



改正 DC 法の全面施行を受け、 事業会社がいま直面する課題

後編

「脱・事務手続き」が課題のナレッジ継承

NPO 法人 確定拠出年金教育協会

2018年5月1日に全面施行された改正確定拠出年金（DC）法。企業型DCの事業主にとっては、提供商品数の上限が35本に設定されたことに加え、運営管理機関（運営）の定期的評価や継続投資教育が努力義務化されたことが大きな変更点と言えるでしょう。

制度運営において受託者責任を果たすことが求められる今般のDC法改正を前に、事業会社のDC担当の間では、どのような対応がとられ、どういった課題が浮上しているのでしょうか。「後編」では、事務局内でのナレッジ継承や従業員への継続教育のあるべき姿を模索する担当者の声を紹介します。

事務手続きの引き継ぎよりもむしろ制度の理念や目的の継承が重要

運営や運用商品を定期的にモニタリングするには、まず、事業主側が明確な評価基準を持っていなければなりません。今般の改正DC法の施行を機に、いま一度、自社のDC制度導入の目的や人事施策における位置付けの再確認、それに応じた運営の体制の再構築が求められているとも言えるのではないのでしょうか。実際、事業主の担当者からも、事務局内のナレッジ継承の重要性を指摘する声が挙がっています。

F社 運営とのコミュニケーションもいろいろと大変ですが、それ以前に社内関係部署の担当者同士のコミュニケーションも重要です。これまでの10年以上に及ぶ歴史があっいまの制度運営が成り立っているわけですが、ルールや事務手続きの記録はきちんと後任の担当者に継承できるでしょうが、退職時にこんなはずではなかったと後ろ指さされないために、従業員に対して「元本確保型の商品ではなく投資信託で運用して、ある程度の運用益を上乗せしてもらいたい」と願い続けてきた、導入当初からのこの制度に込めた想いは、容易に伝えられるものではありません。

将来、私が退任した後のことを見据え、現在とはとにかく1人でも多くの事務局のメンバーと一緒に動いてもらうようにして、目下、引き継ぎをしています。「継続教育は義務だからやる……」という姿勢で加入者に接したり、「また継続教育がきたか……」と右から左に流されてしまっは意味がありません。

G社 当社の場合、人事ローテーションの都合で、2年程度で実務担当者が異動になってしまうことが多いです。導入時の担当者との間には「なぜDC制度を導入するのか」という制度の目的もしっかり共有できていましたが、担当者の交代が続くうちに、そうした部分がだんだん薄くなっていきます。

DC制度の運営は、結局、組織力ではなく個人の経験値に依存しています。私は企業年金基金の人間で、DC制度導入時から制度運営を担当しています。もう1人部内に、制度導入時の事務フローを組み立てる段階から関わっている女性スタッフがいますが、裏を返せば、導入時の事情を知っている彼女と私の2人しかいないわけです。そんな体制で、今後私が異動したら、制度の導入時からの歴史を知っているスタッフは1人だけになってしまう。一方で、彼女は組織の

上に立つよりも実務家としてスキルを伸ばしたいと考えている。DCのスペシャリストで、制度設計したり、教育をしたり、講師としてもすでに高い能力を持っているので、彼女に辞められたら本当に困ります。そういうスタッフがいなくなったら人事部にノウハウは何も残りません。これは基金に制度の運営を委託している立場の人事部でも大きな懸案事項になっています。

そこでこれまではすべての業務を基金だけで対応してきましたが、日常業務は人事部でカバーするようにしています。ただし継続教育に関しては、ある日突然バトンタッチといっても一朝一夕で引き継げるものでもありませんから、運営と教育のミーティングを行う際には人事部の担当者を同席することで、少しずつ組織として面的に対応できるように努めています。

H社

当社では、会社からの委託を受けて企業年金基金でDCの事務局業務を担っていますが、基金では私と入社4年目の若手の実務担当者の2人で一連の実務を行っています。若手の担当者には、企画立案のサポートのほか、継続教育の一環として年2回発行している資産形成に関する冊子の制作を任せています。若手の担当者は最初の頃、この分野にまったく興味がない様子だったのですが、ここにきて興味を持ち始めてきました。ただ、最近は異動のサイクルが早いので、ようやく慣れてきた頃には他の部署に異動してしまいます。そこで例えば、後任の若手社員と一緒に仕事をする期間を1年くらい被らせることで、ノウハウの継承につなげられないかと社内で検討しています。

一方で、資産運用のことが得意なベテランの社員に活躍してもらう仕組みが作れないか、検討しているところです。これから、60歳を超えてどんどんキャリアが長くなる中で、資産運用に興味がある人がDCの運営に携わったほうがいい気がします。制度設計は現役のバリバリの社員が担当したほうが先々の経験を積む意味でもいいと思いますが、継続教育をあるパターンで各地で複数回数実施するとなれば、講師も含めて自前で行える、そういうシニアの人材に任せたらいいという考えです。

「自分がいま困っていないのは、これまでこういうことを続けてきたからだ」「あのときこうしておけばよかった」といった自身の実体験も交えながらの話は、きっと説得力があるはずですよ。お金まわりや資産形成が好きなベテラン社員で、興味を持ってもらえそうな人を社内公募で一本釣りしたいです（笑）。

努力義務化された継続教育。投資リテラシー向上に各社が知恵を絞る

今般の改正DC法では、継続教育が「配慮義務」から「努力義務」へと変わりました。何を伝えるかに加え、どうすればより伝わるのかについても試行錯誤しているようです。投資教育における課題や現状の取り組みについて、さらにご紹介します。

F社

極端な話ですが、すでに投資信託に配分している人に対しては、「勝手にやってくれればいい」と思っています。むしろいちばん深刻なのは、これまで一度もWebへのログインすらしたことのない、100%定期預金で持っている無関心層です。

ですから、継続教育をしなければならない人をターゲットするために、まずはログインしていない人は誰かを特定できる情報が欲しいですね。もちろん年に2回、加入者の手元には残高報告書を送っていますから、ログインしなくても残高がわかると言われればそれまでですが……。



加入者に対して運用への気付きを与えるためにアクションをとりたいのですが、それに耐える情報が手元にないのが悩ましいところです。

H社 当社の年金基金ではDB（確定給付企業年金）でもライフプランセミナーを行っています。2人しかいないので運営が大変です。われわれのライフプランセミナーの実施は55歳時ですが、他社のDBの事務局の方から話をうかがうと、50歳、45歳、あるいは30歳といった節目のタイミングにあわせて、いろいろな年代でセミナーを行っているようです。そこにDCの継続教育も組み込んでもらいたいですね。しかも、なるべく若いうちから行ってほしいです。ライフプランやマネープランの啓発を一手に請け負うようなスキームを作れるといいのですが……。当社でも社員研修チームにお願いしたいところですが、チームが作成するプログラムは現状、キャリアアップに関する内容が中心なので、盛り込むことは難しいようです。

I社 当社ではライフプラン研修セミナーの中でDCの時間を割いてもらえないのが課題です。「他にも盛り込みたいことがたくさんあるのに、DCのテーマだけで1時間も時間を割けない」と言われてしまいます。

J社 いくつか異なるテーマのセミナーを毎年実施するようにして、興味を持った人がどの年代でも自由に参加できるようにできる仕組みが作れたらいいと思います。そうしたことをやらないと継続教育は途絶えてしまいかねません。

私自身が引き継ぎなしにいきなりDCの担当になったその当時、継続教育はなかったのでゼロからスキームを立ち上げました。そうした苦労があったおかげで、いままで継続的に実施できている部分も少なくないと思いますが、今後、そうした経験のない人が突然事務局に異動して来たら、おそらく戸惑ってしまうでしょう。継続教育を頑張ったところで評価に直接つながるわけでもないですし……。

それに、継続教育や研修の経験がない人の場合、例えばEラーニングのコンテンツに知識を盛り込みすぎてしまう……といったことにも陥りかねません。コンプライアンスのEラーニングなどのように「これを行わないとまずい」という発想で内容を作っても、おそらく、DC加入者は投資信託に資金を振り向けようという気になれないでしょう。ただただ画面をスクロールしてページをめくって終わって、結局、何も伝わらないということにならないよう、経験を通じて得たものを伝えていくしかないと感じています。

G社 加入時にDCを選んで、どう配分するかが大切なので、入社内定者に対してはスタートキットを3月中に送って「事前にちゃんと見てください。当日に手続きします」と伝えていますが、あまり見ていないようです。実際は入社後、新入社員が200何十人集まったところでDCの意義や投資の必要性について説明します。DCは前払いとの選択制ですが、最近は9割の新入社員がDCを選択しています。そんなこともあって新入社員に対してはあまり心配していません。ほとんどがDCに加入し投資信託で運用してくれますから。気が付いた頃には「あのとき、DCを選んでよかった！」となればいいのではないのでしょうか。



むしろ30代・40代で、元本確保型商品に放置している人のほうが心配です。残念なことにDCを導入した2010年頃は、投資が冬の時代でした。金融危機の直後で、投資への不安がまん延していましたから、定期預金になってしまう人が多かった。結果として、その後の世界、そして日本の株式市場の上昇の恩恵を受けられずにいるのです。

そこで、定期預金の人たちを掘り起こすべく、継続教育のセミナーを時間外に任意参加で行っています。事業所には1000人くらいいますが、セミナーには20~30人くらいしか来ません。ランチタイムを活用したセミナーを行っても15人くらいです。合わせて50人くらいしか受けてくれません。来てほしい人が参加してくれないというジレンマがずっとありました。

セミナーのテーマも「DCの継続教育」を前面に掲げては人が集まらないので、数年前から「お金に関わるもの」「ライフプランニングに関わるもの」であれば継続教育として認めることにしています。ちなみに、昨年は「ふるさと納税」とDCをセットで行いました。ふるさと納税の仕組みを説明した後に、取って付けたようにDCの加入者画面の口

グイン方法やパスワードの再発行手続きなどを紹介しました。今年は「介護」とセットにする予定です。多くの方に聞いてもらわないと何も始まりませんから、そうした「客寄せパンダ」のテーマが重要だと感じています。

* * * * *

単なる引き継ぎの書類だけでは表現することが容易ではない、継続教育に注がれる想いやノウハウをいかにして次代の担当者に伝承していくか——。人員も限られ、また人事ローテーションもある中で、各社がさまざまな知恵を絞りながら、実践されている様子がおわかりいただけたと思います。

今後もさまざまなケーススタディをご紹介していく予定です。日頃から制度運営に対して疑問に思っていること、自社で実践されていることなど何でも結構ですので、ぜひ皆さまのご意見やお取り組みをお寄せください。 **DC**

記事に関するご意見・ご感想やDCに関するお取り組み等については

dcjoho@npo401k.org

までお願いいたします。