

# 三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2023 年 4 月号

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



《次期年金改革に向けて その 3》 社会保障審議会「第 2 回年金財政における経済前提に関する専門委員会」の概要 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》 年金財政と退職給付会計 年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子	6
《企業の情報開示》 多様性に関する情報開示 年金コンサルティング部 フェロー 阿久津 太	11
《これからの人事の考え方 その 5》 人事評価制度をマネジメントツールとして活用するには 年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也	19
《時事のつぶやき》 高齢化と人口減 アナリスト 久野 正徳	24

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>

## 社会保障審議会「第2回年金財政における経済前提に関する専門委員会」の概要

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

2024 年の公的年金財政検証に向けて、「第2回年金財政における経済前提に関する専門委員会（以下、専門委員会）」が、2023 年 2 月 24 日に開催されました。2024 年までに行う公的年金財政検証における経済前提等の設定に向けて、2019 年財政検証で設定した経済指標の仮定値について、直近の各指標の実績値に基づく検証と意見交換が行われました。本稿では、本専門委員会の議論の内容についてお伝えします。

### 1. 経済前提の基本的な考え方

公的年金財政検証は 2004 年の年金法改正により、概ね 100 年間で財政の均衡を図るとする「有限均衡方式」に変更されました。有限均衡方式では、財政均衡期間の最終年度において 1 年分程度の給付費が賄えるだけの準備金を残して積立金を取り崩していくこととなります。将来の見通しを行う際には人口や経済等の長期的な前提を設定することになりますが、将来の動向は不確実なものであり、100 年間という長期的な見通しには限界があります。

また、財政検証を行う時点における経済前提を設定できたとしても、実際には実績との間に乖離が生じるため、少なくとも 5 年ごとに最新の統計数値を用いて経済前提の設定を見直して、財政検証を行っています<sup>注1</sup>。

長期の経済前提の設定に用いるマクロ経済に関する試算の枠組み（経済モデルの建て方）については、一国経済の推計を行う際に用いられる標準的な経済成長モデルの生産関数である「コブ・ダグラス型生産関数」（図表 1）を用いて、日本経済の潜在的な成長力の見通しや労働力需給の見通しを踏まえたパラメータを設定し、将来の経済成長率等の推計を行います。

（図表 1）コブ・ダグラス型生産関数

$$\text{経済成長率 (実質GDP成長率)} = \text{全要素生産性 (TFP)上昇率} + (\text{資本成長率} \times \text{資本分配率}) + (\text{労働成長率} \times \text{労働分配率})$$

出所：厚生労働省社会保障審議会「第2回年金財政における経済前提に関する専門委員会」（資料 1）より筆者作成

賦課方式の公的年金では、人口構造の変化による影響を除くと「財源（収入）」と「給付（支出）」は共に、賃金の変化に応じて変動するため、年金財政に大きな影響を与えるのは、賃金上昇に連動しない「実質賃金上昇率（賃金上昇率と物価上昇率の差）」と「実質的な運用利回り（スプレッド）」の 2 つとなります。このうち、実質賃金上昇率は、上述の実質 GDP 成長率を用いて算定することになります。

財政検証の結果は、将来の状況を正確に見通す予測（Forecast）というよりも、現時点で得られる統計数値を将来の年金財政に投影（Projection）するものであり、複数のシナリオを幅広く設定し、幅を持って解釈する必要があります。2019 年の公的年金財政検証では、経済成

長の指標である全要素生産性（TFP）<sup>注2</sup>の上昇率、賃金上昇率等により6通りの見通し（シナリオ）により将来推計が行われました。

## 2. 2019年財政検証の経済前提

2019年財政検証では全要素生産性（TFP）上昇率の長期予測について、内閣府試算の対象期間（直近10年間）の2028年度までは内閣府試算に準拠した設定として、足下0.4%から「成長実現ケース」に接続するものは1.3%まで、「ベースラインケース」に接続するものは0.8%まで上昇する設定としました。

2029年度以降は、「成長実現ケース」は「経済成長と労働力市場への参入が進むケース」として、2029年度以降も全要素生産性（TFP）上昇率が内閣府試算の1.3%で推移する「ケースⅠ」、内閣府試算よりも下方の設定として1.1%で推移する「ケースⅡ」、さらに下方の設定として0.9%で推移する「ケースⅢ」を設定、「ベースラインケース」は「経済成長と労働参加が一定程度進むケース」として、2029年度以降も全要素生産性（TFP）上昇率が内閣府試算の0.8%で推移する「ケースⅣ」、内閣府試算よりも下方の設定として0.6%で推移する「ケースⅤ」、さらに「経済成長と労働参加が進まないケース」として、全要素生産性（TFP）上昇率が0.3%で推移する「ケースⅥ」の6ケースを設定しました。

前述の、年金財政へ大きな影響を与えると考えられる経済前提である「実質賃金上昇率（対物価）」と「実質的な運用利回り（対物価）」については、「実質賃金上昇率」は0.4%～1.6%の間で6ケースを設定、「実質的な運用利回り」は、近年、長期金利が中央銀行の政策の影響を受けること、GPIFの市場運用開始から17年以上が経過し、GPIFの運用実績を活用する環境が整ったことから、2019年財政検証からGPIFの運用実績を活用する方法に変更され、0.8%～3.0%の間で6ケースが設定されました（図表2）。

（図表2）2019年公的年金財政検証における経済前提のケース設定

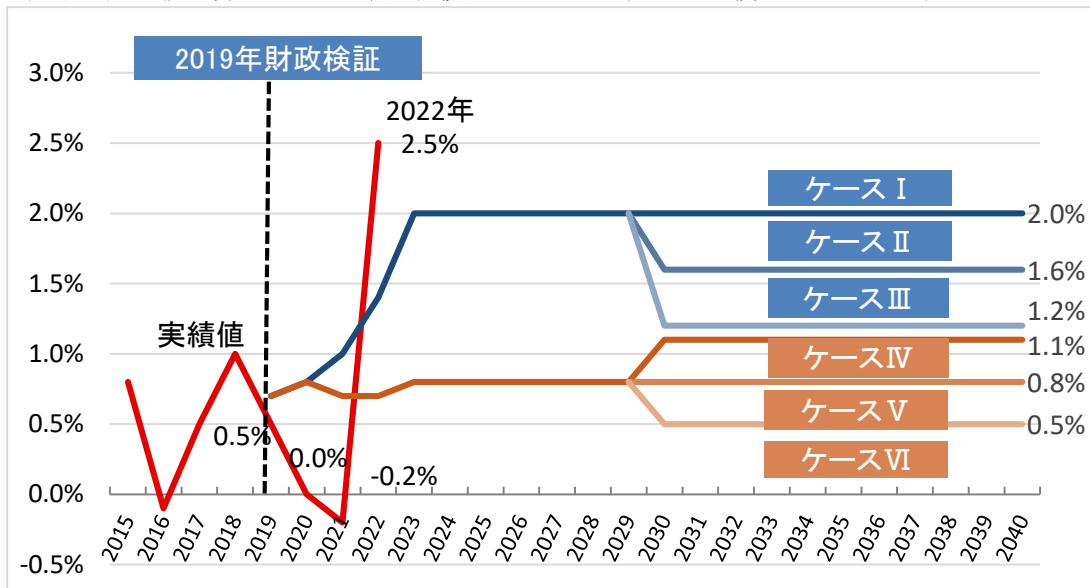
ケース	将来の経済状況の仮定			経済前提			参考 経済成長率 (実質)2029年度 以降20~30年	
	労働力率	全要素生産性 (TFP) 上昇率	物価 上昇率	賃金上昇率 (実質<対物価>)	運用利回り			
					実質 <対物価>	スプレッド <対賃金>		
Ⅰ	内閣府試算 「成長実現ケ ース」に接続する もの	経済成長と 労働参加が 進むケース	1.3%	2.0%	1.6%	3.0%	1.4%	0.9%
Ⅱ			1.1%	1.6%	1.4%	2.9%	1.5%	0.6%
Ⅲ			0.9%	1.2%	1.1%	2.8%	1.7%	0.4%
Ⅳ	内閣府試算 「ベースライン ケース」に接続 するもの	経済成長と労働 参加が一定程度 進むケース	0.8%	1.1%	1.0%	2.1%	1.1%	0.2%
Ⅴ			0.6%	0.8%	0.8%	2.0%	1.2%	0.0%
Ⅵ		経済成長と 労働参加が 進まないケース	0.3%	0.5%	0.4%	0.8%	0.4%	▲0.5%

出所：厚生労働省社会保障審議会「第2回年金財政における経済前提に関する専門委員会」（資料1）より筆者作成

## 3. 直近の実績値に基づく検証

物価上昇率については、ケースⅠ～Ⅲで2019年0.7%、2020年0.8%、2021年1.0%、2022年1.4%、ケースⅣ～Ⅵで2019年0.7%、2020年0.8%、2021年0.7%、2022年0.7%とした前提に対して、実績値は、2019年0.5%、2020年0.0%、2021年△0.2%、2022年2.5%となり、2019～2021年は前提を下回り、2022年は燃料費等の高騰を受け物価が大幅に上昇し、前提を大きく上回る結果となりました（図表3）。

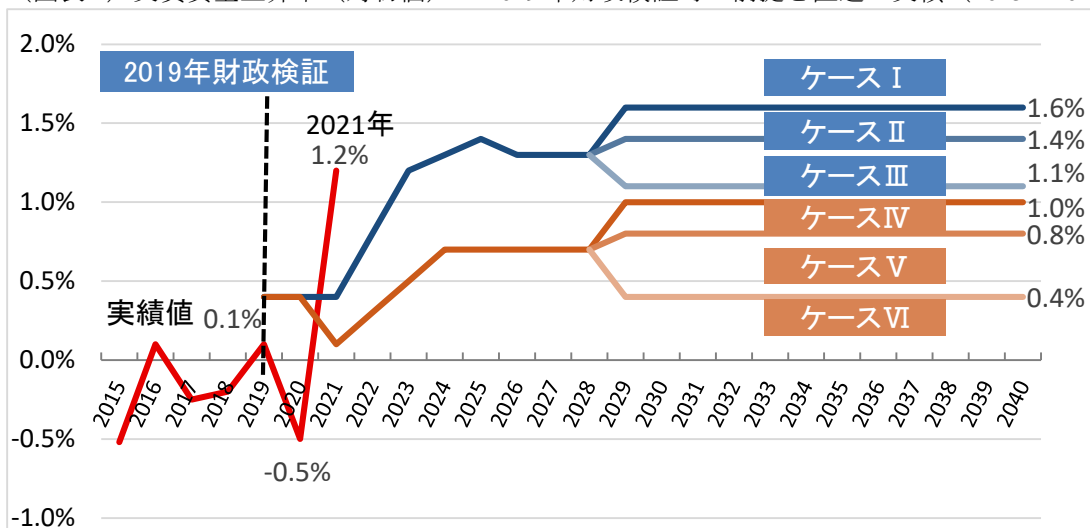
(図表 3) 物価上昇率の 2019 年財政検証時の前提と直近の実績(2015~2040 年)



出所：厚生労働省社会保障審議会「第2回年金財政における経済前提に関する専門委員会」（資料1）より筆者作成

実質賃金上昇率（対物価）については、ケース I～IIIでは 2019 年 0.4%、2020 年 0.4%、2021 年 0.4%、ケース IV～VIでは 2019 年 0.4%、2020 年 0.4%、2021 年 0.1%とした前提に対して、実績値は 2019 年 0.1%、2020 年は新型コロナの影響から△0.5%、2021 年はその反動もあって 1.2%となりました（図表 4）。

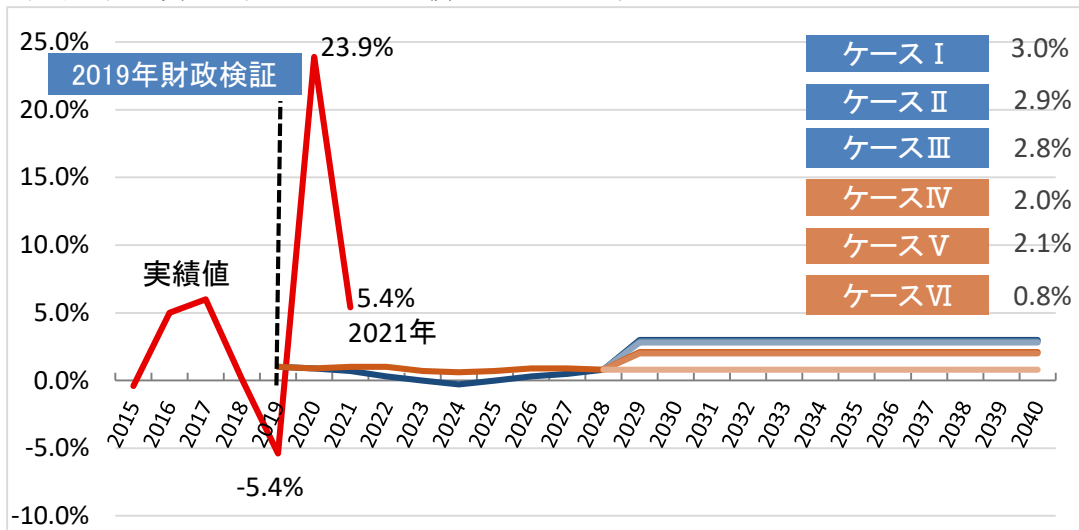
(図表 4) 実質賃金上昇率（対物価）の 2019 年財政検証時の前提と直近の実績（2015~2040 年）



出所：厚生労働省社会保障審議会「第2回年金財政における経済前提に関する専門委員会」（資料1）より筆者作成

実質運用利回り（対物価）については、ケース I～IIIでは 2019 年 1.0%、2020 年 0.9%、2021 年 0.7%、ケース IV～VIでは 2019 年 1.0%、2020 年 0.9%、2021 年 1.0%とした前提に対して、実績値は 2019 年△5.4%、2020 年 23.9%、2021 年 5.4%となり、2019 年は前提を大幅に下回りましたが、2020～2021 年は前提を大幅に上回りました（図表 5）。

(図表 5) 実質運用利回り前提と実績(2015~2040 年)



出所：厚生労働省社会保障審議会「第2回年金財政における経済前提に関する専門委員会」（資料1）より筆者作成

全要素生産性（TFP）上昇率の長期予測については、2019年財政検証では、内閣府試算の対象期間である2028年度までは内閣府試算に準拠した設定として、足下0.4%から「成長実現ケース」では1.3%まで、「ベースラインケース」では0.8%まで上昇する前提としましたが、内閣府「令和5年の中期の経済財政に関する試算」（2023年1月24日第2回経済財政諮問会議提示資料）では、2024年度以降については、足下0.5%程度から「成長実現ケース」では1.4%程度まで上昇、「ベースラインケース」では0.6%程度で推移することが示されました。

また、前述の経済成長モデルで用いた各パラメータ（就業率、就業者数、雇用者数、資本分配率、資本減耗率の、総投資率、総貯蓄率、利潤率等）についても、2019年財政検証で使用した前提と直近の実績値等の比較が事務局から説明され、出席委員による意見交換が行われました（図表6）。

(図表 6) 出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見	
✓	総投資率と総貯蓄率は一般的に正の相関があるが、2020年以降はそれまでの動きとずれている。新型コロナウイルスの影響と考えられるが、これをどの程度考慮するのか、今後の見通しへの反映要否の検討が必要
✓	労働生産性と実質賃金も一般的に正の相関があるが、日本では労働生産性が上昇しても実質賃金が上昇していない。これについても、将来見通しを設定する上でどう考えるのか検討が必要
✓	消費者物価指数の上昇が、実質賃金を押し下げていると考えられる
✓	マンアワーベースの実質賃金上昇率の伸び等、その他の要因についての構造もきちんと把握していく必要がある
✓	日本の資本減耗率は諸外国と比較して高いが、これは住宅等の減耗期間が他国に比べて短く設定されている傾向にあるためである
✓	GPIFの基本ポートフォリオが変更されてきているため、単純に運用実績をそのまま使用することには問題があり検討が必要

出所：厚生労働省社会保障審議会「第2回 年金財政における経済前提に関する専門委員会」を傍聴して筆者作成



その他、前回の部会で委員から示された「2019年財政検証では、SNA（国民経済計算）<sup>注3</sup>の2011年基準で実施されたが、現在はSNA2015年基準<sup>注4</sup>に変更されており、2024年財政検証にどのように反映させていくかの検討が必要である」との意見に対して、事務局からSNA2015年基準における変更点が示されました。

次回の専門委員会の開催時期等については明らかにされておりませんが、引き続き、2024年公的年金財政検証のための経済前提等の設定に関する議論が進められていく予定です。専門委員会での検討結果は、2024年春までにとりまとめが行われたうえで年金部会に報告され、2024年の夏頃に公的年金財政検証が実施されると想定されます。

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。

注1：公的年金の財政検証は、国民年金法第4条の3及び厚生年金保険法第2条の4において、「政府は、少なくとも五年ごとに、保険料及び国庫負担の額並びにこの法律による給付に要する費用の額その他の国民年金事業の財政に係る収支についてその現況及び財政均衡期間における見通し（以下「財政の現況及び見通し」という。）を作成しなければならない」と規定されている。2004年年金法改正では、公的年金財政フレームワークの具体施策として、①保険料率上限を固定（保険料率固定化方式）、②固定化された保険料率を前提とする財源の範囲内で給付水準を自動調整する仕組み（マクロ経済スライド）の導入、③概ね100年間で財政均衡を図る方式として積立金を後世代の給付に活用する「有限均衡方式」の導入（それまでは、将来にわたる全ての期間で年金財政を均衡させる「永久均衡方式」に基づいていたが、有限均衡方式により財政均衡期間の最終年度において1年分程度の給付費が賄えるだけの準備金だけを残して積立金を取り崩すこととなる）、④財政安定化のための基礎年金国庫負担の2分の1への引き上げ、等が実施された。

注2：全要素生産性（TFP：Total Factor Productivity）とは、経済成長（GDP成長）を生み出す要因の中で、資本と労働による生産要素の増加以外の質的な成長要因で、具体的には技術進歩・生産性の効率化・規制緩和等がある。全体の变化率からTFP以外の要因を控除した残差として推計する。

注3：SNA（System of National Accounts）とは、1993年に国連が加盟各国にその導入を勧告した「国民経済計算」。国民経済計算は、一国の経済の状況について、生産、消費・投資といったフロー面と、資産・負債といったストック面を体系的に記録することを目的とする国際的な基準である。言い換えれば、企業の財務諸表作成における企業会計原則に相当する一国経済の会計原則が、国民経済計算となる。

注4：SNA2015年基準改正では、「産業連関表等の基礎統計の反映による変更」として、①改装・改修（リフォーム・リニューアル工事）の計上（従来は中間消費）、②分譲住宅の販売マージン・非住宅不動産の売買仲介手数料（新たに捕捉）、③建設業産出額の修正（「産業連関表」の反映）、④住宅賃貸料の修正（「住宅・土地統計」の反映）等が実施。「国際基準（2008SNA）への対応」として、⑥娯楽作品原本の計上（新たに捕捉）、⑦著作権等サービスの計上（従来は財産所得）が、「経済活動の適切な把握に向けた推計方法の改善」として、⑧住宅宿泊事業の計上（新たに捕捉）が実施された。

## <参考資料>

- ◆厚生労働省社会保障審議会「第2回年金財政における経済前提に関する専門委員会」（2023年2月24日）  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_31384.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_31384.html)
- ◆内閣府「令和5年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度（閣議決定）」（2023年1月23日）  
<https://www5.cao.go.jp/keizai1/mitoshi/2022/r050123mitoshi.pdf>
- ◆内閣府「令和5年第2回経済財政諮問会議」資料2-2（2023年1月24日）  
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2023/0124/agenda.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。

## 年金財政と退職給付会計

年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子

これまで、「誌上年金カレッジ」として、年金財政と退職給付会計をそれぞれご説明して参りましたが、今回は、年金財政と退職給付会計の違いについて解説します。

### 1. 年金財政と退職給付会計の目的と対象

年金財政と退職給付会計の目的と対象について解説いたします。

#### (1) 年金財政と退職給付会計の目的

年金財政と退職給付会計は目的が異なるため、積立目標となる債務なども異なります（図表 1）。

年金財政の目的は、年金規約に則った給付を確実に行うこと（受給権保護）です。そのため、情報の開示対象者は、企業、加入者などの企業内部や監督官庁となります。情報取得者は、受給権保護の観点で計画通りに積立が行われているかを検証し、行われていなければ積立計画を変更、場合によっては制度内容の見直しを検討します。積立目標（債務）としては、責任準備金、数理債務、最低積立基準額などが該当し、企業が拠出する掛金とその運用利回りで積立目標額を目指します。債務を算出する際の現価換算には「予定利率」を使用します。責任準備金と数理債務の算定に用いる継続基準の予定利率は、直近では 2.0%以上 3.0%未満の設定が中心（平均値は 2.24%）となっており（図表 2）、年を経るごとに低下傾向にあります（図表 3）。継続基準の予定利率は企業ごとに定めることができるため、予定利率の低下は、企業がより安定的・持続的な財政運営を意識した結果と推察されます。

退職給付会計の目的は、コスト・資金の負担能力といった財務状況の適正開示をすることです。そのため、情報の開示対象者は、投資家、債権者等企業外部のステークホルダーとなります。投資家は得た情報で投資判断を行い、債権者は回収可能性を判断します。積立目標（債務）としては、退職給付債務（以下、PBO）が該当し、PBO を算出する際の現価換算には、長期の国債・政府機関債及び優良社債の利回りなど、安全性の高い長期の債券の利回りを基準に設定された割引率を使用します。直近の割引率の平均値は 0.54%であり、0%超 1.0%以下に 8 割超の企業が集中しています（図表 4）。

外部からの評価に直結する分、退職給付会計の数値が年金財政より重視される傾向にありますが、年金財政の健全化を通じて、退職給付会計の状況を改善することが可能となりますので、両面で意識することが大切です。



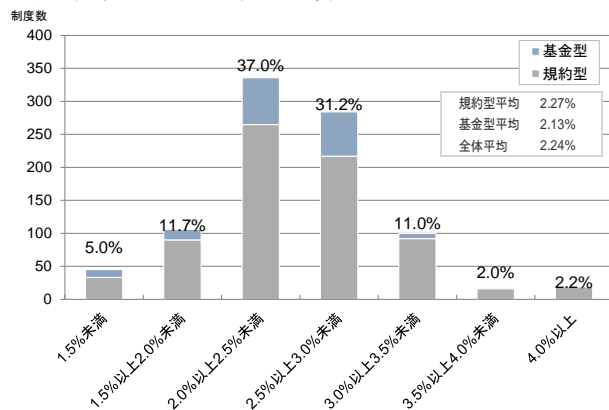
(図表 1) 年金財政と退職給付会計の目的

	年金財政	退職給付会計
目的	年金規約に則った給付を確実に行うこと (受給権保護) ⇒計画通りの積立が行われているかを検証 (積立不足の場合、積立計画を見直す)	財務状況の適正開示 ⇒コスト・資金の負担能力を企業外部のステークホルダー に知らせる
情報の開示対象	企業内部 (企業、加入者等) が中心、監督官庁	投資家、債権者等企業外部のステークホルダー
情報取得者の行動	計画通りでなければ、積立計画を変更 場合によっては制度内容の見直しを検討	投資家は投資判断 (株価に影響) 債権者は回収可能性判断 (融資の可否、格付けに影響)
積立目標 (債務)	責任準備金、数理債務、最低積立基準額など	退職給付債務
コスト	掛金	退職給付費用
利率	予定利率	割引率

外部からの評価に直結する分、退職給付会計の数値が年金財政より重視される傾向あり  
年金財政を健全化することを通じて、退職給付会計の状況を改善することが可能

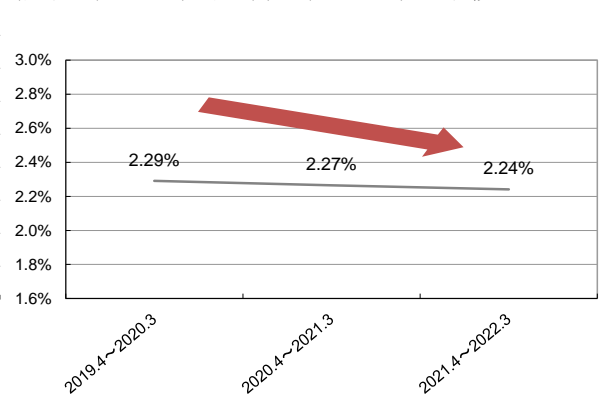
出所：筆者作成

(図表 2) 直近の予定利率の分布



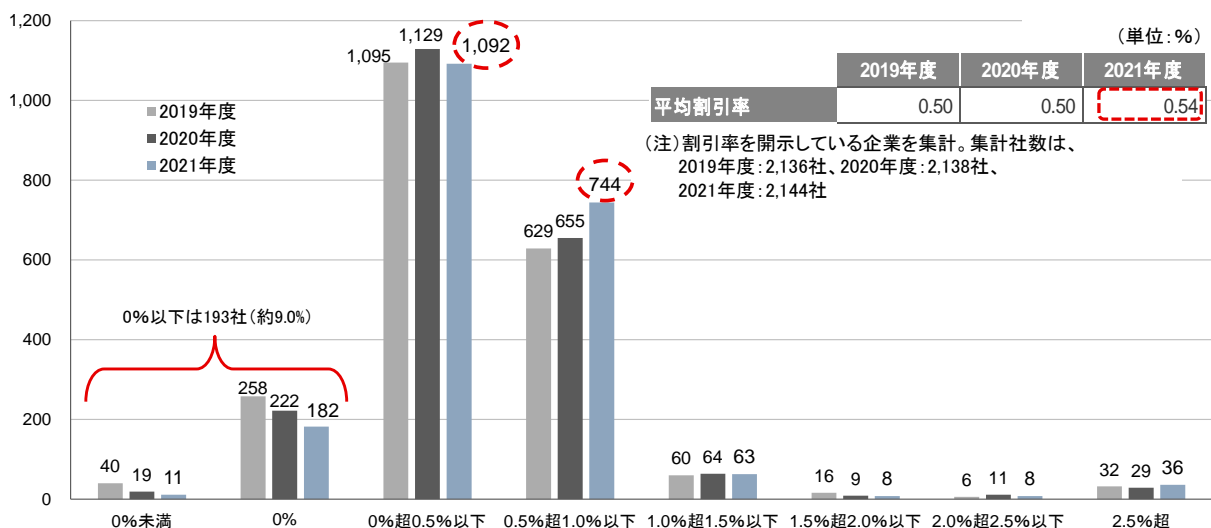
出所：弊社総幹事の DB 年金データ

(図表 3) 予定利率 (平均) の時系列推移



出所：弊社総幹事の DB 年金データ

(図表 4) 直近の割引率の分布



出所：日経メディアマーケティング株式会社のデータベース (日経 NEEDS データ) より筆者作成


## (2) 年金財政と退職給付会計の対象

前述の通り、年金財政と退職給付会計の目的は異なり、その目的によって対象となる制度も異なります（図表 5）。

年金財政は、受給権保護の観点から、将来に必要な給付原資を事前に積み立てることができる確定給付企業年金（以下、DB）のみが対象となります。確定拠出年金（以下、DC）は、企業が拠出する掛金額をあらかじめ確定させ、加入者が行う運用実績により給付額が変動する制度です。また、退職一時金制度は、原則として事前の積立は行わず、退職者が発生するごとに企業が退職一時金を支給します。そのため、DC、退職一時金制度は、積立目標額を定める必要はなく、計画通りの積み立てが行われているかを検証する必要もありません。

退職給付会計は、退職給付にかかる企業負担の開示を目的とするため、基本的には全ての制度が対象となりますが、制度によって取扱いが異なります。DB と退職一時金制度は、退職時の給付を約束しているため、貸借対照表（以下、B/S）に負債（積立不足の場合）/資産（積立超過の場合）、損益計算書（以下、P/L）に費用を計上します。DC は、企業の拠出する掛金額があらかじめ確定している、つまり期末時点で従業員等の持分が確定しているため、P/L に費用のみ計上します。

（図表 5）年金財政と退職給付会計の対象

	年金財政	退職給付会計
DB	 <p>理由 将来必要な給付原資を事前に積み立てるため</p>	 <p>理由 退職時の給付を約束しているため ⇒ B/S に負債（積立不足の場合）、 資産（積立超過の場合） P/L に費用を計上</p>
DC	 <p>理由 事業主は掛金の拠出のみ、 拠出後は従業員が運用を行うため</p>	 <p>理由 期末時点で従業員等の持分が確定しているため ⇒ P/L に費用のみ計上</p>
退職一時金制度	 <p>理由 原則として事前の積み立てを行わないため</p>	 <p>理由 退職時の給付を約束しているため ⇒ B/S に負債、 P/L に費用を計上</p>

出所：筆者作成

## 2. 年金財政と退職給付会計の債務の比較

年金財政と退職給付会計の債務の比較について解説いたします。前提として、同一制度であれば、年金財政・退職給付会計のどちらにおいても、退職給付見込額は同額です。しかし、①退職給付見込額のうち現時点における債務の額の考え方、②現在価値に換算する利率の2点が異なるため、結果として年金財政と退職給付会計の債務の額が異なり、積立状況も相違します（図表 6）。

年金財政には、継続基準、非継続基準の2つの基準があり、それぞれで債務が異なります。継続基準の債務※である「数理債務」は、退職給付見込額を予定利率で現価に割り戻した「給付現価」から、今後の標準掛金額の収入見込額を現価に割り戻した「標準掛金収入現価」を控除して算出します。継続基準の予定利率は、企業が決定します。

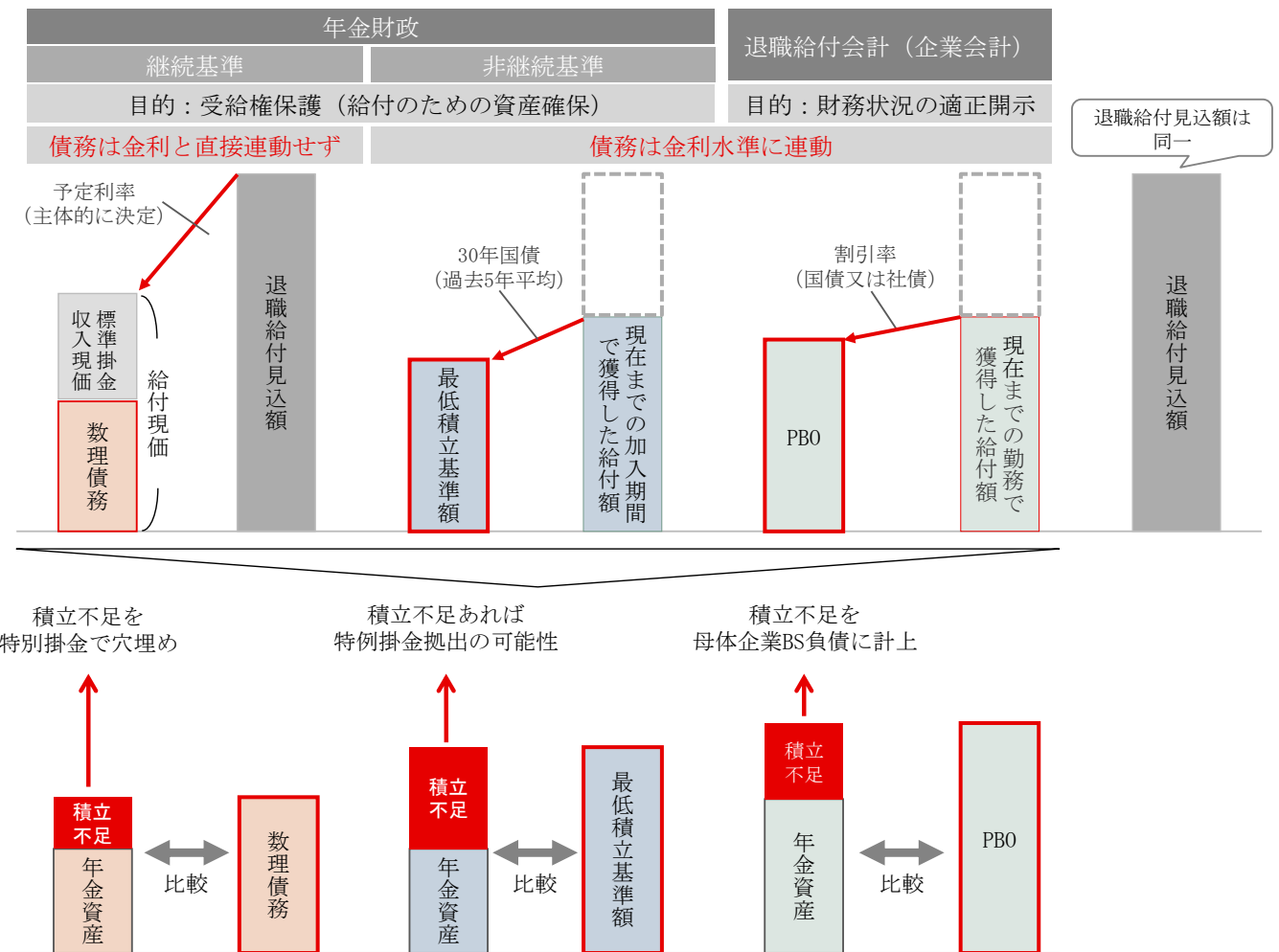
また、非継続基準の債務である「最低積立基準額」は、現時点までの加入者期間に応じて発生している予想給付額（最低保全給付）を 30 年国債の過去 5 年の平均利回り（2022 年度 0.66%、2023 年度 0.71%）を基準とする予定利率で現価に割り戻して算出します。

一方、退職給付会計の債務である「PBO」は、退職給付見込額のうち、当期末までの勤務で発生した給付額を、割引率で現価に割り戻して算出します。前述の通り、割引率は、安全性の高い長期の債券の利回りを基準に設定されます。いずれの企業も一定の基準をもとにした割引率を使用することで、投資家などにとって比較可能性が高まります。

※継続基準の債務には、数理債務以外に「責任準備金」がありますが、ここでは「最低積立基準額」や「PBO」と対比させる上で、「現在までの加入期間で獲得した給付額の現在価値」に類似した概念として「数理債務」を記載しています。

上記の債務の算出方法の違いから、企業が決定する予定利率によって算出される数理債務は金利と直接連動せず、30 年国債の過去 5 年の平均利回りを基準とする予定利率によって算出される最低積立基準額、安全性の高い長期債券の利回りを基準に設定された割引率によって算出される PBO は金利水準に連動します。

(図表 6) 債務の計算



出所：筆者作成

算出した債務はそれぞれ年金資産と比較し、積立不足を目的に応じて処理します。年金財政の積立不足は、受給権保護という目的に則り、追加で掛金を拠出することにより穴埋めしなければなりません。

一方、退職給付会計では、財政状況の適正開示という目的に則り、積立不足の場合でも追加で掛金を拠出することを求める法令上の基準等はなく、積立不足額を「退職給付に係る負債」として企業の B/S の負債の部に計上するのみですが、投資家や債権者等の評価に晒されることとなります。なお、積立超過の場合は、積立超過額を「退職給付に係る資産」として、企業の B/S の資産の部に計上します。

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。

## 多様性に関する情報開示

年金コンサルティング部 フェロー 阿久津太

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、有価証券報告書において人的資本・多様性に関する情報開示が義務化されました。先月号では情報開示にあたってのポイントを解説しましたが、今月号では「多様性」に絞って、開示の取扱い、追加の情報開示の重要性等について解説します。

### 1. はじめに

2023 年 3 月決算より、上場会社は、有価証券報告書において人的資本・多様性に関する情報開示が義務付けられます。開示項目は大きく「人的資本に関する項目」と「多様性に関する項目」に分かれますが、これらは趣旨や取扱いが異なります。

(図表 1) 人的資本・多様性に関する情報開示概要

	開示媒体	開示項目	根拠法令						
法定開示	有価証券報告書	<table border="1"> <tr> <td>人的資本</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成方針</li> <li>・社内環境整備方針</li> <li>・方針に関する指標</li> <li>・指標を用いた目標・実績</li> </ul> </td> <td> <b>将来の価値創造ストーリーを示す 新設欄に記載</b> </td> </tr> <tr> <td>多様性</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職比率</li> <li>・男女間賃金格差</li> <li>・男性の育児休業取得率</li> </ul> </td> <td> <b>過去の実績値を記載 既設欄に記載</b> </td> </tr> </table>	人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成方針</li> <li>・社内環境整備方針</li> <li>・方針に関する指標</li> <li>・指標を用いた目標・実績</li> </ul>	<b>将来の価値創造ストーリーを示す 新設欄に記載</b>	多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職比率</li> <li>・男女間賃金格差</li> <li>・男性の育児休業取得率</li> </ul>	<b>過去の実績値を記載 既設欄に記載</b>	金融商品取引法
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成方針</li> <li>・社内環境整備方針</li> <li>・方針に関する指標</li> <li>・指標を用いた目標・実績</li> </ul>	<b>将来の価値創造ストーリーを示す 新設欄に記載</b>							
多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職比率</li> <li>・男女間賃金格差</li> <li>・男性の育児休業取得率</li> </ul>	<b>過去の実績値を記載 既設欄に記載</b>							
任意開示	統合報告書 サステナビリティレポート ウェブサイト Human capital report等	定めなし ※ 人的資本可視化指針、GRIスタンダード、ISO30414等を参考に適宜開示	なし						

出所：筆者作成

人的資本に関する項目は、人材育成等の方針、その方針の進捗状況を測る指標、その指標を用いた目標と実績を開示するもので、サステナビリティ情報開示のための新設欄「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」に記載します。開示にあたっては、人材育成等の方針や目標/実績を絡めつつ、将来の価値創造ストーリーを示すのが望ましいと考えます。

多様性に関する項目は、女性管理職比率、男女間賃金格差、男性の育児休業取得率について過去の実績値を開示するもので、既設欄「第一部第 1【企業の概況】従業員の状況」に記載します。既設欄には、従前より各種実績値（従業員数、提出会社の平均年齢・平均勤続年数等）を記載していますが、そこに女性管理職比率等の実績値を追加するわけです。なお、情報利用者が記載内容を的確に理解できるよう、任意で、数値の背景等の追加情報を記載することも可能です。（詳細は第 4 章「数値の背景等について補足説明」参照）

本稿では、多様性に関する項目に絞って解説します。

## 2. 有価証券報告書における情報開示ルール

今般、有価証券報告書で多様性に関する情報開示を義務付けるにあたっては、企業の作業負担軽減、情報利用者への統一的な情報提供といった観点から、既存の枠組み（女性活躍推進法、育児・介護休業法に基づく情報開示ルール）を流用することとなりました。

### ■ 有価証券報告書における情報開示ルール概要

女性管理職比率、男女間賃金格差、男性の育児休業取得率について、女性活躍推進法または育児・介護休業法に基づく開示を行う企業は、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。一方、女性活躍推進法等に基づく開示をしない企業は、有価証券報告書での開示を省略することができます。

(図表 2) 金融商品取引法に基づく有価証券報告書における情報開示ルール概要

開示項目	開示項目の定義	開示が求められる企業
女性管理職比率	女性活躍推進法に規定する「管理職に占める女性労働者の割合」	女性活躍推進法に基づき、女性管理職比率を開示する提出会社及び連結子会社
男女間賃金格差	女性活躍推進法に規定する「男女の賃金の差異」	女性活躍推進法に基づき、男女間賃金格差を開示する提出会社及び連結子会社
男性の育児休業取得率	以下のいずれか ・女性活躍推進法に規定する「男女別の育児休業取得率」のうち男性に係るもの ・育児・介護休業法に規定する「男性の育児休業等の取得割合」 ・育児・介護休業法に規定する「男性の育児休業等と育児目的休暇の取得割合」	女性活躍推進法または育児・介護休業法に基づき、男性の育児休業取得率を開示する提出会社及び連結子会社

出所：筆者作成

女性活躍推進法等に基づく情報開示ルールは図表 3 のとおりです。例えば、常用労働者数 500 人の企業の場合、男女間賃金格差（項目 9）は必ず開示する必要がありますが、女性管理職比率（項目 5）、男性の育児休業取得率（項目 12 のうち男性に係るもの）については、これらの項目を選択する場合に限り開示する必要があります。

(図表 3) 女性活躍推進法、育児・介護休業法に基づく情報開示ルール概要

女性活躍推進法 2022/7/8改正省令施行	
常用労働者 > 300人の企業	: 下表のとおり開示(義務)
100人 < 常用労働者 ≤ 300人の企業	: 16項目から1つ選択して開示(義務)
常用労働者 ≤ 100人の企業	: 16項目から1つ選択して開示(努力義務)

} 自社ウェブサイト、厚生労働省データベース等で開示

女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供		職業生活と家庭生活との両立	
8項目から1つ以上選択	1. 採用した労働者に占める女性労働者の割合	7項目から1つ以上選択	10. 男女の平均継続勤務年数の差異
	2. 男女別の採用における競争倍率		11. 10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合
	3. 労働者に占める女性労働者の割合		12. <b>男女別の育児休業取得率</b>
	4. 係長級にある者に占める女性労働者の割合		13. 労働者の一月当たりの平均残業時間
	5. <b>管理職に占める女性労働者の割合</b>		14. 雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間
	6. 役員に占める女性の割合		15. 有給休暇取得率
	7. 男女別の職種または雇用形態の転換実績		16. 雇用管理区分ごとの有給休暇取得率
	8. 男女別の再雇用または中途採用の実績		
<b>必須</b>	9. <b>男女の賃金の差異</b>		

育児・介護休業法 2023/4/1改正法施行	
常用労働者 > 1000人の企業	: 以下いずれかを開示(義務) → 自社ウェブサイト、厚生労働省データベース等で開示
<b>必須</b>	<b>男性の育児休業等の取得割合 or 男性の育児休業等と育児目的休暇の取得割合</b>

出所：筆者作成



## ■ 個社ごとに開示項目が異なってもよい

図表 4 は、女性活躍推進法等に基づく開示項目と有価証券報告書における開示項目の関係例です。有価証券報告書での開示項目は女性活躍推進法等での開示項目を流用しますので、個社ごとに開示項目が異なっても差し支えありません。

(図表 4) 女性活躍推進法等に基づく開示項目と有価証券報告書における開示項目の関係例

有価証券報告書での開示必須項目

会社属性	女性活躍推進法に基づく開示項目	育児・介護休業法に基づく開示項目
提出会社A社 (常用労働者 3000人)	男女間賃金格差	男性の育児休業取得率
	女性管理職比率(8項目から選択して開示)	
	有給休暇取得率(7項目から選択して開示)	
連結子会社B社 (常用労働者 200人)	女性管理職比率(16項目から選択して開示)	なし
連結子会社C社 (常用労働者 200人)	有給休暇取得率(16項目から選択して開示)	なし
連結子会社D社 (常用労働者 50人)	女性管理職比率(努力義務だが、16項目から選択して開示※)	なし

※D社:女性活躍推進法に基づく開示は「努力義務」なので、有価証券報告書での開示は必須ではない

出所:筆者作成

## ■ 「連結ベース」の開示に努めるべきだが、「単体ベース=個社ごと」の開示でもよい

女性活躍推進法等に基づく開示は「単体ベース=個社ごと」ですので、有価証券報告書においても個社ごとに開示します。ただし、個社ごとの開示を認めつつも、記述情報の開示に関する原則において「連結ベースでの開示に努めるべき」としていることに留意が必要です。この趣旨や背景については、「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令(案)」に対するパブリックコメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方(以下、パブコメ)が参考になります。

### パブコメ NO.13~17の回答

女性管理職比率等については、DWG※報告にて提言されたように投資家の投資判断にとって有用である連結ベースでの開示に努めるべきである一方、女性活躍推進法等では個社の数値が求められていることから、個社としてのデータも有用であるとの意見もあります。また、連結ベースでの開示を求めることについては、海外子会社を有する場合における企業負担や情報の有用性の観点も考慮する必要があります。これらを踏まえ、今回は、プリンシプルベースのガイダンスである開示原則において、連結ベースの開示に努めるべきである旨を明記しています。

※ディスクロージャーワーキング・グループ

(注) 人的資本に関する項目については、原則として「連結ベース」での開示が必要です。

### パブコメ NO.166~167の回答

ご理解のとおり、記載上の注意(30-2)において「連結会社のサステナビリティに関する考え方及び取組の状況」と規定しているように、基本的には、連結会社ベースの指標及び目標を開示していただくことを想定しています。

もっとも、例えば、人材育成等について、連結グループの主要な事業を営む会社において、関連する指標のデータ管理とともに、具体的な取組みが行われているが、必ずしも連結グループに属する全ての会社では行われてはいない等、連結グループにおける記載が困難である場合には、その旨を記載した上で、例えば、連結グループにおける主要な事業を営む会社単体(主要な事業を営む会社が複数ある場合にはそれぞれ)又はこれらを含む一定のグループ単位の指標及び目標の開示を行うことも考えられます。

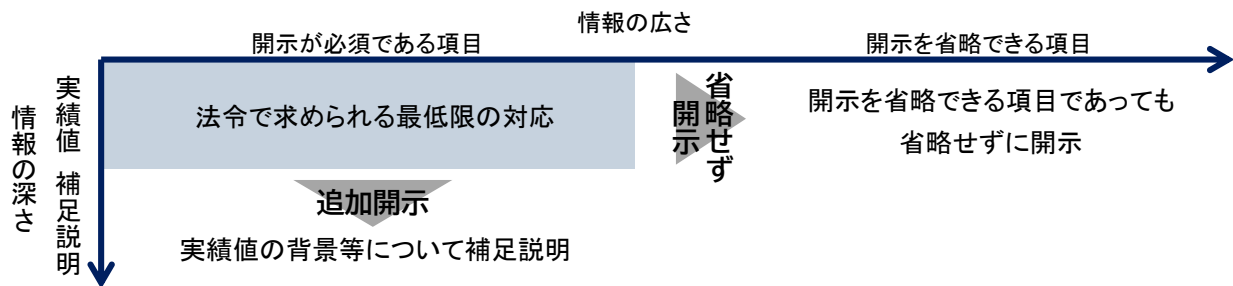
### 3. 自主的な追加の情報開示の重要性

このように、有価証券報告書における情報開示は、女性活躍推進法等での対応状況を流用しますので、女性管理職比率等の開示を省略できる（開示しなくてすむ）場合があります。

しかしながら、女性管理職比率、男女間賃金格差、男性の育児休業取得率の3つは、ダイバーシティ&インクルージョンの象徴的かつ基本的な項目ですので、これらを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&インクルージョンを推進する流れにある中、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、企業の取組状況や情報開示スタンス等を注視しています。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。

新たに実績値を計算する負担が大きい等の事情はあると思いますが、女性管理職比率、男女間賃金格差、男性の育児休業取得率については、開示を省略できる場合であっても、省略せずに開示するのが望ましいでしょう。（図表5 省略せず開示）

（図表5）自主的な追加の情報開示イメージ



出所：筆者作成

また、開示を求められているのは「実績値」ですが、数値だけでは伝えきれない事情や背景があると思います。この場合には、追加の情報開示として、数値の背景等について補足説明を行うことができます（図表5 追加開示）。第4章では補足説明について解説します。

### 4. 数値の背景等について補足説明

開示にあたっては、例えば「男女間賃金格差 70.0%」のように実績値（数値）を開示します。ただ、本当に性別のみに起因してこれだけの格差が生じているのでしょうか？

男女間賃金格差は「女性の平均賃金÷男性の平均賃金」と計算しますので、「実態は差が小さいのに、男女間賃金格差が低く計算されてしまう」ことがあります。この場合、数値だけでは実態を適切に表すことができず、無用な誤解を与えかねませんので、追加の情報開示を積極的に活用するとよいでしょう。

（図表6）男女間賃金格差の開示イメージ

区分	男女間賃金格差	
全労働者	●●.●%	・男女間賃金格差＝女性の平均賃金÷男性の平均賃金
うち正規雇用労働者	■■.■%	・全労働者、正規雇用労働者、非正規雇用労働者ごとに公表
うち非正規雇用労働者	▲▲.▲%	・正規雇用労働者：期間の定めのないフルタイム労働者。短時間正社員を含む。 非正規雇用労働者：短時間労働者、有期雇用労働者。派遣労働者を除く。

出所：筆者作成

正社員の男女間賃金格差が低い場合を例に、追加の情報開示例を考えてみます。

## ■ 実態は差が小さいことを補足説明

男女間賃金格差が低い要因を分析した結果、①女性に地域限定職が多い、②女性の採用を増やしている、③住宅手当（世帯主に支給）が主に男性に支給されている、④育休明けの女性の短時間正社員が多い、⑤女性の管理職が少ない、女性の勤続年数が短いといった要因があったとします。

これらの要因については、追加の情報開示を通じて「実態は差が小さいことを補足説明する」のが効果的です。①は職種（給与テーブル）が異なる労働者をまとめて計算していることが問題ですので、職種ごとに分けて男女間賃金格差を開示、②③は「女性の採用を増やしている影響、多くの男性に住宅手当を支給している影響で、男女間賃金格差が低く計算されてしまう」といった背景を開示、④は労働時間が異なるまま比較していることが問題ですので、時給ベースで男女間賃金格差を開示、⑤は同じ役職、同じ勤続年数の労働者同士で、男女間賃金格差を開示するといった具合です。

(図表 7) 追加の情報開示を通じて「実態は差が小さいことを補足説明する」例

男女間賃金格差が低い要因例	追加の情報開示例(実態は差が小さいことを補足説明)
①女性に地域限定職が多い	職種ごとの男女間賃金格差を開示
②女性の採用を増やしている	左記背景を開示
③住宅手当(世帯主に支給)が主に男性に支給されている	左記背景を開示
④女性の短時間正社員が多い	時給ベースで男女間賃金格差を開示
⑤女性の管理職が少ない、女性の勤続年数が短い	同じ役職、同じ勤続年数での男女間賃金格差を開示

出所：筆者作成

## ■ 更に今後の方針等を補足説明

ただ、⑤については、そもそも女性の管理職が少ない、女性の勤続年数が短い要因を深掘り※し、管理職数や勤続年数に男女差があることを認めた上で、更なる追加の情報開示を通じて、「今後の方針等を補足説明する」のが望ましいでしょう。

※既に女性活躍推進法に基づく要因分析を行っている場合は、それを流用可能です。

(図表 8) 追加の情報開示を通じて「今後の方針等を補足説明する」例

女性の管理職が少ない、女性の勤続年数が短い要因例	追加の情報開示例(今後の方針等を補足説明)
⑥アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要因: 左記⑥～⑧</li> <li>・ 方針: 人事制度運営の見直し(仕事の与え方、配置、昇格基準等) 研修(アンコンシャス・バイアス、女性リーダーシップ等)</li> </ul>
⑦出産・育児等でキャリアが中断	
⑧女性が管理職登用を希望しない	

出所：筆者作成

管理職数や勤続年数の差は、通常、日本全体に共通する要因、業界に共通する要因、各社固有の要因等が根深く複雑に絡み合っていて生じています。したがって、今後の対応方針等についても、全体の潮流（同一労働同一賃金、ポジティブ・アクション等）を念頭に、各社の事情に応じて個別に検討する必要があります。

図表 8 および下記の要因、今後の対応方針等はいくまで一例です。

【詳細】女性の管理職が少ない、女性の勤続年数が短い要因例	
⑥アンコンシャス・バイアス (無意識の偏見)	✓ 女性にはこの仕事は向かない、女性には重要な仕事を任せられない等
⑦出産、育児等でキャリアが中断	✓ 産休/育休中の取扱いによっては、評価や昇格にも影響
⑧女性が管理職登用を希望しない	✓ 長時間労働を考えると仕事と家庭の両立が困難、管理職を務めるだけの多様な業務経験がない等の理由で、女性本人が管理職登用を希望しない

【詳細】追加の情報開示例 (今後の方針等を補足説明)	
人事制度運営の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 女性にキャリア/業務経験の拡大につながる、やりがいのある仕事やポストを付与するよう人事制度運営を見直し</li> <li>✓ 産休等により不利にならないよう評価基準や昇格基準の人事制度を見直し</li> </ul>
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アンコンシャス・バイアスを払拭する、全社員向け研修</li> <li>✓ 女性が安心して管理職になれるよう動機付けを行う、女性向けリーダーシップ研修</li> </ul>

追加の情報開示要否を含め、何をどこまで情報開示すべきかについては、最終的には、自社の IR 戦略等に照らして判断することになります。また、追加の情報開示を行う媒体 (有価証券報告書に追記 or 統合報告書やウェブサイト等で別途) についても、情報の役割/性質や有価証券報告書での虚偽記載リスクを考慮した上で、IR 戦略に応じて使い分ける必要があります。

その際には、厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」の実例や「男女間賃金格差に関する情報開示の好事例」も参考になるでしょう。

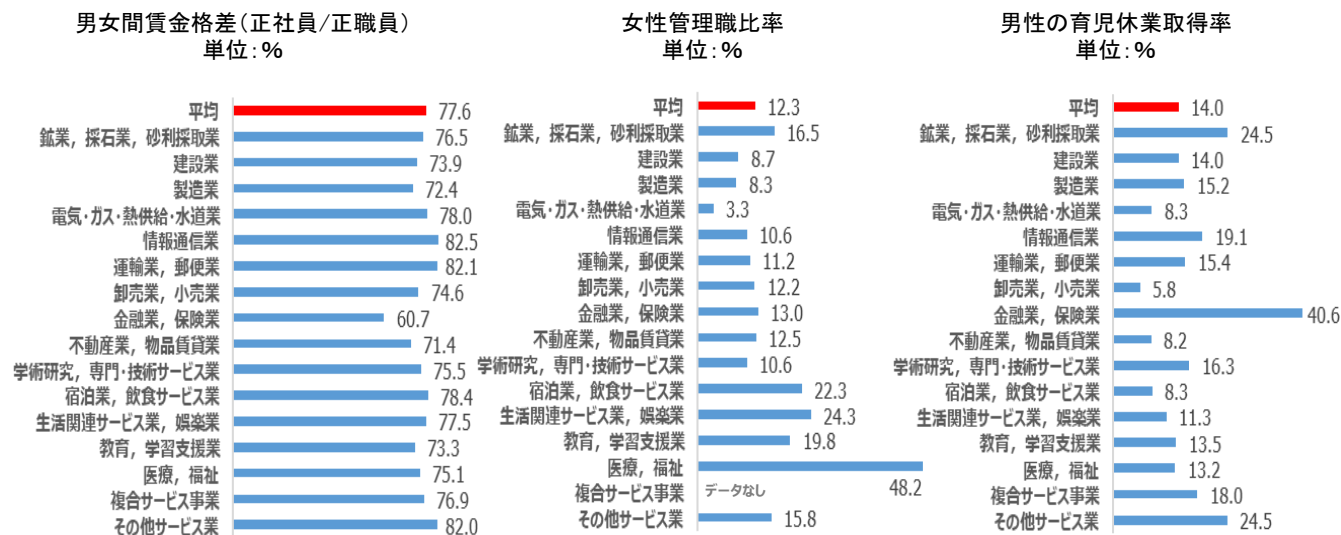
(図表 9) 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」における補足説明の実例

補足説明の項目(筆者が加筆)	実際の記載内容(正規雇用労働者に関する記載内容を原文のまま抜粋)
医師の影響を除いた職種別の差異	上記差異について:男性医師が多くおり、差異がでているものと思われる。 全労働者のうち職員数の多い、看護師・療法士の比率について以下記載を行います。 看護師1~10年勤続者の男女の賃金の差異 1.0 療法士1~10年勤続者の男女の賃金の差異 1.0 療法士11年~20年勤続者の男女の賃金の差異 0.9
時給ベースでの差異	時間当たり賃金で算出した男性賃金に対する女性賃金の割合は以下の通り 全労働者74.2% 正社員83.7% 非正社員94.8% 正社員(一般職)91.0% 正社員(管理職)86.9%
女性採用の増加という背景 役職ごとの差異	正社員の賃金差異は80.8%ですが、役職における差異はマネージャーが99.7%、リーダーは98.5%とほとんどなく、また役職における女性の割合はともに31%を超えています。 一方でメンバークラス(非役職者)の差異は85.1%あり、これは期中に多くの女性未経験者を採用(男性の約2.2倍の数)したことで、相対的に賃金水準の低い社員が増えたことが要因として考えられます。
女性管理職不在という背景 役職ごとの差異	現在、課長以上の女性役職者不在のため、男女の賃金の差異が大きくなっており、係長以下の男女の賃金の差異は、係長:97.6%、主任:97.6%、役職者以外の正社員:112.9%です。
女性管理職が少ないという背景 現在の取組施策の効果	(1)女性管理職が2%と少ないため、現状では年間収入に違いがある。 現在は、積極的にポジティブ・アクションを取っており、基幹職として育成する職務コース群の女性比率が直近4年間で、7%から19%へ増加した。 2021年度:男性285名(81%) 女性65名(19%) 2020年度:男性276名(83%) 女性58名(17%) 2019年度:男性279名(92%) 女性25名(8%) 2018年度:男性270名(93%) 女性21名(7%)
女性平均年齢が低い、女性の労働時間が短いという背景 今後の見通し	差異は、女性の平均年齢が5歳低いこと、残業時間が短い傾向にあることから生じています。育児や介護等において女性の負担が大きかった時代背景があると考え、令和2年より働き方改革を開始し、ライフイベントによる離職を抑制しております。また、性別を問わずキャリア形成が可能な職場づくりを推進しており、現在の次期管理職候補群の男女比率は、全社員の男女比率と同等となっています。この比率を維持していくことで、賃金格差は縮まっていくものと考えております。
女性の勤続年数が短い 手当有無という背景	男女で賃金基準に相違はないが、女性の賃金のほうが低くなる要因が3点挙げられる。 ①女性の勤続年数のほうが男性より短い為、上位職分の人数が少ない。 ②世帯主に住宅手当、扶養者に家族手当が支給されるため、男性へ支給する方が多い。 ③3交替勤務職場には圧倒的に男性が多く所属しており、交替手当及び深夜手当等が支給されている。

出所: 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」より筆者作成



(参考) 業界別の男女間賃金格差、女性管理職比率、男性の育児休業取得率



出所: 令和3年賃金構造基本統計調査、令和3年度雇用均等基本調査より筆者作成

## 5. さいごに

本稿では、有価証券報告書における多様性の情報開示について解説しました。

今回の改正により、金融商品取引法に基づく法定開示において、開示項目、開示媒体、記載欄が統一され、多様性に関する情報の横比較が可能になりました。これは大きな第一歩です。

今回の開示項目（女性管理職比率、男女間賃金格差、男性の育児休業取得率）は「女性＝性別という多様性」に留まっていますが、多様性には他にも高齢者、LGBTQ、障がいのある方等様々あります。また、多様性の究極の目的である「イノベーション創出」に向けては、外形的な多様性（デモグラフィックダイバーシティ）だけではなく、価値観や考え方等内面的な多様性（コグニティブダイバーシティ）が必要とされています。

今後更に多様性に関する情報開示が進展することを期待しています。

(図表 10) ダイバーシティの類型

類型	概要	例
デモグラフィックダイバーシティ <b>demographic diversity</b>	目に見える外形的な多様性 ～自分の意思で変えることが難しい属性	年齢、性別、国籍、障がい、人種
コグニティブダイバーシティ <b>cognitive diversity</b>	目に見えにくい内面的な多様性 ～イノベーション創出に有効	性格、信条、趣味、教育、SOGI 専門性、経験、感性、価値観

出所: 筆者作成

(参考) 2022 年 12 月 16 日付全世代型社会保障構築会議報告書

当報告書の中で「非正規雇用労働者の待遇改善や経験者採用（中途採用）に関する取組状況を、非財務情報の開示対象に加える」ことに言及しています。ここでいう「非財務情報の開示対象」が「有価証券報告書での開示対象」を意味するか否かは定かではありませんが、今後の動向に留意が必要です。

全世代型社会保障構築会議報告書～全世代で支え合い、人口減少・超高齢社会の課題を克服する～  
P16 より抜粋

2. 働き方に中立的な社会保障制度等の構築

(2) 取り組むべき課題

② 労働市場や雇用の在り方の見直し

◆ 非正規雇用労働者を取り巻く課題の解決

(中略) さらに、非正規雇用労働者の待遇改善に関する取組状況について、非財務情報の開示対象に加えることも含め、企業の取組の促進策を検討すべきである。

◆ 労働移動の円滑化

(中略) また、経験者採用（中途採用）に関する企業の取組状況について、非財務情報の開示対象に加えることも含め、企業の取組の促進策を検討すべきである。

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>

女性活躍推進法特集ページ

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>

女性の活躍推進企業データベース

<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

厚生労働省 男女の賃金の差異の情報公表に関する企業の事例紹介

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001047688.pdf>

(株) ペイロール Pay Gap Report

<https://global-assets.irdirect.jp/pdf/tdnet/batch/140120221124570398.pdf>

全世代型社会保障構築会議 報告書

～全世代で支え合い、人口減少・超高齢社会の課題を克服する～

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/zensedai\\_hosyo/pdf/20221216houkokusyo.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/zensedai_hosyo/pdf/20221216houkokusyo.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。



## 人事評価制度をマネジメントツールとして活用するには

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

企業の人事評価制度は、制度設計だけでなくその運用が難しいといわれてきましたが、その解決策の1つは「管理職が人事評価制度をマネジメントツールとして活用すること」といえます。そこで、人事の考え方シリーズ（その5）として、「人事評価制度をマネジメントツールとして活用するには」を取り上げてみます。

### 1. 人事評価制度が抱える長年の課題

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」）が昨年11月に実施した「第4回人事・退職給付一体サーベイ（人的資本編）」において、人事戦略上で掲げている人的資本経営推進のための取り組みは、「女性・シニア等の活躍推進」の割合が高い一方で、「経営戦略と人事戦略の連動」への取り組みの割合が低いという結果が出ました。

また、人的資本経営を推進するには従業員エンゲージメント（企業に貢献したいという自発的な意欲・思い）を向上させることが重要ですが、本サーベイではどんな取り組みが必要かを調査しています。従業員エンゲージメント向上に資すると想定される取り組みは「公平かつ適正な人事評価および昇格等の実施」の割合が最も高くなりましたが、これは多くの企業で人事評価制度に未だ課題があるということが伺える結果と捉えられます。

実際に10年程前、20年程前の各企業で行われた従業員意識調査等においても、「人材配置」や「報酬制度・水準」よりも、「人事評価制度」に関して大きな課題があるとする企業が多い結果でした。

上記のように、本サーベイにおいても「経営戦略と人事戦略の連動」と「人事評価制度」に課題があるという結果が出ましたが、これまでそれぞれがどのように関連してきたか等を以下に整理してみます。

長年の間、経営戦略から人事戦略を展開し、人材フロー（採用、配置異動、退職等）・人材開発（人材育成・教育研修等）・人事報酬（人事制度・労務管理等）の3つの大きな施策を実行するのがよいとされてきました。すなわち、経営戦略から人事戦略を、さらに多くの人事施策等を導き、従業員が成長することにより企業が成長・発展するという、経営と人事の前向きな枠組みを企業は重視してきました。

また、本来的には次のように経営理念から経営ビジョン・経営戦略等を展開し、人事評価制度と直接的につなげるのがよいとしてきました。

経営理念 → 経営ビジョン → 経営戦略 → 人事戦略 → 基本フレーム（コース・等級制度）  
→ 人事評価制度 → 報酬制度

## [用語説明]

- ・ 経営理念……企業経営に関する経営トップの哲学・価値観等に基づき、企業の存在意義（パーパス）・根本的活動方針等を明文化したもの
- ・ 経営ビジョン……将来の自社のあるべき姿、ありたい姿を文章・図表等で視覚的に表現したもの
- ・ 経営戦略……競争環境の中で持続的に勝つために競合他社と差異化した具体的施策・計画

しかし、先行き不透明で将来を見通しにくい時代になったこともあり、「経営戦略と人事戦略の連動」が弱くなっています。企業は経営理念・経営ビジョン・経営戦略等を今一度確認し、各種人事制度等と一層有機的に結びつける必要性が高まっています。すなわち、①企業は守るべき精神や行動の方向性を経営理念にしっかり織り込み、②組織の一体感を増し従業員のモチベーションが向上するような経営ビジョン及び③一層具体的でわかりやすい経営戦略を導き、④各事業がより推進することを重視した人事戦略に展開した上で、⑤人事評価制度を含む各種人事制度を策定すれば、「経営戦略と人事戦略の連動」は強まると考えられます。

また、人事評価制度について制度改定、運用の見直し、人事評価者のレベルアップ等が繰り返し行われているので、多くの企業で人事評価制度は一定程度改善されていると考えられます。にもかかわらず人事評価制度に課題があるのは、人事評価制度が難しいものであるのはもちろんですが、人事評価制度が従業員に十分には浸透していないこと、人事評価制度の日常業務への落とし込みが不十分であること等が考えられます。

そこで、次項では人事評価制度をいかにうまく活用して日常業務をスムーズに行うかに焦点を当てて解説します。

## 2. 人事評価制度に課題が残るのは制度理解と浸透が不十分なため

人事評価制度は、ある一定期間に従業員の業務実績・行動・能力等を確認し、明確に定められた基準・項目等により公正・公平に評価することをいいます。

人事評価制度に関して、(図表 1) のとおり各種の基準書・要件書等を整備します。

(図表 1) 人事評価に必要な代表的な基準書・要件書等

基準書・要件書等	内 容
人事制度従業員説明資料	コース制度・等級制度・人事評価制度・報酬制度等で構成される人事制度の基本的な考え方、制度・運用のポイント等を解説したもの
コース基準書	期待する役割・職務範囲等で区分するコース制度について、各コースの定義等を示したもの
等級基準書	能力、役割、または職務で区分する等級制度について、等級に期待する基本的事項をまとめたもの
等級明細書	各等級に必要な能力、役割、または職務についての具体的な明細書。通常、各等級に複数項目の具体的明細を設定するが、項目ごとの内容そのものを人事評価の S 段階または B 段階と設定し、結果的に等級明細書で人事評価項目・内容を全面的に開示することがある
人事評価表	等級・役職ごとに設計し、従業員一人ひとりについて一定期間ごとの評価内容を記入。該当従業員には評価結果・改善点等を説明するが、評価結果記入済の人事評価表そのものは開示しないのが一般的

目標管理シート	従業員一人ひとりが一定期間ごとに目標等を設定し記入するもの。目標設定時に「何を」「どれだけ」「いつまでに」を明確に記入できるかどうかのポイント
人事評価マニュアル	人事評価者（管理職）が人事評価をスムーズに実施するために、人事評価の基本的な考え方、評価の実施要領等を記載したもの

多くの企業は人事評価制度の重要性をよく認識しており、前述のとおり制度改定に取り組んできました。制度的なレベルアップに基づき、（図表 1）のような代表的な基準書・要件書等について内容の見直しや従業員へ開示もしてきました。また運用面では、人事評価者研修会を開催し、人事評価者に対し人事評価制度の理解、人事評価表の記入方法の習得に加え、模擬演習で実際の人事評価表への記入を実施してきました。このように制度面・運用面の改善が一定程度されてきました。

しかし、人事評価制度にはまだ課題がありますので、さらに実務的に検討していくと、人事評価制度が従業員に十分には浸透していないということが考えられます。

制度を浸透させるにはまず、（図表 1）の代表的な基準書・要件書を従業員に開示することは当然必要です。しかし、被評価者の多くである非管理職は、業務を進める上で人事評価の項目・内容をあまり意識していないでしょう。業務を遂行する上で人事評価は関係ないとか、業務が忙しいので人事評価のことをいちいち考えていられないというわけです。

それでは、人事評価制度が従業員に浸透している事例として、経営理念の中に、または付随して行動指針を策定している企業をみてみます。行動指針とは経営理念等を体現するために具体的な行動を明文化したもので、業務遂行上、実際に取り組んでいる行動が適切かどうかを判断する基準にもなります。

企業の行動指針には、（図表 2）行動指針の例のとおり様々なものがあります。

（図表 2）行動指針の例

- ・顧客満足最大化
- ・全員がプロフェッショナルであれ
- ・能力の高さより一緒に働きたい人と仕事をしたい
- ・努力と挑戦
- ・礼儀正しさ
- ・世の中にはまだまだ情報があふれている
- ・アイデアを声に出して行動しよう
- ・絶えず学び、成長できる機会があります
- ・安全の追求
- ・健康的な心と体への取り組み

従業員がしっかり理解すべき行動の重要な基準でもある行動指針には、通常、詳細な解説があります。中には行動指針の詳細な解説を等級別に整理して人事評価（例えばコンピテンシー評価）に利用している企業もあります。このように行動指針を人事評価に直接的に利用し、さらに管理職等が日常的に行動指針を意識している企業では、[経営理念⇔行動指針]が人事評価と直結し、[行動指針⇔人事評価]として社員に浸透していきます。管理職が行動指針をもとに業務遂行段階で部下を日常指導していれば、人事評価制度をマネジメントツールとして自然に活用しているといえます。

次項にて、人事評価をマネジメントツールとして活用する具体的な方法を説明します。

## 3. 人事評価制度をマネジメントツールとして活用するには

従業員に人事評価制度が十分には浸透していないため、「人事評価制度を管理職がマネジメントツールとして活用」するまでには至っていないことをみてきました。

その理由の1つは、具体的には管理職が人事評価制度を意識するのが年2~3回と限定されてしまっていることです。人事評価は通常、半年（半期）に1回、または年（期）に1回程度のため、管理職が人事評価表に評価を記入するのは半年または1年に1回です。評価期間は半年または1年ですから、管理職と被評価者が面接をするのは評価期間の初め、中間フォロー、評価期間の終わりの年2~3回になります。こういった面接をしているだけでは、人事評価制度をマネジメントツールとして活用しているとはいえません。

管理職が人事評価制度を日常的に運用している例を以下のとおり示します。理解しやすいようにコンピテンシー評価（優秀者の再現性のある行動特性）を人事評価項目・内容にした例を紹介します。

- ・評価期間の初め<a>・・・部下を一同に会し、経営戦略等と人事評価制度の関係性を含めた人事制度全体の仕組み、人事評価制度のポイントを説明。さらにコンピテンシー評価を自身の業務に当てはめ、実行に移すと成果が上がりやすいことを具体的に説明する。
- ・評価期間の初め<b>・・・部下一人ひとりと（半）期初に面接を行い、コンピテンシー評価の項目・内容を確認し、部下の主要業務で成果を上げるためにどんな行動をすべきか等を確認し合意する。
- ・評価期間中<c>・・・部下一人ひとりから評価期間の前半の毎月1回、担当する個別業務の状況を確認した上で、コンピテンシー評価項目をもとに量的成果・質的成果が上がる具体的な行動を示唆。個別業務に変化等が起きた時には随時話し合う。
- ・中間時期<d>・・・評価期間の中間時期に面接を行い、コンピテンシー評価項目について実施できた行動と具体的成果を検証し、後半の活動につなげる
- ・評価期間中<e>・・・<c>と同様に、部下一人ひとりから評価期間の後半の毎月1回、中間時期<d>の検証をもとに担当する個別業務に関しコンピテンシー評価項目を考慮し、今後量的成果・質的成果が上がる具体的な行動を確認する。個別業務に変化等が起きた時に随時話し合う。
- ・評価期間終了時<e>・・・部下一人ひとりと最終面接を行い、コンピテンシー評価項目のうち実施できた行動と量的・質的成果を検証する。次期に備える。

上記の例では、評価期間を半年としますと管理職は部下1人に対して、半期初面接、中間面接、最終面接、短時間の毎月の状況確認が6回、合計9回話し合うこととなります。話し合いの9回はいずれもコンピテンシー評価をマネジメントのヒントと捉え、成果を上げるためにどんな行動をとるべきか管理職・部下で検討し、部下が実行しさらに行動を修正していくので、人事評価制度が既に日常化している状態といえましょう。

ここまでくると、管理職にとって人事評価制度はマネジメントツールであるとともに、日常運営の大事な『武器』となっています。武器ですからあまり振りかざしてはいけませんが、使える武器として上手に活用し、従業員一人ひとりの成長と組織の一層の活性化につなげていきたいものです。

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。

参考文献等：

- \* 「等級制度の教科書」(労務行政：2010年) 堀田達也著
- \* 「戦略達成型 人材マネジメント」(かんき出版：2002年) 堀田達也・船引英子共著



## 高齢化と人口減

バラエティ番組などにも登場する米国の大学助教授が判断能力の衰えた高齢者を排除するような発言をして、厳しい批判を浴びた。筆者はネットで実際の発言を聞いてみたが、「適切な判断が困難になっている高齢者が責任ある立場に居座るべきではない」という主旨が含まれるのであれば、この点については共感できる。もっとも、日本の場合、多くの組織で定年制度が設けられており、このようなケースが生じるのは限定的と考えられる。

この定年制度については、年齢による差別に当たるという理由で禁止する国もある。確かに画一的に年齢で定年を定めることの是非は考える必要があるが、一方で個人差はあるが年齢による衰えは誰にでもあるため、年齢による線引きにも一定の合理性はある。いずれにせよ、定年は新陳代謝をもたらすという点で効果があることは事実だろう。

定年に代表されるように労働には引退があるが、人生に引退はない。そのため出生率及び寿命の変動は世代間の構成を変化させることになるが、少子高齢化で高齢者の比率が高まると、世代間の対立構造を鮮明化させる懸念がある。世代間扶養によって成立する公的年金の場合、筆者が年金業務に従事し始めた 30 年ほど前は現役世代 5 人で受給者 1 人を支える構図だったが、今や 2 人で 1 人を支える時代になりつつある。若い世代は、将来自分が十分な給付を受けられるか不安を持って何の不思議もない。こうしたことが若者と高齢者との分断を招き、深刻な対立が起きないとも限らない。

問題の本質は高齢者の増加ではなく人口の減少にある。寿命が延びて高齢者が増加するより、出生数が低下し総人口が減少する影響の方がはるかに大きいからだ。例えば、令和 4 年の高齢者白書で示された将来推計では、2021 年 10 月時点で総人口 1 億 2550 万人のうち 65 歳以上の人口は 3621 万人、高齢化率（総人口に占める 65 歳以上の人口の割合）は 28.9%であるが、2065 年には総人口 8808 万人、65 歳以上の人口 3381 万人、高齢化率は 38%にまで達すると予想されている（高齢者人口は 2045 年頃がピークで以後は減少する見通し）。

この数字をみてしまうと、世代間の対立以上に日本経済の先行きに暗澹たる想いを抱かざるを得ない。経済活動は需要と供給によって決定されるが、GDP の 6 割は個人消費であり、人口の減少は確実に個人消費を減退させる。さらに、労働力人口の減少は供給能力も低下させる。筆者の想像を遙かに超えるようなイノベーションでもあればともかく、人口が 3 割も減少する 2065 年に活発な経済活動が展開されているとは期待しにくい。

岸田首相は、少子化対策に異次元の取り組みを行うとしているが、具体的な中身がなかなか見えてこない。少子高齢化への対策が必要であることは 20 年以上も前から言われてきたことである。経済がすべてとは言わないが、少なくとも 40 年後の世界は変えられるように手を打たなければならないと思う。

2023 年 3 月 22 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)