

## マッチング拠出（従業員拠出）の影響と対応

佐々木 哲夫

NPODC総研 常務理事

### 1. はじめに

確定拠出年金制度は、スタートしてから今年で満11年を経過した。企業型確定拠出年金制度の承認規約数は、2013年1月末現在で4,192件、加入者数約4,377千人、実施事業主数は16,874社に達している。適格年金からの移行が収束して普及スピードが落ちているとはいえ、企業型確定拠出年金の制度加入者数は、厚生年金基金の加入者数に肩を並べる水準まで増加している。

運用環境の悪化、国際会計基準（IFRS）への対応及び厚年基金からの脱退などを考えると、確定給付型企業年金から企業型確定拠出年金制度への流れは、今後も止まることはない。

しかし、確定拠出年金制度がアメリカにみられるように企業年金制度のメインとなるためには、大きな課題・限界性を抱えている。柔軟な制度設計を阻む「拠出限度額の設定」、「中途解約の制限」、「自動移換問題」、「企業型と個人型の制度分離」などが、当該制度を企業が本格活用する際の大きな壁となっているからである。もし、これらの制約がないと仮定した場合、制度導入企業数だけでなく、確定拠出年金への拠出金額や対退職給付制度移行割合などにおいても、現状以上に増えているに相違ない。

とはいえ2011年は、企業型確定拠出年金制度の歴史にとって、大きな節目の年として記憶されることになろう。なぜなら、2011年8月4日、年金確保支援法（正式名称：国民年金及び企業年金等による高齢期における所得の確保を支援するための国民年金法等の一部を改正する法律）が成立、企業型確定拠出年金において①加入資格年齢の引き上げ（60歳→65歳）、②従業員拠出（マッチング拠出）可能、③事業主による従業員に対する継続的教育の実施を明文化、などの改正がなされたからである（但し、施行時期はそれぞれ異なる）。

この3つの中で企業およびその従業員にとって特に影響が大きいと考えられるものは、②マッチング拠出といわれている。マッチング拠出は、長年にわたって企業年金連合会及び経済関連団体、金融業界などからの導入要望が強く、また導入企業の側からも、従業員の確定拠出年金制度に対する関心を高める効果があるとして強い期待が寄せられていた。しかし、この従業員拠出（マッチング拠出）の中身を見ると、労使合わせた掛金額の上限は現行と変わらないだけでなく、従業員拠出額は、会社拠出額を超えてはいけないとの制限がある。このため、会社拠出額が少ないと思われる20代・30代の社員にとって自ら拠出できる金額は少なく、会社拠出額が多い40代・50代の社員にとっても会社の拠出額と拠出限度額の差が小さいため、マッチング拠出額はそれほど多くはない。つまり、現在の制度設計においては、マッチング拠出そのものの魅力があまり感じられないかもしれない。加えて企業（担当者）からは、個人拠出額をめぐるルール作り、給与計算システム改正、拠出金管理、教育・コミュニケーション実施などの事務負担、費用負担が増え

る可能性があることから、“早期の導入を見合わせたい”との声も聞かれる。

とはいえ公的年金の行方を考えると、自助努力による早い段階からの“老後資産を準備する”必要性は（とくに公的年金に対する信頼感が薄い）若年齢層中心に益々高まるはずで、そのためにも少額とはいえ、税制優遇が得られる従業員拠出（マッチング拠出）の活用メリットは大きい。

しかし、現時点では確定拠出年金制度に対する従業員の関心自体が低い。制度理解もそれほど進んでいない。制度への関心が低いために、拠出元本・運用益ともに非課税というマッチング拠出の税制優遇メリット認知が浸透せず、あまり活用されない可能性もある。

そこで、カギを握るのは「継続教育・コミュニケーション」である。厚労省が“事業主による従業員に対する継続的な教育実施を明文化”した背景には、継続教育・コミュニケーションによって、当事者意識の醸成と従業員拠出を促すことへの期待がある、と考えられる。

継続教育・コミュニケーションの必要性について、筆者も全く同感である。現状の継続的な教育・コミュニケーションの実施率はそれほど高くはない。また制度導入後、全く継続教育・コミュニケーションを実施していない企業も少なくない。

しかし、継続教育の必要性・重要性に異論がないとしても、厚労省が唱える継続教育が依然として投資教育に偏重している様にみえる点に筆者は違和感を覚える。なぜなら**従業員拠出（マッチング拠出）の前と後では、継続教育の視点は異なる**、と考えるからである。

勿論、確定拠出年金制度の関与を促し、間違わない運用・投資を行うための投資教育を行う意義は、関係者の誰もが認めている。運用に際して、最低限の知識や留意点などを繰返し伝える必要はあるだろう。では、継続教育を“投資教育”である、と限定的に捉えることの疑問点は何か。

従業員拠出（マッチング拠出）の登場は、確定拠出年金制度を会社主導の制度から従業員主導（または相互連携）の制度へと転換させるものである。更に、このような従業員主導による老後向けの資産形成促進は、財形年金制度や従業員持ち株会、団体年金保険など会社が既に用意しているものの、実際はあまり認知・活用されない他の福利厚生制度と連携、相乗効果（制度認知と効果的な活用ミックス例）を高めることによって、制度導入効果を向上させることができる。

つまり、従業員拠出（マッチング拠出）後の教育とは、他の福利厚生制度と連動した資産形成（支援）教育や税教育、ライフプラン研修など幅広い観点から継続教育を組み立て、従業員に確定拠出年金制度を含む福利関連諸制度への主体的関与を促すことではないだろうか。

“投資教育”はその一部にすぎない。その場合、資産形成に向けた統合視点とは、ライフプランであり、戦略的生活設計者への挑戦であるかもしれない。

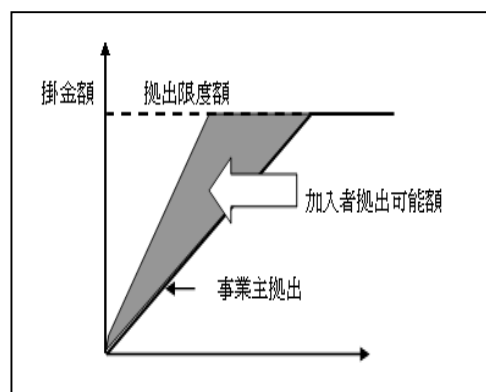
このように、従業員拠出（マッチング拠出）は、当該制度にとどまらず、他の福利厚生制度、退職給付制度や従業員の資産形成意欲、税意識などに大きなインパクトを与える可能性がある。我々は、このインパクトをどのように捉え、この好機を効果的に活用すべきであろうか。

この小論では、**企業型確定拠出年金における従業員拠出（マッチング拠出）の影響と対応**について、筆者なりの考えをまとめたものです。関係各位の業務に、多少でもお役に立てれば幸いです。なお、小論は、筆者の考えをまとめたものであり、機関の考えを代表するものではありません。従って、論文内容に関する責任は筆者にあります。

## 2. マッチング拠出のインパクト

マッチング拠出の最大のメリットは、従業員個人による給与課税前（所得控除）でのマッチング拠出を認めるという、その税制優遇措置にある。ただし、本人掛金については無制限に積み立てができるわけではなく、2つの制約が課せられている（下図参照）。

第一に、会社との掛金との合計が法律上の拠出限度額を超えることはできない。他に企業年金のない場合、5.1万円/月額、他に企業年金を併用している場合2.55万円/月額が限度額となる。第二に、会社より多額の掛金拠出は認められない。つまり、会社が1万円/月額の掛金を拠出している人は、本人も1万円/月額までしか拠出できない。上記の条件はふたつとも同時に満たすことが求められている。



仮に、毎月1万円（年間12万円）を従業員がマッチング拠出したとしよう。

実効税率は、所得水準により異なるが、例えば課税所得が500万円の従業員世帯では、実効税率は30%なので、年間3.6万円の節税となる（表1）。従業員の自助努力による資産形成支援措置としては、他に年金財形、社内預金、従業員持株会などがあるが、マッチング拠出はこれらに比べて税制優遇の度合いは、群を抜いている（たとえば、年金財形は利子優遇のみ）。

◇表1：マッチング拠出の節税効果

給与等の金額	実効税率（所得税+住民税）	（計算式）	節税額
300万円	15%	12万円×0.15	1.8万円
400万円	20%	12万円×0.20	2.4万円
500万円	30%	12万円×0.30	3.6万円
1000万円	33%	12万円×0.33	3.9万円

現在、確定拠出年金において、実効税率（15%～）を上回るリターンを得て運用している従業員は皆無であろう。運用がプラスになっている社員は、元本確保型商品でその太宗を運用していると推測される。従って運用がプラスの場合でも元本比1%以下に留まっていることが多い。

それゆえ、定期預金金利が1%に満たない、という現在の低金利市場の状況のなかでは、実効税率分を金利と考えると（たとえ従業員拠出部分を100%元本確保型商品で運用したとしても）、マッチング拠出は十分高いリターンを確保できる実に有利な金融商品といえる。その活用は合理的な老後向け資産形成行動である（しかも高い所得税率が適用される高額所得層ほど有利な拠出となる）。

また、会社拠出分に個人拠出分が加わることによって、個人拠出部分を元本確保型商品で運用し、会社拠出部分をリスクテイク型金融商品（投資信託）で運用する、という様に使い分けることができる。リスク分散を図るうえではマッチング拠出によって運用行動の幅が格段に広がる。

その結果、マッチング拠出は、投資運用に関する企業の訴訟リスクを低下させるかもしれない（しかし、だからといって継続教育を実施しないで済むことにならない。効果的な資産形成に向けた継続教育・コミュニケーションの重要性は、後述するように今までと違った意味で、むしろこれまで以上に高まるはずである）。

このようにマッチング拠出は、企業にとって、「制度に対する従業員の関心・関与が低い」という悩みを解決し、普及や活用を高める可能性がある。そのため経営トップや労組（従業員）からの要望を契機に、新規に企業型確定拠出年金制度の導入を始めたり\*、既に導入している企業では、従業員拠出額を増額するために会社拠出額を増やすなどの制度改正が今後活発化するかもしれない。その結果、増加した会社拠出分を確保するために、退職一時金を減額したり、他の企業年金制度の減額・廃止および他の福利制度の見直しなどの制度改正が行われる、と予想される。つまり、退職給付制度、法定外企業福利厚生制度の再編、見直しが始まる。

\*平成20年就労条件総合調査結果（厚労省）によると、退職一時金制度だけの企業は、従業員数が30-99人企業で63%、100-299人企業で41%に達する。今後こうした企業年金未導入企業においても、従業員の非課税での有利な資産形成機会を提供しなければならないという義務感や従業員側からの強い要請などから、新たに確定拠出年金制度の導入を検討する企業が増える、と予測される。

ただ、マッチング拠出における2つの制約と確定拠出年金制度の拠出限度額は、企業だけでなく従業員にとっても、マッチング拠出への取組意欲（インセンティブ）を低める懸念がある。老後向け資産形成ツールとしての有効性と魅力ある制度設計によるインセンティブ向上への貢献などを考えると、確定拠出年金制度の拠出限度額の増加（または撤廃）、マッチング拠出の制約の解除を早急に望みたい。

厚労省は、制度の浸透・活用に向けて継続教育を行うことを指導している。勿論それ自体は間違いないし、正論である。しかし、政策当局としてあまり気づいていないことがある。それは、**使いやすい、魅力のある制度こそ最大の教育**であるというダイナミズムについてである。

制度それ自体は、ハードであり教育・コミュニケーションというソフトとミックスすることによって制度の浸透、活用を図ることができる。しかし、制度内容に魅力がなければ、いかに教育・コミュニケーションを強化しても限界はある。従って、政策当局にはマッチング拠出の普及について継続的モニタリングを行うとともに、この相互ダイナミズムの向上に向けて、更なる制度改善に取り組んで頂きたい、と考える。

マッチング拠出は、企業が行う継続教育・コミュニケーション内容にも影響を与える。以下、継続教育・コミュニケーションへの影響について考察してみる。

### 3. マッチング拠出と継続教育・コミュニケーションへの影響

先述したように、今回のような従業員の課税前拠出は、今までの企業主導による福利厚生制度からの転換という点では、エポックメイキングな出来事と言える。従業員個人が将来に向けて、より主体的・戦略的に自らの生活設計（ライフプラン）を行い、実現する機会が、退職給付制度という世界から新たに開かれようとしているからである。

しかし、マッチング（従業員）拠出をライフプランの中に取り入れ、活用しようとする際に、現在の制度には大きな問題がある。つまり、60歳以前における中途引出ができないことである。

長い人生においては、何が起きるかわからない。その時に税制優遇があるとはいえ、比較的多額に積まれている“自分の貯金（金融資産）”を活用できないのでは、リスクが大きすぎる。

また併せて、節税という強い誘導効果によって、特定の退職給付制度だけに従業員の資金が集中する点も問題になるかもしれない。なぜなら貯蓄目的は、老後の資産形成だけではないからである。結婚、子育て、子供の学資、住宅購入などにも資金がいる。従って、中途引出が出来ないという拘束性の強い貯蓄ツールに対して必要以上の資金を投入することは、それ自体リスクを伴うことになろう。勿論、公的年金制度の行方が定まらず、信頼性に問題があることを考えると、従業員に対して老後資産に限定した貯蓄ツールを提供する意義は大きい。

従って、もしマッチング（従業員）拠出を導入したり、導入を検討しているのであれば企業が提供している他の資産形成支援制度の認知と理解を促し、ライフプランに適合した資産形成ツールを複数以上利用するという“過不足のない資産形成を行う”教育（指導）をする必要がある。

（尤も他の資産形成支援制度の認知と理解が低い、という現状を鑑みれば、このような教育は、マッチング（従業員）拠出の導入とは、あまり関係のないことかもしれない）

下表に、現在企業が制度導入している主な資産形成支援型の福利厚生制度をまとめた。

表2. 資産形成支援を目的とした企業福利制度

制度目的	会社拠出・会社負担	加入従業員拠出（自助努力型）
在職中の生活保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 弔慰金、死亡退職金制度</li> <li>・ 法定外労災補償制度</li> <li>・ 医療保障制度</li> <li>・ 長期障害所得補償制度</li> <li>・ 遺族・遺児育英年金制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体定期保険（Bグループ）</li> <li>・ 医療保障保険（団体型）</li> <li>・ 団体傷害保険</li> </ul> <p>（⇒団体割引適用、給与天引）</p>
退職後の生活保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 確定給付企業年金</li> <li>・ 確定拠出年金（企業型）</li> <li>・ 退職一時金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ （確定拠出年金⇒マッチング拠出）</li> <li>・ 財形年金（⇒給与天引）</li> <li>・ 団体年金保険（⇒団体割引適用、給与天引）</li> </ul>
在職中の財産形成 （マイホーム助成、生活設計助成）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 債務保証制度（団体信用保険）</li> <li>・ 持家支援の社内融資制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財形貯蓄（⇒給与天引き）</li> <li>・ 従業員持株制度（⇒持株援助）</li> <li>・ 社内預金（⇒利子上乗せ）</li> </ul>

企業の福利厚生制度には「企業保障制度」および「自助努力支援制度」があるが、企業負担による「企業保障制度」は、すべての従業員に対して一定水準の保障を提供する性格を持つ。一方、「自助努力支援制度」は、企業が従業員に対して、福利厚生の「場」を提供する制度である。従業員が、「社会保障」や「企業保障」で不足する部分を、合理的かつ有利な条件で準備・対応できるよう企業が自助努力を促すために整備、提供しているものである（表2右欄）。会社は、これらの制度の活用を促すために、利子補給をしたり、給与天引きサービスをするなどの便宜を図っている。

表2を見ると、企業は実に多くの制度を導入していることがわかる。しかし、残念ながら社員の多くは、これらの制度を認知していない。有効に活用している人は、更に少ないであろう。現状では、制度というハードだけが先行している状況にある。

しかし、今回の企業型確定拠出年金制度におけるマッチング（従業員）拠出は、自助努力による資産形成という観点から、これらの諸制度を包括的に認知、目覚めさせ、活用を促す絶好の機会となる。我々は、このような自助努力型（資産形成関連）福利厚生制度の活用によって、適切な資産形成に向け、最大の効果をあげるよう従業員を導くことができる。同時に、60歳まで途中引き出しができないにも関わらず、必要以上に拠出してしまったりかもしれないマッチング拠出のリスクを回避することができる。

ところで企業によっては、マッチング拠出を導入したり、従業員の拠出枠を拡大するために、表2にあるような企業福利制度を一部やめたり、費用を減額させたりするかもしれない。しかし、住宅購入に際して、低利融資を受けられる住宅財形制度はメリットの大きい制度である（持家促進に貢献する）。子供の学資を用意しておくためには、社内預金制度、団体保険制度や一般財形制度も捨てがたい。これら諸制度の更なる従業員の活用が求められる。従って、「自助努力支援制度」については、廃止するのではなくむしろ充実していくべきであろう。

筆者はマッチング（従業員）拠出の導入に際して、継続教育・コミュニケーションを従前同様の“投資・運用中心”の内容から、ライフプラン、ライフリスクマネジメントの重要性を前面に打ち出すとともに、会社が用意している“自助努力型資産形成支援メニュー”を包括的に提示、認知と活用を促す内容のものに転換するべきである、と考えている。他の制度との相乗効果を引き出すことが、確定拠出年金制度の継続教育・コミュニケーション効果を一層高めるに相違ない。

自分のライフプランの中で、今どの程度（額）のマッチング拠出をするのが妥当か、余裕資金をどう振り分けるのが適切か、このようなプロセス自体が従業員の自律性（自立性）を促し、確定拠出年金制度に対する関心とコミットメントを高めるはずである。

従業員の自助努力による資産形成分野は今後、本格化する高齢社会に従業員が適応するために欠かせない、重要な分野になってくる。公的年金、公的健康保険、企業年金などを最大限活用することは当然であるが、これらに多くの期待をかけることは難しくなっている。

とくに20代、30代の方は、老後の生活（期待）水準を確保するための自立的な準備を始めなければならない。それは一刻も早く、計画（戦略）的に、かつ十分な金融、保険、税等に関する知識を活かした形で行われることが望まれる。そのためにも、企業は、企業年金だけでなく表2にあるような諸制度について、それぞれの制度概要、活用メリット（デメリット）などについて理解を促す必要がある。なぜなら、これらの制度は、金融、保険、

税等に関する知識を必要としているため、従業員はこれらの制度研修を通じて、各々の知識を身に着けることができるからである。

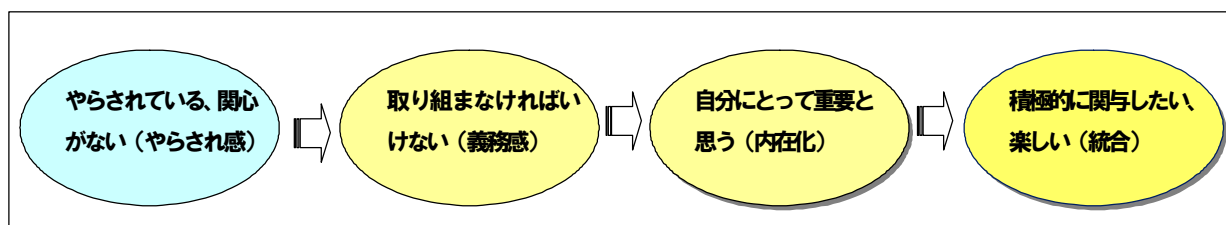
企業は、それなりに多様な選択肢を確保するための制度的なインフラを整備している。しかし、先に触れたように制度をハードとすれば、その活用を促すソフトは十分とはいえない（やや宝の持ち腐れの感がしないわけではないが）。

制度は複合的に活用されて初めて、バランスのとれた資産形成を実現することができる。そのため企業は、これら諸制度をどううまく活用するか、効果的な活用ミックス例、などソフト面に注力する必要がある。

とくに若年層からの段階的なライフプラン・セミナーなどを通じて“気づき”的な刺激を与え、若年期からの無理のない資産形成、生活保障準備、自己啓発・能力開発を支援するなど、戦略的包括的な継続教育・コミュニケーションが、今こそ求められよう。

ところで、企業型確定拠出年金制度は、もともと社員自ら望んで導入したものでなく、会社都合で導入した制度（「与えられたもの」）である。このため、従業員にとっては、制度導入当初では“やらされ感”が支配し、制度に対する関心度は低かった。モチベーション理論からいえば、「外発的動機付け」の段階にある（下図）。つまり、企業型確定拠出年金制度における継続教育の難しさとは、このような“やらされ感”が強い制度導入初期の段階から多くの従業員がスタートしていることにある。しかも筆者が多くの導入企業と実施した社員調査の結果をみても、このような“やらされ感”は、現在でも多くの従業員が抱いている。

### DC制度の自己統合化へのステップ



そこで、最初は外発動機付けからスタートしたものを、どのようにして従業員自身の問題として捉えさせ、自ら積極的に関与させる方向に導くか、つまり、このようなステップ・アップへのプロセスをどう効率的・効果的に進めるのかが、企業が長期的に取り組むべき課題となる。

そして、この外発的動機付け（やらされ感、義務化）から内発的動機付け（内在化、統合）に向かうプロセスにおいて、大きな役割を果たすのが継続教育・コミュニケーションである。

ただ、効率・効果の高い継続教育・コミュニケーションを実施するためには、次ページ表 3のように、企業型確定拠出年金制度の自己統合化に至る各ステップ毎に、教育目標や主な教育コンテンツを変える必要がある。

外発的動機付け中心の段階では、確定拠出年金制度だけでなく、先述したような他の福利関連諸制度と関連しながら、当該制度への興味・関心を高める教育が効果的と考えられる。

表 3. 自己統合化へのステップ別：教育目標と教育コンテンツ（案） \*各種資料より筆者作成

自己統合化のレベル	従業員の心理的状況、感情	教育目標（STEP UP）	教育コンテンツ案
外的調整 ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕方なくやらされている</li> <li>・制度に関心はないが、会社の制度なので関与している</li> </ul>	◇確定拠出年金制度内容だけでなく会社として他の人事関連制度とあわせ、何のためにこの制度を導入したか、基本的な認知を得る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎当該制度の導入目的、当該制度の内容（徹底）</li> <li>◎老後の資産形成を図る他の諸制度紹介（リンク研修）</li> <li>◎ライフリスク、ライフプラン研修（基礎編）</li> </ul>
取り入れ ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度に関与しなければならぬとの気持ちがある（義務感）</li> <li>・損をしたくない</li> </ul>	◇当制度は、いかに従業員の老後資産形成に役立つか、いかに重要か（関与しないデメリットは何か）などの認知・理解を得る	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ライフリスク、ライフプラン研修（実践編）</li> <li>◎モニタリングを行うための各種ツール類の活用（活用目的、活用の仕方など）に関する基礎研修</li> </ul>
価値の内化 ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分にとって当制度は重要、取組む価値がある</li> <li>・自己決定の感覚を伴う</li> </ul>	◇実践的な投資・運用理論を学び、適切なモニタリングを通じて、自分にあった資産運用に向け努力する意義、面白さの理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎モニタリングに関する応用研究（目標設定とその管理、資産配分変更のタイミングなど）</li> <li>◎投資・運用に関する基礎研修</li> <li>◎運用に関する個別相談、コーチング</li> </ul>
自己統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的に関与したい</li> <li>・当制度は、自分の価値観とあっている、楽しい</li> </ul>	◇各種情報を自ら収集、設定された目標に向け、自己調整努力を惜しまないで目標を達成できる、自己効力感の高い人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎モニタリングに関する応用研修</li> <li>◎投資・運用に関する応用研修</li> <li>◎運用に関する個別相談、コーチング</li> </ul>

企業型確定拠出年金制度の自己統合化に至る各ステップ（制度関与モチベーションレベル別）において、どのような教育内容、教育方法が効率的か、どのようなコンテンツ、方法がステップ・アップを可能とするか、導入企業は今後試行錯誤を繰り返しながらノウハウを蓄積していくことになる。

ところで、教育の現場には「二つのカリキュラム」が存在すると言われている。ひとつは、「本来教えようとしているもの」であり、今回の場合であれば、投資教育のように確定拠出年金制度に関連する限定的な教育が該当する。もう1つは、「ヒドゥン・カリキュラム(Hidden Curriculum：潜在的カリキュラム)」といわれるもので、「教育現場において、無意識的かつ暗黙のうち学習者に伝達してしまう価値観、行動様式、知識など」である。企業においては、企業風土や学習（支援）環境が該当する。企業において、どのような人材や行動、役割が評価されたり推奨されるか、そのためにどのような人事関連諸制度を用意しているかなどの特異個別要素がヒドゥン・カリキュラムに相当する。これらは従業員にいろいろな形で影響を与える。学習心理学によると、高い目標をもち、成功を信じて自助努力することを推奨、支援する環境下においては、内発的な意欲が高く課題志向の人が多く、失敗の原因を自分の努力不足と受けとめる傾向が強い、としている。概ね、ヒドゥン・カリキュラムは従業員に対して、長い年月を通して影響を与える。ヒドゥン・カリキュラムは毎日経験され、学習されるので、それに伴う価値、行動、規範、態度、技術などは長い間蓄積、記憶されている。

そこで、確定拠出年金制度の浸透、従業員の関与度アップのために、継続教育メニューとしてヒドゥン・カリキュラムを取り入れることの有効性について考えてみたい。

ヒドゥン・カリキュラムの内容としては、「会社が求める人材像」、「自律・自立を促す人事関連諸制度とその内容」、「老後資産形成のための、確定拠出年金制度以外の諸制度とその活用（財形年金、持ち株制度、社内預金など）」などが、これらを随時取り入れ、認知・理解を促すことで確定拠出年金制度への関心を高められないだろうか。

ヒドゥン・カリキュラムは、確定拠出年金制度の関与を推進する学習環境であるとともに、モ



モチベーションまたは制度関与へのマインドセットに関わる“(投資教育とは異なる)第2の継続教育・コミュニケーション”といえる。つまり、我々は投資教育を中心とする正規の継続教育とモチベーション理論をベースに確定拠出年金制度における継続教育を併用することによって継続教育・コミュニケーションを、豊かで広がりがある内容に仕立てあげることができる。

しかし、自己統合化へのステップ毎に、それぞれの段階で次なるステップ・アップをめざす作業は簡単ではない。モチベーションのレベルは、社員個人やグループによって異なり、一律の継続教育は、結果的に教育効果を減少させることになりかねない。社員のモチベーションのレベル構成はどうなっているか、それぞれのレベルを考慮しながら、どのように効果的な教育・コミュニケーションを実施するのか、これから取り組まなければならない教育課題は、山積している。

ところで、お気づきと思うが先述した“他の福利厚生制度と連動した、戦略的包括的な継続教育・コミュニケーション”とは、ヒドゥン・カリキュラムの内、「他の資産形成支援型福利厚生制度の活用」を意識している。

マッチング拠出導入後の継続教育は、資産形成型福利厚生制度を中心としたヒドゥン・カリキュラムを活用し、包括的なものに仕立てあげることによって、効率・効果を高められると思うが、どうであろうか。

#### 4. 次の10年は、“豊かな継続教育が花開く”

前節で取り上げた、“戦略的包括的な継続教育・コミュニケーション”の有効性や当制度の自己統合化別教育・コミュニケーションの効果などについては、実は十分に検証されている訳ではない。

そこで効果・効率的な教育・コミュニケーションの経験・知見を蓄積するためには、モチベーションのレベル(ステップ)毎に適合する教育コンテンツ・方法などの仮説を立案し、実施後にその検証を行う必要がある。ヒドゥン・カリキュラムの内容や自己統合化のステップ構成割合などは各企業ごとに異なっているために、仮説立案の作業は導入企業独自に行う必要がある。汎用プログラムがあるわけではない。

継続的教育とは、同時にコスト効果の高い(効率効果の高い)教育・コミュニケーションの実施を企業(担当者)に求めることになろう。そのためにも、一回きりの教育・コミュニケーションで済ませるのではなく継続的に実施して、次ページのような科学的教育法を駆使することで、コスト効果の高いプログラムの開発・実行に努めなければならない。

- ① 社員動向を踏まえ、関心の向上が求められる教育・コミュニケーション対象者の選定
- ② 当該ターゲット向け教育・コミュニケーション仮説の立案
- ③ 教育・コミュニケーションの実施
- ④ 当プランの効率・効果の検証
- ⑤ 改善点の抽出(次回への示唆)

求められるのは、当該制度にする関心・関与（モチベーション）をどう高めるのか、そのためにどのようなコンテンツ・方法が効果的か、それらは社員層別に異なるのかななどを明らかにして、豊かな継続教育・コミュニケーションの知見（経験・ノウハウ）を蓄積することである。

筆者は、今まで述べたような視点で継続教育を捉え実施し、かつ PDCA サイクルによって継続教育、コミュニケーションの知見・ノウハウを蓄積している企業をあまりみていない。

そういう意味では、今までの 10 年とは確定拠出年金における継続教育、コミュニケーションにとって、実り多い期間といえなかったのかもしれない。

しかし、企業主体から従業員主体の福利厚生制度（退職給付制度を含む）に転換すると予想されるこれからの 10 年は、豊かな継続教育、コミュニケーションの花が開く時期であり、“継続教育・コミュニケーションの経験・知見が豊かに蓄積される” 時期である、と確信している。