

企業型 DC 制度発展に不可欠な “ 導入企業による主体的制度運営 ”

佐々木 哲夫

(社)企業福祉・総研 客員研究員

〔はじめに〕

- ・本来、企業型確定拠出年金制度（以下、企業型 DC）は、退職金債務の解消を目標とするものであれ、人材マネジメントの課題からであれ制度導入企業がその必要性・効果を評価して導入したものである。従って、制度運営においても自社の経営・マネジメントの一部として導入企業自身が主体的に行うべきものである。

ところが当該制度の経験値が少ないために企業担当者としては、導入後の運営・管理をできれば外部機関（とくに運営管理機関）に任せてその煩わしさから開放されたいという誘惑にかられるらしい。当制度運営のほかに実に多くの仕事を抱えている彼らの状況を考えれば、その気持ちを理解することはできる。

しかし彼らが頼りにする運営管理機関は、制度運営の最終責任を担う立場にはない。あくまでも企業や加入社員を支援する立場にある。加えて当該制度を導入する企業の事情、制度に参加している社員の事情は様々であるだけに、運営管理機関に多くのことを期待すること自体に無理がある。導入企業は、この点について自覚し、外部機関との関係を形成することである。

- ・我々が実施した調査結果を見ると企業型 DC 制度導入企業の多くは、運営管理機関に制度運営の多くを “ 任せている ”。このような過度な外部依存は、当該制度の浸透と拡大にとって決して好ましい状況ではない。つまり、過度な外部依存は、制度運営主体が企業側にあることの役割を放棄するだけでなく、このような姿勢が当該制度の浸透及び当該市場の発展を阻害するからである。

そこで、小論では弊社が（社）企業福祉・共済総合研究所と共同で実施した「**第 2 回企業型確定拠出年金制度の運営管理に関する調査**」の結果をもとに、導入企業における当該制度の主体的な運営状況（現状と課題）について考察を加えてみた（なお、当調査は年 1 回定期的に実施する予定である）

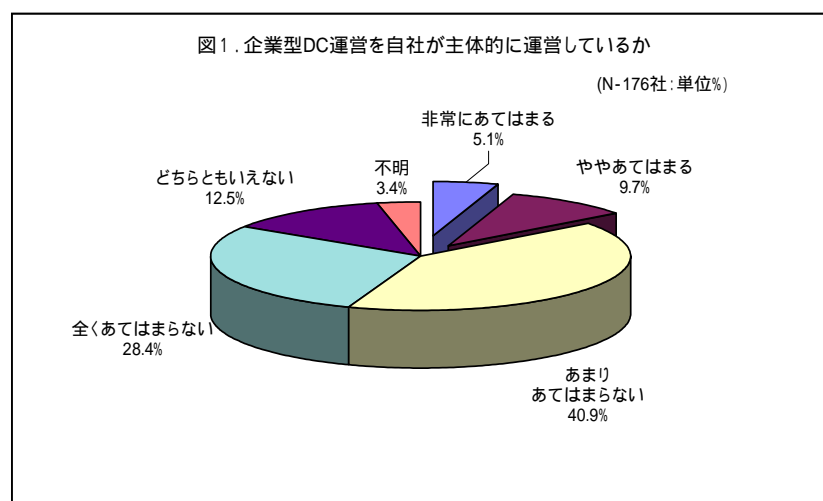
調査の概要

- 1) 調査対象 ; 2005 年 1 月末までの承認規約代表事業所 1197 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 886 社の企業型確定拠出年金担当者
- 2) 調査方法 ; 郵送調査
- 3) 有効回収数 ; 176 社 (有効回収率 19.9%)
- 4) 調査時期 ; 2005 年 3 月 25 日 (金) ~ 4 月 22 日 (金)

1. 当該制度運営状況

- ・ 当調査では、企業担当者に対して「企業型 DC 制度の運営は、（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きているか」を聞いている。

その結果を下図でみると、“非常にあてはまる”と“あてはまる”を合わせても 15%にすぎない。7 割の企業は、「制度運営を自社が主体的に行うようになってはいない」と答えている。現状においては、企業型 DC 制度の運営は外部（とくに運営管理機関）に依存している状況にある。



- ・ 投資教育など当該制度に対する馴染みがなく、運営ノウハウをもちあわせていないことが外部依存の背景であろう。しかし、それだけなのであろうか。

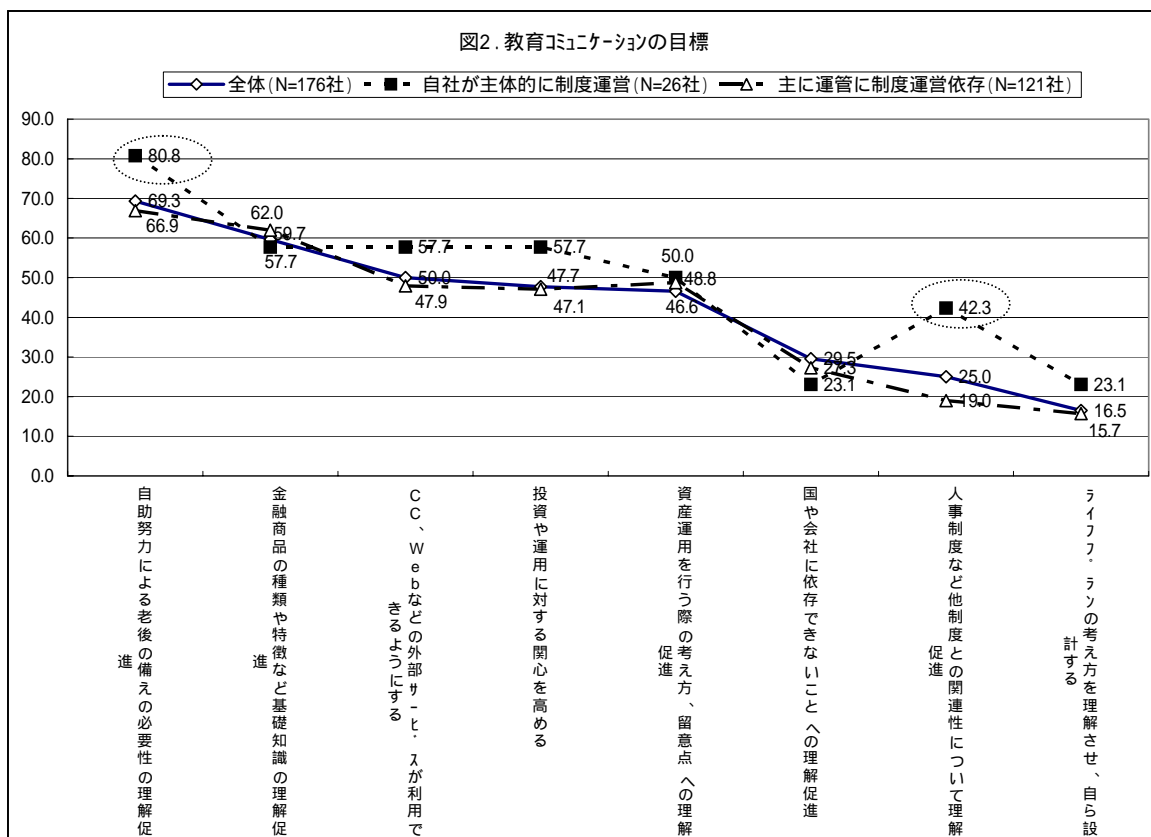
企業型 DC 制度の運営を自社が主体的に行っている企業と外部依存的企業間において確定拠出年金に関する教育（コミュニケーション）の実施目標の相違をみたのが次ページ図 2 である。

我々は、この結果を見ることで、部分的にはあるが企業型 DC 制度を主体的に行っている企業の理由・背景（併せて、制度を外部依存している理由・背景）を読み取ることができる。

この結果を見ると、「金融商品の種類や性質（リスク・リターン特性）など基礎知識の理解を促す」、「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」、「投資や運用に対する社員の関心を高める」、「資産運用を行うにあたっての考え方、留意点について理解を促す」など所謂投資運用教育、ツール利用教育などにおいては両者間に大きな差がみられない。

両者の差が見られるのは、「自助努力による老後の備え、早期準備の必要性について理解を促す」、「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」の 2 項目である。明らかに、企業型 DC 制度の運営管理を主体的に行っているとする企業ほど、社員の自助努力や他の人事制度との関連を考慮しながら教育・コミュニケーションを実施している。つまり、自律性、自助努力を促すという人材マネジメントの主要な柱として、他制度との相乗効果を高めるものとして企業型 DC が位置づけられ、教育しようとの姿勢がみら

れる。企業型DC制度の運営管理を主体的に行っているとする企業にとっては、当制度は他の人事・報酬制度同様に企業が求める人材育成の重要な武器なのである。従って、このような当該制度のポジショニングが制度運営を外部に依存するのでなく、(一部外部の力を活用しつつ)できるだけ自社が主体的に制度を運営するという姿勢を生むのであろう。



恐らく、制度運営を外部に依存している企業の多くは、制度導入という大きな目標が先行し、(制度導入に忙殺され)人材育成や他の人事関連諸制度との関連まで考える余裕はなかったり、その後もこれらとの関連性の中で制度運営が行われていないのでは、と推測される。

勿論、この点は今回の調査は明らかではない、仮説に過ぎない。筆者としては、この点について、次回の当調査で検証してみる予定である。そして、主体的に運営している企業ほど、外部依存の企業に比べて、企業型DC制度の戦略意義を認知しているが故に他の人事関連諸制度と連動した継続教育に熱心であり、追加的支出を惜しまないこと、社員の制度に対するコミットメントが高いこと、外部委託機関(とくに運営管理機関)に対する要求水準が高いこと、なども併せて検証してみたいと思う。

2. “主体的に運営している”企業の特性

- 以下、当調査結果をベースに企業型DC制度の運営管理を主体的に行っているとする企業のプロフィールを明らかにしてみたい。

企業型DC制度の浸透・達成状況

- この調査では、制度導入後、調査時点までの制度達成状況や浸透状況について10項目に亘って聞いている。そこで、これらの項目と制度運営状況の相関関係を見てみよう。

*各項目について5段階で評価を得た（非常によくあてはまる、ややあてはまる、余りあてはまらない、全くあてはまらない、どちらともいえない）それぞれに対して+5、+3、-3、-5、0点を与えて集計を行った

下表は、制度の現状評価に関する項目間の相関関係をみたものである。これをみると、「企業型DC制度の運営管理を主体的に行っている」と相関関係が高いのは、「資産残高に占める投資信託商品(リスク性商品)の構成比が増えている」「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」の2項目である。相関係数は0.3が10台でそれほど高い訳ではない。

しかし、企業型DC制度の運営管理の関与(主体)度を目的変数とし、他の10項目を説明変数(ともに加コリスコア-ス)とした重回帰分析の結果を見ると(表2)危険率(P値)が0.01以下の水準で上記2項目の影響度(t値)の高さが突出している(他の項目で危険率が0.1以下の項目はない)。

表1. 制度の現状評価項目間の相関係数 *評価スコア-ス

制度評価(DC制度への関心の高まり)	1																				
制度評価(老後の備えへの関心の高まり)	0.552	1.000																			
制度評価(投資や運用への関心の高まり)	0.553	0.544	1.000																		
制度評価(金融商品に対する関心の高まり)	0.489	0.492	0.631	1.000																	
制度評価(資産配分変更者の増加)	0.325	0.171	0.277	0.253	1.000																
制度評価(運用管理面でのWeb等利用増)	0.335	0.241	0.313	0.278	0.565	1.000															
制度評価(情報収集でのWeb等利用増)	0.325	0.266	0.329	0.329	0.549	0.695	1.000														
制度評価(制度理解、関心のバラツキ縮小)	0.361	0.281	0.351	0.372	0.293	0.334	0.347	1.000													
制度評価(DC制度について問合せ、要望の増加)	0.264	0.214	0.275	0.221	0.404	0.362	0.319	0.245	1.000												
制度評価(リスク性商品シェアの高まり)	0.382	0.338	0.338	0.313	0.376	0.335	0.394	0.258	0.347	1.000											
制度評価(主体的な制度運営への転換)	0.165	0.182	0.148	0.190	0.311	0.129	0.149	0.125	0.229	0.394	1										

表2. 制度運営関与(主体)への影響度:重回帰分析結果

	数		
切片	-1.132	-3.164	
制度評価(DC制度への関心の高まり)	-0.049	-0.559	
制度評価(老後の備えへの関心の高まり)	0.077	0.863	
制度評価(投資や運用への関心の高まり)	-0.063	-0.637	
制度評価(金融商品に対する関心の高まり)	0.094	0.949	
制度評価(資産配分変更者の増加)	0.256	2.834	**
制度評価(運用管理面でのWeb等利用増)	-0.096	-0.914	
制度評価(情報収集でのWeb等利用増)	-0.100	-0.865	
制度評価(制度理解、関心のバラツキ縮小)	-0.005	-0.059	***危険率 P<0.01
制度評価(DC制度について問合せ、要望の増加)	0.084	0.839	
制度評価(リスク性商品シェアの高まり)	0.330	3.896	**

ところで、この「資産残高に占める投資信託商品(リスク性商品)の構成比が増えている」、「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」という2項目は加入社員の当該制度に対するコミットメントをみる質問項目である。

従って、企業型DC制度の運営管理を主体的に行っている企業ほど、社員の制度関与度が高いという結果になっている。このことは、何を意味しているのであろうか。

企業担当者が主体的に企業型DCに関わっている企業ほど、教育・コミュニケーションに熱心であり、繰り返し教育・コミュニケーションを実施している結果かもしれない。また、もともと自律性や自立性を重視する会社の風土があり、当該制度を受け入れやすい環境があったのかもしれない。さらに他の福利厚生制度、たとえばカフェテリアプランや共済会によるライフプランセミナーやマネー講座などの実施という他の制度における活動の蓄積が反映されているのかもしれない。

いずれにしても、当調査では因果関係ははっきりしないものの企業担当者が主体的・積極的に関与している企業と社員の制度関与の間には明確な関連がみられる。

企業特性

- 業種や従業員数、平均年齢、企業型DC制度の導入時期、資産残高規模などの企業特性項目と当制度運営の主体性レベルとの関連を見たが、その中で有意な差、相関が見られたのは従業員規模であった。(下表3) *下表の中で、中間的とは「どちらともいえない」と回答した企業

下表で見ると、明らかに従業員規模が大きい企業(とくに1,000人以上)ほど制度運営を「自社が主体的に行うようになっている」と答える企業の割合が多い。反面、従業員規模が300人未満の中堅・中小企業になると、制度運営を外部機関(とくに運営管理機関)に未だ依存している、とする企業が多い。一般的には、これら中小企業の運営コスト負担能力は、それほど高くない。従って、外部依存はこれら企業が負担すべき費用の外部委託機関への転嫁もしくは本来実施すべき制度運営の縮小・引き延ばしを発生しやすい。いずれにしてもこのようなことは当制度の浸透と企業型DCビジネスの成長にとってマイナスである。

どのようにしてこれら企業において主体的運営を促すか、今後の大きな課題となろう。

表3. 企業型DC制度運営の主体的関与度と従業員規模 (単位; %)

	合計	従業員規模					
		従業員規模 ~ 49人	50 ~ 99人	100 ~ 299人	300 ~ 499人	500 ~ 999人	1000人以上
全体	176	14.2	14.2	25.0	8.5	13.1	25.0
自社が主体的に制度運営	26	11.5	7.7	19.2	15.4	7.7	38.5
主に運営に制度運営依存	121	14.0	19.0	25.6	8.3	12.4	20.7
中間的	22	22.7	0.0	22.7	4.5	22.7	27.3

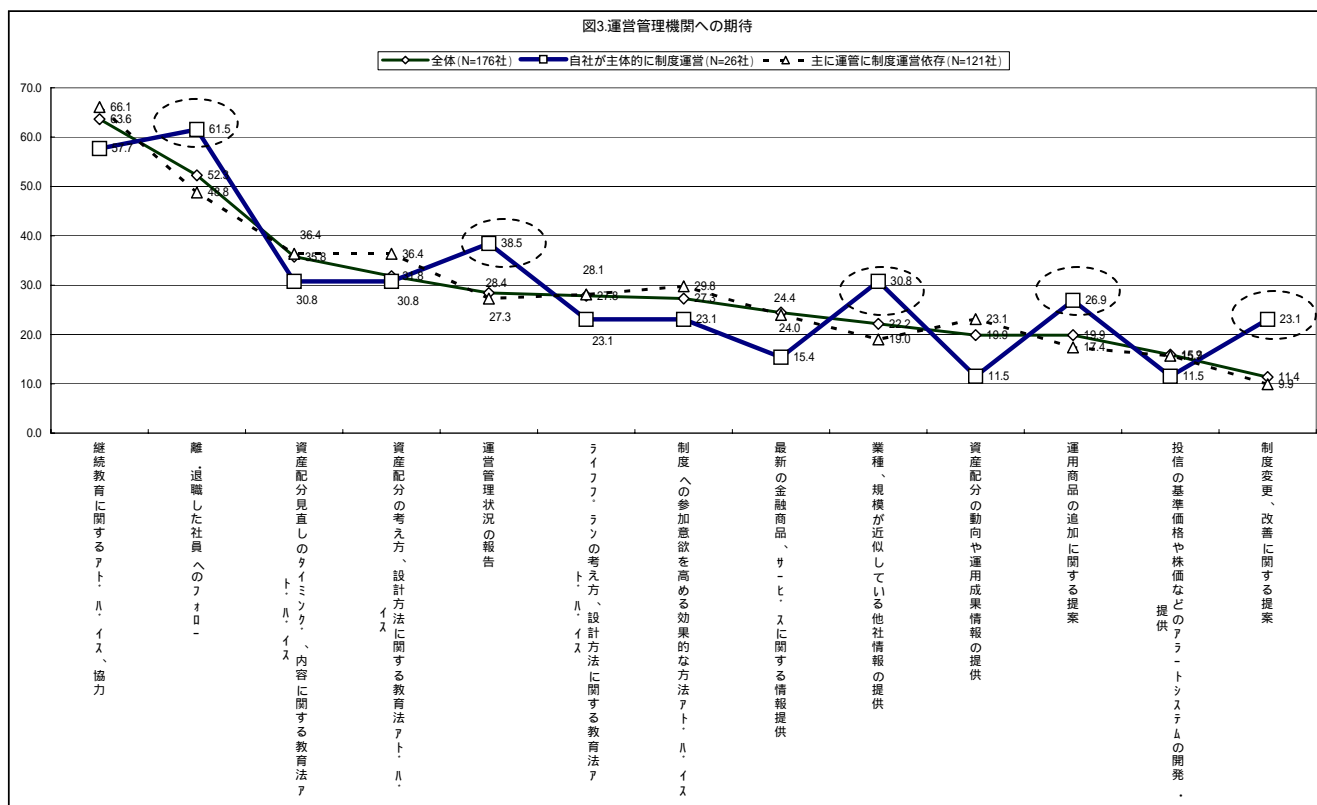
運営管理機関への要望

- ・企業型 DC 制度の運営を主体的に行うようになってきている企業と外部依存の状況が続いている企業では、運営管理機関に対応してほしい内容に違いが見られるのであろうか。

図3でその結果をみると、前者が後者を上回る項目は、「退職・退職した社員へのフォロー」、「コールセンターへの問い合わせ内容など運営管理状況の報告」、「業種、規模が近似している他社情報の提供」、「制度変更、制度改革に関する提案」などである。

反面、「最新の金融商品、サービスに関する情報提供」、「資産配分の動向や運用成果情報の提供」になると、制度運営を外部に依存している企業で多くあげられている。

全体的に、主体的に制度運営しよう、との企業ほど適切な制度運営に関わる情報の提供を運営管理機関に求めているように見える。運用については、(制度の趣旨から考えて)社員の自己責任に帰する問題であり、自らは制度の浸透、適切な運営管理、制度改善などの環境整備に努めたい、との姿勢が窺える。



いずれにしても企業型 DC 制度は、企業にとっては人材マネジメントの一部として企業が求める人材育成・人事管理のために活用されるべき制度である。従って、当制度が行う教育コミュニケーションで自律型人間など企業が求める人材作りの全てを担うことは不可能なことである。報酬制度やキャリア育成制度、福利厚生制度など他の人事制度及び共済会、労組などと連動・

連携しながら、企業型 DC 制度の運用を考えるべきである（相乗効果を高める）。

このような視点で当制度の運用を考えるとすれば、運用主体はあくまで導入企業が担う必要がある。運用主体としての自覚を持ち、制度運営方針や目標が明確でない限り、外部支援機関である運営管理機関と企業との関係はイビツなものとなろう。

現状は残念ながら、多くの導入企業が運営管理機関など外部機関に“多くを”依存している。そして、このような導入企業における過度の依存が制度の浸透、発展と運営管理機関の事業成長の妨げになっている。

現状を改善するために、微力ながら今後とも活動を継続していきたい、と思う。

(2005.8.31)