

三菱 UFJ 年金情報

Mitsubishi UFJ Pension Report

2024 年 1 月号

《次期年金改革に向けて その9》 社会保障審議会 第6回～第9回年金部会の概要	年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏	1
《女性活躍推進》 女性登用が求められる背景と対応策	年金コンサルティング部 リサーチグループ 中原 由紀子	10
《パーパス経営的人事考 その9》 定年延長と役職任期制を組み合わせる意義 ～シニア人材を含めたキャリア自律を考える(後編)～	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	15
《サステナブル投資》 気候変動政策へのエンゲージメント	サステナブルインベストメント部 岡本 卓万	21
《時事のつぶやき》 節目と評価	アナリスト 久野 正徳	31

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 6 回～第 9 回年金部会の概要

年金コンサルティング部 上席研究員 菅谷 和宏

社会保障審議会年金部会（以下、年金部会）では、第 4 回年金部会で示された次期年金改正の 4 つの検討課題について順次議論が行われています。

第 6 回～第 9 回年金部会においては、「③家族と年金制度の関わり」（遺族年金、加給年金等）と「④高齢期と年金制度の関わり」（在職老齢年金、基礎年金の拠出期間延長、マクロ経済スライドの調整期間の一致等）などについての議論が順次行われました。本稿では、これら第 6 回～第 9 回の年金部会での議論の概要についてお伝えします。

(図表 1) 次期公的年金改正に向けた作業スケジュール

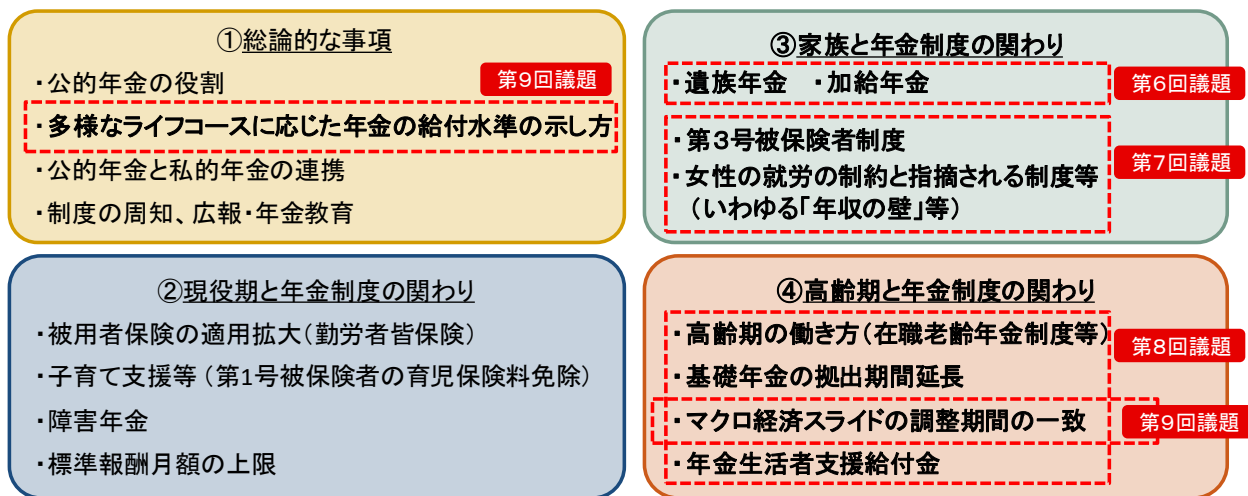
	年金部会	年金財政における経済前提に関する専門委員会	その他の予定
(第1回) 2022年10月25日	・年金制度の意義・役割とこれまでの経緯 ・経済前提に関する専門委員会の設置	(第1回、2022.11.18) ・前回財政検証の経済前提	
(第2回) 2023年3月28日	・年金制度を取り巻く社会経済状況の変化 ・全世代型社会保障構築会議の議論	(第2回、2023.2.24) ・経済指標の動向	
(第3回) 2023年5月8日	・年金部会における委員意見のまとめ ・前回年金制度改正法等の課題	(第3回、2023.4.5) ・総投資率と利潤率の関係	
(第4回) 2023年5月30日	・年金部会における議論の進め方 ②現役期と年金制度(被用者保険適用拡大)		
(第5回) 2023年6月26日	②現役期と年金制度の関わり (障害年金、1号被保険者育児保険料免除)	(第4回、2023.6.30) ・運用利回りの設定	
(第6回) 2023年7月28日	③家族と年金制度の関わり (遺族年金と加給年金等)	(第5回、2023.8.24) ・有識者及び内閣府ヒアリング	
(第7回) 2023年9月21日	③家族と年金制度の関わり (第3号被保険者制度、女性就労と年収の壁)		
(第8回) 2023年10月24日	④高齢期と年金制度の関わり (在職老齢年金、基礎年金の拠出期間延長等)	(第6回、2023.12.4) ・検討作業班における議論	
(第9回) 2023年11月21日	④高齢期と年金制度の関わり(調整期間一致) ①年金給付水準の示し方	(第7回、2023.12.27) ・年金部会への経過報告案	
2024年1月	・専門委員会の経過報告 ・オプション試算について議論	経済前提に関する基本的な考え方のとりまとめ	<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 15px; padding: 5px;"> (労働政策研究・研修機構) 「労働力需給推計」 (内閣府) 「中長期試算」 </div>
2024年春	・専門委員会からの結果報告 (厚生労働省による検証作業)		
2024年夏	・2024年財政検証結果の報告 ・次期公的年金改正内容について議論		
2024年末	・年金部会での議論の整理		
2025年初	・国会に次期年金改正法案が提出予定		

出所：厚生労働省「第 4～9 回社会保障審議会年金部会」資料等を基に筆者作成

1. 第 6 回年金部会の概要

第 4 回年金部会（5 月 30 日）において、次期公的年金改正に向けた主な検討課題として、図表 1 に記載した項目が挙げられました。これらの検討課題のうち、第 6 回年金部会（7 月 28 日開催）では、「③家族と年金制度の関わり」に関して、「遺族年金」と「加給年金」についての議論が行われました（図表 2）。

（図表 1）次期公的年金改正に向けた主な検討課題



出所：厚生労働省「第4回社会保障審議会年金部会」資料2等より筆者作成

(1) 遺族年金について

遺族基礎年金は、主たる生計維持者である国民年金被保険者等が死亡した場合に「子」及び「子のいる配偶者」に対して、生活の安定を図ることを目的として基礎年金を給付する制度です。一方、遺族厚生年金は、主たる生計維持者である厚生年金被保険者等が死亡した場合に、その死亡した者によって生計を維持されていた「配偶者、子、父母、孫、祖父母等」の遺族に対して、従前の生活を保障することを目的とした制度であり、支給対象者が異なります。

また、遺族厚生年金では受給要件として年収 850 万円未満という生計維持要件がありますが、この 850 万円は、社会通念上著しく高額収入者として被用者全体の上限 10%の年収を基準に規定されているものです。

遺族年金の基本的な考え方は、家計を支える者が死亡した場合に、残された遺族の所得保障を行うものですが、制度創設時の時代背景を内包し、男性が主たる家計の担い手であるという考え方に基づく給付設計となっています。そのため、男女共に就労することが一般的となっている現代社会においては、そぐわない給付設計が一部あります。これに対して、男女間における遺族年金の支給要件の差異等について、時代の変化に合わせて見直すことが必要であり、次のような検討項目が事務局から示されました（図表 3）。

（図表 3）遺族年金に関する検討事項

検討事項	検討内容
	・遺族厚生年金の男女差の解消
	・遺族基礎年金の支給停止要件（親が再婚した場合の子への支給停止等）
	・生計維持要件である850万円
	・遺族厚生年金の有期化の可否

出所：厚生労働省「第6回社会保障審議会年金部会」資料1より筆者作成

(2) 加給年金について

加給年金は、厚生年金の付加給付であり、老齢厚生年金及び障害厚生年金の受給権発生当時に生計を維持する配偶者及び子がいる場合に、扶養状況の実態に着目して、加給年金を老齢厚生年金及び障害厚生年金に加算して支給する仕組みです。

日本の年金制度は、標準世帯における年金額（夫婦2人の基礎年金+1人分の厚生年金）を基礎として、最低限度の生活費を賄えるように設計されています。そのため、夫婦が2人共基礎年金を受給できるようになるまでの間、配偶者の基礎年金に相当する付加給付として支給されるものです。

加給年金については、次のような検討項目が事務局から示されました（図表4）。

これに対して、委員から図表5に記載のような意見が出されました。

（図表4）加給年金に関する検討事項

検討事項	・夫婦の年齢差によって支給有無及び支給期間の長短が決まるが、公平性の観点からどう考えるか
	・夫婦共に厚生年金に長く加入する世帯が増える中、加給年金の役割をどう考えるか
	・60歳後半の働き方や年金受給の繰下げについて、加給年金の影響をどう考えるか

出所：厚生労働省「第6回社会保障審議会年金部会」資料2より筆者作成

（図表5）第6回年金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	
(1) 遺族年金について	<ul style="list-style-type: none"> ・今一度、遺族年金の目的を明確にして共通認識することが必要 ・どのような将来像を描くのかを考えて、制度設計をしていくことが大事 ・遺族年金は昭和の家族形態を基に設計されたものであり、女性の就労を妨げている側面もある ・遺族年金の男女差異は解消すべき（多くの委員から同様意見あり） ・850万円の生計維持要件は不要ではないか（一方、段階的な収入要件とする意見もあり） ・遺族年金は有期年金で良いのではないか（複数の委員から同様意見あり） ・中高齢の一定年齢以上の者のみ終身を残す方が良い ・遺族年金受給者の生活に支障がないよう経過措置は検討すべき（複数の委員から同様意見あり）
(2) 加給年金について	<ul style="list-style-type: none"> ・就労意欲を阻害しない制度とすべき、また加給年金は繰下げに影響している ・加給年金は廃止すべきではないか（複数の委員から同様意見あり） ・20年くらいかけていけば現在の受給者に影響することなく将来の受給者に最適な制度にしていくことが可能であり、時間軸で考えていくことが大事である

出所：厚生労働省「第6回社会保障審議会年金部会」を視聴して筆者作成

2. 第7回年金部会の概要

2023年9月21日、第7回年金部会が開催され、前回に引き続き「③家族と年金制度の関わり」の検討課題の中で、「第3号被保険者制度」と「女性の就労の制約と指摘される制度等（いわゆる「年収の壁」等）」についての議論が行われました。

(1) 第3号被保険者制度について

第3号被保険者制度は、それまで任意加入であった厚生年金や共済年金の被扶養配偶者について、夫婦世帯と単身世帯のバランスを合理化し、全ての婦人に独自の年金権を確立する目的

で、1985年に創設された制度であり（1986年施行）、わが国の「国民皆年金制度」を実現したものでした。

第3号被保険者の生計維持関係の認定要件は、健康保険の被扶養者認定の取扱いを勘案し、年間収入130万円未満とされています。1人あたり賃金水準が同じであれば、夫婦共働き世帯、専業主婦世帯、単身世帯においても、1人当たりの年金額は同じに設定されています。

第3号被保険者については、健康保険において被扶養配偶者は自ら保険料を負担せずに医療保険給付を受けているのと同様に、厚生年金給付においても独自の保険料負担を求めずに、第3号被保険者の基礎年金給付に必要な費用は、被用者年金制度全体で負担する仕組みとしています（第3号被保険者の人数に基礎年金拠出金単価を乗じた金額を厚生年金財政から基礎年金財政に拠出）。そのために、第3号に対する第2号の保険料負担は夫婦で共同負担したものと基本的認識「被扶養配偶者に対する年金たる保険給付の基本的認識」が、平成16年改正において厚生年金保険法に明記されました（第78条の13）。

(2) 女性の就労の制約と指摘される制度等（いわゆる「年収の壁」等）

「106万円の壁」とは、雇用契約時に所定内賃金が月8.8万円以上（8.8万円×12カ月=約106万円）になると（現在、従業員規模101人以上、2024年10月1日以降は51人以上に改正）被用者保険の適用対象となり、第3号被保険者から第2号被保険者となることにより本人に社会保険料負担が発生し手取りが減少することから、自ら社会保険料を払わなくて済むように就労時間を調整すること（就労調整）を言います。

年収106万円以上で被用者保険の適用を受けた場合、概ね年収125万円以上で手取り額が戻り、その後は手取り額も増加することとなります。また、最低賃金が時給1,016円まで上昇し週20時間の要件を満たせば、106万円の賃金要件を満たすことに繋がるため、最低賃金の引上げが必要とされています。厚生年金に加入すれば、将来の年金受給額が増えることとなりますが、保険料負担だけに注目が集まっているようです。国民に対する正確な情報の周知が必要と考えます。

一方、「130万円の壁」とは、第3号被保険者の年間収入の見込額が130万円（被扶養者の判定基準）以上になると、と配偶者の扶養から外れ、本人に国民年金保険料及び国民健康保険料の負担が発生するため130万円未満で働く就業調整を言います。

この2つの壁に対して、事務局から次のような対応策の例が示されました。「106万円の壁」については保険料負担による手取り収入の減少をどうするかを出発点として考えた場合、106万円を超えても本人に新たに保険料負担が発生しないように「106万円の壁を超えた労働者の保険料負担を免除すること等が考えられる（但し一定の収入を超えれば通常の保険料を負担）」。

しかし、この事務局案に対して、「公的年金は社会保険方式であり、一定の要件のみ保険料を免除すべきではない」「労使折半という被用者保険の原理原則は変えるべきではない」などの意見が複数委員から述べられました。また、年収の壁についても「労使に正しく理解されることが大事であり、周知・広報活動が必要である」「年収の壁による就労調整が女性の就労を妨げている側面もあるのではないか」「8.8万円の賃金要件と20時間の時間要件を見直すことが必要ではないか」などの意見もあり、事務局案に対しては批判的な意見が多く述べられました。その他、委員からは図表6に記載のような意見が出されました。

なお、本部会での議論とは別に、当面の政府施策として、計画的に労働時間の延長や賃上げに取り組む企業に対して、必要な費用（最大で50万円）を補助する等の「支援強化パッケージ」（キャリアアップ助成金「社会保険適用時処遇改善コース」）が示されています。

(図表 6) 第 7 回年金部会における出席委員からの主な意見

これまでの年金部会における主な意見

(1) 第 3 号被保険者制度、(2) いわゆる年収の壁について

- ・被用者保険の適用拡大により第 3 号被保険者が減少し、いわゆる年収の壁も解消されていくため、まずは適用拡大を確実に進めることが大事である（多くの委員から同様の意見あり）
- ・女性の年金権確立という創設趣旨に沿って所得保障を維持することが大事
- ・公的年金は国民のセーフティネットであり、就労できない人への配慮が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- ・第 3 号被保険者制度は皆年金を実現するために必要な制度であるが、就労できない理由等により一定の要件を課していくことも考えられるのではないかと
- ・第 3 号被保険者制度は就労を阻害している面もあり、働き手不足の中、見直しが必要（人手不足解消を目的とすべきではないとの意見もあり）
- ・第 3 号被保険者については、どのような将来像を描くのかを示す時期に来ている

出所：厚生労働省「第 7 回社会保障審議会年金部会」を視聴して筆者作成

3. 第 8 回年金部会の概要

2023 年 10 月 24 日、第 8 回年金部会が開催され、「④高齢期と年金制度の関わり」に関して、「在職老齢年金制度」「基礎年金の拠出期間延長」「マクロ経済スライドの調整期間の一致」「年金生活者支援給付金」についての議論が行われました。

(1) 在職老齢年金制度について

社会保険方式である公的年金は保険料の拠出に対して給付を行うことが原則であり、年金支給を一部停止する在職老齢年金制度は例外的な仕組みです。しかし、在職老齢年金の撤廃又は基準額の緩和は、将来世代の所得代替率を低下させることとなります。また、在職老齢年金の見直しは高所得高齢者にも支給調整せずに老齢年金を支給することとなり、高所得高齢者への優遇になるとの指摘もあります。

そのため、就労の長期化を年金制度に反映させ、老後生活の経済基盤の充実が図られるように、高齢期の就労と年金の在り方について検討を進めていく必要があります。現在、65 歳以降の在職老齢年金の受給権者は約 287 万人で、そのうち在職老齢年金停止者は約 49 万人です。厚生労働省「年金制度に関する総合調査（2019 年）」によると「年金額が減るのを避けるため働かない」「年金額が減らないように収入が一定額に収まるよう就業時間を調整している」との回答者が 60 歳代後半で 45.3%で、就業調整している人が一定程度存在しています。

(2) 基礎年金の拠出期間延長について

2020 年年金法改正の衆議院厚生労働委員会附帯決議（2020 年 5 月 8 日）で「将来の所得代替率の低下が見込まれる基礎年金の給付水準の引上げ等を図るため、老齢基礎年金額の算定の基礎となる年数を 45 年とすることについて、基礎年金国庫負担の増加分の財源確保策も含め、速やかに検討を進めること」と明記され、基礎年金拠出期間の 45 年への延長は、以前からの検討課題となっていました。

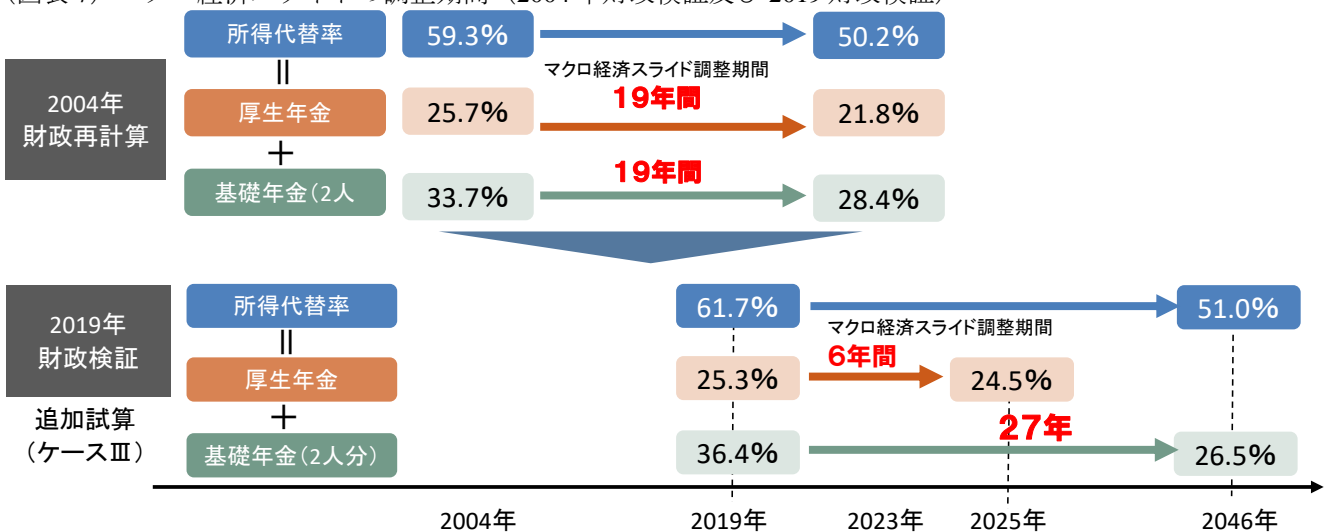
基礎年金の拠出期間を 40 年から 45 年に延長した場合でも、第 2 号被保険者については 65 歳までの雇用確保措置により 65 歳まで厚生年金被保険者であれば、企業及び従業員に新たな保険料負担が発生することはありません。

しかし、第1号被保険者については、60歳以降に新たに国民年金保険料の負担が発生することとなります。なお、60歳以降で保険料負担ができない場合には、保険料免除制度を利用できることが事務局から説明されました。基礎年金の拠出期間延長については、必要となる国庫負担2分の1の財源確保が必要であり、財源確保と併せて高齢者の就労実態を踏まえて検討することとされました。

(3) マクロ経済スライドの調整期間の一致

現在、年金額の改定に際しては、賃金や物価の伸びがマイナスの場合は、マクロ経済スライド調整を行わない「名目下限措置」があります。2004年年金改正の見通しでは、基礎年金と報酬比例部分の調整期間は一致していたが、デフレ経済が続くマクロ経済スライドが「名目下限措置」により適切に発動されなかったこと等により、基礎年金の給付水準が高止まり、基礎年金財政が悪化。一方、厚生年金被保険者の増加等により厚生年金の財政は改善しました。その結果、基礎年金の調整期間が大幅に長期化し、2019年公的年金財政検証の追加試算（ケースⅢ）^{注1}では、報酬比例部分の調整期間6年間に対して、基礎年金の調整期間は27年間と大幅に長期化し、終了年度に21年の乖離が生じています（図表7）。

（図表7）マクロ経済スライドの調整期間（2004年財政検証及び2019年財政検証）



出所：厚生労働省「第8回社会保障審議会年金部会」資料2, p34より筆者作成

2019年財政検証では基礎年金の調整期間の長期化に伴い、基礎年金の水準が低下（所得再分配機能が低下）する見通しです。所得再分配機能を維持することは、厚生年金受給者にとっても高齢期の経済基盤を充実させることとなるため、基礎年金と報酬比例部分の調整期間を一致させることにより、基礎年金の水準を確保することが必要とされているものです。

なお、2020年年金法改正の衆議院厚生労働委員会附帯決議（2020年5月8日）では「今後の年金制度の検討に当たっては、基礎年金の調整期間の見通しが厚生年金保険の調整期間の見通しと比較して長期化し、所得代替率に占める基礎年金額の相当部分が減少していることが示されていることを十分に踏まえて行うこと」と明記され、基礎年金拠出期間の45年延長と併せて検討課題とされています。

(4) 年金生活者支援給付金について

年金生活者支援給付金は、65歳以上の老齢基礎年金受給者で所得が低い者（公的年金とその他所得の合計額が老齢基礎年金の満額以下の者等）の生活を支援するために、消費税を財源とした福祉的給付として年金制度の枠外で支給される制度（2019年10月施行）で、2021年度で約463.7万件（うち約7割が3,000～6,000円）^{注2}給付されています。

2020年年金法改正の衆議院厚生労働委員会附帯決議（2020年5月8日）で「年金生活者支援給付金の額その他の事項については、低所得である高齢者等の生活状況、低所得者対策の実施状況、老齢基礎年金の額等を勘案し、総合的に検討すること」と明記され、低所得者に対する基礎年金と年金生活者支援給付金の役割分担を検討するとともに、年金生活者支援給付金の防貧機能を検証したうえで、所得再分配機能の強化の観点も踏まえて、給付額の増額など低所得者加算のあり方について検討することとされました。

以上の事務局からの説明に対して、委員からは次のような意見が出されました（図表8）。

（図表8）第8回年金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

(1) 在職老齢年金制度について

- ・社会保険での特例的な扱いであること及び高齢者の就業が増加していることなどから高在労は廃止すべき（複数の委員から同様の意見あり）
- ・将来の所得代替率の低下を招くこと及び高齢の高所得者優遇となることから継続すべきとの意見も複数あり
- ・在職老齢年金を廃止した場合は将来の所得代替率が低下するため、別途何らかの対応の検討が必要
- ・高所得となる者への対応については、累進課税である税制で対応すればよいのではないかと

(2) 基礎年金の拠出期間延長について

- ・45年化については、将来の所得代替率を上昇させる効果があることから速やかに実施すべきとの意見多数
- ・国庫負担の財源確保が必要との意見あり
- ・第3号も加入期間が延長することに対しては、第3号被保険者を縮小していく議論と逆行するため検討が必要

(3) マクロ経済スライドの調整期間の一致

- ・将来の所得代替率増加効果があることから実施に賛成との意見多数
- ・基礎年金と厚生年金の財政バランスを崩さないように厚生年金から基礎年金への財源拠出は検討が必要
- ・将来の所得代替率を維持するために、名目下限措置は撤廃すべき（複数の委員から意見あり）

(4) 年金生活者支援給付金について

- ・低所得者のセーフティネットであり、給付額の増額を含めて検討すべき

出所：厚生労働省「第8回社会保障審議会年金部会」を視聴して筆者作成

4. 第9回年金部会の概要

2023年11月21日、第9回年金部会が開催され、「④高齢期と年金制度の関わり」について前回に引き続き「マクロ経済スライドの調整期間の一致」と、加えて「①多様なライフコースに応じた年金の給付水準の示し方」についての議論が行われました。

(1) マクロ経済スライドの調整期間の一致

現在、マクロ経済スライドの調整方法は、基礎年金の調整終了年度を決定し、その後に厚生年金の調整終了年度を決定する2段階方式が採用されており、国民年金と厚生年金の財政状況の違いにより、基礎年金と厚生年金の調整終了年度に21年という大きな乖離が発生しています。国民年金（1号被保険者）の財政状況が悪化すると、2号被保険者も含めた基礎年金の水

準の低下につながり、その結果、所得再分配機能及び国庫負担が減少します。

これに対して、今回、事務局から対応案が示されました。マクロ経済スライドの調整方法を現在の2段階方式から1段階方式に変更し、公的年金全体で財政均衡の調整終了年度を決定するという案です。

年金数理部会による調整期間を一致（40年加入）させた場合の追加試算によると、2019年公的年金財政検証の追加試算（ケースⅢ）について、報酬比例部分の所得代替率は24.5%から22.6%に▲1.9%低下しますが、基礎年金の所得代替率が26.5%から32.9%に+6.4%上昇（内国庫負担3.2%上昇）するため、全体で4.6%の上昇が見込まれることが示されました。

基礎年金の調整が早く終了するため、将来の基礎年金の水準が上昇する一方、国庫負担は、調整期間一致により約2.0兆円増加（2060年）する見込みです。

また、調整期間一致と基礎年金の45年加入の両方を実施すると、報酬比例部分の所得代替率は24.5%から25.4%に0.9%上昇、基礎年金の所得代替率は26.5%から37.0%に10.5%上昇するため、全体では11.5%上昇することが示されました（図表9）。この場合の国庫負担は約3.3兆円の見込みです。45年加入（国庫負担有）と調整期間一致を行うことにより、所得代替率が大きく改善されることが示されました。

（図表9）マクロ経済スライドの調整期間を一致させた場合の試算結果（2020法改正後）

追加試算		ケース	2019年(2020年法改正後)		追加試算結果		
			所得代替率	うち基礎年金部分	所得代替率	(増減)	うち基礎年金部分
①	基礎年金と厚生年金の調整期間一致(40年加入)したケース	ケースⅢ	51.0%	26.5%	55.6%	4.6%	32.9%
②	①調整期間一致 + 拠出期間延長(45年加入・国庫負担有)したケース	ケースⅢ	51.0%	26.5%	62.5%	11.5%	37.0%

出所：厚生労働省「第8回社会保障審議会年金部会」資料2, p45より筆者作成

(2) 多様なライフコースに応じた年金の給付水準の示し方

現在、厚生労働省から示されている「いわゆるモデル年金」は、男性の平均的な賃金で40年間就業した場合の「老齢厚生年金+夫婦2人分の老齢基礎年金」（いわゆる標準世帯）における年金額が示されています。このモデル年金額による所得代替率については、国民年金法及び厚生年金保険法、平成16年改正法附則第2条に「国民年金法による年金たる給付及び厚生年金保険法による年金たる保険給付を合算して得た額が、前年度における男子被保険者の平均的な標準報酬額に対する比率が百分の五十を上回るような給付水準を将来にわたり確保するもの」と規定されています。この「モデル年金」については、この所得代替率50%以上を確保するための、年金水準の指標として使用されているものでもあります。

以上の事務局からの説明に対して、委員から次のような意見が出されました（図表8）。

（図表8）第9回専門委員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	
(1)マクロ経済スライドの調整期間の一致	
・将来の所得代替率上昇効果があることから実施に賛成との意見が多数（社会保険の意義からも実施が妥当との意見もあり）	
・まずは適用拡大を優先実施したうえで慎重に議論すべき	

- ・基礎年金と厚生年金の調整期間の一致により国民年金と厚生年金の制度改革が双方の財政に影響を与えることに考慮が必要
 - ・厚生年金から国民年金への財源移譲については国民に誤解を与えないよう丁寧な説明と理解が必要（複数の委員から同様の意見あり）
- (2) 多様なライフコースに応じた年金の給付水準の示し方
- ・「モデル年金」は経年変化による指標としての役割があり、今後も必要だが、時代に合った国民への見せ方が必要（複数の委員から同様の意見あり）
 - ・世帯類型別や男女別、標準報酬額等による複数の年金額の提示が必要（複数の委員から同様の意見あり）
 - ・働き方は様々であり、モデル年金が多すぎると逆に分かりづらくなるのではないか

出所：厚生労働省「第9回年金部会」を視聴して筆者作成

年金部会については、引き続き、図表1で示された検討課題について、引き続き議論が行われていくものと見込まれます。

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

注1：2019年公的年金財政検証のケースⅢは、内閣府試算の「成長実現ケース」に接続するもので、経済成長と労働参加が進むケースとして設定。

注2：厚生労働省「第8回社会保障審議会年金部会」資料2, p53

<参考資料>

◆厚生労働省社会保障審議会「第6回年金部会」（2023年7月28日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin_230728.html

◆厚生労働省社会保障審議会「第7回年金部会」（2023年9月21日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin_230921.html

◆厚生労働省社会保障審議会「第8回年金部会」（2023年10月24日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin_230921_00005.html

◆厚生労働省社会保障審議会「第9回年金部会」（2023年11月21日）

https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/nenkin_20231121.html

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

女性登用が求められる背景と対応策

年金コンサルティング部 中原 由紀子

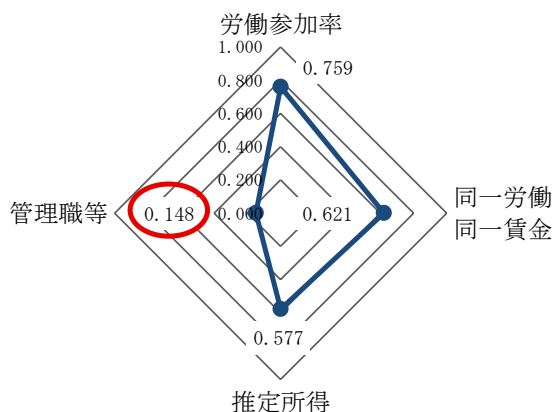
2023 年 6 月に決定した「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023」では、東証プライム市場上場企業に対して、「2025 年を目途に、女性役員を 1 名以上選任するよう努める」、「2030 年までに、女性役員の比率を 30%以上とすることを旨とする」という数値目標が設定されました。これを踏まえ、日本の現状と目標達成のための対応策について考察いたします。

1. 日本の現状

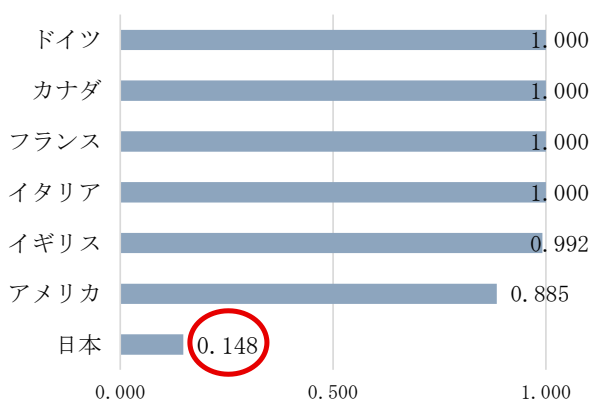
ジェンダー・ギャップ指数（以下、GGI）は、世界経済フォーラムが公表している男女格差の割合を示す指標です。「政治参画」、「経済参画」、「教育」、「健康」の 4 つの側面から値を算出し、0 が完全不平等、1 が完全平等を示します。2023 年において日本の GGI は 0.647 と 146 か国中 125 位に位置しています。日本の GGI が低い理由としては「経済参画」の低さ（146 か国中 123 位）が挙げられ、特に女性の管理職比率の低さが顕著となっており、G7 の中で日本は最も低い 0.148 の評価となっています（図表 1）。

（図表 1）日本の GGI と G7 比

日本の「経済参画」に係る GGI 指数の構成要素



G7 の管理職等の GGI 指標比



出所：WORLD ECONOMIC FORUM 「Global Gender Gap Report2023」

2. 女性登用が求められる背景

では、なぜ女性の積極的な登用が求められているのでしょうか。

(1). 政府

日本の社会問題の一つとして、生産年齢人口（15～64歳）の減少が挙げられます。生産年齢人口は1995年の8716万人をピークに減少し続けており、2070年には4535万人へと半減すると予測されています。生産年齢人口の減少は日本の持続的な経済成長の停滞を意味します。そのため、政府はこれまで十分に活用されてこなかった女性の労働力を積極的に活用することを求めてきました。

(2). 企業 ～業績向上につなげるための実践～

企業も昨今の急激な経営環境の変化に対応し、業績向上につなげる方策の一つとして、女性の登用を必要としています（図表2）。

前述の生産年齢人口の減少から、各企業は人手不足に陥り、優秀な人材の確保・定着を求めています。現在、女性の雇用者数は増加傾向にあるものの、非正規雇用労働者数が正規雇用労働者数を上回っており、女性が非正規雇用に就いた理由に、「家事・育児・介護等と両立しやすい」などが挙げられています。企業は優秀な人材を埋没させないためにも、男女問わず働きやすい職場を整備するとともに、社員の離職率低下、社員の採用の増加などを図る必要があります。

また、「ダイバーシティ経営」の一環としても女性の登用が挙げられます。「ダイバーシティ経営」とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる経営」と定義されます。女性を登用することで、女性目線での商品開発やブランディングなどにより、新たな市場を切り拓き、業績向上に貢献する「新規事業創出」や、女性ならではの気付き・コミュニケーションにより、展示会や営業活動を通じて新たな顧客を獲得する「新規顧客の開拓」などが見込めます。また、女性役員比率が高い企業の方が、女性役員が少ない企業よりもROE、EBITマージンが高い傾向にあるとの調査結果があり（図表3）、業績向上において、女性登用が企業に一定のメリットをもたらす可能性があります。

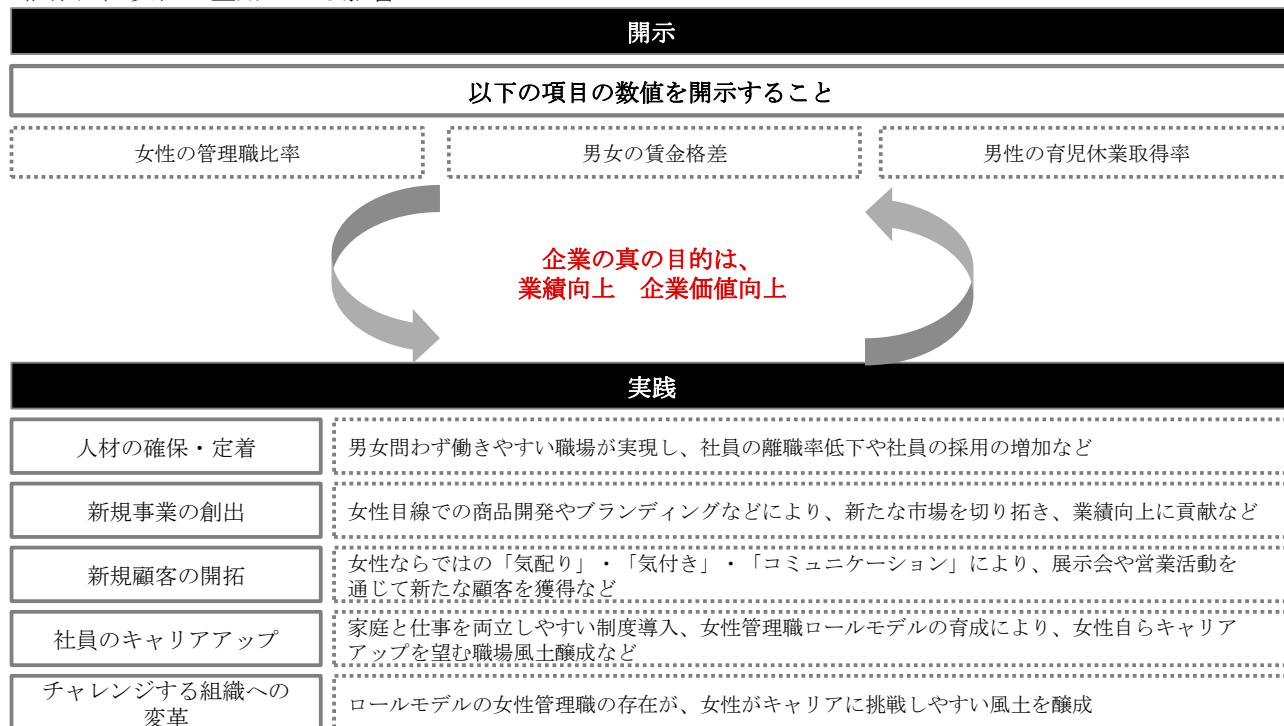
そして、上記を実現するためには社員自身へのキャリアアップの支援やチャレンジする組織への変革も必要です。例えば、家庭と仕事を両立しやすい制度を導入する、女性管理職ロールモデルの育成により、女性が自らキャリアアップを望む・キャリアに挑戦しやすい職場風土を醸成するなどが挙げられます。

(3). 企業 ～企業価値向上につなげるための開示～

女性の登用は企業が重視する企業価値の向上とも結びついています。機関投資家へのアンケート結果によれば、半数以上の投資家が投資判断において女性活躍情報を活用しています。また、投資判断に女性活躍情報を活用する機関投資家のうち、約9割が、活用する理由として「企業の業績に影響があるため」と回答しており、多くの機関投資家が、女性活躍の推進が企業の長期的な成長に繋がっていくと考えています（図表4）。

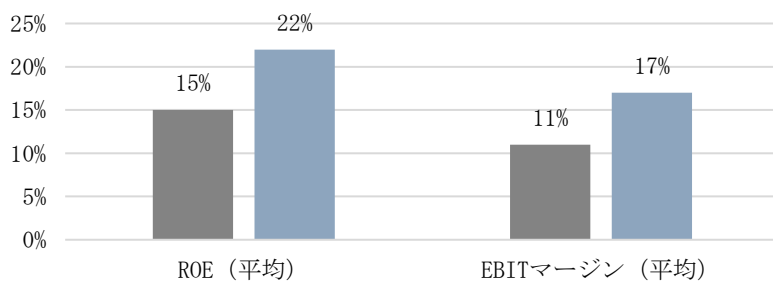
実践を伴わない表面的な開示であれば、いずれ企業の持続的な成長を行き詰らせます。実践と開示の両輪で行うことで、片方だけの取り組みよりも一層、業績向上、企業価値向上に良い影響をもたらすと考えられます。

(図表 2) 女性の登用による影響



出所：弊社作成

(図表 3) 女性役員比率に応じた ROE※1・EBIT マージン※2 の比較



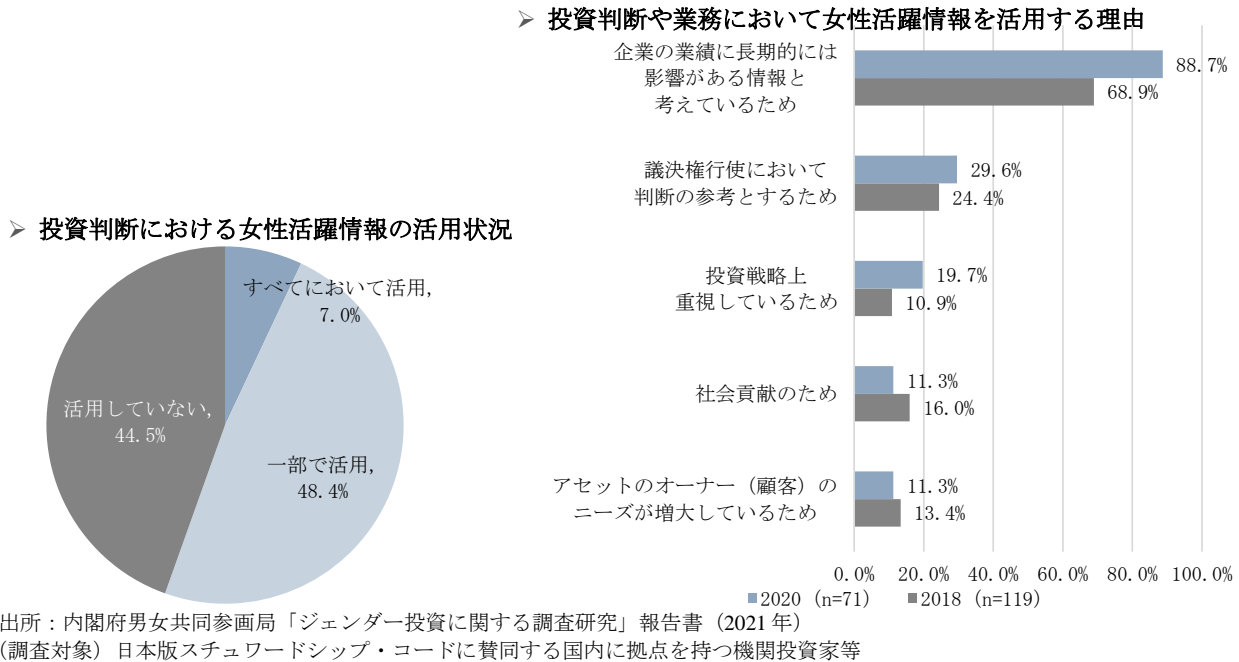
■ 女性役員比率が高い上位4分の1の企業 ■ 女性役員がない企業

※1 自己資本利益率

※2 利息と税金の影響を除いた本業の収益力を測定する指標

出所：McKinsey&Company “Women Matter: Time to accelerate: Ten Years of Insight into Gender Diversity” (2017年)
(調査対象) 10カ国の企業約300社 (日本を含まない)

(図表 4) 投資判断における女性活躍情報の活用状況



3. 女性管理職を増加させるための対応策

女性役員を増やすためには、まず女性管理職を増やす必要があります。2022年度、企業の課長相当職以上に占める女性の割合は12.7%でした。政府が2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合30%を目指していること、女性の意思決定の場への参画が業績・企業価値向上につながることを踏まえると、各企業での女性の管理職登用は喫緊の課題です。

では、なぜ女性の管理職が増えないのでしょうか。

人事制度、職場環境に起因する外的な課題と、周りの意識と本人の意識に起因する内的な課題の両方があると考えられ、図表5のような解決施策が考えられます。

例えば、評価制度では、評価時のアンコンシャスバイアスや育児休業などの休職期間によって昇級試験の受験資格取得が遅れるなどの課題が挙げられます。それに対して、部署ごとに管理職／管理職候補の定義・登用基準を明確化し、アンコンシャスバイアスのない登用を実施することや、評価をつけにくい休職中に社内・社外通信研修制度を実施することで、昇級試験の受験資格の在級・勤続年数に換算する評価基準を設定するなどの解決策が挙げられます。

人材フローの課題では、育児休業などの休職期間による女性の経験不足などが管理職登用の課題として挙げられます。男女で経験に差が出ないように、ライフイベント前に多くの部署や海外への異動を経験させるなどといった制度の導入が解決策の一つとなります。

周りの意識については、過去からの固定観念の払拭だけでなく、育児中の女性に対する配慮・遠慮が過剰ではないかなども課題として挙げられます。それに対しては、研修や上席の指導・支援などが解決の一助となります。

本人の意識については、過去からの固定観念に加え、管理職になる自信がないことなどが課題です。本人に適した研修の推薦、人事部・管理職からのキャリア教育の実施など、自分が管理職になることを想定したキャリアを共に描けるようフォローが必要です。

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。

(図表 5) 真の課題と解決策 ～管理職層に女性が少ない～

課題	カテゴリ	課題解決施策／運営方法の変更
外形的な問題	等級制度	<ul style="list-style-type: none"> 育休・産休などの休職期間の影響を受けにくい等級制度へ変更 Ex. 最低在級期間の撤廃・短期化、等級の幅を広げる など
	評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ●アンコンシャスバイアス排除のための評価制度 管理職／管理職候補の定義・登用基準を明確化し、アンコンシャスバイアスのない登用を実施 Ex. 評価会議にビジネスの DEI リーダーが出席し、評価判断におけるバイアスをチェック 部署ごとに候補者や管理職に本当に必要な能力を明文化し、それに基づいて候補者選定や任用を実施 など 管理職から部下への評価を単一的なものから複眼的なものへ変更 Ex. 他部署の上司からの評価、部下からの 360 度評価 など ●その他 休職中（育児休業など）を配慮した評価基準を設定する
	人材フロー	<ul style="list-style-type: none"> ●採用 <ul style="list-style-type: none"> 業務特性・経営戦略に鑑みたくて、男女同数を採用 Ex. 採用時、面接官がバイアスに影響されないためのガイドブックの展開 ●異動 <ul style="list-style-type: none"> 業務特性・経営戦略に鑑みたくて、部署ごとに男女比が均等になるよう設定 男女平等な挑戦機会の設置 Ex. 異動回数の平等化 など 男女で能力差が出ないよう、ライフイベント前に多くのことを経験できる制度の導入 Ex. 早期に海外への異動を経験 など 男性しかできない職場・仕事の場合、チーフなど、特別な立場で女性を入れる
	施設 (ワークプレイス)	<ul style="list-style-type: none"> 更衣室の設置など、女性が働きやすい職場環境の整備 託児所の設置など、男女ともに働きやすい職場環境の整備
	働き方	<ul style="list-style-type: none"> 時間や場所に縛られない柔軟な働き方の支援 ベビーシッターなどの支援制度を設置 管理職の働き方改革 Ex. 長時間労働の是正・責任の複線化・役席のフォロー など 男性の育児・家事参加を促す仕組み Ex. 男性育休取得前の研修実施 など
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 上司と部下との会話機会創出 Ex. 自己申告、1on1 などの実施
内面的な問題	現場の意識 過去からの固定観念 女性への過剰な配慮・遠慮	<ul style="list-style-type: none"> 人事部によるアンコンシャスバイアス研修実施 人事フローを利用した人材開発(=人材交流) Ex. 越境学習 など 管理職にコーチング研修を実施 (その一つとしてアンコンシャスバイアス研修を実施することも可能) 役席が管理職に指導・支援 Ex. 1on1・伴走支援によってバイアスに気づかせる など 男性しか従事できない職場なのか改めて評価
	経営層の意識	<ul style="list-style-type: none"> 経営層へのトレーニングを実施 Ex. 経営戦略上の女性活躍の意義について など
	本人の意識の問題 過去からの固定観念 管理職になる自信がない 管理職に魅力を感じない	<ul style="list-style-type: none"> 管理職研修の内容の見直し 本人に適した管理職研修への推薦 ロールモデルとの対話の機会を設ける 人事部・管理職からのキャリア教育を実施

出所：筆者作成

<参考資料>

厚生労働省「令和 4 年度雇用均等基本調査」結果を公表します <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r04/07.pdf>

厚生労働省「第 5 次男女共同参画基本計画」 https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/5th/pdf/kihon_houshin.pdf

定年延長と役職任期制を組み合わせる意義

シニア人材を含めたキャリア自律を考える(後編)

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

前回 10 月の前編では、定年延長や役職定年制等のシニア雇用に焦点をあて、戦略的な合理性の観点で企業がどのように考えるべきか検討しました。

多くの企業が実施する「定年再雇用+役職定年制」戦略は、「従業員を分断」して組織・人員の活性度を低下させる面があるため、企業としてそのようなリスクを敢えてとり続けることが果たして得策か、よく検討する必要があります。

代替策にあたる「定年延長・廃止+役職任期制」は、「適所適材」戦略と親和的であり、世代交代とシニア活用を両立するアプローチでもあります。一方、この代替策をうまく実践するには、組織運営や職務編成、労働契約のあり方等に、今までとは異なった考え方や人事制度面の工夫が必要になります。

本稿では、「定年延長・廃止+役職任期制」を実施する場合に企業に求められる考え方やスタンス、人事制度面の工夫と、それらの意義について考えます。

1. 「年齢によるベルトコンベア」を脱し、何を指すか

前編では、現在も多くの企業で実施されている「定年再雇用+役職定年制」というシニア雇用のあり方が、戦略的には必ずしも合理的ではないことを確認しました。

「定年再雇用+役職定年制」戦略は、いわば「年齢というベルトコンベアに乗って粛々とキャリアが刻まれる」仕組みであるため、社員をキャリア自律から遠ざけ、活性度を下げることがあります。活性度が下がったシニアの姿は、職場の雰囲気や後続世代のキャリア展望等にネガティブな影響を及ぼします。

これに対して「定年延長・廃止+役職任期制」戦略は、シニアに対するネガティブな影響を防止できそうです。一方、同時に「シニアが役職ポストに滞留するような組織成員の固定化をさらに助長するのではないか」、「後続世代のキャリア展望やモチベーションにマイナスになるのではないか」といった懸念が浮かんできます。

しかし、このような懸念には「より有能な年長者は役職を続投するもの」というような、無意識の前提があるのではないのでしょうか。

ある人が「出世競争の結末は、恋愛の成就と失恋に似ている」と評しました。言い得て妙ですが、実に「昭和的」な表現でもあります。

「人生 100 年時代」に入った令和は、もっとキャリア自律の時代であるべきです。

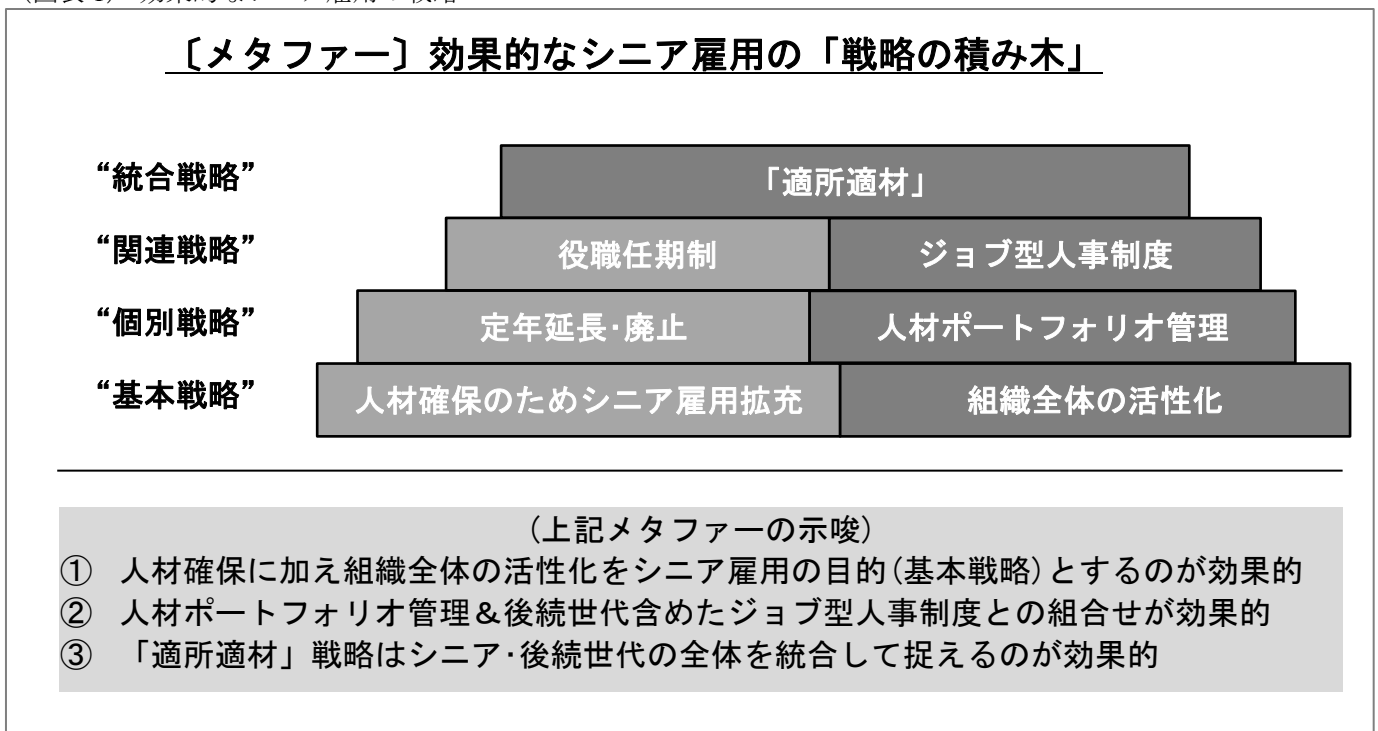
役職任期を1年と定めれば、毎年が勝負です。会社から期待される目標との勝負でもありますが、本質的には「職位を任された自分との勝負」です。そう考えれば、立場が変わろうとも皆が自尊心と克己心に根差す活力を持続させ得るはずです。

その意味では、一人ひとりがそのように活力を持ち「世代交代は恋愛のような人の好き嫌いの結果などではなく、役割分担の変更にすぎない」といった組織風土づくりを目指すべきではないでしょうか。

2. 効果的なシニア雇用の「戦略の積み木」

そのような組織風土づくりの構えを「戦略の積み木」にたとえたのが図表1です。シニア雇用をいかに効果的な戦略として組み立てるかを示唆するメタファーです。

(図表1) 効果的なシニア雇用の戦略



出所：筆者作成

【示唆①】人材確保に加え組織全体の活性化をシニア雇用の目的(基本戦略)とするのが効果的

まず第1に、積み木のメタファーは、定年延長・廃止の目的として「人材確保」だけでなく「組織の活性化」を明確に設定することが効果的であることを示唆しています。

定年再雇用から定年延長・廃止への流れは、高年齢者雇用安定法制や公的年金の受給開始年齢の後ろ倒し、公務員の定年延長、といった社会の変化に背中を押され、人材不足の内部環境とあいまって大企業においても着実に進み始めています。

しかし、そのような消極的な対応の場合、役職定年が温存され、二制度型の定年延長に落ち着くとすれば、組織全体の活性化度を下げると考える必要があります。

「シニア雇用の目的に組織活性化を掲げていない背景」に、「シニア雇用を促進する戦略は、組織活性化とは相いれない」等の先入観がないか点検することも必要かもしれません。

【示唆②】人材ポートフォリオ管理&後続世代含めたジョブ型人事制度との組合せが効果的

第2に、「定年延長・廃止+役職任期制」は「人材ポートフォリオ管理」や「ジョブ型人事制度」と組み合わせて実施することが効果的であることを示唆しています。

年齢に縛られない世代交代を是々非々で意思決定するためには、組織・人員全体を将来展望も含めて計画的に推進する必要があります。この点で人材ポートフォリオ管理は必須です。

また、人材ポートフォリオの柱には、年齢に縛られにくいジョブ型の価値観を加えるのが効果的です。

【示唆③】「適所適材」戦略はシニア・後続世代の全体を統合して捉えるのが効果的

第3に、「適所適材」戦略はシニアと後続世代全体を統合して捉えるのが効果的であることを示唆しています。

定年延長世代だけを対象としてジョブ型を導入するケースを比較的目にします。やがて後続世代にもジョブ型を展開していく前提であれば一つの進め方だと思いますが、定年延長を定年再雇用制度の焼き直しに止める構えであれば、将来に禍根を残すと考えます。

そもそも二制度型の定年延長・廃止は、社員集団を年齢を境に分断します。分断されたそれぞれの社員集団には、他方の社員集団を否定的にみる空気が醸成されやすい面があります。

そして「適所適材」戦略は、戦略→組織→職位→人材登用という組み立てです。適材が登用できる一体の社員集団との組み合わせが明らかにフィットします。

3. 世代交代とシニア活躍推進の「両立」

役職任期制では、是々非々で世代交代も会社の意思として進めていくこととなりますので「世代交代という意味で役職を離れるシニア人材」は出ます。

会社は「役職任期制のなかで、現認者が十分に有能であっても、世代交代も重要と考えているので、新任候補者がまだ十分に育っていなくても世代交代を進める」等の基本的な方針を示し、ポストを降りてもらうことになる前任者に用意できる職位を示す必要が生じます。

できるかぎりやりがいのある職位を提示したとしても、任期でポストを降りるギャップは相応に大きくなることでしょう。

それでも本人の活力、すなわち自律的なマインドや行動の火を消さないようにするには、どのようにしたらよいのでしょうか。

ひとくちにシニア人材といっても様々です。特にシニア人材の場合は、加齢によって多様性の度合いが拡大していくことに留意する必要があります。

多様性の切り口を「仕事への意思」、「仕事に関する能力」、「仕事の成果」として見るとわかりやすいと考えます。

「仕事への意思」の多様性が広がるのは、本人が「ライフキャリア（仕事だけでなくプライベートも含めた人生全体のキャリア）の中で、自身にとって最も重要なことは何か？」と考えたとき、その答えは人それぞれになるのが当たり前だということです。それが特定の仕事をやりきることである場合もあれば、別の仕事を手掛けてみたいということであったり、趣味やプライベートの充実である場合もあるでしょう。

何がやりたいか、という意思の多様性をいかに包摂しうる制度環境をつくるかが、個々のシニアのモチベーションや能力発揮を左右します。

「仕事に関する能力」の多様性は、本人の気力・知力・体力の変化と、担当する職務内容の掛け合わせで考える必要があります。

一般に加齢は視力や筋力等の低下を伴いますが、能力全般に視野を広げると様相は異なります。

たとえば、環境変化等に適応していく「流動性知能（推論、空間認知、知覚速度、数的処理）」は20歳前半半をピークに低下していくと考えられていましたが、今では60歳代まで高い水準で維持されることがわかっています。

さらに、経験や教育によって培われていく「結晶化知能（言語能力、理解力、洞察力など）」は加齢とともに上昇し、高年齢になっても安定しているといわれています。言語理解に関する能力等は70歳近くまで上昇し、80歳台も高い水準で推移するという近年の研究もあります。

要するに「加齢は能力低下につながる」という認識には誤った側面があり、一種の偏見なのです。

「仕事の成果」は、上述のような意思・能力と職務によって大きく変わることであります。

企業として成果を最大化するためには「本人の意思と能力の多様性に合わせた職務編成を行い、モチベーション高く貢献してもらう制度環境をつくる」必要があります。

そして、加齢によってシニア個々の「意思・能力・成果」は個人差が生じていくことも知られています。個人差が生じる原因として、各自のモチベーションも関係すると考えます。

モチベーションは、企業の働きかけによって、より良好な状態に保つマネジメントが可能な領域です。この成否で、社員のキャリア終盤のクオリティが変わることになります。

4. 多様なシニアをモチベートする構えをどうつくるかの思考実験

世代交代等に直面したシニアにモチベーションを維持してもらうイメージは、例えば次のようなアプローチになります。

- ① 世代交代等をサプライズにせず「常にありうること」と認識させること
⇒ 役職任期制にて毎年計画的に世代交代を進め、個々に準備もさせておく
- ② 世代交代後のライフキャリアの展望をもたせること
⇒ 自社でどのような仕事をしたいか、仕事やプライベート全般の展望
- ③ 世代交代前には難しかった **well-being** を追求しうること
⇒ 自社の仕事と、兼業その他のライフキャリア全体で得る価値の総和を最大化

役職任期制は役職定年と異なり確実に予見することはできません。突然世代交代を突き付けられるショックをサプライズにしてしまうのは本人のためになりません。

いつ世代交代でバトンを渡すことになってもよいよう、すべての役職者に準備をさせておくことと、毎年、役職任期制の更新時には着実に世代交代を進めておきます。

すると、シニアは次のように受け止めます。

「世代交代は役割のバトンを渡すだけなので、自分が会社からいらぬといわれたわけでは全くない。後進にしっかり継承し、自分は描いてきた次のライフキャリアに挑戦しよう」

上記のように受け止めてもらうには、役割を継承する準備とともに、その後のライフキャリアを描き準備をさせておく必要があります。

自社内に能力を存分に発揮してもらおう職務がある場合はもちろん仕事でよいわけですが、そうでない場合は、社外の仕事や起業、ボランティア、大学等での学び、趣味、地域活動など、様々な選択肢があることを認識させ、パラレルキャリアを展望させてもよいでしょう。

自社の仕事は、最も本人が貢献できる仕事に集中してもらい、時間当たりの付加価値を最大化した状態での適正対価を給与とするとよいでしょう。

空いた時間で従来やりたかったができなかったことに没頭すると、パラレルキャリアで得られる対価と満足感などの価値の総和は、世代交代でバトンを渡す前とどちらが価値が大きい、比較するのが困難なくらいになるかもしれません。

そうなれば自社の仕事と新しい仕事が、ともに人生を豊かにしてくれていることを本人は実感するのではないのでしょうか。

以上の例は、自社の仕事については「シニアがそれぞれ最も得意な領域をワークシェアする」ことも含んでいます。

これらは、次のように解釈できます。

モチベーション理論のひとつである衡平理論によれば、人は自他の仕事量とその対価を比較し、不公平さを感じずる場合は不公平を解消するよう動機付けられます。

世代交代後、仮に力を持て余したり、慣れない仕事などにフルタイムで拘束され、報酬も下がるような処遇を受ければ、その人は下がった報酬に見合った貢献だけをする、といったように、「ペースダウンするように動機付けられ」ます。

しかし、上記の例のように「最も得意な領域を任せられ、時間当たりの適正対価を受ける」ならば手を抜く動機付けは生じません。

また、世代交代による役割の喪失感は、「新しい仕事」がもたらす充実感によって相殺されます。新旧二つの仕事は全く異なった価値観でとらえられるため、対価の多寡等で比較できるものではありません。

当社は、2023年4月に「ミドルシニアキャリア拡張コンソーシアム」を設立し、参加企業を募り、主に40代後半から50代のミドルシニアを対象とした、越境学習を含む実証実験を進めています。

この実証実験は、越境体験を含む数か月の研修プログラムを参加企業のミドルシニアに体験してもらい、その成果を検証し今後さらに活かしていこうというものです。

越境学習の意義の一つには、パラレルキャリアの可能性を含め、「社外の仕事や起業、ボランティア、大学等での学び、趣味、地域活動など、様々な選択肢があること」に気づくきっかけとなることがあります。

特に、恵まれた長期雇用が維持されている伝統的な大企業では、実体験を伴う越境学習のような機会でもなければ、長年の自社勤務で得た価値観を突き放してみることは難しいと思われます。

一方、世代交代等に直面するシニアの側も、一步踏み出して自身の人生の価値をどう輝かせたいか、心の声をきくことが重要だと考えます。

そのようなマインドをもったシニアが多く活躍する企業社会を拓くことは、老若男女すべての人々にとって、望ましい世界を作ることに他ならないはずです。

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

高齢者雇用の総合誌 エルダー「特集 役職定年制のメリット・デメリット」2021 年

池田浩「モチベーションに火をつける働き方の心理学」2021 年

三菱 UFJ 信託銀行 「『ミドルシニアキャリア拡張コンソーシアム』の設立について」2023 年 4 月 27 日

https://www.tr.mufg.jp/ippan/release/pdf_mutb/230427_2.pdf

「『ミドルシニアキャリア拡張 コンソーシアム』における実証実験 開始 について」2023 年 9 月 1 日

https://www.tr.mufg.jp/ippan/release/pdf_mutb/230901_1.pdf

気候変動政策へのエンゲージメント

サステナブルインベストメント部 岡本 卓万

企業や業界団体が行うポリシー・エンゲージメントは、本来は政策策定過程で重要な位置を占めるべきものです。欧米ではポリシー・エンゲージメントの透明性・誠実性を確保するルール作りが進められると共に、企業による積極的なポリシー・エンゲージメントが行われています。本稿の後半では気候変動に関するポリシー・エンゲージメントを調査・分析する機関であるインフルエンスマップとこの分析から見えてくる日本企業のポリシー・エンゲージメントの特徴について解説します。

1. ポリシー・エンゲージメントとは

最近、ポリシー（政策）・エンゲージメントという言葉が聞かれることが多くなりました。ポリシー・エンゲージメントとは、国や自治体の政策、特に公共政策（国民全体に影響のある「公共」的な課題・問題に対処して、国民の社会・文化・生活における有益性・安全性・平等性・公共の福祉を増進させる目的で立案される政策）に関して意見・情報を伝え対話を行うことを指します。公共政策は社会システムや環境システムに大きな影響を与え、ひいては国民経済の持続可能な成長を左右すると考えると、投資家にとって政策立案者とのエンゲージメントを行うことは受託者責任の一環であるとも考えられます。

(1) ロビー活動とどう違うのか

ポリシー・エンゲージメントは投資家と政策立案者との対話であると言っても、それは「ロビー活動（Lobbying）」とどう違うのかという疑問がわきます。実際、同じものであるとする考え方もあります。ポリシー・エンゲージメントの具体的な行動形態は、政策立案者への直接的働きかけの他、政治献金、パブリックコメント、リボルビングドア（官民の人材行き来の流動化）、マスメディアやソーシャルメディアを通じた意見発信、草の根活動やシンクタンクへの資金提供など様々ですが、これらはロビー活動のそれと重なり合うものです。では、ポリシー・エンゲージメントとは、ロビー活動という言葉の印象の悪さを覆い隠すための単なる言い換えなのでしょうか。

筆者の考えでは、ロビー活動とポリシー・エンゲージメントの違いをあえて指摘するならば、ロビー活動が特定の企業や業界に有利となる利益誘導的效果を狙うのに対し、ポリシー・エンゲージメントは社会・環境・経済全体の長期持続可能な成長に資するという目的面での違いだと思います。利益誘導的なロビー活動がしばしば効率的な資本市場の阻害要因になるのに対し、ポリシー・エンゲージメントは資本市場の効率性と矛盾しないと考えられます（もちろん、ポリシー・エンゲージメントを行う企業が自社のビジネスモデルを新たな政策にあらかじめ適合させておくことは正当な活動と言えます）。

もう一つ違いを挙げるとするならば、ポリシー・エンゲージメントは透明で開かれた議論を志向することです。多くの企業や投資家の利害が一致する市場全体の成長を目指すというテーマでのエンゲージメントですので、資本市場の現場からの様々な情報や知見を結集しより良い政策に結び付けるためにも、公明正大な議論が求められるわけです。

以降本稿においては、サステナブルな経済・社会を目指し公明正大な議論を通じて公共セクターとの対話を通じた政策関与という意味でのポリシー・エンゲージメントに焦点を当てて議論を行います。

(2) サステナビリティ領域での役割

サステナブル・ファイナンスの推進に関連して様々な公共政策が導入あるいは検討されています。低炭素技術の開発や起業に向けた資金の供給、炭素クレジット、コーポレートガバナンスやスチュワードシップのフレームワーク、企業の開示ルールなど実に様々です。

こうした新たな公共政策の策定に当たって、企業や業界団体からのポリシー・エンゲージメントは重要な役割を果たします。関連する精緻な情報や深い知見を提供することを通じ、政策立案者の“情報に基づく意思決定”を支援するからです。とはいえ、これが実際に機能するためには企業側が（利益誘導型ではなく）社会・経済全体のサステナビリティ向上の観点からポリシー・エンゲージメントを実践する必要があります。

PRI（Principles for Responsible Investment）もサステナブル投資を推進する立場からポリシー・エンゲージメントの重要性を訴えています。2022年に公表したレポート、「責任あるポリシー・エンゲージメントのための投資家ケース（The Investor Case for Responsible Political Engagement）」において、「企業が公共政策に関する活発で建設的な議論を行うことを通じ、頑健な政策の選択や法域をまたぐ規制の枠組みの拡大、顧客やバリューチェーンの当事者の法的保護の強化を促進することは、投資家並びに広く社会にとって有益となるだろう」と主張しています。また、野放しのポリシー・エンゲージメントによって政策が歪められ民主主義への不信感が募るリスクがあること、企業のポリシー・エンゲージメントに関する規制の枠組みが弱いと企業のレピュテーションリスクにつながることを指摘した上で、投資家に対しては、企業のポリシー・エンゲージメントがサステナビリティ課題の進展を積極的に促進しようとするものであることを確認する責任があるとしています。

2. ポリシー・エンゲージメントのルール

ポリシー・エンゲージメントの重要性が高まっているとはいえ、依然日本においては、経済界からの政策関与は利益誘導的な印象が根強いです。実際つい数か月前にも、洋上風力発電の入札に関してその評価基準を自社に有利なものに変更することを、業者が国会議員に依頼していたことが発覚し、当時の社長が贈賄罪で起訴されるという事案があったことは記憶に新しいところです。たとえ違法性がなくとも「ロビー活動」については、その不透明さから利益誘導的な印象がぬぐえません。これを改善するには一定のルールを設け、公明正大なロビー活動を動機づけていく必要があります。

(1) OECD「21世紀のロビー活動」

「ロビー活動」についてルールを設けようとする動きが進んでいます。OECDは、2010年に発表した報告書、「21世紀のロビー活動：透明性・信頼性・アクセス（Lobbying in the 21st

Century: Transparency, Integrity, Access) 」において初めてロビー活動における基準を策定・公表しました。

報告書では、ロビー活動を「政策策定過程の重要な一部である」と位置付けたうえで、「多くの場合、グレーゾーン、抜け穴、リボルビングドア、不完全な情報や精査など、依然として悪用される恐れがある」とその問題点を指摘しています。要はルールに基づき公明正大にやりなさいということです。

この報告書の中で、OECD は「ロビー活動における透明性・誠実性原則」を公表しています（図表 1）。原則は全部で 10 項目からなりますが、主として全てのステークホルダーが平等に参加できるオープンな仕組みであること、ロビー活動の内容が透明であること、ロビー活動の当事者が持つべき誠実性に関する項目から成り立っていることがわかります。

（図表 1）OECD 「ロビー活動における透明性・誠実性原則」（抜粋）

1. 効率的で公正なアクセス性とオープン性が確保された枠組みの構築

- ①国は全ての利害関係者に公共政策への公正で平等なアクセスを提供すべきである
- ②ロビー活動に関する規則やガイドラインは、ガバナンス上の懸念に対処するとともに社会政治的あるいは行政的背景を尊重する必要がある
- ③ルールやガイドラインはより広範な政策や規制の枠組みと一致している必要がある
- ④規則やガイドライン策定する際は、「ロビー活動」「ロビイスト」の用語を明確に定義すべきである

2. 透明性の向上

- ⑤国は公務員、国民、企業がロビー活動に関する十分な情報を得るため適切な透明性を提供すべきである
- ⑥国は公務員、企業、メディア、市民社会組織などの利害関係者が、ロビー活動を精査しロビー活動に関する十分な情報を入手できるようにすべきである

3. 誠実な文化の育成

- ⑦国は公務員に明確な規則や行動指針を提供し公共組織における誠実な文化を育成すべきである
- ⑧ロビイストは透明性の基準とプロフェッショナリズム基準を遵守するべきである

4. 効率的実施・コンプライアンス・振返りのメカニズム

- ⑨国はコンプライアンス達成のための一連の戦略を実施するにあたり、主要な主体を引き入れるべきである
- ⑩ロビー活動に関する規則やガイドラインを定期的に見直し必要な調整を行うべきである

出所：OECD, "Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity, Access", (2010)より抜粋

(2) ルール化で先行する欧米

欧米を中心にロビー活動の公正と透明化に向けたルール作りが進んでいます。2020年にOECDが欧米やアジアの主要国16か国+EUを対象に行った調査によると、ロビー活動に関する登録制度については、EU、米国、英国など9つの国・地域で導入済みでした。また、EU、スペイン、英国では、一定条件の公務員に対してロビイストとのミーティング情報の公開を義務づけています。一方で、日本を含むアジアの国々など7か国では、ロビー活動についての情報開示がなんらなされていない状況とされています。（図表 2）

EUの登録制度についてですが、2011年にロビー活動透明性登録制度（lobby transparency register）が導入され、2021年には実効性を強化する見直しが行われています。登録制度のもと、ロビー活動を行う個人や企業はその目的やロビー活動領域、ロビー活動のコスト、欧州委員会との会合の記録をネット上の登録簿に登録を行います。欧州議会での非公式会

合への参加や公聴会での発言を行うには登録簿への登録が必須なので、登録簿への登録は事実上義務づけられていると言ってよいでしょう。

(図表 2) ロビー活動の透明性に関する各国の政策比較

南アフリカ	南アフリカ	EU
韓国	韓国	イギリス
インド	インド	オーストラリア
日本	日本	カナダ
香港	香港	フランス
中国	中国	ドイツ
ブラジル	ブラジル	イタリア
オランダ	オランダ	アメリカ
スペイン	アメリカ	スペイン
アメリカ	イタリア	オランダ
イタリア	ドイツ	南アフリカ
ドイツ	フランス	韓国
フランス	カナダ	インド
カナダ	オーストラリア	日本
オーストラリア	スペイン	香港
イギリス	イギリス	中国
EU	EU	ブラジル

ロビー活動に関する（義務制又は任意の）登録制度がある

特定の公務員はロビイストとのミーティングの情報を公開する義務がある

ロビー活動について、いかなる形でも透明性がない

出所：OECD/PRI, "Regulating Corporate Political Engagement", (2020)より筆者作成

世界の流れとしては、利益誘導型のロビー活動からオープンで公益性を前面に掲げたロビー活動に変化しつつあると言えます。オープンな議論の中で、規制や政策の在り方といった公益に資するルール作りに参加するわけです。（それと並行して自社のビジネスモデルの変革を進めておくことも必要になります）。

政府も公共政策の策定に当たってビジネスの現場からの情報や意見を求めています。特に気候変動問題への対応といった社会・経済・技術上の困難が伴うテーマでは、あらゆるステークホルダーからの情報や知見を集める必要があります。

3. 気候政策へのエンゲージメントの調査分析

ロビー活動（またはポリシー・エンゲージメント）をモニタリングする団体がいくつか存在します。大きいところでは米国での Open Secret、欧州の欧州企業監視所（Corporate Europe Observatory）などがあげられます。本稿では気候政策に関連するロビー活動の調査機関として、インフルエンスマップ（InfluenceMap）を取り上げます。インフルエンスマップは、気候変動政策に関する企業や業界団体のポリシー・エンゲージメントについて調査・分析する非営利のシンクタンクです。気候変動政策に関する企業等のエンゲージメント活動の情報を収集・集積・分析を行い、調査結果をレポートにまとめ公表しています。

(1) インフルエンスマップとは

インフルエンスマップは企業や業界団体などが政府や規制当局に対して行うロビー活動などの働きかけを評価する社会的企業（英国の Community Interest Company 形態の法人）として設立されました。同社は 2015 年に企業等の気候関連のロビー活動に着目したデータ・プラットフォームである LobbyMap の提供を開始しました。現在では約 500 の企業や、約 250 の業界団体について評価を行っています。

インフルエンスマップは英国、米国、オーストラリアの他、アジアでは日本と韓国に拠点を構えています。一見、ロビー活動への注目度が低い日本において拠点を構えるのは不思議な気がします。インフルエンスマップの実質的な創設者 Tanner 氏が日本生まれであることが一つの背景とは言えますが、それ以上に日本が特にアジアの脱炭素化において重要な役割を果たすことや、グローバルに見ても重要な企業が多く投資家が注目していることが大きな理由であるようです。

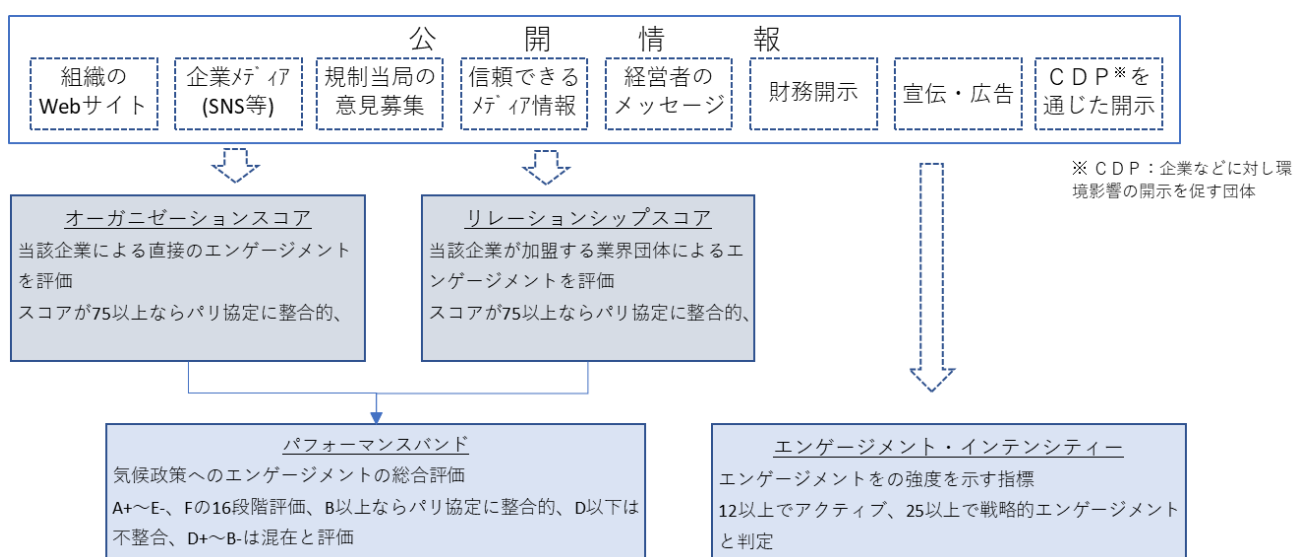
(2) ポリシー・エンゲージメント評価

インフルエンスマップでは、企業や業界団体の気候変動関係の政府や当局に対するポリシー・エンゲージメントに関する情報を収集、評価、データベース化し、LobbyMap と呼ばれる情報基盤として整備し公開しています。

この情報基盤は、CA100+ (Climate Action 100+) というイニシアチブも使用しています。CA100+は温室効果ガス排出量の多い企業に対し、協働エンゲージメントを通じて気候変動への対応を促すイニシアチブですが、エンゲージ対象先の評価指標の一つとしてこれを利用しています。

LobbyMap による企業のポリシー・エンゲージメントの評価がどのように行われるか、図表 3 を用いて説明します。まず LobbyMap における評価は全て公開情報を基に行われます。具体的には広告、ソーシャルメディアを通じた情報発信、経営者の発言や IR、財務開示などが含まれます。また、政府が実施する意見募集（コンサルテーション）や審議会等での発言なども収集されています。一方で、企業と政府が個別に行うミーティングや政治献金などは含まれません。あくまでも公表された情報をもとに企業の気候変動政策に係るポリシー・エンゲージメントを評価するものです。

(図表 3) LobbyMap 評価プロセスの概要



出所：インフルエンスマップより筆者作成

収集された情報をもとに、当該企業の直接のエンゲージメントを評価したオーガニゼーションスコアが算出されます。併せて当該企業が加盟する業界団体を通じたエンゲージメントがリレーションシップスコアとして算出されます。実は業界団体を通じたポリシー・エンゲージメントの影響力は意外に大きく特に日本ではその傾向が強いです。

オーガニゼーションスコアとリレーションシップスコアを統合したものがパフォーマンスバンドです。これは当該企業の気候変動に関するポリシー・エンゲージメントが、パリ協定が目指す 2050 年ネットゼロ目標にどれだけ整合的かを総合評価するものであり、A+~E-、および F という 16 段階の尺度で示されます。これが B 以上ならば、パリ協定に整合的なポリシー・エンゲージメントを行っているとは評価され、D 以下は不整合と評価され、D+~B-は混在したエンゲージメントと評価されます。

LobbyMap では、パフォーマンスバンドの他にエンゲージメント・インテンシティーも算定されます。これは、気候変動政策への働きかけの強さを表す指標で、気候変動政策に支持的か反対かは関係ありません。

4. 海外と比較した日本企業の特徴

現在、全世界約 500 の企業について LobbyMap スコア（パフォーマンスバンドとエンゲージメント・インテンシティー）が算出されています。算出結果は InfluenceMap の Web サイト (<https://lobbymap.org/LobbyMapScores>) で公開され、随時更新されています。ここでは公開されている LobbyMap のスコアを使用して、海外の企業と日本企業を比較しその違いがどこにあるか見てみます。

(1) エンゲージメント強度の低い日本

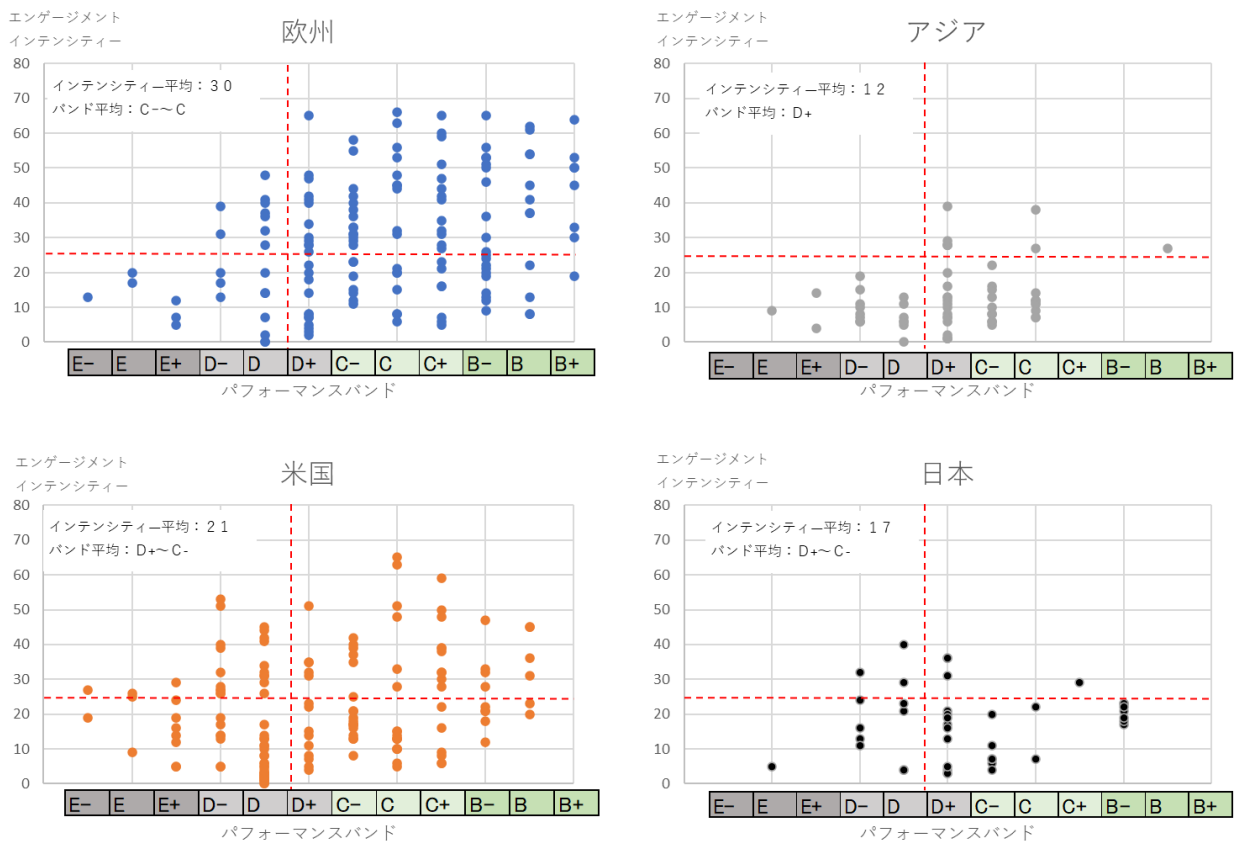
図表 4 は LobbyMap スコアの分布をグラフ化したものです。欧州、米国、アジア、日本の 4 つの地域別に作成しました。各グラフの縦軸はエンゲージメント・インテンシティー、横軸がパフォーマンスバンドとなります。グラフ中のドットがその地域の所在する一つの企業のスコアを表し、上に行くほど積極的なポリシー・エンゲージメントを行っていると考えられ、特に点線より上（スコア 25 以上）は戦略的なエンゲージメントと評価されます。また、右に行くほど気候変動政策に支持的と考えられ、特に B 以上はパリ協定に整合的と評価されますが、逆に D 以下であれば気候変動政策に反対するエンゲージメントを行っていると考えられます。

まず欧州を見てみると、パフォーマンスバンドについて気候変動政策に支持的である企業が多い傾向が出ています。欧州企業の気候変動問題への意識の高さがうかがい知れる結果です。またエンゲージメント・インテンシティーも高く平均値で見ても戦略的なエンゲージメントとされる目安である 25 を大幅に上回っており、また気候政策に支持的な企業ほどインテンシティーが高い傾向が見られます。欧州では気候変動への意識が高い企業が政策への働きかけを積極的に行っていると言えるでしょう。

次に米国を見てみますと、パフォーマンスバンドの平均が D+と C-の間にあり、気候変動政策への支持は欧州企業に対し一段劣るという結果になりました。ご存じの通り米国は気候変動政策を巡って世論が二分されており、これが反映した結果といえるでしょう。エンゲージメント・インテンシティーの平均値も欧州より明らかに低くなっています。米国の企業は一般には欧州などよりロビー活動に積極的と言ってもよいでしょうが、世論の分断から、こと気候変動政策に関しては口をつぐむ企業が多いといえるのではないのでしょうか。

日本とアジアは傾向が似ています。まずパフォーマンスバンドのばらつきが小さいことがあげられます、ただしパフォーマンスバンドの平均値で見る限り米国と大きな差はありませんでした。大きな特徴はエンゲージメント・インテンシティーが低いことです。全体的にインテンシティーが低いのですが、パフォーマンスバンドが高く気候政策に支持的な企業の中で声を上げている企業が欧米と比較して少ないという評価になっているのが気になるところです。

(図表 4) LobbyMap 評価結果、各国企業のスコア分布



出所：LobbyMap Scores より筆者作成（2023.12.1 時点のデータを使用）

日本やアジアにおいてエンゲージメント・インテンシティーが低い要因はポリシー・エンゲージメント自体があまり盛んではないことの他に、図表 2 で示したようにロビー活動に関する透明性がないことや、そもそもポリシー・エンゲージメントを公表しようとする発想が少ないことが考えられます。そのため何かやっても LobbyMap に検知されないことがあるのではと思われます。

(2) 業界団体によるエンゲージメント

日本では、企業単独でのポリシー・エンゲージメントよりも業界団体を通じたエンゲージメントの方が盛んなように見受けられます。企業単独ではお上に対してものを言うのは憚られますが、業界団体としてなら言いやすいということが背景にありそうです。これは日本だけでなく海外でも同様の傾向があるようです。

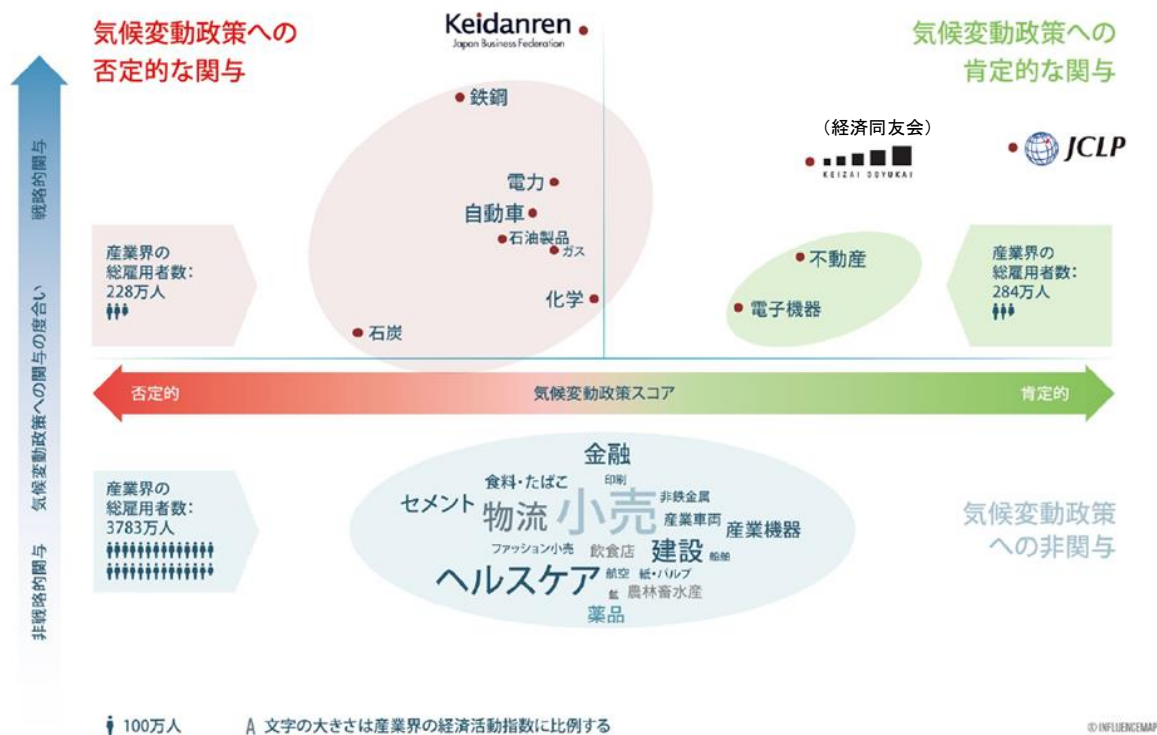
インフルエンスマップでは業界団体のポリシー・エンゲージメントについても企業と同様に情報を収集し分析・評価を行っています。日本における業界団体のポリシー・エンゲージメントの評価結果を図表 5 に示します。

これを見ると、日本においては業界団体の中でも気候変動政策への関与度合いが強い団体は一部に限られるようです。一番関与度が強いのは経団連でその方向性は気候変動政策にやや否定的とされています。伝統的な重厚長大産業が集まる経団連の特徴を表しているのかもしれませんが。経済同友会は関与度合いの強さでいうと経団連に劣りますが、気候変動政策に対してはより肯定的であるとの評価になっています。経済同友会は構成する経営者個人々の考えを反映しやすいことが影響しているということでしょうか。

注目されるのは JCLP（日本気候リーダーズパートナーシップ）という脱炭素社会実現をめざす業界団体です。2009 年に設立され現在 247 社が加盟し政策提言を積極的に行っています。LobbyMap の評価でも気候変動政策に肯定的でインテンシティーも比較的強い評価になっています。

ただ、全体としてはポリシー・エンゲージメントを積極的に行う業界団体は少なく、小売、ヘルスケア、物流、建設、金融といった多くの業界団体は気候変動政策についてほとんど声をあげていないというのが現状です。こうした沈黙する業界は比較的最終消費者に近く、また多くの雇用者を抱えています。これらの業界が消費者や雇用者の声を吸い上げる形でポリシー・エンゲージメントを積極化するようになれば、日本における政策関与の状況は変わっていくかもしれません。

(図表 5) 業界団体による気候変動政策への関与



(3) 投資家としての活用

LobbyMap のような企業によるポリシー・エンゲージメントに関する情報が整備されつつあるわけですが、投資家としてこの情報をどのように利用できるでしょうか。私見になりますが述べたいと思います。

まず、これらの情報は、個別企業の ESG 投資分析に新たな切り口を与えるものと言えます。一般に ESG 情報は企業自体の非財務的な特性に関する情報ですが、ポリシー・エンゲージメントは外部に対する働きかけに関するものであり、従来の ESG 情報とは異なる観点からのものと言えます。もちろん、企業の評価はポリシー・エンゲージメントの評価だけでなく、他の財務要因・非財務要因を統合して評価されるべきものです。

ポリシー・エンゲージメントに関して投資家として注目すべき観点は、その内容が社会・経済・環境全体の便益に資するものであることはもちろんですが、当該企業の経営戦略が業界団体へのエンゲージメント、そしてポリシー・エンゲージメントの主張とどのように整合しているか、ポリシー・エンゲージメントの帰結が当該企業の持続可能な成長に繋がるものになっているかということが重要だと考えます。

また個別の企業や業界の置かれている環境がそれぞれ異なることを考えると気候変動への対応も一律のものでなくてよいと考えられます。ある評価プラットフォームでは一見気候政策に消極的なポリシー・エンゲージメントのように評価されても、当該企業・業界がおかれた環境の中で気候変動のリスク・機会をしっかりと検討された上で経営戦略が策定され、それと整合したポリシー・エンゲージメントが行われていると判断できるならば、ポリシー・エンゲージメントの評価項目だけで投資判断に影響するものではないと考えます（これは他の ESG 評価においても言えることです）。

5. まとめ

本稿では、ポリシー・エンゲージメントの意義について考えるとともに、海外で先行するポリシー・エンゲージメントのルール化の動きを解説しました。また、気候温暖化政策へのエンゲージメントをモニタリングする LobbyMap のデータ・プラットフォームを用いて、地域によって異なる気候変動政策へのエンゲージメント状況を確認しました。

日本では、「ロビー活動」という言葉のイメージに代表されるように、経済界からの政策関与は否定的に扱われてきました。しかしながら本来政策関与は誰にも平等に開かれた権利であり責任でもあるはずです。国も経済界もまた一般市民もサステナブルな社会・経済の成長に向けた連帯責任を負っていると言えます。現在の社会・経済の複雑さを考えるとこの問題の解決にはビジネスと社会・経済の関係に深い経験・知見を持つ経済界の関与が必要で公共セクターもそれを求めています。また同時に利益誘導についての根強い疑いを緩和するために、ポリシー・エンゲージメントの公平性と透明性を向上させる必要があります。先行する欧米ではルールの整備が進んでいます。

企業や業界団体にはポリシー・エンゲージメントへの取り組みを検討することや、自らが行うポリシー・エンゲージメントの目的や状況の開示が望まれます。長らくの間、堅実な企業ほど政策へのエンゲージメントから距離を置く傾向があったように思います。結果として経済界と政策立案者との対話が充分に行われず、その隙間に利益誘導の意図を持った企業や各種団体（NPO、学校法人、宗教法人などその形態はさまざまです）が入り込む余地を作ってしまった

と感じているのは筆者だけではないでしょう。公平で透明なポリシー・エンゲージメントのルールを整備して政策議論を活性化すべき時であり、そのことでサステナブルな社会・経済の成長に寄与するものと考えます。

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。

<参考文献>

- ・ OECD/PRI, “Regulating Corporate Political Engagement”, OECD Public Governance Policy Papers No.13, (2022)
- ・ PRI, “The Investor Case for Responsible Political Engagement”, (2022)
- ・ InfluenceMap, “Methodology for Assessing Corporate Climate Policy Engagement”, <https://lobbymap.org/page/Our-Methodology>
- ・ InfluenceMap, LobbyMap Scores, <https://lobbymap.org/LobbyMapScores>
- ・ 電通 PR コンサルティング、「欧州動向分析レポート 激動の EU ロビイング活動動向 2022」、2022 年 11 月

節目と評価

年が替わるというのは、大きな節目である。学生時代や在職中は新年以外にもいくつかの節目があった。学生時代は各学年の学期末に進級や進学、在職中は決算期などが個人個人にとって大きな節目となる。しかし、退職後は年度替わりも決算期も全く関係ない。あえて言えば、年が替わることが唯一の節目であり、その節目は大事にしたい。

一定期間毎の節目では、その期間についての評価が行われることが一般的である。さらに、その評価はその後の期間に何らかの形で反映されることになる。学生時代は、他者からの客観的な評価が通知表などで示される。一方、在職中の評価は、かつては他者（上司）による評価のみだったが、最近は他者からの評価に加え自己評価も交えて行われる。結果については、面談等でフィードバックされることが多いのではないだろうか。

職についていない高齢者の場合、節目を迎えても外部から評価されることは無い。自己評価は可能だが、そもそも達成すべき明確な目標を設定していないこともある。達成した場合のインセンティブが何もないと、評価すること自体にあまり意味がないためだ。学生であれば、成績が上がれば進学等に有利になるし、サラリーマンであれば昇給、昇格につながるが、リタイアした人は年金受給額が増えるわけでもない（ジムなどに通い、1年間健康に暮らした人は翌年の介護保険料が下がるなどの恩典でもあれば、頑張ることができるのだが・・・）。目標達成のために必死に頑張っている勤労者に比べれば、贅沢だという指摘は十分に理解するが、物足りないと思う人がいても不思議ではない。今後ますます高齢者が増える中で、高齢者が意欲を持って暮らせる環境が整備されることが望ましい。

そういえば 2025 年の大阪万博について色々な議論が噴出しているようだが、そもそもは少子高齢化の中で健康や長寿を考えることをテーマとして開催が決定されたそう。このテーマに沿った内容で有用なアイデアが示され、高齢者が生きがいを持って暮らすことができるような未来が提示されることを期待したい。実は 1970 年に開催された前回の大阪万博に、当時中学 3 年生だった筆者は 2 回訪れている。あまりの混みようで「月の石」を見ることはできなかったが、明るい未来を予見させたことは間違いないし、行くことが出来たこと自体が良い思い出となっている。予算の膨張を問題視するのはわかるが、より重要なのは実施目的とその展示内容であるはずである。

新年という節目の話から始めたが、指摘した通り、節目の後には評価がなされて然るべきである。明確な目的が設定され、一定期間で行われるイベントやプロジェクトは、目的達成の程度や費用対効果の測定が行われるべきであるが、過去、日本で行われたイベントでは、そうした検証あるいは総括は行われていないようだ。大阪万博も開催後には検証を行い、結果的に高評価を受けられるイベントになるよう努力してもらいたい。

2023 年 12 月 8 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 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