

# 人的資本経営時代における福利厚生の有効性

西久保浩二

(山梨大学名誉教授)

近時、注目を集める人的資本経営への流れがこれまでの人材マネジメントに変革を迫っている。日本企業を取り巻く経営環境変化が著しい時代にあつて、価値創造に寄与できる人材の確保が今まで以上に重大な経営課題となった。福利厚生は企業の人事労務制度群のなかにあつて、独自の機能、役割を果たすものとして、これまで「個人と組織」「生活と仕事」との結節点となり、両者を融和的、相乗的に結合させるべく進化してきたが、さらにその進化の加速が求められている。それは、多様化する従業員のニーズ、リスクに応えつつ、求められている企業価値を高める経営的效果を提供できる「人材投資としての福利厚生」への進化である。福利厚生に求められる経営的效果は、従来からの採用力、定着性などに加え、ウェルビーイングの向上、心理的安全性の醸成、そしてエンゲイジメントの高揚などに広がっている。これらの経営的效果の多くは、人的資本経営が注視するものである。それは人的資本として持続的に価値を創造するために重視される従業員態度であり、経営的效果なのであろう。本稿では人的資本経営が広がろうとしている今日にあつて、福利厚生が人的資本経営を支える経営的效果をもたらす可能性を再確認すると同時に、人的資本経営が目指している価値創造の唯一の土壌となる従業員の個人生活や職場生活、そして仕事での満足感の形成に寄与するものである点を検証する。

## 目次

- I 人的資本経営の潮流——求められる価値創造を担う人材
- II 有効性の検証——双益性をもたらす価値創造
- III 人的資本経営に福利厚生の活用を
- IV 最後に

### I 人的資本経営の潮流——求められる価値創造を担う人材

#### 1 始まった人的資本経営への動き

2020年9月に経済産業省より「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書(通称:人材版伊藤レポート)」が発表された。この研

究会の開催趣旨は、第四次産業革命、少子高齢化、そしてコロナ禍の到来、個人のキャリア観の変化などの激しい環境変化のなかで、持続的に日本企業の企業価値を高めるべく人的資本という新たな視点の重要性が指摘され、それへの投資、開示の必要性を論じるものであった。

この研究会の流れを受けて、2021年6月、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード(企業統治指針)」が改訂され、新たに「人的資本」に関する情報開示という項目が追加された。

わが国のこうした動きに先駆けて、既に国際標準化機構(ISO)が2018年末には人的資本を開示するための詳細なガイドラインである「ISO30414」を示していた。そこでは11領域における人的資本の情報開示基準が提示された。そして2020年

8月には米国証券取引委員会（SEC）により人的資本の情報開示が義務化された。いわゆる「レギュレーション S-K」の改訂である。これで米国では上場企業、債券発行企業等は従来からの財務諸表に加えて、「採用」「育成」「リテンション」などに関する人的資本情報の開示が義務付けられた。

その後、わが国では2022年8月には内閣官房から「人的資本可視化指針」が示され、各社が具体的な対応に取り組む方向性が示された。こうして、わが国においてもいよいよ本格的に人的資本経営へのシフトが始まったわけである。その後、二度の決算期を経て開示が進んでいる。

もちろん、この人的資本投資の開示を求められる企業は上場企業となるのだが、企業価値の持続的な向上を目指すという方向性は全ての日本企業にとっての今日的に重要な経営課題である。企業価値とは最終的には市場が決定するものだが、その本質は企業が産み出す高い収益性をもたらす付加価値に他ならない。

また今後の労働市場での人材争奪戦の新たな軸となる可能性も高い。なぜなら、近時、「ゆるい職場」に不安を感じて離職する若者が増えているとの報道もある。若年層を中心に人的資本としての価値を高める努力に積極的な企業への評価が高まるのは当然であろうし、何より人的資本投資の実態を積極的に開示する企業の労働市場でのプレゼンスが高まるのは必然である。

このように幅広に、将来的に考えてみると、この新たな潮流は非上場企業、中小・中堅企業にとっても看過することは難しく、追従せざるをえなくなるものとも予想される。日本企業の多くは人的資本としての投資を確実に実行し、それを開示しながら価値創造というリターンを獲得していかなければならない。

## 2 人的資本経営が迫る三次元の世界

人的資本経営の登場によって、人事・労務管理の世界に新たな視点が加わることとなった。

それは「市場」である。正確には「資本市場」と呼ぶべきであろう。それまでは労働者であり、生活者である「個人」、そして企業という「組織」

という二次元で構成されていた世界に新たな視点、軸として「市場」が加わることとなった。これで人事・労務管理の最適解、目標設定を三次元で捉えることが求められるようになった。その背景には、「市場」が決定権をもつ企業価値が、少なくとも上場企業にとって経営上、最も重視される目的概念となったからであろう。世界企業価値ランキングなどが注目を集め、メディアで頻出する時代なのである。

そして「市場」は「個人」や「組織」とは異なる価値観を有する存在であるため、これまでの人事・労務管理のあり方に発想の転換、再構築を迫ることとなった。

では、その視点とは何か。それは個人が、そして組織が、いかに市場の評価に足る付加価値を産み出せたか、そして将来的に産み出し続けられるか、という一点に尽きる。あえて、わかりやすく表現するならば、どんなビジネス、それがB to Cであれ、B to Bであれ、「高い収益性をもたらす商品・サービスを製造・販売し続けられるか」という事である。これまで「組織」が追求してきた生存と成長、つまり売上や資産がどれだけ伸びても、従業員数がいくら増えようが、それだけでは市場からの評価には値しない。また「個人」が求めてきた雇用そして生活の安定も同様である。かつてバブル崩壊の当初、経営危機に直面した老舗大手百貨店が創業以来初の雇用リストラを発表したときに、株価は大幅高となったことがある。やっとな「市場志向」の経営に変わったか、との期待感からである。また、近時、大手流通グループでの代表取締役の続投に反対票を投じた米国ファンドが求めたのは成熟したGMS事業の切り離しであった。「市場」は冷酷であって容赦ない。雇用であれ、祖業であれ、価値創造に寄与しない事業の排除を求めてくる。

ただし、こうした組織としての成長や個人の幸福や安心が、やがて企業としての価値創造力の向上に結実するプロセスと確認できれば、「市場」は高い評価を下す。つまり、人的資本への投資とは、その先にある、リターン（投資による成果）として最終的に企業価値向上につながる明確な文脈が求められることになる。

筆者は福利厚生がこうした「市場」が望む人的資本投資、持続的に価値を生み出すための人材マネジメントにおいて独自の、そして不可欠な有効性を有していると考えている。つまり福利厚生による人的資本投資により得られる経営的効果の多くが媒介変数となって企業価値の向上とその維持に確実に寄与できると期待している。

その論拠は何か。端的に言えば、人間だけが担うことができる価値創造、その原点には「和気藹々」「自由闊達」「楽しさ」、これらが満ちた職場、そして個々の従業員が心身ともに健康で、安心感をもって過ごす生活、この両面が確保されることが欠かせないと考えられるからである。今日的な用語で、その一端を表現すれば「心理的安全性」であり、「ウェルビーイング」などであろうか。かつてソニー（当時：東京通信工業）は、その設立趣意書の第1項に「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」と唱っている。

福利厚生は良好な人間関係、活発な社内コミュニケーション、組織への帰属感、安心感などの醸成を直接的に促進させることができる貴重な人事施策である。加えて福利厚生の領域は実に多岐にわたる。住宅、給食、レジャー、レクリエーション、健康、両立（育児・介護・疾病）、慶弔・災害、衣服、自己啓発、情報提供、生活保障、資産形成などの実に幅広い領域があり、多種多様な制度・施策が提供できる。まさにウェルビーイング全体を守備範囲とするといい。この制度・施策での「多様性」は、多様な生活背景をもつ人材群に対する組織としての「受容力」を向上させる。グローバル時代を迎えているなかでライフスタイル、生活課題、生活習慣の異なる国内外の多様な人材を職場の仲間として受け容れる力となる。「多様な個の相互作用」が組織的な創造性を育み、イノベーション誘発の土壌となることは周知のとおりである。また、福利厚生による育児、介護そして疾病との両立への支援は、プレゼンティズムなどの抑制を通して直接的に労働生産性を左右することも明らかとなってきた。

このように多様な人材を吸引する魅力的な職場づくり、創造性を遺憾なく発揮できる職場づく

り、従業員が安心感の持てる生活形成に対して、福利厚生は直接的な支援策、セーフティネットとして、そして、職場での交流の演出装置などとして機能を発揮できるのである。

福利厚生は「個人」と「組織」を良好に融合させ、価値を創出する関係性を得るための結節点として、潤滑油として機能することで、「市場」からの価値創造という要請に応えなければならない今日の企業の有効な助力となりうるであろう。

このように他の人事・労務施策には無いユニークな、独自の機能を活用することで人的資本経営時代の投資メニューの1つとして福利厚生の存在意義が改めて見出されることを期待したい。

### 3 開示指針の中の「福利厚生」への疑問

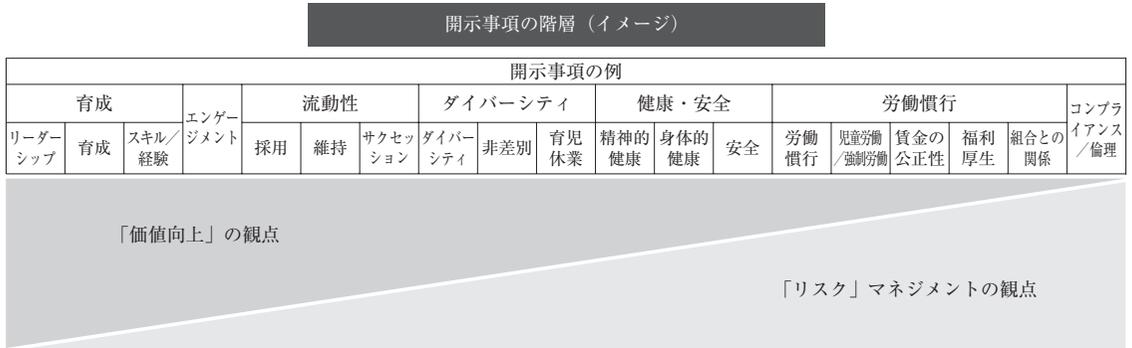
では、現在までの人的資本経営の議論のなかで福利厚生はどのように位置づけられているのか。先の可視化指針のなかでは福利厚生にも言及されている。それは「開示事項の階層（イメージ）」と題された図のなかに登場する（図1）。

ここでの指針の主張は開示事項には「価値向上」と「リスク」マネジメントの2つの観点があるとされ、強弱はあれ、二面的に捉えるべきとしている。そして開示事項の階層は7分類とその下に19の事項が列挙された二層構造とした。

印象的には、分類、事項ともに統一感、体系性はなく、多様な概念が乱立している。また、分類と事項との関係にもいくつか疑問が残る。なかでも「福利厚生」の位置づけには大いに疑問がある。7分類のうちの「労働慣行」内に置かれているが、福利厚生は労使交渉を経て予算措置がなされ導入、運営される制度・施策であって、慣行ではない。慣行への投資、マネジメントは難しい。

さらに「価値向上」と「リスク」マネジメントという2つの観点からの比重的性格付けがなされているなかで「福利厚生」は、ほぼ「リスク」マネジメントのための事項という位置に置かれ、「価値向上」とは見なされていない。福利厚生は採用力、定着性、モチベーション等の向上などの経営的効果が確認されており、「価値向上」に直結する効果をもたらすものであって「リスク」回避策だけではない。もちろん、両立支援や健康予

図1 「可視化指針」での福利厚生の位置づけ



出所：内閣官房（2022：28）より抜粋

防など従業員の勤続、キャリア形成、能力形成にとってのリスク、すなわち価値創造上のリスク回避を支援する施策も数多くあるが、決してそれだけではない。

本稿ではこの枠組みへの反証も含めて人的資本経営における福利厚生の有効性について再確認することを目的とする。「リスク」回避だけでなく、「価値創造」に寄与するものであるかを検証したい。

#### 4 欠落した議論

実効性のある人的資本経営を展開するために、人的資本に対していかに効果的な投資を行うか。そして、その投資が企業戦略、事業戦略の成功として結実し、成果として市場の評価を得て企業価値が高まる、というシナリオを実現したいわけだが、この議論に入る以前に前提として忘れてはならない議論がある。

それは、人的資本への投資、開示も、その対象たる人的資本（人材）が質・量ともに必要十分に確保できてこそ着手、実現できるという点である。現状、少子高齢化とともに労働力の国内供給が細り、円安要因が加わって海外人材の調達にも支障をきたし始め、深刻な人手不足が進行している。主要企業でも採用予定数を満たせず、かつ若年層を中心に流動性が高まっている。こうしたなかで人的資本、人材をいかに確保するかが、厳しい状況にある。この確保という点の議論が十分ではない。

また、仮に人的資本投資に成功し、その結果、

企業価値が高まったとして、そのプロセスを市場に開示することになる。こうした状況において、人的資本という資本の特性、リスクを十分に認識すべきである。すなわち、人的資本は他の物的資本、金融資本などとは決定的な差異がある。後者らが法的に所有権、使用権が担保できる。つまり、一旦確保できれば、その長期的保持が保証される。しかし、人的資本なる資本は常に「流動的」である。要するに転職されるリスクが常にある。この人的資本の他の資本との決定的な差異である「流動性」は厄介な特性となる。仮に人的資本投資に成功し、開示するということが、効果的な投資がなされた人的資本（人材）が形成され、確実に個々の人材の Employability（転職力）は高まる。つまり人材流出リスクをも同時に高めるというジレンマとなる。人的資本経営の推進においては、このリスクへの対処を蔑ろにすれば、持続的な経営とはなりえない。この対応としてさらに採用力、そして定着性を維持・向上させるしかない。

## II 有効性の検証——双益性もたらす価値創造

### 1 効果の多様性と従業員認知

本稿は、人的資本経営における福利厚生の有効性を検証することを目的とするが、同時に、その有効性が経営側、企業側だけを見るものではなく、先行的には従業員の個人生活、家庭生活、職

場生活での満足度を高め、その延長線上にこそさまざまな経営効果が現れる事を示したい。いわば、個人と企業の双方が恩恵、利益を得るといふ福利厚生のもつ「双益性」を検証したい。

福利厚生には60種類を超えるといわれる多種多様な制度・施策があり、労使はその中から取捨選択して“自社の福利厚生制度”を構成する。同時にその供給主体も人事部門だけではなく、共済会、健康保険組合、労働組合、業界団体など多彩である。こうした構造もあって、期待される効果も西久保(2024b)で示されたとおり、多彩なものとなる。

また、制度・施策の多様性、供給者の多様性もあって、受益者たる企業、従業員が認知する効果も多様なものとなる(図2)。

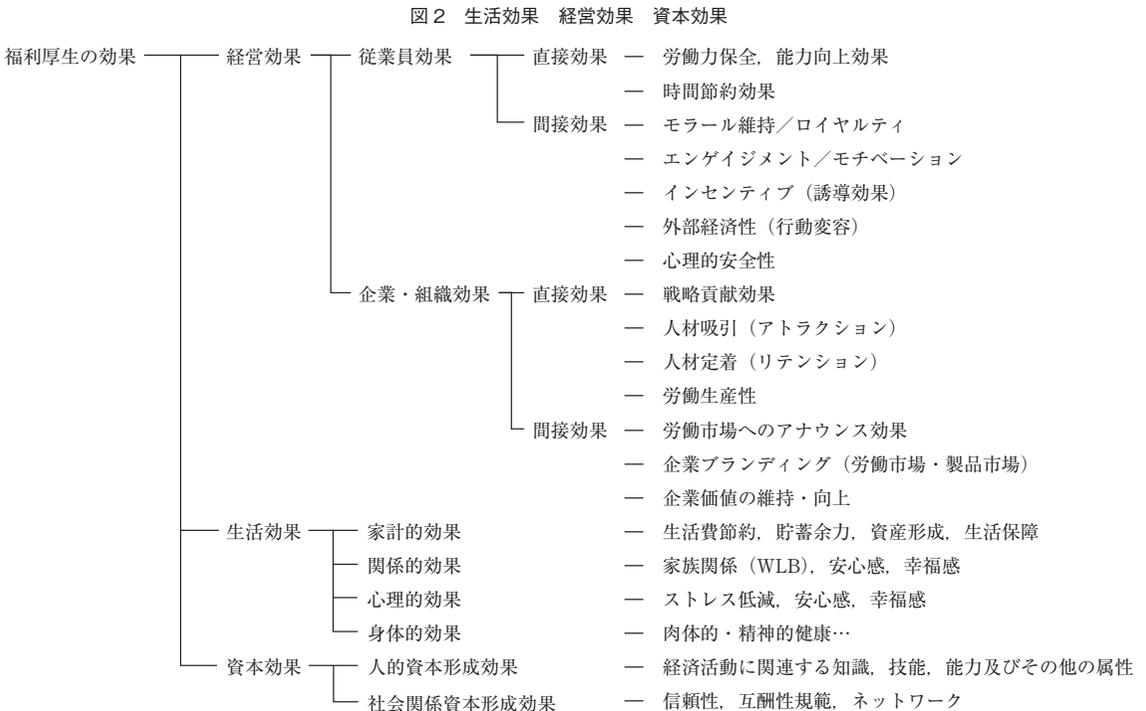
図3では、今回の調査<sup>1)</sup>で提示した58種の制度・施策の中で何種類の利用経験があるかを測定し、その分布から三分した上で高利用層(平均利用経験数7.1種)と低利用層(同1種)の2つの従業員層を抽出した。その二分類の各層においてどのような福利厚生の効果を自覚し、認知しているか、その認知率の比較を行った。効果の選択肢と

しては図中にある24種を提示している。これらの効果を人的資源管理上で期待される「経営効果」と、従業員の個人生活、家庭生活の恩恵となる「生活効果」に二分した上で比較し、差異の分析(検定)を行った。

高利用者の多くが認知した効果としては経営効果では「会社への信頼感が高まる(29.0%)」「職場の雰囲気がよくなり仕事がしやすくなる(24.8%)」「会社に親近感がもてるようになる(21.3%)」などとなった。また「生活効果」では「リフレッシュできる(48.5%)」「健康維持、回復に役立つ(48.0%)」「仕事と生活の良いバランスに役立つ(38.6%)」などの認知率が高い。

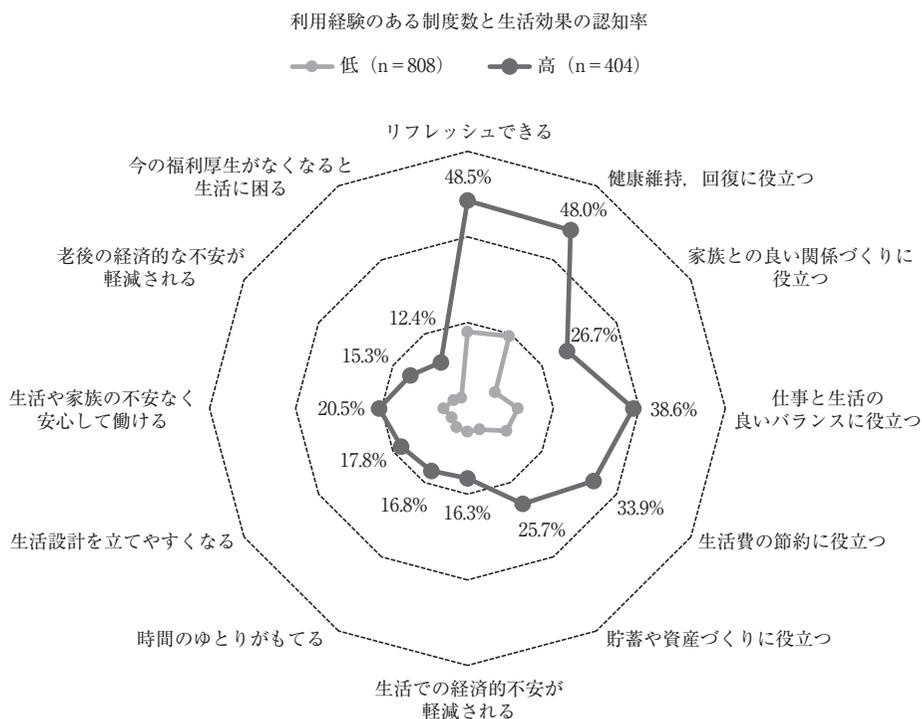
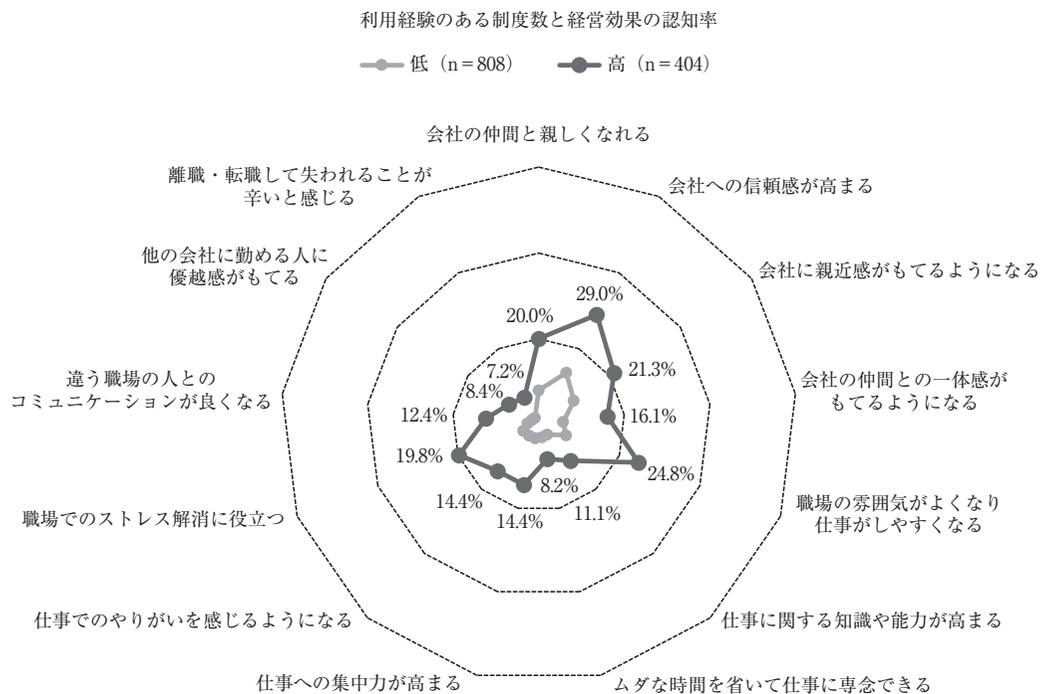
一目瞭然であるが、多くの制度・施策を利用した経験のある従業員ほど多種多様な効果を、より高率で認知している。全ての効果でその認知率差の有意性が確認された。同時に、「生活効果」における高利用層、低利用層の格差が「経営効果」より著しい。平均的な認知率格差では前者が18.4%であり、後者が10.8%となる。

やはり身近な「生活効果」への認知を起点として、会社への親近感や信頼感、仲間との一体感、



出所：西久保(2024b)

図3 利用経験と経営効果、生活効果の認知率



といった「経営効果」といえる態度形成を促していると考えられる。この方向性は一方通行であって逆進はないと考える。健全で、安心な生活が確保されなければ、仕事や企業に対する良好な態度形成は促されないのではなかろうか。“Happy worker is a productive worker”との所伝に同意するものである。

## 2 注目される経営効果への影響力

では、実際に福利厚生が人的資本経営、価値創造のために目指している企業に経営効果をもたらしているのか。従業員の利用経験からその因果性の検証を行う。

まず先の伊藤レポートを起点とする現在までの人的資本経営における議論、そして、わが国企業の現状までの市場に対する開示内容をみていると最も注目されている人的資本経営上の目標概念は「ワーク・エンゲイジメント (work-engagement)」であることは間違いない。パーソル総研 (2023) の調査によれば初めての開示となった2023年3月期決算のTOPIX500企業内の380社での有価証券報告書では、エンゲイジメントに何らかの形、文脈で言及している企業は64.2%、実績値を示した企業が27.9%に及んでいる。

また、島津 (2014)、厚生労働省 (2019) や人材版伊藤レポート (経済産業省 2020) において先進諸国に大きく劣後するわが国労働者のエンゲイジメントが国際比較調査から指摘されたとおり、低い労働生産性の原因ともみなされている従業員態度である。

今回の調査では、まずエンゲイジメントという目標概念をSchaufeli, Bakker and Salanova (2006)、Schaufeli et al. (2019) によって開発されたUtrecht Work Engagement Scale (UWES) をShimizuらが翻訳した17項目から成る日本語版<sup>2)</sup>を用いてスコア化した。

また、近時、人的資本経営のなかで注目されるもう1つの目標概念が「心理的安全性 (psychological safety)」である。田中 (2023)、大野 (2024) などでも論じられているように、チームでの価値創造、生産性向上のためには、互いに批判を萎縮せずに活発な論議、情報共有が不可欠である

う。「心理的安全性」はEdmondson (1999, 2004) によって提唱された心理学概念であり「対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる職場環境であること」とされる。この心理的安全性が確保されているとメンバーが認識していると、他のメンバーとの衝突を招くおそれのある意見であっても表明しやすくなる。この心理的安全性への注目が集まる契機となったのが、Google社が2012年から約4年かけて実施した「プロジェクト・アリストテレス (Project Aristotle)」とされる。これはGoogle社で勤務する約180チームを分析し、どのようなチームが高い成果を挙げているのかを4年にわたり追跡調査した結果、優秀なチームほど「心理的安全性」が高いことが判明した。今回の調査ではO'Donovan, Van Dun and McAuliffe (2020) に基づく「職場の心理的安全性尺度」日本語版<sup>3)</sup>を用いてスコア化した。

また、先に指摘したとおり人的資本経営における「人材の確保」の重要性に鑑み、従業員の長期定着意向 (定着性) に対する福利厚生の影響力の再確認を行った。ここでは「現在の勤務先にできるだけ長く勤務したい」とする表現を示し、「そう思う」から「そうは思わない」までの賛否を5件法によりスコア化している。

これらの人的資本経営の推進を考える上で重視すべき従業員態度の3種を従属変数とする因果分析を行った。独立変数には性別、年齢そして賃金額 (年間) を制御変数とした上で、自社の福利厚生の利用経験数、つまり利用した経験のある制度・施策の種類数の総数を独立変数とした分析と、福利厚生の19分野それぞれでの制度・施策の利用種類数を独立変数とした分析を行った (表1)。

まず、エンゲイジメントに対しては全体スコアだけでなく、「活力」「熱意」「没頭」の下位要素を測定した従属変数に対しても高い統計的信頼性を伴って利用経験数からの正の影響力が確認された。「心理的安全性」「定着性」に対しても同様に、高い統計的信頼性を有する正の影響力を有することが確認された。

では、次に総数ではなく、個々の19分野ごとの利用経験数を独立変数とした分析では、どの分野の影響力が特定されたのか。

表1 福利厚生の利用経験と経営効果

従属変数	エンゲイジメント (総合スコア)				定着性		心理的安全性		
	t 値	有意確率	t 値	t 値	t 値	有意確率	t 値	有意確率	
独立変数 (強制投入法)	モデル 1		モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5		モデル 6	
(定数)	19.434	0.000***	18.233***	16.969***	20.203***	22.068	0.000***	48.940	0.000***
男性ダミー	2.193	0.028**	3.009***	0.548	2.568**	-1.931	0.054*	-1.441	0.150
年齢	-1.881	0.060*	-2.114**	-0.926	-2.269**	3.621	0.000***	-1.603	0.109
賃金額 <sup>1)</sup>	-0.827	0.408	-0.709	-0.915	-0.746	-1.490	0.137	-2.215	0.027**
利用経験制度数 <sup>2)</sup>	7.529	0.000***	6.793***	7.461***	7.267***	7.186	0.000***	5.783	0.000***
重相関係数 (R <sup>2</sup> )	0.050		0.047	0.044	0.043	0.041+		0.041	
自由度調整済み R <sup>2</sup>	0.047		0.044	0.042	0.041	0.039		0.038	
F 値	14.570		16.159	25.389	15.008	17.851		11.787	
有意確率	0.000***		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***		0.000***	
独立変数 (stepwise 法)	モデル 7		モデル 8	モデル 9	モデル 10	モデル 11		モデル 12	
(定数)	19.543	0.000***	18.416***	50.067***	20.300***	22.006	0.000***	140.358	0.000***
男性ダミー	2.315	0.021**	3.054***						
年齢	-2.033	0.042**	-2.202**			3.380	0.001***		
賃金額 <sup>1)</sup>								-2.436	0.015**
【制度利用経験数 (分野別)】 <sup>2)</sup>									
住宅									
医療・健康	4.059	0.000***	4.441***	4.586***	4.353***	5.240	0.000***	2.460	0.014**
慶弔災害									
金融資産形成									
実物資産形成	3.585	0.000***	4.089***	3.750***	3.493***				
生活保障									
文化・体育・レク	2.099	0.036**		3.050***		3.345	0.001***	3.039	0.002***
生活設計情報提供								2.196	0.028**
自己啓発・能力開発									
給食支援									
特別な長期休暇					3.137***	2.605	0.009***	3.137	0.002***
社内表彰制度									
カフェテリア・プラン									
総合型アウトソーシング									
テレワーク支援									
ワーケーション支援			2.939***					-2.869	0.004***
わが社独自の制度									
育児支援									
介護支援	2.243	0.025**			2.575***				
重相関係数 (R <sup>2</sup> )	0.050		0.039	0.044	0.043	0.053		0.041	
自由度調整済み R <sup>2</sup>	0.047		0.037	0.042	0.041	0.051		0.038	
F 値	14.570		16.159	25.389	15.008	23.166		11.787	
有意確率	0.000***		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***		0.000***	

注：1) 前年度、勤務先からの賃金・賞与のみ

2) 勤務先企業に導入されており、従業員自身が利用した経験のある制度・施策の種類数

3) 有意確率 \*\*\*&lt;0.01, \*\*&lt;0.05, \*0.10, stepwise 法

まず、エンゲイジメントに対しては3つの下位要素も含めて「医療・健康」「実物資産形成」「文化・体育・レク」「介護支援」「特別な長期休暇」「ワーケーション支援」などが正の影響を与えていることが確認された。定着性に対しては「医療・健康」「文化・体育・レク」「特別な長期休暇」が正の有意性が確認された。そして、心理的

安全性に対しては「医療・健康」「生活設計情報提供」「文化・体育・レク」などが正の影響となり、「ワーケーション支援」では負の影響となった。

分析全体を概観すると、従業員が福利厚生の多様な制度・施策を利用する経験を得ることで、エンゲイジメント、心理的安全性、定着性という人的資本経営において重視される従業員態度のい

れに対しても、その醸成、高揚を促す可能性が高いことが示されている。

### 3 従業員生活と福利厚生

では、次に従業員個人の「満足度」に着目する。先の図3でも確認したとおり、従業員は自社の福利厚生の利用を通じて多様な効果を認知する。経営効果と呼ぶべき企業にとっての良好な態度などに直結する効果がある一方で、従業員の個人生活、家庭生活に資する効果もより多くの従業員に認知される。それらは「生活効果」と総称できるもので、その効果によって決定される態度の1つが「満足」と考えられる。

表2では「現在の個人生活・家庭生活に満足している」「現在の会社や職場に満足している」「現在の仕事に満足している」という3種の表現を示したうえで「そう思う」から「そう思わない」までの賛否を5件法によって測定した。加えて、福利厚生の利用経験が従業員の満足に与える影響を検証するにあたって、2種の交互変数を設定した。「生活満足かつ仕事満足」「生活満足かつ会社・職場満足」の2種である。これは両満足の同時的な満足形成への影響を検証したいためである。

冒頭でも触れたが、福利厚生はともすれば葛藤をもたらしやすい「仕事と生活」「個人と組織(会社)」との融和機能を発揮することが期待されてきたものであり、加えて、人的資本経営において期待される価値創造において、その融和が欠かせないものと考えられるからである。ウェルビーイングが人的資本経営の議論のなかで注目されることと同様の文脈である。

結果的には単一の「生活満足度」と「生活満足かつ仕事満足」「生活満足かつ会社・職場満足」の2種の交互満足度のいずれに対しても利用経験のある制度種類総数は高い統計的信頼性を伴った正の影響力が確認された。多様な福利厚生を利用することで生活、仕事、会社という異次元での満足を同時に向上できる可能性が示された。

また、個々の19種の制度分野のなかでは「医療・健康」「文化・体育・レク」「特別な長期休暇」などの正の影響力が共通して有意であった。また、「介護支援」「実物資産形成」などで「生活

満足かつ仕事満足」への正の影響力が確認された。

「経営効果」「生活効果」に対して上記のとおり有意な影響力を示した分野を構成している具体的な制度・施策は以下のとおりである。これらが調査において実際の選択肢とされた内容である。

#### ●「医療・健康」

健康診断（法定への上積み、付加的な検診）、個人負担の人間ドック、検診等への補助、生活習慣病検診（成人病検診）、社員食堂で提供される健康メニューなど食事支援、メンタルヘルス支援（職場のストレスや悩みなどを適切に対応し、軽減、解消するためのサービス、教育や相談）、スポーツ・運動への促進・支援

#### ●「文化・体育・レク」

文化・体育・レクリエーション活動支援、余暇・レジャー施設（自社所有：保養所、運動施設）、余暇・レジャー施設（契約型：保養所、運動施設）、社内旅行、職場旅行、職場でのイベント、その他独自の制度

#### ●「介護支援」

介護休暇（法定超）、介護のための短時間勤務制度、介護関連費用の補助（ヘルパー、転居、機器購入等）、介護施設の紹介、斡旋、情報提供、育児、介護休職からの職場復帰プログラム

#### ●「特別な長期休暇」

リフレッシュ・自己投資のための長期休暇、年1回以上の長期休暇制度（連続1週間以上、夏期休暇や年末・年始休暇を除く）

#### ●「実物資産形成」

住宅取得のためのローン補助、金利補助制度、持ち家支援制度（低利融資、物件斡旋等）

## Ⅲ 人的資本経営に福利厚生の活用を

### 1 「生活効果」を基盤とした「経営効果」

以上、福利厚生の効果として期待される従業員満足についての検証を行った。制度・施策が導入され、従業員が利活用することによって個人・家庭生活での満足度を高めながら、同時に仕事や会社への満足度も向上させる可能性が確認された。

こうした従業員の「満足」という良好な感情

表2 利用経験と従業員満足

従属変数	生活満足		生活満足×仕事満足			生活満足×会社・職場満足		
	t 値	有意確率	B	exp (B)	有意確率	B	exp (B)	有意確率
独立変数 (強制投入法)	モデル 1		モデル 2			モデル 3		
(定数)	22.307	0.000***	-1.578	0.206	0.000***	-1.747	0.174	0.000***
男性ダミー	-1.666	0.096	-0.139	0.870	0.236	-0.172	0.842	0.149
年齢	2.526	0.012**	0.009	1.009	0.087**	0.011	1.011	0.035**
賃金額 <sup>1)</sup>	-0.479	0.632	0.000	1.000	0.417	0.000	1.000	0.487
利用経験制度数 <sup>2)</sup>	7.922	0.000***	0.132	1.141	0.000***	0.135	1.144	0.000***
重相関係数 (R <sup>2</sup> )	0.042		χ <sup>2</sup>	67.453		71.833		
自由度調整済み R <sup>2</sup>	0.040		有意確率		0.000***			0.000***
F 値	18.207		Cox-Snell R2	0.040		0.042		
有意確率	0.000***		Nagelkerke R2	0.057		0.062		
			モデルの中率	72.1		73.3		
独立変数 (stepwise 法)	モデル 4		(変数減少法) モデル 5			モデル 6		
(定数)	22.547	0.000***	-1.424	0.241	0.000***	-1.924	0.146	0.000***
男性ダミー								
年齢	2.034	0.042**				0.011	1.011	0.038***
賃金額 <sup>1)</sup>								
【制度利用経験数 (分野別)】 <sup>2)</sup>								
住宅			0.342	1.407	0.000***	0.291	1.338	0.000***
医療・健康	4.990	0.000***						
慶弔災害	2.025	0.043**						
金融資産形成			0.390	1.476	0.033**			
実物資産形成								
生活保障								
文化・体育・レク	2.090	0.037**	0.304	1.355	0.004***	0.294	1.342	0.006***
生活設計情報提供								
自己啓発・能力開発								
給食支援								
特別な長期休暇	3.189	0.001***	0.453	1.574	0.063*	0.659	1.933	0.007***
社内表彰制度								
カフェテリア・プラン								
総合型アウトソーシング								
テレワーク支援								
ワーケーション支援								
わが社独自の制度								
育児支援								
介護支援			0.310	1.363	0.046**			
重相関係数 (R <sup>2</sup> )	0.054		χ <sup>2</sup>	93.715		91.756		
自由度調整済み R <sup>2</sup>	0.051		有意確率		0.000***			0.000***
F 値	18.759		Cox-Snell R2	0.055		0.054		
有意確率	0.000***		Nagelkerke R2	0.079		0.078		
			モデルの中率	72.0		73.9		

注：1) 前年度、勤務先からの賃金・賞与のみ

2) 勤務先企業に導入されており、従業員自身が利用した経験のある制度・施策の種類数

3) 有意確率 \*\*\*<0.01, \*\*<0.05, \*0.10

的、心理的状況が、さらに先のエンゲイジメント、心理的安全性、さらには定着性などの経営効果へと結びついている可能性を検証した(表3)。生活満足度、2種の交互満足度ともに高い統計的信頼性を伴った正の影響力を示している。

この企業による制度導入、従業員の利活用によ

る生活効果、それがさらに経営効果へと一連の文脈こそが、福利厚生による人材への投資、すなわち、明確な人的資本投資となり、法定外福利費としての投資が実効性を伴った果実を得る可能性を示している。

企業価値の向上を目指す人的資本経営だが、そ

表3 生活満足からもたらされる経営効果

従属変数	エンゲイジメント (総合スコア)		心理的安全性		定着性	
	t 値	有意確率	t 値	有意確率	t 値	有意確率
独立変数 (stepwise 法) (定数)	15.379	0.000***	52.460	0.000***	17.608	0.000***
男性ダミー	3.126	0.002***				
年齢	-3.050	0.002***	-2.425	0.015**	2.829	0.005***
賃金額 <sup>1)</sup>			-2.084	0.037**		
生活満足	3.131	0.002***			4.476	0.000***
生活満足×仕事満足	5.062	0.000***	6.063	0.000***	3.523	0.000***
生活満足×会社・職場満足	4.142	0.000***	4.228	0.000***	8.558	0.000***
重相関係数 (R <sup>2</sup> )		0.172		0.143		0.271
自由度調整済み R <sup>2</sup>		0.169		0.141		0.269
F 値		68.531		69.151		153.242
有意確率		0.000***		0.000***		0.000***

注：1) 前年度、勤務先からの賃金・賞与のみ

2) 有意確率 \*\*\*<0.01, \*\*<0.05, \*0.10

の価値そのものは根源的には労働者個人、そしてチームの創造性や問題解決力に依存するものである以上、彼らの個人生活、職場生活を良好なものとするための支援的対応は欠かせないものとなる。この対応が福利厚生による人的資本投資であり、独自の機能として発揮されるのである。

## 2 短期-長期での価値創造支援

筆者は、人的資本への投資による価値創造を実現することを想定したときに、ここまでの分析成果を踏まえて、2つのマネジメントが有用と考える。先の政府が示した可視化基準での「価値創造とリスク」という2つの観点、マネジメントとは異なるマネジメントの枠組みである。

1つは比較的短期的に個々の従業員の能力や経験値を組織内で顕在化させようとする直接的なマネジメントがある。一方で長期的に価値創造を支える健全な、強い人材基盤を形成するためのマネジメントがあろう。この2つのマネジメントのうち前者が、福利厚生からの経営効果によって実現されるものであり、後者が生活効果の蓄積によって醸成されるものではないかと考える。すなわち、福利厚生を活用した人的資本投資による価値創造のマネジメントは、短期、長期の両面から価値創造を支える投資となりうると考える。長期-短期の時間軸からのアプローチによって持続的で実効性のある人的資本投資を構想できる。福利厚生を含め先の可視化基準での開示事項（一部）を

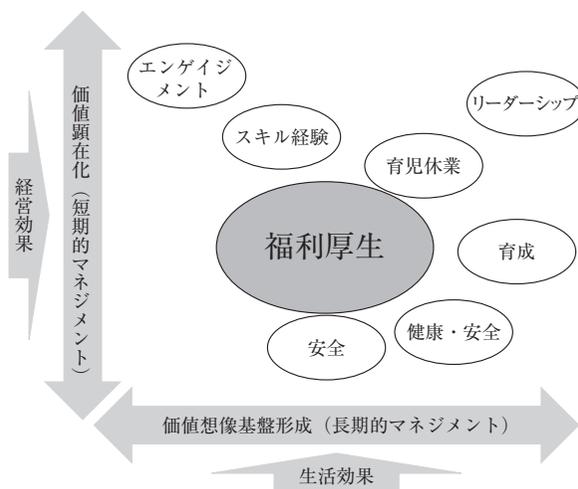
この二軸上でプロットしたものが図4となる。

福利厚生における長期的マネジメントとして良好な人材基盤を形成・維持するための具体的な制度・施策として考えられるものとしては、例えば、健康維持増進、生活設計支援、生活保障・資産形成支援などが有効であろう。特に近時、老後不安が高まるなかでファイナンシャル・ウェルビーイングの実現などが急がれるテーマである。これらは長期定着性の維持にも寄与するものである。また、計画的な自己啓発（リスクリング含む）支援を図り、従業員全体での能力開発を促進すれば確実に組織能力は高まることになる。

一方、職場での価値創造を促進し、顕在化させる短期的マネジメントであれば、分析結果が示すとおり、レク・レジャー施策などによって社内コミュニケーションを活性化させ、一人一人の従業員のリフレッシュ効果が高まれば、エンゲイジメントや心理的安全性の向上が期待できる。また日々のストレス軽減のためのスポーツイベント施策なども有効な手段となりうるだろう。さらに今後は介護支援も重要性を増すことになる。

このように短期、長期のマネジメントに有効な制度・施策を自社の状況に適合させるようバランス良く組み合わせ制度編成を行うことが人的資本経営における最適な“投資としての福利厚生”となると考えられる。

図4 人的資本経営における2つのマネジメントと開示事項



#### IV 最後に

わが国の福利厚生はこれまで「人を大切にす」という日本的な経営の中で、シンボリックな存在として大きな役割を果たしてきた。すなわち、「衣・食・住・遊・学」での幅広い分野で、生涯的な生活支援、健康支援、両立支援、生活保障、資産形成などを通じて、採用力の強化、高い定着性や勤勉性、そしてモチベーションの維持・向上に貢献してきた。こうした福利厚生の経営的效果については西久保（2013, 2024b）や西久保・吉田（2022）の他、数多くの実証研究からも明確である。

したがって、今回の人的資本への投資、そして開示という新たな文脈のなかでは、当然、これまでの実績や得られた経営的效果については経営戦略、人材戦略との因果性を見出すことで有効な開示情報になる可能性を有している。

しかし、先述のとおり、これまではその制度・施策の実態や効果は対外的に開示することを目的として導入、運営を行ってきたわけではない。また、今回の動きのなかで強調される経営戦略、人材戦略との因果性についても明確に意識し、位置づけてきたとは言い難い。

換言すると、福利厚生の導入・運用によって採用力、定着性、モチベーションといった経営的効

果を得ることが目的であった。それらの効果の存在は確信しながらも、あえて環境変化に適応すべく適時、策定される経営戦略との関係性を明示する必要を認識しなかった。なぜなら、経営的效果によって形成される強い人材基盤は、いかなる経営戦略であっても不可欠な存在であり同時に、企業成長のためにも不可欠なリソースとして捉えられていたからではなかろうか。

しかし、人的資本投資という新しい概念、視点を加えるならば、単に経営的效果が存在するという段階に安住せずに、さらに求める価値創造に寄与する効果を特定し、その最大化を図る制度導入と運営に進化する必要はある。例えば、福利厚生による「エンゲイジメント向上」という効果が、経営戦略上、そして企業価値向上のため最も必要な効果として特定できたならば、その「エンゲイジメント向上」に焦点を合わせた制度編成、運営に改革しなければならない。他社との横並び発想や既得権意識での制度編成・運営では、競争優位につながる人的資本投資としての福利厚生とはなりえない。加えて、特定された重要な経営的效果の最大化のためには、標的人材層の設定や時系列的な効果測定、機動的な制度改変なども重要となろう。既得権で固着するような制度編成・運用では、長期的な投資効果の獲得は望めない。

さらに、市場に対する開示という新たな課題も逆に取れば労働市場への有効なアピールとなる

はずである。近時、新卒市場では福利厚生に対する関心度が高まっており、標的人材に訴求できる好機ともいえる。先に欠落点として指摘した「人材確保（採用・定着）」のために福利厚生を活用すべきである。

冒頭でも述べたとおり、人的資本経営は上場企業だけに求められるものではない。持続的な価値創造力による高い収益性を実現できる強い経営は今後、日本企業が目指すべき方向性であろう。その時、わが国の新たな「人を大切に作る経営」を実現するためにも福利厚生のもつ有効性を再認識していただきたいものである。

人的資本経営時代を迎えようとする今、個々の人的資本、人材が「価値を創造する」という原点、その時空間とは何か、を改めて見つめ直すことが求められているのではなかろうか。個人・家庭生活そして職場生活が価値創造の唯一の現場である以上、その時空間において個人・家族と企業、生活と仕事をいかに融和させ、相乗的、双益的な関係性を構築し、維持するかが課題となる。この課題に対して福利厚生が発揮しうる多様性、受容性、独自性を活用すべきであろう。

人的資本投資としての戦略的な福利厚生が求められている。

1) 分析に使用した調査概要

- ・調査主体：山梨大学 西久保研究室（科学研究費 基盤研究 C 研究課題 22K01649）
- ・従業員調査の対象：全国の民間企業に勤務する 20-69 歳男女個人、正規従業員（2023 年 12 月実査、有効回収数 1658 人）
- ・抽出・調査方法：「令和 4 年就労条件総合調査」における正規従業員の年齢・性別の構成比に準じてネット調査会社のモニターを抽出し、Web 調査を実施

2) 島津明人研究室（慶應義塾大学）よりダウンロード（ワーク・エンゲイジメント（UWES））

3) 西大輔研究室（東京大学）よりダウンロード（「職場の心理的安全性尺度」）

参考文献

エイミー・C・エドモンドソン／野津智子訳（2021）『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版。

大野英明（2024）「人的資本経営の基盤となる職場の「心理的安全性」」『信金中金月報』2024 年 5 月号, pp. 2-3.

経済産業省（2020）「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書——人材版伊藤レポート」。

厚生労働省（2019）「令和元年版労働経済の分析——人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」。

島津明人（2014）『ワーク・エンゲイジメント——ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』労働調査会。

島津明人・江口尚（2012）「ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望」『産業医学レビュー』25 巻 2 号, pp. 79-97.

田中弦（2023）「人的資本経営と心理的安全性」『日立総研』Vol. 18-1, 日立総合計画研究所。

内閣官房（2022）「人的資本可視化指針」非財務情報可視化研究会。

西久保浩二（2013）『戦略的福利厚生の新展開——人材投資としての福利厚生、その本質と管理』日本生産性本部。

——（2024a）「「福利厚生」の視点から」『労務事情』No. 1500, pp. 14-15.

——（2024b）『戦略的福利厚生の進化——コロナ禍の衝撃、そして人的資本経営への途』日本生産性本部。

西久保浩二・吉田和央（2022）「わが国の福利厚生の導入と利用の実態とその諸要因、そして有効性の検証——「企業における福利厚生施策の実態に関する調査」（2017）二次分析」JILPT 資料シリーズ No. 247.

パーソル総合研究所（2023）「エンゲージメントとは何か——人的資本におけるエンゲージメントの開示実態と今後に向けて」2023 年 10 月 31 日公開。（<https://rc.persol-group.co.jp/think-tank/column/202310310001.html>, 2025 年 5 月 6 日最終閲覧）

リクルートワークス研究所（2017）「組織の成果や学びにつながる心理的安全性のあり方」。

リクルートマネジメントソリューションズ（2018）「職場での「心理的安全性」に関する実態調査」。

Edmondson, A. C. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383.

——（2004）"Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens," in R. M. Kramer and K. S. Cook (eds.) *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, pp. 239-272.

O'Donovan, R., Van Dun, D. and McAuliffe, E. (2020) "Measuring Psychological Safety in Healthcare Teams: Developing an Observational Measure to Complement Survey Methods," *BMC Medical Research Methodology*, Vol. 20, No. 1, 203.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006) "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study," *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, pp. 701-716.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. and De Witte, H. (2019) "An Ultra-short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries," *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 35, No. 4, pp. 577-591.

にしくぼ・こうじ 山梨大学名誉教授。最近の主な著作に『戦略的福利厚生の進化——コロナ禍の衝撃、そして人的資本経営への途』（日本生産性本部、2024 年）。経営学専攻。