

社員のリスク認知、リスク対応力向上によるDC制度関心・関与の向上を！

NPO法人確定拠出年金総合研究所
調査・研究担当理事 佐々木 哲夫

【はじめに】

NPO法人確定拠出年金総合研究所が2013年10月にアライアンス・バーンスタイン株式会社(東京都千代田区)と共同で実施した社員調査(有効回収数:2696人、回収率62%)によると、「**ライフプラン積極的取組層**」(ライフプランに興味関心があり、かつ今までにライフプランを作成したり考えたことがある社員層)は、企業型確定拠出年金制度*への理解度、金融商品や投資・運用に関する認知レベル、在職中や退職後の財産形成に関する意識・態度など多くの項目で、「**自己調整活動層**」(“リスク許容度に対応した資産配分を行うことの必要性”を理解し、実際にDC制度においてリスク許容度を考慮して運用商品を選択、その後も運用成果をチェックしている社員層)及び「**積極的投資家**」(投資運用に関心があり、自信がある社員層)を下回っている、という結果が得られた。この3層の中では「**自己調整活動層**」がDC制度の理解・関与、投資・運用をめぐる意識・態度のあらゆる面において先行的なポジションにあり、社員の制度関与度を測る指標として有効であることが確認できている(⇒詳細は、弊所ホームページコラム欄「確定拠出年金制度に対する理解・関与における自己調整活動の有効性」を参照)。

*当小論文では以下、企業型確定拠出年金制度をDC制度という

最近では、DC制度への関与やその動機付け向上への効果があるとして、多くの企業が継続教育メニューの中にライフプラン研修を取り込もうとしている。50代だけでなく30,40代の早期からライフプラン研修に取組もうとしている企業もみられる。しかし、社員調査の結果を見ると、単なるライフプランへの取組だけではDC制度関与の向上に不十分であり、投資運用への認知度を上げたり、運用目標を設定してモニタリングという一連の活動を促すには、もう一段別の教育が求められている様にみえる。なぜライフプラン研修はDC制度の関与向上につながらないのか。筆者はライフプラン研修それ自体が問題なのではなく、結婚、子供の教育、住宅取得、セカンドライフという典型的なライフステージに依拠したライフプラン(生活設計)、予測可能性と収支均衡管理を背景としたライフプランの考え方・教育の内容自体が問題なのではないか(時代に適合しない)、このようなライフプランでは、DC制度の理解や活用に至らず、DC制度への理解や関与を促すという教育効果が得られないのではないかと考えている。

高齢化、グローバル化、流動化が進展している状況下、当面は右肩上がりの経済成長は望めそうにない。不確実性は、ますます高まっている。**お金だけでなく人的ネットワーク、健康、稼得能力、時間などの諸生活資源を活用しながら、様々なリスクを戦略的に設計・管理**することで夢や幸せを実

現することが求められる。そのためには人生（一生）という長く困難な道のりを歩むための「知恵と武器」を獲得し、自らのものとしなければならない。

そういう意味では、これからのライフプラン（生活設計）とは個人がリスクとチャンス（自己実現、夢、機会）を取り込み、主体的に自らの人生を切り拓く“リスクマネジメント”として捉える必要がある。リスクとチャンスをいかにマネジメントしていくか、高齢化リスク（長生きリスク）への対応ツールとしてDC制度をどう捉え、活用していくか、リスクマネジメントの思考と技法をライフプラン研修の中で教育することが求められる。**「リスクを徒らに回避するのではなく、逃れられないものと意識してリスクとうまく付きあって長い人生を生き抜く」**、筆者はこのような考え方に則ったライフプラン研修こそDC制度との親和性・連動を高め、当該制度に対する社員の関与を促す道であると考えている。効果的なDC制度運営は、効果的な継続教育・コミュニケーションによって実現される、そのためにも継続教育及びライフプラン研修を抜本的に見直す時期にきているのではないか。当小論文は、上記のような問題意識からまとめたものです。

なお、当小論文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。

【従来型のライフプラン、何が問題か】

- ・従来までのライフプランは、下図のように就職、結婚、出産、教育、住宅購入、定年退職（セカンドライフ）という、所謂ライフイベントを軸に構成されていた。そして「住宅資金」、「教育資金」、「老後資金」は特に綿密な資金計画が必要な事柄であるため、それらの必要資金を計算し、「支出」や「準備資金」を管理しながら経済設計につなげていく、「家計の経済設計の所要課題」に答えるものであった。その面では、従来型ライフプランはマネー・プランに偏ったものといえる。このようなライフプランモデルの枠組みは、いくつかの前提条件（時代背景）があった。それを次ページにおいて整理・確認してみる。そのうえで、これらの前提条件が、いかに現在の社会・経済環境と乖離しているか、を指摘して新しい枠組みの考え方＝リスクを総合的・体系的に管理する重要性について問題提起を行う。

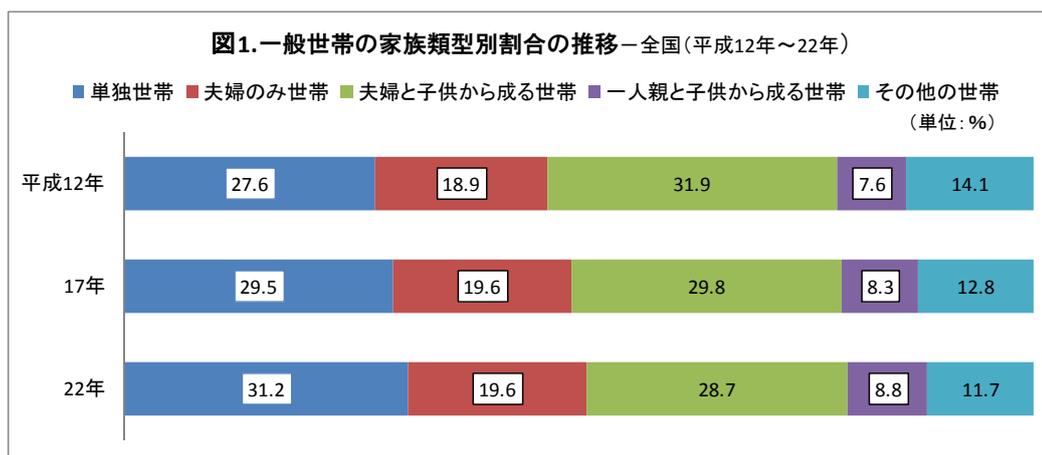


下欄は今までの「ライフプランモデル的枠組み」の背景となる考え方をまとめたものである。

- 1) 夫婦と子供からなる標準世帯を対象とする（結婚が前提）
- 2) 終身雇用を前提に、定年まで働く
- 3) 定期的なベースアップと昇給によって収入が上昇することを見込む。収入が大きく変動することを想定していない（従って、生涯賃金、将来支出の見通しができ、資金計画も立てやすい）
- 4) 勤続年数を基に退職金が支払われることを期待、セカンドライフに充当する
- 5) 資産インフレを期待して、長期の住宅ローンを組む。将来の資産価値がローン額を上回ることを期待から、多少無理をしても若い内から住宅の購入を行う
- 6) 基本的に経済設計中心の枠組み。子供の教育、住宅取得等のライフイベントを想定し、どれだけの資金を、いつ頃から準備すればよいか、生涯所得を考慮しながら組立てる

◇先ず、平成22年、国勢調査の結果によると、標準世帯について一般世帯数を家族類型別にみると、「単独世帯」（一人暮らし世帯）は1588万5千世帯と最も多く（一般世帯の31.2%）、以下「夫婦と子供から成る世帯」（同28.7%）、「夫婦のみの世帯」は（同19.6%）、「ひとり親と子供から成る世帯」（同8.8%）が続く。平成17年と比べると、「単独世帯」は世帯数で9.9%増となっており、一般世帯に占める割合は29.5%から31.2%に上昇している。「ひとり親と子供から成る世帯」は9.8%増となっており、一般世帯に占める割合は8.3%から8.8%に上昇している（図1）。一方、「夫婦と子供から成る世帯」は0.3%減となっており、一般世帯に占める割合は29.8%から28.7%に低下している。

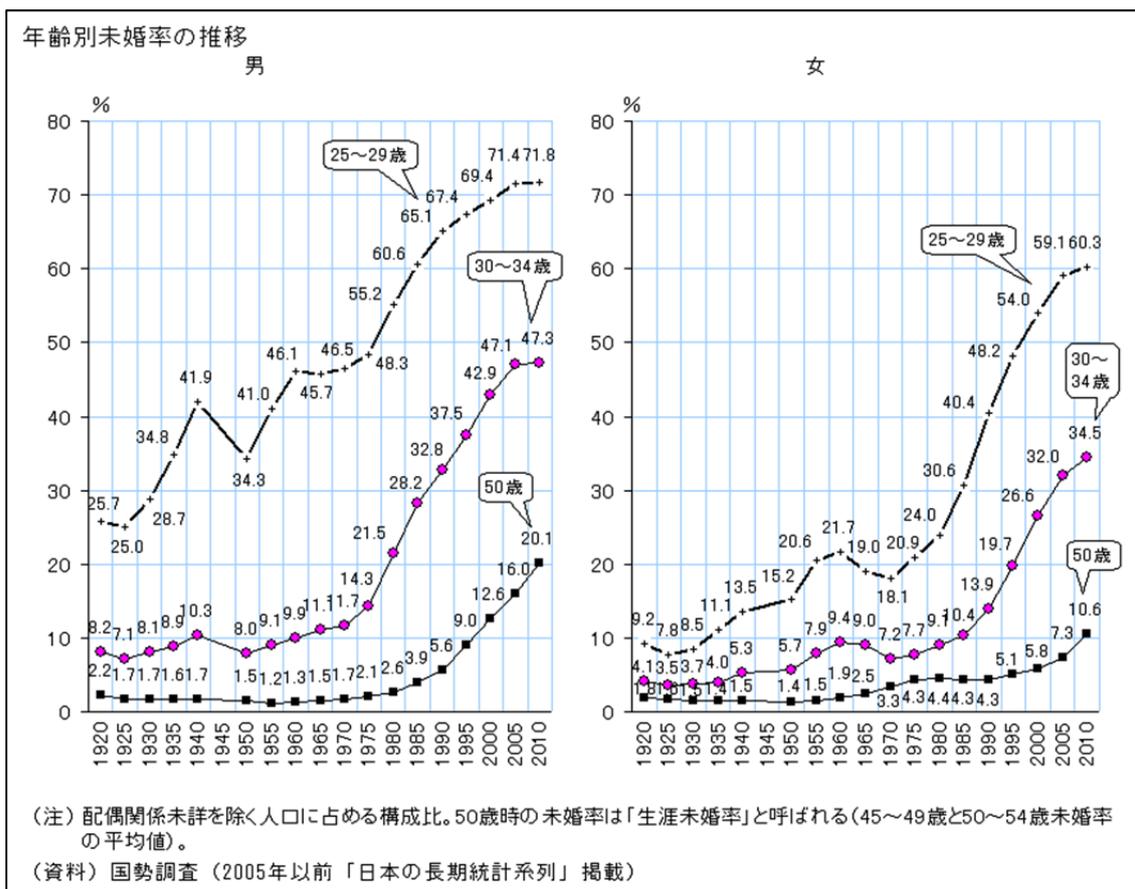
この結果、「単独世帯」が「夫婦と子供から成る世帯」を上回り、最も多い家族類型となった。



*単身世帯に関する衝撃的なデータがある。厚生労働省の国立社会保障・人口問題研究所が今年の4月11日に発表した世帯数の将来推計によると、世帯主が65歳以上の高齢世帯は2035年に40.8%となり、すべての世帯に占める1人暮らしは3分の1を上回る、としている（高齢世帯に占める単身世帯比率は35年に37.7%。65歳以上の高齢者の内、4割の人は残りの人生を1人暮らしで過ごす）。

次に、年齢別の未婚率の推移を、男女別に、20歳代後半、30歳代前半、そして50歳時（所謂、生涯未婚率）について、1920年の第1回国勢調査からみている（下図）。

未婚率は、男女ともに1980年以降、急速に増加しており、2010年になって増加幅がやや縮小したとはいえ、男性20代後半で71.8%、30代前半で47.3%に、女性20代後半で60.3%、30代前半で34.5%に達している。しかし、驚くのは生涯未婚率（50歳時の未婚率）である。生涯未婚率は上昇を続けており、2010年には、男性で20.1%、女性でも10.6%に達している。生涯未婚率の上昇は、日本における皆婚慣習の崩壊を示唆するものであり、男2割、女1割が結婚しない。



以上のように、夫婦と子供から成る一般世帯をモデルとしたライフプランは、もはや主流でない。単身世帯のウェイトが最も多く、しかも結婚しない人が増加している現状では、一般世帯をモデルとしたライフプラン研修は、もはや社員の関心を引き付けない。

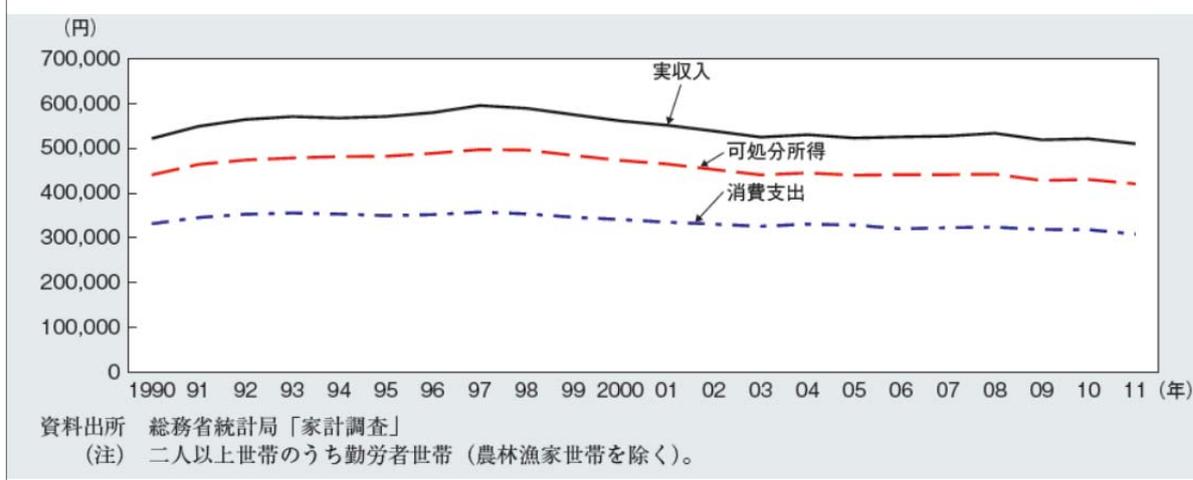
上記傾向が今後も続くとするなら、これからのライフプランは、ベースを個人の生活設計として組立てるべきである。夫婦と子供から成る標準世帯とは、単身世帯者が「ダブルインカム、子育てのしやすさ、リスク対応の強靭さ」などという単身世帯と異なるメリットがあるとして選択した結果である、と捉えた方が合理的なのかもしれない。

◇「ライフプランモデル的枠組み」の背景となる考え方のうち、2) から5) までは、終身雇用を前提とした考え方といえる。多くの会社員は役職が勤続年数と相関していることが多いことから、収入は加齢とともに上昇すると期待して働いてきた。また終身雇用は、右肩上がりの成長型経済社会とリンクしていたので会社は年々成長し、自分の給料も自動的に上がっていった。このような状況下、資産インフレを期待して住宅を購入、多少無理な住宅ローンを組んだとしても退職前には完済できたし、売却する際には購入価格を上回る値段で販売できた（従って、住宅に関わる負債リスクやデフレリスクを、とくに意識する必要はなかった）。

しかし、今は高齢化・情報化・国際化が進展し、経済成長がゼロ、またはマイナス（デフレ）の時代に突入して久しい。企業は、これまで貢献度と定年までの報酬を長期でバランスさせる賃金制度を採用してきたが、昨今は、賃金だけでなく、退職給付制度さえもその時々への貢献度、労働生産性に合致させている（ポイント制度や退職金前払い制度の導入）。当該年度の貢献に応じて給料、退職金・福利厚生費などをその時点で清算し、後年負担をできるだけなくすやり方に変換している。しかも年功賃金、終身雇用の見直しと能力給制度の導入は、給料が安定的なものから「変動する（減少、増加）」ものになった。

図2で勤労者世帯の消費支出の推移をみると、実収入や可処分所得の動きと同様、1997年をピークに減少に転じ、2000年代に入っても横ばいから緩やかな減少傾向が続いている。

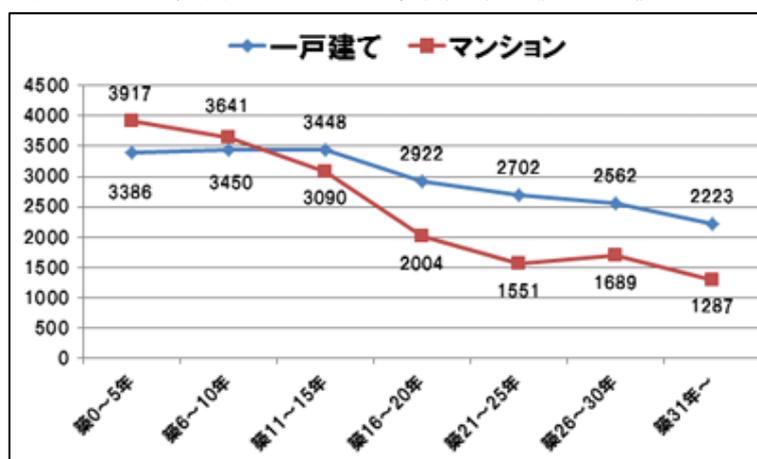
図2.勤労世帯における実収入、可処分所得、消費支出の伸び率推移



つまり、今までは終身雇用を前提に長期的に生活設計を考えることができたが、いまは短期の生活設計の積み重ねが重要となっている。能力向上への努力によって収入増のチャンスが広がる一方で、変化にうまく適合できないと収入が途絶したり、急激な収入減少を余儀なくされるリスクが高まる、従って、安定的な収入増加を期待して生活設計するリスクは格段に高まることになる。「働き盛りの若い時に支払われる高賃金を、現在、将来を考えながら自分の責任でどう処分、運用するか」「収入変動リスクに備えるために、自らの稼得能力、雇用能力をどう高めるか」などこれからのライフプランは“雇用環境の変化や高まるリスクに対応した新しい課題”に答えることが求められるのである。

◇資産インフレは最も期待できなくなっている。図3をみれば、住宅に「資産効果」を期待できる時代でないことが容易に理解できる。とくにマンションは建築後の経過年数が経つほどに販売価格の低下幅が大きい。従って、若い時に住宅を取得することは、よほど確実性の高い収入見通しがあったり、収入源が複数以上あったり、相当程度の預貯金（元本）がない限り、収入変動リスクに対応できない。収入が激減した時にローンの支払いが困難になり、そのために住宅を手放したとしてもローン残高が当該時点の売却価格を上回るという逆資産効果を被るとしたら、個人、世帯の双方にとって甚大な影響を受けることになる。つまり、従前のライフプランは変動が激しく複雑化する各種のリスクを想定していないために、総合的かつ適切に対応する術を持ち合わせていないのである。

図3.中古一戸建て、中古マンションの築年数別成約価格の推移（単位：万円）



資料出所：公益財団法人 東日本不動産流通機構 「RIENS TOPIC」 2013.3.26

◇従来の標準型ライフプランの考え方で最も大きな問題は、生活設計がマネーに偏っている点である。右肩上がりの経済成長と終身雇用は、収入の安定性と上昇性を家計に提供し、家計はこの収入の安定性と上昇性を背景として、住宅の所得や子供の教育などの生活目標を実現させることができた。つまり標準型ライフプランとはマネープランを軸に組立てられていたのである。

しかし、今や高齢化リスク（長生きのリスク）1つを考えたとしても、マネー（生活費）は重要な対応ツールであるとはいえ、それだけで対応できない。心の豊かさ、生きがい、人とのつながり、健康・介護など対応内容は実に多岐にわたっている。お金だけで対応できない、他の武器も必要となる、しかもそれらは、当該期になったときに準備（対応）すればよいほどに簡単なものではない。若い時からの**周到な準備とマネーに偏らない総合的な対応と管理**が要求されるのである。

【変わる生活設計、重要になるリスクマネジメントの視点】

◇以上、従来の標準型ライフプランでは、高齢化・情報化・国際化という環境の変化に適合できないことが明らかになった。それでは、このような環境変化の中で、我々はどうのように環境の

変化に適合したライフプランの枠組みを考えるべきであろうか。

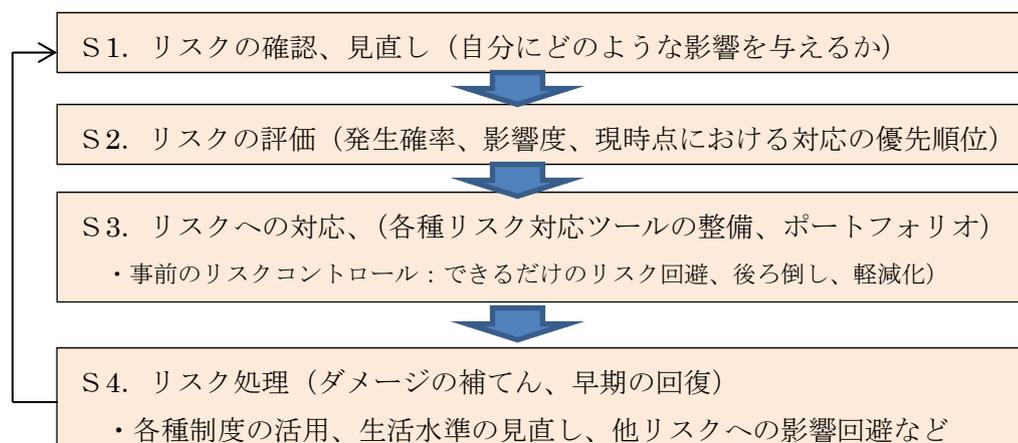
その前に、論考を進めるにあたって我々が意識しなければならない主なリスクとはどのようなものか、下欄にまとめてみた。

- 1) 高齢化リスク（長生きリスク）：生活費の不足、健康不安、認知症、介護、1人暮らし（孤立） など
- 2) 社会保障水準の変動リスク；保障水準の低下、給付開始時期の繰り延べ など
- 3) 収入変動リスク：会社の倒産、リストラ、能力低下などによる収入途絶、低賃金化、収入の変動（増加、減少） など
- 4) 疾病、介護リスク：死亡、病気、けが、親（自分、配偶者）介護 など
- 5) 資産変動リスク：資産価値減少または運用資産の選択ミス

*上記の内、2)は、1)、4)とセットで取り上げられることが多い

◇日本人の多くは、リスクはできれば避けたい、リスクと聞くだけで関わりたくない、と考えがちである。しかし、上記に掲載されている多くのリスクは何の対応もしないとすれば、恐らく発生確率は限りなく100%に近づくと想定される、しかもリスクに直面した時の衝撃はかなり大きい（ダメージ回復に時間かかったり、回復できない）。つまり、**我々は何もしないでリスクを回避することは100%ありえない、むしろ何もしないことによるリスクの方が高い、と考えるべきである。従って考慮しなければならないのはリスクをコントロールする（またはリスクをマネジメントする）ことである、**と意識の転換を図る必要がある。リスクマネジメントに成功しない限り、自らの夢や目標を実現することはできない。従って、ライフプラン研修は個々人の夢や目標の実現に向けて、確実に直面するリスクをどう認識し、対応するかをテーマとしてその考え方、枠組み、実施、定期点検と修正などの体系的な知識とノウハウを提供する機会に変えなければならない。**つまり今やリスク対応こそが従業員に共通する課題なのである。**

一般的にリスクマネジメントは以下のような流れで行われる。



◇ところで、終身雇用制度や年功賃金の廃止、見直しは従業員にリスク対応、リスクマネジメントの自律性、戦略性を求めることになる。つまり、今までは、会社が確定給付型の退職給

付制度を提供してきたために、従業員は、公的年金と退職給付制度を活用すれば、セカンドライフの経済的見通しは立ち、あまり高齢化リスクを意識する必要はなかった、といえる。しかし、今は前払い退職金制度を採用する企業が多くなっているなど、会社は社員の老後や個々の生活事まで深く関与しなくなってきた。従って、現在から将来に至る各種リスクへの対応は従業員の自己責任で行わなければならない。つまり、従業員は、現時点における「収入安定の確保」、「健康の維持・強化」だけでなく、「高齢化リスク」という将来への準備に対しても**“現在の給与の中から”同時に、対応・手当しなければならない**のである。

今まで：(会社の支援あり)

ライフステージに合わせて、個別に時間差を置いて設計管理する

これから：(従業員の自己責任)

現時点で、現在だけでなく将来のリスクも同時に対応、その積み重ねでリスク管理を行う

このような各種リスクを複合的・同時に対応するためには戦略的なマネジメント能力（知識、ノウハウ）が要求される。我々の調査によると、若年齢層ほど、“まだ遠い将来の話”として「高齢化リスク」を認知、対応していない人が多い。しかし、将来への準備を自分で早い段階から取組まない場合、公的年金の行方によっては高齢化リスクがますます高まり、深刻化するだけである。従って、会社としては、「高齢化リスク」を単独で訴求するのではなく、今の給与制度や退職給付制度においては、従業員は、現在だけでなく将来のリスクにも備える、という複合的なリスク対応を行わなければならないこと、しかもそれは早期から取り組む必要があること、それなしには自己実現や夢を実現できないこと、を徹底して繰り返し伝えることである。しかし、従業員は今のところそのような考え方、取組について体系的・総合的な知識やノウハウを持ち合わせている訳ではない。そうであるとすれば、企業は各種資産形成支援制度や各種福利厚生度、確定拠出年金制度などの基盤整備にとどまるのではなく、高齢化リスクを含むリスクの内容と対応法について、つまりリスクマネジメントについて従業員に対して、丁寧に教育することが望まれているのではないだろうか。

【リスク対応ツールは複眼的視点からできるだけ豊富に所有する】

◇繰り返しになるが、高齢化リスクと収入変動リスクは密接に関連しながら進行することにそのインパクトの大きさがある。高齢期における生活内容は、所得、健康管理、趣味、人的ネットワークなど現役時代の内容によって左右される。現役時代における稼得能力の向上は、稼得期間の長期化を可能にするため、高齢化リスクの減少に貢献する。収入変動リスク対応に失敗すると、失業による所得喪失、能力給による収入ダウン、所得水準の不安定化などによって、高齢化対応にも悪い影響を与える。つまり、個人は老後という遠い将来のためだけでなく、明日の失職・収入低下リスクのためにも蓄え、複合的に対応していかなければならない。

* 確定拠出年金制度は税制優遇制度があり、また会社が事務手続きをしてくれるという点で、「将来リスクの現在対応ツール」として、使い勝手が極めて良い。この点は徹底的にPRすべきである

一般的には、リスク対応ツールには「**経済的資源**」、「**能力・知識資源**」、「**ネットワーク資源**」「**健康・肉体資源**」、「**情報資源**」の5つの生活資源が考えられる。従来までの標準世帯モデルによるライフプランは、生活資源が資金（マネー）に偏っていたが、現在のリスク対応型ライフプランにおいては、生活資源（対応ツール：武器）は多岐にわたっている。

そして、それぞれの生活資源の調達先としては、公的制度、企業の人事・福利厚生制度、そして自助努力の3つがある。下表で、「収入変動リスク」への対応ツール例をまとめてみた。

◇「収入変動リスク」への対応ツール例 ●印：ダメージ補填、回復手段、

	公的制度	企業の人事関連制度	自助努力
経済的資源	●雇用保険制度	●財形制度 ・団体保険制度 ・持株会 ●貸付制度	●普通預金 ●定期預金 ●各種保険加入 ●配偶者の就業 ●副収入 ●金融機関からの借入 ●住宅などストック形成
能力・知識資源	・公的資格取得 ・通信教育制度	●企業内資格取得 ●キャリア支援制度活用 ●専門職各種教育研修 ●キャリア、業務実績の蓄積・形成	・大学、大学院入学 ・専門学校への入学 ・研究会、セミナー参加 ●自己学習、継続的学習への取組
ネットワーク資源		●業界セミナー、研究会 ●上司、同僚との関係強化、	●私的研究会、交流会 ●専門家組織の会員
健康・肉体資源	・健康保険制度 ・健康診断	・クラブ、同好会の参加 ・定期健康診断	・スポーツジム会員 ・ジョギング など
情報資源	・ハローワーク ・公的機関HP	・能力開発情報の収集 ・金融関連報の収集	・人事関係HP ・金融関連情報 など

現在は、変化のスピードが速いために企業はその変化に適合できない場合、リストラ、倒産や吸収合併などの可能性（確率）が高まるが、それは従業員にとって収入の不確実、不安定が高まるという「収入変動リスク」に直面する可能性が高まることである、従って、個人・家計問わず今後積極的に「収入変動リスク」に対応しなければならない、もしこのような収入変動リスクに直面した時には、ダメージを抑え、ダメージ回復までの期間を少なくすることが肝要である。そのためにも、預貯金を始めとした**経済的資源**を事前に用意しておくこと、また収入変動リスクに直面しないように（直面したとしてもすぐに移動できるように）キャリアの蓄積・形成に向けて資格取得や専門分野における技術、知識の習得を行って**能力・知識資源**を高めておくこと、リスクの減少・分散を図るため頼れる友人・知人を作っておくこと（**人的ネットワークを構築**）、日頃から健康に留意して健康管理を怠らないこと（**健康・肉体資源の維持・強化**）、収入リスクへの対応を誤らないため、また金融商品の選択を間違わないために日頃から情報収集・分析を怠らないこと（**情報資源の蓄積**）などが求められる。このように、「収入変動リスク」に対応するためには、従来のように経済的資源だけでは難しく、「知識と技能」やネットワーク、強靱な肉体と精神、情報リテラシー（情報収集と解析）

などの多くの資源・武器を多用しながら対応する必要がある。今までのライフプランは、経済的資源に偏重したきらいがあった。経済的資源は、確かに必要な武器であるが、それだけで高齢化リスクと収入変動リスクが複合化された時代を乗り切れるほど簡単ではない。

現時点において、現在の諸リスクから将来の高齢化リスクへの対応を考え、今実施しうる最適な資源ポートフォリオを設計して、実行し、到達状況を管理するのがリスクマネジメントの目標である。下表に、主なリスク別に、対応ツールをまとめた。

◇主なリスク別:対応ツール(生活資源)とのマトリックス

	高齢化リスク	収入変動リスク	疾病介護リスク	資産変動リスク
経済的資源	◎	◎	◎	◎
能力・知識資源	◎	◎	○	◎
ネットワーク資源	◎	◎	○	○
情報資源	○	◎	○	◎
健康・肉体資源	◎	◎	◎	○

◎主要対応資源

上記生活資源の中では、「経済的資源」が最も汎用性が高く、ダメージの補てんに有効である。

しかし、「経済的資源」は速効性があるものの耐久性に問題がある。なぜなら金融資産が枯渇すれば、それで終わりだからである。それに比べて摩耗せず長く活用できるのは、「能力・知識資源」「情報資源」である。経験値が蓄積されるに伴ってパワーが増す。

能力・スキルが高いほど転職は容易だろうし、現在の勤務先でも収入変動リスクに晒されることは少ない。また、先述したように、稼得能力の高さは、高齢化就業を可能にするので、高齢化リスクを減少できる。従って、従業員にとって自らの能力を高め、普段からキャリア形成に努め、人材価値を高めること（自己投資すること）は、高齢化リスク、収入変動リスク双方に同時対応できる効果的・効率的なやり方である。若い時期から健康に留意して、健康な身体づくりをめざし、実行することは、疾病・介護リスクや高齢化リスクを低減させる。インフレ・デフレという資産変動リスクへの対応は、収入変動リスクや高齢化リスクへの対応を強化する。このように各種リスク対応を現時点で複合的に対応することが求められる現況では、各種資源の相互関係を考慮し、各個人にとって当該時点における最適な資源ミックスを組成することである。そのための知恵や方法を社員に教育、啓発することが求められる。

以上、当論文では、ライフプラン研修は、リスク対応を軸に研修・実践する場に変え環境変化に適合させること、会社は効果的なリスク対応の意義、知識、ノウハウを教育する中でDC制度を始めとする資産形成、能力向上諸制度の意義、活用を訴求すべきことを問題提起した。DC継続教育はDC制度に限定することなくリスクマネジメントとして捉え直す。稼得能力向上の必要性などとともに総合的・体系的に取り上げることで“自律性のある社員を育成したい”という会社の人事目標との整合性を図ることができ、結果的にDC継続教育は、その必要性、有用性が評価されて会社から積極的な支援が得られるのではないのでしょうか。