

REPORT III

バブル崩壊後の企業福祉再編

- 第一次石油危機後との比較 -

社会研究部門 松浦 民恵

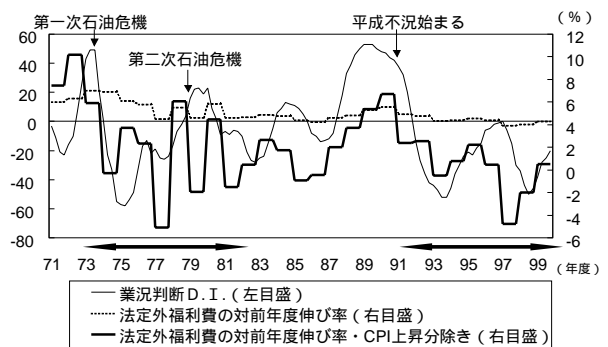
はじめに

バブルが崩壊し、景気が後退局面に入った1991年度以降の10年は、特に大企業において、企業福祉再編の動きが活発だった時期である。

企業福祉の動き、中でも企業の裁量によって実施する法定外の福利厚生制度の動きは、経済環境の影響を直接的に受けやすい傾向にある。図表 - 1 のとおり、業況判断D.I.の推移は、消費者物価総合指数の対前年度上昇率を除いた、法定外福利費の対前年度伸び率と、ほぼ同じようなカーブを描いている。バブル崩壊後の10年は、法定外福利費の伸びが厳しく抑制されているが、日本経済が第一次石油危機という試練を受けた1973年度以降の数年間も、法定外福利費の圧縮が顕著となっている。

本稿では、バブル崩壊後の10年における企業福祉再編をより具体的に検証するために、73年度以降の10年との比較を試みたい。また、これにより、バブル崩壊後の企業福祉再編の特徴を浮き彫りにした上で、企業福祉の役割を再考し、21世紀の企業福祉のあり方に関する筆者なりの考えを述べたいと思う。

図表 - 1 業況判断D.I.と法定外福利費



(資料) 業況判断D.I. (日本銀行調べ)、法定外福利費 (日本経営者団体連盟「福利厚生費調査」)、消費者物価総合指数の対前年度上昇率 (総務省調べ) より、ニッセイ基礎研究所作成。

1. 福利厚生費の変化

(1) 福利厚生費の構成

99年度の福利厚生費(従業員1人・月あたり)は92,188円で、対現金給与比が16.8%となっている(図表 - 2)。

福利厚生費(対現金給与比)が73年度(11.7%)より上がっているのは、法定福利費の上昇によるところが大きい。73年度には5 : 5だった法定と法定外の関係は、99年度には7 : 3に変化している。

なお、法定外福利費の内訳としては、73年度も99年度も住宅に関する費用が約半分を占めている。

図表 - 2 1999年度の福利厚生費の構成

従業員1人・月あたり	費用(円)		構成比(%)	
現金給与総額	548,191 (152,413)	100.0 (100.0)		
福利厚生費	92,188 (17,896)	16.8 (11.7)	100.0 (100.0)	
法定	63,763 (9,031)	11.6 (5.9)	69.2 (50.5)	
法定外	28,425 (8,865)	5.2 (5.8)	30.8 (49.5)	100.0 (100.0)
住宅(世帯用住宅、単身者用住宅、持家援助)	15,449 (4,394)	2.8 (2.9)	16.8 (24.6)	54.4 (49.6)
医療・保健(医療施設、保健衛生)	2,058 (973)	0.4 (0.6)	2.2 (5.4)	7.2 (11.0)
生活支援(給食、購買、被服、通勤施設、託児・育児、家族支援)	4,263 (1,608)	0.8 (1.1)	4.6 (9.0)	15.0 (18.1)
慶弔・共済・保険(慶弔金、共済会、保険)	1,806 (528)	0.3 (0.3)	2.0 (3.0)	6.4 (6.0)
文化・体育・レジャー(文・体・レ施設、文・体・レ活動)	2,459 (860)	0.4 (0.6)	2.7 (4.8)	8.7 (9.7)
その他(法定福利付加給付、財産形成、その他)	2,390 (502)	0.4 (0.3)	2.6 (2.8)	8.4 (5.7)

(注)()内の数値は1973年度。

(資料)日本経営者団体連盟「福利厚生費調査」よりニッセイ基礎研究所作成。

(2) 法定外福利費の対前年度伸び率の推移

図表 - 3は、二つの期間について、現金給与、法定福利費、法定外福利費の対前年度伸び率の推移をみたものである。

いずれの費用についても、第一次石油危機後の10年より、バブル崩壊後におけるコストの抑制の方が、より厳しいという状況がうかがえる。

特に、法定外福利費については、第一次石油危機後が、何度かマイナスになりながらも10年平均で1.4%になっている一方で、バブル崩壊後の平均はさらに低い0.2%と、企業福祉におけるコスト効率化の進行を実感させられる結果となっている。

2. 制度面の変化

次に、制度面から、二つの期間における企業福祉再編の内容にアプローチしてみたい。

(1) バブル崩壊後の制度面の変化

まず、バブル崩壊の前後(90年と98年)で、企業の今後の重点項目、導入または拡充予定の施策について、上位5位までを抽出すると、企

図表 - 3 各費用の対前年度伸び率の比較

(年度)	現金給与	法定福利費	法定外福利費	(年度)	現金給与	法定福利費	法定外福利費
73	6.3	5.9	5.9	91	0.7	0.2	2.4
74	8.1	19.6	0.3	92	0.1	0.2	2.5
75	1.0	7.0	3.7	93	1.2	0.8	0.5
76	1.0	10.3	2.3	94	2.1	4.1	0.8
77	1.6	7.3	5.1	95	2.5	10.2	2.2
78	3.3	7.1	6.1	96	2.8	4.0	0.5
79	1.0	1.0	1.9	97	2.2	0.7	4.8
80	0.2	4.7	4.4	98	0.7	0.2	2.0
81	2.1	8.3	1.5	99	0.9	1.5	0.5
82	2.4	2.4	0.5	2000	-	-	-
平均伸び率 73~82	2.7	7.2	1.4	平均伸び率 91~99	0.5	2.2	0.2

(注)各費用の対前年度伸び率は、適正な時系列比較をするため、消費者物価総合指数の対前年度上昇率を除外して計算している。

(資料)日本経営者団体連盟「福利厚生費調査」、総務省公表資料より、ニッセイ基礎研究所作成。

業福祉に関する方針が、随分変質していることがわかる(図表 - 4)。特に、従業員規模5,000人以上の企業では、90年における5位までの施策のうち、「健康維持・増進対策」を除く全項目が、98年には6位以下に転落しており、「文化・体育・余暇施設」や「社宅施策」については、2割弱の企業が、今後3年間に縮小または廃止予定と回答している。

一方、98年に企業が今後導入・拡充したい制度の上位5位は、「介護援助施策」(17.5%)、「育児・援助施策」(10.3%)、「退職準備施策」(9.6%)というように、高齢化や女性労働力の台頭といった社会情勢を映したものとなっている。また、「自己啓発援助制度」が14.9%と規模計の3位に、「カフェテリアプラン」が規模5,000人以上の5位(13.2%)に入っていることにも注目できる。

さらに、バブル崩壊後について、実際の事例をみても、次のように、思いきった企業福祉の改革が実施されている。

高島屋は、97年から企業福祉の大改革に取り組み、社宅や保養所の閉鎖、社内預金制度の利率引き下げ等を順次実施した。また、その財源で60歳以降の再雇用制度新設、財形年金奨励金の新設等、従業員の退職後の生活に対する支援を強化している。

リクルートは、99年までに、住宅補助制度、社内預金、扶養家族手当、保養施設を廃止し、その財源を業績給に上乗せした。

カフェテリアプランの普及が徐々に進んでおり、2000年にはトヨタ自動車が導入して話題になった。松下電器産業は、企業福祉と退職一時金について、賃金に上乗せする形で受け取ることを、従業員が選択できる制度を、98年に導入した。

図表 - 4 各福利厚生に関する今後の方針～バブル崩壊前後

(%)

計					
順位	重点項目 / 導入・拡充予定			縮小・廃止予定	
	1990年	1998年		1998年	
1位	健康維持・増進対策	介護援助施策	17.5	社宅施策	4.1
2位	文化・余暇施策	健康維持・増進対策	15.5	文化・体育・余暇施設	2.2
3位	定年退職後の生活保障・福利厚生対策	自己啓発援助制度	14.9	貯蓄援助制度	1.0
4位	退職準備施策	育児援助施策	10.3	私的保険制度加入補助	0.9
5位	給与住宅(社宅・寮)施策	退職準備施策	9.6	健康維持・増進対策	0.5
5,000人以上					
順位	重点項目 / 導入・拡充予定			縮小・廃止予定	
	1990年	1998年		1998年	
1位	給与住宅(社宅・寮)施策	介護援助施策	26.2	文化・体育・余暇施設	18.7
2位	持家援助施策	健康維持・増進対策	13.7	社宅施策	17.1
3位	健康維持・増進対策	育児援助施策	13.7	貯蓄援助制度	8.9
4位	定年退職後の生活保障・福利厚生対策	退職準備施策	13.7	定年退職後の福利厚生対策	4.5
5位	文化・余暇施策	カフェテリアプラン	13.2	持家援助制度	4.1

(注) 1990年は「企業福祉施策の今後2～3年の重点項目」(複数回答、3つまで)、1998年は「今後3年間に導入又は拡充する予定のもの、縮小又は廃止する予定のもの」(複数回答)。設問の方式が異なるので、90年の回答割合は掲載しなかった。なお、「介護援助施策」、「自己啓発援助制度」、「育児援助施策」は94年調査から、「カフェテリアプラン」は98年調査から、回答項目に加えられている。

(資料) 労働省「賃金労働時間制度等総合調査」よりニッセイ基礎研究所作成。

図表 - 5 各福利厚生に関する今後の方針～第一次石油危機前後

(%)

関西経営者協会「福利厚生制度の実態」(1972年)								
今後重視する福利厚生～規模1,000人以上								
順位		順位		順位				
1位	持家助成	69.4	6位	社宅	27.1			
2位	レクリエーション活動	54.1	7位	勤労者財産形成促進法に基づく制度	21.2			
3位	レクリエーション施設	50.6	8位	保養施設	21.2			
4位	独身寮	31.8	9位	健康管理	20.0			
5位	住宅貸付	28.2	10位	生活援助その他	14.1			
財団法人生命保険文化センター・株式会社三菱総合研究所 「企業の福利厚生制度に関する調査」(1980年)								
福利厚生の力点～規模1,000人以上								
順位	現在			順位	将来			
1位	従業員持家の推進			62.0	1位	従業員持家の推進		41.4
2位	従業員の財産形成への援助			53.2	2位	従業員の財産形成への援助		41.4
3位	従業員の健康診断・疾病予防の援助			50.2	3位	従業員の健康診断・疾病予防の援助		31.2
4位	文化、体育、娯楽施設・活動への援助			24.5	4位	文化、体育、娯楽施設・活動への援助		29.1
5位	社宅・独身寮等の拡充			13.9	5位	共済会・互助会の拡充		16.0

(注) 上段の「今後重視する福利厚生」(複数回答)は回答項目が細かいので上位10位まで掲載した。下段の「福利厚生の現在と将来の力点」(複数回答)に関して、「退職一時金の増額」は、本稿で記述する企業福祉の対象外なので除外した。

(資料) 上段は関西経営者協会「福利厚生制度の実態」(1972年)、下段は財団法人生命保険文化センター・株式会社三菱総合研究所「企業の福利厚生制度に関する調査」(1980年)より、ニッセイ基礎研究所作成。

(2) 石油危機後の制度合理化

一方、石油危機後の企業福祉再編においては、バブル崩壊後ほどドラスティックな方針転換はみられていない。

事例としては、社宅使用料引き上げを始めとする自己負担の拡大、社宅入居基準や被服貸与基準の変更といった福利厚生制度適用条件の厳格化のほか、共済会の設立等があげられる。

また、低成長下において改めて企業福祉のあり方を見直すということで、多くの企業や労働組合で福祉ビジョンが策定されたことも、この時期の特徴として注目できる。

異なる調査の比較となるが、制度の重点変化についても確認しておきたい。関西経営者協会の調査「福利厚生制度の実態」(1972年)で、規模1,000人以上の企業が、今後重視する福利厚生として回答している制度をみると、図表 - 5 のとおり、「持家助成」(69.4%)や「レクリエーション活動」(54.1%)、「勤労者財産形成促進法に基づく制度」(21.2%)等、伝統的な企業福祉施策が上位に並んでいる。

財団法人生命保険文化センター・株式会社三菱総合研究所の「企業の福利厚生制度に関する調査」(1980年)では、現在および今後の福利厚生の力点についてたずねている。これも、規模1,000人以上でみると、「従業員持家の推進」、「従業員の財産形成への援助」、「文化、体育、娯楽施設・活動への援助」等、上述の72年調査と似たような施策が現在も今後も上位5位以内に入っている。

(3) 企業福祉の役割を改めて考える

～再編の根底にある二つの流れ

ここまでみてきたように、バブル崩壊後の企業福祉再編においては、コスト効率化が厳しく進められているのみならず、制度面で思いき

つた重点変化が行われる等、質的な変化が顕著であり、この点が、石油危機後の再編にはあまりみられない特徴だといえる。

筆者は、このような企業福祉の質的变化の根底には、二つの大きな流れがあったと解釈している。

従業員ニーズの変化への対応

大きな流れのうちの一つは、従業員ニーズの変化への対応である。

石油危機後とバブル崩壊後では、従業員構成や価値観が相当変化している。

例えば、高齢化が進行し、女性労働力の活用や若年労働力の確保が、より重要な課題となってきた。就業形態が多様化し、パートタイマーや派遣社員等の割合が徐々に拡大している。高齢化に対応した社会保障制度の見直しにともなって、退職後の生活に関する従業員の関心が、より高まってきている。

図表 - 6 新入社員の意識の変化

		(%)		
		1973 年度	2000 年度	差(ポイント) 2000-1973
(1)あなたは、この会社で、ずっと働きたいと思えますか。	定年まで働きたい	21	16	5
	とちとあえずこの会社で働く状況次第でかわる	20	22	2
	わからない	36	52	16
(2)仕事や職場のことで、なやみごとや不満のある場合に、だれに相談しますか。	わからない	23	10	13
	会社の上役	4	3	1
	職場の身近な先輩や同僚	51	40	11
	職場以外の先輩や友人	20	28	8
	両親・兄弟・恩師	8	8	0
(3)休日は、主にどういう人と過ごすか。	恋人	-	11	11
	自分で解決する	17	10	7
	会社の仲間や先輩たち	20	6	14
(4)休日は、主にどういう人と過ごすか。	会社以外の友人など	39	67	28
	自分の家族	9	6	3
	独りで過ごす	7	6	1
	わからない	25	15	10

(注) (2)の「恋人」は1977年度から回答項目に加えられた。
(資料) 財団法人社会経済生産性本部・社団法人日本経済青年協議会「平成12年度新入社員「働くことの意識」調査報告書」よりニッセイ基礎研究所作成。

図表 - 6 は、新入社員の意識の変化を表したものである。73年と2000年のデータを比較すると、「定年まで働きたい」と考える割合は5ポイント低下し、「状況次第で変わる」が16ポイントと大きく上昇している。「仕事や職場の悩

み」を「職場の身近な先輩や同僚」に相談する割合が11ポイント低下し、休日に「会社の仲間や先輩たち」と過ごす割合も14ポイント低下している。

このように、特に若い世代において、企業と一定の距離をおき、仕事と私生活をそれぞれに尊重しつつ、自分なりのキャリアを歩んでいこうとする意識がみてとれる。

こうした従業員の変化への対応策の一つとして、企業が打ち出したのが、制度の重点変化であり、カフェテリアプランであり、企業福祉と賃金の選択制であったといえよう。

企業と従業員の関係の変化への対応～「家族的な関係」から「自立した他人同士の関係」へ

もう一つは、企業と従業員の関係の変化への対応である。

厳しい経営環境、従業員サイドの変化を受けて、企業と従業員との関係も、「家族的な関係」から、「自立した他人同士の関係」へと変質しつつある。

従来、企業福祉は、終身雇用を始めとする伝統的な日本型経営のもとで、企業と従業員の絆の醸成を強力に後押ししてきた。極端な言い方をすると、従業員は社有社宅に住み、休日には社内運動会等のイベントに家族で参加する。一方、企業も、住宅、健康管理、生活保障、余暇支援等々、公私にわたって従業員をサポートし、従業員の組織への帰属意識を高め、従業員間のコミュニケーションを円滑にし、企業への定着を促してきたわけである。

しかし、休日の社内イベント等公私を区分しない手法は、企業と従業員の新しい関係すなわち「自立した他人同士の関係」にはそぐわないし、特に若手に対して通用しなくなってきた。その結果、住宅関連施策や文化・体育・レクリ

エーション施策を見直す企業がもはや少なくなことは、既に述べたとおりである。

また、終身雇用がむしろ企業の重荷となる面もでてきた。日本経営者団体連盟は99年度に「エンプロイアビリティの確立をめざして - 「従業員自律・企業支援型」の人材育成を - 」を発表した。同報告は『「大企業なら潰れる心配はない」とか「一旦企業に勤めれば定年までは雇用が保障される」といった状況でないことが現実のものとなる中で、企業の「内」でも「外」でも発揮できるフレキシブルなエンプロイアビリティ（雇用されうる能力）を主体的に身につけること』を提唱している。

実際、自己啓発支援は、企業福祉の拡大領域に位置づけられている。従業員の定着に対する企業のスタンスが微妙に変化する中で、終身雇用を前提とするような企業福祉施策も、軌道修正が必要になってきているのかもしれない。

3. 結び～21世紀の企業福祉に関する考察

従業員ニーズの変化、企業と従業員の関係の変化という二つの流れは、21世紀においても継続していくと考えられる。

これらの二つの流れを踏まえつつ、以下、筆者なりの考えを述べて、結びとしたい。

(1) 企業は企業福祉の枠を超えた選択肢の用意を

法定福利費の上昇にともなって、少ない法定外福利費はさらに圧縮されており、企業福祉の範囲だけで魅力的な選択肢をそろえることは、もはや難しくなっている。21世紀の企業福祉においては、従来の枠組みを超え、給与、退職金等、労働条件全体の中で、柔軟に従業員ニーズの受け皿を検討することが重要となる。

例えば、創設が予定されている確定拠出年金

は、退職金の領域に区分されるが、これに対する企業拠出を、カフェテリアプランのメニューとして組み込むことが考えられる。また、(2)で述べるストックオプション制度は、どちらかという給与の領域かと思われるが、これについても企業が用意する選択肢の候補になり得るのではないか。

(2) 組織目的を共有化する新たな仕掛けづくり
組織への帰属意識を高め、従業員間のコミュニケーションを円滑化するのに役立ってきた、社宅やレクリエーション等の企業福祉施策を見直す動きは、従来型の方式が効果を上げなくなってきたための動きであり、組織への帰属意識の醸成、従業員間のコミュニケーションの円滑化、といった当初の目的が、企業にとって不要になったというわけではない。従業員全員が一丸となるというレベルまで求めずとも、せめて組織として目的意識を共有することは、組織が強味を発揮する上で不可欠な要素だろう。むしろ、能力主義の導入、従業員の多様化、経営の多角化、職場のIT化といった昨今の状況は、組織としての目的意識の共有化を、より難しくしている面があると考えられる。

そこで、従来型の企業福祉施策にかわる、組織目的共有化のための手だてを、いくつか考えてみたい。

ストックオプション制度

まず、97年に商法改正が施行され、導入気運が高まってきているストックオプション制度の活用が考えられる。

従来の企業福祉の範疇にも従業員持ち株制度があるが、これはむしろ従業員の財産形成に重点がおかれた施策であった。ストックオプション制度は、基本的には、企業が従業員に対して

自社株購入権（予め決められた価格で自社株を購入する権利）を付与する制度をいい、株価の上昇に連動する成果報酬制度としての色彩が強い。企業の業績向上と個人の利益が一致することから、従業員が企業利益について考えるインセンティブとなり得ると期待される。

組織目的の説明

組織目的共有化の方策の二つめとしては、地道な方法であるが、企業が、職場単位では上司が、勤務時間の中で、組織としての目的、それにとともなう各人の役割を、従業員に丁寧に説明することがあげられる。

「家族的な関係」ならしつこく言わなくてもわかる部分があったかもしれないが、「他人同士」ではそうもいかない。

現実には、職場単位の地道な説明が、目的意識の共有において最も重要となろう。

メンタルヘルスケアの充実

結果として組織目的の説明がうまく伝わらず、従業員のストレスが高まった時のことも考えておく必要がある。

企業福祉の中で、健康管理施策は、時代を問わず重点制度として位置づけられているが、身体健康支援だけでなく、精神的な面でのケアも今後重要になってくると考えられる。

メンタルヘルスケアを導入している企業はまだ少ないが、その重要性を認識している企業は徐々に広がってきている。21世紀の企業福祉においては、メンタルヘルスケアの充実も、一つのポイントになりそうである。

(注1) 本稿で使用した「企業福祉」という言葉は、基本的に法定および法定外の福利厚生制度を指しており、退職一時金・年金制度は除外している。

(注2) 図表-4の中で、90年に「給与住宅施策」に重点が置かれているのは、当時の不動産投資への過熱ぶりも影響していると考えられる。