

課題解決型の福利厚生の実現に向けて

2010年10月

(社)日本経済団体連合会
労働法規委員会

【目 次】

報告書の目的と構成	1
第1部 生産性の向上に向けた課題解決型の福利厚生を活用.....	2
第1章 従業員を取り巻く環境	2
1. わが国企業を取り巻く環境の変化.....	2
2. 従業員が抱える課題.....	2
(1) ライフイベントへの備え.....	2
(2) 心身の健康の確保.....	5
(3) 従業員間コミュニケーションの確保.....	6
3. 従業員の課題解決に向けた福利厚生施策の活用.....	6
第2章 福利厚生施策が果たす役割	9
1. 安心して働ける基盤の整備.....	9
(1) 育児や介護と仕事の両立に向けた支援	9
①育児・介護休業などの制度の拡充	9
②サービス利用料補助・情報提供	10
③保育施設	11
④育児休業中の自己啓発支援	11
(2) ライフプラン・キャリアプランに応じた自己啓発支援	12
①自己啓発支援・余暇活動支援	12
②ライフプランセミナー	12
(3) 生活の安定に向けた支援.....	13
①長期財産形成制度・持家支援制度	14
②保険制度	15
コラム：社宅・独身寮の効率的な運営.....	16

2. 活発に働ける健康の確保	18
(1) メンタルヘルス対策	18
①教育研修・情報提供	18
②ストレスチェック	19
③相談体制	19
④外部機関の活用	20
(2) 身体の健康対策	20
①ウォーキングイベント	21
②社員食堂	21
③リフレッシュプログラム	22
コラム：保養所の効率的な運営	23
3. 円滑なコミュニケーションができる環境の確保	24
(1) コミュニケーションの機会の創出	24
①ファミリーデー	24
②スポーツ大会	25
③祭	25
(2) 共同生活による人材育成支援	26
①独身寮	26
第2部 福利厚生の運営の視点	27
1. これまでの見直しの方向性	27
(1) 固定的な費用の見直し	27
(2) 多様なニーズへの対応と自助努力への支援	29
(3) 運営の効率化	30
(4) 運用の厳格化による自立の促進	31

2. 見直しから見える運営上の課題.....	32
(1) 多様化するニーズへの対応.....	32
(2) 原資の確保と従来施策の存廃.....	32
(3) 従業員の理解の深化.....	33
3. これからの運営指針.....	35
(1) 福利厚生運営指針.....	35
(2) 福利厚生運営上のチェックポイント	37
コラム：カフェテリアプランについての現状認識.....	38

【事例編】

1. 安心して働ける基盤の整備

(1) 育児や介護と仕事の両立に向けた支援

事例1	法律を上回る育児休業等制度	46
事例2	男性の育児休業取得促進	50
事例3	介護サービスと情報の提供	53
事例4	事業所内保育施設の設置運営	56
事例5	育児休業中の自己啓発支援	60

(2) ライフプラン・キャリアプランに応じた自己啓発支援

事例6	自己啓発支援・余暇活動支援	64
事例7	ライフプランセミナー	67
事例8	ライフデザイン相談室	69

(3) 生活の安定に向けた支援

事例9	財産形成支援と社宅定年制度の導入	72
事例10	金融機関との提携融資	74
事例11	傷病退職時所得サポート制度（団体長期障害所得補償保険）	76

2. 活発に働ける健康の確保

(1) メンタルヘルス対策

事例12	従業員向けメールマガジンの配信	79
事例13	職場管理者向けメンタルヘルス研修会	82
事例14	ストレスチェック	83
事例15	メンタルヘルス相談窓口の設置と紹介	86

事例 16	専門スタッフによる職場サポート.....	88
事例 17	独身寮への寮母の配置による健康支援.....	92
事例 18	外部機関の活用によるメンタルヘルスケア.....	94
（2）身体 の健康対策		
事例 19	ウォーキングイベント.....	97
事例 20	社員食堂のメニューの見直し.....	101
事例 21	アートサロン.....	104
事例 22	本社地区における健康増進イベント.....	108
事例 23	保養所の運営（閉鎖など）.....	112
3. 円滑なコミュニケーションができる環境の確保		
（1）コミュニケーションの機会の創出		
事例 24	ファミリーデー（家族職場見学会）.....	115
事例 25	社内運動会.....	116
事例 26	祭.....	119
（2）共同生活による人材育成支援		
事例 27	独身寮（集合寮）の運営.....	122
事例 28	従業員満足度調査.....	124
参考：日経連福利厚生研究会「変革期の企業福利厚生」（1998年）抜粋.....131		

報告書の目的と構成

経営環境が厳しさを増す中で、わが国企業が競争力を強化し更なる発展を遂げるためには、有能な人材の獲得に加えて、従業員の人間的成長と能力の開拓・その能力の最大限の発揮が必要不可欠である。日本経団連は、将来の成長の鍵を握るのは、イノベーションの源泉たる「ヒト」であることを明確にし、人材力の強化に向けた経営者のリーダーシップの発揮を促している。

本報告書は、企業の生産性向上に向けた人事労務管理施策の一つの手法である福利厚生が、人材力の強化、従業員の生活の安定、心身の健康の確保、職場の一体感の醸成などにおいて果たす役割について、取りまとめたものである。特に、実施されている福利厚生施策の現状と企業の事例を盛り込んで分析し、その課題と改革の方向を企業の人事労務管理の担当者の視点で検討した。

第1部では、さまざまな環境変化によって、従業員の抱える課題が多様になっている状況を整理するとともに、それらの課題解決に向けた支援策としての福利厚生施策に注目し、実施されている施策ごとに、その内容や実施に際しての留意点などについて記述をしている。

第2部では、法定福利費の負担の増加などから総額人件費管理の徹底が求められる中で、福利厚生施策を効率的に運営しながら効果を最大化できるよう、これまで各社で行われてきた見直しの内容を整理し、そこから見える課題を明らかにするとともに、今後の運営の指針を示している。

さらに、事例編では企業における施策例として、導入や改編の背景、期待する効果や今後の課題などについて、具体的に紹介した。

本報告書が企業の人事労務管理部門の担当者にとって、今後の運営の参考となれば幸いである。

第1部 生産性の向上に向けた課題解決型の福利厚生を活用

第1章 従業員を取り巻く環境

1. わが国企業を取り巻く環境の変化

企業の競争力の源泉は人材力である。わが国企業は長年にわたり「人間尊重」の経営姿勢のもと、従業員が高いモチベーションを持って日々の業務において能力を最大限に発揮できるよう、人事や賃金、安全衛生、教育訓練、福利厚生など、さまざまな施策を総合的に展開してきた。

現在、わが国企業を取り巻く環境は、新興国の急速な経済発展によるグローバル競争の激化などにより厳しさを増している。加速度を増して進むグローバル競争を勝ち抜いていくためには、高品質の製品やサービスを十分な競争力を持った価格で提供することが不可欠であり、一つ一つの製品・サービスの質の向上やコスト改善に向けた取り組みが企業には求められている。

さらに国内では、世界に類を見ないスピードで進行する少子化・高齢化により、労働力人口が趨勢的に減少しつつあり、社会保障制度の持続可能性の維持や競争力の維持・向上のためには、性別や年齢に関係なく働けるすべての人々の力を活かしていくことが課題となっている。

厳しい経営環境を乗り越え、企業がさらなる成長を遂げていくためには、生産性を上げ、国際競争力を高めていかなければならない。このため、イノベーションの推進や新たな事業領域の開拓・創造に向けて、有能な人材を獲得することに加え、一人一人の従業員が持てる能力を最大限に発揮・向上していくための環境整備が改めて必要不可欠となっている。

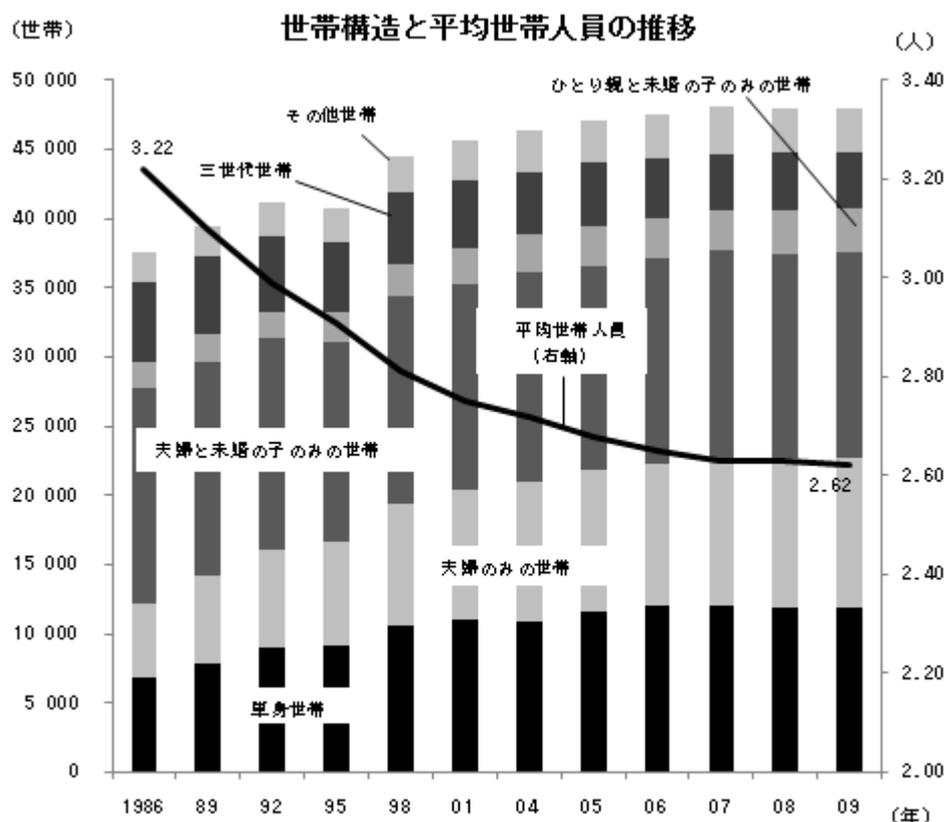
2. 従業員が抱える課題

(1) ライフイベントへの備え

従業員が持てる能力を最大限に発揮し活発に働き続けるためには、まず、安心の確保が重要である。しかし、社会の在り方や経済状況の変化にともない、

それを確保するために解決しなければならない課題、あるいは備えておかなければならない課題は多様化している。

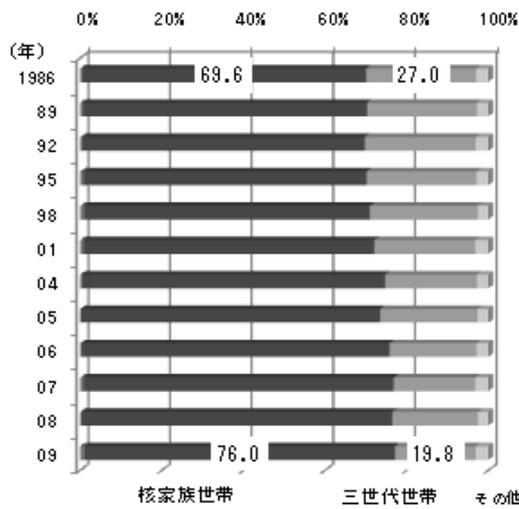
例えば、育児や家族の介護への対応である。わが国は都市化や未婚化・晩婚化などの進展により、核家族・単身世帯が増加し、平均世帯人員は下の図表からも分かるように、減少をしている。



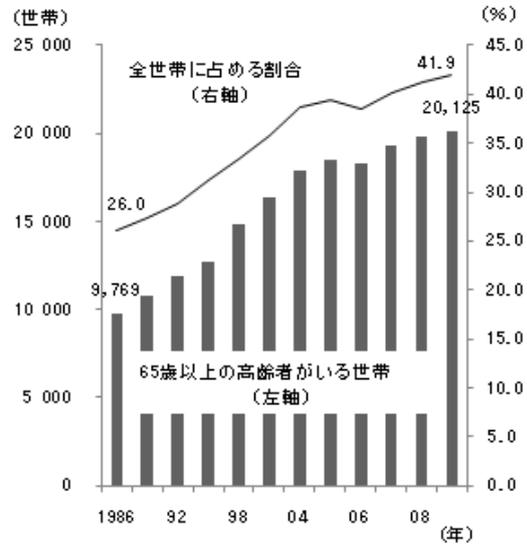
資料：厚生労働省「平成21年国民生活基礎調査」

厚生労働省「平成 21 年国民生活基礎調査」によれば、子育て世帯の 76%は核家族であり、1998 年以降、およそ 6%の増加となっている。また、同時に世帯の高齢化も進んでおり、同調査によれば、65 歳以上の高齢者がいる世帯は全世帯の 41.9%を占めている。さらに、このうち、65 歳以上の高齢者のみの世帯は 47.7%で、98 年以降およそ 10%増加している。

児童のいる世帯の構成割合



65歳以上の高齢者のいる世帯の推移



資料：厚生労働省「平成21年国民生活基礎調査」

このような家族構成の変化により、従業員の育児や家事、家族の介護における負担は増しており、それらの負担の軽減は、従業員が安心して働き続けるうえで一つの大きな課題となっている。

日本労働研究機構（現 労働政策研究・研修機構）の「育児や介護と仕事の両立に関する調査（平成 15 年）」によれば、出産前後に仕事を辞めた女性の 24.2% が、その理由を、仕事と育児の両立が困難であるためと回答している。また、要介護（要支援）認定者が 2010 年 4 月末日時点で 487 万人となり、制度が発足した 2000 年 4 月以降、10 年間でおよそ 270 万人増加する中で、（厚生労働省「介護保険事業状況報告（暫定）」、総務省「就業構造基本調査」によれば、家族の介護や看護を理由に離転職する人は毎年増加を続けており、年間およそ 15 万人に上っている。

少子化・高齢化の急激な進行などにより社会保障制度の持続可能性が確保されていない中で、将来の給付への不安が高まるなど、退職後を含めた生涯にわたる生活の姿は明確に描きづらいものとなっている。国際競争の激化により企業業績の先行きも不透明であり、結果として賞与が変動することなども踏まえれば、従業員は自ら長期的に生活の安定を考えていかなければならない状況にある。このため、ライフステージごとに起こりうるイベントについて、早い段

階から幅広く想定し、備えていくことがこれまでも増して課題となっている。

そこで、企業では、このような従業員を支援するためのさまざまな施策を検討しているが、従業員の家庭環境や性別・年齢・雇用形態などの多様化が進む中で、ライフイベントがいつ発生するかは従業員によってさまざまであり、また、その内容も一定ではない。したがって、高度成長期に見られたような長期勤続の男性を対象とした単一的な生活モデルを前提とした施策から、従業員の個別ニーズを正確に捉えた施策への転換が必要となっている。

(2) 心身の健康の確保

仕事や家庭などにおけるさまざまなストレス要因が相俟って、近年メンタルヘルス不調の従業員は増加しており、精神障害などによる労災補償状況をみると、支給決定件数が1999年度の14件から、2009年には234件に増加をしている（厚生労働省「平成21年度における脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」）。

また、食生活や運動習慣の変化などから、生活習慣病の罹患者が増えている。厚生労働省「平成19年国民健康・栄養調査」では、糖尿病が強く疑われる人とその可能性が否定できない人を含めた数は2,210万人と推計されており、その数は5年間でおよそ600万人増加している。さらに、メタボリックシンドローム（内臓脂肪症候群）については、40歳～74歳の男性の2人に1人、女性の5人に1人が強く疑われる、あるいは予備群と考えられ、該当者数は推計で約2010万人という結果となっている。

厚生労働省によれば、労働安全衛生法に基づく定期健康診断における有所見率が2008年に51%となるなど、活発な事業展開に向けて、従業員の健康の確保は重要な課題となっており、企業では健康保険財政の健全化も視野に入れながら、予防に向けた従業員の努力を支援する施策を展開することが求められている。

(3) 従業員間コミュニケーションの確保

国際競争力を維持・強化していくために、研究開発や生産、販売や流通など、あらゆるプロセスにおいて最適化を推し進めていく過程で、従業員の日々の業務は多様化・複雑化し、業務量も増えている。その結果として職場内のゆとりも従来に比べて失われている。

また、雇用形態の多様化が進み、時間帯などさまざまな形で就業する従業員が増えたことに伴い、職場内の労務管理がより個別化する傾向を強める中で、従来に比べて、従業員間での円滑なコミュニケーションが不足するケースも発生している。

さらに、ICT技術の発展により、時間や場所などの制約を受けることなくコミュニケーションできるようになる一方で、職場内で従業員同士が直接顔を合わせる機会が減少している。

厳しい経営環境による費用の見直しに加えて、レジャー産業などの発展により、従業員にとっては、さまざまな余暇の過ごし方が可能となっており、文化・体育・レクリエーション活動に対する価値観の変化から、福利厚生費は減少し、従業員が業務を離れて共に活動する場面も減っている。

しかし、組織や部門を越えた従業員間での円滑なコミュニケーションは、企業文化や価値観の共有による一体感を醸成し、日々の業務における良好なチームワークを生み出す力となるほか、職場や日常生活における課題の解決や備えの仕方を従業員間で共有できる絶好の機会ともなる。

このため、企業では、従業員の業務遂行能力の向上や人間としての成長、さらにはメンタル面での安定に向けて、改めて、職場内の円滑なコミュニケーションによる良好な人間関係を構築するための施策を、現下の環境にマッチした形で展開することが求められている。

3. 従業員の課題解決に向けた福利厚生施策の活用

企業が競争力を強化し、更なる発展を遂げていくためには、従業員の人的成長と能力の開拓、そして能力の最大限の発揮による生産性の向上が不可欠で

ある。そこで、従業員が安心して能力を発揮できるよう、職場や日常生活における課題の解決に向けた支援策を展開する必要性が高まっている。実際に、昨今の労使交渉・協議においても、育児・介護関連の施策の充実を始めとしたワーク・ライフ・バランスの実現に向けた諸施策の導入が、テーマとして多く採り上げられている。

育児や介護における負担、将来の生活や健康についての不安などの諸課題に的確に対応できるよう支援することで、従業員が職場や日常生活において安心感や充実感を得られれば、仕事に集中できるようになり、持てる能力の発揮につながりやすくなる。能力の発揮の機会が増えれば、仕事を含めた生活全体への充実感はさらに増すこととなる。このような生産性の向上に向けた好循環を、人事労務管理施策を最適な形で組み合わせていくことによって実現することが、今なお企業の発展を考える上で不可欠な視点となっている。

ただし、従業員をとりまく課題の多くは、誰もが経験する可能性がある一方で個別性が高いことから、解決においては本人の努力が必要となる上に、その解決や備えに要する手段や時間も一様ではない。また、場合によってはそれらの課題が同時に発生し複雑に絡まりあうことも想定されることから、画一的に施策を適用することでは解決に結びつかない可能性が高い。

こうした中で、解決に向けた支援策として、福利厚生果たす役割は大きくなっている。福利厚生は企業の生産性の向上に向けた人事労務管理の一つの手法であり、優れた人材の確保・育成・定着、従業員の生涯にわたる生活の安定や心身の健康の確保、職場の一体感の醸成を図ることを目的としているからである。

また、メニューや運営手段が従業員や職場を取り巻く環境に合わせて多様であり、制度としての柔軟性も有しているという特徴を持つ。加えて、一人当たりの費用は少額であっても、プールして必要な施策に重点的に配分することができることから、効率性の面でも優れた機能を発揮できる要素を備えている。

これまでも、企業では福利厚生の特徴を活かしながら、従業員の生活福祉の安定に努めてきたが、解決しなければならない課題が従業員ごとに個別化して

いる現在において、従業員を取り巻く環境の変化に柔軟に対応する福利厚生の有効性はさらに増している。このため、新しい施策の導入に加えて、従来から実施してきた施策の運営方法などを見直すことで、新たな機能を持たせながら有効に活用を進めている例が増えている。

そうした観点から見れば、福利厚生は、職場や日常生活におけるさまざまな課題に対応することにより、高いレベルでのワーク・ライフ・バランスの実現に寄与する要素を備えていると言えよう。

なお、本稿における「福利厚生」とは企業が任意で実施する「法定外福利厚生」を意味している。

また、福利厚生として捉える施策の範囲は、時代とともに変化するものであり、かつ個別企業によっても異なることを前提に、以下では「企業の生産性の向上に向けて、優れた人材の確保・育成・定着や従業員の生涯にわたる生活の安定・心身の健康の確保・職場の一体感の醸成による能力の最大発揮を図ることを目的に展開する施策」としている。この限りにおいて、育児・介護関連施策やメンタルヘルス対策などの健康維持・管理施策を福利厚生の範囲に含めている。

第2章 福利厚生施策が果たす役割

1. 安心して働ける基盤の整備

(1) 育児や介護と仕事の両立に向けた支援

少子化・高齢化の急速な進行や家族構成の変化が起きる中で、仕事や生活に対する価値観も多様化しており、夫婦共働きやひとり親の世帯も増加している。このため、従業員が安心して働ける基盤として、とりわけ育児・介護と仕事の両立を可能とする支援策の整備が必要となっている。

政府は育児・介護休業法を1991年の育児休業法の創設（介護休業部分は1995年）以来、4度の改正をしているが、企業では法律の創設以前から、休業制度を自主的に整備していた例もある。また、現在では、現場の実態を踏まえながら、独自に育児・介護関連制度の充実を図っている例も少なからず存在する。

また、従業員が育児や介護をしながらも、活発に働き続けられるよう、育児や介護サービスの提供、サービス利用料の補助による経済的負担の軽減、情報提供を通じた意識啓発に取り組む企業も見られる。

① 育児・介護休業などの制度の拡充

育児・介護休業法では、育児休業期間を原則として子どもが1歳に達する日まで（保育所への入所ができないなどの場合は1歳6ヵ月に達する日まで）、介護休業を対象家族1人につき93日までとしている。また、3歳未満の子どもを子育て中の従業員に対して、1日の所定労働時間を原則6時間とする短時間勤務制度を導入することや、従業員から請求があれば所定外労働を免除することを義務付けている。さらには、短期の休暇制度も整備され、育児については小学校就学前までの子ども、介護については対象家族、それぞれ1人の場合は年に5日、2人以上の場合は年に10日を子どもの看護、家族の介護のため休暇として取得できる仕組みを設けている。

これらの法令の遵守はもとより、性別を問わず、育児や介護をしながら活発

に働き続けるために努力する従業員を支援するために、従業員のニーズや職場の状況を総合的に判断しながら制度を拡充している企業も見られる。

事例1の企業では、法律の創設に先行して、育児休業制度を整備し、その後も育児休業や短時間勤務、所定外労働の免除などの制度の拡充を進めている。拡充にあたっての基本的な考え方は、直面するさまざまな事態を乗り越えて働き続けたいと希望する社員を支援するという点にあり、そのための施策も、育児休業期間の適正化など、従業員のニーズ・実態を踏まえた形で見直しながら実施をしている。

また、事例2の企業では、男性の育児休業に関する社内プロジェクトを立ち上げ、休業の取得を妨げる要因を明らかにし、育児参加を応援する内容へと育児休業制度を改訂している。この改訂により、男性の育児休業取得率は配偶者が出産した男性社員のおよそ4割強となっている。

②サービス利用料補助・情報提供

育児や介護と仕事の両立には、保育や介護サービスの量的拡大が不可欠である。本来、国の責任により予算の増加や規制改革などを通じて解決すべき課題であるが、少子化対策や介護への不安の解消は社会全体で取り組むべき課題でもある。そこで、必要なサービスが不足する中で、働き続けるために努力する従業員を支援するために、施策を充実する企業が見られる。

多く見られる施策は、サービス利用料の負担軽減策である。保育所や介護施設などの提携先施設の割引利用を可能とする例や、ベビーシッターや介護サービスの利用料補助が例として挙げられる。

また、育児や介護への備えを促すために、従業員への情報提供を積極的に進めている企業もある。

事例3の企業では、介護に対する従業員個々人の自助努力を支援する観点から、相談窓口を明確化するとともに、講演会や体験型セミナーの実施、諸制度に関するパンフレットの全従業員への配布など、意識啓発活動を行っている。その上で、実際に介護に直面した従業員に対しては、良質で安定的な介護サー

ビスを提供するために、提携介護サービスを大幅に拡大し、割引利用や一部メニューの無料体験なども可能としている。

③保育施設

育児と仕事の両立に努力する従業員を支援するために、企業による保育施設の設置・運営も進められている。施設の設置場所については、事業所の敷地内とする例が多く見られるが、社宅を改修して活用している例もある。利用対象者は従業員とする例が多いものの、近隣の企業の従業員を含める場合や地域貢献の観点から地域住民も利用できる保育施設を設立しているケースも出ている。

事例4の企業では、女性の採用人数の増加に伴い、育児支援に対するニーズが高まってきたことを受けて、事業所内保育施設を開設している。これにより、従業員が安心して働き続けられる環境を提供することに加えて、優秀な人材の獲得につなげることも目的としている。

④育児休業中の自己啓発支援

一定期間育児に専念するために休業した従業員が、業務にスムーズに復帰できることも、安心して働ける基盤として重要な視点である。このため、休業中であっても、従業員自身の能力の維持・向上に向けた努力を支援するために、自己啓発支援施策を導入する企業が増えている。

その方法としては、従業員が自宅からアクセスできるWEBサイトを開設し、自己啓発プログラムの紹介や実習を支援しているもののほかに、従業員が仕事や会社とのつながりを維持できるよう、会社情報などの閲覧、各種の相談の受け付けなどを実施している例が挙げられる。

事例5の企業では、育児休業者を対象としたWEBサイトを開設し、通信教育やEラーニングの情報提供をしているほか、休業中に会社や業務から離れることによる疎外感や、会社や職場からの情報が途絶えることによる復職後の戸惑いを緩和・解消すべく、コミュニケーション手段としての掲示板や会社情報、育児関連制度の閲覧ができる仕組みを設けている。

(2) ライフプラン・キャリアプランに応じた自己啓発支援

国際競争の激化や社会保障制度への不安から、従来に比べて、将来が見通しにくくなる中で、従業員が安心して能力を最大限に発揮するためには、さまざまな変化を想定しながら、どのように働き、どのように生涯を送っていくかといった、キャリアプランやライフプランをできる限り描いておく必要がある。そこで、自己啓発支援のための施策やライフプランセミナーの充実と、それらの施策の積極的な利用の実現に向けた取り組みに対する企業の関心は高まっている。

①自己啓発支援・余暇活動支援

これまで、企業では従業員に対し、業務の遂行に必要な能力や知識の習得に向けて、OJTをベースとしつつ、各種研修などの教育訓練を実施してきた。また、企業によっては多面性開発の一環として、ボランティア休暇の設定や活動の紹介を行うなどの取り組みを行っている。

これらに加えて、近年ではキャリアの形成に向けて、自身の能力の向上に努力する従業員を支援するために、幅広く自己啓発支援のためのメニューをラインナップする例が増えている。

事例6の企業では、従業員一人一人のキャリア形成に向けた主体的な取り組みを、会社と労働組合がサポートする社内学校の仕組みを設け、ビジネススキルなどの向上に向けたセミナーの実施や約150の自己啓発講座を開設している。これにより「個人と会社が共に成長する」関係の構築を目指している。

②ライフプランセミナー

従来のライフプランセミナーは、その多くが退職後の生活の充実を支援することを目的としており、比較的年齢の高い従業員を対象に実施されてきた。しかし、社会保障制度への不安が依然として払拭されず、また、少子化・高齢化の進行や経済状況が変化する中で、多様な課題を抱えつつも、安心して働き続

けるためには、入社後の早い段階から生活の安心の確保や充実に向けた努力が必要となっている。

このため、資産や健康、生活の充実などをテーマに、従来に比べて若い年齢層の従業員を対象としたセミナーを実施する企業が出てきている。確定拠出年金制度を導入している企業では、将来の年金受給に向けて資産の運用方法を従業員が自ら選択する必要があることから、法定教育に加えて、年金教育に力を入れたセミナーを実施している。また、ライフプランセミナーの開催に加えて、専門の相談窓口を常設し、従業員の不安の解消、将来への備えに向けた自助努力を支援している企業もある。

これらの施策は目的が従業員に浸透しにくいことや、実際の効果が測りにくい側面もあることから、実施している企業では従業員の適切な備えや気づきに役立つための施策となるよう、努力を重ねている。

事例7の企業では、従業員の就労環境やライフスタイルの多様化などにより、個々人のライフイベントへの備えを若年から計画的に支援していくことの必要性を認識し、ライフプランセミナーの対象者を20代中盤、30代後半、50代後半とするように制度改正を行っている。また、セミナーの内容も受講層それぞれのニーズに見合った内容へと見直している。

事例8の企業では、従業員の働く目的や生涯設計が多様化していることに加えて、経済設計に関する相談など、高度化する個々の相談内容に効果的に対応するために、窓口を常設し、ファイナンシャルプランナーを配置するとともに、効率的な運営を目指して、拠点の集約を行っている。従業員は電話やFAX、電子メールに加えて、面談形式により、生涯にわたる資金計画などについての相談を行うことができる。

(3) 生活の安定に向けた支援

これまで、多くの企業における福利厚生の主な目的は、従業員の日々の生活における安定の確保であった。このため、生活支援的色彩の強い施策が実施されてきたが、このうち、衣食住に関する施策は、社会の成熟化や賃金水準の向

上にともない徐々に廃止・縮小されている。

しかし、一方で、安心して暮らしていけるよう、財産形成や不測の事態へ備える従業員を対象とした施策を実施する企業は依然として少なくない。

①長期財産形成制度・持家支援制度

社会保障制度への不安が高まり、また企業業績の先行きが見通しづらくなる中で、退職後の生活資金作りや病気・事故、介護などの万一への備え、教育資金の確保などの資産形成は従業員にとって重要な課題である。

これまで、生涯にわたる生活の安定や資産形成を目的に従業員の持家を支援してきた企業では、独身寮や社宅の提供という現物給付に加えて、住宅資金積立制度や融資制度を実施してきた。例えば、住宅取得のための自己資金の準備期間においては、勤労者財産形成促進法に基づく財形貯蓄制度や社内積立制度、持ち株会などの制度を用意するとともに、企業によっては補助金や奨励金を支給している。また、実際の住宅取得に際しては、社内融資制度や外部の金融機関との提携による融資を利子補給付きで行っている。

事例9の企業では、社宅への入居の期間を持家までの準備期間として明確化し、入居にあたっては、持家取得への財形貯蓄制度への加入を条件とし、さらには提携住宅融資制度の拡充も進めている。一方で、社宅への入居に定年制を設け、到達後にやむを得ない事情で入居をする従業員についての利用料を大幅に引き上げている。

生活への価値観などの変化から、財産形成についての認識も多様化しており、住宅を取得することを必ずしも重要視しない従業員は少なくない。また、厳しい経営環境の中で企業が直接的に資金面で従業員をサポートすることに限界がある一方で、市中の金融機関による商品がさまざまにラインナップされており、従業員自らの選択で資産形成を行うことが可能な環境にもある。

そこで、従業員のニーズを踏まえながら、財産形成の支援制度の在り方の見直しを進める企業も見られる。

事例10の企業では、住宅取得に際しての会社からの直接融資の仕組みを見直

し、利子補給の仕組みとして金融機関の住宅ローンの返済利息に対して、従業員の選択によりカフェテリアプランのポイントを充当する方式に見直している。また、ライフイベントの中で発生する資金需要に対しては、金融機関との提携による低利率の教育ローン、多目的ローンを用意して、従業員の生活における安心の確保に向けた支援を行っている。

②保険制度

病気やケガ、不慮の死亡などの万一に備える従業員を支援するための施策として、各種保険への加入を団体扱いなどの方法により導入する企業は多い。

また、新たな保険制度として、私傷病により長期にわたり就業不能となった場合に備えて、会社あるいは共済会において、団体長期障害所得補償保険（GLTD）を導入する企業もある。

事例11の企業では、従業員が私傷病により退職せざるを得なくなった場合の資金面での不安を緩和することを目的に、福祉共済会によりGLTDを導入している。

コラム：社宅・独身寮の効率的な運営

社宅・独身寮は従業員の生活の安定につながり、安心して働くための基盤として、有効であると考えられてきた。ただし、福利厚生費のおよそ半分を占め、他の福利厚生施策に比べて非常に多くのコストを要し、福利厚生施策全体の原資に強い影響を及ぼす施策であることから、その運営においては効率化の視点が不可欠となっている。

その際、まず自社における社宅・独身寮の役割の明確化が必要である。一般的に考えられる役割としては、①転勤者・単身赴任者や郊外の事業所に勤務する者に対する生活環境の確保といった事業運営上の必要性、②低廉な住居を提供することによる経済的支援、③一体感の醸成や企業へのロイヤリティ向上、④従業員の教育・育成、⑤採用時の誘引効果など多様な側面が挙げられるが、実際にはこれらの役割を一義的に決定できるものではなく、自社においてどの側面を重視すべきかを整理する必要がある。

そのうえで、対象とする従業員の範囲を明確にする必要がある。これは、社宅・独身寮の運営に多くの費用が必要となる中で、居住する従業員とそうでない従業員の間での福利厚生費に関する公平性を維持していくために欠かせない。その際には、従業員の教育や経済的支援の観点から、年齢による入居資格を定めることや、転勤・単身赴任対応の観点から、勤務地や入居期間により入居資格を設定することなどが考えられる。

さらに、提供する内容も明確にしておく必要がある。社宅・独身寮は従業員の生活に直結するため、建物の仕様や日常運営についての従業員の要求は非常に強く、また多岐に亘ることから、会社として提供すべきサービスの水準および範囲を明確にしておく必要がある。例えば、従業員の教育の側面を重視する場合は、管理人や寮母の仕事を充実させるといった方法があり、また、持家取得までの経済的支援という観点からは「つなぎの住居」という位置づけで仕様を決定するなどがある。

なお、従業員から徴収する使用料の水準については受益者の応分負担の考え方のもと、会社と従業員の負担割合を決定すべきである。この場合においても、

若年層への経済的支援の観点から、年齢により使用料を遡増させる方式を採るなど、社宅・独身寮の役割により使用料水準を設定することが望ましい。

運営形態を適切に選択することも、効率的な運営を考える際には重要な視点である。運営形態は自社で保有する場合と借上げ物件を利用する場合があり、さらに借上げ物件による運営の場合、個々の賃貸物件を利用する形態と建物単位で賃借する形態がある。

自社で保有する場合、土地取得、建築に要する費用に加え、入居状況にかかわらず、修繕費や公租公課などの固定的な費用が継続して発生する。また入居者対応や周辺地域住民対応、防火管理などの法定届出事項対応など、建物を保有することに伴う諸事務が発生する。

借上げの場合、自社保有に比べ費用構造の柔軟化が期待できるが、建物単位で賃借を行う場合など、契約形態によって固定的費用が発生することもある他、事業所の立地条件などによっては施設を確保することが困難な場合もある。

固定的な支出を見直す観点から、借上げの形態に移行する企業も増えているが、その一方で、事業所への通勤の便の良い地点に安価で生活できることに対する従業員の支持は高く、また、独身寮に関しては、従業員の教育や一体感の醸成、ロイヤリティの向上などの労務管理の観点からは一箇所に集まって生活することの方が望ましいという考え方も存在する。

費用の面でも、長期間に亘り高い稼働率の自社施設を継続して保有した場合、借上げよりも全体のコストが抑制されるような場合もあることから、社宅・独身寮の運営形態を決定する際には、何年程度のスパンで運営形態の方針を立てるかを見通したうえで、提供対象となる従業員数の想定や建物の耐用年数、変動要因への対応などについて検討する必要がある。

2. 活発に働ける健康の確保

(1) メンタルヘルス対策

企業は従業員を雇い入れた時から、安全配慮義務を負っており、これまでもメンタルヘルス対策として、労働基準法や労働安全衛生法、労働契約法など関連法令を遵守し、適切な労働時間管理や職場環境などの改善、衛生委員会などを活用した取り組みに努めている。

政府でも、2005年11月の労働安全衛生法の改正や、2006年3月の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」の改定など、メンタルヘルス対策を重要な課題と認識している。

近年では、メンタルヘルス不調の予防と早期発見の取り組みの重要性が指摘されている。予防には1次予防から3次予防まで取り組みがあり、企業では改めて、人事労務管理施策を積極的に活用し、その対策の充実・強化に取り組んでいる。福利厚生においては、主に1次予防（健康問題を発生させないようにすること）と2次予防（病気の早期発見と対処により重症化を防ぐこと）を目的にさまざまな施策が実施されている。

①教育研修・情報提供

メンタルヘルス不調の予防には、まず、メンタルヘルスについての理解を深めることが必要である。このため、企業や健康保険組合では情報誌やメールマガジンの定期的な発行、対応マニュアルの配布などにより、従業員とその家族に対して情報提供を行っている。自らメンタルヘルスについて学べる環境として、WEBを活用している例も見られる。

また、従業員が健康を保てるよう、セルフケアに関する研修や、部下の健康状態の把握、適切な職場環境を形成していくための管理職向けの研修も合わせて行われている。

事例12の企業では、セルフケアの一環として毎月1回、従業員向けのメールマガジンを配信している。対象となる従業員には、海外赴任者や出向者も含ま

れている。また、事例 13 の企業では、職場のキーパーソンである管理者に対する研修の充実を図っている。

②ストレスチェック

ストレスチェックの実施も 1 次予防の有効な手段の一つと考えられている。メンタルヘルス不調の予防に重要である従業員本人の気づきへの効果に加えて、結果に応じて行う保健指導も有効な予防策と認識する企業も見られる。また、回答結果を職場単位で集計し、職場環境の改善への取り組みに活用する例も見られる。

事例 14 の企業では、定期健康診断時にストレスチェックを実施し、その結果に対する産業医や産業保健スタッフによる評価を受けた後に、ストレスを抱えた従業員の早期発見に活用するとともに、職場環境などの把握と改善にも活かしている。

③相談体制

メンタルヘルス面での不安を解消していくためには、安心して相談できる体制の整備が欠かせない。このため、産業医や産業保健スタッフへの相談に加えて、外部機関に窓口を設置し、専門の医師やカウンセラーにより対応をする企業が見られる。また、家族は従業員の異変に気づきやすく、不調になった後のケアにおいても重要な役割を果たすと考えられていることから、家族による相談窓口の利用を可能としている企業も見られる。

事例 15 の企業では、メンタルヘルス不調の早期発見・対処を目的に、専門スタッフが対応する相談窓口を社内外に設置するとともに、常時携帯可能なカードサイズの窓口紹介カードを全従業員に配布し、活用に向けた周知活動を行っている。

また、メンタルヘルス対策の的確な実施に向けて、日常から産業医や衛生委員などが職場を巡回し、面接や指導を行っている企業もある。

事例 16 の企業では、メンタルヘルス不調の予防推進のために、産業保健スタ

ップが現場の巡回やヒアリングも行い、必要に応じて職場に対して改善案を提示している。また、問題解決のためには人員配置や業務内容の見直しが必要な場合もあることから、人事関連部門とも連携を強化しながら早期の解決を図る体制を整備している。

事例 17 の企業では、若手従業員の不調の予防と早期発見を目的に、独身寮の寮母として、看護師や健康推進部門の保健師を配置している。

④外部機関の活用

メンタルヘルスへの対応は、専門的な知識が必要であり、かつ高度な個人情報を取り扱うこともあることから、対応を外部の専門機関に委託する企業もある。EAP (Employee Assistance Program) サービス機関は、外部の専門機関として、相談窓口の設置、ストレスチェックの実施とその結果を活用したカウンセリングやアドバイスの実施、さらには、メンタルヘルス研修や職場復帰プログラムなどを総合的に提供する専門機関である。

事例 18 の企業では、会社、労働組合、健康保険組合の三者協働で従業員の健康づくりを支援しており、メンタルヘルスケアについては、専門的な知識の活用と、従業員が気兼ねなく相談できる窓口の確保を目的に、外部機関の活用を進めている。

(2) 身体健康対策

企業では従業員が身体健康を維持し、不安なく活発に働けるよう、労働安全衛生法に基づく健康診断や保健指導に加えて、法定を上回る健診内容やがん検診、一定年齢における人間ドックなどを実施してきた。また、産業医や嘱託医、栄養士、衛生管理者などを活用し、健康教育も実施してきた。

近年、糖尿病や高血圧などの生活習慣病に罹患する従業員が増加していることを踏まえ、企業では健康保険組合とともに予防に向けた啓発活動に力を入れており、また、2008 年からは健保組合により法律に基づく特定健康診査・特定保健指導も行っている。

ただし、生活習慣病予防も含めた健康の確保には、従業員自らの日頃の適度な運動とバランスのよい食事への心掛けが不可欠である。これらの生活習慣の改善は自助努力が中心となることから、そのきっかけ作りのために、施策を展開する企業が見られる。

①ウォーキングイベント

運動習慣に導くきっかけ作りに取り組む企業では、健康保険組合などと協力して、歩数計を配布し、一定期間内に決まった歩数を歩いた従業員に対して、景品を贈呈するといったイベントを開催する例や、スポーツクラブと提携しながら、通勤の際に無理なくウォーキングができるよう、モデルルートを作成する例が見られる。

事例 19 の企業では、全従業員を対象とした予防活動を推進するために、健診結果とライフスタイルの両面の改善に向けた全社目標数値を設けている。その目標の達成に向けた取り組みの一環として、毎年 9 月～11 月の 3 ヶ月間にわたり、ウォーキングイベントを実施しており、実施後 5 年間で健診結果とライフスタイルが改善されてきている。

②社員食堂

良好な食習慣の定着は日々の健康の確保に加えて、生活習慣病の早期予防にもつながることから、社員食堂のメニューの見直しなどに取り組む企業もある。具体的には、一食当たりの総カロリーの適正化と栄養バランスの確保に留意したメニューの開発や、選んだメニューの総カロリーをレジにおいてチェックできる仕組みの導入などの例がある。また、食事への関心を高めていくために、1 日の食事のバランスに配慮しながらメニューを選択できる方法を導入する例や、健康に関する情報を食堂に掲示する例も見られる。

事例 20 の企業では、メニューの検討段階から運営委託先に加えて産業医も参画し、カロリーコントロールと栄養バランスを両立させるヘルシーランチを提供している。ヘルシーランチは産業医や健康管理センターが特定保健指導対象

者に対して推奨していることもあり、認知度も上がっている。

③リフレッシュプログラム

心身の健康を維持していくためには、疲労の回復が欠かせない。業務から離れてリフレッシュすることも大切であり、そのための手段として、企業がスポーツクラブやレジャー施設と契約し、従業員の割引利用や自己啓発プログラムの受講を可能としている例が見られる。また、自社の施設内において、外部の専門家によるリフレッシュプログラムを実施している企業もある。

事例 21 の企業では、従業員の健康維持に向けた労使による意見交換を経て、メンタル疾患の予防や早期対応のための一つの施策として、臨床美術の手法を用いたリフレッシュプログラムを導入している。

事例 22 の企業では、会社と健康保険組合との共催により、本社の会議室にスポーツクラブのインストラクターを招き、ストレス解消と生活習慣病予防を目的としたリフレッシュプログラムを昼休みと勤務後に実施している。その内容は椅子に座ったままでできるストレッチなどの軽い運動から、ヨガや筋力トレーニングなど本格的な運動まで多様となっている。また、運動以外では、栄養教室も行っている。

コラム：保養所の効率的な運営

保養所は企業の余暇施設の中心的な存在であったが、施設の老朽化にともなう修繕費などの管理運営費用が増大したことや、従業員ニーズとのミスマッチによる利用率の低迷などから、閉鎖・売却が進められてきた。

自社で保有していた保養所を閉鎖した企業では、アウトソーサーの活用を進めるなどの方法で、従業員の余暇活動に関する施策を提供するケースがある。

ただし、保養所などの厚生施設の廃止に対しては、従業員間でもさまざまな意見がある。例えば、会社の施設であることの安心感に加えて、安価に宿泊できることなど、保養所を評価する声がある一方で、全国展開をする企業を中心に、保養所のある地域によって、利用できる従業員に偏りが出るため、従業員から不満の声が出やすいという傾向もある。

このような状況から、今後の保養所の運営においては、効率化に向けて、企業グループ内から外部委託まで、広い範囲で運営主体を検討しつつ、従業員ニーズの正確な把握をしたうえで、存廃を決定していく必要がある。

事例 23 の企業では、稼働率や年間の利用者数、建築後の年数などによる格付け基準を設け、一定以上の格付けを維持した保養所を活用し、それ以外を閉鎖・転用・売却の対象としている。継続して保有する保養所に関しては、グループ外のアウトソーサーの活用を進めながら、運営費用の効率化や稼働率の向上を図っている。

3. 円滑なコミュニケーションができる環境の確保

(1) コミュニケーションの機会の創出

職場における良好な人間関係は、一体感の醸成や活発なコミュニケーションを生むことから、生産性の向上に不可欠な要素である。その実現に向けて、福利厚生では文化・体育・レクリエーションの施策が積極的に展開されてきた。その例としては、自前の運動場や体育館その他施設を使った運動会の開催やサークル・部活動、従業員旅行や懇親会の実施が挙げられるが、経営の効率化や従業員の余暇の過ごし方がさまざまになり、これらの従業員参加型のイベントは減ってきている。

しかし、今日の多様化・複雑化する業務内容への迅速な対応や、技能の伝承、あるいは従業員の育成には、円滑なコミュニケーションができる職場環境の確保は不可欠であり、また、仕事や日常生活における従業員の精神面での負担の軽減などにも効果的であることから、人事労務管理制度の見直しにより、その実現を目指す企業も増えている。

このような中で、従業員参加型のイベントを再評価する声も出ており、実施を改めて検討する企業も出ている。

①ファミリーデー

ファミリーデーなどの名称で、従業員を支える家族を対象とした職場見学会などを開催し、職場や仕事への理解を深め、会社と家族のコミュニケーションの充実に取り組む企業も少なくない。実施内容は多岐にわたるが、例としては、職場の施設見学や社員食堂の利用、他の従業員との懇談、子どもたちの職業体験などが挙げられる。

事例24の企業では、家族の理解・サポートに支えられた働きがいのある職場作りの推進やレクリエーションとしてのリフレッシュ効果を目的に、家族職場見学会を開催している。

②スポーツ大会

運動会などの従業員参加型のスポーツ大会は文化・体育・レクリエーションの代表的な施策であり、職場内のコミュニケーションの円滑化や心身のリフレッシュの機会の提供、若手従業員の人材育成などを目的に実施されてきた。しかし、近年の経営環境の変化や従業員の福利厚生へのニーズの多様化などを背景に、実施をする企業は減少している。

その一方で、企業によっては、日頃の業務や所属部署を越えたコミュニケーションの機会を求める声から上がることがあり、また、若手従業員の人材育成の面での効果を期待して、運動会などを改めて実施する企業も出てきている。

事例 25 の企業では、職場の活性化や安定した職場内の人間関係作り、次期リーダーの育成を目的に、一部の事業所において運動会を実施している。対象となる従業員や実行委員にはグループ会社の従業員も含まれており、グループ経営の視点に立った一体感の醸成・コミュニケーションの促進のための手段としての機能も有しており、参加者の満足度も高い結果となっている。

③祭

職場における一体感の醸成を目的としたイベントの例として、事業所の従業員を対象とした夏祭りや納涼祭が挙げられる。実施企業では、企画運営を若手・中堅の従業員が中心となることが多い。部門が異なることで日頃接点が少ない従業員同士が、イベントの成功に向かって努力することが、その後の事業所内での円滑なコミュニケーションに役立っていると認識されている。

また、地域住民や顧客企業の関係者、社員の家族を招待することにより、業務内外におけるコミュニケーションの円滑化に活用している企業もある。

事例 26 の企業では夏季に、全国のおよそ 30 の事業所において、従業員や得意先、近隣住民を対象に祭を開催している。その企画運営は、職場のレクリエーションリーダーや若手社員が中心となっており、従業員の大半が参加していることから、職場の一体感の醸成などに効果を発揮している。

(2) 共同生活による人材育成支援

①独身寮

企業は全国各地から採用した新入社員、若手社員に安心して住める場所を提供し、社会人生活に早く適応することで、活発に働いてもらえるよう独身寮を運営してきた。また、独身寮は日々健康に暮らしていくための生活の基盤であるとともに、共同生活を通じた人間形成の場としての機能も併せ持つとされている。

しかし、運営の効率化や採用・配置人数の増減、従業員ニーズなどに対応するために、自前の施設の所有から市中のワンルーム型の物件の借りに切り替えて独身寮を運営する企業が増える中で、人材育成の機能が果たされなくなっているという指摘もある。

そこで、企業によっては、対人関係能力が十分に身につけていない若年層や、高校を卒業して間もない新卒社員の人材育成を目的に、勤務地や業務内容、採用数などを勘案しながら、独身寮の運営を集合寮に切り替えている。

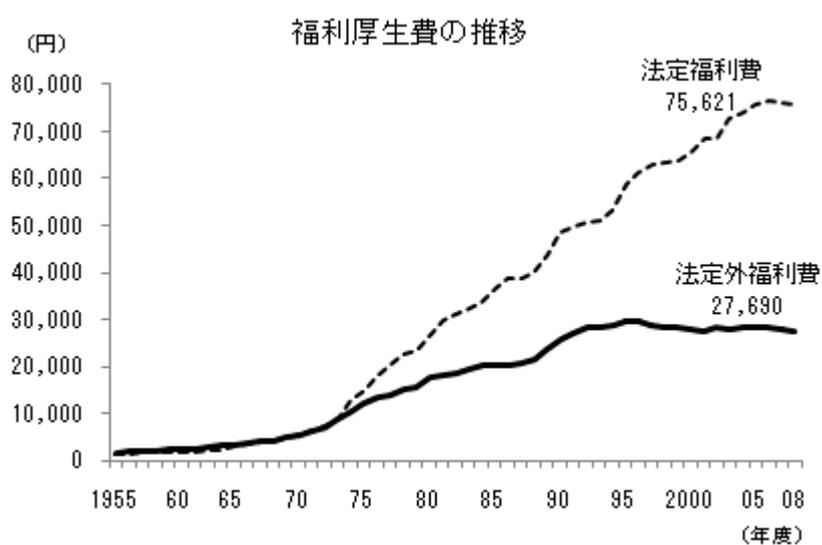
事例 27 の企業では、人的基盤の整備と技能伝承を目的とした中期採用計画を定め、人材の獲得と採用後の若手従業員の育成を一体的に行っている。その一環として、独身寮の運営方法をワンルーム型から集合寮の形式に改め、寮生による自治会の運営や寮長・寮母、会社が一体となって、集団生活を通じた人材育成に取り組んでいる。

第2部 福利厚生の運営の視点

1. これまでの見直しの方向性

(1) 固定的な費用の見直し

わが国企業は高度成長期以降バブル期まで、労働力の安定的な確保や従業員の能力の最大発揮を目的に、福利厚生施策の充実を図ってきた。このことは「福利厚生費調査」において、1955年度の第1回調査から1996年度の第41回調査まで、法定外福利費がほぼ一貫して伸びてきたことから明らかである。



資料：日本経団連「福利厚生費調査結果報告」

しかし、バブル崩壊以降の長期不況に入ってから以降、効率的な企業経営を行っていく観点から、人事労務管理施策が総合的に見直され、福利厚生についても、従来施策の必要性や今後新たに導入すべき施策の検討と、その費用の在り方の見直しが進められてきた。

まず、住宅施策やレクリエーション施策が見直しの対象となった。その理由としては、これらの施策の費用が福利厚生費全体に占める割合が高いうえに、社宅や独身寮、保養所や体育施設など、自前の施設を有することで展開されることが多く、費用が固定化し、従業員数や企業業績の変動などに対応できな

ったことが挙げられる。

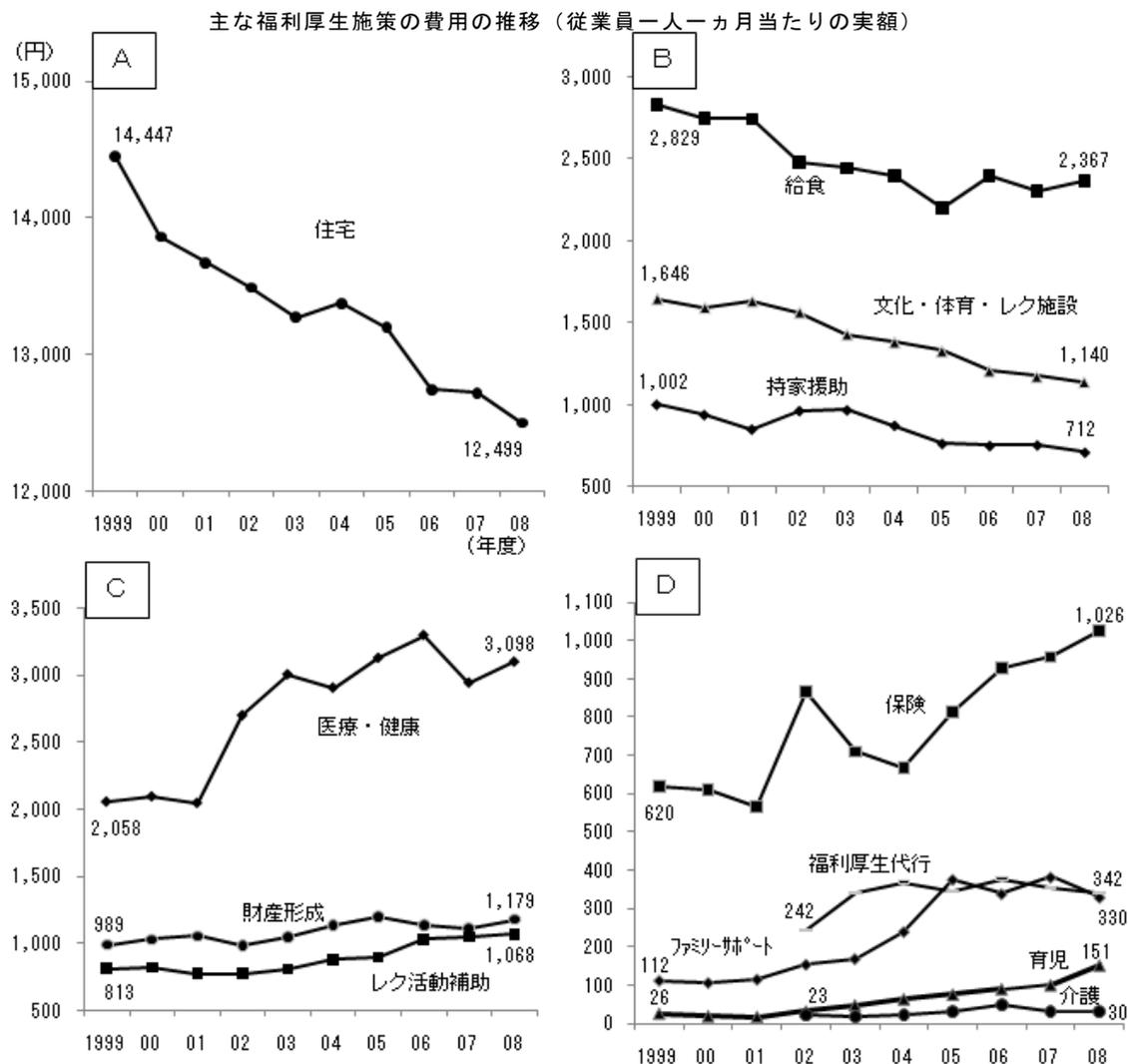
そもそも、これらの施策は国の福祉施策の補完を狙いとして展開されてきたものでもあったが、社会の成熟化とともに、企業が自前で用意することの重要性は薄れている。また、施設も高度成長期に建設されたものが多く、老朽化も進み、維持・管理のための費用もかかるうえ、従業員のニーズにマッチしないという問題も抱えていた。これらの要素から、自社所有施設は利用率の低いものから順次閉鎖・売却が進められ、その費用は削減されていった。

自社所有施設の閉鎖を進めた企業では、施策そのものの在り方についての検討を進めた。施策を維持する場合は、利用の有無にかかわらず費用が固定化することを避けるために、外部資源の活用を進める例は多い。その例としては、住宅施策を維持する際に、外部の賃貸物件を活用することが挙げられる。

維持する必要性が低いと判断された施策は廃止されたが、それらの施策に充当されてきた費用は、経営上の必要性の高い施策へ再配分されてきた。

「福利厚生費調査結果」によれば、1999年度以降の10年間で住宅関連費用や給食、文化・体育・レクリエーションの施設などに関する費用の合計が従業員一人一ヵ月当たり3,200円程度減少（次頁グラフAとBの施策における費用減少の合計）する一方で、医療・健康や保険、育児などの施策の費用は合計して同2,300円程度増加（グラフCとDの施策における費用増加の合計）しており、費用全体としては、微減する中で、必要な施策への費用の再配分が行われてきたことが推察される。また、保養所などの福利厚生施設を廃止する一方で、その費用をカフェテリアプラン導入の原資として活用したケースもある。

福利厚生費の見直しを総額人件費全体の中で考え、他の人事労務施策の原資として活用してきたケースもある。例えば、住宅施策の廃止による住宅手当への移行や、食堂の廃止による食事手当への移行など、賃金項目への組み込みの原資とする例が挙げられる。さらには、法定福利費の増加への対応や安全衛生関連施策の充実に費用を充当してきたケースもある。



資料：日本経団連「福利厚生費調査結果報告」

このように、企業にとっても従業員にとっても必要性の低い福利厚生施策における固定的な支出が削減される一方で、見直しにより発生した財源は、経営環境や従業員のニーズといった変動要素に柔軟に対応するための原資として活用が進められている。

（２）多様なニーズへの対応と自助努力への支援

必要性の観点から廃止されてきた施策がある一方で、従業員が能力を最大限に発揮できるよう、積極的に展開されてきた施策もある。

企業ごとに、経営環境や職場・従業員を取り巻く環境が異なることから、重点的に実施されている施策はさまざまであるが、総じて重視されているのは、

第1部でも述べてきたように、従業員の育児や介護の支援、健康の維持・向上、退職後を含めた将来への備えとしての財産形成施策などである。

従業員ごとに抱える、あるいは備えなければならない課題が多様化し、企業が自前で解決策を用意することが難しくなる中で、施策の展開方法も多様になっている。例えば、企業が設備や機会を整えて提供する方法ではなく、対象となる従業員に的確な情報を提供するものや、従業員が自ら選択したサービスを利用するための休暇を設定するもの、さらには、従業員が必要に応じて受けたサービスの利用料を補助するものなど、豊富なバリエーションとなっている。これらの施策の共通点は、従業員の自助努力を支援する点にあり、アウトソーサーの活用によるカフェテリアプランやパッケージプランの導入も同じ流れにあると考えられる。

以上の見直しの動向は、人事諸制度において年齢や勤続年数の要素が薄れるのと並行して、福利厚生も画一的なメニューから従業員個人のニーズに着目したきめ細かい内容へと重心が移ってきたことの結果であると考えられる。

(3) 運営の効率化

総額人件費管理の徹底の中で、福利厚生についても、費用全体を抑制しつつ、目的とする効果を上げられるよう、運営方法の見直しが進められてきた。

その方法としては、一つの施策を実施することで複合的な効果を目指す取り組みが挙げられる。例としては、社員食堂について、食事の提供という役割に加えて、疾病予防を支援する役割を持たせることや、独身寮について、住居という役割に加えて、専門資格を有する寮母を配置することで、心身のケアを支援する役割を加えるといった取り組みが挙げられる。

さらには、運営方法を大きく変更する例として、例えば、限られた人材や費用を有効に活用するために、社内診療所の従来の診療科目を見直し、メンタルヘルス予防などに特化することで、より効果的に従業員の疾病予防を行うケースなどがある。

このように限られた資源を有効活用するためには、福利厚生を明確にし、職場や従業員のニーズにマッチした施策を実施する必要があるが、その際に、外部機関を活用することも有効な手段と考えられてきた。

外部委託の範囲は借り上げによる社宅や寮の提供、社員食堂の運営、従業員の健康管理など、個々の施策ごとに運営を委託するものから、福利厚生全般のサービスを総合的に提供するアウトソーサーを活用するものまであり、多くは、従業員ニーズの高度化・多様化・複雑化への対応から活用が進められている。

さらに、費用の的確な把握と原資の見直しへの対応から外部委託を進めてきたケースもある。この場合、費用は委託先との間で発生することが主となり、自前で運営する場合に比べて、把握は格段に容易である。また、予算に応じて委託先や委託内容を決めていくことも可能であり、経営状況の変化への対応もしやすくなると考えられる。

(4) 運用の厳格化による自立の促進

対象となる従業員の範囲やその利用料を施策の趣旨に合致するよう、厳格に設定する動きもある。例えば、独身寮や社宅の入寮期限の明確化や再設定を行うとともに、入居年数などに応じた利用料の逦増制を導入することや、持家に向けた財産形成制度への強制加入を組み合わせることなどが行われてきている。また、利用料の水準を市中相場の動向を踏まえて見直す企業も見られる。

このような見直しは、従業員間での福利厚生へのニーズが多様化する中で、受益する層が偏ることを防ぐ側面があり、公平性の維持の観点からも欠かせない対応となっている。

また、施策の趣旨を浸透させたいうで、施策を展開していくことは、過度な会社への依存を防ぎ、従業員の自立を促す手段となるとも考えられている。その点で、カフェテリアプランを導入した企業でも、自ら考え行動する従業員を育成・支援するという観点から、メニューの利用に際しては、応分の自己負担をまず求め、その上で、1回あたりの上限を設けて費用を補助している例が見られる。

2. 見直しから見える運営上の課題

(1) 多様化するニーズへの対応

福利厚生は高度成長期を中心に、生涯福祉の観点から「主として生計を維持する者」である長期雇用の男性を対象に施策を揃え、有資格者に対して給付を行うものとして捉えられてきた。この仕組みを公平性の観点から見ると、単年度では、受益する従業員とそうでない従業員が発生するものの、結婚や出産、持家などのライフイベントが平均的に発生することを想定しており、生涯を通じて1人当たりの給付の平準化が図られていくというものであったと言える。

しかし、年齢・性別・雇用形態・家庭環境などの面で、従業員の多様化が進んでいる今、この単一モデルを前提とした施策では、個々の従業員のニーズに対応しきれない。その結果、福利厚生の恩典を享受できない従業員が発生することとなり、従業員間での平等の確保という面で苦慮する企業も見られる。

従業員が安心して能力を発揮するためには、さまざまな環境の変化による諸課題に備えていくことが重要となっており、企業として支援策を講ずることが必要となっている。一方で、経営環境が厳しい中で充当できる費用に限りがあることから、多様化するニーズに対してどのように対応していくかが課題となっている。

(2) 原資の確保と従来施策の存廃

厳しい経営環境の中で、福利厚生費全体の増額は難しい状況が続いており、新しい施策を導入する場合、必要性の低い施策を改廃することにより原資を捻出することが必要となっている。これまでは、保養所など自社保有の福利厚生施設の閉鎖や、諸手当の廃止により原資を確保し、育児支援や健康の維持・向上のための施策など、従業員の多様なニーズに対応する新たな施策の導入や、カフェテリアプランやパッケージプランを利用した施策の導入が図られてきた。

ただし、このような方法で新規施策を導入してきた企業においては、現在実施している施策に対する従業員ニーズなどがある程度高いことも想定されるこ

とから、今後、原資を確保するために改廃の対象とする施策を決定することが難しくなる可能性が出ている。

このような状況は、従業員との関係により、従来からの福利厚生施策を維持せざるを得なかった企業や、転勤者への対応などから住宅施策の割合が高い企業などですでに起きている。これらの企業は施策の改廃による原資の確保に慎重にならざるを得なかったものの、新たな施策の導入に際しては、福利厚生費の範囲を越えて、総額人件費の範囲内で原資を確保することや、健保組合、共済会との施策の住み分けを行うことで対応している。

(3) 従業員の理解の深化

社会保障制度への不安や経営環境の変化により、将来の見通しが不透明となり、また、多様化している従業員が抱える課題も一様ではない中で、多くの企業では福利厚生施策を、自らの課題の克服と備えに努力する従業員を支援するという方針のもとで内容を見直している。

具体的には、従業員各自がライフプランを描き、その実現に向けて必要と思われるサービスを選択する際に要する費用や時間、情報の面で企業がサポートをするというものであり、ライフプランセミナーや自己啓発支援メニューの拡大、幅広いメニューの提供手段としてのカフェテリアプランやパッケージプランへの注目の高まりは、そのような見直しの結果である。

しかし、そのような企業の方針に対する従業員の理解の深化の状況について、考えなければならない問題点も散見される。

例えば、自己啓発支援メニューの利用が進まない状況や、ライフプランセミナーへの参加率が上がらないといった状況が見られることである。カフェテリアプランにおいても、食事補助など現在の生活を支援する施策に利用が偏るケースもある。また、そもそも、カフェテリアプランやパッケージプランについて、利用率が高まっていないという企業もある。

これらは、メニューや利用方法が従来に比べて、多様化・複雑化したことが原因とも考えられるが、一方で、「自らの課題の解決に向けた自助努力を福利厚

生によって支援する」という運営方針が、十分に浸透しきれなかった結果であるとも言える。

このため、企業では、従業員に対し、改めてそれぞれの施策の意味合いを啓発するとともに、福利厚生の活用について理解を深めるための更なる工夫が必要となっている。

3. これからの運営指針

(1) 福利厚生運営指針

グローバル化の進展による激しい国際競争が続き、経営の効率化が強く求められる一方で、少子化・高齢化の進行などにより、法定福利費の増加は続いており、企業の成長を考える上では総額人件費管理の徹底は不可欠となっている。このため、福利厚生費を増加できる環境にはないことから、施策を展開するにあたっては、限られた原資の中で効率的に最大の効果を得るための努力を続けていかなければならない。

そのうえで、企業がさらなる成長を遂げていくための人事労務管理施策の一つとして、福利厚生施策を運営する際の指針を以下に整理する。

①課題解決に向けた従業員の自助努力を支援するための施策を整備する

従業員が能力を最大限に発揮するために解決すべき課題は、育児や介護への対応、退職後の生活の安定、健康の維持向上など多岐にわたる。それらは、従業員の誰もが生涯のうち、否応なく課題として抱える可能性があることから、企業では、課題解決に向けた施策を展開する必要性が高まっている。しかし、その一方で、これらの諸課題は個別性が高く、解決手段や解決に要する時間は一様ではないことが多いことから、企業が展開する施策によって直接的に解決することは困難となっている。

以上を踏まえて、今後の福利厚生施策を考える際には、従業員個々人の課題の解決に向けた自助努力を支援するため、施策を整備するという視点が不可欠である。

具体的にラインナップすべき施策は、従業員のニーズの多様化にともなって、さまざまであり、また、企業ごとに経営環境や従業員構成なども異なることから、実態調査や福利厚生への満足度調査（事例 28）を行い、職場や従業員の状況を的確に把握した上で決定すべきである。第 1 部第 2 章において、課題ごとに紹介した施策は一つの選択肢となるだろう。

②変化に柔軟に対応できる構造とする

従業員を取り巻く環境の変化にともない、福利厚生へのニーズは一様ではなくなっている。また、自社を取り巻く環境の変化に対応するために、企業では人事労務管理諸施策の見直しも不断に行われるようになってきている。これらの動向を踏まえれば、今後の福利厚生の運営においては、費用と施策について、さまざまな変化に柔軟に対応できる構造とすることが不可欠である。

そのためには、従業員ニーズや運営にかかる費用、運営主体のサービスの質などを常に正確に把握するとともに、利用者である従業員の負担の在り方に対する考え方も明確にしておく必要がある。

アウトソーサーを活用する場合も同様である。あくまでも施策の実施主体は自社であることから、まずは、運営を委託する目的を明確にし、委託後も主体性を維持していけるよう、従業員の利用状況や満足度調査を行い、効果的に機能しているかを確認する必要がある。その際、従業員一人当たりの費用が固定的に発生することから、新たなムダを発生させないという視点も重要である。

なお、福利厚生の運営上のチェックポイントについては、以下（２）において示すこととする。

③活発な利用に向けて従業員の理解を深める

企業として、自社の従業員が抱える課題を把握し、それらの課題解決のために施策を展開する以上、活発に利用されることが望ましい。このため、施策の内容や利用方法などについての積極的な周知は必要である。

とりわけ、解決に向けて、従業員自らの努力が求められる課題が増えていく中で、福利厚生施策も従業員の取組みを「後押し」するための内容が多くなっていることから、これまでも増して、従業員の理解の深化は、活発な利用のために不可欠となっている。

このため、企業では、「自らの課題の解決に向けた自助努力を福利厚生によって支援する」という福利厚生施策全体についての考え方を浸透させることや、

それぞれの施策に込めた意図について、従業員の理解を深めるための取り組みをより一層、進めることが重要である。

なお、それぞれの福利厚生施策を選択すべきタイミングは、従業員の多様化にともない、さまざまに異なることから、各人が適切な「気づき」を従業員間での複数の経路から得られるよう、活発なコミュニケーションができる職場づくりをしていくことも必要である。

(2) 福利厚生の運営上のチェックポイント

福利厚生の運営指針に基づき、福利厚生施策を運営する際のポイントを以下に整理する。なお、このチェック項目の前提として、福利厚生施策に関する法律改正への対応を目的とした施策の導入・見直しがある。

①実施施策の決定におけるポイント

- 従業員ニーズ、職場の状況の的確な把握
- 福利厚生の方針の策定、個別施策の確定
- 対象従業員の確定
- 原資の確保・配分
- 運営方法、運営主体の決定
- 職場内の納得を得るための説明と協議

②施策の導入・運用におけるポイント

- 利用促進・施策理解のための周知活動
- 利用促進のための手続きの簡素化

③実施状況の確認におけるポイント

- 利用状況の的確な把握
- 満足度調査の実施
- 費用の的確な把握

コラム：カフェテリアプランについての現状認識

カフェテリアプランについては、日本経営者団体連盟（現 日本経済団体連合会）が1998年の12月にまとめた「変革期の企業福利厚生」において、福利厚生への新たな取り組みとして、導入の目的や対象範囲、導入時の留意点などを整理している。

その内容は、わが国の企業においてカフェテリアプランが初めて導入された95年以降、同制度に対する関心度が増す中で、企業の現場の実情を十分に踏まえて取りまとめられたこともあり、大卒については、現在においても十分に活用できる中身となっていると考えられる（131頁参照）。

ただし、制度を導入する企業が増え、法定外福利厚生の運営手段として定着が進む中で、導入や運用における課題も明らかになっていることから、本コラムでは、時間の経過とともに明らかになった課題などを踏まえながら、カフェテリアプランの現状についての考え方を整理することとする。

1. 導入時のポイント

①原資の確保

「福利厚生費調査結果」によれば、カフェテリアプランを導入している企業の多くでは、従業員一人当たり年間5万円～6万円に相当するポイントを付与しており、導入にあたっては一定の原資の確保が必要になっている。導入企業においては、既存の施策の見直しとセットで導入しているケースが多く、具体的には、食事・住宅に関する手当や保養所などの福利厚生施設の廃止により原資を確保しながら、導入している例がある。

なお、カフェテリアプランを導入している企業の福利厚生費の平均は、調査対象企業全体の平均に比べて3割強高く、また、カフェテリアプランによる費用が福利厚生費に占める割合は2割に満たない。このことからわかるように、もともと法定外福利費の規模が大きい企業において導入が進められている。

②運営方針の転換に対する納得

カフェテリアプランは付与されたポイントの範囲内で従業員が施策を選択できる仕組みであり、従業員間での公平性確保の観点から導入されることが多い。

多様な施策のラインナップにより、従業員間での機会の平等が図られる一方で、必要な人が必要なだけ給付を受けられるという「必要性の原則」とは異なる考えの下で福利厚生を運営することとなるため、導入に際しては、これまでの福利厚生の運営方針を部分的あるいは全面的に転換することを前提にしながら施策を決定し、従業員の納得を得る必要がある。

なお、介護など特定の期間にまとまった支援を必要とする施策については、その備えとして、複数年に亘るポイントの積み立てを可能とする方法を採用している企業がある。

2. 導入後のポイント

①法定外福利費の管理

カフェテリアプランでは1ポイント当たりの単価と1人当たりの付与ポイント数が確定しているため、総じて費用の総枠管理はしやすくなる。ただし、1ポイント当たりの単価を変えるメニューの数やカフェテリアプラン以外の施策が福利厚生費に占める割合によって、その効果の度合いは変わってくる。なお、従業員に付与されるポイントに対する所得課税については、従業員が選択したメニューの内容によって課税・非課税が判断される。

②法定外福利費の抑制

保養所などの自社所有施設により固定的に支出をしていた施策を見直し、カフェテリアプランを導入した場合、費用は実際の利用に基づき計上されることから、福利厚生費のムダを省く効果がある。この点で、費用のムダが生じていた他の施策を見直すのと同時にカフェテリアプランに移行する方法は有効であると考えられる。なお、導入後に費用を抑制するためには、付与ポイントを引

き下げる必要があるが、労働条件の一部でもあることから、緊急的な対応を除き、その実行は困難であると考えべきである。

③管理運営の効率化

個別の施策を自前で実施する場合に比べ、アウトソーサーの活用により担当者数や維持管理費を減らすことが可能となる。このため、管理運営は効率化を見込むことができるが、アウトソーサーとの契約により、従業員一人当たりの管理費が固定的に発生することから、費用効率を高めていくためには、従業員の利用率を上げていく工夫が必要となる。

また、アウトソーサーに委託する業務の範囲によっては、自社においてシステム構築・改修やポイント管理を行う必要があり、かえって事務が煩雑化する可能性もあることや、アウトソーサーを全面活用することにより、自社内の福利厚生施策の運営に関するノウハウが蓄積しづらくなる可能性についても留意する必要がある。

④従業員ニーズへの対応、公平感の確保

アウトソーサーを活用することにより、多様な施策のラインナップが可能となるため、従業員のニーズを満たすとともに、福利厚生のメリットを享受できる機会も増える。また個人に対してポイントを付与することから、費用の面でも従業員間での公平感を醸成する効果が期待できる。

従業員間で、ポイントの消化の状況に差が出ることも考えられるが、その解消の方法として、介護や旅行のメニューについて、ポイント積立の仕組みを導入し、ポイントの消化率を高めている例がある。

満足度を維持していくためには、メニューごとの利用状況や従業員ごとのポイントの消化状況、満足度調査の実施などにより、ニーズを満たしているかどうかを確認し、メニューのブラッシュアップを図っていく必要がある。

なお、従業員の利用申請を受けつけた後、申請された消化ポイント分の現金を給付するため、現金化メニューを選択する傾向が強まる可能性もあることに

留意しておくべきである。

⑤制度への理解の深化

カフェテリアプランの導入の目的を、自らの課題の解決に向けた自助努力を支援すること、としている企業では、その趣旨についての理解を深め、従業員が退職後を含めた生涯を考えて自主的に選択できるよう、積極的に啓発活動を進める必要がある。

付与ポイントの範囲で、従業員に選択が任されるというカフェテリアプランの性格から、企業が重視している施策に誘導することは難しいが、そのような施策を明確化する方法としては、重点施策についての1ポイントあたりの単価の引き上げ、ポイント積立の容認が挙げられる。