

三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2025 年 1 月号

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



《ハイブリッドプラン》

環境の変化を踏まえた新たなハイブリッドプラン

トータルリワード戦略コンサルティング部 部長兼フェロー 徳永 祥三 1

《次期年金改革に向けて その 19》

社会保障審議会 第 21～23 回年金部会

及び第 38 回企業年金・個人年金部会の概要

トータルリワード戦略コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏 11

《誌上年金カレッジ》

IFRSの退職給付会計

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 シニアコンサルタント 羽賀 寛 25

《タレントマネジメント》

もう一度考える タレントマネジメント

～タレントマネジメント概論とコンセプト立案に向けた検討ポイント～

トータルリワード戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 荒木 沙緒理 31

《女性活躍推進》

女性管理職比率が伸び悩む理由～弊社実施の調査結果から～

39

トータルリワード戦略コンサルティング部 中原 由紀子

《時事のつぶやき》

IT に対する不安

アナリスト 久野 正徳 46

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>

環境の変化を踏まえた新たなハイブリッドプラン

トータルリワード戦略コンサルティング部 部長兼フェロー 徳永 祥三

本稿では、昨今の企業年金を取り巻く環境の変化を踏まえ、従業員と企業財務の双方の視点に立ちリスクマネジメントとして有効と考える新たなハイブリッドプランについて考察します。

1. 企業年金を取り巻く環境の変化

昨今企業年金を取り巻く環境が大きく変化しています。その中でも特に影響が大きく、留意しておきたい変化は以下3点と考えます。

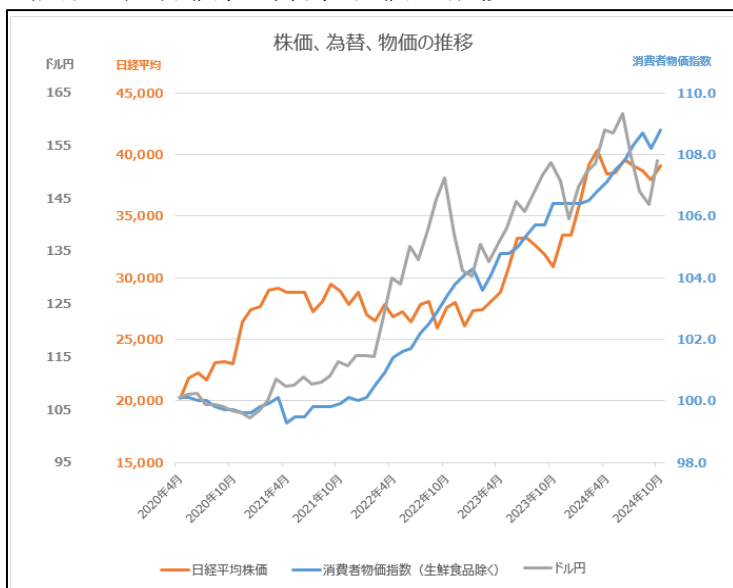
- ① 経済環境の変化
- ② 企業経営の変化
- ③ 働き方の変化

それぞれについて、ポイントを解説していきます。

(1) 経済環境の変化

まず、経済環境について、金利や物価水準、株価、為替など、企業年金に影響のある経済指標が直近で大きく変化しております（図表1）。

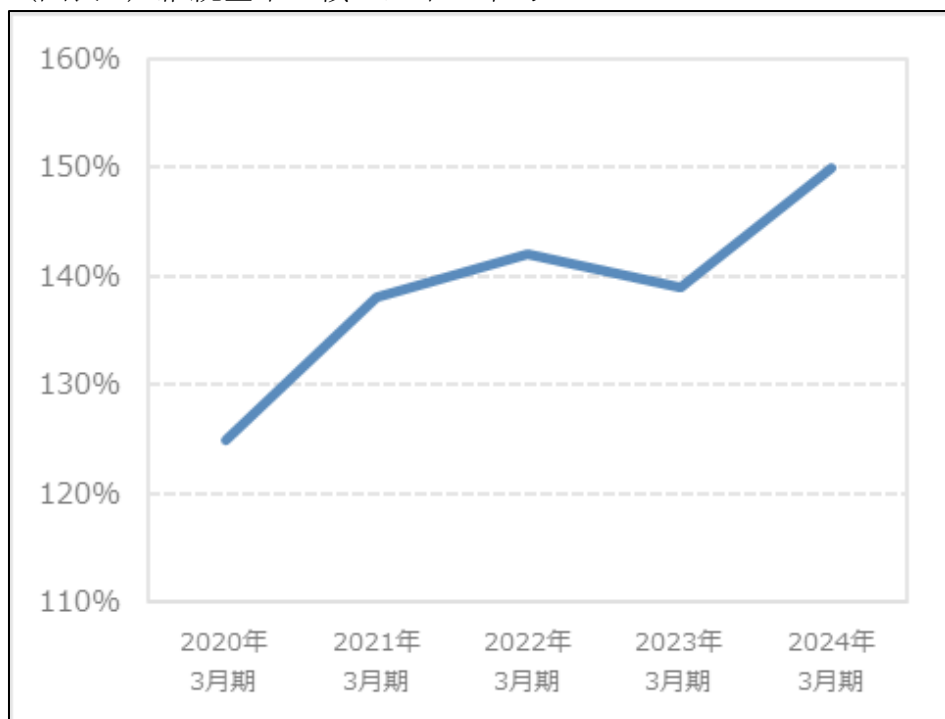
（図表1）株価、為替、物価の推移



出所：株価・為替は Bloomberg、消費者物価指数は総務省統計局データより筆者作成

図表 1 の通り、株価、為替（ドル円）は、ここ数年上昇基調で推移しており、弊社総幹事の確定給付企業年金（以下、DB）の積立比率（純資産額÷財政均衡下限額（通常予測給付現価－掛金収入現価））の平均は約 150%と極めて良好な状況です（図表 2）。一方、今後金利上昇などの市場変動リスクも高まっており、年金財政や退職給付会計の積立比率の変動には留意が必要です。

（図表 2）継続基準の積立比率の平均



出所：弊社総幹事 DB の積立比率の平均より筆者作成

(2) 企業経営の変化

2つ目の変化は、企業経営の変化です。

昨今、人的資本経営を経営方針の柱のひとつとする企業が増えてきています。人的資本経営とは、人材をコストではなく資本と捉えて、人的投資を進めることにより従業員のやりがいを高めてパフォーマンスの発揮を促進させ、中長期的に企業価値向上につなげていく経営の在り方のことです。

図表 3 は、人的資本経営に関する関係省庁の直近 10 年間の動向をまとめたものです。デジタル技術の進展や気候変動への対応などを背景に、世界的な産業構造が大きく変化し、わが国においても企業の持続的な成長と競争力強化が急務となりました。そこで、経済産業省で検討プロジェクトが立ち上がり、その検討結果をまとめた「伊藤レポート」が 2014 年に公表されました。その後、人的資本経営の重要性をまとめた「人材版伊藤レポート」や「人的資本可視化指針」などが公表され、人材に関する情報開示が求められるようになりました。

(図表 3) 人的資本経営に関する動向

2014	経産省:伊藤レポート 公表
2017	経産省:伊藤レポート2.0 公表
2018	人材版伊藤レポート:持続的な企業価値向上のためには、 経営戦略と人材戦略の紐づけが重要
2019	
2020	経産省: 人材版伊藤レポート 公表
2021	金融庁・東証: 改訂CGC 公表(人的資本関連の追記求める)
2022	経産省: 人材版伊藤レポート2.0 公表 厚労省: 女性活躍推進法改正(男女別賃金格差の開示) GPIF: 統合報告書に人的資本にかかる記載を期待 経産省・金融庁: 人的資本経営コンソーシアム 設立 内閣官房: 人的資本可視化指針 公表 経産省: 価値協創ガイダンス 改訂 伊藤レポート3.0(SX版伊藤レポート) 公表
2023	内閣府: 有価証券報告書への法定開示義務化

出所: 筆者作成

企業年金は、従業員の在籍中の貢献などをもとに給付額が決まり、退職や一定の年齢に到達するなど一定の要件を満たした際に支給される報酬であり人的投資の一要素になります。したがって、最終的には企業価値向上に結びつくように、企業年金の見える化など従業員への周知や着信を意識した効果的な運営が必要と考えています。

(3) 働き方の変化

3つ目の変化は、働き方の変化です。

図表 4 は、70 歳までの就業機会確保についてまとめたものです。ご承知の通り、65 歳までの雇用の確保は義務化され、70 歳までの雇用は努力義務とされております。

(図表 4) 70 歳までの就業機会の確保

65歳 まで	事業主に対して、65歳までの雇用機会を確保するため、高年齢者雇用確保措置（①65歳まで定年引上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止）のいずれかを講ずることを義務付け。
70歳 まで	- 事業主に対して、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高年齢者就業確保措置として、以下の①～⑤のいずれかの措置を講ずる努力義務を設ける。 - 努力義務について雇用以外の措置（④及び⑤）による場合には、労働者の過半数を代表する者等の同意を得た上で導入されるものとする。
＜高年齢者就業確保措置＞（70歳まで・努力義務）	
①	70歳までの定年引上げ
②	70歳までの継続雇用制度の導入 （特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む）
③	定年廃止
④	高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
⑤	高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に a.事業主が自ら実施する社会貢献事業 b.事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業 に従事できる制度の導入

出所：筆者作成

定年延長や再雇用などにより現役の期間が長くなると、シニアの方に仕事に対する一層のやりがいや充実感を持たせることが求められますし、ケースによっては若い人も含めた従業員全体の賃金カーブが変わることもあり得ますので、幅広い世代に影響が及ぶことと思います。また、企業年金においても、年金支給のタイミングが後ろにズレるため、年金制度の再構築が必要になります。

2. 環境変化を踏まえた企業年金の在り方

前述の 3 つの環境変化から今後の企業年金の運営や制度設計において、押さえておくべきポイントを図表 5 にまとめました。

(図表 5) 環境の変化と対応策

	企業年金の課題	対応策
経済環境の変化	①インフレによる実質価値の目減り ②市場変動による運用リスク	①給付がインフレに追従する制度 (実績連動CB、CPI連動CB) ②リスクシェア型のハイブリッド制度
企業経営の変化	①人的資本経営への対応 ②健康経営に資する制度	①トータルリワードの観点での制度設計 (給付増額含む)・見える化 ②健康に報いる制度としての終身年金
働き方の変化	①人材の流動性への対応 ②シニア活用の推進	①ジョブ型対応の年金制度、ポータビリティの活用 ②定年延長

出所：筆者作成

経済環境の変化については、「インフレ」や「市場変動リスク」への対応が論点になります。インフレ対応が可能な制度として、たとえば、運用実績に給付が連動するキャッシュバランスプラン（以下、CB）や消費者物価指数（以下、CPI）に給付が連動する CB が考えられます。市場リスクについては、DC はもちろんのこと、企業と従業員でリスクをシェアするハイブリッドプランなどが考えられます。

企業経営の変化については、人的資本経営や健康経営など、人を大切にする考えを経営戦略に取り入れる企業が増えてきております。図表 5 の「トータルリワード」は「いろいろな報酬の組み合わせ」を意味する言葉ですが、その中で企業年金の位置付けをどのように整理するかが重要となり、健康経営と親和性の高い終身年金で安心感を醸成していくことも有効と考えています。

働き方の変化に対しては、人材の流動性への対応、離転職者に不利にならない制度の在り方や人事制度をジョブ型に変更した場合の人材戦略と合致した制度構築が論点となります。また、定年延長の際の DB の給付設計においては、様々な選択肢が考えられ、例えば、旧定年以降の給付額を増やす場合において、元本を増やす方法や予定利率などの利息で増やす方法などが考えられます。

このように環境の変化に合わせて給付設計を見直す場合には、様々なリスクに対しても考慮に入れ、制度構築することが望ましいと考えます。

3. 企業年金が抱えるリスク

それでは、企業年金が抱えるリスクは、どのようなものがあるのでしょうか。代表的なものとしては、以下の3点が挙げられます。

- ① 市場リスク
- ② インフレリスク
- ③ 長寿リスク

これらのリスクについて、従業員の目線と企業の財務的な目線で、リスクの捉え方が異なります。従業員にとっては、老後の生活費の一部として当てにしていた企業年金が少なくなることがリスクであり、企業財務の観点では、積立状況の悪化などにより想定以上に追加コストを負担することがリスクとなります。そして、適用する制度によってもリスクの捉え方が異なります（図表 6）。

（図表 6）企業年金のリスクの捉え方

【従業員】 生活費不足リスク		【企業（財務）】 追加コストリスク
DCでは運用リスクを 全て負う	市場 リスク	DBであれば運用リスクを 負う
ポイント制など、給与や物価に 連動しない場合、リスクを 負う	インフ レ リスク	基本給に連動する場合など、 インフレによりコストが上昇する リスクを負う
確定年金の場合、 保証期間終了後は リスクとなる	長寿 リスク	終身年金（DB）の場合、 長寿化リスクを負う

出所：筆者作成

たとえば、市場リスクについて、従業員目線では、DCにおいて投資信託などで運用している場合、パフォーマンスが悪化して給付が少なくなることがリスクになります。一方、財務の目線では、DBにおいて、運用結果が想定以上に下振れした場合、追加でコスト負担を伴うことがリスクとなります。

インフレは、DBのような給付が約束されている制度であれば、従業員にとって受け取る年金の実質価値が下がることがリスクで、財務的には、基本給に連動する給付の場合、インフレが続き、ベースアップした分、当初の予定より追加でコスト負担を負うことになります。

長寿リスクは、確定年金で運営していれば、長生きすると十分な生活費が賄えないことがリスクとなり、終身年金で運営していれば、想定以上に長生きするとコストが増えるということがリスクになります。

4. 新たな企業年金の選択肢

図表 6 で示した通り、従業員の観点と企業財務の観点でリスクは異なるものですが、リスク分担型企業年金（以下、リスク分担 DB）の特徴をうまく活用して、双方のリスクを一定程度軽減できる企業年金について、以下で考察していきます。

基本的な考えとして、従業員が老後安心した生活を維持できるように、老後の生活費が減少するリスクを極力減らす人事戦略を実現し、さらに企業の追加コスト負担を回避する財務戦略も同時に実現することを狙います。

具体的なリスクヘッジの手法は図表 7 の通りです。まず、従業員の生活費が不足するリスクへの対応として、高い積立水準を確保しつつリスク分担 DB にて運営します。リスク分担 DB は積立水準に応じて給付が変動しますので、最初から年金資産を積み上げておきたいところですが、足元、DB の積立状況が良好ですので、追加拠出は不要となるケースも多いと考えています。次にインフレリスクへの対応として、CPI に連動して給付が増える仕組みとし、年金額の実質価値を維持するようにします。そして、長寿リスクに対応するために、終身年金で運営します。また、企業財務の観点においても、全体をリスク分担 DB にしますので、追加コスト負担は不要となります。

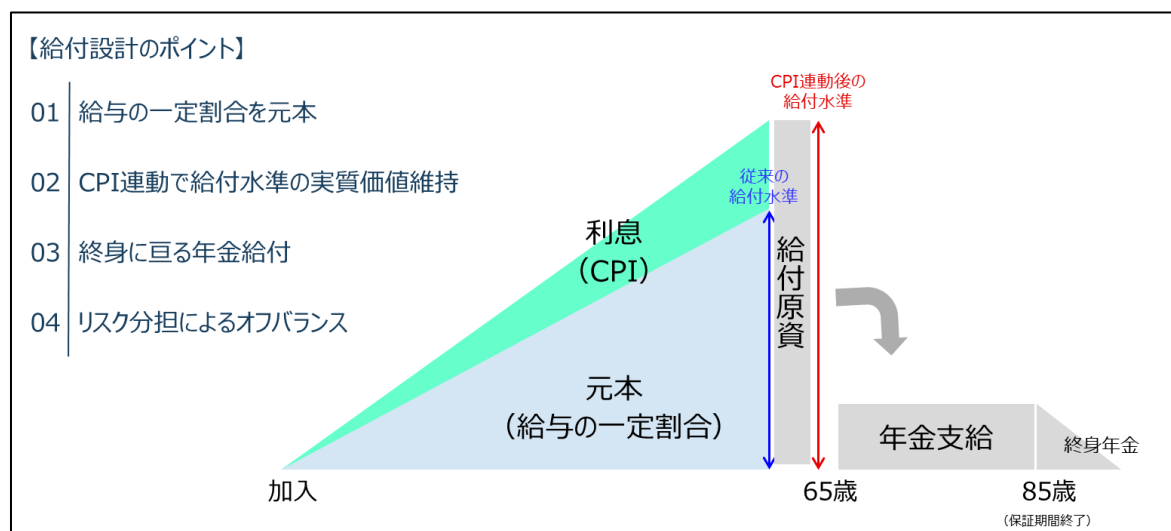
（図表 7）人事戦略と財務戦略を実現する企業年金

【従業員】 生活費不足リスクをヘッジ		【企業（財務）】 追加コストリスクをヘッジ
(リスク分担DBで運営) 高い積立水準の確保	市場 リスク	リスク分担DBで運営し 追加コストから解放
CPI に連動して 給付を増額	インフレ リスク	
20年保証期間付き 終身年金	長寿 リスク	

出所：筆者作成

このようなリスクヘッジを反映したハイブリッドプランの具体的な給付設計は、図表 8 の通りです。

(図表 8) 新たなハイブリッドプランの給付設計



出所：筆者作成

元本と書いている部分は、従来の給付水準まで、給与の一定割合を積み上げていく制度設計を想定しています。この趣旨は、元本そのものもインフレ対応する狙いがあり、給与に織り込むベースアップをそのまま反映させる意図があります。さらに累積された元本をCPI連動により給付を増額させて、給付原資を積み上げる仕組みとします。そして、20年間の保証期間付きの終身年金として、長生きリスクにも対応が可能となるような仕組みとします。

このように、従業員の観点では申し分のない、人的投資に資する仕組みになります。そして、全体をリスク分担DBに変更するため、会計上オフバランスになり、追加コストを負うこともなくなります。

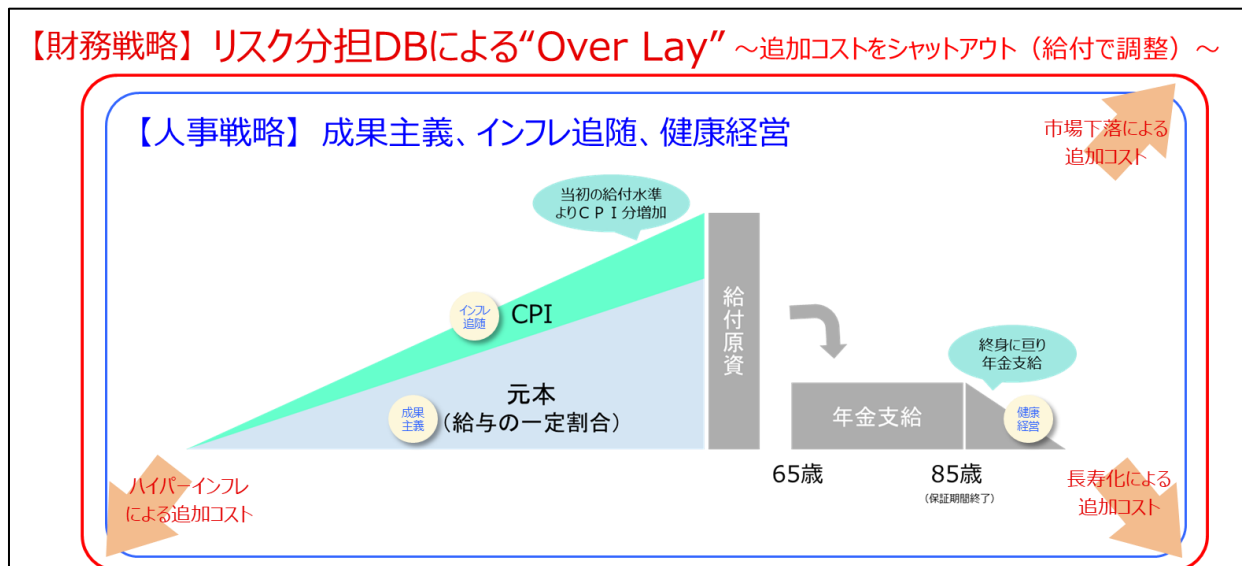
このプランは、人事戦略と財務戦略、双方の戦略を実現することが目的です。

人事戦略の観点では、三つのポイントがあると考えています。ひとつは、給付原資の元本を給与の一定割合としているため、たとえばジョブ型人事制度を導入している場合は、年金額も職務の大きさに連動することとなり、人事制度と整合性がとれたものとなります。そして、CPIに応じた利息を付けることにより年金額の実質価値が維持され、終身に亘る年金支給で安心感が醸成されることから、健康経営とも相通ずる企業年金を構築することができます（図表9）。

また、財務戦略の観点では、図表9のオレンジの矢印が示す、市場の下落などに起因して想定以上に年金資産が減少する或いは債務が増加することが追加コストにつながるものが通常のDBでは起こりえますが、全体をリスク分担DBとして運営することで、追加コスト負担を回避できます。積立水準が低下しても、掛金や費用を増やさず、給付が減少することで財政の均衡が保たれます。

図表9に赤字でOver Lay（オーバーレイ）と記載していますが、これは重ね合わせるという意味で、人事戦略と財務戦略を重ねた合わせたプランということを意図しています。

(図表 9) 人事戦略と財務戦略のオーバーレイ

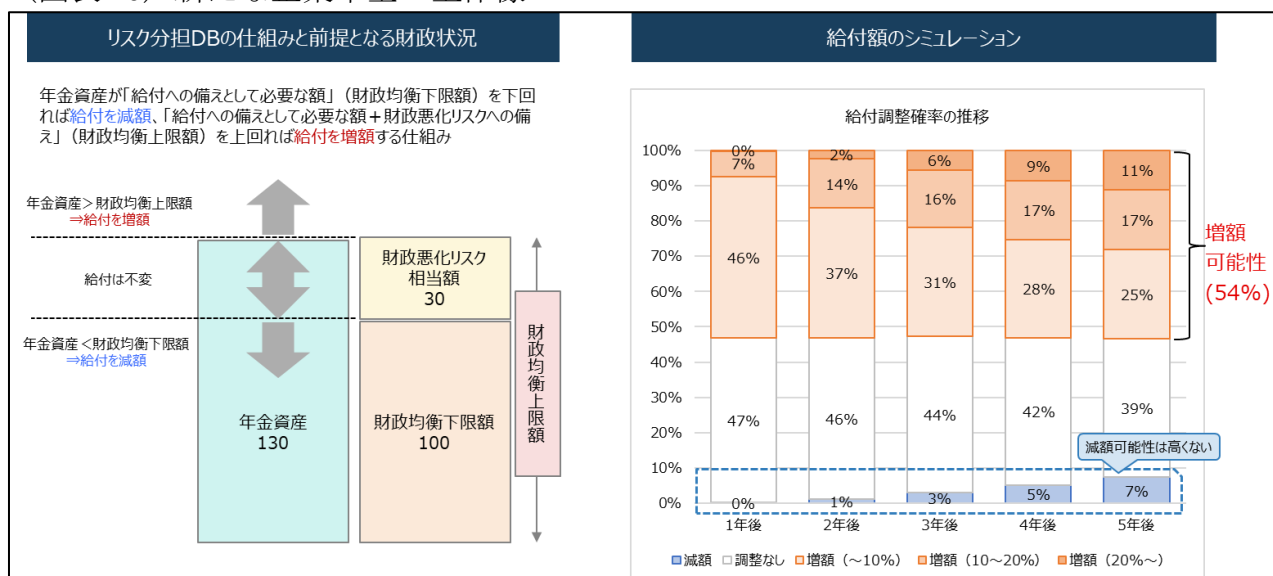


出所：筆者作成

このプランでは、財務的なリスクからは完全に解放されますが、積立水準が低下した場合、給付額が減少するリスクは残ります。仮にこのプランを導入した場合、どの程度給付の調整が起こりうるのか、以下で検証していきます。

図表 10 は、このプランでの給付額のシミュレーションを行った結果です。

(図表 10) 新たな企業年金の全体像



出所：筆者作成

左側のバランスシートは、シミュレーションを行う上での財政状況の前提になります。財政均衡下限額を 100 とした場合、弊社の総幹事 DB の平均的な積立比率よりやや保守的な前提で年金資産の金額は 130 としています。財政悪化リスク相当額というのは、20 年に一度の不足の事態を想定した場合に、低下が見込まれる積立水準の金額を算定したものです。リスク分担 DB は、バランスシート左の「年金資産」と右の「財政悪化リスク相当額と財政均衡下限額の合計」を比較し「年金資産」の方が大きければ給付が増額となり、「年金資産」が「財政均衡下限額」を下回ると給付が減額される仕組みです。つまり、緑の年金資産の高さが、黄色い部分のレンジで収まるように、給付が調整されていく仕組みです。

この保守的な財政状況を前提に、給付額のシミュレーションを実施した結果が右のグラフです。5 年間のシミュレーションにおいて、棒グラフの白い部分は、想定通り CPI で給付が増えることになります。この可能性が 40% 程度で、オレンジの部分は想定以上に給付が増額する可能性を表しており 50% 以上となります。そして、給付が減額する可能性は 7% 程度にとどまります。

上記は、あくまで一定の前提をおいたシミュレーションにはなりますが、なぜこのような良い結果が出ているかというと、一言で言うと、現状積立比率が良好なので、このタイミングで積立比率に応じて給付が変動するリスク分担 DB を導入すると、当然、良い結果になるということです。ただし、リスク分担 DB 移行時に特別損益が発生することは留意事項となります。従って、その影響をしっかりと検証した上で、検討することが重要となります。また、リスク分担 DB の運営にあたり、年金資産運用は企業または基金が一括して行うこととなりますが、年金資産運用の意志決定には、加入者代表の参画が必要となる点も押さえておくポイントです。

5. まとめ

年金は、体の無理が利きづらくなってから頼りにする金銭であるため、従業員にとって期待の大きいとても大切な報酬のひとつです。

そして、昨今の環境の変化に伴い企業年金の在り方について点検をする時期に差し掛かっているものと考えます。また、その検討にあたり、採りうる制度や運用の選択肢は実に様々です。人事戦略や財務戦略に重要な影響を与えるものですので、自社の戦略にフィットした制度を構築、運営していくことが望ましいと考えます。

本稿が今後の企業年金の在り方やその重要性を再確認するきっかけとなれば幸甚です。

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。

社会保障審議会 第 21～23 回年金部会 及び第 38 回企業年金・個人年金部会の概要

トータルリワード戦略コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

年金部会と企業年金・個人年金部会は、昨年 12 月の取りまとめに向けて検討が行われました。本稿では「第 21 回・第 22 回・第 23 回年金部会」（11 月 25 日、12 月 3 日、12 月 10 日）及び「第 38 回企業年金・個人年金部会（以下、企・個部会）」（12 月 2 日）の議論の内容についてお伝えします。

年金部会では「在職老齢年金・標準報酬月額上限額の見直し」「マクロ経済スライド調整期間の一致」「被用者保険の適用拡大」「年金制度における子と配偶者の加算」「遺族年金制度の見直し」等について見直し案が示されました。

企・個部会では「いわゆる選択制 DB」「総合型 DC」の法令への規定、「DC 脱退一時金要件の見直し」等について見直し案が示されました。

本稿では、これらの内容についてお伝えします。

1. 第 21 回年金部会の概要

(1) 在職老齢年金の見直し案

在職老齢年金制度は、現役世代の保険料負担が重くなる中で、厚生年金の適用事業所で就労し、一定以上の賃金を得ている人に年金制度の支え手になってもらうという考え方にに基づき、60 歳以上の厚生年金受給者を対象に保険料負担を求め、年金支給の一部を支給停止するものです。年金の支給停止額は、賃金上昇額の 2 分の 1 相当です。

65 歳以上の就労者かつ年金受給権者は 308 万人で、このうち 50 万人（16%）が在職老齢年金の支給停止対象者で、支給停止額は合計で約 4,500 億円となっています（2022 年度末）。

しかし、近年の労働力不足からシニア層の活用が求められ、政府も企業に対して 70 歳までの就業確保措置を努力義務とし、65 歳以上の就業者数は増加傾向です。そのため、シニア層の就業意欲を削がないように、働き方に中立的な年金制度とするため、「65 歳以上^{注1}の在職老齢年金の見直し」が必要であるとして、事務局から 3 つの見直し案が示されました。

案 1 は「在職老齢年金の撤廃」で、現在支給停止されている 50 万人が対象となります。案 2 は、現在の支給停止基準額 50 万円（2024 年度額）^{注2}を、同一企業の勤続 25 年以上の労働者の平均賃金 61.7 万円に年金収入 9.7 万円を加えた「71 万円」に引上げる案で、支給停止対象者は約 23 万人（在職受給権者の約 7%）に減少します。案 3 では、支給停止基準額を、50 歳代の平均賃金 52 万円に年金収入 9.7 万円を加えた「62 万円」に引上げる案で、支給停止対象者は約 30 万人（在職受給権者の約 10%）に相当します。

なお、2024 年公的年金財政検証のオプション試算として実施された「在職老齢年金を撤廃した場合」では、支給停止されている約 4,500 億円が年金として支給されることとなりますので、将来の所得代替率を▲0.5%低下させることが示されており、政府方針等を踏まえ事務局で再度整理して改正内容が明示される見込みです。

(図表 1) 在職老齢年金の見直し案

	見直し内容	支給停止対象者数	支給停止額
案1	在職老齢年金制度の 撤廃	-	-
案2	支給停止の基準額を 71万円に引上げ	約23万人(在職受給権者の約7%)	約1600億円
案3	支給停止の基準額を 62万円に引上げ	約30万人(在職受給権者の約10%)	約2900億円

出所：厚生労働省「第 21 回社会保障審議会年金部会」資料 2 より筆者作成

(2) 標準報酬月額上限額の見直し案

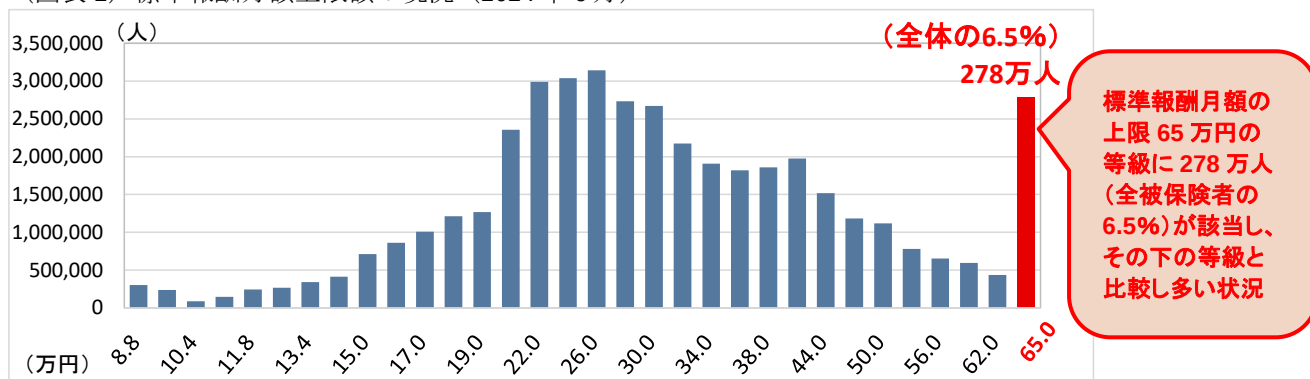
厚生年金保険法において、標準報酬月額は下限 8.8 万円、上限 65 万円の 32 等級とされています。制度発足当初、賃金水準と被保険者の報酬の分布状況等を勘案して標準報酬の上限は 1.8 万円（12 等級）とされましたが、上限改定の基準はありませんでした。1965 年改正では、最高等級に包括される被保険者が全体の 5%前後となるようにし、平均賃金の 2 倍を上限とする諸外国の事例を参考に 6 万円（23 等級）に引き上げられました。1969 年改正以降は、前回改正以後の賃金上昇を勘案して、被保険者の約 95%が上下限を除いた標準報酬月額に該当するように改定することとされ、高度経済成長による賃金上昇が続き、上限は徐々に引き上げられ 1980 年には 41 万円まで引き上げられました。

1985 年改正では、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差があまり大きくならない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することとし 47 万円に引き上げられました。1989 年改正では、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 倍となるように変更され、53 万円となりました。

2004 年改正において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、「各年度末時点において全厚生年金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上限を上回り、その状態が継続すると認められる場合には、政令で新たな上限を追加できること」が法律に規定され、政令改正による上限追加を可能としました。

直近では、2016 年以降の平均額の 2 倍が 62 万円を超える状況が続いたため、現在の上限である 65 万円（第 32 等級）を追加する政令改正が 2020 年 9 月 1 日に施行されています。

(図表 2) 標準報酬月額上限額の現況（2024 年 6 月）



出所：厚生労働省「第 21 回社会保障審議会年金部会」資料 3 より筆者作成

しかし、現状でも上限 65 万円に該当する人が被保険者全体の 6.5% (278 万人) と多いため、更なる見直しが必要とされたものです (図表 2)。

そのため、事務局から見直し案が示されました。案 2 は、現在 6.5% いる上限該当者を概ね半減させる (約 3%) もの。案 3 は、男性の上限該当者 (現在 9.6%) を概ね半減 (約 5%) させるもの。案 4 は、男女ともに上限該当者が最頻値とならないようにするものです (図表 3)。政府方針等を踏まえ事務局で再度整理して改正内容が明示される見込みです。

(図表 3) 標準報酬月額上限額の見直し案

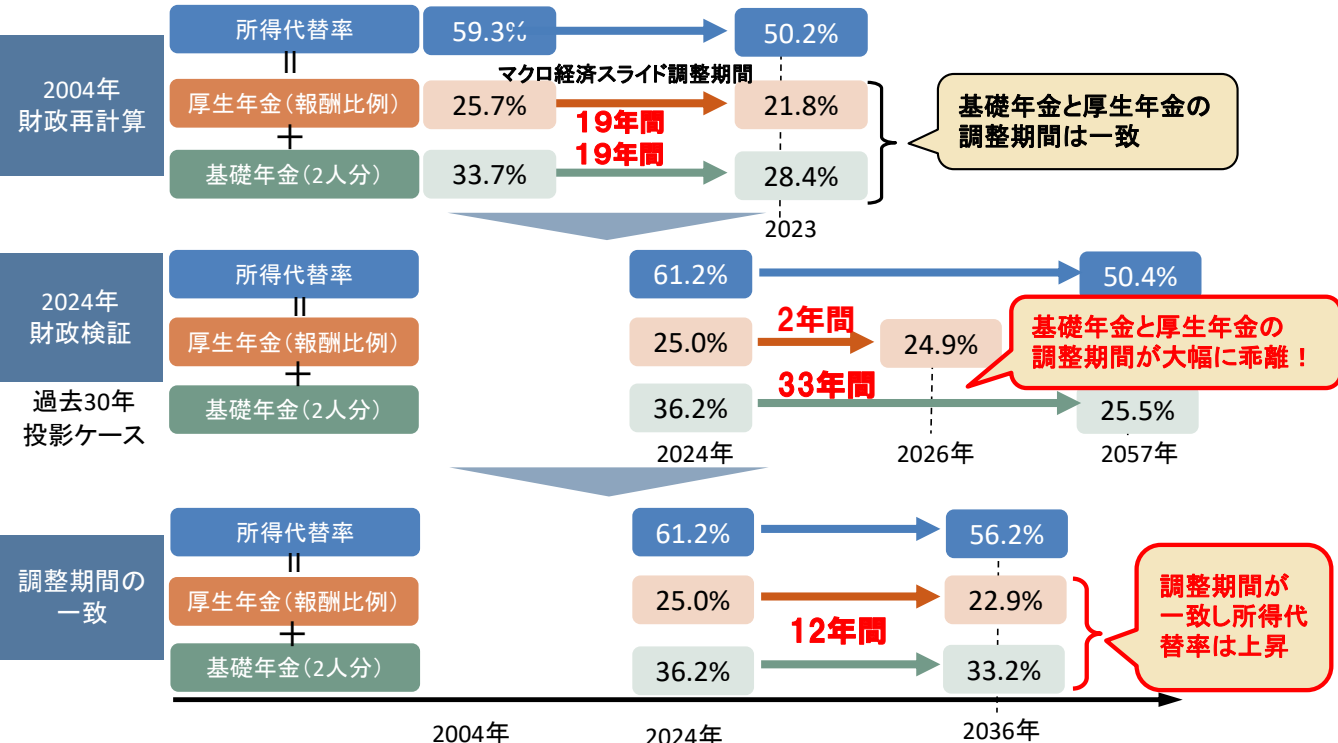
	見直し内容	見直しの考え方	所得代替率への影響
案 1	上限98万円	-	+0.5%上昇させる効果あり
案 2	上限83万円	上限該当者 (現在6.5%) を概ね半減 (約3%)	+0.4%上昇させる効果あり
案 3	上限79万円	男性の上限該当者 (現在9.6%) を概ね半減 (約5%)	+0.3%上昇させる効果あり
案 4	上限75万円	男女ともに上限該当者が最頻値とならない	+0.2%上昇させる効果あり

出所：厚生労働省「第 21 回社会保障審議会年金部会」資料 3 より筆者作成

(3) マクロ経済スライドの調整期間の一致

公的年金額は、本来実質価値を維持するために賃金や物価の上昇率により毎年改定する仕組みですが、将来の年金財政を安定させ、持続可能な年金制度とするために 2004 年改正時「マクロ経済スライド」により、年金額の上昇幅を抑制する仕組み^{注3}が取り入れられました。

(図表 4) マクロ経済スライド調整期間の不一致状況

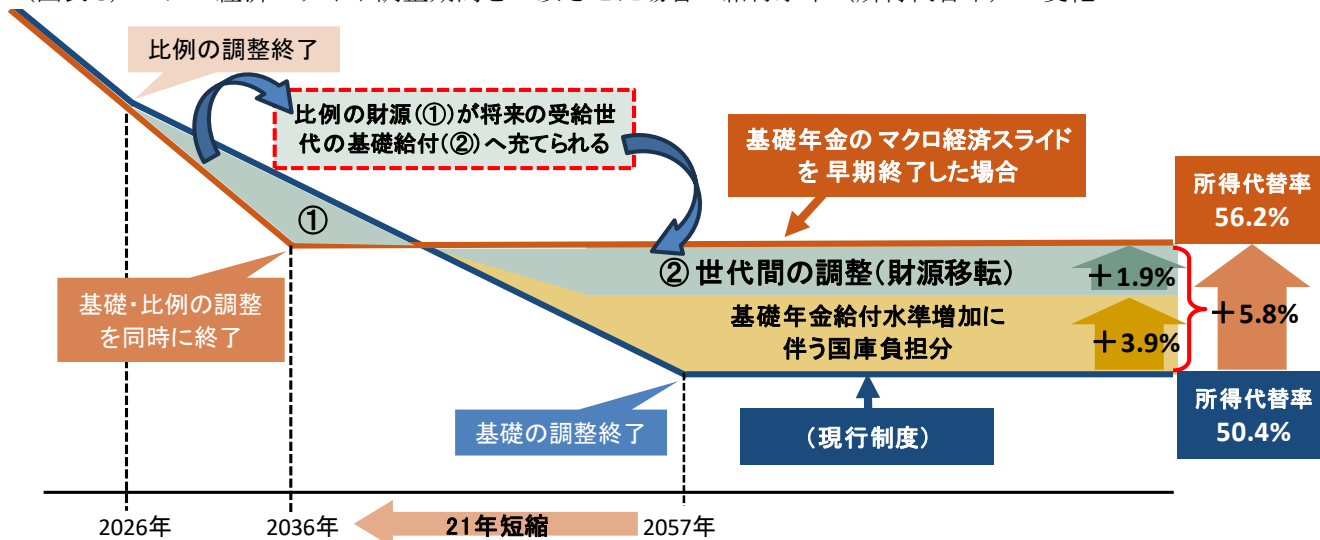


マクロ経済スライドは年金財政の収支が均衡するまで実施されますが、2024 年公的年金財政検証結果では、このマクロ経済スライド調整期間について「過去 30 年投影ケース」では、報酬比例部分は 2026 年度に終了する見込みである一方、基礎年金は 2057 年（33 年間）まで続く見込みが示されました（図表 4）。

基礎年金の調整期間の長期化は、基礎年金の給付水準が長期にわたって低下していくため、厚生年金受給者を含めて将来の年金額が低下するとともに、所得再分配機能が低下（低所得層ほど年金額が低下）することとなります。

今後、継続的な賃金や物価の上昇も見込まれる中、年金制度の持続可能性を確保しつつ、将来の公的年金全体の給付水準の向上を図る観点から、基礎年金と報酬比例部分の調整期間を一致させることにより、公的年金全体としてマクロ経済スライドによる給付調整をできる限り早期に終了させ、将来の所得水準を維持し、年金額が賃金や物価に連動して上昇できる環境にしていくことが必要となります。基礎年金の給付調整の早期終了により、調整終了後の年金水準（所得代替率）は、ほぼ全ての厚生年金受給者に対して上昇効果があります。しかし、報酬比例部分の調整期間が現行制度よりも長くなることにより、この期間中（図表 5 の①の期間）の厚生年金受給者は、一時的に年金水準が低下することとなります（図表 5）。

（図表 5）マクロ経済スライド調整期間を一致させた場合の給付水準（所得代替率）の変化



出所：厚生労働省「第 21 回社会保障審議会年金部会」資料 1 より筆者作成

また、将来の基礎年金水準が上昇する結果、現行制度と比べて国庫負担が増加することとなり、税財源の確保が必要となります。

基礎年金と報酬比例部分の調整期間を一致させる仕組みとして、基礎年金拠出金^{注4}の算定方法を、現行の被保険者数の人数割に加え、積立金も勘案して計算する仕組みに変更する案が事務局から示されました。現行の人数割による拠出と比べて、厚生年金の基礎年金拠出金が増加することとなります。

以上の各事務局案について、出席委員からは次のような意見が出されました（図表 6）。

(図表 6) 事務局案に対する出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見

(1) 在職老齢年金制度の見直しについて

- ・在職老齢年金の撤廃・基準額引上げは賛成する意見が多く出されましたが、以下の意見も述べられました
- ・標準報酬月額の上限の見直しとセットで議論すべき
- ・段階的に撤廃する(基準額を徐々に引上げ、最終的に撤廃)という方法もある
- ・支給要件を満たしても満額支給されないというのは、仕組みとして分かりづらい
- ・給与以外の収入も含めた総収入で議論すべき

(2) 標準報酬月額の上限額の見直しについて

- ・上限額の引上げについては賛成する意見が多く出されましたが、以下の意見も述べられました
- ・在職老齢年金の見直しとセットで議論すべき
- ・賞与の上限額の見直しも検討すべき

(3) マクロ経済スライドの調整期間の一致について

- ・見直しの必要性については賛成する意見が多く述べられましたが、以下の意見も述べられました
- ・調整期間の一致は選択肢のひとつであり、他の方法も含めて慎重に検討すべき
- ・厚生年金から基礎年金への積立金移転の是非、国庫負担の財源等を含めた丁寧な議論が必要
- ・被用者保険の適用拡大とセットで議論すべき
- ・基礎年金自体の改善(例: 拠出期間の 45 年への延長等)が必要

出所: 厚生労働省「第 21 回社会保障審議会年金部会」を視聴して筆者作成

2. 第 22 回年金部会の概要

(1) 子と配偶者に係る加算の見直しについて

公的年金においては、子や配偶者のいる世帯に対して、生活保障を目的に扶養の実態に着目し、子や配偶者に係る加算制度として、老齢年金には配偶者及び子に対する「加給年金」、障害年金と遺族年金には「子の加算」があります。配偶者加給年金は 234,800 円＋特別加算額、子の加算額は、第 1 子・第 2 子について 234,800 円、第 3 子以降は 78,300 円が加算されます(2024 年度金額)。

子ども・子育て支援に関する施策を充実する観点から、年金制度以外でも子に対する給付金の拡充が図られており、年金制度においても、子を持つ年金受給者の保障を強化する観点から、次のような見直し案が事務局から示されました。①老齢厚生年金、障害基礎年金及び遺族基礎年金について第 3 子以降の加算額を第 1 子・第 2 子と同額に引き上げること、②子に係る加算額を民間企業や公務員の子に対する扶養手当等を参考に引上げ、③老齢基礎年金、障害厚生年金及び遺族厚生年金について、新たに子の加算を支給(但し、基礎年金と厚生年金のいずれも子に係る加算の受給要件を満たす場合は、厚生年金を優先し併給調整を実施)、④子の居住要件を設定、⑤老齢厚生年金の子に係る加給年金の厚生年金加入期間要件を 20 年から 10 年に短縮。

配偶者加給年金については、1985 年改正における第 3 号被保険者制度の導入により、配偶者が老齢基礎年金を受給できる 65 歳までの間の有期給付と位置付けられ、妻が 65 歳に達する前後で世帯の年金水準に格差が生じないような経過措置として配偶者加給年金に特別加算を合算した年金額が老齢基礎年金の満額の 2 分の 1 となるように設定されました。

これに対して、近年、女性の就業率が向上し、共働き世帯が増加するなどの社会状況の変化を踏まえ、配偶者に係る加算の役割は徐々に縮小していくと考えられることから、現在受給している者への支給額を維持した上で、将来、新たに受給権を得る者から支給額を見直す案が提示され、次期年金改正での実施を目指しています（図表 7）。

（図表 7）子と配偶者に係る加算の見直し案

子・配偶者への加算の現状			
	老齢年金	障害年金	遺族年金
厚生年金	【配偶者】加給年金(65歳まで) 【子】加給年金(18歳年度末まで)	【配偶者】加給年金(65歳まで)	
基礎年金		【子】加算(18歳年度末まで)	【子】加算(18歳年度末まで)
見直しの方向性			
	老齢年金	障害年金	遺族年金
厚生年金	検討 【配偶者】加給年金の支給額見直し 【子】加給年金(18歳年度末まで) 変更 ・受給要件10年に短縮 ・第3子以降同額に増額	検討 【配偶者】加給年金の支給額見直し 新 【子】加給年金(18歳年度末まで) ・一律の金額を加算	新 【子】加給年金(18歳年度末まで) ・一律の金額を加算
基礎年金	新 【子】加算(18歳年度末まで) 一律の金額を加算	変更 【子】加算(18歳年度末まで) ・加算額の増額 ・第3子以降も同額に変更	変更 【子】加算(18歳年度末まで) ・加算額の増額 ・第3子以降も同額に変更

出所：厚生労働省「第 22 回社会保障審議会年金部会」資料 1 等より筆者作成

(2) 国民年金保険料の納付猶予制度

国民年金の納付猶予制度は、2004 年改正時に 20 歳代で非正規雇用の労働者が増大していた状況を踏まえ、将来の無年金・低年金を防止するため、30 歳未満の者について 2005 年 4 月～2015 年 6 月までの 10 年間、同居している世帯主の所得にかかわらず、本人及び配偶者の所得要件により保険料納付を猶予し、将来、保険料を負担できることとなった時点で保険料を追納できる仕組みが時限措置として導入されました。納付猶予期間は老齢基礎年金等の受給資格期間に算入されますが、10 年以内に追納しないと老齢基礎年金の受給額には反映されません。

その後、非正規雇用の労働者が中高年を含む幅広い世代で増加していること等を踏まえ、2015 年 6 月までの期限を 2025 年 6 月までに延長し、30 歳以上 50 歳未満の者についても対象に拡大されました。さらに、2020 年改正で期限が 2030 年 6 月まで再延長されました。

第 18 回年金部会（2024 年 9 月 20 日）で、事務局から見直し案が示されましたが、複数の出席委員から「制度利用者のうち追納した人の割合など、データに基づいて判断すべき」との意見が出されたため、今回の年金部会では、追納状況のデータが示されました。

これによると、納付猶予を受けた者が 10 年以内に追納を行う割合は 7.0%（2024 年時点）に留まっており、納付猶予を受けたとしても追納が可能な 10 年以内で追納する者は少なく、最終的に本人の老齢基礎年金の受給額につながらない者が多い状況にあり、学生納付特例を受けた者が 10 年以内に追納を行う割合の 8.9%（2024 年時点）と比較しても追納者の割合が少ないことが示されました。一方で、2016 年 7 月より 30 歳以上 50 歳未満の者まで納付猶予対象者の年齢を拡大したことから、新たに対象となった 30 歳以上の者について

は、納付猶予を利用してから追納可能である 10 年間を経過していないため、引き続き全体的な追納率を捕捉したうえで、本制度の在り方を検討する必要があるとされました。そのため、30 歳以上 50 歳未満の者が最初に追納期限である 10 年を迎える 2026 年以降に改めて納付猶予制度の最終的な追納動向等を把握することとし、今回の年金制度改革においては、2030 年 6 月までの時限措置を、2035 年 6 月まで 5 年間延長し、当面、被保険者の対象年齢要件は現行通りとする修正案が事務局から示されました（図表 8）。なお、第 18 回年金部会で示された「所得要件の見直し（世帯主の所得を考慮）」については、本制度の在り方を検討する際に再度検討となりました。

以上の各事務局案について、出席委員からは次のような意見が出されました（図表 9）。

（図表 8）国民年金保険料の納付猶予制度の見直し案

- ① **2030年6月までの時限措置を、2035年6月まで5年間延長**
- ② 30歳以上50歳未満の者が最初に追納期限である10年を迎える2026年以降に改めて追納状況を把握したうえで今後の在り方を検討

出所：厚生労働省「第 22 回社会保障審議会年金部会」資料 2 より筆者作成

（図表 9）事務局案に対する出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見

- (1) 子と配偶者に係る加算の見直しについて
 - ・第 3 子の増額については賛成多数
 - ・子の国内居住要件については留学等への配慮が必要との意見あり
 - ・新たに子の加算を設けることについては賛成の意見がある一方で、次のような反対意見も述べられた
 - ・次世代育成は子ども手当の拡充等で実施されており年金制度の中で実施していく事には疑問がある（複数の委員から同様の意見あり）
 - ・老齢基礎年金の子の加算について複数の養子縁組により本体給付よりも高額な加算額となることも考えられる
- (2) 配偶者の加給年金の見直しについて
 - ・配偶者の加給年金については、将来的に廃止方針に賛成の意見が多数
 - ・ただし、既存の受給者への配慮措置は必要との意見も多数
- (3) 国民年金の納付猶予制度の見直しについて
 - ・時限措置の延長に関しては賛成多数、その他次のような意見あり
 - ・納付猶予制度が将来の低年金化を生じさせているのではないか
 - ・追納率が低い詳細の原因分析が必要であり、そのうえで本制度の在り方について検討することが必要

出所：厚生労働省「第 22 回社会保障審議会年金部会」を視聴して筆者作成

3. 第 23 回年金部会の概要

(1) 被用者保険の適用拡大及び第 3 号被保険者の「年収の壁」への対応

被用者保険の適用拡大については、これまで何回も議論が行われてきましたが、今までの議論および政府の検討を踏まえて、あらためて次の順序で実施していく方針が事務局から示されました。まず「賃金要件 8.8 万円」については、年収 106 万円の壁をなくすとの政府要請を踏まえ、最低賃金の動向に配慮しつつ撤廃する方針とされました。次に「企業規模要件」については十分な周知・準備期間を確保しつつ廃止。さいごに「非適用業種の解消」は

フルタイム労働者も適用となることから、さらに十分な周知・準備期間を確保したうえで廃止される方針が示されました（図表 10）。

（図表 10）被用者保険の適用拡大の見直し案

改正項目	現 状	見直し案
賃金要件	・月額 8.8 万円(年収 106 万円)以上	・ 賃金要件は廃止 (最低賃金の動向に配慮しつつ実施)
企業規模要件	・従業員規模 50 人超	・ 企業規模要件は廃止 (十分な周知・準備期間を確保)
個人事業所	・常時 5 人以上の法定 17 業種のみ	・ 非適用業種は廃止 (さらに十分な周知・準備期間を確保)

出所：厚生労働省「第 23 回社会保障審議会年金部会」資料 1 等より筆者作成

なお、この被用者保険の適用拡大に伴う保険料負担の発生および手取り収入の減少を回避するための就業調整に繋がらないように、従業員への支援措置として、健康保険組合の特例を参考に、従業員と事業主との合意（労使の判断）に基づき、被保険者の保険料負担を軽減し、事業主負担の割合を増加させることを認める特例を設ける案が第 20 回年金部会（2024 年 11 月 15 日）で事務局から示されましたが、今回の部会では、労使折半を原則としつつ、本特例の対象者については、被用者保険の適用に伴う「壁」を意識する可能性のある者に限定し、保険料負担による手取りの減少をなだらかにする観点から、標準報酬月額 12.6 万円（年収 151.2 万円）以下とし、被用者保険の適用拡大の施行状況も勘案した時限措置とすることが追加で示され（図表 11）、次期年金改正での実施を目指しています。

（図表 11）被用者保険の適用拡大に対する特例措置

特 例 措 置 の 概 要	①任意で保険料負担割合を変更できる特例を時限措置として実施するが、事業主が保険料全額を負担し、被保険者負担をなくすことは認めない
	②特例対象者は、標準報酬月額12.6万円以下とする
	③特例対象者の賞与についても対象とすることができる
	④特例を利用する事業所での同一等級者の本人負担割合は揃え、等級ごとの負担割合は、事業所単位で労使合意に基づき任意に設定を可能とする
	⑤特例の適用を受ける者の給付（基礎年金・報酬比例部分）は現行通り
	⑥被用者保険の適用拡大の施行状況を勘案した時限措置とする

出所：厚生労働省「第 23 回社会保障審議会年金部会」資料 1 より筆者作成

(2) マクロ経済スライドの調整期間の一致

マクロ経済スライド調整期間の一致については、前述の第 21 回年金部会でも議論が行われましたが、出席委員から「厚生年金から基礎年金への積立金移転の是非、国庫負担の財源等を含めた丁寧な議論が必要である」との意見があったことから、今回の年金部会では、さらに詳細の追加資料が事務局から提示されました。

厚生年金の保険料には基礎年金分も含まれており、厚生年金の保険料や積立金は、報酬比例部分だけではなく、基礎年金の給付にも充てられており、基礎年金のマクロ経済スライドの調整期間を早期に終了させれば、厚生年金の積立金を基礎年金により多く活用することとなり、基礎年金の給付水準上昇に伴う国庫負担増加も相まって、2024 年公的年金財政検証

結果の「過去 30 年投影ケース」では、将来的には 99.9%の被保険者の給付水準が上昇します。

さらに、「成長型経済移行・継続ケース」では、基礎年金の調整期間の早期終了により、基礎年金、報酬比例部分ともに足元から調整が終了するため、全ての世代の全受給者において、現行制度と比べ給付水準が上昇することとなります。特に 1972 年度生まれが受給開始する 2037 年度以降の給付水準の上昇幅は大きく、就職氷河期世代以後の世代（特に低年金者）に効果が大きくなります。

また、基礎年金の調整期間の早期終了に伴い報酬比例部分の調整期間が継続することによる年金額改定への影響は、2024 年度の年金額改定に当てはめると、モデル年金（2 人分）で月額 370 円程度、報酬比例部分の給付水準が高い人（1 人分）で月額 360 円程度、給付水準が低い人（1 人分）で月額 40 円程度、年金額の伸びが抑えられることなどが提示されました。

さらに、労働参加の進展や運用利回りの改善など、社会経済状況が良くなれば、マクロ経済スライドによる給付調整は現在の見通しよりも早期に終了できる可能性があることも併せて示され、例えば、財政検証の運用利回りは GPIF の運用実績から保守的に設定していますが、GPIF の運用利回りが +0.2%改善^{注5}すると、「過去 30 年投影ケース」では、マクロ経済スライドの調整期間はさらに 3 年程度早く終了することが示されました。今後、財源の確保等、政府での検討を踏まえ、実施有無と方針が明示される見込みです。

(3) 遺族年金の見直しについて

遺族年金の見直しについても、これまで何回も議論が行われてきましたが、第 17 回年金部会（2024 年 7 月 30 日）で示された事務局案をベースに、①配慮が必要な場合には継続して遺族年金の受給を可能とすること、②18 歳未満の子のある配偶者に対する遺族厚生年金については、子の 18 歳到達年度末を迎えた後も引き続き養育費用が必要であったり、本格的な就労に向けた準備期間が想定されたりすることから、子が 18 歳到達年度末を迎えて遺族基礎年金失権後から 5 年間の有期給付とする追加提案が示されました。

また、③寡婦年金については、男女差を解消する観点から見直しが必要であるとの意見がある一方で、寡婦年金の支給期間である 60 代前半の生活実態は様々であるため、60 代前半の生活実態を踏まえて遺族に対する保障の在り方については、将来的な廃止を含めて引き続き検討事項とする。また、④死亡一時金の取扱いについても寡婦年金の取扱いと合わせて、引き続きの検討事項とすることが示されました。

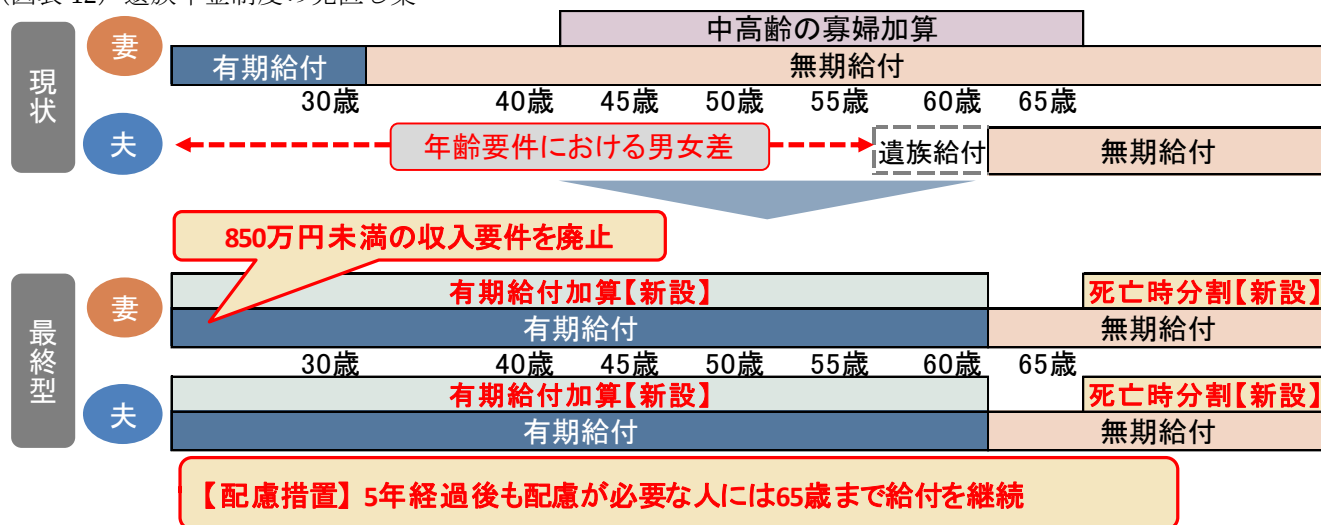
遺族年金の基本的な考え方は、家計を支える者が死亡した場合に、残された遺族の所得保障を行うものですが、制度創設時の時代背景を内包し、男性が主たる家計の担い手であるという考え方に基づく給付設計となっています。そのため、男女共に就労することが一般的となっている現代社会にそぐわない給付設計が一部あることから、男女間における遺族年金の支給要件の差異等について、時代の変化に合わせて見直すことが必要とされています。今回の見直しでは、この男女差の解消を目的として、足下 40 歳未満^{注6}の子のない配偶者について、男女共に 5 年の有期給付とし、対象年齢については 20 年程度かけて徐々に引き上げていくことが示されています。

なお、見直しに際しての配慮措置として、①配慮が必要な方には 65 歳まで給付を継続、②現行の遺族厚生年金額に有期給付加算を設け年金額を増額、③婚姻期間中の厚生年金加入記録を分割することにより遺族老齢年金を充実する仕組み「仮称、死亡時分割」の導入、④

現在の年収要件（850 万円）を廃止し、収入にかかわらず受給を可能とする、⑤現在の受給者や 60 歳以上の人には現在の遺族給付を継続することが示され（図表 12）、次期年金改正での実施を目指しています。

以上の各事務局案について、出席委員からは次のような意見が出されました（図表 13）。

（図表 12）遺族年金制度の見直し案



出所：厚生労働省「第 23 回社会保障審議会年金部会」資料 3 より筆者作成

（図表 13）事務局案に対する出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見	
(1) 被用者保険の適用拡大	- 適用拡大については事務局案に賛成する意見が多数でしたが、実施時期に配慮しつつ着実な実施が必要との意見や、5 人未満の個人事業所への適用拡大への検討も必要との意見も出されました - 一方、「特例措置」については次のような反対意見が出され、再度事務局にて再考することとされました - 労使折半の保険原則を維持すべき - 一部の人のみに対する特例であり社会保険の公平性の観点から疑問あり - 保険料を負担できる企業とできない企業との新たな格差が生じる - 本特例はあくまで時限措置とし対象者も限定すべき
(2) マクロ経済スライド調整期間の一致	- 基礎年金の水準確保のために事務局案に概ね賛成する意見が多数でしたが次のような意見も出されました - 国民年金財政の改善策を検討すべきであり「基礎年金 45 年間化」や「マクロ経済スライドの名目下限の撤廃」を実施すべき - 基礎年金の財源確保が必要 - 報酬比例から基礎年金への積立金配分変更については年金不信とならないように国民への十分な説明と正しい理解が必要
(3) 遺族年金制度の見直し	- 事務局案への賛成意見が多数で大きな反対意見はありませんでした - 見直しは複雑な内容であるため国民への丁寧な説明が必要との意見もありました

出所：厚生労働省「第 23 回社会保障審議会年金部会」を視聴して筆者作成

4. 第 38 回企業年金・個人年金部会の概要

(1) DC 制度・その他の見直し案

まず初めに、「いわゆる総合型 DC」の法令への規定です。総合型 DC については、法令上での規定がなく、代表事業主やその役割、意思決定方法のあり方は様々であり、運用商品の選定・見直しや、加入者への説明・継続投資教育についても、実施主体である運営管理機関や企業年金基金等が主導して実施されていますが、その取組状況も様々です。そのため、総合型 DC についても、総合型 DB の規定を参考に、業務・資本金等の密接な関係等を有していない 2 以上の事業主が企業型 DC を実施している場合等を「総合型 DC」として法令に位置づける案が示されました。総合型 DC を法令で規定したうえで「運用商品の選定」「運用商品のモニタリング」「継続投資教育の実施」等の実施状況を把握し、法令上での取組の推進を求めていくこととなります。

2 つ目は、「いわゆる選択制 DB」を実施する場合の従業員への説明義務についてです。「いわゆる選択制 DB・選択制 DC」は、従業員が加入するか、給与で受け取るかを選択できる仕組みで、加入を選択した人には、企業年金の事業主掛金が拠出され、加入しないことを選択した人には、事業主掛金相当額が給与等^{注7}として支給される仕組みです。「選択制 DC」については、DC 法令解釈通知に「事業主が従業員に社会保険・雇用保険等の給付額への影響等を説明すること」が規定されていますが、DB では規定がないため、DC 同様に法令解釈通知等に同様の規定を明記する案が示されました。具体的には「給与や賞与が減額されることで、社会保険・雇用保険等の保険料負担が軽減される可能性があることだけではなく、厚生年金保険・健康保険の標準報酬月額や雇用保険の基礎手当日額等が引下げられること等により、これらを用いて算定される社会保険・雇用保険等の給付が減額する可能性があること」を説明することが必要となります。さらに、「選択制 DC・選択制 DB」をこれから実施する事業主に対しては、労使協議や導入時・加入時に従業員に対する説明が行われるための取組の見直しを検討するとしています。

3 つ目は、「DC の脱退一時金支給要件の見直し」です。海外に帰国する際に一定の要件に基づき公的年金から脱退一時金が支給されますが、2024 年に新たな在留資格として「育成就労制度」（3 年間の就労）が成立したため、既存の「特定技能制度」（5 年間の就労）と合わせて 8 年間滞在する外国人労働者が増加することが見込まれるため、次期年金改正で支給上限を 5 年から 8 年に引き上げる年金改正が行われる見込みです（本稿 2024 年 12 月号参照）。そのため、公的年金改正に合わせて、DC の脱退一時金の支給要件である拠出期間も 5 年以下から 8 年以下に引き上げる案が示されました。

4 つ目は、「自動移換時の説明の強化」です。現在、企業型 DC 加入者が転職した場合等、企業型 DC の資産移換を行う必要がありますが、移換の申し出を行わないことによる自動移換者が多数発生しており、積立金が運用されないまま放置されています。そのため、第 36 回企・個部会で事務局から「海外の事例を参考に自動移換を発生させない仕組みの整備」等の見直し案が示されましたが、出席委員から「まずは、自動移換とならないよう、実施事業主が加入者に対して手続の説明をきちんと行い加入者の加入意識を高めていくことが重要」、「資格喪失後に移換する iDeCo の運管を規定することや資格喪失後のデフォルト商品等を設定することは、手続をせずに自動的に移換し運用されるため、加入者の意思が十分に反映されない懸念があることを踏まえ導入は慎重に検討すべき」との意見があり、今回

あらためて見直し案が示されたものです。今回の見直し案では、①自動移換の事業主に対して加入者への説明手続の徹底を行うこと、②自動移換の状況を把握するために数値での見える化を検討することのみが示されました。

その他の見直し項目としては、「健全化法への対応」として「現存する厚生年金基金^{注8}の廃止方針についての認識は一致しているものの、受給者等の権利に配慮しつつ、諸課題に対する検討をさらに深めていき、労使が十分な時間をかけて話し合うことが重要であり、今後、そのような取組を促すことが必要である」との方針が示されました。

「石炭鉱業年金基金制度の見直し」は、石炭鉱業の坑内労働者のための老齢給付を行うことを目的として、1967年に石炭鉱業年金基金法に基づいて設立された制度ですが、社会情勢の変化により当基金の会員の事業主は現在1社のみとなっています（加入者133人、受給権者3,117人、2023年度）。当基金の意思決定を行う総会の構成員である会員事業主が不在となれば、当基金制度の存続が困難となり、年金給付の継続ができなくなることに加えて、現行法には解散の規定がないため、財産の清算がなされず加入員や受給者の権利が保護されない恐れがあります。そのため、既存の年金給付等の権利義務をDB制度に移転承継し、石炭基金法を廃止する案が示されました。

また、第36回企・個部会（2024年7月31日）で事務局から示された「iDeCo+のDBとの併用案」については、出席委員から「事業主のニーズを見極めながら慎重に検討していくことが必要である」等の意見があったことから、引き続き検討となりました。（図表14）。

（図表14）DC制度・その他の見直し案

項目	見直し案
いわゆる総合型DC	・総合型DBの規定を参考に法令上に規定 ・実態を十分に把握した上で、「運用商品の選定」「運用商品のモニタリング」「継続投資教育の実施」等の取り組みを検討
いわゆる選択制DB	・DC同様に法令解釈通知に「事業主が従業員に社会保険・雇用保険等の給付額への影響等を説明する」ことを明記 ・これから実施する事業主に対して労使協議や導入時・加入時に従業員に対する説明がされるための取組を検討
DC脱退一時期の支給要件見直し	公的年金脱退一時金の見直しと合わせて、拠出期間要件を、5年以下から8年以下に引き上げ
企業型DCの自動移換	・事業主に対して加入者への説明手続の徹底を行う ・自動移換状況の数値での見える化を検討
健全化法への対応	・現存する厚年年金基金（4基金）の廃止方針についての認識は一致しているが、受給者等の権利に配慮しつつ、諸課題に対する検討をさらに深めていき、労使が十分な時間をかけて話し合うことが重要であり、今後、そのような取組を促すことが必要である
石炭鉱業年金基金制度の見直し	・1967年に石炭鉱業年金基金法に基づいて設立されたが、事業主は現在1社（加入者133人、受給権者3,117人、2023年度）であり、年金給付等の権利義務をDB制度に移換承継し、石炭基金法を廃止する
iDeCo+	・現状で全厚生年金保険適用事業所の99%をカバーしており、まずは普及促進を優先 ・DBとの併用については事業主のニーズを見極めながら慎重に検討
支払保証制度	・現状、継続基準・非継続基準に基づく積立基準が確保され、DB積立水準は概ね健全な状態にある中、モラルハザードの回避策等の課題も踏まえ、導入の必要性を含めて論点を整理
年金バイアウト	・導入必要性、実現可能性等について、受給権保護やガバナンス確保等の幅広い観点から整理し、慎重な検討を実施

出所：厚生労働省「第38回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料1より筆者作成

さらに、DB 制度の環境整備として 2020 年改正時からの残課題となっている「支払保証制度」「年金バイアウト」について、「支払保証制度はモラルハザードの回避方策等の課題も踏まえ、導入の必要性を含めて論点を整理していく」「年金バイアウトについても導入の必要性・実現可能性等について受給権保護やガバナンス確保等の幅広い観点から整理、慎重な検討を実施する」との方針案が事務局から示されました（図表 14）。

(2) 公的年金シミュレーターについて

公的年金シミュレーターは、年金制度について国民に正しい情報を伝え、理解を深めていくことを目的に、2022 年 4 月に運用を開始しました。ねんきん定期便の二次元コードを読み取るなどして将来の年金受給見込額を簡単に試算でき、働き方や暮らし方の変化に応じた年金額の変化も試算できます。また、2023 年 4 月には、年金受給開始時点での税や保険料のイメージを表示する機能を追加、同年 7 月に民間サービスとの連携に向けたプログラムを公開、2024 年 1 月には在職定時改定の試算機能も追加されました。公的年金シミュレーターの機能向上のため、第 18 回年金部会（2024 年 9 月 20 日）で議論された内容について、本部会への報告が行われました。今回新たに「障害年金等」と「iDeCo」の試算機能が追加される予定です。新たな試算機能の追加に際しては、それぞれの仕組みを分かりやすく国民に周知し、生活設計に役立つように年金額を「見える化」し、使いやすい設計とする予定です。

以上の事務局案および事務局からの報告事項について、出席委員からは次のような意見が出されました（図表 15）。

（図表 15）第 38 回企・個部会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) 1.DC 制度・その他について

【いわゆる総合型 DC】

- ・総合型 DC の法令規定は、現行の地方厚生局による運営状況の確認と併せて実施すべき
- ・総合型 DC を法令に規定する場合は、それぞれ事業主体の状況が異なるため十分な実態把握を行い過度な規制とならないよう配慮が必要（複数の委員から同様の意見あり）

【いわゆる選択制 DB】

- ・報酬の一部切り出し型か賃金の上乗せ型かにより性格が異なる、また報酬についての労働条件の変更に該当するため、労使での丁寧な合意が必要である
- ・労使合意に基づく報酬戦略であり労使合意を前提に過度な規制とすべきではない
- ・労使間で従業員のメリットとデメリットを正しく認識することが必要である
- ・認可時に説明状況等の報告書を添付することとしたらどうか

【企業型 DC の自動移換】

- ・自動移換対応は加入時から継続教育による本人の認識・理解力向上が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・自動移換対応については移換時の手続き簡素化の検討も必要
- ・自動移換の説明については事業主の義務事項として法令に位置付けたらどうか
- ・自動移換を発生させている原因の追及が必要
- ・自動移換については、自動移換者を発生させない仕組みが必要であり、米国事例を基に引き続きの検討が必要
- ・少額の場合は現金支払いを認めても良いのではとの複数の意見に対して、事務局からは「DC は老後所得保障制度として税制優遇が認められており中途引き出しを制約しているものである」との説明あり

【その他】

- ・DB は現状の財政運営基準に基づいて適正な積立基準が確保されており、支払保証制度というモラルハザードを起こさせるような仕組みを入れるべきではない
- ・企業のグローバル化に伴い加入者のためにも年金バイアウトの仕組みの検討は必要

(2) 公的年金シミュレーターについて(報告)

- ・iDeCo の資産額については運用商品により異なることからかえって混乱を招くことになるので不要ではないか

出所：厚生労働省「第 38 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

年金部会では 12 月 24 日に、企業年金・個人年金部会では 12 月 26 日に、「議論の整理(案)」が示され、2025 年の年金改正に向けた作業が進んでいくこととなります。

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。

注 1：60 歳～64 歳までの低所得者在職老齢年金は、特別支給の老齢厚生年金支給開始年齢の 65 歳への段階的な引き上げが、男性 2025 年、女性 2030 年に完了するため、制度の見直しは行われず予定。

注 2：在職老齢年金の支給停止基準額は、毎年、「名目賃金変動率」に応じて改定され、2024 年度の停止基準額は 50 万円。

注 3：マクロ経済スライド調整率は、「公的年金被保険者の変動率」と「平均余命の変動率」により算出される

注 4：基礎年金拠出金とは、基礎年金の給付費に充当するため、毎年度、「国民年金勘定」と「厚生年金勘定」からその年度の給付に必要な金額として「基礎年金勘定」に支出される拠出金のこと。

注 5：厚生労働省「第 24 回社会保障審議会資金運用部会」（2024 年 12 月 2 日）において「2024 年公的年金財政検証「過去 30 年投影ケース」で用いている実質運用利回り（対物価）の設定（上位 80% タイル）は、実績値（2.6%）からバックテストを用いた場合の値（2.8%）に変更した場合、スプレッドが +0.2% 上昇し 1.9% となることから、GPIF の次期中期目標における実質的な運用利回りの目標を 1.9% とすること」が示された。

注 6：現状の遺族年金は、30 歳未満の子のない妻は 5 年の有期年金である。

注 7：一般的な企業年金における事業主掛金と同様、いわゆる選択制 DC・選択制 DB における事業主掛金についても、労働基準法上、賃金には該当しないこととされている。これは、企業年金の事業主掛金は、事業主が拠出すべきことが法令上定められており、一方、労働基準法第 11 条において、賃金とは「賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう」と規定されているが、企業年金の事業主掛金は、労働の対償として使用者が労働者に支払うものと同視することはできないものと考えられることから、同法の賃金には該当しないと解釈されている。

注 8：現存する厚生年金基金は 4 基金「全国信用金庫厚生年金基金」「全国信用保証協会厚生年金基金」「国会議員秘書厚生年金基金」「道路施設協会厚生年金基金」。

< 参考資料 >

◆厚生労働省「第 21 回社会保障審議会年金部会」（2024 年 11 月 25 日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin_20241125.html

◆厚生労働省「第 22 回社会保障審議会年金部会」（2024 年 12 月 3 日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin_20241203.html

◆厚生労働省「第 23 回社会保障審議会年金部会」（2024 年 12 月 10 日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin_20241210.html

◆厚生労働省「第 24 回社会保障審議会資金運用部会」（2024 年 12 月 2 日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_shikinshiryō24.html

◆厚生労働省「第 38 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」（2024 年 12 月 2 日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_46378.html

注記 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。

IFRSの退職給付会計

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 シニアコンサルタント 羽賀 寛

前月は日本の会計基準を前提とした退職給付にかかる会計処理を解説しました。今月は国際的な会計基準である I F R S（International Financial Reporting Standard の略）に基づく退職給付会計について解説します。

1. I F R Sについて

I F R Sは国際的な「会計基準」であるものの、日本においては「任意適用」となっているため、日本国内企業においては、当該会計基準とは異なる日本基準を適用している企業も多い状況です。そのため、読者の方によっては、「I F R Sって何?」「言葉は聞いたことがあるが難しそう」といった反応もあるかと思います。

そこで、まずは、I F R Sに関する理解を深めることから始めていきます。

(1). I F R Sの背景

そもそも「会計基準」は財務諸表を作るうえでの会計上のルールを定めるもので、統一的な基準に則った財務諸表により、様々なステークホルダーが企業ごとの業績比較をできるようにする目的があります。

I F R Sはそのような「会計基準」の1つとなっています。

今でこそ I F R Sを採用する国が増えていますが、かつては国ごとに独自の「会計基準」を作成する流れがありました。このような流れは、国際化が進む前であれば自国内で企業ごとの業績比較ができるため大きな問題にはなりませんでした。が、企業の国際的な展開が進んでいる状況下では、業績比較が困難となります。

そこで、国際的に統一した「会計基準」を作成する目的で I F R Sが作成され、2005 年より E U中心に統一的な基準として導入されてきました。

(2). 各国における I F R S

国際的な「会計基準」として作成された I F R Sですが、従来から独自の「会計基準」を採用している国にとっては、多少なりとも差分が出るものとなっていました。

これは日本においても同様です。2007 年の『東京合意』においては、日本の会計基準を I F R Sに収斂する方針が打ち出されましたが、2009 年度に「任意適用」とする旨が公表された後、現在においても日本では「任意適用」となっています。（図表 1）

また、日本以外にも「任意適用」としている国はあり、また、自国独自の「会計基準」を従来から変わらず適用している国もあります。それぞれの国の状況は以下の通りです。

（図表 2）

(図表 1) 日本国内における I F R S に関する変遷

2007年	企業会計基準委員会（ASBJ）及び国際会計基準審議会（IASB）「東京合意」
	➢ 日本の会計基準をIFRSに収斂（コンバージェンス）させる方針
2009年	企業会計審議会「我が国における国際会計基準の取扱いに関する意見書（中間報告）」
	➢ IFRS強制適用も視野に入れながら、IFRS任意適用を開始 ➢ 連結財務諸表のみIFRSを適用（連結先行/ダイナミックアプローチ） ➢ 米国会計基準の使用期限（2016年3月末）の設定（中間報告では言及なし）
2011年	金融担当大臣談話「IFRS適用に関する検討について」
	➢ 当面はIFRSの強制適用はない ➢ 米国会計基準の使用期限の撤廃
2013年	企業会計審議会「国際会計基準への対応のあり方に関する当面の方針（当面の方針）」
	➢ IFRS強制適用の是非については未だ判断すべき状況になく、IFRS任意適用企業の積上げが重要 ➢ 任意適用要件の緩和 ➢ 修正国際基準（JMIS）の導入 ➢ 単体開示の簡素化（開示負担の軽減）
2014年以降	政府の成長戦略/金融庁行政方針
	➢ IFRS任意適用企業の拡大促進 ➢ 日本基準の高品質化 ➢ IFRSに関する国際的な意見発信 ➢ 国際的な会計人材の育成

出所：金融庁 企業会計審議会・第10回会計部会 資料1より抜粋

(図表 2) 各国の I F R S 適用状況

IFRS財団によるIFRSの国際的な適用の進捗状況評価（2023年5月時点）
—168法域の概要（公表サマリーを要約）—

IFRSを「強制適用せず」（22法域）

- IFRSの強制適用せず、任意適用を認める（13法域）
 - 日本、スイス、バミューダ、ケイマン諸島、グアテマラ、ホンジュラス、マダガスカル、ニカラグア、パナマ、パラグアイ、スリナム、東ティモール、ベリーズ
- 金融機関にIFRSを強制適用（上場企業には適用せず）
 - イラク
- IFRSのアドプション又は自国基準のコンバージェンスの途中
 - インドネシア
- 自国基準を使用（7法域）
 - 米国、中国、ベトナム、エジプト、インド、ボリビア、マカオ

IFRSを「強制適用」（146法域）

- 全てまたは大部分の主要企業（注）に対しIFRSを強制適用（140法域）
（注）上場企業や金融機関
- 金融機関を除くすべての上場会社にIFRSを強制適用（6法域）
 - アルゼンチン、エルサルバドル、イスラエル、メキシコ、ペルー、ウルグアイ
- 地域別のIFRSを強制適用状況（法域）

	全体	強制適用
アジア・オセアニア	35	28
欧州	44	43
南北アメリカ	37	26
アフリカ	39	37
中東	13	12
合計	168	146

出所：金融庁 企業会計審議会・第10回会計部会 資料2より抜粋

2. 他の「会計基準」との比較

前述の通り、日本国内企業においては、I F R Sとは異なる基準を適用している企業が多い状況です。退職給付会計に限らず、まずはこういった点がそれぞれの基準で異なるかを纏めていきます。

(1). 日本会計基準・米国会計基準との比較

日本国内の企業では主に以下の「会計基準」から、企業がそれぞれの目的に沿った基準を採用しています。

- ① 日本会計基準
- ② 米国会計基準
- ③ I F R S

なお、日本では上記以外に④修正国際基準（I F R Sの一部を日本の会計実務にあわせて変更したもの）も認められていますが、2023年3月時点で適用する企業はない状況となっています。

それぞれの「会計基準」には、主に「細則主義・原則主義」「収益費用アプローチ・資産負債アプローチ」といった違いがあります。

(2). 細則主義と原則主義

『細則主義』とは、数値などの判断基準や会計処理など詳細な取り扱いを定める方針となっています。この場合、企業は、決められた基準や方法によって会計処理を行うこととなるため迷うことはない反面、取り扱いに縛られるといったことも起こり得ます。

日本会計基準および米国会計基準は、『細則主義』に基づいた考えとなっています。

『原則主義』とは、『細則主義』と逆の考えとなり、基本的な概念を定め、詳細な取り扱いは定めない方針になっています。そのため、企業は、基本的な概念を確認・判断したうえで、企業としてのルール（会計方針）を作成することとなります。これは、プリンシプル・ベースとも呼ばれます。

I F R Sは『原則主義』に基づいており、それは国際的に使用される点でメリットとなります。詳細に決めすぎると、各国の法令や制度が異なる場合に支障が出ることもあり得るためです。

(3). 収益費用アプローチと資産負債アプローチ

『収益費用アプローチ』とは、損益計算書における収益と費用を先に確定させ、それにより利益を求める方法となります。

日本会計基準は『収益費用アプローチ』に基づいており、これは一会計期内でどのようなフローにより収益を実現したかを分析することに長けており、製造業のような、本業中心の企業が多い社会においては有益なものです。

一方、『資産負債アプローチ』とは、貸借対照表上の資産と負債を先に確定させ、その資産や負債の変動により利益を求める方法となります。

米国会計基準や I F R S は『資産負債アプローチ』に基づいており、これは金融資産（負債）といった本業以外の資産も含めた利益を求める点を重視している特徴があります。本業以外にも株式などの金融資産を企業が持っており、金融資産は将来的な価値も含めて金額が決まるため、一会計期内で分析することが難しい点を解消したものとなっています。

（図表 3）各会計基準のまとめ

	①日本会計基準	②米国会計基準	③ I F R S
会計主義	細則主義	細則主義	原則主義
収益の考え	収益費用アプローチ （損益計算書重視）	資産負債アプローチ （貸借対照表重視）	資産負債アプローチ （貸借対照表重視）
主な採用国	日本	米国	146か国（国際的）

3. I F R Sにおける退職給付会計

I F R S 全般の話を終えて、本題となる「I F R Sにおける退職給付会計」に移りたいと思います。

I F R Sにおける退職給付会計は、I A S（International Accounting Standards の略）第 19 号「従業員給付」に記載されています。その中で、日本会計基準との違いを中心に纏めていきます。

（1）長期期待運用収益率

日本の会計基準において、「長期期待運用収益率」という考えがあります。これは、年金資産から予想される運用収益を見込むもので、年金資産のポートフォリオや過去運用実績、市場の動向等を考慮して、事業主が設定できるものです。

I F R Sにおいては、長期期待運用収益率の概念はなく、実質的に割引率（退職給付債務を算出するうえで使用する率）と同じ率が適用されます。そのため、「割引率＜長期期待運用収益率」となっている企業が I F R Sを採用した場合、費用は大きくなることになります。

これは、『収益費用アプローチ』と『資産負債アプローチ』の違いであり、I F R Sにおいては貸借対照表上の「退職給付債務－年金資産」が重要であることから、両者の差額から割引率によって収益・費用が生みだされるというものになります。

（2）数理計算上の差異

日本の会計基準において、発生した数理計算上の差異は、単独決算であれば、未認識数理計算上の差異としたうえで、発生年度もしくは翌年度以降の一定期間で遅延認識することが可能です。また、連結決算であれば、その他包括利益として計上して貸借対照表では即時認識するものの、損益計算書で遅延認識する形で組替え処理を行います。（リサイクリング）

I F R Sにおいて、発生した数理計算上の差異は、その他包括利益として即時認識した後、損益計算書では組替え処理は行いません。

こちら、日本基準は『収益費用アプローチ』に基づき損益計算書を重視している一方で、I F R S は『資産負債アプローチ』を重視した考え方に基づくものであることの差になります。

(3) 割引率の重要性基準

日本基準において、「割引率の重要性基準」という概念があります。これは、前期末に用いた割引率による退職給付債務と比較し、当期末の割引率による退職給付債務が 10%以上変動する場合は、重要な影響を及ぼすものとして当期末の割引率を用いなければならないというものになります。この考えを採用している場合、10%未満の変動においては、割引率を前期末から変えることなく退職給付債務を計算することができます。

I F R S において、上記のような「割引率の重要性基準」の記載はなく、期末時点の優良社債の市場利回りを基に決定しなければならないとあります。よって、当該重要性基準を適用することはできません。

(4) 資産上限額（アセットシーリング）

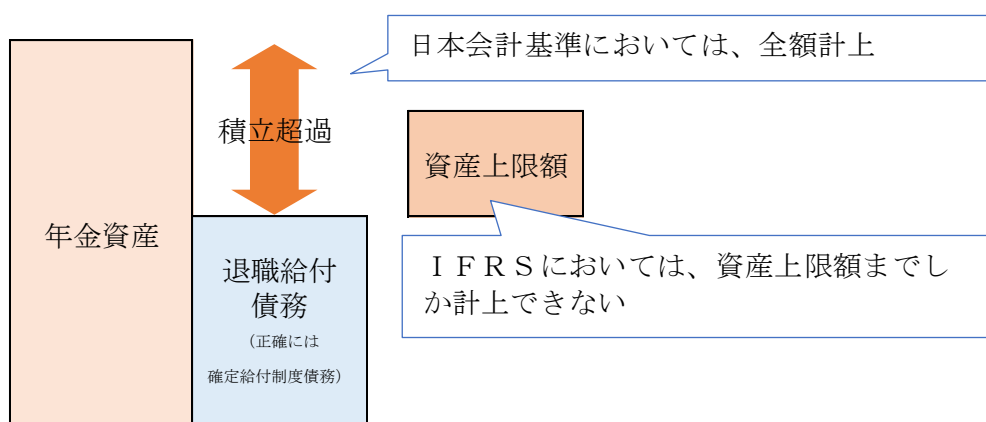
資産上限額は、日本基準にない考え方で、I F R S において適用されるものです。

具体的には、年金資産が退職給付債務を上回る場合、企業会計上で資産として計上できる額に上限額を設定することとなっています。この上限額は、「企業で利用可能な資産」とされており、以下 2 つから構成されています。

- ① 制度からの返還
- ② 制度への将来掛金減額の形で利用可能な経済的便益の現在価値

当該内容の詳細は、『原則主義』である I F R S においては、一部のみしか明文化されておらず、監査法人等の見解も様々です。そのため、今回は詳細については記載しませんが、日本基準ほどには資産が計上できない可能性がある点には留意が必要となります。

(図表 4) 資産上限額（アセットシーリング）のイメージ



最後に、上述以外も含めた日本基準と I F R S の主な違いを纏めます。(図表 5)

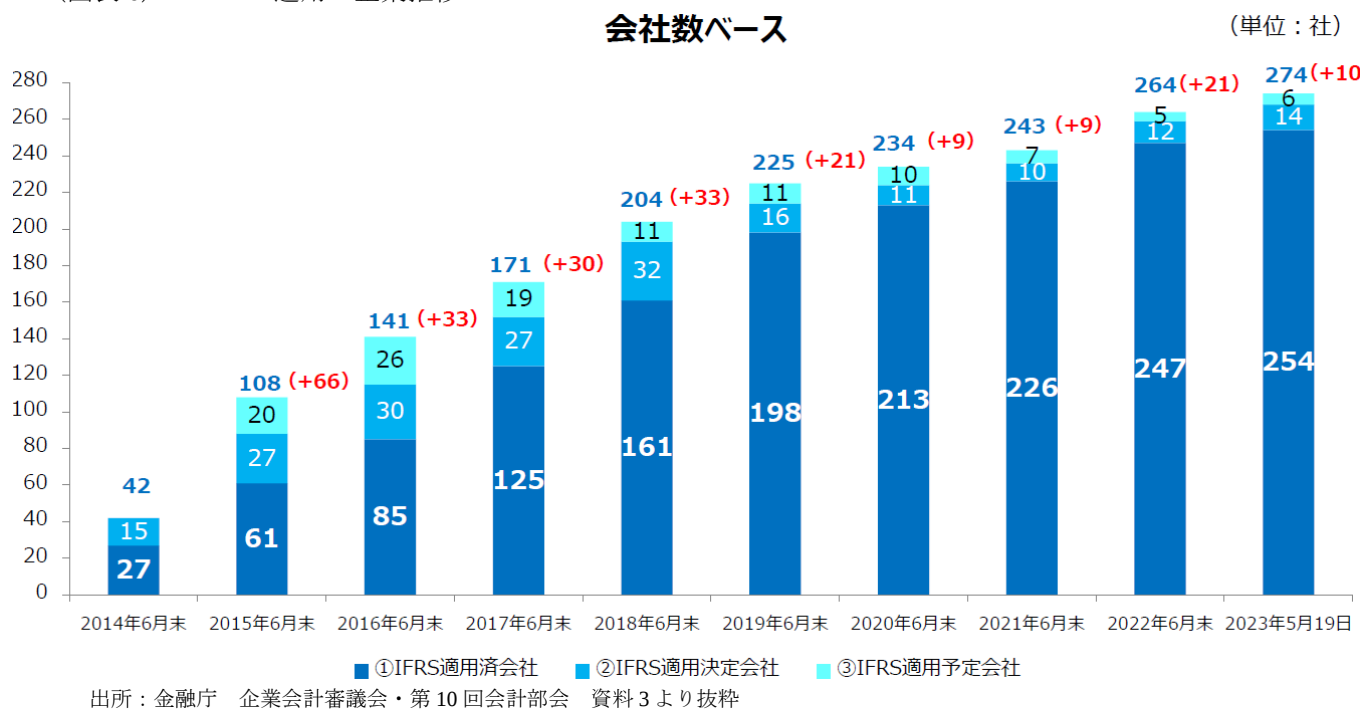
(図表 5) 日本基準と I F R S の主な違い

	日本基準 (単独決算)	日本基準 (連結決算)	I F R S
期待運用収益	長期期待運用収益率	長期期待運用収益率	割引率
数理計算上差異の BS上の取扱い	遅延認識	即時認識	即時認識
数理計算上差異の PL上の取扱い	一定期間で遅延認識	一定期間で遅延認識 (リサイクリング)	一旦計上した再測定はそ の後計上しない (ノンリサイクリング)
割引率の重要性基準	あり	あり	なし
死亡率の改善見込み	必須ではない	必須ではない	必須 (重要性/比例性の観点で見込 まないことは可)
感応度分析の開示	必須ではない	必須ではない	主なものは必須

4. まとめ

I F R S の任意適用先は増加傾向 (図表 6) であり、今後も I F R S 適用を検討する企業は増えていくと思います。「I F R S における退職給付会計」は、日本基準と異なる点が多いものの、2007 年の『東京合意』に基づき収斂された結果、同じ点も増えています。本稿の内容が皆さまのお役に立てれば幸いです。

(図表 6) I F R S 適用の企業推移



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。

もう一度考える タレントマネジメント ～タレントマネジメント概論とコンセプト立案に向けた検討ポイント～

トータルリワード戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 荒木 沙緒理

タレントマネジメント（以下、TM）という言葉は、今や人材マネジメントに関する一般的な用語として広く普及しています。それと同時に、注目度も高まっています。2024 年 3 月実施の調査では、TM は「大変重要だ」・「重要だ」と回答した企業の合計は、全体で 78.0%、企業規模 5,001 人以上の企業では 92.5%にも上っています*1。

一方で、「TM とは何か？」について、明確に答えることは難しいと感じる皆様も多くいらっしゃるのではないのでしょうか。

そこで本稿では、人材マネジメントに関する様々な概念を時系列で振り返りながら、ベーシックな論点を確認し、「TM とは何か？」について考察していきます。

1. TM が一般的な用語となるまでのあゆみ

TM は人材マネジメントに関する概念の一つです。そのため、TM の理解を深めるにあたっては、人材マネジメントに関する様々な概念を理解することが有効です。

そこで、TM の起源を確認したうえで、人材マネジメントに関する概念についてその潮流を振り返ってみることにします。

(1) はじまりは *The War for Talent*

TM は、米国に本社を置くコンサルティング会社、マッキンゼー・アンド・カンパニー社のレポート *The War for Talent* (2001)*2 において、その概念が提唱されたことが出発点とされています。このレポートで提唱された概念は、“有能な人材の獲得こそが企業の競争優位に直結する”という考え方です。社員を成果の発揮度でレベル分け（A、B、C）し、なるべく A プレイヤーで自社のポジションを満たそうとするのです。この概念には『ウォー・フォー・タレント・アプローチ』という名前もついています*3。

2000 年代、この『ウォー・フォー・タレント・アプローチ』が提唱されたことをきっかけに、欧米を中心に TM に関する議論が活発に行われてきました。

当時、日本へもこの概念は情報としてすぐさま入ってきたようです。その後コンサルティング会社を中心に、日本企業における必要性が検討されてきました。ただ、TM のキーワードが日本の雑誌・学術論文等で頻繁に登場するようになったのは 2010 年頃、少々のタイムラグがあったからのことでした。

TMについて、現在の日本では、実業界において多くの議論や実践・試行錯誤が行われています。これと共に、学术界でも議論・研究がなされ、理論化されつつあると言えるでしょう。また、TM「システム」が登場し、急速に機能が強化されていることも、TMの認知度・注目度の向上に関係していると考えられます。

(2) PM・HRM・SHRM・HC、そして TM

では、TMが日本に登場するまでには、どのような流れがあったのでしょうか。解釈については諸説ありますが、日本における人材マネジメントの潮流を大まかに振り返ると、以下のとおりです。

① PM：パーソナルマネジメント（人事労務管理）

1950 年前後から 1970 年代にかけて、日本においては PM の考え方が主流でした。この時期は、戦後から高度経済成長期の時期であり、大量生産・大量消費の時代。企業は大量生産を実現するために大量の従業員を雇いました。このような環境下で形作られた PM は、人を一定の仕事を着実に回すための労働力と捉えました。人間性や個性は必ずしも尊重されず、人をコストとして捉えるのです。

② HRM：ヒューマンリソースマネジメント（人的資源管理）

1980 年代から 1990 年代にかけては、日本において HRM の考え方が主流になりました。HRM は、人を企業競争に勝ち抜いていくための資源と捉えます。人を単なる労働力と捉えるのではなく、感情・思考・意欲などの人間的な部分に着目して、評価・報酬・昇格・異動・配置・能力開発・キャリア開発といった仕組みを用いて、会社業績に貢献するよう方向付けていくのです。

このように、HRM は、従業員に焦点を当てているのが特徴です。業績向上のために、効率性と生産性向上を目指します。

③ SHRM：戦略的ヒューマンリソースマネジメント

1990 年代から 2000 年代にかけては、SHRM の考え方が登場しました。この時期はバブル崩壊とその後の低成長期にあたる時期であり、企業は競争力をより一層強化する必要性に迫られました。成果主義が導入されたのもこの時期です。

SHRM は、従業員に焦点を当てた HRM の考え方に、組織の戦略的目標達成の観点を統合させたものです。組織のビジョンや戦略に基づいて人材マネジメントを行い、組織全体のパフォーマンス向上と持続可能な成長、長期的な競争優位性の確保を目指します。

④ HC：ヒューマンキャピタル（人的資本）

1990 年代後半から 2000 年代には、HC の考え方が登場しました。この時期は、依然としてバブル崩壊後の低成長期が続く中、グローバル化・IT 技術の進展・情報化社会の到来・労働力の多様化等、様々な環境変化が起きました。

HC は、人を投資の仕方によってはその価値が何倍にも増大する資本（逆に、投資を怠ればその価値が減退するケースもある）と捉えます。人材版伊藤レポートにおいても、“人材は「管理」の対象ではなく、その価値が伸び縮みする「資本」なのである。”と述べられています*4。人こそが持続的な企業価値向上の源泉であると考えられるのです。

⑤ TM：タレントマネジメント

さて、本題の TM です。上述のとおり 2000 年代初頭の *The War for Talent* (2001) *2 の登場が、TM が広がりをもたせる大きなきっかけになりました。ちょうど HRM が SHRM へパラダイムシフトする時期ということもできるでしょう。

TM は、人の「才能」に着目します。組織の戦略的目標達成にむけてその「才能」が最大限発揮されるよう、配置・能力開発・再教育・採用等の最適化を図ります。これによって、組織全体のパフォーマンス向上と持続可能な成長、長期的な競争優位性の確保を目指すのです。

この TM の概念は、各種文献で論じられている定義の共通点をまとめたものです。しかし、より詳しく見ていくと、TM には様々な定義が存在していることが分かります。

2. 様々な定義が存在する TM

TM の定義については、石山・山下(2017) *5 および石山(2020) *6 が、その主要なものを(図表 1) のようにまとめています(ただし、両文献より本稿に必要な部分を引用のうえ、筆者にて補足情報追記等の改変を行っています)。

(図表 1) TM の定義

定義名	定義の内容	特徴	定義者
1) Lewis and Heckman の第 1 分類	採用・選抜・人材開発・キャリア開発・後継者計画といった一連の HRM 施策のこと	従来の HRM 施策の呼称変更(焼き直し)	Lewis and Heckman (2006)
2) Lewis and Heckman の第 2 分類	後継者計画を中心に運用するタレントプールに焦点を当てた施策のこと	従来の後継者計画とタレントプールの呼称変更(焼き直し)	Lewis and Heckman (2006)
3) Lewis and Heckman の第 3 分類	社員を成果の発揮度で A, B, C に位置づけ、できる限り自社ポジションは A プレイヤーで充足させ、C プレイヤーは減らすとする考え方	ウォー・フォー・タレントアプローチに依拠(A プレイヤーを重視)	Lewis and Heckman (2006)
4) ATD の定義 Association for Talent Development 人材開発に関する世界最大の非営利団体といわれている	ビジネス目標と整合したタレントの獲得・開発・配置のプロセスを通じ、企業文化・エンゲイジメント*7・労働力の量と質を確立することにより、人々を導く組織的なアプローチ	「社員全員に注力」することを重視	ATD (2009)
5) STM Strategic Talent Management: 戦略的 TM	競争優位に貢献するキーポジションを特定し、これに相応しい高い潜在能力を有し成果発揮できる人材を開発・確保するという考え方	「一部の社員に注力」することを重視	Collings and Mellahi (2009)
6) GTM Global Talent Management: グローバル TM	コンピテンシー・パーソナリティ・モチベーション等有望な人材を世界的な規模で引きつけ、開発し、留め続けること	STM のメカニズムを世界的な規模で実施	Scullion and Collings (2010) など
7) FITM Fully inclusive Talent Management: 包摂的 TM	全ての社員がタレントであり、その才能を発揮するために最適な機会となり得るポジションに社員を配置し、開発する	「社員全員に注力」、「タレントの幸福感」を重視	Swales, Downs and Orr (2014)

出所：石山・山下(2017) *5 および石山(2020) *6 から本稿に必要な部分を引用のうえ、筆者にて補足情報追記等一部改変

(1) Lewis and Heckman (2006) における 3 つの分類

Lewis and Heckman の定義（図表 1 の 1) ~ 3)）は、TM の黎明期に提唱された定義です。学術的にも実務的にも定義が曖昧だった時代に、TM の概念を 3 つに分類したうえで、それぞれを定義しました。ただ、Lewis and Heckman は、いずれの分類も不満足であるとしています。1), 2) については既存の概念に対しオリジナリティが無く、3) については『ウォー・フォー・タレント・アプローチ』に依拠しており A プレイヤーが具体的に定義されていないなど理論化に至るにはまだ課題が残されているためです。

(2) ATD の定義、STM、GTM、FITM

一方、ATD の定義、STM、GTM、FITM については、それぞれ特徴をもって理論化されていると考えられます。

ATD の定義は、TM によって確立されるべき 4 要素（組織文化・エンゲイジメント*7・能力（労働力の質）・労働力の量）を定めたうえで、それらの具体的施策として 8 要素（組織開発・後継者計画・パフォーマンスマネジメント・獲得・チームと個人の育成・アセスメント・キャリアプラン・人材の保持）を定義しています。

STM は、企業の競争優位に貢献するキーポジションを特定し、当該ポジションの要件定義を行うことに最大の特徴があります。

GTM は、STM を前提とし、多国籍企業が有する課題に対応しながら、タレントを引きつけ・開発し・留め続けることに注力します。

FITM は、全ての人材が何かしらの才能・強みを持っていることを大前提に、それらを成長させることによって、長期的な組織の継続性を実現することを目的としています。

以上のように、一口に TM といっても、主要なものでこれだけの定義や概念があるのです。冒頭で記載した“「TM とは何か？」について明確に答えることは難しい”と感じるのは、ここに原因を見出せそうです。実際、お客様とのディスカッションにおいて、TM の定義は「人それぞれ」という状況からスタートするといったこともよくある話です。

3. 自社にとっての「タレントとは何か？」を整理する

では、どうすれば「TM とは何か？」について、統一的な理解をもってスムーズに議論を進めることができるでしょうか？

もちろん“各 TM の内容を皆が良く理解したうえで議論を開始する”ということも対応策の一つとなり得ます。ただこの場合、一つの定義を採用することにより自社の TM の全てをカバーできるのか、といった懸念が生じます。また、これから TM の検討を始めようというタイミングである場合には、議論のスタートが少々後ろ倒しになりそうです。

そこで、お勧めなのが、自社にとっての「タレントとは何か？」に立ち返って議論をスタートさせることです。

(1) 議論の前に確認しておきたいポイント

ここで、「タレントとは何か？」を考え始める前に、念の為関係者間の認識を確認・統一しておいた方が良いでしょう。2 点あります。

まず、「必ずしもタレント＝人ではない」ということです。日本では、役者や歌手等の芸能人を「タレント」と呼ぶことがあるため、無意識に「タレント＝人」と思い込んでいる

ケースに遭遇します。この点については最初に頭をリセットさせておいた方が後の議論がし易くなります。

加えて、「タレント＝才能」と最初に変換しておく、さらにスムーズです。この点は、先述した TM の概念にも登場している点ではあるのですが、この話をすると、「タレントを才能と読み替えるのは本当に適切なのか？」と疑問を呈されることがあります。もしそう思った方がいらっしゃったら、試しに辞書を引いてみると良いかもしれません。一つ目の意味として「才能」と出てきたのではないのでしょうか。

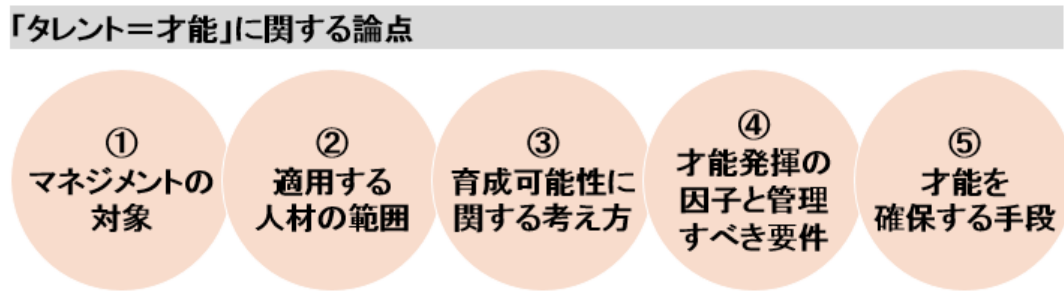
以上の事前準備をしたうえで、議論をスタートすることをお勧めします。

(2) 「タレント＝才能とは何か？」に関する論点

ではここから、自社にとっての「タレント＝才能とは何か？」に立ち返って議論を進めましょう。具体的にはどのような点に着目して議論していくのがよいのでしょうか？

本稿では、Dries (2013)*8 をベースにまとめた 5 つの論点をご紹介します。同論文は海外の文献であるため言葉使いは異なるのですが、実践的な検討ポイントにまとめ上げる観点で解釈すると、以下の 5 つになると考えられます。

(図表 2)



出所：Dries (2013)*8 をベースに筆者作成

加えて、各論点について、「実務的な検討ポイント（スタンス）」と「実践の主な方向性」を一覧にまとめたものが（図表 3）です。

(図表 3) 「タレント＝才能」に関する論点および実務的検討ポイントとその方向性

論点	実務的な検討ポイント（スタンス）	実践の主な方向性
① マネジメントの対象	A) 才能か？（才能ある人々の特性は何か？） B) 人材か？（誰が有能なのか？）	A) コンピテンシーマネジメント、知識管理 B) 組織的キャリア管理・後継者計画
② 適用する人材の範囲	A) 全社員対象か？ B) 一部の社員対象か？	A) オープン・公平な育成機会・コスト配分 B) 組織戦略に直結させた戦略的育成機会・コスト配分
③ 育成可能性に関する考え方	A) 後天的なものか？ B) 生まれ持ったものか？	A) 人材開発、経験・学習機会の確保 B) 有能な人材の特定
④ 才能発揮の因子と管理すべき要件	A) 才能発揮は内的要因によってもたらされる B) 才能発揮は外的要因によってもたらされる	A) 努力・モチベーション・野心・キャリア志向・コンピテンシー等で把握 B) 成果・パフォーマンス・達成・結果等のアウトプットで把握
⑤ 才能を確保する手段	A) 特定の環境だからこそ才能発揮が可能（文脈依存） B) 環境が変わっても才能発揮が可能（移転可能）	A) 内部確保、外部確保後一定期間をへてから判断可能 B) 外部確保（入社前に判断可能）

出所：Dries (2013)*8 をベースに筆者作成

これらの各論点は非常にベーシックなものです。また、それぞれの論点における「実務的な検討ポイント（スタンス）」はどちらか一方が絶対に正解ということではありません。A)、B) どちらのスタンスをとると実践面でどのような方向性となるのかについて、「実践の主な方向性」も議論の材料にさせていただきながら、様々な選択肢を検討することが有効です。この議論は、自社の TM に関するコンセプト設計の材料となります。

(3) 各論点をまとめ、コンセプト化するために

上述の 5 つの論点について議論すること自体は、それほどハードルが高いものでないと考えられます。一方で、これを自社の TM に関するコンセプトにまとめ上げることは、容易なことではありません。その際の糸口として、以下の視点を持つことをお勧めします。

(図表 4)

自社の TM に関するコンセプトをまとめ上げる際の視点

➤ 視点Ⅰ：効果的な TM 実践を目指した時、人材領域を区分することは有効か？

➤ 視点Ⅱ：人材領域の区分毎に最も有効な TM に関するスタンスは何か？

出所：筆者作成

視点Ⅰ：効果的な TM 実践を目指した時、人材領域を区分することは有効か？

視点Ⅰについては、例えば、次のように考えます。

現在の日本企業は、一般的に、(図表 3) のうち「② 適用する人材の範囲」について、「A) 全社員対象」を選択せざるを得ないケースが多いと思われます。これは、終身雇用や年功という価値観、組織の調和や価値創出レベルの底上げといった狙いが背景にあると考えられます。

一方で、環境変化が激しく戦略ベースでの事業展開が求められる中、「B) 一部の社員対象」を選択する必要性も高まっているでしょう。すなわち、事業戦略と直結するポジションは、その人材領域の特性に特化した TM を適用することにより、早期かつ高い水準で事業戦略の実行と達成を目指し組織を牽引する必要があります。

そうであるならば、「A) 全社員対象」か「B) 一部の社員対象」のどちらか一方をあきらめるのではなく、人材領域を区分することにより、「A) 全社員対象」と「B) 一部の社員対象」のどちらに対しても、それぞれの区分に適した TM を実施することが有効です。

以上のように結論付けた場合の TM のコンセプトは、『組織の調和や価値創出レベルの底上げを目的に全社員を TM の対象とする』および『より実効性のある TM 実現のため、人材領域の区分毎に適した TM 施策を実行する』といった方向性になると考えられます。

視点Ⅱ：人材領域の区分毎に最も有効な TM に関するスタンスは何か？

視点Ⅱについては、例えば、次のように考えます。

上述の視点Ⅰで区分した人材領域が仮に『次世代経営層』・『戦略的ポジション（戦略に直結した高度専門性を有する人材層）』・『中間層』・『メンバー層』の 4 区分であつ

たします。この4区分のうち『戦略的ポジション』について考えてみましょう。DXにおけるいわゆるデジタルコア人材をイメージすると良いかもしれません。

このタイプの人材領域は、(図表3)「⑤才能を確保する手段」は、「B) 環境が変わっても才能発揮が可能(移転可能)」であるケースが多く、外部からの人材確保も有力な選択肢となります。一方で、人材獲得競争が激しい領域であり、普遍的なAプレイヤーの獲得は難易度が高いケースが多いと考えられます。

(図表3)「①マネジメントの対象」に関するスタンスについては、これを「A) 才能に着目」するのか「B) 人に着目」するのかは、大きな分かれ道です。

仮に「A) 才能に着目」のスタンスを取ったとしましょう。この場合、当該人材領域で才能を発揮する人々の特性を特定(要件定義)することになります。要件定義のメリットの一つは、全ての要件を高レベルで充足する圧倒的Aプレイヤーを追い求めなくて良くなることと言えます。要件の中には、社内の人材で(場合によっては育成のうえ)確保可能な要件もあるでしょうし、一方で外部から確保せざるを得ない要件もあるでしょう。このように、要件を複数人で合理的に満たす選択肢が生まれます。

これとは逆に、仮に「B) 人に着目」のスタンスを取ったとしましょう。社内の人材で充足できない場合、戦略的な採用活動と競争力のある報酬、魅力あるキャリア展望の提示、場合によってはオフィス環境の整備も必要となるかもしれません。人材獲得競争に打ち勝つための諸施策を打つ必要があります。

紙面の関係上、上記以外のTMスタンスの検討はここでは述べませんが、ここまでで整理しただけでも、同人材領域に関するTMの方向性・コンセプトがある程度見えてきたと思います。今回取り上げたのは、TMのコンセプトが他の領域と異なることが比較的分かり易い領域ですが、中には各人材領域に関するTMスタンスを隈なく検討して初めて違いが明確化されるケースもあるでしょう。スタンスの検討により人材領域が再設定されるケースもあるはずです。

以上のように、自社にとっての「タレント=才能とは何か?」の各論点の議論を出発点にして、人材領域や領域毎のコンセプト立案、すなわち、自社にとっての「TMとは何か?」にたどり着くことができます。

4. まとめ

TMは、PM・HRM・SHRM・HC等と同様、人材マネジメントに関する概念の一つです。TM以外の概念と一線を画するのが「人」を超えてその中にある「才能」に着目することでしょう。これまでは全社的なあるべき人材像を起点に様々な人事施策として具体化しており、この考え方は今後なくなるものではありません。TMではこれに加え、自社にとっての「タレント=才能」をブレイクダウンした要件定義の重要性が増していると言えます。この過程においては人材領域を区分するという視点が必要であり、効果的なTM実施の鍵になると考えられます。

これらの点をふまえたとき、TMにおいてはより仕事内容にフォーカスを充てることのできる職務を基軸としたマネジメントスタイルと親和性が高いと言えるでしょう。TMの概念導入による人材マネジメントの仕組みへの影響については、また別の機会に述べたいと思います。本稿がTMに関する理解を深める一助となれば幸いです。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、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。

注：

- *1 日本の人事部 人事白書 (2024)
- *2 Michaels, E. , Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*, Harvard Business Review Press.
- *3 Lewis, R. E. and Heckman R. J. (2006) “Talent Management: A Critical Review,” *Human Resource Management Review*, 16, pp.139-154.
- *4 経済産業省 (2022), 人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 ～人材版伊藤レポート 2. 0～
- *5 石山恒貴, 山下茂樹 (2017), 戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明, 日本労務学会誌 Vol. 18
- *6 石山恒貴 (2020), 日本企業のタレントマネジメント, 中央経済社
- *7 engagement については、「エンゲージメント」と「エンゲイジメント」の両表記が存在し、明確に使い分けることがある。前者は従業員と会社の関係性を重視する場合に用いられ、後者は仕事そのものに対しての捉え方を重視する場合に用いられる（正式には「ワークエンゲイジメント」）。本稿では、石山 (2020) における翻訳をそのまま使用し、後者の意味合いと位置付けた。
- *8 Dries, N. (2013) “The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda,” *Human Resource Management Review*, Vol.23, pp.272-285.

その他の参考文献：

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. and González-Cruz, T. F. (2013), “What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?” *Human Resource Management Review*, 23, pp.290-300.
- 柿沼英樹 (2022), タレントマネジメントをめぐる類型化に関する一考察, 流通科学大学論集—流通・経営編— 第 35 巻第 1 号, pp59-72.
- 守屋貴司 (2014), タレントマネジメント論 (Talent Managements) に関する一考察, 立命館経営学 第 53 巻 第 2・3 号
- 大野順也 (2015), タレントマネジメント概論, ダイアモンド社
- Tansley, C. (2011), “What do we mean by the term “talent” in talent management?”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss: 5 pp.266-274.
- 梅崎修, 藤本真, 西村純 (2021), 日本企業における人事制度改革の 30 年史, JILPT Discussion Paper 21-10

トータルリワード戦略コンサルティング部 中原 由紀子

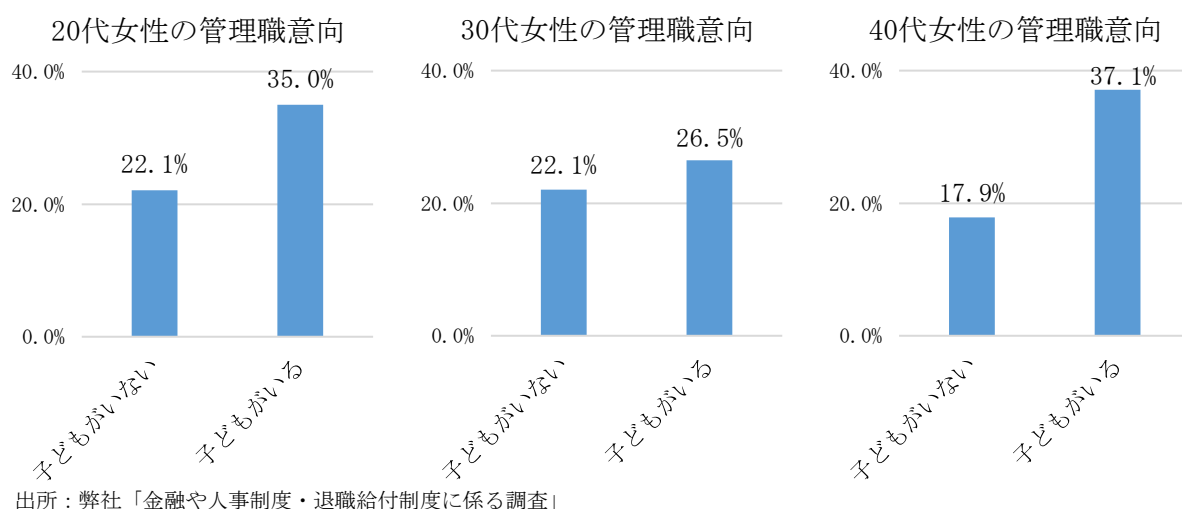
39

(2) 子どもの有無と女性の管理職意向の関係

女性の管理職意向の低さには育児が関係しているのではないかと仮説のもと、子どもの有無別に管理職意向を分析しました（図表 2）。しかし、分析したところ、子どもがいる女性の管理職意向が低いわけではなく、むしろ子どもがいる女性の方が、管理職意向が大幅に高い結果が得られました。つまり、必ずしも「子どもの有無が女性の管理職意向を下げているわけではない」ということです。

では、女性が管理職になりたくない要因は何にあるのでしょうか。

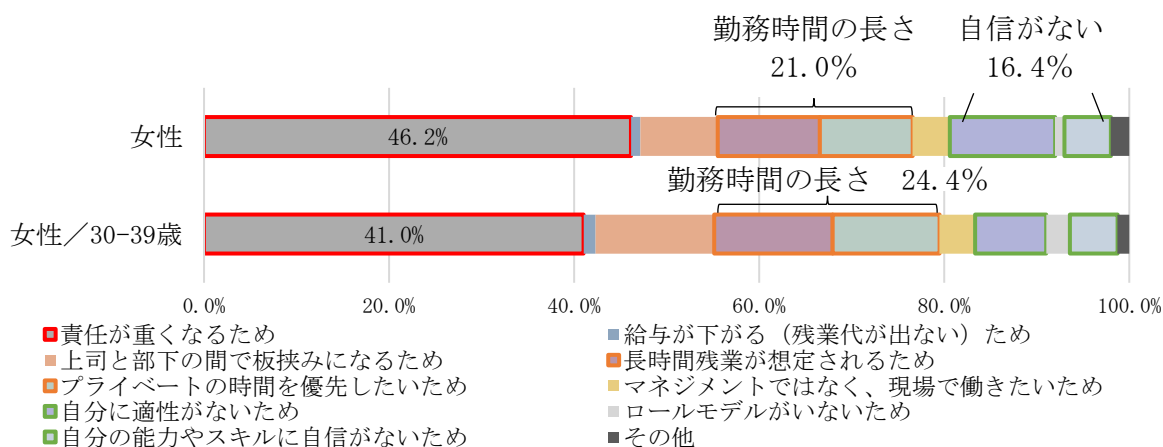
（図表 2）管理職意向の分析結果②



(3) 女性が管理職になりたくない理由

女性が管理職になりたくない理由について、①責任が重い（46.2%）、②勤務時間の長さ（21.0%）、③自信がない（16.4%）、の順に挙げられています（図表 3）。

（図表 3）将来管理職に「なりたくない」、「どちらかといえばなりたくない」理由に対する分析結果



女性が管理職になりたくない一番の理由として挙げられる「責任が重い」と感じる背景の一つには、「管理職の働き方」があると考えられます。現在、管理職の業務は、テレワー

クの進行により、見えない中での労務管理や評価、1on1 などに代表される部下との対話など、複雑化・高度化しています。

次いで挙げられた「勤務時間の長さ」の背景にも、前述した「管理職の働き方」と同様の要因があると思われます。管理職は労働時間が長く、その長時間労働が管理職になりたくない要因の一つになっているのではないかと考えられます。また、日本企業の多くは管理職が緊急事態に対応し責任を負わなければいけない等、時間に制約のある人は管理職として働きにくく、特に 30 代女性は管理職になりたくない理由として、「勤務時間の長さ」を挙げている割合が高い結果となっています。図表 2 の子どもがいる 30 代女性の管理職意向の低さの背景には、育児のある 30 代は仕事とプライベートとの時間のバランスが難しいといった課題があるのではないのでしょうか。

次いで挙げられた「自信のなさ」の背景の一つには、女性が自身の能力をより低く見積もってしまう「インポスター症候群」があると考えられます。例えば、女性は仕事で大きな成功を収めたとしても、「誰かが助けてくれた」、「運が良かった」など、外的要因に理由を求める傾向が強いことが分かっています。

3. 女性の管理職意向を向上させるために

前述の課題を解消し、女性管理職比率の向上に寄与するための施策について考察します。

(1) 女性の管理職意向の向上 ①管理職の働き方

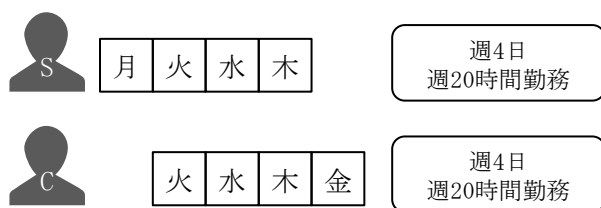
女性が管理職になりたくない理由として挙げられた「責任が重い」、「勤務時間の長さ」の課題を解消し、女性の管理職意向を高めるためには、管理職の働き方の見直しが必要ではないかと考えます。例えば、勤務時間の短い時短管理職制度の導入や、タンデム方式（図表 4）の採用など、新たな管理職の働き方が解決策として挙げられます。

（図表 4）タンデム方式

2010 年代半ばからドイツ企業で拡大してきており、短時間パート勤務*のキャリア形成に寄与している。

※ ドイツの「短時間パート勤務」とは、所定内労働時間の一部の時間だけ働く点でのみフルタイムと区別される。給与・賞与などは働く労働時間の長さの割合に準じて少なくなるものの、他の労働条件はフルタイムと等しく、日本の短時間正社員に近い概念

VR銀行(金融) ～地域人事責任者Sさん・Cさん～



メリットは？

- 二人の情報連携ができていたため、職場の安心感が増加
- 二人の緊密な共同関係がチーム意識を向上
- 二人の能力が混ざることで、一人では考えつかない多くの新しいアイデアを得ることができた
- フルタイムと全く同じ、やり甲斐のある大きな仕事ができる
- 勤務時間が短く、定期的に仕事を交代することにより、以前と比較し、クリエイティブなアイデアが湧くようになってきた

出所：田中 洋子「ドイツ企業の管理職における短時間パート勤務とジョブシェアリング—企業調査からみる働き方改革の実態—」

(2) 女性の管理職意向の向上 ②自信のなさ

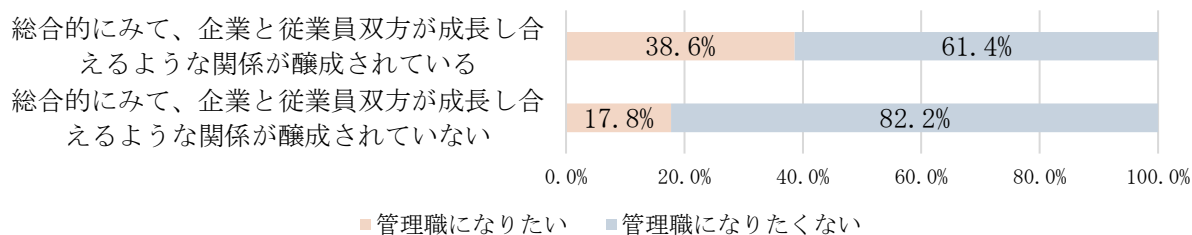
女性が管理職になりたくない理由として挙げられた「自信のなさ」を解消し、女性の管理職意向を高めるためには、まず、本人が「女性はインポスター症候群を持つ傾向が強い」ことを知り、意識の根底に置いておくことが重要です。そうすることで自信を取り戻すきっかけになる人も多いのではないのでしょうか。

そのうえで、管理職意向を高めるためには、自己効力感を高める必要があると思われます。自己効力感とは、心理学者アルバート・バンデューラが提唱したもので、結果を生み出すために必要な行動をうまく実行できるという確信をどの程度持っているかを認知することを指します¹。自己効力感とは、何かを成し遂げた「成功経験」や、成功経験をした身近なモデルを観察することで自分の将来の姿を思い描く「代理経験」などの影響を受けます²。そのため、女性の自信のなさを解消する一手として、管理職に向けた経験機会の設定（成功経験）や、ロールモデルとの対話（代理経験）など、企業の人材育成に向けた動きが有用と考えます。

(3) 女性の管理職意向の向上 ③男女平等な仕事の割り振り

女性から「総合的にみて、企業と従業員双方が成長し合えるような関係が醸成されている」と思われている企業の方が、女性の管理職意向が高い結果となっています（図表 5）。では、企業と従業員双方が成長し合えるような関係が醸成されている職場とは何でしょうか。

（図表 5）総合的にみて、企業と従業員双方が成長し合えるような関係が醸成されているか否かと管理職意向に対する分析結果（女性）



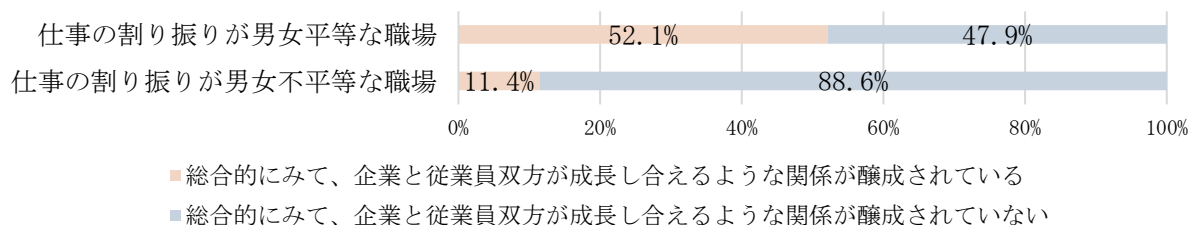
出所：弊社「金融や人事制度・退職給付制度に係る調査」

本調査では、①管理職登用、②仕事の割り振り、③給与水準、④手当や福利厚生、⑤配置転換、⑥コース別等級制度の6つの視点で男女平等な職場か否かを確認しています。これらのうち、人事制度の見直しを行う必要のない「仕事の割り振りが男女平等な職場」について分析しました（図表 6）。その結果、男女平等に仕事の割り振りをしている職場の方が、総合的にみて、企業と従業員双方が成長し合えるような関係が醸成されている割合が大幅に高い結果となりました。つまり、男女平等に仕事の割り振りをしている職場の方が、総合的にみて、企業と従業員双方が成長し合えるような関係を醸成しており、ひいては女性の管理職意向が高まるということです。

¹ Albert, Bandura (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

² 同上

(図表 6) 仕事の割り振りに関して男女平等な職場か否かと、総合的にみて、企業と従業員双方が成長し合えるような関係が醸成されているか否かに対する分析結果（女性）



出所：弊社「金融や人事制度・退職給付制度に係る調査」

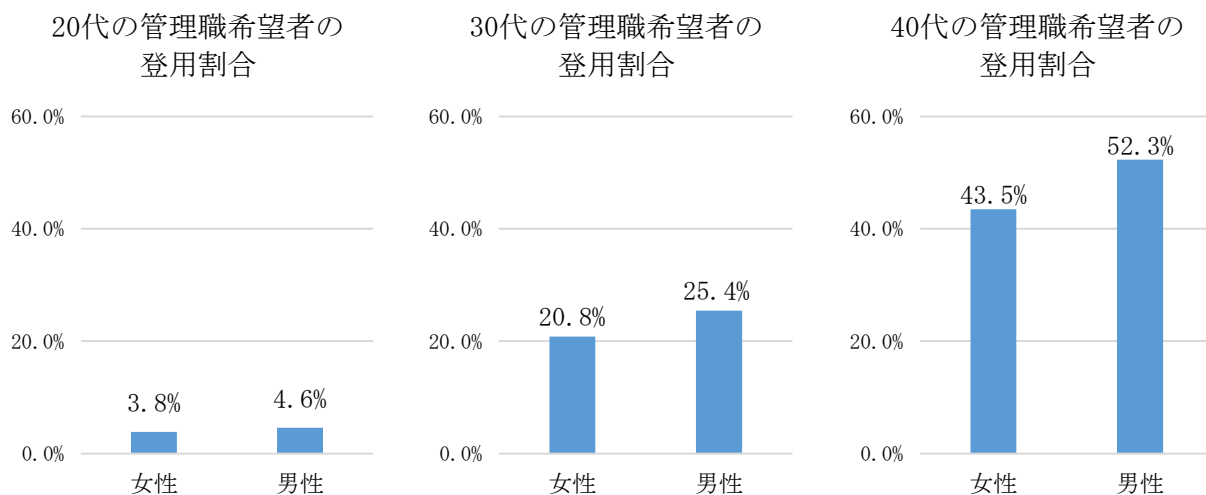
4. 女性の管理職希望者の登用割合

女性の管理職希望者の登用割合の課題とその解決策について考察します。

(1) 女性の管理職希望者の登用割合

管理職希望者のうち、管理職に登用される割合の男女差は、年代が上がるにつれ拡大します（図表 7）。つまり、男性と比較し、女性は管理職を希望しても登用されていない、ということです。では、その要因は何でしょうか。

(図表 7) 管理職希望者の登用割合の分析結果①



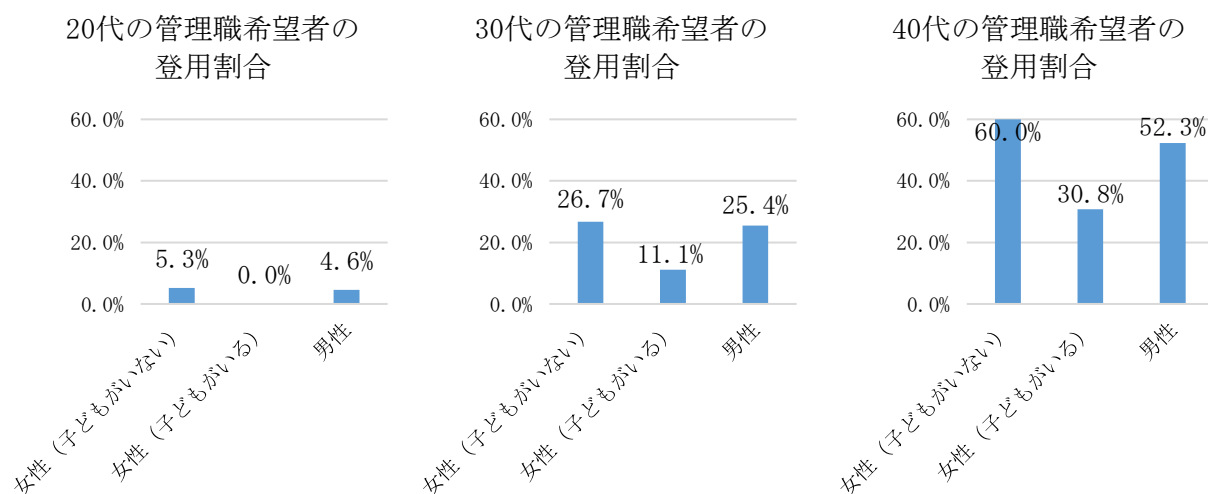
出所：弊社「金融や人事制度・退職給付制度に係る調査」

(2) 子どもの有無と女性の管理職希望者の登用割合の関係

管理職希望者のうち、管理職に登用される割合には育児が関係しているのではないかとの仮説のもと、子どもの有無別に女性の管理職希望者の登用割合を分析しました（図表 8）。その結果、子どもがいる女性の管理職希望者の登用割合は、子どもがいない女性の管理職希望者の登用割合の約半分であることがわかりました。つまり「子どもの有無が女性の管理職意向を下けているわけではないものの、女性の管理職希望者の登用割合は下げている」ということです。では、なぜ子どもがいる女性の管理職希望者の登用割合は低くなるのでしょうか。

育児をしている女性だから昇格させない、というルールを定めている企業はないでしょう。ただ、育児をしている女性が管理職になりにくい状況は起こりやすい、ということです。例えば、人事制度の面で言えば、時短勤務をしている社員の評価が下がりやすいとか、昇格要件に海外での勤務経験が必要といった条件があれば、子どもがいる女性は挑戦しにくいといったことがあります。周囲の意識の面で言えば、良かれと思った過剰な配慮からプロジェクトリーダーに選ばれず、昇格のチャンスを逃す、といったこともあります。こういった複合的な要因が絡み合い「子どもがいる女性の管理職希望者の登用割合が低い」という状況を生み出しているのではないのでしょうか。このことから、企業には、子どもがいる社員のキャリア構築を含めた、多様なケースを想定したキャリアアップへのフォローが必要ではないのでしょうか。

(図表 8) 管理職希望者の登用割合の分析結果②



出所：弊社「金融や人事制度・退職給付制度に係る調査」

5. まとめ

今回の調査から、①女性の管理職意向の向上には、「管理職の働き方」の改善、「女性の自信のなさ」の解消、「男女平等な仕事の割り振り」の実施が重要であることが分かりました。また、②女性の管理職希望者の登用割合においては、子どもの有無で大きな差が生まれており、女性の管理職希望者の登用割合を上げるためには、「多様なケースを想定したキャリアアップへのフォロー」が重要であることが分かりました。今回の調査結果を踏まえ、自社では①女性管理職意向に課題があるのか、②女性の管理職希望者の登用割合に課題があるのか、改めて分析してみてもいいのでしょうか。

とはいえ、女性管理職比率が上がらない背景には人事制度、職場環境、周囲や本人の意識など、複合的な要因が絡み合っており、要因も個社によって異なり、さまざまです。そのため、一概に今回挙げた①女性の管理職意向、②女性の管理職希望者の登用割合が課題とは言いきれません。女性管理職比率向上は一朝一夕に進むものではなく、非常に時間がかかるものです。効果的な女性管理職比率向上を見込むためにも、今回の調査結果のような世の中の傾向を踏まえつつ、自社の女性管理職比率が上がらない課題がどこにあるのか、といった分析を行うことが、非常に重要です。

また、昨今、女性に限らず、男性の管理職意向も低下傾向であり、今回の調査では男性も管理職になりたくない理由として「責任の重さ」を挙げていました。働き方改革となれば、女性の管理職意向の変化ばかりに目が行きがちなかもしれませんが、男性の管理職意向の上昇にも寄与する可能性もあります。そのため、女性の管理職比率向上施策が一概に女性のための施策とは言いきれず、従業員全体に好影響を与える可能性も持っている、ということが言え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。

IT に対する不安

技術革新は、社会を大きく変革させることは間違いない。しかも人間の生活を大きく改善させてきたことも事実であろう。最近における大きな変革は、なんと言っても IT の飛躍的な発展である。コロナ禍で業務の継続を支えたのは、インターネットの普及や高速度のデータ通信が仕事のやり方を大きく変えたからといって過言ではないだろう。コロナ禍が昭和に起こっていたならば、経済の混乱は令和の比ではなかったはずである。昭和であれば、出勤停止となれば確実に経済活動は停まったであろうし、経済活動維持のために出勤したとすると死者の数は桁違いに増えていた可能性がある。この面では IT の発達が経済活動に間違いなく好ましい影響を与えているといえる。

ただ、2024 年はこの IT に対する懸念材料、少なくとも筆者にとっては不安に思える点を生じさせたことも事実である。SNS や AI に対する不安や懸念である。筆者の場合、SNS に関しては家族やごく親しい友人とのチャットのやりとりであったり、時々（頻繁ではない）動画を見たりする程度でそれ以外の SNS は全く利用していない。このため昨今の地方の選挙結果には、ただただ驚くのみであった。ネット空間で起きていることを全く承知していなかったからだ。

個人的なことを言うと、SNS で何かを発信したいという気が全く起こらない。長らく原稿等を書く仕事をし、締め切りに追われてきたせいで、退職後もなかなか筆が進まないからだ（と言いつつ、このコラムは書かせていただいているのだが）。また、自ら分析することを生業としてきたため、仮に SNS で書かれている匿名記事を読んだとしても、素直に信じることはない。もちろん、ネットでの匿名の発信にも確りとした見識に基づく全うな意見もあると思うが、勘違いや場合によってはフェイク情報も少なくないだろう。誤情報に基づいて行動してしまう人も少なくないかもしれない。

さらに AI に関しては、子どもの頃から抱いていた不安、例えばロボットや人工知能などが人間に反乱するという漫画や SF 小説のストーリーが現実になってしまうのではという懸念がある。ちなみに、当時の漫画には腕時計型の通信装置で空飛ぶ車を呼ぶという設定があった。当時は夢のよう思っていた自動運転や空飛ぶ車も現実になろうとしているのは夢のようだが、人工知能による反乱については想像したくもない。加えて AI はデータの収集や保持のために、相当な電力を消費するという。その結果、今後の電力不足が想定され、電力を如何にして確保するかも深刻な問題となるという。

リタイアした身でもあり、筆者自身は AI を活用して何かをしようとすることは、ほとんどないだろうが、映像等で AI を活用した事例などをみると素晴らしいと感動することも少なくない。SNS にしろ AI にしろ、要は如何にしてその長所を生かし、弊害を取り除くかが極めて重要である。賢い利用のためには、正しい知見に基づいた法的な規制も考えていただきたい。

2024 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 トータルリワード戦略コンサルティング部
〒100-8212 東京都千代田区丸の内 1-4-5

www.mufg.jp