

確定拠出年金の継続教育の課題とその解決策

企業の担当者が徹底的に語り合う

特定非営利活動法人 確定拠出年金教育協会では、過去に開催したセミナーや研究会を通じて、たくさんの企業の確定拠出年金(DC)担当者から継続教育の課題や解決策についてさまざまな視点で貴重な意見や提言をいただいていた。これらを担当者3名による「徹底討論会」という形式で1本の記事としてまとめてみた。

2011年8月の年金確保支援法の成立によって確定拠出年金法が一部改正され、事業主による継続的教育の実施義務が明文化された。では、DCの継続教育の実施にあたり、実務ではどのような課題があるのだろうか。電機、IT、流通と、業種の異なる企業のDC担当者3名に集まってもらい、実務担当者が感じるDCの継続教育の課題と解決策について、それぞれの立場から議論をしてもらった。

【出席者(順不同、仮名)】

池田 健一 氏

電機メーカー人事部で人事企画を担当。42歳。(社員数:約4万人/DC比率:30%)

山崎 誠 氏

IT企業で人事担当。兼務する年金基金でDCを担当。51歳。(社員数:グループ全体で約2万人/DC比率:50%)

西條 浩 氏

流通企業で人事担当。48歳。(社員数:約3万5000人/DC比率:25%)

司会 特定非営利活動法人 確定拠出年金教育協会

——今日は業種の違う企業の確定拠出年金(DC)担当者3人に集まっていただき、継続教育の課題について、徹底的に議論をしたいと思います。

池田さんのところは、DC制度の導入から7年経ったとうかがっています。DCの継続教育については、毎年テーマを決めてやっているそうですね。

継続教育の方針を明文化

池田 昨年度のテーマは「生きる力」でした。社員の生きていくための問題解決能力などが向上するように、ライフプランと運用に対する知識の習得に力点を置いた計画作りをし

ました。

当社では DC の継続教育の予算もある程度確保されているため、3 社のセミナー運営会社に外注して、全事業所でのセミナーを 2 年間で一巡するという形で展開しています。全社員に対して勤務時間中に半強制的に参加してもらうというスタイルをとっていますが、これは労働組合との話し合いにより、残業扱いにならない勤務時間中に実施するとしたことによるものです。他にも社内報に DC についての企画ページを持っており、年間 6 回のペースで記事を掲載しています。運営管理機関と運用会社に材料提供の面で協力してもらい、人事部の若手担当者が原稿を書いています。

ただ正直言って、セミナーも社内報も社員からの反響は乏しく、継続教育の限界を感じています。明確な目標を作りにくいので、DC の継続教育はむずかしいですね。どうしても業務教育が優先されてしまいますから。

セミナー形式の限界を感じ始めた

池田 セミナーは、実施したという実感はあるのですが、教育効果の検証がとてもむずかしいと感じています。最近になって、受講しているときはわかったつもりになっても、実際には正しい内容が理解されていないのではないかという疑問がわいてきています。

現場からは、「工場は三交代制や二交代制で動いている。従業員は忙しいのに、セミナー参加の強制は難しい」という声が年々大きくなってきています。実際、仕事をしているときに仕事と関係のない DC の話を聞いても、頭の切り替えが難しいですね。セミナー終了後にアンケートをとっていますが、受講者からも「受講してよかった」といった声が少なくなってきました。

DC の継続教育にあたり、これまでセミナーは必須と考えていましたが、効果の検証もできていないし現場からの評判は悪くなる一方なので、次年度は見直しを考えています。具体的には紙と e-ラーニングの方向を想定しています。工場では従業員一人ひとりに PC が貸与されていませんので、紙ベースの教材が絶対に必要です。いずれにせよ、一つの方法で解決するわけではないので、いろいろなスタイルを併用しながら、社員のサポートをするしかないと考えています。¹

¹ 継続教育を実施したことがある企業のうち、一番多い形態は「社内セミナー(勤務時間内)」の 49.4%。「デジタル・DVD 等の情報提供」が 30.4%、「紙媒体の情報提供」が 29.8%と続き、e-ラーニングの利用率も増えてきている。(「企業型確定拠出年金担当者の意識調査 2011 年度版 報告書サマリー」2011 年 7 月～8 月実施、調査主体:NPO 法人確定拠出年金教育協会)

社員に感謝される継続教育を

池田 せっかく会社の予算を使って実施するのなら、もっと社員から喜ばれる継続教育ができないものかという議論を、今年度に向けて行ってきました。そこで、今年度のテーマはリタイアメントと DC をテーマにしています。退職準備層は年金に対する知識へのニーズもあり、人事部としてもサポートの反応が一番とれる世代です。

リタイアメントプラン研修については、以前から 50 歳研修という形で実施していましたが、その内容に DC とリタイアメントプラン作りや資産運用の要素を厚く入れました。これからは 51 歳以上の社員を対象に、e-ラーニングで受講してもらおう準備もしています。e-ラーニングだと、さまざまな検証や分析も可能です。

若年層については、リタイアメントの話はむずかしいと、正直思っていますが、あえてチャレンジしてみようということになりました。公的年金改革などのニュースもある中で、こういう機会に企業年金のことをしっかりと知ってほしいということです。結果は、若い人の反応があまりなくて、空振りするかもしれませんがね。

ただ、私たちが他の企業の方々にも是非おすすめしたいことは、「継続教育方針の明文化」です。これは、労働組合と協議の上で出てきた約束事でもあるのですが、会社にとっても、社員にとっても大切なことだと思います。「個人情報保護方針」は、各社が作って、自社の WEB などでも、よく公表していますよね。ああいう形で、イントラネットの継続教育のコンテンツと一緒に、当社では「継続教育方針」を掲載しています。継続教育をなぜやるのか、継続教育に対する会社の考え方を社員に対して明確に宣言をしているわけです。多分、それを読めば、社員は継続教育の動機付けもされるのではないのでしょうか。被害者意識もっている人がいたとしても、なるほど、DC の継続教育は自分のためになるな、と動機付けがされると思います。目標や動機付けなくしては、教育というものは成立しないと考えています。

e-ラーニングは新入社員に効果あり

—— 山崎さんの会社は IT 系ですから、電子化や資料のペーパーレス化などによって e-ラーニングは進んでいるのではないですか。

山崎 いえいえ、何もできていなくて恥ずかしいかぎりです。実は、DC 導入後 2 年ぐらいいは教材を作って配布するなど、いろいろ工夫もしてきました。しかし、手ごたえはあまりなかったですね。人事からの情報は重要度があまり高くないと判断されると、送信したメールも開いてもらえないことが多かったようです。

継続教育については、関連会社間での年金制度の統合や、継続教育の義務化が明文化さ

れたこともあり、2012年はコンプライアンス上も何かきちんとした形でやる必要があると思っています。

ただ、われわれを含め IT 系企業の社員は顧客のオフィスに常駐して業務をすることも多く、勤務地がばらばらで自社オフィスに社員がいない場合が多いのです。そのため、セミナーという形での継続教育は、実質的に不可能だという問題があります。また、当社は IT 企業ということもあり、紙ベースの資料は極力なくしていく方針を徹底しているので、e-ラーニングと動画配信の組み合わせで何かできることはないだろうか、検討しているところです。

e-ラーニングは、新入社員には効果的ですね。昨年実施したのですが、直前まで学生だったため学ぶ意欲や能力が高いし、結果の検証ができるので、「これは良い」と実感しました。しかし e-ラーニングは、受講の期限を区切ったり督促メールを送るなどの注意喚起や上長からの指示がないと、受講対象である加入者が忘れてしまったり受講しないままになってしまう可能性があります。新入社員のように受講を必須にして、強制的にしないと難しいかもしれません。もっとも、人事の仕事としては、e-ラーニングなどの教材を用意するところまででよいと割り切るべきなのかどうか、時々考えてしまうこともあります。

なぜ、継続教育が必要なのか

山崎 私は人事担当ですが、年金基金も兼務していて、確定給付（DB）の年金も担当しています。しかし、将来的には DC が完全に主体となっていきます。当社はグローバル企業ですので、今後は海外の社員とも年金制度についての整合性を取っていくことが考えられます。そのときには、DB は考えられません。

DC 制度は、運用という大切な部分を社員にアウトソースしてしまったのですから、資産運用の基本は絶対に社員に教える義務があると考えています。個人的にはその思いが強いのですが、経営層はそうでもなくて、DC は制度を導入したら終わり、興味は DB の運用結果だけにあるようです。

DCは、DBよりも運用コストはかからない？

山崎 基金で DB と DC 両方の企業年金を見てみると、どう考えても DB のほうがコストがかかっているように思えます。

DB の運用コストは、単純に運用商品のコストを指すではありません。年金基金というのは子会社を一つもっているようなものですから、独立した企業体として存続させなければいけません。たとえば、独立した決算をしなければいけない、常務理事の人件費が必要、オフィスを母体企業と別に置かなければいけないなど、非常にコストがかかります。加えて、コンサルの費用から信託銀行に支払っているコストもありますし、運用会社のコスト

に至っては損をしてもとられるため、率は低くても全体のパイが大きいので看過できません。それに比べると、正確に計算したことはありませんが、DCのコストはDBの数分の一ではないでしょうか。

そんなことも含めて、DC制度の適正な運用のためにも、継続教育は適切にやっていかなくてはならないと考えていますが、一方で、経営層が予算を十分確保してくれないのも悩みです。池田さんの会社がうらやましいですね。

運営管理機関の継続教育に関する姿勢に異議あり！

山崎 私としては、DBをDCに移したことで、運用そのものを社員にアウトソーシングしてしまったという気持ちがずっとありました。そのため、運用に対する知識を社員につけてあげたいと痛切に感じています。

当社の大きな課題としては、世代間格差があります。これはどの企業にも共通することだと思いますが、DBがどちらかという公的年金と同じように相互扶助的な要素があるため、若手社員は割をくっていると個人的には思っていますし、これは労働組合とも最も問題になっているテーマです。

そういう中で、DCの今後のあり方を変えていくことも当然必要ですが、教育の面でも若手社員には何とかしたいと思っています。しかしながら、彼らが継続教育に対して無関心であることも事実です。自分たちのリタイアメントのことや社会全体の構造に対してはまだ興味もないでしょうし、日常の仕事で精一杯なのが現実です。若手社員に興味をもってもらえるような教材はないかと運営管理機関に常々言っているのですが、なかなか用意してくれないという不満もあります。

DCの導入時から比べると、運営管理機関の担当者が当社を訪問する回数は少なくなり、現在は年に1～2回程度で、こちらが言ってもなかなか来てくれないという現実があります。彼らは彼らで忙しいのかもしれませんが、運営管理機関としての職務をまっとうしてほしいと思います。それから、長生きリスクなどのマイナス面だけではなく、運用や投資のおもしろさも教えてほしいと思うのです。金融機関としてのコンプライアンスを意識しすぎるあまり、導入教育のときでも社員が理解して納得できるような運営管理機関の教育がなかったように感じます。企業の社員のスタンスに立った、もう少し実際的で効果がある教育をしてほしいと思っています。²

² 運営管理機関については、約65%の企業が「現在の運営管理機関にしてよかった」と答えている。一方、「他の事業会社との情報交換の機会」や「他の運営管理機関のサービス内容」といった比較情報については、まだ十分ではないと感じている。（「企業型確定拠出年金担当者の意識調査 2011年度版 報告書サマリー」2011年7月～8月実施、調査主体：NPO法人確定拠出年金教育協会）

同時に、継続教育を運営管理機関が実施することについての懸念もぬぐえません。なぜならば、運営管理機関は本来中立的な立場のはずですが、金融機関サイドに立った内容になる危険性があります。どうも、人事担当者同士で話し合いをしていると、投資教育の考え方も、信託系、生保系、銀行系、証券系によって、微妙に違うと思っています。そして、何よりも、運営管理機関のグループの金融機関が商品販売業者になっている実態もあり、利益相反の可能性もあります。そういう意味では、第三者に継続教育の実施を依頼するのが良いと思っています。理想は、人事担当者が企業文化や企業からのメッセージを踏まえて、オリジナルのものを自らやっていくことでしょうか。

実際に教育ということを考えたときには、ネガティブな教育をするよりもおもしろさや気付きを与えていくほうが、はるかに教育の効果があがるとわれわれは認識しています。DCの継続教育に対してそれが無いということは、非常に残念です。実際に運用をするわけですから、株と債券の違いがわかっているというだけではなく、世の中の流れはどうなっていくのかといったような中期的な経済に対する見通しや、株は今後上がっていくのか下がっていくのかといった、ある程度の相場観を養っていく教育が本当は理想的ではないかと、個人的には思っています。

DCをきっかけに一生勉強

—— 西條さんのところは流通会社なので、営業の方や各店舗に常駐している方がたくさんいらっしゃいますから、IT企業である山崎さんの会社と同様に、1カ所に集まってセミナーを実施することが難しいと思います。いろいろな制約がある中で、セミナーに対する課題はどのようにお考えですか。

西條 セミナー形式は、われわれのような業態でも現実的ではありません。DCは導入部分に非常にコストがかかるため、導入当時もそのことが最大の課題でした。そういう意味では、継続教育に関してはセミナーとは違う方法を模索しており、来年度の課題としてプラン作りをしている最中です。

当社の課題としては、最低限何を教えればいいのか、どこまでやったらいいのか、何を知っておいてほしいのかという点を重視しています。そもそも投資とは何なのか、株とは、債券とは何かについて、きちんと教える必要があると思います。当社の業態に則した形で、段階を踏んで数年間で知識を蓄積してもらおうという継続教育のスタイルを構築していこうと思っています。

ただ、先ほど言ったようにセミナーの実施は現実的ではないので、当社は動画配信とeラーニングを中心にしたコンテンツを作成したいと思っています。場合によっては、自分たちで作ろうという議論もしていますし、投資教育の専門会社から良いコンテンツをたくさん提供してもらえるといいなと思っています。なぜならば、DCの継続教育は形式的に一

度やったら終わりではなく、エンドレスだと思っているからです。³

3 「継続教育の内容はどのようにして決めていますか」(複数回答)との問いに対し、「運営管理機関と相談して決めている」が65.1%、「社内で相談して決めている」が41.9%と、両方を選択する回答が多かった。(「教育実施企業への『継続教育に関するアンケート』報告書」2011年5月実施、調査主体:NPO 法人確定拠出年金教育協会、株式会社クライテリア)

DC という制度とリタイアメントという流れを考えると、人間は一生が勉強なんですよ。ずっと学習し続けるきっかけを、DC で始めるという形で位置付けたいと思っています。だから、DC 制度を導入し、それによってマッチングも始めるなど、今後もいろいろな流れを当社では検討しています。そういう中で、社員一人ひとりが自分のライフプランや資産形成を含めて考え始めるきっかけになるというのが、DC という制度の一つの魅力でもあると考えています。ですから、社員の学ぶ力に対してきちんと気付きを与えながらサポートしていく、そのインフラを作っていくことが人事の役割ではないかと考えています。

「教育」から「学習」へ

西條 そういう意味では、DC の継続教育に100点満点や終わりはないと思っています。私たちは「継続教育」という言葉を使うのをやめて、「継続学習」という形で、「教育」よりも「学習」という概念を社員一人ひとりに、今後もメッセージとして植え付けていきたいと考えています。受け身ではなく、社員自身が自発的に学習できる、学習したいと思っただけでもアクセスできる環境を作っていくのが人事の役目だと私は考えているので、経営層を含めて議論を始めているところです。

幸い担当役員もその考え方を前向きに受け止めてくれていて、当社なりのDC 継続学習システムのようなものができる可能性があると思っています。人事のチームを作って、みんな希望に燃えて楽しく仕事をしています。

訴訟リスクをどう考えるか

—— 山崎さんのところでは、社員のDC に対する理解度に関してはどういう状況なのでしょう。当協会の調査でも、DC 制度の運営に対する課題として加入者への説明や訴訟リスクが挙げられています⁴、人事ご担当として考えているところはありますか。

4 「確定拠出年金制度を運営していく上で、今後の課題として挙げられるものは何ですか」との問いに対し、「退職者への手続説明」が31.4%、「新入社員への制度説明」が26.7%と、加入者への説明が課題と考える担当者が多かった。また、5社に1社(19.8%)が訴訟リスクを課題に挙げている。(「教育実施企業への『継続教育に関するアンケート』報告書」2011年5月実施、調査主体:NPO 法人確定拠出年金教育協会、株式会社クライテリア)

山崎 その問題は、DC 制度を導入するときからかなり議論はしています。DB で訴訟になっている他社の事例や米国の訴訟事例なども、われわれはきわめて深刻な問題であるとして勉強しています。なかでも一番大切なのはプロセス責任だと考えており、これは当社のコンサルタントや弁護士にも入ってもらって、導入時にミーティングを実施しました。

そのときにコンサルタントから指摘されたのは、無関心層に対するケアが必要であること、もう1つはプロセス責任をまっとうせよという2点です。それを踏まえて、当社ではDCの継続教育の目標として、無関心層を重点的にアプローチしていくことを考えています。コンサルタントによると、社員が何万人もいればその中にはクレーム的な社員が必ずいて、彼らが訴訟を起こしたら面倒な事態になる場合があるといえます。たとえば想定利回りについて会社側では導入時に説明したはずなのに、無関心層が退社する段階になって初めて気づき、「想定利回りなど知らなかった」と30年も昔の話について訴訟するといったケースです。米国でも、やはり無関心層に対する適切なケアを重視していると聞いています。

その際に、「無関心層はそのケアに対しても無関心だという問題がある」とのコンサルタントからの指摘を受けて、当社では無関心層に対して「こういうアプローチをした」「こういうことをした」という記録をとることを、重点的な守りの施策として採用しています。時系列で記録ファイルを作り、人事異動などによる担当者交替などがあっても継承していくことでプロセス責任をまっとうするのです。これはネガティブチェックのような話で、あまり良いことではないかもしれませんが、人事としてはそういう点にも気を配るべきだと考えています。所謂、アリバイとしての継続教育ですね。

ただ、現時点では、無関心層への基本的なコンテンツが整っていないのでまだ充分ではありませんが、この点は重点的にやっっていこうと考えています。

継続教育の実施を記録していくこと

—— 西條さんの会社も社員数が多いですし、特に流通業界では、パートやアルバイトなども含めて訴訟事件がいろいろあった会社もあります。その点についてはどう考えていますか。

西條 当社でも、この点については他社のDBにおける訴訟事例を見ながら、導入時に法務部とともに検討委員会を立ち上げて検討しました。訴訟は基本的にどういう場合に起きるのかということよりも、訴訟が起きたらどうしたらいいのか、あるいは訴訟が起きたらどうなるのかというところまで想定をして、いろいろと議論をしました。

われわれの認識では、“訴訟が起きたらどうなるのか”ということに関しては、裁判官はまず確定拠出年金法や政省令にもとづき、基本的に法律の精神を読み解いて判断していくと思いますが、法の意図している精神に対して、具体的に会社が何をしてきたのか、とい

う行為や実績こそが裁判のポイントになってくると思います。

そのためには、特に継続教育などの記録を残していくしかないというところでは、当社も山崎さんの会社と同じ考え方です。デジタルデータだけではなく、**紙ベースでファイルを作りバインダーに綴じて保管することで、常に人事の担当者の意識の中に留めておくようにしています。**

人事としてのメッセージ送るためにDCの継続教育を活用する

—— 人事としては、守りも大切だということですね。一方、DC という制度を前向きに受け止めると、人事にとっても非常に有効な制度だと思いますが。

西條 そのとおりだと思います。まず、社員にはいろいろな人がいますけれど、多様な社員に対して、継続教育を通じてメッセージを送ることができます。社員のサポートをしていくことは人事の大切な仕事の側面ですが、社員の人生作りの一部をサポートできるということはオーバーな言い方かもしれませんが、やりがいのある仕事です。

私たちは、特にライフプラン作りに力を入れていて、多様なニーズに対応する多様なコンテンツを方針の一つにしています。それから、社員のニーズはいつ起きるかわからないので、社員がいつでもアクセスできるように「DCプラットフォーム」の充実ということが目標です。受け身の継続教育も必要、という考え方です。企業年金としては、DB は安心感というメッセージでしょうが、現役層にはなかなか響かなくて、退社して OB になってありがたみがわかる。一方、DC は現役層に対しても、方法を考えればさまざまなメッセージが送れます。そういう意味では、福利厚生とキャリアプラン的な要素も入れながら、継続教育を充実させていきたいと考えています。福利厚生といっても、従来のようなハコものや、現物供与的なものでなく、一人ひとりの資産形成や生き方をサポートしていくための DC 継続教育です。

経営層の理解を高めるには

—— 経営層の DC に対する理解に苦勞している企業が多いのは、当協会の調査結果からも明らかですが⁵、池田さんの会社では経営層への理解を促していく方策として「年金委員会」があると聞いていますが、どのような形でやっているのですか。

5 DC の継続教育について、「経営者の理解もあり予算もとやすい」企業は 5 社に 1 社 (19.8%) にすぎず、仮に理解はしていても予算の優先順位が高くないことから、予算獲得に腐心している担当者の姿が浮かび上がってくる。(「教育実施企業への『継続教育に関するアンケート』報告書」2011 年 5 月実施、調査主体: NPO 法人確定拠出年金教育協会、株式会社クライテリア)

池田 確定給付（DB）と、グループ会社も含めてという要素もあるのですが、年金委員会を設置しています。人事担当の役員をトップに財務担当の役員も入り、年1回、年金の総合ガバナンス会議を開催し、それに向けて毎年の計画作りをするというサイクルをとっています。

DCの継続教育での一番の課題は、効果検証ができないところだと経営層から言われています。それなりに予算を使っているのだから結果を数字で出すようにとの課題を与えられていますので、教育効果によってスイッチングの回数やリスク商品をどのように選択しているのかといったデータを盛り込んで、毎年の委員会で報告をしています。役員からは「マーケットの状況によって、スイッチングの回数が多ければいいという話ではない」「リスク商品は、マーケットの状況で選択しないほうが賢明ではないか」など、なかなか鋭い質問があるので、もう少しそのところを検証していかなければなりません。経営層に報告ができるような継続教育をしていかなければならないというのが、実は非常に大きな課題になっています⁶。

6 経営層に対して、より一層継続教育への理解を高めてもらうための材料として「他社の継続教育実施例がわかる資料」との回答が59.3%、「自社の従業員の投資理解度を示すデータ」が55.8%となった。「経営者の理解も予算取りもしやすい」状況を作るためには、DC制度の運営に関わる関係者が協力し合いながら、適切な資料やデータの整備を行うことが望まれる。（「教育実施企業への『継続教育に関するアンケート』報告書」2011年5月実施、調査主体：NPO法人確定拠出年金教育協会、株式会社クライテリア）

同時に、「当社はメーカーなのだから、もっと科学的なアプローチをせよ」という課題も出されています。これは難しい問題で、「科学的な継続教育」といわれても、運用管理機関から提供される情報には金融の専門用語が多いので、社員にはピンときません。統計学や心理学といった要素を入れて科学的に分析をしていく提案がなかなかないので、投資教育の効果についての具体的なデータを基にしながら、われわれ独自の方法でやっていくしかないと思っています。2012年度は、一事業所に限定したモデルケースを実験的に実施することなどを考えています。

このように、DCに対する経営層の理解という点では、当社は問題ないと思います。むしろ、経営層からいろいろ指摘を受けて対応を検討している状況です。

—— 経営層の理解について、山崎さんのところはどうですか。

山崎 そうですね、経営層に対する評価を私がこの場でするわけにはいかないのですが、ちゃんと考えているのではないのでしょうか。

池田さんの会社は企業としての歴史も古く、企業文化を積み上げていくという構造があ

りますし、労働組合との問題などもベースにあるのでしょうか。当社はIT企業ということもありスピードが一つのポイントなので、継続的に年金委員会をやって、その内容を毎年ブラッシュアップしていくという方向性が欠けている部分があります。今日、池田さんの話を聞いて、そこは経営層に対して提案をしていこうと思いました。

問題意識を経営層にぶつけることが大切

—— 西條さんのところはどうですか。

西條 当社は営業に主導権がある会社なので、人事など管理部門に対する比重が薄い部分があるかもしれません。今後そういう問題提起をしていくには、他社はどうしているかといった客観的な情報がたくさんほしいですね。だから、今日、池田さんの話を聞いたことは、当社にとっても非常に意味がありました。

やはり、DCの継続教育に対する全体図というかデータのようなものがもう少しあるとありがたいと思います。運営管理機関としても、業界をあげて制度をもう少し整備していこうとか、企業のためにあるいは最終的には加入者のためにどうしたらいいのかという目線をもって、行政も巻き込んで取り組んでいってほしいと思います。例えば、拠出限度額の問題とかですね。

あとはメディアがDCの制度や継続教育にももう少し問題意識をもってくれれば、経営層に届くのではないのでしょうか。なんだか他人任せみたいですが…。もちろんわれわれも努力はしますが、第三者的な立場での応援団があるとありがたいと思います。

いずれにせよ、直近のDCの継続教育に対しては経営層もある程度理解を示し始めてくれているので、われわれの問題意識を経営層にぶつけていくことが一番大事だと、最近実感しています。そして、DCの継続教育について、会社としての考えやメッセージを社員に向けて発信していきたいと思います。

(発行: 特定非営利活動法人 確定拠出年金教育協会)