

三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report
2022 年 10 月号

世界が進むチカラになる。

三菱UFJ信託銀行



《調査レポート》		
仕事・会社への充足感に関する調査結果について		
	年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	1
《誌上年金カレッジ》		
財政再計算の仕組みと検討ポイント～③財政再計算の見直しによる影響～		
	年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子	13
《年金運用マネジメント》		
気候変動リスクの計測と管理		
	年金運用部 運用プランナーグループ シニア運用コンサルタント 林 匡史	18
《パーパス経営的人事考 その4》		
企業からみた人的資本経営の意義 「20 年越し」の価値観の転換		
	年金コンサルティング部 チーフコンサルタント 若山 秋雄	25
《時事のつぶやき》		
人的資本の会計・開示		
	アナリスト 久野 正徳	32

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>

仕事・会社への充足感に関する調査結果について

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

持続的な企業価値向上の観点から「人的資本」への注目が集まる中、「ウェルビーイング（以下、Well-being）」^{注1}への関心が高まっています。

公益財団法人年金シニアプラン総合研究機構は 1991 年から 5 年毎に「サラリーマンの生活と生きがいに関する調査」を実施しており、今年、第 7 回目の調査結果を公表しました。筆者も同調査研究に参加し、30 年間に亘るサラリーマンの就業と生活がどのように変化してきたかを、経済環境・雇用環境の変化とともに分析した結果から「仕事・会社への充足感」についてご紹介します。

高度経済成長期には、「仕事・会社」は一貫して生きがいと満足感を得られる場とされてきましたが、経済環境と雇用環境が変化していく中で、ほぼ一貫して満足度は減少してきました。しかし、今回の調査では、女性・高齢者の働く環境の整備が進むとともに、再び、「仕事・会社」の満足度が向上に転じました。

厚生労働省「令和 3 年高年齢者雇用状況等報告」では、中小企業から始まった 65 歳への定年延長が徐々に大企業でも増加傾向にあることが示されています。今後、1990 年前後のバブル大量採用世代が 65 歳に到達する 2030 年以降、大企業でも就業者数が大きく減少することが見込まれるため、女性・高年齢者等の雇用確保が今以上に求められ、人事制度の見直しと処遇検討が必要となります。

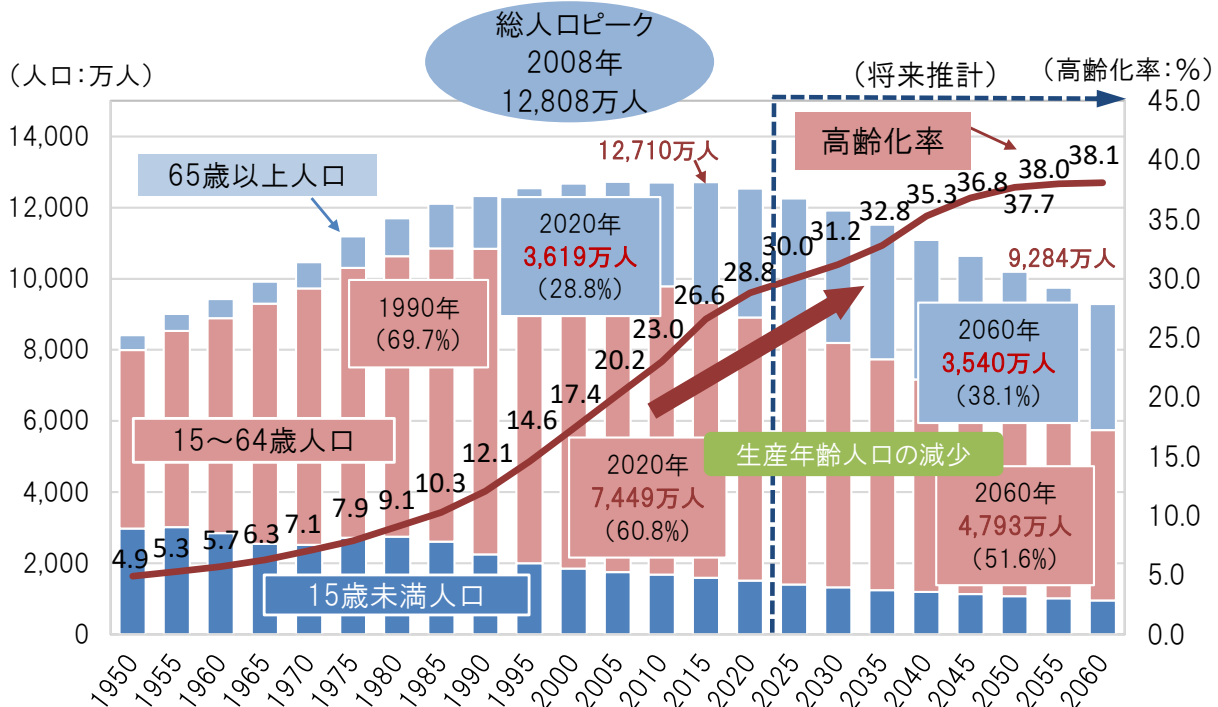
1. 過去 30 年間の社会構造の変化

1991 年に第 1 回調査が行われてから 30 年が経過し、日本経済は高度成長時代から低成長時代へと移行しました。雇用形態も終身雇用による年功序列型長期勤続から、能力主義・成果主義の要素を取り入れた人事制度へと移行し、中途転職等の雇用流動化が進んでいます。

公的年金の支給開始年齢の 65 歳への段階的引き上げに合わせて、高年齢者の雇用を確保するための「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律（平成 24 年法律 78 号）」が 2013 年 4 月 1 日に施行され、希望者全員の 65 歳までの雇用が企業に義務付けられています。また、2021 年 4 月から「70 歳までの就業機会の確保措置」が努力義務化されました。日本の人口構造を見る場合、団塊の世代^{注2}は社会に大きな影響を与えます。2007～2009 年に 60 歳で大量定年を迎え、2012～2014 年に 65 歳で就業から引退、2022～2024 年には後期高齢者（75 歳）の仲間入りをして医療・介護費の増加が見込まれ、国の財政における社会保障費の増加という「2025 年問題」が懸念されています。平均寿命は、第 1 回調査時

（1991 年）男性 75.92 歳、女性 81.90 歳から、第 7 回調査時（2021 年）では男性 81.64 歳、女性 87.74 歳と、30 年間で男性 5.72 歳、女性 5.84 歳上昇しました。高齢化率も 1990 年の 12.1% から 2021 年には 29.1% と、30 年間で 17.1% ポイント上昇し、2060 年には 38.1% に達する予測が示されており、日本の人口構造は大きく変化していきます（図表 1）。

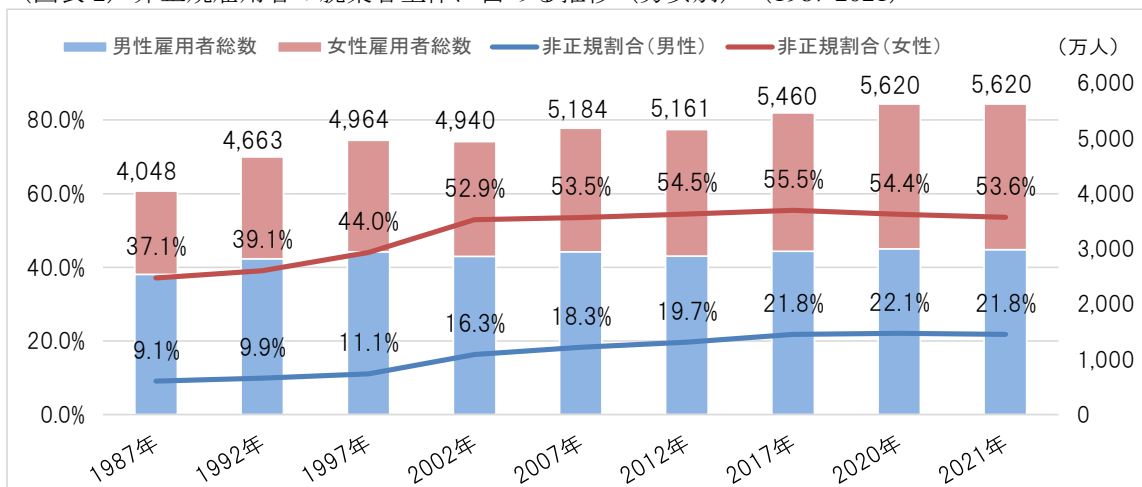
(図表 1) 日本の高齢化率と人口の推移について



出所：2015年までは総務省「国勢調査」、2020年は総務省「人口推計（平成27年国勢調査人口速報集計による人口を基準とした2021年11月1日推計値）」、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位、死亡中位仮定による推計結果より筆者作成

就業構造も大きく変化しており、非正規雇用者の割合は、男性は1987年の9.1%から2021年は21.8%へ、女性は1987年の37.1%から2020年は53.6%まで増加しています。男女間での非正規雇用者の割合の差は、1987年の28.0%から2021年は31.8%へ拡大しており、女性の就業者に占める非正規雇用者の割合が高まっています（図表2）。

(図表 2) 非正規雇用者の就業者全体に占める推移（男女別）（1987-2021）



出所：2002年までの非正規雇用者の割合は、総務省「平成24年就業構造基本調査結果（要約）」、2002年までの雇用者総数は、厚生労働省「雇用形態別雇用者の推移と近年の特徴」労働市場分析レポート第7号、2007～2021年の非正規雇用者割合および雇用者総数は総務省「労働力調査（詳細集計）」（2021）より筆者作成

2. 調査結果～仕事に対する充足感

調査結果から職種の変化について見ると、「専門技術職」の割合が第1回調査時（1991年）の4.8%から第7回調査では14.6%へ約3倍に増加する一方、「管理職（役職・課長以上）」の割合は45.8%から26.0%まで約半分に減少しました（図表5）。

また、社会的地位の充足感については、「満たされている」人の割合（十分満たされている＋まあ満たされている）は、第1回調査時（1991年）の42.1%から減少傾向にあり、第7回調査では21.8%まで半減しました（図表6）。

企業の組織再編や合併等により管理職ポストを削減され、人事制度が年功序列型から能力主義型に変更された結果、管理職への昇格が厳しい状況となり、管理職になれない人が増加していると考えられます。一方、業務内容の高度化により、仕事に対する価値観や働き方が多様化し、自ら管理職を望まずに専門職を目指す働き方も増えているものと考えられます。

（図表5）現在の職種について（単一回答）

	該当数	専門技術職 (研究職・技師等)	管理職 (役員・課長以上の管理職)	事務職 (一般事務・営業・経理事務等)	販売職 (店員・セールス等)	技能職	サービス職 (添乗員・ホテルマン等)	その他	無回答	非該当
《第7回調査(2021年)》	1,448	212	377	423	92	152	149	43	0	0
(%)	100	14.6	26.0	29.2	6.4	10.5	10.3	3.0	0.0	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	224	318	432	85	127	44	58	0	0
(%)	100	17.4	24.7	33.5	6.6	9.9	3.4	4.5	0.0	0.0
《第5回調査(2011年)》	1,897	308	517	533	95	234	55	155	0	0
(%)	100	16.2	27.3	28.1	5.0	12.3	2.9	8.2	0.0	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,656	94	655	665	44	123	16	48	11	0
(%)	100	5.7	39.6	40.2	2.7	7.4	1.0	2.9	0.7	0.0
《第3回調査(2001年)》	2,353	149	920	869	62	231	54	21	43	4
(%)	100	6.3	39.1	36.9	2.6	9.8	2.3	0.9	1.8	0.2
《第2回調査(1996年)》	2,305	100	923	747	49	224	36	105	66	55
(%)	100	4.3	40.0	32.4	2.1	9.7	1.6	4.6	2.9	2.4
《第1回調査(1991年)》	2,461	119	1,126	700	56	245	35	79	101	0
(%)	100	4.8	45.8	28.4	2.3	10.0	1.4	3.2	4.1	0.0

出所：公益財団法人年金シニアプラン総合研究機構「第7回サラリーマンの生活と生きがいに関する調査」より筆者作成（以下同様）

（図表6）社会的地位の充足感について（単一回答）

	総数	十分満たされている	まあ満たされている	どちらともいえない	やや欠けている	まったく欠けている	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	52	264	810	205	117	0
(%)	100	3.6	18.2	55.9	14.2	8.1	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	34	252	654	213	135	0
(%)	100	2.6	19.6	50.8	16.5	10.5	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	89	652	1,269	453	230	0
(%)	100	3.3	24.2	47.1	16.8	8.5	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	99	689	794	217	98	95
(%)	100	5.0	34.6	39.9	10.9	4.9	4.8
《第3回調査(2001年)》	3,189	118	1,057	1,309	317	232	156
(%)	100	3.7	33.1	41.0	9.9	7.3	4.9
《第2回調査(1996年)》	2,909	139	1,049	1,132	303	180	106
(%)	100	4.8	36.1	38.9	10.4	6.2	3.6
《第1回調査(1991年)》	3,051	132	1,154	1,127	329	198	111
(%)	100	4.3	37.8	36.9	10.8	6.5	3.6

「仕事の内容」に満足している人の割合（とても満足している＋やや満足している）は、第4回調査時（2006年）の65.7%から、第6回調査は47.7%まで減少しましたが、第7回調査では51.2%と増加に転じました（図表7）。

(図表 7) 仕事の内容についての満足度 (単一回答)

	該当数	とても満足している	やや満足している	どちらともいえない	やや不満である	とても不満である	無回答	非該当
《第7回調査(2021年)》	1,179	138	466	391	129	55	0	0
(%)	100	11.7	39.5	33.2	10.9	4.7	0.0	0.0
《第6回調査(2016年)》	965	87	373	312	133	60	0	0
(%)	100	9.0	38.7	32.3	13.8	6.2	0.0	0.0
《第5回調査(2011年)》	1,897	290	800	534	193	80	0	0
(%)	100	15.3	42.2	28.1	10.2	4.2	0.0	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,656	269	819	407	116	29	16	-
(%)	100	16.2	49.5	24.6	7.0	1.8	1.0	-
《第3回調査(2001年)》	2,353	313	1,152	534	189	57	104	4
(%)	100	13.3	49.0	22.7	8.0	2.4	4.4	0.2
《第2回調査(1996年)》	2,305	398	1,098	484	171	50	49	55
(%)	100	17.3	47.6	21.0	7.4	2.2	2.1	2.4

「職場の人間関係」については、満足している人の割合（とても満足している＋やや満足している）が第4回調査時(2006年)の55.3%から減少傾向にあり、第6回調査は37.5%まで落ち込みましたが、第7回調査では45.5%と増加に転じました(図表8)。

(図表 8) 職場の人間関係についての満足度 (単一回答)

	該当数	とても満足している	やや満足している	どちらともいえない	やや不満である	とても不満である	無回答	非該当
《第7回調査(2021年)》	1,179	125	411	452	125	66	0	0
(%)	100	10.6	34.9	38.3	10.6	5.6	0.0	0.0
《第6回調査(2016年)》	965	74	288	378	146	79	0	0
(%)	100	7.7	29.8	39.2	15.1	8.2	0.0	0.0
《第5回調査(2011年)》	1,897	213	695	637	229	123	0	0
(%)	100	11.2	36.6	33.6	12.1	6.5	0.0	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,656	208	707	448	209	66	18	-
(%)	100	12.6	42.7	27.1	12.6	4.0	1.1	-
《第3回調査(2001年)》	2,353	177	956	705	285	113	113	4
(%)	100	7.5	40.6	30.0	12.1	4.8	4.8	0.2
《第2回調査(1996年)》	2,305	244	913	657	272	104	60	55
(%)	100	10.6	39.6	28.5	11.8	4.5	2.6	2.4

(図表 9) 仕事のはりあいの充足感について (単一回答)

	総数	十分満たされている	まあ満たされている	どちらともいえない	やや欠けている	まったく欠けている	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	59	325	708	208	148	0
(%)	100	4.1	22.4	48.9	14.4	10.2	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	39	305	553	231	160	0
(%)	100	3.0	23.7	42.9	17.9	12.4	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	128	750	1,068	461	286	0
(%)	100	4.8	27.8	39.7	17.1	10.6	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	127	830	593	233	85	124
(%)	100	6.4	41.7	29.8	11.7	4.3	6.2
《第3回調査(2001年)》	3,189	240	1,326	914	349	157	203
(%)	100	7.5	41.6	28.7	10.9	4.9	6.4
《第2回調査(1996年)》	2,909	293	1,333	738	271	122	152
(%)	100	10.1	45.8	25.4	9.3	4.2	5.2
《第1回調査(1991年)》	3,051	336	1,439	779	255	115	127
(%)	100	11.0	47.2	25.5	8.4	3.8	4.2

「仕事のはりあい」については、「十分満たされている」と「まあ満たされている」の合計が第1回調査時(1991年)58.2%から減少傾向にあり、第6回調査は26.7%まで減少しましたが、第7回調査では26.5%と微減に留まりました(図表9)。別の仕事に関する設問(後述)では、第6回調査まで満足度が減少傾向にありましたが、第7回調査で増加に転じた項目が多く

あります。近年、働き方改革が進み、雇用環境が改善されていることが背景にあると考えられます。

3. 調査結果～就業における内面的変化

第1回調査で、Well-being（生きがい・生活の充足感）については、「性格」が深く関与していることが指摘され、「積極性」と「親和性（人との和を大切に）」が強い人ほど生活に充足感を得ていることが示されました。ここでは、就業における精神的内面的変化について解説します。

「積極性」の項目である「いつも目標に向かってつき進む」は、「よくあてはまる」が第1回調査時（1991年）の20.4%から、第7回調査では8.6%まで減少しました（図表10）。

また、「いろいろなことに興味を持ちチャレンジする」については、「よくあてはまる」が第1回調査時（1991年）の16.4%から、第7回調査では9.8%まで減少しており、積極性が失われてきていることが伺えます（図表11）。

（図表10）自分の性格について「いつも目標に向かってつき進む」（単一回答）

	総数	よくあてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	124	680	561	83	0
(%)	100	8.6	47.0	38.7	5.7	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	117	590	522	59	0
(%)	100	9.1	45.8	40.5	4.6	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	313	1,340	978	62	0
(%)	100	11.6	49.8	36.3	2.3	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	249	909	718	46	70
(%)	100	12.5	45.6	36.0	2.3	3.5
《第3回調査(2001年)》	3,189	596	1,556	901	77	59
(%)	100	18.7	48.8	28.3	2.4	1.9
《第2回調査(1996年)》	2,909	584	1,429	804	46	46
(%)	100	20.1	49.1	27.6	1.6	1.6
《第1回調査(1991年)》	3,051	623	1,414	802	53	159
(%)	100	20.4	46.3	26.3	1.7	5.2

（図表11）自分の性格について「いろいろなことに興味を持ちチャレンジする」（単一回答）

	総数	よくあてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	142	629	587	90	0
(%)	100	9.8	43.4	40.5	6.2	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	111	548	546	83	0
(%)	100	8.6	42.5	42.4	6.4	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	288	1,346	960	99	0
(%)	100	10.7	50.0	35.6	3.7	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	185	767	885	93	62
(%)	100	9.3	38.5	44.4	4.7	3.1
《第3回調査(2001年)》	3,189	511	1,323	1,167	139	49
(%)	100	16.0	41.5	36.6	4.4	1.5
《第2回調査(1996年)》	2,909	512	1,187	1,064	110	36
(%)	100	17.6	40.8	36.6	3.8	1.2
《第1回調査(1991年)》	3,051	501	1,172	1,092	134	152
(%)	100	16.4	38.4	35.8	4.4	5.0

次に「親和性」の項目である「人とのつながりを大切に」については、「よくあてはまる」が第1回調査時（1991年）の50.3%から、第7回調査では17.0%まで大幅に減少しました（図表12）。

また、「新しいグループの中に気楽に入れる」は、「よくあてはまる」が第1回調査時（1991年）の10.2%から、第7回調査では5.9%に約半減しました（図表13）。

さらに、「上下の立場や関係を尊重する」は、「よくあてはまる」が第1回調査時（1991年）の32.5%から、第7回調査では11.3%まで大幅に減少しました（図表14）。

近年の個人志向の高まりと年功序列型人事制度の崩壊が、個人の内面や仕事に対する考え方にも影響を与えていると思われます。「積極性」と「親和性」が共に減少傾向にあり、他人との交流や接触を避け、積極的に他人と関わろうとしない姿が伺われ、少なからず「仕事・会社」に対する考え方も変化しているものと考えられます。

（図表12）自分の性格について「人との関係やつながりを大切にする」（単一回答）

	総数	よくあてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	246	794	354	54	0
(%)	100	17.0	54.8	24.4	3.7	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	212	746	283	47	0
(%)	100	16.5	57.9	22.0	3.6	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	626	1,629	407	31	0
(%)	100	23.2	60.5	15.1	1.2	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	745	1,009	162	13	63
(%)	100	37.4	50.7	8.1	0.7	3.2
《第3回調査(2001年)》	3,189	1,685	1,286	181	13	24
(%)	100	52.8	40.3	5.7	0.4	0.8
《第2回調査(1996年)》	2,909	1,608	1,110	151	10	30
(%)	100	55.3	38.2	5.2	0.3	1.0
《第1回調査(1991年)》	3,051	1,534	1,249	179	8	81
(%)	100	50.3	40.9	5.9	0.3	2.7

（図表13）自分の性格について「新しいグループの中にとわりと気楽に入れる」（単一回答）

	総数	よくあてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	85	499	609	255	0
(%)	100	5.9	34.5	42.1	17.6	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	71	461	575	181	0
(%)	100	5.5	35.8	44.6	14.1	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	158	1,094	1,158	283	0
(%)	100	5.9	40.6	43.0	10.5	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	156	734	892	145	65
(%)	100	7.8	36.8	44.8	7.3	3.3
《第3回調査(2001年)》	3,189	299	1,211	1,365	261	53
(%)	100	9.4	38.0	42.8	8.2	1.7
《第2回調査(1996年)》	2,909	349	1,177	1,123	225	35
(%)	100	12.0	40.5	38.6	7.7	1.2
《第1回調査(1991年)》	3,051	310	1,084	1,251	256	150
(%)	100	10.2	35.5	41.0	8.4	4.9

（図表14）自分の性格について「上下の立場や関係を尊重する」（単一回答）

	総数	よくあてはまる	少しあてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	163	836	396	53	0
(%)	100	11.3	57.7	27.3	3.7	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	113	769	360	46	0
(%)	100	8.8	59.7	28.0	3.6	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	264	1,726	647	56	0
(%)	100	9.8	64.1	24.0	2.1	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	427	1,198	281	17	69
(%)	100	21.4	60.1	14.1	0.9	3.5
《第3回調査(2001年)》	3,189	796	1,725	544	76	48
(%)	100	25.0	54.1	17.1	2.4	1.5
《第2回調査(1996年)》	2,909	810	1,512	502	45	40
(%)	100	27.8	52.0	17.3	1.5	1.4
《第1回調査(1991年)》	3,051	993	1,450	399	55	154
(%)	100	32.5	47.5	13.1	1.8	5.0

4. 調査結果～仕事の意味について

次に「仕事・会社」に関する意味について見てみます。「生活にはりあいや活力をもたらしてくれる場」について、「仕事・会社」は第1回調査時（1991年）の57.4%から第6回調査は24.9%と減少傾向にありましたが、第7回調査では30.3%に増加しました（図表15）。

また、「生活の中で喜びや満足感を感じる場」も、第1回調査時（1991年）の49.7%から第6回調査の15.1%まで減少しましたが、第7回調査では18.6%に増加しました（図表16）。

（図表15）「生活にはりあいや活力をもたらしてくれる場」（回答は2つまで）

	総数	家庭	仕事・会社	地域・近隣	個人的友人	世間・社会	インターネット	その他	どこにもない	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	826	439	129	324	128	163	92	193	0
(%)	-	57.0	30.3	8.9	22.4	8.8	11.3	6.4	13.3	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	798	321	66	189	66	-	107	135	0
(%)	-	62.0	24.9	5.1	14.7	5.1	-	8.3	10.5	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	1,757	742	154	554	163	-	160	146	0
(%)	-	65.2	27.6	5.7	20.6	6.1	-	5.9	5.4	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	1,342	886	117	380	119	-	100	20	75
(%)	-	67.4	44.5	5.9	19.1	6.0	-	5.0	1.0	3.8
《第3回調査(2001年)》	3,189	2,252	1,477	188	728	192	-	155	26	115
(%)	-	70.6	46.3	5.9	22.8	6.0	-	4.9	0.8	3.6
《第2回調査(1996年)》	2,909	1,970	1,372	170	558	162	-	118	28	207
(%)	-	67.7	47.2	5.8	19.2	5.6	-	4.1	1.0	7.1
《第1回調査(1991年)》	3,051	2,087	1,750	136	477	214	-	87	26	135
(%)	-	68.4	57.4	4.5	15.6	7.0	-	2.9	0.9	4.4

（図表16）「生活の中で喜びや満足感を感じる場」（回答は2つまで）

	総数	家庭	仕事・会社	地域・近隣	個人的友人	世間・社会	インターネット	その他	どこにもない	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	848	270	106	312	95	128	124	195	0
(%)	-	58.6	18.6	7.3	21.5	6.6	8.8	8.6	13.5	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	772	194	72	226	63	-	142	148	0
(%)	-	59.9	15.1	5.6	17.5	4.9	-	11.0	11.5	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	1,743	510	155	577	163	-	261	145	0
(%)	-	64.7	18.9	5.8	21.4	6.1	-	9.7	5.4	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	1,315	675	103	449	102	-	189	33	94
(%)	-	66.0	33.9	5.2	22.5	5.1	-	9.5	1.7	4.7
《第3回調査(2001年)》	3,189	2,093	1,213	188	699	206	-	280	44	182
(%)	-	65.6	38.0	5.9	21.9	6.5	-	8.8	1.4	5.7
《第2回調査(1996年)》	2,909	1,828	1,096	171	525	182	-	238	36	305
(%)	-	62.8	37.7	5.9	18.0	6.3	-	8.2	1.2	10.5
《第1回調査(1991年)》	3,051	1,818	1,516	156	392	250	-	210	55	242
(%)	-	59.6	49.7	5.1	12.8	8.2	-	6.9	1.8	7.9

（図表17）「人生観や価値観に影響を与える場」（回答は2つまで）

	総数	家庭	仕事・会社	地域・近隣	個人的友人	世間・社会	インターネット	その他	どこにもない	無回答
《第7回調査(2021年)》	1,448	570	345	112	401	193	140	70	295	0
(%)	-	39.4	23.8	7.7	27.7	13.3	9.7	4.8	20.4	0.0
《第6回調査(2016年)》	1,288	564	273	68	257	199	-	108	202	0
(%)	100	43.8	21.2	5.3	20.0	15.5	-	8.4	15.7	0.0
《第5回調査(2011年)》	2,693	1,154	654	134	744	499	-	191	240	0
(%)	-	42.9	24.3	5.0	27.6	18.5	-	7.1	8.9	0.0
《第4回調査(2006年)》	1,992	718	767	134	585	469	-	142	56	95
(%)	-	36.0	38.5	6.7	29.4	23.5	-	7.1	2.8	4.8
《第3回調査(2001年)》	3,189	1,102	1,274	174	924	845	-	228	89	214
(%)	-	34.6	39.9	5.5	29.0	26.5	-	7.1	2.8	6.7
《第2回調査(1996年)》	2,909	912	1,095	181	809	766	-	179	87	316
(%)	-	31.4	37.6	6.2	27.8	26.3	-	6.2	3.0	10.9
《第1回調査(1991年)》	3,051	707	1,355	190	865	992	-	192	78	267
(%)	-	23.2	44.4	6.2	28.4	32.5	-	6.3	2.6	8.8

(図表 18) 「生活の目標や目的の場」 (回答は2つまで)

	総数	家庭	仕事・会社	地域・近隣	個人的友人	世間・社会	インターネット	その他	どこにもない	無回答
《第7回調査(2021年)》 (%)	1,448 -	680 47	402 27.8	105 7.3	175 12.1	135 9.3	91 6.3	91 6.3	282 19.5	0 0.0
《第6回調査(2016年)》 (%)	1,288 -	719 55.8	224 17.4	53 4.1	116 9.0	125 9.7	-	150 11.6	181 14.1	0 0.0
《第5回調査(2011年)》 (%)	2,693 -	1,664 61.8	612 22.7	131 4.9	192 7.1	330 12.3	-	263 9.8	200 7.4	0 0.0
《第4回調査(2006年)》 (%)	1,992 -	1,348 67.7	733 36.8	93 4.7	116 5.8	281 14.1	-	158 7.9	32 1.6	101 5.1
《第3回調査(2001年)》 (%)	3,189 -	2,245 70.4	1,121 35.2	176 5.5	169 5.3	493 15.5	-	240 7.5	59 1.9	213 6.7
《第2回調査(1996年)》 (%)	2,909 -	1,970 67.7	995 34.2	183 6.3	124 4.3	481 16.5	-	168 5.8	42 1.4	307 10.6
《第1回調査(1991年)》 (%)	3,051 -	2,095 68.7	1,221 40.0	151 4.9	86 2.8	538 17.6	-	156 5.1	41 1.3	271 8.9

さらに「人生観や価値観に影響を与える場」は、前回 21.2%から 23.8%に増加 (図表 17)、「生活の目標や目的の場」は前回 17.4%から 27.8%に増加 (図表 18)、「自分自身を向上させる場」は前回 32.3%から 37.4%に増加 (図表 19)、「自分が役に立っていると感じたり評価を得ている場」は前回 35.9%から 39.5%に増加 (図表 20) と、ほぼ全ての項目において減少傾向にあった「仕事・会社」の場の役割が今回は増加していました。また、「自分の可能性を実現したり何かをやりとげたと感じる場」は、第1回調査時 (1991年) から第7回調査まで、「仕事・会社」が第1位を継続しています (図表 21)。

(図表 19) 「自分自身を向上させる場」 (回答は2つまで)

	総数	家庭	仕事・会社	地域・近隣	個人的友人	世間・社会	インターネット	その他	どこにもない	無回答
《第7回調査(2021年)》 (%)	1,448 -	447 30.9	541 37.4	107 7.4	201 13.9	216 14.9	127 8.8	91 6.3	297 20.5	0 0.0
《第6回調査(2016年)》 (%)	1,288 -	459 35.6	416 32.3	89 6.9	145 11.3	194 15.1	-	112 8.7	209 16.2	0 0.0
《第5回調査(2011年)》 (%)	2,693 -	832.0 30.9	1059.0 39.3	221.0 8.2	378.0 14.0	586.0 21.8	-	210.0 7.8	226.0 8.4	0.0 0.0
《第4回調査(2006年)》 (%)	1,992 -	439 22.0	1,225 61.5	183 9.2	283 14.2	543 27.3	-	125 6.3	55 2.8	93 4.7
《第3回調査(2001年)》 (%)	3,189 -	691 21.7	1,865 58.5	279 8.7	490 15.4	925 29.0	-	231 7.2	58 1.8	213 6.7
《第2回調査(1996年)》 (%)	2,909 -	583 20.0	1,642 56.4	255 8.8	394 13.5	852 29.3	-	173 5.9	62 2.1	326 11.2
《第1回調査(1991年)》 (%)	3,051 -	434 14.2	1,908 62.5	263 8.6	404 13.2	1,117 36.6	-	153 5.0	52 1.7	266 8.7

(図表 20) 「自分が役に立っていると感じたり評価を得ている場」 (回答は2つまで)

	総数	家庭	仕事・会社	地域・近隣	個人的友人	世間・社会	インターネット	その他	どこにもない	無回答
《第7回調査(2021年)》 (%)	1,448 -	509 35.2	573 39.5	160 11	191 13.2	156 10.8	57 3.9	62 4.3	301 20.8	0 0.0
《第6回調査(2016年)》 (%)	1,288 -	505 39.2	463 35.9	107 8.3	112 8.7	128 9.9	-	82 6.4	216 16.8	0 0.0
《第5回調査(2011年)》 (%)	2,693 -	997 37.0	1,180 43.8	308 11.4	320 11.9	354 13.1	-	149 5.5	269 10.0	0 0.0
《第4回調査(2006年)》 (%)	1,992 -	753 37.8	1,276 64.1	234 11.7	166 8.3	231 11.6	-	96 4.8	79 4.0	89 4.5
《第3回調査(2001年)》 (%)	3,189 -	1,248 39.1	1,922 60.3	370 11.6	313 9.8	421 13.2	-	173 5.4	136 4.3	174 5.5
《第2回調査(1996年)》 (%)	2,909 -	1,077 37.0	1,789 61.5	328 11.3	217 7.5	383 13.2	-	144 5.0	111 3.8	256 8.8
《第1回調査(1991年)》 (%)	3,051 -	962 31.5	2,079 68.1	346 11.3	254 8.3	471 15.4	-	132 4.3	106 3.5	219 7.2

(図表 21) 「自分の可能性を実現したり何かをやりとげたと感じる場」(回答は2つまで)

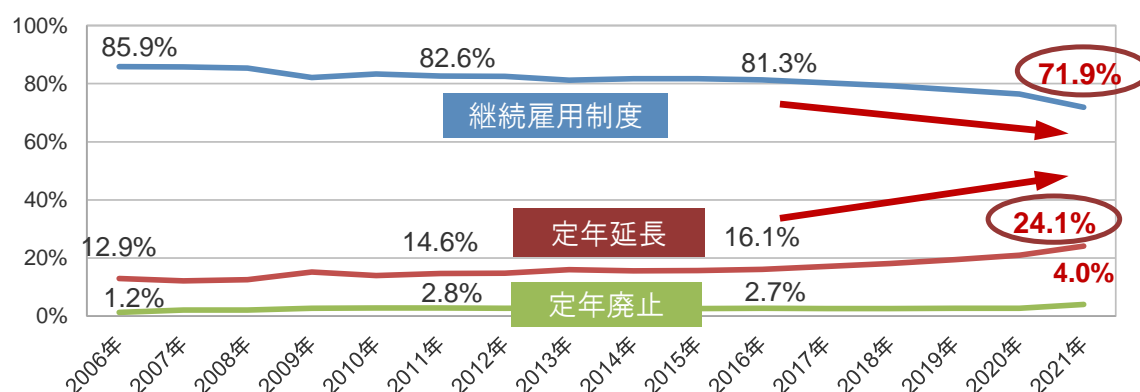
	総数	家庭	仕事・会社	地域・近隣	個人的友人	世間・社会	インターネット	その他	どこにもない	無回答
≪第7回調査(2021年)≫	1,448	449	547	117	141	176	84	104	304	0
(%)	-	31	37.8	8.1	9.7	12.2	5.8	7.2	21	0.0
≪第6回調査(2016年)≫	1,288	388	469	94	95	148	-	126	217	0
(%)	-	30.1	36.4	7.3	7.4	11.5	-	9.8	16.8	0.0
≪第5回調査(2011年)≫	2,693	750	1,250	216	243	472	-	234	238	0
(%)	-	27.8	46.4	8.0	9.0	17.5	-	8.7	8.8	0.0
≪第4回調査(2006年)≫	1,992	438	1,331	176	123	366	-	193	75	94
(%)	-	22.0	66.8	8.8	6.2	18.4	-	9.7	3.8	4.7
≪第3回調査(2001年)≫	3,189	730	2,036	316	183	616	-	320	111	191
(%)	-	22.9	63.8	9.9	5.7	19.3	-	10.0	3.5	6.0
≪第2回調査(1996年)≫	2,909	649	1,854	262	126	551	-	240	97	318
(%)	-	22.3	63.7	9.0	4.3	18.9	-	8.3	3.3	10.9
≪第1回調査(1991年)≫	3,051	572	2,109	280	129	624	-	230	127	261
(%)	-	18.7	69.1	9.2	4.2	20.5	-	7.5	4.2	8.6

経済環境の低迷と雇用環境の変化から「仕事・会社」への満足度が第1回調査時(1991年)から第6回調査までほぼ一貫して減少してきましたが、第7回調査で反転した項目が多いのは、近年、働き方改革の推進によりワークライフバランスの考え方が浸透し、働きやすい環境が整備されてきたためと考えられます。さらに、2020年に発生した新型コロナウイルスの感染拡大により、今まで進まなかったテレワークが一気に拡大し、働く場所にとらわれない働き方が大きく進み、再び「仕事・会社」への充足感が増加していることも一因と考えられます。労働力人口が減少する中、女性や高齢者が働きやすい環境の整備を行うことで、「仕事・会社」への満足度は向上するものと思われます。企業としても、今後、労働力が不足していくことが見込まれるため、ますます女性や高齢者の活用が必要となっていくものと考えます。

5. 高齢者雇用の状況について

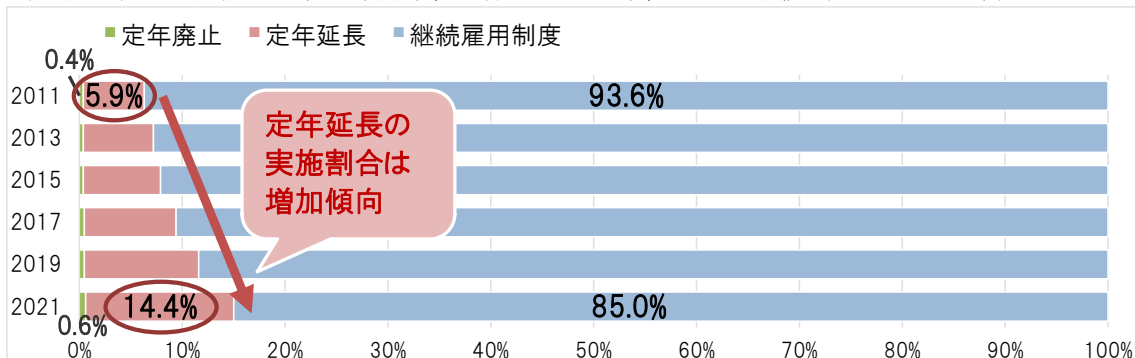
厚生労働省は6月24日「令和3年高齢者雇用状況等報告の集計結果」を公表しました。これによると「定年延長」の実施割合は、2006年12.9%から2021年に24.1%まで増加、「継続雇用制度」の実施割合は、逆に2006年85.9%から2021年に71.9%まで減少しています(図表22)。また、301人以上の企業でも定年延長の実施割合は増加傾向にあり、統計データが公表されている2011年以降を見ると5.9%から2021年には14.4%まで増加しています(図表23)。なお、301人以上の企業の定年延長後の年齢は、65歳定年が95.2%を占めています。

(図表 22) 雇用確保措置実施企業における措置内容の推移(2006~2021年)



出所：厚生労働省「高齢者雇用状況等報告の集計結果」(平成18年~令和3年)より筆者作成

(図表 23) 301 人以上の雇用確保措置企業における措置内容の推移 (2011~2021 年)



出所：厚生労働省「高齢者の雇用状況集計結果」（平成 23 年～令和 3 年）より筆者作成

6. 本調査結果からの考察

人口減少が続く中、日本経済は高度経済成長から低成長時代へ変化、ゼロ金利に近い低金利が長期間継続し、大きな経済成長が望めない状況下にあります。経済成長の停滞から賃金が伸びず、長期勤続・年功序列型人事制度から能力主義・成果主義的な人事制度に移行した結果、管理職になれない人が増え、第 1 回調査時（1991 年）から「仕事・会社」に関する満足度は一貫して減少傾向にありました。しかし、第 7 回調査では「仕事に関する満足度」について、全 12 項目において満足度が増加に転じました（なお、第 7 回調査では 2020 年に発生した新型コロナウイルスの感染拡大が、「仕事・会社」に対する考え方や就業環境に影響を与えていることを考慮する必要があります）。

これは、労働力人口の減少を背景に、女性・高齢者の雇用確保と非正規雇用者の正規社員化を目的に、働き方改革による雇用環境の整備が進められてきたことが背景にあると考えられます。さらに、近年、「ヒト」を資本としてとらえ、その価値を最大化することにより企業価値を向上させる「人的資本経営」が注目されるようになってきました。「ヒト」の価値を最大化するためには、全ての人働きやすい人事制度と雇用環境の整備をしていくことが必要です。

「ヒト」は「仕事・会社」を通して「他者との関係性」を保ち、「周囲から必要とされ」、「自らの達成感を得て」、「仕事・会社」を「自己実現の場」とすることで、エンゲージメントの向上につながります。「仕事・会社」から充足感を得られることで、「人的資本経営」による企業価値向上へとつながっていくものです。

今後、1990 年前後のバブル大量採用世代が 65 歳に到達する 2030 年以降、大企業でも就業者数が大きく減少することが見込まれ、定年延長等による雇用確保が求められてくるものと考えます。働き方改革を推進、就業環境を整備し、Well-being の向上と従業員エンゲージメントの向上により、人的資本価値の向上を図ることが企業の経営課題となってきます。そして、今後の少子高齢化による人口構造の変化と超高齢社会への対応策のひとつとなります。

本稿では紙面の都合上、本調査の全容を解説することができませんでしたが、「仕事・会社」との関係性以外にも、「家庭」「社会参加」など広範囲な調査を実施していますので、是非、後述の＜参考資料＞に記載しました調査レポートをご参照頂ければ幸いです。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

注 1：ウェルビーイング（Well-being）とは、心身の幸福に加えて、社会的に健康な生活状態を意味する概念で、健康で幸福な生活を送る状態を意味する

注 2：団塊の世代とは、戦後、急激に出生数が増加した 1947～1949 年に生まれた約 810 万人（毎年 270 万人が出生）を指し、その出生年は「第 1 次ベビーブーム」とも呼ばれた。団塊の世代の人口は 2015 年 10 月 1 日時点で 645 万人となっており、全人口 1 億 2 千 7 百万人の 5% を占めている。団塊の世代は、2012～2014 年に 65 歳となり就業から本格的に引退をし、2021 年の調査時点においては 72～74 歳と後期高齢者の仲間入りをする直前にいる。今後、2022 年から 2024 年にかけて後期高齢者（75 歳～）の仲間入りをし、医療費の増加と介護を必要とする高齢者の増加による「2025 年問題」が懸念されている。

注 3：賃金の動向については、三菱 UFJ 年金情報 2022 年 9 月号「2022 年賃上げ動向と賞与・退職金の支給方式について」（菅谷和宏）をご参照ください

< 参考資料 >

◆菅谷和宏「サラリーマンの生活と生きがいの変化（時系列分析）：第 1 回～第 7 回『サラリーマンの生活と生きがいに関する調査』の調査結果」,Web Journal 年金研究 No.19, pp.84-99

https://www.nensoken.or.jp/wp-content/uploads/NKEN19_84.pdf

◆菅谷和宏「サラリーマンの生活と生きがいの変化（団塊の世代を追って）：第 1 回～第 7 回『サラリーマンの生活と生きがいに関する調査』の調査結果」,Web Journal 年金研究 No.19, pp.180-210

https://www.nensoken.or.jp/wp-content/uploads/NKEN19_180.pdf

◆菅谷和宏「サラリーマンの生活と生きがいの変化（資産形成と生きがいの関係）：第 7 回『サラリーマンの生活と生きがいに関する調査』の調査結果」,Web Journal 年金研究 No.19, pp.84-99

https://www.nensoken.or.jp/wp-content/uploads/NKEN19_84.pdf

◆公益財団法人年金シニアプラン総合研究機構「Web Journal 年金研究 No.19, 2022 年 3 月」

<https://www.nensoken.or.jp/publication/nenkinkenkyu/>

◆厚生労働省「令和 3 年高年齢者雇用状況等報告の集計結果」（2022.6.24）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/000955633.pdf>

（注）上記 URL については今後、URL 先の都合により削除・移動する可能性がある点にご留意下さい。

財政再計算の仕組みと検討ポイント ～③財政再計算の見直しによる影響～

年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子

今回は、「財政再計算の仕組みと検討ポイント」の第3回目として、これまでの内容を踏まえつつ、財政再計算の見直しによる影響について解説します。

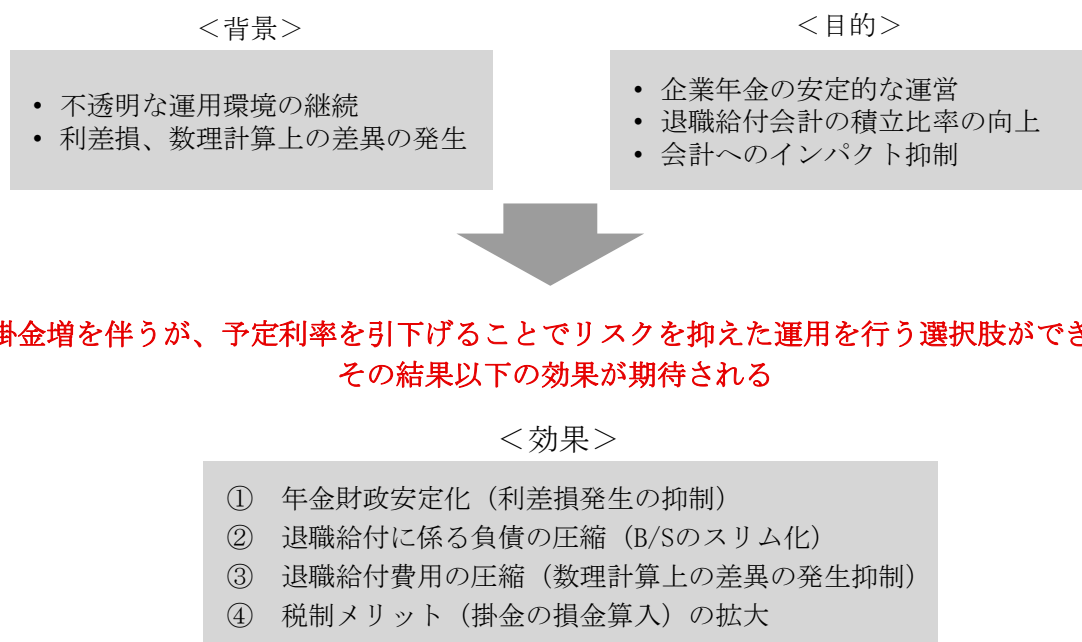
1. 財政再計算の見直しによる影響

財政再計算で見直す項目のうち、事業主が決定する必要がある項目は、(1)計算基礎率の設定、(2)別途積立金の取崩し、(3)特別掛金の設定、(4)財政悪化リスク相当額・リスク対応掛金の設定、(5)政策アセットミックスの見直しの検討の5点です（詳細は [9月号](#) をご参照）。この見直しによる影響について解説します。

(1) 計算基礎率の見直しによる影響

計算基礎率には様々な種類がありますが、特に予定利率は年金財政運営の根幹を成す重要なものです。予定利率を引下げる背景には、不透明な運用環境の継続、利差損・数理計算上の差異の発生への対応などが挙げられます。予定利率の引下げは掛金の増加を伴いますが、リスクを抑えた運用を行うことができるようになります。これにより、①年金財政安定化、②退職給付に係る負債の圧縮、③退職給付費用の圧縮、④税制メリットの拡大が期待できます。（図表1）。

（図表1）財政再計算の見直しによる影響(1) ～予定利率の見直し 背景・目的・効果～

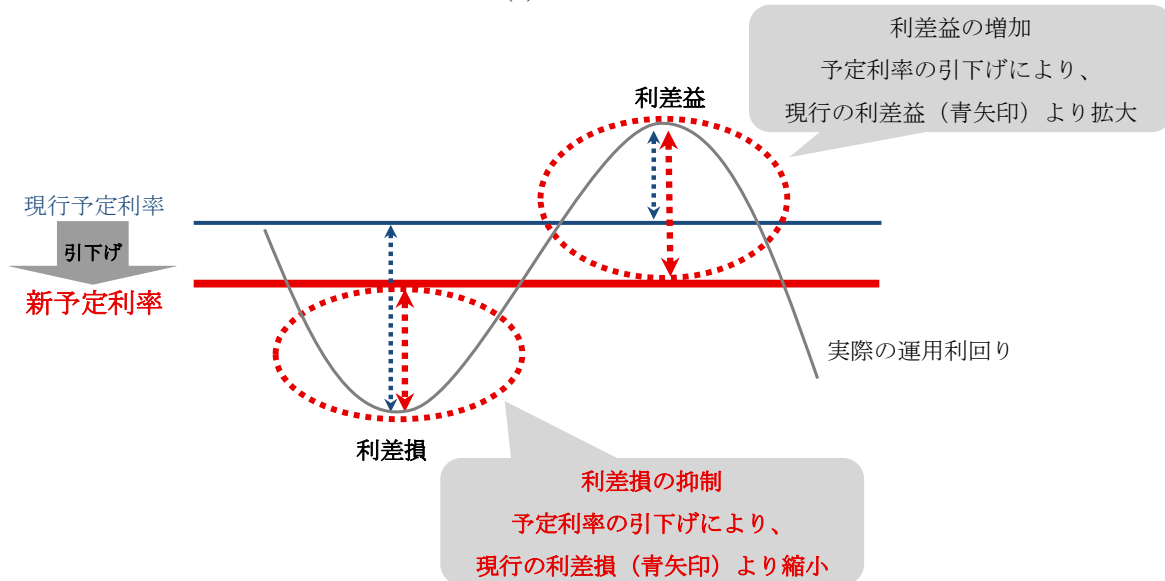


（出所）筆者作成

予定利率を引下げた場合、利差損は現行より縮小し、利差益は拡大しますので、年金財政の安定的な運営が可能となります（図表 2）。また、予定利率引下げによる掛金増額は年金資産、ひいては期待運用収益の増額*につながり、貸借対照表の退職給付に係る負債および損益計算書の退職給付費用を圧縮します（図表 3）。

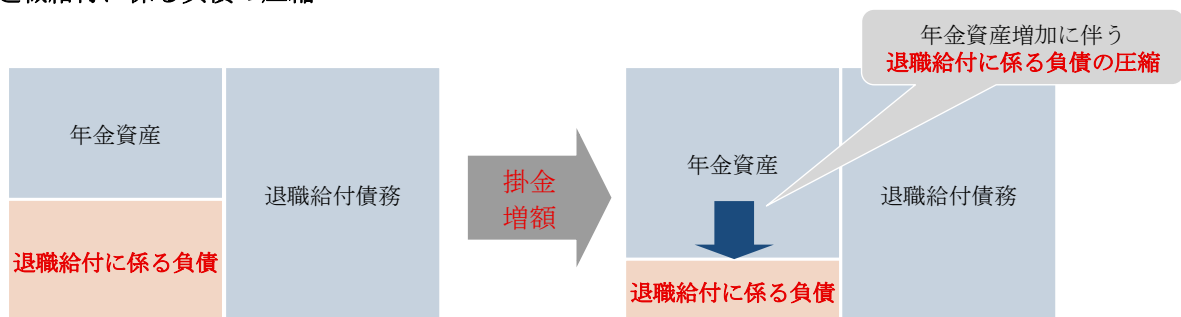
※予定利率は引下げるものの、会計上の期待運用収益率は変更しない場合を想定しています。

（図表 2） 財政再計算の見直しによる影響(1) ～予定利率見直し 年金財政上の効果～

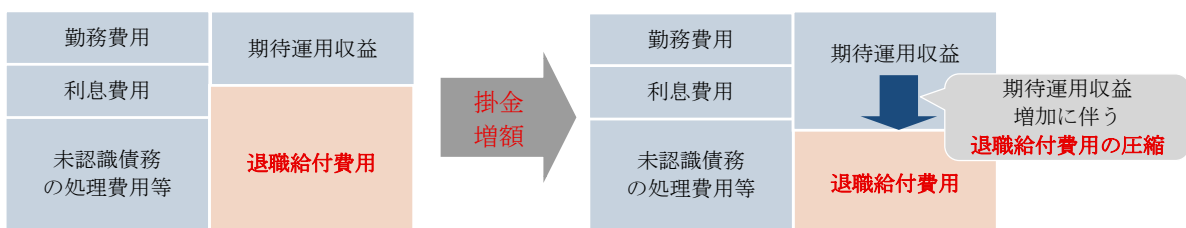


（出所）筆者作成

（図表 3） 財政再計算の見直しによる影響(1) ～予定利率見直し 退職給付会計上の効果～
退職給付に係る負債の圧縮



退職給付費用の圧縮



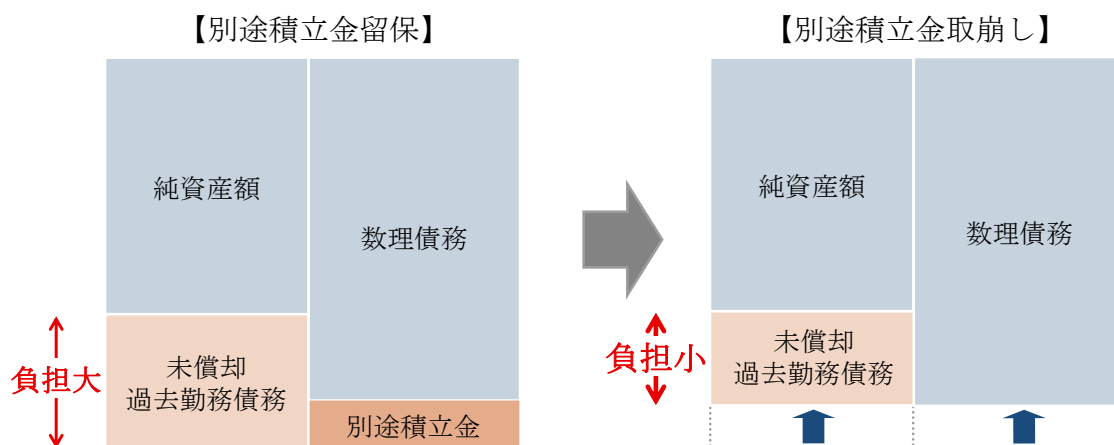
（出所）筆者作成

(2) 別途積立金の見直しによる影響

別途積立金は、財政決算時に発生する剰余金の累積です。財政再計算においては、別途積立金を取崩すか、留保するかを事業主が選択できます。

例えば、財政再計算において未償却過去勤務債務が増加した場合、別途積立金を留保すると、掛金は増えるものの、将来の不測の事態への備えとなります。一方、別途積立金を取崩すと、未償却過去勤務債務が減少するため、掛金増加の抑制につながります。（図表 4）。

（図表 4）財政再計算の見直しによる影響(2) ～別途積立金の取崩し～

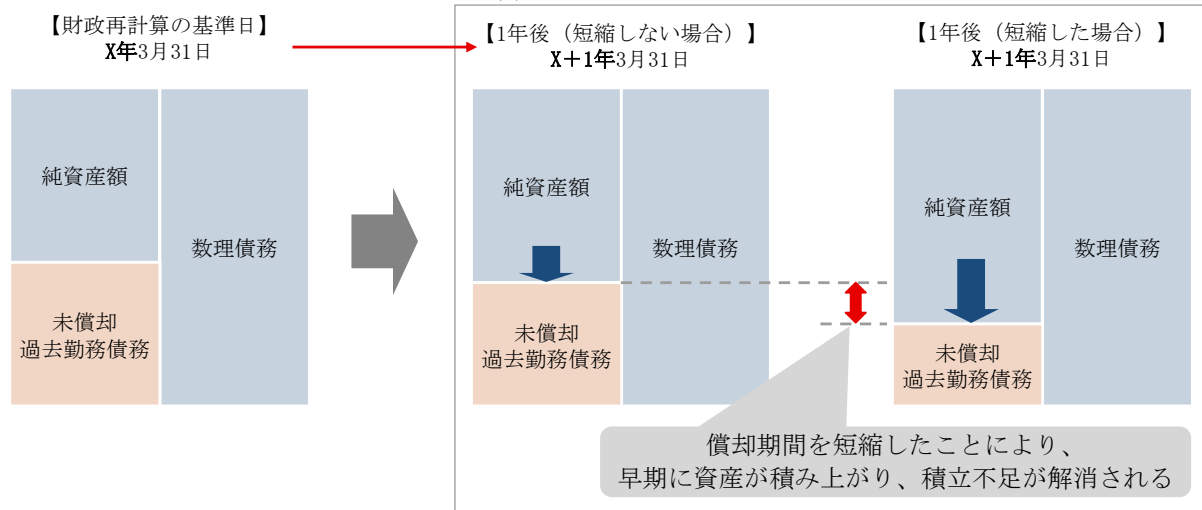


（出所）筆者作成

(3) 特別掛金設定の変更による影響

特別掛金は、未償却過去勤務債務の償却方法・償却期間を検討したうえで算定されます。特別掛金の償却期間を短縮すると、早期に資産が積み上がり、積立不足を解消する方向となります。また、償却期間が長い場合と比較すると、トータルでのキャッシュアウトは少なくなることができます（図表 5）。

（図表 5）財政再計算の見直しによる影響(3) ～未償却過去勤務債務の償却方法～



（出所）筆者作成

(4) リスク対応掛金による影響

リスク対応掛金は、急激な運用環境の悪化など、将来の不測の事態への備えとして設定します。リスク対応掛金の設定は、予定利率引下げと比較し、政策アセットミックス等の見直しなく設定することができるというメリットを持っています。

また、副次的ではありますが、非継続基準の積立水準を向上させる効果もあります。リスク対応掛金は、非継続基準の抵触時に特例掛金で対応する場合と比較して、母体企業が資金負担のタイミングをコントロールできるメリットもあります。

(5) 政策アセットミックス見直しによる影響

政策アセットミックスの見直し時期については、法令上特に定めはありません。ただ、政策アセットミックスは財政運営方針（特に予定利率の水準）と密接に関連していますので、一般に、少なくとも財政再計算時にはその見直し要否を含め検討します。

政策アセットミックスの見直しにあたっては、予定利率とのバランス、運用環境の見通し、母体企業のリスク許容度等を勘案します。

2. 予定利率の引下げとリスク対応掛金の設定

予定利率の引下げとリスク対応掛金の設定は、掛金を増やし、安定的な財政運営につなげるという点で類似しています。目標とする積立水準に応じて、予定利率・リスク対応掛金の設定について、考え方を整理して解説します（図表 6）。

高めの積立水準を指向する場合（会計上の債務を意識し積立水準を高めをしたい、年金財政として十分な水準を確保したい場合）、予定利率・期待運用収益率ともに低めに設定します。これにより、掛金額は大きくなります。この状況においてリスク対応掛金を設定すれば、リーマンショックのような大きな運用の下振れにも備えた最も保守的な財政運営となります。対して「低めの予定利率・期待運用収益率だけでも十分保守的な設定であるため、リーマンショックのような大きな運用の下振れへ備えは不要」と考えるのであれば、リスク対応掛金を設定する必要はないでしょう。

（図表 6） 予定利率の引下げとリスク対応掛金の設定

	積立額水準	予定利率	期待運用収益率 (コスト控除後)	リスク対応 掛金の設定	考え方
高 め の 積 立	<ul style="list-style-type: none"> 会計上の債務を意識し高めをしたい 年金財政として十分な水準を確保したい 	<ul style="list-style-type: none"> 低めに設定 (例：1～2%) 	<ul style="list-style-type: none"> 低めに設定 (予定利率並み) 	<ul style="list-style-type: none"> 設定あり 	<ul style="list-style-type: none"> 一番保守的な運営 財政運営に万全を期したい
				<ul style="list-style-type: none"> 設定なし 	<ul style="list-style-type: none"> 予定利率・期待運用収益率を保守的に設定しており、更なる積上げは不要
低 め の 積 立	<ul style="list-style-type: none"> 必要以上に保守的にならず効率的な水準にしたい 	<ul style="list-style-type: none"> 高めに設定 (例：2.5%～3.5%) 	<ul style="list-style-type: none"> 高めに設定 (予定利率並み) 	<ul style="list-style-type: none"> 設定あり 	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な運営を目指すも、運用下振れリスクに対し備えを行う
				<ul style="list-style-type: none"> 設定なし 	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な運営を目指し、運用下振れ時は掛金負担も可能 キャッシュを可能な限り本業で使いたい

（注） 予定利率を低めに設定し、期待運用収益率を高めに設定する場合も考えられます。この場合、さらにリスク対応掛金を設定しますと、退職給付費用の抑制に効果的です。

（出所） 筆者作成

掛金拠出を極力抑え、積立水準は必要最低限でよいと考える場合は、予定利率・期待運用収益率ともに高めに設定します。これにより、掛金額は小さくなります。この状況においてリスク対応掛金を設定した場合、少ない掛金額で効率的な運営を目指しつつも、リーマンショックのような大きな運用の下振れには備える財政運営となります。対して「キャッシュは可能な限り本業で使用し、運用の下振れ等があった場合は掛金を追加拠出する」と考えるのであれば、リスク対応掛金を設定する必要はないでしょう。

3. まとめ

3回にわたり、財政再計算の仕組みと検討ポイントについて説明しました。

確定給付企業年金制度では、将来の見込みの前提を置いて、財政運営上の必要な掛金を算定します。しかし、実際の推移は将来の見込みの前提どおりの推移とは異なり、時間の経過に伴い劣化します。そのため、少なくとも5年ごとに将来の見込みの前提を見直し、新しい掛金を再算定します。この将来の見込みの前提の見直しおよび掛金の再算定を財政再計算と呼びます。

財政再計算の検討ポイントは、「予定利率の設定」、「別途積立金の取崩し」、「特別掛金の設定」、「リスク対応掛金の設定」、「政策アセットミックスの見直し」の5点です。それぞれの影響については図表7をご参照ください。

(図表7) 8・9・10月号掲載の「財政再計算の仕組みと検討ポイント」のまとめ

<p>財政再計算とは</p>	<ul style="list-style-type: none"> 年金財政の長期的健全性を図るため、将来の見込みの前提となる計算基礎率の見直しと掛金の再算定を行うこと 少なくとも5年に一度、定例的に実施する必要があるが、将来の見込みの前提が大きく変わる場合等にも行う必要がある
<p>財政再計算時の検討ポイントと見直しによる影響</p>	
<p>予定利率の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 予定利率の引下げは掛金増を伴うが、年金財政安定化やB/Sスリム化等の効果あり
<p>別途積立金の取崩し</p>	<ul style="list-style-type: none"> 別途積立金を取崩すことで特別掛金率の上昇抑制が可能 留保すれば将来の不測の事態への備えになる
<p>特別掛金の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 未償却過去勤務債務の償却期間を短縮することで、早期の積立不足の解消が可能 トータルのキャッシュアウトは減少
<p>リスク対応掛金の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 将来の財政悪化を見据え、事前に掛金を拠出することで、将来の非継続基準の抵触を回避する等、年金財政の安定化を図ることが可能
<p>政策アセットミックスの見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> 運用リスク許容度の見直しを実施すると運用環境の変化によるブレを抑制できる 見直しにあたっては、年金ALM分析を用いることが有用

(出所) 筆者作成

本稿が、皆様の持続的な年金制度の運営の一助になれば幸いです。

なお、本稿における意見にかかわる部分および有り得るべき誤りは、筆者個人に帰属するものであり、所属する組織のものではないことを申し添えます。

気候変動リスクの計測と管理

年金運用部 運用プランナーグループ シニア運用コンサルタント 林 匡史

脱炭素社会実現に向け、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）は、各企業に対して、「①ガバナンス」、「②戦略」、「③リスク管理」、「④指標と目標」という、気候変動に関する4項目の情報開示を推奨しています。本稿では、①～④のうち「③リスク管理」、「④指標と目標」に焦点を当てつつ、気候変動リスクをどのように捉えるのかについて考察します。また、気候変動リスクを捕捉するための一手法として現在国内でも検討されている、気候バリューアットリスク（Climate Value at Risk : CVaR）について紹介しつつ、資産運用における気候変動リスク管理の課題についても言及します。

1. TCFD 発足経緯と環境認識

企業が持続していくためには利益の追求が必要、というのは、至極当然の考え方として従前より世間一般に浸透していました。しかしながら、先進国各国を中心とした経済・企業活動が成長・発展するにつれ、海面上昇、地球温暖化、異常気象等、地球環境への負のインパクトが現われ始めました。このような環境のもとでも企業が今後持続していくには、冒頭で記載した考え方では不十分である、という認識に変わってゆきます。つまり、企業の持続可能性実現のためには、利益追求のみならず、環境や社会とどのような関りを持つのか、あるいは、どのような関わりを今後持つのかという観点も必要、という考え方に変わってきているわけです。こうした問題提起に対する各企業の対応内容開示を促すため、TCFD という組織が発足したのですが、まずはこの経緯について詳しく触れていきたいと思えます。

TCFD とは、Task Force on Climate-related Financial Disclosures（気候関連財務情報開示タスクフォース）のことを指します。気候変動問題が重要性を増すにつれ、各企業は短期の財務諸表には現れないリスクを抱えている可能性が高まり、それは金融システムの大きな不安定要素に成り得ると見られていました。そこで、気候変動に関する各企業の対応についての情報開示を求めるべく、2015年、G20からの要請を受け、FSB（Financial Stability Board : 金融安定理事会）により TCFD は設置されました。

これは、銀行、保険会社、資産管理会社、インフラやコンサルといった非金融企業、信用格付機関など、世界各国の経済・金融市場メンバー32名によって構成された、マイケル・ブルームバーグ氏を議長とする組織です。TCFD は気候変動に関する情報開示について、提言を纏めた最終報告書を2017年に公表しました。その中では、各企業に対して、「①ガバナンス」、「②戦略」、「③リスク管理」、「④指標と目標」の4つの項目をベースとした、気候変動関連情報を開示するよう推奨しています（図表1）。

(図表 1) TCFD 開示推奨項目

①ガバナンス	気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス
②戦略	気候関連リスク・機会がもたらす事業・戦略、財務計画への実際の潜在的影響(2 度シナリオ等に照らした分析を含む)
③リスク管理	気候関連リスクの識別・評価・管理方法
④指標と目標	気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標

(出所) 筆者作成

また、TCFD 発足を促すに至った要因をもう少し深掘してみますと、「地球温暖化」と「企業価値変化」の 2 点が挙げられるかと思えます。まず前者ですが、抜本的解決のためには温室効果ガスの排出削減が必須です。仮にこの対策をとらなかった場合、自然環境破壊が更に進行してしまうことになるため、各国・各企業単位での温室効果ガス排出削減が最重要視されるようになりました。続いて後者ですが、地球環境問題に取り組む企業の、企業価値の変化です。近年は、環境への取組・社会との関わりといった CSR^{注1}活動が注目されるようになりました。また、投資家サイドでは、企業に投資する際、従来の財務情報に加え、環境・社会・ガバナンス要素も勘案して投資先企業を選定する ESG^{注2}投資への関心の高まりから、非財務情報が企業価値にどの程度影響を与えるのか、についても大きな関心を集めるようになりました。こうした気候関連の情報がグローバルレベルで求められる流れの中で TCFD が発足した、という経緯です。

そして更に足許の動きについて補足しておきますと、2021 年 11 月にサステナビリティ情報 (ESG の観点で、企業として開示が必要と考えられる情報) の開示基準を開発するべく、IFRS^{注3}財団内に ISSB (International Sustainability Standards Board : 国際サステナビリティ基準審議会) が設立されています。ISSB 設立以前は、サステナビリティ情報開示については国内外で様々な基準を示す団体が存在していましたが、ISSB 設立後は各種基準の設定団体が ISSB に統合、もしくは ISSB と連携を取る等、収斂の動きを見せています。

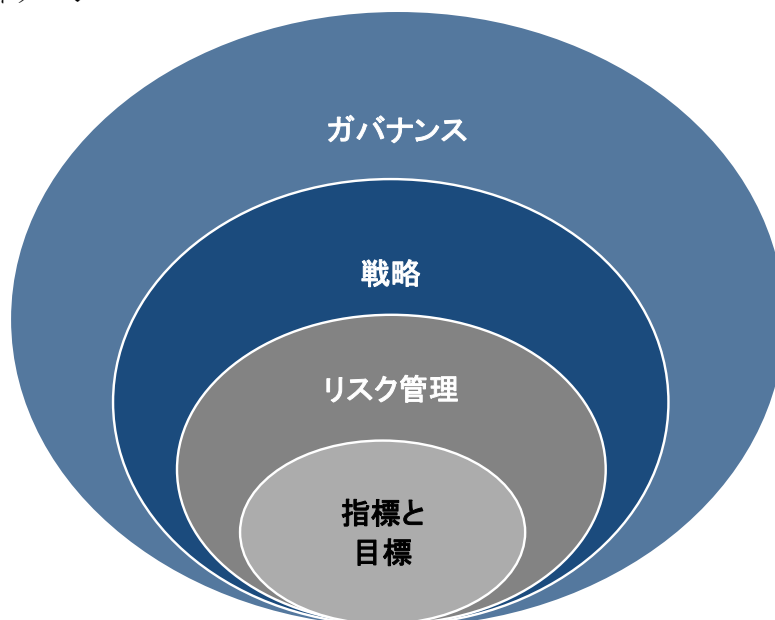
また、ISSB は、TCFD の既存枠組みをベースとしつつ、3 つの要素 (全般的な表示基準、テーマ別基準、業種別基準) に基づいて報告基準を策定する方針としており、テーマ別基準については、まずは気候基準 (次のテーマについては現段階では不明) を念頭に置いて開発に着手しています。このことから、ESG 全体の動向を把握するためには、TCFD、ISSB 双方の議論を継続的にウォッチしていくことが必要な状況にある、というのが直近の環境認識です。

2. 気候変動リスクの把握

さて、前節で述べた通り、TCFD が 4 項目の情報開示を推奨しているわけですが、実際どのように対応していけばよいのでしょうか。まず念頭に置くべきは、この情報開示は気候変動による影響を可能な限り削減することを目的としている、という点です。つまり、気候変動によるリスクをどう捉え、どう管理して削減していくかが特に重要といえます。

気候変動リスクを具体的に認識・管理する仕組、体制が構築できれば、それを前提とした経営戦略を立案することができ、そして更に企業経営全体としてのガバナンスを布く、というフレームワーク構築も可能になると考えられます。これを踏まえると、「③リスク管理」、「④指標と目標」こそが、このフレームワークの基礎部分であると捉えることができるので（図表 2）、本稿ではここにフォーカスを当てて議論を進めていきます。

（図表 2）4 項目の包含イメージ



（出所）FSB-TCFD Web サイトに基づき筆者作成

上で記載した「④指標と目標」の項目においては、各企業が既に開示し始めている指標がいくつかあります。カーボンフットプリント（Carbon Footprint of Products : CFP）、カーボンインテンシティ（Carbon Intensity : CI）は良く知られた代表的な指標であり、更に、保有ポートフォリオに対しては加重平均カーボンインテンシティ（Weighted Average Carbon Intensity : WACI）の使用を TCFD は推奨しています。CFP とは温室効果ガス排出量（原料の生成から廃棄に至るまでのサイクル全体で大気中に排出した CO₂ などの温室効果ガスの重量を算出した指標）、CI とは温室効果ガス排出量を売上高で除した値（言い換えれば、売上高 1 単位を獲得するために、どれだけ温室効果ガスを排出したのか、という指標）、WACI とはポートフォリオの構成比率で投資先企業の CI を加重平均した値です。

我々は、将来的（2050年まで）にはカーボン・ニュートラル^{注4}を目指していますから、これら指標に関してはゼロが目標値となります。そしてこれら指標は、第1節で記載した「地球温暖化」にダイレクトに関連づく気候変動リスク管理指標と見ることができます。

それでは、もう一方の「企業価値変化」に関連づく気候変動リスク管理指標としてはどのようなものが考えられるのでしょうか。次節では、1つの例として気候バリューアットリスク（Climate Value at Risk : CVaR）という指標について見てみたいと思います。

3. 気候バリューアットリスク (CVaR)

CVaR という手法は、Carbon Delta 社（その後 MSCI 社に買収）が開発したメソッドロジーです。CVaR は、前提になる気候変動シナリオに応じて、気候変動に伴って生じるコスト・利益の現在価値を算出するものです。例えば、将来の気候変動に関連した政策によって企業が負担するコスト、将来の低炭素技術向上・革新による収益、異常気象に伴う実物資産（施設・設備）等の損害によるコスト等を勘案のうえ、これらの現在価値を求めることとなります。つまり、CVaR は気候変動が企業価値に与える金額的ショックとして捉えることが可能ということです。

これに関しては、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が調査研究^{注5}を行っています。GPIF の報告においては、企業全体の CVaR（総合 CVaR）は、気候変動政策リスク CVaR、低炭素技術機会 CVaR、物理的リスク・機会 CVaR の3つに分解でき（図表3）、

（図表3）総合 CVaR の構成イメージ



（出所）GPIF 報告資料^{注5}

また CVaR の値については、

- Step1：将来の気候変動関連コスト・利益を推計
- Step2：将来の気候変動関連コスト・利益の割引現在価値を計算
- Step3：現在の企業価値に与える影響を推計（割引現在価値÷企業価値（EV））
- Step4：企業価値に与える影響を株式・社債の影響額に分解

という4段階を踏むことで算出可能であることが示されています。なお、上で記載した3種類の CVaR の捉え方は、TCFD による気候変動リスクの分類（図表4）に基づきます。

(図表 4) 気候変動リスクの分類

リスク種別		概要	
移行リスク	低炭素社会への「移行」に関するリスク	法規制に関するリスク	温室効果ガス排出に関する規制の強化、情報開示義務の拡大等
		テクノロジーリスク	既存製品の低炭素技術への入替え、新規技術への投資失敗等
		市場リスク	低炭素社会への移行による、特定の商品・サービスの需給・コスト変化
		レピュテーションリスク	低炭素社会への移行ができないことによる、評価・評判の低下
物理的リスク	気候変動による「物理的」変化に関するリスク	急性リスク	自然災害(サイクロン、洪水等)の増加に伴う被害額の増加
		慢性リスク	長期的気候パターン変化等によってもたらされる収益低下

(出所) 筆者作成

ただ、上記算出方法は目下のところ市場コンセンサスが得られている手法というわけではなく、CVaR が各企業において気候変動リスク管理指標として適切なのかどうかも含めて、現時点で考え得る選択肢のうちの 1 つ、という点には留意が必要です。

以上 2 節、3 節を踏まえると、企業における気候変動リスク管理の一例として、CFP、CI を用いて GHG (Greenhouse Gas : 温室効果ガス) 排出量を、CVaR を用いて気候変動ショック金額を把握してリスク管理する、という手法を考えることができます。

4. 資産運用における気候変動リスク管理の課題

ここまで、企業として気候変動リスクを定量でどう捉えるのかについて考察してきました。前節記載の通り、現時点で気候変動リスクの定量化手法が定まっているわけではありませんが、今後各業界の中で定量化検討が進んでいくなか、この節では機関投資家サイドは今後どういう点に留意する必要があるのか、という観点で少し考えてみたいと思います。

1. ポートフォリオ全体の気候変動リスク

2 節で記載した WACI を用いるというのは選択肢の 1 つですが、これは GHG 排出量のみ指標のため、これだけをもってポートフォリオ全体の気候変動リスクが把握できているとは言えないと思われます。したがって、CVaR といった指標 (の銘柄構成比加重平均) を用いる、もしくは、WACI も併用するなど、当該リスクをどう定義すべきか、という議論が必要です。

2. 価格変動リスク vs 気候変動リスク (リスクカテゴリーの違い)

期待リターン最大化・リスク最小化をターゲット^{注6}としたポートフォリオ構築がセオリーですが、ファンドの戦略特性によっては、新たに気候変動リスクを勘案したポートフォリオ構築を行う必要になるケースも考えられます。

価格変動リスクと気候変動リスクは全く別のリスクカテゴリーのため、双方のリスクを抑制することが必要になります。つまり、期待リターン最大化・価格変動リスク・気候変動リスク最小化を同時に目指すこととなります。

これを実践する場合、どちらのリスクをより重視するのかが問題になります。価格変動リスクを重視するのか、気候変動リスクを重視するのか、そしてまた、前者・後者の重視度合い（重みづけ）をどう設定するのか、を検討しなければなりません。

3. タイムホライズン（期間）

機関投資家が資産運用を行う際は、短期～中期のタイムホライズンを1つの区切りとしているケースが殆どであり、また、ファンドやポートフォリオの期待リターン・リスクを推計するために用いられるヒストリカルデータは、中長期（数年～最長で数十年）が一般的です。

一方、気候変動というのは超長期（数十年～百年のオーダー）で見えるものになりますので、ここにタイムホライズンのズレが生じます。例えば、2で記載した、両方のリスクを最小化する、というのは双方を同列に見ることになるわけですが、そもそも期間のオーダーが全く異なり、かつ、リスクそのものの特徴も異なるカテゴリーを本当に同列で見べきものなのか、ということを考える必要もあるでしょう。

4. ストレステスト

上で記載したタイムホライズンの問題から、価格変動リスクと気候変動リスクを同列に扱わない（1のように取り扱わない）場合、気候変動シナリオに基づく市場インパクトを勘案したストレステスト、という形でポートフォリオ上の気候変動リスクの影響を見るのも1つの手段になり得ると考えられます。

ここで留意が必要なのは、気候変動シナリオについては、「実際に経験した事象ではなく、今後起きる可能性があるものとして設定される」、という点です。ポートフォリオへの影響度を見る際にストレステストが行われている機関投資家は多いと思われそうですが、ストレステストのシナリオで一番大きいインパクトを示すシナリオは、おそらくリーマンショックのケースかと思われます。このシナリオは、「実際に2008年にリーマンショックを経験し、今後も同等の市場クラッシュが発生した場合のシナリオ」です。実際に経験したことがあるか・無いか、ここに大きな違いがあります。

現在は、ストレステストによりポートフォリオ健全性・頑健性を検証する際、リーマンショック級のインパクトがあっても耐えられるかどうかを目線とし、問題あり・なしの評価を実施されている機関投資家が比較的多くいらっしゃるかもしれません。ここに更に気候変動リスクシナリオが組込まれたときに、はたして同様の目線で評価できるのか（≒未経験シナリオに基づくポートフォリオの健全性・頑健性評価を行った結果（影響額）を受け入れられるか）ということです。

また、例えば「気候変動シナリオ影響額<リーマンショック影響額」となる場合、金額ショックの観点ではリーマンショックの場合だけ見れば十分（となってしまう、気候変動シナリオ影響額は参考値に留まってしまう可能性）、という思考・心理バイアスがかかる可能性も考えられます。

5. まとめ

以上は現時点での筆者の所感ですが、今後気候変動に関する議論が進むなか、検討課題が更に増えていく可能性は十分にあるため、引続き議論の状況については注視が必要と考えています。また、各企業におかれましても、TCFD や ISSB といった世界レベル・国家レベルで行われている議論にアンテナを張りつつ、そして自社内、並びに、自社の属する業界内においても、活発な意見交換・議論を行いながら気候変動対応を進めていく必要があると思われま

す。更にこれと併せて、本来の目的を常に念頭に置く・本来の目的に都度立ち返る、ということも重要です。我々は、2050 年までにカーボン・ニュートラルを目指す、と明確に目標設定しています。したがって、気候変動に影響があるビジネス展開、投資においては、カーボン・ニュートラルが主たる目的として設定されているのかどうか、これらビジネス・投資が実際にカーボン・ニュートラルへの貢献に繋がるものなのかどうか、という目線を常に持つておく必要があると筆者は考えます。

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 : Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任)

注 2 : Environment, Social, Governance (環境、社会、ガバナンス)

注 3 : International Financial Reporting Standards (国際財務報告基準)

注 4 : カーボン・ニュートラル

温室効果ガス排出量と吸収量とを均衡させて、排出量を実質ゼロにすることを指す。その他、ネット・ゼロという用語も使われる。

一般的には、この 2 つの用語は同じ文脈で使用され言い換え可能と認識されているが、異なる捉え方をする場合もある。

異なる捉え方をする場合の定義の違いについては、例えば次を参照。

EcoNetworks 「カーボン・ニュートラルとネット・ゼロ その違いと目指すべき方向性」

<https://www.econetworks.jp/translationtips/2021/09/net-zero/>

また、各国の目標についても、次の通り用語の使い分けがなされている。

環境省 環境省資料 「第 1 回 脱炭素社会に向けた住宅・建築物の省エネ対策等のあり方検討会」 P. 4

<https://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/content/001400902.pdf>

注 5 : TCFD 提言に基づく GPIF の気候変動リスク・機会分析

https://www.gpif.go.jp/investment/research/other/202101_shouken_analyst.html

注 6 : リスク抑制・リターン追求により、運用効率 (リターン÷リスク) を高める

(注) 上記 URL については今後、URL 先の都合により削除・移動する可能性がある点にご留意下さい。

企業からみた人的資本経営の意義

「20年越し」の価値観の転換

年金コンサルティング部コンサルティング&ソリューション推進室
人事コンサルティンググループチーフコンサルタント若山秋雄

2022年8月、人的資本経営コンソーシアムが設立され、人的資本可視化指針が正式に発表されました。

先行して公表されている人材版伊藤レポートとあわせて、人的資本経営の実践・開示に関する提言や手引きが示され、参加企業による情報共有と研究の場が公に設定されたわけです。

「実践と開示」をどう進めるべきか戸惑いの声も耳に入りますが、人的資本経営を推進する意義は「非連続な企業の成長と価値向上に中長期的なドライブをかけること」ともいうべきものです。

本稿では、公表された提言や手引きには基本的に立ち入らず、企業が人的資本経営に取り組む意義について考えます。

1. 20年前の「人的資本管理(HCM)」をめぐる出来事

「人的資本経営コンソーシアム(以下「コンソーシアム」)」の設立総会が2022年8月25日に開催されました。会員320法人の一覧とともに経済産業省のホームページでリリースされ、次いで5日後には内閣官房のホームページで「人的資本可視化指針(以下「可視化指針」)」が公開されました。

コンソーシアムは「日本企業及び投資家等による、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討等を通じて、日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進すること」を目的としています。

そして、可視化指針は「人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当てて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引き」であり「人材版伊藤レポートと併せて活用することで相乗効果が期待」できるとしています。

上場企業を中心に、自社の人的資本経営の棚卸や計画化の動きが加速しています。筆者にとって、このように人的資本経営への注目が集まる様相には隔世の感があります。

20年ほど前、ある経営に関する専門家の集う会合で次のような出来事に出くわしました。

「人的資本管理(HCM)」の検討意義を提起した意見に対して、「人的資本という概念は、人間を設備やモノのように扱う考え方で非人間的だから、唾棄すべきものだ。」という強い反発があったのです。

当時、経営学の領域では「人的資源管理(HRM)」という捉え方が主でしたが、一部のコンサルティング会社が「人的資本管理(HCM)」という用語を用いていました。その流れを受け

た経営実務家からの提起でした。これに対して、反発したのは経営学を専門領域とする研究者の方でした。

結局、20年前のこの会合では「人的資本管理(HCM)」の検討テーマとしての採用は、見送られました。この会合のことは、今でもよく印象に残っています。

2. 「目的」と向き合い、メリットを見出す

人的資本という概念は、1960年代、労働経済学の父といわれるジェイコブ・ミンサーと、ノーベル経済学賞を受賞したゲーリー・ベッカーの研究で知られるようになりました。

上述のように、21世紀に入って間もないころの日本においてもまだ「人的資本」という概念は、こと企業経営の領域では市民権を得ていませんでした。

当時「人的資本管理(HCM)」というキーワードが浸透しなかった理由は「企業にとって、経営実務上のメリットが感じられなかった」からだと考えます。

多くの企業は「人的資本管理(HCM)というのは、人的資源管理(HRM)と同じことを別の角度から言っているだけだ」くらいに考えていたはずです。

つまり、「人に関する経営戦略の実践は、一朝一夕で業績につながるものではないし、成長につながるプロセスも複雑なのだから、ことさら人的資本という切り口を用いるメリットがみあたらない。出来上がっている人的資源管理、すなわち既存の人事労務管理の実務を継続すれば何も困ることはない」と受け流したわけです。

現下の盛り上がりの背景には、上場企業に人的資本開示が求められるという、いわば「外圧」によって人的資本経営に向き合わざるを得ない面もあるでしょう。

一方、コンソーシアムと可視化指針が掲げる目的は、人的資本経営の「実践と開示」を両輪に企業価値の向上を促進して、非連続な経済成長を実現しようという政策的な狙いを示しています。ある意味で、企業に「人に関する経営の革新」を迫っていると言えます。

つまり、今回の「人的資本経営」では、上場企業に対して「開示」と「人に関する経営の革新」を迫る社会的な構図が出来上がっており、企業に次の「目的」が与えられている点が20年前とは異なります。

- ・効果的かつ継続的な人的資本投資を積極的に行い、企業価値を中長期的に高めること
- ・人的資本に関する情報開示を行うことで、より適切な市場評価を得ること

この「目的」とどう向き合うかは、向き合った先にメリットを見出すかを含めて、基本的に企業に委ねられています。

3. 人的資本経営は、改革や新しい挑戦を含めて取り組むもの

仮に、ある企業に人的資本経営にどう取り組むべきか戸惑いがあるとすると、20年前のように、既存の人事労務管理の延長上で人的資本経営を捉えるスタンスから離れることができていることが一因かもしれません。

必要最低限「開示」にのみ対応するならば、「人的資源管理(つまり今までの人事労務管理)の現状を多少整理・加工して、開示する」ということでもこと足りるかもしれません。

これは(投資家からどう見られるかはさておき)「人的資源管理=人的資本経営」との認識にとどめるということです。

しかし、人的資本経営に取り組む企業は、「『人』に関して、何かを改革したり、新たに挑戦すること」を戦略的に含めるべきだと考えます。

「『人』に関し、何かを改革すること」

日本企業は、ダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革、定年延長、アフターコロナの新しい働き方、年功序列型人事、海外企業に比べて相対的に低い労働生産性など、多くの人事課題に直面しています。

日本企業の組織が抱える課題は、かつて世界第二位の経済大国となった成功体験によって企業に深く刻み込まれています。

「失われた30年」を経てなお、これらの課題の背景にある価値観や考え方のアンラーニングは、十分ではないかもしれません。

人的資源管理から人的資本経営への視点の切り替えは、こうした深く刻み込まれた課題と向き合う機会となります。

「『人』に関し、新たに挑戦すること」

時代が進み、現在は「人的資本」という捉えの方が適する領域が増えています。決して人を設備やモノのように扱うようになったということではなく、個人が企業とより対等な関係を築くことができる場面が増えているということです。

個人が提供できるナレッジやノウハウ、人脈、様々な創造物などを、企業がビジネスに活用したいとき、基本的には従業員として雇用し、組織を通じて価値に転換してきました。

しかし、今やフリーランスや兼業、副業といった多様な働き方が広がっています。こうした動きを積極的に活用すれば、既存組織に加え新たな価値創造が可能となります。

さらに、ネット上にDAO(自律分散型組織)と呼ばれるコミュニティを形成して、ビジネスを含め最先端のサービスやプロダクトを作ろうという人たちが世界中にでてきています。

DAOに集う最先端のエンジニア達を巻き込むため、企業がDAOに参加することも珍しくなくなるでしょう。

このような新しい協働者は、最初から価値を創造する人的資本として捉え、「投資」できる関係をいかに構築するか、注力すべき対象と位置付けることができます。

前者はアンラーニングを含む抜本的な風土改革を含む取組となり、後者は先進的な取組を後押しし、新しい価値を創造する取組となります。

4. 人的資本を価値に転換する「組織」の基盤をアップデート

日本企業で少なからず耳にする課題として、「わが社は仕事人が人につく」であるとか、「人を見てポジションをつくる傾向がある」等といった組織運営面の課題があります。

年功序列など、かつてうまく機能したメンバーシップ型の人事慣行が背景にあります。

このような慣行のもとでは、「組織を戦略に従わせる」ことが難しくなります。「人材にあわせて組織をつくる」ことになるため、戦略の実践に有効な人材配置とのずれが生じ、戦略の実行力が最大限確保できないばかりか、戦略に照らし投入する人材の人件費にも無駄な部分が生じ、経営効率という点で非効率になってしまいます。

こうした慣行が息づく企業組織は、他にも「人」にまつわる様々な慣行が根付き、意識するとしないとに拘わらず、これらに囚われ、必要な変革や挑戦への動きにブレーキがかかることがあります。

(図表1) 戦略に従う組織は、しっかりした「職位」の設定から



組織は、投下する人的資本を価値に転換する基盤ですから、本来、戦略に従い合理的に編成できるよう仕組みを整え、ルール通りに運用することが求められます。

そのためには、組織を構成する最小単位としての「職位(ポジション)の設定ルール」を定めることが対策となりえます。

「職位(ポジション)」とは、本来「職務(ジョブ)を編成して一人分の仕事の束にしたもの」という意味です。「部長」や「課長」といったライン管理者のポジションだけを指すわけではなく、専門職や担当者もすべて職位として職務編成されるべきものです。もちろん、正社員の職位だけでなく、非正規従業員や派遣社員を配属する職位も同様です。

職位が「一人分の仕事としての職務の束」として合理的に編成されていれば、各職位に適する人材を配置すればよいこととなります。

すると「人に仕事がつく、戦略の実践とはズレた組織の会社」ではなく、「戦略の実践に必要な仕事に、適した人を任ずる会社」に変わります。

職位の設定ルールを見直し、「戦略に従った組織」を常に編成できる体制を確立することは、人的資本経営の基盤として不可欠なことだと考えます。

また、これらの発想の転換は、組織のつくり方や人材登用のあり方はもちろん、企業の人に対する考え方を抜本的に変えることにつながるため、戦略の見直し、バリューやビジョン、ミッション、そしてパーパスのメンテナンスも必要となる可能性があります。

5. Web3 / DAOにみる新たな人的資本のカタチ

ブロックチェーン技術等の発展によって、Web3と呼ばれる新しいインターネットの時代が訪れています。ブロックチェーンは、多数の参加者に同一のデータを分散保持させることにより、情報の管理を特定の企業等に委ねる必要のない構造を実現する技術です。

Web3とは、ブロックチェーンの登場によって生まれたトレンドを表す言葉とされています(明確な定義があるわけではありません)。このトレンドは非常に速いスピードで展開しており、今後の世界に大きなインパクトを与えると期待されています。

Web3はインターネットの世界に変革をもたらしつつあります。Web2.0を代表するのがGAF Aならば、Web3を代表するのはそこに参画する個人です。

GAF AのようなWeb2.0時代のサービスは、企業がサービスの決定権や集めた情報を独占することによる弊害があるといわれます。

これに対してWeb3のサービスは、オープンソースを用いて世界中の参加者が協力して開発・運営します。ブロックチェーン技術が基になるため、誰かにサービス等の決定権や集まった情報を独占されない構造を選択できます。

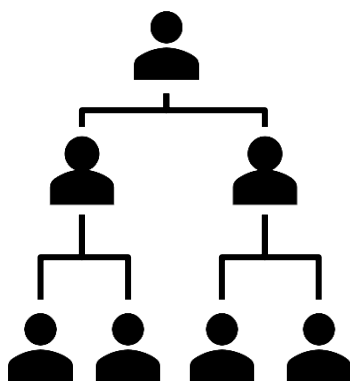
いま、世界中で様々なサービスがWeb3のトレンドの中で生まれており、そこに参画するエンジニアもどんどん増えているといえます。

Web3のプロジェクトは、DAO(Decentralized Autonomous Organization :自律分散型組織)と呼ばれるコラボレーション形態で進められます。

(図表2) ピラミッド組織とDAO

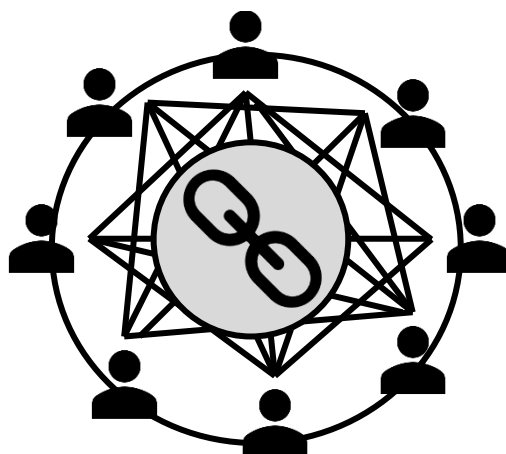
一般的な組織

- ・指揮命令系統があるピラミッド型の組織
- ・Web2.0以前の組織



DAO(自律分散型組織)

- ・ブロックチェーンを介したコミュニティ(指揮命令系統はない)
- ・Web3の組織的側面



プロジェクトの発案者が、開発と運用の目的やDAO自体の運営ルールをネット上で企画・提案し、興味を持ったエンジニア等が、ガバナンス・トークン(株やDAO内のデジタル通貨のようなもの)を購入して参加者となり、集まってルールを投票で決めます。

ルールが決まると、ルールを自動処理する仕組みがスマートコントラクトとして実装されます。参加者が発するトランザクションを処理する業務は、この仕組みが自動で行います。

開発方針やルールの変更など、スマートコントラクトで処理できない案件は、参加者の議論をふまえて投票で決めます。

ルールに基づく処理はプログラムが行い、意思決定は参加者による議論と投票で行う、極めてフラットなバーチャル組織といえます。

最先端のブロックチェーン技術を駆使する、DAOという目的本位のフラットなコミュニティには、腕に覚えのあるエンジニアが集まります。

企業がブロックチェーン技術を使った製品やサービスを開発しようとするとき、自社内の人材だけで開発するのは開発のスピードやコスト、クオリティなど様々な面でデメリットが多いと言わざるをえません。基本的には企業が企画・提案者となり、世界中のエンジニアとDAOを形成して開発するのが合理的です。

ここでは「いかに魅力的な企画・提案をして、優秀な外部エンジニアに多く参加してもらうか」が企業の課題となるでしょう。

こうしたDAOに参加するエンジニアは、企業価値を生む主要な人的資本の一部とみるべきではないでしょうか。投資家にすれば、かなり気になる情報であるはずです。

可視化指針においては、可視化の対象を「従業員」と想定して「【参考】人的資本の開示に関する国内外の開示基準等(P.19)」等において開示例が示されていますが、「DAOに参加する外部エンジニア」のような人材は可視化の対象としてイメージされていないようです。

しかしながら、Web3のサービスやプロダクトの開発に、戦略上大きな期待を寄せるならば、独自性の観点でDAOの外部エンジニアについて可視化・開示することは、投資家から大いに歓迎されるでしょう。

フリーランスや、兼業、副業といった新しい働き方を実践する人材を、戦略上重要と位置付ける場合も同様と考えます。

上記以外も含め「(自社にとっての)人的資本の新しいカタチ」に気付いた場合、基本的には戦略の見直し、バリューやビジョン、ミッション、そしてパーパスについて、再定義を行う必要性がより高いと考えるべきでしょう。

DAOの外部エンジニアのような存在は、GAF AがWeb2.0の時代の先頭を走り、今日に至る突出した時価総額を築いてきたような、大きなインパクトをもたらす可能性があります。同時に、フラットなDAOのあり方が自社の価値観をいかに揺さぶるか、という側面ともきちんと向き合う必要があるでしょう。

6. 「パーパス」へのフィードバック

人材版伊藤レポートは、多くの日本企業に共通した課題として想定されることがらを体系的にまとめ、多角的に示唆を与えてくれます。

可視化指針は、要領よく自社の戦略を開示に落とし込むための手引きとなります。

しかし、人材版伊藤レポートや可視化指針を形式的になぞることが人的資本経営の本質ではありません。

示唆や手引きの茶ノ木畑に入り込んで迷子になるよりは、次のような問いときちんと向き合うことが、人的資本経営の本質により近いのではないのでしょうか。

- ・ 自社にとって人的資本とは何か、その充実に向けた課題は何か。
- ・ 将来あるべき人的資本のビジョンはどう描くのがよいか。
- ・ 人的資本経営に取り組む中で得た気づきは、パーパス等にどう反映すべきか。

現状を是とすれば、「20年前の人的資本管理」のときと変わらない企業姿勢のままです。人的資本経営にどう取り組むかは、企業姿勢を映す鏡のように思えます。

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

「人的資本可視化指針」(2022年)内閣官房

「Web3とDAO」(2022年)亀井聡彦、鈴木雄大、赤澤直樹

人的資本の会計・開示

長年、アナリスト業務及び企業年金関連業務に携わってきたため、現役を離れた今でも人件費や人的資本の会計処理および情報開示に関しては強い関心を持っている。本稿でも 2021 年 8 月号に大谷選手の話題に関連付けて BS に“ヒト”の情報が反映されないこと、また、本年 6 月号では男女の賃金格差に関する情報開示の話に記載させていただいた。

たまたま、証券アナリストジャーナルで人的資本等の情報開示に関する欧米の動向を紹介する論文を読んだ。情報開示は欧米が先行していることは知っていたが、その想像の域を超えて遙かに先を行っているようで、正直ビックリしたというのが本音である。

証券アナリストジャーナル（2022 年 9 月号）に掲載された神戸学院大学の島永教授が書かれた「人的資本の会計～欧米における人的資本開示の最新動向～」の論文では、本年 6 月に元 SEC 委員の大学教授らで構成された Working Group of Human Capital Accounting Disclosure（人的資本会計開示ワーキンググループ）が SEC に提出した Petition for Rulemaking（規則制定嘆願書）及び EU の官民の会計関係機関等で構成する欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）が策定した欧州サステナビリティ報告基準（公開草案）で、従業員（Own Workforce）に関する事項が採り上げられたことなどが紹介されている。

米国の嘆願書では、人件費を将来への投資のための費用と維持費に分けることが望ましいとして、経営者は人件費のうち投資と見なした費用の割合とその理由を開示することやフルタイム、パートタイム、臨時雇用労働者という従業員の分類毎に従業員数、平均在職期間、離職率、給与・賞与・年金及びその他の報酬額を各々開示することを要請している。要素毎に分解するのが可能であるかは別として、人件費には投資のための要素が含まれているのは確かであり、当該情報は企業の将来性を判断するための 1 つの材料となるだろう。また、従業員の分類毎の雇用や費用の状況も企業評価に有用である可能性は高いはずだ。米国基準を適用する日本企業は 10 社程度に減少しており、基準が改正されても日本企業への直接的な影響は大きくないが、日本基準や IFRS など他基準へ波及する可能性は少なくない。

一方、EFRAG の公開草案でも、従業員に関する部分だけで 60 ページを超えるものとなっているだけに、詳細な点まで開示が要求されている。ヒトに関する情報開示においては、企業の属する業種や個社性、ビジネスモデル、経営者の経営戦略といった情報も組み合わせて開示することが重要だろう。なお、EU は全面的に IFRS を採用しているため、EFRAG の活動は直接的に IFRS に影響を与えることになるはずだ。

AI が著しく発達し、企業活動で“ヒト”の活躍する余地が小さくなるのではという懸念はあるが、一方で企業活動における“ヒト”の存在を客観的に評価し、分析しようという動きも加速化している。これは、企業の成長はやはり“ヒト”に依存する部分が大いと考えられているからではないだろうか。少なくともそう思いたい。

2022 年 9 月 26 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