

ファイナンシャル・ウェルネス研究会 2024

報告書

2025年5月

ファイナンシャル・ウェルネス研究会

ファイナンシャル・ウェルネス研究会 2024 参加者

(敬称略、所属・肩書きは研究会参加当時)

○参加企業（五十音順）

伊藤忠商事株式会社
オリックス株式会社
住友林業株式会社
東京エレクトロン株式会社
株式会社豊田自動織機
株式会社ニチレイ
日本ガイシ株式会社
三井化学株式会社

○有識者（参加順）

フィンウェル研究所代表 野尻哲史（第1～5回）
山梨大学 名誉教授 西久保浩二（第1回）
一橋大学 大学院経営管理研究科教授 円谷昭一（第2回）
慶應義塾大学 大学院法務研究科教授 森戸英幸（第3回）
株式会社 ウェルスペント 代表取締役 横田健一（第4回）
一橋大学 名誉教授 伊丹敬之（第5回）

○その他

ファシリテーター及び研究員：野村資産形成研究センター
オブザーバー：野村証券株式会社
事務局：野村資産形成研究センター

ファイナンシャル・ウェルネス研究会開催状況

全体テーマ「人材戦略としてのファイナンシャル・ウェルネス支援の重要性」

第1回（2024年10月18日）ファイナンシャル・ウェルビーイングと企業内福利厚生

第2回（2024年11月19日）株式報酬と開示

第3回（2025年1月21日）企業年金改革の行方～「議論の整理」のポイントを探る～

第4回（2025年2月21日）ファイナンシャル・ウェルビーイングの実現に必要な金融リテラシー

第5回（2025年3月18日）ファイナンシャル・ウェルネスの源泉：付加価値とそれを生み出す
ヒトの能力

目次

要約	4
はじめに	5
第1章 ファイナンシャル・ウェルネスと企業の福利厚生制度	6
1. 西久保氏の講義のポイント	6
2. 意見交換	7
(1) 賃金と福利厚生制度をどう使い分けるか	
(2) 従業員が多様化する中で、効果的な福利厚生の施策とは	
(3) 有望な若手人材の流出	
(4) 福利厚生制度の効果測定	
<参考データ 1-1>ファイナンシャル・ウェルネスが高い従業員は、エンゲージメント及び生産性も高い	9
<参考データ 1-2>ファイナンシャル・ウェルネスの高い従業員は、勤務先を決める際に福利厚生制度を重視	9
第2章 株式報酬と人的資本開示	10
1. 円谷氏の講義のポイント	10
2. 意見交換	11
(1) 株式報酬制度の対象者範囲と効果	
(2) 人的資本投資と効果測定	
(3) 単純な米国モデルへの移行ではないコーポレートガバナンス改革	
<参考データ 2-1>株式報酬経験者は全体の約2割、経験者の約4割はモチベーションが向上と回答	13
<参考データ 2-2>株式報酬経験者は、エンゲージメント及び生産性が高い	13
第3章 企業年金改革の行方	14
1. 森戸氏の講義のポイント	14
2. 意見交換	15
(1) DC 拠出限度額の引き上げに対する評価	
(2) 「見える化」の施策に対する評価	
(3) 労働条件の開示強化と企業年金の「見える化」	
(4) 投資教育、運用方法の課題	
(5) 企業年金の目的	
<参考データ 3-1>福利厚生制度の認知・利用・満足度では、企業型DCが健闘	17

＜参考データ 3-2＞企業型 DC 利用者の 56%が投資信託等に投資するものの、「わからない」という回答も 38%	17
第 4 章 ファイナンシャル・ウェルネスの実現に必要な金融リテラシー	18
1. 横田氏の講義のポイント	18
2. 意見交換	19
(1) 従業員への説明と理解度計測	
(2) 従業員のファイナンシャル・ウェルネスの把握	
(3) ファイナンシャル・ウェルネス支援を表彰する仕組み	
＜参考図表 4-1＞金融リテラシーの高い人と低い人	22
＜参考図表 4-2＞金融リテラシーの高い人は、ファイナンシャル・ウェルネスも高い	22
＜参考図表 4-3＞金融リテラシーの高低により、DC 運用で顕著な差異	22
第 5 章 ファイナンシャル・ウェルネスの源泉	23
1. 伊丹氏の講義のポイント	23
2. 意見交換	23
(1) 株主重視へのシフトの背景	
(2) 人件費のトレンドと経営者のマインドの変化	
(3) 権限委譲と個人の意思尊重のバランス	
(4) 従業員の二極化への対応	
(5) 生産性向上の工夫	
(6) 従業員の株主化	
(7) 分配強化における福利厚生制度の活用	
おわりに	26

要約

1. 労働市場で人手不足が続く中、企業においては優秀な人材に「選ばれる存在」になるための施策が重要課題であり、従業員のファイナンシャル・ウェルネス支援もその中に位置付けられる。実証研究により、福利厚生制度が、従業員のファイナンシャル・ウェルネス、さらには定着性、勤勉性、貢献意欲、エンゲージメントへのプラスの効果を有することが確認されている。独自色を打ち出し、他社との差別化が可能な点も、福利厚生制度の特徴と言える。
2. 近年、株式報酬の付与対象を、役員や幹部職員だけでなく幅広い従業員に拡張する動きも散見される。企業価値のうち従業員という人的資本により生み出された部分は従業員に帰属させるのが望ましいという考え方があるが、その一つの方法として株式報酬を位置付けることも検討の余地があろう。株式報酬の対象範囲は、実施目的に基づき、オペレーションの側面にも留意しつつ、企業毎に設定するのが適当となろう。
3. 2024年は5年に1度の公的年金財政検証と併せて私的年金改革が議論され、確定拠出年金の拠出限度額引き上げ、企業年金の「見える化」（運用状況等の情報開示の強化）の施策などが改革事項として打ち出された。月額7,000円の引き上げは有意義であり、今後物価上昇が継続して老後の必要資金が増加する場合は、限度額の更なる引上げが望ましいと言える。また、企業としては「見える化」に当たり、従業員と株主等のステークホルダーの両方を意識して、戦略的に情報開示することが重要となろう。
4. 従業員は、しばしば公的な制度や職場の福利厚生制度について十分認知・理解しないまま、年金や医療費などについて漠然とした不安を抱えている。企業としては、継続的に情報提供し、従業員の認知度や理解度向上に努めることにより、結果として満足度やロイヤリティが高まることが期待できる。さらに、例えば健康経営銘柄やなでしこ銘柄のように、ファイナンシャル・ウェルネス支援に関する表彰の仕組みや認定制度があれば、会社としてリソースを投入しやすくなる可能性もあろう。
5. 企業の競争力の源泉は働く人々の知恵とエネルギーであり、ファイナンシャル・ウェルネスの源泉は従業員に対する十分な分配と言える。企業は、バブル崩壊以降の、設備投資と人件費を抑制して株主への分配を強化するトレンドを修正すると共に、魅力ある職場作りを行い、仕事の場で人が育つように細かい工夫を重ねることが求められる。なお、従業員が過度なリスクを負わないことを前提に、株式報酬を通じて従業員イコール株主とすることも一つの方策と言える。

はじめに

ファイナンシャル・ウェルネスとは、ウェルビーイング（幸福な状態）の構成要素の一つであり、「足下の金銭的な義務を果たすことができ、将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態」を意味する¹。

ファイナンシャル・ウェルネス研究会 2024（以下、研究会 2024）では、「人材戦略としてのファイナンシャル・ウェルネス支援の重要性」を全体テーマとして掲げた。有効求人倍率は、1を上回る売り手市場の状況が約10年続いており、転職希望者も若年世代を中心に拡大し、正規社員にフォーカスして見ても増加が観察される。企業においては、優秀な人材に「選ばれる存在」になるための施策が重要な課題であり、従業員のファイナンシャル・ウェルネス支援もその中に位置付けることができる。

本報告書は、2024年10月から2025年3月にかけて実施した研究会 2024の内容を取りまとめたものである。企業の福利厚生制度とファイナンシャル・ウェルネスの関係（第1章）に始まり、株式報酬（第2章）、企業年金（第3章）、従業員の金融リテラシー（第4章）という主要テーマを議論し、付加価値を生み出すヒト（従業員）をめぐる議論（第5章）で締めくくられている。なお、「第4回ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康）アンケート」²より参考データを挿入している。同アンケートのレポートも適宜参照されたい。

¹ 米国の消費者金融保護局（CFPB）より。

² 野村資産形成研究センターが2024年10月21日～11月5日に、従業員数1,000人以上の上場企業従業員を対象に実施。回答数11,071名。

第1章 ファイナンシャル・ウェルネスと企業の福利厚生制度

研究会 2024 の冒頭で、福利厚生制度は従業員のファイナンシャル・ウェルネスやエンゲージメントにいかに関係しているのかという根本的な問いについて、「戦略的福利厚生制度」の第一人者である山梨大学名誉教授 西久保浩二氏より講義を得た。

1. 西久保氏の講義のポイント

- 企業内福利厚生とは、「企業から従業員およびその家族等に対して提供される支援、サービス、便益などの総称」である。福利厚生は多面的な制度であり、企業にとっては、成果配分、業務上必要条件、人的資源への投資、社会的責任、競争力といった要素がある。従業員にとっては、勤務に対する報酬、労働条件、教育機会、セーフティネット、相互扶助や社会貢献の機会となっている。
- 企業が福利厚生制度を提供する目的は多様だが、2018年の日本労働研究研修機構の調査に基づけば³、採用力（吸引）、定着力（定着）、モチベーションの向上（貢献意欲）、エンゲージメント（従業員が仕事に専念できる環境づくり）等が挙げられる。同調査では、福利厚生制度の充実が、採用や従業員の定着に何らかの効果をもたらすことが示唆された。また、2023年に西久保研究室が実施した調査によれば⁴、エンゲージメントを測定したところ、福利厚生の充実度（利用可能な制度の数）が、エンゲージメントに関する指標を高めていた。一般に、賃金が少額の若手社員にとっては、豊かな生活を送るうえで福利厚生制度の比重が相対的に高く、福利厚生制度充実の効果が大きい可能性も指摘できる。
- 資産形成関連の福利厚生制度（従業員持株会や団体保険など）や金融教育・情報提供（ライフプランやマネープラン・セミナー等）は、従業員の金融リテラシーを高め、ファイナンシャル・ウェルビーイングを改善する効果が期待できる。実証分析を行ったところ、金融資産形成施策の利用者は非利用者に比べ、ファイナンシャル・ウェルビーイング効果（ファイナンシャル・ウェルビーイング向上に繋がったかの主観的判断を求め、回答をスコア化したもの）が約2.5倍高い結果となった。金融リテラシーも2.1倍高かった。
- 福利厚生制度は企業が一次的な選択した金融・資産形成関連サービスであることが、信頼感や期待感を従業員に与え、利用を促進している可能性がある。日本人には金融に関する知識水準は高いものの投資を実行する自信が無いという特徴があり、そのハードルを企業内福利厚生が巧妙に克服させている可能性がある。同僚がやっているのであれば自分もできるという同調効果も職場では出やすく、自信のない個人を動機づける要因にもなっている可能性がある。
- 企業内福利厚生のファイナンシャル・ウェルビーイングを向上させる効果を認識している従業員は、定着性、勤勉性、貢献意欲、エンゲージメントが高くなるという実証結果も出てお

³ 日本労働研究研修機構「企業における福利厚生施策の実態に関する調査」2018年。

⁴ 山梨大学西久保研究室 2023年科研費調査（正規従業員 n=1,658人）。

り、経営的効果が期待できる。企業としても、従業員のファイナンシャル・ウェルビーイングへの積極的な取組みが可能となる。

2. 意見交換

(1) 賃金と福利厚生制度をどう使い分けるか

上記を踏まえ、参加企業との意見交換においては「賃金と福利厚生をどう使い分けるのが良いか」という論点が提示された。

西久保氏からは、賃金は引き上げてもすぐに追いつかれ同質化しやすいという特徴があるのに対し、福利厚生は独自色を打ち出すことができ差別化が容易である点が指摘された。実証分析でも、賃金額はエンゲージメントや定着性にほとんど影響しなかった。ただし、賃金に対する納得度とエンゲージメントには相関関係が見られた。

また、現実問題として全従業員の賃金について高い納得感を実現することは可能かという論点もある。その点、福利厚生は従業員に一定の便益を提供し、従業員から均一の信頼感を得たり、負債感（会社に世話になっているという意識）を創出したりすることができる。したがって、「福利厚生と賃金のミックスが一番効果的」という結論になる。賃金が個別的で変動的なものであるからこそ、福利厚生という基盤を整えることは、従業員にとってある種の安心材料になると思われる。

(2) 従業員が多様化する中で、効果的な福利厚生の施策とは

中途採用者も含めて多様な人材を擁する企業においては、従業員のニーズも多様化する。参加企業から、そのような中で福利厚生についてどのような施策を打つのが効果的かという質問が出された。

西久保氏によれば、カフェテリアプランが導入された頃にもそのような議論があった。企業は何が喜ばれるか分からないので、従業員自身に選んでもらうのが良いという考え方で、それはそれで一定の効果はあったと思われる。しかしながら、企業は多様化する全ての従業員のニーズに応えようとする必要はなく、最も重要な中核人材、価値の高い人材にフォーカスして、彼らの生産性を高める施策に注力すべき、というのが西久保氏の見解だった。全社員が満足する福利厚生制度の編成と予算配分はできない以上、少なくとも会社の生産性や競争力を支える人材の離職を予防し、エンゲージメントを高めるために必要な施策に予算配分を集中すべきということである。結果的に、中核社員以外の社員も恩恵を受けることはできる。

カフェテリアプランは一般に外部業者に委託することになるため、従業員の負債感が軽減されてしまうというデメリットもある。従業員の多様性への対応として、カフェテリアプランは必ずしも有効ではないと思われる。

(3) 有望な若手人材の流出

西久保氏より参加企業に対し、有望な若手人材の流出という問題に直面しているか、どのような施策を講じているかという投げかけがあった。

参加企業からは、若手の離職増加に直面していることや、辞める理由もやりがいの追求、ワークライフバランスの追求など多様化しており一律の価値観が掴みにくいといった実態が共有された。コミュニケーションを拡充して従業員の意向を汲み取ることに注力する、本人の意向を踏まえた異動、社内公募の制度整備、社内副業の充実を図る等の対応が紹介された。

また、若手社員は未だ視野が狭い状態で、離転職の選択をしているように見えることもある、専門性やキャリアが何なのか把握できないうちに転職に至る人もいるのではないか、というコメントもあった。

(4) 福利厚生制度の効果測定

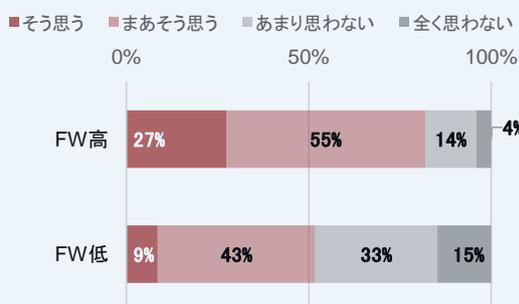
どのように福利厚生制度の効果測定をすれば良いのかという点について、西久保氏より、効果測定はするべきだが実際は難しいこと、利用者アンケートで従業員の声を吸い上げるなどした上で、放置しないことが重要であることが指摘された。

定量的には、例えば福利厚生制度全体の活用度合に応じた離職率の違いを分析するといったことはできるが、個々の制度の効果の有無を測ることは難しい。通常は、定性的な利用者アンケートを実施するに留めているケースが多い。離職という最悪の事態に対してどれほどの効果があるのか、時系列で追えればそれがエビデンスになっていくことも考えられる。

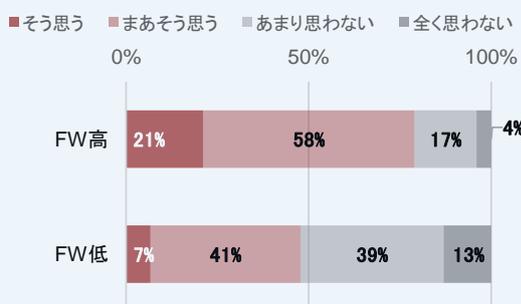
大手企業は福利厚生制度が一通り揃っており、それゆえの差別化の難しさもある。しかし、横並びに甘んじるのではなく、「オリジナリティのあるもの」を自社開発するといったことも考えられるのではないか、という指摘もあった。

<参考データ 1-1> ファイナンシャル・ウェルネスが高い従業員は、エンゲージメント及び生産性も高い

今の勤務先の社員であることを誇りに思いますか。



一日を通して、仕事に必要な活力を維持できていますか。

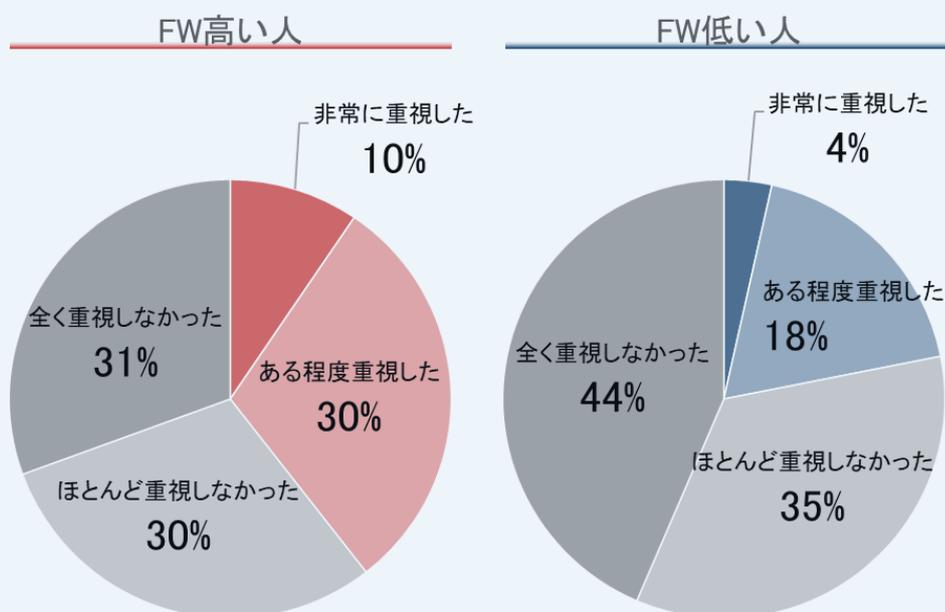


(注) 「現在順調」で「将来安心」と答えた人を「FWの高い人」、「現在低調」で「将来不安」と答えた人を「FWの低い人」として抽出。FWの高い人が34%、低い人が38%だった。

(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート—上場企業従業員1万人の声—」

<参考データ 1-2> ファイナンシャル・ウェルネスの高い従業員は、勤務先を決める際に資産形成関連の福利厚生制度を重視

現在の勤務先への就職・転職を決めた際、資産形成制度関連の福利厚生制度を重視しましたか



(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート—上場企業従業員1万人の声—」

第2章 株式報酬と人的資本開示

近年、株式報酬の付与対象を、役員や幹部職員だけでなく、幅広い従業員に拡張する動きも散見される。従業員のエンゲージメントやファイナンシャル・ウェルネスとの関係、人的資本開示との関係などについて、一橋大学 大学院経営管理研究科教授 円谷昭一氏の講義を得た。

1. 円谷氏の講義ポイント

- 人的資本経営では、①現在、自社にあるスキルを見える化し（current skills）、②未来に必要なスキルを明確化し（future skills）、③そのスキルを新たに身につけて（適材適所）、④ジョブ（ポスト）とマッチングする（適所適材）ことが求められる。こうした中で、リスクリング（スキルの追加取得）といった取り組みも重要である。
- 2021年のコーポレートガバナンスコード（CGコード）の改訂で、「人的資本」が追記された。その背景には、事業ポートフォリオの組み換え、すなわち不採算事業の整理統合の際にボトルネックとなりうる「人材の再配置」を行いやすくするという意図もあったと考えられる。
- 人的資本の開示は各国のレギュレーション等によって大きく異なる。米国ではエクイティ・ペイ（同一労働同一賃金）の達成度合いを強調し、中国では労働法で定められている各項目（給与、ボーナス、トレーニング費用）に記載し、欧州では従業員のエンゲージメントを重視するといった傾向が見られる。日本でも従業員エンゲージメントスコアを開示する企業が増加している。若い世代のスコアが低いケースもあるが、良いことだけでなく、悪いことと改善施策をセットで開示する企業の方が、前向きに取り組む意思表示として評価できる。
- 企業価値のうち従業員という人的資本により生み出された部分は、従業員に帰属させた方が良いのではないか。その方法として、報酬の一環としての自社株式の支給、すなわち株式報酬が考えられないか。日本企業は米国企業に比べて、役員及び従業員の株式保有比率が低いことも指摘されている。従業員への株式報酬付与の促進に関しては、労働基準法（通貨払いの原則）を含む法制面の見直しも必要になってくるという認識である。また、株式報酬のための自己株の取得方法も検討する必要があるが、その1つの手法としては政策保有株式の活用も考えられる。
- 人的資本経営では、事業ポートフォリオの組み換えや政策保有株式の売却など、経営上の問題と人事の問題が密接に絡むため、経営戦略と人事戦略とを結びつけることが重要である。しかし、昨今、取締役ではない人事部門トップが多く、人事部経験のある経営トップも少ない傾向にある。様々な施策を遂行できる人事部門になっているか、という懸念を抱いている。例えば米国のダウ工業株30種の銘柄の6割において、最高人事責任者（CHRO、CPO）が取締役であるのとは対照的と言える。なお、米国企業の実務取締役は人事関連の経験だけでなく、ガバナンスや会計等、複数のスキルを有しているケースが多い点も注目し得る。
- 大学教員として企業の新卒採用の対象である学生に接していると、学生の考え方が変わってきていると感じる。旧来は「入社から退職までの面積を最大化できる会社を選ぶ」という、

いわゆる積分の発想だったものが、今の学生は「20代でいかに自分が成長できるか」という微分的発想が強い。企業の採用現場で、①応募者数の減少、②内々定の辞退率の増加、③入社後の退職者数の増加、という危機感があるようだが、企業側も微分的発想に対応していく必要がある。

2. 意見交換

(1) 株式報酬制度の対象者範囲と効果

株式報酬の対象範囲や、株式報酬の従業員エンゲージメントに対する効果をめぐり、活発な議論が交わされた。

対象範囲を役員から一般の従業員へと広げていくことについては、参加企業から、「全従業員が望ましい」という積極的な見方、製造現場や役職未満の社員については慎重な意見など、多様なコメントが出された。

- ・ 株式報酬を積極的に導入したいと考えている。一つの理由として、キャリア採用の社員に対して採用時から株式を付与することで、将来的な価値向上への期待を持たせることができる。
- ・ 株式報酬の対象者を一定の幹部職に拡張した。元々役員には付与しており、役員から従業員という流れと、後継者候補である幹部社員に、経営層と同様な目線を持たせるという方針に基づいている。更に幅広い従業員への株式報酬が望ましいのかについては検討段階にある。
- ・ 人的資本の生み出す価値を従業員本人に帰属させるというのは理想だが、多くの会社で株式報酬は取締役や経営層の一部のみが対象となっており、公平性に欠ける面がある。全従業員に付与するのが望ましいと思われる。
- ・ 製造現場の従業員が多い中で、従業員エンゲージメントにどの程度の効果があるのか、ピンと来ていない。役職についていない従業員の間では、株式報酬自体が知られていないのが実情である。
- ・ 人材確保という観点で、製造現場の社員については金銭報酬の強化、総合職については住宅周りの福利厚生制度の充実が緊急対応を要しており、これらの施策との関係において従業員への株式報酬をどう位置づけるのかが課題と言える。

仮に幅広い従業員を対象に継続実施する場合、オペレーションの側面に留意する必要があることも指摘された。例えば、毎年譲渡制限解除の手続き等が大量に発生することが想定され、オペレーションの負荷がどの程度なのかといった実務面の懸念も出てくる。実施目的や効果がポイントであることも確認され、この問題の奥深さが浮き彫りになる議論が展開された。なお、円谷氏から、現状、入社何年以上の社員全員というケースは見られるものの、文字通り全社員という会社は聞いたことがないというコメントがあった。

(2) 人的資本投資と効果測定

参加企業から、人的資本への投資をするからにはリターンを測定したいものの、どのように価

値を測るかが課題であり、人的資本の投資利益率（ROI）といった指標も含めて、海外事例で工夫があれば知りたいという質問があった。

円谷氏からは、海外ではROI、投下資本利益率（ROIC）等の例はあまり見られず、競合他社やピアグループと比較する事例が多いように思う。ただし自社の中での変化率の測定はあり得る、という回答だった。人的資本の定量化は会計上極めて難しい問題であり、業種によっても相当異なり、各社各様にならざるを得ないと思われる。

(3) 単純な米国モデルへの移行ではないコーポレートガバナンス改革

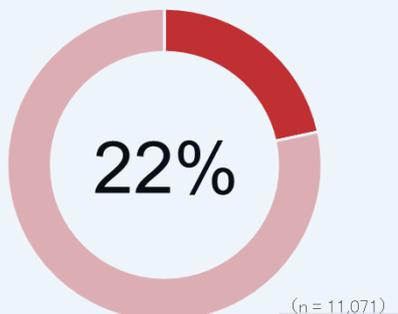
円谷氏の講義の通り人的資本への注目はCGコード改訂とも密接に関連しているところ、日本のコーポレートガバナンス改革をめぐる議論も行われた。

参加企業からは、単純に米国のガバナンス・モデルを参考にすることへの疑問が示された。日本企業の取締役会が、最終的には「マネジメント・ボード」（経営の意思決定を重視）から「モニタリング・ボード」（経営の監督を主眼）に変わっていくのだとしても、現状、モニタリングの職責を果たせる人材は希少なのが実態である。十分な経験と能力を備えた人材を育成し、ある程度市場に蓄積してからモニタリング・ボードに移行していくのが良いのではないか、という意見が出された。

円谷氏も日米の相違を認識すべきことには同意見で、米国では歴史の積み重ねがあり、様々な取り組みを行ってきたことが紹介された。例えば、取締役になる前の執行役や部長クラスの人材を、社外取締役候補として、企業間でマッチングするという仕組みをニューヨーク証券取引所が行っている。若年期に他社での経験を積んだ上で、自社に戻ってCEOになると、より高いパフォーマンスを出せるという研究結果もある。また、株主総会の招集通知に社外取締役に求める要件と、こういう人材がいたら紹介して欲しい旨を記載し、その受付窓口を指名委員会が行うという事例もある。機関投資家が主導して投資先企業間で紹介しあうといったことも行われている。このように、様々な取り組みを積み上げることで、社外取締役が過半数という取締役会が、持続的に成り立つような体制を構築していると言える。

<参考データ 2-1> 株式報酬経験者は全体の約 2 割、経験者の約 4 割はモチベーションが向上と回答

あなたは 株式報酬を 供与されたことはありますか。



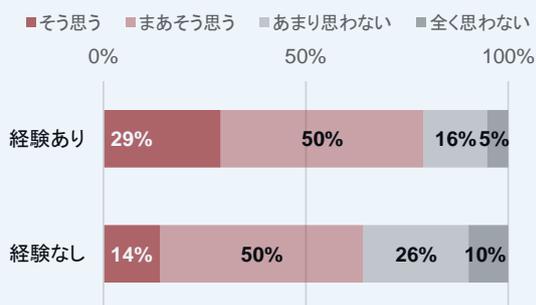
(「ある」と答えた方) 株式報酬を 供与されたことについて、どう感じましたか。



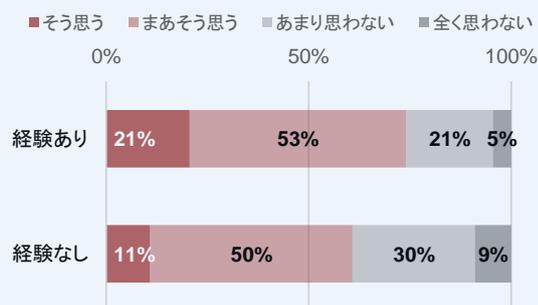
(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス (お金の健康度) アンケート—上場企業従業員 1 万人の声—」

<参考データ 2-2> 株式報酬経験者は、エンゲージメント及び生産性が高い

今の勤務先の社員であることを誇りに思いますか



一日を通して、仕事に必要な活力を維持できていますか



(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス (お金の健康度) アンケート—上場企業従業員 1 万人の声—」

第3章 企業年金改革の行方

2024年は5年に1度の公的年金財政検証と併せて私的年金改革が議論され、同年末に「社会保障審議会企業年金・個人年金部会における議論の整理」の公表と、「令和7年度税制改正の大綱」の閣議決定が行われた⁵。改革のポイントについて、企業年金・個人年金部会の部会長である、慶應義塾大学大学院法務研究科教授 森戸英幸氏より解説を得た。

1. 森戸氏の講義のポイント

- 確定拠出年金（DC）の拠出限度額については、①全体では月額7,000円の引上げ（ただし、企業年金の無い第2号被保険者は現行の2.3万円から6.2万円へと大幅に引上げ）、②加入者個人によるマッチング拠出の事業主拠出以下の制約が撤廃、が盛り込まれた。国民1人1人が平等に一律の拠出枠を享受し、拠出方法（事業主拠出か加入者拠出か、企業年金か個人型DC<iDeCo>か）を決められる「穴埋め型」への前進とも言える。ただし、「シンプルな制度を目指す」という観点では課題が残った可能性もある。従業員が自身の拠出枠を把握し、適切に活用するためにも、企業による従業員への説明が重要となる。
- 企業年金の「見える化」（運用状況等の情報開示の強化）の施策により、確定給付企業年金（DB）及びDCの情報を、広く一般に公開することが求められる。開示項目は今後検討されるが、加入者にとって何が有益か、比較することの目的は何かといったことが重視される。企業年金の情報開示とはすなわち「労働条件」の開示である。情報を出す以上、企業は従業員に加えてその他ステークホルダーにとってもプラスになるように、戦略的に情報を出すことが重要であろう。
- iDeCoの加入可能年齢引上げが盛り込まれた。①60歳までにiDeCoに加入・拠出していた者、あるいは②iDeCoに資産を移換できる企業年金の加入者は、70歳までiDeCoへの加入・拠出が可能となる。国民年金被保険者の加入年齢（原則60歳、第2号被保険者は65歳）を超えることとなり、私的年金は必ずしも公的年金の「上乘せ」とは限らないことが示されたのは、画期的と言える。企業年金・個人年金部会では、私的年金を公的年金の受給までのつなぎとして利用する「つなぎ年金」という考え方も話題となった。60歳以降も資産形成を継続したい従業員にとっては有用な制度であり、企業側には従業員への教育や説明義務に関わるものである。
- DB関連の改正項目では、定年延長等に伴う支給開始年齢引き上げによって、年金給付額が変わらない場合も実質的に「給付減額」に当たるとされてきた問題について、名目額が減少せず、かつ加入者の3分の2以上で組織する労働組合の合意がある場合には、例外的に給付減額として扱わないことを容認するべきだとされた。選択制DBについては、選択制DCと

⁵ 過去の経験に基づけば、財政検証の翌年の通常国会に年金制度改革法案が提出され審議される運びだが、今回は少数与党という状況下で公的年金改革をめぐる与野党の意見相違が先鋭化し、本稿執筆時点で法案未提出という状況に陥っている。

同様に、給与の減額に応じて社会保険料の負担が減ることが将来の年金給付に影響を及ぼす旨を加入者に説明するよう、法令解釈通知に明記するべきだとされた。

2. 意見交換

DC 拠出限度額の引き上げ、企業年金運用の「見える化」などの施策を、参加企業がどう評価しているかといった点を中心に、意見交換が行われた。

(1) DC 拠出限度額の引き上げに対する評価

税制改正大綱に DC 拠出限度額を月額 7,000 円引き上げる内容が盛り込まれた点について、参加企業からは前向きに評価するコメントが聞かれた。

例えば、マッチング拠出を加えると現行の限度額を超過する社員も一部存在し、苦慮していたが、7,000 円の引き上げが実現すれば、マッチング拠出含め全社員が枠内に収まる見込みとなる。また、企業年金拠出で枠をほとんど使い切るため、従業員が iDeCo に加入しようとする拠出可能額の少なさに落胆することもあったが、引き上げはそのような事態の軽減に繋がりうる。

さらに、今後物価上昇が継続し、老後の必要資金が増える場合は、限度額の更なる引上げが望ましいという指摘もあった。

(2) 「見える化」の施策に対する評価

「見える化」への前向きな評価として、参加企業から、新卒採用が減少傾向にあり専門的な人材をキャリア採用する割合が増加している中、見える化により企業年金の情報開示が強化され、労働市場の活性化に繋がれば良い、というコメントがあった。処遇だけで他社に優るのが難しいのであれば、DC をはじめとする福利厚生制度や働き甲斐を含めて実直にアピールしていく必要性が増す。

他方、キャリア採用の観点では、処遇面では給与、年収が主眼であり、退職金や企業年金がアピールポイントになるという印象はあまりないというコメントもあった。したがって、従業員というよりも投資家等のステークホルダーが企業を評価する際の開示項目の 1 つとして利用されるのではないか、という指摘だった。

(3) 労働条件の開示強化と企業年金の「見える化」

企業年金は労働条件であり、当事者以外の外部に向けた情報開示をどう考えるのかという論点がある。森戸氏から、昨今、次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法、育児・介護休業法等に基づき、男性育休取得の割合、男女の賃金格差に関する情報開示など、労働条件の開示が進んでおり、徐々に項目が追加されている。各社様々な事情がありながらも、ある程度折り合いをつけて公表することが求められている。企業年金も同じ流れに位置付けられるという指摘があった。

積極的な人的資本開示を、いかに企業価値向上に繋げていくかは、本研究会で一貫して扱ってきたテーマであり、企業年金の見える化を人的資本開示の一部と整理することもできる。森戸氏より、従業員と投資家の両方にとってプラスになるように戦略的に情報を出すことが重要であり、

そういう観点から、見える化を前向きにとらえて欲しいというコメントがあった。

DBの運用に関する情報開示については、参加企業より、運用利回りの数字だけが独り歩きすることへの懸念が表明された。詳細な説明をすれば良い一方、分かりやすい情報提供から遠ざかってしまうため、正確さと比較可能性向上の両立という難しい問題を孕む。

DCについては、特定の企業のデータというよりも、全DC加入者の平均的な運用利回りや人気商品ランキング等のデータが、加入者行動に結びつきやすく有用である、運営管理機関の商品ユニバースの充実度合いや自社商品割合等の開示も望ましい、といった意見があった。

(4) 投資教育、運用方法の課題

参加企業より、投資教育、運用方法をめぐる課題も共有された。一般的に、製造現場社員の方が投資の知識が少なく、結果的に、全社で保守的な運用商品や投資教育に留める状況になっている、というコメントもあった。森戸氏からは、労働条件に繋がる話で難しい面もあるが、一般的な投資理論に基づく教育か、自社の事情に合わせた教育かでバランスを取ることになる、という指摘がなされた。

また、指定運用方法を設定し、ターゲット・デット・ファンド（TDF）を採用した経験が共有された。検討にあたっては、元本確保型商品の方が金額の変動が無くて良いという意見もあったが、物価上昇が進む中、実質的に資産の目減りになるという意見もあった。最終的に、年齢に応じて許容できるリスク水準が違う点、また、指定運用方法に掛金を入れる人はそもそも投資に関心が薄いと推察されるが、TDFでは一度選択すれば放っておいても自動的に年齢に応じてリスクが調整される点を評価した。

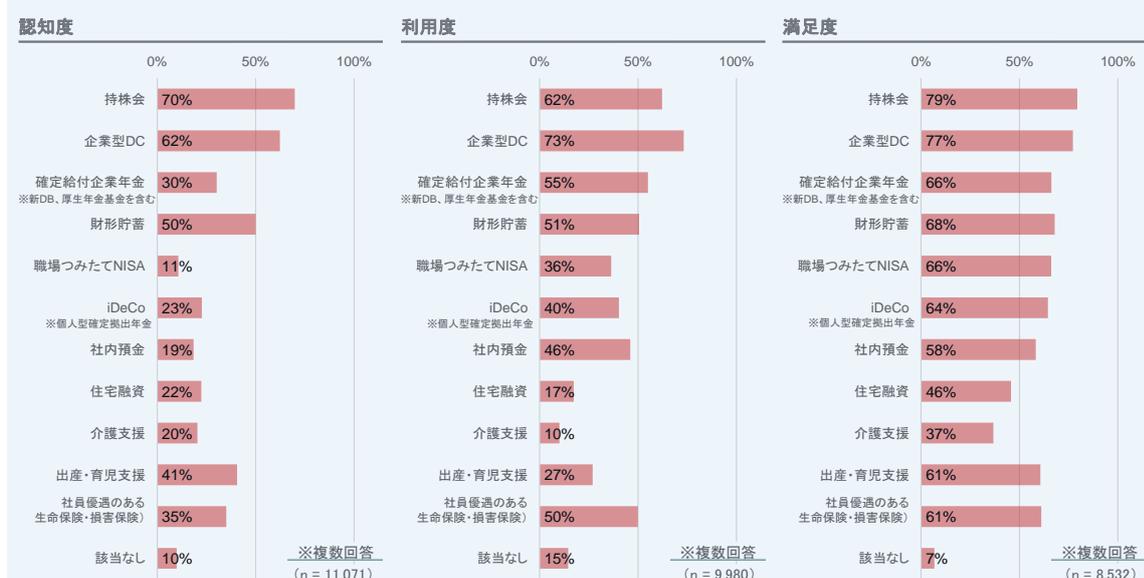
商品本数を絞ったという経験も共有された。行動経済学で指摘されている通り、商品数が多すぎると社員がどの商品を選べば良いか分からず選ぶことを放棄し、リスクの少ない元本確保型商品を選択してしまうという仮説の下、商品を厳選した。重複を排し、シンプルなラインナップにした。商品除外の手続きに関する規制緩和も奏功し、特に問題なく実施することができた。

(5) 企業年金の目的

確定拠出年金法、確定給付企業年金法では、企業年金の目的を「公的年金と相まって、国民の生活の安定と福祉の向上に寄与すること」と規定している。企業年金の目指すべき姿を考える上で、「公的年金と相まって」という文言をどう理解するかが一つの論点となる。

森戸氏から、企業年金を含む私的年金の大半は終身給付を提供しておらず、公的年金の「上乘せ」という理想通りにはなっていないのが実情と指摘された。ただ、これは企業年金制度の根本に関わる話であり、柔軟な議論が必要な論点と言えた。

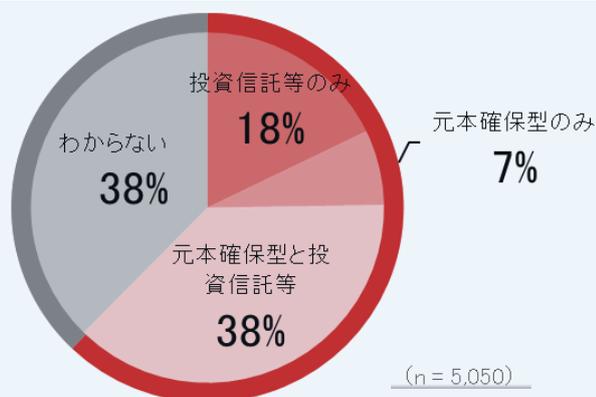
<参考データ 3-1> 福利厚生制度の認知・利用・満足度では、企業型 DC が健闘



(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス (お金の健康度) アンケート—上場企業従業員 1万人の声—」

<参考データ 3-2> 企業型 DC 利用者の 56%が投資信託等に投資するものの、「わからない」という回答も 38%

(勤務先で提供されているもので、企業型DCを「利用している・利用した」と答えた 5,050人)
企業型DCでの預貯金・保険と投資信託等の配分比率を お聞かせください。



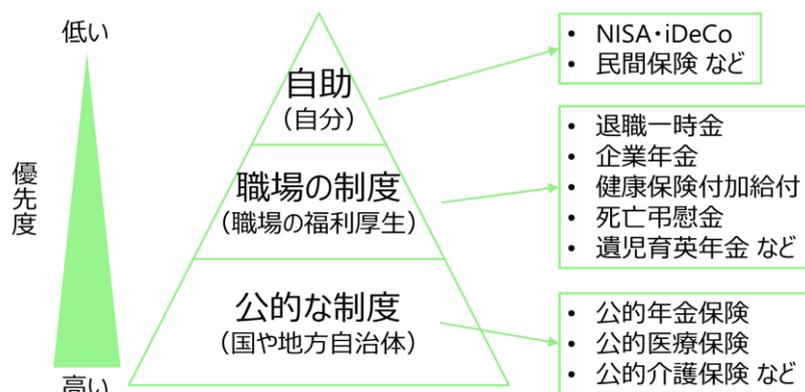
(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス (お金の健康度) アンケート—上場企業従業員 1万人の声—」

第4章 ファイナンシャル・ウェルネスの実現に必要な金融リテラシー

従業員の実情を把握するべく、ファイナンシャルプランナーである、株式会社ウェルスペント代表取締役 横田健一氏より講義を得た。参加企業に対し、「企業が思っている以上に、従業員は国や会社の制度について分かっていない」というメッセージが寄せられた。

1. 横田氏の講義のポイント

- 金融経済教育推進機構（J-FLEC）の「金融リテラシーマップ」によれば、金融リテラシーは、「家計管理」「生活設計」「金融知識及び金融経済事情の理解と適切な金融商品の利用選択」、そして「外部の知見の適切な活用」の分野から成る。
- 従業員の満足度と、保有金融資産および金融リテラシーの関係を見ると、資産が多いほど個人の満足度は高くなる傾向がある。ただし、同じ資産額でも金融リテラシーが高いほど経済的な満足度は高くなるという分析結果も報告されている⁶。
- ファイナンシャルプランナーの相談の現場から従業員の抱える不安を抽出すると、従業員は、老後に年金はいくらもらえるのか、退職金はいくらもらえるのか、病気やケガをしたら治療費はいくらかかるのか等、漠然とした不安を抱えている実態が見えてくる。
- 下図の通り日本は公的年金、公的医療保険、公的介護保険等の公的な制度が整備されており、さらに職場の福利厚生制度としても、しばしば、退職一時金、企業年金、健康保険付加給付等、様々な制度の利用が可能となっている。



(出所) ウェルスペント

- しかし、公的な制度や職場の福利厚生制度を認知、理解せずに、漠然とした不安を抱えて、不要な民間保険に加入し、結果的に家計が苦しくなりファイナンシャル・ウェルビーイングが低下している従業員が多く存在する可能性がある。
- 事業主は、自社の福利厚生制度や公的な制度について従業員に定期的に情報提供し、継続的に従業員の認知度や理解度の向上を図ることにより、結果として従業員の満足度やロイヤリ

⁶ MUFG 資産形成研究所「フィナンシャル・ウェルビーイングと金融リテラシーとの関係」2023年9月。

ティが高まることが期待できる。また、これらを計測・公表することにより人的資本経営を
実践している証の一端ともできるだろう。

2. 意見交換

(1) 従業員への説明と理解度計測

横田氏より、人事部から従業員に対し、自社の制度や公的な制度について説明したり、理解度を計測したりしているかという質問がなされた。参加企業の回答を総括すると、「入社時と退職直前・退職時には説明する機会を設けている一方で、その間についてはポータルサイト等で周知はしているものの、十分伝えきれていないと思われる」、「医療や保障などについては手厚い制度を用意しているにも関わらず、従業員に伝わっていない可能性が高い」といったものだった。

参加企業のコメント概要は以下の通り。

- ・ 退職年金制度と従業員持株会については定期的に周知している。45歳以上の従業員に対してはライフプラン・シミュレーションや相続セミナー等を開催し、新入社員やキャリア入社
の従業員についても、入社時に説明を行っている。
- ・ 福利厚生制度及び退職金制度について、入社時に説明を行うが、それ以降は特に定期的な説
明は行っていない。社内のポータルサイトにハンドブックを掲載し紹介している。充実した
制度は整えているものの、それが伝わっていないのが実情と言える。退職間近の時点で退職
金制度、企業年金制度の説明に加えて、土台となる公的制度についても説明しているが、バ
ブル期に入社した世代が順次60歳を迎えることから、キャリアの棚卸と同時に会社の制度、
公的年金を前倒しで伝える取り組みを始めている。年金制度やNISAの活用、退職金の受け
取り方等について、早い段階で従業員に正しく情報を伝えていくべきと思われる。
- ・ 全員を対象とした説明としては、入社時と60歳手前の面談のみで、内容としては自社の制度
と公的制度を網羅している。それ以外のセミナー等も実施しているが、従業員自身の興味関
心度によって参加にはムラがあるという印象である。
- ・ 新卒やキャリア採用の入社時に人事諸規定について説明するが、福利厚生制度等の詳しい内
容の説明はしていない。退職金、DBやDCについては継続教育の一環でeラーニングのコン
テンツを提供し、受講を促しているが従業員の認知度・理解度に繋がっているかは不明で、
公的制度については定期的な説明は行っていない。金融リテラシーの向上は課題の1つと認
識している。
- ・ 十分には説明できていないのが実態で、自社の制度の情報については全て社内のイントラネ
ットで周知はしているが、従業員自身が必要な時に閲覧し利用するというスタンスになって
いる。公的制度についてはイベントが無い限り説明していない。社内制度の多くが認知され
ておらず、会社も伝えきれていないという勿体ない状況にある。
- ・ 新入社員研修で自社制度について一通り説明しているが、公的制度については触れていない。
それ以降も、DCの継続投資教育以外は実施できていない。自社の制度については「福利厚生
ガイド」を毎年労使で更新し、社内イントラ掲示板にアップしている。入社、結婚、住宅購
入、退職、死亡等に関連する自社の制度をライフステージの変遷に対応し網羅的に紹介して

おり、比較的社員からは好評だが、実際の満足度や利用度までは把握していない。

- ・ 福利厚生制度や公的年金制度の周知はほとんどできていないのが実情である。新入社員に対する概要の説明は実施しているが、定期的な教育や周知には至っていない。労働組合と協働して自社制度をまとめたポータルサイトを整備し、制度の案内を掲示しているが、どこまで社員が利用しているかは分からない。昨年任意参加のセミナーを実施したが、興味のある社員は参加する一方、本当に知って欲しい従業員は参加しないのが実情だったと思われる。会社の良い所が伝わっていないという課題認識がある。

(2) 従業員のファイナンシャル・ウェルネスの把握

従業員のファイナンシャル・ウェルネスの把握については、エンゲージメント調査で全般的な満足度は質問しているものの、ファイナンシャル・ウェルネスの概念は未だ浸透していないという実情が浮き彫りにされた。

参加企業のコメント概要は以下の通り。

- ・ 従業員の間で、まだファイナンシャル・ウェルネスは浸透していない。従業員満足度については、経済的な面では報酬、それ以外の満足度（例えば職場の環境）という二軸で考えている。まずはファイナンシャル・ウェルネスを計測し、社内で把握するところから考えなければならない。
- ・ エンゲージメント調査は実施しており、福利厚生を含めた処遇への満足度は聞いている。一方、ファイナンシャル・ウェルネスについては、その概念が社員に浸透していないため、聞き方も難しい。
- ・ エンゲージメント・サーベイの項目に報酬制度への満足度が含まれているが、ファイナンシャル・ウェルネスに絞った聞き方はしておらず把握できていない。工場勤務の社員は、お金のトラブルについては労働組合に相談しており、会社として体系立てた取り組みにはなっていない。
- ・ 従業員の経済的な満足度については、エンゲージメント・サーベイやストレスチェック等を含めても、直接的には聞いていない。
- ・ ファイナンシャル・ウェルネスに特化した測定は行っていないが、エンゲージメント・サーベイは実施している。その中に総報酬と認知という項目があり、報酬水準への満足度は聞いている。
- ・ エンゲージメント・サーベイの中に処遇への満足度という項目はあるが、ファイナンシャル・ウェルネスについて直接的な聞き方はできていない。

(3) ファイナンシャル・ウェルネス支援を表彰する仕組み

金融経済教育を実施する際、各社毎に特徴的な制度については各社が行うべきと思われる一方で、基本的な金融知識については最近では義務教育で行われており、どこまで企業が担うべきなのかが悩ましい、というコメントもあった。

また、従業員のファイナンシャル・ウェルネス支援は、直接的には本業ではないため、施策を

推進するには、経営層に訴求できるようなメリットが明示的になると良い。例えば健康経営銘柄やなでしこ銘柄のように、賃上げや金融経済教育に関する表彰の仕組みや認定制度があれば、会社としてリソースを投入しやすくなるのではないか、というアイデアが参加企業より提示された。

また、そうした認定制度の象徴となるマークのようなものがあれば、統合報告書など外向けの発信に繋げることができ、取組みやすいのでは、という提案もあった。

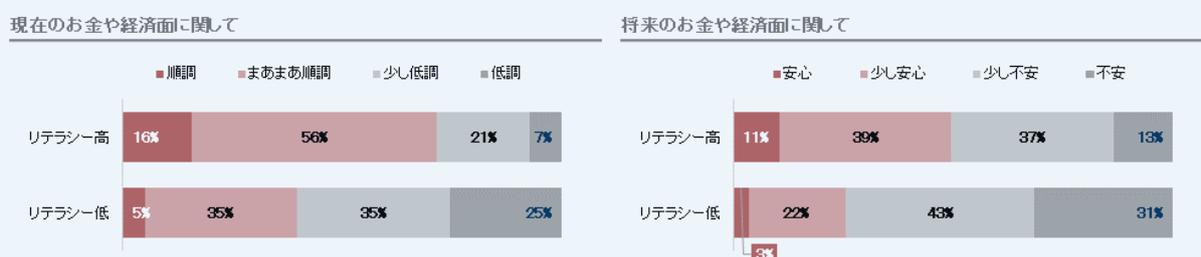
<参考図表 4-1>金融リテラシーに関する設問の正解者



(注) 5つの金融リテラシーに関する設問（複利、インフレ、リスク・リターン、固定金利と変動金利、ドルコスト平均法）に対する回答を集計。

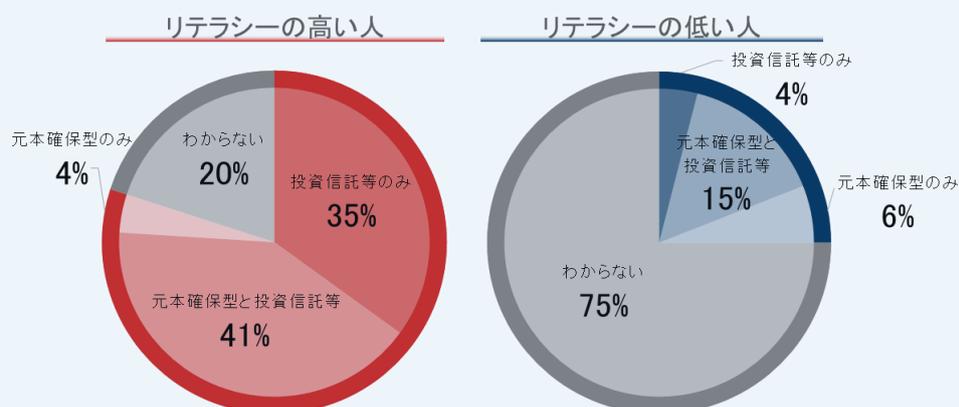
(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート—上場企業従業員1万人の声—」

<参考図表 4-2>全問正解者は全問不正解者に比べてファイナンシャル・ウェルネスが高い



(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート—上場企業従業員1万人の声—」

<参考図表 4-3>全問正解者と全問不正解者では、DC 運用に顕著な差異



(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート—上場企業従業員1万人の声—」

第5章 ファイナンシャル・ウェルネスの源泉

企業で働き付加価値を生み出すのは「ヒト」である。研究会 2024 の最終回は、全体テーマである「人材戦略」に立ち戻り、一橋大学名誉教授 伊丹敬之氏の講義を得て意見交換を行った。

1. 伊丹氏の講義のポイント

- 企業の競争力の源泉は、働く人々の知恵とエネルギーであり、だからこそ「会社は働いている人々のもの」である。にもかかわらず、日本企業は、バブル崩壊による経営者の自信喪失により、2000年以降、労働分配率は低下する一方、株主分配率は増加傾向にあり、人件費の半分に相当する額が株主への分配に回され、人件費と設備投資を抑制するという異常事態となっている。
- 本来、設備や研究開発への投資は、働く人が育つ場を提供する。その投資を抑制することは、人が育つ場を小さくしてしまう。また、人件費を抑制することは、現場で働く人が自ら育とうとするインセンティブを小さくすることとなる。人が育たないから投資ができず、投資ができないから、ますます人が育たないという負のダブルスパイラルが、日本企業に蔓延している。
- 会社の付加価値を生み出す根源は、働く人の能力であり、そうした人材戦略のカギは「人が育つ」ための環境づくりにある。リテンションに苦慮するのであればまず魅力ある職場作りを行う、優秀な人材獲得に注力する前に、今いる人材を育てることが重要である。そのためには、無駄な仕事を削減するとともに、従業員が自ら学ぶプロセスを整備することが必要である。
- 「仕事の場」には、「人が育つ」ための様々なものが詰まっている。そして、「人が育つ」には次の4つの典型的なパターンがある。①仕事のプロセスの枠を与えられて育つ、②権限を実際に任されて育つ、③困難な仕事の経験で育つ、④高い志を「持つ」、あるいは「持たされる」「気づかされる」ことで育つ。
- 例えば、キーエンスは、仕事の枠の設定の細かさ（外出報告書の事前作成、ロールプレイングの実施、顧客ニーズカードの提出等）によって、経常利益率 50%以上、従業員平均年収 2,100 万円超、離職率 3%といった驚異的な成果を上げている。また、ドン・キホーテは、アルバイト社員も含めた現場に権限移譲することで、多くの社員が様々な仕事を通して学びを得ている。この2社に共通する点は、顧客が何に困っているか、何を欲しているかを想像する「現場想像力」である。こうした取組みを通じて、創業者の退任後も、成長を続けている。

2. 意見交換

(1) 株主重視へのシフトの背景

参加企業より、企業経営者や資本市場の関係者の間で「株主重視の経営が正しい」という考え方へのシフトが定着した背景は何だったのか、という質問が出され、伊丹氏より 3 つの理由が示

された。

1つ目は、バブル崩壊で資金繰りや事業面で困難に陥り、インベスター・リレーションズの一環で海外を訪問した際に様々な指摘を受けて、経営陣が株主重視の方向に大きく傾いた。要は、バブルの崩壊による自信喪失である。

2つ目は、米国への劣等感が挙げられる。多くの日本企業の人々は米国に対して劣等感があるのが実情と認識しているが、これは必要のない劣等感である。

3つ目は経済産業省や金融庁が主導した CG 改革や人的資本経営等を巡る一連の動きも影響していると思われる。

(2) 人件費のトレンドと経営者のマインドの変化

日本企業の人件費が2000年を境に横ばいになり労働分配率が低下したのは、それ以前と以降の経営者のマインドは変わったのかという質問に対し、伊丹氏の答えは「変わったのだと思う」というものだった。その理由は、上記のバブル崩壊後の自信喪失であり、「自己疑問不況」と名付けられている。米国から、日本は特異な国であり株式会社の本質を分かっていると言われ、再三言われたことも影響している。

リーマンショックは米国企業にも多大な影響を及ぼしたが、米国企業は人件費を変動費と割り切っており、売上が下がったらレイオフするため、労働分配率は安定している。よし悪しはともかくとして、それを前提に社会の仕組みが出来上がっている。

(3) 権限委譲と個人の意思尊重のバランス

権限移譲などを通して人を育てるということだが、昨今、会社が個人の意思を尊重する傾向がある。例えば従業員が海外転勤したくないと言う場合どう対応するかという質問に対し、伊丹氏の回答は、それでも挑戦させるギリギリの所を狙うのが重要であり、「ゆるい職場」になるのは、働いている人のためにも、会社のためにも、誰のためにもならない、というものであった。キーンエンスの例では、辛い仕事をさせているにも関わらず離職率は3%程度とされる。ただし、住み心地の良い日本から海外に送り出すにあたっては、それなりの代償を提供する必要があり、人事部はその点をもっと深く考えるべきである、との指摘もあった。

(4) 従業員の二極化への対応

ジョブ型の下では、幹部層を中心に熱意のある人がいる一方で、現状維持で良いと割り切っている人もいるという、二極化が生ずる。日本もジョブ型の人事制度が取り入れられて、最近の若手社員は意欲が高く勉強熱心で仕事にもチャレンジする人がいる一方で、割り切っている従業員も以前に比べて増えているような印象がある。今後は、全社員が階層別給与で育っていくという典型的な日本企業のやり方よりは、やる気のある、伸びていく層に重点的に投資するのが方向性としては正しいのか、という質問が出された。

伊丹氏より、それはそれで十分あり得る考え方だが、人が育つ典型的な4つのパターンのうち、「仕事のプロセスの枠を与えられて育つ」と「権限を実際に任されて育つ」は、幅広い従業員に

通じる筈であり、その取り組み無しに従業員の意欲を判定するべきではないという指摘があった。

(5) 生産性向上の工夫

日本企業は、人を雇って人に投資し、業績が下がったからと言ってレイオフということはなかなかできないが、競合する米国企業と比較すると柔軟性に欠けるという課題を抱えている。米国企業に勝っていくためには、AIを使った業務効率化などを積極的に行うべきか、という質問に対し、伊丹氏より、AIを使うのは当然だが人の代わりができるわけではない、仕事の場で人が育つように細かい工夫をすることが大切だという指摘が返された。キーエンスやドン・キホーテは多大な努力を重ねており、AI以前の問題と言える。生産性向上の観点では無駄な仕事が多すぎるという目線で、人事部が会社全体の雰囲気を変えることに取り組んではどうか。これは経営者が本気で取り組まないと難しいのも事実だが、キーエンスのように、40代半ばで社長に就任するような人材が育つ仕事の場を懸命に考えるのが、人事の重要な仕事と言える。

(6) 従業員の株主化

従業員と株主の対立軸、どちらを優先するのかという議論については、株式報酬を通じて従業員イコール株主にするという発想もあるのではないかと、という質問に対し、伊丹氏より、非常に良いが、従業員からすると自分の職と財産の両方を同じリスクに晒すことになるため、過大なリスクを負うことのないよう留意しなければならない、とのコメントがあった。

(7) 分配強化における福利厚生制度の活用

従業員への分配を引き上げるのが重要と理解するが、分配方法についてはバリエーションがあっても良いのではないかと。まずは給与やボーナスだとしても、それだけでは難しい場合、福利厚生制度の充実も含めたトータルで、従業員への分配を高めるということは考え得るか、という質問に対し、伊丹氏より、多少はあっても良いが福利厚生に逃げることをないように、との指摘があった。

おわりに

研究会 2024 では、人材戦略としてのファイナンシャル・ウェルネス支援を全体テーマに掲げて議論した。

企業の付加価値の源泉は働く人の活力であり、働く場としての企業の魅力を高めるには、従業員への分配を増やし、成長する場を提供するのが重要であることが確認された。従業員が生み出した付加価値を従業員に適切に帰属させる一つの方法として、株式報酬を通じた従業員の株主化が有望であることも共有された。

企業の福利厚生制度は、従業員のエンゲージメントやファイナンシャル・ウェルネスを高める効果が期待できる。また、将来の経済面の安心感には、DC を含む企業年金の役割が大きい。足もとの私的年金改革への期待も共有された。もっとも、従業員はそもそも会社の制度や公的な制度について十分理解できておらず、企業の人事関連部署としては、その事実を認識してアプローチする必要がある。様々な取り組みを評価し認定する制度があれば、企業経営陣にとって、ファイナンシャル・ウェルネス支援の具体的な目標になるのではないか、という提案も出された。

企業と従業員が互いに選び・選ばれる関係を構築するためには、ファイナンシャル・ウェルネス支援も含めた、様々な角度からの工夫が必要とされる。ファイナンシャル・ウェルネスの概念は未だ普及の途上にあり、各社の取り組みの共有や踏み込んだ議論の有用性は、引き続き高いと言えよう。本報告書が、企業の検討の一助になれば幸いである。

《野村証券からのお知らせ》

当社で取り扱う商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等（国内株式取引の場合は約定代金に対して最大 1.43%（税込み）（20 万円以下の場合は、2,860 円（税込み））の売買手数料、投資信託の場合は銘柄ごとに設定された購入時手数料（換金時手数料）および運用管理費用（信託報酬）等の諸経費、等）をご負担いただく場合があります。また、各商品等には価格の変動等による損失が生じるおそれがあります。商品ごとに手数料等およびリスクは異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、等をよくお読みください。

本資料はファイナンシャル・ウェルネス研究会 2024 に関する情報提供を目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。この資料のいかなる部分も一切の権利は野村証券株式会社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等はできません。

なお、本資料に記載されている情報は 2025 年 5 月現在において、当社が信頼できると考える情報源に基づいたものですが、当社が正確かつ完全であることを保証するものではありません。使用するデータ及び表現等の欠落・誤謬等につきましては当社はその責を負いかねますのであらかじめご了承ください。

野村証券株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長（金商） 第 142 号

加入協会／日本証券業協会、一般社団法人 日本投資顧問業協会、

一般社団法人 金融先物取引業協会、一般社団法人 第二種金融商品取引業協会