

# リモートワーカーを福利厚生で どう支援するか

黒住 嶺

(株式会社ビジネスリサーチラボフェロー)

伊達 洋駆

(株式会社ビジネスリサーチラボ代表取締役)

新型コロナウイルス感染症の流行を契機にリモートワークという働き方が、企業と従業員のそれぞれに選択肢として広く認知されるようになった。本稿では、リモートワーク下における福利厚生のあり方について検討している。先行研究では、リモートワークは従業員に柔軟性や自律性をもたらす一方で、孤立感や過重労働といったリスクも伴うことが指摘されている。これらの両面的な影響に対して、福利厚生が果たしうる支援の可能性を、福利厚生が従業員に及ぼす効果に注目した学術研究、日本の就業者を対象にした実態調査の両側面から検討した。学術研究からは、従業員が福利厚生制度に対しても「認知」「導入」「活用」を考慮する必要性が確認された。実態調査ではこの3側面に注目し、リモートワークを実施する割合、および、リモートワークを所属企業が推進している程度との関連を分析し、以下の点を確認した。第1に、企業がリモートワークを推奨している場合、その他の福利厚生制度の導入も盛んであった。第2に、リモートワーク環境下では、所属先の福利厚生制度の理解度が下がる傾向が示唆された。第3に、リモートワークを行う従業員に対して、ニーズを満たしている制度と、積極的に活用されている制度が確認された。一方で、導入の遅れが懸念される制度も確認された。確認された実態を踏まえ、リモートワークを進めるうえで、福利厚生の整備による従業員支援の必要性が確認された。

## 目次

- I はじめに
- II リモートワークが従業員に及ぼす両面的な効果
- III 福利厚生に期待される従業員への効果
- IV リモートワーク環境での福利厚生制度の実態調査
- V 結論に代えて——リモートワーク時代の福利厚生

## I はじめに

2020年に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が世界的に流行して以降、リモートワーク（在宅勤務）が急速に普及した。パンデミック以降、リモートワークは従業員の「働きやすさ」や「働き

がい」を促進する側面から、その推進は、有能な従業員を惹きつけ、定着させ、生産性を高めるための戦略的施策や、あるいは、「柔軟な働き方」へのニーズをもつ従業員を支援する福利厚生の一形態としても位置づけることができる。

こと福利厚生に求められる役割には、谷田部（2014）が指摘するように、組織から従業員への経済的・健康的支援という側面がある一方で、リモートワークは従業員に両面的な効果を生じさせることも指摘されている（e.g., Ma, Zheng and Wei 2023）。この点を踏まえると、従業員の働きやすさや充実感を高める人材マネジメントを実現するために、リモートワークと福利厚生を相補的な視

点で再考することは有用だといえるが、両者を紐づけた検討は見受けられない。

そこで本稿の問題意識は、リモートワークという労働環境において、企業による福利厚生はどのように従業員へ資するのかを考察し、組織の施策として変化させるべき側面、あるいは、早急な変化を要しない側面が存在するかを明らかにする点にある。具体的には、リモートワークや福利厚生が従業員に及ぼす影響を先行研究によって理論的に確認する。また、特に福利厚生制度の運用においては、従業員がもつニーズに応えることの必要性が指摘されている (e.g., 西久保 2007; Shtembari, Kufo and Haxhinasto 2022)。このことを踏まえ、現在の日本でリモートワークという労働環境に置かれた従業員が、福利厚生をどのように認識・活用しているのか、ひいては、そこから導かれる推論として、その環境下でどのようなニーズを抱えているのか、その実態を把握する。最後に、それぞれの検討によって、リモートワーク環境下における福利厚生のあり方について、企業側に求められる対応の提案を目的とする。

本稿では、福利厚生を「企業が主体となり、従業員およびその家族の経済的生活の安定、心身の健康の維持・増進などのために、中核的労働条件である賃金・労働時間以外の金銭、現物、サービスを給付する施策の総称」と定義する (谷田部 2014)。日本における福利厚生の発展の経緯として、その多様性や包括性を検討した先行研究の定義のもと、組織経営におけるミクロ視点、つまり、従業員個人の主観的反応を重視しながら検討を進める。

また、リモートワークの運用に際して、企業が福利厚生に関する施策において「対面・オフィス中心の慣行と同様にリモートワーク環境でも有効な要素」を便宜的に連続性とし、逆に「リモートワーク化によって新たに求められる要素」を非連続性と定義する。この2つの観点で整理することにより、企業ごとに福利厚生制度の様相が異なる日本の特徴 (谷田部 2014) を考慮しつつ、各企業がリモートワークという労働環境を提供する場合に、自社の従来の福利厚生に関する施策の延長線として、今後も継続すべき、あるいは変えるべ

き対応の指針として提案する側面を強調する。

本稿の構成は以下の通りである。IIでは、リモートワーク環境で生じる従業員への影響を整理し、リモートワーク環境下に置かれた従業員へ、企業はどのような対応を取りうるのかを考察する。IIIでは、福利厚生の効果を概観し、リモートワーク環境でどのような施策を進めてゆくべきか、判断基準を提示する。IVでは、実態調査に基づき、リモートワーク環境下で求められる福利厚生制度のニーズや、組織によるリモートワーク推奨との関連を検討する。Vでは、先述の内容を統合し、総括的に考察する。

## II リモートワークが従業員に及ぼす両面的な効果

### 1 リモートワークを取り巻く現状

2020年以降のCOVID-19のパンデミックは社会や企業に大きな影響を与え、リモートワークは当初、その対処法としての認識が強かったといえる。企業が独自に、事業の継続や従業員を守る目的で実施されたものもあったが、多くは行政からの要望に応えるために (e.g., 東京都産業労働局 2020)、半ば強制的に実施せざるを得なかったこともあり (Da et al. 2022)、あまり生産的な労働環境として映らなかった可能性がある。ポストコロナの時代と呼ばれる近年では、リモートワークは、企業での導入率は約1割~2割というデータも報告されている (厚生労働省 2025)。強制的に導入せざるを得なかった時期を経て、事業に無理なく導入可能と判断した企業の間でのみ定着の傾向がみられるといえるだろう。

そうした企業の動向とは別に、従業員からはリモートワークが求められていることを示す例もある。例えば民間の調査結果として、パーソル総合研究所 (2024) は、全国の20歳から59歳の就業者のうち、リモートワークを行う正社員 (n=5737) による回答として、継続を希望する割合が80.9%に上ることを報告している<sup>1)</sup>。海外の事例としても、Targus (2023) では北米およびヨーロッパの1000人の上級ビジネス意思決定者と

6000人の専門職を対象に調査を実施し、企業の経営層の88%から「柔軟な働き方が従業員の定着・採用に好影響を与える」と回答があり、前年の調査からも上昇傾向があったと報告している。

また、中国の企業を対象に、リモートワークの一形態であるハイブリッド勤務制度を導入し、従来型の勤務群と比較したところ、無作為に抽出されたリモートワーク群の離職率は約3割減少し、かつ、生産性にも悪影響は見られなかったと報告されている (Bloom, Han and Liang 2024)。こうした例は、企業から提供される柔軟な働き方が、従業員が企業を選ぶうえでの惹きつけ効果を裏付けている。

このように、日本と海外、および企業側と従業員の間で、リモートワークの実施に対する受け止め方にはばらつきがあるといえる。そうした認識の違いを生む原因ともいえる、リモートワークが従業員へもたらす両面的な効果について、続く2で整理する。

## 2 リモートワークが従業員に及ぼす作用と逆作用

まず、リモートワークがもたらすポジティブな影響について確認していく。その最たる効果は、柔軟性の向上といえよう。例えば、オフィスまでの通勤時間が無くなり、そこで生まれた余剰の時間を、さまざまな活動に充てることができる。そうした柔軟性により、家庭との適度なバランス(ワークライフバランス)の実現につながる効果も報告されている (Da et al. 2022; Gajendran and Harrison 2007)。

さらに、リモートワークという環境が、従業員の成長ともいえる自律性を促す効果も多く報告されている。Gajendran and Harrison (2007) は、パンデミック以前のリモートワーク研究を対象にメタ分析を行っており、リモートワークには自律性を高める効果があると報告している。これは、先ほどの柔軟な環境の中でも、自分でタスクを進めたり、その効率を高めるための環境調整などに対応する必要があることから促されると考えられている。そうして高まった自律性が、仕事のパフォーマンスを高める、あるいは、ワークライフバランスを向上させる要因にもつながるのである

(Da et al. 2022)。

あるいは、企業にとって好ましい効果として、リモートワークによってワーク・エンゲイジメントが高まる効果も多く報告されている。例えば、Galanti et al. (2021) は、パンデミック時の調査において、リモートワークによって培われる先述の自律性や、目標設定やモニタリングの適切な実施によって規定されるセルフリーダーシップの高さが、COVID-19への感染の恐怖を感じながらも、仕事に対する熱意・活力・没頭により規定されるワーク・エンゲイジメントを高める効果も見出している。

こうしたポジティブな効果がみられる一方、さまざまなネガティブな効果も多く報告がある。代表的なものは、精神的健康の悪化である。例えば、Gualano et al. (2023) は、2020年以降のリモートワークとストレスの関係を対象に行われた19の研究を概観した結果として、心身の不調を報告した研究が78.9% (15件) に上ったことを報告した。その理由には、パンデミックによる急激な在宅勤務への移行だけでなく、ICT技術を使うことで、コンピューター技術に関する対処できない事態へ感じるテクノストレスの上昇も関連すると指摘している。

ICTの利用と精神的健康の悪化に関しては、コミュニケーションの希薄化に注目する研究もある。例えば、Wang et al. (2021) は、リモートワークを行う従業員への面接調査の中で、同僚との交流機会が減ったことで「孤独を感じる」という回答があったことを紹介している。ICT技術によるコミュニケーションも可能だが、そうした交流は相手の固定化や内容の細分化が進む傾向があることがわかっており (Yang et al. 2022)、対面の代替となりにくいため、孤独感をはじめとした精神的健康の悪化を招くと考えられている。

あるいは、リモートワークのもつ柔軟性が、逆に従業員を危険にさらすという研究報告も確認されている。働くリズムを自ら決められるからこそ、歯止めなく働きすぎてしまったり (Yokoyama et al. 2022)、多少の体調不良であっても無理をして働いてしまうプレゼンティーズム (Shimura et al. 2021) が生じるケースが起きる。こうした無理

のある労働が、その後仕事へのバーンアウトや精神的健康の悪化へとつながっていくのである (Yokoyama et al. 2022)。

こうしたリモートワークによる、ポジティブな効果とネガティブな効果が共に報告される中、その両面的な効果が生じるメカニズムを説明し、かつ福利厚生による支援の方針についても示唆を与える理論がある。3では、そのテーマであるJD-Rモデルを土台として、リモートワークの両面的な効果を踏まえて企業がとりうる対応を考察する。

### 3 両面性を通して見える「支援」の必要性

2で紹介したように、リモートワークは従業員にとっての価値や成長をもたらす一方で、新たなリスクも生み出す。この両面的効果を考慮すれば、組織として目指す方向性は、リモートワークに伴うリスクを抑え、良い側面のみを残すことになろう。そこで、リモートワークが両面的な効果をもたらすことを積極的に説明する知見を確認し、企業側が福利厚生に関する施策としてとるべき連続的、非連続的な対応の方針について提案する。

リモートワークの両面的な効果を説明する理論体系として、JD-Rモデル (Job Demands-Resources Model) に注目する研究が確認されている (Da et al. 2022 ; Jia et al. 2024 ; Ma, Zheng and Wei 2023) JD-Rモデルは、仕事における「要求 (Demands)」と「資源 (Resources)」のバランスが、従業員の健康やモチベーションに与える影響を説明する理論である (Demerouti et al. 2001 ; Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel 2023)。長時間労働や人間関係の葛藤などの「要求」は従業員の負担となり、過剰な場合はバーンアウトなど健康障害を引き起こす。一方で、上司の支援や、仕事の自律性などの「資源」は働きやすさを高める要因であり、ワーク・エンゲイジメントを促進する。Bakker, Demerouti and Sanz-Vergel (2023) は、過去のモデルを包括的し、実務的な介入の指針としても有用であることから、同モデルが近年も広く支持されていることを指摘している。

当該理論に基づいて、リモートワーク環境での

従業員の様子を記述した研究例として、先述のMa, Zheng and Wei (2023) や Da et al. (2022) がある。まずMa, Zheng and Wei (2023) は、リモートワークの両面的な効果を直接的にモデルに落とし込んでいる。具体的には、リモートワークが自律性の向上、つまり、仕事をうまく対処するため資源の獲得を促す場合には、従業員の心理的ストレスを低下させ、積極的に仕事へ打ち込めるような効果が発揮される。一方で、孤立感や仕事と家庭のアンバランスを引き起こすこと、つまり、仕事の要求を増大させる場合には、逆に仕事に熱心に取り組めない効果を引き起こしてしまう。こうしたモデルを、中国のリモートワーカーと非リモートワーカーを合計した286名を対象とした調査によって実証している。

また、Da et al. (2022) はCOVID-19パンデミック下でのノルウェーの従業員を対象に、在宅勤務群と職場勤務群を比較した研究を実施している。この研究では、在宅勤務に移行した従業員において、先ほどと類似した2つのルートによって、仕事への熱意が向上あるいは低下するメカニズムを報告したが、特徴的なのは他者からの支援に注目している点である。

JD-Rモデルにおいて支援を受けることは、仕事の資源に相当するため、仕事に熱心に取り組める効果をもたらす。そのなかでも、リモートワーカーは、仕事の上司と同僚からの支援を得にくい代わりに、家族からの支援を受け、仕事への熱意が高まっていた。これは、家族から支援を受けられることが、逆に先述したような仕事と家庭のアンバランスが生じることを抑える効果にもつながっていると考えられている。

こうしたJD-Rモデルによる研究について、Jia et al. (2024) はメタ分析の結果から、リモートワークにおいて重要なことは仕事における資源と要求のバランスだとまとめている。つまり、自宅での業務によって、自律性が高まる「資源」の側面がある一方、家庭のバランスが崩れる「(過剰な) 要求」の側面が現れるのは、職場から離れることで、業務をうまくやり遂げるために必要な支援が不足する状態だと説明される。

このように、リモートワークによって生じる両

面的な効果については、仕事が従業員にもたらす資源と要求によって整理できる。従来のオフィスワークであれば、明確な施策の有無とは別に、上下関係を問わず従業員間の物理的な距離の近さによって、さまざまな仕事への資源提供が行われていたと考えられる。しかし、Da et al. (2022) の結果にもあるように、リモートワーク環境下に置かれた従業員は、オフィスワーク時のようには他の従業員からのサポートを受けにくく、業務遂行のための資源が不足する傾向がある。これにより、仕事の資源と要求のバランスが崩れることで、リモートワークのリスクが顕在化し、従業員の悪影響へとつながる可能性が出てくる。

これらの点を踏まえると、企業が福利厚生を提供を通じ、従業員へさまざまな支援を提供できれば、業務に関わる要求が過剰となるアンバランスを抑え、リモートワークの良質な効果を強化できると考えられる。企業が福利厚生制度やその整備に関する施策を通じて「従業員を支援する」という点について、その営み自体は、福利厚生の施策においてリモートワーカーを抱える企業に求められる連続性であるといえよう。しかし、リモートワークで働く従業員は、その労働環境であることが起因して各種の支援が不足しがちであることに注目すると、企業は「リモートワークで働く従業員のニーズを把握して必要な支援や施策を提供する」ことが重要であり、リモートワークで注力すべき支援があることがうかがえる。この後者の点では、非連続性が確認されたといえる。

### Ⅲ 福利厚生に期待される従業員への効果

#### 1 福利厚生を取り巻く世相

福利厚生を取り巻く世界的な状況は、COVID-19のパンデミックに伴って大きく変わっており、リモートワークという労働環境の認知の広がりとも不可分といえるだろう。パンデミックの後期からポストコロナにかけては、「柔軟な働き方」や「ウェルビーイング支援」に注目が集まっている。

日本国内に目を向けると、従来型の福利厚生は

世界的に見ても多様な種類を提供してきたが(谷田部 2014)、2020年発表の日本経済団体連合会の調査報告(経団連 2020: 図表14)では、法定福利費に関して上昇傾向がみられるものの、法定外福利費においては長く抑制傾向が続いてきた。また、法定外福利費に関しては、現金給付に対する比率は2018年、2019年ともに4.4%と1割を切っており、限られた財源の中での工夫が求められる実態も見て取れる。

さらに、企業側の福利厚生への投資傾向を大きく転換させる状況になりえているのが、上記のパンデミックに加えて、人材確保の難しさや物価上昇の影響である。直接的に給与を上げることはかなわずとも、福利厚生の充実によって生活を支援することを候補者へアピールする意図から、福利厚生の見直しに取り組む動きが積極的になっており、そうした企業側のニーズに答えようとするサービス提供も始まっている(e.g., エデンレッド ジャパン 2025; NHK 2024)。このように、福利厚生の整備を取り巻く企業の実態は、限られたリソースの中で、世相やそれに伴う従業員のニーズに適応することが求められるのが実情である。

#### 2 「支援」として機能させるための視点

##### (1) 社会的交換理論からの提案

福利厚生を取り巻く上述の背景を踏まえ、企業と従業員の双方にとってメリットが生まれやすい制度拡充にはどのような方針をとるべきだろうか。先述したように、リモートワークを有効に機能させる上で重要なことは、組織からの支援提供であった。本稿では、この「組織からの支援」と従業員の関係性を説明し、福利厚生が有効に働くメカニズムの解釈においても検討されている理論として、経営学や産業・組織心理学の領域で取り上げられる社会的交換理論(Social Exchange Theory; 以降, SET)に注目して検討を進める。

SETとは、人と組織の関係を互恵的な交換関係とみなす理論であり、組織から支援や資源(例: 給与, 昇進, 福利厚生)を受けた従業員は、それに対する義務感や信頼感, コミットメントを形成し、組織市民行動(OCB)や高い業務成果, 離職意図の低下といった形で報いる傾向があると

する理論である (Cropanzano and Mitchell 2005)。そのメカニズムとしては、福利厚生をはじめとした企業が提供する各種支援が従業員へ「支援を受けている」という組織的支援 (Perceived Organizational Support; 以降, POS) の認識を高めるためだとされている。この認知が高まることにより、情緒的コミットメント、離職意向、業務満足度などに肯定的な影響を与えることが報告されている (Cropanzano and Mitchell 2005; Hong, Ford and Jong 2024)。

SET において、「支援を受けた」と認識した従業員が行動へと促されるのは、「受けた恩は返礼する」という互惠性の規範があるからである (Gouldner 1960)。理論の名称に含まれる「交換」という言葉にも表されるように、企業から受ける支援が弱い、あるいは与えられる資源が乏しい場合には、従業員は組織に対して職務遂行以上の義務や心理的コミットメントを持たないとされている (Tsui et al. 1997)。

こうした背景を踏まえ、社会的交換理論に基づく福利厚生の有効性を検討した研究は多く存在する。それらの研究をメタ分析によって統合した Hong, Ford and Jong (2024) の結果として、福利厚生に関する「利用 (use)」「利用可能性 (availability)」「主観的評価 (subjective evaluation)」という3つの側面のいずれもが、POS に有意な正の関連を持つことが示された。「利用」とは、対象となる福利厚生の制度を実際に従業員が使うことである。次に「利用可能性」とは、実際に使うかどうかは別として、対象となる福利厚生の制度を企業が整備していることを、従業員が知っていることである。最後に「主観的評価」とは、対象となる福利厚生の制度に従業員が価値を感じていたり、満足している度合いである。

より踏み込んだ分析結果として、3つの側面のうち主観的評価と利用可能性が、実際の利用よりも POS の実感に強く影響していた。さらに、情緒的コミットメントの向上、離職意図の低下、職務満足度の向上に関しては、主観的評価が最も強く作用することを実証している。この研究は、120本以上の独立研究を対象に、ランダム効果モデルにより実施された大規模な統合分析であり、

福利厚生と POS の関係性について強く示している。

また、Booth, Park and Glomb (2009) の研究では、社会的交換理論で想定されているような、支援の「貸し借り」だけでなく、返報の質やタイミングがあいまいで良い「ギフト」の交換と捉える理論的枠組みでも、福利厚生の制度の効果が説明できることを主張している。この研究では、企業が従業員に与えるボランティア休暇などの福利厚生を例に、そうした体験を通じて従業員が「社会貢献をしている」と充実感や誇りを感じることを指摘している。この心理的な反応は、必ずしも企業から「支援」を受けたとは表現しづらい。しかし、福利厚生制度の中で得た「体験」に対して恩返しをする必要性を感じ、やがて企業のためになる行動をとるようになることを説明している。この研究は、従来の POS が「受けた支援」に焦点を当てるのに対し、ギフト交換の視点では「与えられた機会を通じて感じる充実感」といった側面にも光を当てており、福利厚生研究の射程を広げている。

このように、福利厚生を単なるコスト要素ではなく、「組織と従業員の社会的交換関係」を深化させる資源とみなす視点が、近年の学術研究でも広く支持されつつある。以降では、組織からの福利厚生の提供が、より効果的に機能するために必要な視点として、「ニーズ把握」「利用可能性の向上」について提案する。

## (2) ニーズ把握

福利厚生が効果を発揮するため、まず注目するのは従業員のニーズを把握することの重要性である。先ほどの Hong, Ford and Jong (2024) に示されたように、従業員が福利厚生に対して価値を感じていることが、制度の提供を通じて期待される効果を高めるうえで重要である。そのためにも、従業員に求められている制度は何かを把握し、満足度の高い制度を提供することが不可欠である。時代の変化や従業員の年代別に異なるニーズが存在することを踏まえると、こうした姿勢自体は、昨今のリモートワーク環境への移行に限らず求められるといえる。

一方で、そうしたニーズの把握が十分に実現できているとは言い切れない実態も報告されている。例えば、西久保（2007）は、従来の日本の福利厚生において、企業と従業員が重視している制度に乖離があったことを指摘している。具体的には、従業員が企業に重視してもらいたいと考えた制度として挙げた「住宅」「生活保障」「財産形成」などを、企業が必ずしも重視していないことを報告している。

また、より近年の調査として、Shtembari, Kufo and Haxhinasto（2022）は、従業員のニーズに対して、企業側が提供する福利厚生の内容が十分ではない現状があることを報告している。アルバニアの調査では、従業員の望む福利厚生と実際の提供内容に大きな乖離が見られた。例えば、医療保険、ボーナス、個人年金などの制度で、企業からの提供が従業員にとって十分ではないと捉えられていた。国内外という違いがあれど、企業が従業員のニーズを満たしきれないというギャップについては注意が必要となる。

さらに Zhang and Xue（2023）が示したアメリカでの調査結果は一考に値する。具体的には、COVID-19のパンデミック前と後（あるいは最中）で行われた退職理由の調査の回答を比較している。パンデミック以前には、他者からの評価への不満やコミュニケーション、ワークライフバランスの取りにくさが上位となっていたが、パンデミック後には、「より良い報酬／福利厚生を求めて（59%）」という理由が、パンデミックに直接起因するような原因（例えば、「COVID-19感染やその他の健康上の問題への不安（18%）」）よりも多く報告された。このように、従業員にとって福利厚生が満足のいく内容でないことで離職へとつながる傾向が、依然として確認されている。

こうした知見から示唆される、福利厚生の運用において「従業員のニーズに応える」という方針は、企業側が従来の福利厚生に関する施策との連続性および非連続性の観点を意識すべきであることを強調する。つまり、自社の従業員のニーズに応えうる限りその制度は継続すべきであり、逆にニーズに応えられない制度は適宜改変が求められる。そのためにも、まずはリモートワーク環境下

に置かれた従業員のニーズとして、その実態に目を向ける姿勢が企業として求められるといえるだろう。

### （3）利用可能性の向上

さらに、福利厚生は、整備するだけでは効果を発揮しない。つまり、従業員に「自分が利用できる」ものとして、各制度を捉えてもらう必要がある。そのためには、まず従業員に制度を認知してもらうこと、そして、制度を利用しやすい環境を整備することが求められる。

特に制度の認知を高めることの重要性については、先述の Hong, Ford and Jong（2024）では、福利厚生制度への主観的評価と同様、「自分がその制度を利用できる（利用可能性）」と認識していることも POS に効果を発揮することを指摘している。裏を返せば、企業側の対応としては、制度を整備し、かつ認識してもらうところまでを徹底できれば、実際の利用を伴わずとも従業員への支援として一定の役割を果たせるといえる。

日本の従業員を対象にした Yamamoto（2011）においても、同様の効果が報告されている。研究では、9分類36の福利厚生制度に対して、現在の勤務先において「利用できる」かどうかを尋ね、その総数が主観的評価や客観的評価に及ぼす効果を検討した。その結果、利用可能な制度が多いほど、在籍期間が長くなる効果を確認し、制度の導入に加えて、導入状況の全容も理解してもらうことの重要性も示している。

しかし、従業員における認知不足についても、さまざまな報告がある。まず、従業員の認知度の低さを直接的に報告する研究例がある。米国における公衆衛生部門の職員（PHWs）2万6174人を対象とした全国調査（Moore et al. 2023）では、パンデミックのもとでも従業員支援プログラム（Employee Assistance Program；以降、EAP）を未利用であった理由について検討した。自由記述2618件のうち、最も多かった理由は予約の取りにくさや費用、プライバシーの問題などの「アクセスの困難さ（53.1%）」であったものの、「EAPの存在を知らなかった、あるいは利用の動機がなかった（11.3%）」ことも3番目に挙げられ、制度設計

上・運用上の構造的な課題と情報周知の不十分さがあったことを示唆している。

また、先ほど紹介した Shtembari, Kufo and Haxhinasto (2022) の報告では、従業員とのニーズのギャップは、実際には認知を高める制度が不足していることが原因である可能性にも言及している。つまり、実際には整備が進んでいるにもかかわらず、従業員への周知が十分でない場合、従業員が「導入が不足している」と誤解することへつながり、ニーズとのギャップが大きくなるリスクがあることも確認できる。

こうした認知度の問題に対する新しい試みとして、Perrault and Hildenbrand (2019) は、米国中西部の大企業において開発された「ベネフィット・アンバサダー制度」という制度の導入過程とともに調査を実施している。この制度は、各部署の従業員がボランティアとして、同僚に福利厚生制度を周知・支援する役割を担う制度である。いわゆる橋渡し役として、人事部と所属部署での情報伝達の促進や、対面コミュニケーションを通じて、電子媒体では伝わりにくい情報を補完することが目的である。

この制度の運営に伴い、Perrault and Hildenbrand (2019) は、ベネフィット・アンバサダー、従業員、人事責任者へのインタビューを実施し、福利厚生制度の認知度について調査した。その結果、従業員が自社の福利厚生について「把握している」としつつ、実際には全提供項目の75%を理解していない実態が判明した。

これらの実態に対して、アンバサダーとしての活動が解消に役立つ方針性として、対面でのコミュニケーションを重視することや、正式な権限を持たない限界に対して企業側が積極的に説明機会を設けるといった工夫が重要であると指摘している (Perrault and Hildenbrand 2019)。

また、制度の存在を認知していたとしても、制度の仕組み自体が複雑さである場合や、利用することによる周囲の反応を懸念する場合、その制度に利用可能性があるとは認識してもらえない。実際、Moore et al. (2023) は、従業員支援制度 (EAP や休暇制度など) の利用促進に着目しつつ、制度の周知に加え、それらの利用を容認する積極的か

つ支援的な職場風土の醸成が重要であると指摘している。具体的には、制度の存在を明確に伝えるとともに、利用が歓迎されるものであるというメッセージを組織として発信することが、福利厚生の実効性を高めるうえで必要であると論じている。

利用可能性の向上という観点からは、企業は「福利厚生に関する従業員の周知を促し、利用しやすい環境を整える」ことを、積極的に働きかける必要がある側面が浮き彫りとなった。これは、従業員のオフィスワークの環境下でも確認されていた組織的な課題であるため、連続性が確認された。また、リモートワーク環境において、コミュニケーションの希薄化が指摘されている (Yang et al. 2022 ; Wang et al. 2021) 点も踏まえると、より一層のアプローチが重要であるという点は非連続性があるといえるだろう。

## IV リモートワーク環境での福利厚生制度の実態調査

### 1 調査目的

本稿ではここまで、リモートワークによる作用と逆作用、福利厚生に期待される効果とその効果をも高めるための視点について確認してきた。これらを踏まえると、日本においてリモートワーク環境で働く従業員が、その労働環境下で提供されている制度を把握しているか、そして、どのような制度を求めているのかを把握することが重要である。しかし、特に日本の多様な福利厚生の整備の実態を踏まえて、リモートワーカーの福利厚生に対する認知度やニーズを把握する試みは十分に行われていない。

そこで本稿では、リモートワーク環境で勤務する従業員を取り巻く福利厚生の実態を把握し、その実態に即した企業側の対応を促進するため指針を提供するための調査を実施する。具体的には、リモートワークによる勤務を日常において行う割合 (以降、リモートワーク割合) および組織が従業員にリモートワークを推進している程度 (以降、組織のリモートワーク推奨) と、福利厚生の各制度

に関する3つの側面の関連を検討する。

福利厚生に関する3つの側面とは、福利厚生に関する先行研究 (Hong, Ford and Jong 2024) を踏まえて次のように設定した。企業側による当該制度の導入の有無を従業員が認識していること (認知)、企業側により当該制度が導入されていること (導入)、および、企業側に導入されている当該制度を実際に利用していること (活用) である。

リモートワーク割合と福利厚生に関する3側面の相関については、リモートワークの労働環境に置かれた従業員がどのようなニーズを抱えているのかを把握する目的で検討する。組織のリモートワーク推奨と福利厚生に関する3側面の相関については、日本企業が置かれている実態として、リモートワークを推奨する企業が、その他の福利厚生制度についてどのような導入を進めているのかを把握する目的で検討する。

また、本稿ではリモートワーク環境において生じる、従業員側への作用と逆作用について取り上げてきた。そこで実態調査においても、特にリモートワーク割合と福利厚生制度の各側面との関連を中心に考察することで、リモートワーク環境に置かれた従業員が具体的にどのような福利厚生制度のニーズを持っているのかを検討し、企業が福利厚生制度の整備を通して提供しうる支援についての検討材料を提供する。

## 2 調査方法と調査対象

2025年2月～3月に、アイブリッジ株式会社「Freeasy」を利用し、オンライン調査を行った。研究対象者は、2025年1月『労働力調査』(総務省 2025) より、10歳階級別の就業者数を総就業者数で割った比率を参考に、募集人数の年齢層を調整した<sup>2)</sup>。800名より回答を得たうえで、回答に不備のあった回答者<sup>3)</sup>を除外した従業員577名(平均年齢47.21歳 ( $SD=13.92$ ), 男性317名, 女性260名)を分析対象者とした。参加者の属性(性別, 年齢, 世帯年収)は、モニター登録情報より収集した。本研究の参加による直接の報酬はなかったが、「Freeasy」の規程によるポイントが付与された。

## 3 測定項目

### (1) 福利厚生制度に関する項目

福利厚生制度については、労働政策研究・研修機構(2020)にて測定された11区分(財産形成, 食事, 健康管理, 両立支援, 休暇制度, 自己啓発, 慶弔支援, 住宅, 余暇活動, 働き方, 高齢者)の47制度<sup>4)</sup>について、次の4つの選択肢から1つを回答する形式で調査を実施した:(1) 導入されているかわからない<sup>5)</sup>, (2) 導入されていない, (3) 導入されているが使ったことがない, (4) 導入されていて使ったことがある。この回答に基づき、各制度に対する「認知」「導入」「活用」の3側面を表すバイナリ変数を作成した。

「認知」は、選択肢(2)～(4)のいずれかと回答した者を「1」、それ以外を「0」とした。つまり、当該の制度に対して、導入されているか「わからない」を選んでいるなら「0」、それ以外なら「1」と割り振っており、回答者の所属する組織がその福利厚生制度を導入されているか否かについて把握しているかをデータ化したものである。

「導入」は、選択肢(1)と回答した者を欠損値とし、選択肢(3)または(4)と回答した者を「1」、選択肢(2)は「0」とした。つまり、当該の制度に対して、活用している場合も含めて「導入されている」と回答した者を「1」、「導入されていない」と回答した者を「0」と割り振り、導入の状況が不明瞭な回答者が除外されている。これにより、回答者の所属する組織にその福利厚生制度が導入されているか否かをデータ化したものである。

「活用」は、選択肢(1)と(2)と回答した者を欠損値とし、選択肢(4)を選択した者を「1」、選択肢(3)は「0」とした。つまり、当該の制度に対して、導入されているだけでなく「利用している」者のみを「1」、導入されているものの「利用していない」者を「0」と割り振っている。さらに、左記以外の回答者を除外したことで、回答者によって、所属する組織にてその福利厚生制度が活用されているか否かをデータ化したものである。

## (2) リモートワークに関する項目

リモートワークに関する項目として計3つの項目を尋ねた(伊達・能渡 2021)。リモートワーク割合を算出するため、一週間の総勤務日数と、リモートワークでの勤務日数をそれぞれ5段階評価(1:週1日以下~5:週5日以上)により尋ね、100分率によって割合を算出した<sup>6)</sup>。これにより、得点が高いほど、毎週の勤務においてリモートワークで働く割合が高いことを表す指標として、分析に用いた。

組織によるリモートワークの推奨度について「私の会社では、リモートワークの実施が推奨されている」「私の会社では、リモートワークに関する案内がされていない(逆転項目)」の2項目により尋ねた。それぞれ5段階評価(1:まったくあてはまらない~5:非常にあてはまる)によって回答を求め、算術平均をもって得点とした( $\alpha = .57$ )<sup>7)</sup>。これにより、得点が高いほど、所属先の企業が従業員へリモートワークでの勤務を推進していることを表す指標として、分析に用いた。

## (3) 統制変数について

実態調査の結果に影響を及ぼすことが想定される変数として、「従業員数」を独自に測定し、「世帯年収」をモニター属性から確認した<sup>8)</sup>。従業員数は「あなたがお勤めの会社の従業員数はどれくらいですか」と尋ね、7段階評価(1:30人以下~7:1001人以上)で回答を求めた。

いずれの変数も、回答者が所属する企業の規模との関連が想定され、福利厚生制度の整備にかけられるリソースを介して、福利厚生制度の「導入」とリモートワークに関する項目の相関における共変関係が予想される。また、世帯年収は、特定の福利厚生制度の利用により周囲の評価が低下することを懸念しない、経済的な余裕や社内での地位にも相当するものとして、福利厚生制度の「活用」とも共変関係が予想される。以上のことから、両変数を測定し、分析に使用した。

## 4 結果と考察

### (1) 基礎集計

サンプルのうち、リモートワークで働く従業員

が含まれている割合を確認するためリモートワーク割合( $M=0.13, SD=0.30$ )の度数分布を確認した。その結果、リモートワーク割合が最低値「0」ではない回答者は113名(19.58%)であった。2025年の企業におけるリモートワーク実施率が1割から2割で推移していることを考慮すると、当該の比率は妥当であると判断できる。

福利厚生制度の認知・導入・活用の状況について単純集計を行った(表1)。認知においてはおおむね高い水準であるものの(68.5%~95.0%)、定年退職後の医療保険(68.6%)や、労災補償付の付加給付(68.5%)など、一部で7割を下回る制度も確認された。導入(8.7%~82.4%)および活用(14.8%~81.4%)においては、制度間で各水準の違いが大きいことが確認された。

### (2) 相関分析の総括

福利厚生各制度について、「認知」「導入」「活用」の状況の3変数と、リモートワーク割合および組織のリモートワーク推奨について点双列相関係数を算出した(表2)。「従業員数」と「世帯年収」を統制変数として、同時に投入した。

福利厚生「認知」については、リモートワーク割合および組織のリモートワーク推奨ともに、いくつかの制度で有意傾向あるいは有意な相関関係( $r_s = -.07$ -.07)が確認された。リモートワーク割合との相関においては計5つの制度が該当し、「食堂( $r = -.11$ )」「法定を上回る介護休業制度( $r = -.10$ )」「リフレッシュ休暇制度( $r = -.07$ )」「保養施設、レクリエーション施設等の整備、利用補助( $r = -.07$ )」「フレックスタイム制度( $r = .07$ )」であった。組織のリモートワーク推奨との相関においては計5つの制度が該当し、「ストックオプション制度( $r = .07$ )」「食堂( $r = -.08$ )」「介護のための施設やサービス(ヘルパーなど)の提供( $r = -.08$ )」「運動会等のレクリエーション活動の実施( $r = -.09$ )」「OB会等定年退職後の親睦活動( $r = -.07$ )」であった。

福利厚生各制度の「認知」は、「フレックスタイム制度」とリモートワーク割合、および、「ストックオプション制度」と組織のリモートワーク推奨の関係を除いて、いずれも負の相関が

表1 福利厚生制度の認知・導入・活用の割合

(単位：%)

分類	項目内容	選択肢1	選択肢2	選択肢3	選択肢4	認知	導入	活用
財産形成	財形貯蓄制度	103	269	105	100	82.1	43.2	48.8
	社内預金制度	118	373	43	43	79.5	18.7	50.0
	従業員持株制度・持株会	94	308	87	88	83.7	36.2	50.3
	ストックオプション制度	160	365	29	23	72.3	12.5	44.2
	住宅取得のための融資制度	130	342	78	27	77.5	23.5	25.7
	金融関係の相談・セミナー	110	354	72	41	80.9	24.2	36.3
	教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け	132	355	66	24	77.1	20.2	26.7
食事	食堂	29	353	37	158	95.0	35.6	81.0
	食事手当	45	403	24	105	92.2	24.2	81.4
	外部飲食店で利用できる食券等の配布	58	474	16	29	89.9	8.7	64.4
健康管理	診療所、健康管理センター等医療施設	64	362	44	107	88.9	29.4	70.9
	メンタルヘルス相談	61	290	174	52	89.4	43.8	23.0
	人間ドック受診の補助	62	245	106	164	89.3	52.4	60.7
	運動施設の設置	61	426	48	42	89.4	17.4	46.7
	運動施設・フィットネスクラブの利用補助	66	391	81	39	88.6	23.5	32.5
両立支援	法定を上回る育児休業・短時間制度	125	318	104	30	78.3	29.6	22.4
	企業内保育施設や保育サービス（ベビーシッターなど）の提供	93	422	46	16	83.9	12.8	25.8
	法定を上回る介護休業制度	139	338	81	19	75.9	22.8	19.0
	介護のための施設やサービス（ヘルパーなど）の提供 治療と仕事の両立支援策	120 131	398 330	45 92	14 24	79.2 77.3	12.9 26.0	23.7 20.7
休暇制度	病気休職制度	98	196	230	53	83.0	59.1	18.7
	病気休職制度（有給休暇以外）	111	205	217	44	80.8	56.0	16.9
	リフレッシュ休暇制度	85	288	86	118	85.3	41.5	57.8
	ボランティア休暇制度	115	361	83	18	80.1	21.9	17.8
	慶弔休暇制度	66	90	203	218	88.6	82.4	51.8
	有給休暇の日数の上乗せ（GW、夏期特別休暇など）	95	309	52	121	83.5	35.9	69.9
自己啓発	社内での自己啓発プログラム	94	320	75	88	83.7	33.7	54.0
	社外の自己啓発サービスの提供、奨学補助	99	313	92	73	82.8	34.5	44.2
	社内の自己啓発に関する情報提供	95	328	82	72	83.5	32.0	46.8
	自己啓発のための教材の付与	98	359	64	56	83.0	25.1	46.7
慶弔支援	慶弔見舞金制度	92	178	139	168	84.1	63.3	54.7
	永年勤続表彰	96	223	128	130	83.4	53.6	50.4
	遺族・遺児年金	173	289	98	17	70.0	28.5	14.8
	労災補償付の付加給付	182	239	128	28	68.5	39.5	17.9
住宅	世帯用住宅・寮の整備	89	329	102	57	84.6	32.6	35.8
	家賃補助や住宅手当の支給	77	263	89	148	86.7	47.4	62.4
余暇活動	保養施設、レクリエーション施設等の整備、利用補助	93	331	87	66	83.9	31.6	43.1
	運動会等のレクリエーション活動の実施	95	371	61	50	83.5	23.0	45.0
	社員旅行の実施、補助	84	333	64	96	85.4	32.5	60.0
働き方	短時間勤務制度	80	258	188	51	86.1	48.1	21.3
	フレックスタイム制度	64	296	89	128	88.9	42.3	59.0
	ノー残業デー等の設置	69	323	51	134	88.0	36.4	72.4
	時差出勤	65	293	92	127	88.7	42.8	58.0
高齢者	退職前準備教育（セミナーなど）	128	356	60	33	77.8	20.7	35.5
	定年退職後の医療保険	181	301	75	20	68.6	24.0	21.1
	定年退職後の再就職支援、レクリエーション施設の提供	155	337	68	17	73.1	20.1	20.0
	OB会等定年退職後の親睦活動	152	334	75	16	73.7	21.4	17.6

注：1) 選択肢については、選択肢1＝「導入されているかわからない」、選択肢2＝「会社に導入されていない」、選択肢3＝「会社に導入されているが使ったことがない」、選択肢4＝「会社に導入されていて使ったことがある」をそれぞれ表す。

2) 比率の区分については、「認知」は（選択肢2＋選択肢3＋選択肢4の人数）／全回答者の人数、「導入」は選択肢3と選択肢4の人数を合わせた総数を、選択肢2～選択肢4の人数を合わせた総数で割った比率、「活用」は選択肢4の人数を、選択肢3と選択肢4の人数を合わせた総数で割った比率をそれぞれ表す。

表2 福利厚生制度の3側面とリモートワークに関する項目の相関分析

分類	福利厚生の種類	リモートワーク割合		組織のリモートワーク推奨		
		認知	導入	認知	導入	
財産形成	財形貯蓄制度	-0.03 / -0.03	.09* / .05	-0.03 / -0.02	.32** / .13**	-.01 / .02
	社内預金制度	-.02 / -.01	.06 / .03	.11 / .13	.22** / .09†	-.07 / -.06
	従業員持株制度・持株会	-.02 / -.02	.12** / .08†	-.09 / -.09	.42** / .26**	.16* / .15†
	ストックオプション制度	-.01 / .01	.06 / .03	.28* / .28†	.27** / .18**	.27† / .27†
	住宅取得のための融資制度	-.04 / -.03	.05 / .01	.15 / .14	.27** / .12*	.03 / -.01
	金融関係の相談・セミナー	-.04 / -.02	.17** / .14**	.17† / .17†	.41** / .28**	.14 / .16†
	教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け	-.05 / -.04	.05 / .01	.34** / .35**	.22** / .09†	.15 / .16
	食堂	-.11** / -.11**	.01 / -.03	-.03 / -.05	.15** / .01	.00 / -.08
	食事手当	-.03 / -.03	.06 / .04	-.02 / -.01	.15** / .09*	-.01 / .02
	外部飲食店で利用できる食券等の配布	-.07† / -.07	.11* / .09*	-.07 / -.08	.24** / .19**	.29† / .28†
健康管理	診療所、健康管理センター等医療施設	-.02 / -.02	.10* / .07†	.09 / .08	.32** / .20**	.11 / .03
	メンタルヘルス相談	-.05 / -.04	.11* / .06	.07 / .07	.30** / .10*	.11† / .12†
	人間ドック受診の補助	-.01 / -.01	.07 / .04	.02 / .04	.30** / .15**	-.02 / .02
	運動施設の設置	-.04 / -.03	.06 / .03	.13 / .15	.31** / .18**	.12 / .19†
両立支援	運動施設・フィットネスクラブの利用補助	.01 / .02	.08† / .04	-.04 / -.02	.35** / .22**	.02 / .06
	法定を上回る育児休業・短時間制度	-.06 / -.04	.16** / .13**	.10 / .10	.40** / .28**	.09 / .08
	企業内保育施設や保育サービス（ベビーシッターなど）の提供	-.07† / -.05	.08† / .06	.34** / .34**	.25** / .17**	.22† / .18
	法定を上回る介護休業制度	-.12** / -.10*	.09† / .05	.18† / .18†	.38** / .25**	.05 / .06
	介護のための施設やサービス（ヘルパーなど）の提供	-.08* / -.06	.13** / .10*	.19 / .21	.26** / .16**	.06 / .10
休暇制度	治療と仕事の両立支援策	-.03 / -.02	.15** / .12*	.27** / .28**	.34** / .21**	.08 / .14
	病気休暇制度	.03 / .02	.01 / -.03	.11† / .11†	.25** / .09†	.03 / .03
	病気休暇制度（有給休暇以外）	.02 / .01	.03 / -.01	.15* / .15*	.24** / .09†	.00 / .02
	リフレッシュ休暇制度	-.08† / -.07†	.13** / .10*	-.04 / -.03	.37** / .21**	-.06 / -.07
	ポランテニア休暇制度	-.03 / -.01	.13** / .10*	.12 / .12	.35** / .21**	.08 / .10
自己啓発	慶弔休暇制度	-.01 / -.02	-.02 / -.04	.04 / .04	.11* / .02	.10* / .06
	有給休暇の日数の上乘せ（GW、夏期特別休暇など）	.01 / .01	.09* / .07	.06 / .05	.19** / .10*	-.06 / -.13†
	社内での自己啓発プログラム	-.06 / -.05	.16** / .12**	.09 / .10	.39** / .24**	.10 / .13
	社外の自己啓発サービスの提供、奨学補助	-.02 / -.01	.08† / .04	.18* / .19*	.38** / .24**	.04 / .04
	社内の自己啓発に関する情報提供	-.03 / -.02	.15** / .12**	.05 / .07	.42** / .29**	.14† / .20*
自己啓発のための教材の付与	.02 / .04	.12* / .08†	.07 / .09	.34** / .21**	.06 / .10	

分類	福利厚生の種類	リモートワーク割合				組織のリモートワーク推奨			
		認知	導入	活用	活用	認知	導入	活用	活用
慶弔支援	慶弔見舞金制度	-.03 / -.03	-.01 / -.05	.01 / .01	.04 / .03	.22** / .09*	.00 / -.03		
	永年勤続表彰	-.05 / -.04	-.01 / -.06	-.05 / -.04	-.05 / -.04	.21** / .04	.00 / -.01		
	遺族・遺児年金	-.08† / -.06	.14** / .11*	.22* / .23*	-.09* / -.02	.32** / .17**	.05 / .09		
住宅	労災補償付の付加給付	-.03 / -.02	.07 / .03	.04 / .04	-.04 / .01	.27** / .13**	.01 / .03		
	世帯用住宅・寮の整備	-.01 / .00	.07 / .03	.14† / .13	-.04 / -.01	.32** / .18**	.22** / .15†		
余暇活動	家賃補助や住宅手当の支給	-.05 / -.04	.04 / .00	-.02 / -.02	-.03 / -.02	.27** / .12**	-.04 / -.05		
	保養施設、レクリエーション施設等の整備、利用補助	-.09* / -.07†	.11* / .08†	.09 / .08	-.07 / -.03	.38** / .24**	.09 / .00		
	運動会等のレクリエーション活動の実施	-.05 / -.04	.09† / .06	.06 / .08	-.13** / -.09*	.28** / .16**	.17† / .19*		
働き方	社員旅行の実施、補助	-.06 / -.05	-.01 / -.02	.06 / .06	-.07 / -.04	.15** / .10*	.04 / .05		
	短時間勤務制度	.01 / .01	.15** / .12**	.14* / .15*	-.01 / -.02	.34** / .18**	.05 / .09		
	フレックスタイム制度	.07 / .07†	.23** / .21**	.15* / .15*	.02 / .02	.49** / .37**	.13† / .12†		
高齢者	ノー残業デー等の設置	-.03 / -.03	.04 / -.01	.06 / .05	-.03 / -.04	.37** / .23**	.11 / .05		
	時差出勤	-.04 / -.04	.10* / .07	.24** / .25**	.00 / .01	.41** / .30**	.10 / .15*		
	退職前準備教育（セミナーなど）	-.05 / -.03	.11* / .07	.11 / .11	-.14** / -.07	.40** / .26**	.04 / .02		
高年齢者	定年退職後の医療保険	-.02 / .00	.07 / .03	.38** / .40**	-.09* / -.02	.33** / .18**	-.04 / -.03		
	定年退職後の再就職支援、レクリエーション施設の提供	-.03 / -.01	.13** / .09†	.20† / .22*	-.10* / -.02	.35** / .21**	-.09 / -.04		
	OB会等定年退職後の親睦活動	-.05 / -.02	.10* / .07	.24* / .24*	-.15** / -.07†	.33** / .19**	.05 / .03		

注：\* p < .01, \*\* p < .05, † p < .10 をそれぞれ表す。相関係数は、福利厚生各項目への回答データと認知・導入・活用をそれぞれ01 データに変換したものと、リモートワーク割合とリモートワーク推奨度との相関をとって算出した。斜線左は単相関分析の結果、斜線右は企業規模と世帯年収を統制した偏相関分析の結果をそれぞれ表している。

確認された。リモートワーク環境という従業員と会社側の物理的な距離の変化や、メンバーとのコミュニケーションの変化の影響 (Wang et al. 2021) により、どのような制度が存在しているのかが認知されづらくなる可能性が考慮される。

相関分析であることから、一方向的な効果を断定することはできない。ただ、リモートワーク環境である従業員が、自社の福利厚生を認知しづらい状況にある可能性からは、企業は従来のオフィスワーク環境と同様かそれ以上に、自社の福利厚生制度の状況に関する認知度向上の施策を並行する必要があるだろう。

次に、福利厚生制度の「導入」について、組織のリモートワーク推奨との関係において、一部の制度を除いて有意傾向あるいは有意な相関関係 ( $r_s = .09 - .37$ ) が一貫して確認された。一方で、リモートワーク割合においては、有意傾向あるいは有意な相関関係がみられた制度 ( $r_s = .08 - .21$ ) も確認されたが、組織のリモートワーク推奨のような一貫した傾向がみられたとは言い難い。この結果は、以下のように解釈できる。リモートワークでの労働環境におかれることは、企業や従業員に個別の理由も含まれるため、「導入」とリモートワーク割合の間には、制度ごとに個別の相関関係が生じる。一方で、企業が主導してリモートワークを推進している場合には、柔軟な働き方を認める方向性の実現をはじめとして、その他の福利厚生制度を充実させようと努めるという、従業員支援の傾向が表れているものと考えられる。

福利厚生制度の「活用」については、リモートワーク割合と組織のリモートワーク推奨のいずれにも、「導入」においてみられたような一貫した傾向が確認されなかった。このことは、先述のとおり、企業や従業員に個別の理由が、「活用」の側面にはより強く表れているものと考えられる。

また、福利厚生制度の「両立支援」区分と「休暇制度」区分の制度において、特筆すべき結果が見受けられた。具体的には、リモートワーク割合との間では、「企業内保育施設や保育サービス (ベビーシッターなど) の提供 ( $r = .34$ )」「法定を上回る介護休業制度 ( $r = .18$ )」「治療と仕事の両立支援策 ( $r = .28$ )」「病気休職制度 ( $r = .11$ )」「病気

休職制度 (有給休暇以外) ( $r = .15$ )」の5つの制度の「活用」との間には有意な相関関係が確認されたが、組織のリモートワーク推奨との間では有意な相関関係がみられていない。

この結果は先述のように、各制度を利用する必要のある人がリモートワークで働いているなど、それぞれの個別の事情が反映されている可能性はある。また、企業からの支援によって柔軟な働き方が実現し、制度を利用する必要がなくなっている場合であれば問題であるとは考えられない。

一方で、組織からリモートワークを推奨されていたとしても、その制度が活用されにくい状態であるならば、憂慮する事態が隠れているかもしれない。柔軟な働き方の副作用として、多少の体調不良でも働き続けてしまう、というプレゼンティーズムが現れている可能性があるからである (Shimura et al. 2021)。この点は、相関分析では言及しきれないため、リモートワークに至った理由なども踏まえながら、各制度の利用に対する回帰的な効果を検討することを目的に、今後掘り下げた検討が求められる。

また、組織のリモートワーク推奨と「有給休暇の日数の上乗せ (GW, 夏期特別休暇など)」の「活用」の間には唯一、有意な負の相関 ( $r = -.13$ ) が確認されている。他方で、同制度の「導入」には、組織のリモートワーク推奨と有意な正の相関 ( $r = .10$ ) が確認され、アンバランスが生じていると考えられる。

これは、日常的に忙しい組織が従業員の業務時間を確保する目的でリモートを推奨している可能性と、先述のプレゼンティーズムの観点で、上乗せ休暇を設けていたとしても「休暇を取らなくてもリモートワークで調整すれば良い」という認識が蔓延し、「休日取得」に対する意識が薄まることで、「実際には休めない」状況に陥る可能性がある。この視点においても、横断的調査かつ相関分析の結果であることから、一方向的な効果を断定することはできないが、企業側としての対応について一考の価値がある結果といえるだろう。

### (3) リモートワーカーの福利厚生へのニーズに関する検討

リモートワークで働く従業員の福利厚生に対する実態からニーズを捉え、そのニーズに対して企業側の対応状況について検討するため、リモートワーク割合と福利厚生制度に関する「導入」および「活用」の相関関係について、次の3つの区分によって確認した<sup>9)</sup>。

1つ目の区分は、福利厚生制度の「導入」および「活用」が、ともにリモートワーク割合と有意な正の相関を示す制度である。具体的には、「金融関係の相談・セミナー」「治療と仕事の両立支援策」「遺族・遺児年金」「短時間勤務制度」「フレックスタイム制度」「定年退職後の再就職支援、レクリエーション施設の提供」が該当した。この区分に含まれた制度は、リモートワークの労働環境であれば、企業からの制度の導入が進んでおり、かつ、従業員にも活用されている傾向があると考えられる。つまり、企業から見ると、リモートワーク環境で労働する従業員のニーズを満たしやすい制度であるといえるため、導入を優先的に検討する、あるいは導入を継続することが望ましいだろう。

2つ目の区分は、福利厚生制度の「活用」のみが、リモートワーク割合と有意な正の相関を示す制度である。具体的には、「ストックオプション制度」「教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け」「企業内保育施設や保育サービス（ベビーシッターなど）の提供」「法定を上回る介護休業制度」「病気休職制度」「病気休職制度（有給休暇以外）」「社外の自己啓発サービスの提供、奨学補助」「時差出勤」「定年退職後の医療保険」「OB会等定年退職後の親睦活動」が該当した。この区分に含まれた制度は、リモートワークの労働環境であれば、従業員に活用されている傾向はあるが、企業により制度の導入が伴っている傾向はみられていない制度と考えられる。この結果は、当該制度が導入される場合には従業員が利用する（あるいはせざるを得ない）制度であると考えられるため、リモートワーク環境で働く従業員のニーズに沿った制度だといえる。

一方で、リモートワークで働く従業員の所属企

業に必ずしも「導入」されている訳ではない、という部分に注目すると、当該制度を導入していない企業においては、そのニーズを満たせていないことになる。導入に何らかの障壁が存在している可能性もあるため、企業としては、他社の事例を参照するなどして改善策を検討する、従業員としては、ニーズを反映してもらうために複数の声を届ける、あるいは継続的な発信をするといった工夫が必要といえるだろう。

3つ目の区分は、福利厚生制度の「導入」のみが、リモートワーク割合と有意な正の相関を示す制度である。具体的には、「従業員持株制度・持株会」「外部飲食店で利用できる食券等の配布」「診療所、健康管理センター等医療施設」「法定を上回る育児休業・短時間制度」「介護のための施設やサービス（ヘルパーなど）の提供」「リフレッシュ休暇制度」「ボランティア休暇制度」「社内での自己啓発プログラム」「社内の自己啓発に関する情報提供」「自己啓発のための教材の付与」「保養施設、レクリエーション施設等の整備、利用補助」が該当した。この区分に含まれた制度は、リモートワークでの労働環境であれば、企業からの制度の導入が進められている傾向はあるものの、従業員に活用される傾向はみられていない制度と考えられる。

企業側から見ると、2つの可能性を検討する必要がある。まず、リモートワーク環境で労働する従業員のニーズには沿っていない制度である可能性が考えられる。この場合は、オフィスワークを行う従業員のニーズも考慮する必要があるが、制度の提供について見直すという対応が考えられる。もう1つの可能性は、利用することに障壁を感じている可能性である。福利厚生制度を利用したくとも、さまざまな難しさを感じることで利用が妨げられている実態は、リモートワーク環境であるかを問わず存在していることが報告されているため（e.g., Perrault and Hildenbrand 2019）、企業としては、周知不足の可能性と合わせて、活用されにくい理由を精査する、従業員としては、利用の障壁となっている要因について企業へ提案するといった対応が重要であるといえる。

## V 結論に代えて——リモートワーク時代の福利厚生

本稿は、リモートワークと福利厚生が従業員に及ぼす効果に注目し、リモートワークという新たな労働環境において企業がとるべき対応を明らかにすることを目的とした。とりわけ、福利厚生を、リモートワーク環境における仕事の資源と要求のバランスに寄与する支援の要素として再定義し、その機能を再考する枠組みを提示した。

リモートワークは、従業員の自律性を促進し、ワーク・エンゲイジメントを高める一方で、孤立感やプレゼンティーズムの増加などの負の側面も持ち合わせる。その両面的な効果はJD-Rモデルによって整理されうることを確認した。この理論的枠組みにおいては、組織からの支援が「仕事の資源」として機能し、ネガティブな影響を抑えつつ、ポジティブな効果を最大化する鍵であると位置づけられる。

福利厚生の研究知見として、特に社会的交換理論 (SET) に基づく先行研究では、福利厚生「導入」だけでなく、従業員による「認知」や「主観的評価」が、組織からの支援として実感される (POS) ために不可欠であり、その効果が職務満足や組織へのコミットメントに波及することが示されている。このような効果を最大化するためには、従業員のニーズを的確に捉え、制度をわかりやすく周知し、かつ利用しやすい形で提供することが求められる。

こうした2つの視点は、リモートワークに置かれた従業員の特徴を介して接合する。JD-Rモデルによる解釈 (Jia et al. 2024) から、リモートワークを行う従業員は、その環境ゆえに業務遂行のための資源が不足しやすい可能性がある。また、社会的交換理論の観点では、従業員が「組織から支援を受けている」と感じる事が重要であるとされるが (e.g., Hong, Ford and Jong 2024), リモートワーク環境では、物理的な距離ゆえに従業員を介したサポートを受けにくい。これらのことを踏まえると、特に「従業員支援」の側面を持つ福利厚生 (谷田部 2014) は、リモートワーク環境

に置かれた従業員に不足した資源を制度として補填できる特徴から、その効用は大きいと考えられる。そのため、リモートワークの運用に合わせて、福利厚生に関する施策を、従来の制度から連続的あるいは非連続的に拡充するという対応は一案に値する。

実態調査の結果からは、リモートワーク環境下にある従業員ほど、特定の福利厚生制度に対して高い利用傾向がある一方で、制度の導入が追いついていない可能性がある制度も存在した。また、制度の認知度についても、リモートワーク割合が高い場合に認知されにくくなっている制度が存在しており、物理的距離の拡大により情報共有が困難となる構造的課題が示唆された。

今回は実態調査を主たる目的として実施したものであり、限界も少なくない。横断的調査であることから、因果関係に迫ることはできない。また、全国的な比率と整合はするものの、日常的にリモートワークで働いている回答者が、回答者全体に占める割合は高くないため、組織的な施策へと活用する際などは、各企業の実態も加味した慎重な判断を要するだろう。しかし、使用者 (企業) の視点に立てば、確認された実態は、福利厚生を従来の一律な施策として維持するのではなく、時代や就労環境の変化に応じて柔軟に見直し続ける必要性を示している。とりわけ、リモートワークを恒常的に導入する企業においては、従業員の声に耳を傾け、制度の周知や利用促進のための風土づくりも含めた包括的な支援が不可欠である。

まとめると、福利厚生における「ニーズを捉え」「認知を促し」「利用しやすくする」というアプローチが、リモートワーク時代においても連続性のある対応として、その必要性が確認された。ただし、その必要性がリモートワークという環境下では一層高まるという点で、非連続性もある。今後も企業は、福利厚生各制度の形骸化を防ぐとともに、リモートワークのもたらす新たな労働課題に対応し続ける姿勢が求められる。

- 1) 質問項目「今後も、テレワークを続けたいですか。続けたくないですか」に対する5段階での回答のうち、「続けたい (61.6%)」「やや続けたい (19.3%)」と回答した割合の合計値。

- 2) 「労働力調査」では、男女計6779名に占める各年代の割合は、「15～24歳」が293名(4%)、「25～34歳」が607名(9%)、「35～44歳」が679名(10%)、「45～54歳」が871名(13%)、「55～64歳」が705名(10%)、「65歳以上」が533名(13%)であった。これを「Freeasy」の年齢区分の設定方法である「10代」から「60代」までの6区分に沿わせるため、各比率と回答依頼人数を掛け合わせることで算出された人数を折半し、前後の年代で足し合わせることで便宜的に対応した。
- 3) オンライン調査では回答努力の最小限化が起きる可能性が指摘されており(e.g., 三浦・小林 2018), 指示項目(2項目)のいずれかに誤答し、回答時間が短い(1項目1秒以下)回答者を除外した。
- 4) 「働き方」領域の「リモートワーク」は、本稿で尋ねたリモートワークに関する項目との間で可読性を下げると判断し、報告から省略する。
- 5) 当該選択肢には、制度の詳細を知らないという理解度の回答者が含まれてしまう可能性がある。しかし、理解度を連続量として判別することは困難とし、当該の表現とした。
- 6) この方法で割合を算出すると、リモートワーク割合の最小値は「20%」となり、実態から乖離する恐れがある。そこで、リモートワークでの勤務日数が「1日以下」と回答されている場合は、リモートワーク割合を「0」と再計算している。
- 7) 算出された $\alpha$ 係数は高いとは言えないものの、2項目という項目数の少なさからは妥当な値であると判断し、以降の分析に採用した。
- 8) 本稿で取り上げた他にも、交絡する要因が存在する可能性が想定できる(例えば、業種、職種、役職など)。調査の主たる目的に即した回答項目の測定を優先した結果であるが、今後より厳密な検討が必要といえる。
- 9) 2つのバイナリ変数は分析に用いたサンプルサイズが異なるため、相関係数の量的な度合いを比較することは妥当とは言えない(例えば、相関係数の大小をもって「当該制度は導入されやすいもの、活用はされにくい」と考察すること)。解釈には限界があるものの、実践的含意の提供を優先し、考察を進めることとした。

参考文献 (URLの最終閲覧はいずれも2025年5月20日)

一般社団法人日本経済団体連合会 (2020) 「第64回 福利厚生費調査結果報告」. [https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/12\\_9\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/12_9_honbun.pdf)

エデンレッドジャパン (2025) 「[# 第3の賃上げアクション 2025] 始動、ベアーズが新たに参画——中小企業にこそ「福利厚生」による賃上げを!“福利厚生”で、より働きやすく、暮らしやすい社会へ」. <https://edenred.jp/notice/press-release/20250129-1>

NHK 日本放送協会 (2024) 「人材確保へ「福利厚生充実」企業ニーズ捉えたサービス広がる」. <https://www.3nhk.or.jp/news/html/20240622/k10014489221000.html>

厚生労働省 (2025) 「第198回労働政策審議会労働条件分科会(資料)」. <https://www.mhlw.go.jp/content/11201250/001491863.pdf>

伊達洋駆・能渡真澄 (2021) 「テレワーク下で評価への納得感はどのように形成されるか」『日本労働研究雑誌』No. 737, pp. 63-75.

東京都産業労働局 (2020) 「新型コロナウイルス感染症の拡大防止等に向けた取組への協力要請」. <https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/hatarakikata/telework/yousei/index.html>

西久保浩二 (2007) 「福利厚生の現状と今後の方向性」『日本労働研究雑誌』No. 564, pp. 4-19.

総務省 (2025) 「e-Stat 労働力調査 表番号12【年齢階級別就業

者数】(2025年1月)」。 <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?tclass=000001226508&cycle=1&year=20250&month=11010301>

パーソル総合研究所 (2024) 「第九回・テレワークに関する調査」. <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework-survey9.pdf>

三浦麻子・小林哲郎 (2018) 「オンライン調査における努力の最小限化が回答行動に及ぼす影響」『行動計量学』第45巻第1号, pp. 1-11. <https://doi.org/10.2333/jbhmk.45.1>

谷田部光一 (2014) 「わが国における福利厚生の現状とこれからの方向」『政経研究』第51巻第1号, pp. 81-114.

労働政策研究・研修機構 (2020) 「新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼす影響に関する実態調査——企業/従業員アンケート調査結果」JILPT調査シリーズNo. 203. <https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/documents/203.pdf>

Bakker, A. B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A. (2023) "Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 25-53.

Bloom, N., Han, R. and Liang, J. (2024) "Hybrid Working from Home Improves Retention without Damaging Performance," *Nature*, Vol. 630, No. 923, pp. 920-925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

Booth, J. E., Park, K. W. and Glomb, T. M. (2009) "Employer-supported Volunteering Benefits: Gift Exchange among Employers, Employees, and Volunteer Organizations," *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 2, pp. 227-249. <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>

Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005) "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Da, S., Fladmark, S. F., Wara, I., Christensen, M. and Innstrand, S. T. (2022) "To Change or Not to Change: A Study of Workplace Change during the COVID-19 Pandemic," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, No. 4, 1982. <https://doi.org/10.3390/ijerph19041982>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001) "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 499-512.

Gajendran, R. S. and Harrison, D. A. (2007) "The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, pp. 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. and Toscano, F. (2021) "Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress," *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 63, No. 7, pp. e426-e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Gouldner, A. W. (1960) "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

Gualano, M. R., Santoro, P. E., Borrelli, I., Rossi, M. F., Amantea, C., Daniele, A. and Moscatò, U. (2023) "TElework-RelAted Stress (TERRA), Psychological and Physical Strain of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review," *Workplace Health & Safety*, Vol. 71, No. 2, pp. 58-67. <https://doi.org/10.1177/21650799221119155>

- Hong, Y., Ford, M. T. and Jong, J. (2024) "Employee Benefit Availability, Use, and Subjective Evaluation: A Meta-analysis of Relationships with Perceived Organizational Support, Affective Organizational Commitment, Withdrawal, Job Satisfaction, and Well-being," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 109, No. 12, pp. 1921-1947. <https://doi.org/10.1037/apl0001202>
- Jia, J., Wu, L., Xie, Y., He, X., Ren, Y. and Xu, S. (2024) "A Meta-analysis of the Antecedents of Flexible Work Arrangements Utilization: Based on Job Demands-Resources Model," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 35, No. 14, pp. 2392-2431. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2326843>
- Ma, L., Zheng, Y. and Wei, Y. (2023) "The Double-edged Sword Effect of Telecommuting on Employees' Work Engagement: Evidence from China during COVID-19," *Frontiers in Psychology*, Vol. 14, Article 1110108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1110108>
- Moore, J. T., Wigington, C., Green, J., Horter, L., Kone, A., Lopes-Cardozo, B., Byrkit, R. and Rao, C. (2023) "Understanding Low Utilization of Employee Assistance Programs and Time Off by US Public Health Workers during the COVID-19 Pandemic," *Public Health Reports*, Vol. 138, No. 4. <https://doi.org/10.1177/00333549231165287>
- Perrault, E. K. and Hildenbrand, G. M. (2019) "Development of a Benefits Ambassadors Programme to Leverage Coworker Relationships to Increase Employee Knowledge," *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 17, No. 3, pp. 306-315. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1609342>
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y. and Inoue, T. (2021) "Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism," *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 730969. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>
- Shtembari, E., Kufo, A. and Haxhinasto, D. (2022) "Employee Compensation and Benefits Pre and Post COVID-19," *Administrative Sciences*, Vol. 12, No. 3, 106. <https://doi.org/10.3390/admsci12030106>
- Targus (2023) "2023 Global Workplace Study: Empowering Global Workers". <https://eu.targus.com/pages/empower-global-report>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. and Tripoli, A. M. (1997) "Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?" *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1089-1121. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256928>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. and Parker, S. K. (2021) "Achieving Effective Remote Working during the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective," *Applied Psychology*, Vol. 70, No. 1, pp. 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Yamamoto, H. (2011) "The Relationship between Employee Benefit Management and Employee Retention," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 17, pp. 3550-3564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. and Teevan, J. (2022) "The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers," *Nature Human Behaviour*, Vol. 6, No. 1, pp. 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yokoyama, K., Nakata, A., Kannari, Y., Nickel, F., Deci, N., Krause, A. and Dettmers, J. (2022) "Burnout and Poor Perceived Health in Flexible Working Time in Japanese Employees: The Role of Self-endangering Behavior in Relation to Workaholism, Work Engagement, and Job Stressors," *Industrial Health*, Vol. 60, No. 4, pp. 295-306. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0063>
- Zhang, O. and Xue, Y. (2023) "Employee Resignation in Fairfax County," *Journal of Emerging Investigators*, Vol. 6, pp. 1-8. <https://doi.org/10.59720/22-141>

くろずみ・りょう 株式会社ビジネスリサーチラボフェロー。主著に『なぜあなたの組織では仕事が遅れてしまうのか？——職場で起こる「先延ばし」を科学する』（共著、日本能率協会マネジメントセンター、2024年）。教育心理学専攻。

だて・ようく 株式会社ビジネスリサーチラボ代表取締役。主著に『イノベーションを生み出すチームの作り方——成功するリーダーが「コンパッション」を取り入れる理由』（すばる舎、2024年）。組織行動論専攻。