

REPORT II

雇用慣行の変化のもとでの企業内福利厚生

- その意義や目的について考える -

社会研究部門 松浦 民恵
matsuura@nli-research.co.jp

はじめに

いわゆるバブル経済の崩壊以降、日本経済は本格的な回復を見ぬまま低迷を続けている。一方で、経済のグローバル化にともなって国際競争は従来以上に激化してきている。

このような厳しい経営環境のもと、企業としては、人件費を含むコスト面でも競争力の強化を図ることが不可欠となっている。

実際、企業内における部門や店舗の統合にとどまらず、企業同士の合併も盛んに行われている。逆に、分社化を行うことによって、経営の効率化を図る動きもみられる。

こうした経営環境の悪化に加えて、人口構造の少子・高齢化、ビジネスのスピードの加速等、企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、長期雇用慣行や年功序列賃金に代表される伝統的な日本の雇用慣行が変質してきている。例えば、長期雇用慣行については、企業組織の再編にともなってトータルの人員規模が縮小される等、従業員が職を失うケースが出てきている。実際、完全失業率は2001年7月に5%台に乗って以来、高止まりしている。また、年功序列賃金から、会社の業績や成果を重視した賃金制度へと転換する動きも進んでいる。

企業内福利厚生^(注1)は、雇用・労務管理の一手段であるがゆえに、日本的雇用慣行とともに歩み、日本的雇用慣行を下支えしてきたといえる。例えば、住宅貸付は長期雇用慣行を後押ししてきたし、社有社宅の提供や社内イベントの開催等は、日本的雇用慣行下における企業と従業員の「家族的関係」の醸成に一役買ってきた。

しかし、前述のように日本的雇用慣行自体が揺らいできている中、企業内福利厚生の意義や目的は今後どうなっていくのか^(注2)。

本稿では、ニッセイ基礎研究所が厚生労働省の委託により実施した「企業内福利厚生や勤労者財産形成促進制度に関するアンケート調査」^(注3)（以下、「福利厚生調査」と呼ぶ）の結果をもとに、雇用慣行の変化のもとでの企業内福利厚生の位置づけについて私見を述べたい。

なお、企業内福利厚生は周辺的な労働条件として多様性を備えており、厳密には施策別に論じるべき点もあるが、本稿では意義や目的を中心に取り上げることから、あえて企業内福利厚生全体を包括的に捉えることとしたい。

1. 企業内福利厚生が存在意義

昨今の厳しい経営環境下において、企業内福利厚生の存在そのものに疑義を唱える向きもある。例えば、「生産・販売活動に専念し、経済活性化と雇用を確保することが企業の最大の貢献である」、「日本の大企業による企業福祉は役割を終えた。賃金として支払って従業員に使途の自由を与えた方がよい」といった意見がみられる(注4)。

確かに、日本的雇用慣行を下支えするという意味での企業内福利厚生の存在意義は、従来に比べて薄れてきていると考えられる(詳しくは2(3)で述べる)。また、賃金が業界で横並びだった時代には、賃金に比べて他社と差をつけやすいという意味で企業内福利厚生が重宝されてきた面があったが、昨今、企業が業績・成果を重視した賃金制度にシフトしていく中、賃金の硬直性は緩和してきている。さらに、社有社宅等の固定資産を持つリスクを回避するために、実際に施設関連の施策の賃金化を模索する企業も少なくない。

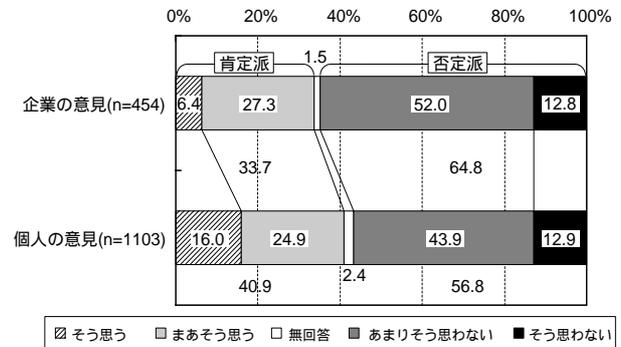
ただし、企業内福利厚生の意義を考える上で最も重要なのは、労使が企業内福利厚生に必要性を見いだしているか否かという点である。

福利厚生調査によると、「福利厚生費用を可能な限り抑制し、その分を賃金の原資に充てていきたい(注5)」という意見に対して、「そう思う」と回答したのは企業の6.4%、従業員個人の16.0%に過ぎず、「そう思う」と「まあそう思う」を合わせた肯定計の割合をみても、企業が33.7%、個人が40.9%にとどまっている(図表-1上)。

規模別にみてもこの傾向は大きく変わらず、むしろ雇用慣行の変化の影響が大きいと考えられる1000人以上の大企業において、企業、従業

員ともに肯定派の割合が各26.9%、36.8%と比較的低くなっている(図表-1下)。

図表-1 「福利厚生を可能な限り抑制し、その分を賃金の原資に充てていきたい/充ててほしい」に対する意見



(%)

	調査数	計	肯定派		否定派		無回答		
			そう思う	まあそう思う	あまり思わない	そう思わない			
企業全体	454	100.0	33.7	6.4	27.3	64.8	52.0	12.8	1.5
規模別									
29人以下	180	100.0	37.8	7.2	30.6	60.6	50.0	10.6	1.7
30-99人	128	100.0	25.0	7.8	17.2	73.4	53.9	19.5	1.6
100-999人	94	100.0	41.5	4.3	37.2	57.4	48.9	8.5	1.1
1000人以上	52	100.0	26.9	3.8	23.1	71.2	59.6	11.5	1.9
個人全体	1103	100.0	40.9	16.0	24.9	56.8	43.9	12.9	2.4
規模別									
29人以下	288	100.0	45.1	19.8	25.3	50.3	38.5	11.8	4.5
30-99人	196	100.0	38.8	16.3	22.4	58.7	44.4	14.3	2.6
100-999人	287	100.0	38.7	14.6	24.0	60.3	46.3	13.9	1.0
1000人以上	163	100.0	36.8	12.9	23.9	61.3	49.1	12.3	1.8

この結果を見る限り、昨今の厳しい環境下、日本的雇用慣行が変わりゆく中でも、労使は企業内福利厚生に存在意義を見いだしているようである(注6)。

それでは、福利厚生施策の提供者である企業は、企業内福利厚生に対して、具体的にどのような目的を持っているのか。

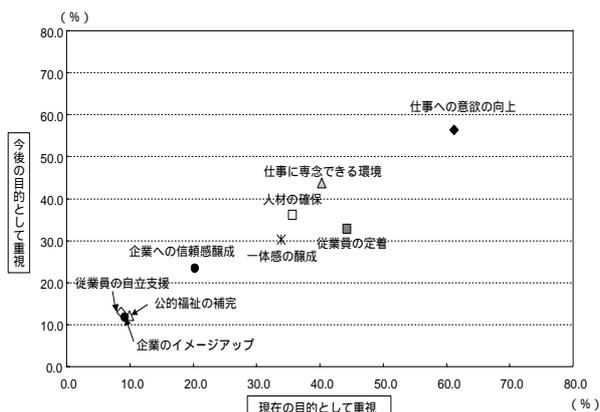
2. 企業内福利厚生の目的

福利厚生調査では、福利厚生を一つでも実施している企業に対して、現在および今後において、企業内福利厚生で重視する目的をたずねている。

企業全体の結果を図表-2に、従業員数1000

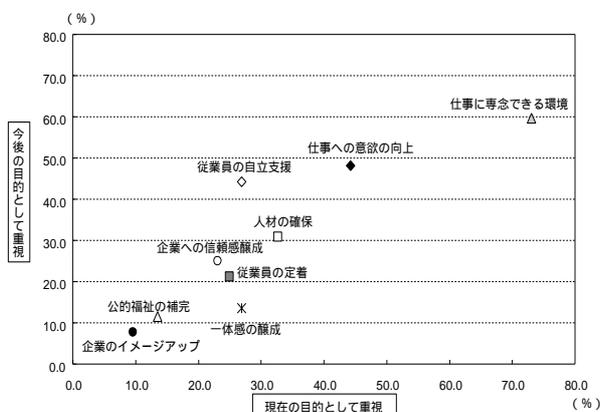
人以上の企業の結果を図表 - 3 に示した。いずれも、X軸が「現在の目的として重視」、Y軸が「今後の目的として重視」と回答した企業の割合である。以下、重視する目的別に考察を加えていきたい。

図表 - 2 企業が企業内福利厚生において重視する目的（全企業）



(注) 複数回答 (3 つまで)

図表 - 3 企業が企業内福利厚生において重視する目的（従業員数1000人以上の企業）



(注) 複数回答 (3 つまで)

(1) 第一義的な目的は従業員の意欲の向上や仕事への専念

過半数の企業が「従業員の仕事に対する意欲の向上」(現在61.2%、今後56.4%)を、4割以上の企業が「従業員が仕事に専念できる環境づくり(生活の安定等)」(現在40.3%、今後43.8%)を、現在、今後ともに重視する目的としてあげ

ている。

従業員数1000人以上の企業でも「従業員が仕事に専念できる環境づくり」(現在73.1%、今後59.6%)、「従業員の仕事に対する意欲の向上」(現在44.2%、今後48.1%)が、現在、今後ともに上位2位となっている。

このように、「従業員の仕事に対する意欲の向上」や「従業員が仕事に専念できる環境づくり」は、現在、今後ともに高い回答率となっており、企業はこれらの目的を企業内福利厚生の第一義的な目的と捉えていると考えられる。企業内福利厚生において、こうした経営効果に直結する目的を重視する企業のスタンスは、日本の雇用慣行をはじめとする環境変化によって変わる類のものではないようである。

また、この目的通りの効果が出れば、企業内福利厚生を実施することが、結局は、前述の「生産・販売活動に専念し、経済活性化と雇用を確保すること」につながっていくともいえる。

(2) 公的福祉の補完は目的というより結果

「公的福祉の補完」を企業内福利厚生の目的として重視する企業は少数派(企業全体では現在9.9%、今後12.1%、1000人以上では現在13.5%、今後11.5%)である。

この結果からわかるとおり、企業は福祉のためだけに企業内福利厚生を実施しているわけではない。すなわち、企業内福利厚生は、結果として公的福祉を補完してきたが、福祉そのものを目的とする公的福祉とは本質的な違いがある。

(3) 従業員の定着から従業員の自立支援へ

企業内福利厚生で企業が重視する目的のうち、現在と今後の回答率に顕著な差がみられたのは、「従業員の定着」と「従業員の自立支援」

である。

従来、企業内福利厚生の主たる目的とされてきた「従業員の定着」を重視する割合は、現在（44.3%）に比べて今後（32.8%）の方が低くなっている。従業員数1000人以上の大企業では、現在、今後ともに「従業員の定着」を重視する割合が低い（現在25.0%、今後21.2%）

一方、「従業員の自立支援」を重視する割合は、企業全体では現在、今後とも1割程度であるが、従業員数1000人以上の大企業においては現在（26.9%）に比べて今後（44.2%）が著しく高くなっている。

この結果は、日本的雇用慣行が変化する中で、特に大企業において、企業内福利厚生の目的が、「従業員の定着」から「従業員の自立支援」にシフトしつつあることを示唆している。

（4）新しい雇用慣行下でも重要な信頼関係の醸成

（3）でみたように、特に大企業で「従業員の自立支援」を重視する傾向が顕著であったが、だからといって「企業への信頼感やロイヤリティの醸成」という目的の位置づけが低下しているわけではなく、現在20.3%、今後23.3%と、回答率に大きな変化はみられない（1000人以上の企業でも現在が23.1%、今後が25.0%）

企業という組織体において経営目的を遂行していく上で、企業と従業員の信頼関係は欠かせない。そういう意味で、従業員の自立が重視され、個々人の業績や成果も評価対象とされる時代においても、企業内福利厚生に「企業への信頼感やロイヤリティの醸成」という役割が期待され続けていると考えられる。

一方、「従業員同士の一体感醸成」（現在33.9%、今後30.2%）は、企業全体でみると現在と今後で大きな違いはないが、1000人以上の

企業では現在が26.9%、今後が13.5%と変化がみられる。

3. 企業内福利厚生において重視される領域

企業は、ここまで整理してきたような企業内福利厚生の目的を達成するため、企業内福利厚生の中のどの領域に注目しているのか。

福利厚生調査では、企業内福利厚生に関連する項目を並べ、企業と従業員それぞれに、従業員にとって特に必要性が高い項目を選んでもらっている。

その結果、企業の回答では「身体の健康の維持・増進」（60.2%）、「現在の仕事に直接役立つ技術修得や資格取得」（55.5%）、「ストレス管理など、心の健康の維持・増進」（40.2%）が上位3位にあげられた。一方、従業員は「老後生活のための資産形成」（57.8%）、「病気・事故など万一のための金銭的準備」（55.5%）、「身体の健康の維持・増進」（53.3%）と回答した割合が高かった（図表 - 4）

このように、企業と従業員で、必要性が高いとする項目にミス・マッチがみられる。ただ、これは、前述のように企業が企業内福利厚生に経営としての効果を求めている一方で、従業員は企業内福利厚生に自らを安心させてくれる福祉的役割を期待している結果とも解釈できる。実際、福利厚生調査で従業員の回答をみても、「福利厚生があると安心だ」という意見に対して、7割弱が同意している。

企業と従業員の目的が一致しているのに、両者の重視する施策が異なるとすれば、両者のミス・マッチ=非効率ということになるが、目的そのものが相違しているのに無理に合致させる必然性はないだろう。

次に、企業が支援すべき項目に関する回答を

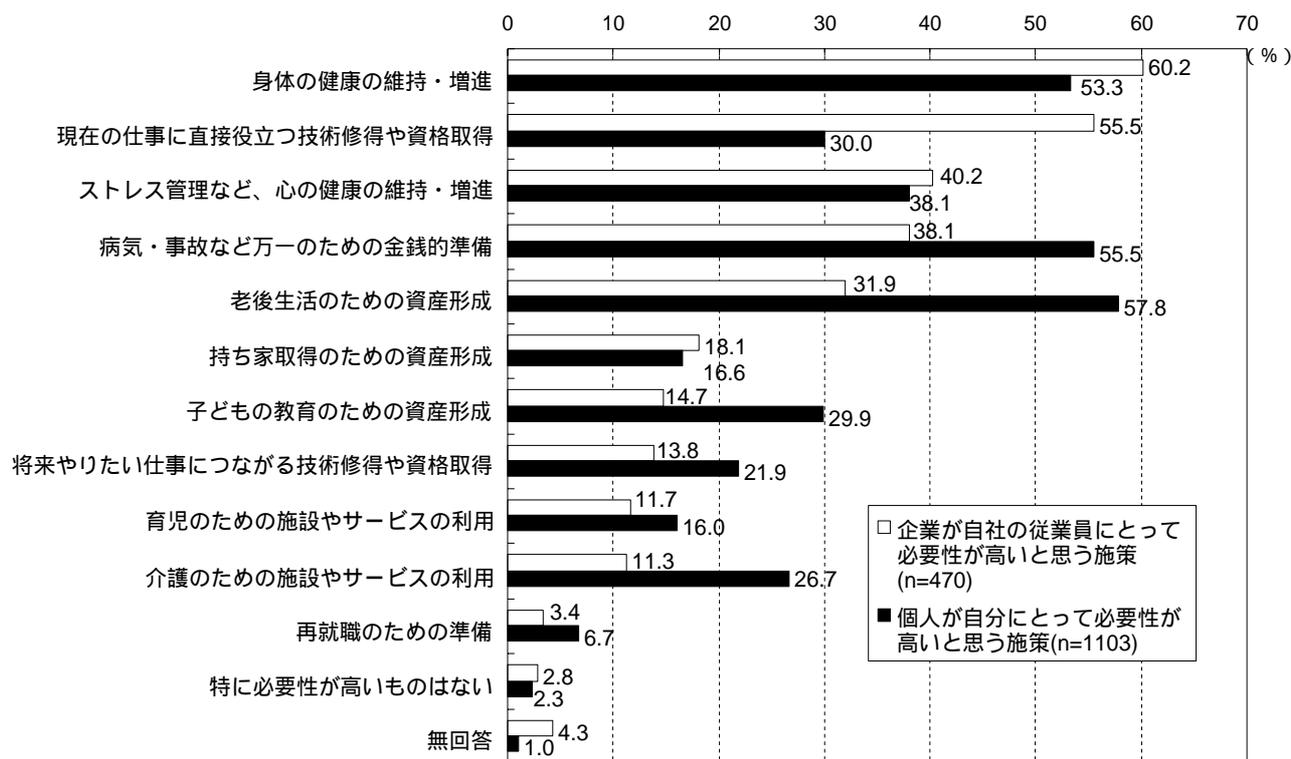
みると、経営効果を重視する企業のスタンスがより鮮明になる一方で、従業員サイドの回答傾向が企業のそれに近づき、両者の溝が浅くなっていることに気づかされる（図表 - 5）。すなわち、従業員も、従業員にとって必要性の高い項目 = 企業として支援すべき項目とは、必ずしも考えていないようである。

企業が支援すべき項目について具体的なデータをみると、企業、従業員ともに「現在の仕事に直接役立つ技術修得や資格取得」（企業73.8%、個人70.9%）がトップで、「ストレス管理など、心の健康の維持・増進」（企業63.4%、個人59.8%）、「身体の健康の維持・増進」（企業58.3%、個人46.1%）がそれに続いている。ま

た、従業員数1000人以上の企業においては、「ストレス管理など、心の健康の維持・増進」をあげた割合が最も高くなっている（企業84.6%、個人71.2%）。

「現在の仕事に直接役立つ技術修得や資格取得」は「従業員の自立支援」という目的と特に関係が深い。「身体の健康の維持・増進」や「ストレス管理など、心の健康の維持・増進」は生産性向上の源であるとともに、経営としての危機管理という観点からも重要になってきている。いずれも経営としての直接的な効果が期待される項目であると同時に、人事制度・運用と密接に関連する領域だといえる。

図表 - 4 従業員にとって必要性の高い項目



(注)複数回答

おわりに

賃金が労働条件の中核だとすると企業内福利厚生は周辺的な労働条件であり、時代の要請とともに施策内容を変え得る「生き物」のように思える。

その多様性、柔軟性ゆえに、雇用慣行の変化をはじめとする環境変化に対応し変質することが可能であり、変質によって雇用・労務管理の一手段として引き続き機能し得るのだろう。

変化の時代において、雇用管理全般で戦略が必要とされているが、企業内福利厚生ももちろん例外ではない。その持ち味を生かしつつ、目的に特化した戦略的な企業内福利厚生が、今求められている。

(注1) ここでいう「企業内福利厚生」とは主に法定外の福利厚生を指す。

(注2) 企業内福利厚生は、雇用慣行の変化だけでなく、法定福利費の上昇等の種々の要因に影響されるが、本稿では、企業内福利厚生が共に歩んできた日本的雇用慣行の変化に注目した。

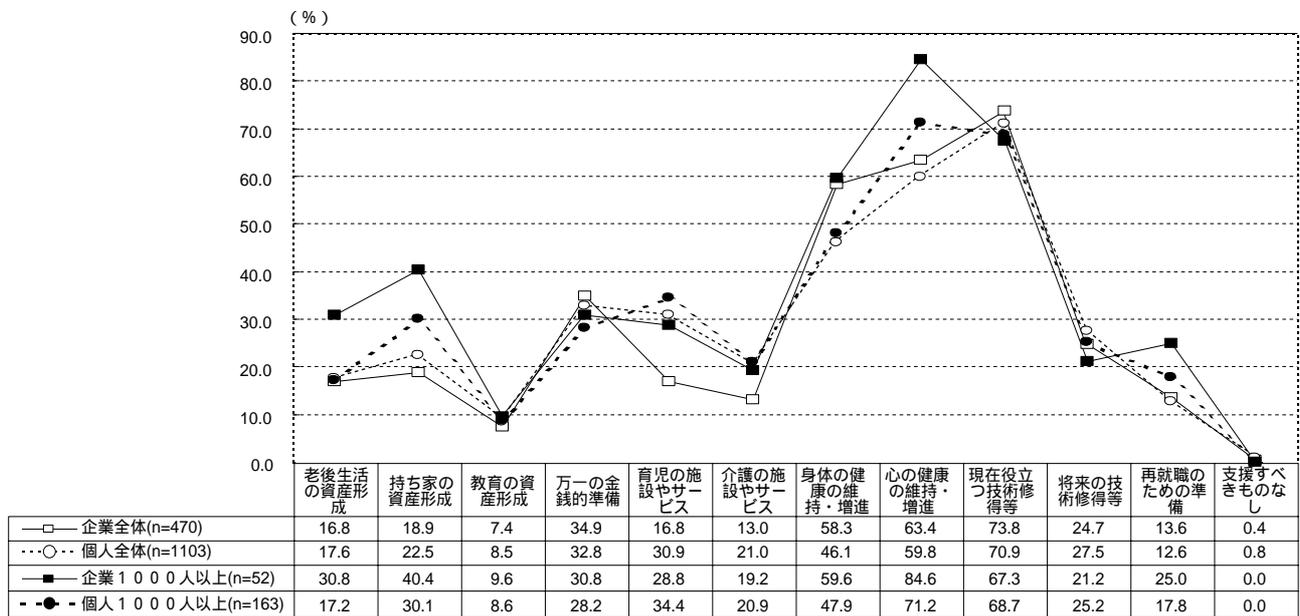
(注3) 調査対象は、従業員規模10人以上の企業3000社(回収470社)とその企業に勤務する従業員9000人(回収1103人)。調査は、2002年11~12月に郵送により実施。

(注4) 橋本俊詔「企業、福祉撤退も視野に」日本経済新聞2002年2月15日

(注5) 個人調査は「福利厚生費用を可能な限り抑制し、その分を賃金の原資に充ててほしい」。

(注6) 逆の見方をすると、景気の低迷が続き、賃金の上昇に閉塞感がある中、企業内福利厚生の賃金化による一時的インパクトが、労使にあまり評価されなかったという面もあるかもしれない。

図表 - 5 企業が支援すべき項目



(注)複数回答