

第6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）

～低下傾向が見られる“運営管理機関の対応評価”～

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、2009年3月から4月にかけて「第6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）の概要は以下のとおり。

- ・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従来同様に多い。
- ・「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」、「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項目は、導入企業の大きな悩み・課題であるが、これは継続教育・コミュニケーションを実施した企業において、より一層悩み・課題として指摘されている。継続教育を実施することで課題が一層明確になった。

しかし、教育・コミュニケーションの効果的な方法や内容については、多くの導入企業が模索をしている（教育効果に関する確信の少なさが、実施を躊躇させている面もある）。

- ・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ることで“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）を生むのであろうか。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。

【当調査の概要】

- 1) 調査対象 ; 2008年12月末までの承認規約代表事業所2,915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2,695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 ; 402社（有効回収率 14.9%）*記入率10%未満企業は、有効票から除外
- 4) 調査時期 ; 2009年3月2日（月）～4月16日（木）
- 5) 調査実施主体 ; 社団法人企業福祉・共済総合研究所

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*なお、評価項目に次のようなカテゴリウエイトをつけ、平均スコアを算出した）。

(注) 7 段階評価の内容、平均スコア算出基準（カテゴリウエイト）

⇒「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；

□加入社員対応に関する評価項目；

- ①「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
- 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
- ③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）
- ④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
- ⑤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
- ⑥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
- ⑦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
- ⑧Web 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
- ⑨各種情報提供や運用シュミレーションなどの画面から実際の運用指図場面へアクセスしやすい
- ⑩Web 上で、現在の運用利回りが容易に確認できる（運用結果が分かりやすく表示されている）

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
- ③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
- ④Web アクセス状況のフィードバック以外に、社員のアクセス向上に向けた具体的な施策支援がある
- ⑤企業年金規約の制定や変更に対して十分な支援がある
- ⑥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
- ⑦業務負担や事務負担を軽減するようなシステム提案、サービス提供やアドバイスがある
- ⑧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
- ⑨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）
- ⑩当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる

・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、と考えられる。

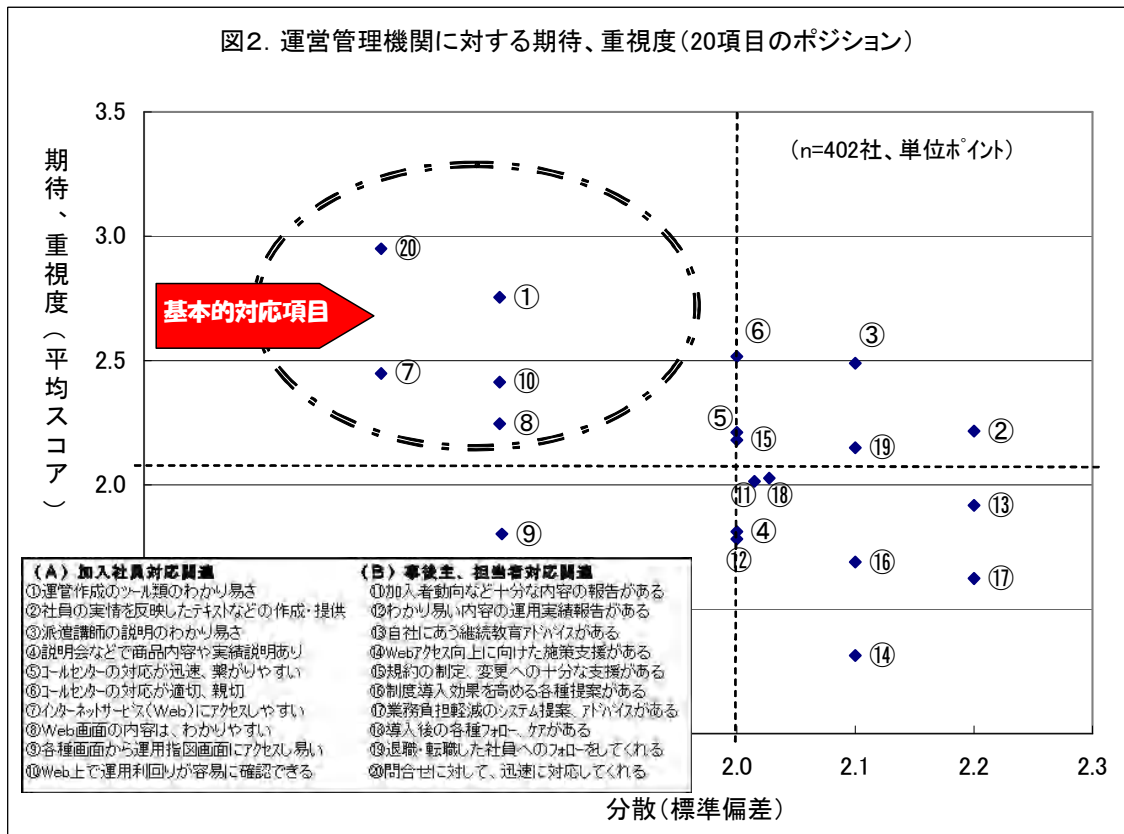
この結果によると、最も期待度の高い項目は「⑳当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる」である。当該項目は“非常に重視（期待）する”28%、“重視（期待）する”48%と運営管理期間に対する期待度（取引重視度）はきわめて高い。次いで期待（取引重視）割合が高いのは、「①運管作成のテキスト類は、わかりやすい」（それぞれ26%、44%）、「③説明会や研修における派遣講師の説明はわかり易い」（25%、40%）、「⑦インターネットサービスにアクセスしやすい、希望画面にアクセスしやすい」（17%、48%）である。

反面、期待（取引重視）割合が低いのは、「⑭Web アクセス状況のフィードバック以外に、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業務負担や事務負担を軽減するようなシステム提案、サービス提供やアドバイスがある」、「⑯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」。これらの項目については、“少し重視（期待）する”と答える企業の割合が多い。これらは、従来とほぼ同様の結果である。



(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)

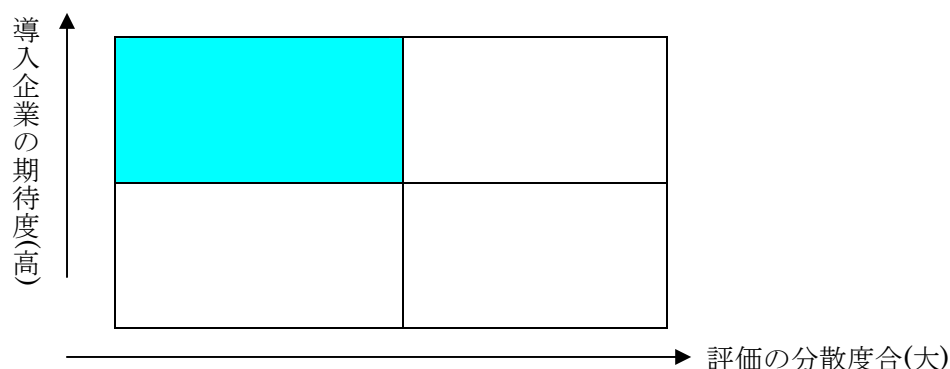
- ・我々はこの調査を通じて、企業型確定拠出年金導入企業が運営管理機関に対して、何を基本的に対応してもらいたいのか、運営管理機関との取引関係強化を図るうえで、何を重視しているのか、の示唆を得ることを目的としている。
- ・下図は、「非常にそう思う、非常に重視している」に+5点、「そう思う、重視している」に+3点、「ややそう思う、やや重視している」+1点、「あまりそう思わない、あまり重視していない」に-1点、「そう思わない、重視していない」に-3点、「全くそう思わない、全く重視していない」に-5点、「なんともいえない、評価できる段階にない」に0点を与えて平均スコアを算出、平均スコアと回答のブレ（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（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。



- ・ 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。

- ①「**運営**」作成のツール類（テスト、ビデオなど）は、わかりやすい
- ⑦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
- ⑧Web画面の内容は、わかりやすく必要な情報を充足している
- ⑩Web上で、現在の運用利回りが容易に確認できる
- ⑳当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる

上記5項目のうち、①、⑦、⑧、⑩は、前回も基本的対応項目であった。

なお、「⑩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、前回基本的対応項目として抽出されたが、今回は期待度が低下したために含まれていない。代わって、今回から調査項目となった「⑩Web上で、現在の運用利回りが容易に確認できる」が基本的対応項目になった。

「⑭Webアクセス状況のフィードバック以外に、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業務負担や事務負担を軽減するようなシステム提案、サービス提供やアドバイスがある」、「⑯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」の3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。*ただし、後述するが、企業規模による違いがある

(企業規模別)

- ・以下、運営管理機関としての基本的な対応項目を企業規模別に見てみる（図3. 1-4）。
企業規模によって運営管理機関への期待内容が異なっているが、8ページで詳しく見る。

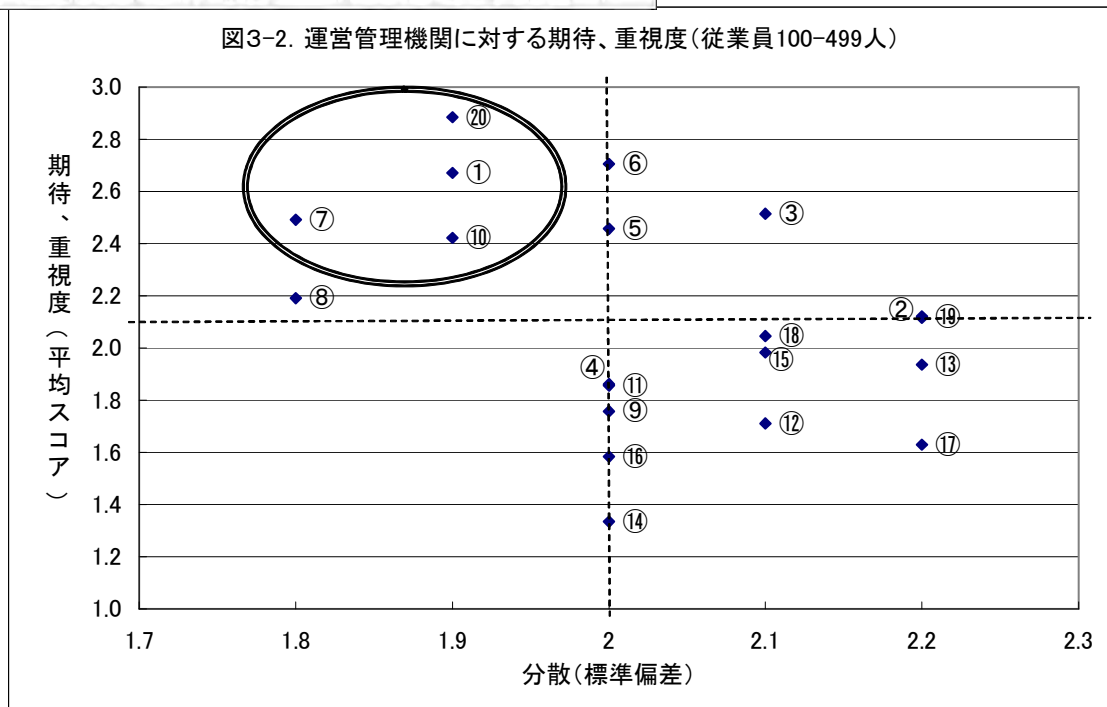
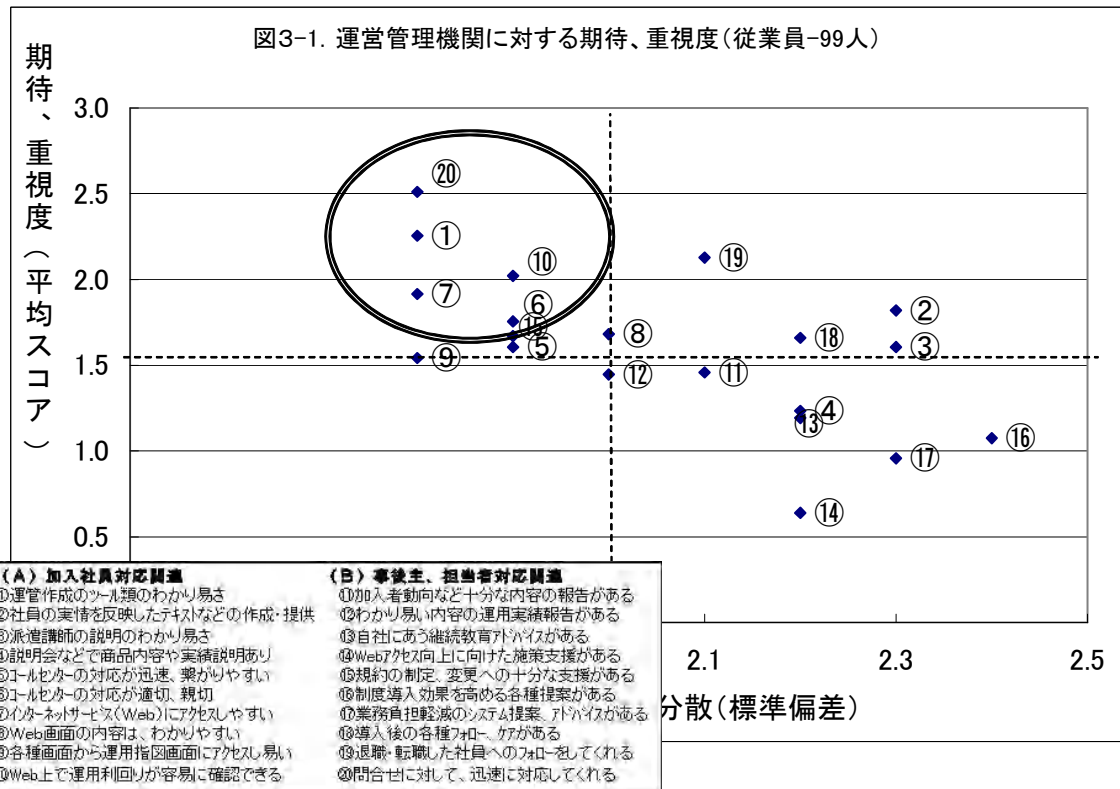


図3-3. 運営管理機関に対する期待、重視度(従業員500-999人)

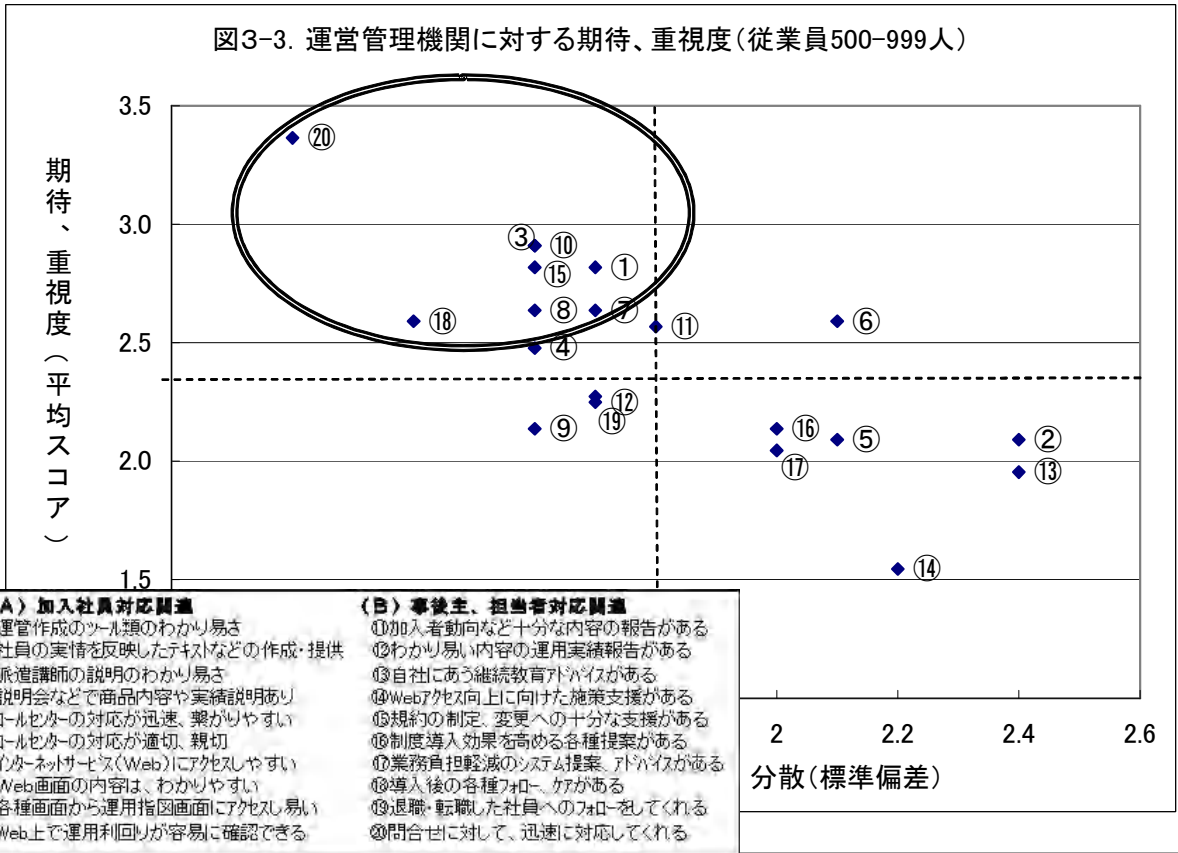
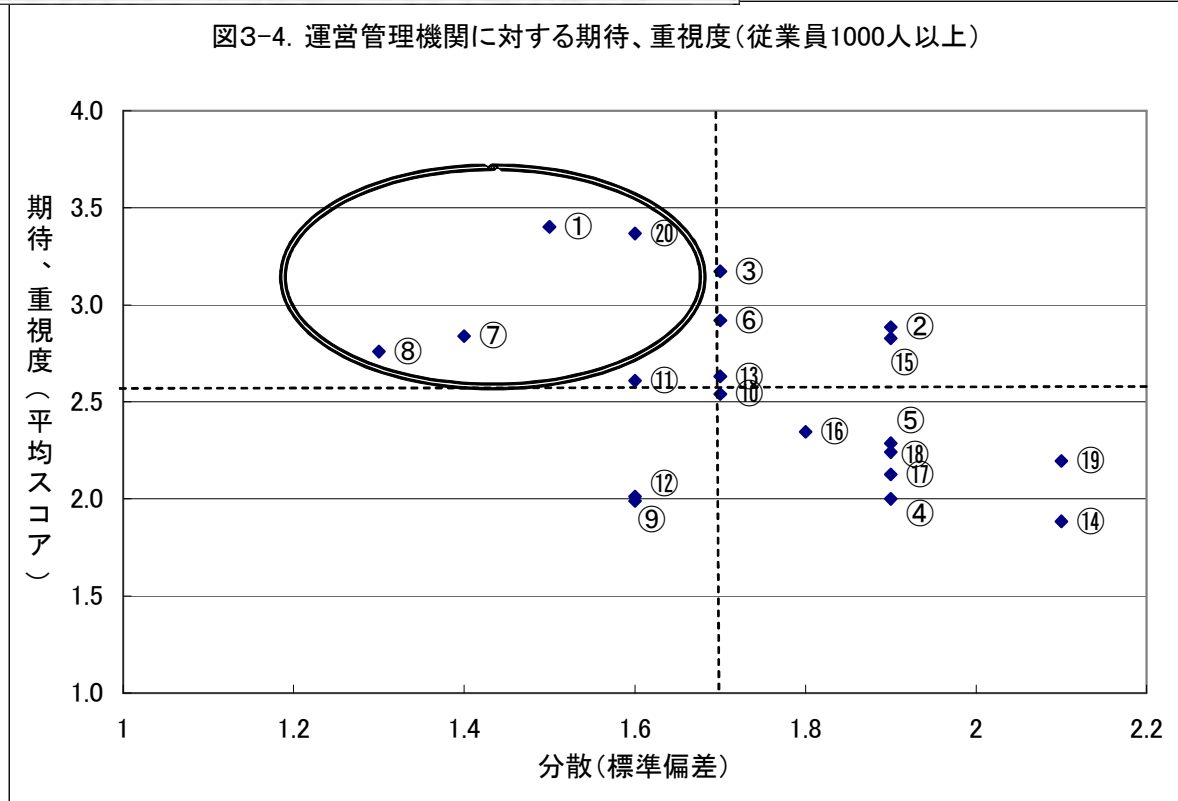


図3-4. 運営管理機関に対する期待、重視度(従業員1000人以上)



・下表は、従業員規模別に運営管理機関に対する基本的対応項目、期待度の低い項目をまとめたものである。この結果を見ると、3つの項目（①⑦⑳）が従業員規模の如何を問わず基本的な対応を求める（取引重視する）項目となっている。

従業員が99人以下の小企業で、⑤、⑥のコールセンター関連が、また従業員数が100人以上の企業になると、「⑧Web画面内容のわかり易さ」が基本的対応項目となっている。

・従業員数が500人以上の中堅・大企業では、「⑪加入者動向等十分な内容の報告がある」、「⑱導入後の各種事務アドバイスのフォロー、ケアがある」など制度運営面に関する対応への期待が大きい。

なお、従業員数が100人以上の大企業では「①運管作成のツール類のわかり易さ」への期待が「⑳問合せに迅速対応」を上回っている。「①運管作成のツール類のわかり易さ」への高い期待とともに、運営機関対応の充足度が低いこと（期待と対応のギャップ）を窺わせる。

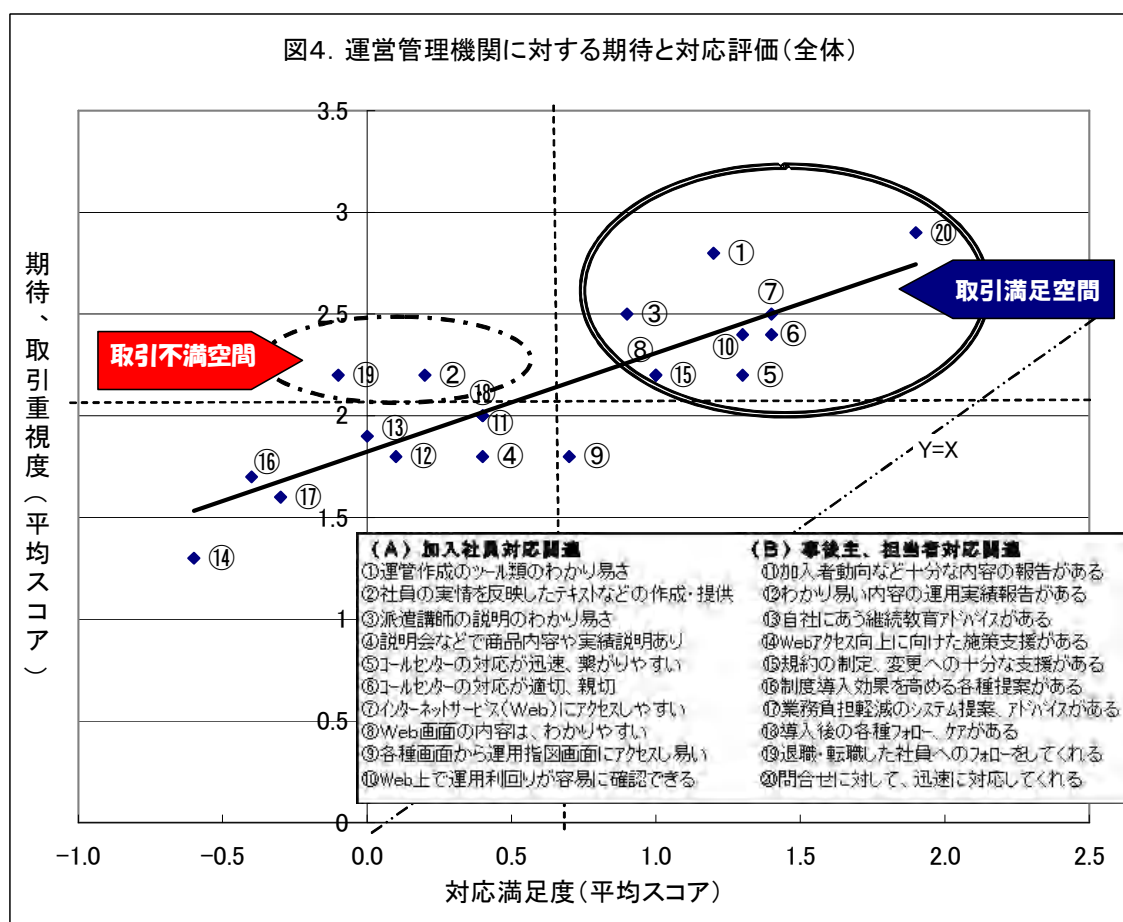
	基本的対応項目	期待度の低い項目
共通項目	①運管作成のツール類のわかり易さ ⑦Webアクセスのし易さ ⑳問合せに迅速対応	⑭Webアクセス向上に向けた施策支援がある ⑯制度導入効果を高める各種支援がある ⑰業務負担軽減のシステム提案、アドバイスがある
小企業（従業員99人まで）特有項目	⑤CC対応の迅速さ ⑥CC対応の適切、親切 ⑩Web上で運用利回りが確認できる ⑮規約の制定、変更への十分な支援がある	④運用商品の内容や実績説明 ⑬自社に合う継続教育アドバイス
中企業Ⅰ（従業員100-499人まで）特有項目	⑧Web画面内容のわかり易さ ⑩Web上で運用利回りが確認できる	⑫自社運用商品の運用実績についてわかり易い定期報告
中企業Ⅱ（従業員500-999人まで）特有項目	③派遣講師の説明の分かり易さ ④運用商品の内容や実績説明 ⑧Web画面内容のわかり易さ ⑮規約の制定、変更への十分な支援がある ⑱導入後の各種事務アドバイスのフォロー、ケア	②社員の実情を反映したテキストなどの作成支援、提供 ⑤CC対応の迅速さ ⑬自社に合う継続教育アドバイス
大企業（従業員1000人以上）特有項目	⑧Web画面内容のわかり易さ ⑪加入者動向等十分な内容の報告がある	④運用商品の内容や実績説明 ⑱導入後の各種事務アドバイスのフォロー、ケア ⑲離・退職した社員へのフォロー

2. 運営管理機関の対応評価

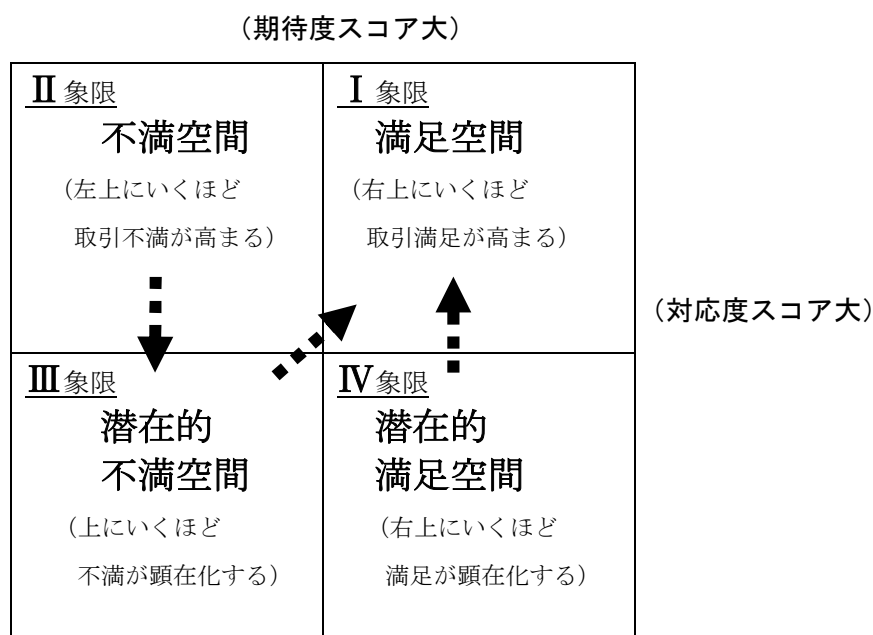
- ・ それでは、今まで見たような運営管理機関に対する期待と実際の対応にギャップがどの程度あるか、以下でみる。
- ・ 図4は、対応評価 20 項目について期待度と対応評価（満足度）それぞれの平均スコアをプロットしたものである。図中の点線は、全体平均を通る線を示し、斜線は期待と評価が一致することを示している（期待度の平均ポイントは 2.1、対応評価の平均ポイントは 0.6）。
- ・ 図4をみると、期待度と評価がほぼ相関関係にあるものの〔相関係数 0.85〕、運営管理機関に対する期待と実際の対応には、ギャップがみられ期待が評価を上回っていることがわかる。

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、次の通りである。 Y （期待・取引重視度） $=1.82+0.48X$ （対応満足度）*決定係数 0.72

下図を見ると、取引期待度が上がるに伴って、取引満足度との乖離が縮小する（従って、 $Y=X$ に近づく）のに対して、期待レベルが低下するほど期待と対応満足のギャップは拡大している。上記の結果は、いままでとあまり変わりはない。



- ・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、運営管理機関の対応に満足しているとみなされる（満足空間）。また第2象限（左上空間）は取引不満の空間空間、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。



- ・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（①、⑦、⑧、⑩、⑳）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の対応評価も高い。この満足空間には、この5項目に加えて、「③説明会や研修における派遣講師の説明はわかりやすい」、「⑤コールセンターの対応が適切、親切、問合せに適切に対応する」、「⑥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」、「⑩企業年金規約の制定や変更に際して十分な支援がある」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③、⑧は期待と対応のギャップが大きい。現状では、企業の期待に比べ運営管理機関の対応が遅れている（前年も同じ）。

- ・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、「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」と「⑱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、前々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、運営対応は改善されていない。ただ、当該項目は、今のところ運営管理機関にとって基本的な対応項目ではな

い(4ページ)。企業規模によって、その重視度・期待度は異なっているが、導入企業の不満が顕在化していることから、運営管理機関として今後、何らかの対応が求められよう。

また、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、「⑬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」、「⑩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」、「⑫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説明会や研修において運用商品の内容や実績説明がある」である。今後環境が変化したりして期待水準が高まった場合、当該項目への対応不足が、導入企業の運営管理機関に対する取引不満足意識を顕在化させる可能性がある。これらの項目に対する対応準備や対応強化は、今後の運営管理機関にとっての課題になる、と思われる。

- ・「⑨各種情報提供や運用シミュレーションなどの画面から実際の運用指図画面へアクセスしやすい」は、潜在的満足空間に位置している(潜在的不満空間に隣接しているが)。当該項目は、いまのところ、運営管理機関にとって付加価値サービスとなっている。

(従業員規模別特徴)

- ・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。

◇運営に対する期待と対応満足：回帰式(従業員規模別)

全体	:Y(期待度)	=1.82+0.48X(対応満足)	* 決定係数0.72
従業員-99人	:Y(期待度)	=1.42+0.59X(対応満足)	* 決定係数0.66
100-499人	:Y(期待度)	=1.81+0.55X(対応満足)	* 決定係数0.79
500-999人	:Y(期待度)	=1.93+0.44X(対応満足)	* 決定係数0.59
1000人以上	:Y(期待度)	=2.24+0.36X(対応満足)	* 決定係数0.43

- ・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、切片である定数部分($Y=a+bX$ のa部分)は低い数値のほうが、係数部分($Y=a+bX$ のb部分)は、大きい数値であればY(期待度)とX(対応満足度)のギャップは小さくなる。

そのような視点で上記回帰式をみてみると、従業員数が従業員規模100人未満の小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100~499人の中小企業である。

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。当該企業における期待と対応のギャップを埋める努力が求

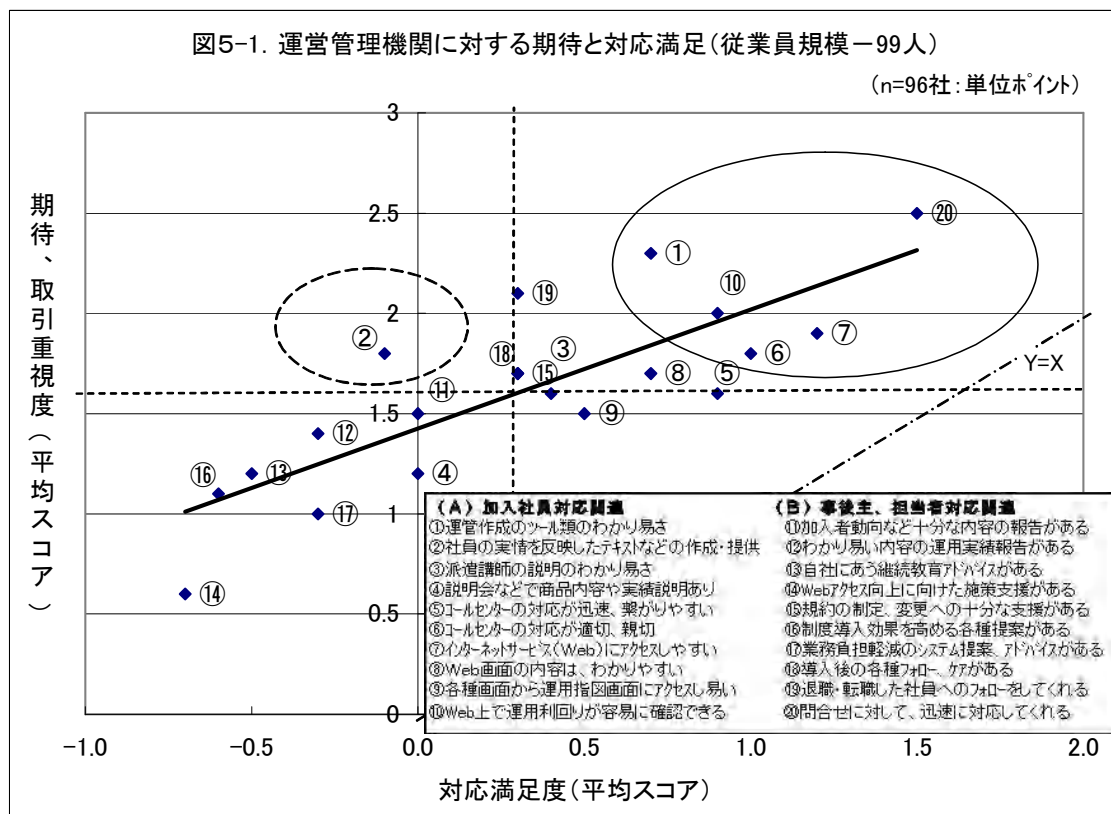
められよう。

以下、運営管理機関に対する期待と評価について、従業員規模別にみてる。

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

・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7項目(①⑤⑥⑦⑩⑮⑳;8ページ参照)のうち、6項目は満足空間に位置している。しかし、⑮(規約の制定、変更支援)は不満空間に近く、この面での運営機関対応と導入企業とのギャップは大きい。③(派遣講師のわかりやすさ)とともに期待と対応のギャップが大きいので運営管理機関の対応強化が求められる。小企業においては、「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」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困難かもしれない。しかし、不満が意識化されているだけに、この面での対応は運営管理機関との取引満足度を高める可能性がある。なお、②が不満空間にあることは、前回と変わらない。その面ではあまり十分な対応がされていないのかもしれない。それだけに、今後の対応改善に期待したい。

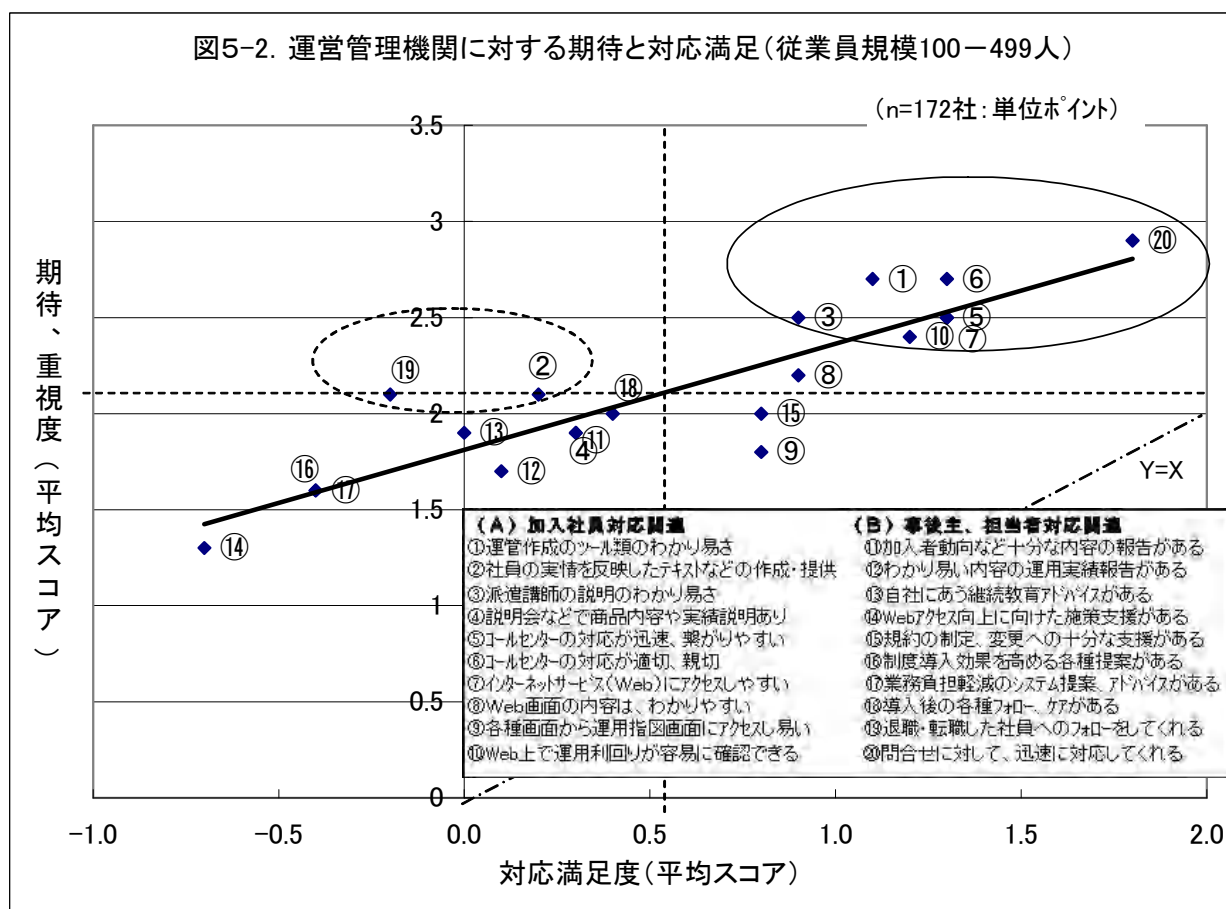


②運営管理機関に対する期待と対応評価：従業員規模 100～499 人

・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5項目（①⑦⑧⑩⑳；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、「⑧Web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。運営管理期間の顧客期待に近づける努力が求められよう。

なお、当該企業においては、「②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」、「⑱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）」2項目が、不満空間に位置している。とくに、⑱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、と思われる。しかし、この2項目は運営管理機関に対する期待は、それほど高くはないし、企業間における評価差も大きい。現状では、運営管理機関にとって優先的に対応すべきものではない（付加価値または差別的な対応項目なのかもしれない）。

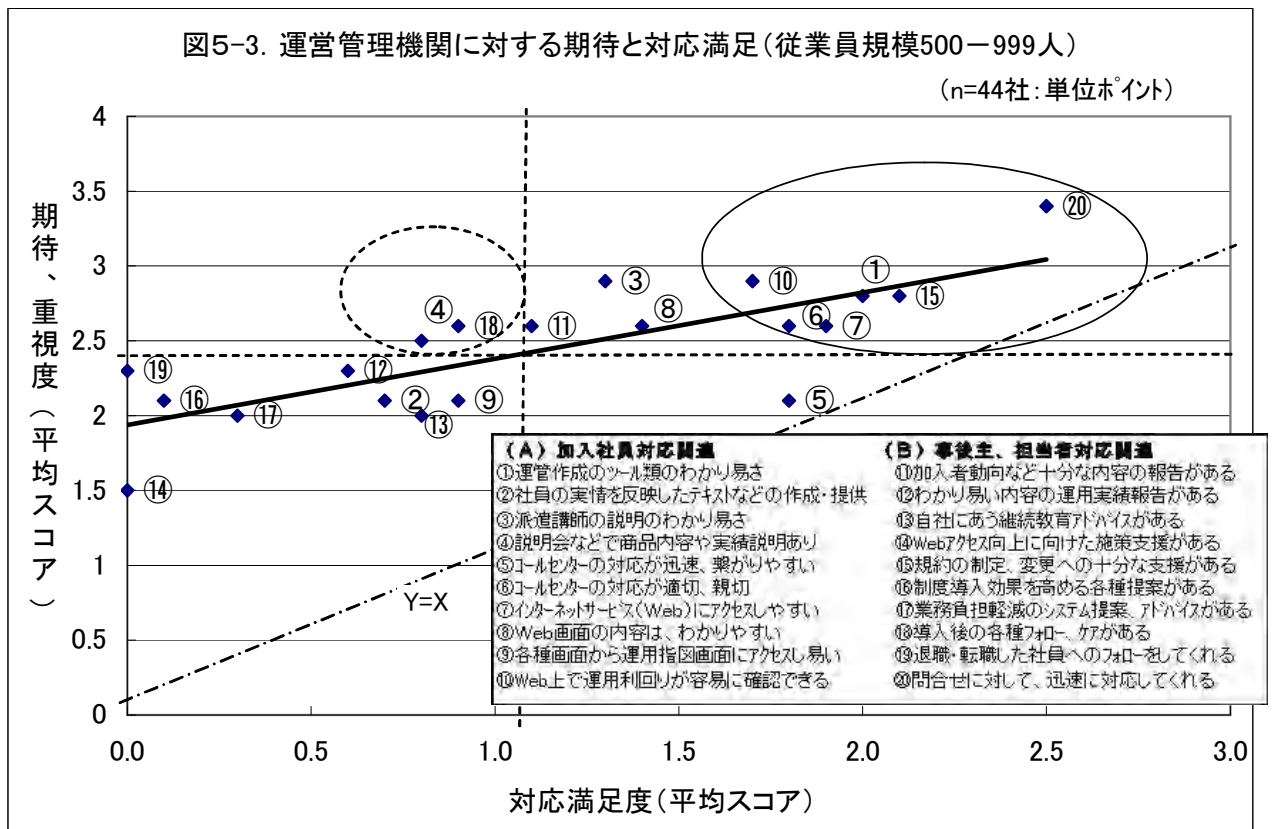


③運営管理機関に対する期待と対応評価：従業員規模 500-999 人

・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。

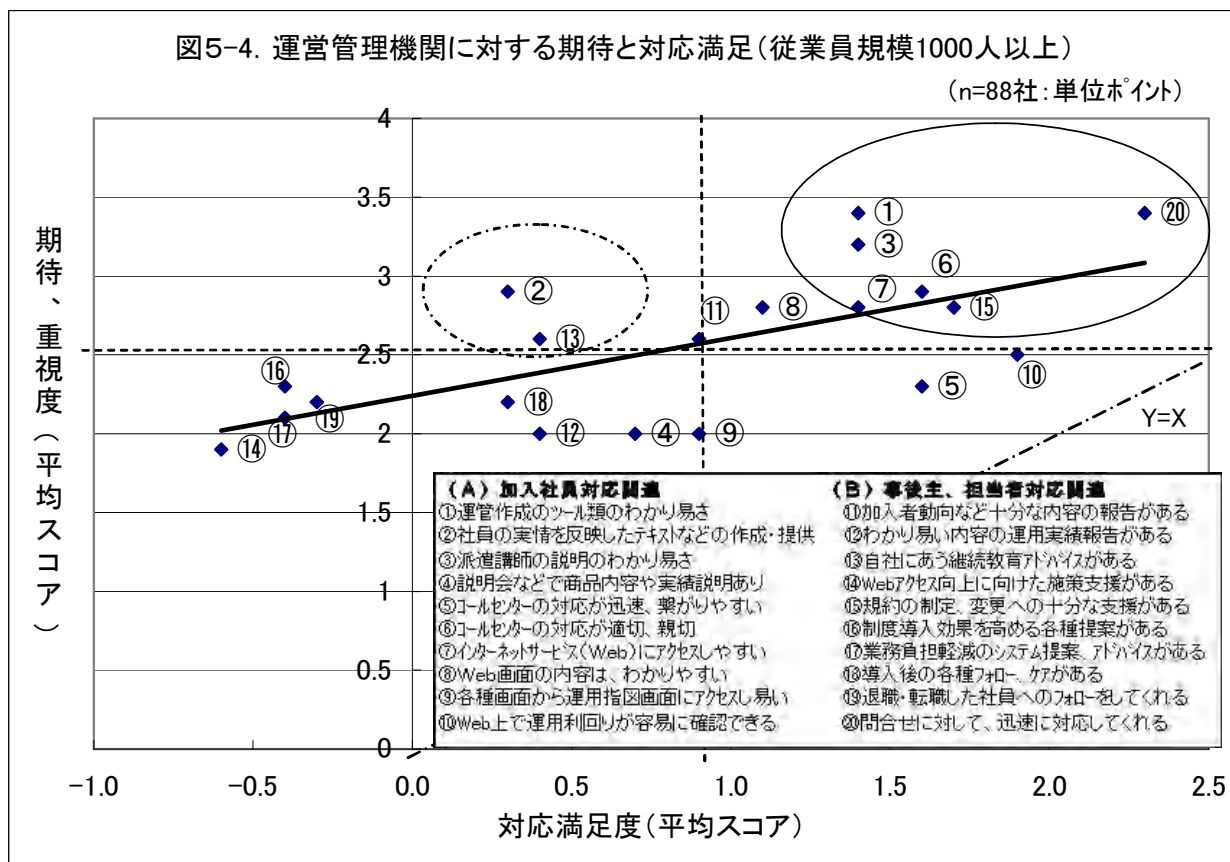
当該企業グループでは、基本的な対応項目として抽出された8項目（①③④⑦⑧⑮⑱⑳；8ページ参照）の内、6項目は満足空間に位置している。しかし基本的対応項目の内、「④説明会や研修において運用商品の内容や実績説明がある」、「⑱導入後の事務アドバイス（中途加入、異動、給付、資格喪失など）やフォロー、ケアがある」は、不満空間に位置している。

また、「⑧Web画面の内容（コンテンツ）」「③派遣講師のわかりやすさ」も不満空間に近く、運営管理機関に対する期待と対応評価のギャップが大きい。他の企業グループに比べて、運営管理機関の対応に課題がみられる。顧客期待に応える努力が運営管理機関に求められる。



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図 5-4 である。
- ・基本的な対応項目として抽出された 5 項目（①⑦⑧⑪⑳；8 ページ参照）のうち、4 項目は満足空間に位置している。しかし、「⑪加入者動向などの十分な報告がある」は、不満空間に隣接している。また満足空間にあるもの、「⑧Web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、期待と満足評価の差が大きい。当該項目における運営管理機関の対応改善、対応強化が求められる。
- ・不満空間には「②自社社員の実情を反映したテキスト類の作成支援」、「⑬自社にあう継続教育の進め方について相談に乗ってくれる」の 2 項目が位置する。②は前回、満足空間と不満空間の境界線近くに位置していたが、今回は不満空間にポジショニングされている。運営として、対応できていない項目といえる。②⑬ともに運営管理機関に対する期待度（取引重視度）が高い。従って、不満が意識される状況にある現状を考えると、運営の早急な対応が求められる。

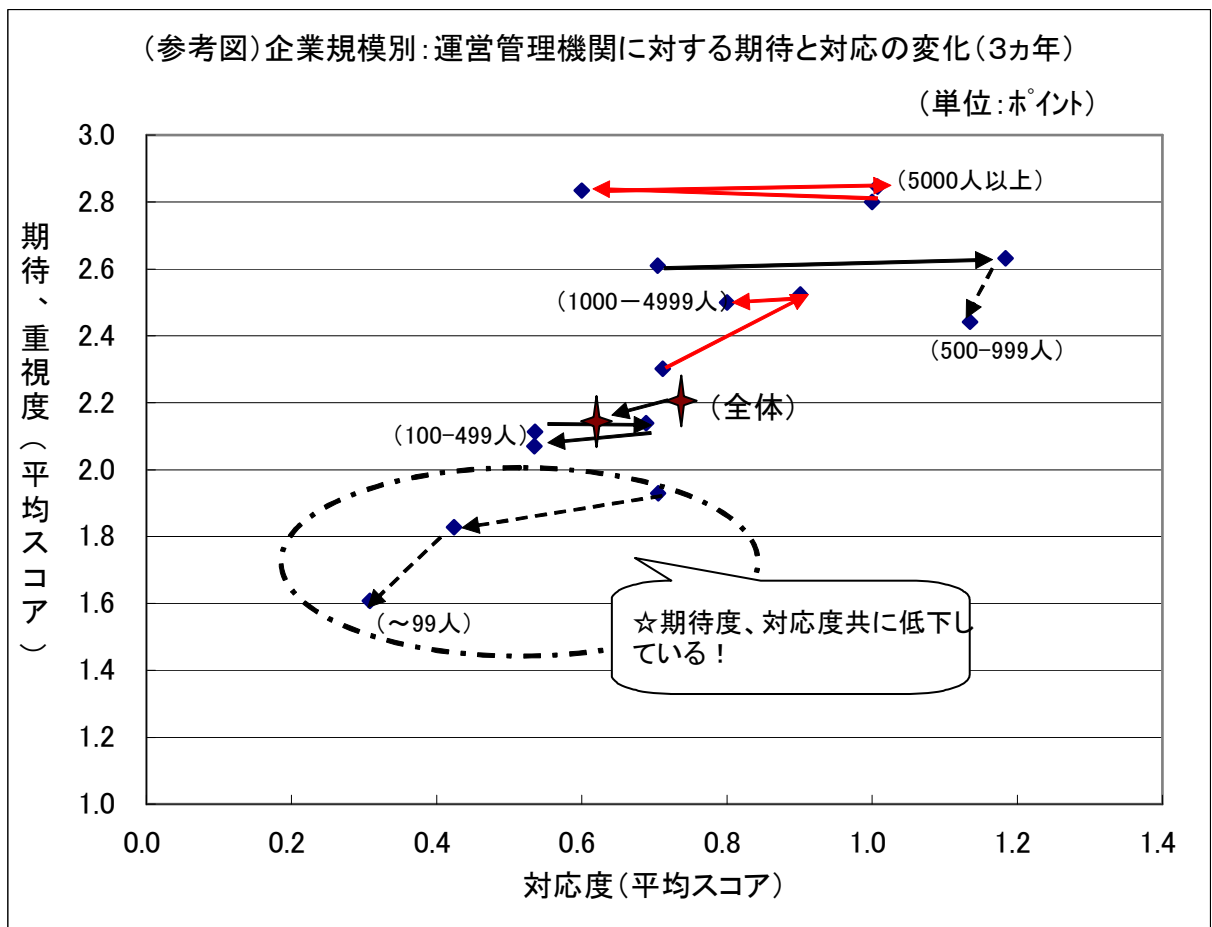


(時系列推移)

- ・ 下図は、運営管理機関に対する期待と対応について、過去3年の推移を企業規模別にみたものである(20項目平均スコア)。

この結果によると、全体的には期待度、対応度ともに前回比0.1ポイント低下している。しかし、企業規模別では、従業員規模が99人までの小企業において期待度、対応評価ともに年々低下しているのが目に付く。それ以外の企業では、対応評価が低下してもその運営管理機関に対する期待度はあまり変わっていない。

従業員規模5000人以上の、所謂大企業においては、運営管理機関に対する対応評価は唯一前回比向上している。当該企業クラスにおける運営管理機関の対応強化をうかがわせる結果となった。



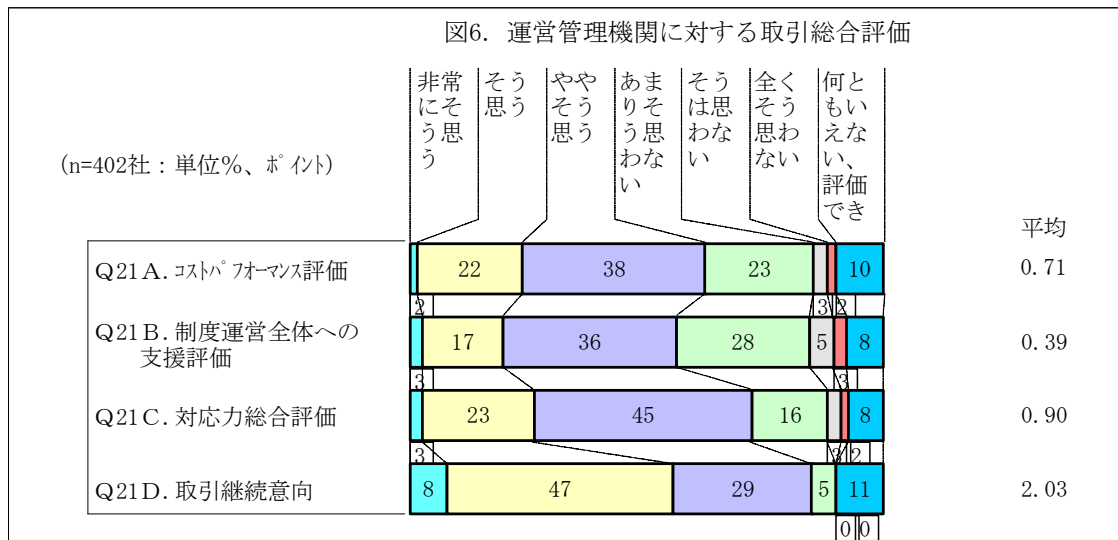
3. 運営管理機関に対する総合評価

- 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29%、制度運営支援37%、取引総合満足で22%、取引継続意向5%である（図6）。

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する、としている。他の3項目は、肯定的評価をする企業が多いとはいえ「ややそう思う」との消極的評価割合が多い。平均スコアでも1.ポイントを下回っている。決して運営管理機関に対する取引総合評価は高くない。（これらの動向は概ね従来と同様の結果である）。

(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）」



- 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、「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、他の3項目との相関係数が0.6以上なのは、「総合満足評価」だけである。

「コストパフォーマンス評価」は、「総合満足評価」とともに「制度運営全体への支援」評価とも密接に関連している。顧客企業に対する制度運営支援が、コストパフォーマンス評価を高める役割を果たしていることを示唆する結果となっている。

	A.コストパフォーマンス評価	B.制度運営全体への支援評価	C.対応力総合評価	D.取引継続意向
A.コストパフォーマンス評価	1			
B.制度運営全体への支援評価	0.627943	1		
C.対応力総合評価	0.727913	0.76973	1	
D.取引継続意向	0.489911	0.493124	0.648496	1

(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対応評価を問う個別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、「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

我々は、この分析を行うことによって、5ページ(全体)、8ページ(企業規模別)で抽出した項目と併せ、「導入企業は効果的な制度運営に向け、運営管理機関取引の何を重視し、何を重点的に対応評価するか」、の示唆を得ることができる。

*なお、回帰分析を行うにあたっては、多重共線性を防ぐため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11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9項目⇒

*** 括弧内は、相関係数**

- ① * ② (0.61) ⇒ 「自社実情を反映したツール類の作成支援」とし、①採用、②削除
- ③ * ④ (0.61) ⇒ 「講師関連」とし、③を採用、④削除
- ⑤ * ⑥ ((0.90) ⇒ 「CC関連」とし、⑤を採用、⑥削除
- ⑦ * ⑧ * ⑨ (0.72, 0.73) ⇒ 「Web関連」とし、⑦を採用、⑧、⑨削除
- ⑪ * ⑫ (0.76) ⇒ 「運営管理、運用実績情報の提供」とし、⑪を採用、⑫削除
- ⑬ * ⑭ * ⑯ (0.69, 0.70) ⇒ 「運営管理への各種アドバイス」とし、⑬を採用、⑭、⑯削除
- ⑰ * ⑱ (0.74) ⇒ 「業務負担軽減支援」とし、⑰を採用、⑱削除
- ⑲ * ⑳ (0.63) ⇒ 「事務フォロー関連」とし、⑲を採用、⑳削除

☆多変量解析の説明変数から②、④、⑥、⑧、⑨、⑫、⑭、⑯、⑳削除

- ・ その結果を、次ページ表1でみってみる。表1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、総合評価4項目評価の高低に与える影響が大きい。

この結果によると、取引総合評価項目(目的変数)3つ以上において、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」、「企業年金規約の制定や変更に対して十分な支援がある」、「自社に合う各種アドバイス」、「業務負担軽減などの支援、提案」、「派遣講師の分かりやすさなど講師関連」、「アクセスのしやすさなどWeb関連」の6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」はすべての総合評価項目で、最も影響度が高い。従って、当該項目での運営の対応に問題があるとするれば、当該機関の顧客企業

の評価（取引満足）を大きく下げってしまうことになる。

なお、参考に制度運営満足・制度導入効果満足に、運営機関対応項目の何が影響を与えるかを分析してみた。それぞれ1項目しか抽出されなかった。制度運営満足には、「自社に合う各種アドバイス」が、制度導入効果満足に対しては「運営管理情報提供の十分さ」が影響を与えている。現状では、運営管理機関は、導入企業の制度運営、制度管理に与える影響は少ない。

表 I. 総合取引評価への影響度(t値)

	Q21A.コストパフォーマンス評価	Q21B.制度運営全体への支援評価	Q21C.総合的な対応満足評価	Q21D.取引継続意向	(参考①)制度運営満足への影響度	(参考②)制度導入効果への影響度
自社事情を反映したツール類の作成支援						
派遣講師のわかり易さなど講師関連	3.17***		2.87***	1.83*		
対応の迅速さなどコールセンター関連						
アクセスのし易さなどWeb関連	2.36**		1.99**	2.00**		
運用利回りの確認し易さ	1.77*					
運営管理、運用実績情報の十分さ		2.11**				1.60*
運営管理への各種アドバイス	2.22**	4.53***	2.58**		1.73*	
規約制定、変更への支援		3.06***	2.75***	2.76***		
業務負担軽減などの支援、提案	1.70*	3.38***	2.90***			
導入後の事務フォロー、ケア	2.32**					
問合せに迅速対応	3.03***	2.94***	5.49***	5.27***		

(注)***;p<0.01, **;0.01≤p<0.05, *;0.05≤p<0.1

(企業規模別)

- ・次に、総合評価4項目の中で他との代替性（相関関係）が強い“総合満足評価”を抽出し、企業規模別（従業員数規模別）に、個別対応項目の影響度をみてみよう（表2）。

表2. 企業規模別：総合満足評価に対する影響度(t値)

	全体	従業員数 -99人	100-499 人	500-999 人	1000人以上
自社事情を反映したツール類の作成支援					
派遣講師のわかり易さなど講師関連	2.87***	2.70***			
対応の迅速さなどコールセンター関連					
アクセスのし易さなどWeb関連	1.99**				
運用利回りの確認し易さ					
運営管理、運用実績情報の十分さ					
運営管理への各種アドバイス	2.58**		2.82***	1.86*	
規約制定、変更への支援	2.75***	2.85***			
業務負担軽減などの支援、提案	2.90***				2.33**
導入後の事務フォロー、ケア					2.31**
問合せに迅速対応	5.49***		4.87***	1.76*	2.37**

(注)***;p<0.01, **;0.01≤p<0.05, *;0.05≤p<0.1

この結果をみると、「⑩当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる」は、99人までの企業を除く多くの企業で影響度が高いもののそれ以外の項目では、企業規模で異なっている。

「派遣講師の分かりやすさなど講師関連」は、従業員規模が99人までの企業で影響力が大きい。また、当該企業では、「企業年金規約の制定や変更に対して十分な支援がある」が総合

取引満足に大きな影響を与えている。この項目は、基本的対応項目だけに優先的な対応が求められる。

従業員 100-999 人の中・中堅企業では、「自社に合う継続教育アドバイス、社員の Web アクセス向上提案、効果的な制度運営、制度導入効果向上提案」など各種アドバイスの影響度が大きい。

従業員 1000 人以上の大企業では「業務負担軽減などの支援、提案」、「導入後の各種事務アドバイス、退職・離職した社員へのフォロー」などの影響度が高い。大企業では、担当者の事務量、管理領域が広いだけにフォロー、ケアへのニーズが強いことが当結果に反映されている。このように企業規模別によって、取引満足にあたる項目に差異が見られる。従って、運営管理期間は企業規模によって、優先的に取り組む内容を変える必要がある。

以上、取引満足に影響を与える項目と運営管理機関に対する顧客期待のうち、基本的に対応する必要のある項目を重ね合わせて運営管理機関が顧客企業との取引維持・満足形成のために、優先的に対応しなければならない項目は、以下の通りである（企業規模別に抽出）。

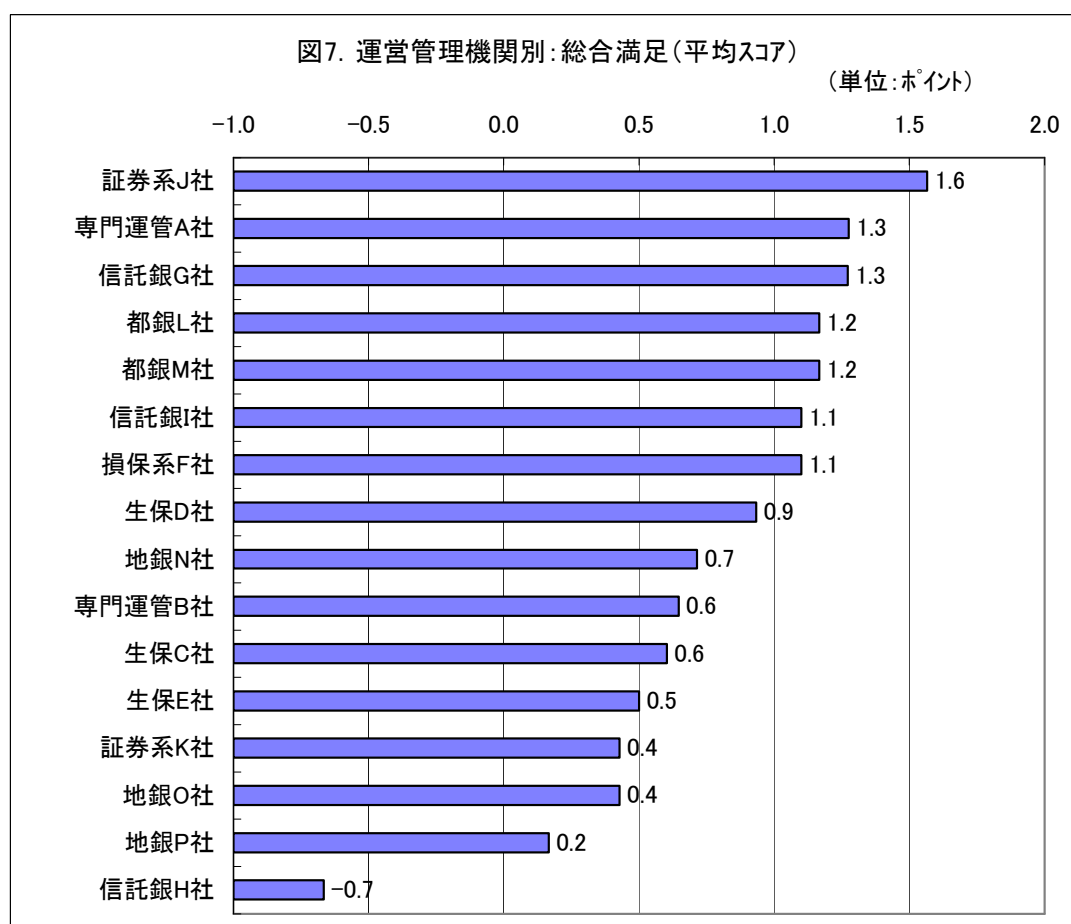
(A) 加入社員対応関連	(B) 事後主、担当者対応関連
① 運管作成のツール類のわかり易さ ② 社員の実情を反映したテキストなどの作成・提供 ③ 派遣講師の説明のわかり易さ ④ 説明会などで商品内容や実績説明あり ⑤ コールセンターの対応が迅速、繋がりやすい ⑥ コールセンターの対応が適切、親切 ⑦ インターネットサービス(Web)にアクセスしやすい ⑧ Web画面の内容は、わかりやすい ⑨ 各種画面から運用指図画面にアクセスしやすい ⑩ Web上で運用利回りが容易に確認できる	① 加入者動向など十分な内容の報告がある ② わかり易い内容の運用実績報告がある ③ 自社にある継続教育アドバイスがある ④ Webアクセス向上に向けた施策支援がある ⑤ 規約の制定、変更への十分な支援がある ⑥ 制度導入効果を高める各種提案がある ⑦ 業務負担軽減のシステム提案、アドバイスがある ⑧ 導入後の各種フォロー、ケアがある ⑨ 退職・転職した社員へのフォローしてくれる ⑩ 問合せに対して、迅速に対応してくれる

	基本的対応項目	総合満足への高影響項目	運営として優先的に対応が求められる項目
小企業 (従業員-99人)	1、5、6、7、 10、15、20	3、4	1、3、4、5、6、7 10、15、20
中企業Ⅰ (〃 100-499人)	1、7、8、10、 20	13、14、16、 20	1、7、8、10、13 14、16、20
中企業Ⅱ (〃 500-999人)	1、3、4、7、8、 15、18、20	13、14、20	1、3、4、7、8、13 14、15、16、18、20
大企業 (〃 1000人以上)	1、7、8、11、 20	16、17、18、 19、20	1、7、8、11、16、 17、18、19、20

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J社と最も低い信託銀H社の間には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）「①運管作成のツール類はわかりやすい」、「⑦インターネットサービスにアクセスし易い」「⑱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みよう。

2) 「運管」作成のテキスト類は、わかりやすい

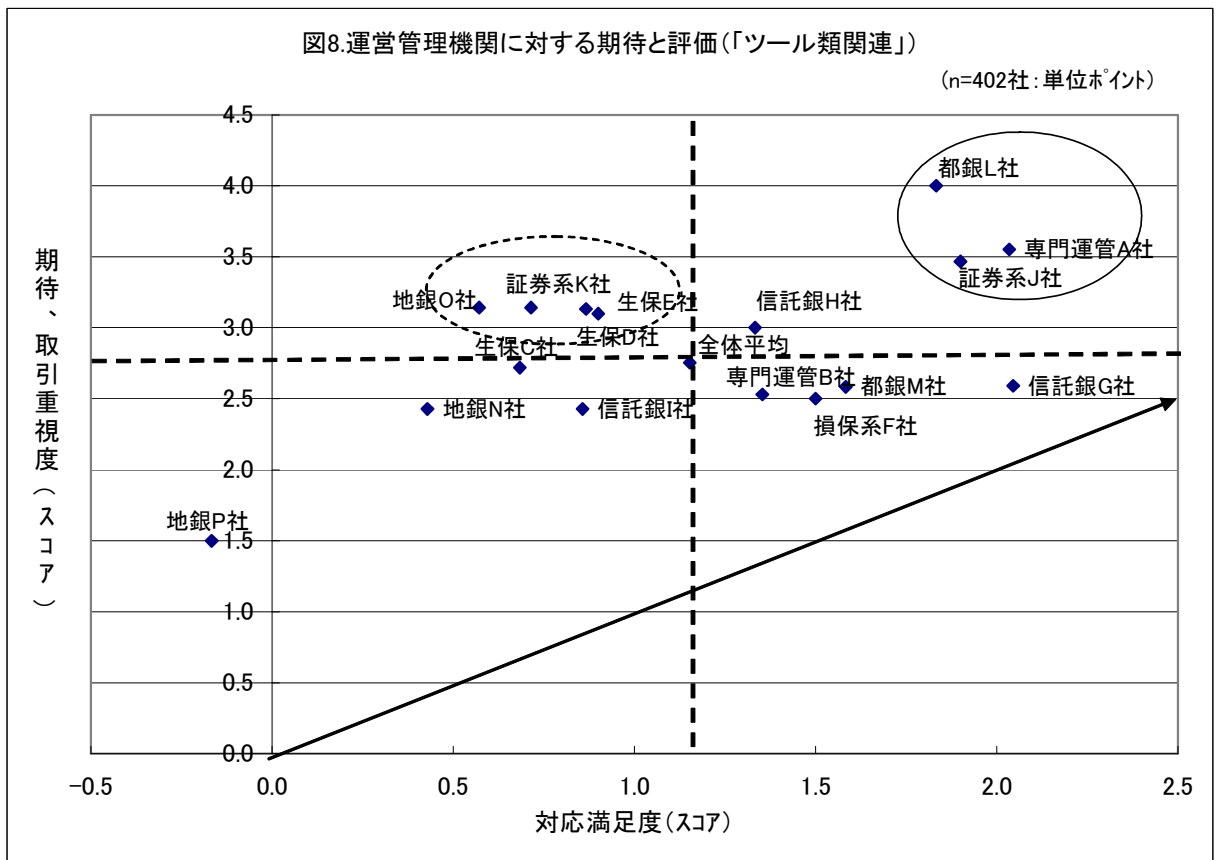
・図8は、「「運管」作成のテキスト類は、わかりやすい」に対する期待と評価との関係について運営管理機関別にプロットしたものである。当該図は、それぞれの平均スコアでみている。平均スコアは、「非常に期待/満足」に+5点、「期待/満足」に+3点、「やや期待/満足」に+1点、「あまり期待しない/やや不満」に-1点、「期待しない/不満」に-3点、「全く期待しない/非常に不満」に-5点、「何ともいえない」に0点を与えて算出した。

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企業は満足レベルにある（とくに都銀系L社、専門運管A社、証券系J社）。

一方、生命保険会社および地銀の当該項目に関する対応評価は高くない。期待と対応とのギャップが大きい。

また、地銀P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、運営管理機関間に対する期待度（取引重視度）の違いはそれほど多くはないものの、対応評価の格差は、最大で2ポイント程度ある。

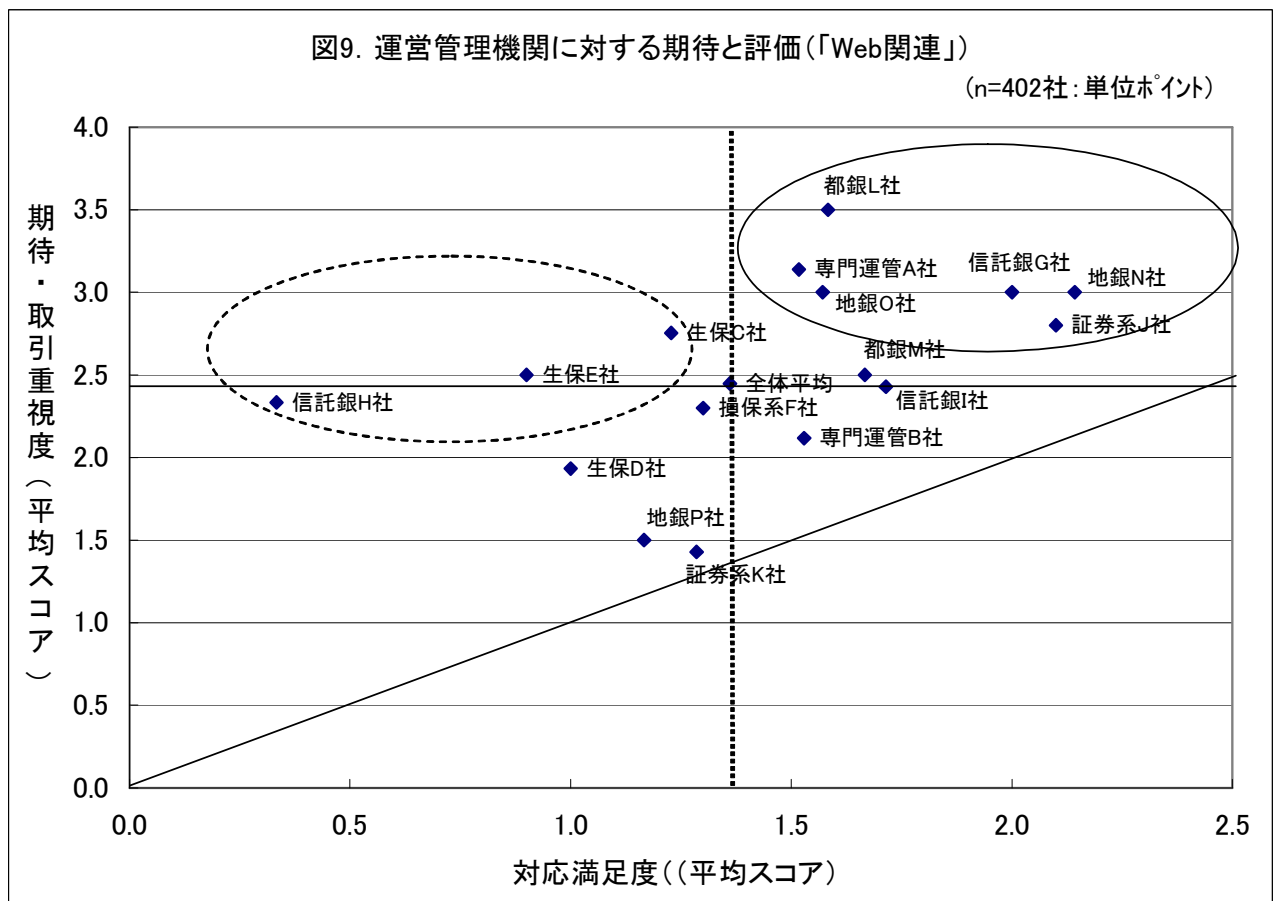


3) インターネット (Web) にアクセスしやすい

・図9は、「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」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。

当該項目においても、運営管理機関間に対する期待度（取引重視度）の違いはそれほど多くはないものの、対応評価の格差は、最大で3ポイント程度ある。

他の項目に比べて、地銀に対する対応評価の高さが注目される。全体的に保険会社に対する評価は低い。Webの改善・改良が求められる。



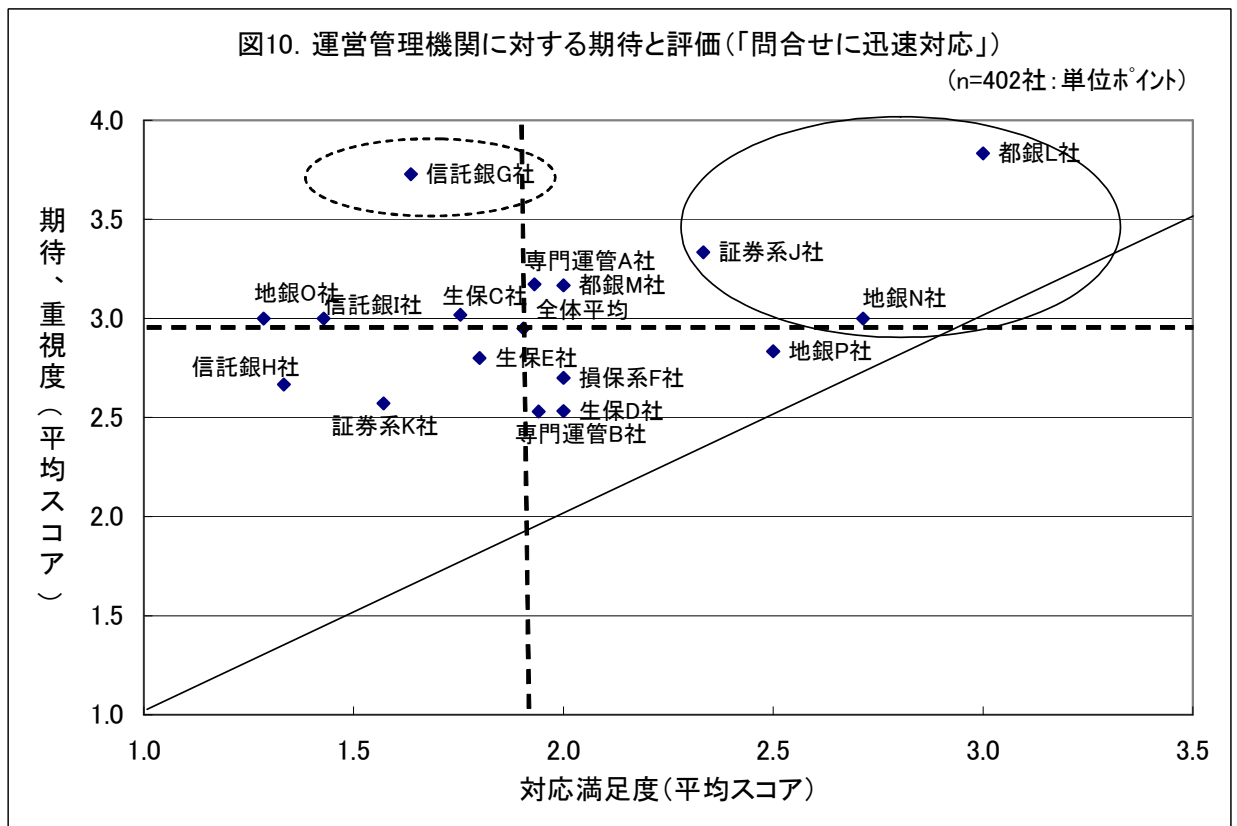
4) 当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる

・ 図10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都銀L社、地銀N社、証券系J社の3運営管理機関である（隣接しているのが地銀P社）。

以上4社を1位グループとすれば、全体平均周辺の6社が第2位グループを形成している。

最も対応評価が低いのは、信託銀H社である。しかし、信託銀G社も期待と対応のギャップが最も大きいため、取引満足意識を低める可能性がある。信託銀行は、確定給付型企業年金制度に、より人的資源を投入している可能性がある。しかし、これからは相互の連携を図りながら確定拠出年金領域においても迅速に対応することが求められる。



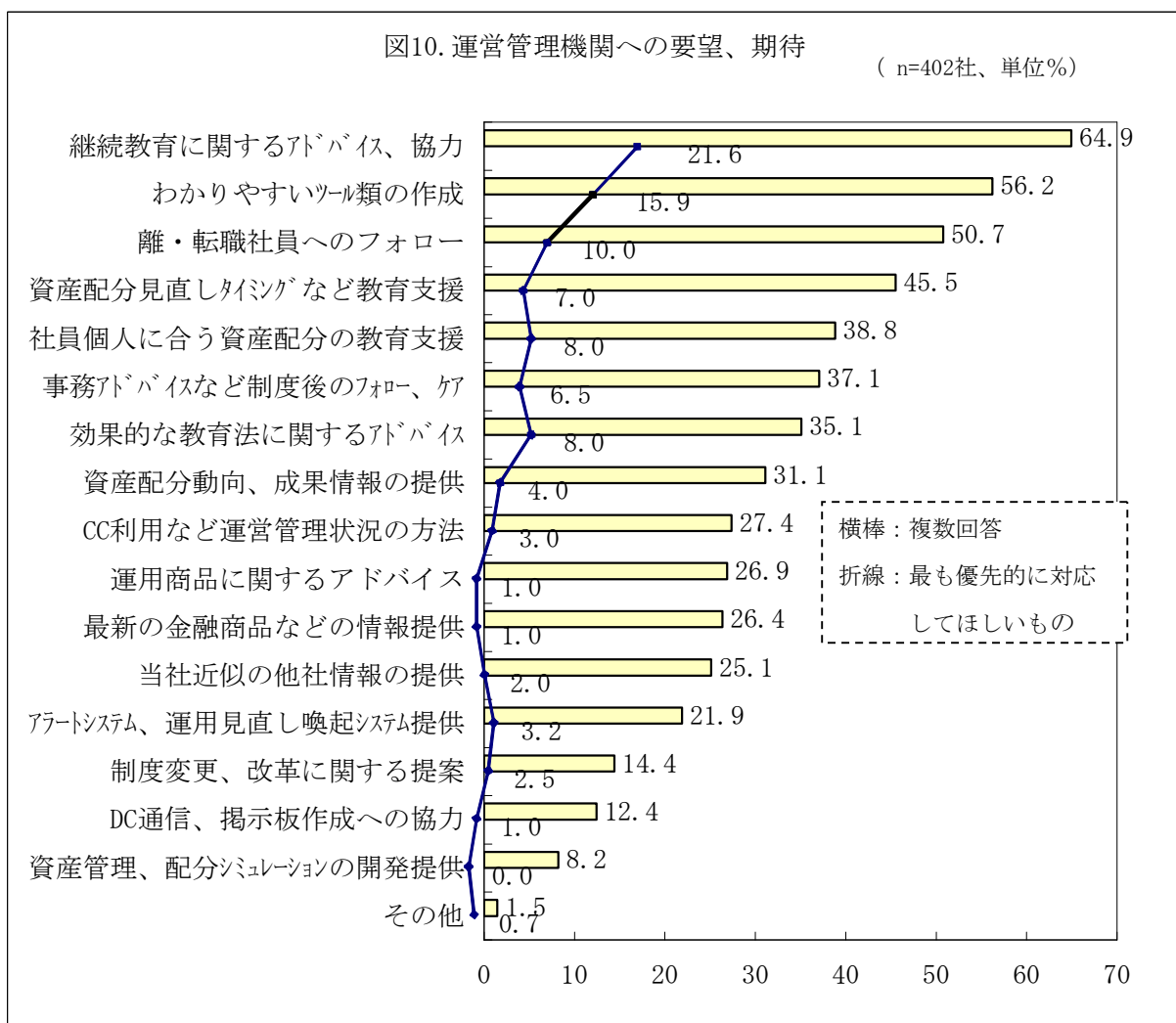
4. 運営管理機関に対応してほしいこと

・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をみてみる。

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、「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）」（59%、51%）となっている。

「わかりやすいツール類の作成」が2番目にきているが、これは現在の運営管理機関提供のテキスト類に不満を持っている現状を窺わせるものである。

全体的には、社員の当制度に対する気づき・関与を促す効果的な教育に関する要望が多い。そういう意味では、社員の個別事情を反映した、より実践的内容の教育支援・アドバイスを提供できるかどうか、が運営管理機関取引の将来を左右するかもしれない。



(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いるもののコストパフォーマンスの高い有効な手法を見出せないでいる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、最も実施率が高いセミナーや講習会ですが、出席率が 1-2 割にとどまることから、（コスト削減が求められる現状では尚更）実施への壁が高そうです。担当者としても、他業務兼務のため教育にあまり時間を投入できません。

それでは、何をすべきでしょうか。もちろん、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、半数以上の企業は、継続教育・コミュニケーションを今後 1 年以内に実施したい、と答えています（前回の結果報告参照）。問題は、“確信の持てる効果的な教育・コミュニケーション”手法が未開発なことです。

「教育・コミュニケーションへの協力・アドバイス」は、前ページでみるように運営管理機関に対応してほしい点の第一位です。しかし、期待と対応評価のギャップが大きいことを考えると運営管理機関が提案してくる教育・コミュニケーション内容と導入企業ニーズとの間には、まだまだ乖離が見られるようです。

- ・こ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だ、と思います。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新しい取組みに焦点をあてた内容とし、さらに深掘りをしていきます。

小会は、社員の制度関与を促し、自律自助へのマインドを高める“効果的な教育・コミュニケーション手法・内容”について、研究開発し、提案していきたいと考えております。

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)

=====