

# わが国における福利厚生の現状とこれからの方向

谷田部 光 一

## 一 はじめに

わが国の企業が実施する福利厚生は、賃金や労働時間などの中核的労働条件ではなく、労働条件としてはあくまで副次的な位置づけである。労働費用総額の中に占める比率も一割強にしか過ぎない。しかし、それにもかかわらずわが国の福利厚生がカバーする領域は実に広範囲であり、後掲する図表5や図表6にみるように、衣・食・住から慶弔、健康管理、レクリエーション、融資など、制度・施策は多様である。経営側も従業員側も、その制度・施策や運用に對して少なからぬ関心を持っている。本稿では、わが国における福利厚生（制度）の現状を把握し、課題を抽出し、今後の方向性について筆者なりの提案をしたい。

ところで、「福利厚生」ではなく「企業福祉」という言葉が用いられることもある。福利厚生は、個別企業単位で

みた従業員の生活の安定、心身の健康の維持・増進などを図る制度や施策を指し、一方、企業福祉は社会福祉との係わりの中で、労働者の自助努力（自主福祉）に対する支援も含め、生涯総合福祉を視野に入れた企業による福祉活動の意味で使用されることが多い<sup>①</sup>。しかしながら、企業福祉と称しても具体的な制度・施策はいわゆる福利厚生と同じであり、論者によつては両者をほぼ同じ概念で用いている。そこで、本稿では企業福祉の概念をも包含した用語として福利厚生の方を用いることにする。

なお、広義の福利厚生の中に退職金（制度）を含める考え方もあるが、<sup>②</sup>筆者は退職金は中核的労働条件である賃金の一類型だと位置づけている。したがって、本稿では退職金・企業年金は福利厚生としては扱わない。

本稿の大まかな構成は次のようになっている。まず、わが国の人材マネジメントにおける福利厚生の理論的な位置づけについて、定義や目的、機能から検討する。次いで、福利厚生の具体的な制度・施策とその実施状況を概観し、筆者なりの視点で分類する。併せて、統計資料により福利厚生費の実態と推移を分析する。さらに、わが国の福利厚生の特徴と問題点を指摘し、環境変化の下での福利厚生の課題と変化の動向を把握する。最後はむすびにかえて、福利厚生に対する今後のあり方、方向性に関して筆者なりの考え方と提案を行う。

## 二 わが国の人材マネジメントにおける福利厚生の位置づけ

### 1 日本の雇用・処遇システムと福利厚生

#### (1) 福利厚生の定義

福利厚生に関する比較的詳しい定義例は次のとおりである。

「企業が、従業員および家族を対象に、経済的・社会的状態の改善を図ることで、労働力の確保・維持、労働能率の向上、そして労使関係の安定を図ることを目的に、任意的・自発的もしくは労働協約や法的規制によって費用を負担して実施する、金銭・現物・サービス給付を含む諸活動」<sup>③</sup>。

また、福利厚生（制度）の先駆的研究者である藤田至孝は、福利厚生（企業福祉）について、

「企業福祉とは、①企業が主体となり、従業員の参加の下に（主体）②生産性向上と従業員福祉の両立的達成の効果を期待して（効果・目的）③福祉における社会的役割分担の立場から（機能）④従業員およびその家族を対象（対象）とする⑤福祉施策の総称（範囲）である。」

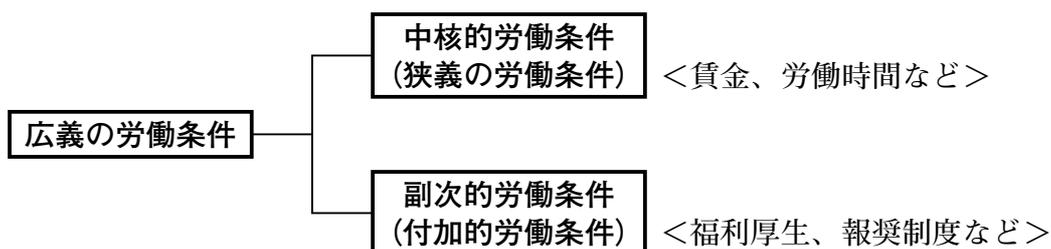
と分析的な定義を行っている。<sup>④</sup> 文言の中の企業福祉を福利厚生と置き換えれば、体系的でかつシンプルな福利厚生の定義といえる。

これらを参考にしながらも、筆者は、

「福利厚生とは、企業が主体となり、従業員およびその家族の経済的・生活の安定、心身の健康の維持・増進などのために、中核的労働条件である賃金・労働時間以外の金銭、現物、サービスを給付する施策の総称をいう。」<sup>⑤</sup>と簡潔に定義づける。そして、藤田の定義にある主体、効果・目的、機能、範囲などに関しては、以下の本論の中で適宜言及していくことにする。なお、給付対象については、従業員および制度・施策によってその家族を含めることが、各論者に共有されているといつてよい。

図表1は、筆者の定義の基礎となった、日本的雇用・処遇システムにおける福利厚生の位置づけに関する概念図である。賃金（月例賃金、賞与・一時金、退職金・企業年金が含まれる）や労働時間などの中核的労働条件（狭義の労働条件）

図表 1 日本の雇用・処遇システムにおける福利厚生的位置づけ



に対して、福利厚生は報奨制度などとともに副次的労働条件（付加的労働条件）の位置づけであり、広義の労働条件の一部を構成する。賃金は労務の提供に対する直接的対価、報酬であるが、福利厚生の場合は従業員としての地位に基づく報酬という性格がある。このように、福利厚生は付加的労働条件の一つであり、英語でいうフリンジベネフィット (Fringe Benefits Ⅱ付加的給付) に近い概念だが、フリンジベネフィットには日本的な概念からするとむしろ狭義の労働条件に分類される項目が多く含まれており、全く同じ概念ではない。<sup>⑥</sup>

## (2) 実施主体と福利厚生 の 範囲

まず実施主体だが、企業段階の福利厚生は、企業（会社、団体）自体が実施する以外にも、企業と従業員で設立する共済会、健康保険組合、厚生年金基金、労働組合などの組織が慶弔金、貸付金、保養施設等の福利厚生施策を実施している。ただ、本稿で主に考察の対象にするのは、最も広範囲で多様な制度・施策をカバーしていて費用負担も多い、企業が実施主体となる福利厚生である。企業の福利厚生は、費用を含め企業が中心の実施主体であるが、藤田の定義にあるように、今日的には制度の設計や運用に従業員あるいはその集団である労働組合、社員会が参加することも多い。

ところで、人材マネジメントを雇用・人事・処遇システムの観点からみると、①雇用管理（採用、配置・異動、退職管理など）、②人事管理（社員等級格付け、昇格・昇進管理など）、③モチ

バージョン管理、④賃金・報酬管理、⑤労働時間管理、⑥評価制度、⑦育成・能力開発、⑧福利厚生、⑨安全衛生管理、⑩労使関係管理などの領域から構成される。<sup>⑦</sup>このように、福利厚生は人材マネジメントの一領域を占めているのだが、それでは具体的にはどの制度・施策が福利厚生の範疇に入るかは、論者によっても、個別企業によっても異なっている。<sup>⑧</sup>

後掲図表5や図表6に法定外福利厚生制度・施策の例を示したが、厚生労働省調査の図表6では住宅手当、食事手当が含まれている。企業によっては家族手当など生活関連手当を福利厚生に分類する例があつて、狭義の労働条件と福利厚生の境目は企業実務上必ずしも明確ではない。「一 はじめに」で、本稿では退職金・企業年金を含めないと述べたが、筆者の立場では住宅手当、家族手当、食事手当などの生活関連手当も中核的労働条件としての賃金であり、やはり福利厚生には含めないことにする。ただ、たとえば自己啓発援助は能力開発に、メンタルヘルス対策は安全衛生管理に、育児・介護支援は労働時間管理に、さらには福利厚生全体がモチベーション管理に関連するなど、他の人材マネジメント領域と福利厚生はオーバーラップしており、厳密な境界線は引けないのが実情である。そこで右で除外した賃金関係を除き、以下の論考では福利厚生を実態に沿って広く捉えることにする。

## 2 福利厚生の今日的な目的、機能

わが国の近代組織における福利厚生は、明治時代初期に鉱山業や繊維工業の住居、食事施設など生活施設の提供から始まったとされる。その後も工業化の進展、産業構造の変化、経済・社会情勢の変化、労働者の賃金水準や生活水準、社会保障制度や労働者保護立法の整備状況などに対応して、様々に期待される目的、機能が与えられ、様々な施

図表 2 福利厚生之目的

※ 法定外福利厚生之目的が中心

- |                                   |
|-----------------------------------|
| ① 従業員の経済的生活の安定と向上                 |
| ② 心身の健康を維持・増進する（労働力の維持・培養）        |
| ③ 労働能力の向上                         |
| ④ 職場の人間関係やコミュニケーションを良好にし、一体感を醸成する |
| ⑤ 企業に対する信頼感や安心感の醸成                |
| ⑥ 企業帰属意識、企業に対する一体感の醸成             |
| ⑦ 人材の定着率の高まり                      |
| ⑧ モチベーションやモラル（士気）の向上              |
| ⑨ 生産性と企業業績の向上                     |
| ⑩ 企業イメージ向上による人材の採用・確保における優位性      |
| ⑪ 労使関係の安定                         |

策が実施されてきた。その時々状況を反映して、あるときは労働者の足止め策、優秀な労働者の確保・定着策、労使紛争への対処、社会保障制度の代替、またあるときは低賃金の補完による生活支援、労働能力の維持・増進、企業帰属意識の醸成などがその目的、機能であった。こうした歴史的経緯については他の文献に譲り、<sup>⑨</sup>ここでは、今日における福利厚生之目的、機能を検討することにした。世界的にみても賃金水準が高く、生活水準が上昇し、社会保障制度や労働者保護立法が過去に比べれば相対的に整備された現時点における福利厚生が対象になる。

図表 2 は、企業で実際に実施されている福利厚生制度・施策を基礎に、これまで実施された各種調査の選択肢<sup>⑩</sup>や文献<sup>⑪</sup>を参考にしながら、筆者が現状で理解している福利厚生<sup>⑩</sup>の多様な目的、ねらいを列挙したものである（後述する法定外福利厚生が中心）。

これによると、福利厚生制度・施策は、従業員の経済的生活が安定し、心身の健康が増進し、職場の人間関係が良好になることによつて、当該企業に対する信頼感、企業に所属する安心感が生まれ、企業帰属意識と一体感が醸成されることを期待している。その結果

図表3 福利厚生機能（役割）

- |   |                |
|---|----------------|
| ① | 社会保障や社会福祉の補完機能 |
| ② | 中核的労働条件の補完機能   |
| ③ | 生活安定・向上機能      |
| ④ | 労働能力の維持・向上機能   |
| ⑤ | 人材確保・定着機能      |
| ⑥ | 労使関係安定機能       |
| ⑦ | 生産性向上機能        |

として定着率が高まりモチベーションやモラル（士気）がアップするほか、労働力が維持・培養され、労働能力が高まることにより、生産性が上がり企業業績が向上することをねらっている。企業イメージアップによる人材の採用・確保で優位になることや、広い意味での労使関係の安定も目的となっている。

これらの目的、ねらい、期待を集約するほか、基本的な役割を加えて福利厚生を機能の側面からまとめたのが図表3である。このうち①社会保障や社会福祉の補完機能、②中核的労働条件の補完機能は、福利厚生の存在自体から導き出される機能（役割）である。③生活安定・向上機能には、財産形成の支援策も含まれている。④労働能力の維持・向上機能は、能力開発だけでなく、心身の健康維持・増進策、文化・体育・レク活動による心身のリフレッシュ

策なども要素になる。⑤人材確保・定着機能は、働きやすさ、企業に対する信頼感、安心感などによって帰属意識や一体が醸成されることを示している。⑥労使関係安定機能は広い意味であり、従業員からの要求、要望に応える側面だけでなく、職場の間関係やコミュニケーションの円滑化の結果、使用者と従業員の関係が良好になることも意味している。⑦生産性向上機能は、人材マネジメントが最終的に期待する機能であり、上述した①～⑥を通じた労働意欲と労働能力の高まりによって実現される。後述するように、労働費用に占める福利厚生費の額がそれほど大きくない割には、期待する目的、機能は実に多彩で広範囲である。

### 三 福利厚生 の 現状

#### 1 福利厚生 の 諸制度 ・ 施策 と その 分類

##### (1) 法定福利厚生 と 法定外福利厚生

福利厚生は大きく法定福利厚生と法定外福利厚生に分類できる（図表4）。法定福利は、厚生年金保険、健康保険、介護保険、雇用保険、労働者災害補償保険など広義の社会保険<sup>12</sup>における保険料の企業負担分や、児童手当拠出金など法定の企業負担費用である。この法定福利（費）は、企業経営をしている以上、法律で義務づけられているもので忌避することはできない。一方、法定外福利厚生は、企業が独自に実施する福利厚生制度・施策や、法定福利厚生への企業による上積み実施部分の施策、費用である。具体的には、後掲図表5、図表6、図表10に表示されている制度・施策が該当する。

なお、法定外福利厚生 の 給付形態には、①従業員個人に直接金銭が給付される制度・施策、②ライフプラン・セミナーなど金銭の提供がない制度・施策、③社宅・独身寮、保養所、社員食堂など間接的に金銭的利益を得たことになる中間的な制度・施策がある。従業員個人に直接金品が提供されるのは、たとえば住宅ローン利子補給、人間ドック費用補助、結婚祝金、出産祝金、永年勤続表彰、傷病見舞金、災害見舞金、死亡弔慰金、業務・通勤災害法定外（上積み）補償、自己啓発援助制度などである。ただ、①～③のどの給付形態にしても、企業が費用として負担することは同じで

図表4 法定福利厚生と法定外福利厚生



図表5 法定外福利厚生制度・施策

区分	制度・施策の例
住宅関連	社宅（保有、借上げ）、独身寮（保有、借上げ）、家賃補助、持ち家取得援助（自社融資、財形貯蓄融資、提携ローン斡旋、住宅ローン利子補給、土地・住宅分譲）
医療・健康関連	医療・保健衛生施設設置および運営、生活習慣病検診・対策、人間ドック費用補助、健康相談・指導、メンタルヘルス対策
生活援助関連	社員食堂、食券給付、売店、被服貸与、通勤バス・駐車場、託児所・保育所の設置および利用補助、ベビシッターなど育児支援、ホームヘルパーなど介護支援、ライフプラン相談・セミナー
慶弔・共済・保険関連	結婚祝金、出産祝金、子の入学祝金、永年勤続表彰、傷病見舞金、災害見舞金、死亡弔慰金、慶弔休暇、業務・通勤災害法定外補償、私傷病欠勤・休職制度、遺児育英年金、団体生命保険、共済制度拠出金
金融・財産形成関連	一般貸付、転貸貸付、社内預金、財形貯蓄、従業員持ち株制度
文化・体育・レクリエーション関連	体育施設設置および運営、フィットネス施設利用補助、保養所、文化・体育サークル活動費用補助、レジャー施設費用補助、社内運動会、社員旅行、忘年会、新年会
労働能力向上関連	書籍購入補助、勉強会費用補助、自己啓発援助制度、資格取得援助制度、留学支援制度
その他	カフェテリアプラン

(注) 日本経済団体連合会「福利厚生費調査」の区分を参考に筆者作成。

わが国における福利厚生の現状とこれからの方向（谷田部）

ある。

企業がコントロールできるのは法定外福利（費）である。したがって、法定外福利厚生が狭義の企業による福利厚生であり、以降、本稿では法定外福利厚生を中心に論じていくことにする。

## (2) 法定外福利厚生の具体的な制度・施策と実施状況

法定外福利厚生を体系的に区分し、制度・施策の例を挙げたのが図表5である。日本経済団体連合会の「福利厚生費調査」を参考にしながらも筆者独自に、①住宅関連、②医療・健康関連、③生活援助関連、④慶弔・共済・保険関連、⑤金融・財産形成関連、⑥文化・体育・レクリエーション関連、⑦労働能力向上関連、⑧その他に区分し、それぞれの区分に該当する個別企業で実施している具体的な制度・施策を例示した。また、図表6と後掲図表10の調査

図表6 法定外福利厚生制度・施策の実施状況（企業数割合）

—複数回答（単位：％）—

企業規模	住宅関連			健康・医療関連		慶弔・災害関連	
	住宅手当・家賃補助	社宅・独身寮	持家援助	健康診断（法定上積み）	メンタルヘルスケア	慶弔・災害見舞金	遺族年金、遺児年金、遺児育英年金
規模計	48.4	35.0	8.9	71.8	18.5	94.5	14.6
1,000人以上	66.0	82.0	32.1	80.7	57.6	99.2	46.0
300～999人	62.7	64.3	15.8	73.9	36.5	98.7	27.7
100～299人	54.1	45.3	8.5	75.3	22.7	97.2	17.6
30～99人	44.6	27.4	7.6	70.2	14.1	93.1	11.3

企業規模	育児・介護支援関連			文化・体育・レクリエーション関連		
	育児休業（法定上積み）	託児施設	育児補助	介護休業・看護休暇（法定上積み）	余暇施設（運動施設、保養所）	文化・体育・レク活動支援
規模計	40.5	0.6	2.0	30.9	28.6	34.6
1,000人以上	56.7	2.2	15.4	57.4	70.9	63.2
300～999人	47.8	1.4	5.7	44.6	55.0	55.5
100～299人	47.2	0.9	2.8	39.4	35.8	43.8
30～99人	37.1	0.4	1.0	26.1	22.4	28.8

企業規模	自己啓発・能力開発関連		財産形成関連			その他	
	公的資格取得・自己啓発（通信教育）支援	リフレッシュ休暇	財形貯蓄制	社内預金、持ち株会	個人年金への補助	社員食堂・食事手当	その他
規模計	47.3	12.4	57.3	25.5	8.2	38.0	3.6
1,000人以上	77.6	49.2	88.5	76.7	21.8	60.0	5.1
300～999人	65.8	32.6	83.1	52.4	11.3	48.5	4.4
100～299人	56.5	18.0	69.9	35.7	10.1	42.0	4.1
30～99人	41.7	7.4	49.9	18.0	6.8	34.9	3.3

出所：厚生労働省「平成19年就労条件総合調査」

項目（表頭）でも法定外福利厚生との区分、制度・施策が把握できる。

図表6は、厚生労働省「平成一九年就労条件総合調査」から、法定外福利厚生制度・施策の実施状況（企業割合）をみたものである（複数回答）。図表5の制度・施策例に比べれば調査項目は限定されているが、全国対象で企業規模別に調査されているので、法定外福利厚生実施状況の全般的な傾向を把握するには適している。なお、「住宅手当・家賃補助」と「社員食堂・食事手当」は、住宅手当や食事手当を除いた純粹な家賃補助や社員食堂の割合が不明なので、ここでの検討対象からは除く。

規模計で実施企業の割合が多い制度・施策は、「慶弔・災害見舞金」94・5%、

「健康診断（法定上積み）」71・8％、「財形貯蓄制度」57・3％、「公的資格取得・自己啓発（通信教育）支援」47・3％、「育児休業（法定上積み）」40・5％などである。逆に導入企業の割合が少ないのは、「託児施設」0・6％、「育児補助」2・0％、「個人年金などへの補助」8・2％、「持家援助」8・9％などである。

企業規模による格差をみると、導入割合が多い慶弔・災害見舞金と健康診断（法定上積み）は規模格差が小さい。一方、規模計での導入割合が比較的小さい「メンタルヘルスケア」18・5％、「リフレッシュ休暇」12・4％は、中小企業の導入割合が低いことがその理由であり、したがって企業規模格差が大きい。また、「社内預金、持ち株会」25・5％、「社宅・独身寮」35・0％、「余暇施設（運動施設、保養所）」28・6％は規模計の導入割合がとくに低いわけではないが、株式オープン化の程度（中小企業はオーナーの保有比率が高い）、施設建設・維持の費用負担などの点から、大企業の導入割合が高いために規模格差は大きくなっている。いずれにしろ、全体的にみて福利厚生制度・施策の導入割合には、大企業で導入割合が高く中小企業で低いという企業規模格差がある。

### (3) 福利厚生者の導入理念による分類

ここまで概観してきた福利厚生制度・施策に関して、筆者は別の視点から三種類に分類している。①パターナリズムに基づく福利厚生、②使用者責任に基づく福利厚生、③経営戦略に基づく福利厚生である（図表7）。福利厚生制度・施策を導入、実施する場合の理念の違いによる分類である。こう分類することによって、福利厚生のこれからの方向性を検討し、あるいは再編する場合にひとつの判断基準になると考えるからである。

パターナリズム (Paternalism) は温情主義と訳されるが、父権主義の意味もある。①パターナリズムに基づく福利

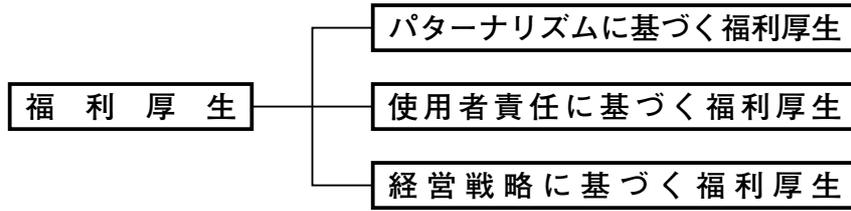
厚生は、企業は一家、会社は運命共同体、経営者は父親・庇護者という発想からの福利厚生である。今日的には父権主義的意味合いは薄れているが、たとえば、社員食堂、購買施設、慶弔金、慶弔休暇、文化・体育・余暇援助、忘年会・新年会、社員旅行、社宅・独身寮、永年勤続表彰、融資制度、貯蓄・財産形成援助奨励などがこれに含まれる。

②使用者責任に基づく福利厚生は、従業員を雇用して企業を経営する場合に、利益（成果）を得る使用者が従業員の生活、安全、健康などに関して、経営の責任において当然実施すべき制度・施策であるという観点からの福利厚生である。法定福利費の使用者負担のほか、たとえば健康維持・増進対策、業務・通勤災害上積補償、私傷病補償、自己啓発援助、母性健康管理、育児・介護支援、キャリア・カウンセリングなどがある。ただし、パターナリズムに基づく福利厚生と使用者責任に基づく福利厚生の項目は、捉え方によっては相互にオーバーラップするものがあり、截然とは区別できない部分もある。

③経営戦略に基づく福利厚生とは、企業の経営目標達成に貢献できるような福利厚生制度・施策を導入、実施することである。<sup>13</sup>最終的には全社戦略の達成に寄与する制度・施策であるが、直接的には人材戦略、人事戦略の方針、目標、計画の実現につながるものが期待される制度・施策である。実際に導入、実施する項目は、パターナリズムや使用者責任に基づく福利厚生で例示した諸制度・諸施策と重なり合う。ただ、経営戦略に基づく福利厚生の具体的な制度・施策に何を含めるかは、個別企業の文化、風土、ポリシーによっても異なってくるので、社宅・独身寮、フィットネスクラブ補助を挙げる会社があるかもしれない。

筆者は、労働能力とモチベーションを高め、労働生産性を上げ、創造的な業務遂行で高付加価値を生み出し、企業業績の向上に寄与する可能性のある制度・施策が経営戦略に基づく福利厚生だと考えている。たとえば、自己啓発援

図表7 福利厚生を導入理念による分類



助制度、資格取得援助制度などの能力向上関連施策、メンタルヘルス対策、健康相談・指導などの医療・健康関連、育児・介護支援関連などが該当する。

## 2 福利厚生費の実態と推移

### (1) 全国調査にみる規模別の実態と推移

図表8は、全国を対象にした厚生労働省「平成二三年 就労条件総合調査」の労働費用調査部分から、常用労働者一人一カ月平均の福利厚生費および法定内外別の内訳と推移をみたものである（退職金は福利厚生費とは別の労働費用として計上されている）。二〇一一年（平成二三年）の企業規模計で見ると、福利厚生費合計は五万三〇八六円、労働費用総額に占める割合は12.8%、法定福利費は四万四七七〇円（同10.8%）、法定外福利費は八三二六円（同2.0%）である。企業規模別にみると、福利厚生費合計の絶対額は規模の大きな企業の方が多いが、労働費用に占める割合は規模による差はない。法定福利費をみると、金額的には規模が大きくなる方が多くなるが、労働費用に対する割合ではわずかながら規模の小さい企業の方が多い。これは、規模にかかわらず報酬比例で保険料を徴収している法定福利費の仕組みから来る帰結である。

一方、企業の任意で実施している法定外福利費は、一〇〇〇人以上規模の金額が一万三〇四二円、労働費用総額に占める割合は2.7%、三〇〇～九九九人規模の金額が四五八七円（同1.3%）である。絶対的な金額や労働費用総額に占める割合は多くないが、金額差で

図表 8 規模別にみた常用労働者 1 人 1 ヶ月平均福利厚生費の内訳と推移 (厚生労働省調査)

—単位：円，< % >，( % )—

企業規模・調査年	労働費用総額	福利厚生費合計	法定福利費	法定外福利費
2011年・規模計	414,428<100>	53,086<12.8>(100)	44,770<10.8>(84.3)	8,316<2.0>(15.7)
1,000人以上	477,136<100>	62,172<13.0>(100)	49,130<10.3>(79.0)	13,042<2.7>(21.0)
300～999人	411,721<100>	51,017<12.4>(100)	44,000<10.7>(86.2)	7,017<1.7>(13.8)
100～299人	379,210<100>	48,894<12.9>(100)	43,315<11.4>(88.6)	5,579<1.5>(11.4)
30～99人	350,911<100>	44,526<12.7>(100)	39,939<11.4>(89.7)	4,587<1.3>(10.3)
2011年※	434,083<100>	55,805<12.9>(100)	46,872<10.8>(84.0)	8,933<2.0>(16.0)
2006	462,323<100>	56,011<12.1>(100)	46,456<10.0>(82.9)	9,555<2.1>(17.1)
2002	449,699<100>	52,249<11.6>(100)	41,937<9.3>(80.3)	10,312<2.3>(19.7)
1998	502,004<100>	60,349<12.0>(100)	46,868<9.3>(77.7)	13,481<2.7>(22.3)

出所：厚生労働省「平成23年就労条件総合調査」から著者作成。

- (注) 1. < >内は労働費用総額を「100」とした福利厚生費計の割合であり、( )内は福利厚生費合計を「100」とした法定福利費と法定外福利費の構成割合。
2. 2007年以前は「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」が調査対象だったが、2008年以降は「常用労働者が30人以上の民間企業」に調査範囲を拡大している。したがって、2007年以前の結果と時系列比較する場合は、「※」の数値(本社の常用労働者が30人以上の民間企業を集計)を参照する必要がある。
3. 退職給付等の費用は福利厚生費とは別の労働費用として計上されている。

八四五五円、金額の倍率で二・八倍、構成割合のポイント差で一・四ポイント、倍率で二・一倍と、法定福利費と違って法定外福利費には明らかに企業規模格差がある。法定外福利厚生費の規模格差は、基本的に中小企業の支払い能力の問題であるが、制度・施策のスケールメリットが働かない、離職率が高いので長期勤続が前提になる制度・施策を導入しても効果がないうし活用もされない、制度・施策の導入・充実に要求する労働組合のある企業が少ない、などもその理由である<sup>14)</sup>。

なお、福利厚生費合計に占める法定福利費と法定外福利費の比率は、大まかにいって規模計で八五%対一五%、大企業で八〇%対二〇%、中小企業で九〇%対一〇%である。

図表 8 で一九九八年以降の時系列的な推移をみると、傾向的に労働費用総額と福利厚生費合計は減少傾向にあるが、労働費用総額に占める福利厚生費合計の割合はあまり変わらない。法定福利費の金額もほとんど変化はないが、労働費用総額や福利厚生合計額に占める割合は微増傾向にある。これに対して法定外福利費は金額、割合とも減少傾向にある。

図表9 大企業における従業員1人1ヵ月平均福利厚生費の内訳と推移（日本経団連調査）

—単位：円，< % >，（%）—

年度	現金給与総額	福利厚生費合計	法定福利費	法定外福利費
1980	320,575	43,957<13.7> (100)	26,375< 8.2> (60.0)	17,582<5.5> (40.0)
1990	482,592	74,482<15.4> (100)	48,600<10.1> (65.3)	25,882<5.4> (34.7)
1998	546,116	91,575<16.8> (100)	63,162<11.6> (69.0)	28,413<5.2> (31.0)
2002	558,494	96,755<17.3> (100)	68,552<12.3> (70.9)	28,203<5.0> (29.1)
2006	587,658	104,787<17.8> (100)	76,437<13.0> (72.9)	28,350<4.8> (26.9)
2012	549,308	104,243<19.0> (100)	78,948<14.4> (75.7)	25,296<4.6> (24.3)

出所：日本経済団体連合会「福利厚生費調査」

(注) 1. < >内は対現金給与総額に対する比率。

2. ( )内は福利厚生費合計を「100」とした法定福利費と法定外福利費の構成割合。

3. 退職一時金・年金は福利厚生費とは別に集計されている。

## (2) 大企業における福利厚生費の推移

次に図表9は、日本経済団体連合会の「福利厚生費調査」から、一九八〇年以降の従業員一人一ヵ月平均福利厚生費について、法定内外の内訳と推移をみたものである。時系列に表示したうち三つの年度は図表8の厚生労働省調査に合わせてある。同調査は、組織統合した旧日本経営者団体連盟が一九五五年度から毎年実施している調査で、二〇一二年度が第五七回になる。二〇一二年度の調査回答企業の一社あたり平均従業員数は四六一七人であるから、大企業対象の調査であるが、長期間の福利厚生（費）の動きを時系列的にみるのに便利なので、よく引用される調査である（退職一時金・年金は福利厚生費とは別に集計されている）。

図表9に表示していない年度も含めると、現金給与総額は最近一五年間はアップ・ダウンを繰り返し、むしろ減少する傾向にある。福利厚生費合計は最近一〇年間あまり水準に変化がない。これに対して法定福利費は徐々に増える傾向にあり、逆に法定外福利費は徐々に減る傾向にある。また、現金給与総額に対する福利厚生費合計の比率（現金給与総額に占める福利厚生費の割合ではない）は増えており、とくに法定福利費の比率は確実に増加している。ここでも法定外福利費の比率は徐々に減る傾向にある。さらに、福利厚生費合計に占める法

定福利費の割合は一九八〇年の60・0%から75・7%へ、法定外福利費の割合は40・0%から24・3%へ、それぞれ一五・七ポイント増減している。

図表8と図表9から言えることは、福利厚生費のうち法定福利費は増加傾向にあり、それに反比例して法定外福利厚生費は減少傾向にあるということである。今後とも、厚生年金保険料を中心に社会保障制度の企業負担分（法定福利費）が増えることは確実である。減少傾向にある法定外福利厚生費が狭義の福利厚生であるが、企業規模による格差は明らかであり、中小企業の法定外福利厚生のある方がとくに問題になる。

### (3) 全国調査の項目別金額と構成割合

図表10は、厚生労働省・前掲調査から、二〇一一年度における常用労働者一人一カ月平均法定外福利厚生費の項目別内訳と構成割合をみたものである。制度・施策の実施状況の割合と企業の支出金額の高低は必ずしも一致しない。制度・施策によって必要な費用が異なるし、多くの従業員が対象になる（利用する）制度・施策と、対象になる頻度や人数が少ない制度・施策があるからだ。

まず企業規模計をみると、住居関連費用（住宅手当は含まない）の金額が突出して多く、したがって構成割合も49・4%と約五割を占める。その他では医療保険関連費用が11・5%と二桁に乗っただけで、全体的に金額、構成割合とも低い。なお、日本経団連・前掲二〇一二年調査でも、法定外福利厚生費に占める住宅関連費用の金額・割合が最も高く48・5%である。

企業規模別では、中堅・大企業が規模計と同じような傾向にあるが、中小企業とくに小企業（三〇〇～九九人）はや

図表10 常用労働者1人1ヵ月平均法定外福利費の項目別金額と構成割合

—単位：円（％）—

企業規模	計	住居に関する費用	医療保険に関する費用	食事に 関する費用	文化・体育・娯楽 に関する費用	私的保険制度 への拠出金
規模計	8,316 (100.0)	4,110 (49.4)	958 (11.5)	759 (9.1)	379 (4.6)	556 (6.7)
1,000人以上	13,042 (100.0)	7,038 (54.0)	1,605 (12.3)	854 (6.5)	506 (3.9)	490 (3.8)
300～999人	7,017 (100.0)	3,805 (54.2)	670 (9.5)	657 (9.4)	366 (5.2)	349 (5.0)
100～299人	5,579 (100.0)	2,485 (44.5)	612 (11.0)	797 (14.3)	266 (4.8)	511 (9.2)
30～99人	4,587 (100.0)	1,284 (28.0)	517 (11.3)	665 (14.5)	297 (6.5)	888 (19.4)

企業規模	計	労災付加 給付の費用	慶弔見舞金 等の費用	財形貯蓄 関連費用 <sup>注1</sup>	その他 <sup>注2</sup>
規模計	8,316 (100.0)	169 (2.0)	266 (3.2)	158 (1.9)	961 (11.6)
1,000人以上	13,042 (100.0)	97 (0.7)	323 (2.5)	250 (1.9)	1,880 (14.4)
300～999人	7,017 (100.0)	116 (1.7)	250 (3.6)	166 (2.4)	638 (9.1)
100～299人	5,579 (100.0)	174 (3.1)	252 (4.5)	84 (1.5)	397 (7.1)
30～99人	4,587 (100.0)	327 (7.1)	201 (4.4)	77 (1.7)	329 (7.2)

出所：厚生労働省「平成23年就労条件総合調査」

(注) 1. 財形貯蓄関連費用とは「財形貯蓄奨励金、給付金及び基金への拠出金」である。

2. その他は、通勤バス・売店等の費用、共済会への拠出金、持株援助に関する費用等である。

3. ( ) は法定外福利厚生費計を100とした構成比であり、四捨五入の関係で100.0にならない場合がある。

や違った傾向を示す。住居関連費用の金額、構成割合（28・0％）が他の規模より少なく、私的保険制度への拠出金が金額、構成割合（19・4％）とも他の規模より多い。住宅関連費用については、小企業は資金的な理由のほか、事業所を全国展開していないために、必要性の面から社宅や独身寮を保有するケースが少ないことも背景にある。私的保険制度への拠出金については、中小企業の場合、たとえば従業員に対する高度障害見舞金、死亡弔慰金・退職金の原資を社内準備するのではなく、民間保険会社の総合福祉団体定期保険等を通じて調達することが多いからと思われる<sup>(15)</sup>。

わが国における福利厚生の現状とこれからの方向（谷田部）

図表11 わが国の福利厚生の特徴

- |                  |
|------------------|
| ① 総花的である         |
| ② 目的と機能が多様である    |
| ③ 法定福利費の割合が高い    |
| ④ 住居関連費用のウエイトが高い |
| ⑤ 企業規模格差が大きい     |

#### 四 日本の福利厚生の特徴と課題

##### 1 わが国の福利厚生の特徴

##### (1) 五つの特徴

ここまでみてきたわが国の福利厚生（制度・施策）に関して、その特徴を整理してみよう（図表11）。

- ① 総花的である…医、食、住、レクをはじめ実に広範囲の領域をカバーしている。
  - ② 目的と機能が多様である…総花的であることの原因でもあり帰結でもあるが、福利厚生の実施目的や期待する機能（役割）が多様である。
  - ③ 法定福利費の割合が高い…福利厚生費に占める法定福利費の割合が次第に増加してきており、今後とも増加する傾向にある。それに反比例して法定外福利費は減少の一途をたどっている。
  - ④ 住居関連費用のウエイトが高い…社宅・独身寮を中心とした住居関連費用が法定外福利厚生費のほぼ半分を占める。
  - ⑤ 企業規模格差が大きい…とくに法定外福利厚生において企業規模格差が顕著である。
- これらの特徴は、同時に問題点とも課題ともなる。

図表12 労働費用に占める福利厚生費の国際比較（製造業）

—単位：％—

国名	調査年	労働費用計	現金給与	福利厚生費	法定福利費	法定外福利費
日本	2011	100.0	79.7	13.5	11.1	2.4
アメリカ	2013	100.0	77.5	18.7	8.2	10.5
イギリス	2008	100.0	82.7	14.7	7.9	6.8
ドイツ	2008	100.0	77.0	21.3	14.8	6.5
フランス	2008	100.0	63.7	29.5	25.4	4.1

出所：労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較（2014年版）』

(注) 福利厚生費は法定福利費と法定外福利の合計。

## (2) 先進諸外国との比較

ところで、日本の雇用システムの特徴として、大企業を中心に手厚い福利厚生が存在することがよく指摘される。その場合、先進諸外国より福利厚生費が多いイメージがあるが、その実態を労働費用に占める福利厚生費の構成割合でみたのが図表12である。労働費用に占める福利厚生費の割合は日本が高いわけではなく、むしろ低い。高いのはフランスであり、ドイツ、アメリカと続き、イギリスも低い部類に属する。アメリカは公的な医療保険が整備されていなくてもあつて、それを補うために企業の法定外福利費の割合は高い。イギリスは社会保障、社会福祉に投入される税金の割合が高いので、保険料など法定福利費の割合はあまり高くない。フランスそれにドイツは社会保障の補完機能に徹する傾向がある<sup>16)</sup>。

このように、歴史的な経緯も含めて国により社会保障制度の仕組みや考え方、さらには法定、法定外の福利厚生費の範囲と含まれる項目も異なるので、福利厚生費の高さや割合を単純に比較してもあまり意味があるとはいえない。しかし、先進諸外国と比べたとき、わが国の在職者医療制度や公的年金制度が整備されていること、被用者の社会保障制度が主に使用者と被用者の社会

保険料で賄われていることが、法定福利費の割合を高める結果になっていることが理解できよう。しかも、フランスやドイツのようなヨーロッパ大陸型と比べれば社会保険料つまり法定福利費の負担は重くなく、法定外福利厚生も社会保障の補完に限定されず、広範囲で多彩なことが特徴として指摘できる。

## 2 環境変化と福利厚生

長く低迷した経済・経営環境の下で、労働費用総額や賃金が横ばいどころか減額傾向にあり、それと平行に福利厚生費なかでも法定外福利厚生費が縮小してきている（前掲図表8、図表9参照）。福利厚生に回せる原資が減少する中で、既に見てきたように法定福利費がむしろ膨張する傾向になれば、当然ながら法定外福利費が縮小することになる。法定外福利厚生には多様なものがあるが、とくに体育館、保養所、社宅、独身寮などのハコものが経営の重荷になってきた。かつては資産として考えられ、積極的に保有する側面もあつたが、こうした施設とその管理・運営費は固定費の性格を有するので、不動産価値が下がり、維持費が負担になると、売却処分する企業が増加した。

少子・高齢化も福利厚生のあり方に大きな影響を及ぼす。労働力の減少に対応するため、国は高齢者と女性の労働力率の向上に力を入れている。高齢者雇用安定法で①六五歳定年制、②六五歳までの継続雇用、③定年制の廃止、のいずれかが企業に求められるが、いずれにしても企業における中高齢者の割合は増加する。中高齢者の健康管理だけでなく、若いときから将来の長い職業生活に向けた体力維持・増進施策が必要になる。また女子の労働力化は、企業にそして労働市場に労働力として長く留まることだが、そのためには、妊娠、出産、育児、介護と仕事の両立を図らなければならない。ここに企業が福利厚生として、これらに関して法で定める以上の支援をする意味がある。もつ

とも、これからは育児や介護を男性従業員も担うから、対象は女性従業員だけに限定されるわけではない。

労働市場における雇用の流動性は、統計資料からみる限り、かつて議論されたほどには拡大していない。労働移動率（入職率＋離職率）は好景気のと看ほど高くなり、不景気ときには低くなるが、失われた二〇年の間は雇用の流動化が停滞していた時期といえる。<sup>17</sup>ただ、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員などの非正規雇用者は増加し続けている。<sup>18</sup>非正規従業員が締結する雇用契約は、反復継続して結果的に長期化しても、契約期間自体は有期、短期である。働く会社も移ることが多く、この層の増加が現時点における雇用の流動化の実態かもしれない。流動化が進み、非正規雇用が増加すれば長期継続雇用を前提としたこれまでの福利厚生とは異なる理念、考え方をとる企業が増えるし、導入・実施される制度・施策も従前とは違ってくるであろう。

### 3 福利厚生の見直しと変化の方向性

#### (1) 見直しの必要性

これまでみたとおり、各企業で実施している福利厚生の制度・施策は、そこまで必要なかと思うほど多岐にわたるバリエーションに富む。前項でみた環境変化の下で、総額人件費が抑制されている現在、しかも過去に比べれば明らかに豊かになった時代に、はたして今までのような内容、形態の福利厚生を提供する必要があるのか、という疑問を持たざるを得ない。福利厚生はもともと私生活に立ち入る側面があるのだが、趣味やレクリエーションの領域にまで企業が関与すべきなのかどうか。

しかも従業員の価値観が変化、多様化している今日、画一的な給付方法に妥当性があるのだろうか。福利厚生は本

当に従業員に働きがい、やりがいを与えてモラルをアップし、間接的にでも企業業績に好影響を与えることができるのだろうか。いまや企業を運命共同体、生活共同体と捉えて、丸抱え型の福利厚生を提供する時代ではない。福利厚生の今日的な存在意義を根本的に検討し、個々の制度・施策ごとに必要性和妥当性を吟味すべきときに来ている。福利厚生自体を存続させるか否か、存続させるにしても、充実する制度・施策と廃止、縮小する制度・施策について取捨選択、仕訳をする必要性の認識である。

## (2) 変化の兆し

現在、福利厚生の変化として指摘されているのは、「ハコものからヒトものへ」というトレンドである。<sup>19)</sup> 前述したように、資産価値が減少し維持費がかかるハコもの(ハード)から、メンタルヘルスをはじめとする従業員の健康対策や自己啓発援助などの能力開発支援といったヒトもの(ソフト)へのシフトである。明治安田生活福祉研究所が二〇〇六年に全国の五人以上企業を対象に実施した調査(前掲・注10参照)では、企業が廃止・縮小したい福利厚生制度として挙げる割合が多い項目は社宅(12.0%)が一位で独身寮(8.4%)が二位である(複数回答。以下同)。逆に企業が新設・拡充したい福利厚生制度は、一位がメンタルヘルス(21.3%)、二位が人間ドックへの費用補助(19.9%)である。ただし従業員が拡充を望む福利厚生としては、健康・医療関係をあげるのは企業側と同じだが、依然として住宅関連が多い点で異なっている。これらの傾向は他の調査でも同様であり、<sup>20)</sup> 企業と従業員の福利厚生に対するニーズは乖離している。

さらに根本的な見直し策として、福利厚生廃止あるいは賃金化を行う企業がある。ただ、廃止といっても単純に

カットするのではなく、旧リクルート社の場合はそれまで福利厚生に使っていた費用を賞与や成果給の原資に回し、自己啓発などの費用は拡充している。<sup>(21)</sup> 住宅補助、保養施設など従業員の生活援助に関連した福利厚生を廃止したのである。このように、福利厚生を廃止したという企業では、実際には他の報酬に転換している場合が多いだろうし、家族手当を福利厚生と位置づけて廃止したりリクルートのように、どの項目を福利厚生と捉えるかによっても、廃止の実態は異なってくる。

また、退職金と併せて福利厚生を賃金化したのは松下電器産業（現パナソニック）である。<sup>(22)</sup> 退職金現金給付コース（B社員）のほかに、大学院修士相当レベルの専門能力を有する社員を対象にした退職金・福祉現金給付コース（A社員）を設定している。「全額給与支払い型社員制度」と称し、A社員を選択すると賞与時に退職金分と福利厚生分を支給する。もともと、A社員を選択しても慶弔制度、レクリエーション補助、施設利用など依然として適用になる福利厚生制度・施策は残っている。同制度の適用対象になるかどうかはあくまで従業員個人の選択により、従前どおり退職金や福利厚生の受給を選択することもできる。両社とも、廃止といっても残る福利厚生はあるわけで、福利厚生の限定化と言った方が正確である。

福利厚生設計・運用方式として注目されているのがカフェテリアプラン（選択型福利厚生制度）である。同プランは、まず企業が一定の方針に基づいて体系的な福利厚生制度・施策のメニューを設定する。従業員には毎年一定の利権（持ちポイント）を付与し、その範囲内で従業員自身が必要と考える福利厚生制度・施策（制度・施策によって必要ポイント数は異なる）のメニューを選択し、組み合わせる利用する制度である。企業のコスト対策と従業員側の個別ニーズに合わせた効果的な福利厚生の実現などを目的に、大手の企業で導入されている。<sup>(23)</sup> わが国における現行の福利

厚生をすべてカバーする制度ではないが、より賃金化に接近した方式といえる。同プランに関しては次項で改めて述べる。

福利厚生運営方法の合理化、効率化といえるのがアウトソーシング（外部調達、業務委託）である。福利厚生のアウトソーシングは、大きく①専業型アウトソーシングと②総合型アウトソーシングに分けることができる。専業型アウトソーシングは、各種福利厚生の制度、施策、サービスごとに専業のアウトソーサーに業務運営と管理を委託する方法である。総合型アウトソーシングでは、福利厚生全体の運営・管理を委託する。総合型のアウトソーサーは、前の施設、サービスだけでなく多様なサプライヤーと提携し、福利厚生をパッケージで提供する。前述したカフェテリアプランは、総合型アウトソーサーに委託するケースが多い。アウトソーシングすることで、単に内部業務が軽減されるだけでなく、専門家による福利厚生の合理化・効率化、コストダウン、サービスの向上などが期待できる。また、自社施設を保有していなくても従業員にサービスを提供できるので、福利厚生の「所有から利用へ」の転換にもなる<sup>24</sup>。ただ、制度、施策、サービスによってアウトソーシングになじまないものと自社運営になじむものがある。慶弔、文体レクなどの項目には、アウトソーシングになじまないものもあるだろう。

以上に述べた福利厚生の変化をまとめたのが後掲図表13-1(1)である。

### (3) カフェテリアプラン

注目されているが、実施率は高くないのがカフェテリアプラン（選択型福利厚生制度）である。大企業を対象にした前掲・日本経団連「福利厚生費調査」によると、二〇一二年度の実施企業は、回答六七九社のうち九七社、14.3%

であった。二〇〇二年度は三〇社、4・3%の導入割合だったからこの一〇年で三倍以上になったが、このところは微増傾向である。しかも実施企業九七社のうち、五〇〇人以上企業が五一社(52・6%)、三〇〇人以上企業が区分すると六七社(69・1%)と約七割を占めている。参考までに、前掲・明治安田生活福祉研究所調査における実施率は、8・6%だった。多くの制度、施策、サービスをメニューとして設定でき、しかもスケールメリットを追求できるような、ある程度規模の大きな企業でなければ導入は難しいというのが実態のようである。

カフェテリアプランは、法定外福利厚生としての医療費の膨張に直面したアメリカで、費用抑制を主な目的として導入されたものである。日本の場合は、ベネッセコーポレーションが一九九五年に初めてカフェテリアプランを導入し、その後大手企業で導入するところが増加し、現在の導入率は前述したとおりである。カフェテリアプランは、福利厚生費の総額管理などコスト面のほか、総花的な福利厚生から従業員個々のニーズに合わせた効率的な施策への転換を目的にしている。福利厚生の制度・施策というよりは、福利厚生の設計、運用、費用配分の方式である。

福利厚生の範囲と枠組、仕組みや税制が異なるわが国には、そのままの形では導入できない。したがって、いまわが国で実施されている福利厚生制度・施策の全部に適用できるわけではなく、対象にならない制度、施策、サービスも出てくる。例えば、業務・通勤災害上積補償、私傷病補償、慶弔金、災害見舞金などは予め従業員が選択する方式のカフェテリアプランにはなじまない。実際にも、こういった施策は同プランの選択肢から除外しているケースが多い。カフェテリアプランは、中核的労働条件に近い考え方で従業員に平等にポイントを付与し、それを使い切ろうとする発想である。コストコントロールの面からは優れているようにみえるが、反面、いままで利用していなかった従業員に対し需要を刺激することにもなる。それでも、多様化した従業員ニーズに対応するメニューをそろえ、従業員が

図表13 法定外福利厚生の変化とこれからの方向

(1) 変化

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① ハコもの（ハード）からヒトもの（ソフト）へ</li> <li>② 廃止、賃金化</li> <li>③ カフェテリアプラン（選択型福利厚生制度）の導入</li> <li>④ アウトソーシング（外部調達、業務委託）の活用</li> </ul> |
|--|

(2) これからの方向

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 福利厚生の絞り込み、重点化</li> <li>② 「自律支援型福利厚生」へ</li> <li>③ 副次的な「労働条件」、報酬であることの再確認</li> </ul> |
|---|

選択できるというメリットがあるし、適用者や利用者が偏り、公平性の点で問題あると指摘される福利厚生改善の改善につながる可能性はある。ただ、考えてみるにわが国の福利厚生制度・施策は、適用条件を満たした人を対象にするもので、もともと従業員によって不平等が生じるのを是とし、それをやむを得ないものと従業員も容認している制度・施策が少なくない。弔慰金や災害見舞金をもらった同僚をうらやましく思う従業員はいない。この点で、わが国の従来からあった福利厚生とカフェテリアプランは理念が異なる。

カフェテリアプランを導入すると、毎年の個人業績で給付ポイントに差を付けることもできる。実際にそうしているパソナのような企業もある<sup>26</sup>。だが福利厚生にまで個人業績に応じた格差を付けるべきなのだろうか。それでは限りなく狭義の労働条件に近くなるわけで、この点に関しては慎重な検討を要するだろう。なお、カフェテリアプランを運用していく中で、福利厚生制度・施策の選別、再編が可能になるという利点もある。たとえば自己啓発関連施策の数を増やして、ポイント単価も有利にするなど、企業が戦略的に選択を誘導することや、随時メニューをリニューアルし、多くの従業員が選択した施策を充実して利用度の低い施策は整理するといったことも可能になる。導入できる企業は限られてくるが、いくつかの問題点を修正しながら、福利

厚生改革の手段として、また戦略的福利厚生的手段として、カフェテリアプランの導入を検討する価値はあるといえよう。

## 五 わが国における今後の福利厚生のあり方―むすびにかえて

### 1 福利厚生廃止論への疑問

福利厚生、この場合は法定外福利厚生のあり方は、経済・経営環境、社会保障制度の仕組みや整備状況、従業員の選好など多様な要素に影響されるが、その集約されたものが福利厚生に対する経営側のポリシーである。そして今日における企業の福利厚生ポリシーの一つは前述した「ハコものからヒトもの」へのシフトであり、「所有から利用」への転換である。また、法定外福利厚生改革の窮極は廃止、賃金化である。

豊かな社会になり、社会保障制度が整備された今日、企業が提供する福利厚生サービスは時代の使命をほぼ終えたとして、福利厚生の終焉、廃止を主張する論者もいる。法定外福利厚生費は賃金化して、福利厚生を企業が提供するのではなく、賃金を原資として労働者に選択させるべきだとい<sup>27</sup>のである。

基本的な認識や考え方は筆者も理解できる。福利厚生が提供しているサービスの大部分は、中核的労働条件である賃金を充実させることによって、労働者の主体的な選択に任せるのが本来の姿である。したがって、福利厚生の廃止も選択肢の一つであるが、現状では（法定外）福利厚生の全面的廃止には賛成できない。前述したパナソニックのように賃金化した部分が明確で、賞与時に見える形で支給する場合はよいが、福利厚生を廃止しても企業が必ず賃金化する保証はないし、ある時点で月例賃金の上積み<sup>28</sup>の形で賃金化しても、その後の賃上げ、賃金運用で溶け込んで消え

てしまうケースは、退職金の廃止・賃金化のときにも現実に存在した。もともと福利厚生が無いに等しい小・零細企業は賃金化のメリットはない。

それに、中核的労働条件の改善だけでは難しい経済生活の安定や心身の健康保持・増進を、福利厚生によって充足する側面があることもあながち否定できない<sup>28</sup>。能力や職務、業績によって格差のある賃金ではなく、従業員としての地位があつて条件を満たせばほぼ平等に給付を受けられる福利厚生ならではの効用がある。また、企業が介在することで個人では得られないスケールメリットが生じる施策、サービスもある。個人では不足する福利厚生の施策、サービスを活用する知識や情報を企業が提供できる場面もある。さらに、福利厚生には通達によって非課税扱いの項目が少くない。それ自体は租税法主義、租税公平主義に反するという批判<sup>29</sup>があり、税収が減ることから問題視されているが、いずれにしろ現状で非課税だったものが賃金化すれば課税されることになる。このように、いままで福利厚生が担ってきた役割やメリットを考えると、全くの自助努力に任せるには限界がありかつデメリットがある。そこで現実的な選択肢は、福利厚生を存続させるとしてもその対象となる制度・施策を絞り込み、重点化することである。

## 2 これからの法定外福利厚生（前掲図表13-1(2)）

### ① 継続させ、拡充する福利厚生と廃止・縮小する福利厚生の仕訳

今後存続させる、あるいはむしろ拡充すべき福利厚生制度・施策は、「三―1―(3)」で述べた使用者責任あるいは経営戦略に基づく福利厚生である。今後とも存続すべき具体的制度・施策は、たとえば健康維持・増進策、母性健康管理、業務・通勤災害（法定外）上積補償、私傷病補償、キャリア・カウンセリングなど、使用者責任に基づく福利

厚生に分類される施策である。拡充すべき制度・施策は、たとえば疾病予防、メンタルヘルス対策、心身の健康相談・指導などの医療・健康施策、育児・介護などの両立支援施策、自己啓発援助、資格取得援助などの能力向上施策であり、どちらかといえば経営戦略に基づく福利厚生の領域である。ただ、存続あるいは拡充する制度・施策は厳選し、総花的になることは避けるべきである。

一方、今後は廃止、縮小すべき制度・施策としては、社有社宅・独身寮、体育・娯楽施設、直営保養所、社員旅行、社内運動会、永年勤続表彰などが挙げられる。パターンリズムに基づく福利厚生が多い。前述したとおり企業もハコものは廃止・縮小したいと考えているが、企業と従業員の福利厚生に対するニーズが乖離していることは「四―3―」で指摘したとおりである。

もともと労働費用に占める法定外福利厚生費の金額と割合は少ないが、さらに福利厚生の予算自体を抑制し、余力があるなら狭義の労働条件を充実させるべきである。その少ない原資をどの制度、施策、サービスにどう重点的、効率的に配分するかは、結局、企業（と労働組合など従業員）の価値観やポリシーの問題に帰着する。

## ② 自律支援型福利厚生

これからの福利厚生を考える場合、これまで福利厚生で扱ってきた施策、サービスについて企業主導で直接かわる領域、部分を縮小して、原則として従業員の自助努力に委ねるべき部分を拡大すべきである。自己責任領域の拡大としては、特定の福利厚生制度・施策を廃止するほか、制度・施策のうち限定された部分だけ企業がかかわる形がある。福利厚生の領域において自立し自律する従業員を、情報提供、相談、指導、カウンセリング、そして費用について、企業が側面から支援する「自律支援型福利厚生」への転換がこれからの方向である。そして今後は、福利厚生に

よる企業帰属意識の醸成や、やる気の高揚を期待するのではなく、仕事そのものと主たる労働条件でES (Employee Satisfaction=従業員満足) を満たし、モチベーションを高めるべきである。

### ③ 中小・零細企業の福利厚生のある方

これからの福利厚生に関して、一般論としては前述のとおりだが、その場合、中小・零細企業の福利厚生はどうか。もともと中小・零細企業の福利厚生は手薄であるが、それでも従来から惰性で存続させてきた制度、施策がある。この際、必要性の少ない制度・施策は廃止し、できるだけ公的機関や業界団体の施設制度、施策を活用し、可能なものはアウトソーシングする。たとえば、厚生労働省の支援で市区町村を単位として設立されている「中小企業勤労者福祉サービスセンター」に入会する方法もある。

中小・零細企業の場合、福利厚生に費用をかける前に、まず賃金・労働条件などの中核的労働条件を充実させるべきである。自社で実施する福利厚生は中堅・大企業よりさらに厳選し、福利費を傾斜配分し、重点化を徹底することが求められる。どの制度、施策を廃止するか、どの施策に重点を置くかは、各企業の実態とポリシーによるのは前述したとおりである。

### ④ 福利厚生は副次的「労働条件」、報酬である

法定外福利厚生は、副次的労働条件ではあるが、やはり「労働条件」であることを再確認する必要がある。しかも、社会保障を補完する福祉という側面より、二次的な労働条件、報酬であるという側面をこれからは強く認識すべきである。労働条件であれば、企業の支払い能力と報酬ポリシーが、導入する制度・施策の種類、数、質、水準を規定する。したがって、中核的労働条件である賃金等の報酬と同様に、規模格差や企業格差は必然的に生じてくる。労働条

件である以上、法定外福利厚生に各種格差が存在することは当然であると割り切りざるを得ない。福祉的な面の平等性は公的な社会保障、社会福祉に委ねるべきなのである。

- (1) 田中明『企業福祉論』（北大路書房、一九九六年）、藤田至孝『二世紀に向けて 新しい人事・労務管理システム⑤―企業福祉―』（新日本法規出版、一九九八年）、二神恭一編著『企業と人材・人的資源管理（現代経営学講座8）』（八千代出版、二〇〇〇年）二四六頁（土田武史・執筆）、鈴木滋『エッセンス人事労務管理』（税務経理協会、二〇〇二年）一五九頁以下参照。

- (2) 藤田・同上書二〇頁、二神・同上書二四七頁、佐藤正男『経営人事管理論』（弘文堂、二〇一一年）二四四頁。

- (3) 『経営学大辞典 第二版』（中央経済社、一九九九年）八二〇頁（伊藤健市・執筆）。

- (4) 藤田・前掲書一頁。

- (5) 用語や表現は若干異なるが、二神・前掲書二四六頁、鈴木・前掲書一五九頁、今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門（第2版）』（日本経済新聞出版社、二〇〇九年）二二〇頁、澤田幹（他）編著『明日を生きる人的資源管理入門』（ミネルヴァ書房、二〇〇九年）一四三頁（佐藤健司・執筆）などもほぼ同様の簡潔な定義を行っている。

- (6) 産労総合研究所編『日英 人事・賃金用語辞典』（経営書院、二〇〇一年）一四四頁―一四五頁。

- (7) 谷田部光一『専門・プロ人材のマネジメント』（桜門書房、二〇一三年）五〇頁。

- (8) 二神・前掲書二四六頁―二四七頁。

- (9) 福利厚生者の簡潔な歴史的経緯は、鈴木・前掲書一六〇頁―一六二頁、二神・前掲書二四八頁―二五一頁が参考になる。この部分の記述はこれらの文献を参照した。また、藤田至孝『職域福祉』（日本労働研究機構、二〇〇三年）八七頁―一〇五頁は、やや詳しく福利厚生者の歴史的な生成、発展、変化に関して論じている。アンドルー・ゴードン、二村一夫訳『日本労使関係史一八五三―二〇一〇』（岩波書店、二〇一二年）は、労使関係史の要素として福利厚生（制度）の歴史的展開を織り込ん

で論じている。

- (10) たとえば、明治安田生活福祉研究所『福利厚生施策の新たな方向性〜より効率的・効果的な運営を目指して〜』（二〇〇八年）に掲載されている調査の選択肢などである。
- (11) たとえばこれまでの（注）に挙げた文献などである。
- (12) 厚生年金保険、健康保険、介護保険などを「狭義の社会保険」、雇用保険と労働者災害補償保険を「労働保険」として区別し、両者を包含した概念を「広義の社会保険」と称する。ただ、単に社会保険といえば、通常は広義の社会保険のことを指す。
- (13) 西久保浩二は、企業戦略への貢献（可能性）という意味で「戦略的福利厚生」という言葉を用い、人材への投資としての福利厚生を強調する。たとえば、西久保浩二『戦略的福利厚生―経営的效果とその戦略貢献性の検証―』（社会経済生産性本部生産性労働情報センター、二〇〇四年）、同『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、二〇一三年）。
- (14) 藤田・前掲『二一世紀に向けて新しい人事・労務管理システム⑤―企業福祉―』七〇頁、二神・前掲書二五四頁参照。
- (15) 藤田・同上書七〇頁参照。
- (16) 藤田・同上書八八頁―九四頁、藤田・前掲『職域福祉』参照。
- (17) 厚生労働省「雇用動向調査」によって労働移動率の推移をみると、一般労働者の年間労働移動率は一九九二年26・6%、二〇〇二年25・7%、二〇一二年22・8%である。また、一般労働者の転職入職率は九二年8・2%、〇二年7・6%、一二年7・7%であった。同じ厚生労働省の「毎月勤労統計調査」による月間平均労働異動率（入職率＋離職率。ただし、同一企業内の事業所間異動も含む）は、パートも含む常用労働者で、九二年3・96%、〇二年4・34%、一二年4・07%、一三年4・11%である。二つの調査とも、労働移動（異動）率は取り上げた年以外も含めてほとんど変化がないか、むしろ微減傾向にある。また、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」から、一般労働者の平均勤続年数をみると、九二年10・9年、〇二年12・1年、一二年11・8年、一三年11・9年と、ここ一〇年は延びていないものの二〇年前よりは長くなっている。
- (18) 総務省統計局「二〇一三年平均労働力調査（速報）」の基本集計、詳細集計とも、パート、アルバイト、派遣社員、契約

社員、嘱託などの非正規従業員が、役員を除く雇用者に占める割合は36・6%であった。

(19) 西久保・前掲『戦略的福利厚生―経営的効果とその戦略貢献性の検証―』一一頁―一三頁。

(20) たとえば、西久保・同上書一八頁―一九頁に引用されている、生命保険文化センター「企業の福利厚生制度に関する調査(二〇〇二年)」参照。

(21) 西久保・同上書の四一頁以下に、一九九九年末までに福利厚生を廃止する計画段階での旧・株式会社リクルートの事例が紹介されている。

(22) 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)では一九九八年に選択型の「全額給与支払い型社員制度」を導入した。同制度の概要は、『労政時報』第三三五六号(労務行政研究所)、西久保・同上書三八頁以下参照。

(23) カフェテリアプランに関しては、可児俊信『福利厚生アウトソーシングの理論と活用』(労務研究所、二〇一二年)、藤田・前掲『二一世紀に向けて新しい人事・労務管理システム⑤―企業福祉―』第六章、西久保・同上書一八七頁―二一六頁、西久保・前掲『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―』六四頁―七三頁、西久保浩二「カフェテリア・プラン」(『日本労働研究雑誌』第六〇九号、二〇一二年)四六頁―四九九頁参照。

(24) 福利厚生のアウトソーシングに関しては、可児・同上書を参考にした。なお、西久保・前掲『戦略的福利厚生―経営的効果とその戦略貢献性の検証―』三二六頁以下参照。

(25) 株式会社ベネッセコーポレーションのカフェテリアプランに関しては、西久保・前掲『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―』一七九頁―一九九頁、藤田・前掲『二一世紀に向けて新しい人事・労務管理システム⑤―企業福祉―』二五五―二六五頁参照。同社のカフェテリアプランは随時改定しており、またベネッセグループ全体に適用されている。

(26) 株式会社パソナのカフェテリアプランについては、『労政時報』第三四四八号参照。

(27) 橋本俊詔・金子能宏編著『企業福祉の制度改革―多様な働き方に向けて』(東洋経済新報社、二〇〇三年)三三二頁―三三三頁、橋本俊詔『企業福祉の終焉―格差の時代にどう対応すべきか』(中央公論新社・中公新書、二〇〇五年)。

わが国における福利厚生の現状とこれからの方向(谷田部)

- (28) 桐木逸朗『中小企業の福利厚生』（日本労働協会、一九八五年）一一頁。
- (29) 村越未知「フリンジ・ベネフィット課税の強化に関する一考察」（『会計検査研究』二一九号、二〇〇四年）二〇三頁―二一七頁、山内直人「フリンジ・ベネフィット課税の経済分析」（『日本労働研究雑誌』第四二九号、一九九五年）二六頁―三七頁。