

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2025 年 7 月号

「安心・豊かな社会」を創り出す信託銀行 *Create a Better Tomorrow*

三菱UFJ信託銀行

世界が進むチカラになる。



《次期年金改革に向けて その 2 2》

[2025 年 年金改正法が国会で成立・公布](#)

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 1

《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](#)

[～自社戦略に連動する人材セグメント設定を考える～](#)

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 13

《情報開示》

[日本におけるサステナビリティ情報の法定開示の動向②](#)

[～金融庁、ISSB の動向を中心に～](#)

トータルリワード戦略コンサルティング部 エグゼクティブコンサルタント 阿久津 太 23

《他制度掛金相当額》

[他制度掛金相当額について](#)

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 菊池 由梨奈 32

《時事をつぶやき》

[同窓会に参加して](#)

アナリスト 久野 正徳 37

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>

2025年 年金改正法が国会で成立・公布

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

要旨

- 6月13日、「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律（以下、年金改正法）」が国会で成立、同20日に公布されました
- 国会提出時の本法案に対して、マクロ経済スライドの調整期間に関する検討条文が追加されました
- 社会保障審議会年金部会及び企業年金・個人年金部会で、2022年10月及び11月から約2年超にわたり議論されてきたものが、ようやく日の目を見ることとなり、今後、政省令等の改正に向けて、施行日に併せて順次、パブリックコメントが発出されていく見込みです

本稿では、今回、成立・公布された年金改正法の内容について解説します。

1. 2025年 年金改正の基本的考え方

日本の公的年金の基本的構造は、1985年の年金制度改革により、全国民を共通とした基礎年金（国民年金）と報酬比例部分（厚生年金）に再構築され、1人当たりの賃金水準が同じであれば、片働き、共働きなど世帯類型に関わりなく負担、給付とも同じになる仕組みとされました。1985年の年金改正から丁度40年目に当たるのが2025年であり、2026年には当時20歳だった被保険者が60歳となり、基礎年金拠出期間の40年間を終える年ともなります。

（図表1）2025年年金改正の基本的な考え方

年金改正の基本的考え方

【社会経済の変化】⇒ 働き方や男女の差に中立的でライフスタイルと家族構成の多様化を踏まえた年金制度の構築
【長期化する高齢期】⇒ 所得保障・再分配機能の強化と私的年金制度の拡充による高齢期の経済基盤の安定を図る

2025年 公的年金改正の方向性

- ①働き方に中立的な制度の構築
- ②ライフスタイルや家族構成等の多様化への対応
- ③平均寿命延伸を踏まえ高齢期の経済基盤安定
- ④業務運営改善関係・その他所要事項への対応

2025年 企業年金・個人年金改正の視点

- ①国民の様々な働き方やライフコース選択に対応した私的年金制度構築
- ②より多くの国民が私的年金制度を活用することができる環境整備
- ③国民の資産形成を促進するための環境整備

出所：厚生労働省「年金制度改革の概要」（2025.6.13）より筆者作成

この40年間、年金制度を取り巻く社会・経済・雇用環境は大きく変化し、平均寿命が延伸し高齢化が進展する中、未婚者の増加による単身世帯の増加と少子化が進み、育児休業法の整備等により男女共に長く働ける環境が整備される一方、非正規社員としての働き方も多様化、家族構成と人々の働き方が大きく変化しました。

このような変化に対応し、年金制度の持続可能性を高めるため、①ライフスタイル等の多様化の反映・働き方に中立的な制度の構築、②高齢期の経済基盤の安定と所得保障・再分配機能を強化する方針が示されました（図表1）。

2. 公的年金制度改正事項

公的年金では次の制度改正が実施されます（図表2）。主な改正内容を順番に説明します。

（図表2）2025年公的年金改正事項

改正項目	改正概要	施行日
被用者保険の適用拡大	・短時間労働者の被用者保険の適用について賃金要件(月額8.8万円)を撤廃	公布日から3年以内
	・短時間労働者の被用者保険の適用について企業規模要件を段階的に撤廃	2027年10月～2035年10月
	・5人以上の個人事業所に係る非適用業種を撤廃(新規適用事業所が対象)	2029年10月1日
在職老齢年金の見直し	・在職老齢年金の支給停止基準額を、現行51万円⇒62万円に引上げ	2026年4月1日
標準報酬月額上限等級の見直し	・標準報酬月額の上限額を、現行65万円⇒段階的に68万円、71万円、75万円に引上げ	2027年9月1日～2029年9月1日
脱退一時金の見直し	・再入国許可付きで出国した者には当該許可の有効期限内は脱退一時金を支給しない	公布日から4年以内
子と配偶者の加算の見直し	・子の加算について見直し(第3子の加算を第1・2子と同額とする等の増額) ・配偶者の加給年金額を段階的に見直し(現在の受給者は見直し対象としない)	2028年4月1日
遺族年金の見直し	・20代～50代に死別した子のない配偶者の遺族厚生年金を5年有期年金とする ・子に対する遺族基礎年金の支給停止規定を廃止 ・遺族厚生年金受給者の老齢基礎年金繰下げが可能に	2028年4月1日
障害年金の見直し	・直近1年要件について、2036年4月1日前に初診日がある場合も、引き続き適用できるよう、時限措置の10年延長を行う	公布日
その他の見直し	・国民年金の納付猶予制度について、2030年6月までの時限措置期限を、2035年6月まで5年延長を行う	公布日
	・国民年金の高齢任意加入制度の対象者を、「1965年4月1日生まれの者まで」から「1975年4月1日生まれの者まで」に拡大	公布日
	・民法での離婚時の財産分与請求権の除斥期間が現行2年⇒5年へ伸長されたことに伴い、離婚時年金分割の請求期限を、現行2年以内⇒5年以内に伸長	公布日から1年以内
	・報酬比例部分のマクロ経済スライドによる調整期間を2030年まで継続したうえで、基礎年金の給付水準の低下が見込まれる場合は、基礎年金と厚生年金の調整期間の一致を検討	公布日

出所：厚生労働省「年金制度改革法」（2025.6.20 公布）より筆者作成

3. 被用者保険の適用拡大

被用者保険の適用拡大について、「賃金要件 8.8 万円」は、年収 106 万円の壁をなくすとの政府方針を踏まえて最低賃金の動向に配慮しつつ 3 年以内に撤廃。「企業規模要件」についても、十分な周知・準備期間を確保し、2035 年 10 月までに段階的に撤廃。なお、被用者保険の適用拡大に伴う保険料負担の発生及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経過措置が設けられました。「個人事業所の適用拡大」については、2029 年 10 月 1 日以降に新規適用事業所となる常時 5 人以上の個人事業所は、全ての業種で適用対象となります。なお、経過措置として既存の非適用業種（法定 17 業種以外）の事業所については、当分の間、適用対象としないこととなりました（図表 3）。

（図表 3）被用者保険の適用拡大の改正内容

改正項目	現状	改正内容
賃金要件	<ul style="list-style-type: none"> 月額 8.8 万円（年収 106 万円）以上 国民年金 1 号被保険者の負担と給付水準とのバランスから一定の賃金要件を設定 	<ul style="list-style-type: none"> 賃金要件は廃止（公布から3年以内で政令で定める日） （最低賃金の動向に配慮しつつ実施、中小企業の事務負担に留意し、必要な配慮措置や支援策を検討）
企業規模要件	<ul style="list-style-type: none"> 従業員 50 人超（2024 年 10 月 1 日施行） 	<ul style="list-style-type: none"> ① 35 人超（2027 年 10 月 1 日施行） ② 20 人超（2029 年 10 月 1 日施行） ③ 10 人超（2032 年 10 月 1 日施行） ④ 人数要件撤廃（2035 年 10 月 1 日施行） <p>※支援措置として、労働者の保険料負担を軽減できる時限措置（3 年間）を設けると共に、事業主に対してキャリアアップ助成金による支援措置を実施</p>
個人事業所の適用範囲拡大	<ul style="list-style-type: none"> 常時 5 人以上を雇用する個人事業所は法定 17 業種のみ適用 	<ul style="list-style-type: none"> 2029 年 10 月以降の新規適用事業所から全ての業種に適用 （但し、既存の事業所は経過措置として当分の間は適用しない）

出所：厚生労働省「年金制度改革の概要」（2025.6.13）より筆者作成

4. 在職老齢年金の見直し

在職老齢年金については、できるだけ高齢者の就業を抑制しない働き方に中立的な仕組みとするため、支給停止基準額を、現行の月額 51 万円^{注 1} から、月額 62 万円に上げられます。

注 1：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、2025 年度の基準額は 51 万円

（図表 4）在職老齢年金の改正内容

現状	改正内容	（ご参考）
<ul style="list-style-type: none"> 支給停止基準額は 51 万円（2025 年度） 	<ul style="list-style-type: none"> 支給停止基準額を 62 万円に引上げ （50 歳代の平均賃金 52 万円に年金収入 9.7 万円を加えた金額） 	<ul style="list-style-type: none"> 支給停止対象者は約 30 万人 （在職受給権者の約 10%）

出所：厚生労働省「年金制度改革の概要」（2025.6.13）及び「第 21 回社会保障審議会年金部会」資料 2 より筆者作成

5. 標準報酬月額上限の見直し

厚生年金には、保険料を拠出した者に対して、それに見合う給付を行うという基本原則がありますが、現在の標準報酬月額上限等級（第32等級）の該当者は、厚生年金被保険者全体の約6.5%（278万人）占めており、各等級と比較して多い割合となっています。そのため、上限等級を現行の65万円から段階的に75万円に上げるとともに（図表5）、今後も男女共に上限該当者が最頻値とならないようにするため、上限等級者が被保険者全体に占める割合が4%を超える場合に、上限額を上げることができるルールが導入されます。

（図表5）標準報酬月額上限額の改正内容

現 状	改正内容
上限額は65万円 【第32等級】	<ul style="list-style-type: none"> 上限額を75万円まで段階的に引上げ <ul style="list-style-type: none"> ① 上限68万円【第33級】（2027年9月1日施行） ② 上限71万円【第34級】（2028年9月1日施行） ③ 上限75万円【第35級】（2029年9月1日施行）（⇒所得代替率+0.2%効果あり）

出所：厚生労働省「年金制度改正の概要」（2025.6.13）より筆者作成

6. 遺族年金の見直し

現在の遺族年金制度は、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おり、共働き世帯が増加する社会・雇用状況の変化に対応させるため、制度上の男女差を解消します。

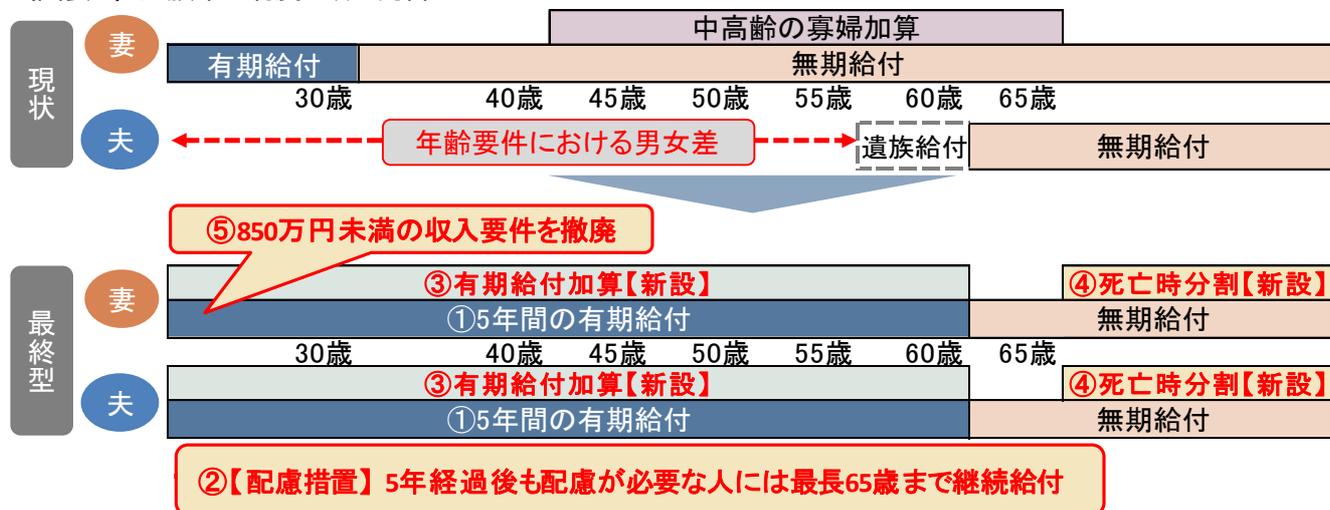
子^{注2}のある配偶者に対する遺族厚生年金の給付についての男女差は解消されているため、今回は「子のない配偶者に対する遺族厚生年金」の給付についての見直しが行われます。

女性は配偶者の死亡時に30歳未満は5年間の有期給付ですが、30歳以上であれば遺族厚生年金を終身で受給できます。一方、男性は配偶者の死亡時に55歳以上でないと受給が出来ず、しかも60歳まで支給が停止される仕組みです。

配偶者の死亡という生活状況の変化に対して生活を再建することを目的とする給付という位置づけに変更し、20代～50代（60歳未満）に死別した子のない配偶者に対する遺族厚生年金を男女共に、5年間の有期給付に変更します（図表6）。

注2：子とは18歳未満（障害をもつ子については20歳未満）の者

(図表 6) 遺族年金制度の改正内容



出所：厚生労働省「年金制度改革の概要」（2025.6.13）より筆者作成

見直しは、まずは2028年4月以降、40歳未満を対象年齢とした5年の有期年金に変更、その後20年程度をかけて60歳未満まで段階的に対象年齢を引き上げていく予定です。そのため、女性は段階的に有期給付の対象年齢が引き上げられていきますが、男性は2028年4月以降、配偶者の死亡時に60歳未満であれば5年の有期年金が受給できるようになります。

なお、現在、女性のみ支給される「中高齢の寡婦加算」についても25年程度かけて、段階的に縮小・廃止されます。

また、様々な事情により十分な生活再建に至らず、引き続き遺族厚生年金による生活保障の必要性が高い人へは、所得状況や障害の状態により原則5年間の有期給付が終了した以降も最長65歳到達（老齢厚生年金の受給開始）まで給付ができるようにします。継続給付については、所得状況や障害の状態に応じて支給額を調整し、調整に際しては収入と支給額の合計額が緩やかに上昇する仕組みとなります。

なお、施行日前に既に受給権が発生している人や60歳以上で死別した場合の遺族厚生年金は、今まで通りとなります。

さらに、5年の有期給付化に伴う配慮措置として、遺族厚生年金の収入要件（850万円）は撤廃し、有期給付期間中の受給額に死亡者の老齢厚生年金の4分の1相当額を加算する「有期給付加算制度」が新設されます。その他、配偶者の死亡に伴う厚生年金の記録分割「死亡分割制度」（分割割合は2分の1とする）が導入されます。

次に「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り、就労に向けた準備期間も必要であることから、子が18歳到達年度末を迎えた

後は、更に 5 年間の有期給付を受給できることとし、5 年の有期給付終了後も所得状況や障害の状態に応じて、その後の継続給付の受給も可能とします。

また、「子に対する遺族基礎年金」については、現在、遺族基礎年金の受給権を有しない父又は母と生計を同じくする場合には、子は当該父又は母によって養育されているため、子に対する遺族基礎年金の支給が必要ないと考えられることから支給停止されています。例えば、①養育している父又は母の収入が 850 万円以上の場合、②養育している父又は母が再婚した場合、③離婚後に養育していた父又は母が亡くなり、その後に元配偶者である父又は母に引き取られた場合、④養育していた父又は母が亡くなり、祖父母の養子となった場合です。しかし、離婚の増加などで子を取り巻く家庭環境は変化しており、子自身の選択によらない事情で遺族基礎年金が支給停止されることは、子の生活の安定を図るという遺族基礎年金の目的からみて適切ではないことから、生計を同じくする父又は母があることによる支給停止規定が削除されて、子に対する遺族基礎年金が支給されるようになります。

7. 子と配偶者に係る加算の見直し

公的年金では、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」、障害年金には配偶者に対する「加給年金」と「子の加算」、遺族年金には「子の加算」があります。

政府は子ども・子育て支援に関する施策の充実のため、年金制度以外での子に対する給付金の拡充を行っており、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、次の見直しが実施されます。

まず、「老齢厚生年金」「障害基礎年金」「遺族基礎年金」に係る子の加算額について、現在、第 1 子及び第 2 子は 234,800 円、第 3 子以降は 78,300 円と加算額が異なりますが、第 3 子以降の加算額についても、第 1 子及び第 2 子と同額としたうえで 281,700 円に増額します。

また、現在、子の加算がない「老齢基礎年金」「障害厚生年金」「遺族厚生年金」についても、新たに子の加算額として子供 1 人当たり 281,700 円を支給することとします（いずれも 2024 年度の年額）。

一方、配偶者に対する加算年金として、老齢厚生年金の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、配偶者が 65 歳に達する前後で世帯の年金水準に格差が生じない経過措置として配偶者加給年金に特別加算を合算した額が支払われています。しかし、近年、共働き世帯が増加するなどの社会・雇用状況の変化を踏まえ、配偶者に係る加算の役割は縮小していくと考えられるため、2028 年 4 月以降の新たな加給年金の対象者の支給額を見直すこととされました。なお、既に受給している者の加給年金額の見直しは行われません（図表 7）。

(図表 7) 子と配偶者に係る加算の改正内容

	老齢年金	障害年金	遺族年金
厚生年金	③減額 【配偶者】加給年金の支給額の見直し 【子】加給年金(18歳年度末まで)	【配偶者】加給年金(65歳まで) 【子】加給年金(18歳年度末まで)一律の金額を加算	【子】加給年金(18歳年度末まで)一律の金額を加算
基礎年金	①増額 第3子以降も同額に変更 ②新設 【子】加算(18歳年度末まで)一律の金額を加算	②新設 第3子以降も同額に変更 ①増額 【子】加算(18歳年度末まで)一律の金額を加算	②新設 第3子以降も同額に変更 ①増額 【子】加算(18歳年度末まで)一律の金額を加算

出所：厚生労働省「年金制度改革の概要」(2025.6.13)より筆者作成

8. その他の公的年金改正事項

その他の項目については、次のような制度改革が実施されます。

- (1) 障害年金の支給要件のうち直近1年間の保険料納付要件の特例については、障害年金の受給につながるケースがあることから、時限措置の10年延長を行います。
- (2) 国民年金の納付猶予制度については、多くの者が利用していることから同じ年齢を対象として、時限措置の5年延長を行います。
- (3) 任意加入の特例（高齢任意加入）については、保険料納付意欲がある者の年金受給の途を開くため、新たに65歳に到達する世代も利用できるよう措置されます。
- (4) 離婚時分割の請求期限について、民法上の離婚時の財産分与に係る除斥期間が、離婚後2年間から5年間に延長されることに伴い、離婚後2年間から5年間に延長されます。
- (5) 遺族厚生年金の受給権者の老齢年金について、今後繰下げ制度の利用者が増える可能性があることを踏まえて、一定の条件を満たす場合において繰下げ申出が認められることとなります。
- (6) 脱退一時金制度について、将来の年金受給に結び付けやすくするため、再入国の許可を受けて出国した外国人は、当該許可の有効期間内は脱退一時金を請求できないこととします。また、外国人の滞在期間の長期化や入管法等の改正を踏まえ、支給上限年数を現行の5年から8年に見直されます。

9. マクロ経済スライドの調整

基礎年金の調整期間が長期化しているため、厚生年金受給者を含めて将来の年金額の水準が低下するとともに、所得再分配機能も低下（低所得層ほど年金額が低下）していきます。そのため、将来の年金給付水準の向上の観点から、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将来の所得水準を維持することが検討されました。

しかし、この案は与党内での意見調整の結果、法案には明記されず、報酬比例部分のマクロ経済スライドによる給付調整を次期財政検証の翌年度（2030年）まで継続することのみが規定されました。その後、

国会での与野党間の審議についてはニュースでも報道の通り、マクロ経済スライド調整期間の一致に関する検討条文が検討規定として追加されました（図表8）。

（図表8）マクロ経済スライド調整に関する改正内容

改正内容
<ul style="list-style-type: none"> 所得再分配機能の検討を引き続き行うに際して社会経済情勢の変化を見極めるために、報酬比例部分のマクロ経済スライドによる給付調整を、配慮措置を講じたうえで、次期財政検証の翌年度(2030年)まで継続する <p style="color: red;">＜法案提出時から追加された事項＞</p> <ul style="list-style-type: none"> 基礎年金と厚生年金の調整期間に著しい差異があり、基礎年金の給付水準の低下が見込まれる場合には、2030年以降で、調整を同時に終了させるために必要な法制上の措置を講ずる この場合において、給付と負担の均衡がとれた持続可能な公的年金制度の確立について検討を行う 本措置により、基礎年金及び厚生年金の合計額が一時的に下回る場合には、その影響を緩和するための必要な措置を講ずる

出所：「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律案に対する修正案」（2025.6.20 公布）より筆者作成

10. 私的年金制度改革事項

私的年金については以下のような改正事項が規定されました（図表9）。

（図表9）2025年私的年金改正事項

改正項目	改正概要	施行日
DB・DCの加入者のための運用の見える化	・DB、DCの毎年の「事業報告書」「決算報告書」等の報告書の提出を受けて、厚生労働省が情報を集約して開示	公布日から5年以内
企業型DCのマッチング規制の廃止	・企業型DCのマッチング拠出について、加入者掛金の額が事業主掛金の額を超えることができないとする要件を廃止	公布日から3年以内
iDeCo加入可能年齢の引き上げ	・iDeCoの加入可能年齢の70歳への引上げ	公布日から3年以内
簡易型DC制度の統合	・簡易型DCの手続簡素化の一部について、通常の企業型DC制度に適用し、事業主が取り組みやすい設計に改善したうえで、簡易型DCを通常の企業型DCに統合	2026年4月1日
iDeCo+の届出の簡素化	・企業がiDeCo+の開始時に、厚生労働省及び国民年金基金連合会に提出している書類について、企業は国民年金基金連合会のみ提出すれば良いこととし、国民年金基金連合会が厚生労働省に届け出書類の写しを提出することとする	2026年4月1日
DC受給権者死亡時の届け出の簡素化	・届出義務者が戸籍法による死亡の届け出をした場合であって厚生労働省令で定める場合、国民年金基金連合会への受給権者の死亡の届出を不要とする	2026年4月1日
DBの受給権者死亡時の届け出の簡素化	・届出義務者が戸籍法による死亡の届け出をした場合であって厚生労働省令で定める場合、企業・基金・企業年金連合会への受給権者の死亡の届出を不要とする	2026年4月1日
石炭鉱業年金基金法の廃止	・石炭鉱業年金基金制度についてDB制度へ移換継承する	2025年10月1日 2026年4月1日 公布日から5年以内

出所：厚生労働省「年金制度改革法」（2025.6.20 公布）より筆者作成

11. DB・DC の加入者のための運用の見える化

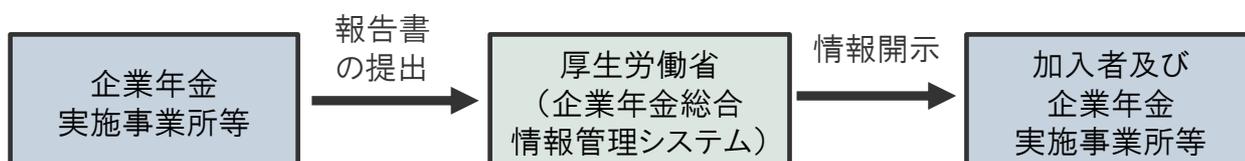
政府が 2023 年 12 月 13 日に公表した「資産運用立国実現プラン」で示された「DB・DC の加入者のための運用の見える化」についての目的と意義については、「企業年金の運用について適切に行われることが重要であり、他社の企業年金の情報を活用することにより、DB では運用の基本方針や政策アセットミックスの見直し、運用委託先の評価や選定に役立てることや、DC では運用の方法の選定について、運営管理機関との対話を促進したり、加入者に対する情報提供や継続投資教育の在り方を充実させること」、さらに「情報開示を通して、企業年金に対する関心が高まり、労使間の話し合いが活発化し企業年金のガバナンス向上につながる効果が期待される」としています。

現在、DB では、事業主・基金が毎事業年度 1 回以上、加入者へ業務概況の周知を行うこととされており、毎年、「事業報告書」および「決算に関する報告書」を厚生労働省（地方厚生局）へ提出し、厚生労働省において報告内容の確認、必要な照会等を実施しています。また、企業型 DC では、事業主が適切な運営を行い、加入者が適切に運用の方法を指図できるよう、事業主および運営管理機関から「事業主報告書」および「運営管理機関業務報告書」にて厚生労働省（地方厚生局）宛ての報告が行われています。

今回の改正では、これらの情報を基に厚生労働省が情報を集約して開示することが規定されました。なお、具体的な開示方法及び開示項目については、今後、厚生労働省において検討され、政省令および通知改正のパブリックコメントが実施されていく見込みです。

既に、厚生労働省から企業や年金基金あてに情報開示に関するアンケートが実施されています。情報開示のためのシステム構築も実施されていく見込みです（図表 10）。

（図表 10）DB・DC の見える化のシステム化概要



出所：厚生労働省「年金制度改革の概要」（2025.6.13）より筆者作成

12. 企業型 DC マッチング規制の撤廃

企業型 DC のマッチング拠出については、現状、「加入者掛金が事業主掛金の額を超えることができないとする要件」がありますが、DC 拠出限度額の枠を十分に活用し、老後の資産所得の確保が可能となるよう、要件が撤廃されます。なお、DC 拠出限度額の引上げについては政令規定事項であるため、今後、パブリックコメントが発出され、見直しが見込まれます。

13. iDeCo 加入年齢の引上げ

iDeCo の加入可能年齢については、誰でも長期的な資産形成ができるように、現状の 65 歳から 70 歳に上げられます。従来は国民年金被保険者であることが要件でしたが、65 歳以降は国民年金被保険者でなくなる場合があることから、「①国民年金被保険者」に加えて、公的年金への保険料を納めつつ上乗せとしての私的年金に加入してきた者が 60 歳から 70 歳にかけて引き続き老後の資産形成を継続できるように、「②iDeCo の加入者・運用指図者であった者」および「③企業型 DC 等の私的年金の資産を iDeCo に移換しようとする者」（60 歳から 70 歳までの iDeCo を活用した老後の資産形成を継続しようとする者）であって、老齢基礎年金及び iDeCo の老齢給付金を受給していない者についても新たに iDeCo への加入・継続拠出が認められることとなります（図表 11）。

なお、企業型 DC については 2020 年改正により厚生年金被保険者であれば 70 歳まで加入可能となっています（2022 年 5 月 1 日施行）。

（図表 11）iDeCo の加入可能年齢の引上げ

加入者の種別	～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
国民年金被保険者 (第1号・第3号)	60歳まで加入可	70歳に延長(※1)	70歳に延長(※1)	【iDeCo加入要件の見直し(※1)】 ①国民年金被保険者または、 ②iDeCoの加入者・運用指図者であった者及び、 ③企業型DC等の私的年金の資産をiDeCoに 移換しようとする者(60歳から70歳までの iDeCoを活用した老後の資産形成を継続しよう とする者)であって、 ④老齢基礎年金及びiDeCoの老齢給付金を 受給していない者
国民年金の任意加入者	65歳まで加入可	70歳に延長(※1)	70歳に延長(※1)	
厚生年金被保険者	65歳まで加入可	70歳に延長(※1)	70歳に延長(※1)	

出所：厚生労働省「年金制度改革の概要」（2025.6.13）より筆者作成

14. 簡易型 DC 制度の統合

簡易型 DC 制度は、中小企業が取り組みやすい制度とするため、2018 年に通常の企業型 DC よりも、制度設計を簡素化（全員加入・定額掛金等）し、設立時の提出書類を削減した制度（図表 12）として創設されましたが、現時点においても設立申請がなく中小企業のニーズに合致していなかったと考えられる一方、設立時の提出書類の簡素化については、引き続き中小企業でのニーズはあるものと考えられるため、簡易型 DC に適用されている手続簡素化を通常の企業型 DC にも適用した上で、簡易型 DC 制度は統合することとなりました。

（図表 12）現行法での簡易型 DC における省略可能な申請書類

- ① 「実施事業所に使用される厚生年金被保険者が加入者となることについて一定の資格を定める場合であって、当該実施事業所においてDB又は退職手当制度を実施しているときは、当該DB及び退職手当制度が適用される者の範囲についての書類」
- ② 「運営管理業務の委託に係る契約書」
- ③ 「資産管理契約の契約書」
- ④ 「労働協約」及び「就業規則」
- ⑤ 「事業主及び事業所が厚年年金保険適用事業所に該当することを明らかにする書類」
- ⑥ 「労働組合または過半数代表者との協議経緯」
- ⑦ 「確定拠出年金運営管機関の選任理由書」

出所：確定拠出年金法第 3 条、確定拠出年金施行規則第 3 条より筆者作成

15. その他の見直し

その他の項目については、次のような制度改革が実施されます。

- (1) 企業が iDeCo+ の開始時に、厚生労働省及び国民年金基金連合会に提出している書類について、企業は国民年金基金連合会のみ提出すれば良いこととし、国民年金基金連合会が厚生労働省に届出書類の写しを提出することとします。
- (2) DB について、届出義務者が戸籍法による死亡の届出をした場合であって厚生労働省令で定める場合は、企業・基金・企業年金連合会への受給権者の死亡の届出が不要となります。
- (3) 企業型 DC について、届出義務者が戸籍法による死亡の届出をした場合であって厚生労働省令で定める場合は、国民年金基金連合会への受給権者の死亡の届出が不要となります。
- (4) 石炭鉱業年金基金は、石炭鉱業に従事する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き設立された制度ですが、社会情勢の変化により、石炭基金の会員の事業主は現在1社のみとなっており、石炭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、石炭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もあり、現行法には解散の規定が制定されていないため、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、石炭鉱業年金基金法を廃止し、石炭鉱業年金基金制度について加入者の意思をより反映できる DB 制度へ移行して、年金給付等の権利義務を承継することとします。

16. 残された今後の検討課題

今回の改正法には今後の検討課題として検討規定の条文に次のような事項が規定されました。ひとつは、今回検討されながらも早々に法案から削除された「基礎年金の拠出期間の延長（45 年化）」です。検討規定には「将来の基礎年金の給付水準の向上等を図るため、所要の費用を賄うための安定した財源を確保するための方策も含め、国民年金第 1 号被保険者の被保険者期間を延長することについて検討を加え、必要な措置を講じること」と規定されました。基礎年金の拠出期間延長は、基礎年金の給付水準を確保するために有効であり、2024 年公的年金財政検証においても、将来の所得代替率を約 7%^{注3} 引き上げる効果が示されています。

もうひとつは、国民年金第 3 号被保険者の在り方の検討です。国民年金第 3 号被保険者が減少していく中、検討規定には「国民年金第 3 号被保険者の在り方について国民的な議論が必要との認識の下、実情に関する調査研究を行い、その在り方について検討を行う」と規定されました。年金制度は時代に合わせて見直しをしていくことが必要であり、持続可能な年金制度とするために、今後も引き続き検討が行われて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 3 : 厚生労働省「2024 年公的年金財政検証結果の概要」(2024 年 7 月 3 日)

<https://www.mhlw.go.jp/content/12401000/001270562.pdf>

<参考資料>

◆「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律」

<https://www.kanpo.go.jp/20250620/20250620g00137/20250620g001370012f.html>

◆「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律の概要」

<https://www.mhlw.go.jp/content/12500000/001496971.pdf>

◆「社会経済の変化を踏まえた年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する等の法律案に対する修正案」

<https://www.mhlw.go.jp/content/001497096.pdf>

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。

もう一度考える タレントマネジメント

～自社戦略に連動する人材セグメント設定を考える～

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

要旨

- タレントマネジメントは、「才能」に深く着目することが最大の特徴です
- より効果的なタレントマネジメントのためには、人材セグメント設定が重要なアジェンダです
- 人材セグメント設計の方向性は、自社のタレントに関するスタンスやマネジメント目的等に応じて「戦略・職務機軸のセグメント」と「人機軸のセグメント」の 2 パターンが考えられます
- タレントマネジメントにおける人材セグメントの設計は、人材ポートフォリオの構築・運用とも関連性が深いアジェンダです
- 経営・事業戦略と連動した人材戦略に基づき人材セグメントを設計することが重要です

タレントマネジメント（以下、TM^{※1}）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 年度に実施された調査では、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^{※2}。

一方で、TM の定義や、自社の TM に関するスタンスについて、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、前回（2025 年 1 月号）の続編として、自社戦略に連動した TM に関するスタンスやそれに基づく人材領域の区分（以下、人材セグメント）の設定に関して考察していきます。

1. 前回（2025 年 1 月号）の振り返り

前回の稿では、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、TM の一般的な特徴を確認しました。また、いくつかの研究・論文で示された内容をご紹介しながら TM に関するベーシックな論点を把握し、自社の TM に関するスタンス（コンセプト）を検討するうえでの視点について考察しました。

これらの概要を振り返ると、以下のとおりです。

※1 TM: Talent Management

※2 日本の人事部 人事白書 (2024)

1.1 人材マネジメントに関する様々な概念と TM の一般的特徴

TM は、PM（人事労務管理）^{※3}・HRM（人的資源管理）^{※4}・SHRM（戦略的人的資源管理）^{※5}・HC（人的資本）^{※6}などと同様、人材マネジメントの概念の一つです。TM がそれ以外の概念と一線を画しているのは、「人」を超えてその中にある「才能」にまで深く着目することだと言えるでしょう。

（図表 1）人材マネジメントの概念の種類と TM が一般的な用語となるまでのあゆみ

人材マネジメントの概念の種類	概要
PM ^{※3} : 人事労務管理	<ul style="list-style-type: none"> 1950～1970 年代の戦後～高度経済成長期の日本で主流であった考え方 企業は大量生産実現のために多くの労働者を雇用 人は労働力・コストと見なされ、必ずしもその個性は尊重されなかった
HRM ^{※4} : 人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> 1980 年代から日本で主流になった考え方 人を単なる労働力ではなく資源と捉え、感情や意欲などの人間的な部分に着目 評価・報酬・昇格・異動・能力開発などの仕組みを用いて、会社業績への貢献へ方向付け 従業員に焦点を当てながら、業績向上に向け、効率性・生産性向上を目指す
SHRM ^{※5} : 戦略的人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> 1990～2000 年代のバブル崩壊とその後の低成長期にかけて登場した考え方 企業が競争力強化を迫られ、成果主義が導入された時期でもある SHRM は、HRM に組織の戦略的目標達成の観点を統合させた考え方 組織のビジョンや戦略に基づき人材マネジメントを行い、長期的な競争優位と成長を目指す
HC ^{※6} : 人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 1990 年代後半～2000 年代、グローバル化、IT 技術の進展、情報化社会の到来、労働力の多様化など様々な環境変化が進行する中で登場した考え方 人を“「管理」の対象ではなく、その価値が伸び縮みする「資本」”^{※7}と捉える 人こそ持続的な企業価値向上の源泉であると考え
TM : タレントマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 2000 年代初頭の <i>The War for Talent (2001)</i>^{※8} が普及の契機 HRM から SHRM へのパラダイムシフト期に登場 人の「才能」に着目し、最大限発揮されるよう、配置・育成・再教育・採用などを最適化 組織のパフォーマンス向上、持続的成長、長期的競争優位の確保を目指す

出所：参考文献に基づき筆者作成

1.2 タレントに関する 5 つの論点と自社スタンス検討時の視点

TM には様々な定義が存在します^{※9}。それゆえ、TM を議論する際には、その初期段階で関係者間の認識統一を図ることが肝要です。

※3 PM: Personal Management

※4 HRM: Human Resource Management

※5 SHRM: Strategic Human Resource Management

※6 HC: Human Capital

※7 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～

※8 Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*, Harvard Business Review Press.

※9 前回の稿では、『Lewis and Heckman の第 1・第 2・第 3 分類』、『ATD(Association for Talent Development)の定義』、『STM(Strategic Talent Management)』、『GTM(Global Talent Management)』、『FITM(Fully inclusive Talent Management)』を紹介した。

そのための手段の一つとして、(図表 2)で示した Dries (2013)^{※10}をベースとした「タレントに関する 5 つの論点」を関係者間で議論し、自社にとってのタレントを定義するステップを踏むことが効果的です。また、同論点のうち「①マネジメントの対象」からも明らかのように、「必ずしも“タレント = 人”ではない」ということを念頭に置いておくことは、議論をスムーズに進めるうえで役立ちます。

(図表 2) タレントに関する 5 つの論点

論点	実務的な検討ポイント (論点ごとのスタンス)	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 (内的要因で判断すべき) B) 才能発揮は外的要因によってもたらされる (外的要因で判断すべき)	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) ※10 に基づき筆者作成

この 5 つの論点は、TM を検討するうえで避けて通れない論点であるものの、これだけで「自社のタレントに関するスタンス」を定めるのは難易度が高いと言えるでしょう。

そこで必要となるのが、人材領域を区分 (人材セグメント^{※11}を設定) するという視点です。人材セグメントを設定することで、各人材セグメントに適したタレントに関するスタンスを適用することが可能です。加えて、人材要件の定義も行い易くなります。

昨今のビジネス環境変化をふまえたとき、社員がこれまで以上に「才能」を最大限発揮する環境を整えるためには、自社の TM に関するコンセプトの明確化と人材要件定義の必要性が高いと言えます。そして、その前提となる人材セグメントの設定が、効果的な TM 実施の鍵になると考えられます。

※10 Dries, N. (2013) “The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda,” Human Resource Management Review, Vol.23, pp.272-285.

※11 人材セグメントについては、本稿「2. 人材セグメントに関する考察」で詳述する。

2. 人材セグメントに関する考察

2.1 人材セグメントとは

具体的な内容に入るのに先立ち、人材セグメントに関して、今一度確認していきます。

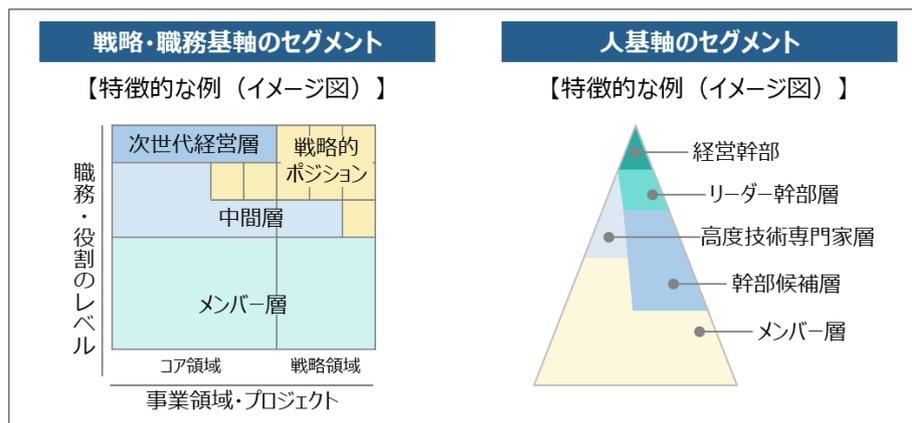
まず、セグメント(segment)とは、部分、断片、分割と訳され、ビジネスにおいても様々な場面で使用されている言葉です。例えば、マーケティング用語として使用される場合は、市場や顧客を属性やニーズなど共通する特徴でグルーピングしたものを意味します。経営用語として使用される場合は、事業・部門・地域等の区分を意味し、財務情報を細分化して分析する場面でも使用されます。このようにセグメントを設定する主な目的は、多様化・広域化する対象・事象を細分化することで、より効果的な分析や施策実行を可能にすることにあります。

人材マネジメントの文脈でセグメントという言葉を使用する場合も、これらと同様です。人材セグメントとは、社員を特定の基準でグルーピングしたものです。社員を共通の役割や目的、特徴等を有する領域に細分化することで、それぞれに最適な育成・配置・採用・マネジメント手法等の適用が可能になるのです。

2.2 人材セグメントの主な類型

人材セグメントの設定の仕方は各企業の戦略や目標、解決すべき課題によって様々ですが、大きく分けて2つの類型に分類できると考えられます。すなわち、「戦略・職務基軸のセグメント」および「人基軸のセグメント」の2タイプです。特徴的な例をイメージ図で表現したものが(図表 3)^{※12}です。

(図表 3) 人材セグメントの主な類型^{※12}



出所：筆者作成

まず、「戦略・職務基軸のセグメント」について、その最大の特徴は、グルーピングの軸が事業やプロジェクトといった経営戦略が反映された軸となっていることです。本稿で示した例は事業や職種、等級をブロード

※12 図で示したものはあくまで例である。セグメントの分け方やグルーピングの軸およびその名称は、企業やプロジェクトによって様々なものが見られる。

バンド化^{※13}した例ですが、職務記述書（JD^{※14}）を作成済みで職務・役割や人材の要件定義を行っている企業であれば、ブロードバンド化することなく職務・役割単位で人材セグメントを設定することも考えられます。

次に、「人基軸のセグメント」について、その最大の特徴は、グルーピングの軸が経営幹部あるいはリーダー幹部層の発掘・育成が特に強く意識された軸となっていることです。現在の日本企業が既に行っている次世代経営者育成、サクセッションプラン等は、こちらの人材セグメント設計に近いのではないのでしょうか。要件定義や IT・デジタル技術を活用したスキル管理等、運用・実践面でのバージョンアップ余地はあるにせよ、馴染み深いセグメント設定と考えられます。

3. 「自社のタレントに関するスタンス」への原点回帰

人材セグメントの類型について把握したところで、もう一度「自社のタレントに関するスタンス」に立ち返って検討を進めましょう。人材セグメント設計の前提となるのは「自社のタレントに関するスタンス」であり、前出のタレントに関する5つの論点を整理することが効果的な検討のために必要です。

一方で、先述のとおり、「自社のタレントに関するスタンス」を決定するにあたっては、「人材領域を区分（人材セグメントを設定）する」という視点が重要でした。

このように、「自社のタレントに関するスタンス」と「人材セグメントの設定」は鶏と卵の関係性にあるため、バランスよく検討していく必要があります。この点が TM の検討の難易度をあげているとも言えるでしょう。

そこで、両アジェンダを俯瞰して検討するためのフレームワークをご紹介します。

■ タレント概念化の2つのアプローチ

（図表4）は、Gallardo-Gallardo et al. (2013)^{※15}による、ビジネス界におけるタレントを概念化するためのフレームワーク（以下、タレント概念化フレームワーク）を翻訳したものです。タレントの概念は、「サブジェクト・アプローチ」と「オブジェクト・アプローチ」の2つがあるととしています。

3.1 サブジェクト・アプローチ（特定のアプローチと包括的アプローチ）

まず、（図表4）の右側、「サブジェクト・アプローチ」から見ていきましょう。「サブジェクト・アプローチ」とは、才能を人そのもの（タレント＝人）として捉える考え方です。誰がタレントか、に着目する考え方とも表現することができます。本アプローチにはさらに、「特定のアプローチ」と「包括的アプローチ」の2つのアプローチが存在します。

※13 人材マネジメントの文脈における「ブロードバンド化」とは、細かい階層や区分をより大きな枠組みに括ることを意味する

※14 JD : Job Description

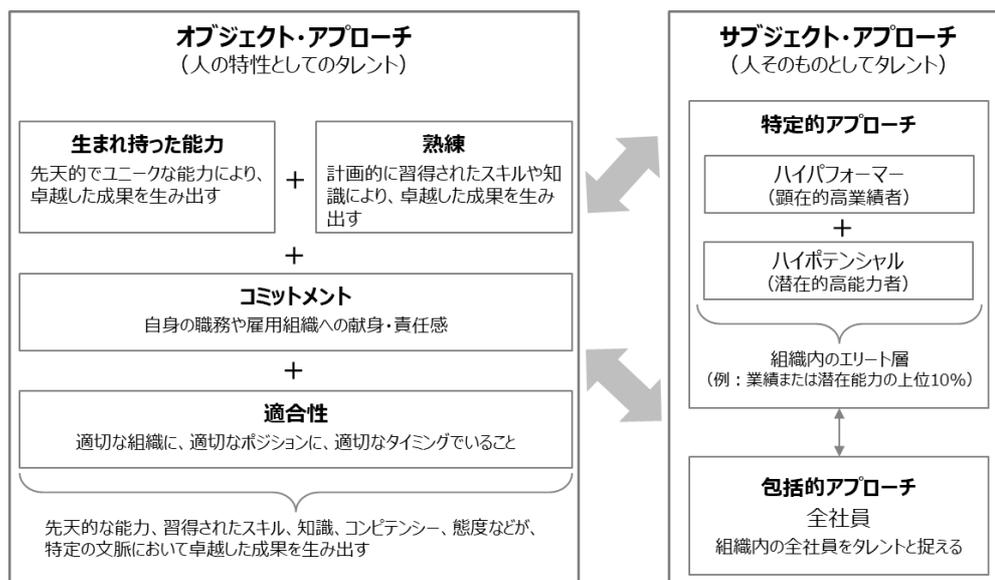
※15 Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. and González-Cruz, T. F. (2013), "What is the meaning of 'talent' in the world of work?" Human Resource Management Review, 23, pp.290-300.

3.1.1 特定のアプローチ

「特定のアプローチ」とは、「“タレントを組織の構成員の中でも選ばれたエリート層”^{※16}である個人」とする考え方です。

このアプローチでは、タレントには、「ハイパーフォーマー(顕在的高業績者)」と「ハイポテンシャル(潜在的高能力者)」の両者が存在するとされます。「ハイパーフォーマー」とは、現に組織パフォーマンスに対して特に高い貢献・業績を上げている人材を指します。「ハイポテンシャル」とは、長期的視点で組織パフォーマンスにハイレベルな好影響を与える可能性を示す人材であり、将来的に重要な役割を担う可能性がある人材を指します。研究者の間では一般的に、これらの人材は組織内の10%程であると考えられており、しばしば「Aプレーヤー」と呼ばれています。このように、組織内の一部の人材が組織に成功をもたらす中心人物であると捉えるのが、「特定のアプローチ」です。つまり、「タレント＝組織内の『一部の』個人」とする考え方であると言えます。

(図表 4) ビジネス界におけるタレントを概念化するためのフレームワーク



出所：Gallardo-Gallardo et al.(2013), Fig.1 (p.297)を筆者翻訳

3.1.2 包括的アプローチ

一方、「包括的アプローチ」とは、「組織の全ての構成員がタレントである」とする考え方です。組織内の全ての構成員は何らかの強みを持っており、それぞれの強みを活かすことで組織に付加価値をもたらすことができるとされます。

本アプローチの根底には、「強みベースのアプローチ(Strength-based approach)^{※17}」が存在します。これと対極である「ギャップ・アプローチ(Gap approach)」は、あるべき状態と比較した弱みや課題

※16 Gallardo-Gallardo et al. (2013), P295

※17 Strength-based approach はストレングスマodelとも呼ばれる。ポジティブ心理学とも密接に関係している。

に目を向けて補強・克服する取り組みが重視されます。一方、「強みベースのアプローチ」は、個人は生まれながらに特定領域の才能を有しているという考えを前提に、人材マネジメントにおいて重要なことは強みを伸ばすことだとする考えに立ちます。これにより従業員一人一人のパフォーマンスや満足度を高めるとともに、全員平等の環境とすることで全構成員のモチベーションを保ち、協力的な職場環境の醸成を狙います。まとめると、「タレント＝組織内の『全ての』個人」とする考え方であると言えます。

3.1.3 特定のアプローチと包括的アプローチの特長・課題点

「特定のアプローチ」と「包括的アプローチ」は、共にそれぞれ特長と課題点があります。本稿で詳細は述べませんが、最も特徴的な点のみあげると次の通りです

「特定のアプローチ」の特長は、組織パフォーマンスを牽引する A プレーヤーに多くのリソースを集中させることで高い投資効果を狙えることに加え、周囲への波及効果も期待できることです。一方、課題点としてあげられるのは、何をもって A プレーヤーとするのかという点です。定義の曖昧さや過去業績への過信、決定者の主観とバイアス等が本アプローチの課題・批判のポイントとなっています。

「包括的アプローチ」の特長は、一部のエリート層だけでなく組織の全構成員に対して才能を見出し目配りしていく点であり、人的資本経営の考え方にも馴染み易いことと言えるでしょう。一方、課題点としては、平等主義的な投資が過剰コストとなるリスク、そして HRM や SHRM^{※18}と何が違うのかが判然としない、すなわち TM としての実効性があるのかという点であるとされています。

3.2 オブジェクト・アプローチ

次に、(図表 4)の左側、「オブジェクト・アプローチ」を見ていきましょう。「オブジェクト・アプローチ」とは、才能は人の特性（タレント≠人）として捉える考え方です。何が才能か、どのような才能が求められるかに着目する考え方であるとも言えます。

本アプローチでは、才能を4つの観点で捉え、これらの集合体として人を捉えます。

3.2.1 生まれ持った能力

まず、第1の観点は、「生まれ持った能力」です。才能には少なくともある程度先天的なものが存在するとされています。また、「生まれ持った能力」は、永続的でユニークな特性であるとされ、学んだり教えたりすることはほぼ不可能であるとされます。そのため、人材マネジメントにおいては、才能の発現に焦点をあててマネジメントすべきだとする主張もあります。

3.2.2 熟練

次に、第2の観点は、「熟練」です。才能は、意図的な努力と経験によって育まれるものとされます。また、才能の存在は測定可能かつ高いパフォーマンスによって証明されるべきであり、実績と行動の観察が必要であるとされています。この点は企業の人事評価においても重視されており、通ずるところがあるでしょう。

※18 (図表 1)も参照されたい。

3.2.3 コミットメント

第3の観点は、「コミットメント」です。才能を単に能力やスキル・成果のみで捉えるのではなく、献身・責任感といった内面的要素も才能であると捉えます。コミットメントの対象については、仕事と組織の2つの側面で整理されています。仕事については例えば、任された仕事をやり遂げる忍耐力や意志・動機・情熱・集中など、組織については例えば、組織の成功へ自発的にエネルギーを注ぐ、個人と組織の目標が一致している状態などがあげられます。

また、コミットメントは、「生まれ持った能力」と「熟練」を補完する要素であって、代替するものではないとされています。相乗効果が重要であって、コミットメントだけでは才能とみなされません。

3.2.4 適合性

第4の観点は、「適合性」です。才能は個人の能力やスキル・成果のみでなく、その人がどこで・どのように働くかという状況との適合性によって決まるものと捉えます。

才能は絶対的でなく相対的であり、職務や業界・組織文化などのコンテキストに応じその定義が変わるとされます。また、同一人物でも環境やチーム、リーダーによりパフォーマンスが上がりも下がりもし、スター人材でも環境や組織が変わればパフォーマンスが急落することも往々にしてあるとされます。すなわち、どんな状況でも普遍的にハイパフォーマンスを発揮する絶対的 A プレーヤーは存在しないとされます。

これらのことから、人材マネジメントにおいてはタレントに対する機会の提供が重要であり、また適材適所^{※19}が組織パフォーマンス向上にとって重要であると言えます。これこそが、人材とポジションのマッチングを重視し実践するタレントマネジメントの出発点となる考え方ではないでしょうか。

4. 自社戦略に連動する人材セグメント設定を考える

ここまでで、「自社のタレントに関するスタンス」と「人材セグメントの設定」の両者を概観してきました。また、前稿および本稿の冒頭において、タレントに関する5つの論点をご紹介しました。これらの関連図を示したのが、(図表5)です。

4.1 「タレントに関するスタンス」の策定

図の上段は、前章でご紹介したタレント概念化フレームワーク(図表4)に、タレントに関する5つの論点を当てはめたものです。この関係性をふまえて考えると、5つの論点のみでは判然としなかったスタンスについて議論や判断が進みやすくなるでしょう。

なお、図中の上段中央に斜めに伸びる2つ灰色矢印について、Gallardo-Gallardo et al. (2013)において明示的な解説は見られませんでした。この点について、筆者は、同矢印はオブジェクト・アプローチとサブジェクト・アプローチの組み合わせでTMを実践する余地があることを示していると推察しています。TMは実務が先行しこれを分析する形で理論の研究が進められている分野です。先行する実務でのサブジェク

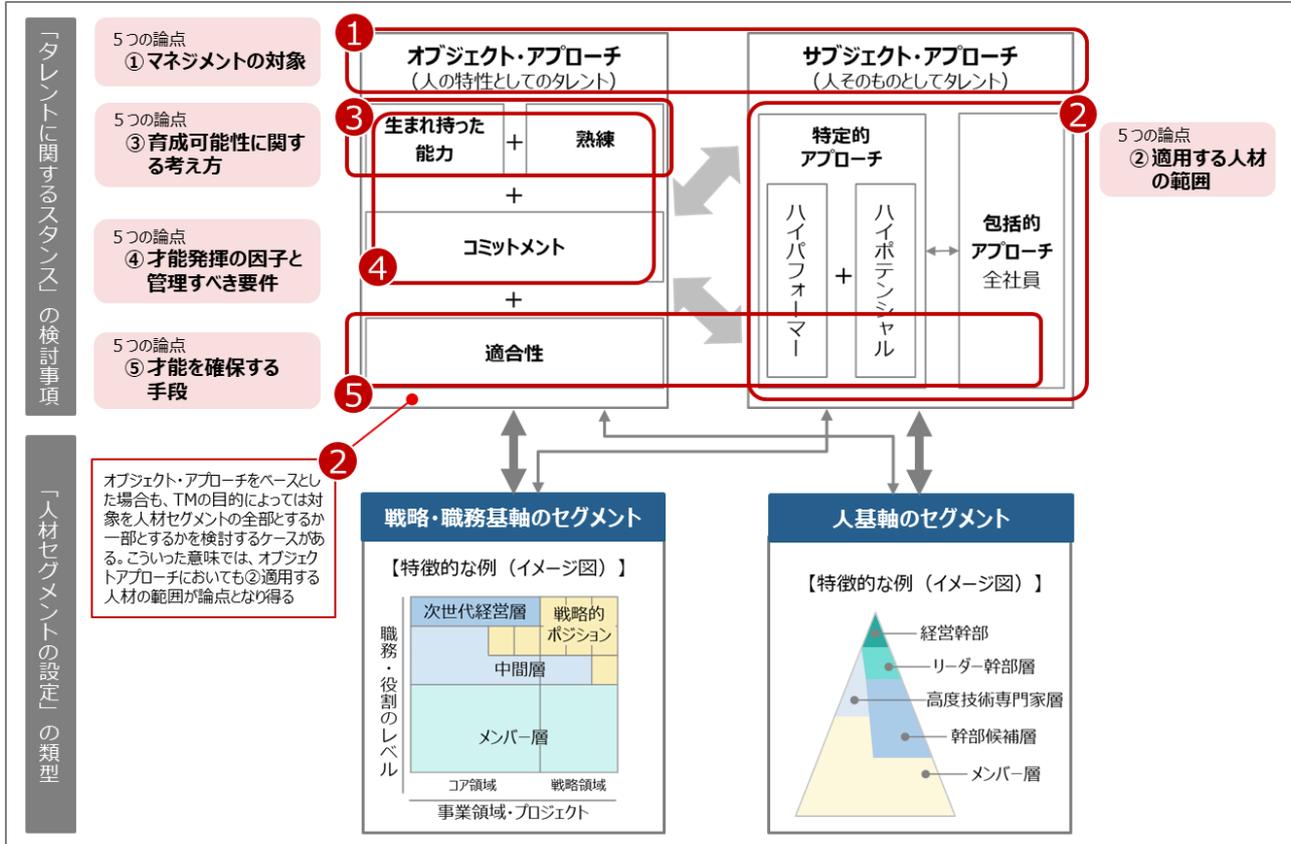
※19 「適所適材」と表現するケースもある。

ト・アプローチには、才能の定義が課題点であることは前述のとおりです。しかし、サブジェクト・アプローチをベースとしつつも、才能を分解して定義することは技術的には可能です。反対に、オブジェクト・アプローチをベースとする場合であっても、特に次世代経営者育成やサクセッションプランにおいては、人にフォーカスするサブジェクト・アプローチが馴染む可能性もあります。このように、オブジェクト・アプローチとサブジェクト・アプローチは、いずれか一方を選択しなければならないものではなく、TMの目的に応じて選択することも視野に入れて検討を進めることが有効です。

4.2 人材セグメントの設定の方向性策定

さらに、自社の採用する「タレントに関するスタンス」と親和性の高い「人材セグメント設定」についても(図表5)の上段と下段の関係性において示しました。こちらより親和性の高い組合せを示しましたが、どちらか一方を選択しなければならないものではありません。ただし、どちらの人材セグメントを第一義的な管理手法とするかについては、明確に定めておく方が良いでしょう。例えば、全社的なTMにおいては戦略・職務基軸のセグメントを設定したうえで、新規事業領域については人基軸のセグメントを別に設けてマネジメントするといったことも考えられます。

(図表5) 自社のTMコンセプト立案において検討すべき事項の関連図



出所：筆者作成。上段は(図表4)の要約、下段は(図表3)で図示した特徴的な例の再掲。

5. まとめにかえて

以上、本稿では、「自社のタレントに関するスタンス」の検討材料を深掘りしながら、「人材セグメント設定」の類型とその設定の方向性策定について考察しました。これらは、TMの目的に応じて選択・設定することが有効です。また、戦略・職務基軸のセグメントを選択する場合には、会社の経営・事業戦略に応じて速やかにセグメント設定を変更できる柔軟性を備えておくことも重要です。

さらに、TMにおける人材セグメント設定に際しては、人材ポートフォリオとの関係性・連動性についても整理したうえで検討を進めることが欠かせません。特に戦略・職務基軸のセグメントを選択する企業であれば、人材マネジメントのスタイルも戦略・職務起点であるケースが多いでしょう。この場合、経営・事業戦略に連動した人材戦略の立案の観点において、人材ポートフォリオはその結節点となるものです。そのことを考えれば、TMの人材セグメント設計と人材ポートフォリオの枠組みとの関係性の検討・整理も、重要なアジェンダとなるでしょう。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べき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

参考文献：

- Dries, N. (2013) "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda," Human Resource Management Review, Vol.23, pp.272-285.
- 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.
- 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.
- Lewis, R. E. and Heckman R. J. (2006) "Talent Management: A Critical Review," Human Resource Management Review, 16, pp.139-154
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*, Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012 (63), pp55-61.
- 石原尚子 (2013), タレントマネジメントの本質 ―日本企業が学ぶべきポイントに着目して―
- 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
- 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
- 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
- 大野順也 (2015), タレントマネジメント概論, ダイヤモンド社
- 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.
- 経済産業省 (2020), 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～
- 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～
- 日本の人事部 人事白書 (2024)
- 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

日本におけるサステナビリティ情報の法定開示の動向②

～金融庁、ISSB の動向を中心に～

トータルリワード戦略コンサルティング部 エグゼクティブコンサルタント 阿久津 太

要旨

- 金融庁の動向
SSBJ 基準を法定開示基準として採用する方向で、開示/保証の両面から議論中です
開示については、プライム市場上場企業へ時価総額の大きい方から段階的に適用する方向です
保証については、開示から 1 年遅れで適用する方向で検討されています
- ISSB の動向
SSBJ の基準開発は「ISSB の基準開発に追随する方針」のため、ISSB の動向には要留意です
ISSB 基準開発の次テーマ候補は人的資本、生物多様性で、近々調査レビュー実施予定です
SASB スタンドアートの改訂について、近々公開草案を公表する見込みです

本稿では、2 回に分けて、日本におけるサステナビリティ情報の法定開示の動向について解説しています。前月号は、SSBJ 基準の概要、SSBJ 基準のベースとなった ISSB 基準の概要を解説しました。今月号は、金融庁や ISSB の動向を解説します。

1. 金融庁の動向

現在、金融庁は、2025 年 3 月の SSBJ 基準公表を受け、SSBJ 基準を金融商品取引法に基づく法定開示の基準として採用する（強制適用する）ことを前提に、適用企業の範囲、適用時期等を検討しています。

(1)サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ

2024 年 2 月金融審議会総会において、金融担当大臣からの諮問※を受け、「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」が設置されました。

※サステナビリティ情報に係る昨今の国際的な動向や要請を踏まえ、我が国資本市場の一層の機能発揮に向け、投資家が中長期的な企業価値を評価し、建設的な対話を行うに当たって必要となる情報を、信頼性を確保しながら提供できるよう、同情報の開示やこれに対する保証のあり方について検討を行うこと。

(2)サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループにおける主要論点

サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ（以下、WG）の主要論点は図表 1 のとおりで、保証業務の詳細については WG 傘下の「サステナビリティ情報の保証に関する専門グループ（以下、専門 G）」に委ねています。

2025 年 6 月 17 日現在、WG は 7 回（第 1 回 2024/3/26～第 7 回 2025/6/5）、専門 G は 4 回（第 1 回 2025/2/12～第 4 回 2025/5/27）開催されています。

（図表 1）主要論点

**サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関する WG
2024/3/26～**

開示 保証	適用企業	・SSBJ 基準の適用企業は、全ての上場企業 or 一部 ・保証を求める企業は、SSBJ 基準の適用企業と同一か
	適用時期	・SSBJ 基準をいつから適用するか ・保証を求める時期は、SSBJ 基準の適用と同時 or 後ずれ
開示	タイミング	・サステナ情報の開示タイミングは、財務諸表と同時 or 後ずれ ・同時とする場合、有報の提出期限の延長は考えられるか
保証	範囲	サステナ情報の全て or 一部
	水準	限定的保証 or 合理的保証
	担い手	公認会計士や監査法人に限定 or 限定せず

**サステナビリティ情報の保証に関する専門 G
2025/2/12～**

保証業務の詳細は、専門 G で議論

保証の担い手の登録要件、義務責任
保証基準、倫理・独立性基準のあり方
保証業務実施者への検査・監督のあり方
自主規制機関の役割
任意保証の義務責任 等

出所：サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ資料に基づき筆者作成

(3)WG 議論の概要

主要論点については未だ議論中で、方向性が定まっていない（委員の意見が割れている）内容もあります。したがって、本稿では、直近の第 7 回 WG 資料に基づき、議論の概要のみを解説します。

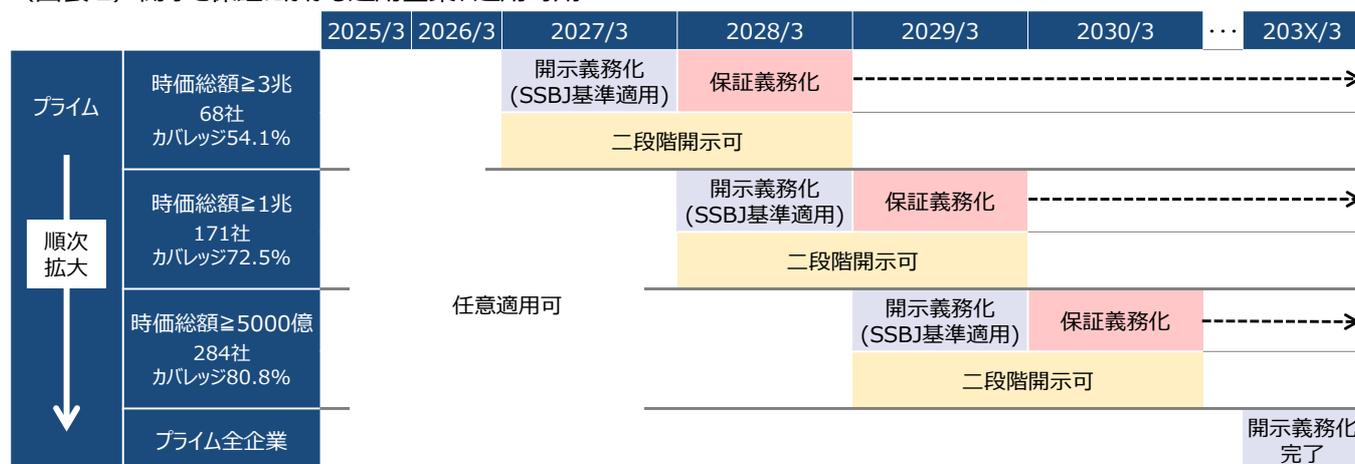
■開示/保証の適用企業、適用時期

下表のとおり、委員の意見は概ね一致しています

背景	<ul style="list-style-type: none"> ● 開示 SSBJ 基準を法定開示基準として適用することの是非を含め、適用企業、時期を定める必要あり ● 保証 日本ではサステナビリティ情報開示の保証基準等が整備されていないが、サステナビリティ情報の信頼性確保に対する投資家のニーズは高く、国際的な潮流も保証を求めていく方向 (注) SSBJ 基準は、保証基準ではないため、サステナビリティ情報に関する保証を求めている
----	---

論点	<ul style="list-style-type: none"> ● 適用企業 【開示】 SSBJ 基準を法定開示基準として適用する企業は、全ての上場企業 or 一部 【保証】 保証を求める企業は、SSBJ 基準を適用する企業と同一か ● 適用時期 【開示】 SSBJ 基準をいつから適用するか 【保証】 保証を求める時期は、SSBJ 基準の適用と同時 or 後ずれ
事務局案	<ul style="list-style-type: none"> ● 適用企業 【開示】 SSBJ 基準を法定開示基準とし、プライム市場上場企業に適用 【保証】 保証を求める企業は、SSBJ 基準を適用する企業と同一 ● 適用時期 【開示】 企業等の準備期間を考慮し、時価総額の大きい方から段階的※に適用 ※ i 時価総額 ≥ 3 兆円の企業 2027/3 期 ii 1 兆円 ≤ 時価総額 < 3 兆円の企業 2028/3 期 iii 5,000 億円 ≤ 時価総額 < 1 兆円の企業 2029/3 期 からの適用を基本とし、ii、iii の適用時期は、国内外の動向等を注視しつつ、引き続き柔軟に対応 (注) 時価総額 < 5,000 億円の企業への適用は、企業の開示状況や投資ニーズ等を踏まえ、今後検討 【保証】 保証は、SSBJ 基準適用の翌年から義務付け <p>詳細は図表 2 参照</p>
主な委員意見	概ね賛同だが、企業等の準備期間を確保すべく、適用時期を明確にすべき

(図表 2) 開示と保証にかかる適用企業、適用時期



(注) 時価総額に応じた適用社数とカバレッジは、Bloomberg 及び JPX 公表統計の 2025 年 3 月末時点の情報から作成。

実際は適用となる期の直前までの 5 事業年度末の平均値を用いる。

出所：第 7 回サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ資料より筆者作成

■ 開示タイミング

下表のとおり、委員の意見は概ね一致しています。

背景	<ul style="list-style-type: none"> SSBJ 基準は、サステナビリティ情報の開示タイミングにつき、財務諸表と同一であることを要求 例えば、3 月決算の場合、6 月末までに開示できるか
論点	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ情報開示のタイミングは、財務諸表と同時 or 後ずれ 同時とする場合、有価証券報告書の提出期限の延長※は考えられるか ※提出期限を延長し、保証付きで、財務諸表とサステナビリティ情報を同時に開示
事務局案	<p>【二段階開示（財務諸表を先行して開示した後、サステナビリティ情報を開示）】 「SSBJ 基準の適用開始から 2 年間に限り、二段階開示を可能」とする 詳細は図表 2 参照</p> <p>【有価証券報告書の提出期限の延長】 引き続き検討</p>
主な 委員意見	<ul style="list-style-type: none"> 二段階開示を 2 年間とすることに、概ね賛同 有価証券報告書の提出期限の延長を引き続き検討していくことには概ね賛同するが、金融担当大臣からの「有価証券報告書の株主総会前開示の要請」との関係を整理すべき

■ 保証範囲、保証水準

下表のとおり、委員の意見は概ね一致しています。

論点	<ul style="list-style-type: none"> 保証範囲 サステナビリティ情報の全て or 一部 保証水準 限定的保証 or 合理的保証
事務局案	<ul style="list-style-type: none"> 保証範囲 当初 2 年間は、Scope 1・2、ガバナンス及びリスク管理に限定 3 年目以降は、国際動向等を踏まえ今後検討 保証水準 限定的保証とする（合理的保証への移行の検討は行わない） 限定的保証については、図表 3 参照
主な 委員意見	<ul style="list-style-type: none"> 保証範囲 概ね賛同するが、最終的なゴールは SSBJ 基準に基づくサステナビリティ情報の開示内容を全て保証することではないか 保証水準 EU におけるオムニバス法案等の動向を踏まえれば、概ね賛同 オムニバス法案については、（ご参考 1）参照

(図表 3) 限定的保証と合理的保証

	限定的保証	合理的保証
定義	業務実施者が、業務リスクを業務の状況において許容可能な水準まで減少させるが、合理的保証業務より業務リスクが高い保証業務	業務実施者が、その結論の基礎として、業務リスクを業務の状況において許容可能な低い水準に減少させる保証業務
結論の表明	消極的形式	積極的形式
保証意見の文例	<p>私たちは、○社の X 年 12 月 31 日をもって終了する事業年度のサステナビリティ報告書について、限定的保証業務を実施した。</p> <p>私たちが実施した手続及び私たちが入手した証拠に基づいて、添付のサステナビリティ情報が、△に従って適正に表示されていないと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。</p>	<p>私たちは、○社の X 年 12 月 31 日をもって終了する事業年度のサステナビリティ報告書について、合理的保証業務を実施した。</p> <p>私たちは、添付のサステナビリティ情報が、全ての重要な点において、△に従って適正に表示されているものと認める。</p>

出所：第 4 回サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ資料等より筆者作成

■ 保証の担い手

下表のとおり、未だ方向性が定まっていません。

背景	国際的な保証基準（例：ISSA5000）では、職業会計士以外の者も保証業務を行うことが可能 EU も同様の考え方 ISSA5000 については、（ご参考 3）参照
論点	サステナビリティ情報の保証業務の担い手を公認会計士や監査法人に限定 or 限定せず
事務局案	引き続き検討
主な委員意見	<p>なし（事務局案が「引き続き検討」だったこともあり、第 7 回 WG では特段意見なし）</p> <p>（注）<u>専門 G においては、以下のように意見が割れている</u> 公認会計士に限定すべき（公認会計士資格を求めるべき） 公認会計士に限定すべきではない（公認会計士資格まで求める必要はない） 保証チーム全員に公認会計士資格を求める必要はない 将来見直すことを条件に、当面公認会計士に限定</p>

上記のとおり、WG、専門 G の議論は未だ継続中で、結論に至るまで一定の時間を要します。

このような中、WG は、これまでの議論を整理した上で、「中間論点整理」として公表する模様です。

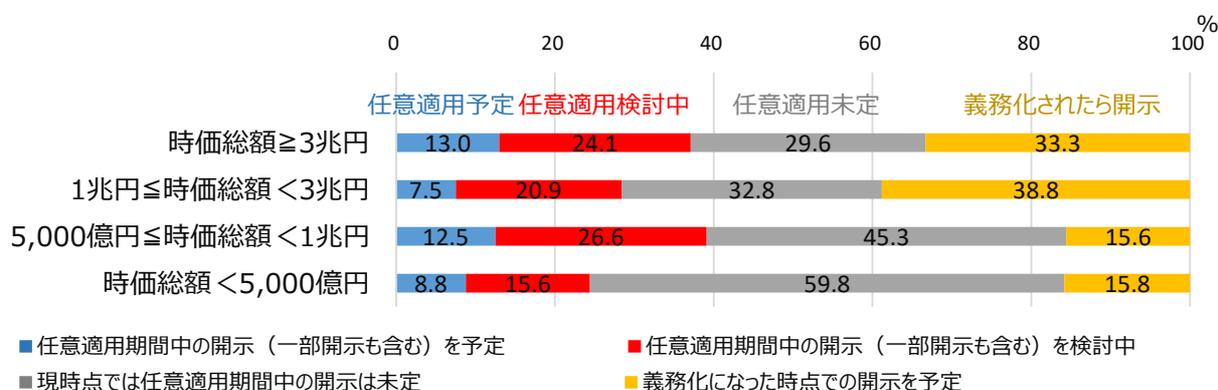
（ご参考 1）サステナビリティ情報開示にかかる EU、米国の動向

WG の議論は、EU における規制簡素化の動きを含め、国際動向とのバランスも意識しています。

	EU ～企業の競争力維持のため、規制を簡素化する方向
	<p>2024 会計年度から、段階的※に企業サステナビリティ報告指令（CSRD）を適用開始 ※従業員 500 人超の上場企業等である大企業から順次</p> <p>2025/2 欧州委員会は、オムニバス法案※を公表 ※適用時期の延期、適用対象企業の縮小、開示事項の削減、合理的保証への移行中止</p>
	米国 ～訴訟が相次ぎ、開示規則が停止中
	<p>2024/3 米国証券取引委員会（SEC）が気候関連開示を義務化する規則を公表</p> <p>2024/4 異議を唱える訴訟が相次ぎ、司法判断が確定するまで規則を一時停止</p> <p>2025/3 SEC は法定での弁護とりやめ（自らの主張を取り下げ）を公表</p>

（ご参考 2）SSBJ 基準への対応予定

TOPIX 構成企業を対象とする GPIF 調査の結果、SSBJ 基準の任意適用を予定または検討している企業は 3～4 割程度です。



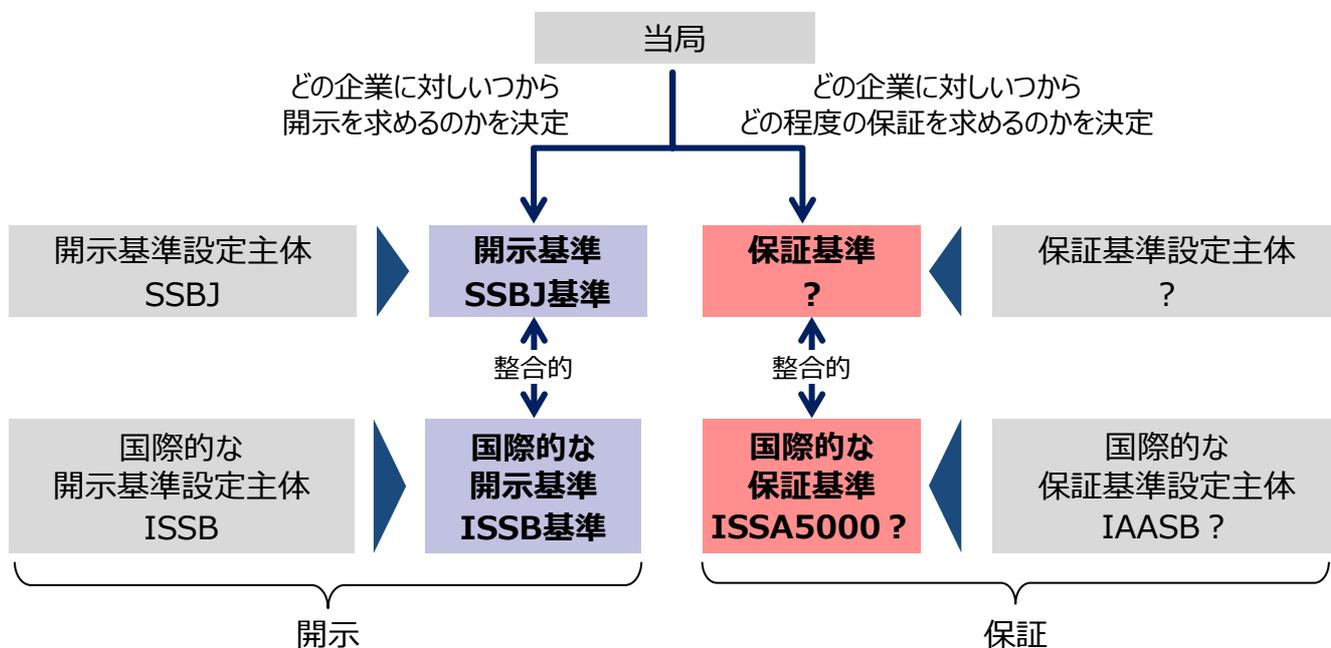
対象：2025/1/31 時点の TOPIX 構成企業 1,696 社、回答社数:632 社、回答期間:2025/1/17～3/21
 出所：GPIF「第 10 回機関投資家のスチュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート集計結果」に基づき筆者作成

（ご参考 3）保証基準の位置付け

WG、専門 G では、日本の「保証基準」の開発要否についても議論しています。「保証基準」とは、開示するサステナビリティ情報の信頼性を保証する基準のことです。

日本の保証基準を開発する場合、「開示基準」と同様、国際的な保証基準（例えば IAASB が開発した ISSA5000）等との整合性を意識することになると思われます。

サステナビリティ情報における開示基準と保証基準のイメージは、下図のとおりです。



IAASB 国際監査・保証基準審議会 International Auditing and Assurance Standards Board
 ISSA 国際サステナビリティ保証基準 International Standard on Sustainability Assurance
 ISSA5000 証券監督者国際機構 (IOSCO)、監査監督機関国際フォーラム (IFIAR)、金融安定理事会 (FSB)、欧州委員会 (EC)、米国証券取引委員会 (SEC)、欧州監査監督者委員会 (CEAOB) 等からの強いニーズを受け、2024 年 9 月に IAASB が公表した国際的な保証基準

出所：SSBJ「2025 年 6 月 SSBJ 基準解説セミナー」資料に基づき筆者作成

2. ISSB の動向

SSBJ は、今後の対応方針として「ISSB 基準が新規開発/改訂される場合、SSBJ 基準における取扱いを可及的速やかに検討する」としています。したがって、SSBJ 基準の開発は今後も ISSB 基準の開発動向に追随すると考えられるため、ISSB の動向（ISSB の当面の作業計画は？ ISSB 基準の次のテーマ別基準（S3 号）のテーマは？等）には留意する必要があります。

(1) 情報要請「アジェンダの優先度に関する協議」

2023/5 ISSB は、図表 4 のとおり、情報要請「アジェンダの優先度に関する協議」を公表し、今後の基準開発の優先順位決定に向けた情報や意見を募集しました。

(図表 4) アジェンダの優先度に関する協議

Q1 以下のうちいずれを優先すべきか？

- ①ISSB基準（S1号、S2号）の導入支援、②新たなリサーチと基準設定の開始
- ③ISSB基準的を絞った拡充のリサーチ、④SASBスタンダードの向上

Q2 ②新たなリサーチと基準設定の開始については、以下のうちいずれを優先すべきか？

- A生物多様性、生態系及び生態系サービス、B人的資本、C人権、D報告における統合

- ・大多数の回答者が、優先度が最も高い作業として、①ISSB基準の導入支援を挙げている
- ・②新たなリサーチと基準設定の開始については、回答者全体、投資家ともに、複数のプロジェクトを推す意見が過半数を少し上回っており、B人的資本、A生物多様性、C人権を選ぶべき、という回答が大多数
- ・単一プロジェクトとしては、全体ではA生物多様性を支持する意見が比較的多い
- 一方、投資家の回答では、B人的資本を支持する意見が比較的多い

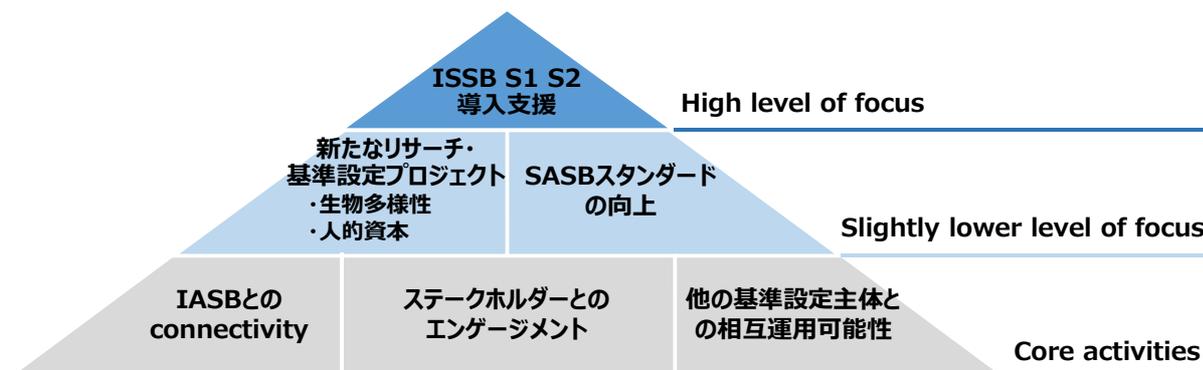
出所：ASBJ/SSBJ オープンセミナー「我が国における会計基準及びサステナビリティ開示基準の最新動向」金融庁資料より筆者作成

(2) ISSB 作業計画 (2024~2026)

(1)の結果を受け、2024/4 ISSB は、「生物多様性、生態系及び生態系サービス」と「人的資本」に関するリサーチプロジェクトを開始することを公表し、生物多様性、人的資本のリスク/機会が企業にどのような/どのように影響を与えるか等を調査することになりました。

2024/7 ISSB は、図表 5 のとおり、今後 2 年間の作業計画を公表しました。計画では、「開発済である ISSB 基準 S1 号、S2 号の導入支援を最優先としつつ、新たなリサーチ・基準設定プロジェクト、SASB スタンダードの向上にも同様の焦点を当てる」、「全ての作業には、IASB との Connectivity、ステークホルダーとのエンゲージメント、他の基準設定主体との相互運用可能性が不可欠」としています。

(図表 5) ISSB 作業計画 (2024~2026)



出所：IFRS サイト「Feedback Statement Consultation on Agenda Priorities (June 2024)」より筆者作成

続いて、作業計画の中から、新たなリサーチ・基準設定プロジェクト、SASB スタンダードの向上について、概要を説明します。

(3) 新たなリサーチ・基準設定プロジェクト ～次のテーマ別基準は？

上記のとおり、ISSB は、新たなリサーチ・基準設定プロジェクトのテーマとして、「生物多様性、生態系及び生態系サービス」と「人的資本」を選定しました。現在もなおリサーチが継続していますが、2025/6 を目処にレビューを行う見込みです。ISSB 基準開発については SSBJ 基準開発において、気候関連に続く、次のテーマとしては、生物多様性、人的資本が一步リードしていると言えるでしょう。

(4) SASB スタンドの向上 ～グローバル化の方向

2022/8 IFRS 財団は、組織統合に伴い、SASB スタンドを引き継ぎました。

2023/6 公表の ISSB 基準において、SASB スタンドは、「リスク/機会の識別等において、考慮しなければならない基準」として位置づけられています。

その後、2023/12 ISSB は、特定の国や地域にしか適用できない項目を削除するよう SASB スタンドを改訂しました。足下では、SASB スタンドをさらにグローバル化すべく、同じ業界内で共通したトピック等を統一する改訂を進めており、2025/6 を目処に公開草案を公表する見込みです。

3. さいごに

ISSB 基準は下表の特性を有しており、今後、IFRS 会計基準と同様に、グローバル基準として広く認知、浸透していくものと推察されます。実際に、現在 36 の法域（日本はその1つ）において、ISSB 基準を採用、または、使用、または、規制の枠組みとして導入手続き中という状況にあるようです。

このような状況を踏まえれば、日本のサステナビリティ情報の法定開示の枠組みとして、「グローバル企業であるプライム市場上場企業に対して、ISSB 基準と同等の SSBJ 基準を適用する」のは当然の流れと言えるでしょう。金融庁 WG は未だ継続中ですが、日本独自の事情や企業負担等を考慮しつつも、国際的な潮流から大きく遅れをとることのないよう議論が進むと考えられます。

① グローバルベースライン	国際的な一貫性、比較可能性を確保したグローバルな基準
② 既存の主要基準を活用	IFRS 財団は、既存の基準設定団体（TCFD、SASB、CDSB、IIRC）を統合 その上で、ISSB 基準にこれらの団体の基準を活用
③ GAAP agnostic	IFRS 会計基準以外の会計基準（例えば日本基準）を適用していても、ISSB 基準を適用可
④ 相互運用性	他団体の基準（GRI スタンド、ESRS）との相互運用性を意識
⑤ 国際的な支援	証券監督者国際機構（IOSCO）、金融安定理事会（FSB）、G20、G7 等からの支援あり

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。

(2025 年 6 月 17 日 記)

他制度掛金相当額について

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 菊池 由梨奈

要旨

- 2024 年 12 月から他制度掛金相当額は「原則的な算定方法」で算定する必要があります。これまで「簡易的な算定方法」で算定していた企業・基金は、今後、他制度掛金相当額が減少する可能性があります。
- また、企業型確定拠出年金の拠出限度額を月額 5.5 万円から 6.2 万円に引き上げる検討がされています。
- 他制度掛金相当額減少の可能性や、企業型確定拠出年金の拠出限度額拡大の可能性を踏まえて、より良い退職給付制度に見直す検討が望まれます。

2024 年 12 月から企業型確定拠出年金（以下、企業型 DC）と確定給付企業年金（以下、DB）を併用している企業・基金においては、企業型 DC の拠出限度額が「月額 5.5 万円－他制度掛金相当額」になっています。他制度掛金相当額は、「原則的な算定方法」によって算定する必要がありますが、2024 年 12 月より前を計算基準日とする場合には「簡易的な算定方法」で算定することも可能でした。そこで、今回、他制度掛金相当額の算定方法の違いと算定方法の変更に伴う影響について解説します。

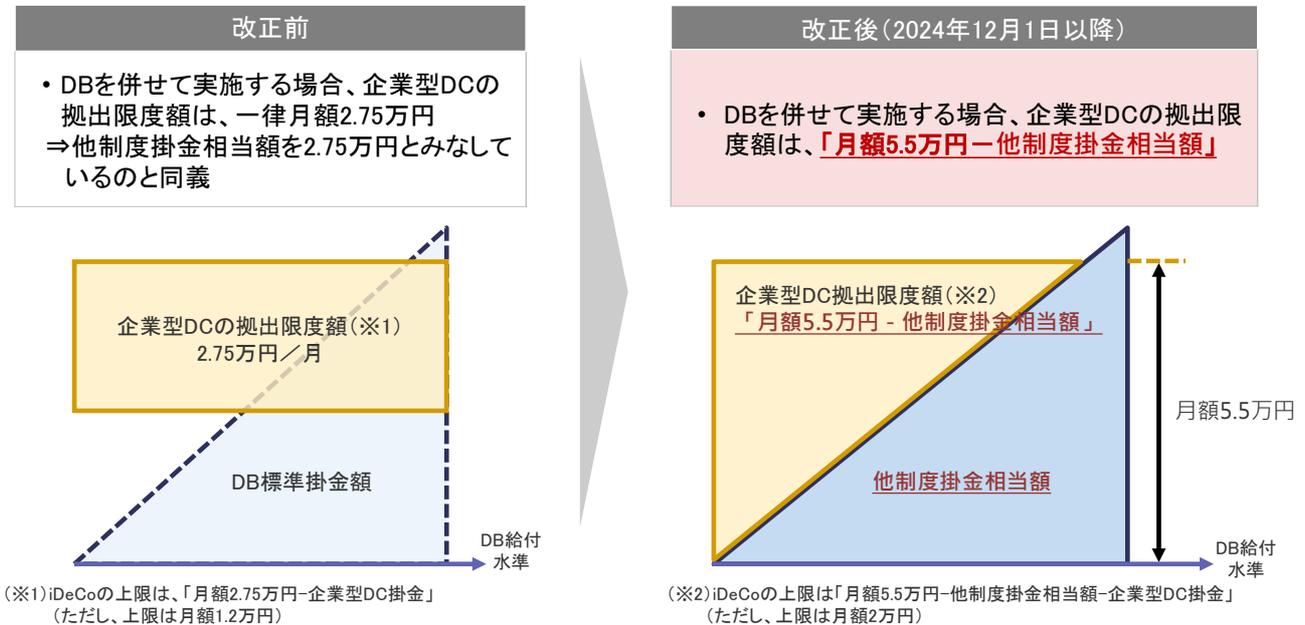
また、足元、企業型 DC の拠出限度額拡大に向けた動きがあるので、併せてご案内します。

1. 他制度掛金相当額の概要と導入背景

他制度掛金相当額とは、DC 拠出限度額を算定する際に使用する DB 等の掛金相当額です。これは、財政運営上拠出する掛金額そのものではなく、DB の給付水準に基づき企業型 DC と比較可能な形で評価した掛金額になります。

2024 年 12 月の法改正前は、DB を実施している企業の企業型 DC の拠出限度額は、DB の給付水準に関わらず一律 2.75 万円でした。これは、企業型 DC のみを実施する場合の拠出限度額 5.5 万円の半額とされたことによるものです。しかし、多くの DB では実際の掛金水準が 2.75 万円相当を下回るなど、一律 2.75 万円の評価することについて公平性の観点から課題がありました。そこで、各 DB の実態を踏まえ公平な制度とするため、2024 年 12 月から企業型 DC の拠出限度額は「月額 5.5 万円－他制度掛金相当額」へと変更されました。

(図表 1) 企業型 DC の拠出限度額



出所：厚生労働省「第16回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」（2020年10月14日）資料2を基に筆者作成

2. 他制度掛金相当額の算定方法変更に伴う影響

他制度掛金相当額は、財政計算の都度、算定する必要があります。2024年12月より前を計算基準日とする財政計算では、この他制度掛金相当額を原則的な算定方法ではなく、簡易的な算定方法によって算定することが可能でした。そのため、多くのDBでこの簡易的な算定方法を用いてきました。しかし、今後の財政計算では、原則的な算定方法で算定する必要があります。

そこで、簡易的な算定方法を原則的な算定方法に変更にした場合の傾向について解説します。

■ 簡易的な算定方法

簡易的な算定方法は、「直近の財政計算の計算基準日における当該財政計算の結果に基づく標準掛金額を、当該計算基準日における加入者数で除した額を月額に換算した額」とされており、つまり一人あたりの標準掛金額という考え方によります。

(図表 2) 他制度掛金相当額の簡易的な算定方法

$$\text{他制度掛金相当額 (円)} = \frac{\text{加入者の標準掛金総額}}{\text{加入者数}}$$

出所：筆者作成

■ 原則的な算定方法

原則的な算定方法は財政方式によって異なりますが、加入年齢方式では図表 3 の算定式によって他制度掛金相当額を算定します。イメージは、定額で拠出した場合の一人当たりの標準掛金額です。

(図表 3) 他制度掛金相当額の原則的な算定方法：加入年齢方式の場合

$$\text{他制度掛金相当額 (円)} = \frac{\text{標準的な加入者の通常予測給付現価}}{\text{標準的な加入者の人数現価}}$$

出所：筆者作成

■ 算定方法の違いと傾向

図表 4 のように 22 歳で入社し、60 歳定年時の給付額が 2,000 万円となるような標準者モデルを例に考察します。(財政方式は加入年齢方式と仮定)

(図表 4) 標準者モデル例 (上段：給付モデル 下段：給与モデル)

現在年齢	脱退時年齢	勤続年数	①脱退時給付見込額	②脱退率	割引年数	③現価計算(2%)	④(=①×②÷③)給付現価
22歳	23	1年	0	5.0%	1年	1.020 (= (1.02) ¹)	0
22歳	24	2年	0	5.0%	2年	1.040 (= (1.02) ²)	0
22歳	25	3年	0	3.0%	3年	1.061 (= (1.02) ³)	0
22歳	26	4年	280,000	3.0%	4年	1.082 (= (1.02) ⁴)	7,760
22歳	27	5年	370,000	3.0%	5年	1.159 (= (1.02) ⁵)	10,054
22歳	28	6年	470,000	3.0%	6年	1.194 (= (1.02) ⁶)	12,520
22歳	29	7年	560,000	3.0%	7年	1.230 (= (1.02) ⁷)	14,625
22歳
22歳
22歳
22歳	58	36年	17,440,000	1.0%	36年	2.040 (= (1.02) ³⁶)	85,495
22歳	59	37年	18,600,000	1.0%	37年	2.081 (= (1.02) ³⁷)	89,394
22歳	60	38年	20,000,000	25.0%	38年	2.122 (= (1.02) ³⁸)	2,355,936
合計			-	100.0%	-	-	3,786,488

給付現価

現在年齢	在職時年齢	勤続年数	①月額給与見込額	②在職率	割引年数	③現価計算(2%)	④(=①×12×②÷③)給与現価	⑤(=②×12÷③)人数現価	⑥(=①×12×②)給与総額	⑦(=①×②)月額給与
22歳	23歳	1年	190,000	95.00%	1年	1.020 (= (1.02) ¹)	2,123,529	11	2,166,000	180,500
22歳	24歳	2年	200,000	90.00%	2年	1.040 (= (1.02) ²)	2,076,125	10	2,160,000	180,000
22歳	25歳	3年	210,000	87.00%	3年	1.061 (= (1.02) ³)	2,065,947	10	2,192,400	182,700
22歳	26歳	4年	220,000	84.00%	4年	1.082 (= (1.02) ⁴)	2,048,720	9	2,217,600	184,800
22歳	27歳	5年	230,000	81.00%	5年	1.159 (= (1.03) ⁵)	2,024,852	9	2,235,600	186,300
22歳	28歳	6年	230,000	78.00%	6年	1.194 (= (1.03) ⁶)	1,911,625	8	2,152,800	179,400
22歳	29歳	7年	240,000	75.00%	7年	1.230 (= (1.03) ⁷)	1,880,410	8	2,160,000	180,000
22歳
22歳
22歳
22歳	58歳	36年	480,000	26.00%	36年	2.040 (= (1.02) ³⁶)	734,158	2	1,497,600	124,800
22歳	59歳	37年	490,000	25.00%	37年	2.081 (= (1.02) ³⁷)	706,498	1	1,470,000	122,500
22歳	60歳	38年	500,000	0.00%	38年	2.122 (= (1.02) ³⁸)	0	0	0	0
合計			-	-	-	-	49,541,587	170	-	307,625

給与現価

人数現価

平均給与

原則的な他制度掛金相当額は、 $3,786,488 \div 170 = 22,273$ (円/月額) になります。

簡易的な他制度掛金相当額を図表 2 から更に分解すると、図表 5 のようになります。

(図表 5) 簡易的な算定方法について式を分解したもの

$$\begin{aligned}
 \text{簡便的な他制度掛金相当額 (円)} &= \frac{\text{加入者の標準掛金総額}}{\text{加入者数}} \\
 &= \frac{\text{標準掛金率} \times \text{加入者の給与合計}}{\text{加入者数}} \\
 &= \text{標準掛金率} \times \text{加入者の平均給与} \\
 &= \frac{\text{標準的な加入者の通常予測給付現価}}{\text{標準的な加入者の給与現価}} \times \text{加入者の平均給与}
 \end{aligned}$$

出所：筆者作成

標準的な加入者が基礎率通り昇給・退職したときの平均給与は 307,625 円となり、その場合の簡易的な他制度掛金相当額は $3,786,488 \div 49,541,587 \times 307,625 = 23,512$ (円/月額) になります。

簡易的な他制度掛金相当額 (23,512 円) は原則的な他制度掛金相当額 (22,273 円) よりも大きいという結果となりました。これは、給与が若年ほど低く、高齢になるほど高くなることで、給与に比例して掛金を拠出する場合に対する利息効果が、定額で掛金を拠出する場合より小さくなるのが要因です。つまり、掛金と利息の合計は同水準という下で、簡易的な他制度掛金相当額に対する利息効果が、原則的な他制度掛金相当額に対するものより小さいため、簡易的な他制度掛金相当額は大きくなりました。

このように簡易的な他制度掛金相当額から原則的な他制度掛金相当額に変更すると他制度掛金相当額は低下する傾向があると考えられます。

ちなみに弊社で簡易的な他制度掛金相当額から原則的な他制度掛金相当額に変更した企業・基金が現時点で 7 件ありますが、その中で減少は 4 件、3 件が変化なし、増加は 0 件という結果でした。

なお、今回の考察は傾向を示したものであって、実際には制度の特性によって数値は大きく変わってきます。たとえば、定額制の給付設計である場合や、給与比例制の制度であっても計算基礎率の洗替や時点の違いによって、他制度掛金相当額が増加することがあります。また、近年の賃上げが DB の給付にも反映されるような制度では、他制度掛金相当額の増加要因となります。これらの点には留意が必要です。

3. DC に関する法令改正の動向

企業型 DC の拠出限度額が月額 5.5 万円から月額 6.2 万円に引き上げられる変更が今後法令改正で実施される見込みです。

(図表 6) DC 掛金上限額の見直し

	第1号被保険者	第2号被保険者			
		DBなし		DBあり	
		企業型DCなし	企業型DCあり	企業型DCあり	企業型DCなし
企業型DC	-	-	月額5.5万円	月額5.5万円 -他制度掛金相当額	-
iDeCo	月額6.8万円 (国年基金と合計で)	月額2.3万円	月額5.5万円-(企業型DC事業主掛金+他制度掛金相当額) ただし、月額2.0万円以下		
企業型DC	-	-	月額 6.2万円	月額 6.2万円 -他制度掛金相当	-
iDeCo	月額7.5万円 (国年基金と合計で)	月額6.2万円	月額 6.2万円 -(企業型DC事業主掛金+他制度掛金相当額)		

出所：「令和7年度税制改正の大綱」(2024年12月27日)より筆者作成

DBと企業型DCを併用しており、他制度掛金相当額が2.75万円よりも高く、従前の企業型DC拠出限度額2.75万円に影響しないように経過措置を使用していた企業においては、制度変更を行うことで経過措置が終了になるため、制度変更がしにくくなっていました。法令改正後は、企業型DC拠出限度額が「月額6.2万円-他制度掛金相当額」まで増加するため、自由度が上昇します。また、他制度掛金相当額が2.75万円よりも低い場合でも、企業型DCの拠出限度額の増加によって、退職金制度からの移行割合の変更や給付体系の変更など抜本的な制度改定がしやすくなります。

4. おわりに

留意すべき点ではありますが、他制度掛金相当額は簡便的な方法から原則的な方法に変更することで引き下がる傾向があることが分かりました。また、企業型DCの拠出限度額拡大が見込まれています。これを利用することでDBや企業型DCのさらなる拡充が可能となります。退職給付制度をより良い制度へと見直す機会として幅広く検討することが望まれます。

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

参考文献

- 厚生労働省「第16回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料2
(<https://www.mhlw.go.jp/content/10600000/000697572.pdf>)
- 確定拠出年金における他制度掛金相当額及び共済掛金相当額の算定に関する省令
(https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=85ab8369&dataType=0&pageNo=1)
- 令和7年度税制改正の大綱
(https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2025/20241227taikou.pdf)

同窓会に参加して

私は 4 つの小学校に通い、中学校も一度転校した。小学校は東京 3 校と新潟、中学校は東京と名古屋、高校は名古屋、大学は東京である。通った学校が多いだけに、同級生の延べ人数は普通の人よりかなり多いはずであり、中には有名人も、卒業後に思いもかけない出会いをした人もいる。

先日、高校の同窓会に出席した。名古屋の高校の関東支部の総会であり、うち同期生は 13 人も集まった。昨年は名古屋で行われた中学校の同窓会（こちらは同期生のみ）にも出席したが、たとえクラスが一緒でなくても、同じ時期に同じ空間で過ごした者同士は、話が弾むものである。昨年も今年も出席して本当によかったと感じている。

中学校、高校の友人とはこうした同窓会のような機会を除くと、滅多に顔を合わせない。もちろん、中学・高校の友人とも同窓会で会えば、上記のように楽しい時間を過ごせるのだが、普段会う友人はもっぱら大学時代の友人、あるいは趣味でつながった友人である。私の場合、現在の居住地が卒業時と異なるという地理的要因もあると思うが、それ以上に大学の友人とは同質性が高いことが会う頻度が多い理由ではないかと考えている。というのも、中学校までは多様な人の集合体である。学力を例にするのは良くないと思うが、勉強がよくできる子と勉強以外に強みがある子が混ざっている。高校では多少その幅は狭められ、大学では学力以外に専門分野も特定されてくる。私の場合でいえば、中学の同窓生には医者もいれば町の中華店の店主もいる。高校の同窓生には国家公務員や大学教授がいるが、飲食店の店主はいない。一方で、大学の同級生は大企業のサラリーマンがほとんどであり、結果的に興味の対象や思考の構造が似通っているため話が通じやすい。逆に言えば、中学、高校時代の友人とたまに会うと楽しいのは、全く知らない世界の話が聞けるからなのかもしれない。

高校の同期生は、今年度中に皆古希を迎えるのだが、話を聞くと定年まで同一企業に勤務したというのは少数派であった。高校の同級生に限らず、筆者の周囲を見回すと定年まで同一企業に勤務し続けた人はそれほど多くはない。日本は終身雇用であるといわれるが、それを実証するデータをみたこともない。日本企業は決して終身雇用を望んでいたのではなく、本人が転職を望まない限り定年まで雇用を確保したというのが実態なのではないか。兎にも角にも転職の有無にかかわらず、70 歳になり同窓会に顔を出すのは余裕のある人であり、（私も含め）それなりに幸せなのだろう。来年の同窓会にも出席できればよいのだが……

2025 年 6 月 18 日
アナリスト 久野 正徳

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

トータル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