

# 三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2023 年 11 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 7》 社会保障審議会「第 26～28 回企業年金・個人年金部会」での議論の概要 年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	1
《企業の情報開示》 2023 年 3 月期有価証券報告書分析～人的資本に関する情報編～ 年金コンサルティング部 フェロー 阿久津 太	7
《確定給付企業年金の財政状況》 2022 年度の財政決算の状況 年金コンサルティング部 リサーチグループ 青木 詠三子	21
《これからの人事の考え方 その 8》 プロフェッショナルとスペシャリストの違いについて 年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也	29
《時事のつぶやき》 合成の誤謬 アナリスト 久野 正徳	33

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 26～28 回企業年金・個人年金部会」 での議論の概要

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

社会保障審議会企業年金・個人年金部会（以下、企・個部会）では、第 25 回企・個部会に示された今後の検討における 3 つの視点について、第 26～28 回企・個部会（9 月 8 日、9 月 25 日、10 月 17 日）において、それぞれの課題に関する議論が行われました。また、第 28 回企・個部会では、3 つの視点に加え、政府施策である「資産運用立国」についての意見出しも行われました。

本稿では、第 26～28 回企・個部会での議論の概要についてお伝えします。

### 1. 今後の検討における 3 つの視点

第 25 回企・個部会（7 月 24 日）において、今後の企業年金・個人年金の課題として検討すべき 3 つの視点として、【視点 1】「働き方・ライフコースに対応し公平で中立的な私的年金制度の構築」、【視点 2】「私的年金制度の普及・促進」、そして、【視点 3】「資産形成を促進するための環境整備（投資教育・運用関係見直し）」が示されています（図表 1）。そのため、この 3 つの視点に沿って、第 26～28 回企・個部会において、それぞれの議論が行われたものです。

（図表 1）今後検討すべき 3 つの視点

- ① **働き方・ライフコースに対応し、公平で中立的な私的年金制度の構築**  
（拠出限度額、iDeCo の加入年齢の引上げ、受給のあり方、私的年金に係る税制等）
- ② **私的年金制度の普及・促進**  
（iDeCo の手続簡素化・効率化、iDeCo+ の導入推進、DB・企業型 DC の制度見直し、周知広報、個人の年金状況の見える化、ポータビリティの拡充等）
- ③ **資産形成を促進するための環境整備**  
（DB ガバナンス、共同運用、定年延長等に伴う DB 給付減額判定、DB 保証期間上限、DC 投資教育の充実、指定運用方法のあり方、運営管理機関の評価、自動移換対策等）

出所：厚生労働省「第 25 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料 1 及び第 26～28 回資料を基に筆者作成

### 2. 第 26 回企・個部会の概要【視点 1】

第 26 回企・個部会（9 月 8 日）では、国民の働き方とライフコースの多様化に対応した豊かな国民の老後生活の実現を支援するために、【視点 1】「働き方・ライフコースに対応し公平で中立的な私的年金制度の構築」として、事務局から検討のポイント（図表 2）が説明された後、出席委員からの意見出しが行われました（図表 3）。

(図表 2) 【視点 1】働き方・ライフコースに対応し公平で中立的な私的年金制度の構築について

### 主な検討事項

#### 【拠出限度額】

- ・DB は、適格退職年金や厚生年金基金を承継した給付建ての制度として創設されたが、DC は、米国 401(k)を参考にしつつ老後の所得確保を達成するために貯蓄との違いを考慮した制度として創設され、資産が老後の所得保障となることを担保するための要件を課すことで、DB と同等の税制優遇措置が認められている
- ・DC の拠出限度額は、厚生年金基金の望ましい上乘せ水準(公的年金と合わせて退職前給与の 6 割相当水準)を勘案して設定された
- ・企業型 DC が、事業主拠出を基本とする企業年金であることを前提とした場合、DB 等と同様、本人拠出額は事業主拠出額の範囲内とすべきとの考え方から、マッチング拠出は事業主拠出額を超えない範囲での拠出が認められているものである
- ・2022 年 10 月には拠出限度額の範囲内であれば企業型 DC 加入者の iDeCo 加入が可能となり、更に 2024 年 12 月には DC 拠出限度額の見直しが実施される
- ・現状、企業型 DC の事業主掛金が拠出限度額を超えて、差分を調整している加入者が存在する企業は 14.1%であり、この場合の調整方法としては、前払い給与や賞与として加算が 60.6%、他の退職給付制度での給付が 35.4%となっている(拠出限度額を超える退職給付制度が一定程度存在している)

#### 【iDeCo の加入年齢の引上げ・受給開始可能年齢の引上げ】

- ・DC は貯蓄と異なり年金性を担保する趣旨のもと、受給開始可能年齢を 60 歳と設定している
- ・老後所得確保の制度として一定期間の掛金拠出が必要であることから、短期間で支給に結びつかないよう加入期間に応じた受給開始可能年齢が設定されている(例えば 60 歳支給には加入者等期間が 10 年必要等)
- ・積み立てた資産を確実に自らの老後資産に利用することとするため受給開始年齢の上限を 75 歳に設定
- ・これに対し、2022 年 11 月 28 日に公表された、政府「資産所得倍増プラン」では、①iDeCo の加入可能年齢について 70 歳に引き上げ(2024 年公的年金財政検証に併せて所要の法制上の措置を講じる)、②iDeCo の拠出限度額の引上げ及び受給開始年齢の上限の引上げについて 2024 年公的年金の財政検証に併せて結論を得る、としている

#### 【受給のあり方】

- ・DB は労使合意に基づき柔軟な制度設計が可能とされているため、労使で一時金可否や年金の支給期間を選択でき、DC も一時金可否は同様に労使の判断となっている
- ・実際の受給では、DB・DC 共に相当数が一時金受給を選択しており、企業型 DC・iDeCo 共に 9 割程度が一時金で受給、DB は 7 割程度が一時金で受給している

#### 【私的年金に係る税制】

- ・加入者掛金について、厚生年金基金・国民年金基金は社会保険料控除、DC は小規模企業共済等掛金控除、DB は生命保険料控除が適用されている
- ・特別法人税は、所得税の課税を受給が確定するまで繰り延べること、すなわち税金の納付を延長するための利益相当部分を、年金資産を保有する法人に対して課税するものである

出所：厚生労働省「第 26 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料 1 より筆者作成

(図表 3) 第 26 回企・個部会における出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見	
✓	DC の拠出限度額は、退職前給与の 6 割相当水準を基本としつつ、厚生年金基金が縮小する中、新たな計算方法が考えられるのではないか（複数の委員から同様の意見あり）
✓	新たな DC 拠出限度額の考え方として、公的年金の所得代替率や平均寿命等から必要額を算出する方法が考えられる
✓	DC の生涯拠出限度額やキャッチアップ拠出の導入は有効（複数の委員から同様の意見あり）
✓	拠出限度額の穴埋め型については、DB は退職金由来であることから含めるべきではない（複数の委員から同様の意見あり）
✓	DB と DC の本来の設立趣旨を考慮した議論の整理が必要
✓	企業型 DC と iDeCo の性格の違いを踏まえた議論が必要
✓	私的年金が活用されていない中小企業や非正規雇用者への拡大が必要
✓	iDeCo の最低拠出額 5 千円の見直し検討が必要ではないか
✓	年金選択率を高めるためには投資教育やガイダンスが必要

出所：厚生労働省「第 26 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

### 3. 第 27 回企・個部会の概要【視点 2】

第 27 回企・個部会（9 月 25 日）では、私的年金の適用率が低迷している中、私的年金制度の導入や利用の阻害要因を除去し、特に中小企業での実施や、より多くの国民が私的年金制度を活用することができる環境整備を行うために、【視点 2】「私的年金制度の普及・促進」として手続き簡素化や効率化、加入促進のための制度見直し等について、事務局から検討のポイント（図表 4）が説明された後、出席委員からの意見出しが行われました（図表 5）。

(図表 4) 【視点 2】私的年金制度の普及・促進について

主な検討事項	
<b>【iDeCo の手続簡素化・効率化】</b>	
・	iDeCo 未加入者の加入を促進するための手続面での対応
・	iDeCo 加入者の利便性向上のための手続面での対応 (加入申込等についてオンラインでの手続きが可能だが、現状紙で取り扱っている運営管理機関がある等)
・	iDeCo 加入者数の増加に対応するための事務の効率化(マイナンバーカードの活用による事務の効率化検討)
・	オンライン化や手続き簡素化に当たって留意すべき事項
<b>【iDeCo+ の導入推進】</b>	
・	中小企業従業員の資産形成のため、iDeCo+ の活用促進のための制度・手続面の対応
・	iDeCo+ を実施できる中小事業主の対象範囲 (iDeCo+ の要件(300 人以下)について、現状では事業所数ベースで 99.4% をカバーしている)
<b>【加入促進に資する DB・企業型 DC の制度見直し】</b>	
・	企業年金実施事業主を増やすための DB や企業型 DC の制度・手続面での対応
・	企業内での企業年金の対象者を拡大するための対応
・	中小企業向けの DB 制度・企業型 DC 制度のあり方 (総合型 DB・簡易型 DC 等の活用、DC における脱退一時金の要件緩和等)

## 【周知広報】

- ・今後周知・広報を行うべき内容や対象
- ・周知・広報に効果的な手法

## 【個人の年金状況の見える化】（iDeCo 拠出可能額や年金資産・給付見込み額の見える化）

- ・加入資格や他制度（DB・企業型 DC・国基）加入状況等に応じた見える化
- ・実態を踏まえた効果的な手法（公的年金シミュレーター活用等）
- ・実現のためのフィジビリティ・課題

## 【ポータビリティの拡充】

- ・制度間の年金資産のポータビリティの現状や実態を把握
- ・ポータビリティの拡充（特に中退共との移換等）を検討するに当たって必要な論点と課題
- ・DC における商品の現物移換の実施可否

出所：厚生労働省「第 27 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料 1 より筆者作成

（図表 5）第 27 回企・個部会における出席委員からの主な意見

### 出席委員からの主な意見

- ✓ 中退共とのポータビリティについては、合併等に限らず可能とすべき（複数の委員から同様の意見あり）
- ✓ 退職一時金から、DB・企業型 DC 等へのポータビリティを拡充したらどうか
- ✓ DB は退職金由来であり、中途引き出し等の制約を設けるべきではない（複数の委員から同様の意見あり）
- ✓ iDeCo を実施しない理由として中途引き出しができないからという理由が多く、DC の中途引き出し要件の緩和が必要ではないか
- ✓ DC の現物移換については法令上妨げておらず、関係機関での検討を進めるべき（複数の委員から同様の意見あり）
- ✓ 企業年金を実施していない中小企業への拡大が必要であり、中小企業向けの広報が重要
- ✓ 企業年金の推進は、同一労働同一賃金の趣旨に沿って非正規雇用者への拡大が必要
- ✓ 広報については情報量が多すぎることあり、整理して周知することが必要ではないか
- ✓ DC 拠出限度額を簡素化することで見える化も簡素化できるのではないか
- ✓ 公的年金シミュレーターやマイナポータルへも iDeCo 拠出可能額を表示したらどうか
- ✓ 就職サイトや転職サイトで企業年金の有無などを表示し、企業年金への関心を高めることも必要
- ✓ iDeCo+ の人数要件の緩和が必要（一方、既に事業所数ベースでは 99.4% をカバーしていることから不要との意見もあり）
- ✓ iDeCo+ の拠出限度額の拡大や、DB 実施事業主への拡大が必要
- ✓ iDeCo+ は、中小事業主向けに創設されたものであり、その意義をどう考えるかが重要

出所：厚生労働省「第 27 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

## 4. 第 28 回企・個部会の概要【視点 3 他】

第 28 回企・個部会（10 月 17 日）では、平均寿命の延伸による高齢期の生活期間が長期化する中、国民の資産形成への意識と機運が高まりつつあり、【視点 3】「資産形成を促進するための環境整備（投資教育・運用関係見直し）」について事務局から検討のポイント（図表 6）が説明されました。また、これに加え、政府施策「資産運用立国」に対する企業年金における取組みの方向性について事務局から説明があり（図表 7）、【視点 3】と併せて出席委員からの意見出しが行われました（図表 8）。

資産運用立国の議論については、今年 6 月に政府が公表した「経済財政運営と改革の基本方針 2023（いわゆる骨太の方針 2023）」の「第 2 章 新しい資本主義の加速（家計所得の増大と

分厚い中間層の形成)」の中で、2,000兆円の家計金融資産を開放し、持続的成長に貢献する「資産運用立国」を実現するため、「資産運用会社やアセットオーナーのガバナンス改善・体制強化、資産運用力の向上及び運用対象の多様化に向けた環境整備等を通じた資産運用業等の抜本的な改革に関する政策プランを年内に策定する」と明記されたことから、新しい資本主義実現会議の下に「資産運用立国分科会」が10月4日に設置され、広く有識者からの意見を聞くために、企・個部会での議題として挙げられたものです。

なお、事務局からは、本日の参加委員の意見を基に「資産運用立国分科会に対して、現状の実態を正しく理解して議論してもらおうべく、きちんと説明していく」との説明がありました。

(図表 6) 【視点 3】資産形成を促進するための環境整備について (投資教育・運用関係見直し)

主な検討事項
<p><b>【DB の環境整備】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DB の運用力向上に向けた対応の方向性 (運用受託機関の適切な選任、ステewardシップ活動の実質化等)</li> <li>・受託者責任など、DB のガバナンスのあり方</li> <li>・小規模 DB の運用力の向上に向けた共同運用のあり方等の対応</li> <li>・加入者のための運用の見える化のあり方、検討にあたって必要な論点・課題</li> <li>・定年延長に伴う給付減額の判定基準の検討にあたって必要な論点・課題</li> <li>・保証期間の上限 (現行 20 年) の検討にあたって必要な論点・課題</li> </ul> <p><b>【企業型 DC の環境整備】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定運用方法の設定のあり方と検討にあたって必要な論点・課題</li> <li>・より良い運用商品のモニタリングを行うための対応</li> <li>・運営管理機関の評価の課題やあり方</li> <li>・加入者のための運用の見える化のあり方、検討にあたって必要な論点・課題</li> <li>・投資教育の充実に向けた対応</li> <li>・自動移換への対応</li> </ul>

出所：厚生労働省「第 28 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料 1 より筆者作成

(図表 7) 資産運用立国「企業年金における取組みの方向性」について

主な検討事項
<p><b>【アセットオーナー・プリンシプル】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既に規定されている忠実義務等を踏まえつつ具体的な内容について各省庁と連携して検討</li> </ul> <p><b>【DB について】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・規模や特性に応じた運用委託機関の適切な選択や、より適切な運用に向けた専門性の向上のための取組みについて検討</li> <li>・企業年金連合会の共同運用事業や総合型基金の活用に向けた取組みについて検討</li> <li>・規模や特性を考慮した資産運用状況に関する情報開示の在り方について検討</li> </ul> <p><b>【企業型 DC について】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・運営管理機関、DC 実施企業、加入者本人の各段階における適切な運用方法の選択を支援するための取組みについて検討</li> <li>・運営管理機関、DC 実施企業が選定した運用方法のラインナップに係る開示の促進について検討</li> </ul>

出所：厚生労働省「第 28 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」資料 2 より筆者作成

(図表 8) 第 28 回企・個部会における出席委員からの主な意見

出席委員からの主な意見	
✓	DB の役割は予め決められた給付を確実に行うことであり、運用収益の拡大や資本市場の拡大が目的ではない(複数の委員から同様の意見あり)
✓	DB においては既に受託者責任やガバナンスは果たされており、資産運用高度化の見直しも過去からなされてきており、このような認識を持ったうえで資産運用立国の議論をすべき(複数の委員から同様の意見あり)
✓	DB における運用力強化とは、リターンを拡大化するものではなく、リスクを適正化するものである(複数の委員から同様の意見あり)
✓	DB の資産運用の見える化は、外部ステークホルダーではなく、加入者受給者に対して行うべきものである(複数の委員から同様の意見あり)
✓	資産規模の小さな DB では、運用専門家(コンサル等)の活用は、コスト対効果が得られないのではないかと
✓	DB の給付減額について、給付額が減少しない場合等の判定基準見直しや手続きの簡素化が必要(一方、加入者受給者同意の手続きについては簡素化すべきではない、と言った意見もあり)
✓	DB の保証期間については、平均寿命が延びてきており、見直しが必要ではないかと
✓	DC のデフォルトファンドの設定は義務化すべきとの意見と、労使合意に基づくものであり義務化すべきではないとの両方の意見あり
✓	継続投資教育を実施していない企業が一定程度あり、これらの企業への支援策が必要

出所：厚生労働省「第 28 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」を視聴して筆者作成

今回の企・個部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、3つの視点に沿って企業年金・個人年金の課題と次期改正項目の議論が進められていくものと見込まれます。

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。

## <参考資料>

- ◆厚生労働省社会保障審議会「第 26 回企業年金・個人年金部会」(2023 年 9 月 8 日)  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_35109.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_35109.html)
- ◆厚生労働省社会保障審議会「第 27 回企業年金・個人年金部会」(2023 年 9 月 25 日)  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_35398.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_35398.html)
- ◆厚生労働省社会保障審議会「第 28 回企業年金・個人年金部会」(2023 年 10 月 17 日)  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_35819.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_35819.html)
- ◆内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2023」(2023 年 6 月 16 日、閣議決定)  
[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2023/2023\\_basicpolicies\\_ja.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2023/2023_basicpolicies_ja.pdf)
- ◆内閣府「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版」(2023 年 6 月 16 日、閣議決定)  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/ap2023.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2023.pdf)
- ◆内閣官房「第 1 回資産運用立国分科会」(2023 年 10 月 4 日)  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/bunkakai/sisanunyou\\_dai1/index.html](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/sisanunyou_dai1/index.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。

## 2023 年 3 月期有価証券報告書分析 ～人的資本に関する情報編～

年金コンサルティング部 フェロー 阿久津 太

2023 年 3 月期決算より、上場会社を対象に、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が義務付けられました。

これを受け、2023 年 3 月期有価証券報告書の記載内容を調査分析し、その調査分析結果について 2 回に亘り解説しています。前月の「多様性に関する情報編」に続き、今回は「人的資本に関する情報編」です。

### 1. はじめに

上場会社は、2023 年 3 月期決算より、有価証券報告書において人的資本・多様性に関する情報を開示する必要があります。

(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	人的資本 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 将来の価値創造ストーリーを示す	金融商品取引法
		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 直近の実績値を記載	
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 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

人的資本に関する情報は、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 (KPI)、④指標 (KPI) を用いた目標・実績を開示するもので、新設欄「第一部第 2-2【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、経営戦略と人材戦略を連動させた上で、人材育成等の方針や指標を絡めつつ、将来の企業価値向上に繋がるストーリーを示すのが望ましいと考えられます。

多様性に関する情報は、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、直近の実績値を個社毎 (提出会社、それぞれの連結子会社) に開示するもので、既設欄「第一部第 1-5【従業員の状況】」に記載します。

なお、③④の指標 (KPI) として、⑤～⑦を採択することも可能です。例えば、③の指標として女性管理職比率を採択する場合、多様性に関する情報⑤として、直近の実績値を第一部第 1-5 欄に記載すると同時に、人的資本に関する情報③④として、目標値や実績値を第一部第 2-2 欄に記載することとなります。

## 2. 調査分析前提

### ■調査対象企業

TOPIX100のうち、2023年3月31日決算先81社（うち、製造業44社、非製造業37社）

### ■調査した情報の範囲

2023年3月期有価証券報告書中、第一部第1-5【従業員の状況】、第2-1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】、第2-2【サステナビリティに関する考え方及び取組】の記載情報

ただし、ウェブサイト等外部参照先 URL の記載がある場合、当該外部参照先の情報を除く

### ■調査した情報の範囲詳細

法令上開示が求められている情報は、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・実績の4つです。法令上の規定が非常に抽象的であるため、有価証券報告書上の記載ぶりは質/量ともに各社各様です。

したがって、今回の調査では、以下の想定に基づき、指標に着目し、定量的に開示している（実績値または目標値の開示がある）指標について、開示レベルを付して集計/分析することとしました。

- ✓ 「指標」は方針の状況把握のために選定されるため、「指標」には方針が反映されている
- ✓ 重要な方針であれば、定性的な記載に留まらず、定量的に（目標値や実績値付きで）記載されている
- ✓ 「目標値を開示している指標」は、「実績値の開示に留まる指標」より重要度/コミットメントレベルが高い

(図表 2) 調査した情報の範囲詳細

		有価証券報告書			
		指標が弊社の定義に該当するか 実績値または目標値を開示 (注1)	指標が弊社の定義に該当するが 実績値、目標値いずれも開示せず	指標が弊社の定義に該当しない	有価証券報告書 以外
有価証券報告書の記載欄	第一部 第1-5	本調査の範囲			有価証券報告書に記載されたURL等、外部参照先
	第2-1	指標を弊社の定義で分類 人材育成、従業員エンゲージメント等			ウェブサイト、統合報告書、サステナビリティレポート等
	第2-2	開示レベルを4つに区分		例：人権に関する研修 例：通信障害件数	
	上記以外	例：女性役員比率 (注2)			

(注1) 指標の適用対象は様々（連結ベース、親会社のみ等）だが、今回の調査では適用対象を区別せずに集計

(注2) 通常、第一部第4-4コーポレート・ガバナンスの状況等には、女性役員比率の実績値が記載されているが、今回の調査範囲には含めていない

出所：筆者作成

## ■指標の定義

各社の有価証券報告書に記載された指標名称はまちまちですが、記載された指標の内容を弊社の定義に基づき図表3のとおり分類（指標は小分類ベースで45個）しました。例えば、「人的資本投資額、研修費用総額、1人あたり研修費」といった指標は「投資額」として、「女性管理職比率、女性管理職数、女性場所長比率」といった指標は「女性管理職」として分類しています。

大分類の人材育成は、従業員の能力向上や育成に関する指標で、従業員のうち広い範囲を対象とした育成、リーダー/グローバル等人材要件を特定した育成や要員確保が含まれます。

従業員エンゲージメントに含まれる意味合いは、職場推奨度、会社方針への共感度、働きがい指数等非常に多様ですが、一般に、従業員と会社の信頼度を示す指標です。

流動性は主として従業員の出入りに関する指標、ダイバーシティは女性に限らず外国人、中途採用、障がい者を含めた指標です。

健康・安全、コンプライアンス・労働慣行は、主として従業員の働き方や労働環境に関する指標です。ただし、これらの内容に問題が生じた場合には、直ちに不祥事となる可能性がありますので、企業にとってのリスク管理に関する指標でもあります。

(図表3) 指標の定義

大分類	中分類	小分類	該当例
人材育成	研修	投資額	人的資本投資額、研修費用総額、1人あたり研修費
		研修受講	研修受講率、研修受講人数、年間研修時間 研修とは、従業員のうち広い範囲を対象とする情報セキュリティ、コンプラ、資産形成支援以外の研修
	資格	資格取得	資格取得者数、資格取得率
	人材育成 (中途採用含まず)	リーダー	リーダー育成数、中核人材育成数、リーダー育成研修受講者数 リーダーとは、課長よりやや上位を想定
		グローバル人材	グローバル人材数、海外赴任経験者数
	人材育成 (中途採用含む)	専門人材	専門人材数、専門人材採用者数、専門人材研修受講者数
	DX/AI人材	DX/AI人材数、DX/AI人材採用者数、特定の従業員を対象としたDX/AI研修受講者数	
従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント、職場推奨度、会社方針への共感度、働きがい指数、やりがい指数、従業員満足度
	提案	提案	従業員から会社への提案件数、提案採用数
	持株	持株	持株会への加入率
流動性	採用	採用	採用者の総数
	離職	離職	離職率、離職者数
	定着	定着	定着率、入社3年間の離職率、入社3年後の残存社員数
	後継者	後継者	後継者準備率、後継者カバー率、サクセッション進捗率
ダイバーシティ	女性	女性採用	女性採用比率、女性採用者数
		女性従業員	女性従業員比率、女性従業員数
		女性管理職	女性管理職比率、女性管理職数、女性場所長比率
		女性役員	女性役員比率、女性役員数
		男性の育児休業取得	男性の育児休業取得率、男性の育児休業取得者数、男性の育児休業取得日数
		育児休業後の復職	育児休業後の復職率
		男女間賃金格差	男女間賃金格差
	外国人	外国人採用	外国人採用比率、外国人採用数
		外国人従業員	外国人従業員比率、外国人従業員数
		外国人管理職	外国人管理職比率、外国人管理職数、現地採用管理職数
		外国人役員	外国人役員比率、現地採用役員数
	中途採用	中途採用	中途採用者比率、中途採用者数
		中途採用の従業員	中途採用者の従業員比率、中途採用の従業員数
		中途採用の管理職	中途採用者の管理職比率、中途採用の管理職数
		中途採用の役員	中途採用者の役員比率、中途採用の役員数
障がい者	障がい者雇用	障がい者雇用率	

大分類	中分類	小分類	該当例
健康・安全	有給休暇	有給休暇取得	有給休暇取得率、有休取得10日未満割合、連続休暇取得率
	労働時間	総労働時間	総労働時間、総労働時間削減率
	働き方	環境	リモートワーク実施率、インターバル制度遵守率
		副業	副業人数
	労働災害	労働災害発生	労働災害発生率、労働災害発生件数、死亡事故発生件数
健康	健康	病欠率、アブセンティーズム、喫煙率、健診受診率、ストレスチェック	
コンプライアンス・労働慣行	コンプライアンス・情報管理	コンプライアンス・情報管理	情報セキュリティ研修、コンプライアンス研修、ハラスメント発生件数、内部通報数、重大な法令違反数、懲戒解雇数
その他	戦略的 personnel シフト	成長部門への人員シフト	会社戦略に基づく成長部門への人員シフト人数
	経営との対話	経営との対話	タウンミーティング回数、経営とのコミュニケーションツール
	組織フラット化	組織フラット化	ライン階層数、部下人数、スパンオブコントロール、30歳代組織長比率
	労働生産性	労働生産性	労働生産性
	再雇用	アルムナイ雇用	アルムナイによる再雇用数
		高齢者継続雇用	60歳以降の再雇用率、65歳定年以降の雇用継続率
	ポスト/ジョブチャレンジ	ポスト/ジョブチャレンジ	ポスト/ジョブチャレンジ応募数、ポスト/ジョブチャレンジによる配置換え人数
資産形成支援	資産形成支援	金融リテラシー研修回数、資産形成支援研修回数、DC投信割合、自己投資支援率	

出所：筆者作成

## ■開示レベルの定義

今回の調査では実績値または目標値の開示がある指標を開示レベルを付して集計/分析していますが、開示レベルは図表4のとおり4つ（レベル1～4）です。

(図表4) 開示レベルの定義

1	2	3	4
実績値のみを 単年度で開示	実績値のみを 経年で開示	実績値は開示せず 目標値のみ開示	実績値に加えて 目標値も開示
← 低 ————— 高 →			

(注1) 開示レベル3（実績値は開示せず、目標値のみ開示）には、目標値を設定したばかりなので実績値は未だ存在しない、実績値はURLの外部参照先に記載している等の状況が考えられる

(注2) 今回の調査では、有価証券報告書に記載されたURL等、外部参照先の情報については調査していない

出所：筆者作成

## 3. 調査分析結果（全体）

指標ごとの開示割合、開示レベルは、図表5-1～5-3のとおりです。例えば、図表5-1の小分類「投資額」については、以下が読み取れます。

✓ 指標「投資額」の開示割合（目標値または実績値を開示している企業の割合）は14%

✓ 14%のうち、レベル1は6%、レベル2は2%、レベル3は0%、レベル4は5%※

※端数処理の関係で、6%+2%+0%+5%が14%と一致しない。

大分類	中分類	小分類	開示割合 ①～④計	開示レベル			
				① 実績 (単年度) のみ	② 実績 (経年) のみ	③ 目標 のみ	④ 実績 +目標
人材育成	研修	投資額	14%	6%	2%	0%	5%

## ■全体を通じて

図表 5-1～5-3 全体を通じて、指標ごとの開示割合は「女性、従業員エンゲージメントが突出して高く、研修、健康が続く」という傾向です。

以下、図表ごとの傾向を解説します。

## ■人材育成、従業員エンゲージメント、流動性

図表 5-1 の中では、従業員エンゲージメントが突出しており、開示割合（目標値または実績値を開示している企業の割合）は 46%、そのうち、レベル 4 の割合（実績値に加えて目標値も開示している企業の割合）は 30% です。従業員エンゲージメントは、一般に従業員と会社の信頼度と言われていますが、パーパスや会社戦略/方針に対する従業員の評価が反映されるため、従業員が多い大企業や M&A が多い企業にとっては生命線とも言うべき重要な指標です。

従業員エンゲージメントに続くのは、従業員のうち広い範囲を対象とする研修関連で、実際の有価証券報告書上の指標名称としては人的資本投資額、研修費用総額、研修受講率、研修受講人数、年間研修時間等が該当します。リーダー、グローバル、専門、DX/AI 等、人物要件を特定した人材育成の中では、DX/AI 人材の育成がやや高い傾向にあります。

（図表 5-1）指標ごとの開示割合、開示レベル（人材育成、従業員エンゲージメント、流動性）

大分類	中分類	小分類	開示割合 ①～④計	開示レベル				グラフ
				① 実績 (半年度) のみ	② 実績 (経年) のみ	③ 目標 のみ	④ 実績 + 目標	
人材育成	研修	投資額	14%	6%	2%	0%	5%	
		研修受講	30%	11%	5%	1%	12%	
	資格	資格取得	1%	1%	0%	0%	0%	
		人材育成 (中途採用含まず)	リーダー	11%	6%	0%	1%	
	グローバル人材		12%	1%	0%	4%	7%	
	人材育成 (中途採用含む)	専門人材	7%	1%	1%	1%	4%	
DX/AI 人材		20%	4%	0%	7%	9%		
従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント	46%	7%	2%	6%	30%	
	提案	提案	1%	1%	0%	0%	0%	
	持株	持株	2%	2%	0%	0%	0%	
流動性	採用	採用	9%	2%	4%	0%	2%	
	離職	離職	4%	0%	2%	0%	1%	
	定着	定着	2%	0%	1%	0%	1%	
	後継者	後継者	5%	2%	0%	0%	2%	

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

## ■ダイバーシティ

図表 5-2 の中では、女性関連の開示割合が圧倒的に高いです。

特に、女性管理職、男性の育児休業取得、男女間賃金格差についての開示割合（目標値または実績値を開示している企業の割合）はいずれも 100% です。なぜなら「特殊な事情を除く全ての企業は、少なくとも、多様性に関する情報として、女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差の直近の実績値を開示している」からです。

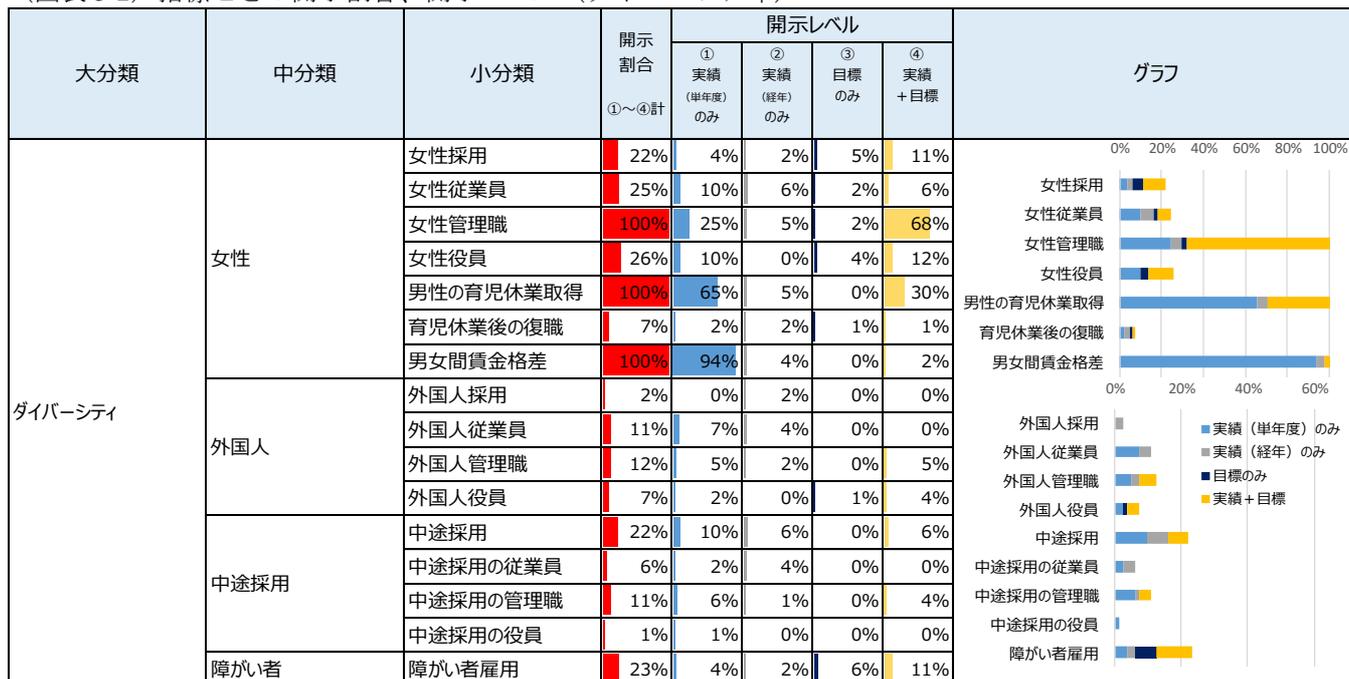
ただし、目標値まで考慮すると、指標によって状況が異なります。それぞれの指標のレベル 4 の割合（実績値に加えて目標値も開示している企業の割合）は、女性管理職 68%、男性の育児休業取得 30%、男女間賃金格差 2%で、女性管理職については相応の割合で目標開示している一方で、男女間賃金格差についてはほとんど目標開示をしていないことがわかります。

女性管理職の目標開示割合が高いのは、既存の目標値を踏襲、流用できたためと推測されます。既に女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画において「女性管理職比率」に目標値を設定していた企業は、有価証券報告書上もその目標値を踏襲、流用したと思われます。

一方で、男女間賃金格差については、その根底に個社の問題（管理職等の人員構成の偏り）の他、日本全体に亘る根深い問題（アンコンシャスバイアス等）もあり、改善に時間を要するため、目標設定しづらいのかもしれませんが。

女性に続くのは、障がい者雇用、中途採用です。障がい者雇用については、開示割合（23%）に比して、レベル 4 の割合が高い（11%）ことが特徴です。障がい者雇用には、法定雇用率の定めがあるため、目標設定しやすいと推測されます。

（図表 5-2）指標ごとの開示割合、開示レベル（ダイバーシティ）



出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

## ■健康・安全、コンプライアンス・労働慣行、その他

図表 5-3 「健康・安全、コンプライアンス・労働慣行」においては、健康※1、有給休暇取得※2、労働災害発生の開示割合が高いです。

※1 実際の有価証券報告書上の指標名称例は、病欠率、喫煙率、健診受診率、ストレスチェック

※2 実際の有価証券報告書上の指標名称例は、有給休暇取得率、有休取得 10 日未満割合、連続休暇取得率

「その他」においては、各社独自の指標が見受けられました。例えば、成長部門への人員シフト（事業戦略に伴う人財シフト人数※）、経営との対話（経営層との直接対話回数、タウンホールミーティング参加者数と肯定的回答率）、組織フラット化（ライン階層数※、部下の人

数※）、労働生産性（1人あたり付加価値生産性）、アルムナイ雇用（再雇用入社人数と女性比率）、高齢者継続雇用（65歳定年到達後の雇用継続率※、50歳以上キャリア採用者数※）、ポスト/ジョブチャレンジ（新規事業へのジョブポスティング人数、グループ会社間の人材交流人数）、資産形成支援（資産リテラシー教育プログラム受講人数、確定拠出年金における投資信託選択率とマッチング拠出活用率）です。※の詳細は「5.実例」を参照してください。

（図表 5-3）指標ごとの開示割合、開示レベル（健康・安全、コンプライアンス・労働慣行、その他）

大分類	中分類	小分類	開示割合 ①～④計	開示レベル				グラフ	
				① 実績 (半年度) のみ	② 実績 (経年) のみ	③ 目標 のみ	④ 実績 + 目標		
健康・安全	有給休暇	有給休暇取得	25%	2%	5%	4%	14%		
	労働時間	総労働時間	4%	0%	2%	0%	1%		
	働き方	環境	副業	4%	2%	0%	0%		1%
			副業	1%	0%	0%	0%		1%
	労働災害	労働災害発生	20%	6%	0%	5%	9%		
健康	健康	27%	6%	4%	5%	12%			
コンプライアンス・労働慣行	コンプライアンス・情報管理	コンプライアンス・情報管理	11%	5%	0%	4%	2%		
その他	戦略的人員シフト	成長部門への人員シフト	4%	1%	0%	1%	1%		
		経営との対話	5%	5%	0%	0%	0%		
	組織フラット化	組織フラット化	2%	0%	0%	0%	2%		
	労働生産性	労働生産性	4%	0%	0%	2%	1%		
	再雇用	アルムナイ雇用	1%	1%	0%	0%	0%		
		高齢者継続雇用	5%	2%	1%	1%	0%		
	ポスト/ジョブチャレンジ	ポスト/ジョブチャレンジ	12%	10%	1%	0%	1%		
資産形成支援	資産形成支援	2%	1%	1%	0%	0%			

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

## 4. 調査分析結果（業種別）

図表 6-1～6-3 は、製造業、非製造業に分けた結果です。製造業、非製造業の間で顕著な差は見られませんでした。あえて言えば、図表 6-3 において、製造業は労働災害発生の開示割合が、非製造業は有給休暇取得の開示割合が高い傾向にあります。

（図表 6-1）指標ごとの開示割合、開示レベル（人材育成、従業員エンゲージメント、流動性）～業種別

大分類	中分類	小分類	開示割合 ①～④計	開示レベル				グラフ	開示割合 ①～④計	開示レベル				グラフ		
				① 実績 (半年度) のみ	② 実績 (経年) のみ	③ 目標 のみ	④ 実績 + 目標			① 実績 (半年度) のみ	② 実績 (経年) のみ	③ 目標 のみ	④ 実績 + 目標			
製造業（44社）													非製造業（37社）			
人材育成	研修	投資額	9%	0%	2%	0%	7%		19%	14%	3%	0%	3%			
		研修受講	25%	7%	7%	0%	11%			35%	16%	3%	3%		14%	
	資格	資格取得	2%	2%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%			
	人材育成 (中途採用含まず)	リーダー	16%	7%	0%	2%	7%		5%	5%	0%	0%	0%		0%	
		グローバル人材	14%	2%	0%	5%	7%		11%	0%	0%	3%	8%			
人材育成 (中途採用含む)	専門人材	7%	2%	0%	2%	2%	8%		0%	3%	0%	5%				
	DX/AI人材	23%	5%	0%	7%	11%	16%		3%	0%	8%	5%				
従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメント	41%	5%	2%	7%	27%		51%	11%	3%	5%	32%			
	提案	提案	2%	2%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%	0%			
	持株	持株	2%	2%	0%	0%	0%		3%	3%	0%	0%	0%			
流動性	採用	採用	9%	0%	5%	0%	5%		8%	5%	3%	0%	0%			
		離職	5%	0%	2%	0%	2%		3%	0%	3%	0%	0%			
	定着	定着	2%	0%	2%	0%	0%		3%	0%	0%	0%	3%			
		後継者	後継者	7%	5%	0%	0%		2%	3%	0%	0%	0%		3%	

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

(図表 6-2) 指標ごとの開示割合、開示レベル (ダイバーシティ) ~業種別

大分類	中分類	小分類	製造業 (44社)					グラフ	非製造業 (37社)					グラフ					
			開示割合 ①~④計	開示レベル					開示割合 ①~④計	開示レベル									
				① 実績 (半年度)のみ	② 実績 (経年)のみ	③ 目標のみ	④ 実績+目標			① 実績 (半年度)のみ	② 実績 (経年)のみ	③ 目標のみ	④ 実績+目標						
ダイバーシティ	女性	女性採用	14%	2%	2%	2%	7%	女性採用	32%	5%	3%	8%	16%	女性採用	24%	11%	8%	0%	5%
		女性従業員	25%	9%	5%	5%	7%	女性従業員	100%	22%	0%	3%	76%	女性従業員	24%	11%	0%	3%	76%
		女性管理職	25%	9%	5%	5%	7%	女性管理職	32%	11%	0%	5%	16%	女性管理職	32%	11%	0%	5%	16%
		女性役員	20%	9%	0%	2%	9%	女性役員	100%	68%	0%	0%	32%	女性役員	8%	3%	0%	3%	3%
		男性の育児休業取得	100%	64%	9%	0%	27%	男性の育児休業取得	100%	68%	0%	0%	32%	男性の育児休業取得	8%	3%	0%	3%	3%
		育児休業後の復職	7%	2%	5%	0%	0%	育児休業後の復職	100%	92%	3%	0%	5%	育児休業後の復職	100%	92%	3%	0%	5%
	外国人	外国人採用	2%	0%	2%	0%	0%	外国人採用	3%	0%	3%	0%	0%	外国人採用	3%	0%	3%	0%	0%
		外国人従業員	7%	5%	2%	0%	0%	外国人従業員	16%	11%	5%	0%	0%	外国人従業員	16%	11%	5%	0%	0%
		外国人管理職	14%	5%	2%	0%	7%	外国人管理職	11%	5%	3%	0%	3%	外国人管理職	11%	5%	3%	0%	3%
	中途採用	外国人役員	14%	5%	0%	2%	7%	外国人役員	0%	0%	0%	0%	0%	外国人役員	0%	0%	0%	0%	0%
		中途採用	20%	7%	7%	0%	7%	中途採用	24%	14%	5%	0%	5%	中途採用	24%	14%	5%	0%	5%
		中途採用の従業員	2%	0%	2%	0%	0%	中途採用の従業員	11%	5%	5%	0%	0%	中途採用の従業員	11%	5%	5%	0%	0%
		中途採用の管理職	9%	7%	2%	0%	0%	中途採用の管理職	14%	5%	0%	0%	8%	中途採用の管理職	14%	5%	0%	0%	8%
	障がい者	中途採用の役員	2%	2%	0%	0%	0%	中途採用の役員	0%	0%	0%	0%	0%	中途採用の役員	0%	0%	0%	0%	0%
障がい者雇用		18%	2%	2%	9%	5%	障がい者雇用	30%	5%	3%	3%	19%	障がい者雇用	30%	5%	3%	3%	19%	

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

(図表 6-3) 指標ごとの開示割合、開示レベル (健康・安全、コンプライアンス・労働慣行、その他) ~業種別

大分類	中分類	小分類	製造業 (44社)					グラフ	非製造業 (37社)					グラフ					
			開示割合 ①~④計	開示レベル					開示割合 ①~④計	開示レベル									
				① 実績 (半年度)のみ	② 実績 (経年)のみ	③ 目標のみ	④ 実績+目標			① 実績 (半年度)のみ	② 実績 (経年)のみ	③ 目標のみ	④ 実績+目標						
健康・安全	有給休暇	有給休暇取得	11%	0%	2%	5%	5%	有給休暇取得	41%	5%	8%	3%	24%	有給休暇取得	5%	0%	5%	0%	0%
	労働時間	総労働時間	2%	0%	0%	0%	2%	総労働時間	5%	0%	5%	0%	0%	総労働時間	5%	3%	0%	0%	3%
		環境	2%	2%	0%	0%	0%	環境	3%	0%	0%	0%	3%	環境	3%	0%	0%	0%	3%
	働き方	副業	0%	0%	0%	0%	0%	働き方	11%	5%	0%	3%	3%	働き方	11%	5%	0%	3%	3%
	労働災害	労働災害発生	27%	7%	0%	7%	14%	労働災害発生	32%	8%	3%	5%	16%	労働災害発生	32%	8%	3%	5%	16%
コンプライアンス・労働慣行	健康	健康	23%	5%	5%	5%	9%	健康	8%	5%	0%	3%	0%	健康	8%	5%	0%	3%	0%
	コンプライアンス・情報管理	コンプライアンス・情報管理	14%	5%	0%	5%	5%	コンプライアンス・情報管理	8%	5%	0%	3%	0%	コンプライアンス・情報管理	8%	5%	0%	3%	0%
その他	戦略的人員シフト	成長部門への人員シフト	0%	0%	0%	0%	0%	戦略的人員シフト	8%	3%	0%	3%	3%	戦略的人員シフト	8%	3%	0%	3%	3%
	経営との対話	経営との対話	7%	7%	0%	0%	0%	経営との対話	3%	3%	0%	0%	0%	経営との対話	3%	3%	0%	0%	0%
	組織フラット化	組織フラット化	5%	0%	0%	0%	5%	組織フラット化	0%	0%	0%	0%	0%	組織フラット化	0%	0%	0%	0%	0%
	労働生産性	労働生産性	5%	0%	0%	2%	2%	労働生産性	3%	0%	0%	3%	0%	労働生産性	3%	0%	0%	3%	0%
	再雇用	アルムナイ雇用	0%	0%	0%	0%	0%	再雇用	3%	3%	0%	0%	0%	再雇用	3%	3%	0%	0%	0%
	高齢者継続雇用	高齢者継続雇用	5%	2%	0%	0%	2%	高齢者継続雇用	5%	3%	3%	0%	0%	高齢者継続雇用	5%	3%	3%	0%	0%
	ポスト/ジョブチャレンジ	ポスト/ジョブチャレンジ	9%	9%	0%	0%	0%	ポスト/ジョブチャレンジ	16%	11%	3%	0%	3%	ポスト/ジョブチャレンジ	16%	11%	3%	0%	3%
資産形成支援	資産形成支援	2%	2%	0%	0%	0%	資産形成支援	3%	0%	3%	0%	0%	資産形成支援	3%	0%	3%	0%	0%	

出所：調査対象 81 社の 2023 年 3 月期有価証券報告書に基づき筆者作成

## ■まとめ

人的資本に関する情報開示にあたって、定量的に開示された指標は、女性、従業員エンゲージメント、研修が中心で、製造業、非製造業の間に顕著な差は見られませんでした。

傾向	
全体の傾向	人的資本に関する指標 = 女性 + 従業員エンゲージメント + 研修 + α 製造業と非製造業で顕著な差は見られず (注) 今回の調査においては、有価証券報告書の範囲で調査 (ウェブサイト、統合報告書等は調査していない)

		傾向
指標ごとの開示割合 開示レベル	全ての指標を通じて	女性関連と従業員エンゲージメントが突出して多く、研修と健康が続く
	人材育成 従業員エンゲージメント 流動性	従業員エンゲージメントが突出 ※1 続いて、研修（投資額、研修費、研修受講率、研修受講人数、研修時間等） 人材育成（リーダー、グローバル、専門、DX/AI）の中では、DX/AI人材や多い ※1 従業員エンゲージメントには、会社の戦略/方針に対する従業員の評価が反映される。 改善には時間を要すが、大企業やM&Aが多い企業にとっては生命線。
	ダイバーシティ	実績、目標ともに女性関連が圧倒的に多い 実績：女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差 続いて、女性役員比率、女性従業員比率、女性採用比率 目標：女性管理職比率 ※2が突出 続いて、男性の育児休業取得率、女性役員比率 ※3、女性採用比率。 男女間賃金格差について目標値を開示している企業は僅少 ※4 女性関連に続いて、中途採用（中途採用者比率、中途採用者数等）、障がい者雇用率 ※2 既に、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画で目標設定していた企業が多い？（推測） ※3 政府方針（プライム企業は2025年までに最低1人、2030年までに30%以上）を意識か？（推測） ※4 格差の根底には、日本全体の問題（アンコンシャスバイアス等）もあり、改善に時間を要するため、目標設定しづらい？（推測）
	健康・安全 コンプライアンス・労働慣行等	製造業においては労働災害発生が、非製造業においては有給休暇取得が多い 製造業、非製造業に共通して多いのは、健康

## 5. 実例

調査対象企業の有価証券報告書から、独自性ある指標を中心に、実例（          内は筆者のコメント）を紹介します。

### ANA ホールディングスの例

「従業員エンゲージメント」につき、質問項目を明示した上で、経年で実績開示、目標も設定

#### 2) 指標及び目標（ANAグループ社員意識調査「ANA's Way Survey」）

当社グループでは、「人材・組織のありたい姿」の達成度を測るため「社員意識調査」を毎年実施しています。この調査は「ANA's Way」に掲げる「安全」、「お客様視点」、「社会への責任」、「チームスピリット」、「努力と挑戦」の5項目や「エンゲージメント」に関わる設問を含む64問で構成されています。2022年度はグループ従業員35,337名が回答（回答率96.1%）し、全設問の平均スコアは3.96（5点満点）と高い水準を維持しました。「私はANAグループで働いていることを誇りに思っている」のスコアが4.05となるなど、従業員が会社に対して高い愛着心を持ちながら働いていることも当社グループの経営基盤となっています。

	2019年度実績	2022年度実績	2025年度目標 (KPI)
(a) 全体指標			
全設問平均スコア	3.80	3.96	4.03
(b) エンゲージメント関連指標			
「私はANAグループで働いていることを誇りに思っている」	4.09	4.05	4.09
「私は今の仕事にやりがい・達成感を感じている」	3.74	3.75	3.88

## 三井物産の例

### 「社員エンゲージメントスコア」の増減を取締役報酬に反映

#### (iv) 社員エンゲージメント

社員一人ひとりの意欲を高め、組織としての力につなげていくことを企図し、2018年からMitsui Engagement Survey (MES)を実施しています。4回目となる2022年には当社(単体)・海外現地法人に加え国内外の主要な連結子会社20社が参加し、総勢約12,000名の社員による調査を行いました。調査結果はより良い組織づくりに向けた各現場での組織開発に活用すると共に、「多様性を力に」する為の重要な経営データとして経営会議や取締役会にも報告し、人事戦略の策定に活用しています。また、「社員エンゲージメント」肯定的回答率の前期対比での増減は、取締役(除く社外取締役)を対象とした報酬制度の一要素にもなっています。取締役の報酬の詳細は、「第4 提出会社の状況 4. コーポレート・ガバナンスの状況等(4) 役員の報酬等」をご参照ください。

(Mitsui Engagement Surveyの結果)

	2020	2021	2022
社員エンゲージメント*1	70%	71%	72%
社員を活かす環境*2	69%	69%	69%

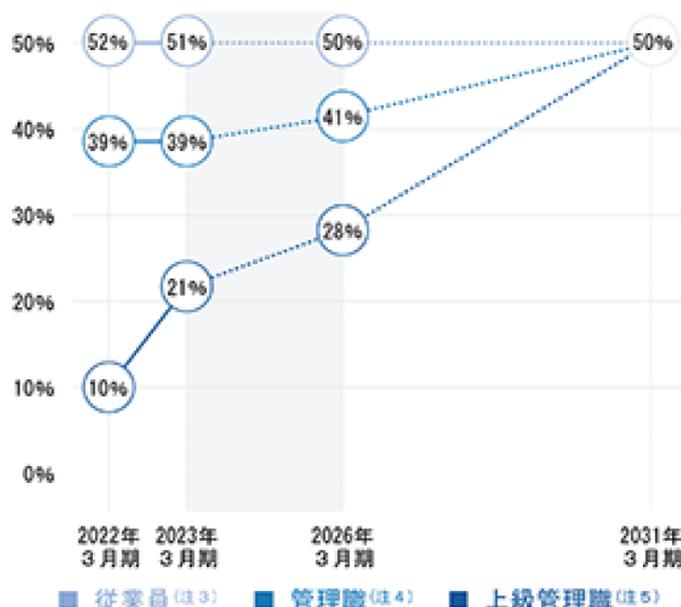
\*1 「会社に対して貢献意欲やロイヤルティがあり、自発的努力をしようという気持ち」についての複数の関連設問における肯定的回答率

\*2 「自分のスキルや能力を活かす機会があり、働きやすい環境が整備されているか」についての複数の関連設問における肯定的回答率

## リクルートホールディングスの例

### 「女性管理職比率」等に中間目標(マイルストーン)を設定

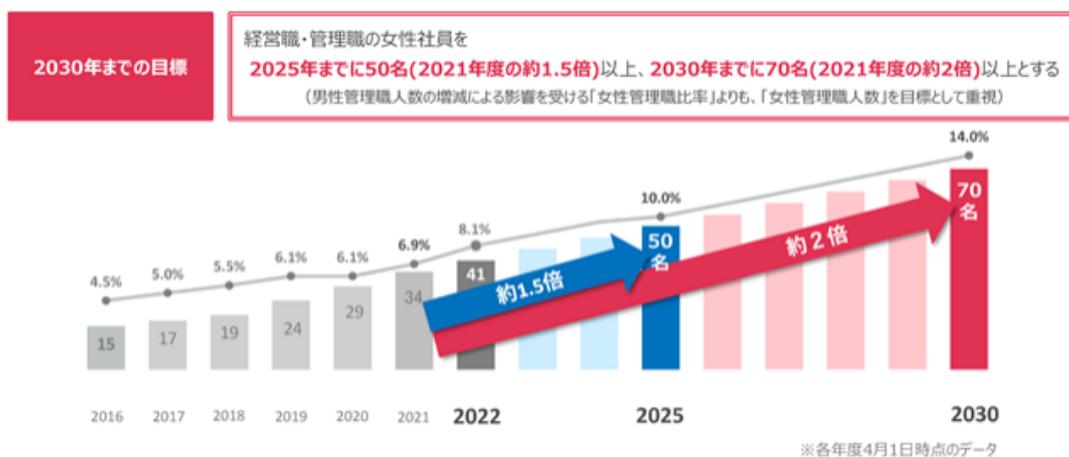
#### 2031年3月期までに目指す女性比率50%の目標に向けた当社グループのマイルストーン



## 日本取引所グループの例

### 「女性管理職比率」ではなく、「女性管理職人数」に目標設定

また、女性社員については、出産・育児等のライフイベントに伴い、キャリアのブランク期間が発生しやすいことから、特に会社のサポートが重要であると考えています。そのため、育休からの復職前面談などによるスムーズな復職をサポートする取組や育児との両立支援制度を充実させることで、過去5年の育休からの復職率は98%と高水準を維持しています。このように、女性社員がキャリアを中断することなく、働き続けられる環境を整備するとともに、女性管理職の登用目標についても設定しています。これらの取組の結果、2022年度には当社グループで初の内部昇格による女性執行役が誕生しました。部長級にも女性社員4名を登用しており、女性管理職は近年着実に増加しています。2023年3月末時点の女性管理職は41人、女性管理職比率は8.2%と、目標としていた「2022年4月時点で女性管理職比率8%以上」を達成しています。現在は新たな登用目標を設け、女性管理職を2025年度までに50名(2021年度の約1.5倍)以上、2030年度までに70名(2021年度の約2倍)以上とすることを目標としております。当該目標を達成した場合、女性管理職登用の目標設定を開始した2016年度と比較して、管理職以上の女性社員は2025年度までに3.3倍以上、2030年度までに4.8倍以上となる予定で、女性管理職比率は2025年度までに10%以上、2030年度までに14%以上となる見込みです。



### 「男性の育休取得率/人数」に加えて、「男性の育休平均取得日数」の実績を開示

#### ④ 全ての人材の能力発揮のための環境整備等について

##### (a) 多様な人材の活躍推進

当社グループでは、性別・国籍・年齢などにかかわらず、多様な人材が活躍できるよう、人事部内に「ダイバーシティ推進グループ」を設置し、各種取組を実施しています。育児期の社員のために法定を上回る両立支援制度を整備しているほか、男性の育児参加が増えていくことが、社会全体の女性活躍の推進につながるという考えに基づき、男性育休セミナーを開催するなど男性社員の育児支援制度の利用を積極的に推奨しており、2022年度においては、20名の男性社員が育休を取得し、平均取得日数は21.3日となりました。

分類	項目	2022年度
男性社員の育休取得の状況	育休取得率 (取得者数)	66.7% (20人)
	平均取得日数	21.3日

※育休とは、育児休業、産後パパ育休、育児休暇(有給)を取得した合計数

## スズキの例

「女性管理職比率≒女性従業員比率であるべき」との考えに基づき、女性管理職比率の目標値を決定

・これまで以上に女性が活躍できる会社となるよう、2015年からは女性の新卒採用者数の増加、2020年からは係長以上の女性役職者数を2025年に2015年度比3倍とする計画を掲げ、管理職候補者である女性役職者数の増加に取り組んでいます。その効果もあり、2022年度の女性役職者は2015年度比で2.94倍の156名まで増加しました。

一方で、女性管理職数は2022年度時点で21名（女性比率1.6%）となっています。役職、職系、性別に係わらず、全ての従業員に対して能力に応じて仕事を任せ、処遇できているか人事制度の再点検を進めています。当社は一般・役職者・管理職など各役職における男女比率がいずれも近似であることが公平性の観点から合理的であると考えます。全従業員に占める女性比率（2022年度は12.4%）を、達成すべき管理職の女性比率の将来目標とし、2025年度目標を2.0%として、人事制度改革や環境整備、人材育成に取り組んでまいります。

## セコムの例

「男女間賃金格差」に目標設定

KGI (目指す姿)	KPI (KGIに向けた指標)	目標値	目標年
「働きがいも、働きやすさも」実現する			
	一人当たりの研修時間	50時間/年	2030
	有給休暇取得率	80%	2030
多様性を活かした人財活躍を実現する			
	女性管理職者比率（役職者全体）	30%	2030
	男女の賃金の差異	85%	2030
	男性の育児休業取得率	30%	2025

## 第一生命ホールディングスの例

人財シフト人数に目標設定

指標	実績	目標
事業戦略に伴う人財シフト等(注) 1	1,211名	3,300名
次世代グローバル経営リーダー候補(注) 2	286名	300名
女性組織長比率(注) 3	18.5%	30.0%
Myキャリア制度における公募職数(注) 4	301ポジション	-

- (注) 1 実績は2023年4月、目標は2027年4月であります。  
2 実績は2023年3月期末、目標は2024年4月であります。  
3 実績は2023年4月、目標は2024年4月であります。  
4 実績は2023年3月期であります。

## アステラス製薬の例

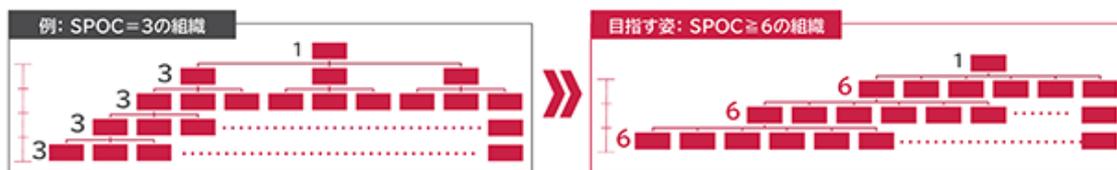
### 組織フラット化のために「スパン・オブ・コントロール」を指標として使用

#### C. インベータティブな組織への戦略的改革

当社では、インベータティブな組織への戦略的改革のため、組織のフラット化に取り組んでいます。社長からの階層を減らし、マネジャー1人が管理する部下の数を増やすことで、意思決定の迅速化と現場への権限委譲をねらいとしています。

##### C-1. 組織のフラット化のための指標及び目標

組織のフラット化による意思決定を促すため、社長からの階層数を6以下とすることを目指し、スパン・オブ・コントロール (SPOC: Span of Control) (注) については、6人以上を目指しています。



(注) スパン・オブ・コントロール (SPOC: Span of Control): マネジャー1人が管理する部下の人数

##### C-2. 組織のフラット化の状況

2023年4月時点では、6階層以下の組織の割合が73%、スパン・オブ・コントロールの全組織の平均値が、5.7人に到達しました。

	2022年4月	2023年4月
社長からの6階層以下の組織の割合	53%	73%
全組織のスパン・オブ・コントロールの平均値	5.2人	5.7人

## エーザイの例

### 「30代以下組織長比率」に目標設定

[目標3] 30代以下の若手マネジメント比率20%以上

マネジメント層の多様性を一層高め、新たな発想が意思決定に活かされる環境構築を加速すべく、若手社員のマネジメントへの登用とマネジメントスキルの醸成に向けた研修を進めます。

指標	目標	実績 (2022年度)
社員の女性比率	2030年度: 30%以上	26.6%
管理職層の女性比率	2030年度: 30%以上	11.9%
30代以下組織長比率	2030年度: 20%以上	11.5%
配偶者出産休暇・育児休暇を併せて5日以上取得した対象男性社員の比率	2030年度: 50%以上	72.1%

\*: 各指標は当社の目標及び実績になります。

## 大和ハウス工業の例

### シニアの雇用継続率の実績を開示

当社は高齢化・人口減少社会の到来を見据え、同業他社に先駆けて2013年に65歳定年制を導入いたしました。その後もシニア社員の処遇体系を継続的に見直してまいりました。またキャリア採用においても50歳以上を積極的に採用するなど、高度な経験やスキルを持つ人財を確保し長く活躍できる制度を整備しております。

指標	実績（単体）		
	2020年度	2021年度	2022年度
60歳到達後の雇用継続率（※1）	91.1%	98.2%	98.4%
65歳定年到達後の雇用継続率（※2）	60.0%	60.9%	49.4%
50歳以上キャリア採用者数	15名	13名	12名

※1. 前年度満60歳を迎えた社員が当年度継続雇用される率。

※2. 前年度末で定年退職した社員（65歳到達社員）が当年度嘱託として再雇用される率。

## 味の素の例

### Well-being の観点から、資産形成支援策の実績を開示

当社グループは従業員のWell-beingは人財資産の基盤と考えており、健康や資産形成等の観点からもWell-beingの醸成を促進します。

資産形成	外部専門家とも連携し、自社の制度や施策を踏まえた資産リテラシー教育プログラムを年間通じて従業員に提供（のべ約2,800名が受講）。無料でファイナンシャルプランナーとの個別相談（任意）の機会提供も行い、従業員の資産形成に対する施策も実施しています。
------	---

## 6. さいごに

2回に亘り、有価証券報告書における「多様性に関する情報」、「人的資本に関する情報」についての調査分析結果を解説しました。

開示された情報は、総じて「女性（活躍）」中心でした。今回の情報開示は「初回」であり、時間的制約等により、「ステップ・バイ・ステップ（できるところから開示し、徐々にブラッシュアップ）」のスタンスで臨んだ企業が多かったのではないのでしょうか。

一方、限定的ではありますが、独自性ある指標も見られました。独自性ある指標は他社との横比較には馴染みませんが、経営戦略/人事戦略から企業価値向上に繋がるストーリーの中で、その定義や必然性等（なぜその指標を採択する必要があるのか？その指標目標の達成がどのように企業価値/業績等に繋がるのか？）を説明できれば、自社の強みや優位性を語る上で非常に有用です。

次年度以降の開示がさらに充実することを期待しています。

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。

## 2022 年度の財政決算の状況

年金コンサルティング部 リサーチグループ 青木 詠三子

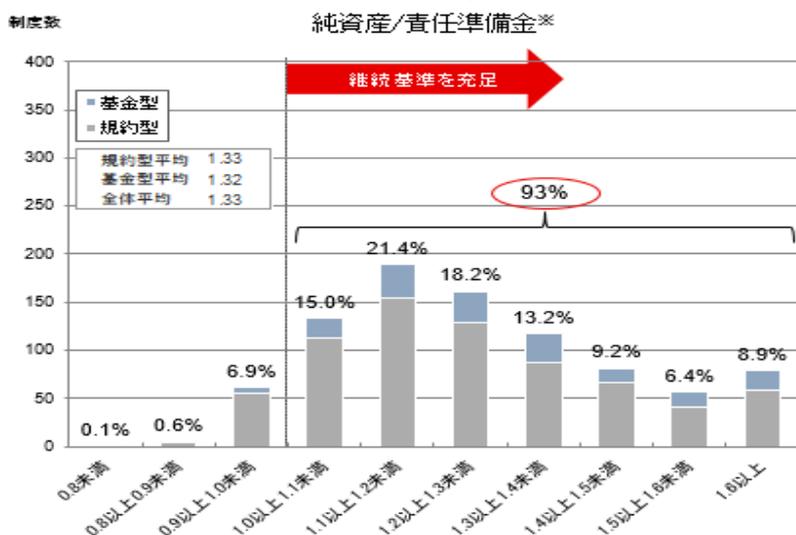
弊社では、総幹事を受託している確定給付企業年金（以下、DB）について、定期的にデータを集計しています。今回は、2022 年 4 月から 2023 年 3 月までの 1 年間に財政決算を迎えた 886 制度を対象に集計した結果をご案内します。

なお、集計対象とした DB の内訳は、規約型が 712 件（80.4%）、基金型が 174 件（19.6%）です。昨年に比べて積立水準（平均）は、継続基準、非継続基準ともにやや低下しました。

### 1. 継続基準の積立水準

継続基準では、責任準備金に対して純資産額（時価）がどれだけ積み立てられているかを検証します。「純資産額÷責任準備金」が 1.0 を下回ると継続基準に抵触することになりますが、平均は 1.33（規約型 1.33、基金型 1.32）と、前年度平均の 1.35（規約型 1.35、基金型 1.35）から低下し、全体の約 93%（前年は約 96%）の制度が継続基準を充足しました（図表 1）。

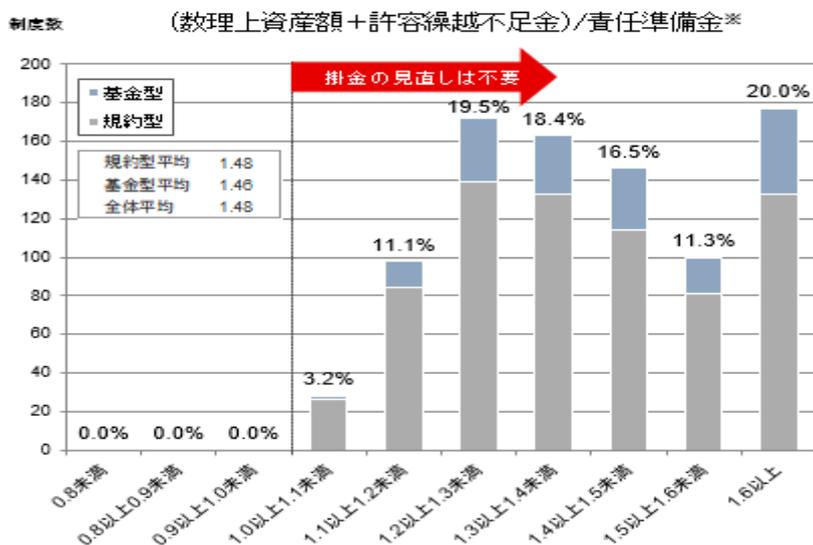
（図表 1）「純資産／責任準備金（※）」比率



（※）「財政悪化リスク相当額」を計算している DB 年金については、責任準備金に代え、「数理債務－特別掛金収入現価－リスク対応掛金収入現価」を使用しています

次に、掛金見直しの判定基準となる「（数理上資産額＋許容繰越不足金）÷責任準備金」の積立水準を見ると、平均 1.48（規約型 1.48、基金型 1.46）となっており、こちらも、前年の平均 1.51（規約型 1.51、基金型 1.50）から低下しました。この比率が 1.0 を下回ると、次回の再計算を待たずに掛金の見直しが必要となりますが、1.0 を下回った制度は無く、全ての制度で掛金の見直しは不要との結果になりました（図表 2）。

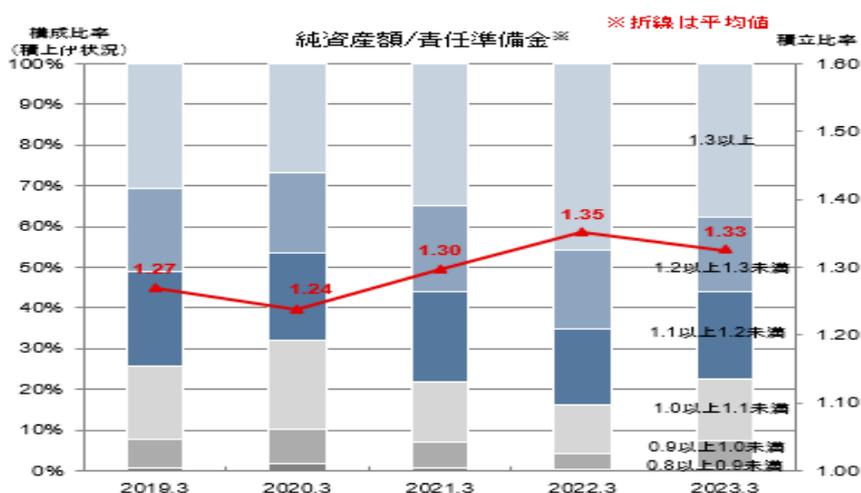
(図表 2) 「数理上資産額+許容繰越不足金/責任準備金(※)」比率



(※) 「財政悪化リスク相当額」を計算している DB 年金については、責任準備金に代え、「数理債務-特別掛金収入現価-リスク対応掛金収入現価」を使用しています

また、継続基準の積立水準を時系列で見ると、2020 年度 (2021 年 3 月期) 以降は上昇した後、2022 年度 (2023 年 3 月期) は僅かに低下しました。(図表 3)。

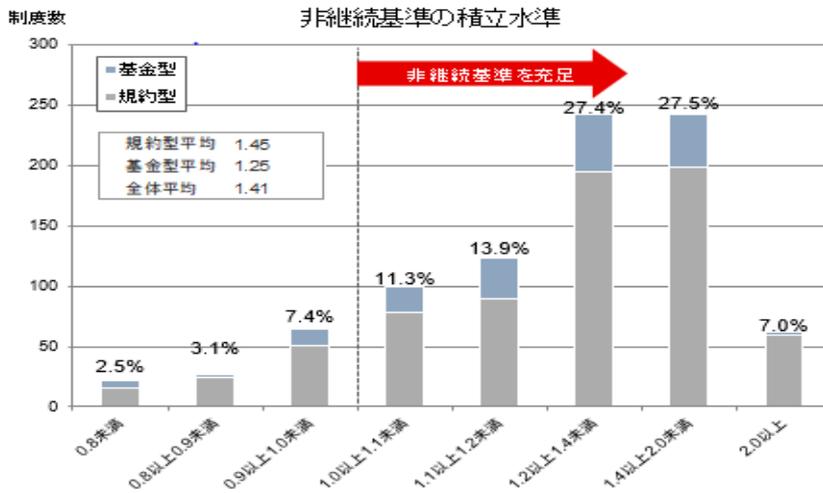
(図表 3) 継続基準の財政検証結果の時系列推移 (「純資産額/責任準備金(※:図表 2 と同様)」)



## 2. 非継続基準の積立水準

非継続基準では、最低積立基準額 (未認識額控除<sup>注1</sup>後) に対する純資産額の積立水準を検証します。集計の結果、積立水準の平均値は、1.41 (規約型 1.45、基金型 1.25) でしたが、基準を充足している制度の比率は 87.1%と、継続基準に比べて低くなっています (図表 4)。

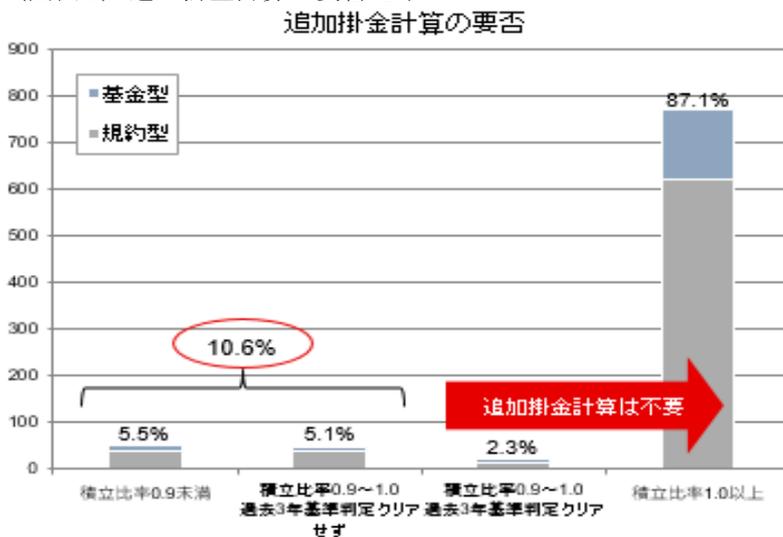
(図表 4) 非継続基準の積立水準



非継続基準では、積立水準が 0.9 を下回った場合の他、積立水準が 0.9 以上 1.0 未満の場合であって、過去 3 年間のうち 2 回以上基準に抵触した場合に、追加掛金（特例掛金）の計算が必要となりますが、このような特例掛金の計算が必要な制度は 10.6% でした（図表 5）。

なお、非継続基準の積立水準の平均は 1.41 と 1.0 を大きく上回っており、この 5 年間は安定的に高い水準を維持しています。（図表 6）。

(図表 5) 追加掛金計算の要否比率



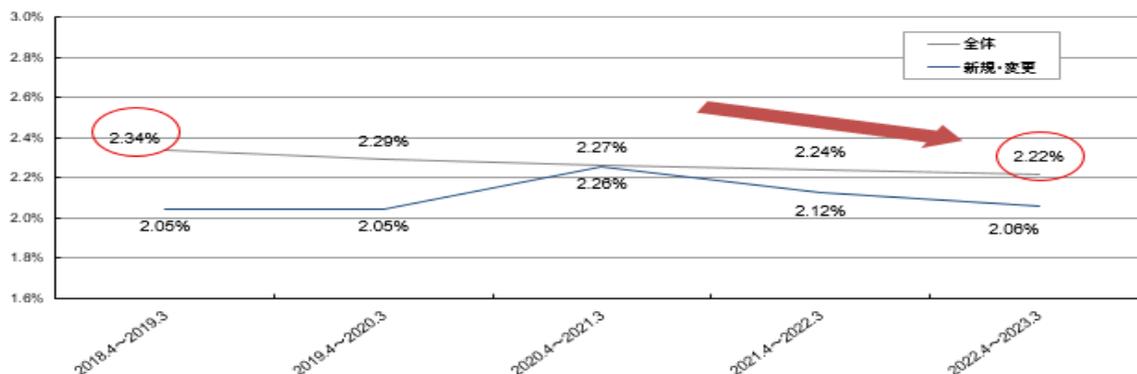
(図表 6) 非継続基準の積立水準の推移



継続基準と非継続基準の積立水準の違いの一つは、債務を評価する予定利率の違いにあります。継続基準の予定利率は低下傾向にあります。低下幅は過去5年で0.12ポイントと、さほど大きくありません(図表7)。一方、非継続基準の予定利率は図表8の通り大きく低下しています。2022年度の非継続基準で用いる予定利率(告示の率)は0.66%と、5年前と比べると0.80ポイントも低下しました。

継続基準の予定利率は、制度を実施する事業主あるいは基金が主体的に決めます。予定利率を引下げれば、将来の運用収益の見込みが減少するため、掛金の負担が増加します。事業主や基金は運用環境や財政状況に照らして、予定利率の引下げを判断します。従って、継続基準の予定利率が低下するのは、事業主や基金による年金財政の安定化の試みと言えます。

(図表 7) 継続基準の予定利率の推移



これに対して非継続基準の予定利率は、30年国債利回りの直近5年間の平均を勘案して国が決定します。継続基準の予定利率低下が、事業主や基金による意図した引下げであるのに対し、非継続基準の予定利率低下は意図せざる引下げと言えます。また、近年の低金利環境の長期化に伴いその低下幅は大きく、積立水準に影響を与えています。

30年国債の年平均利回りは、2021年は0.672%でしたが、2022年は1.130%と上昇しました。過去5年平均で算出される非継続基準の予定利率は2021年度まで低下し続けてきましたが、2022年度より上昇基調にあります。予定利率の上昇により債務額が減少しますので、非継続基準に抵触する制度は、資産運用の結果次第の部分もありますが、来年度以降は減少する可能性があります。

(図表 8) 非継続基準の予定利率の推移



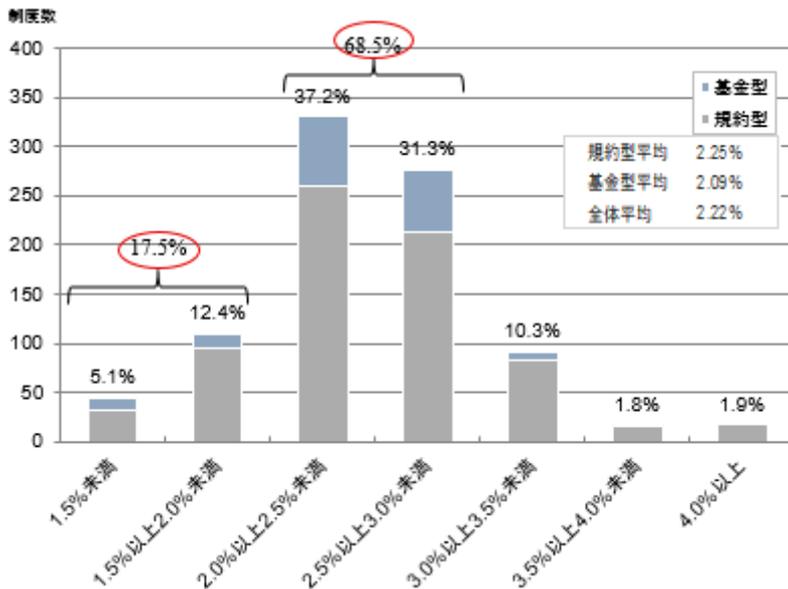
検証時点で制度終了を前提とする非継続基準は、現実的でないという意見があるかもしれませんが、受給権保護という観点から重要な基準であることは間違いありません。そのため、非継続基準の積立水準が芳しくない制度においては継続基準の予定利率の引下げ、あるいはリスク対応掛金の拠出等による年金資産の積増し等によって、積立水準の改善を検討することが必要です。

### 3. 予定利率（継続基準）

図表 7 では予定利率の時系列推移として、全制度の平均値と、新規発足または制度変更を行った制度の平均値をそれぞれ示しました。この図表から、①予定利率は低下傾向であること、②新規発足または制度変更により新たに設定した予定利率はその年の全制度の平均値を下回っていること、が分かります。予定利率は退職給付債務の割引率とは異なり、毎年変更するわけではありませんので、財政再計算等で予定利率を引下げた制度が増加し、全体の予定利率が低下傾向を示していると想定されます。

実際、予定利率（継続基準）は低く、その分布は 2.0%以上 3.0%未満が中心となっています。予定利率を 2%台としている制度の比率は 68.5%、2%未満は 17.5%であり、予定利率 3%未満の制度が 86%を占めています。平均は 2.22%ですが、基金型が 2.09%、規約型が 2.25%と、設立形態によって大きな差異はありません（図表 9）。

(図表 9) 予定利率（継続基準）の設定状況



次に、年金財政上の予定利率と企業会計上の長期期待運用収益率を比較したのが、図表 10 です。長期期待運用収益率を開示した企業の予定利率の平均は 1.98%ですが、長期期待運用収益率の平均は 2.03%と、予定利率と期待運用収益率は概ね同程度となっています（なお、図表 10 は、図表 7 および図表 9 の予定利率とは集計対象が異なります）。

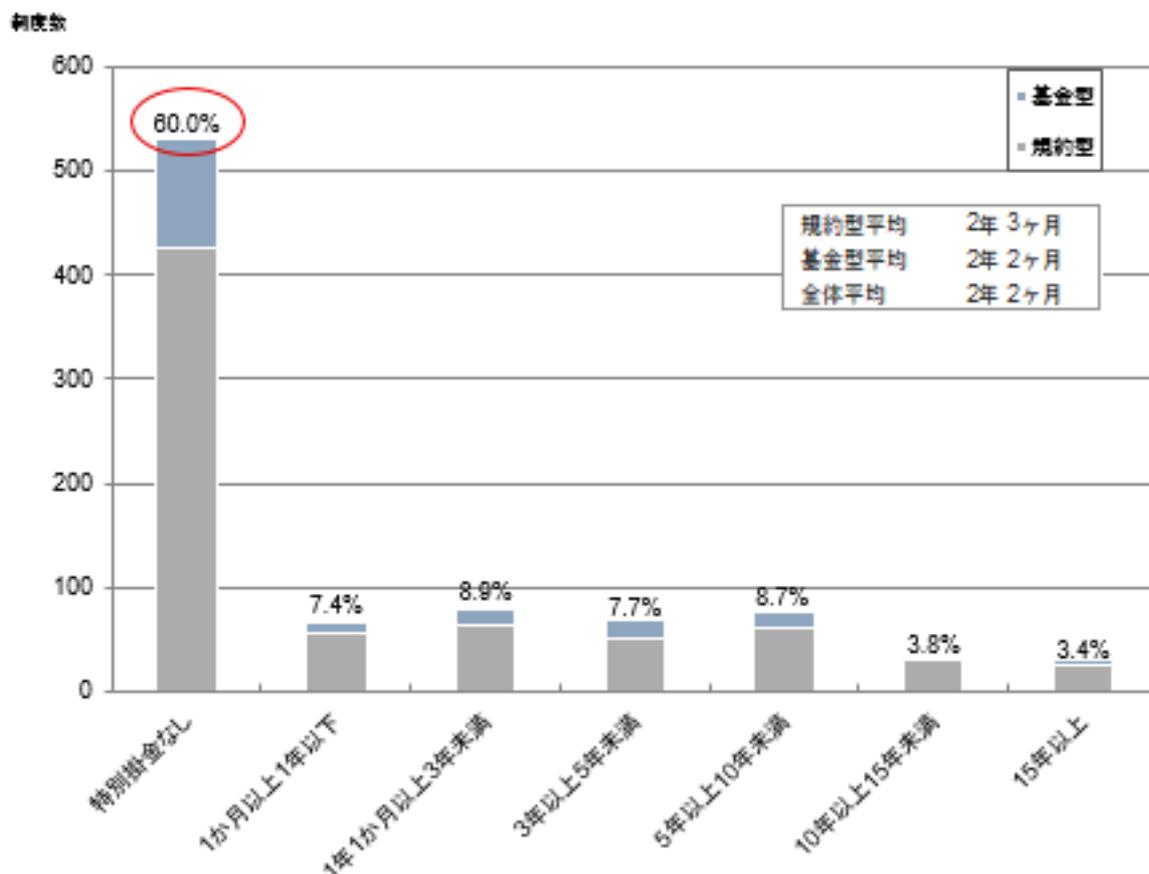
(図表 10) 予定利率と期待運用収益率

期待運用収益率 \ 予定利率	1.5%未満	1.5%以上2%未満	2%以上2.5%未満	2.5%以上3%未満	3%以上3.5%未満	3.5%以上4%未満	4%以上	合計
1.5%未満	5	6	29	14	2	1	0	57
1.5%以上2%未満	1	7	15	7	1	0	0	31
2%以上2.5%未満	3	8	32	12	1	1	0	57
2.5%以上3%未満	0	5	18	9	1	0	0	33
3%以上3.5%未満	3	1	6	5	1	0	0	16
3.5%以上4%未満	0	0	3	2	0	0	0	5
4%以上	0	0	5	3	1	0	0	9
合計	12	27	108	52	7	2	0	208

## 4. 特別掛金の状況

最後は、特別掛金の残余償却期間の分析結果です。特別掛金がない、つまり未償却過去勤務債務がない制度が約 6 割存在し、未償却過去勤務債務がある制度の残余償却期間の平均は 2 年 2 ヶ月でした（図表 11）。

（図表 11）特別掛金の残余償却期間



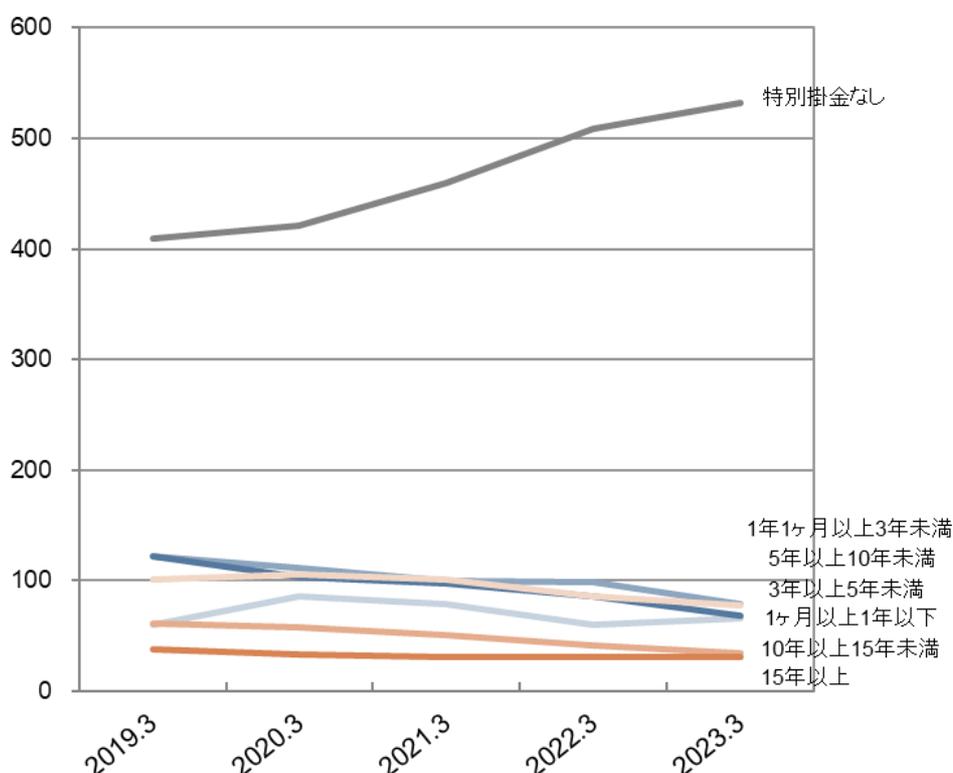
図表 12 では残余償却期間別の制度数を時系列で示しています。2019 年 3 月には特別掛金なしの制度は 409 件でしたが、2023 年 3 月には 532 件まで拡大しています。

掛金は、将来の給付を賄うために拠出する標準掛金と積立不足を補填するための特別掛金の他に、2017 年からは将来の財政悪化リスクに対応するためのリスク対応掛金の拠出も認められるようになりました。

(図表 12) 残余償却期間別の制度数(時系列推移)

制度数

残余償却期間別の制度数(時系列推移)



本稿でご案内した以外の項目についても、各種集計した「DB 年金統計情報」をご用意しております。ご関心をお持ちいただけましたら弊社営業担当宛てご用命ください。

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：非継続基準では、5 年を限度として、厚年基金からの承継や給付改善等にかかる過去勤務債務の額を段階的に最低積立基準額から控除する取扱いが認められており、当該控除額が未認識額となる

## プロフェッショナルとスペシャリストの違いについて

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

企業の社長が入社式で新入社員に対し、「プロフェッショナル、スペシャリストになることを期待する」という祝辞を述べたというニュースが毎年のように流れてきます。例えば「プロフェッショナルとして世界で輝く個人になってほしい」、「スペシャリスト集団を目指そう」といった表現で新入社員にメッセージが送られますが、プロフェッショナル、スペシャリストという用語の意味合いは各社様々です。そこで、人事の考え方シリーズ（その8）として、人事用語としての「プロフェッショナルとスペシャリストの違いについて」を取り上げてみます。

### 1. プロフェッショナルとスペシャリストの語源・成り立ち

プロフェッショナルとスペシャリストは一般的な用語といえるので、各々の企業の中で社員がイメージで語りあっても、何が正しくて何が正しくないということは特にありません。例えば、社員全員がプロフェッショナルであるべきだ、社内で最も重要な技術を導き出すスペシャリストは特に大切だ、というように様々な捉え方があるでしょう。

しかし、プロフェッショナルコース、スペシャリストコースというように企業内でコース（職群）制度の名称等、人事用語として使用すると、そういうわけにはいかなくなります。コース制度は期待する役割・職務範囲で社員をグループ化する制度ですが、社員の処遇を左右し、また社員の将来のキャリア形成にも影響しますので、しっかりした定義が必要になります。また、昨今、プロフェッショナルコース・スペシャリストコースの社員の活躍度が大きく重要度が高まっている企業では、いっそう明確に定義をしておく必要があります。

そこで、まずプロフェッショナルとスペシャリストという用語の語源・成り立ち等について取り上げてみます。諸説はありますが、代表的なものの中から私見として以下のように検討してみました。

プロフェッショナル（professional）の語源ですが、ラテン語の profess（神の前で宣誓する）、professus（pro 前に + fessus 言う：人前で公言する）といわれています。

プロフェッショナルはもともと神に対して告白、宣誓した人や神の託宣を受けた人を指していましたが、職業として高い倫理観と技能を有する人のことをプロフェッショナルと呼ぶようになりました。その後時代の変化とともに、プロフェッショナルは専門領域について深い知識や技能を有するだけでなく、仕事に対して確固たる哲学をもち自らの知識を多領域に適用できる人を指すようになり、さらに「知識と技能を有するスペシャリストのキャリアの延長線上にあり、哲学と博識、知性を備えたのがプロフェッショナルである」という捉え方が生まれるようになりました。

一方で、スペシャリスト（specialist）の語源ですが、ラテン語の specialis といわれています。訳は「特有の」であり、他にはなくそのものだけが特に持っている、見ただけで他とは

異なることがわかる特別な人、という意味合いです。スペシャリストは、ある特定の領域にもっぱら従事して、一般の人がもたない特別なスキル・技能を有する人を指すようになり、その人に仕事を任せればその問題が解決するというような人材もスペシャリストに含まれるようになりました。その後時代の変化とともに、スペシャリストの中でも特定の範囲で熟練したスキル・技能を持ち活躍する人について、エキスパートという捉え方がされるようになりました。また、スペシャリストと対極にあるゼネラリストは、幅広い知識や技能、経験等を備えた人を指し、プロフェッショナル・スペシャリスト・エキスパート達をまとめ上げる役割を担う人と捉えることが多くなりました。

## 2. プロフェッショナルとスペシャリストの違いの明確化

コース制度は等級制度とともに人事制度の基本フレームを構成するものです。したがって、コース制度を導入する場合はコースを他のコースと明確に区分する必要があります。例えば、主な業務内容、その業務の持つ専門性、期待する貢献の内容、人事評価する側か、諮問される側か、人事評価される側かを材料にして違いを明らかにしていきます。

そこでまず、下表のとおり、プロフェッショナル・スペシャリストの語源・成り立ち等をもとに一文に集約し、企業におけるプロフェッショナルコース・スペシャリストコースの現代的意味合いを付加しました。同様に、企業が採用するコース制度として一般的なエキスパートコース・ゼネラリストコースについても追記してみました。

(図表 1) プロフェッショナル・スペシャリスト等の比較例

区分	語源等をもとに一文集約	付加すべき現代的意味合い
プロフェッショナル	複数分野の知見でシナジー効果を発揮し新たな事業・業務を創り出す	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な関係部署を巻き込みながら、大きな実績にしっかり結びつけようという思考・行動特性をもつ</li> <li>「What→How→Do→Check」を常に確認し、「Plan→Do→Check→Action : PDCA」を自律的に回す</li> <li>複数領域で知見・スキルを持っていることにより、他部門・他者から依頼を受けたりする存在</li> <li>場合によっては、キャリア上、スペシャリストコースの延長線上にある</li> </ul>
スペシャリスト	技術的に高度な知見を導き出し、大きな課題解決に向けて活躍する	<ul style="list-style-type: none"> <li>常に研究・学習し、進歩や進化の障壁を従来にない方法で突破しようとする思考・行動特性をもつ</li> <li>自社の競争力の源泉となる新しい知見・スキルを導き出し体系化する</li> <li>企業にとって重要で大きな課題に対して、先例にとらわれず抜本的に解決する</li> </ul>
エキスパート	個別重要業務について蓄積した知見を活かし解決に導く	<ul style="list-style-type: none"> <li>体系化が難しい個別重要業務を原則 1 人で担当し、知見・スキルを活かし課題を解決する</li> <li>非体系的な知見を他の特定業務に適用できるよう業務を拡大する</li> </ul>
ゼネラリスト	組織ラインの長として組織計画を策定し実行に移す	<ul style="list-style-type: none"> <li>強いリーダーシップとマネジメントスキルを駆使する</li> <li>他コース、特にプロフェッショナルコースの活躍を促すとともに、組織ビジョンを実現しながら業務計画を推進し部下の中期的成長を支援する</li> </ul>

出所：筆者作成

上表のように語源等の一文集約と付加すべき現代的意味合いをあわせて比較すると、その違いが明らかになってきます。こういった比較例を人事の知識のベースとしておさえておくと、コース制度導入前やコース制度見直し前の検討時に役に立つ点があると考えられます。

## 3. コース基準書等の作成

コース制度を導入する主な目的は、次のとおりです。

- ・期待する役割・職務範囲で社員をグループ化し、同様のマネジメントをグループごとに行うことができ合理的である
- ・コースごとに共通の役割・職務範囲が定義され、共通の枠組みの中で処遇の違いを明示できる
- ・コース転換に関し企業にとっての必要性と社員の成長を考慮して、いくつかの標準的キャリアラインを作成・開示でき、社員のキャリア形成に大いに役立つ

自社に適したコース基準書を一から作成するのは、それほど簡単ではありません。そこで、前述の語源等の一文集約と現代的意味合いでプロフェッショナルコースとスペシャリストコースに関し「あたり」を付けた上で、自社の必要情報を追加・削除することによって、自社に相応しいコース基準書（案）を作成することもできます。

プロフェッショナルコース・スペシャリストコースの活躍度が大きい開発型のメーカーを想定し、例として作成してみると下表のようになります。

(図表 2) 開発型メーカーのコース基準書 (例)

区分	プロフェッショナルコース	スペシャリストコース
基本的な役割	熟知した複数分野の知見・スキルでシナジー効果を発揮し、自社の重要課題を解決するために PDCA を回し、新たな事業・業務を創り出す	差異化した魅力ある製品づくりのために知見・スキルを導き出し体系化した上で、特定の大きな課題の解決に向けてブレイクスルーする
主な業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略の重要部分を推進する責任者として多数部署の知見・スキルを駆使し自社全体または複数部署の重要課題を解決する</li> <li>・多数部署に跨る革新的テーマの中期的プロジェクトを推進するために、自律的に PDCA を回す</li> </ul> なお、当該プロジェクトには、スペシャリストコースの個人・チームが多く参画することがある <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期的な成果として、新たな事業、新たな製品、新たな業務を創り出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・差異化した魅力ある製品づくりのため技術テーマを設定し、その技術に関する知見・スキルを導き出し、技術的な重要課題を解決する</li> <li>・その知見・スキルを体系化し、社内独自の技術とし技術領域を確立する</li> </ul> なお、スペシャリストコースの統括者が技術テーマを設定し、複数名のスペシャリストが担当する <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来的に新たな事業、新たな製品に展開する可能性を具体的に検討する</li> </ul>
役職	社員の最上位は事業部長級のプロフェッショナル役職	社員の最上位は事業部長級のスペシャリスト役職
求められる思考・行動特性	様々な関係部署を巻き込みながら難解な課題を解決し、大きな実績にしっかり結びつけようという思考・行動特性	常に研究・学習し、進歩や進化の障壁を従来にない方法で突破しようとする思考・行動特性
人事評価の実施	中期的プロジェクトに所属するプロフェッショナルコース、スペシャリストコース等の社員を人事評価	スペシャリストコース社員のみを人事評価。他コース社員の人事評価に関し諮問されることがある
部署	マーケティング本部、各事業本部の戦略推進室	総合研究所、開発部
標準的なキャリア形成	キャリア上、(社員では)最上級のプロフェッショナルコースがある。プロフェッショナルコースは、スペシャリストコースのキャリアの延長線上にある	キャリア上、(社員では)最上級のスペシャリストと、コース転換したプロフェッショナルコースがある

出所：筆者作成

上表のようにプロフェッショナルコースとスペシャリストコースのコース基準書（案）づくりをしてみて、特に「基本的な役割」、「主な業務」、「キャリア形成」が他コースと大きく異なる場合は、コース制度として切り出す方が望ましいと判断できます。新設したコースの人員は一定程度必要ですが、企業の経営戦略等の実現のために大幅に増やしていくという見込みがあれば新コースを小規模人員からスタートすることも可能です。

一方で、「基本的な役割」、「主な業務」が他コースと大きな違いがなく、「キャリア形成」についても違いを描けない場合は、新たなコース制度は設けず、専門役職者として役職手当を支給するのにとどめた方がよいです。

最後に、企業は経営戦略等を実現するために活動しており、次のように経営戦略等と人事制度をつなげることが重要です。

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

人事制度の中でコース制度は、企業の短期的・中長期的な成長・発展を促すとともに、多様な正社員が短期的かつ中長期的に活躍できるように設計するとより良いです。特にプロフェッショナル・スペシャリストが企業経営に大きく貢献すると考えられる企業では、両コースの違いを明確にした上で新しいコースを定義し人材の輩出を促すことにより、企業を新しい方向に導くことを期待したいものです。

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

## 合成の誤謬

人手不足に関する話題が多い。大阪府富田林市では、運転手の不足を理由に路線バスが廃止され、医師や看護師の不足から病院や病棟を廃止するケースも少なくないと言う。また、建設業でも労働者が手配できず、工期の遅れや工費の上昇を招いているという。この物流、医療、建設は、いわゆる 2024 年問題の対象となる業態である。働き方改革で設けられた労働時間の上限規制がこの 3 業態については適用を猶予されてきたが、その猶予期間が 2024 年 3 月末で終了するのである。しかし、2024 年を待たずに問題が表面化している。もともと早期に問題を解消することが困難であるため、猶予期間が設けられたのだと思うが、各々の業態で構造的な問題を抱え、時間が与えられても解消できないことが多かったのだろう。雇用を増やすために賃金を引き上げることが難しいこと以上に、労働条件の厳しさなどが職種選択に影響を及ぼしているという側面があるのかもしれない。

ただ、賃金水準に関して言えば、上記の業態に限らず日本全体の課題である。国際的に顕著に低いと言わざるを得ないからだ。例えば、OECD の統計によると 2022 年のアメリカの年間平均所得 (Average Annual Wages) は 7.75 万ドルである。これに対し、日本は 4.15 万ドル (購買力平価換算) と 5 割強の水準にとどまっている。OECD 平均 5.34 万ドルと比べても 2 割強下回っている。このように日本の賃金水準が低いのは、賃金の上昇率が低いこと (2000 年に比べ、アメリカは 27%、OECD 平均は 17% 上昇しているのに対し、日本は 0.2% の上昇) が原因である。賃金が上昇しないのは、デフレ下の物価安で賃金上昇圧力があまりなかったこと、さらに低成長経済で雇用確保が優先されたことなどの他、コスト圧縮のための非正規雇用の拡大も大きな要因であることは間違いないと思われる。

合成の誤謬という言葉がある。ミクロの観点からは正しい選択であるが、マクロ的にみると誤った選択になってしまうことである。バブル崩壊以降、バランスシートの圧縮さらにはコストの削減を進めていったのは、個別企業としては正しい選択であったことは間違いない。収入の拡大が望めない中では、コストを削減して利益を確保するより仕方がないからだ。しかし、賃金が抑制され、非正規雇用で所得の拡大が期待できない状況下では、日本全体として消費は低迷する方向に向かう。結局、マクロでみると個人消費の伸び悩みで経済が停滞する構造となってしまう、さらに、これが売上げ低迷を招き企業経営を圧迫することになる。いつかはこうした縮小均衡のスパイラルからは脱却しなければならない。

先日、すし職人を育てるスクールの入学者が増加しているという話題がテレビで取り上げられていた。技能を習得して卒業し海外で働くと、場合によっては月 70 万円で雇ってもらえることもあるという。また、他の番組ではカナダの焼き鳥屋で働く女性が紹介されていた。現地での生活費を差し引いても月 30 万円ほどは日本に送金できるのだそうだ。円安という恩恵も多分にあるのだろうが、随分と優雅な話ではある。労働力が海外へ大量流出するようなことがなければよいのだが・・・

2023 年 10 月 13 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)