

“社員間相互コミュニケーションの活用”による効果的な継続教育を！

NPO法人確定拠出年金総合研究所
調査・研究担当理事 佐々木 哲夫

【はじめに】

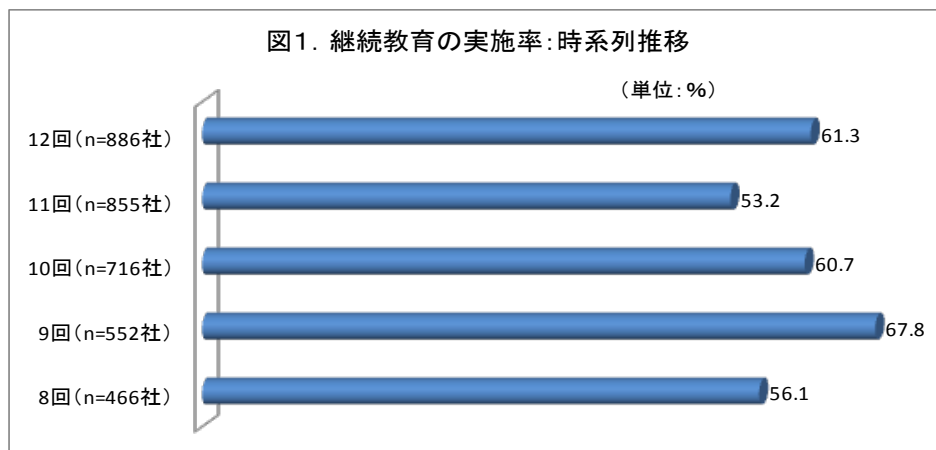
今年度の通常国会において成立が確実視されている「確定拠出年金法等の一部を改正する法律案」では、本則とは別に、“特に中小企業においては、確定給付企業年金及び確定拠出企業年金について制度の周知徹底を図るとともに、さらなる加入促進策及び投資教育の充実をはじめとした運営支援策について、引き続き検討すること”や“特に若年層に対する制度及び投資に関する教育の充実を図ると共に、確定拠出年金の普及、拡大に向けた効果的な広報のありかたについて検討すること”などを内容とした「附帯決議」が追加されている（2016. 4. 14参議院厚生労働委員会）。

本則では継続教育について、「**現行配慮義務となっているものを努力義務とする**」ことにより、その継続的实施を促している。

しかし、昨年度以降、企業型確定拠出年金制度（以下、企業型DC制度という）導入企業の継続教育に対する取組意欲はかなり向上している。

図1は、この1年以内に、継続教育を実施する予定があるか、を時系列的にみたものである。

この結果を見ると、具体的な計画の有無は別として“継続を実施したい”とする企業は昨年度調査で61%であった。この継続教育実施意向率は、第9回をピークとしてその後は低下傾向にあったが、昨年度前回は8ポイントも増加に転じている。



(注) 実施率は、「継続教育の実施計画がある」と「具体的な計画ないが、実施する予定」の合計値

ところで、継続教育の実施率は厚労省が指摘するように企業規模別格差が大きい。企業型DC制度導入企業調査の結果を見ると、従業員数が100人未満企業において、“実施する予定はない”と答える企業が3割前後あるのに対して、300～999人企業は2割程度、1000人以上企業は1割程度にすぎない。

従って、とくに中小企業に対して、「制度の周知徹底を図るとともに、さらなる加入促進策及び投資教育の充実をはじめとした運営支援策について、引き続き検討すること」を附帯決議に盛り込んだ点は、それなりに理解できる。

しかし、我々は継続教育および企業型DC制度運営上の課題は、継続教育を実施するか、しないかにあるのではなく、社員の当該制度への理解・関与を促進するための方法や内容（質）にある、と考えている。

我々が実施した調査に依れば、継続教育を実施しないよりは実施したほうが良いとはいえるものの継続教育が加入者の制度理解・制度関与の向上に役立っているか、といえれば必ずしもそうではない。企業型DC制度導入企業の中には、具体的な成果目標をもって継続教育を実施しているというより、実施しなければならないものとして継続教育を実施している企業も散見される。

多くの企業にとっては、継続教育をしたくとも‘効果的・効率的な継続教育をどのように立案し、実施するかがわからない’、また仮に継続教育を実施したとしても‘加入社員の制度理解・制度関与にどの程度役立ったのか、確信があまり得られていない’。

とくに若年齢層社員を中心に、どう自分の問題として企業型DC制度を受けとめてもらえるか、効果的な継続教育およびコミュニケーションの実現に向けて、導入企業の模索が続いている。とはいえ、公的年金に100%依存出来るシナリオは消え、老後に向けた個人の自助努力や企業年金の重要性が高まってくる。このような状況を考慮した場合、社員がDC制度や他の資産形成向け福利厚生制度を活用して安心できる老後に備えるための継続教育は、今後ますますその重要性、意義が高まってくるはずである。そのためには、社員が自分の問題として企業型DC制度を受け留め、積極的に当制度への関与を促す効果的な教育・コミュニケーションの開発、実施が求められる。

そこで、当小論は効果的効率的な継続教育をどのような新しい視点で設計するのが良いか、従来型の継続教育に加えて、どのような教育・コミュニケーションを組み立てるか、をまとめたものです。

小論では、まず継続教育の現状を整理し、そのうえで効果的な継続教育に向けた考え方について問題提起をしました。担当者各位が継続教育を企画立案する際に多少ともお役にたてれば幸甚に存じます

なお、当小論は筆者の考えをまとめたものであり、機関の考えを代表するものではありません。従って、論文内容に関する責任は筆者にあります。

1. 継続教育の効果の現状

- ・定期であれ不定期であれ、継続教育の実施は、社員の制度関与や制度理解の促進などにどの程度関連（貢献）しているのだろうか。
- ・昨年度の「企業型DC制度導入企業調査」では、企業型確定拠出年金制度を導入してから調査時点（2015年5-6月）における当制度の理解状況や浸透状況を知るために、社員の制度及び投資運用に対する理解・関心状況や制度運営管理・制度導入効果の現状などの17項目を提示して担当者から自己評価を得ている。提示した項目は、下欄にみるように「人材マネジメント関連項目」として3項目、確定拠出年金関連項目として12項目、「制度運営管理に関する総合評価項目」として2項目である

<p>◇人材マネジメント関連項目；</p> <p>① 自助努力による老後の備え、早期準備の必要性について社員の関心・理解が高まっている</p> <p>② DC加入により「自己責任」の意識、自律性（自立性）意識が高まっている</p> <p>⑤ 会社の退職金制度や年金制度について社員の関心・理解が高まっている</p> <p>◇確定拠出年金関連項目；</p> <p>③ 「自分自身の運用成果によって将来の受取額が決まること」を理解している社員が増えている</p> <p>④ 「運用益などに税制優遇措置がある」ことについて理解している社員が増えている</p> <p>⑥ 投資や運用に対して興味・関心をもつ社員が増えている</p> <p>⑦ 「長期運用」や「分散投資」の効果に関する社員の理解が高まってきている</p> <p>⑧ 運用目標値を設定したり、「リスク許容度を考慮し、資産配分をしている」社員が増えている</p> <p>⑨ 掛金の配分割合の変更や積立金の預け替えなどの資産配分変更を行う社員が増えている</p> <p>⑩ DC制度や退職金制度に対する社員の理解・関心のバラつきが縮小している</p> <p>⑪ 運用環境の変化（好転）に伴い、自分の資産運用状況がどうか、関心をもつ社員が増えている</p> <p>⑫ 資産残高に占める投資信託商品（リスク性商品）の構成比（シェア）が増えてきている</p> <p>⑬ DC制度や継続教育の重要性に関する会社の理解が高まっている</p> <p>⑭ 継続教育は、会社や社員の実情に適した内容や方法になってきている</p> <p>⑯ 確定拠出年金制度の活用や運営について運営管理機関と相談、やりとりしている</p> <p>◇制度運営管理に関する総合評価項目；</p> <p>⑮ 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</p> <p>⑰ 確定拠出年金制度運営の現状について満足している</p>
--

- ・次ページ図2で、その結果をみても。

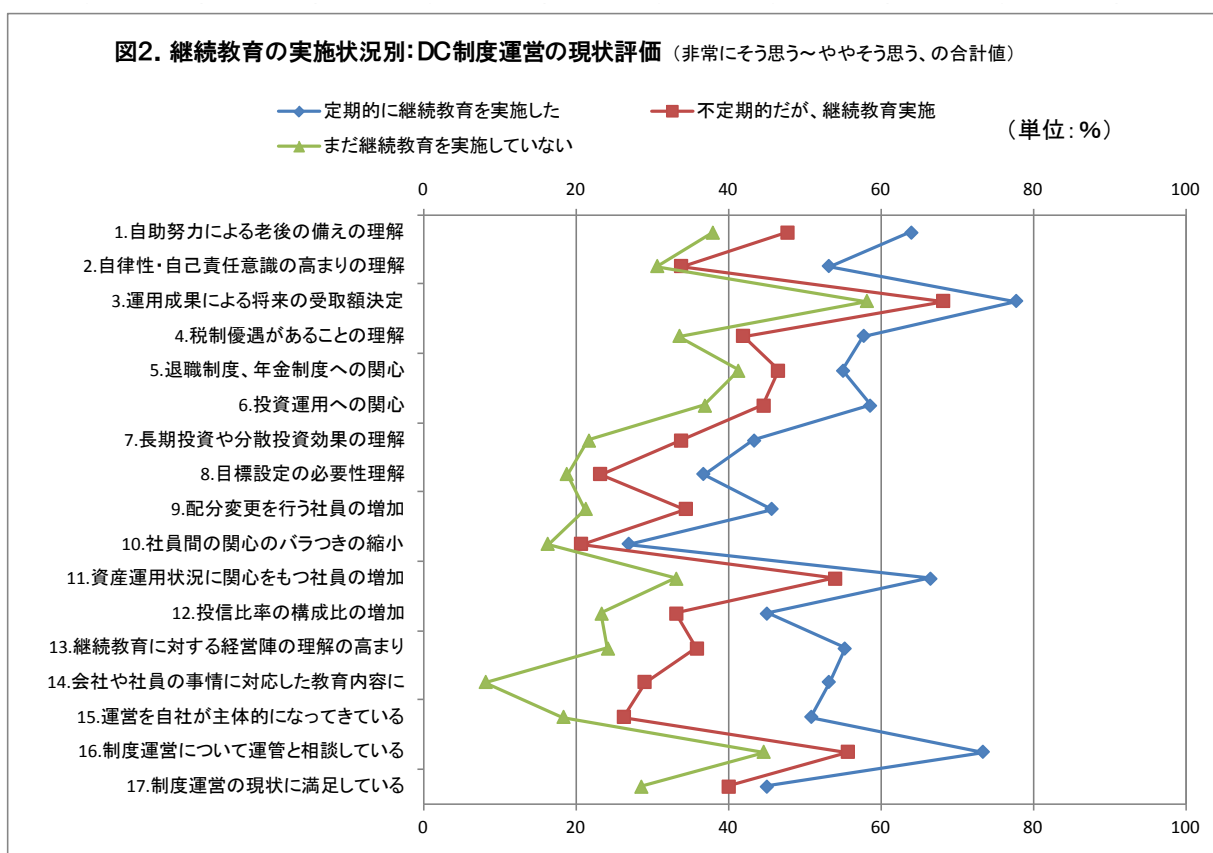
夫々の項目について「非常に良くあてはまる」から「非常にあてはまらない」と「どちらもいえない」の7段階評価で回答を得た。図2は、継続教育の実施状況別に、「非常に良くあてはまる」と「あてはまる」「ややあてはまる」の肯定的回答合計値を表示した。

継続教育の実施状況を「定期的に実施」、「不定期に実施」、「非実施」の3パターン別にみているが、継続教育実施企業の評価結果（合計値）が継続教育非実施企業の制度運営評価結果を上回る結果であれば、継続教育の効果を検証できることになる。加えて、「定期的に実施」企業が「不定期に実施」企業を平均スコアにおいて上回れば、教育の継続的效果を検証できる。そのような視点で図2をみると、明らかに継続教育の実施有無や継続教育実施頻度によって制度運営の現状評価に違いがみられる。つまり、継続教育を実施していない企業よりも実施した企業において、また不定期よりも定期的に実施した企業において、全ての項目において合計値は高い。とくに「14. 継続教育は、会社や社員の実情に適した内容や方法になっている」、「11. 運用環境の変化に伴い、自分の資産運用状況がどうか、関心をもつ社員が増えている」、「15. DC制度の活用や運営を自社が主体的に行うようになってきている」、「13. DC制度や継続教育の重要性に対する経営陣の理解が高まってき

ている」は、継続教育を定期的実施している企業と継続教育を実施していない企業間格差が大きい。経営陣のバックアップを背景に運営の主体性、教育の自社適合性などが定期的な継続教育を通じて向上している。

しかし、図2をよくみると、定期的に継続教育を実施している企業において肯定的回答率が60%を超えているのは、17項目中4項目しかない。継続教育の実施が社員の制度関与を活発化したり、制度理解を十分に浸透させるまでには至っていない現状を窺わせている。

その結果（定期的に継続教育を実施している企業といえども），“制度運営の現状に満足できない”企業の割合が“制度運営の現状に満足している”企業を上回っている。この制度運営満足は、継続教育の実施状況別にみても大きな違いがみられない。



- ・次に継続教育の実施状況別に、継続教育の狙い、テーマや継続教育実施上の悩み、課題についてみてみよう。

一般的には、継続教育の実施は、DC制度導入企業が抱える課題や悩みに対応しており、その軽減を図るために実施されるものである。従って、継続教育実施企業ほど、また定期的に継続教育を実施している企業ほど継続教育の狙いは、より高度化・洗練され、かつ課題・悩みは継続教育非実施企業に比べ解消・逡減される、と想定される（仮説）。

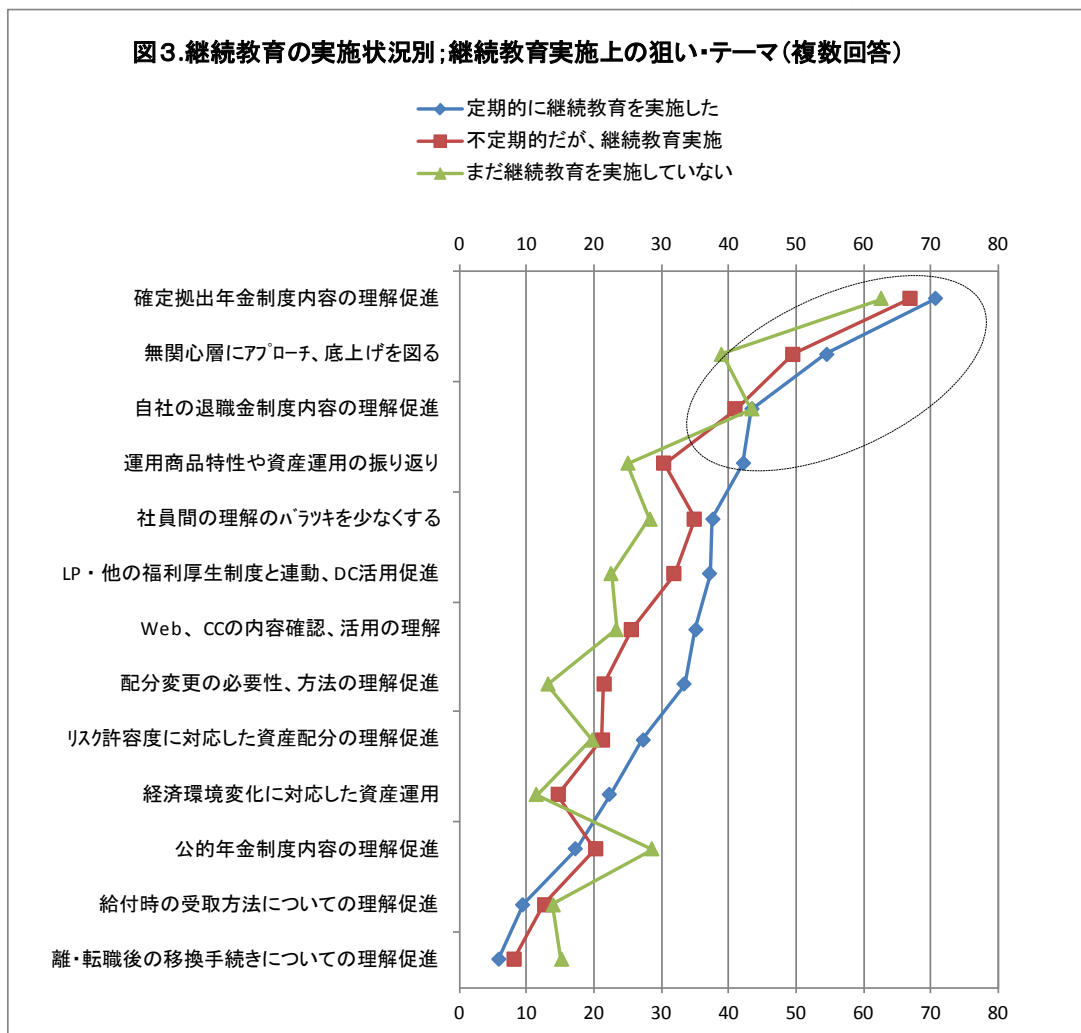
実態はどうか、上記仮説は検証されるのであろうか。

- ・図3は、継続教育の実施状況別に継続教育の狙い、テーマを見たものである。この結果をみる

と、定期的に継続教育を実施している企業が、殆どの項目で数値が高い。しかも「確定拠出年金制度の内容について理解を促す」、「無関心層にアプローチし、彼らの制度理解、制度関与を促す」、「自社の退職金制度の内容について理解を促す」、「運用商品の特性や資産運用についての振り返り、理解の徹底を図る」などというDC制度についての基本的な項目が、継続教育に最も熱心な企業ほど、“継続教育の狙い”上位4項目としてあげられている。

つまり、この依然として、基本的な点が教育目標になっていることを考えると、現状の継続教育は、社員のDC制度の理解や関心を高めたり、制度理解・関与についての社員間バラつき解消に十分には役立っていない。

現時点での継続教育は、その内容が高度化・個別化している段階にはない。定期的に継続教育を実施している企業ほど教育の内容、狙いが高度化している、ステップアップしているという上記仮説は、従って棄却せざるをえない。



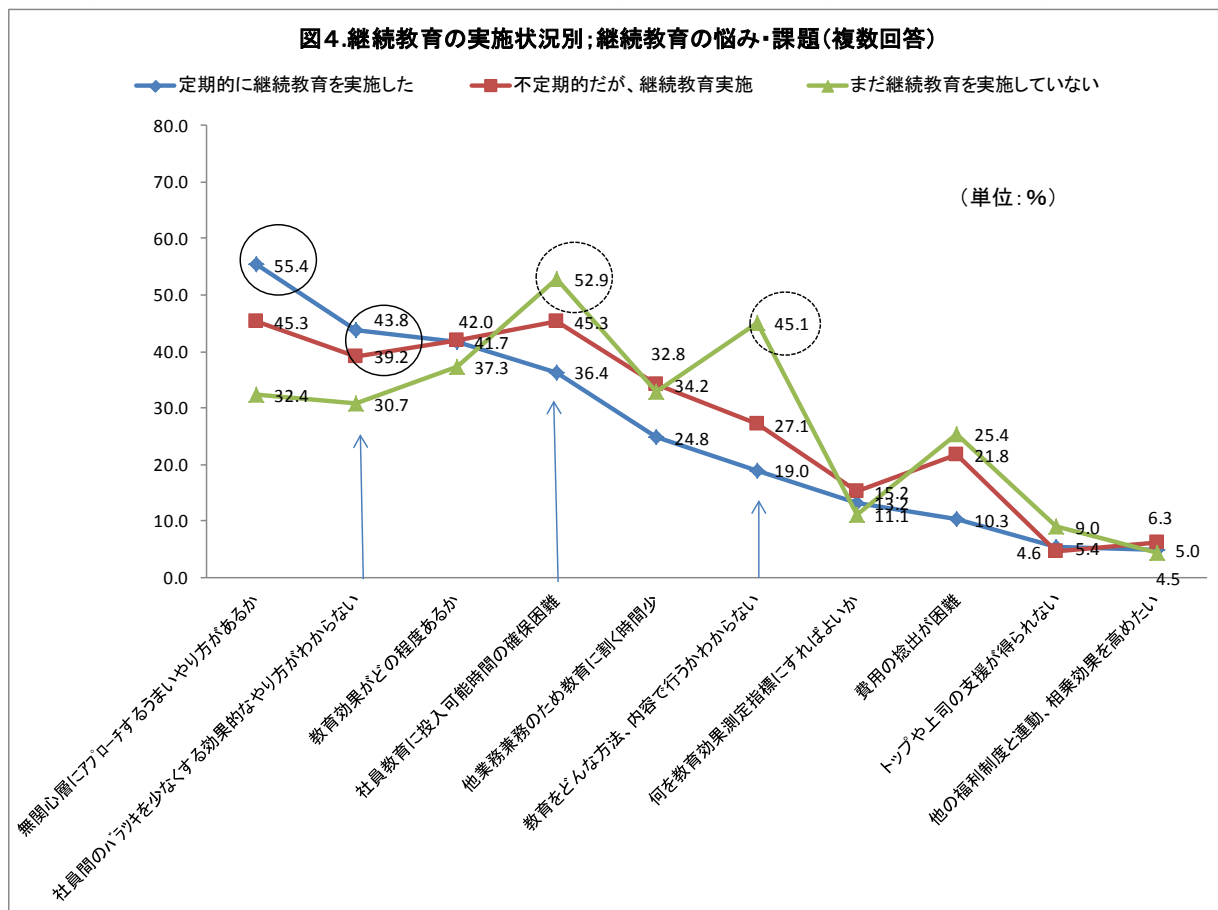
・それでは、次に継続教育の実施状況別に継続教育実施上の悩み・課題についてみている。

図4をみると、継続教育を実施していない企業ほど各項目で数値が高い。とくに「社員が教育に参加できる時間を確保できない」、「教育をどのような内容、方法で実施するのが良いのか、わからない」の2項目は、とくにその割合が高い。これらの解決、支援が継続教育への取組・実施に向けて大きなカギを握ると考えられる。

反面、定期的実施している企業は、「無関心層にアプローチする効果的なやり方がわからない」、「社員間の制度理解・関与のバラつきを少なくする効果的なやり方がわからない」の2項目で、不定期継続教育実施企業や継続教育非実施企業に比べて、その割合が最も高い。無関心層に対応する効果的な教育プログラムが見当たらないこと、そのため社員間の制度理解・関与のバラつきを縮小できず、DC制度の浸透・活用に向け、ブレイクスルーできない結果、次の段階に進めない状況を示唆する結果となっている。

「無関心層にアプローチする効果的なやり方がわからない」、「社員間の制度理解・関与のバラつきを少なくする効果的なやり方がわからない」の2項目が、定期的継続教育を実施している企業ほど指摘されていることは、これから継続教育を取組もうとするDC導入企業にとっても意識され、解決が求められる課題といえる。

従って、この無関心層への対応は、継続教育に対して従来とは質的に異なる視点（考え方）が求められ、関係者が取り組まなければならないイノベーションテーマなのであり、継続教育が新たなステージに昇るためには、避けて通ることはできない。



2.効果的な継続教育に向けた問題提起

前節(3ページ~6ページ)では現状の継続教育があまり大きな効果を得られていないことを確認した。それではその原因は何か、我々はどのような視点、方法を取り入れることによって教育効果を高めることができるのであろうか。

ところで教育や学習領域の分野において、哲学者であり心理学者でもあるアメリカのJ・デューイや発達心理学者のヴィゴツキーが最近、注目されている。

デューイは、「は「真実の教育は全て経験から生まれる」、「教育とは、経験の意味を増加させ、その後の進路を方向付ける能力を高めるように経験を改造あるいは再組織することである」にみられるように、経験を重視した理論を打ち立てた人物である。

デューイは、「学習が既に書物や年長者の頭の中に見込まれていることを習得すること」を批判し、「学習とは、学習者の生活経験の範囲内にある材料から引き出されるものである。学習者自身の内省的な思考によって、学習者自身の内面で新たな考え方が形成され、獲得された新しい経験や考え方が、その後の経験の基礎として繋がっていく」と説いている(J・デューイ「経験と教育」2004)。更に、「**知識を詰め込んだところで、それが状況の変化に対応できるような知識でなければ、まるで無意味であり、「行動や経験を伴わない内省は、抽象的な概念形成」におわり、次世界において実効性を持たない、として「行動や経験を伴った内省」を起しつつ、「内省を伴った行動」を実践することが重要**」である点を強調している。

確かに、学校の教育や企業内教育の現状をみると、その多くは講師や書物による一方的な教育・指導が中心であり、学習者にとって新しい知識を得ることはあっても学習者自身の内省的な思考を伴うものにはなっていないことが多い。

それでは、「行動や経験を伴った内省」は個人のみで生起するのであろうか。デューイ及び発達心理学者のヴィゴツキーは、その際に周囲の人々とのコミュニケーション、相互交流の重要性を指摘する。特に企業においては、その後の研究によって職場の周囲の人々との相互作用・相互学習が、学習の動機づけ、学習促進(発達)に欠かせない、ことがわかっている。つまり、社員の成長にとっては、上司・先輩、同僚・仲間、部下及び外部(顧客、他社の同業者など)との交流が重要であり、彼らからのいろいろなアドバイス、切磋琢磨、ローモデル化が“省察的实践”(デューイ)を促し、学習を確かなものにするのである。

株式会社富士ゼロックス総合研究所が面白い調査結果を報告している(「人材開発白書2009」)。当調査は、28歳から35歳までの若手・中堅社員3500人対象に実施したものであるが、報告書では「彼らの周囲との関わりの実態と関わりによって成長するために何が必要か」を分析している。若手・中堅社員にとって、日常業務をするうえで大切にしている“かかわり”先として上位にあげられたのは「上司」、「同じ職場の同僚・同期」、「同じ職場の上司者・先輩」、「部下・後輩」であり、すべて同じ職場の人である。いかに同じ職場の人たちとの“かかわり”を、若手・中堅社員が大切にしているか、を窺わせている。

それでは、他者との“かかわり”を通じて何を得ているのであろうか。

富士ゼロックス総合研究所調査において、他者との“かかわり”から得ているものを17項目にわたっての質問し、それを因子分析しているが、「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」の3つの因子（共通の特徴のある質問項目のまとまり）に分類できる、としている。

「業務支援」とは、業務に必要な知識やスキルを提供してもらったり、業務をスムーズに進められるように取り計らってもらったりすることである。また、「内省支援」とは自分自身を振り返るきっかけを与えてもらうことであり、「精神的支援」とは、仕事の息抜きや精神的な安らぎを与えてくれることである。

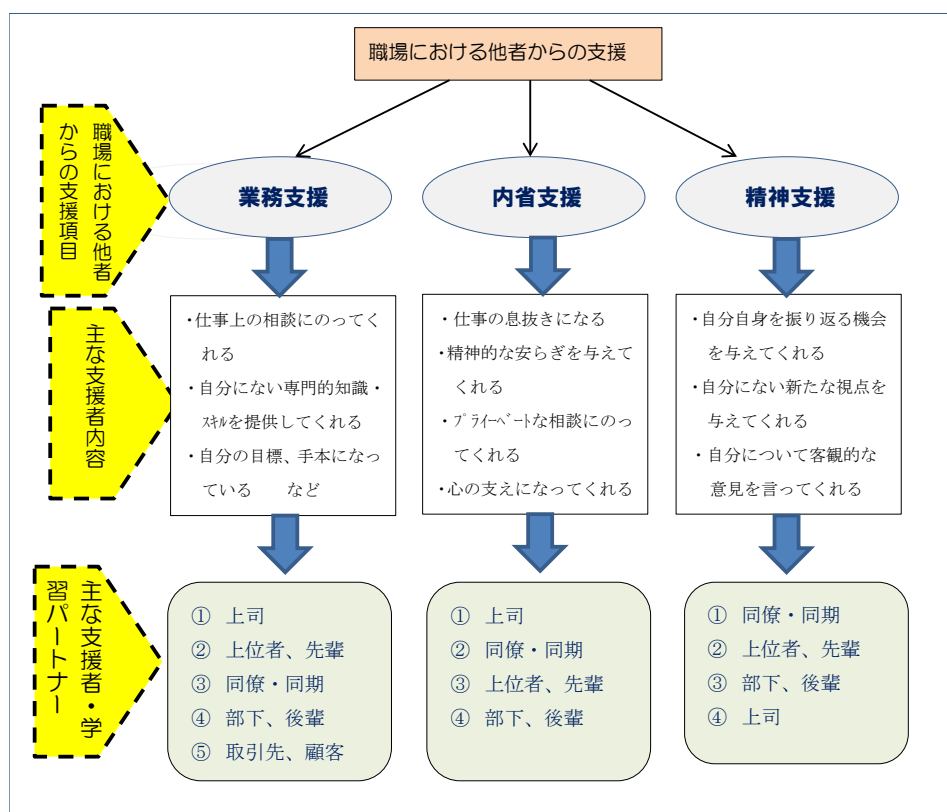
当調査では、「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」の内、「内省支援」が業務能力の向上や視野の拡大、自己理解の促進など、すべての成長感に影響しているという。

ところで、上記支援は職場の誰から受けるのであろうか。

当調査結果によれば、同じ人から各種支援を満遍なく受けるということではなく、異なる人から異なる支援を得ている、という。上司や先輩には、「業務支援」を、同僚・同期からは「精神的支援」を、部下や後輩からは「内省支援」（自分を振り返る機会）を与えてもらっている（図5）。

上記結果を受けて富士ゼロックス総合研究所は、社員の成長にとって上（上司、上長）だけでなく、横（同期・同僚）、下（部下、後輩）という360度の関係がいずれも不可欠であり、職場における360度のバランスの良い“かかわり”が大切であること、これらのバランスの良い“かかわり”を社員の教育に積極的に取り入れ、デザインすることが重要である、と提言している。

図5. 職場における他者支援の構造（まとめ）



■富士ゼロックス総合研究所；「人材教育白書 2009」から筆者作成

【継続教育への示唆；職場内社員間相互学習機会の活用、取入れ】

それでは以下、富士ゼロックス総合研究所調査からどのような我々は示唆を得て、効果的なDC継続教育に役立てるか、について考えてみる。

社員にとって、確定拠出年金制度とは今まであまり考えてこなかった“老後”や殆ど経験することがなかった“投資・運用”を対象としている。つまり、殆ど未体験ゾーンを扱う。

従って、「学習とは、学習者の生活経験の範囲内にある材料から引き出されるものである。」というデューイの言葉からすれば、今まであまり体験してこなかった領域に関するDC教育は、教育対象者である社員にとって“生活経験の範囲内にある材料から引き出されることの少ない、社員自身の内省的な思考によって、彼らの内面で新たな考え方が形成され、獲得された新しい経験や考え方が、その後の経験の基礎として繋がっていく”ことが少ないものであるに違いない。

従ってそれは、どうしても知識中心にならざるを得ず、行動や経験を伴わないもので簡単には自分の血肉とならないのであろう。（このように“省察的实践”の乏しさ（なさ）が、DC教育の効果があまり高くない背景になっている、と筆者は考えている）

ところで、「内省支援」は業務能力の向上や視野の拡大、自己理解の促進など、すべての成長感に影響している（富士ゼロックス総合研究所）にもかかわらず、「行動や経験を伴った内省」は個人の方では簡単には生起しないものである（独力で振り返ることは簡単ではない）。

従って、社員教育においては（DC教育においては、とくに）内省的な思考を促す内省支援プログラムの設計・提供が必要となる。

筆者は、ある企業に訪問した際に、担当者から“継続教育をいろいろ行うよりも、「同僚や知人がDCで、高い運用成果を上げた」との情報や「DCをうまく活用する方法」などに関する社員間のやりとりが社員の関心を高めるうえで効果があった”、との話を聞いて強い印象を受けたことがある。確かに、投資に関する経験や知識の豊富な人間（とくに金融機関や教育専門機関の講師）の抗議を聞いた、としても、そのような経験の少ない社員からすれば、「それは自分と関係がない」、「投資や運用は、なぜ必要か、どのような経験が求められるのか、自分との繋がりが見えない」として関心を持つ対象にならないであろう。

しかし、それが同じような経験を持つ同僚を始めとした社員同士の交流、コミュニケーションがあり、職場の仲間が経験したことを通して、なぜ職場の仲間が出来て自分が出来ないのか、を振り返り、自分にとっての教訓を紡ぎだすことができれば、その時点で仲間の経験は自分自身のものとなる。

ところで、DCにとって、内省支援の対象は、恐らく「同僚・同期」、「同性」、「上位者・先輩」、「部下・後輩」または「外部の個別相談できるFP、ライフプランナー」などと思われる。

DC教育に求められるのは、このような職場の仲間との相互交流（相互学習）、相互コミュニケーションあり、職場を活用した内省支援の仕組みを教育プログラムに取り入れることではないのだろうか*。*具体的には、ライフプラン研修などを活用して、内省支援を誘発しやすい職場グループ別に、小集団を編成して社員間の相互交流の場をセッティングする

なお、誤解をして頂きたいのだが、筆者はセミナーやeラーニングなどを否定するつもりは全くない。ただ、既存の教育プログラムだけでは限界があること、既存のプログラムに、職場内の他者交流・他者支援を触媒とした「内省支援（内省促進）プログラム」を組み合わせることによりDC継続教育の効果をより一層高めることができるのではないかと考えている。

しかし、どのような他者と出会い、どのようなコミュニケーションを通じてどのように制度関与が活発化するかについては、実のところよくわかっていない（まだ知見が得られていない）。

富士ゼロックス総合研究所調査の結果が示すように、支援内容によって内省支援を促す関係者は異なっている。従って、内省支援の仕組み（バランスの良い“かかわり”）を設計するためには、以下の内容について、社員調査を行い適切な支援（社員交流）ミックスをデザインすること、バランスの良い“かかわり”にむけた経験及び知見の蓄積が求められよう*。

- ◎DC制度の理解・関与において誰と日常的に関わり、何を得ているか
 - ・誰との関わりが、振り返り、態度変更に影響を与えているか
 - ・それは、制度理解、運用、諸手続きなどのテーマによって異なるか
 - ・既存の教育研修をどう評価しているか、振りかえりや内省を促しているか
- 誰との、どのような関わり、内容が、学び・DC制度関与を促すか
- DC制度の理解や関与を高めるうえで何が不足しているか
- 教育効果を高めるために、既存の教育と社員間交流をどう組み合わせるか

・繰り返しになるが、成長を促すものは、経験そのものを対象とした反省的な思考であり、内省である。従って、知識偏重の研修や書類だけでは、社員がDC制度を理解し、関与度を高めることを期待することはあまりできない。

既存の縦型（ワンウェイ型）教育に加えて自社に適合した横型の社員相互間コミュニケーションプログラム（内省支援、相互学習プログラム）を取入れ、ミックスすることが継続教育の効果を高める、と考えられる。次回では、その検証と得られた知見を紹介する予定です。

*NPODC総研ではベーシックな教育手法として「ミニマムレベルの継続教育を兼ねた社員調査」を以前から提案しているが、当調査はDC制度に関する社員間コミュニケーション、相互交流の実態に関しても本年度から分析対象とする。弊所は、当調査結果を通じて、DC制度理解、関与に関するバランスの良い“かかわり”、内省支援を促す社員間相互交流（相互学習）を活用した継続教育について提案したい、と考えています（上記調査に関心のある方は、弊所佐々木までお問合せ下さい）

（文責：調査担当理事 佐々木哲夫）

【お問い合わせ先】

特定非営利活動法人 確定拠出年金総合研究所

(NPO DC総研)

調査担当事務局； 佐々木

電話；090-1812-8334、03-6686-0697

E-mail ; sasaki@dcri.or.jp