

# 三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2022年1月号

## 《目次》

### 《企業年金・個人年金改革 その23》

DC 拠出限度額の見直し・他制度掛金相当額の算定に関する政省令・通知等  
を受けた対応策について

年金コンサルティング部 チーフコンサルタント 小池 淳 … 1

### 《海外年金の動向》

世界の年金総合評価指数から見た日本の企業年金の可能性

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏 … 8

### 《DB 財政決算データ分析》

新財政運営基準における財政状況

年金運用部 フェロー 阿久津 太 … 15

### 《経営戦略実現に向けた体制づくり》

人事部門の組織と CHRO の役割等について

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也 … 24

### 《時事のつぶやき》

老後生活の目標

アナリスト 久野 正徳 … 29

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 23

### DC 拠出限度額の見直し・他制度掛金相当額の算定 に関する政省令・通知等を受けた対応策について

年金コンサルティング部 チーフコンサルタント 小池 淳

2021 年 9 月 1 日に、「DC 拠出限度額の見直し・他制度掛金相当額の算定に関する政省令・通知等」が公布・発出されました（本政省令等の施行日は 2024 年 12 月 1 日）。その内容については、本誌 10 月号にて解説しております。

本稿では、これら政省令・通知等を受けた対応策について解説します。

#### 1. 政省令・通知等の概要

政省令・通知等の概要は以下の通りです（詳細は本誌 10 月号をご覧ください）。なお、以下では DB 制度を併せて実施しているものとしています。

##### (1) 企業型 DC の拠出限度額の見直し

企業型 DC の拠出限度額は、現行は DB の給付水準に関わらず一律月額 2.75 万円ですが、各 DB 制度の実態を踏まえ公平で分かりやすい制度とするため、企業型 DC の拠出限度額を「月額 5.5 万円－他制度掛金相当額」に変更します（2024 年 12 月 1 日施行）。

##### (2) 企業型 DC の拠出限度額に関する経過措置

施行日において「月額 5.5 万円－他制度掛金相当額」が 2.75 万円を下回る場合は、企業型 DC の拠出限度額を 2.75 万円とする経過措置が規定されました。現行制度を維持する限り経過措置は継続しますが、企業型 DC 規約の掛金又は DB 規約の給付設計の見直し（財政再計算を伴う場合に限定）を行った場合には経過措置の適用は終了します（詳細は今後省令等で規定される予定）。

本変更に伴い、現在の企業型 DC の拠出限度額が 2.75 万円から減少し、現行 DC 掛金額の減額が必要となるケースもございます。このような場合、弊社が DB 総幹事を受託する制度の多くはまだ対応方針を検討中ですが、既に対応方針が決まった制度では、経過措置の適用を極力継続するか、DC 掛金額を減額するケースが多い傾向にあります。定年延長や人事制度（給与体系）の見直しとあわせて、時間をかけて検討しているケースもございます。本稿が方針ご検討の一助になれば幸いです。

#### 2. 企業型 DC 拠出限度額減少への対応

他制度掛金相当額が月額 2.75 万円よりも大きい場合（DB 制度の給付水準が高い場合）、企業型 DC 拠出限度額は減少し制度変更が必要となる可能性があります。今後の選択肢は「経過措置を活用して現行制度を維持」の他に、「(1) DC 掛金を減額」、「(2) 他制度掛金相当額を

減額」、「(3)抜本的な制度見直し」に大別されます。(1)～(3)それぞれのメリットや留意点は図表1の通りです。

(図表1) 企業型DC 拠出限度額減少時の選択肢

(1)DC拠出限度額未滿となるようDC掛金を減額	メリット・留意点等
ア 将来分についてDC拠出限度額を超過する分を前払退職金として支給 イ 選択制DCを実施している場合、DC拠出限度額の減少分のDC掛金を減額	○(事)変更に伴う負担が小さい △(従)アの場合、前払分は所得税課税扱い △(従)DC移行割合が将来分・過去分で異なる △(従)年金として受け取れる金額が縮小
(2)DC拠出限度額未滿となるよう他制度掛金相当額(≒DB標準掛金)を減額	メリット・留意点等
ウ 将来分について退職一時金からのDB移行割合を減少 エ 標準掛金率の算定基礎の見直し (予定利率、一時金選択率、脱退率・死亡率割掛け)	○(事)エの場合、変更に伴う負担が小さい △(従)ウの場合、DB移行割合が将来分・過去分で異なる ○(従)エの場合、給付額への影響なし
(3)DC拠出限度額の見直しを契機に抜本的に退職給付制度を見直す	メリット・留意点等
オ 人事制度改訂とセットで見直し(等級・評価・報酬制度改訂、定年延長等) カ DB/DCの見直し(給付減額、DB掛金の加入者負担への振替等) キ 制度構成割合の見直し(DB/DC/退職一時金/給与の配分割合)	○(事/従)処遇制度全般としてコンセプトを一致 ○(事)従前対比、制度設計の自由度向上 △(事)制度検討・費用負担大 △(事/従)労使合意の負担大

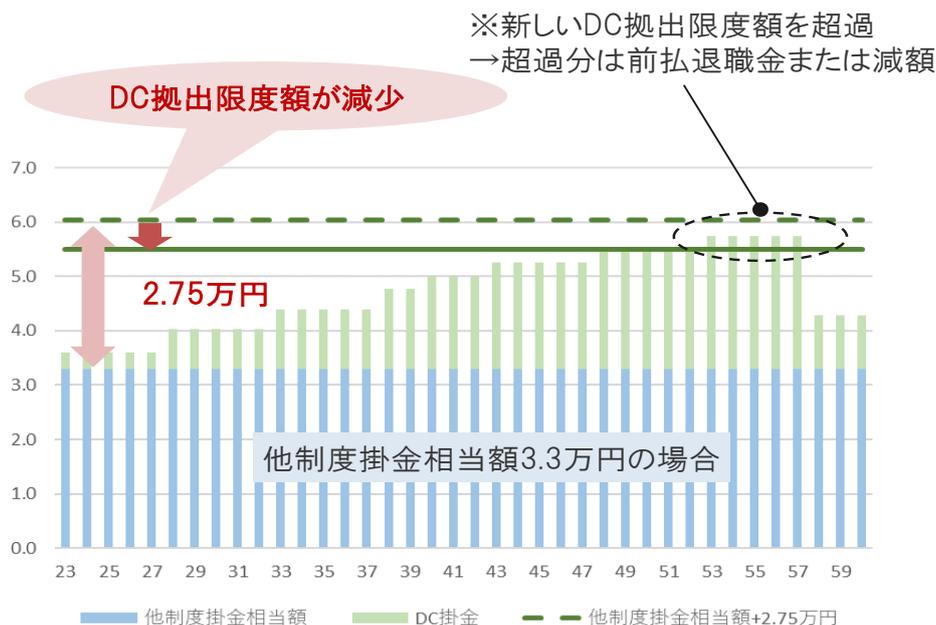
※(事)…事業主の視点、(従)…従業員の視点

(出所) 弊社作成

### (1) DC 掛金を減額

企業型DCの拠出限度額が現行の月額2.75万円から減少することに合わせて、現行DC掛金を減額するものです(図表2)。

(図表2) DC掛金を減額する際のイメージ図



(出所) 弊社作成

## (2) 他制度掛金相当額を減額

DBの制度変更により他制度掛金相当額を減少させるものです。図表2において、水色部分を削減し掛金合計を月額5.5万円に抑えます。

なお、DBの計算基礎率等を見直した際には、標準掛金率と同様、他制度掛金相当額も変動する点に留意が必要です。

## (3) 抜本的な見直し

DB・企業型DCそれぞれの給付設計を抜本的に変更することで、掛金合計を月額5.5万円に抑えるものです。社会環境の変化（同一労働同一賃金や定年延長等）にあわせて給付設計全体を見直す際に、企業型DC 拠出限度額への対応も行うケースが想定されます（図表3）。

（図表3）抜本的な制度見直しの対応例



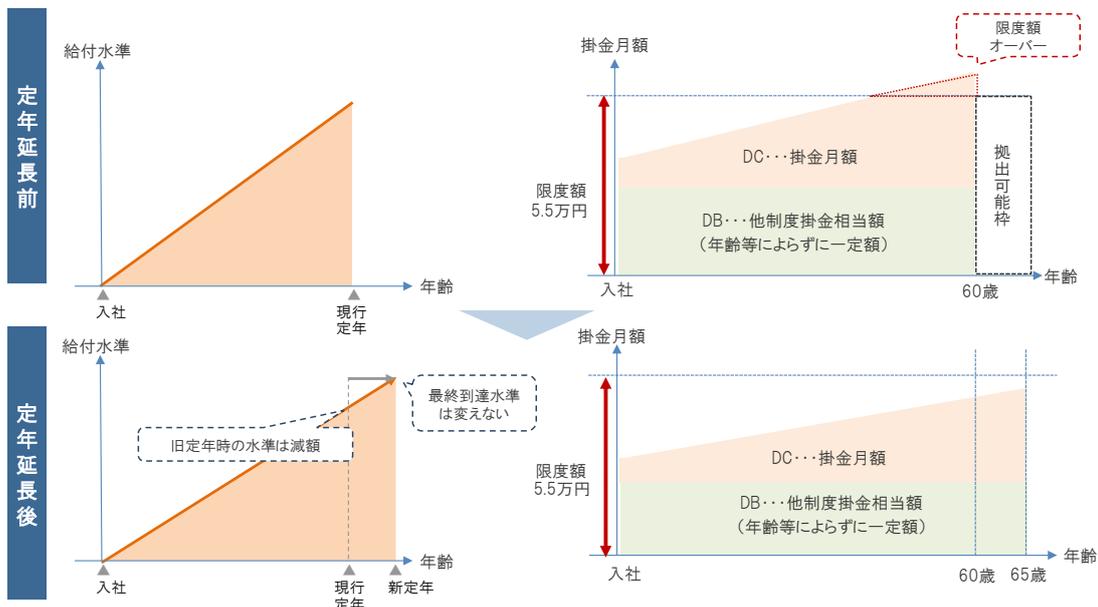
(出所) 弊社作成

ここからは、(3)抜本的な制度見直しの対応例として、図表3で挙げた例1、例4、例6について、その詳細をご紹介します。

### (3-1) 抜本的な制度見直しの例 (例1：定年延長と同時に実施)

例1は定年延長と同時に実施するケースです（図表4）。新定年での給付水準を変えずに定年延長を実施すると、定年までの一人当たり掛金総額は大きく変わらず、拠出期間が長くなるため、掛金月額が減少します。このようにして、掛金合計を月額5.5万円に抑えるものです。

(図表4) 例1：定年延長と同時に実施

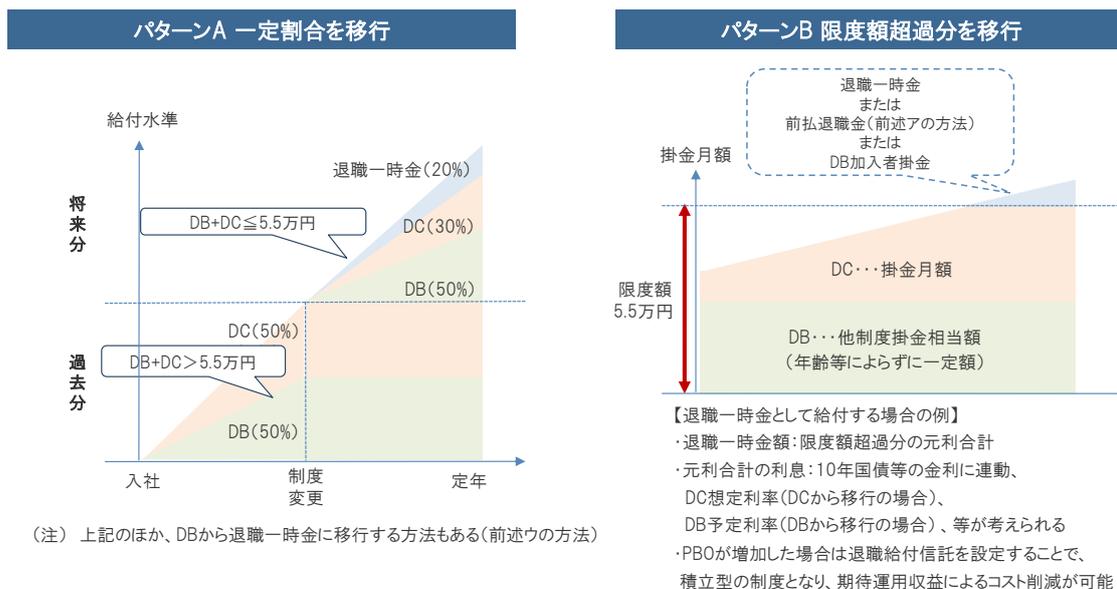


(出所) 弊社作成

(3-2) 抜本的な制度見直しの例 (例4：企業年金の割合を下げる)

例4は企業年金への移行割合を下げるケースです(図表5)。DBもしくは企業型DCのうち、制度変更日以降の一定割合(パターンA)あるいは月額5.5万円を超過する分だけ(パターンB)を退職金または給与に移行することによって、掛金合計を月額5.5万円に抑えるものです。

(図表5) 例4：企業年金の割合を下げる

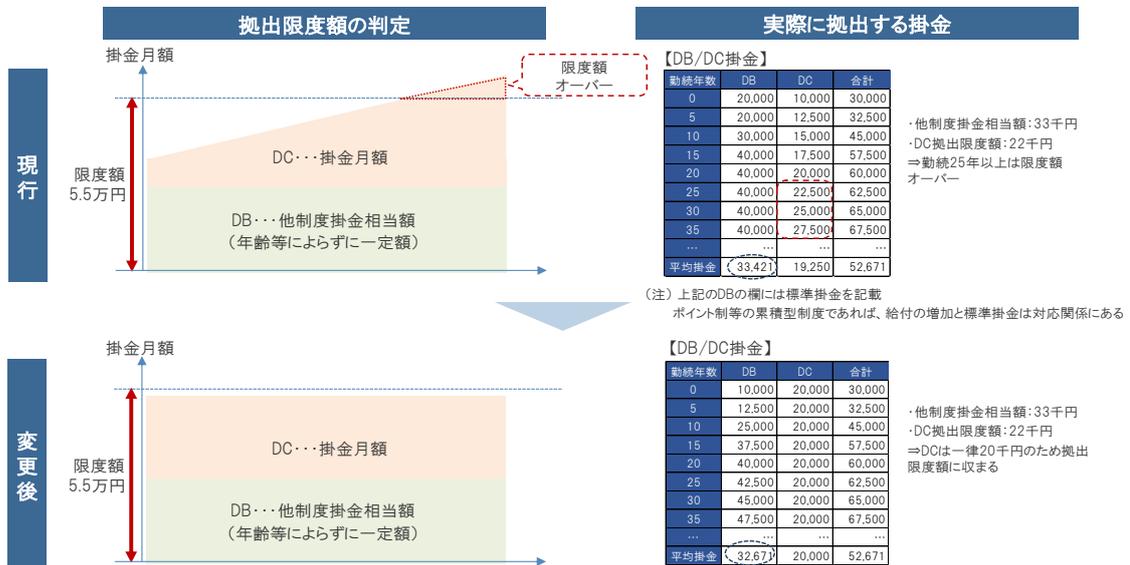


(出所) 弊社作成

(3-3) 抜本的な制度見直しの例 (例6: DC掛金を定額先取り)

例6はDCの掛金を定額先取りするケースです(図表6)。DCを定額として、給付の格差(勤続、職能、職務等の差)をDBに寄せることで、限度枠が有効活用できます。

(図表6) 例6: DC掛金を定額先取り



(注) 上記のDBの欄には標準掛金を記載  
ポイント制等の累積型制度であれば、給付の増加と標準掛金は対応関係にある

(出所) 弊社作成

3. 企業型DC拠出限度額増加への対応

逆に、他制度掛金相当額が月額2.75万円よりも小さい場合は、企業型DC拠出限度額が増加します。今後の選択肢は「現行制度を維持」の他に、「(1)DC掛金を増額」、「(2)抜本的な制度見直し」に大別されます。(1)(2)のメリットや留意点は図表7の通りです。

(図表7) 企業型DC拠出限度額増加時の選択肢

(1)DC拠出限度額の増加(残額)分を活用してDC掛金を増額	メリット・留意点等
<p>ア 退職一時金からのDC制度への移行割合を増加</p> <p>イ 選択制DCを実施の場合、DC拠出限度額の増加(残額)分のDC掛金を増額</p> <p>ウ マッチング拠出・iDeCo(個人型DC)併用等の選択肢の拡大・新設</p>	<p>○(事)既存DC制度の枠組みを活用可能 (投資教育等の追加負担小さい)</p> <p>○(事)アの場合、当該部分のPBO計上不要</p> <p>○(従)年金給付を選択可能な割合が拡大</p> <p>○(従)税制優遇枠の使い残しがなくなる</p>
(2)DC拠出限度額の見直しを契機に抜本的に退職給付制度を見直す	メリット・留意点等
<p>エ 退職給付水準の見直し(給付水準増額、終身年金の見直し等)</p> <p>オ 制度構成割合の見直し、給付算定式の見直し(ポイント制、定額制等)</p> <p>カ 人事制度改訂とセットで見直し(等級・評価・報酬制度改訂、定年延長等)</p>	<p>○(事)従前対比、制度設計の自由度向上</p> <p>△(事)制度検討・費用負担大</p> <p>○(事/従)処遇制度全般としてコンセプトを一致</p> <p>△(事/従)労使合意の負担大</p>

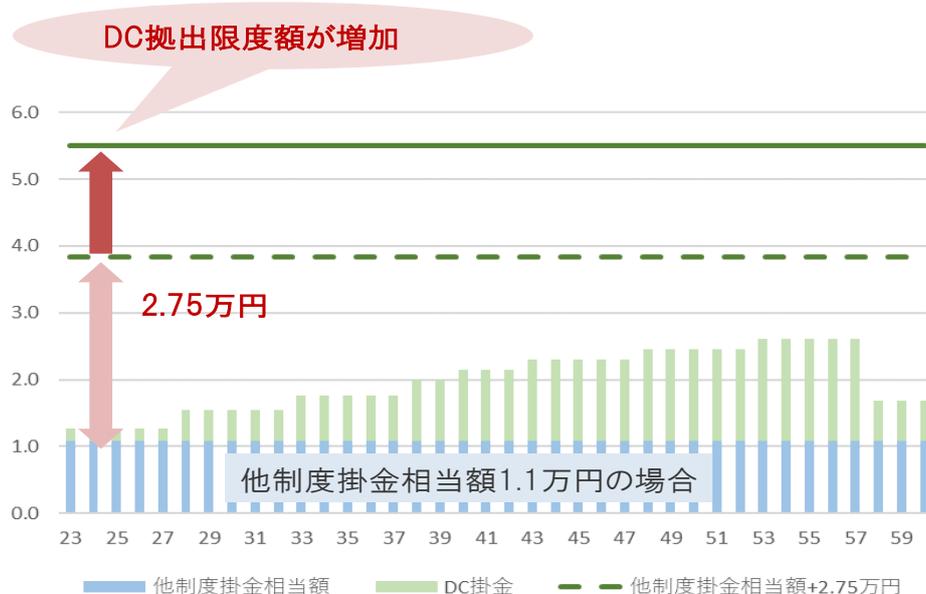
※(事)…事業主の視点、(従)…従業員の視点

(出所) 弊社作成

(1) DC掛金を増額

企業型DCの拠出限度額が現行の月額2.75万円から増加することに合わせて、DC掛金を増額するものです。なお、拠出限度額は減少したが拠出余地（残額）がある場合もDC掛金を増額することが可能です。

(図表8) DC掛金を増額する際のイメージ図

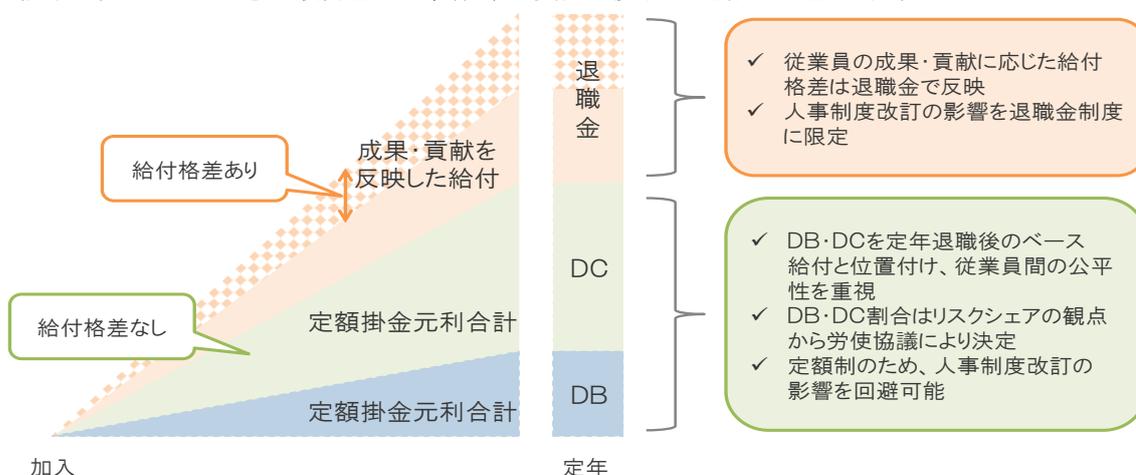


(出所) 弊社作成

(2) 抜本的な制度見直し

DB・企業型DCそれぞれの給付設計を抜本的に変更することで、月額5.5万円の限度枠を有効に活用するものです。DB・DCとも定額掛金として、成果・貢献の反映は退職一時金に片寄せする制度設計も考えられます（図表9）。

(図表9) DB・DCとも定額掛金とし、成果・貢献の反映は退職一時金に片寄せ



(出所) 弊社作成

#### 4. まとめ

最後に、現行 DB・企業型 DC の掛金合計と 5.5 万円の関係、制度変更予定の有無による、対応策の方向性の違いをまとめましたので、ご活用ください（図表 10）。

まずは DB の他制度掛金相当額を総幹事受託会社等にお問い合わせいただき、2024 年 12 月 1 日施行後の自社 DC 制度の拠出限度額と、個々の自社従業員の DC 掛金額を比べてみましょう。

（図表 10）対応策の方向性

	掛金合計 (現行)	制度変更 ニーズ	掛金合計 (変更後)	対応策の方向性
①		なし	-	経過措置を適用
②	月額 5.5万円超	あり	月額 5.5万円超	施行日前に制度変更し、経過措置を適用
③			月額 5.5万円以下	制度変更はいつでも可(制度変更が施行日以後の場合は、 それまで経過措置を適用)
④		なし	-	本件にかかる対応は不要
⑤	月額 5.5万円以下	あり	月額 5.5万円超	施行日前に制度変更し、経過措置を適用
⑥			月額 5.5万円以下	制度変更はいつでも可

（出所）弊社作成

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。

## 海外年金の動向

# 世界の年金総合評価指数から見た 日本の企業年金の可能性

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

豪州の研究機関（モナッシュ金融研究センター）と米国のコンサルティング会社（マーサー）が 10 月に発表した「世界の年金総合評価指数（2021 年）」によると、日本の年金制度（公的年金・私的年金）の評価は「D」ランクとされ、評価対象国 43 カ国のうち第 36 位であることが示されました。なぜ、日本の年金制度（公的年金、私的年金）の評価が低いのか、その理由を探るとともに、そこから示唆される企業年金制度の在り方について考察します。

### 1. 2021 年の総合評価結果

本評価は 2009 年から毎年実施されており、昨年までは、オランダが第 1 位、デンマークが第 2 位でしたが、今回新たに追加されたアイスランドが第 1 位（84.2 点）となり、オランダは第 2 位（83.5 点）、デンマークは第 3 位（82.0 点）となりました。これは、オランダ、デンマークの評価が下がった訳ではなく（2020 年評価でオランダ 82.6 点、デンマーク 81.4 点）、アイスランドの評価がこれらよりも高く評価されたものです。2021 年の対象国は、2020 年の 39 カ国から 4 カ国追加され、43 カ国となりました。日本は昨年は 39 カ国中の下から 8 番目の第 32 位、2021 年は 43 カ国中の下から 8 番目の第 36 位で平均値 61.0 点よりも低い 49.8 点でした。評価方法や評価手順に変更はなく、評価項目の数値（所得代替率、私的年金適用率、年金制度の対 GDP 資産残高等）により順位が変動しますが、大きな年金制度改革等が行われない限り大きく変動することはありません（図表 1）。

（図表 1）年金総合評価指数及び順位（2021 年）

順位	国名	総合指数	各項目の指数			順位	国名	総合指数	各項目の指数		
			十分性 (40%)	持続性 (35%)	健全性 (25%)				十分性 (40%)	持続性 (35%)	健全性 (25%)
1	アイスランド	84.2	82.7	84.6	86.0	14	ドイツ	67.9	79.3	45.4	81.2
2	オランダ	83.5	82.3	81.6	87.9	19	アメリカ	61.4	60.9	63.6	59.2
3	デンマーク	82.0	81.1	83.5	81.4	—	— 平均値	61.0	62.2	51.7	72.1
4	イスラエル	77.1	73.6	76.1	83.9	21	フランス	60.5	79.1	41.8	56.8
5	ノルウェイ	75.2	81.2	57.4	90.2	23	マレーシア	59.6	50.6	57.5	76.8
6	オーストラリア	75.0	67.4	75.7	86.3	28	中国	55.1	62.6	43.5	59.4
7	フィンランド	73.3	71.4	61.5	93.1	32	イタリア	53.4	68.2	21.3	74.9
8	スウェーデン	72.9	67.8	73.7	80.0	35	インドネシア	50.4	44.7	43.6	69.2
9	イギリス	71.6	73.9	59.8	84.4	36	日本	49.8	52.9	37.5	61.9
10	シンガポール	70.7	73.5	59.8	81.5	38	韓国	48.3	43.4	52.7	50.0
11	スイス	70.0	65.4	67.2	81.3	40	インド	43.3	33.5	41.8	61.0
12	カナダ	69.8	69.0	65.7	76.7	43	タイ	40.6	35.2	40.0	50.0

（出所） Mercer CFA Institute 「Global Pension Index 2021」 より筆者作成

本評価は総合評価指数を点数によりA～Dでランク付けしており、80点以上のAランクはアイスランド、オランダ、デンマークの3カ国で、ノルウェイ、オーストラリア等の3カ国がB+ランク、フィンランド、スウェーデン、イギリス等の10カ国がBランク、アメリカ、フランス等の5カ国がC+ランク、中国、マレーシア、インドネシア等の14カ国がCランク、そして、日本とインド、フィリピン、タイ等の8カ国がDランクと評価されています（図表2）。

一見して、公的年金と私的年金が十分成熟していないインドネシア、マレーシアよりも日本が低く評価され、インド、タイ、フィリピンなどと同等と評価されていることに違和感を感じると思います。そのため、この謎を解くために評価方法について解説します。

（図表2）年金総合評価指数による年金制度のランク付け（2021年）

ランク	総合評価指数	国数	主な対象国
A	80以上～	3	アイスランド、オランダ、デンマーク
B+	75以上～80未満	3	イスラエル、ノルウェイ、オーストラリア
B	65以上～75未満	10	フィンランド、スウェーデン、イギリス、シンガポール、スイス、カナダ、ドイツ
C+	60以上～65未満	5	ベルギー、香港、アメリカ、ウルグアイ、フランス
C	50以上～60未満	14	マレーシア、スペイン、中国、ブラジル、イタリア、台湾、インドネシア
D	35以上～50未満	8	日本、メキシコ、韓国、インド、フィリピン、タイ
		合計	43カ国

（出所） Mercer CFA Institute 「Global Pension Index 2021」 より筆者作成

## 2. 世界の年金総合評価指数の評価方法

本評価は定量評価と定性評価により実施され、定量評価はOECD<sup>注1</sup>統計が使用されています。評価方法は、公的年金と私的年金を大きく3つの観点から評価しています。ひとつは、年金制度から支給される年金額の給付水準等が十分かどうかという「①給付の十分性（Adequacy）」、ふたつ目は、年金制度が将来に亘って持続可能な仕組みとなっているかどうかという「②制度の持続可能性（Sustainability）」、3つ目は、年金制度が適正に運営され、ガバナンスが確保されているか等の「③制度運営の健全性（integrity）」です（図表3）。

（図表3）年金総合評価指数の評価項目（2021年）

	給付の十分性 （Adequacy） 【評価割合】 40%	制度の持続可能性 （Sustainability） 35%	制度管理の健全性 （Integrity） 25%
評価項目	11項目	9項目	13項目
	<ul style="list-style-type: none"> <li>年金給付水準（所得代替率等）</li> <li>制度設計（支給開始年齢等）</li> <li>低所得者に対する最低保証機能</li> <li>家計貯蓄率</li> <li>政府助成（国庫負担等）</li> <li>持ち家比率</li> <li>年金資産増加額等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>私的年金の加入率</li> <li>人口動態（平均寿命、出生率等）</li> <li>（年金支給開始年齢と平均余命の差）</li> <li>GDPに対する年金資産残高（公的年金、私的年金）</li> <li>GDPに対する国の負債残高</li> <li>経済成長率（過去4年+将来3年）</li> <li>55-64歳及び65歳以上の就業率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令、規定の整備状況</li> <li>制度運営のガバナンス</li> <li>年金制度の保護政策</li> <li>年金制度に関する情報開示</li> <li>運営コスト等</li> </ul>

（出所） Mercer CFA Institute 「Global Pension Index 2021」 より筆者作成

この3つの観点について、33の詳細の評価項目に分けて、項目ごとに点数化したものを加重平均して総合評価指数を算出しています。

「①給付の十分性 (Adequacy)」については、年金制度の給付設計に関するものであり、年金制度からの給付額が現役世代の賃金と比べて何割程度かという「所得代替率」や、年金の支給開始年齢、年金制度の財政を補助する国の助成措置の有無（いわゆる国庫負担金）、低所得者に対する最低保証年金の有無、老後所得を確保するための家計貯蓄率、老後の家計支出に影響を及ぼす住宅保有率、年金資産の増加額等で評価されます。

「②制度の持続可能性 (Sustainability)」については、年金制度を将来にわたって継続していくための仕組みであり、人口動態（高齢化率）、年金の支給開始年齢と平均余命の差（終身年金を前提としているため、年金の支給開始年齢と平均余命の差が短いほど評価は高い）、年金財政安定化のためのGDPに対する公的年金と私的年金の年金資産残高、公的年金の財政運営に影響する政府債務のGDP比率、年金資産残高に寄与する経済成長率の推移、年金財政の安定化と個人の老後所得に寄与する高齢者の労働参加率（55～64歳および65歳以上の就業率を使用）、さらにESG投資の考慮の有無等で評価されます。

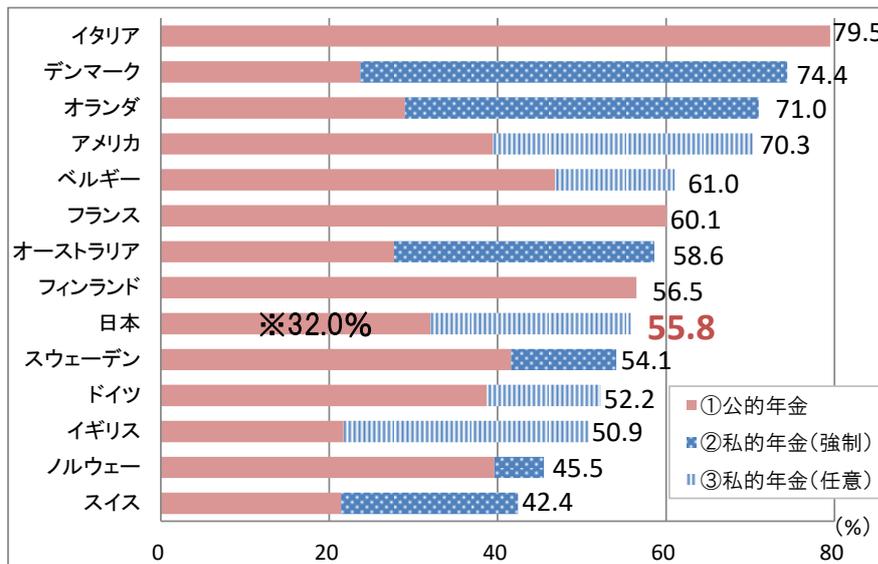
「③制度運営の健全性 (integrity)」については、年金制度を適正に運営するための法整備の状況、年金制度に関するガバナンス体制（法整備や監査機能を含む）、年金制度が適正に運営されているかどうかを外部から判断するための情報開示、年金制度の運営コストが適正かどうか（制度の運営コストが適正かどうか等）、私的年金が破綻した場合の保護機能（いわゆる年金支払い保証等）の有無等で評価されます。

### 3. 日本の評価「①給付の十分性」

日本の年金制度の「①給付の十分性 (Adequacy)」については、52.9点でした。日本の評価が低い項目を見てみると「所得代替率」が挙げられます。日本の所得代替率はOECD統計上では32.0%ですが、これは単身世帯における公的年金（老齢基礎年金＋老齢厚生年金）の所得代替率です。本指数では任意加入の私的年金は所得代替率の評価から外されていますので日本の企業年金は含まれていません。しかし、日本では標準世帯（夫婦2人）において必要最低限の生活費（約22万円）が賄える水準であり、さらに公的年金と私的年金と合わせて約6割の所得代替率を確保すべき目標給付水準としています。

OECD統計を見ると、イタリア、フランス、フィンランド等は公的年金のみで老後所得保障を確保するという考え方の下、公的年金の所得代替率は約60～80%と高い水準が確保されています。これに対して、老後所得保障は公的年金と私的年金で合わせて行うものであるとする国があります。デンマーク、オランダでは、職域年金への加入を労働協約により義務化している国がある一方、アメリカ、イギリス、日本等では、私的年金の実施はあくまで任意であるとする国もあります（図表4）。公的年金の所得代替率が高い国や、私的年金の適用を義務化している国では、当然に評価が高くなります。しかし、年金制度の仕組みは国により発展してきた歴史的経緯と社会保障政策の中での位置付けが異なるものです。

(図表4) 主なOECD諸国の公的・私的年金給付額の所得代替率(2019年)



※OECD統計での日本の公的年金は、①単身モデル、②20～64歳まで厚生年金加入の所得代替率  
(出所) OECD「Pensions at a Glance 2019」Table5.3より筆者作成

次に、日本は世界で最も平均寿命が高い国ですが、年金の支給開始年齢は65歳であり、欧米諸国の標準的な支給開始年齢である67～68歳と比べて支給期間が長くなり、評価が低くなっています。オランダやデンマークでは平均余命に応じて自動的に支給開始年齢を変動させる仕組みが取り入れられており、評価が高くなっています。日本でも被保険者数と平均寿命の伸びに応じて年金額を調整するマクロ経済スライドが導入されていますが評価されていません。

また、日本の年金制度は低年金者に対する最低保証機能がありません。日本の社会保障制度では、低年金者や無年金者に対する生活保護制度がありますが、これは評価の対象とはされていません。また、日本では皆医療保険・皆介護保険が確立されており、高齢期における医療・介護が整備されており、高齢期の所得保障機能の一部を担っていますが、これらも評価の対象とはなっていません。高齢期の生活保障をどのような機能で担うかは、それぞれの国の社会保障制度に対する考え方によって異なります。

#### 4. 日本の評価「②持続可能性」

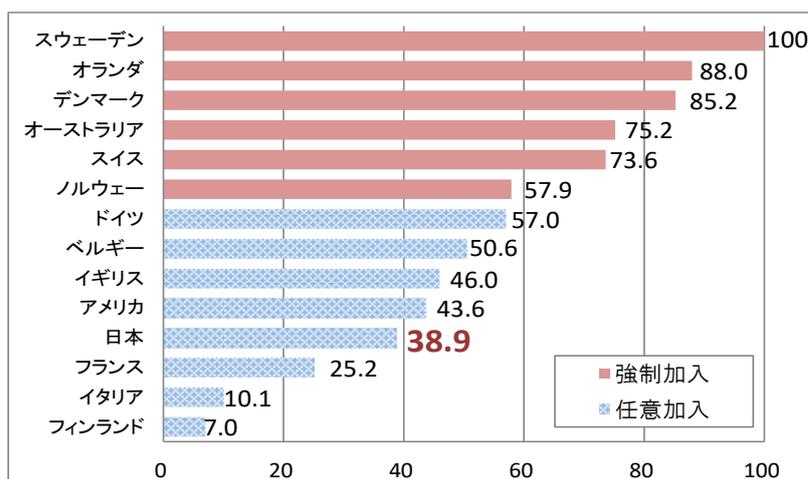
日本の年金制度の「②持続可能性 (Sustainability)」については、37.5点で特に低い分野です。WHO「世界保健統計 (World Health Statistics) 2021年」によると、日本の平均寿命は世界第1位(84.3歳、2位はスイスで83.4歳)です。また、厚生労働省「令和2年人口動態統計月報年計(概数)」によると、日本の合計特殊出生率は1.34(2020年)で世界的にも低い数値で推移しています。経済成長率については、近年1.0%未満と低い水準で推移しており、高齢化に伴う社会保障給付費は増加傾向であり、2020年度は128兆円に達しています。そのため、政府一般会計(2020年度当初予算102.6兆円)では、赤字国債の発行により補う状

況が続いており、2020年度は新型コロナ禍の影響もあり補正予算を含めて108兆円の国債を発行、国債残高は1,000兆円（2021年度）に達する状況となっています。GDPが伸び悩む中（内閣府「令和3年度年次経済財政報告」によると2020年度は536.7兆円）<sup>注2</sup>、GDPに対する政府の純債務残高比率は世界で最も高い177%（2020年度）<sup>注3</sup>で、公的年金制度の持続可能性に関する項目の評価が低くなっています。しかし、これについても、日本の公的年金は将来100年の有限財政均衡方式を採用しており、2019年財政検証結果においても制度の持続性は確保できているとされています。

その他に評価が低い項目として「私的年金の適用率」があります。日本の企業年金の適用率は厚生労働省によると38.9%とされていますが、日本の企業年金の原資は退職金であり、その実施率は78%（厚生労働省資料）です。本指数では年金制度のみを対象としているため、日本の退職金制度は評価対象から外されており、適用率の評価が低くなっていますが、本来であればこれを含めて評価すべきと考えます。

私的年金の実施方法は、国によって様々であり、スウェーデン、オランダ、デンマーク等では、実施は任意ですが労働協約（団体協約）に基づき、その対象者は強制加入となります。オーストラリアの私的年金「Superannuation」<sup>注4</sup>は法律で、一定の要件を満たす全ての被用者が強制加入となります。私的年金の実施、加入が義務化されている国では、就業者に占める私的年金加入者の割合（適用率）は当然高くなり、本指数での評価も高くなります。一方、アメリカ、イギリス、日本等では、企業年金の実施は任意と位置付けられ、適用率は低い状況となっています（図表5）（イギリスでは2012年に私的年金がない被用者が自動加入となる（任意で脱退可）「国家雇用貯蓄信託（NEST）」<sup>注5</sup>を創設）。

（図表5）主なOECD諸国の私的年金の適用率（2019年）



（出所）OECD「Pensions at a Glance 2019」Table 9.1 より筆者作成

## 5. 日本の評価「③制度の健全性」

日本の年金制度の「③制度運営の健全性 (integrity)」については、61.9点です。日本の評価が低い項目として「私的年金が破綻した場合の保護制度」があります。アメリカ、イギリス、ドイツ等では私的年金が破綻した場合に備えた年金保護制度があります。日本でもかつて厚生年金基金に支払い保証制度がありましたが、確定給付企業年金（以下、DB）にはありません。厚生労働省「社会保障制度審議会企業年金・個人年金部会における議論の整理」（2019年12月25日）において、「支払保証制度については、DB法制定時の国会附帯決議を踏まえ、財源のほか、受給権の保護の観点から導入の必要性、モラルハザードの回避方策などを改めて検討が必要」と示されています。その他、苦情裁判所の設置有無等、年金制度の保護機能での日本の評価が低くなっています。しかし、日本のDBは毎年実施される財政検証により積立不足に対する掛金拠出ルールが厳格に定められているなど、財政の健全性は十分に確保できていると考えます。加えて、将来の財政悪化に備えるリスク対応掛金の拠出が認められています。その他の評価結果についても、ひとつずつ見ていくと日本の年金制度の内容が正しく認識されていない項目が多々あり、本指数のみで日本の年金制度を評価することは妥当ではないと思われます。

## 6. 本指標からの示唆

年金制度は社会保障制度のひとつですが、社会保障の考え方はその国の歴史的背景や人口動態、雇用慣習などを含めて総合的に長い期間を掛けて整備・構築されてきたものであり、一面だけで評価し、ランク付けすることには無理があるように思います。

しかし、それでも、本指数から今後の日本の年金制度を考えるヒントがあると思います。今後の日本の年金制度に必要なポイントは、「年金制度の適用率拡大」と「所得代替率の向上」ではないでしょうか。

「公的年金の適用率拡大」について、正規社員は厚生年金の適用となっていますが、非正規社員やみなし雇用主等の働き方が増加している中、このような人々を厚生年金の適用対象としていく公的年金のさらなる適用拡大が必要です。

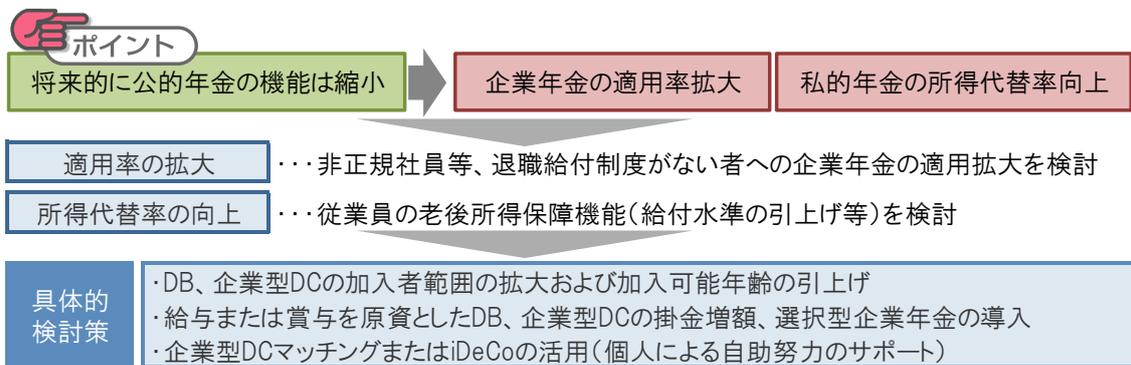
また、「企業年金の適用率拡大」については、現在、企業年金の対象から外れている非正規社員については企業年金の加入対象としていくなどの考慮が必要と考えます。さらに、2020年年金改正で確定拠出年金（以下、DC）の加入可能年齢の引き上げ（2022年5月1日施行）や個人型DC（以下、iDeCo）の加入要件の見直し（2022年10月1日施行）が行われますので、定年延長等を含めて既存のDB・企業型DCの制度見直しを検討していくことも必要と考えます。

「所得代替率の向上」については、2019年公的年金財政検証結果では、公的年金の所得代替率が61.7%（2019年）から2040年代半ばには50%程度まで低下することが示されており、公的年金の所得代替率の低下を私的年金で補っていくことが必要となります。企業年金の給付水準の見直しや既存の給与や賞与を原資とした選択制企業年金の導入等が考え

られます。また、現在、企業の約 8 割が保持している退職金制度からの企業年金への移行をさらに進めることにより、年金での所得保障機能を強化していくことが必要です。2024 年 12 月からは DC 拠出限度額の見直しも行われますが、企業型 DC や iDeCo を拡大していくためには、さらなる拠出限度額の引き上げも必要と考えます。

平均寿命の延伸により、高齢期の生活期間は長期化し、必要な生活費が増加する中、国民に対する老後所得保障機能の強化が必要です。2020 年年金改正の附帯決議に記されたように国民が高齢期の所得確保における自助努力を推進する仕組みが求められています。労働政策上の観点を含めて企業年金・iDeCo の適用拡大と給付水準の向上を実現するために、日本の社会保障制度の中で相応しい企業年金制度として推進していくことが必要と考えます（図表 6）。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 6）今後の企業年金を考えるポイント



（出所）筆者作成

注 1：自由主義経済発展貢献を目的に 1961 年に OECD（Organisation for Economic Co-operation and Development）が設立、日本は 1964 年に加盟、現在 38 カ国が加盟

注 2：内閣府「令和 3 年度年次経済財政報告（長期経済統計）」p261  
(<https://www5.cao.go.jp/i-j/wp/wp-je21/pdf/p08000.pdf>)

注 3：財務省「我が国の財政事情（令和 3 年度予算政府案）」p13  
([https://www.mof.go.jp/policy/budget/budger\\_workflow/budget/fy2021/seifuan2021/04.pdf](https://www.mof.go.jp/policy/budget/budger_workflow/budget/fy2021/seifuan2021/04.pdf))

注 4：Superannuation は、1992 年に「Superannuation Guarantee (Administration) Act 1992,SG 法」により創設された制度で、18 歳以上 70 歳未満で月収 450 豪ドル（約 37,000 円）以上、労働時間が週 30 時間以上の被用者が強制適用となり、企業が拠出する制度で、拠出率は 2021 年に 10%、その後毎年 0.5%ずつ引き上げられ、2025 年 7 月 1 日に 12%となる予定

注 5：NEST は低所得者層への私的年金加入を促進するため 2012 年 10 月に創設され、22 歳以上かつ公的年金支給開始年齢（男性 65 歳、女性 60 歳）未満で年間所得 10,000 ポンド超の被用者が自動的に加入（任意脱退可）。拠出は従業員が所得の 4%、事業主 3%、国が減税措置で 1%分を個人口座に還付

<主な参考資料>

- OECD 「Pension Funds in figures」 June 2020  
(<https://www.oecd.org/pensions/Pension-Funds-in-Figures-2020.pdf>)
- OECD 「Pensions at a Glance 2019」  
([https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/pensions-at-a-glance-2019\\_b6d3dcfc-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/pensions-at-a-glance-2019_b6d3dcfc-en))
- Mercer CFA Institute 「Global Pension Index 2021」  
(<https://www.mercer.com/our-thinking/global-pension-index-2021.html>)
- Mercer CFA Institute 「Global Pension Index 2020」  
(<https://www.mercer.co.jp/newsroom/2020-global-pension-index.html>)

## DB 財政決算データ分析

### 新財政運営基準における財政状況

年金運用部 フェロー 阿久津 太

2017年1月の財政運営基準改正を受け、確定給付企業年金（以下、DB年金）は、2018年1月以降の財政計算（主として定例再計算）を契機に、改正後の基準（以下、新基準）に順次移行中です。本稿では、弊社総幹事のお客様の財政決算データに基づき、新基準への移行状況や新基準ベースでの財政状況について解説します。

#### 1. 新基準の概要

2017年1月、DB年金の財政運営基準が改正されました。改正前の基準（以下、旧基準）は「給付に備える」という考え方でしたが、新基準では「給付に備える」ことを必須としつつ、「将来の財政悪化リスク（以下、将来リスク）に備える」ことも可能になりました。具体的には、財政悪化リスク相当額に基づき、リスク対応掛金を拠出することが可能です。

これを積立目標という視点から整理すると、図表1のとおり、積立目標には「数理債務までの積立＝給付への備え」から「数理債務と財政悪化リスク相当額の合計までの積立＝給付と将来リスク両方への備え」まで幅があります。移行にあたっては、個々の方針や事情に応じて積立目標を定め、リスク対応掛金の要否や水準を決定することができるのです。

（図表 1）新基準の積立目標



- 積立レベル（資産 + 掛金収入現価） = 数理債務 とは・・・  
給付への備えが過不足なくできている状態（過不足なく給付を賄える見込み）
- 積立レベル（資産 + 掛金収入現価） = 数理債務 + 財政悪化リスク相当額 とは・・・  
給付と将来リスク両方への備えが過不足なくできている状態（過不足なく給付と将来リスク両方を賄える見込み）

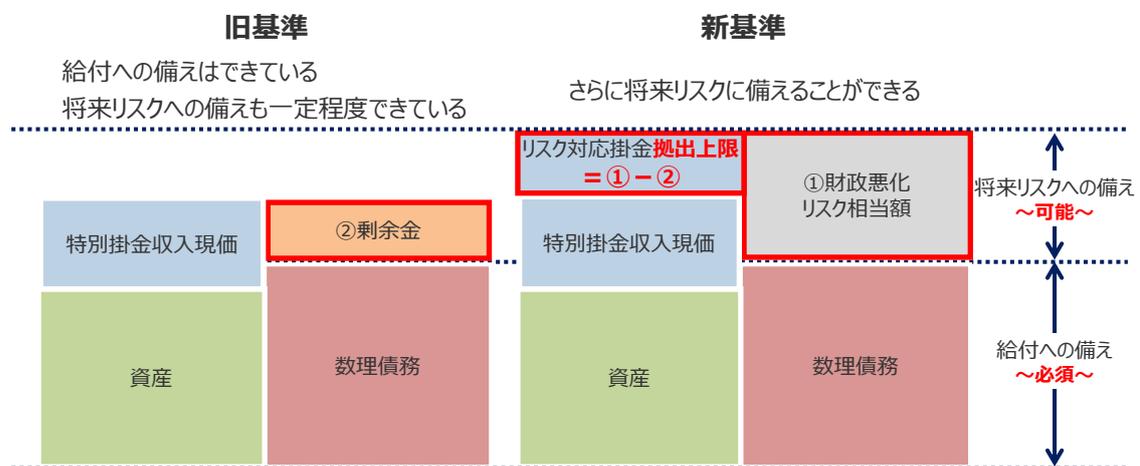
（出所）筆者作成

## 2. リスク対応掛金の拠出上限

多くの制度は、図表2のように、旧基準において剰余金を有しています。すなわち、多くの制度は、旧基準において既に、給付への備えを超えて、将来リスクに対して一定程度の備えができています。

新基準移行に伴いリスク対応掛金を拠出すると、さらに将来リスクに備えることが可能になりますが、リスク対応掛金には拠出上限(=財政悪化リスク相当額-旧基準の剰余金)があります。したがって、旧基準の剰余金水準や新基準の積立目標に応じて、リスク対応掛金を上限まで拠出する、上限の半分まで拠出する、上限が少額なのであえて拠出しない、上限がゼロなので拠出できない等、様々な状況があり得ます。

(図表2) リスク対応掛金の拠出上限



(出所) 筆者作成

## 3. 新基準への移行状況

新基準移行のタイミングは、主として2018年1月以降を計算基準日とする定例再計算です。したがって、足下は移行済の制度と移行未済の制度があります。本章では、弊社総幹事のお客様の直近決算に基づき、新基準への移行状況、リスク対応掛金の状況を解説します。

### (1) 新基準への移行状況

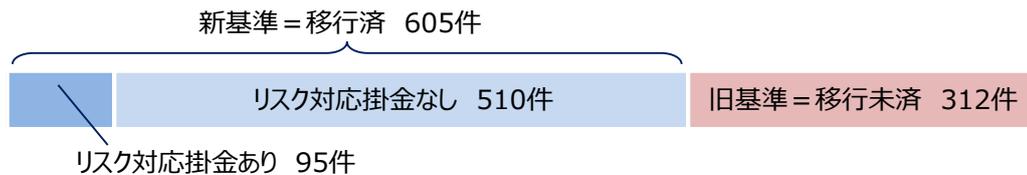
2021年3月末時点における弊社総幹事DB年金917件の直近決算データに基づき、「直近決算が新基準ベースであれば移行済、旧基準であれば移行未済※」として分類すると、移行済の制度数は605件、割合は66%(=605件÷917件)です。詳細は図表3を参照下さい。3月決算先で考えると、①2018年1月以降、定例再計算は4回到来(2018年3月、2019年3月、2020年3月、2021年3月)、②うち2021年3月については、本稿では移行未済に分類される、③定例再計算サイクルは5年が多い、等を勘案すると、3回÷5年=66%なので概ね感覚的に理解できます。

※例：2021年3月末定例再計算に伴う移行の場合、直近の2021年3月末決算が旧基準なので移行未済

## (2)リスク対応掛金の状況

移行済の制度605件のうち、直近決算においてリスク対応掛金収入現価があるのは95件、16%（=95件÷605件）です。16%に留まる理由は、資金負担が困難であることの他に、旧基準の剰余が多額のため拠出できなかった/しなかった、拠出したが直近決算では既に拠出終了している等が考えられます。

(図表3) 直近決算の状況



(出所) 弊社総幹事 DB 年金の直近決算データ 917 件 (2021 年 3 月末時点)

## 4. 新基準における財政状況 (継続基準)

移行済制度の積立目標、リスク対応掛金の有無や水準は、個別に異なります。とは言え、給付への備え、将来リスクへの備えという共通のものさしで横串を刺すことは可能です。本章では、弊社総幹事の移行済制度について、直近決算に基づく継続基準の財政状況を解説します。

### (1)財政悪化リスク相当額/純資産

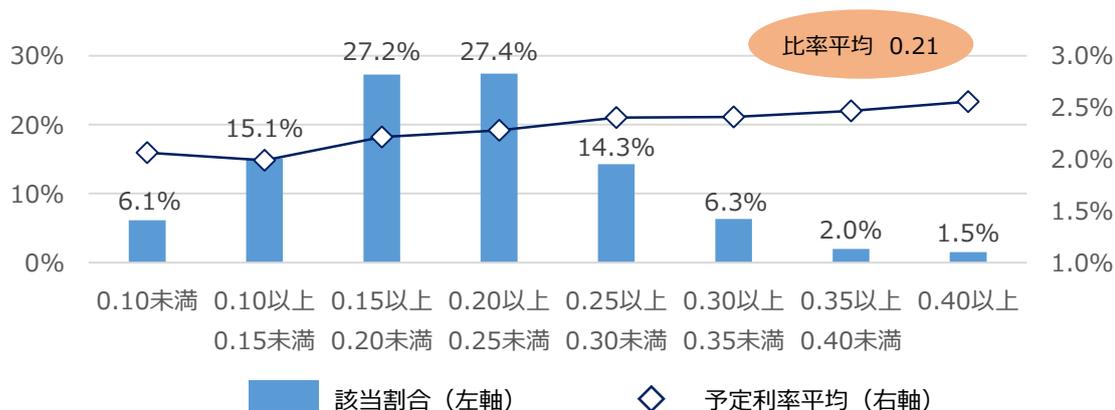
財政悪化リスク相当額とは将来リスクのことです。将来リスクには資産変動リスクと負債変動リスクがありますが、通常資産変動リスクのみを「20年に1度程度の金融危機を想定した場合の資産減少額」として算定します。これは資産の何割くらいでしょうか？

図表4は財政悪化リスク相当額の純資産に対する比率の分布で、比率平均は21%です。企業年金連合会の企業年金実態調査によれば、サブプライム危機とリーマンショックの影響を受けた2007年度、2008年度のDBの修正総合利回りは、それぞれ▲9.10%、▲15.81%で、2年通期で23%の資産が減少しました。平均的に見れば、財政悪化リスク相当額は、当時の資産変動リスクに相当すると言えそうです。

図表4において「◇予定利率平均」とは、比率区分毎の予定利率平均です。比率が高くなるにつれ、予定利率平均も高くなる傾向が見られます。これは、予定利率が高いと、運用目標リターンも、ポートフォリオのリターンやリスクも高くなり、結果として財政悪化リスク相当額も大きくなるからです。

なお、将来リスクとして資産変動だけでなく負債変動も考慮すべきと考える場合には、財政悪化リスク相当額に負債変動リスク（例えば、予定利率を1%引き下げた場合の数理債務増加額）を加算することもできます。この場合には、財政悪化リスク相当額の増加分比率が高くなります。

(図表4) 財政悪化リスク相当額／純資産



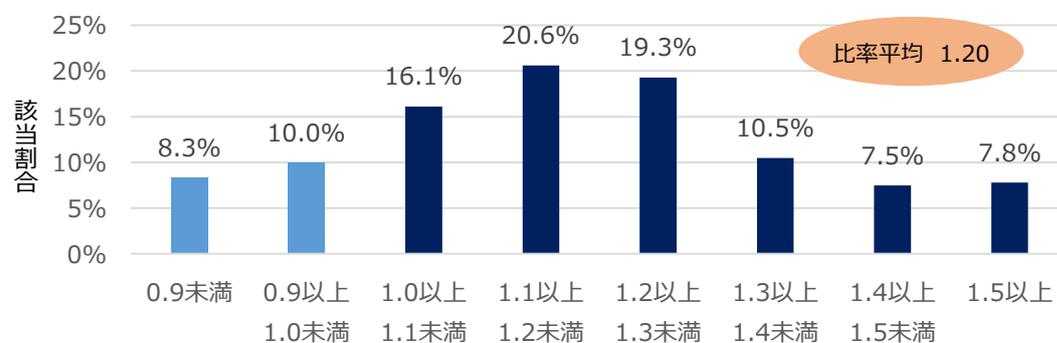
(出所) 弊社総幹事DB年金のうち移行済制度の直近決算データ602件(2021年3月末時点)

## (2) 純資産／数理債務

図表5は、数理債務に対する純資産の比率の分布です。比率が1以上の場合、特別掛金とリスク対応掛金の収入を見込まず、現有資産のみで、給付への備えができていない(積立レベルが数理債務以上となる)状態を意味します。

比率平均は1.20、82%の制度が1以上です。

(図表5) 純資産／数理債務



(出所) 弊社総幹事DB年金のうち移行済制度の直近決算データ602件(2021年3月末時点)

## (3) (純資産+特別掛金収入現価+リスク対応掛金収入現価)／数理債務

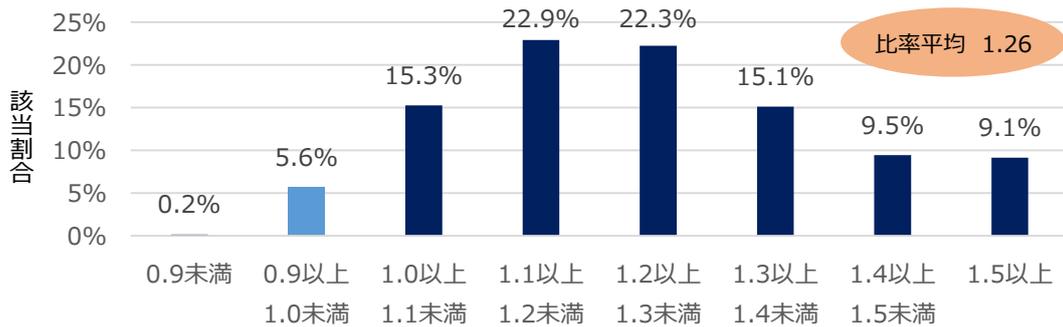
図表6は(純資産+特別掛金収入現価+リスク対応掛金収入現価)／数理債務の分布です。(2)と比較すると、比率の分子に、特別掛金とリスク対応掛金の収入を見込んでいます。比率が1以上の場合、給付への備えができていない(積立レベルが数理債務以上となる)状態を意味します。

比率平均は1.26、94%の制度が1以上です。特別掛金とリスク対応掛金の収入を考慮した結果、比率平均が(2)比で0.06上昇(1.20→1.26)していますが、うち0.05は特別掛金、

0.01はリスク対応掛金によるものです。上昇幅がそれほど大きくないのは、これらの掛金を拠出している制度が限定的（移行済制度のうち特別掛金があるのは51%、リスク対応掛金があるのは16%）だからです。

1.26のうち0.26は、給付への備えを超えて、将来リスクに備えている部分です。数理債務の26%は大きな数値であり、将来リスクへの備えが「相当程度」できているようです。

(図表 6) (純資産+特別掛金収入現価+リスク対応掛金収入現価) / 数理債務



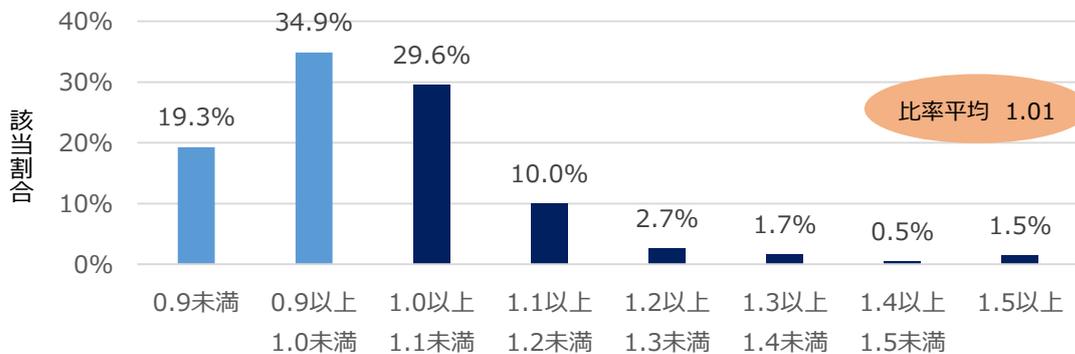
(出所) 弊社総幹事 DB 年金のうち移行済制度の直近決算データ 602 件 (2021 年 3 月末時点)

(4)(純資産+特別・リスク対応掛金収入現価) / (数理債務+財政悪化リスク相当額)

「相当程度」とはどの程度でしょうか？図表7は（純資産+特別掛金収入現価+リスク対応掛金収入現価） / （数理債務+財政悪化リスク相当額）の分布です。比率が1以上の場合、給付と将来リスク両方への備えができている（積立レベルが数理債務と財政悪化リスク相当額の合計以上となる）状態を意味します。

比率平均は1.01です。46%の制度は、比率が1以上であり、給付と将来リスク両方への備えができています。54%の制度は、比率が1未満であり、両方への備えはできていない状態です。ただ、給付への備えすらできていない状態なのか、給付への備えはできているが将来リスクへの備えはできていない状態なのか、この比率でははっきりしません。

(図表 7) (純資産+特別・リスク対応掛金収入現価) / (数理債務+財政悪化リスク相当額)



(出所) 弊社総幹事 DB 年金のうち移行済制度の直近決算データ 602 件 (2021 年 3 月末時点)

(5)実質的な剰余金／財政悪化リスク相当額

給付や将来リスクへの備えの状況を「実質的な剰余金の財政悪化リスク相当額に対する比率」という別の比率で確認してみます。実質的な剰余金とは、図表8のとおり、積立レベルが給付への備えを超える部分（積立レベルが数理債務を超える部分）です。

この比率を使うと、備えの状況をより漸次的に把握できます。

比率	積立レベル	意味
0未満	数理債務未満	給付への備えができていない
0以上1未満	数理債務以上（数理債務＋財政悪化リスク相当額）未満	給付への備えはできているが、将来リスクへの備えはできていない
1以上	（数理債務＋財政悪化リスク相当額）以上	給付への備え、将来リスクへの備えともにできている

(図表8) 実質的な剰余金

$$\text{実質的な剰余金} = \text{純資産} + \text{特別掛金収入現価} + \text{リスク対応掛金収入現価} - \text{数理債務}$$

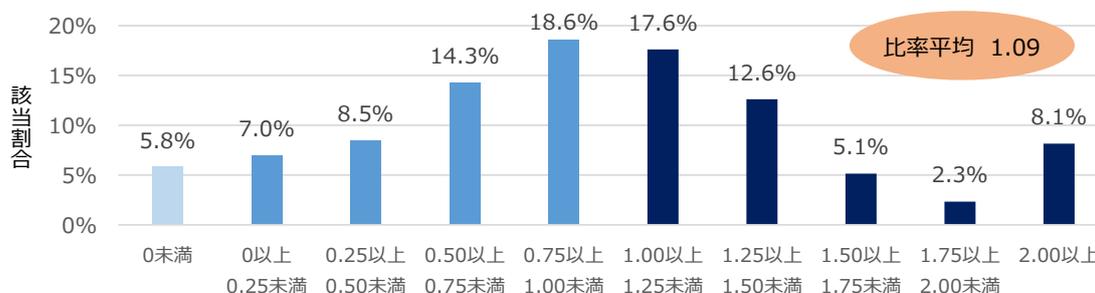


(出所) 筆者作成

図表9のとおり、6%の制度は0未満、48%が0以上1未満、46%が1以上です。

なお、比率が高い制度には、純資産／数理債務の比率が高い、財政悪化リスク相当額／純資産の比率が低いという傾向がありますが、必ずしも予定利率が低い訳ではありません。掛金を短期間で拠出し、早期に資産を増やした結果、足下では十分な積立状況となったため、リスクを抑制した運用を行っていると推測されます。

(図表9) 実質的な剰余金／財政悪化リスク相当額



(出所) 弊社総幹事DB年金のうち移行済制度の直近決算データ602件(2021年3月末時点)

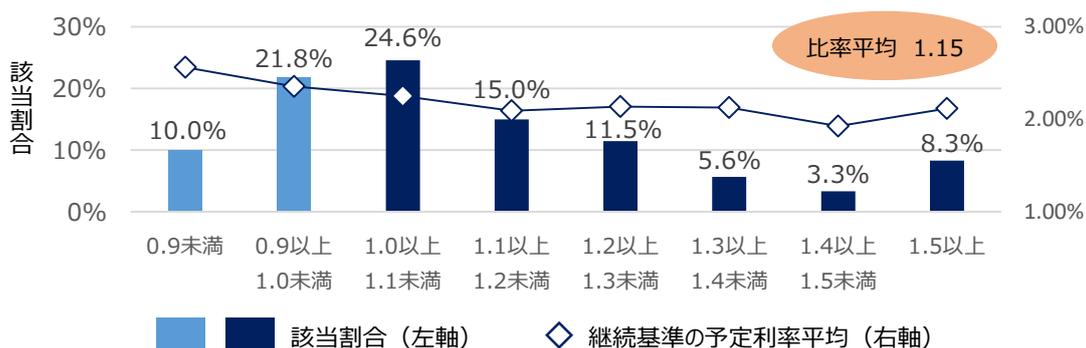
## 5. 新基準における財政状況（非継続基準）

本章では、弊社総幹事の移行済制度について、直近決算に基づく非継続基準の財政状況を解説します。なお、非継続基準については、新旧基準でルールの違いはありません。

### (1) 数理債務／最低積立基準額

図表10は、数理債務の最低積立基準額に対する比率の分布、比率区分毎の継続基準の予定利率平均です。数理債務の水準は、給付水準の他、継続基準の予定利率により大きく異なります。一方、最低積立基準額の水準は、給付水準の他、給付内容（給付カーブの形状、終身有無等）や人員分布により大きく異なります。このように、この比率は様々な要因を反映した結果ですが、比率が高くなるにつれ、継続基準の予定利率が低くなる傾向が見られます。これは、継続基準の予定利率を低くすると、数理債務は大きくなる一方で、最低積立基準額は不変だからです。予定利率が低い場合は、予定利率が高い場合と比較し、数理債務の最低積立基準額に対する比率が相対的に高くなっているのです。

(図表 10) 数理債務／最低積立基準額



(出所) 弊社総幹事 DB 年金のうち移行済制度の直近決算データ 602 件 (2021 年 3 月末時点)

比率平均は1.15、68%の制度が1以上ですが、比率が1以上すなわち数理債務 $\geq$ 最低積立基準額であることが重要です。例えば、図表11の現状のケースのように、積立目標＝数理債務 $<$ 最低積立基準額の場合、特別掛金を拠出し、最終的に積立目標まで資産を積み上げて、資産が最低積立基準額に達しないこととなります。これは、数理債務 $<$ 最低積立基準額という関係に起因した「積立目標が小さ過ぎる」という構造的な要因です。

対応策としては、図表11①（継続基準の予定利率を引き下げ、数理債務を最低積立基準額以上の水準まで引き上げる）、図表11②（積立目標を数理債務と財政悪化リスク相当額の合計まで引き上げ、最低積立基準額以上とする）が考えられます。

なお、この構造的な要因の解消要否や緊急度は、個別の財政状況により異なります。数理債務 $<$ 最低積立基準額という関係であっても、例えば純資産が最低積立基準額を大きく上回る状況であれば、直ちに対応する必要性はないと思います。

(図表 11) 積立目標と最低積立基準額

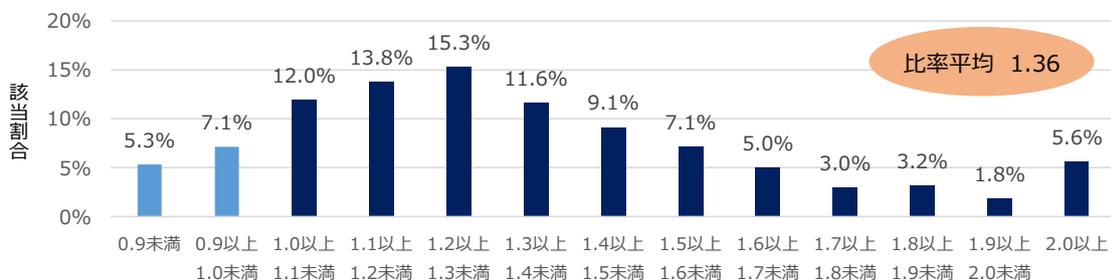


(出所) 筆者作成

## (2)純資産／最低積立基準額

図表12は、純資産の最低積立基準額に対する比率です。比率平均は1.36、88%の制度が1以上ですが、相当ばらつきがあります。このばらつきは、継続基準の予定利率や積立目標の違い、これまでの資産運用実績、制度内容や人員分布に大きく左右されるという最低積立基準額の特性等、様々な要因が反映された結果です。

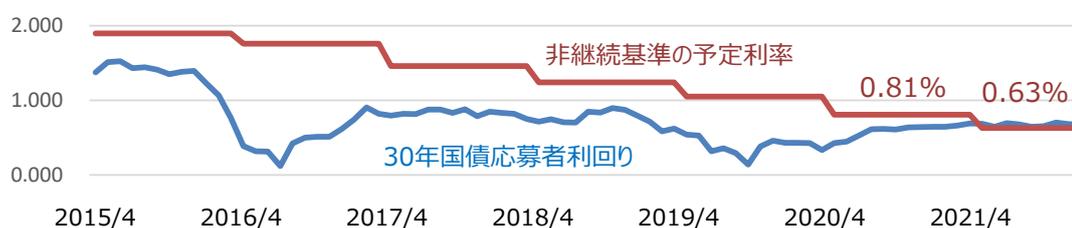
(図表 12) 純資産／最低積立基準額



(出所) 弊社総幹事 DB 年金のうち移行済制度の直近決算データ 602 件 (2021 年 3 月末時点)

なお、非継続基準の予定利率（＝最低積立基準額算定上の割引率）の動向には留意が必要です。なぜなら、これが低下すると、最低積立基準額が増加するからです。非継続基準の予定利率は、30年国債応募者利回りの過去5年平均を基準として決定されるため、金利の低下傾向を受け、徐々に低下してきました。しかしながら、2020年4月以降、30年国債応募者利回りが上昇に転じており、非継続基準の予定利率の低下傾向は徐々に弱まる方向（最低積立基準額の増加傾向も徐々に弱まる方向）にあります。詳細については、図表13を参照下さい。

(図表 13) 30年国債応募者利回りと非継続基準の予定利率



(出所) 財務省ホームページ

## 6. まとめ

- 財政状況は個別に異なりますが、あえて平均的な姿をまとめると図表14のとおりです。
  - ① 継続基準の状況は良好で、将来リスクへの備えができています。図表14で言えば、金融危機により資産が25減少し95になっても、特別掛金収入5とリスク対応掛金収入1を併せれば、数理債務100を上回る（給付を賄える）ことを意味します。
  - ② また、特別掛金収入現価とリスク対応掛金収入現価が少額です。これは、特別掛金の拠出が順調に進み実際の現有資産が大きくなっていること、リスク対応掛金に依存しなくても実質的な剰余金が確保できていることを示しています。
  - ③ 非継続基準の状況も良好です。図表14で言えば、金融危機により資産が95になっても、最低積立基準額88を上回ります。ただし、今後の金利動向には要注意です。
  - ④ このような状況を踏まえれば、年金財政における今後の着眼点は「給付への備え」から「将来リスクへの備え」に移っていくのかもしれませんが。
- 一方、剰余金を活用する動きもあります。運用目標リターンの引下げ、予定利率引下げ時の掛金増加抑制、特別掛金の償却促進は広く浸透していますが、他にも、退職金からの移行割合引上げ、給付増額、加入者範囲の拡大（非正規社員へ拡大等）などが考えられます。必要に応じて、[三菱UFJ年金情報2021年9月号「剰余金の活用方法」](#)を参照ください。
- 本稿が財政状況の把握や制度変更の検討を行う上でお役に立てば幸いです。

(図表 14) 数理債務=100 とした平均的な姿 …各比率は上述の比率と必ずしも一致しません



(出所) 筆者作成

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。

## 経営戦略実現に向けた体制づくり

# 人事部門の組織と CHRO の役割等について

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

昨今、企業を取り巻く環境が大きく変化、人事部門が対処すべきテーマが急増し、人事部門の体制を見直そうとする企業が出てきています。その代表的なものは、人事部門の組織を抜本的に改正することと、本格的な CHRO (Chief Human Resource Officer)、HRBP (Human Resources Business Partner) 等を配置することです。

そこで、人事部門の組織のあり方とともに、CHRO の役割等について考察してみます。

### 1. 人事部門の変化

最近、人事部門の機能が必ずしも十分に果たされていないのではないかという指摘がある一方で、環境変化への新たな対応が求められています。そこで、まず人事部門の変化について考察します。

#### (1) 人事部門が抱える課題

長年の間、多くの企業は経営戦略から人事戦略を展開し、人材フロー（採用、配置異動、退職等）・人材開発（人材育成・教育研修等）・人事報酬（人事制度・労務管理等）の 3 つの大きな施策を実行してきました。すなわち、経営戦略から人事戦略、さらに人事施策を導き、社員が成長することにより企業が発展するという、経営と人事の前向きな枠組みを重視してきました。

上記はいわゆる従来型人材マネジメントというべきもので、最近では様々な事情で次のような課題が生じるケースが出てきています。

- ① 人事施策等が企業の事業の成功に必ずしも結びついていないのではないか
- ② 社員の本当の成長・幸せにつながらない人事施策等が打ち出されていないか
- ③ 人事部門は画一的な施策にこだわり、社員一人ひとりの特徴を活かし切れていないのではないか
- ④ 人事はデータの活用が遅れており、人事パーソンの長年の経験・勘等により人事の運用がされていないか

一方で、グローバル化・デジタル化・少子高齢化（人生 100 年時代）のさらなる進展もあり、企業の人事部門は対処すべき課題が急増しています。ダイバーシティ、組織風土改革、タレントマネジメント（人材情報可視化による個別人事・キャリアマネジメントの実践等）、HR-Tech（人事データによる精度の高い予測・意思決定等）、働き方改革等であり、変化への新たな対応が迫られています。

## (2)人事部門が担う機能

人事部門の主な機能について経営戦略の実現という観点を重視して整理しますと、次のように戦略・企画・運営・人事オペレーションの4つに分けられます。

戦略……経営・事業に貢献する全社人事ビジョン・人事方針・人事戦略の構築、  
人材フロー・人材開発・人事報酬の統括 等

企画……全社最適の視点での人事施策の策定、人材フロー・人材開発・人事報酬の  
企画、各種規則・規程の立案 等

運営管理……人材フロー・人材開発・人事報酬に関する人事施策の運営による事業  
部等での推進、管轄事業部・部門の固有人事業務の推進 等

人事オペレーション……採用選考オペレーション・人事異動発令業務、研修オペレ  
ーション、給与計算・支給業務、人事評価運用業務等に関  
する高い生産性による遂行 等

企業では、通常、人事に関する戦略を構築し、人事施策等に落とし込み、人事オペレーションの中核部分を行うのが本社の人事部門で、運営管理は各事業部・部門の人事部署が実施します。しかし、明確な区分をせず曖昧さを残したまま分担したため、人事部門が本来の役割を十分果たしていない企業が少なからずありました。

前述のとおり、1-(1)の人事課題①～④の克服が必要になっており、また新たな対応が求められているため、人事部門の役割である「戦略・企画・運営管理・人事オペレーション」の拡大・分担明確化に企業は一層迫られると考えられます。

## 2. 人事部門の組織のあり方と統括人材

人事課題の克服のため、また新たな課題への対応のため、人事部門の組織のあり方と、統括する人材について具体的に考察してみます。

### (1)人事部門の組織改編と統括者

人事施策が企業の事業の成功、社員の幸せに一層つながるように、また社員一人ひとりの特徴を活かして社員の成長・キャリア形成にさらに活かせるような組織体制が望まれます。具体的には、経営戦略と人事戦略を紐づけること、人事戦略を企業価値向上につなげることが重要です。

これまで人事部門の組織のあり方やその統括者について、各所で様々な検討がなされてきました。また、それらは企業が何を目指しているか、業界において置かれている状況、企業規模等により大きく異なってきます。

そこで、一例として業績・社員規模が拡大しており、一層の経営戦略実現・事業推進を目指す企業の人事部門の組織とその統括者について検討してみます。

① ヒトを統括し全社事業を推進する

人事に関する経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報のうちヒト）を統括し人事ビジョン・人事戦略等により経営戦略・事業戦略を実現し全社事業を推進する。  
統括者は、CHRO（人事最高経営責任者）。

② 全社の人事企画を推進する

全社最適の視点で人事ビジョン・人事戦略をもとに全事業推進のため企画を統括する。  
統括者は、人事企画部長。

③ 事業ごとにヒトに関する課題を解決し事業を推進する

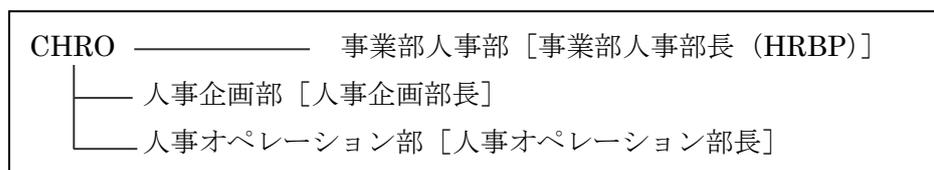
各事業の環境変化を察知した上で事業部として人事施策を運営し固有のヒトの課題解決をリードし、当該事業を推進する。  
統括者は、通常は事業部人事部長。企業規模が大きく、事業責任者の観点から人事を考え事業の推進・成長を求められる統括者であれば、HRBP（Human Resources Business Partner）。

④ 人事オペレーションを推進する

人事オペレーション企画、蓄積データ等から提言し、社員からの高度な問合せ等の統括をする。  
統括者は、人事オペレーション部長。

上記の機能を果たすためには、CHRO が次の3つの組織を統括するのがよいと考えられます。

（図表1）CHRO と人事の組織体制



（注）筆者作成

## (2)統括者の役割

CHRO 等に求められる役割、必要とする知識等をまとめると次のとおりです。主な役割は従来に増して経営戦略・事業推進に関連するものが多くなり、必要な知識等も経営・事業寄りのものが多く求められます。

(図表 2) CHRO 等の主な役割と必要な知識等

役位	主な役割	必要な知識等
CHRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CEO とともに経営戦略を実現し全社事業を推進する。中でも経営戦略・事業推進に大きく貢献する人事ビジョン・人事戦略を策定する</li> <li>・事業の変革等に関し人事面で意思決定し全社をリードする</li> <li>・あるべき組織風土を実現し全社に展開する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略・事業推進に関する高度な知識</li> <li>・重要経営課題の意思決定に影響する力</li> <li>・事業変革の洞察力</li> <li>・人材マネジメント等の専門知識</li> <li>・社外優良情報に対する高感度</li> <li>・人事コンサルティングの統括スキル</li> </ul>
人事企画部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社・全事業の人事課題の解決をリードする</li> <li>・全人事機能の専門家として、人事戦略・人材マネジメント・人材活用を統括する</li> <li>・HR テクノロジーを活用し、新たな視点で人事の施策を立案し、社員のエンゲージメントを高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略・事業推進に関する知識</li> <li>・人事戦略等の詳細な知識</li> <li>・先進的事例収集の外部ネットワーク</li> <li>・HR テクノロジー・タレントマネジメント等の専門的知識</li> <li>・人事コンサルティングのスキル</li> </ul>
事業部 人事部長 [HRBP]	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業を推進するための人事ビジョンを策定する</li> <li>・事業目標を達成するため組織・人材の業績・成果が最大になる企画を立案し運営する</li> <li>・事業環境・組織人事動向に基づき、人事施策を運営し個別のヒトの課題解決をリードする</li> <li>・事業部の人事課題を早急に把握し、必要に応じ人事企画部の協力を得て解決に導く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営・事業の意思決定に影響する力</li> <li>・経営戦略・事業推進に関する知識</li> <li>・当該事業に関する専門知識</li> <li>・人事戦略等の詳細な知識</li> <li>・イノベーションを推進するネットワーク</li> <li>・人事コンサルティングのスキル</li> </ul>
人事オペレーション部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時にはリスクを考慮しながら、生産性の高いオペレーションをリードする</li> <li>・社員からの専門的な質問、改善要求等に関し、期待以上の対応をする</li> <li>・HR テクノロジーを駆使し、明確でなかった課題・原因を見出し、解決に導く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事機能に関する詳細な知識</li> <li>・変化を受入れ課題を追求する力</li> <li>・HR テクノロジー等の専門的知識</li> <li>・多種業務を統括するフレキシビリティ</li> <li>・人事コンサルティングのスキル</li> </ul>

(注) 筆者作成

### 3. CHRO の役割と求められる能力

CHRO はヒトである人的資源すべての責任者であり、人事部門全体の統括者でもありますが、その役割についてさらに考察してみます。

最高人事責任者である CHRO は、CEO (Chief Executive officer : 最高執行責任者) のパートナーであり、いわば右腕になることが求められます。

従来型の人事統括役員・取締役管理本部長等はどちらかというと経営トップと各事業(本部をつなぐ全社調整役といった面が色濃くありました。確かに CHRO も経営陣と現場の橋渡し役でもあり、人事の側面から経営戦略を現場に浸透させつつ、現場の意見を経営幹部に伝え、経営に反映していく役割も担っています。しかし、CHRO はそれ以上に CEO とと

もに経営戦略を実現すべく各事業をしっかりと推進する責任をもっており、経営に直結した全社事業推進者といえます。

経営陣として経営に携わりながら、CEOの経営ビジョン・役割・行動指針等に基づいて、人事の視点から戦略を立案・実行する役割を担い企業の成長、企業価値の向上に貢献していきます。したがって、企業が業績を上げるために、人材や組織、企業文化づくりの観点で経営を支える重要な役割も担っています。

また、多くの企業でデジタル化対応が重要テーマとなっていますが、CHROはデジタル化推進に関する社員の意識を大幅に高めるとともに、次の点を主導していく必要があります。

- ・ 突き抜けた最新テクノロジーのスキルを持つ人材を社外から確保する、または早急に社内で育成する
- ・ できる限り多くの社員を自律的人材（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）に切り換え、デジタル化時代に対応できるようにする

#### 4. 最後に

本稿では、人事部門の組織のあり方、その中核であるCHROの役割等について述べてきました。

人事部門はどうしても経営・事業と離れがちになりますが、経営戦略を実現し事業を推進するための大きな役割があることを今一度認識する必要があります。CHRO・HRBPといった統括者は、ヒトという経営資源を中心にして経営戦略実現・事業推進をするという直接的な役割を持っています。その部下である人事パーソン（人事部門組織員）もそういった点を十分に考慮しつつ、社員一人ひとりの特徴を一層活かした人材マネジメントを実施していくことが重要です。

本稿が企業の人事部門運営の参考になれば幸甚です。

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。

#### 参考文献等：

- \* 経済産業省ホームページ 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書・事務局説明資料 2020年

<コラム>時事のつぶやき

老後生活の目標

1年の計は元旦にありという。物事は最初に計画を立てて行うべしということであろう。もっとも、計画を立てるのは到達すべき目標があることが前提である。私の場合、昨年3月末にリタイアして以後、目標も持たずに漫然と過ごしてきただけに、計画を建てる以前に目標を立てることから始める必要があるだろう。

在職中は仕事に関しては目標及び計画を立てることが求められた。さらに期首に設定した目標の達成度合いについては評価を受けてきた。昭和の時代は、特段そうした人事管理制度は一般的ではなかったように思うが（少なくとも、私が所属していた会社はそうであった）、能力主義、成果主義が顕著になってからは、そうした仕組みのもとで働いていた。目標の設定に関しては、評価が客観的に行われるように具体化、数値化することが求められたが、営業など目標の数値化が容易な業務もあれば、私が従事していたリサーチなどのように目標の数値化が難しい業務もある。また、個人の能力と目標の難易度との相対的な関係も考慮すべきであり、評価制度では、こうした点を解消するため様々な仕組みが織り込まれて設計される必要がある。評価が給与や賞与、さらに昇格など処遇に反映されるからだ。

一方、私生活における個人的な目標は、達成度合いを第三者に評価されることはないし、達成して得られるものは自己満足のみである。そうしたこともあってか、仕事以外で目標、少なくとも一定の期間を区切って目標を考えたことは、ほとんどなかったと言える。リタイア後のこれからの人生において何を目標とするのか、あるいはそもそもリタイア後に目標が必要なのかは、改めて考える必要があると思う。

リタイアしたら、あれがしたい、これがしたいと考えていたことの多くが、現状では手つかずのままになっている。目標を持つのであれば、まずそれらを目標にすることも考えられる。ただし、例えば趣味の音楽でギターの腕を上げるという目標を設定したとしても、50年以上も弾いてきて突然腕前が上達するとは考えにくい。とはいえ、この年で何かをゼロからスタートするのも慎重にならざるを得ない。

長らく年金業務に携わり、年金受給者の経済的状況については考えてきた。しかし、年金受給者の生きがい等の内面に思いを馳せることはなかったように思う。自分がその立場になってみると、考えることは経済的側面だけではないことを改めて思い知ることになった。幸い、現状では“左団扇”とまではいかないものの、年金で生計を維持できている。リタイア後の目標を考えるというのは贅沢な悩みなのだろうが、今年はその有難みを噛み締めつつ、老後の生きがいや目標についてじっくり検討していければと思う。

2021年12月15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。