

## 人材マネジメント視点で制度を位置づけ、制度導入効果の向上を！ (企業型確定拠出年金制度の浸透、定着に関する問題提起)

佐々木 哲夫  
(社)企業福祉・総研 客員研究員

〔はじめに〕

企業型確定拠出年金制度は、制度導入してから7年目に入った。2008年1月末時点での承認規約数は2,566件、実施事業主数9,783社、企業型年金加入者数は、約2,635千人となっている(厚労省調べ、但し、加入者数は12月末現在速報値)。

企業型確定拠出年金制度の導入企業数は、順調に伸びているものの伸び率は鈍化している。

昨年末に本格化した米国の個人向け住宅融資(サブプライムローン)問題をきっかけとした株安や円高の影響(企業年金における運用利回りの悪化)が、経常利益押下げへの心配をなくす、ということで企業型確定拠出年金の普及にプラスに影響するか、マイナスに影響するか(従業員に運用リスクを移転できない)、現状ではまだ方向感が定まっていなように見える。

ところで、筆者は企業型確定拠出年金制度を導入するに際して、退職給付債務を減少する(または債務から解放される)ことを主要な制度導入目的とすることに対し、以前から違和感をもっていた。

なぜなら企業が「財務上の負担を少なくするために」企業型確定拠出年金制度を導入するとすれば、それは企業都合によるものであって企業都合を社員に一方的に押し付けることに他ならない。これは“企業と社員がともに育つ(Win\*Winの関係構築)”ことで企業の成長を図るとする「人材マネジメントの流れ」に逆行している。

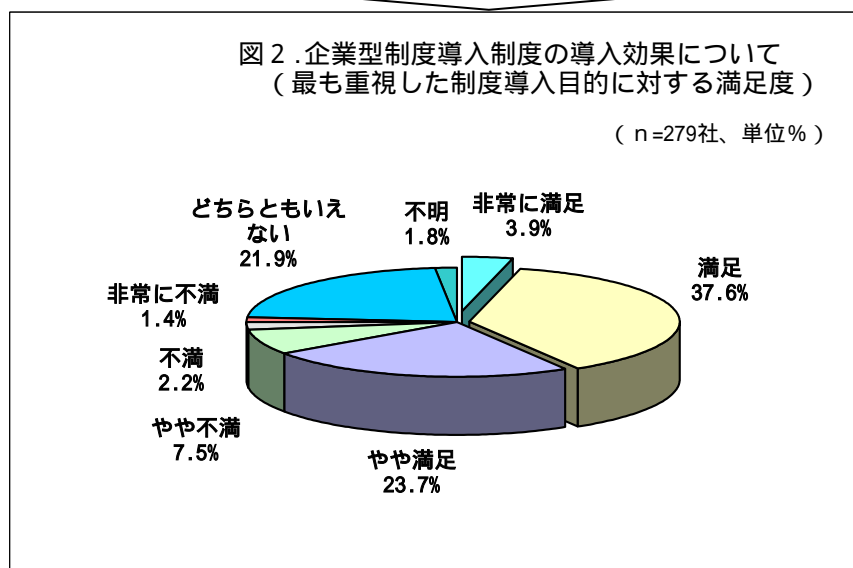
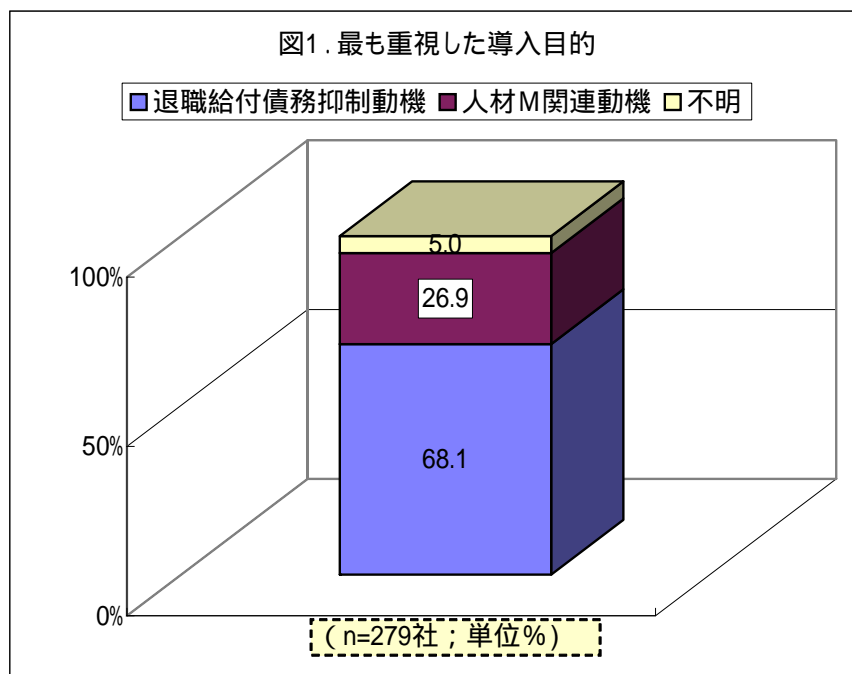
さらに問題なのは、退職給付債務の減少という企業側の都合は、制度導入によって目的が果たされることから、当該制度の浸透・定着に向けた継続的な教育・コミュニケーション活動へのインセンティブが少なくなること、企業型確定拠出年金制度の運営が消極的になってしまうことである。

次ページをみていただきたい。図1, 2は前回の「企業型確定拠出年金制度の運営管理に関する調査」結果をみたものである。

導入企業が当該制度を導入するに際して、最も重視した導入目的(狙い)は何かをみると、「財務上の負担を少なくする」、「資産運用リスクを解消する」、「退職費用の見通しを立て易くする」などの所謂“退職給付債務抑制動機”が7割近くに達している。「他の人事制度との整合性を図る」、「社員の意識変革を促す」、「社員の自律を育成、支援する」などの“人材マネジメント関連動機”に関しては3割弱に過ぎない(図1)。いかに企業が退職給付債務の抑制を図るために企

業型確定拠出年金制度（以下、企業型DC制度という）を導入してきたか、が理解できる。

この結果、企業型DC制度の導入効果については、満足レベルは別にして3分の2の企業が“満足している”、と答えている。不満とする企業は10%に満たない（図2）。



ただ、ここに来て制度導入後相当期間が経過していること、先術したように株安・円高によって企業型DC制度における社員の運用成績が芳しくないことなどから“何らかのケア・フォローをする必要があるのでは”、と考える企業が増えてきている。

しかし、“継続的な教育・コミュニケーションとして何をすべきか、何を伝えるべきかについてわからない、追加的教育の必要性・効果について確信がもてない”導入企業がまだ多い。

財政的なニーズを考えると、企業型DC制度の導入（入り口）において、「退職給付債務抑制動機」が重要であることは理解できる。しかし、制度を継続し、その導入効果を高めようとするれば、社員の立場・関心に配慮したメッセージを伝え、彼らの主体的な関与を促す必要がある。つまり、企業型DC制度を「退職給付債務抑制動機」とは異なる新たな視点でとらえ直し、当該制度に魂を吹き込んで制度の導入効果を高めることが求められる。

企業型DC制度は導入されて満6年を経過している。しかし、もはや導入数という“量”を問う段階（第1期）から制度浸透、制度活用という“質”が問われる時代（第2期）に移行している。そして、制度浸透、制度活用に関わる豊かな経験・ノウハウの蓄積が更なる“量”的拡大を促進する。

そこで、小論では継続的な教育・コミュニケーションとして何を伝えるべきか、人材マネジメント視点で当制度を位置づけることとはどういうことか、それによってなぜ企業型DC制度の導入効果を期待できるか、筆者なりの考えをまとめてみたものです。ここで提起した考え方は1つの仮説であり、この4月に実施する「第5回企業型確定拠出年金制度の運用管理に関する調査」や社員調査などを通じて検証していく予定です。この小論文が関係各位の制度運営にお役に立てれば幸いです。（なお、小論は機関を代表したものではなく、あくまでも筆者個人の考えです）

〔社員へのメッセージ：現役期とリタイア期を分断せず、統合してトータルに考える〕

現在の解釈では、退職給付関連費用は給与の後払いであり、従業員の老後の生活保障という役割を担っている。しかし、企業からすれば総人件費の内枠として、毎月多額の退職給付関連費用を支払っているにもかかわらず、社員はこのことについて余り認知していない（退職給付関連費用は、厚生労働省の調査で27,517円/全体平均「平成18年就労条件総合調査」、日本経団連の調査で76,605円/全体平均/2006年度「第51回福利厚生費調査」）。自分がいくらもらえるかは、退職を控えて初めてわかることになる。つまり、企業にとって退職給付制度の問題とは、コストとしてかなりの費用をかけているにもかかわらず、社員がこの点について認識がないこと（コスト効果が低い）、高齢化対応支援と現役（就労期）との関連性が明確でなく、アピールできない（就労期とリタイア期が分断されている）ことにある。これらは、人材マネジメントに与える影響という点で先の“退職給付債務の抑制”よりもはるかに大きな問題である、と筆者は考えるがどうであろうか。

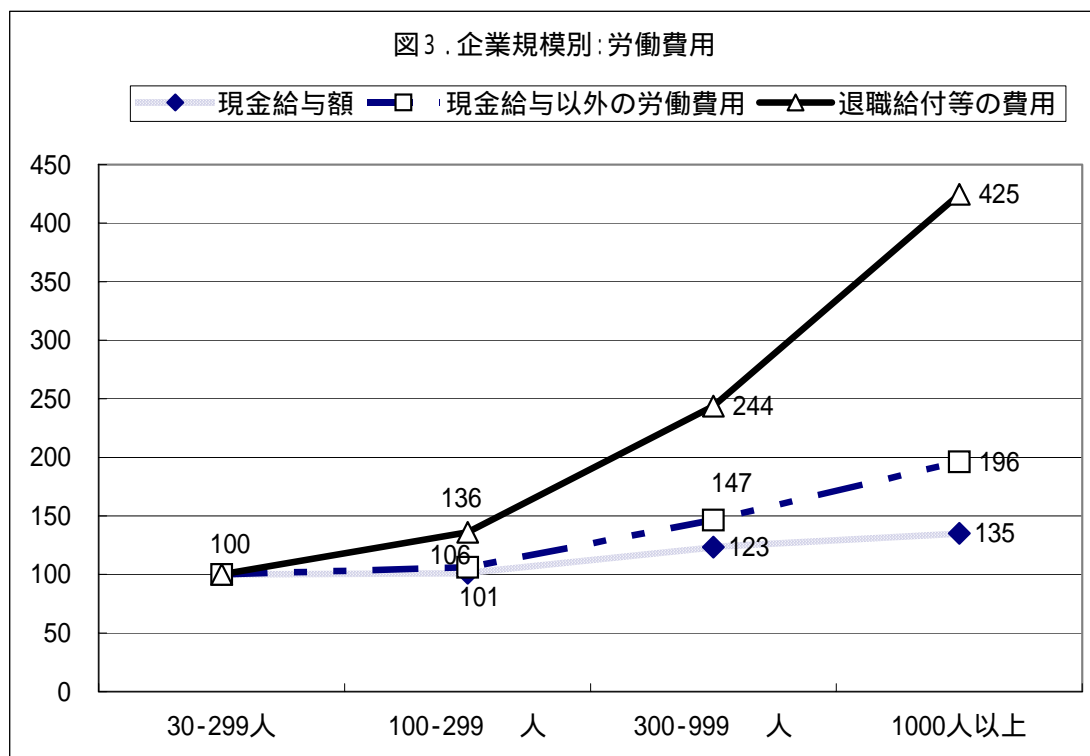
さて、論を進めるにあたって「高齢化リスク」について整理してみる。

「高齢化リスク」とは、平均余命の増加による“長生きリスク”と考えられる。従来までは就労期を終えて、リタイア期を過ごす期間として10年程度が通常であった。しかし現在は、そ

れが20年から30年に延びている。核家族化が進行している現状では、子供に全面的に依存する（期待する）ことができず、豊かな老後を送るためには、自助努力をベースに対応せざるを得ない。「高齢化リスク」に関する最近の特徴としては、それが長期化しているだけでなく、物質的側面（モノ、カネ）にとどまらず、精神的側面（趣味・生きがい、人間関係）を包含していること、など実に複雑多岐にわたっている。リタイア期（高齢期）になった時点で対応すれば済むほどことは簡単でない。

通常、「高齢化リスク」のリスク対応ツールとして、公的年金、私的年金（企業年金、個人年金）、貯蓄、医療・介護保険などをわれわれは用意（購入・加入）し、リスクに備える。加えて、人間は精神的動物であり、老後も「趣味・生きがい」、「人間関係の構築」などが必要なので能力資源、ネットワーク資源などを高齢化リスク対応ツールとして事前に準備する。しかし、これら諸ツールを用意し、開発するためには、現役時代（就労期）から戦略的に用意し、資源獲得しなければ難しい。しかも、公的年金・医療保険制度の先行きが不透明で不確実性が高まる、と考えられる現状では、リタイア期に向け、従来以上に早期かつ計画的に対応することが求められる。

下図を見ていただきたい。図3は、「平成18年就労条件総合調査」（厚生労働省）の結果であるが、企業規模別に労働費用をみている（30-299人=100）。上図を見ると、「現金給与額・現金給与以外の労働費用・退職給付などの費用」すべての項目で企業規模間格差がみられ、企業

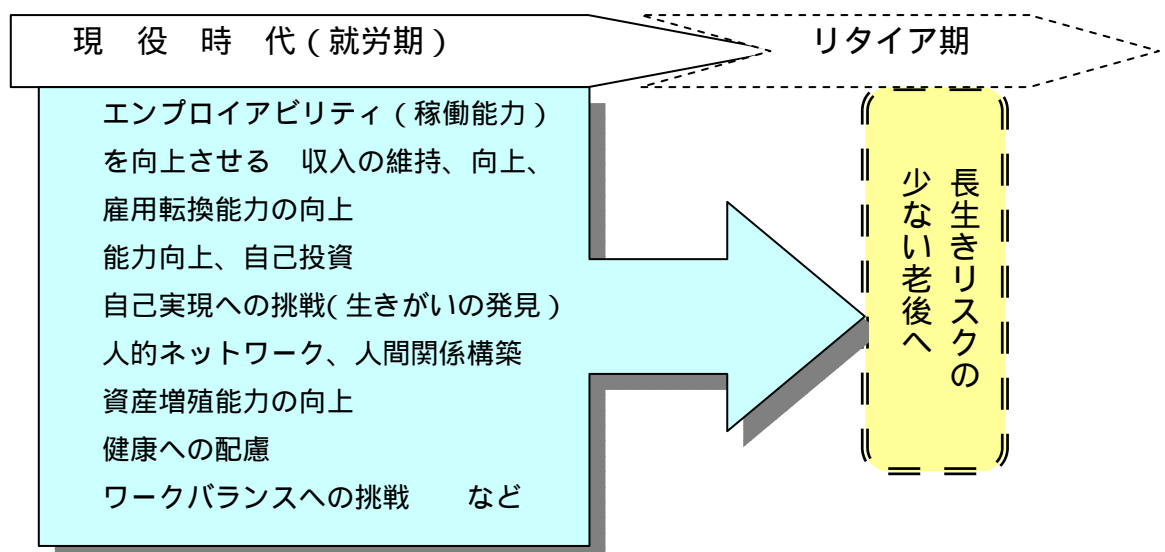


規模が大きくなるに伴って労働費用は多くなっている。しかし、規模間格差は、とくに「退職給付などの費用」において大きい。1000人以上の企業では、法定外福利費が充実しており、その中でも退職給付関連の費用は、かなり多い。30-299人企業と比べれば、実に4倍以上の格差がある。現在の公的年金制度（報酬比例部分）では、現役時代の報酬が年金給付額に反映されているので、高齢期（リタイア期）においては大企業に勤務している社員ほど一層豊かな老後を送れることになる。これを社員から見れば、企業規模の格差がそのまま高齢化リスクの大小を引きずることになる。従って、豊かな老後を送ろうと思えば、企業規模の大きい企業に就職したほうが良いのかもしれない。しかし、大企業といえども倒産したり、給与の変動（収入の非上昇、乱高下、低下）があるなど決して磐石ではなくなってきている。不確実性が高まっている。さらに、拋出方法がポイント制となり、退職費用が資格や能力に連動させる企業が増加しているなど、“雇用の個人化”も進行している。つまり、企業規模メリットが徐々に減少してきている。

これらを考えると、働く者にとって高齢化リスクに対応し、安心して老後を過ごすためには、現役時代において高い収入を維持、向上させること、また失業しても早期に就職できるように自分の能力を磨き、スキルアップへの努力を怠らないことなど日ごろから自助努力で“働く力”（エンプロイアビリティ；雇用され続ける能力）を高めることが求められる。とくに現役時代における収入の途絶（失業、倒産）は、年金や貯蓄額の減少という形で高齢化リスクを高める（取り返せないほどの影響をリタイア期に及ぼすかもしれない）。

あわせて、これから重要になってくるとされる“生きがいや趣味”、“メタボ予防などの健康の配慮”等も、現役時代の働き方、自己実現への努力、人的ネットワーク、日常生活に依存している。つまり、“生きる力”の向上が高齢化リスクを減少させるのである。

このように現役時代（就労期）の“働く力・生きる力”が豊かな高齢期（リタイア期）を可能とする。決して、両者は分断してはいないし、分断して考えるべきではない。豊かな老後、安心した老後を送りたい（高齢化のリスクを減少したい）と考えるならば、現役時代を意識的に生きていかねばならない。就労期から高齢期に至る長期的スタンスで戦略的に自助努力を続けることである。高齢化対応とは遠い将来の話ではない、“今、そこにある課題”なのである（下図）。



ところで、今まで述べてきたような「高齢化リスクに対応するために就労期から高齢期にいたる長期的スタンスで、稼働能力向上や自己実現を目指す」という考え方、生き方は現在の人材マネジメントの考え方と重なっている。

企業の成長にとって、従業員個々の能力向上は前提条件である。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・支援をめざしている。企業は、一義的には就労期に従業員と関与する。そこでの従業員の働き方・生き方は企業にとっては労働生産性の向上にとって重要な意味を持つ。従って社員が、もし「高齢化リスク対応」の視点であったとしても能力向上、自己実現に向けた自助努力を就労期に行うのであれば、その姿勢・態度は企業にとってもきわめて有効なものとなる。つまり、企業が行っている退職給付制度が社員の“働く力”・“生きる力”をベースとした高齢期（リタイア期）支援にリンクするものであれば、その退職給付制度は人材マネジメントツールとして活用できるし、他の人事関連諸制度との整合性・相乗効果も期待できる。

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。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业年金（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（企業が勝手にやっている！？）”ことから、「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る。その結果、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材マネジメント、経営への貢献をあまり期待できない、という課題を抱える。そこで、企業型DC制度が登場する。

企業型DC制度とは人を育て、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、企業型DC制度が有効に活用する（導入効果を高める）には、以下の点を繰り返し社員に伝えることである。 \*詳細については、次ページ

- 1) 高齢化リスクの内容とその対応について（\*とくに早期準備の必要性を強調する）
- 2) 高齢化リスクへの対応に関する自社の支援（\*退職給付制度だけでなく、他の人事関連制度との関連について、トータルに支援していることをアピールする）

筆者は、企業型DC制度が本格的に普及しない要因（仮説）として制度の欠陥を別にすれば、「高齢化リスクについてアピールが不足していること、遠い将来の話ではなく、現在の話として高齢化リスクに対応すべきことが語られていない」「人材マネジメント視点で当該制度を位置づけ、他の人事関連制度との整合性の中で運営されていない」の2点を指摘したい。企業型確定拠出年金制度は退職給付制度の一部であり、退職給付制度は、人事関連制度の一部を構成している。

従って、退職給付制度は他の人事関連制度との整合性を図り、連動させることで就労期\*リタイア期トータルで社員の豊かな人生を支援していることをアピールすべきであろう。他の人事関連制度との連動（相乗効果）が、結果的にDC制度導入の効果を向上させる。

#### 〔自立自助へのマインドセット、モチベート〕

自律(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自分自身で理解・納得しない限り、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構図であることの納得性が求められる。

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、自立自助能力の高い社員を育成、支援できるのだろうか。

前ページで触れたように、それは高齢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ライフ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。

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。

企業型DC制度は、制度を導入すれば、勝手に社員が興味関心を抱き、適切に資産運用してくれる（制度活用する）そのような制度ではない。会社の都合、会社の利益の観点でなく、社員の目線で、社員の利益を考えたメッセージ（刺激付け）を与え続けられない限り、当制度に対する理解・関心が高まらず、社員の高いコミットメントを得ることはできない。元々この制度は社員が望んで導入したものではない、一部の企業では人材マネジメントの観点から導入した企業もみられるが、多くの企業は退職金債務の軽減という会社の都合によっている。しかし、この制度は自律的（自立的）人材という、今後求められる人材の育成に適合する制度である。そうであれば尚更当該制度を浸透、定着させるためには、社員の目線に立ち、彼らの動機を高めるための教育・コミュニケーションが求められるはずである。

企業型DC制度における教育・コミュニケーションの目標は、**動因**つまり制度関与にむけた行動エネルギーを惹き起し、できるだけ高めることであり、そのための効果的な**誘引**（適切なメッセージと適切なコミュニケーションツールの提供）を行うことである。

従って、教育・コミュニケーションの効果は、“多くの社員が当該制度に対して主体的に自分の問題として取り組んでいる”、“意識・態度が変容した”ことによって検証される。

繰り返しになるが、**動因**とは個々人が、当該行動を自分のこととして捉え、考えない限り発生してこない。なぜ必要なのか、これを取り組まない・知らないとどのように損をするのか、について自ら気づき、意識化しない限り、主体的な行動へと昇華されない。これは、知識を一方向的に教えるような教育・コミュニケーションでは絶対に身につかないものである。

知識が自分にとってどんな意味を持つのか、が理解できてはじめてそれが行動に直結する。このように考えるとすれば、企業型DC制度における教育・コミュニケーションとは社員の目線に立ち、社員の利益・成長という観点からの気づきを与えるものとして考えたい。

新しいことを知識として教えるのではなく、新しいことが自分にとってどんな意味をもつか、知ることのメリット(知らないことのデメリット)は何かについて“**問いかけ、気づかせ、自ら納得して行動を促すプロセス**”として**教育・コミュニケーションを構築**することである。

自律性とは自らが判断し、選択することである。自らが主人公になり、主体的に行動しなければならない。自分は何をしたいか、そのために何が欠けているか、何をすべきかなどについて理解、納得して自分の責任のもとに各種の行動をする。このような自律的な行動にとって、他人からの強制は、効果を生まない。自立的行動を促す効果的方法とは問いかけ、振り返らせ、気づきを与えることである。つまり、社員の目線に立ち、問いかけをベースとした教育・コミュニケーション体系に作り変えることによって(気づきを与える)、制度関与を促す(動因の惹起)ことができる。

筆者の認識では、企業型DC制度導入時における教育は、知識中心の、しかも投資運用を中心とする教育であった。制度運営経験が少なかったことや法的遵守を考えると、制度導入時において、上記のような内容をセミナー形式(集合教育)中心で実施するのはやむをえなかった、と思われる。

しかし、継続教育はそれで良いのであろうか。恐らく、導入時と同様な内容であるとすれば、社員の制度関与は余り高まらないであろう。何よりもトップからの支援も得られにくい、と思われる。継続教育・コミュニケーションは、制度を活性化するだけでなく自律型社員の育成・社員の成長に繋がる、そのような内容であることが求められる。そのためには、これまで述べてきたように、知識を教えるのではなく、気づきを与える(問いかけ、振り返りの連続)ことをベースに設計されなければならない。つまり、**継続教育・コミュニケーションとは社員自らが気づき、行動を促す体系として組立て直す**必要がある。

そのためにも、高齢化リスクの内容、対応についてきちんと伝えることを提案したい。

“高齢化リスクへの対応が、いかに就労期と密接に関連しているか、現役時代の働き方・生き方がいかに大事で、重要な鍵を握っているか”について従業員の納得・理解が得られれば、それは退職給付制度だけではなく、人材マネジメントにとっても極めて有効な武器になるはずである。

(2008年3月)