

# 三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2022 年 7 月号

---

《調査レポート》		
資産形成に関する学習機会の提供による従業員エンゲージメントの向上について		
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》		
年金数理と掛金～③掛金の種類、掛金の設定方法～		
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 西村 拓磨		8
《企業の情報開示》		
非財務情報開示の動向～ディスクロージャーワーキング・グループ報告～		
年金コンサルティング部 フェロー 阿久津 太		14
《報酬制度 その2》		
個人別の等級仮格付け・報酬仮移行および本移行		
年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也		22
《時事のつぶやき》		
強制貯蓄とヒット商品		
アナリスト 久野 正徳		27

本誌およびバックナンバーは弊社ホームページにて掲載しております。  
弊社ホームページアドレス：<https://www.tr.mufg.jp/houjin/jutaku/nenkin.html>

## 資産形成に関する学習機会の提供による 従業員エンゲージメントの向上について

MUFG 資産形成研究所 主任研究員 菅谷 和宏

政府は6月7日、「経済財政運営と改革の基本方針2022（骨太の方針）」を閣議決定し、「貯蓄から投資のための資産所得倍増プラン」として、iDeCo制度の改革を明示しました。また、2022年4月からは「学習指導要領」の改訂に伴い、高校の家庭科の授業における金融経済教育の内容が拡充されました。

このように資産形成に対する注目度が高まる中、MUFG 資産形成研究所が2021年に公表したアンケート調査では、資産形成に関する学習機会の提供が従業員エンゲージメントの向上に寄与する結果が示されました。本稿では同研究所の調査結果を基に、DC導入と学習機会提供の効果を考察します。

### 1. MUFG 資産形成研究所の調査概要

MUFG 資産形成研究所による2021年の調査は、調査会社にモニター登録している個人に対するWebアンケートの回答結果を集計したものです。対象者は企業規模300人以上の企業勤務者8,500人で、うち企業型DC導入企業の勤務者は4,873人（57.3%）でした（図表1）。

（図表1）MUFG 資産形成研究所アンケート調査概要

【アンケート調査】資産形成に関する学習機会の提供が従業員エンゲージメントに与える影響

- 実施期間：2021年2月19日～2月21日
- 実施方法：調査会社モニター登録者（個人）へのWebアンケート形式
- 回答者数：企業勤務者8,500名（企業規模300人以上の会社）の集計結果

		企業型DC導入		企業型DC未導入		わからない		合計	
		人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
従業員数	300～999人	886人	10.4%	787人	9.3%	415人	4.9%	2,088人	24.6%
	1,000人以上	3,987人	46.9%	1,563人	18.4%	862人	10.1%	6,412人	75.4%
合計		4,873人	57.3%	2,350人	27.6%	1,277人	15.0%	8,500人	100.0%

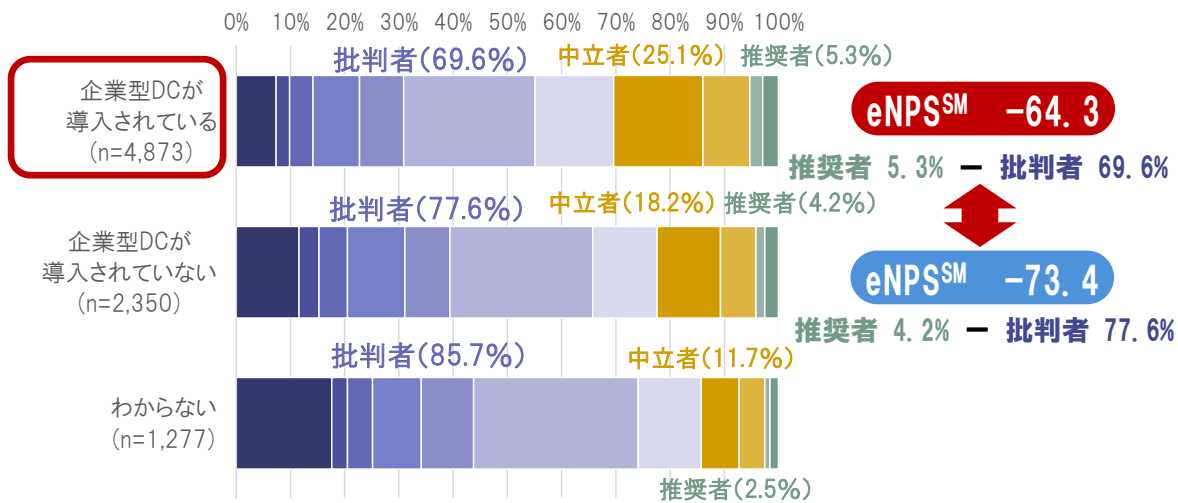
出所：MUFG 資産形成研究所「資産形成に関する学習機会の提供が従業員エンゲージメントに与える影響」（2021年10月）

### 2. 企業型 DC 導入有無および学習機会の提供と勤務先推奨度

まず初めに、企業型DCの導入有無による勤務先推奨度についての調査結果です。勤務先推奨度を測る指標として「eNPS<sup>SM</sup>」<sup>注1</sup>を用います。これはEmployee Net Promoter Scoreの略で、現在の自分の職場で働くことを親しい友人・知人にどの程度薦めたいと思うか？という質問に対して0～10の11段階で回答してもらい、0～6点を批判者、7～8点を中立者、9～10点を推奨者とし、「推奨者の割合－批判者の割合」が勤務先推奨度（eNPS<sup>SM</sup>）です。

これによると、企業型DCが導入されている企業勤務者の方が企業型DCが導入されていない企業勤務者より勤務先推奨度（eNPS<sup>SM</sup>）が約9ポイント高い結果となりました（図表2）。

(図表 2) 企業型 DC 導入有無による勤務先推奨度 (eNPS<sup>SM</sup>)

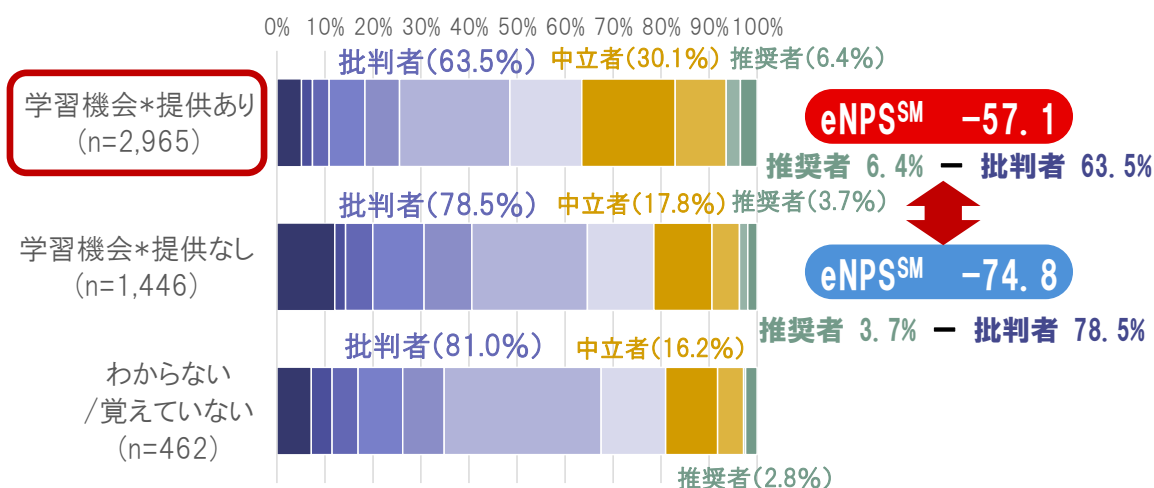


出所：MUFG 資産形成研究所「資産形成に関する学習機会の提供が従業員エンゲージメントに与える影響」（2021年10月）

今回は学習機会についての調査を行うため企業型 DC の導入に関して調査を実施しましたが、企業年金制度の実施が勤務先推奨度にプラスに影響すると考えられます。

次に、資産形成に関する学習機会（企業型 DC における投資教育）の提供の有無による勤務先推奨度 (eNPS<sup>SM</sup>) をみると、資産形成に関する学習機会の提供がある企業勤務者の方が、学習機会の提供がない企業勤務者より勤務先推奨度 (eNPS<sup>SM</sup>) が約 18 ポイント高い結果が示されました（図表 3）。

(図表 3) 学習機会の提供有無による勤務先推奨度 (eNPS<sup>SM</sup>)



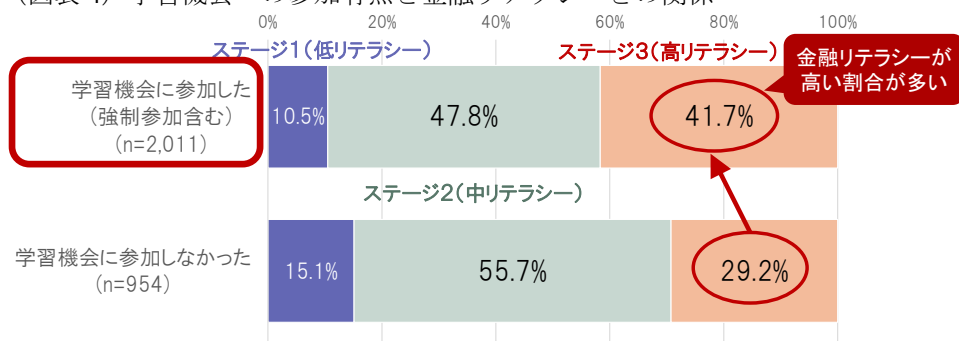
出所：MUFG 資産形成研究所「資産形成に関する学習機会の提供が従業員エンゲージメントに与える影響」（2021年10月）

また、資産形成に関する学習機会の参加有無と金融リテラシー<sup>注2</sup>の関係についてみたところ、資産形成に関する学習機会に参加した人の方が、参加しなかった人と比べて金融リテラシーが 12.5 パーセントポイント高い結果が示されました（図表 4）。

DC の投資教育の具体的内容については、DC 法令解釈通知（第 3.3）において、①確定拠出年金制度等の具体的な内容、②金融商品の仕組みと特徴、③資産の運用の基礎知識、④確定拠出年金制度を含めた老後の生活設計、が明示されています。これらの学習機会により、金融・

経済や年金制度、生活設計に関する知識が身につきますので、当然ながら金融リテラシーは向上するものと考えられ、これが調査結果としても示されたということになります。

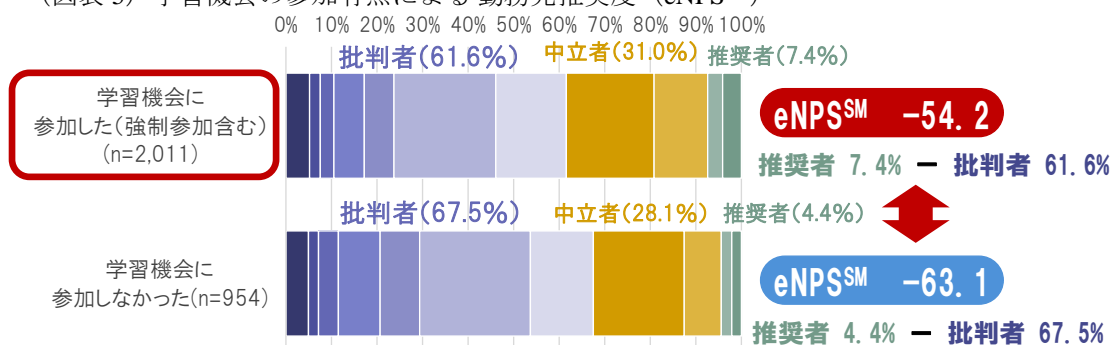
(図表 4) 学習機会への参加有無と金融リテラシーとの関係



出所：MUFG 資産形成研究所「資産形成に関する学習機会の提供が従業員エンゲージメントに与える影響」（2021 年 10 月）

さらに、資産形成に関する学習機会に実際に参加した人の方が、参加しなかった人より、勤務先推奨度（eNPS<sup>SM</sup>）が約 9 ポイント高い結果が示されました（図表 5）。

(図表 5) 学習機会の参加有無による勤務先推奨度（eNPS<sup>SM</sup>）



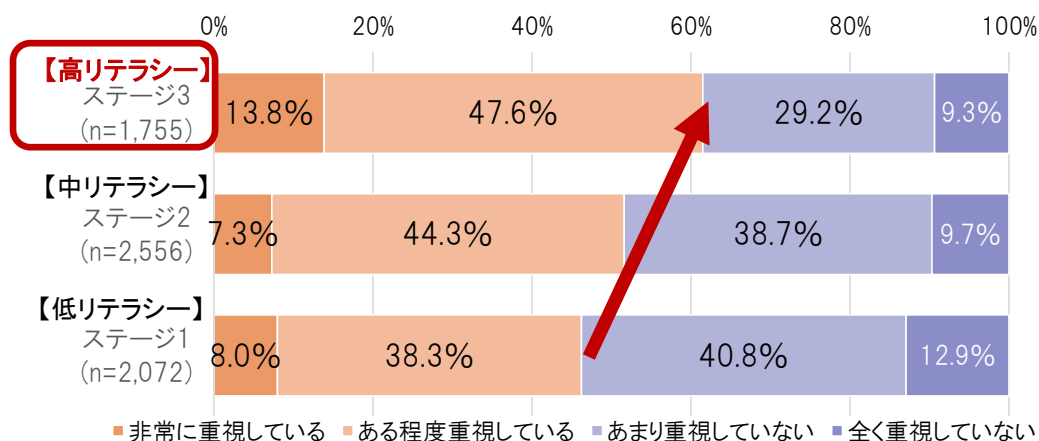
出所：MUFG 資産形成研究所「資産形成に関する学習機会の提供が従業員エンゲージメントに与える影響」（2021 年 10 月）

### 3. 学習機会の提供が従業員エンゲージメントに与える影響

次に、同研究所の 2020 年 11 月の調査結果から、資産形成に関する学習機会の提供と従業員エンゲージメント<sup>注3</sup>との関係性を見てみます。この調査では、金融リテラシーの点数で 3 つのクラスター（ステージ 1（低）～3（高））に分け、会社が従業員へ提供する各種サポートについて、資産形成に関する学習機会の提供を重視しているかを聞いたところ、金融リテラシーが高い人ほど、学習機会の提供を重視していることが示されました（図表 6）。

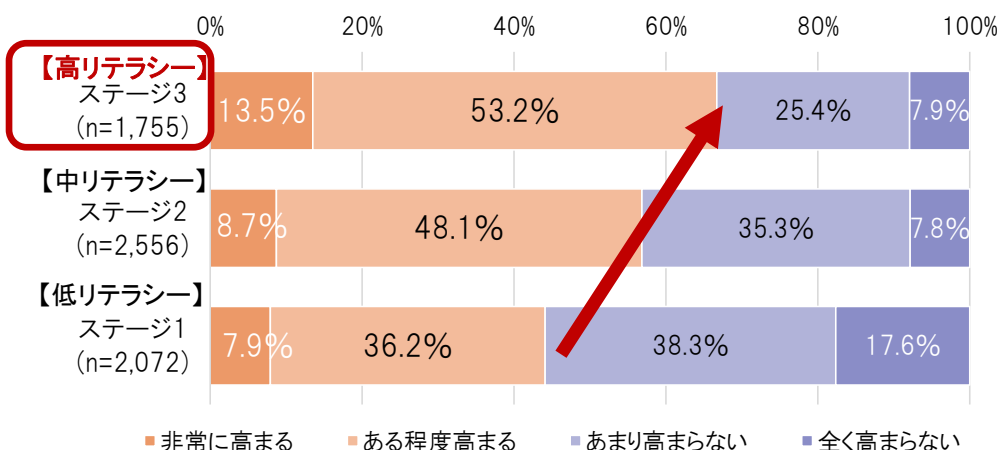
また、前述の金融リテラシー別に、資産形成に関する学習機会が実際に提供された場合に、従業員エンゲージメント（職場への愛着や貢献意欲）が高まるかを聞いたところ、金融リテラシーが高い人ほど、「学習機会の提供により高まる」とする回答割合が高い結果が示されました（図表 7）。これは、金融リテラシーが高い人ほど、学習機会の提供が自らの金融リテラシーの向上に繋がること、更には企業が従業員の将来（老後に向けた資産形成）を考えていることを理解し、これにより職場への愛着や貢献意欲が高まったものと考えられます。つまり、学習機会の提供は、従業員エンゲージメントの向上に寄与するということです。

(図表 6) 金融リテラシー別の学習機会の提供に対する重視度



出所：MUFG 資産形成研究所「従業員エンゲージメントと金融リテラシーの関係性について」（2020年11月）

(図表 7) 金融リテラシー別の学習機会の提供による従業員エンゲージメントへの影響度



出所：MUFG 資産形成研究所「従業員エンゲージメントと金融リテラシーの関係性について」（2020年11月）

## 4. 学習機会の提供意義と政府の施策

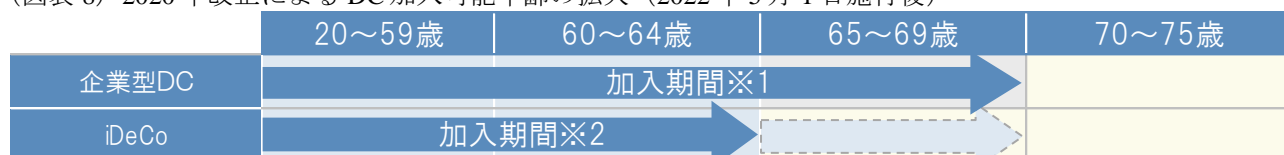
「社会保障審議会 企業年金・個人年金部会における議論の整理」（2019年12月）によると、「DCは米国401kを参考にしつつ、貯蓄との違いを考慮した制度として創設され、資産が老後所得となることを担保するために中途引き出しの原則禁止等の特徴を持つ」と示されています。会社退職金は「賃金の後払的的性格」「功労報償的的性格」「老後所得保障的的性格」を併せ持っていますが、会社退職金からの移行分であっても、DCはより老後所得保障的的性格が強いものと考えられます。公的年金の所得代替率が低下し、高齢期の生活期間が延伸する中、自らの資産形成の重要性はますます高まりつつあります。その手段の一つがDCであり、投資教育等により自らの金融リテラシーを向上させることが出来るのも、DCを実施する意義と言えます。

政府は、国民に対して若いうちから資産形成の考え方を学ぶ必要性があるとして「学習指導要領」の改訂を行い、2022年4月から高校の家庭科の授業における金融経済教育の内容が拡充されました。また、政府は、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画（以下、実

行計画)」の中で「貯蓄から投資のための資産所得倍増プラン」を掲げ、「就業機会確保の努力義務が 70 歳まで伸びていることに留意し、高齢者に向けた iDeCo 制度の改革」を含めた総合的な計画を本年末に策定することを明示しました。実行計画では、高校生や一般の人に対しての金融リテラシーの向上に資する授業やセミナーの実施等による情報発信や、2022 年 4 月にリリースした公的年金シミュレーターを民間アプリと連携し、私的年金や民間保険等を合わせた見える化を進めることも明示しました。

2020 年の年金法改正において、企業型 DC の加入可能年齢は厚生年金被保険者であれば 70 歳まで、iDeCo は国民年金被保険者であれば 65 歳まで（国民年金第 2 号被保険者又は国民年金任意加入被保険者に限る）に拡大されたばかり（2022 年 5 月 1 日施行）（図表 8）ですが、今後更に、どのような見直しが行われるのか注視が必要です。

（図表 8）2020 年改正による DC 加入可能年齢の拡大（2022 年 5 月 1 日施行後）



※1: 厚生年金被保険者であれば企業型DC規約に規定することにより70歳まで加入可能

※2: 国民年金被保険者であれば65歳まで加入可能

（ただし、60歳以上は国民年金第2号被保険者又は国民年金任意加入被保険者であること）

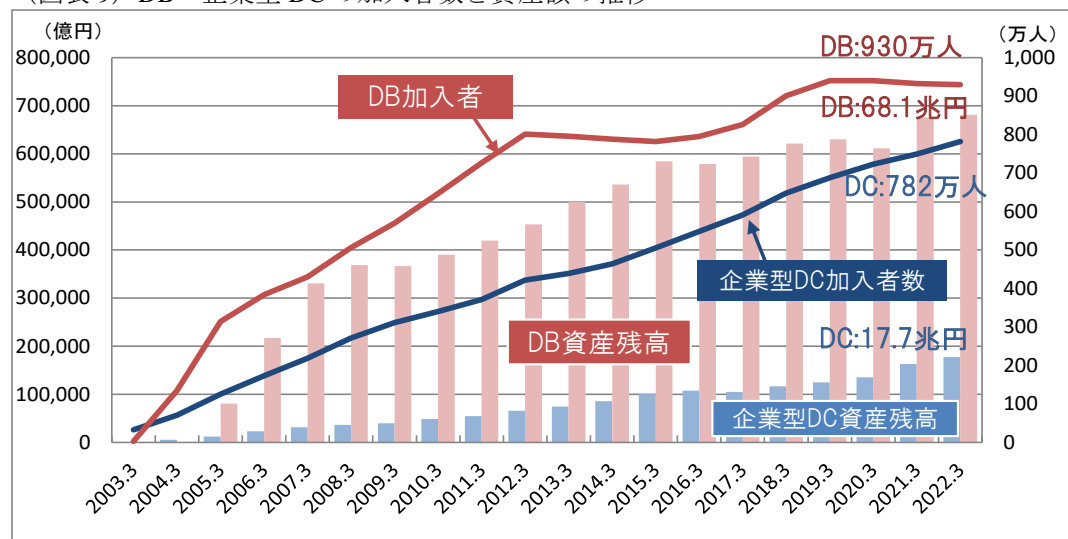
出所：厚生労働省 HP「2020 年の制度改正」より筆者作成

## 5. 企業型 DC・iDeCo の実施概況

信託協会は毎年 5～6 月頃に DB・DC の受託状況を公表しています。企業型 DC 加入者数は、2022 年 3 月末で前年比 4.2% 増の 782 万人まで増加しました。一方、DB 加入者数は前年比 0.3% 減の 930 万人で、2012 年 3 月末の適年移行の終了と、2013 年の厚年法改正（いわゆる健全化法）による厚年基金からの移行終了により、ほぼ横ばいで推移しています。

ただし、残高ベースでみると、DB 資産額が 68.1 兆円（2022 年 3 月末）に対して、DC 資産額は前年比 8.3% 増の 17.7 兆円と、DB の資産規模が大きい状況が続いています（図表 9）。

（図表 9）DB・企業型 DC の加入者数と資産額の推移

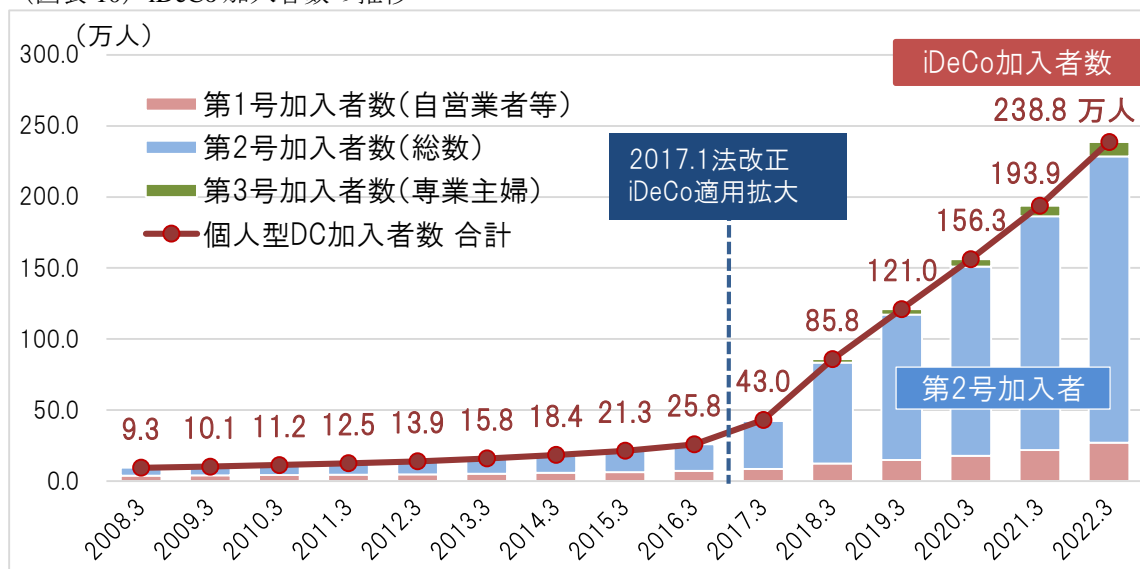


出所：信託協会 HP「信託統計便覧 年金信託受託状況」より筆者作成

iDeCo 加入者数については、2022 年 3 月末では 238.8 万人まで増加しました。2002 年 1 月にスタートした iDeCo は長い間、加入者数が伸びませんでした。2017 年 1 月の年金法改正により、企業年金加入者（企業型 DC 加入者は規約に iDeCo 加入規定が必要）及び公務員、専業主婦（夫）に加入資格要件が拡大されたことにより、その後、加入者数が大きく増加しました。特に第 2 号加入者の増加割合が高くなっています（図表 10）。また、いわゆる老後 2,000 万円問題を契機に資産形成機運が高まり、増加傾向が続いています。

さらに、2022 年 10 月 1 日の年金法改正により加入資格が緩和され、企業型 DC 規約に iDeCo 加入規定がなくても拠出限度額の範囲内で iDeCo への加入が可能となりますので、ますます iDeCo 加入者は増加するものと見込まれます。

（図表 10）iDeCo 加入者数の推移



出所：国民年金基金連合会「iDeCoの制度の概況」等より筆者作成

## 6. 人的資本の向上と従業員エンゲージメント

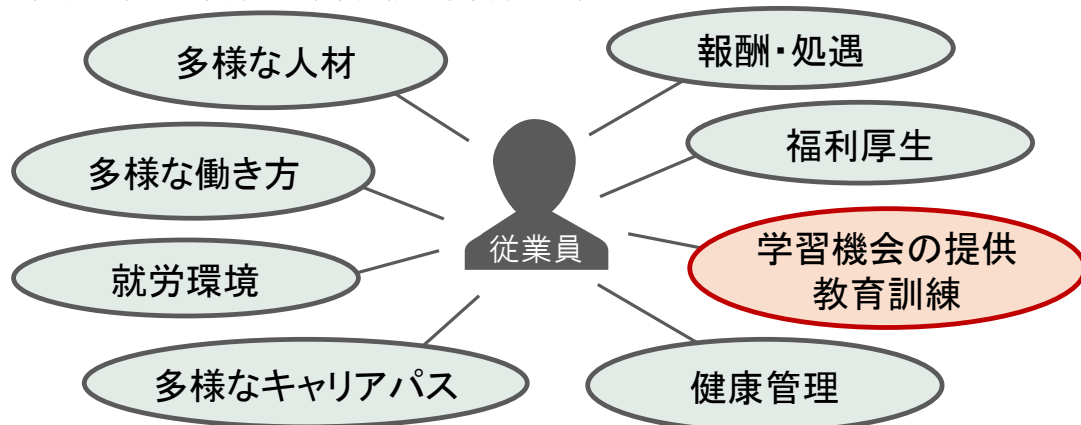
技術革新が進む中、企業資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）の中で無形資本（知的資本や人的資本）の価値が重要になってきており、企業価値が人的資本に連動する比重が高まっています。そして、企業の持続的価値創造につなげていくために、従業員を「人的資源（Human Resource）」から「人的資本（Human Capital）」と捉え、その価値を最大化していく取組みが広まりつつあります。

ヒトが保有する「知識・スキル・経験・能力・意欲・遂行力」を最大化していく必要があります。企業の目指すべき方向性を理解し自発的に貢献する「従業員エンゲージメント」の重要性が注視されるようになってきています。従業員エンゲージメントの構成要素は大きく、満足感を生む「動機付け要因」と不満足感を生む「衛生要因」に分類されます<sup>注4</sup>。「学習機会の提供」は動機付け要因に分類され、「学習機会の提供」の満足度を高めることにより、従業員エンゲージメントを向上させる効果が期待できます。また、「学習機会の提供」は金融リテラシーを高め、金融リテラシーの向上が従業員エンゲージメントのさらなる向上にも繋がると考えられます。「ヒト」への投資には、報酬以外に様々な要素がありますが、資産形成に関する学習機会の提供（投資教育）が、その中の重要なひとつの要素であると言えます（図表 11）。



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。

(図表 11) 人的資本への投資 (何を投資するか)



出所：筆者作成

注 1: eNPS<sup>SM</sup>とは Employee Net Promoter Score の略で、「現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度薦めたいと思うか？」を尋ね、「勤務先の推奨度」を可視化する指標。元々は、アメリカのコンサルティング会社であるペイン・アンド・カンパニーのフレッド・ライクヘルド氏が提唱した顧客ロイヤリティを可視化する指標。NPS<sup>®</sup>(Net Promoter Score<sup>®</sup>)を、アププルが自社店舗の従業員のエンゲージメントを可視化するために活用し始めたところから普及したと言われている。

注 2: 金融リテラシーとは、金融や経済に関する知識や判断力を言います

注 3: 従業員エンゲージメントとは、従業員が会社との双方向の信頼関係の元で会社に対する愛着を持ち、会社が目指す姿の実現に向け、自ら成長し自発的に貢献しようとする意欲のことを言います(詳細は、本誌 2021 年 3 月号 p1 参照)

注 4: アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグ(1923~2000 年)は、人間には苦痛を避けようとする「動物的動機」と、成長しようとする「人間的欲求」があるとし、仕事における満足感とは特定の要因が満たされると上がり、不足すると下がるものではなく、満足感と不満足感の要因はそれぞれ異なり、「満足を生む要因」(動機付け要因)と「不満足を生む要因」(衛生要因)とは違うものであるとする二要因理論(Herzberg's theory of motivation)を提唱した

## <参考資料>

◆MUFG 資産形成研究所「資産形成に関する学習機会の提供が従業員エンゲージメントに与える影響」(2021 年 10 月)  
[https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/kinnyuu\\_literacy\\_17.pdf](https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/kinnyuu_literacy_17.pdf)

◆MUFG 資産形成研究所「従業員エンゲージメントと金融リテラシーの関係性について」(2020 年 11 月)  
[https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/kinnyuu\\_literacy\\_12.pdf](https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/kinnyuu_literacy_12.pdf)

◆内閣府「経済財政運営と改革の基本方針 2022 について」(2022 年 6 月 7 日閣議決定)  
<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2022/decision0607.html>

◆内閣官房「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」(2022 年 6 月 7 日)  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf)

## 年金数理と掛金

### ～③掛金の種類、掛金の設定方法～

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 西村 拓磨

前回は、財政方式、計算基礎率、標準掛金の算定方法について説明しました。今回は、掛金の種類とその設定方法について説明します。

#### 1. 掛金の種類

年金財政は、掛金と運用収益で給付を賄うという仕組みです。この仕組みの中で、掛金には4つの種類があります。

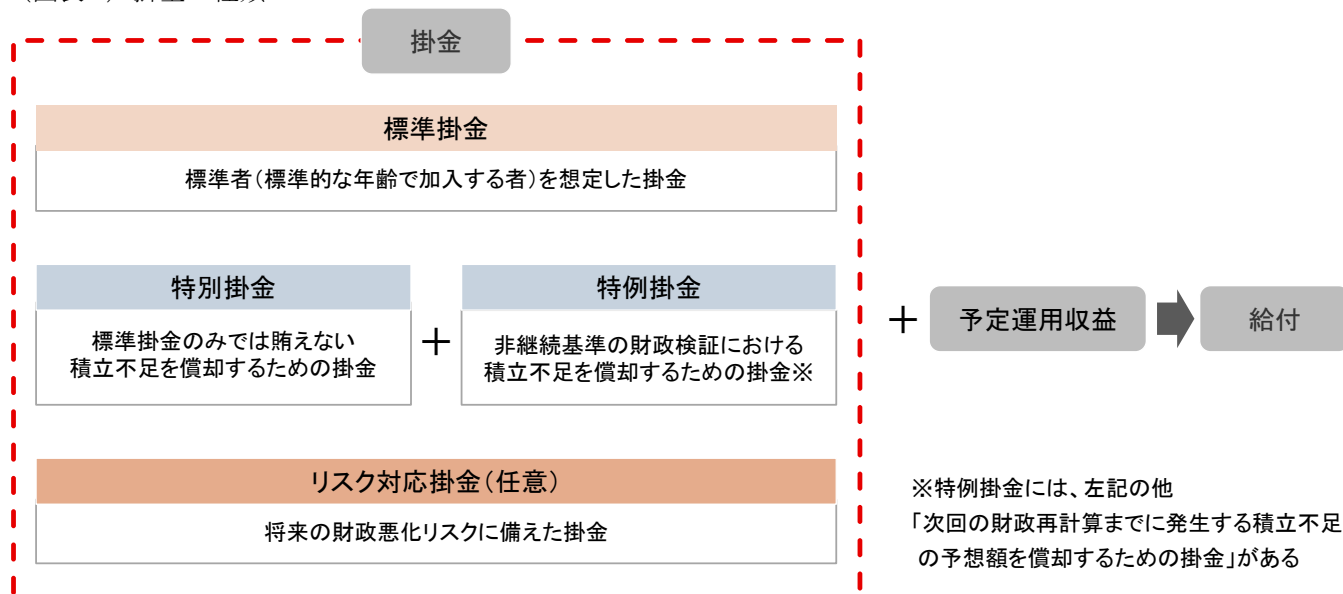
標準掛金は、加入年齢方式<sup>※</sup>では標準的な年齢で制度に加入する新規加入者（標準者）について収支相等する掛金として設定します。

しかしながら、実際には、中途入社者のように全員が標準的な年齢で加入するわけではありません。標準的な年齢とは異なる年齢で制度に加入した人について生じる不足については、過去勤務債務として認識し、特別掛金を拠出することにより手当てします。

また、年金財政においては継続基準と非継続基準の2つの基準で財政状況を検証しますが、非継続基準において年金資産が最低積立基準額を下回る場合には、特例掛金を拠出します。

その他に、任意で将来想定されるリスクに備えて事前に拠出するリスク対応掛金があります。本稿では、各掛金の概要とその設定方法についてご説明します。

※「2 標準掛金」参照  
(図表 1) 掛金の種類



(出所) 弊社作成

## 2. 標準掛金

多くの確定給付企業年金制度では財政方式として加入年齢方式を採用しています。加入年齢方式においては、まず標準者を設定した上で、標準掛金を、標準者について収支相等する掛金として定めます。具体的には、収支相等の原則に則り、「標準掛金収入の見込み（標準掛金収入現価）＝給付の見込み（給付現価）」となるように標準掛金を設定します。標準掛金収入現価は「標準掛金率×給与現価」で算出されるため、式を整理すると、標準掛金率は「給付現価／給与現価」で算定されます。

実際の掛金は給付形態によって、定額（1人あたり〇円）、給与比例（給与の〇%）、ポイント比例（ポイント×単価の〇%）の形で定められます。

（図表 2）標準掛金の設定手順

### 標準者の設定（加入年齢方式）

標準的な年齢で加入する者を  
標準者に設定



$$\text{標準掛金率} = \frac{\text{標準者の給付現価}}{\text{標準者の給与現価}}$$

（出所）弊社作成

## 3. 特別掛金

特別掛金は、標準掛金のみでは賄えない積立不足を償却するための掛金です。

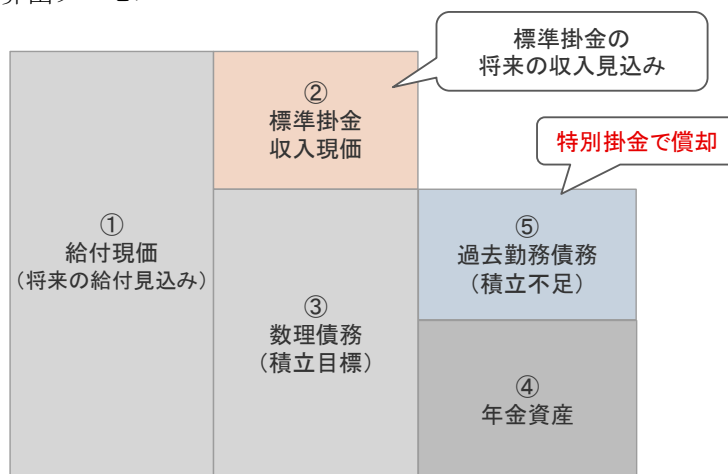
積立不足には、標準的な年齢とは異なる年齢で加入した人についての積立不足、資産運用がうまくいかないことによる積立不足等、様々な要因があります。

### （1）特別掛金の算出手順

図表 3 は、特別掛金の算出プロセスを示しています。

- ① 全加入者、全受給権者の将来の給付見込み額を現在価値に換算した、給付現価を算出します。
- ② 全加入者に標準掛金率を適用して将来の標準掛金の収入見込み額を算出し、現在価値に換算した、標準掛金収入現価を算出します。
- ③ 「①－②」として数理債務を算出します。現時点において数理債務相当の積立があれば、②＋③で将来の給付を賄えるという関係ですので、数理債務は現時点での積立目標となります。
- ④ 実際の年金資産となります。
- ⑤ ③数理債務と④年金資産を比較して積立不足がある場合、その差額を過去勤務債務として認識し、特別掛金で償却します。

(図表 3) 特別掛金の算出プロセス



(出所) 弊社作成

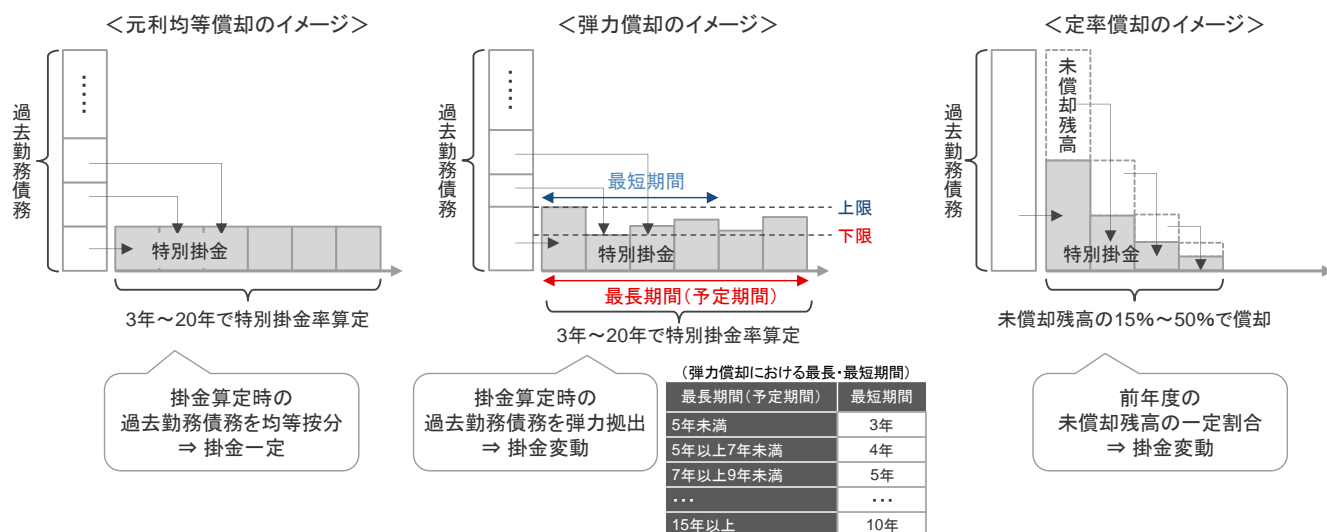
## (2) 特別掛金の設定方法

特別掛金の設定方法には、「元利均等償却」「弾力償却」「定率償却」の 3 通りがあります。掛金の額は、原則として加入者 1 人あたりの定額や給与に一定割合を乗じる方法により算出します。

(図表 4) 特別掛金の設定方法

	過去勤務債務(積立不足)の償却方法	償却期間(割合)の上下限
元利均等償却 (※1)	予定償却期間で均等に償却	3年以上20年以内
弾力償却	予め規約に定めた上下限掛金の範囲内で毎年掛金を決定	予定償却期間毎に最短期間あり
定率償却	毎決算時の未償却残高の一定割合を償却	15%以上50%以下

(※1) 当初5年間に限り段階的に額を引き上げることが可能



(出所) 弊社作成

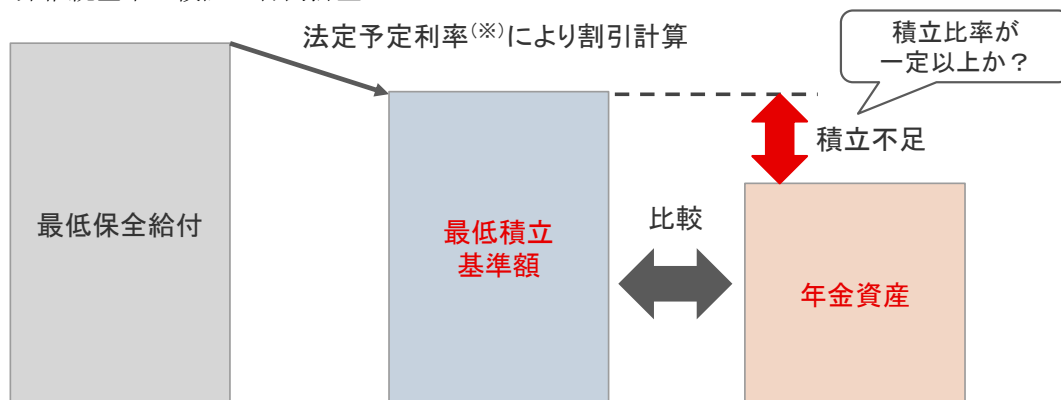
## 4. 特例掛金

年金財政においては、継続基準と非継続基準の 2 つの基準で現時点での積立が十分かを検証します。非継続基準の検証においては、現時点で制度が終了する前提で必要な積立金が確保されているかを検証します。

検証にあたっては、まず最低保全給付という現時点までの加入者期間に対応する予想給付額を算定します。そして最低保全給付を法定予定利率により現在価値に換算した金額が最低積立基準額であり、現時点における積立目標となります。

年金資産が最低積立基準額を下回る場合、特例掛金の拠出が必要になる場合があります。実際の拠出額は、積立比率等に応じて算出します（拠出不要となる場合もあります）。

(図表 5) 非継続基準の検証と特例掛金



(※) 非継続基準の予定利率

- ・30 年国債の過去 5 年間の応募者利回りの平均を基に毎年告示(2021 年度は 0.63%、2022 年度は 0.66%)
- ・一定の条件の下に、告示された率に 0.5%を加減した率とすることが可能とされている

(出所) 弊社作成

## 5. リスク対応掛金

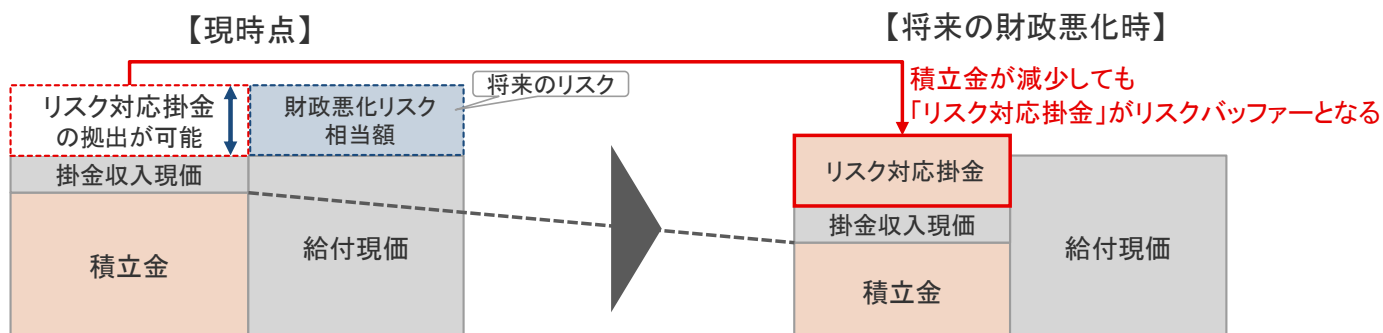
特別掛金と特例掛金は、積立不足が生じた時に事後的に拠出する掛金でした。それに対して、リスク対応掛金は将来の景気変動や運用環境悪化による財政悪化に備えて事前に拠出する掛金です。

特別掛金と特例掛金は、キャッシュ余力の乏しい不況期において拠出を求められる一方で、キャッシュ余力のある好況期には拠出できなくなる傾向にあります。そのため、従前の年金財政運営においては、景気サイクルと掛金拠出タイミングがかみ合っておらず、安定的な財政運営の障害になっていました。

このような中、2017 年より、キャッシュ余力があるときに将来のリスクに備えて事前に掛金を拠出する仕組みとして、リスク対応掛金の拠出が可能になりました。リスク対応掛金を事前に拠出して積立金を増やしておくことで、将来の財政悪化時にリスクバッファーとなる効果があります。

ただし、リスク対応掛金は他の掛金と同様に損金算入が可能ですが、無制限に拠出することはできません。将来想定されるリスクを財政悪化リスク相当額として算定し、一定の範囲内において任意で拠出することになります。

(図表 6) リスク対応掛金の設定イメージ



(出所) 弊社作成

### (1) 財政悪化リスク相当額の算定方法

財政悪化リスク相当額は、「将来において20年に1度発生する損失」として定められます。算定方法には標準算定方法と特別算定方法の2つのパターンがあります。

標準算定方法においては、財政悪化リスク相当額として、資産変動リスクだけを見込みます。図表7の通り、資産全体をリスク係数が定められている資産と定められていない資産に区分した上で、まずリスク係数が定められている資産について、「資産額×リスク係数」の合計額を算出します(①)。リスク係数が定められていない資産については、資産の比で補正し、財政悪化リスク相当額を算出します(②)。なお、標準算定方法はリスク係数が定められていない資産の割合が20%未満の場合に採用できます。

(図表 7) 財政悪化リスク相当額の標準算定方法

#### <計算方法及び計算例>

- ① リスク係数が定められている資産について、測定時点の資産額に基づき「資産区分ごとの資産額×リスク係数」の合計額を算出
- ② 財政悪化リスク相当額=①の額×資産合計<sup>(※)</sup>／リスク係数が定められている資産合計

(※) 資産合計>給付現価の場合は、給付現価

資産区分	リスク係数が定められている資産						合計	その他の資産	資産合計
	国内債券	国内株式	外国債券	外国株式	一般勘定	短期資産			
資産額	6億円	2億円	2億円	1億円	2億円	1億円	14億円	1億円	15億円
リスク係数	5%	50%	25%	50%	0%	0%	財政悪化リスク相当額		
資産額×リスク係数	0.3億円	1億円	0.5億円	0.5億円	—	—	2.3億円 ①		2.46億円 ②

② = ① × 15億円 / 14億円

(出所) 弊社作成

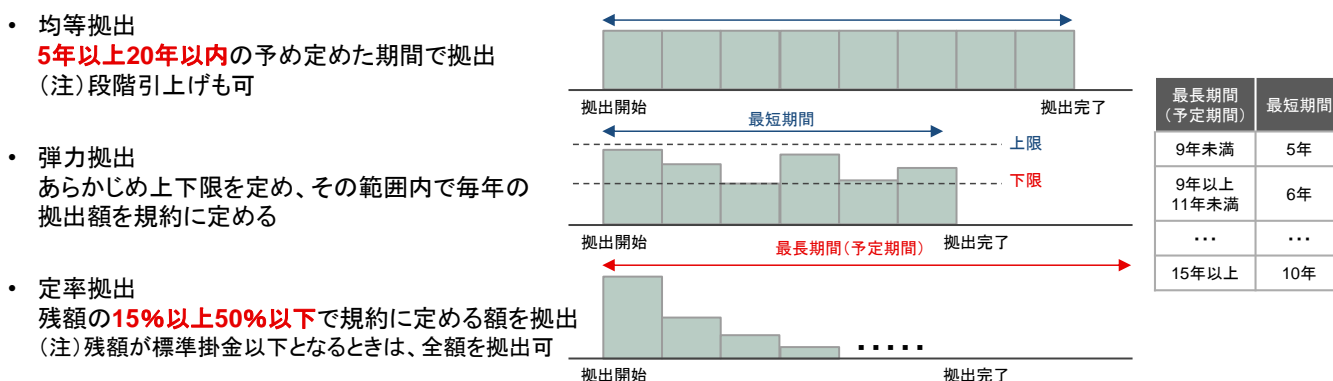
特別算定方法においては、財政悪化リスク相当額として、資産変動リスクだけではなく負債変動リスク(例: 予定利率が1%低下した場合の数理債務の増加額)も含めて算定することができます。特別算定方法は、主として、リスク係数が定められていない資産の割合が20%以上の場合、(リスク係数が定められていない資産の割合を問わず)負債変動リスクを見込む場合に採用します。

(2) リスク対応掛金の設定方法

リスク対応掛金は財政悪化リスク相当額から剰余金相当を控除した額の範囲内で任意で拠出できます。

設定方法は均等拠出、弾力拠出、定率拠出の 3 つであり、特別掛金と同様ですが均等拠出の最短期間が異なります。(特別掛金は 3 年、リスク対応掛金は 5 年です。) また、リスク対応掛金の拠出期間は特別掛金より長期での設定が必要です。これは、リスク対応掛金は潜在的な将来のリスクに対して事前に備える掛金であるため、顕在化した積立不足に対して拠出する特別掛金よりも優先度が低いとされるためです。

(図表 8) リスク対応掛金の設定方法



(出所) 弊社作成

6. おわりに

これまで3回にわたり、年金数理と掛金について説明しました。

確定給付企業年金制度における重要な概念は受給権保護であり、規約に定められた給付を将来にわたって確実に行うことが求められます。確定給付企業年金制度では、事前に掛金を拠出して年金資産を積み立て、給付に備えます。そうすることにより、受給権の保護が確実に遂行できるというわけです。

給付を賄うために必要な掛金は、「収支相等の原則」に則り、「年金数理」という数学的手法を用いて算定します。

掛金の種類は4種類あります。標準者において収支相等する掛金として算定される標準掛金をはじめとして、標準掛金だけでは不足が生じた場合に追加で拠出する特別掛金と特例掛金、また、任意で将来のリスクに対して事前に拠出するリスク対応掛金があります。

本稿が、皆様の持続的な年金制度の運営の一助になれば幸いです。

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

## 非財務情報開示の動向 ～ディスクロージャーワーキング・グループ報告～

年金コンサルティング部 フェロー 阿久津太

企業は非財務情報を適切に開示することが求められています。なぜなら「気温が上昇すると事業にどのような影響があるか?」、「人への投資や多様性への対応は適切か?」といった非財務情報が企業価値に影響するためです。本稿では、6月に公表された金融庁金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループの報告を中心に、非財務情報開示の動向について概説します。

### 1. はじめに

非財務情報に関する話題が連日報道されています。気候変動、人的資本、生物多様性等々。しかしながら、非財務情報の定義や開示基準等の多くは統一されておらず、様々な考え方が林立しています。このような中、金融庁金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループは、2022年6月「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告—中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて—」（以下、報告書という）を公表しました。

本稿では、報告書を中心に、非財務情報開示の動向について概説します。なお、本稿において、財務情報とは「財務諸表の情報」、非財務情報とは「財務情報以外の情報」を指します。また、本稿では非財務情報の他に、サステナビリティ情報、記述情報といった用語を使用していますが、これらはほぼ同義です。

### 2. 非財務情報が注目される背景

非財務情報に注目が集まるのは、非財務情報が企業価値や株価に影響するからです。企業が環境/社会との共存共栄を求められる中、投資家をはじめとするステークホルダーは、企業の経営戦略や価値創造ストーリー等、財務諸表には表れない非財務情報に注目しています。

PBR（株価純資産倍率＝株価÷1株当たり純資産＝株価総額÷純資産額）で言えば、1倍に相当する部分（財務資本＝純資産額）は財務情報そのものであり、過去の実績を反映した部分です。1倍を超える部分（非財務資本）は非財務情報から読み取れる将来の予測や期待を反映した部分と考えられます。市場から適正な評価を受けられるようにするには、非財務情報を、経営戦略や価値創造ストーリー等に絡めて具体的に開示することが重要です。

↑  
PBR 1.0  
|

非財務資本	非財務情報を反映した部分	= 将来の予測、期待
財務資本(純資産額)	財務情報	= 過去の実績



ESG 投資も非財務情報への関心の高まりを後押ししています。ESG 投資は文字通り象徴的な非財務要素である ESG を考慮した投資ですが、GSIA（Global Sustainable Investment Alliance）の調査「GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT REVIEW 2020」によれば、2020 年における世界の ESG 投資額は 35.3 兆ドルに達し、大部分を米国 17.1 兆ドル、欧州 12.0 兆ドルが占めています。日本の残高は 2.9 兆ドルと小さいものの、順調に増加しています。ESG 投資が拡大する中、ESG 関連情報を適切に開示し、投資家と建設的なエンゲージメントを行う企業には、資金が集まりやすくなります。

### 3. 日本における現在の情報開示ルール

図表 1 は、日本における現在の情報開示ルールを、財務情報/非財務情報の両面から整理したものです。図表 1 では金融商品取引法、有価証券上場規程に基づくルールに限定して記載していますが、実際には他にも様々なルールがあります。

(図表 1) 日本における現在の情報開示ルール概要

区分	①財務情報	②非財務情報		
		A	B	C
根拠法令等	金融商品取引法 企業内容等の開示に関する内閣府令		有価証券上場規程 コーポレートガバナンス・コード	— (定めなし)
位置付け	法定開示 (罰則あり)		取引所規則に基づく開示 (違約金等あり)	任意開示 (罰則、違約金等なし)
想定利用者	投資家		主として投資家	ステークホルダー
媒体	有価証券報告書		コーポレートガバナンス報告書	サステナビリティ報告書 CSR報告書 統合報告書 Webサイト
項目	財務諸表	経営方針・経営環境・課題 事業等のリスク 経営者による各種分析 等	中核人材の多様性確保 気候変動、人的資本、知的財産 経営理念、経営戦略、経営計画 等	— (定めなし)

(出所) 筆者作成

#### 財務情報

①財務情報は、BS、PL、キャッシュフロー計算書といった財務諸表の数値です。金融商品取引法に基づき、投資家向けに、有価証券報告書で開示しています。

#### 非財務情報

②非財務情報は、区分（図表 1 の A、B、C）によって取扱いが異なり、左に行けば行くほど財務情報に近い取扱いになります。

まず、A は金融商品取引法、企業内容等の開示に関する内閣府令に基づく法定開示で、投資家向けに、有価証券報告書で開示しています。開示項目は、経営方針/経営環境/対処すべき課題、事業等のリスク、経営者による財政状態/経営成績/キャッシュフローの状況分析を含め、多岐に亘ります。法定の媒体で開示しますので他社との比較は容易になりますが、企

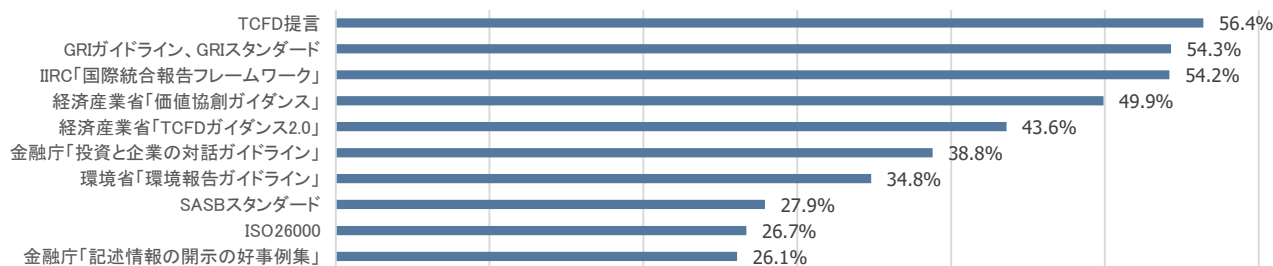
業が罰則を恐れて萎縮し、開示情報が雛型化する可能性があります。なお、有価証券報告書における非財務情報開示ルールには、情報開示の考え方をプリンシプルベースでまとめた「記述情報の開示に関する原則」というガイダンスもあります。

次に、B は東京証券取引所の有価証券上場規程、コーポレートガバナンス・コード（以下、CG コードという）に基づく開示で、主として投資家向けに、コーポレートガバナンス報告書で開示しています。開示項目は、多様性の確保状況（女性/外国人/中途採用者の管理職登用等）、サステナビリティ関連情報（気候変動の影響、人的資本/知的財産への投資状況等）といった CG コードの各原則に基づく項目の他、ガバナンス全般に及びます。なお、CG コードは、特にプライム市場上場会社に対して、気候変動の影響の開示を、TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言レベルで充実するよう求めています。

C は任意開示であり、特段ルールはありません。企業が、各種開示基準を参考として、開示すべき情報を特定し、サステナビリティ報告書、CSR 報告書、統合報告書、Web サイトといった任意の媒体で開示しています。中でも、統合報告書は「財務情報と非財務情報を統合した上で、企業の将来像や価値創造ストーリー等を伝えるツール」として有用で、企業価値レポート・ラボの調査によれば、統合報告を意識した報告書の発行企業は 2021 年 12 月時点で 716 件です。（2011 年 31 件→2021 年 716 件）

図表 2 は、GPIF が 2022 年 1～3 月に旧東証 1 部上場企業に対して行った調査結果です。企業は任意開示にあたり、TCFD 提言、GRI（Global Reporting Initiative）スタンダード、IIRC（International Integrated Reporting Council）国際統合報告フレームワーク等、開示項目や開示目的に応じた基準を参考にしているようです。

（図表 2）非財務情報の任意開示にあたり、参考としているスタンダード、ガイドライン



（出所）GPIF「第7回機関投資家のスチュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート集計結果」に基づき筆者作成

なお、実際の開示項目は、図表 1 のような明確な区分があるわけではなく、重なり合っています。例えば、気候変動の影響が大きい企業においては、気候変動に関する情報を、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書で重ねて開示しています。

## 4. TCFD 提言と ISSB の動向

本章では、TCFD 提言の概要と IFRS 財団の国際サステナビリティ基準審議会（ISSB：International Sustainability Standards Board）の動きについて簡単に触れます。

## TCFD 提言

気候変動に関する開示基準は多々ありますが、TCFD 提言は国際的に認知度が高い基準です。TCFD とは、世界が気候変動の影響を重視する中、G20 の要請を受け、金融安定理事会により設立されたタスクフォースです。2017年6月に最終報告書（提言）を公表し、気候変動に関する下記項目について、年次財務報告（日本の有価証券報告書に相当）で開示することを推奨しています。

ガバナンス	①取締役会による監視体制 ②経営者の役割
戦略 (重要である場合)	③リスクと機会 ④ビジネス・戦略・財務計画への影響 ⑤シナリオに基づく戦略のレジリエンスの説明
リスク管理	⑥リスクを評価・識別するプロセス ⑦リスクを管理するプロセス ⑧⑥⑦が総合的リスク管理に統合されているか
指標と目標 (重要である場合)	⑨リスクと機会の評価に用いる指標 ⑩Scope1、2、あてはまる場合は3の排出量 ⑪リスクと機会の管理に用いる目標と実績

TCFD 提言は日本においてなじみのある基準です。日本における TCFD 提言への賛同機関数は世界最多（2022年5月25日現在：世界全体3,395、日本878）である他、CGコードは、気候変動の影響の情報開示について、TCFD 提言レベルでの充実を求めています。

## ISSB

ISSB は、2021年11月に、サステナビリティ情報の開示基準を開発するために、IFRS 財団内に設立された審議会です。サステナビリティ情報開示については国内外に様々な基準が林立していましたが、ISSB 設立後、各種基準の設定団体が ISSB に統合/連携する等、収斂の兆しを見せつつあります。

ISSB は、TCFD 等既存の枠組みをベースとし、階層構造の基準（全般的な基準、テーマ別基準）を開発する方針です。テーマ別基準は優先順位を付けて順次開発しますが、まず気候変動に着手しました。2022年3月に公開草案（全般的な要求事項、気候関連開示基準）を公表、2022年末までに基準を確定させる見通しです。公開草案の大枠は TCFD 提言と同様で、原則として一般目的財務報告（日本の有価証券報告書はこれに含まれる）の一部として、4つの構成要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）での開示を求めています。ISSB は、テーマ別基準のテーマとして、まず気候変動を選定したわけですが、次のテーマを何にするか（例えば、生物多様性、人的資本、人権）は不明です。

(図表 3) ISSB、SSBJ の位置付け



- ・TCFD等既存の枠組みをベースとして、階層構造の基準（全般的な基準、テーマ別の基準）を開発する方針
- ・テーマ別基準として、まず気候関連を開発

(出所) 筆者作成

日本においても、財務会計基準機構内に、2022 年 7 月 1 日付けで、日本のサステナビリティ開示基準の開発、国際的なサステナビリティ開示基準の開発への貢献を行うことを目的とした「サステナビリティ基準委員会（SSBJ：Sustainability Standards Board of Japan）」を設立する予定です。なお、正式な設立に先立ち、SSBJ 設立準備委員会が設置され、ISSB 動向等を踏まえた議論を開始しています。

## 5. ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要

ディスクロージャーワーキング・グループ（以下、WG という）は、2021 年 9 月「投資家の投資判断に必要な情報を適時に分かりやすく提供し、企業と投資家との間の建設的な対話に資する企業情報の開示のあり方について幅広く検討を行う」ことを目的として設置されたワーキンググループです。設置後、9 回に亘る議論を重ね、2022 年 6 月報告書を公表しました。

報告書の内容は、サステナビリティに関する企業の取組みの開示、コーポレートガバナンスに関する開示、四半期開示をはじめとする情報開示の頻度・タイミング、その他個別課題等、多岐に亘りますが、本稿では、サステナビリティ情報に関する開示手法や開示内容に絞って解説します。

### 全般

報告書では、まず、全般的な事項（総論）に触れています。

開示手法や開示項目に関する全般的な事項は図表 4 のとおりです。有価証券報告書に「記載欄」を新設した上で、TCFD と同様、4 つの構成要素で開示しますが、具体的開示内容については SSBJ において ISSB 基準を踏まえて検討すべきとしています。

（図表 4）全般的な開示手法、開示内容等

全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有価証券報告書に、サステナビリティ情報の「記載欄」を新設</li> <li>● 「記載欄」において、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの構成要素に基づき開示 ただし、「ガバナンス」と「リスク管理」は全ての企業が開示、「戦略」と「指標と目標」は各企業が重要性を判断して開示</li> <li>● 具体的開示内容については、SSBJにおいて、ISSBが策定する基準を踏まえ速やかに検討</li> </ul>
----	--

（出所）金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告より筆者作成

図表 4 に関して、所感を交えて若干補足説明します。

#### ■ 重要性（マテリアリティ）

重要性（マテリアリティ）とは、課題の優先度を判断し、重要性のある課題を特定するための評価軸/尺度です。サステナビリティ情報には無限の広がりがあるため、重要性によるフィルターを通じて、開示すべき情報を特定する必要があります。

日本では、記述情報の開示に関する原則の中で「記述情報の開示の重要性は、投資家の投資判断にとって重要か否かにより判断すべき」と規定されています。一方、ISSB 公開草案では「投資家や融資者、債権者等による企業価値の評価に資する情報を開示する」と規定されています。

このように、日本の考え方は ISSB と概ね整合的ですので、今後 SSBJ において ISSB 基準を踏まえて検討するのが適当と考えられます。

## ■ 有価証券報告書に「記載欄」を新設

サステナビリティ情報開示を法定開示と位置付けると、虚偽を記載した場合に経営者は責任を問われることになるため、企業にとって大きなインパクトがあります。虚偽記載の責任を恐れて、開示水準が後退するかもしれません。しかしながら、欧米ではサステナビリティ情報を法定の年次報告書（日本の有価証券報告書に相当）で開示する議論が進んでおり、「投資家にとって重要な情報＝企業価値に影響する重要な情報は、法定開示」というのが世界の潮流です。

## ■ 意図せざる虚偽記載の責任

サステナビリティ情報を法定開示する場合、意図せざる虚偽記載の責任について整理が必要です。サステナビリティ情報は将来を予測する情報であるため、開示後の状況変化に伴い、記載と異なる結果になる可能性があります。

これについては、実は 2019 年 1 月に金融庁より「一般に合理的と考えられる範囲で具体的な説明がされていた場合、提出後に事情が変化したことをもって虚偽記載の責任が問われるものではないと考えられる」との考え方が示されていますが、漠然としている上にあまり浸透していません。報告書では、この考え方について実務への浸透を図るとともに、更なる明確化を図ることを検討すべきとしています。

## ■ 4つの構成要素

国際的な比較可能性、企業負担等を考慮し、TCFD 提言と同様、4つの構成要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）とした上で、「戦略」と「指標と目標」については各企業が重要性を判断して開示すべきと位置付けています。

併せて「重要性を判断した上で記載しないこととした場合であっても、当該判断や根拠を積極的に開示することを強く期待」としています。

## 気候変動、人的資本・多様性

報告書では、全般的な事項に続いて、気候変動、人的資本・多様性といったテーマ別の開示手法等に触れています。

気候変動に関する開示手法、開示内容は図表 5 のとおりです。気候変動には、世界共通の目標（産業革命前と比して、地球の平均気温上昇を 2℃より十分低く抑制、1.5℃に抑えるよう努力）と指標（温室効果ガス（GHG）排出量）があります。

様々な基準が林立しているとは言え、国際的に認知度の高い TCFD 提言やそれをベースに開発した ISSB 公開草案といった求心的な基準があります。また、ISSB 公開草案は日本の考え方と概ね整合的ですので、日本は ISSB との歩調を意識すれば足りる状況にあります。

（図表 5）気候変動に関する開示手法、開示内容等

気候変動対応

- 我が国独自の開示項目を早急に決めてしまうのではなく、ISSBの気候関連開示基準の策定に積極的に参画し、日本の意見が取り込まれた国際基準の実現を目指すことが望ましい
- その後、ISSBの気候関連開示基準を踏まえ、SSBJにおいて具体的開示内容を検討することが期待される
- 現時点においては、企業が気候変動対応が重要であると判断する場合、有価証券報告書に設けるサステナビリティ情報の「記載欄」で、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の枠で開示すべき

（出所）金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告より筆者作成

人的資本・多様性に関する開示手法、開示内容は図表 6 のとおりですが、気候変動とは相当立ち位置が異なっています。人的資本・多様性は「ヒト」の話ですから、国や業界を問わず、全ての会社の企業価値に何らかの影響を与えます。しかしながら、世界共通の目標や指標がない中で、国や業界によって重要な情報が異なります。また、開示候補となる項目も、企業価値向上に関連する項目（育成、エンゲージメント等）からリスクマネジメントに関連する項目（コンプライアンス、労働慣行等）まで多種多様です。そのような背景もあり、現状、国内外において GRI タンダード、IIRC フレームワーク、ISO30414 といった基準が林立しています。

このような中、政府は新しい資本主義の実現に向けた主要施策として「人への投資」を掲げ、内閣官房「非財務情報可視化研究会」において開示指針を検討中です。

(図表 6) 人的資本・多様性に関する開示手法、開示内容等

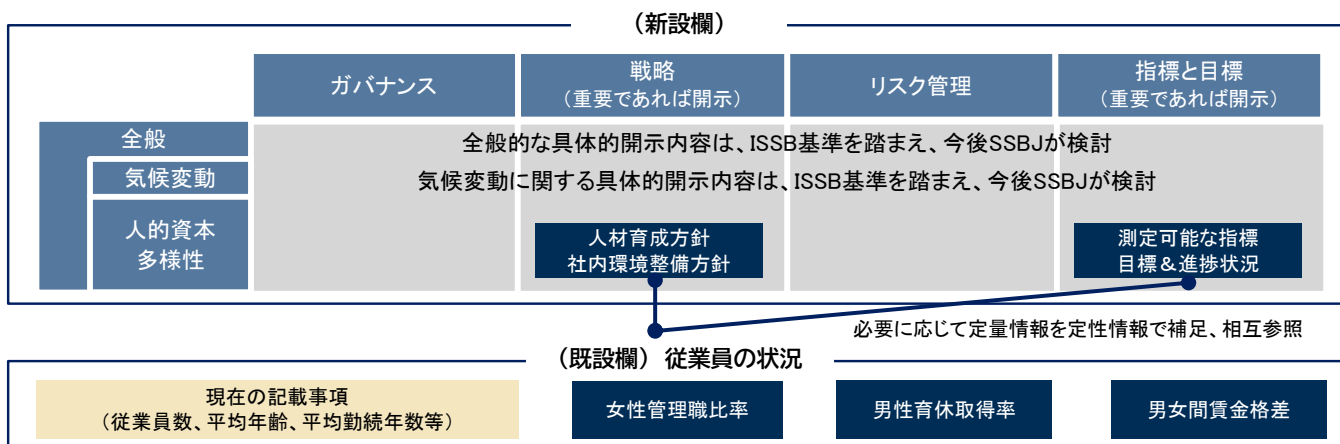
人的資本・多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「人材育成方針」(多様性の確保を含む)や「社内環境整備方針」を、有価証券報告書のサステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」の枠で開示</li> <li>● 各企業の事情に応じ、上記方針と統合的に測定可能な指標(インプット、アウトカム等)の設定、その目標及び進捗状況を、有価証券報告書のサステナビリティ情報の「記載欄」の「指標と目標」の枠で開示</li> <li>● 女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差を、有価証券報告書の「従業員の状況」の中で開示 ただし、企業負担等の観点から、他の法律の定義や枠組みに従う</li> </ul>
----------	--

(出所) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告より筆者作成

全般的事項、気候変動、人的資本・多様性に関する開示内容の関係をまとめると、図表 7 のとおりです。大部分のサステナビリティ情報は「新設欄」に集約されますが、一部の情報（女性管理職比率、男性育児休業取得率等）は既設の「従業員の状況」欄への記載を求めています。ただ、これらは必要に応じて相互に補足/参照する関係にあります。

また、新設欄における具体的開示項目は今後 SSBJ が検討することとされていますが、人材育成方針、社内環境整備方針、測定可能な指標等については、SSBJ での検討に先行して重要な情報として特定し、報告書に明記したものとされます。

(図表 7) 開示内容の関係



(出所) 筆者作成

なお、報告書では、上記の他、各種論点（国内の体制整備、任意開示の促進、任意開示書類の参照、法定開示と任意開示の公表時期）や今後の課題（SSBJ の役割の明確化、サステナビリティ情報に対する信頼性確保、IFRS 財団アジア・オセアニアオフィスのサポート）についても触れています。

## 6. 最後に

本稿では、WG の報告書を中心に、非財務情報開示に向けた検討の動向を概説しました。

### ■ 今後のスケジュール

今回の報告書公表を受け、今後金融庁等においてサステナビリティ情報開示等に関する制度整備を行うと思われま。制度整備は広範に亘りますが、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示を進めるにあたっては、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正が必要です。

スケジュールは未定ですが、2019 年 1 月の有価証券報告書記載事項改正時の場合は、報告書公表から内閣府令改正まで 7 か月程度※でした。ただ、今回は、ISSB 基準の確定（年内目途）、SSBJ での具体的開示内容の検討といった要素もあるため、もっと時間がかかるかもしれません。

※2018 年 6 月報告書公表、2019 年 1 月内閣府令改正、2019 年 3 月より改正内閣府令施行

### ■ 各種会議体の動向に留意

非財務情報開示について包括的に議論している会議体、団体は WG 以外にも多々あります。日本においては、主として、財務会計基準機構の SSBJ、経済産業省の「非財務情報の開示指針研究会」、内閣官房「非財務情報可視化研究会」です。これらの会議体、団体は、それぞれ設立の趣旨や目的は異なりますが、重要性（マテリアリティ）といった根本的な思想は共通しているため、議論の方向性が大きく相違するとは考えにくいです。

### ■ IFRS 財団に期待

IFRS 財団は、財務情報の開示基準と非財務情報の開示基準を俯瞰できる立場にあります。なぜなら、IFRS 財団内に、財務情報の開示基準（IFRS 基準）を開発する IASB、非財務情報の開示基準を開発する ISSB が併存しているからです。IASB と ISSB が適切に連携すれば、財務情報と非財務情報を統合的に統合した開示基準を開発できる可能性があります。

このような中、ISSB は、気候変動に続くテーマとして何を選定するのでしょうか。

次回は、人的資本の情報開示の動向について解説する予定です。

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

## 個人別の等級仮格付け・報酬仮移行および本移行

年金コンサルティング部 顧問 堀田 達也

報酬制度シリーズのその1（本年5月号）において、「報酬制度改定の考え方と移行ステップ」について考察しました。報酬制度改定の中で個人別の報酬移行は複雑であり社員の報酬に直接的に影響しますので、より慎重に実施する必要があります。

そこで、本稿では個人別の等級仮格付け、それをもとにした個人別の報酬仮移行、さらには基本給表の修正等を実施した後の本移行について考察してみます。

### 1. 人事制度改定のステップ

人事制度改定ステップの一例を紹介しますと、（図表1）のとおりです。

（図表1）人事制度改定のステップ（例）

ステップ	内容
人事制度の現状分析・課題整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略等と人事戦略・人事制度との関連と課題洗い出し</li> <li>・コース・等級制度、人事評価制度、報酬制度に関する課題洗い出し</li> <li>・すべての課題の整理と解決の優先順位付け</li> </ul>
人事制度のグランドデザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事制度全体の改定方針の策定</li> <li>・コース・等級制度、人事評価制度、報酬制度の改定の枠組みづくり</li> <li>・各制度詳細設計・人事制度移行等のスケジュール化</li> </ul>
コース・等級制度の詳細設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コース制度の再編成、コース基準書の作成</li> <li>・等級制度の改定、等級基準書・等級要件書の作成</li> <li>・個人別仮格付けルールの策定、コース・等級の仮格付けと本格付け</li> </ul>
人事評価制度の詳細設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価基準の策定</li> <li>・コース・等級ごとの人事評価表の作成</li> </ul>
報酬制度の詳細設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本給表の一次作成、諸手当の改定、賞与計算式等の見直し</li> <li>・月例給与・賞与・年収の水準設定と確認</li> <li>・仮格付けルール等をもとにした個人別給与の仮移行</li> <li>・基本給表を完成した上での個人別給与の本移行</li> </ul>
人事制度の運用等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価マニュアルの作成、管理職用人事制度改定説明資料の作成</li> <li>・社員用人事制度改定説明資料の作成</li> </ul>

※ 筆者作成

上表のように、コース・等級制度の詳細設計の中で社員全員を新たなコース・等級に仮格付けするルールを策定し、報酬制度の詳細設計の中で個人別給与に仮移行し、最終的に本移行します。



## 2. 個人別仮格付けの考え方と実務

### (1). 仮格付けルールとは

人事制度を見直す場合、通常、経営戦略等と人事制度の結びつきを強めた上でコース・等級制度、人事評価制度、報酬制度を改定します。

特に人事制度を抜本的に見直すケースでは、コース制度を改定することがあります。コース制度は、期待する職務範囲等があり、社員を大きくグループ化し処遇するものです。また、コース制度改定の有無にかかわらず人事制度の骨格を改定する場合は、人事制度の重要な価値観を示す「基軸」を能力・役割・職務に変更し、職能資格制度・役割等級制度・職務等級制度のいずれかまたは複数に改定します。あわせて等級ごとの定義書として等級基準書、等級ごとの具体的明細書として等級要件書を新たに作成します。職務等級制度の場合、通常、等級基準書・等級要件書に加え職務記述書（ジョブディスクリプション）を作成します。

このようにコース制度・等級制度を新たな制度に変更すると、通常、現行のコース・等級と新たなコース・等級では内容が大きく異なります。そこで、多数の社員のコース・等級を一斉に変更するために一定のルールが必要になります。社員全員を一旦、新たなコース・等級を設定していただくことを仮格付けといい、そのルールを仮格付けルールといいます。

### (2). 個人別仮格付けの実務

個人別の仮格付けルールについては、様々な方法があります。例えば、社員一人ひとりの能力・役割・職務を詳細に見極め仮格付けを実施する方法、基本給の高さを最も重視して現行の基本給が新制度の基本給表の範囲給に当てはまる等級にする仮格付けする方法です。

制度移行後に課題が発生しにくいという意味で安定性があるのは、次の方法です（わかりやすくするために以降は等級のみの移行で説明します）。

- <1>まず現行等級制度の等級基準・等級要件と、新しい等級基準・等級要件を比較し、旧等級と新等級の対応表をつくりそれを基本とする
- <2>上記<1>に当てはまらない例外者を個別に格付けする。

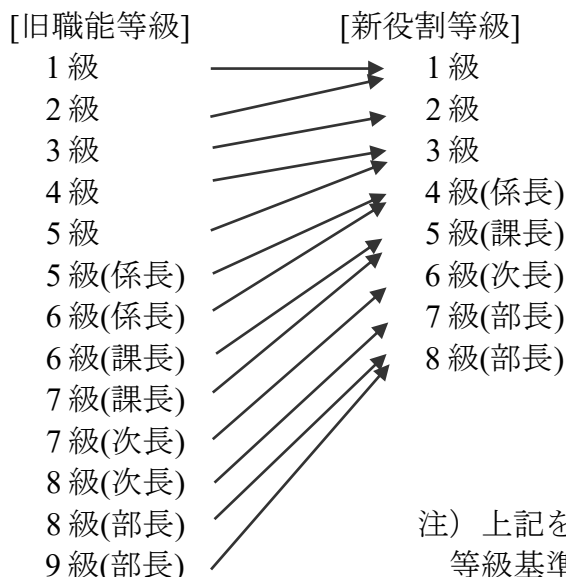
仮格付けの例を紹介します。

前提条件は次のとおりシンプルにしてみます。

- ・先行き不透明な経営環境のもと経営戦略をいっそう実現するために、曖昧な能力向上という観点から、社員が自律的人材になり役割を拡大することを期待する
  - ・そのために人事制度の基軸を「役割」とし、現行1～9級の職能資格制度から、1～8級の役割等級制度に変更する
- ① 職能資格制度は資格先行・役職追従が原則であり係長昇進は現行5級に昇格した1年後である。新人事制度の等級制度は役割等級制度なので、新4級に昇格すると同時に係長に昇進する。  
以下、現行の「6級・課長、7級・次長、8級・部長」と、新制度の「新5級＝課長、新6級＝次長、新7級＝部長」の関係も上記に同じ
  - ② 無役について、現行では1～4級であるが、等級の階段を少なくし早めの昇格を促すためにも、新制度では1～3級とする

この条件で仮格付けを設定してみますと、（図表 2）のようになります。

（図表 2）仮格付けルール例



注) 上記を原則としつつ、優秀者等は  
等級基準書等に照らし個別に判断する。

※ 筆者作成

以上のように社員一人ひとりの個人別の仮格付けが実施されると、次の段階は個人別給与の仮移行になります。

### 3. 個人別給与仮移行の考え方と実務

#### (1). 個人別給与の仮移行とは

人事制度を改定する場合、社員一人ひとりの現行の月例給与（基本給、諸手当）、賞与、年収を最終的に新制度用に変更する必要があります。

一般的には、全社員の給与の仮移行を正確に行うのは相応に複雑な業務といえます。

個人別給与仮移行の概ねの手順を示すと、次のようになります。

- ① 現行の基本給表の他、社員全員の正確な個人別データ（等級、基本給・諸手当・夏季/冬季賞与額・年収）を用意する
  - ② 前回の報酬制度（その 1）で記載したように、新しい基本給表の第一次案を作成する
  - ③ 上記 2-(2)のように、等級仮格付けルールをつくり個人別に等級の仮移行を行う
  - ④ 個人別に新基本給・諸手当・夏季/冬季賞与額・年収について仮移行する
  - ⑤ 必要に応じて激変緩和のため新しい基本給表を修正し、基本給表最終案とする
  - ⑥ 一部の社員について給与を修正し、個人別給与の本移行とする
- ④～⑥の個人別給与の仮移行・本移行について、3-(2)で詳述します。

#### (2). 個人別給与の仮移行・本移行の実務

上記の「2-(2)個人別仮格付けの実務」と同様に前提条件を設定します。

- ・社員への期待を能力重視から役割重視に見直し、人事制度の骨格を職能資格制度（基本給＝年齢給＋職能給）から役割等級制度（基本給＝役割給一本）に変更する。なお、現

行の基本給表〔年齢給表と職能給表〕は（図表 3）、新しい基本給表〔役割給表〕は（図表 4）を参照。

- ・ 仮格付けルールは前述の（図表 2）に加え、期待モデルどおりの 20 代は期待モデル年齢に基づき等級に仮格付けする（例：29 歳 現行 3 級→新 3 級。資格先行・役職追従でなくなるため、新 2 級とならない）。
- ・ 諸手当は、役職手当（係長 12,000 円、課長 50,000 円、次長 65,000 円、部長 80,000 円と家族手当（扶養する配偶者に 18,000 円、子 1 人あたり 4,000 円<但し、子が 22 歳まで支給>）の 2 つだけとし、支給趣旨・水準は現行のままとする。
- ・ 賞与の計算式は次のとおり。

現行賞与額 = { (年齢給 + 職能給) + 役職手当 } × 等級別賞与係数

[ 等級別賞与係数 : 1 級 2.0、2 級 2.1、3 級 2.3、4 級 2.4、5 級 2.5、6 級 2.8、7 級 2.9、8 級 3.0、9 級 3.1 ]

新制度の賞与額 = { 役割給 + 役職手当 } × 等級別賞与係数

[ 等級別賞与係数 : 1 級 2.1、2 級 2.3、3 級 2.4、4 級 2.5、5 級 2.8、6 級 2.9、7 級 3.0、8 級 3.1、 ]

〔図表 3〕 現行の基本給表〔年齢給表と能力給表〕

年齢(歳)	年齢給	ビツテ	年齢(歳)	年齢給	ビツテ	等級	標準年齢	期待モデル年数	最短年数	昇格昇給額	標準習熟昇給額	初号賃金	上限賃金	張り出し昇給額	張り出し上限賃金
18	62,000	4,000	40	157,000	2,000	9	52	5	4	21,000	6,000	333,200	357,300	3,000	369,300
19	66,000	"	41	159,000	"	8	47	5	4	18,000	5,600	289,800	3122,00	2,800	323,400
20	70,000	"	42	161,000	"	7	42	4	3	15,000	5,200	251,000	282,200	2,600	296,600
21	74,000	"	43	163,000	"	6	38	4	3	12,000	4,800	216,800	246,600	2,400	256,200
22	78,000	"	44	165,000	"	5	34	4	3	7,800	4,000	188,800	212,800	2,000	220,800
23	84,000	6,000	45	166,000	1,000	4	30	4	3	6,600	3,400	166,600	186,400	1,700	189,800
24	90,000	"	46	167,000	"	3	26	4	3	5,600	3,000	148,000	166,000	1,500	169,000
25	96,000	"	47	168,000	"	2	22	4	4	3,600	2,600	132,000	147,600	1,200	151,200
26	102,000	"	48	169,000	"	1	18				2,000	120,400	132,400	1,000	134,400
27	108,000	"	49	170,000	"										
28	114,000	"	50	171,000	"										
29	120,000	"	51	172,000	"										
30	124,000	4,000	52	173,000	"										
31	128,000	"	53	174,000	"										
32	132,000	"	54	175,000	"										
33	136,000	"	55	176,000	"										
34	140,000	"	56	177,000	"										
35	143,000	3,000	57	178,000	"										
36	146,000	"	58	179,000	"										
37	149,000	"	59	180,000	"										
38	152,000	"													
39	155,000	"													

注) 右表（能力給表）で能力給が上限賃金を超える場合は、張り出し上限賃金を MAX として張り出し昇給額により昇給します

※ 筆者作成

〔図表 4〕 新しい基本給表〔役割給表〕

等級	対応役職	期待モデル年齢	最短モデル年齢	期待モデル年数	最短モデル年数	昇格昇給額	第1昇給額	第1昇給適用年数	下限賃金	上限賃金	第2昇給額	第2昇給適用年数	第2昇給上限賃金
8	部長	49	42	-	-	15,000	9,500	5	534,500	582,000	-	-	-
7	部長	45	39	4	3	15,000	9,500	5	481,500	529,000	4,800	3	543,400
6	次長	41	36	4	3	15,000	9,500	5	428,500	476,000	4,800	3	490,400
5	課長	37	33	4	3	15,000	9,500	5	375,500	423,000	4,800	3	437,400
4	係長	33	30	4	3	9,000	8,600	5	326,100	369,100	3,400	3	379,300
3		29	27	4	3	7,000	8,000	5	285,100	325,100	4,000	3	337,100
2		26	25	3	2	5,000	7,700	5	255,000	293,500	3,900	2	301,300
1		18	18	8	7	-	7,500	10	190,000	265,000	-	-	-

注) 役割給表で役割給が上限賃金を超える場合は、第 2 昇給上限賃金を MAX として第 2 昇給額により昇給します

※ 筆者作成

上記の前提条件で、仮格付けルールに基づき、新役割給を設定してみます。個人別給与の仮移行は複雑ですが、代表的な対応例を以下に記します。

・基本給について

- ① 新役割給 > (旧年齢給 + 旧職能給) の場合、新役割給を基本給とする (新役割給 - (旧年齢給 + 旧職能給) 分、基本給が増額)  
例：29 歳で 4 級 (年齢給 120,000 円、職能給 157,000 円で基本給 277,000 円) の Q 氏は、新制度では新 3 級に格付けするので、基本給 (新役割給) は下限賃金の 285,100 円とし、基本給が 8,100 円増額となる
- ② 新役割給 < (旧年齢給 + 旧職能給) の場合、新役割給を基本給とし、残額の {(年齢給 + 職能給) - 役割給} を調整給とする  
例：52 歳で 5 級係長 (年齢給 173,000 円、職能給 208,800 円で基本給 381,800 円) の R 氏は、新制度では新 4 級係長に格付するので、基本給 (新役割給) は上限賃金 379,300 円とするが、新制度移行時の減額を避けるために、差額 2,500 円を調整給とする (調整給は賞与の算定基礎にしないことが多い。また移行の翌年度には基本給の増額と相殺することがある)

・諸手当について

(役職手当・家族手当等) を見直すのであれば反映する (本例では変更なしのため記載を省略)

・賞与について

9 等級から 8 等級への圧縮により等級別賞与係数に変更になるが、新係数が現行係数を下回ることが無いように仮格付けルールを設定しておけば、賞与が減額になることはない

・年次間調整・年収について

- ① 20 代の若年層については、調整給により現行の年次間格差を維持するか、新体系に合わせるかの判断も必要。30 代以上についてはこのような配慮は不要と考えるのが一般的。
- ② 最後に(新基本給 + 調整額)の 12 倍に諸手当、夏季/冬季賞与を加算し、個人別に年収を算出する

上記のように、個人別に基本給・諸手当・夏季/冬季賞与額・年収について仮移行した上で、必要に応じて激変緩和のため新しい基本給表を修正し、基本給表最終案とすることがあります。最後に全社員について確認し、場合によっては一部の社員について給与を修正し、個人別給与の本移行とします。

報酬制度について 2 回に渡り、「報酬制度改定の考え方と移行ステップ」、「個人別の等級仮格付け・報酬仮移行および本移行」について記載してきました。報酬制度の改定は通常複雑な内容を含みますが、本稿が読者の皆様の何らかのご参考になれば幸いです。

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。

参考文献等：

\* 「等級制度の教科書」 (労務行政：2010 年) 堀田達也著

## 強制貯蓄とヒット商品

値上げに関する黒田日銀総裁の発言が物議を醸すことになった。すでに発言は撤回されているので、改めて採り上げるのは気が引けるが、値上げ許容度が高まっている原因とした「強制貯蓄」に関連して考えるところを述べてみたい。

そもそも強制貯蓄という言葉は、必ずしも経済に関する一般的な用語ではないと認識するが、筆者もかつてこの言葉を使ったことがある。企業年金や退職金を強制貯蓄のようなものと表現したのである。企業年金や退職金は将来のために貯められているが、本人の意思で自由に引き出すことができず、年齢や退職など一定の要件を満たさなければ使うことができない資金であるからだ。年金は貯蓄ではないという考えや給与等を強制的に貯蓄させるのは法的に禁じられている（したがって、企業年金等は強制貯蓄ではない）という意見はあろうが、あくまでも資金の性格を指摘したものであり、特に、老後に向けての貯蓄がままならない低所得者層に重要であることを述べたかったので、この表現を使った次第である

これに対して日銀は、コロナによる外出制限等で消費に使えず、半ば強制的に貯蓄に回った所得を強制貯蓄としている。さらに、この強制貯蓄がコロナ後の消費回復の鍵を握ると考えているという。確かに、控えていた消費はその反動で増加することは間違いない。実際、2022 年上半期の日経 MJ ヒット商品番付で西の横綱となったのは「リベンジ旅行」だそう。コロナで行くことができなかつた旅行に人気が集まっているようだ。旅行以外にも控えていた外食などに行く機会も増えるだろうし、通常の生活に戻れば消費が復活し、経済の底上げに寄与することは期待できるだろう。

なお、同じ日経の番付で東の横綱になったのは「値上げ消費」である。値上げに対抗して、価格の安い PB 商品などを購入する行動などを言い、消費者は明らかに値上げに対して防衛的な行動を行っていることを示している。値上げは確実にコスト・ベネフィットを低下させるため、値上げ消費はコスト・ベネフィットの低下を回避したいという動機で行われるといえる。消費者が値上げを好ましく思わないのは普遍的な事実であるが、精一杯の防衛的な行動を模索していることがわかる。企業がコストを転嫁できず利益を得られなくなれば、雇用者の所得ひいては雇用そのものにも悪影響を及ぼすことになる。諸般の情勢を鑑みると、できる限りの企業努力をしたうえでの値上げであれば容認せざるを得ないだろう。

しかし、値上げに伴って消費税の負担が増大するのは納得できない面がある。仮に、コストアップ分のみを価格に上乗せする場合、他の条件が変わらなければ企業が獲得する利益の額は増加するわけではなく、同じである。消費者は従前と同じものを同じ量だけ購入して税負担が増大する。結果的に国庫のみが潤うことになるような気がするのだが・・・。

2022 年 6 月 23 日  
アナリスト 久野 正徳

---

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


本資料に記載している見解等は本資料作成時における見解等であり、経済環境、企業動向の変化や相場変動、労働法制、年金制度や税制等の変更によって予告なしに内容が変更されることがあります。また、記載されている推計計算の結果等につきましては、前提条件の設定方法によりその結果等が異なる場合がありますので、充分ご注意ください。

本資料は、弊社が公に入手可能な情報に基づき作成したのですが、その内容の正確性・完全性を保証するものではありません。施策の実行にあたっては、実際の会計処理・税務処理等につき、顧問会計士・税理士・社会保険労務士等にご確認くださいようお願い申し上げます。

本資料の分析結果・シミュレーション等を利用したことにより生じた損害については、弊社は一切責任を負いません。

本資料の著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。

本資料で紹介・引用している金融商品等につき弊社にてご投資いただく際には、各商品等に所定の手数料や諸経費等をご負担いただく場合があります。また、各商品等には相場変動等による損失を生じる恐れや解約に制限がある場合があります。なお、商品毎に手数料及びリスクは異なりますので、当該商品の契約締結前交付書面や目論見書またはお客様向け資料をよくお読み下さい



三菱UFJ信託銀行株式会社 年金コンサルティング部  
〒100-8388 東京都千代田区丸の内 2-7-1 三菱 UFJ 銀行本館ビル

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