

2023年11月20日 全5頁

人的資本開示の観点から退職給付制度としての対応を考える

～退職給付制度としてのKPIを考える～

コンサルティング第三部 主任コンサルタント 逢坂 保一

2023年1月の企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正により、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示が2023年3月期決算企業から適用されている。その概要としては、有価証券報告書等の「従業員の状況」の記載が充実され、「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」、及び「男女間賃金格差」の開示が求められたのに加えて、「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設され、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」及び「指標及び目標」の開示が求められている。人的資本については、「人材育成方針」や「社内環境整備方針」及び当該方針に関する指標の内容や当該指標による目標・実績が開示される。

本稿では、人的資本を支える人事制度は様々あるが、退職後の所得保障、論功行賞、給与の後払いや離職の抑制といった人材を確保する上で重要な役割を持つ、退職給付制度について、人的資本開示の観点からKPIをどのように取り扱っていくべきかを考えてみる。なお、ここでの退職給付制度は確定給付型を前提としている。

1. 有価証券報告書における人的資本開示例

「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」、「人的資本、多様性に関する開示」については、「記述情報の開示の好事例集2022」（以下、好事例集2022という。）で参考となる開示例が示されている（図表1）。

（図表1）好事例集2022の開示例（人的資本関連）

KPI 関連	取組み等の記載
離職率、1人当たり残業時間、育休取得率等 「女性イキイキ指数」 非管理職・管理職別男女別の平均給与等 人的資本に関する各種指標の実績	人的資本経営の取組み 多様性の推進の取組み
カテゴリごとのKPI、その目標と実績 女性活躍推進の中長期の段階的なKPI	人的資本や多様性に関する取組み

女性活躍推進に関する目標と実績 特定健康保険指導実施率や高ストレス者比率等の推移状況等	ダイバーシティ&インクルージョンについて経営戦略上の位置付けや具体的な取組み 人的資本の拡充に対する考え方やキャリア構築を支援 健康経営に関する取組み 人材戦略上の課題や今後の取組みについて担当役員メッセージ
女性管理職比率の推移状況や採用した担当職員別の女性比率等 男性社員の育児休業取得率の推移状況 サーベイの実施結果等	ダイバーシティ経営の推進にあたって設置した委員会の活動内容 女性活躍の推進の取組み 海外拠点における人材の活躍、多様なキャリアの提供及び社員エンゲージメントの観点から、実施している取組み、社内制度
女性管理職比率及び障がい者雇用率の推移状況 平均勤続年数、ワーキングマザー比率、育児時短勤務利用者数の推移状況	女性活躍の推進に向けた行動計画や実施策 多様な人材の活躍を支援するための施策やLGBTQに関する取組み
マテリアリティの項目ごとに KGI	そのコミットメント
ダイバーシティ&インクルージョンの定量的な情報	人的資本の活用に対する考え方 その具体的な取組み
エリア別の幹部職に占める女性割合の推移状況	ジェンダー平等に関する取組み
人材戦略関連の指標の実績と目標	人材戦略の重点項目
女性管理職比率や男性育児休業取得率等、喫煙者率、肥満者率、運動習慣率の目標と実績	詳細情報の参照先として Web サイトの掲載箇所
グローバル・国内（グループ・単体）別女性比率に関する指標	—
女性役員数、非日本人役員数、エリア別の女性管理職数等の推移と目標	—
女性活躍関連について、実績、短期目標と長期目標	—
ESG 各項目における重点課題の長期目標と中期目標	詳細情報の参照先として Web サイトの掲載箇所
ESG 重点課題ごとの KPI、段階的な目標	—
サステナビリティ経営の重点テーマごとに定量目標	サステナビリティ経営の重点テーマごとに、社会課題、具体的な取組み、SDGs との関連
—	サステナビリティ戦略会議の設置について
DX 対応で新たに設定した KPI 等	DX 対応の推進体制の強化、人材の育成・獲得等の取組み

※ 実線の罫線までが 1 社での対応事例 計 18 社の事例

出所：「記述情報の開示の好事例集 2022」金融庁 2023 年 1 月 31 日（有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示 2. 「社会（人的資本、多様性等）」の開示例）より大和総研作成

好事例集 2022 では、さらに「投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント」が示さ

れている。人的資本に関する部分を抜粋して、図表 2 に示した。これらのポイントを見ると、いずれも人的資本経営の 3 つの視点に整合的であることがわかる。すなわち、人材戦略に求められる、①経営戦略と人材戦略の連動、②企業文化への定着、③As is - To be ギャップの定量把握といった、3 つの視点 (Perspectives) ¹である。

(図表 2) 主な開示のポイント

概要	開示のポイント
戦略・取組み 指標・目標	独自性 (戦略・ビジネスモデルに沿った取組み・指標・目標) や比較可能性 (標準的指標) の観点での開示
KPI・目標 戦略等との結びつき	KPI の目標設定はその理由を企業理念、文化及び戦略と紐づいて説明
指標	独自指標は定義を明確にし、定量的な値とともに開示
指標	過去実績とともに長期時系列での変化を開示
背景 前提・仮定	背景にあるロジックや、前提、仮定の考え方を開示
戦略等との結びつき	経営戦略、全体戦略、人材戦略がどう結びついているかを開示

出所：「記述情報の開示の好事例集 2022」金融庁 2023 年 1 月 31 日 (有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示 2. 「社会 (人的資本、多様性等)」の開示例) より大和総研作成

2. 人的資本開示の観点から退職給付制度としての KPI を考える

退職給付制度については財務情報としての開示はあるが、それ自体を人的資本関連として開示する動きは少ない。ただ、人的資本である従業員の価値・能力を下支えする人事制度の一つとして、開示対象を、投資家・アナリストのみをターゲットにするのではなく、従業員あるいは今後入社を検討している入社希望者にまで拡大して考えてみることで、退職給付制度の運営上、有用になるのではないかと思われる。以下では、人的資本開示の観点から退職給付制度としての KPI の設定を試みる。合わせて、取組み例、類似 KPI も参考として示した。「好事例集 2022 における主な開示のポイント」でも触れたように、人的資本経営の 3 つの視点に整合的になるように、視点①経営戦略と人材戦略の連動、視点②企業文化への定着、視点③As is - To be ギャップの定量把握といった観点で整理してみる。

退職給付制度としての KPI④ 人材戦略整合度 (視点①、視点③)

人材戦略との整合度の一例として、退職給付制度の給付設計上の整合性を確認する。具体的には、特定年数までの勤続を推奨したものか、中途採用に不利な給付になっていないか、あるいは貢献度が給付に適切な要素で反映されているか、などといったことを数値化する。

¹経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」(令和 2 年 9 月) より

退職給付制度は、各社各様ではあるが、給与・賞与等ほどには人材戦略と連動してはいないのが一般的だ。そのため、人材戦略と多少のギャップが生じている可能性がある。それでも将来的に目指すべき整合度はあるはずで、それを目標値として今後、給付設計を見直していくことになる。また、人材戦略は将来変化していくものであることに加えて、制度の枠組みの改定や物価高騰によるインフレなど、外部環境によっても給付設計の評価は変動する。厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会」では、「国民の様々な働き方やライフコースの選択に対応し、公平かつ中立的に豊かな老後生活の実現を支援することができる私的年金制度の構築」として、私的年金制度の枠組みを改定すべく検討されている。一度決めてしまえば変わらないものもあるが、定期的なチェックは必要かと思われる。

取組み例：制度を見直すための委員会設置（数年に一度）

類似 KPI：As is（現在の姿） - To be（目指すべき将来の姿）ギャップ、退職給付適用率（退職給付適用者数÷全従業員数）、所得代替率、業種内平均給付額との差

退職給付制度としての KPI⑥ 従業員への周知率（視点②）

退職給付制度の機能や効果を十分に発揮させるには、従業員への周知が重要で、退職給付制度への意識を向けさせ定着させる必要がある。その周知率を KPI として設定する。従業員周知がうまくいっているか、給付設計の意図通りに機能しているかなどを、従業員アンケート調査なども合わせて行い確認することになる。退職給付制度の存在を従業員が意識しなければ、いくら人材戦略と整合性を取っていても、その役割・機能が果たせず、投資効果も期待できないことになる。

退職給付支払いは退職後となるため、従業員への制度の可視化はもちろんであるが、企業年金を採用している場合は年金資産の運用結果の従業員への開示も重要である。厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会」では、企業年金の「加入者のための運用の見える化の充実」として、「加入者が他社と比較できるよう、資産運用状況に関する情報開示」が議論されている。制度運営上、実効性だけでなく透明性も増し、より制度の持続可能性が増すものと思われる。

取組み例：節目ごとのライフプランセミナー・定期的な説明会の開催

類似 KPI：セミナー・説明会参加率、従業員エンゲージメント、満足度

退職給付制度としての KPI⑦ 投資・離職抑制の効果検証（視点①・②、視点③）

ここでは、人材戦略との整合や従業員への周知の結果についての定量把握として、投資・離職抑制の効果の検証を KPI に設定する。

退職給付制度を人的資本への投資と考えた場合の効果は、測定が困難ではあるが、例えば退職給付制度の機能の一つである離職抑制の効果検証を考えることで比較的簡単に実施することが可能となる。離職抑制としては、まずは自己都合退職率を確認するが、退職給付制度だけではな

く、他の人事施策・制度、職場環境などが影響を与えるため、他の要素を加味した分析と組み合わせることも検討する必要があると思われる。

その他、視点③は定量把握であるため、リスクマネジメントの観点からの KPI も重要ではあるが、退職給付会計、年金財政検証などと退職給付制度については以前から注意していた観点であるのでここでは説明を省略する。

取組み例：退職給付リスク・チェック委員会の設置

類似 KPI：企業年金の持続可能性・財政健全度

上記で述べた、KPI④人材戦略整合度、KPI⑤従業員への周知率、KPI⑥投資・離職抑制の効果検証を、取組み実施、KPI データ収集・分析、効果検証・取組み等見直しといった PDCA サイクルを通じて活用し、必要に応じて退職給付制度の給付設計、従業員周知方法などの取組みや KPI 目標を見直していくことになる。

3. おわりに

人的資本開示の主なポイントの一つは、人的資本経営の 3 つの視点に整合的であることであった。退職給付制度の場合は、従業員にとって制度が身近でないこと、企業年金であれば制度が複雑であることなど特殊性もあり、定量化した数値の KPI として示すことによって、わかりやすく捉えることが可能になるのではないかと。また、過去から時系列で示すことで何が変わったのか理解しやすいことに加えて、制度運営側にとっても環境変化に対応できているかのチェックにもなる。制度の枠組みなどの最新動向については専門家のサポートも有効だ。退職給付制度は従来どちらかというとリスクマネジメントの観点から財務的な影響を重視した運営となっていたが、人的資本開示の観点から KPI を管理することも人的資本重視の昨今には有効かと思われる。

—以上—

参考文献

- ・ 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～ 人材版伊藤レポート」(2020年9月)
- ・ 金融庁「記述情報の開示の好事例集 2022」(2023年1月31日)
- ・ 厚生労働省「社会保障審議会企業年金・個人年金部会 第26回～第29回資料等」(2023年9月8日～2023年11月13日開催)