

福利厚生制度の現状と課題

西久保 浩 二

2008年3月

The Institute for Economic Studies
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya

Tokyo 157-8511, Japan



福利厚生制度の現状と課題

西久保 浩 二

1. 現状
 - 1-1. 費用面での実態
 - 1-2. 個別制度での動き
 - 1-3. アウトソーシングとカフェテリアプランの拡がり
2. 課題
 - 2-1. 労使間でのニーズの乖離
 - 2-2. 格差
3. 経営的効果
4. 今後の展望

1. 現状

現在、わが国の民間企業の福利厚生制度は、転換期にある。90年代後半以降、長引き、深刻化した景気後退によって幅広く縮小・廃止の動きが広がった。しかし、ここ1、2年、経済の回復が見られ、また、団塊世代の大量退職、数年の採用手控えの歪みの解消の必要性などによって急速、労働市場の需給関係が変わった。さらには若年層での流動性の高まりや人口減少・労働力減少への中期的な対応のなかで女性、高齢者、非正社員などの定着、活性化も急務となりつつある。また、次世代育成支援法、パートタイム労働法の改正、健康保険法の改正（メタボ検診）などがコンプライアンス課題として浮上し、さらには、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティなど労働面でのCSRといった社会的要請なども加わってきた。

こうした様々な対応に追われるなかで、福利厚生に再び役割期待が高まってきている。そこで本稿では、福利厚生制度の現状を概観し、課題を再確認しながら、様々な期待に応えるための新しい福利厚生のあり方、方向性について検討したい。

1-1. 費用面での実態

2月末に発表された日本経団連が毎年行なっている2006年度の「福利厚生費調査(平均従業員数4134人)」をみると、法定外福利費は28,850円(従業員1人当たり月額平均)、法定福利が76,437円、退職給付費用が76,605円となる。現金給与(賞与含む)が587,658円となっており、それぞれ対現金給与比で4.82%、13.01%、13.04%となる。

法定外での分野別では「住宅」が13,496円で最も多く、全体の47.60%を占める。次いで「ライフサポート」が6,301円、「医療・保険」が32,996円となる。「住宅」は対前年比で3.3%の減少を示している。代わって増加しているのが「医療・健康」で5.4%と大きく増えている。この他、金額の大きいところでは「文化・体育・レク」も0.7%で微増している。

法定外福利費の長期的な推移をみたものが、図1だが、対現金給与比で見ると近年ではほとんど増加していないことがわかる。特に、90年代後半あたりからは減少傾向が続いてきた。一方で、退職給付費用や法定福利費の動きは激しい。前者が90年代後半から急激な伸びを示し、2004年頃のピークまで厳しい負担増が続いた。また後者は、70年代以降、長期間、着実な増加を続けてき

表1 福利厚生関連費用の実態

| 法定福利費の内訳 | (円) | 対前年比 (%) | 構成比1 (%) | 構成比2 (%) | 構成比3 (%) |
|-------------|---------|----------|----------|----------|----------|
| 厚生年金保険 | 40,657 | 2.1 | 53.19 | 22.41 | 6.92 |
| 健康保険・介護保険 | 26,031 | 0.6 | 34.06 | 14.35 | 4.43 |
| 雇用保険・労災保険 | 9,208 | 0.3 | 12.05 | 5.08 | 1.57 |
| 児童手当拠出金 | 506 | 0.6 | 0.66 | 0.28 | 0.09 |
| その他 | 34 | 29.2 | 0.04 | 0.02 | 0.01 |
| 計 | 76,437 | 1.3 | 100.00 | 42.14 | 13.01 |
| 法定外福利費の内訳 | | | | | |
| 住宅 | 13,496 | -3.3 | 47.60 | 7.44 | 2.30 |
| 医療・健康 | 3,296 | 5.4 | 11.63 | 1.82 | 0.56 |
| ライフサポート | 6,301 | 3.5 | 22.23 | 3.47 | 1.07 |
| 慶弔・共済・保険 | 924 | 3.7 | 3.26 | 0.51 | 0.16 |
| 文化・体育・レク | 2,240 | 0.7 | 7.92 | 1.21 | 0.38 |
| 共済会 | 293 | -1.9 | 1.04 | 0.16 | 0.05 |
| 福利厚生代行サービス費 | 378 | 9.2 | 1.34 | 0.20 | 0.06 |
| その他 | 1,427 | 6.7 | 5.04 | 0.77 | 0.24 |
| 計 | 28,350 | 0.2 | 100.00 | 15.63 | 4.82 |
| 退職費用の内訳 | | | | | |
| 退職一時金 | 32,322 | -9.8 | 42.19 | 17.82 | 5.50 |
| 退職年金 | 44,282 | 3.4 | 57.81 | 24.41 | 7.54 |
| 計 | 76,605 | -6.2 | 100.00 | 42.23 | 13.04 |
| 合計 | 181,392 | -2.2 | - | 100.00 | 30.87 |
| 現金給与総額 | 587,658 | 0.7 | - | - | 100.00 |

* 平均従業員数 4134人 平均年齢 40.7歳

福利厚生制度の現状と課題

ており、今後も数十年のその傾向が持続されることが確実視されている（図2）。現在、現金給与の13%程度の負担だが、高齢化の進行に伴い、2割程度まで上昇することになる。

法定外福利費が制約される構造は今後とも長期に渡って継続されると見るべ

図1 福利厚生関連費用の推移
対現金給与比率(%)の推移

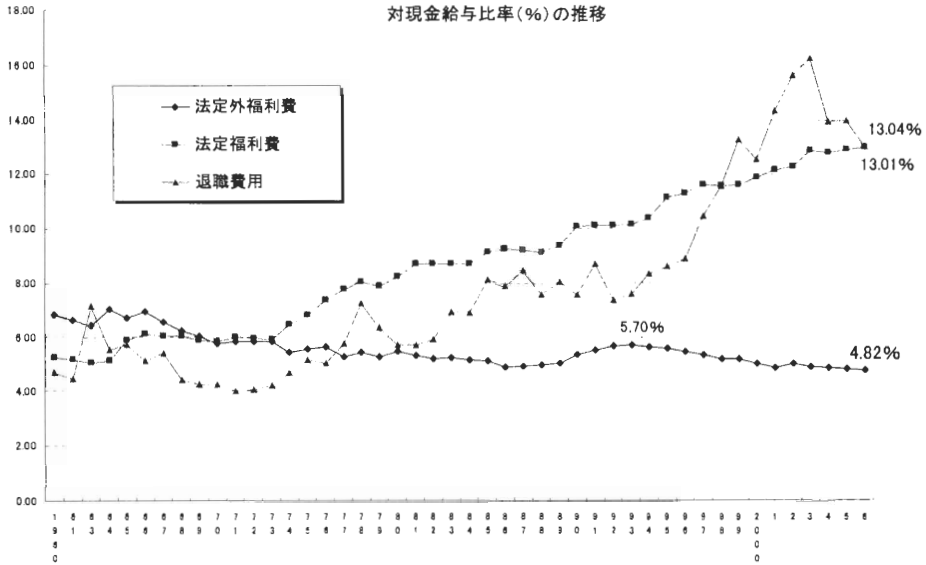
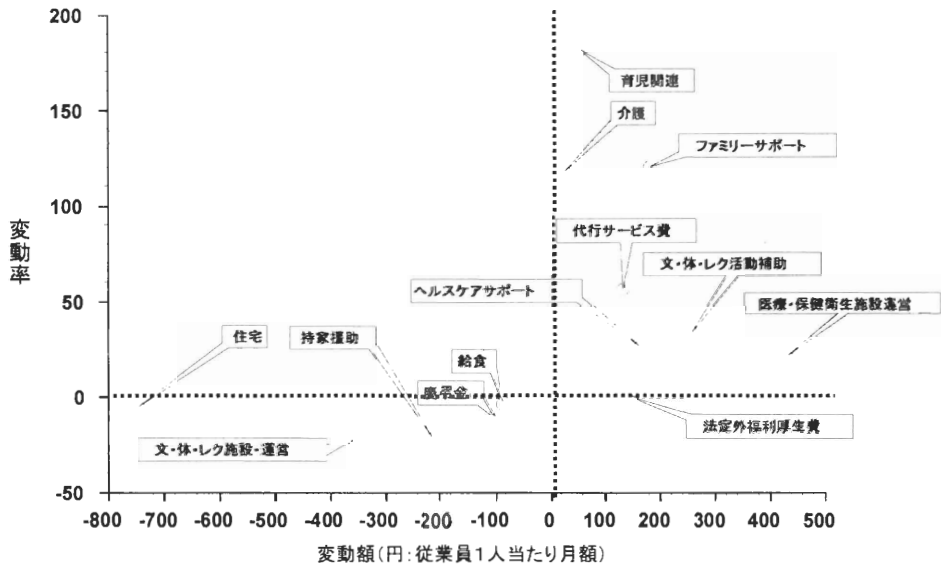


図2 個別制度の動向（2002-2006年度間での変動）



きであろう。動きが予測しづらい退職給付費用と同時に、各企業の業績変動とほぼ無関係に確実な負担増を求めてくる法定福利費の上昇幅の大きさを考えると、企業が法定外福利費への投資に慎重であろうとする態度は容易に変わらないと見なければならぬだろう。

今後、法定外福利費は総額を固定化された中で、内部的な調整、内部的な配分構造を変えることで最適化が図られてゆくと考えられる。

1-2. 個別制度での動き

近年における民間企業における個別制度への支出動向を詳しくみたものが図1である。これは先の日本経団連が「福利厚生費調査」から2002年度調査と最新の2006年度調査間での変化を捉えている。個別制度での企業支出額の二時点での変動額と変動率をそれぞれ横軸、縦軸に取り、点描している。

変動額としては「住宅」の減少額が最も大きく747円となる。その他「文・体・レク施設・運営（-356円）」「持家援助（-212円）」などで減少額が大きい。一方、増加額で目立つものとしては「医療・保健衛生施設運営（+431円）」「文・体・レク活動補助（+259円）」「ヘルスケア・サポート（+164円）」などがある。また、変動率でみると「育児関連（+181%）」「ファミリーサポート（120%）」「介護（+117%）」「代行サービス（+56%）」などで増加傾向が著しいことがわかる。

企業担当者の意向からも個別制度の今後、予想される動きをみておこう。

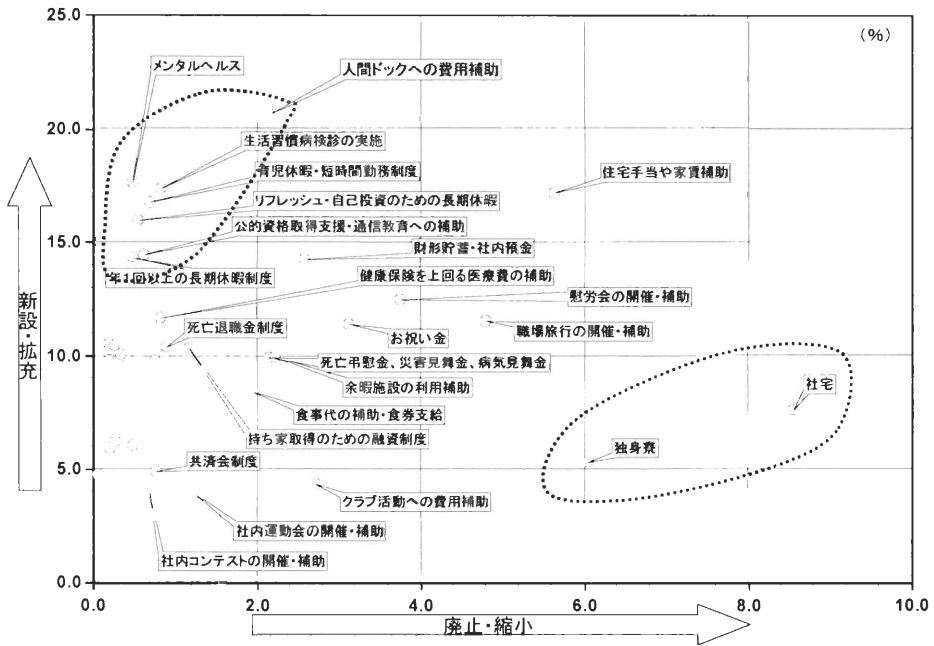
図3は2007年に民間の研究機関が行った全国ベースの大規模な企業調査の結果である。回収ベースで1500社を越えているものである。

この調査のなかで企業担当者に自社の福利厚生制度について「今後の新規導入あるいは既存の制度を拡充したいと考えている制度」と「今後、廃止もしくは縮小したい制度」が何かというに質問を行っている。図3はその結果で、縦軸に「新設・拡充」、横軸に「廃止・縮小」の制度別回答率をおいて点描している。

ここからも制度全体での内部調整の基本的な考え方が読み取れる。廃止・縮小とこの新規導入・拡充の動き、換言すれば、スクラップ・アンド・ビルトというふたつの相対する局面をあわせてみると、大きなひとつの方向性がある。

福利厚生制度の現状と課題

図3 制度編成に対する意向



人口減少社会における企業の福利厚生制度のあり方研究会 定量調査 2007年 明治安田生活福祉研究所

まず、これまでのわが国の福利厚生の特色のひとつであった施設型施策（いわゆる。「ハコもの」）からの撤退意向が明確に現れてきたことだ。それは、廃止・縮小のランキング上位には「社宅」「独身寮」「余暇施設の利用補助」などがあげられている。その一方で、「人間ドックの費用補助」「メンタルヘルス」「生活習慣病検診の実施」など健康関連や「リフレッシュ・自己投資のための長期休暇」「公的資格取得支援制度」などの自己啓発支援、に代表されるような「ヒト（従業員）」そのものに直接投資しようというタイプの施策に注目が集まってきている傾向がある。これらは「ハコもの」に対比して「ヒトもの」と呼べるだろう。

このふたつの局面での動きを総合すると、「ハコもの」から「ヒトもの」へ、と呼べる全体的なトレンドがあるようだ。確かに「ハコもの」は初期投資額が大きく、同時に稼働率にかかわらず様々な固定的なランニングコストを要するものとされ、また、全国展開する企業ほど地理的な面での不公平感が出やすい。何より地価の長期的な下落で含み益への期待ももてなくなった。そして、受け皿としてのアウトソーシング・サービスが発達してきている。一方、「ヒトも

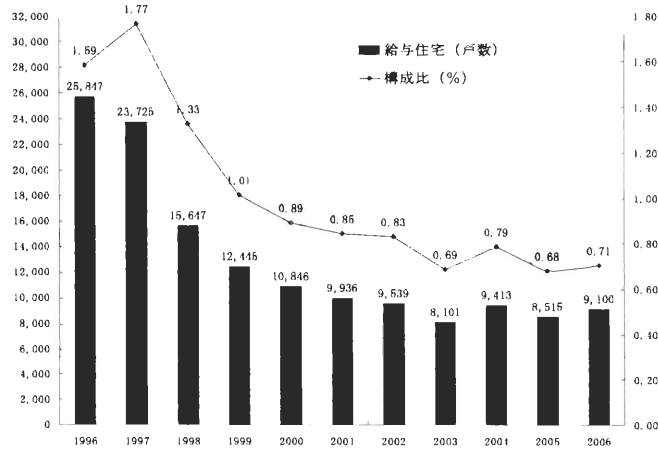
の」は健康管理，メンタルヘルス，自己啓発等に代表されるように従業員の生産性や定着性に直結する問題への対応であり，企業がこれらへの対応，予防策を怠ることが，企業にとって大きなリスクとなる。「育児支援」なども今後，優秀な女性労働者を獲得する上で長く活躍できる環境づくりとして重要性を増してきている点では同様である。

このような個別制度に対する最近の企業の支出の実態，また今後の意向から読み取れる方向性を整理してみよう。

第一はわが国の福利厚生制度の特色であり，最重点の領域であった「住宅関連」からの減退傾向が顕著でという点。第二に，社宅なども含め，保養施設，給食施設などの「ハコもの」などからの撤退と同時に「代行サービス」とあるアウトソーシング方式への移行が進行している。図4にもあるように企業が社有資産として社宅等を保有する傾向は明らかに後退している。そして，第三に新たな重点分野として「出産・育児」「介護」「健康（生活習慣病，メンタル等）」などが注目されてきている点があげられる。

施設などを伴う「ハコもの」は縮小・廃止あるいは外部化し，自社の従業員が直面する可能性が高いリスクの予防・回避，あるいはリスクに直面した従業員への直接的な支援に重点を移しつつある。これらの新しい重点分野の共通の特色としては，それまでの「ハコもの」中心の生活援助型に比べて，企業にとっての短期的な経営的効果あるいは社会的貢献，社会的責任という観点から明

図4 給与住宅の新規着工戸数



住宅着工統計（平成20年 国土交通省総合政策局）より作成

確な位置づけができるものいえる。

いずれにしても、「住宅偏重」「ハコもの指向」「自前調達主義」といった伝統的な福利厚生制度のあり方と編成原理が変わり始めている。

1-3. アウトソーシングとカフェテリアプランの拡がり

現在のわが国の福利厚生制度の実態を把握する上で、もうひとつ重要な点は調達と配分の構造変化である。それは、総合型アウトソーシングであり、それを前提としたカフェテリアプランの浸透である。

まず、カフェテリアプランだが、1994年にわが国にはじめて導入されて以来、順調には普及は進んでこなかった。石田(1995)が米国と医療・税制などの背景の異なるわが国でのカフェテリアプランの浸透の難しさを指摘したとおりであった。しかし、2000年以降あたりから総合型アウトソーシング・サービスが浸透する過程で急速に拡がってきた。

これらのカフェテリアプラン導入実態は図5及び表2、表3に示すとおりである。日経連調査では2006年時点で導入率が10.7%と2年連続1割を超えて増加している¹⁾。また規模別(表2)でみると従業員5000人以上では既に3割を超えている。今後もさらに大企業層を中心に導入企業は増加してゆくものと考えられ、さらには中堅・中小企業にまで広がってゆく可能性も高い。

現状では、まだ、法定外福利費の1割程度しかプランのための付与ポイント予算とされていないが、基本的に比重を高めようとする動きがみられる。従業員のプラン内での選択状況を見ると「ライフサポート(生活支援)」が7割を超えており、次いで「文化・体育・レク」が2割程度となる。先の福利厚生費調査と比較するとわかるが「住宅」にはほとんどポイントが使われていない。これは従来からの社宅・独身寮といった高い調達コストを要する施策はプラン導入が困難なため(他の制度利用ができなくなる等)、除外されているためだが、結果的にカフェテリアプランの導入が進み、予算割り当てが増えてゆけば“脱住宅”が進むことにもなる。実際、カフェテリアプランの導入時には制度・施策の廃止なども含めた思い切った施策の予算配分の見直しが必要とされるケースも多く、住宅予算を大幅に見直してカフェテリアプランの導入原資を捻出するといった対応がしばしば見られる。

1) 2002年度調査よりカフェテリアプランに関する項目が追加された。

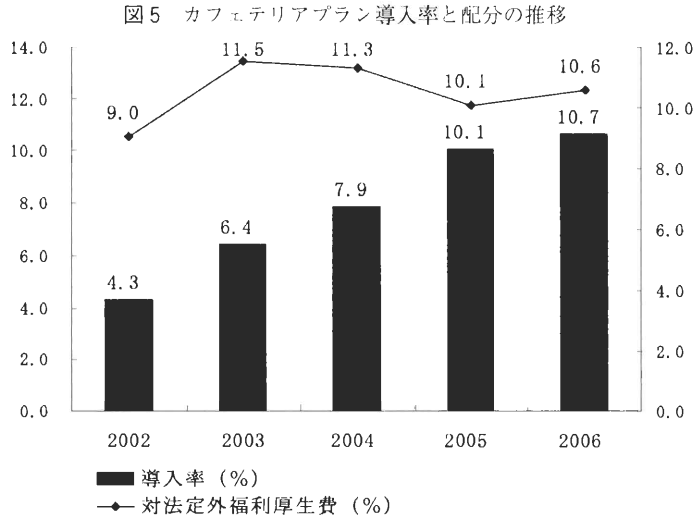


表2 企業規模別の導入率

| | 標本数 | 導人社数 | 導入率 (%) |
|------------|-----|------|---------|
| 全体 | 637 | 68 | 10.68 |
| 500人未満 | 154 | 2 | 1.30 |
| 500-999人 | 93 | 4 | 4.30 |
| 1000-2999人 | 206 | 14 | 6.80 |
| 3000-4999人 | 70 | 11 | 15.71 |
| 5000人以上 | 114 | 37 | 32.46 |

カフェテリアプランの普及によって、福利厚生の個別制度の選択権が企業から従業員に移転することになる。従業員は一定の予算制約はあるものの、企業に一方的に押し付けられることなく、自由に制度利用ができる。従業員にとっては嬉しい面が多いが、人的資源管理としては良い点ばかりではない。ひとつには、従業員の“自由な選択”が必ずしも最適な選択ではない点である。福利厚生には従業員の長期的な生活設計を支援する様々な施策や従業員の能力開発を支援する制度などを多く内包しているが、たとえば、若い世代の従業員に長期的な計画性を期待できないのが現実であり、担当者が問題視するケースが少なくない。

また、表3（最下段）では、福利厚生代行の導入率について推計を行っている。代行は全て総合型のアウトソーシング・サービスであるという前提のもと

福利厚生制度の現状と課題

表3 カフェテリアプラン及び福利厚生代行の導入推移

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| カフェテリアプラン導入社数 | 30 | 46 | 52 | 65.0 | 68.0 |
| 導入率 (%) | 4.3 | 6.4 | 7.9 | 10.1 | 10.7 |
| 調査社数 | 700 | 714 | 661 | 645 | 637 |
| 法定外福利厚生費 (月額:円) | 32635 | 30189 | 34359 | 35014 | 36212 |
| 導入企業の法定外費用指数* | 116 | 108 | 122 | 124 | 128 |
| 消化ポイント費用 (月額:円) | 2948 | 3485 | 3894 | 3526 | 3833 |
| 対法定外福利厚生費 (%) | 9.0 | 11.5 | 11.3 | 10.1 | 10.6 |
| 消化ポイント内訳 (月額:円) | | | | | |
| 住宅関連 | 108 | 315 | 381 | 308 | 246 |
| 住宅・社宅・寮入居補助 | 83 | 58 | 132 | 171 | 116 |
| 持家補助 | 25 | 256 | 249 | 137 | 130 |
| ヘルスケア | 20 | 30 | 20 | 29 | 39 |
| ライフサポート | 1991 | 2275 | 2567 | 2352 | 2893 |
| 給食 | 951 | 790 | 637 | 582 | 572 |
| 購買 | 157 | 237 | 276 | 252 | 256 |
| 被服 | 16 | 11 | 7 | 15 | 13 |
| 保険 | 184 | 308 | 302 | 283 | 274 |
| 介護 | 84 | 102 | 89 | 81 | 70 |
| 育児 | 139 | 210 | 205 | 198 | 204 |
| ファミリーサポート | 5 | 54 | 47 | 74 | 47 |
| 財産形成 | 436 | 511 | 967 | 839 | 911 |
| 通勤費補助 | 2 | 7 | 4 | 8 | 5 |
| その他 | 17 | 45 | 35 | 21 | 41 |
| 文化・体育・レク | 696 | 824 | 857 | 741 | 880 |
| その他 | 134 | 41 | 69 | 88 | 71 |
| 福利厚生代行導入率 (推定値)** | 48.4 | 68.2 | 73.8 | 69.2 | 75.6 |

日本経団連 『福利厚生費調査』より作成

*: CP導入企業と全企業平均との対比指数

**：代行費用を従業員1人当たり月額500円と仮定し、代行費用平均額より試算

に従業員1人当たりの月額コストを2005年時点で500円とし、かつその後は変動がないものと仮定した。この仮定では、2002年時点の48.7%から2006年75.6%にまで増加している。近年、わが国のカフェテリアプラン導入ケースの大半は、総合型アウトソーシング・サービスに付帯したものとなっている。その理由は導入のための初期コスト及び運用コストが圧倒的に節約できるからであり、制度メニューがアウトソーシング企業の提供するものを追加導入することで充実を図ることができるからである。今後は、アウトソーシングの導入が先行する形で、カフェテリアプランの導入が進んで行くものと考えられる。

2. 課題

2-1. 労使間でのニーズの乖離

伝統的な制度の在り方や編成原理が変わる過程にあって、ひとつのギャップが表出している。

図6は、2003年と2007年に実施された比較的大規模な企業調査、従業員調

査の結果を見たものである。

まず、企業側に「今後、福利厚生においてどの分野に重点を置くか」という質問を行い、一方で従業員側には「今後、福利厚生においてどの分野に重点を置いてもらいたいか」という同様の質問している。

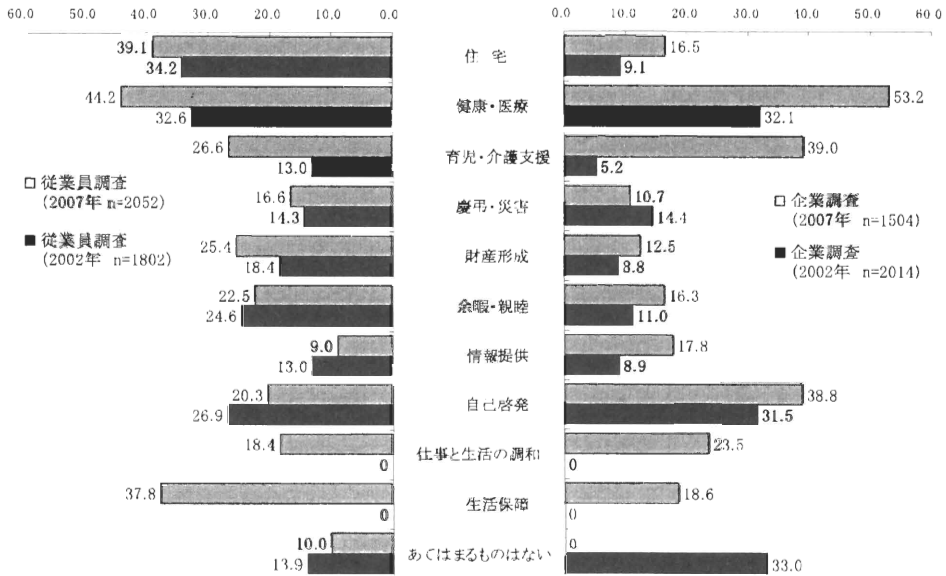
この回答結果をみると、多くの企業が今後の重点分野として「健康（医療）」「育児・介護支援」「自己啓発」に注目していることがわかる。従業員においても「健康（医療）」には高い回答率となっており、両者の意向が合致している分野となる。

しかし、従業員側で重点を置いてもらいたい分野として二つの調査ともに3～4割程度が「住宅」をあげているが、企業側では9.1%、16.5%と少なく、企業と従業員の間には大きな較差が観測される。確かに「住宅」への支出の抑制は先の日経連調査も明らかであった。このような労使間い¹のニーズ・ギャップとも呼べる現象は「住宅」だけではない。「生活保障」「財産形成」「余暇・親睦」などの分野でも同様に観測される。

これらのギャップの発生のメカニズムは明確である。従業員側のニーズが急速に変化したわけではない。生活者である従業員ニーズは安定的なものであり、急には変らない。家計での負担感の大きい「住宅」や、高齢社会を迎えて社会保障への不安が高まるなかで「生活保障（医療、年金、介護）」への不満や不安は常に多くの従業員に共有されてきた。したがって、このギャップは従業員側が原因ではなく、あくまで企業側の変化したことに原因である。これまで、わが国の企業は現在の法定外福利厚生費での配分実態にもみとおり、長期間「住宅」に注力してきた。それが最も強い従業員ニーズであると認識していたからである。従業員ニーズを重視し、それに従属する形で制度編成を決定するということが最善であるという基本発想があったのである。しかし、先の環境変化を経験する過程で、企業側が従業員ニーズへの全面的な適応を断念、もしくは企業としてのニーズを優先するというスタンスに変わったと考えられる。例えば、メンタルヘルスや自己啓発などがその代表例である。次世代育成支援なども企業への社会的要請への対応という点でき同様であろう。しかし、企業が福利厚生制度において従業員ニーズに対して一部領域であれ、放棄するとしたならばこの部分の役割を誰か担ってゆくかという問題になる。住宅ももちろんだが、生活保障や財産形成など、特に老後保障、医療保障などの領域では、公的

図6 重点分野の乖離

(今後、重点を置く／置いてもらいたい分野)



「人口減少社会における企業の福利厚生制度のあり方研究会 定量調査(2007)」(上段) 明治安田生活福祉研究所及び「企業の福利厚生制度に関する調査(2003)」(下段) 生命保険文化センターより作成

給付への不安も高まる中で企業による負担を伴う支援も後退するということになる。そうすると、この領域では従業員間での相互扶助や従業員自身の受益者負担に基づく自助努力の重要性、必然性が高まることになると考えられる。こうした従業員の自助努力の場、つまり、必要な情報と制度的なインフラ、そして若年期からの動機付けのシステムが必要になってくる。

2-2. 格差

・企業規模間での格差

わが国の福利厚生制度の問題点として、しばし指摘されてきた点が、企業規模間での大きな格差である。すなわち大企業と中小企業との間での制度格差が賃金以上に大きく、それが両規模での従業員間に必要以上の格差をもたらしているという点である。この批判の背景には課税上の不公平が存在している。給与課税の透明性に比較して法定外福利厚生として提供される便益に対しては補足上の課題や税制上の位置づけの多義性などから同額の経済的利益であっても給与課税に比べて明らかに有利であった。その結果、制度の充実した大企業層

の従業員が制度の恩恵以上の経済的利益を得ている。社宅・独身寮がその点でも最も影響が大きい。表4には「30-90人」から「1000人以上」の5段階の企業規模での法定外福利厚生費の格差を指標化している。「1000人以上」での

表4 企業規模間格差

| | 調査産業計(円) | 1,000人以上 | 100~999人 | 300~999人 | 100~299人 | 30~99人 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 労働費用総額 | 462,329 | 100 | 79 | 88 | 70 | 69 |
| 現金給与額 | 374,591 | 100 | 83 | 91 | 75 | 74 |
| 法定福利費 | 46,456 | 100 | 82 | 90 | 74 | 77 |
| 退職給付等の費用 | 27,517 | 100 | 44 | 57 | 32 | 24 |
| 法定外福利厚生費 | 9,555 | 100 | 55 | 64 | 48 | 42 |
| 住居に関する費用 | 4,766 | 100 | 46 | 61 | 33 | 17 |
| 医療保健に関する費用 | 641 | 100 | 32 | 35 | 28 | 23 |
| 食事に関する費用 | 871 | 100 | 65 | 74 | 56 | 63 |
| 文化・体育・娯楽に関する費用 | 574 | 100 | 53 | 57 | 49 | 58 |
| 私的保険制度への拠出金 | 999 | 100 | 270 | 222 | 314 | 359 |
| 労災付加給付の費用 | 216 | 100 | 119 | 97 | 140 | 239 |
| 慶弔見舞等の費用 | 306 | 100 | 62 | 64 | 61 | 68 |
| 財形貯蓄奨励金、給付金等への拠出金 | 238 | 100 | 60 | 64 | 57 | 28 |
| その他の法定外福利費 ^{注)} | 944 | 100 | 42 | 48 | 38 | 40 |

注) 「その他の法定外福利費」とは、従業員の送迎費用、持ち株援助、共済会拠出金、保育施設費等をいふ。

厚生労働省「平成18年 就労条件総合調査」より作成

表5 制度導入率の企業規模間格差

(複数回答、単位%)

| | N | 自社所有の社宅・独身寮等 | 借り上げ住宅・独身寮 | 住宅手当・家賃補助 | 持家支援の社内融資制度 | 奨励診断(法定への上積み) | 人問ドックの会社補助 | 生活習慣病検診 | メンタルヘルス | 長期所得補償 | 介護(ヘルパー派遣)費用補助 | 看護・介護休暇(休暇)制度 | 育児補助・ベビーシッター補助 | 託児所・保育施設(借り上げ含む) | 育児休暇・短時間勤務制度 | 慶弔・災害見舞金 | 死亡退職金・弔慰金制度 | 遺族年金・遺児年金 |
|----------|-------|--------------|------------|-----------|-------------|---------------|------------|---------|---------|--------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------------|----------|-------------|-----------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 企業 | 2,014 | 23.7 | 26.0 | 54.9 | 13.1 | 71.8 | 29.4 | 43.5 | 5.2 | 2.0 | 1.7 | 31.6 | 1.6 | 0.5 | 27.3 | 92.2 | 88.8 | 14.2 |
| 従業員規模 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5~29人 | 742 | 15.8 | 11.2 | 42.2 | 5.4 | 62.4 | 21.3 | 34.4 | 2.4 | 2.4 | 0.8 | 11.7 | 1.1 | 0.4 | 14.2 | 86.4 | 79.9 | 6.7 |
| 30~99人 | 887 | 22.3 | 22.8 | 58.7 | 12.1 | 75.2 | 27.5 | 44.8 | 3.6 | 1.2 | 1.0 | 32.4 | 0.8 | 0.2 | 29.3 | 94.5 | 92.2 | 13.6 |
| 100~299人 | 270 | 34.1 | 51.9 | 65.9 | 24.1 | 82.6 | 44.8 | 54.1 | 9.3 | 1.9 | 3.7 | 61.1 | 3.7 | 0.4 | 44.4 | 97.4 | 97.0 | 25.9 |
| 300人以上 | 115 | 60.9 | 86.1 | 80.9 | 45.2 | 81.7 | 60.9 | 67.8 | 25.2 | 6.1 | 8.7 | 85.2 | 7.0 | 3.5 | 55.7 | 100.0 | 100.0 | 44.3 |
| 格差 | | 45.1 | 74.9 | 38.7 | 39.8 | 19.3 | 39.6 | 33.4 | 22.8 | 3.7 | 7.9 | 73.5 | 5.9 | 3.1 | 41.5 | 13.6 | 20.1 | 37.6 |

| | N | 財産形成奨励制度 | 従業員持株制度 | ストックオプション | 勤務レクリエーション | 有暇施設(自社所) | 余暇施設(契約型) | ライオンフラインニング | マナープログラミング | 選考準備教育制度 | 制大学・企業への進学 | 通信教育支援 | 公的資格取得支援 | めりフレンジョ等のための長期休暇 | 社員食堂等の給食施設 | 年1回以上の長期休暇 | カンパニリアプラン | 不明 | 累積導入率(%) |
|----------|-------|----------|---------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|------------|----------|------------|--------|----------|------------------|------------|------------|-----------|---------|----------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 企業 | 2,014 | 54.1 | 19.3 | 1.2 | 32.0 | 18.1 | 30.1 | 5.5 | 1.9 | 6.1 | 1.9 | 25.5 | 8.4 | 15.0 | 28.3 | 1.2 | 1.5 | 776.1 | |
| 従業員規模 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5~29人 | 742 | 32.5 | 7.5 | 0.7 | 21.7 | 10.1 | 13.3 | 3.9 | 1.5 | 4.9 | 0.3 | 13.1 | 4.9 | 8.6 | 25.6 | 0.4 | 3.5 | 547.7 | |
| 30~99人 | 887 | 60.3 | 19.7 | 0.6 | 31.6 | 18.9 | 32.2 | 4.6 | 1.6 | 4.7 | 1.1 | 26.6 | 7.4 | 14.7 | 28.4 | 0.6 | 0.5 | 784.6 | |
| 100~299人 | 270 | 77.1 | 32.2 | 1.1 | 49.3 | 22.2 | 51.5 | 5.6 | 2.6 | 6.3 | 3.3 | 38.9 | 12.2 | 24.9 | 31.9 | 1.9 | 0.4 | 1,060.2 | |
| 300人以上 | 115 | 90.4 | 61.7 | 10.4 | 60.9 | 53.0 | 72.2 | 22.6 | 5.2 | 24.3 | 15.7 | 66.1 | 30.0 | 43.5 | 35.7 | 9.6 | 0.0 | 1,520.9 | |
| 格差* | | 57.9 | 54.2 | 9.7 | 39.2 | 42.9 | 58.9 | 18.7 | 3.7 | 19.4 | 15.4 | 53.0 | 25.5 | 34.9 | 10.1 | 9.2 | -3.5 | | |

* 格差は「5~29人」と「300人」での導入率差を算出している

財) 生命保険文化センター 企業の福利厚生制度に関する調査(2003)より作成

法定外福利厚生費を100とした場合の各企業規模での値である。「30-90人」と比較してみると労働費用総額では100:69、現金給与では100:74程度の差であるが、法定外福利厚生費では100:42となり、その中でも最も金額の大きい「住居に関する費用」では100:17と最大の格差が生じていることがわかる。「退職給付等の費用」についても100:24と大きな差があるが、これは平均的な勤続年数（退職時）の違いが反映された部分もあるために一概に格差とはいえない。

また、費用面だけでなく、制度導入率での格差を捉えたものが、表5である。この調査では「5-29人」から「300人以上」までの4段階での企業規模毎に制度導入率を比較しているが、「借り上げ住宅・独身寮」「看護・介護休職（休暇）制度」では70ポイントを超える差があり、「余暇施設（契約型）」「財産形成援助制度」「従業員持株制度」「公的資格取得支援・通信教育支援」「自社所有の社宅・独身寮等」などでも40ポイント以上の差が観測されている。少なくとも、これらの制度の恩恵を受ける機会が中小・零細企業の従業員には少ないことは間違いない。

・利用実態からみた二つの格差

現行の福利厚生制度は労働市場の急速な変化に十分な対応ができてない。第一に、非正規雇用の増大への対応である。周知のとおり、パート労働者は既に国内のサービス業、流通業では中核的な戦力となっている。にもかかわらず、制度編成は正規従業員のニーズを反映したままでとってよいし、非正規に対して多くの制度適用を認めていない。

第二に、人口減少、労働力減少の時代を迎えて優秀な女性を採用し、長期にわたって活躍してもらわねば、これからの企業経営は成り立たない。しかし、ここでの女性従業員のニーズは反映されていると言い難く、「欲しい制度がない」といった声も聞かれるし、女性を対象とした調査でもニーズに対するアンマッチな状況が明らかになりつつある²⁾。

2) たとえば、株式会社イー・ウーマンが2004年に行った436人の女性従業員に対する「女性が望む福利厚生調査」では「使いたい提供ない」制度として「社員食堂」「託児所・託児サービス」などが、「あるが使わない」制度として「国内外宿泊施設」などが上位にあげられている。

表6は、正規、非正規従業員、及び正規従業員の男女に自社で利用した経験のある制度は何かを尋ねた結果と正規・非正規、正規男女での回答率の差を算出したものである。

正規、非正規従業員の状況をみてみよう。一般に従業員側から自社の福利厚

表6 正規と非正規での利用経験の格差

| N | | (複数回答、単位：%) | | | | | | | | | | | | | | | 経験率(%) | |
|---------|------|--------------|------------|-----------|--------------|---------------|------------|---------|---------|--------|--------------------|---------------|----------------|------------------|-----------------------|----------|--------|-------------|
| | | 自社所有の社宅・独身寮等 | 借り上げ住宅・独身寮 | 住宅手当、家賃補助 | 住家支援助の社内融資制度 | 健康診断(法定への上積み) | 人間ドックの会社補助 | 生活習慣病検診 | メンタルヘルス | 長期所得補償 | 介護(ヘルパー派遣(費用補助含む)) | 看護・介護休暇(休暇)制度 | 育児補助・ベビーシッター補助 | 託児所・保育施設(借り上げ含む) | 育児休暇・短時間勤務制度(法定への上積み) | 慶弔・災害見舞金 | | 死亡退職金・弔慰金制度 |
| 正規従業員 | 1802 | 7.3 | 6.0 | 27.2 | 3.6 | 52.1 | 11.4 | 19.9 | 1.1 | 0.8 | 0.0 | 0.6 | 0.2 | 0.0 | 0.9 | 29.1 | 0.0 | 0.0 |
| 性別 男性 | 1171 | 10.2 | 8.8 | 31.4 | 5.3 | 51.2 | 12.7 | 21.0 | 1.5 | 0.9 | 0.0 | 0.7 | 0.2 | 0.0 | 0.3 | 31.7 | 0.0 | 0.0 |
| 性別 女性 | 630 | 2.1 | 1.0 | 19.5 | 0.3 | 53.7 | 8.9 | 17.8 | 0.3 | 0.6 | 0.0 | 0.3 | 0.0 | 2.1 | 24.3 | 0.0 | 0.0 | |
| 男女差 | - | 8.1 | 7.8 | 11.9 | 5.0 | -2.5 | 3.8 | 3.2 | 1.2 | 0.3 | 0.0 | 0.4 | -0.1 | 0.0 | -1.8 | 7.4 | 0.0 | 0.0 |
| 非正規従業員 | 300 | 1.0 | 0.0 | 3.3 | 0.7 | 33.3 | 2.7 | 8.7 | 1.0 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.7 | 0.3 | 0.7 | 12.3 | 0.0 | 0.0 |
| 正規・非正規差 | - | 6.3 | 6.0 | 23.9 | 2.9 | 18.8 | 8.7 | 11.2 | 0.1 | 0.8 | 0.0 | 0.3 | -0.5 | -0.3 | 0.2 | 16.8 | 0.0 | 0.0 |

| N | | 財産形成援助制度 | 従業員持株制度 | ストック・オプション | 支援 | レクリエーション活動 | 余暇施設(自社所有) | 余暇施設(契約型) | ライフプランニング | マナープランニング | 退職準備教育制度 | 大学・企業への留学制度 | 公的資格取得支援・通信教育支援 | リフレクシブ等のための長期休暇 | 社員食堂等の給食施設 | 制度年1回以上の長期休暇 | カンファレンス | 不明 | 経験率(%) |
|---------|------|----------|---------|------------|------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------|-----------------|-----------------|------------|--------------|---------|-----|--------|
| | | 正規従業員 | 1802 | 27.8 | 12.4 | 0.7 | 18.6 | 14.9 | 19.4 | 0.9 | 0.4 | 0.4 | 0.2 | 12.3 | 5.0 | 15.5 | 19.3 | 2.3 | |
| 性別 男性 | 1171 | 27.6 | 14.3 | 0.7 | 19.7 | 16.3 | 18.9 | 1.1 | 0.6 | 0.6 | 0.3 | 15.1 | 5.6 | 17.2 | 18.7 | 2.4 | 19.6 | | 335.0 |
| 性別 女性 | 630 | 28.3 | 8.9 | 0.6 | 16.5 | 12.2 | 20.3 | 0.6 | 0.2 | 0.2 | 0.0 | 7.1 | 3.8 | 12.5 | 20.3 | 2.2 | 21.3 | | 264.9 |
| 男女差 | - | -0.7 | 5.4 | 0.1 | 3.2 | 4.1 | -1.4 | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 8.0 | 1.8 | 4.7 | -1.6 | 0.2 | -1.7 | | - |
| 非正規従業員 | 300 | 2.9 | 0.3 | 0.0 | 8.3 | 4.3 | 3.7 | 0.0 | 0.0 | 0.3 | 0.7 | 1.7 | 0.3 | 11.3 | 8.7 | 1.3 | 50.3 | | 108.2 |
| 正規・非正規差 | - | 25.5 | 12.1 | 0.7 | 10.3 | 10.6 | 15.7 | 0.9 | 0.4 | 0.1 | -0.5 | 10.6 | 4.7 | 4.2 | 10.6 | 1.0 | 30.1 | | |

「企業の福利厚生制度に関する調査(2003)」生命保険文化センターより作成

表7 利用できる制度

| 順位 | 現在利用可能な制度 | 現在利用可能な制度 | | |
|----|-----------------|-----------|------|------|
| | | 正規 | 非正規 | 格差 |
| 1 | 財産形成援助制度 | 51.8 | 10.3 | 41.5 |
| 2 | 慶弔・災害見舞金 | 73.4 | 32.0 | 41.4 |
| 3 | 死亡退職金・弔慰金制度 | 46.9 | 10.0 | 36.9 |
| 4 | 住宅手当、家賃補助 | 43.4 | 6.7 | 36.7 |
| 5 | 健康診断(法定への上積み) | 69.6 | 45.7 | 23.9 |
| 6 | 従業員持株制度 | 24.9 | 1.7 | 23.2 |
| 7 | 余暇施設(契約型) | 36.3 | 14.0 | 22.3 |
| 8 | 公的資格取得支援・通信教育支援 | 24.8 | 4.0 | 20.8 |
| 9 | 生活習慣病検診 | 35.5 | 16.7 | 18.8 |
| 10 | 人間ドックの会社補助 | 30.1 | 12.3 | 17.8 |

同出所

生制度についての認知度は低いといわれているので、ここでの従業員調査での回答が実際の制度実態とは違いはあるだろうが、それでも利用経験での格差をみるかぎりではかなりの差があることは間違いないだろう。例えば、「住宅手当、家賃補助」「財産形成援助制度」「健康診断（法定への積み）」など大きな差が観測されている。表7では正規、非正規従業員に導入されている制度のうち「利用できる制度」が何かという質問に対する回答率の格差の大きい順に制度を整理している。「財産形成援助制度」「慶弔・災害見舞金」「死亡退職金・弔慰金」「住宅手当・家賃補助」などで排除されるケースが多くなっている。これまでの調査では、パート社員など非正規雇用者では福利厚生の拡充よりも賃金の引き上げを望む傾向が強いことがわかっているが、それでも働きやすい職場づくりや生活設計への支援、育児支援、健康管理などが潜在的にはニーズは十分にあるだろう。

一方、男女間で利用経験率の格差が大きい制度は「住宅手当、家賃補助」「自社所有の社宅・独身寮等」「借り上げ住宅・独身寮」など住宅関係が目立つ。これは社宅等への入居基準としては世帯主基準や転居異動経験などが使われるケースが多いためと考えられる。

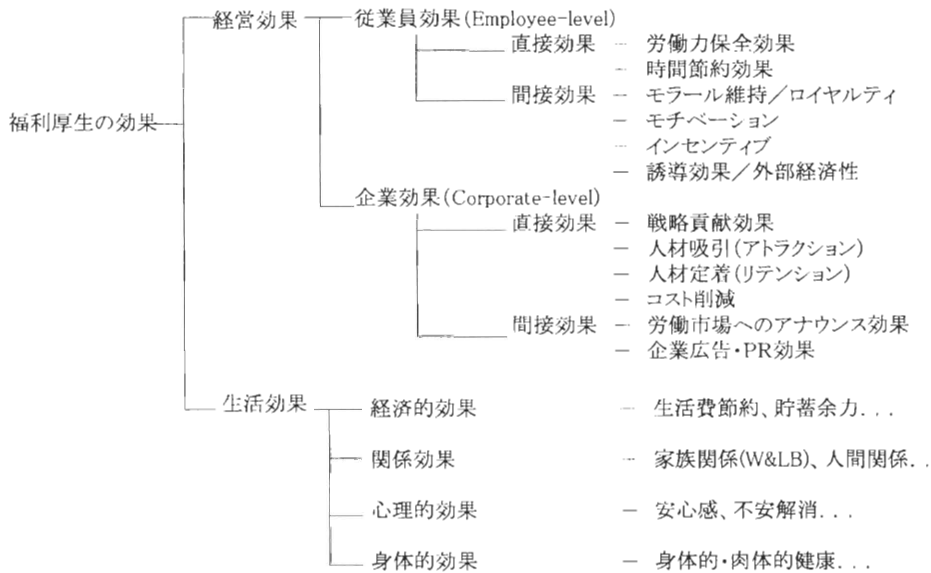
3. 経営的效果

今後、わが国の福利厚生は法定福利費負担の長期的上昇という予算面での制約、そしてカフェテリアプラン、アウトソーシングという企業としての“顔”が見えづらい環境の中で、より効率的、効果的な制度運営が求められてくる。福利厚生制度の導入・運用に伴う費用負担を、企業の人的資源に対する投資行動とみたときに、どのようなリターン、つまり経営的效果を得ることかできるのかを見極めてゆく必要が高まっている。

これまでの国内外の実証研究や事例研究などからその経営的效果の全体像を示すと図7の体系図となる。

実に様々な効果が期待できるわけが、大きく分類すると企業への直接的な経営効果と、従業員個人の生活に対する効果に二分できる。前者については疲労回復や安全衛生面での保全、あるいは通勤や雑事に要する時間短縮な直接的な効果と、制度の認識・利用を通じて勤労モラルの維持・向上、勤務先企業へ

図7 福利厚生の効果



西久保 (2004)

のロイヤルティといった従業員の態度形成を促進することでの間接的な効果が存在する。これらを従業員効果と呼ぶとすれば、企業効果と呼べるものもある。直接的なものとしては企業戦略の成功に貢献するような人的資源の調達，事業展開に必要な人材に魅力を感じさせる吸引力 (attraction) や優秀な人材を保持させる定着効果 (retention) などがあり，間接的なものとしては充実した制度編成を通じて、「働きやすい職場」や「女性に優しい企業」といった良き企業イメージを獲得することで自社製品の販売促進にもつながる広告効果などもある。

福利厚生の経営的効果に関する議論では，しばし賃金と比較される。特に90年代後半に福利厚生制度を廃止してその原資の一部または前部を賃金に移管する，いわゆる「賃金化」の事例が何社か出現したが，そのときには福利厚生の効果は賃金に代替しうるとする考え方が支配的になったことがあった。しかし，Cohen & Kirchmeyer (1992)，西久保 (1998) などの研究では，定着意識や組織コミットメントに対して福利厚生制度は賃金とは独立的な影響力，つまり代償性のない，ユニークな影響力をもつことが検証されている。

一般に，従業員にとって賃金は自らの労働に対する「対価であり，当然受け

取れるものだ」という認識が明確であり、「感謝したい」とか「助けられた」という感覚が稀薄であるとされる。一方で、様々な生活支援やレクリエーションなどへの支援などの Non-Work といわれる仕事外の分野での会社からの応援は、従業員側に対価性の認識が弱いため、返報性心理（何かをしてもらったら、お返しをしなければならないという心理）が強く働きやすく、その結果、貢献意欲や企業へのロイヤルティ（忠誠心）、親近感などの従業員心理を引き出しやすい。

また、現物給付という特長をもつ福利厚生は、従業員の抱える問題に対する解決能力が高いケースが多々ある。例えば、乳幼児を育てている女性従業員に育児手当といった現金給付をいくら増額しても使いやすい保育施設が見つけれられるかどうかはわからないが、社内託児施設が用意されれば一気に負荷軽減につながる。健康管理施策などもまさにこの点が重要で、現物給付であればこそ一定の強制力も働いて実効性が望めるものであって、現金的な支援をいくら増額してもあまり効果が望めない。こうした独自の特性を活かすことが重要なのである。

ともかく、福利厚生制度のもつ効果が多様であり、かつ他の方法（賃金など）との代償性がないものとすれば、対処する問題（従業員の直撃するリスクなど）を見極めて投資を行う必然性は高い。今後、企業として対処しなければテーマは目白押しである。メンタルヘルス、次世代育成支援、メタボ対策、老後の生活設計支援などなど、福利厚生制度が登板しなければならない役重要なテーマばかりである。ここでは現物給付性という特色を活かすことが求められる。

さらに、組織コミットメントの研究の中で従業員が離職を思いとどまる要因のひとつとして「親しい仲間」の存在が大きいこともわかってきた。職場で助け合って、苦勞を共にしてきた仲間を裏切って逃げ出すことに心理的抵抗があることは当然の心理だろう。リクレーションなどの福利厚生制度の効果に関する従業員アンケートでは「仲間との一体感が得られた」がいつも上位にあがる。働きやすい職場というものはきっとそうした心地よい帰属感が提供されているのだ。これも福利厚生にしかできない効果のひとつである。最近では、綱引き大会や納涼会、社員旅行、飲み会支援金といった施策の復活をよく耳にするようになった。成果主義、非正社員の増加などでギクシャクしてしまつた職場を和ませる効果が大きいのであろう。

福利厚生制度に対する投資には様々な経営的效果が期待できるわけだが、これまでの問題点はその多くが結果論でしかなかったことである。制度全体のポートフォリオ編成を行うとき、数ある経営的效果の中で何を最大の目的とするのか。どの従業員層をメインターゲットとするのか。また、その効果測定をどのような方法で継続的にやってゆくののかといった計画的な取り組みはあまりなされてこなかった。残念だが、他社との横並び発想で導入し、その後は成り行き管理が一般的ではなかったか。これは人的資源への投資行動としてはずいぶんと手抜きに対応だったといわざるを得ない。少なくとも、ターゲットとした従業員層の認知度はどうか、利用度がどの程度か利用した従業員に何らかの行動変容が起こったかといった効果測定は実行する必要があるだろう。

米国では HRM の教科書の中で福利厚生制度の機能として「(従業員の) 貢献の最大化 (Maximizing of contribution)」という表現が使われることが多いが、福利厚生を経営的效果のもつ価値が集約された表現だと思う。従業員の抱える様々なリスク、課題、難題に「痒いところに手が届く」ようなきめ細かな対応を効率よく行うことで、優秀な従業員の獲得、定着を図りながら、彼らの潜在的なパワーを最大限引き出せることになる。

4. 今後の展望

福利厚生制度は産業革命を契機として企業の事業活動のなかに公式に福利厚生制度が組み込まれてゆくのは世界の先進国で共通の現象である。それは大規模な工場制工業の発展が、家庭と職場との空間的、時間的分離をもたらし、本来、家庭から供給されていた衣食住を基本とする各種の生活サービスを事業主が替わって労働者に供給せざるを得ない状況が生み出されたからである。

福利厚生制度は、そうした生成期を経てからは、当該国の経済構造及び社会保障制度の発展段階、労働者保護行政、勤労者の生活水準、担い手たる企業の競争環境などの環境要素の変動に対して、多元的に適応することで逐次的な最適化が図られ、段階的な発展が実現されることが期待される。

わが国の福利厚生制度はバブル経済の崩壊以降の長期間の景気後退と、急速な企業経営のグローバル化の影響を強く受けながら、典型的な成長モデルとしての「日本的経営」に最適化された伝統的なあり方から、新たな成長段階へと

進化しなければならない時期を迎えているものと考えられる。

では、次のステージへの進化とは何なのか、何を目的とするシステムとして再構築されるべきなのか。

高度成長に貢献したわが国の伝統的な福利厚生とは、衣食住等の生活面での手厚い支援を正規従業員の生涯を通じて提供することで、従業員全体での長期定着性による高度な特殊熟練 (firm-specific skill) と高い忠誠心の醸成を期待するシステムであった。現在、この旧システムへの評価は決して高くない。その原因として、初期コストが高く、資産効率が低い。また、企業にとっての経営的効果、つまり費用対効果が明確でないこと、さらには非正規労働者の増加、流動性の高まりなどの労働市場の変化や、多様化する従業員の価値観、ライフスタイルに十分に適応できないこと、などがある。加えて、ワーク・ライフ・バランスや次世代育成支援、格差といった企業に対する社会的要請にも応えられる基本的な枠組みを未だ有していない。

筆者は、今後、現在のシステムを原形としながらも、新たな目的と機能が明確に設定された3つの特色あるサブ・システムによって構成される新たな構造体に進化すべきと考えている。

まず、第一に目的とすべき方向性とは、企業経営における自らの存在基盤を確保し、強化できるという点から最も重要なものとなる。すなわち、担い手たる企業の生存と成長に対して明確な貢献を果たし、その成果として持続的な競争優位性を高める方向である。では、競争優位の源泉をどこに求めるべきか。答えはひとつしかない。企業自らが国際化しながら、外国人も含めた多様な人的資源によって構築される強力な知的生産システムをつくることで、ビジネス競争において通用する新しい価値を継続的に生み出してゆくたくましい創造性が求められている。企業の中核的能力となる価値ある創造性の醸成と発揮を支援するシステムとして福利厚生は独自の役割を担うべきである。組織と個人、仕事と生活という相反しやすい両者の接点に立って他の管理制度では代替できない「創造性支援システム」としての機能を福利厚生制度が担う必要がある。個々の従業員に対する、メンタルを含めた徹底した健康管理、才能を引き出し、高めてゆく自己学習環境やコーポレート・ユニバーシティなどの高度な知的熟練の場の提供、従業員同士の和気藹々としたコミュニケーションの場の提供、

快適な、そして知的刺激に溢れた職場環境の整備等々、人間のもつ創造性を刺激し、潜在能力を高めることで彼らの貢献の最大化を実現する必要がある。

企業にとってこの創造性支援システムの整備は、人的資源に対する戦略的な投資となる。自社のビジネスモデル、従業員特性、基本戦略などに合致したものをつくり、投資効率、投資効果の的確性を確認しつつ機動的な対応が求められる。

第二は「相互扶助・自助システム」としての方向性である。

これは従業員そして家族のための自助努力、そして従業員間での相互扶助を効率的に実現できる「場としての福利厚生」の機能を高め、環境を整備する進化である。これは伝統的な福利厚生においても存在したが、これからは企業からの一方的に提供されるものではなく、職場を共有する従業員という仲間たちより自主的に、自立的に展開、運営されるものとなる。ここには全て雇用形態の従業員が参加できるようにする。いわば厳しい少子高齢社会、ストレス社会を乗り切るために展開される共同戦線となる。従業員個人が自立的に、戦略的な生活設計を計画し、実現するためのインフラとなる。従業員自身の自立的な生活防衛、生活設計を職場という場の特性を活かして有利に展開する場である。先にみたとおり、普及期に入ったカフェテリアプランなども多様化のライフスタイルを前提した生活設計を支援する仕組みとして有効なものとなろう。当然、このシステムにおいては受益者負担を前提としながら従業員、労働組合などの自主性を基本に運営され、従業員が自立的に活用する必要がある。老後の資産形成、死亡・ケガ・病気などへの備え、子育て、子供の教育、介護などのリスクに対して保険的なシステムを活用する。このようなシステムが実現され、共有されることで従業員同士の強い“絆”としても機能することが期待される。企業側は制度的なインフラ整備に努めると同時に、段階的なライフプラン・セミナーなどを通じての“気づき”的な刺激を与え、若年期からの無理のない資産形成、生活保障準備、自己啓発・能力開発を支援するなど、補完的な立場から関与する役割はある。

第三の方向性は、「社会適合システム」とも呼べる方向である。

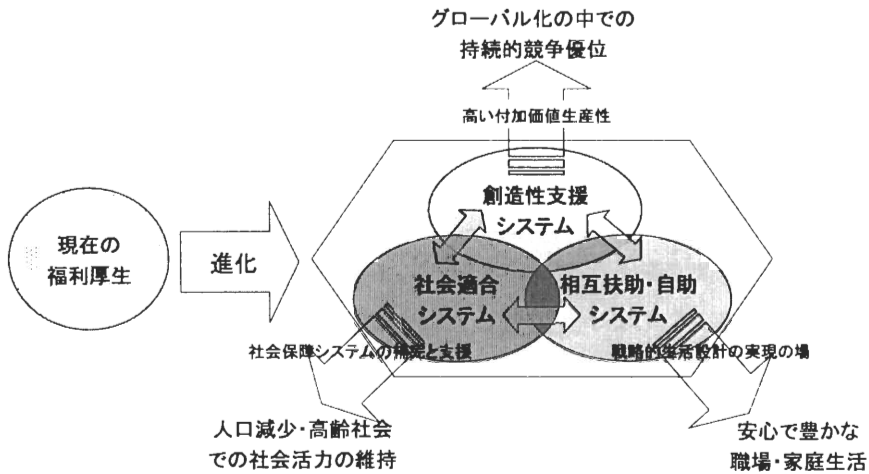
企業と社会との間に長期的に良好な関係性を築くための役割を福利厚生は担う可能性をもっている。近年、CSR（企業の社会的責任）、ダイバーシティ、ファミリー・フレンドリー、次世代育成、など既にいくつかのキーワードが提示

されているように、社会は企業に対して社会的課題や問題点に対して積極的な関与を求めてきている。同時に、これに応じてゆくことでSRI（社会的責任投資）企業価値が高めるメカニズムもできつつある。わが国における労働面でのCSRは、先行する地球環境面でのそれに比べてまだまだ遅れている。しかし、増加傾向にある過労死、過労自殺や一部従業員での超長時間労働、女性登用の遅れ、セクハラ、パワハラなどの職場問題、生活習慣病予備軍の拡がりなど価値ある社会資源である従業員の人間として尊厳を守りながら、活用する上での課題は決して少なくない。福利厚生制度はこれらの課題に対して、時には主役として、時には補助的な役割として貢献できる可能性を確実にもっている。目的意識を明確にもって対応することができるはずだ。内的な人的資源管理制度としての位置づけしかなされていなかった福利厚生が、社会という外部との新しいインターフェイスとしての役割を期待されることになる。

以上、3つのシステムは全体としての福利厚生システム中の包含されるサブ・システムとして機能するものであるが、これらは目的、価値基準、最適な運営手法が異なるものとなるため、分離的された計画や管理も必要となると考えられる。しかし、一方で互いに価値を高めることのできる相乗的な関係も有している。優れた「社会適合システム」や「相互扶助・自助システム」は外部の優秀な人材に対する吸引力となるであろうし、それが「創造性支援システム」と相まって企業に強力な人的資源を獲得できる機会をもたらすこととなる。また、「創造性支援システム」によって快適で刺激的な職場が実現され、従業員が活躍の機会、自己実現の機会を得ることができたとすれば、社会的公器としての役割を果たすことにもなる。

法定福利厚生費の圧迫などにより、今後も予算面での厳しい状態は当面の間続くと考えられることから、ゼロサム予算中での機動的な対応が必要となっている。つまり、不断のスクラップ・アンド・ビルトによって制度全体のポートフォリオをうまく変えながら、求められる経営的效果、従業員効果、社会的効果を最大限に得ることを目指すマネジメントが求められている。ましてや、ターゲットとなる従業員層の設定もこれまでのように単純にはいなくなっている。非正規従業員、女性、高齢者さらに外国人労働者など多様化してきており、彼らにどのようなニーズがあるか、何を求めているか、といった基本的な段階から計画を練る必要もある。いずれにしても、以前のような成り行きのな

図8 これからの福利厚生への在り方



管理から脱して、難しいマネジメントが求められていることを認識する必要がある。

参考文献

石田英夫 (1995) 「米国の選択的福利厚生制度」『日本労働研究雑誌』 No. 429 pp. 2-13 日本労働研究機構

橋本俊詔 (2005) 「企業福祉の終焉」中公新書

藤田至孝 (2003) 「職域福利」日本労働研究機構

長井毅 (2000) 「日本の法定福利費の将来推計」『企業保障と社会保障』, 東京大学出版会, pp. 35-51

長井毅・永野博之 (2003) 「法定福利費と個人負担の将来推計」JILI-Forum No. 12 pp. 45-55 (財) 生命保険文化センター

西久保浩二 (2004) 「戦略的福利厚生」社会経済生産性本部

西久保浩二 (2007) 福利厚生の現状と今後の方向性 2007年7月 日本労働研究雑誌 No. 564 PP. 4-19 労働政策研究・研修機構

西久保浩二 (2008) 「進化する福利厚生」労務研究所

日本経営者団体連盟 (1995-2006) 「福利厚生費調査」報告書

明治安田生活福祉研究所 (2007) 「人口減少社会における企業の福利厚生制度のあり方研究会 定量的調査」報告書

生命保険文化センター (2003) 「企業の福利厚生制度に関する調査」報告書

佐口卓 (1972) 「企業福祉」現代社会保障叢書 至誠堂

(にしくぼ こうじ 山梨大学教育人間科学部教授)

福利厚生制度の現状と課題

(研究報告 No. 49)

平成 20 年 3 月 20 日 印 刷

平成 20 年 3 月 25 日 発 行

非売品

著 者 西 久 保 浩 二

発行所 成 城 大 学 経 済 研 究 所

〒157-8511 東 京 都 世 田 谷 区 成 城 6-1-20

電 話 03 (3482) 9187 番

印刷所 白 陽 舎 印 刷 工 業 株 式 会 社

