

新しいステージに突入した企業型確定拠出年金制度

制度導入効果、浸透の検証視点（フレームワーク）

佐々木 哲夫

(社)企業福祉・総研 客員研究員

〔はじめに〕

企業型確定拠出年金制度は、制度導入してから6年目に入った。2006年12月末時点での承認規約数は2,161件、実施事業主数7,942社、企業型年金加入者数は約2,086千人となっている（厚労省）。企業型確定拠出年金制度の導入企業は、昨年承認規約数ベースで前年を下回り、予想（期待）に反する結果となった。市場全体の勢いが感じられない一年だったが、今年はどうであろうか。

退職給付制度の再編は、大企業を中心に厚生年金基金制度における代行返上が進められ、一段落している。しかし今後は特に中堅・中小企業において2012年3月に制度の廃止が決まっている適格年金からの移行がどう進むか、適格年金を維持している4万5千社の行方に注目される。

このうち15%が企業型確定拠出年金制度（以下企業型DCと呼ぶ）に移行するとすれば企業型DC導入企業は6750社となる（「年金情報」などによると、企業型DC移行率は20%に近いと想定されている。しかし、ここでは低めに見積もって15%とする）。

ところで、この6750社は平成19年から平成23年の5年間トータルでみた数字のため1年あたりに換算するとすれば1350社である。実際は、制度改正のギリギリまで制度再編を遅らせる企業が多いと思われることから、その半分と考えても今年も最低でも500～600の規模で適年から企業型DC制度に移行する、と考えられる。

この500～600という数字は、2006年における企業型DCの規約承認数511にほぼ匹敵する。適年から移行のほかに、新たに退職給付制度を導入する場合の核として企業型DC制度を導入する企業や既存の制度を再編して一部を企業型DC制度にする企業があることなどを考慮すれば、本年度における企業型DC導入企業は確実に昨年度を上回ると思われる。

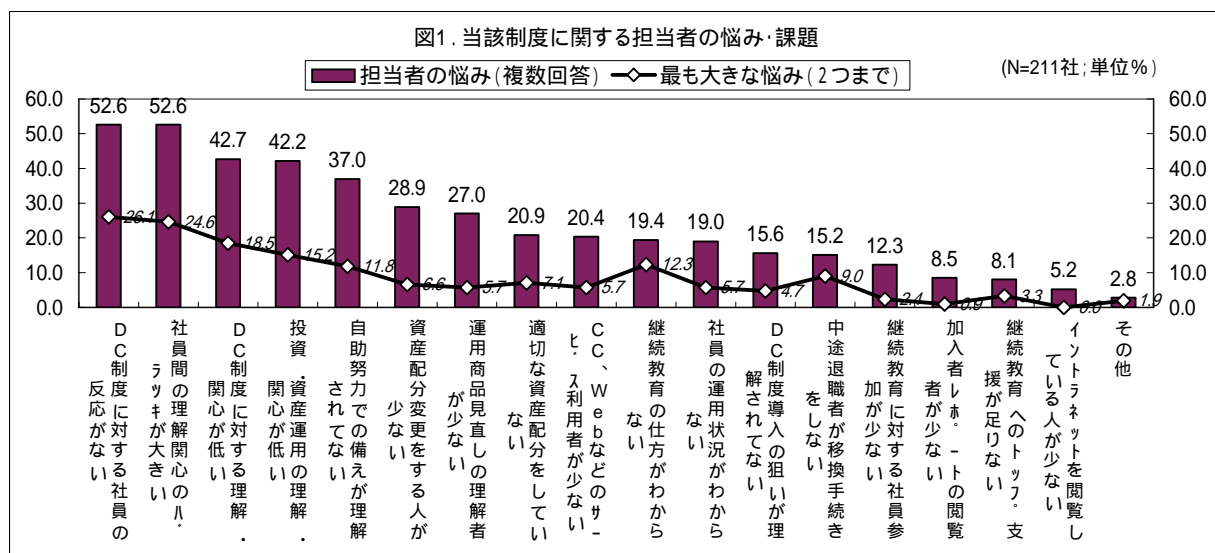
このように、企業型DCは退職給付制度の大きな柱として順調に拡大する。自律性を高めたい、とする人材マネジメントからの要請、人的資源管理（HRM）のトレンドを踏まえるとこの増勢基調は今後も続くに違いない。

しかし、当該制度の浸透・拡大にとっての課題はむしろ既に制度導入している企業にある、と筆者は考えている。つまり、制度を導入したもののその後のケア・フォローが十分ではなく社員の積極的な制度関与を得られていない、当該制度導入に伴うメッセージが社員に十分に伝わって

いない(コミュニケーションギャブがある)ために制度導入効果が得られていない、など当該制度の浸透に関する課題が山積しているからである。

下図を見ていただきたい。図1は、企業型確定拠出年金制度を導入している担当者の悩み、課題についてみたものである(2006年3月実施「第3回企業型DC導入企業調査」)。その結果によると、「確定拠出年金制度に対する社員の反応がない(少ない)、わからない」及び「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」が共に53%で最も多い。以下、「社員の退職給付制度、確定拠出年金制度に対する理解・関心が低い」、「投資、資産運用に対する理解・関心が低い」が続く(それぞれ43%、42%)。この4項目は、順位に多少の変動があるものの第1回調査、第2回調査の結果と大きく変わっていない。

また、この結果は導入時期別に見ても大きくは変わらない。つまり、制度導入後の経過年数が多いからといって、このような悩みが解消されているわけではない。いかに制度理解・関与という基本的な部分(=マインドセットの不足)で悩みが大きいかが、窺える。



資料出所:「第3回企業型確定拠出年金の運営管理に関する調査」(2006年3月実施)

企業型DC制度は導入されて満5年を経過した。しかし、もはや導入数という“量”を問う段階(第1期)から制度浸透、制度活用という“質”が問われる時代(第2期)に移行しているのではないだろうか。そして、“質”的対応面における成功(経験・ノウハウの豊かな蓄積)が“量”的拡大につながって、更なる制度発展(深化)を実現する、と考えられる。

そこで、小論では企業型DC制度の浸透・発展を考えるため、どのような視点が必要か、そのうえで導入企業と運営管理機関はどのような連携をとるべきか、筆者なりの考えをまとめてみた。なお、この考え方は1つの仮説であり、今後実施する「第4回企業型確定拠出年金制度の運用管理に関する調査」や「加入社員調査」などを通じて検証していく予定である。企業型DC制度の運営、運営管理機関と導入企業間リレーションシップ強化に向け、多少でもお役に立てれば幸いです。(なお、小論は所属する機関を代表したものではなく、あくまでも筆者個人の考えです)

〔教育・コミュニケーション：2つの柱〕

昨年11月27日に開催された厚生労働省の企業年金研究会において、NP0401k教育協会の斉藤理事長が制度改善要望の1つとして「継続教育を義務化すること」をあげていた。加入者が運用スキルを習得する機会を保障する狙いからであった。

私は、このような投資教育に偏った継続教育・コミュニケーションに違和感を覚える。

まして義務化することにも反対である。継続教育の背景、実施する内容などは企業によって異なるはずだし、何にもまして加入社員のおかれている状況は様々である。企業が費用を負担し、人材マネジメントの一部を構成しているという、退職給付制度のもつ特性・成り立ちを考えたなら尚更企業の自主性に委ねるべきである。義務化して制度が浸透・発展するとは考えにくい。

むしろ問われるべきは継続教育・コミュニケーションの内容である。それは、NP0401k教育協会がいうように投資教育中心に考えればよいのであろうか。もし、そうなら企業は、企業型DC制度によって“投資家”を育成しようとしていることになるが、企業のニーズは本当にそうか。

一般的に教育・コミュニケーションとは、企業が制度に込めた狙い(目的)、メッセージなどを周知徹底させ、理解・納得を得るために実施するものである。従って企業型DC制度の場合においても、制度導入に込められた狙い、それによってめざすべき(求める)人材像などを理解、納得してもらう目的で継続教育・コミュニケーションを行い、それをメッセージ内容とする。

制度とは、どのようなものであれツール(手段)でしかない。重要なのはツールによって達成したい、“めざすべきゴール”である。

原点回帰の勧め

ところで、企業は何のために企業型DC制度を導入するのであろうか。企業型DC制度の導入によって何をめざすのであろうか。恐らく、この点が曖昧だと適切な制度運営を行えず、制度自体も長続きしない、と思われる。また制度導入効果も減少する。とくに“退職金債務からの開放”という、経理財務面からの要請から企業型DC制度を導入した企業や“他社が行うから自社も導入した”などのように非主体的な理由で導入した企業の場合には、導入目的が時間とともに曖昧になり、制度維持・運営が負担になってくる可能性が高い。

しかし、企業は、退職給付金として実に多くのコストを負担している。日本経団連の調査によると大企業中心のデータであるが、退職金(退職一時金と退職年金の合計額)は従業員1人1ヵ月平均で81,685円を支払っている(「第50回 福利厚生費調査結果-2005年度-」)。

退職関連費用は、企業規模別格差が大きいとはいえ中小企業にとって決して少ない金額ではないはずである。従って、何のための退職給付金制度か、何のために企業型DC制度を導入したのか、が曖昧だったり、効果的・効率的な制度運営をしないで放置しているとすれば、それは許されることではない。

さて、そこで企業型DC制度のメッセージである。既述したように、退職金債務は、企業の都合によるものであるため、もとよりメッセージ効果は低い。また、この面での不安は解消されつつある。そこで、筆者は、企業型確定拠出年金制度がもともと人事制度の一部を構成しているものであることから人材マネジメントの視点から、積極的かつ継続的に企業型DC制度の狙い・メッセージを発するべきであると考えている（下表）。

継続的に伝えたい企業型DC制度のメッセージ、狙い

自律・自助の必要性（会社に依存せず、自らの力で将来を開拓する）
老後への早期準備の必要性
チャレンジし、能力向上に努める人への支援
退職給付制度の可視化（老後生活は現役の働き方に関連している、現役・老後を通じたライフプラン、キャリアプラン、マネープランが必要）

現在、多くの企業は自律性が高く、自ら積極的にキャリアを蓄積、能力の向上を図ろうとする人材の育成・支援をめざしている。そのために会社は、退職給付制度を可視化（毎月拠出）することと自分で運用商品を選択し、運用することを通じて、“会社や国に依存せず自らの力で老後を準備し、実行できる人間”を育成しようとしている。また、ポイント制など他の人事制度と連動することによって現役時代の働き方、業績が老後の生活に影響してくるという関連性を意識させ、早い段階からのキャリア構築・能力向上を社員に促す（尤も、厚生年金は報酬比例方式であるため現役時代の収入が年金収入に反映されている。しかし、多くの人は現役の働き方と老後生活に関連して考えていない）。つまり、企業型DC制度とは**人を育て、自律性の向上を促す仕組みであり、豊かな老後を準備、支援する制度**である。しかし、このような企業型DC制度のもつメッセージ効果を高める上で、留意しなければならないことがある。それは、他の人事制度との関連、整合性である。周知のように、企業型確定拠出年金制度は退職給付制度の一部であり、退職給付制度は、人事関連制度の一部を構成している。従って、退職給付制度は他の人事関連制度との整合性を有しない場合、制度導入効果をあまり期待できない、と考えられる（仮説であるが）。

その場合、この仮説から導出されるものは何であろうか。

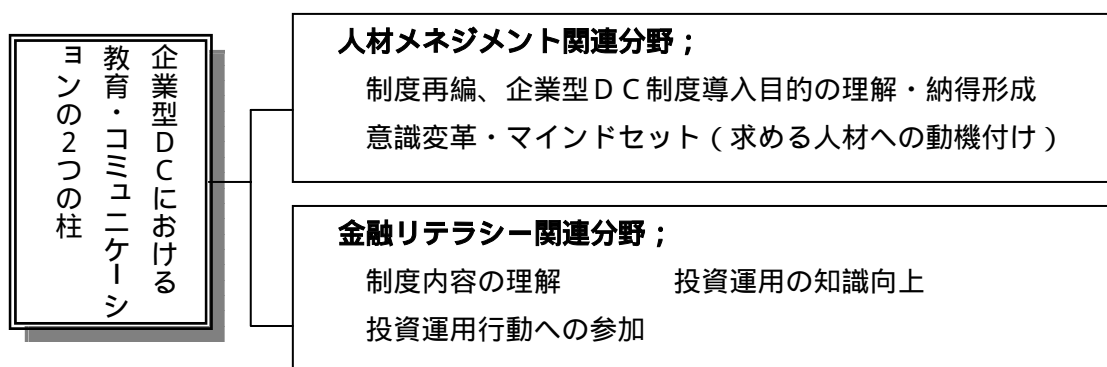
それは、退職給付制度がいくら立派なものを作ったとしても、他の人事関連制度に対する社員の納得性が得られないとすれば、退職給付制度への理解、関与を期待することができない、ということである。

たとえば、以前から話題になっている“成果主義人事制度”であるが、当該制度の推進過程において、「人事考課に納得性がない、自分を見てくれない、公平性がない、一律な評価分布で不満」、「中長期のレンジの仕事なのに評価は単年度であるためギャップがある」、「全体的に仕事場の環境・雰囲気がよくない」、「ミドルが育たない」などの点で課題（問題）がある場合に、

これらとの連動性を考慮して退職給付制度再編 = 企業型確定拠出年金制度を企業が導入したとしても、社員は当該制度への理解、納得性はそれ程高くないことが予想される。当該制度に対する社員の納得性・信頼性は、スタート段階において低い水準にとどまる可能性がある。つまり、企業サイドと社員サイドのギャップが大きいのである。もしそうであるならば投資・運用の理解を得る前に、他の人事関連諸制度の改善を行うほうが効果的であろう。

* “成果主義人事制度”について触れることは小論のテーマではないが、当制度の問題はこの制度が本来人を育成し、社員の能力向上やキャリア蓄積を促す制度（手段）であるにも関わらず、評価者訓練や目標管理制度、求められる職務要件ファイル、評価のフィードバックシステムなどのインフラが整備されないまま運用されてしまったため、この制度自体が形骸化してしまったことにある。

以上のように人材マネジメントの視点で企業型DC制度の導入意義を考えた場合、社員の企業型DC制度への関与を高め、当該制度の浸透をめざすために導入企業が継続的に行う教育・コミュニケーション内容とは、大きく以下の2つから構成される。



このうち、「人材マネジメント関連分野」とは、導入企業が企業型DC制度の導入に込められた狙い、メッセージに関わるものである。これは、導入企業しか伝えられない。

- ・ 何のための退職制度改革、DC制度導入だったのか
- ・ 会社としては当該制度によって、社員にどんな人材を求めるのか、どのように行動してもらいたいのか
- ・ 加入社員としては、当該制度の活用によってどのようなメリット、効果が得られるのか

当該部分の教育・コミュニケーションは、企業型DC制度に対する社員のマインドセットを整える役割を担うものである。この部分の納得度は、社員の当該制度に対するコミットメントの程度を決める。また、教育・コミュニケーションにおけるもう1つの柱である「金融リテラシー関連分野」に対しても影響を与える。その点では、「人材マネジメント関連分野」は当該制度コミュニケーションのベースであり、「金融リテラシー関連分野」よりも優先して、その教育効果・コミュニケーション効果（内容の理解・納得度）を検証しなければならない。

冒頭で触れたように、企業型確定拠出年金は導入後5年を経過しようとしているが、制度理解及び加入者の関与はそれほど進んでいない。導入企業担当者の調査結果を見ても、社員の関心・関

与の低さ”、“社員間のバラツキ”、“社員の反応、問合わせの低さ”を制度運営上の課題、悩みとして半数以上の企業が指摘している。

私は、当制度に対する社員のマインドセット（心構え）の弱さ＝モチベーションの低さが、その要因として大きいのではないかと考えている。つまり、企業型確定拠出年金制度を導入するに際して、なぜこの制度を導入したか（他の制度でなぜだめか）、当制度の関与によってどんなメリットがあるのか（関与しないことによるデメリットは何か）について、社員の目線で伝え、社員の納得を得ていないのではないだろうか？

恐らく企業及び担当者は、まず企業型確定拠出年金制度そのものの導入に注力することで精一杯であった、つまり制度というハードが先行（優先）し、ソフト（制度導入に込められたメッセージ）を伝えることまでゆとりがなかった、投資教育中心の導入時教育になってしまうことが多かった、と考えられる。しかし、制度そのものはツールであり、導入すること自体が目的ではない。制度導入に込められたメッセージを社員に理解してもらい、積極的活用に至らせることが目的である。そう考えるとすれば、このマインドセット＝動機付け（モチベーション）に関わる部分は、本来不可欠なものとして社員に徹底して伝えなければならないものである。そして、この点でのスタンスが明確でない場合、導入企業と運営管理機関との関係も、決して生産的なものに発展しないであろう。

〔制度導入効果、制度浸透状況の検証〕

ところで、導入企業は企業型DC制度の制度導入効果や制度の現状をどのように分析、検証することによって、適切な制度運営につなげられるのであろうか。

私は、前述した教育・コミュニケーションの2つの柱を用いて上記課題に答えてみたい。まず、その前に導入企業にとって、「企業型DC制度の制度導入効果があった」、「導入して良かった」という状況はどのようなものか、について考えてみたい。

そこで、人材マネジメントの視点から下表に企業型DC制度運営の「成功仮説」をまとめてみた。

企業型DC制度運営の「成功仮説」

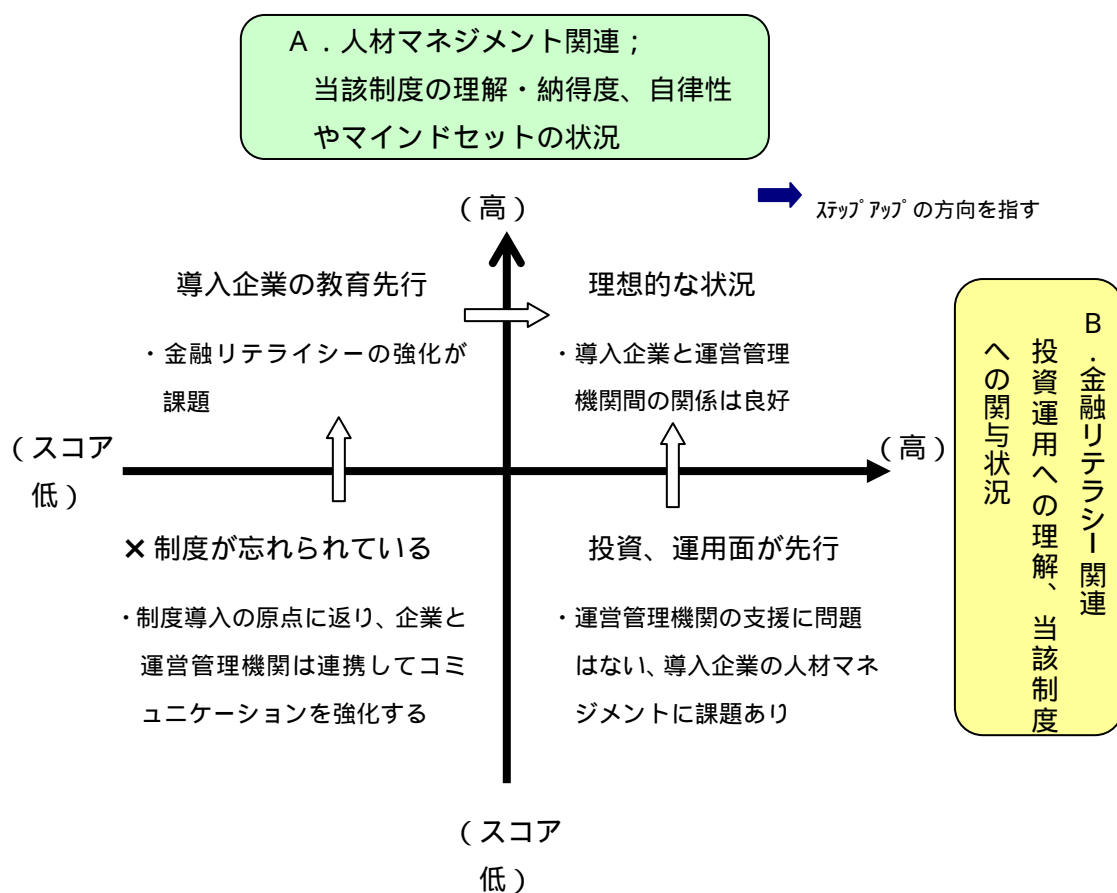
- 1) 企業型DC制度導入の目的・狙いについて理解・納得が得られ、当該制度によって(他の人事関連制度と相乗効果を発揮しながら)会社が求める人材の育成・強化に役立つこと
- 2) 同時に、投資運用についての知識を深め、情報リテラシーを向上させることによって、豊かな老後への準備(資産形成)を行い、安心して働ける環境を支援・提供すること
- 3) これらの目標(制度運営の成功)にむけて、導入企業と運営管理機関が各々の得意とする教育・コミュニケーション分野について連携しながら、成果をあげていくこと

このうち、1)は“人材マネジメント”に関わる教育・コミュニケーション分野であり、2)は、“金融リテラシー”に関わる教育・コミュニケーション分野である。3)は、それぞれの実行における導入企業と運営管理機関に関する連携について触れている。従って、下図のように2つの教育分野それぞれの到達状況を把握し、2軸によるポジショニングマップを作ることによって、我々は企業型DC制度の制度導入効果や制度の現状(課題)を的確に知ることができる。

人材マネジメント関連と金融リテラシー関連それぞれの到達状況から作成されるポジショニングマップの中で、最も良好なのは右上の空間である。当空間に位置する企業は、導入企業と運営管理機関間の連携がとれている(どんな連携図式か、その背景・要因の分析が求められる)。

次いで、導入企業にとって良好なポジションとは左上の空間である。企業にとっては、社員の金融リテラシーに関わる教育・コミュニケーション効果は低いものの社員の制度理解、マインドセットが形成されているためあまり悲観することはない。今後は、運営管理機関などと連携しながら金融リテラシーの向上をめざして早急に右上空間へのステップアップを図ることである。

右下空間は、人材マネジメント関連における理解・納得が得られていない点で課題が残る。企業型DC制度の狙いが理解されていないのは、当該制度に関わるコミュニケーション不足だけでなく、他の人事関連制度との整合性・連動性がとれていない可能性がある。従って、退職給付制度を含む人材マネジメント全体を見直しのうえ右上空間へのステップアップをめざしたい。



導入企業にとって、もっとも芳しくない状況は左下空間である。人材マネジメント関連と金融リテラシー関連の双方において、社員の理解・納得度が低い。制度は導入したものの、その後何のフォロー、ケアがなく放って置かれている。この空間に位置する企業においては、企業型DC制度を人材マネジメント的視点から捉えていない可能性がある。また、退職給付制度だけでなく、他の人事関連制度の問題も抱えているのかもしれない。導入企業と運営管理機関とのリレーションシップをみても、活発なやりとりがされていない可能性が大きい。いずれにしても、このような状態は、導入企業、加入社員の双方にとって不幸である。早急に、課題解決の上、左上空間へのステップアップをめざすべきである。

ところで、幣所が本年 2-3 月に実施する導入企業調査では上記ポジショニングマップを作成するための調査項目を設け、その分布状況を作成することにしている。そして、以下のような分析によって企業型DC制度の浸透に資する各種の示唆を得たい、と考えている。

- ・ 導入済み企業における象限（空間）別分布状況はどうか
- ・ 各象限に位置している企業の特性とは何か、どのような要因によってポジショニングが形成されるか、影響度の高い要因は何か（何に注力することで効果的な制度運営が可能か）
- ・ 低位空間から上位空間へのステップアップをどのように行うか
- ・ 各象限における導入企業と運営管理機関のリレーション特性、取引満足状況はどうか
- ・ 導入企業がステップアップするため、運営管理機関はどのような支援・連携を行うことによって、導入企業の効果的効率的な制度運営に貢献できるか

〔社員調査、社員モニタリングの分析視点〕

さて制度導入後に、社員調査を実施する企業が多くなってきた。しかし、筆者のみるところ、教育・コミュニケーションが投資教育を中心に考えられていることを反映してか、投資・運用知識や制度関与状況に偏った調査内容になっているケースが多い。しかし、これでは制度導入効果の半分しか分析できない。分析の深さに欠けている点で調査結果を有効に（実践的に）活用できないことになる。繰り返しになるが、企業は当該制度によって投資家の養成をめざしているわけではない。自立的な人間の育成を目指しているのであり、その結果として“金融リテラシーに長けている”社員であれば良い。従って、調査内容も「企業型DC制度に込められた狙い、メッセージ」が正確に社員に伝わっているかどうかを検証し、課題と解決策が見出せる様なものでなければならない。

私は社員調査とは、単に企業型DC制度（退職給付制度）に限定することなく、他の人事諸制度（人材マネジメント）も視点に入れたものとして、設計する必要があると考えている。

なぜなら、先に触れたように他の人事関連制度に対する社員の納得性が得られないとすれば、退職給付制度への理解、関与が低い可能性があるからである。その場合、企業型DC制度に限定した調査を行い、その結果をベースに継続教育・コミュニケーションを行ったとしても効果は限られてしまう（コスト効率の悪いものになる）。

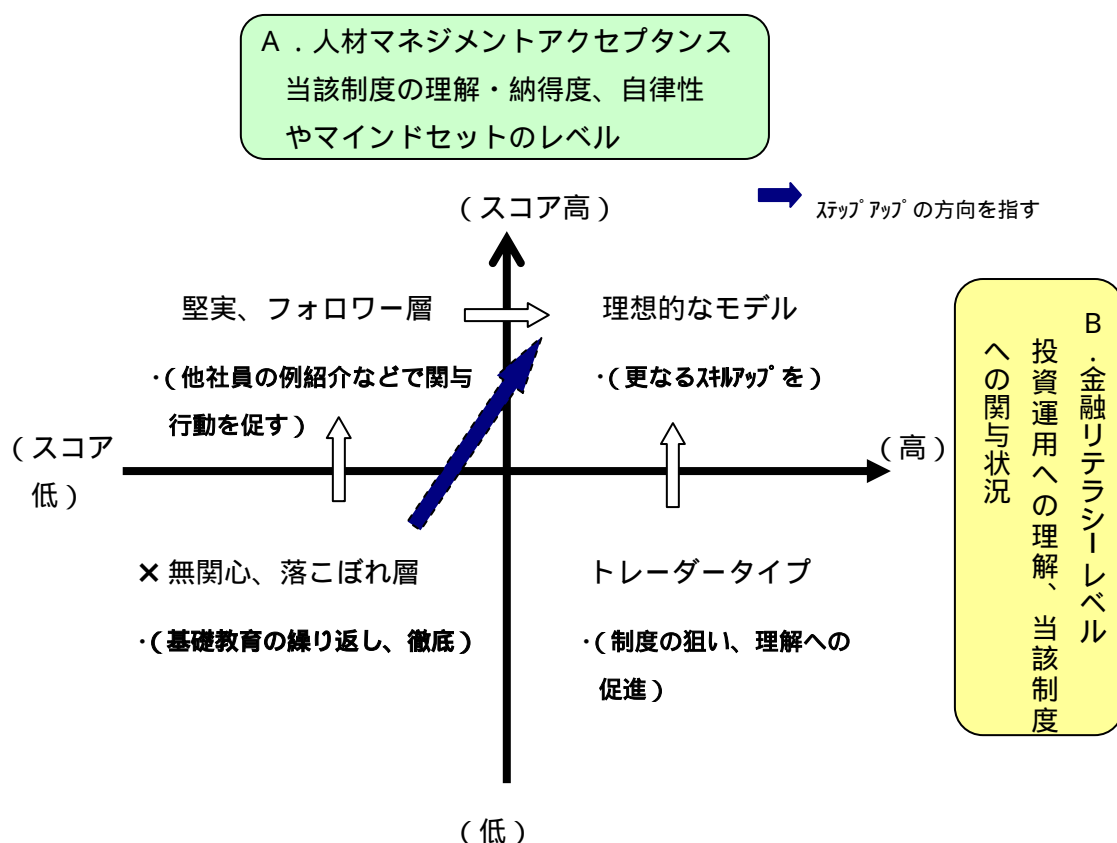
社員調査においても、導入企業同様に「人材マネジメント関連分野」と「金融リテラシー関連分野」の双方から、当該制度の効果を検証することが有効である。

下図を見ていただきたい。下図は「人材マネジメント関連分野」を“人材マネジメントアクセプタンス”として、「金融リテラシー関連分野」を“金融リテラシーレベル”と置き換えて作成したポジショニングマップである。

企業同様に、最も良好なのは右上の空間に位置していることである。当空間に位置する社員は、理想的なモデル社員である。その行動背景を明確にすることで他の社員への目標としたい。

左上の空間に位置する社員は、人材マネジメントへの理解・関心及び納得度は高いものの金融リテラシーで課題が残る。保守的・堅実な社員に多いと思われるが、何を刺激することで右上空間に移行するのか、右上空間に位置する社員と比較することによって明らかにする必要がある。

右下空間は、人材マネジメント関連における理解・納得が得られていない点で課題が大きい。投資運用が先行しているわけだが、企業の思いとはずれている。企業型DC制度における教育・コミュニケーションの問題・課題だけではなく、他の人事関連制度との連動性・整合性に問題・課題があるかもしれない。人材マネジメントとの関連のなかで何が問題か、を分析のうえ右上空間へのステップアップをめざすことが求められる。



最も問題なのは、左下空間に位置する社員である。企業型DC制度に関心がなく、落ちこぼれている可能性がある。教育・コミュニケーション効果が低だけでなく、企業と当該社員の間に

大きなギャップがある。企業型DC制度だけでなく、他の人事関連制度とあわせて何が問題なのか、当該層に位置する社員はどの層で多いか（どの社員から手をつけるか）、どのような要因による影響度が大きいのか（どのような課題に対応することで効果的なアプローチが図れるか）などを分析して、早急にステップアップを図るべきである。

ところで、現状を見る限り、社員の多くは左下空間に位置していると思われる。また、「人材マネジメント関連分野」と「金融リテラシー関連分野」は密接に関連しているため、左上空間や右下空間に位置する社員はそれほど多くはない、と想定される。従って、ステップアップの方向とは、左下空間から左上空間、または右下空間からは右上空間への移行でなく、（時間をかけたとしても）左下空間から右上空間への移行をめざすことが現実的であろう。

以上、小論では当該制度の現状を検証するために「人材マネジメント関連分野」と「金融リテラシー関連分野」という2つの視点（軸）が必要であること、しかもこの視点は、社員（加入者）についても応用可能であること、企業・社員双方が同一フレームで効果検証を行うことにより、より適切かつ実践的な示唆が得られることを指摘した

そして、このような考え方が“量的拡大から質的対応（制度深化）への転換が求められる”企業型DC制度の新たなステージにおいて、関係各位の業務推進に多少でもお役に立つことができれば幸いです（なお、上記視点での社員調査設計に関心のある方は筆者までご連絡ください）。

（2007.2.13）