

2021年8月25日 全4頁

# 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～

年金数理計算センター 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と指摘されている。また、その人材戦略には、①経営戦略と人材戦略の連動、②企業文化への定着、③As is - To beギャップの定量把握といった、3つの視点（Perspectives）<sup>1</sup>が求められるとしている。

本稿では、人的資本を支える人事制度は様々あるが、退職後の所得保障、論功行賞、給与の後払いや離職の抑制といった人材を確保する上で重要な役割を持つ、退職給付制度に焦点をあて、人材戦略に求められる3つの視点に対応するには、どのように取り扱っていくべきかを考えてみる。なお、ここでの退職給付制度は確定給付型を前提としている。

## 1. 人材戦略に求められる3つの視点

まず、人材版伊藤レポートに述べられている、3つの視点を確認してみよう（図表1）。これらの3つの視点に着目して、企業価値の持続的向上につながる人材戦略を策定・実行することが経営陣に求められている。

<sup>1</sup> 視点②、③は、本稿の構成上、順番を入れ替えている。また、人材版伊藤レポートでは、①動的な人材ポートフォリオ、個人・組織の活性化、②知・経験のダイバーシティ&インクルージョン、③リスク・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方といった、5つの共通要素（Common Factors）も示しているが、ここでは退職給付制度と関連性が高い3つの視点を取り上げた。

(図表 1) 人材戦略に求められる 3 つの視点

視点 (概要)		内容
視点①	経営戦略と人材戦略の連動	急速に変化する環境に対応するには経営戦略と人材戦略を表裏一体で策定・実行する
視点②	人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着	企業理念、企業の存在意義（パーパス）や持続的な企業価値の向上につながる企業文化を定義し、企業文化への定着に向けて取り組む
視点③	As is（現在の姿） - To be（目指すべき将来の姿）ギャップの定量把握	ビジネスモデルや経営戦略との連動を判断するため、As is - To be ギャップを可能な限り定量的に把握する PDCA サイクルを通じ、人材戦略を不断に見直すことも重要 リスキルなど人材投資などの人的資本への投資対効果も定量的に把握する

出所：人材版伊藤レポートより大和総研作成

## 2. 退職給付制度を 3 つの視点に対応させる

人材戦略を支える人事制度の一つである退職給付制度も、人材戦略に求められる 3 つの視点に対応しておく必要があると考えられる。退職給付制度についてこの 3 つの視点に対応させた場合、どのようになるのかを以下に述べる。

### 退職給付制度としての対応① 人材戦略との整合性

視点①で人材戦略が経営戦略との連動が求められたように、退職給付制度については、人材戦略との整合性が取れているかが求められる（図表 2）。すなわち、退職給付制度が人材戦略と整合していれば、必然的に経営戦略にも連動することになる。ここでは、一例として退職給付制度の給付設計上の整合性を確認する。具体的には、特定年数までの勤続を推奨したものか、中途採用に不利な給付になっていないか、あるいは貢献度が給付に適切な要素で反映されているか、などといったことを確認することになる。

(図表 2) 人材戦略と退職給付制度の給付設計例

人材戦略	退職給付制度の給付設計例
長期勤続を重視	長期勤続を優遇する支給率やポイント付与
特定年数までの勤続を推奨	特定年数での加算金
従業員の老後不安を解消	終身年金の支給
定年前の離職を推奨	早期退職加算金
流動性を重視	退職給付制度導入せず
教育等投資の回収および長期勤続を重視	自己都合退職乗率（減額率）の設定
中途・経験者採用への対応	給付への勤続要素の排除・減少
多様な人材への対応	職種別に支給率やポイントを設定

出所：大和総研作成

## 退職給付制度としての対応⑧ 従業員への周知

退職給付制度の機能や効果を十分に発揮させるには、従業員への周知が重要で、退職給付制度に意識を向けさせ定着させる必要がある。退職給付支払いは退職後となるため、従業員は軽視しがちになる。周知の方法や手段はなんらかの工夫が必要であるが、他の人事施策・制度とともに効率的に周知すべきであろう。こちらは、視点②の企業文化への定着といった観点からの対応となる。

## 退職給付制度としての対応⑨ As is - To be ギャップ、周知・効果検証の定量把握

対応④で確認した人材戦略との整合性について、As is（現在の姿） - To be（目指すべき将来の姿）ギャップを定量的に把握する。具体的には、例えば図表 2 にあるような給付設計の項目について、人材戦略との整合度として数値化することが考えられる。退職給付制度は、報酬制度の一つであるが、給与・賞与等と違い、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だ。そのため、人材戦略と多少のギャップが生じている可能性がある。そのような事情も踏まえつつ、別の人事制度で補っているかどうかも加味して定量把握する必要がある。こちらは、視点③の As is - To be ギャップの定量把握といった観点からの対応となる。

このギャップの定量把握に加え、従業員周知の結果や退職給付制度を人的資本への投資と考えた場合の効果についても、定量把握を合わせて行う。この定量把握が、最も重要なのではないかと考える。退職給付制度の存在を従業員が意識しなければ、いくら人材戦略と整合性を取っていても、その役割・機能が果たせず、投資効果も期待できないことになる。ただ、投資効果といっても退職給付制度から生じたものとして明確に区分できない面もあることから、まずは、従業員周知がうまくいっているか、給付設計の意図通りに機能しているかなどを、従業員アンケート調査なども合わせて行い確認することになるのであろう。

役割の検証として、例えば退職給付制度の機能の一つである離職抑制の効果検証は、まずは自己都合退職率を確認することになる。一般的には退職給付債務計算等で使用する年齢別退職率を使用するが、勤続年数、役職、事業所などの切り口での確認も有効であろう。ただ、当然ではあるが離職抑制は、退職給付制度だけではなく、他の人事施策・制度、職場環境などが影響を与えるため、他の要素を加味した分析と組み合わせることも検討する必要があると思われる。

上記で述べた、対応④整合性の確認、対応⑧従業員周知、対応⑨定量把握を、人材戦略と同様に PDCA サイクルを通じて行い、必要に応じて従業員周知方法や退職給付制度を見直していくことになる。

### 3. おわりに

退職給付制度について、各企業のこれまでを概観すると、退職給付会計基準の導入(2000年)、「確定給付企業年金制度」と「確定拠出年金制度」の創設(2001年)などといった周辺環境の変化に応じて、制度を改革すると同時に、人材戦略との整合性確保や従業員への周知を、その対応は様々であるものの概ねのところ実施してきていると思われる。その間、財務会計上の財務負担リスクを抑制するため、定量把握も行ってきた。

今後は、人的資本重視の観点から変革する人材戦略に対応させるため、退職給付制度についても人材戦略との整合性により一層注意を払っていくべきであろう。そして、他の人事制度とともに投資効果があるものとして実効性を高めていくには、従業員への周知効果や投資効果といった定量把握は、ますます重要になってくるとと思われる。

—以上—

### 参考文献

- 経済産業省「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～」(2020年9月)