

企業型確定拠出年金制度の定着と拡大に向けて

企業型確定拠出年金導入企業対象

「第7回：企業型確定拠出年金制度の
制度運営管理に関する調査」

概要報告書（No2）

2010年8月

社団法人 企業福祉・共済総合研究所

【当調査について】

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、2010年3月から4月にかけて「第7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。

厚生労働省によると、企業型確定拠出年金は、2010年2月末時点で企業型規約承認数3,230件、実施事業主数12,563社、企業型年金加入者数約3,393千人(平成22年1月末)(速報値)に達しています。企業型確定拠出年金は、承認規約数の増加スピードが落ちているとはいえ企業年金制度における大きな柱として順調に拡大しております。

しかし、当制度に関しては、「社員の関心が低く、反応がない」、「社員間で制度や資産運用に対する理解・関心のバラつきが大きい」などの課題を抱えている反面、個人情報保護法などが壁になり、適切に社員にアプローチできない、効果的に社員への刺激・気づきを与えられない、などの悩みが依然解決されておられません。つまり、教育・コミュニケーションを実施する必要があると考えているものの、コスト面の壁などがあって、なかなか前に踏み出せない状況が続いています（詳細については、7月下旬送付の「結果報告（No1）」参照）。

そこで、この調査研究では制度運営の現状と課題を明らかにし、制度定着と活用を図るため何を行なうのが効果的か、導入企業と運営管理機関はどのように連携することで効果的な制度運営を実現できるか、の示唆を得る目的で実施したものです。なお、当調査は年1回の頻度で実施され、今回はその7回目です。

当レポートは、標記調査結果報告の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。今後の効果的な制度運営に多少でもお役に立てれば幸いです。

□回収状況など調査の概要は以下の通りです。

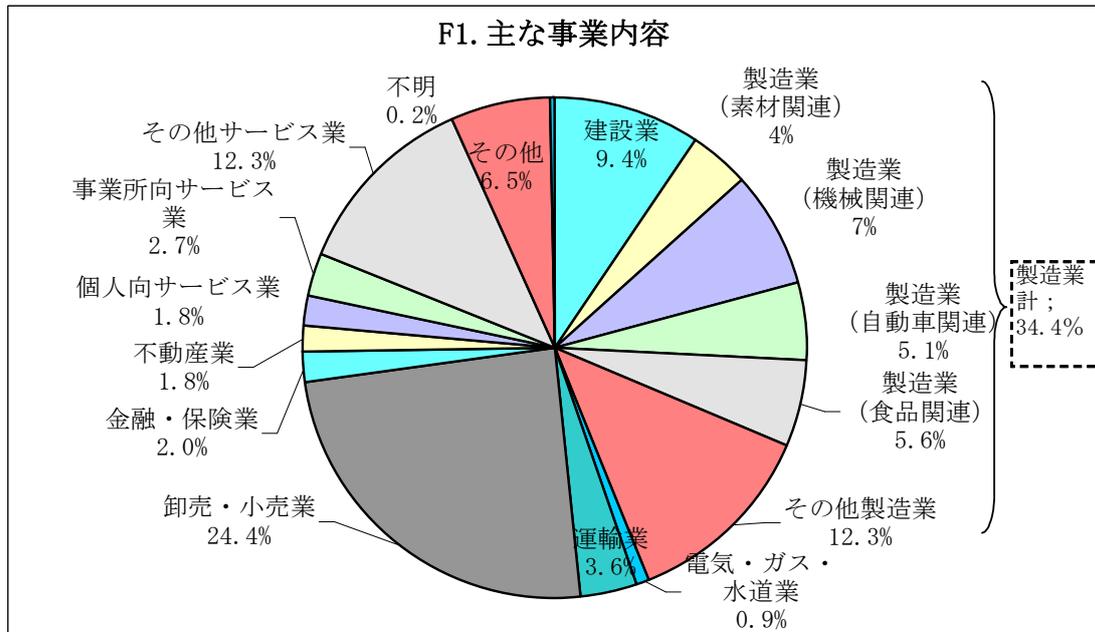
【調査の概要】

- 1) 調査対象 ; 2009年12月末までの承認規約代表事業所3,199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2,853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 ; 448社（有効回収率：15.7%）*記入率10%未満企業は、有効票から除外した
- 4) 調査時期 ; 2010年3月上旬～4月中旬
- 5) 調査実施主体 ; 社団法人企業福祉・共済総合研究所
- 6) 集計・分析 ; (株)ジェイ・エム・アイ

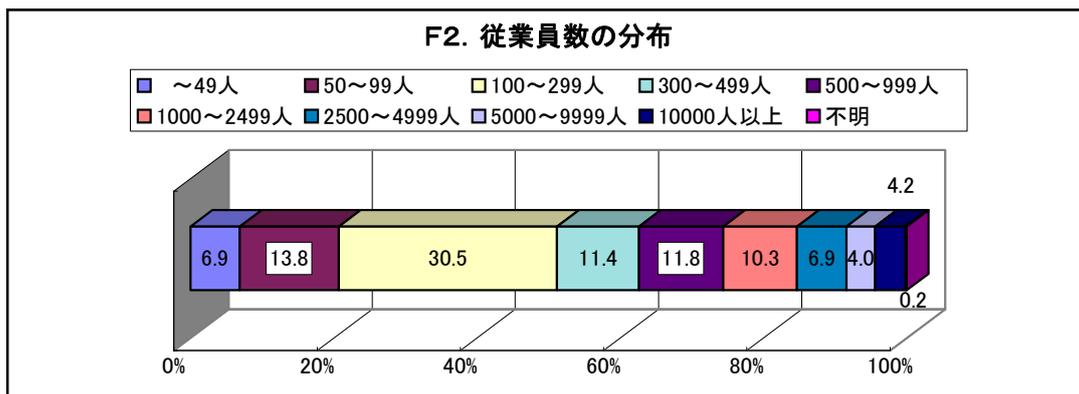
回答企業特性（プロフィール）

【N=448社；単位%】

1. 主な事業内容



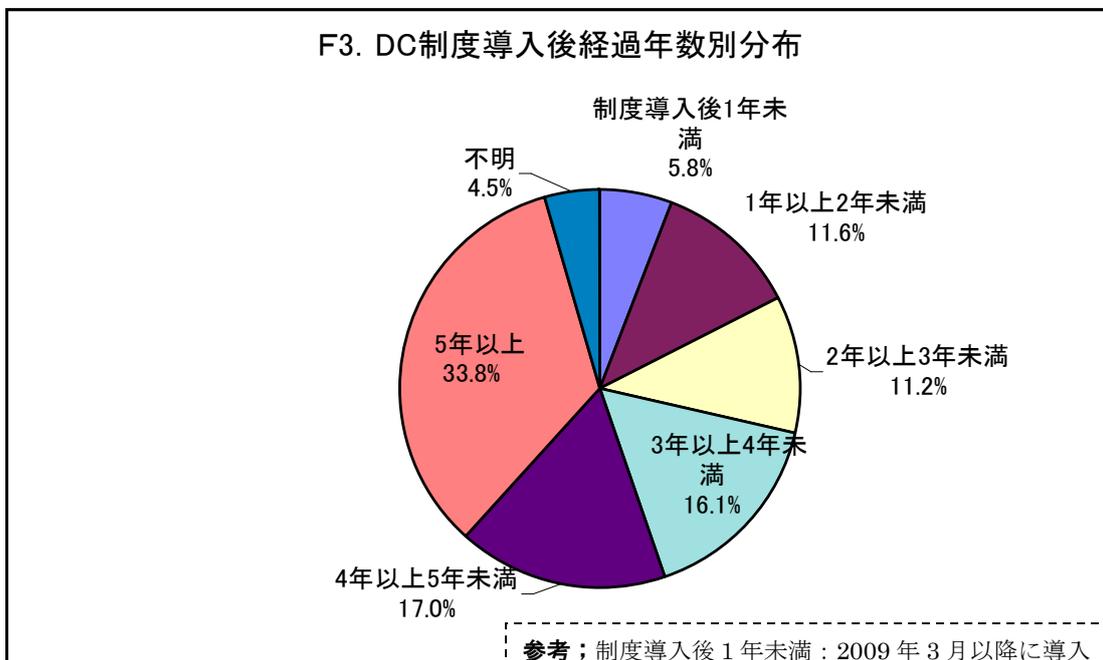
2. 従業員数の分布



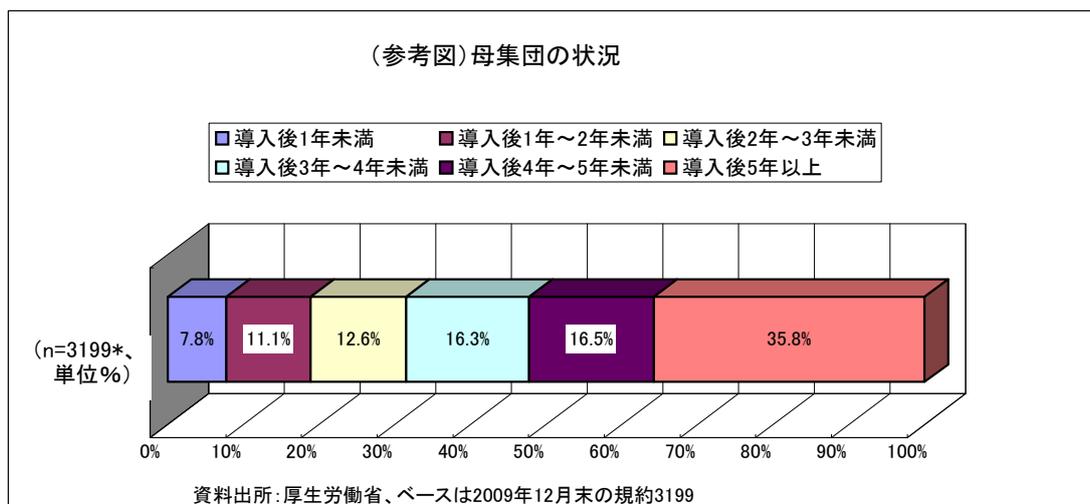
再分類；

従業員 ～99人	： 20.7%
100～499人	： 41.9%
500～999人	： 11.8%
1000人以上	： 25.4%

3. 企業型確定拠出年金の導入後経過年数



参考；制度導入後1年未満：2009年3月以降に導入
 1年以上2年未満：2008年3月～2009年2月
 2年以上3年未満：2007年3月～2008年2月
 3年以上4年未満：2006年3月～2007年2月
 4年以上5年未満：2005年3月～2006年2月
 5年以上：2001年12月～2005年2月



1. 運営管理機関に対する期待

- ・当調査では、加入者対応 19 項目、事業主対応 14 項目の計 33 項目を提示して、運営管理機関にどの程度期待するか（取引上重視するか）、7 段階で評価してもらい、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満足評価を聞いた。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」、「取引総合満足」、「取引継続意向」の 4 項目についての評価を得た（対応評価、総合評価もすべて 7 段階評価）。

(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）」「あまりそう思わない（-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；

- 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加入者教育における派遣講師の説明はわかりやすい
- ④平日夜間、土日祝祭日の受付などコールセンターの受付時間帯は充実している
- ⑤コールセンターにつながりやすい、待ち時間が少ない
- ⑥コールセンターは、個人認証なしで質問などを受け付けてくれる
- ⑦コールセンターの対応が親切、当方の話をよく聞くなど親身になって対応してくれる
- ⑧コールセンターの対応が適切、当方の疑問、質問になどの確に答えてくれる（説明がわかりやすい）
- ⑨コールセンターは、DC 以外の公的年金や新旧の退職金制度の基本的な問合せにも対応してくれる
- ⑩離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある
- ⑪Web 画面のナビゲーション、分類画面が分かりやすい、希望画面にアクセスしやすい
- ⑫Web 画面のデザインが良い、（運営管理機関独自のコンテンツとして）字のサイズを変更できる
- ⑬必要とする情報がインターネットサービス（Web）に掲載されている、必要な情報を充足している
- ⑭Web 画面の内容（コンテンツ）は、わかりやすい
- ⑮Web 上で、老後の収支を考慮したトータルライフプランニングのシミュレーションができる
- ⑯Web 上で、現在の運用利回りが容易に確認できる（運用結果がわかりやすく表示されている）
- ⑰コールセンター、Web などからパスワード、ID の再発行を受け付けている（会社経由でない）
- ⑱携帯電話による情報提供内容、コンテンツは充実している
- (19)「資産残高のお知らせ（取引メール）」はわかりやすい*

*注：⑱「資産残高のお知らせ（取引メール）」はわかりやすい、は記録関連機関担当業務のため、運営管理機関比較からは削除した

B. 事業主、担当者に対する運営管理機関対応について；

- ① 加入社員の問合せ内容、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 加入社員のWebサイト状況やコールセンター問合せ状況、資産運用状況などをいつでも把握できるシステムがある
- ③ 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 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
- ⑤ 加入者教育のメニューは充実している、セミナー以外の各種提案がある
- ⑥ Web、コールセンターの利用状況の説明以外に、社員のアクセス向上に向けた具体的な施策支援がある
- ⑦ 企業年金規約の申請手続き、変更手続きなどの支援がある
- ⑧ 加入や脱退などの事務処理負担を軽減するための事業主向けのシステムや仕組みが用意されている
- ⑨ 導入後の各種事務（中途加入、異動、資格喪失の手続き漏れなど）をフォローする部署がある、個別相談できる
- ⑩ 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）
- ⑪ 社員の給付裁定手続きを支援するためのサービス提供がある
- ⑫ 事業主の事務担当者のスキルアップ・業務定着化のための事務研修、事業主交流会などの機会提供がある
- ⑬ 全体として運営管理機関のマニュアル類や各種資料、担当者の説明は、わかりやすい
- ⑭ 事務面などに関する当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる

・ 次ページ図1は、提示した33項目について期待度（取引重視度）をまとめたものである。

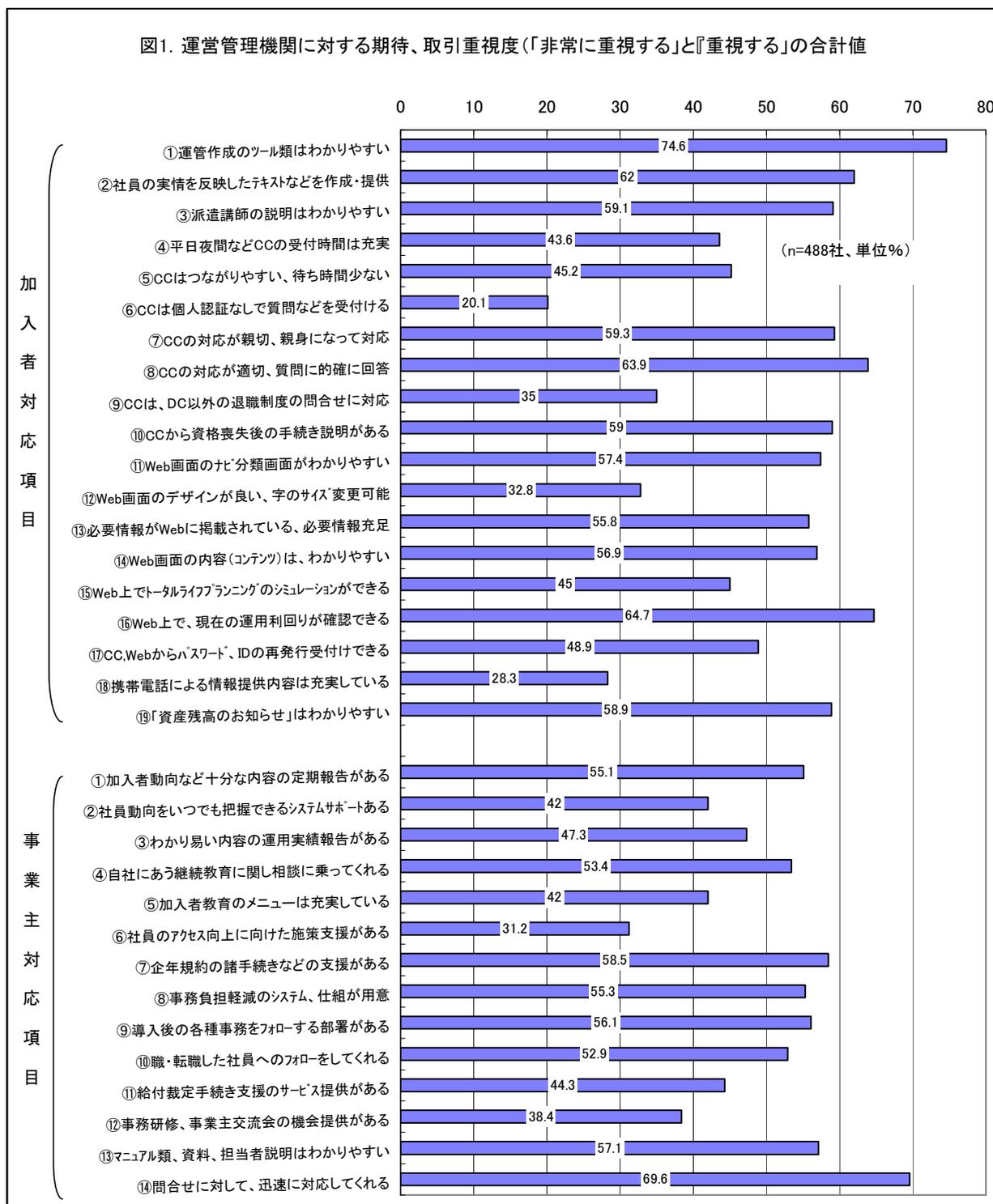
「非常に重視（期待）する」と「重視（期待）する」の割合が大きい項目ほど運営管理機関に対して強い期待が寄せられ、その数値が低い項目は、当該制度導入企業の期待度は現時点で低い、といえる。

この結果によると、加入者対応で最も期待度の高い項目は「①運営作成のテキスト類は、わかりやすい」である。当該項目は4分の3の企業が（程度の差は別として）運営管理機関に対して期待し、取引重視する。次いで期待（重視）割合が高いのは、「⑩Web上で、現在の運用利回りが容易に確認できる」「⑧コールセンターの対応が適切、当方の疑問、質問などに的確に答えてくれる（説明がわかりやすい）」、「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」。

反面、加入者対応で期待（重視）割合が低いのは、「⑥コールセンターは、個人認証なしで質問などを受け付けてくれる」、「⑩携帯電話による情報提供内容、コンテンツは充実している」。これらの項目については、“なんともいえない”と答えた企業の割合が多い。

次に事業主、担当者対応14項目についてみてみよう。最も期待度の高い項目は「⑭事務面などに関する当社からの問合せに対して、迅速に対応してくれる」である（70%）。次いで、「⑦企業年金規約の申請手続き、変更手続きなどの支援がある」、「⑬全体として運営管理機関のマニュアル類や各種資料、担当者説明はわかりやすい」、「⑨導入後の各種事務（中途加入、異動、資格喪失の手続き漏れなど）をフォローする部署がある」などが続く。

一方、期待（重視）割合が低いのは、「⑥Web、コールセンターの利用状況の説明以外に、社員のアクセス向上に向けた具体的な施策支援がある」、「⑫事業主の事務担当者のスキルアップ・業務定着のための事務研修、事業主交流会の機会提供がある」。これらの項目は、“非常に重視（期待）する”と重視（期待）する”の合計値は、30%台にとどまっている。



(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、運営管理機関との連携強化を図るうえで、何を重視しているか、を明らかにすることを目的としている。
- ・次ページ図 2-1, 2 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 33 項目についてポジショニングしたものである。

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。

そこで、当報告書では、左上の網掛け部分に位置する項目を運営管理機関の「基本的対応項目」と命名して分析を行う。

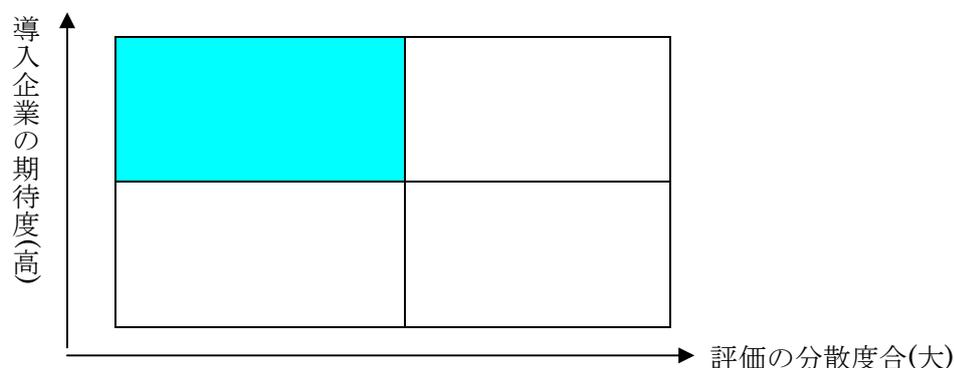


図2-1. 運営管理機関に対する期待、重視度(加入者対応19項目のポジション)

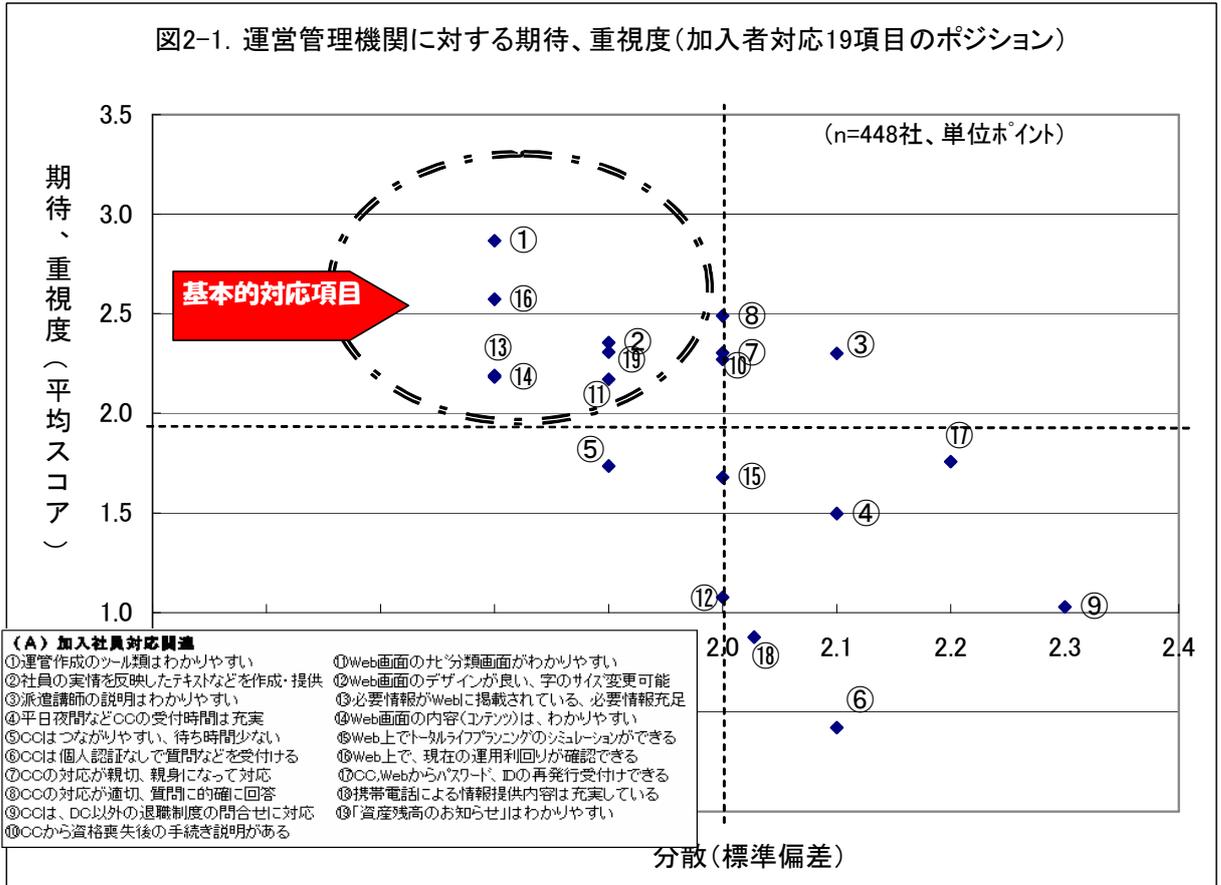
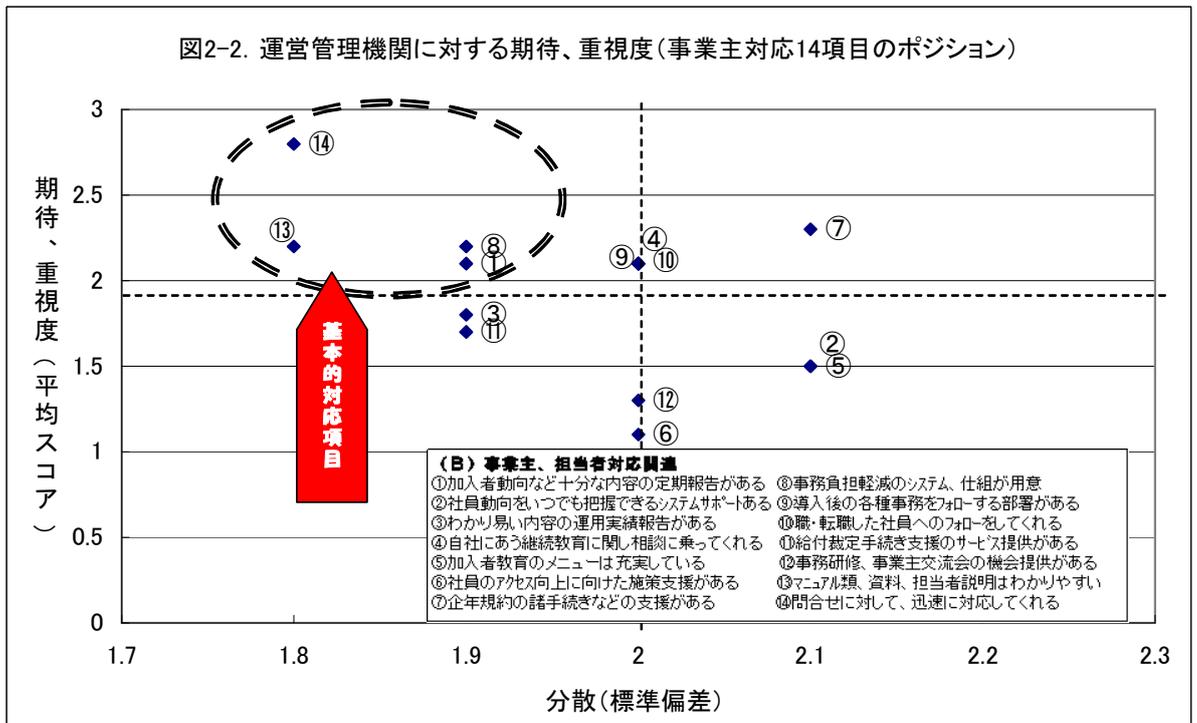


図2-2. 運営管理機関に対する期待、重視度(事業主対応14項目のポジション)



- ・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ものは、次の各項目である

(加入者対応) *運営管理機関の管掌領域でないため、「⑱取引レポートのわかりやすさ」を除外

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①「運管」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③Web画面のナビゲーション、分類画面がわかりやすい、希望画面にアクセスしやすい④必要とする情報がインターネットサービスに掲載されている、必要な情報を充足している⑤Web画面の内容(コンテンツ)は、わかりやすい⑥Web上で、現在の運用利回りが容易に確認できる |
|---|

⇒上記6項目のうち、①③④⑥は、前回も基本的対応項目であった。

(事業主対応)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">⑦加入社員の問合わせ内容、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⑧加入や脱退などの事務処理負担を軽減するための事業主向けシステムや仕組みが用意されている⑨全体として運営管理機関のマニュアル類や各種資料、担当者の説明はわかりやすい⑩事務面などに関する当社からの問合わせに対し、迅速に対応してくれる |
|---|

◎企業規模別特性

- ・次ページ表は、従業員規模別に運営管理機関に対する基本的対応項目をまとめたものである。この結果を見ると、加入者対応項目では、従業員規模の如何を問わず「①運管作成のツール類はわかりやすい」、「②社員の実情を反映したテキストなどを作成・提供」、「③必要情報がWebに掲載されている、必要情報充足」、「④Web画面の内容(コンテンツ)は、わかりやすい」、「⑥Web上で、現在の運用利回りが確認できる」の5項目が基本的対応項目となっている。

一方、事業主対応項目をみると、従業員規模の如何を問わず共通して基本的対応項目となっているのは、「⑩問合わせに対して、迅速に対応してくれる」だけである。加入者対応面に比べると、事業主対応面では、企業規模による運営管理機関に対する期待内容の相違がみられる。事業主対応項目を企業規模別に見てみると、従業員数が100人未満の小企業では「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)」が、100人以上の中・大企業では「加入や脱退などの事務処理負担を軽減するための事業主向けシステムや仕組みが用意されている」が基本的対応項目となっている。また、従業員数が1000人以上の大企業になると、「導入後の各種事務(中途加入、異動、資格喪失の手続き漏れなど)を

フォローする部署がある、個別相談できる」が重視される。大企業ほど事務支援ニーズが強い。

表 1. 企業規模別：運営管理機関に求める基本的対応項目

	加入者対応基本項目	事業主対応基本項目
共通項目	<ul style="list-style-type: none"> ① 運営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類やパンフレットを作成したり、提供してくれる ③ 必要とする情報がインターネットサービスに掲載されている、必要な情報を充足している ④ Web 画面の内容（コンテンツ）は、わかりやすい ⑥ Web 上で、現在の運用利回りが容易に確認できる 	<ul style="list-style-type: none"> ⑭ 事務面などに関する当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる
小企業（従業員 99 人まで）特有項目	* 共通項目と同じ	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ 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） ⑬ 全体として運営管理機関のマニュアル類や各種資料、担当者の説明はわかりやすい
中企業Ⅰ（従業員 100-499 人まで）特有項目	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ 離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある ⑪ Web 画面のナビゲーション、分類画面が分かりやすい、希望画面にアクセスしやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ① 加入社員の問合わせ内容、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 ③ 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 ⑧ 加入や脱退などの事務処理負担を軽減するための事業主向けシステムや仕組みが用意されている ⑬ ⇒内容は小企業の欄に掲載
中企業Ⅱ（従業員 500-999 人まで）特有項目	* 共通項目と同じ	<ul style="list-style-type: none"> ⑧ ⇒内容は中企業Ⅰの欄に掲載 ⑩ ⇒内容は小企業の欄に掲載
大企業（従業員 1000 人以上）特有項目	<ul style="list-style-type: none"> ⑦ コールセンターの対応が親切、当方の話をよく聞くなど親身になって対応してくれる ⑧ コールセンターの対応が適切、当方の疑問、質問になどの確に答えてくれる（説明がわかりやすい） ⑪ ⇒内容は中企業Ⅰの欄に掲載 	<ul style="list-style-type: none"> ① ⇒内容は中企業Ⅰの欄に掲載 ⑧ ⇒内容は中企業Ⅰの欄に掲載 ⑨ 導入後の各種事務（中途加入、異動、資格喪失の手続き漏れなど）をフォローする部署がある、個別相談できる ⑬ ⇒内容は小企業の欄に掲載

2. 運営管理機関の対応評価

1) 全体動向

- ・次に、運営管理機関に対する対応評価を見てみよう（次ページ図3-1、2）。

「非常に満足している」と「満足している」の割合が大きい項目ほど運営管理機関に対して対応満足度が高く、数値が低い項目は、導入企業の運営管理機関の対応評価が低い。

図3-1は、加入者対応面について、図3-2は、事業主対応面について、「非常に満足している」と「満足している」の合計値をそれぞれ項目別に示したものである。

この結果によると、加入者対応で対応満足度の高い項目は「⑩Web上で、現在の運用利回りが容易に確認できる」である。当該項目は“非常に満足している”11%、“満足している”40%と半数の企業が肯定的に評価している。次いで満足度が高いのは「⑤コールセンターにつながりやすい、待ち時間少ない」（それぞれ9%、31%）、「⑩コールセンター、Webからパスワード、IDの再発行を受付けている」（10%、30%）、「①運管作成のツール類はわかりやすい」（5%、35+%）が続く。

反面、加入者対応で運営管理機関の対応評価が低いのは、「⑨コールセンターは、DC以外の公的年金や新旧の退職金制度の問合せにも対応してくれる」、「⑩携帯電話による情報提供内容、コンテンツは充実している」（これらの項目については、もともと期待度も低い）。

- ・次に、事業主対応面についてみる。事業主対応で対応満足度の高い項目は「⑭事務面などに関する当社からの問合せに対して、迅速に対応してくれる」である。当該項目は“非常に満足している”16%、“満足している”37%と半数の企業が肯定的に評価している。

次いで満足度が高いのは「⑦企年規約の諸手続きなどの支援がある」（それぞれ14%、27%）。

反面、事業主対応で運営管理機関の対応評価が低いのは、「⑥Web、コールセンターの利用状況の説明以外に、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加入者教育のメニューは充実している、セミナー以外の各種提案がある」。この2項目は、「非常に満足している」と「満足している」の合計値が15%を下回っている。

- ・ところで、「非常に満足している」と「満足している」の合計値の平均を、加入者対応面（18項目平均）、事業主対応面（14項目平均）で比較してみると、前者32ポイント、後者26ポイントと、6ポイントの開きがある。現状の運営管理機関の対応評価を見る限り、運営管理機関の事業主対応の遅れを指摘できる。

図3-1. 運営管理機関の対応評価:加入者対応関連
 (「非常に満足している」と「満足している」の合計値)

(n=448社:単位%)

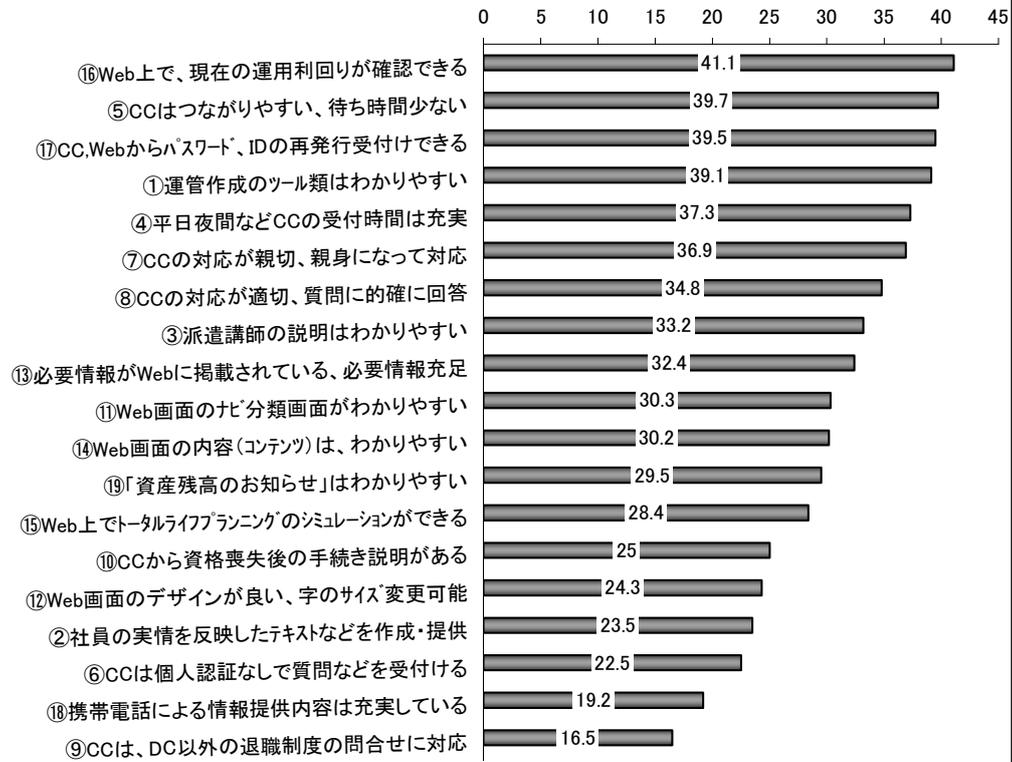
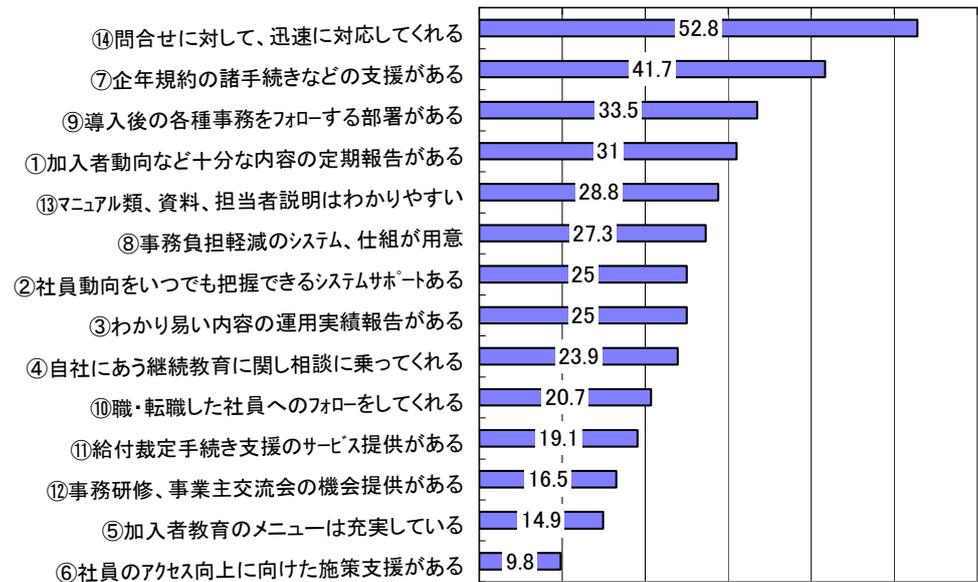


図3-2. 運営管理機関の対応評価:事業主対応関連
 (「非常に満足している」と「満足している」の合計値)

0 10 20 30 40 50 60



2) 運営管理機関に対する“期待と対応評価”

- ・以下、運営管理機関に対する期待と対応の関係についてみてみよう。次ページ図4-1、2は、加入者対応18項目*、事業主対応14項目について期待度と対応満足評価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領域を示している。***加入者対応項目から『資産残高のお知らせ』はわかりやすい』を削除**

図4-1、2をみると、期待度と評価がほぼ相関関係にあるが（相関係数は、加入者対応0.47：事業主対応0.88）、運営管理機関に対する期待と実際の対応には、ギャップがみられ双方ともに期待が評価を上回っている。

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、下記の通りである。期待と評価のギャップは、加入者対応よりも事業主対応で大きいことが分かる（定数部分は、事業主関連で大きい）。今後、事業主対応面における運営管理機関の対応強化が求められる。

加入者関連：Y（期待・取引重視度）=0.92+0.91X（対応満足度）	* 決定係数 0.22
事業主関連：Y（期待・取引重視度）=1.52+0.61X（対応満足度）	* 決定係数 0.77

なお、期待と評価の相互関係の説明力は、加入者対応関連よりも事業主対応関連のほうが、かなりある。これは、導入企業の運営管理機関に対する期待と対応評価の分散が、加入者対応の場合、たとえば企業規模などによって相違がみられたり、運営管理機関によって加入者対応サービスに差があるのに対して、事業主対応になるとそのような相違はあまりみられないことを示唆している（運営管理機関の事業主対応はこれから）。

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（次ページ図における縦・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、運営管理機関に対する高い期待と実際の対応の間にあまりギャップがみられない、という点で「満足空間」とみなされる。反面、第2象限（左上空間）は運営管理機関に対する期待が高いのにもかかわらず、実際の対応度が低いために「不満空間」とみなされる。「満足空間」に位置される項目が11ページで抽出した基本的対応項目であれば、運営管理機関に対する取引満足度が高まるが、「不満空間」に位置されると、運営管理機関に対する取引不満足意識が顕在化する可能性が大きい。

なお、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。当該結果の詳しいコメントは16ページで行なう。

(参考：平均スコアの算出基準)

「非常に期待・重視／非常に満足」(+5点)、「期待・重視／満足」(+3点)、「少し期待・重視／やや満足」(+1点)、「あまり期待・重視しない／あまり満足しない」(-1点)、「期待・重視しない／満足しない」(-3点)、「まったく期待・重視しない／非常に満足しない」(-5点)、「どちらともいえない／まだ評価できる段階にはない」(0点)

図4-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面:全体)

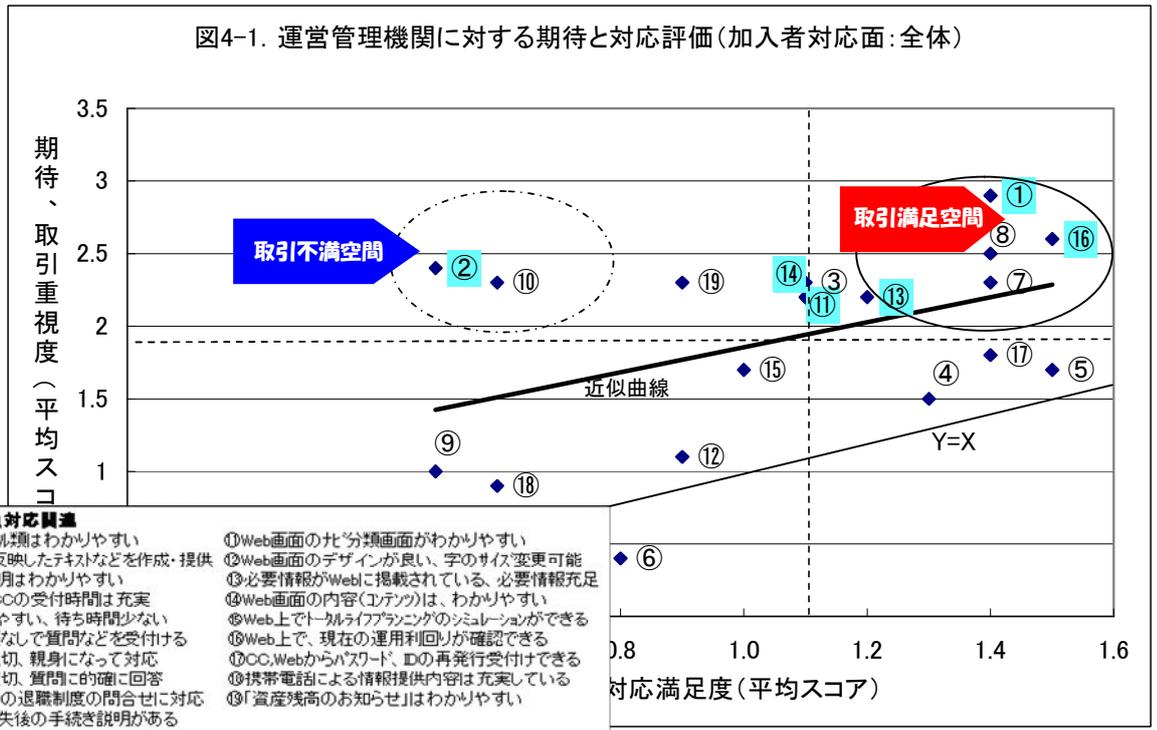
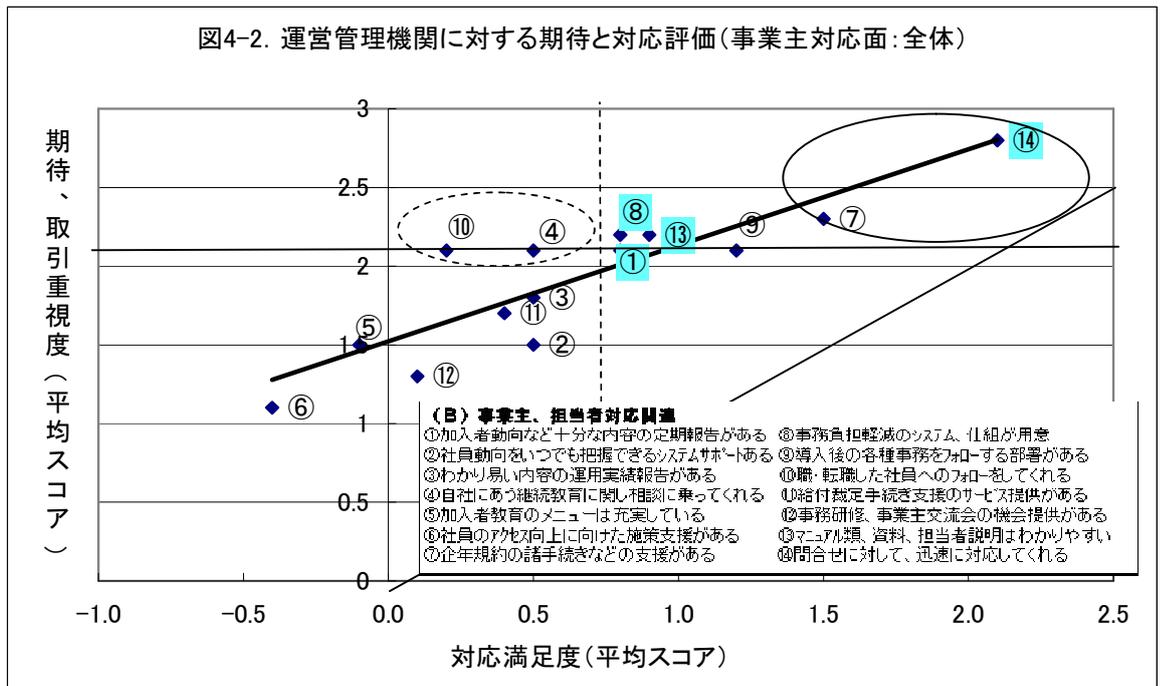


図4-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面:全体)



以下、前ページ図4-1、2について加入者対応・事業主対応別に概観してみる。

（加入者対応関連）

10 ページに掲載された6つの基本的対応項目（①、②、⑪、⑬、⑭、⑯）のうち、「①運営作成のツール類はわかりやすい」、「⑬必要情報がWebに掲載されている、必要情報充足」、「⑯Web上で、現在の運用利回りが確認できる」は満足空間に位置している。しかし、「⑪Web画面のナビ分類画面がわかりやすい」、「⑭Web画面の内容（コンテンツ）は、わかりやすい」は満足空間と不満空間の境界領域に、「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」は不満空間に位置している。“Web画面および内容のわかりやすさ”について、運営管理機関はより一層の改善（対応強化）が求められる。

「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」は、前回も不満空間に位置されていた。そういう点では、あまり改善されていない。運営管理機関としては、なかなか個別事情に対応しにくいと思われるが、バリエーションを用意する、対応面だけでも個別事情に配慮する、などの工夫が求められよう。

不満空間には②の他に、「⑩離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」が布置されている。離・転職社員の対応は、事業主対応面でも期待と実際の対応とのギャップが大きい。この項目は今後、退職社員が増えるに伴い、対応ニーズが一層強まると予想される。離・転職時におけるコールセンター対応や担当者支援の強化が求められる。

（事業主対応関連）

10 ページに掲載された4つの基本的対応項目（①、⑧、⑬、⑭）のうち、「⑭問合せに対して、迅速に対応してくれる」は満足空間に位置しているが、「①加入者動向など十分な内容の定期報告がある」、「⑧事務負担軽減のシステム、仕組が用意されている」、「⑬マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい」については、かろうじて満足空間に位置するものの期待と対応満足とのギャップが大きく、不満空間に近い。今後、当該項目における運営管理機関の対応強化が求められてよい。

事業主対応において、明らかに不満空間に位置している項目はないが、潜在的な不満空間に隣接している項目として、「④自社にあり継続教育に関し相談に乗ってくれる」、「⑩離・転職した社員へのフォローをしてくれる」の2つがある。当該項目については、今後対応を強化しないと、取引不満を顕在化する可能性がある。

（従業員規模別特徴）

- ・次ページ以降の図5から図8までは、運営管理機関に対する期待と評価について、従業員規模別にみたものである。

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

- ・次ページ図5-1、2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。

（加入者対応関連）

11ページに掲載された5つの加入者関連基本的対応項目（①、②、⑬、⑭、⑯）のうち、「①運営作成のツール類はわかりやすい」、「⑯Web上で、現在の運用利回りが確認できる」は満足空間に位置している。しかし、そのほかの項目、「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」、「⑬必要情報がWebに掲載されている、必要情報充足」、「⑭Web画面の内容（コンテンツ）は、わかりやすい」は不満空間に位置している。当該企業の加入者はWebを閲覧していない人が多かったり、Webに馴染みのない人が多い、と考えられる。とくにWebの利用に関しては、運営管理機関と連携して一層のPRが求められよう。

「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」は、前回も不満空間に位置されていた。運営管理機関として、とくに小企業の場合、個別事情に対応しにくい。それだけに、バリエーションを用意するなどの個別事情に配慮した工夫を運営管理機関に求めたい。

不満空間には②⑬⑭の他に、「③派遣講師の説明はわかりやすい」、「⑩離・転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」が布置されている。離・転職社員の対応とともに、派遣講師の説明について、対象者のレベルに対応した工夫、改善が求められる。

（事業主対応関連）

11ページに掲載された3つの事業主関連基本的対応項目（⑩、⑬、⑭）のうち、「⑭問合せに対して、迅速に対応してくれる」は満足空間に位置している。しかし、「⑬マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい」については、満足空間と不満空間に隣接し、「⑩離・転職した社員へのフォローをしてくれる」は、不満空間に位置している。当該項目（⑩⑬）における改善、対応強化が運営管理機関に求められる。

明らかに不満空間に位置していないが、潜在的な不満空間に隣接している項目として、「①加入者動向など十分な内容の定期報告がある」、「⑧事務負担軽減のシステム、仕組が用意」の2つがある。当該項目は、基本的対応項目でもなく、取引満足に影響を与えているものではないが（後述）、今後の動向について、注視する必要がある。

図5-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面:従業員-99人)

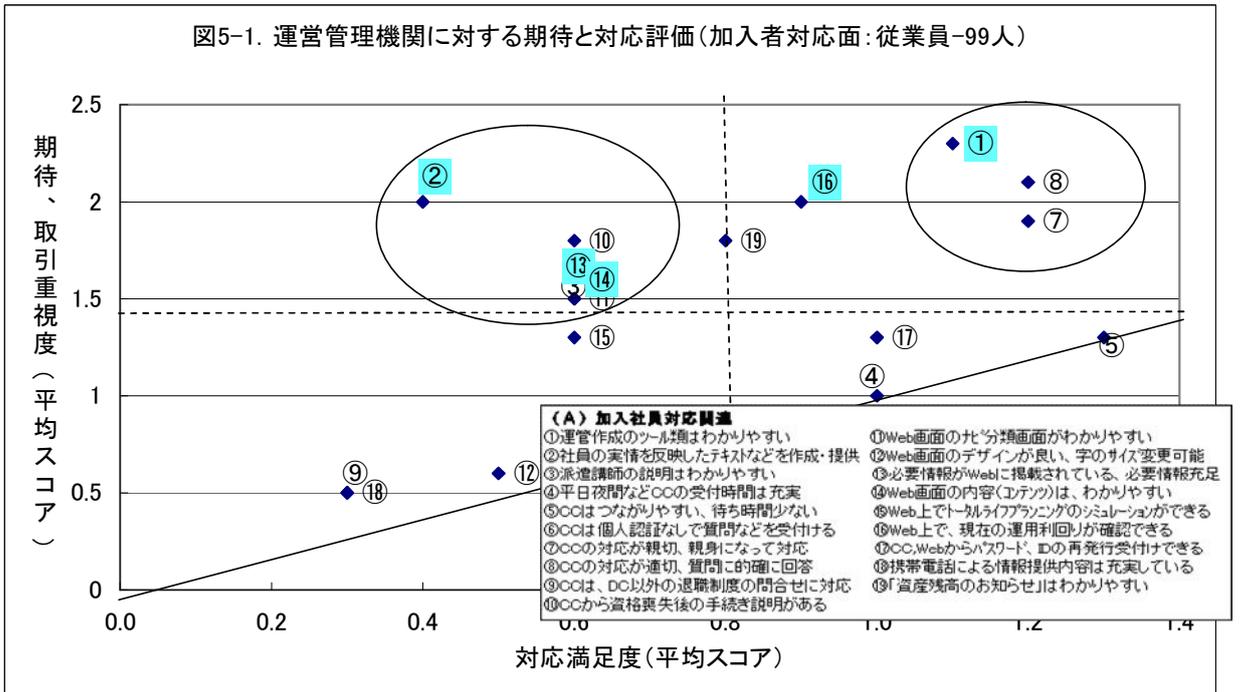
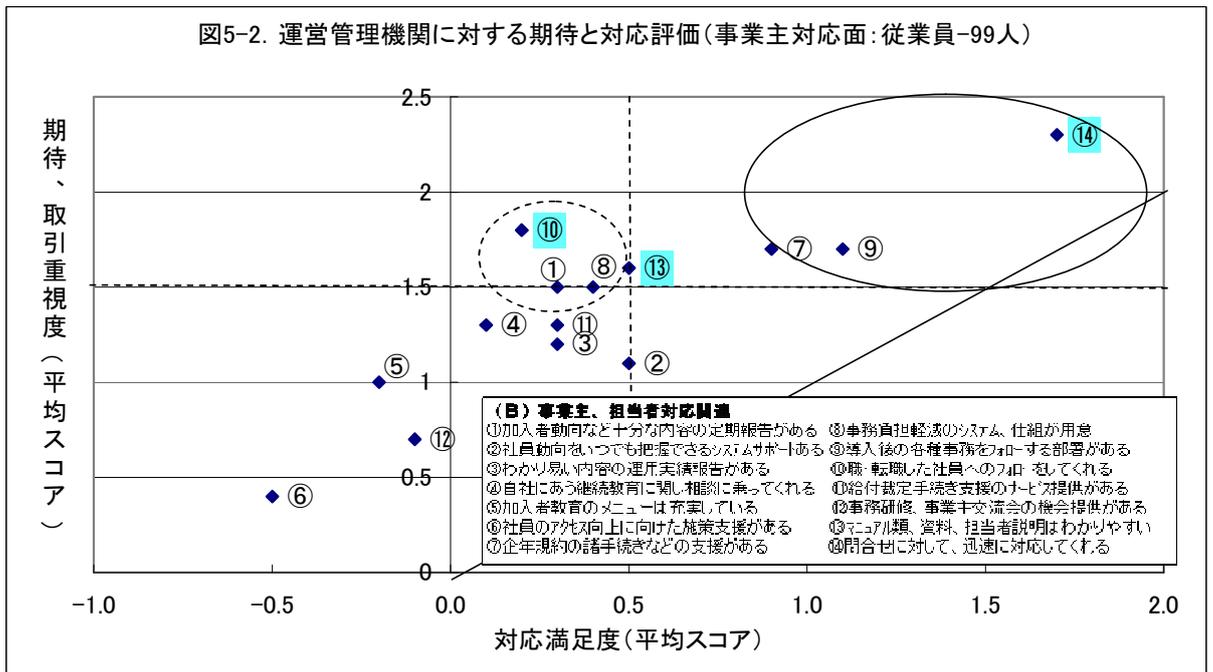


図5-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面:従業員-99人)



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 6-1、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。

（加入者対応関連）

当報告書 11 ページに掲載された 5 つの基本的対応項目（①、②、⑬、⑭、⑯）のうち、「① 運管作成のツール類はわかりやすい」、「⑬ 必要情報が Web に掲載されている、必要情報充足」、「⑯ Web 上で、現在の運用利回りが確認できる」は満足空間に位置している。

「⑭ Web 画面の内容（コンテンツ）は、わかりやすい」は、満足空間と不満空間の隣接領域に、「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」は、不満空間に位置している。

②は、前回も不満空間に位置されていたが、期待と対応評価とのギャップは拡大している。小企業同様に、数種のバリエーションを用意するなど、個別事情に配慮した対応が運営管理機関に求められる。

不満空間には②の他に、「⑩ 離転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」が布置されている。期待と実際の対応間のギャップが大きい。今後、当項目のニーズが強まると予想されるだけに、コールセンター対応や担当者支援の動向は、運営管理機関との取引維持・強化にとって重要な鍵を握る、と思われる。

（事業主対応関連）

11 ページに掲載された 5 つの基本的対応項目（①、③、⑧、⑬、⑭）のうち、「① 加入者動向など十分な内容の定期報告がある」、「⑬ マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい」、「⑭ 問合せに対して、迅速に対応してくれる」の 3 項目は満足空間に位置している。

しかし、「③ わかり易い内容の運用実績報告がある」、「⑧ 事務負担軽減のシステム、仕組が用意されている」は、不満空間に位置している（満足空間と不満空間の隣接領域に近い）。

このうち、⑧は取引満足に影響を与えている（後述）。運営管理機関の対応強化が求められてよい。

③⑧以外で、不満空間に位置したり、潜在的な不満空間に隣接しているのは、「④ 自社にあり継続教育に関し相談に乗ってくれる」、「⑩ 離・転職した社員へのフォローをしてくれる」の 2 つ。

このうち、④は取引満足に影響を与えているため、運営管理機関の対応強化が求められる。

図6-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面:従業員100-499人)

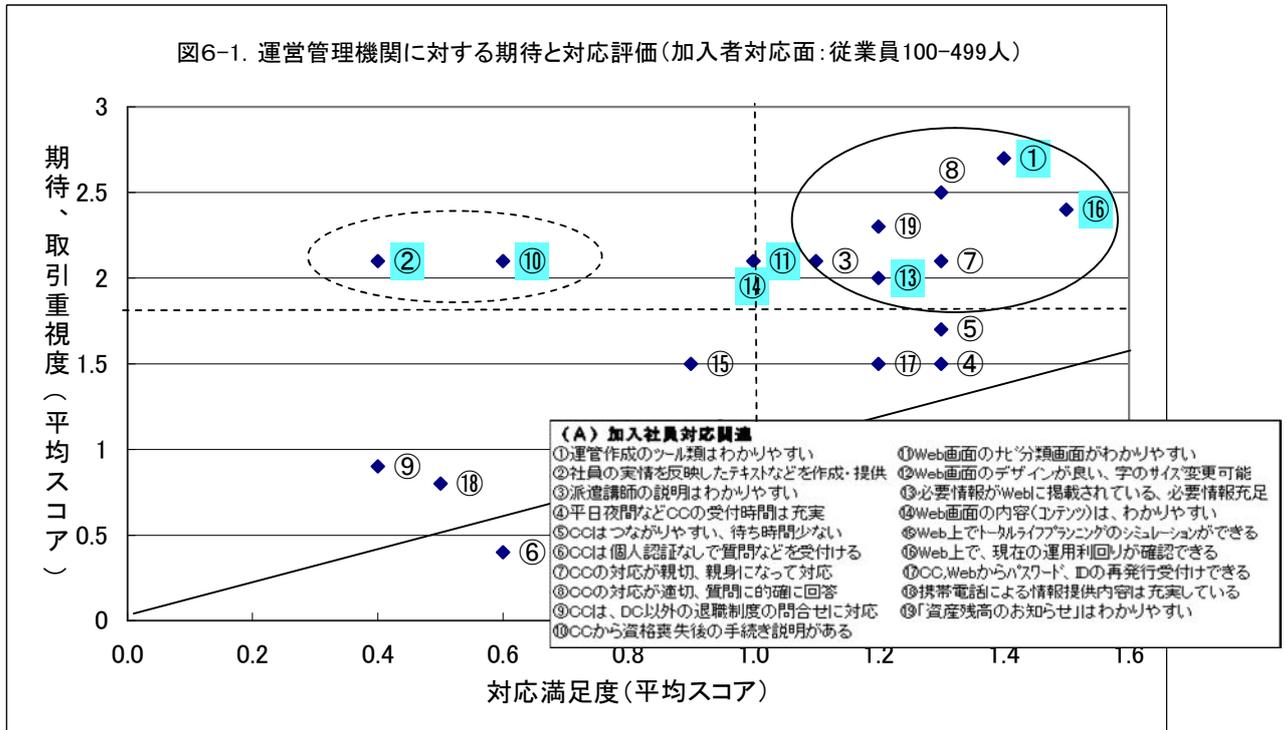
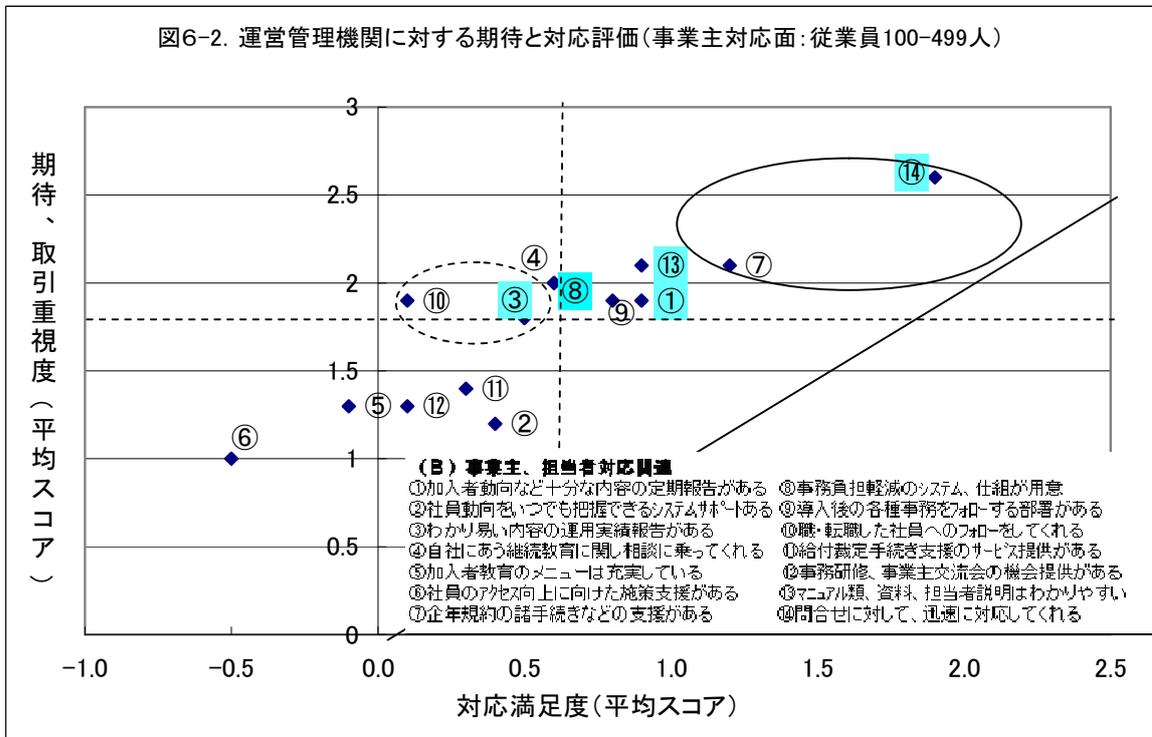


図6-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面:従業員100-499人)



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

- ・次ページ図 7-1, 2 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。

(加入者対応関連)

11 ページに掲載された 5 つの基本的対応項目 (①、②、⑬、⑭、⑯) のうち、②を除いた項目は満足空間に位置している。当該企業グループにおいては、基本的対応項目に関して運営管理機関に対する期待と対応満足評価間のギャップはそれほど大きくない。

基本的対応項目のうち、「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」だけが不満空間に位置している。

②は、前は潜在的な不満空間に位置されていた。期待度が向上したことで取引不満が顕在化したといえる。顧客企業の個別事情に配慮し、彼らのニーズを吸収する努力が、運営管理機関に一層求められる。

不満空間には②の他に、「③わかり易い内容の運用実績報告がある」、「⑩離職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」が布置されている。③⑩ともに期待と実際の対応のギャップが大きい。今後、当項目のニーズが強まると予想されるだけに、コールセンター対応や担当者支援の強化は、運営管理機関取引にとって重要な鍵を握るかもしれない。

(事業主対応関連)

11 ページに掲載された 3 つの基本的対応項目 (⑧、⑬、⑭) のうち、「⑧事務負担軽減のシステム、仕組が用意されている」、「⑭問合せに対して、迅速に対応してくれる」の 2 項目は満足空間に位置しているが、「⑬マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい」は、満足空間と潜在的満足空間の隣接領域にあり、かつ不満空間に近い。⑭に比べると、⑧⑬の対応満足は決して高くはない。このうち、⑧は取引満足に影響を与えている (後述)。運営管理機関の対応強化が求められる。

当企業グループにおいては、不満空間に位置する項目はないが、「⑩離職した社員へのフォローをしてくれる」が潜在的な不満空間にあって、不満空間に近接している。当該項目は、現時点では基本的対応項目でなく、取引満足にも影響を与えていない。しかし、今後運営管理機関に対して期待度が高まれば、不満空間に位置する可能性がある。

図7-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面: 従業員500-999人)

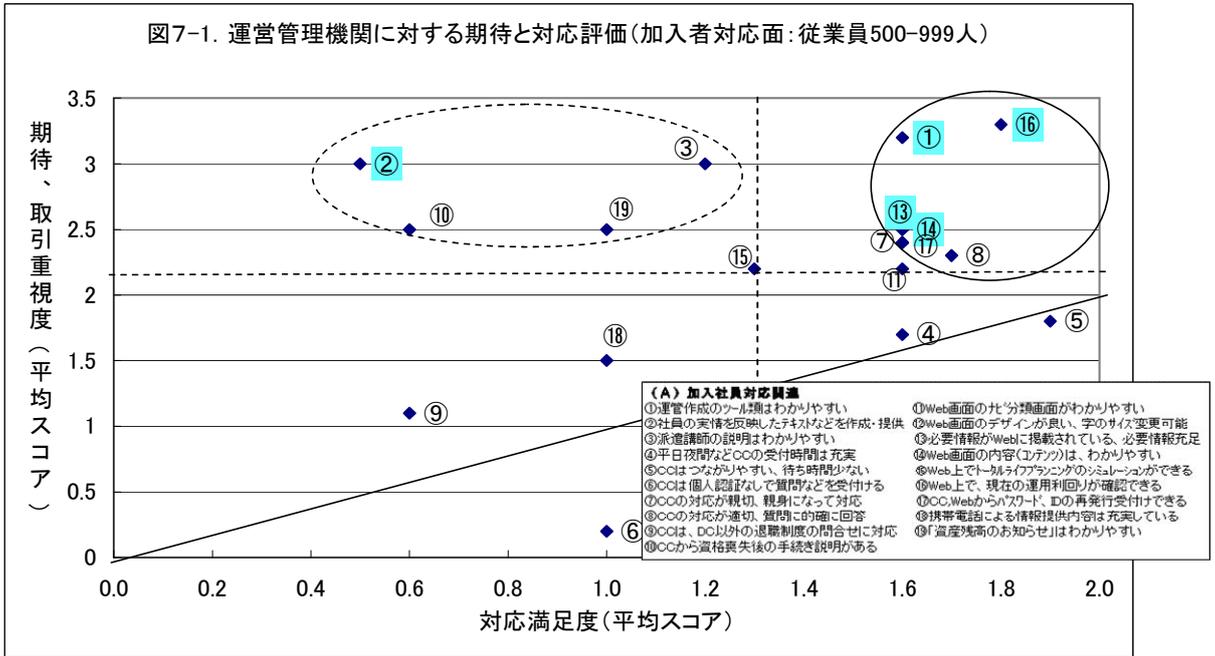
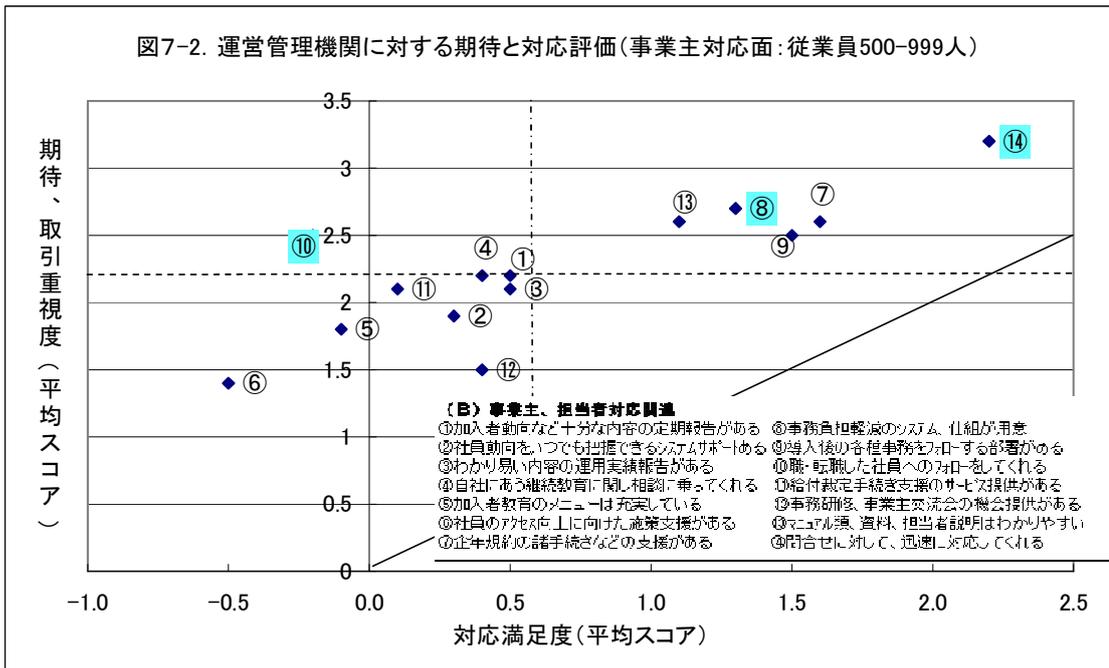


図7-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面: 従業員500-999人)



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 8-1、2 である。

（加入者対応関連）

11 ページに掲載された 8 つの基本的対応項目（①、②、⑦、⑧、⑪、⑬、⑭、⑯）のうち、②を除いた 7 項目は満足空間に位置している。従業員数 500-999 人の中堅企業同様、当該企業グループにおいても、基本的対応項目に関し、運営管理機関に対する期待と対応満足評価間のギャップは少ない。運営管理機関間競争が最も激しい市場であるだけに、当該企業グループに対して、運営管理機関が戦略的に対応強化をしている姿が窺われる。

基本的対応項目のうち、「②社員の実情を反映し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」だけが不満空間に位置している。

②は、前回も不満空間に位置されていた。依然、顧客不満が解消されていない。従来以上に、顧客ニーズを吸収し、カスタマイズされたテキスト類やパンフレット作成支援を行うことが運営管理機関に求められる。

不満空間には②の他に、「⑩離転職時にコールセンターから資格喪失後の手続きについて説明する仕組みがある」が布置されている。当該項目も期待と実際の対応とのギャップが、かなり大きい。現在のところ、取引満足に影響を与えていないが、運営管理機関としては今後の動向を注視し、対応強化の用意をしておく必要があるかもしれない。

（事業主対応関連）

11 ページに掲載された 5 つの基本的対応項目（①、⑧、⑨、⑬、⑭）のうち、「⑭問合せに対して、迅速に対応してくれる」の 1 項目だけが満足空間に位置している。

「①加入者動向など十分な内容の定期報告がある」、「⑨導入後の各種事務をフォローする部署がある」は、満足空間と潜在的満足空間の境界領域に位置している。①⑨に対する期待度・重要度が高まれば、満足空間に付置されるかもしれない。

基本的対応項目の内、「⑧事務負担軽減のシステム、仕組が用意されている」、「⑬マニュアル類、資料、担当者説明はわかりやすい」は、満足空間と不満空間の隣接領域にある。

不満空間に位置しているのは、「④自社にあう継続教育に関し相談に乗ってくれる」。

当該項目は、取引満足に影響を与えている。より一層の対応強化が運営管理機関に求められる。

全般的に、当該企業グループに関しては、加入者対応に比べて、事業主対応における対応の遅れ（期待と対応評価間のギャップ）が大きい。

図8-1. 運営管理機関に対する期待と対応評価(加入者対応面:従業員1000人以上)

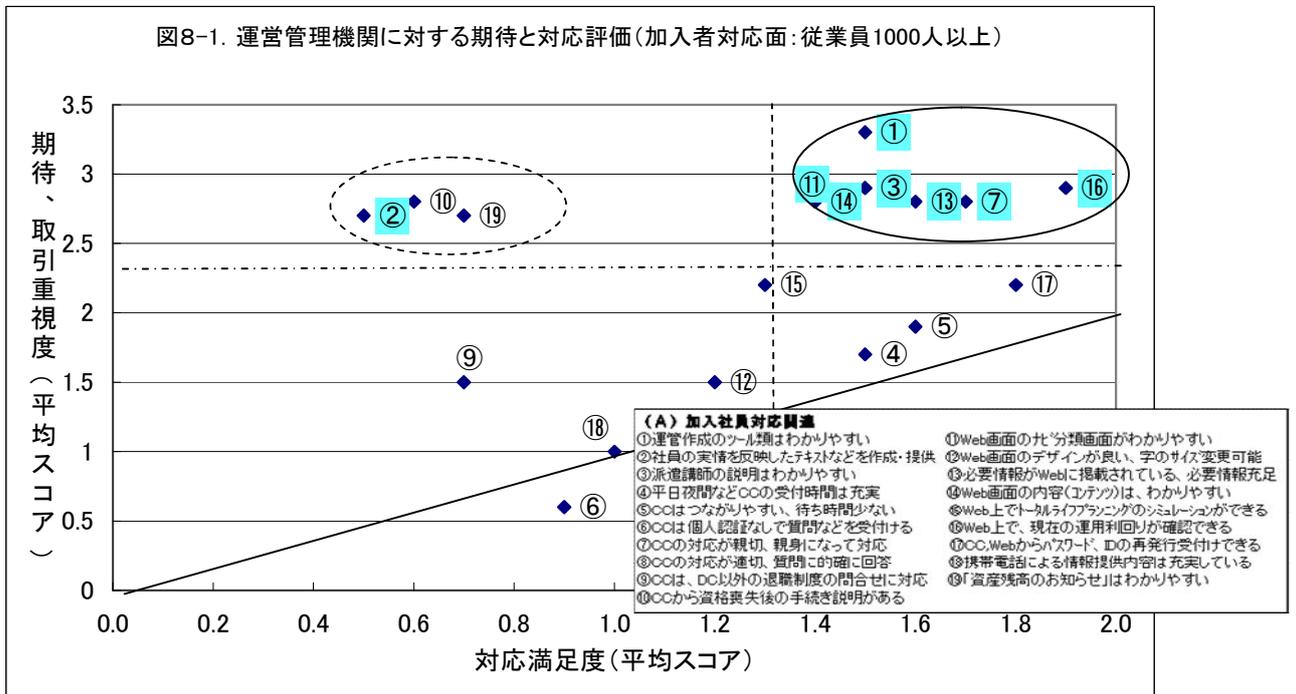
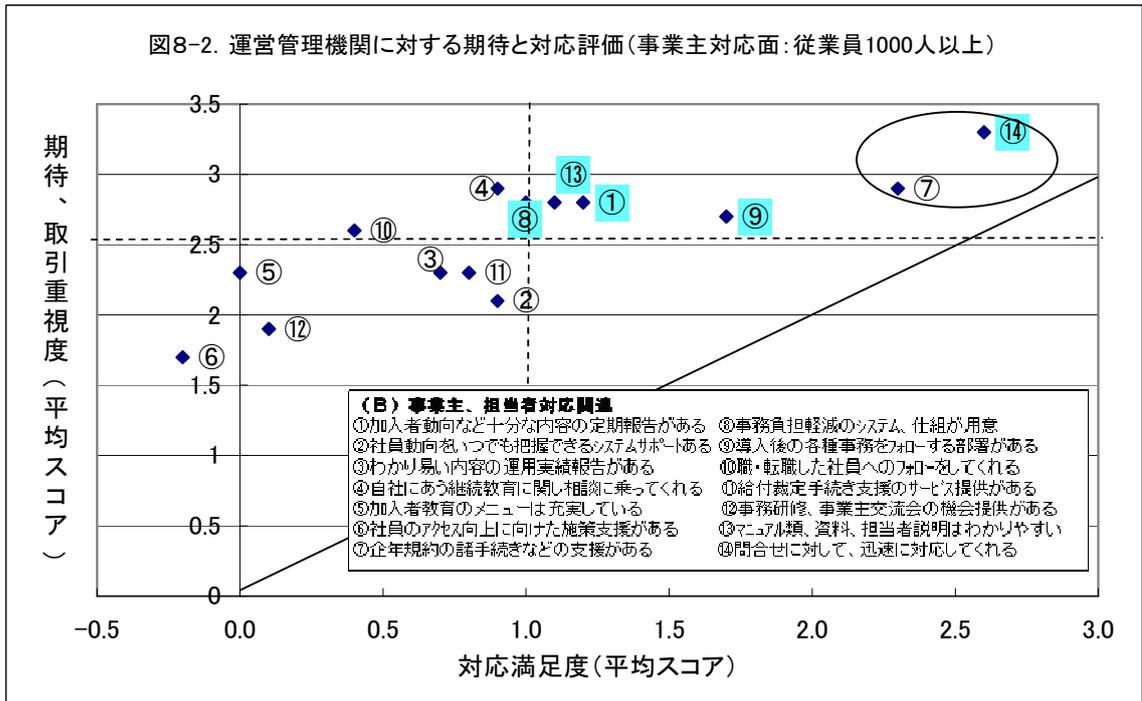


図8-2. 運営管理機関に対する期待と対応評価(事業主対応面:従業員1000人以上)



■企業規模（従業員数）結果総括

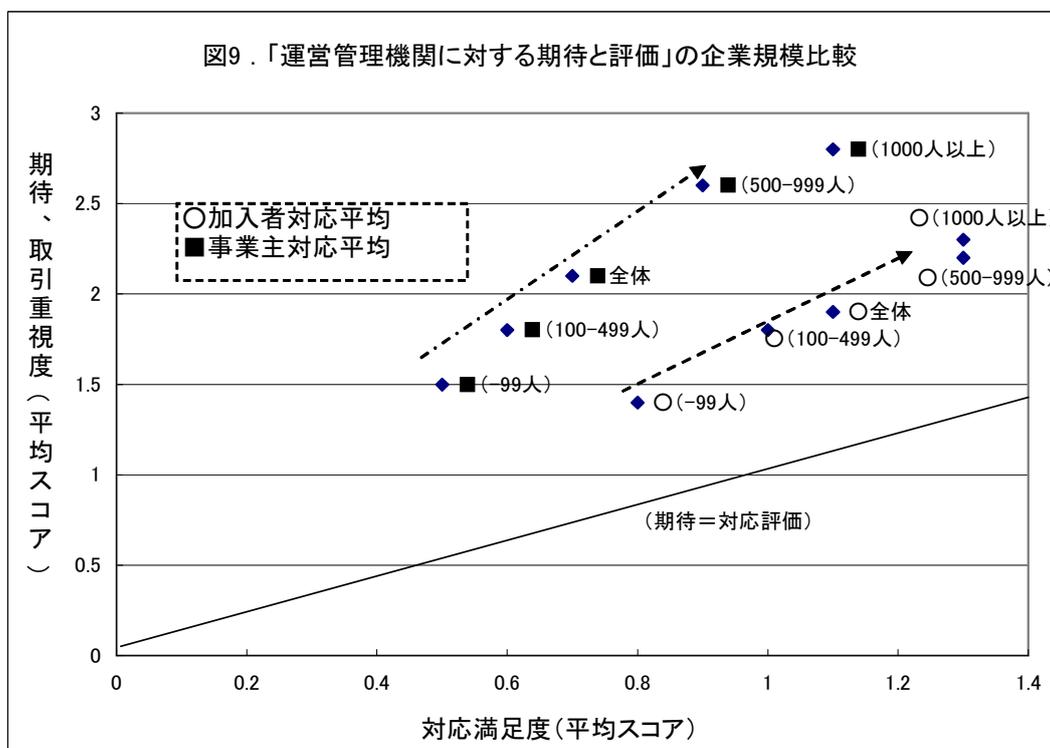
- ・ 運営管理機関に対する期待と評価について、加入者対応 18 項目の平均スコア、事業主対応 14 項目の平均スコアを企業特性格別（従業員規模別）にみてみた（図 9）。

図中の実線（斜線）は、期待と対応が一致する領域を示している。

- ・ この結果から、以下の点を指摘できる。

- ◎ 全ての企業グループで実際の対応は、期待を下回っている。
- ◎ 事業主対応のほうが加入者対応に比べて、期待と対応評価のギャップが大きい。
従って、今後改善、対応強化が求められるのは事業主対応面である。
- ◎ 期待度、対応度はともに従業員規模が大きくなるに伴って、平均スコアは上昇している。
99 人までの小企業においては、運営管理機関に対する期待が低い、対応満足度も低い。当該企業と、最も平均スコアが高い 1000 人以上の企業の間では、加入者対応期待度で 0.9 ポイント、事業主対応期待度で 1.3 ポイント、加入者対応満足度で 0.5 ポイント、事業主対応期待度で 0.6 ポイントの開きがある。格差は事業主対応面で大きい。

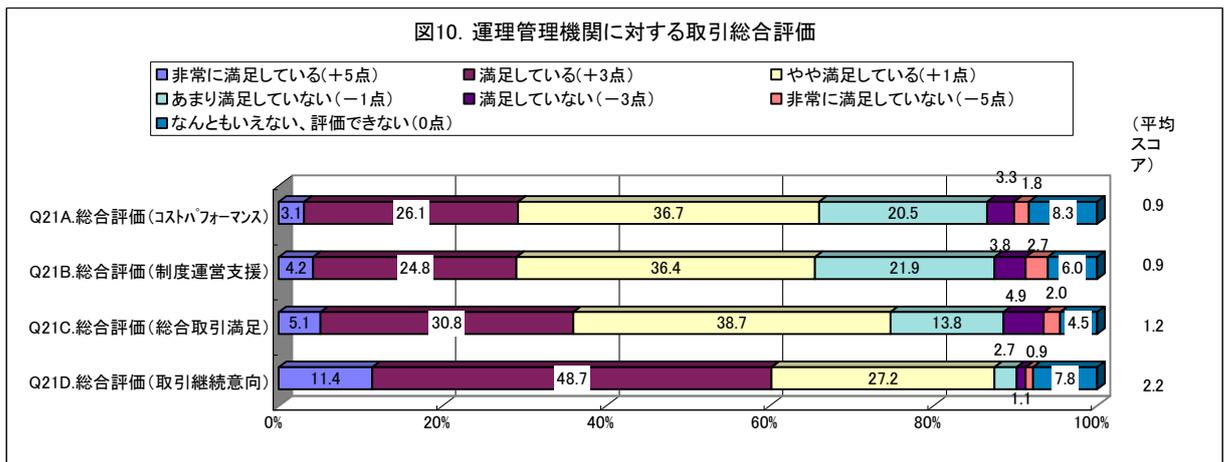
- ・ ところで、運営管理機関に対する期待度を、導入企業の当該制度運営の熱心さ・関与度の代替変数とみなした場合（主体的な制度運営企業、継続教育・コミュニケーションを熱心に行なう企業ほど運営管理機関への期待度が高く、要求水準も高い！？）、企業型 DC 制度運営における企業規模間格差がみられる。



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（あまり満足していない、満足していない、非常に満足していない、の合計値）は、コストパフォーマンス評価で26%、制度運営支援28%、取引総合満足で21%、取引継続意向5%である（図10）。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.ポイント前後であり、「ややそう思う」との評価水準。決して運営管理機関への評価は高くない。（これらは概ね従来と同様の結果）

平均スコアの算出基準；「非常に良くあてはまる」+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」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。

	Q21A.総合評価(コストパフォーマンス)	Q21B.総合評価(制度運営支援)	Q21C.総合評価(総合取引満足)	Q21D.総合評価(取引継続意向)
Q21A.総合評価(コストパフォーマンス)	1			
Q21B.総合評価(制度運営支援)	0.649215	1		
Q21C.総合評価(総合取引満足)	0.681134	0.774799	1	
Q21D.総合評価(取引継続意向)	0.536938	0.537803	0.689076	1

(制度運営管理の総合評価と運営管理機関取引総合評価)

- ・今回の調査では、当該制度の運営管理や社員の参画状況に関して総合的に3つの観点から評価を得ている。その内容とは、
 - ◇ 確定拠出年金制度の運営を自社が主体的に行うようになってきているか
 - ◇ 確定拠出年金制度の導入効果（の現状）について満足しているか
 - ◇ 確定拠出年金制度の運営・管理（の現状）について満足しているか

・そこで、これら制度運営の全体評価と運営管理機関取引の総合評価の相互の関係を見てみる。われわれは、この分析によって導入企業の制度運営に運営管理機関がどの程度関わっているか、貢献しているか、の示唆を得ることができる。

下表は、スコアベース（回答カテゴリに+5点から-5点を付与）での相関係数をまとめたものである。

	Q21A.総合評価(コストパフォーマンス)	Q21B.総合評価(制度運営支援)	Q21C.総合評価(総合取引満足)	Q21D.総合評価(取引継続意向)	Q6・14.制度運営評価(運営自社)	Q6・15.制度運営評価(導入満足)	Q6・16.制度運営評価(運営満足)
Q6・14.制度運営評価(運営自社)	0.117462	0.202065	0.189359	0.080137	1		
Q6・15.制度運営評価(導入満足)	0.307523	0.327462	0.42669	0.344373	0.326988	1	
Q6・16.制度運営評価(運営満足)	0.292995	0.311607	0.359578	0.279077	0.241598	0.731971	1

その結果を見てみると、相関係数が最も大きいのは、“制度導入効果満足と運営対応総合満足”である（相関係数 0.43）。次いで、“制度運営満足と運営対応総合満足”（同、0.36）。前回の調査結果では、運営管理機関取引の総合評価と制度導入効果満足との相関係数は 0.2 程度にすぎなかった。

従って、今回の結果を見ると、運営管理機関取引が制度導入企業の制度導入効果の向上に関与しつつある（影響を与えつつある）ことを指摘できる。

因みに、相関関係のみられる 2 者の回帰式は以下のとおり。

Y(制度導入効果の現状に満足スコア)	= -0.83 + 0.44 (運営取引総合満足度スコア)	決定係数R ² : 0.18
Y(制度運営の現状に満足スコア)	= -1.16 + 0.37 (運営取引総合満足度スコア)	決定係数R ² : 0.13

(参考：前回結果)

Y(導入効果の現状に満足スコア)	= -0.67 + 0.23X(運営管理機関取引総合満足スコア)	* 決定係数0.04
Y(制度運営の現状に満足スコア)	= -0.94 + 0.29X(運営管理機関取引総合満足スコア)	* 決定係数0.08

(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、顧客満足、顧客取引に影響を与える項目を明らかにする。そして、上記項目に当報告書11ページで掲載された基本的対応項目を加え、導入企業は運営管理機関の取引強化に向けて何を優先的に重視して取引評価をするか、の示唆を得る。

なお、回帰分析を行うにあたっては、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項目を削除、説明変数を15項目に絞った。

相関係数が0.55以上あるため、説明変数から削除した項目は以下の17項目⇒

加入者対応関連：

テキスト関連；①②⇒2項目平均スコアを算出、①を代表項目とする（②削除）

CC関連項目；④⑤⑥⑦⑧⇒5項目平均スコアを算出、⑤を代表項目とする（④⑥⑦⑧削除）

Web関連項目；⑪⑫⑬⑭⑮⑯⇒6項目平均スコアを算出、⑬を代表項目とする（⑪⑫⑭⑮⑯削除）

事業主対応関連：

各種情報提供関連項目；①②③⇒3項目平均スコアを算出、①を代表項目とする（②③削除）

教育コミュニケーション支援項目；④⑤⑥⇒3項目平均スコアを算出、④を代表項目とする（⑤⑥削除）

事務負担軽減関連項目；⑧⑨⇒2項目平均スコアを算出、⑧を代表項目とする（⑨削除）

離・転、退職社員支援項目；⑩⑪⇒2項目平均スコアを算出、⑩を代表項目とする（⑪削除）

担当者支援関連項目；⑬⑭⇒2項目平均スコアを算出、⑭を代表項目とする（⑬削除）

*分析上、多重共線性を回避する必要がある

- 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加入者対応の「テキスト関連項目」、事業主対応では「各種情報提供関連項目」、「担当者支援関連項目」、「⑦企年規約の諸手続きなどの支援がある」の4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」を内容とする「担当者支援関連項目」はすべての総合評価項目で、最も影響度が高い。

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、「テキスト関連」が、制度導入効果満足に対しては「③派遣講師の説明はわかりやすい」が影響を与えている。

表1. 取引総合評価4項目に対する個別項目の影響度(t値)

	総合評価項目 R2(決定係数)	コストバ	制度運営	取引総合	取引継続	参考①制	参考②制
		フォーマ ンス	支援	満足	意向	度運営満 足への影 響度	度導入効 果への影 響度
		0.387	0.493	0.564	0.363	0.115	0.143
加入者 対応項目	◎テキスト類関連項目(①②)	3.40***	3.79***	4.14***	2.31**	1.81*	
	◎派遣講師のわかり易さ(③)						2.16**
	◎基本的なコールセンター関連項目(④⑤⑥⑦⑧)			2.18**			
	◎CCで年金制度や退職金制度の問合せに対応(⑨)						
	◎CCで離転職時に資格喪失後手続き説明(⑩)						
	◎Web関連項目(⑪⑫⑬⑭⑮⑯平均スコア)						
	◎CC,WebからPW, ID発行を受付(⑰)						
	◎携帯経由の情報充実(⑱)						
事業主 対応項目	■各種情報提供関連項目(①②③)	1.68*	2.41**	1.94*	1.83*		
	■教育支援関連項目(④⑤⑥)		3.79***	4.09***			
	■企年規約申請、変更手続き支援(⑦)	2.71***	2.89**		1.86*		
	■事務負担軽減関連項目(⑧⑨)			2.80***	1.92**		
	■離・退職支援関連項目(⑩⑪平均スコア)						
	■事務研修、交流会などの機会提供(⑫)						
	■担当者支援関連項目(⑬⑭)	3.37***	4.26***	5.45***	4.15***		

(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”を取出し、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:取引総合満足に対する個別項目の影響度(t値)

	従業員規模 R2(決定係数)	99人未満	100-499 人	500-999 人	(1000人 未満)	1000人以上
		0.629	0.603	0.638	0.585	0.573
加入者 対応項目	◎テキスト類関連項目(①②)		3.73***		4.12***	
	◎派遣講師のわかり易さ(③)	2.20**	1.99**			
	◎基本的なコールセンター関連項目(④⑤⑥⑦⑧)				2.28**	
	◎CCで年金制度や退職金制度の問合せに対応(⑨)					
	◎CCで離転職時に資格喪失後手続き説明(⑩)					
	◎Web関連項目(⑪⑫⑬⑭⑮⑯平均スコア)					
	◎CC,WebからPW, ID発行を受付(⑰)					
	◎携帯経由の情報充実(⑱)					
事業主 対応項目	■各種情報提供関連項目(①②③)					
	■教育支援関連項目(④⑤⑥)	2.23**	2.31**		3.94***	1.84*
	■企年規約申請、変更手続き支援(⑦)	1.89*				
	■事務負担軽減関連項目(⑧⑨)		1.85*	2.47**	2.72***	
	■離・退職支援関連項目(⑩⑪平均スコア)					
	■事務研修、交流会などの機会提供(⑫)					
	■担当者支援関連項目(⑬⑭)		4.18***		4.50***	2.38**

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

この結果をみると、「⑱当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる」(「担当者支援関連項目」)及び「教育コミュニケーション支援項目」は、500-999人までの企業を除く企業で影響度が高い。

また、「事務負担軽減関連項目」は、従業員1000人未満の企業において、取引満足に影響を与える項目として抽出された。「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。

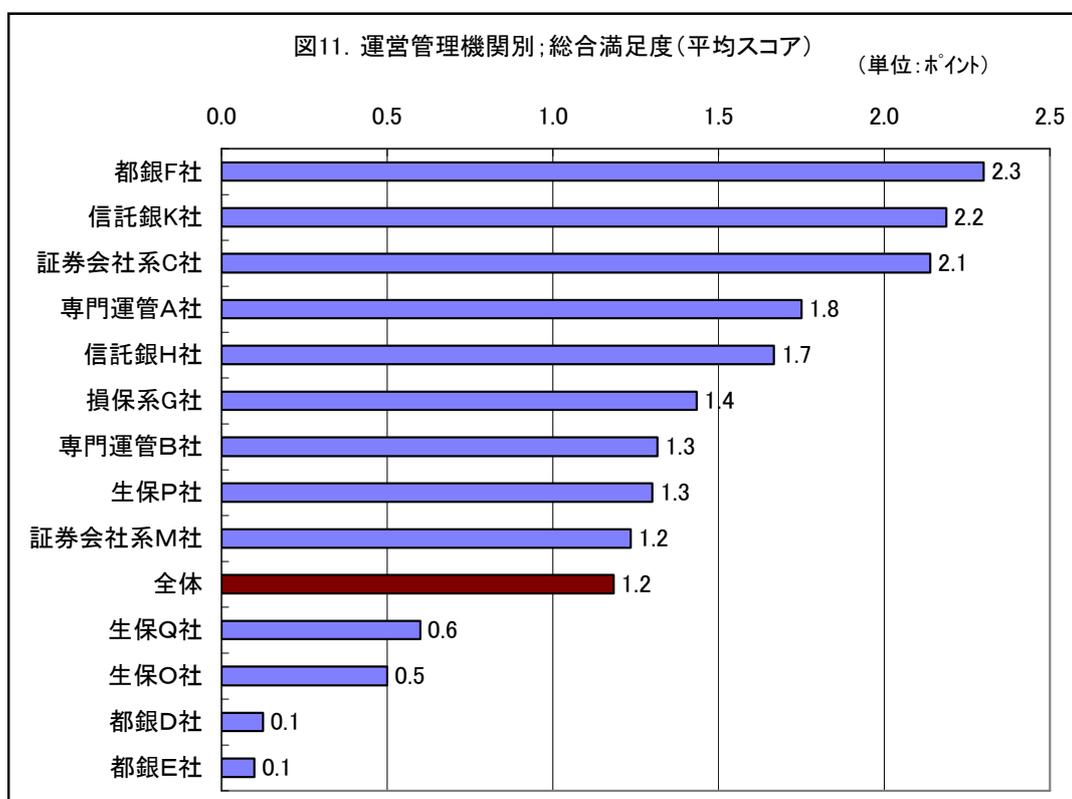
4.期待と対応評価にみる運営管理機関間比較

1) 総合満足度

・図 11 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。下図は、今回の調査において回収数が 6 社以上の運営管理機関について掲載した。

最も取引総合満足度が高かったのは都銀 F 社であり、以下信託銀 K 社、証券会社系 C 社と続く。

このうち、都銀 F 社と信託銀 K 社は、ともに従業員数が 1000 人以上の大企業を中心的な顧客基盤としている。大企業は運営管理機関に対する期待度が高く、要求水準が高いものの、きちんとした対応をすれば取引評価が高いというアドバンテージがある。上位機関はこのような大企業取引特性に適切に対応してきたことを窺わせている。



(注) スコア算出基準 ; 「非常に満足」 5 点、「満足」 3 点、「やや満足」 1 点、「やや不満」 -1 点、「不満」 -3 点、「非常に不満」 -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（10 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項目（29 ページ参照）のうち、「運管作成のツール類はわかりやすい」、「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」「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）対応関係（運営管理機関別ポジショニング状況）をみてる。

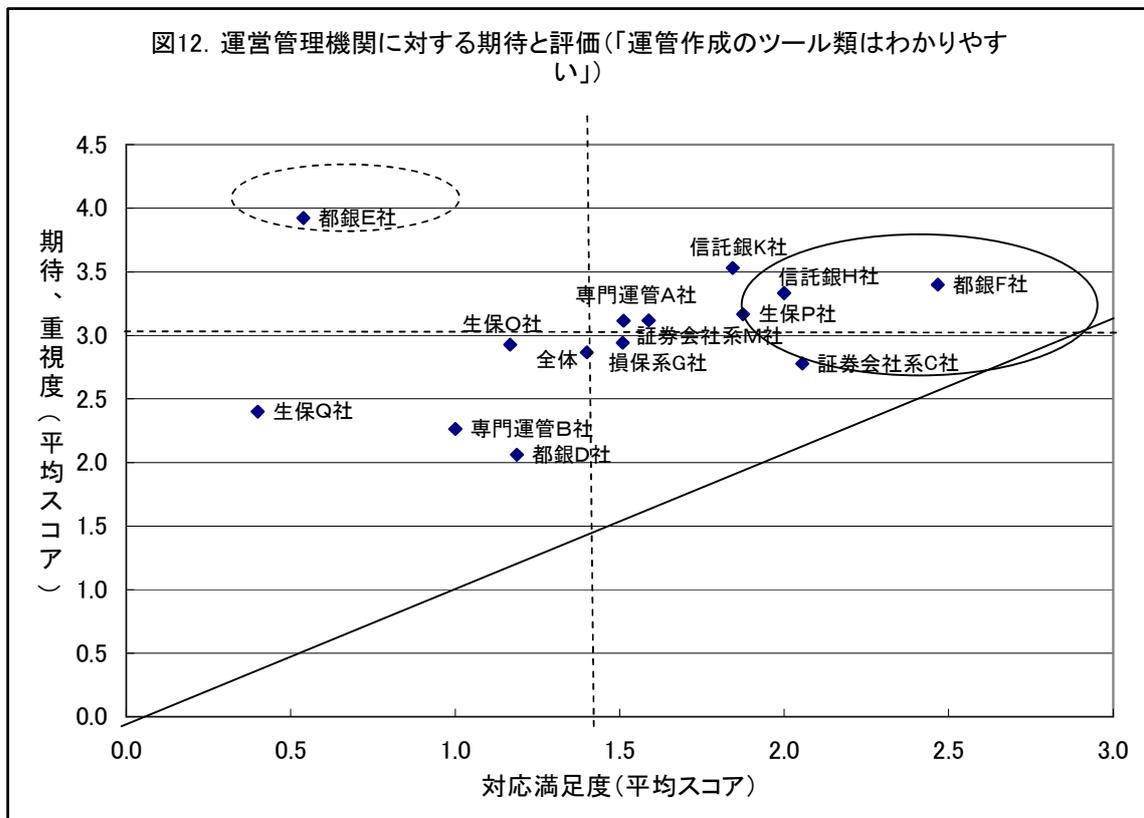
2) 「運管」作成のテキスト類は、わかりやすい

・図12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、満足空間・潜在的満足空間に位置しているのは5運営管理機関である。これらの5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F社）。

一方、都銀E社、生保C社の当該項目に関する対応評価は高くない。とくに都銀E社で期待と対応とのギャップが大きい。

生保G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。



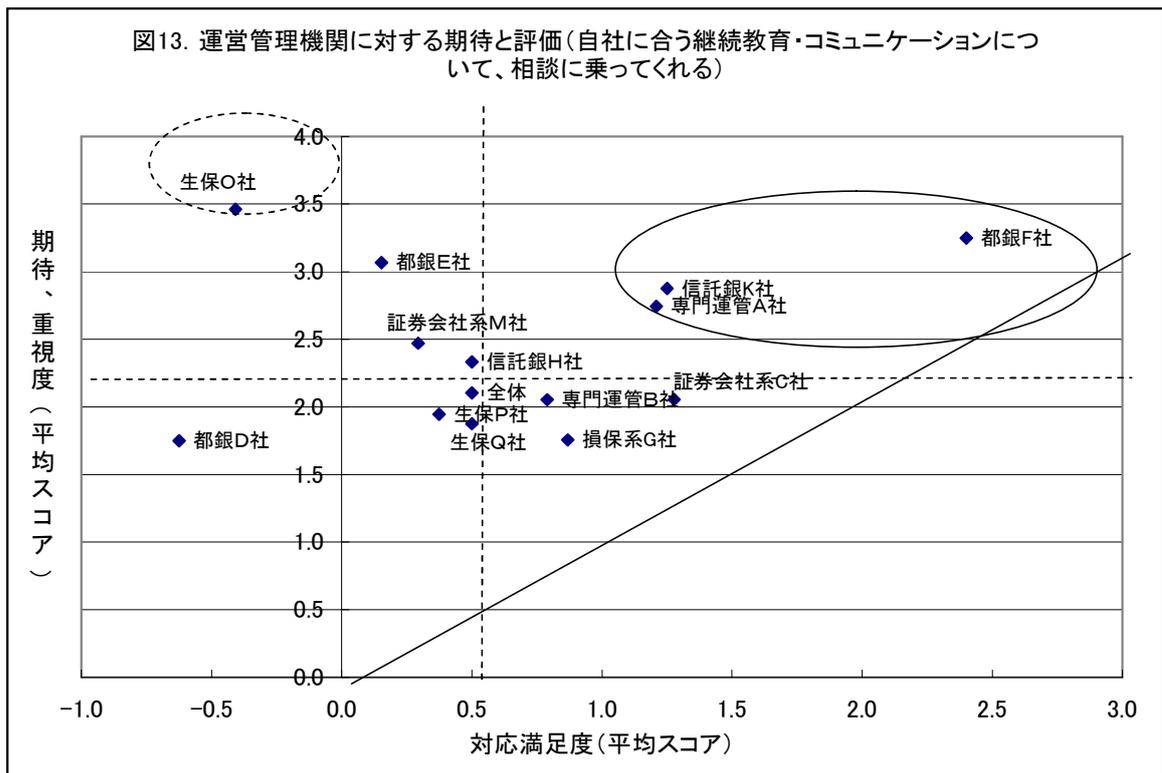
3) 自社に合う継続教育・コミュニケーションについて、相談に乗ってくれる

・図13は、「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」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、期待・対応評価ともに平均スコアが高く、満足空間に位置しているのは3運営管理機関である。

不満空間には、3社が位置している。その中では生保C社が期待と対応間において、最もギャップが大きい。

「運管」作成のテキスト類は、わかりやすい」と比べると、運営管理機関の対応評価の差が大きい。

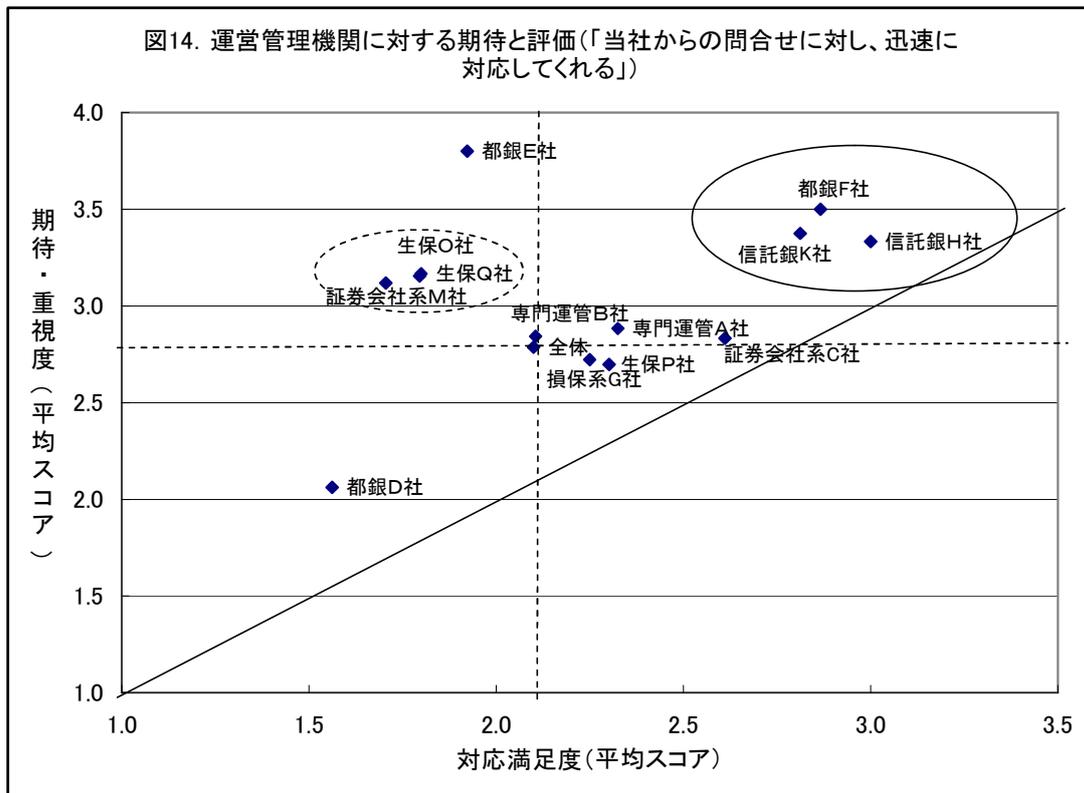


4) 当社からの問合せに対し、迅速に対応してくれる

・ 図 14 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信託銀H社、都銀F社、信託銀K社の 3 運営管理機関である。信託銀行 2 社は前回まで、それほど対応評価は高くはなかった。しかし、昨年以降の戦略的な対応強化によってポジショニングアップすることになった。

期待と対応間のギャップが大きく、不満空間に位置しているのは 4 社である。



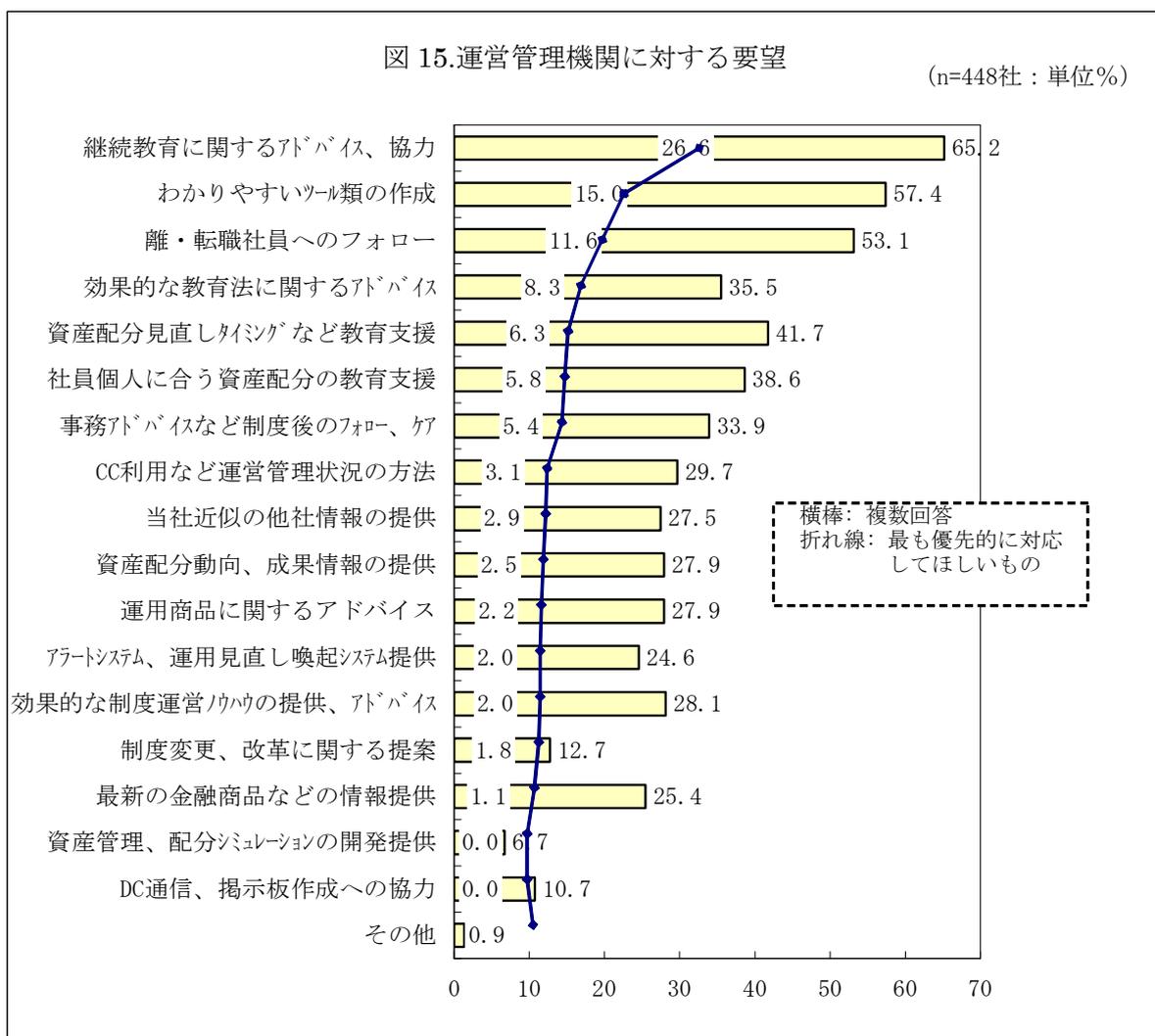
4. 運営管理機関に対応してほしいこと

・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15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。

横棒は複数回答を、折線はそのうち「最も優先的に対応してほしいもの」を示している。複数回答で最も多かったのは「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」(57.4%)、「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)」(53.1%)となっている。当結果は、今までの結果と変わらない。また、複数回答と「最も優先的に対応してほしいもの」の順番も、ほぼ同様の結果である。

要望の大きさは、それらの項目について、運営管理機関がまだ充分に対応していない、ニーズを汲み取っていないことを示唆しているのかもしれない。上位項目については、今後の対応が望まれる。全体的には、社員の当制度に対する関与を促す効果的な教育や気づき手法に関する要望が多い。



(おわりに)

- ・ 2009 年度から今年にかけてより一層明確になったものがある。それは、多額の積立不足を抱える大手企業の経営破綻に伴う企業年金の不確実性と年金企業会計の即時認識による運用内容の変化である。このような企業年金を巡る環境の変化は、企業に対して確定拠出年金制度の導入意欲を高め、退職給付制度における当該制度のシェア向上を促す。つまり、100%でなくとも、企業年金の運用リスクを社員に転嫁（移転）することで、退職給付債務を軽減できるからである。しかし、このリスク移転は社員にとって全て悪い話ではない。掛金が個人勘定に入れられ、3年の受給権発生後には個人勘定資産は、完全に加入者本人のものになる。今までは、企業が経営破綻すれば退職給付金（退職一時金、企業年金）は支給されなかったり、JALにみられるように減額を強いられたが、確定拠出年金制度においては完全に確保される。社員にとっても企業年金に関するリスクが低下することになる。

確定拠出年金制度のメッセージとは、“退職給付制度に対する割合分”の運用リスクを社員が負担することであり、退職給付制度全体の運用リスクを企業と社員双方でシェアしよう、というものである。

グローバル経済下では、競争が激化し、企業間の提携・合併、破綻が増加する。そうした中では企業が永遠に継続すると考えたり、企業が社員に対して長期の約束をすることは現実的でない。また、企業であれ社員であれ、一方が他方に100%依存することはお互いにとってリスクになる。双方がWin-Winの関係にあること、リスク・リターンを共有することによって、はじめて強い企業と強い個人が実現される。

ところで、筆者は確定拠出年金制度には上記のような方向性と整合性・親和性があり、「新しい企業と社員の関係」構築、自律性の向上に効果がある、と考えている。

しかし、なぜかこのような視点で社員に語る当該制度導入企業が少ない。

いまのところ、退職給付制度の100%を確定拠出年金制度にしている企業は多くはない。ほとんどの企業は、退職一時金制度や確定給付制度を併用したりして、制度を分散している。

つまり、100%退職給付制度の運用リスクを社員に転嫁しているわけではない。そうであれば尚更、“制度の分散と運用リスクの共有”について、その意義・狙い（企業と社員の新しい関係）について、自信を持って社員に語りかけるべきではないだろうか。筆者は、この面でのコミュニケーション不足が社員の当該制度に対する関心・関与を（少なからず）低めているのではないかと考えている。

今年になって、運用環境の悪化から評価損益がマイナスになっている加入社員が多くみられるようになった。そのため加入社員の一部からは、このような制度を導入した会社への不満・不信を口にするものもいる。このような状況であるからこそ、企業型確定拠出年金制度の意義について、社員の理解を得ることが求められる。会社の姿勢、メッセージが当該制度定着の鍵を握る。

- ・企業型確定拠出年金は色々な意味で、多くの課題を抱えています。制度面や教育面だけでなく、これからは、運用商品の見直しなども課題になるかもしれません。

制度導入というハード面はクリアしたのですが、確定拠出年金制度の運営・活用というソフト面では、まだまだノウハウの蓄積が必要です。その意味では、企業型確定拠出年金制度は、発展途上にあるといえます。

当該制度を企業だけでなく、社員にとっても有効に活用するために何をすべきか、これからも弊所は、調査研究を続けていく所存です。

なお、次回の調査では、効果的な制度運営の全体像に焦点をあてた内容とし、さらに深堀りをしていきます。

今後ともご指導および当調査へ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)