

企業型確定拠出年金制度の定着と拡大に向けて

企業型確定拠出年金導入企業対象

「第8回：企業型確定拠出年金制度の
制度運営管理に関する調査」

概要報告書

2011年7月

社団法人 企業福祉・共済総合研究所

【当調査の実施目的】

社団法人企業福祉・共済総合研究所（東京都港区、専務理事：石光哲哉）は、企業型確定拠出年金導入済み企業を対象に、2011年3月から4月にかけて「第8回企業型確定拠出年金制度の運営に関する導入企業担当者調査」を実施致しました。

厚生労働省によると、2011年3月末時点で企業型確定拠出年金は、企業型規約承認数3,705件、実施事業主数14,628社、企業型年金加入者数約3,713千人(平成23年2月末)(速報値)に達しています(厚生労働省)。企業型確定拠出年金制度自体は、以前ほど活発な導入状況を示してはいないもののわが国における退職給付制度の大きな柱に育ってきています。

しかし、当制度運営においては、「社員の関心が低く、反応がない」、「社員間で制度や資産運用に対する理解・関心のバラつきが大きい」などの課題を抱えており、「個人情報保護法などが壁になり、適切に社員にアプローチできない」、「効果的に社員への刺激・気づきを与えられない」、「効果的・効率的な教育・コミュニケーションの方法がわからない」などという悩みが依然解決されておられません。つまり、導入企業は制度運営の現状に不満で、教育・コミュニケーションを実施する必要があると考えているのですが、教育効果に対する確信をもてないことなどから、なかなか実施に踏み出せない状況が続いています。あわせて、導入企業と運営管理機関の間に期待と対応のギャップが指摘されております。

そこで、この調査研究では制度運営の現状と課題を明らかにし、制度定着と活用を図るため何を行なうのが効果的か、どのような制度導入企業と運営管理機関との関係が制度運営改善に繋がるか、などの示唆を得る目的で実施いたしました。なお、当調査は年1回の頻度で実施されており、今回はその8回目です。

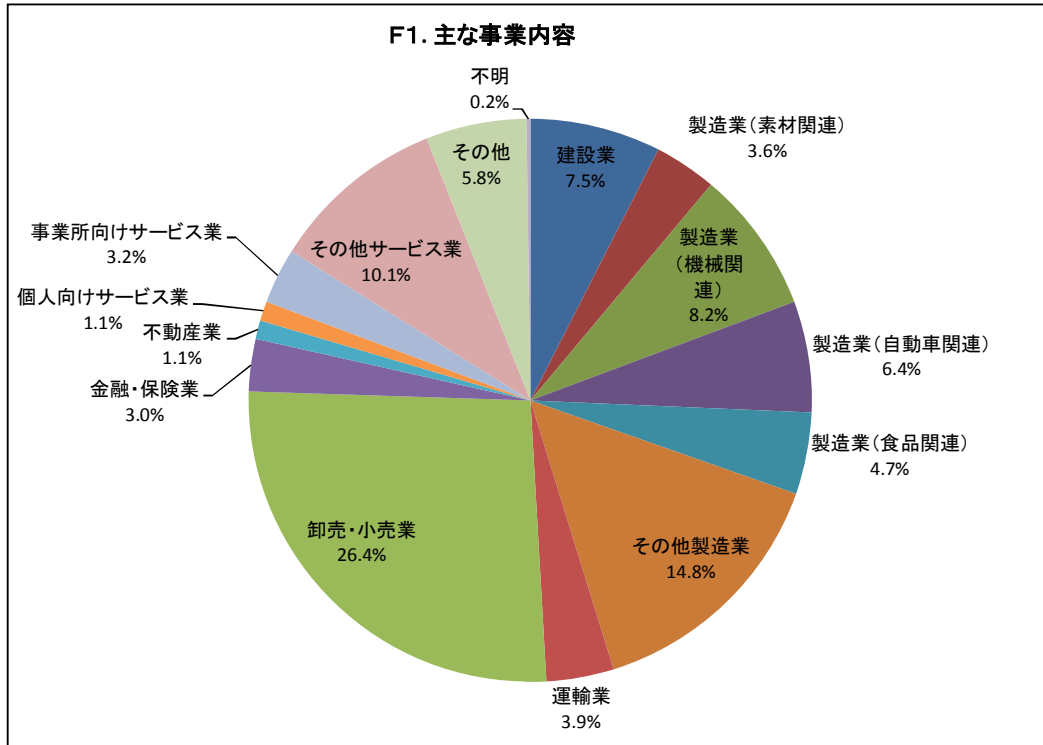
□回収状況など調査の概要は以下の通りです。

- 1) 調査対象 ; 2010年12月末までの承認規約代表事業所3,532社の内、運営管理機関関連グループ会社及び住所不明・倒産企業を除いた3,231社の確定拠出年金担当者 *規約終了企業は、名簿から除外済み
- 2) 調査方法 ; 郵送調査
- 3) 有効回収数 ; 466社(有効回収率 : 14.4%) *記入率10%未満企業は、有効票から除外した
- 4) 調査時期 ; 2011年2月28日(月)～4月9日(土)
- 5) 調査実施主体 ; 社団法人企業福祉・共済総合研究所
- 6) 分析、報告書作成 ; (株)ジェイ・エム・アイ

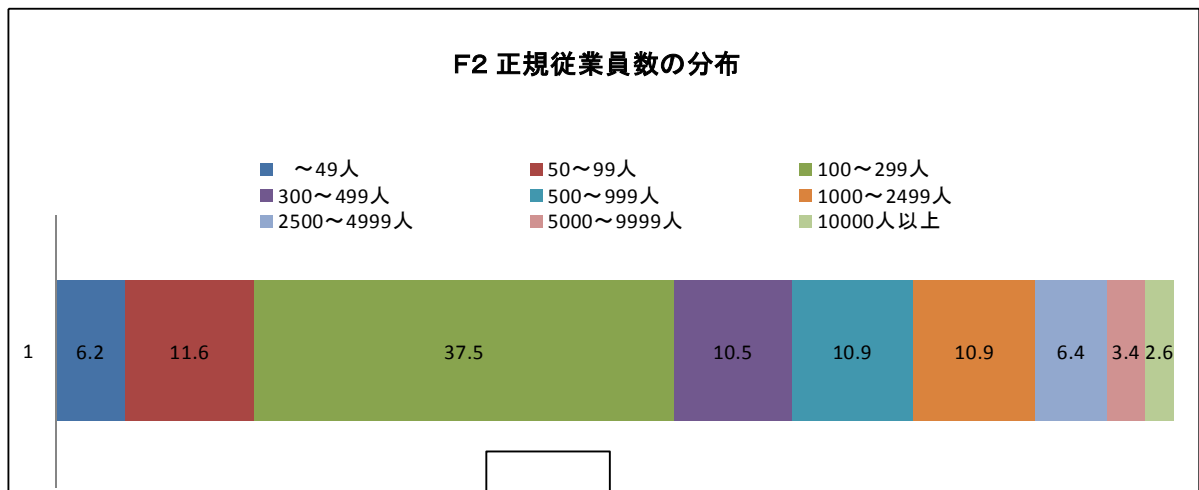
回答企業特性（プロフィール）

【N = 466 社；単位%】

1. 主な事業内容



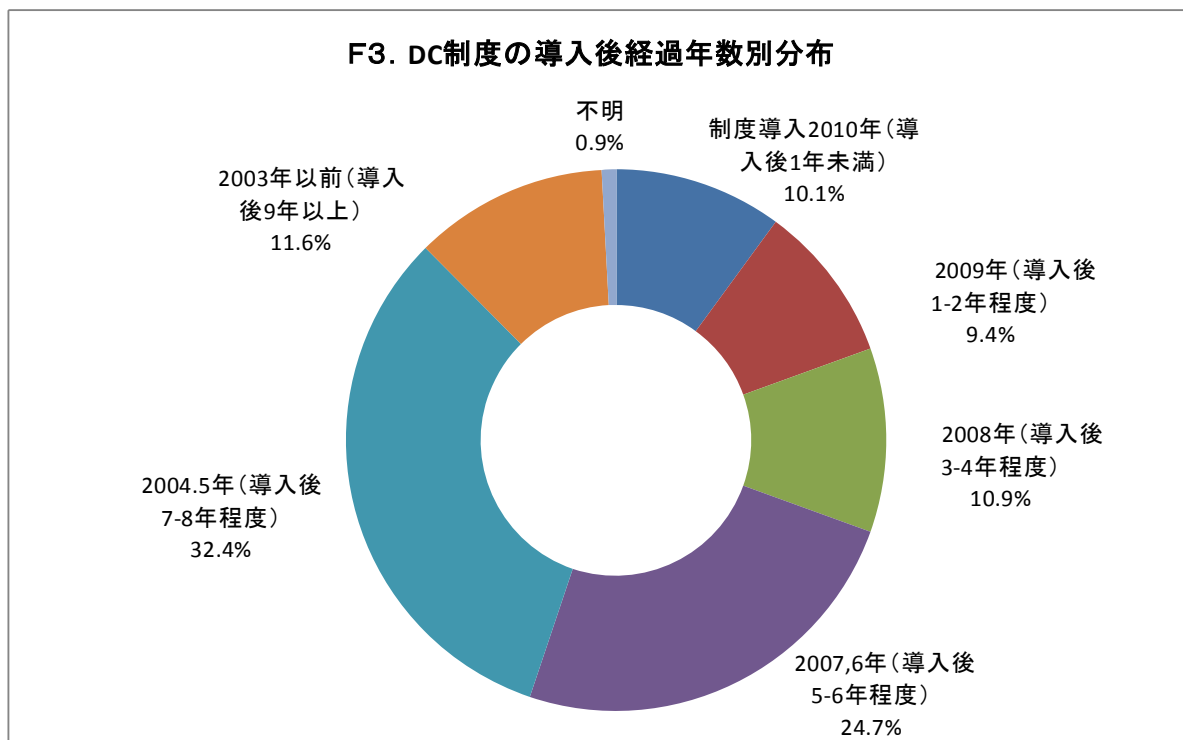
2. 従業員数の分布



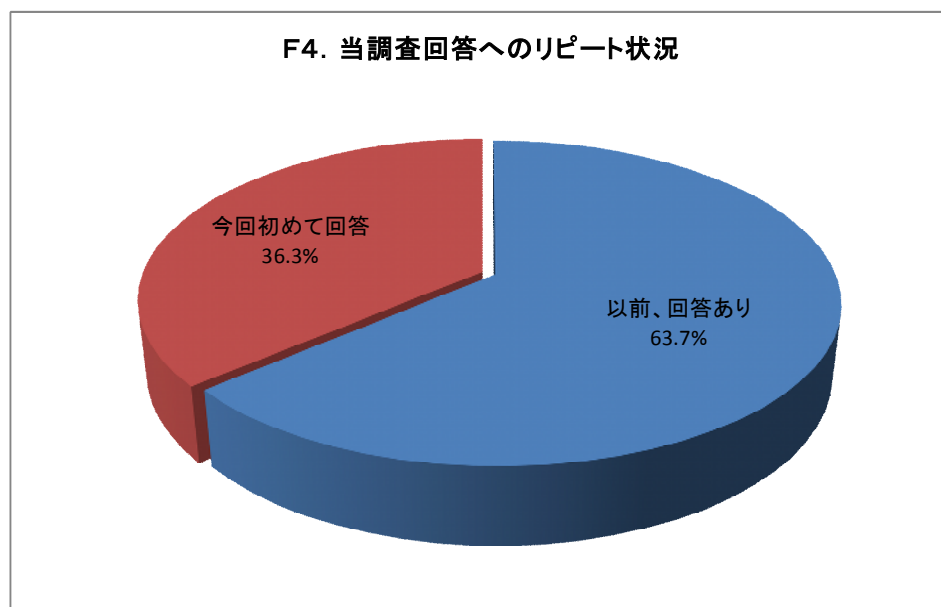
再分類； () 内は、前回

従業員 ~99人	: 17.8%	(20.7%)
100~499人	: 48.0%	(41.9%)
500~999人	: 10.9%	(11.8%)
1000人以上	: 23.3%	(25.4%)

3. 企業型確定拠出年金の導入後経過年数



4. 当調査への回答（リピート状況）



調査結果のまとめ

I. 企業型確定拠出年金制度の概要

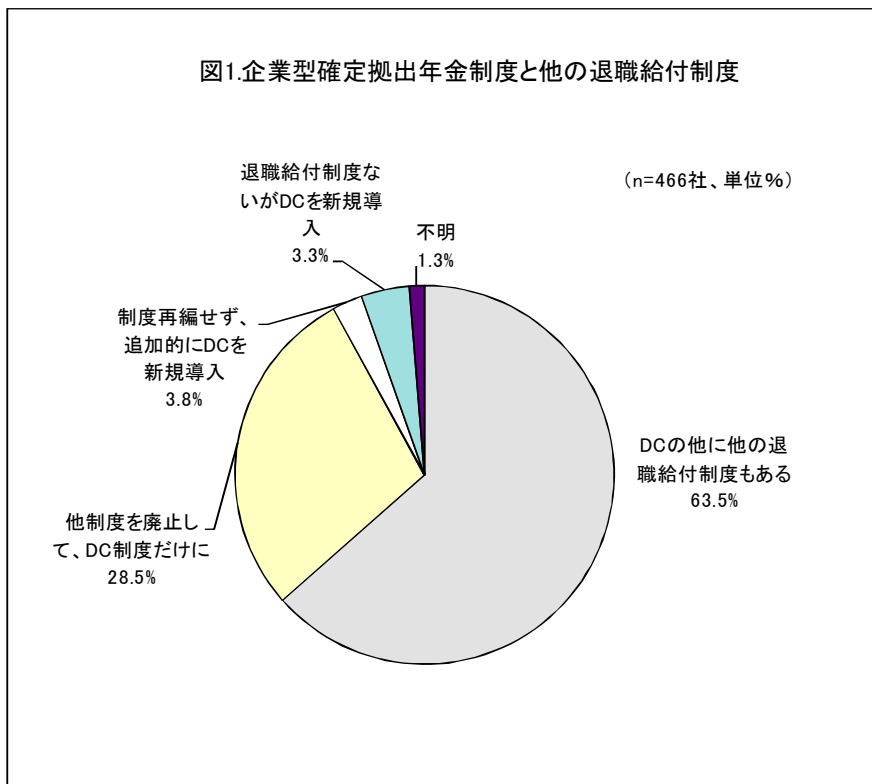
1. 企業型確定拠出年金と他の退職給付制度

1) 企業型確定拠出年金と他の退職給付制度

・まず、現在の退職給付制度についてみる。企業型確定拠出年金のほかに他の退職給付制度があるか、その結果をまとめたものが図1である。その結果によると、3分の2の企業で“企業型確定拠出年金のほかに、他の退職給付制度がある”。一方、企業型確定拠出年金の導入に際して、“他の退職給付制度を廃止し、企業型確定拠出年金だけにした”とする企業は、4分の1を超える。また、“今まで退職給付制度はなかったが、企業型確定拠出年金の導入によって、退職給付制度を導入した企業は、3%。これらの結果は、概ね今までの調査結果と変わっていない。

このように、企業型確定拠出年金は、他の退職給付制度と併用される形で導入されることが多い。拠出限度額が設定され、限度額も多くはないこと、途中引出しが60歳までできないことなど企業型確定拠出年金制度をめぐる問題点が改善されない限りは、このような太宗は、今後も続くと思われる。

*以下、企業型確定拠出年金制度を「企業型DC」という



(企業特性別)

- ・企業特性別に、企業型 DC 制度と他の退職給付制度の併用状況を見たのが表 1 である。

これをみると、“企業型 DC 制度のほかに、他の退職給付制度がある”企業は、従業員規模が 300 人以上の中堅・大企業及び業種別では製造業で多い。これらの企業は社歴が古く、既得権の問題が絡むことや業務の性格上、長期雇用方針を維持している企業が多い（確定給付型制度と適合性がある）という企業特性を反映している。

- ・企業型 DC 制度の導入に際して、“他の退職給付制度を廃止し、企業型 DC 制度だけにした”とする企業は、従業員数 300 人以下の企業および卸・小売業で多い。

また、“今まで退職給付制度はなかったが、企業型 DC 制度を新たに導入した”とする企業は、サービス業及び従業員数 100 人未満企業で多い。

概ね新興産業や社歴の若い企業ほど企業型 DC 制度の導入を契機に、退職給付制度を導入する傾向がみられる。企業型 DC 制度が退職給付制度の普及に貢献している。

表1. 企業型DC制度と他の退職給付制度 (単位: %)

	Q3. 他の退職給付制度有無				
	合計	DCの他に 他の退職 給付制度 もある	他制度を 廃止し て、DC制 度だけに	制度再編 をせず、 DCを追加 導入	退職制度 なかった がDCを新 規導入
全体	466	63.5	28.5	2.6	4.1
業種別 建設業	35	65.6	22.9	5.7	2.9
製造業（機械関連）	38	73.7	23.7	2.6	0.0
製造業（自動車関連）	30	83.3	10.0	0.0	6.7
製造業（その他）	108	65.7	25.0	2.8	4.6
卸・小売業	123	56.9	38.2	1.6	3.3
サービス業	67	55.1	29.9	3.0	9.0
その他	64	64.0	29.7	3.1	1.6
従業員数 ～99人	83	56.7	28.9	2.4	10.8
100～299人	174	54.6	37.9	2.9	4.0
300～499人	49	73.5	22.4	0.0	0.0
500～999人	51	74.4	21.6	2.0	2.0
1000人以上	109	73.4	19.3	3.7	1.8
(1000-4999人)	81	71.6	23.5	1.2	1.2
(5000人以上)	28	78.6	7.1	10.7	3.6

2) 企業型確定拠出年金制度への拠出率

- ・「企業型 DC 制度のほかに、他の退職給付制度がある」企業に対して、退職給付制度全体に占める企業型 DC 制度への拠出率を聞いた (図 2)。その結果、「20-39%」と「40-59%」が夫々3分の1を占める。平均拠出率は41%であった (概ね、今までと同様の結果)。
- ・拠出率を企業特性別に見てみると (表 2)、拠出率は、従業員規模が 500 人未満までの中堅・中小企業で多く、1000 人以上の大企業ほど少ない。大企業では他の退職給付制度と企業型 DC 制度を併用している企業の割合が高いこと、長期雇用という人事方針を維持している (=DB 型企業年金の割合が高い) ことなどがその背景になっている、と考えられる。

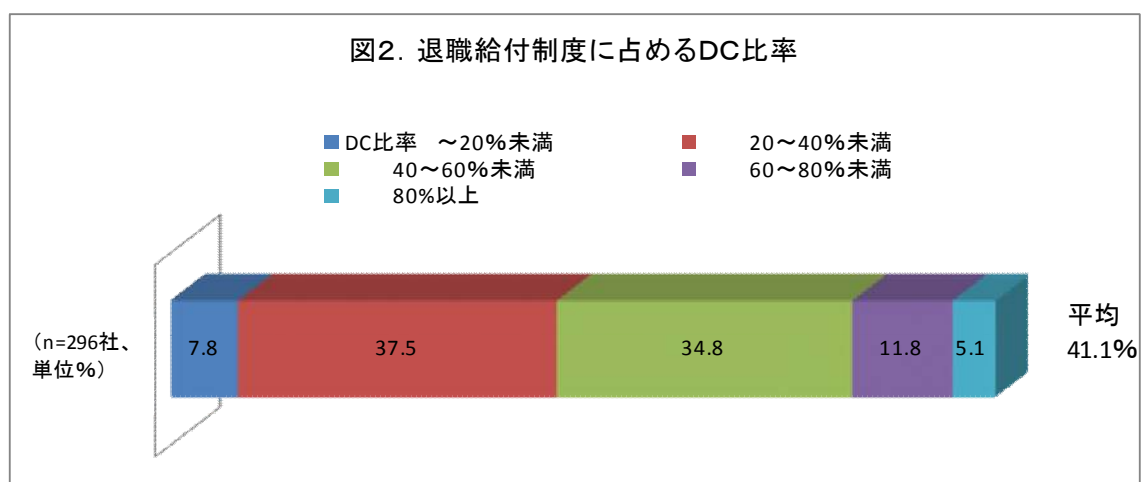


表2. 退職給付制度に占めるDC比率 (単位: %)

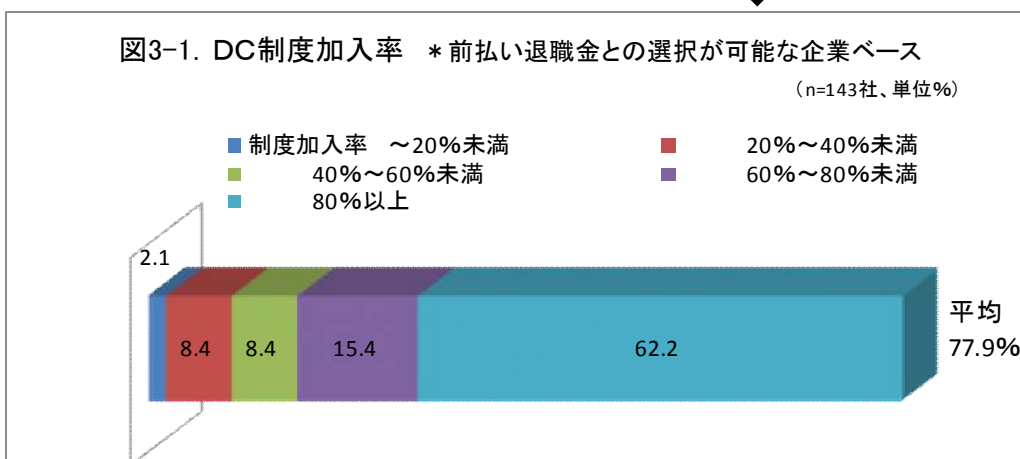
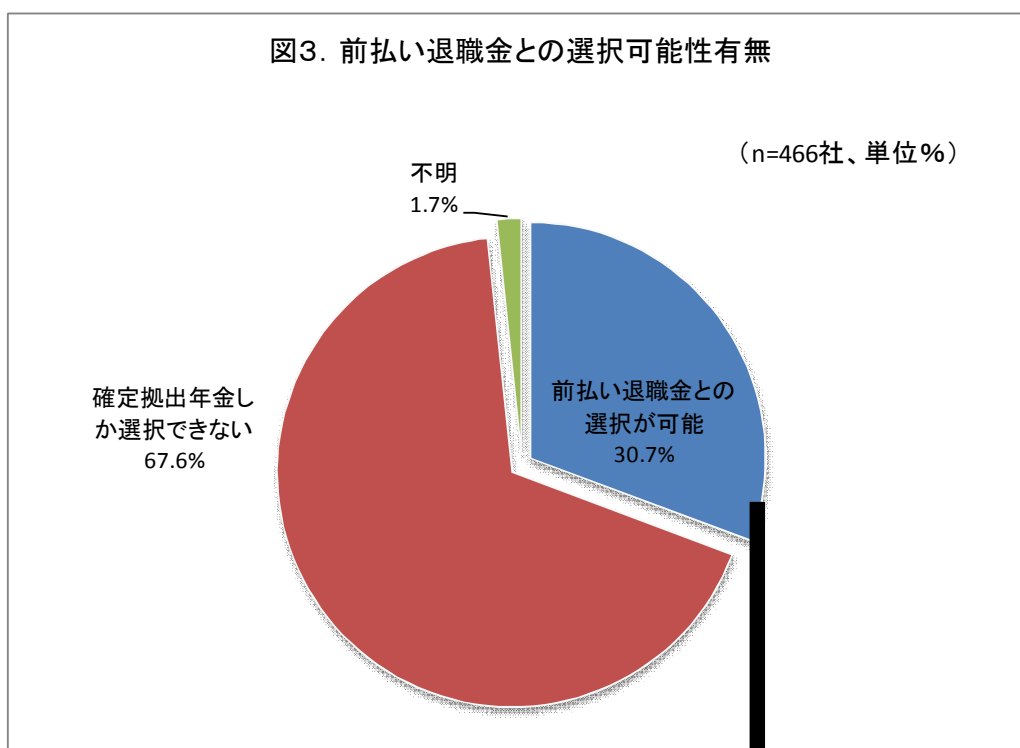
	合計	Q3S1. 退職給付制度対DC比率					平均	標準偏差
		DC比率 ~20%未 満	20 ~40%未 満	40 ~60%未 満	60 ~80%未 満	80%以上		
全体	296	7.8	37.5	34.8	11.8	5.1	41.1	19.4
業種別 建設業	23	8.7	43.6	30.4	13.0	4.3	39.8	19.2
製造業 (機械関連)	28	7.1	53.6	25.0	0.0	10.7	37.9	21.9
製造業 (自動車関連)	25	20.0	28.0	32.0	12.0	4.0	37.5	21.3
製造業 (その他)	71	8.5	52.1	22.5	9.9	5.6	37.3	19.3
卸・小売業	70	5.7	28.6	42.8	15.7	4.3	44.1	18.1
サービス業	37	2.7	27.0	48.7	13.5	8.1	48.0	19.2
その他	41	7.3	29.3	39.0	14.6	0.0	41.2	17.6
従業員数 ~99人	47	6.4	25.5	42.6	14.9	10.6	46.9	20.6
100~299人	95	4.2	22.1	46.3	15.8	6.3	47.0	18.1
300~499人	36	0.0	41.7	44.4	11.1	2.8	43.4	17.6
500~999人	38	5.3	52.6	26.3	10.5	5.3	38.5	18.1
1000人以上	80	17.5	53.6	16.3	6.3	1.3	30.8	17.3
(1000-4999人)	58	12.1	62.0	13.8	5.2	0.0	30.2	15.1
(5000人以上)	22	31.9	31.8	22.7	9.1	4.5	32.2	22.1

2. 前払い退職金との選択性有無と企業型確定拠出年金への加入率

・ところで、企業型 DC 制度の導入に際して前払い退職金との選択性を設けている企業は、どの程度であろうか。

図3でその結果を見てみると、前払い退職金との選択性を設けている企業は3割。また、前払い退職金との選択性を設けている企業において、加入資格のある社員の平均加入率は78%に達している（図3-1）。加入率80%以上の企業の割合は、6割を超えている。

上記結果を踏まえると、企業型 DC 制度に対する（加入資格のある）社員加入率は、全体で91%となる（「DC 制度しか選択できない」67.6%+「選択性あり」30.7%×平均加入率 77.9%）。



(企業特性別)

- ・前払い退職金との選択性を設けている企業加入率は、業種別で製造業で多く、従業員規模別では500人以上の中堅・大企業で多い(表3)。企業規模の大きい企業ほど、社員の自律性を重んじる傾向が強い。

しかし、前払い退職金との選択性を設けている企業における(加入資格のある社員の)平均加入率加入率では、企業特性別の差はとくにみられない。

表3. 前払い退職金との選択性有無.. (単位: %)

	合計	Q5.前払い退職金との選択性有無		
		前払い退職金との選択が可能	DCしか選択できない	不明
全体	466	30.7	67.6	1.7
業種別 建設業	35	20.0	71.4	8.6
製造業(機械関連)	38	36.8	63.2	0.0
製造業(自動車関連)	30	26.7	73.3	0.0
製造業(その他)	108	36.1	63.9	0.0
卸・小売業	123	28.5	69.1	2.4
サービス業	67	32.8	67.2	0.0
その他	64	26.6	70.3	3.1
従業員数 ~99人	83	15.7	83.1	1.2
100~299人	174	19.5	78.8	1.7
300~499人	49	22.4	73.5	4.1
500~999人	51	49.0	49.0	2.0
1000人以上	109	55.1	44.0	0.9
(1000-4999人)	81	55.6	43.2	1.2
(5000人以上)	28	53.6	46.4	0.0

表4. DC制度加入率 * 前払い退職金との選択が可能な企業ベース.. (単位: %)

	合計	Q5S1. DC制度加入率					平均	標準偏差
		制度加入率 ~ 20%未満	20%~ 40%未満	40%~ 60%未満	60%~ 80%未満	80%以上		
全体	143	2.1	8.4	8.4	15.4	62.2	77.9	23.3
業種別 建設業	7	14.3	0.0	0.0	14.3	71.4	79.7	33.5
製造業(機械関連)	14	0.0	0.0	0.0	0.0	92.9	93.3	7.0
製造業(自動車関連)	8	0.0	0.0	12.5	12.5	75.0	82.8	12.9
製造業(その他)	39	2.6	7.7	5.1	12.8	69.2	82.5	19.5
卸・小売業	35	0.0	8.6	8.6	22.9	51.3	74.8	22.9
サービス業	22	0.0	18.2	18.2	13.6	50.0	68.2	25.9
その他	17	5.9	11.8	11.8	23.5	47.0	71.3	29.8
従業員数 ~99人	13	7.7	0.0	30.8	7.7	53.8	69.6	28.7
100~299人	34	0.0	11.8	8.8	14.7	61.8	78.7	24.1
300~499人	11	0.0	9.1	9.1	18.2	54.5	77.1	25.1
500~999人	25	0.0	4.0	0.0	16.0	76.0	85.5	15.6
1000人以上	60	3.3	10.0	6.7	16.7	60.0	76.4	23.7
(1000-4999人)	45	2.2	11.1	8.9	17.8	55.6	73.6	24.8
(5000人以上)	15	6.7	6.7	0.0	13.3	73.3	84.4	18.8

3. 現在の運用本数

・現在の運用本数は、平均で15.7本。「20本以上」と答えた企業は、2割を超える（図4）。

概ね、企業規模が大きくなるにつれて運用商品数も多くなる（表5）。

これは、社員の金融商品選択能力の差というよりも金融機関との取引数の差を反映している、と思われる。

なお、この運用商品数は、利回りが高い「新興国ファンド」などに対する追加要請が多い、という現状を考えると、今後増加することが予想される。

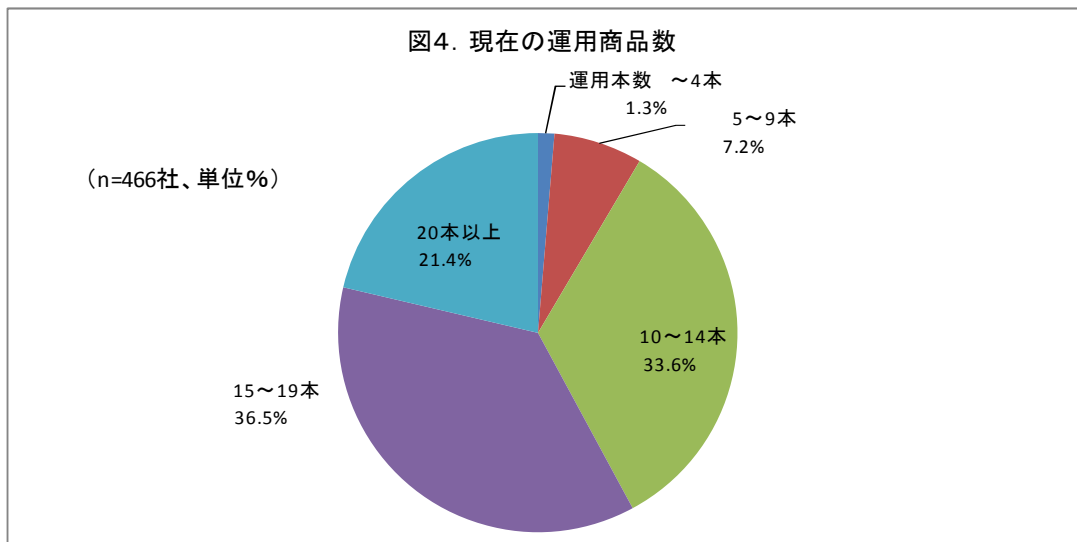


表5. 現在の運用商品数

(単位: %)

	合計	Q6. 現在の運用商品数					平均	標準偏差
		運用本数 ~4本	5 ~9本	10~ 14本	15~ 19本	20本 以上		
全体	466	1.3	6.9	32.4	35.2	20.6	15.7	5.3
業種別 建設業	35	0.0	17.1	37.2	31.4	11.4	13.7	4.7
製造業 (機械関連)	38	5.3	2.6	23.7	31.6	28.9	16.4	6.0
製造業 (自動車関連)	30	0.0	20.0	40.0	20.0	20.0	14.2	5.8
製造業 (その他)	108	0.9	5.6	24.1	37.9	27.8	17.0	5.5
卸・小売業	123	0.8	4.9	33.3	39.9	15.4	15.6	5.2
サービス業	67	0.0	6.0	44.7	29.9	17.9	15.1	4.6
その他	64	3.1	4.7	31.3	37.4	21.9	15.7	5.4
従業員数 ~99人	83	1.2	13.3	49.4	27.7	7.2	13.3	4.1
100~299人	174	1.7	8.0	39.7	35.1	10.3	14.4	4.6
300~499人	49	0.0	0.0	26.5	40.9	26.5	17.2	4.2
500~999人	51	0.0	5.9	13.7	45.1	33.3	17.1	4.8
1000人以上	109	1.8	3.7	19.3	33.9	38.5	18.3	6.5
(1000-4999人)	81	1.2	1.2	18.5	33.3	43.3	18.9	6.5
(5000人以上)	28	3.6	10.7	21.4	35.7	25.0	16.4	6.2

Ⅱ. 企業型確定拠出年金制度運営の現状と課題

1. 企業型確定拠出年金の達成状況、浸透状況に関する評価（11年3月調査時点）

1) 達成状況評価

- ・企業型確定拠出年金制度を導入してから調査時点（2011年3月）における当制度の達成状況や浸透状況を知るために、社員の制度及び投資運用に対する理解・関心状況や制度運営管理・制度導入効果の現状などの17項目を提示して担当者から自己評価を得た（次ページ図5）。

提示した項目は、「人材マネジメント関連項目」として3項目、確定拠出年金関連項目として11項目、「制度運営管理に関する総合評価項目」として3項目である（下表）。

◇人材マネジメント関連項目：

- ①自助努力による老後の備え、早期準備の必要性について社員の関心・理解が高まっている
- ②DC加入により「自己責任」の意識、自律性（自立性）意識が高まっている
- ⑤会社の退職金制度や年金制度について社員の関心・理解が高まっている

◇確定拠出年金関連項目：

- ③「自分自身の運用成果によって将来の受取額が決まること」を理解している社員が増えている
- ④「運用益などに税制優遇措置がある」ことについて理解している社員が増えている
- ⑥投資や運用に対して興味・関心をもつ社員が増えている
- ⑦掛金の配分割合の変更や積立金の預け替えなどの資産配分変更を行う人が増えている
- ⑧運用商品の管理や情報収集のためにコールセンターやインターネットサービスなどを活用する人が増えている
- ⑨「運用利回りの目標値を設定することの考え方や必要性」を理解している社員が増えている
- ⑩「運用利回り」を設定して資産運用する社員が増えている
- ⑪「長期運用」に関する社員の理解が高まってきている
- ⑫「分散投資」に関する社員の理解が高まってきている
- ⑬継続教育に対する経営陣の理解が高まっている
- ⑮確定拠出年金制度の活用や運営について運営管理機関と積極的に相談している

◇制度運営管理に関する総合評価項目：

- ⑭確定拠出年金制度の運営を自社が主体的に行うようになってきている
- ⑯確定拠出年金制度の導入効果（の現状）について満足している
- ⑰確定拠出年金制度の運営、管理の現状について満足している

- ・全体的に“非常にあてはまる”と“あてはまる”という積極的評価の割合は、「③「自分自身の運用成果によって将来の受取額が決まることを理解している社員が増えている」が24%と最も多いが、他の項目では10%以下となっている。“ややあてはまる”割合が高い項目は、「③「自分自身の運用成果によって将来の受取額が決まることを理解している社員が増えている」、「⑤会社の退職金制度や年金制度について社員の関心・理解が高まっている」、「①自助努力による老後の備え、早期準備の必要性について社員の関心・理解が高まっている」、「⑥投資や運用に対して興味・関心をもつ社員が増えている」、の4項目である（“ややあてはまる”32%以上）。

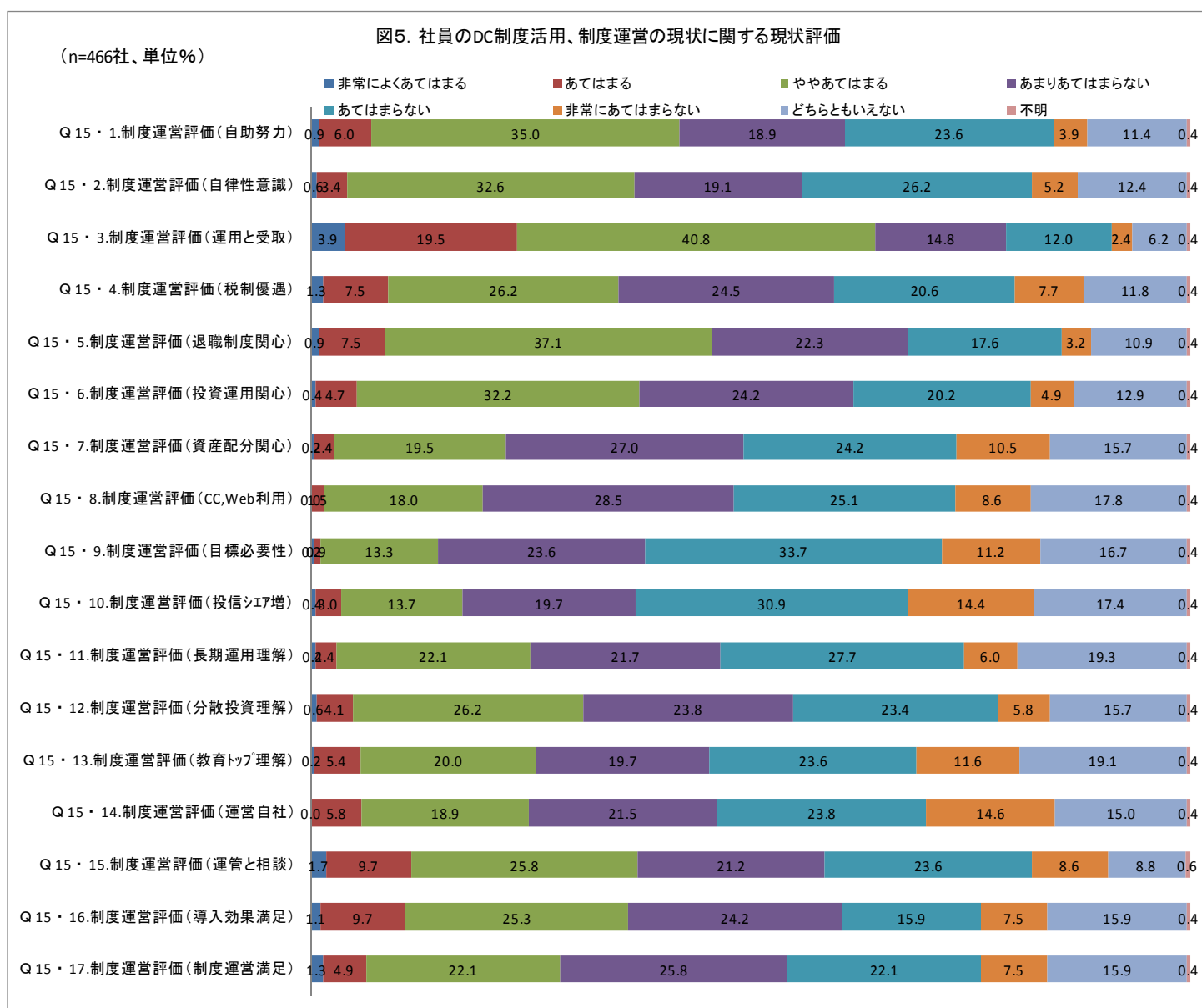
反面、“あてはまらない”および“非常にあてはまらない”割合が高い項目は、「⑨運用利回りの目標値を設定することの考え方や必要性を理解している社員が増えている」、「⑩資産残高

に占める投資信託商品（リスク性商品）の構成比（シェア）が増えてきている」、「⑬継続教育に対する経営陣の理解が高まっている」（それぞれ合計で30%以上）。

このような状況を反映し、担当者からみて“確定拠出年金制度の運営、管理の現状について満足している”、と答えた企業は28%にすぎない（半面、満足していない企業が55%）。

制度導入効果（⑮）については、肯定的な評価と否定的な評価が2分している。

DC制度に対する社員の理解・関心が高まり、制度が活用され、浸透するまでには、まだまだ時間がかかりそうである。

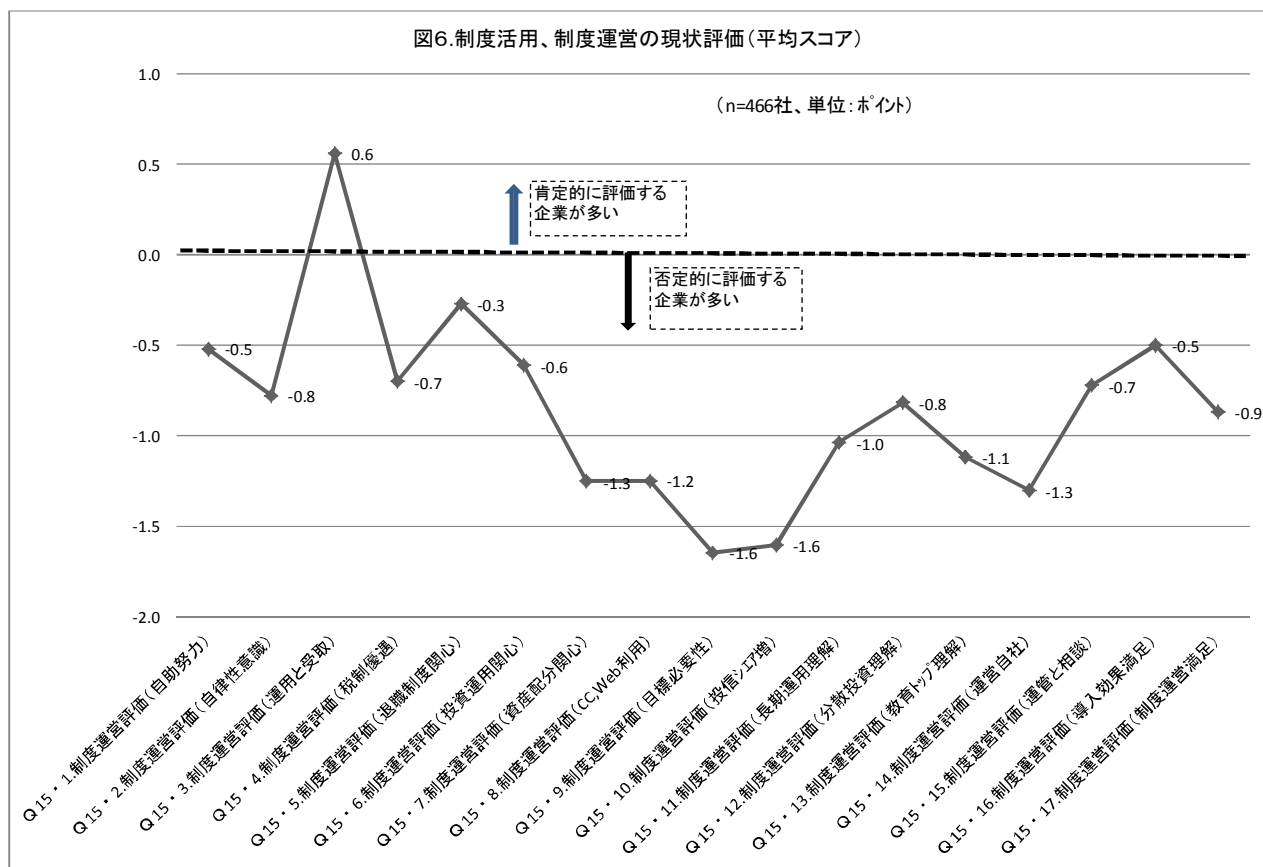


(平均スコア)

- ・図6は、「非常に良くあてはまる」に+5点、「あてはまる」+3点、「ややあてはまる」+1点、「あまりあてはまらない」-1点、「あてはまらない」-3点、「非常にあてはまらない」-5点、「どちらともいえない」0点を与えて、項目別に平均スコアをみたものである。
- ・この結果を見ると、平均スコアがプラスになっているのは、17項目中1項目にすぎず、16項目はマイナスになっている。平均スコアがプラス項目は、「③「自分自身の運用成果によって将来の受取額が決まることを理解している社員が増えている」。

反面、「⑨運用利回りの目標値を設定することの考え方や必要性を理解している社員が増えている」、「⑩資産残高に占める投資信託商品（リスク商品）の構成比（シェア）が増えてきている」の平均スコアは最も低い（ともに-1.6）。このうち、投信シェアについては、前回、前々回と同様の結果であった。「運用環境が芳しくない」現状を反映している。

平均スコアの算出基準；「非常に良くあてはまる」+5点、「あてはまる」+3点、「ややあてはまる」+1点、「あまりあてはまらない」-1点、「あてはまらない」-3点、「非常にあてはまらない」-5点、「どちらともいえない」0点



2) 時系列推移

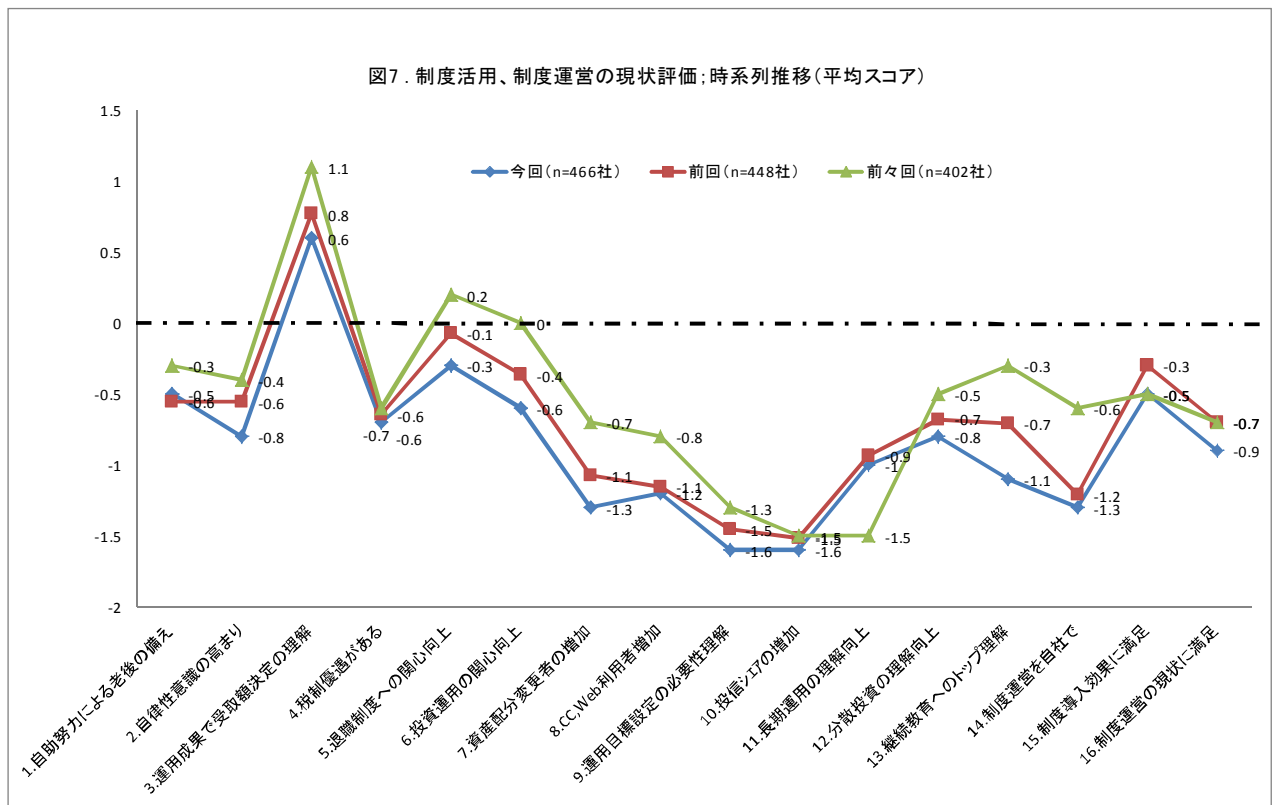
- ・提示した内容が同じ項目について、前回、前々回調査と比較してみた（図7）。

図7をみると、今回結果が前回は上回っている項目はない。つまり、時間の経過とともに社員の意識や制度関与が向上するという履歴効果はみられない。

ほとんどの項目において平均スコアがマイナスとなっていること、今回の平均スコアが前回は下回っていることなどを考慮すると、この1年間で継続教育・コミュニケーションを実施した企業が少なく、制度運営は停滞気味に推移したことを窺わせている（何もしない企業が多かった）。

多くの項目が、プラス平均スコアになるためには社員に対する教育・コミュニケーションが必須である。効果的効率的な教育・コミュニケーションの開発が求められる。

平均スコアの算出基準；「非常に良くあてはまる」+5点、「あてはまる」+3点、「ややあてはまる」+1点、「あまりあてはまらない」-1点、「あてはまらない」-3点、「非常にあてはまらない」-5点、「どちらともいえない」0点

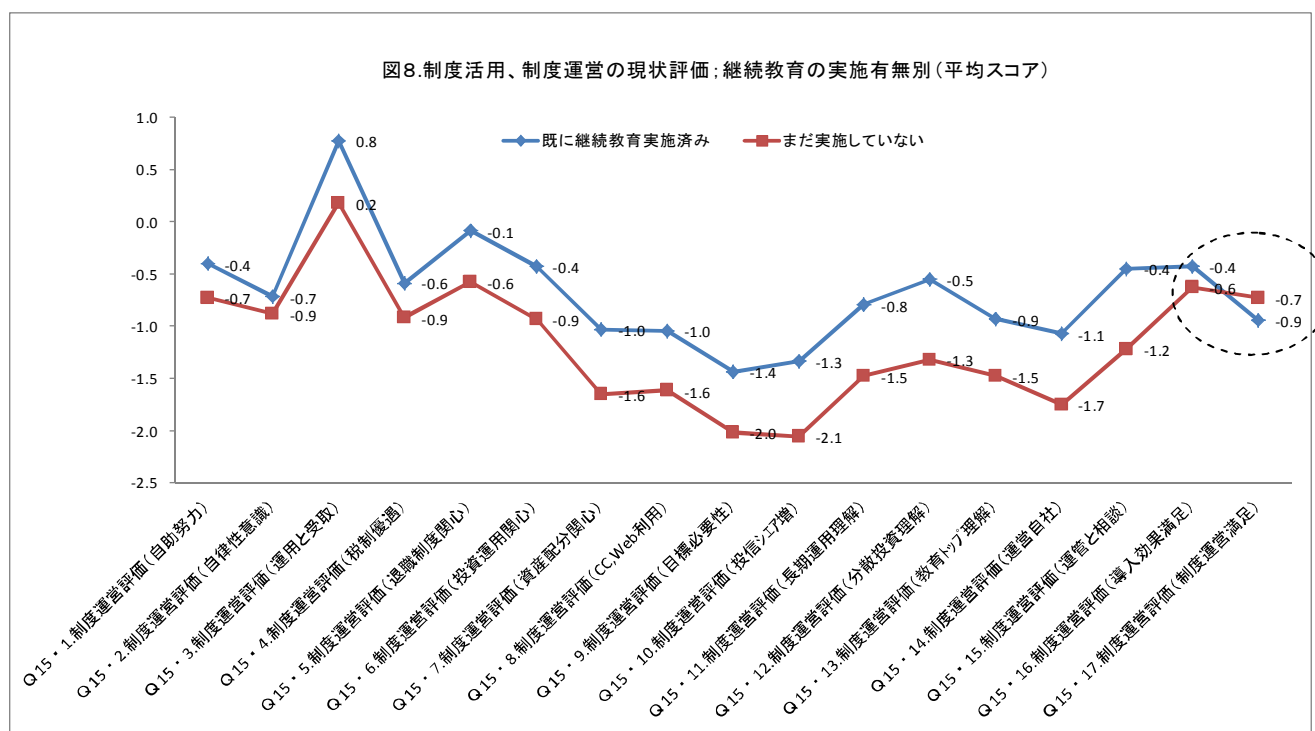


3) 継続教育の効果

- ・社員の制度関与状況や制度運営評価は、継続教育の実施有無によって、違いがあるのだろうか、継続教育の実施は、当該制度に対する社員の関与や運営管理に対して肯定的に評価する割合を高めているのだろうか。
- ・図8によってその結果をみてみると、明らかに平均スコアは、「既に継続教育実施済み」の企業で高い。平均で0.5ポイントほど継続教育を実施していない企業を上回る。

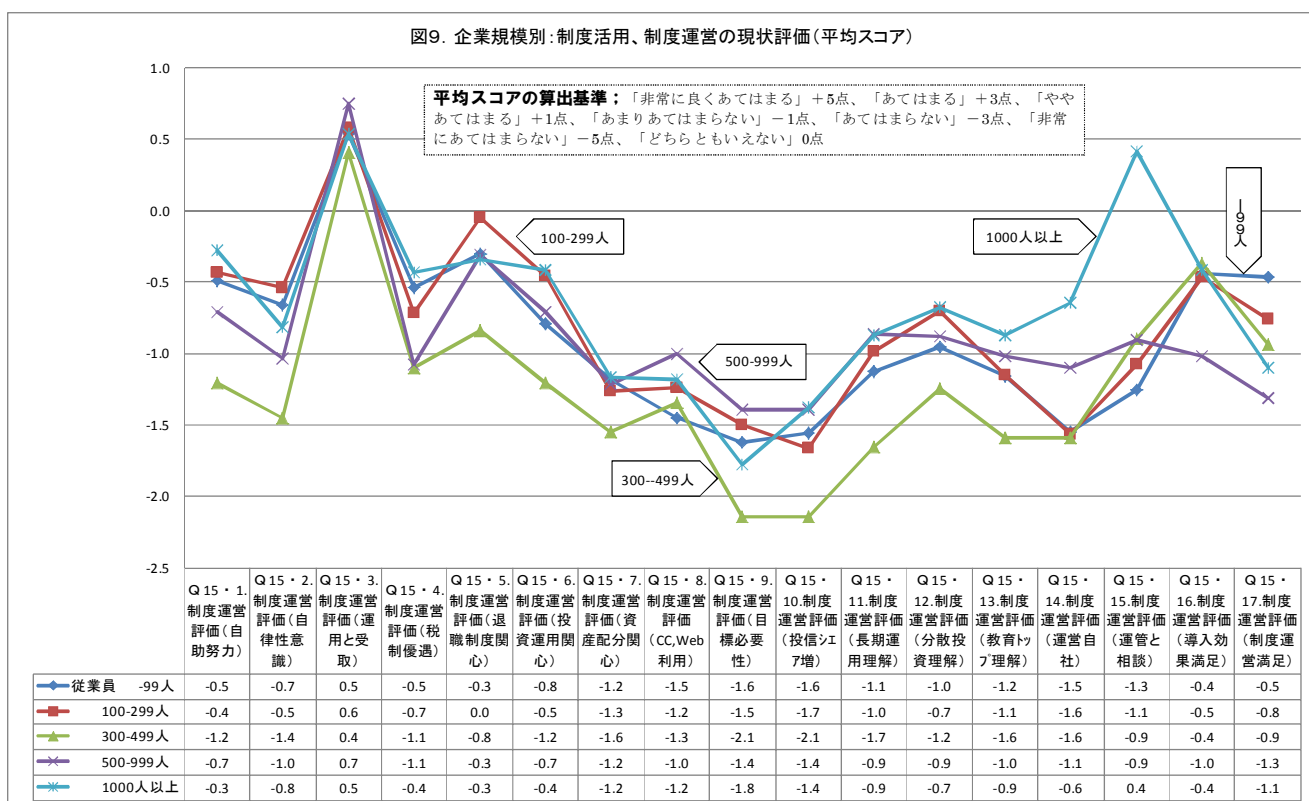
しかし、実施済み企業といえども、平均スコアがプラスの項目は1つしかない。加えて、制度運営に関する総合評価（制度導入効果満足、制度運営満足）においては、両者間に差異はみられない。

制度が浸透し、社員に活用されるためには、息の長い教育・コミュニケーションだけでなく、個社の実情、社員に実情を反映したきめ細かな教育・コミュニケーションの開発が求められる。つまり、量的対応と質的対応の双方が求められる。そのためには、導入企業と運営管理機関の連携強化がこれまで以上に望まれるかもしれない。



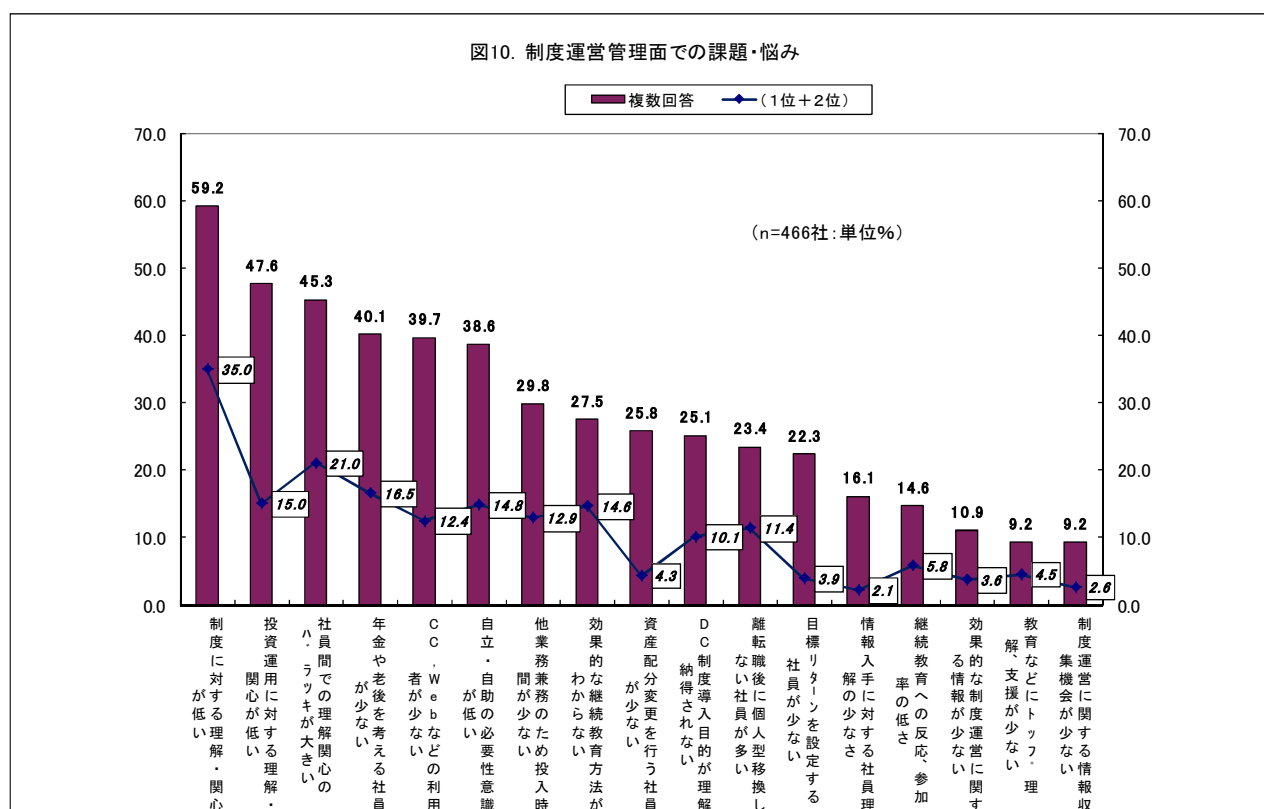
4) 企業特性別

- ・企業型確定拠出年金制度の達成状況、浸透状況について、従業員規模別にみてみよう（図9）。その結果を見ると、企業規模による明確な相違はみられないが、全体的に従業員数 300-499人企業における平均スコアが低い。
- ・運管とのやりとり（「DC制度の活用や運営について運営管理機関と積極的に相談している」）や制度の主体的運営（「DC制度の運営を自社が主体的に行うようになってきている」）については、従業員数が1000人以上の大企業における平均スコアが高く、中小企業と1ポイント程度の差がある。
- ・「⑰確定拠出年金制度の運営、管理の現状について満足している」では、規模の小さな中小企業ほど制度運営満足が高く、企業規模が大きくなるに伴って、制度運営満足は低下する。社員が多いこともあり、制度運営の煩雑さ、課題の多さが背景となっているのかもしれない。



2. 制度運営上の悩み、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であろうか。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位と順番をつけて2つまで選択してもらった（図10）。
- ・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（59%）、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」が続く（それぞれ48%、45%）。上位3項目の順位、比率は、ほぼ今までと同じ結果である。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る。



- ・次に、“特に大きな悩み、課題（悩みとしてあげられた項目の内、最も大きな悩みと2番目に大きな悩みの合計値）”についてみると、「社員の確定拠出年金制度に対する理解・関心が低い」が35%と最も多い。以下、「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」が続いている。どうすれば当制度への関心を高めるか、バラツキを少なくするか、は当該制度導入企業にとって優先的に取り組むべき課題である。
- ・そのほかの項目で注目されるのは、「他の業務と兼務しているため、当該制度運営に投入できる時間・余裕がない」、「効果的・効率的な継続教育・コミュニケーションの方法内容がわから

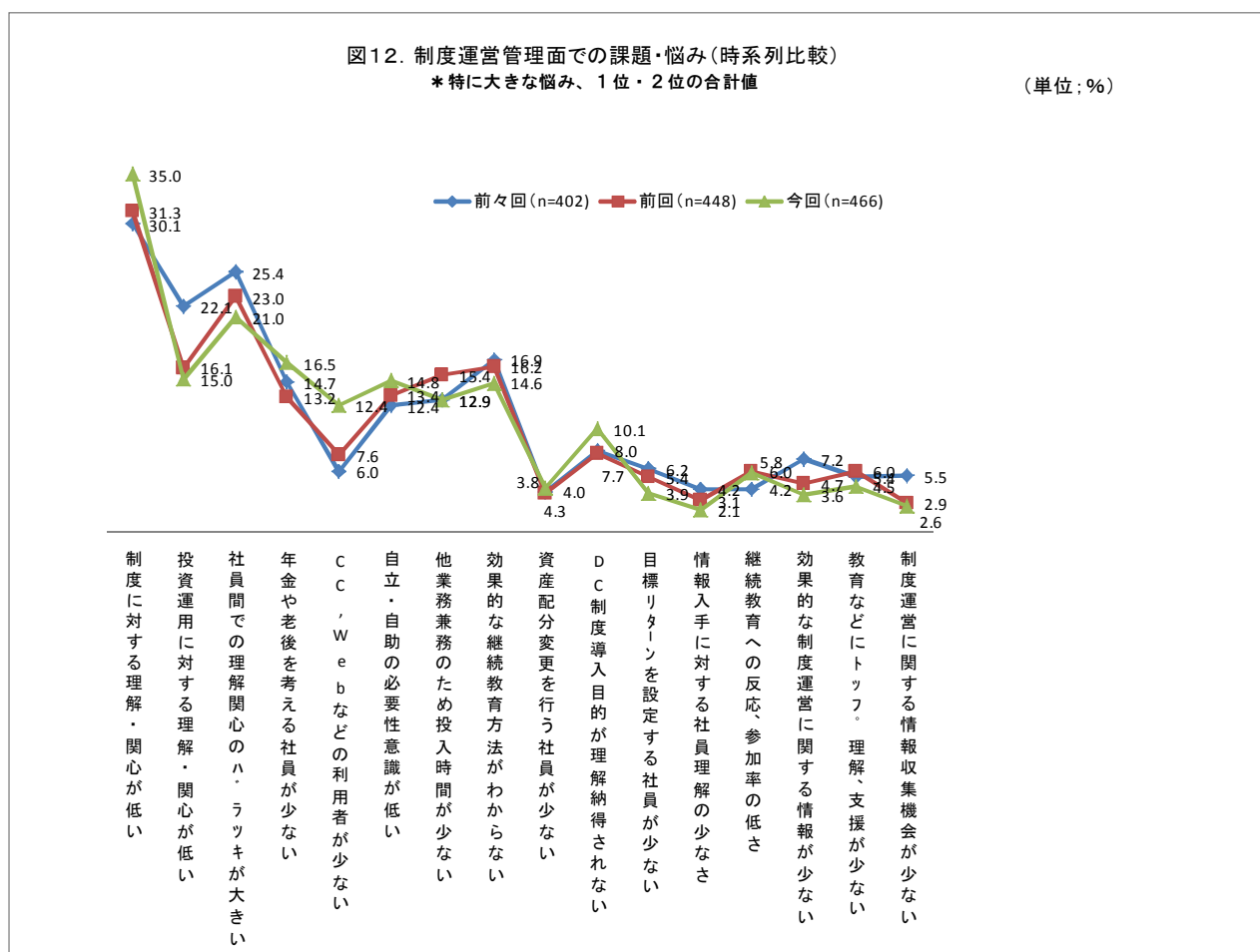
ない」である。とくに大きな悩み（1位と2位の合計）の5番手に上げられている。これらの結果をみると、導入企業にとっては、制度理解教育を軸にし、いかに効率的効果的な方法で“全体底上げ”に向けた教育・コミュニケーションを行うか、が現時点における主要課題といえる。

(前回結果との比較)

- ・図12は担当者の悩み、課題を前回調査の結果と比較してみたものである（とくに大きな悩み、課題の1位、2位合計値について表示）。

時系列でみて、“徐々に増加している”、または“徐々に減少している”という大きな特徴はみられない。

前回に比べ、%が増加したのは「社員の確定拠出年金制度に対する理解・関心が低い」、
「コールセンター、Webなどの利用者が少ない」である。



（企業特性別）

- ・企業型確定拠出年金制度を導入している担当者の悩み、課題について企業特性別に見たのが次ページ表6である（複数回答）。

悩みとして1位にあげられた「社員の確定拠出年金制度に対する理解・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」は、従業員数が500人以上の中堅・大企業で多くあげられている。また、当該項目は、制度運営の現状に満足している企業よりも不満な企業においても多く指摘されている。
- ・悩み、課題を継続教育の実施の有無別に見てみると、“既に継続教育実施済み”企業は、「社員間での理解関心のバラツキが大きい」、「年金や老後を考える社員が少ない」、「継続教育への反応、参加率の低さ」を挙げることが多い。今後の有効な継続教育を実施するうえでは、上記課題に意識した対応（課題解決）が求められよう。反面、“継続教育を実施していない”企業では、「他業務兼務のため投入時間が少ない」があげられる事が多い。当該企業にとっては、当該項目への対応・解決が継続教育実施のカギを握る。
- ・全体的に、制度運営の現状に不満な企業ほど多くの項目で悩み・課題としてあげる割合が、満足企業や中間層（どちらともいえない）に比べ多い。多方面にわたる悩み・課題の大きさが、制度運営現状への不滿意識を募らせる結果となっている。

表6. DC制度運営面での悩み・課題(複数回答)

(単位:%)

	合計	Q17. 制度運営面の悩み・課題									
		DC制度導入目的が理解納得されない	制度に対する理解・関心が低い	自立・自助の必要性意識が低い	年金や老後を考える社員が少ない	投資運用に対する理解・関心が低い	社員間での理解関心のバラツキが大きい	CC, Webなどの利用者が少ない	情報入手に対する社員理解の少なさ	目標リターンを設定する社員が少ない	資産配分変更を行う社員が少ない
全体	466	25.1	59.2	38.6	40.1	47.6	45.3	39.7	16.1	22.3	25.8
業種別 建設業	35	25.7	54.3	31.4	34.3	40.0	40.0	34.3	11.4	34.3	31.4
製造業(機械関連)	38	26.3	55.3	42.1	42.1	52.6	60.5	44.7	18.4	26.3	23.7
製造業(自動車関連)	30	30.0	56.7	33.3	43.3	46.7	36.7	53.3	16.7	23.3	36.7
製造業(その他)	108	23.1	58.3	43.5	35.2	53.7	43.5	43.5	23.1	20.4	29.6
卸・小売業	123	25.2	63.4	41.5	49.6	48.8	43.1	43.1	14.6	22.0	22.0
サービス業	67	28.4	64.2	41.8	37.3	40.3	46.3	26.9	14.9	17.9	17.9
その他	64	21.9	54.7	26.6	34.4	43.8	50.0	34.4	9.4	21.9	26.6
従業員数 ~99人	83	21.7	44.6	31.3	26.5	33.7	31.3	31.3	12.0	16.9	24.1
100~299人	174	25.3	51.1	42.5	39.7	44.8	42.0	38.5	17.2	23.6	26.4
300~499人	49	32.7	63.3	30.6	36.7	49.0	55.1	42.9	16.3	26.5	24.5
500~999人	51	23.5	80.4	41.2	49.0	60.8	60.8	43.1	15.7	19.6	15.7
1000人以上	109	24.8	71.6	40.4	48.6	56.0	49.5	45.0	17.4	23.9	31.2
(1000-4999人)	81	23.5	71.6	40.7	46.9	58.0	44.4	42.0	18.5	18.5	28.4
(5000人以上)	28	28.6	71.4	39.3	53.6	50.0	64.3	53.6	14.3	39.3	39.3
制度導入2010年(導入後1年未満)	47	31.9	61.7	46.8	40.4	46.8	40.4	38.3	23.4	27.7	21.3
2009年(導入後1-2年程度)	44	29.5	61.4	43.2	43.2	45.5	40.9	50.0	9.1	25.0	25.0
2008年(導入後3-4年程度)	51	17.6	56.9	37.3	33.3	41.2	43.1	31.4	3.9	21.6	23.5
2007,6年(導入後5-6年程度)	116	26.7	58.6	38.8	42.2	53.4	50.9	43.1	17.2	19.0	25.9
2004,5年(導入後7-8年程度)	150	21.3	62.0	40.7	40.0	47.3	44.7	40.7	17.3	23.3	30.0
2003年以前(導入後9年以上)	54	29.6	53.7	25.9	42.6	46.3	40.7	33.3	22.2	22.2	22.2
既に継続教育実施済み	293	21.5	60.4	35.2	43.3	46.8	48.1	41.3	15.7	22.2	25.9
まだ実施していない	169	31.4	56.8	43.8	34.3	48.5	39.1	36.1	16.0	21.9	24.9
DC制度運営の現状に満足	132	16.7	47.0	29.5	35.6	43.2	40.2	37.9	10.6	21.2	23.5
不満	258	28.3	63.6	42.2	41.9	50.8	50.4	41.5	19.4	23.3	25.6
中立的	74	29.7	67.6	43.2	43.2	45.9	37.8	37.8	14.9	21.6	31.1
	合計	Q17. 制度運営面の悩み・課題(複数回答)									
		継続教育への反応、参加率の低さ	効果的な継続教育方法がわからない	教育などにトップ理解、支援が少ない	他業務兼務のため投入時間が少ない	制度運営に関する情報収集機会が少ない	効果的な制度運営に関する情報が少ない	離転職後に個人型移換しない社員が多い	その他	不明	累計
全体	466	14.6	27.5	9.2	29.8	9.2	10.9	23.4	2.8	0.9	488.2
業種別 建設業	35	22.9	17.1	8.6	25.7	8.6	2.9	17.1	8.6	0.0	448.6
製造業(機械関連)	38	23.7	31.6	2.6	13.2	13.2	13.2	31.6	0.0	2.6	523.7
製造業(自動車関連)	30	6.7	33.3	6.7	26.7	10.0	10.0	20.0	0.0	0.0	490.0
製造業(その他)	108	13.9	31.5	10.2	33.3	8.3	15.7	23.1	3.7	0.0	513.9
卸・小売業	123	8.1	23.6	9.8	30.1	9.8	10.6	21.1	0.8	1.6	488.6
サービス業	67	17.9	28.4	13.4	43.3	6.0	9.0	29.9	3.0	0.0	486.6
その他	64	18.8	26.6	7.8	23.4	10.9	9.4	21.9	4.7	1.6	448.4
従業員数 ~99人	83	8.4	22.9	8.4	33.7	15.7	13.3	19.3	4.8	1.2	401.2
100~299人	174	10.3	27.6	9.2	24.7	8.0	12.1	20.7	3.4	0.0	467.2
300~499人	49	18.4	16.3	12.2	30.6	6.1	0.0	22.4	0.0	0.0	483.7
500~999人	51	25.5	39.2	7.8	31.4	9.8	3.9	29.4	0.0	0.0	556.9
1000人以上	109	19.3	30.3	9.2	33.9	7.3	15.6	28.4	2.8	2.8	557.8
(1000-4999人)	81	18.5	33.3	11.1	35.8	8.6	14.8	33.3	3.7	2.5	554.3
(5000人以上)	28	21.4	21.4	3.6	28.6	3.6	17.9	14.3	0.0	3.6	567.9
制度導入2010年(導入後1年未満)	47	6.4	34.0	10.6	31.9	14.9	17.0	12.8	0.0	0.0	506.4
2009年(導入後1-2年程度)	44	6.8	27.3	15.9	29.5	11.4	11.4	22.7	0.0	0.0	497.7
2008年(導入後3-4年程度)	51	9.8	29.4	9.8	25.5	7.8	15.7	23.5	3.9	0.0	435.3
2007,6年(導入後5-6年程度)	116	18.1	29.3	11.2	32.8	7.8	7.8	23.3	4.3	2.6	512.9
2004,5年(導入後7-8年程度)	150	20.7	26.0	6.7	28.7	8.7	10.7	26.0	1.3	0.7	496.7
2003年以前(導入後9年以上)	54	7.4	22.2	5.6	29.6	9.3	9.3	27.8	7.4	0.0	457.4
既に継続教育実施済み	293	20.1	27.0	7.8	27.0	7.8	10.6	25.6	3.4	0.7	490.4
まだ実施していない	169	4.7	27.8	11.2	34.9	10.7	11.2	18.9	1.2	1.2	474.6
DC制度運営の現状に満足	132	14.4	20.5	6.1	22.0	6.1	4.5	17.4	0.8	0.0	397.0
不満	258	17.4	32.2	12.0	34.1	12.0	16.3	25.2	4.7	0.0	540.7
中立的	74	5.4	24.3	5.4	29.7	5.4	4.1	28.4	0.0	2.7	478.4

Ⅲ. 企業型確定拠出年金に関する継続教育・コミュニケーションの現状と今後

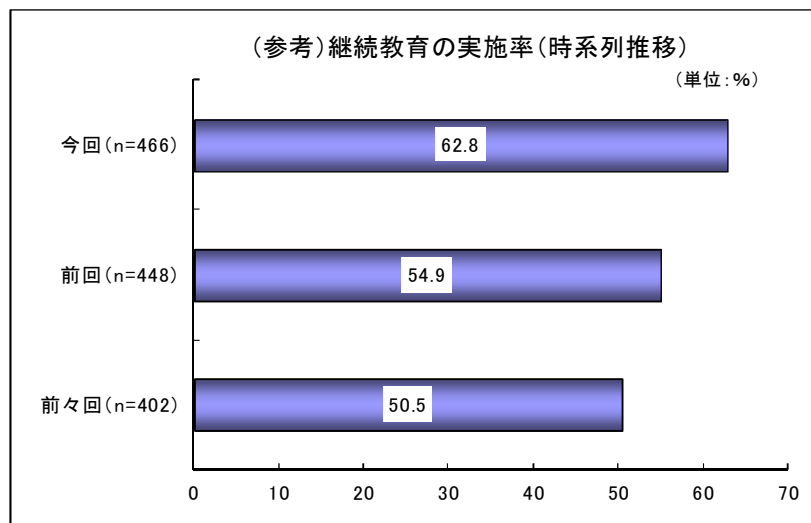
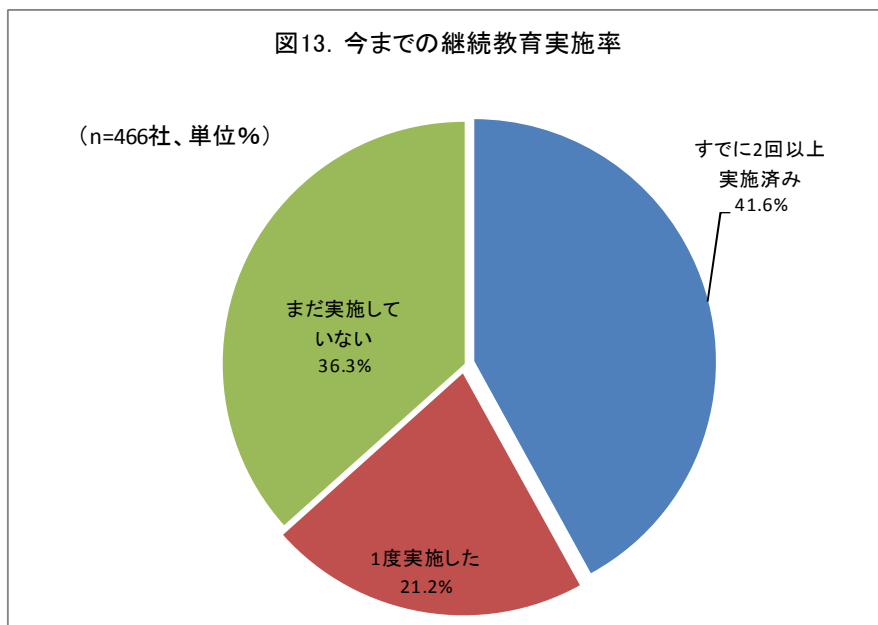
1. 継続教育の実施状況

・ところで、企業型DC制度を導入した企業は、制度導入後において継続教育・コミュニケーションをどの程度実施したのであろうか、図13でその実施状況を見てみる。

この結果によると、「継続教育を既に1度以上実施した」企業は、6割を超えている(63%)。

そのうち「2回以上継続教育を実施した」企業は、42%である。

継続教育の実施率は今回、前年比8ポイント増加している(参考図)。DC制度導入企業の継続教育・コミュニケーションに対する積極的な取組み姿勢を窺わせている。

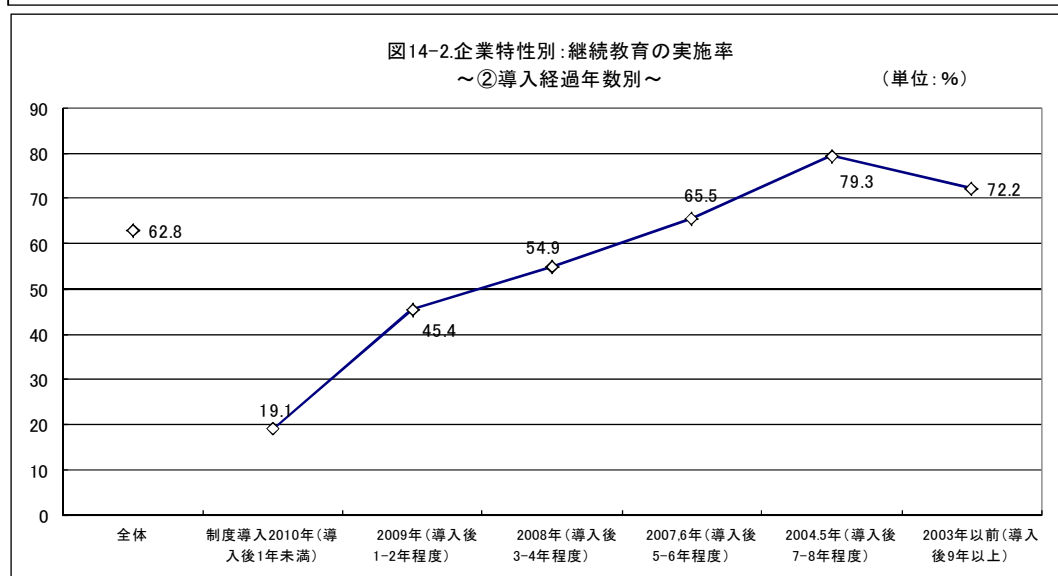
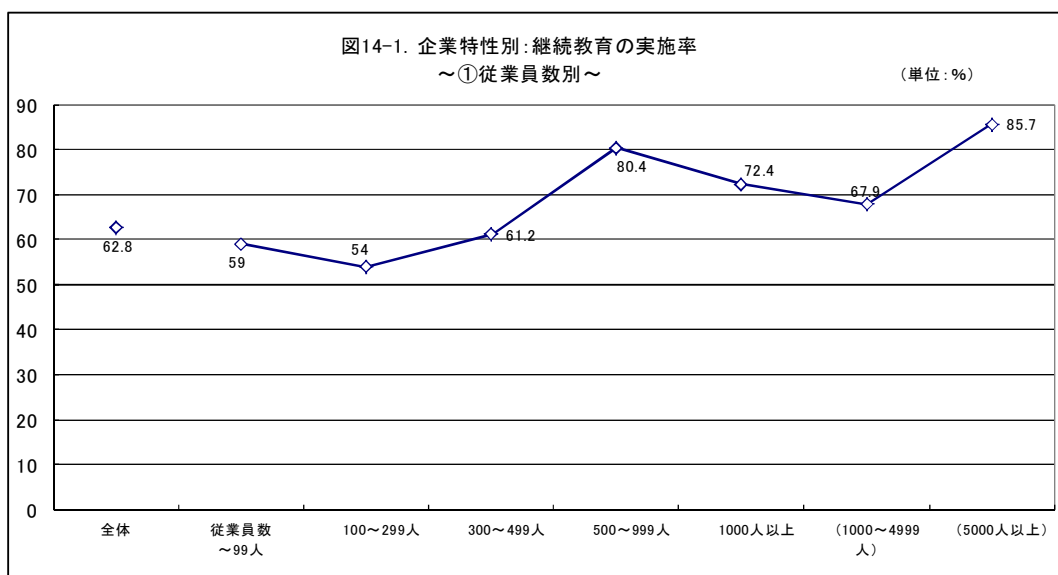


（企業特性別）

・継続教育を“既の実施した”企業（定期、不定期の合計）は、概ね従業員規模が大きくなるに伴って増えている。従業員数が500人以上の企業では、実施率は70%を超えている（図14-1）。

制度導入後の経過年数別では、当然ながら経過年数とともに実施率は向上する（図14-2）。とくに、制度導入後3-4年以上の企業では、実施率が5割を超える。

・このように継続教育の実施動向は、制度導入経過時期別、従業員規模別の説明力が大きい（とくに制度導入経過時期）。大企業の場合は、資金面で継続教育・コミュニケーションを実施する負担能力があること、制度導入経過年数が多い企業の場合には、継続教育・コミュニケーションの必要性が高まることなどが継続教育の実施率が高い理由として指摘できる。



(重回帰分析)

- 前ページで継続教育の実施については、制度導入経過時期別、従業員規模別の説明力が大きいことが確認できた。それでは、その説明力（継続教育の実施に対する影響力）はどの程度なのだろうか。

この点を明らかにするために継続教育の実施有無を目的変数（従属変数）とし、企業特性を説明変数（独立変数）として、下記分析を行った。なお、使用した変数は以下の通り。

<p>目的変数：「継続教育を今まで1回以上実施した」を1、「実施していない」を0とするダミー変数を作成</p> <p>説明変数：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎正規従業員数⇒回答カテゴリーが従業員数の多い順にあるので、回答番号を採用 ◎制度導入時期⇒「制度導入2010年（導入後1年未満）」を1とし、最も制度導入後経過年数が大きい「2003年以前（導入後9年以上）」を6とする新変数を作成 ◎他の退職給付制度⇒「今まで退職給付制度がなかったが、DC制度を新たに導入した」をレファレンスグループとし、他の回答については夫々ダミー変数（回答あり=1）を作成 ◎継続教育・コミュニケーションに関する運管提案の有無⇒「あった」を1、「ない、またはわからない」を0とするダミー変数を作成

- 結果を下表でみる。下表の中で、右欄は継続教育に関して運管からの提案有無を、説明変数に加えた場合のものである。

当結果を見ると、継続教育の実施に最も大きな影響力を持つのは、制度導入経過年数である。従業員数については、それなりの影響力があるものの「企業型DCのほかにも、他の退職給付制度もある」を下回る。退職給付制度の複雑さ、重要性の認識が継続教育の実施を促しているのかもしれない。

- 次に、右欄で継続教育に関する運管からの提案有無の影響度を見てみよう。明らかに運管提案の影響力は大きい。運管の提案は、導入企業の継続教育実施にポジティブな役割を果たしている。

(継続教育実施に対する影響度:t値)

		運管提案の有無を変数に追加
重決定 R2	0.156	0.202
Q2.従業員数	2.569**	1.607**
Q4.DC制度開始年	7.197***	6.450***
退職給付制度・他の退職給付制度あり	3.287***	3.085***
他制度廃止しDCのみ	2.897***	2.782***
追加的にDC制度導入	2.215**	2.097***
新規にDC制度導入	0	0
Q10.継続教育への運管提案有無	(-)	4.98***

(注)***; $p < 0.01$, **; $0.01 \leq p < 0.05$, *; $0.05 \leq p < 0.1$

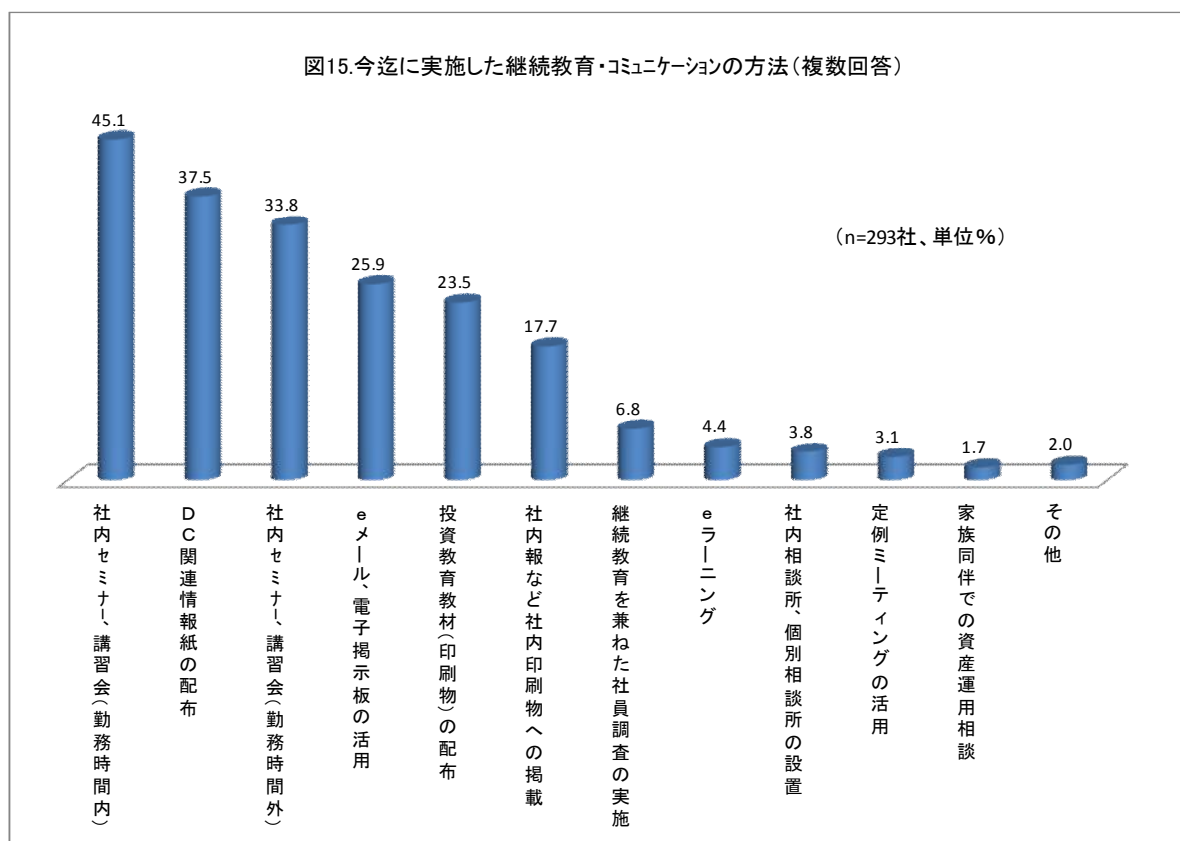
2. 継続教育の実施方法

・次に、継続教育の実施方法についてみる。

回数を問わず、調査時点までに「継続教育を実施した」企業に、継続教育・コミュニケーションの実施方法を聞いた（図15）。

最も多いのは「社内セミナー、講習会（勤務時間内）」であり、以下「DC 関連情報誌の配布」、「社内セミナー、講習会（勤務時間外）」が続く。

継続教育は、「社内セミナー、講習会」、「DC 関連情報誌・投資教育教材の配布」および「eメール、電子掲示板」を中心に実施されている。



(企業特性別)

・ 継続教育の実施方法を企業特性別に見てみる (表 10)。

この結果を見ると、従業員規模が大きい企業では、継続教育の実施方法が多岐に亘る。当該企業では、同じ「社内セミナー・講習会」でも勤務時間内とともに勤務時間外でも実施されることが多い。また、「社内報など社内印刷物への掲載」、「eメール、電子掲示板の活用」、「継続教育を兼ねた社員調査」なども従業員規模の多い企業ほど多くあげられている。社員数が多いだけに各種ツールを活用して教育・コミュニケーション効果を高めたい、との姿勢が窺える。

表10. 継続教育の方法 (今までに継続教育を実施した企業ベース)

(単位：%)

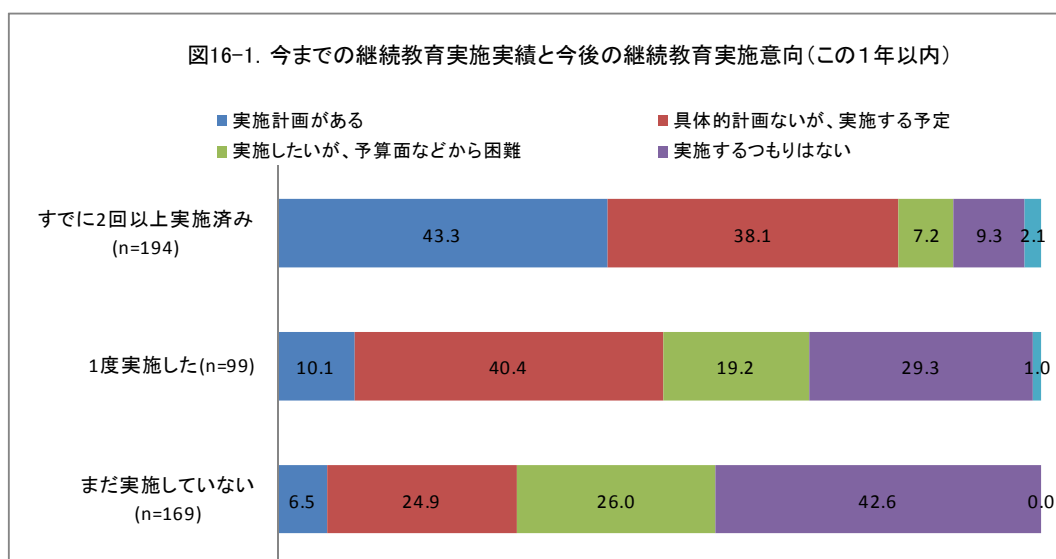
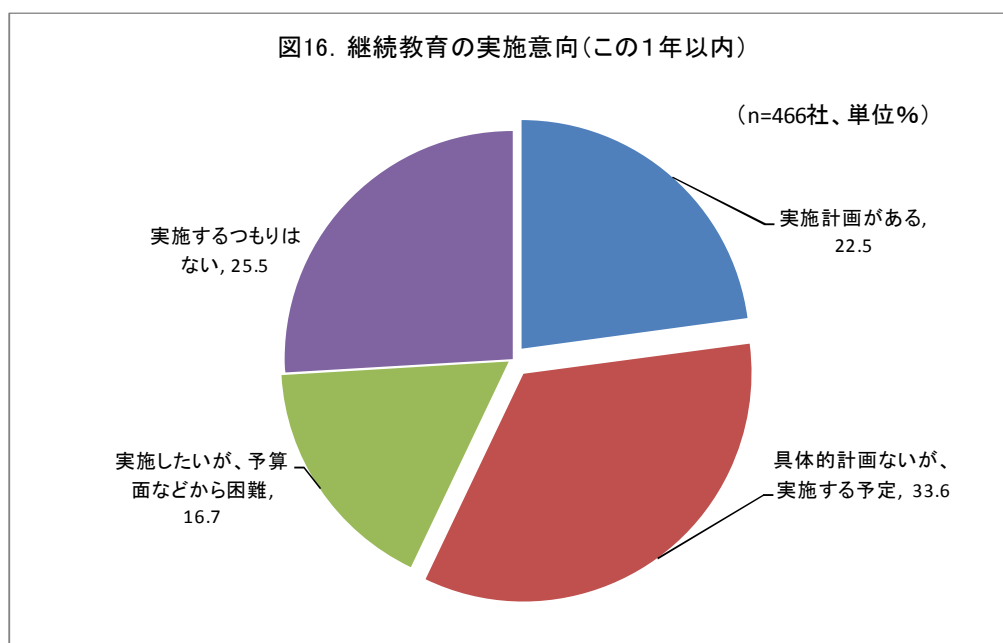
	合計	Q8S1. 継続教育の方法											
		社内セ ミナー、講習 会 (勤務 時間内)	DC関連 情報紙の 配布	社内セ ミナー、講習 会 (勤務 時間外)	eメー ル、電子 掲示板の 活用	投資教育 教材 (印 刷物) の 配布	社内報な ど社内印 刷物への 掲載	継続教育 を兼ねた 社員調査 の実施	eラーニ ング	社内相談 所、個別 相談所の 設置	定例ミー ティング の活用	家族同伴 での資産 運用相談	その他
全体	293	45.1	37.5	33.8	25.9	23.5	17.7	6.8	4.4	3.8	3.1	1.7	2.0
業種別 建設業	26	30.8	38.5	23.1	30.8	42.3	15.4	3.8	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0
製造業 (機械関連)	25	44.0	32.0	44.0	16.0	20.0	20.0	0.0	12.0	0.0	0.0	0.0	0.0
製造業 (自動車関連)	18	50.0	33.3	50.0	16.7	16.7	22.2	5.6	0.0	5.6	5.6	0.0	0.0
製造業 (その他)	72	52.8	33.3	38.9	33.3	20.8	9.7	8.3	4.2	4.2	1.4	1.4	4.2
卸・小売業	79	40.5	34.2	25.3	21.5	22.8	25.3	7.6	2.5	3.8	6.3	2.5	2.5
サービス業	34	52.9	50.0	32.4	32.4	14.7	8.8	5.9	2.9	2.9	0.0	0.0	0.0
その他	38	39.5	44.7	36.8	23.7	31.6	23.7	10.5	7.9	7.9	5.3	5.3	2.6
従業員数 ~99人	49	46.9	38.8	30.6	10.2	32.7	8.2	2.0	0.0	4.1	2.0	0.0	2.0
100~299人	94	44.7	38.3	29.8	19.1	20.2	16.0	9.6	2.1	5.3	5.3	3.2	1.1
300~499人	30	43.3	40.0	43.3	36.7	23.3	20.0	3.3	6.7	0.0	3.3	3.3	0.0
500~999人	41	43.9	41.5	29.3	22.0	22.0	22.0	7.3	4.9	2.4	2.4	0.0	0.0
1000人以上	79	45.6	32.9	39.2	41.8	22.8	22.8	7.6	8.9	3.8	1.3	1.3	5.1
(1000-4999人)	55	49.1	34.5	34.5	45.5	20.0	18.2	5.5	7.3	1.8	1.8	1.8	3.6
(5000人以上)	24	37.5	29.2	50.0	33.3	29.2	33.3	12.5	12.5	8.3	0.0	0.0	8.3
前払い退職金との選択が可能 DCしか選択できない	106	46.2	34.0	31.1	27.4	21.7	17.9	5.7	5.7	2.8	2.8	0.0	3.8
180	44.4	39.4	36.1	24.4	25.0	18.3	7.8	3.9	4.4	2.2	2.8	1.1	
制度導入2010年 (導入後1年未満)	9	44.4	22.2	11.1	44.4	22.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2009年 (導入後1-2年程度)	20	25.0	25.0	50.0	15.0	25.0	30.0	0.0	5.0	0.0	5.0	5.0	0.0
2008年 (導入後3-4年程度)	28	39.3	39.3	39.3	25.0	10.7	28.6	7.1	3.6	3.6	7.1	3.6	0.0
2007, 6年 (導入後5-6年程度)	76	47.4	39.5	34.2	28.9	26.3	17.1	7.9	7.9	5.3	2.6	2.6	3.9
2004, 5年 (導入後7-8年程度)	119	47.1	42.9	30.3	21.0	21.8	12.6	8.4	4.2	2.5	3.4	0.8	2.5
2003年以前 (導入後9年以上)	39	51.3	28.2	35.9	35.9	33.3	25.6	5.1	0.0	7.7	0.0	0.0	0.0

3. 継続教育・コミュニケーション実施予定（この1年以内）

・図16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ある。この結果を見ると、計画の有無は別として“実施したい”との企業は56%に達する。“実施するつもりはない”は、26%にすぎない。

継続教育・コミュニケーションの実施意向を、過去の継続教育・コミュニケーション実施状況別にみると、明らかに今まで継続教育・コミュニケーションを実施した企業ほど、実施意向率は高い（しかもその割合は、2回以上実施した企業ほど高く、実施計画もある）。

反面、今まで、継続教育・コミュニケーションを実施したことのない企業では、7割が“実施は困難”、“実施するつもりはない”と答えている（図16-1）。



(企業特性別)

- ・ 継続教育の実施意向について、企業特性別にみると（表 11）、実施意向割合が高いのは、製造業や従業員数が 1000 人以上の大企業である。反面、サービス業や、従業員数 99 人までの小企業では“実施したいが、予算面などから実施は困難と思う”、“実施するつもりはない”と答える企業が多い。

前頁にみられるように、予算面の困難さは、もともと継続教育を実施しなかった企業や不定期的に継続教育を実施してきた企業で指摘されている。定期的に継続教育を実施してきた企業で、この点を指摘する企業は 7%程度に過ぎない（前ページ図 16-1 参照）。

- ・ 継続教育・コミュニケーションは、定期的に実施することが、教育効果（＝導入効果）を向上させるためだけでなく、予算面の壁を取り除くことにつながる。

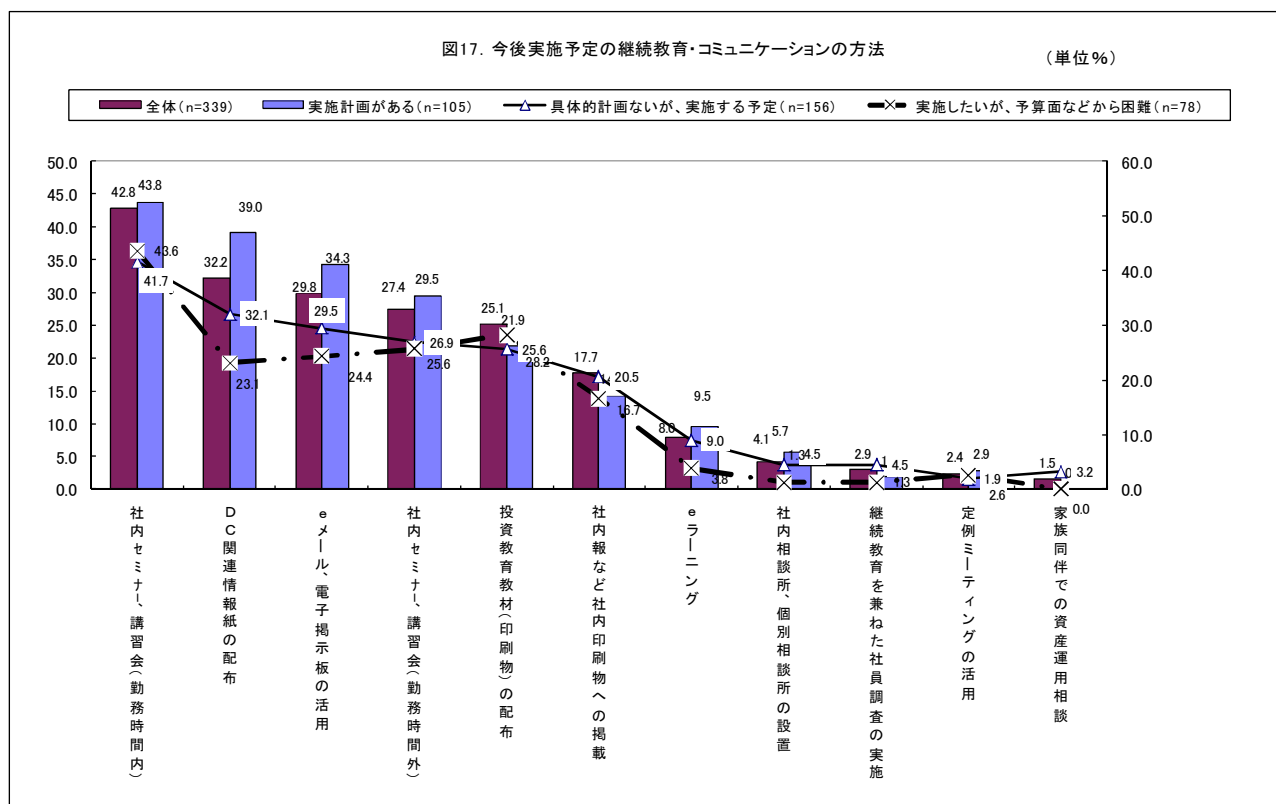
	合計	Q9. 継続教育の実施意向 (1年内)				(実施計画あり+実施予定あり)	不明
		実施計画がある	具体的計画がないが、実施する予定	実施したいが、予算面などから困難	実施するつもりはない		
全体	466	22.5	33.6	16.7	25.5	56.1	1.7
業種別							
建設業	35	20.0	34.3	5.7	40.0	54.3	0.0
製造業（機械関連）	38	28.9	36.9	21.1	10.5	65.8	2.6
製造業（自動車関連）	30	13.3	36.7	33.3	16.7	50.0	0.0
製造業（その他）	108	27.8	32.4	14.8	24.1	60.2	0.9
卸・小売業	123	20.3	35.0	13.0	29.3	55.3	2.4
サービス業	67	14.9	28.3	26.9	26.9	43.2	3.0
その他	64	26.6	34.3	12.5	25.0	60.9	1.6
従業員数							
～99人	83	20.5	24.1	19.3	36.1	44.6	0.0
100～299人	174	13.8	39.1	15.5	31.0	52.9	0.6
300～499人	49	26.5	30.6	24.5	14.3	57.1	4.1
500～999人	51	25.5	33.4	17.6	23.5	58.9	0.0
1000人以上	109	34.9	33.0	12.8	14.7	67.9	4.6
(1000-4999人)	81	27.2	34.5	13.6	18.5	61.7	6.2
(5000人以上)	28	57.1	28.6	10.7	3.6	85.7	0.0
前払い退職金との選択が可能	143	25.9	37.0	16.1	20.3	62.9	0.7
DCしか選択できない	315	20.3	32.4	17.5	27.9	52.7	1.9
制度導入2010年（導入後1年未満）	47	12.8	31.9	17.0	36.2	44.7	2.1
2009年（導入後1-2年程度）	44	20.5	38.6	15.9	25.0	59.1	0.0
2008年（導入後3-4年程度）	51	17.6	39.2	11.8	29.4	56.8	2.0
2007,6年（導入後5-6年程度）	116	22.4	31.1	17.2	28.4	53.5	0.9
2004,5年（導入後7-8年程度）	150	28.0	33.9	14.7	20.7	61.9	2.7
2003年以前（導入後9年以上）	54	22.2	29.6	25.9	20.4	51.8	1.9

4. 今後実施する継続教育・コミュニケーションの方法

・この1年以内に、「継続教育・コミュニケーションを実施計画がある」、「具体的な計画はないが、実施する予定でいる」、「実施したいが予算面などから実施は困難と思う」と答えた企業に、その実施方法を聞いた（図17）。

最も多いのは「社内セミナー、講習会（勤務時間内）」であり、「DC 関連情報誌の配布」、「社内セミナー、講習会（勤務時間外）」が続く。

また、これらの結果は計画の有無別で見ても、大きな差異はとくにみられない。しかし、具体的な実施計画がある企業ほど、「社内セミナー、講習会（勤務時間内）」、「DC 関連情報誌の配布」をあげる割合が多い。



(企業特性別)

・ 継続教育の実施方法を企業特性別に見てみる (表 12)。

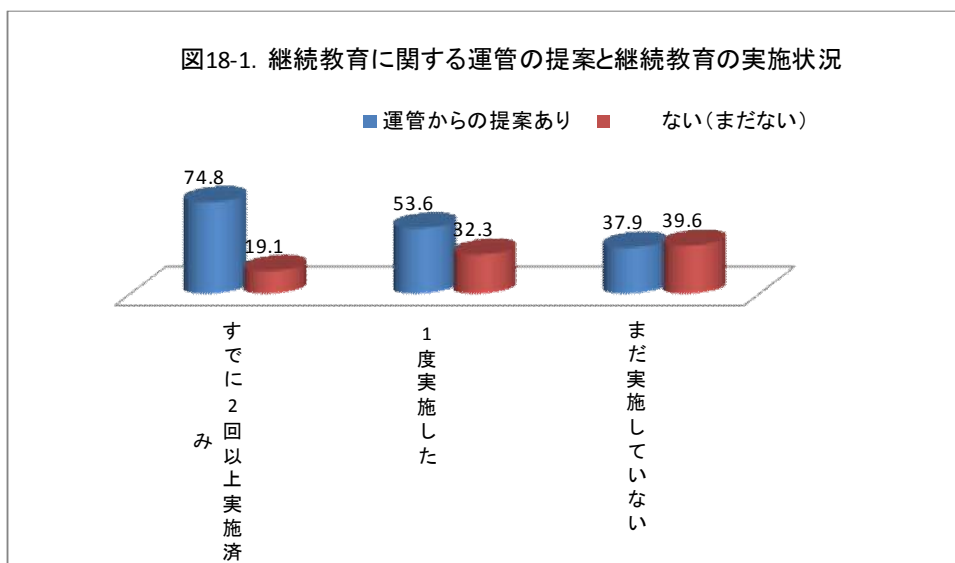
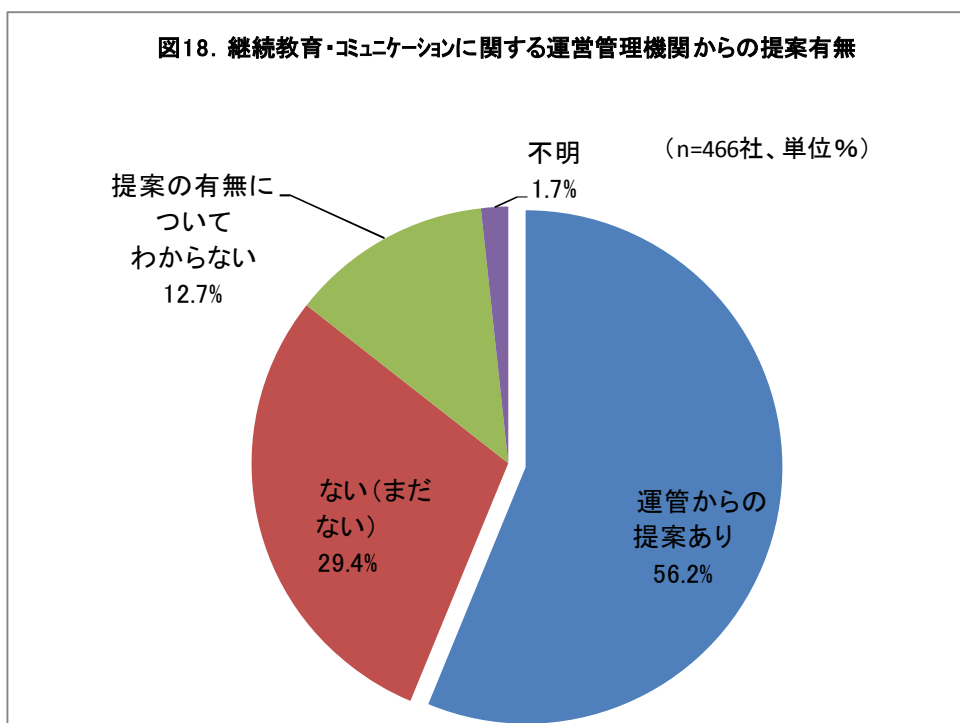
小企業では「投資教育教材 (印刷物) の配布」を、大企業では「eメール、電子掲示板の活用」があげられる割合が多い。

表12. 継続教育の方法 (この一年以内に継続教育を実施したい、と答えた企業ベース) (単位: %)

	合計	Q9S1. 継続教育の方法												
		社内セミナー、講習会 (勤務時間内)	DC関連情報紙の配布	eメール、電子掲示板の活用	社内セミナー、講習会 (勤務時間外)	投資教育教材 (印刷物) の配布	社内報など社内印刷物への掲載	eラーニング	社内相談所、個別相談所の設置	継続教育を兼ねた社員調査の実施	定例ミーティングの活用	家族同伴での資産運用相談	その他	まだ内容まで考えていない
全体	339	42.8	32.2	29.8	27.4	25.1	17.7	8.0	4.1	2.9	2.4	1.5	0.9	5.0
業種別 建設業	21	42.9	42.9	47.6	14.3	33.3	9.5	4.8	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
製造業 (機械関連)	33	45.5	27.3	21.2	39.4	24.2	12.1	12.1	3.0	0.0	0.0	0.0	3.0	9.1
製造業 (自動車関連)	25	48.0	32.0	24.0	48.0	32.0	28.0	4.0	4.0	8.0	0.0	0.0	0.0	4.0
製造業 (その他)	81	40.7	35.8	34.6	25.9	19.8	12.3	8.6	4.9	3.7	1.2	3.7	1.2	3.7
卸・小売業	84	39.3	28.6	26.2	23.8	21.4	22.6	9.5	2.4	2.4	4.8	2.4	0.0	9.5
サービス業	47	46.8	29.8	38.3	23.4	23.4	19.1	6.4	4.3	4.3	2.1	0.0	2.1	4.3
その他	47	42.6	31.9	21.3	27.7	36.2	19.1	6.4	6.4	2.1	4.3	0.0	0.0	0.0
従業員数 ~99人	53	58.5	39.6	15.1	15.1	37.7	9.4	5.7	5.7	0.0	3.8	0.0	1.9	0.0
100~299人	119	39.5	29.4	29.4	27.7	26.9	21.8	5.9	4.2	3.4	3.4	2.5	0.8	5.0
300~499人	40	50.0	35.0	32.5	32.5	22.5	15.0	5.0	2.5	0.0	2.5	0.0	0.0	2.5
500~999人	39	41.0	38.5	30.8	17.9	12.8	17.9	10.3	0.0	7.7	0.0	5.1	0.0	10.3
1000人以上	88	35.2	27.3	37.5	36.4	21.6	18.2	12.5	5.7	3.4	1.1	0.0	1.1	6.8
(1000-4999人)	61	34.4	27.9	41.0	32.8	19.7	14.8	9.8	4.9	1.6	1.6	0.0	1.6	8.2
(5000人以上)	27	37.0	25.9	29.6	44.4	25.9	25.9	18.5	7.4	7.4	0.0	0.0	0.0	3.7
DC他に他の退職給付制度もある	225	45.3	34.7	32.4	29.3	25.3	20.0	7.6	2.2	3.1	1.3	1.3	0.9	2.7
他制度を廃止して、DC制度だけに	93	38.7	30.1	24.7	24.7	24.7	12.9	5.4	9.7	3.2	5.4	1.1	1.1	8.6
制度再編をせず、DCを追加導入	7	42.9	14.3	14.3	42.9	14.3	14.3	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3
退職制度なかったがDCを新規導入	11	36.4	18.2	27.3	9.1	27.3	18.2	9.1	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	18.2
前払い退職金との選択が可能	113	37.2	28.3	34.5	24.8	20.4	16.8	14.2	3.5	3.5	0.9	1.8	1.8	6.2
DCしか選択できない	221	45.2	33.5	26.7	29.0	28.1	18.6	5.0	4.5	2.7	2.7	1.4	0.5	4.5
制度導入2010年 (導入後1年未満)	29	51.7	31.0	34.5	34.5	34.5	20.7	3.4	3.4	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0
2009年 (導入後1-2年程度)	33	45.5	30.3	24.2	33.3	21.2	36.4	12.1	0.0	0.0	3.0	6.1	0.0	0.0
2008年 (導入後3-4年程度)	35	34.3	42.9	37.1	22.9	31.4	28.6	5.7	5.7	8.6	2.9	0.0	0.0	2.9
2007,6年 (導入後5-6年程度)	82	37.8	31.7	29.3	30.5	28.0	17.1	12.2	4.9	2.4	3.7	2.4	0.0	7.3
2004,5年 (導入後7-8年程度)	115	46.1	33.0	27.0	22.6	20.9	9.6	6.1	5.2	3.5	0.9	0.9	2.6	5.2
2003年以前 (導入後9年以上)	42	42.9	26.2	33.3	26.2	21.4	16.7	7.1	2.4	2.4	2.4	0.0	0.0	9.5

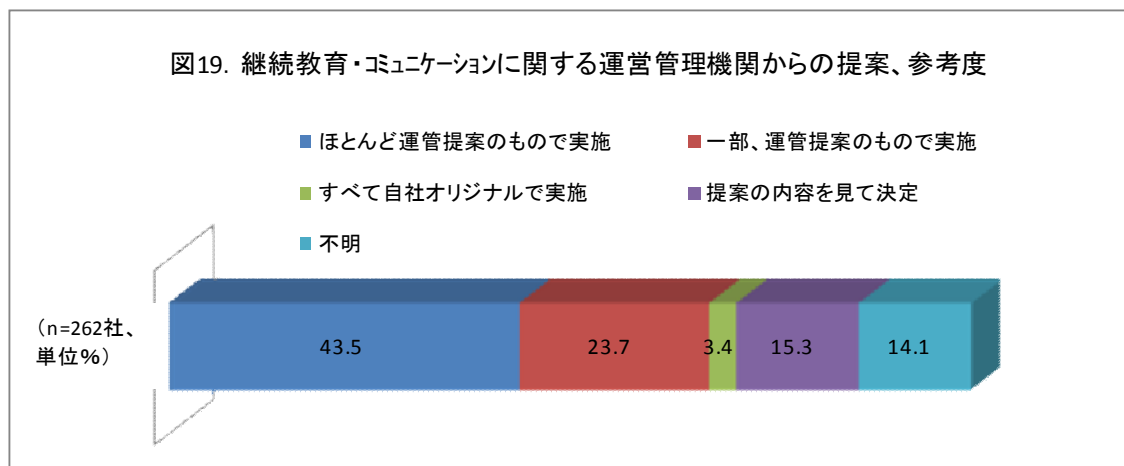
5. 継続教育・コミュニケーションの実施と運営管理機関の関与

- ・継続教育・コミュニケーションの実施にあたって運営管理機関から提案があったか、を聞いたところ、半数以上の企業で“提案があった”としている（図 18）。3 割の企業で、まだ“ない”。“継続教育・コミュニケーションについて運管からの提案があった”企業の割合は、今までに継続教育・コミュニケーションを実施した企業が非実施企業を上回る（とくに複数以上、継続教育・コミュニケーションを実施した企業；図 18-1）。運管の提案または運管との連携が継続教育・コミュニケーションの実施を促している（24 ページ参照）。



(運管の提案、参考度)

・継続教育・コミュニケーション実施にあたって、運営管理機関の提案をどの程度参考にしたのであろうか。図 19 でその結果を見ると、3分の2の企業が、程度の差はあれ「運営管理機関提案のもので実施した」と答えている。「すべて自社オリジナル」と答えた企業は、3%にしかすぎない。継続教育・コミュニケーション実施にあたっては、運営管理機関の期待・役割は、大きい。



(企業特性別)

・継続教育・コミュニケーションの実施にあたって運営管理機関から提案があった、とする割合は、大企業および制度導入度5年以上の企業が多い(表13)。

表13. 継続教育・コミュニケーションに関する運営管理機関からの提案有無 (単位%)

	合計	Q10. 継続教育への運管提案の有無			不明
		運管からの提案あり	ない(まだない)	提案の有無についてわからない	
全体	466	56.2	29.4	12.7	1.7
業種別					
建設業	35	60.0	20.0	20.0	0.0
製造業(機械関連)	38	60.4	21.1	13.2	5.3
製造業(自動車関連)	30	50.0	33.3	16.7	0.0
製造業(その他)	108	66.7	24.1	8.3	0.9
卸・小売業	123	52.9	31.7	13.8	1.6
サービス業	67	50.8	32.8	13.4	3.0
その他	64	48.4	39.1	10.9	1.6
従業員数					
～99人	83	47.0	41.0	12.0	0.0
100～299人	174	47.7	33.9	17.8	0.6
300～499人	49	61.3	22.4	12.2	4.1
500～999人	51	53.0	33.3	13.7	0.0
1000人以上	109	76.1	14.7	4.6	4.6
(1000-4999人)	81	72.9	16.0	4.9	6.2
(5000人以上)	28	85.7	10.7	3.6	0.0
前払い退職金との選択が可能	143	70.6	21.0	7.7	0.7
DCしか選択できない	315	49.2	34.0	14.6	2.2
制度導入年					
2010年(導入後1年未満)	47	25.5	55.4	19.1	0.0
2009年(導入後1-2年程度)	44	54.5	34.1	11.4	0.0
2008年(導入後3-4年程度)	51	52.9	29.4	15.7	2.0
2007,6年(導入後5-6年程度)	116	62.1	22.4	13.8	1.7
2004,5年(導入後7-8年程度)	150	62.6	24.0	10.7	2.7
2003年以前(導入後9年以上)	54	59.2	29.6	9.3	1.9

6. 継続教育・コミュニケーションの狙い・目標

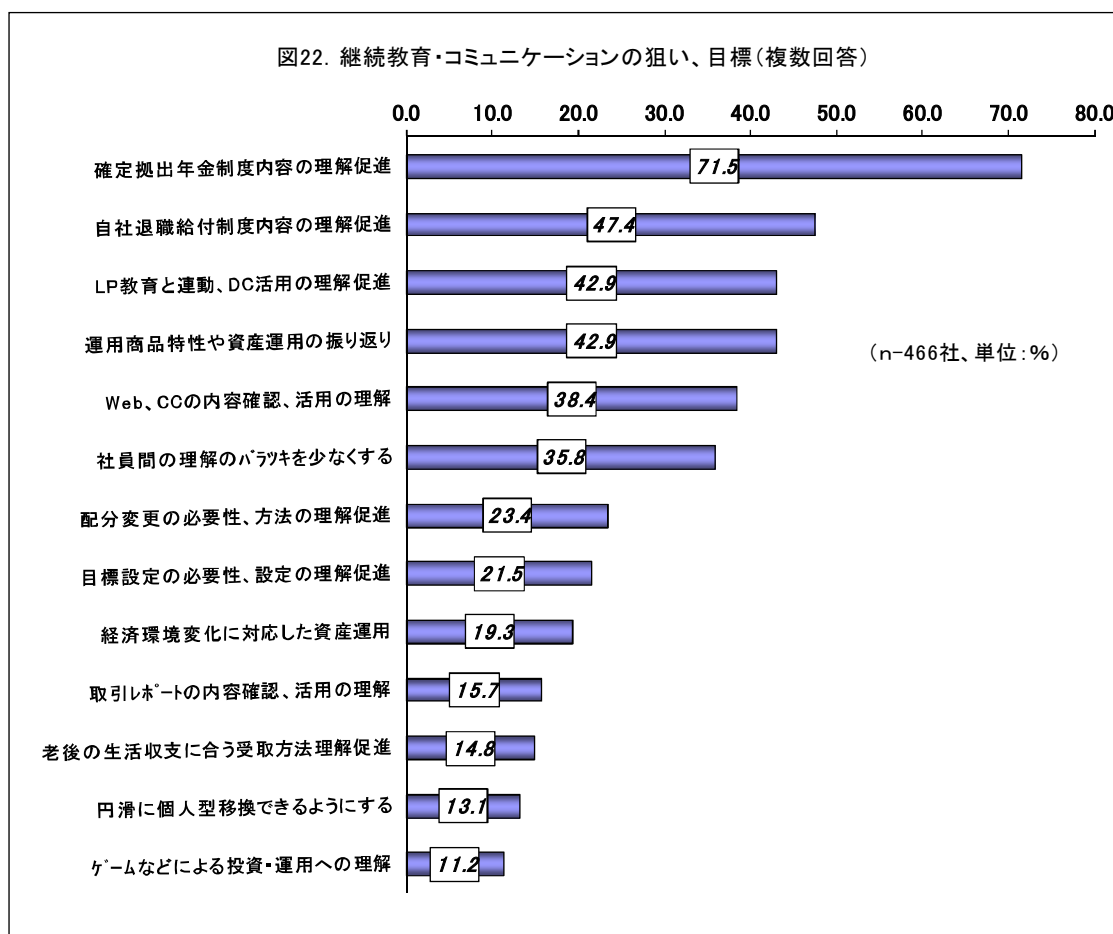
次に、継続教育・コミュニケーションを実施した場合、その狙い、テーマはどのようなものか、みてみよう（図22）。

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割の企業があげている。これは、制度内容の理解不足が最も大きな悩みとする16ページの結果と符合している。

次いで、「自社退職給付制度内容の理解を促進する」、「ライフプラン教育と関連付けながら、確定拠出年金の活用について理解を促す」、「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」が40%台で続く。

前回、2番目にあげられていた「社員間の理解のバラツキを少なくする（底上げを図る）」は、今回は6番目にあげられている。

上記結果を見ると、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の促進が継続教育・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る。



(企業特性別)

- ・とくに従業員数 1000 人以上の大企業で、制度関連の理解促進、ライフ・ラン関連を教育目標とする企業が多い。また「Web、CC の内容確認、活用の理解」は継続教育実施企業で多い (表 15)。

表 15. 企業特性別：継続教育・コミュニケーションの狙い、目標 (複数回答) (単位%)

	合計	自社退職 給付制度 内容の理 解促進	確定拠出 年金制度 内容の理 解促進	LP教育と 連動、DC 活用の理 解促進	目標設定 の必要 性、設定 の理解促 進	運用商品 特性や資 産運用の 振り返り	配分変更 の必要 性、方法 の理解促 進	取引ボート の内容確認、 活用の理 解
全体	466	47.4	71.5	42.9	21.5	42.9	23.4	15.7
業種別 建設業	35	45.7	60.0	37.1	25.7	31.4	25.7	2.9
製造業 (機械関連)	38	50.0	68.4	63.2	23.7	55.3	21.1	26.3
製造業 (自動車関連)	30	60.0	86.7	33.3	26.7	36.7	33.3	16.7
製造業 (その他)	108	48.1	75.0	46.3	21.3	38.9	26.9	17.6
卸・小売業	123	41.5	70.7	41.5	24.4	49.6	25.2	15.4
サービス業	67	43.3	61.2	38.8	13.4	41.8	13.4	16.4
その他	64	56.3	79.7	39.1	18.8	39.1	20.3	12.5
従業員数 ～99人	83	41.0	62.7	36.1	24.1	44.6	22.9	12.0
100～299人	174	46.0	69.5	41.4	18.4	39.1	22.4	14.4
300～499人	49	49.0	75.5	42.9	22.4	46.9	22.4	12.2
1000人以上	109	51.4	80.7	52.3	23.9	45.9	30.3	22.0
(1000-4999人)	81	48.1	80.2	50.6	23.5	45.7	29.6	18.5
(5000人以上)	28	60.7	82.1	57.1	25.0	46.4	32.1	32.1
2009年 (導入後1-2年程度)	44	56.8	84.1	27.3	22.7	43.2	11.4	18.2
2008年 (導入後3-4年程度)	51	41.2	64.7	52.9	13.7	27.5	11.8	9.8
2007, 6年 (導入後5-6年程度)	116	44.0	71.6	38.8	19.8	42.2	31.9	12.9
2004, 5年 (導入後7-8年程度)	150	44.7	69.3	48.7	24.0	49.3	26.7	18.0
2003年以前 (導入後9年以上)	54	53.7	72.2	40.7	27.8	44.4	16.7	14.8
既に継続教育実施済み	293	48.8	74.1	45.4	22.2	44.4	28.0	16.7
まだ実施していない	169	45.6	68.0	39.6	20.7	41.4	16.0	14.2

	合計	Web、CCの 内容確認、 活用の理 解	経済環境 変化に対 応した資 産運用	ゲームなど による投 資・運用 への理解	社員間の 理解のハ ラツキを少 なくする	老後の生 活収支に 合う受取 方法理解 促進	円滑に個 人型移換 できるよう にする	その他
全体	466	38.4	19.3	11.2	35.8	14.8	13.1	0.6
業種別 建設業	35	37.1	22.9	11.4	28.6	22.9	20.0	2.9
製造業 (機械関連)	38	47.4	21.1	7.9	42.1	15.8	13.2	0.0
製造業 (自動車関連)	30	43.3	20.0	16.7	43.3	26.7	6.7	3.3
製造業 (その他)	108	46.3	18.5	12.0	29.6	7.4	6.5	0.9
卸・小売業	123	33.3	22.8	10.6	39.8	13.8	14.6	0.0
サービス業	67	31.3	13.4	13.4	35.8	19.4	11.9	0.0
その他	64	35.9	15.6	7.8	35.9	14.1	21.9	0.0
従業員数 ～99人	83	33.7	15.7	10.8	26.5	13.3	14.5	1.2
100～299人	174	34.5	19.0	9.2	33.3	19.0	17.8	1.1
300～499人	49	28.6	18.4	6.1	44.9	12.2	8.2	0.0
500～999人	51	41.2	17.6	15.7	47.1	9.8	7.8	0.0
1000人以上	109	51.4	23.9	14.7	37.6	12.8	9.2	0.0
(1000-4999人)	81	49.4	23.5	16.0	32.1	12.3	11.1	0.0
(5000人以上)	28	57.1	25.0	10.7	53.6	14.3	3.6	0.0
2009年 (導入後1-2年程度)	44	29.5	9.1	4.5	43.2	4.5	11.4	2.3
2008年 (導入後3-4年程度)	51	19.6	7.8	9.8	41.2	17.6	7.8	0.0
2007, 6年 (導入後5-6年程度)	116	47.4	22.4	14.7	39.7	20.7	19.8	0.9
2004, 5年 (導入後7-8年程度)	150	39.3	20.7	11.3	30.7	12.0	10.7	0.7
2003年以前 (導入後9年以上)	54	35.2	22.2	9.3	33.3	16.7	9.3	0.0
既に継続教育実施済み	293	41.0	21.5	10.2	36.9	13.0	8.5	0.7
まだ実施していない	169	34.9	16.0	13.0	34.3	17.8	21.3	0.6

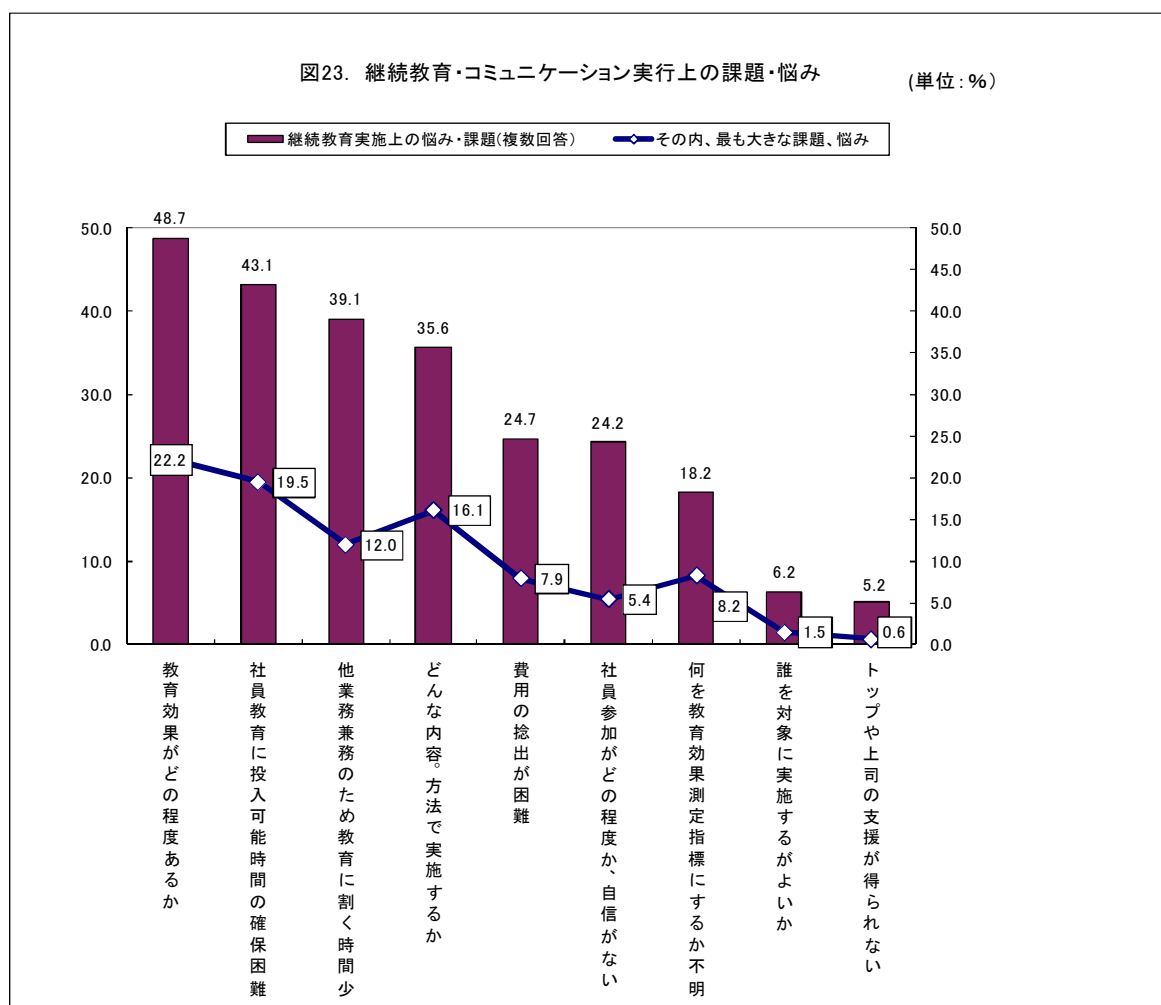
7. 継続教育・コミュニケーションを実施するうえでの悩み・課題

・それでは次に、継続教育・コミュニケーションを実施するうえでの課題・悩みについてみてみる（図23）。

最も多く課題・悩みとしてあげられたのは（複数回答）、「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る。以下「社員教育に投入可能な時間の確保が困難」（43%）が続く。

“とくに大きな課題、悩み”では、「教育・コミュニケーション効果がどの程度か、わからない」と「社員教育に投入可能な時間の確保が困難」が20%前後が多い。

担当者・加入者ともに時間的制約がある中で、効果的な内容・方法の教育・研修メニューをどう提案し、支援できるか、運営管理機関に求められている。



(企業特性別)

・「教育効果がどの程度あるか、わからない」は、従業員数が500人以上の中堅・大企業で半数近くが指摘している。費用捻出は、大企業ほどその壁が高い。多種多様な社員がいるだけに当該項目の壁は大きいと考えられる(表16-1,2)。

また、「教育・コミュニケーション教育効果がどの程度か、わからない」は、すでに継続教育を実施した企業において、「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」のトップにあげられている。実施したとしても、その効果にいまひとつ確信が持てないという状況を示唆している。

表16-1. 企業特性別：継続教育・コミュニケーションを実施する上での悩み・課題 (複数回答) (単位%)

	合計	どんな内容、方法で実施するか	誰を対象に実施するがよいか	教育効果がどの程度あるか	費用の捻出が困難	社員教育に投入可能時間の確保困難	トップや上司の支援が得られない	社員参加がどの程度か、自信がない	他業務兼務のため教育に割く時間少	何を教育効果測定指標にするか不明	その他
全体	466	35.6	6.2	48.7	24.7	43.1	5.2	24.2	39.1	18.2	5.2
業種別 建設業	35	28.6	5.7	54.3	22.9	45.7	2.9	28.6	37.1	11.4	5.7
製造業 (機械関連)	38	36.8	2.6	55.3	21.1	28.9	2.6	21.1	36.8	34.2	5.3
製造業 (自動車関連)	30	36.7	3.3	46.7	23.3	50.0	0.0	40.0	30.0	20.0	0.0
製造業 (その他)	108	40.7	8.3	56.5	27.8	37.0	4.6	28.7	36.1	18.5	5.6
卸・小売業	123	37.4	7.3	46.3	22.0	53.7	5.7	17.1	47.2	10.6	4.1
サービス業	67	32.8	6.0	38.8	25.4	37.3	10.4	20.9	40.3	23.9	6.0
その他	64	29.7	4.7	43.8	28.1	43.8	4.7	26.6	34.4	18.8	7.8
従業員数 ~99人	83	42.2	4.8	42.2	14.5	43.4	2.4	15.7	42.2	20.5	4.8
100~299人	174	39.1	6.3	49.4	28.7	42.5	6.3	25.3	35.6	14.9	2.9
300~499人	49	26.5	4.1	34.7	30.6	51.0	10.2	18.4	44.9	14.3	0.0
500~999人	51	37.3	9.8	64.7	21.6	37.3	5.9	29.4	33.3	15.7	9.8
1000人以上	109	28.4	6.4	51.4	24.8	43.1	2.8	29.4	42.2	24.8	9.2
(1000-4999人)	81	27.2	7.4	51.9	25.9	40.7	3.7	22.2	43.2	22.2	8.6
(5000人以上)	28	32.1	3.6	50.0	21.4	50.0	0.0	50.0	39.3	32.1	10.7
制度導入後1年未満	26	34.6	0.0	65.4	7.7	26.9	3.8	23.1	38.5	7.7	0.0
1年以上2年未満	52	50.0	9.6	38.5	15.4	28.8	13.5	32.7	26.9	21.2	3.8
2年以上3年未満	50	40.0	10.0	46.0	14.0	40.0	4.0	22.0	38.0	24.0	0.0
3年以上4年未満	72	30.6	4.2	47.2	25.0	44.4	13.9	30.6	36.1	22.2	1.4
4年以上5年未満	76	40.8	7.9	46.1	19.7	31.6	3.9	30.3	27.6	13.2	2.6
5年以上	152	39.5	5.3	47.4	33.6	43.4	8.6	27.0	36.2	16.4	3.9
既に継続教育実施済み	293	29.4	7.8	52.9	24.2	38.2	4.4	25.3	38.6	18.4	5.5
まだ実施していない	169	47.3	3.6	42.0	25.4	52.7	6.5	23.1	40.8	18.3	4.7

表16-2. 企業特性別：継続教育・コミュニケーションを実施する上での悩み・課題 (とくに大きな課題・悩み) (単位%)

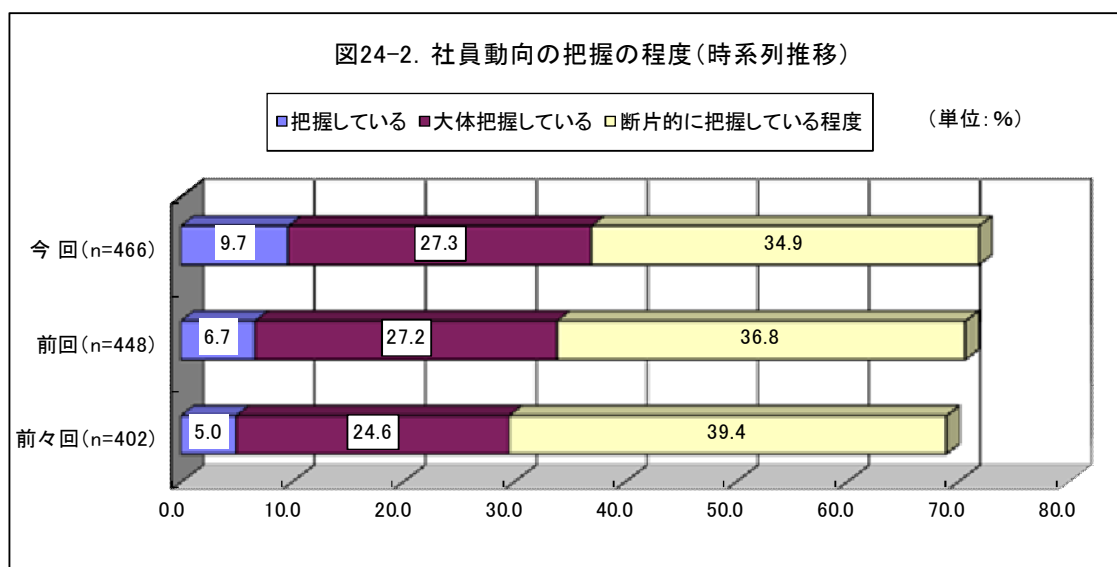
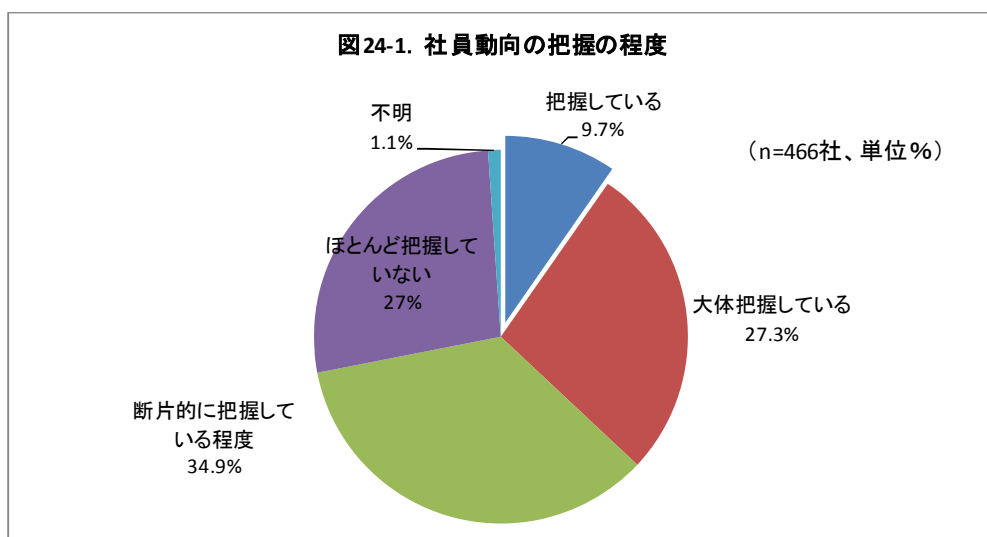
	合計	どんな内容、方法で実施するか	誰を対象に実施するがよいか	教育効果がどの程度あるか	費用の捻出が困難	社員の教育に投入可能時間の確保困難	トップや上司の支援が得られない	社員参加がどの程度か、自信がない	他業務兼務のため教育に割く時間少	何を教育効果測定指標にするか	その他
全体	466	16.1	1.5	22.2	7.9	19.5	0.6	5.4	12.0	8.2	3.6
業種別 建設業	35	8.6	0.0	20.0	11.4	25.7	0.0	8.6	11.4	8.6	5.7
製造業 (機械関連)	38	18.4	0.0	26.4	2.6	10.5	0.0	0.0	13.2	23.7	2.6
製造業 (自動車関連)	30	26.7	0.0	33.4	10.0	20.0	0.0	3.3	3.3	0.0	0.0
製造業 (その他)	108	15.7	1.9	24.9	6.5	14.8	0.9	5.6	14.8	5.6	3.7
卸・小売業	123	16.3	1.6	22.0	7.3	24.3	0.8	4.1	13.8	4.1	3.3
サービス業	67	14.9	1.5	13.4	10.4	16.5	1.5	6.0	13.4	14.9	4.5
その他	64	15.6	3.1	20.3	9.4	23.3	0.0	9.4	6.3	6.3	4.7
従業員数 ~99人	83	16.9	1.2	15.7	4.8	18.1	0.0	3.6	19.2	13.3	3.6
100~299人	174	17.8	0.6	23.0	10.9	20.1	0.0	6.3	9.8	6.9	1.7
300~499人	49	16.3	2.0	24.6	14.3	22.4	0.0	4.1	10.2	4.1	0.0
500~999人	51	19.6	2.0	31.4	0.0	9.8	3.9	5.9	9.8	7.8	9.8
1000人以上	109	11.0	2.8	20.2	6.4	22.9	0.9	5.5	11.9	8.3	5.5
(1000-4999人)	81	9.9	3.7	22.2	7.4	23.6	1.2	3.7	11.1	7.4	4.9
(5000人以上)	28	14.3	0.0	14.3	3.6	21.4	0.0	10.7	14.3	10.7	7.1
制度導入2010年 (導入後1年未満)	47	21.3	0.0	25.5	8.5	21.3	0.0	2.1	12.8	2.1	2.1
2009年 (導入後1~2年程度)	44	22.7	0.0	20.5	9.1	22.7	0.0	2.3	4.5	9.1	6.8
2008年 (導入後3~4年程度)	51	25.4	2.0	21.6	5.9	7.8	0.0	3.9	15.7	9.8	5.9
2007,6年 (導入後5~6年程度)	116	12.1	1.7	20.7	12.9	18.1	1.7	5.2	12.1	9.5	3.4
2004,5年 (導入後7~8年程度)	150	12.0	1.3	25.4	6.0	19.3	0.7	8.0	11.3	8.7	4.0
2003年以前 (導入後9年以上)	54	16.7	3.7	16.7	3.7	29.5	0.0	5.6	14.8	7.4	0.0
既に継続教育実施済み	293	14.3	1.7	25.3	6.8	17.4	0.7	5.8	13.3	8.9	3.4
まだ実施していない	169	19.5	1.2	16.6	10.1	23.6	0.6	4.7	10.1	7.1	4.1

IV. 制度モニタリングと制度導入効果の検証

1. 社員の制度関与動向の把握

- ・今回の調査では、今まで同様制度運営を担当する立場から加入社員の制度理解や関与の状況、資産配分やコールセンター、Webの利用状況などについてどの程度把握しているか、を聞いている。その結果を図24-1でみると、「把握している」と答えているのは10%にすぎない。「大体把握している」を加えても3分の1程度にとどまる。「ほとんど把握していない」が3割近いなど、現在のところ企業型DC制度導入企業における社員の関与状況把握レベルは決して高くない。

なお、この結果は今までの結果と大きくは変わらない（図24-2）。



(企業特性別)

- ・社員の関与状況把握レベルを企業特性別で見ると、把握レベルは中小企業ほど低く、従業員数 1000 人以上の大企業ほど高い（中小企業は“ほとんど把握していない”が 4 割近い）。業種別にみると、把握レベルは製造業で高く、サービス業では低い。
- また、継続教育実施企業は、非実施企業に比べて社員の関与状況把握レベルは高い。継続教育それ自体が、社員モニタリングの役割を同時に果たしているのかもしれない。

表17. 企業特性別：社員動向の把握の程度 (単位%)

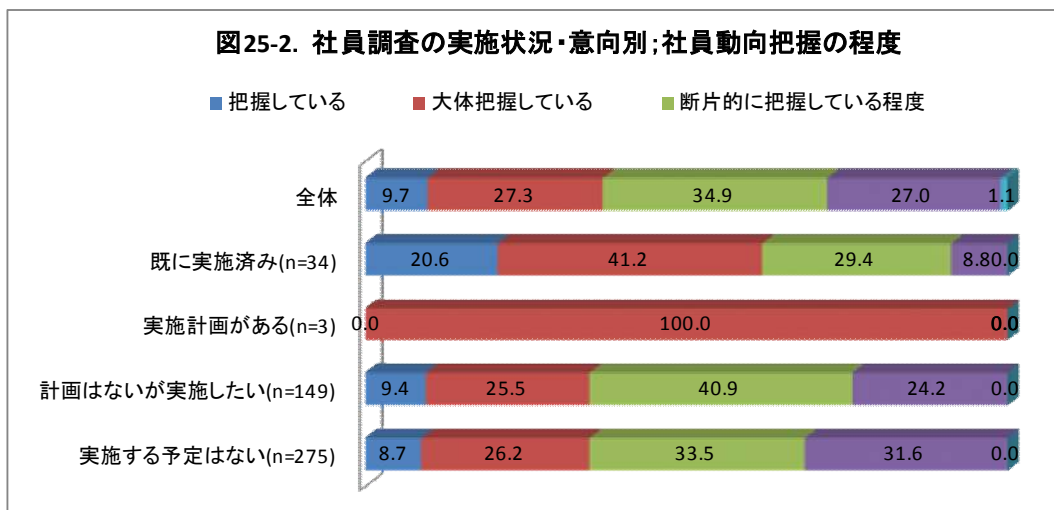
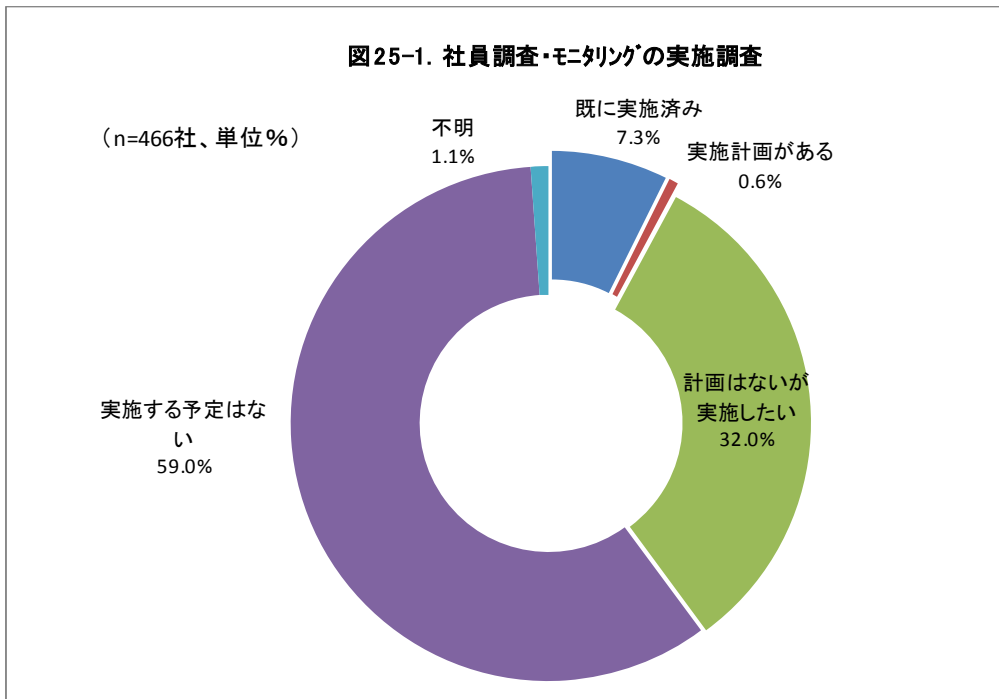
	合計	Q13. 社員動向の把握の程度				
		把握している	大体把握している	断片的に把握している程度	ほとんど把握していない	不明
全体	466	9.7	27.3	34.9	27.0	1.1
業種別 建設業	35	11.4	11.4	42.9	34.3	0.0
製造業（機械関連）	38	13.2	31.6	28.9	26.3	0.0
製造業（自動車関連）	30	13.3	23.3	30.0	33.4	0.0
製造業（その他）	108	9.3	29.6	38.8	20.4	1.9
卸・小売業	123	12.2	26.0	33.4	27.6	0.8
サービス業	67	3.0	34.3	28.4	31.3	3.0
その他	64	7.8	26.6	40.6	25.0	0.0
従業員数 ～99人	83	9.6	24.1	27.7	37.4	1.2
100～299人	174	5.2	23.6	32.2	38.4	0.6
300～499人	49	4.1	24.5	51.0	20.4	0.0
500～999人	51	7.8	39.2	31.4	21.6	0.0
1000人以上	109	20.2	31.2	39.4	6.4	2.8
(1000-4999人)	81	14.8	29.6	44.5	7.4	3.7
(5000人以上)	28	35.7	35.7	25.0	3.6	0.0
制度導入2010年（導入後1年未満）	47	4.3	17.0	40.4	36.2	2.1
2009年（導入後1-2年程度）	44	11.4	34.0	34.1	20.5	0.0
2008年（導入後3-4年程度）	51	11.8	25.5	41.1	19.6	2.0
2007,6年（導入後5-6年程度）	116	9.5	27.6	33.6	28.4	0.9
2004.5年（導入後7-8年程度）	150	8.7	30.0	30.0	30.0	1.3
2003年以前（導入後9年以上）	54	13.0	25.9	40.7	20.4	0.0
既に継続教育実施済み	293	11.9	29.7	37.2	21.2	0.0
まだ実施していない	169	5.9	23.1	32.0	37.8	1.2

2. 社員モニタリングの実施状況

* 除く、運営管理機関のモニタリングレポート

- ・ところで、企業型DC制度導入企業は、制度導入後に社員の当該制度に対する意識・態度や活用状況などについてどの程度、独自に社員調査やモニタリングを実施したのであろうか（運営管理機関のモニタリングレポートを除く）。図 25-1 でその結果をみると、実施済み企業は、7%に過ぎない。半数以上の企業は「実施予定はない」としている。全体的に社員モニタリングの実施意向は高くない。

当然ながら、社員調査やモニタリングの実施済み企業は、実施していない企業に比べ、社員の制度関与状況に関する把握レベルは高い（図 25-2）。

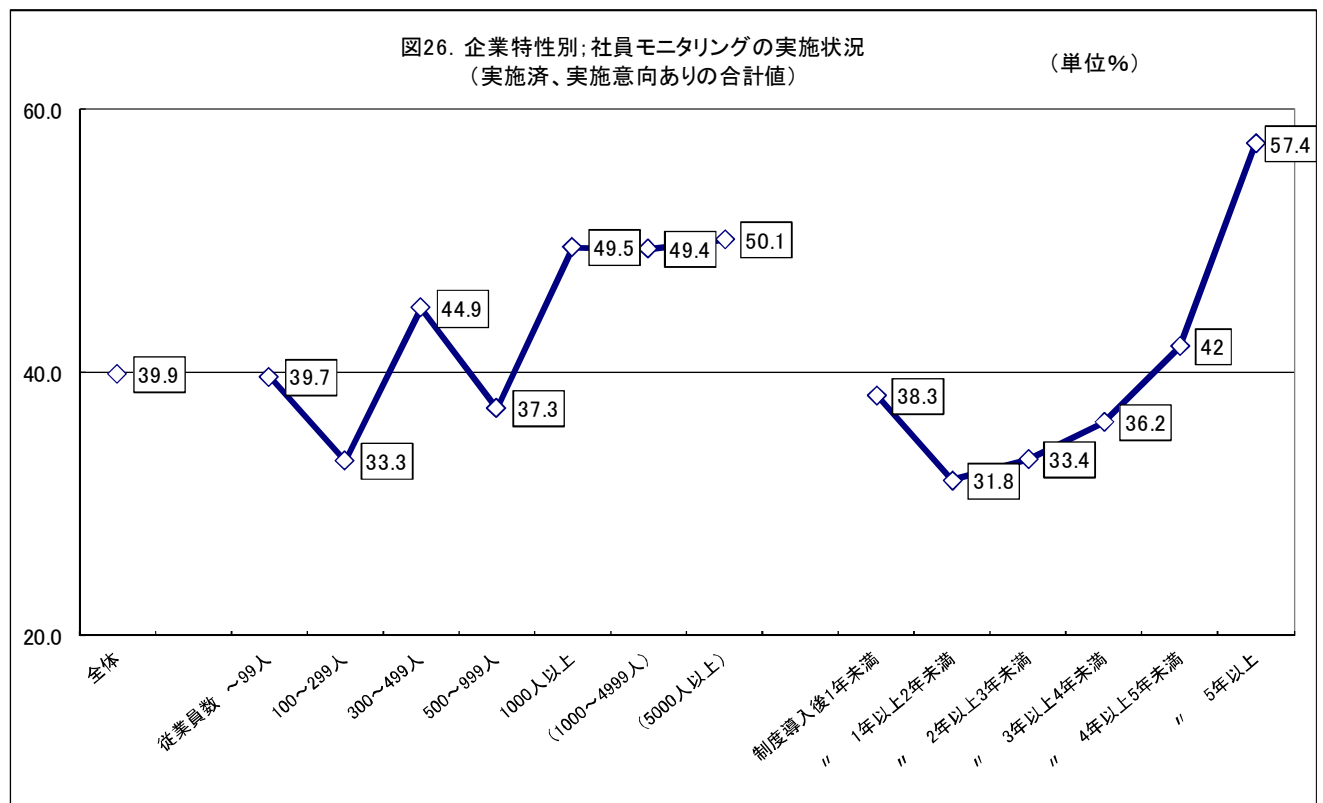


(企業特性別)

- 社員調査やモニタリングの実施率・実施意向率の合計値を、従業員規模別、制度導入時期別にみたのが図 26 である。

これをみると、従業員規模が大きくなるに伴って、その割合は上昇している。従業員数が 500 人-999 人企業における値は 4 割を切っているが、1000 人以上になると社員調査やモニタリングの実施率・実施意向率の合計値は 50%程度に上昇する。

- 制度導入後経過年数別の場合では、経過年数が増加するに伴って、実施率・実施意向率の合計値は漸増している。



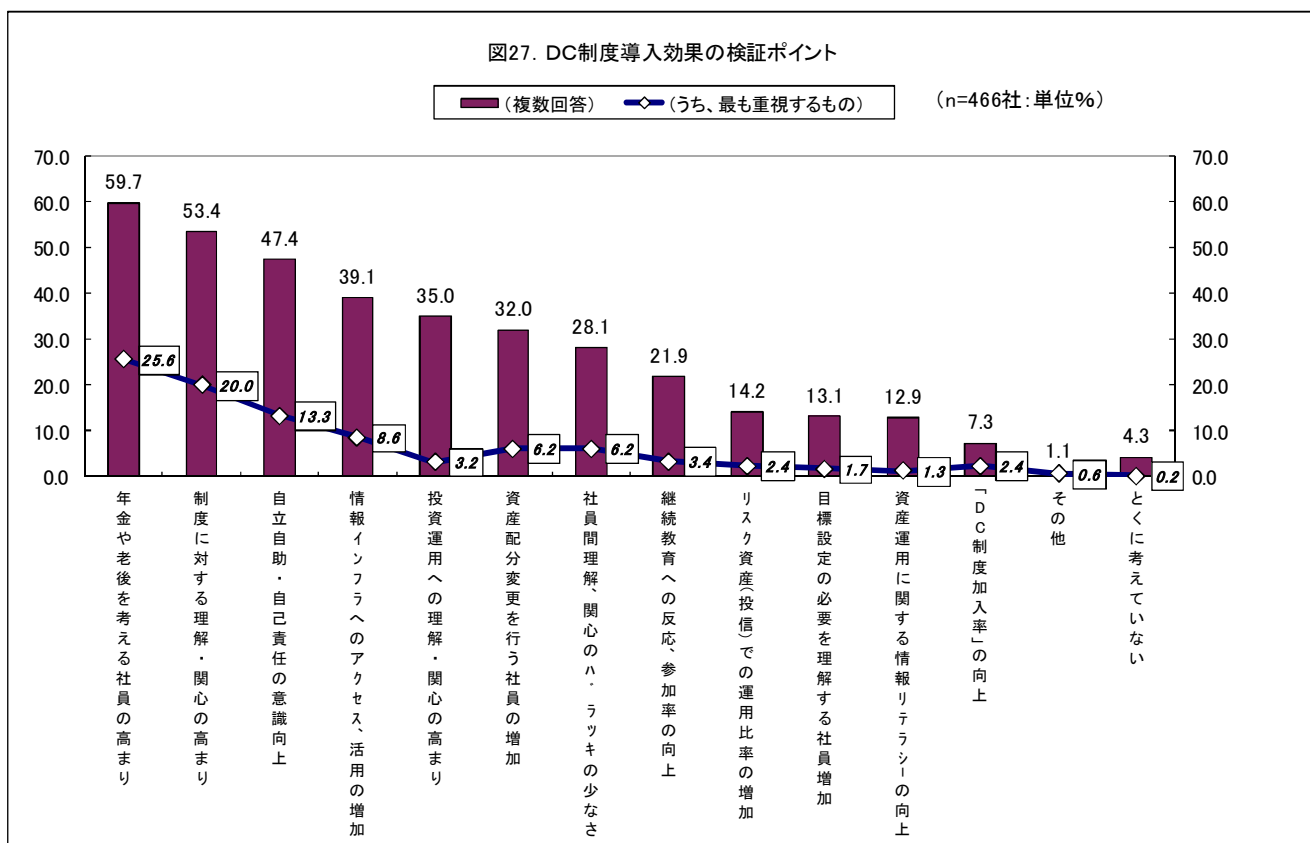
3. 企業型確定拠出年金制度の導入効果の検証

・企業型DC制度導入企業は、社員のどのような意識・態度の変化があれば、当該制度の導入効果があった、と考えるのであろうか。

図27でその結果を見てみよう。当該図の中で、縦棒は“複数回答”を、折線は回答項目の中で“最も重視する項目”を示している。

導入効果があったことの検証項目として、最も多くあげられたものは「自分の問題として年金、老後を考える社員の高まり」である（複数回答で60%）。当該項目は、“最も重視する項目”においても1位にあげられている。以下、「退職給付制度、確定拠出年金制度に対する理解・関心の高まり」、「自立自助の必要性、自己責任の意識・態度の高まり」が続く（夫々、複数回答53%、47%、最も重視する項目として20%、13%）。

全体的には、投資・運用に関するものよりも、老後への備えや自律性、自立性など会社が求める人材像（人材マネジメント）に近い視点から、制度導入効果を検証しようとする担当者が多い。



(企業特性別)

・「自分の問題として年金、老後を考える社員の高まり」は、企業規模によって大きな相違がみられないが、「自立自助の必要性、自己責任の意識・態度の高まり」については、企業規模の大きい企業ほど多い(表 18-1,2)。

また、従業員数 1000 人以上の大企業では、「コールセンターや Web、加入者レポートなど情報インフラへのアクセス、活用の増加」や「投資運用への理解・関心の高まり」を当該制度の導入効果を検証する際の項目とする割合が高い。

表18-1. 制度導入効果の検証視点①(複数回答) (単位%)

	合計	Q16. 制度導入効果の検証項目													
		制度に対する理解・関心の高まり	自立自助・自己責任の意識向上	年金や老後を考える社員の高まり	「DC制度加入率」の向上	投資運用への理解・関心の高まり	対資産(投信)での運用比率の増加	社員間理解・関心の少なさ	情報インフラへのアクセス、活用の増加	資産配分変更を行う社員の増加	資産運用に関する情報リテラシーの向上	目標設定の必要を理解する社員増加	継続教育への反応、参加率の向上	その他	とくに考えていない
全体	466	53.4	47.4	59.7	7.3	35.0	14.2	28.1	39.1	32.0	12.9	13.1	21.9	1.1	4.3
業種別 建設業	35	60.0	51.4	65.7	0.0	45.7	8.6	22.9	34.3	28.6	5.7	11.4	17.1	2.9	0.0
製造業(機械関連)	38	42.1	50.0	63.2	5.3	36.8	21.1	31.6	39.5	23.7	13.2	7.9	26.3	0.0	13.2
製造業(自動車関連)	30	53.3	60.0	53.3	6.7	26.7	23.3	16.7	40.0	43.3	6.7	16.7	33.3	0.0	0.0
製造業(その他)	108	47.2	49.1	64.8	7.4	34.3	13.9	26.9	45.4	39.8	18.5	18.5	21.3	1.9	2.8
卸・小売業	123	56.9	45.5	58.5	7.3	39.0	16.3	29.3	38.2	29.3	11.4	13.0	20.3	0.0	4.9
サービス業	67	52.2	47.8	50.7	9.0	29.9	6.0	32.8	35.8	26.9	11.9	14.9	19.4	1.5	6.0
その他	64	60.9	39.1	59.4	10.9	29.7	14.1	28.1	35.9	29.7	14.1	4.7	21.9	1.6	3.1
従業員数 ~99人	83	54.2	45.8	59.0	3.6	32.5	4.8	25.3	30.1	31.3	12.0	7.2	13.3	1.2	2.4
100~299人	174	50.6	46.0	63.8	4.6	32.8	14.4	20.7	36.2	30.5	12.1	13.2	20.1	1.1	4.6
300~499人	49	59.2	44.9	49.0	8.2	28.6	12.2	36.7	36.7	28.6	16.3	10.2	24.5	0.0	4.1
500~999人	51	54.9	39.2	56.9	9.8	31.4	21.6	43.1	43.1	43.1	7.8	17.6	23.5	3.9	5.9
1000人以上	109	54.1	56.0	59.6	12.8	45.0	18.3	31.2	49.5	31.2	15.6	16.5	29.4	0.0	4.6
(1000~4999人)	81	50.6	46.9	58.0	9.9	42.0	19.8	25.9	46.9	32.1	13.6	17.3	27.2	0.0	6.2
(5000人以上)	28	64.3	82.1	64.3	21.4	53.6	14.3	46.4	57.1	28.6	21.4	14.3	35.7	0.0	0.0
制度導入2010年(導入後1年未満)	47	55.3	44.7	53.2	4.3	21.3	10.6	19.1	40.4	31.9	14.9	12.8	17.0	0.0	8.5
2009年(導入後1-2年程度)	44	56.8	43.2	54.5	6.8	29.5	13.6	25.0	34.1	27.3	9.1	18.2	13.6	0.0	9.1
2008年(導入後3-4年程度)	51	41.2	41.2	68.6	7.8	21.6	5.9	21.6	29.4	27.5	17.6	7.8	13.7	0.0	2.0
2007,6年(導入後5-6年程度)	116	56.9	51.7	59.5	8.6	44.0	14.7	32.8	37.1	27.6	12.1	15.5	27.6	2.6	4.3
2004,5年(導入後7-8年程度)	150	49.3	49.3	59.3	10.0	40.0	18.7	27.3	48.0	42.7	12.0	11.3	23.3	0.7	2.7
2003年以前(導入後9年以上)	54	61.1	44.4	61.1	0.0	31.5	13.0	38.9	29.6	22.2	14.8	14.8	25.9	1.9	3.7

表18-2. 制度導入効果の検証視点②(内、最も重視するもの) (単位%)

	合計	Q16S1. (内、最も重視する項目)													
		制度に対する理解・関心の高まり	自立自助・自己責任の意識向上	年金や老後を考える社員の高まり	「DC制度加入率」の向上	投資運用への理解・関心の高まり	対資産(投信)での運用比率の増加	社員間理解・関心の少なさ	情報インフラへのアクセス、活用の増加	資産配分変更を行う社員の増加	資産運用に関する情報リテラシーの向上	目標設定の必要を理解する社員増加	継続教育への反応、参加率の向上	その他	とくに考えていない
全体	466	20.0	13.3	25.6	2.4	3.2	2.4	6.2	8.6	6.2	1.3	1.7	3.4	0.6	0.2
業種別 建設業	35	22.9	20.0	25.5	0.0	5.7	2.9	5.7	5.7	2.9	0.0	2.9	2.9	2.9	0.0
製造業(機械関連)	38	18.4	21.0	21.1	0.0	5.3	0.0	0.0	10.5	5.3	2.6	0.0	2.6	0.0	0.0
製造業(自動車関連)	30	23.4	23.3	13.3	3.3	6.7	3.3	6.7	10.0	6.7	0.0	3.3	0.0	0.0	0.0
製造業(その他)	108	13.9	11.1	30.4	1.9	1.9	5.6	4.6	11.1	7.4	1.9	1.9	3.7	0.9	0.9
卸・小売業	123	22.0	11.4	30.2	1.6	2.4	1.6	7.3	7.3	5.7	0.8	0.8	2.4	0.0	0.0
サービス業	67	17.9	11.9	25.3	1.5	3.0	0.0	10.4	6.0	3.0	0.0	4.5	9.0	1.5	0.0
その他	64	26.4	9.4	17.2	7.8	3.1	1.6	6.3	9.4	9.4	3.1	0.0	1.6	0.0	0.0
従業員数 ~99人	83	24.1	12.0	31.5	1.2	2.4	0.0	2.4	12.0	4.8	1.2	0.0	3.6	1.2	0.0
100~299人	174	21.3	15.5	26.4	1.1	2.9	2.9	5.2	6.3	8.0	0.6	1.7	2.3	0.6	0.0
300~499人	49	18.4	14.3	20.6	2.0	2.0	2.0	12.2	6.1	4.1	4.1	2.0	6.1	0.0	0.0
500~999人	51	17.6	5.9	27.3	2.0	2.0	2.0	13.7	11.8	7.8	0.0	2.0	0.0	2.0	2.0
1000人以上	109	16.5	13.8	21.0	5.5	5.5	3.7	4.6	9.2	4.6	1.8	2.8	5.5	0.0	0.0
(1000~4999人)	81	16.0	8.6	27.4	3.7	4.9	4.9	1.2	8.6	4.9	2.5	3.7	6.2	0.0	0.0
(5000人以上)	28	17.9	28.5	3.6	10.7	7.1	0.0	14.3	10.7	3.6	0.0	0.0	3.6	0.0	0.0
制度導入2010年(導入後1年未満)	47	25.7	10.6	23.4	2.1	2.1	0.0	8.5	10.6	2.1	2.1	0.0	4.3	0.0	0.0
2009年(導入後1-2年程度)	44	22.7	4.5	25.2	4.5	4.5	6.8	6.8	4.5	6.8	0.0	2.3	0.0	0.0	2.3
2008年(導入後3-4年程度)	51	15.7	13.7	45.0	3.9	2.0	0.0	0.0	9.8	3.9	0.0	2.0	2.0	0.0	0.0
2007,6年(導入後5-6年程度)	116	20.7	12.1	25.8	1.7	4.3	2.6	8.6	6.0	5.2	0.9	0.9	4.3	0.9	0.0
2004,5年(導入後7-8年程度)	150	18.0	19.3	20.6	2.7	2.7	2.0	1.3	12.7	8.7	2.7	2.0	3.3	0.7	0.0
2003年以前(導入後9年以上)	54	18.5	7.4	22.2	0.0	3.7	3.7	18.5	3.7	7.4	0.0	3.7	5.6	1.9	0.0

今回の調査結果では、導入企業における DC 制度運営が従前以上に、停滞気味に推移している状況を窺わせるものとなっている。現に、ある運営管理機関は「今まで定期的に継続教育・コミュニケーションを行っていた企業で昨年、本年と中止したケースが散見される」としている。景気の回復が思わしくないため予算面の制約があるだけでなく、導入企業担当者は効果的・効率的な継続教育・コミュニケーションの実施に確信を持ってないでいる。また継続教育・コミュニケーションの内容や実施方法については、企業と運営管理機関間にややギャップがみられる（この点は、次ページ以降で触れたい）。

しかし、制度導入して 10 年も超えてくると、“このまま何もしなくて良いのか”、“従業員に任せきりで良いのか”という声も強まってきている。併せて、2012 年 1 月から継続教育・コミュニケーションを義務化しようとの動きが本格化してくる。

問題は、企業は「どこまで継続教育・コミュニケーションに関与するのか」、である。コストが伴うものだけに、方法や内容ともに効果的・効率的な教育・コミュニケーションでなければならない。他の人事関連制度とのバランスも考慮しなければならない。

前回も指摘したが、筆者は“企業は最低限社員に理解、活用してもらいたい点を決め（ミニマムスタンダード）”、上記内容については、全社員に繰り返し、徹底して理解を促すことが企業継続教育・コミュニケーションとして求められる責務ではないか、と考えている。

つまり、導入企業の課題、悩みとして強く意識されている「当該制度に対する社員課の理解、関心のバラツキ」は、ミニマムレベルの教育目標を定め、この点については全社員の理解を得るまで徹底する（全体底上げを図る）。理解・関心レベルの高い社員層を対象とするのではなく、ボトムを引き上げることで社員間における理解・関心のバラツキを縮小・解消する。社員が自ら考え、積極的に行動できる水準にまで関与することが企業の役割ではないだろうか（その水準以降は、各自が自律的に判断し、行動できるように関与する必要はない）。そのためには、退職給付制度及び DC 制度などのいわゆる“制度教育”や“ライフプラン教育”の比重を高めて、社員の制度関与意欲を高める必要がある（マインドセットアップ）。

繰り返しになるが、継続教育・コミュニケーションに関しては、その内容・方法の革新性、多様性がみられないこともあり、現状はやや停滞気味に推移している。

ただ、DC 制度を巡るこのような現状は、制度浸透・活用に向けステップアップする踊り場であり、制度運営革新、教育・コミュニケーション革新に向けた“新たな時代への入口”なのかもしれない。しかし、そのためには導入企業と運営管理機関間の関係、連携の見直しや“相互イノベーション”が求められる。

それでは、この“新たな段階”に向けて、導入企業と運営管理機関はどのように協力しながら、制度浸透、制度運営を行うべきであろうか。相互のどのようなリレーションが取引強化（または取引不満）を発生させるのであろうか。相互関係は現在どうなっているのか。

V. 運営管理機関取引の現状と今後

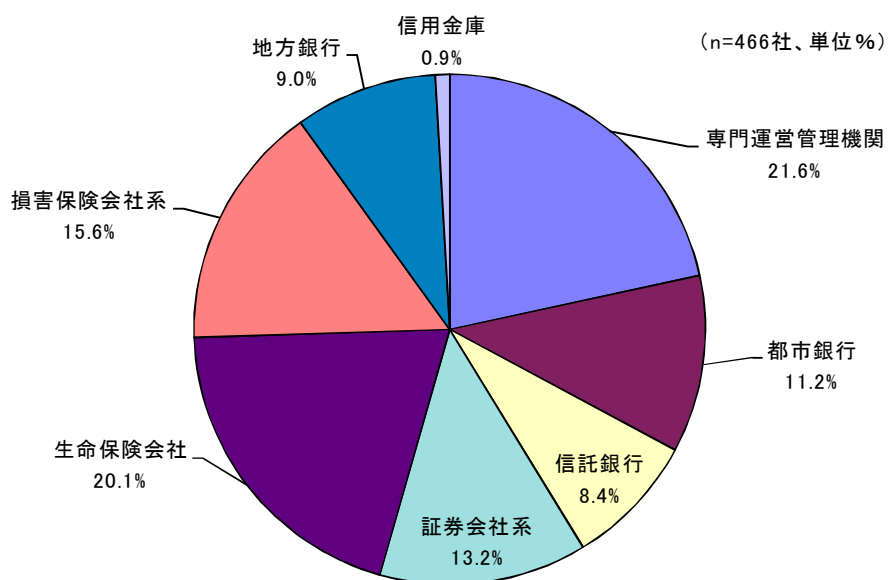
1. 取引運営管理機関（回収結果）

- ・このパートでは、取引運営管理機関と日常的な接触状況、取引評価及び取引満足や取引継続に与える影響などについて分析する。
- ・まず今回の回収企業466社の運営管理機関を金融業態別にみてもみる。「専門運営管理機関」が、22%と最も多く、以下、「生命保険会社」が続く（20%、図28）。

◎運営管理機関のうち、「専門運営管理機関」、「証券会社系」「都市銀行」の構成機関内訳は以下の通り

- 専門運営管理機関：DCJ、J-PEC、SBIシステムズ □損保会社系：損保ジャパンDC証券
- 証券会社系：NSAS、DPCC（大和ペナシオン・コンサルティング）、日興年金コンサルティング
- 都市銀行：みずほコーポレート銀行、みずほ銀行、りそな銀行 *その他の金融業態、機関は、現状に順ずる

図28. 取引運営管理機関（業態別）



(企業特性別)

・表 19 は、企業特性別に取引運営管理機関の業態をみたものである。

これをみると、従業員数が 299 人までの中小企業では生保会社、損保会社系と地方銀行が、500-999 人の中堅企業では専門運営管理機関と生保会社、1000 人以上の大企業になると専門運営管理機関、信託銀行が運営になることが多い。

なお、DC 制度の導入に際して、「制度再編をせず、DC を追加導入」したり、「退職制度はなかったが、DC を新規導入」などの企業の場合、証券会社系や損保会社系、地方銀行などの所謂“企業年金市場ニューカマー（新規参入機関）”のウエイトが高い、という特徴がみられる。

表19. 企業特性別：取引運営管理機関(業態別) (単位%)

	合計	Q 18. 運営								
		専門運営 管理機関	都市銀行	信託銀行	証券会社 系	生命保険 会社	損害保険 会社系	地方銀行	信用金庫	不明
全体	466	21.9	10.7	8.6	13.1	20.0	15.7	9.0	0.9	0.4
業種別 建設業	35	20.0	2.9	5.7	11.4	22.8	11.4	22.9	2.9	0.0
製造業（機械関連）	38	21.1	13.2	10.5	10.5	23.7	7.9	10.5	2.6	0.0
製造業（自動車関連）	30	13.3	10.0	13.3	23.4	13.3	16.7	10.0	0.0	0.0
製造業（その他）	108	24.1	11.1	12.0	14.8	22.2	10.2	5.6	0.0	0.0
卸・小売業	123	22.8	9.8	7.3	11.4	13.8	27.6	7.3	0.0	0.0
サービス業	67	14.9	14.9	3.0	11.9	30.0	11.9	11.9	1.5	0.0
その他	64	28.0	14.1	7.8	12.5	17.2	9.4	6.3	1.6	3.1
従業員数 ～99人	83	7.2	4.8	1.2	15.7	19.3	24.1	24.1	3.6	0.0
100～299人	174	13.2	10.9	5.7	14.4	22.4	23.0	9.8	0.6	0.0
300～499人	49	30.7	12.2	4.1	12.2	22.4	14.3	4.1	0.0	0.0
500～999人	51	33.3	17.6	9.8	5.9	25.5	5.9	2.0	0.0	0.0
1000人以上	109	36.9	12.8	19.3	12.8	12.8	1.8	1.8	0.0	1.8
(1000-4999人)	81	39.5	11.1	16.0	9.9	16.0	2.5	2.5	0.0	2.5
(5000人以上)	28	28.5	17.9	28.6	21.4	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0
DCの他に他の退職給付制度もある	296	23.0	10.5	9.5	12.8	19.6	15.5	8.4	0.0	0.7
他制度を廃止して、DC制度だけに	133	19.5	13.5	5.3	12.0	22.6	15.8	8.3	3.0	0.0
制度再編をせず、DCを追加導入	12	16.7	8.3	25.0	8.3	0.0	8.3	33.4	0.0	0.0
退職制度なかったがDCを新規導入	19	15.8	5.3	5.3	26.2	15.8	21.1	10.5	0.0	0.0

2. 記録関連機関（レコードキーパー）

・次に、記録関連機関についてみる。

図 29 でその結果を見ると、NRKがJ I S & Tを17ポイント上回って、最も多かった。

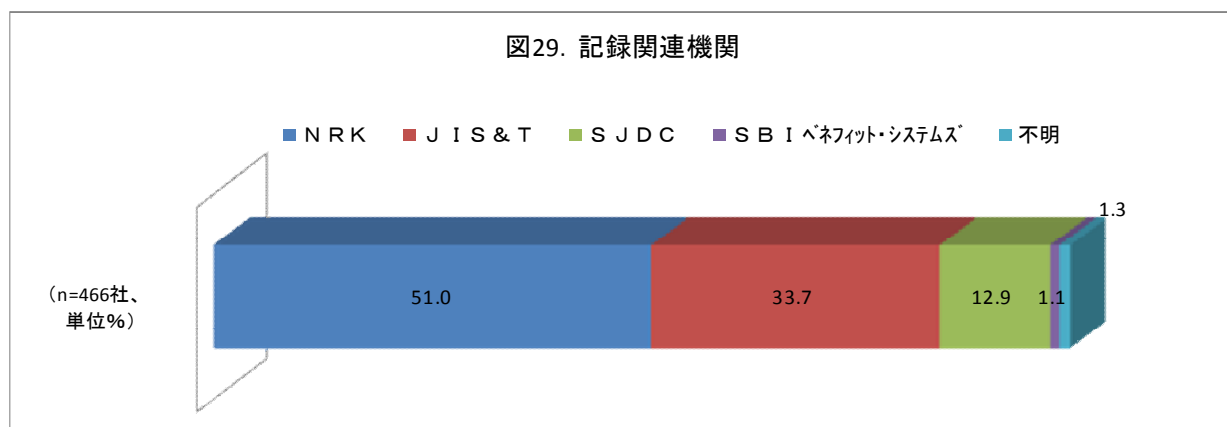


表20. 企業特性別：記録関連機関

	合計	Q24. 取引記録関連機関				
		NRK	J I S & T	S J D C	S B I ベネフィット・システムズ	
全体	466	51.0	33.7	12.9	1.1	
従業員	-99人	83	42.2	30.1	22.9	3.6
100-299人	174	41.4	35.6	20.7	0.6	
300-499人	49	59.2	34.7	4.1	0.0	
500-999人	51	60.8	35.3	3.9	0.0	
(300-999人)	100	60.0	35.0	4.0	0.0	
1000人以上	109	65.2	32.1	0.9	0.9	
(1000-4999人)	81	66.8	29.6	1.2	1.2	
(5000人以上)	28	60.7	39.3	0.0	0.0	

3. 運営管理機関との接触状況

1) 制度導入時および現在の接触頻度

- ・この1年以内における運営管理機関担当者の訪問頻度について、聞いた（図30）。その結果をみると、最も訪問頻度が多いのは「3ヶ月に1回程度」である。（24%）。
反面、「ほとんど接触がない」は20%。年に1回程度、「半年に1回程度」を合計すると40%を超えている。全体的に運営管理機関担当者の訪問頻度はそれほど多くはない。
- ・従業員規模が小さい企業ほど訪問頻度は、少ない。「ほとんど接触がない」は、従業員数が99人以下で4割弱あるのに対して、1000人以上の大企業になると4%にすぎない（表21）。
また、DC運営の現状や運管取引に不満な企業ほど、訪問頻度が低い傾向にある。

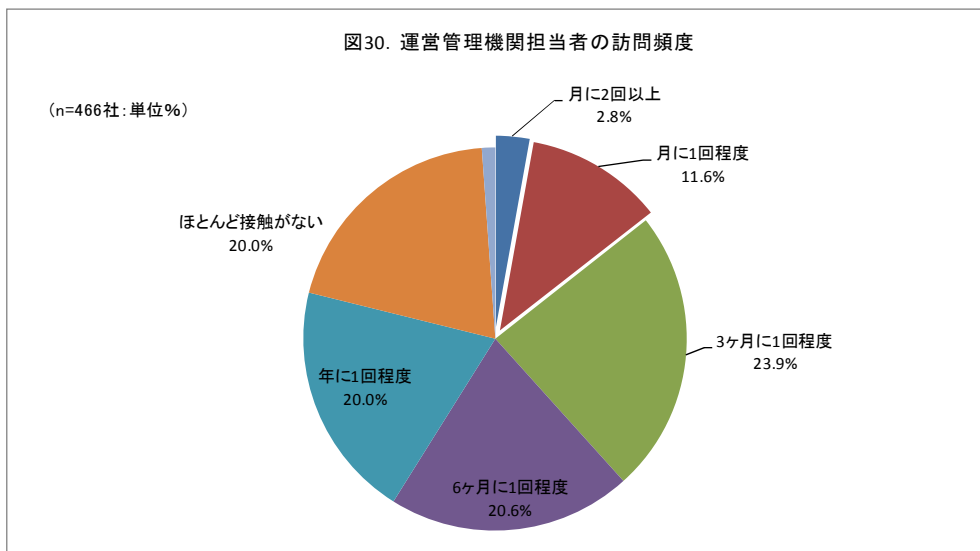
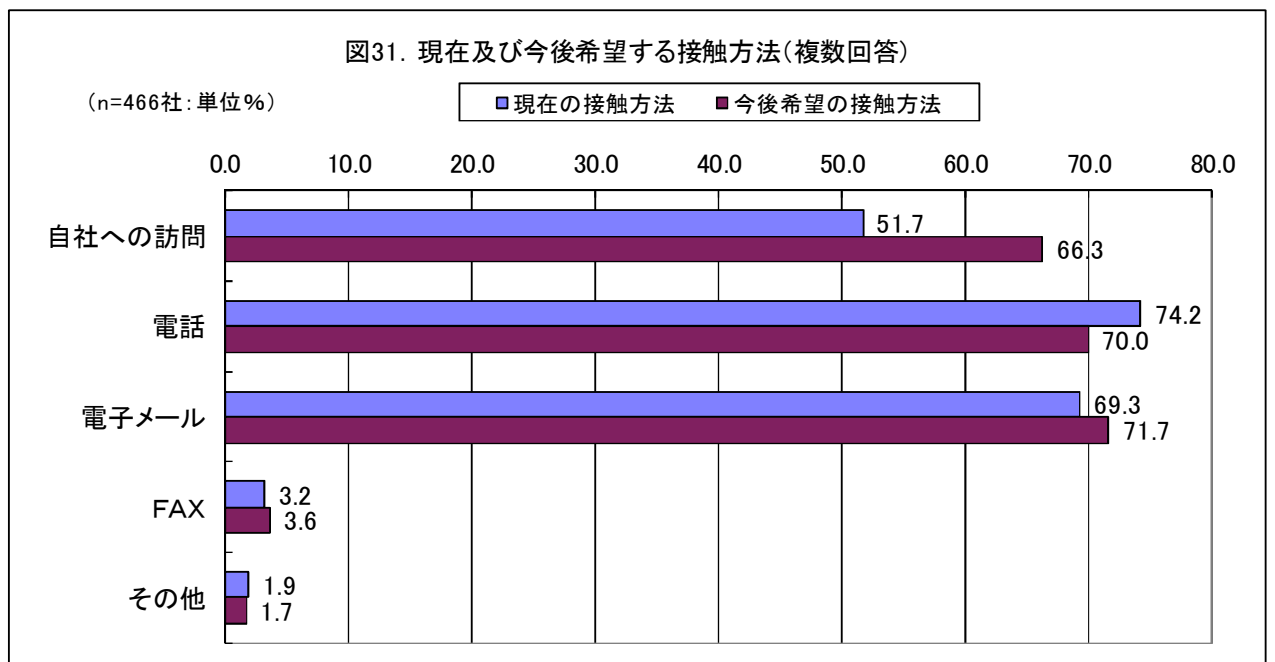


表21. 企業特性別、運営管理機関別：運営管理機関担当者の訪問頻度 (単位%)

	Q17. 運営との接触頻度							不明
	合計	月に2回以上	月に1回程度	3ヶ月に1回程度	6ヶ月に1回程度	年に1回程度	ほとんど接触がない	
全体	466	2.8	11.6	23.9	20.6	20.0	20.0	1.1
従業員数	83	1.2	2.4	12.0	15.7	28.9	38.6	1.2
～99人	174	2.3	8.6	20.7	19.5	21.3	27.6	0.0
100～299人	49	4.1	12.2	30.7	26.5	16.3	10.2	0.0
300～499人	51	2.0	13.7	27.5	33.3	17.6	5.9	0.0
500～999人	109	4.6	22.0	33.9	17.4	13.8	4.6	3.7
1000人以上	81	2.5	18.5	34.6	21.0	14.8	4.9	3.7
(1000-4999人)	28	10.7	32.2	32.1	7.1	10.7	3.6	3.6
(5000人以上)	47	6.4	17.0	27.6	12.8	12.8	19.1	4.3
制度導入2010年（導入後1年未満）	44	4.5	9.1	22.7	36.4	15.9	11.4	0.0
2009年（導入後1-2年程度）	51	3.9	9.8	21.6	17.6	17.6	29.5	0.0
2008年（導入後3-4年程度）	116	0.9	11.2	27.6	17.2	24.1	18.1	0.9
2007,6年（導入後5-6年程度）	150	3.3	10.0	24.1	20.0	21.3	21.3	0.0
2004,5年（導入後7-8年程度）	54	0.0	13.0	18.5	25.9	18.5	20.4	3.7
2003年以前（導入後9年以上）	132	3.0	13.6	29.6	21.2	17.4	14.4	0.8
DC制度運営の現状に満足	258	2.7	10.1	23.2	19.0	22.5	22.1	0.4
不満	74	2.7	13.5	17.6	25.7	16.2	21.6	2.7
中立的	322	3.4	13.4	28.9	21.1	18.6	14.0	0.6
運管対応の現状に満足	120	1.7	8.3	11.7	20.8	22.5	34.2	0.8
不満	20	0.0	5.0	20.0	10.0	25.0	35.0	5.0
中立的								

2) 接触方法

- ・次に、運営管理機関との“普段の接触方法”と“今後希望する接触方法”をしてみる(図31)。普段の接触方法で最も多いのは、「電話」(74%)であり、「電子メール」(69%)が続く。
“今後希望する接触方法”でも、「電話」、「電子メール」を7割の企業があげている
- ・「自社への訪問」は、“普段の接触方法”として半数の企業があげているが、“今後希望する接触方法”になると、66%に達し、「電話」、「電子メール」と同程度の水準である。
前ページにおける現在の接触率を重ね合わせて考えると、「自社への訪問」が現在では少ないと感じている企業が多いこと(“もっと訪問を増やしてほしい”)を示す結果となっている。



(企業特性別)

① 現在の接触方法

- ・従業員数が 1000 人以上の大企業では、7 割近くが「自社への訪問」をあげている (表 22)。

大企業は、「自社への訪問」だけでなく、「電話」、「電子メール」などもあげる企業が多く、多様な接触方法をとっている。中堅・中小企業になると、自社への訪問よりも「電話」、「電子メール」が多い。99 人以下の中小企業では、1 割が“ほとんど接触がない”。

表22. 企業特性別: 運営管理機関との「現在の接触方法」 (単位%)

	合計	Q20. 現在の接触方法							不明	累計
		自社への訪問	電話	電子メール	F A X	その他	ほとんど接触がない			
全体	466	51.7	74.2	69.3	3.2	1.9	3.2	0.4	204.1	
従業員数 ~99人	83	30.1	63.9	57.8	3.6	1.2	9.6	0.0	166.3	
100~299人	174	42.0	69.5	62.1	2.9	2.3	4.0	0.0	182.8	
300~499人	49	73.5	75.5	67.3	4.1	0.0	0.0	0.0	220.4	
500~999人	51	70.6	84.3	80.4	3.9	3.9	0.0	0.0	243.1	
1000人以上	109	65.1	84.4	85.3	2.8	1.8	0.0	1.8	241.3	
(1000-4999人)	81	60.5	80.2	84.0	2.5	1.2	0.0	2.5	230.9	
(5000人以上)	28	78.6	96.4	89.3	3.6	3.6	0.0	0.0	271.4	

② 「自社への訪問」現状と今後の希望

- ・下表 23 は運営との接触方法の内、「自社への訪問」を取出して、企業規模別に現状と今後の希望のギャップをみたものである。

すべてのクラスにおいて、“今後の希望”が“現在”を上回っているが、ギャップ幅は、“正規従業員数 1000 人以上の大企業”よりも“99 人以下の小企業”で大きい (1000 人以上企業の 3 倍)。

従って、圧倒的に数が多い中小企業に対する訪問率をどう上げるか、その効率性と内容 (質) が、今後運営に問われることになる。

表23. 「自社への訪問」現状と今後の希望 (単位: %, ポイント)

	現在	今後	ギャップ
全体	51.7	66.3	14.6
従業員数 ~99人	30.1	53.0	22.9
100~299人	42.0	59.8	17.8
300~499人	73.5	79.6	6.1
500~999人	70.6	84.3	13.7
1000人以上	65.1	72.5	7.3
(1000-4999人)	60.5	67.9	7.4
(5000人以上)	78.6	85.7	7.1

4. 運営管理機関に対する期待内容、取引重視度

1) 運営管理機関に対する期待

- ・当調査では、運営管理機関に対する期待や重視点に関して加入者対応 18 項目、事業主対応 15 項目の計 33 項目を提示して 7 段階評価をしてもらい、そのうえで各項目に対する取引運営管理機関の現状における対応満足評価を得た。そして最終的に取引全体の総合評価を得るために「コストパフォーマンス」、「制度運営全体への支援」、「取引総合満足」、「取引継続意向」の 4 項目についての評価を得た（対応評価、総合評価もすべて 7 段階評価）。

(注) 7 段階評価⇒「非常にそう思う (+5 点)」「そう思う (+3 点)」「ややそう思う (+1 点)」「あまりそう思わない (-1 点)」「そう思わない (-3 点)」「全くそう思わない (-5 点)」「なんともいえない、評価できる段階にない (0 点)」

(評価項目)

A. 加入社員に対する運営管理機関対応について；

- ①わかりやすいツール類（テキスト、ビデオなど）を作成、提供してくれる
- ②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成、提供してくれる
- ③研修、セミナーで、わかりやすく説明してくれる講師を派遣（紹介）してくれる
- ④研修、セミナーの内容・レベルは、社員にとって適切である
- ⑤つながりやすく、待ち時間が少ないコールセンターを提供してくれる
- ⑥コールセンターの対応が親切、当方の話をよく聞くなど親身になって対応してくれる
- ⑦コールセンターの対応が適切、当方の疑問、質問になどの確に答え、説明がわかりやすい
- ⑧離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある
- ⑨Web 画面のナビゲーション、分類画面が分かりやすい
- ⑩必要な情報へのアクセスや直前画面へのリターンなど回遊性・利便性の高い Web 画面を提供
- ⑪Web 画面は、必要な情報を充足している
- ⑫わかりやすい内容（コンテンツ）の Web 画面を提供してくれる
- ⑬老後の収支を考慮したトータルライフプランニングのシミュレーションができる Web 画面を提供してくれる
- ⑭現在の運用利回りが容易に確認できる Web 画面を提供してくれる
- ⑮コールセンター、Web などからパスワード、ID の再発行を受付けている（会社経由でない）
- ⑯Web、コンピュータの利用状況の説明以外に、社員のアクセス向上に向けた具体的な施策支援がある
- ⑰自社に合う継続教育・コミュニケーションについて、相談に乗ってくれる
- ⑱加入者教育に関するセミナー以外の様々なメニューが用意されている

B. 事業主、担当者に対する運営管理機関対応について；

- ①加入社員の問合せ内容、資産運用状況などの加入者動向・運営管理状況について十分な内容の定期的報告がある
- ②加入社員のWebサイト状況やコールセンター問合せ状況、資産運用状況などをいつでも把握できるシステムサポートがある
- ③自社採用運用商品の運用実績についてわかりやすい内容の定期的報告がある
- ④企業年金規約の申請手続き、変更手続きなどの支援がある
- ⑤加入や脱退などの事務処理負担を軽減するための事業主向けのシステムや仕組みが用意されている
- ⑥導入後の各種事務（中途加入、異動、資格喪失の手続き漏れなど）をフォローする部署がある
- ⑦退職・転職した社員へのフォローをしてくれる（給付裁定手続き、個人型移換へのフォロー）
- ⑧社員の給付裁定手続きを支援するためのサービス提供がある
- ⑨事業主の事務担当者のスキルアップ・業務定着化のための事務研修、事業主交流会などの機会提供がある
- ⑩全体として運営管理機関のマニュアル類や各種資料、担当者の説明は、わかりやすい
- ⑪確定拠出年金制度に関する定期的な情報提供がある
- ⑫運営管理機関（の担当者）とは、事務面や制度活性化に向けた相談、やりとりが出来ている
- ⑬当社からの改善要望、事務面など当社からの問合せに対して、対応してくれる
- ⑭当社の改善要望、改善提案に対する反応が早い
- ⑮商品、サービスは、適切・的確で自社のニーズにあっている

・次ページ図 32 は、提示した 33 項目について期待度（重視度）をまとめたものである。

「非常に重視（期待）する」と「重視（期待）する」の割合が大きい項目ほど運営管理機関に対して強い期待が寄せられ、その数値が低い項目は、現時点であまり期待されていない。

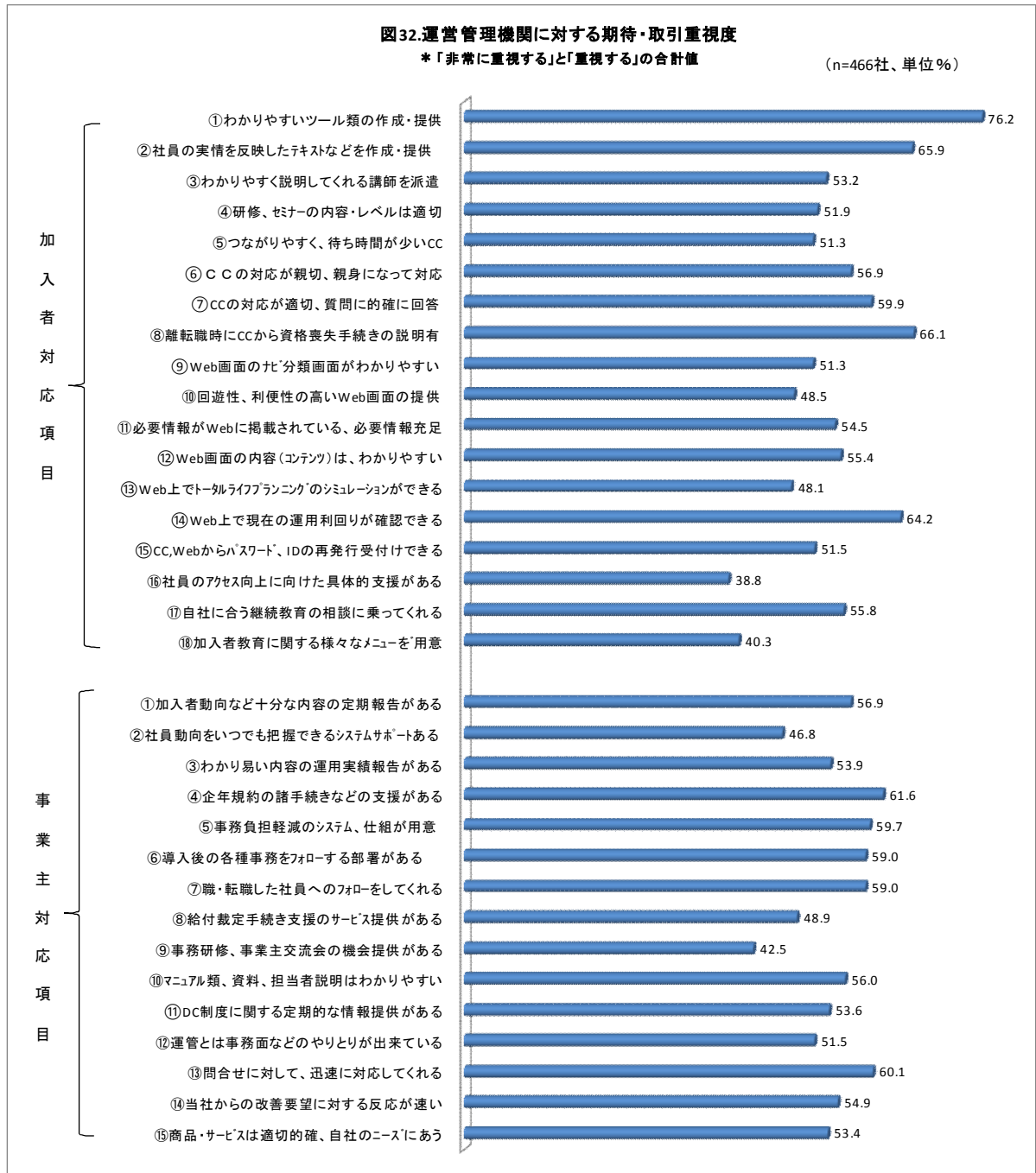
この結果によると、加入者対応で最も期待度の高い項目は「①わかりやすいツール類（テキスト、ビデオなど）を作成、提供してくれる」である。当該項目は4分の3の企業が（程度の差は別として）運営管理機関に対して期待し、制度運営上重視するとしている。次いで期待（重視）割合が高いのは、「⑧離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」、「②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成したり、提供してくれる」、「⑭Web上で、現在の運用利回りが容易に確認できる」（60%以上が重視する）。

反面、加入者対応で期待（重視）割合が低いのは、「⑯Web、コールセンターの利用状況の説明以外に、社員のアクセス向上に向けた具体的な施策支援がある」、「⑰加入者教育に関するセミナー以外の様々なメニューが用意されている」。これらの項目については、“なんともいえない”と答える企業の割合が多い。上記結果の太宗は、前回と大きく変わっていない。

・次に事業主、担当者対応 15 項目についてみてみよう。最も期待度の高い項目は「④企業年金規約の申請手続き、変更手続きなどの支援がある」、「⑬当社からの改善要望、事務面など当社からの問合せに対して、対応してくれる」である（61.6%、60.1%）。次いで、「⑤加入や脱退などの事務処理負担を軽減するための事業主向けのシステムや仕組みが用意されている」、「⑥

導入後の各種事務(中途加入、異動、資格喪失の手続き漏れなど)をフォローする部署がある」、
「⑦退職・転職した社員へのフォローをしてくれる」が続く。

一方、期待(重視)割合が低いのは、「⑨事業主の事務担当者のスキルアップ・業務定着のための事務研修、事業主交流会の機会提供がある」、「②加入社員のWebアクセス状況やコールセンター問合せ状況、資産運用状況などをいつでも把握できるシステムサポートがある」。これらの結果については、加入者対応同様、事業主対応面においても前回と大きな変化はみられない。

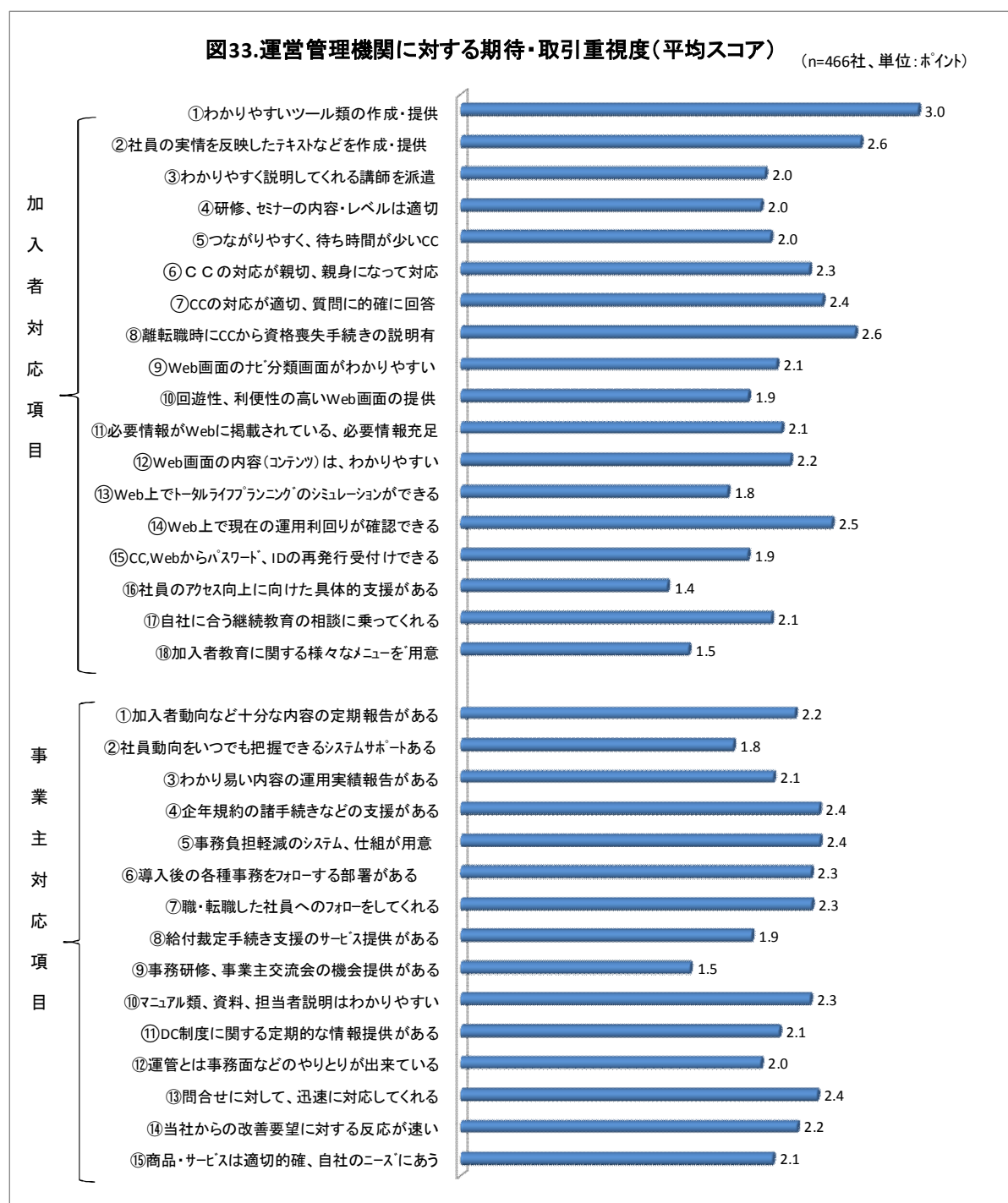


(平均スコア)

・下図 33 は、提示した 33 項目について平均スコアを見たものである。

*算出基準は、下欄参照

「非常にそう思う (+5 点)」「そう思う (+3 点)」「ややそう思う (+1 点)」「あまりそう思わない (-1 点)」「そう思わない (-3 点)」「全くそう思わない (-5 点)」「なんともいえない、評価できる段階にない (0 点)」



(企業特性格別：加入社員対応面)

* 期待度平均スコア (スコア算出基準は下欄参照)

- ・ 大企業や継続教育実施企業ほど、運営の期待度は各項目で高い。

「非常にそう思う (+5点)」「そう思う (+3点)」「ややそう思う (+1点)」「あまりそう思わない (-1点)」
 「そう思わない (-3点)」「全くそう思わない (-5点)」「なんともいえない、評価できる段階にない (0点)」

表24-1. 企業特性格別：運営管理機関への期待、取引重視度 (加入社員対応面) ① (単位：平均スコア)

	Q21A-1. 重視度 (ツールわか り易さ)	Q21A-2. 重視度 (社員実 情を反映 したツール 類)	Q21A-3. 重視度 (わかり易 い講師派 遣)	Q21A-4. 重視度(セ ミナー内 容は社員 に適切)	Q21A-5. 重視度 (CCのつ ながり易 さ)	Q21A-6. 重視度 (CC対応 が親切)	Q21A-7. 重視度 (CC対応 が適切)	Q21A-8. 重視度 (CC資格 喪失後手 続き説明)	Q21A-9. 重視度(ナ ビ、分類 画面がわか り易い)
合計	3.0	2.6	2.0	2.0	2.0	2.3	2.4	2.6	2.1
業種別 建設業	2.4	2.0	1.3	1.4	2.1	2.2	2.1	2.7	1.9
製造業(機械関連)	3.3	2.5	2.2	2.0	2.2	2.6	2.6	2.4	2.0
製造業(自動車関連)	3.3	2.9	2.2	2.7	2.5	2.7	3.0	2.6	2.4
製造業(その他)	3.1	2.9	2.4	2.2	1.8	2.0	2.0	2.4	2.2
卸・小売業	3.0	2.6	1.9	2.0	2.2	2.5	2.6	2.7	2.2
サービス業	2.7	2.5	1.7	1.7	1.6	1.9	2.1	2.4	1.8
その他	3.5	2.8	2.1	2.0	2.2	2.6	2.7	3.1	2.0
従業員 -99人	2.5	2.3	1.3	1.5	1.9	1.9	2.0	2.3	1.8
100-299人	3.0	2.6	2.0	1.9	2.1	2.5	2.5	2.8	2.0
300-499人	3.1	2.6	2.0	2.1	1.6	2.0	2.3	2.3	1.5
500-999人	3.5	3.0	2.7	2.5	2.2	2.3	2.4	2.7	2.5
(300-999人)	3.3	2.8	2.4	2.3	1.9	2.2	2.4	2.5	2.0
1000人以上	3.2	2.8	2.2	2.2	2.1	2.5	2.5	2.6	2.5
(1000-4999人)	3.2	2.7	2.3	2.1	2.0	2.4	2.3	2.7	2.4
(5000人以上)	3.2	3.1	1.9	2.4	2.4	2.9	3.0	2.5	2.8
制度導入2010年(導入後1年未満)	3.1	3.0	2.9	2.6	2.2	2.7	2.7	2.9	2.4
2009年(導入後1-2年程度)	3.0	2.1	2.0	1.7	1.6	1.8	1.8	2.4	1.4
2008年(導入後3-4年程度)	3.0	2.4	1.7	1.8	1.7	2.0	2.0	2.7	1.9
2007.6年(導入後5-6年程度)	3.2	2.8	2.3	2.3	2.0	2.4	2.5	2.6	2.2
2004.5年(導入後7-8年程度)	2.9	2.7	1.8	1.8	2.3	2.4	2.5	2.5	2.1
2003年以前(導入後9年以上)	2.8	2.5	1.5	1.5	2.1	2.2	2.3	2.7	2.1
既に継続教育実施済み	3.2	2.7	2.1	2.2	2.2	2.4	2.5	2.6	2.2
まだ実施していない	2.8	2.5	1.8	1.7	1.9	2.2	2.2	2.6	1.8

表24-2. 企業特性格別：運営管理機関への期待、取引重視度 (加入社員対応面) ② (単位：平均スコア)

	Q21A-10. 重視度 (回遊性 利便性の 高いWeb 画面)	Q21A-11. 重視度 (Web:必 要な情報 が充足)	Q21A-12. 重視度 (Web内 容はわか りやすい)	Q21A-13. 重視度 (TLPシ ミュレ ーション を提供)	Q21A-14. 重視度 (運用利 回りが容 易に確認)	Q21A-15. 重視度 (CC.Web からPW、 ID発行)	Q21A-16. 重視度(ア クセス向 上に向けた 提案有)	Q21A-17. 重視度 (自社にあ う教育応 相談)	Q21A-18. 重視度 (様々な教 育メニュー 用意)
合計	1.9	2.1	2.2	1.8	2.5	1.9	1.4	2.1	1.5
業種別 建設業	1.9	1.8	1.7	1.7	2.1	1.7	1.2	1.8	1.6
製造業(機械関連)	1.7	2.1	2.4	2.0	2.7	2.2	1.4	2.2	1.7
製造業(自動車関連)	2.0	1.9	2.2	1.6	2.2	2.2	1.8	2.4	1.6
製造業(その他)	1.9	2.4	2.2	1.9	2.6	1.9	1.6	2.1	1.5
卸・小売業	2.1	2.2	2.3	1.8	2.5	1.9	1.5	2.1	1.5
サービス業	1.7	1.8	1.8	1.5	2.1	1.8	0.9	1.8	1.0
その他	1.8	2.1	2.3	1.6	2.5	1.8	1.2	2.1	1.8
従業員 -99人	1.6	1.6	1.5	1.3	1.8	1.2	1.0	1.5	1.2
100-299人	1.9	2.1	2.2	1.8	2.5	2.0	1.3	1.8	1.2
300-499人	1.4	2.0	2.0	1.5	2.3	1.7	1.0	2.2	1.5
500-999人	2.2	2.4	2.5	2.3	3.0	2.2	1.9	2.3	1.8
(300-999人)	1.8	2.2	2.2	1.9	2.7	1.9	1.5	2.3	1.6
1000人以上	2.2	2.4	2.6	1.9	2.7	2.1	1.6	2.6	2.1
(1000-4999人)	2.1	2.4	2.6	1.9	2.7	2.1	1.5	2.4	2.0
(5000人以上)	2.5	2.5	2.6	1.7	2.8	2.4	2.1	3.1	2.3
制度導入2010年(導入後1年未満)	2.2	2.1	2.5	2.0	2.6	2.1	1.3	2.1	1.4
2009年(導入後1-2年程度)	1.2	1.7	1.7	1.1	2.3	1.6	0.9	1.6	1.1
2008年(導入後3-4年程度)	1.9	2.3	2.3	1.7	2.6	1.8	1.2	2.0	1.6
2007.6年(導入後5-6年程度)	2.0	2.3	2.2	2.0	2.6	1.9	1.5	2.1	1.7
2004.5年(導入後7-8年程度)	1.9	2.1	2.2	1.7	2.3	2.0	1.5	2.1	1.5
2003年以前(導入後9年以上)	1.8	2.1	2.0	1.8	2.4	1.8	1.3	2.0	1.4
既に継続教育実施済み	2.1	2.3	2.4	1.8	2.6	2.0	1.4	2.3	1.7
まだ実施していない	1.6	1.8	1.8	1.6	2.2	1.7	1.2	1.6	1.1

(企業特性格：事業主対応面)

* 期待度平均スコア (スコア算出基準は下欄参照)

- ・ 運管の期待度が、大企業や継続教育実施企業ほど高い傾向は、加入者対応面と同じ。

「非常にそう思う (+5点)」「そう思う (+3点)」「ややそう思う (+1点)」「あまりそう思わない (-1点)」「そう思わない (-3点)」「全くそう思わない (-5点)」「なんともいえない、評価できる段階にない (0点)」

表25-1. 企業特性格：運営管理機関への期待、取引重視度 (事業主対応面) ① (単位：平均スコア)

	Q21B・1. 重視度 (充分な内容の運営 管理報 告)	Q21B・2. 重視度 (Web,CC 活用状況 を随時把 握)	Q21B・3. 重視度 (定期的な 運用実績 情報)	Q21B・4. 重視度 (規約申 請、変更 手続き支 援)	Q21B・5. 重視度 (事業負 担軽減の 仕組用 意)	Q21B・6. 重視度 (導入後 の事務フ ロー)	Q21B・7. 重視度 (離転職 社員への フォロー)	Q21B・8. 重視度 (給付裁 定手続き 支援)
合計	2.2	1.8	2.1	2.4	2.4	2.3	2.3	1.9
業種別 建設業	2.2	1.7	2.2	2.0	2.3	2.3	2.3	1.8
製造業(機械関連)	2.3	1.5	2.2	2.4	2.3	2.0	2.4	2.2
製造業(自動車関連)	2.3	1.8	2.0	2.0	2.2	2.4	2.6	2.1
製造業(その他)	2.4	2.0	2.3	2.6	2.6	2.6	2.5	2.0
卸・小売業	2.2	2.1	2.1	2.6	2.6	2.4	2.2	2.0
サービス業	1.5	1.1	1.5	1.8	1.7	1.8	1.8	1.4
その他	2.5	2.0	2.1	2.3	2.4	2.3	2.5	2.1
従業員 -99人	1.7	1.3	1.7	2.1	2.1	2.2	2.1	1.6
100-299人	2.1	1.8	2.0	2.2	2.3	2.2	2.3	2.0
300-499人	2.1	1.4	2.2	2.3	2.4	2.1	2.2	1.8
500-999人	2.6	2.0	2.5	2.6	2.6	2.7	2.2	2.0
(300-999人)	2.4	1.7	2.4	2.4	2.5	2.4	2.2	1.9
1000人以上	2.6	2.2	2.3	2.7	2.5	2.6	2.5	2.1
(1000-4999人)	2.5	2.2	2.3	2.7	2.6	2.5	2.6	2.2
(5000人以上)	2.8	2.4	2.0	2.7	2.5	2.7	2.3	2.0
制度導入2010年(導入後)	2.4	2.2	2.3	2.7	2.8	3.0	2.7	2.7
2009年(導入後1-2)	2.2	1.5	2.0	2.2	2.4	2.3	1.8	1.6
2008年(導入後3-4)	2.1	2.1	2.3	2.3	2.4	2.1	2.5	1.7
2007.6年(導入後5-6)	2.4	1.9	2.2	2.3	2.4	2.3	2.3	2.0
2004.5年(導入後7-8)	2.1	1.7	1.9	2.4	2.3	2.4	2.4	1.9
2003年以前(導入後9)	2.1	1.6	2.0	2.5	2.1	1.9	2.2	1.6
既に継続教育実施済み	2.4	1.9	2.2	2.5	2.4	2.4	2.4	2.0
まだ実施していない	2.0	1.6	1.8	2.0	2.3	2.2	2.2	1.8

表25-2. 企業特性格：運営管理機関への期待、取引重視度 (事業主対応面) ② (単位：平均スコア)

	Q21B・9. 重視度 (事務研 修などの 機会提 供)	Q21B・10. 重視度(マ ニュアル、資 料の分か りやすさ)	Q21B・11. 重視度 (DC制度 の定期的 情報提 供)	Q21B・12. 重視度 (担当者と のやりとり 有)	Q21B・13. 重視度 (問合せに 迅速対 応)	Q21B・14. 重視度 (改善対 応スピード が早い)	Q21B・15. 重視度 (商品サー ビスは適切 的確)
合計	1.5	2.3	2.1	2.0	2.4	2.2	2.1
業種別 建設業	1.5	1.8	1.8	1.5	1.8	1.4	1.8
製造業(機械関連)	1.7	2.4	1.8	2.1	2.3	2.4	2.3
製造業(自動車関連)	1.5	2.4	2.1	1.7	2.4	2.2	2.2
製造業(その他)	1.8	2.4	2.3	2.1	2.4	2.3	2.3
卸・小売業	1.5	2.3	2.3	2.3	2.6	2.4	2.0
サービス業	1.1	2.0	1.6	1.5	1.9	1.8	1.4
その他	1.5	2.7	2.3	2.0	2.6	2.4	2.4
従業員 -99人	1.0	1.8	1.7	1.6	1.9	1.8	1.5
100-299人	1.6	2.3	1.9	2.0	2.3	2.1	2.0
300-499人	1.4	2.4	2.0	1.8	2.2	2.1	2.3
500-999人	1.8	2.5	2.6	2.1	2.4	2.3	2.3
(300-999人)	1.6	2.5	2.3	2.0	2.3	2.2	2.3
1000人以上	1.7	2.5	2.5	2.3	2.8	2.8	2.4
(1000-4999人)	1.7	2.4	2.5	2.3	2.8	2.7	2.3
(5000人以上)	1.7	2.9	2.6	2.4	3.0	2.9	2.7
制度導入2010年(導入後)	2.6	2.9	2.6	2.7	2.9	2.6	2.4
2009年(導入後1-2)	1.2	2.0	1.4	1.6	2.2	1.8	1.4
2008年(導入後3-4)	1.2	2.2	2.2	1.5	2.2	2.1	2.2
2007.6年(導入後5-6)	1.6	2.5	2.1	2.1	2.4	2.3	2.2
2004.5年(導入後7-8)	1.6	2.2	2.2	2.0	2.3	2.2	2.0
2003年以前(導入後9)	0.7	2.1	1.9	1.8	2.3	2.2	2.2
既に継続教育実施済み	1.6	2.4	2.3	2.1	2.5	2.4	2.2
まだ実施していない	1.4	2.2	1.8	1.8	2.2	1.9	1.7

(導入企業にとって運営管理機関対応の基本的な項目とは何か)

- ・我々はこの調査を通じて、企業型確定拠出年金導入企業が運営管理機関に対して、何を基本的に対応してもらいたいと考えているか、運営管理機関との連携強化を図るうえで、何を重視しているか、を明らかにすることを目的としている。
- ・次ページ図 34-1, 2 は、「非常にそう思う、非常に重視している」に+5 点、「そう思う、重視している」に+3 点、「ややそう思う、やや重視している」+1 点、「あまりそう思わない、あまり重視していない」に-1 点、「そう思わない、重視していない」に-3 点、「全くそう思わない、全く重視していない」に-5 点、「なんともいえない、評価できる段階にない」に 0 点を与えて平均スコアを算出、平均スコアを縦軸・回答のブレ（標準偏差）を横軸にとり、調査した 33 項目について、それぞれをポジショニングしたものである。

図内の点線は、期待度（平均スコア）・標準偏差それぞれの全体平均を示している。縦線は期待度の高低を示し、上に行くほど期待度は高い。また横線は、期待項目の分散度合いを示し、右方向に行くに従って分散の度合いが大きくなっている（つまり、右横方向に位置している項目ほど導入企業間における期待評価のブレが大きく、企業間における評価の差が大きい）。

- ・期待度平均と標準偏差平均の 2 本の線の交叉から得られる 4 つの象限の内、導入企業の期待度が高く、かつ各企業間における評価のブレが少ない象限（下図の網掛け部分）にポジショニングしている項目は、導入企業にとって運営管理機関に対し、基本的な対応を求める項目（ニーズが強く、きちんと対応してもらいたい項目）といえる。

従って導入企業にとっては、もしこれらの項目に対して運営管理機関の対応に不満な点があるとすれば、取引不満を顕在化させる可能性が大きい。

そこで、当レポートでは、左上の網掛け部分に位置する項目を運営管理機関の「基本的対応項目」と命名して分析を行う。

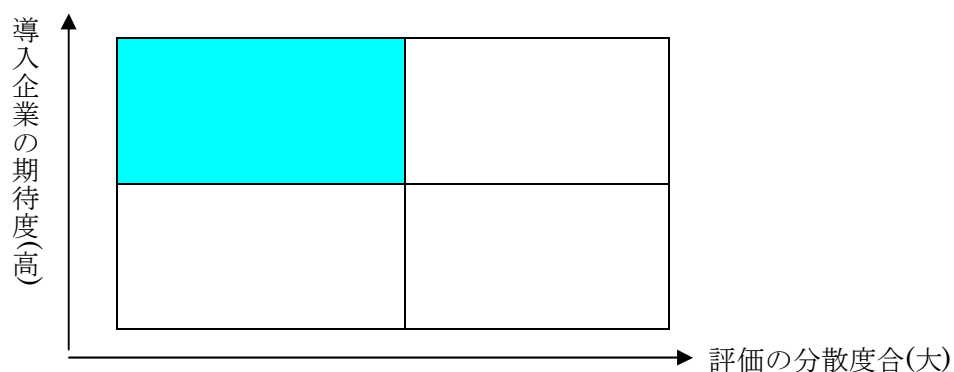
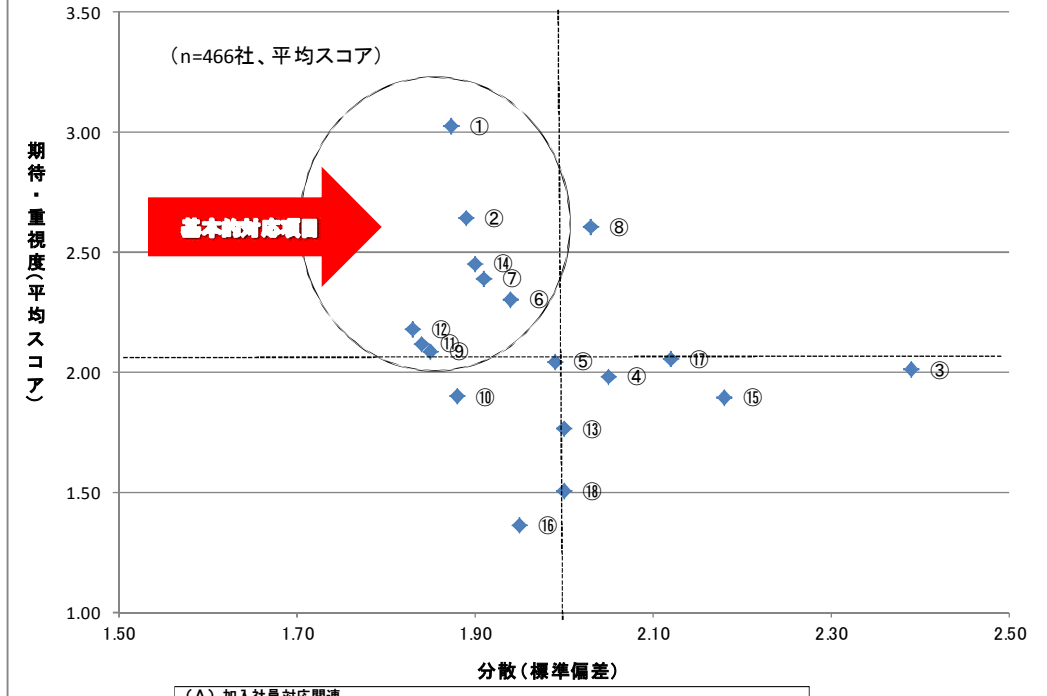
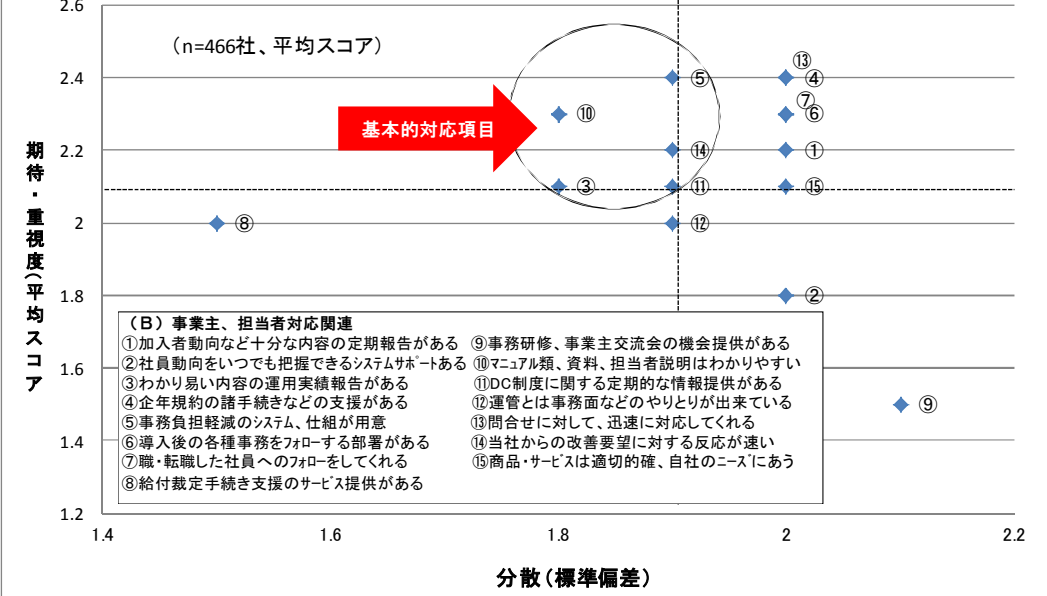


図34-1. 運営管理機関に対する期待、取引重視度(加入者対応18項目のポジション)
～全体～



- (A) 加入社員対応関連
- ① わかりやすいツール類の作成・提供
 - ② 社員の実情を反映したテキストなどを作成・提供
 - ③ わかりやすく説明してくれる講師を派遣
 - ④ 研修、セミナーの内容・レベルは適切
 - ⑤ つながりやすく、待ち時間が少ないCC
 - ⑥ CCの対応が親切、親身になって対応
 - ⑦ CCの対応が適切、質問に的確に回答
 - ⑧ 離転職時にCCから資格喪失手続きの説明有
 - ⑨ Web画面のナビ分類画面がわかりやすい
 - ⑩ 回遊性、利便性の高いWeb画面の提供
 - ⑪ 必要情報がWebに掲載されている、必要情報充足
 - ⑫ Web画面の内容(コンテンツ)は、わかりやすい
 - ⑬ Web上でメール/チャットのシミュレーションができる
 - ⑭ Web上で現在の運用利用回りが確認できる
 - ⑮ CC Webからパスワード、IDの再発行受け付けできる
 - ⑯ 社員のアクセス向上に向けた具体的支援がある
 - ⑰ 自社に合う継続教育の相談に乗ってくれる
 - ⑱ 加入者教育に関する様々なメニューを用意

図34-2. 運営管理機関に対する期待、取引重視度(事業主対応15項目のポジション)
～全体～



- (B) 事業主、担当者対応関連
- ① 加入者動向など十分な内容の定期報告がある
 - ② 社員動向をいつでも把握できるシステムサポートがある
 - ③ わかり易い内容の運用実績報告がある
 - ④ 企業規約の諸手続きなどの支援がある
 - ⑤ 事務負担軽減のシステム、仕組みが用意
 - ⑥ 導入後の各種事務をフォローする部署がある
 - ⑦ 職・転職した社員へのフォローをしてくれる
 - ⑧ 給付裁定手続き支援のサービス提供がある
 - ⑨ 事務研修、事業主交流会の機会提供がある
 - ⑩ マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい
 - ⑪ DC制度に関する定期的な情報提供がある
 - ⑫ 運営とは事務面などのやりとりが出来ている
 - ⑬ 問合せに対して、迅速に対応してくれる
 - ⑭ 当社からの改善要望に対する反応が速い
 - ⑮ 商品・サービスは適切な確、自社のコースにあう

（基本的対応項目：全体）

- ・前ページの図 34-1, 2（全体結果）について概観してみる。

分散の程度は加入者対応面と事業主対応面で、あまり変わらない（全体平均で前者 1.92、後者 1.98）。企業間での評価差が大きかったのは、加入者対応面では「③研修、セミナーで、わかりやすく説明してくれる講師を派遣（紹介）してくれる」であり、事業主対応面は「⑨事業主の事務担当者のスキルアップ・業務定着化のための事務研修、事業主交流会などの機会提供がある」。

- ・ところで、期待度が高く、評価のブレが少ないために**基本対応が求められる項目**として抽出されたものは、次の各項目である

（加入者対応）

- ① わかりやすいツール類（テキスト、ビデオなど）を作成、提供してくれる
- ②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成、提供してくれる
- ⑥コールセンターの対応が親切、当方の話をよく聞くなど親身になって対応してくれる
- ⑦コールセンターの対応が適切、当方の疑問、質問になどの確に答え、説明がわかりやすい
- ⑨Web 画面のナビゲーション、分類画面が分かりやすい
- ⑪Web 画面は、必要な情報を充足している
- ⑫わかりやすい内容（コンテンツ）の Web 画面を提供してくれる
- ⑭現在の運用利回りが容易に確認できる Web 画面を提供してくれる

- ・ツール類、コールセンター、Web に関連するものが基本的対応項目として抽出された。なお、上記 8 項目のうち、⑥⑦は今回、基本的対応項目になった。

（事業主対応）

- ③自社採用運用商品の運用実績についてわかりやすい内容の定期的報告がある
- ⑤加入や脱退などの事務処理負担を軽減するための事業主向けのシステムや仕組みが用意されている
- ⑩全体として運営管理機関のマニュアル類や各種資料、担当者の説明は、わかりやすい
- ⑪確定拠出年金制度に関する定期的な情報提供がある
- ⑭当社の改善要望、改善提案に対する反応が早い

(従業員規模別まとめ)

・下表は、従業員規模別に運営管理機関に対する基本的対応項目をまとめたものである。

この結果を見ると、加入者対応項目では、従業員規模 300 人未満の中小企業では「②社員の実情を反映したテキストなどを作成・提供」が基本的対応項目となっているが、中堅・大企業になると「①わかりやすいツール類の作成・提供」が基本的対応項目となっており、同じツール類関連項目でも企業規模によって反応が異なる。

「⑭Web 上で、現在の運用利回りが確認できる」は、中堅・中小企業で基本的対応項目となっているが、従業員規模 1000 人以上の大企業になると、基本的対応項目になってない。

一方、事業主対応項目をみると、従業員規模の如何を問わず共通して基本的対応項目となっているのは、「⑩全体として運営管理機関のマニュアル類や各種資料、担当者の説明は、わかりやすい」だけである。全体的に、加入者対応面に比べると事業主対応面の方が、企業規模による運営管理機関に対する期待内容の相違がみられる。

(A) 加入社員対応関連	
①わかりやすいツール類の作成・提供	⑩回遊性、利便性の高いWeb画面の提供
②社員の実情を反映したテキストなどを作成・提供	⑪必要情報がWebに掲載されている、必要情報充足
③わかりやすく説明してくれる講師を派遣	⑫Web画面の内容(コンテンツ)は、わかりやすい
④研修、セミナーの内容・レベルは適切	⑬Web上でトータルライフプランニングのシミュレーションができる
⑤つながりやすく、待ち時間が少ないCC	⑭Web上で現在の運用利回りが確認できる
⑥CCの対応が親切、親身になって対応	⑮CC,Webからパスワード、IDの再発行受け付けできる
⑦CCの対応が適切、質問に的確に回答	⑯社員のアクセス向上に向けた具体的支援がある
⑧離転職時にCCから資格喪失手続きの説明有	⑰自社に合う継続教育の相談に乗ってくれる
⑨Web画面の7区分画面がわかりやすい	⑱加入者教育に関する様々なメニューを`用意

(B) 事業主、担当者対応関連	
①加入者動向など十分な内容の定期報告がある	⑨事務研修、事業主交流会の機会提供がある
②社員動向をいつでも把握できるシステムサポートある	⑩マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい
③わかり易い内容の運用実績報告がある	⑪DC制度に関する定期的な情報提供がある
④企年規約の諸手続きなどの支援がある	⑫運管とは事務面などのやりとりが出来ている
⑤事務負担軽減のシステム、仕組が用意	⑬問合せに対して、迅速に対応してくれる
⑥導入後の各種事務をフォローする部署がある	⑭当社からの改善要望に対する反応が速い
⑦職・転職した社員へのフォローをしてくれる	⑮商品・サービスは適切な確、自社のニーズに合う
⑧給付裁定手続き支援のサービス提供がある	

	加入者対応基本的項目	事業主対応基本的項目
全体	①②⑥⑦⑨⑪⑫⑭	③⑤⑩⑪⑭
従業員 -99人	②⑤⑥⑦⑨⑭	④⑤⑥⑩
100-299人	②⑦⑪⑫⑭	⑩
300-999人	①⑭	①③⑤⑩⑪⑭
1000人以上	①②⑥⑦⑧⑨	⑥⑩⑪⑬⑭⑮

5. 運営管理機関に対する対応力評価

1) 全体動向

- ・次に、運営管理機関に対する対応評価を見てみよう（次ページ図 35-1,2）。

「非常に満足している」と「満足している」の割合が大きい項目ほど運営管理機関に対して対応満足度が高く、数値が低い項目は、導入企業の運営管理機関の対応満足評価が低い。

図 35-1 は、加入者対応面、図 35-2 は、事業主対応面について、「非常に満足している」と「満足している」の合計値をそれぞれ項目別に示したものである。

この結果によると、加入者対応で対応満足度の高い項目は「⑭Web 上で、現在の運用利回りが容易に確認できる」、「⑤コールセンターにつながりやすい、待ち時間少ない」、「⑮コールセンター、Web からパスワード、ID の再発行を受付けている」で 40%以上の企業で“満足している”としている。

反面、加入者対応で運営管理機関の対応評価が低いのは、「⑯社員のアクセス向上に向けた具体的支援がある」、「⑰加入者教育に関する様々なメニューを用意」。しかし、これらの項目については、もともと期待度が低い（P11 参照）。

- ・次に、事業主対応面についてみる。事業主対応で対応満足度の高い項目は「④企年規約の諸手続きなどの支援がある」である。当該項目は、唯一 4 割以上の企業が“満足している”、としている。

次いで満足度が高いのは「⑬当社からの問合せに対して、対応してくれる」、「⑥導入後の各種事務をフォローする部署がある」（満足計：39.7%, 39.5%）。

反面、事業主対応で運営管理機関の対応評価が低いのは、「⑦職・転職した社員へのフォローをしてくれる」、「⑧給付裁定手続き支援のサービス提供がある」。この 2 項目は、「非常に満足している」と「満足している」の合計値が 20%を下回っている。

- ・ところで、「非常に満足している」と「満足している」の合計値の平均を、加入者対応面（18 項目平均）、事業主対応面（15 項目平均）で比較してみると、前者 29 ポイント、後 29 ポイントと差がない。前回は、加入者対応面が事業主対応面を 6 ポイント程度上回っていたが、今回は、両社の差はなくなっている。この 1 年内における運営の事業主対応面の強化を窺わせている。

図35-1. 運営管理機関に対応評価(加入者対応関連)

(「非常に満足している」と「満足している」の合計値

(n=466社、単位%)

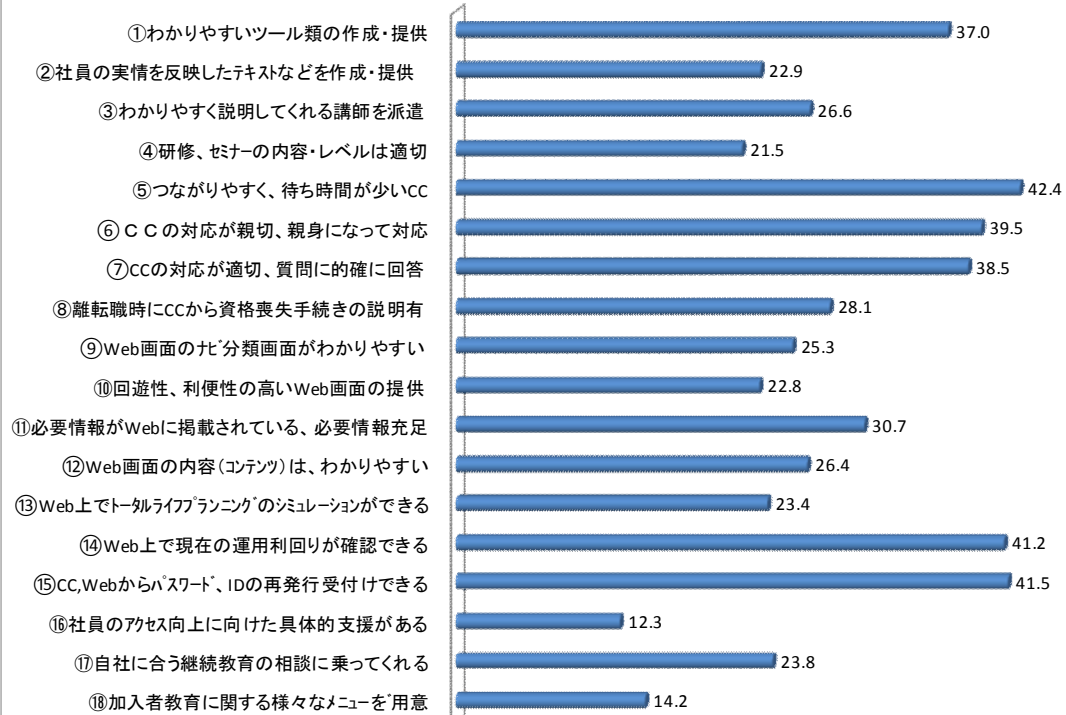
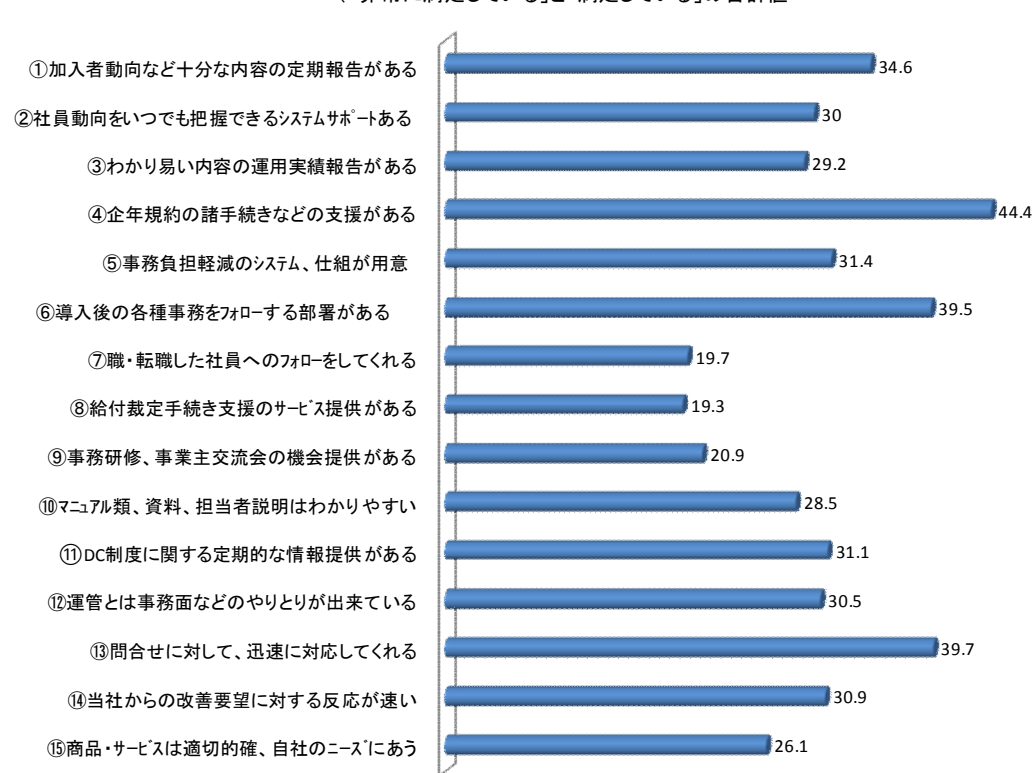


図35-2. 運営管理機関に対応評価(事業主対応関連)

(「非常に満足している」と「満足している」の合計値

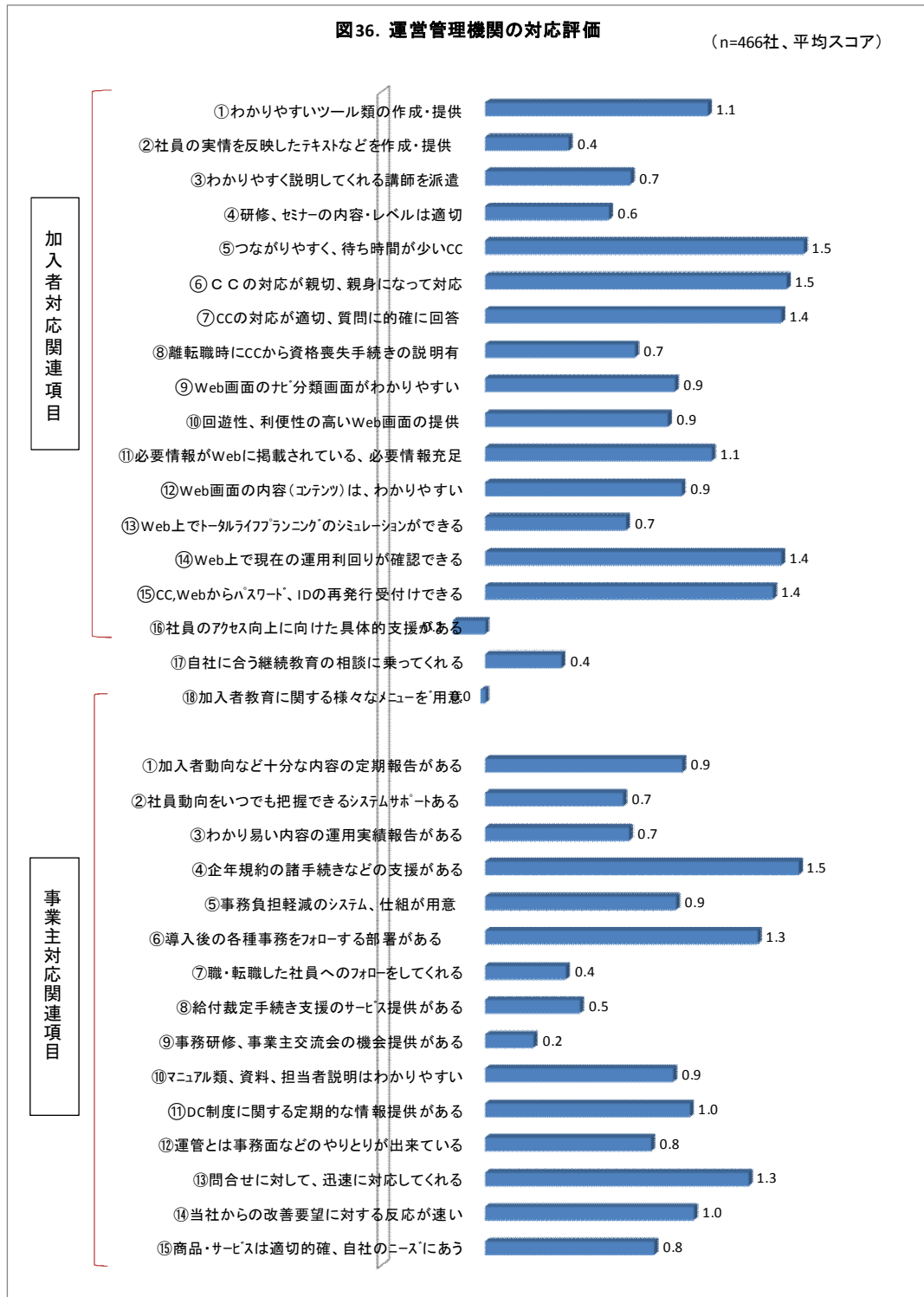
(n=466社、単位%)



◎図 36 は、運営管理機関の対応満足評価を平均スコアでみたものである。

(平均スコア)

平均スコア算出基準:「非常に満足 (+5点)」、「満足 (+3点)」、「やや満足 (+1点)」、「やや不満 (-1点)」、「不満 (-3点)」、「非常に不満 (-5点)」、「なんともいえない、評価できる段階にない (0点)」



(企業特性格)

① 加入者関連対応評価：平均スコア（スコア算出基準は下欄参照）

- ・従業員規模の大小、制度運営の満足度（満足・不満間）で1ポイント以上の開きがある。
制度導入後の経過年数別には、とくに差がみられない。

「非常に満足（+5点）」、「満足（+3点）」、「やや満足（+1点）」、「やや不満（-1点）」、「不満（-3点）」、
非常に不満（-5点）」、「なんともいえない、評価できる段階にない（0点）」

表26-1. 企業特性格：運営管理機関の対応評価*加入者対応 (単位：平均スコア)

	Q21AS・1. 対応度 (ツールわか り易さ)	Q21AS・2. 対応度 (社員実 情を反映 したツール 類)	Q21AS・3. 対応度 (わかり易 い講師派 遣)	Q21AS・4. 対応度(セ ミナー内容 は社員に 適切)	Q21AS・5. 対応度 (CCのつ ながり易 さ)	Q21AS・6. 対応度 (CC対応 が親切)	Q21AS・7. 対応度 (CC対応 が適切)	Q21AS・8. 対応度 (CC資格 喪失後手 続き説明)	Q21AS・9. 対応度(ナ ビ、分類画 面がわか り易い)
合計	1.1	0.4	0.7	0.6	1.5	1.5	1.4	0.7	0.9
業種別 建設業	0.5	0.6	0.5	0.7	1.4	1.2	1.1	0.8	0.6
製造業(機械関連)	1.1	0.4	0.5	0.6	1.9	2.0	1.9	0.8	1.3
製造業(自動車関連)	0.7	0.1	1.1	0.4	1.8	1.7	1.4	1.0	0.9
製造業(その他)	0.9	0.2	0.7	0.6	1.5	1.3	1.3	0.5	0.6
卸・小売業	1.4	0.7	1.0	0.9	1.7	1.7	1.7	0.9	1.2
サービス業	0.9	-0.1	-0.1	0.0	1.1	1.0	1.2	0.5	0.7
その他	1.5	0.7	0.9	0.7	1.5	1.3	1.3	0.6	1.0
従業員 -99人	0.5	0.0	-0.4	-0.1	1.3	1.2	1.1	0.8	0.5
100-299人	1.1	0.2	0.5	0.5	1.5	1.4	1.4	0.5	0.8
300-499人	1.4	1.0	1.3	1.2	1.9	1.9	1.7	1.0	1.0
500-999人	1.3	1.0	1.5	0.9	1.6	1.3	1.4	0.7	1.5
(300-999人)	1.4	1.0	1.4	1.0	1.7	1.6	1.6	0.8	1.3
1000人以上	1.2	0.4	1.2	0.9	1.6	1.6	1.6	0.9	1.1
(1000-4999人)	1.1	0.1	1.0	0.7	1.4	1.3	1.3	0.8	0.9
(5000人以上)	1.7	1.3	1.9	1.5	2.1	2.3	2.4	1.3	1.8
制度導入2010年(導入後1年未満)	0.8	0.4	0.9	0.6	1.6	1.6	1.4	1.0	0.6
2009年(導入後1-2年程度)	1.2	0.4	0.5	0.2	1.3	1.6	1.8	1.4	0.8
2008年(導入後3-4年程度)	0.8	0.1	0.3	0.2	1.5	1.4	1.2	0.4	0.5
2007.6年(導入後5-6年程度)	1.3	0.6	0.9	0.8	1.6	1.4	1.4	0.8	1.2
2004.5年(導入後7-8年程度)	1.1	0.4	0.7	0.7	1.6	1.6	1.5	0.5	1.1
2003年以前(導入後9年以上)	0.8	0.3	0.6	0.5	1.3	1.1	1.0	0.6	0.7

表26-2. 企業特性格：運営管理機関の対応評価 *加入者対応 (単位：平均スコア)

	Q21AS・ 10.対応度 (回遊性 利便性の 高いWeb 画面)	Q21AS・ 11.対応度 (Web:必 要な情報 が充足)	Q21AS・ 12.対応度 (Web内容 はわかり やすい)	Q21AS・ 13.対応度 (TLPシム レーションを 提供)	Q21AS・ 14.対応度 (運用利 回りが容 易に確認)	Q21AS・ 15.対応度 (CC,Web からPW, ID発行)	Q21AS・ 16.対応度 (アクセス向 上に向け た提案有)	Q21AS・ 17.対応度 (自社にあ う継続教 育相談)	Q21AS・ 18.対応度 (様々な教 育メニュー用 意)
合計	0.9	1.1	0.9	0.7	1.4	1.4	-0.2	0.4	0.0
業種別 建設業	0.6	0.7	0.6	0.2	1.2	1.5	-0.5	0.0	-0.3
製造業(機械関連)	1.2	1.3	1.4	0.9	1.7	1.7	-0.6	0.3	-0.2
製造業(自動車関連)	0.6	0.9	0.9	0.5	1.4	1.7	-0.2	0.6	0.2
製造業(その他)	0.7	0.9	0.7	0.8	1.3	1.2	-0.2	0.2	-0.2
卸・小売業	1.3	1.4	1.2	0.9	1.8	1.6	0.2	0.6	0.4
サービス業	0.5	0.9	0.6	0.1	0.9	1.2	-0.2	0.2	-0.2
その他	0.9	1.2	1.0	0.8	1.5	1.2	-0.1	0.5	-0.1
従業員 -99人	0.5	0.7	0.5	0.0	0.7	0.6	-0.3	-0.1	-0.5
100-299人	0.7	1.0	0.9	0.4	1.1	1.3	-0.2	0.2	-0.2
300-499人	1.1	1.4	1.2	1.1	2.0	1.8	0.1	1.1	0.7
500-999人	1.4	1.4	1.3	1.3	2.2	1.8	0.1	0.4	0.0
(300-999人)	1.3	1.4	1.3	1.2	2.1	1.8	0.1	0.7	0.3
1000人以上	1.1	1.3	1.0	1.1	1.9	1.7	-0.2	0.7	0.3
(1000-4999人)	0.9	1.1	0.8	1.0	1.6	1.4	-0.3	0.6	0.1
(5000人以上)	1.6	1.8	1.7	1.4	2.5	2.4	0.1	1.2	0.9
制度導入2010年(導入後1年未満)	0.9	0.8	0.8	0.4	1.3	1.4	-0.3	0.1	-0.1
2009年(導入後1-2年程度)	0.5	1.1	1.0	0.6	1.9	1.2	-0.6	0.4	0.0
2008年(導入後3-4年程度)	0.5	0.7	0.5	0.5	1.4	1.1	-0.3	0.0	-0.4
2007.6年(導入後5-6年程度)	1.0	1.3	1.0	0.8	1.4	1.7	-0.1	0.4	-0.1
2004.5年(導入後7-8年程度)	1.0	1.2	1.2	0.8	1.5	1.5	0.0	0.6	0.2
2003年以前(導入後9年以上)	0.7	1.0	0.7	0.6	0.9	0.7	-0.3	0.1	0.0

② 事業主関連対応評価：平均スコア（スコア算出基準は下欄参照）

・全体の傾向は、加入者対応面と同じ。

「非常に満足（+5点）」、「満足（+3点）」、「やや満足（+1点）」、「やや不満（-1点）」、「不満（-3点）」、「非常に不満（-5点）」、「なんともいえない、評価できる段階にない（0点）」

表27-1. 企業特性格別：運営管理機関の対応評価 *事業主対応 (単位：平均スコア)

	Q21BS・1. 対応度 (充分な内 容の運営 管理報 告)	Q21BS・2. 対応度 (Web,CC 活用状況 を随時把 握)	Q21BS・3. 対応度 (定期的な 運用実績 情報)	Q21BS・4. 対応度 (規約申 請、変更 手続き支 援)	Q21BS・5. 対応度 (事業負 担軽減の 仕組用 意)	Q21BS・6. 対応度 (導入後 の事務フ ォロー)	Q21BS・7. 対応度 (離転職 社員への フォロー)
合計	0.9	0.7	0.7	1.5	0.9	1.3	0.4
業種別 建設業	0.6	0.2	0.6	1.7	1.0	1.6	0.9
製造業(機械関連)	0.8	0.4	0.1	1.6	1.0	1.1	0.1
製造業(自動車関連)	1.1	1.3	1.1	1.6	1.0	1.4	1.2
製造業(その他)	0.8	0.5	0.5	1.5	0.7	1.3	0.1
卸・小売業	1.1	0.8	1.0	1.6	1.2	1.5	0.3
サービス業	0.8	0.4	0.3	0.9	0.6	0.7	0.3
その他	1.3	1.0	1.0	1.7	0.9	1.4	0.6
従業員 -99人	0.6	0.3	0.4	0.9	0.5	1.1	0.3
100-299人	0.7	0.5	0.5	1.1	0.8	0.9	0.2
300-499人	1.6	1.1	1.2	1.8	1.4	1.8	0.3
500-999人	1.1	0.4	0.9	2.1	1.1	1.5	0.1
(300-999人)	1.3	0.8	1.1	1.9	1.3	1.7	0.2
1000人以上	1.2	1.0	0.9	2.1	1.2	1.8	0.8
(1000-4999人)	1.0	0.7	0.7	2.1	1.1	1.7	0.6
(5000人以上)	2.0	2.1	1.5	2.4	1.4	1.9	1.4
制度導入2010年(導入後1年未満)	0.6	0.0	0.5	1.9	0.7	1.8	0.4
2009年(導入後1-2年程度)	1.2	1.1	1.2	1.7	1.3	1.6	0.4
2008年(導入後3-4年程度)	0.7	1.1	0.6	1.2	0.9	1.0	0.3
2007.6年(導入後5-6年程度)	1.2	0.8	0.7	1.4	0.9	1.1	0.5
2004.5年(導入後7-8年程度)	1.0	0.7	0.6	1.6	1.0	1.4	0.5
2003年以前(導入後9年以上)	0.8	0.2	0.9	1.5	0.7	0.9	0.1

表27-2. 企業特性格別：運営管理機関の対応評価 *事業主対応 (単位：平均スコア)

	Q21BS・9. 対応度 (事務研 修などの 機会提 供)	Q21BS・ 10.対応度 (マニュアル、 資料の分 かりやす さ)	Q21BS・ 11.対応度 (DC制度 の定期的 情報提 供)	Q21BS・ 12.対応度 (担当者 とのやり とり有)	Q21BS・ 13.対応度 (問合せに 迅速対 応)	Q21BS・ 14.対応度 (改善対 応スピー ドが早い)	Q21BS・ 15.対応度 (商品サ ービスは 適切な確)
合計	0.2	0.9	1.0	0.8	1.3	1.0	0.8
業種別 建設業	0.7	0.6	0.9	0.6	1.0	0.9	0.6
製造業(機械関連)	-0.1	1.1	0.5	0.7	1.1	1.1	0.8
製造業(自動車関連)	0.0	0.8	1.1	0.2	0.9	0.8	0.7
製造業(その他)	0.1	0.5	0.7	0.7	1.0	0.9	0.7
卸・小売業	0.6	1.2	1.5	1.1	1.6	1.2	1.1
サービス業	0.0	0.7	0.6	0.6	1.1	1.0	0.7
その他	0.2	1.3	1.2	0.9	1.6	0.8	0.7
従業員 -99人	0.0	0.4	0.4	0.2	0.7	0.4	0.2
100-299人	0.1	0.8	0.7	0.6	1.1	0.8	0.7
300-499人	0.6	1.4	1.2	1.4	1.8	1.7	1.6
500-999人	0.0	0.9	1.8	0.8	1.4	1.0	0.9
(300-999人)	0.3	1.2	1.5	1.1	1.6	1.3	1.2
1000人以上	0.6	1.1	1.4	1.3	1.7	1.5	1.1
(1000-4999人)	0.5	1.1	1.3	1.1	1.5	1.4	0.8
(5000人以上)	1.0	1.4	1.7	2.0	2.2	1.9	1.8
制度導入2010年(導入後1年未満)	0.5	0.9	1.1	1.1	1.4	1.3	0.8
2009年(導入後1-2年程度)	-0.1	1.1	1.2	0.8	1.8	1.2	0.7
2008年(導入後3-4年程度)	-0.3	0.6	0.8	0.2	0.9	0.6	0.6
2007.6年(導入後5-6年程度)	0.5	1.0	1.1	1.0	1.2	1.1	0.9
2004.5年(導入後7-8年程度)	0.3	1.0	1.1	0.8	1.3	1.0	0.9
2003年以前(導入後9年以上)	0.0	0.6	0.6	0.7	1.2	1.1	0.7

2) 運営管理機関に対する期待と対応満足評価：全体

- ・次ページ図 37-1、2 は、加入者対応 18 項目、事業主対応 15 項目について期待度と対応満足評価それぞれの平均スコアをプロットしたものである。図中の点線は、期待度と対応評価夫々の全体平均を通る線を示し、斜線は期待と評価が一致する領域を示している。
- ・図 37-1、2 をみると、期待度と評価はほぼ相関関係にある（相関係数は、加入者対応 0.47：事業主対応 0.70）。しかし、運営管理機関に対する期待と実際の対応には、ギャップがみられ双方ともに運営に対する期待が対応満足評価を上回っている。

ギャップの程度をみるため運営管理機関に対する期待と評価の関係を単回帰式で表すと、下記の通りである。

加入者関連：Y(期待・取引重視度) = 0.38 + 2.16 X (対応満足度) * 決定係数 0.22
事業主関連：Y(期待・取引重視度) = 0.49 + 3.55 X (対応満足度) * 決定係数 0.49

- ・上記回帰式を見ると、定数、係数ともに事業主対応で大きいため、期待と評価のギャップは、加入者対応よりも事業主対応で大きいことが分かる。つまり、運営管理機関は、顧客企業とのリレーション強化を図るうえで事業主対応面において、対応強化することが求められる。

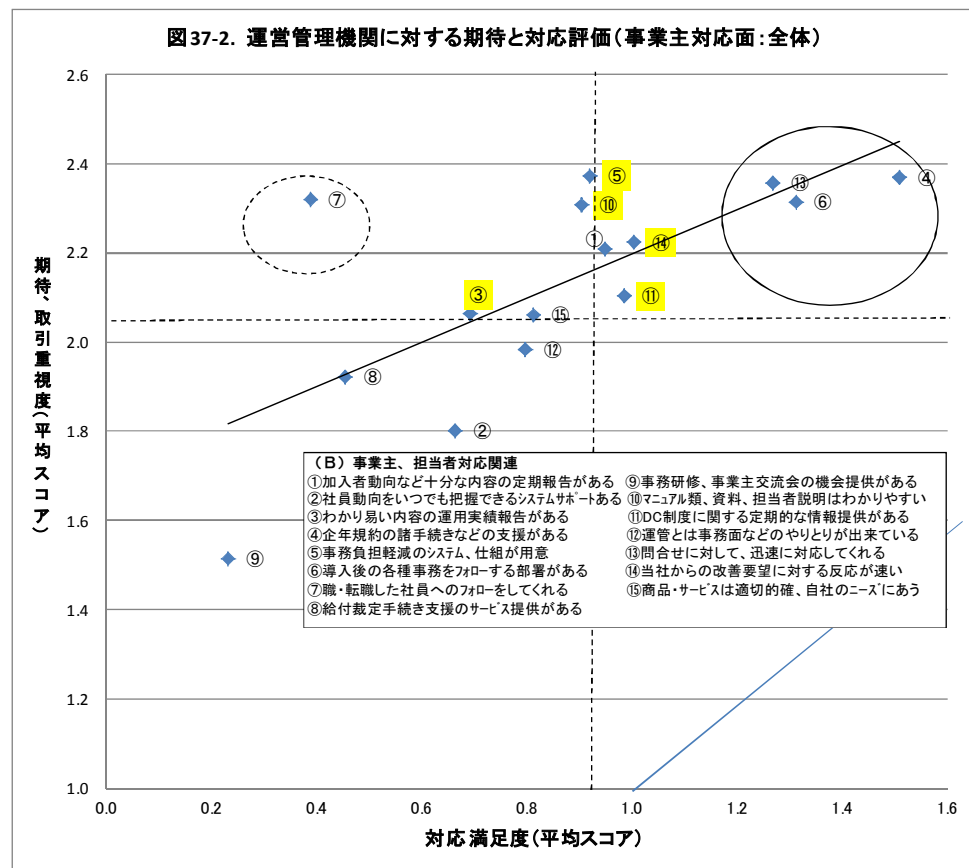
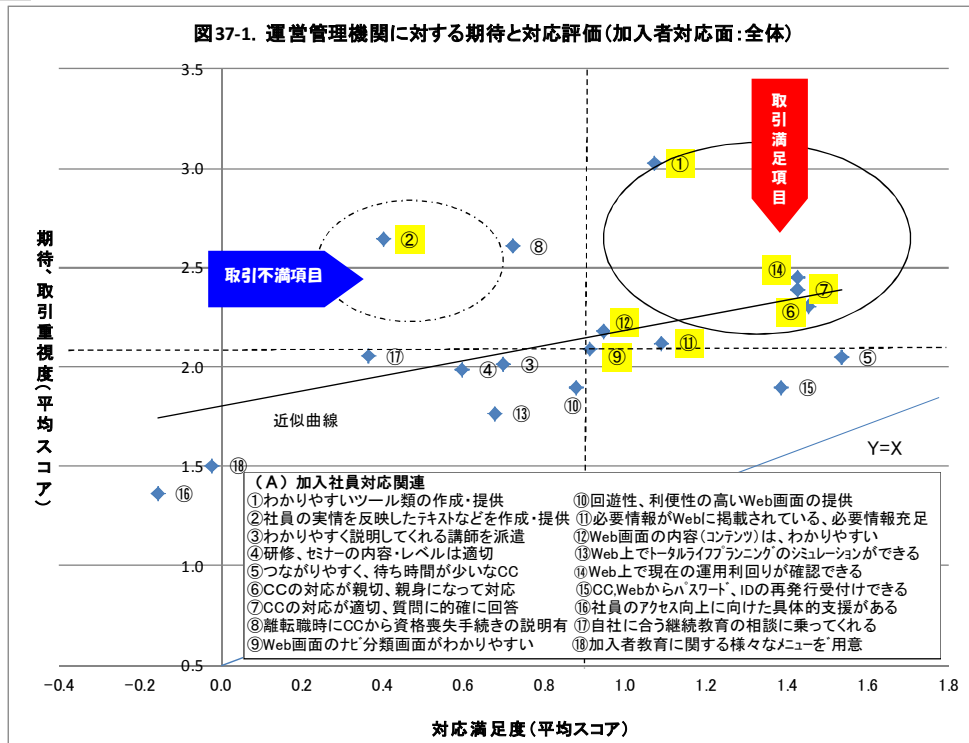
なお決定係数をみると、期待と評価の相互関係の説明力は、加入者対応関連よりも事業主対応関連のほうが、かなりある。これは、導入企業の運営管理機関に対する期待と対応満足評価の分散が、加入者対応の場合、たとえば企業規模などによって相違がみられたり、運営管理機関によって加入者対応サービス評価に差がみられるのに対して、事業主対応になるとそのような相違はあまりみられないことを示唆している

ところで、期待度と対応評価それぞれの全体平均値を通る線（次ページ図における縦・横の点線）の交叉によって4つの空間が形成されるが、このうち第一象限（平均線の交叉によって発生する“右上空間”）は、運営管理機関に対する高い期待と実際の対応の間にあまりギャップがみられない、という点で「満足空間」とみなされる。反面、第2象限（左上空間）は運営管理機関に対する期待が高いのにもかかわらず、実際の対応度が低いために「不満空間」とみなされる。「満足空間」に位置される項目が 57、58 ページで抽出した基本的対応項目であれば、運営管理機関に対する取引満足度が高まるが、「不満空間」に位置されると、運営管理機関に対する取引不満足意識が顕在化する可能性が大きい。

なお、第3象限（左下空間）は潜在的不満空間、第4象限（右下空間）は潜在的満足空間と位置づけられる。前者は運営に対する期待度が低い状況を、後者は運営の期待を超える対応状況を示す。

(注) 次ページ図 37-1、2 において、黄色のマーカーで表示されている項目番号は、57 ページで掲載された“基本的対応項目”を示す（P67 以降の企業規模別にみた図も同じ）

スコア	「非常にそう思う (+5点)」「そう思う (+3点)」「ややそう思う (+1点)」「あまりそう思わない (-1点)」
算出基準	「そう思わない (-3点)」「全くそう思わない (-5点)」「なんともいえない、評価できる段階にない (0点)」



それでは、前ページ図 37-1、2 を項目別にみてみよう。

（加入者対応関連）

57 ページに掲載された 8 つの基本的対応項目（①、②、⑥、⑦、⑨、⑪、⑫、⑭）のうち、「①わかりやすいツール類（テキスト、ビデオなど）を作成、提供してくれる」、「⑥コールセンターの対応が親切、当方の話を聞くなど親身になって対応してくれる」、「⑦コールセンターの対応が適切、疑問、質問に的確に、答え説明がわかりやすい」、「⑭現在の運用利回りが確認できる Web 画面を提供してくれる」は、満足空間に位置している。

しかし、「⑨Web 画面のナビゲーション、分類画面がわかりやすい」、「⑫わかりやすい内容（コンテンツ）の Web 画面を提供してくれる」は満足空間と不満空間の境界領域に、「②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成したり、提供してくれる」は不満空間に位置している。

“わかりやすい内容の Web 画面”について、より一層の改善が求められるかもしれない。

「②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成したり、提供してくれる」は、従前同様不満空間に位置されている。そういう点では、あまり改善されていない、といえる。運営管理機関としては、なかなか個別事情に対応しにくいと思われるが、バリエーションを用意する、顧客企業と共同しながら開発するなどの工夫が求められよう。

不満空間には②の他に、「⑧離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」が布置されている。この項目は、前回も不満空間にあった。今後、退職社員が増えるに伴い、対応ニーズが一層強まると予想される。従って、この面での対応改善が運営に求められる。

（事業主対応関連）

57 ページに掲載された 5 つの基本的対応項目（③、⑤、⑩、⑪、⑭）のうち、「⑭当社からの改善要望、改善提案に対する反応が早い」、「⑩確定拠出年金制度に関する定期的な情報提供がある」は満足空間に位置しているが、そのポジションは高くはない（かろうじて満足空間に位置する）。残りの 3 項目も不満空間に隣接している。とくに、「③自社採用運用商品の運用実績について、わかり易い内容の定期的提供がある」は、不満空間と潜在的な不満空間の隣接領域にあり、企業の期待と運営対応の間には、ギャップがみられる。当該項目は、前回潜在的な不満空間にあった。しかし、今回は、企業の当該項目に対する期待度が上昇したために、期待と対応の間のギャップが拡大し、不満空間へ移行しつつある。その意味では、基本的対応項目だけに、今後当該項目への対応を強化しないと、運営に対する取引不満足意識が顕在化する可能性がある。今後、当該項目における対応強化が運営に求められてよい。

不満空間には、基本的対応項目ではないが「⑦退職・離職した社員へのフォローをしてくれる」が布置されている。退職社員が増えるに伴い、運営の対応強化が求められるかもしれない。

3) 企業規模別にみた運営管理機関に対する期待と対応満足評価

① 運営管理機関に対する期待と対応評価：従業員規模～99人

- ・次ページ図 38-1、2 は、従業員規模が 99 人までの企業における運営管理機関に対する期待と対応評価それぞれの平均スコアをプロットしたものである。

(加入者対応関連)

58 ページで抽出された 6 つの基本的対応項目 (②、⑤、⑥、⑦、⑨、⑭) のうち、コールセンター関連項目 (⑤⑥⑦) は満足空間に位置している。しかし、そのほかの項目では「②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成したり、提供してくれる」は不満空間に位置し、「⑨Web 画面のナビ、分類画面がわかりやすい」については、期待と対応の間のギャップが大きい。

「②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成したり、提供してくれる」は、毎回不満空間に位置されている。運営管理機関としては、小企業の場合、数が多く全国に分散しているため個別事情に対応しにくい、という事情がある。それだけに、バリエーションを用意する、個別相談に応じるなど顧客事情に配慮した (今までにない) プロセスが求められる。

「①わかりやすいテキスト類の作成・提供」は満足空間に位置しているとはいえ、期待と対応のギャップがある。基本的対応項目だけに更なる改善強化が、運営に求められて良い。

(事業主対応関連)

58 ページで抽出された 4 つの基本的対応項目 (④、⑤、⑥、⑩) のうち、「④企年規約の諸手続きなどの支援がある」および「⑥導入後の各種事務をフォローする部署がある」は満足空間に位置しているが、「⑩マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい」については、不満空間にあり、「⑤事務負担軽減のシステム、仕組が用意されている」は、満足空間と不満空間の間に隣接している。

期待と対応間ギャップの大きさを考慮すると、当該グループについては、加入者対応項目に比べ、事業主対応面での対応はあまり進んでいないように見える。しかし、運営に対する期待自体も低い為、多くの項目が“潜在的な不満空間”にある。

図38-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面:従業員-99人)

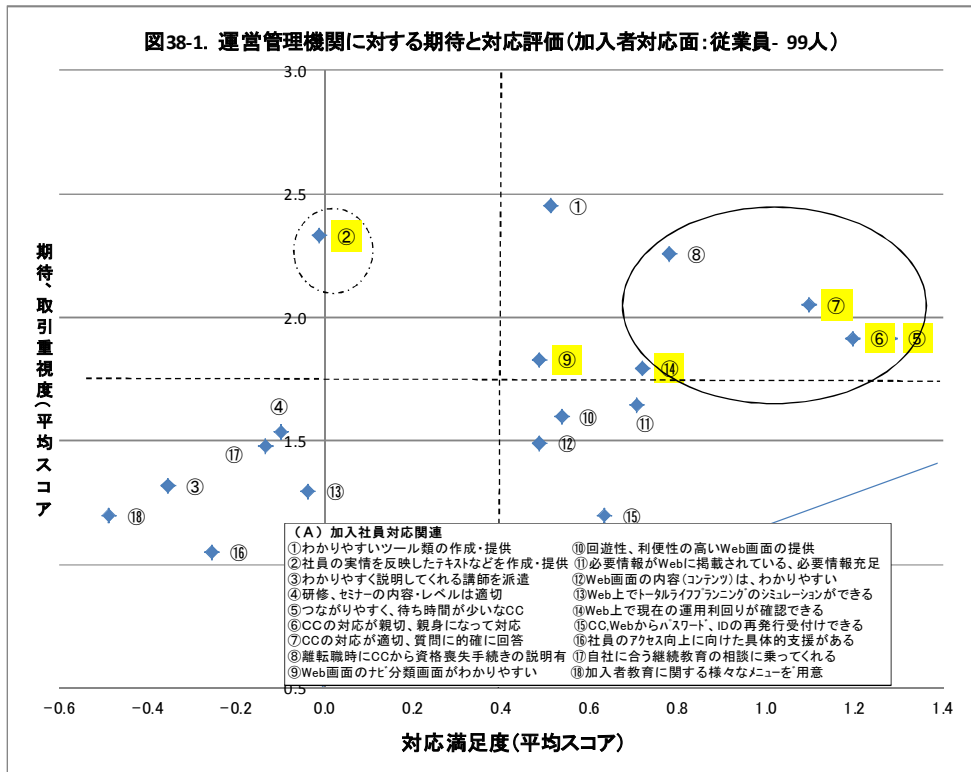
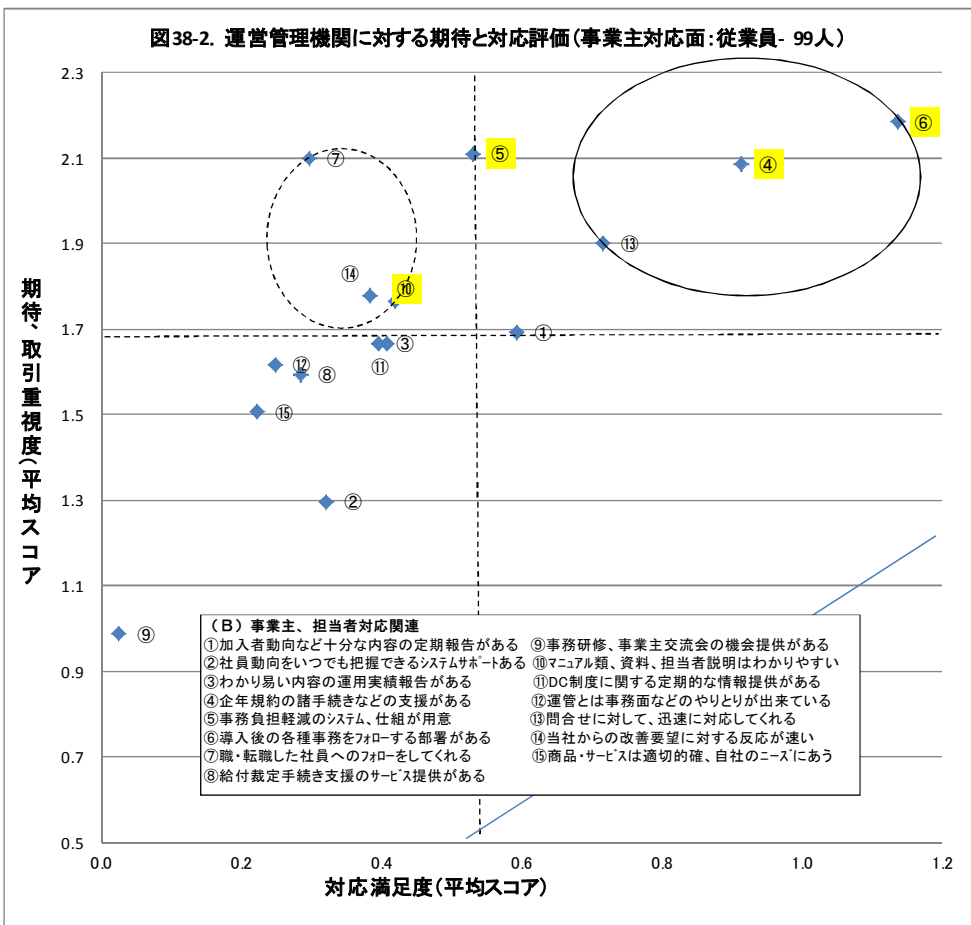


図38-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面:従業員-99人)



② 運営管理機関に対する期待と対応評価：従業員規模 100～299 人

- ・次ページ図 39-1、-2 は、従業員規模が 100 人から 299 人までの企業における運営管理機関に対する期待と対応評価それぞれの平均スコアをプロットしたものである。

（加入者対応関連）

58 ページで抽出された 5 つの基本的対応項目（②、⑦、⑪、⑫、⑭）のうち、「②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成したり、提供してくれる」を除いた項目が満足空間に布置されている。概ね、基本的対応項目への運営対応はされている。

②は、前回に引き続き、今回も不満空間に位置されている。小規模の企業同様に、数種のバージョンを用意するなど、個別事情に配慮した工夫が運営に求められよう。

不満空間には②の他に、「⑧離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」が布置されている。当該項目も期待と実際の対応間のギャップが大きい。今後、当項目のニーズが強まると予想されるだけに、コールセンター対応や担当支援の強化は、運営との取引維・強化にとって、重要な鍵を握ることになるかもしれない。

（事業主対応関連）

58 ページで抽出された 1 つの基本的対応項目「⑩マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい」は満足空間に位置しているが、満足空間と不満空間の隣接領域にやや近い。

また、不満空間に位置しているのは「⑦離・転職した社員へのフォローをしてくれる」。当該項目は、離・転職した社員の増加に伴い、運営には現状以上の対応強化が求められる。

図39-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面:従業員100-299人)

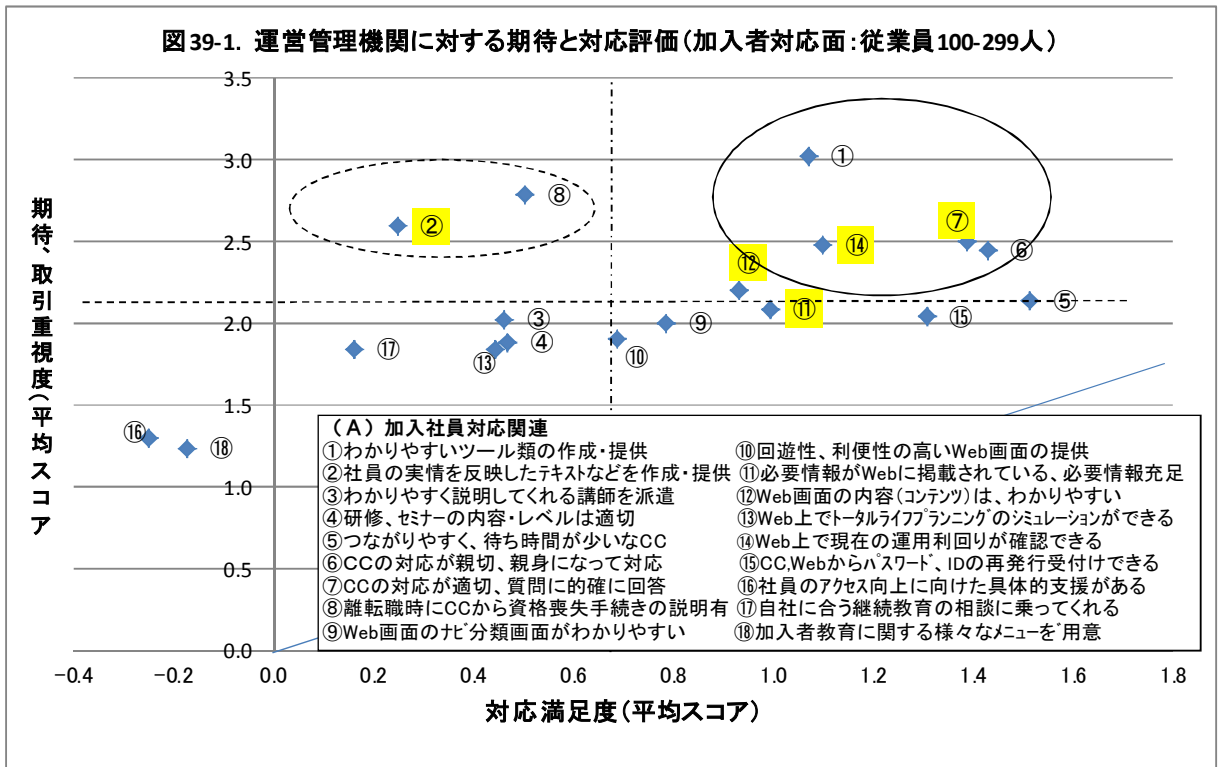
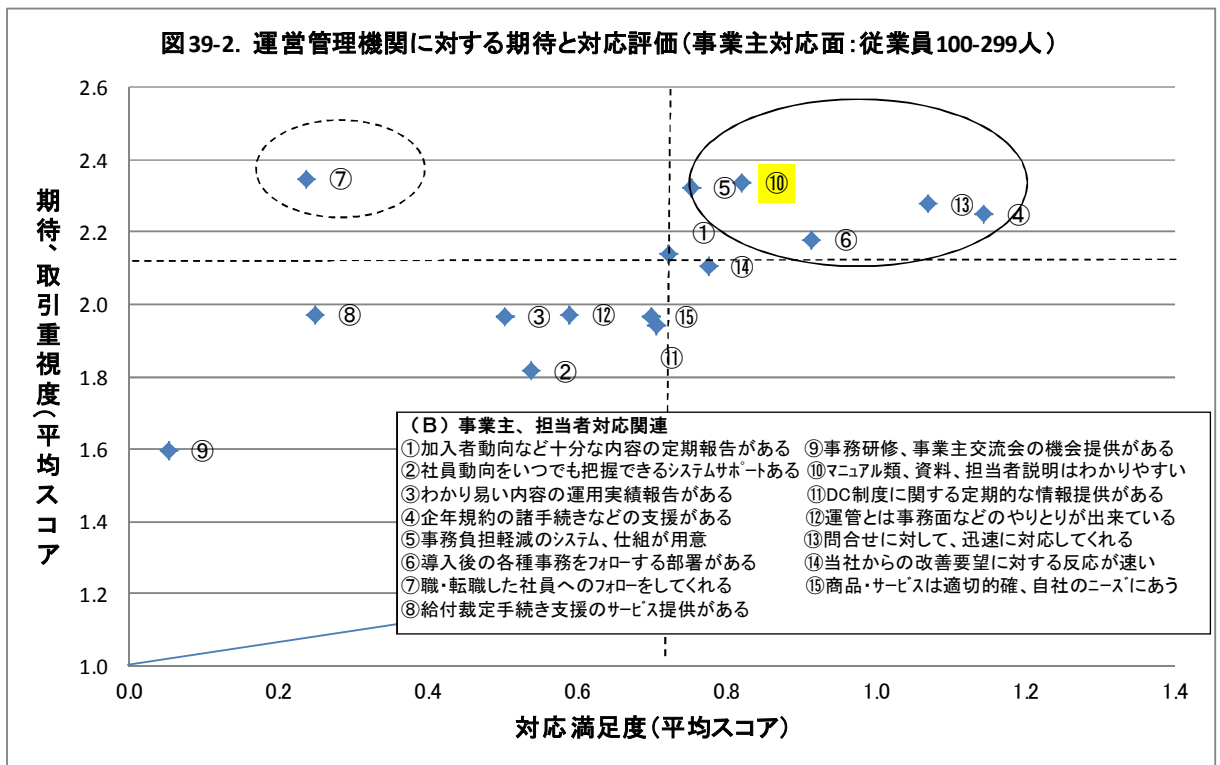


図39-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面:従業員100-299人)



③運営管理機関に対する期待と対応評価：従業員規模 300-999 人

- ・図 40-1, 2 は、従業員規模が 300 人から 999 人までの企業における運営管理機関に対する期待と対応評価それぞれの平均スコアをプロットしたものである。

（加入者対応関連）

58 ページで抽出された 2 つの基本的対応項目（①、⑭）は、ともに満足空間に位置している。しかし、「①わかりやすいツール類の作成・提供」に関しては、満足空間にあるとはいえ、不満空間に近い。今後の運管対応の強化が求められる。

不満空間には「②社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットを作成したり、提供してくれる」、「④セミナー内容は社員に適切」、「⑧CC から資格喪失後手続き説明あり」が位置されている。

これらの項目は、期待度の高さに比べて、運管対応は遅れている。基本的対応項目でないとはいえ、運管と導入企業の関係強化に向けて徐々に対応強化することが運管に求められよう。

（事業主対応関連）

58 ページで抽出された 6 つの基本的対応項目（①、③、⑤、⑩、⑪、⑭）のうち、「①十分な内容の運営管理報告がある」、「⑤事務負担軽減のシステム、仕組が用意されている」、「⑪DC 制度の定期的情報提供」の 3 項目は満足空間に位置している。

当企業グループにおいては、不満空間に位置する項目はないが、潜在的な不満空間にあり、不満空間に近いところに付置しているのは、「⑦離・転職した社員へのフォローをしてくれる」。当該項目は基本的対応項目でないが、他の企業規模層同様に、離・転職した社員の増加が予想されるため今後不満空間にシフトしないか、注目される。

図40-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面:従業員300-999人)

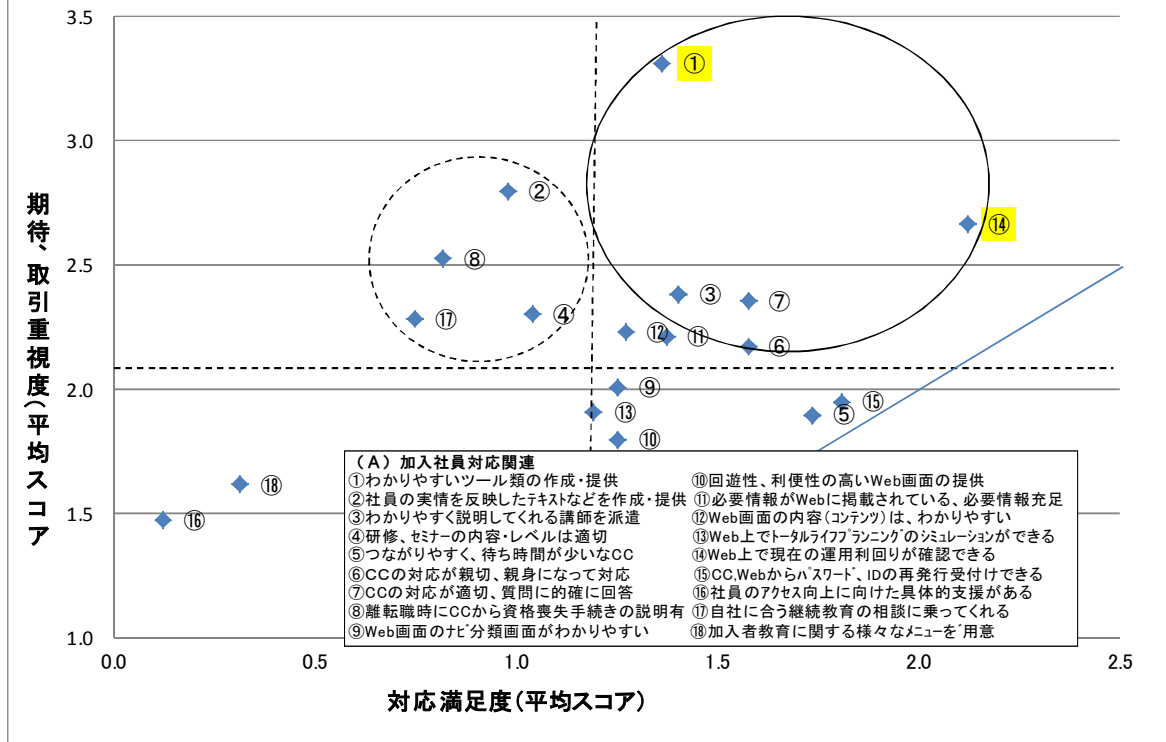
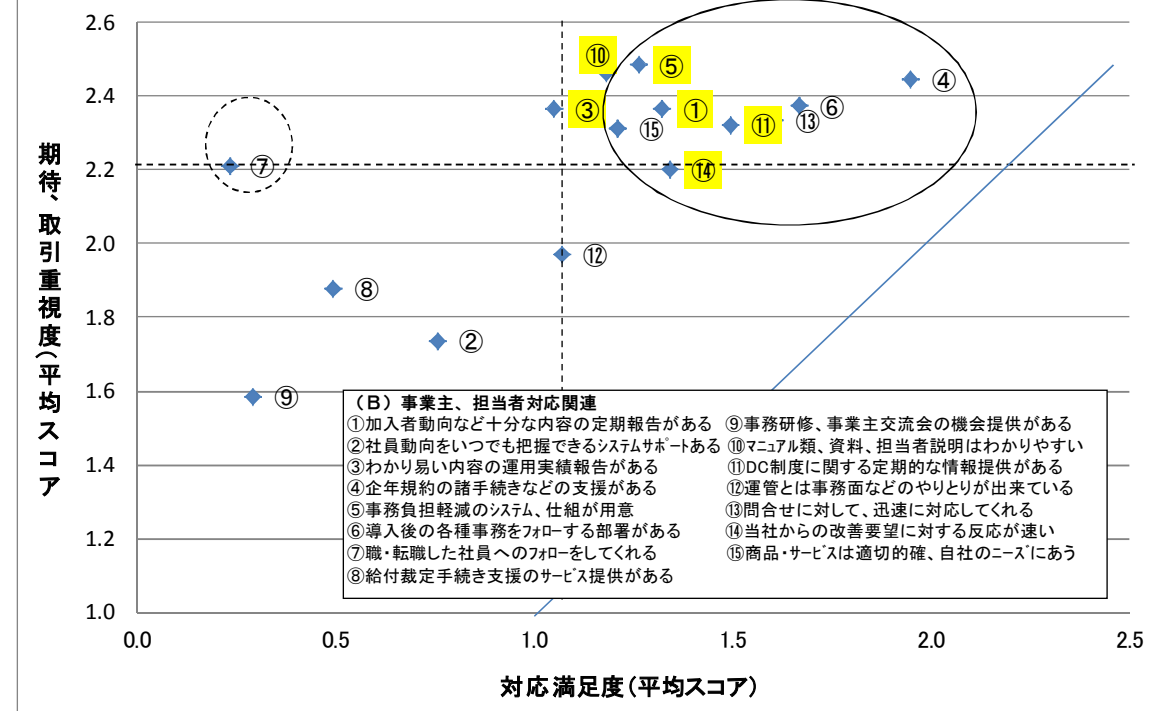


図40-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面:従業員300-999人)



④運営管理機関に対する期待と対応評価：従業員規模 1000 人以上

- ・従業員規模が 1000 人以上の企業における運営管理機関に対する期待と対応評価それぞれの平均スコアをプロットしたものが次ページ図 41-1、2 である。

（加入者対応関連）

58 ページで抽出された 6 つの基本的対応項目（①、②、⑥、⑦、⑧、⑨）のうち、②⑧を除いた 3 項目は満足空間に位置している。

基本的対応項目のうち、「②社員の実情を反映しテキスト類やパンフレットを作成したり、提供してくれる」と「⑧離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」は不満空間に位置している。

この 2 項目は、前回も不満空間に位置されていた。依然、顧客不満が解消されていない。②に関しては、期待と対応のギャップ幅はかなり大きい。従来以上に、顧客ニーズを踏まえ、カスタマイズされたテキスト類やパンフレット作成支援を行うことやコールセンターによる資格喪失時の手続き支援を行うことが運管に求められる。

（事業主対応関連）

58 ページで抽出された 6 つの基本的対応項目（⑥、⑩、⑪、⑬、⑭、⑮）のうち、4 項目が満足空間に位置している。

基本的対応項目の内、期待と対応の間にギャップが大きいのは「⑩マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい」、「⑮商品・サービスは適切な確、自社のニーズにあう」。これらの項目は、取引総合満足に影響を与える項目だけに、期待と対応間のギャップ解消に向け、対応強化を運管に求める必要がある。

図41-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面:従業員1000人以上)

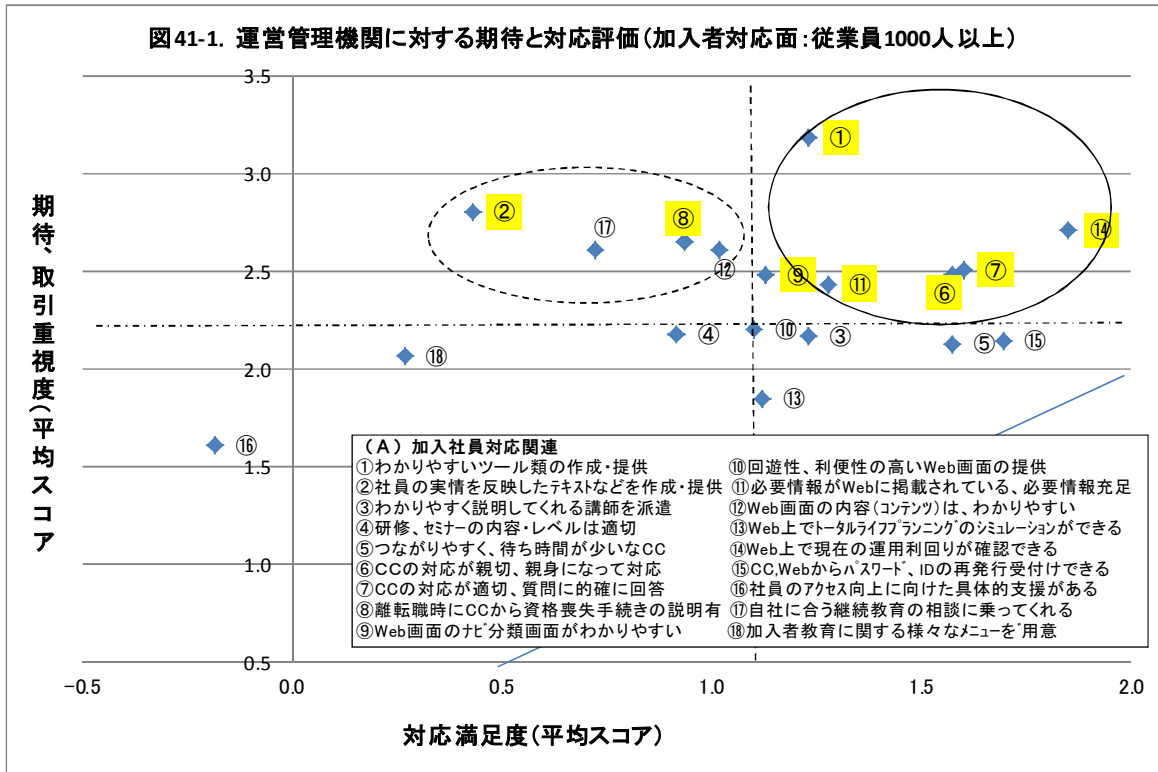
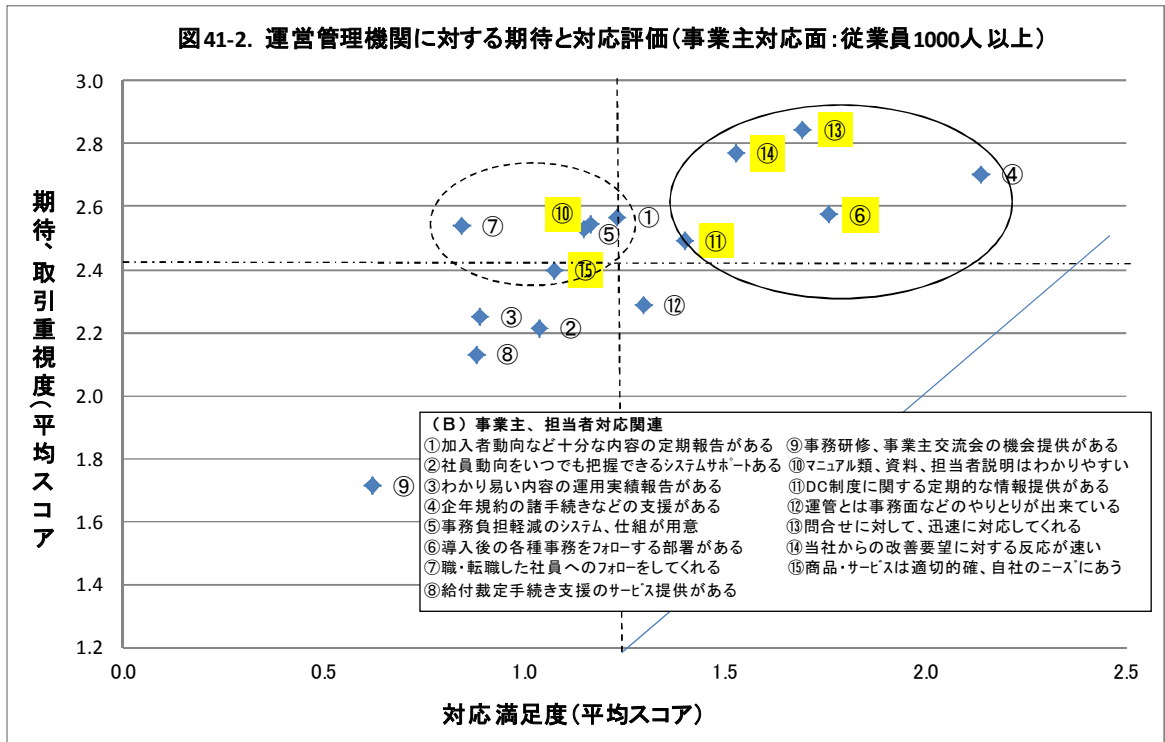


図41-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面:従業員1000人以上)



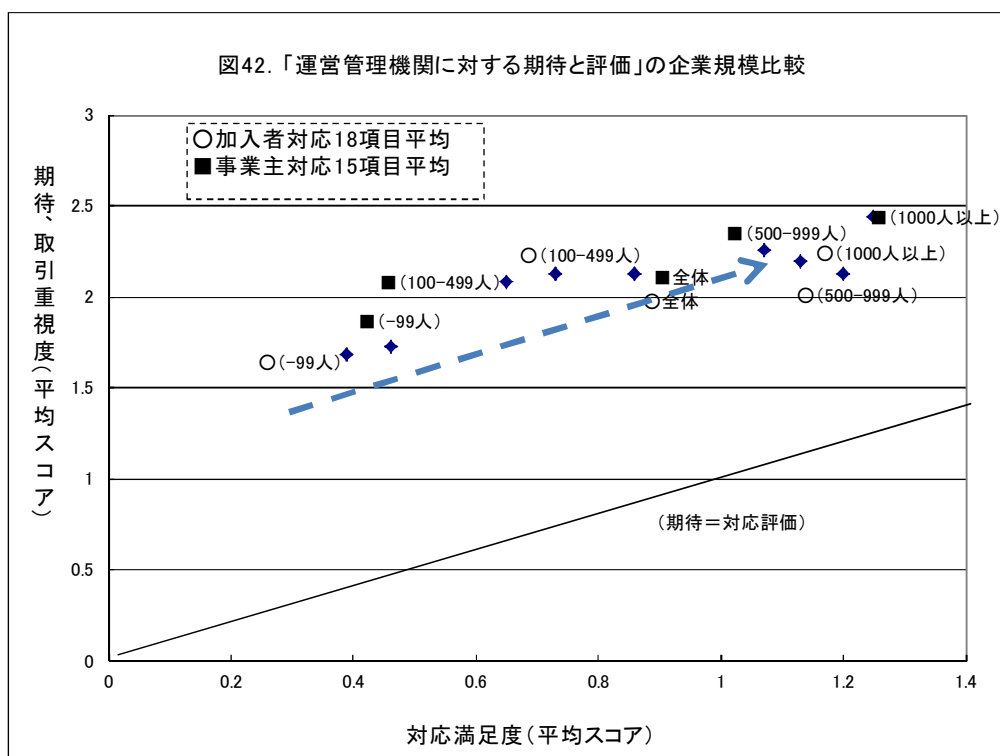
4) 企業規模（従業員数）結果総括

- ・ 運営管理機関に対する期待と評価について、加入者対応 18 項目の平均スコア、事業主対応 15 項目の平均スコアを企業特性別（従業員規模別）にみてることにする（図 42）。

図中の右下実線（斜線）は、期待と対応が一致する領域を示している。

- ・ この結果から、以下の点を指摘できる。

- ◎ 全ての企業グループで実際の対応は、期待を下回っている。
- ◎ 事業主対応と加入者対応を比較すると、期待と対応評価のギャップは、全体的に事業主対応面で大きい。しかし、その格差は前回よりも縮小している。この 1 年内における運営の事業主対応面強化が窺われる。
- ◎ 前回と同じように期待度、対応度はともに従業員規模が大きくなるに伴って、平均スコアは上昇している。99 人までの小企業においては、運営管理機関に対する期待が低いが、対応満足評価も低い。当該企業と、最も平均スコアが高い 1000 人以上の企業の間では、加入者対応期待度で 0.6 ポイント、事業主対応期待度で 0.7 ポイント、加入者対応満足度で 0.7 ポイント、事業主対応満足度で 0.8 ポイントの開きがある。格差は事業主対応面で大きい、その値は前回よりも拡大している（反面、加入者対応では縮小）。

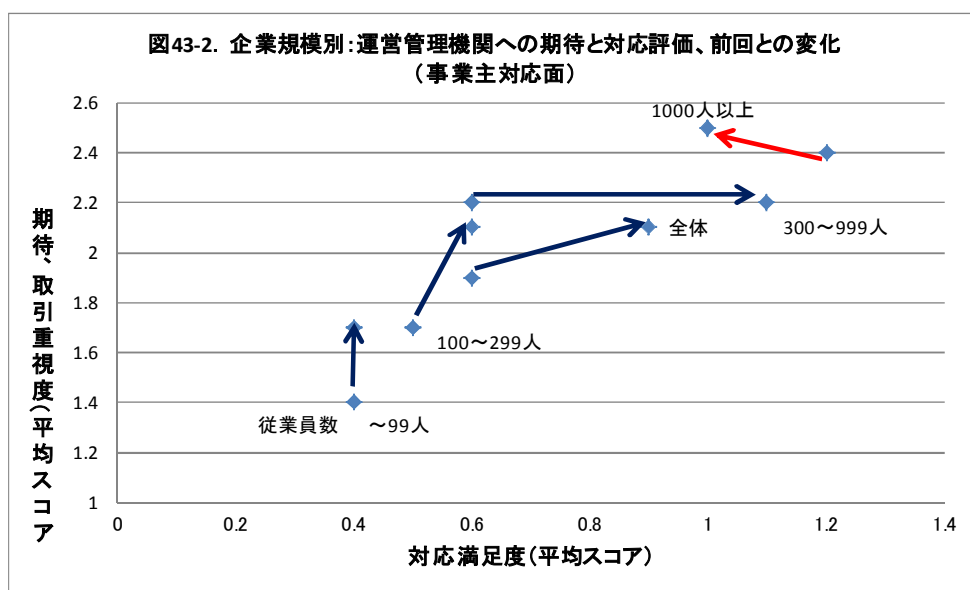
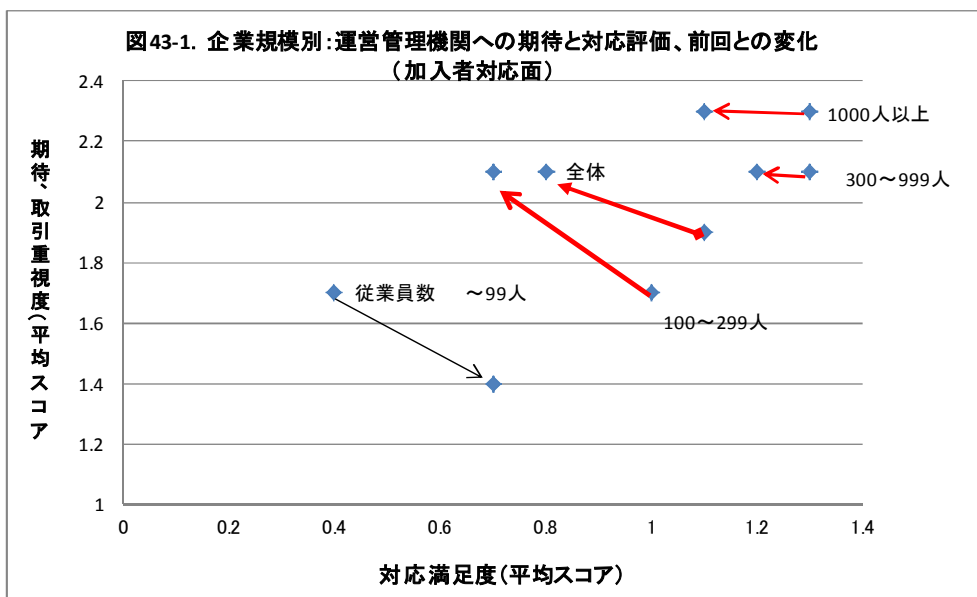


(注) 平均スコア算出基準：「非常にそう思う (+5点)」「そう思う (+3点)」「ややそう思う (+1点)」「あまりそう思わない (-1点)」「そう思わない (-3点)」「全くそう思わない (-5点)」「なんともいえない、評価できる段階にない (0点)」

(時系列推移：前回との比較)

・下図は、運営に対する期待と評価について、加入者対応 18 項目の平均スコア、事業主対応 15 項目の従業員規模別平均スコアを前回と比較してみたものである (図 43-1, 2)。調査項目が一部修正・追加したので単純に比較できないが、図 43-1 をみると、加入者対応において、「従業員数 99 人まで」を除く企業で期待度スコアが増加した一方で、対応度平均スコアが低下、期待と対応におけるギャップ幅が拡大していることがわかる。

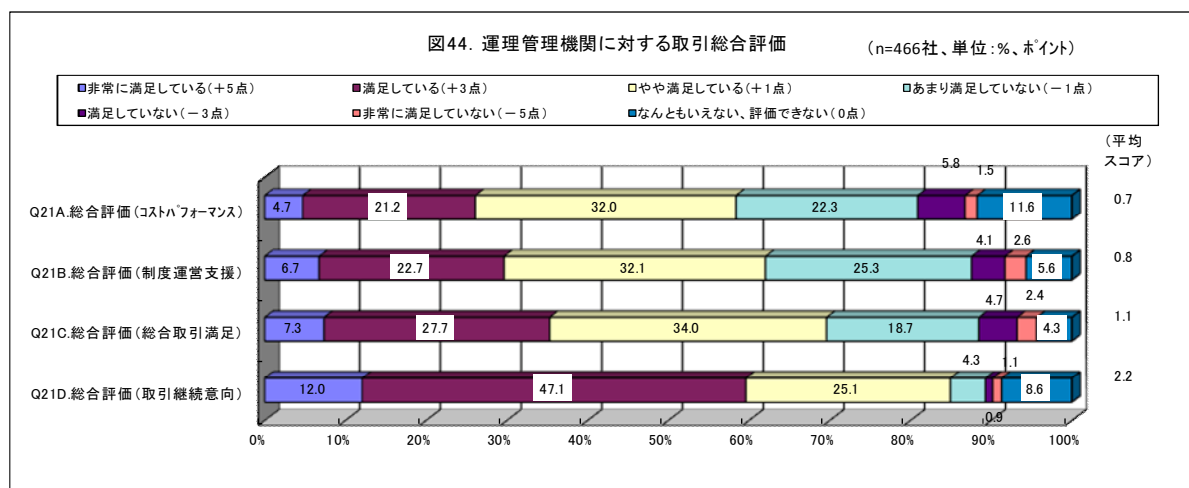
それに対して、事業主対応においては (図 43-2)、「従業員数 1000 人以上」以外の企業で運営に対する期待度および対応評価が向上している。なかでも「従業員数 300-999 人」企業における対応評価のスコアは倍増した。事業主対応面における運営の対応強化を示唆している。



6. 現在取引の運営管理機関に対する取引総合評価

- 当調査では、現在の運営管理機関取引について最終的に4つの観点から総合評価を得ている。4項目ともに肯定的評価が否定的な評価を上回っている。否定的な評価をする企業の割合（あまり満足していない、満足していない、非常に満足していない、の合計値）は、コストパフォーマンス評価で30%、制度運営支援32%、取引総合満足で26%、取引継続意向6%である（図44）。この中で最も評価が高かったのは、継続取引意向である。8割以上の企業は今後も取引継続に肯定的。他の3項目は、肯定的評価をする企業が多いとはいえ「やや満足している」との消極的評価割合が多い。平均スコアでも1.ポイント前後であり、決して運営管理機関への評価は高いとはいえない。（これらは概ね従来までと同様の結果）。

（注）平均スコア算出基準⇒「非常にそう思う（+5点）」「そう思う（+3点）」「ややそう思う（+1点）」「あまりそう思わない（-1点）」「そう思わない（-3点）」「全くそう思わない（-5点）」「なんともいえない、評価できる段階にない（0点）」



- 総合評価4項目間の相関関係を見てみると（下表）、相互の関連はかなり強いものがある。とくに項目間の相関関係が高いのは、「総合取引満足」と「制度運営支援」である。また、他の3項目との相関係数が0.6以上なのは、「総合取引満足」だけである。
- 「運営との総合取引満足評価」は、次ページにみるように「制度運営全体への支援」評価とも密接に関連している。従って、運営取引に影響を与える項目の抽出などの分析を行う際には、この「総合取引満足評価」を目的変数（従属変数）に採用するとよい。

	Q22A.総合評価(コストパフォーマンス)	Q22B.総合評価(制度運営支援)	Q22C.総合評価(総合取引満足)	Q22D.総合評価(取引継続意向)
Q22A.総合評価(コストパフォーマンス)	1			
Q22B.総合評価(制度運営支援)	0.734637	1		
Q22C.総合評価(総合取引満足)	0.646555	0.807964	1	
Q22D.総合評価(取引継続意向)	0.554996	0.623951	0.662926	1

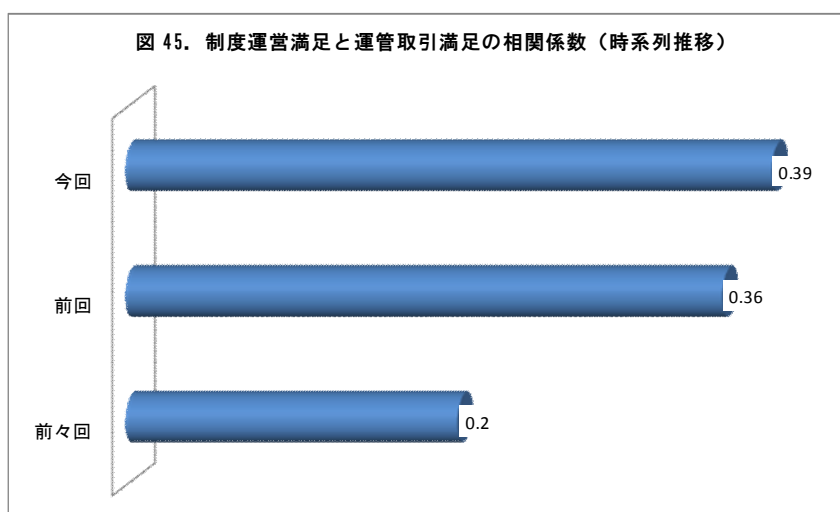
(制度運営管理の総合評価と運営管理機関取引総合評価)

- ・今回の調査では、当該制度の運営管理や社員の参画状況に関して総合的に3つの観点から評価を得ている。その内容とは、
 - ◇ 確定拠出年金制度の運営を自社が主体的に行うようになってきているか
 - ◇ 確定拠出年金制度の導入効果（の現状）について満足しているか
 - ◇ 確定拠出年金制度の運営・管理（の現状）について満足しているか
- ・そこで、これら制度運営の全体評価と運営管理機関取引の総合評価の相互の関係を見てみる。われわれは、この分析によって導入企業の制度運営に運営管理機関がどの程度関わっているかの示唆を得ることができる。

下表は、スコアベース（回答カテゴリに+5点から-5点を付与）での相関係数をまとめたものである。

	Q22A.総合評価(コストパフォーマンス)	Q22B.総合評価(制度運営支援)	Q22C.総合評価(総合取引満足)	Q22D.総合評価(取引継続意向)
Q15・14.制度運営評価(運営自社)	0.175451	0.23833	0.203938	0.120885
Q15・16.制度運営評価(導入効果満足)	0.364745	0.35858	0.354991	0.286601
Q15・17.制度運営評価(制度運営満足)	0.335532	0.374962	0.391205	0.312387

その結果を見てみると、相関係数が最も大きいのは、“制度運営満足と運営総合取引満足”である（相関係数 0.39）。次いで、“制度運営満足と運営制度運営支援”（同、0.37）。運営管理機関取引の総合取引満足と制度運営満足との相関係数は前々回が 0.20、前回 0.36 から今回は 0.39 と増加している（図 45）。あきらかに運営管理機関は、企業の制度運営満足や制度導入効果満足に影響を与え、その満足形成に密接にかかわってきているといえる。

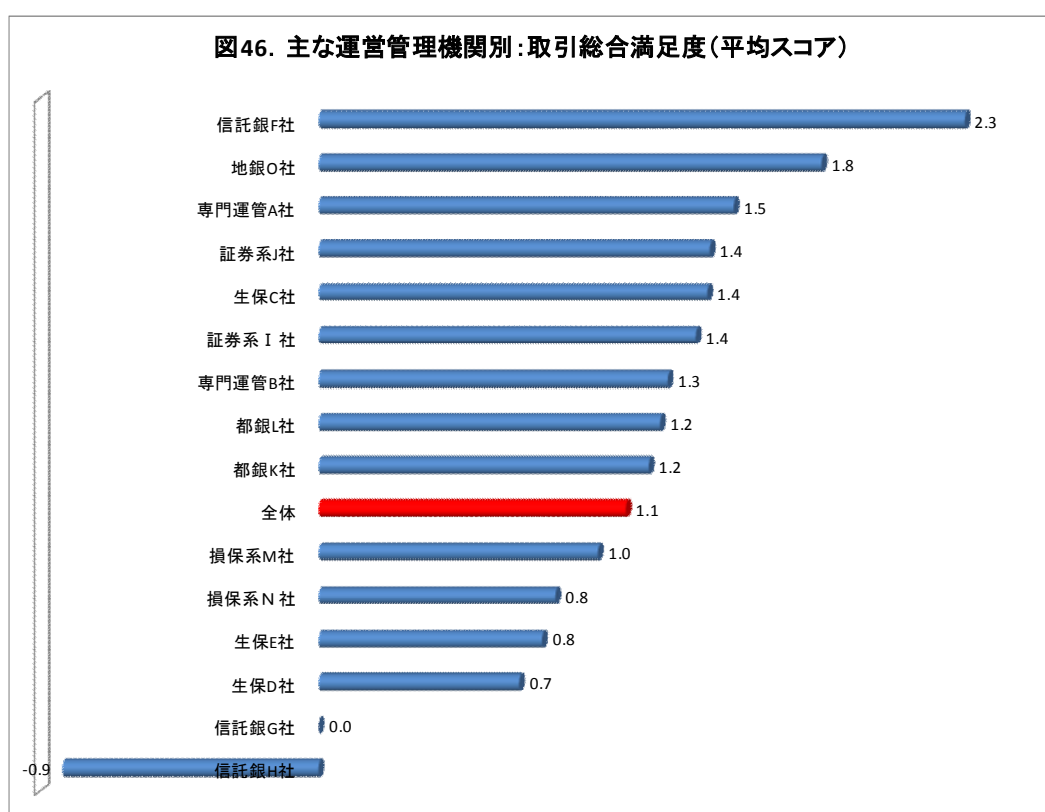


7.期待と対応評価にみる運営管理機関間比較

1) 総合満足度

・図46は、取引総合満足（平均スコア）を運営管理機関別に見たものである。下図は、今回の調査において回収数が5社以上の主な運営管理機関について掲載した。なお、回収数が多くないこととデータの信頼性がまだ不十分であることから略称表示とした。ご了承いただきたい。

最も取引総合満足度が高かったのは信託銀F社であり、唯一平均スコアが2点台だった。また、取引総合満足度がマイナススコアの企業も1社ある。全体的には、主な運営の多くは、平均スコアが1.3前後に集まっている。平均スコアが1ポイントということは、7段階評価の中で「やや満足している」レベル。他業界では「満足している」レベルの評価獲得（＝平均スコア3ポイント）をベンチマークとしている。運営各社の更なる努力を望みたい。



(注) スコア算出基準；「非常に満足」5点、「満足」3点、「やや満足」1点、「やや不満」-1点、「不満」-3点、「非常に不満」-5点、「どちらともいえない・わからない」0点

・以下のページでは、基本的対応項目であり（57ページ参照）、併せて運営管理機関の取引満足評価に大きな影響を与えている項目のうち、「わかりやすいツール類を作成、提供してくれる」、「自社採用運用商品の運用実績についてわかりやすい内容の定期的提供がある」、「当社からの改善要望、改善提案に対する反応が早い」の3項目を取り上げ、期待と対応評価との関係について、主な運営管理機関別にみってみる。ポジショニングは、運営によって異なっている。

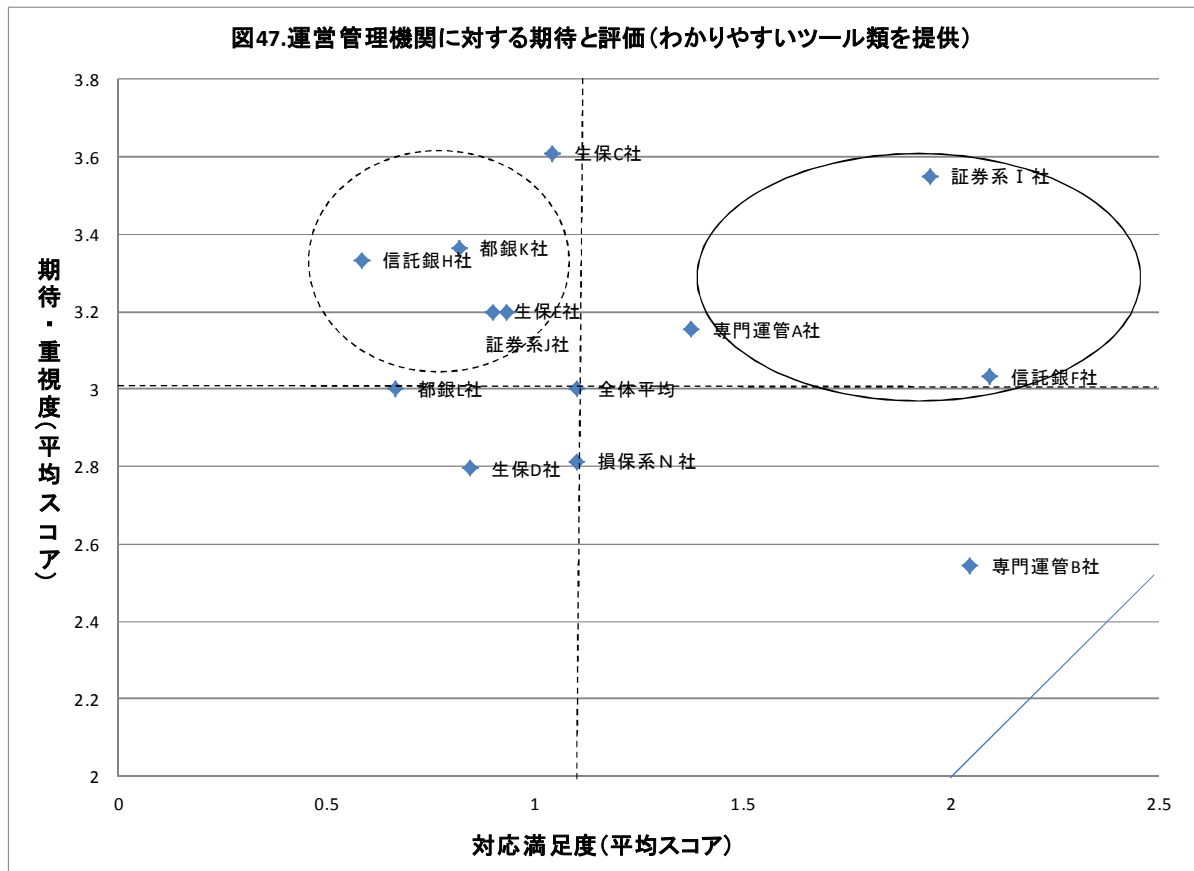
2)「わかりやすいツール類を作成、提供してくれる」

・図47は、「運管」作成のテキスト類は、わかりやすい」に対する期待と対応満足評価との関係について運営管理機関別にプロットしたものである。当該図は、それぞれの平均スコアでみている。平均スコアは、「非常に期待/満足」に+5点、「期待/満足」に+3点、「やや期待/満足」に+1点、「あまり期待しない/やや不満」に-1点、「期待しない/不満」に-3点、「全く期待しない/非常に不満」に-5点、「何ともいえない」に0点を与えて算出した。

その結果によると、期待・対応満足評価ともに平均スコアが高く、満足空間・潜在的満足空間に位置しているのは4運営管理機関である。これらの4機関については当該項目について取引顧客企業は満足レベルにある。

一方、信託銀H社、都銀K社、生保E社、証券系J社は、期待度が高い一方で、対応満足評価が低い為に不満空間に位置している。とくに信託銀H社で期待と対応とのギャップが大きい。

生保D社は、もともと顧客期待が低く、唯一潜在的な不満空間に布置されている。

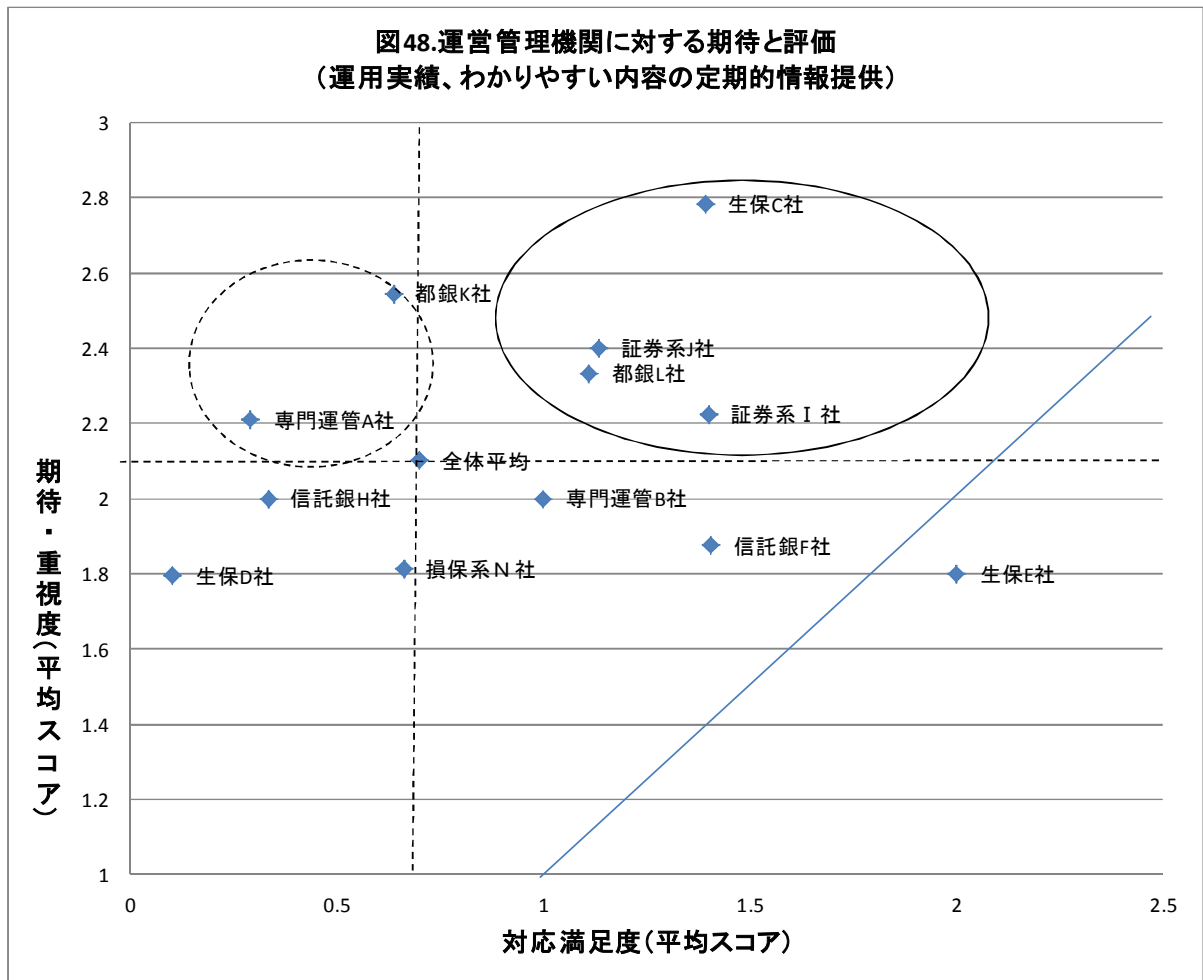


3) 「自社採用運用商品の運用実績についてわかりやすい内容の定期的提供がある」

・図48は、「自社採用運用商品の運用実績についてわかりやすい内容の定期的提供がある」に対する期待と評価との関係について運営管理機関別にプロットしたものである。

その結果によると、期待・対応満足評価ともに平均スコアが高く、満足空間に位置しているのは4運営管理機関である。また、満足空間にはないが、潜在的満足空間にあって期待と対応評価が一致する領域（図中の斜線）に近いのは生保E社、信託銀F社である。

一方、不満空間に位置しているのは、専門運管A社、都銀K社である。

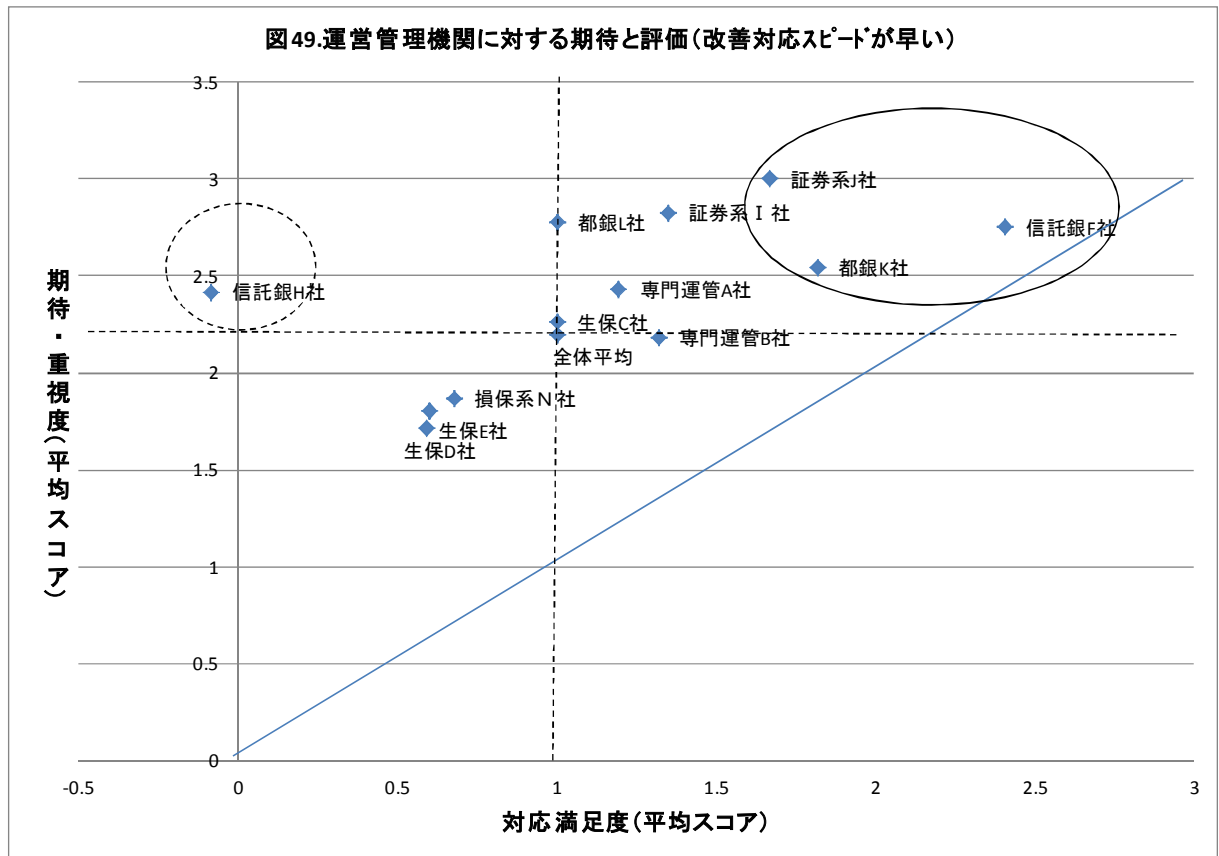


4) 「当社からの改善要望、改善提案に対する反応が早い」

・図 48 は、「当社からの改善要望、改善提案に対する反応が早い」に対する期待と対応満足評価との関係について運営管理機関別にプロットしたものである。

その結果によると、期待・対応満足評価ともに平均スコアが高く、満足空間に位置しているのは 4 運営管理機関である。その中でも信託銀 F 社は、最も対応満足評価が高く、しかも期待と対応満足評価がほぼ一致しており、理想的なポジションにある。

一方、不満空間に位置しているのは、信託銀 H 社である。



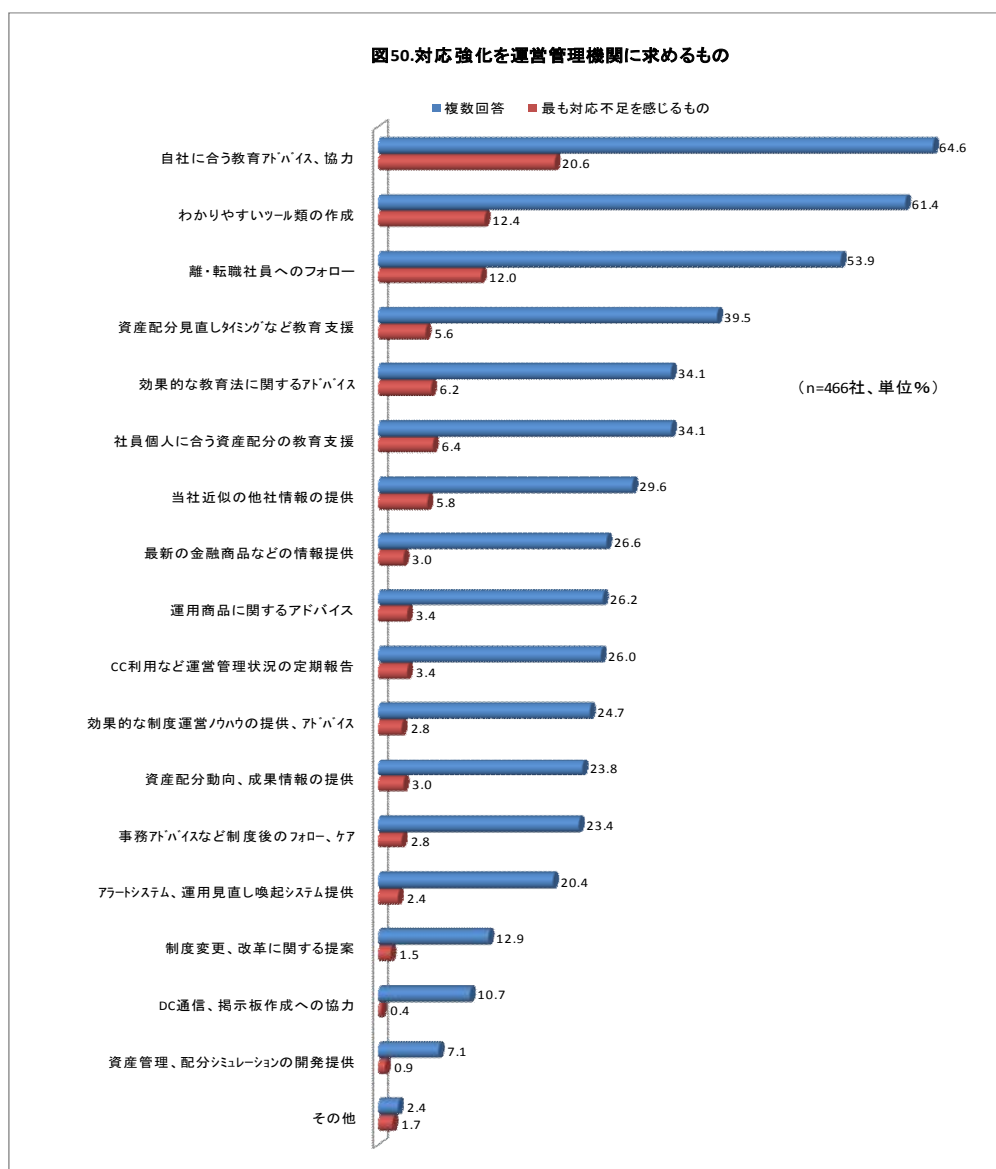
なお、当報告書では総合取引満足および個別項目評価ともに全体結果を表示しているが(図46-49)、評価自体は同じ運営管理機関であっても企業規模によって異なっている点に留意する必要がある。

7. 運営管理機関への要望（今後対応してほしいこと）

・図 50 は、今後運営管理機関としてどのようなことを対応してほしいか、を聞いたものである。最も多かったのは「継続教育に関するアドバイス、協力」である（65%）。次いで、「わかりやすいツール類の作成」、「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）」（61%、54%）となっている。当結果は、概ね今までと変わらない。

「最も優先的に対応してほしいもの」の順番も、複数回答結果とほぼ同様の結果である。

要望の大きさは、それらの項目について、運営管理機関が充分に対応していない、ニーズを汲み取っていないことを示すものである。上位項目については、今後の運営対応の強化が望まれる。全体的には、社員の当制度に対する関与を促す効果的な教育内容、手法に関する要望が多い。



(企業特性格)

- ・とくに従業員規模が1000人以上の大企業で「自社に合う継続教育に関するアドバイス、協力」、
「効果的な教育法に関するアドバイス」に対する要望が多い(表28)。

表28. 企業特性格別：運営管理機関への要望(複数回答)

	合計	Q23. 運営管理機関への対応要望								
		わかりやすいワーク類の作成	自社に合う教育アドバイス、協力	効果的な教育法に関するアドバイス	社員個人に合う資産配分の教育支援	資産配分見直しタイムリソングなど教育支援	資産配分動向、成果情報の提供	CC利用など運営管理状況の定期報告	当社近似の他社情報の提供	最新の金融商品などの情報提供
全体	466	61.4	64.6	34.1	34.1	39.5	23.8	26.0	29.6	26.6
業種別 建設業	35	62.9	51.4	31.4	22.9	37.1	31.4	25.7	22.9	28.6
製造業(機械関連)	38	65.8	76.3	42.1	34.2	42.1	36.8	26.3	36.8	28.9
製造業(自動車関連)	30	73.3	73.3	36.7	53.3	43.3	20.0	23.3	26.7	20.0
製造業(その他)	108	58.3	65.7	39.8	41.7	43.5	30.6	27.8	36.1	27.8
卸・小売業	123	59.3	64.2	35.0	34.1	42.3	17.9	26.8	27.6	24.4
サービス業	67	62.7	61.2	25.4	23.9	31.3	20.9	22.4	16.4	26.9
その他	64	60.9	62.5	28.1	29.7	32.8	17.2	25.0	37.5	29.7
従業員 -99人	83	50.6	56.6	28.9	30.1	47.0	25.3	18.1	16.9	26.5
100-299人	174	58.0	62.1	30.5	35.1	39.7	21.3	24.1	24.1	28.7
300-499人	49	63.3	57.1	28.6	42.9	42.9	22.4	26.5	24.5	18.4
500-999人	51	74.5	72.5	43.1	41.2	33.3	25.5	41.2	37.3	31.4
(300-999人)	100	69.0	65.0	36.0	42.0	38.0	24.0	34.0	31.0	25.0
1000人以上	109	67.9	74.3	42.2	28.4	34.9	26.6	27.5	46.8	24.8
(1000-4999人)	81	67.9	69.1	38.3	23.5	33.3	24.7	25.9	45.7	27.2
(5000人以上)	28	67.9	89.3	53.6	42.9	39.3	32.1	32.1	50.0	17.9
制度導入2010年(導入後1年未満)	47	66.0	74.5	29.8	44.7	31.9	14.9	27.7	27.7	29.8
2009年(導入後1-2年程度)	44	63.6	81.8	27.3	29.5	45.5	22.7	9.1	25.0	13.6
2008年(導入後3-4年程度)	51	51.0	54.9	33.3	41.2	45.1	17.6	17.6	31.4	29.4
2007,6年(導入後5-6年程度)	115	61.7	62.6	37.4	30.4	37.4	34.8	28.7	29.6	27.8
2004,5年(導入後7-8年程度)	151	60.9	61.6	34.4	33.8	43.0	23.2	31.1	33.1	29.8
2003年以前(導入後9年以上)	54	66.7	64.8	38.9	27.8	33.3	18.5	25.9	24.1	20.4
既に継続教育実施済み	293	60.8	65.5	36.9	33.1	39.6	26.3	28.0	32.8	27.6
まだ実施していない	169	62.1	63.3	29.0	35.5	39.6	19.5	21.9	23.7	24.3

	合計	Q23. 運営管理機関への対応要望									
		運用商品に関するアドバイス	アートシステム、運用見直し喚起システム提供	資産管理、配分シミュレーションの開発提供	DC通信、掲示板作成への協力	離・転職社員へのフォロー	事務アドバイスなど制度後のフォロー、ケア	効果的な制度運営ノウハウの提供、アドバイス	制度変更、改革に関する提案	その他	累計
全体	466	26.2	20.4	7.1	10.7	53.9	23.4	24.7	12.9	2.4	523.2
業種別 建設業	35	31.4	11.4	5.7	14.3	40.0	31.4	25.7	5.7	5.7	488.6
製造業(機械関連)	38	26.3	21.1	13.2	2.6	63.2	23.7	26.3	13.2	0.0	586.8
製造業(自動車関連)	30	16.7	23.3	0.0	16.7	40.0	16.7	40.0	16.7	3.3	546.7
製造業(その他)	108	29.6	25.0	11.1	13.9	51.9	23.1	23.1	9.3	3.7	563.9
卸・小売業	123	25.2	17.1	6.5	11.4	55.3	19.5	22.8	13.8	1.6	504.9
サービス業	67	20.9	25.4	7.5	6.0	56.7	26.9	25.4	17.9	3.0	482.1
その他	64	29.7	15.6	1.6	9.4	59.4	26.6	21.9	14.1	0.0	503.1
従業員 -99人	83	22.9	14.5	3.6	9.6	45.8	20.5	20.5	9.6	1.2	449.4
100-299人	174	24.7	23.0	9.2	9.2	56.9	25.9	23.0	16.1	2.9	516.7
300-499人	49	28.6	10.2	10.2	10.2	57.1	20.4	16.3	8.2	4.1	493.9
500-999人	51	31.4	25.5	7.8	7.8	52.9	21.6	13.7	9.8	2.0	572.5
(300-999人)	100	30.0	18.0	9.0	9.0	55.0	21.0	15.0	9.0	3.0	534.0
1000人以上	109	27.5	22.9	4.6	15.6	54.1	23.9	39.4	13.8	1.8	579.8
(1000-4999人)	81	27.2	21.0	3.7	12.3	60.5	28.4	38.3	14.8	1.2	566.7
(5000人以上)	28	28.6	28.6	7.1	25.0	35.7	10.7	42.9	10.7	3.6	617.9
制度導入2010年(導入後1年未満)	47	25.5	14.9	8.5	10.6	57.4	38.3	25.5	8.5	2.1	540.4
2009年(導入後1-2年程度)	44	22.7	15.9	0.0	9.1	56.8	18.2	27.3	6.8	2.3	479.5
2008年(導入後3-4年程度)	51	21.6	13.7	5.9	9.8	56.9	23.5	27.5	5.9	3.9	492.2
2007,6年(導入後5-6年程度)	115	28.7	19.1	9.6	15.7	52.2	21.7	27.0	16.5	2.6	546.1
2004,5年(導入後7-8年程度)	151	27.8	25.8	7.9	8.6	49.7	19.9	24.5	15.2	2.0	534.4
2003年以前(導入後9年以上)	54	24.1	24.1	5.6	7.4	61.1	25.9	16.7	13.0	1.9	500.0
既に継続教育実施済み	293	27.3	21.8	7.5	13.3	53.2	20.5	24.9	13.0	2.7	536.5
まだ実施していない	169	23.7	17.2	5.9	5.9	55.0	27.8	23.1	11.8	1.2	492.9

(おわりに)

- ・今回の調査では、効果的な制度運営、とくに継続教育・コミュニケーションへの取組において制度導入企業と運管の間において、ギャップがあることが明確になった。

83 ページでみたように、“効果的な制度運営・管理のため運管に、今後対応を強化してほしいもの”を聞いたところ、最も多かったのは「自社にあう継続教育に関するアドバイス、協力」であり、次いで、「わかりやすいツール類の作成」があげられた。また、“実際の対応として、最も対応不足を感じるもの”でも、この2項目が1,2位にあげられている。つまり、これらは期待が高いにもかかわらず、運管が十分に対応できていない状況を示唆するものである。

事実、65 ページの運管に対する期待と対応満足評価(図 37-1)をみても、「①わかりやすいツール類を作成、提供してくれる」は、辛うじて取引満足空間に位置するものの期待と評価間のギャップが大きい。また「⑩自社にあう継続教育・コミュニケーションについて、相談に乗ってくれる」は、不満空間と潜在的な不満空間の境界領域に位置している。

しかし、運営管理機関各社は加入者教育・コミュニケーションに関する様々なメニューをもっている。それらを顧客企業の要望があれば提案・提供している。また各種教育メニューの作成能力も有している。それなのに、なぜ要望や不足点として、上記2項目が顧客企業から指摘されるのであろうか。どうして、運管の日頃の努力が評価されないのか。

私は、その大きな要因は運管の取引企業に対する継続教育・コミュニケーション提供の仕方、作成のプロセスに課題があるのではないかと考えている。問われるべきは、教育・コミュニケーションの内容ではない(投資教育に偏っているとはいえ、教育・コミュニケーションの内容は、かなり充実してきている)。運管が顧客企業と同じ目線に立ち、個々の企業に寄り添って、顧客企業オリジナルの教育・コミュニケーションを創り上げること、つまり共創のプロセスを共有することが問われているのである。

運管は、請われれば継続教育・コミュニケーションの内容、方法について顧客企業に提案するであろう。先述したように、彼らは豊富なメニューを有しており、要望に対応している。

しかし、自社の事情や社員の実情について双方が情報を交換し、一緒になって、初めから自社オリジナルの教育・コミュニケーションを創り上げるというステップを実施している運管(及び企業)は意外に少ない。このようなステップがないとすれば、導入企業は自社事情、社員事情を反映した継続教育・コミュニケーションを行うことについての納得感と運管に対する取引満足感が高まらない可能性が想定される。

上記のようなプロセスであれば、運管がストックしている各種教育メニューを利用したとしても、導入企業にとって、そのメニューは汎用でなく、「自社、社員の実情に合った“自社オリジナル”のテキスト類やパンフレット類であり、セミナーとなる」。

企業も運管も、企業型DC制度のエンドユーザーである社員の情報(理解度、関与度など)及び社員に対するきめ細かな効果的効率的な働きかけの方法については未知である場合が多い。双方が未知な場合においては、お互いの情報、知見を交流しながら、適切なソリューション

ンを見出すという「ワークショップ」方式が有効である。

筆者は、“制度導入企業と運管のギャップ”の背景には、継続教育・コミュニケーションの作成プロセスに課題があると指摘したが、実はもう1つある。

それは、エンドユーザーである社員の情報があまりにも不足していることである。社員が何を考えているか、制度理解度、関与度のレベル別に社員をどのように分類するのが妥当か、遅行層（複数以上）対象に、どのような刺激策を通じて制度活用への底上げを図るか、など効果的な制度運営に資するための“ユーザー情報”はあまりにも少ない。これでは、「加入社員を対象としたマーケティング」はできない。このような状況は、導入企業にとって継続教育・コミュニケーション効果に対する確信を低下させ、運管にとっても（内容が素晴らしいものであるにもかかわらず）一般的なプログラムの提案として受け取められてしまうことになる。

従って、オリジナルな継続教育・コミュニケーションの作成に向けて設立される「ワークショップ」においては、社員情報をベースとしながら制度運営を行う必要がある。

全体底上げのためには、①誰が遅行層か（それは複数の社員層か）を明確にする、②彼らに対して優先的に継続教育・コミュニケーションプログラムを立案・実施して全体底上げを図る、③実施後に、その効果検証を行い、その後の改善・改良に反映させる、このようなPDCAサイクルこそが豊かな教育・コミュニケーションノウハウ・スキルの蓄積と効果的効率的な制度運営を可能にしよう。

筆者は、個別・個別の企業における上記プロセスの革新と積み重ねこそが、教育・コミュニケーションノウハウ（スキル）の蓄積と効果的な制度運営への王道である、と考えている。

もし運管が教育・コミュニケーションに関するサービス品質を高め、顧客との関係強化を図りたい、とするのであれば、顧客企業オリジナルの教育・コミュニケーションプログラムの共創に積極的に参画したほうが良い。しかも、できるだけ多くの企業で実施すればするほど豊かな教育・コミュニケーションノウハウが蓄積し、DC制度全体の活性化に貢献しよう。

企業・運管ともに目新しさを追い求める必要はない。企業・運管のパートナーシップに基づく、原則に則った地道な取り組みこそが求められる。

継続教育・コミュニケーションに関しては、現状はやや停滞気味に推移している。

DC制度を巡るこのような現状は、プロセス革新および導入企業と運営管理機関間の関係強化、“相互イノベーション”によって再度活性化し、輝きを取り戻すはずである。関係各位のご努力を期待します。

弊所は、当該制度を企業だけでなく、社員にとっても有効に活用するために何をすべきか、これからも調査研究を続けていく所存です。今後ともご指導および当調査へのご協力をお願いいたします。

（文責）客員研究員：佐々木

*なお、当文書に関するご質問は、下記宛お願い致します

mail : sasaki@riebe.or.jp

Tel : 090 - 1812 - 8334 (直)、03-5776-1421 (代)