

# 三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2023 年 3 月号

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



《調査レポート》 2022 年度「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ(人的資本編)」の調査結果(概要) 年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	1
《誌上年金カレッジ》 退職給付会計とは～企業会計・退職給付会計入門③～ 年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子	12
《企業の情報開示》 人的資本・多様性に関する情報開示の動向 年金コンサルティング部 フェロー 阿久津 太	16
《これからの人事の考え方 その 4》 企業変革に貢献する人事部門について 年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也	23
《時事のつぶやき》 リスクリング・リカレント アナリスト 久野 正徳	27

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>

## 2022 年度「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ (人的資本編)」の調査結果(概要)

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

弊社と三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社（以下「MURC」）は、2022 年 11 月に「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ(人的資本編)」を実施しました。

2022 年 5 月、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～」が公表され、人的資本経営に注目が集まっています。企業の経営環境が大きく変化する中、人事戦略は経営戦略との連携が必要となっています。また、人的資本等の「無形資本」の重要性が増し、企業は外部のステークホルダー等に対して、人的資本等の「非財務情報」を開示することが求められるようになり、2023 年 3 月決算からは有価証券報告書において、「人的資本・多様性に関する情報」等の法定開示が義務付けられました。

今回のレポートでは、「人的資本経営の考え方と情報開示への対応状況」、「定年延長と 70 歳までの就業機会確保措置の取組状況」等にかかる調査結果の概要についてお伝えします。

### 1. 第 4 回調査の目的と概要

新型コロナウイルスの発生拡大から 3 年が経過しましたが、引き続き警戒が必要な状況が続いています。感染拡大防止のために始めたテレワーク等の新しい働き方の多くは定着化しつつありますが、一方で、従業員の働き方・価値観の多様化への対応や少子化に伴う労働力人口の減少への対応が引き続き求められています。

雇用形態が多様化し働き方に対する意識が変化する中、従来のような「ヒト」を資源とする「人的資源 (human resource)」の考え方から、「ヒト」を経営に必要な資本と考え、「ヒト」への投資が「ヒト」による価値創造を最大化する「人的資本 (human capital)」戦略の考え方が広まりつつあります。人的資本等の非財務情報の透明性を高めるため、有価証券報告書において「人的資本・多様性に関する情報」等の法定開示が義務付けられる他、女性活躍推進法の省令改正（2022 年 7 月 8 日施行）により、常用労働者数 300 人を超える企業では男女間賃金格差の開示<sup>注1</sup>が、育児・介護休業法の改正（2023 年 4 月）により、常用労働者数 1000 人を超える企業では男性の育児休業等の取得割合または男性の育児休業等と育児目的休暇の取得割合の開示<sup>注2</sup>が必要となりました。

このような状況下、今回の調査は人的資本経営への取組状況や開示方針などを中心に、図表 1 の 4 つのテーマでアンケートを実施しました。なお、本稿では、このうち(1) 人的資本経営の考え方と情報開示への対応状況、(2) After コロナとワークプレイスの考え方、(4) 定年延長と 70 歳までの就業機会確保措置の取組状況にかかる調査結果の概要についてお伝えします。

(図表 1) 「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ (人的資本編)」の調査項目と実施概要

調査項目	実施概要
(1) 人的資本経営の考え方と情報開示への対応状況	✓ 人事戦略上、重視する取組課題、従業員エンゲージメント向上施策 ✓ 人的資本の情報開示と予定項目、株式報酬制度の実施状況等
(2) After コロナとワークプレイスの考え方	✓ テレワークの動向、転勤の有無や勤務地限定正社員制度の実施状況
(3) 福利厚生関連制度の動向	✓ 寮社宅の拡張、縮減の傾向等
(4) 定年延長と 70 歳までの就業機会確保措置の取組状況	✓ 現行定年と今後の定年延長の意向、定年延長の実施理由と課題 ✓ 70 歳までの就業機会確保措置の取組状況

## 【アンケート調査概要】第 4 回人事・退職給付一体サーベイ「人的資本編」

- 実施期間：2022 年 10 月 31 日～12 月 9 日
- 対象企業：弊社の企業年金お取引先
- 回答企業：253 社
- 実施方法：Web アンケートへの回答
- 設問数：42 問(業種・従業員数等の基本属性の設問を含めて)

出所：弊社と MURC「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ (人的資本編)」

## 2. アンケート参加企業の概要

本アンケートにご回答いただいた企業 (253 社) の内訳は、①製造業 96 社 (37.9%)、非製造業 157 社 (62.1%)、②上場企業 121 社 (47.8%)、非上場企業 132 社 (52.2%)、③従業員数 3,001 人以上が 47 社 (18.6%)、1,001 人以上 3,000 人以下が 70 社 (27.7%)、1,000 人以下が 136 社 (53.8%) でした (図表 2)。

(図表 2) アンケート参加企業の概要

従業員数	上場企業		非上場企業		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合
1,000 人以下	53 社	20.9%	83 社	32.8%	136 社	53.8%
1,001～3,000 人以下	38 社	15.0%	32 社	12.6%	70 社	27.7%
3,001～10,000 人以下	26 社	10.3%	13 社	5.1%	39 社	15.4%
10,001 人以上	4 社	1.6%	4 社	1.6%	8 社	3.2%
合計	121 社	47.8%	132 社	52.2%	<b>253 社</b>	100.0%

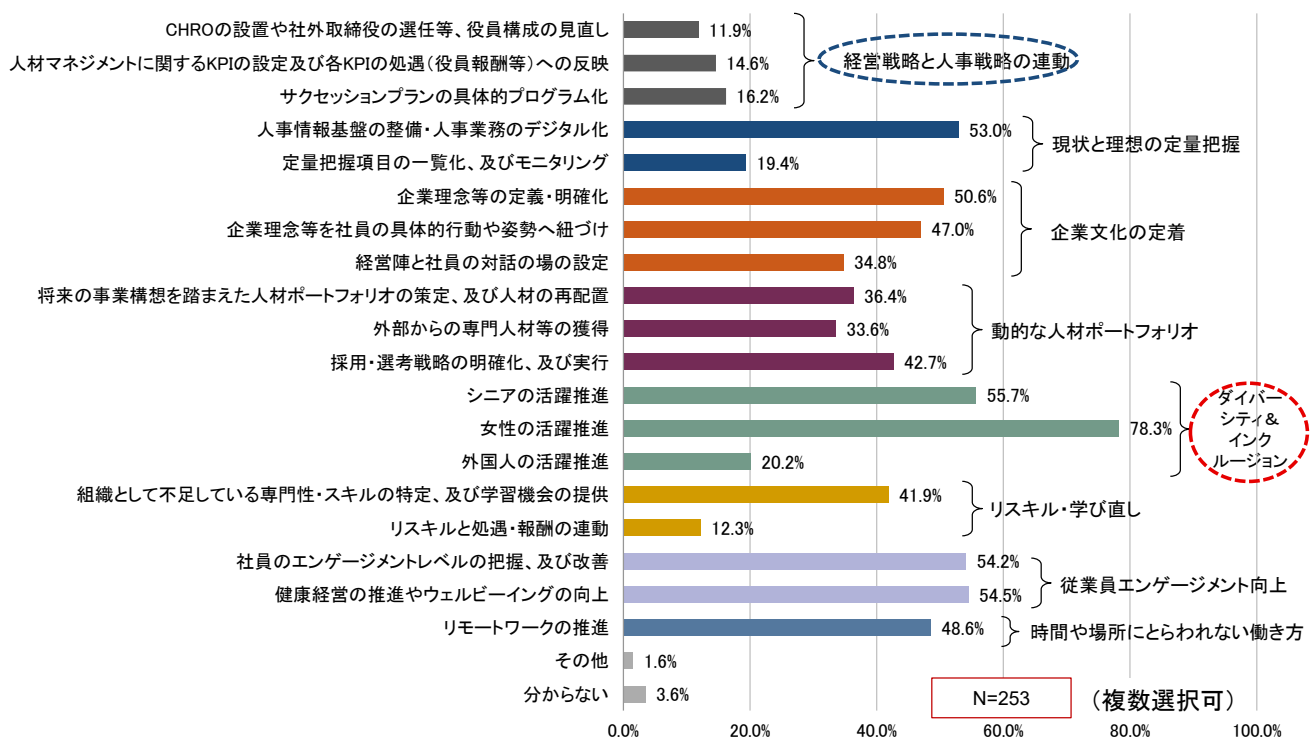
出所：弊社と MURC「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ (人的資本編)」

## 3. 人的資本経営の考え方と情報開示への対応状況

経営環境が大きく変化する中、人事部門には人的資本の側面から企業変革をリードすることが求められるようになってきています。本設問では、人的資本経営を推進するための取組状況について聞きました。人事戦略上で掲げている人的資本経営を推進するための取り組みについては、「女性・シニア等の活躍推進」（ダイバーシティ&インクルージョン）の割合が最も高く、女性の活躍推進が 78.3%、シニアの活躍推進が 55.7%でした。

一方、「経営戦略と人事戦略の連動」への取り組みは低く、サクセッションプラン<sup>注3</sup>の具体的プログラム化が 16.2%、人材マネジメントに関する KPI の設定および各 KPI の処遇（役員報酬等）への反映が 14.6%、CHRO（Chief Human Resource Officer：最高人事責任者）の設置や社外取締役の選任等、役員構成の見直しが 11.9%でした（図表 3）。

（図表 3）人的資本経営推進のための取り組み

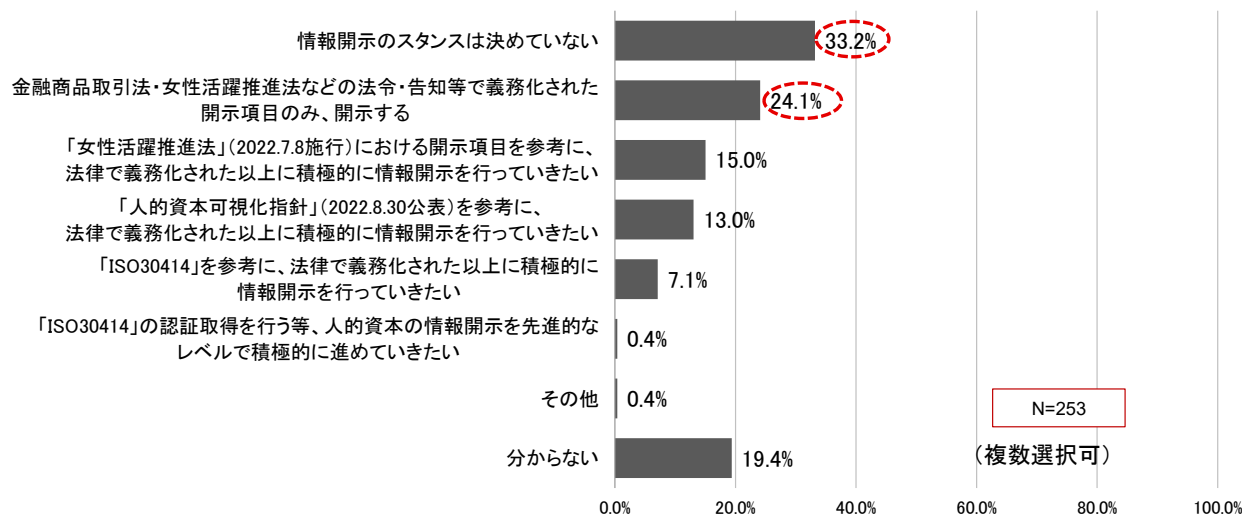


出所：弊社と MURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

次に、人的資本の情報開示に対する直近1年以内のスタンスについて聞いたところ、「決めている」が 33.2%と最も高く、続いて「法令・告知等で義務化された開示項目のみ、開示する」が 24.1%と高くなっていました。情報開示については、まずは法令で規定された項目を開示し、その後は、今後の動向を見ながら対応するものと思われま（図表 4）。

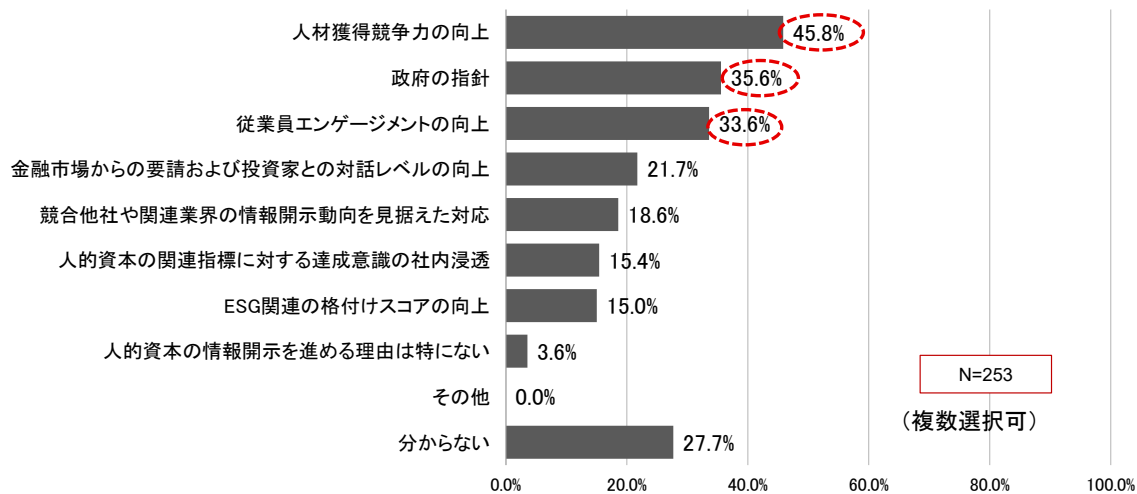
人的資本の情報開示を進める理由と期待する効果については、「人材獲得競争力の向上」が 45.8%と最も高く、続いて「政府の指針」（35.6%）、「従業員エンゲージメントの向上」（33.6%）が挙げられていました。労働力人口が減少していく中、人材の確保が課題となってきた傾向が伺えます（図表 5）。

(図表 4) 人的資本の情報開示に対する直近 1 年以内のスタンス



出所：弊社と MURC 「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

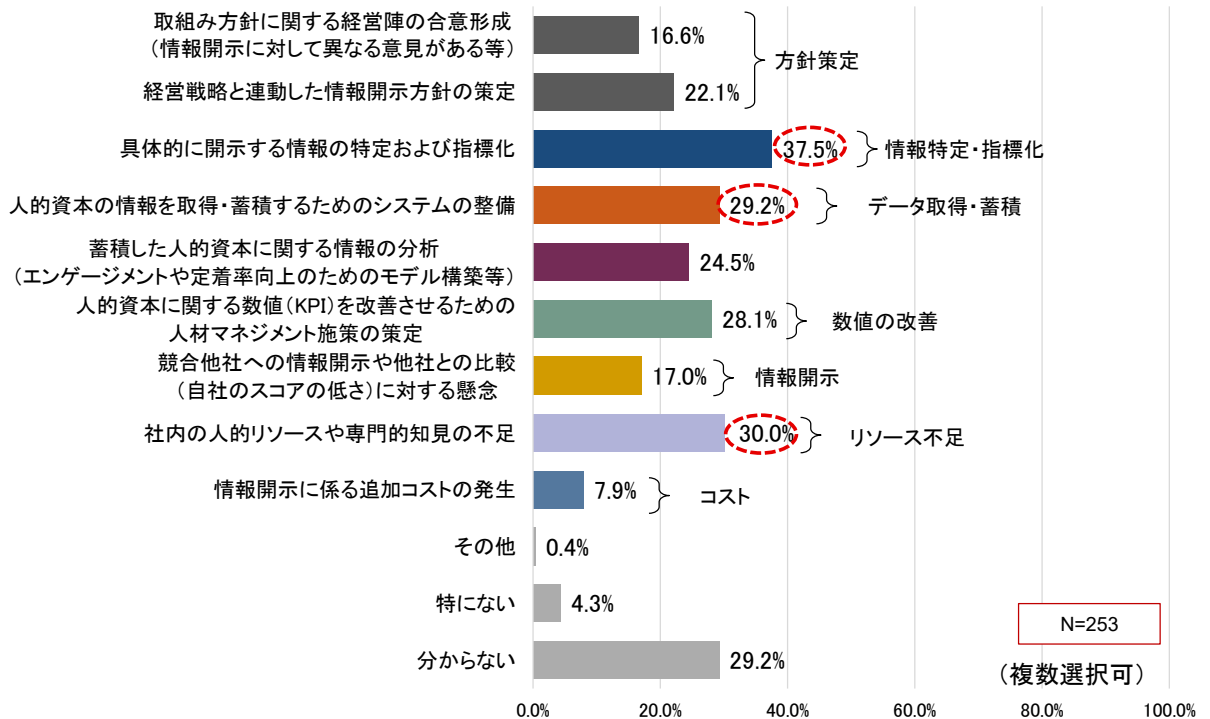
(図表 5) 人的資本の情報開示を進める理由・期待する効果



出所：弊社と MURC 「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

人的資本の情報開示を進めるうえでの課題としては、「具体的に開示する情報の特定および指標化」が 37.5%と最も高く、続いて「社内の人的リソースや専門的知見の不足」が 30.0%、「人的資本の情報を取得・蓄積するためのシステム整備」が 29.2%と高くなっていました。情報開示をするために、まずは数値の把握方法の整備が必要と考えられているようです（図表 6）。

(図表 6) 人的資本の情報開示を進めるうえでの課題



出所：弊社とMURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

## 4. After コロナとワークプレイスの考え方

今回の調査は、新型コロナウイルスの発生から3年が経過した第8波のさなかでの調査実施となりました（図表7）。

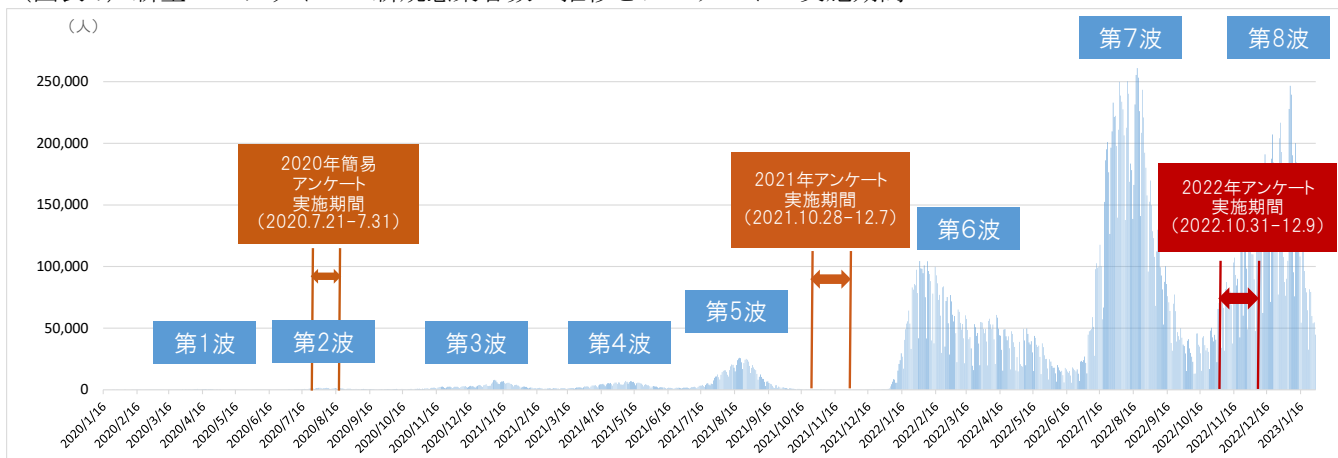
現在のテレワークに対する各企業のスタンスとしては、「原則出社」とする企業の割合が、約3割である一方、「テレワークと出社のハイブリッド型」が約4割、「社員の判断」または「決めていない」が約3割でした（図表8）。

テレワークに対するスタンスを決めた理由としては、「生産性向上・業務効率化」が50.6%と最も高く、各企業の業務特性によりテレワークの実施スタンスが決められているものと考えられます。また、「社員同士のコミュニケーションの活性化」が32.8%と続いており、テレワークのスタンスを決める理由として、社員間のコミュニケーションの確保の重要性が考慮されていることが分かります（図表9）。

今後のAfterコロナ環境下における優先度の高い人事施策としては、「男性の育児休業の推進」が53.8%と最も高く、続いて「フレックス・時差出勤・短時間勤務等の導入・活用」が43.5%、「多様な正社員制度（勤務・勤務地限定等）」が21.7%で、勤務形態の多様化が意識されているようです（図表10）。

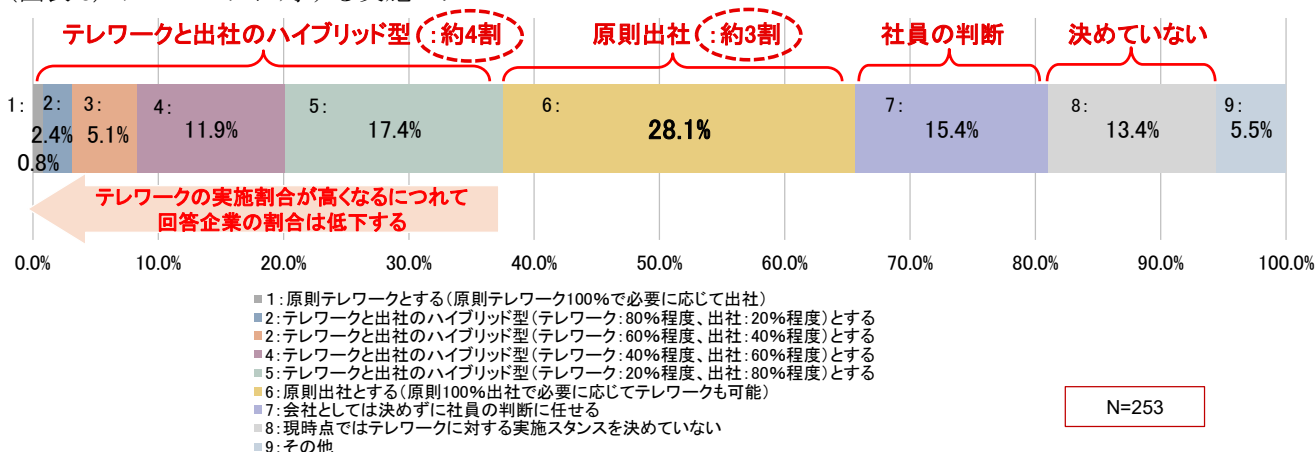


(図表 7) 新型コロナウイルス新規感染者数の推移とアンケートの実施期間



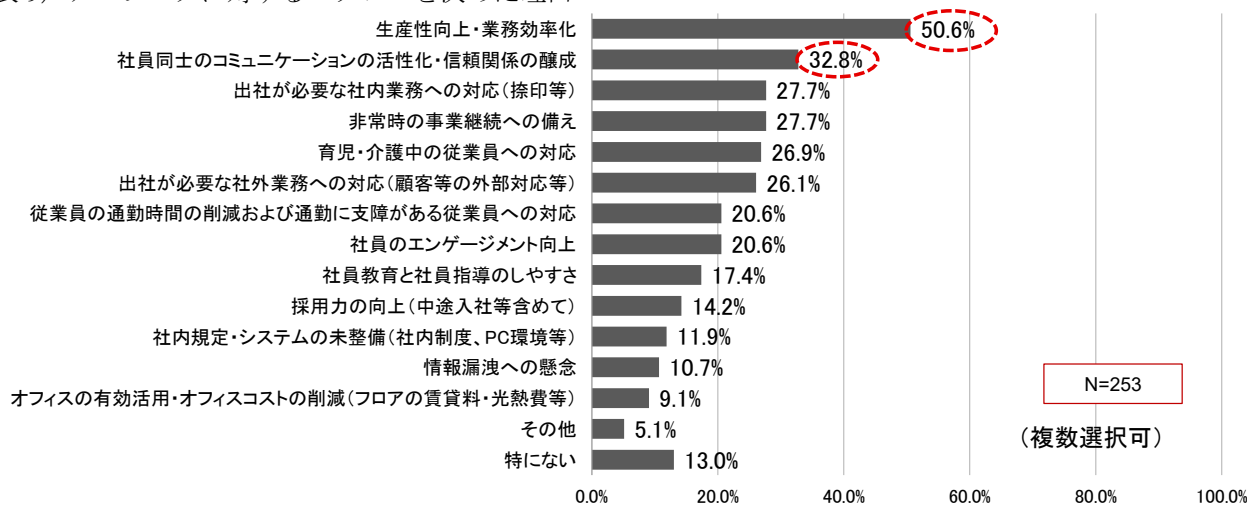
出所：厚生労働省「新規陽性者数の推移（日別）」より筆者作成

(図表 8) テレワークに対する実施スタンス



出所：弊社と MURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

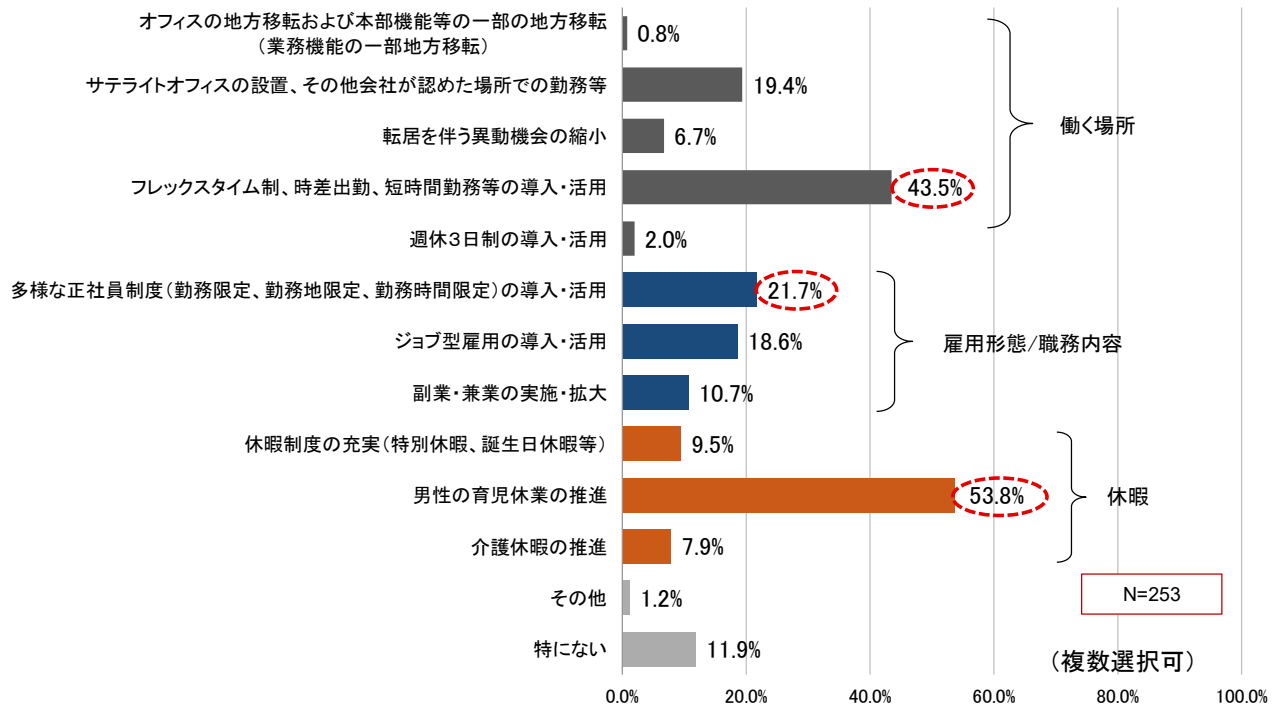
(図表 9) テレワークに対するスタンスを決めた理由



出所：弊社と MURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」



(図表 10) 今後の After コロナ環境下における優先度の高い人事施策



出所：弊社と MURC 「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

この 3 年間でリモート・オンライン等の環境整備が進み、After コロナにおいてもテレワークがひとつの就業形態として定着しつつあるものと考えます。

## 5. 定年延長への取組状況

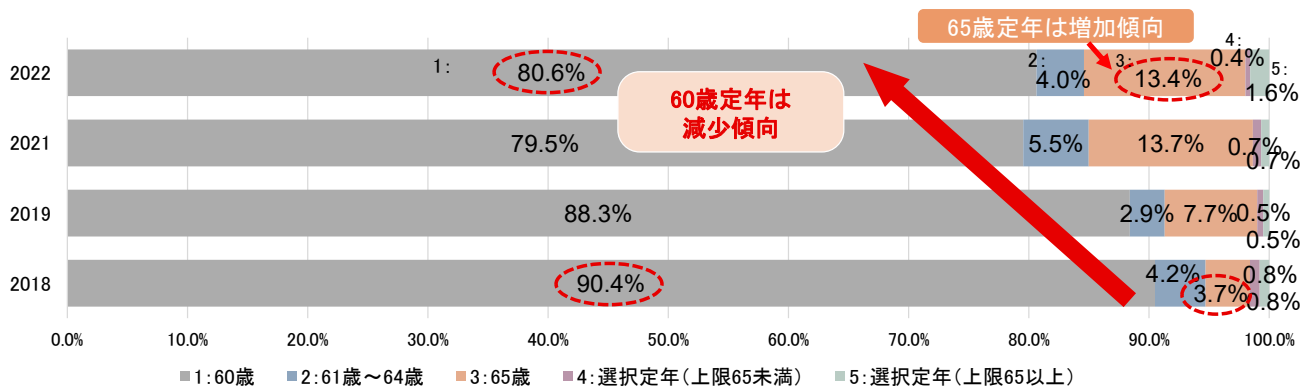
今回の調査結果においても、定年年齢は 60 歳との回答が約 8 割を占めていました。しかし、60 歳定年企業の割合は、2018 年の 90.4% から 2022 年では 80.6% と減少傾向にあります（▲9.8%ポイント）。一方、65 歳定年企業の割合は、2018 年の 3.7% から 2022 年では 4 倍弱の 13.4% と確実に増加しています（+9.7%ポイント）（図表 11）。

今後の定年延長等の検討状況については、「検討中だが定年年齢は未定（25.3%）」と「65 歳まで定年延長を検討（11.5%）」の合計は約 4 割であり、まだ定年延長を実施していない企業においても、今後、定年延長を実施する意向が伺えます（図表 12）。

定年延長等を実施する理由としては、「従業員の確保」が 66.4% で最も高く、続いて「技術・ノウハウの伝承」（48.8%）となっており、やはり「従業員の確保」と「技術の伝承」が理由とされています（図表 13）。

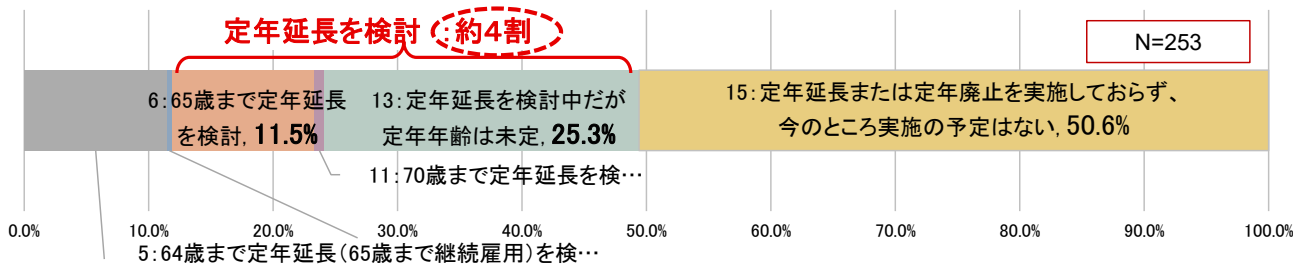
定年延長等を実施する際の課題としては、「高齢社員の賃金設定とモチベーション」が 62.8% と最も高く、続いて「人件費の増加」53.4%、「高齢社員の役割・業務の創出」50.6% となっています（図表 14）。定年延長を検討する際には、人件費コスト増への対応に加えて、高齢社員のモチベーションと役割の創出の検討が必要となります。

(図表 11) 現在の定年年齢 (2018~2022 年)



出所: 弊社と MURC 「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ (人的資本編)」

(図表 12) 今後の定年延長等の検討状況

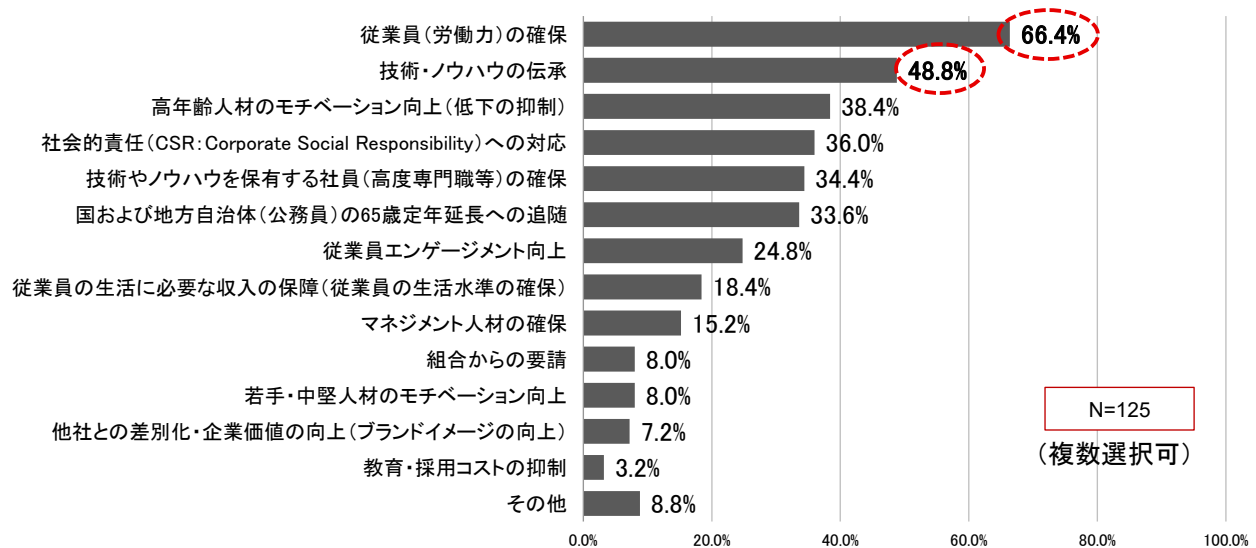


- 1: 過去に定年延長を実施済みであり、今のところ更なる延長の予定はない。または、定年廃止を実施済み
- 2: 61歳まで定年延長(65歳まで継続雇用)を検討
- 3: 62歳まで定年延長(65歳まで継続雇用)を検討
- 4: 63歳まで定年延長(65歳まで継続雇用)を検討
- 5: 64歳まで定年延長(65歳まで継続雇用)を検討
- 6: 65歳まで定年延長を検討
- 7: 66歳まで定年延長を検討
- 8: 67歳まで定年延長を検討
- 9: 68歳まで定年延長を検討
- 10: 69歳まで定年延長を検討
- 11: 70歳まで定年延長を検討
- 12: 71歳以上の定年延長を検討
- 13: 定年延長を検討中だが定年年齢は未定
- 14: 定年の廃止を検討
- 15: 定年延長または定年廃止を実施しておらず、今のところ実施の予定はない

※2、3、4、7、8、9、10、12、14 は回答者なし

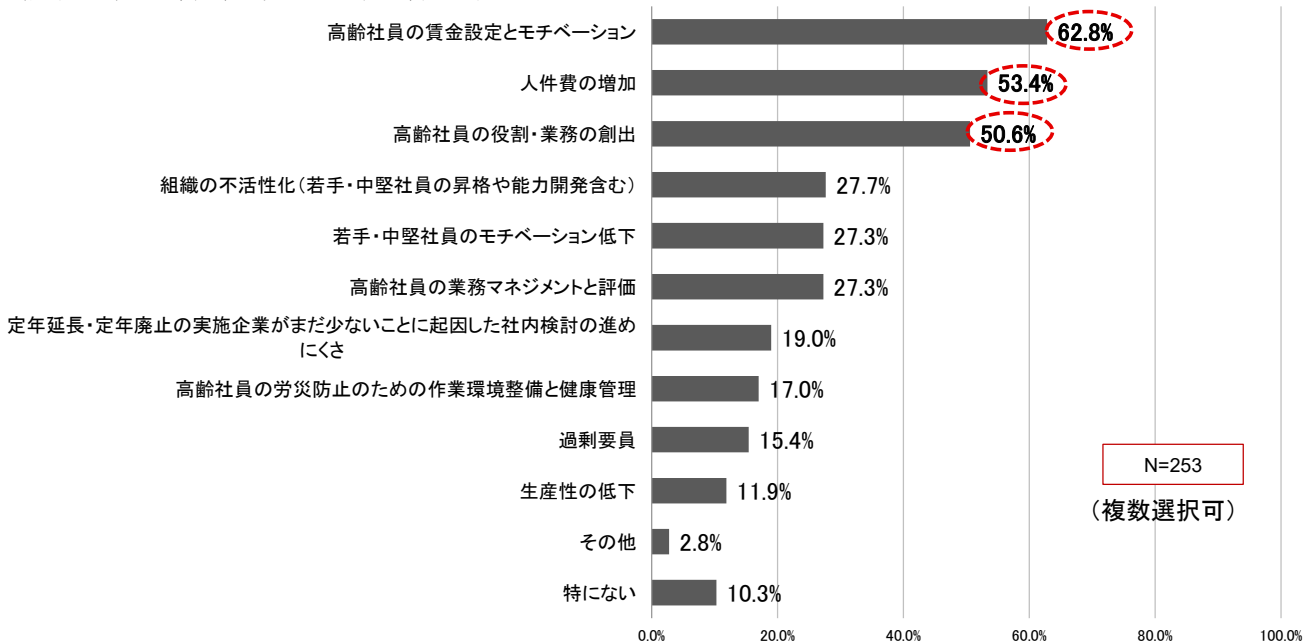
出所: 弊社と MURC 「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ (人的資本編)」

(図表 13) 定年延長等の実施理由



出所：弊社と MURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

(図表 14) 定年延長等を実施する際の課題

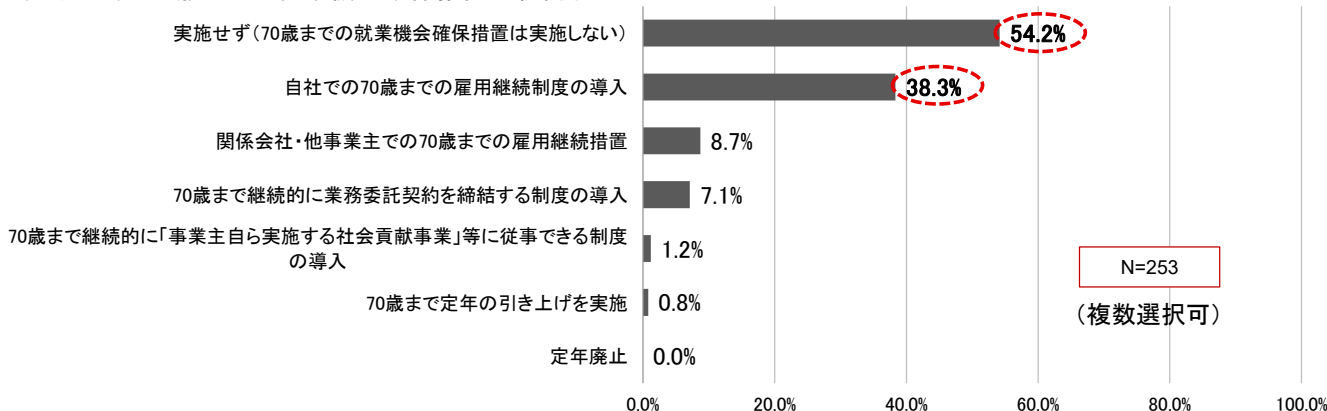


出所：弊社と MURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

## 6. 70歳までの就業機会確保措置への取組状況

政府は2021年4月1日に「70歳までの就業機会確保措置」を企業の努力義務としましたが、70歳までの就業機会確保措置の検討・実施状況については、「実施せず」が54.2%を占めました。まずは65歳までの定年延長を検討し、70歳までの就業機会確保措置については、義務化の法制化のタイミングで検討を行う意向と考えられます。実施方法についても、まずは「自社での70歳までの雇用継続制度の導入」が38.3%と高い状況でした(図表15)。

(図表 15) 70 歳までの就業機会確保措置の検討状況



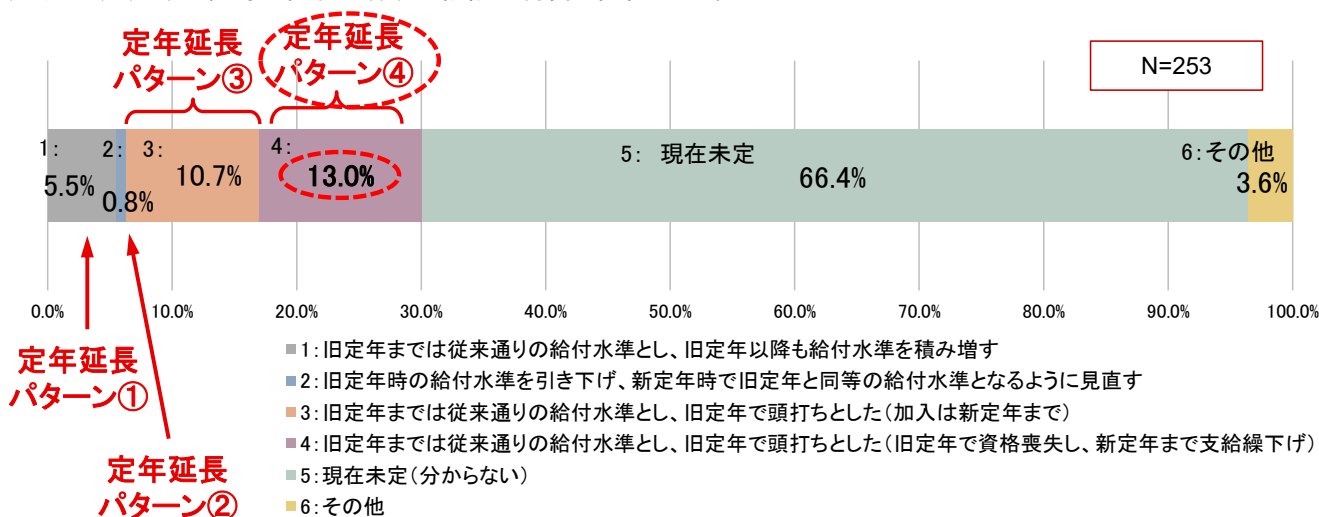
出所：弊社と MURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

## 7. 今後の退職給付制度の見直し動向

定年延長等の実施に伴う退職給付制度の見直し方針としては、「旧定年までは従来通りの給付水準とし、旧定年で頭打ち（旧定年で資格喪失し、新定年まで支給繰下げ）」を採用する割合が最も高い結果でした（図表 15）。

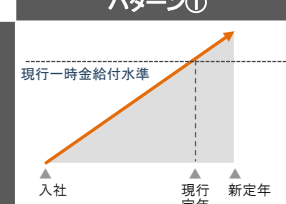
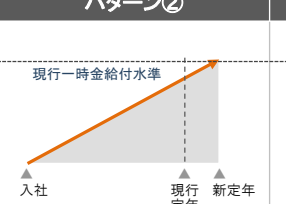
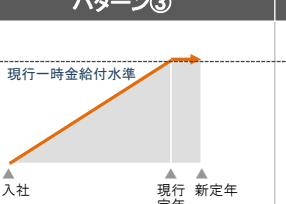
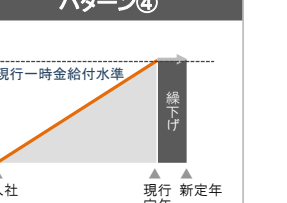
定年延長等に伴い DB・DC の加入上限年齢の引上げや、DB の支給開始年齢の引上げ等を検討することになりますが、旧定年後の給付水準や加入者期間、そして受給開始時期をいつからにするかなどの選択肢は様々であり（図表 16）、各企業における従業員処遇の考え方に基づく退職給付制度を設計することとなります。各企業の人事・処遇制度に併せて退職給付制度を設計することが重要です。

(図表 15) 定年延長等の実施に伴う退職給付制度の見直し方針



出所：弊社と MURC「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

(図表 16) 定年延長に伴う DB 制度の見直しパターン

		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					
	新定年の給付水準	新定年時では増える (現行定年時では同じ)	新定年時では同じ (現行定年時では減額)	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		新定年まで	新定年まで	現行定年まで	現行定年まで
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 (旧定年以降の給付の伸びが予定利率による増加を上回る場合)	該当	該当	該当しない

出所：弊社と MURC 「第 4 回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」

政府は 5 月以降、新型コロナウイルスに対する新たな段階への移行を表明しており、これからは更に、After コロナを見据えた就業形態の在り方等の検討が求められます。

After コロナに向けて、新しい就業環境と人事制度を構築することにより、従業員エンゲージメントを高め、人的資本を向上させる取り組みが必要となります。従業員が働きやすい就業環境を構築することで、従業員の確保と共に従業員のウェルビーイング<sup>注4</sup>を実現できるものと思われま。従業員がより長く働き、集積した知識と経験という「人的資本」を企業に還元していくことにより、今後の日本の超高齢化社会を支え、活力ある社会にしていくための礎（いしずえ）にもなるのではないのでしょうか。

なお、本稿における意見等については筆者の個人的見解であり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

注 1：「女性活躍推進法」の改正により、男女の賃金差異について、全労働者・正規雇用労働者・非正規雇用労働者の 3 区分に分けて、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を企業単体ごとに開示することが必要となった。

注 2：「男性育児休業取得率」の公表は次の①又は②。①男性の育児休業等の取得率、又は②育児休業等と育児目的休暇の取得率。取得率とは、雇用する男性労働者であって配偶者が出産したもの数に対する、育児休業等を取得した男性労働者の割合。公表時期は 2023 年 4 月 1 日からであるが、公表するのは「公表を行う日の属する事業年度の直前の事業年度」の取得率である。事業年度が 4 月 1 日～3 月 31 日の企業の場合、2023 年度に公表するのは 2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日の取得状況であるため、事前の準備が必要である。

注 3：サクセッションプランとは、後継者育成計画のことで、組織上重要なポジションの後継者を見極め、配置、育成することを指す。具体的には、重要ポストの特定、ポストにつく従業員の要件の定義、客観的な評価と人材査定（アセスメント）、組織力分析、候補者の指名、候補者の確保・育成、ポストと候補者（群）の定期的な見直し、リテンション（定着）戦略までを含みます。

注 4：ウェルビーイング（Well-being）とは、心身の幸福に加えて、社会的に健康な生活状態を意味する概念で、健康で幸福な生活を送る状態を意味する。

### < 参考資料 >

◆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～」(2022 年 5 月)

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)

(注) 上記 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下さい。

## 退職給付会計とは ～企業会計・退職給付会計入門③～

年金コンサルティング部 リサーチグループ 中 原 由 紀 子

今回は、「退職給付会計とは」の第3回目として、損益計算書への反映等について解説します。

### 1. 損益計算書への反映

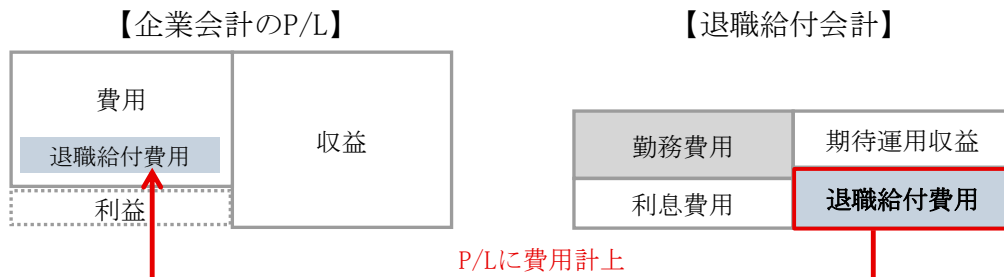
退職給付会計における損益計算書（以下、P/L）への反映について解説いたします。

#### (1) 企業会計と退職給付会計の関係

退職給付会計においては、「退職給付債務（以下、PBO）の増加見込み額」と「年金資産の増加見込み額」の差額を「退職給付費用」として P/L に費用計上します（図表 1、2）。  
「PBO の増加見込み額」と「年金資産の増加見込み額」の差額は、貸借対照表に負債計上する「退職給付に係る負債（＝PBO－年金資産）」の増加見込額になりますので、「BS 負債の増加見込み額を P/L で費用計上する」と考えると理解しやすいでしょう。

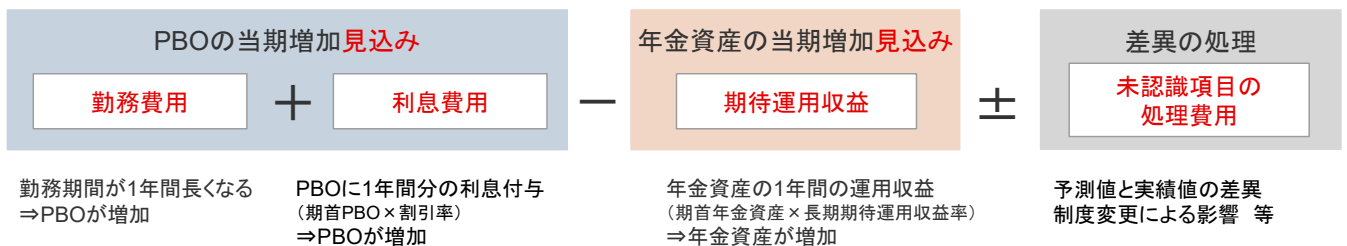
ただし、PBO と年金資産の当期増加見込み額は予測値ですので、予測値と実績値の差異が発生します。この差異については別途費用として処理する必要があります。

（図表 1）企業の P/L と退職給付費用の関係



出所：筆者作成

（図表 2）退職給付費用の算出方法



出所：筆者作成



## (2) 退職給付費用の算出方法

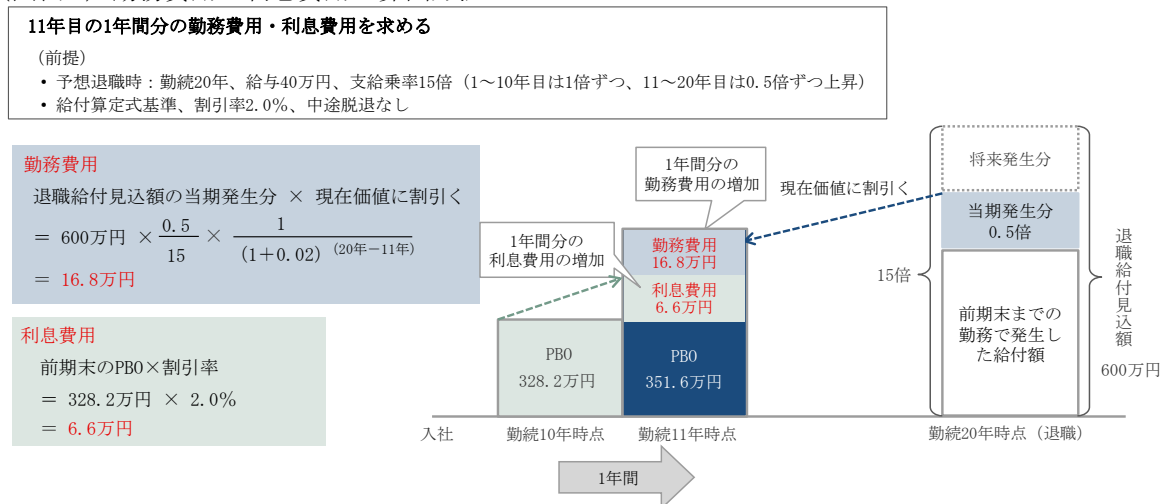
図表2のとおり、退職給付費用は、PBOの当期増加見込み額から年金資産の当期増加見込み額を差し引いた額に、差異の処理費用を加減した額です。

PBOの当期増加見込み額は、勤務費用と利息費用によって構成されます。

勤務費用は労働の対価として発生した費用であり、勤務費用はPBOの増加要因の一つです。将来の退職金・年金の給付額のうち、当期の勤務によって発生したとされる額を、現在価値に割り引いて算出します。図表3の例では、勤務費用は16.8万円になります。

利息費用は、PBOの経過利息です。PBO計算上、割引率による現価換算を行っている（利息相当分が割引計算されている）ため、時の経過に伴いPBOが利息分、増加することになります。利息費用は、前期末（通常は当期首と同じ）のPBO×割引率で算出します。図表3の例では、利息費用は6.6万円になります。

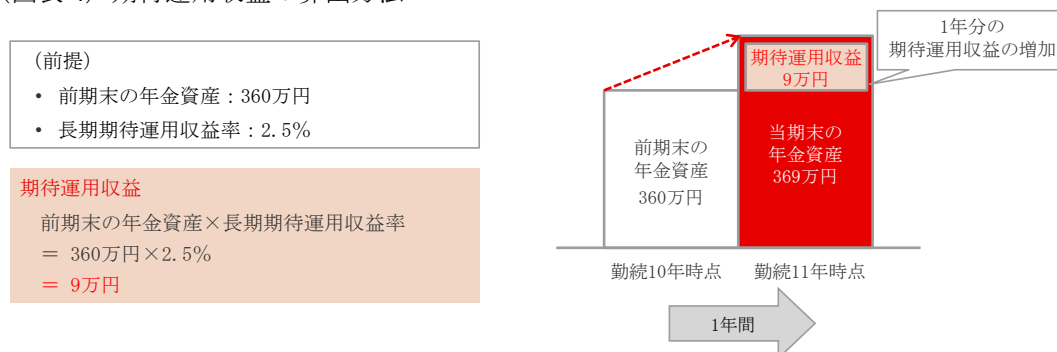
(図表3) 勤務費用・利息費用の算出方法



出所：筆者作成

対して、年金資産の当期増加見込み額（期待運用収益）は、年金資産の運用により見込まれる収益です。前期末（通常は当期首と同じ）の年金資産×長期期待運用収益率で算出します。長期期待運用収益率は年金資産のアセットミックスや過去の運用実績等を勘案して決定されます。図表4の例では、期待運用収益は9万円になります。

(図表4) 期待運用収益の算出方法



出所：筆者作成



## 2. 未認識項目

未認識項目のP/Lへの反映について解説いたします。

なお、未認識項目には、数理計算上の差異と過去勤務費用がありますが、本章では、数理計算上の差異に絞って解説いたします。

### (1) 数理計算上の差異の発生要因

退職給付費用を構成する要素（勤務費用、利息費用、期待運用収益）はいずれも予測値であり、別途、予測値と実績値の差異（「数理計算上の差異」といいます）の費用処理が必要になります。数理計算上の差異の発生要因は図表5のとおりです。

(図表5) 数理計算上の差異の発生要因

	発生要因
数理計算上の差異	<ul style="list-style-type: none"> <li>予測値と実績値の差異</li> <li>計算の前提（計算基礎）の変更により発生した差</li> </ul>

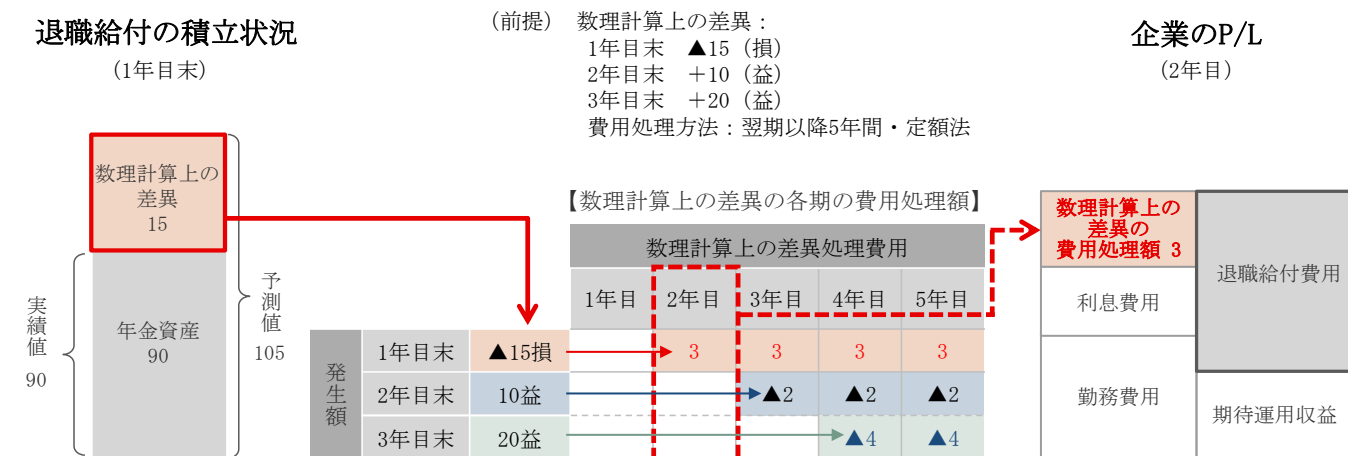
出所：筆者作成

### (2) 数理計算上の差異のP/L上の取扱い

数理計算上の差異は、多くの場合、発生年度に即時にP/Lへ費用計上するのではなく、発生翌年度から一定期間に亘って定期的に費用処理します（「遅延認識」といいます）。

図表6を例にとって、図の左から右の順番で解説いたします。1年目末の年金資産を105と予測していたものの、実際の年金資産が90だった場合、1年目末に数理計算上の差異が▲15発生（＝年金資産の実績値90－年金資産の予測値105：損失方向に15発生）します。この例では、▲15を定額法で翌期以降5年間かけて処理しますので、2年目から3（＝▲15÷5年）ずつP/Lに費用計上します。

(図表6) 数理計算上の差異の処理（P/L）



出所：筆者作成

しかし、2年目以降も同じように数理計算上の差異が生じます。この例では2年目末で10発生（収益方向に10発生）しており、これを3年目から▲2（=10÷5年）ずつP/Lに費用計上します。これにより、3年目の数理計算上の差異の処理費用額は、1年目末に発生した数理計算上の差異の費用処理額3と、2年目末に発生した数理計算上の差異の費用処理額▲2を合計した1となります。

### 3. まとめ

これまで、3回にわたり、退職給付会計について説明してきました。

退職給付の会計処理は発生主義に基づき行いますので、実際に退職給付として支払われた額ではなく、当期発生したと考えられる額を費用としてP/Lに計上します。

貸借対照表（B/S）への計上額は、PBOと年金資産の差額です。積立不足の場合は負債の部に「退職給付に係る負債」を、積立超過の場合は資産の部に「退職給付に係る資産」を計上します。

P/Lへの計上額は、PBOの増加額から年金資産の運用収益を控除し、さらに未認識項目の費用処理額を加算した額です。これを「退職給付費用」として費用計上します（図表7）。

（図表7）11・2・3月号掲載の「退職給付会計とは」のまとめ

退職給付の会計処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発生主義に基づき行う</li> <li>・実際に退職給付として支払われた額ではなく、当期発生したと考えられる額を費用として計上</li> </ul>	<p>【B/S】</p> <p>① PBO</p> <p>② 年金資産</p>
B/S計上額	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PBOと年金資産の差額</li> </ul> <p><b>退職給付に係る負債</b>(※)</p> <p>= ①PBO - ②年金資産</p> <p>(※) 積立超過の場合は、「退職給付に係る資産」</p>	
P/L計上額	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PBOの増加額から年金資産の運用収益を控除し、未認識項目の費用処理額を加算した額</li> </ul> <p><b>退職給付費用 (P/L計上額)</b></p> <p>= + A 勤務費用</p> <p>+ B 利息費用</p> <p>- C 期待運用収益</p> <p>± D 数理計算上の差異の費用処理額</p> <p>± E 過去勤務費用の費用処理額</p>	

(注) 内容を見やすくするため、収益項目を左に、費用項目を右に表示

出所：筆者作成

本稿が、皆様の持続的な年金制度の運営の一助になれば幸いです。

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。

## 人的資本・多様性に関する情報開示の動向

年金コンサルティング部 フェロー 阿久津 太

先般、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正が公表され、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示が義務化されました。内閣府令の規定は抽象的で、具体的に何をどこまで開示すべきかは各企業の判断や創意工夫に委ねられています。

本稿では、人的資本等の情報開示にあたってのポイントを概説します。

### 1. 法定開示の概要

2023 年 1 月 31 日、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正が公表されました。当該公表を受け、上場会社は、2023 年 3 月決算より、有価証券報告書において、人的資本・多様性を含むサステナビリティ情報の開示が義務付けられます。

(図表 1) 日本におけるサステナビリティ情報開示

	開示媒体	観点 (任意開示については例示)	開示項目 (任意開示については例示)
法定開示	有価証券報告書	サステナビリティ全般※ (環境、社会、従業員等)	A ガバナンス B リスク管理 C 戦略のうち重要なもの D 指標・目標のうち重要なもの
		人的資本(多様性含む)	①人材育成方針、②社内環境整備方針 ③方針に関する指標 ④指標を用いた目標・実績 <b>新設欄に記載</b>
		多様性	⑤女性管理職比率 ⑥男性の育児休業取得率 ⑦男女間賃金格差 <b>既設欄に実績値を記載</b>
任意開示	統合報告書 サステナビリティ報告書 ウェブサイト Human capital report 等	育成	研修時間・費用、研修と人材開発の効果 等
		エンゲージメント	従業員エンゲージメント 等
		流動性	離職率、定着率、新規雇用の総数、採用コスト、後継者準備率 等
		ダイバーシティ	属性別従業員比率、男女間賃金格差 等
		健康・安全	労災発生件数・割合、健康関連取組の説明 等
		コンプライアンス・労働慣行	苦情の件数 等

※ 記述情報の開示に関する原則に「サステナビリティ情報には、例えば、環境、社会、従業員、人権の尊重、腐敗防止、贈収賄防止、ガバナンス、サイバーセキュリティ、データセキュリティなどに関する事項が含まれ得ると考えられる」との記載あり。

→各企業の重要性判断に基づき、従業員に関するA~Dについても開示

出所：筆者作成

■ **①～④：新設欄 第一部 第2【事業の状況】「サステナビリティに関する考え方及び取組」にてストーリーで示す**

①人材育成方針、②社内環境整備方針、③方針に関する指標、④指標を用いた目標・実績については必ず開示する必要があります。開示にあたっては、情報を点在させると伝わりにくいので、一連のストーリーで示すのが望ましいと考えます。

■ **⑤～⑦：既設欄 第一部 第1【企業の概況】「従業員の状況」にて実績値を記載**

⑤女性管理職比率、⑥男性の育児休業取得率、⑦男女間賃金格差については、多様性に関する実績値を開示するものです。これらの実績値を他の法令（女性活躍推進法、育児・介護休業法）に基づき開示する場合には、有価証券報告書でもそれを流用して同じ情報を開示する必要がありますが、他の法令に基づく開示をしない場合には、有価証券報告書での開示を省略することができます。

原則として「男女間賃金格差 70.0%」のように実績値のみを開示しますが、追加の情報開示（補足説明）を行うこともできます。数値のみでは実態を適切に表すことができない、無用な誤解を与えかねないといった場合には、追加の情報開示を積極的に活用するのがよいでしょう。

なお、「①～④」と「⑤～⑦」は記載する欄が分かれています。①～④のストーリーに、⑤～⑦を絡めることも可能です。ストーリーの中に、女性管理職比率の実績値を織り込む、女性管理職比率を指標として目標値と実績値を織り込むといった方法です。

## 2. 開示に向けた対応パターン

①～④の項目は漠然としていますので、実際の開示内容には相当な幅があり得ます。開示内容については、IR 戦略や現状等を踏まえ、自社でできること/できないことを見極めた上で、外部の専門家活用も視野に入れて検討するのがよいでしょう。

例えば、初年度は法定開示として最低限のレベルに留め、次年度以降、徐々に拡充するという対応が考えられます。十分な検討体制が組めない、人員やノウハウが不足しているといった事情もあり得ますから、このようなステップバイステップでの対応も現実的な選択肢です。この場合には、既存のコーポレートガバナンス報告書、女性活躍推進法の一般事業主行動計画等の情報を組み合わせれば、（ストーリーとして繋がっているかどうかはともかく）、法令要件を満たすことは可能でしょう。

（図表 2）コーポレートガバナンス・コードにおける人的資本・多様性の情報開示に関する規定

補充原則	人的資本・多様性に関する開示内容
2-4①	・女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性確保についての考え方、目標、状況 ・多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針、実施状況
3-1③	サステナビリティについての取組、人的資本や知的財産への投資等
4-11①	取締役の有するスキル等の組み合わせ(スキルマトリックス等)

出所：筆者作成

一方で、初年度から充実した開示を行うという対応も考えられます。このような企業においては、海外の基準（ISO30414、IIRC フレームワーク、GRI スタンド等）、他社事例（同業他社、先進企業、好事例等）も参照しながら、まず「任意開示の開示内容＝最大の開示範囲」を概ね想定した上で、その中から「有価証券報告書での開示内容」を絞り込む、切り取るのが合理的な手順かもしれません。

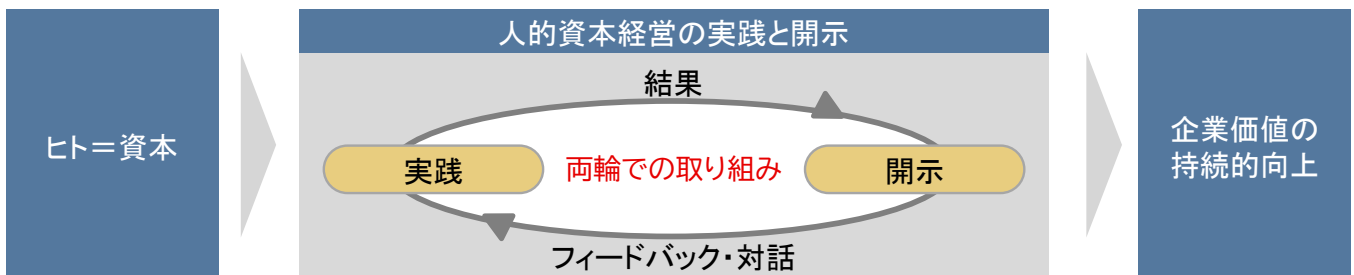
### 3. 開示検討にあたってのポイント

本章では、任意開示を前提として解説します。  
開示検討にあたってのポイントは以下のとおりです。

#### ■ 開示＝実践の結果

人的資本経営の目的は、「ヒト」を資本として捉えた上で、人的資本経営の実践（経営戦略に連動した人材戦略の実施等）を通じて、企業価値を持続的に向上させることです。人的資本経営を前進させる上で、「実践」と「開示」は両輪であり、実践の結果を開示し、市場からのフィードバックを実践に反映させるという関係です。したがって、まずしっかり「実践」することが重要なのであって、「開示」が目的化するのでは本末転倒です。

（図表 3）人的資本経営の両輪は「実践」と「開示」



出所：筆者作成

#### ■ ストーリーの整合性と具体性

情報開示にあたっては、ステークホルダーに伝わるように開示することが重要です。一般に、開示に関する企業と投資家の思考ギャップには、図表 4 のようなものがあります。

例えば、何の脈絡もなく、「DX 人材を増やします」、「こんな研修を行います」と言われても、それがどのような戦略から導き出されたのか？ それはいつまでにどの程度まで実施するのか？ それがどのように企業価値に繋がっていくのか？ を理解することはできません。ステークホルダーは、パーパス・経営戦略から人事戦略・施策・指標、さらには企業価値への繋がりを、整合的かつ具体的なストーリーで示すことを期待しています。

また、「過去や現在の実績」は「将来の価値創造」を保証するわけではありません。過去の実績を開示する財務情報とは異なり、非財務情報については将来の予測（あるいは予測に資する情報）を開示することが期待されています。



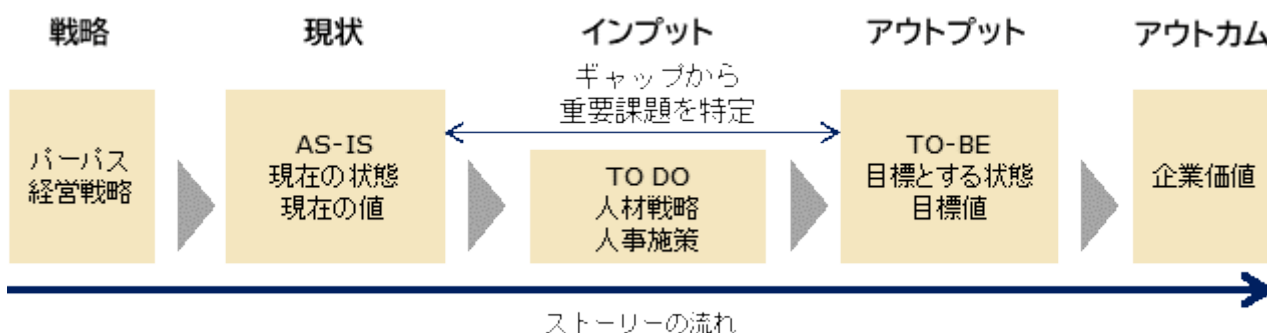
(図表 4) 開示に関する企業と投資家の思考ギャップ

	企業の視座	投資家の期待
取り組みスタンス	自社の取り組みが絶対的	他社と比べた優位性 ～なぜその企業の経営戦略が上手くいくか、優秀な人材が集まるのか
説明	「点」で説明 ～資源(研究開発等)、ビジネスモデル、顧客への提供価値等のそれぞれが強いことを説明	「ストーリー/面」で説明 ～パーパス、全体戦略、ビジネスモデル等が総合的に価値に繋がる
時間軸	カレントバリュー思考 ～「投資家は、 <u>現在</u> の企業価値の構成要素としての無形資産を知りたい」という前提 ～優れた無形資産を説明し、将来の財務インパクト等を提示しない	フューチャーバリュー思考 ～ <u>将来</u> の企業価値の構成要素としての無形資産を知りたい ～現在の無形資産投資が、いつどの程度の財務インパクト(売上、利益等)をもたらすのか

出所：知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会（第15回）資料3に基づき、筆者作成

ストーリーは悩ましい問題です。しかしながら、どの企業においても、既に経営戦略、人材戦略、人事施策等個々のパーツは何らかあるはずですので、検討すべきは「既存パーツをどのように体系化、再構成するか？」ということだと思います。例えば、図表5のような単純化したイメージに、既存のパーツをプロットし、整合性や具体性を点検してはいかがでしょうか。

(図表 5) 単純化したストーリー例のイメージ



出所：筆者作成

## ■ 比較可能性と独自性のバランス

開示にあたっては、「比較可能性」と「独自性」のバランスが重要です。

比較可能性ある項目とは、企業間を横比較できる項目です。多様性関連（女性管理職比率等）や働き方関連（平均残業時間等）のように、数値として表現可能な項目であることが多く、実績値のみ開示、目標値と実績値を開示等使い方は様々です。

なお、これらの項目については、開示していないこと自体がリスクになり得ます。世界的潮流、政府方針ともに、ダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革を推進する流れにあり、ステークホルダー（投資家はもとより、自社の従業員や学生等を含む）は企業の取組状況や対応スタンスを注視していますので、これらの項目を開示しない場合には投資市場や

採用市場から無用な減点評価を受ける、あるいは従業員エンゲージメントにも影響を与える可能性があります。

独自性ある項目とは、自社の戦略やビジネスモデルに沿った「その会社ならではの」項目です。例えば、研修内容。求める人物像は企業によって異なりますので、研修内容も自ずから異なります。独自性あるがゆえに、その項目を重要と判断した理由、項目の定義を開示することが期待されます。また、独自性ある項目は、企業間の比較には馴染みませんが、自社内における年度間比較（経年変化）、世代別比較、性別比較等により、傾向、潜在的な課題、微小な変化/予兆を読み取ることができます。

(図表 6) 比較可能性と独自性のバランス

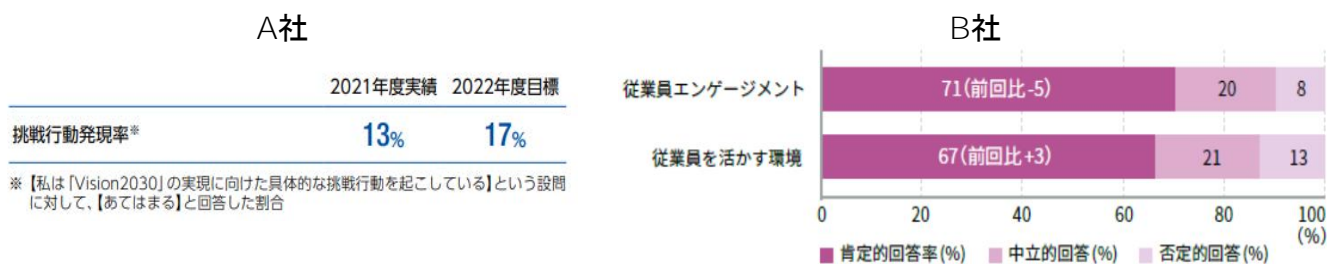
項目の種類	概要	例
比較可能性	企業間を横比較できる項目 ～他社(特に同業種)との比較に有用 ～開示しないと、減点評価の可能性(開示しないことがリスク)	女性管理職比率 男性の育児休業取得率 男女間賃金格差 外国人比率、研修時間、離職率
独自性	自社の戦略やビジネスモデルに沿った独自性ある項目 ～当該項目を重要と考える理由や定義の開示が期待される ～経年変化、属性比較が有用 ～通常は加点評価(開示したことを評価)	従業員エンゲージメント 研修内容

出所：筆者作成

従業員エンゲージメントについては、サーベイの質問項目が企業によって異なりますので、一般的には独自性ある項目に該当すると思います。従業員エンゲージメントは、パーパス、各種戦略/施策に対する従業員の評価が集約された「組織の状態を表す、体温のような指標」です。モチベーション、ひいては労働生産性の向上等を通じて、企業価値向上に寄与すると思われるため、今後開示する企業が増えてくるのではないのでしょうか。

従業員エンゲージメントスコアを開示する場合、経年で開示している例が多く見られますが、他にも様々な工夫を凝らした例があります。図表 7 の A 社では、長期ビジョン達成に向けては「挑戦」が不可欠とし、「挑戦行動発現率」を KPI としています。B 社ではエンゲージメントスコアを分布で、C 社では性別、世代別に開示しています。

(図表 7) 従業員エンゲージメントに関する開示例





## C社

項目	男性	女性
活き活き度	3.42	3.40
仕事への意識	3.56	3.53
経営への参画意識	3.57	3.35
職場の状況	3.64	3.66
職場の風通し	3.71	3.82
仕事への取り組み状況	3.79	3.77
経営方針の理解度	3.67	3.46
上司のマネジメント	3.67	3.68
会社への信頼感	3.70	3.72

項目	29歳以下	30-39歳	40-49歳	50-59歳	60歳以上
活き活き度	3.35	3.30	3.40	3.50	3.70
仕事への意識	3.46	3.45	3.58	3.63	3.73
経営への参画意識	3.23	3.51	3.64	3.69	3.56
職場の状況	3.70	3.50	3.59	3.73	3.70
職場の風通し	3.87	3.71	3.66	3.68	3.70
仕事への取り組み状況	3.78	3.74	3.79	3.81	3.80
経営方針の理解度	3.25	3.46	3.74	3.93	3.86
上司のマネジメント	3.73	3.62	3.64	3.68	3.66
会社への信頼感	3.60	3.54	3.72	3.86	3.90

出所：各社ウェブサイト、統合報告書、ESG report より筆者抜粋

## 4. さいごに

本稿では、有価証券報告書における人的資本・多様性に関する情報開示の義務化を踏まえて、情報開示にあたってのポイントを概説しました。

今般の改正内閣府令の公表により、2020年9月の伊藤レポートから始まった人的資本経営の実践と開示に関する基準/指針作りは一段落し、企業の皆様におかれては開示に向けた検討が本格化します。開示にあたっては、ストーリーの整合性や具体性、比較可能性と独自性のバランス等の創意工夫が求められますが、人材版伊藤レポートや人的資本可視化指針が参考になります。実例としては、1月31日に金融庁から公表された「記述情報の開示の好事例集 2022」も参考になるでしょう。

(図表 8) 人的資本経営の実践、開示に関する主な経緯

公表時期	報告書	概要
2020年 9月 経済産業省	人材版伊藤レポート	持続的な企業価値向上に向けた変革の方向性、経営陣・取締役会・投資家の役割、人材戦略に必要な「3つの視点・5つの共通要素」を整理
2021年11月 経済産業省	非財務情報の開示指針研究会(中間報告)	非財務情報の開示指針・基準に関する世界的な動向の共有を行いながら、我が国や世界において質の高い開示を実現するために求められる方向性について検討
2022年 5月 経済産業省	人材版伊藤レポート2.0	「3つの視点・5つの共通要素」の枠組みに基づいて、それぞれの視点や共通要素を人的資本経営で具体化させようとする際に、実行に移すべき取組を進める上で有効となる工夫について「アイディアの引き出し」
2022年 6月 金融庁	金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告 —中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて—	サステナビリティに関する企業の取組みの開示、コーポレートガバナンスに関する開示四半期開示をはじめとする情報開示の頻度・タイミングを検討
2022年 8月 内閣官房	人的資本可視化指針	人的資本に関する情報開示の在り方に焦点を当て、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引
2022年12月 金融庁	金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告	四半期報告一本化に向けた課題、サステナビリティ基準委員会(SSBJ)の役割の明確化等を検討
2023年 1月 内閣府	企業内容等の開示に関する内閣府令	有価証券報告書におけるサステナビリティに関する企業の取組みの開示、コーポレートガバナンスに関する開示ルール

出所：筆者作成

なお、サステナビリティ情報開示については、現在、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）において、全般的事項の開示基準（S1 基準）、気候関連の開示基準（S2 基準）を開発中で、2023 年 6 月末までに確定基準が公表される見込みです。また、日本のサステナビリティ基準委員会（SSBJ）は、2 月 2 日に「サステナビリティ開示基準に関する今後の計画」を公表し、ISSB の S1/S2 基準をベースに、日本版 S1/S2 基準を開発する方向で動き出しました。今後の大きな流れとしては、「SSBJ が開発する日本版基準を、順次法定開示（有価証券報告書を通じた開示）へ取り込んでいく」ことが想定されますので、ISSB、SSBJ の動向は引き続き注視していく必要があります。

今回は、多様性に関する法定開示の詳細、追加の情報開示（補足説明）の重要性について解説します。

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。

## <参考情報>

「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について  
<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html>

### 人材版伊藤レポート

[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)

### 人材版伊藤レポート 2.0

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/pdf/report2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)

### 人的資本可視化指針

<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryoul.pdf>

### 記述情報の開示の好事例集 2022

<https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230131/00.html>

### 現在開発中のサステナビリティ開示基準に関する今後の計画

<https://www.asb.or.jp/jp/project/plan-ssbj.html>

### 女性活躍推進法の一般事業主行動計画

[https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/koudoukeikaku\\_ex.html](https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/koudoukeikaku_ex.html)

（注）上記 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下さい。

## 企業変革に貢献する人事部門について

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

昨今、企業を取り巻く環境が大きく変化しており、人事部門はその役割を再検討し必要に応じて一部見直すことが迫られています。これからの人事の考え方シリーズの「(その1) 人事パーソンのミッション等について」、「(その2) かつての常識の非常識化」、「(その3) 企業タイプ別の報酬カーブ等について」に続き、今回は(その4)として、「企業変革に貢献する人事部門について」を取り上げてみます。

### 1. 部門長は毎年、数年後の役職者名入り組織図案を作成する

デジタル技術の進歩によりビジネスモデル・働き方を大きく変えるデジタル化(DX: Digital transformation)、生産性向上と働き方改革の要請等、企業を取り巻く環境は劇的に変化しています。そうであるからこそ、企業では今後の環境変化を予測し、それに伴う課題を洗い出した上でできる限り早く対策する一方で、課題によっては地道かつ着実な対策を実行することも求められています。後者の地道かつ着実な対策の中に「ヒト」の育成があり、多くの場合、これは時間をかけて成長に導く必要があります。

コンサルタントとして企業の経営者や幹部の方に「貴社では5年後、10年後にどなたが各部門の中心的人材になっていると考えておられますか」という質問をすると、「そういったことはよく考えていますよ」というお答えが返ってくる場合があります。企業の重要な経営資源は「ヒト」であり、経営者・幹部の皆さんはスムーズな企業運営をするために後進の育成、中心的人材の教育には関心が高いです。

しかし、もう少し踏み込んで人事コンサルティング実施中の優良企業において「会社全体、または部門ごとに、高度専門職を含めた部長級以上(または課長級以上)の個人名を入れた5年後または10年後の組織図を作ってみて下さい」とお願いすると、これがなかなかできあがってきません。

5年後または10年後の組織を検討するには、本来は長期の事業構想等が必要です。先行き不透明な時代だから2~3年後でさえ見通しにくいという企業もあるかもしれませんが、例外を除き長期の事業構想は必要であり、もし事業構想が難しければ一層明確な経営ビジョン(企業の将来のあるべき姿)を設定したおいた方がよいです。長期の事業構想や明確な経営ビジョンがあれば、組織がどうあるべきかについて議論しやすく、将来の主要な組織を描きそこに個人名を当てはめることができ、個人名入り組織図の原案ができあがるはずです。

しかし、前述のとおりそう簡単に個人名入り組織図はできあがりません。それでは作成に必要な情報を例示してみます。

- ① 5年後、10年後の事業構想、または明確な経営ビジョンと部門別ビジョン
- ② 現在の個人名入り組織図、中長期経営計画書の中の数年後の全社組織図
- ③ 全社・部門別の労務構成表[年齢別・等級別・役職別人員表]

## ④ 全社・部門別の社員リスト[現在の能力・適性、さらに将来見込みを示す個人資料]

③と④を準備するのは比較的容易であり、①及び②については試行錯誤しながら取り組んでみるということになります。

その上で企業の経営者や幹部の方々が個人名入り組織図を検討し完成してみると、次のようなことが発見できます。

- ・ 将来の経営のあり方について、通常とは違った角度から検討することができる
- ・ 必要人材の確保を計画的に行い、将来の人材不足による計画断念を避けることができる
- ・ 人材の育成を計画的に実施しようという機運になり、個々人の育成に焦点をより当てるようになる
- ・ 部門長間で中長期を意識した人事交流の話し合いが始まり、結果的に部門間の壁が低くなる
- ・ (もう少し長い目で見ると) 現存社員の市場価値を測定することができ、社内に良い意味で人材流動化の市場競争原理を持ち込むことにつながる

個人名入り組織図を毎年作成する企業では、経営上後手に回らず、先手を打った施策を徐々に打てるようになって考えられます。人事部門が各部門に個人名組織図の作成を促すことができれば、企業変革にも地道な貢献をしているといえてよいでしょう。

## 2. 組織のフラット化は実稼働人員を増やすことにも大きな効果

現在でも通ずるところはありますが、以前、課長・部長といった管理監督者になったらプレイヤー部分は部下に任せ、組織の業績を大きくするため各種の管理的役割を果たすのがよいと盛んにいわれた時期がありました。課長から次長、次長から部長、さらには執行役員・取締役へ昇進していくためには、それがキャリア的に王道であるといわれていました。

その後、企業業績の厳しさを反映してか組織のフラット化を急ぐ企業が増えてきて、最近でも同様のフラット化を実行する企業があります。組織のフラット化とは、多重構造の組織をできる限り減らすことで多段階の管理監督者を少なくし、機動的に組織を運営しようというものです。大きな狙いは、経営の意思決定の迅速化といわれています。

一方で、組織のフラット化は多重構造の組織で管理監督者であった人たちの業務を削減します。管理監督者は基本的には、同じ部署、または違う部署で(管理監督者ではない)プレイヤーになりますので、企業全体で見るとプレイヤーの総数、すなわち個別業務を行う実稼働人員が増員することになります。

ここで課題になるのが、次の2点です。

- ・ 管理監督者になってからは管理・監督業務を中心に従事し、ゼネラリストとして仕事をしてきた人たちが、急に実務ノウハウが必要な業務、高度専門的な業務等を担うことができるか
- ・ 管理監督者であった人はスペシャリストとして同程度の処遇をすることが多いですが、実際に同程度の処遇であるスペシャリストと遜色の無い専門的な役割を与え、同程度の大きさの成果を上げさせることができるか

こういった課題を解決するためには、人事部門が対象となる管理監督者の再教育や支援を行い、すみやかに実務ノウハウが必要な業務、高度専門的な業務等を担当できるようにする必要



があります。企業によっては部下を指導し組織を統括する上でも管理監督者には一定程度の専門性が必要といわれることがあります。日頃から管理監督者に対し管理・監督業務をしながら高度専門的ノウハウの取得等をするように様々な指導・支援を継続していくことが重要になってきています。

また、人事制度については、管理・監督業務と高度専門的業務の職務価値を把握した上で、同程度の職務価値の業務に従事する人は同程度の処遇となるよう、必要に応じて制度を見直すとともに、将来の事業見通しを勘案し必要になると予想される高度専門的業務を、早い段階で管理監督者に積極的に提示していくことが必要となってきています。

日本はマクロ的には総人口が減少し少子高齢社会となりましたが、ミクロ的には多くの企業で人員構成に偏りが見られ人材獲得競争の厳しい時代を迎えており、企業内の人材育成も重要性を増しています。

以上のように組織のフラット化は経営の意思決定の迅速化とともに、企業の重要業務を実質的に担当できる実稼働人員を増やすという経営上の効果をもたらします。人事部門は実稼働人員の増加について人材育成や様々な場面で貢献できると考えられます。

### 3. 中高年齢者用職務はキャリア設計の中でも検討すべき

昨今、65歳定年延長、さらには70歳までの雇用延長等が企業の人事部門の検討テーマになっています。60歳定年の後に65歳まで雇用延長し、また65歳定年制を導入済であれば65歳の後の数年、雇用延長するケースが多くなっています。

そこで課題となるのは、中高年齢者にどういった職務を担当してもらうか、ということです。役職定年制度のある企業では役職定年の後に定年を迎え、さらに雇用延長となると、勤務終了までの期間は長くなります。例えば55歳の役職定年制度がある企業であれば、55歳から雇用延長終了までの期間は10年程度となります。

企業が主導で実施している中高年齢者用の職務開発について、積極的な取組を一例として紹介します。

- ・ 経営企画部門・人事部門が相談しながら部門ごとに中長期の事業構想・人員計画の案を作成し、粗々でも事業構想・人員計画をまとめ上げる。その中に中高年齢者に相応しい事業、適する職務がどの程度あるかを明確にする
- ・ 経営企画部門・人事部門は部門の事業構想・人員計画をもとに、全社で中高年齢者を中長期的に何人雇用できるかを合意しておく
- ・ 各部門は所属する部・課に要請し、中長期的観点で中高年齢者に適する具体的な職務を洗い出す
- ・ 各部・各課は、所属する中高年齢者それぞれの意向を確認し、場合によっては必要な教育・訓練を受けさせた上で、適する職務に就いてもらう

このような「中高年齢者の職務開発」は、本来的には中高年齢者に相応しい事業等を明確にした上で、実際に中高年齢者に適する職務を創り出すことです。

これは企業側が主導して本格的に職務を創り出すやり方ですが、事業構想づくり等が難しく実際にはそう簡単に進みません。

そこで、企業主導の「中高年齢者の職務開発」に、人事部門主導で「中高年齢者の職務をキャリア設計に組み込む方法」を加えることが考えられます。

キャリア設計は、社員自身が将来どのような仕事・働き方をしたいのか、ビジョンを明確にした上で主体的に職業人生をつくりあげていくことです。多くの企業では、社員が『自律的人材』になるためにキャリア研修を受けながらキャリア設計をしていきます。

一般的には、キャリア研修は 35 歳、45 歳、役職定年の前（例えば 53 歳）、定年前（例えば 58 歳）に行い、それぞれの年齢の 2~10 年先を計画することが多いでしょう。

人事部門主導で「中高年齢者の職務をキャリア設計に組み込む方法」を実施する上でのポイントは、人事部門が企業の事業構想、今後ニーズが高まると予想される知識・技術・技能等、様々な情報を社員へ提供した上で、社員が自分で就きたい業務を選別しまたは創り出すことです。企業の中で有意義に 50 代・60 代を過ごすために、また職業人生の最後を実りのあるものにするために、30 代から（実施している先進企業では 28 歳頃から）自身の職務経歴をもとに職業人生の中で極めていきたい知識・技術・技能を検討し自身で明確にした上で、高度化・継続したい専門性のある業務を選別しまたは創り出していきます。いわばどんな専門性を職業人生の中心としたいか、またどんな専門性で将来に渡って企業に貢献したいかを 30 代・40 代でしっかり考え、50 代・60 代に活かしていきます。具体的には、キャリア設計に基づき自身で選別しまたは創り出した職務と、会社主導で開発された中高年齢者用の職務を比較しながら、いかにして専門性を磨き高度化していくかを面接等で上司と相談した上で、50 代・60 代の職務を設定していくこととなります。

以上のように、人事部門は企業主導の「中高年齢者の職務開発」に、人事部門主導の「中高年齢者の職務をキャリア設計に組み込む方法」を加えることにより、企業全体の職務開発を一層推進することができます。こういった面でも人事部門は企業変革につながる取り組みを継続していることとなります。

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。

参考文献等：

\* 「等級制度の教科書」（労務行政：2010 年） 堀田達也著

## リスキリング・リカレント

3 月には卒業式が行われ、卒業後は上級学校へ進学したり、社会人として働くことになる。筆者は 45 年前に大学を卒業し就職したのだが、合宿の集合研修に参加するため入社前日に研修所に赴く際には、これからの生活を想い、気分が重くなったことを記憶している。自由気ままに過ごした大学生活から、組織人として束縛の多い生活になってしまうことが憂鬱であったからだ。

そう感じた原因の 1 つは、お世話になった人生の大先輩（今は亡き父の会社の同僚だった方）から、「これまではお金を払って教えてもらう立場だったが、今後は働いてお金を受け取る立場になる」という有り難いアドバイスを頂いたことにある。確かに、対価を支払ってサービスの提供を受けるのと、サービスを提供して対価を受け取るのとでは、真逆である。

よく考えると、この言葉は他にも様々な意味を含んでいる。入社前に気を重くさせたことも事実だが、同時にサラリーマン生活を通じて教訓としていた言葉でもある。例えば、学校は知識やスキルを習得するのが目的であるが、社会人は業務を遂行することが目的であり、知識やスキルはそのための手段である。知識やスキルを有していることが前提であり、仮に知識やスキルが不十分であれば高めていくことが求められる。もちろん、雇用している企業は研修等で従業員のレベルアップなどでサポートしてくれるが、あくまで勤務している本人が能動的に取り組むことが不可欠である。ただし、能動的に行うことのインセンティブが大きいことは見逃せない。提供するサービス（パフォーマンス）と対価との関係を考えれば明らかであるが、成果をあげれば昇給や昇格につながるからだ。

最近、リスキリングとカリカレントといった言葉をよく聞く。確かに、働き方改革や IT 化の進展などで、学び直すことが以前より必要になっている可能性が高い。また、かつてはベテランのほうが高い知識やスキルを持つのが普通だったが、IT など若い年代ほどスキルが高い分野があり、シニア世代も新規に学ぶべき事項が増加している。新しい言葉が使われる背景には、こうした事情があるのかもしれないが、知識やスキルの向上が求められるのは時代を問わないはずだ。従業員は自らのためである一方、企業側は従業員の能力向上を業績向上に寄与させるため、研修など能力向上のための機会提供を考えていく必要がある。

偉そうなことを言っている筆者はどうだったかという点、極めて恵まれた環境であったと感謝している。与えられたアナリストという業務自体が、勉強させてもらって報酬を得る職業であったからだ。業務自体が知識やスキルを向上させることであったという点では、上記の言い方を借りると“目的”と“手段”が一致していたといえる。ただし、その成果が十分であったかは本人には判定不能である。なお、年金生活者となった現在は、“お金をもらうが、何もしない”立場にあり、なんとも申し訳ない気分でいっぱいである。

2023 年 2 月 14 日  
アナリスト 久野 正徳



---

本資料は、お客様に対する情報提供のみを目的としたものであり、弊社が特定の有価証券・取引や運用商品を推奨するものではありません。


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のですが、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 年金コンサルティング部  
〒100-8388 東京都千代田区丸の内 2-7-1 三菱 UFJ 銀行本館ビル

[www.mufg.jp](http://www.mufg.jp)