

インタビュー

JILPT調査から見る 福利厚生の現状・課題・方向性

西久保浩二 山梨大学生命環境学部教授

住宅関連を見直し、 制度全体の組み換えを

「健康・自己啓発などに軸足が移る」

Q まず、調査に関しての全般的なご感想は。

長年、福利厚生関連のこうした企業・従業員調査にかかわってきたが、この調査を見ると新たなトレンドがより明確になってきた印象をもつ。その背景としては2点。第一に近年の働き方改革の動きなどが反映されてきたこと。第二は労働市場における採用難、人手不足の影響である。また、当調査を見るうえで注意すべきはサンプリングとして、「(従業員)10人以上」の零細企業までを調査対象とした点である。

新たな目的意識、今後の重点化の方向が2点現れている。

第一に、健康・自己啓発など直接的に労働生産性の向上に貢献させようとする方向。目的として「従業員の仕事に対する意欲の向上」がこれだけ高く出たのは初めてではないか。モチベーションを維持・向上し生産性を高めていくことの必要性を認識し始めているようだ。従来の類似調査での福利厚生の目的意識では、既存従業員の長期定着の回答が圧倒的に多かったことから変化している。

第二は最近の労働市場での採用難、深刻な人手不足に伴う「人材の確保」の重要性の高まりから採用力の向上に直結させようとする方向。今回の調査はこれまでにない10人以上規模という中小零細企業が数多く含まれていることから浮かび上がってきた結果と思われる。休暇・両立支援、ワーク・ライフ・バランスの



改善などは現在の採用市場での採用力強化につながる方向に重点を置きだしていることがうかがえる。

Q 今までにない点として、個別の項目で、特徴的な動きは？

住宅へのニーズが後退したのではないか。これまで社宅・住宅手当のニーズは上位にきていた。従業員側のニーズは3位にきており、まだ根強い。しかし、企業の側で見ると、住宅施策については、後退している。替わって人間ドック、病気休暇など健康にかかわる項目が上位にきており、施策がシフトしつつある。これも生産性の向上につながるもの。全体の中で、アウトソーシングできない慶弔・休暇制度は残存しているが、自己啓発も重視してきており、健康・自己啓発重視の方向へ動いてきている印象だ。

「人手不足対策や生産性向上も」

Q 福利厚生の制度・施策のこれまでの経過を踏まえると、どんな変化が読み取れるのか？

福利厚生は戦後、貧しい時代からバブル経済の頃までは生活支援だった。衣・食・住・遊についてバック

アップして少しでも豊かな生活を送らせてくれるのがいい会社だった。当時の社員もそれを求めてきたが、今や健康・キャリア上のリスクへの支援ニーズが重要だ。出産・育児、老親介護、疾病との両立支援がその典型例で、制度全体のコンセプトが変わってきている。社宅・保養所などの「ハコもの」関連の施策は後退してきており、この調査でも、人手不足対策・生産性の向上に軸足が移ってきていることが読み取れる。

Q この調査ではこれまでにデータのとれなかった中小・零細に加えて、非正規への福利厚生施策についても聞いている。

同一労働同一賃金・処遇の流れのなかで、流通小売では全社員の8割程度が非正規になっているケースも少なくない。正社員に適用している福利厚生を全て、非正規に適用すると、福利厚生の財源がパンクする。したがって均等・均衡を考えると、制度全体の組み換えが必要になる。非正規比率の高い企業では、負担の大きい住宅・財産形成等を縮小して、軽負担の施策に変更する必要があるだろう。非正社員のニーズでも自己啓発が高く、この層をより基幹化することも必要な施策になってきている。

「必要な女性活躍を促す施策」

Q 女性の活用面では特徴は出ているか。

自己啓発ニーズは女性のほうが高い。女性の活躍推進・比率を高めていこうとするなら、出産・育児との両立支援等に加えてよりニーズに合った制度を提供していくことが重要になる。例えば男性よりも、女性の方が社員食堂に対するニーズが高いといったデータもある。これまでは男性正社員・世帯主基準で制度設計されてきたが、女性が活躍できる施策を拡大していく必要がある。

Q 福利厚生の原資配分について変化は見られるか？

主に大企業を対象にした経団連の調査でも福利厚生への配分は現金給与の5%を切っている。仮に福利厚生費をゼロにしても、賃金がさほど増えるわけではない。現金給付よりも、企業が直接、両立支援や健康支援に関与した方が、企業全体のパフォーマンスが上がると思われる。現金給付への期待には業績配分による一時金が担い、健康・自己啓発・両立支援等の課題



は福利厚生を解決策として実施した方が効率的だ。福利厚生への配分意向が根強い今回の調査結果からは人事サイドも福利厚生が課題解決や満足度向上等に有効と見ていると思われる。働きやすさ・働き続けやすさにつながる面では、福利厚生施策は有効なのである。育児・介護、病気と仕事の両立支援、さらに自己啓発、能力開発など、直接的に生産性低下を抑止し、向上できるのも福利厚生の役割だといえる。

また、若い社員層ほど、給料や昇進に関心が薄く、楽しく働きたいという意識が強い。レクリエーションも今、採用の難しい若者に「ウケる」施策といえ、評価が高い。

「採用力・定着・モチベーション向上のための福利厚生」

Q 現状を踏まえての展望と必要な対応策は何か？

社会保険関連の法定福利費が増えているので、法定外の福利厚生関連予算を増やすのは難しい。そのため、この限られた予算内での組み換え、再配分が必要になる。その見直しの最大のターゲットが住宅になる。大企業では住宅関連に福利厚生費の約半分を充てている。衣・食・住・遊の施策を見直し、一定のスクラップを実行しなければ、新たな施策をビルドできない構造である。

この組み換えの過程で、非正社員や女性さらには外国人労働者などを想定した制度の大幅な再構築を進めることが重要である。その上で、これからもっと頑張ってもらいたい人のインセンティブになり、あるいは採用力につながるような福利厚生の魅力化を進める。経営のツールとして、より有効に活用するためには、既得権を主張する層の抵抗はあるかもしれないが、今の労働市場のニーズに適合するものとして進化させなければならない。その再構築をいち早く実行できた企業が、採用力の強化、定着促進、モチベーションアップ

といった成果を手にしていくことになる。

この点からいうと、住宅関連等の経費を早くスクラップできるかどうか、福利厚生の再構築の第一歩となる。独身寮・社宅の自己負担分を増やし、寮・社宅を整理しても、そのあとは住宅手当となる。これをカフェテリアプランに組み込む企業も出てきている。これをカフェテリアプランに入れることで従業員間の不公平感も軽減される。

「楽しい職場の雰囲気作りは福利厚生で」

Q 福利厚生面での規模間格差も大きな課題だが。

大手と中小の賃金の規模間格差は7割程度だが、福利厚生は5割になる。しかし、賃金と福利厚生の規模間格差の質は違っている。中小・零細は、自宅通勤者を採用する傾向が強いので、住宅施策の予算はそれほどかからない。そのため、中小・零細では採用力に直結するような施策を充実させたほうがいい。

学生もかなりこの部分を見ている。あれもこれもは、無理かもしれないが、レクリエーションだけは負けない、健康関連の対策を充実させるなど、若者を惹きつける福利厚生施策も必要になるだろう。楽しい職場の雰囲気作りは賃金ではできない。若者を惹きつける施策は福利厚生の得意分野である。中小企業でもこうした個性的な対応ができるはずである。

Q 企業労使が果たすべき役割は何か？

労働組合は従業員のニーズをよりの確、詳細に把握すべきである。これから女性・非正社員・高齢者・外国人など社員層が多様化するので、それぞれのニーズに対応できるよう施策を会社に求めていくべきだろう。



その時、あまり過去の既得権益にとらわれずに、なるべく早く、原資を維持しつつ制度の再構築、予算の組み替えを促すことが大切であろう。

正規・非正規間の格差は正については、まずは組織化が前提になるだ

ろう。そのうえで、先のような再構築を行えば、既存の正社員には不利益になる可能性もある。しかし、既存制度だけに執着せず、大胆に再構築するなかで、魅力を実感できる制度導入を図ればよいのではないだろうか。

経営層にはいつも、しっかりと経営的な効果を考えてくださいという。採用力・定着力・モチベーションの向上を軸に制度を作るべき。これは決して社員にとってマイナスの効果はない。会社の成長につながるような福利厚生制度が、リターンのある投資として実感できることが大切である。

恩恵として行うのではなく、この施策はモチベーションを上げるもの、これは女性の定着率を促進させるものといった、一つひとつの施策に経営的な目的を明確にして、制度の編成を考える。人件費を構成する賃金・福利厚生・退職金のなかで、福利厚生のコストパフォーマンスを上げるのは、経営側の戦略的な発想や行動にかかっている。横並びや、既得権益に縛られていては、コストパフォーマンスは高まらない。企業の成長につながる福利厚生をもっと真剣に考えるべきだろう。

政府も企業がこうした施策を実施したくなるような、何らかのインセンティブを考えていくことが必要だろう。また、政府が進める働き方改革は福利厚生の見直しに当たっての大きな契機になるだろう。

(聞き手 荻野登・副所長)

<プロフィール>

にしくぼ・こうじ

1982年神戸大学経済学部卒業後、大手生命保険生命に入社。1990年同社退社後、(財)生命保険文化センターへ、主席研究員。1993年、筑波大学大学院経営政策科学研究科経営システム科学専攻修士課程修了。2001年筑波大学大学院経営政策科学研究科企業科学専攻博士課程単位取得。東京大学社会科学研究所客員助教授、獨協大学講師、成城大学講師等を経て、2006年より、山梨大学教授に就任。経営学(人的資源管理論、企業福祉論、消費者行動論)。主な著書に『介護クライシス—日本企業は人材喪失リスクにいかに対応するか』(旬報社、2015年)、『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』(日本生産性本部生産性労働情報センター、2013年)他多数。