

カフェテリア・プラン——わが国の実態と今後の課題

西久保浩二
(山梨大学教授)

I わが国におけるカフェテリア・プラン

わが国において初めてカフェテリア・プラン（従業員の自主選択に基づく福利厚生制度）が企業に導入されたのは1995年である。導入企業はベネッセコーポレーションである。その後、徐々にではあるが、導入企業が増加し、民間企業のみならず、健康保険組合、企業共済会、公共団体などにまで広がった。

本稿の目的は、登場から16年を迎えているわが国における同プランの実態を詳細に明らかにすると同時に、わが国の福利厚生制度の発展にとって、どのような意義を持ちうるものかを再検証することにある。

同プランの基本機能は、福利厚生サービスの供給・配分である。従業員に対する予算制約を事前に確定させた上で、年間ベースで一定額の予算使用を事前に認めるものであり、かつ個々のサービス・メニューの選択権を従業員に委譲する。これまでのわが国では大半のケースで、正社員を対象として適用され、役職、職位等に関係なく同一額の予算が「ポイント」「クレジット」等といった名称で利用権として付与される。従業員はこのポイントを消化する形で予算の範囲内（付与ポイント内）で無償もしくは定率の自己負担を伴って、自らの望む福利厚生サービス（現物給付または現金給付の施策）を個別に入手・利用することができる。提供されるポイントは単年度での消化が義務づけられるケースが圧倒的に多いが、一部では次年度以降への「繰り越し」つまり、ポイントの積立てが認められるケースもある。そして、各サービス毎に「価格」ともいべき必要ポイント額もしくは換算率が設定される。

企業は個々の福利厚生サービスの選択を従業員の意思に委ねることになるが、その従業員選択の前提となる制度編成（メニュー編成）と、上記の「価格/換算率」設定をコントロールできる。つまり、企業の意図として従業員に選択させたいと考えるサービスを中心にメニュー編成することや、価格設定の高低、自己負担の設定等によって一定の誘導効果が期待できる。また、自社の既存の福利厚生制度のすべてを、カフェテリア・プランという枠組みでの選択に供する必要はなく、従業員の自主選択という考え方に馴染まないと判

断すれば、プラン外に置いて従前よりの支給規定に基づく給付方式とすればよい。現状、わが国ではこの併存型のケースが大半である。

また、わが国の近年の同プラン導入ケースでは、包括型アウトソーシング（広範囲のサービス・コンテンツと制度運用の外部委託）との併用パターンが大半を占めている。その理由と考えられる点はいくつかある。まず、同プランは付与ポイントの管理業務、精算業務およびWeb利用等への対応の業務負荷が比較的大きく、自社内で完全にシステム化、内製化するコストが割高にみられることが多い。加えて、特に全国的に事業所を展開する大企業層等に顕著だが、「従業員の自主選択」を前提とする同プランの理念の下で、地理的に分散した従業員に対して公平な条件の下にサービス・コンテンツを提供するためにはレジャー施設、育児・保育・介護施設、スポーツ施設等の「ハコもの」において全国的なエリアで供給可能な事業者との提携が有効であること。これらの理由から現在ではカフェテリア・プランとアウトソーシングが一体化されたケースが多い。

II 普及の実態

・導入率の推移と特徴

1995年での同プランの登場から、初めて統計的な調査が行われたのは7年を経過した2002年であった。『福利厚生費調査（日本経団連）』では、大企業層を中心とした標本との前提だが、導入率4.3%（表1）、また、同年に厚生労働省が行った『就労条件総合調査』では本社の常用労働者が30人以上の民間企業という点で日本企業全体に対する代表性の高い標本調査では全体で1.2%であり、1000人以上の大企業層で3.2%となった。この時点以降で信頼できる標本調査としては、生命保険文化センターが2003年に実施した調査がある。東京都区部および政令指定都市における正規従業員5人以上の民間企業を対象としたこの標本調査では全体で1.2%、300人以上の企業層で9.6%の導入率となった。その後、2007年に同設計の調査として実施された『人口減少社会における福利厚生制度のあり方に関する調査』（明治安田生活福祉研究所）では

表1 カフェテリア・プラン普及の推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2002-2009 比較
カフェテリアプラン導入社数	30	46	52	65	68	74	81	85	55 1.8
導入率 (%)	4.3	6.4	7.9	10.1	10.7	11.1	11.9	12.1	7.8 1.8
調査社数 (社)	700	714	661	645	637	668	680	701	—
法定外福利厚生費 (月額:円)	32,635	30,189	34,359	35,014	36,212	36,950	37,042	36,950	4,315 13.2
非導入企業との比較 (%)	16.5	8.6	23.8	27.2	32.1	37.4	40.2	51.6	—
非導入企業との比較 (実額:円)	4,630	2,385	6,613	7,482	8,802	10,067	10,617	12,575	—
消化ポイント費用 (月額:円)	2,948	3,485	3,894	3,526	3,833	4,269	4,524	4,269	1,321 44.8
対法定外福利厚生費 (%)	9.0	11.5	11.3	10.1	10.6	11.6	12.2	11.6	—

出所:『福利厚生費調査』(日本経団連)

全体で5.9%まで伸び、5000人以上の大企業層で24.8%となる。

先の『福利厚生費調査』では、直近の2009年度末(2010年3月期)の段階では、全体で12.1%に達している。この8年間の導入率の推移をみる限りでは、増加しつつも動きは鈍化してきているといえるだろう。

同プラン導入の実態面についても見ておこう。まず、法定外福利費の中でどの程度を占めているかという点である。2002年度の調査開始時点では、法定外福利費全体の9.0%であったが、直近では11.6%となる。直前2008年度では12.1%であったが、やや低下した。概ね、1割強というのが現在の実態であり、守備範囲は決して広くない。ただし、同プランの導入企業では相対的に法定外福利費が高い点に特徴がある。表中に非導入企業との比較を示したが、格差が確実に広がっている。つまり、比較的、充実した法定外福利費予算を有する企業で同プランの導入が先行している。個々のプラン内サービスについて、8年間の変化を比較してみると、実額、構成比ともに増加率が高いものは「ファミリーサポート」「持家補助」「ヘルスケア」などである。一方で「給食」が減少している。

導入率において特徴的な点は規模間格差の存在である(図1)。「500人未満」「999人以下」あたりの企業層では、導入率が低く、ほとんど変化がないが、「5,000人以上」では2009年度時点で35.6%となっており、三分の一以上に達している。これは導入企業での法定外福利費が高いという点とも符合する。

また、同プラン内で提供・利用されているサービス構成と、法定外福利費全体の中での構成を比較して、最も特色として目立つ点は「住宅」である。法定外福利費全体では48.8%とほぼ半分を占めているが、同プラン内では、7.7%と少ない。一方で、「文化・体育・レク(25.5%)」「財産形成(22.8%)」「給食(15.8%)」などは、逆の傾向で大きな位置を占めている(図2)。こうした差異が生じる原因は、わが国の福利厚生の最大の特性ともいべき「住宅」への偏重にある。従業員1人当たりで付与する一定のポイント(予算枠)の中で「住宅」をメニュー化し、価格(必要ポイント消化額)を設定すること自体が困難であり、仮に一定率で減価したとしても、他の福利厚生サービスを利用して

きる余地を奪う可能性が高い。つまり、独身寮・社宅などの利用権である「住宅」は、コスト・ベースで価格設定を行うとあまりに高価なものとなる。結果的に「住宅」を排除する形でメニュー編成がなされるケースが多くなる。「文化・体育・レク(25.5%)」の比重が高い点は、第一に次に述べる包括的アウトソーシングの併存型が大半となっているためであり、第二に従業員の自由な選択に委ねると特に、若年層を中心に短期的なニーズが反映されて「文化・体育・レク」に利用が集中するためと考えられる。

・アウトソーシングとカフェテリアプラン

冒頭でも指摘したとおり、わが国のカフェテリア・プランの拡大には、近年の導入ほど包括型アウトソーシングと併用されるケースが多い。低コストでの運営メリットと同時にアウトソーシング受託企業の営業努力によって導入が促進されてきた側面も強い。その両者の動きをみたものが図3である。包括型アウトソーシングの受託件数は、2007年度頃まで急速に伸びており、その後はやや鈍化している。こうした、包括型アウトソーシングの約10%から11%程度の企業が同プランの導入を行っている。内製型(企業による直接調達型)もしくは一部の個別サービスのみをアウトソーシングを利用する伝統的な福利厚生に比較して、包括型アウトソーシングを利用する場合は、提供されるサービス・メニューは飛躍的に増加する。つまり、選択肢が広がることとなり、従業員の自主的選択の実効性を高めることにもなる。

結果として、わが国の近年のカフェテリア・プランの性格の一面は、企業がそれまで有していた既存の福

図1 企業規模別の普及率の推移

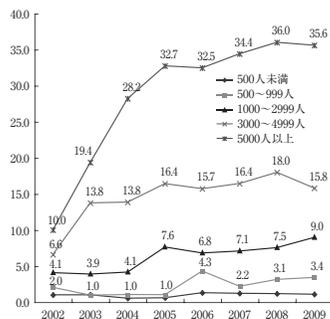


図2 制度利用比較 (2009年度)

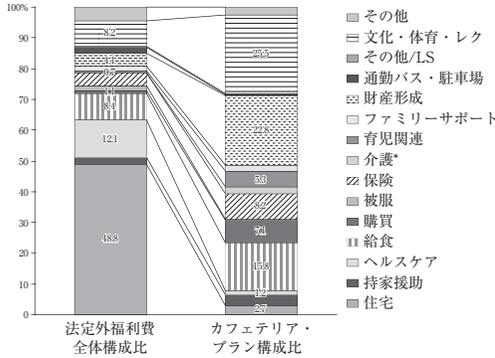
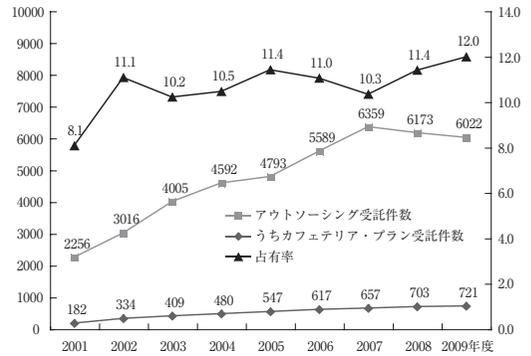


図3 アウトソーシングとカフェテリアプラン



利厚生サービスの供給方式を、単に変更するというものではなく、包括型アウトソーシングを介在させて、レジャー、宿泊、教育、介護、自己啓発、生活支援等の広範囲な一般のサービス市場に対する「従業員の意思と企業負担（法定外福利費）」による購買アクセス・システムと位置づけられる。この性格が福利厚生制度の人事労務管理としての性格を弱めるものか、あるいは従業員満足の向上等の効果を通じて管理効果を高めるものか、未だ十分な検証は行われていない。

今回の三社に対する質問紙調査では「企業・団体の担当者が問題・課題」としてしばしば発言される点は何か、という質問を行った。数百の企業から同プランの運営を受託している現場から集約された声としてあげられた代表的な内容は「ほとんど利用しない従業員がいる」「従業員の利用（ポイント消化）が進まない」「従業員に計画的な利用ができていない」「使ってもらいたい従業員が使わない」などであった。これらの反応をみる限りでは、従業員の自立的な利用促進、利用の誘導性なども含めて改善の余地が残されているともいえる。

・ベネッセ・コーポレーションの制度展開

冒頭でも紹介したとおり、1995年にわが国で初めて同プランを導入した当社は、その後も独自に制度の整備、改善を続けてきた。例えば、当初、12種類であったメニュー数は2010年の改訂時点では、31種類にまで拡張されている。制度の細分化、利用対象サービス・施設の拡大などの改善、従業員にとってのユーザビリティを高める努力等が続けられてきた。一方で、同プランによって従業員に何を提示するか。つまり、従業員に福利厚生の利用を通じて、いかに健全な生活設計を実行させたいか、という制度理念は維持されている。制度開始当時と同社が掲げた福利厚生の基本理念とは「いざという時の救済」であり、「そのための備え」であった。

この基本理念は現在まで保持されており、制度編成は常にこの基本的な考え方を忠実に反映しつつ拡張している。「医療」「介護」「育児」「老後」など、従業員生活にとって重要なリスク対応に重点が置かれ、「文化・体育・レク」や「自己啓発」などが、ほぼ完全に排除された編成となっている。2010年では制度発足以来の大きな改訂がなされた。付与ポイントを従来からの92から、238（従業員1人当たり予算で23万8,000円）へと増額し、「住宅賃貸料補助」という新メニューを加えた。多くの導入企業で排除せざるを得なかった「住宅」をプラン内に完全にに取り込むことに成功している点も初めてのモデル・ケースとして注目される。賃貸住宅利用者にも「住宅賃貸料補助」によるポイント利用の機会を提供し、社宅・独身寮入居者との格差を平準化させた。先の『福利厚生費調査』での2009年度での平均年間支出額が51万156円で、法定外福利費全体に対する制御範囲は12%程度であったが、当社は4.7倍の予算規模であり、福利厚生費の過半を制御できるものとなった。こうした改革の経緯の詳細を紹介する余裕がないのが残念だが、現在の当社の同プランがわが国のカフェテリア・プランの到達点であることは間違いないただろう。

III 今後の課題

以上、わが国の同プランの登場からこれまでの普及の実態について定量、定性の両面からみてきたが、この実態が示唆するところは何か。そして今後、その存在価値を確立するための課題は何かを考えてみたい。

いくつかの定量調査が示した同プランのわが国の企業への浸透過程を結論づけるとすれば、それは緩やかな速度のそれであり、部分的かつ分担的なものと言えるだろう。同時に、人的資源管理の一環を成す福利厚生制度の方法論、手段としては未だ、その潜在的な有効性を十分に発揮できているとは言い難い。

表3 ベネッセ・コーポレーションの制度推移

付与ポイント ポイント単価 対象者	1995年		2003年		2010年		課税			
	92ポイント/人 1000円/ポイント 正社員	ポイント 設定	92ポイント/人 1000円/ポイント 正社員	ポイント 設定	238(特定職:92)ポイント/人 1000円/ポイント 正社員+特定職社員	ポイント 設定				
メニュー編成	1	住宅ローン・利子補給	50	1	住宅ローン・利子補給	1)	1	法律相談・コンサル・カウンセリング補助	≒1000	課税
	2	借上社宅利用	40	2	借上社宅利用	40	2	住宅貸付補助	≒1000	課税
	3	東京支社内託児施設利用	20	3	住宅財形補助	≒1000	3	持家修繕・リフォーム補助	≒1000	課税
	4	人間ドック・オプション補助	≒1000 ²⁾	4	東京支社内託児施設利用補助	20	4	持家固定資産税補助	≒1000	課税
	5	人間ドック補助	≒1000	5	託児施設利用補助	≒1000	5	住宅ローン・返済補給	≒1000	課税
	6	ホームヘルパー利用補助	3	6	ベビシッター利用補助	≒1000	6	住宅ローン・利子補給	1)	非課税
	7	付添看護料補助	2~4	7	入院差額ベッド補助	≒1000	7	住宅財形補助	≒1000	課税
	8	入院差額ベッド補助	2~4	8	入院・傷害に伴う家事補助	≒1000	8	住宅債券積立補助	≒1000	課税
	9	医療費補助	≒1000	9	人間ドック補助(本人)	≒1000	9	セキユリティ対策補助	≒1000	課税
	10	個人年金補助	3 or 6	10	人間ドック補助(家族)	≒1000	10	引越し補助	≒1000	課税
	11	介護保険補助	3 or 6	11	介護サービス利用補助	≒1000	11	不妊治療補助	≒1000	課税
	12	住宅財形補助	≒1000	12	医療費補助(健康保険内)	≒1000	12	保育・託児補助	≒1000	課税
				13	医療費補助(健康保険外)	≒1000	13	東京支社内託児施設利用補助	期間申請	課税
				14	生命保険補助	≒1000/年	14	子どもへの教育・療育補助	≒1000	課税
				15	自動車団体保険料補助	≒1000/年	15	介護サービス利用補助	≒1000	非課税
				16	カウンセリング・コンサルティング補助	≒1000	16	入院・傷害に伴う家事補助	≒1000	非課税
				17	一般財形補助	≒1000	17	障害者自立支援補助	≒1000	課税
				18	年金財形補助	≒1000	18	医療費補助(健康保険内)	≒1000	非課税
				19	持株会奨励金(定率・定額)	10/年	19	医療費補助(健康保険外)	≒1000	課税
				20	持株会奨励金(継続積立)	≒1000	20	入院差額ベッド補助	≒1000	非課税
							21	人間ドック利用補助(本人)	≒1000	課税
							22	人間ドック利用補助(家族)	≒1000	課税
							23	検査検診補助	≒1000	課税
							24	整体・マッサージ補助	≒1000	課税
							25	健康増進プログラム補助	≒1000	課税
							26	メンタルカウンセリング補助	≒1000	課税
							27	保険料補助	≒1000	課税
							28	自動車保険料補助	≒1000	課税
							29	一般財形補助	≒1000	課税
							30	年金財形補助	≒1000	課税
							31	持株会積立補助	≒1000	課税

注：1) 貸付残高×利子補給率(%)÷2÷1000÷10

2) 「≒1000」は利用金額を1000で除した値をポイント消化額とする方式。したがって「≒1000÷2」とされるメニューは割安な設定となる

厳しい評価とならざるを得ない背景のひとつは必然性の弱さである。カフェテリアプランの原型ともいべき米国における「Flex-plan」の開発・導入経緯、法的環境と比較すると、企業経営にとっての同プラン導入の必然性あるいは福利厚生制度の運営全般に対する機能性は低いと言わざるを得ない。米国では、国民皆保険型の公的医療保険のない環境下において、80年代以降に高騰する団体医療保険の企業費用を抑制することが急務であった。同時にFSA (flexible spending account) という従業員側からの節税方式の支援策が講じられ、現金給付や退職給付との連動性を有することによって、同プランが企業の福利厚生管理にとって救済策、促進策であり、かつ総合的管理手法として高く評価されたと考えられる。このような必然性はわが国の環境にはない。

では翻ってわが国の福利厚生制度の今後の展開において同プランがどの程度の必然性、機能性を持ちうるのか。社会保障制度や税制が異質な点だけが、わが国での同プランの必然性、そして普及を低位なものに止めると見なすのは早計であろう。急速な少子高齢化の進行に伴い、法定福利費の持続的な負担増が確実視される中で、法定外福利費の増額は望めない。では、予算制約が強まる環境下で、従業員の満足を得るためにはある種の“配分の妙”しかない。従業員による自主的選択が、生活背景、価値観、ライフ・スタイルが多様化する生活ニーズに対してカスタマイズされ、最適化されたベネフィットをもたらすことで、より高い満足感を得て、その結果、企業へのコミットメントや

ワークモチベーションが高まるのであれば、利用価値は高い。この点は、石田(1995)も米国のケースから「フレックスプランは従業員の家族構成の多様化・ニーズの多様化に対処する方策として一定の成果を上げている」と指摘する。この可能性をどこまで追求し、具体化できるかが問われている。

そして、もう一点、加えるべき点は、制度主体である企業からの制度編成と運営の両面からの明確なメッセージ性であろう。“自由な選択”であるが、“放任”であってはならない。福利厚生という人的資源管理の枠組みの中で、意図的に方向づけられ、誘導された時空間、意味空間の中での選択であるべきではないか。そして、それは各企業の労使が、企業としての経営的効果と、従業員が望む安心して働ける生活という両観点から十分に煮詰められた妥協解によって構成されるものであろう。

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.
 岡田義晴(1999)『スーパー・カフェテリア・プランのすすめ』労務研究所。
 カフェテリアプラン研究会編(1994)『多様化時代の企業厚生——日本型カフェテリアプランの研究』ぎょうせい。

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『進化する福利厚生——新しい使命とは何か』(労務研究所, 2008年)。経営学(人的資源管理論 企業福祉論 消費者行動論), 人的資源管理論専攻。