

2022年7月22日 全5頁

人事データを活用した退職給付制度の人的資本対応

～変革する人材戦略に退職給付制度を対応させるには～

コンサルティング第三部 主任コンサルタント 逢坂 保一

2020年9月に経済産業省から、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」（以下、人材版伊藤レポートという）が、本年5月には同省から、「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」（以下、人材版伊藤レポート2.0という）が公表された。

人材版伊藤レポートでは、「持続的な企業価値の向上や経済成長を支える原動力は「人」であり、社会全体で人的資本の向上を実現することが重要」とし、企業価値向上には経営戦略と人材戦略の連動が不可欠であることが示された。そして、人材版伊藤レポート2.0では、その内容をさらに深掘りし、人的資本経営における具体的な取組、それを進める上でのポイントや有効な工夫を先進的な取組事例とともに示している。

人事制度のうち退職給付制度を人的資本に対応させるには、④：人材戦略との整合性、⑤：従業員への周知、⑥：As is - To be ギャップ、周知・効果検証の定量把握の3つが重要と考える。（詳しくは、2021年8月25日「[人的資本重視で求められる退職給付制度への対応～変革する人材戦略に退職給付制度を対応させるには～](#)」参照のこと。）本稿では、対応⑥の定量把握に関連して、人事データに着目し、人的資本経営の観点から退職給付制度における人事データの活用を考えてみる。

1. 人的資本経営における人事データ活用例

まず、人材版伊藤レポート2.0実践事例集での人事データ活用例を確認してみよう。図表1に人事データに関わると考えられる事例をピックアップして整理してみた。これを見ると、1：エンゲージメント関連、2：データ基盤整備¹、3：従業員意見、4：その他に分類される。また、目的・施策についても合わせて整理している。各社様々であるが、概ね、人事データとして可視化、意思決定や課題の把握といった内容となっている。

¹エンゲージメント関連とデータ基盤整備については、人材版伊藤レポート2.0でも実行に移すべき取組として、紹介されている。社員エンゲージメントを高めるための取組：中期的な組織力の維持・向上を目指し、自社にとって重要なエンゲージメント項目を整理し、社員のエンゲージメントレベルを定期的に把握する。「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組：人材関連の改善KPIについての情報や、社員のスキル・経験等の特性を示す情報を常に整備し、人材戦略の実現に関するタイムリーな意思決定を支える。

(図表 1) 実践事例集の人事データ活用事例

活用内容・データ	目的・施策	分類
独自（上司部下関係、職場環境、社員の活力、成長につながる行動）のエンゲージメント調査	ラインマネージャーは自部署の回答を把握、メンバー間での対話を通じてより良い職場づくり、個人と組織の成長	1
HR データをダッシュボードにまとめる	経営層の意思決定や課題解決に活用	2
ピープルアナリティクスのスキルを持つ社員を増員	分析をより高度化させる	4
社員の能力開発に充てた時間や費用、エンゲージメントサーベイスコア等を把握（KPI を明示）	人的資本の拡充策を継続的に見直し	1
グローバルエンゲージメントサーベイスコア	競争し、挑戦する企業風土へ変革	1
持続可能なエンゲージメント指標	集計分析された各スコアをモニタリング（企業の魅力度をモニタリングにより業績への影響把握）	1
社員の生の声「フリーコメント」を活用	経営課題を把握	3
社員の能力・経験・志向が見える化したシステム整備	企業理念の実践に取り組むチームをつくり上げる、社員の成長実感・充実と適材配置の両立	2
社員一人ひとりが目指す中長期的な理想の姿と目標を設定	大きな目標への挑戦、成長、結果的に会社の成長や社会に貢献	1
グループ全体で共有	同じ夢を持つ社員同士が部署を超えて連携できる環境	2
エンゲージメントスコアを重要成果指標として設定、役員報酬にもエンゲージメントスコアを反映	従業員の高いエンゲージメントを基に、企業としての持続的な成長を実現	1
ピープルアナリティクス部門を設置	HR データの活用・実践	4
働き方に関する各種データ（勤務データ等）を一つのダッシュボードにまとめ、全社員に提示	データを活用した生産性の高い働き方の実現	2
今後の事業戦略の観点から目指す姿と現状の間の人財ギャップを把握	人財ギャップを採用・育成・配置によって補充	4
全社員のエンゲージメント状況を毎月把握	部署ごとの施策検討に活用	1
社員のコメント全てに専任者「社内ヘッドハンター」がケア	社員が発するサインに漏れなく対応	3
社員意識調査で「挑戦」「成長実感」も定量化	「挑戦を促す」「成長を実感できる」の実現に向けた施策検討に活用	1
年1回全社員にエンゲージメント調査を実施	役員報酬のKPIにエンゲージメントスコアの改善度などを含める、経営と人事戦略の連動を図る	1
社員に自律した目標策定促進、エンゲージメントサーベイ	自律・自走、エンゲージメント向上	1
人財データベースの整備	人財マネジメント基盤・制度を確立	2

性別役割分担意識の見直し度合いをはじめとした指標を設定・開示、進捗の見える化	性別に関係なく、全ての社員が自分の可能性にチャレンジできる企業文化実現	1
グローバルで社員エンゲージメント調査を実施、経年で定量的に把握	グローバルでの改善施策の実行につなげる	1
経歴や得意分野、キャリアビジョンを可視化するための人財マネジメントツールを導入	社員の成長に主眼、全社的視点で最適配置を促している	2
エンゲージメントを定量的に把握	全社横断の異動を大規模に実現	1

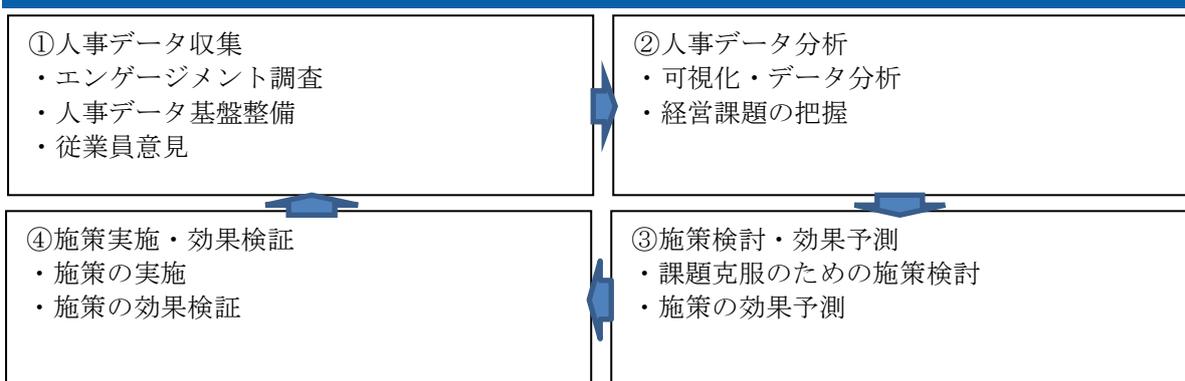
※1 実線の罫線までが1社での対応事例 計16社事例

※2 分類は、1：エンゲージメント調査、2：人事データ基盤整備、3：従業員意見、4：その他

出所：人材版伊藤レポート2. 0 実践事例集より大和総研作成

ここでは詳しくは触れないが、人事データは、上記で挙げたエンゲージメント調査、人事データ基盤整備、従業員意見を通じてデータ収集されたのち、人事データ分析、施策検討・効果予測、施策実施・効果検証といった活用サイクルを経て、経営課題の克服や経営戦略・人事戦略の見直しへとつながっていくことになる（図表2）。

（図表2）人事データ活用サイクル



出所：大和総研作成

2. 人事データ活用による退職給付制度の人的資本対応を考える

はじめに述べたように、人的資本経営の観点から退職給付制度における人事データ活用については、対応◎：As is - To be ギャップ、周知・効果検証の定量把握の中でも取り上げている。ここでは、人事データの退職給付制度への活用として、「1.の人事データ活用例」で分類された3点について、1：エンゲージメント調査、3：従業員意見、2：データ基盤整備の順で整理してみる。

エンゲージメント調査

人事データ活用例でみたようにエンゲージメント調査の目的の中には、経営課題の把握があ

った。退職給付制度の場合にも、従業員からみた課題やニーズの把握にエンゲージメント調査のようなアンケート調査が活用できる。一般的なエンゲージメント調査とは異なるが、例えば、給付水準、一時金と年金の割合といった制度的なものから、年金資産運用リスク、選択可能な運用商品といった運用に対する考え方、それらの満足度、そしてそれらを知っているかも含めて従業員がどのように認識しているかを確認する。これまで特定の従業員との面談やミーティングで概ね把握し、経験や勘で判断していたことが、これらの調査データを人事属性データと組み合わせることで、年齢、勤続年数、役職、事業所などの切り口で詳細に可視化して把握することが可能となる。

可視化してさらに分析を加えるなどして、課題の把握ができれば、次にこれを退職給付制度に反映させることになる。ただし、制度改定は労働条件の不利益変更と捉えられることもあり頻繁には変更しないのが一般的で、給付水準のアップは財務コストの制約もあり全てを反映できるわけでもない。将来的に人事制度の変更と合わせ、許容可能な変更を実施し、希望とのギャップを把握しておくのが現実的な対応であろう。確定給付企業年金や確定拠出年金を採用している企業では、制度変更の際に従業員同意が必要になる場合もあるが、その際にも課題の把握や希望とのギャップといった情報は大いに参考となるであろう。

また、退職給付制度の周知・運用結果などの情報開示、関連する研修へも、これらの人事データが活用できる。従業員の制度に対する認識の傾向が掴めているから、わかりやすく理解してもらう工夫が可能となる。

退職給付制度は、人材を確保する上で重要な役割をもつ制度の一つでもあるので、従業員が希望する姿に最大限近づけ、少しでも退職給付制度としての満足度を上げ、エンゲージメント向上につなげていくのが、人事データ活用の目的となる。

従業員意見

エンゲージメント調査では質問項目として含まれておらず回答できなかったことについて、自由に意見の機会を設けておくことも、退職給付制度の満足度上昇が最終的にはエンゲージメント向上につながり有効と思われる。場合によっては、調査側の想定を超えた課題の把握も可能だ。さらに意見が退職給付制度に反映されれば、制度としての満足度も向上する。事例にもあったように、専任担当者を置いて個別にフォローすれば、さらに満足度は高まるであろう。

人事データ基盤整備

退職給付制度としての人事データの基盤整備はこれまでも行われてきた。給付支払い、年金制度運営など、関連する人事データはつきものだ。ただここでは、従業員側が利用する想定で考えてみる。

退職給付制度というのは、給与などの報酬と違って、通常退職しないとその給付額を知ること

はできない。従業員が自ら確認できるものとして、人事データ基盤整備の中にそのような機能があれば、退職給付制度の役割の一つである退職後の所得保障の効果が実感できるであろう。現在の額だけでなく、将来退職した場合の額や同業他社比較も可能であれば、各社の状況にもよるが離職率抑制にもつながりそうだ。額がわかると退職給付制度も知ろうという流れから、好循環ともなる。さらに将来のキャリアパスの昇格シナリオ別に示せば、モチベーションを高める。

3. おわりに

これまでみてきたように、人事データ活用は、人的資本対応をより確実に実行するためには不可欠で、従業員の状況や課題を詳細に把握するために有効だ。退職給付制度においても同様で、人事データ活用により従業員の制度に対する周知や考えを詳細に把握して、制度上の課題把握や意思決定などに活用可能となる。退職給付制度は従来どちらかというと財務的な影響を重視した制度となっていたが、従業員が希望する姿に最大限近づけ、従業員エンゲージメント向上につなげていくことも、人的資本重視の中でますます求められるであろう。

ただ、ここで示したデータ活用の全ての対応が必要というものでもない。各社の状況に応じて必要な部分から、あるいは退職給付制度以外の報酬・福利厚生制度からはじめてみてはどうか。また、当然ではあるが、データにも限りがあることを考慮しておく必要がある。データによって、事細かくは調べられない場合や実態を正確には捉えられない場合などが想定されるからである。その際は、これまでの経験・勘も合わせて判断していくこととなるが、専門家のサポートも有効な方法であろう。

—以上—

参考文献

- ・ 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 ～人材版伊藤レポート2.0～」、「実践事例集」（2022年5月）