

ファイナンシャル・ウェルネス研究会 報告書

2022 年 5 月

ファイナンシャル・ウェルネス研究会

ファイナンシャル・ウェルネス研究会参加者

(敬称略、所属・肩書きは研究会参加当時)

○参加企業（五十音順）

伊藤忠商事株式会社
株式会社 NSF エンゲージメント
塩野義製薬株式会社
株式会社電通
株式会社野村総合研究所

○有識者（参加順）

フィンウェル研究所代表 野尻哲史（第1～5回）
独立研究者・著作者・パブリックスピーカー 山口周（第2回）
大阪大学感染症総合教育研究拠点 特任教授 大竹文雄（第3回）

○その他

ファシリテーター及び研究員：野村資産形成研究センター
オブザーバー：野村證券株式会社
事務局：野村資産形成研究センター

ファイナンシャル・ウェルネス研究会開催状況

第1回（2021年10月15日）

ファイナンシャル・ウェルネスとは

第2回（2021年11月19日）

参加企業のファイナンシャル・ウェルネスへの取り組みと課題

第3回（2022年1月21日）

行動経済学とファイナンシャル・ウェルネス

第4回（2022年2月25日）

「ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート」※の内容と示唆

第5回（2022年3月18日）

議論のまとめと研究会報告書案

※2021年11月24日～12月6日、従業員数1,000人以上の上場企業従業員10,772人を対象に実施。

目次

要約	3
はじめに	6
第1章 ファイナンシャル・ウェルネスとは	7
1. 米国に見るファイナンシャル・ウェルネス	7
2. ファイナンシャル・ウェルネスを日本にどう取り入れるか	8
3. 問われる企業と従業員の関係	10
第2章 ファイナンシャル・ウェルネス向上に向けた企業の取り組み	12
1. 参加企業の取り組み	12
2. 何のために、何を目標しているのか	13
3. 何が100点満点か、現状は何点かを規定するのは難しい	13
4. 社員のP/Lを高める取り組み	14
5. 来たるべき大変化に、プロアクティブに備える	15
第3章 ファイナンシャル・ウェルネスへの行動経済学の応用	17
1. 行動経済学のポイント	17
2. 行動経済学を福利厚生制度の現場で活かすには	20
第4章 従業員1万人アンケートからの示唆	25
1. 金融リテラシーとファイナンシャル・ウェルネス	25
2. お金の幸福度・人生満足度の高い人は、どんな特徴を有するか	28
3. 金融リテラシーと福利厚生制度の利用の関係	31
4. 資産水準引き上げの意義	32
第5章 課題と展望	35
1. 福利厚生制度への行動経済学の応用	35
2. 世代別のアプローチの重要性	35
3. 何を目標して福利厚生制度を提供するのか	36
4. 国全体のファイナンシャル・ウェルネス向上へ	36

要約

1. ファイナンシャル・ウェルネスへの注目

人生 100 年時代を迎え、生き方・働き方が多様化する中、一人一人が、若年期から人生の様々な目的に対応した形で資産形成を行い、経済的自立を目指すことの重要性が高まっている。企業が従業員の取り組みを支援することも期待されているが、雇用形態の変化や人材の多様化等を背景に、企業と従業員の関係、企業が従業員に提供できる制度、従業員が企業に求める支援も変化しており、従来通りの福利厚生制度の提供では、必ずしも十分ではなくなっている。

米国では、企業及び福利厚生サービスを提供する金融機関などの間で、ファイナンシャル・ウェルネスが一つのキーワードとなっている。福利厚生制度がファイナンシャル・ウェルネス・プログラムと呼ばれることも増えている。ファイナンシャル・ウェルネスは、個人や世帯が「足元の金銭的な義務を果たすことができ、将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態」を示す概念である。米国では、企業がファイナンシャル・ウェルネス・プログラムを提供する理由として、従業員の満足度改善、リテンション改善、金融面のストレス減少、生産性向上などが挙げられているが、狭義の資産形成支援に留まらず、従業員の安心、満足、幸福を増進することが包含されていると理解できる。

2. ファイナンシャル・ウェルネス向上の取り組みの現状と課題

研究会への参加企業は、確定拠出年金（DC）、従業員持株会、職場つみたて NISA といった資産形成支援のメニューを従業員に対し提供している。ただ、そもそも何を目指して福利厚生制度を提供しており、現状の達成率はどの程度で、目標とのギャップをどのように解消するつもりなのかを改めて問われると、必ずしも目的や目標が明確ではなく、達成状況は道半ばであることを自覚せざるを得ない、といった実情が浮き彫りになった。

また、ファイナンシャル・ウェルネスは、いわば個人・世帯の貸借対照表（B/S）が安定的な状態にあることを意味する。そのために損益計算書（P/L）を改善するという考え方もあり、昨今の潮流を踏まえれば、昇給という手段以外にも、副業の推進、リモートワークによる通勤時間の削減、都市部以外での居住による住宅費の削減なども、ファイナンシャル・ウェルネス向上の論点として含まれる。この論点をめぐり、居住地については、顧客の立地である東京から離れるのは現実に難しいという意見が中心だった。また、リモートワークはワークライフバランスの改善、副業は自己研鑽といった文脈で位置づけられており、必ずしもファイナンシャル・ウェルネスとは結び付けられていない。換言すると、ファイナンシャル・ウェルネスのカバーすべき論点が幅広いことが浮き彫りになった。

3. 行動経済学の知見

福利厚生制度の適切な利用促進については、行動経済学の知見を生かす余地が大きい。行動経済学の重要な知見である「ナッジ」は、金銭的な利得や損失を使わず、選択を禁じることもなく、選択肢を上手く設定して見せることで、より良い意思決定を引き起こすことを目指す。福利厚生制度の設計において、利得や損失を上手く強調する、比較対象となる点を上手く設定する、デフォルトを上手く設定する、コミットメントしやすい仕組みにする、情報提供時の分かりやすさに注力する、選択肢を少なくするといったことが挙げられる。

行動経済学を福利厚生制度の現場で活かす際のポイントとしては、(1) 福利厚生メニューの伝え方やデフォルトの活用により、いかに「皆が利用している」といった「社会規範」まで持って行くか、(2) 手続きが生むボトルネックをいかに解消するか、(3) 福利厚生制度は基本的には従業員が利用申請するが、社員の情報に基づき自動的に給付対象とする「プッシュ型」を実施することはできるか、が挙げられた。また、世代別のアプローチが極めて重要であることが確認された。例えば新入社員の DC 加入時は、デフォルトの工夫次第でより合理的な運用商品選択に繋げることが可能である。また、一般的な傾向として 40～50 代は責任の増大に伴うストレスの上昇など、幸福度が低下しがちな世代とされるが、これは企業にとって懸案となりうる。若年から中高年まで、世代ごとの特性を捉えアプローチすることが重要となる。

4. 従業員 1 万人アンケートからの示唆

研究会の一環で、従業員数 1,000 人以上の上場企業従業員 1 万人を対象とするアンケート調査を実施し、ファイナンシャル・ウェルネスをめぐる実態把握を試みた。研究会では、主に、①金融リテラシーとファイナンシャル・ウェルネス、②幸福度・満足度の高い個人の特性から見る「目指すべき姿」について議論した。ある程度予想されたことだが、金融リテラシーの高い人、幸福度・満足度の高い人は、それらが低い人に比べ、総じて福利厚生制度を利用できており、同制度以外にも資産形成を実践し、ファイナンシャル・ウェルネスが高いことが確認された。

ただ、金融リテラシーと福利厚生制度の 2 つに正の相関関係があることは見て取れたものの、因果関係については自明ではなかった。金融リテラシーが高い人の 8 割強が勤務先の研修等の実施状況を把握しているものの、「資料提供のみで説明会や研修の実施はない」の割合が多くを占めており、研修の実施内容が金融リテラシーと連動しているわけではなかった。また、勤務先のサポート体制に満足している人の比率も金融リテラシーの高低で大きな差異がない一方で、金融リテラシーの高い人ほど福利厚生制度以外でも資産形成を実施している。これらの結果及び参加企業の実感からも、福利厚生制度を通じて金融リテラシーが向上するというより、金融リテラシーの向上が先で、それを踏まえて制度活用を得るという順番ではないかと考えられた。

なお、幸福度・満足度について年齢分布を見ると、幸福度・満足度の高い人の割合は20代後半が最も高く、低い人の割合は、40代後半が最も高かった。

5. 見えてきた課題

研究会の議論を通じて、ファイナンシャル・ウェルネス向上を巡る共通の課題を洗い出すことができた。

行動経済学の応用を巡る議論では、上述の通り、世代別アプローチを含め更なる工夫の余地があることが確認された。また、現状プッシュ型の制度設計は限定的だが、例えば働き方改革のように、世の中の変化に伴い、こういった考え方を再考するタイミング、すなわち福利厚生制度の転換期に直面している可能性がある。従来型の箱物やイベント型の福利厚生制度が廃止される傾向にある中で、ファイナンシャル・ウェルネスも含め、物理的に見えない恩恵をもたらすソフトウェア的な福利厚生メニューの提供が主流となっていく。そのような制度の利点をいかに伝えて、いかに従業員の間に浸透させていくのかが問われている。

また、何を目指して福利厚生制度を提供するのかは各社各様に定める必要があるが、基本的な考え方、枠組みには共通事項があってもよく、それらを整理するのは有意義な可能性もある。その過程で「従業員とは何か」も改めて問い直す余地があろう。

現状、ファイナンシャル・ウェルネスについては、子育て支援のように、従業員が当然のこととして企業に期待し、企業もその期待に応えるという状態に到達しているとは言えない。従業員が企業に求めるようになれば、企業はそれに対応したいと考えるものであり、企業がファイナンシャル・ウェルネス支援を一層強化する論拠ともなる。ただ、この状態を作り出すには、従業員が何故資産形成をするべきなのか理解している必要があり、これは国レベルの取り組みが求められる課題であろう。

はじめに

日本では人生 100 年時代を迎える一方、少子高齢化による公的年金の給付抑制など、老後のための資産形成における自助努力の強化が一層求められる状況になっている。自助努力をサポートする職場の福利厚生制度の重要性は増しているが、人材の多様化、雇用形態の多様化などもあり、企業と従業員の関係も変化しつつある。例えば、老後の所得確保について見れば、企業が従業員に手厚い年金給付を約束する時代は終わりを迎えつつある。若年期から、人生の様々な目的に対応した形で、資産形成や経済的自立を後押しするような取り組みが、福利厚生制度の重要な柱になってきている。

こうした問題意識の下で、海外の動向を見てみると、昨今、企業が「ファイナンシャル・ウェルネス」という概念を用いて、従業員の経済的自立を支援し、従業員の幸福度・満足度向上を目指す動きが始まっている。

本研究会は、野村資産形成研究センターが事務局となり、従業員のファイナンシャル・ウェルネス向上について強い想いを共有する企業の賛同を得て、2021 年 10 月に発足した。研究会では、参加者の間の討議や経験の共有を図るとともに、複数の有識者を招き、議論の深みを増すことを目指した。

「ファイナンシャル・ウェルネス」は、日本においては未だ新しい概念である。研究会では、ファイナンシャル・ウェルネスとは何かという概念整理をまず行った上で、参加企業における従業員サポートの現状と課題を共有し、従業員による福利厚生制度の有効活用を行動経済学の観点から議論した。また、2021 年 11～12 月に上場企業従業員 1 万人を対象とするアンケートの形でファイナンシャル・ウェルネスに関する意識調査を実施し、実態把握と課題の抽出に努めた。

議論の出発点は、ファイナンシャル・ウェルネスに今こそ注目する必要がある、従業員にとってのファイナンシャル・ウェルネスとは何かを再確認する必要がある、という問題意識だった。足下では、例えば、ジョブ型雇用への関心の高まり、副業や兼業の推奨といった雇用をめぐる変化が起きている。新型コロナ禍を受けたりモートワークの広がり、デジタル化の急速な進展も様々な影響をもたらしている。従業員の多様性が高まれば価値観の相違が顕在化するが、それらを適宜制度に反映させるのは従来にない困難を伴う可能性がある。これまで通りの生き方・働き方を前提とした福利厚生制度で良いのか、見直すのであればどう見直すのか。こういったことを互いに問い続けた研究会だったと言える。

本報告書は、5 回にわたる研究会の内容を取りまとめたものである。限られた時間の中で議論を進め、結論めいたものを見出すというよりは、課題発見に留まっている段階かもしれない。しかしながら、上記の問題意識は幅広い企業と従業員により共有されるべきものと考えられる。本報告書が、ファイナンシャル・ウェルネスの認知度を高め、多くの企業におけるファイナンシャル・ウェルネス向上の取り組みに繋がることを祈念している。

第1章 ファイナンシャル・ウェルネスとは

1. 米国に見るファイナンシャル・ウェルネス

ファイナンシャル・ウェルネスをめぐる議論の出発点として、この用語が何を意味するかの認識の共有を行った。米国企業及び福利厚生サービスを提供する金融機関などの間でファイナンシャル・ウェルネスが取り上げられていることを踏まえ、米国を参照することとした。

「ウェルネス」は、人々がより成功した状態に気づき、そこに向けた選択を行う能動的なプロセスとされる。近年、米国企業の福利厚生制度において、ファイナンシャル・ウェルネスがキーワードとして登場するようになってきているが、その意味合いは各社各様で共通の定義が確立されている状況にはない。そこで、米国の政府機関である消費者金融保護局（Consumer Financial Protection Bureau、CFPB）が、ファイナンシャル・ウェルビーイング¹を、「人々が足元の金銭的な義務を果たすことができ、将来の金銭的な状況について安心感があり、生活を楽しむための選択ができる状態」と定義づけていることに着目し、これが唯一の定義とは言えないものの、本研究会の議論の出発点とすることを共有した。（図表1）

図表1 ファイナンシャル・ウェルネスとは（米国 CFPB より）

要 素	概 要
日次、月次の家計をコントロールできている Have control over day-to-day, month-to-month finances	収入に対して不安がない、期限通りに料金の支払いができるといった状態
金融面の危機（ショック）に耐える余裕がある Have the capacity to absorb a financial shock	家族や友人による援助を受けられる、貯蓄がある、様々な種類の保険に入っている、車や家に緊急の修理が必要になった場合や一時的に職を失ったとしても生活を維持できるような状態
金融面の目標を達成するための取り組みが順調に進んでいる Are on track to meet your financial goals	車や家の購入、奨学金の返済、老後への備えといった目標に対して積極的に取り組んでいる状態
人生を楽しむことができるような選択を行う際の、金融面の自由がある（ファイナンシャル・フリーダム） Have the financial freedom to make the choices that allow you to enjoy life	「ニーズ」の充足に加え、外食や休暇の取得といった「ウォンツ」を満たす余裕がある状態

（出所）CFPB, “Financial well-being: The goal of financial education,” January 2015

次いで、米国企業におけるファイナンシャル・ウェルネス・プログラムを概観すると共に、そもそも何故企業がファイナンシャル・ウェルネス・プログラムを提供しているのか、その目的意識を確認した。

ファイナンシャル・ウェルネス・プログラムの内容としては、金融市場と投資の基礎知識、予算管理、ヘルスケア・プランニング、ファイナンシャル・プランニング、貯蓄の優先順位

¹ しばしば同様な意味合いで登場する「ウェルネス」と「ウェルビーイング」の用語については、両者を無理に区分せず、同じものを意味すると整理した。

付け、負債管理などがしばしば提供されているようである。

また、なぜ雇用主がこうしたメニューを提供しているのかについて、米国 EBRI (Employee Benefit Research Institute) の調査によれば²、従業員の満足度改善、リテンション改善、金融面のストレス減少、次いで生産性向上、福利厚生改善といった回答が上位を占めた。従業員のウェルネス全般の一つの要素として金融面の健康を位置付けるアプローチもあり、米保険会社大手メットライフの調査では³、メンタル、ファイナンシャル、ソーシャル、フィジカル、の4つのヘルスが重要な要素だとした上で、コロナ禍の下で、最重要事項に金融面の健康 (ファイナンシャル・ヘルス) を挙げる従業員が最多になったという指摘があった。

PwC の調査では⁴、従業員の抱えているストレスのうち、金銭的なストレスが最大で、生産性や人間関係にも影響を及ぼす、非常に多くの従業員が金融面での判断における雇用主の支援を求めているという指摘もなされていた。なお、米国では学術研究においてもファイナンシャル・ウェルネスが取り上げられている。従業員が抱える金融面での問題が、例えば欠勤の増加等の、目に見える職場での問題につながっているといった調査結果が一つの出発点となり、従業員を包括的にサポートするという意味でのファイナンシャル・ウェルネスという言葉が使われるようになった模様である⁵。

2. ファイナンシャル・ウェルネスを日本にどう取り入れるか

米国では様々な動きが見られるものの、日本とは背景事情が異なるのも事実である。有識者の野尻哲史氏より、「ファイナンシャル・ウェルネスを日本にどう取り入れるか：福利厚生施策から人事政策、ビジネス戦略へ」と題して、以下のような論点整理と問題提起を得た。

ポイントは、狭義の資産形成という枠組みを超える必要があるのではないか、という点にある。リタイアメント・レディネス、すなわち退職準備にかなりフォーカスした資産形成から、ファイナンシャル・ウェルネス (金融の健康度) がよく言われるようになり、もう一歩踏み出したウェルビーイングという表現に変わりつつある、もしくはすでに変わってきている国や企業体があると考ええる。この流れの中で、「標準的」な「従業員」という枠が消失しはじめており、その枠組みを超えることについても議論を詰める必要があるのではないかと。具体的には、1つは「定年制廃止」で、70歳定年という言葉が出てきている中で、何を考えるべきか。日本では企業内で提供される企業型 DC 等の資産形成制度と、少額投資非課税制度 (NISA、ニーサ) のような企業体の外側の制度とどうバランスをつけるか、どう連動させていくかも大きな課題となっている。

また、退職した後のことを、どう企業がカバーしていくかも大きな論点ではないか。イギ

² “2020 EBRI Financial Wellbeing Employer Survey: COVID-19 Driving Benefit Offerings and Potentially Forcing Tough Budget Decisions,” EBRI Issue Brief, Oct. 22, 2020 より。

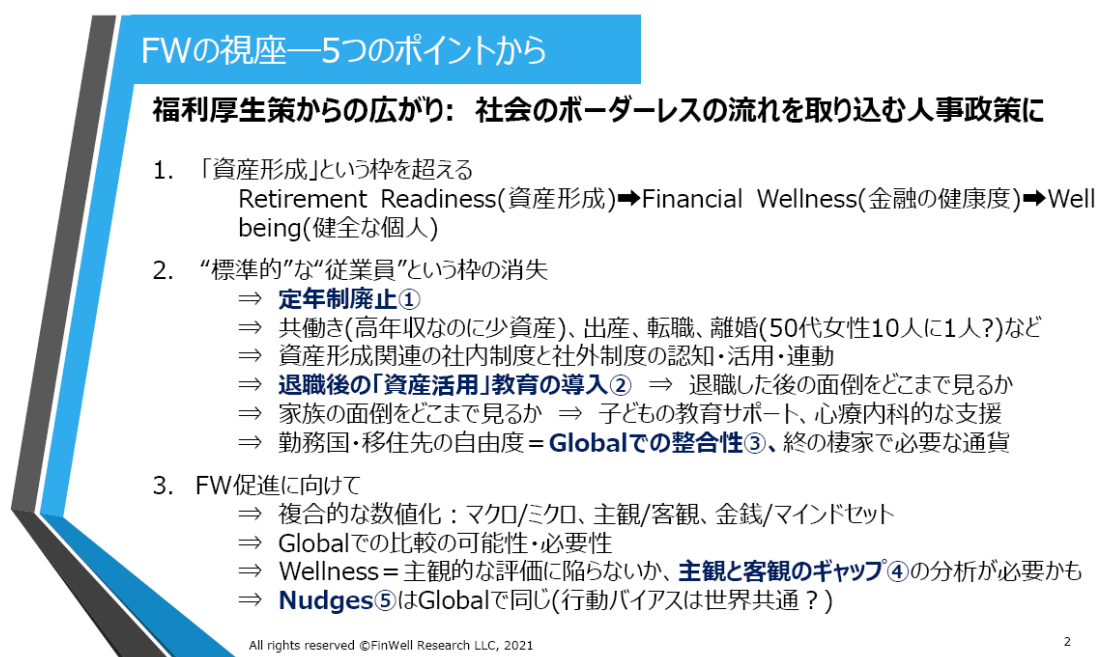
³ MetLife “Building Employee Financial Security in Uncertain Times”, 2020 より。

⁴ PwC, “Annual employee financial wellness survey 2020”, PwC “Special Report: Financial stress and the bottom line”, PwC “2021 PwC Employee Financial Wellness Survey”より。

⁵ 例えば、Jinhee Kim and E Thomas Garman, “Financial Stress and Absenteeism: An Empirically Derived Model,” Financial Counseling and Planning, Vol. 14(1), 2003 を参照。

リスでは退職時点の投資教育、投資ガイダンスがスタートしている。そして、従業員の範疇にその家族をどこまで加えるのかや、グローバルでどう整合性を取っていくかも大きな論点となる。これらの論点を踏まえ、ファイナンシャル・ウェルネスを見える化、例えば指数化といった方法を検討すべきか等を考えると、課題は多大である。ウェルネスは主観的なものであり、主観と客観のギャップ分析も必要な可能性がある。ファイナンシャル・ウェルネス促進に向けては、「ナッジ」をどう使っていくかも重要な論点となつてこよう。(図表 2)

図表 2 ファイナンシャル・ウェルネスの視座



(出所) フィンウェル研究所

例えばイギリスは定年制を廃止しているが、これに伴い、従業員の資産形成をサポートし、退職を安心して迎えらる年齢を引き下げていくことが、福利厚生だけでなく人事政策上も重要と認識された。退職後の「資産活用」も重要で、これはフィンウェル研究所の大きなテーマでもある。イギリスはDCの資産を引き出した人に政府が無償で投資ガイダンスを行う法律があり、それに基づく仕組みを年間40～50万人が利用している。一部の日本企業はすでにこれに近い退職前の研修を実施しているが、お金の話にもう少し時間を割く必要があるのではないかな。

難しいのは退職に向けた準備度合いをどう測っていくのかということで、「老後2000万円問題」ではないが⁶、目標額は皆一律ということにはならない。従業員それぞれのファイ

⁶ 金融庁の金融審議会市場ワーキング・グループ報告書(2019年6月)において「老後の約30年間で約2,000万円が不足しうる」という試算が出されたのを発端に、老後の資産形成をめぐる問題に対する注目度が急速に高まった。

ナンシャル・ウェルネスの度合い、どこまで進捗しているのかを比較し、どこが遅れているかを指摘することを、グローバル・カンパニーは行わざるを得ない。年収の差異、年齢差、勤務地の違い等をどうカバーするのが課題になる。例えば、退職後の生活費は現役時代の年収（＝生活費）に比例するという「目標代替率」の考え方は重要で、アメリカの会計検査院のレポートによれば、400以上の論文やレポートを分析したところ、年収の70～85%が必要という結果だった。野尻氏のこれまでの分析によれば、日本でのその比率は60～70%ではないかとのことだ。

3. 問われる企業と従業員の関係

企業が従業員のファイナンシャル・ウェルネス向上のために何ができるのか、何をすべきかを考えることは、企業と従業員の間を改めて問い直すことに繋がる。研究会の議論においては、以下のような論点が浮上した。

(1) 従業員の意識向上と企業のモチベーション

従業員のファイナンシャル・ウェルネスに関する意識は高まっている。以前は退職するときに相談するというニーズが多かったが、最近はその限りではない。若年層でも資産形成に関心ある人が増えており、少額投資の成功体験で金融リテラシーを高めていく可能性を踏まえると、サービスへのアプローチの容易さも重要になる。企業としては、従業員エンゲージメント等の観点も踏まえつつ、どう取り組むか、企業としてのモチベーションをどう維持するかも問われよう。

(2) 会社と社員の絆

会社と社員の関係、社会と会社の変化していく中で、会社と社員の絆という観点からもファイナンシャル・ウェルネスは重要になっていく可能性がある。また、絆の作り方において、従来と異なることを形にしたいというニーズがある。

(3) 50代社員、新入社員へのアプローチ

50代は退職に向けて現実が見えてくる頃合いで、行動を働きかける良いタイミングと言える。また、その際、「子供にどうお金の話をしているのか」という話題を絡めると有効な可能性がある。

一方、新入社員への情報発信も重要である。給与明細の見方のような基本的なことをはじめ、企業年金の仕組み、分散投資について説明するのに良いタイミングとなり得る。

(4) リテンションとの関係

金融への知識・興味は、社員の間で差異が大きく、興味を向けるナッジは重要と考えられる。伝統的に離職率が低い企業の場合は、一層企業の支援が重要になる。もっとも、資

産形成が順調だと早期退職の可能性が高まったりしうる点については、FIRE（Financial Independence, Retire Early）といったことが言われる昨今、考察の余地があるかもしれない。

（5）職場つみたて NISA への期待

「職場つみたて NISA」は、金融リテラシー向上からも期待が持てる制度と言える。ライフ・プランニングを踏まえて、老後の資産形成は企業型 DC や個人型 DC（iDeCo、イデコ）で行いつつも、職場つみたて NISA は、20 年という期間の中で起こりうる子供の進学、親の介護のようなライフイベントのゴールに向けて使いやすい制度という位置づけになる。

一方で、同制度には課題もある。非課税期間が 20 年であり、積立投資であるにも関わらず、2018 年枠、2019 年枠という年ごとの枠の発想になっている。長期積立促進の観点からは中小事業主掛金納付制度（iDeCo+、イデコプラス）の方が優れている可能性があり、また、同制度はアメリカの 401(k)プランのように従業員拠出に対して企業がマッチング拠出をするので、従業員同士、友達同士、職場の話題になりやすい側面もある。

（6）国をあげて取り組むべき課題

企業における取り組み強化などを踏まえつつも、ファイナンシャル・ウェルネス向上は、究極的には国をあげて取り組む重要課題ではないかと考えられる。現状、社会人になる前段階での、体系だった金融教育はまだ限定的である。社会人になって以降、職場に DC があれば投資教育で全般的なことは説明されるが、それ以外はどうなのかという問題もある。教育指導要領の改訂で、より実践的な金融教育が家庭科に組み込まれるなどの動きもあるが、日本全体で取り組むべき課題であろう。

第2章 ファイナンシャル・ウェルネス向上に向けた企業の取り組み

1. 参加企業の取り組み

本研究会では、参加企業から、それぞれのファイナンシャル・ウェルネス向上に向けた考え方、取り組みなどが共有された。

図表3 参加企業の取り組み

伊藤忠商事	- 社員の中長期的な資産形成支援のため、従業員持株会加入促進、株式報奨制度、企業型 DC のマッチング拠出、職場つみたて NISA、資産形成セミナーを順次実施。 - 特徴的なのは従業員持株会の活用。社員の経営参画意識を高めることでの企業価値向上および社員エンゲージメント向上に向けた中長期的な資産形成支援等を目的として、継続的に持株会への加入を促したことで、加入率が99%まで上昇。これにより、持株会を活用した株式報奨制度の導入に繋がった。
NSF エンゲージメント	- ソニーの組織として創業 60 年の組織。2019 年 10 月から NTT ファシリティーズとのジョイントベンチャーとして事業化・独立し、引き続きソニーグループ向けのサービス提供を行っている。 - 中心的な役割を担っているのが FP 相談室で、1992 年からサービスを開始。社員の金融リテラシー向上サービスとシェアードサービスの提供を行っている。国内トップクラスの講師陣を誇り、質の高い個別コンサルティングを提供し、毎年約 1,000 人が利用。
塩野義製薬	- シオノギグループ行動憲章の中で「働き方改革、職場環境の充実」を掲げ、社会的に幸福な状態（ウェルビーイング）を実現することを目指す。 - 持株会はカフェテリアプランとの連携もあって約 7 割と高い加入率。2020 年 4 月からは新しい時代にマッチした福利厚生制度として職場つみたて NISA を導入し、社内への浸透を図っているところ。
電通	「dentsu for good 電通を社会の中へ」をテーマに、グループ内の有志によるワーキンググループをスタートし、社としてその活動を支援。レピュテーションやエンゲージメントの向上にむけた仕組みとして位置付けている。 - 新入社員に対して、入社直前に給与や退職金、企業年金に関する説明を行うことで、一番フレッシュなタイミングで資産形成の重要性をインプット。企業型 DC の商品選定一覧にも一工夫を凝らし、資産形成が進むよう支援。
野村総合研究所	- 環境変化や社員のニーズに合わせて多様な福利厚生メニューを提供。また、社員の QOL 向上のため健康経営施策を実施。 - 社員の経済的自立とモチベーションを向上させるため持株会では E-ship®を活用し、現在の会員数は約 7,000 人。 - 企業年金制度は制度改定を行い、今後入社する社員は DB から DC へ移行し、サステナビリティの確保と社員のニーズの多様化に対応。 - 魅力のある DC 制度を維持するため DC 商品ラインナップの刷新。

(注) 記載は五十音順

(出所) 研究会の議論に基づき事務局が抜粋・編集

2. 何のために、何をを目指しているのか

各社の活動紹介を踏まえて、有識者・山口周氏から、福利厚生制度は「何のために、何をを目指して提供されているのか」をめぐり、次のような指摘と問いかけがなされた。

福利厚生制度が十分なのか、効力を発揮しているかについては、目的があって初めて評価することができる。各社とも様々な取り組みを行っているが、目的は何か、何を実現したいのかが、必ずしもつかみ取れない。従業員をファイナンシャルに安定した状態、将来に対しても大きな不安のない状態にして、仕事に心の底からエンゲージメントできるようにしたいことは理解できる。お金の心配をしている時に仕事のパフォーマンスが落ちるというのはもっともである。そして、ファイナンシャル・ウェルネスは、老後も心配のない状態にしていくといった長期にわたる目的を伴うものと推察できる。では、その目的に対して、現状どれくらい実現できているのかという、状況把握が問われてくる。

例えば、お金の心配のせいで業務に集中できないということが1年以内にあった従業員は、説明会などには参加しない可能性が高い。「マネーパーソナリティ」という概念があるが、「お金は減らないのが大事、金利が付かなくても銀行に預けているのが一番」という人もいれば、「その時その瞬間で使いたいものに使う、ギリギリ的な人」もいれば、「投資を積極的に行い増やしていきたい、ある程度のリスクもいとわない」という人もいる。マネーパーソナリティは様々であるところ、従業員全体にファイナンシャル・ウェルネスを高めて貰おうとすると、どのような手法が有効なのかが改めて問われてくる。

したがって、①各社なりに何が100点の状態なのか、何が実現できたら100点なのか、②それに対し現状何点なのか、それはなぜなのか、が重要な論点となる。例えば現状が70点というのなら、30点は何が足りていないのか、30点を埋めるためにはどんな取り組みが必要なのかというロジックが必要となってくる。

3. 何が100点満点か、現状は何点かを規定するのは難しい

山口氏の問いかけに対する議論では、明確な目的・目標設定の重要性と共に、それらを設定することの難しさが浮き彫りになった⁷。以下のような課題が共有された。

- ・ 資産形成の仕組みが一通りできたという状態であり、現状は50点と評価している。ここからギャップを埋めていく。もっとも、何が100点なのかは色々な定義がある。最も重要な目標は、中長期的にお金に心配がなく、全力で仕事に力を傾けられることだが、個別の制度については個別の目的がある。例えば、自社株式の制度は企業価値に関心を持ってもらうことも目的である。給料を急増させるのは現実的ではないとすれば、それを補う形でやる気を高めてもらう効果もあるかもしれない。加入率、DCの運用実績など、KPIが見えてきた制度もあり、それをどのように社員に見せるかがこれからの課題とも言える。

⁷ この問いに対する野尻氏からの答えは「ハッピーリタイアメント」だった。単に働いている期間の状況だけでなく、その先にある状況にも目線を置く必要があると考えられる。

- ・ 社員が自らの成長のために自発的・創発的に起こす行動を尊重し、それらをさらに仕組みとして支援するという、そのような社員と会社との関係性を目指している。指標という観点では、エンゲージメントサーベイを実施し、不足を把握し対応を検討しており、ここが 100 点に近づく、もしくは、他企業より圧倒的に良い点数を取るというのが一つの指標かと考える。あくまでも福利厚生制度の満足度調査であり、会社が能動的に問題設定しているというよりは、社員が何を求めているのかを把握し受動的に答えていく形に留まるが、ファイナンシャル・ウェルネスが課題になっているという感覚を持ち始めている。
- ・ 点数評価はできていない感がある。社員にはお金の心配なく仕事に取り組める状況を実現していかなければならない。従業員満足度サーベイを設計し直しており、ハピネス関連の質問を入れようかと考えている。
- ・ 何が 100 点の状態なのかは、会社が目指す方向性との関連になる。顧客から求められるものや社会からの期待は変化しており、新しい期待に対してどう応えるかが問われている。社員がお金の心配をすることのない環境を作ることの大前提として、社員と会社と、世の中、社会の変革を、極力一本化したいと考える。大都市、高効率に集中したビジネスモデルでやってきたが、世の中のニーズが地域の元気作りだとすると、ソリューションをどう打ち出していくか。社員の生活、社員の価値観がそこに適合するためには、仕事のやり方が今より確実に良くなることをいかに示すかがポイントだと思われる。組織再編により、理想の姿に向かって多角的に新しい仕組みを作っていく構えはできたと思っている。
- ・ 目的に関しては、実はきちんと位置づけていなかった、というのが正直なところである。ただ、人事制度の改定を進める中で、プロフェッショナルとしての誇り、挑戦を続けるということを掲げてきた。これらはある程度の経済基盤がないとできないことなので、最終的には繋がっていくのだろうと認識している。人事の領域で非常に重視している従業員サーベイの項目の中に、処遇に対する納得感がある。一定程度はファイナンシャルな部分に関しても触れているが、例えば資産面はどうなのか、あるいは福利厚生に関する諸々はどうかの把握については、多分不十分なのだろうと認識している。

4. 社員の P/L を高める取り組み

山口氏から、「ファイナンシャル・ウェルネスは会社の経営で言うと、貸借対照表 (B/S) が安定的な状態にあることを意味する。左側の流動性資産がある一方で、右側の短期負債が少ない状態だ。個人においても非常に重要だが、B/S の前に損益計算書 (P/L) がある。B/S を良くしたいなら、P/L のインカムを増やす取り組みはないのか」という、議論の領域を拡げる問いかけがあった。

例えば現在、副業を容易にする方向での政策等が推進されているが、この話題には通勤という要素が関係してくる。首都圏の平均通勤時間は片道 70 分、近畿で 60 分に上るが、

これをなくすことで報酬の伴う仕事ができればインカムは増える。マッキンゼーの予測によれば、知的専門職の7割から8割がリモートワークになり、1日2時間から2時間半の「可処分時間」が増える。また、都市部に会社を置いて、社員を都市部に通わせるのは、結果的に高コストのライフスタイルを強いることになる。住宅ローンとファイナンシャル・ウェルネスとの関係、社員のP/Lの構造を考えた時に、住宅関連コストを減らすことのインパクトは極めて大きいと言える。社員の移住を促進すれば同じ給料でも貯蓄に回せる額が増え、ファイナンシャル・ウェルネスを改善できる。この論点が何故出てこないのか、という問題提起があった。

これらの問題提起に対して参加企業からは、顧客の立地である東京から離れるのは現実には難しいという指摘や、リモートワークが進むことへの対応はあり得るがファイナンシャル・ウェルネスというよりワークライフバランスと捉えているというコメントがあった⁸。

- ・ 顧客が最も多い東京を離れる議論は現実的でなく、近くで顧客に寄り添うことを志向している。高い家賃と長時間通勤が前提とすると、究極的には、業績と株価を着実に向上させ、持株会を通じて、従業員にも還元する形を追求していくこととなる。分散投資の観点から、自社株式の保有はリスクがあるのは事実だが、持株会はメニューの一つであり、DC やつみたて NISA の仕組みも用意している。
- ・ 顧客の多くが首都圏にあり、要請があれば駆けつける必要性が残っている。他方、新型コロナ禍で顧客とのやり取りもオンラインが増加する中、リモートワーク促進についてもこれから検討を進めたいとは考えている。ただ、ファイナンシャル・ウェルネスというより、ワークライフバランスの問題で捉えてきた。
- ・ 副業制度を導入する予定であり、選択型の週休3日制度も検討している。ただしファイナンシャル・ウェルネスというより教育的観点の方が大きい。
- ・ 副業は認可制で可能だが、ファイナンシャル・ウェルネスというより、趣味の延長や自己研鑽の文脈である。ファイナンシャル・ウェルネスのカバーすべき論点が幅広いことが分かった。

5. 来たるべき大変化に、プロアクティブに備える

上記の論点に加え、山口氏から、従業員の多様性の拡大をめぐる課題も指摘された。例えば社員の晩婚化の傾向である。以前は40代で子育てが終わっており、その前提で福利厚生制度なども考えればよかったものが、最近では40代後半で結婚して50歳で第一子が生まれるという世帯も出ており、そうすると70代まで子育てに資金を要することになる。また、中には極端に破滅型で、放っておくとファイナンシャル・ウェルネスが着実に悪化する個人

⁸ 野尻氏のコメントは、給与を増やすなどP/L改善の施策が必要であり副業や住宅ローンの返済なども視野に入れるべきとの指摘は非常に重要だが、P/Lの改善は社員間のやる気や格差感を広げる懸念もあり難しく、P/LよりもB/Sを改善するための施策に注力することの効用が大きいと考える、というものだった。

も存在する。仮に従業員全体のファイナンシャル・ウェルネスを目指すのであれば、8～9割に対応可能な制度提供では十分でない可能性がある。よりダイレクトに、社員が経済的な心配をどれくらい抱えているかを把握する必要性が高まっていることが指摘された。

最後に山口氏から、これからの企業の人事・福利厚生部門に対する強い期待が寄せられた。今後のワークスタイルはリンダ・グラットン氏が著書『ライフ・シフト』で指摘したように、非常にラディカルな変化が起こってくる。顧客が東京に居続けるかどうか分からない。他社と足並み揃えてではなく、こういう働き方にしていこう、わが社の社員にとってのウェルビーイングはこういうことだと、それぞれの会社が独自に描いて、ギャップを埋めていくことが必要になってくる。その際、各社で人と組織に関わる仕事に携わる人事・福利厚生部門の人たちほど、「ディープシンカーたれ」ということになる。会社のパフォーマンスに多大な影響を及ぼす、非常に重要な職責である。

第3章 ファイナンシャル・ウェルネスへの行動経済学の応用

1. 行動経済学のポイント

研究会では、大阪大学感染症総合教育研究拠点特任教授 大竹文雄氏より、行動経済学と貯蓄、資産形成に関わる応用、ナッジについて講義を得た。本節ではその概要を記述する。

行動経済学と比較されるのが伝統的経済学だが、伝統的経済学では合理的な人間を前提とするのに対し、行動経済学では、非合理性を伴う現実の人間像に近づけていく。資産形成については、伝統的経済学に基づくものと現実の人間の行動に違いがあることが知られており、企業の福利厚生施策を検討する上で、行動経済学は大きな示唆をもたらしている。

行動経済学の主要な知見について、資産形成と関わるものを中心に紹介すると、まず、損失回避、現在バイアスが挙げられる。また、伝統的経済学では利己的な人間像を想定してきたが、現実の人間は不平等回避、互惠性といった利他性の特性も有するとされる。これは「ナッジ」（後述する）を考えていく上では重要な特性である。さらに、情報に基づいて合理的な計算をするというのが伝統的経済学的前提だったが、人はしばしば厳密な計算はせず、直感的な意思決定をすることが知られている。自分が知っている情報を重視、よく似ているが実は違う属性に注目、偶然目にしたような数字を基に意思決定、極端な選択肢を避けて真ん中を選択、といった特性が知られている。（図表4）

これらの人間の特性を上手く使えば、合理的な意思決定から乖離している行動を逆により良いものに変えていくことができるだろう、というのがナッジの考え方である。利得や損失を上手く強調する、比較対象となる点を上手く設定する、デフォルトを上手く設定する、コミットメントしやすい仕組みにする、情報提供時の分かりやすさに注力する、選択肢を少なくするといったことが、制度設計上重要になる。

ナッジの元々の意味は、「ひじでそっと後押しする」だが、金銭的な利得や損失を使わず、選択を禁じることもなく、選択肢を上手く設定して見せてあげることで、より良い意思決定を引き起こす。それを悪用するのがスラッジで、望ましくない行動や本人の利益にならない行動を取らせる。

図表 4 損失回避、現在バイアス、社会選好・社会規範

損失回避	・ 「コインを投げて表が出たら 2 万円もらい、裏が出たら何ももらわない」という選択肢 1 と、「確実に 1 万円をもらう」という選択肢 2 がある場合、多数派は 2 番を選択。次に「コインを投げて表が出たら 2 万円支払い、裏が出たら何も支払わない」という選択肢と、「確実に 1 万円支払う」という選択肢だと、逆に今度は 1 番を選ぶ人が多数派。3 つ目に、1 番「コインを投げて表が出たら今月の月収は 28 万円、裏が出たら 30 万円」、2 番「確実に 29 万円の月収」という選択肢を提示すると、多数派は 2 番を選択。3 つ目の質問と 2 つ目の質問は全く同じ質問で、表現が違っただけだが選択行動が変わる。 ・ 理由は、3 つ目の質問は、月収が 30 万円としているが、選択肢の 1 番と 2 番だけを読むと比較対象（行動経済学では参照点と呼称）はゼロ円となる。ゼロ円から見てプラスの 29 万円、それから 28 万円と 30 万円という選択を考える。他方、2 つ目の質問の表現だと暗黙の比較対象点は今の所得なので、そこから 2 万円下がる、1 万円下がると、損を強調する形になる。我々は損を強調された時は、確実に損するのを非常に嫌うので、現状維持の可能性がある 1 番の選択肢が非常に魅力的になる。一方で 1 つ目の質問は、3 つ目の質問と同じように、今の所得が比較対象となるのでプラスの側面になっており、プラスの側面になると安全策を取りたくなる。 ・ これらの質問から、人は比較対象とする参照点からの差を基に意思決定をすることが分かる。得と損という場合は、損を非常に嫌うので、損が出ないような選択肢が含まれているとそれが非常に魅力的になり、現状維持できるような選択肢がある場合には、リスクがあつたとしてもそれを選びがちである。損失局面ではリスクを許容しやすく、利得だと考えると安全策をとる。期待値が同じだとしても、損を感じにくい表現の方を選択する傾向がある。
現在バイアス	・ 現在バイアスという特性は、資産形成が難しい理由の一つとなっている。今日 1 万円もらうか、1 週間後に 1 万 100 円もらうかという選択肢だと、多くの人は今日の 1 万円の方が嬉しい。一方、1 年後の 1 万円と、1 年と 1 週間後の 1 万 100 円だと、1 年と 1 週間後の 1 万 100 円を選ぶ人が多数派。しかし、1 年と 1 週間後まで我慢すると言っていた人が、1 年経つと 1 週間後になり、1 年前の約束を破って今日 1 万円をもらいたいとなる。 ・ 貯蓄の場合、老後のための貯蓄は老後に沢山お金を使うという選択肢だとすれば、老後のために貯金したいと考えるが、今日から貯蓄するかと言われると嫌だという話に繋がる。これが、老後貯蓄がなかなか出来ない原因。老後貯蓄はやりたいと思っているが、今からはやりたくないというのが現在バイアス。
社会的選好・社会規範	・ 我々は周りの人がどうしているかを非常に気にする。周りが誰もやっていないとなると、比較対象点は、周りの人が老後貯蓄をしていないから自分もしない、となりがち。しかし、多くの人がやっている状況になると、そこから遅れることを非常に大きな損失と感ずるので、一気にやるようになる。社会規範を比較対象としがちである点が重要。

（出所）大竹教授の講義に基づき研究会事務局作成

例えば福利厚生制度の場合、面倒な事務手続きを設定するのは、実はスラッジになる。少し面倒くさいだけでも人間は後回しにする特性がある。ナッジは、より良い意思決定を

促進出来るような、選択肢の提示の仕方となる。ナッジの種類には、情報提供、コミットメント手段、デフォルトがある。(図表 5)

図表 5 主なナッジの種類

情報提供ナッジ	・ 利得を強調するのか、損失を強調するのかを工夫する。 ・ 社会規範、他の人はどうしている、皆どうしているというようなこと強調する。 ・ 非常に分かりやすい単純なものにする。 ・ どのタイミングで情報提供をするのかを工夫する。 ・ フィードバックにより、選択した結果がすぐに得られるようにする。 ・ アンカリングについて、最初に示す数字を上手く工夫する。
コミットメント手段	・ 老後貯蓄をしたいが今はやりたくないというのなら、例えば来年から始めると約束させる。経済学者のリチャード・セイラー（ノーベル経済学賞）は、昇給時に貯蓄率を引き上げるというコミットメントを今行うという仕組みを提案した。一度コミットメントすると簡単に取り消せない仕組みにしておけば、実際に貯蓄率を引き上げることが出来る。「Save More Tomorrow」という貯蓄プログラムで、何もしなかった人達に比べると、3 回目の昇給時の貯蓄率にかなりの差異があった。
デフォルト	・ デフォルトとは、積極的な意思決定をしなくても、自動的に参加させ、嫌だったら脱退する自由を提供するというもの。 ・ 有名な事例は、臓器提供の意思表示で、日本の場合は、何も署名しないと臓器提供の意思がないと解釈される。署名して初めて意思があるということになる。臓器提供したいと言っている人が 42%に対し、意思表示しているのは 1 割強。3 割は、気持ちはあるが何もしていない。国際的に見て臓器提供の意思が少ないグループは日本と同じデフォルトで、同意率の高いグループは日本と逆のデフォルト。臓器提供したくないという時にサインする形だと、9 割以上の人が臓器提供の意思に「はい」となる。 ・ 企業の福利厚生で確定拠出年金に参加するかどうか、NISA や iDeCo に参加するかどうかという時に、参加をデフォルトとすれば、ほとんどの人が参加する。逆だと、不参加になりがち。 ・ 終末期医療において緩和ケアか延命治療かを選ぶケースでも、緩和ケアにチェックマークがある、あるいは延命治療にチェックマークがあって、逆を選びたかったらチェックを消して逆にチェックを入れるという選択肢の提示の仕方では違いが出る。元々緩和ケアがデフォルトだと 77%が緩和ケアを選び、延命治療がデフォルトだと緩和ケアに付け替えた人は 43%だった。デフォルトに非常に影響される。 ・ 401(k)プランの自動加入制度を導入したアメリカ企業の例では、従前は勤続年数毎に加入数が増えていたが自動加入制度により急激に参加が増加しほとんど脱退しない形に変わった。デフォルトを完全に変えるのは難しい場合も、加入か非加入かどちらかを必ず選択させる仕組みにただけでも加入率が上がった。加入したい人が届け出るのが企業の福利厚生では一般的だが、必ず意思決定をさせるだけでも入る人が増える。自動的に一旦皆加入して嫌だったら脱退するというのが、一番効果があるが、そこまでやるのは社内の障壁が高いのであれば、必ずどちらかの返事をする形に変えるだけでも効果がある。

(出所) 大竹教授の講義に基づき研究会事務局作成

福利厚生制度にナッジを応用するには、個人の意思決定のどこにボトルネックがあるのかを考え、それを解決することを目的にするとよい。例えば老後貯蓄では、まずは老後貯蓄が大事という認識が必要だが、それは分かっているができないならば、ボトルネックは何なのかを特定する。老後貯蓄にいくら配分するのか分からない場合はその計算を補助する。口座開設が面倒なのであれば簡単にする。金融商品の選択が分からない場合は、デフォルトで特定の商品を決めておく。多くの場合、デフォルトを設定することで効果が出る。しばしば手続きが面倒な点の影響が大きく、解決しておくことが重要である。

利得を強調するか損失を強調するかについては、損失の方が効果的であるとされているが、実はその限りではない。1回限りの選択であればそれでよいが、繰り返し何かを呼び掛ける時に損失強調は急速に効果がなくなることが知られている。例えば iDeCo に加入するかどうかは、1回限りであれば非加入の損失強調で良いが、毎年、毎月呼びかける際に損失ばかり強調していると、急速に効きが悪くなるという特性がある。

イギリスの行動経済学ユニットが作っている、有名な良いナッジのためのチェックリスト「EAST」がある。Easy（簡単、情報量が多すぎない）、Attractive（魅力的）、Social（社会規範、多数派、互惠性に上手く訴えかける）、Timely（意思決定をするベストなタイミング）から成り、参考になる。

2. 行動経済学を福利厚生制度の現場で活かすには

上記の講義を踏まえて、福利厚生制度の現場で行動経済学の知見を活かすためのポイントとして、社会規範化が有効であること、手続きをめぐる工夫、申請主義から「プッシュ型」への転換の可能性などが議論された。また、新入社員、40～50代など年齢層別の課題も浮き彫りとなった。

（1）福利厚生メニューの伝え方、デフォルトの活用で、「社会規範」までいかに持って行くか

行動経済学の知見に基づけば、福利厚生メニューの知らせ方、情報提供や行動を求めるタイミング、デフォルトが重要になる。一般に、新入社員の時は老後について考えないものだとすると、その時以外に、結婚、出産といったライフイベント発生時、定年が見えてきて老後について本気で考える時期などが重要なタイミングということもあり得る。

参加企業から、メニューの伝え方やタイミングを捉えたアプローチが充実しているケース、制度によっては社会規範まで持って行けているケース、デフォルトの工夫を講じているケースなどが共有された。これに対し、大竹教授から、少数から利用を広げていくにはコア利用者からメッセージを出していく戦略が有効という示唆があった。DC 商品入替のタイミングで既存加入者の再選択を促す方法は、ナッジの好事例とされた。（図表 6）

図表 6 福利厚生制度の伝え方、デフォルトの活用

参加企業の取り組み・コメント	大竹教授のコメント
・ 福利厚生制度のメニューは入社時に集中的に研修を行い、DC、財形、持株会などの資産形成制度、様々な保険制度を一通り説明。併せて、ファイナンシャル・プランナー的なアドバイスを提供し利用を促している。既存社員に対して毎年イベントの時期を設けて、社内メールやセミナー開催等を行い、見直し等をその期間に促している。子供が産まれた、退職が近づいてきたなど、課題を抱えるタイミングの人が相談に来たらアドバイスするというサポートはできている。他方、デフォルト設定については行っておらず、難しいという認識。 ・ DC では新入社員がバタバタの中で選択し、元本保証商品が非常に多い。持株会は加入率が非常に高いが、これは社会規範になっている可能性がある。奨励金による損失回避の意識もあるかもしれない。つみたて NISA を最近入れたが、加入率はまだ低く、どう周知していけばさらに広まっていくのが課題。 ・ DC のデフォルト商品は当初定期預金だったが、選択しない社員が定期預金のまま残ってしまうということで、2008 年頃にバランス型に変更した。新人教育も含め拡充することによって預金選択はかなり減ったが、2008 年までに定期預金を選んでしまった人は残っている。次の取り組みとして、商品の整理と入れ替え実施時に、当初選択していた定期預金の商品を除外し新商品を紹介していくという試みを行っている。 ・ 持株会に関しては従業員から高評価を得ているが、はじめに上手くいくと従業員の中ではやらないと損だというモチベーションが生じた模様。役員対談を通じた発信なども実施。やめると損という仕組みになっており、その理解を得ることによって持株会を続けてもらおうというナッジを行っている。 ・ 金融系に強い社員が、有志で、新入社員に向けて実際の節税、投資の具体例、年金に対する考え方などを伝えるオンライン会合が自然発生している。年齢が近い人達が先輩として語っており、新入社員にも伝わっている。それに取り残されているのが、40 代後半から 50 代位の世代で、人事から色々と働きかけが必要な可能性。 ・ 残業が多い社風だったが、朝 8 時より早く出社したら賃金の割り増し率を引き上げるのに加え、食堂でおにぎり等も配ることにしたところ、朝方の勤務に切り替わった。	・ 税制優遇は理解されにくい、伝える取り組みとして、例えば小さい金額では反応しないが、毎月これだけやった時に、やっていないのと比べると 30 年後にはこれだけ差が出る、定期預金と比べるとこれだけ差が出ると示すことが考えられる。また、天引きの重要性を伝える。知識を備えた部署の人に全員入ってもらい、〇〇部では全員入っているとメッセージを出していき、ある程度のコアの所で増えてきたら、それを社会規範メッセージとして使っていける。少数から広げていく時には、マーケティングと同じ戦略が使える。 ・ 商品入替のタイミングで再考を促すのは、選択の自由を完全に確保した中で、変更を促しているという、ナッジを上手く利用した事例。既存選択者に対し同じような商品が存在はするという選択の機会を与えれば、文句は出ない。 ・ 少し上の先輩から語らせるのは、行動経済学のピア効果を利用した上手な戦略。新入社員は仕事の仕方、生産性についても、上司ではなく 2~3 年上の先輩の影響が非常に強いことが実証研究で知られている。では 40 代・50 代にとって一番効くピアは何なのか。40 代・50 代が参考にするのは、退職に近い人や退職して上手くいった人か、あるいは重役になった人か。一番情報源にして信頼しそうな、身近な人に働きかけていくのが効果的。

(出所) 研究会の議論に基づき事務局作成

(2) 手続きが生むボトルネック、紙 vs オンライン

面倒な手続きがボトルネックになることが指摘されたが、その背景事情として、金融のコンプライアンスが結果的に障壁になっている可能性がある。また、手続き書類（紙）を書かせることを通じたコミュニケーションが存在しているのも事実であり、ペーパーレスが進む中でそれをどう補完していくか、という問題が現場では生じている。大竹教授からは、ペーパーレスでオンラインの時代にあっては、社会規範化に繋がるメッセージの発信が一層重要になるという指摘があった。（図表 7）

図表 7 手続きをめぐる工夫の余地はどこにあるか

参加企業の質問・コメント	大竹教授のコメント
・ 資産形成制度の運営では、申込書を簡便にしたいけれども金融機関側の都合でできないことがある。背景にはコンプライアンスがあり、社員や消費者を守るために必要なものである一方、ナッジを阻害している部分もあるのではないかと。コンプライアンスとナッジのバランスを取りながら、守りつつ実行しやすくする必要があるのではないかと。 ・ 福利厚生制度の申し込み方法が紙からウェブにシフトする過渡期にあるが、紙の方が加入率に繋がっていることがデータとして取れている。ウェブで手続きの方が合理的である一方で、紙を配って全件回収方式という方が加入率も上がっている。多少面倒くさい手続きでも半強制的に申し込んでもらうような方法で手続きした方が、社員にとって後々幸福な可能性もある。ウェブにシフトする中で紙の有効性が失われる部分をいかに補い、ナッジの力を発揮させていくことができるか。	・ 企業の中で分かっている情報を申込書の中に予め入れておき、入力の手間を省くことは企業側でもできるのではないかと。企業しか持っていない情報もあり、申込書は最後チェックしてサインすれば良いというところまで持っていくことはできないかと。 ・ メール等だと、大量の情報の中に紛れてチェックさえしなくなるのが最大の問題。締め切りを長く取ると処理しないので、比較的短めの締め切りを設定する。分かりやすいタイトルにする。会社で紙を受け取ると皆と話し合うことができるが、個人宛てにメールだとそれができないので、「入るのが社会規範」といった情報発信が重要になる。

（出所）研究会の議論に基づき事務局作成

(3) 「プッシュ型」への挑戦

福利厚生制度は基本的には、社員による申請に基づいて給付を行う申請主義だが、社員の情報に基づき、自動的に給付対象とするのがプッシュ型である。人は面倒くさがりであることを前提にすれば、プッシュ型の制度設計は、利用拡大に有効な可能性がある。

参加企業の間では、プッシュ型のアプローチはややハードルが高いという指摘が多かったが、会社の狙いが明確なものにフォーカスして提供している事例も紹介された。具体的には、①独身寮には基本的に自宅が近くでも入ることとし、人間関係の構築、孤立回避を企図している、②カフェテリアプランで育児と介護にフォーカスし、育児や介護のタイミングの社員向けに、ある程度プッシュ型で行っている、といったものだった。

大竹教授より、カフェテリアプランの育児支援については、千葉市がデフォルト型に近いものとして、職員が出生届を出したにも関わらず育児休業を取らなかった時に、取らな

い理由を上司が聞く、すなわち、育児休業を取るなら聞かない、という形で普通と逆に変えたところ、男性の育児休業取得率が倍以上になったという事例が紹介された。

(4) 新入社員への働きかけ：企業型 DC の運用商品選択

新入社員の DC 運用商品選択をめぐり、デフォルトやナッジなどを活用する方法が一つの焦点となった。大竹教授より、入社時は多忙であると言っても時間があれば賢く選べるものではなく、考え方の提示、デフォルトなどがカギであることが改めて指摘された。また、社会規範、すなわち多数が選んでいるという状況を作り出すのが有効という指摘が改めて行われた。(図表 8)

図表 8 DC 商品選択と行動経済学

参加企業の質問・コメント	大竹教授のコメント
・ 新入社員の入社時に企業型 DC の商品選択を行うが、預金などに入れたまま変更しないケースがある。多くの人がバランス型投信を選んでいる、などと伝えるだけでも多少誘導する効果があるものか。 ・ 三択で、株式投信、債券投信、バランス型投信のどれかを選ぶとすれば、選びやすいのか。やはり本数が多いと、なかなか選びにくいというのが現実問題としてある模様。 ・ 新入社員は 4 月に入社しバタバタの中で、2 週間程度で商品選択せねばならない。後で変えられる、とりあえず預金となる。期間や猶予を与えた方が選びやすいのか。 ・ 3 年程前に、新入社員の商品選択の用紙における商品の順番を変えた。従来一番上に元本確保型、その下に投資信託というレイアウトだったが、元本確保を下にして、投資信託を上にした。それだけで効果があった。	・ 情報提供は重要で、定年まで預金のままの場合と、典型的なものについて、例えばバランス型投信の場合、全部リスク資産の場合など示す手がある。 ・ グルーピングも効果的だが、三択程度にして好きに選んでもらうのが良い^(注)。 ・ 時間を与えても、結局直前にしか行動しない。強制的に選ばせるのが良いとは思いますが、1 つのタイプの資産のみにしない方がよいなど原則的な考え方を示せば選びやすくなるのではないかと。 ・ 最初に提示されているものは、デフォルトに準じた効果がある。分からない時は最初に出てきたものを選ぶという特性がある。アンカリングも基本的にそうで、全く意味のない情報でも頼りにするという特性がある。似たようなものなら一番上に出てきたものを選ぶというのが自然な形になる。 ・ 多数派の人はこうしているというのは間違いなく効く。若い人は皆今こうやっているというのを、近い年齢から段々積み上げていくと、30 代が動けば 40 代も動くかもしれない。あるいは、中高年は役員の影響を受けやすいのであれば、役員に動いてもらい、それを社会規範にしていく手もある。

(注) 野尻氏からは、グルーピングの延長で、商品の難易度に基づきティア（階層）で示す方法にも言及があった。

(出所) 研究会の議論に基づき事務局作成

(5) 幸福度が低い 40～50 代という問題

大竹教授の研究によれば、40 代後半から 50 代が、満足度・幸福度が最も低い傾向がある。働き盛りの世代であり、従業員の幸福度がその年代で悪くなる理由及び向上させる施策も、企業にとっては重要関心事項となり得る。

日本人は若い頃の方が幸福度・満足度が高いが、段々と将来が見えてきて低下する。高齢期に再び上がっていくのは、目標水準を下げていくという側面もある。まだ目標があまり下がっておらず、他方年齢と共に幸福度が下がっていくというのが、40代・50代と考えられる。その後、この位で満足するという気持ちが高まっていき、慣れの効果が上回るのだろうというのが、多くの標準的な理解である。また、満足度に影響を与えるものとして、責任の重さがある。例えば世帯主であると、幸福度が下がる。会社でも家庭でも責任が一番高くなるときに幸福度が下がりやすく、ストレスの高さとも関わる。

満足度を上げる方法は難しいが、ストレス対策としては支援してくれる人の存在が非常に大きい。仕事の量が多くても、自分で決められる裁量があるとストレスが小さくなる。仕事量が多くて裁量が無いとストレスが非常に高くなる。仕事量、裁量の有無、それからサポート体制の有無が効いてくる。選択の自由を与える、同じことでもナッジを使うことで自由度を感じることができる仕組みを作るといった工夫、働き方の設計の仕方とサポート体制により変わってくる。先輩から色々説明を受けられるというのはストレス、不安を小さくする上で効果的な可能性があるが、40～50代についてもサポート体制を作っていくのが効果的と思われる。また、目標水準を上手に変えていき、達成可能な新たな目標を設定していくのも重要である。

もう1つ幸福度に大きな影響を与えるのが人間関係である。若い時から上手に人間関係を形成する仕組みを作っておかないと、幸福度が下がっていく。助け合いの精神を持っているかどうか、幸福度にかかなり大きな影響を与えるという分析結果を得ている。そのような社風を作っていくことで、幸福度を高く維持できる可能性もある。

(6) 介護離職の予防

40～50代は親の介護が発生し得る世代でもある。介護離職せずに働けるような支援プログラムを提供しているが、介護は自分にも起こり得ると分かっているが目をそらしたいテーマであるせいか、福利厚生の現場では、セミナーを開いても情報収集と理解までは行くがそこから先の行動に移せない人が非常に多いという実感がある。ナッジを活用して介護の準備について、先延ばしせず行動に移すよう促したい、という問題提起があった。

大竹教授より、典型的な先延ばしであり、有効なのは「コミットメント」との指摘があった。強いコミットメントでなくても、まずは、何が起こったらどうする、そのために今から何をするという計画を自分で立てさせるのが、一般には有効だとされている。計画を一旦立てたらそれに従うのが人間の特性なので、介護が生じたらどうするという計画を実際に立ててもらふ。事前準備は、自分で計画、タイムラインを作ってもらふのが一番効果的となる。ただし、介護の発生後は、会社が介護発生を把握したら自動的に支援するという、プッシュ型が最も効果的となる。突然発生すると、社員はどうしていいかわからないというのがほとんどなので、プッシュ型支援サービスを充実させるのがよい、という指摘があった。

第4章 従業員1万人アンケートからの示唆

研究会では、従業員数1,000人以上の上場企業従業員1万人を対象とする「ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート」（以下、従業員1万人アンケート）を実施し、ファイナンシャル・ウェルネスをめぐる実態把握を試みた⁹。アンケートの内容は、職場の福利厚生制度の認知・利用状況、福利厚生制度以外の資産形成の取り組みと資産形成の状況、お金や経済面の幸福度、人生満足度など多岐にわたるが、研究会では、主に、①金融リテラシーとファイナンシャル・ウェルネス、②幸福度・満足度の高い個人の特性から見る「目指すべき姿」、という切り口で議論した。

1. 金融リテラシーとファイナンシャル・ウェルネス

従業員1万人アンケートでは、金融リテラシーに関連する設問として、①複利の意味、②インフレの影響、③リスク・リターンの関係、④固定金利と変動金利の違い、⑤ドルコスト平均法を知っているか、の5問を盛り込んだ。全問正解者を「金融リテラシーの高い人」と見なし、全問不正解者を「金融リテラシーの低い人」と見なした上で、金融リテラシーの高い人の方が総じてファイナンシャル・ウェルネスが高いという仮説を立てた。これが正しいければ、投資教育などの金融リテラシーの向上策が、ファイナンシャル・ウェルネスを高めると考えることができる。全問正解者と全問不正解者を抽出したところ、それぞれ約1,400人で、パネルの13%~14%となった¹⁰。

まず、金融リテラシーの高い人の方が、年収が高い傾向が見られた。全問正解者の47%が年収700万円以上だったのに対し、全問不正解者の43%が年収500万円未満だった¹¹。年齢階級の分布には大きな差異は見られなかった。

金融リテラシーの高低と、職場の福利厚生の認知、利用状況については、基本的にリテラシーが高い人の方が、認知・利用の割合が高かった。逆に、「わからない」という回答割合が、リテラシーの低い人では高かった。ただし、全問正解者であっても、職場のサポートを利用したことはないという回答割合が64%に達した。全問不正解者の87%よりは低かったものの、現行サポートにおけるミスマッチの可能性を示唆した。また、事務局のサポートに対する満足度は、金融リテラシーの高い人の59%、低い人の58%が満足または少し満足と回答しており、ほとんど差異が見られなかった。（図表9、10）

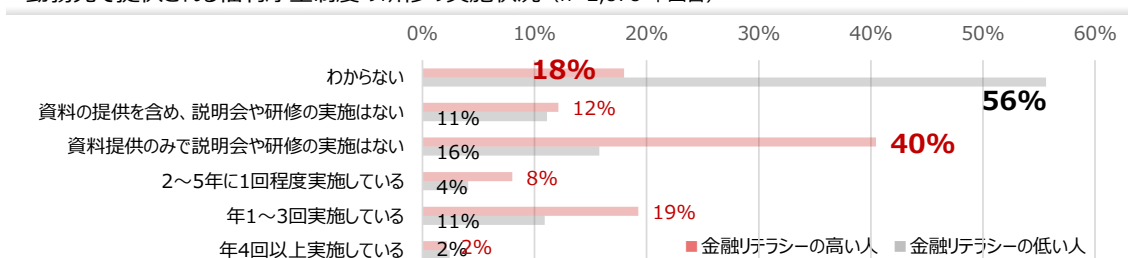
⁹ アンケートは、2021年11月24日~12月6日に、従業員数1,000人以上の上場会社従業員を対象にオンラインで実施。回答者の所属する勤務先の福利厚生制度の内容やその利用状況、資産形成の現状、人生満足度について質問し、10,772人の回答を得た。

¹⁰ 全問正解者すなわち金融リテラシーの高い人は1,484人、全問不正解者すなわちリテラシーの低い人は1,393人だった。

¹¹ パーセンテージは、それぞれ、金融リテラシーの高い人、低い人に占める割合。

図表 9 職場の制度の説明会、研修などの把握

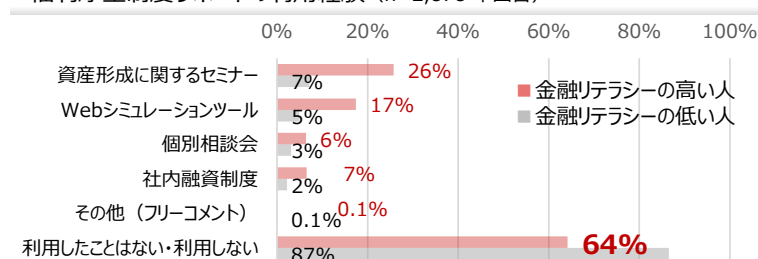
勤務先で提供される福利厚生制度の研修の実施状況 (n=2,878 単回答)



(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

図表 10 職場の研修などの利用経験

福利厚生制度サポートの利用経験 (n=2,878 単回答)



(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

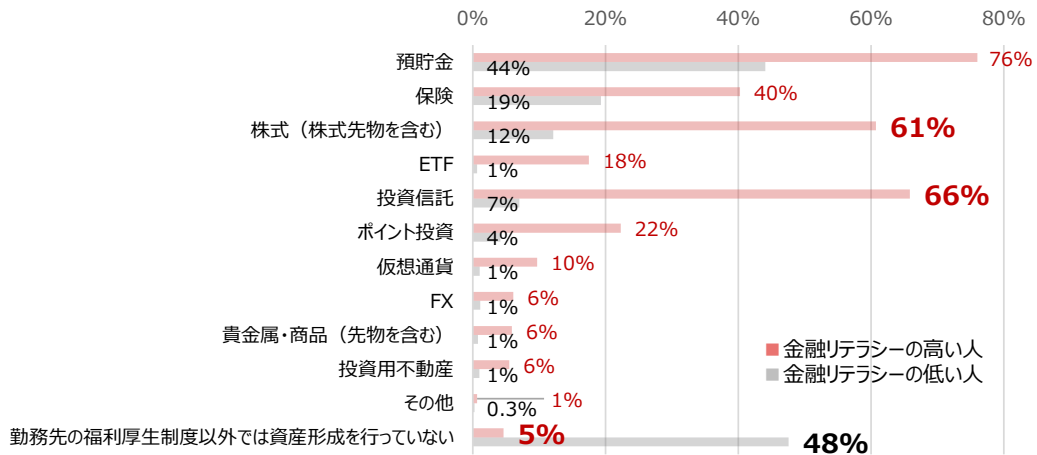
DC の運用内容では、金融リテラシーの高い人は 87%が投資信託等を活用しており、低い人の 28%との差が大きかった。「わからない」という回答についても、金融リテラシーの高い人の 8%に対し低い人は 54%に上った。

勤務先の福利厚生制度以外の資産形成実施割合についても大きな差が出ていた。金融リテラシーの高い人は 95%が実施していたのに対し、低い人は 52%だった。投資信託や株式の利用状況にも大きな差異が見られた (図表 11)。

金融リテラシーの高低と満足度・幸福度について見ると、総じて金融リテラシーの高い人の方が、順調、将来も安心という回答をしている方達の割合も高いという状況だった (図表 12)。引退時期のイメージについての質問については、金融リテラシーが高い人はいつぐらいまで働きたいかがはっきりしており、「考えていない」という割合が 7%に留まったのに対し、金融リテラシーが低い人は 37%に上った。いつまで働きたいかは、お金というより人生設計の話だが、そこでも回答に差異が出ていた。

図表 11 職場の福利厚生制度以外の資産形成

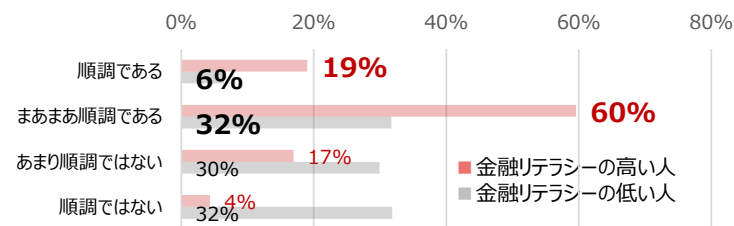
福利厚生制度以外の資産形成の実施状況 (n=2,878 複数回答)



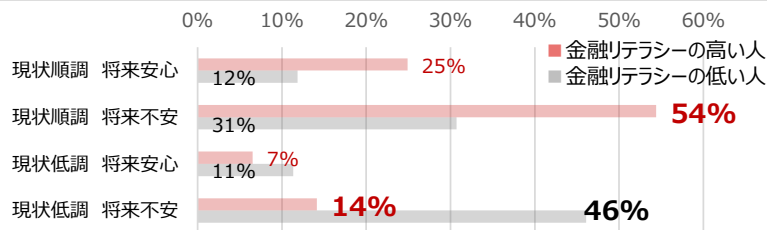
(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

図表 12 お金の幸福度・人生満足度

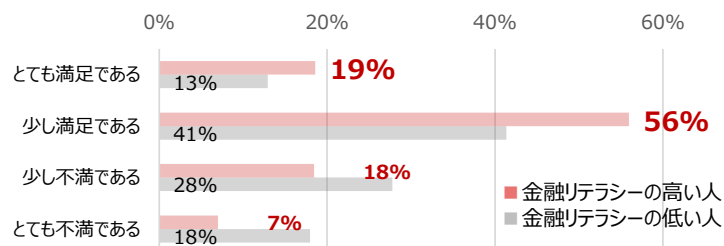
いまの資産形成の状況 (n=2,878 単回答)



お金・経済面についての幸福度 (現在・将来) (n=2,878 単回答)



人生への満足度 (n=2,878 単回答)



(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

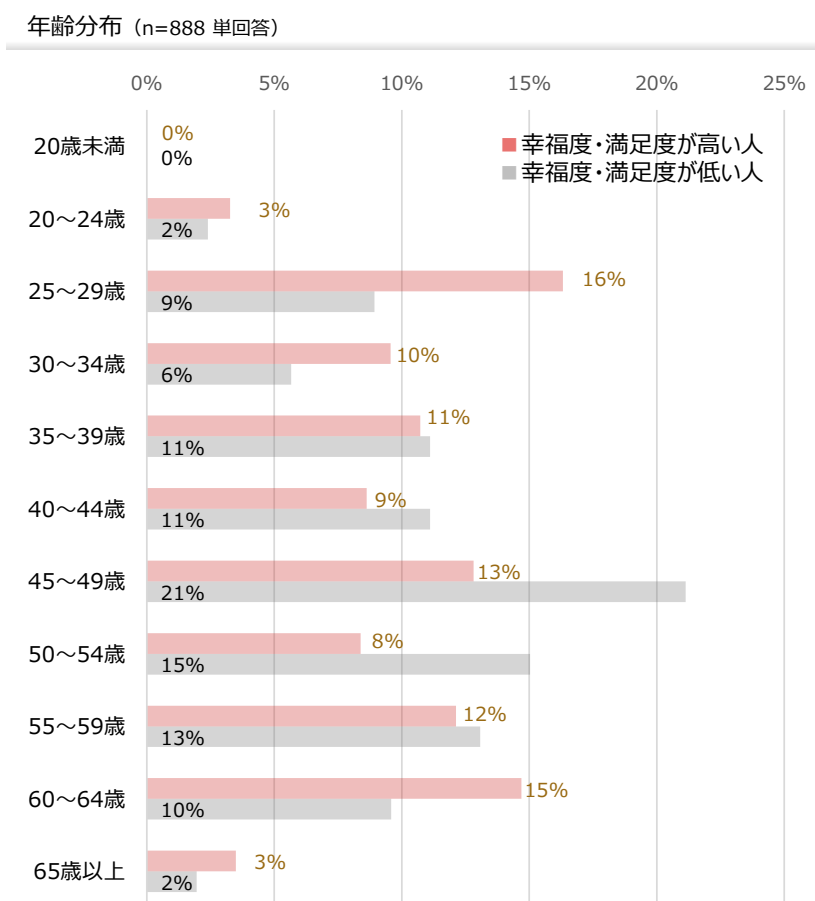
2. お金の幸福度・人生満足度の高い人は、どんな特徴を有するか

従業員 1 万人アンケートでは、お金の幸福度と人生満足度に関連する設問として、①現在の資産形成の順調さ、②お金・経済面での現在・将来の順調さ、③人生の満足度、の 3 問が盛り込まれた。3 問全てについて順調・満足という回答者と、全てについて低調・不満足という回答者を抽出したところ、それぞれ四百数十人で、パネルの 3%～4% となった¹²。

全て順調・満足な人を「お金の幸福度・人生満足度の高い人」と見なし、全て不調・不満足な人を「お金の幸福度・人生満足度の低い人」と見なした上で、両者を比較し、高い人の特徴の把握を試みた。

ある程度予想されたことだが、幸福度・満足度の高い人は年収が高い傾向があった。幸福度・満足度が高い人の 51% が年収 700 万円以上であるのに対し、低い人の 47% が年収 500 万円未満だった。年齢分布については、幸福度・満足度の高い人の割合は 20 代後半で高く 50 代前半が低い傾向が見られ、低い人の割合は 40 代後半と 50 代が高めだった（図表 13）。

図表 13 幸福度・満足度と年齢分布



(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

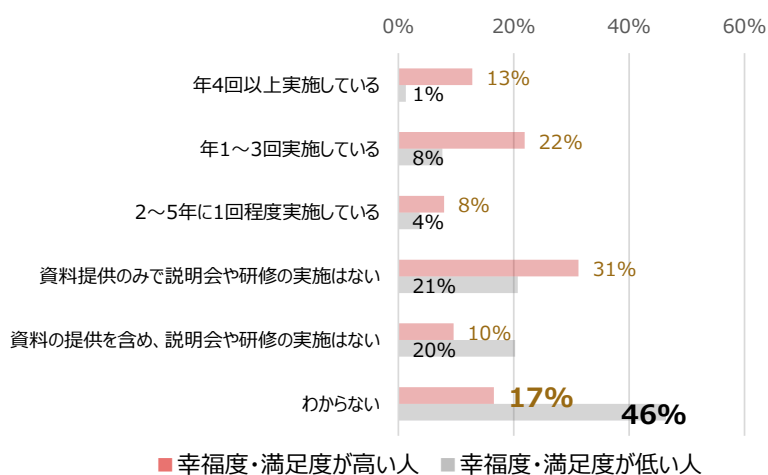
¹² 全てに順調・満足は 429 人、全てに不調・不満足は 459 人だった。

福利厚生制度や研修についての認知度、利用状況には、かなりの差が見られた。研修の実施について「分からない」と答えた人の割合を見ると、幸福度・満足度の高い人は 17%に留まったのに対し、低い人は 46%に上った。例えばセミナーの利用経験は、幸福度・満足度の高い人の 4 割が利用している一方、低い人は 5%程度だった。他方、幸福度・満足度の高い人でも、53%が利用経験無しと回答しており、その割にはサポート体制への満足度が高いことと相まって、どう解釈するのが良いか検討を要すると言えた。(図表 14、15、16)。

企業型 DC の運用内容を見ると、前出の通り金融リテラシーの高い人は投資信託を利用する割合が高かったが、幸福度・満足度の高い人も投資信託の利用者が 76%に上り、低い人の 47%に比べ高かった。

図表 14 職場の制度の説明会、研修などの把握

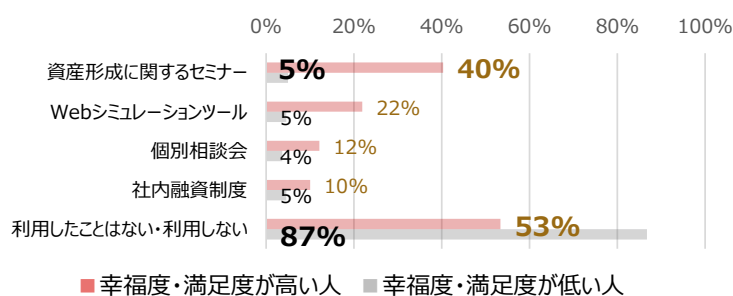
勤務先で提供されている研修制度で把握しているもの (n=888 単回答)



(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

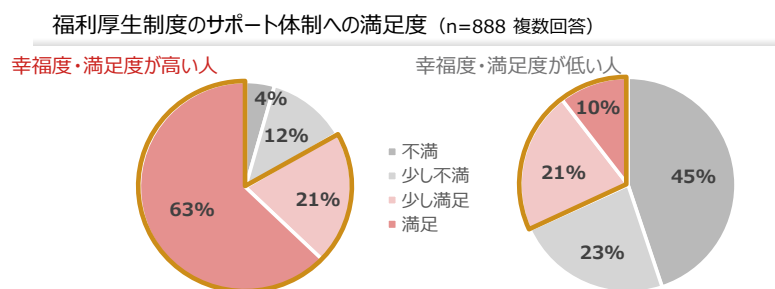
図表 15 職場の研修などの利用経験

福利厚生制度サポートの利用経験 (n=888 複数回答)



(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

図表 16 サポート体制への満足度

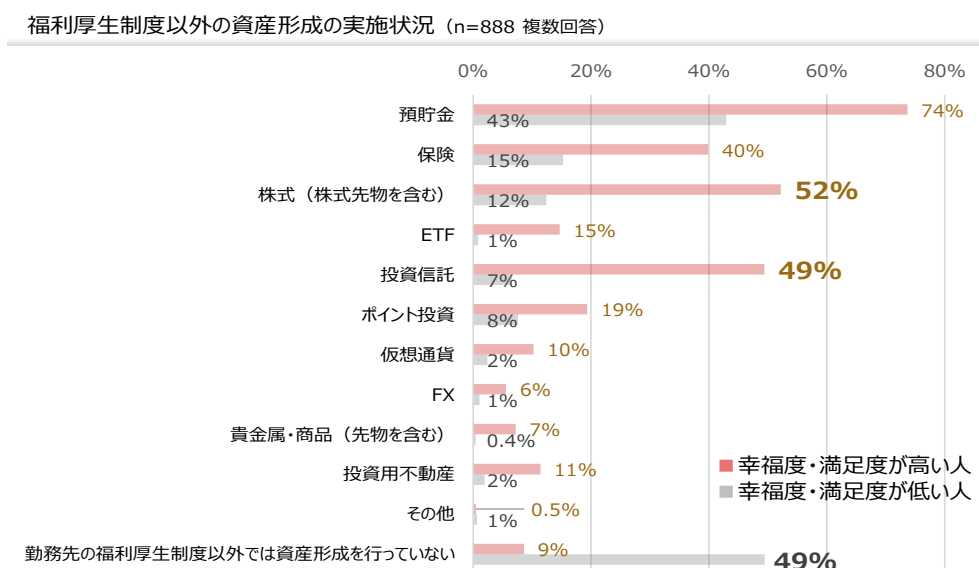


(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

金融資産保有額は、年収と同様に、幸福度・満足度の高い人が大きい傾向があった¹³。それに加え、低い人は「分からない・答えたくない」という回答割合が 47%と高かった。福利厚生制度以外の資産形成は、幸福度・満足度の高い人の 91%が実施しているのに対し低い人は 51%だった。投資信託や株式の利用状況にも差異が見られた (図表 17)。NISA の利用状況は、金融リテラシーの高低と、幸福度・満足度の高低で類似の傾向が見られた。金融リテラシーの高い人の 77%、低い人の 52%が NISA を利用していたが、幸福度・満足度の高い人の 75%、低い人の 47%が NISA を利用していた。

引退時期について、幸福度・満足度の高い人は一定の考えを持っており、「考えていない」という回答割合が 10%に留まる一方、低い人は 38%だった。

図表 17 職場の福利厚生制度以外の資産形成



(出所) 従業員 1 万人アンケートより研究会事務局作成

¹³ 本アンケートの金融資産には、現金、預貯金、投資信託、株式、債券、持株会、企業型 DC、iDeCo などが含まれる。

3. 金融リテラシーと福利厚生制度の利用の関係

有識者の野尻氏より、金融リテラシーと福利厚生制度の関係をどう捉えるべきかについて問題提起があった¹⁴。アンケート調査分析から、金融リテラシーと福利厚生制度の2つに正の相関関係があることは一定程度見て取れたものの、どちらが原因でどちらが結果なのかは、煮詰める必要がある。図表9の通り、金融リテラシーが高い人の8割強が研修等の実施状況を把握しているものの、「資料提供のみで説明会や研修の実施はない」の割合が最も高いというのは、理想的とはいえない可能性がある。また、勤務先のサポート体制への満足度にも正の相関関係があると思いきや差異はなく、影響を与える要素がなかったと推察される。他方、図表11の通り、金融リテラシーの高い人ほど福利厚生制度以外でも資産形成を実施している。

これらから、金融リテラシーが高いので福利厚生を利用するという流れだとすると、福利厚生の一環で金融リテラシーを高める取り組みを行うのは、実は逆ではないかと思われる。つまり、金融リテラシーと福利厚生への参加度合いは、確かに連動はするが、参加を得るためには金融リテラシーを先に上げなければならない、というジレンマが現場に生じている可能性がある。現場で、DCや持株会とは別に、金融リテラシーを高めるような取り組みがあるのか、ポイントになる可能性もある¹⁵。

この点につき、参加企業からは「金融リテラシー向上が先で、それを踏まえて制度活用を得るという順番になる」というコメントが多数あった。また、金融リテラシー向上の働きかけのタイミング、きっかけについては、中高年社員を対象とするキャリアプランの一環で実施すること、新入社員、若年社員へのアプローチが重要といった指摘があった。雇用のあり方や福利厚生制度の内容も変化する中で、資産形成の佳境とも言える40代、50代や、予断のない状態である新入社員や20代の若手にどうアプローチするのかは、重要な論点であることが確認された。(図表18)

¹⁴ 野尻氏からは、年齢、年収、金融リテラシーをめぐる相関については、さらに詳細な分析が有用な可能性も指摘された。金融広報中央委員会の金融リテラシー調査によれば、日本の特徴として、年齢の高い程金融リテラシーが高くなる。年収の高さと金融リテラシーは繋がることを踏まえると、日本では年齢に伴い年収が高くなるので金融リテラシーが高いのであり、年齢とリテラシーが直接関連しているわけではない可能性もある。

¹⁵ アンケート調査に盛り込んだ5つの金融リテラシー設問はオーソドックスな内容だが、5問とも不正解の人がいるのが現実であり、例えば給与明細の見方など、持株会やDC以前の段階の金融リテラシーから始める必要があるのではないか、という議論もあった。

図表 18 福利厚生制度が先か、金融リテラシーが先か

利用者層と無関係層の存在	・ 福利厚生制度は、一定の人は使うが一定の人は全く使わないという実情がある。金融リテラシーの高い人が制度を使い、そうではない人が一定数残っていると感じる。特に興味がない人たちにどうアプローチしていくのかは難しく、全体という意味ではそこを向上させるのが重要と認識した。
制度への関心喚起が先	・ 金融リテラシーを高めて、制度活用という順序だと思う。まずは興味を持ってもらうところからとなる。会社の制度を利用して資産形成を促すのが研修のあり方として自然。タイミングとしては、中高年のネクストキャリアに向けた研修を 40 代に 2 回行っているが、そこでファイナンシャル・プランナーに相談できるコースを設けたりしている。次のキャリアを考えるにあたって、まずはファイナンシャルの部分で地盤を固めてもらうのは重要と考え既に数年間取り組んでおり、ある程度定着してきた。 ・ 次は、新入社員を始めとした若者にどうアプローチするべきかである。若い方がスタートの時期としては良いのでアプローチしたいが、そうすると、手取りの給与が高くない人達なので DC や持株会を軸に興味を引く方法が良いと思われる。新人研修での工夫も計画している。
福利厚生制度の魅力向上も重要	・ 金融リテラシーの高い人が福利厚生制度を利用していないというのは、魅力ある福利厚生制度を提供できていないということなのかなと思った。 ・ 福利厚生制度と金融リテラシー、どちらが先かという話では、まずは金融リテラシーを上げていかなければならないのだろう。45 歳、55 歳位の時に、年齢ごとの強制研修があるが、そのような時に実施できると良いかなと思った。
リテラシーが高くて利用しない層も	・ 年収と福利厚生利用度は関係があるように思われ、幸福度もそうではないかと思われる。 ・ 制度の利用とリテラシーの関係では、利用しない人の半分はリテラシーが低い人である一方、もう半分は逆にリテラシーが高く福利厚生に依存しなくてもよい層がそれなりにいるという感覚がある。 ・ 投資に関しては、金融リテラシーの低い人に共通のイメージは、リスクや損失への懸念と思われる。つみたて NISA や職場つみたて NISA を伝えると、持株会は加入しないが職場つみたて NISA は始めてみるという反応がある。資産形成のイメージを正しく伝えることで利用する層が広がるという印象を持っている。
年齢による影響があるのも事実	・ 年齢によるものが結構大きいと思っている。ベテランの社員の方が会社や会社の制度をよく知っている人が多く、年収が高くて概ね金融リテラシーも高いという傾向になる。一方で、若い人は福利厚生制度を知る機会も少なく、昔に比べて目に見えやすい制度が減ってきているということもあり、仕事が忙しくて手が回らないということで、年齢による差が懸念事項である。金融に関しても若手向けのセミナーや若手の底上げ、若手への周知を意識している。

(出所) 研究会の議論に基づき事務局作成

4. 資産水準引き上げの意義

幸福度・満足度と企業の福利厚生制度の関係を考えると、従業員 1 万人アンケートの分析では、年収のインパクトの大きさが目を惹く。直接的には幸福度・満足度を上げる方策として年収増すなわち昇給がある。これに対し、福利厚生制度は給与収入ではなく従業員

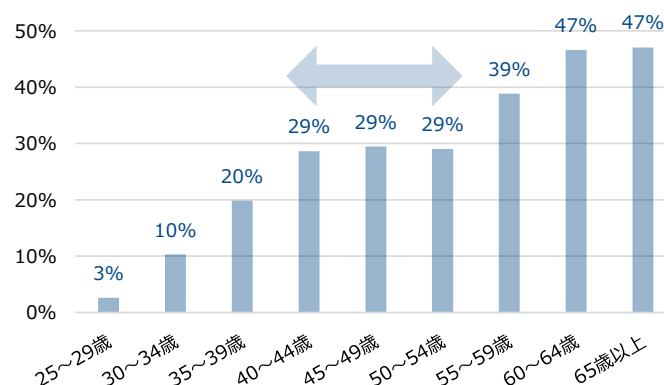
が資産を増やすことを支援するというアプローチである。福利厚生制度を通じて資産水準を引き上げることの意義は大きく、この点に福利厚生制度の利用促進のメッセージを集中させていくやり方は、効果的な可能性がある。

野尻氏によれば、高齢期の生活全般の満足度に対する、資産水準の影響は大きい。同氏が6,000人の60代を対象に実施したアンケート調査では¹⁶、①生活全般、②健康状況、③仕事・やりがい、④人間関係、⑤資産水準、に関する満足度を5点評価してもらい、生活全般を、残りの4つでどれだけ説明できるかについて重回帰分析した。その結果、資産水準の満足度が、生活全般の満足度に対して最もインパクトが大きかったことが分かった。資産水準を60代になってから上げることは難しく、現役時代が重要になる。退職後の生活の満足度を上げるために資産形成するというメッセージが、重要だと考えられる。

この観点を踏まえつつ、従業員1万人アンケートの調査結果を用いて、保有資産の多寡と、幸福度・満足度の関係を追加分析した。幸福度・満足度が高い人の方が金融資産が多いのは前述の通りだが、金融資産2,000万円以上を多い人、2,000万円未満を少ない人と区分し、多い人の特徴が見いだせないか追究した。

アンケート調査対象で金融資産に関して回答のあった人のうち、約4分の1が2,000万円以上、約4分の3が2,000万円未満だった¹⁷。年齢階級別に2,000万円以上の人は何割を占めるかを見てみると、年齢が高くなるにつれて多額の金融資産を保有する人の割合は総じて上がっていくと想定されたところ、40代から50代にかけて比較的フラットだった(図表19)。

図表 19 各年齢階級の 2,000 万円以上保有者割合
各年齢階級の 2,000万円以上保有者割合 (n=10,772 単回答)



(出所) 従業員1万人アンケートより研究会事務局作成

¹⁶ 野尻哲史「「60代6000人の声」アンケート調査結果、第2弾～生活に関する満足度はどこからくるのか」合同会社フィンウェル研究所、2022年3月3日

(<https://www.finwell.co.jp/wp-content/uploads/2022/02/c415fbf1329109fef07629338c4c79e7.pdf>)

¹⁷ 自身の金融資産について回答のあった7,890人のうち、2,000万円以上が1,993人、未満が5,897人だった。

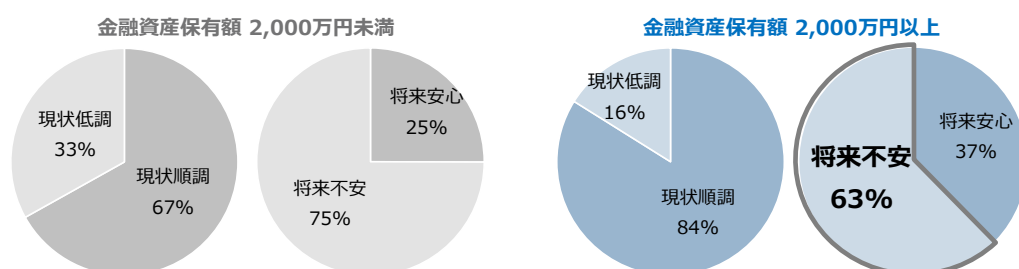
40代から50代で保有金融資産が「足踏み」しているように見える原因は何かを考えると、一つの可能性として、教育費の影響が浮上する。教育費に関する福利厚生制度については、参加企業においては必ずしも中心的な位置づけではないことが窺われた¹⁸。また、教育資金単体ではなくライフプラン全体の中で教育費を考えることが重要であり、考えることのサポートは出来るという指摘があった。DCは老後のための資産形成に特化しているが、より幅広い目的も含めて「この福利厚生制度を利用すれば金融リテラシーが上がる」という形を実現できないか、教育資金目的の制度があっても良いか、といったコメントもあった¹⁹。

福利厚生制度の認知度や利用経験は金融資産が多い人の方が高かった。企業型DCの加入率は大きな差異がなかったが、投資信託に投資している人の割合は、金融資産が多い人が77%に対し少ない人は67%だった。福利厚生制度以外の資産形成では、株式への投資が金融資産の多い人の63%に対し、少ない人は37%だった。

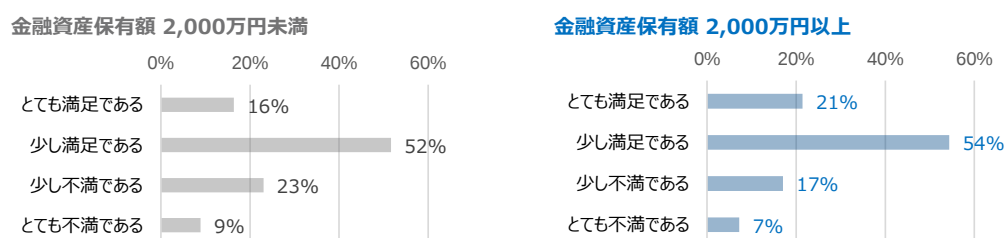
お金・経済面の幸福度について、現在もさることながら、将来も安心な人は金融資産の少ない人が25%に対し、多い人では37%だった。将来の安心感について、資産水準はインパクトがあると推察される。これに比べると、人生満足度という、お金・経済面以外も包括した質問では、そこまで大きな差異が無いようにも見受けられた。(図表20)

図表20 保有資産水準とお金の幸福度・人生満足度

お金・経済面の幸福度 (n=7,890 単回答)



人生満足度 (n=7,890 単回答)



(出所) 従業員1万人アンケートより研究会事務局作成

¹⁸ 小学校受験のための専門家によるセミナー、子供の海外留学を考えている人達向けのセミナーを提供していたことがある、という共有があった。

¹⁹ 米国には教育資金目的の529プランと呼ばれる制度がある。

第5章 課題と展望

ファイナンシャル・ウェルネス研究会では、企業が福利厚生制度等を通じて、従業員のファイナンシャル・ウェルネス向上をいかに支援できるのかについて、多面的な議論が交わされた。もとより「ファイナンシャル・ウェルネスとは何か」という点一つとっても、定型的な答えが用意されている訳ではなく、5社集まれば5通りの考え方があるのが自然だが、有識者からのインプットなどを得つつ、いわば共通の課題とも言えるものが洗い出された点は意義深かった。主要なものを挙げると、以下ようになる。

1. 福利厚生制度への行動経済学の応用

一つは、課題というより実践する上でのヒントに近いが、福利厚生制度に行動経済学の知見を応用することは、極めて重要であることが改めて確認された。下記の年代別アプローチの重要性にも通ずるが、ナッジの活用やデフォルトの工夫により、伝えたい相手に、伝えるべきタイミングで情報提供し、制度の利活用促進に繋げる余地は大きい。

従来、企業における福利厚生制度は、基本的には、利用したい人が利用する、という考え方にに基づき提供されている。申請主義であり、現状、プッシュ型の制度設計は限定的だ。しかしながら、例えば働き方改革のように、世の中の変化に伴い、こういった考え方を再考するタイミング、すなわち福利厚生制度の転換期に直面しているという指摘もあった。仮にほぼ全ての従業員のファイナンシャル・ウェルネスを支えるための福利厚生制度を目指すとしたら、それは福利厚生制度における大きな発想の転換であり、また、行動経済学の知見なくして実現は難しいだろう。

どのような福利厚生制度をテーマにしていくのか、福利厚生制度の分析をもう少ししても良いという指摘もあった。従来型の箱物やイベント型の福利厚生制度がもはや意義を失い廃止される傾向にある中で、ファイナンシャル・ウェルネスも含め、物理的に見えない恩恵をもたらすソフトウェア的な福利厚生メニューの提供が主流となっていく。そのような制度の利点をいかに伝えて、いかに従業員の間に浸透させていくのかが問われている。資産形成の重要性を語るだけでは必ずしも十分ではなく、ナッジの考え方、行動経済学のアプローチがこの観点からも求められる。

2. 世代別のアプローチの重要性

世代別のアプローチが有効であり、追求すべきであることも、改めて確認されたポイントである。

新入社員に始まり、若年期から機会を捉えて働きかけていくことの重要性は、繰り返し指摘された点である。ミレニアル世代（1980年代初頭～90年代中頃生まれ）はもとより、Z世代（1990年代中頃～2010年頃生まれ）についても世代別アプローチが不可欠という指摘、Z世代については現在の情報提供方法では不十分であり、行動経済学の応用も含め、関心を

惹きつける工夫が求められるという指摘があった。

同時に、中高年世代への支援が極めて重要であることも確認された。一般に、40～50代を含む世代は、幸福度・満足度が低下しがちであるとされており、従業員1万人アンケートでもその傾向が示された。また、必ずしも十分に福利厚生制度を使いこなせていない可能性も指摘された。会社にとっては働き盛りの年齢層であり、フォーカスして取り組む余地のある課題である。

3. 何を目指して福利厚生制度を提供するのか

共通の課題として、各社とも福利厚生制度に関する目標設定と達成状況の把握が必ずしも十分になされていないことが挙げられる。

福利厚生制度は、適切に活用されれば、従業員の資産、すなわちB/S面の改善をサポートすることができる。制度の目的には、幸せな老後、さらには、将来に対する安心感ゆえに現役時代に様々なチャレンジを行いやすくすることなどが考えられる。難しいのは、それらの目的を踏まえ、福利厚生制度全体について、そして各制度について目標をいかに設定し、一定の客観性を伴う指標等で目標の達成状況を把握することであろう。企業が何を目指して福利厚生制度を提供するのかという問いへの答えは、各社各様である一方で、基本的な考え方、枠組みには共通事項があってもよく、それらを整理するのは有意義な可能性もある。研究会の残された課題の一つである。

また、ここで言う「従業員」は何を意味するのかという点は、必ずしも十分に議論されなかった。しかしながらファイナンシャル・ウェルネスの主要なゴールの一つが幸せな老後であるとするなら、退職後、既に従業員ではなくなった個人が幸せな生活を送っていることが、福利厚生制度の目指すところとなる。改めて「従業員とは」を考えることも重要になってくる、という指摘もあった。

4. 国全体のファイナンシャル・ウェルネス向上へ

例えば子育て支援は、今や、従業員が企業に当然のこととして期待しており企業も当然のこととしてそれに応える状態になっている。現状、ファイナンシャル・ウェルネスについては、これと同様な状態に到達しているとは言えない。研究会では金融リテラシーの向上が先か、福利厚生制度の利用が先かという議論もあったが、何故資産形成すべきなのか、資産形成を実践することで何が変わるのかといったことを、従業員自身がある程度理解していることが求められる。

企業の福利厚生制度は様々な側面から従業員のウェルビーイングを支えることを期待され、また、その潜在力を有する存在だが、企業発でできることには限りがあるのも現実だ。ただ、企業は基本的には社員の求めることに対応していきたいと考えることを踏まえれば、企業によるファイナンシャル・ウェルネス支援に対する従業員の期待が高まり、健康管理や子育て支援と同様になることが、企業が取り組みを強化する論拠ともなる。そのような機運

の醸成は、国家的な課題として捉えるべきものだろう、という指摘もあった。さらなる追求に値する課題と言えよう。

本研究会は、新型コロナ禍の下で実施され、終了間際にウクライナ危機が勃発した。日常の当たり前が大きく変化する中で、人生の幸福度、満足度への注目度は一層高まるものと思われる。その主要な構成要素としてのファイナンシャル・ウェルネス向上も然りであり、本研究会での気づきと課題も含めて、さらなる議論の展開を期したい。

《野村証券からのお知らせ》

当社で取り扱う商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等（国内株式取引の場合は約定代金に対して最大 1.43%（税込み）（20 万円以下の場合は、2,860 円（税込み））の売買手数料、投資信託の場合は銘柄ごとに設定された購入時手数料（換金時手数料）および運用管理費用（信託報酬）等の諸経費、等）をご負担いただく場合があります。また、各商品等には価格の変動等による損失が生じるおそれがあります。商品ごとに手数料等およびリスクは異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、等をよくお読みください。

本資料は、情報提供を唯一の目的としており、有価証券等の勧誘を目的としているものではありません。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身のご判断で行ってください。

野村証券株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長（金商） 第 142 号

加入協会／日本証券業協会、一般社団法人 日本投資顧問業協会、一般社団法人 金融先物取引業協会、一般社団法人 第二種金融商品取引業協会