

次の10年、戦略的に制度運営スキル・知見の蓄積を！

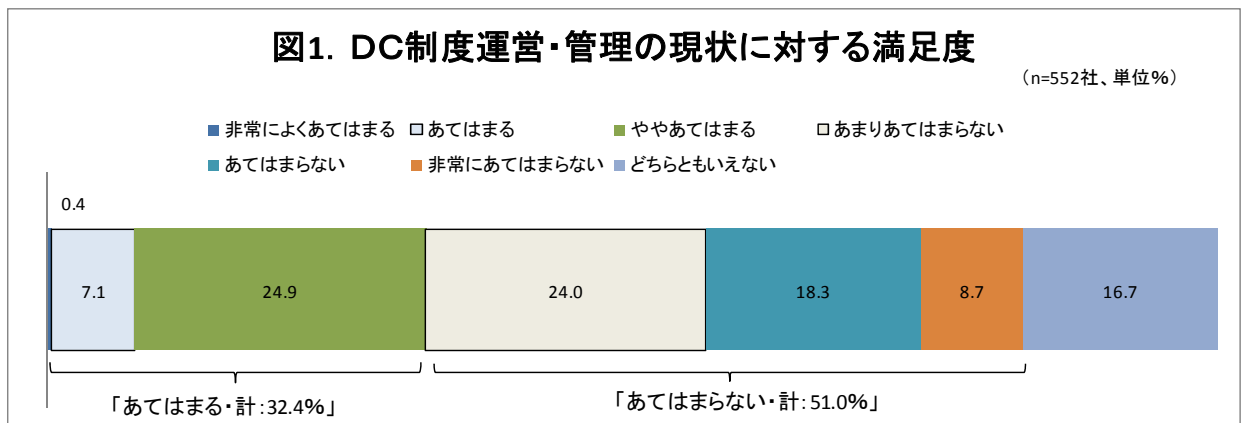
佐々木 哲夫

NP0DC総研・調査研究担当理事

□はじめに：

確定拠出年金制度（以下、DC制度という）は、スタートしてから今年で満11年を経過しました。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社に達しています。適格年金からの移行が収束して普及スピードが落ちたとはいえ、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にまで増加しています。しかも運用環境の低迷、国際会計基準（IFRS）への対応及び厚生年金基金の廃止などを考えると、確定給付型企业年金または退職一時金制度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、と予想されています。

しかし、明るい将来性が期待されているDC制度ですが、制度運営及び従業員の関心・関与の現状を見る限り多くの課題、悩みを抱えています。DC制度運営の効果的・効率的なやりかたがみえず、従業員の関心・関与が低いという状況は、当該制度導入後現在まで大きく変わっておりません。図1は、昨年3月に実施した「第9回企業型確定拠出年金制度運営に関する企業調査」の結果で、制度導入企業の担当者からみた“DC制度運営の現状に対する満足度”をみたものです。この結果によると、DC制度運営の現状に不満な企業の割合（51%）が、満足している企業の割合（32%）を19ポイント上回っています。このような結果は、時系列でみても企業規模の大小でみてもほぼ同じようなものでした。



そこで、当小論では制度運営満足を高めるうえでの課題とは何か、そのために継続教育・コミュニケーションにどう取り組むべきか、についてまとめたものです。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。

1. DC制度管理・運営面での悩み・課題

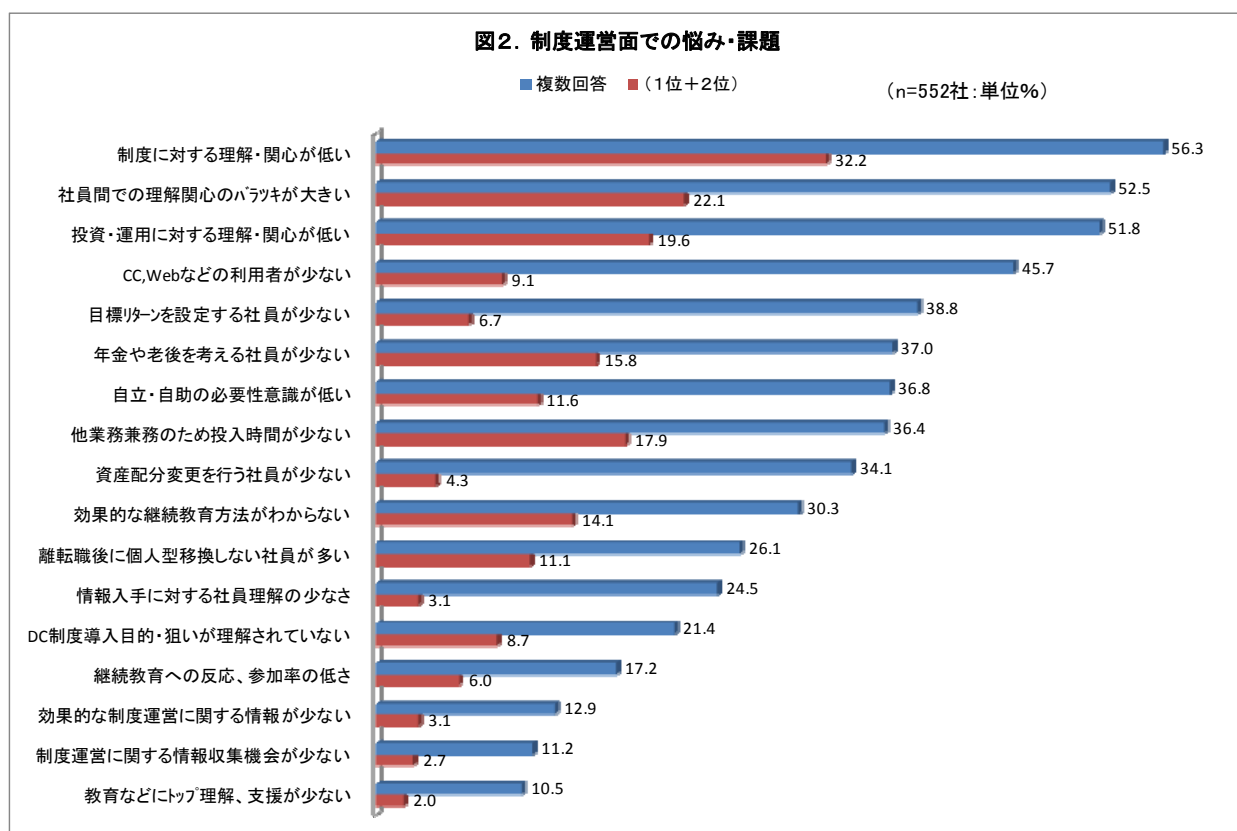
ところで、企業型確定拠出年金制度を導入している担当者の悩み、課題とはどのようなものなのでしょうか。昨年3月に実施した「第9回企業型確定拠出年金制度運営に関する企業調査」で、担当者の悩み、課題を概観してみます（図2）。*以下、とくに説明がない限り出典は同じ

悩み、課題を“複数回答”でいくつでも回答してもらったうえで、その中から“特に大きな悩み、課題”を1位、2位と順位をつけて2つまで回答して頂きました。

まず複数回答でみると、「社員の確定拠出年金制度に対する理解・関心が低い」が最も多く（56%）、以下、「投資、資産運用に対する理解・関心が低い」、「社員間で制度や資産運用に対する理解・関心のバラツキが大きい」が続きます（各52%）。上位3項目の順位、比率は、ほぼ今までと同じ結果でした。社員間における制度や資産運用に対する理解・関心の低さや社員間におけるバラツキの大きさが悩みとしてあげられています。

次に“特に大きな悩み”（1位、2位の合計）をみます。最も多いのは「社員の確定拠出年金制度に対する理解・関心が低い」であり、「社員間で制度や資産運用に対する理解・関心のバラツキが大きい」、「投資、資産運用に対する理解・関心が低い」が続いています（当該結果も今までと同様の結果）。

どうすれば当制度への関心を高めるか、社員間の理解・関心のバラツキを少なくするか、は当該制度導入企業にとっての優先的に取り組むべき課題といえます。

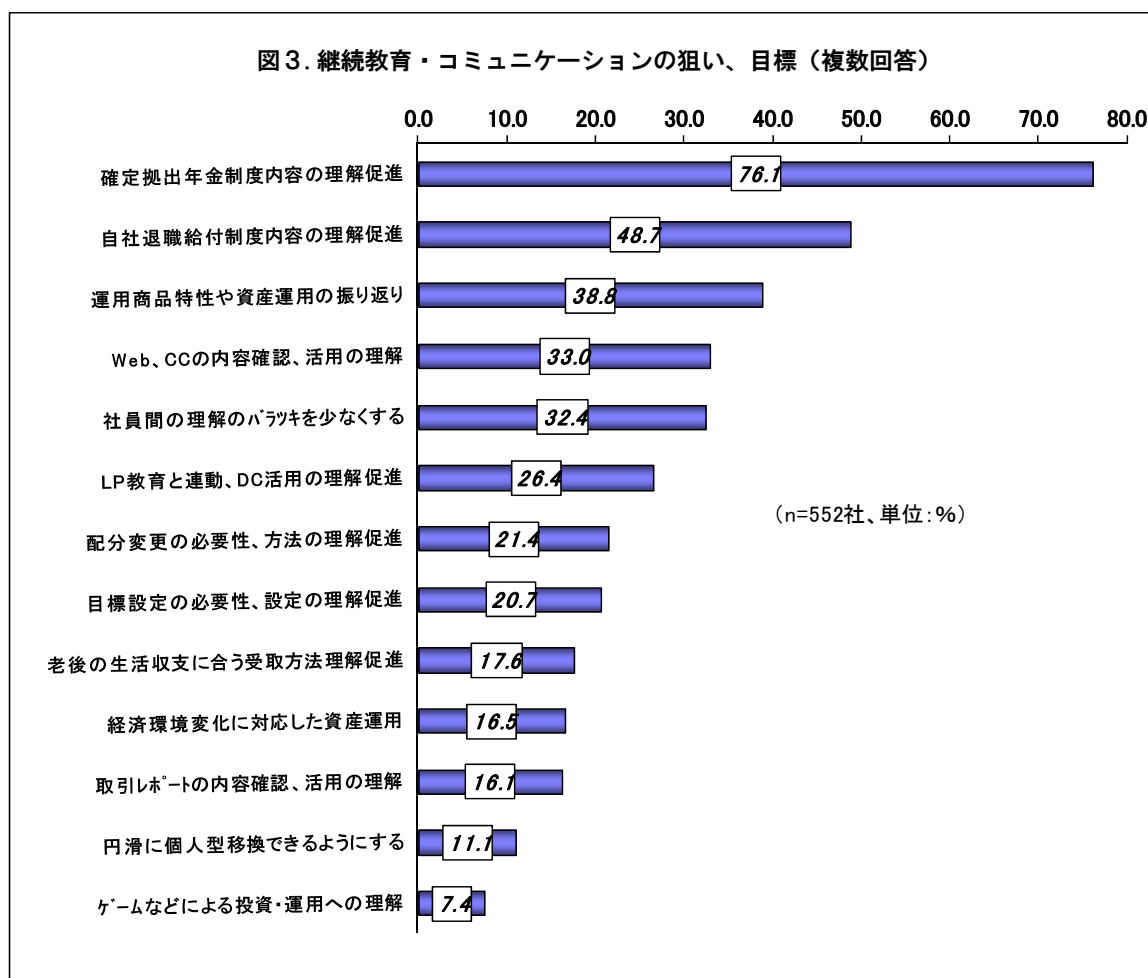


このようにDC制度導入企業の担当者の制度運営上の悩み・課題をみると、多くの制度導入企業は当該制度や投資・運用に対する従業員の理解・関心の低さという初歩的な段階から脱しきれない、理解促進、関与促進にあまり成功していないという状況を窺わせています。

それは、「継続教育・コミュニケーションの狙い、目標」をみた図3によって理解できます。下図は、継続教育・コミュニケーションを実施した場合、その狙い、テーマはどのようなものか、複数回答でみたものです。その結果によると、最も多くあげられたのは「確定拠出年金制度の内容について理解を促す（徹底する）」であり、7割以上の企業で指摘しています。当該項目が、ダントツの1位にあげられている、という結果は今までと同様です。導入企業にとって、依然として、“DC制度内容の理解”が継続教育の最も大きな目標になっていることを示しています。

次いであげられたのは、「自社退職給付制度内容の理解を促進する」、「運用商品の特性や資産運用についての確認（振り返り）、理解の徹底を図る」でした（それぞれ49%、39%）。

上記結果をみるとDC制度導入企業にとって、確定拠出年金制度や自社退職給付制度という制度に関する理解促進が継続教育・コミュニケーション実施の主要な目標になっていることがわかります。そういう意味では、現時点では投資教育よりも制度教育を、もしくはDC制度関与や投資行動を促すモチベーション研修を教育・コミュニケーションの軸に据えるべきなのかもしれません。



2. “試行錯誤”の継続教育・コミュニケーションへの取組み

“当該制度や投資・運用に対する従業員の理解・関心が低い”という初歩的な段階にあるとはいえ、教育・コミュニケーションに対するDC制度導入企業の実施状況や実施意向は決して低いわけではありません。

図4は、この1年以内に、継続教育・コミュニケーションを実施する予定があるかをみたものです。この結果をみると、具体的な計画の有無は別として“実施したい”との企業は68%に達しています。“実施するつもりはない”は16%にすぎません。しかも、この継続教育・コミュニケーションの実施意向率は、年々上昇しています（図4-1）。

マッチング拠出の導入や「年金確保支援法」の影響があるとはいえ継続教育について取組まねば、とする導入企業の前向きな姿勢を窺わせています。

しかし、その一方で継続教育について（その効果に）懐疑的な企業が多い様です。

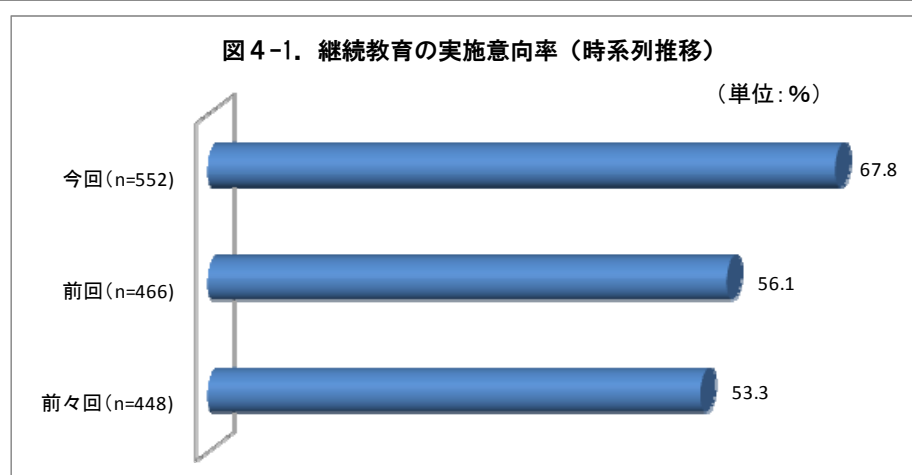
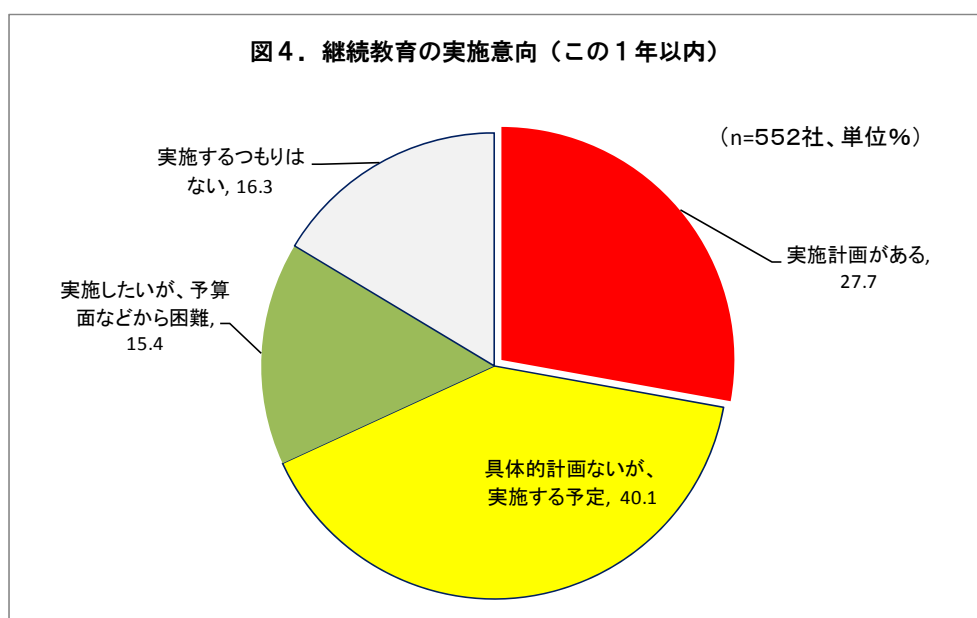
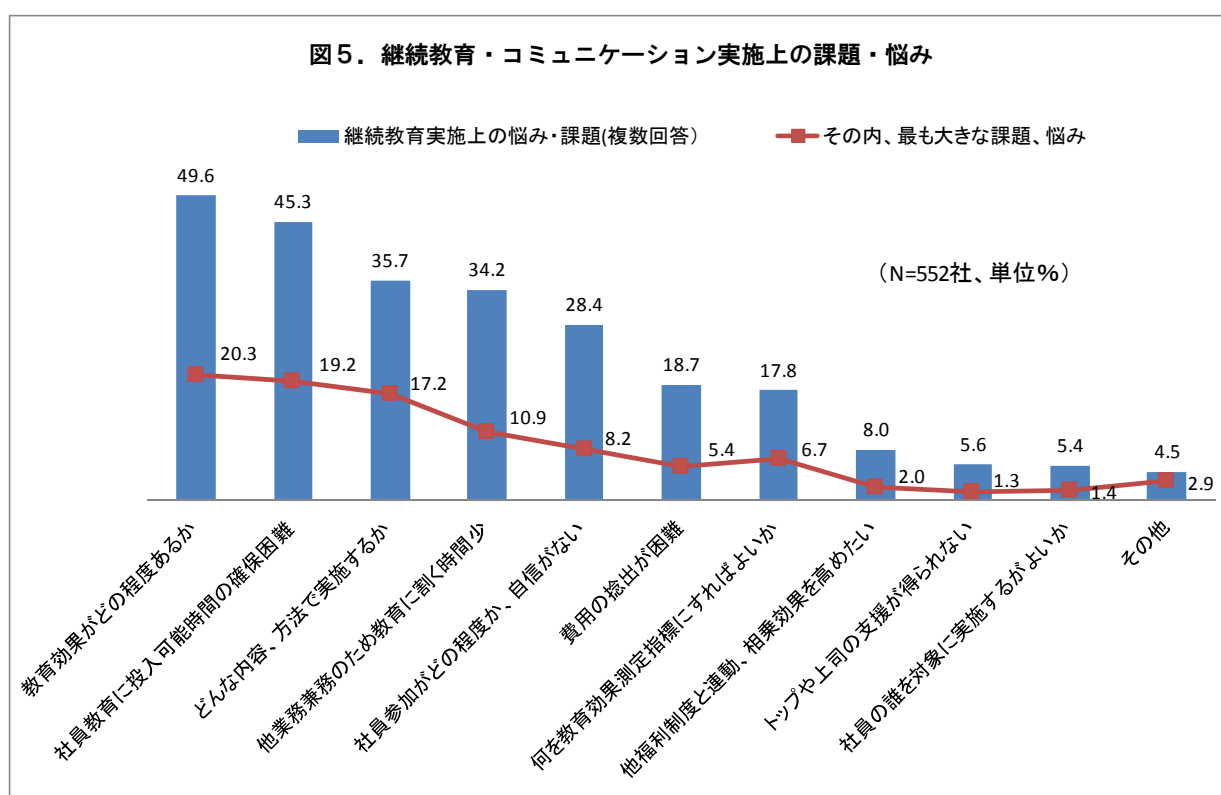


図5は継続教育・コミュニケーションを実施するうえでの課題・悩みについてみたものです。課題・悩みとして最も多くあげられたのは、「教育・コミュニケーション効果がどの程度か、わからない」であり、半数近くの企業があげています。以下「社員教育に投入可能な時間の確保が困難」(45%)が続きます(複数回答、これらは前回同様の結果)。

“とくに大きな課題、悩み”についてみると、「教育・コミュニケーション効果がどの程度か、わからない」と「社員教育に投入可能な時間の確保が困難」が20%前後で、複数回答同様1位、2位を占めています。つまり、当結果をみると、社員教育に投入可能な時間の確保が困難な状況下で、“社員の参加が見込め、教育効果の高い教育内容、方法を実施できるか、つまりDC制度担当者にとって自信・確信が持てるような内容の教育・コミュニケーションをどう実施できるのか、が最大の課題になっているのです。



下表1は、継続教育の実施意向別に「継続教育・コミュニケーションを実施するうえでの課題・悩み」をみたものです。その結果によると継続教育の実施に積極的な企業ほど「教育効果がどの程度あるか、わからない」を上げる割合が多いのです。

表1. 継続教育実施上の悩み・課題 (複数回答：単位%)

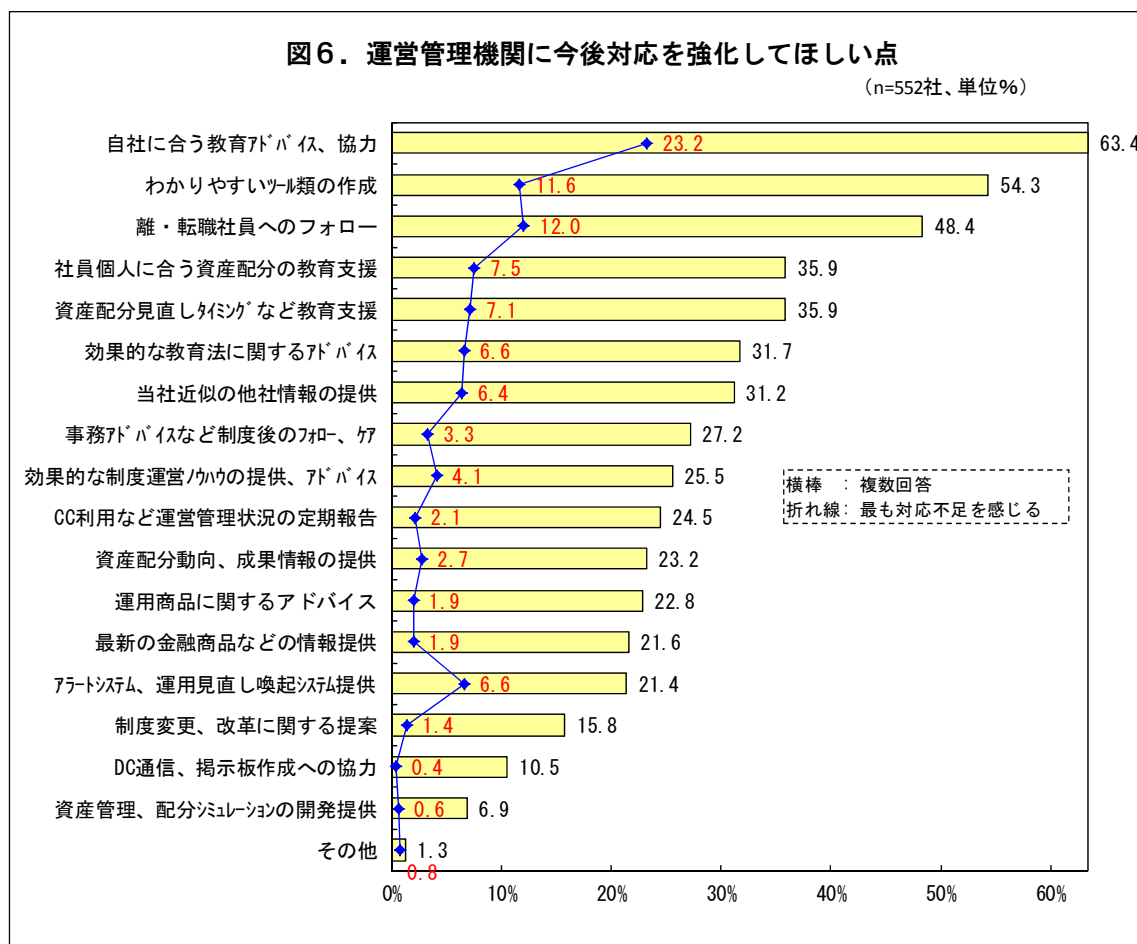
	合計	どんな内容、方法で実施するか	教育効果がどの程度あるか	社員教育に投入可能な時間の確保困難	費用の捻出が困難
全体	552	35.7	49.6	45.3	18.7
継続教育・実施計画がある	153	28.1	51.7	46.6	15.7
具体的計画ないが、実施する予定	221	33.0	54.8	45.7	11.8
実施したいが、予算面などから困難	85	48.2	37.6	60.0	41.2
実施するつもりはない	90	43.3	40.0	46.7	16.7

一般的には、“教育効果が見込めるから継続教育を実施する”と考えるのが普通ですが、DC制度運営の現状では、教育効果に確信がない中で継続教育の実施に踏み出している様です。“教育効果がどの程度あるか、自信がない”が取りあえず継続教育・コミュニケーションを実施してみよう、トライしてみようとする当制度導入企業の姿勢が窺われるところです。しかし試行錯誤の繰返しを是としたとしても、“自社に適合した（教育効果の高い）継続教育・コミュニケーションプログラムを作り上げる”ことが企業にとっての戦略的課題ではないのでしょうか。＊継続教育を実施するうえでは、費用面と担当者の時間確保が主要な阻害要因（表1参照）

つぎに、当制度導入企業にとっての有効な継続教育・コミュニケーションプログラム立案に向けた運営管理機関と導入企業との連携はどのような状況にあるのか、「今後運営管理機関としてどのようなことに対応してほしいか」の回答結果を通じてみることにします（図6）。

導入企業にとって継続教育への取組みに際しては運営管理機関の支援が大きな役割を担います。

運営管理機関に対する要望として最も多かったのは「継続教育に関するアドバイス、協力」です（63%）。次いで、「わかりやすいツール類の作成」（54.3%）、「退職・転職した社員へのフォロー（個人型移換へのフォロー）」（54%、48%）。この結果は、今までと変わらないものでした（「最も対応不足を感じるもの」の回答もほぼ同様の結果）。全体的には、企業の運営管理機関に対する要望・対応不足点をみると継続教育への支援、アドバイスに関するものが多いようです。



つまり、図6の結果を見る限り“自社事情に対応した効果的な継続教育・コミュニケーションの実施（内容・方法）に関して、運営管理機関の支援・協力内容と導入企業との間にギャップがあるように見受けられます。そういう意味では、導入企業だけでなく運営管理機関にとっても、効果的な継続教育・コミュニケーションに関する知見・ノウハウが不足している状況にあるのかもしれない。

3. ますます高まる継続教育・コミュニケーションの重要性とノウハウの蓄積

それでは、企業はどのようにして教育ノウハウ（知見）を蓄積して、自社に合う継続教育・コミュニケーションプログラムを立案できるのでしょうか。

厚生労働省は「従業員に対する継続的教育の実施を明文化する」など事業主による継続教育・コミュニケーションへの取組みを促しています。確かに教育を継続的に実施することの意味は大きいのですが、継続教育・コミュニケーションの知見を得るうえでは、継続教育を量的・形式的に実施して可とするのではなく、PDCAサイクル（教育目標を立て、目標に沿った教育を実施し、その効果検証を通じて更なる改善を図る）に則って系統的に行うことが重要です。

5 ページで“継続教育・コミュニケーションを実施するうえでの課題・悩み”についてみてきました。最も大きな課題・悩みは「教育・コミュニケーション効果がどの程度か、わからない」でした。では企業は、なぜ確信のもてる教育プログラムを実施できないのでしょうか。

私は、その要因として2つの仮説をもっています。それは・・・

① 制度に対する社員の関心・関与の状況が十分に把握できていない

⇒社員の現状、制度理解や関与について社員層の違いなどを把握していないために、自社にとってなぜ「この教育内容・方法が妥当か」「コスト効果をどの程度期待できるか」、自信がもてない（そのため上司を説得できず、支援を得られない）

② 継続教育を行っても、一度きりで終わってしまい制度運営ノウハウの蓄積、知見の共有ができていない

⇒教育効果の検証を行い、次回への改善につなげるという仕組みになっていないため教育ノウハウや制度運営ノウハウの蓄積（継承）が十分でない

つまり今までの10年間における継続教育・コミュニケーションや制度運営ノウハウの乏しさとは、継続教育・コミュニケーション自体の実施率の少なさもありますが、それ以上にPDCAサイクルに則って継続教育・コミュニケーションが実施されなかったこと、効果的な教育を実施するうえでの変数（知見）抽出に成功していなかったことに帰着するのではないのでしょうか。

マーケティングの原則からすれば、顧客（教育対象者）が誰か、彼らがどのような状況にあり、何を望んでいるかが明確でないと適切な商品、サービスを提供できません（結果、狙い通りの成果を確保できないことになります）。これをDC制度の運営にあてはめると、導入企業は教育・コミュニケーション施策を行うためには、少なくとも次のことを把握しておく必要があります。

- 1) 教育対象である（エンドユーザーである）社員のDC制度理解・関与のレベルはどの程度か、
- 2) 社員の理解度、関与度レベルでみると、社員をどのようにグループ化するのが適切か、

- 3) 社員の理解度、関与度レベルの高低に影響を与える要因(変数)は何か、会社はどのような変数をコントロールすることによって、従業員のDC制度・退職給付制度理解及びDC制度に対するコミットメント(各種ツールの活用、運用管理など)を高められるか
その場合、従業員の層別(性別、年齢別など)をどの程度考慮すべきか
- 4) 会社が実施した継続的教育・コミュニケーションは、従業員のDC制度に対するコミットメントを高めたか(効果検証)、今後の改善点は何か

上記の結果を踏まえて、導入企業は継続的教育・コミュニケーションプランを立案、その実施と効果検証を行い、そのプロセスを繰り返すことによって継続教育・コミュニケーション及び制度運営のスキルアップが可能となるはずです。

現状においては、効果的な制度運営および継続的教育・コミュニケーションの実施においてどのような変数の影響力がどの程度あるか、ほとんど解明できておりません。

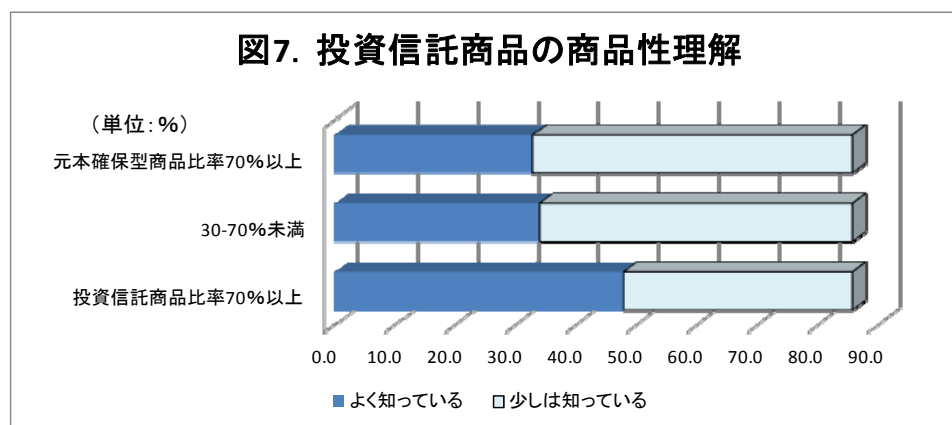
たとえば以下に関する知見などは、現時点ではまだ得られていないのです。

- ☐ どのような継続的教育・コミュニケーション(内容・方法)とその蓄積がDC制度の関与を効果的に促進するか、従業員層別をどの程度まで考慮して、継続的教育・コミュニケーションを行うか。投資教育だけで従業員の関心・関与を高められるか(影響力のある他要素とは)
- ☐ 投資信託商品の選好性(選択率)を高めるうえで、どのような要因(変数)がどの程度の影響力をもっているか、我々はどのような変数(=継続的教育・コミュニケーションの蓄積、他の人事諸制度とのシナジーなど)をコントロールすることによって従業員が投資信託比率を上げたり、自分に合う商品構成に自発的選択を促すことができるか、それは従業員の層別に変えるべきか(どこまで考慮するか)
- ☐ マッチング拠出の加入率を高めるうえで、どのような要因(変数)がどの程度の影響力をもっているか、我々はどのような変数(=継続的教育・コミュニケーション構造)をコントロールすることによって従業員のマッチング拠出加入率を上げることができるか、それは従業員の層別に変えるべきか(どこまで考慮するか)

ところで、厚生労働省より確定拠出年金制度について(平成13年8月21日年発第213号)の改正に関し、平成25年2月26日より意見募集(パブリックコメント)が行われました。その中で従業員が運用商品を選択しない場合のデフォルト商品として、元本確保型に限らず、ライフサイクルファンドなども(労使間で十分協議したうえで)設定することができる旨の記述があります。

しかし、もしこのような分散投資促進のためのデフォルトファンドを設定するとした場合、「事業主又は運営管理機関は、加入者等に対し、あらかじめ定められた運用方法による運用を開始する前に、加入者等から運用の指図がない場合は当該運用方法により運用を行うことと、当該運用方法に係る具体的な金融商品の仕組みや特徴(期待できるリターン、考えられるリスク等)について十分説明すること」(平成25年2月26日、厚労省パブリックコメント配布資料より)にみられるように、従前以上の継続教育、継続の情報提供が求められます。つまり、このようなデフォルトファンドの設定は、継続教育をしなくとも良い(継続教育の負担を減らす)ものではなく、むしろその逆であることに留意しなければなりません。

下図を見てください。図7は、ある企業における従業員調査の結果からの抜粋ですが、運用商品の比率別にリスク性金融商品の商品特性（「投資信託や株式などのようなリスク性金融商品は高い運用成果が期待できる一方で、元本割れを起こす可能性がある（金融商品の種類別にリスク・リターンの変動幅が異なる）」）ことについての認知度を聞いたものです。

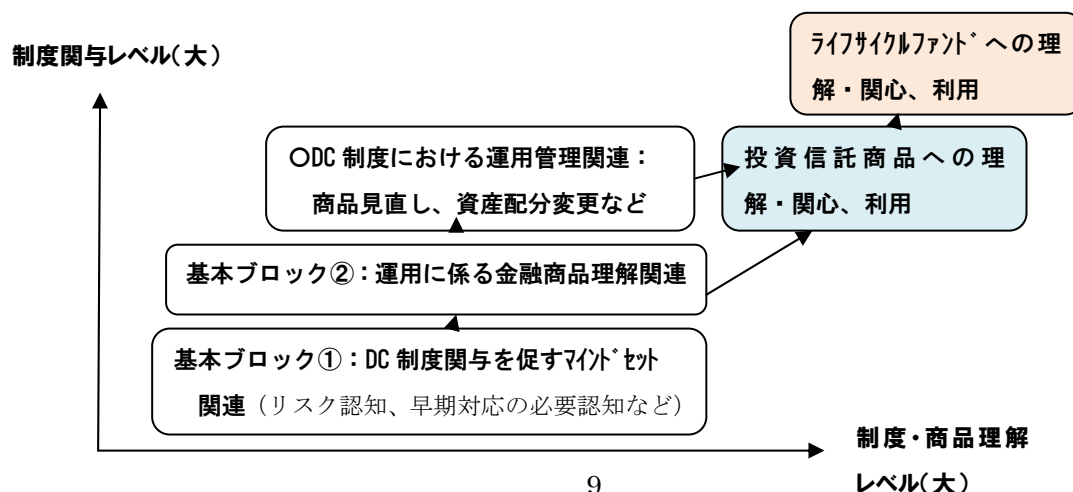


その結果をみると、認知程度の差はあれ 8 割前後の人はリスク性商品の特性を認知しています。しかし、「良く知っている」人の割合は元本確保型商品中心に運用している従業員は 30% 程度にとどまっているのに対して、投資信託商品利用者の場合、40%を超えています。

商品特性の理解レベルは、総じて投資信託商品利用者の方が高く、運用商品の内容理解がリスク性金融商品の選択を促している、ともいえます。つまり、今までデフォルトファンドとして元本確保型商品であった場合には、商品性の理解と運用商品は適合しているのですが、もしデフォルトファンドがライフサイクルファンドなどの投資信託商品である場合には、商品性の理解と運用商品の間にギャップが生ずることになります。

従って、このような現状を鑑みればライフサイクルファンドなどのデフォルトファンドを設定した企業は、運用指図をしない社員に対して、“金融商品の仕組みや特徴及びその後の運用の指図が不要であるとの誤解を招かないような継続的な情報提供がどれだけ必要か”、理解できるはずで、継続教育・コミュニケーション実施の必要性は、むしろ増大することになります。

筆者の各種調査の経験から、元本確保型商品から投資信託商品の選択（選好）、投資信託商品からライフサイクルファンドの選択（選好）に至るには制度理解や商品理解、運用姿勢（リスク認知）などにおいて階段状にステップアップするプロセスがある、と考えております（下図）。



通常、元本確保型商品中心で運用している人が、投資信託商品を選択するには、超えなければならない深い溝があります。制度への無関心やリスク性商品に対する非選好性がその理由です。従業員が、DC制度において運用商品を選択するためには「高齢化リスクなどのリスク認知と早期対応の必要性を理解」し、あわせて「金融商品の特性理解、年齢別リスク許容度と金融商品のポートフォリオ」に関するベーシックな知識が必要とされます。さらに運用商品として投資信託商品を選択する場合には、当商品の商品特性や種類に関する基本的知識が求められ、かつ運用委託ニーズが前提となります。どんな種類・内容の投資信託商品を、どの機関にどの程度配分するか、選択する際には相応の金融商品知識が必要とされるはずです。

加えてライフサイクルファンドは単なる投資信託商品と異なるコンセプトを有していて、それまでの商品特性、運用スタイル（年齢別金融商品のポートフォリオ）などを総合（統合）した商品特徴を備えています。自らの年齢に合わせて金融商品を組み合わせて運用してくれるという特性を持つライフサイクルファンドは、確かに運用する側からすると便利かもしれません。しかし、100%委託して良いのか、リスク・費用をどの程度考慮するのかなどの判断は求められます。

何れにしても運用商品が何であれ企業が継続教育・コミュニケーションをしなくともよい、ということはありません。筆者は、継続教育を投資教育と限定する考えに与しません、企業各社の色々な視点から従業員の積極的な関与や気づきを促す教育の可能性は、これから大きく広がると考えています。そのためにも効果的効率的な継続教育・コミュニケーションノウハウ（知見）の蓄積を戦略的に行うこと、単発的に継続教育・コミュニケーションを実施するのではなく、PDCAサイクルに則って系統的に実施することが今後ますます求められてくるはずです。

そしてこのようなプロセスを通じて、我々はこれからの10年を継続教育・コミュニケーションの花が開き、数多くの知見が蓄積される10年にすることが出来る、と確信しています。

ある人が私に言いました。「DC制度を教えること自体が継続教育、ライフプラン研修である」と。確かにDC制度が有している“老後への備え、早期準備の必要性、ライフプランの立案、自ら選択、実行し、管理することの奨励”などは、自律性を有する人材の育成を求める企業にとっても極めて魅力的な制度です。それだけに投資教育だけでなく、ライフプラン研修、他の資産形成型福利制度活用研修など各社の事情に適合した色々な切り口（内容）、方法で継続教育・コミュニケーションを実施、今まで見いだせなかった教育や制度運営の成功例を創造していければ、と考えています。そして多くの経験と成果の交流によって、DC制度の活用・定着につなげていきたいものです。そのために弊所がプラットフォームとなって多少ともお役にたてれば幸いです。

(2013. 4. 30)