

働き方の多様化と企業年金の活用

みずほ信託銀行 日下部健児君

りそな銀行 石黒隼人君

第一生命 鈴木武徳君

小島 はい。それでは、時間になりましたので、セッションCの3を開始します。私はこのセッションの司会を担当します、みずほ信託の小島でございます。どうぞよろしくお願い致します。

このセッションでは、年金基礎研究会による「働き方の多様化と企業年金の活用」というテーマで、プレゼンテーションを実施していただきます。発表者は3名いらっしゃって、発表順にご紹介しますと、まずは、みずほ信託の日下部様、りそな銀行の石黒様、第一生命の鈴木様、このお三方でございます。

発表前に簡単なお案内でございますが、先ほど大会委員からもございましたけれども、このセッションは発表者が複数いますので、スライドに投稿していただくご質問につきましては、例えば日下部様へのご質問といったように、どなたへのご質問か分かるように記載していただけると、回答の際、助かりますので、可能な限りご協力をお願いいたします。なお、ご質問への回答は、それぞれの発表者が終了した段階では行わず、3名の方すべての発表が終了した最後の段階で、まとめて時間を設けております。

また、このセッションは発表の途中でスライドのライブ機能を活用して、皆様にアンケートを複数回実施しますので、皆様スライドの準備をお願いいたします。

私からは以上でございます。それでは、まず、日下部さんからよろしくお願い致します。

2021年度日本アクチュアリー会年次大会プレゼンテーション

働き方の多様化と企業年金の活用

2021年11月5日

年金基礎研究会

日下部 健児

石黒 隼人

鈴木 武徳

本発表に記載の内容はあくまで発表者個人の私見であり、所属する団体からの意見を表明したものではありません。

ご紹介いただきました年金基礎研究会です。年金基礎研究会は現在 17 名の多様なメンバーで構成され、自主的な研究を中心に活動しています。その研究成果を、およそ 2 年に一度、このような形で発表させていただいております。そういった活動にご興味がある方は、ぜひご連絡をお願いします。本日は、働き方の多様化と企業年金の活用というタイトルで発表します。私からは、働き方の多様化に関する部分についてご説明します。

概要

昨今、人口減少・人材不足問題が進む中、政府による働き方改革が推進されてきた。そこにコロナ禍という強烈な外的要因が加わり、リモートワークを始め多様な働き方が一段と普及し、いわゆる「ジョブ型雇用」が注目された。2021年4月からは高年齢者雇用安定法の改正により、70歳までの就業機会確保について努力義務が設けられた。また、2021年度に入り政府内では「選択的週休3日制」の検討が進められるなど、今後の働き方はますます多様化していくことが予想される。そこで、日本的雇用や、ジョブ型雇用について整理した上で、今後の働き方について類型化を試みる。

働き方が多様化する中、企業は限られた総人件費の枠内で、人事戦略・個人の就労ニーズ等を踏まえて、「給与」「福利厚生」「退職金（企業年金）」のベストミックスを目指すことが課題となる。退職給付制度には、賃金の後払い・功労報償・老後保障の3つの要素があり、特に企業年金には、賃金の後払い・老後保障の要素が強く、「給与や賞与などの処遇と並んで、従業員の勤労意欲を高め、よりよい人材を集めることを通じた企業の活性化のための方策」と「公的年金と相まって企業の従業員の老後の所得の確保に係る自助努力を支援する方策」の2つの考え方があるとされる。今後、企業年金はどのような貢献が可能であろうか。企業年金の活用方法について考察する。

2

それでは発表の概要に進みます。昨今、人口減少・人材不足問題が進む中、政府による働き方改革が推進されてきました。そこにコロナ禍という強烈な外的要因が加わり、リモートワークを始め多様な働き方が一段と普及し、その中で雇用に関していわゆる「ジョブ型雇用」が注目されたといえます。本年 4 月からは高年齢者雇用安定法の改正により、70 歳までの就業機会確保について努力義務が設けられたことや、政府内で「選択的週休 3 日制」の検討が進められるなど、今後の働き方はますます多様化していくことが予想されます。そこで、日本的雇用や、ジョブ型雇用について整理した上で、今後の働き方について類型化を試みます。

働き方が多様化する中、企業は限られた総人件費の枠内で、人事戦略・個人の就労ニーズ等を踏まえて、「給与」「福利厚生」「退職金（企業年金）」のベストミックスを目指すことが課題となります。退職給付制度には、賃金の後払い・功労報償・老後保障の 3 つの要素があり、特に企業年金には、賃金の後払い・老後保障の要素が強く、「給与や賞与などの処遇と並んで、従業員の勤労意欲を高め、よりよい人材を集めることを通じた企業の活性化のための方策」と「公的年金と相まって企業の従業員の老後の所得の確保に係る自助努力を支援する方策」の 2 つの考え方があるとされます。今後、企業年金はどのような貢献が可能であるか、企業年金の活用方法について考察します。

本日の内容

1. 日本型雇用の整理
2. ジョブ型雇用の整理
3. 日本型雇用の行き先
4. 企業年金（退職金）の役割整理
5. 企業年金活用方法の考察

3

本日の内容は以下のとおりです。私からは1～3をご説明します。

本日の内容

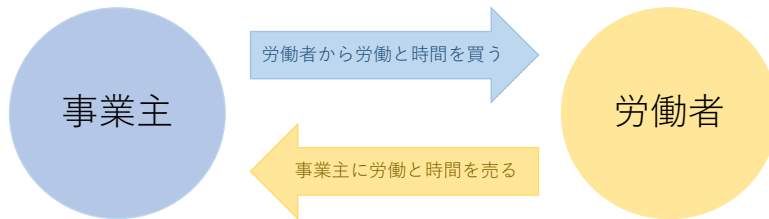
1. 日本型雇用の整理
2. ジョブ型雇用の整理
3. 日本型雇用の行き先
4. 企業年金（退職金）の役割整理
5. 企業年金活用方法の考察

4

まずは日本型雇用の整理をご説明します。

雇用契約とは

- 雇用契約とは、「当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる」と定義されている。（民法第六二三条）
- 日本以外では、どういう種類の労働を行うか雇用契約で明確に職務（ジョブ）を定め、その範囲内の労働についてのみ労働者は義務を負い、使用者は権利を持つことが多い。
- 日本では、雇用契約における職務（ジョブ）の概念が希薄であることが多い。職務ごとに労働を切り出さず雇用すること自体を契約の目的としており、一種の地位設定契約あるいはメンバーシップ契約と言える。



■ 労働契約の原則（労働基準法第3条）

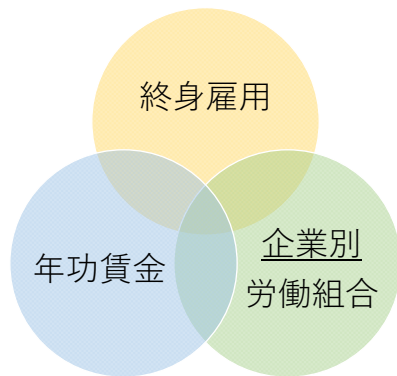
- 1 第3条 労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、又は変更すべきものとする。
- 2 労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。
- 3 労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。
- 4 労働者及び使用者は、労働契約を遵守するとともに、信義に従い誠実に、権利を行使し、及び義務を履行しなければならない。
- 5 労働者及び使用者は、労働契約に基づく権利の行使に当たっては、それを濫用することがあってはならない。

5

雇用契約とは、民法第六二三条を見れば、「当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる」と定義されています。日本以外では、どういう種類の労働を行うか雇用契約で明確に職務、つまりジョブを定め、その職務範囲内の労働についてのみ労働者は義務を負い、使用者は権利を持つことが多いようです。一方、日本では、雇用契約における職務の概念が希薄であることが一般的です。職務ごとに労働を切り出さず雇用すること自体を契約の目的としており、一種の地位設定契約あるいはメンバーシップ契約と言えます。なお、労働基準法にあるように、労働契約は双方の合意のもと締結あるいは変更するものであり、仕事と生活の調和に配慮することや、信義に従い誠実であることが求められています。

日本型雇用システムの特徴（三種の神器）

- 日本型雇用システムの最も重要な特徴として通常挙げられるのは、終身雇用（長期雇用）、年功賃金（年功序列）、企業別労働組合の3つである。（いわゆる三種の神器）
- これらはそれぞれ、雇用管理、報酬管理および労使関係という労務管理の三大分野における日本の特徴を示すものであるが、いずれも職務のない雇用契約（メンバーシップ契約）から生み出されるものである。



■ 労働組合組織率と団体協定適用率の日独仏蘭比較（2014年）

	労働組合組織率	団体協定適用率
日本	17.5%	16.9%
ドイツ	17.7%	57.8%
フランス	9.0%	98.5%
オランダ	18.1%	85.9%

<https://stats.oecd.org/> より作成

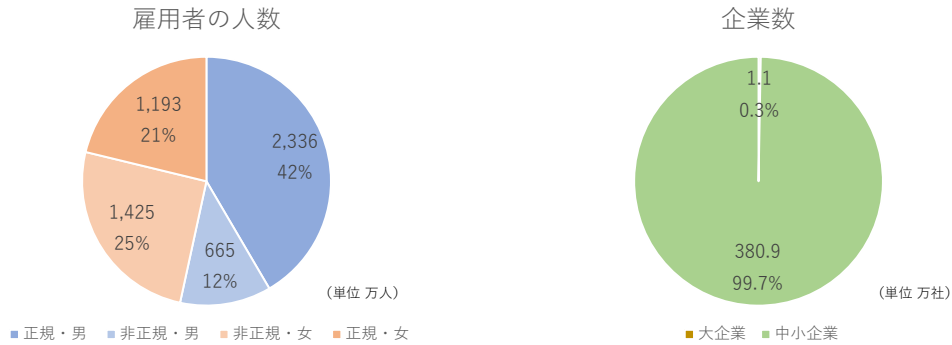
6

日本型雇用システムの最も重要な特徴として通常挙げられるのは、いわゆる三種の神器と呼ばれる終身雇用（長期雇用）、年功賃金（年功序列）、企業別労働組合の3つです。これらはそれぞれ、雇用管理、報酬管理および労使関係という労務管理の三大分野における日本の特徴を示すものですが、いずれも職務のない雇用契約（メンバーシップ契約）から生み出されるものであると言われています。具体的には、担当していた仕事がなくなったとしても会社は簡単に解雇することはできません。雇用契約で担当する仕事を限定していないからです。会社は別の仕事を与え、引き続き雇用する必要があります。また、そのようにして仕事を割り振る権利が会社にあると、仕事内容で賃金を決めることが難しくなります。突然経験のない仕事を割り振られた労働者は、すぐに業績を上げることは難しいからです。そうすると年齢や勤続年数で賃金を決めることとなります。また、賃上げを要求する場合、他の会社にも要求するようなことはありません。労働組合は必然的にその会社内で組織されることとなります。

ここで労働組合について欧州との違いを補足しておきます。日本の場合は、社内組織のようであり、労働組合＝会社の労働者代表という形が一般的です。欧州の場合は、図表にあるように労働組合組織率と団体協定適用率という指標の違いに特徴が表れています。この労働組合組織率とは、いわゆる労働組合のカバレッジ、労働組合に属している労働者の割合です。一方、団体協定適用率とは、労働組合側が企業との交渉の結果、約した団体協定が適用される労働者の割合です。日本の場合、一般に企業の枠を超えて協定を結ぶことはありませんが、欧州では企業を横断して協定を結ぶケースが多いです。労働組合に属していない労働者に対しても、この団体協定が適用されています。この関係は後程説明するジョブ型雇用とリンクしているとも考えられます。

日本型雇用の外側（非正規・女性・中小企業）

- 日本には膨大な数の非正規労働者が存在する。非正規労働者は企業へのメンバーシップを有しておらず、多くの場合、期間を定めた雇用契約が結ばれる。従って、終身雇用も年功賃金も適用されず、企業別組合への加入もほとんど認められない。
- 女性労働者は、1985年の男女雇用機会均等法成立（1997年改正）の後、1991年の育児休業法成立（1995年に育児・介護休業法）や2015年の女性活躍推進法成立を経て、正規社員として働く者が増加。
- また、日本の企業は99.7%が中小企業である。企業規模が小さくなればなるほど、三種の神器の影が薄くなる。



「労働力調査 2020年平均」(令和3年2月16日、総務省統計局)を基に作成

「平成26年経済センサス・基礎調査」(平成27年11月30日、総務省統計局)を基に作成

7

ただし、重大な留意事項が存在します。日本型雇用の外側に位置すると言える非正規労働者、女性労働者、中小企業労働者です。日本には膨大な数の非正規労働者が存在します。多くの非正規労働者は企業へのメンバーシップを有しておらず、期間を定めた雇用契約が結ばれます。従って、終身雇用も年功賃金も適用されず、企業別労働組合への加入もほとんど認められないことが一般的です。それから、女性労働者はかつて正規社員となることはほとんどありませんでしたが、1985年の男女雇用機会均等法成立（1997年改正）の後、1991年の育児休業法成立（1995年に育児・介護休業法）や2015年の女性活躍推進法成立を経て、現在進行形で正規社員として働く者が増加しているという状況です。また、日本の企業は99.7%が中小企業です。企業規模が小さくなればなるほど、三種の神器の影が薄くなる傾向にあると言えます。

本日の内容

1. 日本型雇用の整理
2. ジョブ型雇用の整理
3. 日本型雇用の行き先
4. 企業年金（退職金）の役割整理
5. 企業年金活用方法の考察

8

続いて、昨今話題のジョブ型雇用の整理をご説明します。

雇用制度の比較（よくある例）

- ・ メンバーシップ型とジョブ型を比較して、以下のような違いがあげられることがある。
- ・ ただし、その本質を理解していないと、「欧米では年齢関係なく、実力次第でどんどんキャリアアップできる」、「欧米では業務が明確で評価が分かりやすく、給与が評価相応になっている」といった誤解が生まれやすい。

	メンバーシップ型	ジョブ型
基本的な考え方 	人が主体、日本型 人に対して仕事を割り当てる	仕事・業務が主体、欧米型 仕事に対して人を当てる
仕事の内容・範囲 	明確な内容や範囲は決まっていない 総合的、全般的、ゼネラリスト	職務記述書で明確にした業務 専門的、限定的、スペシャリスト
採用・雇用方針 	新卒一括採用や欠員補充 終身雇用	中途採用経験者を採用が中心 仕事がなくなれば解雇もある
給与・報酬	職能給で決定、年功序列で配布	職務や職種で決定
教育・キャリア形成 	長期雇用を前提として社内で教育 全体研修やジョブローテーションなど	個人のスキルは基本的に社外で得る 会社としての教育制度はない
異動・転勤	異動・転勤を拒否できない	勤務地限定が一般的、異動も拒否できる

報道記事等を基に作成

9

まずは報道等でよくある比較例をご覧ください。メンバーシップ型とジョブ型を比較して、以下のような違いがあげられることがあります。間違っているわけではありませんが、その本質を理解していないと、表面的な特徴のみを都合よく解釈し、「欧米では年齢関係なく、実力次第でどんどんキャリアアップできる」、「欧米では業務が明確で評価が分かりやすく、給与が評価相応になっている」、「企業が労働時間ではなく仕事の成果で評価できることを可能にする」、「リモートワークに対応するためには、職務記述書（ジョブディスクリプション）を導入す

る必要がある」、「グローバル企業として生き残るためにはジョブ型雇用の導入が必要だ」といった、誤解が生まれやすいということに注意が必要です。

職能主義と職務主義の違い

- 日本では同じ等級でも色々なポストに任用される。例えば、3等級者は何人いてもいいし、主任も何人いてもいい。
- 欧米では物理的にポスト数が決まり、機械的に人を当てはめる。例えば、3等級者＝リーダーであり、定員がある。
- これは職能主義と職務主義の違い（職能等級と職務等級の違い）と整理することができる。

日本				欧米		
任用ポスト職		職能等級	職務等級	ポスト		
同じ等級でも色々なポストに任用される	部長	人に付く	定員がない	ポストに付く	8級	GM
					7級	Director
	室長				6級	シニアMgr
					5級	Mgr
	係長				4級	アシスタントMgr
					3級	リーダー
	主任				2級	サブリーダー
					1級	アソシエイト
ヒラ						

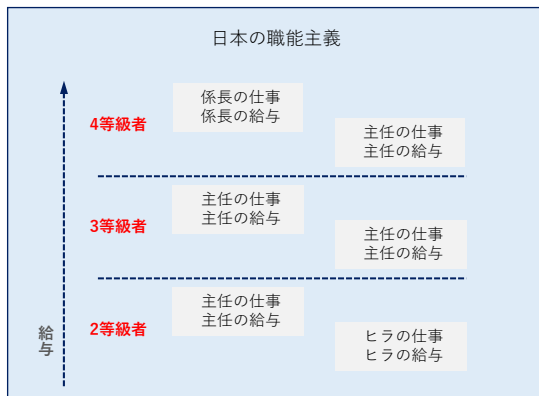
「人事の組み立て」（海老原嗣生）を基に作成

10

職能主義と職務主義の違いについて整理します。日本では同じ等級でも色々なポストに任用されます。例えば、3等級者は何人いてもいいし、主任も何人いてもいいということが一般的です。一方、欧米では物理的にポスト数が決まり、機械的に人を当てはめます。例えば、3等級者＝リーダーであり、定員があります。これは職能主義と職務主義の違い（職能等級と職務等級の違い）と整理することができます。

日本の給与と欧米の給与

- 日本では、給与と仕事がリンクしていない（上位者には付加義務がありそれが反映された給与となる）。
- 欧米では、給与の違い＝仕事の違い＝ポストの違いが原則であり、日本の給与体系は欧米人（特に日系の海外現地法人で働く人）にとって理解しにくいものとなっている。



「人事の組み立て」（海老原嗣生）を基に作成

11



続いて、給与の考え方について整理します。日本では、給与と仕事がリンクしていないこと

は珍しいことではありません（同一等級の者でも、上位者には付加義務がありそれが反映された給与となる）。欧米では、給与の違い＝仕事の違い＝ポストの違いが原則となっています。日本の給与体系は欧米人（特に日系の海外現地法人で働く人）にとって理解しにくいものとなっています。

また、日本では年収に占める賞与の割合が欧米と比べてかなり大きいことが少なくありません。日本では、夏と冬の年2回、月給の数か月分といった金額があり得ます。そうすると、3等級者であっても4等級者を年収で上回ることもあり得ます。一方、欧米では賞与は月給の数か月分もの金額となるケースは稀です。13か月目の月給と呼ばれることもあり、賞与によって年収が大きく変動することは多くないようです。

欧米の雇用契約（ホワイトカラー）

- 欧米の雇用契約（職務記述書の内容）は、一般的・概括的・抽象的であり、限定化・固定化・特定化されているわけではない。
- 日本との大きな違いは、「異動」にある。欧米では従業員の意に反した異動は行われない。

	フランス	アメリカ	オランダ	ドイツ
職務内容	労働契約書において、仕事内容については、採用後の柔軟な変更を予定して、 職務名称や肩書程度の一般的な内容にとどめる 事例がみられる。 本人の同意 を条件として職能や職種の変更を伴う配置転換も実施されている。	職務記述書により職務等を明示して募集・採用がなされているが、今回の調査で接した限りでは、ホワイトカラー労働者の職務記述書は、 ある程度、概括的・抽象的に書かれている 。	職務記述書の内容は概括的なものにとどまっております 、属人的にその都度変更されるわけではないし、職場の見直しに伴い頻繁に改訂されているわけでもない。少なくとも、こうした職務記述書の形式面で職務内容が厳密に特定されているわけではない。	雇用契約書における職務内容としてジョブタイトルや職種、職位、部署名などを記載していた。雇用契約書に加えて職務記述書を設けて具体的な職務内容を明記する企業もあったが、いずれも企業も 職務内容を明確にしつつもその範囲が狭くならない ようにバランスに留意する。
異動・転	転勤を伴う異動を柔軟に行ううえで、地理的モビリティ条項を入れている事例がみられる。(中略)地理的モビリティ条項を結ばない社員についても、 本人の同意 を条件に転勤が行われる事例がある。地方で地理的モビリティ条項を結ぶ場合でも企業側が一方的に転勤を命じるのではなく、 本人の意思確認 を行ったうえで要請を行うかたちで転勤が実施されている。	昇進・異動は 労働者との合意 によりなされており、拒否しても特段の不利益な取扱いを受けないとの回答がほとんどであった。ポジションを変更するタイプの昇進・異動は、社内公募等で 労働者との合意 によりなされ、職務記述書等の変更を伴うが労働契約の再締結はなされない。	職業キャリアの形成については労働者個人の選択に委ねるべきとの考えがみられ、採用後の具体的な職務の内容や遂行方法、あるいはその後の人事異動に際して、 労働者との個別の面談を通して徹底的な合意形成 が図られている点で共通する	従業員 本人と事業所委員会双方の事前同意 が必要となることである。従業員と事業所委員会の一方が同意しないことがあれば異動を行なうことはできない。企業側として、従業員の同意を得るための取り組みを行っている。(中略)能力開発につながるような魅力的な人事異動案を提示したり、海外に赴任する際には特別手当を提供したりしている。

「人事の組み立て」(海老原副生)を基に作成

12

欧米では、給与の違い＝仕事の違いが原則になりますが、現在の雇用契約には明確な仕事の記載があるわけではありません。ジョブ型雇用というと、「ジョブディスクリプション（職務記述書）を明確に定める。」といった論が展開されることもありますが、ジョブ型雇用の本場、欧米の雇用契約（職務記述書の内容）は、一般的・概括的・抽象的であり、限定化・固定化・特定化されていません。そうすると、日本との大きな違いは、ポストの違い、つまり「異動」にあります。欧米では労働者の意に反した異動は行われません。例えば、同一業務であっても銀座支店から豊洲支店に異動することや、同一勤務地であっても白モノ家電売りから黒モノ家電売りに異動することは労働者の意思なくできないということです。

(参考) ジョブディスクリプションの例①

Actuary job description	アクチュアリーのjob description
Actuary responsibilities include: •Conducting risk assessments •Building predictive models to accurately analyze potential outcomes •Recommending investments with the lowest risk and the highest profits possible	アクチュアリーの職責 ・リスクアセスメントの実施 ・潜在的な結果を正確に分析するための予測モデルの構築 ・リスクが最も低く可能な限り利益の高い投資の推奨
What does an Actuary do? As an Actuary, you'll create statistical models to calculate likelihoods and you'll present findings in detailed reports. To be successful in this role, you should have a flair for math and an analytical way of thinking. Ultimately, you'll help us make the most profitable investments, minimizing financial risks.	アクチュアリーは何をしますか? アクチュアリーは、確率を計算するための統計モデルを作成し、その結果を詳細なレポートで提示します。この役で成功するには、数学の才能と分析的な考え方が必要です。最終的には、最も収益性の高い投資を行い、財務リスクを最小限に抑えることができます。
Responsibilities •Conduct risk assessments •Build predictive models to accurately analyze potential outcomes •Recommend investments with the lowest risk and the highest profits possible •Calculate total assets and liabilities •Determine financial status after an investment •Compare actual ROIs with forecasts •Monitor market trends and identify opportunities for new investments and funds •Develop guides and policies on how to avoid high-risk investments and the losses associated with them •Keep records of payments, fundings and underwriting policies	職責 ・リスクアセスメントの実施 ・潜在的な結果を正確に分析するための予測モデルの構築 ・リスクが最も低く可能な限り利益の高い投資の推奨 ・資産と負債の算出 ・投資後の財務状況の把握 ・ROIの実績と予測との比較 ・市場動向のモニタリングと新規投資および資金調達機会の特定 ・リスクの高い投資とそれに伴う損失を回避する方法に関する指針と方針の策定 ・支払、資金調達および引受方針に関する記録の保持

求職情報サイト等を基に作成

13

ご参考に、求職情報サイトからアクチュアリーのジョブディスクリプションをとってきました。さすが専門職ということもあって、職責の記載を見るとなんとなくイメージがつかないでしょうか。なお、応募要件は割愛しましたが、数学の学位、5年以上の実務経験、特定の分析ソフトの実務経験、などがあげられていました。

(参考) ジョブディスクリプションの例②

HR Assistant job description	人事アシスタントのjob description
HR Assistant Responsibilities •Assisting with day to day operations of the HR functions and duties •Providing clerical and administrative support to Human Resources executives •Compiling and updating employee records (hard and soft copies)	人事アシスタントの職責 ・人事部門の機能と職務の日常業務を支援 ・人事担当役員への事務・事務支援 ・従業員レコードのコンパイルおよび更新(ハードコピーとソフトコピー)
What does an HR Assistant do? The HR Assistant duties involve a wide range of support activities inside our HR department, from coordinating meetings to maintaining our employee database to posting job ads. An important part of your role will be to act as the liaison between HR and employees, ensuring smooth communication and prompt resolution of requests and questions. You'll also assist in creating policies, processes and documents.	人事アシスタントは何をしますか? 人事アシスタントの業務には、ミーティングの調整から従業員データベースの管理、求人広告の掲載まで、人事部門内での幅広いサポート活動が含まれます。役割の重要な部分は、HRと従業員の間の連絡役として機能し、円滑なコミュニケーションと要求や質問の迅速な解決を確実にすることです。また、ポリシー、プロセス、ドキュメントの作成も支援します。
Responsibilities •Assist with day to day operations of the HR functions and duties •Provide clerical and administrative support to Human Resources executives •Compile and update employee records (hard and soft copies) •Process documentation and prepare reports relating to personnel activities (staffing, recruitment, training, grievances, performance evaluations etc) •Coordinate HR projects (meetings, training, surveys etc) and take minutes •Deal with employee requests regarding human resources issues, rules, and regulations •Assist in payroll preparation by providing relevant data (absences, bonus, leaves, etc) •Communicate with public services when necessary •Properly handle complaints and grievance procedures •Coordinate communication with candidates and schedule interviews •Conduct initial orientation to newly hired employees •Assist our recruiters to source candidates and update our database	職責 ・人事機能と職務の日常業務の支援 ・人事担当役員への事務・事務支援 ・従業員レコードのコンパイルおよび更新(ハードコピーとソフトコピー) ・ドキュメント処理、人事活動に関するレポートの作成(人材派遣、採用、研修、苦情、業績評価など) ・人事プロジェクトの調整(会議・研修・調査等)と議事録作成 ・人材問題、ルール、規制に関する従業員の要望に対応 ・関連データ(欠勤、ボーナス、休暇など)の提供による給与計算準備の支援 ・必要に応じた公共サービスへの連絡 ・苦情・苦情処理の適正化 ・候補者とのコミュニケーションの調整と面接のスケジュール設定 ・新入社員への初期オリエンテーションの実施 ・採用担当者によるソース候補者への支援とデータベースの更新

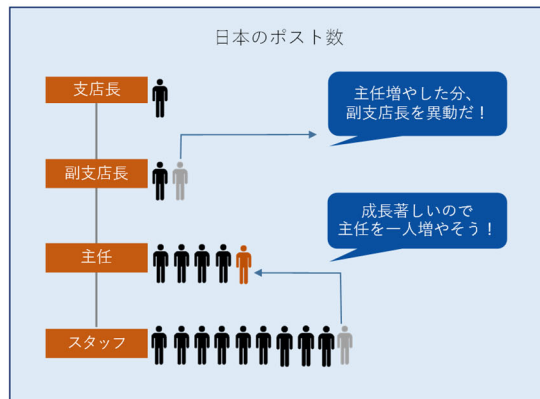
求職情報サイト等を基に作成

14

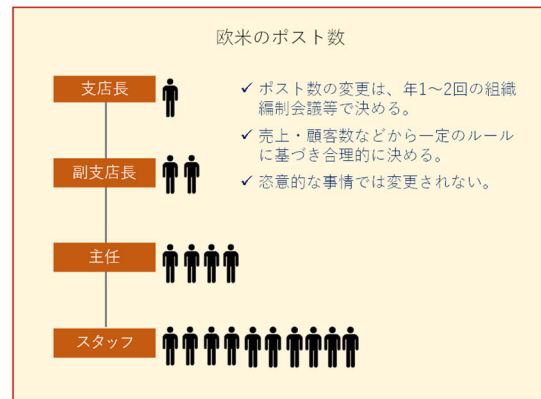
こちらは、アシスタント業務のジョブディスクリプションです。「アシスタント業務」はかなり広範な業務を担当しそうという雰囲気があります。興味に応じてご覧ください。

ポスト数に対する考え方

- 日本では、ポスト数が緩く（会社の人事権が強く）、社内事情・人的事情でいくらかでも柔軟に変更していくことが可能。
- 欧米では、まず組織編制会議等によりポスト数が上から下まで末端まで決まり、恣意的な事情では変更されることがない。



「人事の組み立て」（海老原嗣生）を基に作成

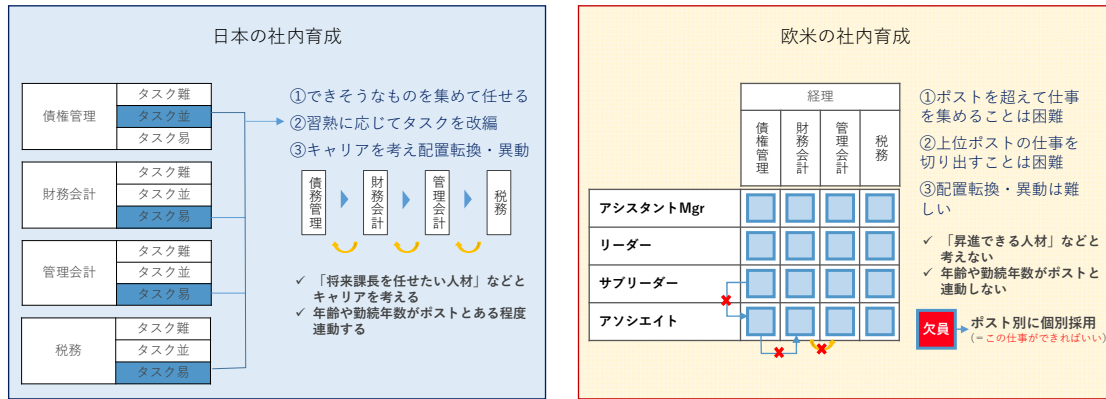


15

改めてポスト数に対する考え方を整理します。日本では、ポスト数が緩く（つまり会社の人事権が強く）、社内事情・人的事情でいくらかでも柔軟に変更していくことが一般的に可能です。成長著しいスタッフがいたら、主任に抜擢するといった人事があり得ますし、そのかわりに副支店長を異動させることで全体的なバランスをとることはあまり違和感を覚えないのではないでしょうか。一方、欧米では、まず組織編制会議等によりポスト数が上から下まで末端まで決まり、恣意的な事情では変更されないことが一般的です。どんなに優秀なスタッフがいても主任ポストに空きがなければ昇格することはありません。そうすると、主任ポストの空きのある企業に転職することにあまり抵抗はないでしょう。

人材の社内育成に対する考え方

- 日本では、できそうな仕事を集めて任せ、習熟に応じてタスクを改編し、キャリアを考え配置転換・異動を行う。
- 欧米では、ポストを超えて易しい仕事を集めることや上位ポストの仕事を切り出すことは困難であり、ポストを超えた配置転換・異動は（本人の同意がない限り）難しい。



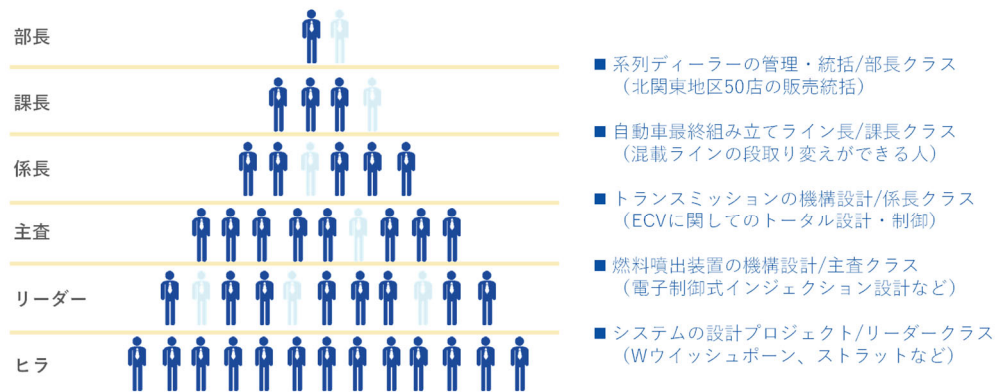
「人事の組み立て」(海老原嗣生)を基に作成

16

では、人材の社内育成に対する考え方はどうでしょうか。日本では、できそうな仕事を集めて任せ、習熟に応じてタスクを改編し、いわゆるジョブローテーション、キャリアを考え配置転換・異動を行うことは多くの会社で行われていると思います。そうすることで、次第に出来る仕事が増えていき、人材を社内育成していることとなります。一方、欧米では、ポストを超えて易しい仕事を集めることや上位ポストの仕事を切り出すことは困難であり、ポストを超えた配置転換・異動は（本人の同意がない限り）困難です。ポスト＝給与であるため、アソシエイトは給与を貰えないにもかかわらずサブリーダーの仕事を引き受けたりしません。また、会社はアソシエイトを無理にサブリーダーになるために社内教育をすることはありません。欠員補充は、中途採用することが前提となっているためです。

日本では、どうやって欠員補充するか

- 毎年、大手自動車メーカーでは、人材の欠員が1000名（欧米なら3000名）程度生まれている。
- 欧米では、空いたポストに対して個別採用で埋める。それでは日本ではどうか。



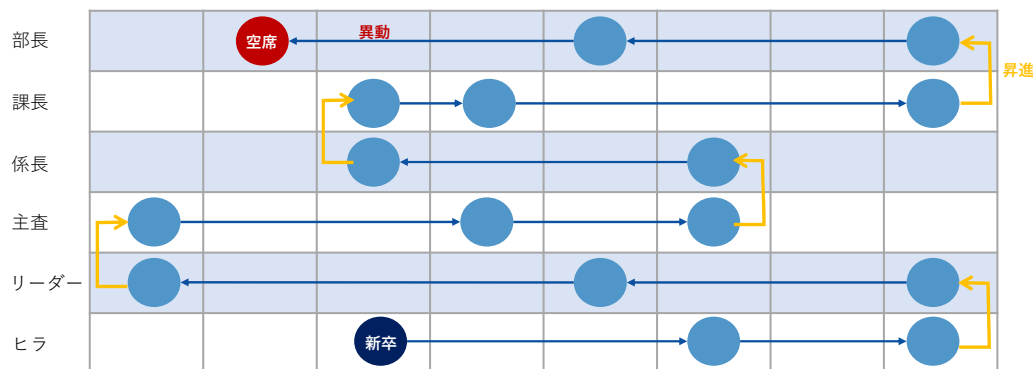
「人事の組み立て」(海老原嗣生)を基に作成

17

日本における欠員補充について、例示を一つ見てみます。毎年、大手自動車メーカーでは、人材の欠員が1000名（欧米なら3000名）程度生まれています。欧米では、空いたポストに対して個別採用で埋める。それでは日本ではどうするのでしょうか。

定期的な玉突き人事異動と新卒採用の関係

- 重役が辞めようが、熟練者がやめようが、スペシャリストが辞めようが、玉突き連鎖で簡単に補充して空席は組織末端に寄せられ、新卒採用で解決する。
- 「誰が辞めようが、新卒一人採れば終わり」という、魔法の仕組みを企業が完全に手放すことは考えにくい。



「人事の組み立て」(海老原嗣生)を基に作成

18

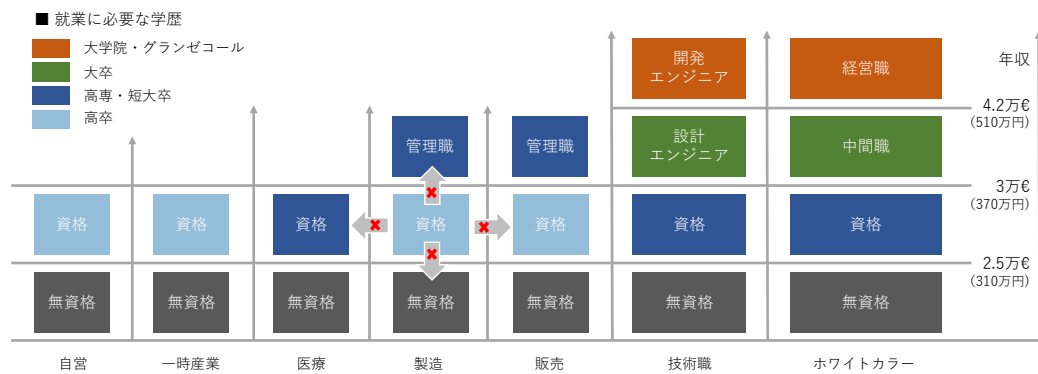
実は日本には魔法の仕組みがあります。重役が辞めようが、熟練者がやめようが、スペシャリストが辞めようが、定期的に人事異動を発令し、玉突き連鎖で簡単に補充していきます。採取的に空席は組織末端に寄せられ、毎年いくらかの新卒採用で解決するというものです。さきほどの社内育成の仕組みと相まって、能力のある労働者は定期的にキャリアアップしていきま

す。

日本企業がどれだけジョブ型雇用導入をうたっても、「誰が辞めようが、新卒一人採れば終わり」という、魔法の仕組みを完全に手放すことは考えにくいものだと思います。新卒採用を継続している企業が「ジョブ型雇用を導入しました」とうたっている場合、ジョブ型雇用の定義をよく確認する必要があります。ただし、この魔法の仕組みが必要のない職種であれば、職種を限定してジョブ型雇用を導入することは考えられます。

欧米の働き方～上にも横にも行けない「籠の鳥」～

- 欧米では、どんなに優秀な人材であっても運よく空きポストがなければ昇進は出来ない。別の職務に就こうとする場合、資格（実務経験）がないため、よくて横（横下）にしか行けない。また、必要な学歴も大きな壁となる。
- 上にも横にも行けない「籠の鳥」で働くと言われている。



「人事の組み立て」(海老原嗣生)を基に作成

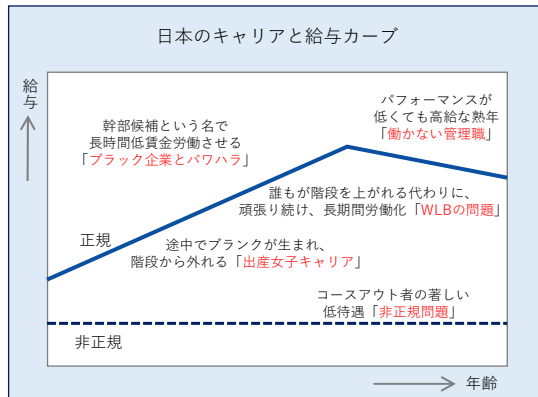
19

一方、社内育成がなく定期的なジョブローテーションや人事異動がない欧米ではどのような働き方になっているのでしょうか。欧米では、どんなに優秀な人材であっても運よく空きポストがなければ昇進は出来ません。別の職務に就こうとする場合、資格（実務経験）がないため、よくて横（横下）にしか行けないということが少なくありません。また、必要な学歴が壁となることも大きな問題です。この状況を、上にも横にも行けない「籠の鳥」で働くと言われています。

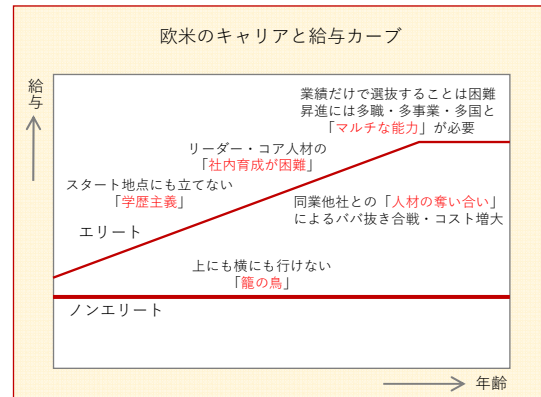
余談ですが、フランスやドイツでは、基本的に学費は無料です。その代わりに、誰もがいわゆる「普通学校」に入ることはできません。勉強がうまくいかない場合、「職業学校」の道しか残っていません。子供が15歳になる頃には、選択可能な進学コースがかなり限定されており、つまり、将来の仕事（＝年収）がおおかた決まってしまうという過酷な学歴主義があるとされています。ところで、フランスやドイツでは、学習塾というものがあまりなく、親が自宅で教えるケースが一般的と言われています。昇格もなく残業代もないので、さっさと帰って子供に勉強を教えることを優先している、という意見には納得してしまうのではないのでしょうか。

日本型雇用・欧米型雇用の問題点

- 日本の「誰もがキャリアアップできる」という仕組みはメリットでもあるが、昨今さまざまな問題点が顕在化している。
- 雇用システムはメリットとデメリットのトレードオフの関係にある。社会経済環境の変化等により適宜見直していくことが重要である。



「人事の組み立て」(海老原嗣生)を基に作成



20

ここまでの踏まえて日本型雇用、欧米型雇用の問題点を整理します。日本の「頑張れば誰もがキャリアアップできる」という仕組みはメリットとも考えられますが、昨今さまざまな問題点が顕在化していると言えます。例えば、途中でブランクが生まれ、階段から外れる「出産女子キャリア」、誰もが階段を上られる代わりに、頑張り続け、長期間労働化「WLBの問題」、コースアウト者の著しい低待遇「非正規問題」、これらは日本的雇用の負の側面といえます。

一方で、欧米でもいくつかの社会的問題があります。例えば、優秀な大学に入らなければスタート地点にも立てない「学歴主義」、同業他社との「人材の奪い合い」によるババ抜き合戦・コスト増大、上にも横にも行けない「籠の鳥」、これらは欧米型雇用の負の側面といえます。

雇用システムはメリットとデメリットのトレードオフの関係にあります。どちらかが優れている、劣っているということではなく、企業を取り巻く社会経済環境の変化等により適宜見直していくことが重要であると言えます。

メンバーシップ型・ジョブ型雇用の整理

・メンバーシップ型/ジョブ型は、職務無限定型/職務限定型あるいは企業主導型キャリア/自己管理型キャリアと整理できる。

	メンバーシップ型	ジョブ型
基本的な考え方	職務無限定型/企業主導型キャリア	職務限定型/自己管理型キャリア
異動・転勤	異動・転勤を拒否できない	異動・転勤を拒否できる（しなくてもよい）
仕事の内容・範囲	特定の職務に限定されない（限定もできる）	職務記述書などで限定される（曖昧さも含む）
	職務の変更は、会社が必要に応じて決定できる	職務の変更は、社内公募や本人の希望に基づく
採用・雇用方針	多様な職務を担当するため、育成可能性が高い 新卒採用がメインとなる	限定された職務を担当するため、経験者を重宝 する中途採用がメインとなる
	担当する職務が消滅しても、雇用関係は継続する （解雇回避努力義務）。職務遂行能力を欠いていることのみで、解雇は不可	担当する職務が消滅すると、雇用関係は終了する。 職務遂行能力を欠いている場合、一定の要件のもとで解雇が可能
給与・報酬	担当する職務と直結せず、職務遂行能力に基づいた職能給となる	担当する職務に規定される職務給となる
教育・キャリア形成	将来担当する職務を見据えた教育・ジョブローテーションなどがある（企業主導型）	現在担当する職務さえこなせばよく、教育制度はない（自己管理型）

発表者作成

21

以上を踏まえて、この表のとおりメンバーシップ型、ジョブ型の特徴を再整理しました。真のジョブ型雇用とは、一面的な特徴をいいとこ取りすることはできず、雇用全体にかかることに留意することが重要と言えます。

本日の内容

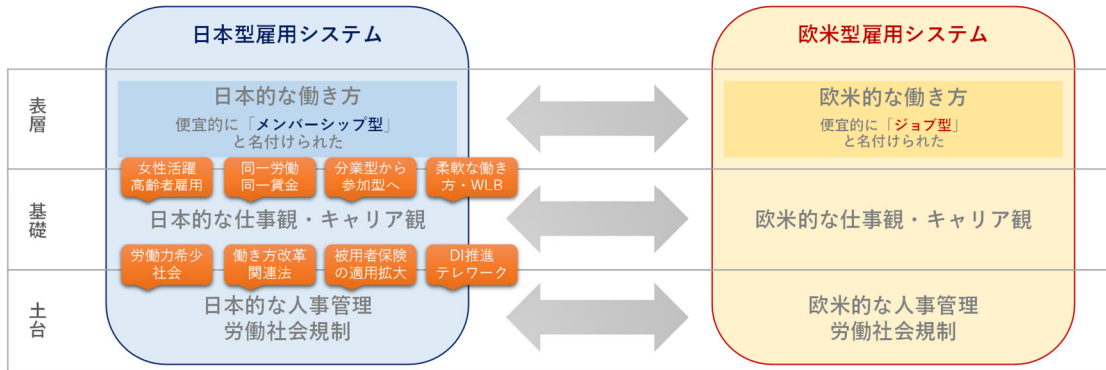
1. 日本型雇用の整理
2. ジョブ型雇用の整理
3. 日本型雇用の行き先
4. 企業年金（退職金）の役割整理
5. 企業年金活用方法の考察

22

さて、今後、日本型雇用はどこに向かっていくのでしょうか。

働き方を決める基礎・土台

- それぞれの働き方は雇用システムにおける表層部分であり、働き方の土台となる人事管理や労働社会規制に加え、働き方の基礎となる仕事観・キャリア観に基づき決まるものである。「メンバーシップ型」、「ジョブ型」とは便宜的に名付けられたものであり、基礎・土台部分が変わらなければ、表層が本質的に変わることはない。
- 一方で、働き方改革関連法などの成立により、基礎・土台に変化の兆しが見られる。



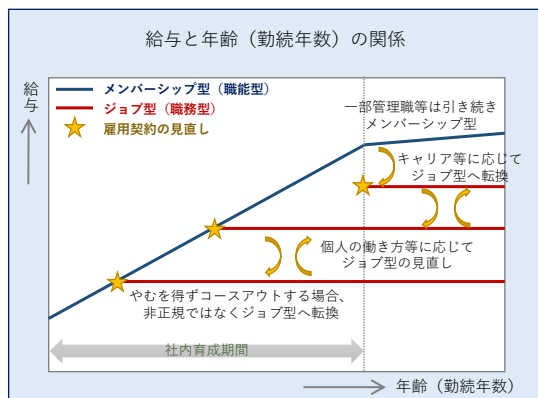
「人事の組み立て」(海老原嗣生)を基に作成

23

これまで見てきたとおり、それぞれの働き方は雇用システムにおける表層部分であり、働き方の土台となる人事管理や労働社会規制に加え、働き方の基礎となる仕事観・キャリア観に基づき決まるものです。「メンバーシップ型」、「ジョブ型」とはいわば便宜的に名付けられたものであり、基礎・土台部分が変わらなければ、表層が本質的に変わることはないと言えるでしょう。一方で、働き方改革関連法などの成立により、基礎・土台に変化の兆しが見られることが現在の状況です。欧米のようないわゆる真のジョブ型に移行することは考えにくいですが、日本的ジョブ型、ハイブリッド型ともいえるような雇用へと変化していくかもしれません。

将来的な働き方の類型

- 今後は、メンバーシップ型の働き方を基本としつつ、ジョブ型の働き方も選択可能な複線型のモデルも考えられる。
- ここでは、以下の3通りに分類し、検討を行うものとする。



発表者作成

■ メンバーシップ型

従来型のメンバーシップ型を継続するモデル

■ ジョブ型①

比較的高年齢で（社内育成期間を終了した後）、キャリア等に応じてジョブ型へ転換するモデル

■ ジョブ型②

比較的低年齢で（社内育成期間中）、個人の働き方等に応じてジョブ型へ転換するモデル

24

今後は、メンバーシップ型の働き方を基本としつつ、ジョブ型の働き方も選択可能な複線型のモデルも考えられます。モデルケースを定義することは非常に難しい面がありますが、本発表では、メンバーシップ型、ジョブ型①、ジョブ型②の3通りに分類し、検討を行うものとなりました。メンバーシップ型とは、従来型のメンバーシップ型を継続するモデル。ジョブ型①とは、比較的高年齢で（社内育成期間を終了した後）、キャリア等に応じてジョブ型へ転換するモデル。ジョブ型②とは、比較的若い年齢で（社育成期間中）、個人の働き方等に応じてジョブ型へ転換するモデル。本発表ではこのように定義しています。

ここで私の説明パートを終わります。それでは、つぎの石黒さんにバトンタッチします。ありがとうございました。

小島 それでは、皆様、発表者交代準備のため、少々お待ちください。この時間で再度のお願いになりますけれども、このセッションは複数の発表者で実施しております。そのため、ご質問は、どなたへのご質問なのかが分かるように記載していただけると、回答の際に助かりますので、ご協力をお願いいたします。

それでは、準備ができましたので、りそな銀行の石黒様、よろしくお願いいたします。

本日の内容

1. 日本型雇用の整理
2. ジョブ型雇用の整理
3. 日本型雇用の行き先
4. 企業年金（退職金）の役割整理
5. 企業年金活用方法の考察

25

石黒 ただ今ご紹介いただきました、石黒でございます。

続いて「4. 企業年金（退職金）の役割整理」について、私石黒からご説明します。この章は3章までの内容と、次の5章のつながりのような役割で、年金アクチュアリーの方にとってはよくご存じの内容を3章までの観点から考察していきたいと思っております。

企業年金（退職金）が持つ3つの性質

①賃金の後払い

ほぼ即時的に支払う給与、賞与と異なり、退職後に支払う。
これにより、資金負担を平準化させる。

②功労報酬

入社～退社までの全期間の功労を勘案できる点は、給与、賞与より優れている。
ポイント制のような累計型の制度だとその性質は特に顕著である。

③老後保障

高齢化（人生100年時代）に伴い関心は高まる一方。
老後資金2,000万円問題が注目されたことによって、専門家だけでなく、一般市民の関心も急速に高まっている。

まず、企業年金（退職金）が持つ3つの性質ということで、3点挙げております。

①賃金の後払い 企業年金（退職金）も労働契約に基づき任意に支払われる賃金であるという見方で、退職給付会計はこの考え方にに基づき、債務・費用の認識が行われています。

②功労報酬 入社～退職までの中長期的な功労に対する処遇としての役割があるかと思われれます。ポイント制度などでは各勤務期間の貢献度と給付額の関係が明確になりやすいという点があります。

③老後保障 人生100年時代の高齢化にあって、公的年金を補完する役割として関心が高まっているところかと思えます。

この3点は互いに排他的なものではなく、複合的に組み合わせられるものだと思われれます。実際そのような主張が多いのではないかと思われれます。

2つのアプローチ ～なぜ企業は企業年金（退職金）制度を導入するのか

①よりよい人材を集めることを通じた企業の活性化のための方策

給与、賞与などの処遇と並んで、従業員の勤労意欲を高める。

人事制度、企業戦略の1つ

②企業の従業員の老後の所得の確保にかかる自助努力を支援する方策

自助努力を支援する方策を行い、国民の老後等の生活設計の柱としての役割を果たす。

公的年金は世代間扶養

「人生100年時代の年金制度（日本年金学会編）」第11章
「2019年公的年金財政検証結果レポート」まえがきより

27

続いて2つのアプローチ、企業年金制度は導入されるのかという点に移りたいと思います。こちらはスライド下部にあります「人生100年時代の年金制度」第11章からの引用です。

①よりよい人材を集めることを通じた企業の活性化のための方策、給与・賞与と並んで従業員の勤労意欲を高める施策の1つであり、企業の人事制度・戦略の一部であると考えられるかと思われます。

②2点目として、従業員の老後の所得保障の支援、この後にも出てまいります。公的年金の給付水準が縮小していくことが見込まれる中で、自助努力を支援する方策として使われ、DB・DCの法律の目的もこの点に置かれています。

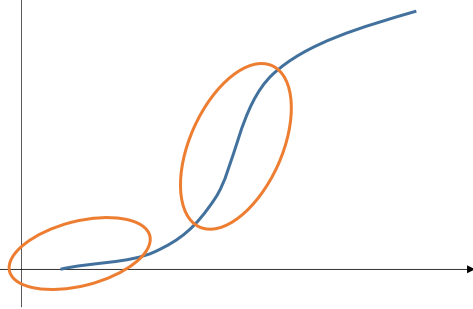
一見すると②は企業が導入するメリットではないように感じられますが、私の体験談としてコンサルティングでお客様を訪問する際、経営者や人事担当者の方から「従業員が老後の心配をすることなく安心して働いてほしい」という思いを口にされることがよくあり、コスト面の問題はありますが、企業価値を高める方策の1つであると認識されていると感じたことがあります。

①企業側の人事制度としての退職給付制度

- 給与、賞与などの処遇と並んで、従業員の勤労意欲を高め、よりよい人材を集めることを通じた企業の活性化のための方策（給与の後払い）。
- 特に従来型の日本型雇用においては、長期勤続者に対する退職給付を優遇して、短期勤続退職者の抑制を図り、人材育成戦略の一端を担っている（功労報酬）

退職給付カーブ（S字カーブ）

- 入社直後は給付が低い（またはない）
- 勤続中期～後期にかけて大きく増加（後加重）



- 新卒一括採用の場合、入社から一定期間は育成期間と考えられる場合がある。
 - ✓ この期間は会社の業績への貢献よりも、将来の長期的な貢献が期待される（むしろ育成コストがかかる）。
 - ✓ 短期勤続で退職した場合、長期的な貢献が小さいため、退職給付は小さい（またはない）
- 会社側も、短期勤続者よりも長期勤続者により重点的に報いたい（安心して長く働いてもらいたい）という思いや、長く勤務してほしいという思いもある。
 - ✓ 確定給付型の制度の場合、勤続中期～後期に大きく増加する制度設計が比較的多い

28

では、この①②を順に詳しく見ていきたいと思います。まず①企業の人事制度としての退職給付制度の役割を考えていきたいと思います。ここでは「従来型」の雇用形態を想定していただきたいと思います。2つ前のスライドで「賃金の後払い」が出てきたかと思いますが、退職給付制度は賃金・賞与と並ぶ処遇・人事施策の1つですが、実際の給付カーブの特徴としてはスライド左下のいわゆる「S字カーブ」というのが多くを占めてきました。

具体的には、例えば新卒一括採用のような場合、入社直後の一定期間は育成期間で短期的な貢献は比較的小さく、これに対する給付は小さい（またはない）場合が多い。一方、長く働いた人により手厚く処遇したいという思いが強く、勤続中期以降に給付が大きく増加するケースが多くあります。また、それが長期勤続を促すインセンティブになっており、これも人事戦略の一端を担っていると考えられます。すなわち、人事制度としての退職給付は、給与などと並ぶ処遇の一部でありつつ、その制度設計などから中長期的な貢献に応じて人件費を効果的に配分し、短期退職を抑制する役割があると言えることができるかと思われま

退職給付制度の特徴

- 退職給付制度には次のような特徴があるが、正規雇用者（正社員）中心の雇用形態、終身雇用を前提としたものが多い。

	従来型
適用対象者	<ul style="list-style-type: none"> 正社員のみを対象としているケースが多い (厚生年金保険の適用外であれば、DB・企業型DCの対象者になれない) 元々は非正規雇用者が少なかったため、制度の適用カバー率は高かったと思われる。
受給資格	<ul style="list-style-type: none"> DB制度の場合、勤続20年以上など長期勤続のみ年金の受給資格が発生するケースが多い。 終身雇用であるため、自発的に退職しなければ多くの従業員が年金の受給資格を獲得する。
給付カーブ	<ul style="list-style-type: none"> S字カーブ（自己都合乗率を含む）による給付設計により長期勤続者を優遇 終身雇用であるため、自発的に退職しなければ多くの従業員が一定水準の給付が期待できる。
ポータビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 制度間で通算できるケースは限定的だった 長期間同じ会社で働くモデルであるため、問題が小さかった



非正規雇用の拡大、雇用の流動化など働き方を背景に、制度上の問題が徐々に表面化

29

ここでは従来型の雇用形態に照らして、退職給付制度にどのような特徴があるかということを見ていきたいと思えます。

まず、制度の適用対象者としては「正社員」のみを対象とすることが多くありました。厚生年金の被保険者でなければ、DB・DCは法的に対象者になり得ないということもあります。過去は「非正規雇用」自体少なかったため、制度のカバー率自体は高かったのではないかと思います。

次に受給資格について、特にDB制度で勤続20年以上などの長期勤続を年金の支給対象とするケースが多くあるかと思えます。これは短期勤続の少額年金を避けるためという目的もあるかもしれません。これも終身雇用を前提としている場合、受給資格を獲得する人が比較的多いのではないかと思います。

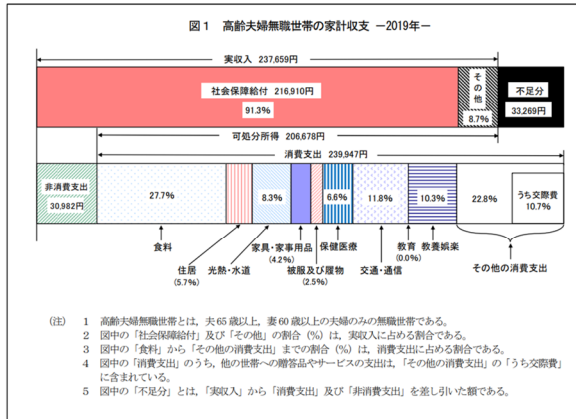
給付カーブは先ほどのページでご覧いただいたとおりで、これも長期勤続を前提とすれば多くの方が相対的に高い水準の給付が得られることとなります。

ポータビリティについて、ここ数年拡充が続いていますが、以前は通算は非常に限定的でした。退職一時金は通算できません。これも長期勤続が多い環境ではそこまで問題にならなかったのかもしれません。

これらは近年の非正規雇用の拡大、雇用の流動化など働き方の多様化を背景に、制度の問題が徐々にクローズアップされてきたところかと思えます。

②企業の従業員の老後の所得の確保

- 公的年金のみでは、老後の家計を賄うことは困難なケースが多いことが懸念されている。
- 公的年金の給付水準はマクロ経済スライドによって将来的な低下が見込まれる。



毎月33,369円の不足が生じ、年額では約40万円の不足。
 (参考) 令和3年度の公的年金のモデル年金額 220,496円

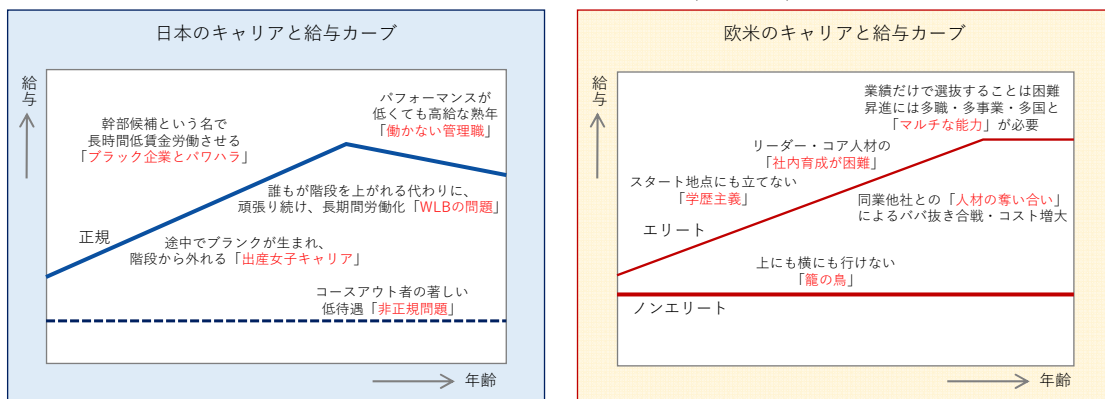
公的年金給付はマクロ経済スライドによって、将来的な給付水準の低下が見込まれ、不足額は今後さらに拡大するおそれもある。

(出典) 総務省 家計調査年報 (2019年)

30

こちらは老後の所得保障という観点です。あまり言うまでもない点かとは思いますが、高齢者の家計収支を示した図で、収入に対する不足があり、公的年金のマクロ経済スライドによる調整が進むことが見込まれる一方、その不足を埋める担い手の一つとして企業年金が期待されます。

日本型雇用・欧米型雇用の問題点 (+ α)



- 日本は健康に働くことの難しさ、ジェンダー不平等の面で欧米に劣後。
- 欧米は教育面では日本に劣後。
- 働きがいの欠如、学歴や雇用形態から来る不平等、株主との利害関係の観点からは、内容に差はあるものの、共通課題
 ⇒雇用の問題点と企業年金(退職金)の役割を紐付けると？

31

ここまでは、従来型の雇用でそれもひと昔・ふた昔くらい前の話も含まれているのですが、現在は時代も進んでいます。こちらは先ほど 20 ページにも出てきたスライドで従来型の働き方に様々な問題点が浮き彫りになっているかと思しますので、それらを次のページ以降で見て

いきたいと思います。

日本型雇用・欧米型雇用の問題点（+ α）



32

ここでちょっと目新しいスライドが出てきたと思うのですが、SDGs について最近聞かない日はないくらいだと思いますが、SDGs というと気候変動とか、途上国などとの格差、人権など地球規模の問題が多いのですが、退職給付やその周辺の問題と関連付けることのできるのかなと思っています。例えば、このスライドにはないですが、SDGs の目標の1つ目は「貧困をなくそう」であり、少子高齢化が進む先進国の重要な問題に対する退職給付の果たすべきミッションの一つだと思われます。

日本型雇用と欧米型雇用の問題点と退職給付の関係性について、SDGs の目標に当てはめて、いま声高に言われている SDGs から見た雇用・退職給付の問題について考えていきたいと思います。

日本型雇用・欧米型雇用の問題点（+α）②

前ページの6つの目標について、DBと企業型DCを併用する大企業を前提とし、働き方が変化していく中で同制度を継続して運営する上での従業員・事業主にとっての効果、及び懸念点を考察した。

<前提>

- ・22歳新卒入社、60歳定年退職
- ・退職給付制度：DB（50%）、DC（50%）定年退職時のモデル一時額は各1,000万円（計2,000万円程度）
- ・DBは給付額に勤続年数に応じた自己都合乗率が設定されている。勤続年数20年以上で自己都合乗率=1.0となる
- ・DBは勤続20年以上で年金の受給資格を得られる。
- ・DCは掛金拠出額の最大値は27,500円/月であるが、部長クラスまで昇進しないとこの水準に到達しない

<退職傾向>

- ・中途退職率は全体的に低め（長期勤続者が多い）。給与体系は年功指向が強く、退職給付も後加重となっていることも一因

<直近の傾向>

- ・以下のような社員が増えつつある
 - ・スキルアップ、自己実現を見据えて20代後半～30代で自己都合退職をする社員
 - ・長時間残業に起因して体調を崩し、退職する社員
 - ・産休、育休を経て時短勤務を活用する社員
 - ・モチベーション維持に課題がある管理職社員
- ・また中途採用者の獲得に苦慮しており、中途採用者から給与・退職給付水準に対する不満もある

33

考えていくにあたって、あまり抽象的に話しても皆様イメージしづらいかと思しますので、資料のようなモデルケースを用意しました。ただし、ケーススタディではありませんので、特に前半はあまり細かい設定を理解していただくなくても結構で、大まかに特徴をとらえていただければと存じます。

典型的な日本型雇用でそれがうまく機能していたが、働き方など労働環境の変化でいくつか問題点も出てきたというところです。

退職給付制度の特徴

- ・長期勤続者に有利な半面、短期勤続者にとっては不利な制度設計が多い。
- ・職種や契約形態によっては適用対象から除外されるおそれがある
- ・DBでは年金受給資格が得られず、給付水準も長期勤続者に対して不利なケースが多い
- ・ポータビリティは拡充しているものの、DB制度間で通算できるケースは限定的

	従来型	新しい雇用形態
適用対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員のみを対象としているケースが多い。厚生年金被保険者でなければ企業年金対象外 ・元々は非正規雇用者が少なかったため、制度の適用カバー率は高かったと思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・被用者保険の適用拡大に伴い、DB、企業型DCにも加入できるようになりつつある。 ・同一労働・同一賃金の観点による適用拡大の機運も高まっているが、働き方によっては制度対象者から除外されるケースが依然多い
受給資格	<ul style="list-style-type: none"> ・DB制度の場合、勤続20年以上など長期勤続のみ年金の受給資格が発生するケースが多い。 ・終身雇用であるため、自発的に退職しなければ多くの従業員が年金の受給資格を獲得する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアアップを目指す短期勤続者の場合、単一制度での加入年数は短いため、DBでは年金の受給資格が得られない（細切れの一時金給付となる）ケースも
給付カーブ	<ul style="list-style-type: none"> ・S字カーブ（自己都合乗率を含む）による給付設計により長期勤続者を優遇 ・終身雇用であるため、自発的に退職しなければ多くの従業員が一定水準の給付が期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・短期勤続者を繰り返した者が、長期勤続した者に対して、給付水準で劣後するケースが想定される ・そのため、多様なキャリア形成の阻害要因となるおそれがある
ポータビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・制度間で通算できるケースは限定的だった ・長期間同じ会社で働くモデルであるため、問題が小さかった 	<ul style="list-style-type: none"> ・近年拡充が進んでいるものの、DBなどでは依然として通算できる企業年金が限定的でありデメリットの影響が大きい

34

先ほど 29 ページでご覧いただいた特徴の表に、新しい雇用形態を加えたのがこのページで

す。左の青が従来型、右の赤が新しい雇用形態です。

適用者でいいますと、公的年金の被保険者の拡大は進んでおり、契約社員を正社員化したり、同一労働・同一賃金によって設計として適用者を拡大する動きも活発になってきていますが、全体としては働き方によって対象者が除外されるケースも多いと見受けられます。

受給資格について、キャリアアップを目指して転職するケースが増加すると、ポータビリティが限定的なDBであれば加入者期間が通算されず年金の資格が得られない（給付を受けられても一時金）になる。また給付額もS字カーブの高い水準まで至らず、水準で劣後してしまうこととなります。

ポータビリティの拡充は進んできており、先ほどのモデル企業のような場合、DCでは通算機能がありますが、DBでは一般的には通算できず、少額の一時金給付を受け取るケースが多くありの課題ですし、また中途採用者からの不満にもつながりやすい（給与も含めて）。

ではこれらの問題について、SDGsの視点から見ていきたいと思えます。

雇用の問題点と企業年金（退職金）の活用①

3.すべての人に健康と福祉を

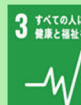
ブラック企業とパワハラ/WLBの問題

■企業年金活用上の特長

- ・長時間労働を耐え抜けば、定年退職後の生活資金が保障される（長期勤続優遇の「弊害」）
- ・DBは、仕事が忙しくても会社が運用して給付を保障してくれる

■企業年金活用上の懸念点

- ・残業代という概念がある給与のほうが、長時間労働の対価として優れている
- ・健康に働けない、WLBが保てないとなれば離職率も上がり、長期勤続のインセンティブという効果が薄れる
- ・DCは忙しいなかでさらに自主的に資産運用しなければならない



5.ジェンダー平等を実現しよう

出産女子キャリア

■企業年金活用上の特長

- ・産休・育休を経ても働き続けられる環境が整い、女性も長期勤続のインセンティブを享受できるようになった
- ・ポータビリティの拡充、iDeCoの加入者拡大に伴い、会社員から専業主婦に転身しても資産形成が続けられる

■企業年金活用上の懸念点

- ・産休・育休の分勤続期間は短くなる、加えて復職後の時短勤務で実質的に昇格もしにくくなる
- ・結果として依然として給付額に男女格差が生じやすい
- ・非正規社員に転換すると、企業年金の対象から外れるケースがある



35

まず「3 すべての人に健康と福祉を」ということでパワハラ WLB（ワークライフバランス）との関連性を挙げさせていただきました。これは労働環境が悪く激務を耐え抜けば一定の退職給付が得られる「見返り」のようになってしまい、これでは長期勤続優遇の「弊害」になってしまうのではないかと。33 ページの企業では、体調を崩して休職する社員が出ていますが、さらに悪化すると退職せざるを得ないケースも考えられ、かえって企業の人事施策の目的を阻害しかねないこととなります。

続いて「5. ジェンダー平等を実現しよう」昔は結婚出産で退職する女性が多かった（いわゆるM字カーブがきつかった）のが近年は育児休業や短時間勤務などが拡充され、また iDeCo の加入対象も拡大されたことで、資産形成を含めて環境が改善されつつあると思えます。ただし退職給付でいいますと休業中は給付の増加が抑制されたりするなど男女間格差が生じやすかったり、非正規に転換した場合は対象から除外されるケースもあるなどもあるかと思えます。

雇用の問題点と企業年金（退職金）の活用②

4. 質の高い教育をみんなに

社内育成が困難／マルチな能力

■企業年金活用上の特長

- ・社内各部署で活躍できる人材を社内で育てることができる
- ・社内知識の定着に伴い、従業員が同じ企業に継続的に勤務しようという発想に至りやすい（長期勤続優遇との親和性が高い）

■企業年金活用上の懸念点

- ・将来、ジョブ型雇用が台頭すると、事業主にとっては長期勤続の恩恵が薄れていく懸念がある（離職率がぶれて、年金財政や退職給付の将来見通しが立ちにくくなる）
- ・長期勤続優遇を前提とする企業年金がかえって、多様なキャリア形成、自己啓発の足枷になっているのではという疑問



10. 人や国の不平等をなくそう

学歴主義／非正規問題

■企業年金活用上の特長

- ・公的年金では、被用者年金の拡大等もあって格差は縮まりつつある
- ・同一労働・同一賃金の観点から、私的年金においても適用拡大の機運が高まりつつある

■企業年金活用上の懸念点

- ・入社時点で給付額に格差がつく懸念があり、功労に報いるという面で公平性を欠いている
- ・法整備がされてきたとはいえ、格差はゼロではない
- ・日本でも、高学歴のほうが正規雇用されやすい（一方で高学歴なら正規雇用、という保証もない）



36

「4. 質の高い教育をみんなに」、日本型の雇用体系であれば、一括採用→社内育成（この間は退職給付は低い）→人材が流出せず、社内キャリアアップ（給付水準があがる）というサイクルが成り立つのですが、ジョブ型であれば社内育成や社内キャリアアップという考え方が薄れる可能性がある。その際どのような設計がよいか。

また退職率・脱退率の変動が財政運営や退職給付債務評価に与える影響も課題になると想定されます。

「10. 人や国の不平等をなくそう」、ここでは「人」の不平等について、さきほど適用対象者のところで格差が解消される機運が高まっているというお話をしました。給付水準については、長期勤続に対する処遇となる例えば勤続ポイント部分などベース部分を敷きつつ、貢献度に応じた職能ポイントなどを設定することで、同一労働・同一賃金の主旨の中で、格差を抑えつつメリハリのある設計を目指すということも可能かなと思います。

雇用の問題点と企業年金（退職金）の活用③

8.働きがいも経済成長も

働かない管理職／籠の鳥／人材の奪い合い

■企業年金活用上の特長

- ・従業員にとっては、よほど悪いことをしなければ老後の所得が一定程度保障される

■企業年金活用上の懸念点

- ・業務内容、働きがいと退職後の給付額がマッチしない
- ・人材確保のインセンティブになっているとは、言い難い
- ・業績に連動するという点では、賞与のほうが優れているのが現状



17.パートナーシップで目標を達成しよう

CGC、SSCとの関連（企業年金、退職金との利害関係）

■企業年金活用上の特長

- ・外部積立であることによる資産保全機能は企業年金ならではの強み
- ・企業型DC、iDeCoについても投資教育、ガバナンス確保の法整備が進んでいる（2020年6月5日、10月1日に法改正）

■企業年金活用上の懸念点

- ・法整備が進んでも、従業員が投資教育の意義を理解し、実践してくれるか疑問が残る



37

「8.働きがいも経済成長も」、働かない管理者ということで、退職給付 S 字カーブですと給付が増えない（例えば昇給が頭打ちになる、支給率が頭打ちになる、ポイントが頭打ちになったり付与されるポイント自体減ってしまう）ということがモチベーションの阻害要因のひとつになっていることも考えられます。また、籠の鳥ということで、昇給や、そのようなこともなかなかしづらくなります。先ほどと少し重複するのですがけれども、どのような設計が考えられるかということが課題になると思います。

最後、「パートナーシップで目標を達成しよう」ということで、コーポレートガバナンス・コード、それから、パートナーシップ・コードとの関連性です。いろいろなコードが企業年金と関わってくるところがありまして、ガバナンスの強化が今議論されていると思います。

以上、現在の日本型雇用の退職金の役割と、今後の新しい雇用形態に向けて、どのようなところが問題点になるのか、その序盤をご説明させていただきました。駆け足でしたけれども、私からの発表は以上です。

小島 石黒様、どうもありがとうございました。

続きまして、第一生命の鈴木様に発表していただきます。発表者交代準備のため、少々お待ちください。

本日の内容

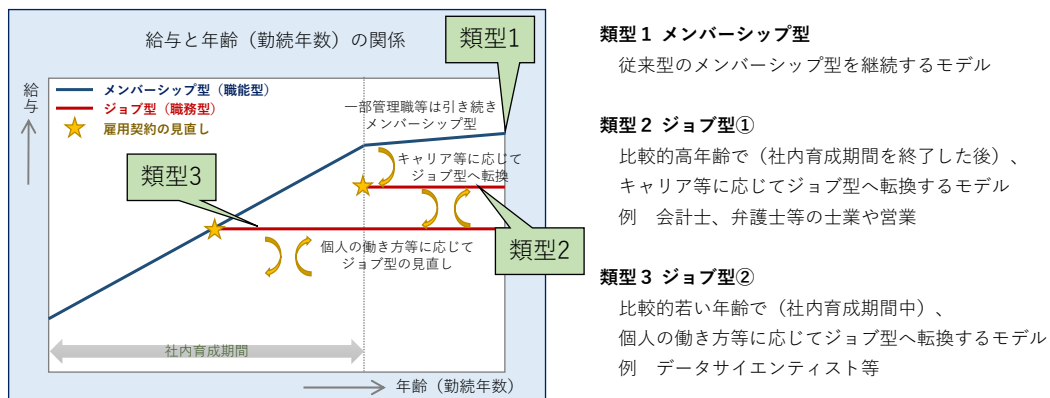
1. 日本型雇用の整理
2. ジョブ型雇用の整理
3. 日本型雇用の行き先
4. 企業年金（退職金）の役割整理
5. 企業年金活用方法の考察

38

鈴木 では、最後のパートは、私からご説明させていただこうと思います。これまでの話を受けて、企業年金制度をさらに活用していく方法を考察した内容について、説明させていただきます。ここまでのパート、今までの考えや流れには難しい話もあったと思うのですが、これ以降については基本的には自由な発想で、いろいろなことが考えられると思うので、その中で、今回考えたものについてお話しさせていただいて、いろいろな、さらに議論を深めていけたらと思っています。

将来的な働き方の類型

- 将来的に想定される類型について、各類型ごとの特徴を整理する
- そのうえで、各類型の持つ従業員・雇用主双方からのメリットデメリットを整理する



発表者作成

39

まず、話の前提です。今後どのような働き方が考えられるかというところで、実際にはいろ

いろなバリエーションが考えられると思いますけれども、この話では大きく三つの類型について考えていくこととします。

まず類型1は、従来型の日本型雇用当たるメンバーシップ雇用を継続していくようなモデル。

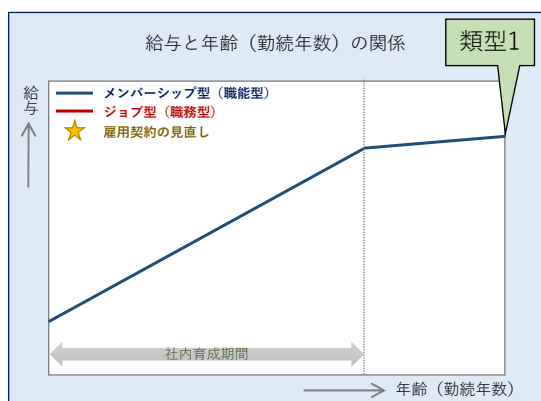
類型2はジョブ型の1ということで、社内育成期間完了後のためジョブ型移行時は比較的高年齢で、キャリアに応じてジョブ型に転換していくようなモデル。会計士や、弁護士といった士業の方等が想定されます。社内である程度スキルを身につけた上で、さらにステップアップを踏み、次の会社に移っていくようなイメージになります。

最後の類型3は、ジョブ型②と言っていて、これは比較的低年齢、社内育成期間の完了を問わず、個人の働き方に応じて業務チェンジして、会社や職を変えていくというような働き方です。最近ですと、データ・サイエンティストなどがイメージに近いと思います。

これ以降は、類型1から類型3について、まず、それぞれの特徴を整理していった、それについての年金の活用を考えていきます。

類型1 メンバーシップ型の特徴

- ・ 従来型のメンバーシップ型を継続するモデル
- ・ この類型における働き方の特徴について整理する



発表者作成

■ 特徴

- 日本における従来型の雇用形態
- 終身雇用又は長期勤続を前提としている
- 勤続や年齢に応じて退職金が増加する傾向が強い
- 新卒一括採用により人材確保することができる反面、機動的な人材の確保には向かないという課題がある
- 新卒一括採用後、初期は一定の社内育成期間を設けていることが多いことから初期に育成コストをかけ、後で回収する仕組みと言える

40

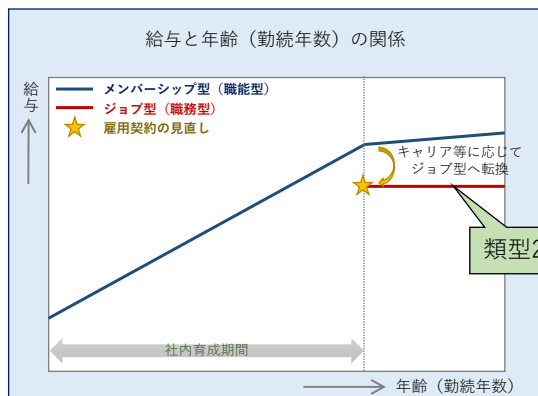
まず、類型1のメンバーシップ型の特徴です。これはもう既に、日本でも十分普及しているため、一番なじみ深い制度かと思えます。特徴としては、日本における従来型の雇用形態であって、終身雇用、あるいは長期勤続を前提とした働き方かと思えます。左のグラフにあるとおり、これは縦線が給与や退職金ですが、勤続年数や年齢に応じて、退職金が基本的には増加していくような傾向が見られるかと思えます。また、この働き方ですと、新卒一括採用で採用を行って、安定的な人材確保を行っていく。一方で、新卒のタイミングで基本的には人材を確保しますので、途中で新しく受け入れることがあまりなくて、機動的な人材確保という点では、あまり動かないところに課題があると言えます。

コストの観点で言いますと、新卒一括採用後は、基本的に初期のうちはまだ働くことについて教育が必要な部分があって、一定の社内育成期間を設けて、それ以降、社内育成期間が終わ

ったあとに、その働きによって初期コストを回収していくというような仕組みと言えるかと思っています。

類型2 ジョブ型①の特徴

- 比較的高年齢で（社内育成期間を終了した後）、キャリア等に応じてジョブ型へ転換するモデル
- この類型における働き方の特徴について整理する



発表者作成

■ 特徴

- 比較的高年齢でジョブ型へ転換し、そのタイミングで所属する会社が変わる可能性がある（社内育成期間後に一度キャリアの棚卸をするイメージ）
- メンバーシップ型と欧米型のジョブ型との折衷的な働き方と言える
- 育成期間終了後の層を他社から獲得することで育成コストを削減できるが、逆の場合は育成コストが未回収となる可能性がある
- 機動的な人材の確保が可能である

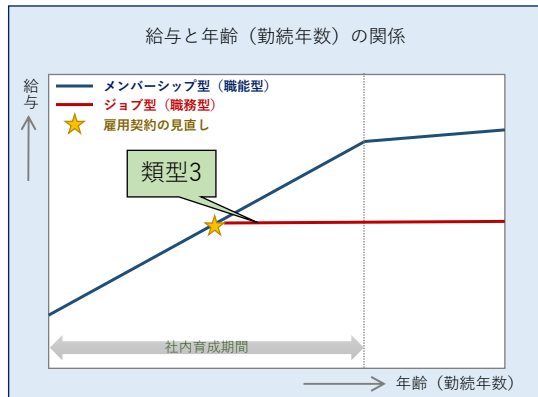
41

続いて類型2、ジョブ型の①の特徴です。これは比較的高年齢で、社内教育期間が終わったタイミングで、キャリアアップでジョブ型に転換していくようなモデルです。基本的に社内教育期間が終わったタイミングでジョブ型に移行するので、会社が変わる可能性も出てくる。場合によっては、ジョブ型に移行するだけで、所属会社は変わらずに、引き続き元の会社に在籍することもあり得るかと思っています。ですので、この働き方はメンバーシップ型と、いわゆる欧米型のジョブ型との折衷的な働き方と言えるかと思っています。

この働き方の一つの特徴として、育成期間が終了したタイミングで、人が流動的に動くので、他社から優秀な人材を獲得することも可能になります。その一方で、社内教育期間が終わって、さあ、これから育成コストを回収しにいきましょうといったタイミングで、優秀な人材が外に流出していくという懸念もあるので、この点がポイントになるかと思っています。ジョブ型に移行した前後で、機動的な人材の確保が可能になってくるところも特徴になってくるかと思っています。

類型3 ジョブ型②の特徴

- 比較的若い年齢で（社内育成期間中或いは、社内育成期間を経ず即戦力として転職する個人の働き方等に応じてジョブ型へ転換するモデル
- この類型における働き方の特徴について整理する



発表者作成

■ 特徴

- 比較的若い年齢でジョブ型へ移行するため、複数の会社で働く可能性が高い
- データサイエンティストなどの専門スキルを持つ人の働き方と親和性が高い
- 機動的な人材確保が可能な反面、人材をつなぎとめておくことのハードルも高くなる可能性がある
- 人材確保の競争が激化すると人材の確保にかかるコストが高騰する懸念がある
- ステップアップできずに、一定の資格に長期間とどまる可能性がある

42

最後、類型3、ジョブ型の②の特徴として、社内育成期間の終了を待たずに比較的若い年齢でジョブ型へ移行するモデルです。このモデルの特徴としては、基本的に若年、新卒で入ってすぐくらいに、能力に応じてジョブ型へ移行していくので、会社を複数変わる可能性が出てくるという点です。データ・サイエンティストなどが分かりやすいと思うのですが、専門スキルを持っている方には親和性があると言えるかと思います。この働き方の場合、機動的に人材確保することが可能である反面、入ってくるのも出ていくのも機動的ということで、優秀な人材を確保しておくことに、一つハードルが高くなるというところが特徴としてあるかと思います。その結果、人材確保の競争が激化していくと、その人材確保にかかるコストが高騰してしまうという懸念もあります。

それ以外でも、早めにジョブ型に移行して、ある意味、会社に属さない働き方に移行した結果、なかなかステップアップできずに、一定の資格に長時間留まってしまっていて、給与や退職金の積み増しがなかなかうまくいかないケースも想定されるので、この点は老後の所得確保という点から注意が必要かと思います。

類型ごとの特徴のまとめ

・ 各類型ごとの働き方の特徴と事業主・従業員それぞれにおけるメリット・デメリットを整理すると以下の通り

		類型1 (メンバーシップ型)	類型2 (ジョブ型①)	類型3 (ジョブ型②)
会社への勤続期間		◎ (長い)	○	△ (短い)
労働力の安定性		◎ (安定)	○	△ (不安定)
労働力の流動性		△ (流動性低い)	○	◎ (流動性高い)
事業主	メリット	・長期にわたり労働力を確保	・育成コストの軽減	・機動的な人材確保
	デメリット	・効率性の低下	・予期せぬ人材流出 (育成コストの未回収)	・人材の獲得競争の激化 ・人材獲得コストの増大
従業員	メリット	・収入の安定	・ステップアップが可能 ・育成期間を通じたスキルの 習得が可能	・ステップアップが可能 ・多様な働き方が可能
	デメリット	・長時間労働	・キャリア形成・接続が失敗 すると収入が不安定に ・市場競争力を保つために スキルの向上・維持が必要	・ステップアップできないと 低収入になるリスクがある ・市場競争力を保つために スキルの向上・維持が必要

43

まず、各働き方について、対象期間、勤続期間の所で見ると、類型1が一番、メンバーシップ型で長いという特徴があって、逆に類型3、ジョブ型②ですと、基本的に流動的に人が動くので、あまり長くありません。その裏返しになるのだと思うのですけれども、労働力の安定性というところでも、長期期間勤続してもらえる類型1については、安定的に労働力が確保できる半面、類型3については流動的に人が動くので不安定である。労働力の流動性という意味だと、逆に、類型1は、基本的には新卒で、途中で、中途で入ってくることはあまり想定されないで流動性はあまり高くなくて、一方で、類型3は流動的に人が動くため、流動性という意味では一番優れていると言えるかと思います。類型2については双方の折衷案的なところがありますので、中間的な性質を持つ制度であると言えるかと思います。

さて、次に、類型ごとの事業主・従業員の観点で見たときのメリット・デメリットについてご説明します。

類型1は、事業主観点でどのような特徴があるかという、まずメリットとしては、長期間働いてもらえるので、長期間にわたり労働力を確保できる。一方で、先ほどの話にもあったとおり、デメリットとして、長期間働くことにより、なかなか効率性が上がらない。効率性の低下が問題になることがあります。従業員のメリットで言うと、長期間安定的に働いて、収入が安定する。一方、デメリットとしては、長期間ずっと同じ会社で、同じメンバーで働き続けることで、長時間労働を強いられる側面もある。これが類型1の特徴、メリット・デメリットとすることができます。

続いて類型2です。まず事業主側のメリットとしては、他から、社内育成期間が終った人材を確保できた場合には、その育成コストをその分軽減できる。その反面、デメリットとしては、これまで育成してきた優秀な人材について、予期せぬ人材流出が起きてしまう可能性が高まる。せっかくかけた育成コストの未回収が起こり得る。このメリット・デメリットは、それぞれ表裏一体の関係にあると言えるかと思います。続いて、従業員のメリットは、ある程度の社内育成期間が終わったところで、自分のキャリアを棚卸することで、さらに上に行く。よりいい待

遇や、幅広い分野での成長要因としてステップアップが可能。加えて、一定程度の社内育成期間を持ってジョブ型に移行しますので、育成期間を通じてスキルの習得が可能であるということも、メリットとしてあるかなと思います。逆に、デメリットのところでは、キャリアの形成と、ジョブ型に移行タイミングでうまく想定どおりの所に接続できなかった場合は、収入が不安定になる。同じような職種については、当然に競争が働きますので、スキルアップするためには、ある程度自分のスキル向上や維持がマストになるというデメリットがあります。

最後、類型3については、メリットは機動的に人材が確保できる。デメリットは、先ほどもあった、人材獲得競争が激化することで、コストが大きくなってしまいうところがあります。メリットとしては、類型2と同様に、ステップアップ可能で、基本的にあまり会社に帰属しないといえますか、依存しすぎない働き方になりますので、多様な働き方が可能になるというメリットはあるかなと。従業員側のデメリットとしては、同じようにステップアップができないというところで、低収入に繋がるというところ。スキルの面でのメンテナンスコストが必要ということがあるかと思えます。

以上の特徴を踏まえて、では、類型ごとにどのような企業年金制度、あるいは退職金の活用が考えられるかについて、次にお話しさせていただきます。

類型1 メンバーシップ型と企業年金（退職金）の活用

- 従来型のメンバーシップ型を継続するモデル
- この類型に対し、企業年金（退職金）の側面からデメリットの抑制について考察する

		類型1 (メンバーシップ型)	■ 企業年金（退職金）の活用例
会社への勤続期間		◎	活用方法① 労働力の流動性確保 ▶ 中途入社者にとって、S字カーブの給付設計がある場合は長期勤続の負のインセンティブになる可能性があるため、給付カーブをなだらかにすることで参入障壁を緩和することで流動性の改善が可能
労働力の安定性		◎	
労働力の流動性		△	
事業主	メリット	・長期にわたり労働力を確保	活用方法② 労働効率の改善 ▶ ポイント型の制度を採用することで、パフォーマンスの良否に応じて評価に反映することが可能
	デメリット	・ 効率性の低下	
従業員	メリット	・収入の安定	
	デメリット	・長時間労働	

44

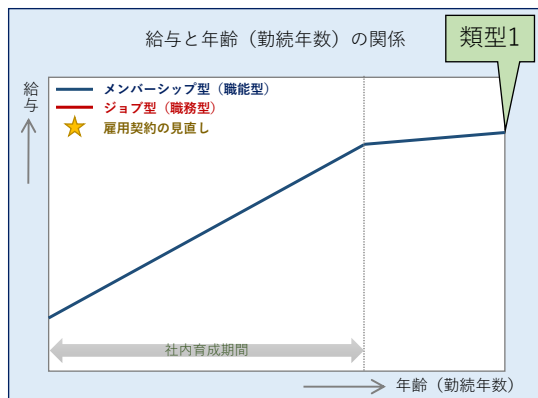
類型1、メンバーシップ型に関しては、基本的に、企業年金、あるいは退職金の活用として、このデメリット部分を抑制することを考えていきます。例えば、類型1メンバーシップ型ですと、労働力の流動性のところが三角になっていて、ここについて課題がある。ここで企業年金の活用として、一つ労働力の流動性を確保して、中途入社者についてはS字カーブの給付設計がありますと、例えば勤続20年以上の給付が増えるような制度の場合で、50歳で入社したとして、定年まで勤めても、基本そのS字カーブの恩恵を受けられないというところで、負のインセンティブになる可能性があります。そこで、この給付のカーブをなだらかにすることで、参入障壁を緩和する。結果、労働力を潤沢に確保することが期待できるのではないかと思います。

す。

その他、効率性が低下してしまうというところについては、例えば、給付の設計としてポイント制を採用することで、ポイントの付与をパフォーマンスの良否に応じて反映することで、実績を上げた人についてはそれだけポイントが多くつき、そうではない人についてはそこまでのポイントが付与されないというようなメリハリをつけた運営が可能になるのではないかと思います。

類型1における企業年金（退職金）の活用イメージ

- 従来型のメンバーシップ型を継続するモデル



発表者作成

■ 現行下における企業年金の制度設計について

- 中途入社者に対して極端に不利にならないように、いわゆる「S字カーブ」の給付設計を排除する。
- ポイント制の場合で、勤続ポイントや職能ポイントの割合が高い場合は、それらの割合を減らす一方で、役職ポイントや業績ポイントの占める構成割合を高くするような設計により労働効率の改善を図る。

■ 法改正も含めた検討

- DBについては、従業員個人の自助努力支援の観点から、加入者拠出の仕組みについて改善を行っていくことが考えられる。
- 他DBやDCからのポータビリティを向上させることで前職での過去分を反映しやすい仕組みにする。

45

年金についてももう少し具体的なイメージとしては、先ほど申し上げた、中途入社者についてはS字カーブの傾きをなだらかにする。ポイント制については、現状、例えば勤続ポイント、あるいは職能ポイントのようなポイントの構成比が高い場合は、それらの割合を減らして、業績や職責に応じたポイントの構成比を高くする。あるいは、今ここには書いていないですけれども、定額制や給与比例制度では、なかなか個人の実績を反映しにくい制度なので、それをポイント制やキャッシュバランス・プランに移行するというのも、一つ考えられるかと思います。

現状の法令上はなかなか難しくても、今後検討していく材料として、例えばDBのポイントにメリハリをつけていくと、当然少ない人は少ないということで、この方にも保障が必要になってきますので、例えば従業員、DBについて、個人の自助努力支援から加入者拠出の仕組みに改善していくことも、一つ考えられるのかと思います。あと、他から人が入ってくる、類型1から全体に言えることですけれども、人が移動するタイミングで、例えば勤続期間の通算や、過去分のポイントの持ち込みなども柔軟にできるように、ポータビリティの操作拡充ということも必要になってくるかと考えています。

類型2 ジョブ型①と企業年金（退職金）

- 比較的高年齢で（社内育成期間を終了した後）、キャリア等に応じてジョブ型へ転換するモデル
- この類型に対し、企業年金（退職金）の側面からデメリットの抑制について考察する

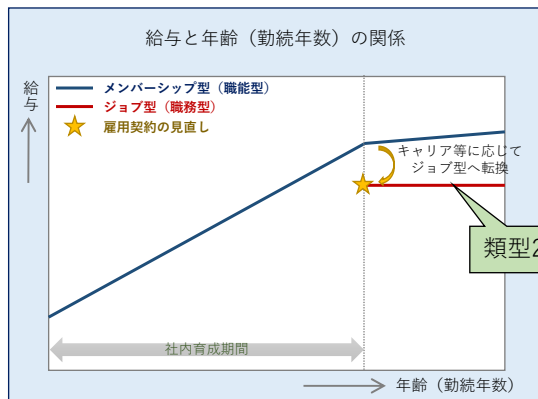
		類型2 (ジョブ型①)	
会社への勤続期間		○	■ 企業年金（退職金）の活用例 活用方法① 予期せぬ人材流出の抑制 ➤ 育成期間終了後は、ポイント制であればポイントの付与額に大きくメリハリをつける（優秀な人材の引き留め）
労働力の安定性		○	
労働力の流動性		○	
事業主	メリット	・育成コストの軽減	活用方法② キャリア形成・接続の支援 ➤ キャリアアップには、新たなスキルの習得やレベルアップが必要となる場合が多く、そのため自己投資の原資として企業年金（退職金）を活用することが考えられる。
	デメリット	・予期せぬ人材流出 (育成コストの未回収)	
従業員	メリット	・ステップアップが可能 ・育成期間を通じたスキルの習得が可能	
	デメリット	・キャリア形成・接続が失敗すると収入が不安定に ・市場競争力を保つためにスキルの向上・維持が必要	

46

続いて類型2、ジョブ型1の企業年金、退職金の活用についてです。この働き方のところでは、例えばデメリットで、予期せぬ人材流出。ジョブ型に移行するタイミングで、本来は会社に残ってほしかった人が抜けてしまうことが起こらないように、企業年金の活用として、例えば育成期間終了後について、ポイント制やキャッシュバランスであれば、付与するポイントに対して大きく、スキルや業績に応じたポイントを付けることでメリハリをつけて、優秀な人材を引き留めるといったことは考えられると思いますし、従業員側のデメリットで、キャリア形成が、接続がうまくいかずに、なかなか次のレベルに上げられないというところのサポート費用として、キャリアアップするに当たっては、ある程度資格やトレーニングが必要になってくると思うのですが、スキルアップに必要な原資を準備するということにも、退職金制度や基本年金が使えるのではないかと思います。そのための自己投資の原資として使う方法が一つ考えられるかと思っています。

類型2における企業年金（退職金）の活用イメージ

- 比較的高年齢で（社内育成期間を終了した後）、キャリア等に応じてジョブ型へ転換するモデル



発表者作成

■ 現行下における企業年金の制度設計

- ポイント制の場合、ジョブ型へ移行前は、勤続ポイントや職能ポイントの割合を高くすることで、大きな差を設けない設計とする
- 一方でジョブ型へ移行後は、職責に応じてポイント付与にメリハリを付ける設計とすることで人財流出の抑制を図ることが期待できる

■ 法改正も含めた検討

- DC途中引き出しができないため、キャリア形成を目的として一定の途中引き出しを可能とする。
- 中途入社者や転職者が不利とならないように、各制度間のポータビリティのさらなる拡充が必要となる。

47

もう少し具体的なイメージとしては、ジョブ型に移行する前の社内育成期間については、これまではあまり差を設けずに、ジョブ型移行前の職能ポイント、勤続ポイントの割合をすることで育成の方に注力をして、それに以降については引き留め効果を得るために、できるだけ職責に応じてメリハリをつけた設計とする。元々流出してほしくない人材に対して、抑制効果を行うことができるのではないかと思います。

それ以外の、法改正を含めた検討では、現状、DCをやっているケースで、例えば、キャリア接続のところで、キャリアアップするために出ている退職金を活用する。DCは途中引き出しができません。それを、キャリア形成を目的とした場合は、一定の給付引き出しができるというような仕組みがあると、さらに利便性が向上すると考えられます。同じく、ポータビリティについては、特に、先ほどの類型1に比べて、さらに労働力、働き方としては流動性が上がりますので、さらに求められている部分かと考えます。

類型3 ジョブ型②と企業年金（退職金）

- 比較的若い年齢で（社内育成期間中或いは、社内育成期間を経ず即戦力として転職する個人の働き方等に応じてジョブ型へ転換するモデル
- この類型に対し、企業年金（退職金）の側面からデメリットの抑制について考察する

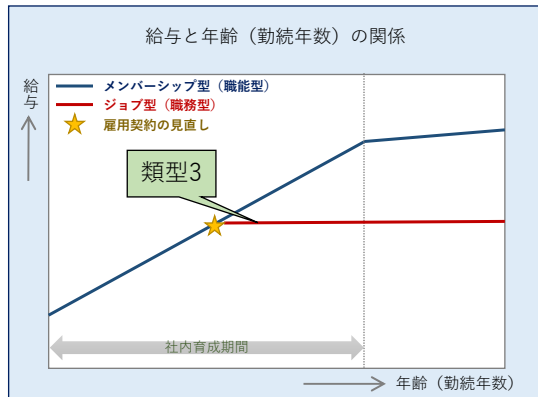
		類型3 (ジョブ型②)	■ 企業年金（退職金）の活用案
会社への勤続期間		△	活用方法① 機動的な人材確保の支援
労働力の安定性		△	➤ 働きに応じたメリハリのある待遇を付けることで、優秀な人材をつなぎとめることが可能
労働力の流動性		◎	活用方法② 人材獲得コストの軽減
事業主	メリット	・機動的な人材確保	➤ 過度な人材獲得競争となった場合、待遇面（特に給与）が競争の材料となるためコストが高くなる可能性がある。一方で、採用時点では人材の評価には限界があり、結果人件費が高くなるリスクがある。
	デメリット	・人材の獲得競争の激化 ・ 人材獲得コストの増大	
従業員	メリット	・ステップアップが可能 ・多様な働き方が可能	➤ そこで、採用後の働き方に応じた評価を企業年金（退職金）で行うことで、企業年金（退職金）を待遇面での調整弁として活用することが可能である。
	デメリット	・ステップアップできないと低収入になるリスクがある ・市場競争力を保つためにスキルの向上・維持が必要	

48

最後、類型3です。ここもジョブ型②の企業年金の活用のところで行きますと、労働力の安定性が一つ特徴としてあって、量的に人材確保をするための支援として、優秀な人材ほど、よりポイントや待遇を良くすることで、人材獲得に効果を持たせるということと、人材が流動化して、外から仕入れると一定程度のコストが必要になってくるので、人材確保のコスト増大は避けられないのですけれども、これを軽減する方法として、例えば、人材獲得競争になった場合に、待遇面が一つネックになるかと思えます。特に給与が論点になるかと思えます。そのときに、給与で評価して、高い・低いで採用を決めるとなると、採用時点で高い給与を提示したとして、それが実際コストとして回収できるかどうかは、採用時点ではなかなか評価しにくいと思うし、しきれない部分もあるので、結果、高い買い物になってくる。人件費が高くなるリスクがある。なので、ここについて企業年金制度、あるいは退職金を活用することも考えられるだろう。つまり、給与についてはある程度抑える一方で、採用後の働き方に応じて、年金や退職金の方を厚くすることによって、コストの調整面として企業年金や退職金を使っていくということが考えられるかと思えます。

類型3における企業年金（退職金）の活用イメージ

- 比較的若い年齢で（社内育成期間中）、
- 個人の働き方等に応じてジョブ型へ転換するモデル



発表者作成

■ 現行制度下における企業年金の制度設計について

- 労働市場からの中途採用が活発となり、従来DBのような長期勤続を前提とする制度はなじまない。
- 企業としては、中途採用者が不利にならないように、DCのようなポータビリティが利用しやすい設計とすることが考えられる。
- また、優秀な人材をできる限り長く社内に抱えたいという観点から、一定の勤続年数経過時に加算給付を行うことも考えられる。

■ 法改正を含めた検討

- 中途入社者や転職者が不利にならないように、各制度間のポータビリティのさらなる拡充が必要となる。

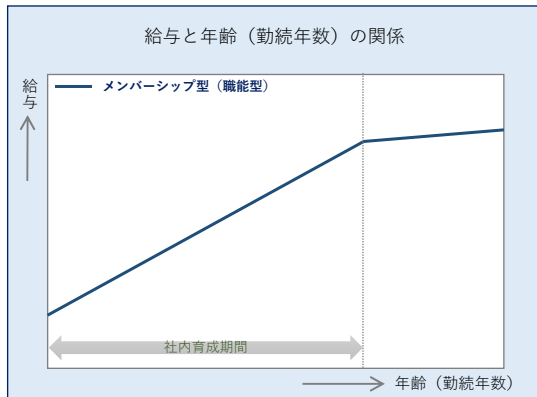
49

具体的なイメージとしては、この類型3のところでは、労働市場、中途採用が活発なので、長期勤続のメンバーシップ型の退職金制度というのはあまり馴染まずに、基本的にはポータビリティを重要視したような制度が必要です。これはあまりないのかもしれないですが、優秀な人材をできるだけ社内に抱えたいということで、節目ごとに、一定勤続を経過したタイミングで、いったん職責を持つ人には加算給与を行うことも考えられるのかと。この類型3は流動性の高い働き方になりますので、中途入社や転籍者が不利にならないように、ポータビリティの拡充はもっと必要なのかと思います。

以上が類型ごとの特徴や、メリ、デメリに応じて、それをカバーする、企業年金を活用する一つのアイデアというところで説明させていただきました。

財政計算上の課題について

- ここからはジョブ型（類型2、類型3）の働き方を前提とした場合、DBの財政計算（掛金計算）上の課題について考察する
- まず、メンバーシップ型（類型1）を前提としたDBの財政計算の前提とされている部分を整理し、そのうえで、ジョブ型（類型2、類型3）における財政計算（掛金計算）上における課題を考察する



発表者作成

■ メンバーシップ型における財政計算

以下の点を暗黙の前提としている考えられる

- 新卒採用を前提とした、実績にもとづく新規加入年齢の算定
- 終身雇用や長期勤続及び年功序列を前提として、昇給率や脱退率が算定されている
- 定年年齢を前提とした最終年齢の設定

⇒ 上記を前提とし、収支相当の原則により掛金を算出

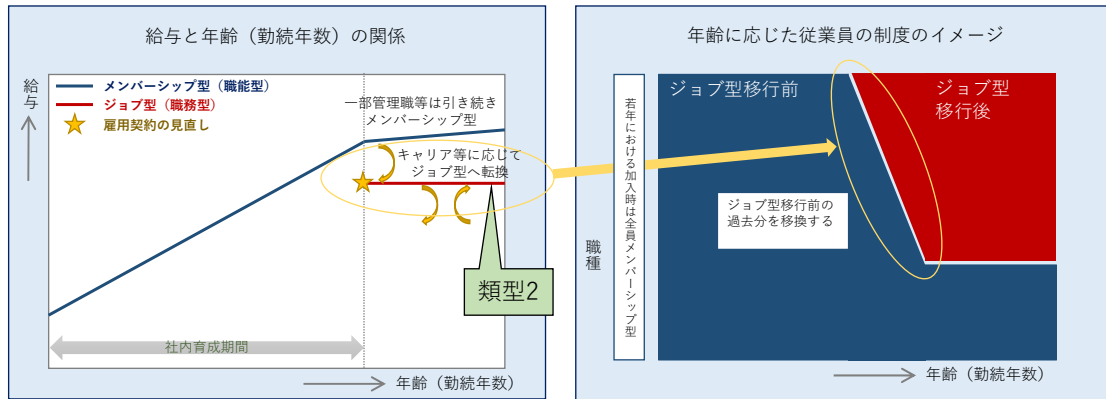
50

次には、少し話の毛色が変わるのですが、類型1から3のような働き方が普及した場合、特に類型2、3ですが、現状、例えばDBで計算している財政計算、掛金計算をする上で、不具合はないか、課題は何かということ考察したものがこれになります。流れとしては、まずメンバーシップ型（類型1）でどのようなものを前提としていて、それを類型2、3において適用した場合に、どのような不具合が生じるかという課題を洗い出していきたいと思います。

まず、メンバーシップ型の財政計算は、通常のDBの計算、加入年齢方式で計算するような財政計算のことをイメージするかと思いますが、その場合、基本は新卒採用を前提として、実績に基づいて新規加入年齢をまず一つ設定し、終身雇用や長期勤続を前提として、昇給率や最終年齢が算定されている。定年年齢については、最近では定年自体がないケースもあるにはありますが、基本的には60歳という一定の年齢、あるいは一定の年齢以降に退職していくことを前提としているので、そのような所を最終年齢として、数理計算を行っている。その年齢を設定したところに、収支相等の原則があり、掛金を算出するというのが一般的な財政計算になっているかと思っています。

財政計算上の課題について

- 類型2における年金制度について適切に運用可能な年金制度について考察する
- 一案として、若年期の入社当初はメンバーシップ型を前提とした制度の加入者となり、ジョブ型となったタイミングで、加入する制度が切り替わるものについて考える（ジョブ型への移行前後でそれぞれ別なDBを持つイメージ）



発表者作成

52

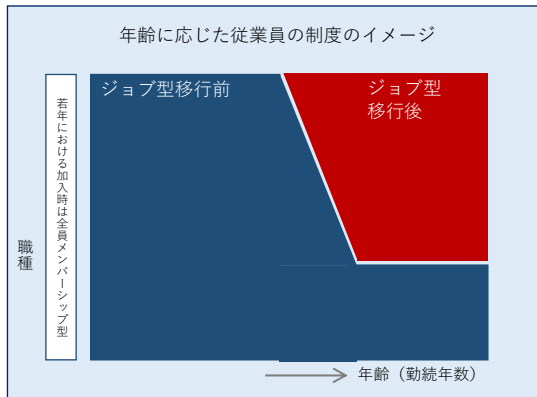
その発想で類型2です。類型3については流動性がさらに高まるので、DBがそこまで馴染まないかもしれないので、その折衷案的な類型2について少し考察を深めていきます。

まず、ジョブ型になった場合、要するにDBの財政計算上どのような懸念点があるか。この中で出ているもので言うと、まず一個、ジョブ型に移行するタイミングです。社内育成期間を完了してジョブ型に移行するタイミングで、新たに他から入ってくることもあるので、加入年齢は、新卒で入ってくる年齢だけではなくて、ばらつきが大きく出てくるのが一つ特徴である。ジョブ型移行後については、先ほども言うように、例えば、ポイントにメリハリをつけるという話になりますと、昇給率のぶれがかなり拡大するので、見込み方が難しくなる。あとは、必ずしもこの部分については、年功序列にならずに、職責に応じたばらつきのある昇給となるため、この辺を見込むのが困難になってくる。

また、ジョブ型移行前後で会社が変わる場合もありますので、倍率が大幅に変わってくるので、合理的な数理計算が難しくなってくることも考えられる。さらに、定年、年金開始年齢、最終的に脱退する年齢は、このジョブ型の中では必ずしも60歳前後ではなくて、社内育成期間が終わったのちのどこかのタイミングということで、なかなか一律に、どのタイミングで制度を出ていくかということを見積もることが困難なため、それからすると、従来のメンバーシップ型で考えた財政運営でやると、なかなかうまく数理計算できないのではないかと懸念があります。

財政計算上の課題について

- ジョブ型移行前の年金制度の財政計算は、基本はメンバーシップ型に準じて考えられる
- ただし、ジョブ型移行時に脱退率が増加することや最終年齢の設定に課題がある



発表者作成

■ 基本的には従来どおり

- 従来通りの加入年齢方式で財政運営を実施
- ただし、以下の影響を考慮する必要がある

■ ジョブ型転換による影響

- ジョブ型転換者が発生するため、脱退率に織り込む必要がある
- 最終年齢を一つの年齢で設定する or ある年齢帯に分散させるかを検討
- 自己都合削減がある場合、より財政計算が困難となる

53

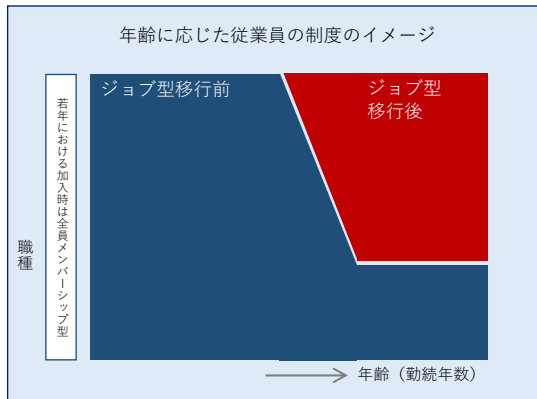
というところで、次に考えられるのは、では、この類型2の年金制度を考えるに当たっては、これまでどおりメンバーシップ型の発想ではなくて、もう少し違うやり方にする必要がある。一案として、このようなやり方が考えられるのではないかとというのが、この例になります。ここでは、社内育成期間中とジョブ型に移行するところ、ジョブ型移行前と移行後で群団を分けて、二つの制度を用いてDBを考えるとうまくいくのではないかとということで、ここについてお話をさせていただこうと思います。

具体的にどのようなことかといいますと、右の図にありますとおり、まず新卒で入った。ジョブ型移行前はメンバーシップに準じた数理計算になります。そして、ジョブ型移行後について、ジョブ型に移行したタイミングでいったんDB制度を脱退して、そこからジョブ型移行後の新しいDBに移っていく。このタイミングで過去分を移管するという、二つのDBを持っているイメージになります。こうすることで、ジョブ型移行前後である職制の違いや、計算上の基礎率の変動というところを、ある程度緩和できるのではないかと考えられます。

ですので、例えばジョブ型移行前の年金制度、財政計算については、基本的にはメンバーシップ型に準じた計算が可能ですので、ここについて大きな論点はないと考えられます。とはいえ、ジョブ型に転籍するタイミングで倍率が大きく変わる可能性があるため、この点を織り込む必要があるということと、どのタイミングで制度を脱退するのか、制度内の資格喪失、見込みのタイミングを合理的に織り込む必要があるため、この点は留意が必要かと思えます。特に自己都合削減のある制度では、より財政計算は困難になるので、制度面でのカバーもある程度必要かと考えています。

財政計算上の課題について

- ジョブ型移行後の年金制度について考察する
- 別群団とすることで、制度設計の自由度が増すことと、ジョブ型移行前後の部分に係る数理計算上の課題（新規加入年齢、脱退率や昇給率の見込み）をある程度解決することが可能
- ただし、それでもDB財政計算上の課題は残る。



発表者作成

■ 財政計算上の懸念点

- 加入年齢のばらつきが大きい
- 昇給率は、ジョブ型移行前に比べてブレ幅が大きく合理的に見込むことができるかが困難である
- 脱退率は、ジョブ型移行後は転職が活発なることを考えると昇給率同様ブレ幅が大きくなるが考えられる（これは類型3についても同様のことが言える）

■ 対応策

- 転出入が多く想定されることから、加入年齢方式は馴染まない可能性があり財政方式を変える
- 制度設計で基礎率による変動を小さくする対応が必要、例えば、自己都合削減なしのポイント制やキャッシュバランスプランとすることが考えられる

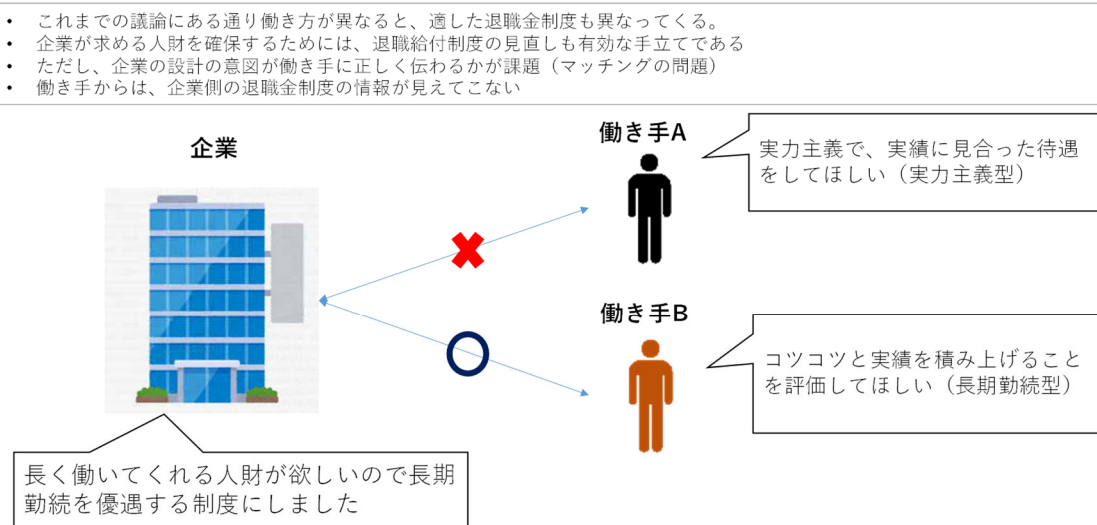
54

ジョブ型移行後の制度については、別の群団とすることで、ジョブ型移行前の制約を受けなくなるため、ある程度数理計算はしやすくなるのですけれども、とはいえ、例えば、加入年齢にばらつきが大きいことや、昇給率については、ジョブ型移行後はさらにメリハリをつけた制度設計が見込まれますので、合理的に見込むのはさらに困難になるのかなと考えられます。さらに、脱退の傾向についても、ジョブ型移行後はある程度、これまでより流動率は高まりますので、脱退の見込み方にもぶれが大きくなると考えられる。

そのためジョブ型移行後の制度としては、基本的には、基礎率の変動や合理的見込みによる差が出やすい制度はあまり馴染まないと思われます。そこで例えば、自己都合削減のないポイント制やキャッシュバランス・プランにする方が現実的ではないかと考えています。

以上が、財政計算上の課題と対策について検討した内容になります。

更なる企業年金活用に向けた環境整備（スコアリング）



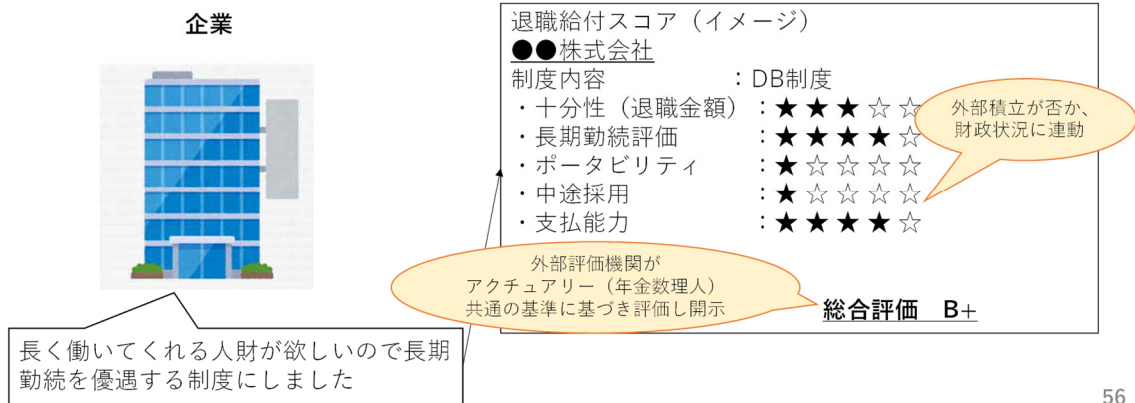
55

最後は、大分毛色が変わった話になるのですが、これまでの話というのは、退職金制度をうまく活用することによって、事業主のメリットや従業員のメリットを最大化していこうという発想でいろいろ検討したのですが、これまでの議論にある、各社がどういった年金制度や退職金制度をやっているかというところは、実は、企業側が従業員になかなか提示するタイミングがなく、実際に企業の中で働いているケースに関しては、従業員に見せることは可能でも、例えば新しく人材を確保する段になって、その人たちに対して、企業年金、退職金はこのような制度であるということで、アプローチしていくのは現実的に難しい、という点で課題があります。

つまりマッチングの問題があるかなというのが一つありまして、その辺の環境整備ができないかと考えたのが、このスコアリングというものになります。この例ですと、企業側として、長く働いてくれる人がほしいので、長期間働いてくれるのであれば優遇する企業年金制度にしました。働き手Aの人は実力主義で、自分でどんどん実績を出して、どんどん評価してほしいという考え方の持ち主です。一方で、働き手Bは、コツコツ実績を積み上げるので、この部分は評価してほしい。このケースでいくと、企業のニーズに合った人は働き手Bです。ただ、現状、働き手Bからすると、企業がどのような制度を持っているかが見えてこない。そこで考えたのが、退職金、企業年金制度のスコアリングです。

更なる企業年金活用に向けた環境整備（スコアリング）

- 企業がどのような退職給付制度を実施しているかが働き手に伝えられれば、人材確保をスムーズにできる
- 退職金制度の概要が分かるように、退職給付制度を給付水準やポータビリティにより評価（スコアリング）することで外から退職金制度が見える化を図る



56

要は、企業が設定している退職金をスコア化することで、従業員、あるいは、これから働こうとしている人に対して見える化するという仕組みです。できるだけ見やすく、分かりやすい、必要な項目が網羅されているということで、例えば、この右側にあるのがスコアのイメージですけれども、ある会社の制度内容としては、DBを採用していて、退職金の柔軟性、あとは、金額的なことは星三つです。長期勤続評価については星四つ。ポータビリティについては、あまりニーズを想定していないので高くはないです。支払能力は、DBをやっているので、ある程度高く、財政状況を加味してさらに星が増える。そのようなスコアリングをすることによって、この会社は全体的なスコアリングからすると、AからDの間のBプラスという形で、従業員、あるいは働き手から、その会社の企業年金制度や退職金を見ることができるようになる。結果、働き手が必要とする退職金を、自分で選択できるのをサポートする仕組みができる。

更なる企業年金活用に向けた環境整備（スコアリング）

- 退職給付制度をスコアリングすることで、良い面もあるが留意すべき点もでてくる
- 市場の目にさらされることで、企業年金制度のレベルアップがこれまで以上に求められる（分かりやすさや使いやすさ）

メリット

- 企業の意図を働き手に正しく伝えることができる（企業）
- 退職給付コストに見合った効果が期待できる（企業）
- 就職先を決定する際の重要なファクターとして退職金を検討材料にできる（働き手）
- DB/DCの実施が、評価に反映される

デメリット

- コスト増になる可能性がある（企業）
- ステークホルダー（株主、債権者等）の目にさらされることから制度の管理及び評価を定期的に行う必要がある（企業）

留意点

- 比較可能性を確保するために、評価方法について統一の基準が必要

57

この制度について、いい面、悪い面もあって、例えばメリットですと、企業の、このような人を評価したい、このような人に働いてほしい、このような人に来てもらいたいという意図を表に出すことができる。あと、企業は一定程度の退職金のコスト払っていますので、それに対して、従業員、モチベーションのアップや、優秀な人材をさらにうまく獲得できるという効果が期待。働き手も、就職先の重要なファクターとして、退職金を検討材料にすることができますし、DBやDCがスコアに反映することで、制度間、いい面、悪い面を反映することができるようになる。デメリットとしては、コスト増になってしまうのと、ステークホルダー、株主や債権者に、退職金、働きすぎなのではないのという突っ込みを受けるようなところもあるので、その点についてはさらに効率性などが求められる。国民の、かなり厳しい目にさらされるということがデメリットとしてあるかと思います。

留意点としては、比較可能性を確保するためには、独自に、自分の会社が自分で評価したものを出しても意味がなくて、相互比較できるように、一定の外部格付け機関によって、一定の評価方法で、統一の基準により評価してもらうことが重要になってくるのかと考えます。

発表は以上になります。ここままで終了とさせていただきます。

ご清聴ありがとうございました

58

小島 鈴木様、どうもありがとうございました。発表については以上になります。