

「日本型カフェテリアプラン」の軌跡をたどる — 導入の目的と効果 —

はじめに

カフェテリアプランは、「予め企業から付与された一定のポイント数の範囲内で、各従業員が福利厚生施策のメニュー（各メニュー毎に選択に必要なポイントが決まっている）の中から自らのニーズにあったものを選択する福利厚生システム」と定義することができる。そもそも、アメリカにおいて医療コスト上昇と従業員ニーズ多様化への対応を主な狙いとして生まれたシステムであり（図表-1）、大企業を中心に一定の普及をみている。

図表-1 アメリカ企業のカフェテリアプラン
導入の理由（第一の理由、1992）

	(%)
医療費の抑制	52
従業員ニーズの多様化への対応	28
税制の優遇措置	5
従業員の採用、確保	4
施策の整理	4
トータルの報酬管理への転換	3
福利厚生の充実	2

（資料）EBRI, *EBRI Databook on Employee Benefits 1995* より
(A Foster Higgins & Co., Inc., *Health Care Benefits Survey: Report 3, Flexible Benefit Programs*)

日本でも、法定福利費（社会保険料の事業主負担分など、法で定められている福利厚生費）上昇と従業員ニーズ多様化を背景として、厚生省の音頭による企業厚生研究会（91～93年）やカフェテリアプラン研究会（93～94年）等をきっかけに、カフェテリアプランが注目されるようになった。そして、「日本型カフェテリアプラン」第一号といわれるベネッセコーポレーションが95年に同プランを導入して以来、多くの企業がこのプランについて検討し、そのうちいくつかの企業が実際に導入した。

果たして、日本のカフェテリアプランは、法定福利費上昇と従業員ニーズ多様化の対応策として位置づけ得るのか。本稿では、日米のカフェテリアプランを比較し

ながら、今一度カフェテリアプランの目的と効果を考察することによって、本格的導入事例がでて以来、ほぼ3年となる「日本型カフェテリアプラン」の軌跡をたどることとしたい。

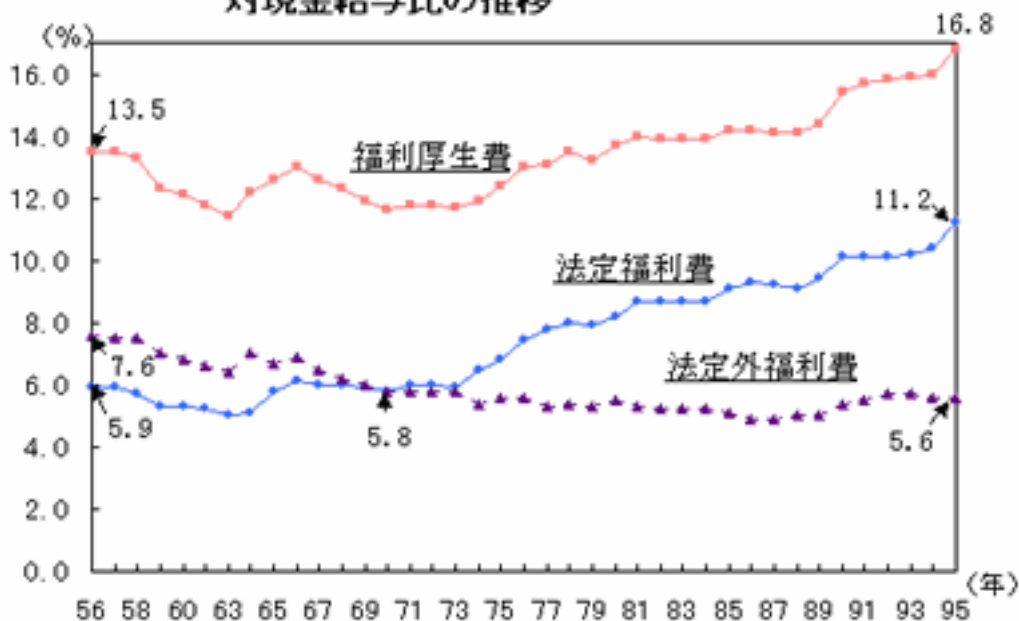
カフェテリアプランと福利厚生コストの関係

(1) カフェテリアプランは法定福利費上昇の対応策となるか。

図表-2で、日本企業の福利厚生費の現金給与総額に対する割合の推移をみると、70年に法定福利費が法定外福利費に追いつき、翌年に追い抜いて以来、その差は拡大し続ける傾向にある。95年には、法定福利費の現金給与に対する割合は11.2%であるのに対し、法定外福利費の割合は5.6%にとどまっている。

さらに、今後も、少子・高齢化の進行にともない、法定福利費が引き続き上昇していくことが確実となっている。

図表-2 日本企業における従業員1人・月あたりの福利厚生費（法定福利費・法定外福利費）の対現金給与比の推移



(資料) 日本経営者団体連盟「福利厚生費調査」

カフェテリアプランは、アメリカ企業の医療コスト抑制に一定の効果をあげたといわれている。日本においても、特に大企業が法定福利費の上昇に頭を悩ませており、これらの企業にとって、同プランの「コストの抑制効果」は、非常に魅力的なものにうつったと考えられる。

しかし、日本企業にとって、カフェテリアプランが、本当に法定福利費上昇への対応策となり得るのだろうか。この問いに回答するには、まず、日本とアメリカの福利厚生コストの構成の相違を押さえておく必要がある。

(2) 日米の福利厚生コストの構成

現金給与に対する福利厚生費の割合を比較すると、日本が 16.8%、アメリカが 19.3%と、アメリカの方が若干高い。日本の場合、福利厚生費に占める法定福利費のウエイトが大きい (66.5%) が、アメリカは、法定福利費のウエイトが小さく (41.2%)、法定外福利費が福利厚生費の 58.8%にのぼる。法定外福利費の内訳をみると、日本では住宅関連のコストが過半を占める一方で、アメリカでは法定外福利費の 81.9%が医療保険となっている (図表-3)。

図表-3 日米の福利厚生コストの構成 (%)

	日本	アメリカ
現金給与	100.0	100.0
福利厚生費	16.8	19.3
福利厚生費=100	100.0	100.0
法定福利費	11.2	8.0
対福利厚生費比率	66.5	41.2
法定外福利費	5.6	11.3
対福利厚生費比率	33.5	58.8
法定外福利費	(100.0)	(100.0)
生命保険	(3.9)	(3.1)
医療保険	(6.6)	(81.9)
住宅	(53.7)	-
その他	(35.8)	(15.0)

(注) アメリカの「休憩」「有給休暇」は現金給与に含めて計算
 (資料) 日本は日本経営者団体連盟「平成7年度福利厚生費調査」、
 アメリカはU.S Chamber of Commerce *Employee Benefits*
 1995 Edition, Survey Data from Benefit Year 1994

(3) アメリカにおけるカフェテリアプランと医療コストの関係

アメリカの場合、公的医療保険がカバーしているのは人口の約4分の1に過ぎず、従業員とその家族を対象として医療保険を提供する企業の役割は、医療制度において極めて重要な位置を占めている。上昇を続ける医療コストを抑制するために、80年代に入ってから、伝統的な出来高払いの医療保険だけでなく、HMO (Health Maintenance Organization)、PPO (Preferred Provider Organization) など、マネージド・ケア (医療機関をネットワーク化し、一定の患者確保を保証するかわりに、医療コストをコントロールする方式) 型の複数の医療保険が普及してきた。

アメリカ企業は、医療コストの抑制を図るために、カフェテリアプランのメニューに複数の医療保険を組み込み、コスト効率の悪い伝統的な医療保険のポイントを高く設定し、それを選択する従業員に相応の自己負担を求め、逆に、コスト効率のよいマネージド・ケア型の医療保険のポイントを低く設定した。また、このようなポイント設定により、よりコスト効率のよい医療保険に従業員の選択がシフトする

という効果も生まれた。

このように、カフェテリアプランは、マネージド・ケア型の医療保険の普及とセットで、企業の医療コスト抑制に一定の効果をもたらしたといえる。

ただ、筆者がヒアリングを行ったアメリカ企業の一部では、医療コストだけでなく、カフェテリアプランの運営コスト等も合わせたトータルのコストを考えると、必ずしもコスト抑制効果があったとはいえないという指摘もあった。アメリカのカフェテリアプランのコスト効果について考える際には、このような指摘も、頭の隅にとどめておく必要がある。

(4) 日本におけるカフェテリアプランの対象

日本の場合、公的医療が全国民に適用されており、健康保険料は法定福利費の範疇に入っている。当然のことながら、日本において年々上昇し、今や福利厚生費の66.5%を占める法定福利費を、カフェテリアプランのメニューに組み込むことはできない。このため、日本企業にコスト抑制の裁量が残されているのは、福利厚生費の中でウエイトの小さい法定外福利費だけであり、カフェテリアプランのメニューも、法定外の福利厚生施策の範囲に限定される可能性が高い。

さらに、法定外の福利厚生施策の全てが、必ずしも「選択」になじむものではない(図表-4)。例えば、住宅関連コストの大半を占める世帯用住宅や単身者用住宅は、企業の転勤政策と密接に関連している場合が多い。見舞金として支給される慶弔金や、職場の団結を図るための文化・体育・レクリエーション活動も、その目的を考えると、「選択」になじまない施策だといえる。住宅や施設等を企業が保有している場合などは、「選択」によってスケールメリットが損なわれ、かえってコスト効率が悪くなることも懸念される。法定外の福利厚生施策から、これらの施策を除外すると、「日本型カフェテリアプラン」のメニューの対象は、さらに限定されることになっていく。

図表-4 日本企業の法定外の福利厚生施策

住宅	世帯用住宅、単身者用住宅、持家援助
医療・保健	医療施設、保健衛生
生活支援	給食、購買、被服、通勤施設、託児・育児、家族支援
慶弔・共済・保険	慶弔金、共済金、保険
文化・体育・レクリエーション	文化・体育・レクリエーション施設、文化・体育・レクリエーション活動
その他	法定福利付加給付、財産形成、その他

(資料) 日本経営者団体連盟「福利厚生費調査」

このように、「日本型カフェテリアプラン」は、福利厚生の中で設計しようとする限り、メニューの範囲がかなり限定されることになる。

また、たとえ限定的な範囲でカフェテリアプランを導入したとしても、それによってコスト抑制が実現するかという点にも疑問は残る。確かに、カフェテリアプランは各従業員についてポイントの上限を設定するので、理論的にはそのポイントの範

圏内でコストが固定できるはずである。しかし、将来にわたっても、ポイントの上限を固定し続けることが可能かどうかはわからない。従業員や組合がポイントのアップを要求することは大いにあり得るだろう。

「選択」にともなう運営コストの発生も考え合わせれば、福利厚生費の中で大きなウェイトを占める法定福利費の上昇への対応としての「日本型カフェテリアプラン」の効果は、限定的なものにとどまると言わざるを得ない。

従業員ニーズ多様化への対応としてのカフェテリアプラン

(1) カフェテリアプランは従業員ニーズの多様化への対応策となるか。

従業員ニーズの多様化に対応するためには、多くの施策をとりそろえればいいわけだが、コストとのかねあいを考えると、企業としては、なかなか新たな施策を導入するわけにはいかない。

カフェテリアプランでは、一定のポイントの範囲内ではあるものの、従業員が主体的に必要なメニューを選択することができる。また、企業としても、ポイントの範囲内に総コストを押さえつつ、メニューを増加することも、場合によっては可能となる。

筆者がヒアリングしたアメリカ企業の担当者も、従業員ニーズ多様化への対応としてのカフェテリアプランの効果を、高く評価していた。

(2) 「日本型カフェテリアプラン」と従業員ニーズ多様化との関係

日本企業がカフェテリアプランを導入する場合、前述のように、法定外の福利厚生施策の一部という限定された範囲の中でメニューを設定しなければならない。また、法定福利費が上昇を続ける中、法定外の施策を拡大して法定外福利費まで上昇させるのは難しい状況にある。このような状況のもとで、従業員ニーズの多様化に対応するには、企業として相当の工夫が必要になると考えられる。

カフェテリアプランを既に導入している日本企業の中には、従業員のポイントの消化率が半分程度にとどまっている例がある。また、カフェテリアプランに対する従業員の関心が思ったよりも低いと嘆く福利厚生担当者もいる。

図表-5に、日本における主なカフェテリアプラン導入事例について、メニューの概要を示した。いずれの事例も、限定された範囲の中で、創意に富んだ多くのメニューをとりそろえているが、これらのメニューが従業員の多様なニーズを満たすかどうかを判断するには、今しばらく時間がかかりそうである。

図表-5 「日本型カフェテリアプラン」の主な導入事例

社名 (従業員数) [導入時期]	導入の背景・目的等	選択メニューの概要
ベネッセコーポレーション (約1,400名) [1995.4]	<ul style="list-style-type: none"> ●年俸制・勤労制退職金制度等の新人事制度の導入、社宅使用料の引き上げと同時期にカフェテリアを導入 ●カフェテリアの目的は、<u>会社が社員を精神的、経済的に囲い込まず、社員の自助努力によるライフライン形成を支援すること</u> 	社宅利用(借り上げ社宅利用補助)、住宅ローン利子補給、住宅財形補助、東京支社事業所内託児所利用、託児施設利用補助、ベビーカー利用補助、医療保険補助、人間ドック(本人・家族)補助、医療費補助、入院差額ベッド補助、入院・障害に伴う家事援助、LTD(長期障害所得補償保険)の上乗せ、在宅身体介護補助、介護保険補助、おひねり養成講座受講、個人年金補助、年金財形補助、持ち株会奨励金、一般財形補助、子供保険補助、個人ライフライン援助
ファイザー製薬 共済会 (約2,700名) [1995.12]	<ul style="list-style-type: none"> ●新しい労働制の共済会設立と同時期にカフェテリアを導入 ●カフェテリアの目的は、<u>会員本人の選択という形で会員の自主性を尊重し、真に希望される項目の給付により共済活動の意義を高めること</u> 	介護休暇補助、託児所補助、休暇時の宿泊料補助、会社におけるクラブ活動補助、個人の趣味補助、自己啓発補助
西友 (約8,900名) [1996.3]	<ul style="list-style-type: none"> ●1995年3月に「自由と自己責任」をベースに置いた契約概念に基づく出入り自由な開放型人事制度(能力主義の賃金体系や、中途採用などの柔軟な雇用)を採用し、これにフィットした福利厚生として1996年3月にカフェテリアを導入 ●カフェテリアのコンセプトは、<u>いつ入社しても公平な福利厚生を、社員が主体的に選択できること、また、福利厚生の総額を減らすことなく社員のニーズに応じてメニューの変更が容易であること</u> 	保育園費補助、ベビーカー費補助、育児休暇、チャイルドケアタイム、ファミリータイム、おひねり補助、介護休暇、介護休暇、社員買物票、住宅利子補給、社員人間ドック補助、家族人間ドック補助、家族健康診断補助、スポーツクラブ費補助、歯科治療費補助、ボランティア休暇、ボランティア休暇、通信教育奨励金、各種クラブ補助、西洋クラブ利用補助、旅行代金補助、文化施設利用費補助
日本アイ・ビー・エム健保組合 (被保険者数約26,000名、被扶養家族約36,000名) [1996.4]	<ul style="list-style-type: none"> ●カフェテリア導入にあたり、従来の保健福祉事業が<u>資金的に効率的・効果的であったかを見直し、健康の維持増進・生活習慣転換のための施策に重点的に資金を投入</u> ●カフェテリアの目的は、お任せの施策でなく、<u>被保険者の多様なニーズに的確に対応し、被保険者自らの積極的な健康づくりを支援すること</u> 	直営・準直営保養施設、健保指定保養施設、保養施設利用補助、ホットヨガ、スポーツ、人間ドック、脳ドック、健康講座受講会費
サイベース (約200名) [1997.1]	<ul style="list-style-type: none"> ●米国サイベース社がすでにカフェテリアを採用していたのもカフェテリア導入のきっかけ ●カフェテリアの目的は、<u>同社が独創的で、かつ若者に魅力ある企業であることをアピールし、リターンを円滑に進めること、また、従業員のさまざまなライフスタイル、ライフステージに対応できる設計に福利厚生を切り替えること</u> 	団体生命保険(加入金額より4メニュー)、人間ドック(本人・1泊2日、配偶者・日帰り)、自己啓発(補助額により4メニュー)、長期障害所得補償保険(補償額により2メニュー)、食事券(補助額により2メニュー)、福利厚生倶楽部(割安な会員料金で各種サービスを利用できる)
阪急電鉄 (約5,900名) [1997.4]	<ul style="list-style-type: none"> ●阪神・淡路大震災後、「<u>新生阪急</u>」のスタートのもと、各部署が新しい阪急電鉄構築に取り組む流れの中で、新しい福利厚生としてカフェテリアを導入 ●カフェテリアの目的は、<u>福利厚生メニューを社会環境変化に柔軟に対応させること、多様な従業員ニーズに応えること、従業員間の公平性を確保すること</u> 	住居費補助金、財形貯蓄奨励金、持ち株会奨励金、給食費補助(補助期間により3メニュー)、介護補助金、育児支援金、子女教育補助金、ジャック補助、ジャック積立(積立額により3メニュー)、自己啓発支援金、運動施設利用補助金、観劇コース(2メニュー)、通園コース、リフレッシュコース、トラベルコース、トラベル積立、永年勤続記念トラベル(2メニュー)、セカンドライフトラベル(2メニュー)、セカンドライフトラベルJAN(トラベルギフト券)

(注) ベネッセコーポレーションのメニューは1997年度のメニュー(導入当初は2メニュー)。

(資料) 労務研究所「カフェテリアプラン事例集」(1997)より

「日本型カフェテリアプラン」の目的

(1) 日本の導入事例におけるカフェテリアプランの目的

ここまで、法定福利費の上昇への対応、従業員ニーズの多様化への対応という2点にしぼって、「日本型カフェテリアプラン」の目的と効果を考えてきたが、実際にカフェテリアプランを導入している日本企業は、どのような目的意識をもって、このプランを導入したのだろうか。

①法定外福利費の上昇への対応と、従業員ニーズの多様化への対応

カフェテリアプラン導入事例について、プラン導入の背景・目的等を見ると(図表-5)、コスト抑制を主眼としてこのプランを導入した事例がみられない一方で、ほとんどの事例で従業員ニーズ多様化への対応が目的としてあげられている。また、従業員ニーズ多様化への対応と関連して、「従業員の主体的選択」、「福利厚生総額を変えずにメニューの変更が容易」も、プラン導入の目的とされている。

その他、同プラン導入の目的としてみられるのは、「従業員間の公平性の確保」、「企業のアピールやリクルーティングの効果」などである。また、人事制度改革と同じタイミングで、あるいは、新しい企業づくりのスローガンのもとで、同プランを導入している事例もみられる。

②従業員間の公平性の確保

従来型の福利厚生においては、例えば、仕事が忙しい人はほとんど保養所を利用できない一方で、そうでない人は何度でも利用できるなど、実態上、公平性の確保が難しい面があった。

カフェテリアプランでは、忙しくて保養所へ行けない人のために他のメニューを用意することによって、一定の公平性確保が可能となる。

また、中途採用など柔軟な雇用を政策として打ち出している西友は、「いつ入社しても公平な福利厚生」を、カフェテリアプランの導入にともなって実現した。

③企業のアピールやリクルーティングの効果

カフェテリアプランを導入した企業は、新聞等で内容が報道されるなど、世の中の注目を大いに集めている。アメリカから輸入された最新の選択型システムを導入したということで、企業のイメージ・アップはもちろん、リクルーティング効果も期待することができるだろう。実際にこれらを第一の目的として、カフェテリアプランを導入した事例もみられる。

④新たな企業風土の醸成など

能力主義的な人事制度への転換を機に、カフェテリアプランを導入した事例もいくつかみられる。これは、従来の従業員囲い込み型の福利厚生システムよりも、「従業員の主体的選択」を前面に打ち出すカフェテリアプランの方が、能力主義的な人事制度にマッチするという判断によると考えられる。

また、新しい企業づくりのスローガンのもとでカフェテリアプランという新システムを導入した事例、共済会新設にともなってプランを導入した事例、プラン導入をきっかけに既存制度の効率性を見直した事例などもみられる。

このように、能力主義的な社風など、新たな企業風土を醸成するためにカフェテリアプランを利用したり、既存の福利厚生を見直すきっかけとしてプランを活用したりする事例は、「日本型カフェテリアプラン」の特徴的な動きとして注目できる。

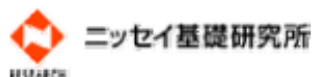
(2) 変質・多様化する「日本型カフェテリアプラン」の目的

今までみてきたとおり、「日本型カフェテリアプラン」は、当初いわれていたような法定福利費上昇への対応という点においては、限定的効果しか期待できないものの、従業員ニーズの多様化への対応、従業員間の公平性の確保、企業のアピールやリクルーティングの効果、新たな企業風土の醸成など、さまざまな目的をもって各企業で導入されている。

ある福利厚生担当者は、システムに一定の評価を下すには、その導入から最低10年はかかると言っている。カフェテリアプランはもうすぐまる3年を迎える新しいシステムであり、その効果を評価するには、まだ相当な時間を要するだろう。

本稿では、「日本型カフェテリアプラン」の軌跡をたどり、ここ3年の動きについて一定の整理を試みた。「日本型カフェテリアプラン」の目的は変質し、かつ多様化しており、まだ模索の段階にあるといえる。

今後も、「日本型カフェテリアプラン」がどのように変化していくか、引き続きその動向に注目していきたい。



ご意見・ご要望がございましたら、
ニッセイ基礎研究所 [生活研究部](#)までお寄せ下さい。