

# 企業の福利厚生における今日的な変化に関する研究

～資料および調査結果の内容を中心にして～

松 田 陽 一

## I. はじめに

### 1. 研究の課題

わが国の企業における福利厚生 (employee welfare) は、それに関して企業が行う施策や設置する施設を包括して、明治から大正にかけて慈恵的施設、福利増進施設や厚生施設などと呼ばれ、その後、昭和に入り、工場内福利施設、あるいは企業内福利厚生と呼ばれている。今日では、生涯にわたる福祉としての意味が加わり、生涯企業福祉とも呼ばれている<sup>(1)</sup>。

また、わが国においては、企業の人的資源管理 (human resource management) は大正中期から昭和初期にかけてその形成がすすむのであるが、それには明治から企業が行ってきた福利厚生が、従業員の採用や定着、社会保障制度の代替、および人的資源管理に関する企業内の専門部署設置に大きな役割を果たしてきたといわれている<sup>(2)</sup>。

しかし、今日では、年金・医療保険等の社会保障制度や他の法的に課される企業の経済的負担の増加、および雇用・就業形態の多様化や従業員のニーズの多様化などに起因して、企業が福利厚生に関して行う施策には変化が生じつつある。その変化とは、企業が福利厚生に関して行う施策において、従来の企業が（その家族をも含めて）従業員を丸抱えすることから従業員の自立化、および自律化を支援する方向に変化しつつあることである、と指摘されている（奥林編, 2003a; 奥林編, 2003b）。

以上の文脈を基に、本研究における課題は、わが国の企業の福利厚生において、今日的にみられる変化の様相について、公表されている資料や調査結果に基づいて明らかにすることである。

本稿の構成は次のとおりである。最初に、公表されている資料に基づき、企業の福利厚生における特徴的な変化の様相を指摘する（第Ⅱ節）。次に、この変化の様相に対して、岡山県の企業を対象に行った調査結果について提示する（第Ⅲ節）。また、今日、福利厚生に対する新しい考え方として企業に普及しつつあるカフェテリア・プラン (cafeteria plan) について、企業事例を提示する（第Ⅳ節）。最後に、むすびとして福利厚生の新たな方向性について提示する（第Ⅴ節）。

なお、本稿で論じる福利厚生の定義については、以下のとおりである。

それは、「企業が、従業員、およびその家族を対象に、経済的・社会的状態や生活の改善を図ること、労働力の確保や維持、労働能率の向上、労使関係の安定を促進するために、任意に、あるいは労働協約や法律の規制によって費用などを負担して実施する金銭、現物、施設、およびサービス給付を含む施策あるいは活動<sup>(3)</sup>」である。よって、この定義によれば、企業が福利厚生に関して行う施策

としては、従業員の労働生活全般や職場での健康・衛生の維持に関わる施策から職場を離れた本人とその家族の日常生活に関する施策まで考えられる。

## 2. 研究の対象と方法

本研究の対象とその方法については、次のとおりである。

- (1) 企業の福利厚生を対象に行われ、かつ公表されている資料の調査を行った（第Ⅱ節）。
- (2) 岡山県経済同友会の加盟企業を対象にして、質問票の郵送による調査を行った（以下、「調査1」と略称する。第Ⅲ節）。
- (3) 岡山県経済同友会の加盟企業を対象にして、インタビューによる調査を行った（以下、「調査2」と略称する。第Ⅲ節）。

以上の調査1と調査2は、2003年8月から同年の年末にかけて行った。なお、質問項目等を含め、その実施概要、および調査結果の詳細については、松田（2004a）を参照していただきたい。

- (4) カフェテリア・プランの企業事例の調査として、ベネッセコーポレーション（本社：岡山市）を対象に文献調査、およびインタビュー調査を行った（以下、「調査3」と略称する。第Ⅳ節）。

このインタビュー調査は、2002年7月と2003年7月に行った。なお、調査3の調査結果の詳細については、奥林編（2003a）、奥林編（2003b）、奥林・平野編（2004）を参照していただきたい。

次節では、福利厚生における今日的な変化の様相を公表された資料を基に提示する。

## Ⅱ. 福利厚生における今日的な変化の様相

### 1. 福利厚生費の増加

最初に、企業と従業員に対して、福利厚生に関する費用（以下、「福利厚生費」と略称する。）が増加しつつあることを指摘できる。例えば、『法人企業統計季報』によれば、企業の売上高に対する福利厚生費の割合は、1980年に1.14%、1990年に1.42%、2001年に1.89%と増加している<sup>(4)</sup>。

また、この点について従業員の側からみると、2001年の旧日経連による『日経連2000年度福利厚生調査』からは次のことがわかる。それは、第1に、現金給与総額に占める福利厚生費の割合は、1965年には12.6%であったが、1999年には16.9%に増加していることである。第2に、法定福利厚生費が福利厚生費に占める割合は、1999年には約70%であり、これは20年前より約10%増加していることである。つまり、両者が負担する福利厚生費が増加し、とくに法定福利厚生費が増加しているのである。

### 2. 福利厚生に関する施策の変化

次に、企業が福利厚生に関して行う施策が変化してきていることを指摘できる。例えば、1999年に日本労働組合総連合会が行った『福利厚生・動向調査』の調査結果からは、同じ調査の1995年の調査結果と比較して次のことがわかる。それは、第1に、「自己啓発支援」、「住宅金貸付」、および「介護・育児支援」に関連する施策を行う企業の割合が増えていることである。第2に、「レクリエー

ション支援」,「社宅・独身寮」,および「保養所」に関連する施策を縮小あるいは廃止している企業の割合が増えていることである<sup>(5)</sup>。

また,1999年に日本能率協会と日本能率協会総合研究所が行った『年金調査』の調査結果によれば,多くの企業が経済的負担以外をも含めて今後負担が増加すると予想している施策には,「看護や介護による休職・休暇制度」,「自己啓発に対する支援」,「年1回以上の長期休暇制度」,および「退職準備支援」に関する施策がある。その一方で,その負担が減少すると予想している施策には,「社宅・独身寮」,「保養所,契約施設などの余暇施設」,「退職一時金」,および「レクリエーションやクラブ活動支援」に関する施策がある<sup>(6)</sup>。つまり,従来とは異なって,経済的負担をも含めて介護や自己啓発に関する施策が増え,保有資産や余暇支援に関する施策が減るという変化が生じつつあり,今後も変化することが予想されるのである<sup>(7)</sup>。

### 3. アウトソーシングの増加

企業が福利厚生に関して行う施策の中で,法定外福利厚生のように法的に課されず,企業が独自に行う施策については,その一部あるいは全部を外部の企業へアウトソーシング(outsourcing:外部委託)を行う企業が増加していることを指摘できる。例えば,労務行政研究所が隔年で行っている『福利厚生諸制度に関する総合実態調査』における1999年と2001年との調査結果を比較すると,福利厚生においてアウトソーシングを行っている企業の割合は,23.3%から47.9%に倍増している。また,2001年の調査結果では,従業員3000人以上の企業の92.7%が,福利厚生においてアウトソーシングを行っている。具体的に企業がアウトソーシングを行う内容には,「食堂の運営」,「社宅・寮の管理・運営」,および「旅行・リゾートクラブ等の手続き」が多い。つまり,従業員に施策を提供する主体が,企業そのものから外部の企業へと変化しつつあるのである。

### 4. 従業員の自立・自律化支援への変化<sup>(8)</sup>

公表されている多数の調査結果からは,企業が従業員に提供する施策において,従来の丸抱えから彼(女)らの自立・自律化を支援する方向に変化しつつあるということを指摘できる。これは,経営の合理化とともに従業員に自立・自律化を求めることであり,雇用・就業形態の多様化や従業員の就業に対する価値観の変化にもなって,従業員個人の自立・自律化を促し,個人のライフ・プランを支援していくことである。つまり,企業のおかれている状況の変化にもない,企業の施策を提供する基本的な考え方に変化が生じてきているのである。

本研究では,岡山県の企業を対象にして調査を行っている。次節では,本節で指摘した今日的な変化の様相を中心にして,その調査結果を提示する。

### Ⅲ. 調査結果の内容

#### 1. 調査1における調査結果の内容

##### (1) 福利厚生費の増減における意向<sup>⑨</sup>

企業は、福利厚生費の増減について、どのように考えているのであろうか。費用項目別に、5年前と現時点との比較における意向、および現時点からみた将来との比較における意向の2つを尋ねた結果が表1である。なお、現時点とは、2003年4月1日を指している。

表1をみると、現時点で5年前と比較して、「退職金」と「法定福利厚生費」とが増加したと考えている企業の多いことがわかる。

同様な点について、現時点からみた将来における意向を尋ねた結果をみると、「法定福利厚生費」、「退職金」、および「安全衛生費」については、今後、その経済的負担が増加すると予測している企業の多いことがわかる。

##### (2) 福利厚生に関する施策の状況<sup>⑩</sup>

企業が福利厚生に関して行っている施策について、①5年前の状況、②現時点の状況、および③将来への意向について尋ねた結果が表2である。

##### ① 5年前の状況

5年前に企業が行っていた施策でその回答数の上位の3つは、「慶弔見舞金」、「財形貯蓄」、および「社有社宅・独身寮」である。その一方で、5年前に企業が行っていなかった施策でその回答数の上位の3つは、「金券給付」、「企業内大学の設置」、「キャリアカウンセリング」、および「社内託児所」

表1 福利厚生費の増減における意向（現時点と5年前との比較（上段）と現時点からみた将来（下段））（n=58）

選択肢 費用項目	a. かなり減少した	b. やや減少した	c. どちらともいえない	d. やや増加した	e. かなり増加した	平均値	標準偏差	未記入	合計
①法定福利厚生費	3	12	6	21	10	3.44	1.200	6	58
同：下段	0	7	8	23	14	3.85	0.968	6	58
②法定外福利厚生費	4	22	10	14	1	2.73	1.011	7	58
同：下段	1	12	28	10	0	2.92	0.710	7	58
③通勤費	3	12	28	8	0	2.80	0.767	7	58
同：下段	1	6	39	6	0	2.96	0.553	6	58
④退職金	1	6	15	17	12	3.65	1.026	7	58
同：下段	3	8	17	18	5	3.27	1.030	7	58
⑤安全衛生費	0	3	35	6	1	3.16	0.468	13	58
同：下段	0	1	33	11	0	3.22	0.466	13	58

上記の表1の上段が、「5年前と現時点の比較」における数値を、下段が、「現時点からみた将来」における数値を示している。また、上記表1の平均値を算出するに際しては、選択肢「a. かなり減少した」に得点「1」を与え、順に得点を上げて「e. かなり増加した」に得点「5」を与えて平均した。なお、平均値については、小数点第3位を四捨五入して小数点第2位までを表記し、標準偏差については、小数点第4位を四捨五入して小数点第3位までを表記した。

である。

## ② 現時点の状況

現時点で企業が行っている施策でその回答数の上位の3つは、「慶弔見舞金」、「財形貯蓄」、および「育児休業」である。2002年に法律改正のあった「育児休業」（5年前では4位）が増え、「社有社宅・独身寮」（現時点では7位）に替わって上位にあるのが特徴的である。その一方で、現時点で企業が行っていない施策でその回答数の上位の3つは、「金券給付」、「企業内大学の設置」、および「キャリアカウンセリング」である。

## ③ 将来への意向

将来的に企業が新設しようと考えている施策で回答数の上位の3つは、「確定拠出型年金」、「メンタルヘルス」、および「社内預金」である。次に、将来的に企業が改定しようと考えている施策で回答数の上位の3つは、「社有社宅・独身寮」、「借上社宅」、および「慶弔見舞金」である。最後に、将来的に企業が廃止しようと考えている施策で回答数の上位の2つは、「社有社宅・独身寮」、および「住宅融資支援」である。

## ④ 福利厚生に関する施策の採用率

さらに施策の変化について分析してみる。企業が行っていた（あるいは、いる）施策について、5年前と現時点とで、その採用している割合の差を分析した結果が表3と表4である。これは、全回答企業数（58）からその施策について未記入の企業数を除いた数を分母にし、その施策を行っている企業数を分子にして割合の数値を算出し、現時点の数値から5年前の数値を差し引いてその数値の正負の大小を比較したものである。その数値が正値を示した施策の上位3つを示したのが表3である。その一方で、その数値が負値を示した施策の上位3つを示したのが表4である。これは、企業からみれば、施策の採用率が増えた、あるいは減ったと呼べる施策である。

5年前から採用率が増えた施策の上位の3つは「介護休業」、「育児休業」、および「自己啓発支援」である。これは、2002年の法律改正とともに、従業員の家庭生活への支援に関する施策を行う企業の増えていることを示している。同様に、採用率が減った施策の上位の3つは、「職場旅行補助」、「社内預金」、および「社有社宅・独身寮」である。これは、福利厚生において企業が行うことを廃止しつつある施策として、他調査の結果と同様な傾向を示している。

## ⑤ 福利厚生に関する施策の変化の理由

上述の結果の背後にはどのような理由があるのだろうか。調査1からは次のことが判明している。

第1に、現時点と5年前との比較において、企業が考えている理由としては、「事業成績」、「企業の経営戦略や方針の転換」、および「福利厚生費の費用増」が多い。

第2に、現時点から将来への予想において、企業が考えている理由としては、「事業成績」、「福利厚生費の費用増」、および「企業の経営戦略や方針の転換」が多い。これは、上述の第1の結果と順位は異なるが内容は同じである。ただし、「福利厚生費の費用増」については、上述の第1の調査結果に比較して順位が上位にあり、回答している企業の数の増え方も大きい。

第3に、その一方で、変化にさほど関係ないと企業が考えている理由には、「経営者の交替」や「組合・共済会からの要求」がある。

表2 福利厚生に関する施策の状況

(n=58)

施策項目	選択肢										
	a	b	※c	d	e	※f	g	h	i	※j	
①社有社宅・独身寮	41	14	3	38	20	0	1	10	7	40	
②住宅融資補助（貸付，利子補給等）	24	30	4	22	36	0	0	4	3	51	
③借上社宅	35	19	4	35	23	0	0	9	1	48	
④社内預金	15	37	6	9	49	0	3	1	2	52	
⑤財形貯蓄	49	8	1	53	5	0	0	4	1	53	
⑥従業員持株	27	25	6	30	28	0	1	2	2	53	
⑦職場旅行補助	34	20	4	22	36	0	0	5	1	52	
⑧ホームヘルパー補助	5	44	9	6	51	1	0	1	2	55	
⑨メンタルヘルス（カウンセリング含む）	12	38	8	15	43	0	4	2	2	50	
⑩コンサルティング（老後生活設計等）	12	38	8	12	45	1	2	3	1	52	
⑪慶弔見舞金	55	2	1	57	1	0	0	8	1	49	
⑫育児休業	40	18	0	51	7	0	1	6	0	51	
⑬社内託児所（ベビーシッター補助も含む）	2	47	9	6	52	0	0	0	2	56	
⑭介護休業	23	33	2	45	13	0	2	2	1	53	
⑮医療補助（人間ドック補助等）	40	15	3	44	14	0	0	6	0	52	
⑯金券給付（商品券・バスカード給付等）	3	48	7	3	55	0	0	0	2	56	
⑰OB会の設置	26	29	3	25	33	0	2	2	2	52	
⑱確定拠出型年金	9	43	6	9	49	0	8	3	2	45	
⑲自社直営保養所	19	33	6	16	42	0	0	4	1	53	
⑳自己啓発補助（資格取得支援，通信教育補助）	34	20	4	42	16	0	1	5	0	52	
㉑企業内大学の設置	2	47	9	2	55	1	0	0	2	56	
㉒キャリアコンサルティング	2	47	9	3	54	1	0	0	2	56	
㉓国内・外大学院等への派遣	10	40	8	9	47	2	1	0	2	55	
㉔文化・体育・レクリエーション・レジャーの補助	33	19	6	35	22	1	0	2	2	54	

上記の表2において，最上段の内容は次のとおりである。a：5年前には行っていた，b：5年前には行っていなかった，※c：左記①・②調査の未記入，d：現在行っている，e：現在行っていない，※f：左記④・⑤の未記入，g：（将来的には）新設する予定である，h：（同）改定する予定である，i：（同）廃止する予定である，※j：左記⑦・⑧・⑨の未記入

表3 採用率が増えた施策（上位3つ）

施 策	a. 現時点 (%)	b. 5年前 (%)	差：(a) - (b)
⑭介護休業	77.6	41.1	36.5
⑫育児休業	87.9	69.0	18.9
⑳自己啓発支援	72.4	63.0	9.4

上記の表3の各欄の数値は，百分率を示しており，小数点第2位を四捨五入して小数点第1位までを表記した。

(3) アウトソーシングの状況<sup>(11)</sup>

上述したように、福利厚生に関する施策についてアウトソーシングを行っている企業は増えつつある。これは、企業自らが行うことによるコストの増加や従業員が望む施策の多様化に対応するために施策を提供する主体が変化しつつある、と考えられる。

企業が福利厚生に関して行う施策の中でアウトソーシングを行っている現時点の状況について尋ねた結果が表5である。調査1の回答企業のうち、アウトソーシングを行っている企業数は、37社（回答企業の全数に対して63.8%）である。つまり、回答企業のうちの半数以上が何らかの形でアウトソーシングを行っていることがわかる。具体的に企業がやっている施策で回答数の上位の3つは、「従業員食堂の運営」「医療検診・人間ドック」、および「保険関係の斡旋・手続き」、 「財形・融資の

表4 採用率が減った施策（上位3つ）

施 策	a. 現時点 (%)	b. 5年前 (%)	差：(a) - (b)
⑦職場旅行補助	37.9	63.0	-25.1
④社内預金	15.5	28.8	-13.3
①社有社宅・独身寮	65.5	74.5	-9.0

表5 アウトソーシングにおける現時点の状況

(複数回答：n=58)

施 策 項 目	回答数	割合：%
①社宅・寮の管理・運営	6	16.2
②自社直営保養所の管理・運営	6	16.2
③従業員食堂の運営	21	56.8
④福利厚生施設（文化体育厚生施設）の管理・運営	6	16.2
⑤保険関係の斡旋・手続き	9	24.3
⑥財形・融資の斡旋・手続き	9	24.3
⑦旅行・レジャー施設等の紹介・手続き	8	21.6
⑧住宅の斡旋・手続き	6	16.2
⑨財産形成等のコンサルティング	3	8.1
⑩医療検診・人間ドック	21	56.8
⑪資格取得	6	16.2
⑫その他（自由記入）	3	8.1
回答のあった企業数	37	-
未記入	21	-
合 計	58	100

上記の表5において「割合：%」の表記は、回答企業数58から未記入1を除いた数値を分母（57）に、回答数を分子にして算出し、その数値は小数点以下第2位を四捨五入して表記した。「⑫その他（自由記入）」の回答企業数は3である。また、その記述内容は次のとおりである。

- 社外講師の招聘による研修
- 現在は行っていない
- 工場内清掃・生産・海外取引関連

斡旋・手続き」である。

なお、回答企業（未記入分を除く57社）のうち48社（84.2%）が、「将来的にある程度、施策によってはアウトソーシングを考える」あるいは「将来的にアウトソーシングを行う」と回答している。これからは、大半の企業が将来的にはアウトソーシングを行うことを考えていることがわかる。

#### (4) 従業員の自立・自律化の支援<sup>(12)</sup>

上述したように、福利厚生の今日的な変化の様相として、企業の行う施策が従業員の自立・自律化の支援へ変化しつつあることがある。そのために、具体的に能力開発や人材育成に関する施策を行う企業が増えつつある。企業はこの点についてどのような施策を行っているのだろうか。調査1では、具体的な施策として自己啓発支援とキャリア開発の分野を対象にして尋ねている。

今日、従業員のエンプロイヤビリティ（employability）に関心が注がれはじめ、従業員の能力向上に関して企業が支援することへの必要性が指摘されている。調査1において、企業が行っている施策でその回答数の上位の3つは、「資格取得支援」、「企業内でセミナーや研修会の開催」、および「通信教育等の補助」である。表2からも積極的に行う企業が増えつつあることがわかる。

また、この自己啓発支援と並んで、今日、企業の大きな関心事に従業員のキャリア開発がある。調査1では、企業が従業員に対して行っているキャリア開発の施策について、その内容と目的について、自由記入形式で尋ねている。

調査結果からは、施策の内容については、企業は「各種の社内研修」、および「社内教育」などの施策を行っていることがわかる。次に、その目的としては、企業は従業員のキャリア開発において仕事の内容の高度化にともなう個人能力の向上や人材育成を目的としていることがわかる。

以上、調査1を概観すると、調査の対象とした岡山県の企業にも第Ⅱ節で指摘した特徴的な変化の様相については、同様な傾向が見受けられることがわかる。

次項では、第Ⅰ節で説明した調査2の結果を提示する。

## 2. 調査2における調査結果の内容<sup>(13)</sup>

調査2は、主に調査1の内容を補完する意味あいから行っている。調査時期は、2003年11月である。インタビューに協力いただいた企業は、建設業A社、製造業B社、製造業C社、卸電力業D社の4社である（以下、それぞれ「A社」、「B社」、「C社」、および「D社」と略称する。）。この4社のインタビューについて、その内容を要約したのが、表6である。

以上の要約からは、次のことを提示することができる。

第1に、保有資産である社有社宅・独身寮について、その縮小や廃止をすすめている企業が多い。

第2に、福利厚生を人事制度と強く関連付けて設計している企業が多いことである。つまり、福利厚生そのものを独自に行っていることはないということである。

第3に、どの企業も施策についてはアウトソーシングを行うことをすすめており、さらにその導入の程度がすすむと予測されることである。

第4に、どの企業も福利厚生において、今後は、従来の従業員の丸抱えから自立・自律化の支援への方向に変化することを否定せず、考えていることである。さらに、企業はこれに関連して従業員の



表6 インタビューの内容の要約

質問項目\企業名	A社	B社	C社	D社
①福利厚生に関する施策について、5年前と比較してその内容に大きな変化はありましたか	社有社宅・独身寮、借上社宅を廃止した。アウトソーシングをすすめている。	利用の少ない施策は廃止、縮小する。人事処遇制度の変更を行いつつある。自助努力を支援する方向に変わりつつある。	大きな変化はない。年間休日を増やし、残業手当を廃止し、諸手当に変えた。職場旅行補助を廃止した。	人事制度の見直しと高齢化にあわせて変更を行いつつある。
②変化があったとすればその理由は何ですか	事業成績の悪化と福利厚生費の増大、従業員のニーズの変化である。	従業員に自立・自主性を求めるようになった。年功的な要素がなくなってきた。	時代の流れである。厚生委員会の意見を基に行った結果である。	従業員の高齢化である。
③福利厚生に関する施策について、将来的にその内容が変化すると予測されますか。また、変化するとすればその理由は何ですか	固定費の削減にともなってアウトソーシングを利用していく方向に変化はない。市場ニーズの変化による影響が大きい。	大きな変化はない。自助努力の方向はすすめるが、そのためのセーフティネットも必要である。	できるだけ従業員の声を取り入れ、その中でできるものはやっていく。人事制度の改定を検討中であり、能力主義や成果主義的に移行する予定である。	社有住宅や一部の施策については、アウトソーシングを予定している。高齢化をはじめ従業員ニーズの多様化やコスト削減の影響が大きい。
④今日、福利厚生に関して行われる施策について、「(従来は従業員の)丸抱え」から「(今後は従業員の)自立・自律支援」の方向へ変化するといわれていますが、どのようにお考えですか	この方向性は否定しないがすべてではない。安心して失敗できるような仕事環境をつくることも重要である。低コストで従業員満足度の高い施策の提供と新しい企業と従業員の関係構築が重要になる。	この方向性はある。	企業への帰属意識は薄れてきている。従業員と企業の関係は変化しつつあるが、その一方で、いかに彼(女)らが企業理念に共鳴し、働きがい等を見出すかが重要である。	この方向性は否定しない。賃金や退職金に集約することを検討する必要性もある。
⑤従業員の自己啓発の支援施策について、その内容とお考えをお聞かせください	自己啓発申告制度、企業内セミナーや研修会の開催。ただし、従業員の間で意識の差がある。	企業内セミナーや研修会の開催、資格支援、通信教育等補助を行っている。	企業に必要な資格取得支援は行っている。また、企業内での勉強会や研修会の開催を行っている。	資格取得支援や通信教育の補助を行っている。また、従業員にも資格を取らなければという雰囲気がある。
⑥今後、貴社の福利厚生における課題は何ですか	企業と個人の間関係をどうつくっていくか。	2004年3月に福利厚生移行が完了するので、その後どのような施策を設定していくか。	従業員の声を取り上げるといシステムをさらにどこまで進めていくか。従業員のニーズは多岐にわたっているので、そのなかでいかに帰属意識をもたせるかが重要である。	所有している社宅・独身寮の処分や従業員ニーズにあわせた施策の提供である。また、従業員の帰属心を高める施策を模索することも重要である。

能力開発のための自己啓発支援に関する施策を積極的に行っていることである。

第5に、その一方で、どの企業も今後、従業員と企業の新しい関係づくりや従業員の企業への帰属意識をどのように醸成していくのかについて不安をかかえていることである。

次節では、今日、企業の福利厚生において新しい考え方として普及しつつあるカフェテリア・プランについて、1995年にわが国で初めて導入したベネッセコーポレーションの事例を提示する。

#### Ⅳ. カフェテリア・プランの企業事例（ベネッセ・コーポレーション：調査3）<sup>(14)</sup>

##### 1. カフェテリア・プランの施策の内容

ベネッセ・コーポレーション（以下、「同社」と略称する。）の福利厚生は、同社の人事制度や能力開発と強く関連づけて設計されており、とくに施策においては属人的な部分は廃止し、人の成長と関係のないところには費用投下をしない、という基本的な考え方がある。

同社のカフェテリア・プランもこの基本的な考え方に基づいて施策が設計されている。同社のカフェテリア・プランの施策について、2003年度の内容を示したのが、表7である。同社は、1995年にカフェテリア・プランを導入して以来、何回かの施策の新設、改定および廃止を行っている。また、今日、福利厚生の施策に関してアウトソーシングを行う企業が増加しているが、同社は、人事制度との整合性の観点からアウトソーシングを行っていない。

##### 2. カフェテリア・プランの運用

###### (1) 給付ポイント

同社では、対象者に給付するポイント数は、一人あたり年間92ポイントである。そのポイント数については、勤続年数、管理職・非管理職などの属性による差異を設けていない。このポイント数の設定については、導入前の法定外福利厚生費の年間平均額から換算した金額に基づいている。

1ポイントは、金額に換算して1,000円相当である。100円以下は切り捨てである。ただし、高額な自己負担が発生する施策、および介護が必要な家族や身体に障害がある家族を抱える従業員に対して支援する施策（2003年4月時点で、「借上社宅・社有社宅利用」、「住宅ローン利子補給」、「東京本部事業所内託児施設利用補助」、および「介護サービス利用補助」）については、サービス・ポイントとしている。なお、給付ポイントの有効期間は2年間であり、翌年に限り繰越し可能である。

###### (2) 運用の状況

同社における給付ポイントの消化率は、導入以来、1年間に平均して約60%である。

従業員がよく利用する施策には、「住宅」関連、「介護」関連および「財産形成」関連の施策がある。また、今までのところ利用率が高いのは、30歳代以下の従業員である。40～50歳代の従業員の消化率は、それに比較してやや低い。同社に多い女性従業員の消化率は、約60%である。

###### (3) カフェテリア・プランにおける運用上の課題

###### ① 上位コンセプトとの関連による普及の促進

同社は、このカフェテリア・プランについて、同社の企業内制度の上位コンセプトである「自由と自己責任原則の徹底」と関連づけて、さらに従業員へ普及させていくことを今後の課題としている。そして、同社は、従業員自らが自己の自律化を促し、また同社の事業展開における基本的な考え方や同社が求める人材像について理解してもらうことを意図しているのである。

###### ② 給付ポイントの消化の促進

上述したように、給付ポイントに対する従業員の消化率は約60%であるが、同社は、さらにその消化の促進を図ることをもうひとつの課題としている。これを解決するために、同社は、施策の新企

表7 カフェテリア・プランの施策の内容

No	施策	給付ポイント数	具体的な内容	給付ポイントの申請と消化の方法	課税の有無
1	借上社宅・社有社宅利用補助	40ポイント/年	借上社宅制度の利用者を対象として補助する。	既に利用している人は年度初めに自動的に消化される。年度途中から利用する人は利用開始時に申請する。	非課税
2	住宅ローン利子補給	貸付金残高により変化	銀行の金利が3%を超えている場合にその超過分を支給する。	同上	非課税
3	住宅財形補助	補助額÷1000	年間積立額の3%を補助する(年度途中の一部払出金額は年間積立額より除き、また、550万円の非課税限度額までを対象とする)。	毎年度末に希望者を募集し補助申請と同時に申請する。	課税
4	東京本部事業所内託児所利用補助	20ポイント/年	東京本部の社内託児施設利用する場合に補助する。	既に利用している人は年度初めに自動的に消化される。年度途中から利用する人は利用開始時に申請する。	非課税
5	託児施設利用補助	補助額÷1000÷2	小学校就学前までの子供を養育している従業員で、自らの就労のために子供を公営・民営の託児所に預けている場合に補助する。託児施設の1ヶ月あたりの利用料金の範囲内で、月額最大1万4000円を補助する。	利用したときに補助申請と同時に申請する。ポイント消化は、翌月になる。	課税
6	ベビーシッター利用補助	補助額÷1000	子育て中の従業員が自らの就労のためにベビーシッターを利用した場合に補助する。	同上	課税
7	入院差額ベッド補助	本人4ポイント/日 扶養家族2ポイント/日	本人あるいは扶養家族が傷病により入院し差額ベッドを使用せざるを得ないときに、1日本人4000円(扶養家族は2000円)を限度として補助する。共済会で年間60日間の利用を超えたときに申請できる。	同上	非課税
8	入院・障害に伴う家事援助	補助額÷1000	家族の入院や障害のために、家事や育児を目的としてホームヘルパーを利用した場合に援助する。実費を上限に1000円単位で援助する。	同上	非課税
9	人間ドック補助(本人)	補助額÷1000	ベネッセグループ健康保険組合の加入者で、人間ドック対象者がオプション(追加選択)検診を希望した場合に利用できる。	同上	非課税
10	人間ドック補助(家族)	補助額÷1000	ベネッセグループ健康保険組合の加入者の家族で、人間ドックを受けた場合に利用できる。実費を上限に補助がある。	同上	課税
11	介護サービス利用補助	補助額÷1000÷2	家族の身体介護のためにホームヘルパーを利用した場合に補助する。	利用したときに補助申請と同時に申請する。	非課税
12	医療費補助(健康保険内診療)	補助額÷1000	医療機関へ支払った保険内診療費が1世帯合計で1ヶ月(毎月1日～末日の診療日)で5000円を超えた場合、実費を上限として、その超えた分について1000円単位で補助する。ただし、健康保険の高額医療費対象額を上限とする。	11月と2月、年1回に限り申請する。ポイント消化は、翌月になる。	非課税
13	医療費補助(健康保険外診療)	補助額÷1000	健康保険適用外医療費で確定申告の医療費控除対象となるもののうち、自己負担分を補助する。受診費用を上限に1000円単位で補助し、補助額の上限はない。	1世帯合計を1ヶ月単位で申請する。ポイント消化は補助金支給時になる。	課税
14	生命保険補助	補助額(年間保険料)÷1000/年	本人および健康保険の被扶養者または血族2親等・姻族1親等以内の家族を被保険者として生命保険に加入し、本人が費用負担している場合、年間の保険料を上限に1000円単位で補助する。こども保険、医療保険、生命保険、介護保険、損害保険等を対象とする。	11月と2月、年1回に限り申請する。ポイント消化は、1月と3月になる。	課税
15	ベネッセインシュアランスサービス社自動車保険団体取扱保険料補助	補助額÷1000/年	本人が契約者となり、本人、配偶者および本人と同居する親族が所有・使用するマイカーの任意保険に団体扱い(給与天引き)で加入している場合、年間の保険料を上限に1000円単位で補助する。	6月と2月、年1回に限り申請する。ポイント消化は、7月と3月になる。	課税
16	カウンセリング・コンサルティング補助	補助額÷1000	本人がカウンセリング・コンサルティングを受講した場合に費用補助する。マネー・プラン、ライフ・プラン、法律相談等を対象とする。1000円単位で補助する。上限はない。	利用したときに申請する。ポイント消化は補助金支給時になる。	課税
17	一般財形補助	補助額÷1000	1ヶ月分の積立額の範囲内で、1000円単位で上限1万円まで補助する。	補助申請と同時に申請する。翌月にポイント消化する。	課税
18	年金財形補助	補助額÷1000	1ヶ月分の積立額の範囲内で、1000円単位で上限1万円まで補助する。	同上	課税
19	持株会奨励金(定率・定額)	10ないし5ポイント	持株会参加者で月々の積立を行っている従業員を対象に補助する。給与・賞与における積立金の10%を補助する。	利用したときに申請する。ポイント消化は翌月になる。	課税
20	持株会奨励金(継続積立)	支給額÷1000	持株会参加者で、かつ10月給与時点で6ヶ月以上継続積立をしている従業員を対象に補助する。1ヶ月の積立額範囲内で、1000円単位で補助する。	同上	課税

出所：上記の表7の内容は、2002年7月と2003年7月に行ったベネッセコーポレーション人財部の担当者へのインタビュー、および提供された資料等に基づき筆者作成。

画、その情報の提供や開示、および消化しやすいような仕事環境の整備を行っている。また、新入従業員や若年従業員には利用しにくい、あるいは個人的な事情によって利用しにくい施策については、その新設や改定、および廃止を迅速に行っている。

### 3. カフェテリア・プランにおける今後の方向性

#### (1) 企業行動宣言との適合

同社のトップは、同社がさらに顧客志向性の強い企業になることを目指している。その実現を図るために顧客や取引先、および従業員に対して発信したのが2001年7月の企業行動宣言である。

これによって、同社は、創業者である福武哲彦氏が発した哲学を企業と事業、および関係者（お客様・取引先や協力スタッフ・ともに働く従業員・社会・株主）との関係において再定義し、そこで働く従業員の仕事のやり方や考え方を成果主義に基づいて、さらに顧客志向の強い企業に変えることを意図しているのである。

同社は、今後、積極的な事業展開を行っていくとしている。そこには、厳しい経営環境の中で従業員が十分に活躍できることが重要であるが、その一方で従業員が直面する育児や介護のような生活上の課題について支援することも重要になってくる。よって、同社は、この企業行動宣言をさらに実効あるものにするために人事制度をはじめ、福利厚生における施策をそれと適合していく方向にもっていくことを意図しているのである。換言すれば、同社は、企業の新しい考え方と従業員の新しいニーズとの適合を前提に、福利厚生における新しい施策を模索し続けることを意図しているのである。

#### (2) 企業と従業員における新しい関係の構築

同社が従業員に求めるのは「自立・自律」した従業員像である。同社は、企業の経営計画を理解し、上述の企業行動宣言に基いて「自立・自律」した考え方や行動のできる従業員を求めているのである。つまり、同社は、福利厚生において、従来の「従業員を丸抱えする」という考え方から「お互いが求める自立・自律した従業員になるために支援する」という新しい考え方に変化することを意図しているのである。そこには、新しい組織求心力が構築され、企業と従業員における新しい関係が構築されることを期待し、それを実現することが意図されているのである。

## V. む す び

わが国における企業の福利厚生は、明治時代以降、人的資源管理の形成に大きな役割を果たしてきた。本稿では、それが今日的には変化しつつあり、第Ⅱ節ではその特徴的な変化の様相についていくつか指摘した。次に、その変化の様相を中心に、岡山県という限定された地域についてはあるが、県内の企業を対象にして行った調査結果を第Ⅲ節で提示した。そして、次には、福利厚生の新たな考え方として登場したカフェテリア・プランについて、ベネッセ・コーポレーションの事例を第Ⅳ節で提示した。

本節では、本稿のむすびとして、上述した指摘や提示した調査結果をふまえて、わが国における企

業の福利厚生が、今後のどのような方向性を示すのかについて提示しておこう。

第1に、わが国における企業の福利厚生は、今後、さらに自律的な従業員の確立を目指して企業が各個人を支援するように変化すると考えられることである。これは、事業の再構築や就業・雇用形態の多様化の流れに対応しようとする企業の意図をも反映している。つまり、企業は、自らの経済的負担を抑制し、経営をさらに合理化するために従業員に自立あるいは自律を求めていくのであるが、そこには従業員の就業・雇用形態の多様化、従業員の就業に関する価値観の変化に対応していこうとする意図もあるのである。

従来、わが国における企業の福利厚生は、その発展を概観すると、企業が労働力を維持・確保し、また人的資源管理の形成を促し、人事部などの専門組織を設置する際に重要な役割を果たしてきたといえる。また、従業員やその家族の生活に対する国の社会保障制度が充分でない時代には、企業の福利厚生がそれらの代替的な役割をも果たしていたのである。企業は、福利厚生をおし進めることによって、従業員の企業への帰属意識を高め、組織統合や作業能率の向上を意図したのである。

しかし、今日では、その役割が見直されようとしている。従業員の労働生活全般へ支援することや経済的に困り込むことは、もはや企業には経済的負担の面からも、また新たな就業・雇用形態の出現している社会状況からも、従来と同じように行うことはむずかしくなりつつある。よって、従業員の自律化を側面から支援するために、福利厚生のあり方が問われ、そのように役割が変化していくと考えられる。

第2に、企業が福利厚生に関して行う施策が、企業にとっても従業員にとっても、その施策を行う主体を含めて相互にふさわしい施策を模索するように変化すると考えられることである。第Ⅲ節でも提示したように、福利厚生費の支出や「住宅関連」の施設や資産を自ら保有することは、企業にとっては経済的にかなりな負担になりつつある。また、従業員にとっても、従来のような画一的な施策では選択の自由度が低く、さらに企業規模や労使関係の強弱によってその施策内容に格差があることについては、問題があると考えられる<sup>(15)</sup>。

今後は、従業員自らが選択できる自由度を拡大した施策が普及していくと考えられる。換言すれば、従業員自らが自律するように彼（女）らの生活を支援し、そして、今後、育児や介護、老後、および多様な就業・雇用形態に関連して発生が予想される課題に対して、施策選択の自由度を向上させ、そこに企業が経済的負担として無理のない範囲内で支援しようという方向に変化していくと考えられる。とくに、従業員とその家族との生活を充実させる施策（ワーク・ファミリー・バランス）には関心が注がれつつある。

このような新しい方向性を模索するに際して、企業が着目した考え方の一つにカフェテリア・プランがある。第Ⅳ節でベネッセコーポレーションの事例を提示したが、この事例でも明らかになったように、企業が直面している現実問題をすぐに解決できるわけではない。しかし、企業が模索している今後の方向性に対して一つの手がかりを示しているといえる。カフェテリア・プランは、現状では、税制等の問題によってそれほど企業には普及が進んではいない。今後は、社会保障や年金の問題と関連しながら、賃金との相互互換・選択制、あるいは完全な施策選択制などが実現すれば、新しい福利厚生の考え方や施策の体系として普及がすすむことを予想することができる。

最後に、本研究に残されている課題として、次の点を提示しておきたい。

第1に、調査対象を拡大し、さらに変化の様相を明らかにすることである。

第2に、従業員の意向やニーズに関わる調査を行うことである。

第3に、可能であれば継続的な調査を行い、その変化のプロセスを明らかにしていくことである。

#### 注

- 1) 間宏監修(1987)『慈恵の施設と福利増進施設 日本労務管理史資料集第1期第3巻』五山堂書店、1-5頁、および高坂正敏(1965)「第5節福利・厚生」大河内一男・吾妻光俊編『労働事典』青林書院新社、562-581頁。
- 2) 木元進一郎(1986)『労務管理と労使関係』森山書店、92-94頁。
- 3) 伊藤健市(1999)「福利厚生」、神戸大学大学院経営学研究室編(1999)『経営学大辞典(第2版)』中央経済社、820頁。
- 4) これは旧大蔵省の調査理財局経済課によって行われており、この数値は、1980年、1990年、2001年の調査結果(全産業データ)より、各年の福利厚生費計と売上高計の数値を基に算出した。
- 5) 日本労働組合総連合会総合労働局が行った『福利厚生・動向調査』(調査時期:1999年7月~12月、有効回答の組合数:943労組(このうち631の登録主要組合の中の487労組が回答。登録組合の総数は、1,345労組である。)) (以下、「連合調査」と略称する。) 2000年発表資料による。たんに、施策を行った企業の数に着目すると、1999年から過去3年間で企業が新設・拡充した施策で多いのは、法定外補償を除くと、「住宅資金貸付」、「法定を上回る介護看護支援制度」、「メンタルヘルス」、および「慶弔金」である。その一方で、企業が廃止・縮小した施策で多いのは、「社内預金」、「保養所」、および「独身寮」である。また、本文で提示した以外にも施策を行う企業の割合が増えている施策には、「OB会」、「退職準備プログラム」、および「海外駐在者対策」がある。その一方で、割合が減っている施策には、「スポーツ施設」、「職場旅行補助」、および「スポーツ施設利用補助」がある。なお、この内容と同様な指摘は、西久保浩二(1998)も指摘している(西久保浩二(1998)『日本型福利厚生の再構築』財団法人社会経済生産性本部生産性労働情報センター、23-28頁)。
- 6) 日本能率協会・日本能率協会総合研究所が行った『第1回企業年金に対する企業の取組み及び委託金融機関の選択・評価に関する調査(確定拠出型企業年金調査)』、1999年9月16日発表資料による。
- 7) 施策の変化については、次のような調査結果もある。労務行政研究所が行った『福利厚生諸制度に関する総合実態調査』(調査期間:2001年10月26日~12月21日、有効回答の企業数:336社。)によれば、企業が行う施策については次のことが判明している。1999年から調査時点までに改定した企業が多い施策は、「社内預金」、「社有社宅」、および「住宅融資」である。将来的に導入の予定を考えている企業が多い施策は、「確定拠出年金」(2001年10月から法律施行)である。将来的に施策の内容を充実させていくことを考えている企業が多い施策は、「メンタルヘルス」や「ホームヘルプ」である。将来的に思索の廃止・縮小の予定を考えている企業が多い施策は、「自社直営保養所」、「職場旅行」、および「社有社宅」である。これは、本文の記述した内容と同じ傾向を示している。
- 8) 厚生労働省が行った『能力基本調査』(調査時期:2003年1月、有効回答の企業数:2063社)によれば、企業が従業員を行う自己啓発支援として多い施策は、「受講料等の金銭的な支援」(51.4%)、「社外研修・通信教育コース、図書等に関する情報提供」(37.3%)、「社内での自主的なセミナー等に対する支援」(23.4%)である。
- 9) これに関する調査1の詳細については、松田(2004a)、11-12頁を参照。
- 10) これに関する調査1の詳細については、松田(2004a)、12-18頁を参照。
- 11) これに関する調査1の詳細については、松田(2004a)、18-19頁を参照。
- 12) これに関する調査1の詳細については、松田(2004a)、20-21頁を参照。
- 13) これに関する調査2の詳細については、松田(2004a)、26-44頁を参照。
- 14) これに関する調査3の詳細については、松田(2004b)を参照。
- 15) 例えば、西久保(1996)、前掲書、32-43頁を参照。

#### 参 考 文 献

奥林康司編(2003a)『入門 人的資源管理』中央経済社。

奥林康司編（2003b）『成果と公平の報酬制度』中央経済社。

奥林康司・平野光俊編（2004）『フラット型組織の人事制度』中央経済社。

松田陽一（2004a）「転換期における企業の福利厚生の研究」, 岡山大学産業経営研究会編『研究報告書第39集』所収, 岡山大学産業経営研究会, 1-52頁。

松田陽一（2004b）「ベネッセコーポレーションのカフェテリア・プラン」, 奥林康司・平野光俊編『フラット型組織の人事制度』第8章所収, 中央経済社。