

第3回企業型確定拠出年金制度の運営に関する調査；調査結果報告

社団法人企業福祉・共済総合研究所（東京都港区、専務理事：桐木逸朗）は、企業型確定拠出年金導入済み企業を対象に、本年2月から3月にかけて「第3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、企業型確定拠出年金は、2006年11月末時点で企業型規約承認数2,113件、実施事業主数7,764社、企業型年金加入者数、約2,076千人（06年10月末現在速報値）に達しています。企業型確定拠出年金導入企業は、その普及スピードが落ちたといえ順調に拡大しています。

ところで、制度導入後の経過年数が増えると共に投資・運用経験が蓄積、運用商品の配分割合を変更する人が増加するなど当該制度に対する社員の関与・要望・期待が高まることが予想されます。そして社員のコミットメントの高まりは、導入企業（担当者）の制度運営に対する主体的関与度を促す、というダイナミズムを発生させ、この相互関係が企業型確定拠出年金制度の浸透、発展に繋がるはずです。

そこで、今回の調査研究では、加入者の制度関与と導入企業（担当者）の主体的関与という相互関係（相互ダイナミズムの状況）を捉え、それが運営管理機関を中心とする外部支援機関に対する取引ニーズ、取引評価にどう反映されるか、などを明らかにする目的で実施されました。

なお、回収状況など調査の概要は以下の通りです。

【調査の概要】

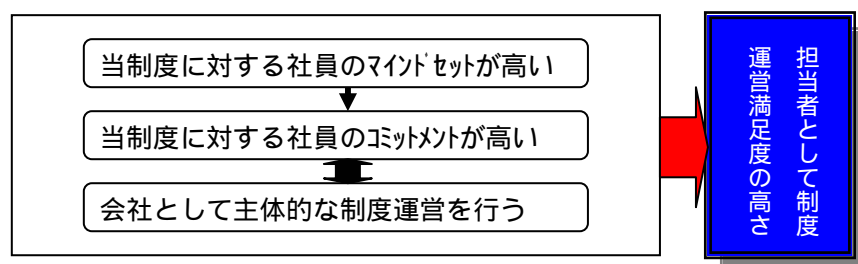
- 1) 調査対象；2005年12月末までの承認規約代表事業所1,657社の内、金融機関の子会社、関連会社及び住所不明、規約承認終了企業を除いた1,394社の確定拠出年金担当者
- 2) 調査方法；郵送調査
- 3) 有効回収数；211社（有効回収率 15.1%）
- 4) 調査時期；2006年2月22日（木）～3月20日（月）
- 5) 調査実施主体；社団法人企業福祉・共済総合研究所
- 6) 集計分析；株式会社ジエイエムアイ

1. 企業型確定拠出年金制度運営の現状

- ・ 今回の調査では、企業型確定拠出年金制度を導入してから調査時点（2006年3月）における制度活用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・関心状況など14項目を提示（下表）、それぞれについて“非常にあてはまる”、“ややあてはまる”、“あまりあてはまらない”、“全くあてはまらない”、“どちらともいえない”の5段階評価で回答を得た。
- ・ 14項目のうち1、2は制度に対する社員のマインドセット（態度形成）をみる項目であり、3、4は投資・運用に対する理解・関心を、5、6、7、8、9、10は当制度への社員のコミットメント行動を、11、12、13は会社としての制度運営状況を、14は社員の関与に加え制度運営全体を通しての担当者自身の総合満足評価をみている。

- 1) 自助努力による老後の備えについて社員の理解・関心が高まっている
- 2) 自分で将来を考え、ライフプランを立てるなど社員の自律自助のマインドが高まってきている
- 3) 分散投資など社員の投資や運用に対する理解・関心が高まっている
- 4) 社員の金融商品の種類と特徴に関する理解が深まっている。
- 5) 掛け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の変更を行う人が増えている
- 6) 目標リターンを設定して資産運用する社員が増えている
- 7) 運用商品の管理や実績照会のためにコールセンターやインターネットサービスを活用する人が増えている
- 8) 資産運用に関する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を活用する人が増えている
- 9) 確定拠出年金制度について、制度運用・運用商品など社員からの問合せ・要望が増えている
- 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）が増えている
- 11) 社員のニーズを把握し、理解レベルに対応した教育・コミュニケーションを行うようにしている
- 12) 継続教育について経営陣の理解が高まっている
- 13) 運用商品の選定を含め、確定拠出年金制度の運営は、自社が主体的に行うようになってきている
- 14) 全体として制度運営や社員の関与の現状について満足している

- ・ 制度が理解され、活発に利用される状況を考慮した場合、下図のように“当制度を積極的に利用しよう”との社員のモチベーションが高く、それが高い制度関与に向かわせ、導入企業の主体的な制度運営を促す、その連動性によって担当者の制度運営満足度を高める、という構図が最も望ましい。果たして調査結果はどうだったのだろうか、次ページ以降でみてみよう。



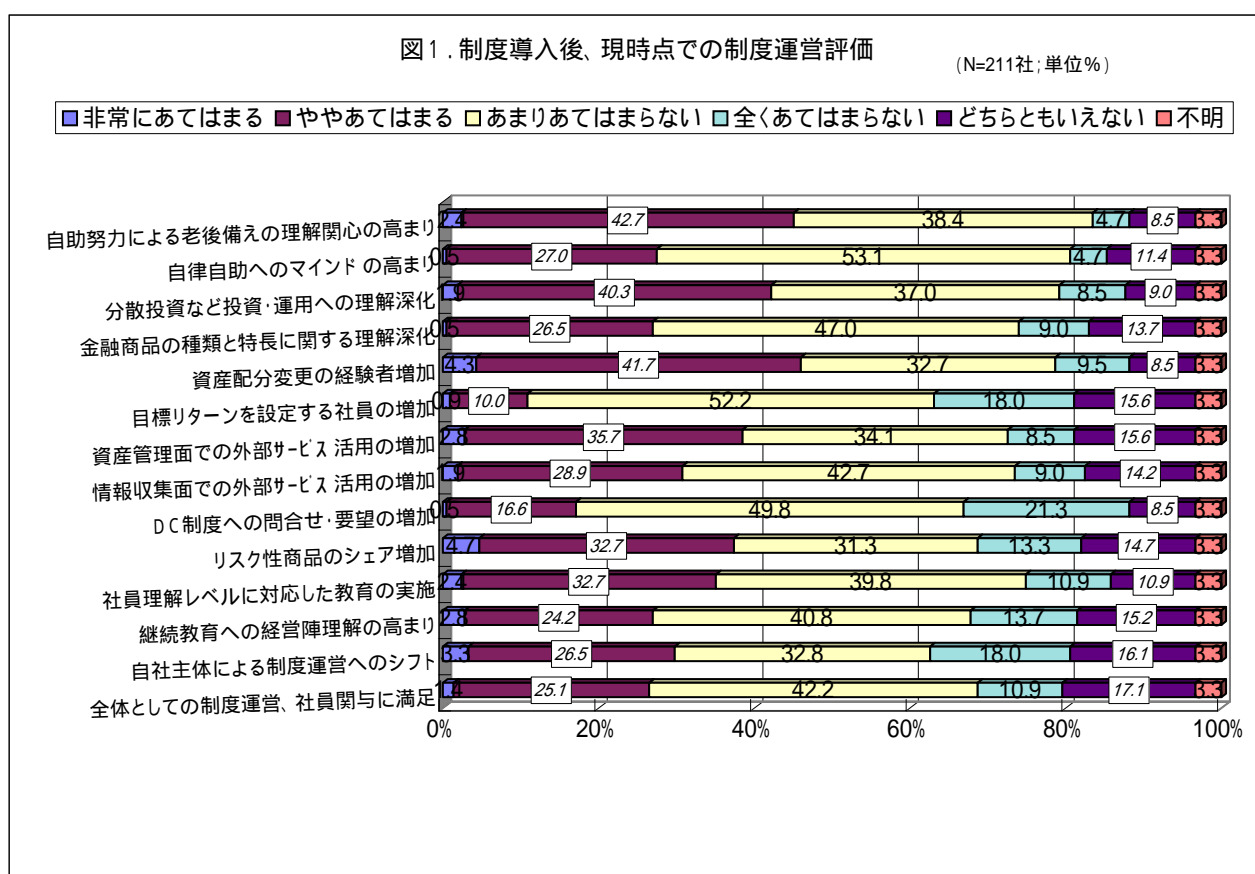
・図1は、提示した14項目に対する回答状況をみたものである。

全体的に“非常にあてはまる”という評価は、各項目とも数%にすぎない。“ややあてはまる”割合が高い項目は、「自助努力による老後の備えについて社員の理解・関心が高まっている」及び「掛け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割合の変更を行う人が増えている」の2項目である。

反面、“あまりあてはまらない”割合が高い項目は、「目標リターンを設定して資産運用する社員が増えている」、「確定拠出年金制度について、制度運用・運用商品など社員からの問合せ・要望が増えている」である。

自助努力による老後の備えに関するマインドセット(態度形成)の高まりや資産配分経験者の増加がみられるものの全体的には、調査時点における(導入企業担当者からみた)当該制度に対する社員関与及び管理状況に関する評価はそれほど高くはない。当該制度に対する社員の関心・関与が未だ低い(反応がわからない)という見方をする担当者が多い。

このような状況を反映し、“当該制度の運営を外部に任せるのではなく、自社が主体的に行うようになっている”と答えた企業は3割程度にとどまっている。また担当者からみた制度の現状についても満足している、と答えたのは4分の1にすぎない。DC制度に対する社員の理解・関心が高まり、制度が本格的に活用されるまでにはまだ時間がかかりそうである。



(前回調査結果との比較)

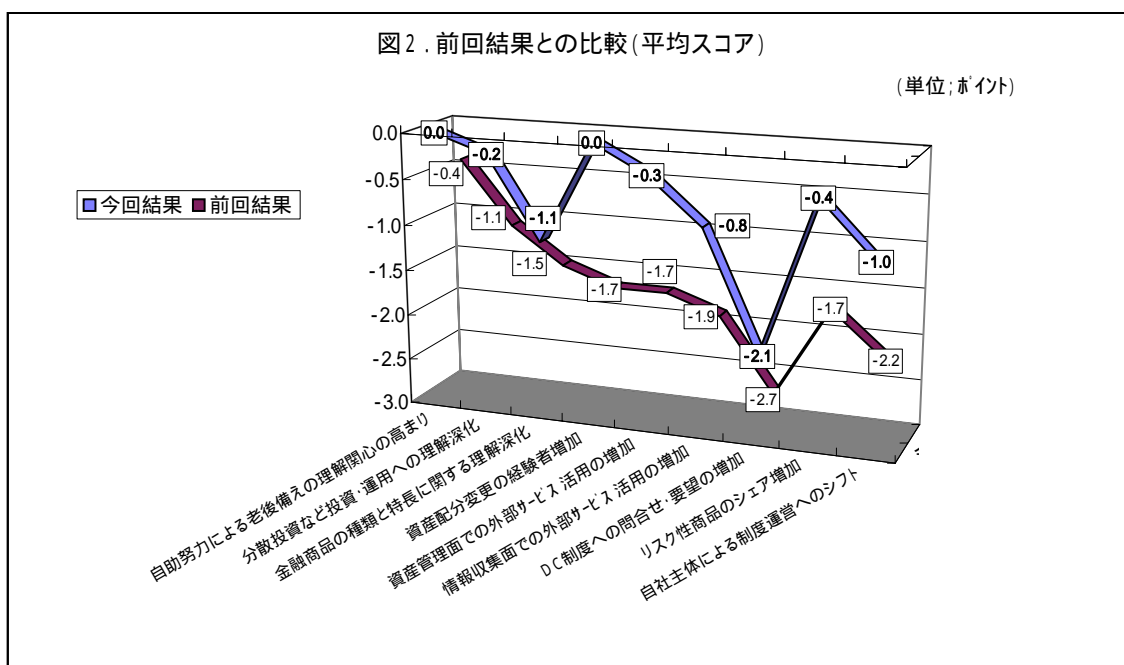
- ・ところで、このような担当者の目を通してみた社員の制度関与状況や制度運営評価は、前回調査*と比べてどのように変化したのであろうか。*2005年3月実施、回収数176社
- ・図2は、「非常にあてはまる」との回答企業に+5点、「ややあてはまる」に+3点、「あまりあてはまらない」に-3点、「全くあてはまらない」に-5点、「どちらともいえない」に0点を与えて、項目別に平均スコアを算出、前回調査と同じ調査項目について比較したものである。

これをみると、今回においても全項目で平均スコアが0.0以下であるものの、その値は今回の方が前回は上回っている。

とくに「掛け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割合の変更を行う人が増えている」は平均スコアで2ポイント弱程度増加している。「運用商品の管理や実績照会のためにコールセンターやインターネットサービスを活用する人が増えている」、「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）が増えている」のスコアも増えている。株価の上昇という運用環境の変化（好転）によって社員が投資信託商品などへの資産配分を行ったり、運営管理機関のインターネットサービスを活用するようになった状況を窺わせている。

また、社員のコミットメントの高まりがみられることを背景に、「当該制度の運営を外部に任せるのではなく、自社が主体的に行うようになっている」という制度の主体的運営を問う項目においても、平均ポイントは前回の-2.2ポイントから今回-1.0ポイントと上昇している。

徐々にであるが主体的に制度運営を行いたい、とする導入企業が増えている。



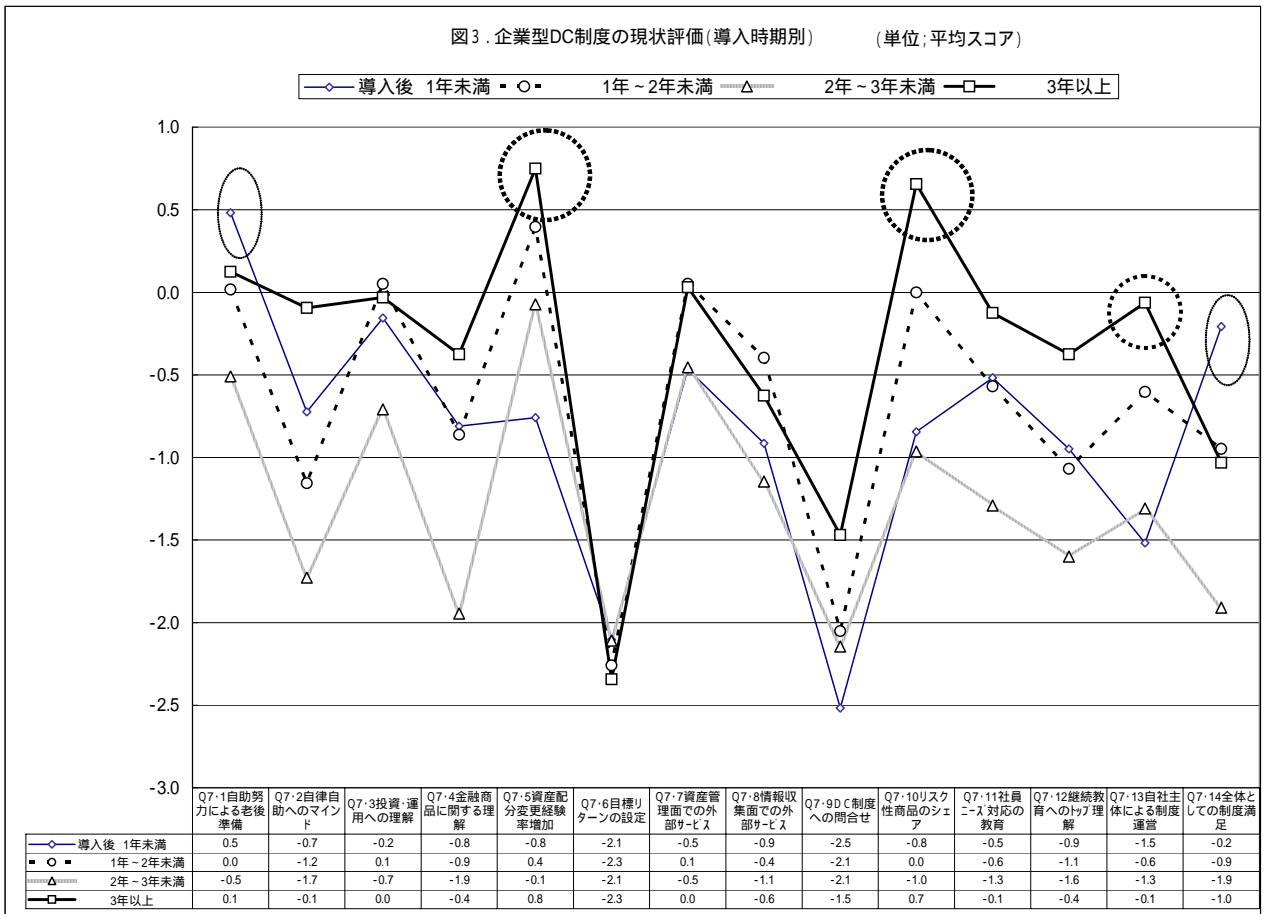
(導入時期別比較)

- ・前のページで、全体的に社員の理解・関心、制度関与レベルなどが前年より向上していることがわかった。そこで、次に当該制度の導入経過年数別にみることにによって、とくに導入後どの程度の期間を経過した企業で上記特徴が明確になるか、みってみる(図3)。

図3をみると、全体的に制度導入後3年以上の企業で平均スコアが高い(とくに、資産配分経験者の増加、リスク商品のシェアの増加、自社が主体的に制度運営)

それ以外の項目では、導入後1年以上2年未満の企業が、導入後2年以上3年未満の企業の平均ポイントを上回ったりしている。制度に対する社員の積極的活用がみられ、それが主体的制度運営に反映するまでには、導入後3年程度の経過期間を要する、といえそうだ。

- ・「目標リターンを設定して資産運用する社員が増えている」については、導入後の経過年数の違いは見られない。この点での教育、コミュニケーションは殆ど進んでいない、といえる。
- ・また「制度運営や社員の関与に対する現状に満足している」、「自助努力による老後の備えについて社員の理解・関心が高まっている」は、制度導入後1年未満の企業での平均スコアが最も高い。履歴効果より制度導入に伴う達成評価、直近の教育効果に起因する、と思われる。



2. 制度運営ダイナミズムの動向

- ・今回の調査では、社員のコミットメントの高まりと導入企業（担当者）の制度運営に対する主体的関与度との関係、ダイナミズムの発生（動向）を概観し、この相互関係を通して企業型確定拠出年金制度の浸透、発展の状況を検証することを目的としている。

上記分析を行うに際して、社員の制度関与状況及び導入企業の主体的制度運営状況などについてたずねた14項目相互の関係をみる（表1）。

表1は、14項目の全てに答えた企業について項目相互の相関係数をみたものである（スコアベース）。下表では、相関係数が0.4以上という相関度が極めて高い項目に網掛けをした。

（表1）企業型DC制度の運営、社員の関与に関する評価項目相互の関係 *スコアベースの相関係数

	Q7・1自 助努力に よる老後 準備	Q7・2自 律自助へ のマイ ド	Q7・3投 資・運 用 への理 解	Q7・4金 融商品 に 関する 理 解	Q7・5資 産配 分 変 更 率 の 増 加	Q7・6目 標リ ター ン の 設 定	Q7・7資 産管 理 面 で の 外 部 サ ー ビ ス
Q7・1自助努力による老後準備への理解関心の高まり	1						
Q7・2自律自助へのマインドの高まり	0.55901	1					
Q7・3投資・運用への理解関心の高まり	0.388184	0.363263	1				
Q7・4金融商品に関する理解関心の高まり	0.379904	0.396797	0.582871	1			
Q7・5資産配分変更経験率の増加	0.304506	0.200268	0.37453	0.270803	1		
Q7・6目標リターンを設定して運用する社員増加	0.206822	0.239612	0.31248	0.30341	0.289354	1	
Q7・7資産管理面での外部サービス活用社員増加	0.334447	0.308831	0.370817	0.342706	0.521795	0.236004	1
Q7・8情報収集面での外部サービス活用社員増加	0.367205	0.266004	0.475694	0.366293	0.528132	0.300374	0.743379
Q7・9DC制度に関する問合せ・要望増加	0.307241	0.362921	0.223286	0.233178	0.282892	0.185252	0.245754
Q7・10リスク性商品のシェア増加	0.297357	0.284164	0.367759	0.322096	0.448998	0.236644	0.381352
Q7・11社員コースに対応した教育の実施	0.244209	0.230259	0.229196	0.342476	0.234943	0.178867	0.308559
Q7・12継続教育へのトップ理解の高まり	0.259035	0.281844	0.220545	0.321095	0.132585	0.08207	0.128016
Q7・13自社主体による制度運営	0.193583	0.248168	0.217872	0.247207	0.248355	0.206416	0.284188
Q7・14全体として制度運営や社員関与に満足	0.341035	0.38864	0.439387	0.382008	0.253759	0.256666	0.303234

	Q7・8情 報 収 集 面 で の 外 部 サ ー ビ ス	Q7・9DC 制 度 へ の 問 合 せ	Q7・10リ スク性 商 品 の シ ェ ア	Q7・11社 員 コ ー ス 対 応 の 教 育	Q7・12継 続 教 育 へ の ト ッ プ 理 解	Q7・13自 社 主 体 に よ る 制 度 運 営	Q7・14全 体 と し て の 制 度 満 足
Q7・1自助努力による老後準備への理解関心の高まり							
Q7・2自律自助へのマインドの高まり							
Q7・3投資・運用への理解関心の高まり							
Q7・4金融商品に関する理解関心の高まり							
Q7・5資産配分変更経験率の増加							
Q7・6目標リターンを設定して運用する社員増加							
Q7・7資産管理面での外部サービス活用社員増加							
Q7・8情報収集面での外部サービス活用社員増加	1						
Q7・9DC制度に関する問合せ・要望増加	0.238243	1					
Q7・10リスク性商品のシェア増加	0.346881	0.289961	1				
Q7・11社員コースに対応した教育の実施	0.29868	0.21717	0.206121	1			
Q7・12継続教育へのトップ理解の高まり	0.120959	0.188576	0.172539	0.352334	1		
Q7・13自社主体による制度運営	0.249574	0.279223	0.429258	0.327516	0.177434	1	
Q7・14全体として制度運営や社員関与に満足	0.350454	0.13545	0.233873	0.157761	0.283361	0.159988	1

この結果を見ると、「自助努力による老後の備えについて社員の理解・関心が高まっている」と「自分で将来を考え、ライフプランを立てるなど社員の自律自助のマインドが高まっている」との相関関係が強い。この2つの項目は制度に対する関心・マインドセットをみる項目である。しかし、それ以外の項目との関連は、まだあまり強くない。「投資・運用に対する理解・関心の高まり」、「金融商品に関する理解・関心の高まり」、「資産管理面、情報収集面での外部サービスの活用」とやや相関が見られる程度である。制度満足ともやや相関している。

「投資・運用に対する理解・関心の高まり」、「金融商品に関する理解・関心の高まり」という金融・投資に関連する項目は、相互の関連性が強いことに加え「情報収集面でのコールセンターやインターネットサービスなど外部サービスの利用」及び「制度運営満足」と関連している。また、制度へのコミットメントをみる「コールセンターやインターネットサービスなど外部サービスの利用」、「資産配分変更の経験者の増加」、「リスク性商品のシェア」は相互に関連している。これらの結果をまとめたのが下図である。

これらの結果を総合すると、「当該制度に対するマインドセット」、「投資運用への知識と関心」、「制度へのコミットメント」は、それぞれの関連項目同士での相関関係は強いが、それ以外の項目における関連は、それほど強いものではない。

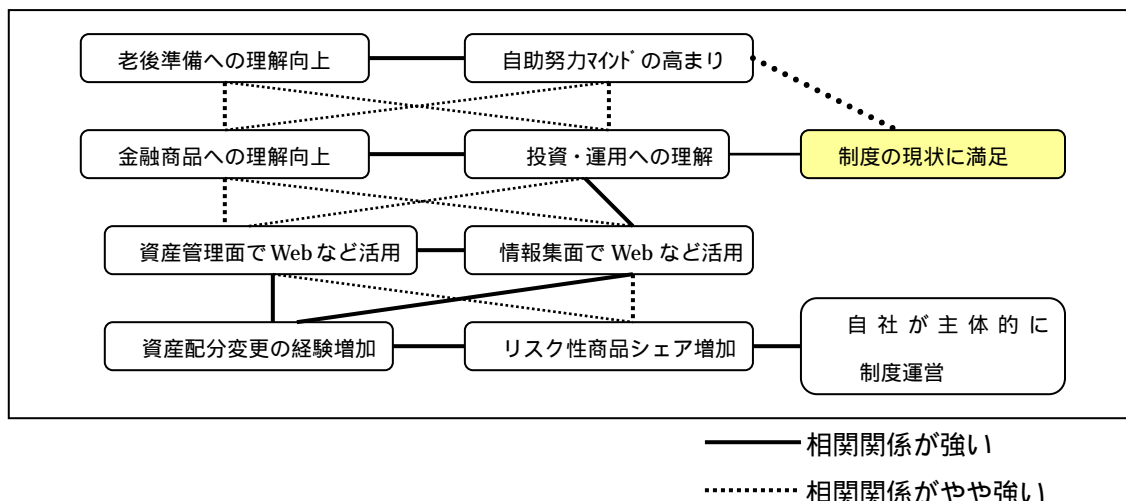
制度を受容し、制度関与への動機を形成するマインドセットは、DC制度の積極的なコミットメントと強い関係にない（弱い相関関係にはある）。ましてや制度の主体的運営との関連はみられず、相互に影響していない。

同様のことは「運用商品の選定を含め確定拠出年金の運営は、自社が主体的に行うようにしている」についてもいえる。当該項目では、「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）が高まっている」と相関がみられる程度であり、その他の社員のコミットメント関連項目との相関はあまりみられない。また、主体的制度運営と制度運営満足の間には相関関係はみられていない。現状では、社員のマインドセットやコミットメント相互の関係によってではなく、リスク性商品の構成比（シェア）の高まりが突出した形で制度の主体的運営に強い影響を与えている。

今回の調査では、“当制度を積極的に利用しよう”との社員のモチベーションが高く、それが高い制度関与に向かわせ、導入企業の主体的な制度運営を促す、その連動性によって担当者の制度運営満足度が高い、という構図（ダイナミズム）を検証することはできなかった。

太宗としては、導入企業の多くは依然として企業型DC制度そのものへの理解促進と投資運用に関する基礎的な教育、マインドセット教育（気づき）に腐心している状況にある。

相互ダイナミズムを創造し、それを活かしながら企業型確定拠出年金制度を運営しているという段階に至るにはまだまだ時間がかかりそうである。



(主体的な制度運営を行う企業の特性について)

・ところで、「自社が主体的に運営を行うようになってきている」導入企業の特性とはどのようなものであろうか。今回の調査では3割の企業で“あてはまる”と答えている。

以下、どのような要因が、どの程度影響を与えて「自社が主体的に運営を行うようになるか」について重回帰分析によって分析してみた*。

*目的変数；「運用商品の選定を含め、確定拠出年金制度の運営は、自社が主体的に行うようになってきている」に対する5段階評価の回答をスコア化

制度運営評価項目間

まず、社員の制度関与状況及び導入企業の主体的制度運営状況などについてたずねた12項目を説明変数とした回帰結果をみてみよう(除く、制度運営満足度)。下表はその結果である。

	主体的運営	制度運営満足
Q7・1自助努力による老後準備		
Q7・2自律自助へのマインド		2.48**
Q7・3投資・運用への理解		2.50**
Q7・4金融商品に関する理解		
Q7・5資産配分変更経験率増加		
Q7・6目標リターンの設定		
Q7・7資産管理面での外部サービス		
Q7・8情報収集面での外部サービス		
Q7・9DC制度への問合せ	1.60*	
Q7・10リスク性商品のシェア	4.39***	
Q7・11社員ニーズ対応の教育	2.88***	
Q7・12継続教育へのトップ理解		2.38**

(注)各変数ともスコア

危険水準***<0.01, 0.01<***<0.05, 0.05*<0.1

回帰結果によると、主体的な制度運営に最も影響力がある項目は、「リスク性商品の構成比が増えている」である。次いで、「社員ニーズを把握し、理解レベルに対応した教育・コミュニケーションを行うようにしている」、「確定拠出年金制度について、制度内容・運用商品など社員からの問い合わせ・要望が増えている」があげられている。この結果を見ると、運用を中心とした社員の動向、問い合わせなど社員の反応、コミットメント(そのメルクマールとしての“リスク性商品のシェア”)、継続教育への対応が主体的な制度運営に影響を与えていることがわかる。従って、我々は上記回帰結果によって部分的であるが、主体的な制度運営と社員のコミットメントとの関係、相互ダイナミズムについて検証することができる。恐らく次年度以降においては、この相互ダイナミズムは一層明確になるものと思われる。

参考に、制度運営満足に影響を与える要因を抽出したが、「社員の自律自助のマインドの高まり」、「投資・運用に対する理解、関心の高まり」、「継続教育について経営陣の理解の高まり」という3項目が抽出された。主体的な制度運営に影響を与える項目と重なるものはない。現状では、主体運営と制度運営満足は全く別の要素で構成されている、と考えられる。

他の質問

以下、「制度運営は自社が主体的に行うようになってきている」に対する回答を目的変数とし、他の質問を説明変数とした回帰分析の結果をしてみる。

使用した質問は、以下の通り。

- ・ Q4 教育コミュニケーションの目標
- ・ Q9 社員からの要望
- ・ Q10 担当者の悩み、課題（複数回答、2つまで）
- ・ Q14 運営管理機関に対応してほしいこと
- ・ Q16 運用商品の見直し、追加を行う基準、きっかけ
- ・ Q18 運用商品の品揃えの考え方

なお、これらは全て複数回答である。そのため、各カテゴリーをON（1）、OFF（0）に変換、ダミー変数を作成してこれらを目的変数化した。

下表は、重回帰の結果、危険率が0.1（信頼水準90%）以下の項目をまとめたものである。

- Q4 教育コミュニケーションの目標；
退職給付制度と他の人事制度・報酬制度との関連、整合性について理解を促す
成果主義人事の導入など企業と社員の関係の変化について理解と意識変革を促す
- Q9 社員からの要望
投資経験の豊富な社員のケース紹介（他の社員の運用例）
加入者レポートの見方に関するインストラクション
他の資産と統合した資産管理、資産配分シミュレーション教育
- Q10 担当者の悩み、課題（複数回答）
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
継続教育に対する社員の反応、参加率が少ない
DC制度に対する社員の反応がない（少ない）、わからない
- Q14 運営管理機関に対応してほしいこと
コールセンターへの問い合わせ内容などに関する定期的な報告（運営管理状況報告）
DC制度の変更、制度改革に関する提案
継続教育に関するアドバイス、協力
- Q16 運用商品の見直し、追加を行う基準、きっかけ
社員の運用スキル、商品理解の程度をみて
導入他社の動向をみて
- Q18 運用商品の品揃えの考え方
社員からの要請・要望があること
投信評価機関などの評価（格付け）が高いこと
コスト（販売手数料、信託報酬）が妥当であること
従来までの提供商品に欠けている商品分野であること

これらの結果を整理すると次のようなことを指摘できる。

企業型確定拠出年金年金制度を主体的に運営したい、とする企業特性としては・・

- 1) 退職給付制度と他の人事制度・報酬制度との関連、整合性、成果主義人事など人材マネジメントの中で当該制度を位置づけ、運営している
- 2) 担当者としての悩み、課題は、「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」、「継続教育に対する社員の反応、参加率が少ない」、「DC制度に対する社員の反応がない(少ない) わからない」。従って、これらのソリューションを通じて、導入企業の主体的な運営が促進される、と思われる
- 3) 運営管理機関に対する要望、期待としては、「コールセンターへの問い合わせ内容などに関する定期的な報告(運営管理状況報告)」、「DC制度の変更、制度改革に関する提案」、「継続教育に関するアドバイス、協力」。従って、運営管理機関は、運営管理状況報告を怠らないこと、継続教育に関するアドバイス、支援を行うことによって、取引先企業の主体的な運営を促すことができる。しかし、これらの対応をしなかったり、適切な対応でなかったりした場合、依然として運営管理機関依存の“低調な”制度運営を継続させ、結果として顧客(DC導入企業)からの取引不満を発生させる可能性がある。

以上、「第3回企業型確定拠出年金の運営管理に関する調査」結果報告の第1回目として、社員の関与や制度運営状況についてみてきました。

社員のコミットメントはまだまだ低いものですが、それでも確実に当該制度への関与度は高まり、徐々に社員の間浸透しています。

調査実施前に抱いていた「マインドセットの高まり コミットメントの高まり 制度の主体的な運営 結果としての制度運営満足」という仮説(相互ダイナミズム)は、今回検証することができませんでした。しかし、部分的ですがその萌芽を確認することができました。恐らく、次回、次々回の調査ではこのような相互ダイナミズムが表面化してくるものと予想されます。そしてこのような相互ダイナミズムのスパイラル化が当該制度の成長・発展を確実にするのでしょう。

次ページ以降では“導入企業における継続教育への取り組み”についてまとめました。

制度導入後の経過年数によって相違がみられるものの導入企業の多くは、継続教育に対し前向きに捉えております。制度導入時における教育だけでは、当該制度に対する関心を高め、理解を得ることが困難なことがその背景にあります。これは担当者の悩みとして、「当該制度への理解関心が少ない(当該制度に対する反応が少ない、わからない)」ことを指摘している人が最も多かったことによっても類推されます。しかし、教育コミュニケーションの必要性、重要性がわかったとしても、それをどのように効果的に行うか(先行事例はあるか) また、トップの理解が(どのように)得られるか、なども導入企業担当者が抱える課題・悩みなのです。

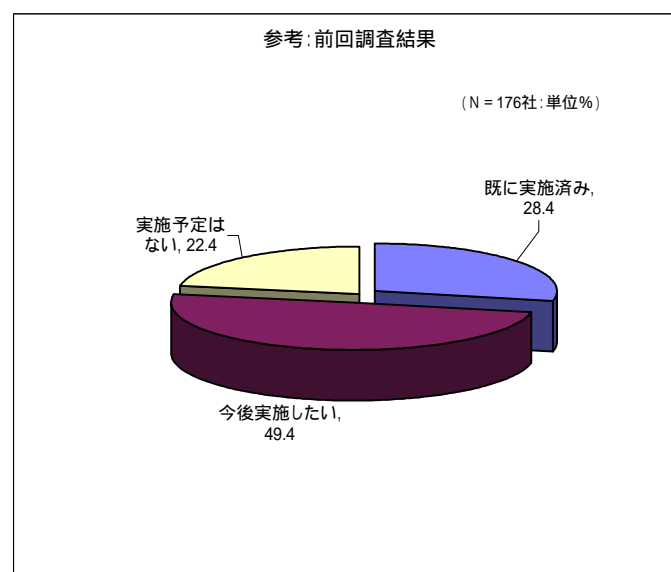
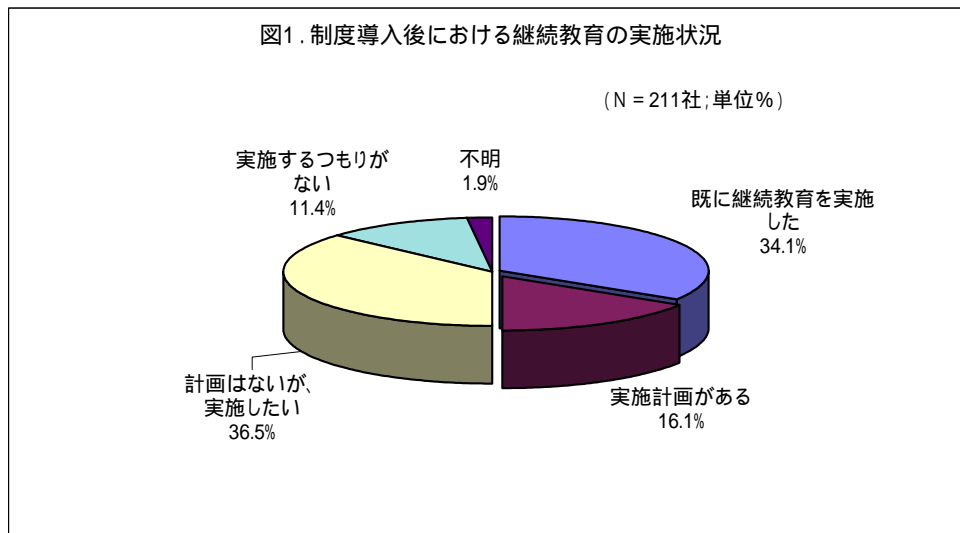
当レポートは継続教育に関する調査結果とともに継続教育を捉える視点について、小所からの問

題提起をまとめたものです。

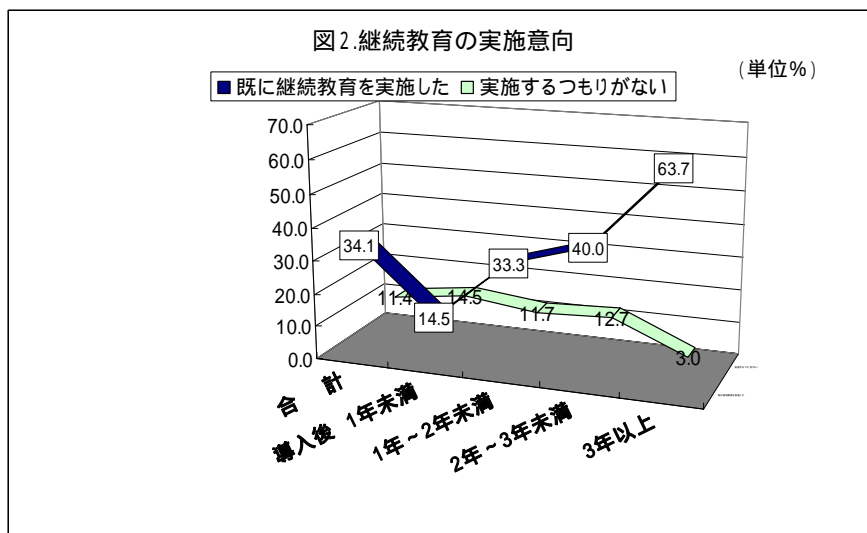
1. 継続教育・コミュニケーションの実施意向

- ・ 図 1 は企業型確定拠出年金を導入した企業が、制度導入後における継続教育教育・コミュニケーションをどのように考えているのかをみたものである。
- ・ この結果によると、継続教育を既に実施した企業は3割強を占め、実施計画のある企業を加えると半数に達する。実施予定のない企業は、1割程度にすぎない。

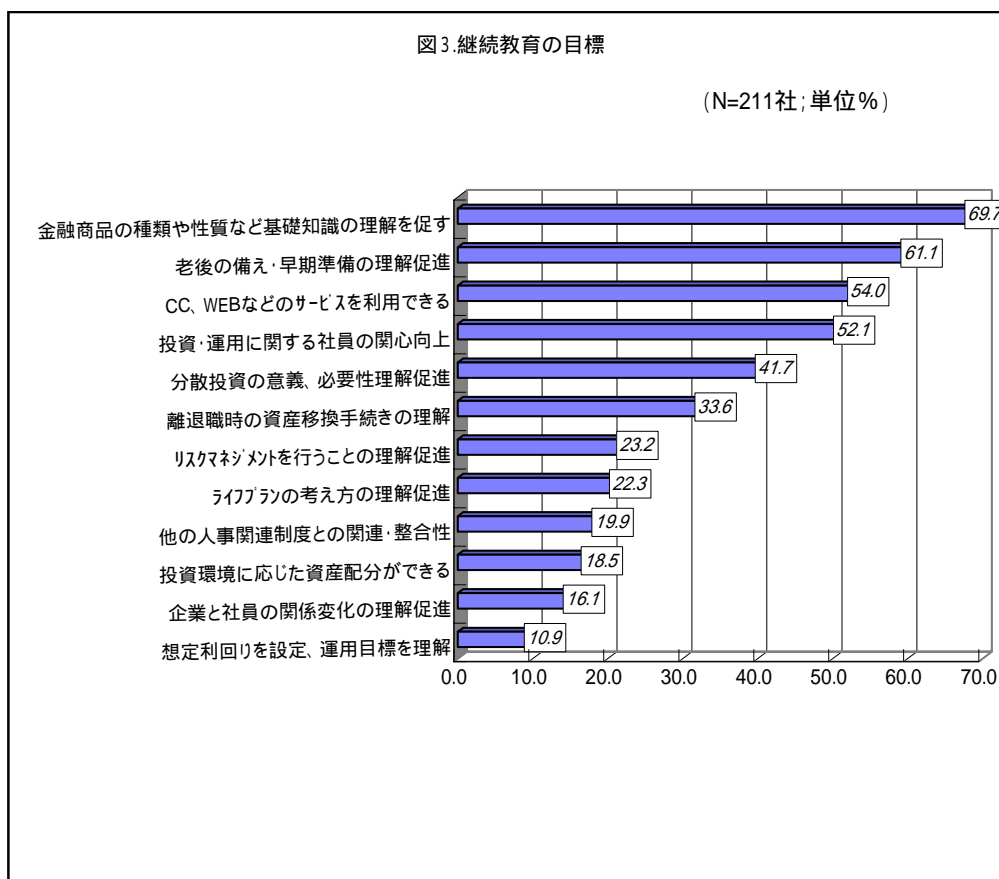
前回調査結果（下・参考図）と比較すると、継続教育実施率（既に実施）のみならず、継続教育そのものに対しても前向きに検討している企業が確実に増加している。殆どの企業が継続教育を前向きに捉えている。



継続教育は、制度導入後の経過年数が多くなるに従って、「既に継続教育を実施した」企業の割合が高まっている（図2）。導入後、3年以上の企業では、3分の2の企業で継続教育を実施している。



・ところで、導入企業はこのような継続教育教育・コミュニケーションを実施するうえで何を目標としているのであろうか。



- ・前ページ図3によってその結果によると「金融商品の種類や性質など基礎知識の理解を促す」が70%と最も多い。以下、「自助努力による老後の備えについて早期準備の必要性を促す」61%、「資産配分の変更、資産残高の確認、投資情報の収集など外部委託機関のコルカタサービス、Webサービスを自ら利用できるようにする」(54%)、「投資や運用に関する社員の関心を高める」(52%)、「分散投資の意義・必要性を理解する」(42%)と続く。
- ・これらの結果を見ると、自助努力による高齢化対応への心構え(マインドセット)をベースに、投資・運用や金融商品に関する理解を促し、投資、運用に関する社員の情報リテラシー(必要な情報の収集、判断)を高めることが確定拠出年金に関する教育・コミュニケーションの目標となっていることがわかる。
- ・ところで、次に教育・コミュニケーションの目標を教育・コミュニケーションの実施意向とクロスして見てみよう。我々は、この分析によって、何が教育・コミュニケーションの実施を促すかの示唆を得ることができる(下表)。

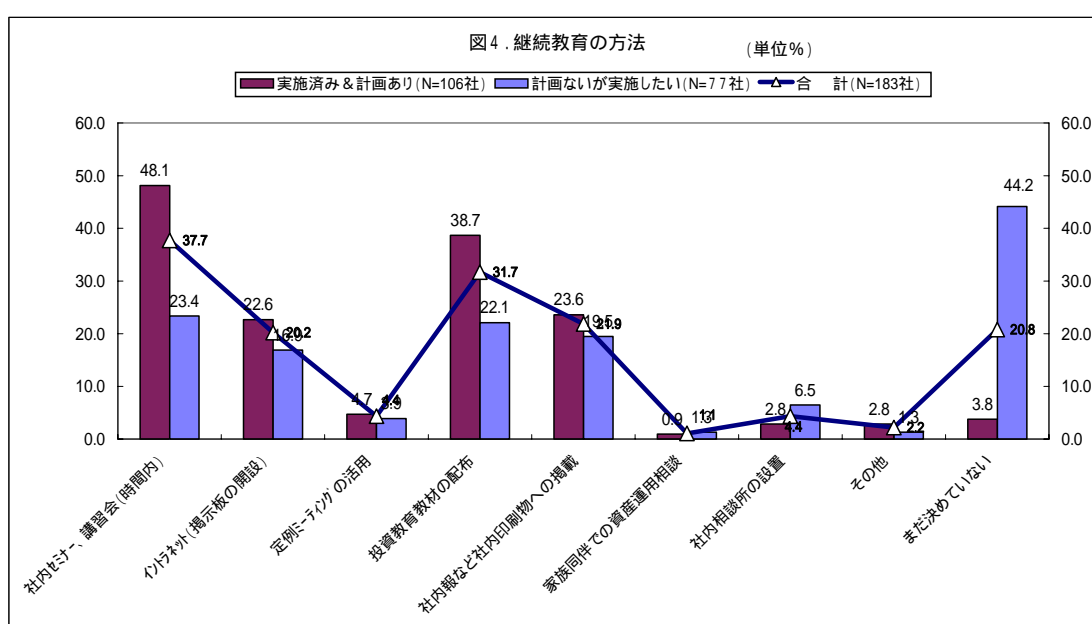
この結果によると、“教育・コミュニケーションを既に実施した企業及び実施計画がある”企業とそうでない企業において比率の差が見られるものは、「資産配分の変更、資産残高の確認、投資情報の収集など外部委託機関のコルカタサービス、Webサービスを自ら利用できるようにする」、「分散投資の意義、必要性を理解する」、「金融商品の種類や性質など基礎知識の理解を促す」(とくに実施済み企業)である。外部サービスの利用率の低さ、資産配分変更経験率の少なさが、教育・コミュニケーションの必要性を意識させ、現実化していることを示す結果となっている。

	合計	Q4教育コミュニケーションの目標											
		企業と社員の関係変化の理解促進	老後の備え・早期準備の理解促進	他の人事関連制度との関連・整合性	ライフプランの考え方の理解促進	金融商品に関する基礎知識理解促進	投資・運用に関する社員の関心を向上	想定利回りを設定、運用目標を理解	分散投資の意義、必要性理解促進	投資環境に応じた資産配分ができる	リスクマネジメントを行うことの理解促進	CC、WEBなどのサービスを利用できる	離退職時の資産移換手続きの理解
全体	211	16.1	61.1	19.9	22.3	69.7	52.1	10.9	41.7	18.5	23.2	54.0	33.6
既に継続教育を実施した	72	9.7	63.9	12.5	23.6	83.3	51.4	13.9	47.2	20.8	20.8	63.9	30.6
実施計画がある	34	11.8	64.7	17.6	29.4	64.7	58.8	26.5	58.8	23.5	26.5	61.8	23.5
計画はないが、実施したい	77	23.4	64.9	26.0	19.5	63.6	54.5	3.9	36.4	14.3	26.0	49.4	36.4
実施するつもりがない	24	16.7	37.5	25.0	16.7	58.3	33.3	4.2	20.8	12.5	16.7	29.2	45.8

2. 継続教育の方法

- ・次に、継続教育の実施方法について見てみる。
 “既に、継続教育を実施した、実施計画がある”企業と“実施計画がないが、実施したい”企業に対して、その実施方法を聞いた(次ページ図4)。
 最も多いのは「社内セミナー、講習会(勤務時間内)」であり、「投資教育教材(印刷物)の配布」、「社内セミナー、講習会(勤務時間外)」が続く。
 “既に、継続教育を実施した、実施計画がある”企業と“実施計画がないが、実施したい”企業に分けてみると、実際に実施した企業では、「社内セミナー、講習会」が多い(とくに“勤務時間外”での実施)。

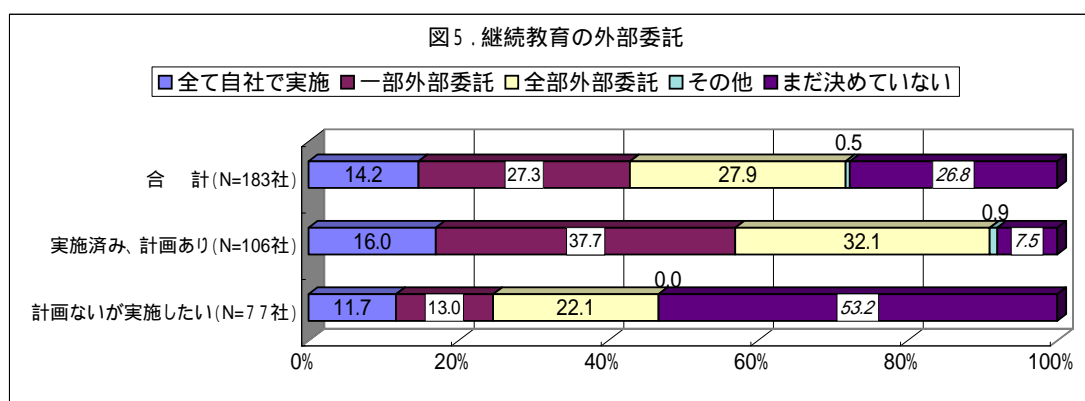
- ・継続教育は、勤務時間内であれ、時間外であれ「社内セミナー、講習会」と印刷物を軸にしながらか実施される、と考えられる。
- ・当レポートではデータを掲載していないが、継続教育の実施方法が多岐に亘るのは、従業員規模が大きい企業、同じ「社内セミナー・講習会」でも勤務時間内より勤務時間外のほうが多い。また、投資教育教材や社内報などの印刷物の活用でも従業員規模の多い企業ほど多くあげられている。社員数が多いだけに各種ツールを活用して教育・コミュニケーション効果を高めたいとする大規模企業の姿勢が窺える。何れにしてもあまり継続教育を大仰に考えないで定例ミーティングや社内報などの既存メディアも活用しながら、繰り返し、長期的スタンスで教育・コミュニケーションに取り組むことである。



3. 継続教育の外部委託

- ・継続教育に関して、外部委託への考え方について聞いてみた。

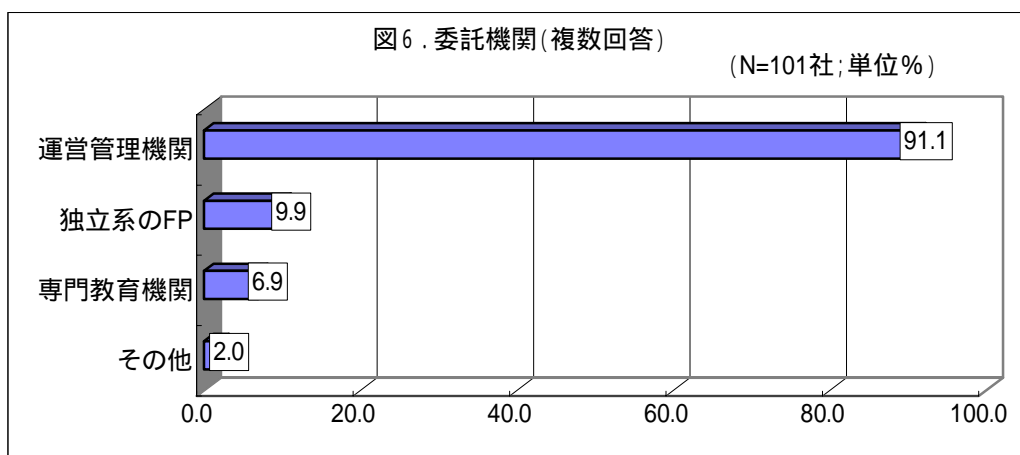
図5でその結果を見ると、“全て自社で実施”は10%を超えるに過ぎない。



一部委託か全部委託かを問わず、“外部委託する”とする企業は、6割である（残りの3割は、“まだ決めていない”）。

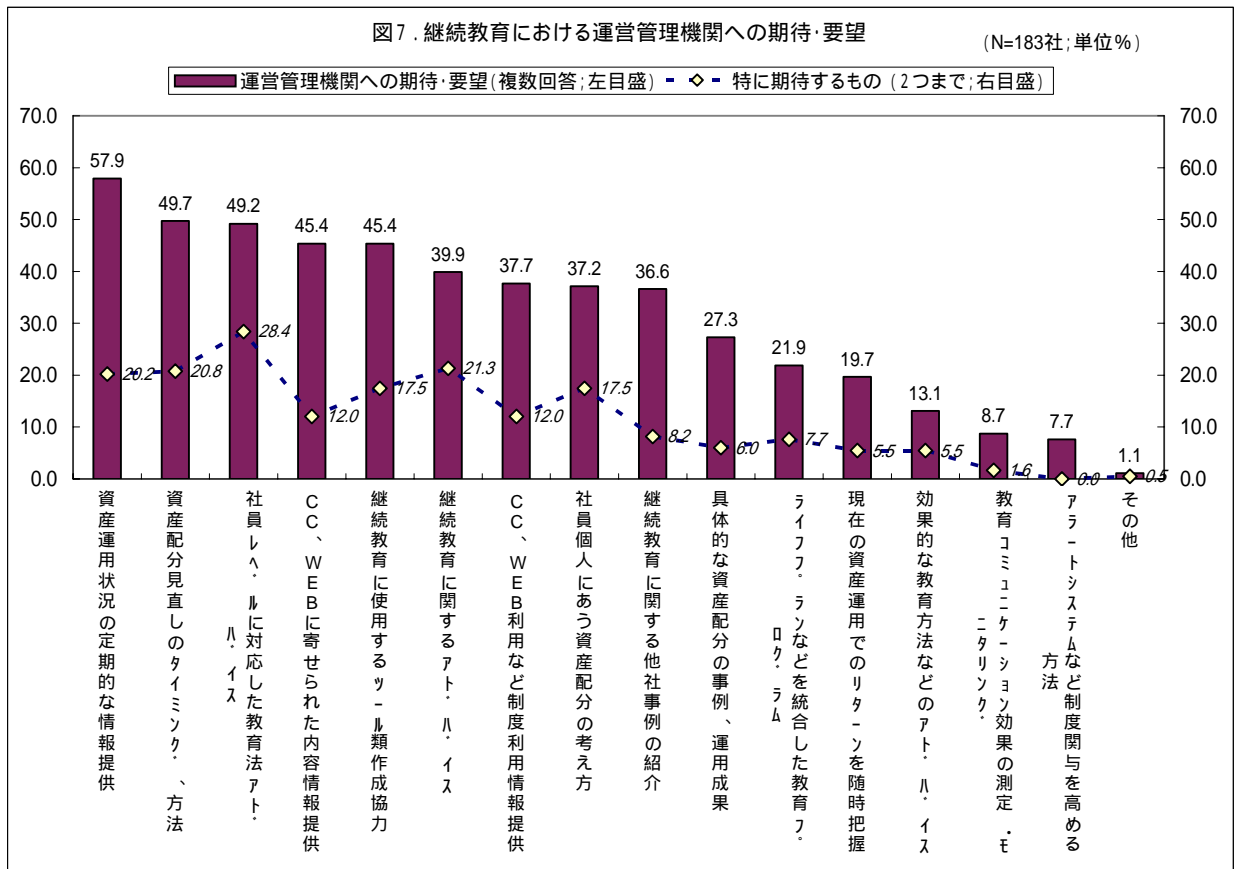
全体的には、ある程度外部の力を借りながら継続教育を実施する、と思われる。現時点では、自社で教育・コミュニケーションを行うだけのノウハウを導入企業は持ち合わせていない。

・外部委託先としては、運営管理機関が圧倒的に多い（図6）。



4. 継続教育に関する運営管理機関への期待・要望

- ・ところで、継続教育に関して、導入企業は運営管理機関に何を期待・要望しているのだろうか。次ページ図7によって、その結果を見てみると、複数回答で最も多かったのは「資産運用状況に関する定期的な情報提供」である（58%）。以下、「資産配分の見直しのタイミング、見直し方法についての効果的な教育法アドバイス」、「社員レベルに対応した教育の方法、提供などに関するアドバイス」（各50%）と続く。資産運用状況やコールセンターやインターネットの利用、利用内容など社員のコミットメントに関するモニタリング結果の報告・提供は、継続教育を実施するうえで、（基本的に）運営管理機関に求められるもの、である。
- ・とくに重視するものを2つまでを絞って答えてもらったところ、「社員レベルに対応した教育の方法、提供などに関するアドバイス」がもっと多い。以下「継続教育のタイミング、仕方、内容など継続教育に関するアドバイス」、「資産運用状況に関する定期的な情報提供」、「資産配分の見直しのタイミング、見直し方法についての効果的な教育法アドバイス」の順である。
- ・導入企業は、社員の認知・関与レベル、社員個人に対応する、“より実践的・より効果的”な内容のものを運営管理機関に求め、効果的な教育コミュニケーションを実施したい、としている。社員への気づき、動機付けを行って制度への関心・関与を高めたい、そのためにも運営管理機関からのアドバイス、協力、ノウハウ提供を得たいとの意向が窺える。



5. 経営トップの理解・支援がポイント

- ・次に、“継続教育を既に実施した企業及び実施計画がある”企業と“継続教育の実施計画がない”企業に分類し、その相違は、何によるか、説明力・影響力の大きいものは何かをみてみよう。
- ・上記分析を行うために、前者の企業を1、後者の企業を0としたダミー変数を作成、当該変数を目的変数とした重回帰分析を行った。
 なお、説明変数は企業特性、教育コミュニケーションの目標、制度運営上の大きな悩み・課題(2つまで)、運営管理機関に対する対応要望の4つである(それぞれの質問ごとに回帰分析を実施 *複数回答の場合には、各回答肢について1、0のダミー変数を作成)
- ・回帰結果を次ページの表にまとめた。なお掲載した項目は、危険確率(P-値)が10%未満の項目である。従って、90%以上の確率で強い説明力・影響力を持っている。

1) 企業特性；従業員と制度導入時期が強い説明力を持つ。従って、継続教育・コミュニケーションは従業員規模の大きい企業、制度導入後の経過年数が多い企業から実施されよう。

- 1) 企業特性；従業員規模 (+)、導入時期 (経過年数の多い企業で+)
- 2) 教育コミュニケーションの目標；「想定利回り、もしくは運用目標利回りの設定ができ、運用の目標を理解する」(+)、 「資産配分の変更、資産残高の確認、投資情報の収集などを外部委託機関のCCサービス、Webサービスを自ら利用できるようにする」(+)
- 3) 制度運営上の特に大きな悩み、課題 (2つまで)； 「確定拠出年金制度導入に伴うメッセージ、狙いが理解 (納得) されていない (+)」、 「資産配分の変更をする人が少ない (+)」、 「継続教育に対するトップの理解、支援が足りない ()」
- 4) 運営管理機関に対する対応要望；「自社作成のDC通信や掲示板作成への協力 (+)」、 「CCへの問い合わせ内容など運営管理状況の定期報告 (+)」、 「ライフプランの考え方と設計方法に関し、効果的な教育法のアドバイス (+)」

2) 教育コミュニケーションの目標；

「想定利回り、もしくは運用目標利回りの設定ができ、運用の目標を理解する」、 「資産配分の変更、資産残高の確認、投資情報の収集などを外部委託機関のコールセンターサービス、Webサービスを自ら利用できるようにする」の2項目があげられている。

想定利回りの設定、外部サービスの利用に関し、もしその割合が低い場合、継続教育・コミュニケーションの実施を促すことになる。従って、運営管理機関がコールセンターサービス、Webサービスの利用率、利用内容などのモニタリング結果を定期的に報告するとすれば、それは顧客企業の継続教育・コミュニケーション実施に向けた強いインセンティブになると考えられる。*「コールセンターサービス、Webサービスの利用向上」は、多くの箇所で継続教育の理由になっている

3) 制度運営上の特に大きな悩み、課題 (2つまで)；

当該項目では「確定拠出年金制度導入に伴うメッセージ、狙いが理解 (納得) されていない」、 「資産配分の変更をする人が少ない」、 「継続教育に対するトップの理解、支援が足りない」の3項目があげられている。このうち、前2項目は促進要因となっているが、3番目の項目は抑制要因となっている。つまり、継続教育に対するトップの理解、支援が足りない企業では、継続企業に対して消極的な姿勢をとる (反面、継続教育実施企業ほど、トップに理解、支援を得ている)。この「継続教育に対するトップの理解、支援が足りない」は、P-値が0.01であり、強い説明力・影響力をもっている。それだけに、継続教育の実施に当たっては、経営トップに理解・支援を得ることが重要である。継続教育・コミュニケーションの支援が期待されている運営管理機関としても、この点における確認、支援またはトップ支援を得るためのアドバイスが求められよう。

4) 今後の運営管理機関に対する対応要望；

当該設問は、自社として今後運営管理機関に対応してほしいものは何かをたずねたものである。説明力・影響力が強い項目は「自社作成のDC通信や掲示板作成への協力」、 「コールセンター

への問い合わせ内容などに関する定期的な報告」、「ライフプランの考え方と設計方法に関し、効果的な教育方法のアドバイス」の3項目である。この中では「自社作成のDC通信や掲示板作成への協力」への期待が最も説明力・影響力が強い。当該制度の関心や関与を高め、社員の気づきや動機付けに役立つツール類、コンテンツが運営管理機関に求められている。

5. 継続教育・コミュニケーションの考え方（提言）

ところで、企業型確定拠出年金制度（以下、DC制度と略す）の理解と社員の関与を得るために、社員に伝えなければならないものは以下の項目である。

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1) 退職給付制度の変更、新制度構築の狙い・目的、
他の人事関連制度との関連 2) 企業型DC制度導入の狙い・目的 3) 企業型DC制度導入の概要、関与内容 4) 投資・運用に関する基礎知識、金融商品の理解と運用 5) 制度運用に関する諸ツール類の活用
(コルポター、Web、加入者ポータルなど) 6) その他会社提供の支援インフラなど | <div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> 自助努力の必要などマ
インドセット・動因形成 </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 5px;"> 制度や資産運用方法を
理解、主体的関与へ </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: cyan; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 5px;"> 各種ツールをハンドリングす
るメリットを理解し活用へ </div> |
|---|---|

この内、退職給付制度変更及び企業型DC制度導入の狙い・目的については、最も力を入れて伝えなければならない。当該項目はしかし、導入企業しか伝えられない。

「なぜ、変更（導入）したのか」、「導入に伴うメリットはどのようなものか」、「何もしないことによってもたらされるデメリットはどのようなものか」、「そのために何を知り、学ばなければならないか」など社員の目線でメッセージすることである。この項目は、制度の関心を高め、コミットメントを促す根幹をなすものであり、その後のDC制度関与や各種ツール類活用行動を促すものである。従って、うまく伝えられない場合には、制度関与へのエネルギー水準が低位に止まらざるを得ない（社員のコミットメントが得られにくい）。

とくに、退職給付制度再編（DC導入）の目的を説明する際に、高齢化*流動化社会におけるリスク内容やリスク対応行動＝自助努力による自律的行動の重要性について、丁寧に伝えたい（それは退職給付制度にととまらず、他の人事関連制度の浸透・定着にとっても必要なことである。また経営トップに理解、支援を得る意味でも必要）。

次に、金融商品やツール類についてであるが、導入時教育では、内容を説明することに追われ（知識として教える）、社員はそれらが持つ意味、効用を理解するまでに至っていない、と思われる。

継続教育・コミュニケーションにおいては、金融商品またはツールのもつ特性・メリットを整理したらそれらについて理解しているか、を問いかけることである。

たとえば、インターネットサービスの場合、

- ・ このサービスを使うとどのような情報が得られるか
- ・ このような情報をどのように活用することでどのような成果が得られるか
- ・ このサービスは他にどのようなこともできるのか
- ・ このサービスは365日、24時間利用できるのか

社員は理解していない場合、気づきを得ることになるので、期待される行動が促されることになる（社員の中に眠っている潜在力を引き出すことになる）。

何れにしても、下図の様に社員のマインドセット、動機付けの部分は導入企業が主体的に担う必要があるが、それ以外の投資、運用及び各種ツールの活用などについては、運営管理機関などと連携しながら、彼らの知識、ノウハウを得ながら進めるのが現実的（合理的）である。

教育テーマ	担当	狙い、教育目標
退職給付制度再編の狙い、DC制度導入の目的	導入企業	なぜ、当該制度を導入したか、導入に伴う社員のメリットは何か、（何もしないことのデメリットは何か） 社員のマインドセット に関わる土台の部分、この理解・納得がないと制度は活用されない
企業型DC制度の概要、当制度での関与内容、投資・運用の知識、金融商品の理解	運営管理機関	当該制度とはどういうものか、どう関与するか、制度を活用し、高いリターンを上げるために知らなければならないことは何か（ 継続教育が必要 ）
当該制度の活用にあ資する諸ツール類の活用、その他自社提供のツール類について	運営管理機関 導入企業	このようなツールを活用することで得られるメリットは何か、どのように使えば高い成果を上げられるか（ 社員事情を反映したきめ細かな対応が必要 ）

ベース ↓ ステップアップ

この部分は繰り返し伝える、しかしこの部分は導入企業しか伝えられない！

連携が重要！

企業型DC制度における教育・コミュニケーションを気づきの視点で捉えれば、メッセージ媒体とは、効果的に気づきを与え、早期に学ぶことのできるツール類を選択することが目標となる。しかし、限られたコストを考えるとすれば、既存のツール類を活用したり、媒体を組み合わせて利用することによって教育・コミュニケーション効果を高める工夫が求められる。

企業型DC制度における教育・コミュニケーションにおいて必要なことは、各種媒体を組み合わせながら長期的なスタンスで、繰り返し社員に対して問いかけをし続けることである。

そのためには、集合教育だけでなく、社員個人を刺激する「特定個人向けツール」、「2人で問いかけあうツール」、「チームで刺激しあうツール」、「組織単位で刺激しあうツール」などを用意

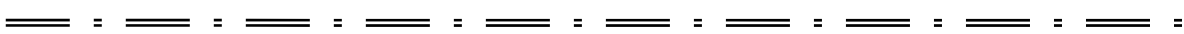
する必要があろう。1種類だけでは効果が少ない。既存のツールをうまく活用すれば最小のコストでも効果的な教育・コミュニケーションが実現できるはずである。

「DCリーダー育成」、「他社訪問（他社事例紹介）」、「労組や共済会によるライフプランセミナー」、「家族同伴での資産運用またはライフプランセミナー」なども活用できる。

加えて運営管理機関が提供するコールセンター、インターネットサービス、加入者レポートなども立派な教育ツールであり、教育対象である。

これらのツールをできるだけ組み合わせながら、*日常的に社員を刺激し、気づきを与える*ことである。

また、社員の企業型DC制度に対する制度理解度（納得度）や関与度を把握するモニタリング（社員調査）も、質問項目が制度またはツールのもつ特性・メリットを提示し、問いかけを行う、その様な設計になっていれば、立派な教育ツールになりうる。つまり、教育と調査を同時に実現できるのである。*このような調査の進め方については、当所にご相談下さい



以下のパートは、“導入企業の運営管理機関に対する期待と評価”についてまとめたものです。

確定拠出年金制度が導入されてから満5年、企業型確定拠出年金制度導入企業は順調に増加しております。しかし、その一方で社員の制度理解・関心をどのように高めるか、継続教育の進め方や提供金融商品の見直しなどをどのように進めるべきか、など様々な課題や悩みが企業担当者から指摘されています。

そこで、このような環境下、導入企業が運営管理機関に対して何を期待し、運営管理機関の対応をどのように評価しているか（ギャップはないか）などを明らかにして、導入企業と運営管理機関のリレーションシップの望ましいあり方についてまとめました。

なお、この調査は確定拠出年金制度の定着と拡大のために実施され、提供されるものです。競争を徒らに刺激するものではありません。従って、当該制度の発展とサービス品質の向上にむけてのみ当調査を活用して頂きますようお願い申し上げます。

1. 運営管理機関への期待

- ・当調査では、運営管理機関に対する期待や取引重視点に関して 20 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」、「総合満足」、「取引継続意向」、「他社への推薦意向」の 4 項目を提示して評価を得た（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)」「余りそう思わない (-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)

運営管理機関に対する期待、評価項目の詳細；

加入社員対応に関する評価項目；

「運管」作成のテキスト類は、わかりやすい

社員の実情を反映したテキスト類やパンフを作成したり、提供してくれる

説明会や研修における派遣講師の説明はわかりやすい

説明会や研修における派遣講師のレベルは統一されている（バラツキは少ない）

コールセンターの対応は迅速である、待ち時間が少ない、つながりやすい

コールセンターの対応は適切・親切、問合せに適確に回答する

インターネットサービス（Web）にアクセスしやすい、希望画面にアクセスしやすい

Web画面の内容は理解し易い

Webのコンテンツは豊富である

コールセンター、Webサービスに関し自社の要望を反映してくれる

制度運営管理面に関する評価項目；

社員のコールセンターへの問合せ内容、資産運用状況などの運営管理状況について定期的な報告がある

自社採用運用商品の運用実績について定期的な報告がある

運営管理報告、運用商品実績情報の提供頻度が多い

運用商品（の追加）に関する提案がある

社員の制度利用促進に関する提案がある

継続教育の進め方に関して相談に乗ってくれる

離職・退職した社員へのフォローをしてくれる（個人型移換へのフォロー）

当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる、気軽に相談に乗ってくれる

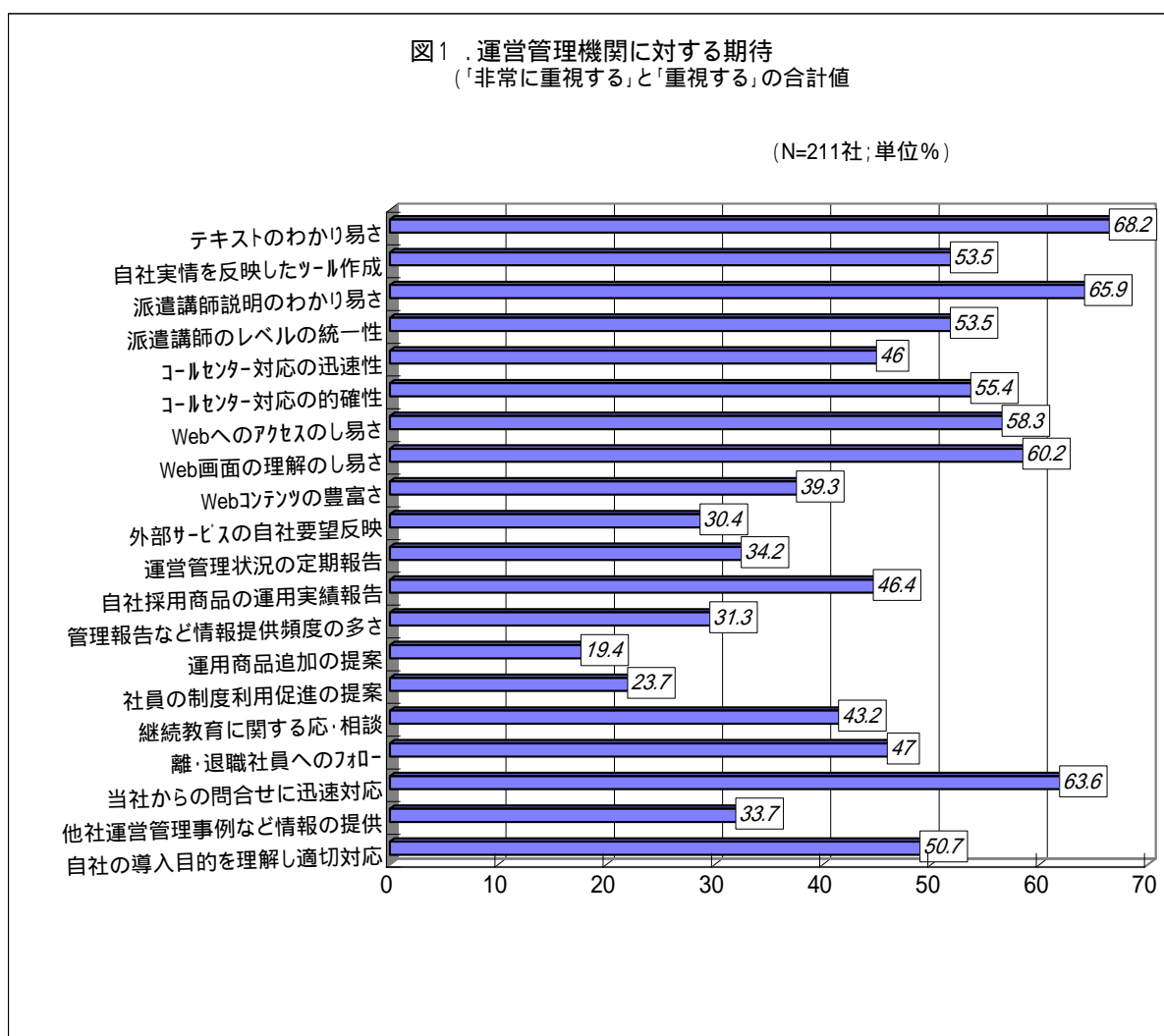
他社の運営管理事例、制度改善などに関する情報提供、提案がある

全体的に自社のDC制度導入の目的を理解し、適切に対応してくれる

・図1は、運営管理機関に対する期待、取引重視点として提示した20項目について「非常に重視する」と「重視する」を合計した値（%計）である。合計値が大きい項目ほど運営管理機関として強い期待が寄せられ、数値が低い項目は、現時点であまり期待されていない、といえる。

この結果によると、最も期待度の強い項目は「 運営作成のテキスト類は、わかりやすい」である（重視合計；68%）。以下、「 説明会や研修における派遣講師の説明はわかりやすい」、「 当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる」、「 Web画面の内容は理解しやすい」、「 インターネットサービスにアクセスしやすい、希望画面にアクセスしやすい」が60%前後で続いている。

反面、「 運用商品（の追加）に関する提案がある」、「 制度変更・制度改革に関する提案がある」については、“期待する”、または“重視する”と答えた企業は少ない。全般的に各種提案に対する期待・ニーズはまだ低い。



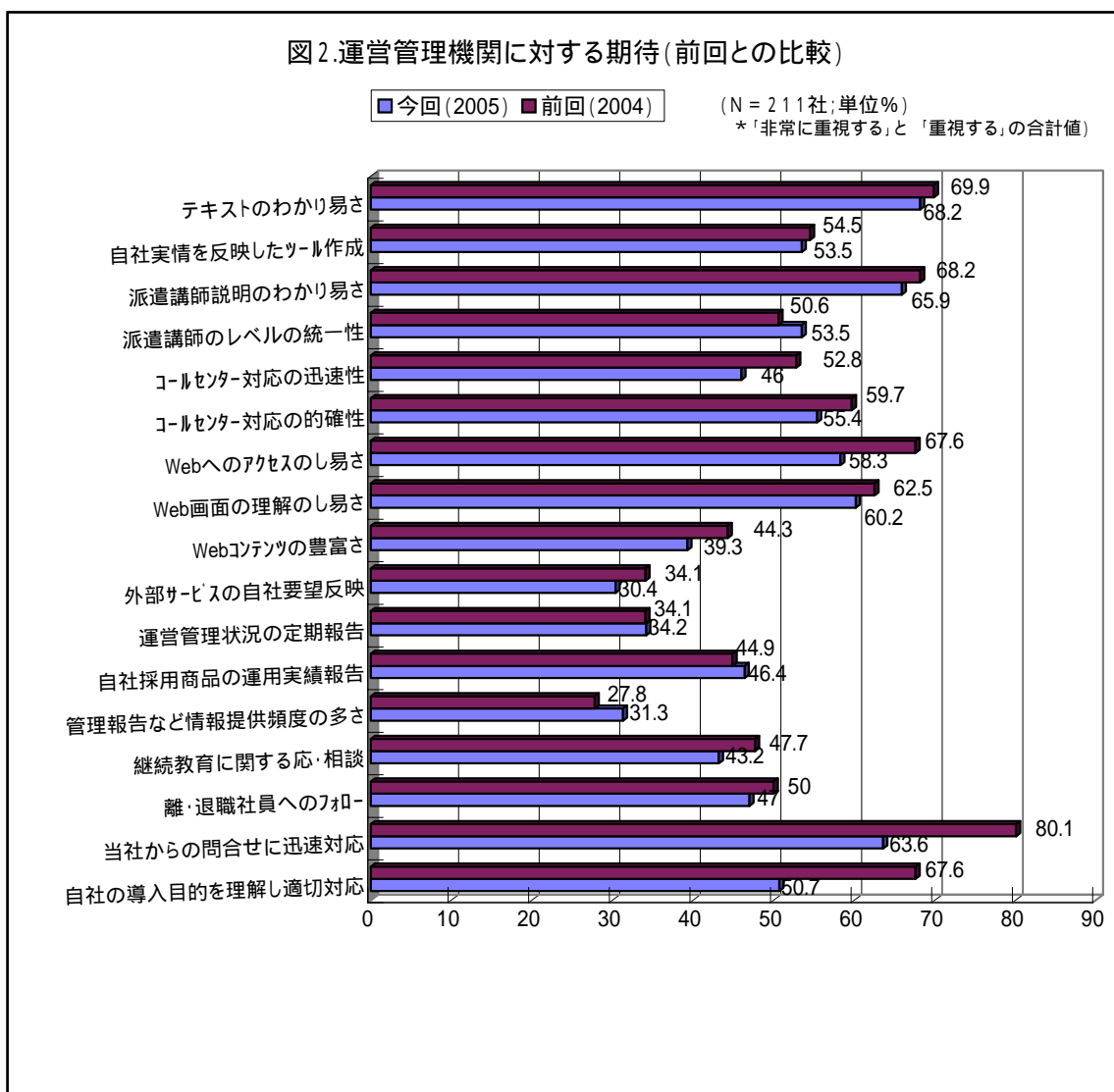
(運営管理機関に対する期待の時系列変化)

・ 運営管理機関に対する期待は、前回 (2004 年) に比べてどのように変化したのであろうか。

図 2 は、前回調査との比較可能な 17 項目について、時系列比較を行っている。提示された個別項目に対して「非常に重視する」と「重視する」の合計値 (%) を示しているが、上段が前回、下段が今回である。

この結果を見ると、多くの項目で各項目に対する期待度 (%) が低下していることがわかる。制度導入して 3 年以上を経過する企業が多くなると余り外部機関に依存しなくなる傾向がみえてとれる (とくに、 当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる 全体的に自社の D C 制度導入の目的を理解し、適切に対応してくれる)

しかし、この 2 項目を除くと、その減少幅はそれほど大きくなく、全体の運営管理機関に対する期待動向は、余り変化していないと思われる。



2. 運営管理機関の対応を評価する

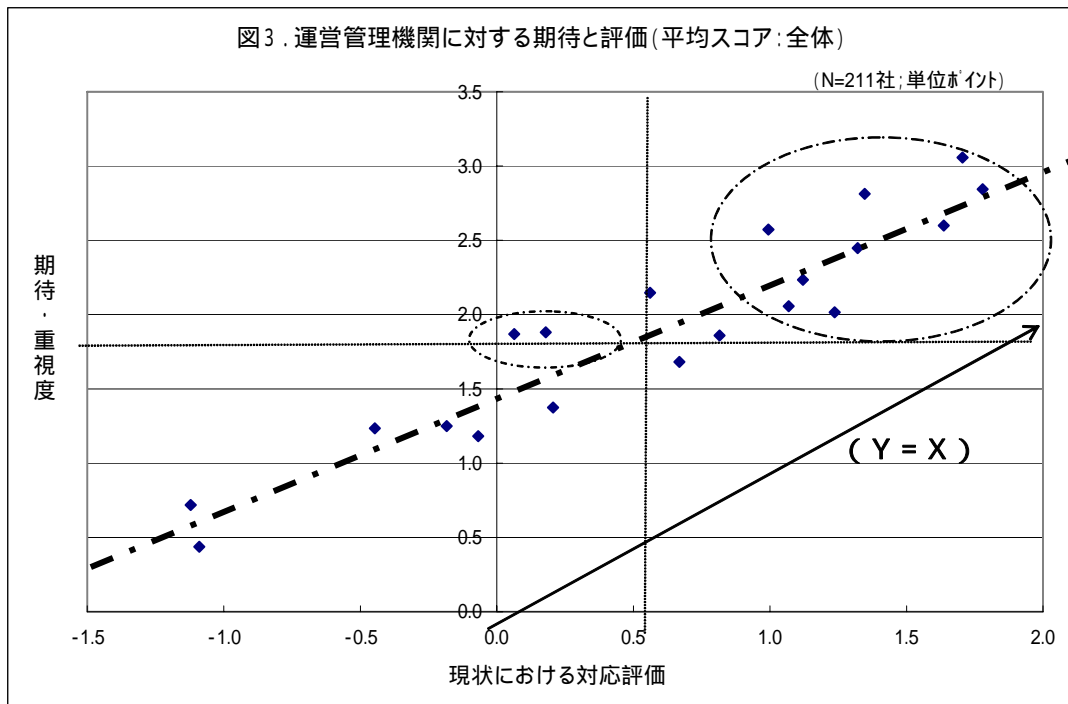
- ・ それでは、次に運営管理機関の対応について、導入企業の評価をみてみる。
- ・ 図3は、20項目について期待度と現状評価それぞれの平均スコアをプロットしたものである。図中の点線は、全体平均を通る線を示し、斜線は期待と評価が一致することを示している（期待度の全体平均は1.9ポイント、対応評価の全体平均は0.6ポイント）

図3をみると、期待度と評価がほぼ相関関係にあること、しかし運営管理機関に対する期待は、実際の対応評価を上回っていることがわかる。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、以下の通りである。

$$Y（期待度） = 1.458 + 0.772 X（実際の対応度） \quad * \text{図中点線}$$

運営管理機関の対応は、導入企業の期待よりも平均で1ポイント程度下回っている。

スコア基準；「非常に重視する（非常にそう思う）」+5点、「重視する（そう思う）」+3点、「少し重視する（ややそう思う）」+1点、「余り重視しない（余りそう思わない）」-1点、「重視しない（そうは思わない）」-3点、「非常に重視しない（非常にそう思わない）」-5点、「よくわからない、何ともいえない、まだ評価できる段階にない」0点



テキストのわかり易さ	運営管理状況の定期報告
自社実情を反映したツール作成	自社採用商品の運用実績報告
派遣講師説明のわかり易さ	管理報告など情報提供頻度の多さ
派遣講師のレベルの統一性	運用商品追加の提案
コールセンター対応の迅速性	社員の制度利用促進の提案
コールセンター対応の的確性	継続教育に関する応・相談
Webへのアクセスのし易さ	離・退職社員へのフォロー
Web画面の理解のし易さ	当社からの問合せに迅速対応
Webコンテンツの豊富さ	他社運営管理事例など情報の提供
外部サービスの自社要望反映	自社の導入目的を理解し適切対応

- ・通常、図3における第一象限（期待と対応夫々の平均線の交叉によって発生する、右上空間）は、満足空間とみなされる。また第2象限（左上空間）は不満空間、第3象限（左下空間）は潜在的な不満空間、第4象限（右下空間）は潜在的満足空間と位置づけられる。

図1で運営管理機関に期待する、として上位にあげられた項目は、概ね満足空間に位置している。導入企業にとって期待水準が高い項目は、運営管理機関の対応レベルも高い。

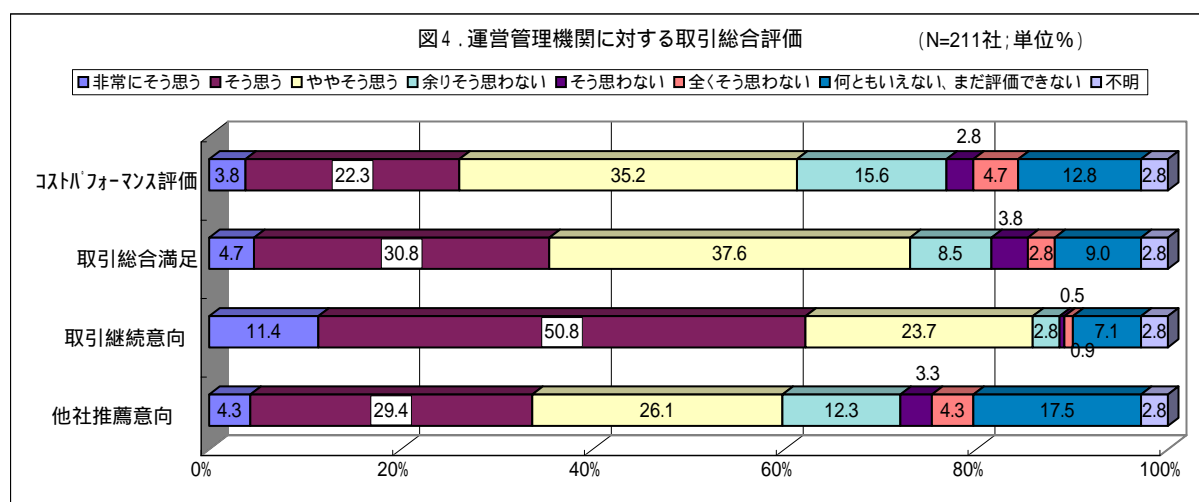
しかし、「 運管作成のテキスト類は、わかりやすい」、「 説明会や研修における派遣講師の説明はわかりやすい」、「 Web場面の内容は理解し易い」は、期待と実際の対応のギャップが大きく、導入企業の満足レベルはそれほど高くはない、といえる。これらの項目は期待水準が高いだけに、期待と対応のギャップを埋める努力が、運営管理機関に求められる。

ところで、「 社員の実情を反映したテキスト類やパンを作成したり、提供してくれる」、「 継続教育の進め方に関して相談に乗ってくれる」、「 離職・退職した社員へのフォローをしてくれる（個人型移換へのフォロー）」は、不満空間の境界線上に位置している。これらは、運営管理機関の対応が良くないとすれば、導入企業に取引不満意識を醸成することになる。

今回の調査では、これら3項目は運営管理機関に対する期待レベルがそんなに高くはなかったが、今後継続教育へのニーズが高まったり、離職・退職した社員が増加するなどによって当該項目への期待水準が高まると、制度導入企業からの取引不満が顕在化する可能性がある。

3. 運営管理機関に対する取引総合評価

- ・現在の運営管理機関取引について、最終的に4つの視点から総合評価を得た（図4）
- ・総合評価を問う4項目の中で、最も肯定的評価が高かったのは、継続取引意向である。9割近い企業は今後も取引する、としている。制度導入して間がないこと、取引比較判断材料に乏しいこと、変更する手間が大変なことなどがその背景になっている、と考えられる。



- ・しかし、ほかの3項目では「ややそう思う」とする消極的評価割合が多い。全体としてみた場合、それほど運営管理機関に対する総合取引評価が高い訳ではない、導入企業の運営管理機関に対するロイヤリティも決して高くない、といえる。

(取引満足に影響を与える要因は何か)

- ・それでは、次に運営管理機関取引の総合評価を問う4項目に対して、強い影響力を持つ項目は何か、をみしてみる。この分析を行うにあたって、運営管理機関に対する個別対応評価20項目を説明変数とし、総合評価関連4項目それぞれを目的変数として回帰分析を行った(回答カテゴリーをスコア化したうえで解析)。

(注)スコア算出基準 ; 「非常にあてはまる」5点、「あてはまる」3点、「ややあてはまる」1点、「余りあてはまらない」-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・わからない」0点

我々は、この分析を行うことによって、制度活用、制度浸透のために運営管理機関に対して、何を優先的に対応してもらうか、運営管理機関の取引評価を行う際にどの項目を採用すれば、効果的な評価ができるか、の示唆を得ることができる。

- ・その結果を、下表でみってみる。下表は危険水準 (p-) が 0.10 以下の項目について取り上げている。*が3つある項目は、99%の確率で影響力があること(強い説明力があること)を示している。また、表示されている数値は、該当項目に対する影響度(t値)を示している。

この数値が高いほど、取引評価に与える影響度が大きいため評価項目として優先的に採用することができる。

	コストパフォーマンス評価	取引総合満足	取引継続意向	他社推薦意向
Q12S・1テキストのわかり易さ	**1.946	***2.349	**2.3	
Q12S・2実情を反映したツール作成		*1.66		
Q12S・3講師説明のわかり易さ				
Q12S・5CC対応の迅速性				
Q12S・7Webアクセスのし易さ	*1.756	***2.68		
Q12S・9Webコンテンツの豊富さ	***2.575		*1.67	**2.008
Q12S・10外部サービスの要望反映				
Q12S・11運営状況の定期報告				
Q12S・12運用実績の定期報告				
Q12S・13情報提供の豊富さ				
Q12S・14運用商品追加の提案				
Q12S・16継続教育の応・相談				
Q12S・17離退職社員へのフォロー				*1.867
Q12S・18問合せへの迅速対応		***2.4	**1.980	**2.282
Q12S・19他社情報の提供				
Q12S・20自社への理解適切対応		***4.17	***2.781	**2.297

*危険率の表示について ***;p 0.01、**;.01 < p > 0.05、*;0.05 p > 0.1

- ・この結果によると、コストパフォーマンス評価で3項目、取引総合満足で5項目、取引継続意向・他社推薦意向でそれぞれ4項目が、影響力がある項目として抽出された。

次に、目的変数（取引評価を問う4項目）に対して、重複して影響度の高い説明変数は「当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる、気軽に説明に乗ってくれる」、「運管作成のテキスト類はわかりやすい」、「Webのコンテンツは豊富である」、「全体的に自社の確定拠出年金導入の目的を理解し、適切に対応してくれる」の4項目である。これらは、3種類の目的変数に対して、強い説明力を有している。また、「インターネットサービスにアクセスしやすい、希望画面にアクセスしやすい」は、取引総合満足とコストパフォーマンスの2項目において影響力が強い。従って、少なくともこれら5項目に絞って運営管理機関を評価すれば、効果的・効率的に取引評価を行うことができよう。

一方、運営管理機関としては、これら5項目において優先的に対応し、顧客評価を重点的に高めることができれば、自社顧客との良好なリレーションシップを構築することができる。

4.顧客対応評価にみる運営管理機関間比較

- ・それでは、次に運営管理機関の取引評価に大きな影響を与える2項目（「運管作成のテキスト類はわかりやすい」、「当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる、気軽に説明に乗ってくれる」）について、期待と（実際の）対応評価について運営管理機関別にみている。

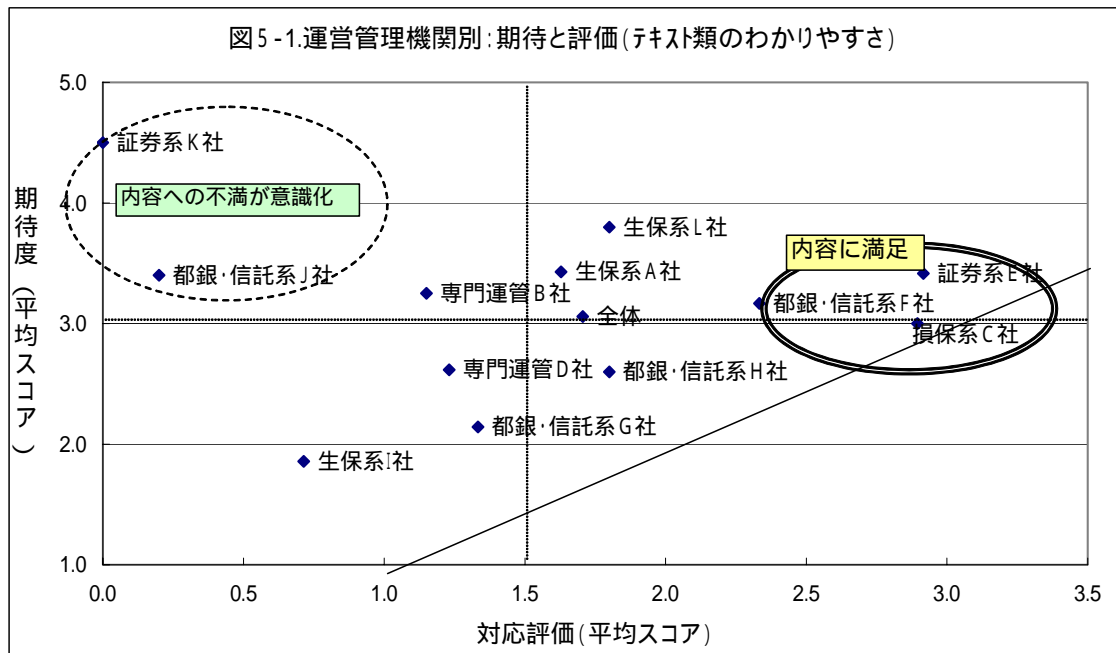
なお、**図表示の運営管理機関は、回収数が5社以上の12運営管理機関に限定。**

1)「運管」作成のテキスト類は、わかりやすい

- ・図5-1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、「余り期待しない/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点を与えて算出した。

その結果によると、ともに平均スコアが高く、右上空間に位置しているのは証券系E社、損害保険会社系C社、都銀/信託銀系F社の3運営管理機関である。この3機関については導入企業の満足レベルは高い。平均スコアが3ポイント前後であることから、テキスト内容について“満足”している水準にある。

一方、左上空間に位置する2社（証券系K社、都銀・信託銀系J社）は、顧客の期待と対応評価のギャップが3~4ポイント程度あり、明らかに顧客不満が意識されるレベルにある。この2社は、右上空間に位置している3機関に比べて、対応評価で3ポイントの開きがある。他社との競争を考えると、内容面の改善が求められる。



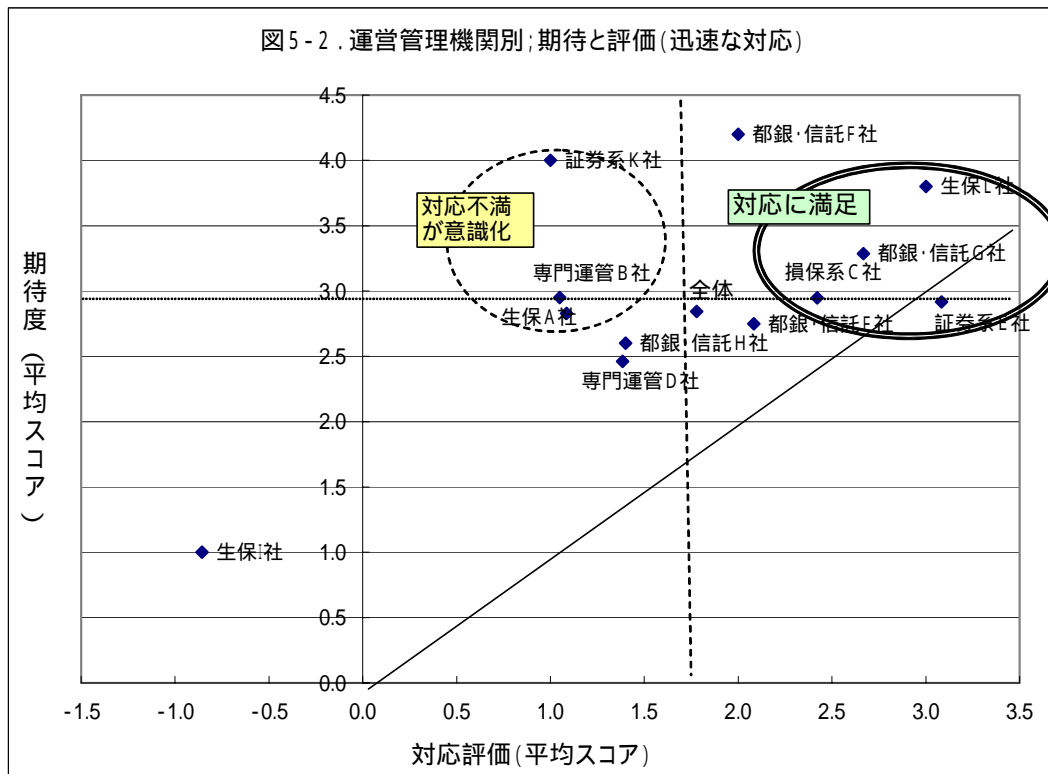
2) 「当社からの問い合わせに対し、迅速に対応してくれる、気軽に相談に乗ってくれる」

・次に、取引総合満足や取引継続意向、他社推薦意向に大きな影響を与える「当社からの問い合わせに対し、迅速に対応してくれる、気軽に説明に乗ってくれる」について運営管理機関に対する期待と評価との関係についてみてみよう（次ページ図5-2）。

当該項目においても、対応力の評価は分かれている。概ね、期待度の平均スコアは3ポイントであるので当該項目に対しては、導入企業は“重視、期待する”としている。

しかし、その対応評価をみると、2ポイント程度の格差がみられる。

とくに、左上空間に位置する3社は、期待と対応のギャップが大きいことから、顧客不満が意識化される可能性が高い。



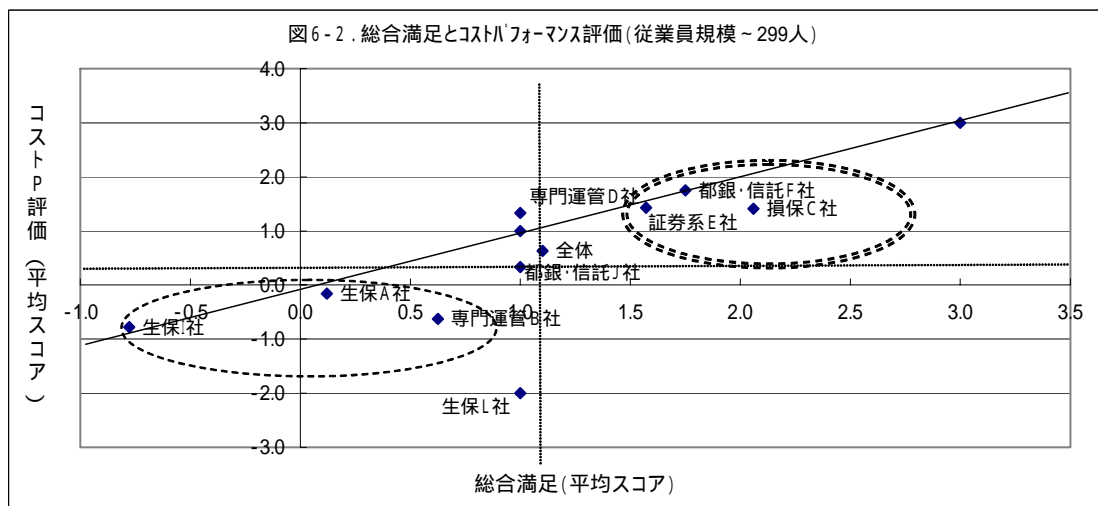
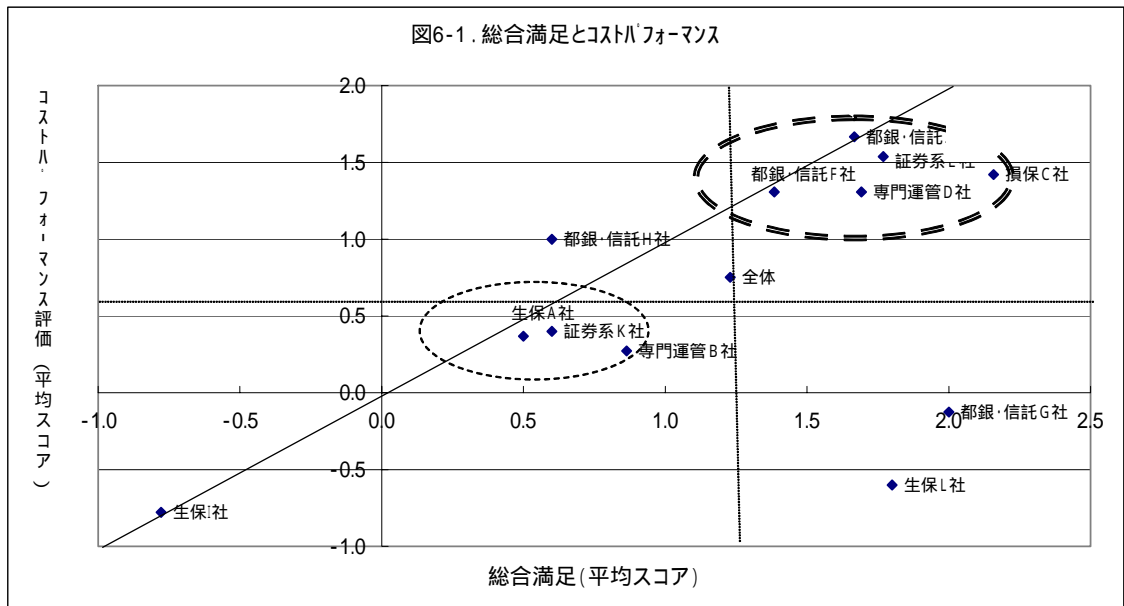
(顧客対応評価にみる運営管理機関間比較)

・最後に、現在取引の運営管理機関に対する総合評価のうち、総合満足とコストパフォーマンスを取り出して運営管理機関別にポジショニングしてみた(次ページ6-1,2図)。まず全体(図6-1)をみると、総合満足とコストパフォーマンスの双方とも評価の高いグループ(5社)と、双方とも評価の低いグループ(4社)に分化している。それぞれの評価ポイントの差は、1~1.5ポイントある。

また、総合満足評価とコストパフォーマンス評価について、従業員規模が300人未満企業だけに絞ってみたのが図9-2である。

この結果を見ると評価差は、当該企業グループ群において拡大している。また、全体では評価が高位の機関は5社あったものが、当該企業グループ群では、損保系C社、都銀・信託F社、証券系E社の3機関に減少している。これらの運営管理機関は、中小企業中心の事業展開をしていたり、中小企業においても大企業同様の対応をしている。このようなターゲット戦略、ビジネスモデルの差が対応評価の差となって表れている。

企業型DC制度は導入して5年を経過するが、運営機関によっては、中小企業中心に展開する機関と大企業中心に考えている機関がある。戦略の違いは、対応面の違いとして明確になってきつつある。従って、今後導入企業を考慮する企業は、自社が属する企業特性に注力している機関か、自社のニーズに応えられる機関かなどを見極めながら選別することが求められる。



- ・ 全体的にみると、「自社の確定拠出年金導入の目的を理解し、適切に対応してくれる」、「当社からの問い合わせに迅速に対応する」など導入後メンテナンス項目において評価が高い機関ほど取引評価、取引満足度は高い。導入企業担当者にとっては、導入時だけでなく導入後も大きな課題、悩みも抱えている。それだけに、導入後における問い合わせに対して迅速に対応されるかどうかは、その後の取引評価に大きな影響を与えるのであろう。
- ・ 今回の調査においても、企業型確定拠出年金に対する加入社員の理解、関心はまだ低い。多くの導入企業は、企業型DC制度運営を運営管理機関に依存している。
 しかし、徐々にではあるが社員の関心・関与は高まっており、主体的制度運営に乗り出す企

業が増えている。継続教育・コミュニケーションについても実施企業や実施意向のある企業は前回に比べて格段に多くなってきている。

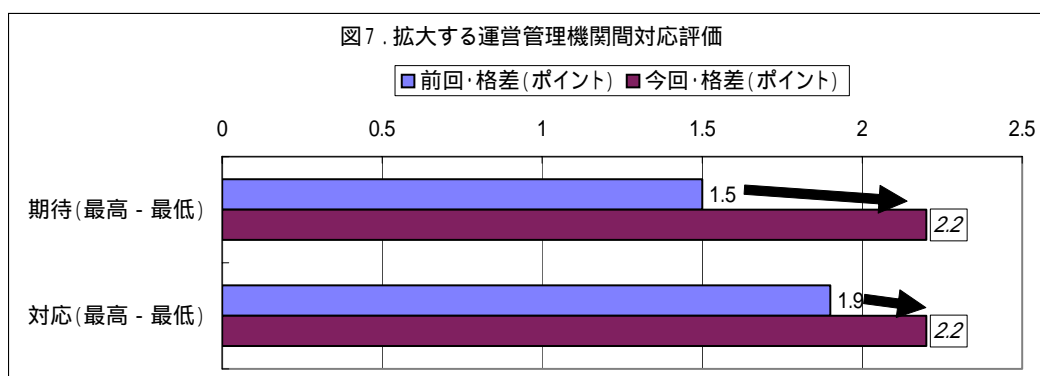
効果的な教育・コミュニケーションや制度運営のノウハウをできるだけ多く蓄積し、それらを導入企業間で共有することによって企業型確定拠出年金制度は、更なる浸透、拡大を実現できる。

そのためにも運営管理機関には、導入企業のパートナーとしてノウハウ交流を促進(知的流通)する役割・機能を強く期待したい。

5 . 拡大した運営機関の対応力

- ・ 図7は、期待度・対応度それぞれの平均スコア(20項目平均)において最高スコアの運営管理機関と最低スコアの運営管理機関のポイント差を算出、今回と前回(2004年)の時系列で見たものである。

この結果を見ると、この差は期待レベルで0.7ポイント、対応度レベルで0.3ポイント拡大している。期待度、対応度ともに、最高・最低の差は2.2ポイントであるが、これは評価レベルが1段階に相当する。かなり大きな差といえる。



- ・ このように今回の調査では、運営管理機関対応の格差が拡大してきていることを確認できた。この結果は、新規に企業型確定拠出年金を導入する企業にとって適切な運営管理機関の選択を、また既に当該制度を導入している企業にとっては、取引内容の見直しを促し、強化することになる。

企業型確定拠出年金が導入されてから5年以上を経過すると、制度導入後3年以上の導入企業が導入企業全体に占める割合は50%を超えてくる。導入企業における当該制度の各種経験が豊富に蓄積されてくる。それに伴って、導入企業の運営管理機関に対する期待内容は多様化、高度化してこよう。従って、運営管理機関間の競争の質は、サービス品質をめぐるものに変化してくる、と考えられる。その意味では、企業型確定拠出年金は制度普及(導入数・取引数)の段階から、**制度運営の質を問う第2ステージ**に入っている。

本リリースに関するお問合せ

調査研究事務局；佐々木

電話：090-1812-8334（直）

03-5776-1421（代）

E-mail：sasaki@riebe.or.jp