OCIO：Outsourced Chief Investment Officer

運用の資産配分、投資実行等を外部の専門家に包括的に外部委託する仕組み

② 利益相反管理

母体企業と企業年金の間に生じる典型的な利益相反の例※は、母体企業の事情を勘案した運用機関の選定、母体企業と利害関係がある企業への投資です。これに対しては、加入者等の意見を反映させる意思決定プロセス、議決権行使の運用機関への一任（ただし、議決権行使の方針や行使結果の公表を要請）といった対応が考えられます。

※2021年6月「投資家と企業の対話ガイドライン（金融庁）」が改訂され、利益相反に関連する規定4-3-2「自社の企業年金の運用に当たり、企業年金に対して、自社の取引先との関係維持の観点から運用委託先を選定することを求めるなどにより、企業年金の適切な運用を妨げていないか。」が追加されました。

(図表 4) 母体企業に求められること

母体企業に求められること	対応例	
① 企業年金へのサポート	内部	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成（資格取得、研修・セミナー参加等） 臨時支援（運用機関との対話時に適切な人材を同席） 人材配置（適材を企業年金事務局、資産運用委員会へ）
	外部	<ul style="list-style-type: none"> 外部戦力活用（運用コンサルタントの採用、OCIO等）
② 利益相反管理	<ul style="list-style-type: none"> 従業員からの代議員が半数占める代議員会で決議 個別の投資先選定や議決権行使は運用機関へ一任 基金理事/代議員等へ利益相反につき定期的に周知 	

(出所) 各種資料より筆者作成

①と②のバランスは非常に重要です。母体企業が①への取組みを過度に強化すると、企業年金に対する母体企業の関与が過大になり、中立性/独立性への疑義や利益相反の懸念が生じます。母体企業は、個々の事情（企業年金の規模や形態、母体企業における企業年金の優先順位等）を踏まえつつ「①企業年金へのサポート＝アクセル」と「②利益相反管理＝ブレーキ」のバランスをとる必要があります。

また、母体企業は、①に取り組むだけでなく、その内容を開示する必要があります。②についての開示は特に要求されていませんが、①と併せて開示するのが自然です。

5. コーポレート・ガバナンス白書 2021

今年3月コーポレート・ガバナンス白書2021が公表されました。コーポレート・ガバナンス白書2021は、2020年8月時点の東証市場第一部、市場第二部、マザーズ、JASDAQへの上場会社3,677社のコーポレート・ガバナンスに関する報告書（CGコードについては市場第一部、市場第二部への上場会社2,652社）を基に集計、分析したものです。

原則2-6の実施率は95.9%（前回白書2019は95.1%）と引き続き非常に高いです。（年金制度のない会社は“実施している”として集計されています。）なお、コーポレート・ガバナンスに関する報告書に記載されている言葉を「キーワード」として集計した結果は図表5のとおりです。

（図表5）原則2-6のキーワード

キーワード		2021白書		【参考】2019白書	
		社数	比率※	社数	比率※
年金形態	確定給付	619	24.3%	594	23.8%
	規約型	151	5.9%	138	5.5%
	確定拠出(401K)	660	25.9%	517	20.7%
取組	専門	579	22.8%	576	23.1%
	人材	658	25.9%	657	26.4%
	委員会(資産運用委員会)	522	20.5%	564	22.6%
	経理・財務	554	21.8%	545	21.9%
	コンサルタント	74	2.9%	72	2.9%
その他	モニタリング	858	33.7%	836	33.5%
	スチュワードシップ	310	12.2%	297	11.9%
原則2-6を実施している会社		2544	100.0%	2493	100.0%

※比率=コーポレート・ガバナンスに関する報告書上、キーワードを含む社数÷原則2-6を実施している社数

（出所）コーポレート・ガバナンス白書 2019、同 2021 より筆者作成

「専門、人材、委員会（資産運用委員会）、経理・財務」に触れている会社は概ね500～650社（20～25%）です。人事・総務セクション以外の経理・財務セクションの人材を内部で登用し、専門性の向上や資産運用委員会の実効性向上を図る流れがうかがえます。限定的ではありますが、74社（2.9%）が外部の運用コンサルタントを活用しています。

運用機関等を「モニタリング」していることに言及している会社は858社（33.7%）で、その多くが運用機関のSS活動をモニタリングしている旨を記載しています。また、「スチュワードシップ（SSコード、SS活動等）」に言及している会社は310社（12.2%）であり、その多くがSSコードを受け入れている運用機関を選定している旨を記載しています。

6. 最後に

(1)非財務情報の重要性が高まっている

これまで2回（7～8月号）に亘り、CGコード原則1-4、2-6について解説してきました。原則1-4は政策保有株式の保有の適否を問う規定、原則2-6は企業年金に対するサポートを求める規定ですが、いずれも対応状況の開示を求めています。

このように、企業は、株主をはじめとした多様なステークホルダーに対して、財務情報のみならず、非財務情報（例えば、CGコードへの取組姿勢や対応状況）を開示している（見られている）ことに留意が必要です。CGコードは「コンプライ・オア・エクスプレイン」の対応を求めていますので、必ずしもコンプライ（実施）する必要はなく、エクスプレイン（実施しない理由を説明）でも差し支えありません。たとえエクスプレインであっても、適切な自己評価の下、十分な情報開示がなされていれば、あとは建設的な対話等を含め市場の評価に委ねればよいと思います。

(2)企業年金の重要性を再認識するきっかけに

企業年金は従前年金関連法令に従い運営してきましたが、2014年以降SSコードとCGコードという新たな枠組みが加わりました。両コードはその生い立ちから企業年金の運用面にのみフォーカスしがちですが、母体企業が真に企業年金の重要性を再認識すれば、運用面に限らず制度面等を含めた企業年金の総合的なガバナンス体制が強化され、巡り巡って、母体企業、受益者を含めもっと広範な関係者にも良好な影響を与えるはずで

いずれにしても「両コードの誕生により、企業年金の重要性や体制強化の必要性が広く世の中に発信されたこと」は非常に大きな意味があると思います。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

ジョブ型雇用

ジョブ型時代のキャリア戦略

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

昨今、人材マネジメント全体をジョブ型にするというジョブ型雇用が注目され、導入を表明する企業が増えています。

そこで、本稿ではジョブ型雇用の特徴を明確にした上で、ジョブ型雇用推進のポイントになるキャリア戦略を考察します。

1. ジョブ型雇用の特徴

ジョブ型雇用が注目される背景を確認した上で、「ジョブ型」雇用と、典型的な従来型の人事システムである「メンバーシップ型」の雇用と比較しながら、前者の特徴を明確にしていきます。

1-(1)ジョブ型雇用が注目されている背景

「今、なぜジョブ型雇用か」について、企業を取り巻く外部環境・内部環境の主な変化から検討します。

- ・ 同一労働同一賃金

「同一労働同一賃金」に関し賃金（報酬）支払のロジックが求められていますが、ジョブ型であればすっきりした説明が可能です。また、「何に対して賃金を支払うか」という社員の問い掛けに対し、ジョブ型の「職務価値、およびその成果に対して賃金を支払う」という回答は納得感を得やすいといえます。

- ・ グローバル人材マネジメント

職務基準の人事制度は世界的に普及しており、採用・活用・リテンション等の観点で日本のグローバル企業は対応を求められています。人材マネジメントをグローバルに推進するために職位・要件等を共通化する必要性が高まっています。

- ・ コロナ禍、働き方改革、生産性向上

コロナ禍による在宅勤務・リモートワークの日常化により社員個人の担当職務や上司の指示等を明確にする必要性が高まっています。ジョブ型にすることでこういった勤務スタイルの変化に対応でき、また働き方改革、生産性の向上につなげやすくなります。

- ・ 価値創造・イノベーション

新たな価値を生み出し業務を革新するため高度専門人材の活躍が必要であり、期待事項を明確にすることが求められていますが、職務要件・職務記述書等で明示することができます。

・仕事に対する価値観の変化

専門職を志向し、担当職務が自分の成長にどう役立つのか等をはっきりさせたいと希望する若者世代が増えています。ジョブ型の導入により担当職務の現在価値を明確にし、今後どういった職務でどんな知見を身につけ自身でどう成長していくかを検討しやすくなりキャリア設計につなげることができます。

職務記述書で職務を明確に定め最適な人材を充てるジョブ型雇用は、社員の實力に見合った職務と報酬につながり、社員一人ひとりの自律的な判断が促され、経営的にも意思決定が速くなることも期待できます。

1-(2)ジョブ型雇用の特徴

前述のように企業の外部環境・内部環境が変化し、ジョブ型雇用への転換に注目が集まっています。そこで、従来の日本型人材マネジメントである「メンバーシップ型」と「ジョブ型」を比較することにより、ジョブ型雇用の特徴を確認します。

両者の長短を比較したものが下表です。

(図表 1) メンバーシップ型とジョブ型の比較

項目	メンバーシップ型	ジョブ型
基本的な考え方	・“人” 中心のマネジメント	・“仕事” 中心のマネジメント
職務定義	・ない、もしくは職務分掌規程程度の定義	・職務記述書（ジョブディスクリプション：JD）に詳細に定義
採用	・新卒一括採用 （ゼネラリスト前提の人物重視）	・スペシャリスト採用 （ポストに対する適任者を随時採用）
配置・キャリア	・会社主導 （原則として会社の指示に従う）	・個人主導 （個人が能動的にキャリア形成）
人事評価	・上司が総合的に評価	・JD に記載された職務内容、期待貢献、成果物を評価
報酬	・能力の習熟や貢献など総合的な観点から支払う ・社内の給与テーブルに基づく	・担当する職務の内容・難度、貢献に対して支払う ・外部（同業種・同職種）の相場に基づく
代謝・退職	・長期勤続が前提、解雇はしない	・担当職務終了まで、必ずしも長期勤続は前提ではない

(出所) 筆者作成

日本企業の経営環境の変化は、メンバーシップ型の見直しを迫っています。ジョブ型雇用についての大きな方向感、人材について量から質へ、基準について人から職務へ、管理について一律から個別へ、の3つに整理できます。

2. ジョブ型雇用におけるキャリア戦略

企業が職務を明示した上で社員が手を挙げてその職務に就き、やりがいを感じ人事評価される、さらに職業人生のキャリアを自ら拓げていくことは、より公正・公平な人事につながるといえます。

そこで、ジョブ型雇用でいっそう重要になる自律的人材とは何か、企業・社員個人の双方が考えるべきキャリア戦略について考察します。

2-(1)自律的人材とは

先行き不透明な経済・社会の中で、企業がさらなる成長を遂げるためには、また厳しい競争で生き残るためには、社員一人ひとりが主体的に活躍する「自律的人材」に転換できるかどうか鍵になっています。ジョブ型雇用においては社員の職務は職務記述書等により明示されそのやり方は社員に任せられますので、メンバーシップ型の頃より社員はいっそう自律的になることが求められます。

そもそも自律的人材はどういった人材でしょうか。

図表2のとおり、自律的人材は、「自分が何をすべきかの方向性を定め、他者から逐一指示・コントロールされることなくとも、責任感を持って主体的に仕事を進めていく人材」です。

(図表2) 自律的人材の要件

自律的人材の要件	内 容
①自ら方向性を定めること	①-a. 自分の真の能力・スキル、行動特性・態度・価値観を知る。 ①-b. 市場価値のあるキャリアビジョンを描く。 ①-c. 企業が個人に本来求めるべき役割を自ら明確にする。 ①-d. キャリアビジョンと求められる役割をもとに、自分の貢献領域を具体的に設定する。
②責任感を持って主体的に仕事を進めていくための自己統制力を身につけること	②-a. 自信につながる挑戦的な目標を常に設定し、事前に成果を特定する。 ②-b. プロセスを自ら管理し、目標の修正を適切に行い期限までにやり遂げる。 ②-c. 動機・自信をさらに高め、成長のスパイラル曲線を登る。

(出所) 書籍「戦略達成型マネジメント」(かんき出版：2002年)

自律的人材になるための1つ目の要件は、「①自ら方向性を定めること」です。つまり、自分の能力等をよく理解した上で、将来の労働市場でどんな価値を提供できるようになりたいかのビジョンを持ち、自身の役割と貢献できる領域を明確にすることです。

自律的人材のなるための2つ目の要件は、「②責任感を持って主体的に仕事を進めていくための自己統制力を身につけること」です。すなわち、自分の自信につながる挑戦的な目標を定め、自主管理しやり遂げ、客観的にモニターをして修正し成長軌道に乗せることです。

自律的人材は、方向性をもつという点、それに向かってのエネルギーがあるという点の両方が必要ですが、その方向性の明確さと、エネルギーの量において、いろいろな段階があります。その段階に応じてより自律性を高めるための方策は異なります。

自律的人材への転換の主体は、あくまで社員個人です。ジョブ型雇用を成功させるためには、自身で自律的人材に転換するキャリアマネジメントをしていく必要があります、一方で企業はそれを的確に支援していくことが求められます。

2-(2)キャリアマネジメントの重要性

図表1のとおり、ジョブ型雇用では配置・異動は、基本的に個人主導（個人が能動的にキャリア形成）になります。といっても配置・異動は社員個人が勝手にできるというものではありません。企業はその職務に最適の人を充てたいわけですので、社員は希望する職務が務まるように努力しなければなりません。これが社員によるキャリアマネジメントです。

前述の自律的人材マネジメントについて、要件ごとに社員個人・企業が実施すべきことを図表3に示します。

(図表3) 自律的人材になるための社員・企業のかかわり方

自律的人材の要件	社員(個人)	企業
①-a. 自分の真の能力・スキル、行動特性・態度・価値観を知る。	[主]自身の能力・スキル等を把握する	<支援>社員に能力等の測定結果等を提供する
①-b. 市場価値のあるキャリアビジョンを描く。	[主]職務の市場価値を知り就けるよう計画する	<支援>社員に職務ごとの市場価値を参考提示する
①-c. 企業が個人に本来求めるべき役割を自ら明確にする。	[主]企業が求める役割も自身で詳細設定する	<支援>社員個人に期待する本来の役割を伝える
①-d. キャリアビジョンと求められる役割をもとに、自分の貢献領域を具体的に設定する。	[主]貢献できる領域を自身で明確にする	<支援>社内の活躍できる職務等を例示する
②-a. 自信につながる挑戦的な目標を常に設定し、事前に成果を特定する。	[主]自身で挑戦的目標・具体策・成果を特定する	<支援>目標設定を支援し期待する成果を示す
②-b. プロセスを自ら管理し、目標の修正を適切に行い期限までにやり遂げる。	[主]自身でプロセス管理・目標修正し達成する	<支援>目標修正・軌道修正のアドバイスをする
②-c. 動機・自信をさらに高め、成長のスパイラル曲線を登る。	[主]自身で成長のスパイラル曲線を描き上昇する	<支援>課題を提示し反省・改善点を導く

(出所) 筆者作成

このように、自律的人材になるためには、社員が主体であることをよく認識し、自ら方向性を定め責任感を持って行動しキャリア形成していくことが重要です。企業の中で社員一人ひとりにはそれぞれの段階にありますので、必要情報を提供し社員一人ひとりの相談にのりアドバイスし、キャリアを支援していくことが重要です。

2-(3)ジョブ型時代のキャリア戦略

最後に、社員個人にとってのキャリア戦略、企業にとってのキャリア戦略のポイントを確認してみます。

- ・人生は有限だから[社員個人のキャリア戦略]

人生100年時代と言われ、雇用は長期化の流れにあります。しかし職業人生を短くと焦る人もいれば、短くてもまだ大丈夫だと考える人もいて様々です。仕事でやりたいことが多くある人にとっては残された時間は短いといえます。残された時間のオーナーとして有意義に使いたいならば、自分はどうなりたいかというゴール等を自ら明らかにして、少なくとも模索しながら行動することが求められます。

- ・自律的人材が求められているから[社員個人・企業のキャリア戦略]

ジョブ型時代だからこそ、実力を発揮するには自分が大切にしている価値観が何か、どう成長していきたいかを自分自身が知る必要があります。そういった人材の方が企業で活躍できる場を自ら拓けることができ成長する機会が増えていくでしょう。「何となく生きている、それなりに仕事をしている」という状態から、「計画を立て自分の足で着実に踏み進み、よりよく生きていく」という意識への切替が重要です。

- ・早期のキャリアトレーニング[企業のキャリア戦略]

ジョブ型時代に活躍する人材を増やすためには前述のとおり、企業は社員にキャリアマネジメントへの意識を高めてもらう必要があります。そのためにはキャリアマネジメントの研修等を早い段階で実施するのが得策です。キャリアマネジメント研修が機能し始めると、例えば役職定年者は役職定年の前から自身の得意分野、社内でも貢献できる領域を見極め、役職定年後に担当したい職務を企業に自ら提案してきます。所属部門や人事部門が、役職定年後の社員一人ひとりにどんな職務を担当してもらおうか等で頭を悩ますことが少なくなります。

先進企業の中には、28歳頃に自律的人材に転換することを促す目的としてキャリアマネジメント研修を実施し、定年まで、および定年後に社内外でどう活躍したいかの絵を描かせることにより、キャリアを自身で設計させているところもあります。

以上のように、ジョブ型時代の特徴を確認し、ジョブ型時代に求められる自律的人材、キャリア戦略等について取り上げました。本稿をジョブ型の適する企業での雇用推進や社員へのキャリアマネジメント浸透等の参考にしていただければ幸いです。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得べき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

参考文献等：

- * 内閣府ホームページ 規制改革推進会議 雇用・人づくりワーキング・グループ報告書
- * 厚生労働省ホームページ 第5回 今後の若年者雇用に関する研究会 参考資料
- * 書籍「戦略達成型マネジメント」（かんき出版：2002年） 堀田達也・船引英子共著

＜コラム＞時事のつぶやき

大谷選手が企業会計に与えた影響

大谷選手の活躍が連日報道されているが、彼に関しては以前、驚いたと同時に様々なことを考えさせられたことがある。ポスティングによるメジャーリーグへの移籍に関する会計上の取扱いであるが、あまり語られていないことだと思うので紹介してみたい。ちなみに、ポスティングとは、日本のプロ野球球団に所属する選手がメジャーリーグへの移籍を希望する場合に、メジャーリーグの球団に入団の交渉権を譲渡するシステムである。移籍契約が成立した場合には、交渉権の譲渡額が日本での所属球団に支払われることになる。大谷選手の場合は、2,000万ドルであったようだ。

この取引に関して、日本ハムは2018年3月期の連結損益計算書に独立した勘定科目としてプロ野球選手移籍金22億7,300万円を計上している。同社は当時、連結財務諸表を米国基準で作成していたが、米国基準には特別損益は存在しない。ただ、金額的に無視しえない比較的大きな損益が発生したため、あえて独立した項目として表示することを選択したと考えられる。ちなみに、注記には「当社の子会社である株式会社北海道日本ハムファイターズは、「日米選手契約に関する協定」に基づき、大谷翔平選手がアメリカ大リーグのロサンゼルス・エンゼルス・オブ・アナハイムに移籍したことに伴う移籍金収入2,273百万円を計上しました」とある。驚いた点は、一子会社の一選手に過ぎない大谷選手の移籍損益が一部上場企業の損益計算書に記載されたことである。

一方、考えさせられた点はこの損益が「移籍金収入」である点、つまり、移籍金＝利益となっている点である。移籍で金銭が支払われたから当該収入が同額の利益になると単純に考える方は多いかもしれないが、それが成立するのはバランスシート（BS）に“ヒト”に関する情報が反映されていることが必要である。今回は、会計上は企業が保有していない（資産として計上していない）“ヒト”の保有権を譲渡したからこそ、移籍金＝利益になるわけである。

企業を構成する“ヒト”、“モノ”、“カネ”のうち、“モノ”と“カネ”はBSに反映されるが、“ヒト”は反映されない。もちろん、企業は“ヒト”を支配しているわけではないし、“ヒト”の価値を金銭で評価することも難しい。したがって、この“ヒト”が反映されない取扱いは納得できる面はある。とはいえ、企業価値の評価に“ヒト”の要素は含まれてしかるべきではないだろうか。

大谷選手のケースは特定個人の譲渡に関する価値が評価され、実際に金銭が支払われたため、移籍に関しての経済的な効果を会計上で客観的に評価できたといえる。しかし、一般の従業員は価値の評価が不能であり、移籍の際に金銭を伴わない。会計では客観的な情報を提供できない“ヒト”の評価を如何に行うかは、大きな課題と考える。

2021年7月16日
アナリスト 久野 正徳

- 本資料は、お客様に対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。
- 本資料に記載している見解等は本資料作成時における見解等であり、経済環境、企業動向の変化や相場変動、労働法制、年金制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがあります。また、記載されている推計計算の結果等につきましては、前提条件の設定方法によりその結果等が異なる場合がありますので、充分ご注意ください。
- 本資料は、弊社が公に入手可能な情報に基づき作成したものです。その内容の正確性・完全性を保証するものではありません。施策の実行にあたっては、実際の会計処理・税務処理等につき、顧問会計士・税理士・社会保険労務士等にご確認くださいませようお願い申し上げます。
- 本資料の分析結果・シミュレーション等を利用したことにより生じた損害については、弊社は一切責任を負いません。
- 本資料の著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。
- 本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料及びリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客様向け資料をよくお読み下さい。