

三菱 UFJ 年金情報
Mitsubishi UFJ Pension Report
2022 年 4 月号



世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



《企業年金・個人年金改革 その 25》 DC 拠出限度額の見直しに関する経過措置の取扱い 年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	1
《誌上年金カレッジ》 財政決算報告書の見方～③財政運営の安定化～ 年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子	7
《人材マネジメントと退職給付制度》 退職給付制度の在り方について 年金コンサルティング部 プリンシパル 遠田 健	11
《人材活用 その 3》 新入社員の受け入れ・育成～戦力化のためのポイント～ 年金コンサルティング部 チーフコンサルタント 豊島 吉宏	15
《時事のつぶやき》 インフレ アナリスト 久野 正徳	22

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>

DC 拠出限度額の見直しに関する経過措置の取扱い

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

前号に引き続き、2022 年 1 月 21 日に公布・発出された「確定拠出年金法施行規則等の一部を改正する省令」及び厚生労働省通知に関して、本号では 2024 年 12 月 1 日施行の DC 拠出限度額の見直しに関する経過措置について、厚生労働省通知に示されました詳細の取扱いを解説します。

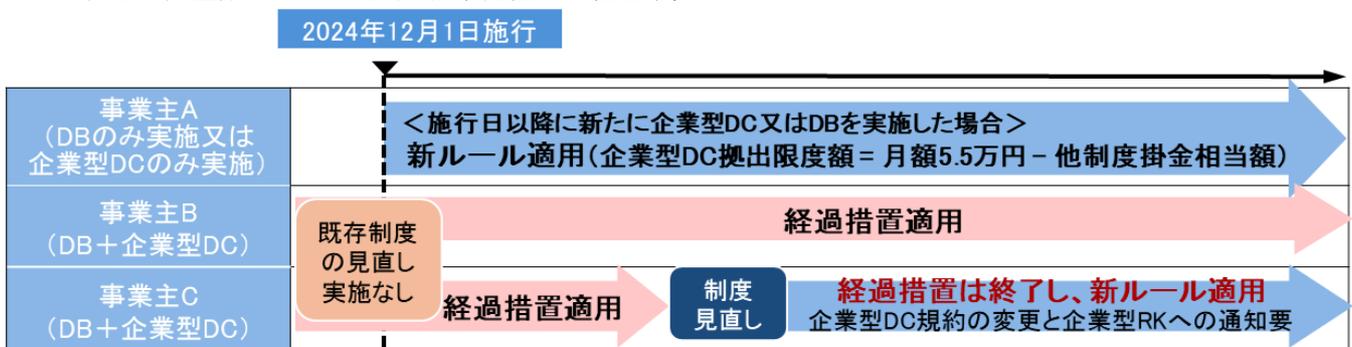
1. DC 拠出限度額の見直しに関する経過措置の概要

DC 拠出限度額の見直しは 2024 年 12 月 1 日から施行されますが、施行時に既に実施している（現行制度下で承認を受けている）企業型 DC の拠出限度額については、「月額 5.5 万円－他制度掛金相当額」が月額 2.75 万円を下回るときは月額 2.75 万円とし、施行時の企業型 DC 規約に基づいた従前の掛金拠出を可能とする経過措置が規定されました（DC 法施行令附則第 2 項）。

施行日以後に企業型 DC 規約事項のうち事業主掛金に関する事項（DC 法第 3 条第 3 項第 7 号）の見直しを行った場合、及び DB 規約事項のうち、給付設計（DB 法第 4 条第 5 号）の変更であって DB 法第 58 条第 1 項若しくは第 2 項又は第 62 条の財政再計算を伴う見直しを行った場合には、経過措置が終了し、それ以降は「月額 5.5 万円－他制度掛金相当額」となります（図表 1）。給付設計（DB 法第 4 条第 5 号）の変更に関する事項とは、図表 2 に記載した範囲が該当することとなります。

なお、経過措置の適用を受けていた企業型 DC 事業主について、経過措置が終了し、新制度の適用となった場合には、企業型 DC 規約の変更と企業型 RK への通知が必要の旨が規定されました（DC 法施行規則等の一部を改正する省令附則第 2 条）。

（図表 1）企業型 DC の拠出限度額見直しの経過措置



出所：「確定拠出年金法施行令及び公的年金制度の健全性及び信頼性の確保のための厚生年金保険法等の一部を改正する法律の施行に伴う経過措置に関する政令の一部を改正する政令」（2021.9.1）より筆者作成

(図表 2) 給付設計 (DB 法第 4 条第 5 号) の変更に関する事項 (括弧内は規約型 DB 規約例の参考条項)

第3章 基準給与、仮想個人勘定残高及び標準給与 (第7条～第8条)	
第4章 給付	・ 第1節 通則 (第10条～第20条)
	・ 第2節 老齢給付金 (第21条～第25条)
	・ 第3節 脱退一時金 (第26条～第30条)
	・ 第4節 障害給付金 (第31条・第32条)
	・ 第5節 遺族給付金 (第33条～第38条)

出所：厚生労働省「確定拠出年金の拠出限度額の見直しについて (通知)」(年企発 0121 第 1 号) 参考資料 3④より筆者作成

2. 経過措置の適用可否 (財政再計算を伴うもの)

企業型 DC において事業主掛金の額の算定方法 (DC 法第 3 条第 3 項第 7 号) の見直しを行う場合は経過措置が終了しますが、加入者掛金 (マッチング拠出) に関する規約変更は、DC 法第 3 条第 3 項第 7 号 (事業主掛金) の変更には該当しないため、経過措置は継続されます。

また、事業主掛金相当額の返還規定 (DC 法第 3 条第 3 項第 10 号) の見直しについても、DC 法第 3 条第 3 項第 7 号の変更ではないため、経過措置は継続可能となります。

DB の給付設計に関する事項の変更については、財政再計算を伴う制度変更が経過措置の適用終了要件に該当することになりますが、この場合の財政再計算には、①定例の財政再計算と同時に行われることにより DB 法第 58 条第 1 項 (定例再計算) に基づくものと、②DB 法第 58 条第 2 項 (給付の設計を変更する場合 (DB 法施行規則第 50 条第 4 号ロのうち給付設計を変更する場合)) に基づくものの両方が該当します。

なお、財政再計算が必要となる場合として給付設計の変更のほか、基金の合併・分割、権利義務の移転・承継、加入者数の著しい変動、加入者資格の変更などが規定されていますが

(DB 法施行規則第 50 条)、このうち給付設計の変更に伴う財政再計算のみが経過措置の適用終了要件に該当しますので、その他の事由による財政再計算の場合には経過措置が継続します。そのため、DB 法第 58 条第 1 項に基づく定例の財政再計算であって「基礎率の洗い替えのみ」を行う場合は「給付設計に関する事項」を変更していないことから経過措置は継続されることとなります。

また、「給付設計に関する事項」を変更する場合 (DB 法施行規則第 50 条第 4 号ロ) であっても「掛金の額に係る規約の変更を行う必要がない場合 (軽微な給付設計変更)」は財政再計算が実施不要のため経過措置は継続されます。この軽微な給付設計変更については、給付設計の変更によって端数処理前の他制度掛金相当額が千円以上変動する可能性が見込まれる場合には給付水準に一定程度の変動が生じると考えられることから、「掛金の額に係る規約の変更を行う必要がない場合」には該当しないものとして取扱われます。

給付設計の変更と同時に他の規約事項を変更して財政再計算を行った場合は、同時期に給付設計の変更のみを単独で行ったと仮定した場合の財政再計算の要否に基づいて経過措置の適用終了要件の該当を判断することになります。例えば、軽微な給付設計変更と同時に加入資格の変更を実施して財政再計算が必要となった場合には、給付設計変更のみの単独で財政再計算の要否を判定するため経過措置は継続されます。この場合にはその旨を「財政再計算報告書」に記載する必要があり、給付設計の変更のみを単独で行ったと仮定した場合の財政再計算の要否を記載することとなります (図表 3)。

(図表 3) 財政再計算報告書「総括表」備考欄への記載例

- DB 法施行規則第 50 条第 4 号ロ (加入者資格の変更) の事由により、DB 法第 58 条第 2 項に基づく財政再計算を行うもの
- 本規約変更時に給付設計を変更しているが、当該給付設計変更のみでは掛金の額に係る規約の変更を行う必要がないため、給付設計の変更による財政再計算には当たらない

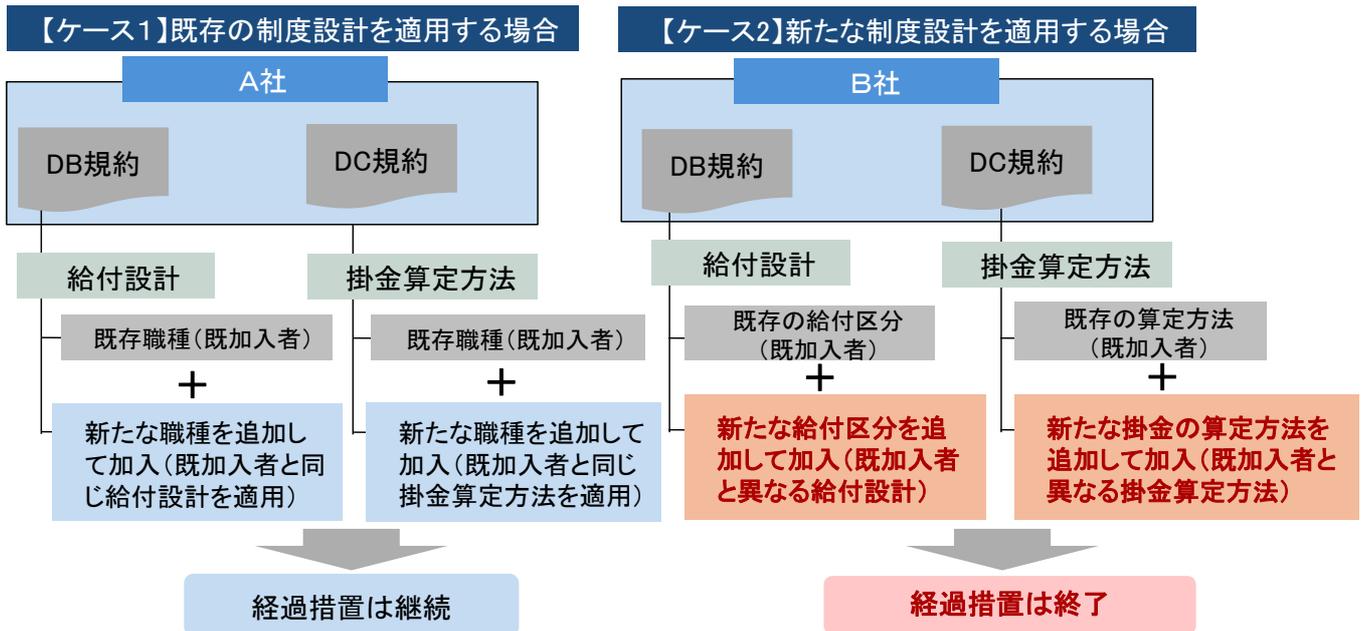
出所：厚生労働省「確定拠出年金の拠出限度額の見直しについて (通知)」 (年企発 0121 第 1 号) 参考資料 3 ④より筆者作成

3. 経過措置の適用可否 (加入資格の追加)

実施事業所の従業員のうち、一部従業員のみを企業型 DC・DB の加入者としている場合において一定の資格を新設・変更する規約変更を行うことにより、現在加入者ではない従業員を新たに加入者の範囲に加え、新たに追加される加入者に対して既存の加入者と同じ事業主掛金・給付設計を適用する場合は、経過措置は継続することとなります。

しかし、新たに追加する加入者に対して、既存の企業型 DC 加入者と異なる「事業主掛金の設定」または既存の DB 加入者と異なる「給付区分の設定 (別の標準掛金)」を行う場合には、経過措置は終了することとなります (図表 4)。

(図表 4) 新たに加入資格を追加する場合の経過措置の取扱い



出所：厚生労働省「確定拠出年金の拠出限度額の見直しについて (通知)」 (年企発 0121 第 1 号) 参考資料 3 ④より筆者作成

4. 経過措置の適用可否 (複数事業所の取扱い)

企業型 DC 規約は厚生年金適用事業所を実施事業所として実施するものであることを踏まえ、経過措置の適用は企業型 DC 規約ごとに実施事業所単位で管理することとなります。

そのため、図表 5 のように同一の事業主の下で実施事業所が 2 以上ある場合も同様に「実施事業所単位」で管理することとなります。例えば、事業所 A~C がある場合、事業所 A が 2024 年 12 月以降に企業型 DC 掛金の変更または DB の給付設計の見直しを行った場合、A 事業所は経過措置が終了しますが、事業所 B は事業所 A の制度変更の影響は受けずにそのまま経過措置が継続します。

また、事業所 C が 2024 年 12 月以降に新たな事業所として追加された場合、事業所 C は企業型 DC・DB の新たな実施となり、新制度が適用されるため経過措置はありません（図表 5）。しかし、事業所 C を厚生年金適用事業所とせず他の事業所による厚生年金保険の一括適用を受ける場合には、当該一括適用事業所における加入者範囲の追加となるため、事業所 C についても経過措置が適用されることとなります。

なお、総合型 DC・総合型 DB で経過措置の適用を受けている特定の実施事業所を対象に事業主掛金額の変更または給付設計の変更（財政再計算を伴うもの）を実施した場合も同様に、当該実施事業所は経過措置の適用が終了しますが、その他の実施事業所では、事業主が同一か否かに関わらず、引き続き経過措置が継続されます。しかし、総合型 DC・総合型 DB において、事業主掛金額や給付設計の「全体的な変更」が行われた場合には、全ての実施事業所において経過措置の適用が終了することとなります。

（図表 5）複数事業所における経過措置の取扱い



出所：厚生労働省「確定拠出年金の拠出限度額の見直しについて（通知）」（年企発 0121 第 1 号）参考資料 3④より筆者作成

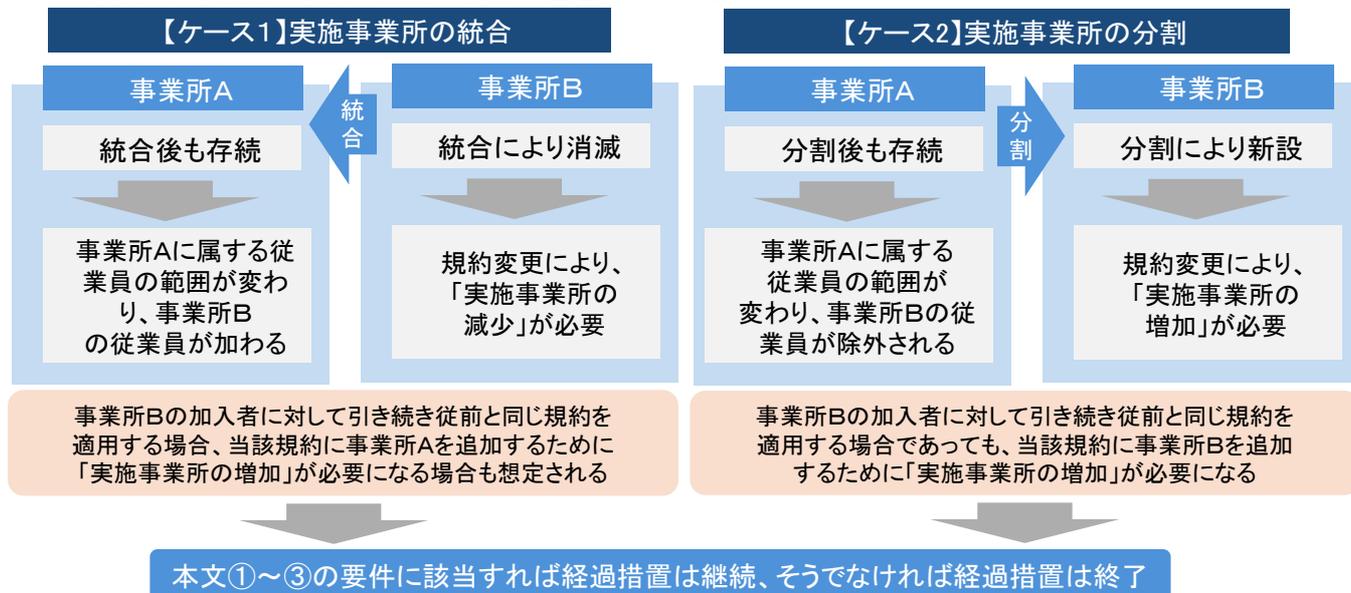
5. 経過措置の適用可否（事業所の統合・分割）

実施事業所の統合・分割が行われる場合は、外形的に実施事業所の増加・減少を伴うことが想定されます。実施事業所の増加の場合は、当該実施事業所は「企業型 DC・DB の新たな実施」に該当するため経過措置は適用されず新制度が適用されますが、①増加する実施事業所の加入者に対して引き続き従前と同じ規約を適用すること、②経過措置の終了事由である事業主掛金額の変更・給付設計の変更に該当しないこと、③実施事業所の統合に伴い同一の実施事業所において新制度の適用対象となるグループが存在しないこと（経過措置は企業型 DC 規約ごとに事業所単位で管理するため、同一の実施事業所で新制度と旧制度が混在することはできません）の①～③の要件に該当する場合には、経過措置が継続されることとなります（図表 6）。

経過措置適用中の実施事業所が、DB 規約の統合・分割等によって全部又は一部の加入者の権利義務を他の DB 規約に移転させ、当該移転先規約で実施事業所として新たに加わる際に、移転加入者に対して移転前後で同一の給付設計を適用する場合は、新たな給付設計を設定していることには当たらないことから DB の新たな開始とは取扱わずに、経過措置の適用継続が可能となります。この場合の DB 規約の統合・分割等とは、図表 7 に記載した統合・分割等が該当します。なお、このような場合には、移転先規約に係る数理書類「給付の設計の基礎を示し

た書類」の「規約の変更に伴う給付の額の減額」部分の備考欄に「当該実施事業所の加入者に適用される給付設計が移転前と同一である旨」を記載することが必要となります。

(図表 6) 事業所の統合・分割の場合の経過措置の取扱い



出所：厚生労働省「確定拠出年金の拠出限度額の見直しについて（通知）」（年企発 0121 第 1 号）参考資料 3④より筆者作成

(図表 7) DB 規約の統合・分割等に該当するもの

- ① DB 法第 74 条に基づく規約の統合
- ② DB 法第 75 条に基づく規約の分割
- ③ DB 法第 76 条に基づく基金の合併
- ④ DB 法第 77 条に基づく基金の分割
- ⑤ DB 法第 79 条に基づく権利義務の移転
- ⑥ DB 法第 80 条に基づく規約型から基金への移行
- ⑦ DB 法第 81 条に基づく基金から規約型への移行

出所：厚生労働省「確定拠出年金の拠出限度額の見直しについて（通知）」（年企発 0121 第 1 号）参考資料 3④より筆者作成

また、DB 規約の統合・分割等において、新たに移転先規約において実施事業所となる際には、移転加入者に対して適用する給付設計が移転前と比べて「軽微な変更の範囲」である場合にも経過措置の適用継続が可能です。「軽微な変更の範囲」とは、移転先規約に従前の給付設計を維持したまま移転させた上で（ステップ 1）、移転後に実際に適用される給付設計に変更した（ステップ 2）と仮定した場合、ステップ 2 の給付設計変更に係る財政再計算の要否判断（積立状況や次回の財政再計算の時期などを考慮せずに給付乗率など給付の算定方法に係る変更の影響や昇給率などの計算基礎率への影響のみに基づいて仮想的に判断するもの）を行い財政再計算が不要と判断される場合に限られます。

なお、この場合も、移転先規約に係る数理書類「掛金の計算の基礎を示した書類」または「財政再計算報告書」の備考欄において、「当該実施事業所の加入者に適用される給付設計が移転前規約と比べて軽微な変更の範囲であるため財政再計算が不要である旨」を記載することが必要となります。

6. 経過措置の適用可否（組織再編等）

組織再編等には、会社法に規定される組織再編「合併」「会社分割」「株式交換」「株式移転」の他に「事業譲渡」がありますが、企業型 DC・DB ではこれに伴って①実施事業所の事業主の変更、②実施事業所の統合・分割、③加入者又は実施事業所の移転が行われることが想定されます。そのため、組織再編等に伴って実施事業所の統合・分割が行われる場合には、実施事業所の事業主の変更を伴っても新旧の事業主を実質的に同一と見なすことにより、特例的に企業型 DC・DB の開始として取扱わずに、前述の実施事業所の統合・分割に伴う経過措置の取扱いと同様とすることとされました。

なお、これらに該当する規約変更を行う場合には、図表 8 に示す「実施事業所の統合・分割や組織再編等の事実を示す書類」等を提出する必要があります。

（図表 8）組織再編等に関する提出書類

提出書類	具体的な提出書類
① 企業型 DC の経過措置適用の継続に係る申立書	・経過措置適用を承継する実施事業所の名称・住所及び承継理由（事業所の統合・分割の場合に限る） ・変更前後の事業主の名称・住所及び変更することとなった理由（組織再編等の場合に限る）等を記載したもの（DB における地位の承継の届出に準じたもの）
② 事業所の統合・分割の事実を示す書類	「事業所の統合・分割を議決した取締役会の議事録の写し」等
③ 組織再編等の事実を示す書類	「法人登記簿謄本」「会社の合併に係る契約書」「事業譲渡に係る契約書」「事業分割に係る計画書」等

出所：厚生労働省「確定拠出年金の拠出限度額の見直しについて（通知）」（年企発 0121 第 1 号）参考資料 3 ④より筆者作成

今回発出された通知では、経過措置の継続可否に関する取扱いが示されましたが、実際の制度変更の際においては経過措置が継続可能かどうか、事前に地方厚生局等への照会が必要と思われます。

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。

< 参考資料 >

- ・通知「「確定拠出年金法施行規則等の一部を改正する省令」の公布について（通知）」（年発 0121 第 1 号）
<https://www.mhlw.go.jp/content/12500000/000885324.pdf>
- ・通知「確定拠出年金の拠出限度額の見直しについて（通知）」（年企発 0121 第 1 号）
<https://www.mhlw.go.jp/content/12500000/000885588.pdf>
- ・三菱 UFJ 信託銀行「三菱 UFJ 年金ニュース No. 532」（2022 年 1 月 25 日）
https://safe.tr.mufg.jp/cgi-bin/houjin/jutaku/kgkaiin/login.cgi?file=nnews_2021_131.pdf&20220125

財政決算報告書の見方～③財政運営の安定化～

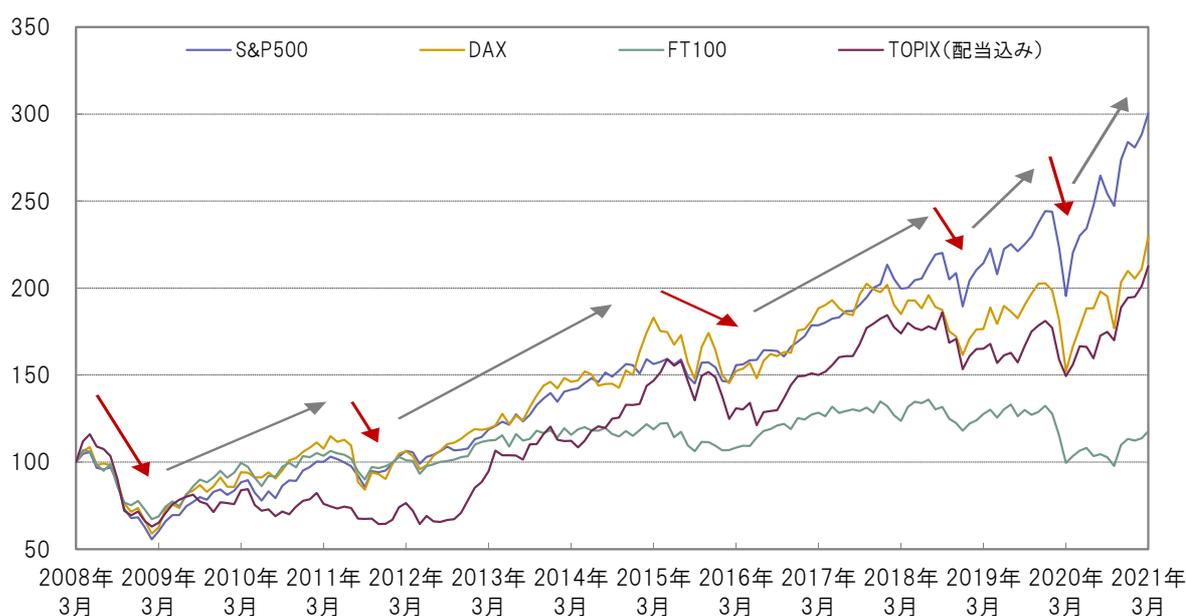
年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子

今回は、「財政決算報告書の見方」の第3回目として、財政運営上の課題、財政運営を安定的に行うための施策について、解説します。

1. 財政運営上の課題

DB 年金の財政決算において、年金資産の積立水準の検証は継続・非継続の2つの基準で行い、この基準をクリアすることが法令上求められていることをご説明してきました。基準を下回った場合はできるだけ早期に回復させることが受給権保護の観点で大切です。2つの基準を同時に満たすためには高い方の積立基準を上回ることが必要であるとともに、基準をぎりぎりクリアするだけでは、掛金の引上げリスクと隣り合わせの状態にあると言え、可能な限り財政上の余裕をある程度もって運営することが望ましいと考えられます。財政が悪化し、掛金引上げのリスクが顕在化した例として、2008年のリーマンショック時の状況が挙げられます。その際、図表1の2009年3月頃の矢印の通り、内外株は大きく下がり、企業年金の運用パフォーマンスは急激に悪化し、年金財政も大きく棄損しました。このような状況は今後も発生する可能性があり、その直前で積立水準が低ければ、基準に抵触する可能性も大きくなります。2つの基準をクリアしつつ、将来の財政悪化に備えて、より安定的な財政運営を行う方法について解説します。

(図表1) 内外株式の動向 (2008年3月末=100)



(出所) 弊社作成

2. 財政運営の安定化に向けた施策

【パターン①～④】

財政運営の安定化のためには基準となる債務額に対し、より多くの年金資産を積み上げておくことが有効です。そのためには掛金の拠出額を上げることが効果的ですが、その方法は複数あり、またそれぞれに安定化効果も異なります。

まず、予定利率（継続基準上）を引下げる施策です（パターン①、図表 2 ご参照）。予定利率の引下げは財政運営上の運用収入の見込みを引下げることとなりますので、同じ給付を支払うためには標準掛金を上げる必要があります。その結果、積立の目標が引上がり、一時的に過去勤務債務が発生し、特別掛金の負担も生じます。この施策の効果は予定利率の引下げにより、資産運用のターゲットリターンを引下げ、運用リスクを抑制し、後発過去勤務債務の発生抑制につなげることができることです。継続基準の視点で財政運営の安定化につながると同時に、非継続基準においても財政的な余裕が生じることとなります。なお、予定利率を法定の下限予定利率以上に設定することに留意する必要があります。

（図表 2）財政安定化のための掛金上げの方策

引上げパターン	掛金増額期間	効果	特徴	留意点
① 予定利率の引下げ	将来に亘って継続的	標準掛金の増加 特別掛金の増加	・ 標準掛金が増加 ・ ターゲットリターンを下げることで、運用リスクの抑制、後発過去勤務債務の発生抑制が可能	・ 予定利率は下限予定利率以上が要件 ・ 予定利率引下げにより、過去勤務債務も発生
② 過去勤務債務償却期間の短縮	過去勤務債務償却完了まで	特別掛金の増加	・ 特別掛金の償却期間の短縮により、単年度の掛金は増額	・ 償却年数は3～20年の範囲で任意に設定可能（均等償却の場合）
③ 定率償却の導入	設定当初から一定期間	特別掛金の増加	・ 当面は高い掛金となるが、後年度の負担は軽減	・ 償却割合は50%～15%の範囲で任意に設定可能
④ 弾力償却の設定	過去勤務債務償却完了まで毎年任意に設定	特別掛金を一定の範囲でコントロール可能	・ 会社の掛金負担能力を勘案しながら、一定の範囲内で毎年拠出額を決めることが可能	・ 掛金額の下限は均等償却額、上限は予定償却期間毎に法令で定める最短期間（例、予定償却期間20年⇒最短期間10年）
⑤ 非継続基準における積立不足解消	決算の翌事業年度または翌々事業年度	特例掛金の拠出	・ 最低積立基準額に対する積立不足の範囲で任意に金額設定可能 ・ 拠出は継続的ではなく、単年度毎に決められるため、自由度は高い（一括拠出も可能）	・ 非継続基準の抵触が要件
⑥ 次回再計算まで特例掛金拠出	次回再計算まで	特例掛金の拠出	・ 次回の再計算までに発生する事が予想される積立不足の解消	・ 積立金の運用利回り予測が、予定利率よりも低い事が要件
⑦ リスク対応掛金の導入	リスク対応掛金拠出完了まで	リスク対応掛金の拠出	・ 将来発生するリスクを「財政悪化リスク相当額」として算定し、その範囲内で任意に拠出	・ 拠出期間は、特別掛金の償却期間より長期に設定要 ・ 原則、拠出完了まで変更不可

（出所）弊社作成

続いて、過去勤務債務の償却期間・償却方法についての施策です（パターン②・③・④）。過去勤務債務額が多く残っている場合、その償却を少しでも早めることにより、加入者・受給者の受給権の確保に貢献すると同時に、非継続基準における財政上の余裕を持つことにもつながります。償却期間・割合の設定には条件があり留意が必要ですが、過去勤務債務の償却期間を短縮する施策（パターン②）では、償却期間の短縮により単年度の特別掛金が増額となり、積立金が早期に積み上がります。

定率償却を導入する施策（パターン③）では、当面は高い特別掛金を拠出するため、単年度の掛金が当初大きく増額し、より早く積み立てが進みます。後年度の特別掛金の負担が軽減されるのも特徴です。

弾力償却を設定する施策（パターン④）は、一定の範囲内で毎年の拠出額を決めることができることから、より高い拠出額を設定すれば、より早く積み立てを進めることができるという自由度があります。

【パターン⑤～⑦】

非継続基準における積立不足を解消する施策（パターン⑤）は、非継続基準に抵触した場合に追加掛金の拠出義務が生じるものです。法定の下限拠出額以上、最低積立基準額に対する積立不足全額までの範囲で任意に拠出できます。特別掛金とは異なり、財政状況を1年で改善することが可能であり、拠出の自由度が高いことが特徴です。毎年度の積立状況に応じて単年度ごとに拠出額の範囲が算定され、設定した拠出額は、対象事業年度末（決算日）の翌事業年度または翌々事業年度の1年間適用されます。

次回再計算までの間、特例掛金を拠出する施策（パターン⑥）では、次回の再計算までに発生することが予想される不足金の額を、事前に特例掛金として拠出することができます。たとえば、短期的な運用収益の見通しが長期的に設定した予定利率より低下すると見込まれる場合に、積立不足となる予想額を特例掛金として拠出することになります。なお、積立金の運用利回りの予測が予定利率よりも低いことが要件になる点に留意が必要です。

最後に、「財政悪化リスク相当額」の範囲内でリスク対応掛金を設定する施策（パターン⑦）についてです。これまでの①～⑥が将来の給付に対する備えとしての積立であるのに対し、⑦は、将来財政悪化した場合の備え、リスクバッファとして保有するための掛金となります。①の予定利率の引下げにおいては、資産運用リスクをあらかじめ抑制する考え方でしたが、リスク対応掛金の設定では資産運用リスクを抑制するのではなく、そのリスクに対応する額を事前積立で備えるという考え方になります。ただし、拠出期間を特別掛金の償却期間より長期に設定すること、原則拠出を完了するまで設定したリスク対応掛金を変更することができないことに留意が必要です。リスク対応掛金の設定の考え方については、本紙 2021 年 8 月号に詳しく解説していますので、合わせてご参照ください。

3. 「財政決算報告書の見方」のまとめ

最後に 3 回に亘って解説してきた「財政決算報告書の見方」をまとめます（図表 3）。

確定給付企業年金の財政運営において基本となる「財政決算」では、年金財政にかかる貸借対照表・損益計算書を作成し、財政状況を把握します。その「財政決算」の一環として、継続基準・非継続基準の2つの観点から年金資産の積立状況を確認し、年金財政が健全に推移しているかを検証します。継続基準の財政検証では、制度の継続を前提とし、積立目標額である責任準備金に対し十分な年金資産があるか否かで積立状況を判断します。対して、非継続基準の財政検証では、制度の終了を前提とし、積立目標額である最低積立基準額に対し十分な年金資産があるか否かで積立状況を判断します。いずれの基準も積立不足がある場合は、積立基準を満たすよう、掛金の追加拠出が必要になることがあります。

(図表 3) 2・3・4月号掲載の「財政決算報告書の見方」のまとめ

財政決算	<ul style="list-style-type: none"> 年金財政にかかる貸借対照表・損益計算書を作成し、財政状況を把握する 財政均衡状態は財政均衡下限額と財政均衡上限額の間とされ、幅がある 将来の財政悪化に備え、リスク対応掛金の事前拠出が可能(任意)
財政検証	<ul style="list-style-type: none"> 財政決算の一環として、以下の2つの観点から年金資産の積立状況を確認し、年金財政が健全に推移しているかを検証する
継続基準の財政検証	<ul style="list-style-type: none"> 制度の継続を前提とし、責任準備金に対する年金資産の積立状況を確認する 積立基準を満たさない場合、掛金の追加拠出が必要になることがある
非継続基準の財政検証	<ul style="list-style-type: none"> 制度終了を前提とし、最低積立基準額に対する年金資産の積立状況を確認する 積立基準を満たさない場合、掛金の追加拠出が必要になることがある
財政運営上の課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 「法令上最低限」の積立水準の維持を継続する場合、常に意図せざる掛金引き上げリスクと隣り合わせ 掛金を増額することで、安定的な財政運営が可能

(出所) 弊社作成

財政運営基準の変更により積立基準を満たしている場合でも、将来の財政悪化に備え、事前にリスク対応掛金を拠出することができるようになりました。これにより、「財政均衡」という概念が導入され、均衡状態は「財政均衡下限額」と「財政均衡上限額」の間の幅を持つものとなりました。

財政検証において年金資産が基準を下回った場合は、できるだけ早期に回復させることが受給権保護の観点で大切です。また、基準をぎりぎりクリアするだけでは、掛金の引上げリスクと隣り合わせの状態にあると言えるため、本稿では安定的な財政運営を目指した掛金の引上げ施策として、予定利率の引下げ、過去勤務債務の償却方法の変更、特例掛金・リスク対応掛金の設定等の施策をご紹介します。

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。

退職給付制度の在り方について

年金コンサルティング部 プリンシパル 遠田 健

昨今の日本企業では、経営的な観点から人材を適切に管理する「人材マネジメント」が求められています。退職給付制度についても、従来の制度の延長で考えるだけでなく、人材マネジメントの観点から適切な制度設計・運営を行う必要があります。

本稿では、人材マネジメントを起点にして、退職給付制度の在り方を考察してみたいと思います。

1. 人材マネジメントを取巻く環境

「人材版伊藤レポート」において「変革の方向性」（図表 1）として指摘されているように、従前の人的資源を管理するスタンスに代わり、人的資本の価値を引き出すようなマネジメントが求められるようになっていきます。

そのための人材戦略の方向性として、従業員との積極的な対話や従業員と互いに選び選ばれる関係の構築など、従業員エンゲージメントを向上させることが必要とされています。

（図表 1）変革の方向性

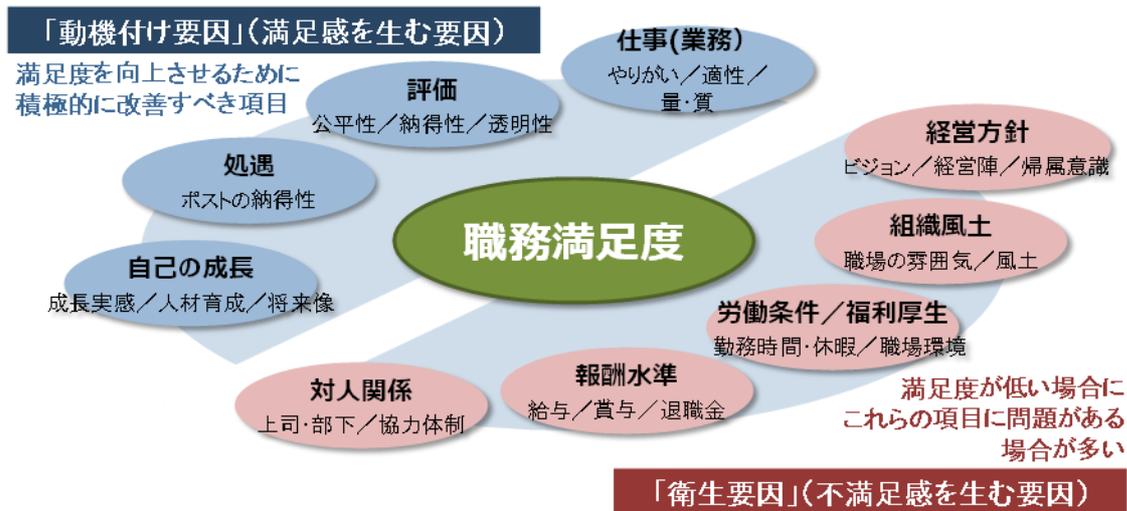


出所：経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」(令和2年9月)より抜粋

2. 従業員エンゲージメントに影響を与える2つの要因

従業員エンゲージメントに影響を与える要因は、フレデリック・ハーズバーグの「二要因理論」によれば大きく2つに分類されます。(図表2)

(図表2) 二要因理論による従業員エンゲージメント構成要素の二分類



出所：MUFG 資産形成研究所作成

動機づけ要因とは仕事に対する満足度に関わる要因であり、成長実感ややりがいなどが挙げられます。一方で衛生要因とは、仕事に対する不満足度につながる要因であり、退職給付を含めた報酬はこちらに分類されます。衛生要因が満たされない場合は不満につながりますが、一定程度満たされるとそれ以上のモチベーション向上にはつながらないとされています。

退職給付の観点で言えば、老後の生活費に対する不安が解消されることや、他社比で十分な水準の退職給付があることが衛生要因を満たすことにつながると考えられます。

3. エンゲージメント向上のための退職給付とは

それでは、従業員エンゲージメントを維持・向上させるためにはどのような退職給付制度を構築し、どのように運営すればよいのでしょうか。この章では検討ポイントを整理してみたいと思います。

まず、退職給付の支給目的(図表3)を整理することが重要です。支給目的をはっきりさせないと、どのような不満足(衛生要因)を解消するのが明らかにならないためです。例えば、老後の生活保障や資産形成の支援などが退職給付の支給目的として挙げられます。

(図表3) 退職給付の支給目的の例

支給目的の整理	老後の生活保障	公的年金の補完機能を重視
	資産形成支援	従業員の自助努力支援を重視

次に、従業員の不満・不安の解消につなげるためには、退職給付制度を理解してもらうことが必要です。制度が複雑で従業員に理解されないと不満・不安の解消につながらないため、シンプルで分かりやすい制度が良いと考えられます。

例えば、老後の生活不安解消を目的とする場合、将来どれだけ受給できるかの見込みが立たないと不安解消にはつながりません。ポイント制のように毎年（または毎月）の退職金ポイントを積み上げる制度であれば、退職金の積み上げ額の把握が容易であり、理解しやすい制度といえます。

また、自己都合退職に際しての支給額の減額については、会社への引き留め効果が期待される一方で、退職金額がわかりづらくなるというデメリットもあります。支給目的に照らして検討する必要がありますが、自己都合減額を行わない方がよりシンプルで理解されやすい制度となるのではないのでしょうか。（図表 4）

（図表 4）シンプルな制度設計の例

シンプルな制度設計	<ul style="list-style-type: none">✓ ポイント・給与の一定率等による累積型の制度✓ 累積額＝支給額であること（自己都合減額はなし）
-----------	---

制度設計をシンプルにすることに加え、見える化により従業員の認知度を高める必要もあります。どんなに制度を分かりやすくしても、従業員への周知が不足しては目的が達成できないためです。DB 制度、DC 制度、退職一時金制度のいずれであっても個人ごとに積立額や残高を定期的の開示し、制度を実感してもらうことが重要です。（図表 5）

（図表 5）退職給付制度の見える化の具体例

退職給付制度の見える化	<p>【残高開示】 毎月の積立額や掛金拠出額を従業員に開示（ポイント単位ではなく、円単位が望ましい）</p> <p>【運用状況】 投資教育の強化や運用状況の開示などにより、従業員の興味・関心を高める</p>
-------------	---

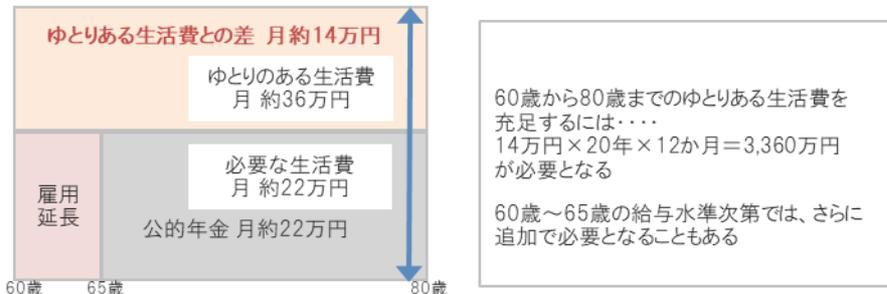
4. 退職給付制度の見直し例

前章の議論をベースとして、退職給付制度の見直し例を考えてみたいと思います。

まず、老後の生活費に対する従業員の不安解消を目的として、図表 6 のように老後の生活に必要な資金をシミュレーションします。ただし、ゆとりある生活費までの全額を会社が負担するのではなく、一部は DC のマッチング拠出等を用いて、従業員の自助努力による資産形成を促すこととします。会社負担分は他社の退職給付水準等を参考にして決定します。

従業員に自律的な資産形成を促すためには、投資教育等による情報の提供を強化する必要があります。純粋な投資の観点だけでなくライフプランを意識した教育とすることで、目的である老後の生活費に対する不安解消が達成できるものと考えられますので、その点も意識する必要があります。

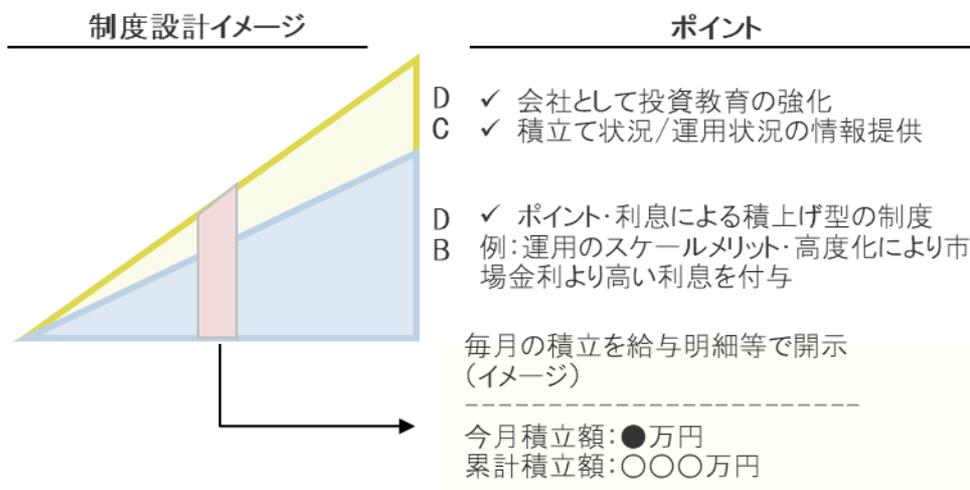
(図表 6) 老後の生活に必要な資金のシミュレーション



出所：生命保険文化センター令和元年度「生活保障に関する調査」、厚生労働省「令和4年度の年金額改定について」をもとに筆者作成

次に制度設計です。DB 制度については積み上げ型の制度であるポイント制をベースとし、さらに利息を付けたキャッシュバランス制度を採用することが考えられます。利息付与として市場金利より高い金利（例えば、1.5%～2.0%）を付与すれば、従業員は制度のありがたみが実感できるのではないのでしょうか。一定の利息付与を保証できることが DB 制度のメリットであり、老後の不安解消にもつながるものと考えられます。一方で、従業員の自助努力を促す観点では、一定割合の DC 制度を併用することもまた必要であると考えられます。（図表 7）

(図表 7) 退職給付制度の見直し例



出所：筆者作成

最後に退職給付制度の見える化です。DC 制度については言うまでもありませんが、DB 制度についても見える化が重要になります。ポイント制やキャッシュバランス制度であれば、個人ごとの仮想的な残高が把握できるため、例えば給与明細などで残高を表示する方法が有効と考えられます。毎月の付与額も併せて開示することにより、退職給付制度のありがたみが更に実感できるのではないのでしょうか。

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。

新入社員の受け入れ・育成 ～戦力化のためのポイント～

年金コンサルティング部 コンサルティング&ソリューション推進室
人事コンサルティンググループ チーフコンサルタント 豊島 吉宏

毎年 4 月は学卒者が企業へ入社し、社会人のスタートを迎えます。企業人事部は新入社員研修をはじめとした育成施策に取り組んでいます。

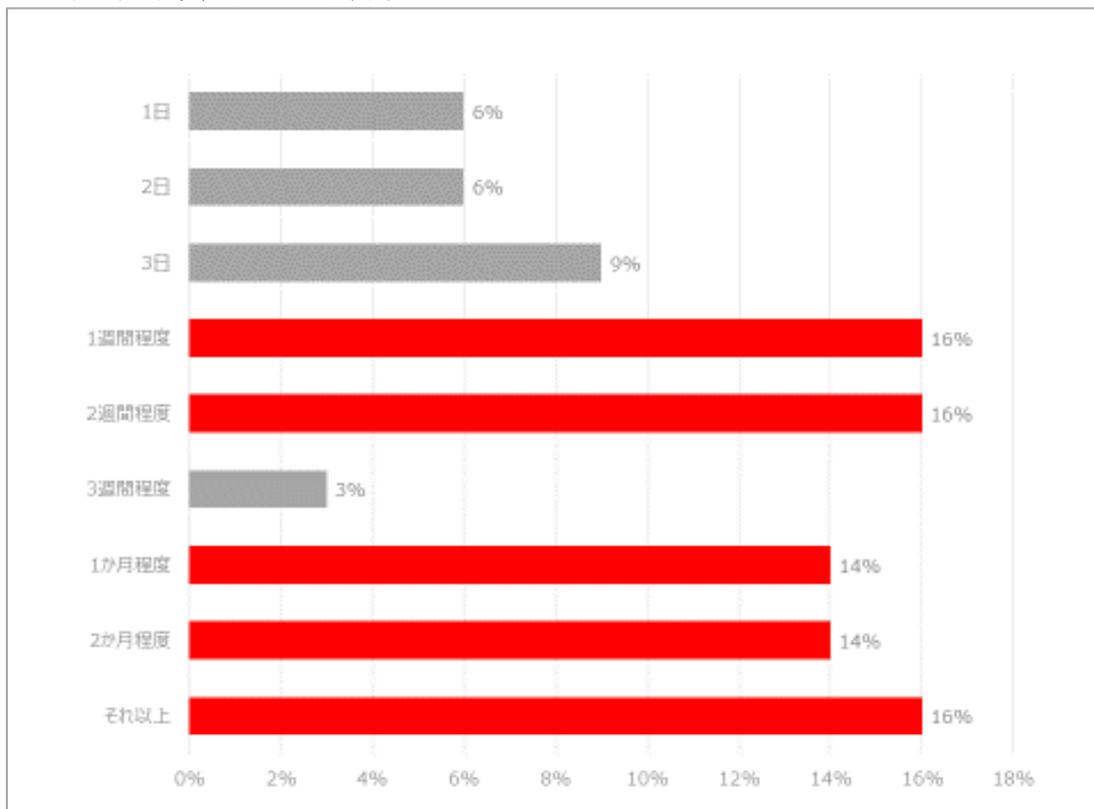
コロナ禍以降は、オンライン研修への移行、配属後のコミュニケーションの難しさなどにより、新入社員受け入れ・育成の難易度が高まっています。本稿では新入社員の戦力化の視点から、受け入れ・育成のポイントを解説します。

1. 新入社員研修の実態

はじめに、昨年度の新入社員研修の実施状況について確認します。

研修の実施期間は図表 1 のとおりです。回答状況をみると大きくは 1～2 週間実施した企業 (32%) と 1 か月以上実施した企業 (44%) に分かれています。

(図表 1) 新入社員研修の実施期間

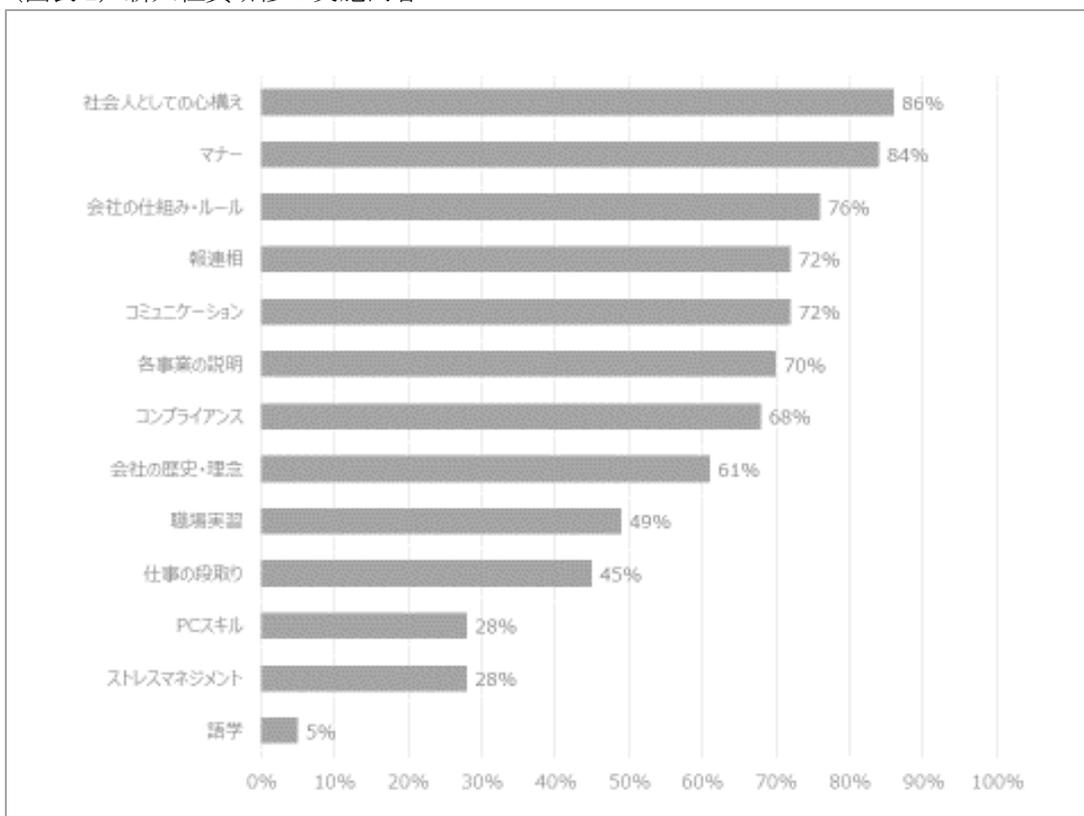


(出所) HR 総研「人材育成 (階層別研修) に関する調査」2021 年 11 月

同じ調査によると実施形態は回答割合の高い順に、集合研修（82%）、課題・レポート提出（49%）、オンライン研修（46%）となっています。オンライン研修は対前年で 11 ポイント増加しており、研修のオンライン化が進んでいるようです。

最後に、実施内容について確認します。図表 2 では従来から行われている内容が多く挙げられており、これらは新入社員に対して行うべき不変の内容といえます。したがって、これらの内容をどのように理解・実践に導くかが育成に関する主な検討ポイントといえます。

(図表 2) 新入社員研修の実施内容



(出所) HR 総研「人材育成（階層別研修）に関する調査」2021 年 11 月

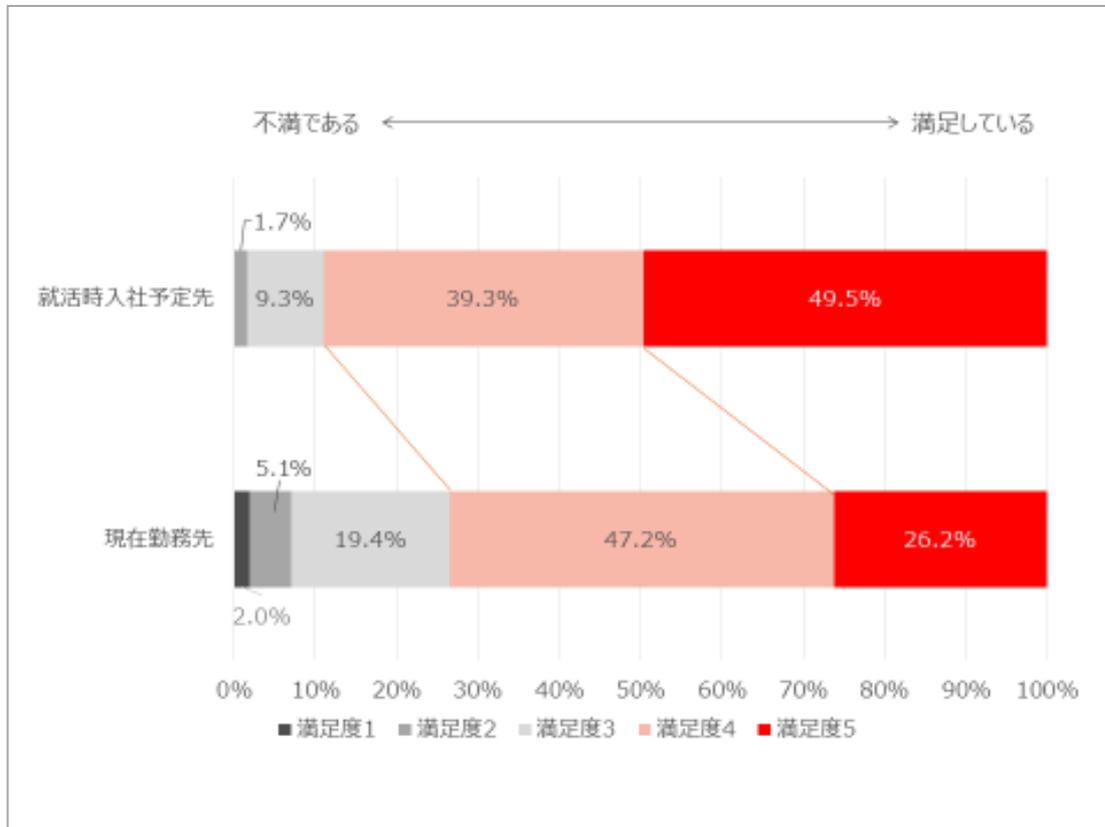
2. 入社後の状況

本章では入社半年後の状況を確認することによって、新入社員の状態、研修の効果や考えるべきポイントを整理します。

(1) 入社半年後の状況

図表 3 は、2021 年入社の新入社員を対象としたアンケート結果です。このアンケートでは、「就職活動時（2020 年 7 月）」と「現在（2021 年 10 月）」の 2 つの時点における企業に対する満足度を比較し、入社前後の状況変化を表しています。（注：回答者によっては同一企業でないケースが考えられるが、就職活動の実態から多くの場合が同一企業であると想定し引用）

(図表 3) 就職活動時と現在の勤務先の総合満足度変化



(出所) マイナビ「2021年卒入社半年後調査」2022年1月

全体的に満足度が低下していますが、図表 4 に同調査の要因別のスコアを整理しました。

(図表 4) 要因別満足度推移 (満足度 4 および 5 の合計値とギャップ)

設問	就活時	現在	ギャップ
将来のキャリア展望度 (理想とする将来のキャリアプランを実現できそうか)	69.5%	44.7%	-24.8%
社員の印象と帰属感 (社員・同僚の印象からその企業が自分に合っていると思えるか)	81.1%	61.8%	-19.3%
能力を活かせるか (大学、大学院で学んだこと、資格など、能力を活かせそうか)	55.9%	37.2%	-18.7%
経営者の印象 (社長、役員、経営者の印象について)	69.4%	53.1%	-16.3%
労働条件満足度 (給与・福利厚生・休日休暇等についてどの程度満足しているか)	80.6%	67.7%	-12.9%

(出所) マイナビ「2021年卒入社半年後調査」2022年1月

(2) 調査結果からの示唆

新入社員研修後や配属後のモチベーションダウン、体調悪化、離職などの事案は、従来から問題視されてきました。これは学生から社会人への適応が上手くできない、また周囲の支援が不十分であると言われていています。加えて図表 4 のギャップが大きい上位 3 項目をふまえると、企業が対応すべきポイントは以下 3 点です。

- 将来のキャリアパスの明示
 - 職業キャリアは仕事をする過程で変化するものであり簡単に決められるものではありません。しかし自分らしさを重視する Z 世代にとっては非常に重要な要素です。
 - 企業としては、個人のキャリア支援を充実させるとともに、新入社員が自社でのキャリアパスを理解するために、人事体系の整備および説明が求められます。
- 配置・配属に関する丁寧なコミュニケーション
 - 昨今「配属ガチャ」と言われるように、配置・配属を気にする若手社員が増えています。
 - 本人の能力や意向に合致している/いないを問わず、配属面談の場で理由を説明し、将来のイメージを丁寧に伝えることが重要です。
- 先輩社員や同期との接点強化
 - 出社と在宅のハイブリッドワークが恒常化して、対面でのコミュニケーションの機会が減っています。
 - 会社ルールの範囲内で対面機会を確保、またオンラインによるコミュニケーションの工夫を続ける必要があります。

3. 受け入れ・育成のフレームワーク

これまで整理した現状と示唆、および筆者の経験に基づき、本章では新入社員の受け入れ・育成の概要について説明します。

(1) オンボーディングのステップ

昨今、人材の流動化（中途採用の増加）、若手離職防止が着目され「オンボーディング」の重要性が高まっています。オンボーディングとは、乗船や搭乗を意味する”on-boarding”が語源であり、「組織に新しく加わった人材を組織に順応させ戦力化するまでのプロセス」を意味します。

(図表 5) オンボーディングのステップ

ステップ	状態
①不安の解消	新たな環境に対して感じる各種の不安に対処する
②理解の促進	組織ルールや職場環境、人間関係を知り理解を深める
③安心・共感	不安が解消され、期待役割ややるべきことに向き合う、専念する

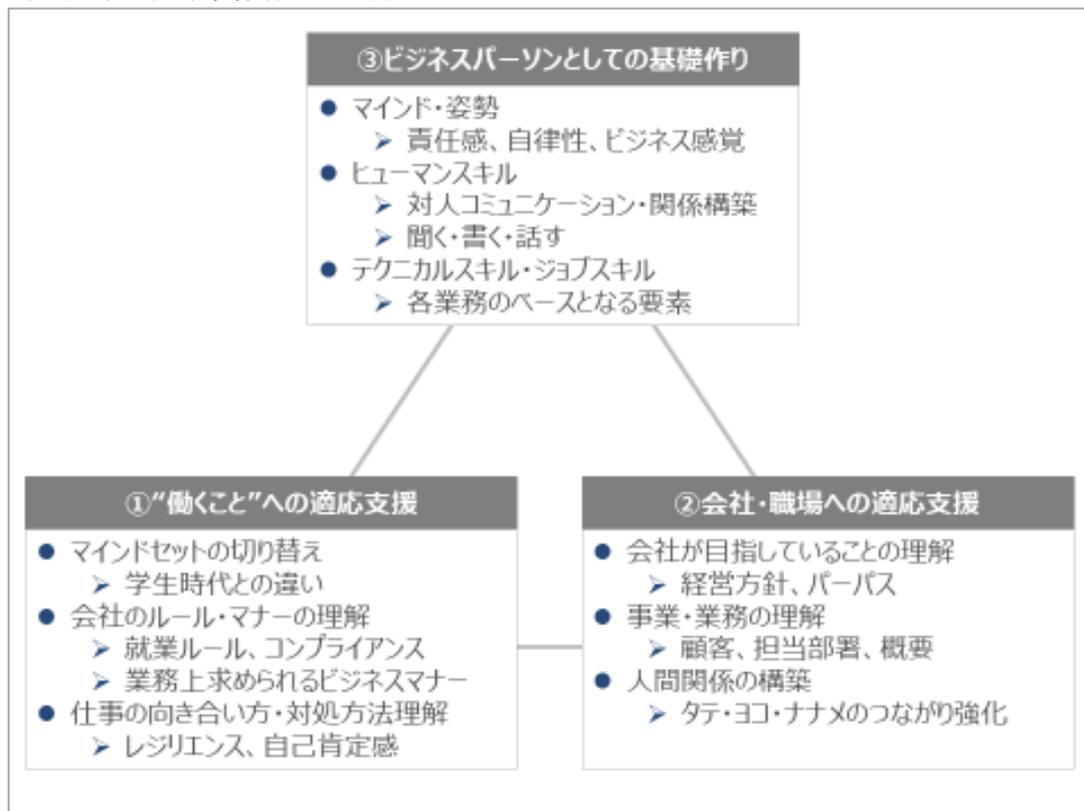
(出所) 筆者作成

中途採用での入社、また社内の人事異動であっても、新しい環境に適応するのは容易ではありません。そのため社会人になるタイミングは、新入社員にとって大きなキャリアの節目となるため、上記ステップに配慮した丁寧な施策、コミュニケーションが重要です。

(2) 育成のフレームワーク

オンボーディングのステップをふまえ、図表 6 をもとに新入社員の育成に必要な要素を解説します。この 3 要素を新入社員研修、職場での指導・OJT・メンタリング、フォローアップ研修を通じて支援します。

(図表 6) 新入社員育成の 3 要素



(出所) 筆者作成

① “働くこと” への適応支援

従来から新入社員研修で力点が置かれてきた内容であり、キャリアの節目であることから引き続き重要な支援です。支援を充実するためには以下の 2 点を検討することが有用です。

- Why の説明
 - 内容的に講師からの一方的な説明になりやすい
 - 聞き手の新入社員の理解を深めるために「なぜそのルールが必要なのか？」
「守らなければ誰にどのような迷惑がかかるのか？」を十分に説明する

- レジリエンスの理解
 - 新たな環境でストレス・負荷がかかり、メンタルへの影響が懸念される
 - 考え方の柔軟性、気持ちの切り替え、対人緊張の和らげ方など、気持ちの回復方法（レジリエンス）の手法が効果的

②会社・職場への適応支援

この内容も従来から多くの研修で行われています。前述①と同じく一方的な説明になりやすいため、「Why」の丁寧な説明が重要となります。特に経営方針、パーパスは抽象度が高い内容となるため、実例や具体例を交えて新入社員が腹落ちするように取り上げます。

また、先輩社員や同期社員との交流はオンライン研修の割合が増えることで機会が減ってきています。グループワークの時間を増やす、雑談・交流の時間を設けるなど、研修の企画時点での工夫が必要です。

③ビジネスパーソンとしての基礎作り

業務に必要なスタンスやスキルを育成の場で理解・習得します。自社の人事体系、グレード基準などから、若手社員が習得しておくべき内容をもとにプログラムを設計します。もし十分な基準がない場合は、経済産業省がまとめた「社会人基礎力」を参考にする方法もあります。3つの能力、12の能力要素から構成されており、業種・職種を問わず汎用的な内容となっており参考になります。

なお、プログラムを検討する際には、網羅性は確保しながらも総花的な内容にしないように留意が必要です。限られた時間で育成効果を高めるためには、自社固有の期待やこれまでの研修効果の整理を行い、実施内容を工夫します。

筆者が過去支援した事例では、入社3年目、および5年目の社員のうちハイパフォーマーとアベレージパフォーマーを定量・定性両面で比較しました。分析結果をもとにハイパフォーマーが新入社員研修終了時、1年修了時に習得していた要素を設定、構造化し、新入社員研修のゴール設定やプログラム検討、配属後のOJTプログラムに活用しました。

さらに、重要な要素に整理された内容は、その会社が重視している行動規範、仕事の進め方に関するものでした。事前の想定と異なりましたが、組織運営ではミッションを重視されている会社だったため、その点が大きく影響したと思います。このように若手社員の育成で取り上げるべき要素は、会社の経営方針や重視したいことの有無やその内容が強く関連します。

4. 戦力化に向けた実践ポイント

本稿の最後に、新入社員育成を推進する際の実践的なポイントを3点ご紹介します。

(1) 年間を通じた継続的な支援

これまで述べてきた内容は入社時研修だけでは習得できません。限られた時間で詰め込む内容では受講者が消化しきれず、研修内容の定着度が上がりません。したがって、配属後のOJT・メンタープログラム、フォローアップ研修も含め、1年の時間軸でどのように育成するかを考え実行します。

(2) 体験型学習の組み込み

新入社員研修プログラムは一般的に、座学中心になりやすい傾向があります。集中力の維持、内容への気づきを高めるためには、グループワークや演習を組み込むのが効果的です。昨今では研修会社が「ビジネスゲーム」を提供しています。これはグループを一つの会社と見立て、架空の事業を複数年度行い、P/L や B/S の内容を競い合う 1 日～2 日間のプログラムです。ゲーム感覚で楽しくワークができるだけでなく、以下の効果があります。

- 経営・事業の体感・・・売上は顧客に価値を提供した対価である、売上・利益を伸ばすためには先行投資やコスト管理が重要、経営の成果は決算書で判断される など
- 業務遂行スキルの確認・・・判断力、交渉力、企画力、チームワークなどで自分の得意・不得意、特徴が理解できる など

筆者が研修プログラムを企画した会社では、以下の手順で実施しました。

- ① ビジネスゲーム (2 日間)・・・事業・業務の疑似体験と振り返り
- ② コミュニケーションなどスキル系研修・・・足りないスキルを補う位置づけ

最初に全体をゲームで経験しているため、その後のスキル研修の参加意識や理解度が高くなりました。

(3) 講師、メンターのトレーニング

集合研修では人事部以外の社員が講師を担当するケースがあります。限られた時間で学習効果を高めるためには、講師スキルは重要なポイントです。わかりやすい話し方、質問への対応、フィードバックの仕方、想定外の事態への対応、雰囲気作りなどを事前にインプットすることが望まれます。

同じく、メンバーや OJT 担当者に対する事前トレーニングやハンドブック配布も効果があります。忙しい業務時間のなかで新入社員と接するため、役割や実施スキルを習得することが重要となります。現在、日本企業では 1on1 の取り組みが進められています。この内容をベースにすることも一案です。

5. まとめ

本稿では、新入社員の受け入れ・育成に関して取り上げました。将来的な労働力人口の減少が予想されると同時に、本稿で取り上げたように仕事観の多様化が進んでいます。若手人材のリテンション・戦力化を進めていくためには、従来のやり方を見直すことも考えなければなりません。職場での受け入れ・OJT、およびフォローアップ研修など自社の若手育成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。

インフレ

日本人の多くはインフレの経験がないと思うが、筆者は第一次オイルショック後の「狂乱物価」を経験している。第一次オイルショックは、1973 年 10 月の第 4 次中東戦争を契機に OPEC が原油の供給を制限し輸出価格を引き上げたことが原因で、翌年の消費者物価上昇率は 20% を超えることになった。当時の筆者は大学生で脛をかじる存在であり、親にはおおいに迷惑をかけたと思う。せめてもの節約ということで JR（当時は国鉄）の最寄り駅から大学まではバスや地下鉄でなく、なるべく徒歩で行くことが多かった。ちなみに当時の学バスの料金をネットで調べてみたところ、入学当時（74 年）は 20 円であった料金が、卒業時（78 年）は 3 倍の 60 円になっていた。

物価上昇に対する生活防衛のためには、賃金の引き上げが必要となる。ただ、賃金上昇は企業の生産コスト上昇を通じて新たな物価上昇圧力となり、インフレを継続させることにもなる。結果的にオイルショックの物価上昇スパイラルを止めるのには数年かかることになった。

そのインフレが接近しているようだ。コロナ禍の影響で在宅勤務や自宅で過ごす時間が増えた結果、テレワーク用のパソコンや TV ゲームの需要が拡大し、半導体などが品薄状態となっている他、感染等の影響からドライバーや港湾等での労働者が減少し、物流面から価格上昇を招く状況も発生しているという。さらに、今後追い打ちをかけると思われるのが、ウクライナ情勢の影響である。すでにガソリン価格が上昇しているが、小麦はパンや麺類など主食の価格上昇をもたらし、トウモロコシの価格上昇は配合飼料の高騰を通じて食肉の価格を引き上げることになる。

適度な物価上昇は経済を活性化することにつながる。消費意欲を促すと同時に、賃金引き上げを期待させる要因ともなるからだ。過去の政権が 2% 程度の物価上昇を目指してきたのにも、そうした背景がある。しかし、オイルショックのような外的な要因による行き過ぎた物価上昇は全くの別物である。上記の通り、生活防衛のための賃金引上げは、それ自体がさらなる物価上昇を招いてしまう。また、これまでも長期にわたって実質賃金の低下が続いてきた状況下で、急に実質賃金が維持されるような十分な賃上げが実施できるかも不透明である。

インフレは筆者のような年金生活者にとっては死活問題である。公的年金にはインフレスライドがあり、消費者物価指数の変動に応じ年金額が改訂される仕組みとなっているが、企業年金にはそれがない。その公的年金にしても、過去に消費者物価指数が 2 桁上昇を示したようなケースは経験していない。「狂乱物価」が再現されるような局面で十分にインフレスライドが機能するかは不安が残ってしまう。

2022 年 3 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のですが、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

三菱UFJ信託銀行株式会社 年金コンサルティング部
〒100-8388 東京都千代田区丸の内 2-7-1 三菱 UFJ 銀行本館ビル

www.mufg.jp