

# 三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2024 年 2 月号

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



《次期年金改革に向けて その 10》 社会保障審議会 第 10 回～第 11 回年金部会 と第 30 回企業年金・個人年金部会の概要	年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	1
《上場企業の退職給付の状況》 2022 年度の退職給付の積立状況	年金コンサルティング部 リサーチグループ 青木 詠三子	8
《トータルリワード》 人材投資観点からのトータルリワード戦略	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 プリンシパル 豊島 吉宏	13
《トータルリワード》 トータルリワード戦略における諸手当の在り方	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 上辻 秀宜	21
《時事のつぶやき》 占いと経済・企業予測	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.mufig.jp/houjin/jutaku/nenkin.html>

## 社会保障審議会 第 10 回～第 11 回年金部会 と第 30 回企業年金・個人年金部会の概要

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

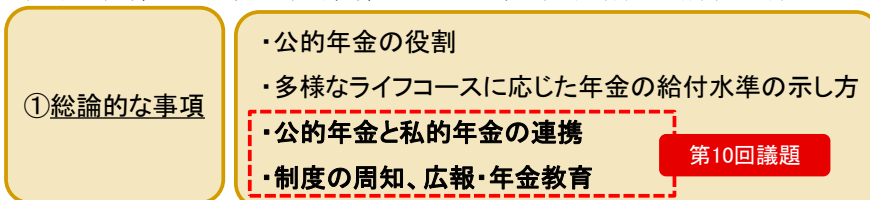
社会保障審議会年金部会（以下、年金部会）と企業年金・個人年金部会（以下、企・個部会）では、公的年金と私的年金についてそれぞれ議論が行われてきましたが、公的年金と私的年金は相まって高齢期等の国民生活の安定を図ることを目的としており、共通の目的を達成するため、公的年金と私的年金の役割分担と連携が必要であるとされ、第 10 回年金部会と第 30 回企・個部会が合同で開催されました。合同会議では「公的年金と私的年金の連携」「制度の周知、広報・年金教育」についての意見交換が行われました。

また、その後の第 11 回年金部会では、「国民年金第 1 号被保険者の育児期間の保険料免除」と「標準報酬月額の上限」についての議論が行われましたので、これらの議論の概要についてお伝えします。

### 1. 第 10 回年金部会と第 30 回企・個部会の合同開催の概要

社会保障審議会運営規則第 2 条第 2 項<sup>注1</sup>では「会長は、必要があると認めるときは、二以上の部会を合同して調査審議させることができる」と規定されており、本規定に基づき、公的年金と私的年金の適切な役割分担と連携を進めるため、公的年金と私的年金の現状と次期制度改正に向けた論点について、年金部会と企・個部会の検討状況を相互に共有することを目的に、第 10 回年金部会と第 30 回企・個部会との合同会議（2023 年 12 月 11 日）が開催されました。また、公的年金と私的年金を合わせて、国民に対して制度周知と広報等が必要であることから、これについての意見交換も行われました（図表 1）。

（図表 1）第 10 回年金部会、第 30 回企・個部会（合同会議）の議題



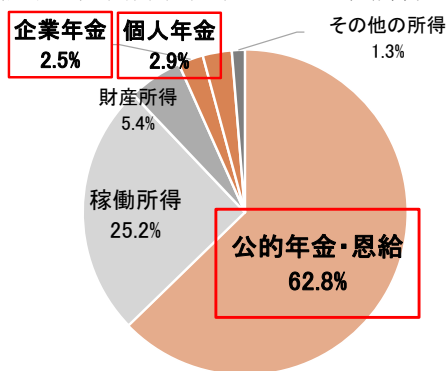
出所：厚生労働省「第 4 回社会保障審議会年金部会」資料 2 等より筆者作成

### (1) 公的年金と私的年金の連携について

公的年金には老後生活の基本を支える役割、私的年金には老後生活の多様な希望やニーズに応える役割があります。公的年金は賦課方式を基本とした財政方式であり、予測できない将来に備える生涯にわたる「保険」です。一方、DB は適年や厚年基金を承継した制度として創設され、DC は米国 401(k) を参考にして、拠出建ての新たな企業年金の制度として創設された経緯があります。厚生労働省「2022（令和 4）年 国民生活基礎調査の概況」<sup>注2</sup>によると、高齢

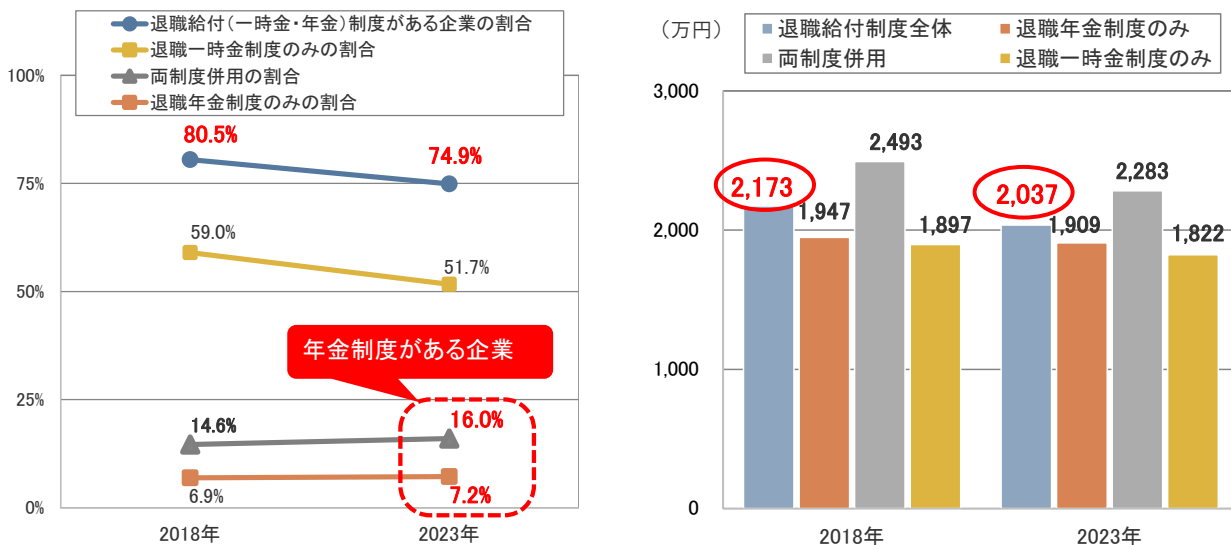
者世帯の平均所得金額（318.3 万円）のうち、公的年金が 62.8% を占め、私的年金は 5.4%（企業年金 2.5%、個人年金 2.9%）となっています（図表 2）。また、厚生労働省「令和 5 年 就労条件総合調査の概況」<sup>注3</sup>によると、退職給付制度の実施割合については、2018 年の 80.5% から 2023 年は 74.9% まで減少（図表 3 左図）、退職給付制度の水準も低下傾向にあり、2018 年の 2,173 万円から 2023 年は 2,037 万円まで減少しています（図表 3 右図）。

（図表 2）高齢者世帯における総所得に占める公的年金および私的年金の割合



出所：厚生労働省「第 10 回年金部会、第 30 回企・個部会（合同会議）」資料 2,p34 より筆者作成

（図表 3）退職給付制度の実施割合（左図）、退職給付制度の給付水準（右図）



出所：厚生労働省「第 10 回年金部会、第 30 回企・個部会（合同会議）」資料 2,p21 より筆者作成

（図表 4）年金部会および企・個部会におけるこれまでの主な意見

年金部会におけるこれまでの意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>公的年金の役割を他の制度との関係で相対化して捉えて、公的年金制度の位置付けを再設定していく必要が、大きな議論としてはある</li> <li>公的年金と私的年金の見直しについて、両制度を一体として考える視点を持つべき</li> </ul>
企・個部会におけるこれまでの意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業年金の普及促進については、公的年金との関わりといったところを意識する必要がある</li> <li>公的年金と私的年金をいかにうまく組み合わせていくかが、鍵となる</li> <li>公私の役割を改めて考える視点が必要</li> <li>私的年金の役割を果たしていくためには、企業年金のカバレッジを広げていく必要がある</li> </ul>

出所：厚生労働省「第 10 回年金部会、第 30 回企・個部会（合同会議）」資料 2 より筆者作成

## (2) 制度の周知、広報・年金教育

### 【年金広報の在り方】

2019年2月、個別の年金広報事業の他、現状や課題を踏まえた今後の年金広報のあり方の検討に関して技術的な助言を得るため、厚生労働省は「年金広報検討会」<sup>注4</sup>を設置し、広く年金広報の在り方についての検討が行われてきました。

また、2019年12月に取りまとめられた「年金部会における議論の整理」<sup>注5</sup>では、年金広報の在り方について、「働き方の多様化、高齢期の長期化が進む中、老後の所得保障や退職後の生活設計の情報に対するニーズは高まっており、年金制度については、広報媒体の多様化や世代の特性も踏まえつつ、様々な媒体を適切に用いた周知を行いながら、正しい情報を正確に伝え、関係者の理解を得ていくことが重要である」ことが明記されています。

### 【生涯を通じた年金教育】

年金教育については「誰もが人生を歩んでいく上で避けることのできないリスク（年金制度の場合は稼働能力の喪失）に対して、社会全体で連帯して備える社会保障制度という大きな枠組みの中で、貯蓄ではなく保険の考え方を基本に構築されている年金制度の意義や位置付けを理解してもらうことが重要であり、子どもの頃から生涯を通じた年金教育の取組を進める必要がある」ことが明記されています。

### 【年金の見える化】

年金の見える化については「公的年金と私的年金について、個人の将来の見通しを全体として「見える化」し、老後の生活設計をより具体的にイメージできるような仕組みを検討すべき」と明記されました。これについては、前述の「年金広報検討会」で「公的年金シミュレーター」の仕組みが議論され、2022年4月に公的年金シミュレーター<sup>注6</sup>が開始されました。

さらに、個人の金融資産等を併せて参照できるように、民間事業者との実証実験を実施し、2023年7月21日に公的年金シミュレーターのプログラムを公開しました。今後、民間サービスとの情報連携による見える化が期待されます。

私的年金の広報・見える化については、「制度の普及に向けた広報・教育の充実が重要である」として、「公的年金、退職金や企業年金、iDeCoやNISA等の資産形成手段について、個人の現在の状況と将来の見通しを全体として「見える化」していくことが重要である」ことが明記されています。

### 【諸外国における年金広報（年金ダッシュボードの開発）】

諸外国では公的年金と私的年金を併せて見える化するための「年金ダッシュボード」<sup>注7</sup>の開発が進んでいます。年金ダッシュボードは、公的年金と私的年金を含めて、個人の将来の年金額等を一元的に表示（見える化）するツールです。

欧州保険年金監督機構（EIOPA）<sup>注8</sup>は、欧州委員会（EC）に対して、EU領域全域に公的年金と私的年金の受給見込み額を一元的に表示する「年金ダッシュボード」を開発することを推奨しました。これは、国民が全ての年金財源から予測される退職後所得を理解し、退職後所得が充分であるかどうかの意識を高めることを目的としています。イギリスでは現在開発中ですが、ドイツで試運転中、フランス・スウェーデン・デンマークでは、サービスの提供が開始されており、公的年金と私的年金が開示対象となっています。

今後にも必要に応じて年金部会と企・個部会の合同会議を開催するとしました。前述の事務局からの説明に対して、出席委員からは次のような意見が出されました（図表 5）。

（図表 5）第 10 回年金部会、第 30 回企・個部会（合同会議）における出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見	
(1) 公的年金と私的年金の連携について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公的年金と私的年金の役割分担の議論が必要（複数の委員から同様の意見あり）</li> <li>・公的年金と私的年金および企業年金と個人年金では役割が異なることを認識した上での議論が必要（複数の委員から同様の意見あり）</li> <li>・企業年金は労使合意に基づく労働条件であり報酬制度の一部である</li> <li>・まずは公的年金の給付の十分性をどの程度と考えるか、それを踏まえて私的年金の望ましい給付水準を検討するのが良い（複数の委員から同様の意見あり）</li> <li>・公的年金で基礎的生活を賄える水準とし、私的年金に過度に依存すべきではない</li> <li>・公的年金の不足額をカバー率が低い企業年金で代替可能なのか検討が必要</li> <li>・DBDC 法で規定された「公的年金と相まって」の意味をよくよく検討すべき</li> <li>・私的年金は公的年金の補完ではない</li> <li>・公的年金の適用拡大に合わせて、特に中小企業での実施拡大が必要（複数の委員から同様の意見あり）</li> </ul>
(2) 制度の周知、広報・年金教育について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年金ダッシュボードのような「公的年金・私的年金・退職金」を含めた見える化が必要（複数の委員から同様の意見あり）</li> <li>一方、私的年金の見える化には個人情報取扱や企業負担を考慮すべきとの意見あり</li> <li>・社会保障制度の正しい理解のため若い頃からの社会保障教育が必要（複数の委員から同様の意見あり）</li> <li>・社会保険は相互扶助であることを正しく伝え、損得論で語るべきではない</li> <li>・公的年金シミュレーターと私的年金シミュレーターとの連携が必要</li> <li>・金融経済教育推進機構において年金教育を担って頂くことも必要</li> </ul>

出所：厚生労働省「第 10 回年金部会、第 30 回企・個部会（合同会議）」を視聴して筆者作成

## 2. 第 11 回年金部会の概要

2023 年 12 月 26 日、第 11 回年金部会が開催されました。議題は、第 5 回年金部会（2023 年 6 月 26 日）で議論された「国民年金における育児期間の保険料免除」についての具体的な制度内容と対象要件等、および「標準報酬月額の上限」についてです（図表 6）。

（図表 6）第 11 回年金部会の議題

②現役期と年金制度の関わり	・被用者保険の適用拡大(勤労者皆保険)
	・子育て支援等(第1号被保険者の育児保険料免除)
	・障害年金
	・標準報酬月額の上限

第 11 回議題

出所：厚生労働省「第 4 回社会保障審議会年金部会」資料 2 等より筆者作成

### (1) 国民年金における育児期間の保険料免除

本件は、第 5 回年金部会で既に議論された項目であり、政府「こども未来戦略」<sup>注9</sup>が 2023 年 12 月 22 日に閣議決定され、この中の「3. 共働き・共育ての推進、(3)多様な働き方と子育ての両立支援」において、「自営業・フリーランス等の育児期間中の経済的な給付に相当す



る支援措置として、国民年金の第1号被保険者について育児期間に係る保険料免除措置を創設することとする。その際、現行の産前・産後期間の保険料免除制度や被用者保険の育児休業期間の保険料免除措置を参考としつつ、2026年度に施行するため、所要の法案を次期通常国会に提出する」と明記されたことから、具体的な制度（案）について年金部会で検討が行われたものです。事務局からは次のような制度（案）が提示されました（図表7）。なお、財源は、社会全体で子育て世代を支える育児支援措置の一環として実施するため、社会全体で広く拠出する「こども・子育て支援納付金」<sup>注10</sup>とし、施行時期は2026年度中とされています。

（図表7）国民年金第1号被保険者の育児期間における保険料免除措置の制度（案）

改正概要	・子が1歳になるまでの期間の国民年金保険料免除措置を創設する
対象期間	・原則として子を養育することになった日から子が1歳になるまでを育児期間免除の対象期間とし、産前産後免除が適用される実母の場合は産後免除期間に引き続く9ヶ月を対象期間とする
対象者	・子を養育する国民年金第1号被保険者の父母(養父母を含む)共に対象とする
要件	・育児期間中の経済的給付相当の支援とし「所得要件」「休業要件」は設けない
年金額	・育児期間免除の対象期間における基礎年金額については満額を保障する
財源	・財源は2025年度から「こども・子育て支援特別会計(仮称)」を新設し、「こども・子育て支援納付金」から充てる
施行日	・2026年度中の実施を予定

出所：厚生労働省「第11回年金部会」資料1より筆者作成

## （2）標準報酬月額の上限について

所得に関係なく定額の保険料である国民年金と比べて、報酬比例の厚生年金は「所得再分配機能」を有し、現在、厚生年金の標準報酬月額は、下限8.8万円～上限65万円の32等級が設定されている。制度発足当初は、上限改定に関する明確な基準は設けていませんでしたが、1969年改正以降、被保険者の約95%が上下限を除いた標準報酬月額に該当するよう改定されました。その後、1985年改正では、給付額の差があまり大きくなるようにする観点から、男子被保険者の平均標準報酬月額の概ね2倍となるように設定され、1989年改正以後は、女子も含めた被保険者全体の平均標準報酬月額の概ね2倍となるように設定。さらに、2004年改正において、少子高齢化を見据えて保険料の上限を2017年度に固定し、決められた財源（保険料、積立金、国庫負担）の中で、給付水準を調整する仕組みとし、保険料率の引上げスケジュールが法定化されたことに伴い、標準報酬月額の上限の考え方も法律に規定し、政令で上限を追加することが可能となりました（図表8）。

具体的には、各年度末時点において、全被保険者の平均標準報酬月額の2倍に相当する額が標準報酬月額の上限を上回り、その状態が継続する（5年間程度）と認められる場合には、政令で、上限の上に等級を追加することができることとしました。

（図表8）厚生年金保険法（昭和二十九年法律第百十五号）第二十条

<p>（標準報酬月額） 第二十条（略） 2 毎年三月三十一日における全被保険者の標準報酬月額を平均した額の百分の二百に相当する額が標準報酬月額等級の最高等級の標準報酬月額を超える場合において、その状態が継続すると認められるときは、その年の九月一日から、健康保険法（大正十一年法律第七十号）第四十条第一項に規定する標準報酬月額の等級区分を参酌して、政令で、当該最高等級の上に更に等級を加える標準報酬月額の等級区分の改定を行うことができる。</p>
--

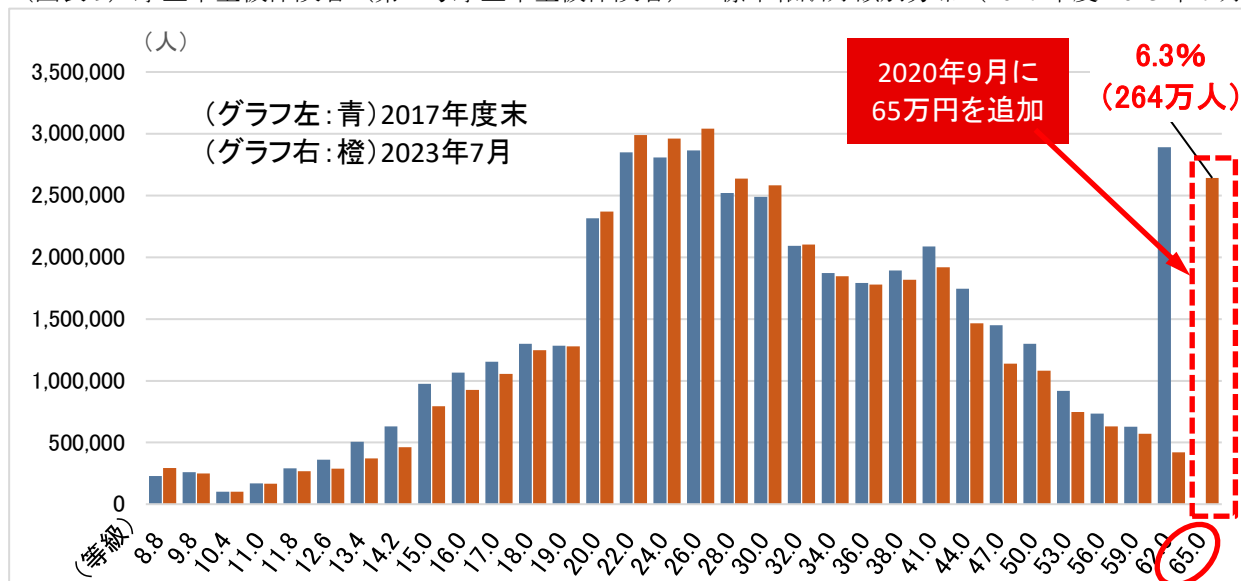
出所：厚生年金保険法より筆者作成

2016年3月以降、全厚生年金被保険者の平均標準報酬月額が、当時の最高等級（第31級：62万円）を超える状況が続き、2020年3月末においても、全厚生年金被保険者の平均標準報酬月額が62万円を超えていたことから、2020年9月より、政令改正により標準報酬月額上限に「第32級（65万円）」が追加されました。さらに、2022年3月末においても全厚生年金被保険者の平均標準報酬月額が65万円を超える状況にあります。全厚生年金被保険者の標準報酬月額上限等級65万円に該当する者の割合は、6.3%（264万人）（2023年7月）となっています（図表9）。

なお、厚生年金保険は、保険料の算定基礎となる標準報酬が年金額に反映されるため、厚生年金保険の標準報酬月額上限等級は、高額所得者および事業主の負担に対する配慮と、給付額の格差が大きくなりすぎないようにするといった観点から、健康保険の標準報酬月額上限等級より低く設定されています。

健康保険の標準報酬月額は、下限5.8万円～上限139万円の50等級で設定されており、毎年3月31日における標準報酬月額等級の最高等級に該当する被保険者数の被保険者総数に占める割合が「1.5%」を超える場合において、その状態が継続すると認められるときは、その年の9月1日から、政令で最高等級の上に等級を加えることができるとされています（但し、改定後の標準報酬月額等級の最高等級に該当する被保険者数の割合が「0.5%」を下回ってはならない）。

（図表9）厚生年金被保険者（第1号厚生年金被保険者）の標準報酬月額別分布（2017年度-2023年7月比較）



出所：厚生労働省「第13回社会保障審議会年金部会」資料2、厚生労働省「厚生年金保険・国民年金事業月報（2023.7）」より筆者作成

以上のような事務局からの説明に対して、出席委員からは次のような意見が出されました（図表10）。

年金部会および企業年金・個人年金部会については、現在示されている検討課題について、今年の年末のとりまとめに向けて、具体的な改正内容が示されていくものと見込まれます。

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。



(図表 10) 第 11 回年金部会における出席委員からの主な意見

## これまでの年金部会における主な意見

### (1) 国民年金における育児期間の保険料免除について

- ・1号被保険者は収入要件や休業要件の確認実務が困難であり、要件を設けないことについて理解はできる
- ・財源が国民年金保険料ではなく、新たに設けられる特別会計からであり、厚生年金被保険者との公平性の問題があり、将来的には幅広い議論が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・1号被保険者と2号被保険者の育児休業の財源が異なることとなり、疑問が残る
- ・次元の異なる政府の少子化対策の一環であり、財源も保険料ではなく新たな財源としたものであり、年金制度の本質とは切り離して考えることも必要ではないか
- ・通常の年金制度における免除制度とは異なるものであることを、法改正の際にきちんと明記すべき

### (2) 標準報酬月額の上限について

- ・標準報酬月額の上限引上げは厚生年金財政の改善となり、「在職老齢年金の廃止」と併せて実施することが良いのではないかと（複数の委員から同様の意見あり）
- ・保険料負担は将来的に年収ベースで考えていくべきである（複数の委員から同様の意見あり）
- ・標準報酬月額の上下限について、健保と同様の考え方で良いのではないかと
- ・健保とは給付に相違があるため、慎重な検討が必要
- ・現法令に基づいて、一定期間の状況を見てから慎重に判断すべきである
- ・標準報酬月額の上下限を拡大したケースを2024年財政検証で実施したうえで、慎重な検討が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・標準報酬月額の上限引上げは、年金額の格差に繋がることにも考慮が必要

出所：厚生労働省「第11回社会保障審議会年金部会」を視聴して筆者作成

注1：社会保障審議会運営規則第2条第2項（審議会の部会の設置）

<https://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/12/dl/s1227-24-12.pdf>

注2：厚生労働省「2022（令和4）年国民生活基礎調査の概況」（2023年7月4日）

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa22/dl/03.pdf>

注3：厚生労働省「令和5年就労条件総合調査の概況」（2023年10月31日）

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/23/dl/gaikyou.pdf>

注4：厚生労働省「年金広報検討会」（2019年2月7日～2023年8月9日）

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_03525.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_03525.html)

注5：厚生労働省「社会保障審議会年金部会における議論の整理」（2019年12月27日）

<https://www.mhlw.go.jp/content/12501000/000581907.pdf>

注6：厚生労働省「公的年金シミュレーター使い方ホームページ」

[https://www.mhlw.go.jp/stf/kouteki\\_nenkin\\_simulator.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/kouteki_nenkin_simulator.html)

注7：ダッシュボードとは、自動車の「計器盤」を指し、複数の情報を一元的に表示することを意味する言葉

注8：欧州保険年金監督機構（EIOPA：European Insurance and Occupational Pensions Authority）は、欧州連合専門機関で、金融制度の安定、市場・金融商品の透明性、保険契約者および年金制度加入者・受給者の保護を目的としている。

注9：内閣官房「こども未来戦略」（2023年12月22日閣議決定）p28,p38

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kodomo\\_mirai/pdf/kakugikettei\\_20231222.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kodomo_mirai/pdf/kakugikettei_20231222.pdf)

注10：厚生労働省社会保障審議会「第174回医療保険部会」資料2「こども・子育て支援について」（2024年1月19日）

<https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/001193844.pdf>

## <参考資料>

◆厚生労働省社会保障審議会「第10回年金部会、第30回企業年金・個人年金部会（合同開催）」（2023年12月11日）

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_36778.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_36778.html)

◆厚生労働省社会保障審議会「第11回年金部会」（2023年12月26日）

[https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin\\_20231226.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin_20231226.html)

（注）上記URLについては今後、URL先の都合により削除・移動する可能性がある点にご留意下さい。

## 2022 年度の退職給付の積立状況

年金コンサルティング部 リサーチグループ 青木 詠三子

弊社では、毎年上場企業の退職給付の状況を集計・分析しています。2022 年 4 月から 2023 年 3 月までに決算を迎えた上場企業（2,832 社）を対象に集計しましたので、その概要についてご案内します。

2022 年度は、退職給付債務・年金資産ともに前年度比減少しましたが、積立比率（年金資産／退職給付債務）は 87.0%と、前年度（85.6%）に比べ 1.4%ポイント上昇しています。

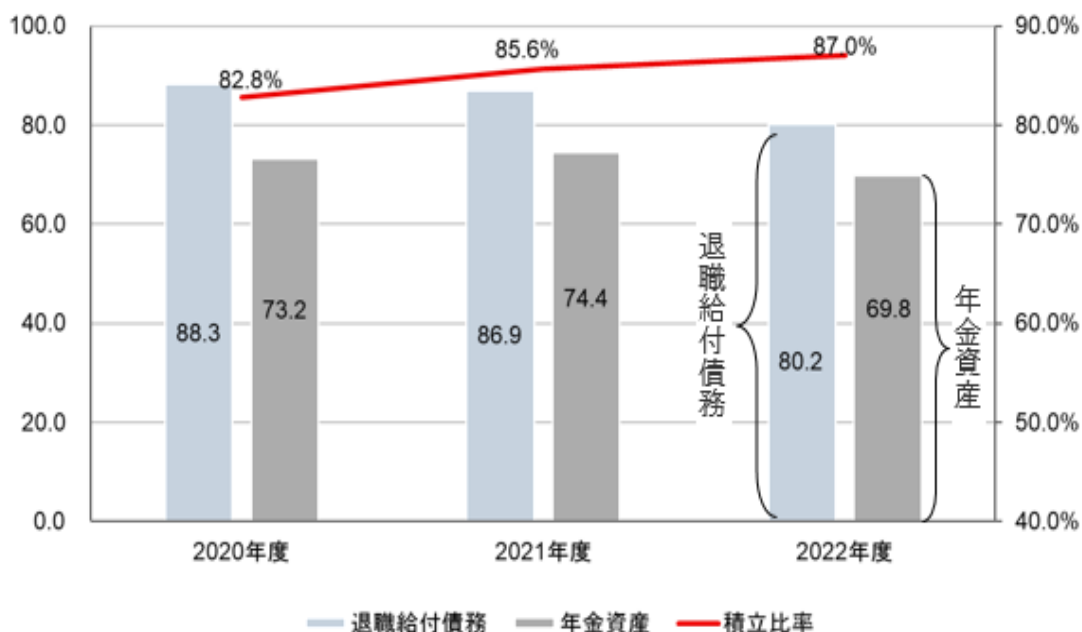
なお、適用する会計基準の差異等により集計可能な数値が限定されるなどの事情があるため、項目毎に集計対象数は異なっています。

### 1. 積立比率の上昇

2022 年度は退職給付債務・年金資産ともに減少しましたが、年金資産の減少の方が少なかったため、積立比率（年金資産÷退職給付債務）は 87.0%と、前年度（85.6%）に比べ 1.4%ポイント上昇しました（図表 1）。

（図表 1）上場企業合計の退職給付債務、年金資産の残高と積立状況の推移

（単位：兆円）



出所：日経メディアマーケティング株式会社のデータベース（日経 NEEDS データ）より弊社作成

## 2. 退職給付債務の変動

2022 年度の退職給付債務は、前年度に比べ減少しています（図表 2）。集計した 2020 年度以降は勤務費用と利息費用という債務の増加要因よりも給付支払の方が多いため“給付超過”の状態が続いています。（給付額の増加は制度の成熟度が上がっていることを示しています。）

また、2022 年度の割引率は 0.77% となっており、前年度 0.55% に比べ、0.22% ポイント上昇しました（図表 3）。割引率上昇の結果として、2022 年度は数理計算上の差異の発生額（利益）が増加したこともあり、退職給付債務は減少しています。

なお、給付超過という状況や、DC 制度の採用企業数が増加傾向にあることから、今後の退職給付債務の増加は限定的であると思われます（図表 4）。

（図表 2）退職給付債務の期首期末調整表

（単位：億円）

	2020年度	2021年度	2022年度
期首退職給付債務	866,427	872,317	860,017
勤務費用	32,142	31,726	30,931
利息費用	6,743	6,854	8,190
数理計算上の差異の発生額	8,538	▲ 15,261	▲ 54,049
給付額	▲ 46,529	▲ 47,142	▲ 48,474
過去勤務費用	▲ 4,551	▲ 23,253	▲ 1,938
その他	6,798	29,301	▲ 7,297
期末退職給付債務	869,568	854,541	787,381
対象社数	2,111	2,125	2,133

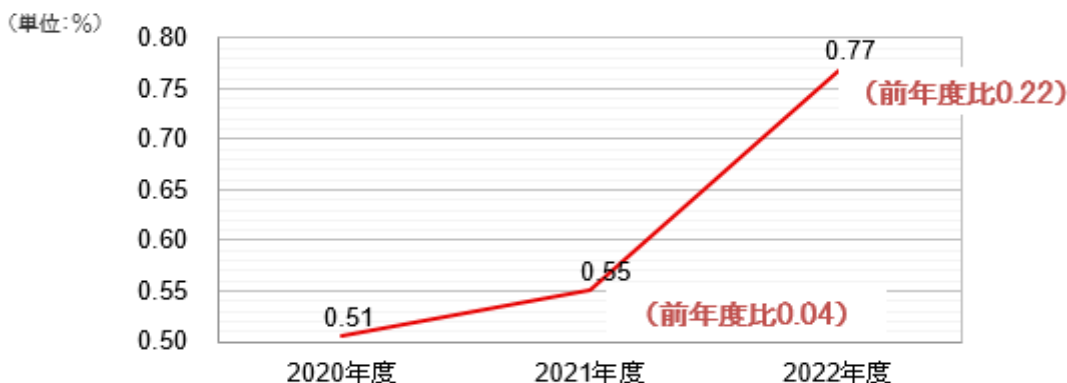
給付超過が継続

（注1）集計対象が相違するため、期末と期首の残高は若干異なっている

（注2）集計対象企業は退職給付債務の期首期末調整表を開示している2,133社

出所：日経メディアマーケティング株式会社のデータベース（日経 NEEDS データ）より弊社作成

（図表 3）割引率の推移（2020～2022 年）



出所：日経メディアマーケティング株式会社のデータベース（日経 NEEDS データ）より弊社作成

(図表 4) 退職給付制度実施状況の推移 (2020~2022 年)

(単位：社)

		2020年度	2021年度	2022年度	実施比率 2022年度
DB実施企業		1,541	1,549	1,555	58.4%
	DBのみ	162	160	157	5.9%
	DB+退職一時金	458	443	430	16.2%
	DB+DC	196	201	205	7.7%
	DB+DC+退職一時金	725	745	763	28.7%
DC実施企業		1,603	1,647	1,685	63.3%
	DCのみ	183	189	199	7.5%
	DC+退職一時金	499	512	518	19.5%
退職一時金実施企業		2,071	2,087	2,101	78.9%
	退職一時金のみ	389	387	390	14.7%
合計		2,612	2,637	2,662	100.0%
(開示のない企業)		220	195	170	

出所：日経メディアマーケティング株式会社のデータベース（日経 NEEDS データ）より弊社作成

### 3. 年金資産の減少

年金資産の増減は、掛金と給付のバランスおよび運用収益の状況によって決定します。

掛金と給付の関係は、2020年度以降は「給付超過」となっています（図表 5）ので、運用収益をどの程度確保できるかが鍵となります。

2022年度は年金資産が前年度に比べて減少しました（41兆2,918億円→39兆5,812億円）。数理計算上の差異は、2兆3,038億円の損失となっており、昨年度とは異なり、運用収益が年金資産の減少につながりました。

期待運用収益と数理計算上の差異の合計額が実際の運用収益ですから、2022年度はマイナス1兆3,410億円（9,629億円-23,038億円）が実際の運用収益ということになります。つまり、2022年度は期首の年金資産に対して3.2%の減少、昨年度のプラスパフォーマンスからマイナスに転じたということになります（図表 5）。

(図表 5) 年金資産の期首期末調整表

		(単位:億円)		
		2020年度	2021年度	2022年度
期中の変動要因	期首年金資産(A)	366,736	409,344	416,839
	期待運用収益(B)	8,318	9,166	9,629
	数理計算上の差異(C)	41,031	2,728	▲ 23,038
	(B)+(C)(実際の運用収益)	49,349	11,894	▲ 13,410
	((B)+(C))/(A)	13.5%	2.9%	-3.2%
	事業主からの拠出金	10,995	11,153	10,419
	給付額	▲ 15,831	▲ 16,022	▲ 16,588
	その他	▲ 4,132	▲ 3,450	▲ 1,447
	期末年金資産	407,116	412,918	395,812
	対象社数	1,476	1,481	1,484

(注1)集計対象が相違するため、期末と期首の残高が若干異なっている

(注2)集計対象は、年金資産の期首期末調整表を開示している企業

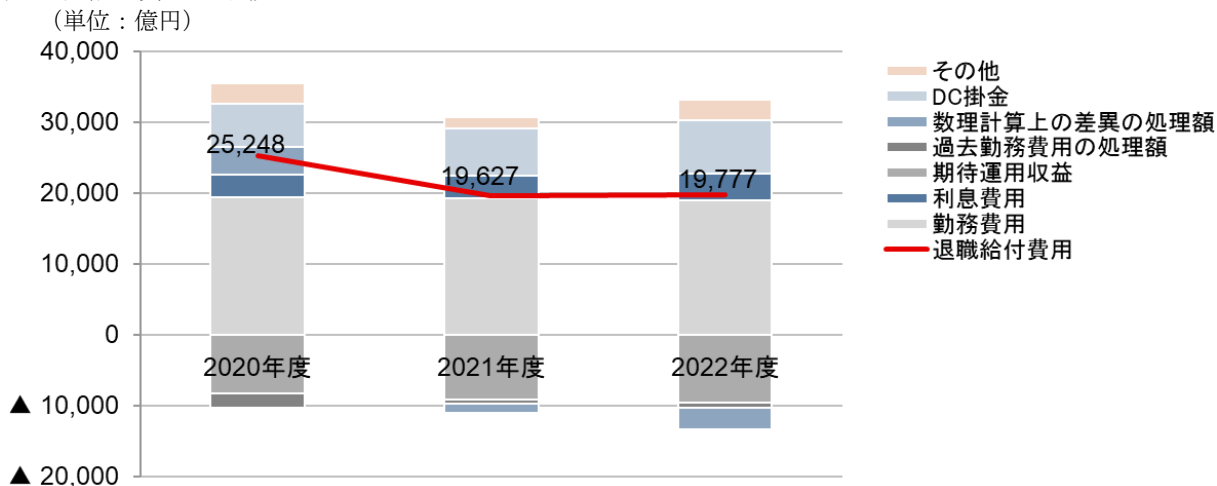
出所：日経メディアマーケティング株式会社のデータベース（日経 NEEDS データ）より弊社作成

## 4. 退職給付費用と数理計算上の差異

2022年度の退職給付費用は1兆9,777億円で、前年度の1兆9,627億円に比べて約0.8%増加しました（図表6）。

退職給付費用のうちDC掛金を除いた、いわゆるDB費用は前年度の1兆2,890億円から1兆2,242億円と5.0%減少しました。DC掛金は7,535億円となり、前年度6,737億円と比較して11.8%増加しました（図表7）。DBからDCへの制度移行は今後も継続すると見込まれることから、DC掛金は増加傾向が続くものと予想されます。

(図表 6) 退職給付費用の推移



(注) 集計対象はIFRSを除く2,658社

出所：日経メディアマーケティング株式会社のデータベース（日経 NEEDS データ）より弊社作成



(図表 7) 退職給付費用の推移 (内訳)

(単位: 億円)

	2020年度	2021年度	2022年度
勤務費用	19,414	19,209	18,941
利息費用	3,190	3,220	3,738
期待運用収益	▲ 8,315	▲ 9,165	▲ 9,628
過去勤務費用の処理額	▲ 1,931	▲ 611	▲ 711
数理計算上の差異の処理額	3,846	▲ 1,274	▲ 3,050
DC掛金	6,116	6,737	7,535
その他	2,927	1,511	2,953
退職給付費用	25,248	19,627	19,777

出所: 日経メディアマーケティング株式会社のデータベース (日経 NEEDS データ) より弊社作成

図表 8 は 2021 年度と 2022 年度の数理計算上の差異の発生状況です。当期に発生した数理計算上の差異は、608 億円の損失でした。前年度は 7,832 億円の利益でしたので、大幅なマイナスとなりました。

2022 年度は退職給付債務からは 2 兆 2,431 億円の利益が、年金資産からは 2 兆 3,038 億円の損失が発生しています。前年度は退職給付債務が 5,104 億円、年金資産が 2,728 億円と利益でしたが、今年度は退職給付債務の利益が拡大し、年金資産の利益が損失に転じました。

また、当期の費用処理によって償却した額が 3,050 億円あります。過去に発生した数理計算上の差異は、一定期間で損益計算書に計上します。そのため、当期に実現損益として計上した分だけ、未実現損益である数理計算上の差異の残高を減らしていくわけです。

その他の増減も含めると、2022 年度末の数理計算上の差異の残高は、6,386 億円の利益となり、前年度に比べ増加しています。

(図表 8) 数理計算上の差異の発生状況

(単位: 億円)

		2021年度	2022年度
期首残高		▲ 1,467	▲ 5,750
当期の増減額	数理計算上の差異の当期発生額	▲ 7,832	608
	退職給付債務からの発生額	▲ 5,104	▲ 22,431
	年金資産からの発生額	▲ 2,728	23,038
当期の費用処理額 (組替処理による増減額)		1,274	3,050
その他の増減		2,276	▲ 4,294
期末残高		▲ 5,750	▲ 6,386

(注1) 数理計算上の差異は正の値が損失、負の値が利益

(注2) 集計対象はIFRSを除く1,863社

出所: 日経メディアマーケティング株式会社のデータベース (日経 NEEDS データ) より弊社作成

上場企業の退職給付制度の積立状況等は以上の通りです。今後の制度運営のご参考としていただければと思います。

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。

## 人材投資観点からのトータルリワード戦略

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 プリンシパル 豊島 吉宏

人的資本経営では人材への投資が重要とされています。また 2023 年は 30 年ぶりに約 3%の賃上げが行われ、2024 年度も同様の傾向が予測されています。本稿ではこのような環境下での報酬戦略のあり方をご紹介します。

### 1. トータルリワードが求められる背景

現在の岸田政権は「三位一体の労働市場改革」を政策の目玉として打ち出し、そのなかでも「構造的賃上げ」「中間層の形成」の目標を掲げ、民間企業と国が「成長」と「分配」のサイクルを実現することによる経済の好循環を目指しています。実際に 2023 年は 30 年ぶりに約 3%の賃上げが行われました。

企業の観点から整理すると 3 つの変化に対応する必要に迫られていることが挙げられます。まず 1 点目は、労働人口の減少、少子高齢化の進展による深刻な人手不足、働き方の変化、働く人の価値観やライフスタイルの多様化に伴い、自社のビジョンと求める人材のニーズに合わせた報酬水準・パッケージを構築し、提供する必要性が増していることです。2 点目は、企業業績の変動が大きくなりコスト管理が求められるほか、従業員のキャリア志向やライフスタイルが変化し、これまでの報酬や手当にミスマッチが起こっていることです。3 点目は、従業員が心身・社会的に満たされた状態で働くための重要な要素が重視されていることです。

これらは、上場企業を中心に組み込まれている人的資本経営そのものであり、単なる「報酬配分」「賃上げ」を行うのではなく、企業価値の向上につながるものが重要です。企業価値向上のためには、従業員エンゲージメントを高めることが求められます。したがって報酬制度全体で従業員エンゲージメントを高めていくことがポイントとなります。

### 2. 従業員エンゲージメントと Well-being

従業員エンゲージメントを高めるためには、身体的、精神的、そして社会的に完全に満たされた状態といわれている Well-being の視点が重要と考えております。これは人材版伊藤レポートでも、同様な紹介がされています。

図表 1 は、その Well-being の代表的な構成要素の例として、米ギャラップ社の 5 つの要素を記載しています。この 5 要素を満たすことでモチベーション向上、企業価値の向上につながるとされています。

この 5 要素のいずれかが欠けていては会社や業務にコミットして取り組むことは難しく、その点で Well-being は従業員エンゲージメントの前提であるともいえます。

(図表 1) Well-being の 5 つの要素

①キャリア Career	仕事に限らず、奉仕活動、育児、勉強など1日の大半を費やしていること
②人間関係 Social	信頼と愛情でつながっている人間関係を持っていること
③お金 Financial	安心して満足するような生活ができるために資産管理・運用ができていること
④健康 Physical	自分がやりたいことを不自由なく実行できるエネルギーがあること
⑤地域社会 Community	地域のコミュニティと深く関わり、つながっている感覚があること

出所：ギャラップ社ホームページより筆者訳

### 3. トータルリワードとは何か？

トータルリワードとは、「会社が従業員に支払うすべての金銭報酬と非金銭報酬を包括した報酬戦略」を指します。(図表 2)

(図表 2) 金銭報酬と非金銭報酬

金銭報酬 ③お金	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本給・・・安心して働けるベースとなる報酬水準</li> <li>● 賞与・・・企業業績、個人の貢献度に報いる報酬</li> <li>● 株式報酬・・・企業利益、成果の分かち合い</li> <li>● 手当・福利厚生・・・基本給以外の金銭支給、生活に対するサポート</li> <li>● 退職金・企業年金・・・功労報奨、老後の生活保障</li> </ul>
非金銭報酬 ①キャリア ②人間関係 ④健康 ⑤地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営理念、組織運営・・・パーパスや方針、成長性の理解、共感</li> <li>● 人材育成・・・自己成長の機会提供</li> <li>● キャリア・仕事・・・キャリアプラン実現のサポート</li> <li>● 裁量、自己決定感・・・自律的に行動し、業務にコミットできる環境</li> <li>● コミュニケーションの円滑さ・・・上司・同僚との良好な関係</li> <li>● 働きやすさ・・・時間・場所の選択、休暇のとりやすさ、心身の健康 等</li> </ul>

出所：筆者作成

給与・賞与を始めとした金銭報酬は従業員にとって関心が高く、かつ企業にとってはコストに直結するため、人材投資のなかでも慎重な検討が求められるほか、今後の賃上げ原資確保の面からも、金銭報酬全般の「あり方」を整理することは重要です。また仕事のやりがいや働きやすい職場環境・組織文化、能力・キャリア開発、ワークライフバランスといった非金銭報酬についても、従業員の健康・熱意・活力に向けて欠かせない要素です。特に非金銭報酬は Well-being に影響する要素のうち 4 つが対象となるためトータルの打ち手が求められます。

## 4. 金銭報酬の概要

金銭報酬は図表 3 のとおり整理されます。

(図表 3) 金銭報酬

月例賃金	基本給	✓ 月々の給与で支払われる基本給与 例) 年齢給、職能給、役割給、成果給 等
	諸手当 (職務関連・時間)	✓ 月々の給与で支払われる仕事や労働時間に対して払われる手当 例) 役職手当、業務手当、転勤手当、時間外手当、休日出勤手当 等
インセンティブ	長期	✓ 1年以上の長期の期間の業績や貢献等に対する報酬 例) 株式付与ESOP信託、ストックオプション、特定譲渡制限付株式
	短期	✓ 1年以下の短期の個人業績や会社業績に支払われる報酬 例) 業績連動型賞与、決算賞与等
福利厚生		✓ 社員の生活支援、健康維持等に対して提供される手当等 例) 家族/扶養手当、住宅・持ち家補助、子女教育手当、ヘルスケアサポート、 財産形成、介護・育児支援 等
退職給付・企業年金		✓ 在職時の貢献や退職後の所得保障を目的として支払われる報酬 例) 退職一時金、確定給付企業年金、企業型確定拠出年金 等

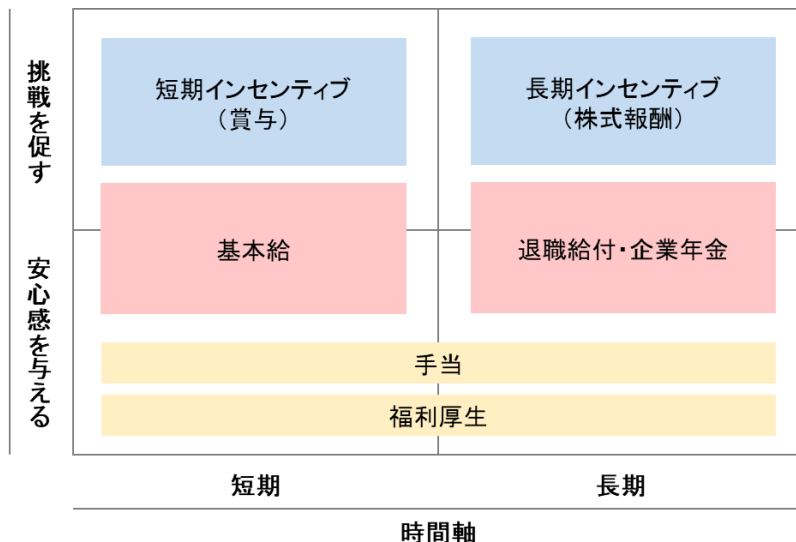
出所：筆者作成

基本給、諸手当などの月例賃金、インセンティブとしての賞与などは各企業でこれまでも見直し・改革が進められてきました。インセンティブ報酬の中でも、より時間軸の長い目線となる長期インセンティブ、たとえば従業員に対する株式報酬は、人材投資や企業価値向上の手段として注目が集まっており、昨今、検討が進められています。

また、福利厚生、退職給付制度も金銭報酬に含まれます。給与・賞与に比べるとこれまで大幅な見直しが行われにくい傾向がありましたが、時代が大きく変わりつつある昨今では、その位置づけの見直しや整理が進んでいます。

これらの報酬制度を人材への戦略的投資とするためには、全体感をもった検討が必要です。図表 4 は「報酬の機能」と「時間軸」で各報酬項目を整理した例です。

(図表 4) 機能別・時間軸での報酬の整理



出所：筆者作成

自社の報酬の現状を明らかにしたうえで、

【経営面】今後の事業強化に向けて強化すべき報酬は？

【人材面】Well-being を高めるために、改善・追加すべき報酬は？  
の 2 点から報酬制度の再構築を行います。

## 5. 非金銭報酬の概要

非金銭報酬は主に「能力開発・やりがい」「人間関係」「働き方」「貢献感」「心身の健康」「資産形成支援」が挙げられます。主な施策は図表 5 のとおりです。

(図表 5) 非金銭報酬

能力開発・やりがい	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自らの能力を如何なく発揮し成果を実感、成長できる環境と機会の提供</li> <li>例) 人材配置(ジョブローテーション/チャレンジ)、裁量の付与、承認・賞賛の仕組み(表彰制度等)、優秀なマネジメント層育成、人材開発メニュー(Off-JT、自己啓発支援)、キャリアの選択肢拡充 等</li> </ul>
人間関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 上司・同僚との良好な関係、信頼感、コミュニケーションの円滑さ、心地よさ</li> <li>例) 上司・部下の1on1ミーティング、社内SNS、有用な雑談、福利厚生 等</li> </ul>
働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多様な働き方に合った勤務環境の提供</li> <li>例) 時間・場所の選択肢の拡充(リモートワーク、時差出勤・フレックスタイム制、週休3日制、育児・介護休業、副業・兼業 等)</li> </ul>
貢献感	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自身が社会の役に立っていることを実感できる仕組み</li> <li>例) パーパス・企業理念の浸透、自身の仕事と社会とを結びつけ、課題解決アクションプランを策定・実行 等</li> </ul>
心身の健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 心身が健康な状態で働き、安心して生活できる環境</li> <li>例) 公平で納得感ある人事評価、働く環境の整備(心理的安全性の醸成・オフィス設計 等)</li> </ul>
資産形成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 将来や老後に向けて資金・資産の面で不安なく生活できるための支援</li> <li>例) 金融教育(DC制度における継続教育、資産形成支援ツール提供 等)</li> </ul>

出所：筆者作成



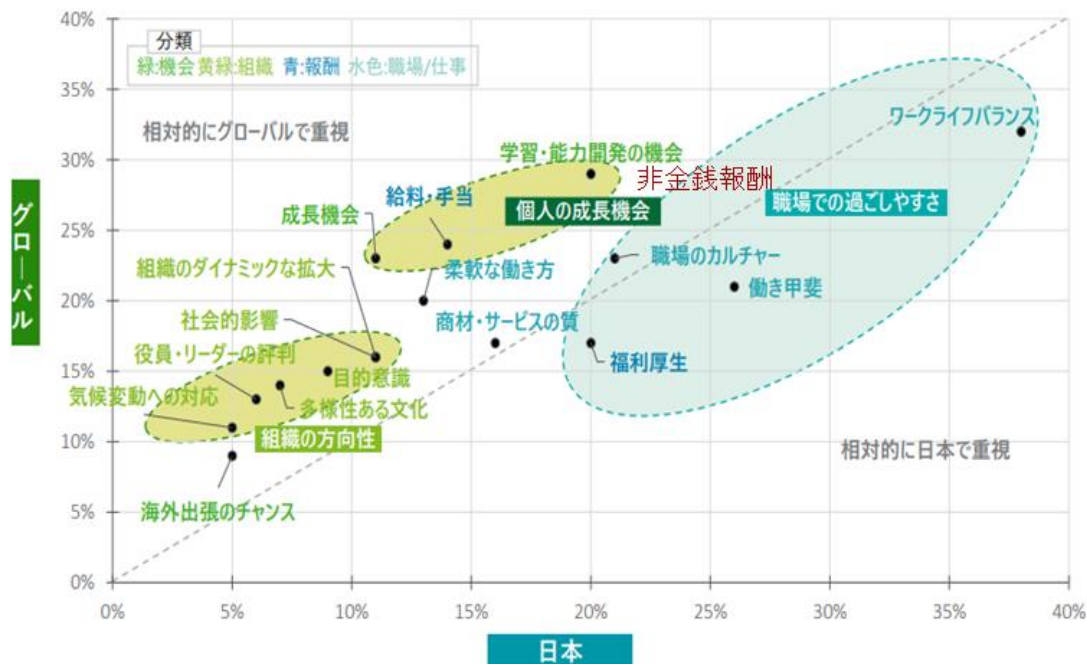
金銭報酬と違って、「テーマが多岐にわたること」「効果が見えにくいこと」もあり、「重視している企業としていない企業の差」「取り組んでいるものの、形式に留まる企業と徐々に効果を上げている企業の差」があると思われます。

しかし、今後は徐々に非金銭報酬の充実度が人材確保や従業員エンゲージメントを左右するものと考えます。図表 6 はデロイトトーマツグループが Z 世代（1995 年 1 月～2003 年 12 月に生まれた世代）に対して行ったグローバルの調査です。

これを見るとワークライフバランスや働きがいなどの職場での過ごしやすさといった非金銭報酬はグローバル、日本とも重視していることがわかります。また「個人の成長機会」については、日本に比べて、グローバルでは大きく重視する項目となっています。

このように、今後は非金銭報酬にも着目していく必要があるといえます。

(図表 6) Z 世代が勤務先を選ぶ際に重視する要素



出所：デロイト トーマツ グループ「Z・ミレニアル世代年次調査 2022」

## 6. トータルリワードの検討ポイント

本章では、金銭報酬、非金銭報酬を含めたトータルリワードの検討ポイントを解説します。

最初は自社の人材戦略です。金銭報酬、非金銭報酬全体のフレームワークおよび定量分析等により、自社のパーパスや経営理念、戦略やその優先度から見直す箇所や施策を検討します。

2点目は報酬の在り方です。導入当初とは状況や従業員のニーズが変わってきています。環境変化の中で、報酬を提供することによって期待した効果が得られるのかといった点を明らかにし、必要に応じて報酬の見直しを行います。

3点目はエンゲージメント向上、採用競争力の観点です。従業員が何を期待しているのかを明らかにした上で、その期待に応えるためには何をどのようにしたらよいのか、あるいは、今は問題になっていないが今後重要となる視点も踏まえて検討を進めていきます。あるべき姿からバックキャストで考えることが肝要です。

最後は実効性です。特に非金銭報酬は取り組みの仕方が様々ですし、効果が出るまで時間を要するため、継続的な取り組み体制が必要です。自社のリソースを鑑みた計画作成が重要です。

(図表 7) 検討にあたっての主な視点

自社の 人材戦略	パーパスとの連動	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自社のパーパスを組織全体で実行するために必要な働きかけは？</li> <li>✓ パーパスと施策が連動・整合しているか？</li> </ul>
	優先度・重要度	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 様々な人事施策のなかで優先度、重要度をどの程度設定するか？</li> <li>✓ 実行可能な体制は確保できるか？</li> </ul>
報酬の在り方	目的・従業員ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 環境変化で、当初の支給目的と実態が乖離している項目はないか？</li> <li>✓ 従業員が魅力に感じていない項目はないか？</li> </ul>
	不利益変更の回避	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 全体として労働条件の不利益にあたらない変更になっているか？</li> <li>✓ 個々の従業員への配慮、説明を行っているか？</li> </ul>
今後、 求められること	エンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 従業員は会社に対しどのような期待をしているのか？</li> <li>✓ 「何が」「どのよう」に変化すれば、エンゲージメント向上につながるか？</li> </ul>
	採用競争力	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新卒採用の場面で競合に優位な報酬項目・水準は？</li> <li>✓ キャリア採用、プロフェッショナル採用に必要な報酬項目・水準は？</li> </ul>
実効性	ロードマップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 期待する状態に向けて、どのようなステップで取り組むか？</li> <li>✓ 各ステップのマイルストーン(定量・定性)をどのように設定するか？</li> </ul>
	PDCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 実施状況、効果は何をもって把握するのか？</li> <li>✓ Check-Actionのプロセス、体制は？</li> </ul>

出所：筆者作成

## 7. 実践事例

本章ではトータルリワードの実践例をご紹介します。



### (1). アフラック

アフラックでは、一人一人の共感、貢献意欲を引き出し、主体的なキャリア形成、能力開発を実現するために、トータルリワードの考え方を採用しています。

金銭報酬は、職務・成果に報いる制度をもとに中長期的な貢献に報いるインセンティブや退職金がポイントです。非金銭報酬は、チャレンジ、キャリア形成、健康、働きやすさを中心に各種プログラムを実施されています。なぜこの3項目が挙げられているかは、推測ですが「短期のチャレンジ促進」「長期のキャリア支援」「前提としての健康・働きやすさ」の3つが従業員エンゲージメントを高めると整理されていると思われます。

こういったトータルリワードの位置付けや背景、取り組む思いを記載することは、統合報告書における価値創造プロセスにストーリー性を持たせることにも繋がっています

(図表 8) アフラックのトータルリワード

トータルリワード	
 金銭的リワード	<b>職務に報いる</b> ● 職責の大きさに対して報いる基本給・上期下期賞与*
	<b>成果・業績に報いる</b> ● 目標達成へのコミットを引き出し、達成への貢献(業績)に報いる短期業績賞与
	<b>負担や意欲に報いる</b> ● 転勤の負担に報いる手当 など ● 自己啓発への意欲に報いる金銭的な補助(Aflac Cafe、公的資格取得援助制度 など)
	<b>中長期的な貢献・功労に報いる</b> ● 中長期インセンティブ(一定のグレード以上) ● 中期的な企業価値向上に報いる社員持株会への奨励金 ● グレードと勤続期間に対して報いる退職金
 非金銭的リワード	<b>やりがいのある仕事を提供</b> ● コアバリューに基づくCSV経営の実践への貢献を通じた仕事のやりがい ● チャレンジングで成長の機会となる仕事へのアサイン、「アフラック Work SMART」の実践 など
	<b>キャリア形成を支援</b> ● 主体的なキャリア形成を支援する仕組み(キャリア開発計画書(CDP)、ジョブ・ポスティング など) ● 多様なニーズに応える人財育成プログラムや能力向上機会の提供 など
	<b>安心・安全な環境を提供</b> ● 健康経営や、がん・傷病 就労支援プログラムなど安心して働ける仕組み ● リフレッシュやプライベートの充実のためのさまざまな休暇・休職制度 など

短中長期的な視点で人材の成長と貢献を評価し報いる

\*6月及び12月に支払われる賞与

出所：アフラック「アフラック統合報告書 2023」

## (2) ドイツ銀行

ドイツ銀行では、Well-being の切り口から人的資本経営に取り組んでおり、具体的には、「キャリア」「人間関係」「お金」「健康」「地域社会」の5つの観点から開示を行っています。例えばキャリアでは、長期のキャリア支援だけでなく、働く時間や今の業務の充実など、幅広い内容が網羅されています。また地域社会では、ワークライフバランスを進めることで、家族や幅広い社会とのつながりを支援することを宣言しています。

本稿では、ドイツ銀行の Financial Well-being をご紹介します。

前章では Financial Well-being のポイントとして「将来や老後に向けて資金・資産面で不安な状態にないこと」「会社からの資産形成にかかるサポートがあり、満足していること」を説明しましたがこれらの要素を施策に盛り込んでいます。特に DB 制度の充実、DC の資産形成支援、株式報酬制度などがポイントです。

(図表 9) ドイツ銀行の Financial Well-being 向上施策

施策	内容
全般	・競争力のある報酬体系に加えて、世界のほとんどの拠点において企業年金制度が設定されている ・これらの企業年金制度は、社会保障や個人貯蓄を補完する位置づけ（従業員にも選択肢がある）
DB制度	・DBの積立比率は107%まで上昇しており（2022年12月末）、ドイツ企業の中でも高い水準 ・年金資産の運用は、適切に債務を反映させるために定期的に見直されている
各種保険	・多くの拠点において、従業員やその家族のために各種の保険（就業不能保険等）が提供されている ・従業員の多様なニーズに応えるために、保険の内容は頻繁に見直されている
資産形成支援	・米国では一連の投資教育セミナーを開催（退職給付制度（DC制度）における外部ベンダーの活用） ・財務アドバイザーとの1on1での相談機会も提供されている
株式報酬制度	・18か国、11,450名の従業員が加入する Global Share Purchase Plan (GSPP) ・英国の4,638名の従業員が加入する株式報酬制度（ESOPまたはSIP）

出所：Deutsche Bank; Human Capital Report 2022 および Human Resources Report 2021 より作成

ドイツ銀行のように、Well-being を体系的に開示しているケースはまだ日本では少ないと考えられますので、差別化の観点でも参考になる事例かと考えます。

なお、DB、DC 制度は同様の制度を導入されている日本企業も多いため、今の制度をうまく使ってトータルリワードに活用できるかを考えることが可能です。

## まとめ

本稿では人材への効果的投資の観点から報酬の在り方について解説しました。今後の自社の賃上げへの対応、人的資本経営の実践に向けて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。

## トータルリワード戦略における諸手当の在り方

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 上辻 秀宜

企業の経営環境は大きく変化し、中でも労働市場は急速に変容しており、トータルリワードの概念は経営戦略と人事戦略の連動を重視する人的資本経営においても重要な概念となりつつあります。

本稿では、企業価値の最大化と持続可能性・社会的責任の視点から、トータルリワードにおける金銭報酬の中で、諸手当に焦点を当てて考察します。従業員一人ひとりの働き方や生活スタイルに合わせた柔軟な手当制度の再構築は、企業の競争力を高めるだけでなく、従業員エンゲージメントの向上にもつながります。

### 1. トータルリワードにおける金銭報酬

トータルリワードとは「会社が従業員に支払うすべての金銭報酬と非金銭報酬を包括した報酬戦略」を指し、その金銭報酬には、基本給、賞与、諸手当などの現金支給だけでなく、健康保険や企業年金などの各種福利厚生も含まれます。これらは全て、従業員に対して発生するコストとして考慮されます。アメリカの企業では、これらを一元的に管理する方法が主流となっており、日本でも人事コストを一元管理することで、年々増加する福利厚生費を含め、コストを適切にコントロールすることが重要なテーマになりつつあります。

(図表 1) トータルリワードにおける金銭報酬

月例賃金	基本給	✓ 月々の給与で支払われる基本給与 例) 年齢給、職能給、役割給、成果給 等
	諸手当 (職務関連・時間)	✓ 月々の給与で支払われる仕事や労働時間に対して払われる手当 例) 役職手当、業務手当、転勤手当、時間外手当、休日出勤手当 等
インセンティブ	長期	✓ 1年以上の長期の期間の業績や貢献等に対する報酬 例) 株式付与ESOP信託、ストックオプション、特定譲渡制限付株式
	短期	✓ 1年以下の短期の個人業績や会社業績に支払われる報酬 例) 業績連動型賞与、決算賞与等
福利厚生	✓ 社員の生活支援、健康維持等に対して提供される手当等 例) 家族/扶養手当、住宅・持ち家補助、子女教育手当、ヘルスケアサポート、 財産形成、介護・育児支援 等	
退職給付・企業年金	✓ 在職時の貢献や退職後の所得保障を目的として支払われる報酬 例) 退職一時金、確定給付企業年金、企業型確定拠出年金 等	

出所：前章「人材投資観点からのトータルリワード戦略」図表 3



昨今、グローバル化、デジタル化の進展、新型コロナウイルスによるパンデミックなどの影響を受け、労働者のニーズや価値観は大きく変化し、企業もこれらの変化に適応することが求められています。こうした時代背景を踏まえ、諸手当の課題を理解し、適切に対処することは、従業員のモチベーション、エンゲージメントの向上、そして最終的には企業のパフォーマンスに直接的な影響を及ぼします。

まず、公平性と透明性の課題が挙げられます。現代の労働者は、自分たちの報酬が公正かつ透明な基準に基づいていることを強く望んでいます。特に、リモートワークやフレックスタイムの普及により、従来の「時間に基づく」報酬体系から「成果に基づく」報酬体系への移行が進んでいます。このような変化の中で、不公平や不透明な手当制度は、従業員の不満を引き起こし、職場の士気を低下させる可能性があります。従って、手当の基準を明確にし、その配分プロセスを従業員に理解してもらうことが重要です。

次に、コストと管理の複雑性に関する課題です。デジタル化の進展とグローバルな展開に伴い、諸手当の管理はより複雑化しています。特に多様な手当を支給している大企業では、これらを効率的に管理することが一層難しくなっています。コスト効率の高いシステムの導入や、定期的な見直しを通じて、手当の管理を簡素化し、効率を高める必要があります。また、多国籍企業では、異なる国々の法律や文化に適合するような手当制度の設計が必要となります。

最後が、市場競争力の維持に関する課題です。市場での競争力を維持するためには、金銭報酬全般が魅力的であることが重要です。これは特に、高度な技能や専門知識を持つ人材を惹きつけ、維持するために不可欠です。競争力のある手当の設計は、市場の動向を反映し、業界標準や競合他社の報酬パッケージとの比較を考慮して行われるべきです。例えば、業界内で特定のスキルが高い需要を持っている場合、そのスキルを持つ従業員に対して特別な手当を設定することで、企業の魅力を高めることができます。また、福利厚生やキャリア開発の機会といった非金銭報酬の要素も、金銭報酬の魅力を高めるために重要な役割を果たします。

これらの課題に対処するためには、企業は透明で公平なポリシーの策定、効果的なコスト管理、市場動向や税制への継続的な対応と諸手当の大義名分が時代に合っているのか確認を行う必要があります。また、従業員とのコミュニケーションを通じて、そのニーズと期待を理解し、手当制度を適宜調整することも重要です。企業がこれらの課題を適切に管理することで、従業員の満足度を高め、組織全体のパフォーマンスを向上させることができます。時代の変化に適応し、従業員の多様なニーズに応えることが、現代の企業には求められています。

時代の変化に合わせた諸手当の課題への対応は、単に従業員の満足度を高めるだけでなく、企業が競争力を維持し、未来に向けて成長するための鍵となります。労働市場のダイナミクスが変化する中で、企業が従業員のニーズを理解し、これに応えることができれば、より優秀な人材を引き付け、保持することができます。これにより、企業の持続可能性と成功が保証され、長期的な視点での発展が図られることとなります。

## 2. 諸手当の現状と取り巻く環境

## (1). 基本給と諸手当の現状

基本給が労働の価値と労働力の価値を表す重要な要素として機能します。この基本給は、労働者が担う具体的な仕事の価値（労働の価値）と、労働者自身の持つ特定のスキルや経験（労働力の価値）に基づいて決定されます。これにより、基本給は安定した収入の基盤となり、労働者の生活を支え、キャリアの発展を促します。

一方、諸手当は基本給の機能を補完するために付加される賃金項目です。手当の主な特徴は次の通りです。

- ・ 臨時的または調整的な賃金項目 : 特定の状況や必要性に応じて支給
- ・ 支給条件の達成 : 特定の条件を満たす場合にのみ支給
- ・ 具体的な金額の決定 : 特定の要件があり、それに応じた金額が支給
- ・ 対象者の限定 : 全社員が該当するわけではなく、特定の社員に適用

このように、基本給と手当は互いに補完し合い、労働者の労働の価値と労働力の価値を適切に反映する給与体系の構築に貢献します。以下の通り、構成比率としては、多くの企業において、基本給 85%程度、諸手当 15%程度の構成となっています。

(図表 2) 基本給と諸手当の構成比率

	調査企業計		1000人以上		300~999人		100~299人	
	基本給	諸手当	基本給	諸手当	基本給	諸手当	基本給	諸手当
2020年	85.1%	14.9%	86.2%	13.8%	85.4%	14.6%	84.4%	15.6%
2015年	86.4%	13.6%	88.4%	11.6%	86.3%	13.7%	85.7%	14.3%
2010年	85.4%	14.6%	88.0%	12.0%	85.6%	14.4%	84.0%	16.0%

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」2010年/2015年/2020年（所定内賃金を100%とした構成比）

諸手当を支給目的によって分類すると、以下のようになります：

- ① 生活関連手当：  
社員の生活状況全般を考慮し、生計費を補助する目的の手当です。家族状況や住宅環境などが考慮され、家族手当、子供手当、住宅手当、単身赴任手当、地域手当が例として挙げられます。
- ② 勤務関連手当：  
勤務の対価として支給される手当で、通常と異なる勤務形態に対する手当です。役付手当や技術（資格）手当に該当する勤務に応じた手当や、特殊作業手当・特殊勤務手当に代表される出勤状況等短期的な勤務実態を賃金に直接反映させる手当が該当します
- ③ 調整的手当：  
企業の変動や人事異動などにより生じる賃金の不均衡を是正するための手当です。  
(例：調整手当、暫定手当)

諸手当の支給内容構成は、図表 3 の通り、生活関連手当と勤務関連手当で約 60% を占めており、主要な手当であることが分かります。

(図表 3) 諸手当の構成比率

		調査企業計	1000 名以上	300~999 人	100~299 人
生活関連手当	家族手当、扶養手当、育児支援手当など	5.1%	6.2%	4.8%	4.7%
	地域手当、勤務地手当など	6.6%	6.5%	6.8%	6.2%
	住宅手当など	5.2%	5.9%	5.1%	5.0%
	単身赴任手当、別居手当など	13.8%	13.3%	14.2%	14.2%
	上記以外の生活手当(寒冷地手当、食事手当等)	2.5%	2.1%	2.7%	3.0%
		33.2%	34.0%	33.5%	33.2%
勤務関連手当	役付手当など	12.1%	14.0%	11.3%	11.9%
	特殊作業手当など	4.2%	3.5%	3.5%	4.1%
	特殊勤務手当など	7.2%	7.1%	8.5%	7.0%
	技能手当、技術(資格)手当など	5.4%	5.0%	4.6%	5.8%
		28.9%	29.5%	28.0%	28.8%
	業績手当など(個人、部門・グループ、会社別)	15.1%	13.9%	16.8%	14.2%
	精皆勤手当、出勤手当など	2.6%	1.8%	2.3%	2.4%
	通勤手当など	3.4%	3.7%	3.4%	3.3%
	調整手当など	7.5%	6.7%	8.2%	8.7%
	上記のいずれにも該当しないもの	9.3%	10.4%	7.9%	9.4%

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」2020 年より弊社作成（諸手当支給合計 100%とした構成比率を表示）

## (2) 諸手当の時代背景と支給意義

日本における諸手当の変遷は、戦後の復興期から現在に至るまで、経済状況、労働市場の変化、家族構成の変化と密接に関連しています。

1950 年代から 1970 年代の日本では、戦後の復興と高度経済成長が背景にあり、諸手当は労働者の生活を支える重要な役割を果たしました。特に「時間外労働手当」や「休日労働手当」は、長時間労働に対する補償として普及しました。また「家族手当」は、当時の大家族を支えるために重要でした。経済状況は戦後の物資不足から高度成長による急速な拡大を見せ、労働人口は農村から都市部への移動により増加しました。大家族が主流の家族構成には、これらの手当が不可欠であったと言えます。

1980 年代後半のバブル経済期には、企業収益の増大に伴い「資格取得支援手当」や「家賃補助手当」などが導入され、従業員のスキルアップと生活の質向上が図られました。しかし、1990 年代のバブル崩壊後は、「成果主義に基づく手当」への移行や「手当の合理化」が進んだ時期でした。この時代は非正規雇用の増加や雇用不安定化が進み、家族構成も核家族化が進行しました。

2000 年代の日本は、IT 技術の進展とグローバル経済の影響を強く受けました。この時代には、「IT スキル向上手当」や「外国語能力向上手当」などが重要視され、グローバル市場への対応が求められました。また、非正規雇用の増加に対応する「安定雇用手当」のようなものが強化されました。経済は IT バブルの崩壊やリーマンショックの影響を受け、労働人口は高齢化と少子化による減少が顕著でした。家族構成では、晩婚化や少子化が進行し、単身世帯や核家族が増加しました。2010 年代の日本は、東日本大震災の影響を受け、「震災支援手当」や「テレワーク支援手当」など新しい形の手当が登場しました。働き方改革の流れの中で、「フレックスタイム制導入手当」などワークライフバランスを重視する手当が普及しました。経済状況は震災の影響や世界経済の変動を受けて不安定であり、労働市場では高齢化の進行による労働力不足が問題となりました。家族構成では少子高齢化がさらに進行し、一人暮らしや高齢者世帯が増加しました。また、2020 年代の日本は、新型コロナウイルスの大流行により大きな変化を迎えました。「テレワーク手当」、「健康管理手当」など、パンデミックに対応した新しい形の手当が導入され、従業員の健康と安全、新しい働き方のサポートが強化されました。経済状況は大きな不確実性に直面し、労働市場はリモートワークの普及により大きく変わりました。家族構成においても、在宅での時間の増加が家庭内の役割分担や子育てに影響を与えました。また、2022 年 4 月以降の物価の状況により家計が逼迫する中、物価高に配慮した特別な手当である「インフレ手当」を支給検討する動きも見られるようになりました。

2010～2020 年の厚生労働省「就労条件総合調査」と比較すると、住宅手当・役付手当・特殊勤務手当が 2010～2020 年の調査で上昇した一方で、出勤に関する手当は減少しました。企業の規模による違いを見ると、通勤手当、役職手当、家族や扶養手当などは企業の規模に関係なく高い採用率を示しています。しかし、単身赴任手当は企業の規模が大きくなると採用率が低くなり、逆に小規模な企業では採用率が高いという特徴があります。地域手当や住宅手当、生活関連手当、特殊勤務手当なども大企業ほど採用率が高くなっています。

このように諸手当の変遷は、時代の経済状況、労働市場の動向、そして家族構成の変化に対応して進化してきたことが明確です。企業はこれらの社会的変化に応じて、従業員のニーズに合わせた手当を提供し、労働環境の改善と従業員の生活水準の向上を目指してきました。今後も、社会経済の変動に伴い、諸手当の内容は継続的に変化し続けることが予想されます。

### 3. 諸手当の最適化

#### (1). 最適化にかかる検討事例

##### 【検討例①】働き方改革推進による残業減を踏まえた再分配

近年の働き方改革により、多くの企業が労働時間の削減に取り組んでいます。この結果、残業手当の減少による従業員の月額給与への影響が生じています。企業は、削減された残業原資を賞与やその他の原資に再配分することを検討する必要があります。これにより、従業員の収入減少を補い、モチベーションの維持を図ることができます。



<導入前>		<導入後>	
賞与		賞与	
残業手当		残業手当	
その他手当		その他手当	
基本給		基本給	

この再配分は、単に経済的な側面だけでなく、人事評価の適正化にも寄与します。従来の時間ベースの報酬から成果や貢献度に基づく評価へのシフトにより、労働の質が重視されます。これにより、効率的かつ効果的な労働が奨励され、従業員一人ひとりのモチベーションと企業全体の生産性が向上します。このプロセスでは、従業員とのコミュニケーションが重要です。働き方改革は、労働時間の削減だけでなく、労働の質を向上させ、従業員と企業の双方にメリットをもたらすことを目指すべきです。適切な給与管理と公平な人事評価が成功の鍵となります。

## 【検討例②】 年収構成における固定的給与と流動的給与の比率調整

企業における年収構成の再設計は、固定的給与（基本給や諸手当など）と流動的給与（成果給、賞与、残業手当など）のバランス調整を中心に行われます。この再設計の主目的は、業績に連動する流動的給与の比率を高めることです。これにより、従業員の成果や貢献度に基づく報酬体系を確立し、高いパフォーマンスを促進します。

<導入前>		<導入後>	
月例給	基本給	月例給	基本給
	成果給・残業手当等		成果給・残業手当等
賞与		賞与	

流動的給与の比率を増加させることは、企業にとってもメリットが大きいものとなります。経済環境の変動に応じて人件費を柔軟に調整できるため、財務的な安定性を保ちながら、労働市場での競争力を維持することが可能なためです。見直した目的や影響を透明にすることで、従業員の理解と協力を得られます。固定的給与と流動的給与の適切な配分は、従業員に安定した収入を提供し、同時に企業成長を促進します。このバランスの取り方が、企業の長期的な成功と従業員の満足度の鍵となります。



## (2) 諸手当の再編・改廃について

給与構成の変更については、勤務関連手当や職務関連手当の再編など、支給の根拠を明確にすることで、比較的容易に合意形成が得られることがあります。しかし、家族手当や住宅手当などは、個別の社員に関連する給与要素であり、これらの変更が就業規則に不利益変更をもたらす可能性があるため、慎重に検討する必要があります。不利益変更の際には、不利益の程度、内容、関連する労働条件の改善内容、変更の必要性などを総合的に判断する必要があります。賃金減額を避けるためには、必要に応じて軽減策を検討することが重要です。

以下では、激変緩和措置について検証します。

### ① 月次調整給設定方法：

社員の個別の家族手当や住宅手当を基本給に組み込むことで、基本給が増加しますが、手当を受けていない社員との間に基本給の格差が生じる可能性があります。この方法を実施するには、基本給に組み込む額が、社員が能力や職務の大きさを反映しないと割り切れる程度であること、賞与の計算基準に基本給が含まれないこと、退職金の計算基準が基本給と分離されていることが望ましい条件です。スムーズな移行を実現するためには、家族手当や住宅手当相当額を調整給として扱い、等級昇格時にそれを考慮しないことが重要です。また、「基本給+調整給」の合計が当該等級での上限賃金に達した場合、上限までに制限することも効果的です。

### ② 賞与精算調整方法：

諸手当の再編や改廃に応じて、手当受給者に対して、既得権を一定程度認めつつも、所定内給与で保証するのではなく、定められた一定の賞与で精算を行う方法です。

### ③ 年収精算調整方法：

所定内給与や賞与ではなく、一定年数での精算を行う方法です。年収を一定期間で精算することにより、給与体系を調整しやすくすることが可能です。

これらの激変緩和措置は、給与構成の変更において検討すべきオプションとして、労働組合などとの協議を通じて適切に検討されるべきです。

## 4. まとめ

企業の経営理念の実現と密接に結びつく経営戦略と人事戦略の中核として、人的資本経営は非常に重要な役割を果たします。従業員は企業の重要な経営資本であり、モチベーションを高め、その能力を最大限に活用することは、企業が競争力を維持し発展するために不可欠です。企業価値を最大化するためには、従業員の維持コストを一元管理することが大切です。これは、給与だけでなく、福利厚生やボーナス、リワード、育成プログラムなどを包括的に考えるアプローチです。従業員が充実感を得て、仕事に対する満足度が高い状態を維持することは、自律性を向上させ、企業にとっても利益につながります。

本稿ではトータルリワードの金銭報酬における諸手当に注目しました。生活関連手当や勤務関連手当は、従業員の生活や業務に対する課題に応じて支給される要素です。これらの手当は時代の趨勢や社会的な変化に合わせて、柔軟に調整されるべきです。常に市場調査や競合他社の動向を監視し、適切な支給基準を維持することが、従業員のモチベーション維持と満足度向上に繋がり、企業の成功に寄与します。したがって、人的資本経営においては、諸手当の最適化が不可欠な要素となります。

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。

## 占いと経済・企業予測

正月に帰省した折り、地元の新聞に掲載されている占い欄を読んでいた。十二支占いで、干支毎に格言めいた言葉とその日とるべき行動や心構え等が記載されている。例えば、「波荒ければ、船は停泊する。無理は禁物」といった類いである。ある日、私の干支である申年の項をみたところ、「古来、亀の甲羅で吉兆を判断するが、亀は自分の運命を予測できない。自ら信じる道を進め」と書かれていた。なかなか、良いことが書かれていると思ったものの、すぐに疑問が湧いてきた。

生来の性格なのか、あるいは長年アナリストという業務を続けてきた職業由来であるかは定かでないが、筆者は理屈に合わないことが妙に気にかかる。確かに、古より亀の甲羅で吉凶を占うとは聞いているが、そのことと亀が自分に将来を予測できないこととは何の因果関係もない。そもそも亀が高度な知能を持っているはずがないとさえ思う。それでも、この占いは楽しめるものだったし、何より記事を書いている人には頭が下がる。日刊紙の連載であるから、1日12通りの365日分（新聞休刊日を差し引いても350日余り）の占いを、気の利いた言葉で表現していくのは凄い才能だと思うからだ。

筆者も現役時代は、毎週あるいは毎月何らかのアウトプットを求められてきた。現在も当コラムを担当させていただいており、締め切りを抱える生活を続けている。締め切りに追われるプレッシャーは想像できるだけに、毎日続けることの大変さは十分過ぎるほど分かる。毎日こなしていくからには、それなりのノウハウやテクニックがあるのだとも思う。それには知識や過去の情報が十二分に蓄積されていることが必要なはずだ。

筆者が従事していた業務は企業等の分析であり、知識や情報を基に予測を行うという点では、占いと一致している。ただし、当たるも八卦という占いとは異なり、企業の業績予想や経済見通しでは予測の正確性が求められることになる。だからといって予想を違えることは少なくないし、さらに企業や経済を取り巻く環境は刻々と変化しているため、当初の予測を大きく変更せざるを得ないことも少なくない。

物事は原因があって結果がある。地域紛争があり、エネルギー価格、為替の変動、さらに政変や気候変動等があり、そのすべてが相互に関連して複雑な動きをする。また、その相互の関係はそれほど単純なものではなく、“バタフライエフェクト”とか“風が吹けば桶屋が儲かる”といった、一見何の関係もないと思われるところへ飛び火することもあり得る。そこまで予測するのは、もはやアナリストやエコノミストといった人知を超えた世界の話となるのかもしれない。そのせいか未だに株式市場は理屈とは相容れない相場格言が使われることが多い。例えば、辰年の今年は辰巳天井で株価が上昇しやすいとのことである。人知を超えたという点では、今後AIによる相場予想等が活用されるようになるのかもしれない。人と人との思惑がぶつかり合って形成される株価をAIで予測する時代が来るのだろうか。

2024年1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。



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](http://www.mufg.jp)