

福利厚生の現状と今後の方向性

西久保浩二

(山梨大学教授)

現在、わが国の福利厚生制度には、長引いた景気後退と法定福利費の継続的な上昇などの制約の中で、伝統的なあり方からの変化の傾向が現れている。まず、長らく法定外福利厚生費の過半を占めてきた「住宅」関連施策の縮小傾向が顕著となり、替わって「健康・医療」「自己啓発」「育児・介護」などへの配分意向が高まっている。一方で、総合型アウトソーシング・サービスの活用が大企業層を中心に拡がってきており、また、そのサービスに追加する形でカフェテリア・プランを導入する企業も増えている。つまり、配分の重点分野が変わりつつ、配分方式も外部化を伴いながらの従業員の自己選択方式が増えるという大きな変化である。しかし、こうした変化がすすむ一方で、「住宅」「財産形成」「生活保障」などの分野で従業員と企業とのニーズの乖離現象が顕在化していることや、拡大した非正社員層への適用、労働力減少のなかで一層の活躍が期待される女性従業員のニーズとのミスマッチなど、近年の労働市場の変質に十分に適応できずにいる。これらの新たな課題や問題点が顕在化する中で、伝統的な企業主導型の福利厚生制度のあり方から、労使双方が参画する新しい福利厚生制度のあり方へと進化が求められているものと考えられる。

目次

- I 序
- II 現状
- III 課題
- IV 今後の方向性

I 序

本稿の目的は、わが国の福利厚生制度の現状とそこから湧出する課題や問題点について信頼できるデータを用いながら、幅広く確認作業を行うことにある。また、そうした現状を踏まえながら、これからのわが国の福利厚生制度の方向性について議論を行いたい。

産業革命を契機として企業の事業活動のなかで公式に福利厚生制度が組み込まれてゆくのは世界各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

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。必要な人材を調達し、競争優位を維持できる生産性を維持しながら事業を円滑に遂行するためには、寄宿舎、給食、購買、浴場、制服、余暇・運動施設等々を適時、供給することが求められた。恩恵的、慈恵的、経営家族主義など様々なニュアンスを含みつつも、そこには経営的必然性が存在したとみるべきであろう。

そして、福利厚生制度は共通した生成期を経てからは、当該国の経済の発展段階、社会保障制度、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最適化が図られ、段階的な発展が実現されてゆくものと考えられる。

わが国の福利厚生制度はバブル経済の崩壊以降、長期間の景気後退の影響を強く受け、法定福

利費、退職費用の圧迫のなかで衣食住を基本とする伝統的なあり方から、次の段階へと進化を図るべく変革を模索する時期にあると考えられる。そうした変化の予兆を見極めながら、新たな方向性について議論を深めたい。

II 現 状

1 福利厚生費の動き

現在、わが国の企業の福利厚生費に関するデータを得るには次の3調査が必要である。まず、第一は厚生労働省が行っている「就労条件総合調査」である。これは常用労働者30人以上規模の民間企業を対象とした全国調査であり、最新の平成18年度報告では有効回答数4416（回収率82.7%）

となる大規模調査であり、日本企業全体に対する代表性に優れたものである。労働費用全般について調査されており、そこでの福利厚生の相対的な位置づけがわかる。第二が、日本経団連が昭和34年より実施してきた「福利厚生費調査」である。これは加盟企業を中心とした大企業層を対象とする調査である。今回、用いる調査は50回目のもので有効回収率は645社である。比較的調査項目の見直しが少なく、時系列性が保持されている。また、法定外項目の細目レベルでの費用が把握できる点が優れている。第三は、財務省が行う「法人企業統計」である。GDP計算などに用いられる調査であり、国内すべての営利法人（金融・保険業は除く）の財務情報を包括的に得ることができる。福利厚生費は法定・法定外、退職費用、通勤費などを包含して捉えているため、福利厚生

表1 福利厚生関連費用

労働費用項目	調査産業計	対前年比 (H14年調査)	構成比 (%) (労働費用)	対比 (%) (現金給与)	企業規模				
					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	2.8	100.00	—	544,071	428,311	477,744	382,702	375,777
現金給与額	374,591	1.9	81.02	100.00	427,514	353,727	390,662	319,650	316,336
毎月きまって支給する給与 賞与・期末手当	301,478 73,113	2.6 -0.6	65.21 15.81	80.48 19.52	328,241 99,272	290,325 63,403	314,376 76,287	268,135 51,516	273,169 43,167
現金給与以外の労働費用	87,738	6.7	18.98	23.42	116,557	74,583	87,081	63,052	59,440
法定福利費	46,456	10.8	10.05	12.40	52,813	43,187	47,601	39,144	40,917
法定外福利費	9,555	-7.3	2.07	2.55	13,670	7,575	8,745	6,496	5,707
現物給与の費用	989	-21.9	0.21	0.26	1,197	974	1,243	727	634
退職給付等の費用	27,517	6.4	5.95	7.35	44,685	19,752	25,655	14,306	10,524
教育訓練費	1,541	22.7	0.33	0.41	2,259	1,300	1,635	991	668
募集費	994	15.6	0.21	0.27	1,080	1,082	1,244	932	668
その他の労働費用 ¹⁾	685	-9.2	0.15	0.18	853	712	957	486	322

法定外福利費項目	調査産業計	対前年比 (H14年調査)	構成比	対比 (%) (現金給与)	1,000人以上	100~999人	300~999人	100~299人	30~99人
法定外福利費	9,555	-7.3	100.00	—	13,670	7,575	8,745	6,496	5,707
住居に関する費用	4,766	-6.6	49.88	1.27	7,816	3,598	4,742	2,542	1,344
医療保健に関する費用	641	-8.3	6.71	0.17	1,137	360	402	321	260
食事に関する費用	871	-22.0	9.12	0.23	1,116	723	828	626	699
文化・体育・娯楽に関する費用	574	-22.0	6.01	0.15	794	420	456	388	461
私的保険制度への拠出金	999	39.5	10.46	0.27	449	1,212	999	1,408	1,611
労災付加給付の費用	216	38.5	2.26	0.06	158	188	153	221	377
慶弔見舞金等の費用	306	-8.7	3.20	0.08	391	244	249	240	266
財形貯蓄奨励金、給付金及び基金への拠出金	238	-33.1	2.49	0.06	344	208	220	197	96
その他の法定外福利費 ²⁾	944	-13.6	9.88	0.25	1,465	622	696	555	593

企業規模	調査産業計	対前年比 (H14年調査)	構成比	対比 (%) (現金給与)	1,000人以上	100~999人	300~999人	100~299人	30~99人
法定福利費	46,456	10.8	100.00	—	52,813	43,187	47,601	39,144	40,917
健康保険料・介護保険料	15,746	18.4	33.9	4.20	17,923	14,608	16,143	13,191	13,883
厚生年金保険料	23,831	4.5	51.3	6.36	27,377	22,271	24,544	20,173	20,240
雇用保険にかかる額	4,087	38.4	8.8	1.09	4,759	3,721	4,156	3,319	3,542
労災保険にかかる額	2,275	-5.7	4.9	0.61	2,208	2,092	2,164	2,026	2,752
児童手当拠出金	317	5.0	0.7	0.08	363	295	325	268	273
障害者雇用納付金	62	-29.5	0.1	0.02	82	74	145	10	—
法定補償費	9	-25.0	0.0	0.00	13	10	6	13	0
石炭鉱業年金掛金及び船員保険料等	129	148.1	0.3	0.03	88	117	119	114	227

注：1)「その他の労働費用」とは、転動に要する費用、社内報、作業服（業務上着用を義務づけられているものを除く）等をいう。

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

出所：厚生労働省「平成18年度 就労条件総合調査」より作成。

費の内部状況は分析できないが、売上高、営業利益、経常利益、付加価値などとの対比が可能となる。平成18年度年次調査では回収数2万5738企業（回収率82.0%）となっている。

この3つの調査から福利厚生制度に関する企業負担の実態をみていきたい。

まず、表1は平成18年度の「就労条件総合調査」から労働費用の構成項目と法定外福利費の構成項目を企業規模別にみたものである。労働費用全体は従業員1人当たり月額平均で46万2329円、現金給与が37万4591円となる中で、法定外福利費は9555円で労働費用全体の2.07%、対現金給与比で2.55%となる。一方、厚生年金保険や健康保険などの社会保険・労働保険での事業主負担総額を示す法定福利費は4万6456円と法定外福利費の5倍近くの大きさとなる。また退職給付に関する費用も2万7517円と約3倍近い負担となっている。平成14年度の前回調査との変化をみると、法定外福利費は7.3%と大きく減少している。一方で、法定福利費は10.8%の増加、退職給付に関する費用も6.4%と増加している。また、労働費用総額、現金給与額についても、それぞれ

2.8%、1.9%と増加しており、法定福利費や退職給付費用の膨張による影響からか、法定外福利費が取り残されている印象は拭えない。

法定外福利費の内容をみると、「住居に関する費用」が4766円で全体の49.9%を占めている。以下、「私的保険制度への拠出金」が999円で10.5%、「食事に関する費用」が9.1%と続いている。住宅関連への偏重した構造は変わっていないが、前回比では6.6%と大きく減少している。この偏重した構造は大企業で顕著である。「1000人以上」では58.5%であるのに対して「30～99人」では23.6%でしかない。「医療保健に関する費用」についても8.3%と減少幅が大きく、全体を引き下げている。企業規模別には「30～99人」と「1000人以上」では2.4倍の開きがあり、現金給与（1.4倍）と比べても大きな格差となっている。

次に2005年度の「福利厚生費調査（平均従業員数3755人）」をみると、法定外福利費は2万8286円（従業員1人当たり月額平均）、法定福利が7万5436円、退職給付費用が8万1685円となる。現金給与（賞与含む）が58万3386円となってお

表2 福利厚生関連費用（日本経団連「福利厚生費調査」）

項目	月額(円)	対前年比(%)	構成比1(%)	構成比2(%)	構成比3(%)
法定福利費の内訳					
厚生年金保険	39,816	2.3	52.78	21.47	6.82
健康保険・介護保険	25,887	-0.4	34.32	13.96	4.44
雇用保険・労災保険	9,176	5.9	12.16	4.95	1.57
児童手当拠出金	509	3.2	0.67	0.27	0.09
その他	48	6.7	0.06	0.03	0.01
計	75,436	1.8	100.00	40.69	12.93
法定外福利費の内訳					
住宅	13,962	-2.0	49.36	7.53	2.39
医療・健康	3,127	7.6	11.05	1.69	0.54
ライフサポート	6,088	-0.9	21.52	3.28	1.04
慶弔関係	891	-6.0	3.15	0.48	0.15
文化・体育・レク	2,224	-1.7	7.86	1.20	0.38
共済会	308	10.8	1.09	0.17	0.05
福利厚生代行サービス費	346	-6.2	1.22	0.19	0.06
その他	1,337	20.1	4.73	0.72	0.23
計	28,286	0.1	100.00	15.26	4.85
退職費用の内訳					
退職一時金	35,845	1.7	43.88	19.33	6.14
退職年金	45,839	1.3	56.12	24.72	7.86
計	81,685	1.5	100.00	44.06	14.00
合計	185,407	1.4	—	100.00	31.78
現金給与総額	583,386	0.9	—	—	100.00

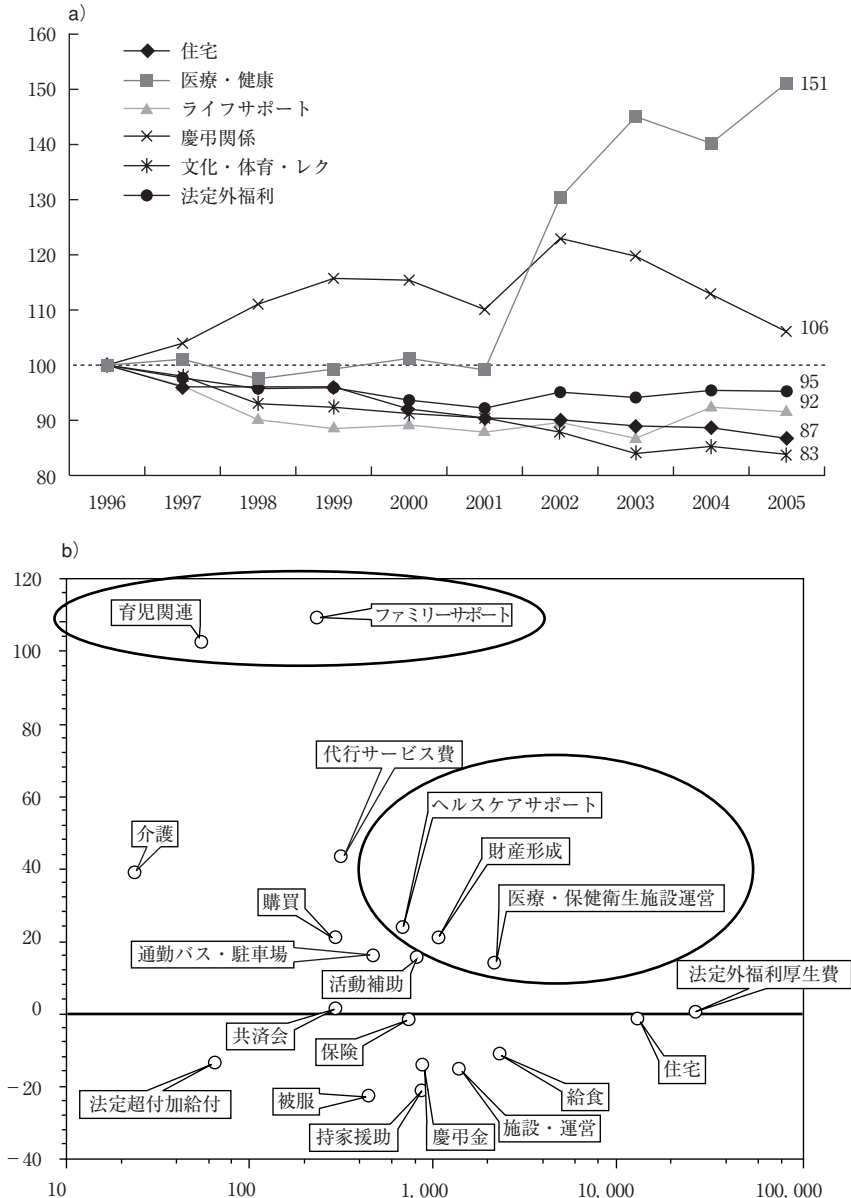
出所：日本経団連「第50回福利厚生費調査（2005年度）」より作成。

り、それぞれ給与比で4.85%、12.93%、14.00%となる。法定外福利費は先の「就労条件総合調査」と比較すると実額で3倍近く多く、現金給与対比でも2倍程度の比重となる。大企業層ほど福利厚生制度への配分に手厚いことを示している。内容的にはやはり「住宅」が1万3962円で最も多く、全体の49.36%を占める。次いで「ライフサポート」が6088円、「医療・健康」が3127円

となる。

ここでも「住宅」は対前年比で2.0%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7.6%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1.7%減少している。この分野別の動向について10年間の推移を指標化したものが図1(a図)である。「住宅」「医療・健康」など主要な5つの分

図1 法定外個別分野における推移

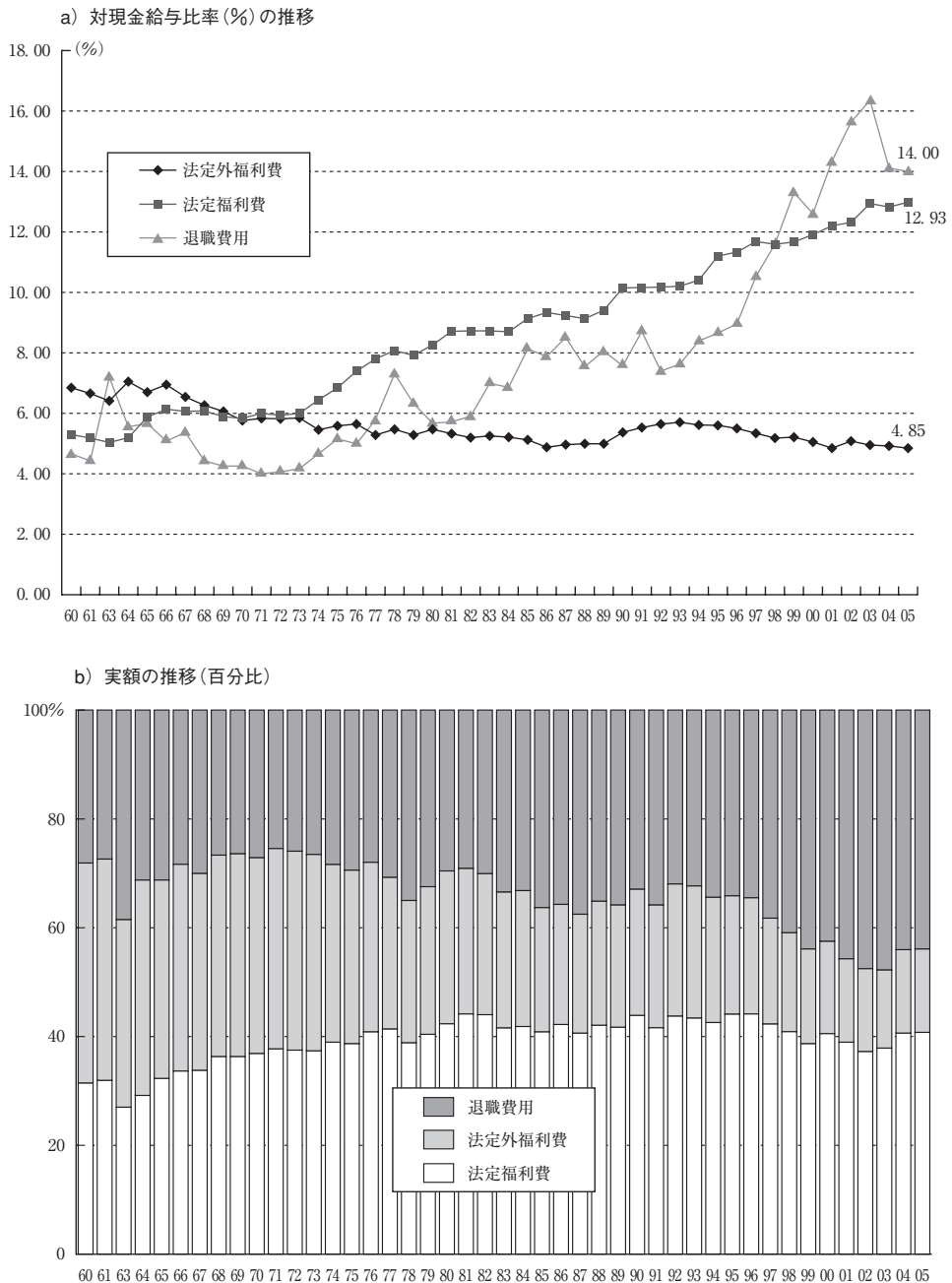


出所：日本経団連「福利厚生費調査（2005年度）」より作成。

野と法定外福利費の1996年度調査時点を100としてみたとき2005年時点まで最も増加したのは「医療・健康」で50%以上の増加率を示している。他には「慶弔関係」も増えている。減少が目立つのは「文化・体育・レク」及び「住宅」である。「住宅」は法定外福利費の半分を占めており、実額での減少は最も大きくなる。

個別の制度からみてもこの傾向が確認される。図1(b図)は2002-2005年の各制度の平均金額(対数変換)を横軸に、平均増加率を縦軸にとり、点描したものである。「住宅」「持家援助」ともにマイナス域にあるのに対して「ヘルスケアサポート(診療・入院費補助, 法定外健康診断費用等)」「医療・保健衛生施設運営(診療所等の経費, 医師

図2 福利厚生関連費用の推移



等の人件費等)」はプラス域にある。ここには「育児関連（託児支援、教育ローン補助等）」「ファミリーサポート（ライフプランセミナー、遺児年金等）」などもあり、高い増加率を示している。一方で住宅以外では「給食（社員食堂運営、食券等）」や「(レク)施設運営」なども比較的金額が高いが減少傾向が顕著である。

この日本経団連調査から長期的な福利厚生関連費用の推移もみておこう。図2は1986年からの法定外福利費、法定福利費、退職給付費用の対現金給与比(a図)と実額の百分比をみた(b図)ものである。長期的にみると、少子高齢化に伴う厚生年金保険、健康保険等での料率上昇によって事業主負担が継続して増加してきたことに加えて、退職給付費用が90年代以降、急激に膨張した。この強制力をもった両者の負担増が裁量性の費用である法定外福利費の圧迫要因となり続けてきた。

こうした制約的な環境は少子高齢化がピークに達する時期までは続くことが確実視される。特に、長井(2000)、長井・永野(2003)の予測するとおり、法定福利費が対現金給与比で19%を超える(現在は12.9%)まで負担増加の影響がさらに強まるものと考えられる。

次に、「法人企業統計」から福利厚生費の動きをみる。先にも述べたが、この調査における福利厚生費には、法定、法定外福利費に加えて、通勤交通費、退職給与支払額、現物給与見積額などが含まれている点で先の2調査と比較しても最も包括的である。この前提で近年の推移をみると、やはり減少傾向にある(表3)。実額だけではなく人件費に占める割合をみても、12%を超えていた水準が2005年には11.43%まで低下し、また、付加価値に占める割合も同様に9%台を割り込み8%まで下がっている。図3でみると、わが国の営

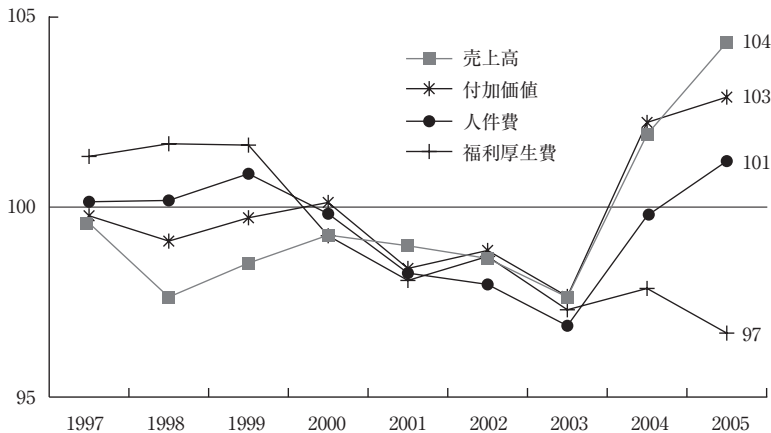
表3 福利厚生費の推移

(単位：兆円)

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
売上高	1485	1448	1467	1381	1383	1435	1338	1327	1335	1420	1508
営業利益	35	34	33	25	29	38	30	32	37	44	48
経常利益	26	28	28	21	27	36	28	31	36	45	52
付加価値	277	270	276	270	268	277	257	258	257	274	281
人件費	202	197	203	203	202	203	193	190	184	192	197
福利厚生費	25	25	26	26	26	25	25	25	23	23	23
対前年比(%)	—	-0.83	4.99	1.05	-0.96	-2.03	-2.68	0.92	-6.31	-0.96	-2.72
対人件費比(%)	12.29	12.54	12.74	12.86	12.83	12.53	12.81	13.12	12.67	12.08	11.43
対付加価値比(%)	8.97	9.14	9.39	9.67	9.68	9.17	9.61	9.67	9.07	8.44	8.00
対経常利益比(%)	94.65	88.73	93.10	123.59	96.22	70.76	87.44	80.39	64.51	51.74	43.53

出所：財務省「法人企業統計」より作成。

図3 福利厚生費への配分の推移
(3年移動平均値 95-97年値を100とする)



出所：表3に同じ。

利法人は2003年以降、急速に売上高を回復させ、付加価値、人件費ともにそれに連動して増加した。しかし、福利厚生費だけが今なお減少傾向にある。しかも、ここでの福利厚生費には確実に増加している法定福利費が含まれている点を考えると、法定外福利費への配分はグラフ以上に落ち込んでいることが推測される。

さて、3つの調査から福利厚生について費用の側面からその動きを確認した。

整理すると、わが国の企業の福利厚生制度に対する配分は2005年度末時点では未だに縮小期を脱していないと結論づけられよう。しかも、総コスト削減としての単純な縮小過程ではなく内部的な構造変化を伴いながらの縮小と考えられる。

第一に人件費もしくは付加価値内での配分率が減少している点がある。景気回復とともに売上高が回復し、結果、付加価値、人件費総額が増えることで福利厚生に対する配分原資は明らかに増えているにもかかわらず、である。この要因には恐らく、法定福利費の継続的な上昇への予防的対応や、足下での団塊世代の退職に伴う費用負担などもあると考えられる。

第二は、長らく法定外福利費内において過半を占め続けてきた「住宅」関連費用での減少傾向が確認され、代わって「医療・健康」「育児支援」などへの配分が増えてきている。これは金額の大きい住宅施策の見直しによる削減効果が大きく、その成果の一部で他の分野への配分を増しても結果的に法定外福利費の総額が減少するという形になっていると考えられる。

2 制度展開と従業員利用の実態

①導入率と利用実態

次に、個別の制度導入と従業員利用の実態についてみてみたいが、この点では民間調査に頼らざるをえない。第一は生命保険文化センターが昭和55年より3年ごとに実施してきた訪問調査である。総務省の「事業所統計調査」を母集団として業種別・従業員規模別に層化抽出法を用いて行われてきた。今回、使用するデータは8回目(2002年実査)のもので、有効回収標本は企業が2014社、正社員が1802人、非正社員が300人である。

これを「2002年調査」とする。もう一つは昨年12月に行われた調査で、明治安田生活福祉研究所と企業福祉・共済総合研究所が共催する研究会において実施された定量調査である。先の生命保険文化センター調査の設計に概ね準拠しながら、調査方法はインターネット方式を採用して実施され、有効回収標本は企業が1504社、正社員が2052人、非正社員が920人である。これを「2007年調査」とする。ここではこの2調査を中心に制度導入実態、従業員の利用実態等についてみてゆく。

表4は、2002年調査での企業調査から制度別の導入率、従業員調査から個々の制度の利用経験率を算出している。利用経験率について性別、年齢層別、非正社員の平均値も算出している。

全体として福利厚生制度には多くの企業が導入する一般的なものがある一方で、一部の企業層でしか導入されていないものも多く、各社の制度編成は異なる。つまり、各社は自社の制度編成をポートフォリオとして捉え、目的に従っていかに最適化するかという継続的な努力が求められる。また、従業員の利用行動も個々の制度ごとに性別、年齢別で差が出てくる。この要因は第一に勤続期間である。勤続の長い従業員ほど制度利用機会が多くなる。女性や若年層で利用経験率が低いのはこのためである。もちろん、従業員の任意の選択に委ねられているものが多いため、ニーズのない制度は利用されないことになる。非正社員の利用率が極端に低い値となっているのは適用除外される制度が多いためである。

②スクラップ・アンド・ビルドの傾向

2007年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、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2つの質問を行っている。表5はその結果で、質問紙上で提示した48種類の制度・施策の中から複数回答での選択を求めて、「廃止・縮小」「新設・拡充」それぞれ回答率の上位20位までの制度項目を並べた。また、同データを使って縦軸に「新設・拡充」の回答率、横軸に「廃止・縮小」の回答率をとり、個別制度を座標プロットしたものが図4である。

ここには制度全体に対する企業のスクラップ・アンド・ビルドの方向性が示されている。

まず、これまでのわが国の福利厚生の特徴のひとつであった施設型施策（いわゆる「ハコもの」）からの縮小・撤退意向が現れていることである。廃止・縮小のランキング上位に「社宅」「独身寮」「余暇施設の利用補助」などが挙げられている。その一方で、「人間ドックへの費用補助」「メンタルヘルス」「生活習慣病検診の実施」など健康関連施策や「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（人的資源）」そのものに直接投資しようというタイプの施策

（「ヒトもの」と総称する）への関心が高まってきている傾向が見られる。

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に読み取れる。確かに社宅や独身寮、余暇施設などの「ハコもの」は、土地取得、建設費など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。また、全国展開する企業ほど地理的な面での従業員間での不公平感が出やすいことも指摘されてきた。財務戦略的にも過剰資産を見直し、遊休資産を最小化することで企業価値の向上を図ろうとする動きが顕著になっており、福利厚生

表4 個別制度の導入率と従業員の利用実態

(単位：%)

	導入率 (企業調査)	利用経験率 (従業員調査)							
		正社員							非正社員
		全体	男性	女性	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50歳以上	
標本数	2,014	1,802	1,171	630	414	569	426	383	300
自社所有の社宅・独身寮等	23.7	7.3	10.2	2.1	4.8	8.3	9.2	6.5	1.0
借り上げ住宅・独身寮	26.0	6.0	8.8	1.0	5.8	6.9	6.8	4.2	0.0
住宅手当、家賃補助	54.9	27.2	31.4	19.5	19.6	33.0	28.6	25.8	3.3
持家支援の社内融資制度	13.1	3.6	5.3	0.3	0.2	2.3	6.3	6.0	0.7
健康診断 (法定への積み)	71.8	52.1	51.2	53.7	54.6	57.3	48.6	45.4	33.3
人間ドックへの会社補助	29.4	11.4	12.7	8.9	2.9	6.5	17.6	20.6	2.7
生活習慣病検診	43.5	19.9	21.0	17.8	5.6	16.5	31.5	27.4	8.7
メンタルヘルス	5.2	1.1	1.5	0.3	0.2	1.4	1.6	1.0	1.0
長期所得補償	2.0	0.8	0.9	0.6	0.5	0.9	0.2	1.6	0.0
介護ヘルパー派遣 (費用補助含む)	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
看護・介護休職 (休暇) 制度	31.6	0.6	0.7	0.3	0.2	0.9	0.2	0.8	0.3
育児補助・ベビーシッター補助	1.6	0.2	0.2	0.3	0.2	0.5	0.0	0.0	0.7
託児所・保育施設 (借り上げ含む)	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
育児休暇・短時間勤務制度 (法定上積み)	27.3	0.9	0.3	2.1	0.5	1.9	0.9	0.0	0.7
慶弔・災害見舞金	92.2	29.1	31.7	24.3	14.7	27.1	35.4	40.2	12.3
死亡退職金・弔慰金制度	88.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
遺族年金・遺児年金	14.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
財産形成援助制度	54.1	27.8	27.6	28.3	22.9	27.8	30.0	30.5	2.3
従業員持株制度	19.3	12.4	14.3	8.9	7.5	12.1	16.7	13.3	0.3
ストック・オプション	1.2	0.7	0.7	0.6	0.5	0.2	1.6	0.5	0.0
レクリエーション活動支援	32.0	18.6	19.7	16.5	17.4	18.6	18.5	19.8	8.3
余暇施設 (自社所有)	18.1	14.9	16.3	12.2	11.4	14.8	17.6	15.9	4.3
余暇施設 (契約型)	30.1	19.4	18.9	20.3	13.0	20.7	23.9	19.1	3.7
ライフプランニング	5.5	0.9	1.1	0.6	0.0	0.5	0.9	2.6	0.0
マネープランニング講座	1.9	0.4	0.6	0.2	0.2	0.0	0.5	1.3	0.0
退職準備教育制度	6.1	0.4	0.6	0.2	0.2	0.2	0.0	1.6	0.3
大学・企業への留学制度	1.9	0.2	0.3	0.0	0.0	0.2	0.0	0.5	0.7
公的資格取得支援・通信教育支援	25.5	12.3	15.1	7.1	10.1	16.0	12.0	9.9	1.7
リフレッシュ等のための長期休暇	8.4	5.0	5.6	3.8	1.9	6.3	5.9	5.5	0.3
社員食堂等の給食施設	15.0	15.5	17.2	12.5	15.9	16.7	14.8	13.6	11.3
年1回以上の長期休暇制度	28.3	19.3	18.7	20.3	22.7	16.0	18.3	21.4	8.7
カフェテリアプラン	1.2	2.3	2.4	2.2	3.1	3.0	1.4	1.6	1.3
不明	1.5	20.2	19.6	21.3	24.4	18.3	18.8	19.6	50.3

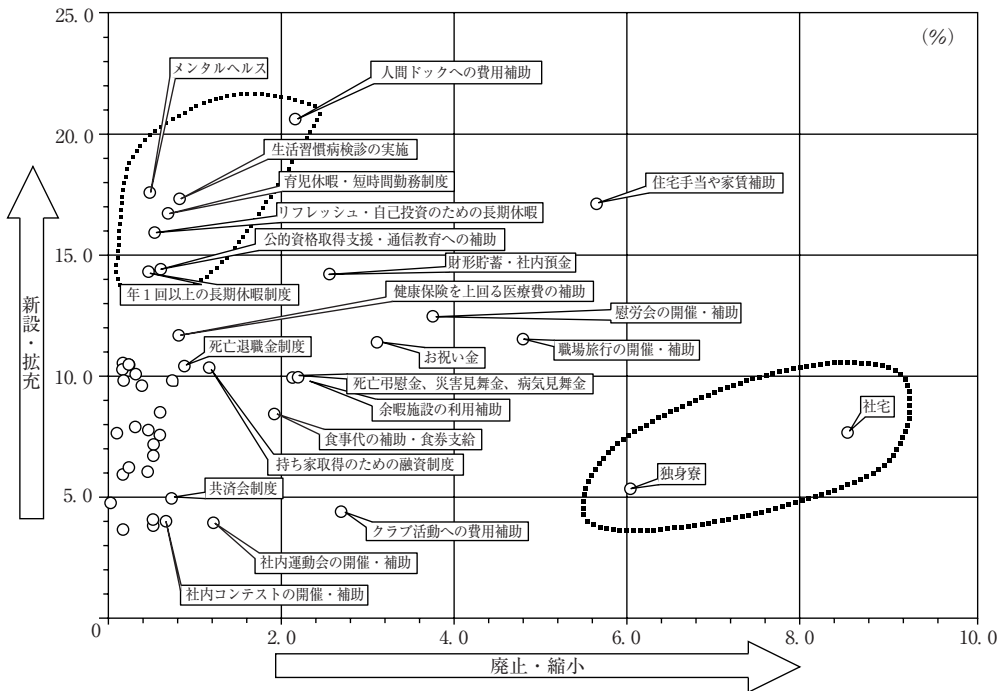
出所：「企業の福利厚生制度に関する調査（2003）」生命保険文化センターより作成。

表5 「廃止・縮小」「新設・拡充」する意向の制度

制度	廃止・縮小	制度	新設・拡充
社宅	8.6	人間ドックへの費用補助	20.6
独身寮	6.1	メンタルヘルス	17.6
住宅手当や家賃補助	5.6	生活習慣病検診の実施	17.4
職場旅行の開催・補助	4.8	住宅手当や家賃補助	17.2
慰労会の開催・補助	3.8	育児休暇・短時間勤務制度	16.8
お祝い金	3.1	リフレッシュ・自己投資のための長期休暇	16.0
クラブ活動への費用補助	2.7	公的資格取得支援・通信教育への補助	14.4
財形貯蓄・社内預金	2.6	年1回以上の長期休暇制度	14.3
余暇施設の利用補助	2.2	財形貯蓄・社内預金	14.2
人間ドックへの費用補助	2.2	慰労会の開催・補助	12.4
志望弔慰金、災害見舞金、病氣見舞金	2.2	健康保険を上回る医療費の補助	11.6
食事代の補助・食券支給	1.9	職場旅行の開催・補助	11.5
社内運動会の開催・補助	1.3	お祝い金	11.4
持ち家取得のための融資制度	1.2	育児補助・ベビーシッター補助	10.5
死亡退職金制度	0.9	ライフプランニング	10.4
生活習慣病検診の実施	0.8	死亡退職金制度	10.4
健康保険を上回る医療費の補助	0.8	持ち家取得のための融資制度	10.3
長期障害所得補償	0.8	育児、介護期間中の所得保障・支援	10.2
共済会制度	0.8	マネープランニング講座	10.0
社内コンテストの開催・補助	0.7	死亡弔慰金、災害見舞金、病氣見舞金	9.9

出所：「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）」 明治安田生活福祉研究所。

図4 制度編成の動き



出所：表5に同じ。

ための土地取得が敬遠されていると考えられる。一方で「ヒトもの」は健康管理、メンタルヘルスに代表されるように従業員の生産性や定着性に短期的に直結する問題への対応であり、これらへの

対応を怠ることが、企業にとって大きなリスクとしても認識されはじめています。「育児支援」なども次世代育成支援対策推進法などの影響もあり、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。さらに、自己啓発も企業にとっては従業員個々の生産性や創造性を高めるために重要であり、同時にリストラ期を経験し、雇用流動化が進むなかでエンプロイアビリティ（転職適応能力）の重要性を強く意識し始めた従業員層からのニーズとも合致している。

このように、これまでのわが国の福利厚生制度は「住宅」が費用の半分を占めるという偏った、画一的な制度編成であったが、その中心である「住宅」や「余暇施設」などを筆頭に「ハコもの」の縮小・後退傾向が顕著になってきたと考えられる。一方で、健康管理や育児支援、自己啓発など新しい労働環境への適応を支援する制度へのニーズが労使双方で顕在化しており、福利厚生 の 制度 編成 全体 の 大きな 変化 が 見え 始 め て いる。

3 アウトソーシングとカフェテリアプランの拡大

現在のわが国の福利厚生制度の実態を把握する

上で、非連続な変化といえるのが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拡大である。

まず、カフェテリアプランだが、1994年にわが国に初めて導入されて以来、必ずしも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広がってきた。総合型アウトソーシング・サービスによるコスト削減とカフェテリアプランの同時進行という状況である。

これらのカフェテリアプラン導入実態は表6に示すとおりである。日本経団連調査では2005年時点で導入率が10.1%と1割を超えた¹⁾。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、その後は中堅・中小企業にまで広がってゆく可能性もある。

現状では、まだ、法定外福利費の1割程度しか

表6 カフェテリアプランの導入実態

	2002	2003	2004	2005				
カフェテリアプラン導入社数	30	46	52	65.0				
導入率(%)	4.3	6.4	7.9	10.1				
調査社数	700	714	661	645				
法定外福利厚生費(月額:円)	32,635	30,189	34,359	35,014				
消化ポイント費用(月額:円)	2,948	3,485	3,894	3,526				
対法定外福利厚生費(%)	9.0	11.5	11.3	10.1				
消化ポイント内訳(月額:円)	構成比		構成比					
住宅関連	108	3.7	315	9.0	381	9.8	308	8.7
住宅・社宅・寮入居補助	83	2.8	58	1.7	132	3.4	171	4.8
持家補助	25	0.8	256	7.3	249	6.4	137	3.9
ヘルスケア	20	0.7	30	0.9	20	0.5	29	0.8
ライフサポート	1991	67.5	2,275	65.3	2,567	65.9	2,352	66.7
給食	951	32.3	790	22.7	637	16.4	582	16.5
購買	157	5.3	237	6.8	276	7.1	252	7.1
被服	16	0.5	11	0.3	7	0.2	15	0.4
保険	184	6.2	308	8.8	302	7.8	283	8.0
介護	84	2.8	102	2.9	89	2.3	81	2.3
育児	139	4.7	210	6.0	205	5.3	198	5.6
ファミリーサポート	5	0.2	54	1.5	47	1.2	74	2.1
財産形成	436	14.8	511	14.7	967	24.8	839	23.8
通勤費補助	2	0.1	7	0.2	4	0.1	8	0.2
その他	17	0.6	45	1.3	35	0.9	21	0.6
文化・体育・レク	696	23.6	824	23.6	857	22.0	741	21.0
その他	134	4.5	41	1.2	69	1.8	88	2.5

出所：日本経団連「福利厚生費調査」より作成。

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である。従業員のプラン内での選択状況をみると「ライフサポート（生活支援）」が7割近くを占め、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な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。

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シフトすることになる。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ことかもしれないが、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”が常に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。

4 総合型アウトソーシングの活用

最近のカフェテリアプランの普及の原動力となっているのが総合型アウトソーシングの拡がりである。このビジネス・モデルは図5に示すとおりである。これまでも福利厚生制度に関する諸サービスは外部委託されるケースは珍しくはなかった。しかし、それは企業が直接、サービス提供会社に個別分野ごとに有料委託するものであった。しかし、90年代末期に登場した総合型アウトソーシングは、企業と外部サービス提供会社との中間に

図5 総合型アウトソーシングのビジネス・モデル

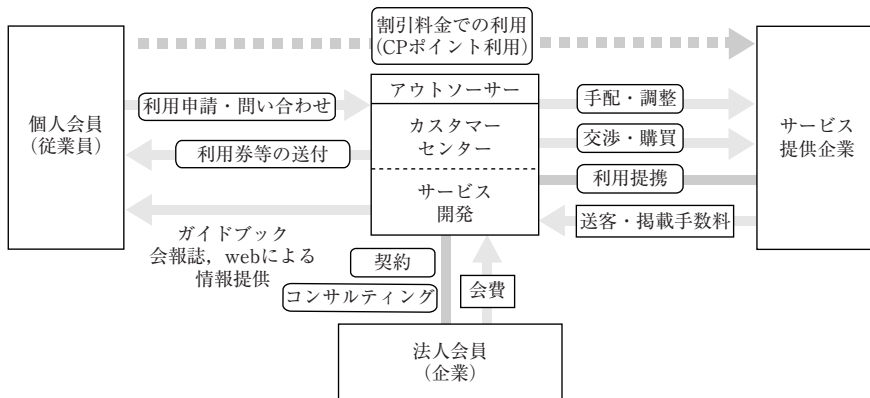


表7 総合型アウトソーシングおよびカフェテリアプランの普及

	総合型アウトソーシング利用		うちカフェテリアプラン導入			
	団体数	会員数 万人	CP 導入団体数	%	CP 適用の会員数 万人	%
2002	7,370	266	283	3.84	75	26.50
2003	8,621	321	456	5.29	99	21.71
2004	10,427	420	590	5.66	120	20.34
2005	11,597	497	670	5.78	134	20.00
2006	12,585	550	820	6.52	145	17.68

出所：労務研究所による調査（大手5社の集計値）および社内資料を元に作成。

位置し、すべてのサービスを仲介して発注・精算などの管理業務も含めて、従業員1人当たりの料金単価を固定化して提供するビジネス・モデルとして出現した。サービス種類の幅広さ、自前調達に比較しての低コスト、従業員対応などを含む管理業務など、企業が自社の既存の福利厚生制度を全面的に移行することが可能となった。このサービスが急速に普及した背景には言うまでもなく、深刻な景気後退期での企業のコスト削減要請があったことは間違いない。それは需要が落ち込んでいた宿泊業などのサービス提供企業側にも有難い存在となったのである。

現在、総合型アウトソーシングは、大手5社合計²⁾での2006年時点の利用団体数で約1万2600団体(地方自治体等を含む)、従業員数で550万人程度にまで達している。また、アウトソーシング・サービスを伴ったカフェテリアプランは団体数で800団体、利用従業員で145万人といった当該業界内での集計値もあり、増加傾向は当面は続くものと考えられる。この動きが法定外福利費を節減させる企業側の有力な手段のひとつとなっている。

III 課題

以上、現状について様々な観点から概観してきたが、それらを踏まえた中で現在の福利厚生制度の課題や問題点についても整理しておこう。

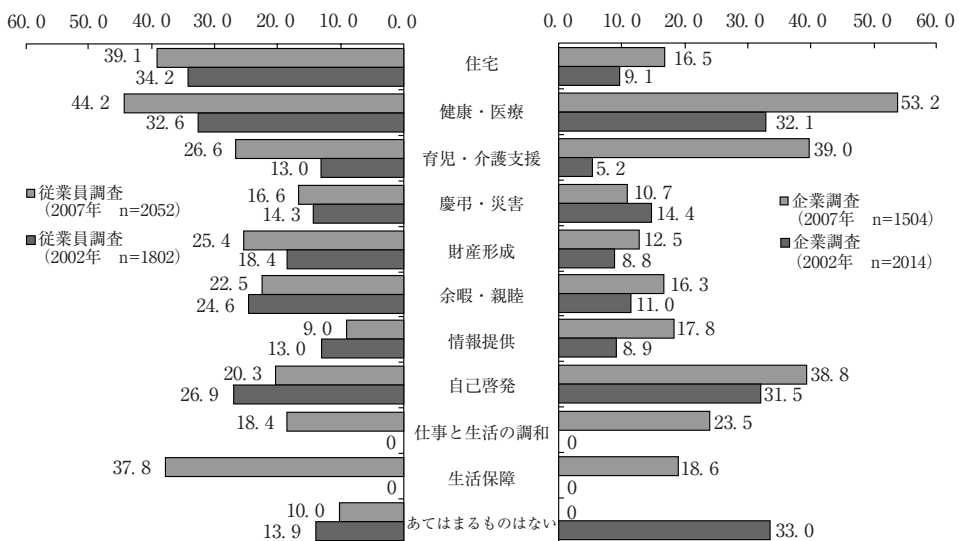
1 労使間でのニーズの乖離

図6はここでの2調査において企業側に「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のか」という同様の質問をした結果である。

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いえる。

しかし、従業員側で重点を置いてもらいたい分野として2調査ともに3割以上が「住宅」を挙げているが、企業側では9.1%、16.5%と少なく、大きな格差がある。このような労使のニーズ・ギャップ現象は「住宅」だけではない。「生活保障」「財

図6 重点分野の乖離



出所：「人口減少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)」明治安田生活福祉研究所 (上段)、「企業の福利厚生制度に関する調査 (2003)」生命文化保険センター (下段) より作成。

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メカニズムは明確である。従業員側のニーズが変化したわけではない。生活からのニーズは安定的であり、急には変わらない。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）」への関心は高まるばかりである。したがって、このギャップの発生は従業員側が原因ではなく、あくまで企業側の変化が原因である。つまり、福利厚生制度に対する企業の方針が変わったからである。それは先の福利厚生費の動きでも確認されたとおりである。

このようなギャップが埋められるべきものか、という点も含めて論点となるであろうし、仮に企業側が従業員ニーズへの適応を一部であれ、敬遠するとしたならばこの部分の役割を誰が担ってゆくかという問題になる。住宅ももちろんだが、生活保障などでも特に老後、医療保障などの分野では社会保障制度の後退も懸念される中で今後は従業員自身の自助努力が求められることになる。

2 労働市場の変化への対応——非正社員、女性

また、もうひとつの課題は現行の福利厚生制度が労働市場の急速な変化に対応ができていないことである。

第一に、非正社員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、制度編成は依然として正社員のニーズを

重視し、その利用を前提としたものである。非正社員についてはニーズの内容すら十分に確認されておらず、かつ制度適用を認めていないものが多い（表8）。しかし、松浦（2002）が「貢献度、位置づけを勘案して適用を検討する価値はある」と指摘するとおり、定着を期待し、より強いコミットメントを得たいならば前向きに考える時期であろう。近年の福利厚生費の減少の原因のひとつには正社員を減少させ、高コストの法定福利費を要しない非正社員への移行という企業の調達戦略がある。そのことが結果的に法定外福利費の節約ももたらすことになったわけで、一定の投資原資があるはずだともいえない。

第二に、人口減少、労働力減少の時代を迎えた今、女性の労働力率、就業率を高めることが課題となっている。特に中核的な従業員として定着性が期待される場所だが、現状では制度編成、予算配分などで女性従業員のニーズは反映されているとは言い難く、「欲しい制度がない」といった声も多く聞かれるし、女性を対象とした調査からもニーズに対するアンマッチな状況が徐々に明らかになりつつある³⁾。利用経験率も先の表4をみるとおり、男女間の格差は「住宅」「自己啓発」などで大きい。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である。今後は、出産・育児支援などを含めて広範囲にニーズを反映し、使いやすいものとしてゆかなければならないだろう。

表8 正社員と非正社員の利用格差

順位	現在利用可能な制度			各制度の利用経験率				
	正社員	非正社員	格差	正社員	非正社員	格差	正社員	非正社員
1	財産形成援助制度	51.8	10.3	41.5	財産形成援助制度	27.8	2.3	25.5
2	慶弔・災害見舞金	73.4	32.0	41.4	住宅手当、家賃補助	27.2	3.3	23.9
3	死亡退職金・弔慰金制度	46.9	10.0	36.9	健康診断(法定への上積み)	52.1	33.3	18.8
4	住宅手当、家賃補助	43.4	6.7	36.7	慶弔・災害見舞金	29.1	12.3	16.8
5	健康診断(法定への上積み)	69.6	45.7	23.9	余暇施設(契約型)	19.4	3.7	15.7
6	従業員持株制度	24.9	1.7	23.2	従業員持株制度	12.4	0.3	12.1
7	余暇施設(契約型)	36.3	14.0	22.3	生活習慣病検診	19.9	8.7	11.2
8	公的資格取得支援・通信教育支援	24.8	4.0	20.8	余暇施設(自社所有)	14.9	4.3	10.6
9	生活習慣病検診	35.5	16.7	18.8	公的資格取得支援・通信教育支援	12.3	1.7	10.6
10	人間ドックへの会社補助	30.1	12.3	17.8	年1回以上の長期休暇制度	19.3	8.7	10.6

出所：「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。

IV 今後の方向性

1 実態からの示唆

わが国の福利厚生制度の現状を幅広くみてきた。それらの実態の中からいくつかの基本的な変化の予兆ともみえるものが確認されたように思われる。

高度成長期からバブル期の頃までの福利厚生費は、好調な企業業績とそこでの横並び意識などに支えられほぼ一貫して拡大を続けてきた。先の「福利厚生費調査」では69年から76年まで8年連続で二桁の上昇を示し、バブル末期の90年には前年比10%の上昇をみた。しかし、今回の確認作業をみるかぎりでは90年代末期からの縮小傾向が依然として続いている。

こうした近年の福利厚生費の縮小の動きはきわめて制約的環境の中での縮小努力が、内部構造の変革を伴いながら実現される過程とみることができよう。

制約条件はいくつかある。まずは、予想以上に長引いた景気後退であり、加えて本格化するグローバル競争である。これらの経営環境の中で求められてきたのが、総額人件費のスリム化であるが、実はそれだけではなく、その柔軟化、有効化の要請も強まったと考えられる。すなわち、短期的な需要変動、業績変動との連動性を高めることが前者であり、人的資源への投資として企業への貢献的なリターンを期待することが後者である。それまでの福利厚生制度はこの柔軟性、有効性のいずれにおいても優れたものとは評価されてこなかった。

また、少子高齢化に直面するなかで社会保障制度での法定福利費負担が現金給与比で1割を超えて今後、2割程度にまで達するほど重いものになるようとしている。事実上、法定外福利費は限界的であるが、その調整項目と見なされてきたと考えられる。ようやく景気が回復し、好決算が次々と報道されるにもかかわらず、法定外福利費は反転の兆を見せていない。こうした企業の慎重な態度の背景には今後の法定福利費への悲観的な予測があることは間違いなからう。

このように制約が強まってきたなかで、企業内

に堆積した不要不急の制度が見直され、高コストで経営的效果との因果性が見えづらく、固定的費用となる「ハコもの（施設型）」、特にわが国の最大の特色であり、聖域ともいえた「住宅」に手がつけられるようになった。大企業での社宅全廃や「住宅」を含めた全面的な制度廃止とその原資の「賃金化」などを発表した企業のニュースが話題になったのが、ちょうど90年代末期であった。長らく制度編成の中心であり続けた「住宅」までも見直さざるを得ない経営環境との認識に至ったということであろう。

こうしたわが国の福利厚生制度の制度編成が大きく変わり始めようとしたタイミングに出現したのが、総合型アウトソーシングであり、彼らの営業戦略において効果的な武器となったカフェテリアプランである。「脱住宅」を図り、法定外福利費の総額を削減しながらも、従業員から「見える」選択肢は格段に豪華なものとなる。ましてやカフェテリアプランという「選択の自由」の魅力を訴求できることは、先の厳しい制約的環境への適応のための妥協解として歓迎されるものとなったであろう。この2つの新しいサービス・インフラの出現と成長が、否応なく今後ともわが国の福利厚生制度の変革、変質を加速してゆくことになるだろう。

2 新たな方向性

しかし、これらの変化が足早に進む過程で新たな課題も顕在化してきた。

まず、増大した非正社員、今後、中核的戦力として期待される女性従業員、雇用延長に伴う高齢従業員など、労働市場での供給面での多様性の高まりへの対応が福利厚生制度の変革を考える上での重要な課題となるだろう。非正社員への対応についてはこれまでも議論の俎上には上りながらも有効な対応ができた企業はごく一部である。この課題は社会保険制度への適用拡大問題と同期しながら検討される側面もあるが、いま既に基幹従業員として活躍する彼らを法定外福利制度において適用除外のまま放置することの人的資源管理上のリスクをサービス業、流通業などでは認識する必要がある。また、女性従業員の満足水準を引き

上げることも、人材戦略上、急がれるところである。典型的な適用除外制度であった「住宅」が縮小する今をひとつの機会として、働きやすい職場、働き続けやすい職場づくりのために福利厚生制度に何ができるか、という原点から検討しなければならないのではないか。

また、さらに着目したいのは“脱住宅”をはじめ伝統的な福利厚生が基本理念としてきた従業員生活に対する包括的な支援システムとしての性格が後退することで、従業員ニーズとの間に一部の領域での乖離現象が現れてきた点である。この現象の重要性は従業員の生活設計に大きな影響を及ぼすことにある。住宅だけでなく、現役期の生活保障や老後のための財産形成などの面では特に重要な動きであろう。それは公的年金制度や健康保険制度などでの負担増、給付抑制の流れなどと相まって、従業員の早期的な自助努力にこれまで以上の中心的役割が求められていることを示唆している。

これまでの福利厚生制度は企業が計画と運用、費用負担において主体性を発揮してきたわけだが、先のような領域において関与を弱めてくるとすれば、そこでは企業主導型のあり方ではなく、かつ公的保障にも依存せずに、従業員主導の相互扶助、自助努力の“場としての福利厚生”の機能を高めてゆくことが必要となってくる。これはカフェテリアプランといった従業員の選択が起点となる配分システムが広がることと同じベクトルの動きともいえる。わが国の同プランの本質は企業の包括的な補助金制度といえなくもない。特に、近年の導入事例では従業員の自己負担部分をもつプランも多く、こうなると従業員の拠出（自助努力）を誘発させるシステムとして根付いてゆくことになる。共済会なども同様の側面をもつと考えられる。

藤田（2003）によれば米国商工会議所調査では法定・法定外福利・退職給付に対する従業員の課税前拠出額が、賃金の17.2%、7740ドルに及ぶことが報告されている（企業拠出は同26.9%、1万1561ドル）。この事実からは米国の福利厚生とはまさに企業と従業員の共同参画の“場としての福利厚生”として性格づけられる。わが国ではFSA⁴⁾や従業員拠出型の401(k)といった従業員の参画を

誘導する“場としての福利厚生”を支援する政策に乏しいが、今後は高齢社会への各家計での確実な対応の基盤となるために政策的な支援も求められてくるだろう。

いずれにしても、わが国の伝統的な福利厚生が現役期の衣食住から健康、余暇、最後は老後生活まで幅広く関与してきたわけだが、もはやわが国の企業の多くが、そこまで広範囲な関与を平等主義の下で続ける余力も、動機も喪失しつつあると考えられる。“丸投げ”ともいえなくもない総合型アウトソーシングがこれほど急速に浸透したことがその証左であろう。今後は、「生活保障」や「財産形成」「持家支援」などの領域では、企業支援だけではなく、従業員の計画的な自助努力、従業員間での相互扶助を効率的に展開できるインフラとしての環境を整備することが新しい福利厚生のあり方として重要と考えられる。これは社会保障（公助）、企業（共助）、個人（自助努力）の三者での相互補完関係を再設定することにもなるだろう。

- 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。
- 2) 5社とはベネフィットワン、リロHD、JTBベネフィット、イーウェル、リゾートソリューションである。
- 3) 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「使いたい提供がない」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。
- 4) Flexible spending account（選択的支出勘定）は従業員が年度当初に拠出額（課税前）を決め、扶養家族ケアや医療費の支払いに充当する税制優遇制度。

引用・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.
- 岩出博（1989）『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 佐口卓（1972）『企業福祉』至誠堂。
- 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。
- 千松哲也（1998）「松下電器産業の人事処遇制度改革の取組み」『ビジネスレビュー』Vol. 47, No. 1 pp. 75-85.
- 橋本俊昭（2005）『企業福祉の終焉』中公新書。
- 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」（財）生命保険文化センター JILI-Forum No. 12 pp. 45-55.
- 西久保浩二（2004）『戦略的福利厚生』社会経済生産性本部。

日本経営者団体連盟（1995-2005）「福利厚生費調査」報告書。
問宏（1989）『日本の経営の系譜』文眞堂。
藤田至孝（1984）「生涯総合福祉プラン」産業労働調査所。
藤田至孝（2003）『職域福利』日本労働研究機構。
松浦民恵（2002）「就業形態別にみた福利厚生——非正社員の福利厚生に関する考察」『ニッセイ基礎研 REPORT』2002.9, pp. 12-17.

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 定量調査」報告書。

にしくぼ・こうじ 山梨大学教育人間科学部教授。最近の主な著作に『戦略的福利厚生』（社会経済生産性本部，2004年）。人的資源管理論，企業福祉論専攻。