

第5回企業型確定拠出年金の制度運営に関する調査；調査結果報告（2）

～ 企業規模で異なる “ 運営管理機関に対する期待と評価 ” ～

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、2008年3月から4月にかけて「第5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。当文書は、調査結果報告の第2弾として作成したものです。前回の当調査結果報告（1）の概要は -

- ・ 継続教育・コミュニケーションの実施効果は、それなりに確認できた。
- ・ しかし、現状の継続教育・コミュニケーションは、加入社員の関心・関与を高め、企業型確定拠出年金制度の活用と浸透を促すには、まだまだ不十分で、制度運営評価に関する項目の多くについて、“ そう思わない ” とネガティブに評価する企業の方が多い。
- ・ とくに、「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・コミュニケーションに対する社員の反応、参加率が少ない」の2項目については、むしろ継続教育・コミュニケーションを実施した企業において、非実施企業よりも悩み・課題として指摘されることが多い。継続教育を実施することで課題が明確になり、一層悩みが深まった、といえる。教育・コミュニケーション内容の見直しが必要、と考えられる。
- ・ 従って、会社としては「社員に対して最低限、何を教育・コミュニケーションするか」を明確にし、無関心層の底上げを図りながら“社員間のバラツキを少なくすること”、そのために“社員を刺激し、気づきを促す効果的・効率的な方法をどう開発するか”が求められる。制度導入企業および運営管理機関双方にとって、“制度導入時の教育とは異なる、教育・コミュニケーションの革新”が当面の大きな課題となるはずである。

それでは、このような状況下、導入企業と運営管理機関はどのように連携しながら、制度浸透、制度運営を図るべきであろうか。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）を発生するのであろうか。そこで、今回は、調査結果概要報告の2回目として「運営管理機関に対する期待と評価」についてまとめました。多少でも参考に供することができれば幸いです。なお、回収状況など調査の概要は以下の通り。

【調査の概要】

- 1) 調査対象；2006年12月末までの承認規約代表事業所2,160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1,960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；279社（有効回収率 14.2%）
- 4) 調査時期；2007年2月19日（月）～3月26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. 運営管理機関に対する期待

- ・この調査では、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」、「制度運営全体への支援」、「総合満足」、「他社への推薦意向」の 4 項目についての評価を得ている（すべて 7 段階評価）。

(注) 7 段階評価の内容、平均スコア算出基準 (カテゴリーウエイト)

「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)

A. 加入社員に対する運営管理機関対応について；

「運営」作成のツール類 (テキスト、ビデオなど) 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レットを作成したり、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 (社員の評価は高い)
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 (パラツキが少ない)
説明会や研修において運用商品 (個別) の内容や実績説明がある
コールセンターの対応が迅速である、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が適切・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 (コンテンツ) は、わかりやすく必要な情報を充足している
制度の参加、資産運用の実行を促すような情報の提供がある

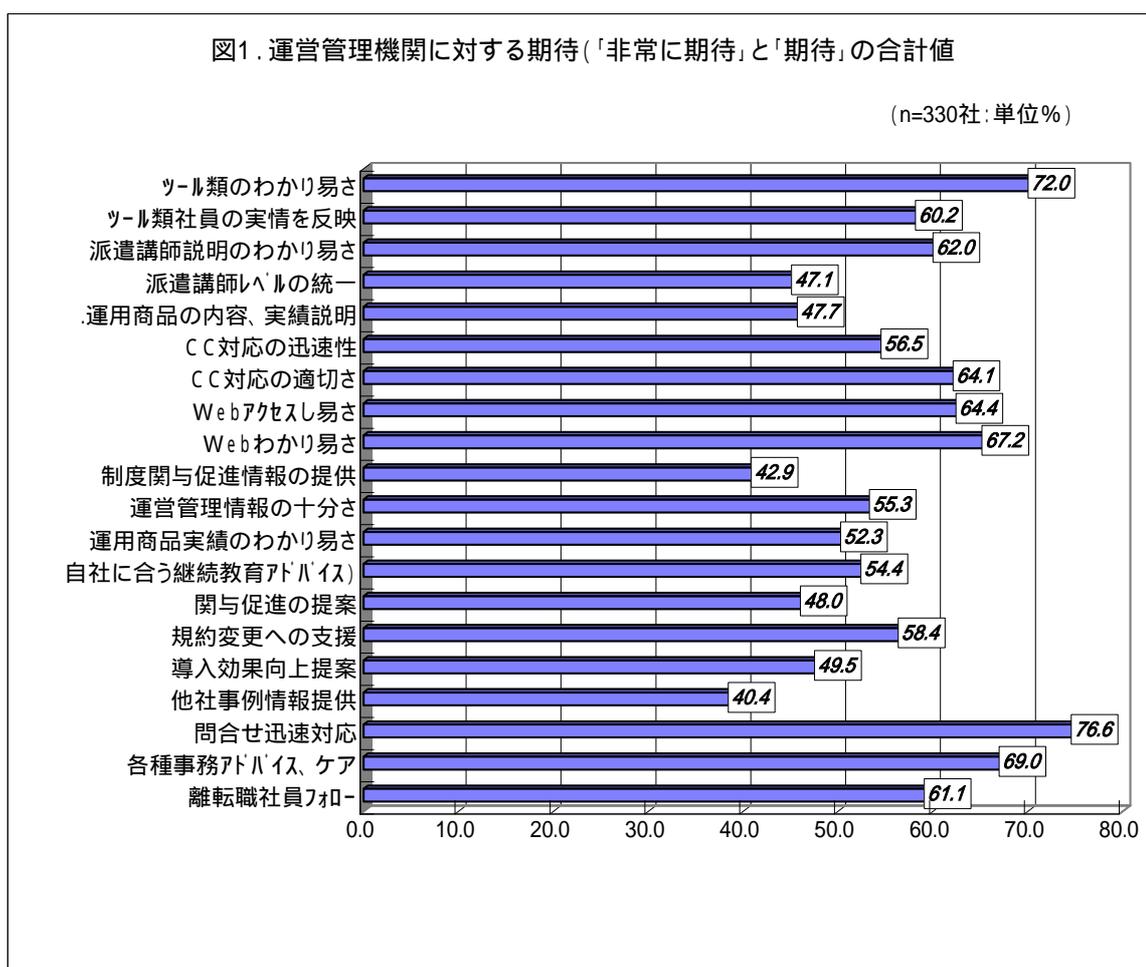
B. 事業主、担当者に対する運営管理機関対応について；

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
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
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、アドバイスがある
制度や資産運用に関する社員の意識・関心を高めるような各種提案がある
企業年金規約の制定や変更に対して十分な支援がある
効果的な制度運営、制度導入効果を向上させるような各種提案がある
他社の事例、制度導入効果などに関する情報提供、提案がある
当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる
導入後の事務アドバイス (中途加入、異動、給付、資格喪失など) やフォロー、ケアがある
退職・転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)

・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に対し強い期待が寄せられ、数値が低い項目ほどあまり期待されていない。

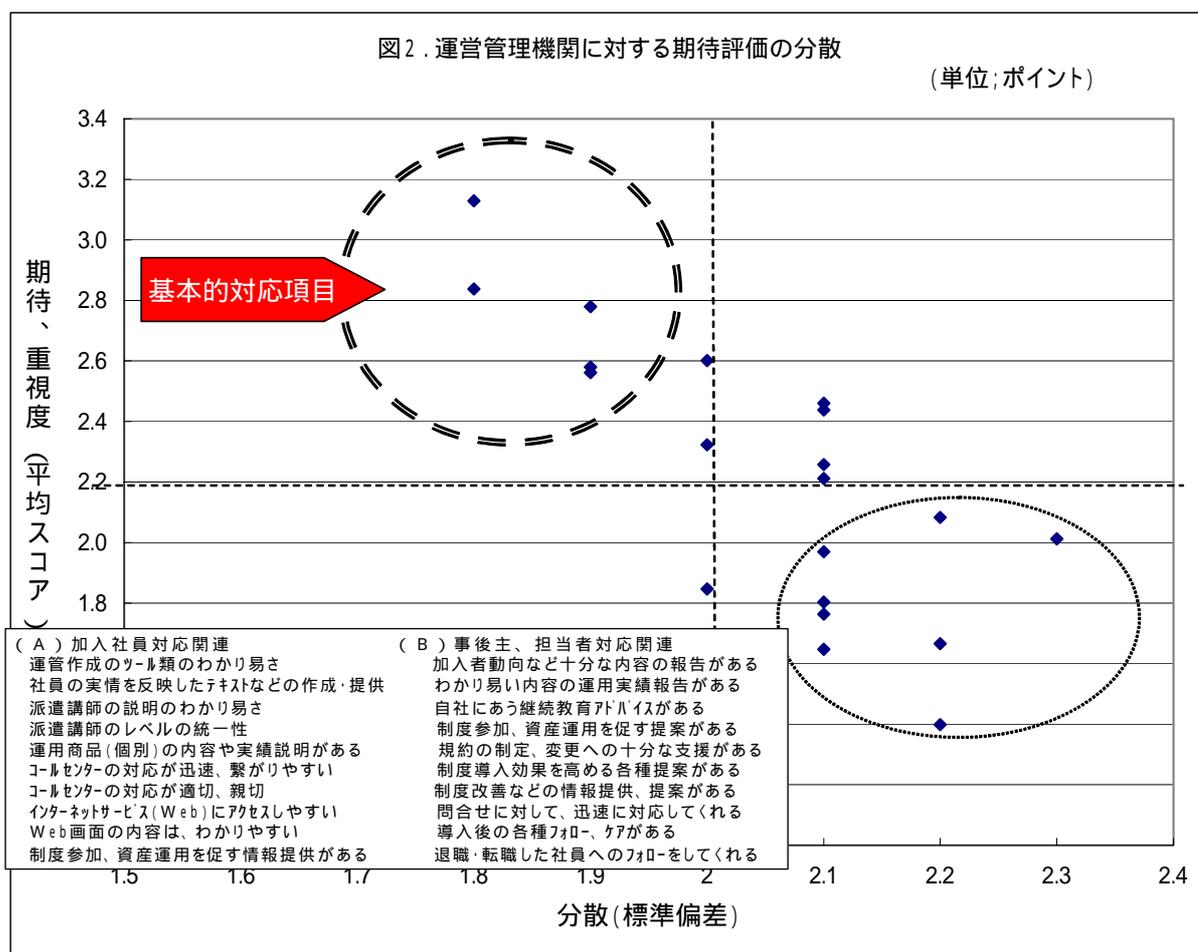
この結果によると、期待度が高い項目は「 当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる」と「 運営作成のテキスト類は、わかりやすい」の2項目である(重視合計;77%、72%)。以下、「 導入後の事務アドバイス(中途加入、異動、給付、資格喪失など)やフォロー、ケアがある」「 インターネットサービスにアクセスしやすい、希望画面にアクセスしやすい」、「 Web画面の内容は理解しやすい」、「 説明会や研修における派遣講師の説明はわかりやすい」、「 コールセンターの対応が適切・親切、問合せに的確に回答する」が64~69%で続いている。

反面、「 他社の事例、制度導入効果などに関する情報提供、提案がある」、「 (社員向けに)制度の参加、資産運用の実行を促すような情報の提供がある」、「 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(バラツキが少ない)」、「 説明会や研究において運用商品(個別)の内容や実績説明がある」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・ニーズはまだ低い様にみえる。なお、これらの結果は、今までの結果とあまり変わっていない。



（導入企業が求める、運営管理機関の基本的な対応項目とは何か）

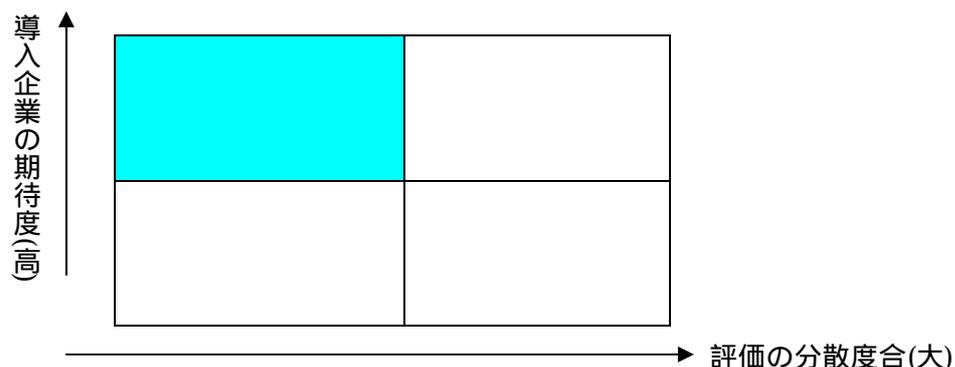
- ・我々はこの調査を通じて、企業型確定拠出年金導入企業が運営管理機関に対して、何を基本的に対応してもらいたいかが、運営管理機関との取引維持・関係強化を図るうえで、何を重視し、何を優先的に対応するか、の示唆を得ることを目的としている。
- ・下図は、「非常にそう思う、非常に重視している」に+5点、「そう思う、重視している」に+3点、「ややそう思う、やや重視している」+1点、「あまりそう思わない、あまり重視していない」に-1点、「そう思わない、重視していない」に-3点、「全くそう思わない、全く重視していない」に-5点、「なんともいえない、評価できる段階にない」に0点を与えて平均スコアを算出、平均スコアと回答のブレ（標準偏差）を20項目についてポジショニングしたものである（図2）。



- ・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)にポジションしている項目は、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(ニーズが強く、きちんと対応してもらいたい)項目である。

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発生しよう。



- ・我々は前ページ図2中の左上の象限に位置する項目を抽出することによって、導入企業が運営管理機関に求める、“制度を維持し、効果的に運営するうえの基礎的かつ必須項目”を明らかにすることができる。

今回、運営管理機関に対する期待度が高く、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のは、次の5項目である。

「運営」作成のテキスト類は、わかりやすい
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、わかりやすく必要な情報を充足している
当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる
導入後の各種事務アドバイスやフォロー、ケアがある

なお、「導入後の事務アドバイス(中途加入、異動、給付、資格喪失など)やフォロー、ケアがある」は、前回調査では左上の象限に近いところに位置していたが、今回は基本的対応項目として抽出されている。期待度が高まった項目として注目される。

「効果的な制度運営、制度導入効果を向上させるような各種提案がある」、「他社の事例、制度導入効果などに関する情報提供、提案がある」の2項目については、もともと期待度が低く、かつ企業間での評価差が大きい。従って、導入企業としてはこれらの対応に不備な点があったとしても運営管理機関に対して取引不満までには至らない、と思われる。

(注) 期待度が低い背景としては、もともと導入企業側にニーズがないか、ニーズはそれなりにあるものの運営管理機関に対する対応力に限界があると評価したためか、の何れかが考えられる。この調査では、どちらの要因によるものが明確でない。従って、この点での留意が必要である。

(企業規模別)

・図3-1~3は、運営管理機関としての基本的な対応項目は何か、企業規模別に見たものである。
 下図を見ると、企業規模によって違いが見られる(企業規模別結果は、8ページ参照)。

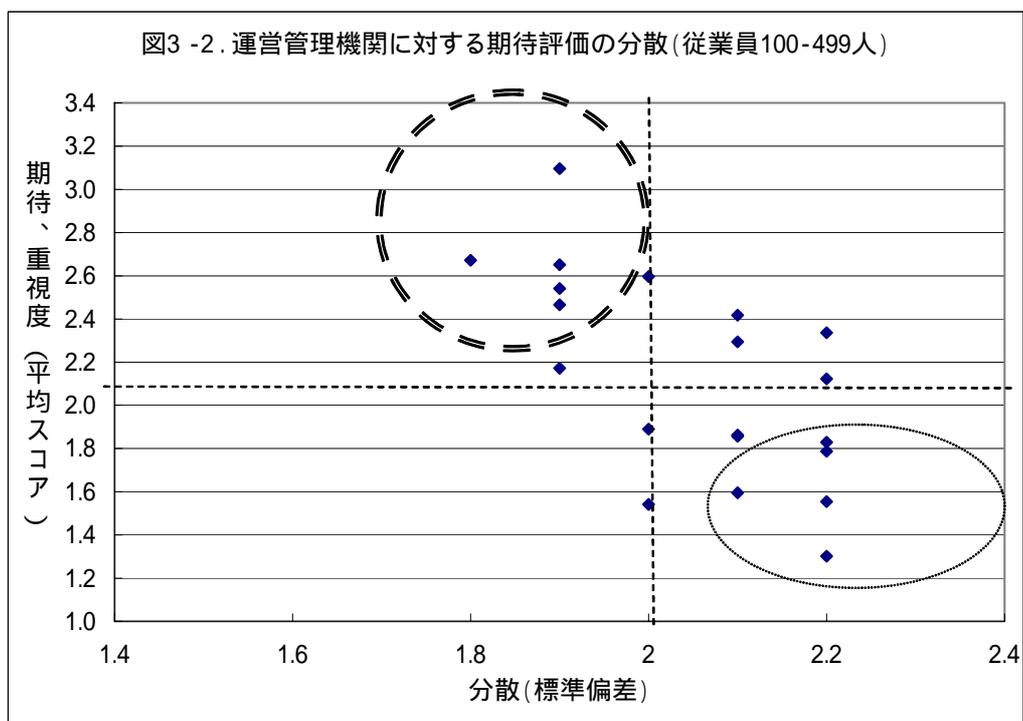
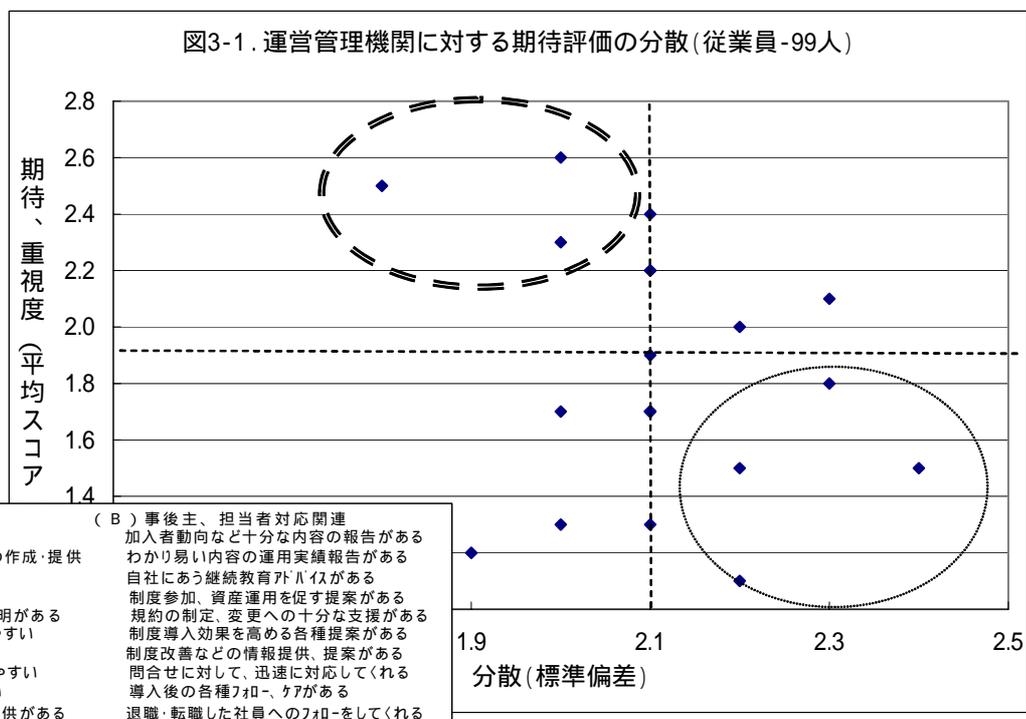
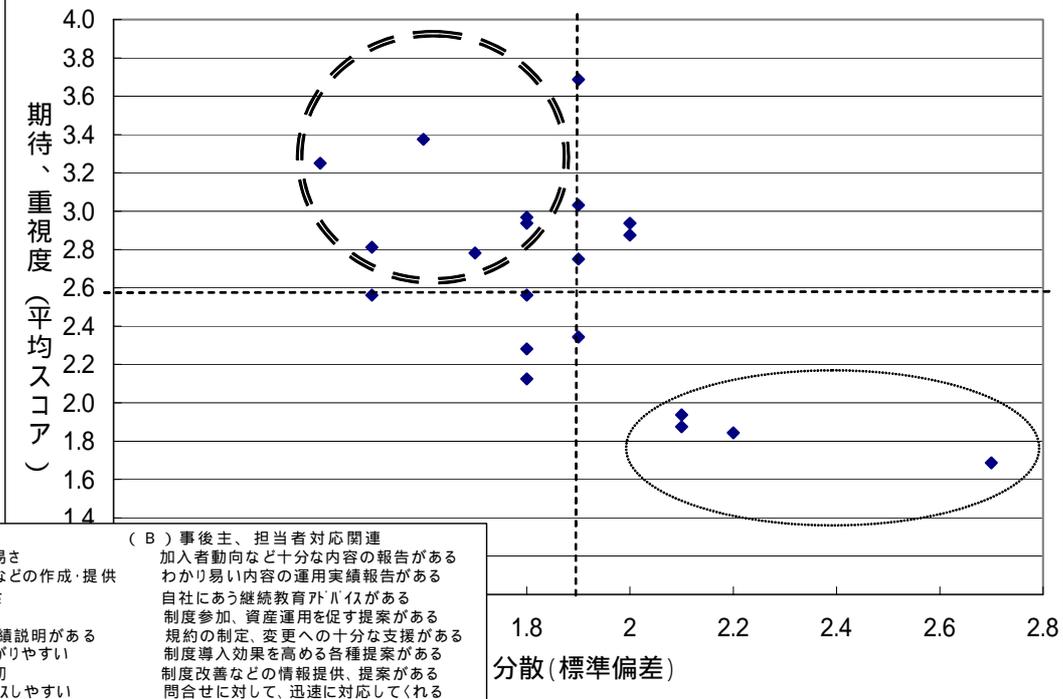
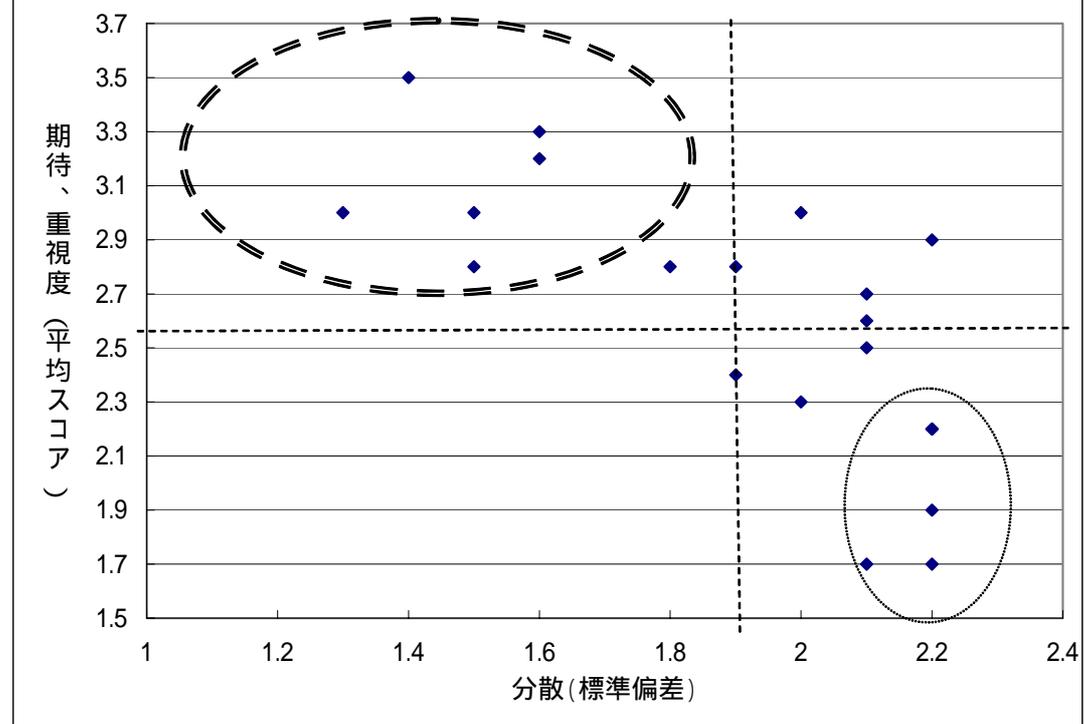


図3-3. 運営管理機関に対する期待評価の分散(従業員500-999人)



- | | |
|--|---|
| <p>(A) 加入社員対応関連</p> <ul style="list-style-type: none"> 運営作成のツール類のわかり易さ 社員の実情を反映したテキストなどの作成・提供 派遣講師の説明のわかり易さ 派遣講師のレベルの統一性 運用商品(個別)の内容や実績説明がある コールセンターの対応が迅速、繋がりがやすい コールセンターの対応が適切、親切 インターネットサービス(Web)にアクセスしやすい Web画面の内容は、わかりやすい 制度参加、資産運用を促す情報提供がある | <p>(B) 事後主、担当者対応関連</p> <ul style="list-style-type: none"> 加入者動向など十分な内容の報告がある わかり易い内容の運用実績報告がある 自社にあう継続教育アドバイスがある 制度参加、資産運用を促す提案がある 規約の制定、変更への十分な支援がある 制度導入効果を高める各種提案がある 制度改善などの情報提供、提案がある 問合せに対して、迅速に対応してくれる 導入後の各種フォロー、ケアがある 退職・転職した社員へのフォローをしてくれる |
|--|---|

図3-4. 運営管理機関に対する期待評価の分散(従業員1000人以上)



- ・下表は、従業員規模別に運営管理機関に対する期待度（平均スコア）と評価のブレ（標準偏差）をまとめたものである（図3-1～4のまとめ）。

この結果を見ると、従業員が100人以上の企業で、「Web画面内容のわかり易さ」、「各種事務プロセスのフォロー、ケア」が基本的対応項目となっているのに対し、従業員99人までの小企業では期待度が高いものの、評価が分散しているために基本対応項目にあげられていない。むしろ、これら小企業では、「Webアクセスのし易さ」が重視される。

- ・コールセンターは、従業員500人以上の中堅・大企業で期待度が高い。
- ・「説明会や研修において運用商品（個別）の内容や実績説明がある」、「制度の参加、資産運用の実行を促すような情報の提供がある」という加入者対応2項目は、現在のところ企業規模が大きい企業中心に、あまり重視されていない。

表2.企業規模別；運営管理機関としての基本的対応項目

	基本的対応項目	期待度の低い項目
共通項目	運営作成のツール類のわかり易さ	他社事例、制度改善などの情報提供
小企業（従業員99人まで）特有項目	Webアクセスのし易さ 問合せに迅速対応	運営管理情報の十分な内容の定期的報告 社員の意識・関心を高めるような各種提案
中企業（従業員100-499人まで）特有項目	Webアクセスのし易さ Web画面内容のわかり易さ 問合せに迅速対応 各種事務プロセスのフォロー、ケア	運用商品の内容や実績説明 社員の制度関与と促進情報 運営管理情報の十分な内容の定期的報告 自社に合う継続教育プロセス 効果的な制度運営、導入効果を高めるような提案
中企業（従業員500-999人まで）特有項目	CC対応の迅速さ CC対応の適切さ、的確な回答 運営管理情報の十分な内容の定期的報告 各種事務プロセスのフォロー、ケア 退職・転職した社員へのフォロー	自社に合う継続教育プロセス 社員の意識・関心を高めるような各種提案 効果的な制度運営、導入効果を高めるような提案
大企業（従業員1000人以上）特有項目	CC対応の適切さ、的確な回答 Webアクセスのし易さ Web画面内容のわかり易さ 問合せに迅速対応 各種事務プロセスのフォロー、ケア	運用商品の内容や実績説明 社員の制度関与と促進情報 自社運用商品の運用実績についてわかりやすい定期報告

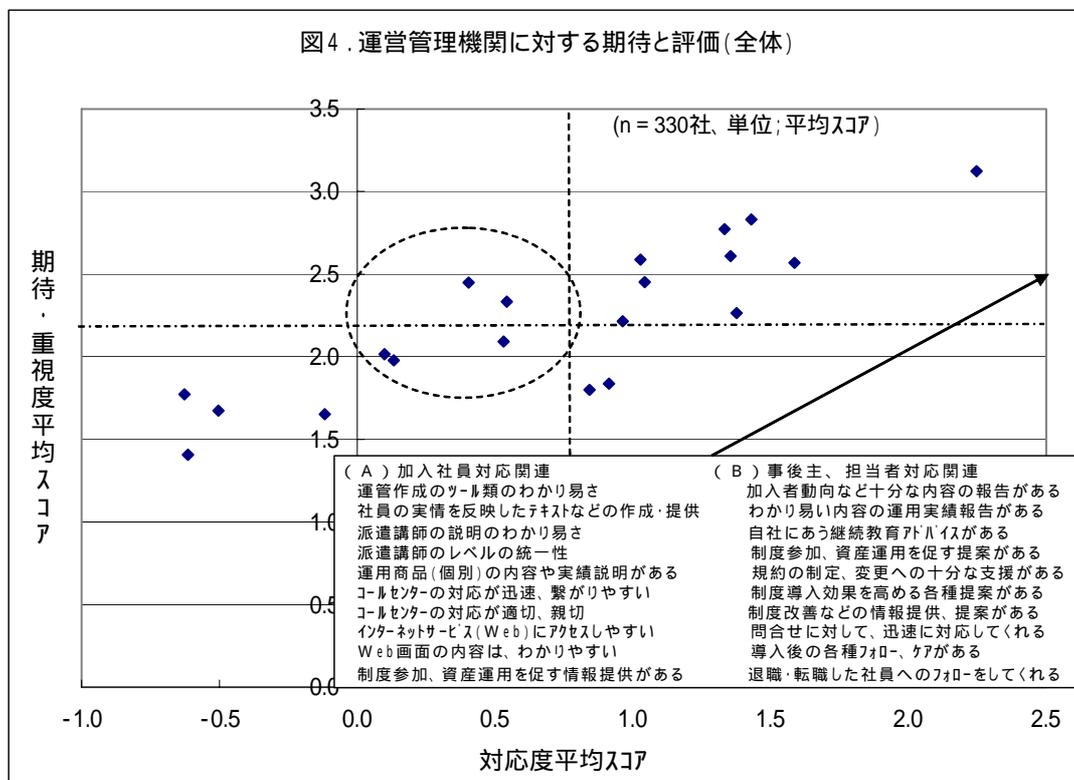
2. 運営管理機関の対応評価

- ・ それでは、次に運営管理機関の対応について、導入企業はどのように評価しているか、みてみることにする。
- ・ 図4は、対応評価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（期待度の平均ポイントは2.2、対応評価の平均ポイントは0.7）。
- ・ 図4をみると、期待度と評価がほぼ相関関係にあるものの〔相関係数0.85〕、運営管理機関に対する期待と実際の対応には、ギャップがみられ期待が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。 Y （期待度スコア） = 1.876 + 0.494 X（実際の対応評価スコア）

この式は、期待度が+3（期待、重視する）の場合には、実際の対応スコアは、2.3ポイントあり、期待と評価の間にあまり差はないが、+1（やや期待、重視する）になると、対応スコアは、-1.8ポイントになり、両者間の間には3ポイント弱のギャップが生まれることを示す。期待度が低くなるに伴い、実際の対応評価は低下し、期待とのギャップが拡大する。

(注)平均スコアの算出基準；「非常にそう思う（+5点）」「そう思う（+3点）」「ややそう思う（+1点）」
 「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）」



・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（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、取引満足空間とみなされる。運営管理機関に対する期待の高さに相応する対応であるだけに、導入企業の取引満足レベルは高く、導入企業の継続取引意向も高いと考えられる。

しかし、第二象限（左上空間）は取引不満空間と位置づけられる。運営管理機関に対する期待が高いにもかかわらず、その対応（評価）度は低く、そのギャップが大きいため取引不満足意識を顕在化させている可能性が大きい。従って、当空間に位置する項目について運営管理機関は、顧客との関係維持のため、または競争対応上早急な改善が求められよう。

第三象限（左下空間）は潜在的不満空間と位置づけられる。期待度が低いために、運営管理機関に対する取引不満足意識がとくに顕在化してないわけではないが、今後もし導入企業側の期待度が上昇した際には、（第二象限に移行する結果）取引不満を意識させることになる。

第四象限（右下空間）は潜在的満足空間と位置づけられる。運営管理機関が導入企業の期待を上回る対応をしている結果と考えられる。運営管理機関は対応しすぎているのかもしれない。

（期待度スコア大）

<p>取引不満空間 （左・左上にいくほど不満が高まる）</p>	<p>取引満足空間 （右・右上にいくほど満足が高まる）</p>
<p>潜在的取引不満空間 （左上にいくほど潜在的不満が蓄積される）</p>	<p>潜在的取引満足空間 （右下にいくほど潜在的満足が蓄積される）</p>

（対応度スコア大）

・それでは、前ページ図4（20項目のポジショニング状況）を項目別にみてみよう。

5ページで抽出された5つの優先的対応項目（ 、 、 、 、 ）は、全て満足空間に位置している。導入企業にとって基本的に対応が求められる項目（期待度も高い）は概して運営管理機関としても対応している、といえる。この満足空間には、この5項目に加えて、「説明会や研修における派遣講師の説明はわかりやすい」、「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」、「Web画面の内容はわかりやすく、必要な情報を充足している」などもポジショニングされている。

しかし、満足空間に位置している項目の中では「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画面の内容はわかりやすく、必要な情報を充足している」は期待と対応のギャップが大きい。現状では運営管理機関の対応が遅れている。とくに、は基本対応項目だけに改善が急がれる。

- ・ところで現在、運営管理機関の対応に不満を意識させる不満空間“には2項目が布置されている。それは、「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」と「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)」である。これは、前回においても同様のポジショニングにあった。その意味では、前回から改善されていない。当該項目については、導入企業の不満が顕在化している。

この2項目は、期待度ランクで見ると、20項目中7位、9位に位置し、それほど高いわけではない。しかし、は従業員規模100-499人企業で、は従業員規模1000人以上の大企業で取引総合満足に与える影響が大きい(有意差5%水準)。従って、顧客企業との取引強化をめざそうとするなら、当該項目における運営管理機関の対応強化を望みたい。

- ・現在不満は顕在化していないものの、不満空間に近い位置にポジショニングされているのは、「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、アドバイスがある」、「社員の問合せ内容、資産運用状況などの加入者動向、運営管理状況などについて十分な内容の定期的報告がある」、「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報告がある」である。これらは、当制度の効果的な浸透、社員の制度活用を図りたいとする導入企業の姿勢が強まるにつれて、今後運営管理機関に対する期待が高まる可能性がある。従って、今後期待水準が高まった場合、これらの項目に対する対応不足は導入企業において運営管理機関への取引不満意識を顕在化させることになる。

運営管理機関としては、期待レベルがどう推移するか、をモニタリングするとともに、いまから準備をしておくことが求められる。これらの対応如何が、導入企業と運営管理機関の取引リレーション評価に大きな影響を与えるかもしれない。

- ・「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」、「説明会や研修において運用商品(個別)の内容や実績説明がある」の2項目は、潜在的満足空間に位置している。

現状においては、導入企業の期待以上に運営管理機関は対応している。

(従業員規模別特徴)

- ・次に、運営管理機関に対する期待と評価について、企業特性別(従業員規模別)に見てみる。
まずそれぞれの期待と評価に関する単回帰式を以下に示す(Y = 対応スコア、 X = 期待スコア)。

期待と対応評価の回帰式

全 体	; Y (対応スコア) = $-2.58 + 1.47X$ (期待スコア)
従業員 ~ 99人	; Y (対応スコア) = $-2.24 + 1.45X$ (期待スコア)
100-499人	; Y (対応スコア) = $-1.91 + 1.23X$ (期待スコア)
500-999	; Y (対応スコア) = $-2.69 + 1.49X$ (期待スコア)
1000人以上	; Y (対応スコア) = $-2.46 + 1.25X$ (期待スコア)

- ・導入企業の期待と運営管理機関対応の間にはギャップがないことが望ましい。9ページにみるように、概して運営管理機関に対する期待が実態の対応を上回っている。従って、上記回帰式においては、 Y (対応度スコア)はできるだけ高い数値であることが求められるので、定数部分($Y = a + bX$ の a 部分)はプラス、マイナスの場合は低い数値のほうが、係数部分($Y = a + bX$ の b 部分)は、大きい数値であることが望まれる。

そのような視点で回帰式をみてみると、従業員数が100~499人規模の企業で期待と対応のギャップが最も少ない。

Y への影響度は、定数部分よりも係数部分で大きいことを考慮すると、次にギャップが少ないのは、従業員規模100人未満の小企業である。

従業員数が500~999人規模の中堅企業、1000人以上の大企業は、規模の小さい企業に比べて期待と対応のギャップが大きい。中堅以上の企業ほど、導入企業、運営管理機関双方とも期待と対応のギャップを埋める努力が求められる。

それでは以下、従業員規模別に営管理機関に対する期待と対応評価をみてみよう。

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

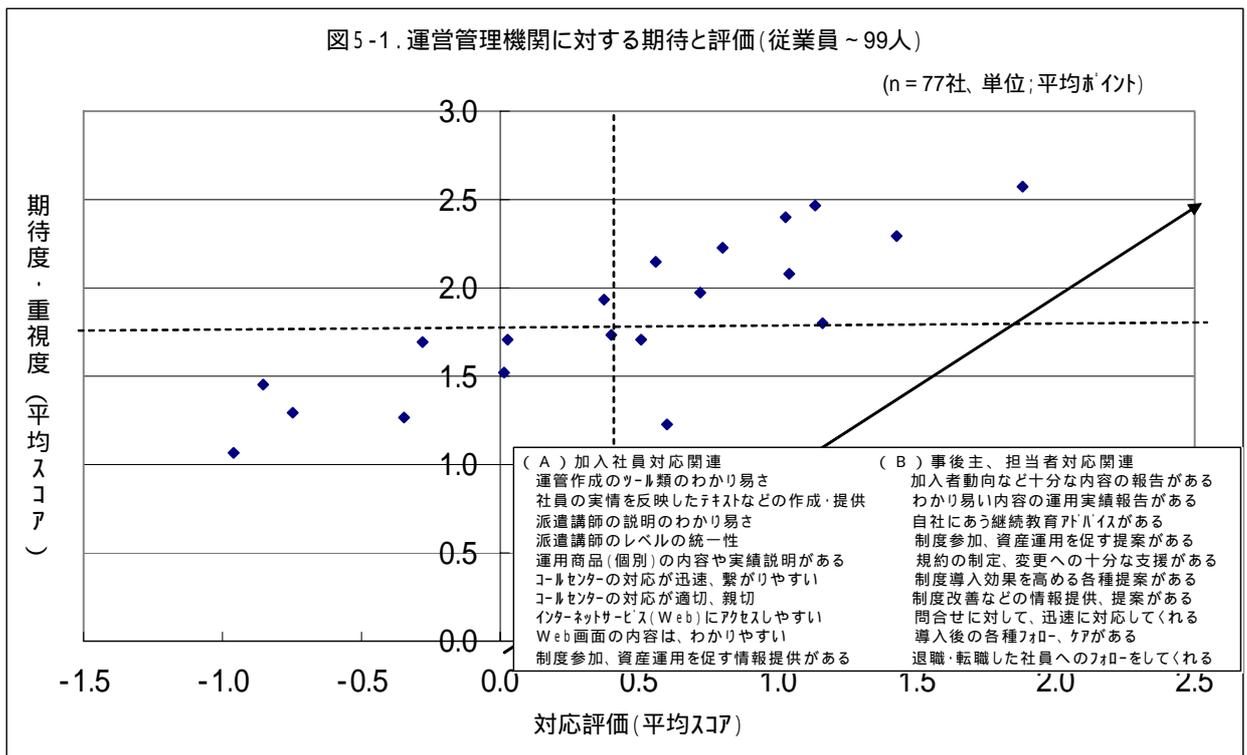
- ・次ページ図5-1は、従業員規模が99人までの企業における運営管理機関に対する期待と対応評価それぞれの平均スコアをプロットしたものである。

当該企業において基本的な対応項目として抽出された3項目(; 8ページ参照)はすべて満足空間に位置している。上記3項目以外では、(コルンター対応が適切、親切)、(導入後の各種事務アドバイス)なども満足空間にある。

(派遣講師のわかりやすさ)、(Web画面のわかりやすさ)、(退職・転職した社員へのフォロー)は、満足空間にあるが、期待と対応のギャップが大きいので運営管理機関における対応強化が求められよう。

小企業においては、「社員の実情を反映したテキスト類やパンフレットをしたり、提供してくれる」が唯一、不満空間に隣接している。数が多く、社員数が少ないという当該市場の特殊性を考えたら運営管理機関としては、この項目への対応はコスト面で難しいかもしれない。

しかし、不満が意識化されているだけに、この面での対応は顧客満足を高める可能性がある。できるだけ多くの共通事例を蓄積（収集）しながら、個社事情を反映（配慮）できる程度の個別対応力向上を運営管理機関に求めたい。



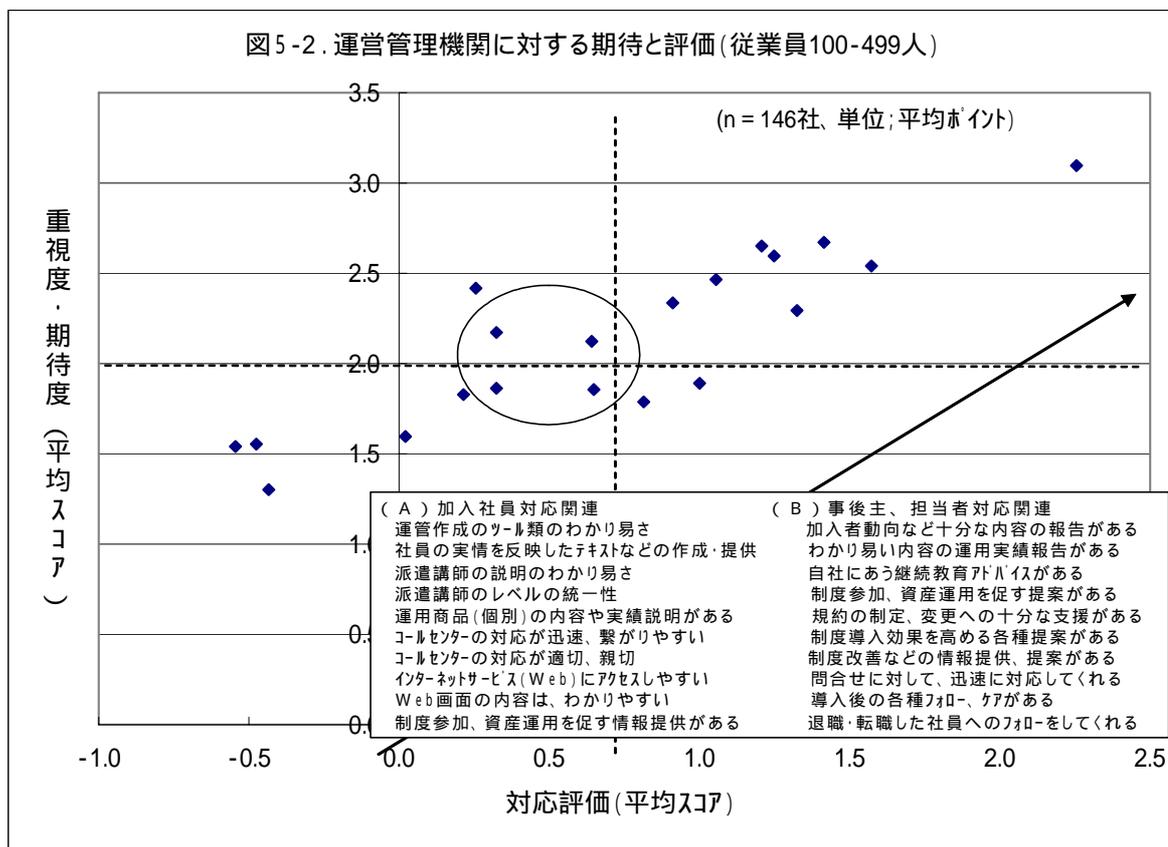
2) 運営管理機関に対する期待と対応評価：従業員規模 100～499人

・次ページ図5-2は、従業員規模が100人から499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。

当該企業においても、基本的な対応項目として抽出された6項目（ ; 8ページ参照）は満足空間に位置している。しかし、この中では、「Web画面の内容（コンテンツ）」は、わかりやすく必要な情報を充足している」については、期待と対応評価のギャップが大きく、不満空間に近い。顧客期待に近づける努力が運営管理機関に求められる。

なお、当該企業においては、「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」、「退職・転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）」、「企業年金規約の制定や変更に対して十分な支援がある」の3項目が、不満空間に位置している。

とくに、「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)」における期待と対応評価のギャップが大きく、不満意識が顕在化している。期待度が高いだけに運営管理機関の優先的対応を求めたい。



3) 運営管理機関に対する期待と対応評価：従業員規模 500-999 人

・次ページ図5-3は、従業員規模が500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。

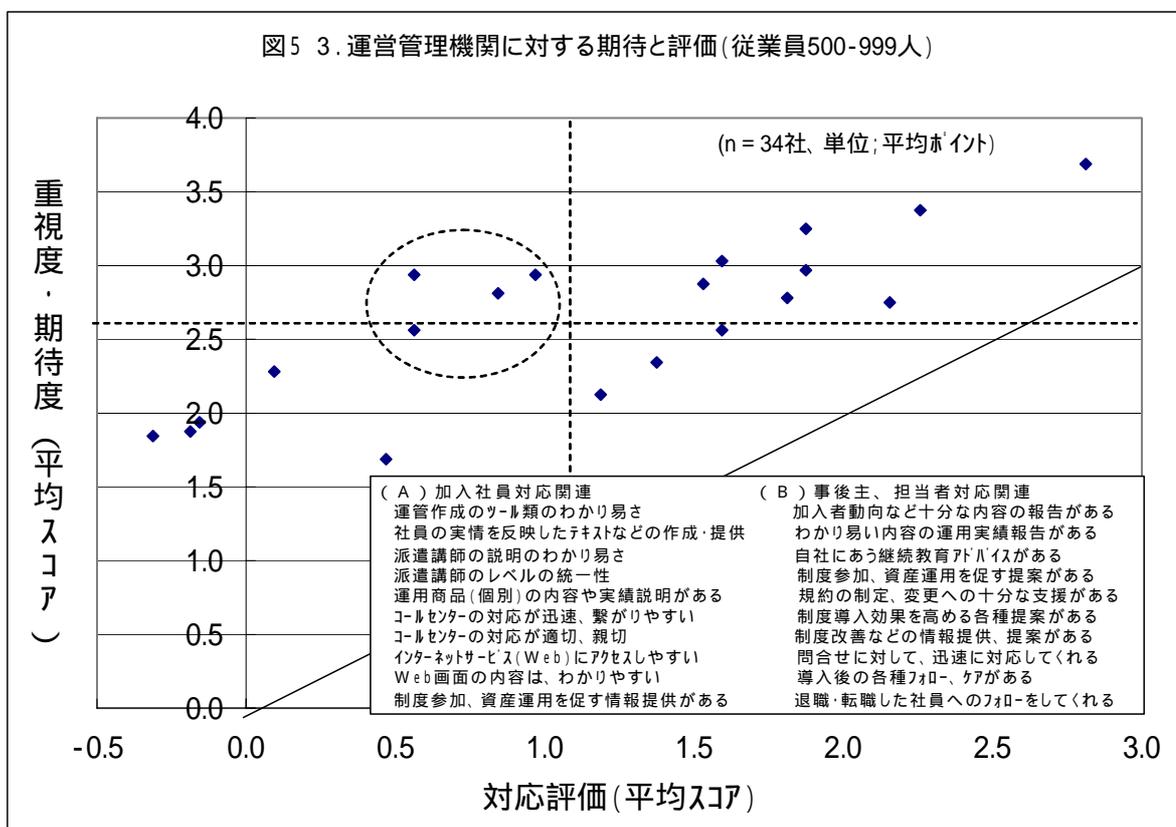
当該企業においても、基本的な対応項目として抽出された6項目()の内、5項目は満足空間に位置している。しかし、「Web画面の内容(コンテンツ)は、わかりやすく必要な情報を充足している」、「導入後の事務アドバイス(中途加入、異動、給付、資格喪失など)やフォロー、ケアがある」は、期待と対応評価のギャップが大きい。

また、基本的な対応項目である「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」は不満空間に位置している。この面における運営機関対応は遅れている。

不満空間には 以外に「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」、「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)」などもポジショニングされている。

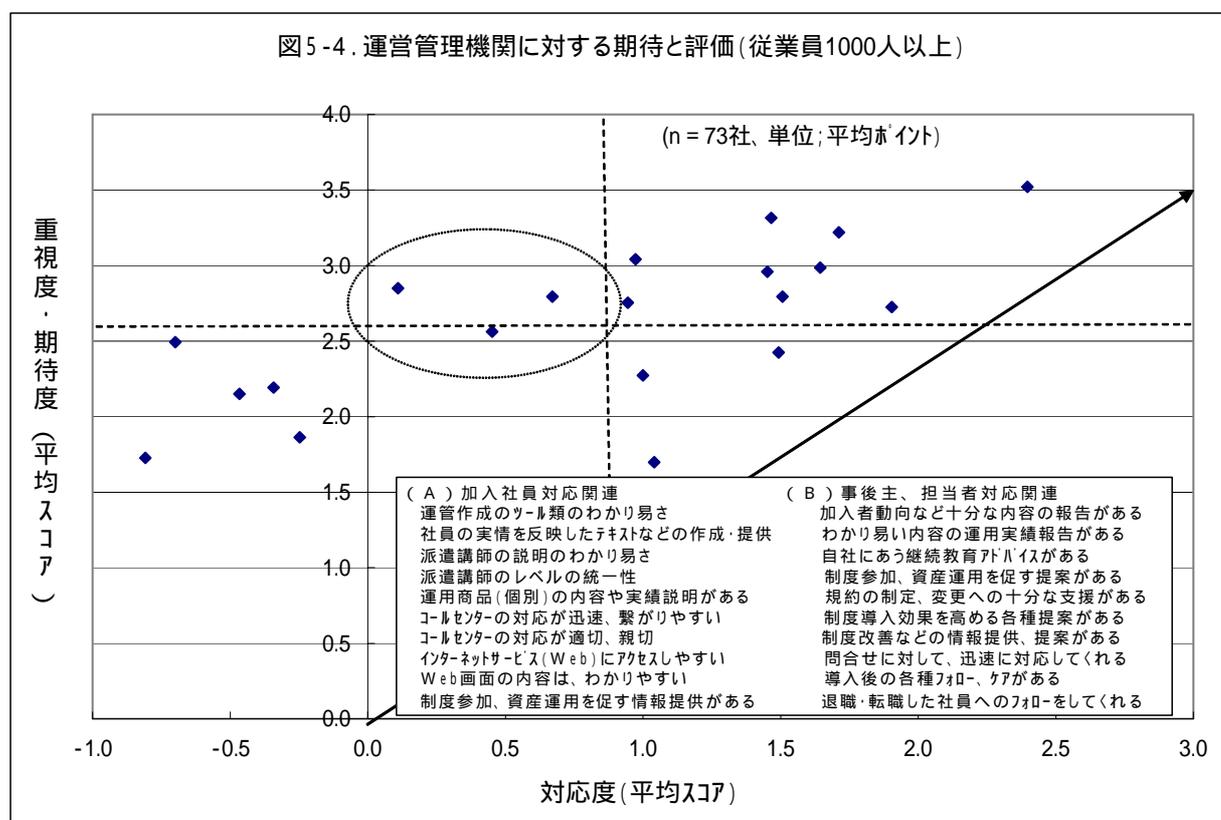
他の企業グループに比べて全体的に、運営管理機関の対応評価には厳しいものがある。顧客期待に近づける努力が運営管理機関には求められよう。



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5-4である。
- ・基本的な対応項目として抽出された6項目()は、満足空間に位置している。しかし、このうち、「Web画面の内容(コンテンツ)は、わかりやすく必要な情報を充足している」は、不満空間に隣接している。基本的対応項目ではないが、「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」も満足空間にあるものの不満空間との境界線に近い。この2項目は、期待度が高いだけに運営管理機関としての対応強化が求められる。
- ・不満空間には「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」、「自社にあり継続教育の進め方につい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)」が位置する。この、 は前回調査においても不満空間にあった。運営として、十分に対応できていない項

目といえる。不満が意識される状況にあるだけに対応改善が求められる。



・以上、運営管理機関に対する期待と評価を企業規模別に見てきた。従業員規模が99人までの企業においては、概ね基本的な対応が求められている項目は、満足空間に位置し、不満空間に位置している項目も1つしかない。

しかし、従業員規模が多くなるに伴って基本的対応項目の一部で運営管理機関に対する期待と実際の対応評価のギャップが大きかったり(「Web画面の内容(コンテンツ)は、わかりやすく必要な情報を充足している」)、不満空間に位置する項目が多くなっていく(「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」)、「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)」)。

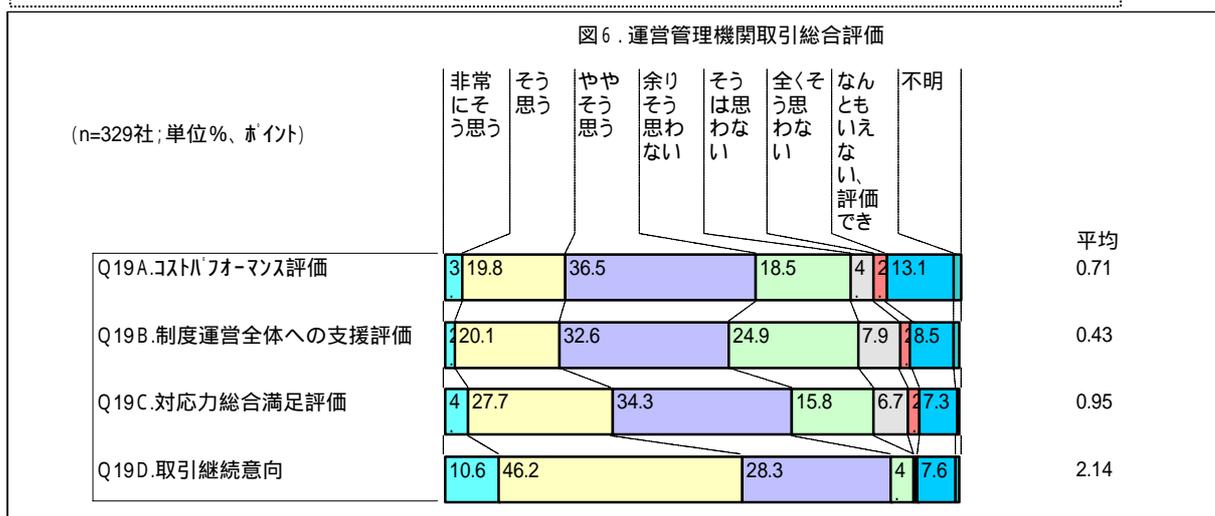
このように、導入企業と運営管理機関の間にはまだまだ期待と実際の対応にギャップが見られる。前回の結果報告(1)で触れたように、これからは制度関与の底上げのために、導入時とは異なる継続教育・コミュニケーションの革新が求められる。本格的な制度運営に向けて、導入企業の運営管理機関に対する期待、要求はますます強まるであろう。しかし、運営管理機関への期待が高ければ高いほど、相応の対応が得られない場合には容易に取引不満を発生させやすい。従って、運営管理機関にはWeb画面の内容改善、顧客企業個別事情の反映(配慮)など当該結果で指摘された諸課題を解決することを通して、導入企業の心強いパートナーとなり、相互の関係が強化されることを期待したい。

3. 運営管理機関に対する総合評価

- ・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（余りそう思わない、そうは思わない、全くそう思わない、の合計値）は、コストパフォーマンス評価で26%、制度運営支援35%、取引総合満足で24%、取引継続意向6%である（図8）。

この中で最も評価の高かったのは、継続取引意向である。8割以上の企業は今後も取引する、としている。しかし、それ以外の3項目では「ややそう思う」との消極的に評価する企業の割合が多い。平均スコアでも1.ポイントを下回っている。従って、運営管理機関への取引評価は、決して高い訳ではない。（これらの動向は概ね前回、前々回と同様の結果である）

(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)」「余りそう思わない(-1点)」「そうは思わない(-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）、他の3項目と強い相関関係がみられるのは、「対応力総合満足評価」及び「コストパフォーマンス評価」である。しかし、相関係数が0.6以上なのは、「対応力総合満足評価」だけである。取引リレーションの程度を判断する指標としては取引総合満足が最も有効である。

	Q19A.コストパフォーマンス評価	Q19B.制度運営全体への支援評価	Q19C.対応力総合満足評価	Q19D.取引継続意向
Q19A.コストパフォーマンス評価	1			
Q19B.制度運営全体への支援評価	0.687159	1		
Q19C.対応力総合満足評価	0.694863	0.754219	1	
Q19D.取引継続意向	0.517109	0.479686	0.637407	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)

- ・ところで、今回の調査では、調査結果報告(1)でみたように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4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によって人事制度全体の整合性がとれ、相乗効果が高まってきているか
- 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
- 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

- ・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連しており、導入企業の制度運営に貢献しているか、の示唆を得ることができる。

下表は、スコアベース(回答カテゴリーに+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。

	Q19A.コト トパフォーマンス 評価	Q19B.制 度運営全 体への支 援評価	Q19C.対 応力総合 満足評価	Q19D.取 引継続意 向
Q7・12.制度運営評価(主体的制度運営)	0.085	0.158	0.087	0.077
Q7・13.制度運営評価(人材制度整合性)	0.065	0.162	0.118	0.076
Q7・14.制度運営評価(制度運営満足)	0.240	0.285	0.328	0.207
Q7・15.制度運営評価(制度導入効果)	0.238	0.310	0.275	0.151

その結果を見てみると、制度運営管理と運営管理機関取引の総合評価の間には、それほど強い関連性は見られない。相関係数が最も大きいのは、“制度運営満足と運営対応総合満足”、“制度導入効果の満足と運営管理機関の制度運営支援満足”である。それぞれの相関係数は、0.3なので、弱いながらも相関関係はみられる。

“運営管理機関取引に満足している”と答えた企業の3分の1が、同時に“制度運営、管理の現状に満足している”と答えている。同様に、“制度導入効果の現状について満足している企業”と答えた企業の3分の1が、“運営管理機関が効果的な制度運営管理、制度導入効果向上のために支援してくれる”としている。

しかし、相関係数の大きさを考えると、制度運営管理と運営管理機関取引には密接な関連があるとは言い難い。導入企業の制度活用、制度浸透に向けて、運営管理機関が大きな役割を果たし、効果的な制度運営と導入効果を高めることに貢献するには、まだまだ時間がかかりそうである(勿論現状において、導入企業側がそこまで運営管理機関に求めていなかったり、運営管理機関側もそのような動きをしていない、などの事情がある)。

(取引評価に影響を与える項目の抽出)

- ・ それでは、次に運営管理機関に対する総合評価4項目に与える影響が大きい項目は何か、を
みでみる。この分析を行うにあたって、運営管理機関に対する対応評価を問う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)。 * 個別20項目は以下のとおり

(A) 加入社員対応関連 運営作成のツール類のわかり易さ 社員の実情を反映したテキストなどの作成・提供 派遣講師の説明のわかり易さ 派遣講師のレベルの統一性 運用商品(個別)の内容や実績説明がある コールセンターの対応が迅速、繋がりやすい コールセンターの対応が適切、親切 インターネットサービス(Web)にアクセスしやすい Web画面の内容は、わかりやすい 制度参加、資産運用を促す情報提供がある	(B) 事後主、担当者対応関連 加入者動向など十分な内容の報告がある わかり易い内容の運用実績報告がある 自社にあう継続教育アドバイスがある 制度参加、資産運用を促す提案がある 規約の制定、変更への十分な支援がある 制度導入効果を高める各種提案がある 制度改善などの情報提供、提案がある 問合せに対して、迅速に対応してくれる 導入後の各種フォロー、ケアがある 退職・転職した社員へのフォローをしてくれる
---	---

(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、
「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・わからない」0点

なお、回帰分析を行うにあたっては、対応力を問う項目相互の相関関係の強い項目の中で
代替関係がある一方の項目を削除、説明変数を14項目に絞った。

相関係数が0.6以上あるため、説明変数から削除した項目は以下の6項目

、	除外し、「派遣講師関連」として で代替(相関係数; 0.73)
、	除外し、「コールセンター類関連」として で代替(相関係数; 0.84)
、	除外し、「Web類関連」として で代替(相関係数; 0.71)
、	除外し、「運営管理情報提供関連」として で代替(相関係数; 0.67)
、	除外し、「社員教育関連」として で代替(相関係数; 0.72)
、	除外し、「各種提案関連」として で代替(相関係数; 0.73)

- ・ その結果を、次ページ表3でみでみる。表3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。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。
影響度の高い項目ほど、総合取引評価4項目にあたえる影響が大きい。

- ・ この結果によると、3つ以上の目的変数(取引総合評価項目)に対して、影響度の高い説明変
数は「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」
「企業年金規約の制定や変更に対して十分な支援がある」、「当社からの問合せに対し、
迅速に対応してくれる」の3項目である。とくに、「当社からの問合せに対し、迅速に対応

してくれる」はすべての相互評価項目で最も影響度スコアが高い。

なお、それ以外の項目では、「 「運管」作成のツール類（テキスト、ビデオなど）は、わかりやすい」、「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」が総合評価2項目に対して影響力を持っている。

取引総合評価への影響度(値)

	スタ パ フ ォ ー マ ン ス	制度運営 全体への 支援	総合満足	取引継続 意向
Q18・1.対応度(ツールわかり易さ)		2.188**	1.89*	
Q18・2.対応度(ツール実情を反映)	3.058***	1.671*	1.755*	
Q18・3.対応度(派遣講師関連)				1.961*
Q18・5.対応度(運用商品の説明)				
Q18・6.対応度(CC対応関連)				
Q18・8.対応度(Web対応関連)				
Q18・10.対応度(制度関与促進情報)				
Q18・11.対応度(運営管理情報関連)			2.576**	3.066***
Q18・13.対応度(社員教育関連)		2.465**		
Q18・15.対応度(規約変更への支援)	3.257***	2.355**	2.298**	
Q18・17.対応度(各種提案関連)		1.773*		
Q18・18.対応度(問合せ迅速対応)	4.334***	3.722***	4.457***	5.336***
Q18・19.対応度(各種事務アドバイス)				
Q18・20.対応度(離転職社員フォロー)				
重決定 R2	0.372	0.439	0.541	0.355

(注)***:p<0.01、**0.01 p<0.05、*0.05 p<0.1

・ところで、これらの取引評価は個別運営管理機関別にみると、どの程度の相違があるだろうか。

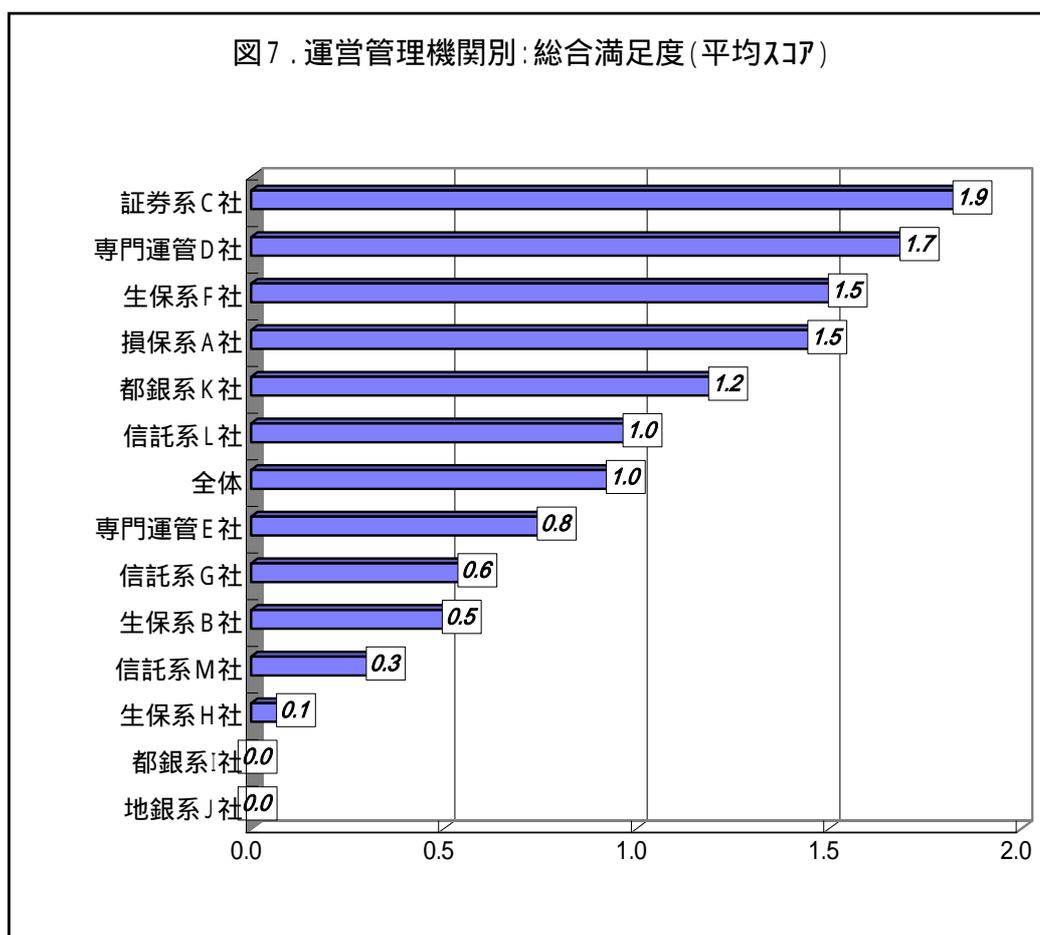
以下、今回調査で回収サンプル数が7社以上あった13運営管理機関についてみる。

なお、回収サンプル数がまだ十分に確保されていないことから具体的な運営管理機関名を明記していない。制度活用、サービス改善を促進し、導入企業と運営管理機関双方のリレーション強化に向けた参考資料として供したい。この点、ご理解願います。

4 .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7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。最も高い証券系C社と最も低い地銀系J社の間は2ポイント弱、評価ランクで1段階程度の開きがある。



(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、「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・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（5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（20ページ参照）「運営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」の2項目について、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。

2)「運管」作成のテキスト類は、わかりやすい

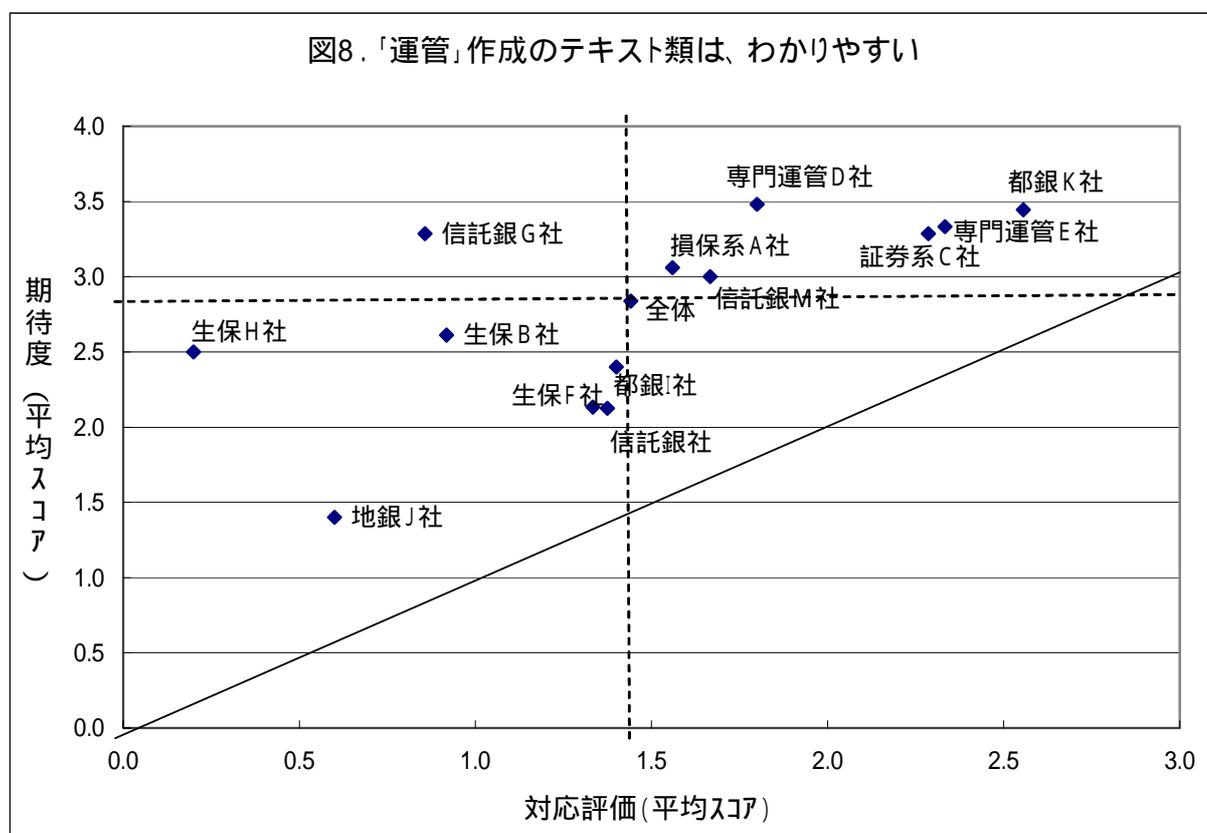
・図8は、「“運管”作成のテキスト類は、わかりやすい」に対する期待と評価との関係について、運営管理機関別にプロットしたものである。当該図は、それぞれの平均スコアでみている。平均スコアは、「非常に期待/満足」に+5点、「期待/満足」に+3点、「やや期待/満足」に+1点、「あまり期待しない/やや不満」に-1点、「期待しない/不満」に-3点、「全く期待しない/非常に不満」に-5点を与えて算出した。

その結果によると、期待・対応評価ともに平均スコアが高く、右上空間に位置しているのは6運営管理機関である。これらの6機関については当該項目について取引企業は満足レベルにある（とくに都銀K社、専門運管E社、証券系C社）。

一方、生保H社は、顧客期待が他の運営管理機関とそれほどの違いがないものの、対応評価は0ポイントに近い。顧客期待と実際の対応とのギャップが大きい。

また、地銀J社は、もともと顧客期待が低いが、対応評価はさらに期待を下回っている。

・当該項目に関する限り、運営管理機関間の格差は、顧客期待・対応度それぞれ最大で2ポイント程度ある。顧客ニーズを汲み取り、わかりやすいテキスト作りに向けて、生保H社、生保B社、地銀J社、信託銀G社の改善が求められる。



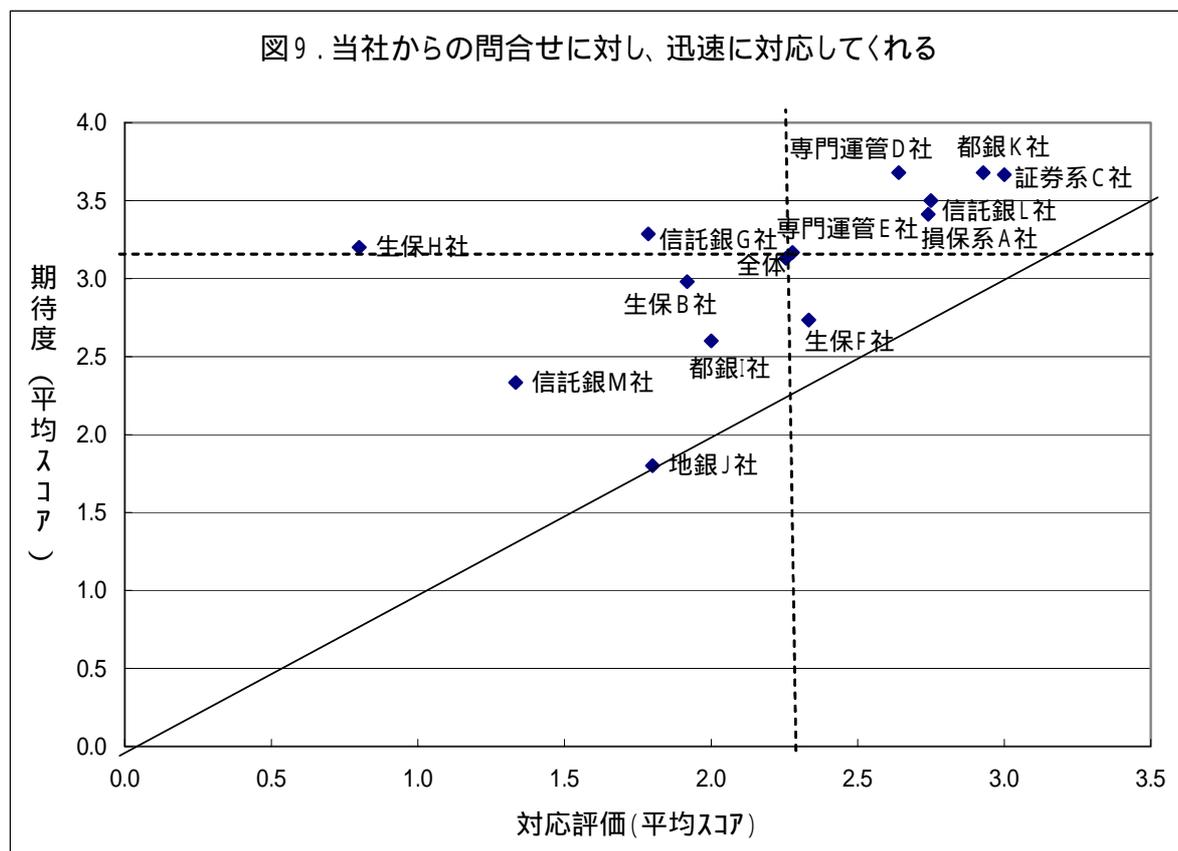
3) 当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる

・ 図9は、「当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる」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プロットしたものである。この項目は、運営管理機関取引に関する総合評価4項目すべてに大きな影響を与えている。それだけに、この面での対応如何は、運営管理機関の競争力と取引の将来を左右することになる。

期待・対応評価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C社、都銀K社、信託銀L社、損保系A社、専門運管D社の5運営管理機関である。

以上5社を1位グループとすれば、全体平均中心に5社が第2グループを形成している。

最も対応評価が低いのは、生保H社である。信託銀M社とともに、当該項目における対応力強化が求められよう。



4. 運営管理機関に対応してほしいこと

最後に、企業型DC制度導入企業が運営管理機関に対応してほしい点は何かについてみる。

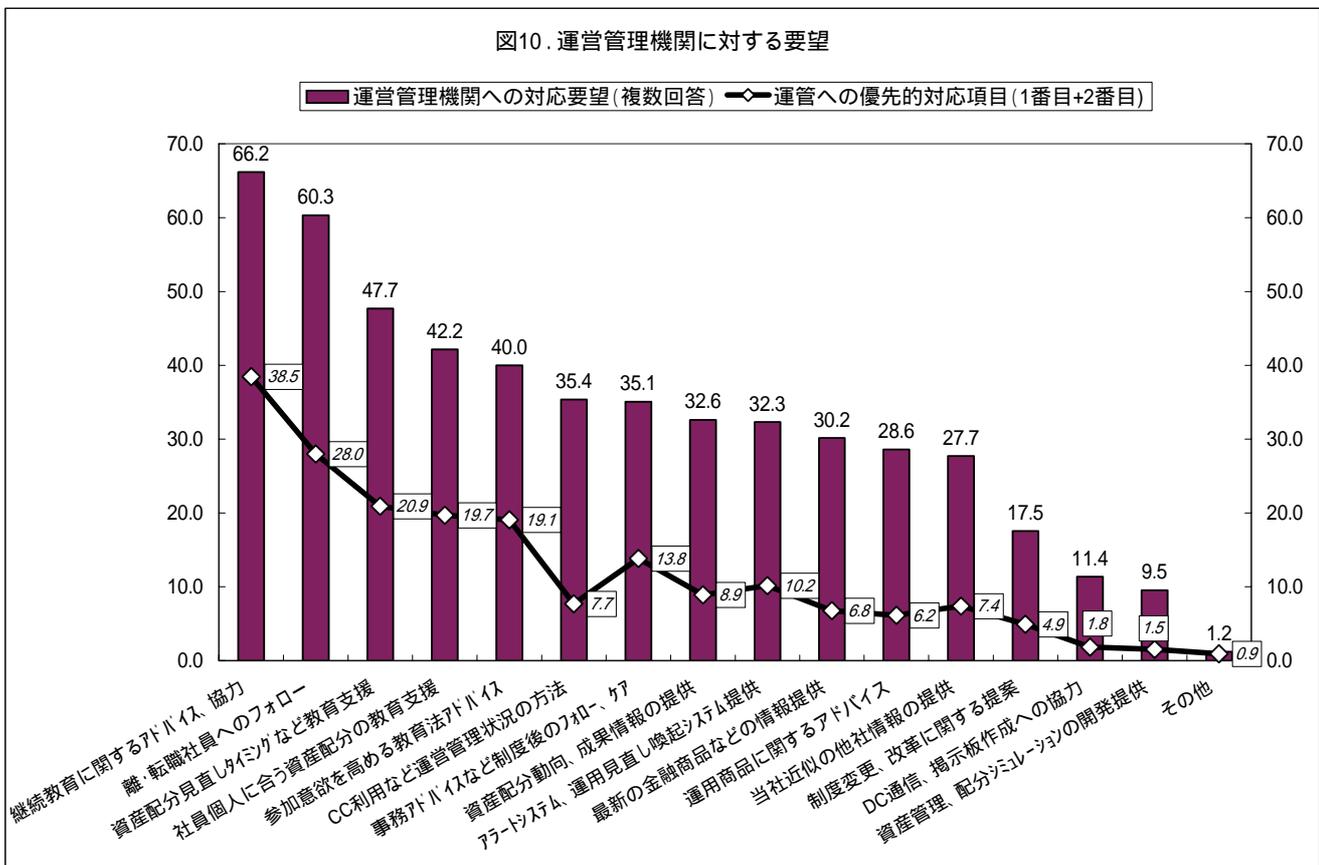
図10は、今後運営管理機関としてどのようなことを対応してほしいか、を聞いたものである。最も多かったのは「継続教育に関するアドバイス、協力」である(65%)。次いで、「退職・転職した社員へのフォロー(個人型移換へのフォロー)」(59%)となっている。

継続教育と個人型移換へのフォローは、現在導入企業が制度運営管理面で直面する課題である。それだけに運営管理機関に対するニーズが強い。彼らの要望に答え、きちんと対応することが取引強化の鍵を握ることになる。

この2項目が突出していることは、今までと同様の結果である。

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や気づき手法に関する要望が多い。

そういう意味では、導入企業は社員の個別事情を反映した、より実践的内容の教育支援を求めているのかもしれない。



(おわりに)

- ・企業型確定拠出年金が導入されてから 7 年、今回の調査結果を通して浮かび上がったのは、効果的な教育・コミュニケーションに向けて模索しており、年々悩み・課題が深まっていく制度導入企業の姿でした。

教育・コミュニケーション効果を高めるには、社員個々の実情を踏まえ、適切な方法、内容で社員個々に直接刺激し、気づきを与えることが最も望ましい方法です。しかし、個人情報保護法が壁になり、導入企業や運営管理機関(レポートキーパーを含む)は、上記のようなアプローチを採用することができません。かといって、出席率が1-2割にとどまり、コスト効果が低いセミナーや講習会を(一部社員向けに)実施することは賢明とはいえません。

それでは、何をすべきでしょうか。もちろん、確信を持てるまで何もしないことも選択肢の1つです。しかし、多くの企業はそれでよいとは思っていませんし、継続教育・コミュニケーションをしなければならない、と考えています(前回の結果報告参照)。とはいえ導入企業の担当者は効果的な教育・コミュニケーションの方法を見出せていない様です。

- ・上記のように企業型確定拠出年金をめぐる現状は、決して芳しいものではありません。しかし、このような暗中模索、停滞気味に推移する制度運営の状況は、制度浸透・活用に向けた次の段階に進む踊り場なのかもしれません。

つまり、制度が導入して7年を経過した今、制度運営の革新、教育・コミュニケーション革新に向けて“産みの苦しみに直面している、といえます。

次回の調査では、制度運営の革新、教育・コミュニケーション革新への取組みに焦点をあてた内容とし、皆様にご報告するつもりです。

今後とも当調査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、

:()下記宛お願いいたします

:()mail : sasaki@riebe.or.jp

:()Tel : 090 1812 8334 (直)

:()03 - 5776 - 1421 (代)