

マッチング拠出導入による“制度運営への影響と対応”

(強化が求められる！制度導入後の教育・コミュニケーション)

佐々木 哲夫

(社)企業福祉・総研 客員研究員

〔マッチング拠出のインパクト〕

政府は10月30日「追加経済対策」を決定、発表した。その中に金融市場安定化策の1つとして、企業が拠出する掛け金に従業員が上乘せして資金を出す、所謂「マッチング拠出」が盛り込まれている。

この「マッチング拠出」については、いつからスタートするか、どのような内容にするか(たとえば、拠出限度額から企業拠出額を引いた額の範囲内とするか、企業拠出額の範囲内とするか)など、詳細までは明確でないが、来年から実施されることになると思われる。

「マッチング拠出」は、企業年金連合会や日本経団連などから毎年のように制度改善要望点にあげられていた。とくに企業年金連合会は、当該制度に対して無関心な加入社員が多いという現状を変え、「当該制度を自分の問題として考えてもらう」ための有効な手段である、と指摘している。

確かに、筆者が多くの企業で実施してきた制度導入企業社員調査においても、拠出金額と制度への関心には強い相関関係が見られた。しかし、それ以上に、制度関与に関する説明力があるのは年齢要因である。通常、年齢が高まるほど企業型確定拠出年金制度(以下、企業型DC制度という)の拠出金額が多くなる。また、高年齢層ほど会社の人事諸制度や投資運用に対する理解・関心度は高い。従って、「マッチング拠出」を導入すれば、とくに若年齢層において自ら拠出し、(かつ運用できる金額が多くなるため)制度への関心を高めるといえるが、必ずしも明確ではない(この点に関しては、いまだ検証されていない)。

ところで、今回の「追加経済対策」であるが、「マッチング拠出」が金融市場安定化策の1つとして位置づけられ、期待されていることに筆者は、強い疑問を感じるものである。政府としては、個人金融資産を「貯蓄から投資」へ振り向け、厚みのある株式市場を創り出すために当制度を活用したいのかもしれない。

しかし、もともと企業型DC制度は、退職給付制度の一部であり、人材の定着と育成のために導入されるものである。人事マネジメントの効果的な実行を促すために、とくに自律型人材の育成と安心できる老後に向け有効なツールになる、と判断した結果、会社が自らの判断で導入するものである。従って、“ライフプランを設計し、目標を立てつつ、各種スキルを身につけて前向きに自らを切り開く人間になってもらう”ための、人事制度のひとつとして企業型DC制度を活用(導入)することはあっても、貯蓄から投資への流れを作るものとして導入する(した)訳ではない。

一步譲って、確定拠出年金制度によって個人が長期的に株式を買いやすい環境を整備するのであ

れば、個人型確定拠出年金制度を充実すべきである。企業年金制度が有るか無いかに関わらず、一定限度額の範囲内で誰でも毎年拠出できるようにする（勿論厚生経済上、企業年金の有無で拠出金額の差があってもよいが）。そして、企業型DC制度を脱退したら自動的に個人型に移換（ロールオーバー）できるようにしたらどうか。

アメリカの401kは、個人の貯蓄奨励を促進する目的から個人拠出に企業がマッチング拠出を行う。しかし、わが国の場合には、先述したように退職給付制度の一つとして確定拠出年金制度の導入がスタートした（企業型）。つまり、両国間でDC制度の導入背景、導入目的が異なっている。

従って、個人の貯蓄奨励を促進する目的として確定拠出年金制度を活用するなら個人型を充実して使いやすくした方がよい。マッチング拠出を行うなら、アメリカのように個人型に企業がマッチング拠出できるようにすべきであろう（この場合、企業型DC制度を導入していない企業が中心的に利用しよう）。つまり、制度導入目的の違いやリスク主体の違いを考えたなら、マッチング拠出は、個人型で行い、企業型は企業が人事マネジメントの視点からできるだけ自由度を高め、拠出限度額を撤廃するなど制度設計への制限をなくすことが望まれる。

制度導入目的が異なる制度を安易にミックスすることは、それぞれの目的・狙いを曖昧にし、メッセージ効果を弱めることになる。とくに企業型の場合、人事マネジメント効果が薄れることが懸念される場所である。

しかし、企業型DC制度にマッチング拠出を認め、スタートすることが今回明確になった。そこで、われわれは、この事態をどのように受け止め、今後の有効な制度運営、社員の円滑な制度活用に向けて何を必要とするか、早急に明らかにし、対応することが求められている。

筆者は、今回のマッチング拠出認可によって導入企業は制度導入後の継続教育・コミュニケーションを強化せざるをえなくなる、その内容（企業がどこまで、何を教育すべきか）が従来にも増して問われるようになる、と考えている。

なぜなら、制度に加入する社員が抱えるリスクが増加するからである。現状の企業型DC制度のままなら、運用リスクを社員に移転するとはいえ、拠出金額は企業が100%負担し、その額も企業の裁量の範囲内で決定できる。社員の現状から考えて、彼らの抱えられるリスク負担が限られる、と判断した場合は、企業は拠出金や拠出比率を少なく設計することができる。

しかし、今後企業拠出に加えて社員が上乘せ拠出することになると、社員が抱えるリスクは膨らむ。もし、今回の金融危機に見られるように適切な判断をしないで、株式投信商品の比率を高めてしまうと（それが高齢者層の場合）、高齢化対応資金が大きく減少してしまい、リカバリーできないほどのダメージを受ける可能性がある。個人拠出分は、もともと社員自らの判断でリスクを背負って投入するものである。しかし、今回のプランでは会社が拠出した分も含めて運用、会社が品揃えした運用商品をベースに運用するために、運用失敗に伴う責め、クレームなどは会社拠出、個人拠出の別を問わず、総体として会社側に向けられることになる。つまり、何もしないことによる訴訟リスクは、マッチング拠出がない現状よりも大きくなる。従って、企業として

は、制度導入時だけでなく、制度導入後においても教育・コミュニケーションを強化せざるを得なくなる(*)。

しかし、大企業といえども、教育・コミュニケーションに投下できる費用は限られている。事業環境が厳しい現状において、企業は最低限何を社員に伝え、どう効果的に教育・コミュニケーションを行うのが良いのだろうか。どこまで、教育・コミュニケーションに企業は関与すべきだろうか。それによって、企業は社員からの訴訟リスクからどう遮断し、同時に本来の制度導入目的を達成できるのだろうか。当小論では、これらの点について筆者の考えをまとめてみたものです(なお、小論は機関を代表したものでなく、あくまでも筆者個人の考えです)。

* 今回の「追加経済対策」のように政府主導でマッチング拠出を行うなら、投資・運用に関する教育・コミュニケーションは政府が責任を持って行うべきであろう。なぜなら、企業はDC制度によって社員を投資家に育成しようとは思っていないし、継続教育を投資教育中心に実施する考えはないからである。しかし、政府が個人型であれ、企業型であれDC制度で、教育・コミュニケーションを支援することは考えにくい(自己責任の制度であるから!?)。従って、失敗のつけは企業が支払う可能性が大きい。

〔企業型DC制度のメッセージ〕

企業の成長にとって、従業員個々の能力向上は最重要課題である。現在、多くの企業は自律性が高く、自ら積極的にキャリアを蓄積、能力の向上を図ろうとする人材の育成・強化をめざしている。人こそ競争優位構築の源泉であり、経営戦略に連動した人事マネジメントの成否が企業の発展を左右する。

従って、退職給付制度も「自律型人材の育成」という、人事マネジメントからの要請に対応、他の人事制度との整合を図るために導入されることが多い(尤も、ここでは“退職給付債務の抑制”については、あえて触れないことにする)。

ここでいう「自律型人材」とは、ライフプラン、キャリアプランなど自分で自分の目標を設定し、自ら行動できる人、モチベーションの維持管理を自分でできる人、問題点の発見、解決、実行が自発的にできる人、などをその主な特性としている。従って、自律性の発揮のためには“自分を超越する”目標を設定することが重要である。そして、このようなマインドセット(考え方、行動の枠組み)の形成が社員の成長と能力発揮を保证する。

ところで、もともと企業にとって退職給付制度とは、従業員が安心して過ごせる老後を支援するものである。つまり、このような制度を提供することによって、優秀な従業員を確保し囲い込み、仕事を全力で打ち込めるようにすることを目指している。加えて、今ではポイント制退職金制度に見られるように現役での働き方、会社への貢献が退職金額に反映されている。つまり能力を最大限発揮し、成果を出せる人間が豊かな老後という果実を得られる仕組みになっている。

しかし、このような企業の思い、メッセージは、企業が一方的に積み立てる退職一時金や確定給付型企業年金(厚生年金基金制度、税制適格年金)では、社員になかなか伝わってこなかった。

つまり、高いコストを投入する割には社員にとって“目に見えない”ことから、とくに若年齢社員中心に「自分のことではない・ずいぶん先の話」として社員の関心・関与を低下させていた。その結果、「自律型人材の育成」を図り、優秀な人材の定着、会社へのロイヤルティを向上させるという人事マネジメントとの齟齬をきたしていた。そこで、企業型DC制度が登場する。企業型DC制度とは、自律性の向上を促す仕組みである。それによって豊かな老後を準備、支援する制度である。高齢化リスクに対応するためには、会社に依存するのではなく自分で戦略的に人生を設計し、現役時代の早期から準備しておく必要があるし、企業型DC制度はこの面での意識・態度（マインドセット）を醸成することができる。

しかし、「自律型人材の育成」と企業型DC制度の連動性を図るために、大切なことがある。それは、社員各自が企業型DC制度における運用目標をもつことである。通常、目標設定をもつことは、自律性を引き出す最も有効な手段である。従って、企業型DC制度を活用するに際して、社員が運用目標をもたないとすれば、当該制度は「自律型人材の育成」という、会社の人事マネジメントからの要請に応えられないことになり、制度導入効果が低いと評価されよう。

ところで、運用目標を持ち、運用利回りの目標値を設定するためには、以下の点について認知しておく必要がある。

- ・なぜ、運用目標を持つ必要があるのか
- ・どのようにして運用目標、運用利回りを設定するか（リスク許容度の明確化）、そのためには、どのような情報が必要か、どのようなステップで目標を立てるか
- ・自分のリスク許容度に対応した運用とはどういうものか
- ・長期または短期によって運用はどう変えるか
- ・運用の成果をどのように管理（監視）するか

今まで、企業型DC制度導入企業は運用目標を持ち、運用利回りの目標値を設定することの重要性について、あまり社員に語ってこなかった（むしろ避けてきた）。また、導入時の教育では、そこまで触れる時間的余裕もなかった。

しかし、導入後の教育・コミュニケーションでは、この点について徹底的に、繰り返し伝える必要があるし、決して逃げてはいけない。なぜなら運用目標をもつことは、運用管理すなわちコールセンターやインターネットサービスの利用や「取引状況のお知らせ」閲覧、資産配分変更を行うなど、社員の制度関与・活用の促進に一体としてリンクするからである(*)。その結果、リスクを恐れず、リスクを管理するための学習能力を身につけ、それを実行するスキルをもつことができ、会社が求める「自律型人材の育成」に貢献できる（整合性が取れる）。

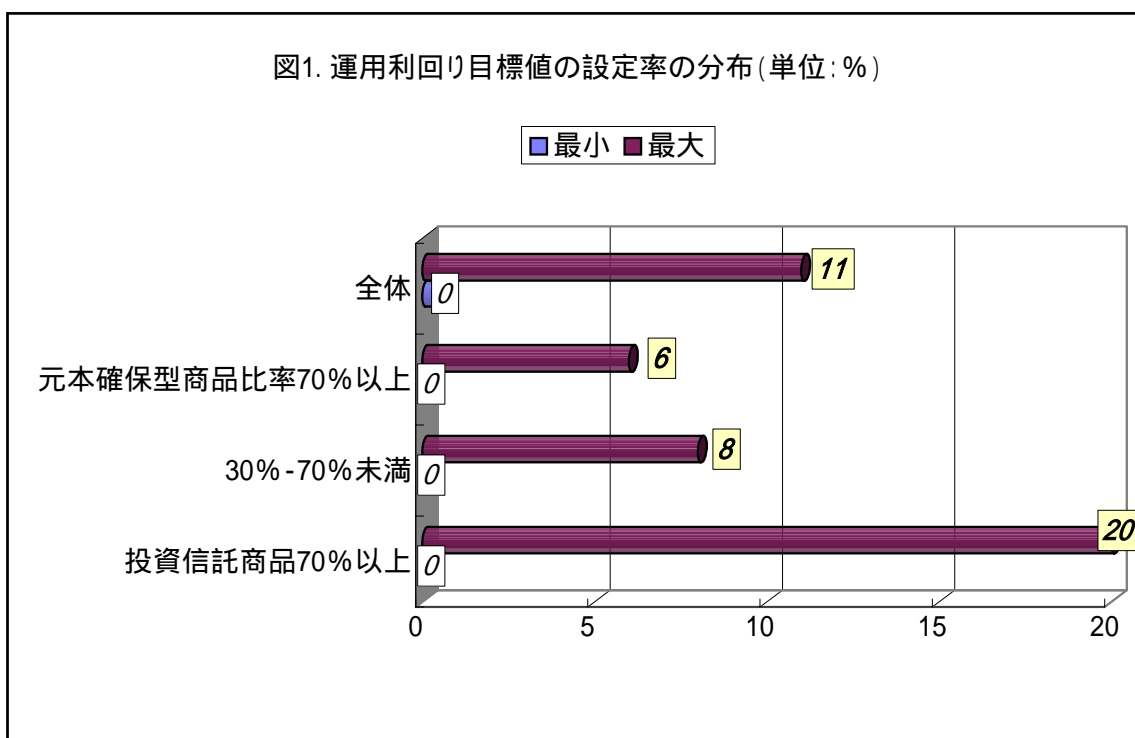
*** 筆者が実施したDC制度導入企業社員調査結果をみると、「運用利回りを設定する必要について」認知している社員は、そうでない社員に比べて当該制度に対する理解度が高いだけでなく、コールセンター・インターネットサービスの利用率、資産配分変更の経験率なども高い。つまり、目標値の設定理解は、当該制度の関与、管理すべての項目をプラスに押し上げる役割を果たしている。制度関与・制度活用を促す意味で有効な因子である。**

〔運用目標値設定の現状〕

それでは、企業型DC制度における社員の制度関与の現状（運用利回り目標値の設定）は、どうであろうか。

図1は、筆者が昨年から今年にかけて各社の協力を得て実施した企業型DC制度導入社員調査の結果である。「運用利回りの目標値を設定している」社員の実施割合の企業間分布状況をみたものである。

まず全社トータルでみると、運用利回り目標値の設定割合は最小0%の企業から最大11%の企業まで分布しており、その差は11ポイントある。しかし、ここで問題なのは最大でも11%にしすぎない点である。つまり、9割の人は目標値を設定しないで運用をしている。



また図1では、運用商品の比率別に運用利回り目標値の設定率をみている。この結果を見ると、明らかに元本確保型商品の比率が高い社員ほど運用利回り目標値を設定しない社員が多く、同時に当該社員における企業間格差も少ない（最小、最大の差が6ポイント）。元本確保型商品中心に運用している社員は、運用利回り目標値の必要を感じていない様に見受けられる。

次に、投資信託商品の比率が70%以上の社員についてみると、最大値が20%であり、運用利回り目標値の設定率は投資信託商品を中心に運用している社員で高いことを示している。しかし、投資信託商品中心に運用している社員でも8割の社員は目標値を設定していない。加えて運用利回り目標値を設定する社員が0%という企業もみられる（当該社員における企業間格差は20ポイントと極めて大きい）。

運用利回り目標値は、運用上の羅針盤といえる。従って、目標値を持たないでリスク性商品中心に運用することは、博打をしていることとあまり変わらない。将来(老後)を含むライフプランについて考え、実行するという“会社が社員に期待する”態度・姿勢と反している。

目標値をもつことの必要性を理解し実践できる、リスク許容度と運用内容に対応させ、一定の頻度でモニタリングするなどの一連の行為は、会社の人事マネジメントにとって当制度に最も期待する点である。従って、この運用利回り目標値設定率は、当該制度の導入効果を検証するベンチマークであり、できるだけ100%に近づけることが、担当者にとっての最大の管理目標となるはずである。しかし現状は、目標値設定率が最大で10%(最小で0%)であることから、まだまだ目標には、ほど遠い。継続教育・コミュニケーションに奇をてらう必要はない、長い時間をかけて基本行動の繰り返しを徹底することが求められる。

〔ミニマム・スタンダード〕

(社)企業福祉・共済総合研究所が毎年、継続的に実施している「企業型DC制度運営に関する導入企業担当者調査」によると、担当者にとって制度運営上の大きな課題とは、“当制度に対する社員間理解・関与のバラツキが大きいこと”、“個人情報保護法の施行下、効果的効率的な継続教育・コミュニケーションをどう実施するか”である。前者については、とくに理解・関心が低い層を特定し、当該層(または個人)の理解・関与度を向上すること(底上げ)が求められており、後者については、一部社員でなくできるだけ多くの社員を巻き込むような形での“効率・効果が高い継続教育・コミュニケーション手法の開発”が求められる。

ところで、会社はどこまで継続教育・コミュニケーションにかかわるべきなのだろうか。冒頭でも触れたように、もしマッチング拠出が認められ社員の運用資産が増えるようになると、継続教育・コミュニケーションを何もしないリスクは、今まで以上に高まると考えてよい。

しかし、継続教育・コミュニケーションの実施が求められるとしても際限がない継続教育・コミュニケーションの実施は現実的でないし、あり得ない。

従って、個々の導入企業にとって重要なことは、どこまで、どのような内容の継続教育・コミュニケーションを行うか、を先ず明確にすることである。

会社として、最低限何を伝えるか、ミニマムに理解し、行動してもらいたい内容・レベルについて明確にし、そのうえで当該基準を完全にクリアするまで、繰り返し、徹底して継続教育・コミュニケーションを実施することである。これは会社としての継続教育・コミュニケーションの目標であり、かつ社員に対する約束(責任)である(従って、これ以上の教育・コミュニケーションは、会社としては行わない)。

以上のような継続教育・コミュニケーションに関する、所謂ミニマム・スタンダードとは会社によって社員事情が異なるため、各社で設定する必要がある。しかし、その内容の大枠とは、4ページでみるように、「自律型人材の育成」という、人事マネジメントからの要請に対応するものである。運用目標を持つことの必要性、重要性を理解し、マインドセット(心がまえ)を整えた

上で、運用利回りの目標値を設定し、管理できるようなスキルを身につけてもらうこと、がその主な内容となろう。

従って、繰り返しになるが会社が制度導入効果を把握するうえで、ベンチマークすべきは、現在著しく低い「運用利回り目標値の設定率」である。誰（どの層）が、運用利回り目標値を設定していないか、を明らかにし、彼らに対して集中的に教育・コミュニケーションを繰り返すことによって、長期的にこの数値を向上させることである。ミニマム・スタンダードとはいえ、このような取り組みは簡単にはいかない。人の成長と同様に、息の長い手間と時間がかかるものである。しかし、この果実は社員と会社の成長として花開く。

以上、当論文は、マッチング拠出認可という施策が、今後企業型DC制度の運営にどのような影響を与え、導入企業はどう対応すべきかについて、問題提起したものです。

- 継続教育・コミュニケーションの強化が求められるという状況を、消極的に捉えるのではなく、人事マネジメントの強化と効率的な制度運営・制度導入効果向上の好機として積極的に位置づけ、対応する、
- 運用環境の激変の今こそ、運用目標をもって長期運用することの必要性・重要性についてのコミュニケーション（メッセージ）を強めること、あわせて会社としてどこまで教育・コミュニケーションを行うか、ミニマム・スタンダードを決め、その内容を全社員の理解が得られるまでは繰り返し、徹底的に行う

この小論が皆様の制度運営（運営支援）に多少でもお役に立てれば幸いです。

（2008年11月）