

三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2024 年 7 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13》

社会保障審議会 第 35 回企業年金・個人年金部会の概要
と「アセットオーナー・プリンシプル(案)」の公表

トータルリワード戦略コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏 1

《退職給付会計》

IFRS 第 18 号「財務諸表における表示及び開示」

トータルリワード戦略コンサルティング部 フェロー 阿久津 太 9

《定年延長》

定年延長における人事制度の設計(目的と整合的な制度設計の在り方)

トータルリワード戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 山内 浩平 17

《サステナブル投資》

DE&I: ジェンダー そしてその先へ

MUFG ファースト・センティア サステナブル投資研究所 23

《時事のつぶやき》

強者と弱者

アナリスト 久野 正徳 36

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 35 回企業年金・個人年金部会の概要 と「アセットオーナー・プリンシプル(案)」の公表

トータルリワード戦略コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

昨年 12 月に公表された「資産運用立国実現プラン^{注1}」で、アセットオーナーの機能強化として示された「DB の資産運用力の向上のための施策」への対応策として、厚生労働省は 5 月 22 日に開催された「社会保障審議会 第 35 回企業年金・個人年金部会」（以下、企・個部会）において、DB 運用ガイドラインの改訂案を示しました。本企・個部会で議論の結果、改訂案については特段の反対意見もなく、今年秋に向けて、DB 運用ガイドラインの改訂作業が進められていくこととなります。

また、6 月 3 日に開催された「第 4 回アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会」（以下、作業部会）では、今年夏に公表予定の「アセットオーナー・プリンシプル（案）」が提示されました。

本稿では、これらの内容についてお伝えします。

1. 第 35 回企・個部会の概要

昨年 12 月に公表された「資産運用立国実現プラン」の中で、アセットオーナーの機能強化の課題として、「DB が加入者の最善の利益を勘案しつつ誠実かつ公正に業務を遂行するためには、母体企業の財務戦略・人事戦略並びに年金財政運営状況等を踏まえ、DB ごとに最適な運用方針を策定し、それに応じて適切に運用受託機関を選択するとともに企業の置かれた状況や環境の変化に応じて定期的にその見直しを行うことが重要である」とされました。

そのため、「DB の資産運用力の向上のための施策」として、「①DB に対して、運用力の向上や受託者責任の普及啓発に向けて、資産運用に関する研修・情報提供を通じた人材育成等の取組みを推進すること」や「②DB が契約の形態如何に関わらず、定期的に総幹事会社を含めた運用委託先を評価し、必要に応じて運用力次第で委託先を変えるなどの見直しを促進すること」について、「DB 運用ガイドライン^{注2}を改定するなど、必要な方策を講じる」とされていました（図表 1）。

（図表 1）「資産運用立国実現プラン」における DB の資産運用力の向上のための施策

DB の資産 運用力の向上	①運用力の向上や受託者責任の普及啓発に向けて、資産運用に関する研修・情報提供を通じた人材育成等の取組みを推進すること ②定期的に総幹事会社を含めた運用委託先を評価し、必要に応じて運用力次第で委託先を変えるなどの見直しを促進すること について、ガイドラインを改定するなど、必要な方策を講じる
------------------	--

出所：内閣官房「資産運用立国実現プラン」（2023.12.13）より筆者作成

そのため、これに対して厚生労働省は、第 35 回企・個部会（2024 年 5 月 22 日）において、「資産運用立国実現プラン」への具体的な対応策として、DB 運用ガイドラインの改訂案を示したものです（図表 2）。

（図表 2）DB 運用ガイドラインの改訂（案）

項目	現状の記載内容	改訂項目	改訂内容(案)
3-(1) 事業主及び基金理事の一般的義務	(善管注意義務) - 事業主は加入者等に対し、理事は基金に対し、善良なる管理者の注意をもって職務を遂行する義務を負う (忠実義務) - 事業主(理事)は、管理運用業務について、法令、法令に基づいて行う厚生労働大臣の処分及び規約を遵守し、加入者等のため(基金のため)忠実にその職務を遂行しなければならない	【追加】 金融サービスの提供に関する法律における「誠実公正義務」の位置づけの追加	新たな事項が義務づけられたものではなく、現行の忠実義務等の規定による対応を定着・底上げするものである旨を明確化するため、一般的な義務に「注」を追記
3-(5)運用の委託	(運用受託機関の選任・契約締結) 運用受託機関の「責任ある機関投資家の諸原則」(日本版スチュワードシップ・コード)の受け入れやその取り組みの状況、ESG(環境、社会、ガバナンス)に対する考え方を定性評価項目とすることを検討することが望ましい	【追加】 スチュワードシップ活動に係る協働モニタリング	運用受託機関によるスチュワードシップ活動について、協働モニタリングの取組に参画することが考えられる旨を記載
	運用受託機関の選任については、運用受託機関の得意とする運用方法を考慮するとともに、運用実績に関する定量評価だけでなく、投資哲学、運用体制等に関する定性評価を加えた総合評価をすることにより行うことが望ましい	【追加】 運用受託機関の定期的な評価・必要に応じた見直し	総幹事会社を含む運用受託機関の定期的な評価・必要に応じた見直しを行うことが望ましいことを記載
3-(9)自己研鑽	年金運用責任者は投資理論、資産運用に関する制度、投資対象資産の内容等の理解および資産運用環境の把握に努めなければならない	【見直し】 人材育成等の推進	適切な資質を持った人材(一定年数の実務経験を有する人材、関連する資格や研修受講歴を有している人材等)の計画的な登用・配置が望ましいことや、専門性の向上に努めることを記載
6-(3)加入者等への業務概況周知	- 事業主等は加入者に対し毎事業年度1回以上、管理運用業務に関する規約並びに次の事項を周知しなければならない ①積立金の運用収益又は運用損失及び資産の構成割合その他積立金の運用の概況 ②運用の基本方針の概要等 ③資産運用委員会を設置している場合はその議事概要等	【追加】 加入者のための見える化(任意の情報開示)	加入者の利益に資するよう、加入者への周知事項等をHP公表(情報開示)することが考えられる旨を記載

出所：厚生労働省「第 35 回社会保障審議会企業年金・個人年金部会」（2024.5.22）資料 1 より筆者作成

1つ目の「誠実・公正義務」については、昨年 11 月 29 日に改正公布された「金融サービスの提供に関する法律（いわゆる、金サ法）」において、「顧客等に対する誠実義務」が新設されたことに伴い、DB 運用ガイドラインの一般的義務に、注記として追記されるものです。

2つ目の「スチュワードシップ活動に係る協働モニタリング」については、スチュワードシップ活動の実質化を高めるために、単独で運用受託機関のモニタリングが出来ない中小規模の DB に対して、協働でモニタリングをするスキームに参加することを促すものです。単独で運用受託機関に対するモニタリングを実施している場合は、そのままで問題ありません。

3つ目の「運用受託機関の定期的な評価・必要に応じた見直し」については、すでに実施している運用受託機関の評価について、「定期的な実施」と「運用受託機関の必要に応じた見直し」を明記するものです。基本的にはすでに実施しているものと思いますので、実務上で大きな変更があるものではないと考えます。企業型 DC では、2016 年改正において「少なくとも 5 年毎に運営管理機関の運営管理業務の実施に関する評価を行い、必要があると認めるときは、運営管理機関の変更その他の必要な措置を講ずるよう努めなければならない」と規定されました（2018 年 5 月 1 日施行）ので、DB においても同様の規程が追加されたものと推測します。

4つ目の「人材育成等の推進」については、現状の「自己研鑽」の項目タイトルを「専門性の確保・向上」に変更した上で、「適切な資質を持った人材の計画的な配置と専門性の向上に努める」ことが明記されるものです。これについても、基本的には、適正な人材配置と専門性の向上に努めていると思いますので、実務上での大きな変更を伴うものではないと考えます。

5つ目の「加入者のための見える化」については、任意の情報開示として追加されるものです。すでに、加入者への業務概況の周知が規定されていますが、これに対して自身の HP 等での開示を推奨するものです。本誌前号でご説明した「加入者のための運用の見える化」については、業務報告書等をベースに法令（様式）に定められた法定開示を進めるものですが、今回示された「加入者のための見える化」は、あくまで任意の情報開示の位置付けです。業務報告書等をベースにした法定開示は他社と比較できる形で、厚生労働省が開示する予定ですので、それを見た加入者等が自社の数値について、他社との比較から疑問を持たないよう、法定開示項目に対する補足説明等の充実の検討が必要になるものと考えます。

なお、厚生労働省から示された改訂案に対して、出席委員からは次のような意見が述べられましたが、特段の反対意見等はありませんでした（図表 3）。

今後、アセットオーナー・プリンシプルの夏頃の公表結果を踏まえて、詳細の規程を事務局で検討のうえ、秋頃を目途に DB 運用ガイドラインの改訂が行われる予定です。

（図表 3）第 35 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 運用ガイドラインの改訂に際しては、資産規模が小さい DB でも取組みが可能な施策とするなどの配慮が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・規約型や小規模 DB では、適切な資質を持った人材登用が難しい場合もあり、人材育成の観点から研修機会の提供が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・企業年金は労使合意に基づく労働条件であり労働組合の関与が不可欠であるため、DB 運用ガイドライン等でもその旨の規定が必要
- ・運用担当者が持つべき専門性について、具体的な項目などを示せると良い

出所：厚生労働省社会保障審議会「第 35 回企・個部会」（2024.5.22）を視聴して筆者作成

2. 第4回アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会の概要

第3回作業部会（2024年4月25日）で示された「アセットオーナー・プリンシプルのアウトライン」を基に、第4回作業部会（2024年6月3日）では、今年夏に公表予定の「アセットオーナー・プリンシプル（案）」が示されました。

(1) 背景と目的

「アセットオーナー・プリンシプル」を策定する背景として、成長と分配の好循環を実現するため、家計の資金が成長投資に向かい、企業価値向上が家計に還元されることで、更なる投資や消費につながる資金の好循環を生み出すことが重要であり、企業やアセットオーナー等のインベストメントチェーンの各主体が機能を発揮することが重要であること。また、アセットオーナーは、直接的・間接的に金融資本市場を通じて企業・経済の成長の果実を受益者等にもたらす重要な役割を担っており、受益者等の最善の利益を追求する観点から、運用目的や財政状況等に基づいた目標を定め、それを達成するために投資先企業や委託先金融機関を厳しい眼で見極め、受益者等に利益をもたらすとともに投資先企業の中長期的な成長・企業価値向上や委託先金融機関の健全な競争による運用力向上につながることを期待されることが挙げられています。

そして、「アセットオーナー・プリンシプル」を策定する目的として、アセットオーナーが受益者等の最善の利益を勘案して運用する責任（フィデューシャリー・デューティー）を果たしていく上で有用と考える共通の原則を定めることが示されました。

(2) 本プリンシプルの位置づけ

「アセットオーナー・プリンシプル」の位置付けとして、アセットオーナーの範囲は公的年金、共済組合、企業年金、保険会社、大学ファンドの他、資産運用を行う学校法人等幅広く、その規模や運用資金の性格等は様々であるが、いずれのアセットオーナーにおいても「受益者等の最善の利益を追求するための備えがあることを自ら点検」し、それぞれのステークホルダーあるいは対外的に示すことで、理解や対話、協働につなげて「運用力の向上を図っていく」という形で本プリンシプルを活用していくことが期待される旨が示されました。

なお、アセットオーナーの範囲は幅広く、課題もそれぞれである点を踏まえ、本プリンシプルは、アセットオーナーが取るべき行動について詳細に規定する「細則主義」（いわゆる、ルールベース・アプローチ）ではなく、アセットオーナーがそれぞれの置かれた状況に応じて受益者等に適切な運用の成果をもたらすことができるよう、アセットオーナー共通の原則を定め、それに対して受入れを求める「原則主義」（いわゆる、プリンシプルベース・アプローチ）が採用されます。

本プリンシプルは、法令とは異なり、法的拘束力を有さず、全ての企業や年金基金に対して、一律に対応を求めるものではありません。各アセットオーナー（企業及び年金基金）は、本プリンシプルについて、その趣旨を確認し、十分に検討した上で、その趣旨に賛同し、本プリンシプルを受け入れるかどうかを個別に判断することとなります。

(3) コンプライ・オア・エクスプレイン

本プリンシプルを受け入れる場合でも、全ての原則を一律に実施しなければならないわけではなく、本プリンシプルでは、原則を実施するか、または実施しない場合には、その理由を説明するという、いわゆる「**コンプライ・オア・エクスプレイン**」の手法が採用されます。

アセットオーナーのステークホルダーは、受益者等、資金拠出者等（寄附者、出資者、株主等）、その他損益の影響を受ける者等、各アセットオーナーにより様々であり、ステークホルダーの範囲も各アセットオーナーによって異なりますので、本プリンシプルを受け入れるアセットオーナーにおいては、本プリンシプルの各原則を実施（コンプライ）するか、原則の中に、自らの個別事情に照らして実施することが適切でないとする原則があれば、それについて「**実施しない理由**」を十分に説明（エクスプレイン）することにより、一部の原則を実施しないことも想定されています。

なお、アセットオーナーは、「**実施しない理由**」の説明（エクスプレイン）に際しては、実施しない原則に係る自らの対応について、ステークホルダーの理解が十分に得られるように説明する必要があります。また、実施（コンプライ）する原則についても、その遵守状況について、ステークホルダーにとって分かりやすい説明をすることが求められます。

また、本プリンシプルを受け入れたアセットオーナーについては、本プリンシプルの内容を実現するに当たり、自らの置かれた状況に応じた判断・工夫のもとに活動し、必要に応じてその活動を見直していくことも必要となります。

(4) 本プリンシプルの公表方法について

本プリンシプルの受入状況を可視化するため、本プリンシプルを受け入れるアセットオーナーは、自らを所管する関係省庁へ受入れの旨を表明することとなります（企業年金に関して、どこの関係省庁に届け出るかは、現時点では明らかにされていません）。

そして、受け入れを表明したアセットオーナーについて、政府が受入状況を一覧性のある形で整理・公表する予定です。

また、アセットオーナーの規模や運用資金の性格を踏まえつつ、本プリンシプルを受け入れるアセットオーナーは、例えば、自身のウェブサイトなど一般に見える形で、次のような事項を公表することが考えられることが示されました（図表 4）。

（図表 4）自身のウェブサイトなどでの「アセットオーナー・プリンシプル」に関する公表事項（例）

公表事項 (例)	①本プリンシプルを受け入れる旨 ②実施(コンプライ)する各原則の実施状況 ③実施しない原則がある場合には、その原則を実施しない理由(エクスプレイン)
-------------	--

出所：内閣官房「アセットオーナー・プリンシプル（案）」（2024 年 6 月 3 日）より筆者作成

(5) 基本原則および補充原則

今回示された「アセットオーナー・プリンシプル（案）」では、アウトラインで示された「基本原則」に加えて、それぞれの基本原則を補完する「補充原則」も示されました（図表 5）。

(図表 5-1) アセットオーナー・プリンシプル (案)

項目	基本原則及び補充原則(案) (注:[]は筆者が追記したもの)
原則1	【運用目的の明確化と運用目標・運用方針の策定】 アセットオーナーは受益者等の最善の利益を勘案し、何のために運用を行うのか<u>運用目的を定め</u>、適切な手続きに基づく意思決定の下、<u>運用目的に合った運用目標及び運用方針を定め</u>、状況変化に応じて適切に見直すべきである (補充原則 1-3) アセットオーナーは、運用目標・運用方針を定めるに当たっては、適切な手続きに基づき、<u>十分な専門的知見に基づき意思決定を行うことができる組織体制の下で行うべきである</u>
原則2	【人材確保と体制整備】 受益者等の最善の利益を追求する上では、アセットオーナーにおいて専門的知見に基づいて行動することが求められ、アセット オーナーは「原則1」の<u>運用目標・運用方針に照らして必要な人材確保などの体制整備</u>を行い、体制を適切に機能させるとともに、知見の補充・充実のために必要な場合には、外部知見の活用や外部委託を検討すべきである (補充原則 2-1) アセットオーナーは、運用目標の達成に向けて、資産運用及びリスク管理を継続的かつ適切に運営できるよう、自らに必要な知見を把握するとともに、その知見が確保され、監督と執行それぞれが機能する<u>ガバナンス体制を構築</u>すべきである^{※1} また、運用担当者について、特定の人材に依存すると、離職時の継続性の支障や運用委託先等との不適切な関係の発生といった懸念も生じることから、適切な資質を持った<u>人材の計画的な確保</u>に留意すべきである (※1)アセットオーナーの規模に応じて、<u>資産運用委員会やリスク管理委員会、運用担当責任者の指名委員会</u>といった組織体制を整備することも想定される
原則3	【委託先と運用方法の適切な選択】 アセットオーナーは、運用目標の実現のため<u>運用方針に基づき</u>、自己又は第三者ではなく<u>受益者の利益の観点から運用方法の選択を適切に行う</u>ほか、投資先の分散をはじめとするリスク管理を適切に行うべきであり、運用を金融機関等に委託する場合は、利益相反を適切に管理しつつ<u>最適な委託先を選定するとともに定期的な委託先の見直しを行うべきである</u> (補充原則 3-1) 運用目的・運用目標の達成に資することができるか、運用方針に適合しているか等の観点から、委託先の選定を含め幅広く運用方法を比較検討すべきである (補充原則 3-3) 自らや資金拠出者等と、運用委託先及びそのグループ金融機関との取引関係がある場合、運用目的・運用目標に反していないか、適切に利益相反管理を行うべきである (補充原則 3-4) 知名度や規模のみによる判断をせず、運用責任者の能力や経験(従前の運用会社での経験等を含む)を踏まえ、検討を行うことが望ましく、新興運用業者を単に業歴が短いことのみをもって排除しないようにすることが重要である
原則4	【ステークホルダーに対する運用状況の「見える化」】 アセットオーナーは、ステークホルダーへの説明責任を果たすため、<u>運用状況の情報提供(「見える化」)</u>を行い、ステークホルダーとの 対話に役立てるべきである (補充原則 4-2) 運用実績等の数値のみで単純比較されることは望ましくなく、運用方針等を踏まえ、総合的に比較できるよう工夫することが望ましい

出所：内閣官房「アセットオーナー・プリンシプル (案)」 (2024 年 6 月 3 日) より筆者作成

(図表 5-2) アセットオーナー・プリンシプル (案)

項目	基本原則及び補充原則(案) (注:【 】は筆者が追記したもの)
原則5	【スチュワードシップ活動の実施】 アセットオーナーは、受益者等のために運用目標の実現を図るにあたり、<u>自ら又は委託先である運用会社の行動を通じてスチュワードシップ活動を実施</u>するなど、投資先企業の持続的成長に資するよう必要な工夫をすべきである (補充原則 5-1) アセットオーナーは、長期的に運用目標を実現させるため、自ら又は運用委託先による、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく<u>建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)などを通じて、投資先企業の企業価値の向上やその持続的成長を促すべきである(スチュワードシップ責任)</u>

出所：内閣官房「アセットオーナー・プリンシプル (案)」 (2024 年 6 月 3 日) より筆者作成

「原則 1」については、現状、受託保証型 DB を除き、すべての DB において「運用の基本方針」及び「政策的資産構成割合の策定」が義務化されています (2018 年 4 月 1 日施行) ので、実施できているものと考えます。また、「補充原則 1-3」で示された「適切な手続に基づき、十分な専門的知見に基づき意思決定を行うことができる組織体制の下で行うべきである」についても、資産運用委員会や年金委員会などで十分な専門的知見に基づいて組織的な意思決定がなされているものと思います。

「原則 2」については、前述したように、基本的には適正な人材確保と体制整備はできているものと思われますし、必要に応じて、受託機関やコンサル会社の外部知見の活用や外部委託も実施しているものと考えます。なお、「補充原則 2-1」では、ガバナンス体制の構築として「資産運用委員会」等を明示していますので、設置義務のない資産規模 100 億円未満の場合でも、必要に応じて「資産運用委員会」等を設置することが、ガバナンスの向上に資するものと考えます。また、運用担当者について、適切な資質を持った人材の計画的な確保を求めており、言い換えれば、運用担当者の定期的な変更も否定しているものではないと考えられます。

「原則 3」については、すでに、現状の DB 運用ガイドラインに適切な運用方法と、適切な運用委託先の選定が規定されていますので、基本的には既に実施されているものと思われます。なお、「補充原則 3-4」に「知名度や規模のみによる判断をせず、運用責任者の能力や経験を踏まえ検討を行うことが望ましく、新興運用業者を単に業歴が短いことのみをもって排除しないようにすることが重要である」と明記されましたが、これは「資産運用立国実現プラン」の「資産運用業の改革」の中で、「新興運用業者促進プログラム (日本版 EMP) ^{注3}」として「アセットオーナーに要請されている受益者の最善の利益を勘案しつつ誠実かつ公正に業務を遂行する観点から、新興運用業者も含めて幅広く委託先候補とし、適切な運用先の選定を行うことを促す」と記載されたことに対応するものです。適切な委託先の選定がなされているのであれば、特に問題はないと考えます。

「原則 4」については、ステークホルダーへの説明責任を果たすための運用状況の情報提供 (見える化) ですが、「補充原則 4-2」に示されたように、運用実績等の数値のみで単純比較されることは望ましくなく、運用方針等を踏まえ、総合的に比較できるように、前述の法定開示項目の数値の意味や考え方を、ステークホルダーに分かりやすく開示することが必要となります。何をどこまで開示すべきか、本プリンシプルの受け入れ有無に関わらず、検討が必要と考えます。

「原則 5」については、スチュワードシップ活動の実質化であり「自ら又は委託先である運用会社の行動を通じてスチュワードシップ活動を実施する」ことを求めています。自らの規模や能力等を踏まえつつ、日本版スチュワードシップ・コードの受入れ表明をした上でその趣旨に則った対応を行うことを検討することが求められているものですが、一方で運用会社の行動を通して「間接的」に、投資先企業へのスチュワードシップ活動を実施することも、スチュワードシップ活動の実質化につながるものであり、自らスチュワードシップ・コードを受け入れていない場合には、運用受託機関に対する適切なモニタリングが求められます。なお、単独でのモニタリングが難しい場合には、前述の協働モニタリングへの参加等の検討が必要と考えます。

今回示された「アセットオーナー・プリンシプル（案）」の内容については、前述のとおり既に DB 法令や DB 運用ガイドライン等で規定されている内容が多く見受けられます。

本プリンシプルの受け入れを表明するか否かに関わらず、現状の DB ガバナンスに沿った運営体制がきちんとなされているか、今一度、確認しておくことが重要と考えます。

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：内閣官房「資産運用理国実現プラン」（2023 年 12 月 13 日）

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/sisanunyou_torimatome/plan.pdf

注 2：厚生労働省「確定給付企業年金に係る資産運用関係者の役割及び責任に関するガイドラインについて（通知）」

<https://www.mhlw.go.jp/content/12500000/000934811.pdf>

注 3：EMP（Emerging Managers Program）とは、新興資産運用業者(Emerging Managers)への運用資金の拠出促進を図る施策

< 参考資料 >

◆厚生労働省「第 35 回社会保障審議会 企業年金・個人年金部会」資料（2024 年 5 月 22 日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_40296.html

◆内閣官房「第 4 回アセットオーナー・プリンシプルに関する作業部会」（2024 年 6 月 3 日）

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/asset_dai4/index.html

◆内閣官房「アセットオーナー・プリンシプル（案）」（2024 年 6 月 3 日）

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/bunkakai/asset_dai4/siryoku1.pdf

注記 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。

IFRS 第 18 号「財務諸表における表示及び開示」

トータルリワード戦略コンサルティング部 フェロー 阿久津 太

2024 年 4 月 9 日 IASB（国際会計基準審議会）は、IFRS 第 18 号「財務諸表における表示及び開示」を公表しました。内容は多岐に亘りますが、本稿では「損益計算書の表示」と「情報の集約/分解」を中心に解説します。

1. はじめに

IFRS 第 18 号「財務諸表における表示及び開示」は、IASB の基本財務諸表プロジェクトの成果物です。当該プロジェクトの歴史は古く、図表 1 のとおり、2015 年アジェンダコンサルテーション、2019 年公開草案、その後の審議等を経て、2024 年 4 月ようやく IFRS 第 18 号公表に至りました。IFRS 第 18 号は、既存の IAS 第 1 号「財務諸表の表示」に代わる基準で、IAS 第 1 号の多くの内容を引き継いでいます。

なお、基本財務諸表とは、財政状態計算書、損益計算書、包括利益計算書、持分変動計算書、キャッシュフロー計算書を指します。

(図表 1) 基本財務諸表プロジェクトの経緯

2015年	アジェンダコンサルテーション	基本財務諸表プロジェクトを優先事項と決定
2019年12月	公開草案「全般的な表示及び開示」	公開草案を公表（意見募集期限：2020年9月30日）
2024年4月	IFRS第18号公表	IAS第1号を引き継ぐ新基準を公表
2027年1月～	IFRS第18号適用	2027年1月以降開始する事業年度から適用（早期適用も可）

出所：各種資料より筆者作成

2. IFRS 第 18 号の概要

IFRS 会計基準を適用する全ての企業において、2027 年 1 月以降に開始する事業年度より適用（任意の早期適用も可）されます。主な変更点（IFRS 第 18 号による新たな要求）は、図表 2 のとおりです。

(図表 2) IFRS 第 18 号の概要

現状の課題	主な変更点（IFRS第18号による新たな要求）	
・企業によって損益計算書の構造等が相違	損益計算書の表示	・3つの区分、2つの小計を新設
・計算方法の透明性に懸念	MPMs※	・MPMsの計算方法等を注記
・情報が不十分、重要情報が不明瞭な企業あり	情報の集約/分解	・基本財務諸表と注記の役割を定義 ・集約/分解の原則を導入

※経営者が定義した業績指標 management-defined performance measures

出所：各種資料より筆者作成

基本財務諸表への影響度は図表 3 のとおりで、主として損益計算書、注記に影響します。

(図表 3) 基本財務諸表への影響度

損益計算書 注記	キャッシュフロー計算書	財政状態計算書 包括利益計算書 持分変動計算書
大 Major	いくつか Some	最小限 Minimal

出所：各種資料より筆者作成

3. 損益計算書の表示

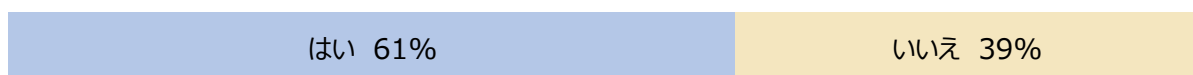
■現状の課題

現状の IAS 第 1 号は、損益計算書において、ボトムラインである当期純利益の表示（合計の表示）のみを求めており、小計による段階的表示（売上総利益、営業利益等）は求めていません。そのため、企業によって、損益計算書の構造や内容が異なり、企業間の比較が困難な状況にあります。

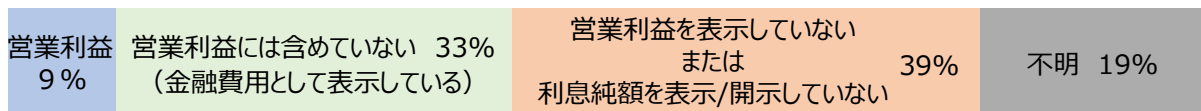
自発的に「営業利益」という小計を表示している企業も見られますが、その定義は統一されていません。IASB の調査によれば、サンプル調査した 100 社のうち 61 社が営業利益（類似した名称を含む）を表示していましたが、少なくとも 9 とおりの定義が使われていたようです。例えば、確定給付年金負債の利息純額の表示についても様々です。

(図表 4) 営業利益に関する IASB 調査（サンプル 100 社）

営業利益（類似した名称を含む）を使用しているか？



確定給付年金負債の利息純額※をどこに分類しているか？



※確定給付年金負債の利息純額 = (DBO - 年金資産) × 割引率

出所：IASB 「Effects Analysis」より筆者作成

■IFRS 第 18 号の要求 ～3つの区分、2つの小計の新設

各項目の測定方法、純利益の金額への影響はありませんが、損益計算書の構造や表示方法には大きな影響があります。

まず、損益計算書に 3 つの区分（営業、投資、財務）を新設し、既存の 2 区分と併せて 5 つの区分（営業、投資、財務、法人所得税、非継続事業）に分類して表示することを求めています。また、2 つの小計（営業利益、財務及び法人所得税前利益）を新設し、純利益に至る段階的表示を求めています。

(図表 5) 一般的な企業における損益計算書の表示例

営業 新設	売上高	他の区分に分類されない※収益/費用 ※直接定義せず、デフォルト、残余として定義
	売上原価	
	売上総利益	
	販売費	
	...	
	営業利益	新設
投資 新設	関連会社への投資からの収益/費用	会社の事業から独立した収益、費用 例えば ・関連会社への投資から生じる収益/費用 ・現金等から生じる収益/費用
	...	
	財務及び法人所得税前利益	新設
財務 新設	支払利息	例えば ・資産調達のみを伴う取引に起因する負債から生じる収益/費用 ・その他の負債（例：年金負債）から生じる利息費用
	年金負債にかかる利息費用	
	...	
	税引前利益	
法人所得税	法人所得税	
	継続事業からの純利益	
非継続事業	非継続事業からの純損失	
	純利益	

自発的に表示する小計
 IFRS第18号により要求される小計、合計

出所：各種資料より筆者作成

営業区分

IFRS 第 18 号では、営業区分を他の区分に分類されないデフォルト区分、残余の区分としています。そのため、営業利益には、変動性の高い、あるいは、通例でない収益/費用を含め、企業の主要事業から生じる全ての収益/費用が含まれます。

営業区分をデフォルト区分、残余の区分としたのは、「すべての企業に適用可能な営業利益を直接定義することは困難である」との理由です。

投資区分

投資区分は、企業の事業から独立した収益/費用を表示します。例えば、関連会社への投資から生じる収益/費用が含まれます。

財務区分

資産調達のみを伴う取引に起因する負債から生じる収益/費用（例：銀行借入金にかかる支払利息）、その他の負債から生じる利息費用（例：年金負債にかかる利息費用）が含まれます。

法人所得税区分

IAS 第 12 号「法人所得税」に基づく税金収益/費用等を表示します。

非継続事業区分

IAS 第 5 号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に基づく非継続事業から生じる収益/費用を表示します。

4. 情報の集約、分解

■現状の課題

現状、表示/開示されている情報が不十分である、あるいは、情報が多過ぎて重要な情報が不明瞭になっているといった課題があります。

このような課題を踏まえて、IFRS 第 18 号は、基本財務諸表と注記の役割を整理した上で、情報の集約/分解に関する原則を導入、加えて営業費用の表示を強化しました。概要は以下のとおりです。

■基本財務諸表と注記の役割

「基本財務諸表における情報の表示」と「注記における情報の開示」を区別した上で、図表 6 のとおり、両者の役割を整理しています。基本財務諸表においては、構造化された要約を表示し、注記においては、基本財務諸表を補足する重要情報を開示します。

(図表 6) 基本財務諸表と注記の役割分担

基本財務諸表の役割	注記の役割
投資家等にとって、以下のために有用な、企業の資産、負債、資本、収益、費用、キャッシュフローについての 構造化された要約を提供 ・企業の資産、負債、資本、収益、費用、キャッシュフローについて理解可能な概観を得る ・企業間の比較、同一企業における年度間の比較を行う ・注記による追加情報を求めるかもしれない項目等を識別する	以下のために必要な 重要情報を提供 ・投資家等が基本財務諸表の科目を理解する ・ 基本財務諸表を補足する

出所：各種資料より筆者作成

■集約/分解の原則

上述の役割分担を踏まえ、情報の集約/分解に関して、概ね以下を要求しています。

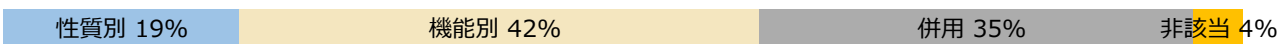
- ・類似する特徴を持つ項目は集約、異質な特徴を持つ項目は分解
- ・基本財務諸表、注記の役割を果たすように、項目を集約/分解
- ・重要な情報を不明瞭にしないように、項目を集約/分解

■営業費用の表示

営業費用は、性質別または機能別、もしくは性質別と機能別を併用して表示します。性質別とは、原材料費、従業員給付のような発生原因による分類、機能別とは、売上原価、販売費、管理費のような活動による分類です。現行 IAS 第 1 号においても同様の分類が認められており、IASB の調査によれば、図表 7 のとおり「機能別」あるいは「性質別と機能別の併用」を採用している企業が多いようです。

(図表 7) 営業費用の分類方法に関する IASB 調査（サンプル 100 社）

営業費用の分類方法は？



出所：IASB 「Effects Analysis」より筆者作成

営業費用を機能別に表示する場合には、さらに詳細な規定があります。例えば、特定の性質別項目については、その項目が機能別項目（売上原価や販売費等）にどれだけ含まれているかを注記する必要があります。特定の性質別項目とは、減価償却費、償却費、従業員給付、減損損失、棚卸資産の評価減の 5 つです。これらの性質別項目は、複数の機能別項目に含まれる（分散されて表示される）ため、詳細な開示を求めているのです。

現行 IAS 第 1 号においても同様の要求（費用を機能別に分類している企業は、減価償却費、償却費、従業員給付などの費用について、追加情報を開示しなければならない）はあります。IFRS 第 18 号は、作成負荷を勘案し、対象を 5 つに特定した上で、開示要求を強化したと考えられます。

(図表 8) 5 つの性質別費用にかかる注記イメージ

機能別	性質別				
	減価償却費	償却費	従業員給付	減損損失	棚卸資産の評価減
売上原価	●円	●円	●円	●円	●円
管理費	●円	●円	●円	●円	●円
研究開発費	●円	●円	●円	●円	●円
合計	●円	●円	●円	●円	●円

出所：各種資料より筆者作成

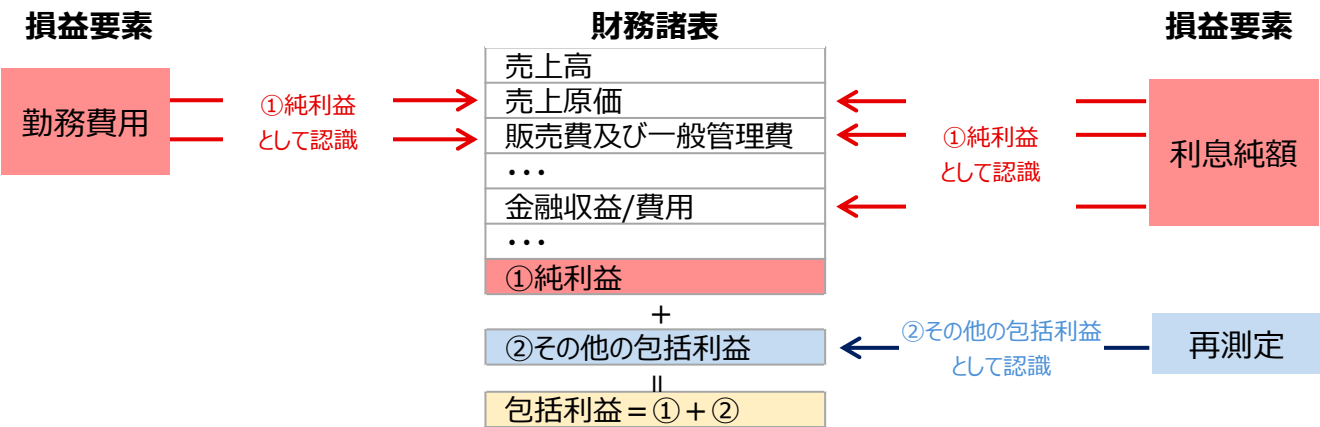
5. 日本の IFRS 適用企業における確定給付型退職給付制度の損益表示への影響

本章では、日本の IFRS 適用企業における、確定給付型の退職給付制度に関する損益要素の表示への影響を整理します。

■現状

確定給付型の退職給付制度に関する損益要素の表示について、IAS 第 1 号においては特段の定めはありません。IAS 第 19 号「従業員給付」では、「勤務費用*、利息純額*は純利益として、再測定*はその他の包括利益として認識すべき」と規定していますが、損益計算書における具体的な勘定科目の定めはありません。

(図表 9) 確定給付型の退職給付制度に関する損益要素の表示（IAS 第 19 号の要求）



出所：筆者作成

※ 勤務費用＝当期勤務費用＋過去勤務費用＋清算損益
 利息純額＝（DBO－資産）×割引率
 再測定とは、数理計算上の差異等

このような中、損益計算書において勤務費用、利息純額を純利益として認識するにあたり、通常、図表 9 のように、勤務費用は売上原価、販売費及び一般管理費等の勘定科目で、利息純額は売上原価、販売費及び一般管理費、金融費用等の勘定科目で処理していると推察されます。

（ご参考）利息純額を表示する勘定科目例

売上原価、販売費及び一般管理費 ～三菱電機(株) 2023 年 3 月期有価証券報告書より

退職給付に係る負債	168,451	160,915
退職給付に係る資産	282,211	339,559
純額	<u>△113,760</u>	<u>△178,644</u>

（注）1 勤務費用、利息費用、利息収益は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費及び一般管理費」に含まれています。

金融費用 ～小野薬品工業(株) 2023 年 3 月期有価証券報告書より

⑤ 確定給付制度に係る損益

連結損益計算書で認識された各連結会計年度の確定給付制度に係る損益は次のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）	当連結会計年度 （自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）
当期勤務費用	2,416	2,323
利息の純額	14	16
連結損益計算書で認識された費用	2,431	2,339

（注）上記費用のうち、当期勤務費用は「売上原価」、「販売費及び一般管理費」および「研究開発費」に含めており、利息の純額は「金融収益」または「金融費用」に含めて表示しております。

■IFRS 第 18 号適用後

IFRS 第 18 号が適用されると、損益計算書において、区分表示（営業/投資/財務等）が求められますので、勤務費用、利息純額について適切な区分に分類する必要があります。

勤務費用については特段定めがありませんので、個別の状況に応じて適切に分類することになります。常識的に考えれば、営業区分とするのが自然ではないでしょうか。

一方、利息純額は、第 3 章で解説したとおり「財務区分」に該当しますので、「財務区分」の中で適切な勘定科目（例えば、年金負債の利息純額）で処理する必要があります。

(図表 10) 確定給付型の退職給付制度の損益表示への影響

	損益の性質 →計上する媒体	これまで (現状)	これから (IFRS第18号適用後)
勤務費用	純利益として認識 →損益計算書に計上	区分表示なし 勘定科目例：売上原価	営業区分に表示か？ 勘定科目例：売上原価か？
利息純額		区分表示なし 勘定科目例：売上原価、金融費用	財務区分に表示 勘定科目例：年金負債の利息純額
再測定	その他の包括利益として認識 →包括利益計算書に計上	変更なし 勘定科目例：年金負債の再測定	

出所：筆者作成

6. 日本の IFRS 適用企業における従業員給付費用の注記への影響

本章では、従業員給付費用の注記への影響を整理します。

■現状

上述のとおり、現行 IAS 第 1 号において、従業員給付費用について追加情報を求めていますので、企業は既に何らかの注記を行っていると考えられます。

(ご参考) 味の素㈱ 2023 年 3 月期有価証券報告書より

27. 販売費

販売費の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
物流費	53,085	61,706
広告費	36,533	34,369
販売促進費	19,496	21,925
販売手数料	2,160	2,519
<u>従業員給付費用</u>	38,665	44,100
減価償却費及び償却費	3,809	3,320
その他	15,096	18,545
合計	168,847	186,488

30. 従業員給付費用

従業員給付費用の発生金額の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
給与	127,452	143,982
賞与	37,159	40,395
有給休暇費用	1,998	2,819
退職給付費用	24,379	26,171
役員報酬	2,520	2,886
役員賞与	766	678
株式報酬	183	269
福利費他	24,846	28,964
合計	219,306	246,168

■IFRS 第 18 号適用後

IFRS 第 18 号は、従業員給付費用について図表 8 のような詳細な開示を求めています。企業への影響は、現状の対応状況、詳細データの保持状況等によって異なると考えられます。

7. さいごに

今月は、2024 年 4 月に公表された IFRS 第 18 号「財務諸表における表示及び開示」のうち、「損益計算書の表示」と「情報の集約/分解」について解説しました。

■IFRS 第 18 号は、IFRS 基準の歴史の中でも大きな変更

IASB 議長 Andreas Barckow は、IFRS 第 18 号公表にあたり、「IFRS 基準導入以降 20 年を超える歴史の中で、財務業績の表示に関する最大の変更」とコメントしています。

IFRS 第 18 号により、損益計算書の構造や内容が統一され、透明性も向上するため、投資家等の情報利用者にとって、比較可能性が格段に高まると考えられます。

■基本財務諸表の表示/開示について総点検が必要

現状、日本の IFRS 適用企業の多くは、自発的に営業利益等の段階的表示を行っています。そのため、IFRS 第 18 号が要求する段階的表示は、違和感なく受け容れられると考えられます。

しかしながら、基本財務諸表の表示/開示については、損益計算書における表示区分の定義、集約/分解の原則等に照らして、総点検する必要があります。例えば、現状「営業利益」を表示している場合、その「営業利益」の定義は、当然 IFRS 第 18 号の「営業利益」の定義とは異なると推察されます。

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。

定年延長における人事制度の設計
(目的と整合的な制度設計の在り方)

トータルリワード戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 山内 浩平

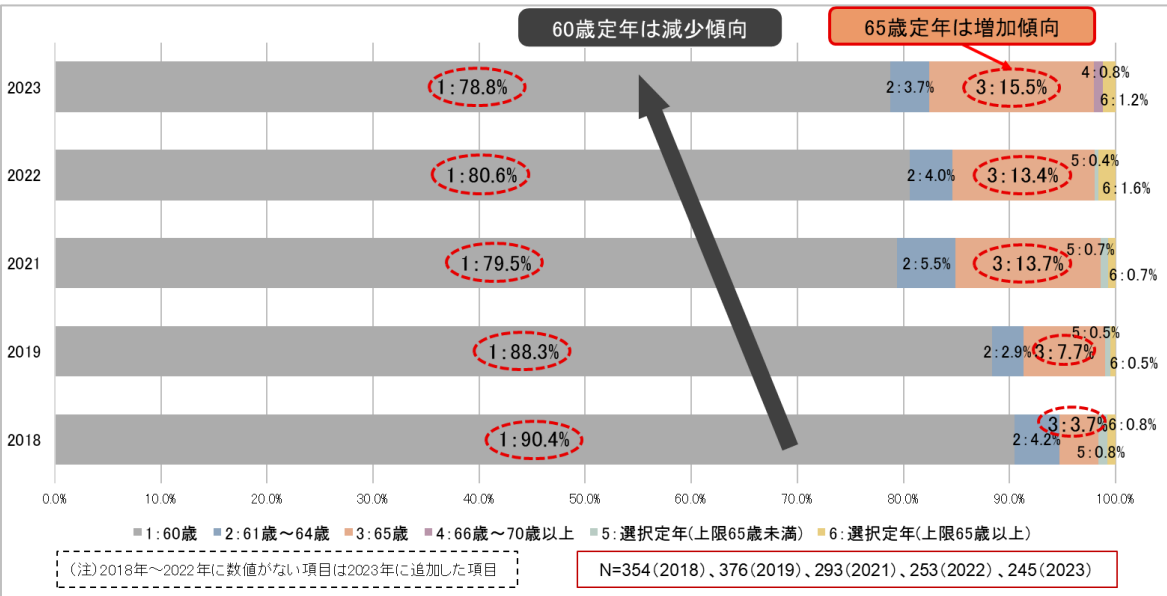
改正高年齢者雇用安定法の施行による 70 歳までの就業機会確保措置の努力義務化、国家公務員・地方公務員の 65 歳定年延長など外部環境の変化、自社の事業戦略・人員構成などの内部環境の変化を踏まえ、定年延長を検討・実施する企業が増えています。

一方、定年延長の目的は各社各様であり、定年延長の効果を十分に享受するためには、目的に合致した人事制度の見直しを行うことが重要です。本稿では、定年延長の実施目的に応じた制度設計の在り方について考察します。

1. 定年延長の検討状況

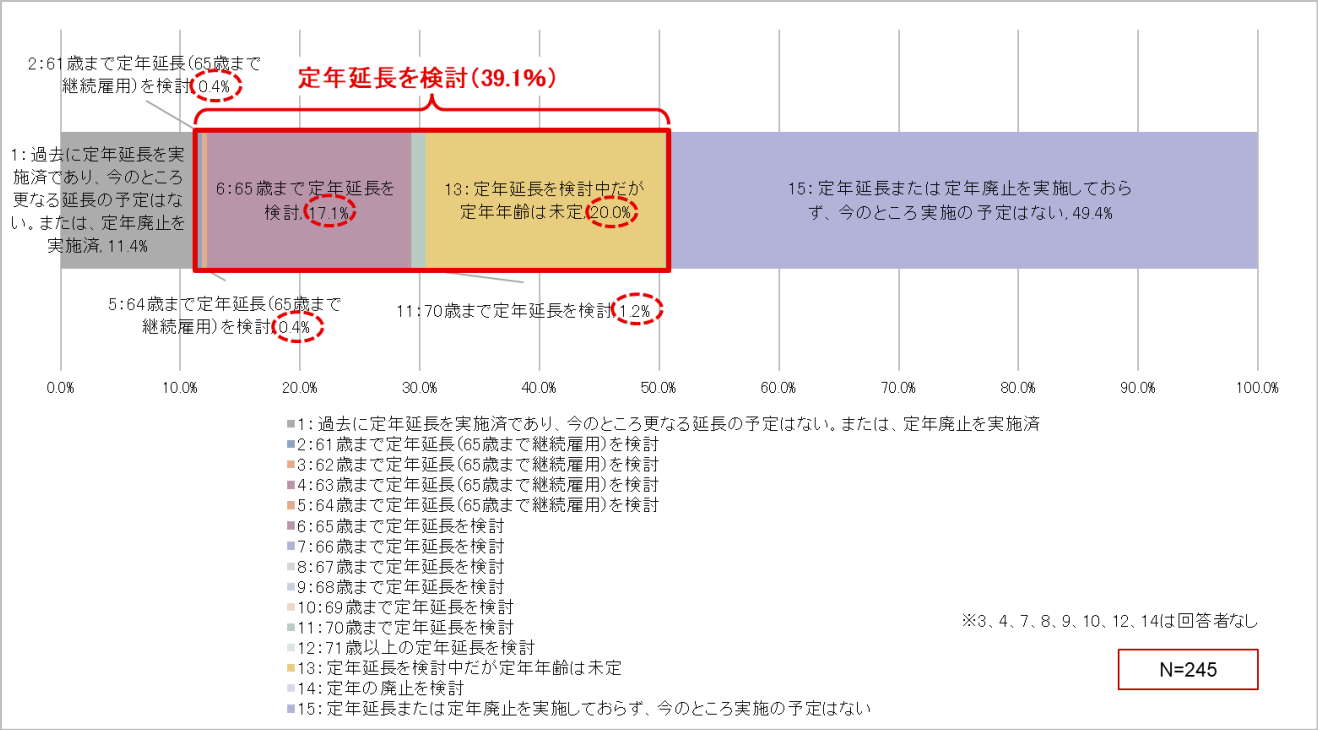
2023 年度に弊社と三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が実施した「人事・退職給付一体サーベイ」で、以下の結果が得られました。（詳細は本紙 2024 年 3 月号ご参照）
図表 1 によると、65 歳以上定年の割合は、調査初年度である 2018 年度の「4.5%」から 2023 年度には「17.5%」に 13.0 ポイント増加しています。また、図表 2 によると、今後の定年延長等の検討状況について、定年延長を検討が「39.1%」、定年延長を実施済みが「11.4%」であり、両者を合計すると半数以上の「50.5%」が定年延長への対応を進めています。

(図表 1) 定年延長の割合推移 (2018～2023 年度)



出所: 2023 年度 弊社・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「人事・退職給付一体サーベイ」

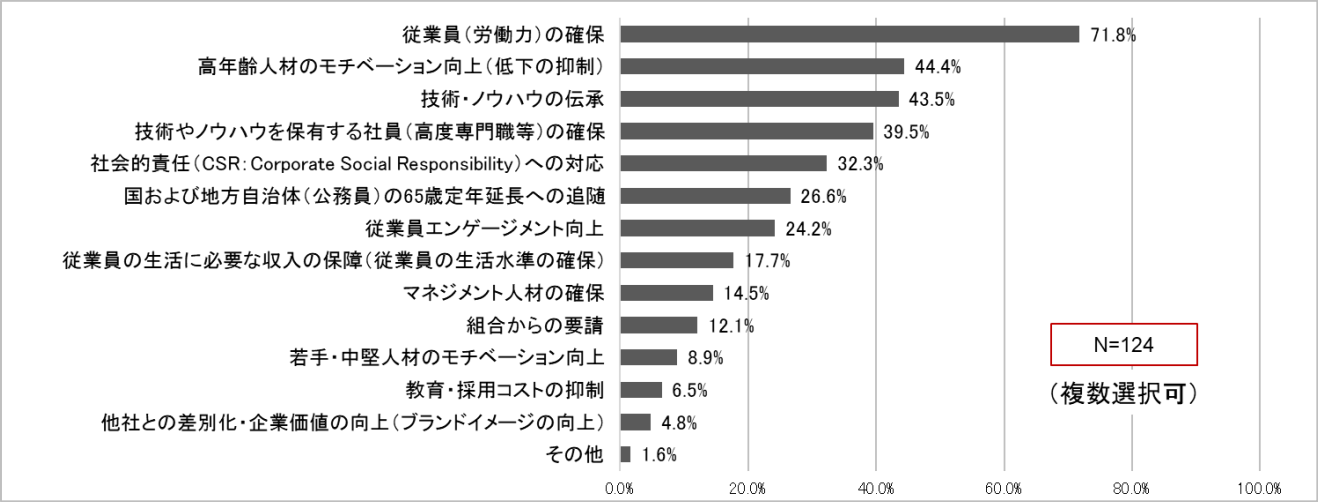
(図表 2) 今後の定年延長等の検討状況



出所：2023 年度 弊社・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「人事・退職給付一体サーベイ」

では、各社はどのような理由から定年延長の検討・実施を進めているのでしょうか。図表 3 によると、「従業員（労働力）の確保」が一位となっており、2024 年問題をはじめとする労働力不足が背景にあるものと推察されますが、以降「高年齢人材のモチベーション向上（低下の抑制）」「技術・ノウハウの伝承」「技術やノウハウを保有する社員（高度専門職等）の確保」「社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）への対応」「国および地方自治体（公務員）の 65 歳定年延長への追随」と様々な理由が挙がりました。

(図表 3) 定年延長等の実施理由



出所：2023 年度 弊社・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「人事・退職給付一体サーベイ」

これら定年延長の実施理由と親和性の高い人事制度を検討するために、「検討の背景」（＝組織としての検討のキッカケが何であったか）と「定年延長対象者が従事する業務」（定年延長後に個々の従業員がどのような仕事をするか）という観点で分類すると、図表 4 の通りに整理が可能です。

（図表 4）定年延長等の実施理由

検討の背景	定年延長対象者が従事する業務	
	（A）具体的に決まっている	（B）具体的には決まっていない
①事業計画	● 従業員（労働力）の確保 ● 技術・ノウハウの伝承 ● 技術やノウハウを保有する社員の確保	
②人員構成	● マネジメント人材の確保	● 高年齢人材のモチベーション向上
③外部要因		● 社会的責任（CSR）への対応 ● 公務員の 65 歳定年延長への追随 ● 従業員の生活に必要な収入の保障 ● 組合からの要請

出所：筆者作成

「①事業計画」は今後の事業計画に基づく、全般的か特定の領域かの違いはあるものの、労働力の不足が見込まれるため、再雇用者の正社員化や処遇の改善によってシニア人材の確保をしようとするものです。そのため、定年延長を実施した場合に対象者が従事する仕事はあらかじめ想定されており、多くの場合は現役時代と同じ業務、あるいは現役時代に培った技術・ノウハウを活用した業務に就くことになります。

「②人員構成」は、自社の人員構成の歪みにより、特定の年齢層の従業員が主に従事する業務の担い手に過不足が生じることに対応するものです。現在マネジメントを担っている年代の次の年齢層が薄いため、現行の定年年齢以降も引き続きシニア層にマネジメントを担ってもらふ必要があるケース、人員構成のボリュームゾーンである年齢層が今後定年を迎えシニア人材が増加するため、従前の再雇用制度における「補助的な役割」ではなく、高いモチベーションを持って引き続き会社に大きく貢献していただく必要があるケース、等が想定されます。後者の場合は、シニアに求める業務が従前の再雇用制度から変わるため、受け皿である制度設計のみならず、具体的な業務の質・量についてもセットでの検討が重要です。

「③外部要因」は、自社固有の事情からは特段定年延長を検討する積極的な理由はないものの、社会情勢の変化や従業員側からの要請によって定年延長を検討するものです。このケースでは、まず先に定年延長によるシニア人材の増加（現行の再雇用率が低い場合）、シニア人材の人件費増（定年延長に合わせて処遇改善を実施する場合）、といった制約条件が与えられた上で、シニア人材が従事する具体的な業務の質・量についても検討することになります。

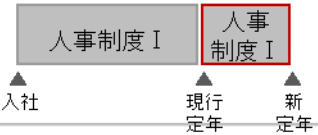
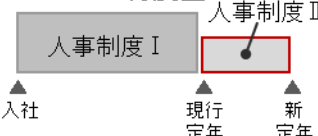
次の章では、上記で述べた、定年延長対象者が従事する業務が（A）具体的に決まっている場合、（B）具体的には決まっていない場合、それぞれの場合に、どのようなシニア人事制度と親和性が高いかを考察します。

2. シニア人事制度見直しの考え方

(A) 定年延長対象者が従事する業務が具体的に決まっている場合

この場合のシニア人材の待遇は、同様の業務に従事している現役層の待遇に準じることが整合的であり、設計のパターンは図表 5 の一制度型をベースにするのがスムーズです。その上で、シニア固有の要素を踏まえて必要な要素を追加、不要な要素を削除することで、シニア人材の特性にマッチした制度設計を構築していきます。以降ではマネジメント業務および担当業務におけるシニア固有の論点を紹介します。

(図表 5) シニア人事制度の設計パターン

人事制度のパターン	定年延長期間に求める働き方	定年延長に期待する主な効果
一制度型 	現行定年までと 同様の 意欲・役割・能力の発揮を期待	・労働力確保(効果大(二制度型比)) ・新定年までのモチベーション維持向上 ・技術・ノウハウ・人脈の有効活用と流出防止
二制度型 	現行定年までとは 異なる 役割や能力の発揮を期待	・労働力確保(効果小(一制度型比)) ・シニア層活用と若手活用のバランス ・シニア層の体力・健康面への配慮

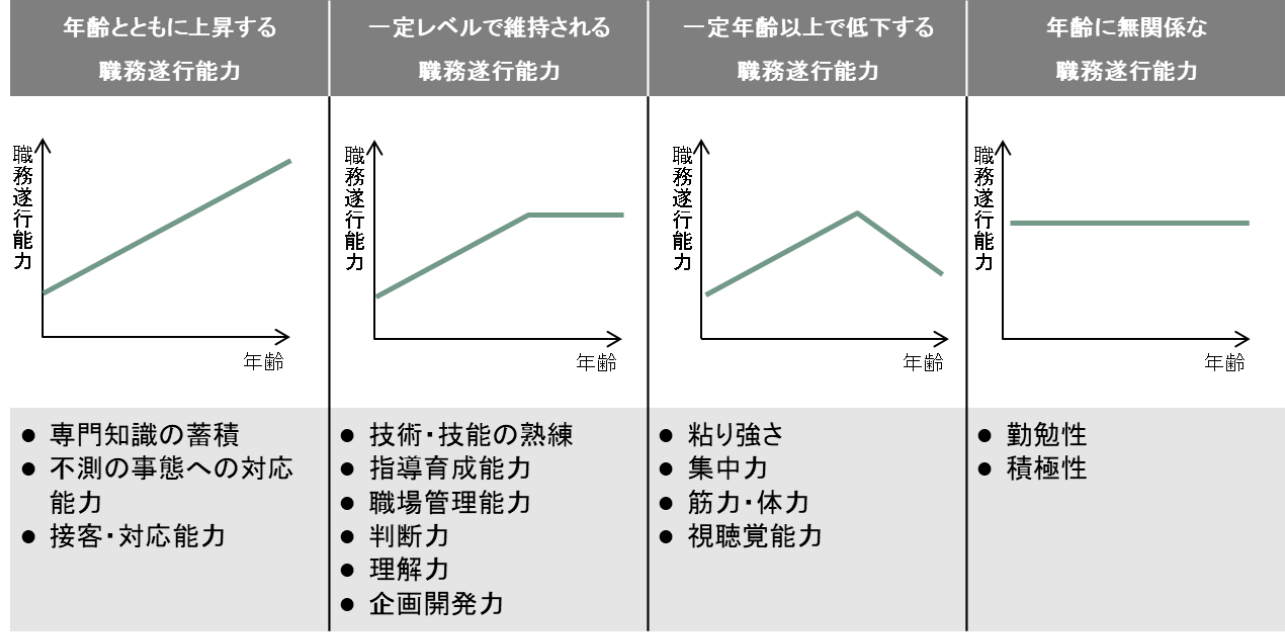
出所：弊社作成

定年延長によりシニア人材が引き続きマネジメント業務に従事できるようにした場合の重要な論点に「新陳代謝」とのバランスがあります。「マネジメント人材の確保」を理由に定年延長に踏み切った場合においても、中堅若手からすると自身の管理職ポストへの登用が遅れるという懸念によるモチベーション低下や、中堅若手に適任者がいる場合でも現職が留任されることが既定路線になってしまい世代交代が進まない、といった不具合も生じてしまうことが想定されます。そのための施策としては「役職任期制」が考えられます。役職に 1 年等の任期を定め、任期満了時には必ず再度候補者を洗い出し、最適な人材を任命しなおす仕組みです。現職が再任されるケースも当然ありますが、任期ごとに適任者を是々非々で検討することにより、適切な新陳代謝を促すことが可能になります。

また、担当業務における論点は「労働条件の選択肢」と「期待要件の変化」です。一般に「職務遂行能力」は加齢により図表 6 の通り変化すると言われており、「不測の事態への対応能力」など上昇するものがある一方、「筋力・体力」などは低下する傾向にあります。また、シニア期はライフプラン全体における仕事の捉え方もより多様化し「現役同様に働きたい」、「これまでの仕事以外にも、社外で新たな仕事にもチャレンジしたい」、「一定程度は働きたいが、プライベートの時間を今まで以上に確保したい」など仕事へのコミットメントの仕方も多様になります。人事制度としては、多様化するシニアの属性に応えるため、柔軟な労働時間の選択肢（三交代勤務からの除外、勤務時間・勤務日数の選択制、等）を設け、個々人の状況に応じて労働条件を選択できる仕組みを導入することで、モチベーションを維持して働いていただくことが可能になります。

また、担当する業務自体は現役時代と同様であったとしても、会社としてシニアに期待する要件は変化します。現役時代は、業務の遂行を通じて徐々に自身の能力を伸長させ、より難易度の高い業務を担当できるよう成長していくことが期待されますが、シニア期には今まで獲得した能力・ノウハウの発揮および、それを後輩に引き継いでいくことが期待されます。人事制度においてその期待をメッセージとして従業員に伝えるのが評価制度であり、現役時代とは異なる期待要件にマッチした評価項目の設定、評価結果の報酬への反映のさせ方の検討が必要です。

(図表 6) 職務遂行能力の変化



出所:「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」(日本労働研究機構)

(B) 定年延長対象者が従事する業務が具体的には決まっていない場合

この場合の重要な論点は「担当する業務と報酬のバランス」です。一般に、定年延長を実施する場合には総額人件費は増加する傾向にありますが、社会的な要請など外的要因により定年延長を検討する場合には特に、人件費増に見合うようにいかに従業員のパフォーマンスを引き上げられるか、が経営面からは重要な論点になります。前述の (A) のように、業務が先に決まっていて、その受け皿となる人事制度を構築する場合であれば、現役層の人事制度をベースにシニア人材の適正な処遇水準の検討が進められますが、先にシニア人材の人数が増えることが見込まれており、ただ、具体的にどのような業務に従事してもらうかは決まっていない、という (B) の状況では、個々人のシニアが担当する業務とその報酬のバランス (=対価に見合う業務をしているか) がより重要になります。そのため、人事制度のスキームとしては、担当する仕事に重点をおいた「役割等級制度」や「職務等級制度」が適しています (図表 7)。中長期に同一企業で働くことを前提に労働期間全体でうまく収支が相当するようないわゆる年功的な人事制度ではなく、その時点での仕事と報酬の対応が適正化された制度がマッチするというわけです。

すなわち、図表 5 におけるシニア人事制度の設計パターンとしては、現役層の人事制度に既に「役割等級制度」や「職務等級制度」が導入されているのであれば一制度型、現役層の人事制度が年功的な設計であれば二制度型が適しているということになります。

(図表 7) 人事制度の基本類型

(人基準)	(仕事基準)	
職能資格制度	役割等級制度	職務等級制度
● 能力の発展段階による等級区分 組織・職位と等級は別物となる ● 「能力」は目に見えないため、把握することが難しく、能力の伸長を「習熟(≒経験年数)」に代表させる等の運用により、年功が入り込みやすい	● 会社が各職位に期待する職責の大きさによる段階区分 ● 「役割」は会社が期待する「職責」の大きさとして定義・設定する	● 個々の職位を詳細に定義・記述した上で客観的な職務の分析・評価を経た段階区分(最も多段階) ● 「職務」を一人分の仕事として編成した「職位」を、恣意性を廃し客観的に段階区分する

出所：弊社作成

3. まとめ

本稿では、定年延長の目的に応じて、親和性の高い人事制度の設計や、設計時の留意点について考察しました。我が国における定年延長の機運は引き続き高まることが予想され、その結果として今後より一層「社会的要請への対応」「同業他社への追随」等の外的な要因から定年延長を検討する企業が増えてくることが予想されます。その際には、自社における定年延長の目的は何なのか、シニアが具体的に従事する業務は何なのか、会社としてその業務に何を期待するのか、を整理した上で具体的なシニア人事制度の検討に進むことが重要です。

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。

DE&I: ジェンダー そしてその先へ

MUFG ファースト・センティア サステナブル投資研究所
(同研究所が発行したレポートを弊社が転載)

弊社と First Sentier Investors は、サステナブル投資へのコミットメントを対外的に広く周知する取り組みの一つとして、2021 年に「MUFG ファースト・センティア サステナブル投資研究所」を設立しました。本研究所は、サステナブル投資の普及と世界の資本市場の発展、ESG 課題の解決を推進し、持続可能でより良い世界の創造に貢献することを目的とし、中立的かつ実践的な情報をご提供していきます。

本記事ではジェンダー以外のアイデンティティを含め、多様性・公平性・包摂性 (Diversity, Equity & Inclusion) に焦点を当て、それらのベストプラクティスを推進するための知識を投資家に提供することを試みます。

なお、本記事の全文は、本研究所のホームページ (以下のリンク) からご覧いただくことができます。

研究所ホームページ (日本語) : <https://www.mufg-firstsentier-sustainability.jp/>

研究所ホームページ (英語) : <https://www.firstsentier-mufg-sustainability.com/>

1. 要旨

ダイバーシティ (多様性) は、投資家のテーマとして長年注目されてきた。性別 (ジェンダー) という視点は引き続き非常に重要ではあるが、投資家に関連するダイバーシティのアプローチの範囲は拡大しつつある。本レポートでは、ジェンダーに関する確立された研究のさらにその上に、より幅広い意味でのダイバーシティや、エクイティ (公平性)、インクルージョン (包摂性) の重要性を、幅広い観点から検証する。

まず、これまであまり取り上げられてこなかった分野としては、DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) のうち、エクイティやインクルージョンが挙げられる。これらは、ダイバーシティの拡大がもたらす利益を達成する上で極めて重要である。第二に、性別だけでなく、民族の違い (エスニシティ)、性的指向、障害、脳や神経の多様性 (ニューロダイバーシティ)、社会経済的な属性などのアイデンティティ (しかもこれらは互いに相互作用する可能性もある) についても、十分に分析されていないため、それぞれの視点で投資家が考慮すべきポイントを紹介する。

2. ダイバーシティが重要な理由

投資家が考慮すべき事項として DE&I が含まれる背景には、ビジネス上、及び道德上の 2 つの重要な要素が挙げられる。ダイバーシティの向上がビジネスに与える影響について、学界やコンサルタントによる多くの研究 (範囲や方法論は大きく異なる場合がある) が、投資家にと

っての主な成果として経済的な利益やビジネスに対するその他のプラス効果、社会・人的資本の強化を指摘している。

一方で、多くの研究が肯定的な結果を示しているものの、データの頑健性や使用された統計手法に基づく方法論に関する異論が一部で提起されていることには十分注意する必要がある。さらに言うと、企業や投資家にとって望ましい成果を生み出すためには、エクイティとインクルージョンに関する従業員自身の実体験に基づく見解や見方こそが大事だが、分析の主要なアプローチとして、従業員の構成に関する企業からの報告データのみには焦点を当てることの問題点を指摘しておきたい。したがって、純粋に財務上の重要性（Financial Materiality）のみに基づいて DE&I を考慮した場合、規制当局の監視が徐々に強化される中にあることは、例えその数字自体が確かなものだったとしても、実際の効果という観点では十分ではない可能性もある。

道徳的なケースを含む、財務以外の考慮事項は極めて重要である。ダイバーシティの道徳的ケースは財務的リターンへの明確な証拠を必ずしも必要としないかもしれないが、多様で、公平で、包摂的な労働文化を創造することが正しいことであると信じている投資家に支持されているような職場は、長期的に、より良い、より幅広い人材を引き付け、保持することによって、企業としてより効率的に機能するかもしれない。

3. エクイティとインクルージョンが重要な理由

エクイティとインクルージョンは、DE&I の要素としてはまだまだあまり理解されていないが、この問題に取り組もうとしている投資家にとっては重要な検討要素である。ダイバーシティのみを単独で組み込み、エクイティとインクルージョンの要素を除外すると、実際のビジネス、従業員、社会的な成果よりも、取締役会や従業員の構成の変化を過度に重視することとなる可能性がある。結果として、書類上は従業員のバックグラウンドや属性の幅は拡大するかもしれないが、実際にはチームにうまくフィットしないという悪影響が生じる可能性がある。より多様な従業員が戦略的・業務的意思決定の中でそのアウトプットを十分に発揮できるような職場でない場合、多様な従業員の維持そのものが困難になる可能性もある。

4. 投資家はなにができるのか

投資家が DE&I の懸念に対処するために利用できる手段には、投資家エンゲージメント、議決権行使、投資先企業の DE&I 特性をよりよく理解するための分析などがある。

投資家エンゲージメントは、投資家にとって、DE&I の成果を達成するための重要な手段であり続ける。そのため、MUFG ファースト・センティア サステナブル投資研究所では、投資家が DE&I の実践をより適切に評価できるよう、民族、障害、脳や神経の多様性、性的指向（LGBTQ+）、社会経済的な背景など、今まであまり精査されることのなかった分野のエンゲージメントに関する質問を提供している。直接的な労働力およびサプライチェーンの両方において、生活賃金の導入を奨励するための対話は、給与水準の低い多様な従業員集団にとって、大いに有益である。

5. ダイバーシティにおけるジェンダー以外のテーマ

世界的に DE&I の実施が徐々に進展している中で、ジェンダーの問題は引き続き非常に重要なテーマではある。しかしその他のアイデンティティや属性に関する DE&I の実践や慣行は、雇用主、規制当局、投資家によって十分定型化されたり集約されたりしていないのが、

残念ながら現状である。そこで、民族の違い、LGBTQ+、障害およびニューロダイバーシティ、社会経済的な背景などの主要な特徴を分析する。

(1) 民族の違い

民族（エスニシティ）を調査する場合は、すべての国で少数民族の定義が異なるため、地域差を考慮する必要がある。また、従業員の人種的アイデンティティの開示や収集に関する法律も大きく異なる。フランスのように、そもそも情報の収集を禁止している国もあれば、米国のように（雇用機会均等委員会を通じて）雇用主が性別や民族を含む従業員の人口統計データを収集することを義務付けている国もある（ただし必ずしも公表は求められない）。

① ビジネス上のメリット

民族の多様性が高まることによる経済的・ビジネス的なメリットを示す証拠が、複数の研究によって収集されている。例えば国家レベルでは、あるシンクタンクは、人種的マイノリティの平等な参加が、英国経済にとって年間 240 億ポンド（GDP の 1.3%）の価値に相当すると推定した。2021 年に米国で行われた調査によると、民族の違いや性別に伴う格差が解消されれば、全労働者の平均所得は 33.5% 増加し、米国の GDP は 7.2 兆ドル増加、貧困率は 10.5% から 6.6% に低下することがわかった。

② 課題

世界のほとんどの国では、民族の違いに関する情報開示義務は限定的であり、ほとんどが任意である。地域差は顕著で、英国では大企業が従業員の公開されていない民族的な出自に関する統計を収集することは比較的一般的であるが、フランス以外にドイツでも一部の特性に関する従業員データの収集が禁止されている。このように、特定の国では、従業員の民族の違いに関する直接的な情報開示は、とりわけ法的規制のために困難なことがある。

人種や民族の違いも賃金格差に影響を与え、特に既存の男女間の賃金格差を拡大させる。例えば、2022 年、米国の黒人女性とヒスパニック系女性の賃金格差は、白人男性に比べて、最大でそれぞれ 70% と 65% であった（白人女性とアジア系女性は、それぞれ 83% と 93%）。この格差は、男女の賃金格差が時間の経過とともに縮小する割合にも影響する。1982 年以降、男女の賃金格差はすべての系統の女性で縮小しているが、その変化は白人女性がより顕著である。^{*1}

性別以外では、人種と民族の違いが依然として賃金格差に関連する重要な要因である。英国では、2019 年のデータによると、白人と少数民族の従業員の賃金格差は 2.3% であった。異なる民族の違いを持つグループ全体では、2012 年から 2019 年の間、中国系、白人系アイルランド人、白人系アジア人、インド系の従業員は白人系イギリス人よりも収入が多かったが、アジア系やアラブ系の従業員は白人系イギリス人よりも収入が大幅に少なかった。賃金格差は、年齢層が高い少数民族ほど大きくなる傾向があり、16 歳から 29 歳の少数民族は、同年齢の白色イギリス人よりも収入が高い傾向があった。

^{*2}

ラニーミード・トラスト（英国のシンクタンク）の調査^{*3}によってさらに裏付けされた重要な点として、学歴の要素を制御した場合でも、先祖の民族が異なる従業員は低賃金の職に就きやすく、低収入に苦しむ可能性が高い一方で、一部の民族コミュニティは同じ賃金格差にさらされていないということがある。我々は、どのような分析においても「民族の違い」の考え方が複雑であることを強調し、この用語自体が、必ずしも同じ

傾向、待遇、同程度の差別を受ける集団を等しく表現するために使用されるとは限らないことを投資家に思い起こして欲しいと考えている。したがって、民族の違いに伴う賃金格差を開示する際には、その背景や説明を添えることが非常に重要である。

米国では、黒人やヒスパニック系住民の貧困率が高いことから明らかなように、人種間の歴史的な経済格差も依然として続いている。^{*4}ここ数十年で教育を受けることが出来る割合は大幅に向上しているにもかかわらず、米国では黒人従業員の賃金格差に直面し続けており、白人と比較して時給で 24% も低い（2019 年データ）。黒人は、高賃金の職業や業種（情報技術など）で勤務している人数が少なく、あまり裕福でない地域に住んでいることが多い。教育、居住地、社会ネットワークは、この格差の重要な要因である。同時に、人種間の賃金格差の経年変化は、政策の変化が賃金格差の縮小に特に顕著な役割を果たしていることを示唆している。具体的には 1960 年代後半から 1970 年代にかけての賃金格差縮小は、公民権法、反差別、積極的な格差是正政策の導入と関連している。^{*5}

2000 年以降、人種間の賃金格差は拡大傾向にあったが、近年は、米国経済と労働市場の力強さ、最低賃金の引き上げ、「BlackLivesMatter」運動後の DE&I の取組みを実施するための民間セクターの努力の拡大などに起因すると思われる、よりポジティブな動きも見られるようになった。^{*6}

オーストラリアでは、人口調査で回答者の 16% が、肌の色、民族の違い、宗教に基づく差別を経験したことがあると回答、また国外で生まれた人の 34% が差別を経験しているのに対し、国内で生まれた人は 11% であった。^{*7}2021 年には、アボリジニーやトレス海峡諸島民の従業員は、差別やハラスメントを経験する可能性が 2 倍高いと報告されている。^{*8}オーストラリアでは、民族間の経済格差に関するデータは少ないが、先住民の人口の観点では明らかに存在している。2021 年には、アボリジニーとトレス海峡諸島民の成人の 35% が、世帯所得が下位 20% の世帯で暮らしていた。^{*9}オーストラリア先住民は、非先住民に比べて失業率が著しく高いこともわかった。^{*10}また、別の資料では、オーストラリアの企業における民族や男女間の賃金格差が 33~36% に達していることが強調されている。^{*11}

③ 投資家エンゲージメントにおける質問例

投資家は、投資先企業と以下のような対話を行うことで、民族の違いのインクルージョン進展を促進し、ポートフォリオに及ぼす可能性のある重要な影響を評価することができる。

- 民族の多様性は、DE&I に対する組織アプローチにどのように組み込まれているか
- 取締役の採用や後継者計画の検討基準に民族の多様性が含まれているか
- 取締役における民族の多様性は、業界平均と比較してどうか、取締役の多様性を高めるための目標やコミットメントはあるか
- 企業の差別禁止方針には民族の違いが含まれているか
- 規制で認められている地域において、少数民族の従業員の人数や割合などの目標が設定されているか
- 従業員の国籍数のデータを収集、開示しているか。これは、その企業の地理的なロケーションに照らして、効果的な方法で運用されているか。例えば、従業員の国籍数と、事業展開している国の数との比較など

- DE&I アプローチの一環として、民族の違いによる賃金格差を測定することを検討しているか

(2) LGBTQ+

LGBTQ+は、依然として DE&I の中で最もよく理解されていない分野の一つである。ここでは、関連するエクイティとインクルージョンの枠組みを元に、レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、クィアの従業員に関連する企業の方針、慣行、福利厚生に関するアプローチを明らかにする。

① ビジネス上のメリット

LGBTQ+のインクルージョンの推進は、企業や投資家にとって多くの明確なメリットをもたらす。LGBTQ+の人々に対する差別は経済成長に悪影響を及ぼす可能性があり^{*12}、社会的なインクルージョンの拡大は GDP を増加させる可能性がある。^{*13}また、LGBTQ+に対する前向きな取り組みは、企業業績と正の相関関係があることを示す研究もある。例えば、2003 年から 2016 年までの米国企業のデータを用いた 2021 年の調査では、「より LGBT に対して前向きに取り組んでいる企業ほど収益性が高く、株式市場の評価も高いという確かな証拠」を明らかにしている。^{*14}

もう一つの重要な利点として、労働者がますますインクルーシブな職場を重視するようになっている環境における、優秀な人材の確保がある。最近の調査によると、Z 世代の 40%、ミレニアル世代の 38%が、よりインクルーシブな職場を求めて積極的に転職を希望している。^{*15}同じことが顧客にも当てはまるようになってきており、LGBTQ+のインクルージョンに対する取り組みが欠如していると、企業に風評被害や経済的損失をもたらす可能性がある。また、インクルーシブな企業文化は、LGBTQ+の従業員の生産性やモチベーションを高め、ビジネスに良い結果をもたらす可能性が高い。

② 課題

多くの国で社会的包摂や法的保護が徐々に改善されているにもかかわらず、LGBTQ+の人々は世界的に差別的な社会文化的な姿勢に引き続き直面しており、それは彼らの社会的・経済的可能性を制限するだけでなく、メンタルヘルスにも悪影響を及ぼし、職場へのインクルージョンを制限する可能性がある。

業務の観点では、LGBTQ+の人々は雇用サイクルのあらゆる段階（雇用、福利厚生、ウェルビーイング、キャリアアップ、報酬）で課題に直面している。2015 年に ILO が実施した「仕事の世界における LGBT 差別に関する調査プロジェクト」では、雇用だけでなく従業員教育の際にも性的指向や性自認に基づく差別やハラスメントが頻発していることが浮き彫りにされ、極端な場合にはいじめや性的・身体的暴行に発展することもある。このような差別的な行動は、男女間の役割や表現の違いに対する凝り固まった認識に起因することが多い。^{*16}LGBTQ+のインクルージョンに関する最近の ILO の報告書では、不当解雇、研修や昇進の機会の欠如、社会的排除、暴言などの根強い障壁の存在が強調されている。^{*17}

米国の別の調査によると、LGBTQ+の従業員のうち 46%が職場で不当な扱いを受けた経験があるが、50%が直属の上司に報告しておらず、34%が離職している。トランスジェンダーの従業員は、それ以外のシスジェンダーである LGB 従業員よりも差別を経験した割合が高い。^{*18}他の研究では、LGBTQ+の回答者の 50%が、性的指向、性別、性差に関連した職場差別を経験していることが挙げられている。^{*19}

また、実験に基づく英国の労働市場調査でも、LGBTQ+の属性に基づく差別が示されている。少数派の応募者は面接への招待を受けた回数が少なく、伝統的に男性が支配的な分野ではゲイの招待が少なく、女性が支配的な分野ではレズビアン²⁰の招待が少なかった。最後に、職務内容が男性的特徴を強調する職務ではゲイの招待が少なく、女性的特徴が強調される職務ではレズビアン²¹の招待が少なかったことから、性別と性的指向に関わる偏見が存在することが示された。²⁰別の研究では、英国のLGBTQ+の従業員は、LGBTQ+でない人と比較して、職場での対立を経験した水準が高く（40%対29%）、多くの場合、解決されないままである。特にトランスジェンダーの従業員は55%と高い割合で対立を経験している。²¹

教育や雇用における継続的な課題に関して、多くの研究でも同様の結論が見られる。米国の若年層に焦点を当てた最近の調査では、卒業後10年経過したLGBTQ+の従業員の賃金格差が22%であること、精神疾患を訴える割合が高いことが確認されている。²²学歴やキャリアなど、雇用前に決定された事項が重要な要因である可能性が高い。また、LGBTQ+の学生は、学校を卒業する可能性が低く、全体的な成績も低く、差別の影響を受ける可能性が高いことが、米国の他の調査によって示されている。²³また、LGBTQ+の学生は差別を恐れてSTEM科目（科学・技術・工学・数学）を履修する傾向が低い。

職場での不平等な扱いや差別を恐れるあまり、多くのLGBTQ+の従業員が自分のアイデンティティを公表しない。2020年の調査データによると、LGBTQ+の回答者の4人に1人以上が職場で公表していない。また、最もその難しさに直面しているのは、女性や若手社員、欧米以外の地域の社員であった。これはさらなる心理的負担を生み、従業員の生産性を低下させる可能性がある。²⁴会社の福利厚生²⁵の仕組みも差別的である可能性がある。すべての会社がLGBTQ+の従業員に、一般的に異性愛者のカップルが利用できる育児休暇や配偶者手当、トランスジェンダーの人々も対象としたヘルスケアへのアクセスを提供しているわけではない。

③ 投資家エンゲージメントにおける質問例

投資家は、投資先企業と以下のような関わりを持つことで、LGBTQ+のインクルージョン進展を促進し、ポートフォリオにおける潜在的な重要性を評価することができる。

- DE&Iに対する組織のアプローチに、性的指向と性表現がどのように組み込まれているか
- 取締役の採用や後継者育成の検討基準に、LGBTQ+のインクルージョンが含まれているか、経営幹部や役員はLGBTQ+のインクルージョンに対する取組を明示的に支持しているか
- 企業の差別禁止方針にLGBTQ+のアイデンティティが明示的に含まれているか
- 企業は、LGBTQ+差別禁止方針への違反を対象とする機密の苦情処理メカニズムを持っているか。この仕組みを従業員にどのように周知しているか。苦情の統計および結果を追跡し、開示しているか
- 採用プロセスにおいて、企業はLGBTQ+の応募者をどのように受け入れているか
- 企業のウェブサイトや採用資料は、LGBTQ+のインクルージョンに対する企業のアプローチを示しているか

(3) 障害とニューロダイバーシティ

障害やニューロダイバーシティも、職場の人的資本アプローチにかなりうまく取り入れることができる。能力の違いを理解することで、最も適切なエクイティとインクルージョンの実践の結果として、個人が採用され維持されれば、人材プールを強化し、特定のスキルを引き付けることができる。

① ビジネス上のメリット

さまざまな研究において、障害を持つ従業員の公平な取扱いと採用の拡大がもたらすビジネス上のメリットが示唆されている。財務的な成果に焦点を当てたコンサルティング会社の研究から、顧客評価の向上や、組織文化や従業員の定着といった人的資本の側面をも考察する学術的な洞察まで、研究例を以下で紹介する。

- 障害者をインクルージョンすることにおいて先端的な企業は、他社企業（米国企業 140 社）と比較して、高い売上高、純利益、経済利益率を達成しており、株主利益率においても上回っていた。^{*25}
- 障害者のインクルージョンにより、障害者が持つ独自スキルの活用が可能となり、協力的で生産的な組織文化が促進され、顧客評価とリレーションシップを高め、社会的責任を強化することで資本と人材へのアクセスが改善され、競争優位性の構築に寄与。^{*26}
- 障害者のインクルージョンを率先する企業カルチャーは、障害を持つ従業員の忠誠心を育み、離職率を下げ、生産性を向上させることにより、競争優位性の構築に寄与。^{*27}

ニューロダイバーシティ・インクルージョンプログラムの成功を含め、ニューロダイバーシティを持つ従業員をより受け入れることによるビジネス上の利点を示唆する研究もある。一方で、こうした従業員を受け入れるために典型的な思い込みや固定観念的なアプローチから生じるリスクも指摘されている。この側面は、ニューロダイバーシティを持つ個人が視覚的に他者と明らかに異なるとは限らず、さらに、選択肢を与えられてもその違いを容易に識別できない可能性があるため、今後進められるべき分析の重要な検討事項である。

ビジネス上のメリットとしては、既存の従業員の職場環境の改善、人材プールの幅広い拡大、労働者の定着率の向上に加えて、新規顧客へのアクセス（ニューロダイバーシティを備えた企業は、同特性を持つ顧客特有のニーズや嗜好に合った製品やサービスを理解し、開発できる可能性が高い）、幅広いステークホルダーが社会的包摂に価値を置くようになっていることによるブランド評価の向上などがある。^{*28}

② 課題

障害者は、教育や雇用において高い障壁に直面し続けており、これは相対的に低い雇用率（OECD 加盟国全体の平均は 44%）に反映されている。障害の重さは雇用率に影響し、中程度の障害者に比べて重度の障害者は雇用率が低い傾向がある。^{*29} 英国では、障害者雇用率は 51%（障害を持たない人の雇用率は 78%）^{*30}、オーストラリアでは、障害者雇用率は 48% である。^{*31}

障害者は卒業後の就職活動に多くの時間を要する傾向がある。オーストラリアでは、障害を持つ卒業生は、フルタイムの職業を得るために 61% も多くの時間を要している。^{*32} また、雇用の形態や期間も影響を受けることがある。具体的には、パートタイムで働く傾向が高く、労働市場から離脱する可能性が高い。また、経営幹部、取締役、役員

など、より高い技能や賃金の職務に就く割合が低く、公共部門や小規模企業で働く傾向が強い。^{*33}これらの要因が、障害のある従業員が経験する賃金格差や経済的不利益の大きな要因となっている。

OECD 加盟国では、障害を持つ労働者の平均賃金は、障害を持たない労働者の平均賃金の 85～87% の水準である。^{*34}英国では、2021 年における賃金格差は 13.8% であった。米国では、2022 年の障害者の平均賃金が 42% 低かった。^{*35}米国のデータでは、障害者は経済的ストレスを 50% 以上多く経験する傾向があり、経済的安定を得るために複数の仕事を掛け持ちする人が多いことも示されている。^{*36}さらに、障害者のいる世帯では、所得の中央値が著しく低く、貧困率が高い傾向にある。

障害を持つ労働者は、職場で日常的な差別に直面し、雇用の安定性が低いことが多い。最近の米国の調査によると、30% 以上が職場で障害に関連した差別を経験し、20% 近くが障害を理由に解雇されたと考えられていることが明らかになった。^{*37}オーストラリアでは、障害を持つ労働者の 45% が、雇用主から障害に関連した不当な扱いや差別を受けたと報告している。^{*38}

ほとんどの高所得国は、障害者を差別から守るために複数の法律を制定しており、より広義には、国連障害者権利条約が 164 カ国で署名されている。^{*39}英国の法律である 2010 年平等法は、差別が起こらないようにするために雇用主が従うべき原則を定めている良い事例である。この法律は、職場で「合理的な調整」を行う雇用主の義務を規定するとともに、採用や解雇の意思決定における障害関連情報の使用を制限している。^{*40}

しかし、これまでの調査が示すように、雇用に対する既存の障壁や頻繁な差別は、障害を持つ従業員がインクルーシブな職場環境を確保するために、法的保護だけでは不十分であることを明らかにしている。雇用主は、DE&I 戦略に障害者インクルージョンを取り入れることで、この目標に大きく貢献することができる。さらに、既存の従業員の生産性やウェルビーイングの向上、人材プールの拡大、自社製品やサービスの市場拡張、ブランド向上や社会的ライセンスの強化など、経済的・倫理的なメリットを認識する企業が増えている。しかし、障害者インクルージョン戦略を効果的に策定するためには、社内の専門知識やリソースが限られていることに加え、柔軟かつ個人ベースでのアプローチが必要なため（障害の種類や程度によって影響が異なるため、画一的なアプローチは適さない）、困難な場合がある。

ニューロダイバージェンスの有病率に関する統計や雇用率のデータに比べて、実際の数は遥かに多い可能性が高い。例えば、英語圏の成人^{*41}、女性、女兒^{*42}、黒人、ヒスパニック系の子どもは、自閉症の過少診断が多いことが研究で示されている。^{*43}加えて、診断を受けた人は、キャリアに悪影響を及ぼす可能性を懸念して、職場で公表することに抵抗を感じる人が多い。^{*44}さらに、ニューロダイバージェントであることの意味は、性別、人種、民族的アイデンティティに関連する経験と重なる可能性があり、インクルージョンに対する交差的なアプローチが必要となる。

③ 投資家エンゲージメントにおける質問例

投資家は、以下の分野に焦点を当てることで、障害とニューロダイバーシティに関するインクルージョンの進展を促進し、ポートフォリオにおける重要性を評価することができる。

- 障害及びニューロダイバーシティのインクルージョンは、DE&I への組織的アプローチに統合されているか

- 従業員は、障害やニューロダイバーシティに関する最新かつ一貫した研修を受けることができるか（シニアマネジャー、人事担当者、ライン管理職を含む）
- 研修提供者を選択するプロセスはどのようなものか。どのような資格を考慮しているか
- 採用プロセスに、ニューロダイバーシティや障害を持つ応募者に対する措置が含まれているか
- オフィススペースやオンライン・サービス（ウェブサイトや応募）において、アクセシビリティを調整しているか。
- どのような代替的な応募の利用が可能か（例えば、ウェブベースの申請書の代わりに電子メールまたは電話での申請、準備時間をより多く提供するなど）。

(4) 社会経済的な背景

民族の違い、性別、性的指向と比較しても、あまり分析されていないテーマの一つに、従業員の社会経済的な背景が挙げられる。ここでは、その背景を特定する方法といくつかの課題を分析する。幅広い社会経済的な背景を持つ人材を受け入れ、社会的な観点で優れた取り組みを促進することに重点を置く企業は、その過程で社会的なインパクトを促進しながら、長期的には DE&I の利益を広範に享受することができる。

① ビジネス上のメリット

従業員が所得を上げやすいことは、従業員が雇用主と協力して技能水準を段階的に引き上げるため、業績にプラスの影響を与える可能性がある。投資家は、長期的な従業員の育成を通じて収益性への継続的な貢献を最大化するために、社会的流動性（社会階層間の変化、低所得層から中所得層への移動など）の重要な KPI 指標として従業員の定着率を用いることがある。雇用主が研修や経験を通じて促進させたスキルを活用すると共に、人材を確保し生産性を最適化するためには、エクイティ（平等）とインクルージョン（包摂）戦略に焦点を当て、実施することが不可欠である。

例えば、イギリスの公益会社ユナイテッド・ユーティリティーズは、イングランド北西部における地域投資プログラムの社会階層の変化の側面について報告しており、技能開発、公式な実習生、学校教育や職業体験プログラム、雇用創出、地域経済の活性化など、多種多様なプロジェクトを挙げている。このようなプログラムは、効果的であれば、直接的にも間接的にも社会的流動性を高めることができる。ユナイテッド・ユーティリティーズは、2019 年の地域社会活動報告書の中で、新卒プログラム修了者の 89%、実習生制度参加者の 96%が現在も同社で働いているとしている。

② 課題

社会経済的な背景は、国レベルで分析が行われる場合に、より一般的な指標となる。例えば、各国のエクイティとインクルージョンの指標として、社会的流動性を高める能力が挙げられるが、ミクロ経済レベルで投資先企業への適用はあまり進んでいない。社会経済的な背景に基づくインクルージョンの拡大が、各国の経済にとって有益であることは、研究によって明らかになっている。世界経済フォーラム（WEF）では、社会的流動性の向上による恩恵として、世界各国の GDP の大幅な増加が挙げられており、例えば日本では 2030 年までの 10 年間で 2,386 億 9,100 万ドル、米国では 8,667 億 2,700 万ドルが、GDP に上乗せされるとしている。国レベルでの社会的流動性の成果を左右する要因は複数あり（教育、医療、住宅、育児における国の支援額を含む）、さらに国内

でも大きな地域差が生じている。社会的流動性に最も大きな課題を抱える国や地域で従業員を雇用する企業は、社会的格差や各国特有の不平等を解消するために、より努力が必要かもしれない。各地域での人材活用は、企業、従業員、地域社会に利益をもたらす成長機会につながる可能性がある。英国政府の試算によると、社会的流動性をロンドン並みに「平準化」させると、社会経済的に最下層に位置するグループの所得が 20 億ポンド増加するという。

「相互作用」という概念は、社会経済的な背景にとって特に重要である。これは、2 つ以上の異なる特性が重なること、つまり、障害を持ち、かつ不利な社会的背景を持つことを指す。社会経済的な背景だけでなく、相互作用はもちろん他のさまざまな特性にも適用される。重要なことは、個人の社会経済的な背景を考慮した場合、特定のグループに対する職場影響の程度が大きく異なる可能性があるということである。例えば、恵まれた社会経済的な背景を持ちながらも、民族の違いなどの多様性の特性を持つ個人は、職場におけるあらゆる偏見に依然としてさらされる一方で、恵まれない背景と民族の違いの両方を持つ個人と比較すると、課題は相対的に少ないと考えられる。しかし、社会経済的に恵まれない背景を持つ人々も、他の法的に保護された多様性の特性の有無にかかわらず、偏見や差別に直面する可能性がある（例えば、特定の地域や大都市圏では、訛りがその 1 つの特徴になりうる）。

景気後退期などの経済的ショックや景気後退期には、社会経済的な不平等によって、従業員への悪影響は増幅され、最低賃金で働くギグワーカー（単発の仕事請負い）のような脆弱な従業員は、レイオフや賃金変動による影響を大きく受ける可能性がある。これは、COVID19 の大流行の際、最低賃金で働く人や非正規の従業員（通常、社会経済的地位が低い）が、高賃金の正規雇用従業員と比較して、経済不安の影響をより大きく受けたことから明らかである。

男女間賃金格差のモニタリングが進み、政府機関に報告するようデータの収集を義務付けている国もあるが、民間企業に男女間賃金格差を公に報告する義務を定めている国はほとんどない。様々なダイバーシティの特性に関して、男女間以外の分野についての賃金格差の報告義務付けは非常に稀であるため、一般的に報告は不十分である。

社会経済的な賃金格差報告に際しては、通常、1) 専門職(教師、弁護士、会計士、等)、2) 中級職(秘書、事務職、等)、3) 労働者階級(庭師、郵便局員、等)、の 3 つの主要なグループを考慮し、グループ間の格差を報告する必要がある。

英国の社会経済的な背景の違いによる賃金格差の全体的な推計値(2023 年)は 12%(同じ職業の従業員において、社会経済的な背景が中級職以上と労働者階級の人々の収入の差)である。なお、2023 年の英国における男女間の平均賃金格差は 7.8%であった。^{*45}

しかし、相互作用（2 つ以上の多様なアイデンティティが合わさること）を持つ場合、社会経済的な背景の違いによる賃金格差と男女の違いによるものを単純に足し合わせた場合と比較して、格差は約 16% 拡大する。専門職のマネジメント層と労働者階級の出身者の違いを考慮すると、一部の民族の賃金格差でも同じパターンが繰り返される。

③ 投資家エンゲージメントにおける質問例

投資家は、以下の重要な質問について投資先企業と対話を実施することで、社会経済的な背景のインクルージョンの進展を促進し、ポートフォリオにおける潜在的な重要性評価を行うことができる。

- 社会経済的な背景に関する多様性は、DE&I への組織的アプローチにどのように組み込まれているか（従業員調査によるデータ収集や進捗状況の追跡(リテンションなど)を含む)
- 社会経済的な背景と他の多様性特性との相互作用の影響を長期的に測定しているか
- 周囲の環境を考慮した採用活動を実践しているか（社会経済的な背景を考慮した応募者の学力調査を含む）
- インターンシップは有給で、多様な応募者を対象に公募されているか
- 大学卒以外の学生に対して、大卒者と同じような活躍の機会が与えられているか
- 従業員が自ら利用を希望できるように、主要な研修の機会が明確であり広く公開されているか

6. 注目されている DE&I の変革:日本の状況

労働力の減少に直面する日本市場において、人口動態は重要な考慮事項である。この 20 年間、日本政府は長年にわたる社会的不平等の是正を目指し、さまざまな施策を導入してきた。活用されていない多様な人材へのアクセスは、人口減少と高齢化に対抗するための手段であり、その中でも、ジェンダーは中核的なダイバーシティ分野で、一部の職場では実践が進化している。

日本の有給育児休暇（52 週間）は OECD 加盟国の中で 2 番目に手厚いが、その取得率は 2010 年のわずか 1%から 2021 年には 14%に増加している（依然として絶対水準としては低い）。

女性取締役問題は注目され、改善傾向にある。ほぼすべての取締役会で女性取締役が参加するようになったことは、ジェンダー・ダイバーシティに向けた大きな一歩だが、多くの日本企業はまだ次のステップに進んでいない。2022 年に行われた日本の大企業を対象とした調査によると、日経平均 225 社の 94.2%、TOPIX100 の 93%で女性が取締役を務めており、女性取締役の比率はそれぞれ 14.5%、16.4%であった（英国では 39%、米国では 31.7%である）。

日本では移民労働者の待遇が注目されており、2022 年の外国人労働者数が 190 万人と過去最高を記録した。最大の国別グループはベトナム、中国、フィリピンからの労働者で、主に製造業（26.6%）、卸売・小売業（13.1%）、宿泊・飲食業（11.5%）で雇用されている。「技能実習生」プログラムでは労働法の濫用（違法な時間外労働、低賃金または賃金の保留、安全でない労働条件など）が疑われており、2017 年の政府の調査では技能実習生を雇用した企業の 70%が労働法に違反していることが明らかになった。2023 年に発表された専門家報告書では、この制度の変更案が提案されている。

*1 : Rakesh Kochhar, The Enduring Grip of the Gender Pay Gap, Pew Research Center, 1 March 2023, <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/03/01/the-enduring-grip-of-the-gender-pay-gap/#:~:text=A%20good%20share%20of%20the,those%20ages%2055%20to%2064>

*2 : Office for National Statistics, Ethnicity pay gaps: 2019 <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/earningsandworkinghours/articles/ethnicitypaygapsingreatbritain/2019>

*3 : Omar Khan, The Colour of Money, 2020 <https://www.runnymedetrust.org/publications/the-colour-of-money>

*4 : Counselor for Racial Equity Janis Bowdler, Assistant Secretary for Economic Policy Benjamin Harris, Racial Inequality in the United States, US Department of the Treasury, 21 July 2022 <https://home.treasury.gov/news/featured-stories/racial-inequality-in-the-united-states>

*5 : Valerie Wilson, William Darity Jr., Unequal Power: Understanding black-white disparities in labor market outcomes requires models that account for persistent discrimination and unequal bargaining power, Economic Policy Institute, 25 March 2022 <https://www.epi.org/unequalpower/publications/understanding-black-white-disparities-in-labor-market-outcomes/>

- *6 : DavidLeonhardt, TheRacialWageGapisShrinking, NewYorkTimes, 19June2023<https://www.nytimes.com/2023/06/19/briefing/juneteenth-racial-wage-gap.html>
- *7 : TheScanlonFoundation, MappingSocialCohesion2021, <https://scanloninstitute.org.au/mapping-social-cohesion-2021/#:~:text=It%20measures%20attitudes%20within%20the,participation%20and%20acceptance%20of%20diversity.&text=In%202021%2C%20the%20SMT%20is,in%202021%20than%20in%202019>
- *8 : DiversityCouncilAustralia, Inclusion@WorkIndex2021–2022:MappingtheStateofInclusionintheAustralianWorkforce, Sydney, 2021<https://www.dca.org.au/research/inclusion-at-work-index>
- *9 : AustralianInstituteofHealthandWelfare, AboriginalandTorresStraitIslanderHealthPerformanceFramework:summaryreportJuly2023, Canberra: AIHW<https://www.indigenoushpf.gov.au/measures/2-08-income#implications>
- *10 : ParliamentofAustralia, Ahandupnotahandout:Renewingthefightagainstopoverty(Reportonpovertyandfinancialhardship), 11March2004https://www.aph.gov.au/parliamentary_business/committees/senate/community_affairs/completed_inquiries/2002-04/poverty/report/c13#:~:text=Most%20indicators%20of%20poverty%20and,living%20below%20the%20poverty%20line
- *11 : AliciaVrajlal, Addressingequalpayneedsanintersectionalapproach, 27September2023<https://www.missingperspectives.com/posts/addressing-equal-pay-needs-an-intersectional-approach-cultural-pay-gap>
- *12 : M.V.LeeBadgett, TheeconomiccostofstigmaandtheexclusionofLGBTpeople:acasestudyofIndia, WorkingPaper, 2014<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/527261468035379692/the-economic-cost-of-stigma-and-the-exclusion-of-lgbt-people-a-case-study-of-india>
- *13 : TheWorldBank, EnhancingEconomicGrowth:TheBenefitsofLGBTInclusioninNorthMacedoniaandSerbia, 26September2023<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/09/26/enhancing-economic-growth-the-benefits-of-lgbti-inclusion-in-north-macedonia-and-serbia>
- *14 : VedaFatmy, JohnKihn, JukkaSihvonen, SamiVähämaa, DoesLesbianandGayFriendlinessPayOff?ANewLookatLGBT PoliciesandFirmPerformance, Accounting&Finance, Vol.62(1), 2022; <https://doi.org/10.1111/acfi.12787>
- *15 : Deloitte, DeloitteGlobal2023LGBT+Inclusion@Work, June2023<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/lgbt-at-work.html>
- *16 : InternationalLabourOrganisation, Discriminationatworkonthebasisofsexualorientationandgenderidentity:ResultsoftheILO’sPRIDEProject, 15May2015https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_368962/lang--en/index.htm
- *17 : InternationalLabourOrganisation, Inclusionoflesbian,gay,bisexual,transgender,intersexandqueer(LGBTQ+)personsintheworldofwork:Alearningguide, 2022https://www.ilo.org/global/WCMS_846108/lang--en/index.htm
- *18 : BradSears, ChristyMallory, AndrewR.Flores, KerithJ.Conron, LGBTPeople’sExperiencesofWorkplaceDiscriminationandHarassment, September2021<https://williamsinstitute.law.ucla.edu/publications/lgbt-workplace-discrimination/>
- *19 : CarolineMedina, LindsayMahowald, DiscriminationandBarrierstoWell-Being:TheStateoftheLGBTQI+Communityin2022, 12January2023<https://www.americanprogress.org/article/discrimination-and-barriers-to-well-being-the-state-of-the-lgbtqi-community-in-2022/>
- *20 : NickDrydakis, SexualorientationdiscriminationintheUnitedKingdom’slabourmarket:Afieldexperiment, HumanRelations, 28(11), 2015<https://doi.org/10.1177/0018726715569855>
- *21 : CIPD, Inclusionatwork:PerspectivesonLGBT+workinglives, February2021<https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/inclusion-perspectives-lgbt/>
- *22 : MarcFolch, TheLGBTQ+Gap:RecentEstimatesforYoungAdultsintheUnitedStates, SSRN, 1April2022, <https://ssrn.com/abstract=4072893orhttp://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4072893>
- *23 : DarioSansone, LGBTstudents:Newevidenceondemographicandeducationaloutcomes, EconomicsofEducationReview, Vol73, December2019<https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2019.101933>
- *24 : McKinsey, LGBTQ+voices:Learningfromlivedexperiences<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/lgbtq-plus-voices-learning-from-lived-experiences>
- *25 : Accenture, GettingtoEqual:thedisabilityinclusionadvantage, 2018<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-89/accenture-disability-inclusion-research-report.pdf>
- *26 : LisaAlemany, FreekVermeulen, DisabilityasaSourceofCompetitiveAdvantage, HarvardBusinessReview, July-August2023<https://hbr.org/2023/07/disability-as-a-source-of-competitive-advantage>
- *27 : ValentiniKalargyrou, GainingaCompetitiveAdvantagewithDisabilityInclusionInitiatives, JournalofHumanResourcesinHospitality&Tourism, Vol13(2), 2014https://www.researchgate.net/publication/280171530_Gaining_a_Competitive_Advantage_with_Disability_Inclusion_Initiatives
- *28 : AustralianDisabilityNetwork, Businessbenefitsofemployingpeoplewithdisability<https://and.org.au/join-us/why-hire-people-with-a-disability/benefits-statistics/#:~:text=Over%204.4%20million%20people%20in,with%20disability%20increases%20with%20age>
- *29 : OECD, Disability, WorkandInclusion:MainstreaminginAllPoliciesandPractices, OECDPublishing, Paris, 2022<https://doi.org/10.1787/1eaa5e9c-en>
- *30 : *29 に同じ
- *31 : <https://www.aihw.gov.au/reports/disability/people-with-disability-in-australia/contents/employment/employment-rate-and-type>
- *32 : AustralianDisabilityNetwork, Disabilitystatistics<https://australiandisabilitynetwork.org.au/resources/disability-statistics/#:~:text=Over%204.4%20million%20people%20in,with%20disability%20increases%20with%20age>
- *33 : BasedontheUKdatafor2021–2022.DepartmentforWork&Pensions, Employmentofdisabledpeople2022, 26January2023<https://www.gov.uk/government/statistics/the-employment-of-disabled-people-2022/employment-of-disabled-people-2022>
- *34 : OECD(2022), Disability, WorkandInclusion:MainstreaminginAllPoliciesandPractices, OECDPublishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1eaa5e9c-en>

*35 : Sarah Aitchison, Disability and Job Disparities, 15 November 2023 <https://www.atticus.com/advice/general/disability-and-job-disparities>

*36 : *35 に同じ

*37 : *35 に同じ

*38 : Australian Human Rights Commission, Include Ability, Disability and employment in Australia https://includeability.gov.au/resources-people-disability/disability-and-employment-australia#_ednref21

*39 : <https://social.desa.un.org/issues/disability/crpd/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-crpd>

*40 : <https://www.gov.uk/rights-disabled-person/employment>

Examples of other countries with anti-disability discrimination legislation include the US (the Americans with Disabilities Act), Australia (the Disability Discrimination Act), Japan (Act for Eliminating Discrimination against Persons with Disabilities), among others.

*41 : Elizabeth O’Nions et al., Autism in England: assessing underdiagnosis in a population-based cohort study of prospectively collected primary care data, The Lancet Regional Health, Vol 29, 2023

*42 : <https://www.durham.ac.uk/business/research/latest-news/2022/02/autism-is-still-underdiagnosed-in-girls-and-women-that-can-compound-the-challenges-they-face/>

*43 : Desiree R. Jones, Christina Nicolaidis, Lisa J. Ellwood, Arianne Garcia, Khalilah R. Johnson, Kristina Lopez, TC Waisman, An Expert Discussion on Structural Racism in Autism Research and Practice, Autism Adulthood, Vol 2(4), December 2021; doi:10.1089/aut.2020.29015.

*44 : Almuth McDowall, Nancy Doyle, Meg Kiseleva, Neurodiversity at Work 2023: Demand, Supply and a Gap Analysis, Birkbeck University of London, 2023 <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/50834/>

*45 : Department for Business, Energy and Industrial Strategy, BEIS: gender pay gap report, 2023, 30 November 2023 [https://www.gov.uk/government/publications/beis-gender-pay-gap-report-and-data-2023/beis-gender-pay-gap-report-2023-html#:~:text=Analysis%20of%20pay%20gap&text=8.1%25,-,For%20BEIS%20\(including%20executive%20agencies\)%20the%20headline%202023%20GPG%20figures,median%20gender%20gap%20of%206.7%25](https://www.gov.uk/government/publications/beis-gender-pay-gap-report-and-data-2023/beis-gender-pay-gap-report-2023-html#:~:text=Analysis%20of%20pay%20gap&text=8.1%25,-,For%20BEIS%20(including%20executive%20agencies)%20the%20headline%202023%20GPG%20figures,median%20gender%20gap%20of%206.7%25)

MUFG ファースト・センティア サステナブル投資研究所は、三菱 UFJ 信託銀行およびその傘下にあるファースト・センティア・インベスターズグループが共同してサステナブル投資に関する調査・研究・レポート作成などの業務を対外的に行う際の呼称です。

本記事は、MUFG ファースト・センティア サステナブル研究所の活動の一環としてファースト・センティア・インベスターズグループが発行した「Diversity, Equity & Inclusion : Gender and Beyond」（英語版）を、三菱 UFJ 信託銀行が日本語訳、一部抜粋をしたものです。最大限、内容に忠実に日本語訳をしておりますが、万が一これら両言語の内容に相違があった場合には、英語版が正となることを予めご了承ください。

本記事は、お客さまに対する情報提供のみを目的としたものであり、三菱 UFJ 信託銀行およびファースト・センティア・インベスターズグループが特定の有価証券・取引や運用商品を推奨または勧誘するものではありません。

本記事に記載されているデータ、意見などは本資料作成時点で信頼できるとされる情報に基づき作成したものです。三菱 UFJ 信託銀行およびファースト・センティア・インベスターズグループは、その正確性、完全性、情報や意見の妥当性を保証するものではなく、また、当該データ、意見などを使用した結果についてもなんら保証するものではありません。また、本資料に関連して生じた一切の損害について、三菱 UFJ 信託銀行およびファースト・センティア・インベスターズグループは責任を負うものではありません。

本記事に記載されている情報および見解は著者のものであり、必ずしも三菱 UFJ 信託銀行およびファースト・センティア・インベスターズグループのものではありません。

本記事の著作権その他の知的財産権は三菱 UFJ 信託銀行および First Sentier Investors(Australia)Services Pty Limited 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。

本記事に記載している見解などは本資料作成時における判断であり、経済環境の変化や相場変動、制度や税制など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ので、予めご了承ください。

強者と弱者

ハラスメントにも色々あるが、最近ではカスハラ（カスタマーハラスメント）の話題が多い。小売りや飲食などのサービス業が加盟する労働組合「U A ゼンセン」が組合員 3 万 3,000 人を対象に実施した調査によると、過去 2 年の間に 46.8% の人がカスハラの被害にあったとのことである。2 人に一人は被害にあったということで、世の中にはカスハラの加害者が蔓延しているかの印象を与えるが、実際はそうでもないはずだ。仮に、カスハラ被害者が年間 250 日勤務し、1 日当たり 20 人接客したとすると接客者は年間 5,000 人、2 年間で 10,000 人となる。約 50% が被害に遭っているということであり、20,000 人に 1 人がカスハラの加害者ということになる。もちろん、1 回でなく複数回被害に遭っている人もいるだろうが、一方でスーパーのレジなどは 1 日の接客数は想定した 20 人より相当多いに違いない。いずれにせよ、カスハラの加害者は、ごく少数にとどまると想定される。ただ、ごく少数の不心得者の行いであったとしても、結果的に多くの人が迷惑を被ることは許しがたい。カスハラ防止に向けての法改正は検討されているようだが、企業にも十分な対応を望みたい。

カスハラは、他のハラスメントと比べて多少構造が異なるように感じられる。なぜなら、一般的にハラスメントは立場が強い（と思っている）強者が、立場が弱い（と感じている）弱者に対して行うものと考えられるが、顧客と財・サービスの提供者の関係は必ずしも強者対弱者とは言えないからだ。顧客は商品や店舗を自由に選択できるし、財・サービスは対価と引替えに提供されるので、理屈から言えば両者の不平等な関係が成り立つとは言えないはずである。おそらくカスハラを起こす人は「お客様は神様です」という言葉を曲解しているのだと思う。お客様が神様というのは、顧客重視というサービス提供者の意識を示しただけであって、顧客サイドで意識する考え方ではないし、普遍的な関係でもない。ましてその考え方を盾に暴力的な振る舞いを行うことは論外である。

強者が弱者に対して行う行為は、ハラスメント以外にもある。例えばハラスメントは個人対個人であるが、企業対企業であれば優越的地位の濫用がこれにあたる。個人的行為であるハラスメントは、憂さ晴らしなど欲求不満の解消等が発生の背景にあると考えられるが、企業単位の優越的地位の濫用は強い立場の企業が利益追求のために行うものであろう。もちろん、強者の立場にある大企業では適正な商取引を行うよう社内でのコンプラ研修等は徹底されているだろうし、公正な取引が行われるように規制する法律も監督する機関も存在する。一方で、弱者の立場にある下請けの中小企業では厳しい経営環境が続き、実際賃上げ率も大企業に比べると相対的に低い水準にとどまっているようだ。日本は中小企業が多いだけに、中小企業の収益が底上げされ、従業員の待遇改善が日本経済に与える効果は極めて大きいはずである。ビジネスに緊張関係が必要であることは言うまでもないが、不適切な取引は日本経済全体にとってもプラスにはならないことを認識しておきたい。

2024 年 6 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ものです。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 トータルリワード戦略コンサルティング部
〒100-8212 東京都千代田区丸の内 1-4-5

www.mufg.jp