

2005.9.8

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



本稿の全体観

1. はじめに

2. 企業年金・退職金制度の変遷

3. 退職金・年金制度改訂の実態

4. 人事制度としての年金・退職金制度

5. DBの根拠である社員のインセンティブ

6. あるべき企業年金の姿

7. DC制度のみとする場合の課題

8. 経過的にどうするのか？

(付録) 諸アンケート調査結果等

企業年金退職金制度改訂は
人事施策改善ではなく財務体質改善

企業年金退職金制度の社員への
インセンティブは実質上消滅

企業年金退職金の人事制度、よって
経営戦略としての役割は終了

企業年金退職金制度の目的を
社会的責任として組替

新制度を公的年金と協働する
引退後の生活資金としてDC化

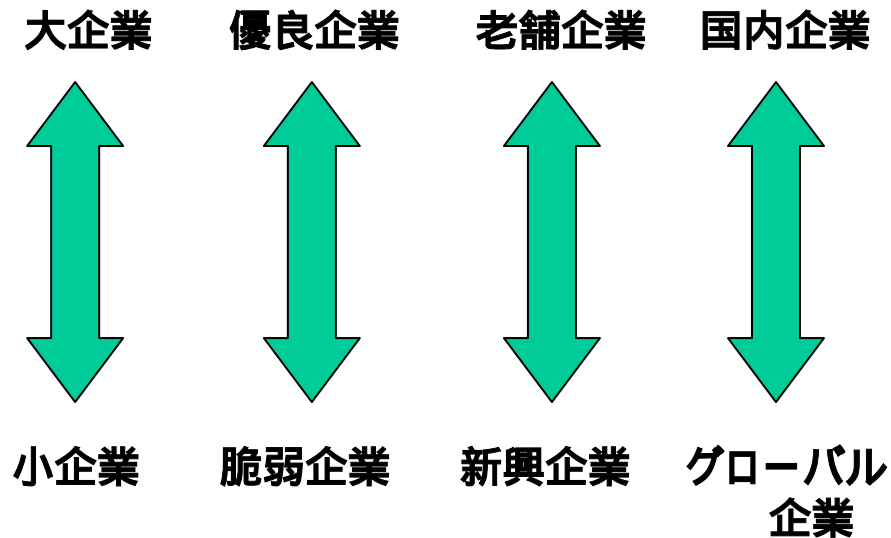
DC化の課題の検討と
経過ステップ

過去の年次総会報告資料を参照させて頂きました。
厚く御礼申し上げます。

2004年度	久保 知行氏	人的資本・・・そして退職給付制度
	関根 賢二氏	経営的視点からみた年金制度運営
2003年度	石田 成則氏	確定拠出年金の現状と課題
	徳住 祥蔵氏	企業年金改革の経緯と成果
	戸塚 達也氏	“人事と年金” - コンサルタントの立場より
2002年度	福田 里香氏	松下電器の退職金・年金制度改訂について

1. はじめに

企業と言ってもいろいろある



私も来年は60歳。
リタイアして年金を貰えるぞ！

平均的な日本企業を対象として
平均的な？ 企業人の目でみた

- ・金融マンから伝統的メーカーを経験
- ・人事制度改革・CSR推進など総務人事全般を担当

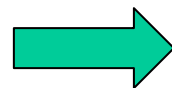
“企業年金”の方向性を検討したい

2. 企業年金・退職金制度の変遷(1)

< 企業を取巻く経営環境の変化 >

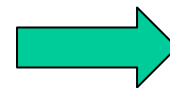
会計制度の軸が、ストックへも着目するようになった

- ・退職給付会計
 - ・時価会計
 - ・減損会計
- など



可視化・透明化経営 (公的年金も同様)

厳しい競争環境
経営のグローバル化
敵対的買収への対抗策



価値創造経営

運用状況や、金利動向によって偶発債務残高が
上下するのは耐え難い(本業でない部分)



企業が負担するリスクを最小化する方向

2. 企業年金・退職金制度の変遷(2)

< 人事制度全体の動き >

厳密な人事評価もせずに昇進昇格運営
年功型賃金体系の疲弊化
皆が高齢化・高資格化・高賃金化
世界一労務費の高い国へ

長期的に選別

甘い人事制度運営は
日本的村社会の特徴
(良いか悪いかは別)

(注) 年功型の運用
年毎に業務習熟 高評価
次のポストを与える
処遇は後からついて来る

実質労務費の調整局面

中国・アセアンの追い上げ

成果主義の名の下、実質的な処遇の引下げ

裁量労働制拡大
地域別賃金制
職種別賃金制
時間外労働の潜在化 など

併行して退職金・年金、
福利厚生も引下げ

一方で
**社員のモチベーション
維持・引上げが大きな課題**

(注) 成果主義の運用
現にある能力・成果の高評価 = 高処遇
次のポスト(もしあれば)

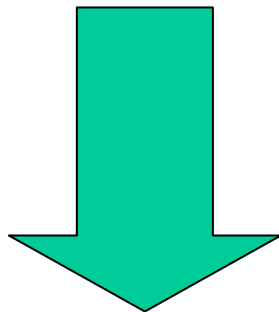
2. 企業年金・退職金制度の変遷(3)

< 企業年金・退職金制度改訂の本質 >

退職給付会計導入
後払メリット喪失
運用環境の大幅悪化
利補填等コストの顕在化
積立不足看過は許容されず(新DB制度)
法的にも甘えは許されず

可視化・透明化経営
価値創造経営

実質的な処遇切下げ
モチベーション維持課題



1980年前半にUSAで起きた
退職金・年金問題の日本上陸

企業は一斉に財務上の理由から、**既得権**との狭間で悪戦苦闘しつつ、従来の“退職金・年金制度”の改訂に走った
成果主義人事制度に走ったのと同様

年金退職金は社員のモチベーションを配慮せず、が異なる

2. 企業年金・退職金制度の変遷(4)

< DB制度を取巻く今後の見通し >

退職給付会計の厳格化
(即時認識?)

社員の自立/自律
(会社を離れた人生)

上がらない給料
上がらない賞与

現役社員/退職者比率
の継続的悪化
(2007年問題)

多くの総合型基金
の財務危機

多くの大企業が
依然として
大きなDBを抱えている

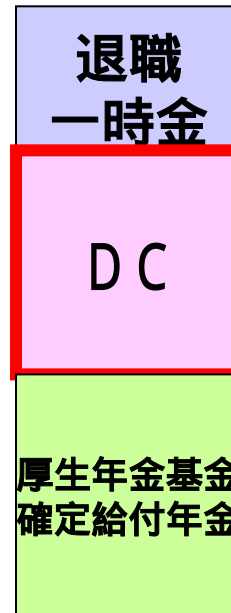
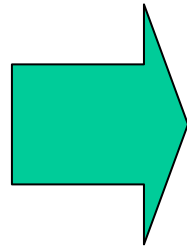
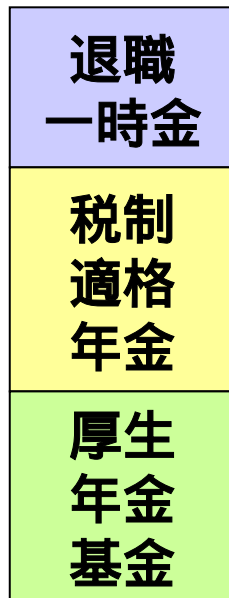
企業年金の総元締めである
企業年金基金連合会
は大丈夫?

企業は生き物、10年先は解らない
特に昔多くの社員を抱えていた企業ほど厳しい
USAの第二次退職金危機がDBの怖さを教えている (日経 05.8.25デルファイ、デルタ航空など)

企業責任によるDB制度維持はますます時代にそぐわない

3. 退職金・年金制度改訂の実態(1)

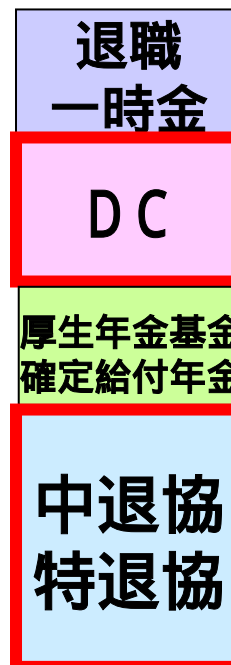
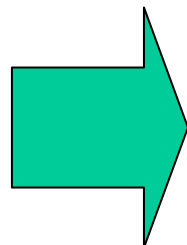
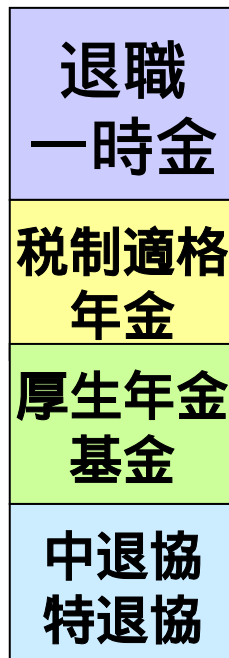
大企業



混合型が主流
 ・税務上の上限枠がネック
 ・社員・OBの既得権重視
 ・社員の投資知識考慮
 ・将来のDC拡大に含み
 DBにCBP型導入

CBP中心(市場連動)

中小企業



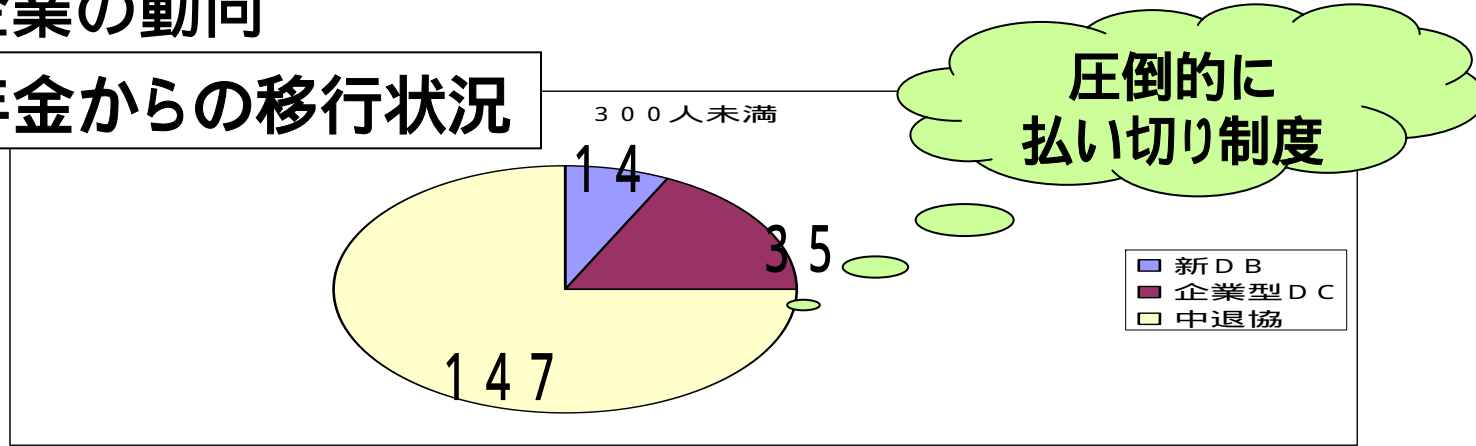
圧倒的に払い切り型主流
 特に移行・運用の容易さ
 から中退協中心
 投資知識に懸念あるも
 DC積極導入

企業の事情で
 “払い切り型”選択

3. 退職金・年金制度改訂の実態(2)

事例: 中小企業の動向

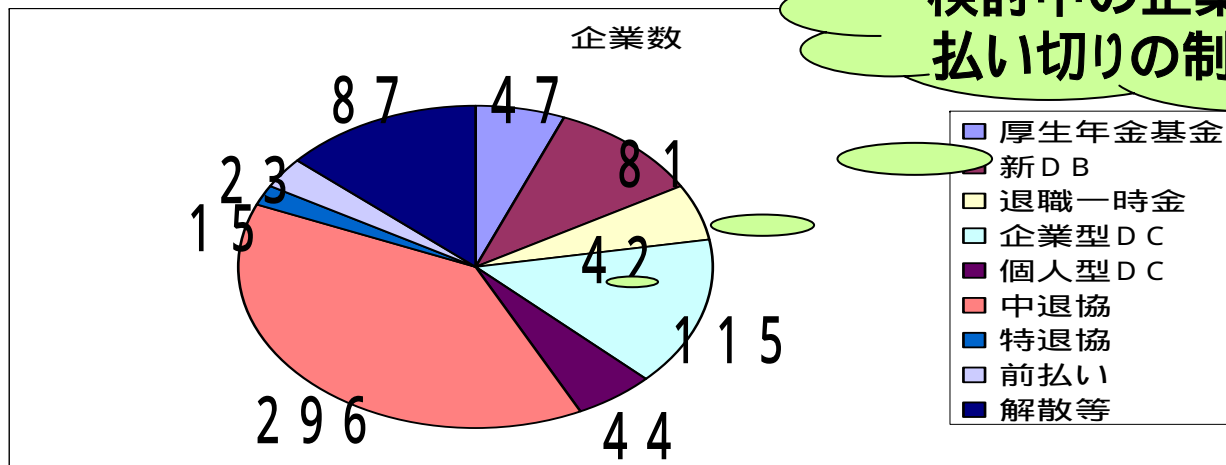
税制適格年金からの移行状況



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)

検討中の企業も圧倒的に
 払い切りの制度 (DBは25%未満)



(引用先)
 大和総研発行
 “年金ニュースレター
 2005.7”
 中小企業庁からの委託
 によるアンケート調査結果

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

3. 退職金・年金制度改訂の実態(3)

大企業も一斉に財務上の理由から従来の“企業年金・退職金制度”の改訂に走った

第一に、“既得権益”の収奪 年金減額訴訟

企業が潰れては“元も子もない”の理由が正当化

欧米系諸国と最も違うところ (日経 05.8.25 厚年基金の4割給付減)

第二に、加入員の事情より会社事情優先

運用利率が高い時は何もせず、

低くなったら、給付利率の大幅引下げ(例えばCBP)

社員に運用能力が無いのを知りながらDC導入

社員の評価への嫌悪感が強く、十分な評価能力が無いのに成果主義導入に類似

第三に、公的年金改訂への対応不十分

公的年金減額の社員への影響を斟酌出来ず

公的年金が企業年金水準決定の重要ファクターであることを意識的に看過

公的年金減額への自助努力への法的サポート不十分

公益通報者
保護法

ブレーキを
かける可能性

企業年金・退職金制度の本来の性格である“**処遇の後払**”

同制度による“**就社化**”メリットの是非

企業年金・退職金制度のあるべき目的

をもう一度見直す必要

4. 人事制度としての年金・退職金制度

企業の人事諸制度の目的は“人と組織の活性化”
優秀人材の確保(採用・育成・引留め)
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

年金・退職金制度は
フローだけでなくストックでも企業財務構造に影響
現社員だけでなく、退職者(OB)にも関係
年金・退職金制度は人事制度では極めて特殊

企業は本当のところ、どうしたいのか？

人事制度の真の目的とその優先順位は？

現社員とOBのどちらが大切なのか？

そもそも企業はどこまで退職後の生活に責任を持つのか？

“日本的経営の良さ”を維持するなかで

“年金退職金制度は何を目的とすべきか？”

を根底から洗い直す必要

5. 根拠である社員のインセンティブ(1)



退職金・年金を重視するだろうか？
むしろ、全然気にしないのでは？

退職金・年金を意識したとしても、
最も金のかかる時であり
“現在の処遇”ではないか？

退職金・年金を意識する世代
企業に依存することの思いは？

要すれば、年金・退職金は伸び盛り・働き盛りの社員に
インセンティブとして、それほどの効果があるか疑問
後払い効果としての価値を論理的に結びつけるのは疑問¹²

5. 根拠である社員のインセンティブ(2)

組合執行部に聴いてみた

全員、退職金・年金は考慮されない
モチベーションとはほとんど無関係

総務人事本部のスタッフに聴いてみた

組合執行部と全く同意見

弊社の取引金融機関担当者に聴いてみた

組合執行部と全く同意見

弊社は決して流動性は高く
なく終身雇用が生きている



年金・退職金制度の人事的效果を
既得権との関係で、**過大評価していた**のではないか？
だからこそ、逆説的だが、多くの制度変更に
社員が同意したのではないか？
年金・退職金制度、特にDBを残しているのは、
既得権もさることながら
人事担当者はじめ設計者自身の権益保全と保身
のためではないか？(あるから守る)
(厳しすぎるかな?)

5. 根拠である社員のインセンティブ(3)

もし、伸び盛り・働き盛りの社員に効果が薄いとすれば
企業は何を軸に置けばよいのか？

- 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)

人事制度
そのもの

むしろ、**仕事の与え方と公正な評価こそ肝要**で、
インセンティブ・モチベーション
愛社精神

とも、企業年金・退職金との関係は薄い

“人の活性化”策としての使命は終わった

**企業年金・退職金に求めるべき効果は
ほかに探す必要**

企業年金・退職金の最大の課題

多くの方々が指摘する
ように、そもそも効果を
議論すること事態が
効果の薄いことの
何よりの証明

だからと言って、企業が長期雇用を捨てたわけではない。
他の施策の方が、優秀人材の長期雇用に有力だ、
ということに過ぎない(正社員は金だけでは動かない)

5. 根拠である社員のインセンティブ(4)

DCを導入したほとんどの企業の導入理由に
社員の自立意識の涵養・自立的行動型社員
自助努力・自己責任

・厚生労働省DC連絡会議メンバー

“確定拠出年金制度における投資教育について”

掲載11社すべて(トヨタ・日立・三越・双日ほか)

・DC導入企業に対するアンケートの回答企業の52%が“従業員が自らライフ・プランを考える契機”

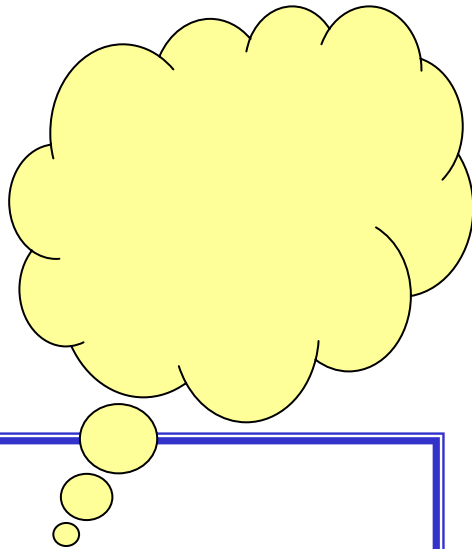
(厚生労働科学研究 平成14年度報告書“確定拠出年金制度の運用実態に関する調査研究“田村 正雄氏より)

・退職給付ビッグバン総会での事例発表企業

松下電器産業

(敬称 略)

・大和総研アンケート(中小企業) 35社中12社



社員の自立
化を推進する
べく
新たにDCを
導入する
か？

コンセプトとしては面白いが、

“DC制度を通じて”、というのはいかにも後付けくさい

効果が皆無とは言わないが、DCについても

新たな制度の意味付けとしては弱い

新しい年金退職金制度に

明確な目的を見つけられるか？

5. 根拠である社員のインセンティブ(5)

社員のモチベーション
アップ・キープに
最早**役立たぬ制度**

株主から厳しく求められる
価値創造経営

社員、ましてOBへの
利補填は
糾弾される懸念

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がない

(cf) (付録1)ご参照

本来であれば最もインセンティブの
必要な、役員について、退職金を
廃止し、報酬へ一本化は象徴的な出来事
(東証1部で135社、読売 05.9.6)

5. 根拠である社員のインセンティブ(6)

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がない

積極的な意味での
ニーズに乏しいが...

やめることのマイナスのインセンティブは？

やめることによるマイナスの効果は確かにある
... だからこそ既得権との狭間で苦しんできた
マイナスだからと言って、DBのキープにはならない

マイナスの効果を最小限に留め、
且つ、他のステークホルダーの賛成を確保しうる
有力な方策はあり得るのか？

6. あるべき企業年金の姿(1)

もし、退職金・年金制度に

“企業の中軸を担う社員への人事上の影響力が小さい”とすれば

企業が苦勞してDBを抱える意義は最早無い

但し、既得権との関係で

- ・DBの割合
- ・移行のタイム スケジュール
- ・年金受給者への対処

で差が出て来るかもしれない

DCの導入事由も、財務上の理由を除けば、 人事施策としてのインパクトは弱い

だからといって、“社員の老後に企業は無関心でよい”
と言い切ってしまうて良いのか？

**企業として、
どう社員の老後に関わるか、が課題**

・要すれば、老後の元社員を路頭に迷わせて良いのか、という問題

・基本は、“人事施策としての処遇の中から、社員自らの老後に備えての資産形成を支援する”

6. あるべき企業年金の姿(2)

少子高齢化
社会の到来

60歳代雇用の
法制化

公的年金の
不安定化

退職金債務の
後倒し不能

日本的経営の強みをどう残すか？

企業としてどうするのか？

企業年金・退職金での解決よりも、人事施策として

- ・まず適切な職場を用意し
- ・公正な評価を実現する

ことが第一義

それを直接的な処遇で応えるのが第二義

将来の処遇の見通しは現在の処遇をベース

公的年金の先細りを、現行制度下での、

企業年金・退職金で補完するのは企業として限界

今まで

企業年金・退職金のベースは、本来**公的年金**

何故ならば、
企業年金の算定根拠は公的年金をベース
老後の生活保障が目的ならば、まず公的年金に根拠が必要

**公的年金がしっかりしなければ、
企業の制度は成り立たない**



老後の生活の基本部分は公的年金
企業年金は生活を豊かにする部分

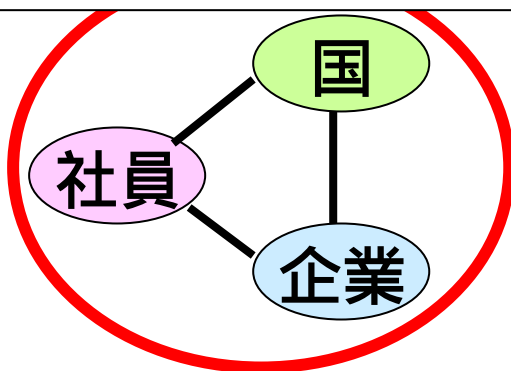
企業は暗黙のうちにこの前提に乗って来なかったか？
公的年金だけでは生活の基本部分を保障出来ない
リスクをそっくり社員に引き渡して良いのか？

6. あるべき企業年金の姿(4)

いっしょから

むしろ、今や、先行き不透明な公的年金と
“新企業年金退職金制度”が
“引退後の生活”のベースの保障として
協働させるべき時期に来ている

新企業年金退職金制度



その割には企業経営者は、公的年金の帰趨に鈍感過ぎるのではないか？

DCを新規に導入する多くの企業の社長さんは、モチベーションより老後を気遣ってではないか？

新企業年金退職金制度を
“経営戦略としての制度ではない”仕組として
立ち上げる必要がある

公的年金と協働の、企業の制度が考慮すべきポイント

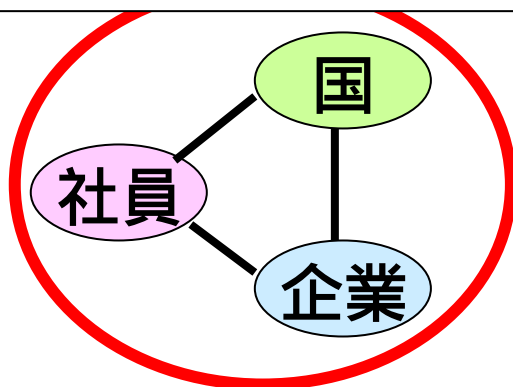
人間は弱いもの

目の前に使える金があるとつい使ってしまう

- ・本当に日本人が自立出来るまであるレベルの塩漬けが必要か？
- ・最低限度を設定し、個人の拠出金の一定額を

ミニマム生活保障資金として国が管理するか？

新企業年金退職金制度



トヨタさんは60歳からの年金不足対応を目的の一つ

もし、企業年金・退職金制度が必要としたら

企業年金・退職金の目的:

社員の引退後の生活を

公的年金と協働して、

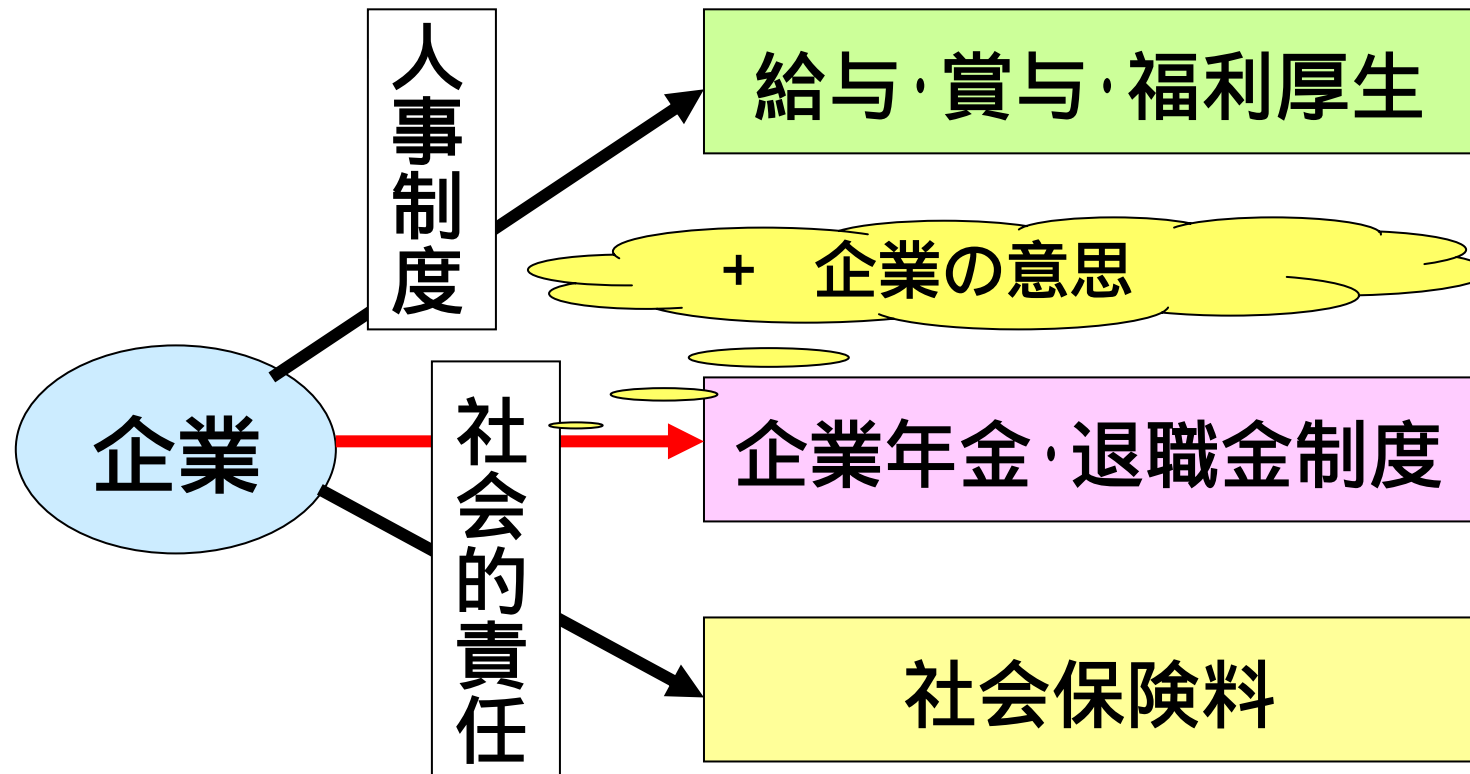
安定・安心出来るよう

自助努力での蓄財を促す

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

6. あるべき企業年金の姿(6)



社会的責任として組み直すとすれば、
利補填等のリスクを負うDBは
退職一時金を含めて、当然存続できず、
払い切りのDCしかあり得ない
労働の対価の一部をDCに拠出する

6. あるべき企業年金の姿(7)

DB制度は衰弱死
社員の引退後の生活をサポート

公的年金との
協働

自主性の尊重
(事情は異なる)

DC制度 + マッチング拠出

社員の“老後の生活”への気づきを含め、自主性を尊重しつつ、企業が自身の偶発的財務負担なく“老後の生活”に貢献するとすれば、DC制度しかない且つ、DC制度では積立資金が完全に企業リスクから切り離される意味で逆に、社員にも大きなメリット

DC制度により、処遇の全体 =

給与 + 賞与 + 年金退職金 + 福利厚生費
が原則全て“払い切り”で明確化される

DCに退職時に現金払いが出来ない不満が強いが、企業年金が老後の年金資金に統一されれば、問題は解消される (開業資金を貯めたいのであれば、給与・賞与から)

企業の制度は“退職金から年金へ” (成蹊大学 森戸英幸先生²⁴)

且つ、個人の“運営管理機関選定”の自主性を尊重し、
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の仕組が優れている

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)

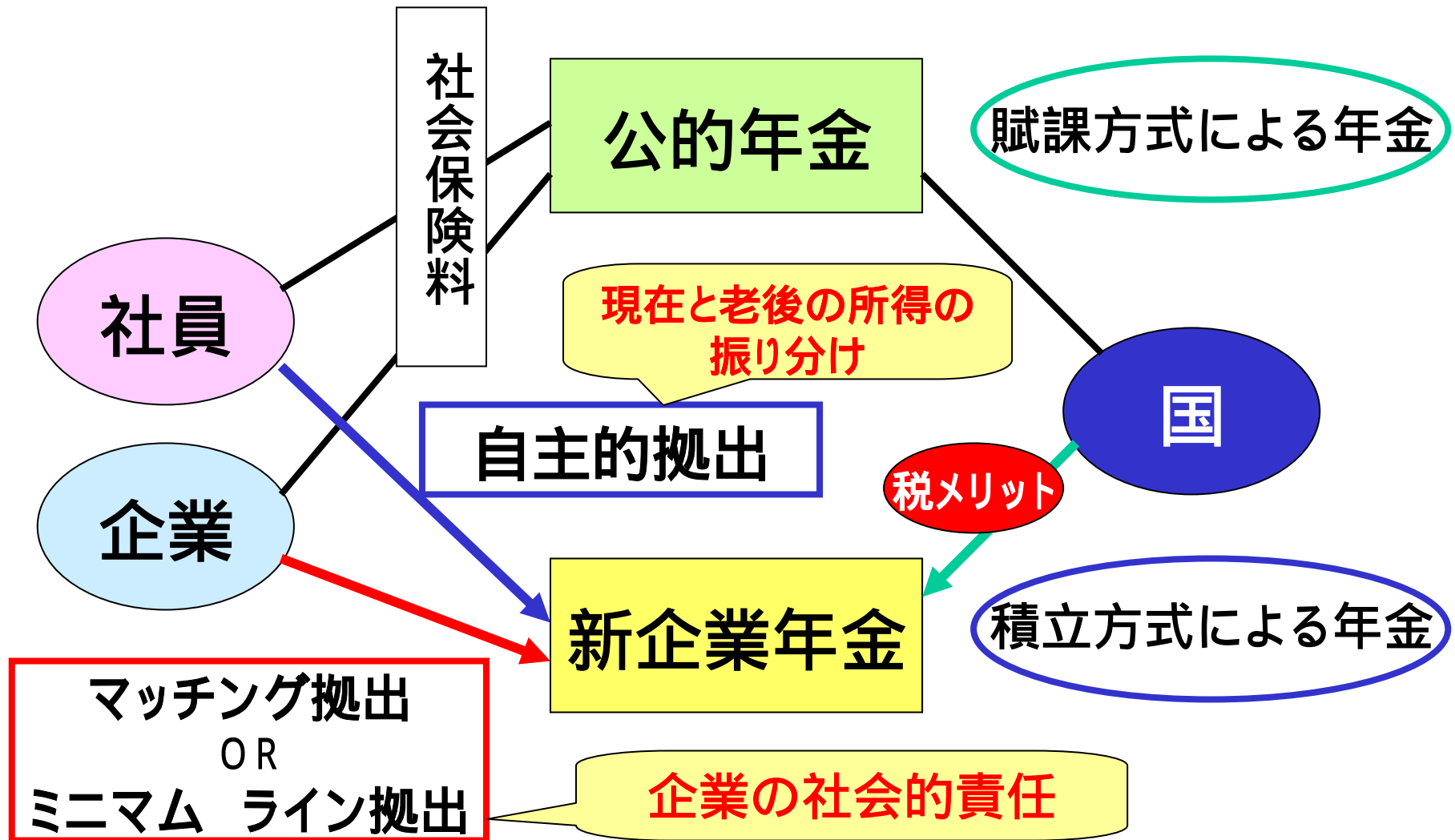
企業マッチング拠出は引退後所得の最低保証額部分とするか？

企業型に個人がマッチング拠出するのは、**運営管理機関の選択の自由度**
において個人型DCより劣る

同様に、処遇を賃金・賞与に一本化する方がインセンティブの視点で、**人事制度上**
ベターで、企業は最低限の一律拠出が最も判り易い

但し、企業型DCに個人のマッチングを認め、且つ企業拠出を引き下げ、
マッチング拠出のウェイトを高めて行く手法もあり得る

6. あるべき企業年金の姿(9)



法令・税務上の整備は当然、必要だが・・・

7. DC制度のみとする場合の課題(1)

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

(1) 投資教育



現在のDC制度における
投資教育には課題が多い

- ・導入時教育と継続教育の位置付け
- ・投資教育のスタンダード
- ・投資教育の前提となるIT能力の差
- ・同様に視野の広さの差

確実に存在する無関心層

日本人全員が
DC運用する世界

無関心層の撲滅と運用知識の平準化

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教育部分

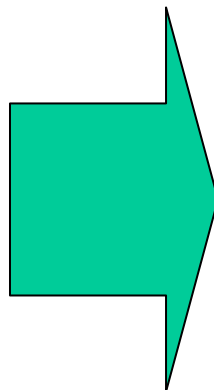
7. DC制度のみとする場合の課題(2)

2005年度経済財政白書から(2005.7.16付け読売新聞)

2007年度から始まる
団塊世代の大量退職

熟練労働者の減少

貯蓄率の減少



若手従業員への伝承

退職一時金・企業年金の
支払増加

リスクのある
金融商品への投資増

DCを企業内で経験したか否かに関係なく、
日本人は“リスクのある投資”知識が必須となる

7. DC制度のみとする場合の課題(3)

DCへの全面移行

一方、社員の
運用知識は低レベル

誰がこのギャップを埋めるのか？

企業か
第三者機関
学校か(国)
家庭か

一部にDBを残しつつ
段階的に移行も一法

人それぞれの性格もあるが、
IT技能
視野の広さ
の差は決定的で、一企業にはとても負えない
総合的に解決していく必要

(cf) (付録2)(付録3)(付録4)ご参照

(2) 金融システムの問題

2大記録関連機関のガバナンス

真に加入者が望むサービスレベルをキープ出来るか？

- ・スイッチング・配分変更などのリアル化
- ・携帯電話によるスイッチング・配分変更など
- ・手数料の激安化

運営管理機関としてのガバナンス

受益者は導入企業か、それとも加入員か？

金融慣行とのバッティング(株式持合など)

DCは年金化し難い、との批判に応える必要

- ・現在の課題として退職時の金額の少なさが年金化の大きなネック
金額が大きくなれば解消出来る素地
企業型から個人型に変わることも解消の一助
 - ・RKのシステムをより拡張し、広範な年金ニーズに応える必要
低廉で弾力性あるシステム開発は必須
 - ・魅力あるGIC, 年金受取時に変額型の保険など商品開発も必要
- 資産管理機関の存在意味

(3) 金融商品上の課題

商品性上のガバナンス

真のインデックス ファンド

安定的運用商品の欠如

デフォルト ファンドとしての投信の開発

(ミニマム ラインのキープであればこのニーズは極めて大きい)

(注) 2005.7にサンデンは、従来の40%部分(税制非適格CBP)に
DCとのオプションを認める方式を導入(厚生労働省認可済み)

- ・極めてショート ノーティスだったにも関わらず74人がオプション実施
- ・もともとのターゲットは2006.1なので、そこへ向けて情宣活動実施の
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 (但し、運用による結果の違いを助長の可能性)

(注) 同時に、40%部分の年金化時の金利条件を、3.5%固定から、CBP
と同一の変動金利に変えた所、従来の年金化率は80%近くだったのに
ゼロに近くなった

年金CBPには魅力が乏しい

一度に“理想像”の実現には無理がある

< 第一ステップ >

- 60歳代雇用と企業年金・退職金制度の折り合いをつける
 - ポータビリティ・制度移行の自由度の強化
 - ・ 特に、定年退職時(引退時)にDBからDCへの移換を認める … 企業の年金化の重圧を軽減
 - ・ 引退時に、退職一時金・中退協・特退協からの移換も認める … 退職金の年金化の道を設定
- (注)今年7月厚生労働省のご承認を得て、税制非適格CBPとDCの加入員オプションを認めたところ、極めて短期間に74名が行使。CBPはDC化の経過措置として機能か？
- 公務員に早期にDCを導入し、民間と同様とすべき
(公務員だけが、利補填を税金から得るというのは公平性を欠く)
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、その実施を監査する仕組の明確化
 - デフォルト ファンドの開発は、一部無関心層対策としても早期開発が必要

8. 経過的にどうするのか？(2)

< 第二ステップ >

マッチング拠出

- ・マッチング拠出は、自主性の尊重とともに、教育的見地からも重要
- ・金額の上限は当面、企業型との合算ベースが納得的
(DBがあれば、その分もカウントする)

< 第三ステップ >

企業型DCへ個人がマッチング拠出

個人型DCへ企業がマッチング拠出



(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
聴き取り調査

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

社会経済生産性本部・経営アカデミー研究報告

労政時報2005.7.22

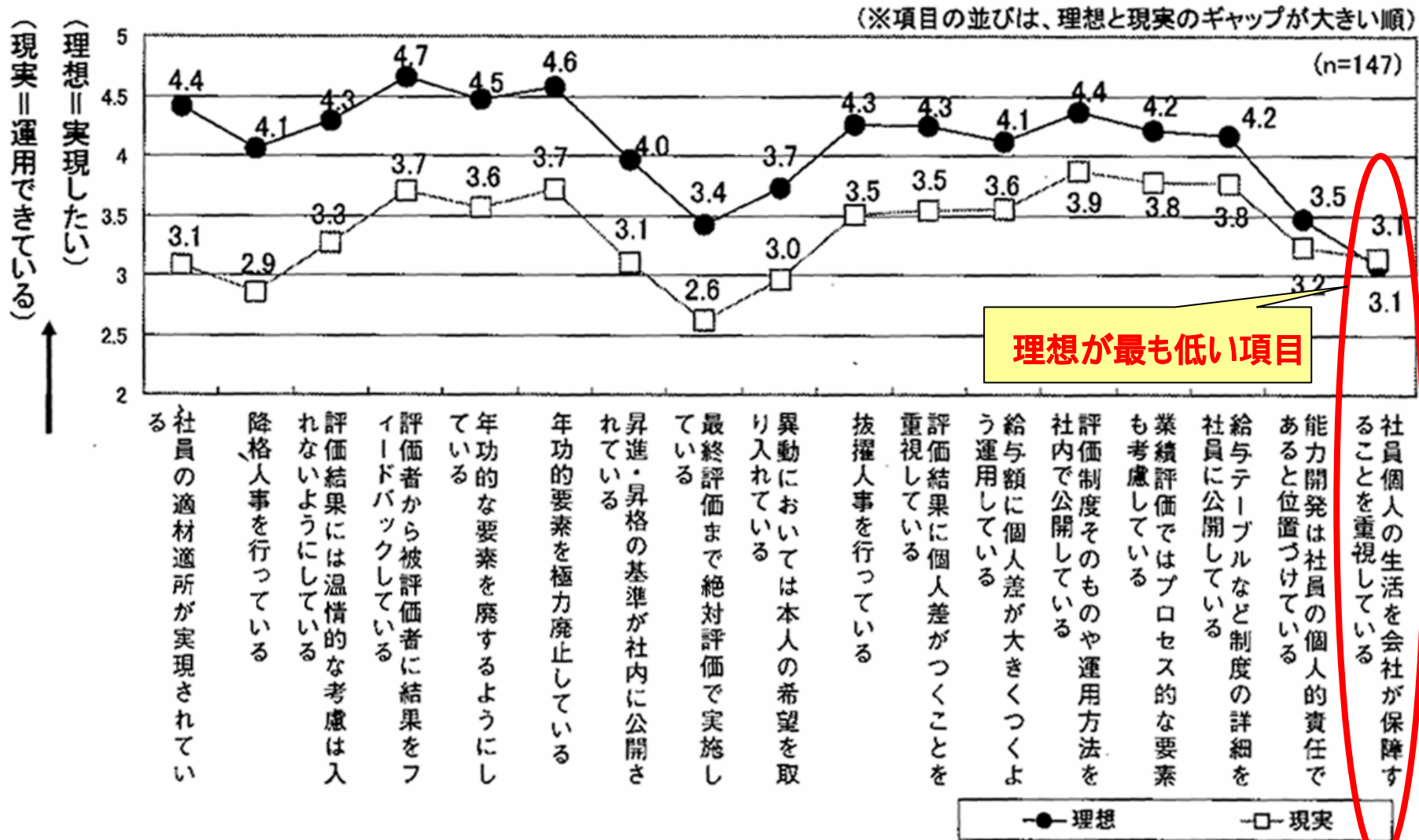
“仕事のやる気”につなげる施策

- ・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 - 4)

(株)現代経営技術研究所 2005.7.15発行プロジェクト・レポートから
アンケート実施期間 2005.5-7月
回答企業数 81社112部門(全て上場乃至同等レベルの企業)

社会からの期待に応える人事施策

これからの10年を展望し、今後3年間に着手または方向付けを重視する項目

G0007155-009-enq

IV. 社会からの期待に応える人事政策

- 企業に対する日本社会からの要請・期待に応える人事・教育部門の推進する政策について、これからの10年を展望し、今後3年間で着手または方向付けることを重視する項目を以下の中から3つ以内お選び下さい。
- ① 社員の介護負担への支援－介護休暇制度、特別変則勤務制度等
- ② 高齢社員が身に付けた能力・ノウハウの発揮・活用機会の拡大と次に続く世代への伝承
- ③ 女性幹部・管理職比率の計画的向上
- ④ 出産・育児休暇の拡充及び利用促進
- ⑤ 男性社員の出産・育児休暇の利用促進
- ⑥ 託児所利用への補助、社内託児所設置等の社員の子育て環境の支援
- ⑦ メンタルヘルスケア等社員の心身両面の健康を考慮した職場環境とシステムづくり、及びその運営
- ⑧ 才能ある若い社員にチャンスを与えて成功させ、会社の中で働くことを通じても若者の大きな夢が実現することを若い人たちと社会に示す
- ⑨ 行政(国家、地方自治体、及びその関連団体)への経営ソフトや人材の提供
- ⑩ 地域社会のキープレイヤーとして貢献することを社員に奨励する制度づくりとその運用－地域イベントへの社員ボランティアの支援制度等
- ⑪ 社会から企業への信頼を確保するための企業倫理・コンプライアンス教育の徹底・体質化
- ⑫ 雇用を守る
- ⑬ 契約社員、派遣社員、パート社員が自社の仕事を通じて能力を磨き、業務水準を高め、成長実感ももてるような仕事の担当方式及び教育機会の提供
- ⑭ 地球環境問題についての社内教育、さらには地域・社会への啓発教育
- ⑮ 社会における存立基盤である「安全」への教育の再強化と徹底
- ⑯ その他()

社会からの期待に応える人事施策として年金退職金制度はない

処遇政策の考え方

今後3年間の重点施策の方向性

G 0007155-009-eng

VI. 報酬・賃金政策の考え方

- 御社の報酬・賃金政策における今後3年間の重点施策の方向性に関して、以下の各項目のすべてについてお考えに該当するものを0~5のうちから一つ選択して、番号を○印で囲んで下さい。

	い 方 方 式 を と ら な い	そ の よ う な 考 え	か な り 弱 め て い く	や や 弱 め て い く	環 境 水 準 を 継 続 す	や や 強 め て い く	か な り 強 め て い く
1. 社員の一体感を重視し、個人間格差を一定レベルに抑える*	0	1	2	3	4	5	
2. 成果に応じて個人間格差を明確にしてメリハリをつける	0	1	2	3	4	5	
3. 戦略実現への目標の水準とその達成度をストレートに反映させる	0	1	2	3	4	5	
4. 職能資格制度型の報酬・賃金体系	0	1	2	3	4	5	
5. 職務給型の報酬・賃金体系	0	1	2	3	4	5	
6. 業務の能力要件、特性、勤務形態等の違いに応じて職群に分けて、職群ごとに異なった成果評価と報酬決定の基準をもつ職群型報酬・賃金体系	0	1	2	3	4	5	
7. 部門業績、事業部業績を、そこに属する社員の報酬に反映させるシステム	0	1	2	3	4	5	
8. 連帯責任を負う小ユニットへのチーム評価を個人報酬に反映させるシステム	0	1	2	3	4	5	
9. 大きな成功への還元型報酬システム(発明・新事業化等の特定の大きな業績に利益還元する報酬支払い方式)	0	1	2	3	4	5	
10. スtock・オプション等株価や株主利益に連動する報酬システム	0	1	2	3	4	5	
11. 社の業績・利益指標に連動するフレキシブルな総人件費の管理方式	0	1	2	3	4	5	
12. 国内業界他社、労働市場での市場価値に連動する報酬・賃金の管理方式	0	1	2	3	4	5	
13. 国際水準、先進国同業他社水準との比較を反映させる幹部層を中心とする報酬・賃金の管理方式	0	1	2	3	4	5	
14. 年功的要素を組み込んだ制度設計や運用	0	1	2	3	4	5	

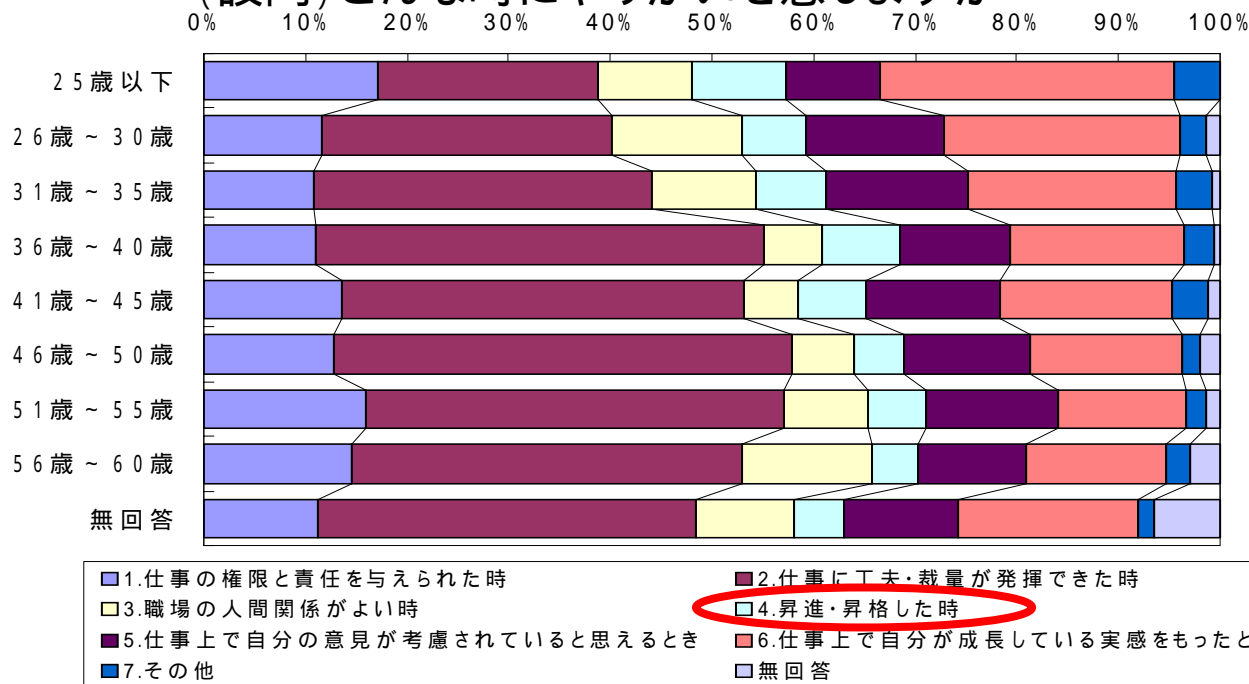
その他に今後重視すべきとお考えの報酬・賃金政策の施策があればぜひご紹介下さい。

報酬制度の重点施策としても年金退職金制度はほとんどない

(付録1 - 6)

野村総研による弊社ES調査(2004.9)から

(設問)どんな時にやりがいを感じますか



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



個人に対する投資教育の重 ます重要なのは、投資家が 投資収益率を期待することが 新規設定投信への乗り換え の勧奨が多い点もコスト上昇 要因である。この場合、必ず

要件を強調する声が多い。わ 自らの責任でリスク許容度を 判断することである。仮に株 次に、投資家が商品の仕組 式も投資成果が向上するとほ

が国では千四百兆円ともいわ れる個人金融資産が高齢者を 中心に預貯金に集中し、株式 式の期待収益率を年10%と みやコストを正しく理解する

市場へのリスクマネー供給は 年率20%のリスクを予想 ことである。例えば、毎月分 限らず、結果的に売買手数料

ごく限られている。このため マイナスになる確率は約三分 いるが、少なからず違和感が なくなる。無用な回転売買は

資本市場の活性化が 進まず、経済活力が 残る面もある。もともと投資 害あつて益なしたが、資産運

そがれているとの見 方もある。個人マネ 家は必要と見込む現金を手元 用業界の利害と相いれない問

1を株式市場に呼び 込むための投資教育 税を負担して投資収益を現金 化する必要はないはずであ

推進がコンセンサスとなっ ている。 一般的に、六十歳を超える 毎月分配型の利便性を否 じる部分もある。米国におけ

忘れてならないのは、ハイ 高齢者の場合、株式投資の不 定はしないが、配当を優先す る労働者、退職者協会などの

リスク・ハイリターン投資の 確実性を受け入れる時間的余 るあまり基準価格の意識が薄 ように、投資家の利益のみを

利点だけを強調するのではな 裕は多くない。一方、二十代 くなり、「タコ配」を招く懸 優先する投資教育の担い手が

大機小機

投資教育を誰が担うか

投資教育の多くが資産運用

(陰陽)

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えてくること >

(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

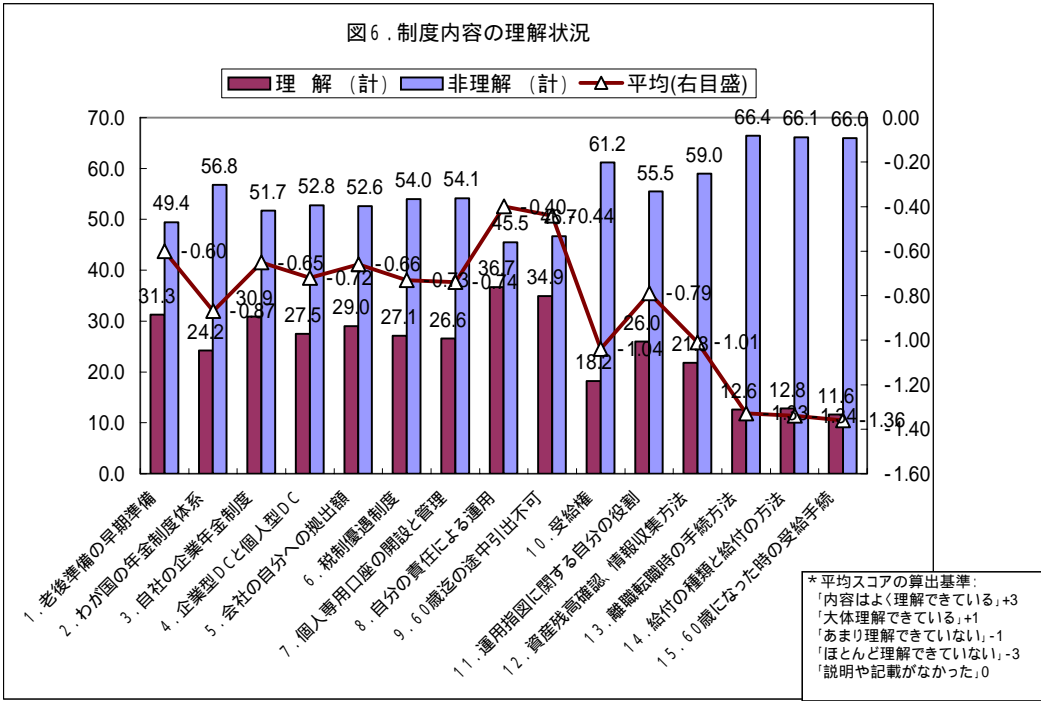
… 実感が無いのが致命的

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

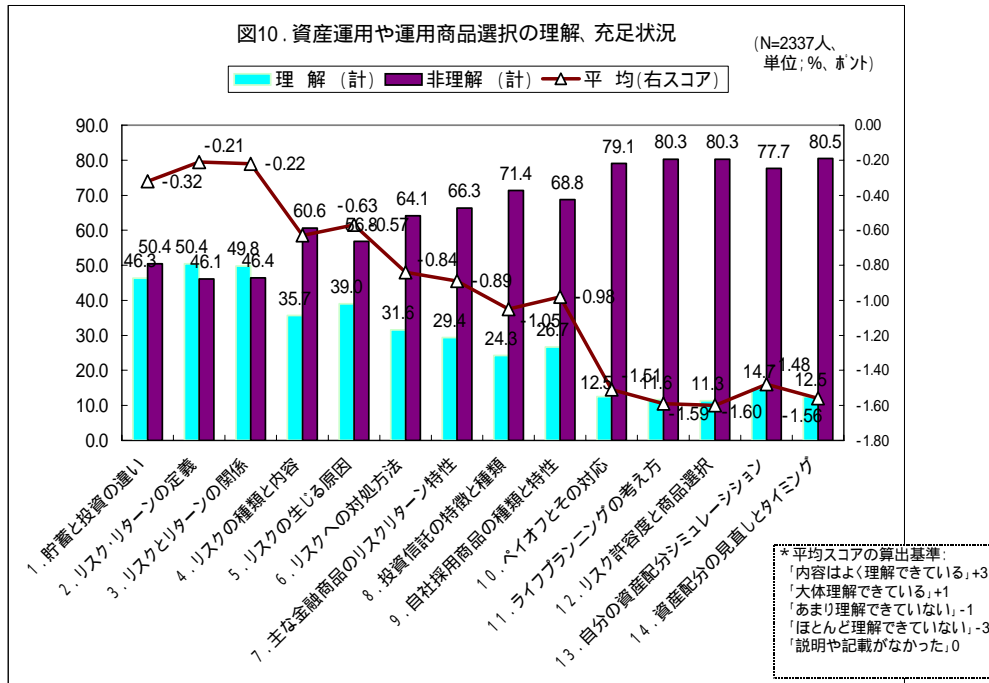
退職金・年金制度変更に如何に無関心か
ライフ・プランなど当初重要視した項目の反応は
ひどく悪い

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



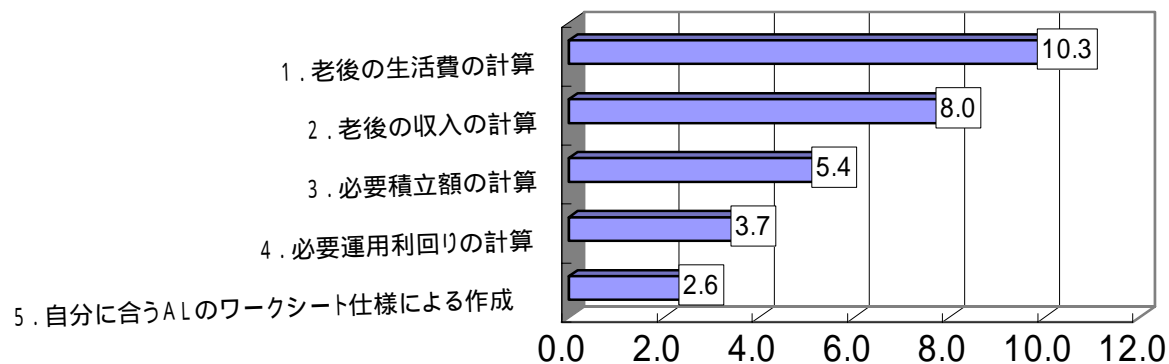
全項目について
否定的意見多数
且つ、否定的意見が
かなり肯定的意見を
上回る



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

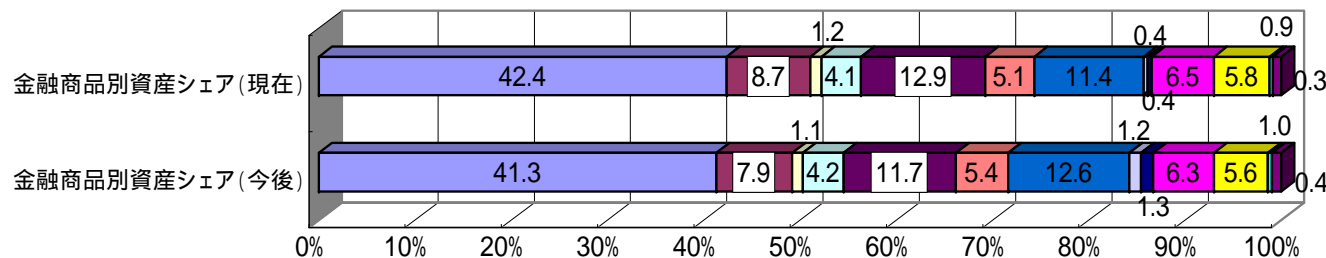
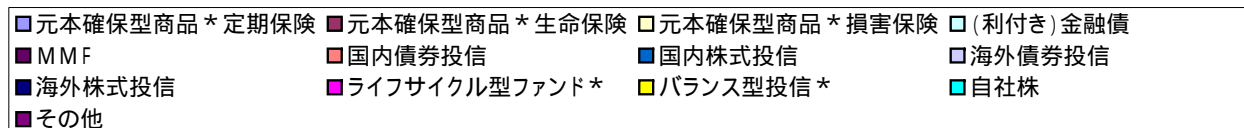
図15. アセットアロケーションまでの実施率

(N=2337人; 単位%)



具体的行動を
起した人は非常に
少ない

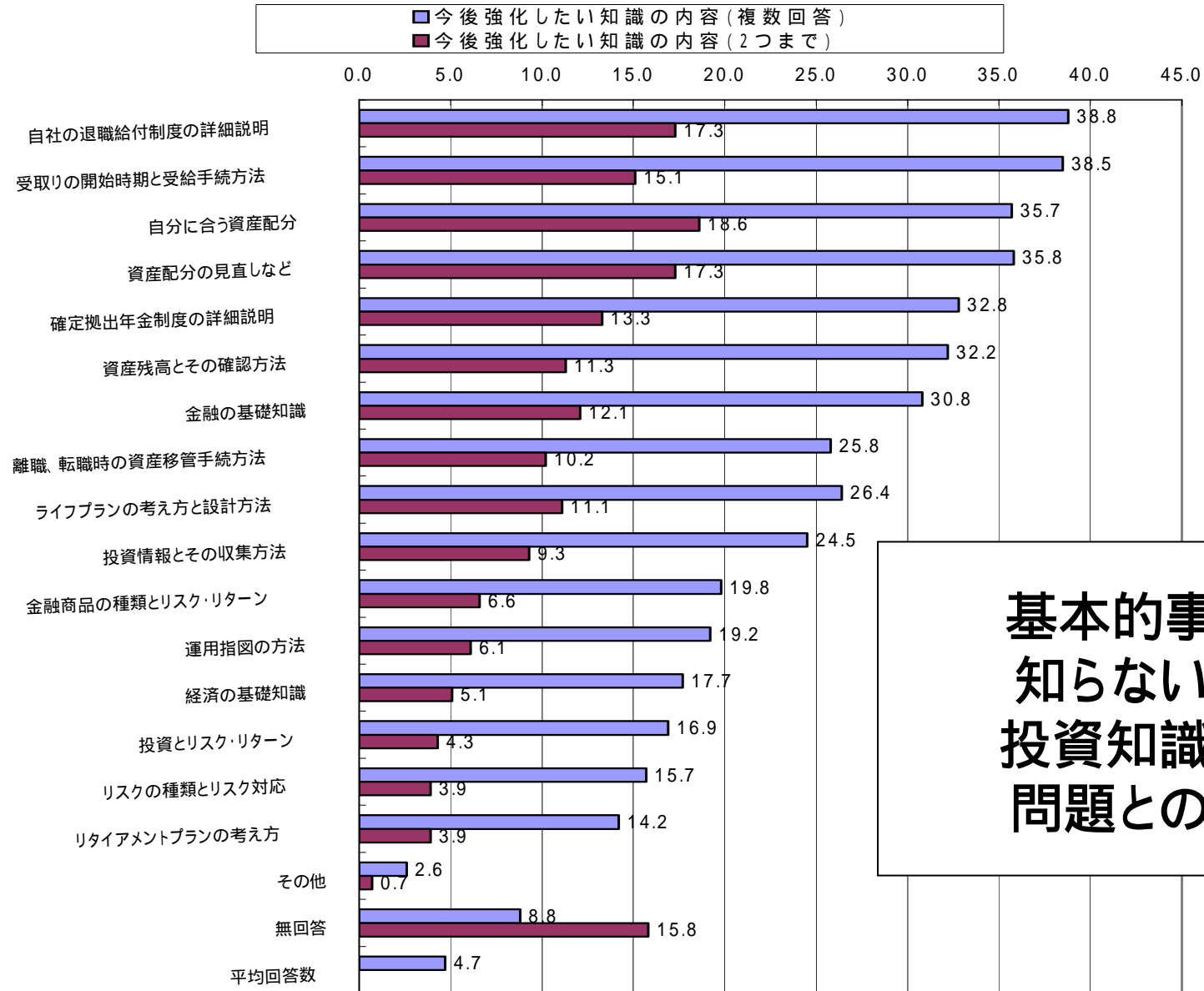
図19. 金融商品別シェア(現在と今後):有効回答者ベース ((N=1046人:単位%)



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

図13. 今後強化したい知識、情報

(N=2337人、単位%)



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

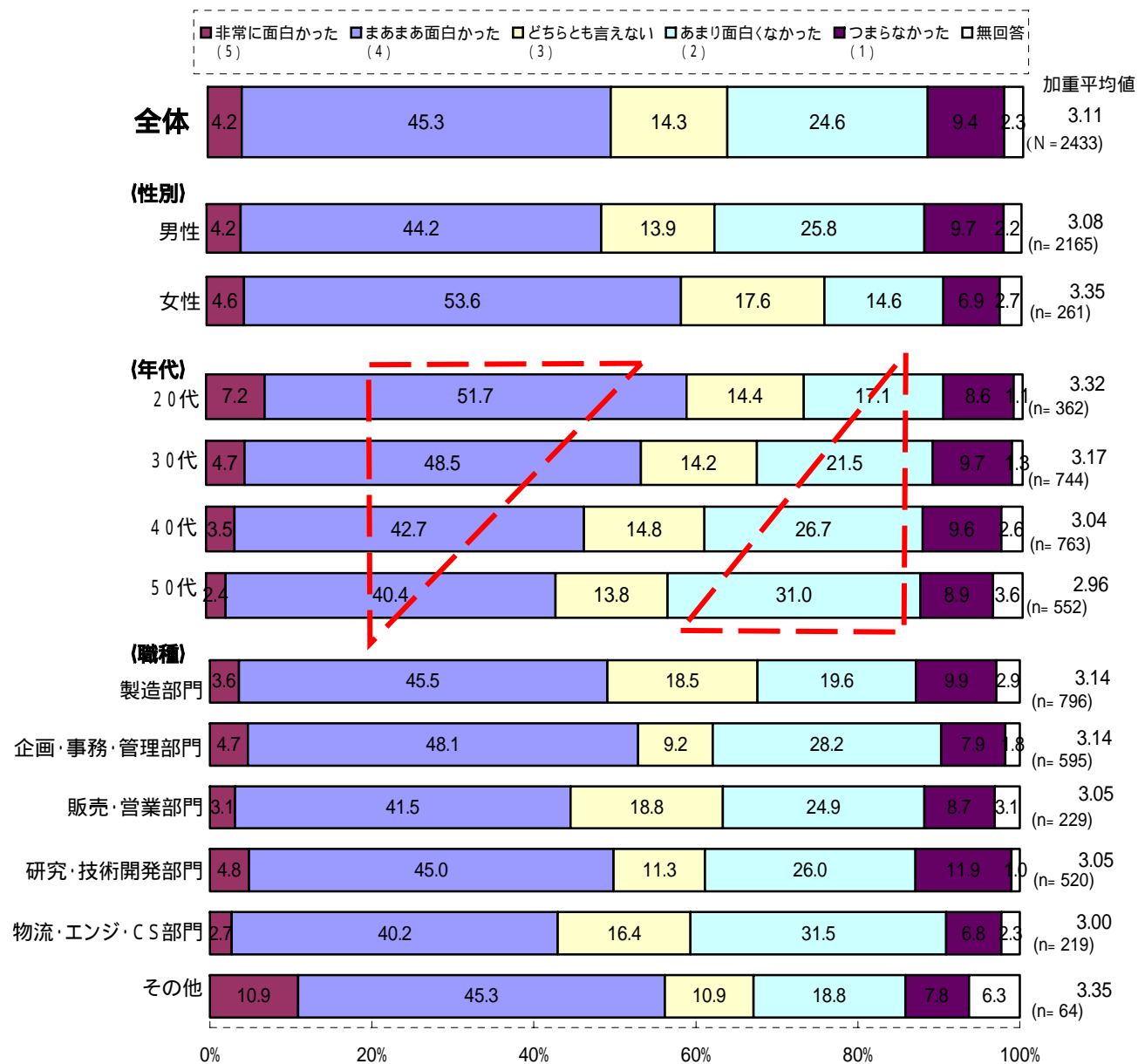
中上級は、集合教育による画一的な研修よりも、個別対応が必要

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

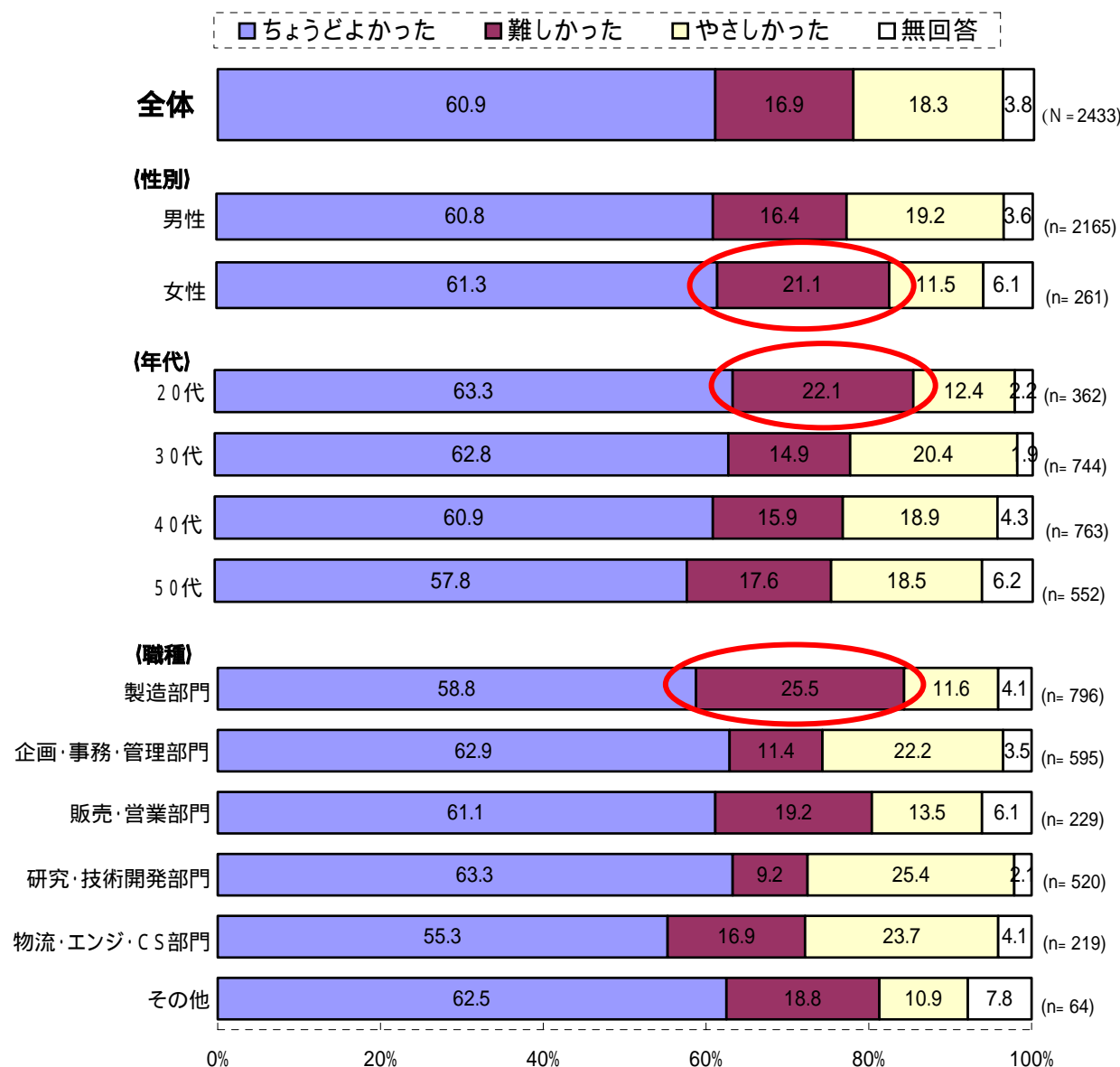
	サンプル数	*面白い計	非常に面白かった (5)	まあまあ面白かった (4)	*面白くない計	あまり面白くなかった (2)	つまらなかった (1)	どちらとも言えない (3)	無回答	加重平均値
A コース										
Aコース全体	1016	66.8	7.7	59.2	18.9	13.5	5.4	12.4	1.9	3.51
製造部門	493	57.2	4.5	52.7	22.5	14.4	8.1	18.1	2.2	3.32
企画・事務・管理部門	233	76.4	9.9	66.5	13.7	12.4	1.3	7.7	2.1	3.73
販売・営業部門	17	76.5	11.8	64.7	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。

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。

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

A コース

	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
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。

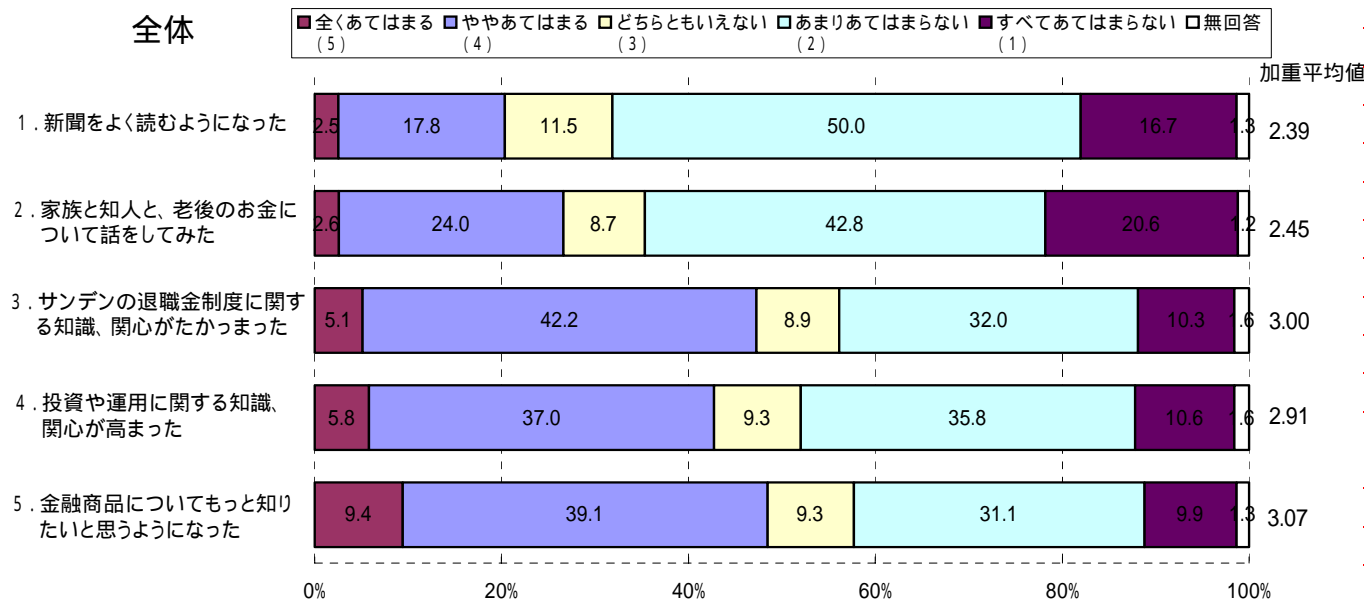
要すれば、製造部門ではAコースでも難しいと感じた人が25%を越えた



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



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、「サンドンの退職金制度に関する知識、関心が上がった」「投資や運用に関する知識、関心が上がった」「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. サンドンの退職金制度に関する知識、関心が上がった	4. 投資や運用に関する知識、関心が上がった	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	2.92	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	2.15	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	2.96	3.13
物流・エンジニア・CS部門	219	2.33	2.49	2.91	2.86	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)

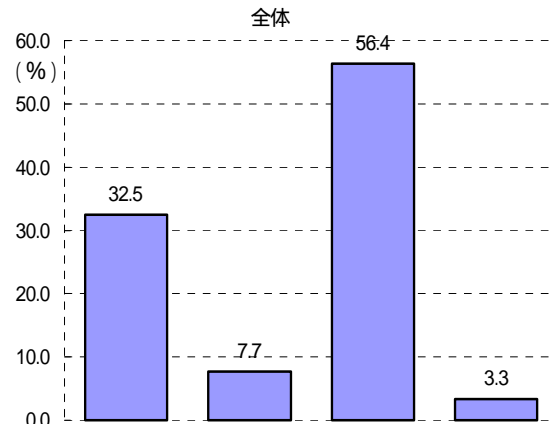
	サンプル数	サンデンの退職給付制度についての詳しい説明	確定拠出年金制度の詳しい説明	離職、転職時にやらないといけない手続き	年金受け取りに必要な条件や手続き	商品の売買の仕方	自分の年金残高の確認方法	投資に役立つ情報の集め方	ライフプランの組み立て方	経済の基礎知識	リスクを軽減するための方法	投資とリスク・リターン	主な金融商品の種類とリスク・リターン	自分に合う資産配分	資産配分を見直すための考えるべきポイント	その他	無回答
全体	2719	34.1	24.8	26.6	32.3	25.7	38.9	33.5	28.2	18.1	21.6	14.5	18.9	31.4	30.0	2.4	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・エンジニアリング・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。

	サンプル数	利用したことがある	利用したくともできなかった	利用したことがない	無回答
全体	2719	32.5	7.7	56.4	3.3
20代計	404	27.0	6.7	63.4	3.0
30代計	819	34.7	10.3	52.7	2.3
40代計	843	37.1	7.2	52.1	3.6
50代計	641	27.6	5.5	62.2	4.7
*男性計	2423	34.4	7.5	55.0	3.2
20代	319	30.7	5.0	60.8	3.4
30代	725	36.0	10.1	51.6	2.3
40代	768	38.8	7.2	50.7	3.4
50代	603	29.0	5.8	61.4	3.8
*女性計	289	17.0	9.3	68.9	4.8
20代	85	12.9	12.9	72.9	1.2
30代	89	23.6	11.2	62.9	2.2
40代	74	18.9	8.1	67.6	5.4
50代	37	5.4	-	75.7	18.9
製造部門	894	16.4	8.1	71.1	4.4
企画・事務・管理部門	672	39.7	7.4	50.6	2.2
販売・営業部門	260	37.3	9.6	50.0	3.1
研究・技術開発部門	558	45.3	7.7	44.6	2.3
物流・エンジニア・CS部門	253	37.2	5.5	52.2	5.1
その他	72	33.3	6.9	55.6	4.2
Aコース	1016	16.6	8.6	71.8	3.1
Bコース	1111	41.0	8.3	47.8	3.0
Cコース	306	61.1	3.6	32.4	2.9
参加しなかった	256	25.8	6.6	62.5	5.1

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	パスワードの変更、再発行	個人登録情報の確認	各種資料請求	ライフプランやマネープランのシミュレーション	その他	無回答
全体	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	なんともいえない	無回答
全体	885	13.6	52.8	23.1	2.6	6.2	1.8

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。

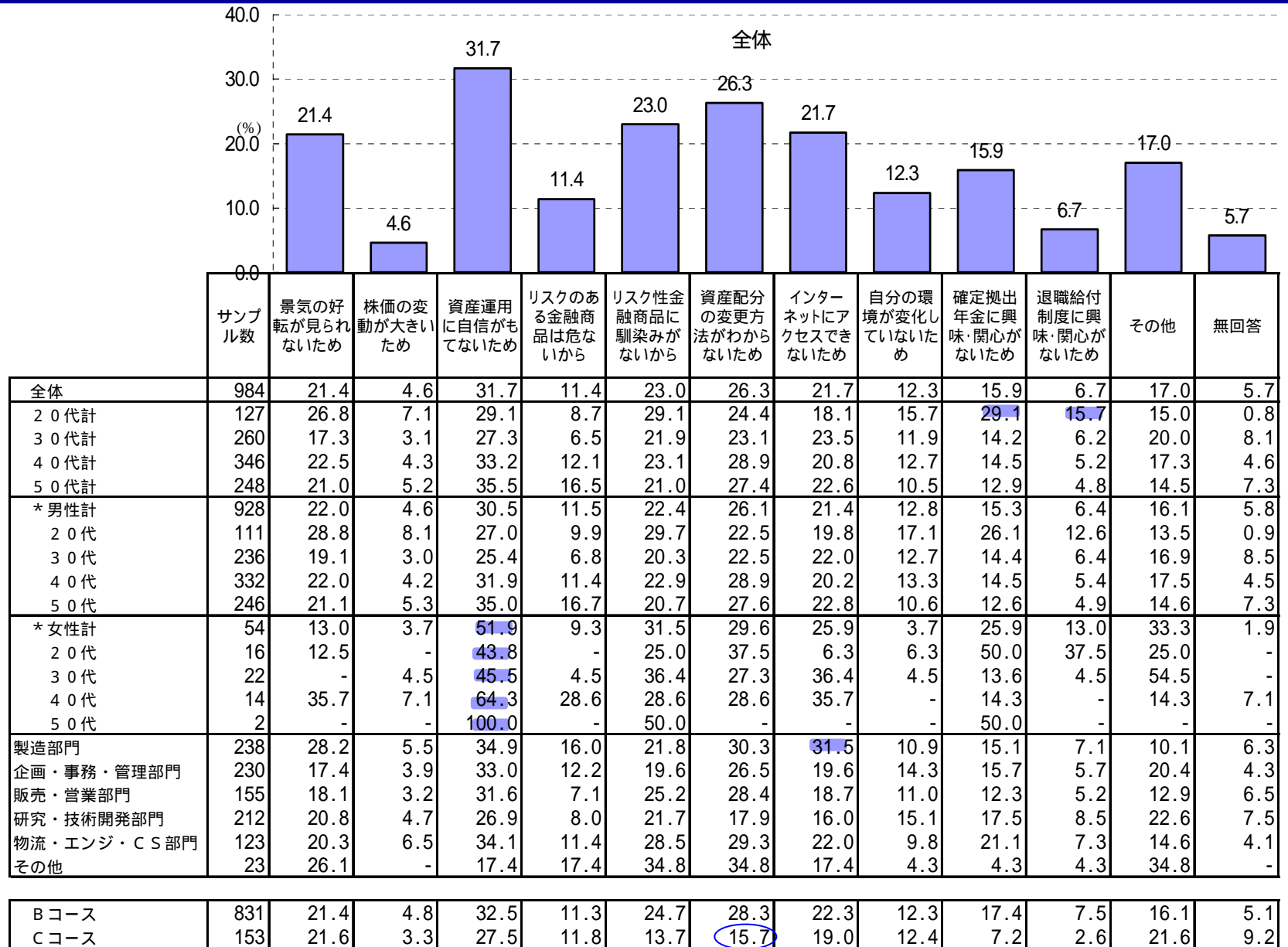
職種別では、**製造部門で正答率が低く**なっており、販売・営業部門、研究・開発部門では高い正答率を示している。

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



ここでも、若手・女性・製造部門が浮かび上がる