

導入企業にとって企業型確定拠出年金の継続教育をどう考えるか ～厚生労働省の「新・投資教育ガイドライン」への疑問～

佐々木 哲夫

(社)企業福祉・総研 客員研究員

〔はじめに〕

2006年がスタートした。昨年度40%上昇した日経平均株価は年初においても順調な推移を辿っている。また、デパートや家電量販店の販売は、昨年同期を大幅に上回っていて、本年度における本格的な景気回復を窺わせている。団塊世代の大量退職(2007年問題)、少子高齢化に伴う社会保障改革、早晚避けられない増税など景気の先行きに不透明な課題が山積しているとはいえ、叡智を結集することによって本年度が活力のある日本経済・世界経済へと大きく船出する年になってほしい。

ところで、企業型確定拠出年金(以下、企業型DCと略す)であるが、昨年度後半から普及スピードが落ちてきているように見える。企業業績が回復・向上してきており、退職金債務を早急に解決する必要性が減少していることが大きい。しかし、長期(終身)雇用を前提とした退職給付制度の再編自体が避けられないこと及び他の人事諸制度との関連性を考慮すれば、企業型DCの普及は確実に進むはずである。

そのためにも、年金債務という消極的な観点からはなく(財務的観点はもはや、現状では説得力を失っている)企業力強化や優秀な人材確保の定着・確保という積極的な観点から当該制度の有用性を訴求する視点が一層求められる。企業は、成果主義をベースとした人事制度・報酬体系の改革から始まって、福利厚生制度や退職給付制度の改革で一連の制度改革を終えようとしている。そして、現場(人事総務セクション)では制度それぞれの理解と納得を得るのは勿論であるが、制度全体としての連動性の中で、全体としてどう効果をあげるのかについて努力を重ねる。企業型DC導入及び導入後の教育・コミュニケーションもこのような流れの中で行われる。

従って、企業にとっては企業型DCに特化した教育をとくに意識している訳ではない。自立型人材の育成に貢献する教育・コミュニケーションの一部であり、他の諸制度におけるコミュニケーションとのシナジーの中で意識され、全体としての効果を検証しようとしている。

さて、厚生労働省の「投資教育ガイドライン」(法令解釈*平成17年8月10日年発)である。この文書は、確定拠出年金の導入から3年以上経過したものの現在の運用環境では想定利回りを下回るような運用結果であることも珍しくないこと、また、導入時教育において基本的な事項を習得していない加入者も見受けられること、導入から十分な時間を経ていないことから、継

続教育について特定の方法が確立されているには至っていないため、主として制度導入時の教育を念頭においていた従来の法令解釈通知を改正し、継続教育を明確に位置付けるとともに、実施に当たっての配慮事項等を示すこととしたものである。継続教育における制度実態の把握の必要性や基本的な事項の再教育の必要性などについて明記している。

筆者は、上記の課題認識について否定するものではない。繰り返し制度の意味や投資教育を行うべきであるし、そのことによってコミュニケーション効果は向上する。

しかし、継続教育が投資教育に偏重していることについては、違和感を覚える。実際、筆者が年末から新年にかけてお会いした企業型DC担当者も同じ感想を抱いている。そして、運営管理機関が当ガイドラインの説明に併せて持参してきた“投資教育中心の継続教育”については、自分達の求めるものと違う、として自社ニーズとのギャップを明言している。

では、導入企業担当者が求める継続教育とはどのようなものであろうか、当小論はこの点について考察を加えてみたものである。

〔企業年金の導入意義〕

日本経団連の「第48回 福利厚生費調査結果(2003年度)」によれば企業は、現金給与とは別に、その3分の1を超える福利厚生費及び退職費を支払っている。退職費は平均で92,037円である(従業員1人1ヶ月平均 *一時金と年金はほぼ半々)。

会社は、実に多くの金額を退職費として社員のために支出している。それでは、そもそも企業は何のために多額の費用をかけて企業年金制度を導入するのであろうか。

各種の調査研究によると、その導入理由は概ね以下の5点に集約されている。

| | |
|-----------|----------------|
| 人材確保機能 | 人材定着機能 |
| 不祥事抑制機能 | 離職促進機能(早期退職優遇) |
| インセンティブ向上 | あの会社に勤めてよかった! |

上記のうち、「不祥事抑制機能(不祥事を起こした場合には退職金を制限もしくは支払わない)」は退職金の前払い化(賃金化)、「離職促進機能」は2007年問題(団塊の世代の大量退職)・景気回復によってその役割が低下するため企業年金は“優秀な人材の確保、定着・モラルの向上”を強く意識したものとなる。

従って、企業年金の設計にあたっては、求める人材像とは何か、どのような制度内容にすることによってそのような人材の育成(強化)につながるか、が課題となる。

通常、社員をできるだけ長く雇用を継続したいとの人事政策を採用する場合には、確定給付型年金制度が適している。しかし、その場合会社として当制度の狙い・期待を正しく伝えないとすれば、制度導入により会社は、長期雇用を保障する、という間違ったメッセージを与えてしまう。現在、多くの企業では「会社に依存せず、自分で考え、自分でキャリアを蓄積・形成する社員=雇用能力の高い社員*」を求めている。そのために色々な施策を展開している。

*** 雇用能力 (Employability); 同じ会社での雇用継続能力または新規に雇われる能力**

安易に企業を頼りにする時代ではない。どんな企業でも、将来の長きに亘って安泰とは言い切れないのである。これから頼りになるのは“自分でしかない、自分がまず何をするのかを決め、自分で道を切り開かねばならない”という認識・態度、そのような人間力を企業は求めている。

企業にとって、社員個々が価値を生み出せない、強みをもたないのであれば競争優位性を発揮出来ず、結果的に存在価値を失う。価値を与える社員、価値創造を支援する企業、この相互関係の構築が今後益々重要になる。このような人材マネジメントは企業存続の根源に関わる問題なのである。なにしろ知識社会においては、人材こそが最大の資源なのである。

そこで、企業型DCが登場する。

当制度は、自分で運用商品を決定し、その成果に自分が責任を負うため、自立型社員の育成方針に適合している。また、会社に対して安易に依存すべきでないことや無条件に長期雇用を保証しないことなどのメッセージを込めることができる。もし、自社が短期雇用政策を採用している訳ではないこと、人材を大事に育成する方針に変わりはないのであれば、他の退職給付制度(確定給付型年金、退職一時金など)と併用することもできる。

企業(担当者)にとっては、企業サイドの企業型DCに込められたこのような思いを、どう正確に社員に対してコミュニケーションし、彼らの理解・納得を得るか、が重要課題なのである。

〔自立自助へのマインドセット、モチベート〕

自立型社員の育成が企業の方針であるとしても、それが社員にとっても同様に必要であること、その努力の有無が今後の人生にとって大きな影響を与えることを理解・許容しない限り、当該行動へのモチベーションにはならないであろう。つまり、自立・自律的に自らのキャリア形成に向けて努力することが、企業・従業員双方にとって相互にメリットを享受できる、Win*Win構図であることが求められる。

それでは、企業はどのような内容のメッセージを発信することによって、自立自助を促し、雇用能力の高い社員を輩出できるのだろうか。

筆者は、それは高齢化・(雇用)流動化が進む社会経済環境の将来とそこで発生する各種リスク内容の明示、リスク対応法、リスク対応に関する諸ツール類の活用とマネジメントについて合理的かつ包括的に教育することである、と考える。

つまり、今後何が起こるか、その結果発生するリスクとはどのようなものか、どのように対応すべきか(かかる対応は、小手先、短期で対応可能か)、もしこのようなリスク対応行動をとらないと一体全体どうなるというのか、などについて正しく知らせることである。このような啓蒙活動抜きに自助努力に向けた態度形成(マインドセット)は生まれない、このような意識革新が自らの力、責任でキャリアを開拓し自己啓発にむけたモチベーションとなるのである。

高齢化・流動化に伴うインパクト、リスクの内容については、次ページを参照されたい。

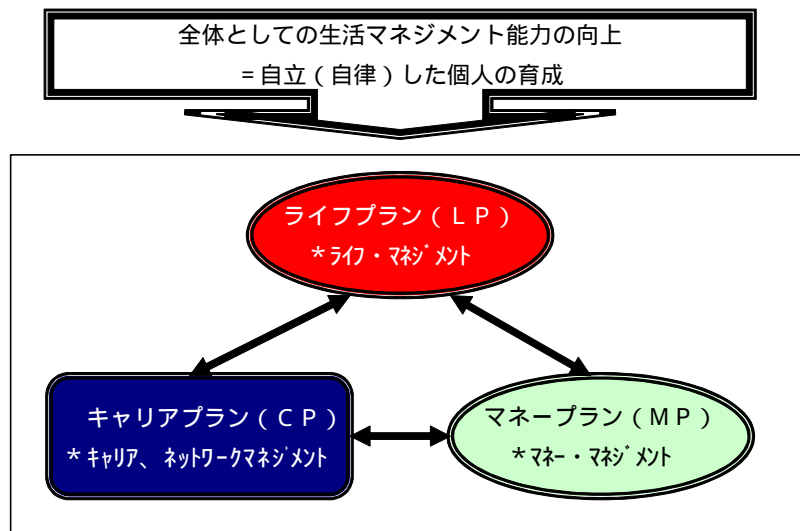
(注)「流動化」は、日本的経済システムの構造変動を表す概念であり、終身雇用、年功序列などに象徴される従来型

雇用システムから、創造性の発揮を重視したシステムへの転換を表現している。

(表 1.)高齡化・流動化に伴う各種インパクト、各種リスク

| | 高齡化に伴うインパクト | 流動化に伴うインパクト |
|----|--|---|
| 個人 | <ul style="list-style-type: none"> ・老後生活資金準備の必要性 ・介護への対応(介護費用の発生、医療費用の増大) ・年金受取額、医療保障の減額 ・国民負担率の増大 | <ul style="list-style-type: none"> ・失業リスクの高まり ・転職のリスク(雇用の流動化・多様化) ・成果給導入による収入の不安定化 ・拡大する「労働の個人市場化」 ・自己投資や転職などの新コスト発生 |
| 企業 | <ul style="list-style-type: none"> ・従業員構造の高齡化 ・法定福利費負担の増大 ・人事、組織の停滞 | <ul style="list-style-type: none"> ・終身雇用、年功序列制の廃止 ・徹底的リストラ、組織改革 ・高付加価値経営への転換 ・重視される人材マネジメント |
| 社会 | <ul style="list-style-type: none"> ・社会保障財政の悪化 ・社会的活力の低下 | <ul style="list-style-type: none"> ・失業者の増大 ・産業空洞化 ・格差拡大 ・社会不安、治安の悪化 |

この高齡化と流動化は同時に、複合化して進行することに現代的意義とそのインパクトの大きさを指摘できる。つまり、高齡期に置ける生活内容は、所得など現役時代の内容によって左右される、従って、高齡化対応は現役時代から準備しておかねばならない、しかし流動化対応が失敗すると、失業による所得喪失、能力給による収入ダウン、所得水準の不安定化などによって、高齡化対応にも悪い影響を与える。流動化対応に成功するためには、日ごろからキャリアを蓄積し、雇用能力を高まるしかない。つまり、社会保障の先行きが不透明な将来を考えると、高齡化と流動化の双方に対して適切に対応しようと思えば、自らの能力の向上、キャリア形成に向けて、長期的・計画的に取り組むしかない、早い段階からの準備が求められるのである。そのためには、下図のようにライフプラン(LP)、キャリアプラン(CP)、マネープラン(MP)のそれぞれを作成し、連動させながら徐々に目標を実現しなければならない(下図)。



このように考えると、企業が求める“自立型人材”、“雇用能力の高い人材”は、社員個人の豊かな人生の実現にとっても重要な戦略的目標・課題であることがわかる。

ところで、インパクトが大きく、受けるリスクが大きい“高齢化&流動化社会”に生きるために、我々はどのような武器を用意する必要があるのであろうか。そのためには、「経済的資源」、「能力・知識資源」、「ネットワーク資源」を開発・蓄積すること及び資源蓄積に関わる各種ツールを活用（ハンドリング）することが望まれる（下表）。

つまり、収入リスク（収入の途絶または減少）や能力向上投資にむけて、貯蓄・投資または保険などに習熟・活用する、キャリアの蓄積・形成に向けては資格獲得や専門分野における技術、知識の習得を計画的に実施する、リスクの減少・分散を図るためには普段からのネットワークを構築する。

(表 2.) 高齢化・(雇用)流動化対応のツール

| | 目的 | リスク対応ツール |
|----------|--|---|
| 経済的資源 | <ul style="list-style-type: none"> 生活資金の不足を補う 収入リスクに対応する 自己投資額を確保する | <ul style="list-style-type: none"> 貯蓄、投資（消費抑制） 公的/私的保険 住宅購入(又は非購入) |
| 能力・知識資源 | <ul style="list-style-type: none"> キャリアを蓄積し、インフラビリティ(雇用能力)を高めて収入途絶の際などに速やかに移動する | <ul style="list-style-type: none"> キャリア形成、資格獲得、専門分野 OJT、教育研修への参加 転職、起業 |
| ネットワーク資源 | <ul style="list-style-type: none"> いざという時に助けてくれたり、情報のやりとりをする | <ul style="list-style-type: none"> 普段からの人脈形成 |

繰り返しになるが、高齢化と流動化の複合化された時代では、リスク対応が複雑かつ長期的になる。高齢化対応をしつつ、経済資源や能力・知識資源、ネットワーク資源などの各種資源をできるだけ多く獲得することが求められる。そのためには戦略的・計画的に実施される必要がある。

つまり、マネープランとはリスク対応または今後の豊かな人生の実現のためには、数ある武器の1つにすぎないのである。自律型人材の育成（実現）にとって経済的資源は、確かに必要な武器であるが、それだけでは高齢化と流動化の複合化された時代を生きられるほど簡単ではない。むしろマネープラン偏重は、結果的にリスクが大きすぎる、と思われる。

重要なのは、「経済的資源」、「能力・知識資源」、「ネットワーク資源」のバランスであり、ライフプラン、キャリアプラン、マネープランの連動である。

企業にとってマネーゲームを推奨し、マネートレーダーになってもらうために企業型 DC を導入したのではない。自分で将来を考え、自分でライフプランを設計し、キャリアプラン、マネープランを作成する“戦略的人生設計者”になってもらう契機として、当制度を導入したのである。

このように考えると、導入企業にとって、制度導入効果とは上記のような考え方、態度形成を理解し、実践している社員が増加していること、他の人事関連制度との連動性がとれていることであろう。自律自助の精神が涵養され、各種プランの作成とそれに伴う武器の活用ができれば、企業型 DC において、自分にあった運用を行うはずである。

導入企業は、企業型 DC だけでなく、人事制度や福利厚生制度などを通じて、社員の“ Good Life”、“ Good Choice” のために “ Good Assist”しよう、と考えている。マネープランにとどまらず、キャリア育成などを含めたトータルな側面から施策を考えているのである。

従って、企業型 DC における継続教育が、厚生労働省が捉えるように投資教育 = マネーマネジメントに偏ったものでよい、とは考えていないはずである。それよりも自律自助を促すモチベーション教育、ライフプランやキャリアプランとの連動性・全体性を考慮した教育内容への関心が強い。

繰り返しになるが、リスクが巨大化し、戦略的長期的に対応することが求められる今後の社会では、マネープラン = 経済的資源の獲得だけでは対応できない(むしろ対応を誤る、またマネーゲームへの参加を促す、という間違ったメッセージを与えかねない)。

従って、継続教育では、このような点を配慮した内容のプログラム開発を望みたい。

企業が求める継続教育に成功した例は、まだ見聞していない。

小論がその契機になれば幸いです。なお、社団法人企業福祉・共済総合研究所は本年 4 月から企業型 DC の運営管理や継続教育に関する研究会を半年間かけて実施する予定でいます。

効果的な継続教育の内容について問題提起をしたい、と考えております。

(2006.1.16)