

珊瑚プラットフォームズ

企業年金基金の実務運営に 関するアンケート調査 (2026年版)

「実務体制と人材確保の実態」

2026年4月

本調査の結論

1.8人

平均実務担当者数

29%

人員不足を認識

81%

補充困難と回答

少人数運営・人材補充の困難性・高い専門性が重なり、
属人化・後継者不足に陥る構造

調査概要

調査目的

企業年金基金の実務運営の実態と、人材確保に関する課題感を把握すること

対象・方法

対象：全国の企業年金基金
方法：アンケート調査

期間・回答数

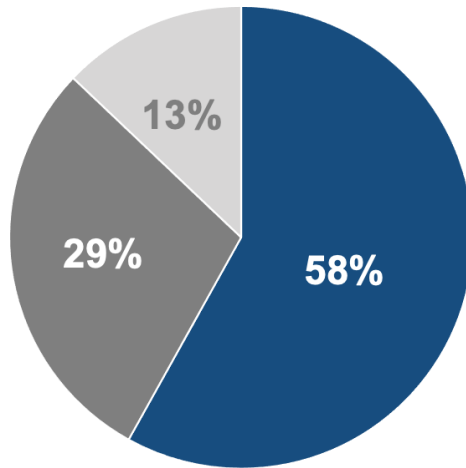
調査期間：2026年2月～3月
回答数：31基金

留意点

- ・ 本調査は31基金の回答であり、統計的代表性を必ずしも持つものではない
- ・ 実務責任者層の回答が多く、現場感覚を反映している
- ・ 単純集計に加え、自由記述等から示唆を整理

回答基金の概要

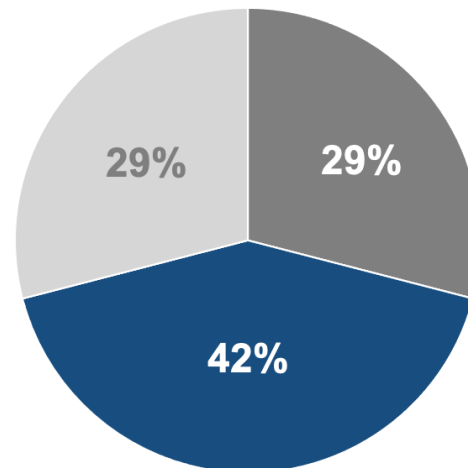
役職



- 常務理事
- 事務長
- その他

実務責任者層の回答が中心

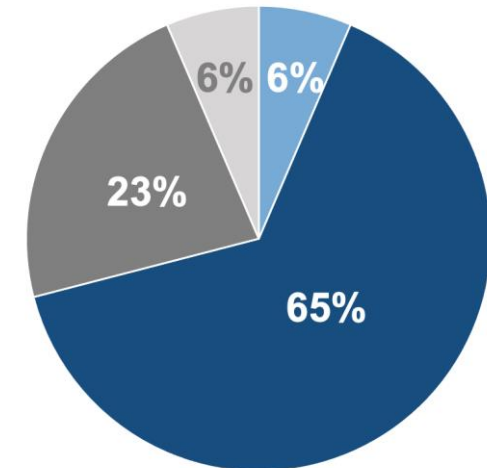
基金の種類



- 単独型
- 連合型
- 総合型

類型の偏りなし

加入者規模

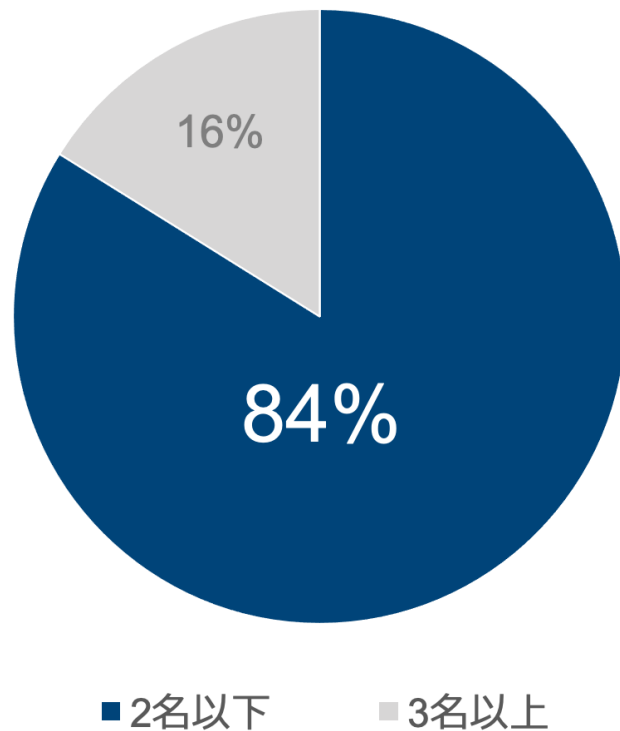


- 1,000人未満
- 1,000人以上5,000人未満
- 5,000人以上10,000人未満
- 10,000人以上

中規模基金が中心。

実務担当者数の人数

実務担当者的人数
(常務理事・事務長などの管理者を除く)

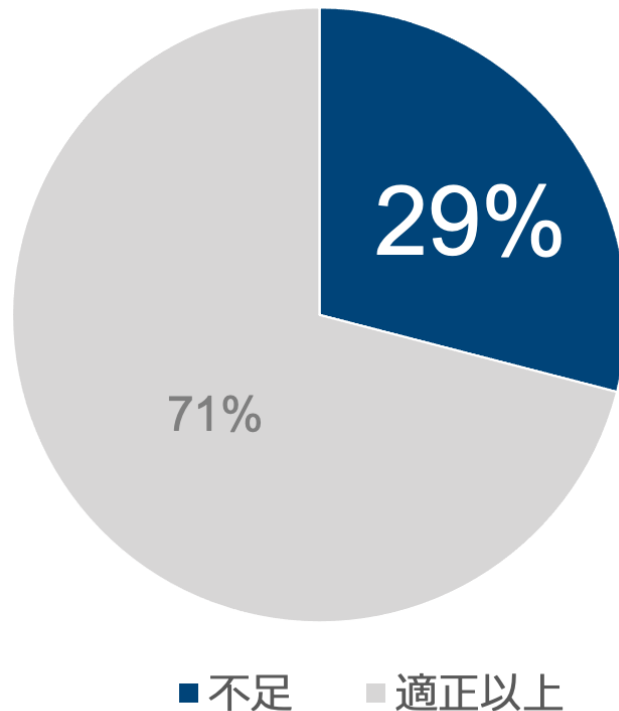


平均実務担当者数は 1.8名

- ・実務担当者数2名以下の基金が全体の84%
- ・大半の基金は少人数で運営されている

実務担当者数の適正性

Q1) 現在の業務量に対して、実務担当者の人数はどのように感じていますか。

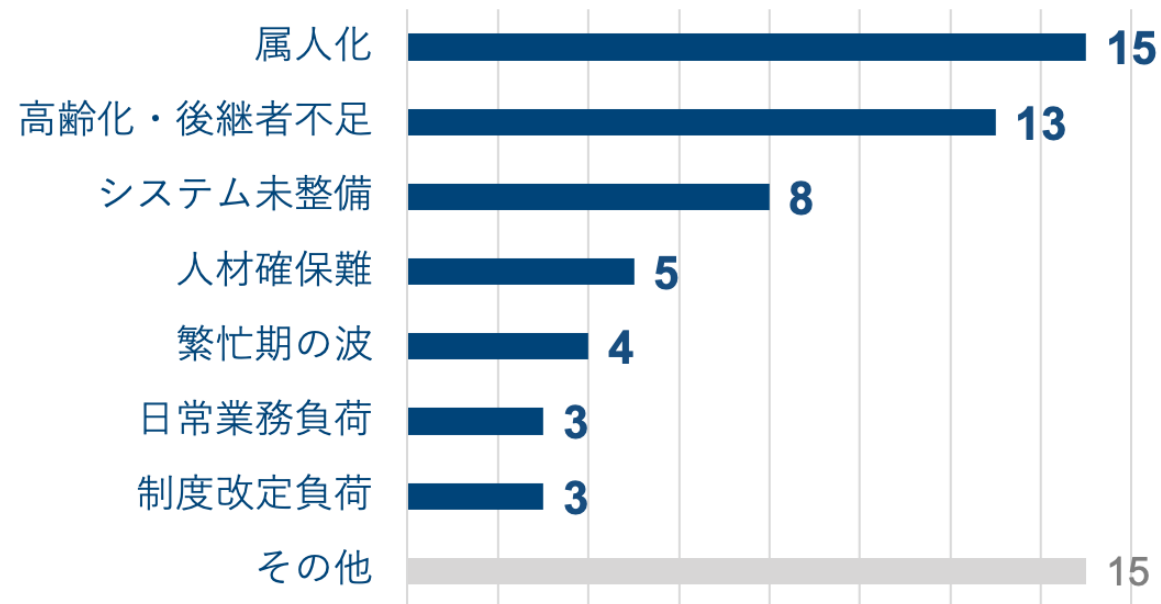


約3割で 人員不足が顕在化

- ・約6割（58%）の基金が「概ね適正」と回答した一方、約3割の基金は不足を認識している

実務担当者数の過不足の要因

Q2) Q1のように（人員過不足を）感じられる
主な要因は何ですか。

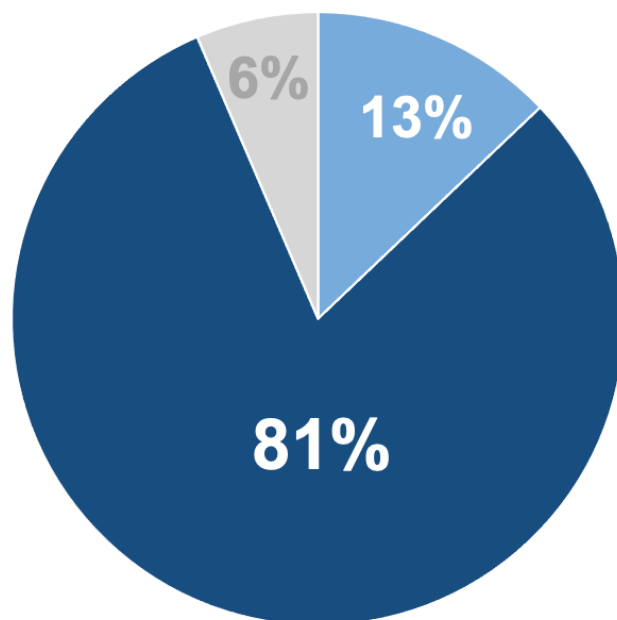


属人化・高齢化・ 後継者不足が主要因

- ・ 属人化と高齢化・後継者不足が上位を占める
 - ・ 構造的な人材問題が背景にあることがうかがえる
- ▶ 「業務量の多い人が抜けるとたちまち困る」

企業年金実務の専門性

Q3) 基金の実務には専門的な知識やスキルが必要と思われますか？



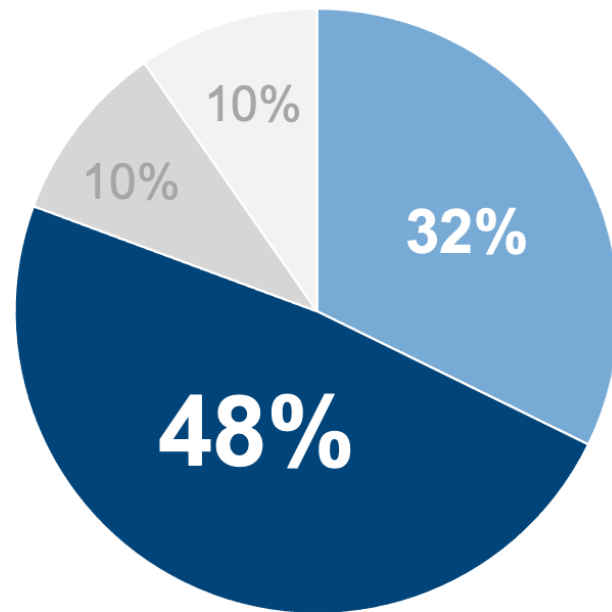
- かなり高度な知識やスキルが必要
- ある程度は必要
- あまり必要ない

94%が 専門知識を必要と認識

- ・ 企業年金実務は、一般的な事務の延長ではなく、制度理解・法令対応・実務を横断する専門領域と認識されている
- ・ この高い専門性が、後述する人材補充の難しさにも影響していると考えられる

交代要員補充の難易度

Q4) 基金の実務担当者が離職または休職した場合の、交代要員の補充の難易度をお聞かせください。



- かなり苦労する（半年以上かかる）
- 多少苦労する（3か月～半年くらいかかる）
- 比較的簡単に（1～2か月以内に）補充できる
- わからない

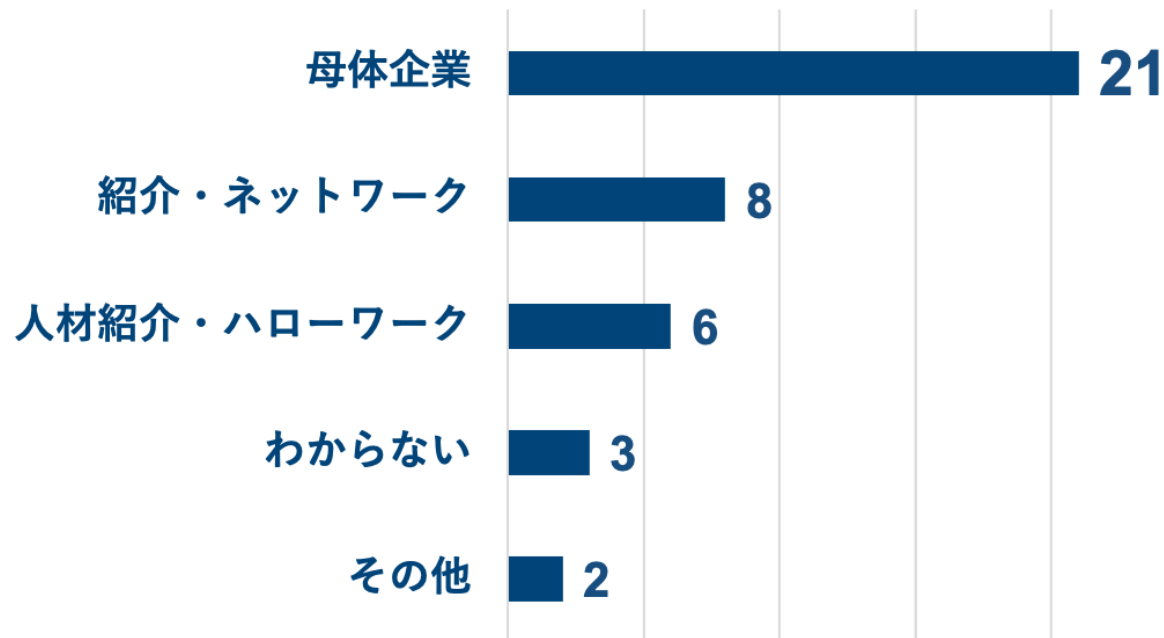
81%が

「補充に苦労」と回答

- ・ 「補充が容易」は1割で、人材流動性の低さがうかがえる

採用ルートの実態

Q5) 基金の実務担当者を採用する場合の採用ルートをお聞かせください。

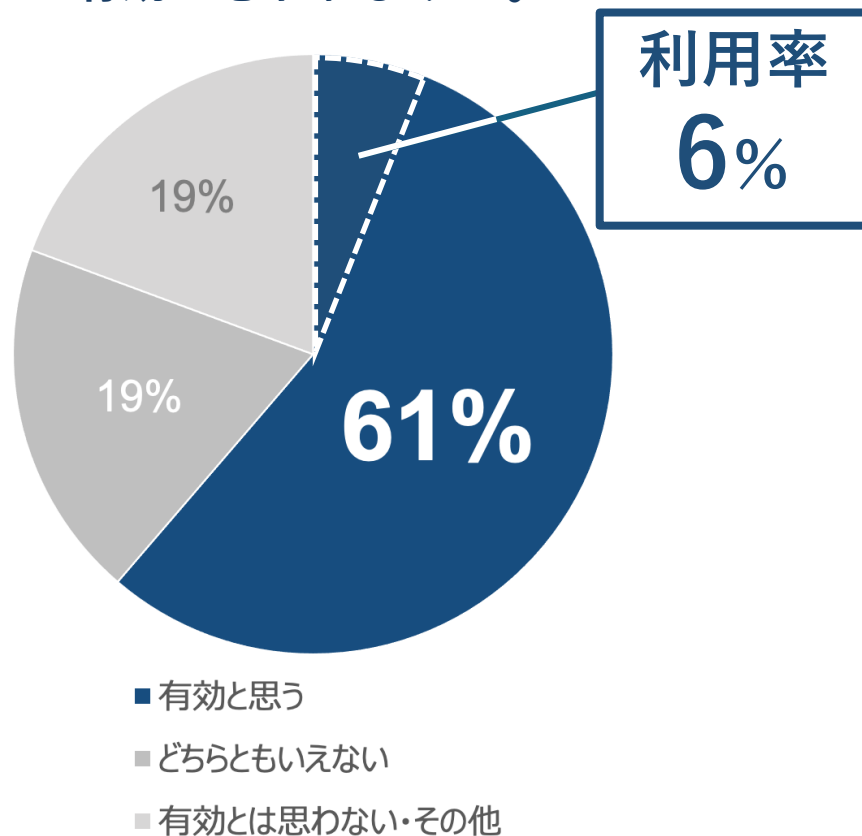


採用は 母体企業に依存

- ・母体企業からの人材供給が中心
- ・外部の人材市場（紹介会社等）の活用は限定的

外部委託は有効だが、利用は進んでいない

Q6) 基金の実務運営の安定化や効率化のために、適用・給付・経理等の実務の外部委託は有効と思われますか。



61%が有効と認識する一方、 利用はわずか6%

- ・ 「有効性の認識」と「利用実態」に大きなギャップが存在する
- ▶ 「外部委託先との連動が難しい」

現在の充足感と将来の人材リスクの乖離

「不足感なし」でも 73%^(=16/22)が補充に苦勞

現在の充足感は、将来の安定を意味しない

不足感あり：9 / 9 が補充に苦勞

不足感なし：16 / 22 が補充に苦勞

- ・ 現在「不足していない」と認識している基金でも、73%（16/22）が将来の補充に苦勞すると考えている
- ・ 人員数ではなく、“担い手の継続性”がボトルネック

現場の声が示す構造課題

属人化

「属人化しがちなところに問題がある」

後継者不足

「後任確保に苦労」

突発欠員への脆弱性

「突然の事態に対応できる備えはない」

ITスキル不足

「IT人材が限られている」

※ いずれも原文を一部抜粋・整形した匿名コメント

企業年金実務における人材問題の構造と対応の方向性



本調査が示しているのは、「人が足りない」のではなく、
「人が育たず、回らなくなる構造」にあるという点である

各基金においては、**人数配置の見直し**に加え、

①業務の標準化、②知識の共有・引継ぎ設計、③外部支援の活用

を含めた**運営体制の再設計**が重要と考えられる

人材問題への具体的対応（3つの打ち手）

上記の構造を踏まえ、基金における対応の方向性は以下の3点に整理できる。

内部

1.引継ぎ可能性を 可視化する

業務棚卸・マニュアル化を実施
属人業務の洗い出しを行う

外部

2.外部支援を使い 分ける

恒常業務とスポット業務を分離
改定・IT等は外部活用を検討

横展開

3.基金間で継続的 に情報共有する

実務人材・育成ノウハウを共有
標準化の知見を横展開

本調査結果が、基金における実務運営体制の見直しと人材戦略の再設計の一助となれば幸いです

付録

本資料では、回答いただいた内容の透明性を担保する観点から、可能な範囲で集計データを開示しております。

なお、自由記述については匿名性に配慮し、要約・編集の上で掲載しております。

属性1) 基金の種類

選択肢	件数	割合
単独型	9	29%
連合型	13	42%
総合型	9	29%
合計	31	100%

属性2) 基金の加入者数

選択肢	件数	割合
1,000人未満	2	6%
1,000人以上5,000人未満	20	65%
5,000人以上10,000人未満	7	23%
10,000人以上	2	6%
合計	31	100%

属性3) 実務担当者の人数

(常務理事・事務長などの管理者を除く)

回答	件数	割合
4名	2	6%
3名	3	10%
2名	14	45%
1.5名	1	3%
1名	10	32%
0.5名	1	3%
合計	31	100%

Q1) 現在の業務量に対して、実務担当者の人数はどのように感じていますか。

選択肢	件数	割合
明らかに不足している	1	3%
やや不足している	8	26%
概ね適正である	18	58%
やや多い	4	13%
明らかに多い	0	0%
合計	31	100%

Q2) Q1のように感じられる主な要因は何ですか。(複数選択)

回答	件数
業務が属人化している	15
担当者の高齢化・後継者不足	13
システム化が進んでいない	8
人材確保が難しい	5
繁忙期の波が大きい	4
日常業務（適用・給付・経理等）の負荷が大きい	3
制度改定・規程改定対応の負荷が大きい	3
財政上、人員体制のスリム化が求められている	0
その他	15

【自由回答】

- ・突発的な欠員等がなければ、適正な状態を維持できている。
- ・個人の能力差（業務量差）が生じており、業務量の多い人が抜けるとたちまち困る。
- ・業務量比ではやや人員余剰だが、不測の事態への備えのため現体制を維持。
- ・「II型」なので業務がまわる職員数で運営ができています。
- ・母体との兼任がいることもあり、繁忙期はあるものの、1人1年間の業務量はない。
- ・業務量はおおむね適正だが、課題はあり。
- ・業務の整理ができていない。
- ・ほぼ残業がない状態で業務が回っている。
- ・日常業務の負荷は小さい。
- ・特に人材不足は感じていない。
- ・業務の複線化に割ける余裕がない。
- ・母体の人員不足もあり、最小人員での基金運用を求められている。
- ・業務改善の意識が低く、PCスキルも低いいため、事務の効率化が進んでいない。

Q3) 基金の実務には専門的な知識やスキルが必要と思われますか？

選択肢	件数	割合
かなり高度な知識やスキルが必要	4	13%
ある程度は必要	25	81%
あまり必要ない	2	6%
合計	31	100%

Q4) 基金の実務担当者が離職または休職した場合の、交代要員の補充の難易度をお聞かせください。

選択肢	件数	割合
かなり苦勞する（半年以上かかる）	10	32%
多少苦勞する（3か月～半年くらいかかる）	15	48%
比較的簡単に（1～2か月以内に）補充できる	3	10%
わからない	3	10%
合計	31	100%

Q5) 基金の実務担当者を採用する場合の採用ルートをお聞かせください。(複数選択)

回答	件数
母体企業	21
紹介・ネットワーク	8
人材紹介・ハローワーク	6
わからない	3
その他	2

【その他の採用ルート等】

- ・これまでのところは母体からの出向者で回している。
- ・母体からの出向者。
- ・常務理事の出身企業。職員の知人友人。

Q6) 基金の実務運営の安定化や効率化のために、適用・給付・経理等の実務の外部委託は有効と 思われますか。

選択肢	件数	割合
有効であり、既に利用している	2	6%
とても有効だと思う	8	26%
ある程度有効だと思う	9	29%
どちらともいえない	6	19%
あまり有効だとは思わない	5	16%
その他	1	3%
合計	31	100%

【自由回答】

- ・基金事務は、業務の外出しではなく、基金内で業務を完結させることが基本。日々の業務を通じて企業年金制度を熟知していないと、母体の大きな人事・賃金制度改革に伴う年金制度の見直しに、基金側が対応することが難しい。
- ・加入員数の減少に伴い、業務経理の掛金も減り続けているため、外部の業務委託料が高額だと基金側は捻出しづらい。一方で、当基金は母体からの出向者で職員をまかなってきたが、母体も社員が減少する中、基金に急な退職があった場合、タイムリーな人員の補充があるかはわからない。
- ・人手不足の観点からも有効だが、不正防止などのガバナンスの観点からも有効。
- ・当基金の規模ではあまりメリットがない。
- ・年金関係は受託システムを利用。業務経理は基金内。
- ・各基金それぞれの運営体制、母体との連携等があり、外部委託先との連動が難しい。
- ・外注化は発注側の業務知識の低下が課題。少人数の組織である基金では、加入事業所の照会対応に耐えうる人材を維持することが、ますます難しくなる。

Q7)基金の実務運営について、お困りごとやご意見などがございましたら、自由にご記入ください。

- ・突然の事態（不測の職員の休・離職など）が起きたときは、対応に困る。
- ・ルーティン業務が多いために、ベテランの業務改善意欲が乏しく、属人化しがちである。
- ・ITスキルのある人材が不足。
- ・属人化している。
- ・自身の後継者探し、ベテラン職員の部下探し。
- ・常務理事の後任確保に苦労。
- ・後継者の育成が重要課題。
- ・理事長、常務理事、担当者の高齢化。
- ・後継者不足。
- ・常務理事も事務処理を把握することが当基金の原則。