

企業型確定拠出年金制度運営、“限界突破”への一考察

～「第8回企業型確定拠出年金制度の運営管理に関する調査」実施にあたって～

(社) 企業福祉・共済総合研究所

客員研究員 佐々木哲夫

1. はじめに

2010年は、企業年金にとって実りの少ない1年であった、といえる。その最も大きな要因は、政治の混迷による企業年金関連法案の国会上程先延ばしによるものである。従って、確定拠出年金制度においても一部制度改善に向けて、法案が提出されたが、すべて廃案となった。

確定拠出年金制度は、導入して満10年を超えようとしているが、当初から制度的欠陥を抱えてスタートした。とくに、企業が資金拠出し、自社の人材マネジメント戦略に沿うように退職金制度を自主裁量で設計することが望まれているのに、企業型確定拠出年金（以下、企業型DC制度という）においては拠出額の制限があること、中途引出要件が厳しいこと、65歳までの高齢化就労促進に関する法令と企業型DC制度における資格停止年齢の間に齟齬がみられること、個人型資格要件が厳格すぎるなど改善すべき課題が多い。使い勝手の向上を通じて、当該制度の普及・定着が進むよう早急に制度改善を行ってほしい。

ところで、企業型DC制度は制度改善上の課題を抱えているとはいえ、着実に普及し、いずれは確定給付型年金と並ぶ企業年金の柱になると思われる。なぜなら超高齢化とグローバル化による先行きの不透明感は、ますます高まるからである。

現在の日本は、高齢化と財政赤字の問題が交錯しており（相互に影響しあい）、国のあり方、日本に拠点を置く意味の見直し、再編（機能の配置と調整）という歴史の大転換点にある。政治の混迷も影響を与えており、脱却するまでに相当の期間を要するであろう。

確実に言えることは、このような状況から推測される未来とは、企業も国も社員・国民に将来（未来）を確実に保証することはできない、ということである。国は財政赤字の縮小（財政再建）を求められ、企業は、国際会計基準の対応などからできるだけ債務増加のリスクを避けようとする。従って、社員・国民も100%企業や国に依存することなく、自らリスクをコントロールする道を進まざるを得ない（その術を身につけざるを得ない）。

そこで、企業型DC制度が登場する。企業型DC制度は、企業にとっては運用リスクや積立不足のリスクから開放されるが、同時に企業と社員の見直し（一方的な拘束型の雇用形態からWin・Winの相互選択型への移行）および両者間におけるリスクの分担、というメッセージを発信するものである。これは従業員に対しては、企業型DC制度部分におけるリスクの転嫁になるが、従業員にとって必ずしも100%悪い話ではない。一時金などの他制度があるため退職金の全てではないにしても、当該部分は退職金の前払いとして確実に担保されること、また、企業

型 DC 制度の関与を通じて、高齢化に伴うリスクコントロール、リスクマネジメントのスキルを学ぶことができるからである。

ところが、企業型DC制度の運営は、それほど活発に推移していない。社員の当該制度に対する関与も積極的とは言えない。企業型DC制度導入企業担当者は、制度活性化に向け、何かをしなければいけないと考えているものの予算確保の困難もあって、何もできないでいるのが現状である。一方、運営管理機関も事務手続き面や教育・コミュニケーションなどに関し、各種の提案を行っているものが、必ずしも顧客企業のニーズにマッチしたものといえず、ギャップがみられる。制度運営活性化に向けた導入企業と運営管理機関との連携、相互ダイナミズムが積極的に行われているとは言い難く、全体的にみると企業型DC制度は、停滞気味に推移している。

しかし、このような現状は、導入企業とその社員、運営管理機関にとって決して望ましいものではない。では、どのようにして“限界突破”するか。

小論文は、**企業型確定拠出年金の効果的な制度運営に向けて、閉塞感が強い現状をどう乗り越えるか**、について試案をまとめたものです。皆様の制度運営に、多少でもお役に立てれば幸いです。なお、小論は、筆者の考えをまとめたものであり、機関の考えを代表するものではありません。論文内容に関する責任は筆者にあります。

2. 企業型確定拠出年金制度運営の現状

以下、弊所が昨年3月に実施した「第7回企業型確定拠出年金制度の運営管理に関する調査」を通じて、企業型 DC 制度運営の現状について概観してみよう。

企業型確定拠出年金制度を導入してから調査時点（2010年3-4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について、16項目を提示して担当者から自己評価を得た。

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10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
- 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

◇制度運営管理に関する総合評価項目；

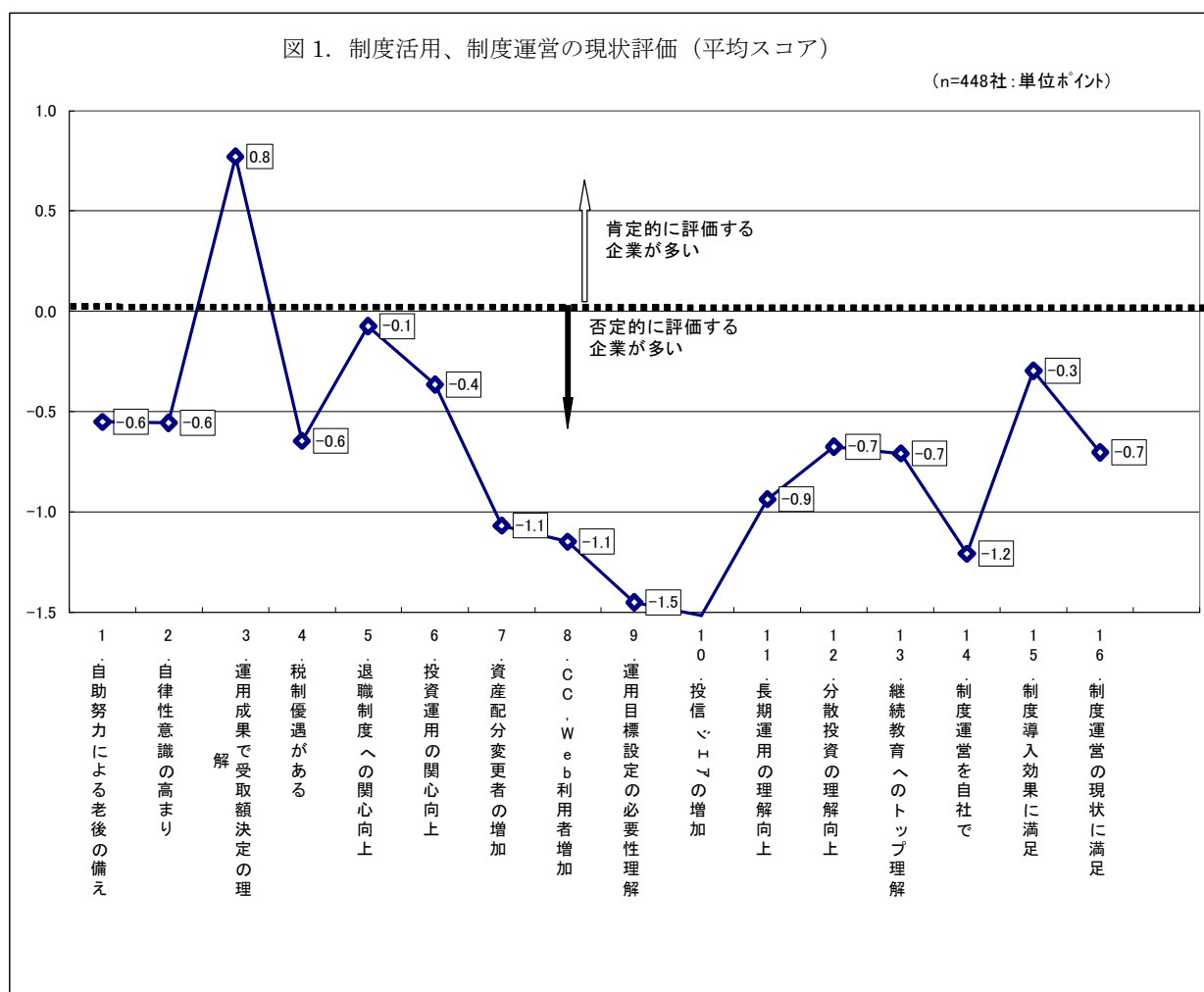
- ⑭確定拠出年金制度の運営を自社が主体的に行うようになってきている
- ⑮確定拠出年金制度の導入効果（の現状）について満足している
- ⑯確定拠出年金制度の運営、管理の現状について満足している

各項目に対し、「非常にそう思う」から「非常にそう思わない」までの7段階で評価を得た。それぞれの回答肢に+5点から-5点を与えて、平均スコアを算出した。図1は、項目別に平均スコアをみたものである。この結果をみると、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の項目は、「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（リスク性商品）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-1.5）。全体動向は、今まで実施した調査結果とあまり変わっていない。このような状況を反映から、「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36%と3分の1にすぎない（半面、満足していない企業が53%）。

DC制度に対する社員の理解・関心が高まり、制度が活用されて、導入企業（担当者）にとって“制度運営の現状に満足できる”、との評価を得る迄には、まだまだ時間がかかりそうである。

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



なお、この結果は時系列でも、導入時期別でも、さほど大きな変化(差)はみられない。図表を掲載してはいないが、平均スコアは、むしろ導入したての“制度導入後1年未満の企業”で高い。つまり、制度導入後の経過年数が多いからといって、制度が浸透し、社員に活用されているとは必ずしもいえない。勿論、運営経験の蓄積による履歴効果が、現時点であまりみられないという結果は全体でみたものであり、中には熱心に制度運営改善に取り組んでいる企業があることを忘れてはいけない。

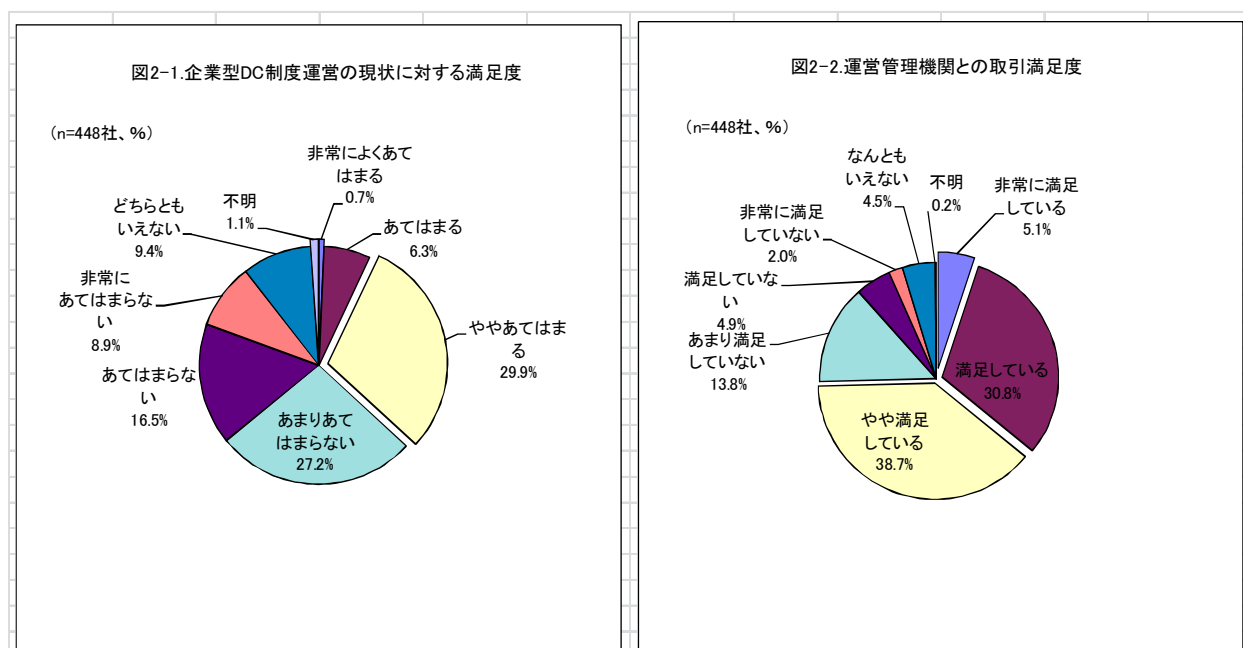
平均スコアの差がみられるのは、従業員規模においてである。従業員数の少ない中小企業においては制度現状評価に関する平均ポイントが低く、従業員数の多い大企業では評価ポイントが高い。とくに、「⑤会社の退職金制度や年金制度について社員の関心・理解が高まっている」、「⑩確定拠出年金制度の運営を自社が主体的に行うようになってきている」の2項目は、5000人以上の大企業で、プラスポイントになっている。社員の制度関与、制度の自主運営とともに、中堅・中小企業に比べて従業員規模の多い大企業ほど活発なようである。

3. 導入企業の制度運営と運営管理機関の関与

ところで、企業型DC制度の運営に運営管理機関はどのように関わっているのだろうか。制度導入企業の制度運営の活性化、制度運営満足にとって運営管理機関は、貢献しているのだろうか。制度運営満足と運営管理機関取引満足は、連動しているのだろうか。

前回の当調査では、この点の分析を掘り下げるような調査内容になっていないため、限定的であるが、わかる範囲内で上記の点を概観してみる。

図2-1は、企業型DC制度の運営管理の現状に関する満足度を見たものであり、図2-2は、取引運営管理機関に対する取引満足度を見たものである。



まず図2-1をみると、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36%と3分の1を上回るにすぎない(半面、満足していない企業が53%)。制度運営の現状については、満足していない企業のほうが多い。

これに対して、取引運営管理機関に対する取引満足度では、程度の差はあれ、“満足している”と答えた企業は75%と導入企業の4分の3に達し、“満足していない”は2割程度にすぎない。

しかし、満足度の程度別にみると、「非常に満足」や「満足」よりも「やや満足」の割合が最も多い。運営管理機関への評価レベルは、決して高いとはいえない。

このように全体でみると、企業型DC導入企業における制度運営の現状に対する満足度は、運営管理機関に対する取引満足を下回っている。つまり、この結果は、必ずしも運営管理機関への取引評価が、導入企業の制度運営と連動しているわけでないこと、運営管理機関取引内容と実際の制度運営にはギャップがあるかもしれないことを示唆するものである。

この点は、運営管理機関に対する期待と実際の対応評価をみた図3から検証することができる。図3は、「非常にそう思う」から「非常にそう思わない」までの7段階評価それぞれに+5点から-5点のウェイトを掛け、加入者対応18項目、事業主対応14項目の平均スコアを従業員規模別にみたものである。なお図中の右下実線は、期待と対応が一致する領域を示している。

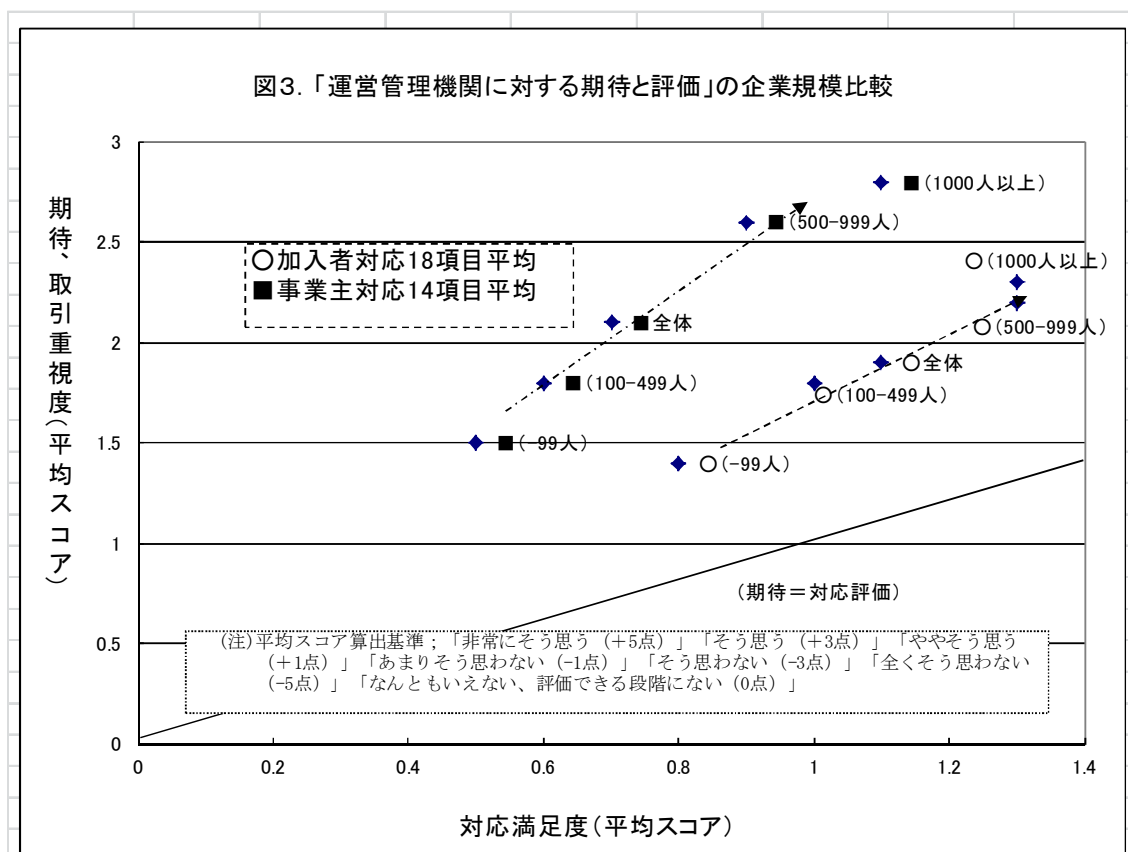


図3から、以下の点を指摘できる。

◎加入者対応、事業主対応ともに、運営管理機関の対応は導入企業の期待を下回っている。

(全体でみると、そのギャップは加入者対応で0.8ポイント、事業主対応で1.3ポイント)

◎事業主対応のほうが加入者対応に比べて、期待と対応評価のギャップが大きい。従って、今後、運営管理機関が、効果的・効率的な制度運営に向け、導入企業(顧客企業)に対応強化

を求められるのは、事業主対応面。

◎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。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、対応満足度も低い。期待水準は、大企業ほど高い。

このように、制度運営満足と運営管理機関取引に乖離がみられることが分かった。

それでは、次に制度運営満足と運営管理機関取引相互の関係をみてみよう。制度運営満足の現状に満足している企業は、同時に運営管理機関取引においても満足しているか、満足の現状に満足していない企業は、同時に運営管理機関取引においても満足していないか、をみる（図4-1）。*「満足」：非常に満足、満足、やや満足の合計値 「不満」：やや不満、不満、非常に不満の合計値

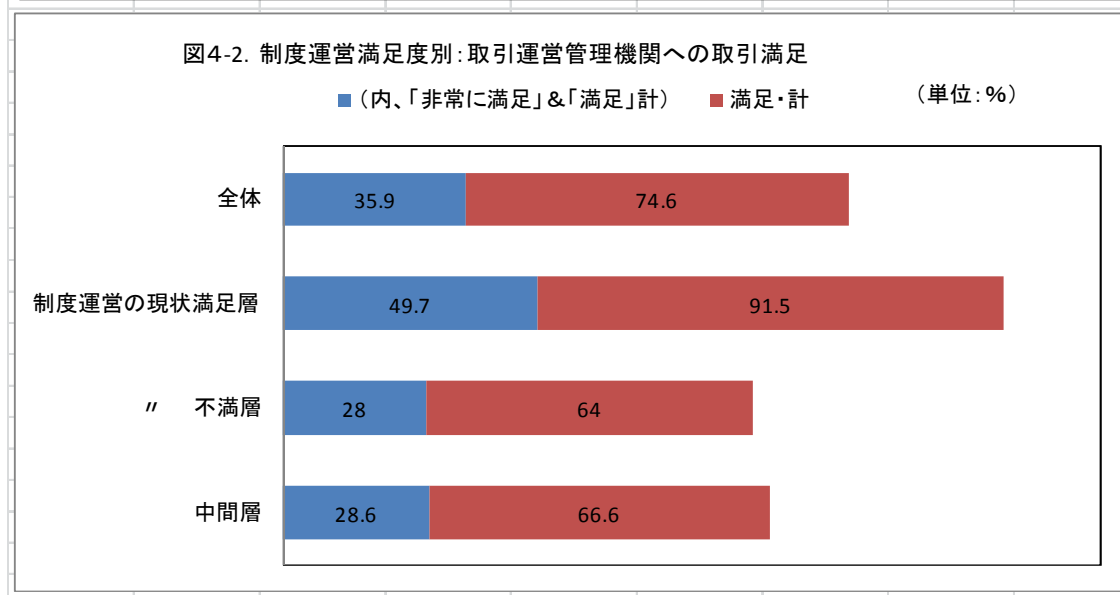
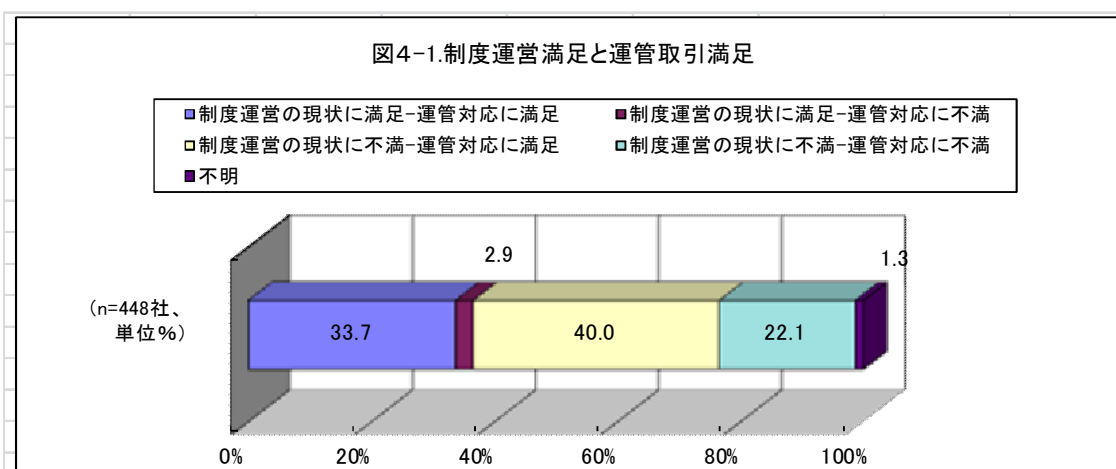


図4-1をみると、明らかに“制度運営の現状に満足している”企業ほど、運営管理機関取引においても満足している。“制度運営の現状に満足している”企業の内、運営管理機関取引において不満な企業は、8%に過ぎない（全体では3%）。“制度運営の現状に満足している”ほとんどの企業は、運営管理機関取引に満足している。

ただ、図 4-2 をみると、“制度運営の現状に満足している”企業における運営管理機関取引の満足レベルはそれほど高くはない（「非常に満足」、「満足」という、比較的満足レベルの高い企業は、“制度運営の現状に満足している”企業の半数程度を占めるに過ぎない）。相互関係の強化・向上に向けた道のりは、まだ半ばにある。

とはいえ、満足レベルの程度を別とすれば、制度運営満足と運営管理機関取引には密接な関連がみられる。制度運営満足にとって、運営管理機関取引満足は必要条件であり、今後さらに相互関係の深さ、相互ダイナミズムが求められて良い。

ところで、「制度運営の現状に不満で、かつ運営管理機関取引に満足」とする企業は、全体の40%を占めている（図 4-1）。つまり、運営管理機関取引満足は、制度運営満足の現状について“満足している企業”と“不満な企業”に二分されている。後者にとっては、運営管理機関取引は、企業型 DC 制度運営とは独立なもの、あまり関連しないものとして意識されている可能性がある。このような取引リレーションは、表層的な取引関係となって、相互のコミュニケーションが少なく、相互ダイナミズムから派生する付加価値をあまり創造しない。制度運営の課題、悩みを解決するためには、そのソリューションに向け、企業型 DC 制度企業、運営管理機関相互の取引関係強化が求められよう。

いずれにしても、制度運営満足の現状について“満足していない企業”が太宗を占めている現状を鑑みれば、制度運営に関する課題や悩みへの対応、ソリューション満足をに向けた企業型 DC 制度企業、運営管理機関相互の連携、協力（相互ダイナミズム）は、まだ十分といえない。

制度運営満足と運営管理機関取引満足が重なる割合をどう引き上げるのか、そのために企業型 DC 制度企業、運営管理機関は、相互にどのように連携するか、そのための効果的・効率的な方法は何か？この問いに答えることが、停滞気味に推移する企業型 DC 制度運営を新たな高みに導くはずである（今回の調査では、この点に焦点を当てて分析する予定）。

4. 相互ダイナミズムによる“制度運営イノベーション”

企業型 DC 制度導入企業（担当者）に制度運営面での悩み、課題を聞くと、上位3位にあげられる項目は、過去7回とも（順位の差はあれ）変っていない。それは、「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」、「社員の確定拠出年金制度に対する理解・関心が低い」、「投資、資産運用に対する理解・関心が低い」の3つである。この3項目は、継続教育・コミュニケーションを実施した企業でも、実施していない企業と大きな差はみられない。継続教育・コミュニケーションの実施によって、これらの課題・悩みが一層顕在化したのかもしれない。今のところ、これらの課題や悩みの解消（ソリューション）に成功している企業、効果的な継続教育・コミュニケーションに成功している企業の例は、あまり聞かない。

継続教育・コミュニケーションの内容は、制度導入時の教育内容と変えるべきなのに、“継続的な教育・コミュニケーションとして何をすべきか、何を伝えるべきかについて定まらない”、“追加的教育の必要性・効果について確信がもてない”、“運営管理機関提案の内容は自社とギャップがある”などを指摘する導入企業が多い。加えて、直近の経済環境を反映して、継続教育・コミュニケーションの捻出に苦労している担当者も多い。「継続教育・コミュニケーション

を実施しなければならないと思うが、コスト圧縮要請をはねのけてまで実施する必要性を上司に説得することができない」と話す担当者もいる。

継続教育・コミュニケーション不足は、明らかに社員の企業型 DC 制度に対する理解・関心を低下させる。制度活用の低下は、制度導入効果も低下させることになろう。このまま何もしないで、制度運用を社員に任せてよいのだろうか。そもそも何のために制度導入をしたのか。

しかし、とはいっても、継続教育・コミュニケーションをはじめとする効果的な制度運営管理に向けてのソリューションは、“荷が重いし、なかなか先が見えにくい”というのが、導入企業（担当者）の本音であろう。加えて、パートナーである運営管理機関も、自社が遭遇している課題・悩みを十分に理解しているわけではない。それでは、かかる状況下でどのように限界突破するのか。

一般的に、制度とはハードであるが、ハードそのものにあまり意味はない。意味があるのは「制度導入目的（狙い）」であり、導入目的の実現に向けた制度運営（管理）というソフト的側面である。従って、導入企業にとって、原点回帰しなければならないのは「何のために企業型 DC 制度を導入したのか、当該制度によってどのような人事マネジメント効果を狙うのか」である。通常、企業型 DC 制度導入の最大目的は、“退職金（年金）債務の減少、または退職金（年金）債務からの解放”であった。しかし、かかる導入目的は制度導入の段階で解決される。

もし、導入目的がそれだけであれば、その後の制度運営についてあまり悩むことはないかもしれない。しかし、それでは長期に及ぶ費用投入に伴う効果（見返り）として何が得られるのであろうか。

多くの企業は“退職金（年金）債務の減少、または退職金（年金）債務からの解放”だけを企業型 DC 制度の導入目的としている訳ではない。

現在、人材マネジメント目標として「自律性が高く、自分の頭で考え、問題解決できる“創造的な”人材の育成」をあげる企業が多い。“キャリア目標を明確にし、仕事や会社が提供する各種制度の活用を通じてキャリアを積み重ね、顧客にとって付加価値の高い仕事を実現する”、そのような人材をどれだけ多く確保・育成（支援）し、定着させるか、が企業にとって競争優位構築上の重要な鍵を握るからである。加えて、成果反映の明確化も重要な人事課題である。

そのために、会社は人事評価制度や報酬制度、福利厚生制度などを見直し、各種制度を再編している。そこで、企業型 DC 制度が登場する。当制度は、老後にむけて、各種情報を集め（金融リテラシーを高めながら）、自らの責任で投資・運用する。目標との乖離がみられたら、配分変更やスイッチングによって修正（調整）する。つまり、これら一連の行動は、「将来像を明確にして、その実現に向けて早期から準備し、戦略的・計画的に実行する」点で、会社が取り入れようとしているキャリアプランニングやライフプランニングと良く似ている。結果的に、従業員の自律意識の涵養に役立つ制度といえる。さらに、ポイント制や前払い退職金にすることで、退職金の賃金的性格、成果主義的性格を強められ、他制度と連動させることができる。

このような企業型 DC 制度導入の目的は、導入時だけでなく導入後においても、繰り返し会社のメッセージとして社員に伝えなければならない。つまり、この企業型 DC 制度導入の目的こそ社員にとって当該制度に関与する際のモチベーションとなるものである。

ところで、自律性と自立性は似ているようで実は、異なる。双方とも自分が達成したい目標を

設定し、努力することにおいて共通するが、自律性の場合には、組織（会社）からの期待、組織における自分の役割などを理解し、自分を磨いていく。従って、社員に自律性向上を求めるためには、会社として社員に何を求めるか、どのような社員になってもらいたいのか、どんなキャリア形成をしてほしいのか（どう支援するか）、について明確なメッセージ、理念が必要となる。

いずれにしても、企業型 DC 制度導入の目的は、会社が行う継続教育・コミュニケーションのベースとして優先的、かつ全社員が理解するまで徹底的に伝えなければならない。

このメッセージ抜きに、社員に対して投資・運用の話をいくらしても、「何のためにそのような話を聞くのか、会社の狙いとは何か、それが自分にとってどのようなメリットがあるのか」とし、制度導入および制度関与への納得性があまり感じられないため、熱心に聞かないであろう。

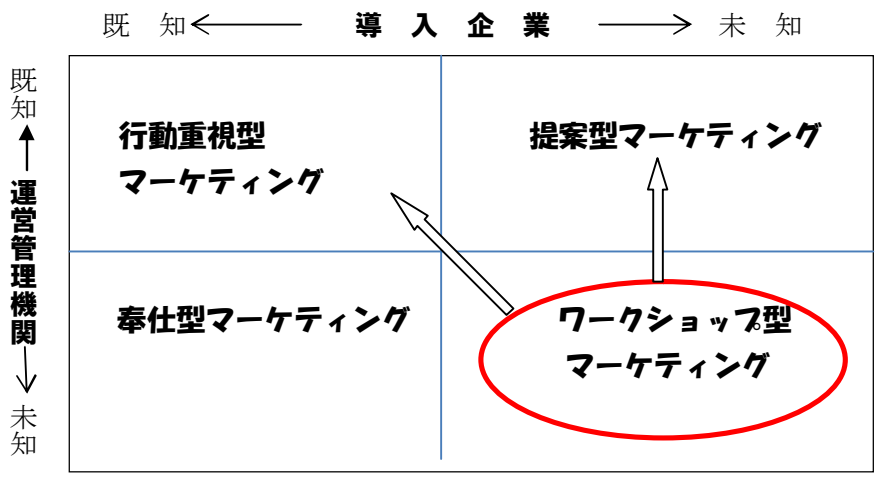
そうであれば、運営管理機関が効果的な制度運営に向けた興味深いツールやコンテンツを用意したとしても、あまり効果がないかもしれないし、両者間のギャップも埋まらないことになる。

従って、運営管理機関は、標記プロセスを顧客企業が先行しない限り、企業サポートがうまく機能しない可能性があることを意識しなければならない。企業型制度運営にとっての主役は、あくまで制度導入企業である。この点については、企業型 DC 制度導入の覚悟が求められる。

しかし、そうはいっても効果的な継続教育・コミュニケーションの実施や各種事務手続きにおいて、導入企業にそれほどのノウハウや事務推進能力があるわけではない。反面、運営管理機関においても個別導入企業、とくに所属社員の動向について十分認知しているわけでもないし、継続教育・コミュニケーションノウハウの蓄積もそれほど多くはない。つまり、現在のところ、制度導入企業と運営管理機関にとって、効果的・効率的な制度運営というソリューションについては、お互い未知の状態に近い。両者間に期待と対応のギャップがあることは、5 ページでみた通りである。では、どのようにして、制度運営上のソリューションを解決し、現状を突破するか。双方は、どう連携して新しい付加価値（新商品・新サービス）を創造するか。

マーケティング専門の元慶応大学嶋口教授は、双方がソリューションに関する問題認知と解決策が未知の場合、双方がまだ十分にソリューションの本質をつかんでない時、相互に相手の立場を尊重・理解し、一緒に問題の本質的確認から解決方法の模索を共同で行うのが良いとして、「ワークショップ型マーケティング」を提唱している（図5）。

図5. ソリューション重視のマーケティング類型



資料出典：「顧客満足型マーケティングの構図」嶋口光輝（1994）

このような「ワークショップ型マーケティング」は、とくに技術の方向やニーズの形が分かりにくい分野で重視されている。そこでは、関係者はソリューションの解決に向け、パートナーとして日常的な対話・会話など双方間の深いコミュニケーションが求められる。ワークショップとは、もともと作業場を意味するが、「気心の知れた仲間たちが定型化されていない問題に対し、皆で協力してアイデアを出し合いながら、問題の発見と解決を生み出していく」(嶋口)手法である。

そして、このような制度導入企業と運営管理機関双方の密接なやりとり、関係性構築の努力が、相互の問題対応(ソリューションに向けた役割分担)を明確化させ、的確なソリューション満足を作り出す。この一連の流れが、相互のギャップを埋めながら新しい付加価値創造の源泉となる。

運営管理機関にとっては、そこで創造されたソリューションと開発された新商品、新サービスは、他のソリューション未知企業に対する提案として活用できるし、既知企業に対しては他社に先駆けての量的展開を可能としよう(図5)。

いずれにしても、今求められているのは企業型DC制度導入企業と運営管理機関の連携、パートナーシップの構築であり、ワークショップの推進である。従来までは、新しい企業年金制度ということもあり、行政(厚生労働省)や運営管理機関が、制度導入企業の制度運営においてリーダーシップを発揮、先導してきた。企業型DC制度導入企業も彼らに依存してきた。

しかし、これは制度運営において制度導入企業が主役である姿とは、かけ離れている。その状態のままでは、「制度の現場」との距離があり、現場の状況が反映されないために、制度運営イノベーション、新商品・新サービスが生まれる可能性は低い。

制度活性化、制度運営イノベーションにとっては、制度導入企業が主役となり、自社の制度運営改善のために、運営管理機関と密接に連携、やりとりを深めること、企業型DC制度導入企業と運営管理機関が問題解決に向けて、積極的に取り組むという相互ダイナミズムの構築ことが求められる。

そこで創造されたソリューションが導入企業にとっては、高いレベルの制度運営満足となり、同時に高いレベルの運営管理機関取引満足となって統合することになる。制度導入企業と運営管理機関が共同してソリューションを解決するという相互関係、相互ダイナミズムこそが、停滞気味に推移する現状を打破するカギを握るに相違ない。

今回の調査においては、はたして上記の仮説通りか、企業と運営管理機関のどのような連携図式が制度運営の活性化に影響を与えるのか(特徴は何か)などを分析し、多くの示唆を得て導入企業にご提案したい、と考えています。皆様の当調査へのご協力をお願いします。

【お問い合わせ先】

調査担当事務局 ; 佐々木
電話 ; 090-1812-8334
03-5776-1421
E-mail ; sasaki@riebe.or.jp