三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2026 年 2 月号

人をつなぐ。未来をつなぐ。

三菱UFJ信託銀行

世界が進むチカラになる。

MUFG

目次

三菱 UFJ トータルリワードレポート
2026 年 2 月号
Mitsubishi UFJ Total Reward Report

《企業年金の見える化》
企業年金の「見える化」最新動向
～2027 年度開始に向けた実務対応と当面の取組み～
年金信託部　フェロー 石原 研　1

《上場企業の退職給付の状況》
2024 年度の退職給付の積立状況
トータルリワード戦略コンサルティング部　リサーチ＆デベロップメント室　青木 詠三子　12

《確定拠出年金 25 周年》
確定拠出年金法 25 周年 新時代の DC のあり方
ＭＵＦＧ資産形成研究所　所長　日下部 朋久　19

《目標管理》
目標管理における適切な目標設定
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　細野 剛　29

《時事のつぶやき》
低位にとどまる労働生産性
アナリスト 久野 正徳　38

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

MUFG

企業年金の「見える化」最新動向

～2027 年度開始に向けた実務対応と当面の取組み～

年金信託部　フェロー 石原 研

要旨

- 「見える化」の目的は、単なる数値比較にとどまらず、企業年金の制度・運営状況を多様なステークホルダーにわかりやすく示し、背景や意図を踏まえた情報提供を通じて、制度の信頼性と持続性を高め、加入者・受給者の最善の利益を実現することにあります
- そのためには、情報の受け手や利用目的に応じて内容を整理し、理解しやすい形で継続的に点検・見直しを行うことが重要です

本誌 2025 年 10 月号では「見える化」の事例を、2025 年 12 月号では「第 1 回 企業年金の加入者のための運用等の見える化等に関する懇談会」の内容をご紹介しました。本稿では、2027 年度開始予定の「見える化」について、当面の準備と対応の方向性を示します

1. はじめに

人的資本経営が重視される今、「見える化」は単なる情報開示や規制対応にとどまらず、企業年金の価値を明確にし、加入者との信頼関係を高める重要なツールです。

実務運営者・担当者には、制度や運営方針・実態をわかりやすく伝える役割が求められます。

公的年金は中長期で給付抑制が見込まれ、企業年金と自助の資産形成の重要性が一層高まります。

企業年金は人事・報酬制度の一部で、労使合意に基づき実施している制度です。企業財務・税制とも連動しており、これらを踏まえた「見える化」が要となります。

2. これまでの経緯

(1) 資産運用立国実現プラン（2023 年 12 月）

家計金融資産の活用を進め、投資・成長・分配の好循環を実現することを目的とし、企業年金を含むアセットオーナーの役割強化が掲げられました。「資産所得倍増」「ガバナンス改革」「アセットオーナーシップ改革」を柱に、企業年金の「見える化」を政策として初めて体系的に位置付けた文書です（図表 1）。

DB・DC それぞれで、加入者のための運用の「見える化」を充実させる方針が明確化され、以後の制度設計の出発点となっています（図表 2）。

当初は、成長資産・新興運用会社の活用を含む運用の高度化を後押しし、企業年金のリスク資産投資が広がる可能性に言及する意見もありましたが、後述の社会保障審議会 企業年金・個人年金部会

での議論を踏まえ、企業年金は人事や財務戦略と密接に関わる制度であり、リスクとリターンのバランスは労使合意をもとに慎重に設計すべきとの認識が共有されました。最終的には、受給権の保護や財政の健全性を踏まえ、「加入者等の最善の利益」を最優先に考える方向性が確認されています。

（図表 1）「資産運用立国実現プラン」の全体像

出所：金融庁「資産運用立国について」より引用

（図表 2）「資産運用立国実現プラン」の「見える化」に関する取組み

加入者のための運用の見える化の充実（DB）	
課題等	DB の情報については、既に加入者に対して周知されているが、運用受託機関・事業主・加入者間における情報の非対称性について指摘がなされており、加入者の最善の利益のために、事業主と加入者等が、運用の方針等を含め DB 制度の必要な見直しを行うにあたって、他社と比較できるよう、見える化を進めていくことが有用である。その際、運用受託機関においても、事業主に対する円滑な情報提供を行うことが重要である。
施策	DB について、前述の運用成果の意味の周知や、運用状況や専門人材の活用に係る取組状況を含む情報の他社と比較できる見える化（情報開示）を行う。その具体的な方策については、規模等の状況にも配慮し、厚生労働省が情報を集約し公表することも含めて、次期年金制度改正に関する結論と併せて（2024 年末）、結論を得る。実施は次期年金制度改正時に行う。なお、可能な対応については、これを待たずに、順次実施していく。

加入者のための運用の見える化の充実（DC）	
課題等	DC の運用の方法等については、既に加入者に対して通知されているが、運用の方法を比較しにくい等の指摘がある。加入者の最善の利益のために、他社や他の運営管理機関との比較の視点も含めて、事業主と加入者等が、適切に運用の方法を比較・選定できるよう見える化を進めていくことが有用である。
施策	事業主ごとの運用の方法のラインナップや運用状況等を含む情報の他社と比較できる見える化（情報開示）を行う。その具体的な方策については、厚生労働省が情報を集約し公表することも含めて、次期年金制度改正に関する結論と併せて（2024 年末）、結論を得る。実施は次期年金制度改正時に行う。なお、可能な対応については、これを待たずに、順次実施していく。

出所：「資産運用立国実現プラン」より筆者作成

(2) アセットオーナー・プリンシプル（2024 年 8 月）

企業年金などのアセットオーナーに対して、ガバナンス・運用・開示の行動原則であり、資産運用立国実現プランの具体化として、説明責任と透明性を高める枠組みを提示しています。「見える化」に関しては、ステークホルダーの理解に資するよう、運用方針やリスク管理などの要点をわかりやすく示すことが求められています（図表 3）。

（図表 3）「アセットオーナー・プリンシプル」原則 4

原則 4	アセットオーナーは、ステークホルダーへの説明責任を果たすため、運用状況についての情報提供（「見える化」）を行い、ステークホルダーとの対話に役立てるべきである。
補充原則 4-1	アセットオーナーは、その運用目的を踏まえ、自らの特性に応じて、情報提供すべきステークホルダーを検討した上で、運用目的に照らして適切な運用が実施されているかどうか等、説明責任を果たす上で必要な情報を適切な方法で提供すべきである。その際、情報提供に伴う負担を考慮しつつ、ステークホルダーの理解に資する、わかりやすい内容となる工夫に努めるべきである。
補充原則 4-2	アセットオーナーは、自らと他アセットオーナーの比較がステークホルダーにとって運用目的を達成する判断材料となり得る場合においては、比較できる形での情報提供も検討すべきである。その際、運用実績等の数値のみで単純比較されることは望ましくなく、運用方針等を踏まえ、総合的に比較できるよう工夫することが望ましい。

出所：「アセットオーナー・プリンシプル」より筆者作成

(3) 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025 年改訂版（2025 年 6 月 閣議決定）

「資産運用立国」の取組みを深化させる位置付けで、厚生労働省が企業年金の運用状況等を集約・公表し、必要に応じてデジタル庁と連携する方針が示されています。

インフレ抵抗力の確保をわかりやすく伝えることが重視され、DC では適切な商品選択に資する情報提供、DB では事例整理・公表が促されています。

(4) 社会保障審議会企業年金・個人年金部会（断続開催）（以下、部会）

「見える化」の制度設計に関して、有識者による論点整理が行われました。「見える化」による制度理解の促進や、他社比較を通じた改善の後押しには多くの有識者が賛同しました。

一方で、誤解防止のための丁寧な解説、個人情報保護、公開方法やタイミングへの配慮が求められています（図表 4）。とくに中間段階の議論では、給付水準の推測に関わる情報や小規模事業所の負担増への懸念が示され、開示の目的・範囲・方法は今後の検討を前提に、利用方法の明示や教育支援の充実を組み合わせて設計すべきとの提案が相次ぎました。

（図表 4）「見える化」に対する部会有識者意見

項目	有識者意見
基本理念・目的	・ 見える化は受託者責任の観点から、一義的に加入者・受給権者のために行うべき。 ・ 企業ごとに制度の前提・運営方針・状況が異なるため、「加入者に真に有益な情報は何か」、「他社比較の目的は何か」を整理したうえで開示の是非・要否を検討すべき。 ・ 比較は優劣評価ではなく、自社改善のヒントとして位置付けるのが適切。
開示方法	・ 個別制度ごとの開示ではなく、厚生労働省の適切な統計処理による配慮が必要 ・ 開示に際しては、個人情報保護の観点に留意すべき。 ・ 小規模事業所の負担増に配慮しつつ、開示の是非・要否を検討すべき。
わかりやすい情報発信	・ 投資教育の観点や海外事例も踏まえ、わかりやすい情報発信の仕組みを整えるべき。 ・ 受給時の意思決定を支援する仕組み（公的年金シミュレーターのようなわかりやすい形）であるべき。
DB の見える化	・ 運用成績の良否のみの見える化は不適切。受給権保護に配慮が必要。 ・ 加入者の観点では、将来給付の見える化を優先すべき。 ・ 加入時の周知として、標準的給付額／給付設計／運用概況・基本方針の提示を義務化方向で検討すべき。 ・ 費用の透明性：運用受託機関・コンサル・総幹事会社の費用情報を示し、フィーと成果の関係を見える化すべき。 ・ グッドプラクティスの共有（運用効率化→将来給付にどう寄与したか）が有用。
DC の見える化	・ 運営管理機関のユニバース（運用方法一覧）は、見つけやすく・比較しやすく改善すべき（HP のわかりやすい場所、信託報酬・実績の主要項目の比較可能化）。 ・ 企業ごとの個別対応より、運用商品の選定責任を負う運営管理機関が主体で対応すべき。 ・ 情報の非対称解消のため、運営管理機関の一覧性・比較可能性の向上を促すべき。 ・ 事業主向けに加入者データの提供範囲を拡充すべき。
拠出・給付の見える化	・ 制度活用のため、自分の企業年金・個人年金の情報と運用状況にアクセスでき、退職・受給時の手続・受給額を理解して見直しできることが望ましい。 ・ 資産運用以外にも、退職時・受給時の情報開示の充実が必要。 ・ 事業主が労働者に対し、自社の制度を知ってもらうための情報開示の仕組みを検討すべき。 ・ 公共性の高い機関が基盤を整備し、主導するのが望ましい。
年金ダッシュボード	・ 公的＋私的を合わせた老後の受給見込みを、国民にわかりやすく示すダッシュボードの実現が望ましい。 ・ 年金ダッシュボードの実現にあたって、個人情報セキュリティの体制構築が重要。
投資教育	・ リタイアメント・プランニングやキャリア／ライフプランと連動したマネープラン教育の充実が必要。 ・ 受動的配信だけでは不十分。少なくとも 10 年に 1 回は、事業主が積極的に継続教育機会を提供すべき。 ・ 未実施企業の把握・分析を行い、関係団体連携で支援を強化すべき。
指定運用方法	・ まずは加入時の情報提供・継続投資教育の充実で理解・リテラシー向上を優先し、その上で未指図対策やデフォルトの在り方を慎重に検討すべき。

出所：部会「議論の中間整理」「議論の整理」より筆者作成

また、情報開示や説明に関する現状の取扱いについても確認されました（図表 5）。現状、企業年金の情報は加入者等本人には通知され、運営状況は厚生労働省へ報告されていますが、一般公開はされていません。このため、他社の状況を一般に公開して比較・分析を可能にし、実施主体や加入者等による運営改善を通じて加入者の最善の利益に資するという趣旨に沿った、具体的な検討が進められてきました。

（図表 5）DB・DC の見える化（情報提供・説明）に関する現状の取扱い

	時点	現状の取扱い
DB	加入時	・ DB そのものを周知する義務なし。ただし退職手当の事項は雇用時に明示が必要
	加入期間中	・ 事業主等に年 1 回以上の業務概況の周知義務（給付設計／加入者数／積立水準／資産構成／運用基本方針 等）。厚生労働省への事業・決算報告の提出
	退職時/受給時	・ 事業主等に移換に関する事項（期限、金額、算定基礎期間 等）の説明義務
DC	加入時	・ 事業主に投資教育の努力義務。運営管理機関に情報提供義務（方法の内容・実績・手数料等）
	加入期間中	・ 事業主が業務報告書を厚生労働省へ提出。記録関連運営管理機関が年 1 回以上、個人別資産額等を通知。事業主・運営管理機関は継続的な投資教育の実施義務
	退職時/受給時	・ 事業主が移換に関する事項（申出期限、自動移換の取扱い 等）を説明

出所：第 29 回部会資料 1 より筆者作成

(5) 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（2025 年 6 月 20 日公布）（以下、改正法）

私的年金制度の見直しの一環として、企業年金の運用の「見える化」（情報開示）が法令に明記されました。厚生労働省が各企業年金の業務報告書等を集約・公表する法的根拠であり、公布から 5 年以内に施行されます。

(6) 第 1 回「企業年金の加入者のための運用等の見える化等に関する懇談会」（2025 年 10 月）（以下、懇談会）

改正法を受け、開示スキームや運用情報の見せ方を具体化し、インフレ抵抗力の確保に資する DC の商品選択、DB の事例整理などを進めることを目的としています。2027 年度中に新様式でオンライン提出を開始する方向性が示されました。開示スキームの概要や開示項目も提示されています（図表 6、7-1、7-2）。

（図表 6）開示スキーム概要案（予定）

	DB		DC	
	現行	見直し後	現行	見直し後
基礎データ	事業報告書・決算報告書	同左	記録関連運営管理機関経由の業務報告書	同左
公表方法	厚生労働省 HP で公表／他制度比較不可	厚生労働省 HP で公表／最新情報集約／他制度比較可能	運営管理機関連絡協議会集計→厚生労働省 HP で公表／他制度比較不可	厚生労働省 HP で公表／最新情報集約／他制度比較可能
検索機能	―	名称・実施形態・規模等で検索／制度設計・給付・財政・運用状況等確認	―	規約・事業所・運営管理機関別検索／商品検索／ユニバース公表サイト遷移
開示拡充	システム導入前でも可能な限り拡充	同左	システム導入前でも可能な限り拡充	同左
開示支援	―	留意点・用語解説併記／全体平均・同質制度比較グラフ表示／階層別統計	―	留意点・用語解説併記／全体平均・同質制度比較グラフ表示／階層別統計
統計情報（主項目）	制度数、事業所数、加入者数、給付件数・給付額、掛金額、積立状況、資産構成割合、運用利回り、財務状況	拡充：加入者数規模別、資産規模別、制度種類別、予定利率階層別、成熟度階層別、運用利回り（報酬控除前後）	規約数、事業所数、加入者数・運用指図者数・受給者数、マッチング拠出状況、資産額、未指図資産額、掛金額、給付件数・金額、商品選択状況	拡充：実施形態、加入者規模別、資産規模別、規約数・事業所数・加入者数・資産額・給付状況・商品選択状況、運用利回り平均

出所：第 1 回懇談会資料 1 をもとに筆者作成

（図表 7-1）DB の開示項目・開示対象案（予定）

	開示項目	内容	対象
DB	基本情報	基金名・事業所名、設立・実施形態（総合型・総合型以外）、制度開始月、実施事業所数、加入者数	・全 DB 開示
	制度設計	年金支給期間、一時金選択の可否、給付設計、予定利率、他制度掛金相当額	・加入者数 100 名以上又は資産額 10 億円以上の DB は開示 ・ただし、個人情報保護等の観点から対象者が 10 人未満の場合は非開示
	給付実績	給付件数（新規裁定件数含む：老齢年金、老齢一時金、脱退一時金別に）、給付総額	
	財政状況	積立状況（積立金、責任準備金及び責任準備金に対する積立金の率、最低積立基準額及び最低積立基準額に対する積立金の率）	
		掛金拠出状況（標準掛金、特別掛金等）、成熟度（給付額÷掛金額）	
	資産運用状況	運用方針（運用の基本方針、期待収益率、リスク）	
		資産構成割合（国内株式、外国株式、国内債券、外国債券、一般勘定、短期資産、その他資産）、自家運用の有無、運用実績（報酬控除前後の運用利回り：単年度及び 5 年平均）	
		実施体制（総幹事会社名、資産運用委員会の有無、運用コンサルタント会社の活用有無）、専門性の確保・向上の取組み（専門資格の有無、研修受講の有無、実務経験 3 年以上の有無）	

※下線は新規報告事項。その他の項目は既存の報告事項をもとに厚生労働省が集約・算出等したもの

出所：第 1 回懇談会資料 1 をもとに筆者作成

（図表 7-2）DC の開示項目・開示対象案（予定）

	開示項目	内容	対象
DC	制度情報	事業所名・規約名、規約承認番号、制度開始月、事業年度開始年月日及び終了年月日、実施形態（総合型・総合型以外）、運営管理機関名（商品選定・提示業務を行う機関、記録関連業務を行う機関）	・ 事業所名・規約名は全件開示 ・ 個人情報保護等の観点から対象者が 10 人未満の場合は 非開示
		加入者数、加入者の平均年齢、運用指図者数	
		掛金総額（事業主掛金、加入者掛金別に）、加入者掛金拠出人数、加入者掛金拠出者の割合	
	運用の方法・運用の指図にかかる情報	運用の方法ごとに、商品名／元本確保型か否かの分類／種類／資産額／加入者数／運用指図者数／選定年度（将来分のみ）／除外済か否か	
		運用実績（各 DC の全体の運用利回り平均）	
	指定運用方法の状況	提示有無、商品名、種類、指定運用方法の適用人数、指定運用方法の適用資産額、指定運用方法を選定した年度	
	離転職者の情報	加入者資格喪失者（離転職者等）に占める特定運営管理機関に自動移換された者の割合	
	その他	事業所の所在地（都道府県）	

※下線は新規報告事項。その他の項目は既存の報告事項をもとに厚生労働省が集約・算出等したもの

出所：第 1 回懇談会資料 1 をもとに筆者作成

(7) 厚生労働省事務連絡「確定給付企業年金の事業及び決算に関する報告書の様式及び提出方法の見直しの予定について」（2025 年 11 月 14 日）

様式変更と提出方法の見直しに関する具体的な改正予定の連絡です。2027 年 6 月 1 日以降を基準日とする財政決算・財政再計算から新様式へ移行します。懇談会の内容に沿って、DB の報告様式の改定とオンライン提出が求められます。

3. 「見える化」の目的と実務上のポイント

(1) なぜ「見える化」が必要なのか？

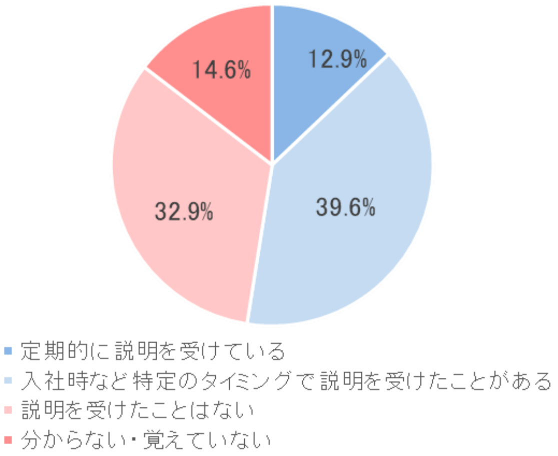
- 「見える化」は、単なる情報開示・規制対応・事務負担増ではありません。加入者等の最善の利益実現へ、企業年金の制度・運営の継続的な点検・見直しに資する三つの基盤を示します。
  - 理解促進：企業年金がどのような前提や考え方で設計され、どの程度のリスクを取り、どのような給付を目指しているのかについて、関係者が自分事として理解できる状態をつくる。
  - 説明可能性の確保：制度設計・運用方針・ガバナンスを整理し、企業・基金が第三者に対しても、その根拠や意図をわかりやすく説明できるようにする。
  - 信頼性・持続性の向上：理解と納得感を高め、点検・見直しのサイクルを通じて、企業年金の長期的な安定運営（ガバナンス・受託者責任の実効性）につなげる。

- さらに、人的資本経営や報酬戦略との整合性を確保する上で、経営・人事・ガバナンスを整える施策としても重要です。企業年金は金銭報酬の一部であり、企業の人材戦略・財務戦略と一体で語れる状態を目指します。

(2) 知識不足・情報格差を前提とした設計が不可欠

- 加入者の多くは、公的年金や企業年金の仕組み、運用リスク、受給時の課税などを必ずしも十分に理解しているとは限りません（図表 8）。実務運営者・担当者も異動や代替わりで知識・経験が途切れることがあります。
- この状況で専門用語や数字を並べるだけでは、誤解や不信感、照会対応の増加につながりかねません。「何を説明するか」ではなく「どう理解してもらうか」を起点に、用語解説・図解・事例・シミュレーションを組み合わせ、自分の将来に引き寄せて理解できる設計にします。

（図表 8）自社の退職給付制度の認知度



出所：弊社実施のアンケートより（正社員 9,024 名、2023 年 1 月実施）

(3) ターゲットに応じた説明が必要

- 「見える化」は、加入者・受給者に加え、経営層・投資家・（複数事業主制度では）各事業所・事業主にも適切な説明が求められます。
- 同じ情報でも、対象によって強調すべきポイントや表現は異なります。
  - 加入者・受給者：生活設計に直結する受給額・課税・ポータビリティ
  - 経営層：人的資本経営との連動、財務影響、ガバナンス体制
  - 投資家：制度の健全性、リスク管理方針、情報開示の一貫性
  - 各事業所・事業主：運営の責任範囲、情報提供の役割

(4) 他社比較の意義と限界

・ 企業年金は、企業ごとに
  - 位置付け（例：「報酬の後払い」「老後の生活保障」）
  - 条件（制度設計、資金余力、成熟度など）
  - 運営方針（リスクシェアの考え方、リスク許容度など）

  が異なります。そのため、期待収益率・予定利率・運用実績・掛金・給付などの数値だけを並べた機械的比較は危険で、誤解や不信感を招きます。

・ 一方で、他社との比較視点を取り入れることは、加入者等の最善の利益に資します。比較の目的は、「優劣を競う」ためではなく、「自社の課題認識と改善の契機」を得ることです。以下のような比較可能な情報は、建設的な見直しに有用です。

  ＜DB の取組み例＞
  - 運用成果の意味の周知：利回りの見方（期待収益率・リスクとの関係など）を平易に解説。
  - 運用状況の開示：積立水準、資産構成の方針、予定利率の考え方など、給付の確実性に関する主要指標を解説とあわせて提示。
  - 専門人材の活用状況：社内体制（責任者・委員会）、専門家・コンサル・総幹事会社の活用状況を示し、役割分担を明確化。他社比較は「改善のヒント」として位置付け、評価枠組みは概要レベルで開示。

  ＜DC の取組み例＞
  - 事業主ごとの運用方法の概要：商品ラインナップや資産クラスの基本情報を整理し、運営管理機関の公表情報を活用して効率化。他社比較は「参考情報」として提示。
  - 運用状況の開示：指定運用方法の設定方針や加入者の選択行動、投資教育の状況を要点で示し、改善方針も併記。

(5) 運営負担への配慮

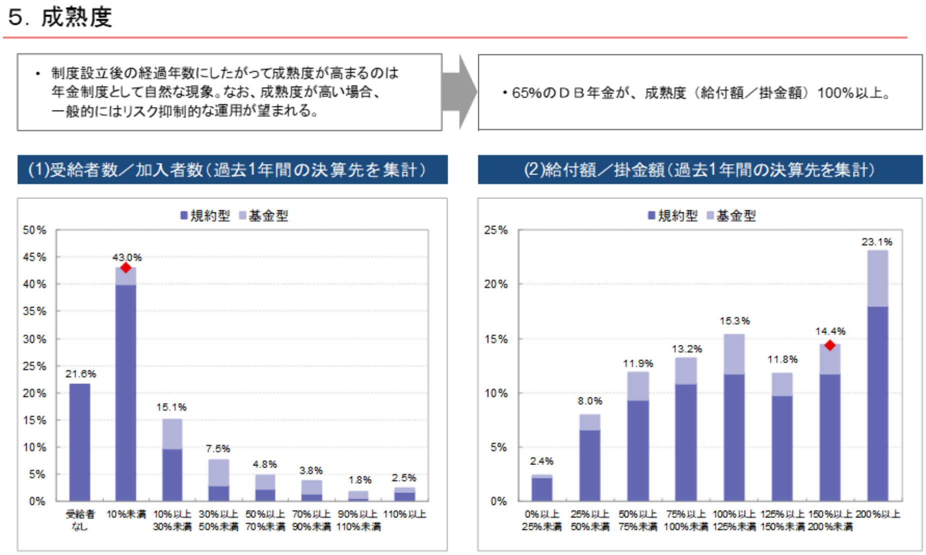
・ 人手不足や専門人材の確保が難しい現場において、「見える化」が新たな負担要因となってはいけません。既存資料（業務概況、事業・決算報告、記録関連運営管理機関の通知、受託機関レポート）と受託機関・専門家の知見を活用し、既存業務の延長線上で段階的に対応するのが望ましいと言えます（図表 9、10 は弊社ご提供サービスの一例です。ご関心がございましたら、弊社営業担当者までお問い合わせください）。

・ 実務ポイント
  - 社内責任体制（経営・人事・年金運営の連携）を明確化
  - 用語解説・FAQ・図解を整備し、問い合わせを未然防止
  - データの出所・更新頻度を明示し、比較の前提を統一

（図表 9）弊社提供の「退職給付制度にかかる説明動画サービス」のイメージ

出所：弊社作成

（図表 10）弊社「DB 年金決算レポート」のイメージ



全体平均	基金型	規約型	お客様
21.2%	44.1%	15.6%	1.0%

全体平均	基金型	規約型	お客様
162.9%	178.6%	159.0%	160.0%

出所：弊社作成

4. 実務運営者・担当者の当面の取組み

2027 年度の開始に向け、本格的なデータ公開・比較環境が整う前段階から、単発対応ではなく体系的なプロセス設計で備えることが重要です。

本章では、「当面の準備＝本格化までに整えておきたい対応」として、次の 4 ステップを示します。なお、開始時点で完璧に仕上げる必要はなく、スモールスタートで始め、検証しながら段階的に拡充する進め方を基本とします。

(1) 現状分析：まず「今」を正しく把握する

- 誤解・不利益の可能性を確認し、制度の目的・基本方針を一枚で説明できる水準まで見える化します。あわせて、着信状況（開封・閲覧・視聴・FAQ 等）と理解度を点検します。
- 関係部門・関係会社との役割分担を確認し、社内説明資料、受託機関からのレポート、イントラやポータルのコンテンツなど、活用可能な素材を洗い出します。

(2) 課題整理：「加入者等の最善の利益」でギャップとリスクを見える化

- 制度理解のギャップ、用語・数値の伝わりにくさ、資料や画面の見やすさ・使いやすさを特定します。比較を用いる場合は、背景・意図・前提条件を併記します。
- 人員・システム等の制約を可視化し、課題を優先度別に仕分けします。

(3) アクションプラン策定：実行可能な計画に落とし込む

- 対象別に伝え方・媒体・順序を設計し、継続的な情報提供・教育の機会を用意します。複数チャネルで配信すると同時に、開封・閲覧・視聴・FAQ 閲覧などの“着信度指標”を計測できる仕組みを組み込みます。
- 実行計画は、既存資料や受託機関・専門家の知見を活用し、既存業務の延長線上で無理なく対応できる段階設計にします。

(4) 評価・見直し：継続的な改善の仕組みを作る

- 照会件数、理解度、満足度、着信 KPI で効果を確認し、内容・表現・導線（資料や画面の見やすさ・使いやすさ）・配信チャネル・タイミングを改善します。データの出所・更新頻度・定義を明示し、一貫性を点検します。
- このサイクルを小さく素早く回し続けることで、「加入者等の最善の利益」に資する見える化を定着させ、制度の信頼性と持続性を高めていきます。

5. まとめ

「見える化」は企業年金の価値を再発見し、加入者との信頼関係を深める好機です。“守り”ではなく“活用”へ／自社の制度特性を起点に／スモールスタートで継続的に進めることで、加入者等の最善の利益に貢献し、ステークホルダーの理解と納得感を高め、長期安定運営につなげられます。

企業年金の「見える化」については、今後具体的な方向性が示されていく見込みです。政策動向と議論の進展を踏まえつつ、自社制度の位置付けと説明方法を整理しておくことが重要です。

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。

2024 年度の退職給付の積立状況

トータルリワード戦略コンサルティング部 リサーチ＆デベロップメント室 青木 詠三子

要旨

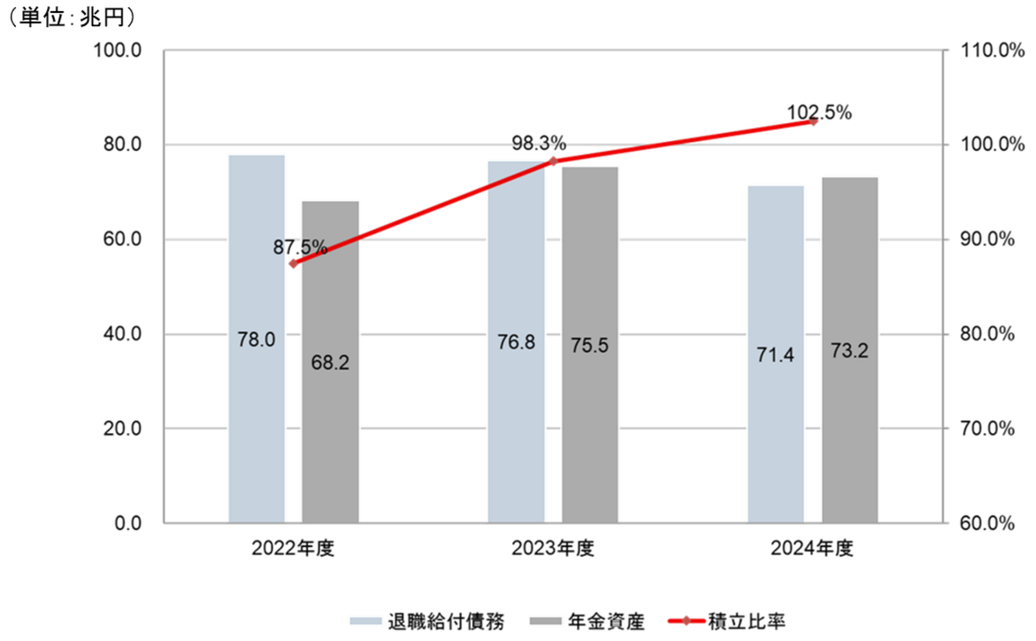
- 2024 年 4 月から 2025 年 3 月までに決算を迎えた上場企業（2,793 社）を対象に退職給付の積立状況について集計しました
- 集計結果におけるポイントは以下の 4 点です
  - ・合計値における積立比率（年金資産／退職給付債務）は 102.5%と、前年度（98.3%）に比べ 4.2%ポイント上昇
  - ・割引率の平均は 1.41%（前年度は 0.92%）
  - ・数理計算上の差異は合計で 1.4 兆円の利益が発生 （うち退職給付債務からの数理計算上の差異（利益）が 2.2 兆円発生）
  - ・退職給付費用の合計は前年度に比べ減少

弊社では、毎年上場企業の退職給付の状況を集計・分析しています。2024 年 4 月から 2025 年 3 月までに決算を迎えた上場企業（2,793 社）を対象に集計しましたので、その概要についてご案内します。
なお、適用する会計基準の差異等により集計可能な数値が限定されるなどの事情があるため、項目毎に集計対象数は異なっています。

1. 積立比率の上昇

2024 年度は退職給付債務、年金資産ともに前年度比減少しましたが、積立比率（年金資産÷退職給付債務）は 102.5%と、前年度（98.3%）に比べ 4.2%ポイント上昇しました（図表 1）。

（図表 1）上場企業合計の退職給付債務、年金資産の残高と積立状況の推移



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

2. 退職給付債務の減少

2024 年度の退職給付債務は、前年度に比べ若干減少しています（図表 2）。集計した 2022 年度以降は勤務費用と利息費用という債務の増加要因よりも給付支払の方が多い"給付超過"の状態が続いています。

（図表 2）退職給付債務の期首期末調整表

（単位：億円）

	2022年度	2023年度	2024年度
期首退職給付債務	841,081	770,924	757,813
勤務費用	30,238	28,185	27,171
利息費用	8,055	11,193	12,765
数理計算上の差異の発生額	▲ 53,531	▲ 16,432	▲ 41,824
給付額	▲ 47,294	▲ 47,124	▲ 47,858
過去勤務費用	▲ 562	▲ 857	▲ 601
その他	▲ 8,241	11,631	▲ 3,605
期末退職給付債務	769,746	757,520	703,860
対象社数	2,050	2,064	2,075

給付超過が継続

（注1）集計対象が相違するため、期末と期首の残高は若干異なっている
（注2）集計対象企業は退職給付債務の期首期末調整表を開示している2,075社

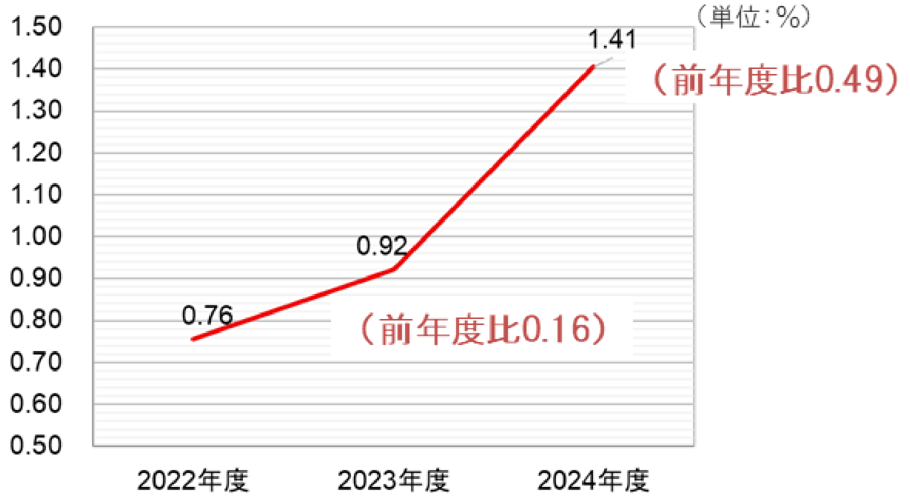
出所：日経メディアマーケティング株式会社のデータベース（日経 NEEDS データ）より筆者作成

上場企業の退職給付の状況

また、2024 年度の割引率は 1.41%となっており、前年度 0.92%に比べ、0.49%ポイント上昇しました（図表 3）。割引率上昇の結果として、2024 年度は数理計算上の差異（利益）が発生したこともあり、退職給付債務は減少しています。

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

（図表 3）割引率の推移（2022～2024 年度）



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

（図表 4）退職給付制度実施状況の推移（2022～2024 年度）

（単位：社）

		2022年度	2023年度	2024年度	実施比率 2024年度
DB実施企業		1,479	1,483	1,492	57.3%
	DBのみ	143	137	131	5.0%
	DB＋退職一時金	404	394	395	15.2%
	DB＋DC	192	197	204	7.8%
	DB＋DC＋退職一時金	740	755	762	29.3%
DC実施企業		1,624	1,667	1,696	65.2%
	DCのみ	190	206	211	8.1%
	DC＋退職一時金	502	509	519	19.9%
退職一時金実施企業		2,028	2,039	2,057	79.0%
	退職一時金のみ	382	381	381	14.6%
合計		2,553	2,579	2,603	100.0%
（開示のない企業）		240	214	190	

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

3. 年金資産の減少

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

掛金と給付の関係は、2022 年度以降は「給付超過」となっています（図表 5）ので、運用収益をどの程度確保できるかが鍵となります。

期待運用収益と数理計算上の差異の合計額が実際の運用収益ですから、2024 年度は 1,271 億円（9,737 億円－8,465 億円）が実際の運用収益ということになり、期首の年金資産に対して 0.3%の増加ということになります（図表 5）。

2024 年度は給付超過（給付が掛金を上回る）の影響が大きく、実際の運用収益はわずかながらプラスであったものの、年金資産残高としては 9,190 億円の減少（41 兆 4,872 億円→40 兆 5,682 億円）となりました。

（図表 5）年金資産の期首期末調整表

（単位：億円）

	2022年度	2023年度	2024年度
期首年金資産(A)	392,438	372,726	414,872
期待運用収益(B)	9,147	8,725	9,737
数理計算上の差異(C)	▲ 18,792	36,560	▲ 8,465
(B)＋(C)(実際の運用収益)	▲ 9,644	45,286	1,271
((B)＋(C))／(A)	-2.5%	12.1%	0.3%
事業主からの拠出金	9,454	9,255	8,541
給付額	▲ 15,491	▲ 15,566	▲ 15,971
その他	▲ 4,827	2,869	▲ 3,031
期末年金資産	371,930	414,570	405,682
対象社数	1,409	1,418	1,418

期中の変動要因（期待運用収益(B)～その他）

合計額が実際の運用収益（期待運用収益(B)・数理計算上の差異(C)）

給付超過が継続（事業主からの拠出金・給付額）

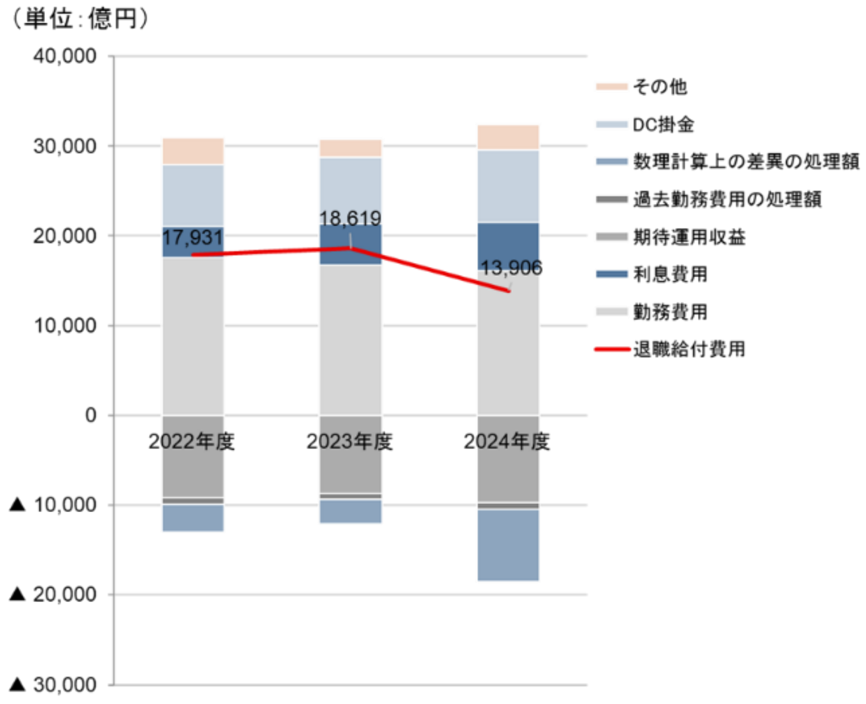
（注1）集計対象が相違するため、期末と期首の残高が若干異なっている
（注2）集計対象は、年金資産の期首期末調整表を開示している企業

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

4. 退職給付費用と数理計算上の差異

2024 年度の退職給付費用は 1 兆 3,906 億円で、前年度の 1 兆 8,619 億円に比べて 25.3%減少しました（図表 6）。

（図表 6）退職給付費用の推移



（注）集計対象はIFRSを除く2,605社

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

退職給付費用のうち DC 掛金を除いた、いわゆる DB 費用は前年度の 1 兆 1,194 億円から 5,869 億円と 47.6%減少しました。DC 掛金は 8,037 億円となり、前年度 7,425 億円と比較して 8.24%増加しました（図表 7）。DC 掛金は増加傾向が続くものと予想されます。

（図表 7）退職給付費用の推移 (内訳)

退職給付費用からDC掛金を差し引いた額がDB費用。
2024年度のDB費用は、5,869億円（＝13,906－8,037）、
前年度1兆1,194億円（＝18,619－7,425）に対し、約47.6% 減少。

（単位：億円）	2022年度	2023年度	2024年度
勤務費用	17,589	16,766	16,093
利息費用	3,460	4,571	5,436
期待運用収益	▲ 9,146	▲ 8,725	▲ 9,734
過去勤務費用の処理額	▲ 702	▲ 590	▲ 672
数理計算上の差異の処理額	▲ 3,131	▲ 2,788	▲ 8,114
DC掛金	6,848	7,425	8,037
その他	3,014	1,960	2,859
退職給付費用	17,931	18,619	13,906

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

図表 8 は 2023 年度と 2024 年度の数理計算上の差異の発生状況です。当期に発生した数理計算上の差異は、1 兆 4,009 億円の利益でした。前年度は 4 兆 6,413 億円の利益でしたので、大幅に減少しています。

2024 年度は退職給付債務からは 2 兆 2,475 億円の利益が、年金資産からは 8,465 億円の損失が発生しています。前年度は退職給付債務が 9,852 億円の利益、年金資産が 3 兆 6,560 億円の利益でしたが、今年度は年金資産の利益が損失に転じました。

また、当期の費用処理によって増加した額が 8,114 億円あります。過去に発生した数理計算上の差異は、一定期間で損益計算書に計上します。そのため、当期に費用処理した分だけ、数理計算上の差異の残高を減らしていきます。

その他の増減も含めると、2024 年度末の数理計算上の差異の残高は、5 兆 6,209 億円の利益となり、前年度に比べ増加しています。

（図表 8）数理計算上の差異の発生状況

（単位：億円）

			2023年度	2024年度
期首残高			▲ 8,210	▲ 51,106
当期の増減額	数理計算上の差異の当期発生額		▲ 46,413	▲ 14,009
		退職給付債務からの発生額	▲ 9,852	▲ 22,475
		年金資産からの発生額	▲ 36,560	8,465
	当期の費用処理額（組替処理による増減額）		2,788	8,114
	その他の増減		729	793
期末残高			▲ 51,106	▲ 56,209

（注1）数理計算上の差異は正の値が損失、負の値が利益
（注2）集計対象はIFRSを除く1,742社

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

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

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

確定拠出年金法 25 周年 新時代の DC のあり方

ＭＵＦＧ資産形成研究所　所長　日下部 朋久

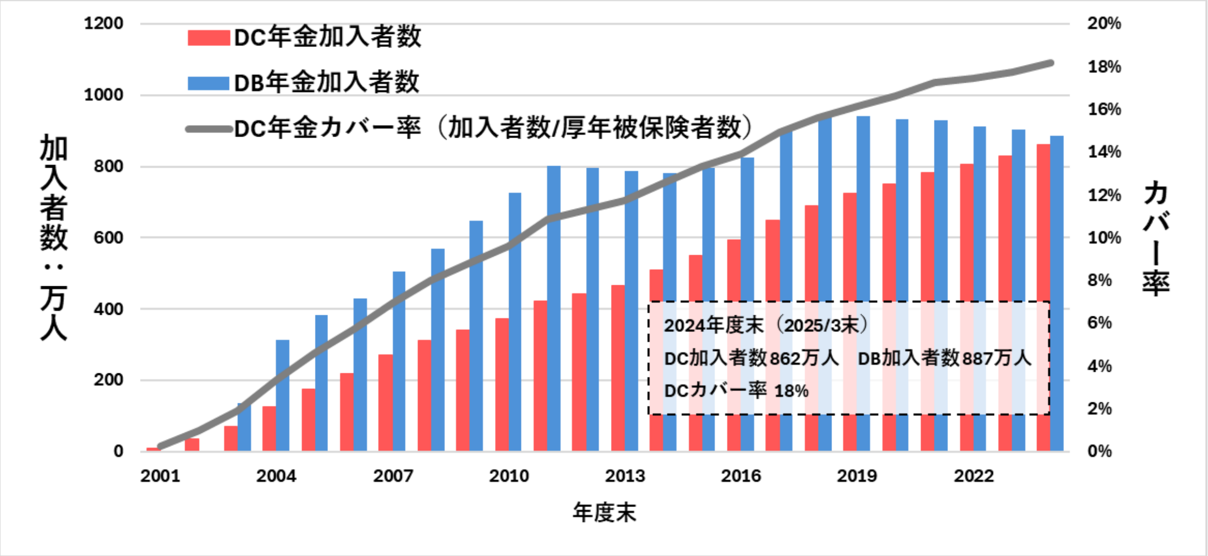
要旨

- 確定拠出年金法が 25 周年を迎え、企業型では加入者数 862 万人、被用者の 18%をカバーするなど、確定給付企業年金と肩を並べ得るほどに普及しました
- DC は退職給付制度として位置付けられ、事業主視点の財務・会計メリットが導入動機となるケースが多かったと考えられます
- 現在においては、DC が持つ機能を活用し、企業における老後資産形成制度、さらには年金支払い制度としての役割を担うべきです
- DC は社会インフラとしてさらに発展させるべく、時代に即した見直しの継続が必要です

1.　はじめに

確定拠出年金法施行（2001 年 10 月）から 25 年目を迎え、企業型確定拠出年金（以下、DC）は着実に加入者を増やし 2024 年度末(2025 年 3 月末時点)で 862 万人となった。確定給付企業年金（以下、DB）は法施行当初から税制適格年金（以下、適年）や厚生年金基金（以下、厚年基金）からの移行があったため加入者の伸びは相応であった一方、DC は企業年金として初めての確定拠出型であり、当初は緩やかな伸びとなった。

（図表 1）DC･DB 加入者数および DC カバー率の推移



出所：DC：運営管理機関連絡協議会「確定拠出年金統計資料」、DB：信託協会「企業年金（確定給付型）の受託状況」、カバー率：厚生労働省資料データより筆者算出

しかし、DC の伸びは衰えず 2024 年度末時点では DB の加入者数と概ね肩を並べるまでとなった。ただし、厚生年金被保険者数に対するカバー率でみると、約 18%にとどまり十分普及したとは言い難い。公的年金がスリム化していく中で企業年金の役割は大きくなっているものの、DB のカバー率も同程度であり、重複加入（DC・DB 双方への加入）が一定程度存在するため、企業年金全体としてのカバー率はなお限定的である。

2. 確定拠出年金法の成立・施行

DC（個人型確定拠出年金（iDeCo）も同様）は、公的年金の上乗せ・補完となる私的年金の拡充という文脈の中で検討されてきた。2000 年の公的年金の改正では支給開始年齢の引上げ、給付乗率の引下げ等により給付総額が抑制されたため、その補完として企業年金制度の整備が政策課題となった。さまざまな検討を経て、確定拠出年金法が 2001 年 10 月施行、確定給付企業年金法が 2002 年 4 月施行となった。

確定拠出年金法成立にあたって大きな議論となったのは、確定拠出年金は貯蓄なのか年金なのかという点である。つまり年金税制を適用することが良いのかどうか。個人の積立金をそのまま受け取る制度であれば、相互扶助の要素はなく単なる貯蓄ではないかという議論である。一方で、公的年金を補完する私的年金が必要とされる中、中小企業で確定給付型の年金制度の実施が難しいこと、労働市場の流動化進展により退職給付のポータビリティの必要性、退職給付会計の影響回避など確定拠出年金のニーズは高じていた。そこで、貯蓄ではなく年金であることの位置付けとして以下の制度上の特徴を持たせることにしたのである。

（図表 2）DC を「年金」と位置付けるための主な制度上の制約

	年金であるための制約	理由
①	60 歳未満の中途引き出しは原則不可	中途引き出しが自由では老後資金とならない
②	受給には一定期間以上の加入期間が必要	個人年金保険の保険料控除の基準を参考
③	毎月一定額を拠出する仕組みとし、掛金額の年度途中での自由な変更、前納、追納は認めない	資金がある（都合の良い）時のみ拠出では貯蓄と変わらない（2018 年、年単位化に改正）
④	年金・一時金の受け取り方法は裁定請求時に選択・決定	給付（引き出し）のあり方が自由では貯蓄と変わらない

出所：筆者作成

3. 法制定時における DC に対するニーズ（期待）

■老後の所得確保ニーズ

確定拠出年金は法第 1 条において、「高齢期における所得の確保に係る自主的な努力を支援」することとしている。それまで企業は厚年基金、適年、退職一時金などの確定給付型の退職給付制度をもって、高齢期における所得確保機能を提供しており、DC はそれらに加えて確定拠出型の選択肢を増やしたということになろう。つまり DC は従来制度の代替の選択肢という意味合いもある。ただし、中途引き出しができない点において、より老後資産形成の意味合いが強くなったと言える。

■退職給付会計を起因とするニーズ

　適年、厚年基金、DB、退職一時金など確定給付型の企業年金等は企業会計上、その給付債務のうち保有資産で賄えない額を負債計上することが企業会計基準のグローバル化の流れから必要となった。欧米の会計基準ではすでに取り入れられていたが、いよいよ国内基準において 2000 年 4 月より同様な会計基準が導入されることになった。

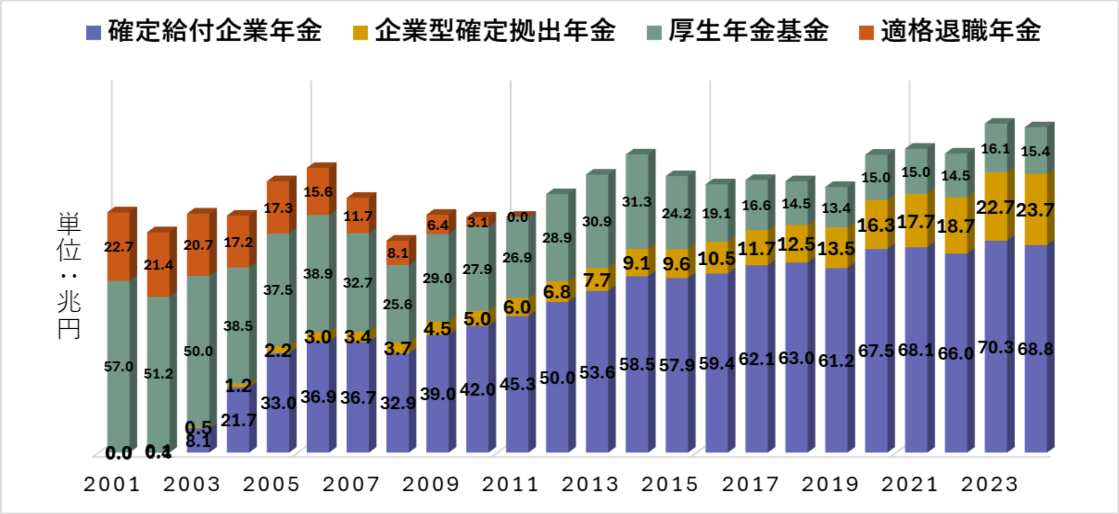
　確定給付型の制度における積み立て不足の主な原因は、資産運用リスク（資産の増減）や金利変動リスク（債務の増減）である。90 年代、00 年代は資産運用環境が芳しくなく、また金利も低下傾向となり、将来の給付額を割り引いて評価する退職給付債務はその評価額が増加した。結果として、多額の積立不足を負債計上する必要が生じ、確定給付型の制度の運営に大きな逆風となった。もちろん、業績にプラスとなる経済環境（運用環境の改善・金利の上昇）に転じれば順風となるが、マーケット要因で企業業績が左右されることが嫌気され、確定給付型の企業年金の縮小の動きとなった。

　一方で確定拠出型の制度は掛金拠出額のみが会計上の費用となる。一旦支払われた掛金は従業員が直接運用することになり（企業は運用リスクを負わない）、運用の結果により追加債務を負うことがないため、経営上の重荷になりにくいと考えられた。企業がそのリスクを回避する裏返しとして従業員がそのリスクを負担することとなった。このような特徴により、欧米では先行して確定給付型から確定拠出型の年金への移行が進んでいたが、わが国もこれに追随することになった。また、テクニカルな面もあるが、確定給付型から確定拠出型へ移行する際に給付設計の仕方によって一時的な会計上の利益が計上可能なケースがあり、少なからず企業側のインセンティブとなっていたことも確かである。

■適年・厚年基金の受け皿としてのニーズ

　適年が受給権保護の観点で十分でないとして廃止され、DB が新たに整備されることとなった。適年採用企業には中小企業が多く、強化された積立基準を満たす DB への移行はコスト面の課題があった。その点、運営コストが相対的に低く、掛金変動も小さい DC は受け皿制度として機能した。

（図表 3）各企業年金制度の残高推移（年度末）



出所：DC：運営管理機関連絡協議会「確定拠出年金統計資料」、DB：信託協会「企業年金（確定給付型）の受託状況」より筆者作成

厚年基金では、退職給付会計の導入により代行部分の積立不足の負債認識が迫られ、景気低迷とも重なったため代行部分を国に返還する代行返上が進展。残った上乗せ部分の制度として DC を活用する事例もみられた。ただし、適年・厚年基金の制度移行先として機能したケースは一部であり、厚年基金の多くは DB へ、適年の多くは清算して一時金を支払って制度が終了するケースが多かった。

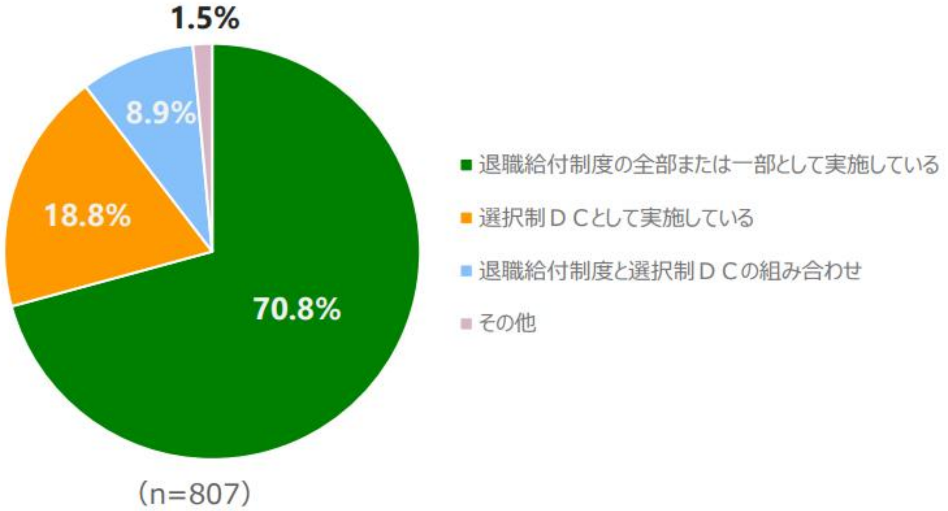
4. 退職給付以外からの DC の設計について

ここまで DC は主に既存の退職給付制度からその対象者を全員（強制的に）移行する仕組みを念頭に置いてきたが、加入を任意とする選択制 DC と呼ばれる仕組みがある。選択制 DC では給付原資を既存の退職給付制度からではなく、その他から引いてくる場合が多い。主なものとしては、前払い退職金やライフプラン支援金を原資に、DC の掛金として拠出するか、しない場合は代替として前払い退職金やライフプラン手当てとして給与、賞与などと同時に支払うか選択する形態である。

この場合、退職給付制度は既存のままで DC を導入できるため、従業員にとっては新たな選択肢が得られるという点でメリットがある。2024 年に実施された企業型確定拠出年金実態調査（図表 4）によれば、27.7%の割合で選択制 DC を採用している。DB でも選択制は不可能ではないが採用は少ないことから、選択制は DC の 1 つの特徴と言える。

選択制 DC には留意点がある。既存の給与、賞与からライフプラン支援金等を一旦切り出して制度設計する場合は、結果的に従業員がみずからの給与等を減らし掛金として拠出するということになる。当然、現状同様に給与等として受け取るニーズがあるため、加入については任意選択となる。また、既存の給与等が減少すれば、税・社会保険料についても影響が出る。労使双方負担が減少する場合があるが、一方で例えば厚生年金保険料が減少する場合は将来の厚生年金保険の年金額が減少するというデメリットの側面があることについて労使双方で理解・確認する必要がある。

（図表 4）選択制 DC の採用割合



出所：2023（令和 5）年度 企業型確定拠出年金実態調査結果 （概要版）より抜粋

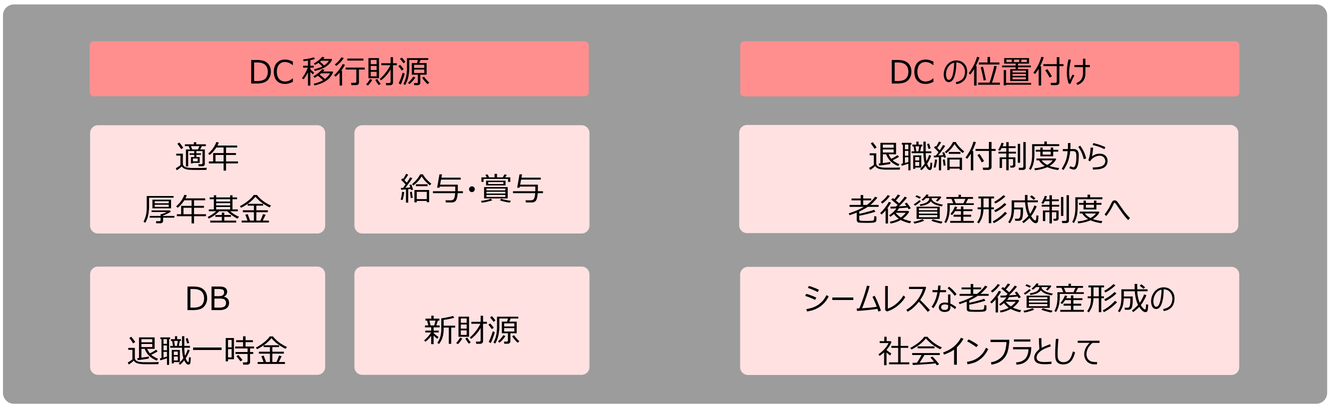
ここまで DC の現在までを概観したが、以降は今後の DC のあり方について論じる。

5. 退職給付制度からの脱却

DC は高齢期の所得確保のための年金制度として制定されたが、実際の活用のされ方としては新たに企業が DC を導入するのではなく、それまでの確定給付型の退職給付制度の代替措置としての活用が多い。確定給付型の退職給付制度は退職時に（必ずしも老齢でなくとも）一時金を受給できる点が特徴である。一方で、DC の支給条件は原則 60 歳以降であることから、必ずしも退職と同時の給付にはならない。その意味では制度移行と言っても機能は大きく変化したと言える。近年では、新卒から定年まで同じ会社に勤める働き方が一般的ではなくなりつつあり、DC への移行は退職給付制度から老後資産形成制度への転換と捉える方が適切ではないか。そして雇用の流動化を前提とするならば、老後資産形成をシームレスに続けられることが社会的にも必要である。その意味でポータビリティ性が高い DC は企業が具備すべき社会インフラと言えよう。

加えて、選択制 DC は退職給付制度の代替ではなく報酬制度（給与・賞与）の再整理からもたらされたケースが多い。これまでの確定給付型の制度とは違う、新たな仕組みの提供と言える。また、退職給付制度を持たなかった企業が財源を新たに用意して DC を始めるケースがあり、なおさら従来型の退職給付とは関係しない。これらを踏まえると、DC は退職給付制度と言うより、もはや老後資産形成制度という位置付けが相応しい。

（図表 5）DC 移行財源と新たな位置付け



出所：著者作成

6. 想定利率の呪縛からの脱却

DC が従来の退職給付の代替制度として機能するために持ち入れられた概念が「想定利率」である。移行前の退職給付と同等の給付額を想定し、移行後の DC の掛金水準を設計する際に、どの程度の運用収益を見込むかの前提として設定される利率である。例えば、移行前の DB が 40 年勤続で 2,000 万円の給付が標準の場合、単純に 2,000 万円を 40 年で除し年 50 万円の掛金としても良い。しかし運用収益を

前提とするならば、50 万円は事業主にとって高コストに見える。このため、期待収益率（想定利率）を置いたうえで、労使で掛金水準を決める。一般に、事業主は高い利率を、加入者は低い利率を望む傾向があるが、資産運用リスクを加入者が負担することへの配慮から、1～2%程度の低めの利率が採用されることが多い。ちなみに想定利率 2%であれば、前述モデルの掛金は年約 33 万円となる。

想定利率 2%で設計した場合、制度説明では「年 2%で運用できれば従前と同等の給付が得られる」といった説明になりやすい。これにより、加入者は年 2%に満たないと損をしたように感じ、事業主も 2%の達成を加入者に求めがちである。まさに想定利率への呪縛である。市況悪化により未達が続けば制度への不満につながるおそれがある。もちろん、移行時に想定利率の意味や利回りが保証されないことは説明されているはずだが、労使双方にとって不幸な構図である。

とりわけ、移行後に新規加入した者にとっては、この議論の意味合いは薄い。彼らにとって処遇として評価するのは掛金の絶対水準であり、その掛金で年 2%運用できたなら 2,000 万円、0%なら 1,320 万円、5%なら約 4,000 万円になるというだけである。もとの 2,000 万円という水準は既に意味を失いつつある。したがって、想定利率から早期に脱却し、制度説明では利回りの違いが給付額に与える影響とその変動リスクに重点を置くべきである。そうしないと、加入者は皆 2%を目標にすべきだという誤ったメッセージを受け取りかねない。DC に移行した以上、所与の掛金水準のもとで各人のリスク許容度に応じた資産形成を目指すことが重要であり、制度運営を本来的な姿に戻す必要がある。

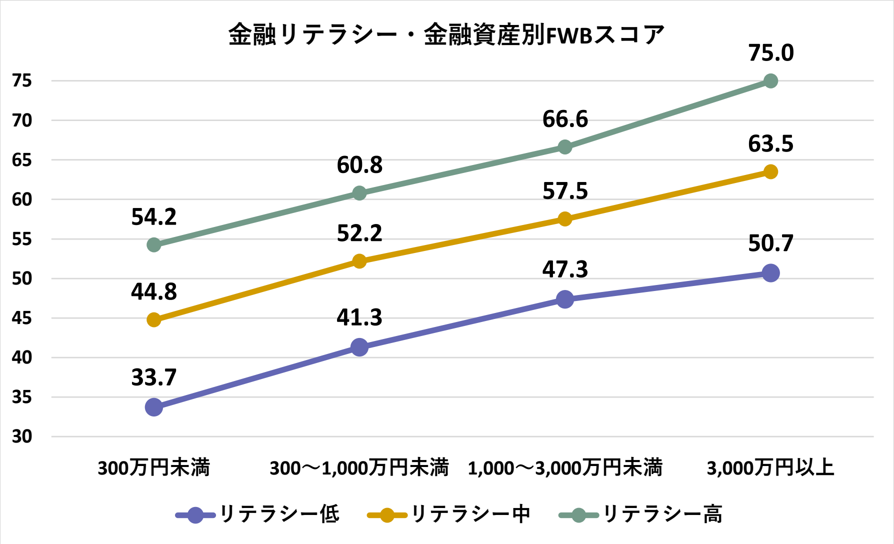
7. 老後資産形成に相応しい情報提供の必要性

DC の運営にあたっては、制度加入時の案内や継続投資教育など、適時に研修機会を設けることが求められており、法令上も努力義務が規定されている。DB や退職一時金制度では、給付算定式や概算給付額が把握できれば最低限の情報は足りる。しかし、給付額が自らの運用成果により大きく変動する DC では、仕組みや投資理論の基本を一定程度理解する必要がある。これらの教育・情報提供は DC 提供者の最低限の責務である。

さらに、DC を老後資産形成の手段と位置付けるなら、DC に限らず老後資金の確保に資する他の手段や、老後に必要となる金額の目安など、より広範な理解が望ましい。法令上の枠を超えるが、ライフプラン設計、公的年金制度、NISA や iDeCo 等の情報を含む金融経済教育の実施が理想的である。事業主にとってはコスト増となるものの、従業員の満足度向上につながるとともに、事業主が提供する DC 制度の意義に気付いてもらえる機会とできるのではないだろうか。そして、これらの教育は加入者の金融リテラシー向上に寄与し、従業員の資産形成への取り組みを後押しすることになる。その結果、金融資産が増える可能性がある。当研究所の調査では金融資産を多く持つほどファイナンシャル・ウェルビーイング（経済的充足感）は高い関係性が認められている（図表 6）。加えて、金融リテラシーが高い方が、ファイナンシャル・ウェルビーイングが高い関係性がある（図表 6）。したがって、DC の教育機能を金融経済教育へと拡張し、積極的に活用す

ることで、ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上に寄与しうる。これらの連鎖は人的資本経営の実践の一つとなると考える。注 1

（図表 6）金融リテラシーとファイナンシャル・ウェルビーイングスコアの関係性



① 縦軸にファイナンシャル・ウェルビーイング（FWB）スコアの平均点、横軸に保有金融資産の残高をとると、保有資産に比例して FWB スコアは高い関係性がある。

② データを金融リテラシー水準で 3 つに分解してグラフ化すると 3 本の平行線となり、金融リテラシーが高いほど FWB スコアが高い関係性がある。

③ よって、金融経済教育は中長期的な資産形成の進展につながり FWB 向上に資するとともに、金融リテラシー向上施策となって短期的に FWB 向上につながるという長短 2 面で好影響を与える可能性がある。

出所：拙著「ファイナンシャル・ウェルビーイングの 基本特性と退職給付制度との 関係性について」図表 3 抜粋
（ＭＵＦＧ資産形成研究所 https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/shisan_keisei_44.pdf ）

人的資本経営の一環として、健康経営に取り組み、ホワイト 500 認定を目指した企業は多い。同じ文脈で従業員の老後資産形成を経営課題として据える意義がある。そしてこの取り組みは人的資本経営、ウェルビーイング経営という観点で今後重要になると考える。いわゆる終身雇用を前提とした処遇制度、退職給付制度の枠組みが崩れつつあり、従業員の自律性を求める企業が増える中、健康経営やウェルビーイング経営という自律性をサポートする仕組みが重視される。その中でもファイナンシャル・ウェルビーイングはその中核として推進すべきであり、その手段として DC を起点とした金融経済教育機能が相応しい。

8. DC 活用のための課題

これまで現状の法令の中での DC の活用について述べてきたが、DC が社会インフラとして今後より一層機能するための課題や望ましい方向性について 3 点指摘する。

① 指定運用方法設定におけるセーフハーバー・ルールの導入

指定運用方法とは、加入者が掛金の運用指図（運用商品の選択と割合指定）を期限までに行わなかった場合に自動的に適用される運用方法で、指定運用方法で購入された商品は、加入者が指図したものとみなされる。指定運用方法の設定は任意であり、設定がない制度で運用指図がない場合、掛金は未指図資産として管理され運用されない。指定運用方法にバランス型ファンドなどの投資信託を設定する件数は増加しているものの、なお限定的である。注 2

指定運用方法の決定にあたっては適切なプロセスを踏むことが必要であるが、事業主にとっては大きな負担であるし、さらに指定運用方法の結果が芳しくない場合は加入者が不満を持つ可能性がある。せめて指定運用に相応しいファンドについてセーフハーバー・ルール（適切な要件を満たすファンドから設定した場合、設定主体の責任を一定範囲で免責する枠組み）のような法的なお墨付きがあれば設定のハードルは下がる。要件を満たすファンドの条件や審査方法、採用後の継続審査など整理すべき事項は多いが、資産形成の推進には必要な仕組みではないだろうか。

② 掛金「インフレヘッジ」の必要性

DC の運用においてはインフレヘッジが意識されるが、掛金についてはどうであろうか。年金資産をインフレヘッジするには、掛金についてもインフレ分増額することが重要である。掛金をインフレ分増額するには、定率掛金であれば算定用給与、定額掛金であれば掛金額テーブルの水準をインフレ率にあわせて変更していけばよい。しかし、現状の掛金の設定方法にインフレを考慮する仕組みを導入している企業は少数である。また、掛金上限の規制があるため、上限一杯の者に対してはそもそも不可能である。そこで、掛金額設定方法の見直しの機運を高める方策として、また上限者への対応も含めて、DC 掛金の上限額を公的年金のように物価スライドするような仕組みとしてはどうだろうか。米国の DC（401(k)プラン等）などは自動的に上限が改定される。そうすれば、DC 掛金のあり方としてインフレ調整はあたりまえというコンセンサスの醸成が期待できる。DC を老後資産形成制度とするならば、掛金のインフレ調整について議論を深めるべきである。[注 3]

③ 個別の運用相談ニーズへの対応

加入者は投資教育を受けたうえで自己責任で運用指図を行う建付けである。しかし、すべての加入者が商品特性や分散投資の効果を十分理解して指図しているとは限らない。一定割合の加入者は個別相談を必要としている。一般的な投資教育では個人属性に応じた情報提供やアンケートによる投資タイプ分類がせいぜいであり、できれば個別相談に応じられる仕組みが望ましい。その場合、3 章で述べたとおり、運用に関することだけではなく幅広な内容がカバーできればなお良いだろう。さらに個別の投資商品の助言ニーズがあれば投資助言業者に委ねることも一考である。

わが国ではこういった個別相談を気軽に行うこと、利用者がそれに対価を支払うということに慣れておらず利用にあたっては抵抗感があるだろう。そこで例えば事業主が独立系の FP と包括契約をし、従業員がそこに容易にアクセスできる仕組みを提供することが考えられる。費用負担を事業主がすべて持てなければ、加入者に一定程度負担してもらう仕組みでも良いだろう。

9. 年金制度としての機能強化

ここまで、老後資産形成という観点から DC を考察してきたが、最後に年金制度の観点から見ていきたい。確定拠出年金はその名のとおり年金制度ではあるものの、老齢給付のほとんどは一時金が選択されている。

つまり年金としての本来の機能を発揮していない。一時金が選択される最大の理由は、一時金取得が年金給付に比べ税制的に優位であるケースが多いから、もしくはそう考える人が多いからである。と言うものの、そもそも年金を選択するメリットや利用方法、手続きなどが加入者・受給者に伝わっていない、もしくは魅力ある制度になっていないことも一因ではないだろうか。年金受給を使い易くメリットを感じるものとするアイディアを以下にあげる。税制の見直しも必要だが、DC が年金支払い制度としての機能を充実させることが老後資産形成機能に加えて必要である。[注4]

① 年金受け取りに関する情報の提供・手続きの簡素化

年金給付の選択には、運用を継続しながら分割払いを受ける分割払い年金と、運用をやめ保険商品を購入する確定年金、保証期間付終身年金がある。特に分割払い年金では受給開始時期、受給年数、毎年の年金額など細かく設定する必要がある。このような多くの選択肢がある中、自ら必要なものを選択し指図するのは難易度が高いと言える。選択にあたっては、老後の収入計画を具体的に立てる必要があり、公的年金の金額や同一生計の配偶者等の収入を考慮に入れることになる。この他、退職一時金や DB、個人年金など他の収入があれば、それらも含め総合的に判断できると良い。このような老後の収入計画を立てる上で必要となる情報・解説、セミナー、個別相談機能などの提供が望まれる。簡易的な方法としては、年金取得の指図中で Q&A 式のインターフェイスを導入し、回答に応じて適切な選択肢へ導くことが考えられる。いずれにせよ、DC を老後資金の補完的な役割として利用するための情報提供、手続きの簡素化が必須であろう。

② 受給中の運用に適したファンドと取り崩し方法の提案機能

分割払い年金の場合は、受給しながら運用ができる。運用成果によっては受給額の増額が期待できる一方、資産枯渇リスクもある。どのように運用するか、どのような取り崩し方法をとるかで受取額に違いがでてくるが、加入者が選択する際にその判断材料に乏しい。

運用手法としては、単にリスク抑制型のバランスファンドでも良いが、取り崩し期専用コンセプトのファンドが開発されても良いのではないか。取り崩し方法としては、一般的な定額取り崩しで資金ニーズに合致していればそれで良いが、途中で資産が枯渇するリスクや、運用収益が最終支払い時にまとめて支給されるなど使い勝手が悪い面もあるだろう。毎年の残高に応じて取り崩し額が算定される仕組みの導入、例えば定口数、定率、残存年金現価に応じた額などの選択[注5]ができるようになれば、資産枯渇リスクを回避しながら運用成果を事前に享受できる仕組みが構築可能である。法令等の改正が必要と思われるが選択肢として加えるべきである。

ただ一番の問題は、たとえこのような運用や取り崩し方法が可能だとしても、自らこれらを理解の上、活用できるのはかなりの上級者であろう点である。必要な人に年金受給を選択してもらうには、受給ニーズを掘り起こしその必要性を納得した上で、それに適した運用方法および取り崩し方法が選択できるような説明・提案・相談機能などが必要である。

10. おわりに

個人単位で考えると年金は加入から支給終了まで長ければ 80 年以上に及ぶ金融の仕組みである。その観点では DC25 周年はまだ 1 サイクルも終わっていない通過点である。さらなる普及・拡大が期待される制度であり、加えてその役割・機能の拡張も必要とされる。DC が社会インフラとして機能するために普及拡大を推進するとともに、退職給付制度から老後資産形成制度、年金支払い制度への転換を進めていくべきである。

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、著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る。

参考文献：

・信託の法務と実務（7 訂版）　三菱 UFJ 信託銀行編著（きんざい）

・日本版 401k 導入・運営のすべて 尾崎俊雄著（東洋経済新報社）

・日本公的年金制度史　吉原健二・畑満著（中央法規）

・新企業年金　坪野剛司編（日本経済新聞社）

・企業年金二法 5 周年にあたって　矢野朝水 / 山口修/ 森戸英幸/ 吉田弘文/山田正次（座談会）証券アナリストジャーナル（2007/5）

注 1） 7 章の内容については以下に詳しい ファイナンシャル・ウェルビーイングの基本特性と退職給付制度との関係性について～ DB 等と DC で違いはあるか～（拙著）https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/shisan_keisei_44.pdf

注 2） 企業型 DC における商品ラインアップ見直しの論点（拙著） https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/shisan_keisei_37.pdf

注 3）8 章②の内容については以下に詳しい 確定拠出年金制度におけるインフレ対応に関する考察（拙著）
https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/shisan_keisei_24.pdf

注 4）9 章の内容については以下に詳しい 確定拠出年金制度における 年金受給に関する考察 ～ 魅力ある年金給付を考える（拙著）
https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/shisan_keisei_31.pdf

注 5） 個人投資家のための老後出口戦略～ 取り崩しの壁を乗り越える～（拙著）
https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/shisan_keisei_47.pdf

目標管理における適切な目標設定

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　細野 剛

要旨

- 多くの企業で目標管理（MBO）が導入されていますが、現場では「目標が上から降ってくるだけで合意形成が無い」「期中の振返りが無く優先度が低下」「評価基準が不透明」などの不満が多く、制度が人事評価のための形式に陥り、組織や個人の成果最大化という本来の目的を果たせていないケースが少なくありません
- 目標管理の本質は、上司による統制ではなく、従業員が自律的に判断・行動する「自己統制」にあります
- そのためには、全社目標を部門・個人レベルに連鎖させ、部下の経験や志向を踏まえた目標を設定し、達成可能性と挑戦性のバランスを取ることが重要です
- さらに、目標設定面談では傾聴やコーチングを通じて納得感ある合意形成を図り、期中での進捗確認や軌道修正、必要な支援を行うことで、目標達成のプロセスを組織として支援する仕組みが求められます

多くの企業で MBO（目標管理）が導入されていますが、運営が「うまくいっている」と感じる企業は少数で、どちらかといえば「うまくいっていない」「課題が山積み」という企業のほうが多いでしょう。このような企業においては「今期の目標が上から降ってくるだけで、上司・部下の間で十分な合意形成が図られないままスタートする」「期中で振り返ることがなく、目標達成の優先度が低下（そもそも目標を覚えていない）」「フィードバックが曖昧で、自身の成長実感がない」「頑張っても頑張らなくても評価は変わらず、評価基準が不透明」といった不満の声が現場（特に組合員層）から多く寄せられる傾向にあります。また、目標管理が人事評価に結びついており、目標管理をやること自体が目的になってしまい、本来の目的である組織と個人の成果の最大化に結びついていないのが実態です。

本稿では、まず目標管理の重要性を再確認します。次に期初における目標設定において、上司の事前準備と目標設定面談の 2 つの場面における在り方について紹介します。2026 年度の目標管理に向けた取組みの一助になれば幸いです。

１．目標管理とは

目標管理は、1950 年代に経営学者ピーター・ドラッカーが著書『The Practice of Management』で提唱した概念です。当時のアメリカは、急速な経済成長期に入っており、企業規模が拡大・複雑化し、トップダウン型の管理では現場の柔軟性が失われる問題※が顕在化しました。

※意思決定の遅延、現場の創意工夫の抑制、モチベーションの低下が挙げられます。

さらに、知識労働者（ホワイトカラー）の比率が増加し、単純な命令・服従では成果を出せない時代になっていました。ドラッカーは、このようなトップダウン型管理の限界を見抜き、「現場が自律的に判断し、目標に基づいて行動できる仕組みが必要」と考え、「Management By Objectives and Self-Control（目標による管理と自己統制）」という概念を提唱したことが目標管理の始まりです。この頭文字から日本では MBO と呼ばれていますが、ドラッカーは Self-Control（自己統制）を非常に重視しており、「上司が細かく指示する管理ではなく、目標を明確にし、個人が自律的に判断・行動することが組織の成果を最大化する」と考えています。

■日本における目標管理

日本においては、"経営に必須の考え方"という目標管理本来の捉え方は一般的ではなく、人事評価の一手段として捉えられています。「会社への貢献、すなわち成果を公平に評価や給与に反映させ、全従業員の納得感とモチベーションを引き出すことで、結果として企業の成長に寄与する」というロジックで語られることが少なくありません。また、目標管理の Self-Control（自己統制）が抜け落ちた状態となっていることにも留意が必要です。これは日本固有の組織文化が影響していると考えられます（図表１）。

（図表１）Self-Control（自己統制）が抜け落ちている要因

要因	詳細
文化的背景	・「和」を重視し、個人の意思より集団調和を優先 ・上意下達型の意思決定が根強い ・失敗に対する許容度が低く、指示待ちが安全策
評価制度の影響	・目標設定が「人事評価のため」に偏る ・短期的・定量的な目標が重視され、裁量が減る ・評価権を握る上司への迎合が優先される
プロセス重視の風土	・「頑張り」を評価する文化で成果責任が曖昧 ・進捗管理が細かく、部下の自律性が奪われる ・目標が抽象的で自己統制の指針になりにくい

出所：筆者作成

■目標管理の目指す姿

　図表 2 は、期初から期末までの目標管理を俯瞰しています。期初に会社として達成すべき目標を掲げ、これを達成するための具体的な目標として各部、各課・グループに落とし込まれます。各課・グループに落とし込まれた目標は、上司が所属員 1 人ひとりの力量に応じて適切に割り当て、目標を達成するための打ち手（アクションプラン）を上司・部下の双方で合意します。全社目標が従業員 1 人ひとりの目標に連鎖していることが重要です。

　期初に目標を設定し、期末に成果を確認するという運営では、現代のビジネスのスピード感についていくことはできません。期中でマイルストーンを置き、その時の実績と目標を比較してギャップ（課題）を把握、問題が発生していれば行動の軌道修正や、上司はリソース面での支援を行います。目標達成に至るまでのプロセスにおいて、組織全体で支援することが肝要です。

　期末では、各所属員の実績を振り返ります。所属員全員が目標を達成すれば課・グループの目標が達成され、それらを部単位、さらには全社で集約したときに会社の成長が実現しているという状態を作り上げることが目標管理の目指す姿となります。

（図表２）目標管理の全体像

出所：筆者作成

２．目標管理の目的・意義

目標管理は、単なる目標設定の仕組みではなく、組織と個人の成果を最大化するための包括的なマネジメント手法です。ここでは目標管理の主な目的について整理し、それぞれの重要度を評価します。

■組織全体の目標と個人目標の連鎖【重要度：大】

組織全体の成果は、個人の取組み・成果の積み重ねによって成り立ちます。組織全体の成果を最大化するには、全員が同じ方向に努力することが肝要です。そのため組織全体の目標を部門・個人レベルに落とし込み、目標を連鎖させることが、目標管理の基盤となります。目標の連鎖がなければ、個人の努力は分散し、組織全体の成果は最大化されません。この目的は、組織のビジョンを現場に浸透させるために不可欠な要素です。

■自己統制意識の向上【重要度：大】

個人の目標が組織全体のビジョンとどのように連鎖しているか理解することで、従業員は組織運営に参加している意識が醸成され、自身の仕事の目的が明確になってきます。イソップ童話にレンガ職人という話がありますが、旅人が３人のレンガ職人に「何をしているのか」尋ねたところ、１人目は「レンガを積んでいる（作業）」と、２人目は「生活のため」と、３人目は「大聖堂を作っている」と答えたそうです。３人目の職人のように仕事の目的が明確になると、目的を果たすためにはどのような貢献ができるのか自分で考えるようになり、主体的な行動が期待できます。

目標管理の本質は、上司が部下を細かくコントロールすることではなく、個人が自分の仕事の進め方や時間配分、優先順位を自ら決定し、責任をもって遂行できるようにすること（自己統制）にあります。自己統制が実現されることで、従業員は主体的に目標達成に取り組み、責任感とモチベーションが高まります。これが欠けると、目標管理は単なる「評価のための目標設定」になり、形骸化してしまいます。

■成果重視のマネジメント【重要度：中】

従来の管理は「プロセス」や「努力」を評価する傾向がありましたが、目標管理は具体的な成果（アウトプット）で評価する文化を育てます。これにより、曖昧な評価を防ぎ、責任ある行動を促します。ただし、成果のみを追求すると「短期志向」や「数字至上主義」になり、組織の長期的な成長や人材育成が犠牲になるリスクがあります。

■コミュニケーションの強化【重要度：小】

目標管理は上司が一方的に目標を押しつけるものではなく、目標設定時に上司と部下が対話し、期待値の共有と合意形成を行うことが重要です。コミュニケーションは期中の進捗確認やフィードバックの場面においても不可欠で、これにより信頼関係が構築され、自己統制を支える土台となります。ただし、これは目標管理の目的というよりも、目標管理を成功させるための手段に近い位置づけです。

■評価とフィードバックの明確化【重要度：小】

目標達成度を基準に評価することで、評価に対する公平性と透明性を高めることができます。さらに、定期的にレビューを実施することで改善点の明確化、成長支援につながります。評価やフィードバックが「査定のため」ではなく、育成目的のフィードバックであることが重要です。ただし、これも目標管理の本質的な目的ではなく、結果として得られる効果に近いものです。

３．目標設定の事前準備

目標管理は、目標設定からスタートします。では、適切な目標とはいったいどのようなものでしょうか。本稿では、全社目標の達成に寄与し、目標達成しようとする本人が、自分自身で考え、行動するようになる目標と定義します。そのため、目標達成の主体である部下が「この目標の達成に向けて頑張っていこう」と思える目標設定を目指します。ここでは、上司が部下に目標を割り当てるまでのプロセスについて解説します。

（１）組織目標の確認と設定

まずは、自部門の組織目標について確認します。単に上から降りてきた目標・業績目標を部下に割り当てるだけでは、前述のレンガ職人で言うところの１人目、２人目の職人として仕事をさせることになってしまいます。「大聖堂の建築」に携わらせるには、上司自身が組織目標の目的を明確に理解し、部下にうまく伝えることが肝要です。また、上から降りてきた目標や今期の業績目標達成だけが組織目標とは限りません。業績拡大、永続的な事業発展の基盤を築くため、目標の対象、目標達成の時間軸を意識して自課・グループの組織目標を新たに設定することも併せて考える必要があります（図表３）。

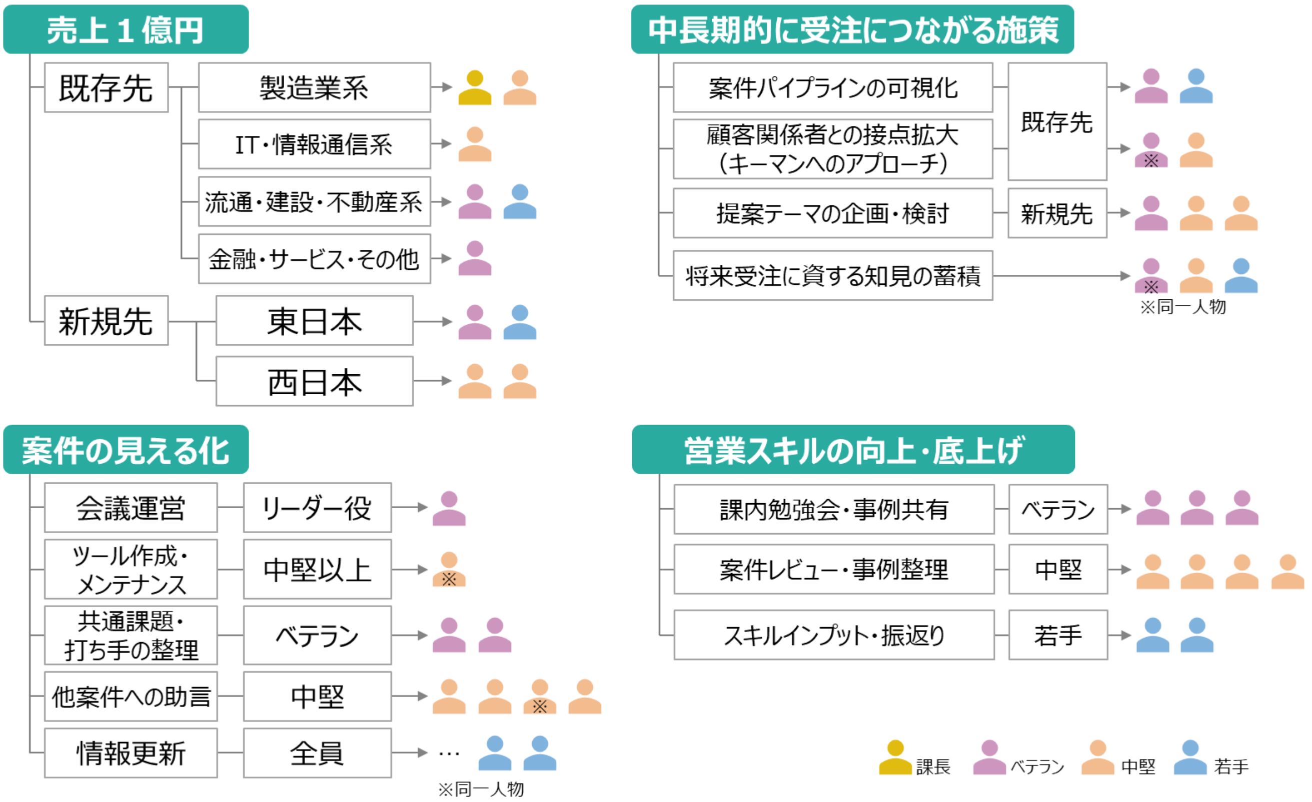
（図表３）組織目標の成果（対象×時間軸）

出所：筆者作成

（２）組織目標の分解

組織目標が明確になったところで、これを部下の目標となるように分解します。組織目標そのものの表現や、記述を手がかりに分解しようとすると難しいかもしれません。自部門の業務を分解し、それらを割り当てられた部下が、どのような目標を達成したら組織目標の達成に寄与できるかと考えるとよいでしょう。例えば営業部門を図表３の４象限別に組織目標を掲げ、それぞれ分解すると図表４の通りとなります。

（図表４）営業部門の組織目標の分解
（左上:財務×今期、右上:財務×将来、左下:組織×今期、右下:組織×将来）



出所：筆者作成

（３）部下への目標の割当て

組織目標が分解できたら、それらを誰に割り当てるのかを検討します。上司を含め、所属員全員の目標を総和が組織の目標となるように、抜け漏れがないように割り当てることは大前提です。その他、割当てにおいて意識することを２つ取り上げます。

１つ目は、目標を割り当てる前に部下の特性を整理しておくことです。ここで言う特性とは、例えば知識・経験や本人のキャリア志向、組織（上司）からの期待などを総称しています。これらは人によって千差万別であり、これらを踏まえて割り当てることが重要です。したがって、部下全員に同じ目標を割り当てるといったやり方（例えば営業部門においては、売上の目標数値を全員同じ額にするなど）は不適切です。

これまでのキャリア、知識・経験が異なっているため、同じ目標でも部下の感じる難易度は異なります。ある人にとっては容易な目標でも、別の人にとっては困難と受け止める可能性があります。なにより、適当に割り当てられていると捉えられ、上司に対する不信感を募らせる原因になりかねません。

２つ目は、部下が達成可能性を感じる目標を割り当てることです。与えられた目標の高さ・難易度によって、目標達成へのやる気は変わります。今の実力で達成できる目標では、大した努力もせずに、その期を過ごしてしまうことになります。逆にどんなに頑張っても達成は不可能と部下が感じる目標では、最初から諦めてしまいます。部下の努力と、上司の支援があってなんとか達成できそうだと感じる目標が理想です。

４．目標設定面談

組織目標から個人目標への落とし込みができたら、部下と目標設定の面談を行います。全社目標の達成に寄与し、目標達成しようとする本人が、自分自身で考え、行動するようになる目標を設定するためには、部下の合意が不可欠です。部下の特性を整理し、達成可能性のある目標だとしても、単に上から与えられた目標となってしまっては、本人のやる気を 100%引き出せず、目標達成できないという残念な結果になってしまうリスクがあります。部下の考えを聴きながら、“納得のいく合意”を得られるよう心掛けることが肝要です。ここでは、面談におけるポイントを３点取り上げます。

■場の雰囲気を作る

上司・部下間の会話においては、上司の発言量のほうが多いことが一般的ですが、目標設定面談においては、部下の発言量を増やすように意識します。部下から見れば、上司との面談は一定の緊張感を伴うため、うまく場の雰囲気を作って、本音を引き出す工夫が必要です。例えば、リラックスした雰囲気を作るポイントとして、次のような準備をしておくとよいでしょう。

・ 適度に静かで、プライバシーが守られており、十分な広さが確保できる場所（社内のカフェテリアなど）
・ いきなり本題に入るのではなく、近況など、話しやすい話題をふってアイスブレイクする
・ 硬い表情ではなく、柔らかで笑みのある表情で面談の趣旨を伝える

最近はテレワークでの執務も進んでおり、対面形式で面談する機会も少なくなっていますが、対面で面談することを推奨します。WEB 形式の面談では、相手の仕草など微細な動きが掴めず、余計なところに気を回す必要が出てしまい、お互いに消化不良となる可能性があります。対面にすることで感じ取れる雰囲気もあったほうが合意形成に至りやすいでしょう。

■部下の意見を聴く姿勢（傾聴）

部下の本音を正確に把握するには、自分の聞きたいことを聞くのではなく、部下が話したいこと、伝えたいことを受容的・共感的な態度で真摯に聴くこと（傾聴）が重要です。これにより、部下の考えや感情を丁寧に受け止めることができます。部下のほうから見れば「理解してもらえている」という実感が湧き、信頼関

係の強化につながります。傾聴は単に黙って話を聞くことではありません。身を乗り出す、視線を合わせるなどの積極的な姿勢をとり、部下の発言中は“あいづち”や“うなずき”を用いながら関心を示します。また、期待していた内容と違う話をされた場合、業務の報連相では軌道修正をかけるところですが、目標設定面談では話を遮ることはせずに、最後まで耳を傾けます。

■部下の考えを引き出す（コーチングスキル）

目標を達成するには、目標と現状とのギャップ（課題）を捉え、これに対する打ち手（アクションプラン）を考えます。“納得のいく合意” を得るためには、部下の考えをしっかり引き出したうえで、打ち手も一緒に考えることが重要です。そのためのスキルとしてコーチングのスキルを紹介します。

コーチングとは、上司が一方的に指示や評価を行うのではなく、対話を通じて部下自身に考えさせ、気づきや行動変容を促し、自発的な成長を支援するマネジメント手法です。上司がコーチングのスキルを用いることで、部下は「やらされている目標」ではなく「自ら納得した目標」として取り組むようになり、動機づけや主体性の向上が期待できます。図表５は目標設定面談において有効なスキルをまとめたものです。

（図表５）目標設定面談で活用できるコーチングスキルの例

スキル名	概要	面談での活用例	期待される効果
傾聴	相手の話を遮らず、関心をもって聴く	視線合わせ、あいづち、うなずきなど	本音の引き出し、安心感の醸成、信頼関係の強化
ページング	相手の状態やペースに意識的に合わせる	話すスピードやトーンを部下に合わせる	安心感の醸成、心理的距離の縮小
要約・言い換え	発言内容を簡潔に整理して返す	「つまり、○○が一番の課題ですね」	気づきの促進、認識のズレ防止
オープンクエスチョン	「はい/いいえ」で終わらない質問により内省を促す	「その打ち手にした理由は何ですか？」	主体的思考の促進、内発的動機づけ
目標の言語化	曖昧な考えを具体的な言葉にする	「それはいつまでに、どの状態を目指しますか？」	行動計画の明確化
行動宣言の促進	次の一歩を本人の言葉で明確にさせる	「では、まず何から着手しますか？」	実行力・責任感の向上
承認	成果や努力、存在そのものを認める	「難しい状況でも粘り強く取り組んでいましたね」	自己効力感の向上
フィードバック	事実と影響を分けて伝える	「期限を守れたことで、チーム内の信頼が高まりました」	行動の定着・改善
リフレーミング	捉え方を変えて前向きな意味づけをする	「その失敗は、次の改善点を知る機会ですね」	挑戦意欲の維持、学習促進

出所：筆者作成

コーチングは「答えは部下の中にある」「上司は引き出す役割」「正解や指示を与えない」が基本原則です。したがって、提案や要望は、上司の考えや組織の期待を示す行為であり、定義上は純粋なコーチングのスキルには含まれません。一方で、目標設定面談は業務達成と人材育成の双方を目的とするため、コーチングのみで完結しない場面も多々あります。十分な傾聴や問いかけによって部下の考えを引き出したうえで、選択肢の 1 つとして提案を行い、必要に応じて組織としての要望を明確に伝えることが重要です。この順序を守ることで、提案や要望は指示ではなく、視野拡張や合意形成を促す要素となり、コーチングを補完する実務的な関わり方として機能します。

5．さいごに

本稿では、目標管理の本来の目的および期初の目標設定におけるポイントについて解説しました。目標管理は人事制度の運用のためだけにあるのではなく、会社および組織の目標達成を支援するものとして位置付けています。会社・組織の目標が従業員 1 人ひとりの目標に連鎖し、目標達成の主体である部下が“納得のいく合意”をし、「目標達成に向けて頑張ってみよう」とやる気を漲らせて業務に取り組むことが、目標管理のあるべき姿と考えます。本稿でご紹介したポイントが 2026 年度の目標管理に向けた取組みの一助になれば幸いです。

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。

参考文献：
吉岡太郎（2019）「部下を育てる PDCA 目標管理」同文館出版

低位にとどまる労働生産性

先月号の最後に労働生産性の話をしたが、最近、新聞に労働生産性の国際比較の記事が掲載されていた。日本生産性本部が OECD のデータに基づきまとめたものだが、日本の時間当たり労働生産性は OECD 加盟 38 カ国中 28 位、1 人当たり労働生産性は 29 位とのことである。記事によると円安進行による交易条件の悪化等が低迷の原因だという。もっとも、日本の労働生産性の低さは、この記事を待つまでもなく以前より指摘されていたことである。

時間当たり労働生産性は、「付加価値額÷労働時間」である。労働時間は「1 人当たり労働時間×労働者数」であるから、結果的に時間当たり労働生産性は、「付加価値額÷（1 人当たり労働時間×労働者数）」ということになる。この式から労働生産性が低くなるのは、①付加価値額が少ない、②1 人当たり労働時間が長い、③労働者数が多い、のうちいずれかあるいはすべてが当てはまることになる。日本の労働時間は同じく OECD の調査では 30 位とさほど長くはないし（なお、同調査には非正規雇用者を含んでいる）、労働者数が極端に多いとも思われない。したがって付加価値額のボリュームの問題が大きいことが原因ではないだろうか。

企業経営では、付加価値額を膨らませ、結果的に利益を増大させることが理想的であるはずだ。付加価値というのは、単純に言えば、「生産・販売額から外部仕入額を除いた額」であり、その内訳は人件費、利払い、賃借料、租税公課、利益である(減価償却費を含める場合もある)。利益を増大させるには、本来はその源泉である付加価値額を膨らませることが必要であり、もちろんどの会社も研究開発などで、その努力をしてきたことに疑いはない。しかし、金融収益は企業自身が生み出したわけではないため、付加価値を増大させることはないのだが、バブル時代には財テクで利益成長を画策していた企業は少なくない。一方、そのバブルが崩壊した後は付加価値が停滞する中で、多くの企業は人員や有利子負債の圧縮などリストラによって利益を下支えしていた。企業のとりうる緊急避難的な戦略としてやむを得ないことだったのは間違いないが、これも人件費や利払いの減少分が単に利益に振り替わっただけである。

利益は付加価値の残渣であるため、付加価値の分配では従業員と株主とでトレードオフの関係にある。経営者が利益を重視するのは当然のことであるが、付加価値の増大には利害関係者である従業員への配慮も重要である。株主重視は重要ではあるが、従業員は付加価値拡大の原動力であることを忘れてはならないだろう。

2026 年 1 月 13 日
アナリスト　久野　正徳

三菱 UFJ トータルリワードレポート
2026 年 2 月号
Mitsubishi UFJ Total Reward Report

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、充分ご留意ください。

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ます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

MUFG

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