

三菱 UFJ トータルリワードレポート

Mitsubishi UFJ Total Reward Report

2026 年 9 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。



《次期年金改革に向けて その 2 6》

厚生労働省「第 1～3 回確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」の
開催内容について

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

《同一労働同一賃金》

同一労働同一賃金ガイドライン改正

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 7

《経営戦略と人材戦略の連動》

経営戦略と人材戦略の連動～事業・人材ポートフォリオからの考察～

トータルリワード戦略コンサルティング部 チーフコンサルタント 平野 星児 15

《定年延長》

定年延長に係る退職給付制度の検討方法

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 松波 孝実 24

《時事のつぶやき》

AI（愛？）溢れる世の中

アナリスト 久野 正徳 29

本誌およびバックナンバーは弊社ホームページにて掲載しております。

弊社ホームページアドレス：<https://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/nenkin.html>

厚生労働省「第 1～3 回確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」の開催内容について

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

- 2026 年 4 月 23 日「第 1 回確定拠出年金（以下、DC）の運用改善等に関する有識者懇談会」（以下、懇談会）が開催され、6 月に第 2 回、7 月に第 3 回懇談会が開催されました
- 本懇談会は、国民の長期・安定的な資産形成を支援する観点から、DC の一層の普及・促進及び運用改善等に向けた議論を行うことを目的として設置されました
- 関係団体等へのヒアリング等により、課題として、各種手続きの簡素化やオンライン化、規約変更手続きの簡素化、商品の除外手続き要件の緩和、自動移換問題への対応等があげられました
- DC 制度の現状について、短期的な課題と中長期的な課題に整理され、今後、それぞれの課題についての検討が進められていくこととなります

本稿では、第 1 回～第 3 回の懇談会の内容について解説します。

1. 懇談会開催の背景

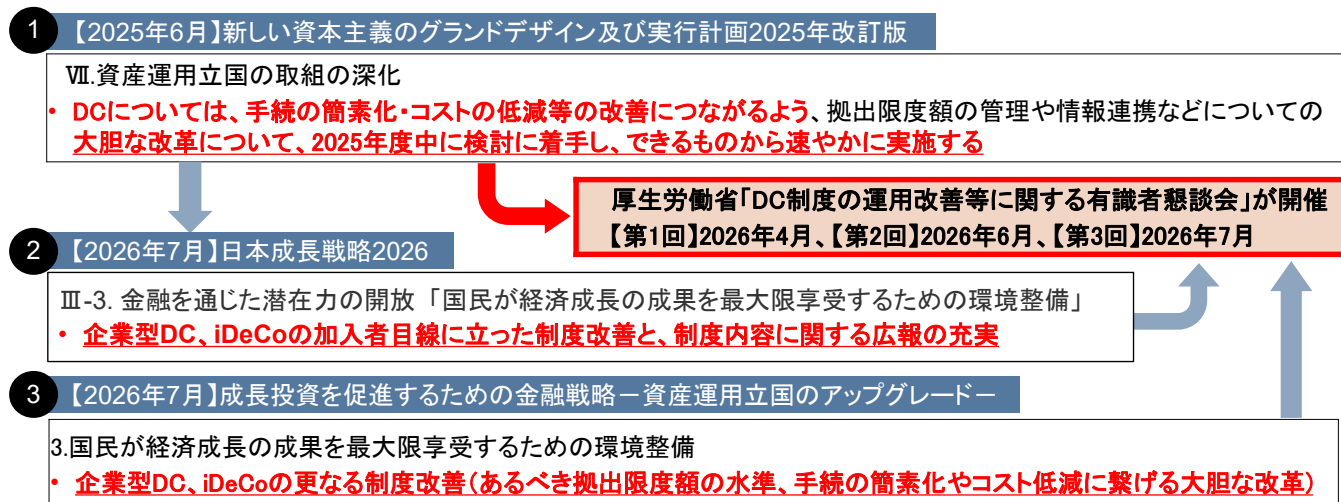
政府は、2025 年 6 月「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025 年改訂版」^{注 1}を公表しました。「Ⅶ.資産運用立国の取組の深化」において、家計の安定的な資産形成を進めるため、「NISA と比較して多数の主体が関与する制度となっていることを踏まえ、厚生労働省は、内閣官房や金融庁など関係省庁の協力の下、手続きの簡素化・コストの低減等の改善につながるよう、iDeCo におけるプラットフォームとしての国民年金基金連合会の役割を含め、拠出限度額の管理や情報連携などについての大胆な改革について、2025 年度中に検討に着手し、できるものから速やかに実施する。」と明記されました。

この方針を踏まえ、これまでの「企業年金・個人年金部会」での議論や、制度改正の経緯を振り返りつつ、DC の一層の普及・促進の観点から、DC の運用改善等に向けた議論を行うために、本懇談会が設置されました。

なお、2026 年 7 月に政府が公表した「日本成長戦略 2026」^{注 2}においても、「Ⅲ. 8 つの分野横断的な課題の解決」の、「3. 金融を通じた潜在力の解放」の中で、「強い経済の実現に向け、官民連携による戦略分野等への成長投資を強力に促進するためには、資産運用立国の取組を発展させ、成長投資を支える官民双方の金融やインベストメントチェーンの機能を強化することが重要である。」として、国民が経済成長の成果を最大限享受するための環境整備として、「家計の安定的な資産形成を促進するため、企業型 DC・iDeCo の加入者目線に立った制度改善と、制度内容に関する広報の充実を実施していく。」と明記されました。

さらに、同年同月、政府日本成長戦略本部は、「成長投資を促進するための金融戦略－資産運用立国のアップグレード」^{注3}を公表しました。「3.国民が経済成長の成果を最大限享受するための環境整備」において、「家計の安定的な資産形成の促進」の中で、若年層から高齢層まで全世代の国民が金融リテラシーを向上させながら、個々人のライフプランに沿った形で安定的な資産形成を行えるよう、金融経済教育の推進や資産形成ツールの充実等を図るために、「企業型 DC・iDeCo は、NISA と並ぶ重要な資産形成ツールである一方で、iDeCo の加入者数は約 400 万と NISA の口座開設者数（2,800 万超）の 1/7 以下であり、その差も年々拡大している。様々な要因により一定の年代まで十分な資産形成ができない場合もあることも考慮しつつ、加入者の抛出現態や諸外国の制度、NISA との関係等を踏まえ、あるべき抛出現度額の水準や枠組みについて、次期年金制度改革までに検討し、その結果に基づき必要な対応を図る。」と明記されました（図表 1）。

（図表 1）懇談会開催の背景



出所：筆者作成

注 1：内閣官房「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 13 日）p70 参照
(https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2025.pdf#page=74)

注 2：内閣官房「日本成長戦略 2026」（2026 年 7 月 21 日）p52 参照
(<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/nipponseichosenryaku/pdf/jgs2026.pdf#page=54>)

注 3：内閣官房「成長投資を促進するための金融戦略－資産運用立国のアップグレード」（2026 年 7 月 21 日）p16 参照
(<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/nipponseichosenryaku/kinyu/pdf/financialservicesstrategy2026.pdf#page=18>)

2. 第 1 回懇談会の概要

2026 年 4 月 23 日に、第 1 回懇談会が開催され、オブザーバーとして、内閣官房、金融庁、国民年金基金連合会、企業年金連合会が参加しました。最初に、事務局から、DC 制度の現在の状況とこれまでの改正内容の説明とともに、運営管理機関・RK（レコードキーパー）へのヒアリングによる意見紹介がされ、

その後、構成員による意見交換が行われました。DC 拠出限度額の仕組みの複雑さや、関係機関が多いことによる手続きの煩雑さ、自動移換者増加への対応等が課題として述べられました（図表 2）。

現状の DC 制度の仕組みは、公平・中立の観点や、加入者の負担軽減の観点等から、現行の仕組みとなっていますが、DC のさらなる普及・促進に向けては、関係機関の連携効率化や加入者手続きの効率化など、運用改善に向けた取り組みをさらに進めていく必要があるとされました（図表 3）。

参加した構成員からも同様に、事務の簡素化・効率化・オンライン化を、最優先課題とするなどの意見が述べられました（図表 4）。

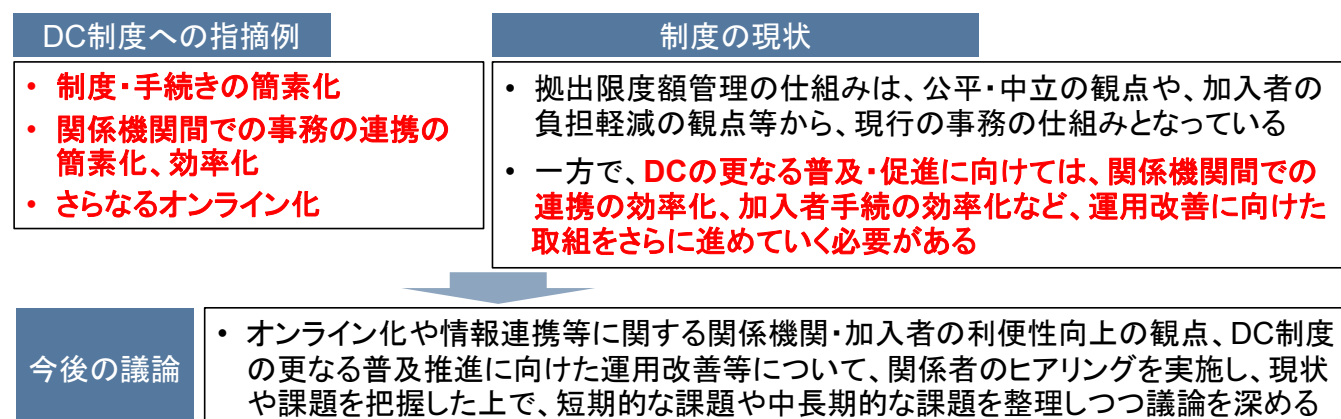
（図表 2）運営管理機関・RK へのヒアリング意見

【拠出限度額関係】	・拠出限度額管理の簡素化、キャッチアップ拠出や生涯拠出枠の設定
【規約関係】	・審査の必要資料のオンライン提出の推進、規約審査内容の簡素化・効率化
【関係機関の連携関係】	・e-iDeCo等、加入者手続きの更なるオンライン化
	・関係機関間の情報連携に当たり更なるオンライン化
【情報管理関係】	・企業年金プラットフォームの情報の活用
	・住所変更等のマイナンバーの更なる活用の推進
【給付関係】	・裁定手続きのオンライン化、裁定手続きの事務簡素化・効率化
【商品選択関係】	・商品除外の手続き簡素化・効率化、商品上限本数の緩和
	・加入者アドバイスの充実（個別商品の推奨など）、指定運用方法の義務化
【自動移換関係】	・デフォルトiDeCoの設定（移換先の事前設定など）（注4）
	・自動移換の事務管理の改善
【中途脱退関係】	・脱退一時金の支給要件の緩和（加入促進、自動移換対策）
【その他】	・DCインフラ（RKや国民年金基金連合会）の効率化

出所：厚生労働省「第 1 回 確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」資料 1 から筆者作成

注 4：デフォルト iDeCo とは、企業型 DC 加入時に、企業型 DC を資格喪失した場合の iDeCo の移換先をあらかじめ、企業型 DC 規約等で規定しておくことで、自動移換となることをなくす仕組みのことで、米国 401k では既に実施されている。

（図表 3）今後の進め方



出所：厚生労働省「第 1 回 確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」資料 1 から筆者作成

(図表 4) 出席した構成員からの主な意見

出席構成員からの主な意見
・離転職による資産移換者が増加しており、手続きの簡素化と、書類の統一化が必要 ・資産移換手続きが分かりづらく、手続きの簡素化が最優先の課題 ・資産移換手続きは、すべてオンラインで完結できるようにすべき ・中退共との移換に際しては、解散等に限らずに、移換要件の緩和も必要 ・DC 規約承認時の書類提出の事務負荷が大きく、提出書類の簡素化が必要 ・DC 商品の除外をしやすくする観点から、手続きのさらなる簡素化が必要 ・DC 商品上限数について、つみたて NISA の販売実績も参考となると思われ、オブザーバーである金融庁の協力も得て、現状分析と今後の検討が必要 ・加入者に分かりやすくする観点から、シンプルな制度・税制とする必要があり、働き方に関係なく拠出限度額を統一することや特別法人税の廃止などが考えられる

出所：厚生労働省「第 1 回 確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」を視聴して筆者作成

3. 第 2 回懇談会の概要

2026 年 6 月 5 日に、第 2 回懇談会が開催されました。今回は、現状の DC 制度の課題に対して、関係団体（信託協会・生命保険協会・全国銀行協会・日本損害保険協会・日本証券業協会・資産運用業協会・全国証券取引所協議会・国民年金基金連合会・企業年金連合会・記録関連運営管理機関）からの意見ヒアリングが行われ、その後、これを踏まえ、構成員による意見交換が行われました。

(図表 5) 関係機関から出された現状の課題

【信託協会】	・特別法人税撤廃、企業拠出の拠出限度額撤廃と本人拠出の拠出限度額別枠化 ・個別商品の推奨助言の緩和、公的年金等控除額の拡大、規約申請手続きの簡素化
【生保協会】	・特別法人税撤廃、脱退一時金の支給要件の緩和、中退共からの移行要件緩和 ・自動移換者へのデフォルト iDeCo（注4）の設定、商品除外手続きの簡素化 ・加入者掛金の拠出期間内 1 回のみ変更可能な制限緩和、事業主の個人情報利用範囲の拡大
【銀行協会】	・DB加入有無等に限らず拠出限度額を一部上げたうえで統一 ・指定運用方法の設定義務化、商品除外手続きの簡素化、脱退一時金の支給要件の緩和
【損保協会】	・規約申請手続きの簡素化、商品除外手続きの簡素化、iDeCo 手続きの更なる電子化
【証券業協会・ 投信業協会・ 証券取引所】	・キャッチアップ拠出の導入、拠出限度額の引上げ、指定運用方法の設定義務化、 ・個別商品の推奨助言の緩和、運用商品数の上限の撤廃又は緩和、商品除外手続きの簡素化 ・iDeCo 手続きの簡素化とオンライン化、運用指図者への指定運用方法の適用
【国基連】	・自動移換者へのデフォルト iDeCo の設定（注4）、脱退一時金の支給要件の緩和 ・資産額ゼロの加入者データの削除
【企年連】	・商品除外手続きの簡素化、事業主の個人情報利用範囲の拡大、規約申請手続きの簡素化
【R K】	・オンライン化の拡大、商品除外手続きの簡素化、移換に伴う RK 間授受情報の電子化

出所：厚生労働省「第 2 回 確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」資料 1 から筆者作成

関係機関からは、特別法人税の廃止や DC 拠出限度額などへの様々な意見が述べられましたが、手続きの簡素化や効率化・オンライン化、商品除外手続きや自動移換への対応への意見が多く挙げられました（図表 5）。参加した複数の構成員からも前回同様に手続きの簡素化を求める意見が述べられる一方、商品本数の緩和については慎重な意見が述べられました（図表 6）。

（図表 6）出席した構成員からの主な意見

出席構成員からの主な意見
・キャッチアップ拠出は、拠出機会の提供の観点から、あっても良いのではない ・規約申請手続きの簡素化は進めるべき（複数の構成員から同様の意見あり） ・DC 商品の除外をしやすくする観点から、商品除外の同意要件の緩和に賛成（複数の構成員から同様の意見あり） ・指定運用方法の対象者に、運用指図者を適用することに賛成 ・指定運用方法の商品について、つみたて NISA のような商品要件を設定することも考えられる ・商品数の上限撤廃・緩和は、加入者の商品選択のしやすさには逆行するのではない ・運用機会を提供する観点から、自動移換者へのデフォルト iDeCo の導入に賛成 ・退職一時金や中退共からの資産移換を、認めても良いのではない

出所：厚生労働省「第 2 回 確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」を視聴して筆者作成

4. 第 3 回懇談会の概要

2026 年 7 月 1 日に、第 3 回懇談会が開催されました。今回は、前回までのヒアリング結果をもとに、事務局から、DC 制度における課題の整理と今後の取り組みの方向性について示されました（図表 7）。

（図表 7）課題の整理と今後の取り組み事項

現行の課題	今後取り組む事項と検討事項
利用者目線の使いにくさ・分かりにくさ ・ 転職時における手続き ・ DC 拠出限度額の仕組み ・ 企業型 DC・iDeCo 等の違い	① デジタル手続き推進・事務効率化 ・ iDeCo、iDeCo プラスの 手続きの効率化の検討 ・ 移換手続き等の諸課題について関係機関での検討等
関係機関における事務の効率性 ・ 手続きが複雑 ・ 一元的なオンライン手続きに課題	② 規約審査実務にかかる見直し ・ 審査基準の相違是正に向け、規約例作成、解釈通知の見直し等の検討 ・ 申請・届出に伴う添付書類の省略の検討 ・ 審査手続きのオンライン化の検討等
商品選択時の情報活用 ・ 運用商品の内容、コスト等の説明、理解不足 ・ 投資教育の情報提供が行動につながらない ・ 除外手続きや本数制限等	③ 情報提供・投資教育の改善 ・ シミュレーター等を通じた具体的な行動につながる情報提供 ・ 利用者の理解の程度に応じた段階的な 情報提供の工夫 ・ 投資教育の充実、事業主への働きかけの推進の検討 ・ 企業型 DC の運営改善に資する 情報発信の在り方検討等
自動移換・ポータビリティ ・ 自動移換されると運用されない ・ 移換の仕組みと手続きの未認識	④ 利用者目線で分かりやすさ・使いやすさ ・ 適切な商品選択に向けた改善（商品選定方法・ルール、情報提供や支援の充実等） ・ 資産移換手続の負担軽減や分かりやすさの確保（自動移換にかかる改善等） ・ 拠出限度額の設定や管理の在り方 ・ 中途引き出しの在り方
	⑤ 制度運営・基盤 ・ 制度運営主体や役割分担の在り方 ・ 関係機関による業務運営の効率性、ガバナンス

出所：厚生労働省「第 3 回 確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」資料 1 から筆者作成

現状の DC 制度の課題に対して、「①事務の効率化やデジタル手続きの推進」、「②規約審査の見直し」、「③情報提供・投資教育の改善」の「今後具体化に向けて取り組む事項（短期的な課題）」と、「④加入者目線での分かりやすさ・使いやすさ」、「⑤制度運営・基盤」の「今後検討を深める事項（中長期的な課題）」に分けて整理が示されました（図表 7）。

参加した構成員からは、「DC の本来の目的を達成するための仕組みづくりが重要である」ことや、「関係者間での目標の共有化が大事である」、「企業型 DC と iDeCo は役割が異なり、規制を分けて考えることも検討すべき」などの、今後の DC 制度のあり方に関する意見が述べられました（図表 8）。

（図表 8）出席した構成員からの主な意見

出席構成員からの主な意見

- ・DC の本来の目的を達成するための仕組みづくりが重要である
- ・本日挙げられた課題について、速やかな検討が求められる
- ・課題が多岐にわたるが、それぞれの課題に対する最適解であったとしても、制度全体では必ずしも最適解にならない場合があることにも考慮が必要であり、関係者間での目標の共有化が大事である
- ・情報提供しても動かない人に対しては、デフォルト等の仕組みで解決することも必要
- ・企業型 DC と iDeCo は役割が異なり、規制を分けて考えることも検討すべき
- ・加入者の運用時の満足度向上のみならず、給付時の満足度向上のための改善策が必要
- ・NISA と比較して、良いところを取り入れたらどうか

出所：厚生労働省「第 3 回 確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」を視聴して筆者作成

5. 今後の予定について

今回示された課題への対応について、秋以降に懇談会が再開され、検討が進められていく見込みです。

短期的な課題については、当面の制度の運用に係る改善策として具体化に向けた検討を推進し、実施可能なものから順次対応し、中長期課題については、次期 DC 法の改正に向けて、議論が進められていくものと思われます。本稿における意見にかかわる部分およびあり得べき誤りは、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。

<参考資料>

- ◆厚生労働省「第 1 回確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」（2026 年 4 月 23 日）
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_72397.html)
- ◆厚生労働省「第 2 回確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」（2026 年 6 月 5 日）
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_73624.html)
- ◆厚生労働省「第 3 回確定拠出年金制度の運用改善等に関する有識者懇談会」（2026 年 7 月 1 日）
(https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_74171.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ください。

同一労働同一賃金ガイドライン改正

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

- 2026 年 4 月同一労働同一賃金ガイドライン改正が公布され、同年 10 月から適用されます
- 改正概要は、裁判例を踏まえた見直し、趣旨明確化のための見直しです
- 退職手当については、項目を新設し、メトロコマース最高裁判決を踏まえ「職務の内容等を勘案し、待遇差が不合理とされる場合もある」旨規定しましたが、これまでと考え方が大きく変わるわけではありません

2026 年 4 月同一労働同一賃金ガイドライン改正が公布され、同年 10 月から適用されます。同一労働同一賃金ガイドライン（以下、ガイドライン）の正式名称は「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」で、雇用・就業形態によらない公正な待遇を確保し、同一労働同一賃金の実現を目指す指針です。同一企業の正規社員と非正規社員（短時間労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）の待遇差について、項目ごと（基本給、各種手当等）に、不合理か否かの考え方、具体例等が示されています。

本稿では、ガイドラインの位置付け、改正の背景・概要、全体に通じる考え方、退職手当の内容等について解説します。

1.ガイドラインの位置付け

短時間労働者、有期雇用労働者、派遣労働者は、いずれも同一労働同一賃金の適用対象です。しかしながら、図表 1 のとおり、雇用形態、待遇決定方法等に違いがあるため、同一労働同一賃金の仕組みも異なります。

（図表 1）ガイドラインの位置付け

適用対象者	短時間労働者、有期雇用労働者	派遣労働者	
雇用形態	直接雇用	間接雇用	
待遇決定方法	－	派遣先均等・均衡方式	労使協定方式
法令等	短時間・有期雇用労働法※1等	労働者派遣法※2等	
	ガイドライン		

※1 短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律
※2 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律

出所：筆者作成

■ 短時間労働者、有期雇用労働者

短時間労働者、有期雇用労働者は企業に直接雇用されます。企業は、「短時間労働者、有期雇用労働者」と「正規社員」の間で、待遇の均衡（不合理な待遇差を禁止）、均等（差別的な取扱いを禁止）を確保します。「短時間労働者」とは「正規社員と比較して、1 週間の所定労働時間が短い労働者」、「有期雇用労働者」とは「企業と期間の定めのある労働契約を締結している労働者」です。

■ 派遣労働者

派遣労働者の待遇決定方法には、「派遣先均等・均衡方式」と「労使協定方式」があります。

【派遣先均等・均衡方式】

「派遣労働者」と「派遣先企業の正規社員」の間で、待遇の均衡、均等を確保する方式です。派遣先企業には、自社の比較対象労働者の待遇を派遣元企業へ情報提供する義務があります。

派遣先企業における情報提供負担が大きい等の理由により、派遣先均等・均衡方式を採用する企業は多くありません。第 16 回労働政策審議会 職業安定分科会・雇用環境・均等分科会同一労働同一賃金部会の資料によれば、派遣先均等・均衡方式を採用している企業は約 1 割に留まります。

【労使協定方式】

派遣元企業と派遣労働者間で締結する労使協定に基づいて待遇を決定する方式です。派遣労働者の賃金について、「同種の業務に従事する一般の労働者の平均的な賃金の額と同等以上」としなければなりません。平均的な賃金の額は、毎年厚生労働省通知で示されます。

このように、短時間労働者、有期雇用労働者、派遣労働者（派遣先均等・均衡方式、労使協定方式）における同一労働同一賃金の仕組みが異なるため、ガイドラインにおいても短時間・有期雇用労働者、派遣労働者、協定対象派遣労働者の 3 つに分けてそれぞれ規定しています。

2. ガイドライン改正の背景、概要

ガイドラインは 2018 年働き方改革関連法により 2020 年 4 月から施行されましたが、同法附則には「法施行後 5 年後目途に見直す」旨が定められていました。今回の改正は、この附則に基づく見直しです。

今回の改正では、蓄積された裁判例を踏まえ、規定を見直しています。退職手当にかかる裁判例には、メトロコマース事件（東京メトロの売店販売業務に従事していた非正規社員が正規社員との待遇差を旧労働契約法 20 条違反として訴えた事件）があります。この事件では、最高裁判決において「非正規社員への退職金不支給について、不合理とまではいえない」とされました。

また、正規社員の待遇引下げによる待遇差解消の是非、「その他の事情」の例示、無期雇用フルタイム労働者の取扱い等、趣旨明確化のための規定見直しも実施しています。

3.全体に通じる考え方

本章では、改正後のガイドライン全体に通じる考え方について解説します。

■適用対象

- ・「短時間・有期雇用労働者法」に定める短時間労働者、有期雇用労働者
- ・「労働者派遣法」に定める派遣労働者

■位置付け

- ・正規社員と非正規社員の待遇差について、不合理であるか否かの考え方、具体例、留意事項を示す
- ・考え方が示されていない待遇、具体例に該当しない場合であっても、不合理とされる可能性あり

■考え方

短時間労働者、有期雇用労働者の場合は、図表 2 のとおりです。

派遣労働者についても同様の規定があります。

(図表 2) ガイドライン全体に通じる考え方

待遇差の判断基準

- ・①職務の内容(業務の内容、責任の程度)、②職務の内容及び配置の変更の範囲、③その他の事情
- ・③その他の事情は①、②関連の事情に限定されず、例えば以下が含まれる
職務の成果、能力、経験、労使慣行、労使交渉経緯や結果、非正規社員への待遇差や理由の説明状況

待遇差の説明にあたって

客観的・具体的説明が必要で、以下のような主観的・抽象的説明では不十分

- ×雇用管理区分が異なるので ×職務の内容を分離しているので
- ×将来の役割期待が異なるので ×「正規社員の職務を遂行しうる人材確保、定着」のためなので

待遇差の解消にあたって

原則として、「正規社員の待遇引下げ」ではなく、「非正規社員の待遇引上げ」で対応する必要がある

定年後に継続雇用された有期雇用労働者（以下、再雇用者）の取扱い

- ・上記①～③の相違に応じた待遇差は許容される
- ・「再雇用者であること」自体、③その他の事情になりうる
- ・再雇用者であることのみを以て「待遇差が合理的」とされるわけではない

無期雇用フルタイム労働者

- ・無期雇用フルタイム労働者は、短時間・有期雇用労働者には該当しないが、ガイドラインの趣旨を考慮すべき
- ・以下の労働者も同様

勤務地限定正社員	期間の定めのない労働契約を締結している労働者で、 正規社員と比較して勤務地が限定され、 かつ、正規社員と同等の待遇を受ける者
職務限定正社員	期間の定めのない労働契約を締結している労働者で、 正規社員と比較して職務が限定され、 かつ、正規社員と同等の待遇を受ける者
短時間正社員	期間の定めのない労働契約を締結している労働者で、 正規社員と比較して 1 週間の所定労働時間が短く、 かつ、正規社員と同等の待遇を受ける者

出所：筆者作成

4.退職手当

本章では、ガイドラインにおける退職手当の取扱いについて解説します。

■改正前のガイドラインにおける取扱い

改正前のガイドラインには、退職手当に関する独立した項目はありませんでした。しかしながら、以下の包括的な規定により、退職手当についても不合理な待遇差の解消が求められていました。

第 2 基本的な考え方

この指針は、通常の労働者と短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者との間に待遇の相違が存在する場合に、いかなる待遇の相違が不合理と認められるものであり、いかなる待遇の相違が不合理と認められるものでないのか等の原則となる考え方及び具体例を示したものである。事業主が、第 3 から第 5 までは記載された原則となる考え方等に反した場合、当該待遇の相違が不合理と認められる等の可能性がある。

なお、この指針に原則となる考え方が示されていない退職手当、住宅手当、家族手当等の待遇や、具体例に該当しない場合についても、不合理と認められる待遇の相違の解消等が求められる。このため、各事業主において、労使により、個別具体的な事情に応じて待遇の体系について議論していくことが望まれる。

■メトロコマース最高裁判決（2020 年 10 月 13 日）

図表 3 のとおり、メトロコマース事件は多岐にわたる待遇を争っていましたが、最高裁の争点は「退職金の支給要否」に絞られていました。

（図表 3）メトロコマース事件の判決経緯

項目	待遇		判決		
	正社員	非正規社員	地裁	高裁	最高裁
退職金	あり（退職時本給×勤続年数別支給率）	なし	○	×	○
褒賞金	10 年勤続者に一律 3 万円を支給	なし	○	×	-
住宅手当	扶養あり:1 万 5900 円、扶養なし:9200 円	なし	○	×	-
早出残業手当	2 時間まで:2 割 7 分増、2 時間超:3 割 5 分増	一律 2 割 5 分増	×	×	-
本給	月給制（年齢給＋職務給）	時給制	○	○	-
資格手当	一定以上の資格の者に支給	なし	○	○	-
賞与	年 2 回各本給 2 か月分＋17 万 6000 円 （2013 年度～2017 年度平均）	年 2 回 各 12 万円	○	○	-

×：不合理（企業が支払うべき）、○：不合理には当たらない

出所：筆者作成

高裁判決では「退職金不支給は不合理」でしたが、最高裁判決では「不合理とまではいえない」とされました。図表 4 のとおり、待遇差の判断基準である、①職務の内容(業務の内容、責任の程度)、②職務の内容及び配置の変更の範囲、③その他の事情を総合的に勘案したものと考えられます。

（図表 4）メトロコマース事件の最高裁判決

概要	✓ 東京メトロの売店販売業務に従事していた非正規社員（契約社員）が、売店業務に従事する正社員との待遇差を旧労働契約法 20 条違反として訴えた事件 ✓ 最高裁の争点は退職金の支給要否（正社員には支給、契約社員には支給しない） ✓ 最高裁は、退職金不支給について、「不合理とまではいえない」と判断
背景	✓ 両者の業務の内容はおおむね共通するものの、売店業務に従事する正社員は代務業務の他、複数の売店を統括するエリアマネージャー業務に従事することがあった - 一方、契約社員は売店業務に専従（職務の内容に一定の相違） ✓ 売店業務に従事する正社員は、業務の必要により配置転換等を命ぜられる現実の可能性があり、正当な理由なく、これを拒否することはできなかった - 一方、契約社員は、業務の場所の変更を命ぜられることはあっても、業務の内容に変更はなく、配置転換等を命ぜられることはなかった（職務の内容・配置の変更範囲に一定の相違）

	✓ 売店業務に従事する正社員は、組織再編等に起因して、賃金水準の変更や配置転換が困難となっていた ※正社員 560～613 名のうち、売店業務に従事していた者は 15～24 名 ✓ 契約社員のキャリアアップの雇用形態、あるいは、正社員へ段階的に職種を変更するための開かれた試験による登用制度を設け、相当数を登用していた
判決	✓ 退職金には、職務遂行能力や責任の程度等を踏まえた労務の対価の後払いや継続的な勤務等に対する功労報償等の複合的な性質あり ✓ 正社員としての職務を遂行し得る人材確保・定着を図る等の目的から、様々な部署等で継続的に就労することが期待される正社員に退職金を支給 ✓ 退職金が有する複合的な性質や支給目的を踏まえ、売店業務に従事する正社員と契約社員間には職務内容や変更範囲に一定の相違があったこと、契約社員に正社員等への登用制度があったことなどを考慮すると、原告は有期労働契約を原則更新し、実際に 65 歳定年まで 10 年前後の長期間にわたり勤務したことを斟酌しても、退職金不支給が不合理とまではいえない

出所：第 16 回労働政策審議会 職業安定分科会・雇用環境・均等分科会同一労働同一賃金部会の資料に基づき筆者作成

■ 改正後のガイドラインにおける取扱い

メトロコマース最高裁判決では「退職金不支給は不合理とまではいえない」とされましたが、これは個別事案に即した判断であり、直ちに一般化することはできません。

今回のガイドライン改正においては、退職手当の項目を新設し、以下のとおり規定しました。

3 退職手当

退職手当については、当該待遇の性質及び当該待遇を行う目的として、労務の対価の後払い、功労報償等の様々な性質及び目的が含まれるものであるが、**通常の労働者と同様に**短時間・有期雇用労働者にも当該**待遇の性質**及び当該**待遇を行う目的が妥当するにもかかわらず**、短時間・有期雇用労働者に対し、通常の労働者との間の職務の内容、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情のうち、当該待遇の性質及び当該待遇を行う目的に照らして**適切と認められるものの相違に応じた均衡のとれた内容の退職手当を支給せず**、かつ、その見合いとして、労使交渉を経て、当該待遇の性質及び当該待遇を行う**目的が妥当しない他の短時間・有期雇用労働者に比べ基本給を高く支給している等の事情もない場合**、当該退職手当の相違は**不合理と認められるものに当たりうる**ことに留意すべきである。

これを要約すると、図表 5 のとおりです。改正前の規定と比べて若干具体化されたものの、これまでと考え方が大きく変わるわけではありません。引き続き、個別具体の事情（退職手当の位置付け、性質、目的は

何か？ 正規社員と非正規社員の職務の内容等の相違は？ 待遇差は当該相違に見合っているか？等）に応じて判断することとなります。

（図表 5）改正後ガイドラインにおける退職手当の規定概要

退職手当

- ・退職手当の性質や目的には、労務の対価の後払い、功労報償等様々ある
- ・以下のいずれにも該当する場合、不合理とされる可能性あり
 - ✓ 退職手当の性質や目的について、正規社員と同様に当てはまる非正規社員である
 - ✓ 当該非正規社員に対して、①職務の内容(業務の内容、責任の程度)、②職務の内容及び配置の変更の範囲、③その他の事情の相違に応じた退職手当を支給しない
 - ✓ 「退職手当の性質や目的が当てはまらない他の非正規社員」に比べ基本給を高めている等の事情もない

出所：筆者作成

5.さいごに

本稿では、ガイドラインの位置付け、改正の背景・概要、全体に通じる考え方、退職手当の内容等について解説しました。

退職手当については、項目を新設し、メトロコマース最高裁判決を踏まえ「職務の内容等を勘案し、待遇差が不合理とされる場合もある」旨規定しましたが、これまでと考え方が大きく変わるわけではありません。

なお、ガイドラインには企業年金（DB、DC 年金）への直接的な言及はありません。しかしながら、従前より DB、DC 年金の法令解釈通知においては、「加入者となることについて一定の資格を定めるに当たっては、ガイドラインの「基本的な考え方」を踏まえること」との規定があります。

DB 年金法令解釈通知

第 1－1 加入者とすることについての「一定の資格」の内容

実施事業所の従業員（確定給付企業年金を実施する厚生年金適用事業所に使用される厚生年金保険の被保険者をいう。以下同じ。）が加入者となることについて規約で法第 4 条第 4 号の「一定の資格」を定めるときは、当該資格を有しない者は加入者としませんが、当該資格を定めるに当たっては次のとおりとし、「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」（平成 30 年厚生労働省告示第 430 号）の「基本的な考え方」を踏まえること。

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】正規社員と非正規社員の待遇差（大企業の場合）

適用割合		適用差	該当する待遇例
正規	非正規		
高	高～中	小～中	昇給の仕組み、通勤手当、賞与
高～中	低	大～中	家族手当、住宅手当、退職金
低	低	中	精皆勤手当

待遇差が不合理
でなければ問題なし

		適用割合	正規と非正規の適用差
		■ ① 正規、非正規とも適用 かつ 算定/付与基準も同様 ■ ② 正規、非正規とも適用しているが 算定/付与基準は相違 ■ ③ 正規のみ適用	正規を100とした場合の 非正規の適用割合 =(①+②)/(①+②+③)
昇給 の仕組み	有期フルタイム社員を雇用している企業	13.7 55.2 30.6	69.2
	有期パートタイム社員を雇用している企業	7.0 62.4 30.1	69.8
	無期パートタイム社員を雇用している企業	8.9 68.1 21.9	77.9
家族手当	有期フルタイム社員を雇用している企業	24.8 7.5 43.8	42.4
	有期パートタイム社員を雇用している企業	14.8 7.4 53.3	29.4
	無期パートタイム社員を雇用している企業	14.1 9.1 53.7	30.2
住宅手当	有期フルタイム社員を雇用している企業	17.1 5.6 34.9	39.4
	有期パートタイム社員を雇用している企業	8.3 6.4 42.0	25.9
	無期パートタイム社員を雇用している企業	5.8 7.8 42.3	24.4
精皆勤手当	有期フルタイム社員を雇用している企業	4.6 3.8 5.3	61.4
	有期パートタイム社員を雇用している企業	3.7 4.4 8.5	48.9
	無期パートタイム社員を雇用している企業	3.7 7.0 8.7	55.1
通勤手当	有期フルタイム社員を雇用している企業	89.3 8.4 1.1	98.9
	有期パートタイム社員を雇用している企業	82.9 13.1 2.6	97.4
	無期パートタイム社員を雇用している企業	79.3 15.4 3.0	96.9
賞与	有期フルタイム社員を雇用している企業	12.5 64.6 21.3	78.3
	有期パートタイム社員を雇用している企業	5.6 55.5 36.2	62.8
	無期パートタイム社員を雇用している企業	3.9 61.4 31.7	67.3
退職金	有期フルタイム社員を雇用している企業	4.6 20.2 69.3	26.4
	有期パートタイム社員を雇用している企業	2.4 19.2 72.1	23.0
	無期パートタイム社員を雇用している企業	2.2 23.1 68.8	26.9

出所：労働政策研究・研究機構 調査シリーズ No.251「同一労働同一賃金の対応状況等に関する調査(企業調査)」(2025 年 3 月)に基づき筆者作成

経営戦略と人材戦略の連動 ～事業・人材ポートフォリオからの考察～

トータルリワード戦略コンサルティング部 チーフコンサルタント 平野 星児

要旨

- 近年、経営戦略と人材戦略の連動は、人的資本経営を実践するうえでの中核的なテーマとなっており、その本質追求の要請が高まっています
- その「連動」に関して、事業ポートフォリオと人材ポートフォリオという 2 つのポートフォリオのつながりが重要となり、定量的に示された事業ポートフォリオのギャップを軸としながら、変革後の定量的な人材ポートフォリオを導くことが重要となります
- さらに、人材ポートフォリオから人材戦略・施策へとつながっていきますが、人材ポートフォリオが定量的であるため、採用者数や研修受講者等の施策レベルでの KPI にもつながり、「連動」においては人材ポートフォリオの役割（経営戦略と人材戦略の戦略同士の結節的役割）を認識することが求められます
- 人的資本可視化指針の改訂や有価証券報告書における人的資本関連情報の記載の拡充等、人的資本情報の開示の要請からも、「連動」を定量的な KPI・データで補完しながら、ストーリーとして開示していくことが不可欠です

1. はじめに

近年、経営戦略と人材戦略の連動は、人的資本経営を実践するうえでの中核的なテーマとして、企業経営の様々な場面で論じられています。

本年に入り、人的資本可視化指針の改訂や有価証券報告書における人的資本関連情報の記載の拡充等、人的資本情報の開示の側面からの要請も強まり、人的資本経営の実践とその開示の両面から、その本質追求の必要性が高まっています。

企業には、経営戦略およびそれを実現するために必要な人材の質・量、人材ポートフォリオを明確にしたうえで、現状とのギャップを把握し、採用・配置・育成・評価・組織開発等の人材施策への具体的な落とし込みが求められています。

さらに、こうした一連の取り組みについて、経営戦略とのつながりや成果創出までの道筋を指標や実績を用いて社内外に分かりやすく説明することが、これまで以上に重要となっています。

一方、開示されている情報の中には、経営戦略と人材戦略の断片情報や事業ポートフォリオ、人材ポートフォリオの断片的・非連動性の情報が散見され、開示している資料の中では「連動」という言葉を使っているものの、本質的には「連動」していないのではないかとと思われるケースも見受けられます。

そこで今回は、本質的な人的資本経営の実践および開示内容の充実、それらの先にある企業価値向上のため、経営戦略（本筋のみをシンプルに表現するため、経営戦略のうちでも全社戦略にフォーカス（※））から事業ポートフォリオ、事業を支える人材とそのポートフォリオ、そして、人材ポートフォリオのギャップへの対応（人材戦略と施策）の「連動」について、1つの考え方を示していきます。

外部・内部環境分析結果を、事業ポートフォリオの変革へつなげ、その定量データを根拠に人材ポートフォリオの変革へと、人材ポートフォリオ変革の定量的な根拠（定量的な根拠から人材ポートフォリオへの落とし込みの流れ）と、それを考えることによって戦略が連動していく流れを示していきます。

（※）経営戦略は、①全社的な視点（全社戦略）、②個別事業の視点（事業戦略）、③機能別の視点（機能戦略）の3つのレベルがありますが、各戦略の詳細については、本レポート内での説明は省略します

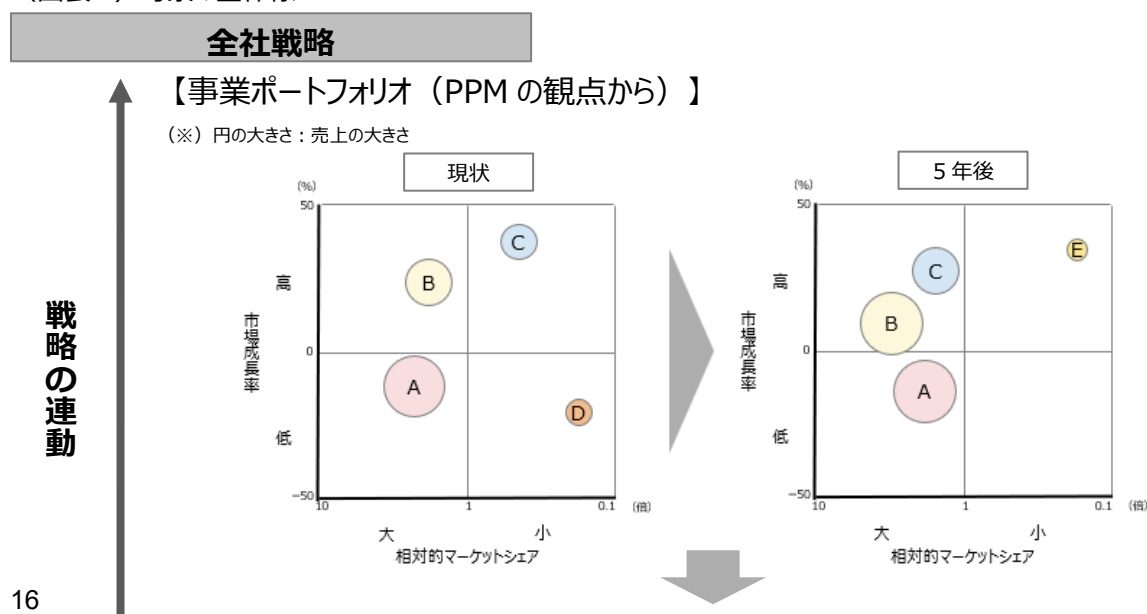
2. 考察の概要

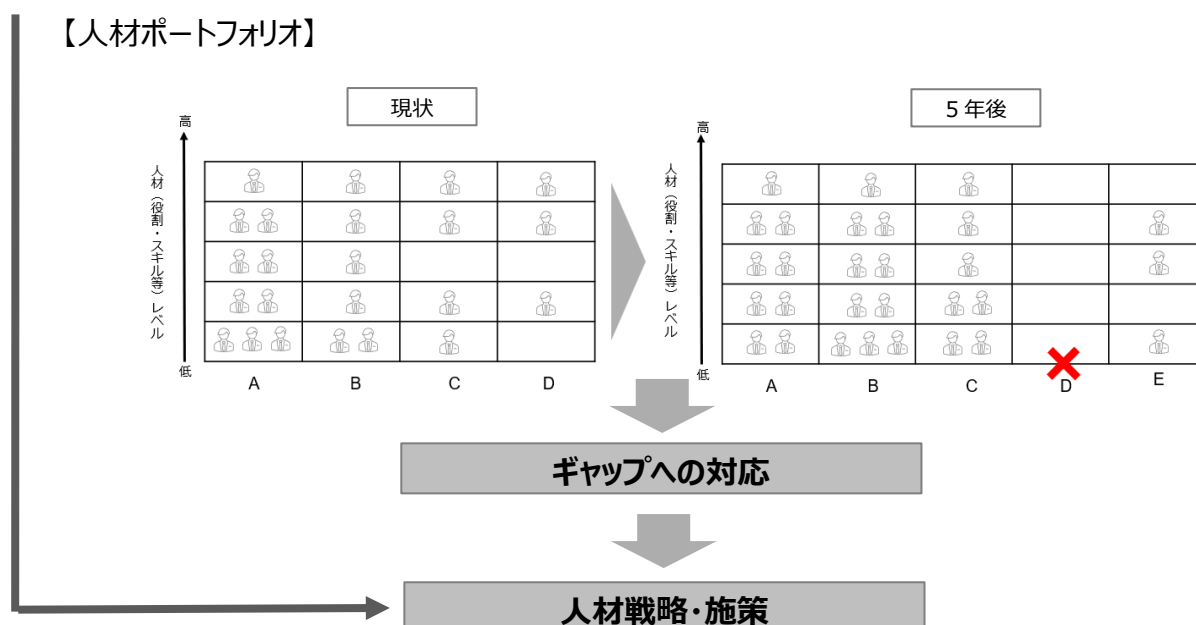
今回、上記のとおり経営戦略のうち全社戦略にフォーカスし、1つの企業のもとに複数の事業（現状：A～D事業、5年後：A～C、E事業）があることを前提とします。

その事業のポートフォリオを、マネジメントの手法として代表的なプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（以下「PPM」という。下記「3. PPM」で説明）の観点から論じ、各事業が PPM 上のどのポジションであるから、人材ポートフォリオを検討するうえでどのような留意点があるかを示します。

そして、人材ポートフォリオのギャップへの対応が人材戦略・施策となり、結果、経営戦略と人材戦略が連動することを示していきます（図表 1 を参照）。

（図表 1）考察の全体像





出所：筆者作成

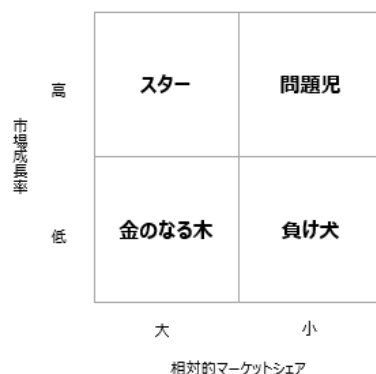
3. PPM

PPM とは、複数の事業について、市場の成長性や自社の競争力、収益性等を踏まえて、事業の位置付けを整理し、全社戦略に基づいて経営資源の配分方針を明確にする考え方です。各事業を、今後重点的に投資・成長させる領域、収益を維持する領域、構造改革を進める領域、縮小・撤退を検討する領域等に整理することで、資金・設備・技術・人材といった限られた経営資源を、どこに、どの程度配分するか決定に活用していきます。

図表 2 に、ボストンコンサルティンググループ（以下「BCG」という）が提唱した PPM を掲載し、今回は市場成長率と相対的マーケットシェア（以下、文中では「相対的シェア」という）を軸とした PPM で論じます。

なお、事業ポートフォリオを検討する際、市場成長率と営業利益率を軸にする等、今回とは異なる軸の考え方・検討方法があることは申し添えます。

(図表 2) PPM (BCG 提唱)



出所：BCG の PPM をもとに筆者作成

各象限の意味は下記のとおりです。

なお、事業が成長していく標準的な流れが「育成⇒成長⇒収穫⇒縮小」であるため、イメージしやすいように、①問題児、②スター、③金なる木、④負け犬の順番で記載します。

① 問題児

市場成長率が高いものの、相対的シェアが低い事業です。

将来的に「スター」へ成長する可能性がある一方、市場シェアを拡大するためには多くの投資を必要とします。将来性や競争優位性を見極めたうえで、重点投資する事業と撤退・縮小する事業を選別することが求められます。

② スター

市場成長率、相対的シェアがともに高い事業です。

高い成長性と競争力を有する一方、市場の成長に対応するため、引き続き相応の投資を必要とします。将来の収益基盤である「金なる木」となることが期待されるため、人材・資金等の経営資源を重点的に投入し、競争優位を維持・強化していきます。

③ 金なる木

市場成長率は低いものの、相対的シェアが高い事業です。

市場が成熟しているため大規模な追加投資を必要としにくく、安定的な収益・キャッシュを創出します。そこで生み出された資金を「スター」や「問題児」等の成長領域へ再配分することで、企業全体の成長を支える役割を担います。

④ 負け犬

市場成長率、相対的シェアともに低い事業です。

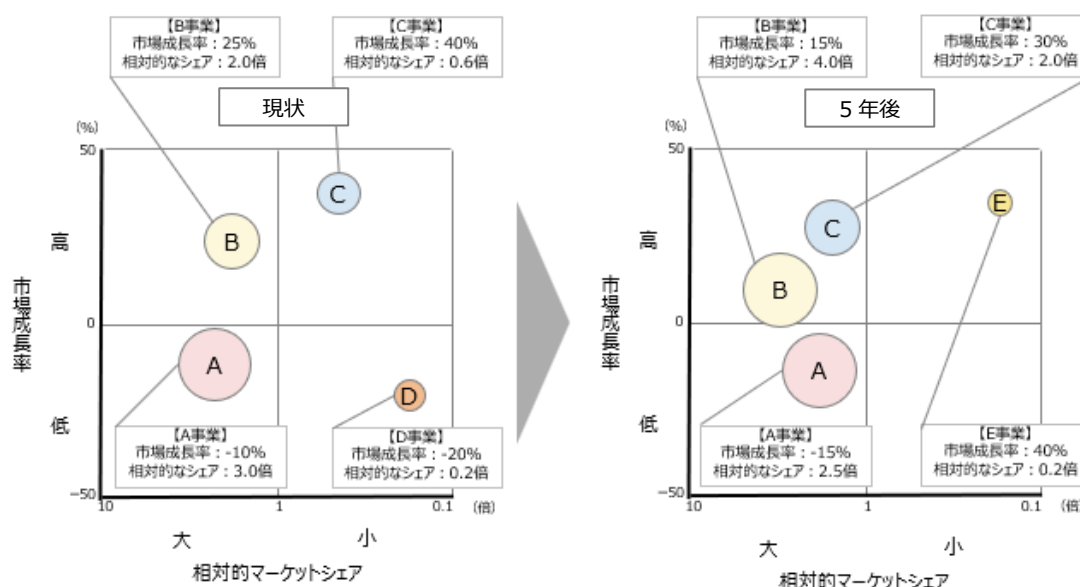
市場の成長性が低く、競争力の優位性も限定的であるため、追加投資の優先度は低くなります。収益性や戦略的重要性等を踏まえ、事業再構築、縮小、売却、撤退等を検討し、経営資源をより成長性の高い領域へ再配分します。

4. 考察

A～D 事業の相対的シェアおよび市場成長率の現状および 5 年後（新規事業として E 事業が追加）について、外部・内部環境を分析した結果、図表 3 であると仮定します。

（図表 3）事業ポートフォリオの変革

（※）円の大きさは：売上大きさ



出所：筆者作成

また、上記の分析結果から【現状】の A～D 事業および【5 年後】の E 事業につき、それぞれ以下のような決定がなされたとします。なお、上記「3.PPM」の順番に合わせて C、B、A、D 事業の説明を行い、最後に E 事業について記載します。

① C 事業（ポジション：問題児）

このポジションは、市場成長率が高いため魅力ある市場にいる一方で、市場成長率に見合った投資を行わなければ相対的シェアが小さくなるため、多額の投資を行っていくか、もしくは市場からの撤退という考え方が一般的です。今回、C 事業については、競合他社を上回る積極的な投資を一気に行うこととします。

② B 事業（ポジション：スター）

このポジションは、市場成長率が高く、相対的シェアも高く業界トップクラスとなっていますが、現状ではトップクラスでも市場が成長しているため、市場成長率以上に投資を行わなければ、相対的シェアは小さくなってしまいます。そのため、積極的な投資を行い続けることとします。

③ A 事業（ポジション：金のなる木）

このポジションは、市場成長率が鈍化し、市場が縮小に向かいつつあります。しかし、これまでの競争に勝ち抜き、トップクラスのポジションを守っています。市場は縮小し、トップクラスのポジションということは、それほど投資をしなくてもよくなっている可能性が高い状態となっています。そのため、市場と競合の状況を注視しながら過剰な投資を行わず、事業を効率化してコストを削減し、現状を維持することとします。

④ D 事業（ポジション：負け犬）

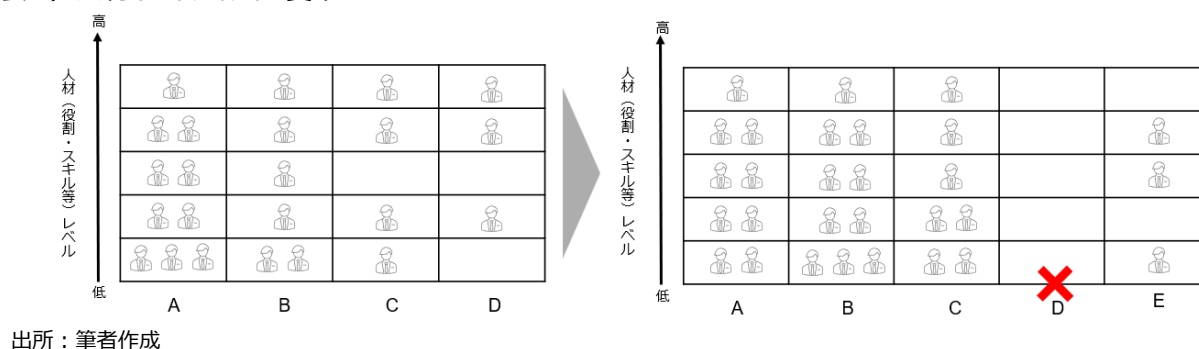
このポジションは、市場成長率が低く、相対的シェアも小さい状態となっており、市場面で将来性がなく、競合他社との比較においても劣勢状態となります。したがって、資金回収を優先させながらの撤退、もしくは資金回収が難しい場合、マイナスを最小化しながらの撤退となりますが、いずれにせよ D 事業は撤退することとします。

⑤ E 事業（ポジション：問題児）

E 事業は、内外環境分析を行った結果、市場成長率、事業の相乗効果等の高さから新規に展開すると決定した事業になります。主に金のなる木である A 事業から創出された資金を再配分していきます。

上記の分析・決定から導き出された事業ポートフォリオの相対的シェア獲得に向けて、人材ポートフォリオの変革が必要になります。図表 4 に人材ポートフォリオのシンプルな概念図（本来であれば、例えば A 事業が製造業の場合、生産技術、研究開発等の粒度で横軸を表現する場合がありますが、今回は、A 事業と大きく括っています）を掲載します。

（図表 4）人材ポートフォリオの変革



市場成長率、相対的シェア獲得のための投資等の具体的なデータを根拠にした人材ポートフォリオを検討・作成していきます。各企業・事業の特性等によって役割・スキルの人員構成・数が異なりますが、各事業のポジションによって、以下のような考慮が必要となります。

① C事業・E事業（ポジション：問題児）

いわゆる事業開発人材、専門人材、新規事業人材を選択的に投入することとなります。

② B事業（ポジション：スター）

成長を支える、いわゆる営業・技術・マネジメント人材を重点的・拡充的に投入することとなります。

③ A事業（ポジション：金のなる木）

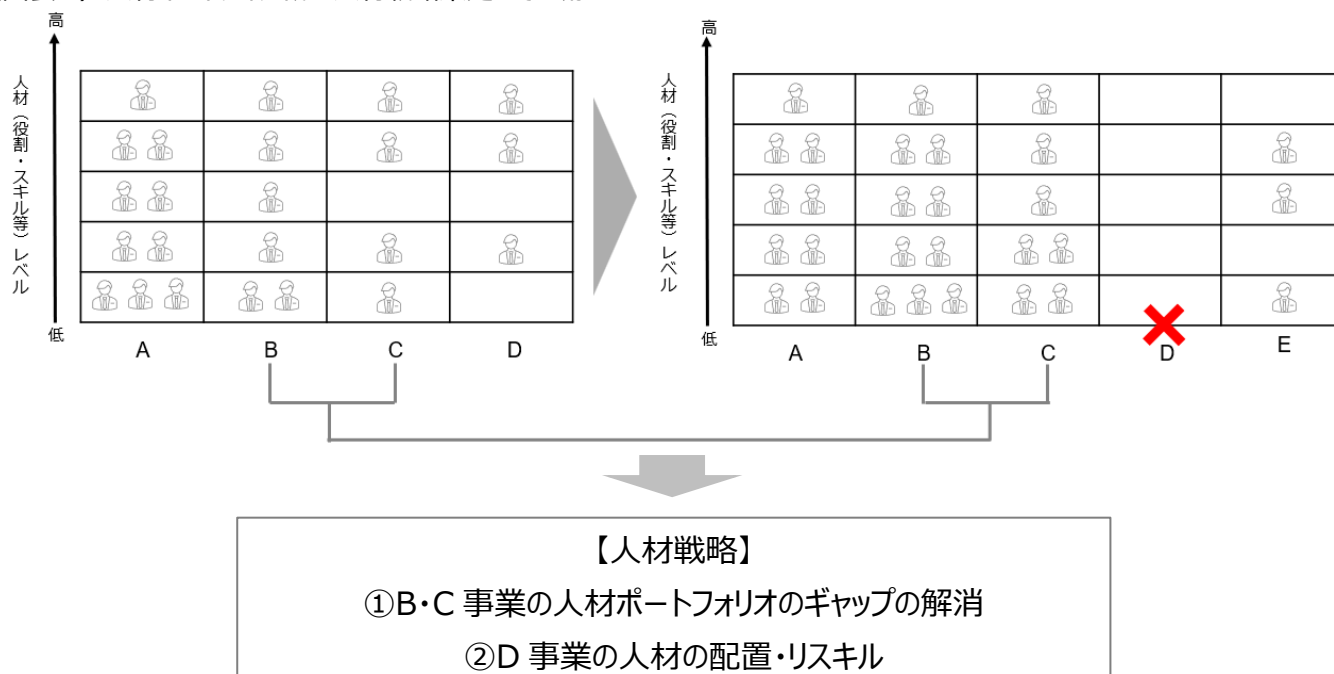
生産性向上・効率化を図りながら必要人材の配置を維持することとなります。

④ D事業（ポジション：負け犬）

人材を他の成長事業へ再配置・リスキリングすることとなります。

また、上記を考慮しながら、人材ポートフォリオの現在と 5 年後のギャップを埋めるため、まずは、どの人材を獲得・リスキル等を実施するか戦略的に優先順位が付けられていき、例えば、以下のような人材戦略が導き出されます（図表 5 参照。記載が複雑化しないように人材戦略は可能な限りシンプルに記載しています）。

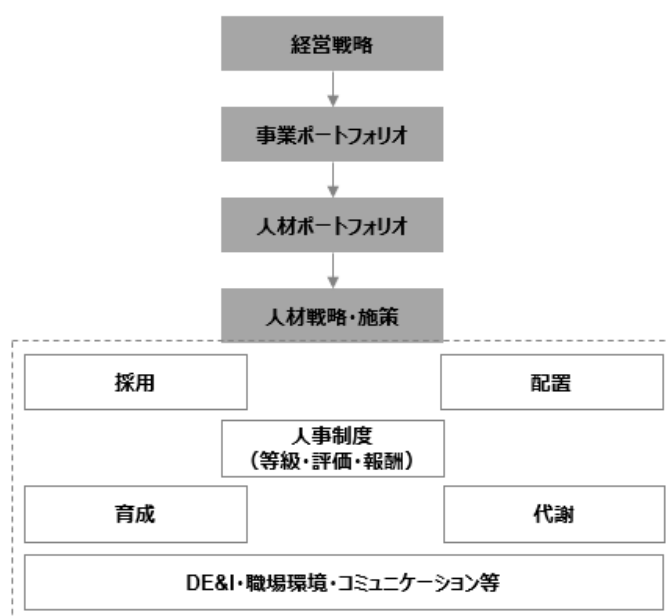
（図表 5）人材ポートフォリオから人材戦略策定までの流れ



出所：筆者作成

ギャップの解消のため、B・C 事業を支える人材の配置、人材の外部からの採用（キャリア採用をメイン等）、内部の育成（スキル等の獲得（D 事業の人材のリスキル含む））への取り組みや、グローバル拡大が重要となる場合、いわゆるグローバル人材の獲得等も必要となってきます。さらに、人材獲得のため採用チャネルの拡大、様々な異文化の受け入れのため DE&I の浸透といった人材面の施策や場合によっては人事制度の刷新（ジョブ型の導入、評価、報酬等の見直し等）へとつながっていくこととなります（図表 6 参照）。

（図表 6） 経営戦略と人材戦略の連動



出所：筆者作成

人材ポートフォリオのギャップが定量的に示されているため、戦略を実行する施策段階において、KPI・データで管理でき（例：採用者数、研修受講者数）、図表 6 に示す事業ポートフォリオ～施策まで、定量面を軸に「連動」することになり、必然的に定量的な KPI・データで補完された人的資本経営のストーリーが構成されます。

5. 最後に

今回は、経営戦略（全社戦略）と人材戦略の連動について、事業ポートフォリオと人材ポートフォリオを用いて説明しました。

経営戦略（全社戦略）を事業ポートフォリオを軸として可視化（PPM）し、そこから人材ポートフォリオへとつなげ、さらに、人材ポートフォリオのギャップへの対応が人材戦略となり、施策へとつながっていきます。

このように、人材ポートフォリオに示す人員・スキル等のギャップを、事業ポートフォリオ（PPM）のデータを軸に導いていくと、人材ポートフォリオを結節点として、経営戦略と人材戦略の連動を示すことができ、人材ポートフォリオの重要性を改めて認識することができます。

今回、経営戦略と人材戦略の連動の流れを示していますので、この流れを軸として各企業における具体的な分析結果、データをもって自社の戦略連動を再検討し、人的資本経営の本質的な推進を実践していただけたらと思います。

また、再検討し実践した人的資本経営を事業ポートフォリオ、人材ポートフォリオの観点から適切に「連動」した定性的なストーリー（定量的な KPI・データで補完されていると、より説得力が増します）を開示することによって、開示の要請に応えることにつながり、必然的に自社の企業価値向上につながることとなりますので、当考察が企業価値向上のための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。

定年延長に係る退職給付制度の検討方法

トータルリワード戦略コンサルティング部 企業年金室 松波 孝実

要旨

- 少子高齢化や法令対応に伴い、定年延長を検討する企業が増加しています
- 定年延長後の退職給付制度の設計コンセプトには、人事制度上で従業員に求める役割や働き方を反映することが重要です
- 退職給付制度の給付設計は、給付額を現行定年以降も積み上げる・積み上げない等により、いくつかのパターンに分かれます
- 人事制度上の定年延長と退職給付制度上の定年延長、それぞれの検討期間や手続きを考慮して変更スケジュールを決める必要があります
- 退職給付制度の変更は退職給付会計上の影響を及ぼすため、会計士・監査法人との協議が必要不可欠です

1. はじめに

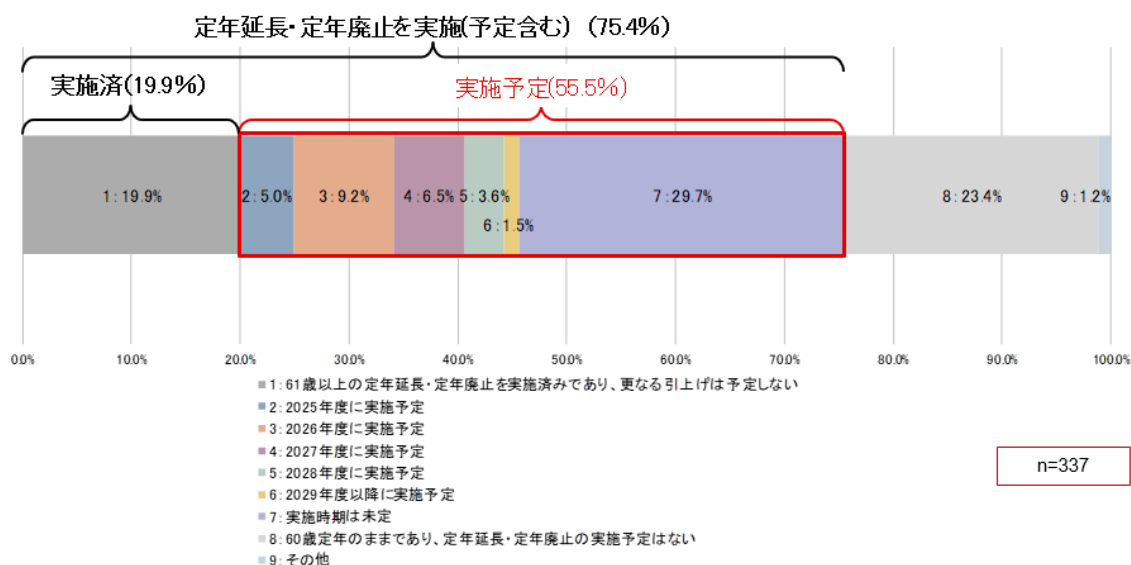
昨今、高年齢者雇用安定法の改正等を背景に定年延長を進める企業が増加しています。その際に、「退職給付制度（退職金・企業年金）をどうするか」という問題に必ず直面します。本稿では、企業が定年延長を実施する際に退職給付制度の見直しをどのように検討すべきか、主要な項目や留意点を解説します。

2. 定年延長を取り巻く背景

少子高齢化による深刻な人手不足やシニア人材の活用推進を背景に、多くの企業で定年延長の検討・実施が進んでいます。大きな契機となったのが、2021 年 4 月に施行された改正高年齢者雇用安定法です。施行時点では 70 歳までの就業機会確保が企業の努力義務だったのに対し、2025 年 4 月からは 65 歳までの就業機会確保が義務化されました。これにより、弊社が 2025 年に実施したサーベイの結果においても、定年延長を「実施済」および「実施予定」が 75%を占め、喫緊の課題として認識し積極的に定年延長に取り組んでいる姿勢が窺えます（図表 1）。また、従業員にとっても定年延長に伴う就労期間の変更や物価上昇を背景に、老後の生活資金の原資となる退職金の重要性は高まっています。

かかる状況の中、具体的にどのような項目を検討し、定年延長を退職給付制度に反映していけば良いのでしょうか。具体的な検討項目として、①新退職給付制度のコンセプト、②主な設計パターン、③変更までのスケジュールや退職給付会計上の影響が挙げられます。

(図表 1) 定年延長の実施状況



出所：弊社および三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「2025 年度実施の人事・退職給付一体サーベイ調査結果」

3. 新退職給付制度のコンセプト

定年延長の実施において、人事制度の見直しと退職給付制度の再設計は不可分なものとして捉える必要があります。そのためには、企業が従業員に対して定年延長後にどのような役割や働き方を期待するのかを明確にし、その役割や期待に合致した退職給付制度を構築することが、制度全体の納得性や実効性を左右します。

人事制度上で設定される定年延長後の期待や役割は、大きく2つの方向に大別されます。1つは、現行定年前と同様の働き方を続け、現役世代と同等の成果や責任を求めるものです。もう1つは、後進の育成や専門知識の伝承、または補助的な業務を中心として、現役世代とは異なる役割や柔軟な働き方を求めるものです。

新たな退職給付制度のコンセプトは、こうした人事制度上のメッセージと合致することが望ましいです。退職給付は単なる労務対価の後払いや生活保障に留まらず、企業の期待に応えた貢献に対するインセンティブ機能も備えているためです。

例えば、現役世代と同様の貢献を求める場合、現行定年以降の期間について退職給付制度も現役世代と同様の取り扱いとすることが合理的です。具体的には、ポイント制度において現役世代と変わらぬポイントの付与や、現行定年以降の期間を支給率に反映すること等が挙げられます。現行定年以降の期

間の貢献を適切に評価・反映することで、従業員も納得した上で現行定年以降もモチベーションを維持することが可能です。一方、現役世代とは異なる役割や職位（嘱託等）となり、業務内容も異なる場合は、退職給付制度においても異なる取り扱いとし、現役世代とは異なるポイントを付与する、現役世代とは別の退職給付制度（例：嘱託用の退職給付制度）を適用する、等の取り扱いが整合的となります。

4. 主な設計パターン

新たな退職給付制度のコンセプトが固まった後に、制度設計にそのコンセプトを反映することになります。主な4つの設計パターンを以下に示します。（図表2）

（図表2）主な設計パターン

		パターン①	パターン②	パターン③	パターン④
イメージ図					
		入社	入社	入社	入社
新定年の給付水準		新定年時で増加 (現行定年時では同じ)	新定年時で同じ (現行定年時では減少)	現行定年時と同じ	現行定年時と同じ
制度加入期間		新定年まで	新定年まで	新定年まで	現行定年まで
給付額算定期間 (掛金拠出期間)		新定年まで	新定年まで	現行定年まで	現行定年まで
支給開始時期		新定年から	新定年から	新定年から	現行定年から(繰下げ可)
定年延長効果	労働力確保	大	中	中	中
	現行定年以降のモチベーション維持	上昇	上昇 (ただし、現役は低下)	維持	維持
DB給付減額		該当しない (現行定年以降の給付の伸びが予定利率による増加を上回る前提)	該当	該当	該当しない (数理計算上の支給開始年齢を据え置くことが前提)

※給付減額の該当有無は個別状況により異なる場合があります

出所：筆者作成

パターン①は現行定年から新定年まで給付が積み上がるものです。現役世代と同様の取り扱いをする場合は、この積み上がり方も同様とする、異なる取り扱いをする場合は、積み上がり方を異なるものとするのが整合的です。このパターンのメリットは、従業員のモチベーション維持に効果的であることです。一方、給付額は増加することになるため、企業側としてはコスト面に留意が必要になります。

パターン②は現行の給付水準に新定年で到達するものです。このパターンはパターン①同様、現行定年から給付は積み上がるものの、新定年まで勤続しなければ現行の給付水準に到達しません。メリットとしては従業員が新定年まで勤続するモチベーションの維持、企業側としてはコストの増加を抑制することが可

能となります。一方、従業員としては実質的に給付の積み上がり方が鈍化することになり、新定年までの勤続を促す仕組みではあるものの、その考え方はパターン①とは異なります。実質的に従業員にとっては不利益となる設計のため、実施するためには設計の背景を丁寧に説明し、従業員の理解を得ることが必要になります。

パターン③および④は、現行定年以降は給付が積み上がらない設計です。現役世代とは異なる取り扱いとする制度コンセプトと整合します。メリットとして企業側は現行定年以降の追加コストの発生を抑制し、従業員に対しても現行定年までの設計は変わらないことが説明できます。ただし、現行定年以降の積み上がりがないことに対して、コンセプトと合致していること、さらには従業員がそれを理解しているかが重要なポイントとなります。パターン③と④の違いは、確定給付企業年金（DB）における加入者の資格を新定年まで維持するものと、現行定年で加入者の資格を喪失し、新定年まで支給の繰り下げを行うものです。DB 制度を採用している場合は、パターン③か④とするかの選択も検討が必要になります。

5. 変更までの一般的なスケジュール

定年延長に伴う人事制度と退職給付制度の改定は、理論上、同時期に実施することが可能です。しかし実際には、検討期間の確保や手続きの観点から、人事制度の改定を先行させ、退職給付制度はその後に改定するスケジュールが一般的です。前述の通り、新たな退職給付制度の設計は、人事制度上で決定された定年延長後の期待や役割、それに基づく賃金体系等を前提として行われます。そのため、人事制度の骨子が固まった後に退職給付制度の検討を開始することが順序として自然であり、退職給付制度の設計や労使協議等を行う十分な期間が必要になります。また、DB や確定拠出年金（DC）を採用している場合、地方厚生局へ規約の改訂に伴う認可申請・届出手続きが必要となります。この規約の改訂には従業員や労働組合の同意が必要になるため、同意取得のスケジュールも考慮が必要です。また、年金資産を管理している信託銀行や生保等へのシステム改修手続きも発生するため、これらを人事制度の改定と同時期に実施することは実務上、高い負荷が発生するため、人事制度の改定後、1 年程度の期間を置いた後に退職給付制度を改定するケースが多く見られます。ただし、定年を延長したにもかかわらず企業年金の支給が開始される場合等においては、繰り下げ規定を設ける等の当面の対応が必要になることがあります。

6. 退職給付会計上の影響

退職給付会計上の取り扱いについても検討が必要です。退職給付制度の変更に伴い、退職給付債務（PBO）や勤務費用が変動する場合、変更前と比較してどの程度変動が発生するのかシミュレーションを行い、影響を把握した上で制度の変更を決定することが一般的です。退職給付債務を算出する計

算前提のうち、定年が延長されることにより、将来支払う退職金の予測額は、給付水準を引き上げるのか、現行維持とするのか等の設計により変動します。また、定年を延長すると、将来の給付額を現在の価値に割引く期間も長くなります。その他にも、退職給付債務を計算する際には、退職率や、給付額を算出するための基礎となる給与やポイントの伸びを昇給率として使用しており、これらをどう見込むか検討が必要になります。検討の結果、洗い替える場合は PBO も変動します。日本基準の退職給付会計において、制度変更に伴う退職給付債務の変動は、一般的に過去勤務費用として認識されます。過去勤務費用は、制度変更によって過去の勤続期間に対応する退職給付債務が変動した際に生じる費用です。過去勤務費用は未認識項目（将来にわたって費用を繰り延べする項目）のため、企業が定めた期間により償却することになり、償却額を費用として認識します。これらの会計上の取り扱いは監査法人・会計士の判断を仰ぐ必要があるため、どのような制度設計にするのか、会計上の変動を把握した上で、入念に協議することが必要です。

7. さいごに

本稿では、定年延長を取り巻く背景と、定年延長を退職給付制度に反映させる際の制度設計方法や検討すべき論点について解説してきました。定年延長に伴う制度改定は、人事制度の設計から始まり退職給付制度への反映、それに係る年金財政上・企業会計上の影響の把握や企業内の様々な調整等、多岐にわたる項目について検討・実施が必要となる非常に負荷が高いプロジェクトです。本稿がこのプロジェクト遂行の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。

AI（愛？）溢れる世の中

以前から書きたいと思って書けなかったテーマがある。書けなかったのは、知識が不足していることに加え自分自身で利用した経験が不足していること、さらにはこのテーマに関して最終的に何を言いたいのかが自分でもよく分からなかったからである。世の中を大きく変える新技術であることは間違いない。しかし、どのように変わるのかが、少なくとも個人的には予想もつかないため、変化に対する不安も尽きない。

さて、そのテーマは AI である。今や、何にでも利用される時代で、その話題を目にしない日はない。ビジネスはもちろん、遊びや生活全般に活用されている。戦争にまで利用されており、AI を搭載したドローンが自律的に攻撃しているのを見ると、子供の頃に漫画や小説で読んだ機械（当時はコンピュータという言葉は一般的でなかった）が人間に反乱を起こすというストーリーが現実にかかるのではないかと不安になる。

確かに便利であるのは間違いないようだ。ビジネスの第一線を退いている筆者の場合、AI との接点はスマホで検索した際に AI による回答を目にする程度である。その程度では AI のありがたみを感じることはないが、テレビの CM を見ると過去の資料などを読み込み、スマートな提案資料の作成が可能であるという。たぶん、筆者が現役時代に苦労して作成していた資料などは瞬時に AI が作成してくれるのだろう。便利な時代になったのだと思うと同時に仕事がなくなってしまうという不安に駆られる。聞いた話ではあるが、ビジネススクール卒業程度のことは AI で判断できるため、ウォール街では新規採用にも影響が出ているという。

AI は高度な知識や経験が必要な分野で活用される一方、現場業務でも AI 機能を搭載した機械やロボットが実用化されている。米国では自動運転のタクシーが走っており、韓国では一般道を宅配のロボットが運行しているという。人間の代わりに AI（を搭載したロボット、ドローンを含む）が働き、人間の働く場所がなくなってしまうという不安を持つのは私だけなのだろうか。さらに、AI が能動的に新技術や新製品を開発するようになると、人間のすることはほとんどなくなってしまうのではないか。

もちろん、人間が生存する限り、衣食住は必要であるし、生活を営むための移動手段やエネルギーも必要である。したがって、AI の普及が需要面でマイナス影響を及ぼすとは考えにくい。分からないのは、AI による効率化で働く人が減少し失業が増加すると、どのような社会になるかである。働かなくても生活できる夢のような社会になればよいが、働いている一部の人が裕福になり貧富の差が拡大する社会は望ましくない。技術が進歩して人々の生活が悪くなるのでは本末転倒である。

2026 年 8 月 10 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