

2005.9.30

退職給付ビッグバン2005年度年次総会

“ 企業年金・退職金制度の課題と将来展望 ”

サンデン株式会社

秦 穰治

1. はじめに

< 経緯 >

当初、高山先生から本件についてのお話があった時、サンデンに関するケース説明であれば割と気楽にお引受け出来るのに、なんと重いテーマを戴いたのだろう、と正直迷いました。私のような一介の企業担当者よりも適任の方が他にもたくさんいられるのではないかと感じました。しかし、折角こういうチャンスを戴いたのであれば、常日頃考えていることを明確化してみるのには、私自身にとっても、又、もしご興味があられる方がおられれば、少しは役に立つこともあるかもしれないと思い、今回お引き受け致しました。

高山先生からは再三思い切って、好きなように、とのアドバイスをいただいておりますので、多くの方々へ失礼な表現もあると思いますが、素人ゆえのミスとご寛恕のほどよろしくお願い申し上げます。

又、本論で展開しておりますアイデアは、今日明日直ぐに達成できるようなものではなく、**5年10年のレンジ**で考えているものであることを強調させていただきます。従って、現在は税法上出来ない、というようなことでは考えていないことをお断りさせていただきます。

小職のキャリアについて若干申し上げれば、サンデンに入社する以前の32年間は旧富士銀行（現みずほコーポレート銀行）でほぼ一貫して大企業取引、それも国際取引の最先端で営業ばかりをやって来ました。サンデンでは1999年入社以来、当初経営企画室に配属となり、本社中期計画／実行計画の策定に関わりましたが、ひょんなことで退職給付問題を重要な経営課題として提起したことから、急遽“お前がやれ”ということで人事本部に転勤し、ご承知のごとく、俗に“サンデン方式”という仕組みで、厚生年金基金を解散して日本型確定拠出年金（401K）へ移行した第一号となりました。そのほかにも人事企画担当として

- ・ 職務給を導入した新人事制度
- ・ 海外出向者を対象とする海外給与制度
- ・ ストックオプション導入
- ・ 企業内大学としてのサンデン大学の設立とその海外展開

- ・ 海外ナショナル スタッフへのヘイ システム導入

などを実施し、その後総務人事本部の企画担当として

- ・ C S R 及び S R I 評価
- ・ 危機管理
- ・ 敵対的買収対策

等に関係しています。

以上のごとく、私の人事関連のキャリアはサンデンのみの数年間で決して長いものではないのですが、会社規模の関係も有り、いわば経営課題を何でも引受させてもらった、という恵まれた境遇ではあったか、と思います。加えて、サンデンは中規模ながらも、技術 = 製造 = 販売のあらゆる分野を、国内のみならず、海外にも幅広く展開していることで、言わば、日本の製造業の縮図のようなところがあると考えます。

従って、サンデンという会社の一担当者が考えたことに、もし何らかの普遍性があるとすれば、これらのことが効いていると思います。

< 本稿の全体観 >

本稿では以下の順に話を進めたいと思います。

- ・ 企業年金退職金改訂は人事施策としての改善 / 改訂ではなく、あくまで財務上の体質改善が目的であった
- ・ 人事制度の本来の役割である “ 人と組織の活性化 ” からすれば、企業年金退職金制度の人事制度としての役割は終了した。従って経営戦略としての役割も終了した
- ・ その意味からすれば、企業年金退職金制度存続の理由は消滅した
- ・ 一方、公的年金は今後とも厳しい状況となることは目に見えており、社員の老後を公的年金に 1 0 0 % 委ねることは、公器としての企業からすれば好ましくない。
- ・ 即ち、公的年金と協働して “ 社員の引退後の生活 ” を安定化させるための仕組として新制度を立ち上げる。いわば企業の “ 社会的責任 ” として制度化する
- ・ その際、もはや企業が偶発債務を負う確定給付の制度ではありえず、確定拠出の制度として構築せざるをえないと共に、あくまで引退後の生活資金として、従って、終身年金をベースとする制度でなければならない
- ・ 加えて、社員の自主性を尊重すれば、個人型 D C に企業がマッチング拠出する U S A に似た制度が最も相応しい
- ・ 但し、一度にその制度にするには解決すべき課題も多く、又、ステップも必要である

省略記号ですが、確定給付の制度をDB，確定拠出の制度（特に日本版401Kの制度）をDCとしています。

2. 企業年金・退職金制度の変遷

< 企業を取巻く経営環境の変化 >

企業を取巻く環境変化は大きく分けて、マーケット・市場からの必然的な要請、なかんずく、物言う株主を中心とした資本の論理の側面と、それを支える企業会計制度のグローバル化の側面があると考えます。

まず、企業会計の側面から見ると、企業会計の軸がフローのみならずストックを重視する方向へ舵が切られ、時価会計/減損会計そして退職給付会計などが相次いで導入され、企業経営の可視化・透明化は必然の流れとなりました。

一方、企業経営は経営のグローバル化の進展の中、一段と厳しい競争環境に追い込まれ、物言うステークホルダー、特に株主からは、最近では敵対的買収まで視野に入れた価値創造経営を求められている。このような状況の中で、企業はますます本業特化へと邁進せざるを得ず、金利動向や資金運用の巧拙によって偶発債務残高が上下するような仕組みは放逐せざるを得ない。言ってみれば、本業及び本業になりうる可能性を持ったビジネスでない部分を切り捨て、企業が負担するリスクを最小化する経営を突き詰めて行くしかなくなっている、というのが、ごく一部の優良企業を除く現実の姿ではないでしょうか。

< 人事制度全体の動き >

一方、人事制度ですが、日本企業は長い間、人事制度について終身雇用に加えて年功型運用（年毎に業務習熟 高評価 次のポストを与える 処遇はあとからついてくる）により、言葉は悪いですが、短期的視野に立てば、甘い人事制度運営を行ってきました。ことの良し、悪しは別として、結果として、皆が高齢化・高資格化・高賃金化し、世界一労務費の高い国となってしまった、とともに、人事評価の苦手な素地を作ったと言えると思います。

もともと日本人は農耕民族の村社会的要素を、特に心的側面において、色濃く残していると考えます。

人事評価に照らして言えば、本来、というか、欧米的な発想からすれば（現在、日本企業で使われている評価は、目標管理制度・コンピテンシー評価を含め、ほとんどが欧米からの輸入品）

人事評価 = 仕事上の能力や成果のみの評価

であるはずが、日本の場合、

人事評価 = 全人格乃至全人生の評価

になってしまっている。例えば、会社を離れて、家族で休日に、ある食堂にいる時でさえ、もしボスが入ってくれば、様相は一変し、会社の序列がそのまま食堂にも持ち込まれるでしょう。ボスはそのことを良く承知しているから、人事評価が嫌いだし、又、差をつけることに臆病になるのです。

このような土壌のところ、現在、実質的な労務費の調整局面として、裁量労働制拡大・地域別賃金制・職種別賃金制に加えて、悪名高い成果主義賃金制度の導入が盛んに行なわれています。

従って、人事評価の苦手な素地に成果主義を入れれば軋轢が増すのは当然で、社員のモチベーション維持引き上げが大きな課題となっているのは周知の通りです。

< 企業年金・退職金制度改訂の本質 >

人事制度の一部である企業年金・退職金制度ですが、まず、従来企業が持っていた、日本のDB制度のメリットは以下のごとく、ことごとく喪失したと言えるでしょう。

- ・ 退職給付会計導入による後払いメリットの喪失
- ・ 運用環境の大幅悪化による利補填・元本補填リスクの顕在化
- ・ 新確定給付年金法により積立不足看過出来ず

加えて、< 企業を取巻く経営環境の変化 > < 人事制度全体の動き >の中で、言わば1980年前半にUSAで起きた退職金/年金問題が日本に上陸して来たことから、企業は財務上の理由で一斉に、既得権との狭間で悪戦苦闘しつつ、退職金・年金制度の改訂に走りました。

特にDC導入について言えば、ベースとなる投資知識が未熟なのを承知で移行したということで、十分な土壌が無いのに成果主義人事制度に走ったのとよく似ている、と思います。

< DB制度を取巻く今後の見通し >

DB制度を巡る今後の見通しですが、

- ・ 退職給付会計は今後ますます厳格化の方向で、もしかすると即時認識となるかもしれない。特に、日本では引き続き異常な低金利状態が継続しているが、いつ何時反転し、又、低下するか、先のことは判らない
- ・ 社員の自立化・流動化志向の方向性は加速する可能性が高い
- ・ DBのみならず公的年金を支えるはずの若手の給料・賞与は今後そんなに上がるとは思えない
- ・ 同様に現役社員：退職者/引退者の比率は少子高齢化が加速する中、構成労働省の予測以上に継続的悪化が予想される

それに加えて、この厳しい競争の中で、どんな優良企業でも10年先はどうなって

いるか判らない、というのが現実の姿でしょう。一年前の優良企業が“あっ”、という間に消滅してしまうのは珍しくありません。その中でも、特に昔多くの社員を抱えていた産業・企業は相対的に厳しいと言えらると思ひます。

最近USAでは航空産業・自動車・鉄産業(いずれも人食い産業)などを中心に、第二次退職金危機が勃発し、事情が多少違ふとはいへ、改めて、DBの怖さを教えています。この中で企業責任によるDB制度維持はますます時代にそぐわなくなつてきている、とうのは無理がある結論でしょうか？

3. 退職金・年金制度改訂の実態

現在も進行中の制度改訂を俯瞰してみると、大企業については、

- ・ 税法上の拠出上限枠がネック
- ・ 社員・OBの既得権の保護
- ・ 社員の投資関連知識装備のレベル

を勘案して、税制適格年金解散・厚生年金基金代行部分返上をしつつも、DBを一定レベル残す形が一般的です。加えてCBP・類似CBPの導入により金利リスクの低減が図られています。

一方、中小企業をしてみると、既に改訂した会社、今後改訂を予定している会社ともに、中退協・DCを中心とした“払い切り型”制度への改訂が圧倒的となっています。

(別表1.ご参照)

この改訂騒ぎを概括してみると以下のようなことが言えらると思ひます。

第一には、企業は、“企業が潰れては元も子もない”という理由で、当初、約束していた退職金総額・年金総額を反故にして財務体質改善に走った、と言えます。云わば、既得権を収奪して制度改訂したわけで、事実として多くの年金減額訴訟が提起されています。今後の判決が注目されるころではあります、何れにせよ、欧米とはかなり違ふ遣り方で、制度改訂が進んでいることは事実です。(但し、もう一度同じことが起きたら、公的年金の削減に照らし、二度と既得権収奪は難しいのではないか、と思われます)

第二に、加入員(社員)の事情より会社事情優先で制度改訂が行われたということです。即ち、社員の資金運用能力が乏しいのを承知していながらDCを導入、又、運用が厳しくなつた為、約束した支払金利レベルを一方的に引き下げたりしています。

来年度に施行される“公益通報者保護法”の実態は未だ明らかではありませんが、いずれにせよ、導入企業が加入員に充分なサービスを提供していないと非常にまずいことになる可能性が大幅に増加したのは事実で、DCの普及への一時的なブレーキ要因になる可能性があります。

第三に、本来であれば企業年金のベースとなるべき公的年金が大幅に減額となるリス

クに晒されているのに、企業は全く無関心に、企業年金条件を悪化させたと言えるでしょう。

そもそも何故企業が比較的容易に改訂可能になったか、を考えてみると、企業にとって、特に社員のために“何故、企業年金・退職金が必要なのか？”の目的を改めて見直してみる時期に来ていると考えます。

(注) 2005年年次総会時にご親切にもお話頂いた大先輩であられる孫田良平氏も、歴史的に見ても、失業保険・障害保険など社会保険制度の充実により企業年金制度の目的は喪失したとのお考えを表明され、全く同感でした。

4. 人事制度としての年金・退職金制度

そもそも、経営の一翼を担う企業の人事諸制度の目的は、一言で言えば“人と組織の活性化”、であり、具体的には、

- ・ 優秀人材の確保（採用・育成・引き留め）
- ・ 社員のモチベーション維持引上げ
- ・ 利益と総人件費のバランス

を図るものと理解されます。

それに対し、年金・退職金制度だけは、

- ・ フローだけでなく、ストックでも企業財務構造に影響する
- ・ 現役社員だけでなく、退職者（OB）にも関係する

点で、極めて特殊な制度と言えます。

このような特殊な制度を見直すに際し、企業として

- ・ 人事制度の真の目的とその優先順位は？
- ・ 現役社員とOBをそれぞれどう処遇すべきか？
- ・ そもそも企業はどこまで社員の引退後の生活に責任を持つべきか？

について、“日本の経営の良さ”を維持しつつ、年金退職金制度は何を目的とすべきか？”について根底から見直す時期にきていると考えます。

この分野では、いわゆる“ポイント制”の導入、先にも触れたCBP、類似CBPなど企業側は一定の努力はしていますが“悪しき既得権主義”の名残があることは明らかだと思われま。同様に、今後、増加し続ける社員OBに対して、無策のままでいるのは、USAの例を持ち出すまでもなく、企業経営のみならず、OB及びこれからOBとなる社員にとっても決して許されることでは無いのではないのでしょうか。

企業は生き物であり、今好調でも10年先はわかりません。企業経営がどのような状態になっても、社員及びOBに当初約束を果たしていくにはどうしたらよいか、を真剣

に考える時期に来ていると思います。

2005.9.8付けの日経のトップ記事でも、今まで日本的慣行の最も残る解雇法制を含む“労働契約法”すら、社員の自立化を促し、合理性を追求する方向に舵を切りつつあります。合理性とは、透明性と説明性・納得性が不可欠の要件であり、企業・社員・OB相互間にこの要件が常に成立している仕組・制度の構築は今後の企業の必須条件であると考えます。

私は、企業は早急にこの分野での云わば旧悪を一掃していくべきではないか、との認識を持っています。一時的には既得権者との間で軋轢発生は不可避でしょうが、それを恐れては、企業にとっても、社員・OBにとっても最悪の事態が発生するかもしれません。一時期の苦労は以降の合理性を担保するものと考えます。(企業として、不十分な制度改訂により、又、同様の事態を引き起こす事は絶対に避けるべきだと思います)

5. 根拠である社員のインセンティブ

年金退職金制度が、制度設立時点は兎も角、現在も人事制度としての意義を持ち続けているか、を“人事制度とは、経営戦略の一環として、人と組織を活性化させる”ものだという定義に沿って検討したいと考えます。(人事制度はそういうものではない、と言うのであれば話は別です)

まず、自分自身で考えてみて、退職金制度が良いから、この会社に入ろうだとか、インセンティブが高まるなどと思うだろうか。皆様方も如何でしょうか。

<一つの仮説>

一つの仮説として、私自身がまもなく定年を迎えて年金をもらえる状況だ、ということも踏まえて、以下のように考えてみました。

- ・ 入社しばらくの人たち(10, 20代)は、おそらく年金・退職金には全く関心がないだろう
- ・ 30代もまだまだ関心は薄い、退職金については、自身で独立しようとする人がいれば、開業資金として関心を持つ可能性があるが、引退後の資金としての年金に関心を持つ年齢ではない
- ・ 40代になるとサラリーマン人生にも先が見えてきて、一部の人は意識し始めるかもしれないが、人生設計上は最も金の掛かる時期であり、引退後の金よりむしろ現在の処遇に関心が高いだろう
- ・ 50・60代になって、やっと、引退後のことを考え始める、というのが実態ではないか。ただその場合であっても、引退後も企業に依存することについては、人それぞれの思いがあるのではないか？

もし、この仮説が正しければ、年金・退職金は伸び盛り・働き盛りの社員（言ってみれば、稼ぎ頭）にインセンティブとしてほとんど機能していないのではないか、との結論が出てきます。従って、従来から言われてきた“労働の対価の後払い”効果の価値を、人事制度の目的である“人と組織の活性化”に結びつけるのは論理的に困難ではないか、と推測できます。

< 仮説の検証（１） >

検証する手順として、まず、社員の具体的な生の声を聴いてみるのが一番だ、と考えてみました。

手っ取り早いところで、弊社の組合執行部に聴取してみました。（伸び盛り・働き盛りの世代代表）因みに、弊社は典型的な日本的製造業で、且つ群馬を主体とし、執行部も過半は群馬在住であり、巷で言われているような、雇用の流動化もそう大きくなく、終身雇用が活きている会社です。

組合執行部の全員の意見として、

- ・ 退職金・年金のことは考えない
- ・ 勿論、モチベーションとも全く無関係

と、極めて明確なものでした。

そこで今度は、熟年者もかなりおり、勿論年金・年金退職金制度については社員の平均レベルより高いはずの総務人事本部のスタッフに聴取してみました。結果は組合執行部と全く同意見でした。

次に、弊社とお取引頂いている金融機関の担当者・上司(伸び盛り・働き盛り)に同様の質問をしてみました。回答は矢張り全く同様でした。

別の視点からの一つの裏づけとして、2004.9実施の野村総研にお願いした従業員満足度調査結果から“どんな時に生き甲斐を感じますか”という質問に対する回答を分析してみました（別添付録1 - 6ご参照）

そうすると、

- ・ 若い層ほど“自分の成長実感”の割合が高い
- ・ 仕事上の実力を自分として発揮したと思うとき、そうして認められたときが全層を通じて高い
- ・ 処遇に直結する昇進・昇格は意外に低い

という、結果が出ています。（野村総研のコメント）

即ち、直接的な昇進・昇格でさえ、モチベーション引上げ効果は相対的に低く、如何に仕事そのものにリンクした部分でやる気が高まっているかが良く判ります。従って、処遇のなかでも最も発現が遅い、年金・退職金に効果が無いのはやむをえないことではないでしょうか？（要すれば、正社員は金だけでは動かない？）

<仮説の検証(2)>

今度は、社員の側ではなく、経営・人事の立場から、年金・退職金制度をどの程度重視しているかを検証してみました。

- A．労政時報3627号所収の、“2003.11実施、771人の経営者への聴き取り調査”から、“人事制度として今後重要度が高まるもの”として、人の活性化策に注力している具合は充分出ているものの、退職金関係は、やっと18番目に“前払い退職金”があるのみでほとんど考慮されていないと言って差し支えない状況を示している
- B．労政時報2005.7.22号所収の、社会経済生産性本部・経営アカデミー研究会報告から、“仕事のやる気につなげる施策”として、人事担当者の提言の中に、年金・退職金制度の項目が無い
- C．JMA2005.3の“成果主義人事に関する研究報告”から、“制度運用の理想と現実のギャップ”の項目のなかで、全17個の質問の中で、理想が最も低いものが“社員個人の生活を会社が保障することを重視している”で、当然、現実との乖離がほとんどない、唯一の項目となっている
- D．(株)現代経営技術研究所の2005.7プロジェクト・レポートから、“社会からの期待に応える人事施策”に年金退職金制度はなく、報酬制度の重点施策としても年金退職金制度関連はほとんど無いと言って、差し支えない

それ以外にも(学)産業能率大学 総合研究所の“日本企業の経営戦略の転換と人材マネジメント調査報告書”2005.3発行など同様の資料はおそらく枚挙にいとまないと思われます。(別添付録1-1~1-5ご参照)

即ち、経営者・人事担当者の関心は、財務構造変革の為の年金退職金改訂はあっても、それ以上のものはない(経営者・人事担当者は年金・退職金がモチベーションに効かないことを充分承知している)と結論づけて良い、と考えます。

<DC導入理由の検証>

一方、既にDCを導入した企業の、導入理由に

- ・ 社員の自意識の涵養
- ・ 自立的行動型社員育成
- ・ 自助努力・自己責任の涵養

の2-3項目がほぼ歌われています。

かく申し上げる弊社でもそうであったわけですが、それ以外でも

- ・ 厚生労働省DC連絡会議メンバー会社
- ・ 本JPRC総会発表企業
- ・ 大和総研の導入済み中小企業へのアンケート調査

など例示はいくらでも出来るように思われます。

自分で言っておいて如何とは思いますが、DC導入自由としてのコンセプトとしては面白いのですが、どうも止む終えず理由を後付けした感があります。もし、新規にDCを導入しようとする企業が、有力導入事由として持ち出すだろうか、ということには大きな疑問があります。DBをDC化した以上、“これこれを導入事由としましたよ”、というのが正直なところではないでしょうか。

<まとめ>

以上を整理してみると、DB / DC双方とも社員のモチベーションアップ・キープには最早役立たぬ制度であり、株主・市場から価値創造経営を厳しく求められている企業として、年金・退職金制度は“会社経営上のニーズに乏しく、企業の制度として最終的に存続すべき根拠を失った”と言えるのではないかと考えます。特に、社員、ましてOBへの利補填・元本補填などは、既得権として守るとの理由以外に正当性を最早欠いているように思われます。

逆説的な表現ですが、そもそも“何が目的か？”を議論になること自体が存在意義の乏しさの端的な証左であり、もし、ゼロクリアベース、要すれば、これから新たに企業年金退職金制度を設計しようとしたら、本当にそのフィージビリティは、コストパフォーマンス対比で納得できるものになるのか（現にあるから、存在意義を跡付けていないか）についての結果は自明のように思われます。

即ち、伸び盛り・働き盛りの社員のモチベーションを上げていくには

- ・ポスト・役割責任の重さ 仕事の与え方
- ・自分が成長しているとの実感 公正な評価
- ・現在の処遇（給与・賞与・福利厚生など） 適正な処遇

こそが、肝要であり、これは人事制度そのものとして、運用の活性化を踏まえ、今後ともよりよい制度に改訂していくべき大課題です。

社員のインセンティブ・モチベーションそして愛社精神はまさにこれらを通して醸成されるものであると思います。

逆に言えば、企業は決して長期安定雇用を捨てた訳ではなく、年金・退職金制度よりも、他の施策の方が優秀人材の長期雇用・長期引き留めにはより有効であり、企業は安直に年金・退職金制度に逃げるのではなくて、もっと真っ当な人事諸施策を懸命に実施すべき時であると考えます。

一方では、“確かにプラスの効果は薄いかもしれないが、やめることのマイナスの効果は大きい”との意見があります。このご意見には道理があって、マイナスのインセンティブ効果があるからこそ多くの企業が既得権との狭間で苦労しつつ制度改訂を実施して来た

わけで、仮に一時的にせよ、その効果を否定する人はほとんどいないでしょう。しかしながら、“やめるとマイナスだ”、という理由だけで制度、特にDBを存続するというのは他のステークホルダー（年金退職金にインセンティブ効果を認めない社員を含む）の賛意をえることは出来ない”と思います。マイナスの効果を最小限に抑えつつ如何にして他のステークホルダーの賛成を確保しうる有力な方策を案出するか、が鍵となると思います。

以上をまとめてみると、企業年金・退職金制度について、“企業の制度として最終的に存続させる根拠に乏しい”、というのが、最大の問題であり、従って、“もし、企業年金・退職金制度を存続させようとするのであれば、その根拠を見つけ出す必要がある、というのが最大の課題”ということになります。

2005.9.6付け読売新聞で紹介されていますが、東証1部上場企業のうち、135社が役員退職金を廃止し、役員報酬へ一本化した、と言うのは象徴的な出来事だと思います。（因みに弊社も今年廃止）何故ならば、本来であれば最もインセンティブの必要な役員に退職金としてのインセンティブの効果を否定したことになり、透明性向上との名目はあるものの、基本的な人事的效果を期待できない、即ち、その効果を株主に説明出来ないからだと考えます。

6. あるべき企業年金の姿

企業年金退職金制度に会社経営上のニーズが乏しいとすれば、企業が苦勞してDBを抱える意義は最早無く、DCにしても財務上の理由を除けば、人事施策としてのインパクトに欠けることが明らかになった以上、企業は制度廃止に走るべきなのかどうか、を根本から確認する必要があります。

言い換えれば、企業は社員の老後に無関心で良いと言い切ってしまうが良いのか、卑俗な言い方をすれば、老後の社員を路頭に迷わせることがあっても、それは企業として感知しないことなのか？

ここで雑談を一つさせていただきますが、最近発表されたNPO確定拠出年金教育協会によるアンケート調査結果によると、予想外のことに、DC新規導入中小企業が就業時間内の継続教育にかなり熱心であるとの事実が出て来ました。私見ですが、これは導入した社長さんの強い意志で社員の知識装備を引き上げようとの思いの現れであろう、と思います。その根底には、社員のモチベーションを引き上げたいということより、社員の老後の生活を気遣ったことではないか、と想像します。社員一人一人の顔が見える中小企業ならではのことでないか、と考えます。（むしろこの点では大企業の方が遅れている）

本例にあるように、企業としてどう社員の老後に関わるか、又は、関わる必要がないの

か、が課題ということになります。

周知のごとく、少子高齢化の急進行、公的年金の不安定化、退職給付会計の一層の厳格運用が予想される中、日本的経営の強みを残しながら、企業として如何していったら良いのか？

日本的経営の要である社員一人一人のモチベーション・アップには、前記したように、企業年金・退職金での解決ではなく、

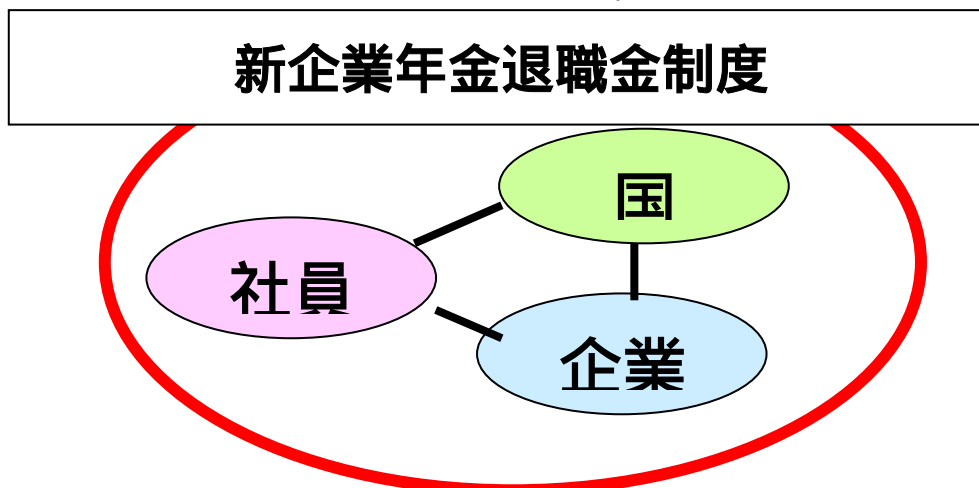
- ・ まず適切な職場・仕事を用意し
- ・ 公正な評価を実現し
- ・ それを直接的な処遇（給与・賞与・福利厚生）で応える

のが、企業の経営上・人事上の最大の任務でしょう。ここに年金・退職金が入り込む余地はほとんどありません。

今まで、企業年金退職金のベースは公的年金である、即ち、企業年金の算定根拠は公的年金をベースにしており、老後の生活の基本部分は公的年金で、企業年金は生活を豊かにする部分と位置付けることを、暗黙の前提にしてこなかったでしょうか？もし、前述のごとく、公的年金に大きなリスクがあるとすれば、企業は、そのリスクをそっくり社員に引き渡していることになるのではないかと企業が意識しているか否かに関わらず、結果としてそういうことになっているのではないのでしょうか？

一般的に言って、企業経営者は公的年金の帰趨に鈍感過ぎたのではないのか？あるいは、薄々気付いていたが気付かぬ振りをしていたのではないのか？企業が重視視しなければならないのは、株主・現にいる社員・お客様だけではなく、公器としての企業の責任があるはずで。即ち、縮む公的年金をカバーし、老後の社員OBが生活困窮者とならぬよう最低限のバックアップをすることが今や企業に求められていることなのではないでしょうか？

即ち、新企業年金制度の概念を“公的年金と協働して社員の老後の生活のベースを保障する”制度として明確化すべき時期に来ている、と私は考えます。このことは、逆に言えば、新企業年金退職金制度を経営戦略乃至人事戦略ではない仕組みとして立ち上げる必要があります。今風に言えば、新企業年金・退職金制度を“企業の社会的責任”として組み直す必要があります。（例えば、トヨタさんは、DC導入事由として、60歳から65歳までの空白期間の生活費充当の目的を打ち出されている）



その際に留意すべきポイントとして、第一に、“完全な積立方式として企業年金制度を立ち上げる必要がある”ということです。即ち、少子高齢化の進展に伴う人口ピラミッド構造の変化は決定的であり、企業年金に少しでも賦課方式的な要素、要すれば、利補填・元本補填などのリスクを後輩に託するようなことがあってはならない、ということです。

第二には、制度はあくまで引退後の生活を保障するものとして、第一義的に年金、出来れば終身年金として、立ち上げるべきものです。企業側からすれば、退職一時金に比べて負担が増加するように思える年金こそ重要な鍵になると考えます。

第三には、“人間はそもそも弱いもの”であり、目の前に使える金があるとつい使ってしまう。本当に日本人が自律/自立するまでの間、あるレベルを塩漬け化乃至、最低限度を設定し、企業が拠出する仕組を案出するなどの工夫が必要でしょう。

第四には、最低限度を超える部分(従来は企業年金が担っていた部分)は、各人の自主性を尊重し、現在の所得から現在と将来の消費を割り振る自由度を与える仕組とする必要があります。即ち、自主的な自助努力による蓄財を奨励する仕組とすることです。

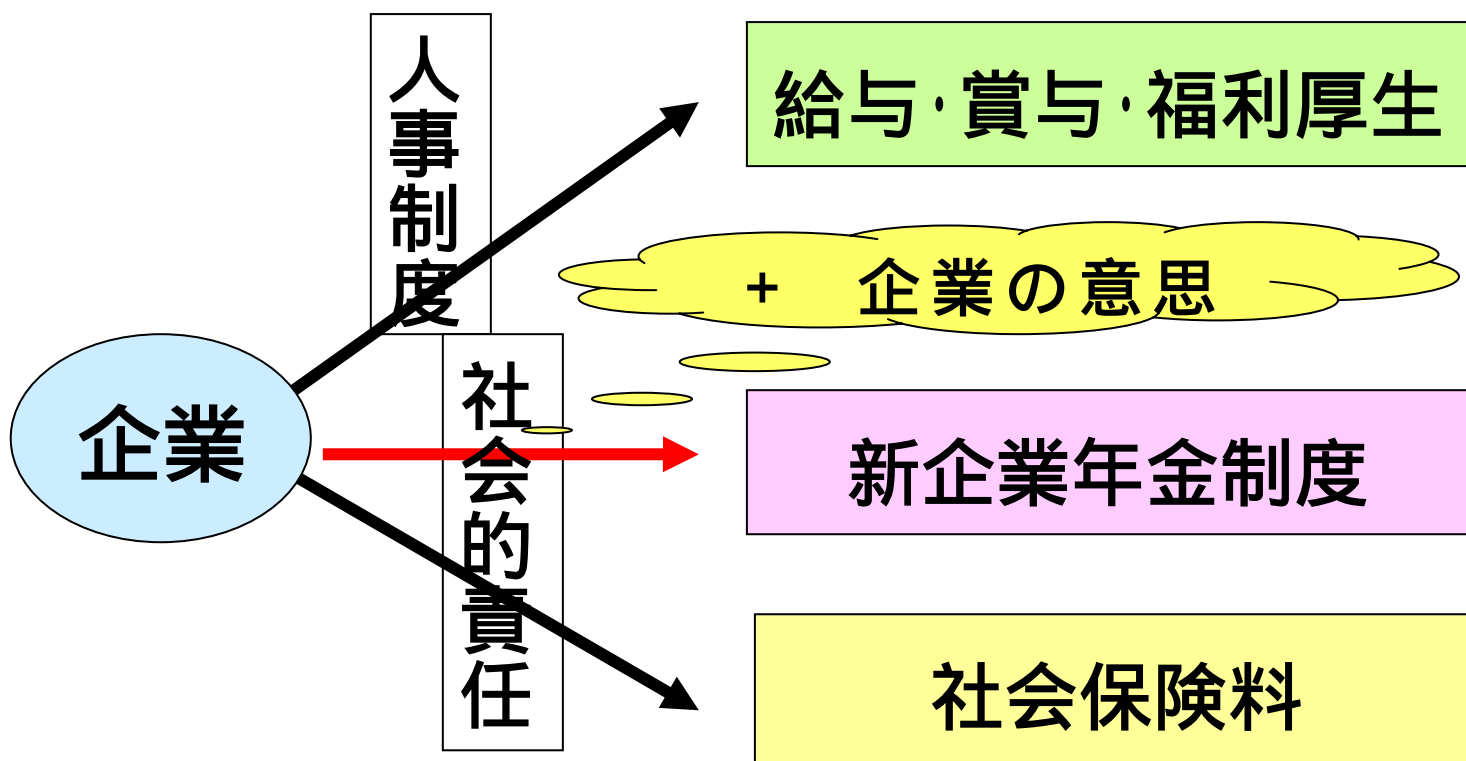
以上を総合して、新企業年金退職金制度を組み直すとすれば、

- ・ 社会的責任としての企業のオブリゲーションであり、人口構造の変化を考慮すれば、利補填・元本補填などのリスクを伴うDBは、退職一時金を含めて、当然存続出来ない
- ・ 従って、払い切りで、且つ、終身年金が受取可能なDCしかありえない

ことから、企業は、

- ・ 本来的な社員のモチベーションアップには、仕事の与え方・公正な評価をベースとする給与・賞与・福利厚生を、
- ・ その資金の中から、自主的な自助努力による蓄財を促すとともに
- ・ 企業は、社会的責任として、労働の対価の一部をDCに拠出する

方式が一つの帰結となります。



加えて、個人の“運営管理機関選定”の自主性を尊重し、且つ、社員の流動化、自営業者（専業主婦）を考慮すれば、個人型DCに企業がマッチング拠出する米国型に近い制度が論理的には優れている。

この仕組みによって、

企業の処遇の全体 = 給与 + 賞与 + 新年金 + 福利厚生

が、原則全て“払い切り”の制度として明確化されると共に、社員にとっても、労働の対価の全体が企業リスクと切り離される意味で大きなメリットがあります。

また、現行のDCには、退職時に現払いが出来ないという不満が強いが、企業年金が老後の年金資金に統一されることにより、この問題は解消されることになります。従って、開業資金を貯めたいのであれば給与・賞与から、ということが明確になります。

以上の私見は、成蹊大学の森戸教授が提唱される“企業の制度は退職金から年金へ”というお考えにも合致することになるのではないかと考えます。

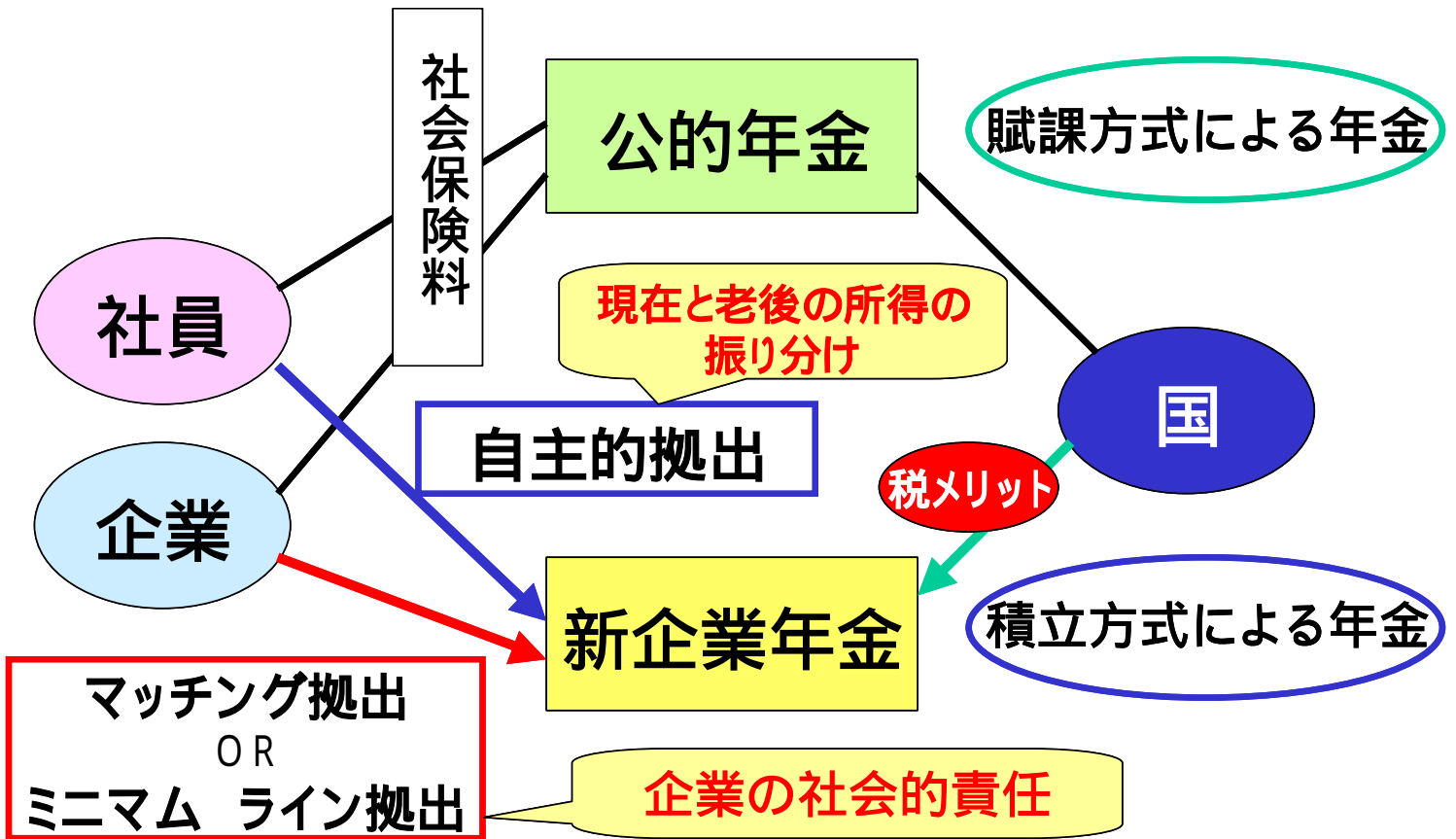
論理的には個人型DCに企業がマッチング拠出がベストと考えるが、企業型DCに個人マッチングを認め、且つ企業拠出を引き下げつつ、マッチング拠出のウェイトを高めていく手法もありえると思います。

個人型DC制度が基本 + 企業がマッチング 拠出 (米国型DCに近い)

以上をまとめてみると下記の図のようになります。

即ち、社会保険料徴収を基礎とする賦課方式による公的年金と、本案の積立方式による企業年金により、引退後の最低限の生活保障を行い、其れを上回る部分は、個人の自主性を尊重したマッチング拠出を原資とした年金としていく全体設計です。

あるべき企業年金の姿の全体像



本案は論理的な帰結としてのベストストーリーを検討した結果ではありますが、実態を踏まえると本案を実行に移すには、当然のことながら、種々の課題が存在します。法令・税務上の整備はご当局の問題ではありますが、公的年金との絡みと、現行制度との関係を踏まえ相応のスピードで展開されることを望むものではありません。しかし、その問題を解決しても未だに残る課題があります。それが、次章のテーマです。

7. DC制度のみとする場合の課題

本案を実行に移す場合の課題は、まさに、日本中の人々がDC運用をやる事になったら何が問題なのかを明らかにし、その対策をたてることに尽きます。今までほとんどの人た

ちがいれば天から落ちてくるように一定金額をもらえると思っていたら、今度は自分で運用してその結果次第でもらえる金額が違ってくるように変わることになります。これは、今までは会社のごく一部の人がごそそと運用していればよかったのが、社員一人一人にその責任が移ることを意味します。即ち、一人一人が金融商品に直接関与しなければならない、しかも、従来は、金融商品といえば預金・保険と思っていたのに、直接金融商品にまで対象を広げていかねばならないことになります。何故ならば、預金・保険だけでは、十分なリターンを期待し得ない世界に突入してしまっているからです。

2005年度経済財政白書でも、2007年度から始まる団塊世代の大量退職時代の幕開けに際し、若手従業員への技術伝承、退職一時金・企業年金の支払増加とともに、リスクのある金融商品への投資増、従って、“リスクのある”投資への知識が必須となると述べられています。

即ち、DC制度の金融システムとしての側面が非常にクローズアップされてきます。これを

- (1) 投資教育上の課題
- (2) 金融システムの課題
- (3) 金融商品上の課題

の3つに分けて述べてみたいと思います。

< 投資教育上の課題 >

投資教育上の課題は小職を含め再三いろいろな場面で話をさせて頂いているので、ここでは、日本人全員がDC運用することを想定した場合の問題に限定して述べます。

(添付 付録3, 4ご参照)

- ・ まず、短い教育研修一回だけで判ってもらうのには度々無理がある、という当たり前と言えれば当たりの現実です。
- ・ 特に導入時教育にはあまり効果はなく、臨場感がある実体験後の継続教育こそが意味がある、即ち、繰り返し実施しなければ浸透は困難
- ・ 今の状況では導入時教育・継続教育のスタンダードすらなく、企業として何処まで遣ればよいのか判らない(特に、公益通報者保護法は大きな問題)
- ・ 弊社の全員参加継続教育実施後のアンケート調査で明らかになったことですが、投資への関心について、性別・職種・学歴差によって明らかな関心度変化に差がある(教育による変化の大きさに差がある)ということです。特にベースとしてのIT能力は決定的要素である
- ・ 何処までやっても確実に無関心層は存在すると考えられる

従って、企業年金をDC化するとして、無関心層の撲滅と運用知識の平準化を実施

を図るには、とても一企業が負える代物ではなく、

- ・ 一企業が負うべき投資教育のスタンダード
- ・ 国・第三者機関が支援すべき投資教育部分

を明確にし、総合的に解決していく必要がある。これは、いわば公的年金減額の補填策に相当するものであり、是非とも公的機関の積極関与が望まれる。

< 金融システム上の課題 >

狭義の金融システム上の課題は大きく分けて3つあると考えます。

- ・ 第一は、2大記録関連機関及びそれに付随する資産管理機関の構造が本当に加入員に十分なサービスを低廉な価格で提供できる状況にあるのか、という問題。
- ・ 第二には、運営管理機関選定に関する選択の自由度が加入員には無く、且つその選定が必ずしも加入者ニーズ優先で選定されてはいないのではないか、という構造上の課題。
- ・ 第三には、DCは年金化し難い、との批判に答えていく必要
- ・

どれも相当の難問ではありますが、第二は少なくとも個人型DCにすることでかなり緩和されます。

第一の課題は、先行者の過大な投資が、今後のサービスの充実を阻んでおり、むしろ後発者の利益が期待しうる分野です。サービスとしては、

- ・ スイッチング・配分変更のリアル化
- ・ 携帯電話によるスイッチング・配分変更など
- ・ 手数料の引下げ

などが俎上に上ると思われます。

第三の課題ですが、退職時のDCの残高が小さいことが年金化の選択肢、特に終身年金への道を狭めている一番の問題でしょう。従って、本案が一般化していけば、当然金額の大型化が進むはずで、企業型から個人型へ転換していくことと相俟って徐々に解決されるべき課題であると思います。但し、併せて、

- ・ RKのシステムをより拡張し、低廉で、広範な年金ニーズに応える必要がある
- ・ 魅力あるGIC、年金受取時にも変額型の保険商品など、より一層の金融機関による商品開発が望まれる。

< 金融商品上の課題 >

この分野での最大の課題は、デフォルト ファンドとしてのミニマム ラインのキープを目的とする投信の開発でしょう。どうしても存在する無関心層、不慣れな層のために長期的に安定的な最低限の運用レベルをキープしうる商品を是非開発してもらいたい。この商品がないと、全て、投資教育にしわ寄せがいくことになり、極めて好ましくない。金融機関として、是非とも努力していただきたい部分です。

同様に、真のインデックス ファンドの開発、アクティブであることの有利性を実績で明らかにした投信など商品性にはまだまだ課題はあると思います。

加えて、将来DCの投信残高が膨大になっていった時、誰が株主として、会社経営陣と対峙して行くかは、一つの重要な課題となると思われます。

8 . 経過的にどうするのか？

一度に理想像を実現するには無理があるのは当然のことです。第7章で述べたごとく、本案を実現していくには多くの障害が存在します。優れて金融システムそのものに依存する部分は今後の競争が自然に事態を好転させていくとは思われますが、なんと言っても投資教育の部分は一朝一夕では解決出来ません。従って、当然、ステップを踏んでいくのは必然であります。

以下に、小職の考えたステップの一端をご紹介します。このあたりは今後議論をし、内容を詰めていく部分と思料します。

< 第一ステップ >

- (1) まず、喫緊の課題は、2006.4.1施行の“60歳代雇用”と、企業年金の折り合いをつけることです。具体的には、漫60歳で打ち止めとなっている拠出、乃至DBの計算根拠を、雇用延長とスムーズに繋がるよう修正することです。具体的に言えば、60歳以降、企業にも、又社員にも積立・拠出の自由度を与え、設計に柔軟性を持たせる必要があります。
- (2) 自らの老後資金を自助努力で管理していく以上、今、折角蓄財して来た資金を直ぐにキャッシュ化させる以外に、年金資金として自ら運用できる道を早く整備すべきです。具体的には、DBを有する企業の年金化による財務負担増を避けるべく、定年退職時(引退時)にDBからDCへの移換を認めるべきだし、もう一步進んで、退職一時金・中退協・特退協からの移換も認めていくべきです。

退職金の年金化への第一歩

(注1) 弊社は2005.7に従来の40%部分(税制非適格CBP)に、厚生労働省の承認を得て、DCとのオプションを認める方式を導入、極めてショートノティスだったにもかかわらず74人がDBからDCへのオプションを行使した。もともとのターゲットは2006.1(オプション行使は年2回認める)なので、そこへ向けて今後情宣活動実施の予定。何れにせよ、**CBPに満足しない人にDCへのオプションを与えることは極めて有力な方法**と思われる。但し、運用の結果の違いを助長させる可能性はあると思います。

(注2) 同時に、40%部分の年金化時点の金利条件を、3.5%固定から、CBPと同一の変動金利に変えたところ、従来は年金化率が80%を超えていたのに、ゼロに近くなった。要すれば、弊社社員にとっては、**年金CBPは魅力が乏しい**、との結果が出ました。これは、類似CBPを含めCBPに十分な魅力があるとは言えない、一つの証左かもしれません。

(3) そして、そもそも論ですが、出来る限り早期に**公務員にもDCを導入**すべきです。公務員だけが、利補填を税金で得る仕組みは全く国民の合意を得られる仕組みではないと考えられます。

(4) **投資教育の役割責任と内容のガイドラインの明確化**、そして、それがきちんと実行されているかを**監視する仕組みの明確化**が必要となってくると思います。特に、企業責任による、導入時及び継続教育については、内容そのもの及び、どの程度実施するのかについて、何等かの標準化が必要であり、その上に公的乃至第三者機関による教育を乗せて行くべきだと考えます。

(5) **デフォルト ファンド**、要すれば長期安定的な投資信託の商品化は是非とも早期実現を望みます。

<第二ステップ>

(1) 第二ステップは何としても**“マッチング拠出”を実現**していくことです。よく言われることですが、マッチング拠出は、自主性の尊重による自立性の向上とともに、投資教育の教育的見地からも極めて重要です。共に、平均的な日本人からすれば、苦手なものであり早期実現が望まれます。

(2) 問題は、現行の企業型にマッチング拠出するのか、個人型に変えてからするのか、ですが、現在のDCの普及状態から考えれば、企業型にマッチング拠出する仕組みから入るのが現実的と思われます。

(3) 金額上限ですが、勿論何も無いのがベストとは言え、それは出来ない相談だと思いますから、是非、**DC・DB合算での上限設定を、会社単位ではなく、個人単位で考えて頂きたい**。今時のIT時代に手間が大変だ、というのは議論にならないと思います。是非個人単位で考えていただきたい、と思います。

<第3ステップ>

そして、最後に、企業型DCを個人型へ一気に変更していくことでしょう。

以上のごとき一つの道筋をお示しましたが、他にもいろいろあると思います。今後の検討課題として、引き続き検討して行きたいと思います。

今回は、このような機会を与えて頂き、誠にありがとう御座いました。年次総会における貴重なご意見を参考にしながら、誠に勝手なことを思う存分言わせて頂きました。重ねて御礼申し上げます。

又、過去に発表された多くの諸先輩の論文・資料を参照させて頂きました。改めて御礼申し上げます。

以上

(付録) 目次

- (付録1) 人事制度に関する諸アンケート
- (1-1) 人事制度として今後重要度の高まるもの 労政時報 04.4.9
 - (1-2) 社会経済生産性本部・経営アカデミー研究報告 同 05.7.22
 - (1-3) JMA“成果主義人事制度に関する研究”報告 05.3
 - (1-4) (株)現代経営技術研究所“社会からの期待に応える人事施策”
05.8
 - (1-5) 同“処遇政策の考え方”
 - (1-6) 野村総研による弊社ES調査から 04.9実施
- (付録2) 投資教育を誰が担うか 日経2005.8.9
- (付録3) 弊社実施第一回アンケート調査 2003.4実施
- (付録4) 弊社実施第二回アンケート調査 2005.2実施

(付録1-1)

人事制度として今後重要度の高まるもの 制度ありの企業の場合

	高まると回答した率
1 業績連動型賞与	95.0
2 メンタルヘルス対策	94.0
3 経営幹部の早期選抜	88.5
4 組織風土改革	86.5
5 キャリア開発	84.4
6 グループ経営	83.5
7 コンピテンシー評価	81.1
8 海外現地社員活用	80.8
9 管理部門分社化	77.3
9 職務給・役割給	77.3
11 社内公募・FA制度	75.9
12 目標管理制度	75.3
13 降格・降級	71.0
14 ポジティブ アクション	70.7
15 65歳まで雇用	69.4
16 転進・独立支援制度	67.6
17 ローテーションの自己申告制	67.3
18 カフェテリア プラン	66.7
18 前払い退職金	66.7
20 多面評価制度	65.9

労政時報3627号
2004.4.9発行

・2003.11実施
・経営者771人への
聞き取り調査

企業の退職金制度
への反応は鈍い
(制度改訂に目処
がついたからか?)

経営者・人事担当とも“人の活性化”策に注力
年金・退職金制度が“人の活性化”に繋がらないことは承知?
いずれにせよ、財務課題以外に退職金制度改訂の意義に乏しい

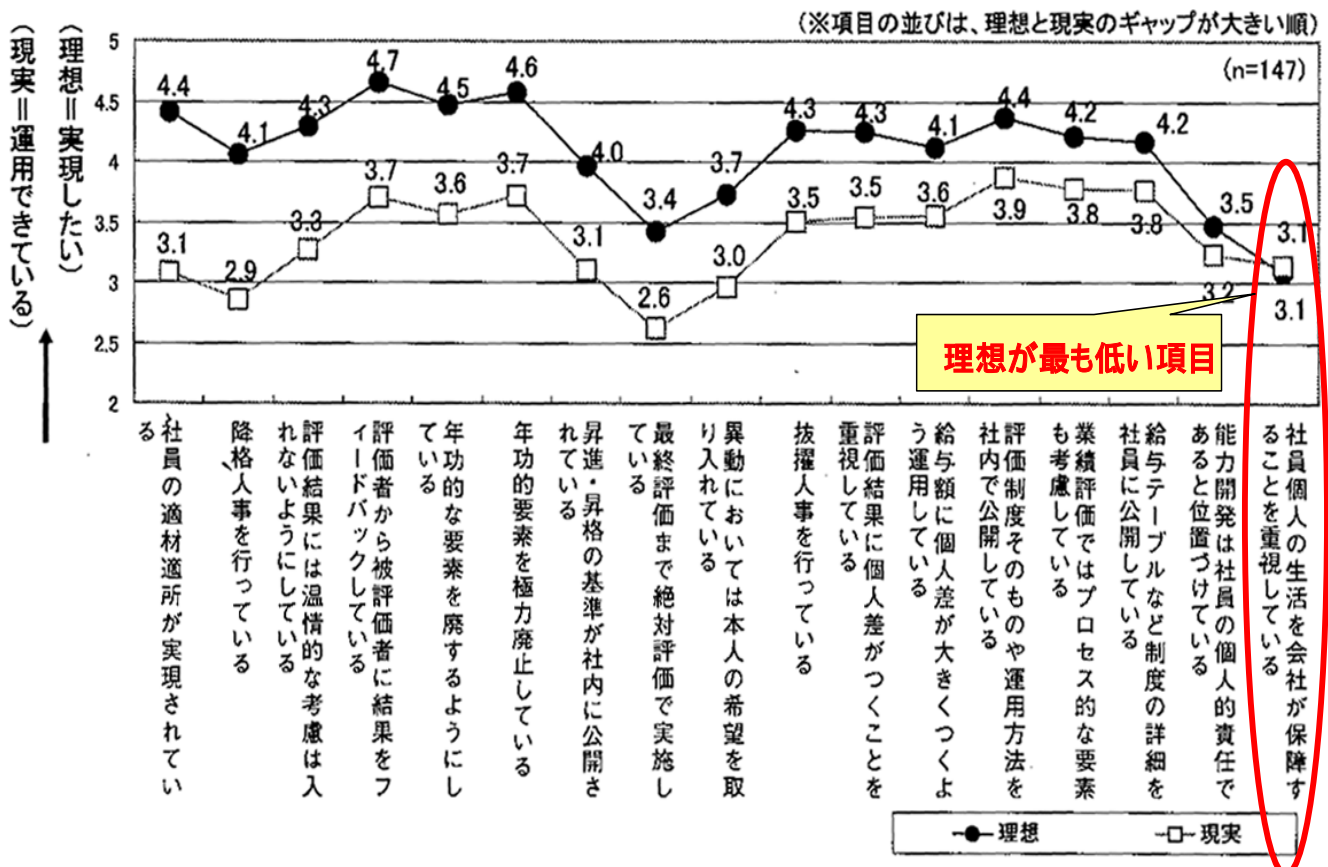
“仕事のやる気”につなげる施策

- ・選抜教育及び経営産参画プログラムの実施
- ・社外研修への積極参加
- ・自己裁量度の高い業務
- ・社内ベンチャー制度
- ・特別昇進・特別昇格制度
- ・人材公募制度、社内FA制度
- ・コース選択人事制度
- ・スペシャリスト賃金制度
- ・職場理解・職場勉強会活動
- ・自己裁量型チーム制度
- ・マンツーマン制度

人事担当者が提言した“仕事のやる気”につなげる施策に
年金・退職金制度に関する項目がない

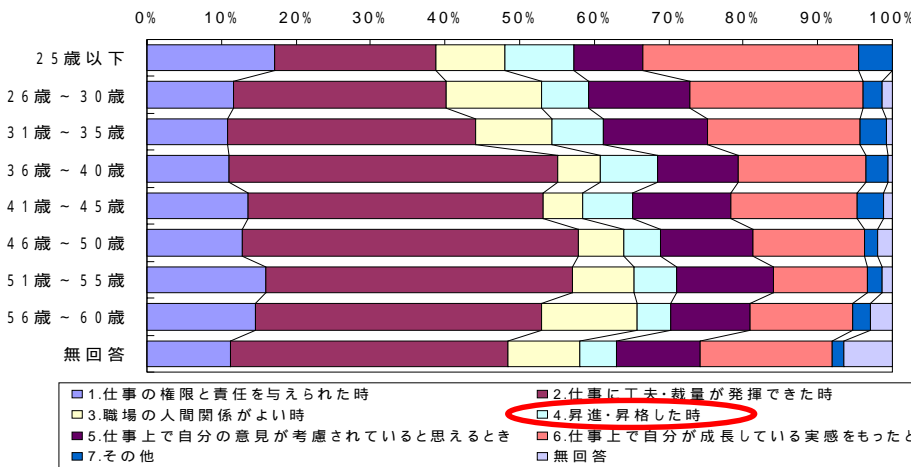
(付録1 - 3)

図3. 制度運用の理想と現実のギャップ (人事部回答)



(付録1 - 6)

野村総研による弊社ES調査(2004.9)から



特徴的な点として、若い層になる程、「自分の成長実感」の割合が高い
 仕事上の実力発揮した時、そして認められた時が全層で高い
 処遇に直結する昇進・昇格は意外に低い

後述のサンデン社員のアンケート調査からも
 自社の退職金・年金制度への関心の低さ
 自分のライフプランへの興味の低さが
 浮き彫りになっている

DC導入後でさえ、年金・退職金には関心が薄い
 DBでは全く関心がないのは当然

(付録3)

2003.4実施第一回アンケート調査
 NPO確定拠出年金教育協会によるアンケートから
 (対象は全てサンデン社員で、回収率80%程度で母数2300人)

- 401K第一回拠出 2002.4.25
- 制度変更社員説明会 2000.11スタート
 ・就業時間内2時間
 ・1時間半は会社説明と質疑応答
 ・最後の30分は組合執行部による質疑応答
- 401K投資説明会 2001.6スタート
 ・集合時間内2時間強
 ・40人程度の少人数クラス編成
 ・講師はDCPS
- 会社及び組合による業後の研修会(希望者のみ)
 2002.6スタート

< 弊社第一回アンケート調査から見てくること >

(2003.3.実施 N=2337人 導入後1年経過)

導入時教育は、周到に準備し、眠らせないよう
努力するなど、組合執行部を含め、相当の満足感が
あったが、結果はさっぱり

導入時教育に目一杯の体力をかけても無意味

… 実感が無いのが致命的

制度変更については、最低でも2度は説明しているのに
内容の理解が悪い

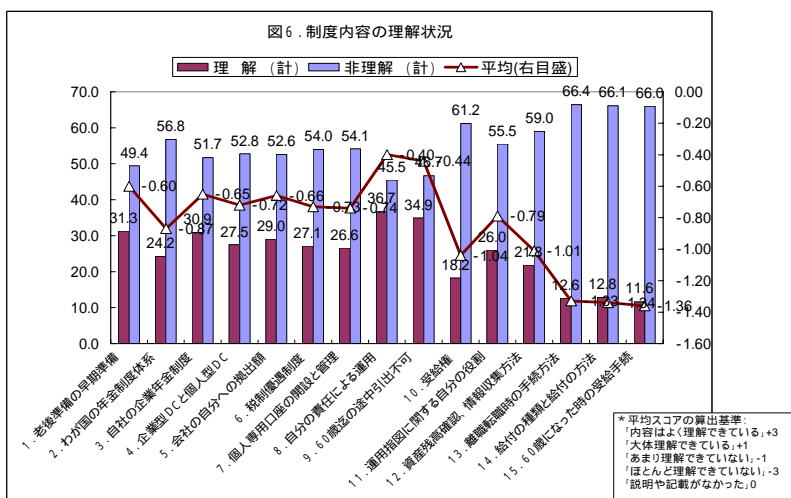
退職金・年金制度変更如何に無関心か

ライフ・プランなど当初重要視した項目の反応は
ひどく悪い

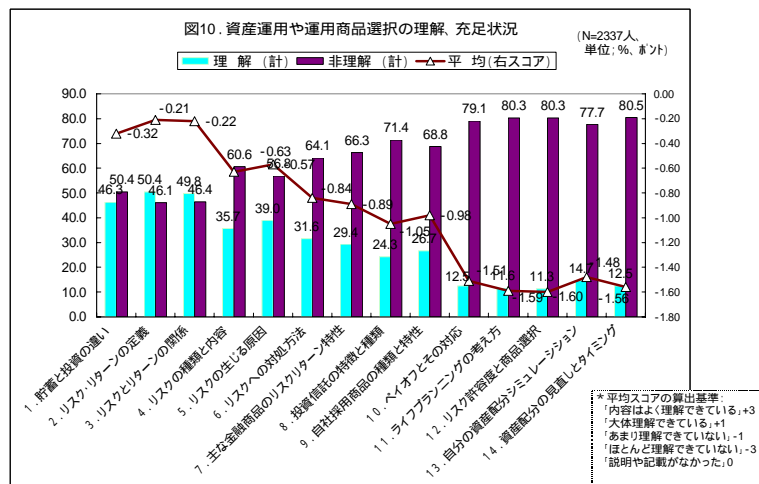
導入時教育に理念先行の項目を入れても効果が薄い

企業が思うほど社員は自分の

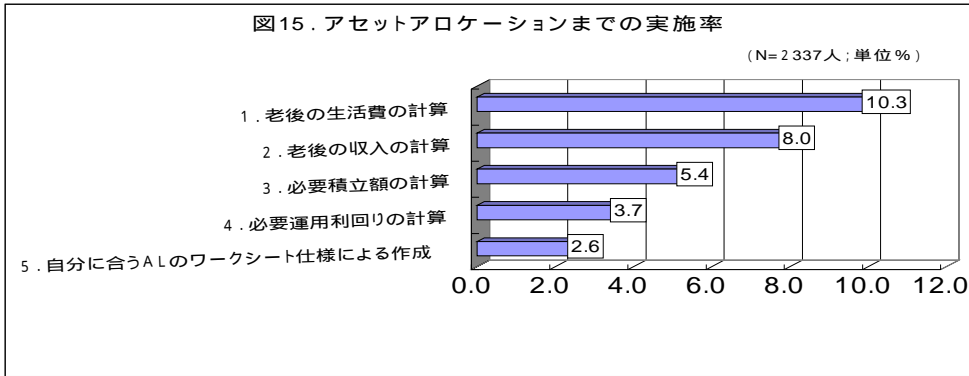
退職金・年金に関心がない



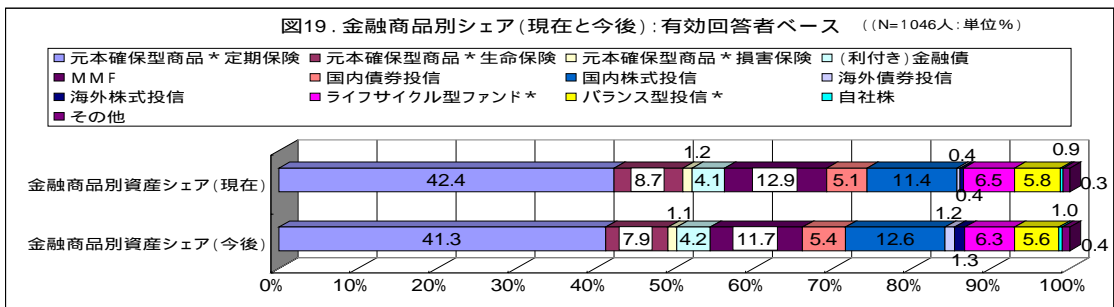
全項目について
否定的意見多数
且つ、否定的意見が
かなり肯定的意見を
上回る



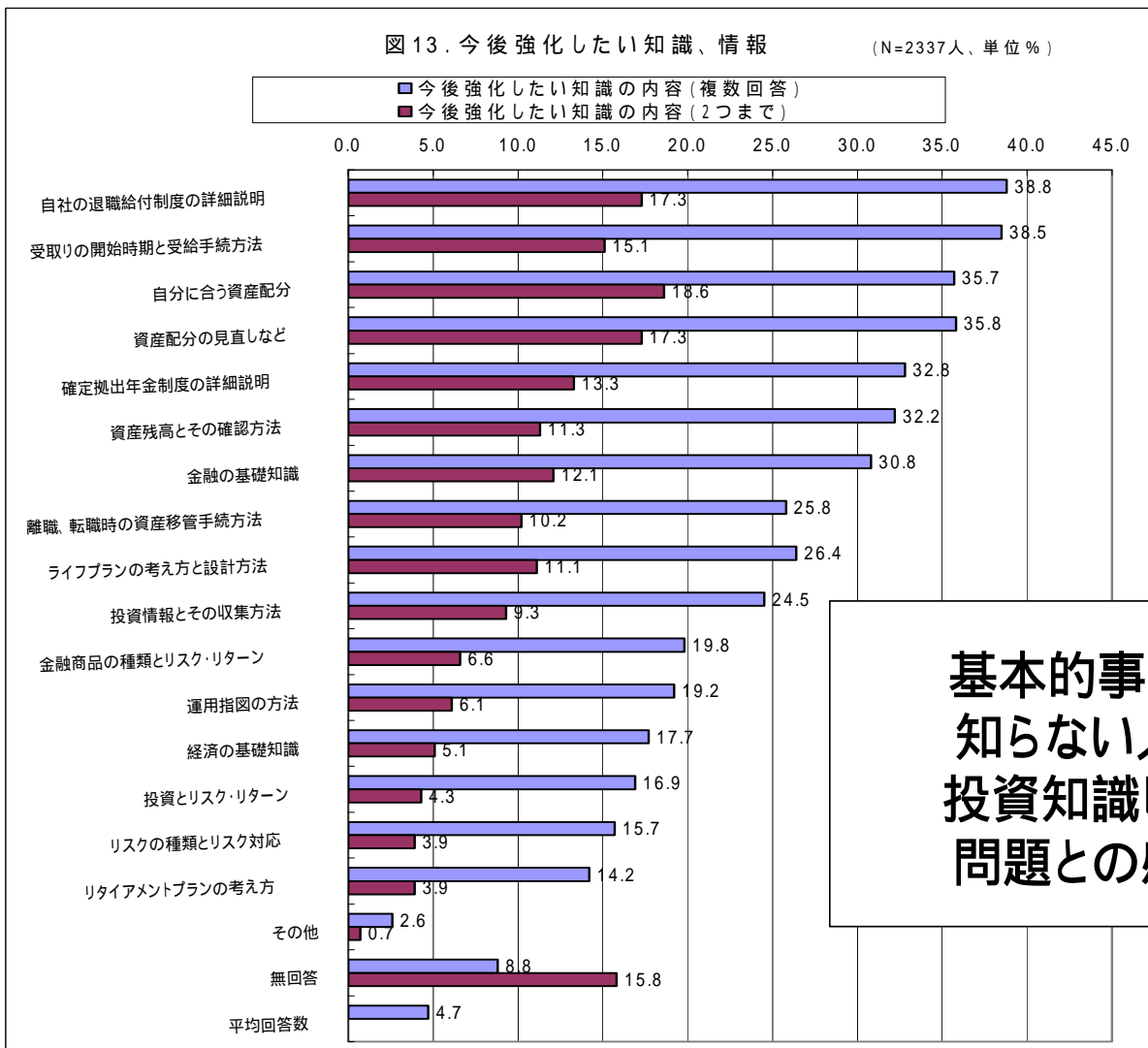
未理解率は総じて高いが、
特にライフ・プランニング
など極めて高い



具体的行動を
起した人は非常に
少ない



MMFを入れれば、元本確保型選択が60%超で、
将来像もそう変わらない



基本的事項すら
知らない人の多さ
投資知識以前の
問題との感も

2005.2実施

NPO確定拠出年金教育協会・DCPSによるアンケートから
(対象は全てサンデン社員、回収率90%超で母数2700人)

- ・前出のアンケート調査を踏まえて継続教育実施
2004.6 - 12に実施
- ・就業時間内2時間強
- ・全員参加、但し以下のコースの選択制
 - Aコース(初級) 投資ゲーム
 - Bコース(中級) 導入時教育の復習
 - Cコース(上級) 新リスク(不動産投信・ヘッジ型投信・外貨MMF・外国株投信など)

**無関心層を参加させるべく時間内全員の選択制
知識よりもまず体感してもらうべく、投資ゲームコース案出**

< 弊社第二回アンケート調査から見えてくること >

(2005.2実施、N = 2719人 全員参加継続教育実施後)

継続教育のほうが、導入時教育より教育効果が高い、と言える

継続教育の義務化は必要

投資を実感してもらう目的で設定したAコース(初級で投資ゲーム形式)は、全体では成功と言える

しかし、Aコースでも難しいと感じるひとが、確実に存在
年齢・性別・職種などでかなりの有意差がある

IT技能

視野の広さ・人生観・バックグラウンドなど

一企業としてどこまで投資教育をやればよいのか

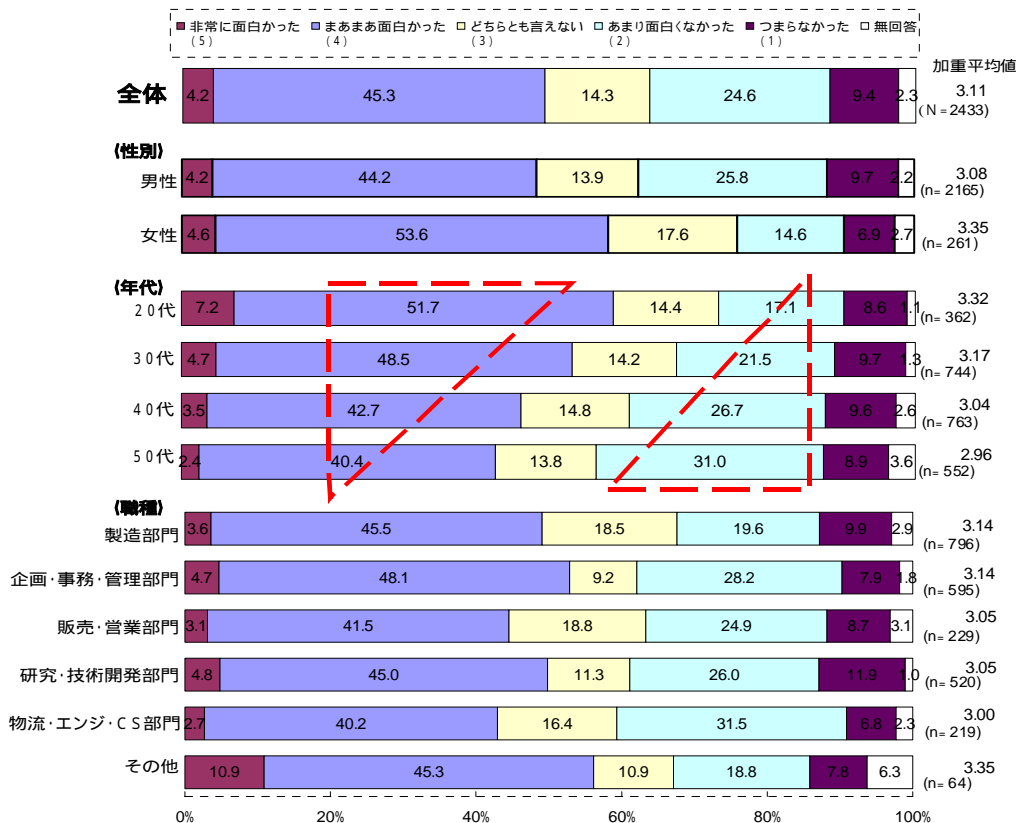
中上級は、集合教育による画一的な研修よりも、個別対応が必要

投資アドバイザーへのニーズは高い

一方で、アドバイザーにおんぶの姿勢が見え隠れ

これまた、一企業が全面的に負うリスクか？

内容の面白さ Q1 - SQ4 セミナー内容は面白かったですか



女性が肯定的
若年層ほど肯定的
高年齢層ほど否定的
職種別にはあまり
差が出ない

加重平均値は、以下のポイント設定で算出
非常に面白かった 5ポイント
まあまあ面白かった 4ポイント
どちらとも言えない 3ポイント
あまり面白くなかった 2ポイント
つまらなかった 1ポイント

内容の面白さ Q1 - SQ4 セミナー内容は面白かったですか

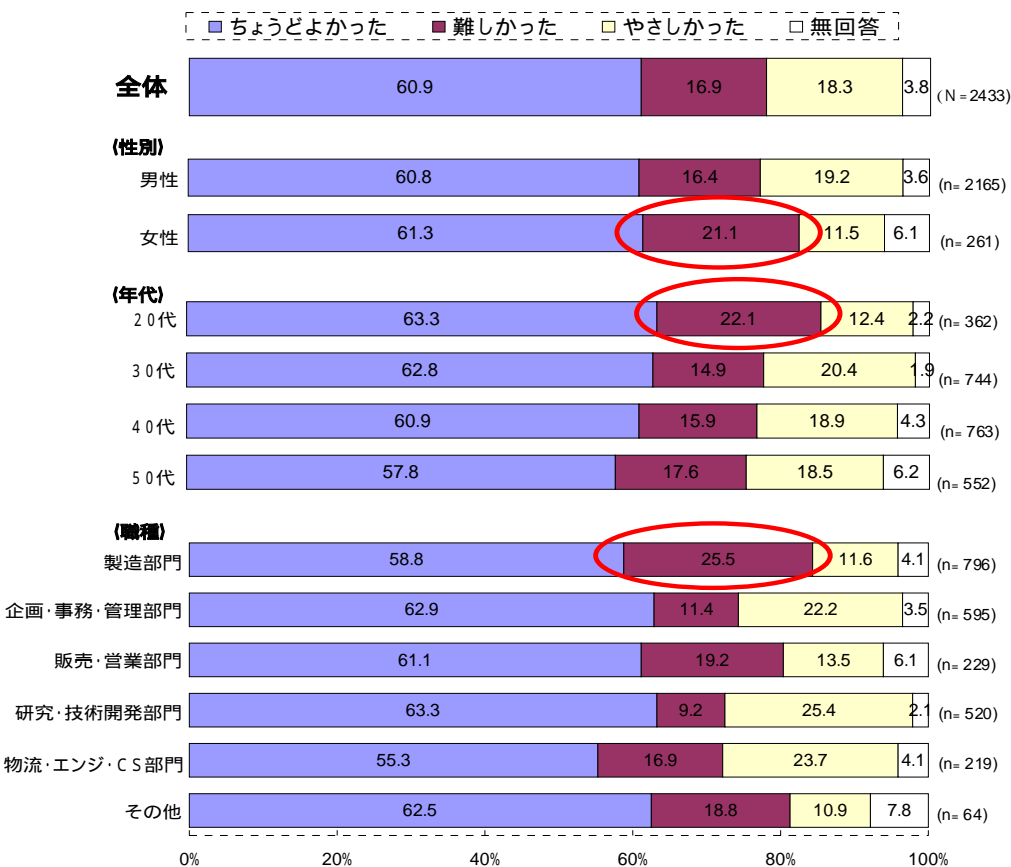
	サンプル数	*面白い計	非常に面白かった (5)	まあまあ面白かった (4)	*面白くない計	あまり面白くなかった (2)	つまらなかった (1)	どちらとも言えない (3)	無回答	加重平均値
A コース										
A コース全体	1016	66.8	7.7	59.2	18.9	13.5	5.4	12.4	1.9	3.51
製造部門	493	57.2	4.5	52.7	22.5	14.4	8.1	18.1	2.2	3.32
企画・事務・管理部門	233	76.4	9.9	66.5	13.7	12.4	1.3	7.7	2.1	3.73
販売・営業部門	17	76.5	11.8	64.7	23.5	23.5	-	-	-	3.65
研究・技術開発部門	192	76.0	11.5	64.6	17.2	12.0	5.2	5.7	1.0	3.66
物流・エンジニア・CS部門	46	73.9	6.5	67.4	10.9	8.7	2.2	13.0	2.2	3.69
その他	30	73.3	16.7	56.7	20.0	16.7	3.3	6.7	-	3.67
B コース										
B コース全体	1111	37.6	1.8	35.8	43.0	32.0	11.1	16.8	2.5	2.85
製造部門	254	34.6	2.4	32.3	42.1	28.7	13.4	20.1	3.1	2.81
企画・事務・管理部門	258	41.5	1.6	39.9	47.3	36.8	10.5	9.3	1.9	2.85
販売・営業部門	196	42.9	2.6	40.3	33.2	24.5	8.7	20.9	3.1	3.04
研究・技術開発部門	232	31.9	0.4	31.5	50.0	37.1	12.9	17.2	0.9	2.69
物流・エンジニア・CS部門	144	36.1	2.1	34.0	42.4	34.7	7.6	18.8	2.8	2.88
その他	25	44.0	4.0	40.0	28.0	12.0	16.0	16.0	12.0	3.05
C コース										
C コース全体	306	35.0	1.6	33.3	51.3	35.0	16.3	11.1	2.6	2.68
製造部門	49	42.9	2.0	40.8	34.7	24.5	10.2	14.3	8.2	3.00
企画・事務・管理部門	104	27.9	1.0	26.9	58.7	42.3	16.3	12.5	1.0	2.53
販売・営業部門	16	31.3	-	31.3	50.0	31.3	18.8	12.5	6.3	2.60
研究・技術開発部門	96	40.6	2.1	38.5	50.0	27.1	22.9	8.3	1.0	2.69
物流・エンジニア・CS部門	29	27.6	-	27.6	62.1	51.7	10.3	10.3	-	2.55
その他	9	33.3	11.1	22.2	44.4	44.4	-	11.1	11.1	3.00

受講コース別での内容の面白さ評価を見ると、全体では**Aコースでの「非常に面白かった+まあまあ面白かった」が、3人に2人の割合で多くなっている**。逆に、B・Cコースでは「あまり面白くなかった + つまらなかった」が、面白さの合計よりも多くなっていることが目立っている。

27

職種別では、**面白いの評価が高いAコースで、製造部門以外の職種で7割を超えて明確に面白いと回答しているが注目される**。また、受講コース選択で制約を受けた販売・営業部門のBコースの面白さの評価で、他部門よりも評価が高くなっていることは着目される。

カリキュラムの難易度 Q1 - SQ6 カリキュラムは、難しかったですか



全体で約6割の受講者が、「ちょうどよかった」と回答している。性差、年代差はあまりないが、**若干、女性および若年層(20代)で「難しかった」の比率が高くなる傾向**にある。職種別では、**製造部門での「難しかった」の比率(4人に1人)が高くなっている**ことが注目される。

- 17 -

カリキュラムの難易度 Q1 - SQ6 カリキュラムは、難しかったですか

	サンプル数	ちょうどよかった	難しかった	やさしかった	無回答	
A コース	全体	1016	67.7	16.5	12.9	2.9
	製造部門	493	62.1	25.4	9.1	3.4
	企画・事務・管理部門	233	73.8	8.2	14.2	3.9
	販売・営業部門	17	64.7	17.6	17.6	-
	研究・技術開発部門	192	72.4	5.7	20.8	1.0
	物流・エンジ・CS部門	46	69.6	10.9	17.4	2.2
	その他	30	76.7	16.7	6.7	-
B コース	全体	1111	57.3	18.2	20.1	4.4
	製造部門	254	55.1	26.8	13.8	4.3
	企画・事務・管理部門	258	57.8	14.0	24.4	3.9
	販売・営業部門	196	62.8	19.4	12.2	5.6
	研究・技術開発部門	232	58.6	11.2	27.2	3.0
	物流・エンジ・CS部門	144	51.4	20.8	23.6	4.2
	その他	25	52.0	16.0	16.0	16.0
C コース	全体	306	51.3	13.7	30.1	4.9
	製造部門	49	44.9	20.4	24.5	10.2
	企画・事務・管理部門	104	51.0	12.5	34.6	1.9
	販売・営業部門	16	37.5	18.8	25.0	18.8
	研究・技術開発部門	96	56.3	11.5	30.2	2.1
	物流・エンジ・CS部門	29	51.7	6.9	34.5	6.9
	その他	9	44.4	33.3	11.1	11.1

受講コース別でのカリキュラムの難易度を見ると、全体ではAコースでの「ちょうど良かった」が、7割弱(3人に2人)で多くなっている。「やさしかった」の評価では、Aコース Bコース Cコースの順に比率が高くなっていることが注目される。

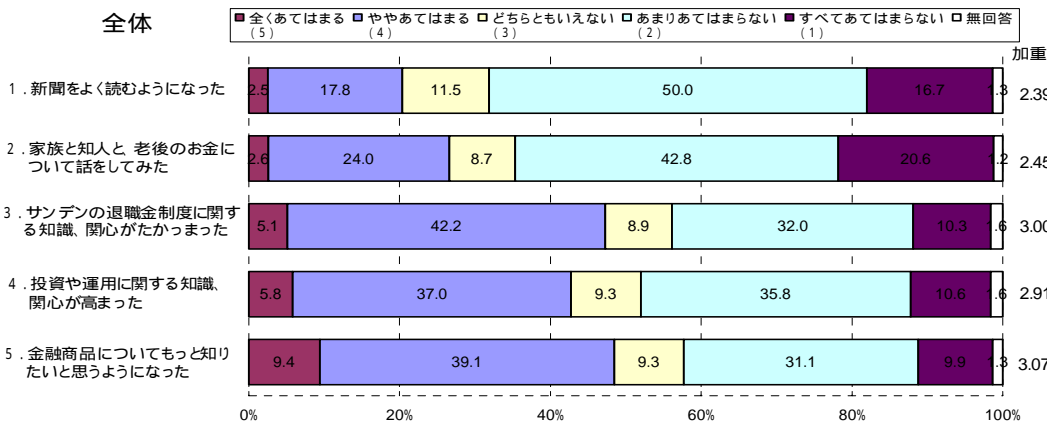
職種別では、製造部門において各コースを通じて「難しかった」の反応が高いことが懸念される。

要すれば、製造部門ではAコースでも難しいと感じた人が25%を越えた



もっと容易なコース開発の必要

セミナー後の意識・態度の変化



全体では、「新聞をよく読むようになった」「家族や知人と、老後のお金について話をしてみた」の具体的な行動に関しては、該当すると回答した受講者が2割台にとどまっている。また、「サンデンの退職金制度に関する知識、関心が高まった」「投資や運用に関する知識、関心が高まった」「金融商品についてもっと知りたいと思うようになった」等の意識・関心変化は、約2倍の4割台となっている。

性・年代別で見ると、ほとんどの項目で高齢になる程、意識・態度変化の比率が高くなる傾向にある。

職種別では、販売・営業部門で、有意差をもって高い比率を示していることが注目される。

受講コース別では、全項目にわたってC・B・Aコースの順に高い比率を示している。

	サンプル数	1 新聞をよく読むようになった	2 家族や知人と、老後のお金について話をしてみた	3 サンデンの退職金制度に関する知識、関心が高まった	4 投資や運用に関する知識、関心が高まった	5 金融商品についてもっと知りたいと思うようになった
全体	2433	2.39	2.45	3.00	2.91	3.07
20代計	362	2.21	2.29	2.73	2.75	2.88
30代計	744	2.31	2.32	2.82	2.87	3.10
40代計	763	2.41	2.45	3.08	2.98	3.11
50代計	552	2.58	2.72	3.18	3.00	3.12
*男性計	2165	2.41	2.43	3.04	2.95	3.09
20代	285	2.30	2.25	2.78	2.83	2.93
30代	658	2.33	2.31	2.94	2.87	3.11
40代	694	2.41	2.42	3.11	3.02	3.12
50代	520	2.59	2.71	3.21	3.02	3.13
*女性計	261	2.14	2.55	2.67	2.59	2.87
20代	77	1.87	2.45	2.56	2.47	2.68
30代	81	2.16	2.38	2.75	2.76	2.96
40代	68	2.37	2.71	2.78	2.61	3.00
50代	31	2.50	3.00	2.69	2.50	2.96
製造部門	796	2.47	2.51	2.86	2.77	2.87
企画・事務・管理部門	595	2.34	2.41	3.06	2.95	3.19
販売・営業部門	229	2.64	2.63	3.34	3.26	3.42
研究・技術開発部門	520	2.24	2.31	3.02	2.86	3.13
物流・エンジニア・CS部門	219	2.33	2.49	2.91	2.96	3.10
その他	64	2.32	2.42	3.17	2.94	2.83
Aコース	1016	2.31	2.41	2.80	2.70	2.86
Bコース	1111	2.40	2.44	3.14	3.02	3.18
Cコース	306	2.59	2.60	3.17	3.25	3.38

研修を具体的知識・行動に転化させるのは容易ではない
文句を言いつつも
高齢層には相応効果あり

必要な情報 Q3 あなたにとって必要な情報はどのようなものですか(MA)

	サンプル数	サンデンの退職給付制度についての詳しい説明	確定拠出年金制度の詳しい説明	離職、転職時にやらないといけない手続き	年金受け取りに必要な条件や手続き	商品の売買の仕方	自分の年金残高の確認方法	投資に役立つ情報の集め方	ライフプランの組み立て方	経済の基礎知識	リスクを軽減するための方法	投資とリスクターン	主な金融商品の種類とリスク・リターン	自分に合う資産配分	資産配分を見直すための考えのポイント	その他	無回答
全体	2719	34.1	24.8	26.6	32.3	25.7	38.9	33.5	28.2	18.1	21.6	14.5	18.9	31.4	30.0	2.4	4.8
20代計	404	38.1	30.0	29.2	26.2	22.5	37.6	33.7	27.5	28.5	20.8	16.8	14.4	33.7	26.5	1.7	5.7
30代計	819	34.1	24.2	27.6	24.7	28.1	37.4	37.1	31.6	23.2	22.2	15.0	20.0	32.6	32.7	2.8	4.0
40代計	843	31.1	23.5	24.3	31.2	26.8	39.0	32.9	29.2	15.8	25.5	15.7	21.4	34.4	33.5	2.4	5.2
50代計	641	35.6	24.2	26.5	47.1	23.4	41.7	29.6	23.2	7.6	15.9	10.8	17.0	24.3	24.0	2.5	4.8
*男性計	2423	32.7	24.1	25.6	31.9	26.0	38.0	34.4	28.2	18.1	21.2	15.4	19.5	31.1	29.9	2.6	4.5
20代	319	35.7	28.8	25.7	25.7	23.8	35.4	36.1	27.0	31.0	21.0	19.4	14.7	32.3	25.7	1.6	5.6
30代	725	33.5	23.3	26.2	23.7	26.5	36.3	37.5	30.8	23.4	21.1	15.6	20.1	32.1	32.3	2.9	3.9
40代	768	29.4	23.2	24.5	30.3	28.0	38.4	33.6	29.9	15.9	25.5	16.8	22.4	35.0	33.7	2.6	4.7
50代	603	34.2	23.5	26.2	46.9	23.9	41.0	30.5	23.7	7.5	15.9	11.3	17.6	24.4	24.5	2.7	4.6
*女性計	289	46.4	31.8	36.0	36.0	22.8	47.4	27.3	28.0	18.3	23.5	6.9	13.5	33.6	30.8	1.0	7.3
20代	85	47.1	34.1	42.4	28.2	17.6	45.9	24.7	29.4	18.8	20.0	7.1	12.9	38.8	29.4	2.4	5.9
30代	89	40.4	32.6	40.4	32.6	39.3	48.3	36.0	38.2	22.5	28.1	11.2	19.1	37.1	37.1	1.1	5.6
40代	74	48.6	27.0	23.0	40.5	14.9	45.9	25.7	20.3	14.9	24.3	4.1	10.8	28.4	31.1	-	10.8
50代	37	56.8	35.1	32.4	51.4	13.5	54.1	16.2	16.2	10.8	16.2	2.7	8.1	21.6	16.2	-	8.1
製造部門	894	41.1	29.1	26.7	35.1	24.4	39.4	26.5	21.6	17.0	23.7	12.6	14.4	27.4	25.6	1.5	7.2
企画・事務・管理部門	672	31.3	25.0	27.7	29.6	24.1	37.8	35.0	31.4	15.8	19.0	14.4	20.8	33.0	31.4	2.7	4.0
販売・営業部門	260	36.9	25.4	24.2	35.0	31.2	40.0	31.9	32.7	15.4	19.2	18.8	23.8	32.7	25.4	1.5	3.5
研究・技術開発部門	558	26.2	19.0	25.3	26.2	26.3	38.2	43.7	30.3	24.4	23.5	15.4	21.3	37.5	35.1	4.7	2.3
物流・エンジニア・CS部門	253	35.2	23.7	28.9	37.5	26.1	39.5	36.0	32.4	15.4	19.4	14.2	17.4	26.5	34.0	1.6	4.7
その他	72	25.0	18.1	23.6	41.7	30.6	44.4	27.8	34.7	20.8	23.6	16.7	26.4	34.7	37.5	1.4	8.3
Aコース	1016	38.1	27.8	26.6	32.2	26.3	44.2	27.8	27.3	18.1	21.7	11.9	13.8	29.0	25.5	2.5	5.8
Bコース	1111	31.1	23.0	26.1	31.5	27.5	39.9	38.8	30.2	17.3	22.5	15.8	22.6	35.6	34.1	2.3	3.7
Cコース	306	22.5	14.1	27.8	31.0	19.6	22.5	36.3	29.1	21.2	18.3	19.6	20.9	30.1	33.0	3.6	5.6
参加しなかった	256	45.7	33.6	26.6	37.5	24.2	33.6	31.6	22.7	17.6	22.7	12.9	20.7	26.6	27.7	1.6	3.5

自社の退職金制度や401K制度、自分の残高を調べる方法など基本中の基本項目に依然として女性は高い比率同様の傾向は製造部門にも見られる

女性・製造部門が鍵となる

インターネット(Web)サービスの利用経験有無

Q5 利用経験の有無

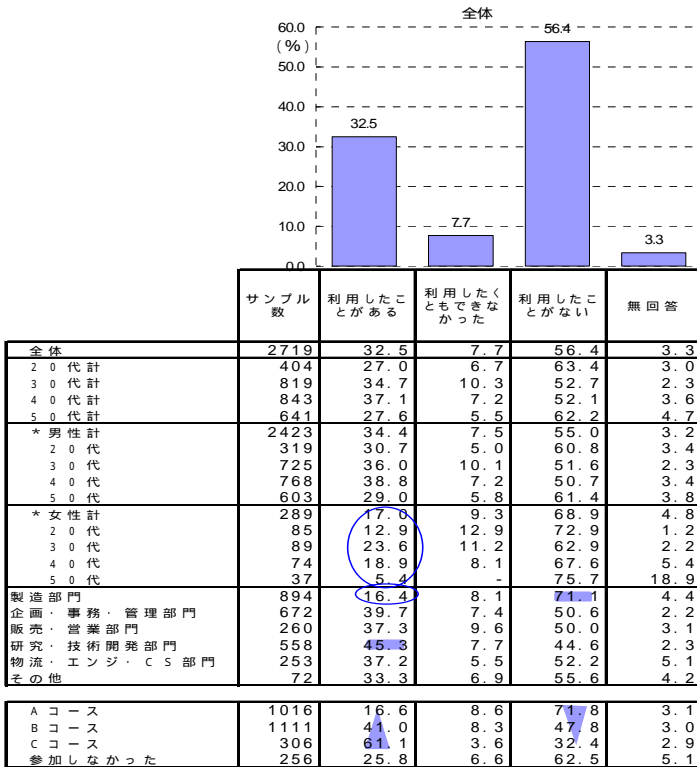
全体では、3人に1人の利用経験となっている。

性・年代別で見ると、**女性のすべての世代での利用経験率が低く**なっていることが顕著となっている。

職種別では、販売・営業部門での作業経験率が高くなっていることは注目される。また、製造部門では低い作業経験率を示し、「利用したことがない」と回答した人が7割を超えることは懸念材料となっている。

受講コース別では、C B Aコースの順で利用経験率が高くなっている。

利用経験者の利用状況は、以下の通りである。



SQ1

利用回数

	サンプル数	半年に1回程度	2・3ヶ月に1回程度	月に1回程度	月に2・3回程度	それ以上	無回答
全体	885	45.5	18.5	14.5	8.0	10.5	2.9

SQ2

相談・問合せ内容

	サンプル数	確定拠出年金の制度内容	配分割合の確認	運用商品に関する情報	運用商品の時価、金利の確認	運用商品の過去の利回り実績の確認	自分の資産残高状況の確認
全体	885	5.5	36.2	28.6	46.0	31.4	61.4
資産配分の変更	27.8	10.3	5.6	1.7	2.7	1.0	3.8

SQ3

内容理解度

	サンプル数	内容がよく理解できた	ある程度理解できた	あまり理解できなかった	全く理解できなかった	なんとなくいえない	無回答
全体	885	13.6	52.8	23.1	2.6	6.2	1.8

- 25 -

投資や運用に関する正誤問題 Q8

正答個数別

	サンプル数	0～3個	4～6個	7～9個	10個以上
全体	2719	28.8	17.8	27.7	25.7
20代計	404	38.6	17.8	24.3	19.3
30代計	819	31.5	15.3	27.8	25.4
40代計	843	23.8	20.8	28.1	27.3
50代計	641	25.3	16.7	29.6	28.4
*男性計	2423	25.8	17.5	29.2	27.5
20代	319	33.5	17.6	26.6	22.3
30代	725	29.9	14.9	28.4	26.8
40代	768	21.2	20.3	29.7	28.8
50代	603	22.4	16.6	31.0	30.0
*女性計	289	54.7	20.1	15.9	9.3
20代	85	57.6	18.8	15.3	8.2
30代	89	46.1	19.1	23.6	11.2
40代	74	51.4	24.3	12.2	12.2
50代	37	73.0	16.2	8.1	2.7
製造部門	894	44.9	21.1	20.8	13.2
企画・事務・管理部門	672	21.4	14.9	32.6	31.1
販売・営業部門	260	17.3	15.4	32.7	34.6
研究・技術開発部門	558	17.2	17.6	31.4	33.9
物流・エンジニア・CS部門	253	29.6	14.6	28.5	27.3
その他	72	27.8	25.0	19.4	27.8
Aコース	1016	40.1	22.7	25.7	11.5
Bコース	1111	19.6	17.5	30.7	32.2
Cコース	306	15.4	6.9	24.8	52.9
参加しなかった	256	36.7	14.1	27.3	21.9

全体での傾向では、**女性の正答率の低さ**が目立っている。年代別では、**男性で高齢になる程正答率が高くなる傾向**にある。

職種別では、**製造部門で正答率が低く**なっており、販売・営業部門、研究・開発部門では高い正答率を示している。

受講コース別では、Aコース受講者の正答率が低く、逆にCコースでは10個以上の正解者が半数を超えている。

知識レベルには明らかな層別が出来る

- ・女性、製造部門は低く
- ・Cコース受講者は高い

資産配分の変更を行わない理由

(%)

	サンプル数	景気の好転が見られないため	株価の変動が大きいため	資産運用に自信がないため	リスクのある金融商品は危ないから	リスク性金融商品に馴染みがないから	資産配分の変更方法がわからないため	インターネットにアクセスできないため	自分の環境が変化していないため	確定拠出年金に興味・関心がないため	退職給付制度に興味・関心がないため	その他	無回答
全体	984	21.4	4.6	31.7	11.4	23.0	26.3	21.7	12.3	15.9	6.7	17.0	5.7
20代計	127	26.8	7.1	29.1	8.7	29.1	24.4	18.1	15.7	29.1	15.7	15.0	0.8
30代計	260	17.3	3.1	27.3	6.5	21.9	23.1	23.5	11.9	14.2	6.2	20.0	8.1
40代計	346	22.5	4.3	33.2	12.1	23.1	28.9	20.8	12.7	14.5	5.2	17.3	4.6
50代計	248	21.0	5.2	35.5	16.5	21.0	27.4	22.6	10.5	12.9	4.8	14.5	7.3
*男性計	928	22.0	4.6	30.5	11.5	22.4	26.1	21.4	12.8	15.3	6.4	16.1	5.8
20代	111	28.8	8.1	27.0	9.9	29.7	22.5	19.8	17.1	26.1	12.6	13.5	0.9
30代	236	19.1	3.0	25.4	6.8	20.3	22.5	22.0	12.7	14.4	6.4	16.9	8.5
40代	332	22.0	4.2	31.9	11.4	22.9	28.9	20.2	13.3	14.5	5.4	17.5	4.5
50代	246	21.1	5.3	35.0	16.7	20.7	27.6	22.8	10.6	12.6	4.9	14.6	7.3
*女性計	54	13.0	3.7	51.9	9.3	31.5	29.6	25.9	3.7	25.9	13.0	33.3	1.9
20代	16	12.5	-	43.8	-	25.0	37.5	6.3	6.3	50.0	37.5	25.0	-
30代	22	-	4.5	45.5	4.5	36.4	27.3	36.4	4.5	13.6	4.5	54.5	-
40代	14	35.7	7.1	64.3	28.6	28.6	28.6	35.7	-	14.3	-	14.3	7.1
50代	2	-	-	100.0	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-
製造部門	238	28.2	5.5	34.9	16.0	21.8	30.3	31.5	10.9	15.1	7.1	10.1	6.3
企画・事務・管理部門	230	17.4	3.9	33.0	12.2	19.6	26.5	19.6	14.3	15.7	5.7	20.4	4.3
販売・営業部門	155	18.1	3.2	31.6	7.1	25.2	28.4	18.7	11.0	12.3	5.2	12.9	6.5
研究・技術開発部門	212	20.8	4.7	26.9	8.0	21.7	17.9	16.0	15.1	17.5	8.5	22.6	7.5
物流・エンジ・CS部門	123	20.3	6.5	34.1	11.4	28.5	29.3	22.0	9.8	21.1	7.3	14.6	4.1
その他	23	26.1	-	17.4	17.4	34.8	34.8	17.4	4.3	4.3	4.3	34.8	-

Bコース	831	21.4	4.8	32.5	11.3	24.7	28.3	22.3	12.3	17.4	7.5	16.1	5.1
Cコース	153	21.6	3.3	27.5	11.8	13.7	15.7	19.0	12.4	7.2	2.6	21.6	9.2

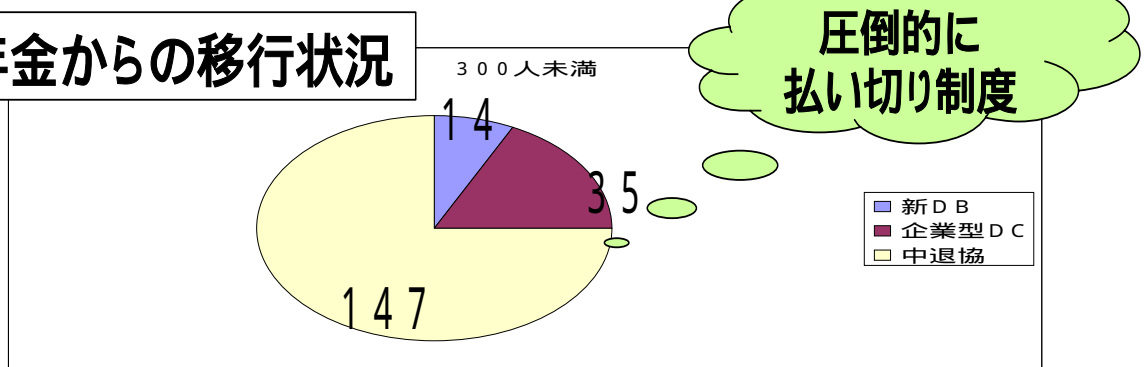
- 42 -

ここでも、若手・女性・製造部門が浮かび上がる

(別紙1)

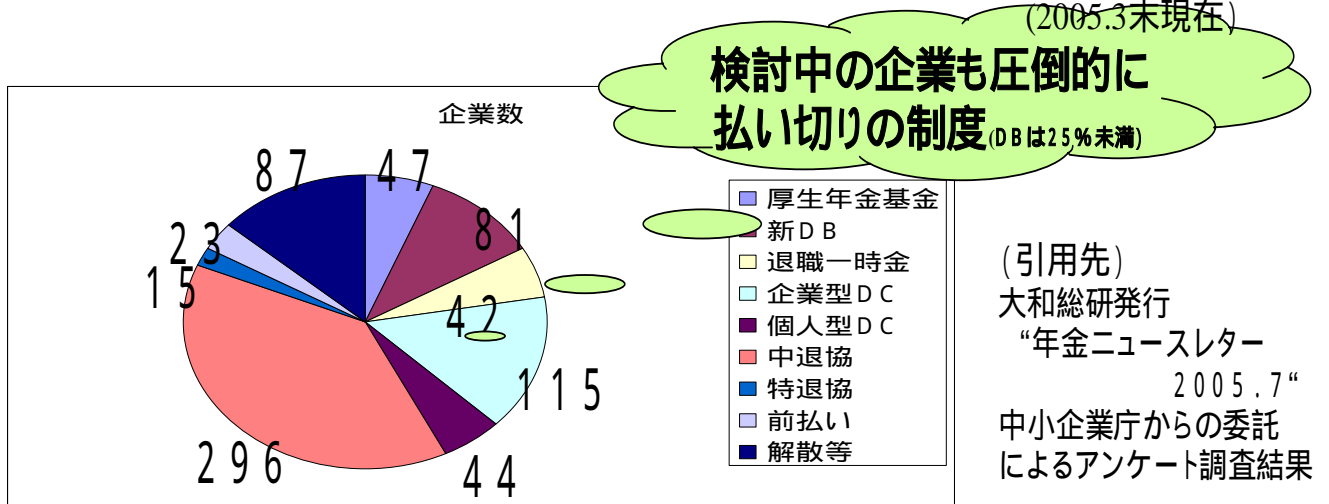
事例: 中小企業の動向

税制適格年金からの移行状況



税制適格年金からの移行として好ましい制度

・未移行会社の検討状況
・未移行は53千件、653万人
(2005.3末現在)



中小企業は財務上の負担感から、従来のDBから払い切りの制度への改訂に走った