

中小企業の今後の福利厚生のあるり方 －求められる戦略的福利厚生－

山梨大学 西久保 浩 二




中小企業の今後の福利厚生のあるり方

—求められる戦略的福利厚生—

山梨大学

西久保 浩 二

 全国社会保険労務士会連合会
社会保険労務士総合研究機構

— 目 次 —

はじめに	1
1. 中小企業の経営課題	5
1-1. 最大の経営課題としての人材難	5
1-1-1. 経営課題としての人材難の実態	5
1-1-2. 成長制約としての人手不足の意味	8
1-2. 格差の実態とその要因	10
1-2-1. 労働費用内での格差	10
1-2-2. 産業別格差の実態	11
1-2-3. 総合的にみた格差	12
1-2-4. 法定外福利費内での格差	13
1-2-5. ふたつの格差の要因は何か	14
1-3. 格差がもたらす人手不足	16
2. 福利厚生の本質とそのとらえ方	19
2-1. 福利厚生とは何か、その特性と経営的效果	19
2-1-1. 生成期における必然性と有効性	19
2-1-2. 福利厚生の特性	24
2-1-3. 賃金、退職給付との比較上の特性	27
2-1-4. 外形的構造…ビジネス・モデルとしての福利厚生	30
2-1-5. 経営的效果の理論と検証	36
2-1-6. 経営的效果の波及性	46
2-2. 良い会社と福利厚生の関係性	52
・事例：伊那食品工業	53
・事例：昭和期の本田技研	58
2-3. 米国での日本型福利厚生の広がり	60
・米国で進化する福利厚生、その背景と意図	60
・ZAPPOS 社の“HOT”な福利厚生	63
2-4. 現代大学生気質と福利厚生	67
3. 今後の福利厚生の展開…何に注力すべきなのか	74
3-1. 中小企業の福利厚生戦略モデル	74
3-1-1. 二つの戦略展開モデル	74
3-1-2. 外部資源1：金融機関というリソースの活用	77
3-1-3. 外部資源2：カードビジネスからの参入と活用の可能性	85
3-1-4. 外部資源3：地方中小企業のためのアウトソーシング基盤	92
3-2. 新たな課題…何を選択し、集中展開を行うべきか	98
3-2-1. 健康経営と中小企業—企業間格差をいかに解消するか—	98
3-2-2. 経営戦略としての健康支援 —ロート製薬にみる全社的制度化展開の成功例—	101

3-2-3. 高まる介護支援の必要性	110
3-2-4. 人材投資としての福利厚生：自己啓発の活性化の課題	125
3-2-5. 労働市場におけるブランディングの必要性	133

はじめに

わが国の中小企業は厚みをもった安定した経済構造を担う基盤としての役割を長年果たしてきた。

その貴重な中小企業だが、近年はグローバル化の進展、少子高齢化・人口減少といった外部環境変化のなかで、後継者難、人材不足、人手不足等の課題の深刻化によって次第に弱体化しつつある。

こうした「人」問題の根底には、労働市場における中小企業の評価の低さがある。この低評価の要因の一つが大企業、中堅企業と比較した処遇面での格差である。すなわち、賃金、退職金、福利厚生等の多くの面での劣位な状態が企業としての魅力、働く場としての魅力を減じているのである。

本調査研究では、こうした中小企業の置かれた厳しい環境下にあっても、労働者にとって魅力ある企業、魅力ある職場となるために、福利厚生を有効に活用することで大いに貢献できる可能性があることを検証する。外部労働市場での評価を高めることで採用力の改善を図ると同時に、社内、すなわち内部労働市場における評価の改善によって、定着性、モチベーション等の向上につなげる福利厚生の在り方とは何かを幅広く検討する。

まず第一章では、中小企業の経営課題を再確認する。多くの中小企業にとって成長制約となっている課題を経営者調査から確認すると同時に、その背景にある「格差」に着目する。

第二章では、福利厚生の本質について改めて考察を行いたい。どのような特性をもち、どのような機能の発揮が期待できるものか。そしてそれらの機能が中小企業にどのような経営的效果を提供できるのかを検討する。

そして第三章では、中小企業にとってのこれから福利厚生の展開のあり方を提案する。限られた経営資源のなかで、どのように福利厚生の経営的效果を極大化させ、経営課題の解決につなげるのか。外部資源の活用と「選択と集中」による個性化、特長化による戦略的な福利厚生の展開のあり方に関して二つの戦略モデルを提示したい。

これらの調査研究の成果が多く中小企業の経営課題の解決に寄与するものとなれば幸いである。

山梨大学
西久保浩二

中小企業の今後の福利厚生のある方

1. 中小企業の経営課題

1-1. 最大の経営課題としての人材難

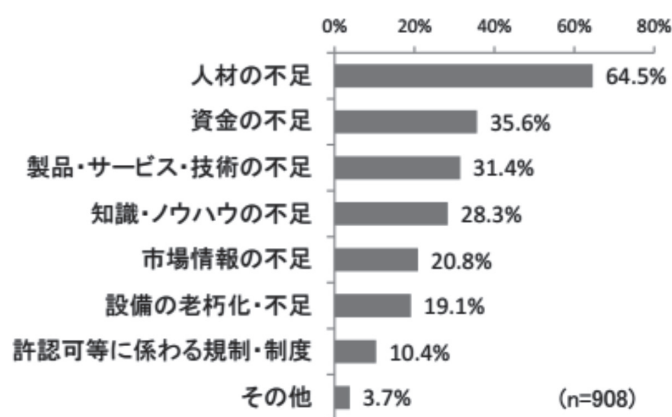
1-1-1. 経営課題としての人材難の実態

中小企業の福利厚生のある方を考える上で、最も重要な観点は「問題解決」であり、「経営的効果」である。つまり、限られた経営資源のなかで、福利厚生においてはコストパフォーマンス（費用対効果）からの評価に基づいた展開が不可欠なのである。

では、この解決すべき問題とは何か。求めるべき効果と何かをまず考えてみたい。

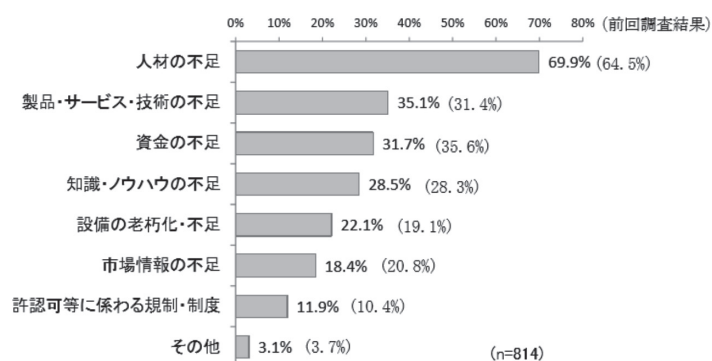
図1-1は、東京商工会議所が平成26年に行った「中小企業の経営課題に関するアンケート調査」の中で、「売上拡大に取り組む上での課題が何か」について尋ねた結果である。この調査結果をみると64.5%と最も多数の中小企業が課題として「人材の不足」をあげている。

図表1-1 売上拡大に取り組む上での課題



翌年の平成27年にとも同様の調査と質問を行ったがその結果は、さらに「人材の不足」が拡がりを見せていることがわかる。69.9%と実に7割近い回答企業が課題として位置づけた。他の課題、「製品・サービス技術の不足」や「資金の不足」大きく上回る突出した回答率となっていることに驚かされる。

図表1-2 売上拡大に取り組む上での課題



・企業規模別の離職率の推移

図表1-3は常用労働者の離職率を見たものであるが、長期的な変化としては大企業・中小企業ともに離職率はわずかに減少傾向にあるものの、やはり恒常的に中小企業の離職率は大企業と比べて高く、中小企業層の2012年の一年間の離職率は12.3%となっている。

図表1-3 離職率の推移（企業規模別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」

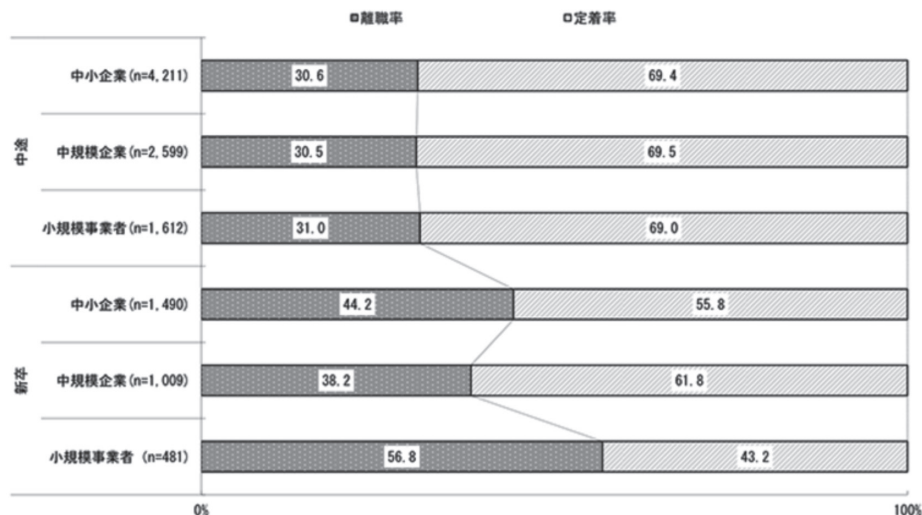
(年)

(注)1. 「離職率」=「離職者数」÷「調査年における1月1日現在の常用雇用者数（パートタイム労働者を除く）」

2. 企業全体の常用雇用者数が5～99人である場合を中小企業、100人以上である場合を大企業とし、それぞれの企業に属する事業所から把握される離職率を示している。

図表1-4はアンケート調査結果により、さらに詳しく中小企業・小規模事業者の離職率を見たものであるが、採用後3年間の離職率は中途採用では約3割であるが、新卒採用の入社後3年間の離職率では4割を超えており、実に半数近くが3年間で離職している実態が示されている。企業規模別に見ると、中途採用の離職率は規模別の違いは僅かであるが、新卒においては、中小企業層のなかで最小規模の小規模事業者が中規模企業を大きく上回り、実に新卒者の5割超が3年以内に離職している。このような状況に鑑みれば、中小企業・小規模事業者が限られた経営資源を費やして確保した将来を担う人材を、職場に安定的に定着させることは喫緊の課題である。

図表1-4 中小企業層での離職率



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

次に、図表1-5は野村総研が2014年に行った調査において中小企業において人材の定着のために行われている取組の有効性を示したものである。主な対応として「賃金の向上」(63.8%)や「興味にあった仕事・責任のある仕事の割当」(63.5%)、「休暇制度の徹底」(63.1%)を「有効」と回答する企業の割合が高い一方で、「在宅勤務・テレワークの導入」(28.4%)や「介護休暇」(31.3%)、「社外セミナー」(38.7%)は「有効」と回答した企業の割合が低いことが分かった。

特に、在宅勤務・テレワークに関しては、人材定着という観点からは「有効でない」と回答する割合が3割となっており、在宅勤務・テレワークは、育児をしながら就労する場合や、長時間の通勤時間を短縮することによるライフワークバランスを実現する場合等において有効であるが、人材の定着という面からは、むしろ、会社との関係性が希薄になるという問題点もあると中小企業が考えていることが推測される。

図表1-5 人材の定着のために行われている取組

	有効である	どちらとも言えない	有効でない
賃金の向上（基本給・ボーナス）(n=1,994)	63.8	34.1	2.1
興味にあった仕事・責任のある仕事の割当(n=1,602)	63.5	35.0	1.6
休暇制度の徹底（週休2日・長期休暇）(n=1,565)	63.1	33.3	3.6
雇用の安定化(n=1,675)	60.4	38.0	1.6
労働時間の見直し(n=1,233)	58.9	38.7	2.4
資格取得支援(n=1,633)	58.7	37.4	3.9
職場環境の美化・安全性の確保(n=1,750)	54.8	43.5	1.7
計画的なOJT・メンター制度の実施(n=840)	50.8	46.7	2.5
研修制度の充実(n=1,238)	50.2	45.7	4.0
子育て支援(n=1,006)	50.1	45.2	4.7
技術やノウハウの見える化（文書化・動画化）(n=893)	49.7	46.1	4.1
ハラスメント対策（セクハラ・パワハラ・マタハラ等）(n=1,029)	45.9	51.6	2.5
住宅補助(n=729)	45.0	47.2	7.8
人事制度人事制度の明確化（キャリアプランの明確化など）(n=761)	44.2	52.6	3.3
サークル活動・社員旅行(n=1,136)	44.1	48.9	7.0
社外との人材交流(n=882)	44.0	50.9	5.1
社外セミナー(n=1,292)	38.7	57.0	4.3
介護休暇(n=922)	31.3	62.4	6.3
在宅勤務・テレワークの導入(n=250)	28.4	41.2	30.4

資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

こうした中小企業・小規模事業者による人材定着に関する取組を、就業者の側から見たものが図表1-6である。彼らが有効な取組としてはあげたものとして、「興味にあった仕事・責任のある仕事の割当」(68.8%)、「休暇制度の徹底」(67.1%)や「資格取得支援」(66.7%)等が高い割合を占めている。

また、「子育て支援」(60.7%)についても有効性は高い。企業側の回答と比較した場合、「社外との人材交流」の有効性が就業者側において高い傾向がある。特に、若い就業者にとっては、同世代の人間が社内に少ないことが心理的な負担になることが多く、比較的近いエリアでの他社の同世代との交流の場を設けることが有効と考えられる。また、「賃金の向上」や「職場環境の美化・安全性の確保」の有効性は企業側において高い。

このようにみると企業側と就業者側の評価に一定の乖離があることがわかる。

図表 1-6 就業者からみた有効な対策

	有効である	どちらとも言えない	有効でない
興味にあった仕事・責任のある仕事の割当 (n=231)	68.8	29.0	2.2
休暇制度の徹底 (週休2日・長期休暇) (n=346)	67.1	27.2	5.8
資格取得支援 (n=210)	66.7	29.5	3.8
雇用の安定化 (n=252)	65.9	31.0	3.2
職場環境への配慮 (人間関係、ハラスメント対策等) (n=172)	65.7	29.7	4.7
技術やノウハウの見える化 (文書化・動画化) (n=133)	61.7	33.8	4.5
子育て支援 (n=135)	60.7	34.8	4.4
社外との人材交流 (n=99)	59.6	36.4	4.0
賃金の向上 (基本給・ボーナス) (n=719)	59.2	36.2	4.6
労働時間の見直し (n=445)	58.0	34.6	7.4
人事制度の明確化 (キャリアプランの明確化など) (n=117)	57.3	35.9	6.8
計画的なOJT・メンター制度の実施 (n=67)	56.7	40.3	3.0
研修制度の充実 (n=147)	56.5	40.1	3.4
住宅補助 (n=96)	56.3	38.5	5.2
職場環境の美化・安全性の確保 (n=334)	55.7	39.2	5.1
在宅勤務・テレワークの導入 (n=107)	55.1	34.6	10.3
介護休暇 (n=92)	50.0	46.7	3.3
社外セミナー (n=144)	49.3	45.1	5.6
サークル活動・社員旅行 (n=111)	46.8	43.2	9.9

資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

1-1-2. 成長制約としての人手不足の意味

「人材不足」「人材難」が、なぜ中小企業にとって最も共有される成長制約となってしまっているのか。

中小企業の成長課題としては「人材難」と並んで「資金難」がしばしば指摘されてきたが、この二つの課題は特性が異なる。後者は、経営拡大のための事業資金をいかに、効率的に、タイミングよく調達するか、という課題である。必ずしも大企業層ほどの信用力、市場評価を得ていない中小企業では、事業拡大にあわせた機動的な資金調達が容易ではないことは事実である。しかし、この課題は小規模であっても事業が拡大し、安定化すれば地方金融機関を中心とした間接金融や政策的支援(信用供与等)によって、ある程度、解決の目処が立つことが少なくない。つまり、規模的成長や経営安定化に合わせて、確実に難易度が低下する傾向をもつ課題といってもよい。

一方、「人材難」については、そうはいかない。労働市場がオープンな市場取引であること、そして、ここでは「情報の非対称性」が大きいことが、中小企業の採用力の前に大きな壁となって立ちはだかっている。

情報の非対称性 (asymmetric information) とは、各取引主体が保有する情報に差がある不均等な情報構造にあることを意味する概念である。つまり、ヒト(労働者)や組織(企業)が保有する情報の分布に偏りがあり、そのことが経済主体間における効率的な取引の形成を阻害する現象をしばしばたらしめるのである。

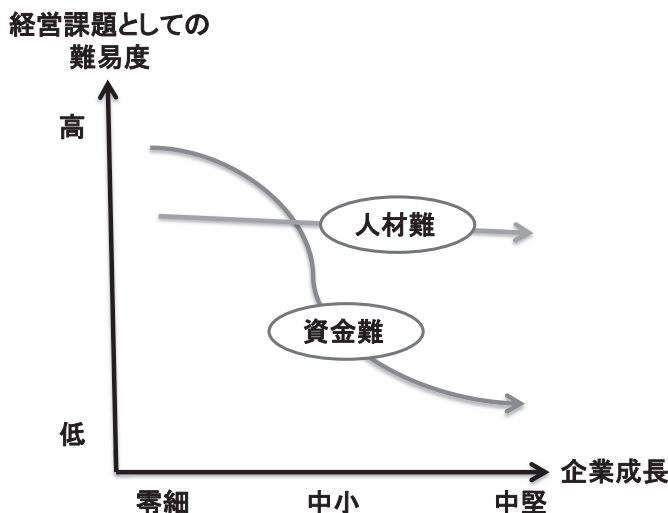
中小企業の人材難の問題をこの概念を利用して解説すると、現状問題の性格をよく説明できる。

将来、企業を担う中核人材を得るための新卒市場での取引を前提に考えると、採用活動では、応募する学生達(求職側)にとっても、採用する側の企業(求人側)にとっても、情報の非対称性が強く表れる。つまり、互いが相手の情報を完全に得ることが不可能に近い。それは採用候補者、企業ともに情報的に高い多様性や曖昧性を有しているからである。例えば、どの学生がわが社にとって有能な人材となる潜在力を有しているか、個々の学生の職業人としての能力を事前に正確に測定することは難しい。一方、学生にとってもどの企業が自分の生涯職業生活にとって本当に価値ある会社なのか。賃金や福利厚生(生涯報酬)がどの程度か。スキルや人脈などの職業人としての成長、キャリアの発展に不可欠なベネフィットがどの程度、提供されるのか。ましてや、その企業が倒産やリストラのような経営危機に陥る危険性などまで事前に測定することは不可能である。ともかく、現在の労働市場における採用活動は、求職側、求人側の双方において、互いに情報面で不完全な状態で、常に取引を行わなくてはならず、「情報の非対称性」が強く表れる取引形態となる。

このため、特に新卒市場などでは、企業は出身大学や過去の採用実績などの基準情報によって初期的なスクリーニング（ふるいわけ）を行い、学生側も、自分が既に知っている企業、使ったことのある商品を扱っている企業、TVでCMをやっている企業、といった安易な企業の知名度や、従業員規模、売上規模などの情報によって候補企業を選定する。この出身大学や企業の知名度などの情報は「シグナル情報」と呼ばれ、完全な情報を得るためのコストがあまりに大きいために利用される代替情報となる。このシグナル情報に頼ることで求人や求職にかかる取引コストを大きく引き下げることができる。

このような状態の労働市場において何が起ころかという、求職側の学生は、企業の知名度や規模などをシグナル情報とし、個々の企業を丹念に調べようとしない。いかに、経営状態が良好で、将来性に優れた中小企業であっても、知名度がなく、小規模でというだけで、最初の候補企業リストから除外される可能性が高い。この状態が、零細企業だけではなく、中小企業、中堅企業といわれるほどに成長しても、なかなか逃れられない課題として付きまとうことになるから厄介である。

図表 1-7 二つの経営課題



残念ながら、現時点では学生が「シグナル情報」として福利厚生の実質度を直接的に使うことは、多くなく、むしろ企業規模や知名度が福利厚生や賃金の代理指標となってしまっている。つまり「(全ての) 中小企業では賃金も福利厚生も劣っている」という前提で、就職活動が行われている可能性が高い。こうなると、いくら福利厚生に投資をして、充実させても中小企業であるというシグナル情報だけで、高い潜在能力をもった学生を採用できるチャンスを当初から失ってしまう。

中小企業における中核人材の調達に初期時点では、家族や起業時の出資仲間などがいるため、一定の事業規模までは、能力や問題意識、専門性を有する人材、つまり経営資源として有効な人材を確保できている。問題は、その後に本格的な成長段階に入った時点で、「右腕人材」などと呼ばれる中核的な人材を、労働市場から円滑に調達し続けることが非常に困難になり、成長の足を引っ張ることになってしまう。そして、「人材難」は、やがて後継者不足問題となって、最終的には廃業企業になってしまう危険性も孕んでいるのである。

こうした、人材調達の問題だけではなく、採用数が少なかったり、不安定であったりするため育成のための教育訓練制度、そして自己啓発支援などの面でも、十分な規模の経済性が得られないため大企業のような計画的、そして従業員間での競争意識などの醸成も期待できず、非効率なものとなりやすい。OJTだけに依存してしまいがちであり、自己啓発によって公的資格などを取得することによる転職能力の向上

を危惧するために思い切った補助や報奨金施策を展開することを躊躇することも少なくない。つまり、人材として育成するという点でも、どうしても大企業と比較すると劣ってしまうのである。

このような労働市場における中小企業の採用力、その後の育给力などの構造的な脆弱さをどのように克服すべきか。そして福利厚生がこの問題解決にどのような貢献が可能なのかを考える必要がある。

1-2. 格差の実態とその要因——福利厚生における二つの格差

大学では四年生の就職活動が一段落した後の時期に、複数の内定を得た彼らの最大の関心事は、内定をいただいた企業の中から、最終的にどの企業に決めるか、という問題である。やや贅沢な悩みではあるのだが、彼らにとっては辛かった就職をクリアした後の次なる、“就社”という人生を左右する大問題なのである。

この大事な決断のための判断材料となってくる情報は数多い。やり甲斐、仕事の内容、立地そして賃金、懇親会などで得られた会社の雰囲気、職場の実態、有休の取りやすさ等々である。しかし、長年、この時期の彼らの会話に耳を傾けていると、これらの情報、つまり労働上の諸条件は比較的曖昧で、不確実性が高いからであろうか、これらだけでは、なかなか結論まで辿り着けない様子である。

そこで、しばし登場する、かなり決定的な情報が、福利厚生制度に関する情報となる。

筆者の大学所在地は、都心から離れた地方であるためか、最も関心が高い福利厚生制度は、やはり「住宅関連制度」となる。つまり、都心に出てすぐに入居できる独身寮があるか。また、その費用は？、間取りは？、立地は？、という様々な条件がワイワイ、ガヤガヤと賑やかに検討されるのが、私の研究室（ゼミ演習室）での初春の頃の恒例行事となっている。

独身寮のない企業では、住宅手当はどのくらいに関心が広がる。そして都心の賃貸住宅の情報などもネットで調べ始めて、その高額な金額に驚くことになる。所在地（山梨）の二倍以上の平均額だからである。そして、「住宅」という福利厚生が自分の新生社会人としての新たな生活の余裕度を左右する重要な条件であることによく気づくのである。本当は、賃金、特に生涯賃金が最も重要な条件となるのだろうが、若い学生達にとっては初任給から若い時期での賃金水準には、格差があるようには感じておらず、あまり気にならない様子である。確かに、初任給から数年での産業間、企業規模間での賃金格差は小さいものである。

そのあたりまで学生たちの議論が煮詰まる段階で、やっと筆者がこの分野の研究者であることを思い出してくれるのであろう。やはり恒例の質問が、何度も複数の学生から投げかけられる。すなわち「先生、この企業の福利厚生は充実していますか？」という、ごく単純な、そして真剣な質問である。

さすがに、筆者も学生の内定先企業のすべての福利厚生制度を熟知しているわけではないので、答えには窮するのだが、有難いことに二つの、かなり決定的な参考情報があるので、それを使って、なんとか納得してもらうことにしている。

すなわち、福利厚生に顕著に見られる企業規模間、そして産業間での「格差」に関する情報である。

1-2-1. 労働費用内での格差

まず、これまでも長く指摘され、社会的、政策的な課題とも位置づけられた企業規模間での格差を再確認してみたい。「就労条件総合調査（厚生労働省）」の平成23年時点での実態では、労働費用が詳しく調査されているが、福利厚生に対する企業支出である「法定外福利費」について常用労働者1人当たりの月額平均として算出されている。本調査は、全国の常用労働者が30人以上の民営企業から、産業、企業規模別

に一定の方法により抽出した企業が対象となっており、ここでの調査では、調査対象数6,145社で、有効回答数4,296社で有効回答率69.9%となっている。この回収標本について、企業規模四区分でのクロス分析が示されている。最大規模層は「1000人以上」で、最小規模が「30-99人」である。

まず、法定外福利費だが調査全体での平均値は、8,316円となっているが、「1000人以上」は、13,042円で、「30-99人」が4,587円となる。格差を倍率でみると、2.84倍である。現金給与と比較してみると、同様の比較での倍率は、1.14倍でしかない。労働費用全体でも1.36倍である。「1000人以上」を100とした指標値を算出してみると、「30-99人」は、35.2となる。相対的にみても、大きな格差はいえるだろう。現金給与では、77.9である。

一方、労働費用全体での法定外福利費の構成比での格差についてもみているが、「1000人以上」では、2.7%であり、「30-99人」では1.3%となる。配分行動としては実額ほどの格差ではなくなっているが、やはり倍以上の顕著な差はある（図表1-8）。

加えて、格差の観測としてより大規模な企業層を対象とした調査である日本経団連が行っている「福利厚生費調査（2011年度）」との比較も試算してみた。法定外福利費では、就労条件調査での「30-99人」と、「3000人以上」「5000人以上」との倍率は、6.0倍、5.1倍となる。

図表1-8 企業規模別、常用労働者1人1か月平均労働費用

(単位：円)

企業規模	労働費用 総額	現金 給与額	現金給与 以外の 労働費用	法定	法定外	倍率
				福利費	福利費	
調査産業計	414,428	337,849	76,579	44,770	8,316	1.8
1,000人以上	477,136	379,854	97,282	49,130	13,042	2.8
300~999人	411,721	335,680	76,041	44,000	7,017	1.5
100~299人	379,210	313,841	65,369	43,315	5,579	1.2
30~99人	350,911	296,013	54,898	39,939	4,587	1.0
格差	「1,000人以上」を100とした指標値					
1,000人以上	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	-
300~999人	86.3	88.4	78.2	89.6	53.8	-
100~299人	79.5	82.6	67.2	88.2	42.8	-
30~99人	73.5	77.9	56.4	81.3	35.2	-
構成比	「労働費用総額」を100とした指標値					
1,000人以上	100.0	79.6	20.4	10.3	2.7	-
300~999人	100.0	81.5	18.5	10.7	1.7	-
100~299人	100.0	82.8	17.2	11.4	1.5	-
30~99人	100.0	84.4	15.6	11.4	1.3	-
参考値(日本経団連「福利厚生費調査」)						
5,000人以上	-	557,908	-	79,547	27,561	6.0
3,000人以上	-	547,281	-	77,114	23,525	5.1
格差	上記「1,000人以上」を100とした指標値					
5,000人以上	-	146.9	-	161.9	211.3	-
3,000人以上	-	144.1	-	157.0	180.4	-

厚生労働省「平成23年 就労条件総合調査」より作成

1-2-2. 産業別格差の実態

では次に、産業別での格差についても確認しておこう。

福利厚生における格差については、これまでも企業規模間での格差が注目されてきたが、実際は規模間よりも産業間の格差の方がはるかに大きいのである。図表1-10では、産業別での労働費用の主要値を掲載しているが、先ほどと同様に、最も充実している「電気・ガス・熱供給・水道業」を100とした指標値を下に、降順に並び替えている。ちなみに、同産業の法定外福利費は31,767円と最も高く、以下、「金融業、保険業」が14,620円、「鉱業、採石業、砂利採取業」が13,694円、「製造業」が11,640円と続いている。

一方、法定外福利費の低い産業では、最も低い「医療、福祉」が1,947円で、次いで、「小売業」が2,700円、

「サービス業（他に分類されないもの）」が2,893円となっている。最高額の「電気・ガス・熱供給・水道業」と「医療、福祉」との格差は、実に16.3倍、「金融業、保険業」と比べても7.5倍の格差となる。指標値では、「医療、福祉」が6.1、「小売業」が8.5、「サービス業（同）」が9.1となっており、いずれの産業の10分の一以下ということになる。

産業間での格差は、賃金についても大きい。現金給与でも上記と同様の比較をすると、最高額の「電気・ガス・熱供給・水道業」と最低値の「医宿泊業、飲食サービス業」との格差は、3.5倍、「金融業、保険業」と比べると3.1倍の格差となる。指標値では、「医宿泊業、飲食サービス業」は、28.2と最も低く、「医療、福祉」が34.3、「小売業」が35.0、「サービス業（同）」が38.2と続いている。

もちろん、当調査では、各産業での常用労働者の平均年齢、平均勤続年数が調整されていないため、相対的に勤続年数が短く、若年労働者の多い産業での現金給与の観測値が低くなることを考慮する必要がある。しかし、福利厚生への給付では、平均年齢、平均勤続年数との連動性は薄く、その格差は職場での処遇環境としての実質的な格差とみることができるだろう。

図表1-10 産業別、常用労働者1人1か月平均労働費用

(単位：円)

調査産業計	労働費用 総額	現金 給与額	格差	構成比	現金給与 以外の 労働費用	法定 福利費	法定外 福利費	格差	倍率	構成比
		337,849	55.8	81.5				76,579	44,770	8,316
電気・ガス・熱供給・水道業	795,852	605,126	100.0	76.0	190,727	86,559	31,767	100.0	16.3	3.99
金融業，保険業	682,706	527,129	87.1	77.2	155,577	67,957	14,620	46.0	7.5	2.14
飲業，採石業，砂利採取業	561,152	450,362	74.4	80.3	110,790	67,491	13,694	43.1	7.0	2.44
製造業	490,240	390,739	64.6	79.7	99,501	54,525	11,640	36.6	6.0	2.37
運輸業，郵便業	419,336	339,711	56.1	81.0	79,625	45,134	11,252	35.4	5.8	2.68
学術研究，専門・技術サービス業	642,738	538,856	89.0	83.8	103,882	59,662	11,026	34.7	5.7	1.72
情報通信業	568,972	470,510	77.8	82.7	98,463	58,804	10,189	32.1	5.2	1.79
卸売業	475,107	384,694	63.6	81.0	90,413	51,920	9,513	29.9	4.9	2.00
建設業	532,434	431,749	71.3	81.1	100,685	60,794	9,073	28.6	4.7	1.70
不動産業，物品賃貸業	386,856	324,814	53.7	84.0	62,042	42,211	5,730	18.0	2.9	1.48
生活関連サービス業，娯楽業	247,895	214,204	35.4	86.4	33,691	24,799	4,543	14.3	2.3	1.83
教育，学習支援業	290,274	247,128	40.8	85.1	43,146	29,987	4,222	13.3	2.2	1.45
宿泊業，飲食サービス業	196,767	170,893	28.2	86.9	25,874	18,657	3,721	11.7	1.9	1.89
サービス業(他に分類されないもの)	275,221	235,670	38.9	85.6	39,551	29,641	2,893	9.1	1.5	1.05
小売業	249,889	211,836	35.0	84.8	38,053	26,722	2,700	8.5	1.4	1.08
医療，福祉	245,842	207,752	34.3	84.5	38,091	28,144	1,947	6.1	1.0	0.79

厚生労働省「平成23年 就労条件総合調査」より作成

1-2-3. 総合的にみた格差

さて、規模別、産業別と二つの次元から「格差」の実態をみたわけだが、この二つの次元を組み合わせた統合条件下ではどうなるだろうか。つまり、格差に対する企業規模効果と産業効果が同時には顕在化するケースでの、より現実的な、実態的格差である。

比較のために、まず企業規模別では「1000人以上」と「30-99人」の二つの規模層だけを取り出し、その各層の中で、さらに産業別での法定外福利費の実額における上位二業種、下位4業種に着目して格差の確認を行ってみた（図表1-11）。

最も法定外福利費が高いと推定された企業規模が「1000人以上」の「電気・ガス・熱供給・水道業」および「金融業、保険業」の実額は、それぞれ、36,719円、16,199円となっている。一方、「30-99人」の規模での、五つの産業での実額値は最低値の「医療・福祉」で1,754円、相対的に高い「教育・学習支援業」でも3,854円である。この設定での最高値と最低値の倍率格差は、実に、20.9倍と最大値となる。

図表1-11 企業規模別かつ産業別、常用労働者1人1か月平均労働費用

(単位：円)

企業規模別×産業別		労働費用 総額	現金給与額		現金給与 以外の 労働費用	法定福利 費	法定外 福利費	格差		倍率	
			格差	構成比				格差	構成比		
1,000人 以上	電気・ガス・熱供給・水道業	848,887	639,458	100.0	75.3	209,430	91,642	36,719	100.0	4.33	20.9
	金融業、保険業	727,144	553,880	85.7	76.2	173,265	71,221	16,199	44.1	2.23	9.2
30～99人	教育、学習支援業	340,317	291,415	45.6	85.6	48,902	37,617	3,854	10.5	1.13	2.2
	宿泊業、飲食サービス業	217,085	188,250	29.4	86.7	28,835	21,459	3,511	9.6	1.62	2.0
	サービス業(他に分類されないもの)	274,462	235,644	36.9	85.9	38,818	30,170	3,000	8.2	1.09	1.7
	小売業	272,126	227,166	35.5	83.5	44,960	32,448	2,015	5.5	0.74	1.1
	医療、福祉	197,401	173,005	27.1	87.6	24,396	19,597	1,754	4.8	0.89	1.0

厚生労働省「平成23年 就労条件総合調査」より作成

1-2-4. 法定外福利費内での格差

次に、法定外福利費の中での個別項目での格差についてもみる。

ここではまず、企業規模のみについて確認するが、格差が一方的に存在するものではないことが興味深い。「住宅」ではやはり、規模間格差が著しい。これは、後ほど述べるが、採用行動とも密接に関係しており、施策の労務管理上の必要性の違いが現れていると考えられる。全国展開を行う大企業層では、従業員の転居異動や地方からの新卒採用が必然的に生じるため、業務用住宅・独身寮等を用意する必要に迫られるからである。

この他に規模間格差の大きい施策としては、「医療保健」「文化・体育・娯楽」「財形関連」「その他」となっている。また、逆格差というか、小規模層の方が費用配分額が大きい、特徴的な施策として「私的保険制度への拠出」「労災付加給付」がある。大企業層以上に充実した支援がなされているということになる。この他の「食事」「健康診断」などでは、規模間での傾向的な格差は見られない。

図表1-12 企業規模別、常用労働者1人1か月平均法定外福利費

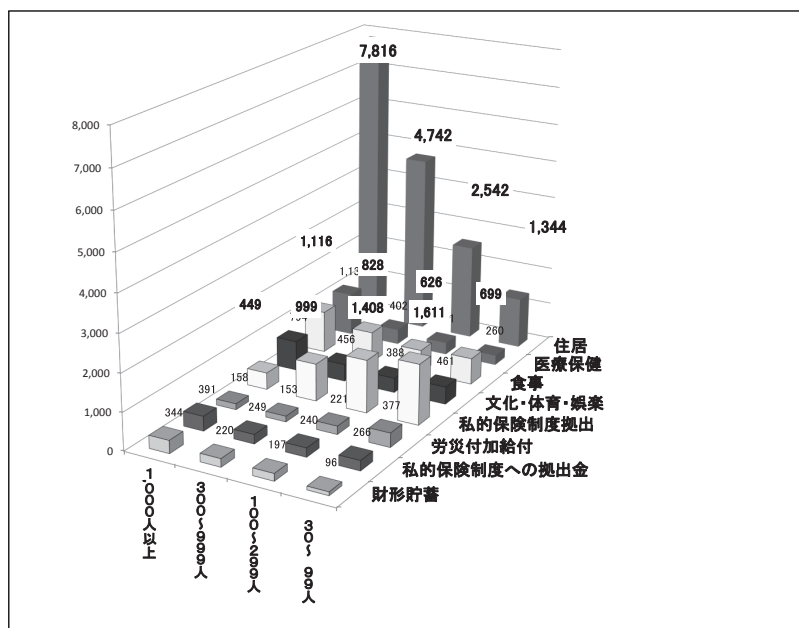
(単位：円)

企業規模	計	住居	医療保健		食事	文化・体 育・娯楽	私的保険 制度への 拠出金	労災付加給 付の費用	慶弔見舞等	財形貯蓄奨 励金、給付 金及び基金	その他の法 定外福利費 (注)
			健康診断								
調査産業計	8,316	4,110	958	496	759	379	556	169	266	158	961
1,000人以上	13,042	7,038	1,605	516	854	506	490	97	323	250	1,880
300～999人	7,017	3,805	670	544	657	366	349	116	250	166	638
100～299人	5,579	2,485	612	494	797	266	511	174	252	84	397
30～99人	4,587	1,284	517	425	665	297	888	327	201	77	329
格差	「1,000人以上」を100とした指標値										
1,000人以上	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
300～999人	53.8	54.1	41.7	105.4	76.9	72.3	71.2	119.6	77.4	66.4	33.9
100～299人	42.8	35.3	38.1	95.7	93.3	52.6	104.3	179.4	78.0	33.6	21.1
30～99人	35.2	18.2	32.2	82.4	77.9	58.7	181.2	337.1	62.2	30.8	17.5
構成比	「法定外福利費総額」を100とした指標値										
1,000人以上	100.0	54.0	12.3	4.0	6.5	3.9	3.8	0.7	2.5	1.9	14.4
300～999人	100.0	54.2	9.5	7.8	9.4	5.2	5.0	1.7	3.6	2.4	9.1
100～299人	100.0	44.5	11.0	8.9	14.3	4.8	9.2	3.1	4.5	1.5	7.1
30～99人	100.0	28.0	11.3	9.3	14.5	6.5	19.4	7.1	4.4	1.7	7.2

注：「その他の法定外福利費」とは、通勤バス・売店等の費用、共済会への拠出、持株援助に関する費用等

厚生労働省「平成23年 就労条件総合調査」より作成

図表 1-13 個別項目での格差



個別項目についても、規模間かつ産業間での実態的な格差について、先と同様の方式で試算を行って見た。やはり「住宅」での格差は著しいもので、「電気・ガス・熱供給・水道業」×「1,000人以上」を100とした指標値では、「サービス業（同）」では1.3、「医療・福祉」では4.2といった極端に低い値となる。「医療保健」や「文化・体育・娯楽」での格差もかなり大きい。倍率換算してみると、最高値と最低値の倍率格差では、「住宅」において現れており、実に、76.5倍という最大の格差値となる。

図表 1-14 企業規模別かつ産業別、常用労働者1人1か月平均法定外福利費（指標値）

企業規模別×産業別		住居	(指標値)				私的保険制度への拠出金
			倍率	医療保健	健康診断	食事	
1,000人以上	電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	75.6	100.0	100.0	100.0	100.0
	金融業、保険業	47.0	35.5	24.0	79.5	659.4	383.3
30~99人	教育、学習支援業	9.5	7.2	26.1	38.3	359.8	5.4
	宿泊業、飲食サービス業	8.5	6.5	5.8	15.2	440.2	3.5
	サービス業(他に分類されないもの)	1.3	1.0	9.1	34.1	123.6	9.5
	小売業	5.1	3.8	7.0	25.6	17.0	4.0
	医療、福祉	4.2	3.2	8.5	29.8	126.2	7.0
参考値(日本経団連「福利厚生費調査」) 上記「1,000人以上」かつ「電気・ガス・熱供給・水道業」を100とした指標値							
格差							
5,000人以上(全産業)		66.0	49.9	63.8	-	948.9	94.2
3,000人以上(全産業)		60.7	45.9	46.3	-	954.6	71.6

各個別費目ともに両調査間では、算定根拠に差異がある

1-2-5. ふたつの格差の要因は何か

さて、直近の調査統計に基づいて、福利厚生における「企業規模間」そして「産業間格差」について概観してみた。そこでは賃金に比較しても、より大きな格差が実在していることが再確認された。

同時に、格差が「企業規模」と「産業」という二次元で発生しており、格差そのものは産業間格差の影響がより顕著であることも確認されると同時に、二次元が交錯する実態で、支出額ベースで数十倍という大きな格差もあることが確認された。

この格差が長年わたって続いてきたものであり、解消される気配が希薄であることも改めて実感すると

ころである。それは格差が根強い構造的な状況から生じている現象だからと考えられる。

では、このような格差の要因として考えられるものは何であろうか。

まず、第一の要因と考えられる点は、企業としての「**財政的、資金的な余力**」の差が影響していると考えられる。確かに、企業規模間、産業間での付加価値生産性、収益性における格差は存在し、低付加価値の企業層では福利厚生にまで資金を配分する余裕がないことは事実であろう。従業員、一人にかけられる資金に限界が出てくることは避けられないだろう。しかし、この要因だけでは現金給与に見られる格差との、大きな違いを説明することは難しい。つまり、賃金での格差と同水準となることが推測されるわけだが。実態は、賃金と比較すると福利厚生において、より大きな格差が現れている。

では、第二の要因として考えられるのは企業規模間、産業間での「**必要性の差異**」という観点である。すなわち、中小企業の従業員には大企業ほどの福利厚生制度が必要ではないのではないかという考え方である。先にも述べたように最も格差の大きい個別項目であった「住宅」では、大企業のように全国的、世界的に事業所を展開する場合には、その地域での社宅・独身寮といった高コストな施設型施策がどうしても必要になる。しかし、中小企業では自宅通勤を前提として従業員採用を行うことが一般的である。金融業界などでも、メガバンクは全国に社宅・独身寮を配置しているが、信金・信組では、少額の住宅手当が一般的で、社宅・独身寮を自社保有するケースは少ない。住宅関連施策の費用が、格差を拡大させていることは間違いなく、その背景に事業運営上の「**必要性の差異**」があることは事実であろう。産業別での格差についても、一部ではこの「**必要性の差異**」という要因は説得力をもつ。比較的市間部や郊外に事業所が立地する製造業では、給食施設の併設の必要性が高くなるが、市街部に立地が前提の流通業などではそうした必然性は低くなる。

要因として指摘される第三の点は、大企業の従業員に比べて、中小・零細企業の従業員が相対的に、福利厚生よりも現金給与を強く志向する、つまり、福利厚生の充実よりも、少しでも給与を引き上げてもらいたいとする「**現金給与志向**」の意向が強く、それが反映された結果として、福利厚生での格差を大きくするというものである。この要因説については、未だ定量的に検証された研究はないようだが、実際に非正社員比率、女性比率、非世帯主比率が高いことや、勤続年数が比較的、短く、流動性も高い実態を考えると、長期的な生活設計の下で勤務先企業の福利厚生制度を活用しようという発想が持たれにくい可能性があることは推測できる。また、賃金においても大企業層との格差は、決して小さいものではないことが、より優先的に賃上げを期待することにもつながっているとも考えられる。

さらに、第四の要因としては「**企業年齢による蓄積効果**」があると考えられる。これは、福利厚生が創業からの経過年数が長いほど、より多くの制度・施策が蓄積、堆積される傾向があることを意味する。一旦、導入された制度・施策は、従業員にとっては既得権として意識され、なかなか廃止が難しくなる。結果的には、相対的に大企業の方が社歴が長いため、その“**堆積期間**”の差が、格差として表出しているとする考え方である。特に、既得権による固着化は労働組合の組織率が高い大企業層でより顕著に表れるとも推測される。

これら諸要因以外にも、様々な格差要因がこれまで指摘されてきた。

たとえば、**規模の経済性**あるいは採算性が要因であるとの論議もしばしなされる。少数の従業員を前提に、例えば、託児施設などを保有しても、どうしても活用度、稼働率は低くなり、経営者としては制度導入を躊躇するというものである。また、**経営者の裁量性**へのこだわり、といった側面もある。これは、個性的な中小企業経営者などでよく聞かれるが、「**できる社員**」「**がんばっている社員**」「**貢献している社員**」のためには、積極的に福利厚生的な支援を行いたいという意向はあるが、正式の制度・施策としてしまうと「**できない社員**」「**サボっている社員**」まで、当然の権利として利用してしまう。これが気に入らない、という

経営者心理である。形としての制度とせずに、状況を見て臨機応変に支援したいという発想となるので、法定外福利費としては恒常的に現れにくくなる。また、これも中小企業で、しばし聞かれるが、年度期首より福利厚生を固定的に予算化することには資金的な負担感があるので、上半期の業績の実態をみながら、好調ならば、海外への社員旅行を大盤振る舞い、なるが、不振であれば簡単な食事会程度ですませるか、何もしないという、判断がなされる。こうした柔軟性を担保しようとするため、結果的には、節約される機会が多くなってしまい、格差が拡大されることになるというわけである。

このように、格差の背景には、単なる企業体力の差、というだけではなく、様々な要因が複雑に作用していると考えられるのである。

さて、このような福利厚生に関する企業支出における格差の存在について検討してきたわけだが、複合的な諸要因を背景として生起しているとするれば、この格差は、おそらく今後も維持される可能性も高いと考えられる。

1-3. 格差がもたらす人手不足

ともかく、先に述べた内定先企業から入社企業を決めようとしている大学生たちの関心事に答えを提供するとすれば、充実した福利厚生の恩恵に浴することを望むならば、企業選択のポイントはかなり明確とも言えるだろう。より大規模な企業であって、かつ、ここで先ほど登場した特定の充実した産業を選ぶか、あるいはその条件を同時に満足できれば、高水準の福利厚生の恩恵を享受できるのである。

あの質問に対してそんな風に答えると、いつも「先生、もっと早く（就活開始前）に教えておいてくださいよ」と苦情となる。毎年、何度も伝えたようには記憶するのだが、就活中には、そんな話は思い出さなかったのであろうと思う。

2013年、わが大学では前期の講義の際に、就活に臨む三年生全員を対象に意識アンケート調査を行った（124名／回収率87%）。その結果を紹介しながら、就活直前の学生達の意識をみてみたい。

就活前にそのアタック企業の選定をどうして決めているか、についても尋ねてみた（図表1-15）。複数回答として過半数の反応がみられたものは「自分のやりたい仕事がある（72.6%）」「経営が安定している（59.7%）」「社風や雰囲気が良い（51.6%）」となった。

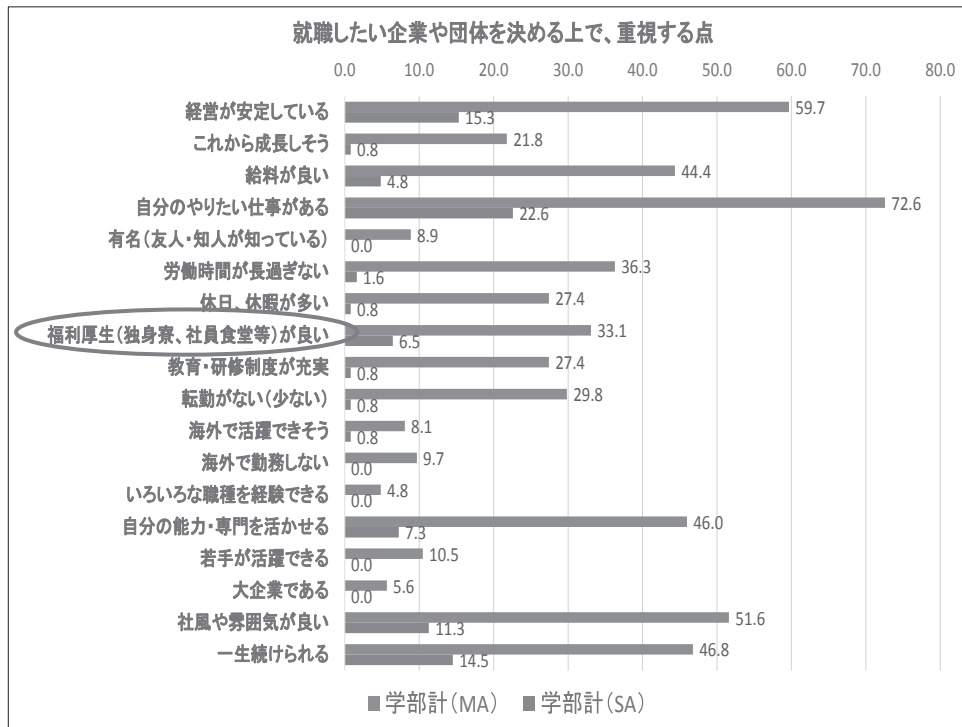
一方、具体的な労働条件面に着目すると、「給料が良い（44.4%）」「労働時間が長過ぎない（36.3%）」「福利厚生（独身寮、社員食堂等）が良い（33.1%）」「転勤がない（少ない）（29.8%）」「教育・研修制度が充実（27.4%）」「休暇・休日が多い（27.4%）」などと続く。これが複数回答方式の結果である。

条件項目としては福利厚生は第三位の位置であることがわかった。まだ勤務経験の無い学生にとっても、キーワードとしての“福利厚生”には一定の関心があるようだ。

一方で、最も重要な決定理由をひとつだけ、と求めて回答された結果では全体としては、「自分のやりたい仕事がある（22.6%）」が最も高く、5人に1人程度、次いで「経営が安定している（15.3%）」「一生続けられる（14.5%）」「社風や雰囲気が良い（11.3%）」などがあげられている。

興味深かった点は、ひとつだけと、制約をかけた単数回答で「給料が良い（4.8%）」よりも「福利厚生（独身寮、社員食堂等）が良い（6.5%）」が高くなっている点がある。加えて、上記の複数回答での労働条件項目のなかでも最も高くなっている。学生にとって、わかりやすい、目に見える福利厚生が採用戦線において、有効な戦術となる可能性を示しているように思われる。

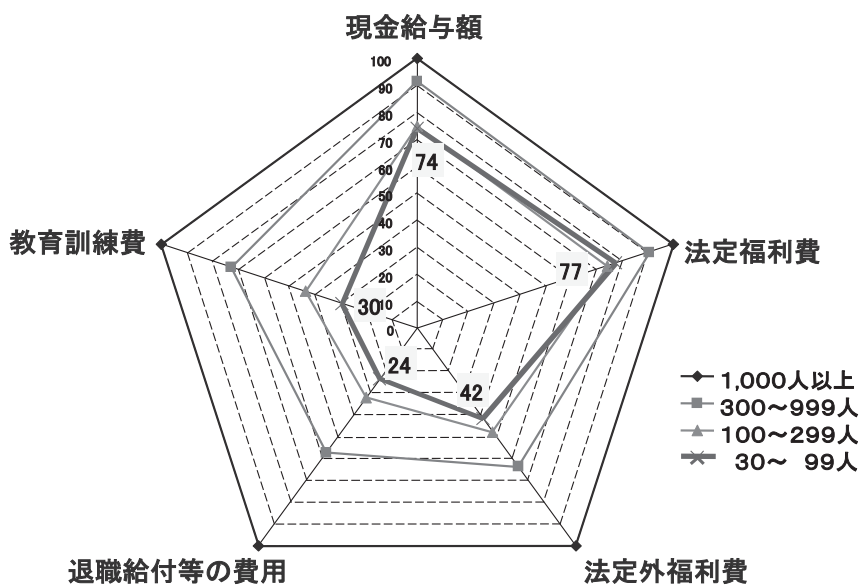
図表 1-15 就職候補先の決定理由



山梨大学 調査より

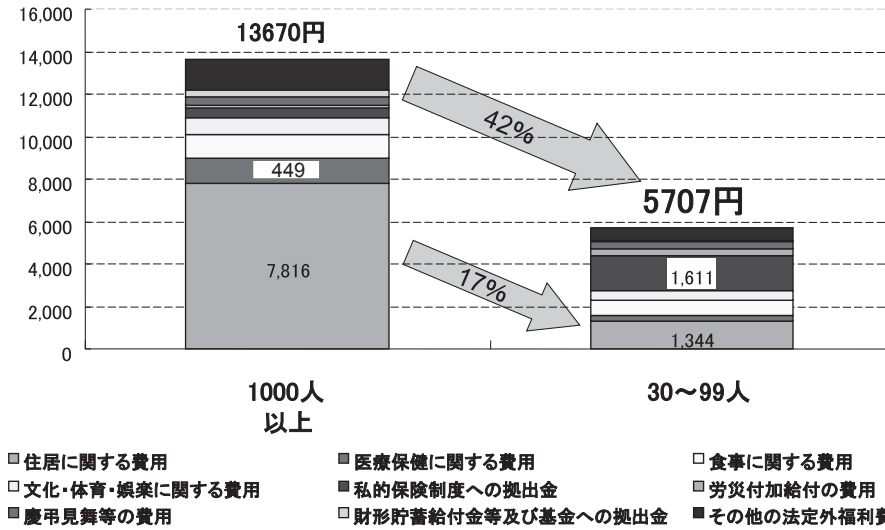
福利厚生には予想以上に大きな企業間格差が存在することは間違いない、この格差の存在は労働市場において「選択のリスク」として認識される。つまり、福利厚生の充実した企業とそうではない企業に分かれており、後者を選んだ自分自身が相対的に経済的損失を被るという意識が醸成されるものと考えられる。そのリスク感が就労者に伝わることで離職行動に影響を与え、また、労働市場にある人材に対して企業を選考する初期的段階で意思決定に影響を与えることになるのである。

参考図表 1-1 労働費用格差



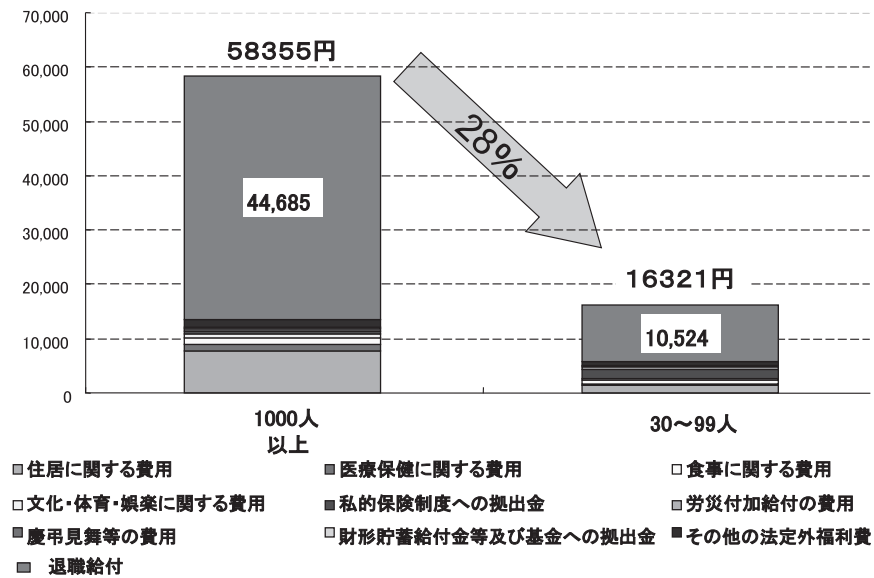
厚生労働省「平成23年 就労条件総合調査」より作成

参考図表 1-2 法定外福利費の個別費用格差



厚生労働省「平成23年 就労条件総合調査」より作成

参考図表 1-3 法定外福利費+退職給付費用の格差



厚生労働省「平成23年 就労条件総合調査」より作成

2. 福利厚生の本質とそのとらえ方

2-1. 福利厚生とは何か、その特性と経営的效果

本章では、中小企業の経営課題である人手不足の要因のひとつとなっていると考えられる福利厚生について詳しく検討する。福利厚生とは企業経営にとってどのような意味、意義をもつものなのか、様々な観点から考える。この検討を通じて、中小企業の経営層、人事部門の方々の福利厚生に対する認識を深めていただきたいと思う。

2-1-1. 生成期における必然性と有効性

まず、福利厚生というものがなぜ、企業経営のなかに生成されたのか、その歴史的経緯を整理しておきたい。

・欧米における起源

産業革命に先行した英国における福利厚生制度の起源は18世紀末にまで遡る。以下、岩出（1991）によれば、綿織物業において1792年にデール（D.dale）が従業員に対して体育施設を提供しており、また1790年代においてストラッツ社が従業員のために住宅、学校、教会等の建設等を行ったと述べられている。また、こうした動きの背景には「労働時間の短縮を含む従業員に対する良き労働条件の提供は「割に合う」（i t p a y s）」という理念が、これらの「先進的使用者（enlightened employer）」によって支持、共有されていたからとしている。ここでの綿織物業は、水源を確保するため都市を遠く離れた山間部に工場建設を行った。このため従業員に対して基本的な生活施設の提供を余儀なくされた点で、日本の生成期とも酷似している。この後、事業規模が拡大し大規模経営が発達するなかで、経営者個人による「好意による給付」は難しくなり、労働者の権利を保証する拠出制の福祉プログラムが組織的に導入されるようになったとされている。この過程においては「労働能率向上に直接寄与する諸条件の改善を目的とする「内部福祉（internal welfare）」は少なく、住宅・スポーツ施設、医療給付・年金など、従業員の協力を確保して経営労働秩序の安定・維持を図る「外部福祉（external welfare）」が中心であったとされる。

また、今井（1991）により紹介されるとおり、米国において企業が行った最初の福利厚生は、19世紀初頭のマサチューセッツ州ローウェルやニューイングランド地方の繊維工業などが起源であったとされている。わが国の場合と同様近隣の独立農民の子女を親元を離れて工場で勤務させるために、住居、食事等の基本的な生活条件を整備しなければならず、必要に迫られての対応であった。特にこの地方の独立農民は比較的裕福であったため、施設や給付内容については一定水準以上のものが求められたことや、当時の創設者たちが英国の工場の視察を行い影響を受けたことなどを福利厚生が発展した要因であったと指摘している。また当時は大規模な工場が建設された地域には基本的なコミュニティ施設がなく、企業が病院や学校、銀行や図書館まで含めて提供するほかなかった。

また米国の場合には19世紀終盤あたりから20世紀初頭にかけて、ヨーロッパなどから大量の移民を受け入れており、企業は言語、習慣の異なる彼らを工場等での勤務に適応させるための英語教育や基本的な生活様式の教育等を行う必要があった。いわゆる移民労働者のアメリカナイゼーションである。また厳しい労働環境、作業条件そして低賃金に置かれた移民労働者たちは、よりよい労働条件を求めて盛んに企業間移動を行うと同時に、深刻な労働争議をも惹起した。こうした状況に対処する意味でも福利厚生制度は有効なものとの評価がなされ、普及が進んだとされている。

生成期にあった福利厚生制度の低賃金補完機能については、今日なお経営者の期待するものであること

は、最近の米国での移民労働者に対する動きをみても明らかである。中南米から流入する移民労働者に対して無料の仮設住宅や託児所などを提供することで、低賃金のまま定着率を高めようとしている。特にホテル業界や食品加工業界などでは託児所の整備や語学教育などに熱心に取り組んでいる。

米国において19世紀終盤から20世紀初頭の頃に展開された組織的な普及運動は「福利厚生運動 (welfare movement)」と呼ばれ全国的な拡がりをみせた。こうした潮流の中で福利厚生は各企業へと広がっていったのだが、ここでは経営組織面への影響についても触れておきたい。それは福利厚生制度の啓発・普及に伴い、今日の近代的な人事組織の原形が形成された点である。当時、従業員の採用・解雇、人事評価、教育・訓練については、今日の人事部のように独立した組織が行うのではなく、熟練工であるライン監督者が直接担当していた。彼等は職長と呼ばれ、大きな権限をもっていた。しかし福利厚生活動の浸透・拡大に伴い、その活動を組織内で専門的に行う担当者を置く必要性が出てきた。これが「福利厚生係 (welfare secretaries)」と呼ばれ、最初の人事専門の組織として成立したのである。その後この組織へと、職長の持っていた広範な人事労務権限を移管させながら、やがて発展的に拡張され「雇用部」「雇用サービス部」「労務部」「人事部」などと名称を変えていった。こうして近代的な組織的人事管理が形成されてゆくことになる。

岩出 (1991 p30-31) は米国における福利厚生制度の発展のなかで1920年代が「福祉資本主義 (welfare capitalism) の10年」と呼ばれたが、その後、労働者が“福祉 (welfare)”という慈善的、温情的表現に強く反発したために概念的な変質が起こったと述べている。その結果として労働者の権利に立脚するものというニュアンスで“employee services”という表現に変更される動きが出てきた。この従業員サービスとは、例外的に実施されてきた個々の福利厚生制度が温情主義を排し、新しい従業員の個性重視の理念と投資原理に基づく労務管理の一環として実施されて制度と評価されるものであること。そして「労務管理が経営管理制度の1つである限り、企業の経済的成果の増大と結びついていなければならないわけであり、事業指向 (business oriented) でなければならない」と述べられている。

・わが国での起源

明治初頭、大量の女子労働者が導入された紡績・製糸工業や山間部などで、厳しい労働環境にあった鉱工業などでの労務管理の一環として登場したとされている。食事施設や寄宿舎、強制貯蓄、購買などが主たる施策として実施された。出身地から遠く離れた地域での労働のためには、住居や食事施設などの基本的な生活施設が用意されることが不可欠であった。特に近隣に小売店や飲食店が存在しない山間部、埼玉県所沢市山口5216-5 105-1-108からの通勤が不可能な事業所などでは、企業がそうした生活資源の供給を行うよりほか労働力の確保・保全を図る手だてがなかった¹。

したがって当時は、必ずしも今日の福利厚生のニュアンスにある恩恵的、福祉的な面だけではなく、労働強化や低賃金維持のために機能したとみられている²。また社会保障制度や労働保護立法が未整備の当時では、企業主導の施策がそれらの役割を代替するしかないという側面もあった。結果的には、労務管理の一環でありながら、低賃金補完、社会保障肩代り、組合対策などの多様な役割期待を担うこととなり、普及が進んだ。

そして第一次大戦後の財閥企業形成の過程において日本社会の基盤をなしていた「家」の観念を拡張解

¹ 間 (1989) によれば、鉱山事業所では飯場制 (納屋制度、部屋制度) と呼ばれる請負制度が行われ、そこで労働者の生活管理 (寄宿、給食、物品販売) などが行われていたと述べられている。

² このような労働状況は「職工事情」(農商務省 明治36年)や「日本之下層社会」(横山源之助 明治31年)によって報じられ、ジャーナリズムが取り上げたとされる。

積したものとして「経営家族主義」が編成される。間（1989）はこれを「資本家・経営者と従業員の関係を親子になぞらえ、両者の利害は決して対立するものではなく、一致するもの」だとし、この基本的な考え方に基づいて「社宅や物資購買施設で、実質的な援助が与えられている（福利厚生制度）...（中略）...この政策が、社会保障がほとんど存在せず、かつ貧困な農家から押し出され、不安定な立場におかれていた多く労働者にとって、経営帰属意識を高めるのに役だったことは創造に難くない」とする。同様に大戦以降においても本多（1979）は「従業員およびその家族の私生活、これ（福利厚生制度）を通じて企業が直接介入することになるだけに、ある意味では年功序列制や終身雇用制よりも「家」の思想を具体的に浸透させる役割をもってきたものと考えられることができる」と指摘しており、その後の高度成長期までを含めて長らく福利厚生制度が経営家族主義を最もよく体現する装置であることを述べている。

・近代工業社会の生産活動における福利厚生の基本的役割

このような英米両国、そしてわが国における福利厚生制度の生成期の状況をみてみるとかなりの共通性が存在することがわかる。

第一に、福利厚生制度が生成される出発点が、エネルギー革命による生産活動の劇的な変化といえる産業革命にあること。18世紀後半での英国にはじまり、米国、日本と時間差はあるが、この産業革命とともに福利厚生制度の歴史が始まっている。この大革命は、経営形態ひいては人々の働き型に大きな変革をもたらした。これ以前には、低度な生産技術に基づき、生産材料も自前購入する職人による完結生産（非分業）が彼自身の住居内で行われた手工業経営（handicraft industry）を出発点となり、その後発展形態として、支配者としての問屋の出現（親方、商人）によって、職人に対する材料の配給（前渡し）と製品買入の独占権が確立された問屋制工業（putting-out system）が出現し、生産活動の中心的形態となっていた。このような職人の住居を生産拠点とする経営形態が、産業革命によって工場制工業（factory system）へと大きく変貌する。生産拠点が個人の住宅から大規模な事業所へと集中・拡大され、そこで生産過程の機械化をはかりながら協業と分業を行なわれるようになった。もちろん、そこで働くのは比較的低熟練の賃金労働者でも可能となったわけである。

福利厚生制度の必然性は、まず生産拠点が住居から事業所（工場）への移転したことによって説明される。自身の住居ならば、当然、衣食住等の生活サービスが自前で供給できたわけだが、自宅から離れた地点にある事業所で労働しなければならなくなれば、たちまち「食」の欲求を満たすことが難しくなる。また、通勤不可能な遠方ともなれば「住」も用意されなければならないわけである。このような労働と生活との空間的・時間的分離が、企業、事業主が従業員の生活に必要な現物サービスへの対応を不可欠ものとすることは明らかである。

第二に、産業革命当時の賃金労働者の賃金水準は決して高くなく、多くの労働者が貧困に苦しんでいた。このことから一部の善意ある経営者からの温情主義、慈善主義が発揮される状況をつくり出したものと考えられる。間（1989）は「経営における温情主義とは、主として経済力の差にもとづいて、資本家・経営者が従業員に対して、個人や組合の要求を受ける以前に自発的に、好意的に、生活向上の施策を実施すること、あるいはそういう考え方」としている。もちろん、これには貧困さ故に先鋭化する危険性の高い労働運動への予防的対応や、「it pay」とされたように生産性への還元効果が期待されていたことは否定できないだろう。

いずれにしても、産業革命に伴う経営形態の変革によって、「労働と生活との空間的・時間的分離」が起こったことと、生産手段をもたない「貧困な賃金労働者」の出現という二点が福利厚生制度の生成を促す最も基本的な共通要因であったといえるだろう。

・わが国の特殊性・特徴：日本的経営の存在と融合

わが国の場合には、戦後、高度成長期を通じて社会保障制度の整備や賃金水準の上昇が進むにつれて、企業福利厚生役割は変貌していった。まず低賃金補完の意味合いが希薄となり、ついで社会保障給付水準の上昇によっていわゆる「ナショナルミニマム」が確立されるに至り、社会保障の全面的な代替機能から解放され、相互補完・分業関係へと移行した。

こうして高度成長期を経て、さらに福祉重視へと社会的潮流が転換する過程において、企業福利厚生は、2つの領域から成る基本的構造をもつことになる。

まず第一は社会保障（福祉）システムの一部として公的福祉の実現を担う構造である。それが法定福利厚生と総称されるものであり、健康保険や厚生年金保険などの社会保険制度から法的に、すなわち強制的に保険料負担や事務代行などの事業主関与が義務付けられる領域である。ここでは各社会保険制度等に準拠し、企業側が対応するものであり、全ての企業において同質的な機能をもつことになる。各企業の従業員構成等によって費用負担や適用制度は異なることはあるが、基本的には一企業固有の個別的な対応は許されない。

もうひとつの構造が起源的な労務管理政策の発展形態として、わが国独自の色彩を強く帯びた部分である。これは各企業が労使交渉の過程を伴いながらも、任意に取捨選択可能な施策領域であり、先の法定福利厚生と対比させて現在、法定外福利厚生とも呼ばれる領域である。

企業の自由裁量に基づく展開がなされるこの領域については、第一章で現状を確認したとおり、企業規模による企業間での格差が著しい。これは企業の任意的判断に基づく施策であると同時に、ここでの資金投下が従業員（人的資源）への投資的性格を強くもつことに由来する。結果的には豊富な投資資金をもち、投資意欲の高かった大企業層において質、量両面で充実した展開がなされ、投資力の差が長期間にわたって累積された。ここで特徴点となったのがハコもの（施設型）の福利厚生制度であるこの法定外福利厚生は、大企業層で顕著であった「日本的経営」あるいは「日本的雇用慣行」とも密接に結びつきながら発展過程をもつことになる。

これらの福利施設投資を決断する背景には、従業員の長期勤続慣行（終身雇用）が基本的な前提にあったと考えられる。企業側からすると従業員に対する社宅や保養所などに代表されるような施設型制度に多大な費用投下を行うためには、投資効果を得るための回収期間が長くなければならない。これは日本の大企業層での充実した社内教育・訓練制度や自己啓発施策にも共通する生成条件といってよいだろう。もちろん、企業が望んだ長期勤続の実現に対して、社宅や住宅長期融資などを代表とした試作によって直接的に定着性の維持・向上という形で貢献したこともいうまでもない。

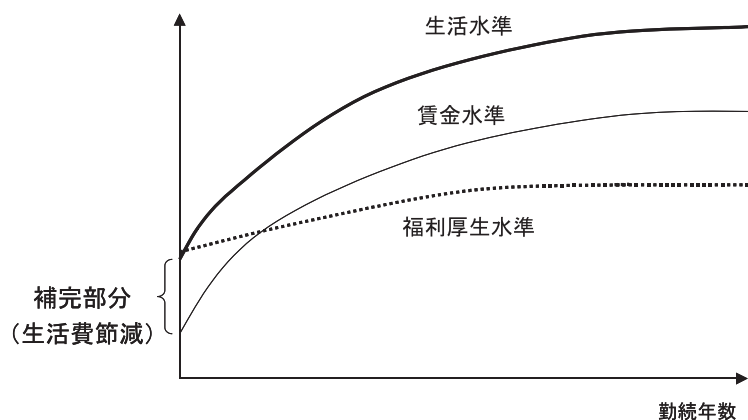
また同一組織内にあって多くの従業員が長期間、共存関係を良好に維持するためには、集団内におけるコンフリクトの解消、相互の密接なコミュニケーションなど共同体維持のための施策が必要になる。成長期の日本企業が指向した集団主義的な組織特性を醸成、維持するために、様々なレクリエーション施設、全社的なイベント、スポーツ活動などが法定外福利厚生として展開され、有効に機能したとみられる。

さらにはこうした法定外福利厚生の領域において多くの施策が実施されてきた背景には、従業員の利益代表である労働組合の最小単位が企業毎であるという「企業内組合」の存在も強く作用している。強力な職業別組合が形成されなかったわが国では、労使交渉の場は企業であり、またその時の労使は同一企業に属している。従って組合側からの福利厚生関連要求とそれに伴う交渉は、企業内で完結的に行うことが可能であった。これは春闘方式によって業界内での水準的な制約を受ける賃金に比べても、企業内での独自の交渉が容易であったと考えられる。

また、福利厚生制度と年功賃金制度との補完関係も重要である。人材獲得における年功賃金の最大の弱

点を補完するために福利厚生制度は有効に機能したと考えられる。弱点とは学卒入社直後以降の若年期での低賃金である。例えば、地価高騰が著しかったバブル期などにおいて都内に所在する企業が北海道や九州などの優秀な学生を採用したいと計画したとしても当時の初任給水準で都内の賃貸住宅の家賃を支払うと、大企業の従業員であったとしても豊かな生活を営むことは困難であった。都市部では世界的にみても居住コストであることが原因だか、結果的に、採用される側からみても敬遠される要因となる。したがって、企業は社宅・独身寮を直接用意して低廉な自己負担で居住空間を提供するしか方法がなかったのである。これは生成期の課題であった「貧困な賃金労働者の出現」への対応と同質のものである。もちろん、そうした土地取得を含む福利厚生への投資には、“土地神話”と称されたように長期持続的に上昇するものと見られていた地価によって将来の含み益を得る可能性があることを経営体力の温存、将来の資金調達力のための担保確保といった経営的な視点から歓迎されたことも事実である。

図表 2-1 福利厚生による年功賃金補完効果



今野（1995）は、日本の人事管理の特徴を整理する中で「生計費にみあって所得を保障する、より正確に言うと、世帯主である男子従業員の所得を保障するための世帯主型賃金決定システムである年功賃金が形成された」と指摘している。ここでの「生計費に見合って所得を保障する」という点は福利厚生制度による現物給付による生計費の節減効果も含めたものとみることがより正確であろう。特に、年功賃金では若年層については相対的な低賃金が適用されるため、福利厚生制度からの現物給付による節減効果が不可欠になっていたものと考えられる。この点については日本生産性本部（1977）において紹介されているとおり、昭和25年での総評の運動方針のなかに「実質賃金確保のためには、企業内での労務用物資の低価格配給、生活協同組合の確立強化、厚生施設、労務者住宅等の完備、向上の諸活動の推進」といった内容が記載されていることから裏付けられるだろう。つまり、労働組合側も名目賃金を補完し、実質的な賃金価値を高める存在として福利厚生を積極的に認めていたものと考えられる。

また、企業にとっては年功賃金の水準を引き上げることは、退職金も含めて将来的な人件費負担増を織り込むこととなっていたため、社宅など所有権ではなく単なる利用権を提供する制度への配分の方が経営合理性があるとみなされたことと考えられる。すなわち、賃金増回避の代替案として福利厚生への投資を選択したのである。このような企業の賃金への配分ではなく福利厚生という選好態度が見られたことは、西久保（1994）において1982年から1991年までの10年間において法定外福利厚生費の伸び（対前年変動費）が、昭和59年を除くすべての年度で従業員給与の伸びを上回っていたとの報告からも裏付けられる。

このように福利厚生制度は他の構成要素との有機的結合、つまり終身雇用、年功賃金、企業内組合といった主要な要素とも有機的に結合しながら、全体としての「日本的経営システム」を有効に機能させてきた

ものと評価できるだろう。同時に、このような他の要素との相互補完性はわが国の福利厚生制度の特性のひとつとしてみなければならぬだろう。単独で独立的に機能するだけでなく、補完効果による有効性を発揮したと考えられるからである。

2-1-2. 福利厚生の特徴

産業革命によって事業運営において不可欠な経営制度として生成された福利厚生制度が、わが国においてはさらに「日本的経営」という世界から高い評価を得た経営モデルに組み込まれることで重要な役割を担うこととなった。この生成、発展過程自体が福利厚生制度の特性によって成立したものであることは明確である。そして、このことは発展だけでなく、現在の閉塞的な状況に対しても同様に大きな要因となっている。この点を「多面性」と「画一性」という観点から検証してゆきたい。

・多面性と画一性

現実の福利厚生制度がきわめて多様な「顔」、すなわち多面性を持つに至っていることに気づかれているだろうか。この点について図表2-2にまとめてみた。

現在の福利厚生の顔は基本的に二つの方向に向けられているとよい。ひとつは企業経営であり、もう一方が、従業員や労働組合である。しかも、その基本的方向のなかに、さらに様々な“顔”をもっている。

まず、一つ目の顔である企業経営にとって福利厚生制度が何か、という側面からみると、第一には「成果配分」の一形態と位置づけられる。企業が事業活動を通じて得た付加価値が従業員に対して配分される中に福利厚生費が含まれる。労働分配率の分子項目の一部を構成しているわけである。もちろん、このほかにも分配の形態は多々ある。最たるものが賃金や賞与であり、その他にも退職金や教育訓練費等々がある。

また、福利厚生制度の中には企業が事業活動を遂行する上での「業務上必要条件」といえる性格のものも数多い。業務用社宅をはじめ安全靴・制服、遠隔地での給食施設などが代表的なものであろう。これらはあくまで業務の円滑な運営に供されるわけである。

さらに、自社の人的資源の育成や活性化のための「投資」とみられるものもある。典型的なものが自己啓発・能力開発のための諸制度となるだろう。そこでは業務遂行能力の高度化に役立つ公的資格の取得に対する支援制度や国内外の大学や研究機関への留学支援制度などによって人的資源の価値が高まることが期待されている。

また、全く別の顔ともいえるのが、企業の「社会的責任」あるいは社会的役割への対応行動としての福利厚生である。この顔については特定の制度をあげることは難しい。あえてあげるとすれば、ドナー休暇やボランティア休暇などの従業員の公共的・公益的な活動への支援制度や、介護・育児関連の支援制度のような社会的問題への貢献を目的とする諸制度などであろう。しかし、実はこれらの制度だけでなく他の多くの制度にも、企業が社会的な責任意識からの対応と捉えているものは多い。なぜなら、福利厚生制度の目的が何か、と企業を訪ねると必ず社会的責任という答えが一定の回答率で返ってくるからである。

図表2-2 福利厚生が多面的

(企業における顔)	(従業員個人に対する顔)
・成果配分	・勤務に対する報酬(不労給)
・業務上必要条件	・労働条件
・人的資源への投資	・教育機会
・社会的責任	・セイフティ・ネット
・競争力(ex..人材吸収力)	・相互扶助

最後に、もうひとつ福利厚生を位置づける上で忘れてならないのが「競争力」の一部を成しているという見方である。最もわかりやすい競争が人材獲得競争であろう。バブル期のように労働需給がタイトなどときには決まってユニークな福利厚生制度が登場する。当時は、大手商社などがプールバーやサウナの付いた超豪華独身寮を建設してずいぶんと話題を集めたり、労働力不足にほとんど困り果てた首都圏のある中堅不動産企業が、採用者には一戸建てをプレゼントするといったびっくりするような施策が登場したこともあった。あるいは、企業としての対外的なアピールとして福利厚生制度が意識されて導入が後押しされることもある。一部の企業での初期のカフェテリアプラン導入ではその傾向が強いと思われるものがあった。つまり、こんな先進的な制度を導入するほどの“先進的企業”だというイメージをつくらうとしたわけである。広告やPR活動にも近い。このような形で捉えられる福利厚生は、対外的なベクトルをもつものであり、企業間での競争力を構成するものとみることができるだろう。

このように企業にとって何か、という視点からみてもかなり多くの顔をもつわけだが、さらに従業員個人にとっても福利厚生制度が何であるかという側面にも多様が存在する。

まずは、企業側の成果配分に対応する位置づけとなる「報酬」の一形態というとらえ方である。労働対価性がいまいであるため、不労給と見なされることが多いようだが、確かにEmployee BenefitやFringe Benefitなどベネフィットと呼ばれるように、従業員にとって報酬ともいえる価値の提供であることは間違いない。

また、企業にとって業務上の必要条件となれば、従業員にとっても当然のことながら「労働上の条件」や環境となる。また同様に、企業が人的資源への投資と位置づけて適用される福利厚生が従業員にとつての「教育機会」、つまり、能力や知識を向上させる機会となり、結果的には、従業員自身の労働市場での価値を高めるまたとないチャンスとなる。これがエンプロイアデリティ(employability)の向上につながってくるわけである。余談だが、以前、ある流通業大手の役員が「わが社の福利厚生制度はこれからエンプロイアデリティ向上策に注力する」といった発言したことがあった。確かに、そうした福利厚生制度によって自社の従業員の労働市場での価値が高まり、高いエンプロイアデリティを得ることができれば従業員の生活設計にとって大変有り難いことなのだが、労働力の過剰感を強めていた流通業のトップの発言とすれば、いずれ訪れる雇用調整へのソフトランディングを凶るものでないかと、勘ぐってしまったことがあった。ともあれ、福利厚生における教育機会、能力向上の場としてのポジションは今後さらに注目されてくるであろう。そういう時代なのである。

この他にも、従業員には福利厚生が「セイフティネット」や「相互扶助」としての機能や役割があるこ

とが認識されている。労災時の上乘せ保障制度や団体型の就労不能保険、長期所得補償保険などが、万一の場合に大きな救済になるからである。そうした安全ネットが用意されていることで安心して働けることになるのである。そして、セイフティネットには企業が費用負担するものだけでなく、従業員が保険料を拠出するものも用意されており、結果的にはそうした保険制度への加入によって職場の仲間同士の相互扶助が実現されていることにもなる。

整理してみると福利厚生のもつ顔はこれほど多様にある。しかも、それぞれの顔ごとにひとつずつ制度が限定されるわけではなく、個々の制度のひとつひとつが複数の顔をもっていると考えなければならないのである。

このような福利厚生における多面性をどう評価すればよいのだろうか。

これまではこの多面性が、基本的には福利厚生の存在価値を高める方向に作用してきたと思われる。この福利厚生の多面性は多様な目的意識がその背景にあり、それに応える多様な機能や役割があることは基本的には良いことには違い。つまり、一石二鳥にも三鳥にもなる話なのだから、これほど便利で有り難いなものはないということになる。多面性を顔と例えたように、多様な顔がそれぞれのステークホルダーに向けられて微笑んでいるわけだから、誰からも文句が出るはずがないという話になる。

しかし、このような八方美人的なスタンドポジションがこれからも変わらずに続くとは考えづらい。換言すると、こうした位置に福利厚生制度を置き続けることが、福利厚生の未来を考える上で果たして良いことなのか、という疑問をもたざるを得ない。

例えば、みんなから人気のある八方美人が真剣な二人の友人から同時に求婚されたらどうするのか、ということである。簡単にいうと、先に整理した、人的資源への投資という福利厚生制度の「顔」と社会的責任を果たし福祉に貢献するという「顔」がひとつの制度において共存したときに何が起こるかという話である。

投資と福祉とは成功のための論理が全く異なる。前者は、目的合理的な基準によってできるだけ優れた投資対象を選別しながら、より多くのリターンを得ようとする。しかし、後者では平等主義を基調としながら、何かのリスクに遭遇してしまった弱者を受け入れ、その全員の救済を図ろうとする。この二つの考え方がひとつの制度運営において共存することは難しく、強引に共存させようすれば効率性が損なわれる。これまでの福利厚生にあったこうした多様な顔同士が、矛盾や対立、そして結果として非効率性やムダを生み出していると考えられる。

60年代から80年代にかけての経済成長期を経る過程において、この「日本的経営」が世界からの賛辞を集めるなかであって、わが国の福利厚生制度は拡充を続けてきたとあってよい。特に、大企業層でその傾向が顕著であった。「生涯総合福祉」といった拡張的なコンセプトが呈示され、そして大いに受け容れられた時代だった。

こうした発展、拡張期を通じて福利厚生制度という領域に起こった現象は制度編成の「画一化」である。当時は各社ともに強い横並び意識で福利厚生制度を捉えており「社格並みに」とか「上位他社並みに」「大企業並みに」といった言葉に象徴されるような対応がなされていた。その結果、資金的余裕のあった大企業層では業種・業界が違っていても寸分違わぬ制度編成がなされるケースが実に多かった。

もちろん、このような画一性が許されたのは、毎年増やすことのできた予算があり、また、従業員側にも一旦得たものを既得権として維持・拡大を主張することができたからであろう。「あれも、これも」と制度導入を続ければ最後には同じ編成になるのは当然なのである。もちろん、他社との人材獲得競争において比較劣位にならないために横並びで相似形をつくるのが効果的であったことも事実ではあっただろう。

こうした制度編成での「画一性」は、縮小基調に変わった現時点においても存在しているとみてよいだろう。

2-1-3. 賃金、退職給付との比較上の特性

また、福利厚生の特性を考える上で、賃金（現金給与）や退職給付（一時金、年金）との比較を試みることも重要である。ひとつには、90年代にはリクルート社など福利厚生制度を全廃し、その原資を賞与などに還元しようという「賃金化」の動きが出てきたからである。これは、退職給付にも同様に起こっている現象であり、3つの報酬形態間での垣根がなくなり、ボーダレスな関係、代替的な関係になりつつある。元来、賃金、退職給付、福利厚生の三つの報酬には人的資源管理においてそれぞれ性質と期待される機能に違いがあり、その差異をどう使い分けるかが課題であった。この点は基本的に今も変わらないものと考えられるが、原資の再配分が起こっているなかで改めて三形態の比較を行い福利厚生のもつ比較上の特性を明確にしてみたいと思う。

まず図表2-3に示すとおり、二つの軸からの基本的な分類が可能であろう。

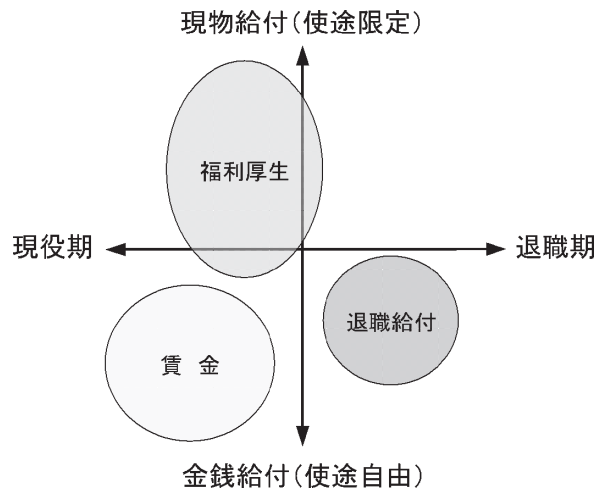
ひとつは給付物そのものの特性としての「現金給付（使途自由）か、現物給付（使途限定）か」という軸である。もうひとつは給付され実際に効用となる時期を現す時間軸としての「現役期か、退職期か」という軸である。

まず、第一軸（縦軸）では、賃金は当然、現金給付であり、その使途は従業員が完全に自由に決定することができる。当然のことだが、企業が何に使えと指示したり、強制したりすることは一切できない。また、賃金は労働への直接的な対価であり、企業からの評価の反映となる。同時に当人の労働市場における価値（≒価格）を示している。労働対価であることから二軸ではもちろん現役期となる。

次に、退職給付だが、これも一時金であれ。年金であれ現金による給付となるが、使途は引退後の生活資金（住宅ローンなどの返済も含めて）の一部に充当される、すなわち従業員の老後リスクへの対応という点では最終的な使途の自由度はあるもののやや限定的といってよい。この退職給付には長期勤務への褒賞的性質と労働対価の強制貯蓄分の精算というふたつの性格があることに特徴がある。成果主義の退職給付制度の浸透が進んでいるように現役期のインセンティブとして使われることも増えてきている。

さて、福利厚生だが、この座標平面上では重心は、現物給付（使途限定）かつ効用を得る時期は現役期にあるとみてよいだろう。前述のとおり福利厚生制度とは単一の制度ではなく複数の制度・施策から成るポートフォリオを示すものであることから、一部には「現金給付」や「退職期」に存在するものを含んでいる。つまり、縦軸では社宅・独身寮という現物か、住宅手当という現金かといった点であり、横軸ではOB（退職者）のための様々な施策などである。しかし、基本的な特性としては「現物給付（使途限定）—現役期」というものであり、ここに人的資源管理における福利厚生の賃金や退職給付との重要な差別性を見出すことができるのである。

図表2-3 賃金、退職給付との比較上の特性



まず、現物給付であるという特性には、直接的な問題解決能力をもちうるという重要な点がある。還元すれば、現物であるがために問題を効率よく解決できる可能性をもちうるといってもよい。その典型例は社内託児所である。乳幼児を抱える女性従業員にとって、この現物給付の意義は大きい。通勤と同時に子供を預けられる環境というものは、育児手当とは代替できない利点が数多くある。

まず、自分の勤務形態や労働時間にマッチした保育機関を探索する労力が不要なこと。また、民間の保育機関を利用する際に発生するムダな移動時間が解消され、同時にコスト負担面でも恩恵を受けられる。これらの利点から得られるストレスの軽減も計り知れないものがある。これは、多少、手当や賃金が増えることとは代替できないほどの有効性がある。WILLIAM M.MERCER (2001) では米国のバイオテクノロジー大手のアムジェン社やジョンソン・エンド・ジョンソン社がそれぞれ430人、1000人規模の収容規模を誇る社内託児所をつくっていることが紹介されている。その目的は女性従業員の企業への貢献の最大化と定着性の維持・向上のためである。賃金には代替できない対応であることを示している。

倉田 (1993) は「従業員福祉施策は本来的には労働の直接的な対価としての賃金とは区分して考えられるべき固有の目的を有しており、長期的な視点から設計されることが望ましい」と述べている。確かに、報酬として、あるいは人的資源管理制度としての特性の違いは大きいものと認識しなければならないだろう。

現物給付という特性は、従業員のもつ時間的制約、空間的制約に対して有効な対応が可能であることに、賃金などの現金に比べて優位性があるものと考えられる。また、現物であることから派生する「使途限定性」という特性もうまく活用できれば従業員に対して現金以上の影響や効果を与えることができる。

岩出 (1989 pp.38) では福利厚生制度の生成期の米国での状況から、賃金と福利厚生の人的資源への影響の違いとして「労働力の発現を左右する労働者の労働意思の側面に対しては、直接的な賃金インセンティブで対応する一方、広範な福利厚施設や従業員代表制を通じて、企業忠誠心や企業一体感など、従業員モラルの向上を実現し、円滑な精算活動の基盤となる経営労働秩序の安定・維持を図ろうとした」として、二つの報酬形態の機能的な差異を述べている³。確かに、従業員同士の一体感といった効果を賃金や退職給付などの現金給付によって実現することは難しいし、やろうとしても効率が良いとは思えない。レクリエーション制度などによる共通体験を用意する方が、企業にとってははるかに投資効率がよいであろう。

このように、福利厚生制度には賃金や退職給付にはない独自の特性があり、その特性が人的資源に対してユニークで効率の良い影響力を与える可能性をもつと考えられる。賃金や退職給付にも同様の影響力を

³この点から岩出氏は生成期の労務管理論は雇用・訓練・安全衛生などの労働力管理職能に比重がおかれた「労働力有効利用説」として特徴づけられると述べている。

発揮させることが可能な場合もあるが、効率性という点で劣ることが多々ある。こうした、福利厚生制度のもつ差別的優位性として活かしていく必要があることはいうまでもないだろう。

・求められる特性を活かす視点

以上、生成期、発展期まで遡って福利厚生制度の性質、性格について検討してきた。

言及した特性を含めて、現在の我が国の福利厚生制度が有していると考えられる特性を図表2-4にまとめている。この特性の一覧表を吟味しながら、今後の福利厚生制度のあり方の議論と関係づけてみたい。

まず、生成期での福利厚生制度は、産業革命に伴って企業の人的資源管理上の基本的課題への対応策として発生した。その課題とは「①労働と生活との空間的・時間的分離」と「②貧困な賃金労働者の出現」であり、その課題に対処し事業活動を円滑に遂行するために必然的で、必要性の高い方策として位置づけることができる。このような背景は世界共通のものといっていよう。

この二つの課題が福利厚生特性を決定づけることになったと考えられ、それは現在も続いているといっていよい。現物給付という特性は①において何より必然性をもっていたのである。生成期に企業が行った寄宿舎や給食施設の提供は、職場およびその周辺という空間に現物としての宿泊空間や食事を労働者に直接的に、即時的に提供することが事業運営において生産性を維持・向上するために不可欠であり、唯一の方法であった。すなわち、最も効率のよい問題解決策だったわけである。

また、福利厚生制度の多くが従業員の生理的欲求や安全欲求を満たすためのものとなったことは②によるところが大きく、これは労働対価というよりも労働条件といった性質をもたらした。また、生理的欲求も衣食住を基本としながら多様であって、それらにひとつずつ直接的な対応を取ろうとすれば当然、多種多様な制度・施策を用意せざるを得なくなったわけである。

図表2-4 福利厚生制度の特性

- ・一制度ではなく、多様な個別制度の集合体（編成による多様性）
- ・現物給付（利用権などのサービス給付を含む）
- ・金銭的給付であっても用途限定的（従業員の家計支出の補完）
- ・従業員のリスクや生活課題に対する直接的な問題解決能力
- ・労働対価性は希薄で、労働条件に近い
- ・年功性、成果性ともに希薄．．．平等主義・機会均等主義
- ・主体の多様性（企業、労組、共済会、健保等）
- ・多面性・多目的性
- ・公共福祉・社会保障への補完性
- ・ライフサイクル（イベント）支援的な編成原理
- ・経営（者）からのメッセージ性／誘導性が強い

このように福利厚生が、賃金や退職給付などの報酬制度とは異なる特性をいくつも具備していることは明らかである。こうしたユニークな特性の存在が人的資源管理において独自の有効性を発揮する可能性をもたらすと考えられる。しかしそれは同時に、制度設計やその編成、管理・運営などマネジメント上の難しさが存在することも意味している。それは、有効性を発揮させるためには、これらの特性を十分に踏まえたマネジメントが必要となるからである。現物給付という特性は、その物質的給付が時間と空間による制約を受け、従業員側の取引コストに影響を与えることが予想される。

例えば、保養所という現物給付が従業員にとって高い評価を得るためには立地の地理的な検討が事前に十分になされなければならない。全国に事業所を展開する企業がどこに保養所を設けるべきかは従業員の空間的、移動コスト的な重心点を無視することはできないことや、利用者の移動コストも含めた競合サービスとの比較も必要となる。ある国内の化学繊維産業の大手企業が北海道の観光地に豪華な保養所を建設

したものの、近年の格安パック旅行商品と比較すると旅行サービスの質、価格とも劣るため想定した利用者には到底いならず、閉館されたというケースがある。このような失敗は賃金や退職給付といった現金給付にはありえないのである。一方で、近年、注目されているメンタルヘルス施策などは従業員の抱えているリスクに対して直接的な問題解決となり、現金給付では解決できない役割を果たすことができる。カウンセリングという現物給付が最も効果的な対応策となりえたわけである。

このように福利厚生制度は、その特性、特殊性を最大限活かすことができるかどうか、マネジメントのあり方に大きく依存する性質がある。特性を無視すれば浪費ともなるが、特性を最大限、活かせばコスト・パフォーマンスの優れた人的資源管理制度となる可能性をもっている。

2-1-4. 外形的構造…ビジネス・モデルとしての福利厚生

現在の福利厚生制度を企業内に根付かせるために、基本的なあり方を決定し方向づける評価変数となるべき「理念」、そして制度が目的とする企業内あるいは企業と従業員との関係性の中で発揮されるべき「機能」、そして企業の人的資源管理における「効果」など、基本的な枠組みをゼロベースで再認識する必要がある。

このような、理念、機能、効果を改めて再認識することは、福利厚生の本質が何かを考えることに等しい。良い機会なので、福利厚生とは何か、という基本的、根源的な問いを自問自答しながら考えてみたいと思う。

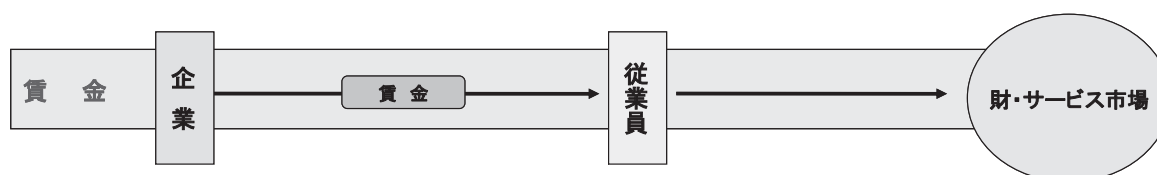
まずは、先の歴史的な経緯を踏まえながら、現在の形にまでに到達した福利厚生制度の外形的構造について確認してみたい。

福利厚生制度とは、外見的には「企業から自社の従業員に対して無償もしくは廉価（従業員負担を含む）で提供される賃金以外の財・サービス、権限、金銭である」と考えられる。つまり、企業が提供主体となって、受益者たる従業員に対して住宅、食事、衣服などのまさに現物（物財や利用権、サービス）や、祝い金、補助金などの名目付き、これは緩やかな用途限定性をもつ現金（金銭）として提供される仕組みなのである。

このような「企業から従業員へ」と財・サービス等が無償もしくは廉価で提供されることの意味なり、意義をどこに見出すことができるのだろうか。企業にとってそれは決して本業でも何でも無い。人事労務管理としても必ずしも主たる機能とは捉えられていない。

そうした面倒な給付を行わなくとも、本当に必要な財・サービスは従業員本人が自ら市場で調達すればよいのである。その原資として、労働の対価として賃金を支払っているわけである。賃金は生活上の購買力となって、一般の財・サービス市場でしかるべき価格に該当する対価さえ支払えば基本的に何でも手に入るはずである（図表2-5）。わが国の賃金水準の決定には労使交渉等を通して基本的に生計費、物価水準が考慮されているのだから、相当の贅沢品でない限り買えないものはないのである。それなのに、なぜ企業が直接、従業員に替わってそれらを提供しなければならないのだろうか。従業員が直接、生活に必要な財・サービスを購入せず、企業が購買代行を行うということの必然性とは何かである。

図表2-5 福利厚生が存在しない世界



さらに、そうした福利厚生の外見的な基本構造をもう少し分解的にみてみると、いくつかの要素構造として類型化され、それらの構成物として理解できる。

まず、社宅や独身寮、保養施設等にハコものに代表される現物給付型の施策については企業による財・サービスの代理購買システムであり、同時にその財・サービスの無償もしくは廉価供与システムということになる（図表2-6最上段/現物型）。

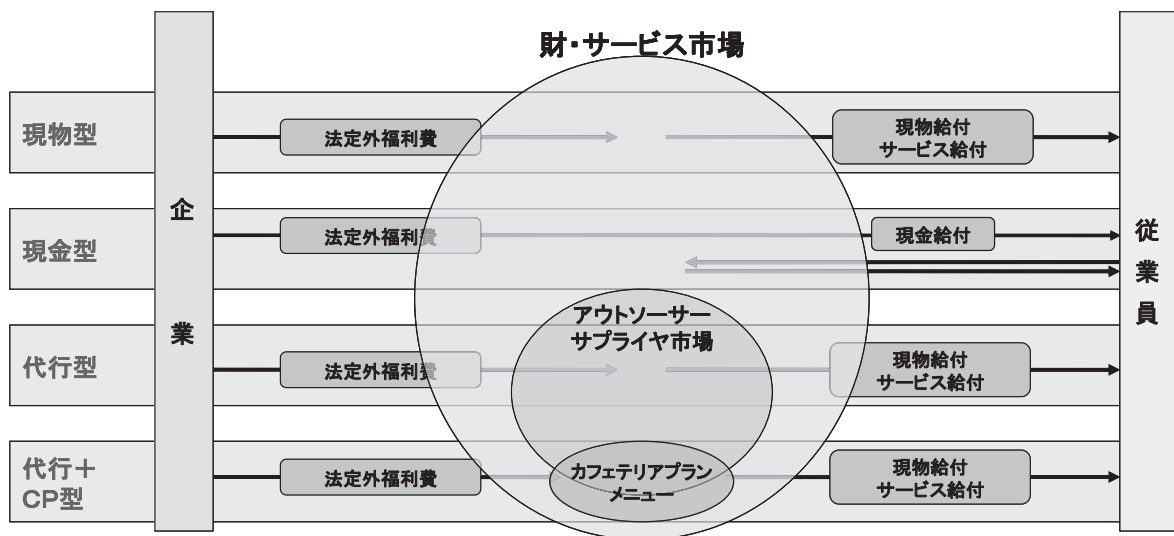
次に、慶弔金、見舞金、各種の補助金などの金銭給付型はやや複雑で、代理購買は行わず、現金を直接、従業員に提供するが、それによる購買力は特定の用途、使途に方向づけされるといって従業員の購買行動が緩やかに制約される（同、二段目/現金型）。つまり、結婚祝い金などは、結婚に伴う様々な支出に、介護ヘルパー補助は文字通り、当該費用の補填に使われることが期待あるいは強制されるわけである。

さらに、近年、拡がる包括型アウトソーシングが導入されたケースでは、第一の要素に近いが、選択対象となる財・サービス市場そのものがアウトソーシング企業によって契約あるいは提携された限定的なものとなる。つまり、財・サービスを提供する比較的少数の業者に限定されるわけである。これは、第一の要素での企業による直接的な代理購買の手間暇を回避してやるものであり、この付加価値に企業は手数料を支払うわけである。この一次的な選択の結果としての限定的な二次市場が従業員に提示され、彼らを選択できる“狭い”市場（的なもの？）となる。

あるいは、近年の例ではその二次市場の中からさらに「わが社の従業員にふさわしい」財・サービスを選択するという三次市場が従業員に対して維持されるケースもある（同、三段目/代行型）。つまり、企業がまずアウトソーシング企業を選択し、さらに、その彼らの提供のサービスのうちわが社の従業員だけのためにさらに選択（限定）する。このケースはアウトソーシングを利用したカフェテリア・プラン（CP）にも該当するものとなり、ここでは従業員は「クレジット」「ポイント」と呼ばれる擬似的な通貨、商品券のようなものを使って三次市場での選択を行うことになる（同、最下段/代行+CP型）。

以上、4つの要素構造から成る多層的なシステムとして現在の福利厚生が存在しているのである。

図表2-6 福利厚生の四層型の外見的構造



・外形的構造がもたらす基本機能

こうして改めて、現在の福利厚生制度による財・サービスの調達・供給メカニズムをみてくると、企業がなぜこのような複雑で、迂回的な、多重的な行動を取るに至ったのか、実に不思議にも思えてくる。先

述のとおり、然るべき賃金で支払ってしまえば、シンプルで手間暇のかからないものを、わざわざ代理購買して、使途限定して、二次選択、三次選択して、無償提供、廉価提供するとは、いかにも不可思議な行動にも思えてくる。

なぜ、このような企業が行動を取らなければならないのか。その必然性を何に求めることができるのか、を考えてみよう。

この理由として、福利厚生「機能」、そしてそこから得られる「効果」という側面からいくつかの説明が可能である。

第一は、「時間、空間的な需給のミスマッチの解消機能」である。「適時適所性」あるいはTPO性（Time（時間）、Place（場所）、Occasion（場合））ともいうべきものである。言い旧された表現だが、福利厚生の生成期の鉱山労働、製糸業などでは、従業員は遠方から山間部の深部や事業所に集められ、長時間の過酷な労働に従事した。そこでは事業所周辺に飲食店、小売店も旅館もない僻地立地の事業所が大半で、従業員を放置したとすれば、たちまち空腹で倒れ、野宿で消耗し、披露困憊してしまう。自宅から通勤できるとしても、長時間通勤過ぎる。これでは、有効な労働力として長期的に機能するはずもなく、生産活動に大きな支障をきたす。事業主は給食施設を用意して、朝昼晩の三度の食事の機会を提供し、夜間は疲労回復のためにぐっすり就寝できる寄宿施設を提供するしかない。事業の円滑な遂行のためには、その時間、その空間に予め用意した生活財・生活サービスを事業主が直接的に提供せざるを得ないわけである。これが福利厚生の生成期からの第一義的な存在意義であり、基本機能といえるだろう。この機能は、現在でも託児施設、給食施設などにも当然、該当する。機能として別の表現を行うとすれば、業務遂行円滑化機能ともいえよう。

第二は、企業による「大量調達による単位当たりコストの軽減機能」である。規模の経済性（economies of scale）とも呼ばれて説明されることも多い。従業員が個人で少量の単位で購買するよりも、一括で一時に大量に購買した方が、個々の従業員が賃金を原資に購買するよりも、単価を引き下げられる。単純な費用だけでなく、手間暇や輸送コストなども含めて効率化できる。レジャー施設への団体割引入場券、各種の団体保険制度などが典型例である。この点について機能としての別の表現を行うとすれば、生活設計支援機能となるだろう。

この第二の機能は、派生的にさらに様々な効果もたらしうるものである。一般の市場よりも低コストで財・サービスを手に入れることは、従業員の生活設計にとっても大きな意味をもつ。貯蓄余力を増すことで、将来への備えを計画的に、より早くから行えるであろうし、自己啓発に資金を回す余裕もでき、人材価値を高める可能性をもたらす。また、当然、そうした生活上の恩恵を失う転職、離職に対する心理的抵抗感を高めることにもなり、定着効果を促進させると考えられる。打算的コミットメント（calculative commitment）とも、ゴールデン・ハンドカフス（黄金の手錠:Golden handcuffs）ともいわれる効果である。

第三は企業としての価値判断、人的資源管理上の必要性認識に基づく「一次選択による誘導機能」である。従業員個々の自由な意思に全てを任せない点には一定の経営合理性がある。この点について最近、筆者が接した例としては、女性従業員向けの独身寮がある。近年の生産年齢人口の減少、雇用機会均等法の浸透等により、企業は女性総合職の採用を増やしている。ポジティブ・アクションとして一定割合の採用数を確保するケースも少なくない。しかし、独身寮などは既設のものは男性用のものが大半で、必ずしも女性用に最適なものが準備されていない。では、地方から採用した少数の彼女たちに住宅手当だけを支給して居住物件の選択を任せてしまってよいか。やはり、深夜帰宅を想定すれば、比較的治安の良い地域、駅から距離の短い、リスクの低い物件、セキュリティに優れた物件に住ませたい、となり、一棟借り上げの女性用独身寮を用意することになる。

財産形成商品についても同様で、専門知識の乏しい従業員が、リスクの高い金融商品で損失を被ることは持ち家支援、老後の準備など生活設計上、好ましくない。仮に大きな損失を被れば、勤務態度にも悪影響が出かねない、確定拠出年金なども同様だが、企業によって一次選択された比較的安定性の高い金融商品を推奨することが妥当だという結論になる。この一次選択はアウトソーシング企業が提供するメニューをそのまま利用するケースもあれば、さらに、必要性の高いものとして絞り込むケース等もある。機能としての表現を行うとすれば、文字通り一次選択機能であり、企業が最適と考える財・サービスの利用への誘導機能でもある。

第四の機能として、考えられるのは、従業員が賃金を原資にして一般の市場から財・サービスを手に入れるのではなく、無償もしくは廉価で「企業の手からの提供」という形を取ることで「従業員を支援したい」「従業員を大切にする」「従業員の幸福を願っている」といったメッセージを伝えることによる従業員の感情や態度に表れる効果を期待できる点である。メッセージが狙い通りに受診され、理解されることで「リコグニッション効果（承認:会社（経営層）は、自分（従業員）のことを考えてくれている）」なども期待される。

第四の機能からは、さらに第五の機能として「外部経済効果（external economic effect）の創出機能」が期待される。以前、拙著でも紹介したことがあるEdward P.Lazear（1998）による米国での報告事例であるAUL生命保険会社のケースである。同社は高水準の福利厚生を提供しているが、そのなかでも最大の施策のひとつが同社と同ビル内に設置したスポーツクラブである。AULは自社の従業員がこのクラブに加入し、会員権を取得するに際して入会金の半額を補助し、かつ年会費についても50%の補助を行うという手厚い対応を行った。結果的に従業員全体の25%以上がこのクラブの利用者となった。

しかも驚くことに、このスポーツクラブはAULが自ら設立・所有したもので、米国でも一般的に利用されている民間のスポーツクラブへの法人会員権の購入による加入といった形態ではない。なぜ、施設建設という高い初期投資を行ってまで、AULは自社内スポーツクラブにこだわったか。ここで「外部性」という概念が登場する。すなわち、企業という経済主体が展開する福利厚生制度への投資行動の中には、従業員という外部の経済主体の行動を変化させ、その結果、正の外部性＝外部経済効果を発生させることができる、というものである。つまり、AULが行っている企業側からのこうした手厚い補助がなされることで、それまで自分の健康管理に無頓着であった従業員層までが、補助を得られないことが機会損失であるとの感情や職場の仲間達の多くが参加するという理由からスポーツクラブへの加入に関心をもち、実際に加入して、汗を流すようになった。わが国で例えるなら、毎夜、赤ちょうちんを飲み歩き、しばしば二日酔いで出勤していた従業員が、この制度によって、ある日から急にスポーツウェアに着替えて運動をはじめるといった情景を想像すればよい。

これを換言すると、スポーツクラブ建設と補助という自社の人的資源に対する企業の投資行動が、その内容が手厚いがために、企業という経済主体の行動だけではなく、その外部にある従業員の消費行動にまで企業にとって好ましい方向性となるように影響を与えた。典型的な、正の外部性、外部経済効果が発生した。またさらに、自社ビルにあることで、結果的に職場の仲間の多くが加入することになり、そこで同じ会社の従業員間での友好的なコミュニケーションがなされ、その結果として従業員同士、さらには会社との一体感や仲間意識、団結心が醸成されることが期待できるようにもなったと紹介されている。これは肯げるところであり、組織コミットメント（organizational commitment）の高まりとして捉えることができる。特に、組織コミットメントのなかでも最も価値ある情緒的コミットメント（emotional commitment）を高める効果が得られたことになる。これは、あちこちの民間スポーツクラブに利用が分散してしまっただけでは期待できなかった効果である。自社ビルにあって、自社が設立したクラブであることによって先の外部効果に加えて、従業員感の一体感という大きな追加的な外部効果が得られたともいえる。これも福利厚生の四層

型の外形的構造からもたらされたものである。

このように、福利厚生のもつ「財・サービスの市場からの代理購買による無償もしくは廉価提供」という、一見、非効率的にもみえる外形的構造が、様々な機能を有すること。そして、それらの機能が互いに有機的に結合するなかで、企業の人的資源管理に対して、様々な効果をもたらす可能性があることがご理解いただけたらどうか。

現在の福利厚生が有する四層型の基本構造と、それによってもたらされるいくつかの機能、そして効果、この一連の連結から成る構造体の輪郭が見えたわけだが、これが普遍的なものか、どうか。さらには、今後、直面する複雑な環境変化ミックス（環境変化の複合体）に対してどの程度の適応性をもつものなのか。さらに検討が必要である。

これまで、こうした「福利厚生とは何か」という基本的議論や理解が不足していたようにも思われる。換言すれば、表層的な言葉の定義だけの議論で済ませてきたようにも思う。

今後は、そうした基礎的な構造、機能、効果に関する正確な認識に基づいたうえで、福利厚生による人的資源管理上の効果を最大化するための応用編ともいべき検討がさらに必要となる。つまり、この基本構造における利用上の役割分担、力点の配分、制度・施策間の役割分担、コストを考慮した効率的な運営のあり方、などを整理して煮詰めてゆくことが求められるだろう。

特に、ここでの関心は、福利厚生によって得られる可能性のある経営的效果とは何か。その経営的效果を得るための効率性、費用対効果をどう評価するか。などなど、福利厚生の存在価値を高めるための検討にある。この経営的效果、特にコスト概念や制度特性の検討も含めて効果獲得のあり方について議論を進めてみたいと思う。おそらく、この経営的效果の議論の先には、新しい福利厚生の理念が見つかるのではないかと期待している。

現在の福利厚生の基本的構造が何か、という点とその構造から発していると考えられる諸機能について概観した。

まず、外見的に観察できる基本構造として特定したものは「市場から企業の一定の意思の下に、財・サービスの購買を行い、それを従業員及びその家族に対して無償または廉価による提供を行う代理購買・提供システム」であった。これが現在の福利厚生である。企業による自己調達形態、あるいはアウトソーシングを利用する形態、さらにはカフェテリアプランを導入した形態など複合的なものとなっている現状だが、その基本は「代理購買・提供メカニズム」にある。

では、この基本構造をもつ福利厚生制度が、どのような機能を発揮するものとなるのか。

機能とは、「システム全体を構成する個々のサブ・システムが果たしている固有の役割」と定義されるが、福利厚生制度には、内包する機能として、先に整理したとおり、以下のような複数の機能をもつことが明らかにされた。

改めて、再整理すると同時に、派生的な機能についても指摘しておきたい。

（基本構造からもたらされる基本機能）

① 「時間、空間的な需給のミスマッチの解消機能（適時適所性）」

企業等による財・サービスの事前購買もしくは予約による効用提供の適時適所性によって、問題解決の即時性、有効性が期待される。

② 「大量調達による単位当たりコストの軽減機能（規模の経済性）」

企業による団体割引効果、卸売価格、低価格時購買によるストック化等によって、従業員が直接、市

場で財・サービスを購入する価格より割安価格での調達と提供

- ③ 「人的資源管理上の必要性認識に基づく一次選択による財・サービスの消費誘導機能」
事前購入し、提供する財・サービスに対する一次選択効果が期待される。品質検証、や、当該財の労働生産性への寄与性が優先される。
- ④ 「従業員の感情や態度を変容させる説得機能」
上記の機能が有効に機能することで、従業員に対して一定のメッセージを発信することができる。メッセージがねらい通りに従業員に受診され、理解されれば、感情や態度を変容させる説得機能が期待される。
- ⑤ 「外部経済効果（external economic effect）の創出機能」
先のAULの例にあるとおり、上記の機能によって、従業員の行動が好ましい方向へと変容することが期待できる。

この5つの機能が、先の外形的構造によって直接的に実現されることが期待できる機能である。そして、これらの機能がさらに二次的に機能を生成することになる。

これまでに言及した諸機能に加えて、他にもいくつかの派生的機能があると考えられる。

まず、労働市場の変質やグローバル化のなかで多様な生活背景や生活リスクを有する「人的資源の組織への受容性、許容性を高める機能」があると考えられる。企業が提供する財・サービスのなかには、個人に対する組織のインターフェイス能力、見方を変えると、個人の組織適応を容易にするものが少なからず、そして優先的に調達される。例えば、近年で注目されたものとして託児施設がある。乳幼児の育児期にある労働者にとって、仕事と育児の両立環境が提供されなければ、組織内で継続的に活躍することは難しい。米国などでも、エイズ問題から母乳の勤務時間内での搾乳を行うポンピング休憩や専用室が提供されることで、母親である労働者に対する受容性を高めることができている。あるいは、今後の高齢の従業員も増えてくると考えられるが、バリア・フリー環境、医療サポート等、高齢者の職場適応を支援する制度が注目されてくるだろう。介護リスクへのサポート・システムなどの重要性も確実に増してくるはずだ。多角的に優秀な人材を受け容れる

また、多くのレク系、イベント系を中心とした制度・施策等には、組織内での構成メンバー間での「コミュニケーション創発・活性化機能」を有している。これは、①及び②の機能を伴って、例えば、社員食堂やレク活動などの財・サービスの提供時において、同僚、上司、家族、他の事業所従業員などとの共通体験が実現されるケースが少なくない。最近、取材した例では、大坂のUSJが提供する福利厚生制度プログラムが代表的である。某自動車メーカーが社員とその家族、合わせて三万人を、あの広大なUSJパークを貸し切りにして、レク活動として利用に供した。社員や家族は、「わが社って（実は）すごい会社なんだ！」と感動したこととしてことは言うまでもない。こうした共通体験が、従業員そして家族同士の一体感や親近感を醸成する効果をもたらしている。

ここで活性化されるコミュニケーションは、部門や事業所の異なる従業員間、雇用形態の異なる従業員間、さらには他社の従業員や地域社会の住民との間など、日常の業務上のものではない新しいコミュニケーションを活発化させる機能である点が注目される必要がある。学卒採用者の早期離職問題、いわゆる“七五三問題”などに対しても有効性をもつ機能とも考えられる。

最後に、企業による代理購買による「従業員負荷の軽減機能」についても解説しておこう。例えば、頻繁に異動転勤する従業員にとって、転居異動先での社宅の事前確保や子弟のための転校情報の収集・提供

といった支援サービスは、多忙な従業員が異動前後でパフォーマンスを維持するためには不可欠となる。グローバルなリクルーティングを行っている米国の証券銀行などでも、こうした世界中から採用するハイ・パフォーマに対する支援サービスは徹底されている。業務に対する精度や家庭生活に関わる雑事による時間的、精神的支障を排除するためにコンシュルジュによる福利厚生制度支援サービスが提供されている。

以上の二機能を加えると、先のものと一緒に全部で7種の機能となる。おそらく、さらに慎重に検討すればこれら以外にも内包されている機能が発見されるとも考えられる。

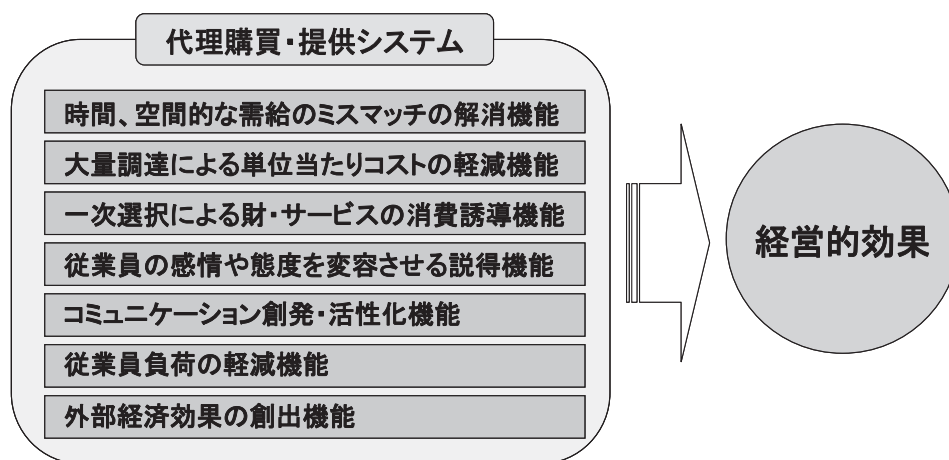
また、これらの単独機能は相互に影響を与え合う関係にある。

例えば、「大量調達による単位当たりコストの軽減機能」は、単に調達原価を下げるだけに止まらず、「説得機能」に直結するものである。前号の日立鉱山の例でも紹介したように、市価と福利厚生での供給価格との較差が、従業員の受益感覚に影響を与えるからである。市価と大差のない程度の低価格ならば、それほど大きな恩恵を受けているとは感じないが、二割、三割といった大幅な廉価で提供されてこそ「さすが、わが社は従業員のことを親身に考えてくれている」という受け止め方につながるのである。また、当然、「従業員負担の軽減機能」とも直結する。「時間、空間的な需給のミスマッチの解消機能」も、従業員側のニーズに合致した形で発揮されれば、「説得機能」を向上させるという密接な関係にある。託児施設などもそうであるし、米国で夫婦の結婚記念日に多忙な夫に替わって、妻に花束を贈るサービスがなされている。「仕事が忙しくても妻の事を忘れていない」と、貴重な評価が得られることで夫である従業員が残業、出張などで夫婦不和になる事が回避されることになるかもしれない。

このような多様な機能の存在、そして複数の機能間による相乗性などを検討してみると、企業による「代理購買・提供システム」という現在の福利厚生の基本構造が、本業でもない非効率な企業行動、過剰な従業員サービス行動とは言えないことに同意いただけるのではないだろうか。

同時に、これらの有効な諸機能の存在と特性を十分に理解した上で、制度全体の編成と運営を考えて行く必要がある。つまり、これらの機能を効果的に活かすことで、様々な経営的效果が期待できることになるからである。

図表2-7 福利厚生の基本構造と経営的效果



2-1-5. 経営的效果の理論と検証

・基本機能からもたらされる効果

検討された様々な基本機能から、あるいはこれらの機能が複数合成されることによって、どのような効

果が湧出されるのか。

福利厚生の効果は、まず第一義的に、福利厚生に投資を行った企業に対する成果、企業経営にとっての様々なメリットという観点での経営的效果がある。この効果が確認されなければ、福利厚生は単なるコスト、いわゆる回収不能な埋没費用 (sunk cost) となりやすい。地価が上昇していたバブル崩壊までの時期では「ハコもの」施策への投資は含み益や担保力をもたらすという点で有利な投資でもあったが、もはやそういう時代でもない。福利厚生は本来の投資効果が求められている。すなわち優秀な人材に対する吸引力であり、定着力などであり、最終的には生産性の維持・向上、そして企業の競争優位に結実させるべき効果である。採用力や定着力などは比較的多くの企業によって、直感的に認識されるものだが、これら以外にも多様な経営的效果が期待できることがわかってきている。

例えば、従業員に対する予防的な健康管理施策やレクレーション施策は、体力的、精神的な面での労働力としての潜在的価値を高める効果を持っている。また、メディアで取り上げられるような新進の施策導入が、企業名を広く社会に知らしめる広報的效果をもたらすこともある。かつて、90年代にカフェテリアプランを新規導入する企業が次々と現れたが、第1号企業も含めて大いにこの効果の恩恵に与った。これは、労働市場にある潜在的な人材に対する影響力だけでなく、当該企業の商品の消費者にも認知や好感といった効果をもたらす可能性もある。あるいは、労働組合など従業員団体との良好な関係性を維持する上で福利厚生での譲歩が効果的であることも過去からも指摘されてきた (佐口 (1974) ,藤田 (2004))。つまり、労使関係管理という面からの経営的效果も有することになる。この他にも、先の予防的な健康管理施策の成功は、健康保険組合を通じて企業の法定負担 (健康保険料の事業主負担) を直接的に軽減する効果をもち、健康組合という組織の財務的健全性を担保することにもなる。企業にとって、このコスト削減効果は、時には法定外福利費を上回る大きな財務的效果になることもある。

同時に、福利厚生の特色ともいえるが、経営的效果だけではなく、従業員の個人生活、家計に対する効果が存在する点も重要である。

佐口 (1974) が指摘したとおり、福利厚生には他の労務管理との決定的な相違性がある。すなわち、「企業福祉は労務管理の一環をなしているといわれるが両者にはかなりの相違がある。①労務管理は、一般に労働過程における従業員本人を対象とするのに対して、企業福祉は労働過程に直接関係のない私生活・社会生活の場における従業員とその家族を対象としている。②労務管理は労働力消費過程の問題だが、企業福祉は労働力再生産過程の問題である」これは、福利厚生の効果面での最もユニークな特色を指摘したとあってよいものだろう。また、他の労務管理制度等には多くを期待できない、独自性の強い効果でもある。

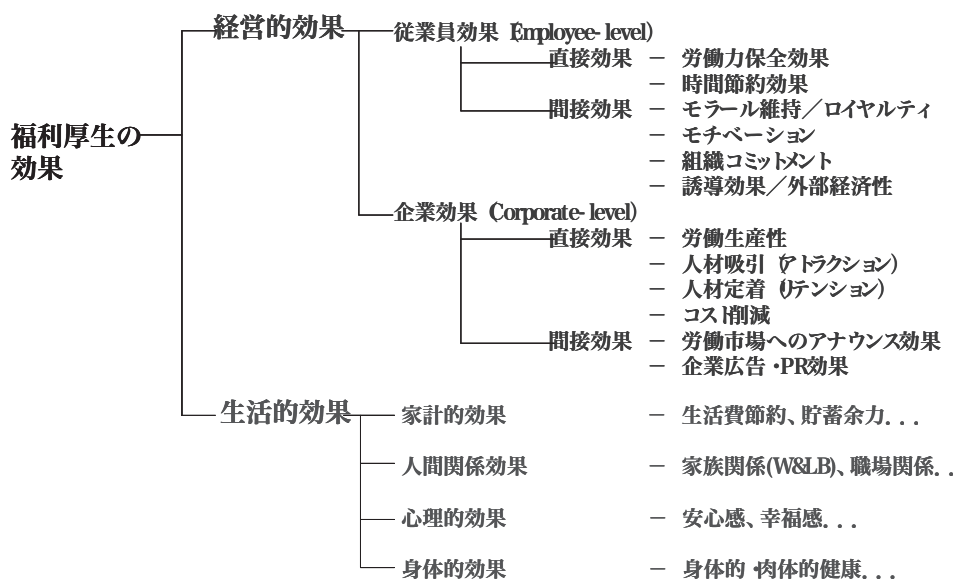
また、この個人生活、家計面にもたらされる効果は、近年、注目されるワーク・ライフ・バランス (生活と仕事の調和) の実現のための一方の核となるものであり、福利厚生がこの課題に貢献する上での重要な効果と位置づけられる。「福利厚生からワーク・ライフ・バランスの時代へ」といった単純化された議論が聞かれることもあるが、福利厚生の持つ生活面への直接的な効果、労働力再生過程への効果を抜きにしてワーク・ライフ・バランスの実現は難しい。例えば、身体的・肉体的健康といった一次的効果をもたらす施策としては、給食施設、体育施設、医療施設などがあるが、これらは福利厚生制度の中核的部分をなすものである。あるいは、ライフプラン・セミナーなどを通じて、従業員に将来に対する明確な生活設計意識を根付かせ、さらには社内の財産形成制度、生活保障制度などの利用を若年期から促進することで、漠然とした経済的な将来不安を軽減することができる。レクレーション施策なども、ストレス解消策となるだけでなく、家族と一緒に参加すれば良好な関係性を助けることになる。もちろん、同僚な上司など職場内での人間関係にも同様の効果が期待できる。

このような個人の家庭生活、職場生活などに対する直接的な効果、すなわち、生活効果が先の労働力再

生産過程の核となる効果であることは言うまでもない。という点では、企業が最終的に期待する経営的效果を生み出すための基盤となるものである。もちろん、逆も真なり、であって経営的效果が得られるが雇用や所得が安定させ、職場が活性化されてくることになる。つまり、経営的效果と生活的効果の両者は相互補完的な関係にあって、両者をバランス良く得るための運用、管理が求められるとも言ってもよい。

このように福利厚生が企業と従業員にもたらしうる効果は、経営的效果と生活的効果に大きく二分される。そして両者の下位にさらに、より具体的な効果が存在すると考えられる。効果の全体的な体系としての整理を試みたものが図表2-8である。

図表2-8 福利厚生の効果体系



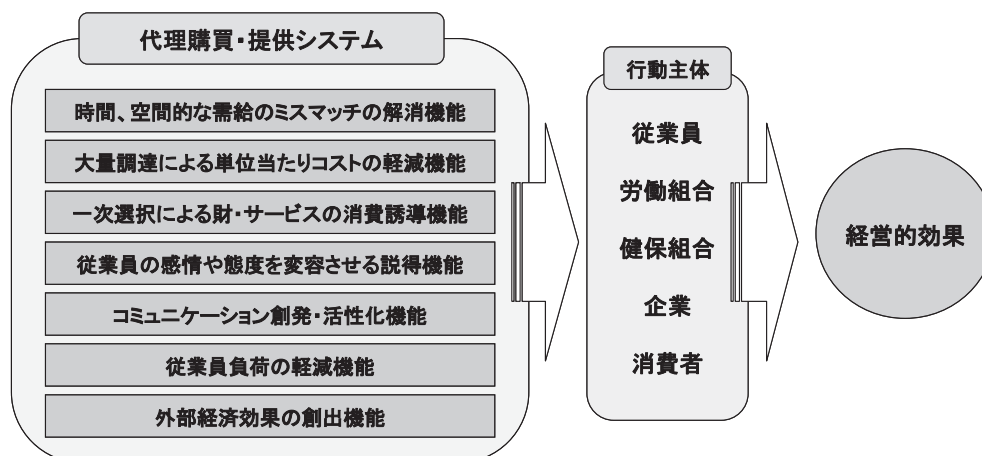
西久保 (2004) より

・機能-行動主体-効果

また多様な効果の存在を考えてみると、経営的效果、生活的効果を実体化させるプロセスには、様々な行動主体が関わっており、それらが変容・変質することによって、様々な「効果」として現れることがわかる。従業員、管理職などの組織内にある個人主体、そして、労働組合、健康保険組合などの組織主体、そして、さらには組織外の主体にも波及する。採用対象となる労働市場にある潜在的な人材層、さらには、当該企業の製品の潜在的な購買層などである。また、経済的に、データの測定可能な効果、必ずしもすぐには経済的な明確な効果として測定できないものも少なくない。

主体である従業員単位でも、反応の差異もある。「助けられた、感謝したい」と感じる従業員もおれば、「これくらい当たり前だ」と考える従業員もいる。ある従業員にはプラスの効果が見られるが、制度利用の対象者ではない従業員には逆効果になるケースなどもある。このように、福利厚生の効果は、多様な様相を見せる組織現象でもあり、制度管理者からの完全なコントロールが難しく、継続的な効果測定もさらに困難となる。しかし、だからといってその存在を無視して制度開発・運営をしてもよいというわけではない。

図表2-9 機能—行動主体—効果



このような福利厚生の効果について検討する際に、忘れてならないことは、この効率性である。コストパフォーマンス（費用対効果）である。いかに、企業経営にとって有用な効果が得られるといっても、多大な費用を要するものとなれば、二の足を踏まざるを得ない。また、他の人的資源管理制度によって同等の成果が得られる可能性があるとするれば、比較検討されるべきである。つまり、制度間において効果に対して「代償性」がどの程度、存在するかという点について検証される必要もある。

いずれにしても「代理購買・提供システム」という基本構造をもつ福利厚生が、その構造によってもたらされる諸機能があり、それが様々な行動主体に作用することで、最終的に彼らの変化として「経営的效果」が現出される、という一般的なプロセスについて述べた（図表2-9）。この福利厚生の「経営的效果」についてさらに詳しく考えてみたい。

・経営的效果の検証

では、実際に福利厚生への投資によって、効果、特に経営的效果を得ることができるのか。この投資（制度導入・運用）と成果（経営的效果）との因果関係について検証を行ってみたい。

この効果検証については、西久保（2004）においても、企業標本を元に自発的離職率に関する検証、また、従業員標本を用いて従業員態度（定着性、勤勉性、貢献性）、組織コミットメント等に対する効果の存在について確認を行った。

本書では、それらの成果を踏まえて、さらに追加的な検証結果について紹介しながら、経営的效果の確かな存在と、それが湧出するメカニズム等について理解を深めたい。尚、ここでの分析で使用される標本は下記の定量調査である。無作為抽出された大標本調査であって、信頼性、母集団に対する代表性が確保されたものである。

***** 調査概要 *****

『人口減少社会における企業の福利厚生制度のあり方研究会 定量調査』

主催 （社）企業福祉・共済総合研究所、(株)明治安田生活福祉研究所

調査設計（1）調査対象地域 東京都区部および政令指定都市

（2）調査対象者

<企業調査> 正規従業員5人以上の民間企業の人事・(総務)・労務担当者でその部門で「福利厚生」に関する業務について決定権があり半年以上経験がある、または福利厚生の選定・検討などに関わる業務に

半年以上経験ある人（経営者、役員、正規従業員）

＜従業員調査＞上記地域に本社がある正規従業員5人以上の企業に勤めている正規／非正規従業員

(3) 調査方法 インターネット・リサーチ（Web調査）

(4) 抽出方法 マクロミル社が保有する調査パネルより性別（男性、女性）、年齢（20代、30代、40代、50代）などの基本属性構成を設定した上で無作為抽出。

(5) 調査時期 企業調査：平成18年12月 従業員調査：平成18年12月

回収結果 有効回収数 企業調査 1,504サンプル

従業員調査 2,972サンプル（正社員2052票、非正社員1005票）

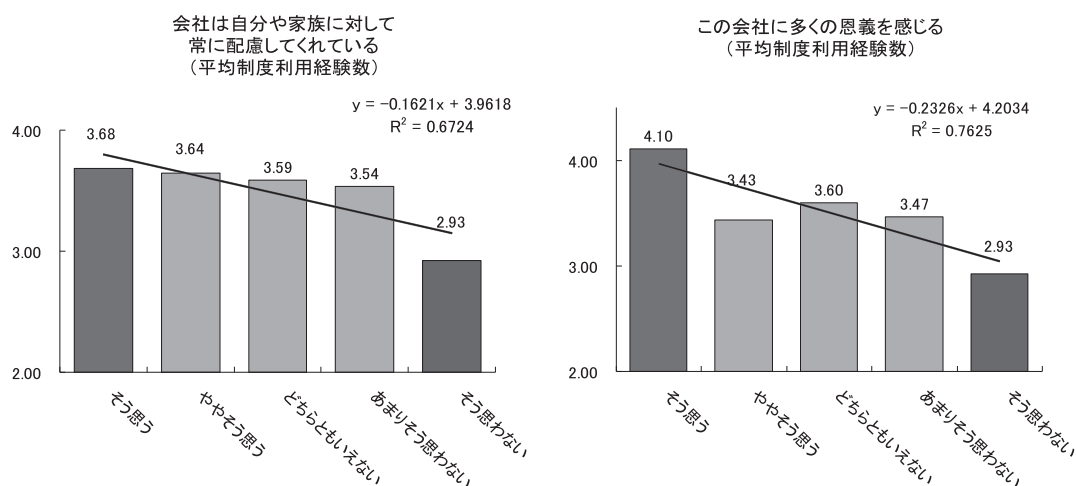
使用したデータは正規従業員（2052票）

まず、表層的現象としての、制度利用、制度認知と従業員態度との関連性について分析を行った結果が図表2-10、2-11である。

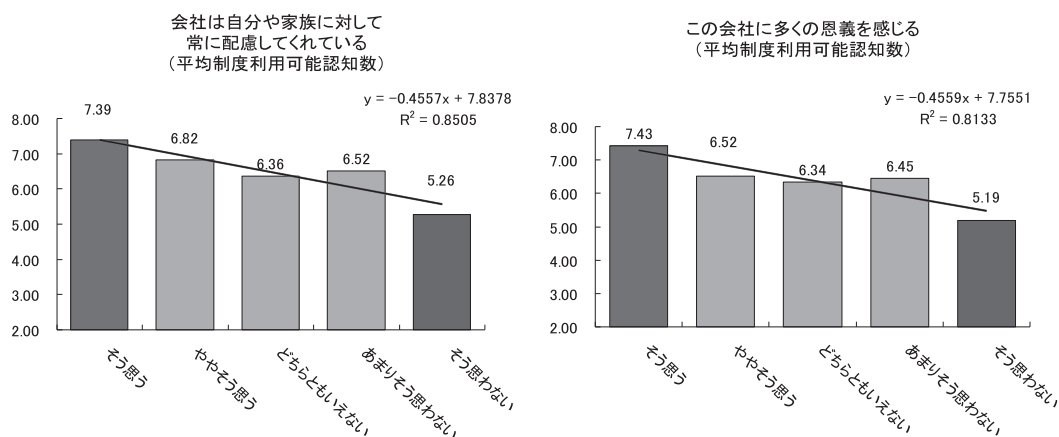
まず、図表2-10だが、これは従業員に対して「会社は自分や家族に対して、常に配慮してくれる」という態度に対して、「そう思う」から「そうは思わない」までの5段階の選択肢を示して、自身が該当すると思う態度を選んでもらう。そして、その5つの選択肢を選んだ層が、これまで何種類の福利厚生制度を利用した経験があるか、その利用経験数の平均値を算出して、棒グラフで表現した。同時に、両者の因果関係性を線型モデルとして検証している。態度を結果、利用経験数を原因とする因果関係である。この方式で、「この会社に多くの恩義を感じる」という組織コミットメント（規範的コミットメント）との関係性についても分析を行っている。

次に、図表2-11に示す分析結果も同様の方式で検証されたものだが、ここでは実際の利用経験数ではなく、まだ利用していない制度・施策も含めて、「自分が自社の福利厚生制度で、利用できる制度・施策の種類数（利用可能認知数）」との関連性を検証している。実際に利用したことはないが、提供されていていつでも使うことができるという状態との関係性を意味している。

図表2-10 利用者経験数と従業員態度



図表2-11 利用可能認知数と従業員態度



この二つの分析結果について解釈をすると、まず、利用経験数と二つの従業員態度との間には、統計的にも明確な関連性、因果関係が存在することが明らかとなった。つまり、利用経験数の多い従業員ほど「会社は自分や家族に対して、常に配慮してくれる」という態度を形成しており、反対に、利用数が少ない層では否定層が多くなっている。「この会社によくの恩義を感じる」という組織コミットメントについても同様の関係が検証されている。充実した制度・施策が提唱され、よく利用されている企業ほどこうした人事管理上、良好な態度形成がなされた従業員が多くなるというわけである。

より興味深いのは、利用可能認知数との関連性である。両者の因果関係の信頼性を示す値がより高いものとなっている。つまり、実際に利用した制度・施策数よりも、未だ使っていない制度・施策も含めた制度環境の充実度との関係性が強くなっている。そうした恵まれた状況にあるという認識が態度形成を促進しているのである。尚、提示された制度・施策とは図表2-12に示すものである。

図表2-12 制度・施策一覧

1 社宅	17 介護ヘルパー派遣	33 社内コンテストの開催・補助
2 独身寮	18 お祝い金	34 ライフプランニング
3 住宅手当や家賃補助	19 死亡弔慰金、災害見舞金、病氣見舞金	35 マネープランニング講座
4 持ち家取得のための融資制度	20 死亡退職金制度	36 退職準備教育制度
5 健康保険を上回る医療費の補助	21 遺族年金・遺児年金・遺児育英年金	37 国内外の大学・官公庁、企業等への留学制度
6 人間ドックへの費用補助	22 民間保険の情報提供	38 公的資格取得支援・通信教育への補助
7 生活習慣病検診の実施	23 財形貯蓄・社内預金	39 リフレッシュ・自己投資のための長期休暇
8 メンタルヘルス	24 従業員持株制度	40 社員食堂等の給食施設
9 長期障害所得補償	25 持ち家のための費用補助制度	41 食事代の補助・食券支給
10 不妊治療費の補助制度	26 スtockオプション	42 年1回以上の長期休暇制度
11 育児補助・ベビーシッター補助	27 確定拠出年金	43 民間保険の個人保険の保険料給与引去り制度
12 託児所	28 クラブ活動への費用補助	44 共済会制度
13 育児休暇・短時間勤務制度	29 余暇施設の利用補助	45 カフェテリアプラン
14 育児休業中の会社・業務情報の提供	30 職場旅行の開催・補助	46 そのうち、総合型アウトソーシング会社が提供するカフェテリアプラン
15 育児者のためのWeb掲示板	31 社内運動会の開催・補助	47 個別制度ごとのアウトソーシングのサービス
16 育児、介護期間中の所得保障・支援	32 慰労会の開催・補助	48 総合的なパッケージを提供するアウトソーシング

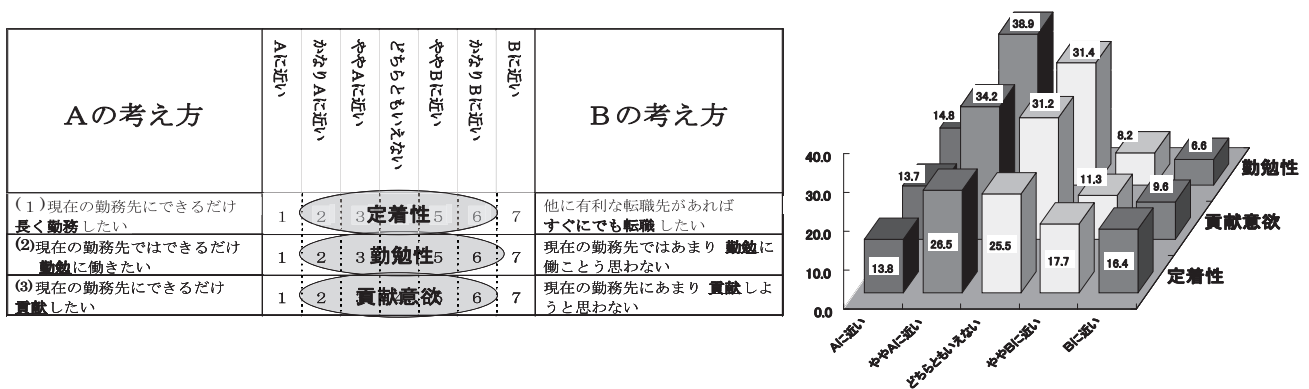
先に基本機能を検討した際に「従業員の感情や態度を変容させる説得機能」を仮定したが、この分析結果をみるかぎりでは、確かにこの機能が存在しているようである。利用経験や制度・施策の認知が、従業員に対して一定のメッセージとして発信され、そして従業員に受診され、認知されることによって感情や態度をより良い方向に変容させる説得機能が作用したことが示唆されている。福利厚生のもつ強いメッセージ性をうかわせる結果ともいえるだろう。ひとつの制度・施策の提供が「従業員を大切にしている」「家族のことを考えている」といったメッセージとして受け取られている可能性がある。

・賃金との効果比較

次に検証が行われたのは、福利厚生制度だけの単純な因果関係ではなく、もうひとつの報酬制度である「賃金」と比較優位性の観点も導入した。また、経営的效果としての従業員態度についても、人的資源管理上、明確な目的とされる態度を採用した。すなわち、「定着性」「勤勉性」「貢献意欲」の三種の態度である。

三種の従業員態度の測定のために用いられた表現は図表2-13に示すとおりである。第一の「定着性」については、「【A】現在の勤務先企業にできるだけ長く勤務したい【B】他に有利な転職先があれば、すぐにでも転職したい」という対極的な表現を提示した上で、回答者には、この【A】と【B】という対立的な態度に、回答者自身が「どちらに近いか」という質問への回答が要求される。「【A】に近い」と回答した回答者は定着的な態度が形成されており、「【B】に近い」と回答した回答者は、定着的な態度が形成されておらず、流出の危険性が高い状態にあると見なされる。「貢献性」「勤勉性」についても同様の尺度を用いて測定された。また、先の標本調査（正規従業員 2052人）において設問され、この三種の態度についてのデータを得ており、7点尺度を5分類に再統合した上での相対分布図も図表2-13に示している。分布は三種の態度ともに近時しており、やや歪度が高いがA、B双方に反応する標本が得られていることがわかる。

図表2-13 従業員態度（定着、勤勉、貢献）の測定



この三種の従業員態度を経営的效果変数として設定し、この効果を左右する要因として12種を投入して回帰分析によって推定を行った。その結果、一定の有意性(影響力が統計的に認められる可能性をもつ変数)を有すると判明したものを、図表2-14に整理している。

ここで注目すべき要因変数として、先にも用いた福利厚生の「利用経験制度数」を設定した。これは、回答者のこれまでの勤続期間の間に何種類の制度・施策を利用した経験があるか、44種の選択肢の中から選択させ、その経験数そのものを変数としたものである。

もうひとつ比較対象として注目したのは「賃金」である。この賃金については、回答者の直近の一年間での給与収入額を変数とした。期間の違いはあるが、いずれも報酬としての客観的な量的側面を影響要因として位置づけることとした。

この二つの要因変数が、先の三種の従業員態度の形成にどのような影響力を有しているかを比較検討する。先述のとおり、賃金と福利厚生との間には、経営的效果の獲得という点で、どちらが比較優位な手段であるか、という点は重要な関心事である。また、両手段の間に「代償性」が存在するかどうかという点も興味深いところである。

また、この二つの要因変数の影響力をより明確にするために、標本のもつ他の個人的属性についても分析モデルに投入した。「年齢」「子供の有無(子供有りダミー)」「未・既婚(既婚ダミー)」「性別(男性ダミー)」

の4種の変数である。これらの個人属性もまた、「定着性」「貢献性」「勤勉性」の三つの従業員態度の形成に影響を与えている可能性が高いと考えられるからである。これらの個人属性変数の影響力を特定し、除去するためである。

結論としては、まず福利厚生「利用経験制度数」は、「定着性」「貢献性」「勤勉性」の三つの従業員態度のいずれに対しても、統計的に非常に高い水準の信頼性での促進的な因果関係の存在が明らかになった。つまり、様々な福利厚生制度の利用経験を有する従業員ほど定着的であり、貢献意欲が高く、勤勉な勤務態度を志向する程度が顕著に形成されている。特に「定着性」への影響力が高く表れている。

一方、賃金については、「定着性」「勤勉性」に対する影響力が全く観測されていないという予想しない結果となった。「貢献性」に対してのみ弱い影響力が抽出されている。

この両変数以外の個人属性変数については、「年齢」が「定着性」に対してプラスの影響力を、つまり高齢者など定着的。また、「男性」がマイナスの影響力をもつことが示されている、男性ほど有利な転職話に乗りやすい、といった傾向があるとも解釈できる。「貢献性」「勤勉性」に対しては、個人属性変数の影響は観測されなかった。

図表2-14 福利厚生と賃金の効果比較①

係数(a)	定着性		貢献性		勤勉性	
	t	有意確率	t	有意確率	t	有意確率
(定数)	31.483	0.000 ****	28.012	0.000 ****	26.995	0.000 ****
福利厚生(利用経験制度数)	-7.785	0.000 ****	-5.683	0.000 ****	-4.991	0.000 ****
賃金(昨年の年間収入)	-1.518	0.129	-1.902	0.057 *	-1.302	0.193
年齢(才)	-4.449	0.000 ****	-1.012	0.312	-0.966	0.334
子供ありダミー	-1.594	0.111	-1.157	0.247	-1.310	0.190
既婚ダミー	-0.913	0.361	0.376	0.707	1.113	0.266
男性ダミー	3.477	0.001 ***	-0.609	0.543	1.346	0.178

従業員調査 正規従業員 2052サンプル

さて、この比較分析の結果が示唆することは何であろうか。

まず第一に、「定着性」「勤勉性」といった従業員態度を経営的效果として得る上で、福利厚生制度と賃金額の間には「代償性」は存在していないということである。つまり、定着性を高めるためには、賃金を上げるだけではなく、既存の福利厚生制度の利用も促進した方が現在では明らかに効果的だ、という単純な結論が導ける。このような定着性に対する福利厚生制度と賃金の影響力の非対称性は、2007年実査のデータで初めて抽出された結果で、筆者がこれまで何度か行ってきた西久保(1996)、西久保(1998)、西久保(2004)などの定量調査分析では全く観測されなかった結果である。それら過去の分析では、賃金の影響力は明確で、定着性を高めるための主たる要因であった。福利厚生の影響力は以前より確認されてきたが、どちらかといえば補完的なものとも受け取れる結果が多かった。ところが、ここでの分析では、先のような意外ともいえる結果となった。

このような賃金の、従業員態度に対する影響力の喪失の原因として考えられる点はいくつかある。

まず、第一は、わが国の賃金制度において浸透してきた成果能力主義によって対価性が高まった現在、賃金額そのものに対して従業員が、かつての年功賃金に対して抱いていたような将来に対する期待感や安心感、恩恵的意識が希薄化した可能性があるためと考えられる。評価や業績、能力が重視され、短期的に年収が変動するような賃金制度が浸透するなかでは、有利な転職に対する抵抗感は薄らいで当然であろう。

特に、現在の賃金額に納得していない層ならばなおさらであろう。また、ここで投入した変数は賃金の絶対額そのものであった。金融や保険といった高賃金業種に勤務する標本だけが、定着的であるという説明は難しい。加えて、その実額を受け取るまでの人事評価プロセスやそれに対する当人の納得感や満足感などは全く考慮されていない。

いずれにしても、賃金が定着的態度や勤勉的な態度の形成に対する影響力を弱めることと対比的に、相対的に、福利厚生の効果が強調されたということになる。このような結果から単純な推論を許されれば、「定着性」を高めたいとするときには、賃金の増額より、福利厚生の利用促進の方が効果的な可能性が高いということにもなる。

図表2-15 福利厚生と賃金の効果比較②

係数(a) モデル	現在の仕事 に対する満足度			現在の勤務先企業 に対する満足度		
	t	有意確率		t	有意確率	
(定数)	26.601	0.000	****	29.243	0.000	****
福利厚生(利用経験制度数)	-2.184	0.029	**	-7.061	0.000	****
賃金(昨年の年間給与収入)	-3.677	0.000	****	-4.450	0.000	****
年齢(才)	1.223	0.222		2.262	0.024	**
子供ありダミー	-1.349	0.178		-1.490	0.136	
既婚ダミー	-0.406	0.685		0.359	0.720	
男性ダミー	4.412	0.000	****	4.056	0.000	****

従業員調査 正規従業員 2052サンプル

・経営的效果と生活的効果の関係性

先に示した効果の体系図(図表2-8)では、企業にとっての「経営的效果」だけではなく、「福利厚生の効果」として「経営的效果」に加えて、「生活的効果」も含めた二側面が存在することを示した。これは人的資源管理制度の中でも福利厚生や賃金制度などの報酬制度特有の効果構造とも思われるのだが、企業の経営面に直接的に貢献する効果だけではなく、従業員の生活や家計そのものに対する効果が存在することである。

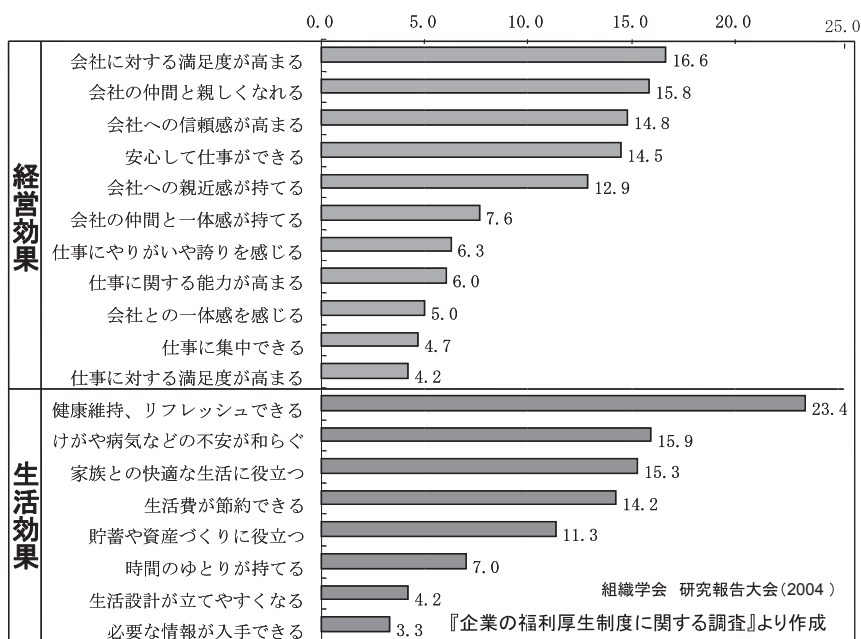
では、従業員の生活とは何か。家計、家族関係、身体的健康、メンタル面での健康、教育、介護、退職後の生活設計など全てが統合された現在から未来への実体である。福利厚生は従業員の長いライフステージにおいて発生する様々な課題、問題、リスクに対して、各制度からもたらされる便益によって、課題解決の支援、リスク処理の負荷を軽減する。例えば、近年の社員食堂で提供されるようになった健康維持に配慮されたヘルシーメニューが廉価に提供されることで、若い従業員が社外のカロリーの高い外食ばかりで、生活習慣病に陥るメタボ予備軍となることが回避されることは、彼の生涯にとって大きな、代え難い効果となる。このときには、優秀な人材を、そうした疾病で失ったり、長期離脱されることで生産性の低下を予防できるという企業経営にとっての効果と同時に得られる。労働力という生産要素が、他の物財・サービス財等と決定的に異なる「人間との一体性」という性格からくる帰結である。

経営的效果と生活的効果の「同時性」、「相乗性」といってよい。現代的な表現をすれば、企業と従業員の「Win-winの関係」と言ってよいのであろうか。

生活保障や財産形成、自己啓発に対する喚起と支援なども、そうした「同時性」、「相乗性」が強い分野と考えられる。個人としての安心感や幸福感、将来への不安の軽減、明るい展望などが、職場での、勤勉な態度、長期定着性、そして業務上の顧客からの信頼感や満足度の向上といった経営効果を生むことにつながる可能性がある。いわゆる、ES(従業員満足)とCS(顧客満足)との連結性である。

筆者はこの二つの効果の関係性について、先の標本調査を元に検証を行った。自社の福利厚生制度に対する評価について経営的效果と考えられる11項目、生活的効果と考えられる8項目を提示して、該当するものを複数選択方式で採取した。図表2-16に示すとおり結果となった。従業員が自社の福利厚生制度に対して多様な評価をしていることがわかる。最も回答率が高くなったのは「健康維持、リフレッシュできる (23.4%)」で、生活的効果であった。経営的效果の方では「会社に対する満足度が高まる (16.6%)」という選択肢となった。

図表2-16 従業員の主観的評価から捉えた効果



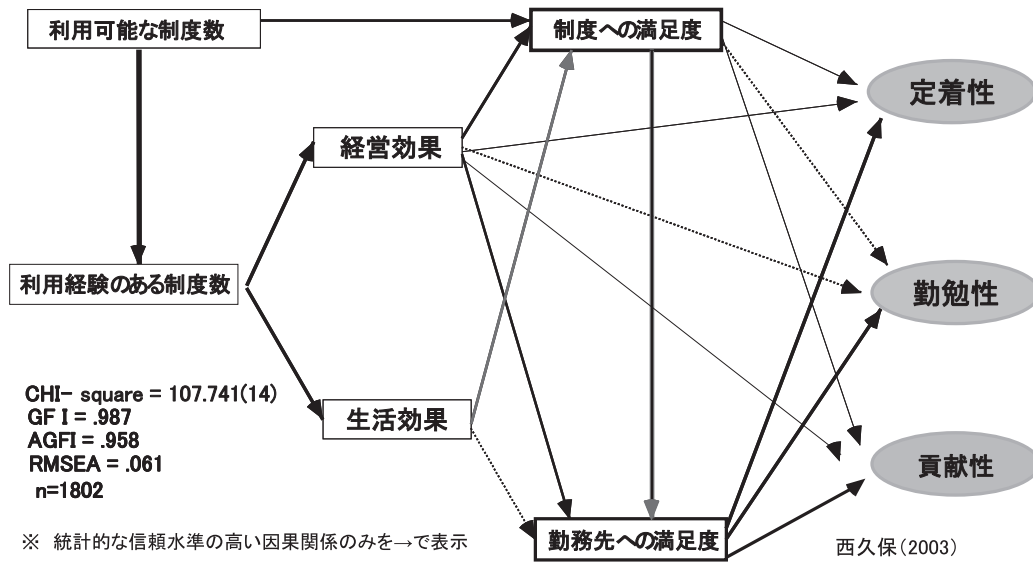
この質問で得られた従業員の回答を、主観的な経営的效果、生活的効果としてそれぞれ合計（いずれも選択した項目数の合計スコア）として、二つのスコア変数を合成した。まず、この両スコア変数は制度の利用経験や認知によって決定されることが明らかとなった。つまり、自身が利用できる制度、利用して経験のある制度が多いほど、経営効果、生活効果ともに高いスコアとなる、要するに多様な効果の存在が従業員によって認知されることになる。次に、この二つの効果評価変数が、「定着性」「勤勉性」「貢献性」などの従業員態度の形成にどのような因果関係を有するか、という点についてもパス解析という因果連鎖の構造を検証する統計手法を使って検証を行った（図表2-17）。

この分析の発見としては、主観的な経営効果スコアは、直接的に「定着性」「勤勉性」「貢献性」に対して、強い因果関係をもつことが明らかになった。一方で、生活効果スコアは、それらの従業員態度の形成には直接的な因果関係が観測されなかった。つまり、企業にとって生活効果を高めても、有り難い効果につながらないという結果である。

このパス解析では中間項として「制度への満足度」と「勤務先企業への満足度」を導入して経路的な因果性をみてみると、実は面白い結果が現れている（赤い矢印）。生活効果スコアは、「制度への満足度」に対して因果関係を示し、さらに、そこで高められた制度満足度が、「勤務先企業への満足度」を高めることにつながっている。そして、この勤務先企業に対する満足度から、先の三つの従業員態度に強い因果関係が得られている。この因果連鎖の解釈としては、従業員の主観的な生活効果の認知が、制度満足、勤務先満足を経由して、最終的な帰結ともいえるべき「定着性」「勤勉性」「貢献性」の醸成に寄与することとなるわけである。したがって、従業員が生活において役立つ、有用であると評価できる制度展開に努めることにも、

経営的意義があるといえるだろう。

図表 2-17 従業員個人レベルでの生活効果と経営効果の関係性



2-1-6. 経営的効果の波及性

この経営的効果と生活的効果という二分類を、さらに少し進めて考えてみると効果の「拡張性」の存在に気づき、新たな分類が発想できる。事例で考えてみればよい。例えば、女性従業員に対する出産・育児支援がある。その従業員個人の育児の負荷、その負荷は経済的、精神的、体力的など様々な次元で、彼女を苦しめることになる。しかし制度が整備され、実効性の高い出産・育児支援制度が提供されれば、そうした彼女個人の負荷を軽減することになる。育児ノイローゼや体調を壊すといった事態を回避できる。これが、先の図表 2-18にあるような従業員の主観的評価に該当する個人レベルでの効果である。しかし、ここで顕著な効果が得られれば、当然、配偶者や同居の親、前子など家族との人間関係、さらにはチームメンバーである同僚、上司等の職場の人間関係、チームワークを良好なものとする副次的、派生的効果、つまり、**関係効果**を生むことになる。

このような従業員の育児や看護、介護といった避けられない生活上の重大なリスク、緊急的なリスクに対して必要十分な備え、いわゆるセーフティネットが完備されることは、職場生活での安心感や、企業に対する信頼感や親近感、さらには企業と従業員、従業員同士の一体感、労使融和などの「**集団凝集性 (Group Cohesiveness)**」として総称される**組織レベル効果**の創出にまで波及する可能性があると考えられる。

こうして効果が拡張する過程で、対外的な効果の可能性が出てくる。例えば、メディアや外部機関が行う様々な企業評価、わが国では「働きやすい会社ランキング (日本経済新聞社)」、米国では「賞賛される会社 (Most Admired Companies : 米Fortune誌)」などがある。加えて、公的機関からも「ファミリーフレンドリー表彰 (厚生労働省)」「均等・両立推進企業表彰 (同)」などを代表とする顕彰制度での評価が行われる。

これらの企業評価情報は瞬く間に、労働市場にアナウンスされることになり「大学生就職人気ランキング」などに反映されてゆく。もちろん、現在では雑誌メディアの取材情報などを起点とするネットでの口コミ、現社員が「書き込んだり」「つぶやいたり」する評価情報などが好評価であれ、悪評であれ、予想を超えて広がってゆく。好評を得るとなれば、企業の採用力を決定する労働市場での好意的な「**評判 (reputation)**」

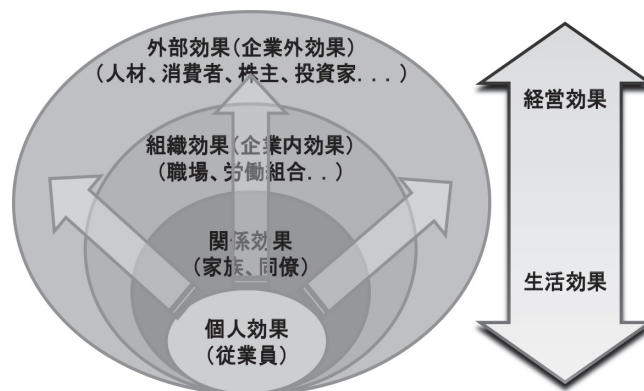
を得ることという大きな効果を手にする。

最近では、資本市場にも影響を与える構造ができあがっている。CSR（企業の社会的責任）が投資基準として重視されるようになって久しい。社会的責任投資（SRI = Socially Responsible Investment）が世界的な広がりを見せており、わが国でもSRIファンド（SRI投資信託）が数多く設定され、投資残高で一兆円に迫る勢いである。例えば、その中で代表的なものとして、「住信 SRI・ジャパン・オープン（愛称：グッドカンパニー）」「三菱UFJ SRIファンド（愛称：ファミリー・フレンドリー）」などがある。これらのファンドの投資対象として優先的に採用されるのが、先のランキング等で上位にくる企業であることは言うまでもなく、結果的に安定的な株式保有、株価の維持という大きな経営的效果にまでつながる可能性をもたらすことになる。

メディアや外部機関のランキング公表、顕彰に代表される評価情報は、労働市場での潜在的な人材や投資家だけでなく、さらに当該企業の商品・サービスの購入者たる、消費者に対しても好影響を及ぼす。何より、企業名の認知が一気に広がることで、消費者の安心感や信頼感の醸成につながる可能性が高い。

これら波及効果は全て外部のステークホルダーが行動主体となってもたらされる**外部効果**と位置づけられる。

図表2-18 効果の拡大波及性



この拡大的波及効果を段階的に整理すると図に示すように「個人効果」→「関係効果」→「組織効果」→「外部効果」として連動する四種のものとして分類できるだろう。この四段階は総じて、前段階では生活効果の比重が大きく、後段階となるほど経営効果の比重が大きくなると考えられる。個々の効果として考えられるものを整理したものが、図表2-19であるが、確かに消費者や投資家、労働市場にある潜在人材などの効果主体にまで好ましい効果を期待することは難しい部分がある。しかし、現実的にこれらの外部効果の恩恵を受けている企業例も少なからず存在することも事実である。CSRやネットの広がりなどを背景に、企業評価が多面的、多元的なものとなってきた現代ならではの効果といえるだろう。

図表2-19 段階的効果の内容

効果主体	効果段階	生活効果	経営効果
従業員個人	個人効果	身体的、精神的健康の維持・向上 経済的安定、老後の生活設計の構築	定着性、勤勉性、モチベーションの維持・向上 組織コミットメント、ロイヤルティの醸成
家族	関係効果	家族との良好な関係の構築・維持	労働力の涵養・再生
同僚・上司		ワーク・ライフ・バランスの実現 同僚・上司との良好な関係の構築・維持	ワーク・ライフ・バランスによる定着性等の維持 集団凝集性、チームワークの維持・向上
労働組合等	組織効果		良好な労使関係の構築・維持
健康保険組合		従業員の健康の維持・向上	法定福利費負担の節減
労働市場の潜在人材	外部効果		企業への関心の高まり 人材募集への応募
顧客・消費者			企業の認知、関心の高まり 当該企業の商品・サービスの購入
株主・投資家			企業の認知、関心の高まり 当該企業への投資

しかし、一方でこのような多段階の効果が存在するとして、かつ、それらが因果関係的な結合性を有するということが何を意味するか。企業が福利厚生という手段を通じて人的資源に対する投資を行うときに、段階が後段に至るほど、企業が歓迎したい投資効果が拡がるとすれば、四段階の全てのステージでの効果を得ることができるような制度展開が戦略的に意図されることが重要なのである。特に中小企業にとっては、労働市場での評価まで到達させることが必要となる。

次に、福利厚生の効果を得るための投資形態の分類をみておきたい。効果を考える上で、最も重要な側面が、費用対効果、つまり、どの程度のコスト負担、投資額で、どの程度の効果が得られるか、というROI (Return On Investment) の観点になるのである。

福利厚生による給付や便益を得るための投資、つまり費用投下には、まず、第一に企業が法定外福利費という費目によって直接的に制度の開発、運営、給付を行うケース。いわば、「直接投資型」といえる形態である。そして第二の形態は、従業員の任意加入意思に基づく団体保険、財形制度等に代表されるケースで、得られる給付やベネフィットの対価の負担は企業ではなく、従業員自身が担うものである。これは企業からみると「間接投資型」といえるのではないだろうか。

もちろん、このケースでも企業が何の負担をもないかというところではなく、そうした自助努力型の制度の導入を行い、団体性に基づく低廉良質な商品性を訴えることなどによる募集行為を代行する。あるいは、任意加入の従業員に対して補助金を提供するケースも少なくない。しかし、それらの負担はあくまで附帯的なものであって、コアとなる給付、ベネフィットの対価を負担しない。つまり、企業は制度の利用環境を提供するだけであるが、従業員が生活リスクの軽減を図る、あるいは老後に安心できる資産形成を行うなどの「生活効果」、さらには、そこから波及するであろうと期待する定着性、勤勉性などの「経営効果」の獲得も狙っている。

近年、広がってきた総合型のアウトソーシングの利用は、分類が難しいが、「間接投資型」と一種とみるべきと考えられる。従業員一人当たりの会費負担は企業が行うが、宿泊施設や自己啓発プログラム等の給付の対価、サプライヤーと呼ばれる事業者が割安な価格で提供するものであるが、この効用の対価は従業員が負担するケースが多い。ただし、これがカフェテリアプランと統合されたプログラムである場合は、やや複雑で、「直接投資型」に類型化されるのが妥当であろう。つまり、どのような制度、サービスを利用するか、の意思決定は従業員に委ねられているが、対価となる費用負担は企業が提供したポイント（法定

外福利費に充当)が費消されるからである。ただし、さらに複雑なのは近年の同プランの中には、他の制度への誘導効果を狙って従業員自己負担との折半負担のメニューなどが少なからず存在する。これは明らかに「折衷型/マッチング型」と呼ぶべきだろう。

福利厚生制度の効果に関連して特筆しておきたいのは、「間接投資型」によるものである。これは企業の直接的な負担がなく、従業員の任意の支出によって、ベネフィットを得るものであるため、生活効果は当然、従業員によって期待されるのだが、経営効果の存在が疑われてきた。それらの制度のヘビーユーザーが、打算的コミットメントの高い従業員ではないかと想定されていたからである。

しかし、最近行った従業員調査の分析では、この疑問が間違いであることが明確となった。職場に用意された「間接投資型」の様々な自助努力型商品等に加入することで、企業にとって良好な従業員態度が形成されている可能性が高いことが判明したのである。

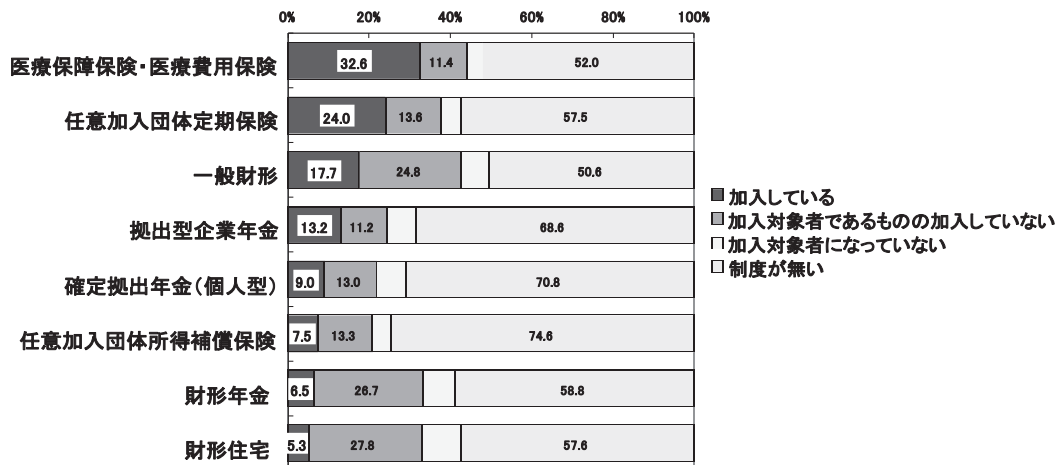
・自助努力型の施策の経営的效果

これまでの経営的效果の分析において前提としていた制度・施策は、企業が費用負担して調達し、従業員に無償あるいは低廉な価格で提供するタイプのものであった。文字通り、企業の投資行動としての福利厚生である。しかし、福利厚生はそうしたものだけではなく、

従業員個人の自助努力、そして従業員間での相互扶助を効率的に実現する「相互扶助・自助システム」と呼べる領域がある。このシステムの代表となるのが任意加入の団体保険・団体年金で、受益者負担、すなわち従業員による掛金負担が基本となる。企業の負担は伴わず、運営に際しては保険開始等からの事務費収入なども期待できる。つまり、企業にとっては実質的な費用負担を要しない制度となる。

現在、この「相互扶助・自助システム」が十分に浸透、機能しているとはいえない。企業側もこうした自助努力型団体保険・年金商品に関する関心は必ずしも高くはない。図表2-20の調査結果にみるとおり、自助努力型の団体商品の導入率、加入率は低調である。団体性商品は、従業員にとって負担面、加入の容易さなどの点で有利であることは間違いない。給与天引きとなる点も、優先的な生活設計行動となり、持続性が期待できる。企業は直接敵な負担がないだけでなく、事務費収入が得られるなど制度導入を躊躇する理由はないはずである。制度導入がなされていても、従業員に十分に認知されていないケースも多く、周知の努力が不足している面もある。

図表2-20 自助努力型団体保険・年金商品の加入実態



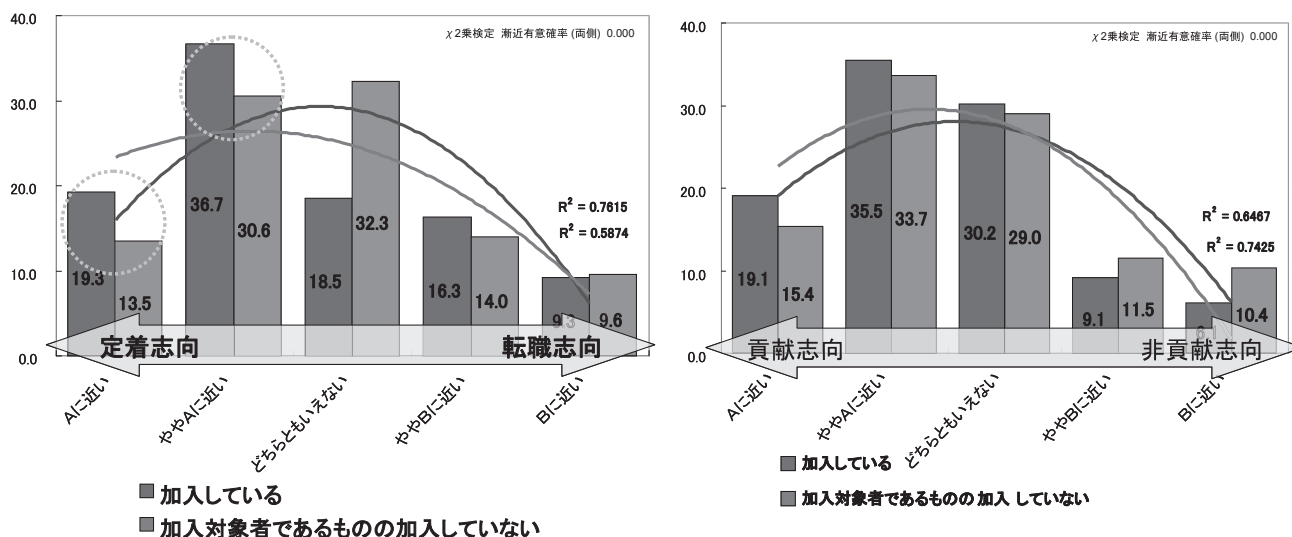
「人口減少社会における企業の福利厚生制度のあり方研究会
定量調査(2007)」明治安田生活福祉研究所

n=2052 従業員調査(全国)

企業が導入に低調なそれは先に述べた企業負担型の制度・施策と比較して、十分な経営的効果が期待できないとみているからではないかと筆者は思っている。そこで、こうした自助努力型の団体保険・年金商品に代表される「相互扶助・自助システム」が、企業に対して経営的効果をもたらすものであるかどうかを検証してみよう。

図表2-21に示したが、まず、経営的効果としてここでも従業員の勤務先企業に対する定着性を用いる。図表2-13で使った尺度で採取した態度分類（5分類）と、自助努力型システムに対する加入実態との関係性を捉える。ここでは従業員が毎月天引き拠出するタイプの任意加入の団体年金の加入者と非加入者（加入できるが、加入していない）で、この定着意向の分布の違いを統計的に検証している。結果としては、分布図で明らかのように、加入者での定着意向派の分布が明確に多いことが確認できる。つまり、加入者層においてより定着的な態度に分布的に傾斜しているのである。この分布上の差異については統計的にも高い信頼性が得られている。

図表2-21 任意団体保険加入と定着性、勤働性



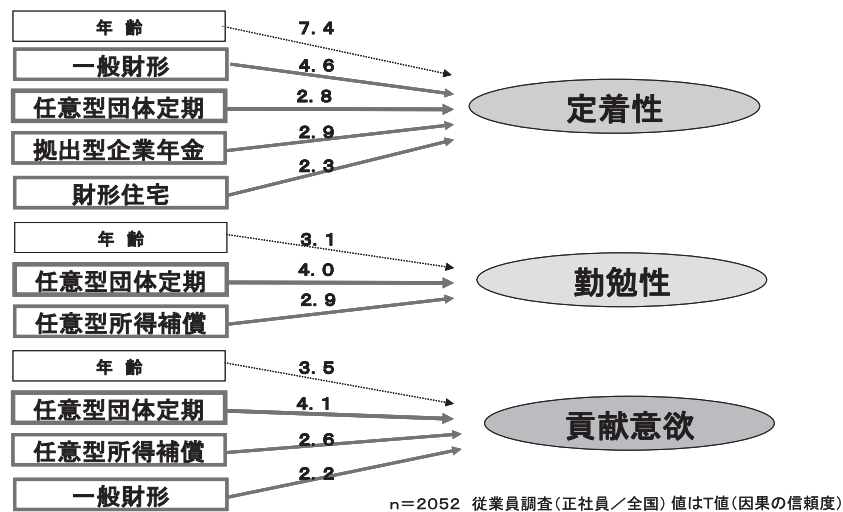
このような自助努力型商品の加入行動と従業員態度との関連性は定着性だけではない。勤働性、貢献意欲、勤務先への満足度などの様々な従業員態度との関連性の検証されている。また、団体商品についても、財形制度、任意加入型団体定期保険、任意加入型所得補償保険などほぼ全ての団体商品についても経営的に有効な従業員態度との関連性を確認することができる。

団体保険という性格上、従業員にとっては勤続を前提とした加入であり、加入者は自ら一定の勤続継続の必要性を認知、つまり、離職に伴うコストを認知することにより、離職抑制効果を示していることも推定される。結果的には、こうした自助型の加入が長期勤続に対する一種の“踏み絵”的な機能を果たしている可能性もあると思われる。つまり、「この会社でずっと頑張る」という自らの意志を確認する行為に近似するのであろうか。このような資産形成（老後資金、住宅）を計画的に意図するタイプの制度では、定着的態度との関連性が顕著に観測されることから、老後の不安解消との対価としての勤務継続への効果があるものと思われる。

一方で、団体定期保険に代表される遺族保障および所得補償に対する自助努力行動は「勤働性」「貢献意欲」と正の関連性が確認されている（図表2-22）。これらの商品性が家族への保障・補償の確保によるセーフティネットとして認識されることで、業務への専念や組織へのコミットメントを高める効果をもたらしているとも考えられる。つまり“後顧の憂いを絶って”家族のため仕事に全力投球できる、といった感

情形成がなされるためかもしれない。

図表2-22 任意加入型保険と従業員態度



さて、このような分析結果みてくると、法定福利費負担の上昇も含めて予算制約が強まるなかで、難しくなりつつある企業の費用負担に依存した「直接投資型」の福利厚生だけではなく、企業が「間接投資型」によって従業員の自助努力のための環境を提供し、彼らが主体性を発揮する“場としての福利厚生”を大きな柱として確立する必要がある。こうした「財産形成」「生活保障」などの生活設計分野での注力も、企業にとっての「経営的效果」という観点でも有効性をもつことが明らかになった。

このことは従業員の将来への不安を自身の努力によって解消するという「生活的効果」の側面だけに止まらず、企業の人的資源管理において期待される効果ともいべき良好な従業員態度の醸成にも寄与するという「経営的效果」も期待できるのである。

2-2. 良い会社と福利厚生の関係性

バブル崩壊意向、景気後退期が長くつづいてしまったことから、数年前までは買い手主導の労働市場を背景に、従業員を酷使して過労死やメンタル不全、早期大量離職といった職場病理を蔓延させながらも企業成長を優先する“ブラック企業”がずいぶんと耳目を集めた。ネットでも、ブラック企業表彰といったシニカルな動きも始まったこともあってメディアだけでなく、政府まで、その対応に乗り出さざるを得ない動きとなった。

しかし、アベノミクスを契機として経済が好転するなかで、大きく流れが一変しはじめた。象徴的な出来事として、アルバイト社員に深夜の単独店長業務を強いた大手外食チェーンが人手不足から新規出店はおろか、既存店の休業、閉店に追い込まれるような事態に陥った。長く続いた買い手主導の労働市場からの潮目というか、その変化を見誤ったということでもあるだろう。こうした労働市場の転換を受けてか、非正社員から正社員への転換制度を発表するサービス産業、飲食産業も急に目立ってきている。先のような人手不足によって事業に支障をきたすような経営危機を回避したいという企業心理の顕著な現れといってよかろう。

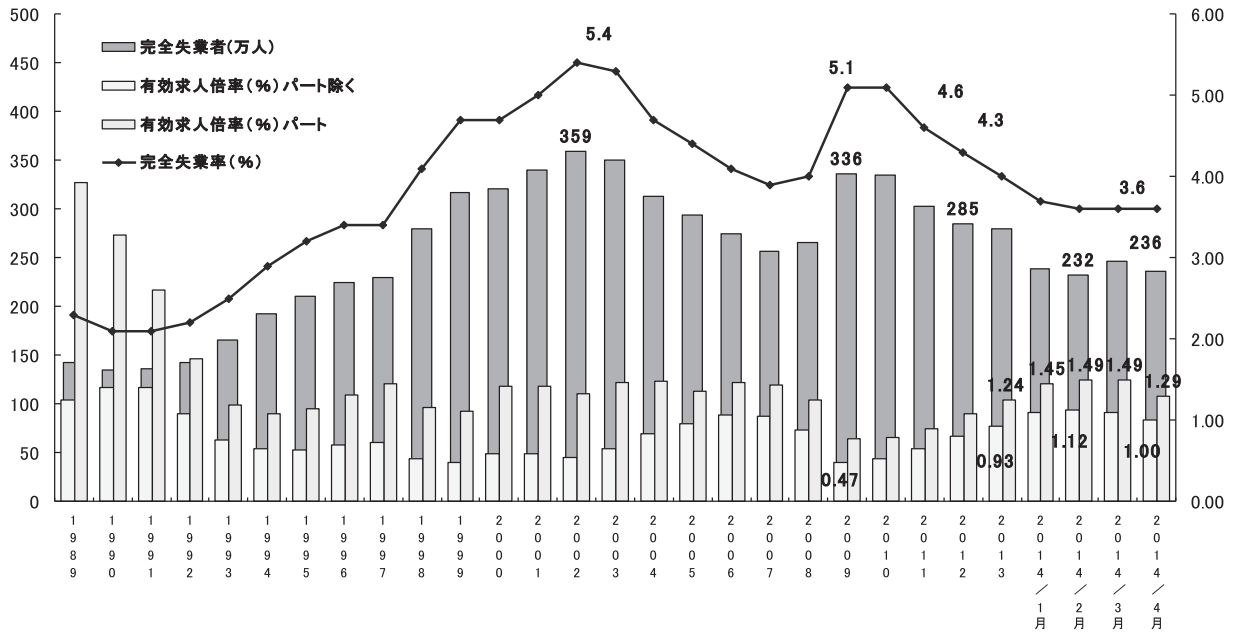
しかし、単に非正社員を正社員にすれば総て解決ということではなかろう。「人手不足」という経営リスクが現実味を帯びてきたなかで、社員という存在に対してもう一度、新たな姿勢を示さなければならなくなってきたのでなかろうか。

失業統計をみても、労働市場の改善の流れは明確に現れてきている（図表2-23）。

2009年、2010年と続けて失業率5.1%とピークをつけた後から、改善が続き、2014年4月には3.6%にまで低下した。実数でも、バブル崩壊後の2002年には359万人、その後、2009年にも336万人にまで達していた数値が、直近では236万人にまで大きく縮小している。また、有効求人倍率（パート除く）の動きをみても同様で、2009年には実に0.49倍にまで落ち込んでいたが、2014年1月には、1.09倍と1倍を回復し、その後も1倍を維持している。先の人手不足問題で注目されるパート労働市場での有効求人倍率は、2013年には既に1.24%となり、2014年に入ると、1.45%、1.49%とかなりの高水準に達している。

このようなわが国の労働市場での需給関係の変化、改善が今後、労使関係や賃金水準、そして、採用行動等の人的資源管理などに影響を与えていくことは間違いない。

図表2-23 近年の労働市場の動き



まずは、先のブラック企業などと労働市場で名指しされた企業にとっては、今や戦々恐々といった気分ではなからうか。そうした労働市場での悪評は単なる人手不足だけではなく、サービス業や飲食業等では不買といった、本業への深刻な悪影響が起こる可能性も指摘されているとおり、「評判を失ったときのコスト (reputation risk)」は、取り返しのつかないほど大きなものとなる危険性を含んでいるのである。

いずれにしても、企業にとって改めて大切なステークホルダーとしての労働者、従業員との関係を良好に保つことの必然性であり、重要性を再認識すべき時機にあるように筆者は感じている。換言すれば、“ブラック企業”などに対置させるべき新しい企業像と何なのか。企業の生存・成長と共存しながら、従業員生活との間に良好な両立関係を保ち、さらには相互的な貢献関係を構築することで競争力を高める経営とは何か。また、そのための新しい人的資源管理のあり方、そしてその中での福利厚生役割を再考しなければならないのではないかと考えるのである。福利厚生の本質、本来的な役割を再考する上で、企業事例を元に考えてみたい。

・事例: 伊那食品工業

筆者は「社員を大切にすること」して有名な伊那食品工業を訪問し、取材する機会を得ることができた。既に、テレビの経済番組などにも何度か登場している有名な企業であるが、現地の伊那市本社に尋ねて直接、お話をうかがえた (写真は本社)。このユニークな経営を実践する企業を題材として、先の新しい企業像を探ってみたいと思う。



(本社内屋 2014.5.17 筆者撮影)

伊那食品工業は、長野県伊那市にある寒天製品、ゲル化剤の製造企業である。寒天の加工技術の開発に注力することによって、成熟市場であった寒天製品での市場創造をすすめた。その成果として多様なダイエット食品はもとより、食品の成型材、化粧品、医薬品にまでさまざま用途開発によって市場開発を実現した企業である。消費者向けの一般食品市場では「かんてんぱぱ」というブランド名で様々な新商品を提供している。一方、業務用市場では「イナアガー（英語でイナ（伊那）寒天）という意味」というブランド名によって多くの商品を販売している。

2008年（平成20年）には創業以来48年間増収増益を達成し、プレジデント誌にて取り上げられる。毎年着実に成長する経営に関心を抱く企業人は多く、トヨタグループ、帝人ローソン、リッツカールトン等を初めとして名だたる大企業が数多く見学に訪れ、また、同社を牽引してきた塚越寛会長も多くの企業、経営者団体などに招かれており、その経営の秘訣について教を請うものが後を絶たないという。

当社の経営理念は、塚越氏が標榜してきたもので「年輪経営」という言葉で表される。

同氏が先のような長期間の増収増益の秘訣を尋ねられたときに、「会社ですから、山あり谷ありです。しかし、いい時も悪い時も無理をせず、**低成長**を志して、自然体の経営に努めてまいりました」と述べている。そして、「木の年輪のように少しずつではありますが、前年より、確実に成長していく、この年輪のような経営こそ、私の理想とする経営です」と結論づける。

また、過去の資金難に苦しんだ時期の経験から、そうした着実な低成長の原動力として「最大の生産性向上策は、社員のやる気アップ」にあると確信したと著書⁴の中で述べている。これが50年近く、一切のリストラを行わないどころか、寒天の仕入れ先としてインドネシアや南米などとの国際業務を展開しながらも「自分なら嫌だから」と海外赴任をさせないほど従業員を大切するという経営につながっている。

筆者の関心事はやはり福利厚生にあるのだが、福利厚生制度としては、実のところ特段、当社には目新しいものや格段に充実したものがあるわけではない。当社HPに本年度の採用情報として掲載されたものは、大企業ならばその多くが保有されるものばかりである。

しかし、その経営における「位置づけ」という点において特筆すべきなのである。以下は現在の当社のHPにも掲載されている福利厚生制度に関する表記である。なかなか対外的に書ける内容ではない、という

⁴「リストラなしの『年輪経営』」（塚越寛著）光文社、2009年

のが筆者の率直な感想である。

・社員の幸せのために（福利厚生）

『当社は人件費を「費用」とは考えていません。人件費は企業活動の目的そのものだと思います。福利厚生についても同じです。例えば兄弟とか親しい友人で事業を起こしたとします。その時に、人件費が少なければ少ないほどいいと思うのでしょうか。福利厚生も無いほうがいいと思うのでしょうか。そんな事はないはずです。みんなで一生懸命に働いてより多くの報酬を得、快適になる事は目的のひとつであり、増やす事はあっても減らすべきではない大事な事だと考えています。』（現在の当社HPより抜粋）

図表2-24 伊那食品工業の福利厚生の紹介①

▼ 社員旅行

毎年行っている社員旅行はその費用の多くを会社が負担するかたちで36年も続いています。08年度は、ローマ、パリなどヨーロッパも含め13班に分かれて思いきり楽しい時間を過ごしてきました。

旅って理屈抜きに楽しいですよ。社員旅行を通じて互いが意気投合したおかげで、日頃の仕事もスムーズに運んだ…なんていうこともよく聞くエピソードです。



毎年、社員旅行に行っています！
2年に1度は海外旅行へ

▼ 社宅制度

本社・工場のある伊那市には社宅が完備されています。独身用46部屋、既婚者用9部屋の鉄筋コンクリート造りの社宅が建設されています。

支店・営業所への転勤となった場合には現地の住宅を会社で借上げる制度になっていますので心配はいりません。



社宅が完備されています！

当社HP（採用情報）より抜粋

図表2-25 伊那食品工業の福利厚生を紹介②

▼ 各種手当の充実

当社では結婚や出産のお祝い金が10万円出るという規則になっており、さらに07年には家族手当が増額されました。多くの企業で個人の能力のみを評価し、様々な手当がカットされる傾向の中、このような方針は社員が高いモチベーションを発揮する源にもなっています。

先日社内で統計をとって見たところ、当社の社員は、日本の合計特殊出生率（1.3人）と比較して2.1人という数字となりました。少子化が叫ばれる昨今、こんなところでも少しばかり社会に貢献しているのでは！？と自負しています。

また、当社のユニークな福利厚生の一環として「車庫手当て」があります。

伊那地方では冬の間、寒さのため霜や雪によりフロントガラスの凍結が起こってしまうことがあります。

こんなときでも車庫があれば凍結を防止することができ、暖機運転の必要がなくなります。わずかな時間でも社員全員が暖機運転を無くすることでガソリンの節約と排気ガス量の低減が図られ、省資源化、温暖化防止などに役立つことができます。



家族手当が充実しています！



車庫手当があります！

当社HP（採用情報）より抜粋

図表2-26 伊那食品工業の福利厚生を紹介③

▼ クラブ活動

若手社員を中心に、マラソン、ゴルフ、ソフトボール、バスケットボール、バレーボール、茶道、華道などのクラブ活動が盛んに行われています。昨年は、ランナーズ（マラソン）クラブが社員旅行を兼ねてホノルルマラソンに参加し、見事全員完走を果たしました！

「こんなクラブをつくりたい！」という想いと行動力、あとは仲間が集まれば、簡単にクラブを発足することができます。



クラブ活動が盛んです！

当社HP（採用情報）より抜粋

これらの制度・施策の中で同社の特色ある福利厚生として取り上げるとすれば、塚越氏が著作でも詳しく紹介されている社員旅行であろうか。1年おきに海外への社員旅行を1969年から実施しているが、これは単なる娯楽としてではなく、社員たちの教育効果とも捉えており、世界に見聞を広め、他国の様々な状況を目の当たりにすることで、自分自身や自らの会社のあり方を見つめ直す機会や、社員同士の結束力を高めることにつながっている、と述べている。「社員旅行が楽しくないということは、職場が楽しくないということです。そんな職場で働いている社員は不幸せでしょう。モチベーションが高まるはずありません」と同氏が指摘するように、職場が健全か、活性化しているか、のバロメータとしても社員旅行を捉えているのである。

同社は現在、社是として「いい会社をつくりましょう。～たくましく そして やさしく～」という言葉掲げている。また、企業目的として「企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のためにあるべきです」として、現在の企業社会に語りかけている。加えて、「企業価値とは、株式時価総額といった市場が決定する客観的なものではなく、社員の幸福の総和である」とも断言している。

福利厚生は、つまり社員を幸福にするという企業目的を実現するための手段として位置づけられ、利益よりも優先される。「利益は経営のカス、利益はウンチです」と表現する塚越氏にとって、賃金や福利厚生をはじめ、取引先にも無理せず儲けて貰う、地域社会にも貢献をする、といったバランスの取れた経営が実現できた後に、自然と残るものが「利益」でなければならず、それを先に追い求めて、様々なものを犠牲しようとする愚を戒めている。社員を大切に、そのモチベーションを原動力として着実な、長期的な低成長を実現しようとするのが、まさにバランスを重視した年輪経営なのである。

この社是を実現するために社員に対しても、以下の四点の「心掛け」を求めている。

- ファミリーとしての意識をもち、公私にわたって常に助け合おう。
- 創意、熱意、誠意の三意をもって、いい製品といいサービスを提供しよう。
- すべてに人間性に富んだ気配りをしよう。
- 公德心をもち社会にとって常に有益な人間であるように努めよう。

こうした心掛けが毎日、体現されているのが清掃活動である。広大な本社敷地を含んだ「かんでんばばガーデン」で社員達は、毎日、自発的に清掃活動を行っている。もちろん、敷地内だけではなく、周辺も含めてである。また、各地の支店や営業所でも同様の清掃活動や花壇への植栽活動が展開されている。筆者らは、清掃用具の倉庫まで見学させていただいたが、さすがに山林を含んだ広大な敷地を対象とすることや降雪地帯であることから、除雪機などもあってホームセンターさながらの清掃用具のラインアップに驚かされた。

この清掃活動も不思議なことに別に担当制やノルマがあるわけではなく、手の空いたときに社員が自発的にやっているとのことで、樹木の整枝と剪定などでは、プロレベルの技能をもつ社員が育ってきていると述べられていた。



(清掃用具倉庫 2014.5.17 筆者撮影)

同社の面白さについてここでは、そのごく一部にしか紹介することしかできないが、「良い会社と福利厚生」の関係を考えるには、十分すぎる材料を提供していただいた。未だ十分に消化できていないが、この取材で、いくつか得られた中間的な結論を述べてみたい。

まず単純なあたり前の結論は、「福利厚生が充実している会社が、良い会社ではない」ということである。今更という話だが、福利厚生はただの手段に過ぎないのであって、手段はその目的が無ければ、あるいは、目的が達せられなければ無意味だということであろう。ただ、同社のように「社員を大切にする」「いい会社をつくる」「社員の幸福の総和が企業価値」と断言する企業にとっては、福利厚生は、多くの用途として活用できる有用な手段となるのである。

もうひとつは、それがいかなるものであれ、経営者の理想や考え方を投影し、経営理念を端的に表現し、そして社員全体にそれを伝達する手段として福利厚生は色々な絵を描くことのできる絵の具であるという点である。

例えば、同社の福利厚生の中にあるテーマであり、本質のひとつは間違いなく「家族」である。リストラをしない、海外単身赴任をさせない、家族手当、結婚祝い、出産祝い、多くの対応が「家族であれば当然」という制度・施策ばかりである。また、楽しい社員旅行をやろうとしているのではなく、家族旅行だから楽しいのは当然なのである。家族的な結束力を持って安定的な経営と長期的な成長を実現してきたのである。

もちろん、家族的な会社＝良い会社というわけではない。どのような良い会社を目指すかは、経営者、社員が決めて自由に選択すればよい。そのとき、それぞれの「良い会社」という絵を多彩に描く上で、福利厚生という絵の具はダイレクトな手段となりうる。これは福利厚生のひとつの存在意義であろう。

・事例：昭和期の本田技研

“良い会社と福利厚生”の関係を考える上で、もう一社、印象的なケースを考えてみたい。それはホンダである。

ホンダの創業者である本多宗一郎氏は、数多くのエピソードが知られる個性的な創業経営者であるが、福利厚生に関連して筆者がひとつ感銘を受けたものは次のようなエピソードである⁵。

1950年、同社が浜松から東京に初めて進出したときに、最初に埼玉県和光市に中古工場を購入することになるのだが、恒常的な資金難の状態であった当時の同社が、やっと購入できた工場は、相当のオンボロ

⁵ 「人間の達人 本多宗一郎」(伊丹敬之著) p31 より。PHP、2012年

で雨漏りまでするような代物であつたらしい。その老朽化した工場の補修工事をやろうとしたときに、宗一郎氏が真っ先に着手させたものが「トイレ（便所）」であつた。当時はまだ贅沢品で珍しかった水洗トイレの設置を強く命じている。金庫番として見事なコンビを組むことになる藤澤武夫氏は「ぜいたくだ」と苦言を呈したようだが、当人は「人間は入れるところ所、出すところをきれいにしないで、どうして美しい製品が生まれるのか」と、不思議な理論武装によって強く反論して押し通した、と伝わっている。ちなみに、「入れる所」というのは、食事、つまり社員食堂であり、「出す所」が、まさにトイレというわけである。

このくだり取材し、執筆された一橋大学の伊丹敬之氏は、この宗一郎氏の発言の背景には「左手は支える手、目立たないが大切にしたい」と普段から語っていた信条の現れ、と評している。当然、目立つ右手である自分（宗一郎氏）を支える従業員などのスタッフを大事にしなければならないという思いがあることは言うまでもない。この言葉そのものは、作家、城山三郎氏が宗一郎氏に四日間の密着取材した際に発せられた次の言葉にもある⁶。「ハンマーをふるう右手は、いつも目立ちますよ。左手は陰になって、いつも犠牲になって。だから必要ないかといえば、とんでもないことで、左手があるからこそやれる。（中略）人間の組み合わせもそうじゃないですか。地味にやっている人たちがあればこそ、何とかなる。そういう左手は右手がかばってやることです。いや、必要以上に可愛がっていいんじゃないですか」と述べた。

「入れる所」の方についても、城山氏の著作のなかで、面白いエピソードが紹介されている。

ホンダのまだ創生期ともいえる時期に画期的な大型スクーター「ジュノオ号」を開発・生産している現場での話である。発売間際になっても、凝り性で完全主義者の宗一郎氏は、期限を無視して改良に、改良を加えようとするために当時、30人ほどの社員は否応なく残業に次ぐ、残業で、毎日が深夜までの勤務となった。そこで、深夜になると本田さち夫人がいつも夜食にうどんをつくって供していた。空腹の若い社員たちが大喜びで殺到するなかで、宗一郎氏はいつも列の最後尾にしか並ばなかったという。当時、部下だった幹部社員が「社長、前へどうぞ」といくら譲っても、決して前には出なかった。その姿をみて、彼は「こういう人の下で、生涯働きたい」と心に決めた、語っている。何気ない風景のようだが、つい涙腺がゆるむ話ではないか。

ホンダという会社のこうしたオープンな、風通しの良い企業文化はずっと引き継がれ、大部屋方式の役員室や「ワイガヤ（WAIGAYA）」という職位、学歴など一切問わずに議論をぶつけあう当社自慢のブレインストーミングなどにつながっていくのである。

「入れる所と出す所」が大事、という宗一郎氏の発想の本質が、人間に対する尊重であることは言うまでもないわけだが、これは福利厚生の本質とも密接につながっているように思われる。80年代の記憶だが、英国フォードなど欧米系の大手自動車企業では、役員と従業員の社員食堂は明確に区分され、従業員が粗末なメニューや手持ちの弁当であるにもかかわらず、役員達には専用のダイニングで専任シェフの用意した豪華なメニューが毎日、供されていた。しかし、わが国の企業では中国などへの進出時にも、一般のワーカーたちが集う社員食堂の一角に役員席が用意され、同じメニューを食している。社員食堂というものが、単なる栄養補給、休息の場ということではなく、経営者と従業員が、人間同士としての一体感や信頼感を醸成する第一歩としての装置として重要であることを、日本の経営者達は体感していたようにも思われる。

福利厚生に関して、宗一郎氏は社宅に対しても辛辣な意見も持ち主であつた。すなわち「社宅は城下町の遺物だ」として嫌った。同じ社宅に入居した社員達の上下関係などによる窮屈さを思いやった言葉である。家族だけで気軽に住める家の方が、社宅などよりはるかに良いというわけである。人間にとって「自由」

⁶ 「本多宗一郎との100時間」（城山三郎著）p98より。PHP、2010年

ということの大切さを思ったのであろう。

この創業当時のホンダの宗一郎氏という傑出した個性的な創業経営者にとっては、おそらく福利厚生のことなど全く関心事ではなかったはずである。ただ、彼自身が良い仕事をしたいがために、いかに「左手」を大切にするか、という問題意識において福利厚生のあり方にひとつの明確な方向性を示したのであろう。

それにしても、企業という生物は、実に個体差の大きい生物だと今更ながら実感してしまう。仮に同じ業界、同じ規模、同じ成長速度であったと条件設定をしても、一方に、新卒の早期離職率が高留まりし、メンタル不全者が全社・全部門に蔓延するような企業、労働市場の転換に戦々恐々とする企業、などが生息しているなかで、ここで議論の材料とさせていただいた二社のような、社員にとって幸福や生き甲斐、経営者への尊敬の念を日々、実感できるような、羨ましい経営が実践されているところもある。

おそらく、ここでの二社にとっては、冒頭のような労働市場の需給関係などに一喜一憂させられることなどないだろう。社員と、経営者、企業が正面から向き合っているからである。その向き合う関係のなかで福利厚生が一定の役割を果たしていたとすれば、面白いではないか。良い会社と福利厚生。その関係にはまだまだ未知の何かが隠れていそうである。

2 - 3. 米国での日本型福利厚生の広がり

わが国でのケースをみてきたが、次に視点を転じて、海外での近年の福利厚生の実態についても紹介しておきたい。充実した福利厚生というものが高度成長期の形成されたわが国独自の人的資源管理の特徴と位置づけられてきたわけだが、日本企業のそうした成功、つまり高度成長を支えた人的資源管理の要素のひとつとして福利厚生の存在が注目されてきてきた。特に米国ではトヨタの「カイゼン方式」等の生産システムの学習と同時に、日本企業の福利厚生についても研究が蓄積されてきた。その結果として、現在の米国では日本国内でも見られないような充実した福利厚生を展開する企業が出現してきている。その一部をご紹介します。

・米国企業で進化する福利厚生、その背景と意図

近年、米国においても景気後退が長く続いていた時期があったが、その環境下でも、企業が労働市場や従業員に対するAttraction（魅力による吸引）とRetention（定着）に関する制度・施策への関心は失われていないようである。

まず紹介したいと考えているのは、既に日本でも邦訳文献によって照会されているユニークな経営モデルで急成長するネット通販企業のZappos社の事例である。その徹底した経営理念実現の追求と、そこでの福利厚生施策との明確な連動性について紹介しながら、先の福利厚生の本質は何か、という論点に加えて検証してみたい。

まずは、何かと注目されるカリフォルニア州シリコンバレーでのIT関連の新興企業の動きをみてみよう。従来から、この地では、アップルやマイクロソフトといった急速な成長を遂げた企業で、先行的に展開された動きに倣う形でユニークなものが次々と開発、提供されている。かつて、Appleでは、禅に傾注した日本好みSteve Jobsが日本から職人をスカウトしてまで、蕎麦料理を社員食堂において無料でメニュー化して話題になったことがあった。その後も、この地での健康な日本食の人気はかなり高いようで、日記型のスマホ・アプリで人気のEvernote社の新社屋では、週に一回は、日本食・日本茶のメニューがカフェテリア（社員食堂）で提供されている（図表2-27）。ここでも、日本人の料理人が腕を振っているよう

である。Cool Japan! の面目躍如、といったところだろうか。

図表2-27 Evernote社の和食メニュー



上口 (2012) より

一方、最近の現地からの報告（瀧口（2013））などをみていると、「PEAK（PERQUISITEの短縮形）」と呼ばれる従業員吸引策がやや過熱しているようである。PEAKとは「職務に付随する俸給以外の）臨時収入、役職員の特典、役得（通例複数形）」を意味する。元々は、雇い人などがもらう、心づけ、チップ、おさがりといった意味が原義とされる。内容的には、その制度・施策のほとんどが福利厚生施策である。例えば、日本でも報道されたもので、グーグルやアップルで行われている社内カフェテリア（社員食堂）での昼食、夕食、スナック、ドリンクなどの割引、あるいは無料での提供などがその代表例である。元来、このシリコンバレーという地域では創造的な風土が強いせいかもしれないが、それがその後も、人材獲得競争が激しいこともあって、一部の高成長企業ではかなりエスカレートしているようである。

図表2-28 進化するPEAK

基本レベル	中級レベル	最新レベル
・フレックスタイム	・Wi-Fi完備の社用バスによる送迎出勤	・スマートフォンの支給
・在宅勤務	・社内無料マッサージ	・社内昼寝スペースの設置
・社内カフェテリアでランチ（割引料金、あるいは無料）	・美容院、理容院出張サービス	・くつろぎの屋上庭園
・社内スポーツクラブ、ヨガやダンスのクラス（無料）	・ドライクリーニング・サービス	・無制限休暇
・ペット同伴出勤	・歯医者者の出張サービス	・休暇のための補助金支給（1000ドル＝約9万円など）
・無料のスナック、ドリンク	・クリニックでの診療（無料）	・自宅の清掃サービス（無料）
	・社内カフェテリアでの栄養指導	・無料のお酒
	・社内スポーツクラブでのパーソナルトレーナーによる指導（無料）	

瀧口（2013）を元に一部追加・修正

これらの様々な制度・施策が、基本的には優秀なIT技術者に対するAttraction（職場の魅力による採用促進策）であり、Retention（既存の人材の引き留め策）であることは間違いないのだが、わが国の大企業層（IT関連企業も含めて）の実態とはかなり、制度編成の様相が異なっていることにお気づきであろうか。もちろん、従来からの米国の福利厚生費の特色である医療・歯科関連の補助・支援策が充実していることは国民皆保険の無いこの国では当然であるが、たとえば、わが国では法定外福利費の半分を占めて

いることもある「住宅」に関連する制度・施策がまったく見あたらない。

一方、かつて、J・C・アベグレンがわが国の福利厚生を各地で取材して「つまり、彼（従業員）の生活の細部にわたって、ほとんど全てが、会社の施設と補助がしみとおっているのである（1958「日本の経営」）」と驚嘆ことがウソのように、米国でも従業員の個人生活の隅々にまで企業からの支援の手が広がっている。「自宅の清掃サービス」「歯医者の出張サービス」といった、わが国でもまだ存在しないような手厚いというか、プライベートな生活にまでコミットした家庭生活支援策提供されている。これまでは、医療と退職給付だけに重点が置かれていたという筆者の認識が覆される内容である。アベグレン氏的に言わせると、日本化というか、日本以上に「日本的」になりつつあるように思われる。

このような変化の背景に何があるのだろうか、興味深いところである。個人生活の独立性を重んじる欧米諸国の従業員たちは、勤務先の企業が、個人生活の関与することを嫌う、という考え方が確かにあった。しかし、この施策一覧表を見るかぎりでは、そんな価値観、矜持はどこへやら、といった印象である。そういえば、やや話は脱線するが、日本人がカラオケに興じている姿をみて、米国人の友人が「アメリカでは、ありえない」と言って、われらを嘲笑、蔑視していたことを思い出すが、その友人もいまやサンフランシスコで毎夜、ビートルズを唄っていると聞いた。人間は、日米はおろか世界中、それほど変わらないということか。福利厚生制度、PEAKの世界的、民族的、普遍性を実感するばかりである。

しかし、それにしても日本の労働者からみてもずいぶん羨ましい制度・施策が並んでいる。世界をリードするシリコンバレーのハイパフォーマ（高業績従業員）たちを惹きつけ、一日でも長く勤務してもらうためにここまで厚遇しなければならないか、と驚かされる。「無制限休暇」や「休暇のための補助金」といったところまで行くともう、いやはやなんとでも……。

そういえば、米国ヤフーの女性CEO（最高経営責任者）マリッサ・メイヤー氏が、自社の在宅勤務者に対し、ちゃんと出勤して働くよう通達を出したことがわが国でも大きく報じられた。発表の後、世界中で賛否両論、大いに盛り上がっている様子も伝わってきたが、この在宅勤務（Tele-Work）も、図表2-28にもあるが、PEAKの一種ではある。トップである彼女が従業員たちの反発を承知でこのような、ある意味で後ろ向きの決断を行わざるを得なかった背景には、在宅勤務としながらも実際に仕事をしないでズル休みをし、サーフィンに興じるの社員などが少なくなかったようである。性善説の恩恵策もほどほどにしないと、従業員のモラルリスクが入り込んでしまい危険な部分もあると思知らされた。

また、米国Google本社でも無料のランチやスナックのサービスや散髪サービス、また米国では珍しいウォシュレット導入など様々なPEAKが提供されており、加えて、ビリヤード台やバスケットボール、ゲーム機などまで置かれた、楽しい、刺激的なオフィス環境なども含めて、一時期には米国で最も福利厚生の手厚い企業と表されていた。このGoogleが最近になってさらに新しい施策を加えたことがForbes誌で報じられている。

これが「死亡保障制度（Death security）」である。この死亡保障制度は、自社社員が、病気・ケガを問わず在職中に死亡した場合に、その後の制度10年間のわたり毎年、配偶者もしくはパートナー（同姓婚、事実婚のケース）に死亡社員が受け取っていた賃金額の半額を支給し続ける。また、ストック・オプション等の株式の権利は、死亡時点で直ちに確定させる。さらに加えて、その社員に子供（養子を含む）がいる場合には、その子供が19歳に到達するまで（全日制の大学生の場合は23歳に到達まで）毎月1000ドルが支給される。この死亡保障制度は在職期間不問となっており、同社の3万以上に上る現在の社員のほぼ全員が、制度導入時点で支給要件に該当し、保障されることになった。異例ともいえるべき非常に充実した遺族保障制度といってよいだろう。これは、日夜、イノベーションを目指したハードワークを余儀なくされ、高ストレス状態にある従業員の突然死などのリスクに対して、「万一の場合にも家族のことは心配なくていいよ」というメッセージに他ならない。本人のための快適施策ばかりではなく、「家族」に焦点を合わせ

たあたりは、さすが、Google！福利厚生でも先進的といったところだろう。でも、後段に詳しく述べたいと思うが、このメッセージには、きっと続きがあって、「(家族の心配は必要ないから) もっと業務に精励、集中して結果を出せ!!」ということなのであろう。

図表2-29 Googleの福利厚生に対する考え方

Google では、社員の皆さんがより良い暮らしを営みやすいようにしたいと考えています	Google では、福利厚生が社員のためになるようにしたいと考えています	Google は、社員とその家族に配慮します
Google の福利厚生における基本理念は、Google 社員が仕事でも仕事以外でも自分の好きなことに集中できるようにするために障壁を取り除く、ということに尽きます。Google では、独自の形で社員の健康と幸福を増進する方法を常に模索しています。そこで終わりではありません。究極的には、Google 社員が Google で働くことによってより良い人間になってくれることが Google の望みです。	人の関心事項やニーズは歳を重ねるにつれて変化します。同様に、Google では福利厚生の内容を定期的に見直し、社員構成の変動に伴うニーズの変化に合わせて調整しています。Google での他のすべての事項と同じように、福利厚生の内容も開かれた議題であり、社員からのフィードバックが不可欠です。社員は Google にとって価値のある存在であり、Google の福利厚生はそのことを示すためにあるのです。	Google の福利厚生は、社員が十分な配慮を受けていると感じられるために存在します。家族は社員にとって大切な存在ですから、Google にとっても大切な存在です。社員とその大切な家族をさまざまなライフステージや境遇の変化を通じてサポートするため、さまざまな福利厚生制度とオフィス設備を用意しています。いわば Google が1つの家族なのです。

Google Japanサイトより

Google は日本の人材募集サイトでも、福利厚生に対する考え方を、明確に三点にまとめており、この中でも「家族への配慮」を明確に唱っている(図表2-29)。また、米国 Fortune 誌のインタビューで、「Google の福利厚生は、よく知られている一面です。しかし、最も重視しているのは、こうした特典から生まれる家族的な雰囲気です」として Google の共同創業者であり、最高経営責任者(CEO)である Larry Page は企業成長において、家族的な企業文化を堅持することの重要性を語っている。

・ZAPPOS社の“HOT”な福利厚生

さて、米国での色々な企業事例、制度事例の情報を探索してきたなかで、一社、どうしても注目したい企業がある。

それは、ネット通販のベンチャー企業の「ZAPPOS (ザッポス / Zappos.com)」である。

ラスベガスの郊外にあるヘンダーソンに本拠をおくザッポス(Zappos.com)は、米国において、それまで困難といわれた靴製品のネットを使ったダイレクト通販という市場を始めて創造した革新的な企業である。1999年の創業から10年足らずで年商10億ドルを突破し、不況期の中でも、高成長を記録し続けてきた急成長企業である。

ビジネスモデルの特徴としては、送料無料(配送、返品)、365日返品OKなど、試着の必要性の高い商品性などが障壁であったこの市場の常識を覆す仕組みを確立することが急成長を遂げる強みとなった。無数のブランド、スタイル、色、サイズが存在する「靴」という商品は、典型的な「ロングテール商品(多品種で低頻度販売の商品)」また、元来、靴というのは試し履きしてから購入するものであった。このためネット販売としては敬遠されていたのである。

このようなマーケティング面での革新性と同時に、その企業理念重視の経営スタイルにも大いに注目が集まっている。既に、わが国でも邦訳された紹介書もいくつか出版されており、そのユニークな経営を学ぼうとするツアーなども企画されているほどである。

当社は米国フォーチュン誌が毎年発表する「最も働きたい会社ランキング(100 Best Companies to

Work For)]] で、2009年に初登場して堂々 23位に輝き、10年には15位にランクイン、直近の2012年には、さらに12位にまで躍進した。

このような人的資源管理上での高評価の基盤となっているものが、当社が掲げる「コア・バリュー (Zappos Family Core Value #10)」と呼ぶ企業理念である。当社が100人前後の規模に成長したときに、企業文化を形にする必要性を認識した。ザッポス社員が共有すべき価値観の成文化。37の項目からなる「コア・バリュー原案」を、CEOであるトニー・シェイ (Tony Hsieh) が自身で原案を作成し、社内で発表し、ほぼ一年をかけて全社員とのコンセンサスを得る中で決定した。

こうしてまとめられた「ザッポスのコア・バリュー」は、以下のとおりである。

1. Deliver WOW Through Service
(サービスを通して、WOW (ウォ！／驚嘆) を届けよ)
2. Embrace and Drive Change (変化を受け入れ、その原動力となれ)
3. Create Fun and A Little Weirdness
(楽しさと、ちょっと変わったこと、を創り出せ)
4. Be Adventurous, Creative, and Open-Minded
(冒険的であれ、創造的で、オープン・マインドであれ)
5. Pursue Growth and Learning (成長と学びを追求せよ)
6. Build Open and Honest Relationships With Communication
(コミュニケーションを通して、オープンで正直な人間関係を構築せよ)
7. Build a Positive Team and Family Spirit (チーム・家族精神を育てよ)
8. Do More With Less (少ない労力で、より大きな成果)
9. Be Passionate and Determined (情熱であれ、強い意志を持て)
10. Be Humble (謙虚であれ)

顧客に高い満足「WOW (驚嘆) !」を感じさせることができるサービスを提供するためには、まず従業員を「WOW !」と思わせることが不可欠であると考えることが、ザッポスの人的資源管理の基本理念になっている。つまり、ES (従業員満足) を先行的に形成すること、そしてその従業員に幅広い権限、自由裁量を与えることで、高いCS (顧客満足) をつくり出すことを目指している。顧客との対応の中での、様々な逸話が伝わってきているが、本稿では割愛する。

このESとCSとの連動性も、先のコア・バリューを体現したものであり、経営管理、人事管理、顧客対応等々のすべてが、コア・バリューに基づいて成立し、運営されている。

人材採用においても、いかに学歴や技能に優れた人材であっても「コア・バリュー」に同意し、実現できない判断されれば採用されることはない。候補者の「カルチャー・フィット (文化適性) を査定するために数度の面接試験が課され、その結果次第で採用の是非が判断されるためである。既存従業員の評価も、コア・バリューに基づいて行われる。コア・バリューに合致した行動が実際に取られているかどうかは自由なポイントとなり、不適合という評価がなされれば、直属の管理者から「警告」が発せられ、その後、一定期間中には是正されなければ、解雇処置がとられる。例えば、管理職は、勤務時間の10%から20%にあたる時間を、部下や同僚とのチーム・ビルディング活動、つまりコミュニケーションに費やすことが義務づけられている。仕事ばかりに専念している管理職は評価されず、チームとしての一体感をつくり、維持する努力が不可欠な評価項目なのである。

このように、当社が掲げたコア・バリューという企業理念、そしてそれによって醸成される企業文化を堅固するためには一切の妥協を許さないという姿勢である。

そうした当社の現在の福利厚生制度の全体像が図表2-30に示すものである。非常に充実した制度体系と補助内容である。また、従業員や応募者が閲覧できるWebサイトには、「Benefits are HOT！（わが社の福利厚生は熱いぜ！／筆者訳）」と書かれている。

図表2-30 ZAPPOS社の福利厚生制度一覧

Medical 医療保険	The Zappos Family offers a preferred provider organization (PPO) medical plan, large provider network, and no money out-of-pocket for certain medical expenses!
Dental 歯科保険	Delta Dental PPO Our dental plan covers 2 free exams per year and 3 free cleanings. You will have a \$2000 plan maximum per year to cover basic and major services. We also provide an adult orthodontia benefit.
Vision ビジョン	Superior Vision We offer two types of vision plans: a base plan and a buy-up plan. The base vision plan provides you with everything you need to keep your eyes healthy! The buy-up plan is intended for eyeglass/contact lens lovers because it has an increased allowable for just a few dollars more per paycheck. (眼科検診、コンタクトレンズ、眼鏡等の支援)
Life Insurance 生命保険	Hartford The Zappos Family offers life insurance and accident insurance. For both plans, your benefit is 1x your annual salary. (生命保険、傷害保険)
Fitness フィットネス	On-site Fitness Center, open 24/7 with cardio equipment, weight machines and free weights. Regular on-site wellness calendar featuring fitness classes, financial awareness classes, and nutritional/general health classes several times per month. Company sponsored fitness challenges.
Nutrition 給食	On-site Weight Watchers sessions with reimbursement. Healthy food options in the on-site cafe and break areas. Free salads, sandwiches, soup, fruit, beverages, ice cream, cereals, and more.
Lifestyle Programs ライフスタイル	Free smoking cessation classes (available telephonically and on-site). (職場禁煙支援) Healthy babies program. (健康赤ちゃんプログラム) Biometric screenings with private health consultation. (個人的な健康相談) Adoption and infertility benefits (up to \$6,000 annually). (養子縁組、不妊症支援) On-site health screenings (vision, hearing, blood pressure, etc.). (職場集団検診(視力、聴力、血圧)) Wellness fairs. (健康増進フェア?) Massage chair. (マッサージチェア) Cab vouchers. (タクシーチケット) Nap room. (仮眠室)
Work/Life Balance ワークライフバランス	Employee Assistance Program (6 face-to-face counseling sessions for you and members of your immediate household). (いわゆる、EAP、カウンセリング等) Flexible spending account for medical and dependent care - use pre-tax money to pay for health (up to \$2,500) or dependent care expenses (up to \$5,000 per calendar year). (非課税拠出制度FSAへの補助)
Other Benefits その他	40% employee discount on the Zappos.com website. 401k match. Paid volunteer time off. (有給ボランティア休暇) Monthly team outings to "build a positive team and family spirit!" Vacation. Sick time. Pet insurance. (ペット保険) Car pool program. (駐車場サービス) Nursing room. (授乳室) Bereavement leave. (忌引休暇) Several discounts with local businesses. (地元企業での割引) And more!



<http://about.zappos.com/jobs/why-work-zappos/our-benefits> より抜粋

これほどに充実させたことによって、従業員を「WOW」と言わせようというわけである。

個々の施策について詳しく解説できる紙幅はないが、一点だけ紹介しておきたい。それが「Zappos Wishez Program」である。紹介動画が数多く投稿されているので是非、ごらんいただきたいが、非常にユニークなコミュニケーション施策であり、先の企業理念を体現し、強化、維持するためのプログラムである。これは、当社の従業員同士の友情や親愛の情を育むためのものである。従業員が自分の願いごと（Wishez）を社内サイトに投稿する、すると、それを閲覧した従業員（CEOなど役員も含む）の中で、「ヨシ！、では自分がその願いを叶えてあげよう」と決断すると、会社が全面的に支援して、それを実現させるというものである。このプログラムへの参加は任意で、全ての従業員に開かれている。これまでケースが数多く紹介されているが、「自宅の家具を新しくしたい」と投稿した従業員に、全ての家具がプレゼントされたり、CEOから、なかなか手に入らないコンサートチケットをプレゼントされたり、など、文字通り、願い叶えられた従業員が「WOW！」と発することになる。従業員同士の絆を深めることがこのプログラムの目的であり、これもコア・バリューという企業理念、企業文化を醸成、強化するための典型的な施策と位置づけられる。

さて、米国での近年での色々な動き、制度・施策を概観してきたが、これらの米国企業での活発な動きの背景にある経営的な意図、戦略性は何であるのか。何を目的としているのだろうか。

筆者がみるところでは、まずひとつには米国社会、あるいは米国労働市場のもつ特性に対する環境適応行動として、これらの動きを捉えるべきであろうと考える。

米国での離婚率、婚外子出産率はわが国では、比較にならないほど高い。もちろん、人種の垣塙といわれてきたように多民族、多宗教社会である。そうした、多様な人種、社会背景、生活背景を有する社会において、さらにCSRとしてダイバーシティ（多様性）が強く求められるなかで人材採用を行ってきたわけである。このときには、日本の経営者に到底実感でないような高い多様性を有する彼らを、一社の組織人として、企業戦略実現の方向へと一体化させるためのキーワードが、Zappos社、Google社、が繰り返し唱える「Family（家族）」という理念なのではなかろうか。原始的な家族性が米国社会において欠乏的であるが故に、企業が職場において、その擬似的かもしれないが、人間同士の紐帯、そして家族的な帰属集団の形成が求められもし、また仮想的であれ、それを実現できたときの、生産性や競争力に寄与する効果も大きいのであろうと考えられる。

もうひとつの解釈は、エスカレートするPEAK施策を見ると、よくわかるのだが、徹底した家庭生活支援の意図するところは、業務へのより一層の集中であり、長時間労働を許容できる環境形成であろう。刺激的で快適な職場、朝食、ランチ、夕食、スナックまですべて無料で提供される。これなら、まさに「会社に住める」であろう。また、自宅の掃除や整髪すら社内で行えられ、あるいはサービスで自宅までデリバリーされれば在宅勤務者が出かけなくて仕事を続けられる。通勤バスですらWi-Fiを完備して渋滞が続いても、車内でノートPCを開いて仕事ができる。つまりは、獲得した優秀な人材に対して「Maximizing of Contribution（貢献の最大化）」を求め、実現できる環境を提供しているのである。

最後の解釈も近いものだが、Zappos社が強調する、企業理念、企業文化の強調であり、従業員への浸透と維持のための福利厚生という位置づけである。企業の背骨ともいえるべき、理念と文化を強化することは、経営戦略を成功させるための基本的な基盤となる。このための投資として福利厚生を最大限活用しているのである。

このような筆者の理解を総合すれば、それはまさに「戦略的福利厚生」を実現しようとする米国企業であるという結論に至る。見た目の華やかさ、面白さに目を奪われるが、そこには冷静に持続的な競争力強化を図ろうとする彼らの意図が読みとれる。わが国の中小企業にとっても学ぶべき点は多い。

2 - 4. 現代大学生気質と福利厚生

筆者は現在、所属学部創設以来、大学での役職として就職支援委員長なるものをお引き受けしている。という個人的な状況もあって、近年の大学生の就活に関しては様々な情報収集も行い、また周辺からも雑多な情報が集まってくる。ここでは就活支援を行う大学側の視点からみた現代の大学生諸君、ただし、たぶん地方の大学生諸君ではあるが、その意識や行動などについてご紹介しながら、主題である中小企業の福利厚生のあり方を考える上で、採用活動において、どのような位置づけにあるものか、どう彼らに見られているかについて紹介したい。いわば顧客視点からの福利厚生とは何か、という観点である。

話の振り出しを兼ねて、不思議、不可解なる、現代（地方）大学生の生態についていくつかご紹介する。まず、わがゼミでの近年の就活の実態について述べてみたい。

地方国立大学である弊学では、まず地元県内の出身者が7割近くを占めている。他の学生も基本的には隣接県の出身者が多く、結果的に「大都会、東京・大阪」とは縁遠い。また、県内は交通事情が悪いため下宿生が多く、四割近くが大学近辺で下宿生活で暮らしている。したがって、就活時期になって高速バスに乗り、都内で就活をすることが、お仕事としての人生初の「大都会経験」となる学生が少なくない。そして、彼らの就活初期の感想が、毎年ほぼ共通していて、なかなか微笑ましいのである。

まず、異口同音に出てくるのが「人が多過ぎて、疲れる」である。

確かに、人口減少の進む地方社会では、大勢の人で混雑している、という状況はなかなかお目にかかれない。元旦初詣の境内か、信玄公祭り、花火大会くらいであろうか。それが、午前の通勤ラッシュ時の新宿に高速バスで降り立つと、その人波のすごさにまず吃驚して、圧倒されるらしい。その後の鉄道、地下鉄でのラッシュ・タイムなどに遭遇すれば、さらに大きな衝撃となる。彼らのそれまでの都内訪問時は休日や平日の、のんびりした時間帯の都会でしかなかったのである。

次に共通する反応は「地下鉄乗り換えやら何やら、移動の迷い、その気苦労で疲れる」という感想である。

これも県内を横断する鉄道が東西を走るJR一本しかないというシンプルなわが県内の学生達にとって、都内の地下鉄網は遊園地の迷路アトラクション以上に難解なものとなる。スマホが普及してからは、さすがにかなり緩和されたようだが、それでも出口・入口に関してはずいぶんと戸惑うようで、面接時間ギリギリとなって焦ることしばしとのことである。

この二つの初期的な大都会体験から、共通して導かれる、実にわかりやすい結論が「やっぱり、県内企業or県内公務員がいい」という、実に素直な、可愛いらしい反応となる（いやはや....）。現実には、体力・気力面での疲労感だけではなく、お財布の消耗もかなり応えるらしい。要するに、交通費負担である。一企業の説明会に出かけて一日で数千円、という出費は学生にとっては実に痛いものとなる。成果がまったく見えないなかでのこの出費が、どうしても将来への投資とは思えないのは無理もない。

さて、まず初期段階で、このようにお疲れになった彼らをもう一度、奮い立たせ高速バスに乗りこませるために最も強い動機付け要因となるものが何か、ご存じだろうか。

われら教員の叱咤激励に、あまり効き目があるとも思われず、また、ご両親も受験まではそれなりに自信を持って支援、指示をされてきたが、就活となるとそれほど強く激励等はしていない様子である。親世代とは、就活を巡る状況があまりに大きく変わってしまっているからであろう。

ではなぜ、彼らが再び辛い高速バス行脚に舞い戻るか、ということそれは間違いなく、友人関係である。つまり、「仲の良い友人に遅れたくない」「自分だけ内定がないような事態だけは避けたい」というある種の恐怖感である。SNSの発達した時代に生きる彼らはある意味では気の毒で、学内の誰が、どこの企業の説明会に行ったか、面接を受けたか、通ったのか、落ちたのか、といった情報刺激をリアルタイムで受

けざるを得ない。この「誰かが頑張っている」という情報が、「自分も頑張らねば」という良き刺激になってくる。

就活の合間のゼミ活動ではどうしても欠席も多くなるのだが、たまたま出席できた学生の全員が必ず「他のゼミ生は今、どんな状況ですか」と尋ねる。筆者はできるだけ、具体的に彼らの友人である他のゼミ生の就活状況について知らせることにしている、と同時に、本人からも詳しい報告を必ず受ける。これが大いに刺激となるようである。特に「〇〇君には、内々定が出たよ」と知らせれば、未だ内定のない学生にとっては大きなインパクトとなり、最後の気力を振り絞るための強い動機付けになる。

学生によく論ずるのだが、「受験と就活は違う」という言葉をよく使う。

彼らにとって最後の「頑張った経験」「成功体験」はほぼ共通して大学受験である。どうしても、初期の段階では受験と就活を同一視してしまう。すなわち、企業を自分なりに（おそらく、業界順位や企業規模等）序列化し、あたかも偏差値に支配される世界のように、“落ちる”確率の低い、身の丈に合った企業をなんとか見つけようとする。と同時に、その一社の選考に落ちると、「受験レベルを間違えた」と強く落胆して、彼らの中の序列の中の、より下位の企業を模索し始めるが、再び落選する。典型的な就活失敗のパターンとなる。

表現が難しいところなのだが、比較的採用力の低い、つまり採用ブランド力の高くない企業の選考には落ちてしまった学生が、後にトップレベルの採用ブランド企業の選考に受かることは決して珍しくない。受験戦争ではあり得ない事態だが、就活では日常的、毎年の学生に起こる。つまりは、受験というものは「タテに並べられて、上から選考される」ゲームであり、自分のタテ位置と合致した大学にはほぼ確実に入れるという安心感を持てる。こうした“受験”的認識で就活に臨んだ学生たちの多くは、予想できない事態に驚くことになる。例えば、学内成績では明らかに自分より劣る（と見なしている）他の学生が、一流企業からいち早く内定をもらえた、といったLINE情報に接すると、「なぜ？」と戸惑う。ましてや自分が「自分より下」と見なしていた企業の選考にあっさり落とされたりすると、さらに「なぜ?？」が深まってしまう。この「なぜ?」が続いていくなかで、学生は自信を喪失して就活を停止してしまうこともある。ゲームの基本ルールが違うということに気付いていないからなのである。

筆者は、就活とは「企業と学生が大きな二つの輪を作って踊るフォークダンス」である、という表現を使ってよく説明する。音楽とともに内側の輪の企業が左回り、外側の学生達の輪が右回りに回って、互いが次々と“出会い続ける”ゲーム」なのである。強く手を握ってくれる企業もあれば、そっぽを向く企業も当然ある。しかし、この輪から自ら外れずに、逃げ出さずに回り続ける限り、いつかは強く手を握ってくれる企業に出会うことができる。しかも次にどんな企業に出会えるかは、学生が自分自身で決めることもできるのである。そう信じて活動が続けてもらいたいと伝えている。「出会えるまで、頑張れるか」が、一番大事なこのゲームのポイントなのである。

しかし、その「出会える」時期がいつかがわからないので、学生たちは不安と焦りに苛まれることになる。企業にとっても学生と同じ立場で、このダンスに臨んでいるわけである。学生にそっぽを向かれつづけても、必要な人材を獲得できるまでは輪の中に残って、採用活動が続けなければならない。企業と学生のこうした我慢比べのフォークダンスが毎年、繰り返されているわけである。最初はこのダンスのステップがわからず、戸惑い、相手（企業）の足を踏んづけたりするわけだが、どんな学生でも、やがて必ず慣れてきて相手の正面を向いて踊れるようになる。就活力が実践水準に到達する瞬間である。

毎年、思うのだが大学の四年間で、人間は大きく成長する。それを最も実感するのが、就活の前後で彼らの「顔が変わる」ことを目の当たりにしたときである。入学時は本当に高校生に毛の生えたような子供のような、あどけない、無垢の顔であった彼らが、辛い就活というものをくぐり抜けた後に、見事に顔が

変わる。そして態度が変わる。猛暑の時期の就職活動で日に焼けただけではない、その心性がたくましく変わるのである。

その変化を、あえて具体的（な部分だけ）に説明できる点を列挙するとすれば、「相手の目を見て話せる」「話す言葉の音量があがる」「語尾が鮮明になる」「挨拶が習慣としてできる」「相手の話に合わせて頷ける」「メモを取る習慣ができる」「スーツが少し似合うようになる」……とって点であろうか（笑）苦勞して、我慢強く頑張っ結果を残した学生、ゴールに辿り着いた学生ほど大きく顔が変わるように思う。

もうひとつ、内定獲得後の学生達の行動パターンについても、付け加えておこう。

まず一番の問題は、最初の内定がもらえた時点で、就活を停止しようとする学生が非常に多い、という点である。就活準備段階、初期段階には確かに、第一希望の企業、第一希望の業界というものを、ほぼしっかりと認識している。しかし、長い就活の間には、当初の希望企業、希望業界からは大きくはみ出して、というか「来るもの拒まず」の状態です当たり次第、接触するようになる。このこと自体は、内定を取る、という目的のためには良い状態であると思うのだが、問題は全く希望していなかった企業の内定にすぐに納得、安住してしまうから困るのである。支援する我々の立場としては、複数企業からの内定の獲得してから、じっくりと企業研究をして本当に納得して進路を決定してもらいたいと考えている。もちろん、当人にとっても元々、希望する企業・業界があって、その希望の論拠には自己分析や企業・産業研究があったはずなのである。それが、最初の内定がもらえた高揚感という、興奮のなかで「この企業でいいや」と拙速な結論に達してしまう。筆者はこれを「内定バイアス」と呼んでいる。内定をくれた企業があたかも最初から「好きな企業」「良い企業」であり、「自分に向いている企業」に見えてしまう幻視現象である。

なんとか説得して、この拙速な結論ではなく、さらに就活を続けさせるには大変な労力を要する。だから、就活当初からこの点を何度も何度も繰り返して話すようにしているが、苦勞している学生ほど、このバイアスに影響されてしまうようである。企業の立場からすると、早く内定を出すという戦略が有かなり効であることを裏付けている学生心理ということにもなる。この学生たちのバイアスは、企業にとって早期に内定を出すことの必要性・有効性を示している。

さて、では複数の内定を獲得した学生達が、どのようにして最終的な企業を決定しているか。筆者は、これまでゼミ生30人以上のケースに立ち会ってきたが、筆者にはどうしても納得できなかったケースを二、三、ご紹介しよう。

今も納得できないのは、数年前の卒業生のA君である。彼は、個性は強いが学内ではリーダー的存在で、弁舌も切れるタイプであったために、就活をはじめてすぐに三社から内定をいただいた。調子に乗ったのか、準備もしていなかった県庁にもアタックして、最終面接まで辿り着いた。結果は落選であったが、よく健闘したね、と褒めてあげた記憶もある。ところが、である。内定三社の中で最も将来有望で、規模の大きい通信系のメーカーに行くものだとばかりと信じていた私に、2月くらいになって進路を伝えてきたときに驚いた。郵便局の配達員になる、という。重い口を問い質してみると、どうやら「彼女と離れたくない」という要因が本音のようであった。いやはや、という深い嘆息をついた記憶が残っている。しかも今は、その彼女とは別れ、彼女自身も都内勤務に異動してしまっている。“人間到る処青山あり”とはいえ、人生の大きな決断は慎重に、ともう一度言ってやりたいものである。

もうひとつのケースは、福利厚生と密接に関係する。

メーカー、IT、流通などから数社から内定をもらった元気なB君が、10月の内定懇談会をなんとか調整して乗り越えて得た結論は「都内の西側に個室の独身寮のある企業」というものであった。まず、西側というのき故郷の山梨に少しでも近く、いつでも両親のところに帰れるという利点。個室というのはいまでもなくプライバシーが守られる生活が何より大事という利点。独身寮という点は、なんといっても都

内生活での当初の可処分所得がかなり大きくなるという利点である。実に、合理的な選択ともいえなくはないのだが、問題はそれらの企業の将来性とか、担当職務の内容、教育訓練制度の質、生涯賃金等々の（筆者からすれば大事と思う）点をまったく見ようともせず決めたことであった。もちろん、それらの要素はいずれも不確実性を伴うもので、信じ切れない要素ではあるが、自分の長い職業人生を考えるならば、一定の情報を検討すべきであろう、と。まさに老婆心ながら思うわけだが、彼らにとっては、目に見える、すぐに実利のある、確実な要素だけが最終決定のための全てなのであろうか。

このケースは福利厚生が採用力に直結する効果をもつこと如実に示している。特に、親元を離れる地方出身の学生にとっては、「住宅施策」が重要な福利厚生として機能することが多い。他の大手自動車メーカーの取材でも工事用勤務の工業高校系の学生を採用するためには「ユニットバス付き個室・インターネット使い放題」の独身寮を用意することが採用力の確保に絶対に必要だというお話をうかがったことがある。現在の学生にも狭い視界の範囲だが明確な福利厚生ニーズが存在するわけである。

・学生の就労意識

さて2013年にわが大学では前期の講義の際に、就活に臨む三年生全員を対象に意識アンケート調査を行った（124名／回収率87%）。その結果を紹介しながら、就活直前の学生達の意識や不安をご紹介したい。

まず、図表2-31は就労観についてだが、「社会に出て「働くこと」について」の感じ方について尋ねてみた。最も回答者が多かったのが「やっていけるか不安だ」というもので、実に7割を超える学生が反応している。これが就活に対する基本的な意識なのであろう。この不安感は、かなり深刻なもので、バイト経験なども決してプラスに働かず、外食企業などのバイトでは店長の激務を目の当たりにして驚き、インターンシップで県内企業や役所で実務体験をさせても、現場で頑張っている社会人のメンタルの強さや専門能力の高さに畏怖してしまうことはしばしばなのである。

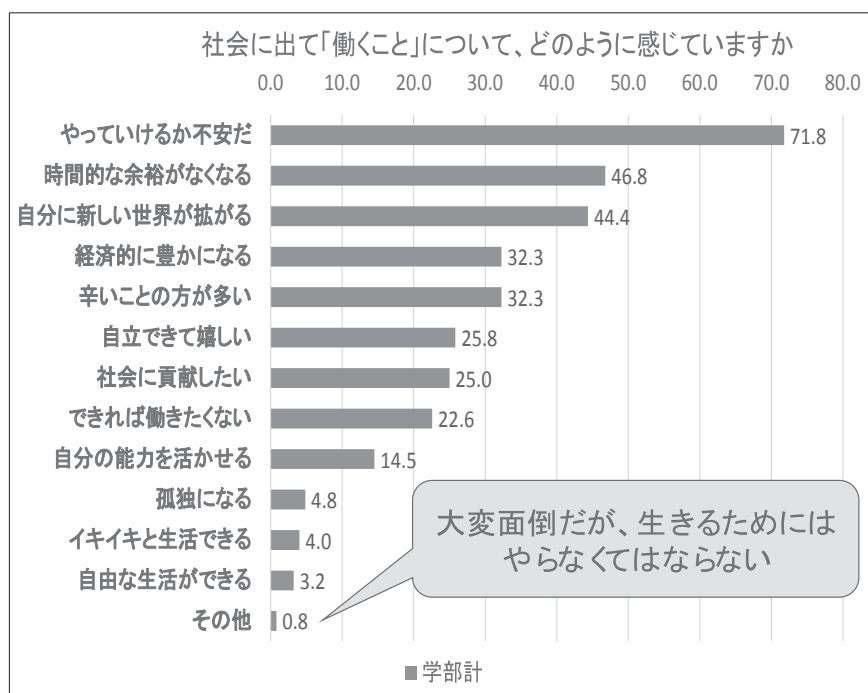
加えて、この「やっていけるか不安」という回答の中には「就活をやっているかの不安」もかなり含まれていると考えられる。これまで経験のない社会活動で、対人関係に自信のない学生が増えている現在、見ず知らずの大人の前で、ほとんどやったことのない自己アピールする、という難易度の高い活動を「内定」というゴールまで続けられるか、大きな不安を抱いている。

二番目も否定的なもので、「時間の余裕がなくなる」の44.4%となる。日本の今時の大学生達は時間的には本当に余裕がある。あり過ぎといってもよい。年間52週間のうち、講義やゼミがあるのはせいぜい30週である。残りは夏休み、冬休み、試験休み、春休みなど「休み」ばかりが支配している。その「休み」時間にも、体育会活動やボランティア、短期留学、長期海外旅行といった学生時代にしかできないような、積極的な「活動時間」に使う学生は意外と少ない。文字通り「休み」「休息」タイムであって、仲の良い少数の友達たちと、のんびりと過ごす時間となる。深夜まで遊び、ゆっくりと朝寝を決め込み、午後からバイトに顔を出してまた深夜まで友達と遊ぶ、といった一日のサイクルが繰り返される。

こんな余裕の時間割で四年間も生活してきた彼らが、一旦、就職すれば、一年52週、週5日間働くことになるわけで、夏休みもせいぜい1週間程度しかない。その辛い違和感たるや、想像に難くない。彼らの言葉を借りれば「地獄のような別世界に放り込まれた」感を抱くことになる。意外とこんな生活時間的なネガティブ・ショックというか、違和感が早期離職の根底にあるように思われる。

この他にも「働くこと」に対するネガティブな反応としては「辛いことの方が多い（32.3%）」「できれば働きたくない（22.6%）」「孤独になる（4.8%）」などがある。いずれも本音に表れたものだろうと実感する。

図表2-31 就労観（複数回答）



山梨大学 調査より

一方で、「働くこと」に前向きな期待をもつ学生がいることには救われる思いである。「自分に新しい世界が広がる」が最も多く、44.4%となった。会社、仕事という未知の世界を「新しい世界」とわくわく感をもって捉えることができているのであれば就活も、入社直後の研修期間にも前向きに関わっていけるだろう。「経済的に豊かになる」という回答も32.3%と三人に一人もいることが意外な印象であった。経済的な動機は、就活においてはきわめて最も健全な動機であると筆者は思う。換言すれば、「自分に向いている職業」「やりがい」「良い職場の雰囲気」といった動機は、確実に、そして長く確保できる保証はない。その一方で、賃金や福利厚生を得るといった経済的報酬は明らかに現実性が高く、失望するリスクは比較的小さい。確かな就労観をもって就活に臨んでもらいたいものである。最後に自由回答で最も印象深かったのが「大変面倒だが、生きるためにはやらなくてはならない」というものがあつた。泣ける言葉ではないか、と事務局一同が感動した。今時の大学生にもこれだけの覚悟をもったものがあることは嬉しい驚きであつた。

就活前にそのアタック企業の選定をどうして決めているか、についても尋ねてみた（図表2-32）。複数回答として過半数の反応がみられたものは「自分のやりたい仕事がある（72.6%）」「経営が安定している（59.7%）」「社風や雰囲気が良い（51.6%）」となった。

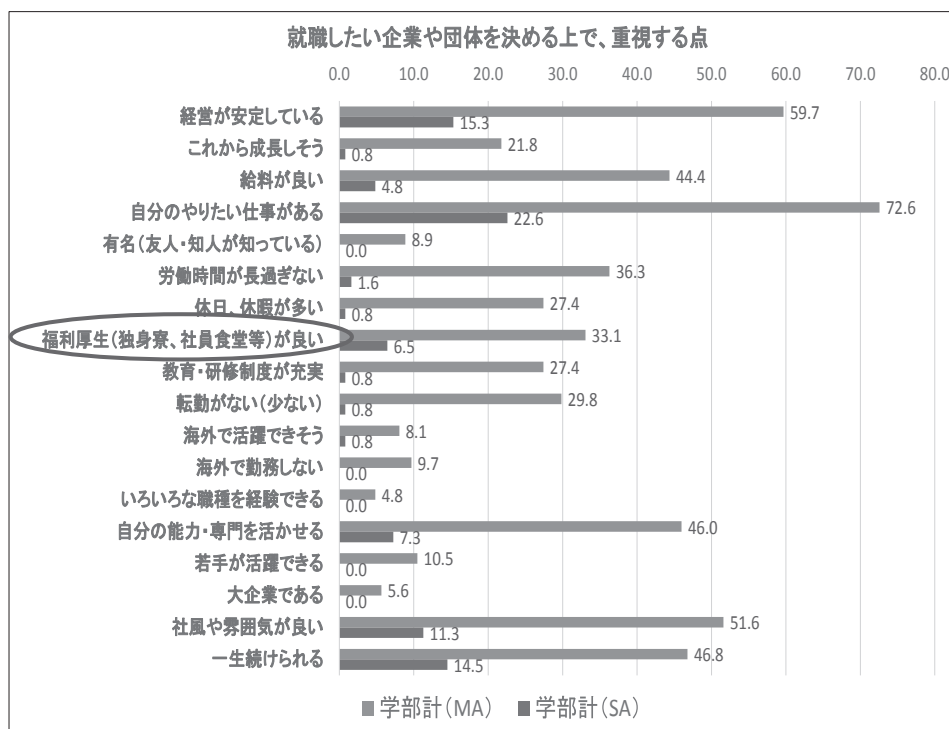
一方、具体的な労働条件面に着目すると、「給料が良い（44.4%）」「労働時間が長過ぎない（36.3%）」「福利厚生（独身寮、社員食堂等）が良い（33.1%）」「転勤がない（少ない）（29.8%）」「教育・研修制度が充実（27.4%）」「休暇・休日が多い（27.4%）」などと続く。これが複数回答方式の結果である。条件項目としては福利厚生は第三位の位置である。

一方で、最も重要な決定理由をひとつだけ、と求めて回答された結果では全体としては、「自分のやりたい仕事がある（22.6%）」が最も高く、5人に1人程度、次いで「経営が安定している（15.3%）」「一生続けられる（14.5%）」「社風や雰囲気が良い（11.3%）」などがあげられている。

興味深かつた点は、ひとつだけと、制約をかけた単数回答で「給料が良い（4.8%）」よりも「福利厚生（独

身寮、社員食堂等)が良い(6.5%)」が高くなっている点である。加えて、上記の複数回答での労働条件項目のなかでも最も高くなっている。先の学生のケースがあながち特殊なケースではないようである。学生にとって、わかりやすい、目に見える福利厚生充実とそのアピールが採用戦線において、有効な戦術となる可能性を示している。

図表2-32 就職候補先の決定理由

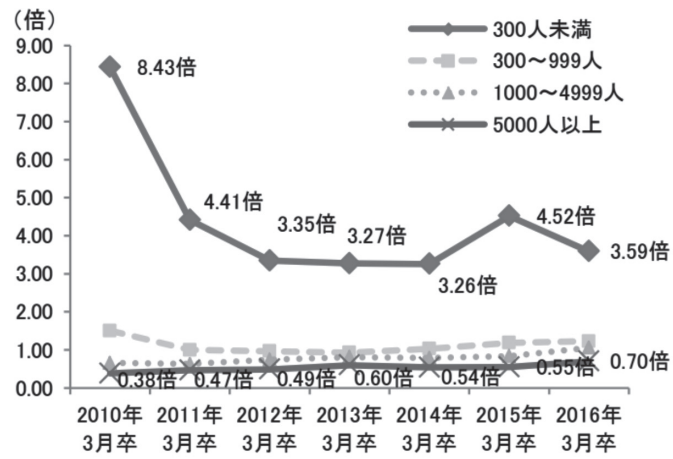


山梨大学 調査より

紙幅の許される範囲で、現代の学生諸君の就活での意識や行動について当学での実態や筆者の経験を下に、論評を加えてきた。デフレ脱却の雰囲気の中で、近年の就活は売り手主導基調で市場が形成されてゆくであろう。大学側にとっては嬉しい市場環境変化であることは間違いないのだが、一方で現代の自由気儘な学生諸君の就活行動をみていると、間口が拡がり、選択肢が増えるほどに、ますます迷走するのではなかろうかとも、よけいな懸念ももってしまう。ましてや、近年は就活スケジュールが短縮化され、毎年、短期決戦となるわけである。企業と学生の双方にとって、より良い出会いが実現されるように願うばかりである。

新規学卒の学生、特に学生の目線から就活という、採用現場での彼らの行動や意識、そしてそのなかでの福利厚生に捉えられ方をみてきた。冒頭で述べた中小企業の人材不足という経営課題の出発点は、やはりこの新規学卒の採用市場での劣位にある。図表2-33に示した大学生市場での「300人未満」層の求人倍率は3~4倍で推移している。ということは四社に一社程度しか大卒生を確保できないということである。これでは企業経営を担う中核人材、経営者人材を確保することは難しいのではなかろうか。「選ばれる企業」となるために何が求められているのか、その時、福利厚生がどのような役割を果たせるのか、彼らにとって魅力ある企業となるための実効性のある対応を中小企業は真剣に模索すべきであろう。

図表 2-33 就職候補先の決定理由



「第32回 ワークス大卒求人倍率調査」リクルートワークス研究所より抜粋

3. 今後の福利厚生を展開

3-1. 中小企業の福利厚生戦略モデル

3-1-1. 二つの戦略展開モデル

さて、中小企業の経営課題としての人材難、そして労働費用、福利厚生費用等を中心とした大企業との大きな格差、さらに福利厚生の機能や効果、ターゲット市場として大卒市場等々について幅広く検討してきた。これからを踏まえて基本的な福利厚生を展開のあり方、中小企業にこそ必要な戦略的な発想が何かを考えてみたい。

まず、中小企業が福利厚生に対して一定の投資を行い、経営的効果を得る上で大きなジレンマに直面しているという事実を理解する必要がある。

そのジレンマとは何か。常に、福利厚生の充実した大企業との比較がなされ、労働市場からの低評価がなされる。つまり、現実的に、中小企業が従業員に提供する労働条件という点では、賃金、福利厚生、退職給付のいずれにおいても相対的には低位にあり、それが実態の格差以上に労働市場に「シグナル情報」として伝達されることで浸透し、増幅され、「福利厚生に著しく劣る職場」という芳しくない評価を、需要側、すなわち労働市場にある人材に与えてしまっている可能性が高い。

では、大企業並の制度・施策を無理しても導入すればよいのか、というと資金力に余裕もなく、同時に規模の経済性も働かず非効率な投資となってしまうやすい。あるいは、仮になんとか、無理をしてでも大企業に匹敵する施策を取り揃えたとしても、結局、「大企業並」ということでしかなく、決して労働市場での比較優位を得られる保証はないものとも危惧される。格差を解消する必然性はあるが、解消したとしても優位になれることが保証されない。現実には、福利厚生だけではなく、賃金や退職給付などでも大きな格差が存在し、それらすべてを大企業並することは経営管理上、許されるはずもない。

では、何もせずに現状のままでよいのか、というと冒頭でも指摘したとおり、「人材問題」は、中小企業の最大の成長制約であり、この問題を解決しない限り、ゴーイング・コンサーンとしての長期的な存続が危ぶまれることになる。すなわち、「魅力ある企業」となることが強く求められているのである。

こうした閉塞的な状況を打開し、突破するには、どのような戦略的発想が求められるのだろうか。

筆者は、二つの戦略から構成される福利厚生展開モデルを提案したい。

まず、大企業との格差解消と資金配分の変革の方向性を示す「T字型 改革モデル」である（図3-1）。

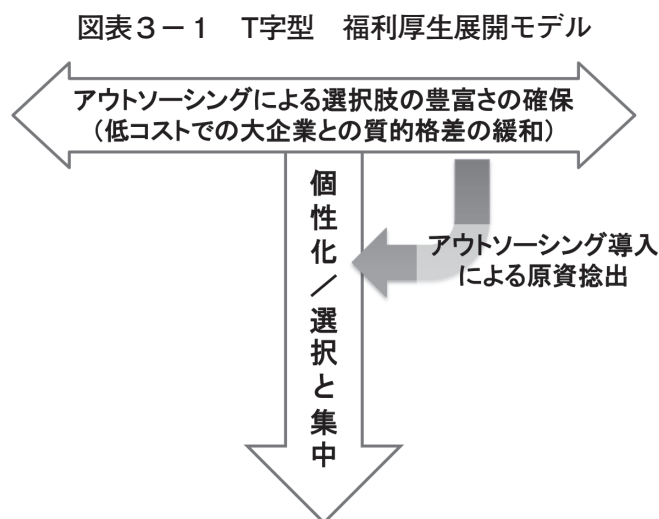
このモデルは二つの基本要素から成り立っている。第一の要素は、アウトソーシングの積極的な活用による質的な格差、つまり従業員側からみた選択肢の格差を解消である。総合型アウトソーシング、中小企業勤労者サービスセンターの活用、後の事例で示すカードビジネスの導入等を通じて、自前施策を一旦廃止して原資を捻出して、代替することで（ヨコ軸）、大企業と近似できる制度・施策の多様性、選択肢を、比較的 low コストで得ることである。もちろんそこでも一定の従業員負担があってもよい。

このアウトソーシングの導入によって、多様化する従業員のニーズにはかなり対応できるようになる。ただし、これはあくまで「大企業並」の選択肢を提供できるという段階までの改革でしかない。

第二の戦略は、そのアウトソーシング導入による法定外福利費において節約された資金を、ひとつの分野、領域に集中投入することで、大企業を凌駕する魅力ある制度を構築するという考え方である（タテ軸）。特定の福利厚生領域への「選択と集中」と言っても良い。制度を丹念に造り込み、思い切った内容とすることが重要である。「これだけは、他のどの企業にも負けない」というレベルに達する必要がある。

労働市場に蔓延している「中小企業の福利厚生は期待できない」という、不利なシグナル情報を一気に払拭できるような制度づくりに取り組むのである。もちろん、選択と集中とはいえ、資金は限られているから「あれも、これも」はできない。「これだけは」を決定し、それ以外の既存の制度は思い切って縮小・廃止、アウトソーシングへの代替を行うのである。自己啓発でもよい、健康支援でもよい、出産・育児支援でもよいのである。自社従業員にとって最も利用価値のある領域を一定期間でよいから決定するのである。

これは大きな資金配分の変化となるが、格差を一定程度、解消しながら、総花的な配分から脱することができることになる。



この「T字型 資金配分モデル」は、現状の福利厚生の基本的な構造を改革するという点で、まず着手すべきものではあるが、これだけでは、中小企業の強い福利厚生の実現は完結しない。それは、「何に集中的な投資を行うか」という難しい課題が残されているからである。

この中小企業が、労働市場において他社に負けない魅力づくりのための分野、領域を求めるモデルとして「三次元モデル」を提案したい(図表3-2)。集中分野を決定するためにはまず自社の「事業特性」を見極める必要がある。福利厚生が経営と遊離したものとなつては、必要な経営的效果は得られない。例えば、あるゲーム制作を事業とする中小ベンチャー企業では、「仮眠施設・24時間オープン社員食堂、マッサージルーム」というハコもの(施設)の三点セットが、主力製品であるゲームの完成の期限が迫るなかで徹夜で開発作業を続けけるプログラマー達を支える福利厚生であり、どうしても欠かせない福利厚生となっていた。つまりは、自社の事業、ビジネスモデルに適合し、福利厚生の効果がそれに直接的に貢献するという確信が持てる分野を選択すべきである。

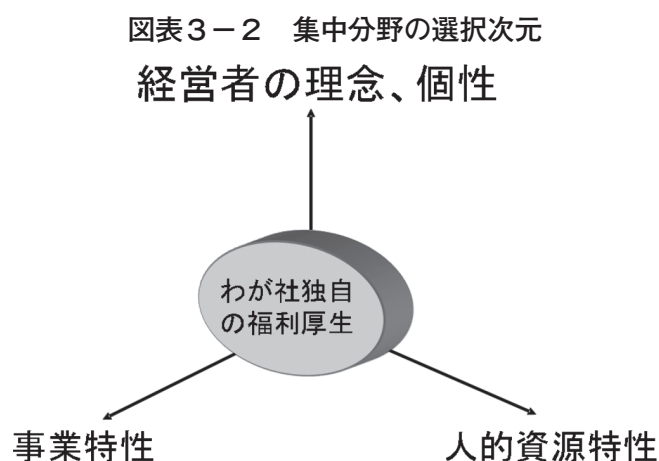
第二軸は、集中分野の決定において自社の「人的資源特性」を十分に把握し、考慮することである。一般的に、中小企業層では、非正社員が多く、女性が多く、そして自宅通勤者が多い。これらの特性をどう制度・施策に反映するかを考える。もちろん、多様な人的資源特性のすべてに考慮すれば、総花的になり、「選択と集中」となり得ないので注意を要する。どの特性に着目するか、という判断は求められる。かつて、ベネッセ社が、労働市場における企業ブランド力の弱さから、どうしても成長を担う中核社員候補として男子・新規大卒生を採用できなかったときに、採用ターゲットを「新規大卒・女性・非自宅通学者」に絞り込むことで、ようやく採用に成功し、その後の急成長の原動力となる人材の確保を実現した。彼女達のために借り上げ社宅の整備が先行的に投資され、その後の継続就労のための様々な出産・育児

支援の拡充が図られた。こうした意識的なターゲット人材層の想定と、その層が「魅力的だ」と感じられる制度づくりが重要である。つまり、中核人材を定義するのである。

以上、事業特性と人的資源特性という二次元での検討を十分に行い、集中すべき分野・テーマを決定することで、従業員のニーズにも合致しやすく、得られた効果が、経営上の効果に直結できる構造をつくることができる。

しかし、この二次元だけでは、本当に「魅力ある企業」という評価を得るには、不十分であると筆者は考えている。それは、企業としての個性、面白さ、換言すれば、企業としての“顔”が描かれていない。中小企業には、あえてもうひとつの次元を集中分野の選択に加えていただきたい。

それが「経営者の理念、個性」が何か、それを投影する、という観点からの決定軸である。わかりやすく言えば「社長が何をやりたいか」という軸である。数千人、数万人の従業員がいるような大企業における社長の存在は従業員にとっては希薄なものであり、親近感をもつにはほど遠い存在である。それに比べて、中小企業の社長の多くは、日々、従業員と接して、人間的な交流がある。社長の人間的な個性が、企業としての個性や企業文化に色濃く投影されてよいのではないかと考える。この存在感のある個性、あるいは当人が目指している経営理念を体現できる分野に集中的に投資を行うという選択は、中小企業にしかできないものである。



これが第三の決定軸である。決して合理的なものではなく、経営者の主観、独断、こだわりを反映するものとなるかもしれない。筆者は、それでも良いと思う。それが企業としての個性を出すということと表裏を成しているならば、である。社長が情熱をもって取り組めることが大切であり、その情熱が従業員にメッセージとして伝わるのが何より貴重な経営的効果となるはずである。この三番目の決定軸は大企業には真似することができない中小企業ならではの決定軸となると考えられる。

さて、資金配分の変革モデルとして「T字戦略」と、個性ある比較優位を創造するための中小企業だけの「三次元決定戦略」を提案させていただいた。中小企業の社内での、従業員と社長との、活発な議論の題材となれば幸いである。

以下では、T字戦略の「ヨコ軸」とあるアウトソーシングの活用事例と、「タテ軸」としての選択と集中の候補となる領域での先進的な動きを紹介する。参考とされたい。

3-1-2. 外部資源1：金融機関というリソースの活用

金融機関による中小企業の福利厚生支援—地域密着型サービス開発による総合法人支援—

中小企業の福利厚生における格差問題の深刻さについて既に述べたが、なかなか経営体力、経営資源に乏しいためか福利厚生制度・施策の導入は進んでいない。大企業との格差は依然として大きく、それが新卒労働市場等における企業評価を低下させ、優秀な人材の獲得や定着における問題を誘発している。

そうした厳しい状況下において、課題解決のために福利厚生という経営手段をどのように活用していくか。先に示した「T字型の改革モデル」、すなわち「T戦略」を実現するためには、制度・施策の多様性を一定程度確保するために外部資源の有効活用という方向性を取らざるを得ない。

この外部資源として、まず活用が有望であるものが地元金融機関等が提供する様々な中小企業支援サービスである。

ここではその好事例を紹介しながら、その可能性を検討してみたい。

苦しい状況にある中小企業だけ、彼らを支援するシステムを地方金融機関が開発し、提供している。その先進例といえべきものが、ここで紹介する多摩信用金庫が提供する「BOB」と名付けられた総合的な法人支援システムである。

「BOB」という名称は「let's Build up the Opportunity of Business 共にビジネスの機会を」という当サービスの理念を表したものである。

多摩信用金庫は東京多摩地区を拠点として事業展開を行っている信用金庫だが、当地区ではメガバンクをも凌ぐ活躍を見せている信用金庫で、メインバンク・シェアでも常にトップの地位にいる。たとえば、多摩地区の企業が、メインバンクとして認識している金融機関の上位20社は、図表3-3の通りである。1位が、地元・立川市に本店を置く「多摩信金」の5,990社で、2009年の調査開始以降4年連続のトップ。構成比は22.18%を占め、しかも3年連続のシェア増加となっている。地方の一金庫が、首都圏の中心地域でメガバンク三行の追随を許さないという驚くべき活躍ぶりである。この活躍を支えている重要な柱が当金庫が展開している、この徹底した中小企業サービスなのである。

図表3-3 当金庫の業績シェア

順位	順位 推移	金融機関名	本店所在地	2012年		
				社数	シェア	シェア増減
1	→	多摩信金	立川市	5,990	22.18%	0.17%
2	→	三菱東京UFJ	千代田区	3,459	12.81%	0.02%
3	→	みずほ	千代田区	3,079	11.40%	-0.13%
4	→	三井住友	千代田区	2,850	10.55%	-0.10%
5	→	りそな	大阪府	1,914	7.09%	-0.06%
6	→	西武信金	中野区	1,882	6.97%	0.05%
7	→	青梅信金	青梅市	1,563	5.79%	0.15%
8	→	八千代	新宿区	1,356	5.02%	-0.02%
9	→	東京都民	港区	774	2.87%	-0.04%
10	→	横浜	神奈川県	402	1.49%	0.00%

帝国データバンク「第5回多摩地区メインバンク実態調査（2012.12.8発表）」

多摩信金の好調な業績を支えるのは、預貸業務、金融商品販売などの本業ともいべき金融サービス面での経営努力だけに止まらず、顧客志向の様々な中小企業経営を支援するサービスや地域経済貢献策を幅広く展開している点が大きいわけだが、金融サービスと金融とは無関係な中小企業への支援で、両

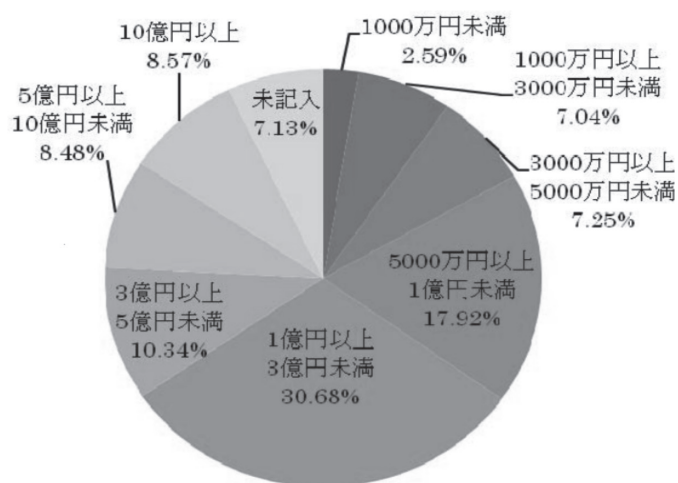
者がシナジー効果（相乗効果）を発揮している点が重要である。単なる地域貢献、社会貢献ではない。

当金庫本部には他の金融機関ではあまり見られない「価値創造事業部」というユニークな内部組織が存在する。この部門が主体となって、これまでの金融機関の常識を破るような様々な面白いサービスが展開されてきたのである。

では、BOBという総合法人支援システムの概要をみてゆこう。

BOBは地域内の企業を有料会員として募集し、その会員向けに様々なサービスを提供する仕組みである。会員は2013年現在、約2400社にまで広がっており、その会員企業の社員数も約6万3千人程度にまで達している。メインバンクをつとめる顧客企業全体の四割がこのシステムに参画していることになる。対象企業の大半は、多摩地区に事業所が所在する中小・零細企業である。

図表3-4 BOB会員 年商（年間売上高）の分布



このシステムに参加するための料金は、以下のとおりである。

正会員が年間会費37,800円となっている。ただし、新たに創業する予定者、創業予定者には優遇料金（5,250円）を設定している。最も経営資源に乏しい創業期にある企業を優遇しようとしており、BOBの理念を体現している。課金システムとしては、通常の福利厚生アウトソーシング企業などでは、従業員1人当たり単価での課金を行うケースが大半だが、BOBでは従業員数に関係なく、企業一律の固定料金としている。一般的に考えると、従業員規模の大きい企業ほど、有利になるとも考えられるが、当システムでは大半が中小企業であることから、そうした課金方法は採用していない。様々な事務処理が複雑化してしまうことも避けたい意図もあろう。

年会費：BOB会員 37,800円（税込）

創業会員 5,250円（税込）

創業会員制度

加入対象：創業予定者（多摩地域で創業を予定している方）

創業後3年未満の法人・個人事業主

年会費：5,250円

加入期間：3年間限定（3年後はBOB会員へ移行）

※創業予定者が創業会員として3年経過後、未だ創業出来ていない場合は3年間延長可

・BOBのサービス体系

この法人総合支援システムの全体的なサービス体系は以下の通りとなっている。まず基本構造として、①営業支援、②経営企画支援、③総務人事支援の三つの柱から成りたっている。福利厚生に関連するのは、主に②にある従業員向けの自己啓発関連のセミナーと、③にあるレクリエーション、スポーツ、医療関係などである。

① 営業支援（売り上げUPをお手伝い）

- ・Face to Faceビジネスマッチング
- ・企業情報検索（BOB会員企業）
- ・たまNAVI（地域企業情報を掲載した、情報紙を隔月で発行）
- ・帝国データバンク企業調査サービス（企業情報、約127万社の情報を取得可能）
- ・ざっくばらん交流会（お酒の席でくつろぎながらの、新しいタイプの交流会）
- ・らくらくホームページ（簡単・低コストでホームページの運営ができるサービス）
- ・共同出展BOB（展覧会イベントに出展して、知名度も実績もUP）
- ・TVコマーシャルBOB（CM制作の専門家がプロデュース）

② 経営企画支援（悩みごとの相談・解決へのお手伝い）

- ・BOBセミナー（各分野の専門講師による実務セミナー）
- ・スペシャリスト相談サービス（各分野のスペシャリストが訪問。経営問題解決）
- ・ビジネスレポート（経営や営業・業界動向など様々なリポートを1,000本以上）
- ・調査・情報収集サービス（新規事業、事業計画に必要な調査や情報収集）
- ・認定取得大作戦（ISOやHACCP、Pマーク等の取得支援）
- ・BOBビジネス商談会・交流会（地域の身近な企業と交流／年4回程度開催）

③ 総務人事支援（人材育成や福利厚生をお手伝い）

- ・デジタル法令&文例（12,000点以上の法令・規約書等のひな型をネットからDL）
- ・BOB合同研修（階層や職種別の研修／年4回程度開催）
- ・プレゼントBOB（アミューズメント施設や地元の有名店のお食事券・旬の食材）
- ・レクリエーションBOB（会員企業の役職員向けにイベントを開催、無料で招待）
- ・人間ドックのおすすめ（企業の繁栄は役職員の健康から／BOB提携先で料金割引）
- ・BOBカレッジ（パソコン講座、簿記講座、マナー講座等）
- ・「たましんビジネスダイレクト」利用料金割引（ネットバンク利用の割引）

BOBのなかにある福利厚生に関連するサービスについて、いくつか取り上げよう。

・BOB合同研修

階層や職種別の研修を行われている。きめ細やかな企画と熱意ある有力講師の研修を、会員企業合同であるため、低料金で参加することができる。年4回程度開催され、毎回、満員となるとのことである。

・プレゼントBOB

アミューズメント施設や地元の有名店のお食事券・旬の食材など、会員企業の役職員に対して、隔月でプレゼントとして提供される。応募が多く常に抽選となる。従業員の福利厚生の一部となるサービス。

賞品の提供企業は当然、BOB会員や多摩信金の顧客企業・事業者となっており、彼らにとっては新商品・サービスの宣伝効果が期待されている。

図表3-5 プレゼントBOBメニュー（例）

<p>「てしまんま」 お食事券5,000円</p>	<p>1 立川市 10名様</p> 	<p>炊きたてのご飯と採れたて玉子が自慢のこだわりのごはん屋。旅館のようなあたたかいおもてなしと、産地直送の食材を使ったお料理でお迎えいたします。</p> <p>アクセス JR中央線 立川駅北口下車 徒歩5分 http://r.gnavi.co.jp/e544905/ こだわりのごはん家 てしまんま</p>
<p>ファニーフェローズ スイートポテト 5個入り2箱</p>	<p>2 八王子市 20名様</p> 	<p>ホクホクで甘みたっぷり。食付きの食感がたまりません。無添加、無着色、無香料。お店ご自慢の食付きスイートポテトはいかがですか。</p> <p>ファニーフェローズ</p>
<p>立体ニットマスク 2枚入り</p>	<p>3 三浦市 25名様</p> 	<p>ポリ乳酸マスクに新デザイン！脇ギャザーで口周りにゆとりの空間。柔らかくフィットし、空気を逃がしません。洗濯・繰り返し使用OKのすぐれものです。長い時間使っても快適。耳も痛くなりません。</p> <p>BOB 会員企業 株式会社 ジャストニット</p>
<p>ヘッドスパ専門サロン プラーナくにたち ヘッドスパコース (ハンド・フットのケア付き) (40分)</p>	<p>4 立川市 10名様</p>  <p>★3名様お喜びいただけます。 *メンズヘッドスパ(フットケア付) *ヘッドスパ(アロマエッセンス/フットケア付) *ヘッドスパ(アロマエッセンス/ハンド・フットケア付)</p>	<p>プラーナのヘッドスパは男性の方でもご満足いただけるメニューです。特に目の疲れ、肩こり、ストレス、ヘアケアのダメージ(抜け毛)など気になる方、いつものマッサージでは物足りない方に！</p> <p>アクセス JR中央線 立川駅北口下車 徒歩3分 http://www.pura-na.jp/ プラーナくにたち</p>
<p>電気たこ焼き器 (丸洗いプレート)</p>	<p>5 立川市 10名様</p> 	<p>食欲の秋！たこ焼きを食べたくなった時ご自宅で、お手軽につくれます。あなただけのオリジナルたこ焼きにチャレンジしてみてください。</p> <p>BOB 会員企業 http://www.atomdigital.co.jp アトム広告企画 有限会社 アトムデジタル</p>

・レクリエーションBOB

会員企業の経営者、従業員向けに開催され様々なイベント、すべて無料で招待される。社内の福利厚生イベントや従業員さまの家族サービスの場として活用されるケースが多い。毎秋には、500人程度の参加者が集まる大規模な運動会が昭和記念公園で開催される。会員企業同士での、経営者、従業員レベルでの交流の場であり、また、従業員と家族との団らんの場となっており、ワーク・ライフ・バランス効果にもなっている。

図表3-6 合同参加型のレクリエーションの実績

第1回	「榎戸さん家でブルーベリー摘み」
第2回	「春のバーベキュー大会in昭和記念公園」
第3回	「秋の収穫祭さつまいも掘り大会in日の出町」
第4回	「ボウリング大会」
第5回	「ポップサーカス」
第6回	「ここは常夏パラダイスin東京サマーランド」
第7回	「ウォークラリー in 国営 昭和記念公園」
第8回	「アイススケートinダイドードリンコアイスアリーナ」

図表3-7 会員合同運動会の募集案内 (2009年秋)

・人間ドック受診支援

中小企業の経営者や管理職のために「人間ドック」の斡旋サービスも行っている。「企業の繁栄は従業員の健康から」とアピールしている。BOB提携先病院のため料金も割引 (5000円割引/人) される。提携病院は地元の取引先でもある東海大学八王子病院 健康管理センターである。この人間ドックの「おすすめポイント」として、以下の5つの特徴が告知され、受診を積極的に推奨している。

- ① 電子カルテシステムによる、前年データとの照合
- ② 充実のラインナップ、オプション検診
- ③ 大学病院の高度医療で二次検査や治療も安心
- ④ 医師からの結果説明に加え、看護師などによる保健指導あり
- ⑤ 希望者には自己問診によるメンタルチェックも実施

プランのご案内

<p>Aプラン</p> <p>胃X線 ▶ 59,850円</p> <p>内視鏡 ▶ 59,850円</p>	<p>Bプラン</p> <p>胃X線 ▶ 37,800円</p> <p>内視鏡 ▶ 42,000円</p>
--------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

+

オプション (別途有料)

1.脳検査 2.胸部DCT 3.喀痰細胞診 4.生活習慣病Aセット 5.生活習慣病Bセット 6.内臓脂肪CT 7.甲状腺機能 8.リウマチ検査 9.E型肝炎抗体 10.梅毒検査 11.アレルギーセット 12.骨密度検査 13.骨精密セット 14.腫瘍マーカー-Aセット 15.腫瘍マーカー-Bセット 16.腫瘍マーカー-女性セット 17.マンモグラフィ 18.子宮検査 19.胃がんリスク検査

・BOBカレッジ

このサービスは、中小企業の従業員向けの自己啓発、教育訓練制度の代行サービスといえる。表3に示すとおり、非常に高い頻度で、かつ実に多様な講座が提供されている。一部有料の講座もあるが、多くは無料講座であり、毎回、満員盛況となっている。パソコン講座、簿記講座、マナー講座など企業で働いている経営層や従業員に必要なとされる実務的なスキル向上の有効な支援策となっている。また、BOBセミナーと呼ばれる主に経営者、幹部社員用の講座も用意されている。

図表3-8 セミナー・カレッジの最近のメニュー

開催日	内容	開催日	内容
10月4日	中堅社員合同研修	11月12日	リーダーシップ養成講座
10月9日	関数を含めたExcel初級講座	11月15日	Excel上級講座
10月10日	結果が出るチームの作り方	11月19日	年末調整の実務ポイント総点検
10月17日	心理学のテクニックを用いたストレス対処法	11月20日	いちばん優しい事業承継入門セミナー
10月21日	相手の心をつかむビジネス文書とEメールの書き方	11月22日	中小企業の実践Webマーケティング成功のポイント
10月22日	店外売上の作り方セミナー	11月26日	BOB異業種情報交換会
10月24日	解決！労働トラブルを生まない会社の作り方	11月28日	Excel初級編
10月25日	パソコン小技講座	12月3日	繁盛店のノウハウ事例
10月28日	業績を高める賞与の支払い方	12月4日	聴く力・伝える力の磨き方
10月30日	競争力を高める自社の強みを探せ！	12月5日	Illustrator基礎
11月6日	会社の税金入門の入門	12月6日	介護・福祉関連事業者向けセミナー
11月7日	ファックスDMとトークスクリプト	12月10日	PowerPoint活用講座
11月8日	事業承継・相続の税金入門	12月16日	実践から学ぶ「ランチェスター戦略」
11月9日	第135回日商簿記検定3級直前対策講座		

以上、多摩信用金庫が数十年をかけて開発し、提供している中小企業に対する多様な事業支援サービス、福利厚生支援サービスを概観してみた。

一金融機関、しかも地域金融機関である信用金庫がなぜ、ここまでのサービス・システムを構築することができたのか。創設の中心メンバーである長島剛氏（当時、価値創造事業部長）に、詳しいお話をうかがうことができた。

その原点は、十数年前に同氏がある中小企業を訪問した際に、見かけたコルクボード（掲示板）にあったそうだ。その中小製造業の事務室の古びたボードには色褪せた「安全確認」のシールの掲示だけで、そこには何も従業員に訴えるものが掲載されていない、という寂しい状況であった。これを見た同氏は「この企業のために、また従業員のため何か面白いことをやってあげられないか」と考えたのである。この企業訪問は、当時の理事長から命じられた未取引企業への100社訪問の行脚の過程であって、「課題解決型」の新たな事業開発を模索していた時期であった。

このコルクボードが原点となったためか、様々なイベントやレクレーションの開催告知を知らせるためDMが会員宛に送付されているが、その中にはポスター形式のカラー刷りの印刷物がいつも同封されている。DMを受け取った経営者や担当者が、そのポスターを社内の掲示板に貼り付けるだけで、手間暇かけずに従業員に知らせることができるという仕掛けである。イベント等の開催頻度が非常に高いため、掲示板には常に新しい情報、すなわち先述のプレゼントやレク・イベント、スポーツ・イベント等への参加勧奨が提示されることになる。従業員にとっては、この掲示板の情報が、まさに充実した福利厚生制度の告知として受け止められることになる。

同氏は「中小企業に様々なものが欠けている」と感じた、と述べており、その欠けた部分をなんとか地域金融機関として補填することができないか、という発想が始点になっている。新入社員研修、管理職

研修、社内レクレーション、健康管理、等々・大企業ならば、あたり前に実施されているそうした制度・施策だが、規模の小さい中小企業ではなかなか整備できないのである。そうした経営資源の欠乏に苦勞している中小企業同士が、資源を補填し合うことで、スムーズな企業成長の障害とならないように助け合おうとしており、同金庫の展開するこのサービスはそのためのインフラ（基盤）を提供し、コーディネートしているのである。同氏が「すべては“割り勘”の精神です」と発言されていた。プレゼントBOBに象徴されるように、毎月、抽選で当たる様々な賞品は、地元企業や農家が生産の商品であり、産品であって、大半が無償拠出される。商品の宣伝効果にもなり、新しい顧客獲得のための機会が提供される。それが、一方で他の中小企業の従業員にとっては楽しい福利厚生施策になるのである。ヒトも、モノも、情報も、ともに出し合い、利用し合うことで新しいマッチング、そして価値が生まれていく。と

また、中小企業の福利厚生について面白いとらえ方をなさっている点が興味深い。

福利厚生の活発化は、中小企業の人材育成の基盤であり、スタートラインであるという見方である。中小企業の経営者の多くは自社が大企業などと比較して、十分な福利厚生を提供できていないことを気にかけている。先の「欠けた部分」として強く認識しているのである。そこに、このBOBを通じて、自己啓発やレクレーション、健康管理などを提供できることで、従業員が喜んで受け入れ、その企業に定着しようとしたときから、やっと、本格的な人材育成が始められるタイミングになる、という話である。つまり、福利厚生が従業員と会社との良好な関係形成の第一歩であって、その一歩を踏み出せたことを契機に育成段階に入ることができるというわけである。人材育成の第一のゲートウェイ（関門）として、福利厚生を位置づけるということになる。流動性の高い中小企業ならではの話ではなかろうか。

当社の取材で印象的であった点がひとつある。それは、このBOBというサービス・システムによって提供されている様々なサービスの一つ一つに対するクオリティ・コントロール（品質管理）が徹底されていることである。この品質にはいくつかの次元がある。

まず第一は「地産地消品質」である。従業員のためのIT技術向上や会計知識などの自己啓発セミナー、様々なスポーツ・イベント、レク・イベントなどの講師そして開催場所、プレゼントBOBでの賞品、等々は、すべて当金庫のエリア内から調達している。会員向けに配布される豪華な会報誌（「たまNAVI」）でさえ、その取材ライターは多摩地区の居住している人々であり、彼らに「多摩ソーシャル・ライターズ倶楽部」という任意団体を結成させて制作に携わってもらっている。都内の出版会社等に勤務する彼らの技術レベル高く、制作される媒体の品質は内容、体裁ともに、大手のアウトソーシング企業などにも引けを取らない、非常に高いものとなっている。また、様々な地区の経営者が集まって出会う「ブルーム交流カフェ」「ざっくばらん交流会」等の開催も当金庫の顧客である各地の飲食店で、順次、巡回開催されている。大手チェーン店などは説対に利用しないのである。ヒト、モノ、カネ、情報、技術というすべてのリソースを多摩地区内で活発に循環させ、活用させながら、ヒトとヒト、企業と企業の出会い、マッチングの機会を最大限に創出しようとしているのである。安易に地域外のリソースを調達せず、地域内を丹念に、そして徹底的に探索、調達する点には驚かされる。地域密着を標榜する信用金庫の面目躍如というわけである。

第二の品質管理の次元は「顧客適応性」である。経営者向けのセミナーや従業員向けの自己啓発のためのカレッジといった講座が多頻度で開催されているが、その講師の力量を事務局が冷静に見極めている。それも単に専門性が高いかどうかではなく、当金庫の顧客となる中小企業の経営者や従業員にとって、わかりやすい内容や話し方で提供できているか、を最も重視している。どこかの高名な大学教授がやってしまうような独りよがりの講義を実施されては困るのである。受講する経営者や従業員にとって本当に「役に立った」という実感が持てる講座の実現に腐心している。だからこそ、毎回、満員盛況となるわけ

である。

そして、第三の品質次元が「脱営業色」への留意である。信用金庫であれ、地銀であれ、メガバンクであれ、金融機関がこうした非金融サービスの提供プログラムをつくると、否応なく「(金融商品を)売らんかな」の姿勢が強くなってしまいやすい。つまり、こうしたサービスを金融商品販売の仕掛けとして位置づけて、露骨な販売アピールをやってしまうものである。こうなると、潜在顧客層だけでなく顧客層でも、どうしても警戒心を持ってしまう。「セミナーに参加すると、預金や投資信託の販売促進だった」といったよくある話になる。

とかと、中小企業に対する事業支援、経営支援に徹するならば、そうした“営業色”を軽減、できれば払拭することが重要なのである。この点については、事務局はよく理解している。それは、セミナーなどに招聘する講師陣にも求めている。例えば、税理士に税制セミナー等を委託する際にも、露骨な顧客契約の営業などを慎むように事前に要請している。もちろん、競争の厳しい市場環境での業績拡大を目指す信用金庫であることは事実であり、最終的には業績向上への寄与が意図されていることは間違いないし、それでよいのである。しかし、このBOBというシステムの中だけで短期的な利益を追求することは避けたいのである。顧客（中小企業）との長期的な信頼関係を築くためには、まず彼らが抱える課題や問題の解決に助力し、それを実現することを優先する必要があると考えているのである。その成果がいずれ同金庫への信頼や恩義となってゆくことで、顧客基盤の形成に寄与することになる。このような長期的な視点からのシステム運営が徹底されている。

こうした品質管理が徹底されていることが、BOBが活性化され、多くの企業、従業員が継続的に参画するものとして成功している大きな要因であろう。他の金融機関や自治体、公的機関などでも、類似のシステムを構築しようとする動きはあるが、その多くは外部の大手コンサルタント企業やアウトソーシング企業に“丸投げ”してしまっており、十分な、そして繊細な品質管理ができていないケースが少なくない。こうした品質を、利用者は感じるものなのである。

このようにみえてくると、このBOBは、いくつかのキーワードでその本質を表現できるように思われる。

第一のキーワードは、いうまでもなく“地域密着”である。徹底した多摩地域志向が貫かれている。まさに、当金庫の市場であるので当然ではあるのだが、その徹底ぶりが際立っている。そして、第二のキーワードが、“マッチング”である。当金庫と顧客という関係よりも、顧客同士の出会いの場という色彩が強い。ヒトとヒト、企業と企業、多様な場面が用意される出会い系システムとなっている。そして、もうひとつユニークな性格を表すキーワードが長島氏が何度も繰り返した“割り勘”である。様々な関係者が可能な範囲で、リソース（資源）を持ち寄ろうとする仕組みである。それが、ともすれば経営資源に乏しいことで成長が阻まれやすい中小企業に新しい展望を提供することになっている。戦略的、積極的な相互扶助システムとなっているのである。

このように完成度の高いBOBという企業支援システムだが、今後はさらに進化しようとして模索している。ひとつは、さらに地域密着度を高め規模拡大を図ろうとする方向性である。現在、メインバンクをつとめている企業の四割程度だが、これを拡大させていこうとしている。顧客を維持し、ビジネスチャンスを誘発させる当金庫の大きな経営基盤となるであろう。一方で、当地域でも高齢化が本格的に進行する中で、中小企業経営者にとっては、セカンドライフのために生活設計や事業承継問題が重要な課題となってきている。BOBはこれらの課題にも、踏みだそうとしている。

地域社会の実情やその変化を先取りしながら、適合し、進化しようとしている。これからも目が離せないところである。中小企業の福利厚生格差問題が、こうした地域金融機関の努力によって解消されていくことを期待したいものである。と

3-1-3. 外部資源2：カードビジネスからの参入と活用の可能性

中小企業が福利厚生を活用を考える際の外部資源には、福利厚生を市場として捉え参入してきている民間事業者のサービスもある。ここでは、カードビジネスの最大手が始めた福利厚生サービスを紹介し、中小企業でのアウトソーシングとしての活用の可能性を考えてみる。

・メガ・カード産業が創造する新たな福利厚生ビジネス

福利厚生の世界は、人事労務だけではない。ひとつの市場として、そしてビジネスチャンスと捉えることができる。保険業界しかり、アウトソーシング業界しかり、である。ここでご紹介するケースは、まさに新規市場として、新たなビジネス・モデルを適用しようとするによって福利厚生の世界で市場創造を目指そうする企業、そして。その新システムの初期の導入企業の動きである。

レンタルビデオ業で急成長したTSUTAYAを経営するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（以下、CCC）が展開・運営するポイントサービスが「Tポイント・カード」である。このポイント・サービスは、2012年5月時点には、利用する会員数が4000万人を突破しており、生産年齢人口のほぼ半数が利用者という、まさにメガ・カード産業となっている。

近年、氾濫するポイント・カードの仕組みを改めて説明する必要はないかと思うが、要するに、モノやサービスの販売時に、購買者に対して一定率、一定額の「ポイント」をカードシステムを以て付与し、その付与されたポイントが多くの特約企業で利用できるという、ある種の疑似通貨システムといつてよい。

Tポイントが利用できる店舗数（アライアンス企業）は、83企業で全国で約44,000店舗にまで拡大しており、TSUTAYAをはじめ、大手コンビニのファミリーマートやENEOS、カメラのキタムラ、すかいらーくグループなど、数多くの流通系企業がTポイントのシステムに参加している。

このカード・ビジネスの大手が、福利厚生の世界に参入を試みようとしている。

筆者は、ある経済誌の共同セミナーで、CCCの推進担当者で一緒にする機会に恵まれ、福利厚生市場参入についての詳しいお話をうかがうことができた。この新たなアプローチについて解説してみたいと思う。

・福利厚生という市場の規模

本論に入る前にまず、福利厚生をひとつの物販・サービス市場として捉えたときに、どの程度のマーケット・サイズ（市場規模）を持つものかを確認しておきたいと思う。当社のような大手企業が参入するには、それ相応の市場としての魅力があるということであろう。筆者が行った市場規模試算は以下の算式に基づくものである。

福利厚生市場の規模（年間支出総額）

$$= \text{法定外福利費（従業員月額単価）} \times 12 \text{ヶ月} \times \text{常用従業員数（規模別）}$$

利用できる基礎統計値としては、従業員1人あたり月額平均での法定外福利厚生費がある。これは、大企業層については日本経団連の「福利厚生費調査」があり、零細・中小企業では、厚生労働省の「就労条件総合調査」で観測されている。法定外福利厚生費は、企業規模間での格差が著しい点に特徴があるが、それ点を6階層の規模別に基礎値を設定することで反映する。

最新の調査では「5000人以上」の大企業層の値として「福利厚生費調査」を用い、「～29人」から「1000

人～4999人」の規模層については「就労条件総合調査」を基礎値とした。この法定外福利厚生費を12ヶ月として乗算し、年間支出額とした。

一方、従業員数も試算の基礎値として不可欠である。ここでは「経済センサス活動調査」を用いた。同調査は、従来の「事業所・企業統計調査」、「サービス業基本調査」をはじめとした大規模統計調査が統合されたもので、企業規模別での常用従業員数を把握したものとしては、最も信頼できる調査と考えられる。

このような基礎値に基づいて。試算を行った結果が、図表3-9である。

図表3-9 福利厚生市場の市場規模試算

平成21年度「就労条件調査」厚生労働省 「福利厚生費調査」日本経団連				H21経済センサス (常用雇用者数)		法定外福利費(企業拠出ベース) の市場規模	
従業員規模	規模別単価(円) (従業員1人月額)	対H14比	従業員数	対H13比	年間総額		
法定外福利費(円)		%	人	%	億円	% 対H14比	
経団連数値→	5,000人以上	25,960	-8.0	7,129,074	37.5	22,208	26.5
就労条件調査→	1000人～4,999人	13,042	-18.7	5,549,798	16.2	8,686	-5.6
	300～999人	7,012	-5.0	4,695,221	2.0	3,951	-3.1
	100～299人	5,579	-13.7	4,951,065	-0.8	3,315	-14.4
	30～99人	4,587	-11.7	5,558,525	-4.0	3,060	-15.2
	～29人	4,587	-11.7	8,180,073	-4.5	4,503	-15.6
				36,063,756	6.3	45,722	4.8

試算結果として、企業が支出する法定外福利費としての市場規模は、全体で約4.6兆円という規模になる。これは産業別の市場規模と比較すると、建設機械、IT、タイヤ・ゴム、瀬領飲料等の市場とほぼ匹敵するものとなる。しかも、この試算には、従業員自身あるいは労働組合、健康保険組合等が施策として拠出する資金は除外されており、それらを総計するとおそらく5兆円に近い規模になるのではないかと考えられる。

こうした試算を行ってみると、様々な関連産業からの参入を動機付けるだけの魅力がある市場規模ともいえるだろう。

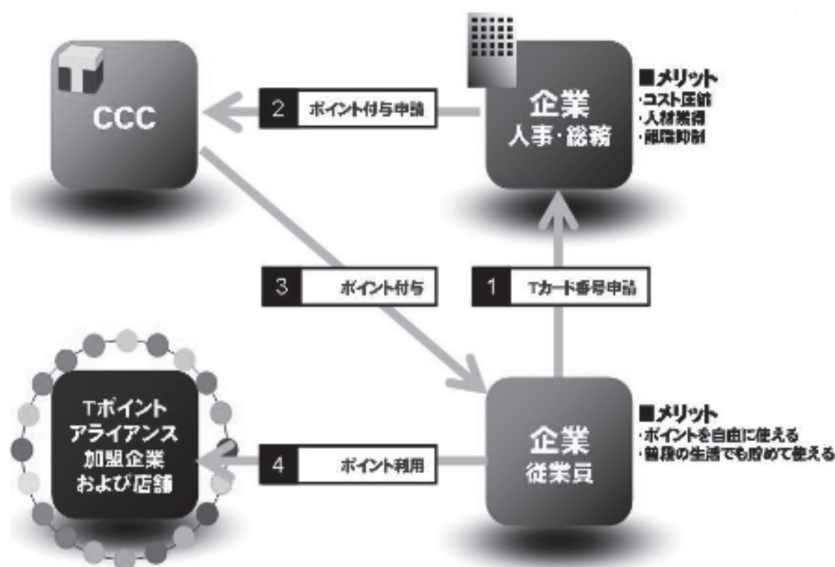
・T-Benefitという福利厚生ビジネスモデル

さて、ではCCCが日本人の3人に一人が保有するという「Tポイント・カード」を用いて、どのような福利厚生サービスを提供しようというのか。その基本的なビジネスモデルが図表3-10に示すものとなる。

基本的なシステムとしては、対象となる従業員や採用候補者に対して「Tポイント・カード」を発行し、そのカードに対して一定額のポイントを、福利厚生給付として付与するという方式がとられる。現金ではなく、かつ現物でもない「ポイント」という中間形態の価値を提供するのである。付与に関しては、各企業がCCCに事前に申請して、ポイント付与権を得ておくことになる。もちろん、有料で購入するのである。

当然、付与されたポイントそのものは何の効用ももたらさないものであるから、付与された従業員が自由な意志で、自らのニーズに即して、いずれ何らかの財・サービスとポイントとの交換ができることが不可欠である。

図表3-10 T-ベネフィットのビジネスモデル



当社プレス資料より抜粋

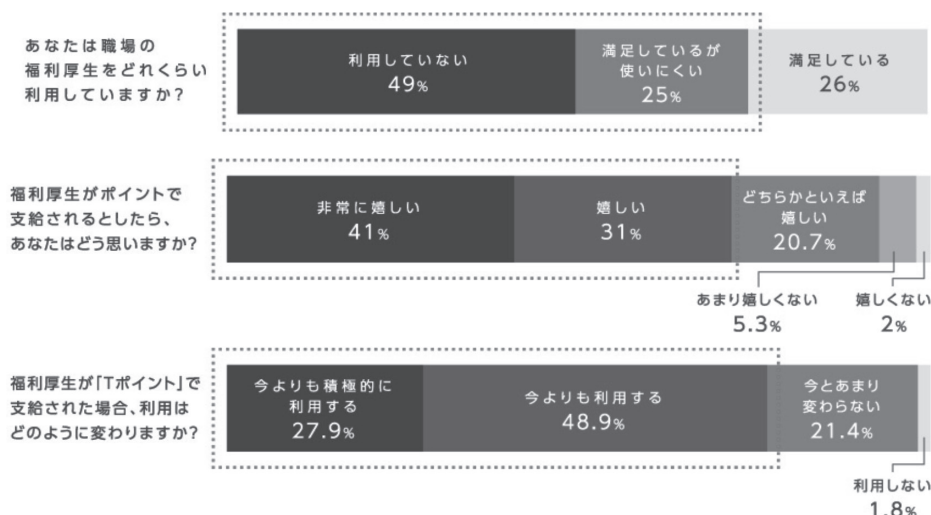
そこで、登場するのが先に紹介した全国展開する多様なアライアンス企業群である。従業員にとっては、飲食、家電、物販を含む広範な商品領域を、広範なエリアでの交換が自由にできる。利用する従業員にとってはアベイラビリティ（availability / 入手可能性・容易性）という点でのメリットは非常に大きい。つまり、「使いやすい福利厚生」「いつでも、どこでも使える福利厚生」という点が大きな特長点となる。

当プロジェクトでは、事前に需要調査を行っている。すでにTカードを保有している対象者にアンケート調査を行い、福利厚生としての需要の存在とビジネスモデルとしての「強み」の確認を行っている。10代～30代のT会員2,562人に対して、2012年3月に調査を行っている。その主要な調査結果が次のとおりである。

最上段の調査結果では、職場の福利厚生の利用実態を捉え、ほぼ半数が「利用していない」と応え、さらに25%が「満足しているが、使いにくい」という評価を下していることを確認している。

そして「福利厚生がポイントで支給されるとしたら…」という仮定設問が行われ、ほぼ七割から肯定的な回答を得ている。回答者層が比較的若い従業員層であることも影響していると考えられるが、現物でも、現金でもない「ポイント」というものが福利厚生の給付物として、従業員側からは容認されたとも見ることもできる調査結果だろう。

図表3-11 T-ベネフィットに対する従業員層の評価



CCC社として、このT-ベネフィットという新しいビジネスモデルが企業と従業員の双方にもたらす便益について、以下のようにまとめている（表2）。

まず第一の目的としては「集客・人材獲得」をあげている。「集客」という表現に端的に表れているように、まさに販売促進効果を意味するものであり、企業（雇用側）にとっては、採用活動の実効性を高める点を強調している。つまり、より多くの集客＝採用応募者を吸引する効果である。もちろん、従業員、採用応募者にとってはポイントという便益を得ることができる。

第二の目的として「福利厚生（継続稼働表彰）」として「福利厚生」という表現が用いられている。おそらく、一定の継続勤続に対する報償として定着性を狙う施策としての位置づけであろう。そして、第三の目的も「福利厚生（優秀者表彰）」で、成績優秀者などへの報償である。いわゆるインセンティブ（誘因）機能をあげている。

最後の目的は、ややユニークなもので「企業ブランディング」の形成を掲げている。

これは、高いブランド力をもつ「Tカード」のロゴ、マークなどを、社内外の様々なツール、露出物に表記することで、外部者（採用候補者、取引先等々）から当該企業に対する信頼感や親近感が高まることによって企業としてのブランド力の向上が期待できるというものである。ブランド戦略の中で多用される「傘ブランド戦略（ブランド拡張戦略の一種）」である。強いブランド力を持つ親ブランドの傘下に、同様の、あるいは類似の表現物を適用することで「子ブランド」の育成を早期化、効率化しようというブランド戦略である。ここでは「Tカード」の強いブランド力を、契約企業に享受してもらおうという訳である。この効果については、未知数な部分もあるとも思われるが、応募する企業名を全く聞いたことのない人材にとって、馴染みのある「Tカード」のマークが目に入ることで、安心感が醸成される可能性はあるだろう。労働市場での知名度、認知度の低い中小企業層にとっては、有り難い効果といえるかもしれない。

図表3-12 T-ベネフィットの目的と機能

目的	アクション	人材側の メリット	雇用側の メリット
集客・人材獲得	Tポイントを使用した販促活動。 人材分析によるマーケティング コストの最適化	面接を受けるだけでTポ イントが受け取れる	スムーズな適所人材の 確保できる
福利厚生 (継続稼働表彰)	継続稼働における表彰インセ ンティブ	普通に働けばTポイント がもらえる	定着化によるスムー ズなオペレーションの徹 底
福利厚生 (優秀者表彰)	研修での成績優秀者、実稼働 上での成績優秀者へのインセ ンティブ	頑張ればさらに表彰さ れ、Tポイントがもらえる	高モチベーションの人 材配置によりサービ スクオリティの向上する
企業ブラン ディング	社内外ツール(ネット及び紙 面)でのロゴ使用と記述。 貴社仕様のTカード発行。	共通のTポイントカード 所持により、帰属意識が 芽生え、安心感を得られ る	接客シーンで形成され るブランドイメージの 向上が同業他社との 差別化につながる

この他にも、このビジネスモデルのメリットとしては、管理側にとっての「簡便さ」がある。自社の様々な人材戦略に応じてタイミングよく、ポイント数を決め、CCC社にポイント申請を行える。通常、企業が従業員等に提供する福利厚生サービスを事前に調達するためには、様々な労力を要する。極端な例は、「ハコもの」であり、社宅・独身寮といったものならば、候補地の選定、不動産契約、設計・建築、管理者の採用・配置等々、大変な資金、時間、労力など調達コストを必要とする。しかし、このモデルでは、CCC社への申請だけで調達が完結する。ポイント調達単価は明らかにされていないが、調達規模に応じた一定の割引設定がなされているものとも推測される。あとは、いつでもタイミングよく配分すればよい。在庫コストも必要とならない。

一方、簡便さという点では先にも触れたとおり、従業員にとっても同様のメリットがある。ポイント付与された従業員や採用候補者は、いつでもどこでも好きなタイミングで、ポイントを利用することができる。企業内での福利厚生制度の利用時のような申請といったペーパーワークを必要としないので気軽に利用できる。また、既に予約が一杯で、必要な時期に利用できないといった事態も少ないだろう。圧倒的な供給力をアライアンス企業によって担保されているからである。地理的にも全国規模のアライアンス企業が多いので、全国どこであっても、ほぼ同条件でポイントを利用して様々な財・サービスを入手できる。

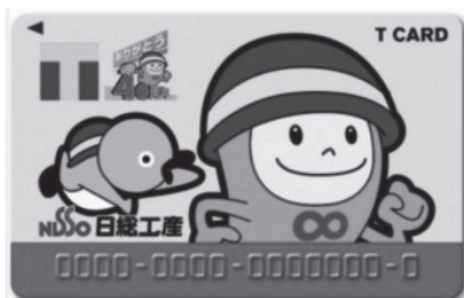
こうした企業、従業員の双方にとって利用上、簡便なシステムが提供されることによって、管理コストの圧縮が期待できると同時に、従業員の利用率が向上することで、満足度の向上が期待できるとCCC社では考えているようである。検証は必要であろうが確かにそうした効果の可能性はあるだろう。

・初期導入企業のケース：日総工産

では、T-ベネフィットという新たな福利厚生モデルを実際に導入して、活用をはじめたケースをみてみよう。

日総工産は、製造系人材サービスや業務請負事業を展開する企業で、2011年で設立40周年を迎えている。同社は2011年5月より、派遣登録を行っている派遣社員に対する福利厚生制度としてTカードの発行、ポイント付与を以下の方式によって試みている。

独自の配布カード



日総工産Tカード(出典:CCCのプレスリリース)

まず、日総工産の各拠点で面接に来訪した採用候補者に対して、Tポイントを一律、500ポイント付与する。これが「面接ポイント」である。効果としては、採用母集団の拡大が期待されていると考えられる。ただし、モラルリスク排除のためか、この面接によるTポイント付与から約6ヶ月（面接日から180日）以内に、再度面接をした場合にはTポイントは付与されないとしている。

また、毎月末での在籍日数によって、新たにTポイント付与数が決定され、翌月に付与される。例えば、90日以上在籍すると、3,000ポイント、180日以上在籍すると、6,000ポイント、365日以上在籍12,000ポイントの付与となる。これは「在籍ポイント」と呼ばれている。文字通り、長期定着効果が期待されている。派遣ビジネスにとって、クライアントからの要請に応えられる人材を事前に、十分な質と量を保有しておくことは、競争上の基本条件となる。したがって、在籍を動機づけるためにポイントという報酬を付与する必然性は高いだろう。在籍すれば、ポイントは蓄積されていくことになる（図表3-13）。

さらに「おかえりポイント」とされるユニークな加算方式も設定されている。これは、日総工産での業務経験が過去にある人材で、再び日総工産に応募し、採用され、派遣業務が決定した時点で、Tポイントが付与される。人材の流動性が高い派遣ビジネスの特性を捉えたものといえ、一旦、他社に流出した人材、派遣以外の就労形態を選択した人材の「呼び戻し」を狙ったものと考えられる。

図表3-13 ポイント付与方式



当社HPより抜粋

具体的に導入に踏み切った日総工産であるが、未だその効果についての実績の報告にまでは至っていない。いずれそのあたりの実績も蓄積されるだろう。

事例に対する評価としては、人材派遣ビジネスの特性をよく織り込んだ制度であるといえるだろう。流動性の高い派遣労働者に対して、自己調達による福利厚生サービスを用意するには、リスクが大きい。また、正社員層が求めるような「住宅」「健康」「自己啓発」といった長期勤続を前提としたような福利厚生サービスに対する需要を、派遣労働者という非正社員層では必ずしも持たない可能性も高い。賃金とは別に、ちょっとした日常生活に役立つ商品・サービスを無償で利用できる「ポイント」に魅力を感じる可能性も高いだろう。こうした点からは、飲食業、接客業などの非正社員を中心として業種では、拡大する可能性があるのではないかと考えられる。人材を争奪し合っている他社との「見える差別化」、「わかりやすい差別化」を実現できるからである。

・新たな福利厚生モデルへの評価

さて、こうした福利厚生における新たなビジネスモデルをどのように評価すべきだろうか。機能や効果については未知数な部分が多いことも、事実ではあるが、まずはこの時点での理論的な評価を行っておきたいと思う。

まず、一次的給付物としての「ポイント」なる存在をどう評価するか、という点がある。

ポイント付与制度は、当初、米国での航空サービス業界で導入されたマイレージ制度に端を発する。利益貢献度の高いヘビーユーザーに対するつなぎ止め策として設定され、FSP (frequent shoppers program) と称された。ポイントの多寡によってユーザーとしての優先的地位や割引サービスの利用権として機能させた。

福利厚生の世界で、このケースと極めて近似するものとしては、カフェテリアプランで提示される「ポイント」がある。これは企業が自社あるいはアウトソーシング・サービスの年度単位での固定的な利用権(固定ポイント)として従業員個人単位で付与される。実際の調達コストとの関係性は希薄であるが、予算とは一定の換算率をもたせている。1ポイント=1000円、といった具合である。この場合の付与ポイントの利用対象の財・サービス市場は限定的される。それは、企業の意志、労使の合意によるメニュー編成が反映されるからである。この意志とは、自社の従業員に「使わせたい」あるいは「使わせたくない」という判断に基づくものとなる。

このモデルにおけるポイントにおいても、カフェテリアプランと同様の付与方式を取ることはできる。年間固定ポイントとして付与すればよい。一方で、従業員がどのような財・サービスとポイントを交換するか、という点での制約を加えることは難しい。一旦、受け取ったポイントは、ほぼ通貨に近い自由度で、多種多様な財・サービスと交換されることになる。ここに、先のような企業の意志を反映することは困難である。

また、カフェテリアプランでは、その企業の意志として「使わせたい」あるいは「使わせたくない」とする対象の制度・施策が、自己啓発制度、健康管理制度、レク制度等々の「福利厚生制度」の範疇の中があるわけだが、このT-ベネフィットにおけるポイントの交換対象となるものは、ビデオレンタル、コンビニ商品、レストラン・メニューなどのごく一般的な財・サービスでしかない。アライアンス企業が拡大を続けていることを考えると、最終的には一般の財・サービス市場と近似するものにまで拡大するだろう。

この点からすると、このT-ベネフィットというモデルは、カフェテリアプランよりも賃金制度ないしは現金給付型の福利厚生施策により近似するともいえるだろう。ただし、福利厚生制度にある金銭給付

型の施策、例えば、慶弔関係や育児、介護、自己啓発などに対する金銭補助施策には、それらのコスト、リスクに対応するという「使途限定」的な金銭給付である。一方、この導入事例における「面接ポイント」「在籍ポイント」「おかえりポイント」などの、ポイント付与は、「使途非限定」の金銭インセンティブそのものである。この点では、従前からの福利厚生における金銭補助制度とも異なるものである。

では、金銭そのものを提供すればよいのでは、という話にもなるのだが、それでは「賃金」との違いが見えづらくなる。賃金とは労働対価として一定の規律、規範、経営合理性の中で決定されるものであるとすれば、それ以外の「金銭給付」が混在することに、抵抗感があることには頷ける。したがって、「ポイント」という、金銭でもなく、財・サービスでもない中間物を給付物として採用するわけである。

一方、人事労務施策として、こうした「ポイント」の給付方式を考えたときに、インセンティブとしての何らかの経済的恩恵を、タイミングよく提供するという点では、何より「簡便」であり、「使いやすい」、「使わせやすい」ということに異論はないだろう。

従業員にとっての利用の簡便さや企業にとっての導入の容易さは、中小企業にとっては有り難い特性であることは間違いない。ポイント設定等を独自に工夫しながら従業員の行動を喚起させるなどの施策を考案できる余地も大きいと考えられる。

3-1-4. 外部資源3 地方中小企業のためのアウトソーシング基盤

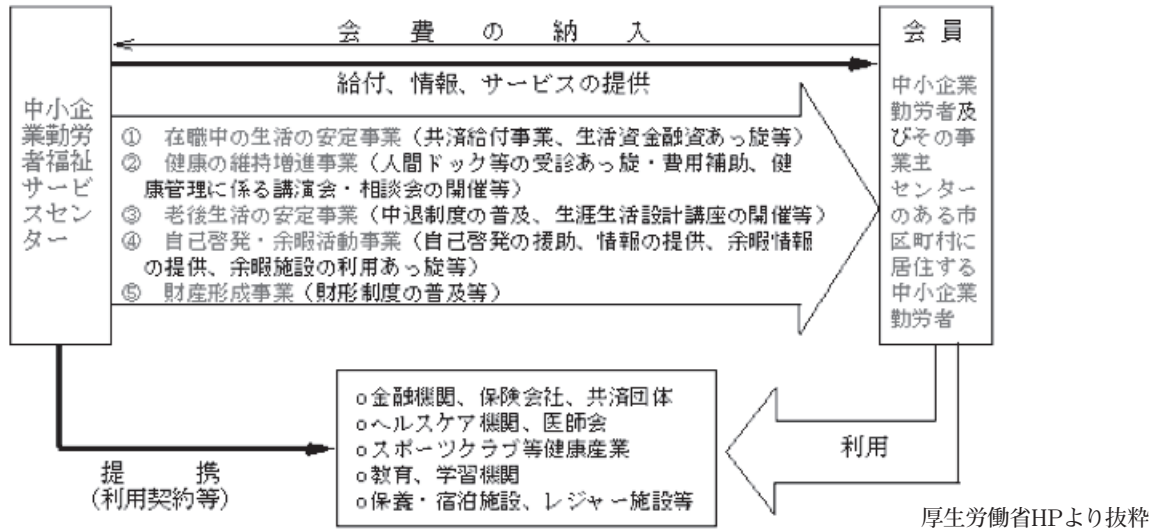
中小企業が有効な「T字型戦略」を展開するためには、大企業の大きな格差を緩和するために制度・施策の一定のラインアップ（品揃え）を確保することがまず第一歩と述べた、そして、その方策として今日様々な民間のアウトソーシングサービスを活用することが不可欠であろうかと考えられる。ただ、この民間サービスについてはどうしても都市圏に集中しがちである傾向は否定できない。

地方社会、地方経済を支えて活躍する中小企業が、どのようなアウトソーシング戦略を取るべきなのか。ここでは全国に展開する中小企業勤労者福祉サービスセンターの活用を強く推奨したい。当初、厚生労働省が補助事業として開始したこのサービスセンター事業は現在は、補助制度が終了し、各自治体との連携によって地域の特色を活かし、地域の経済社会と密接な協力関係を形成しながら根付いてきたのである。この地方中小企業のアウトソーシング・パートナーとしての可能性をみておこう。

・全国に展開する中小企業勤労者サービスセンターの活用

中小企業勤労者福祉サービスセンター（以下、中小企業SC）は、大企業や大都市圏との格差が問題視される中小企業の勤労者の総合的な福祉を増進するために、原則として市区町村を単位に設立された団体である。中小企業単独では実施が困難な福利厚生について、地域の中小企業勤労者と事業主が共同し、そのスケールメリットを活用することで総合的な福祉事業を実施し、格差を縮小・解消することを目指している。このスキーム自体は当初、厚生労働省が主体として推進された補助事業であったが、成熟期を迎えて補助金も解消されたことで、現在は各地域の地方自治体との連携の中で政策的な支援を得て事業が維持されている。この中小企業SCは現在、全国で約200団体あり、その会員企業の利用対象従業員数も130万人となっている。

図表3-14 中小企業勤労者福祉サービスセンターの概念図



具体的な中小企業SCのケースとして愛媛県の松山市が中心となって運営されている「松山市勤労者福祉サービスセンター」の内容を以下に紹介する。

事例：松山市勤労者福祉サービスセンター（同センター HPより抜粋、一部加筆・修正）

・目的

『中小企業の福利厚生をサポート！ 明るく楽しい職場作りから企業の発展を！』

松山市勤労者福祉サービスセンターは、中小企業が単独では実施し難い従業員の福利厚生に共同で取り組み、勤労者が生涯にわたり、豊かで充実した生活を送ることができるようお手伝いしていく会費制の互助制度です。納められた会費は、様々な形で会員に有効に還元されます。

・加入いただける方

松山市内の中小企業（資本金または出資総額が3億円以下の会社並びに常時雇用する従業員の数が300人以下）で働く従業員（期間を定めて雇用される方、季節的業務に雇用される方を除く）及び事業主。松山市に居住し、市外の中小企業に勤務する方

・入会金・会費（大半のケースは事業主負担）

入会金：会員1人につき500円（入会時のみ） 会費：会員1人につき700円（月額）

・ご加入のメリット

地元各施設の割引の他に全国各地のホテル、ペンション、テーマパーク等提携施設の割引利用ができます。

お祝い事や災害・ご不幸などに対して慶弔共済給付金が支給されます。

レクリエーションや宿泊旅行、健康診断等に助成金が支給されます。

他の職場の従業員との交流や、家族サービスが図れます。

会報やガイドブックによる情報提供が受けられます。

事業内容

慶弔共済金の給付、助成金の支給、各施設の割引、その他の事業内容

(助成金の内容)

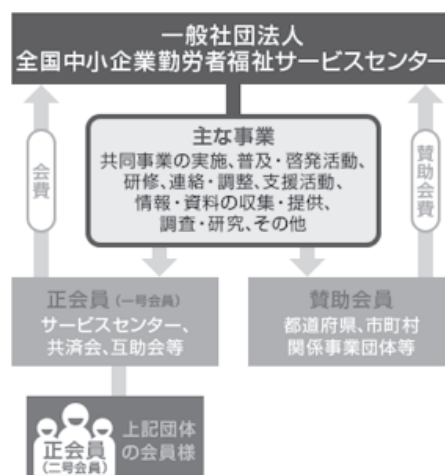
次のような助成金が会員に支給（毎年度内に1回支給。ただしメガネは3年度内に1回）

- ・一般健康診断・日帰り人間ドックの受診に2,000円（指定施設：順風会 健診センター・天山病院・八倉医院の場合は、3,000円）
- ・メガネの購入に2,000円
- ・各種講座（趣味・教養・資格取得等）の受講修了者に4,000円
- ・宿泊を伴う旅行に3,000円
- ・レクリエーション（ゴルフ・観劇等）に3,000円
- ・ゴルフを行った場合に3,000円

・支援組織としての全国中小企業勤労者福祉サービスセンター

全国の中小企業SCを共同事業等によってサポートする全国組織として、全国中小企業勤労者福祉サービスセンター（通称、全幅センター）があり、個々の中小企業SCに対して全国レベルでの制度・施策の充実化を支えている。

図表3-15 全国中小企業勤労者福祉サービスセンターの機能



全幅センターHPより抜粋

この全幅センターで現在、推進されている事業は以下のとおりである。

(1) 共済事業

- ① 「全福ネット慶弔共済保険」
- ② 「各種共済制度」の普及

ず〜っとあんしん共済保険、法人火災共済保険、中小企業退職金共済制度、小規模企業共済制度、経営セーフティ共済、貯蓄、融資商品など

(2) 共済を補完する事業

- ① 「全福ネット入院あんしん保険」
- ② 「全福ネット冠婚葬祭サービス」

(3) 会員サービス事業

- ① 「全福ネットガイドブック」

ライフサポート、健康に関するサービスの充実を図る。目標 発行部数 4.1万冊

②「全福ネット福利厚生事業（リースル）」民間福利厚生会社のサービスを提供
ライフサポート倶楽部セットプランe、及びセットプラン

③「共同購入事業」

家庭常備薬、社販マーケット、スポーツオーソリティ、防災シリーズ（アルファ米、トイレ等）等の
充実

（4）SC業務効率化事業

①「会員管理システム」システム更新時期を向えるSCに対し、共福システム導入を勧奨

②「統一会員証」会員管理コスト低減提案として利用促進し定着を図る。

③「オールインワンHPパッケージシステム」によるランニングコストの削減

④「ジックZ」の活用促進 業務の簡素化提案として利用促進を図る。

・地域統合が進む中小企業SC

中小企業SCについての地域ブロックでの統合・合併や共同事業化も進展しつつある。その代表例が「九州沖縄地区中小企業勤労者福祉共済団体協議会（通称、KNET）」である。

この組織は九州沖縄地域で設立運営されていた中小企業SCが今まで個々で行ってきた施設契約を共同化することにより、各サービスセンター所属の会員へのサービス提供の拡充並びに各サービスセンターの契約事務の軽減を目的として、平成10年10月に「九州地区中小企業勤労者福祉共済団体連絡会議」として活動を開始したものである。この共同化の目的は、中小企業SC単独では、展開できない事業への取り組みや既存事業のさらなる拡充を図るための事業規模の拡張を推進するためである。九州沖縄地区の13の中小企業SCが合意し、平成18年11月に設立し、協議会加盟の中小企業SC活動をサポートすることとなった。現在、加入事業所数、約16,000社、加入会員数（従業員）、130,000人という大規模での運営がなされている。

共同HPも開設されており（以下、参照、一部加工・修正）、九州内の中小企業従業員にとっては幅広い制度・施策の選択肢が提供されている。

図表3-16 地方での統合・大規模化が進む中小企業SC

九州沖縄地区中小企業勤労者福祉共済団体協議会		
K-netweb		
九州がひとつになってもっと楽しくなりました!!		
ホーム	団体概要	福利厚生
ネットワーク	ニュース	
Contents K-net コンテンツ		
旅行 travel&resort <ul style="list-style-type: none"> ① 一泊二泊施設 ② 遊上保養施設 ③ 姉妹市泊施設 ④ 旅行会社 ⑤ レンタカー 	飲食 gourmet <ul style="list-style-type: none"> ① 和食 ② 洋食 ③ 中華 ④ イタリアン・フレンチ ⑤ コffee・バー 	遊ぶ entertainment <ul style="list-style-type: none"> ① テーマパーク・遊園地 ② 動物園・水族館・植物園 ③ 美術館・博物館 ④ 映画館・劇 ⑤ カラオケ
学ぶ culture&school <ul style="list-style-type: none"> ① 英会話・語学 ② 資格取得 ③ 自己啓発・教育 ④ 自動車学校 ⑤ その他各種スクール 	買物 shopping <ul style="list-style-type: none"> ① 家電 ② 時計・宝石・メガネ ③ カー用品 ④ ガンガンスタンド ⑤ 健康関連商品・食品 	スポーツ sports <ul style="list-style-type: none"> ① スポーツクラブ ② アウトドア ③ テニス ④ ホウリング ⑤ ゴルフ
健康美容 healthcare&beauty <ul style="list-style-type: none"> ① 健康診断 ② エステ ③ クリニック ④ 美容院・理容院 ⑤ 整骨院 	ビジネス business&consulting <ul style="list-style-type: none"> ① デスクワーク系 ② 不動産 ③ 情報システム ④ 派遣・運輸 ⑤ その他ビジネス 	生活支援 lifesupport <ul style="list-style-type: none"> ① ウェディング ② 仏壇仏具・香祭 ③ 介護シルバーサービス ④ ローン ⑤ 医療・生命保険

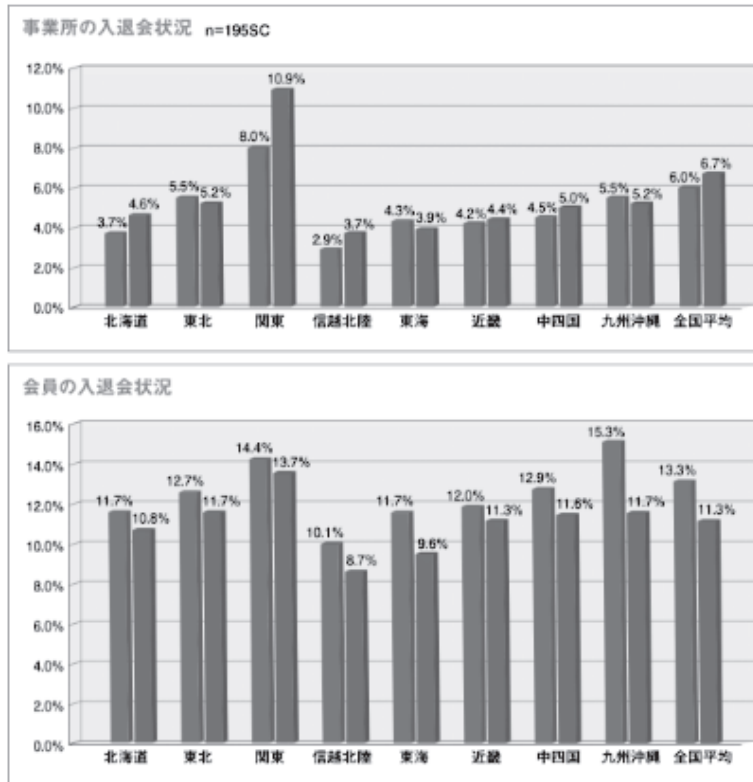
・中小企業SCの課題

以上、みてきたように地方社会での中小企業の福利厚生のT字型戦略の展開を支えるアウトソーシング基盤は存在し、共同化、統合化、さらに全国支援組織（全幅センター）による支援等によつての徐々にではあるが提供される制度・施策は拡充してきている。大都市圏との格差、大企業との格差を縮小、解消するための基本的なアウトソーシング基盤が構築されつつあるといつてよい。

しかし、こうした基盤整備が地方でも進む一方で、地方の中小企業経営層の従業員に対する福利厚生支援意欲が高まってとはいいいがたい。図表3-17は中小企業SC加入の事業所（企業等）とその事業所に勤務する会員（従業員）の全国各地での2015年度末時点での前年比の動きをみたものである。この実態をみると、加入事業所についての退会数が入会数を上回り、減少傾向となっているが、利用する従業員については逆に入会者数が退会者数を上回り、拡大している。

この相反する調査結果は、中小企業経営者と従業員との意識の違いがよく現れたものと言えよう。すなわち、従業員層には福利厚生に対する根強いニーズがある一方で、経営者は従業員への福利厚生の拡充についてそれほど高い関心をもっていないという実態を示唆しているように思われるのである。もちろん、事業所の退会理由としては「倒産」「廃業」といったやむを得ない事態も少なくないわけだが、それ以外の「福利厚生のコスト削減」といった理由もあり、福利厚生を活用した人材戦略の展開といった段階には至っていない事業所、経営者が少ない現状を示唆している。

図表3-17 地域別 中小企業SCの動向



「全幅センターだより」2016.10号より抜粋

3-2. 新たな課題… 何を選択し、集中展開を行うべきか

さて、中小企業の今後の福利厚生の基本的な展開戦略として「T戦略」という発想を示したわけだが、その中で個々の企業として「これだけは負けない」という個性を発揮する分野、テーマとして何を選択すべきなのか。これは各社によって当然、選択は異なるものとなるわけだが、ここでは、その候補テーマ、候補分野としていくつか重要と考えられるものを提示しておきたいと思う。

それは集中すべき分野、テーマの候補としての「健康経営」「介護支援」「自己啓発」であり、それらを通じて効果的に人手不足を解消するために労働市場における「ブランディング」という新たな発想である。これらを順に検討してみよう。

3-2-1. 健康経営と中小企業—企業間格差をいかに解消するか—

大企業層を中心に健康経営への関心が高まり、様々な先行企業の取組みが社会的に顕彰されている。

平成26年には経済産業省と東京証券取引所と共同で、「健康経営銘柄」22社を選定し、公表したが、これは「健康」への取り組みによって企業価値の向上を実現すると考える投資家にとって魅力ある企業となるだろう。顕彰された上場企業にとっては、株価の維持・向上に寄与するだけでなく、企業としてのブランディングにも大いに奏功したであろう。既に、本年1月には第二回目の選定も行われ、「健康経営銘柄2016」として選定企業25社が発表されている。この第二回の25社のうち11社が初の選定となっており、次々と新たな取り組みが始まっていることをうかがわせる。

他にも平成20年から日本政策投資銀行が「DBJ健康経営格付」を開始しており、従業員の健康への配慮の取り組み度合いに応じて有利な融資金利を設定するという有り難い支援制度が発足しておりより企業にとっては実利的効果が得られる機会が提供されており、投融資実績も順調に伸びてきている。

このように「健康」というテーマは社会的にも大いに注目を集めるテーマであり、高齢化の進展のなかで従業員の関心も高まっている。中小企業にとっても看過できないテーマであることは間違いないだろう。しかし大企業層が先行して健康経営を牽引する現状だが、一方でわが国全体の企業数の99%以上を占めている中小企業ではどうなっているのだろうか。

実は、2014年秋にその実態を明らかにする調査が発表されている。

それは、「健康経営の啓発と中小企業の健康投資増進に向けた実態調査（中間報告：平成27年10月発表）」で、経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課が行ったものである。全国約10都道府県の中小企業約1万社を対象とした大規模調査である。調査方法がユニークなもので事前に健康経営に係る講座（健康経営講座のβ版）を受講し基礎知識を習得した中小企業診断士等の経営支援者、生命保険会社等の金融機関職員等が調査員となって、アンケート方式で行われている。回収が難しいとされる中小企業層に対する調査としては有効な対応となったようで918社からの回答を得ている。

この調査から中小企業の健康経営への取組みの実態が明らかになってきている。いくつか代表的な結果をご紹介します。

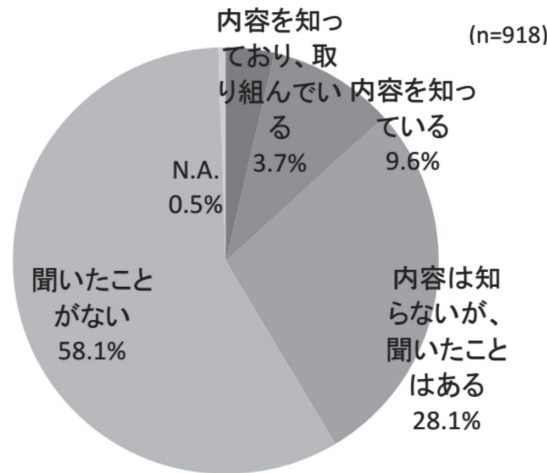
まず健康経営という言葉そのものに対する認知度である。「健康経営という言葉をご存知ですか？」という問いかけがなされている。結果は図表3-18のとおり、きわめて低い認知度となっている。

「内容を知っている」層が13.3%程度で、その中で取り組んでいる企業は3.7%と極端に少ない。「内容は知らない」とする割合は実に86.2%と大半を占めていることがわかる。

今や流行のキーワードともいえる「健康経営」だが、中小企業にとってはまだまだ無縁の世界となっており、その温度差に驚かされる。ちなみに、上場企業に関する認知度に関する別の調査結果もあるので、

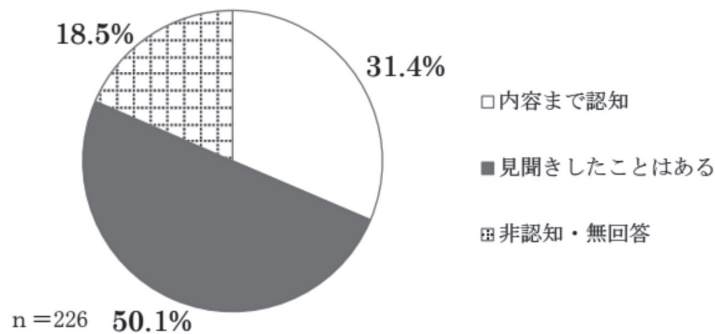
図表3-19に紹介するものが2013年時点で「内容まで認知」「見聞きしたことがある」とする割合をあわせると8割を超えている。

図表3-18 中小企業の「健康経営」への認知度



中間報告資料「健康経営の啓発と中小企業の健康投資増進に向けた実態調査」より抜粋

図表3-19 東証1部上場企業の健康経営の認知度



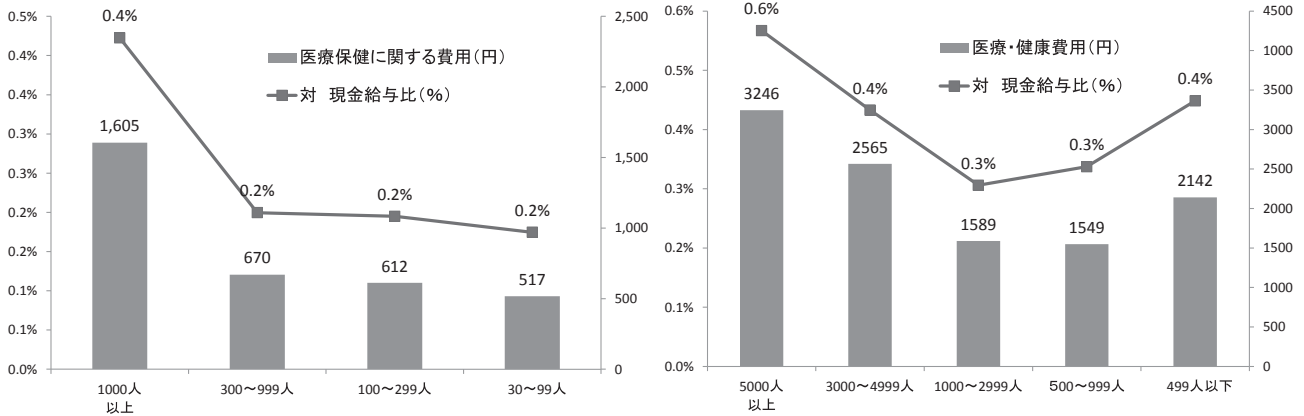
「健康経営センサス調査」ヘルスケア・コミッティー(株)・(株)日本政策投資銀行・(株)電通(2013)より抜粋

こうした認知度の低さを反映した結果とも考えられるが、実際の法定外福利費における「医療・健康」関連費用も低水準にとどまっている。また、企業規模間での格差もかなり大きい(図表3-20)。

左図は「就労条件総合調査」である。最小規模の「30-99人」の企業層では「医療保健に関する費用」の従業員1人あたりの月額平均費用が517円となっているが、「1000人以上」規模では1605円と三倍近い差となる。また現金給与との対比でも、前者が0.2%であるのに対して、後者の大企業層では0.4%と二倍の差がある。実額での格差は、中小企業層の財政的な厳しさを投影した結果ともいえるが、対現金給与比での格差は、この健康経営という経営課題に対する情報の乏しさや関心の低さを表しているものと考えられる。

日本経団連加盟企業を中心とした比較的大企業層を対象とした調査である「福利厚生費用調査」でも規模別に同指標を算出している(図表3-20)。5つの規模階層で比較しているが、一律的ではないが規模間格差は読みとれる。特に最大規模層の「5000人以上」では、従業員1人あたりの月額費用が3246円とかなりの高水準で、現金給与との対比でも0.6%と突出している。まさに、健康銘柄、健康格付け等にチャレンジしようとして健康経営に先行的に注力している実態が現れているともいえよう。

図表3-20 健康・医療関連費用における規模間格差



左図：平成22年就労条件総合調査結果 (厚生労働省大臣官房統計情報部 n=4296)

右図：2014年度「福利厚生費調査」(日本経団連 n=645)

いずれにしても、わが国の企業社会の大半を占めている中小企業層が未だ健康経営の重要性について十分な理解がなされず、関心も高まっていないとすれば、それは大きな課題であると言わざるを得ないだろう。

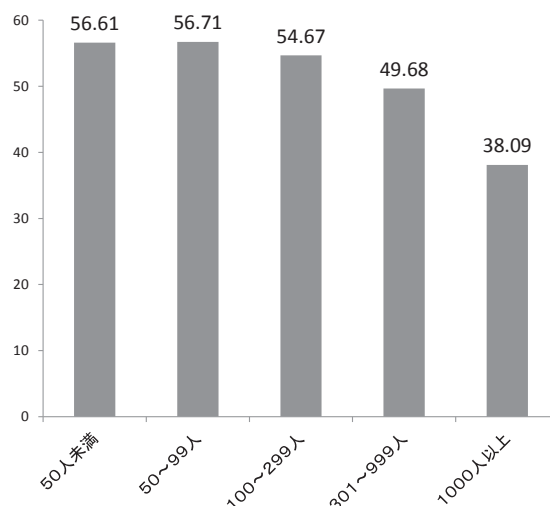
まずは社会全体としての医療費負担の抑制効果が十分に得られないとすれば医療保健制度の持続可能性に悪影響を与えることは間違いない。冒頭で日本の企業数として全体の99%以上と述べたが、従業員数でも日本全体の約7割、2800万人程度が中小企業に勤務しているのである。この多数派において職場での十分な健康管理がなされていないとすれば、社会的には大きな機会損失である。

実際に、中小企業での健康管理の不十分さを示唆するデータがある。

厚生労働省が発表している定期健康診断における企業規模別の有所見率に明らかな差異が観測されている(図表3-21)。「50人以下」「50-99人」といった従業員規模の中小企業層では56%程度の有所見率と高水準だが、「1000人以上」では38%程度となっており、両層で大きな較差が出ていることがわかる。

現在、この定期健康診断の有所見率は長期的に上昇傾向を示しており、懸念されているが、その上昇要因の重要な部分が中小企業での健康管理への取組の立ち後れがあるのではないかと予想させるデータである。

図表3-21 規模別の定期健康診断有所見率(平成25年)



筆者は若い時期に中小企業診断士として都内の数多くの個人企業、商店街の診断業務等に関わったことがあるが、零細企業において経営者や中核社員が健康を害して戦力外となってしまうことの経営にとってのリスクの大きさは、大企業に比較できるものではない。人材採用が難しく、多様な業務を兼務して活躍している多能工型の社員が多い中小企業で、健康問題で頼りにしている社員が職場を離脱するとたちまち売上げの減少、金融面での信用問題化等々が発生し、その悪影響の深刻さは、まさに経営危機となりかねない。CSR（企業の社会的責任）や医療保健制度の持続性といった社会的な次元の問題ではなく、より切実な、企業の存続そのものに関わる経営問題なのである。

このリスクの大きさにも関わらず、十分な取組がなされていないことは残念な実態といわざるを得ない。

東京商工会議所では中小企業向けに「健康経営のすすめ ヘルシーカンパニーを目指そう（平成25年）」という啓蒙資料を作成して関心の高まりを促しているが、実態としてはなかなか進展していないようである。

先進的な大企業層が健康経営に積極的に取組み、様々な経営的効果、社会的効果を実現する中で、そこで蓄積されたノウハウを集約し、より取り組みやすい、効果の見えやすい仕組みとして中小企業層にまで幅広く拡張、浸透させていくことが求められていると考えられる。日々の資金繰りや人材不足で苦悩している中小企業にも取り組みやすいシステムの提供が急がれているのではなかろうか。

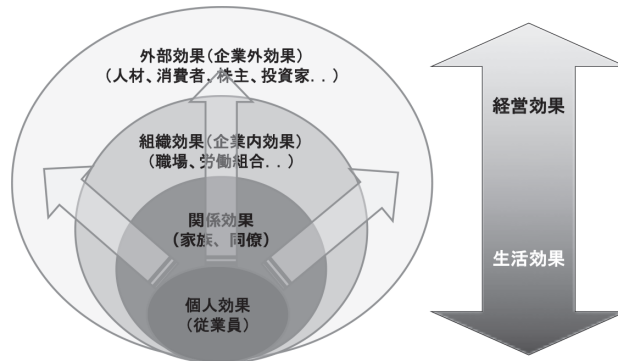
3-2-2. 経営戦略としての健康支援—ロート製薬にみる全社的制度展開の成功例—

福利厚生や両立支援などの制度・施策展開をいかにして、全従業員に理解、浸透させ、さらには彼ら自身の自律的な生活設計行動や習慣としての活動にまで定着させていくか。つまり、大きな全社的なムーブメントとして活性化させるか、この点は多くの企業、労使、人事部門にとって難しい課題となっているのではなかろうか。ともすれば、一部の従業員層が多忙や無関心によって、有効な制度・施策の利用に積極的な取組行動が見られず、従業員間、管理職間での“温度差”や“格差”が生じてしまい、本来、得られるべき全社的な大きな効果を得ることができずにいるのではなかろうか。

ここで紹介する事例は、そうした制度展開上の成功例である。それは、単に斬新な、面白い制度を開発、導入したというものではない。大切だが、ごく普通のテーマではあるが、そのテーマに長い時間をかけて取り組むことで全社的なムーブメントとして浸透し、広がった。同時に、その企業側が仕掛けた方向性、求めた生活習慣が従業員の多くに受け容れられることで彼ら自身の自立的な生活行動にまで発展している。さらには、社内の福利厚生の世界に留まらず、外部の顧客層にまでその恩恵が広がろうというスケールの大きな成功例である。制度・施策の内容や品質が重要であることはいうまでもないが、企業内制度である以上、それが想定した従業員層に活用されなければ意味がない。

さらには、企業の福利厚生への投資行動をとった以上、その従業員に活用されることによって目的とした経営的効果を得ることが重要となる。この経営的効果を最大限得るためには、従業員の一部層での個人的な利用にとどまるよりも、全従業員による積極的な利用がなされることが有効であることはいうまでもない。さらに従業員の家族や労働組合、消費者や株主など多様なステークホルダーも巻き込んだものとして幅広く広がることで、さらに多様な経営的効果が期待できるようになる（図表3-22）。

図表3-22 福利厚生の効果の波及性（再掲）

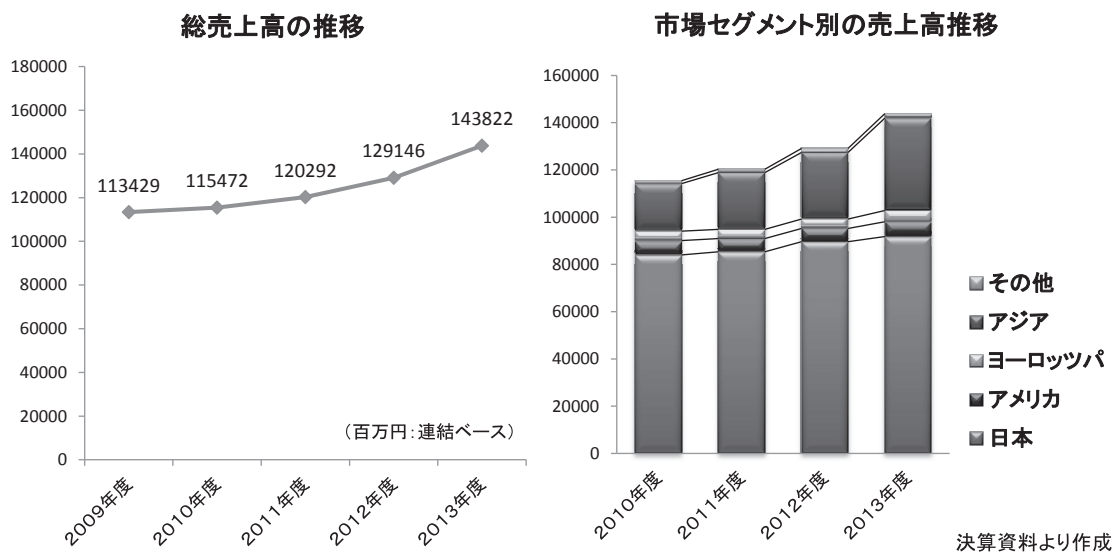


西久保（2013）「戦略的福利厚生の新展開」p.110より抜粋

その成功例として紹介したい企業が大阪に本社を置くロート製薬株式会社（本社：大阪市、社長：吉野俊昭）である。中小企業ではないが、その内容には学ぶ点が多くここで紹介しておきたい。

ロート製薬は市販用の点眼薬やメンソレータムに代表されるスキンケア商品、化粧品等の製造販売を行っている。創業は古く明治32年で創業者、山田安民氏が大阪で資本金3000円で「信天堂 山田安民薬房」を開業し、当初は胃腸薬「胃活」を発売したのが始まりである。近年の業績は好調で、デフレ下であっても順調に売上を拡大させ続けており、特にアジア地域での成長が著しいグローバル企業である。

図表3-23 近年の業績推移

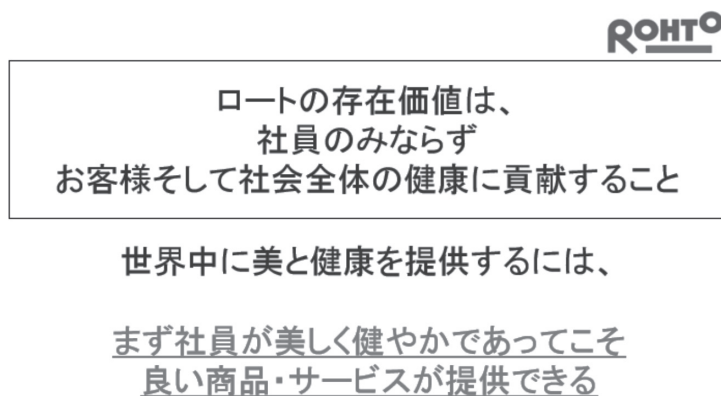


当社では、2004年から既に10年以上、「健康」をテーマとして全社的な取り組みを進めてきた。その取り組みは単なる福利厚生施策というものではなく、当社の理念を社会的に実現し、企業行動全体を方向づける経営戦略の一環として進められてきたという点が最も注目される点であり、ここに学ぶべき点が多々ある。

詳細については、経営企画部経営戦略グループマネージャー笹野正広氏よりお話をうかがい、議論もさせていただくことができた。このようなテーマについて通常は人事・総務部門や両立支援担当の方から話をうかがうケースが大半であるが、経営企画部門の方が登場されること自体が驚きであったし、当社独自の全社的な強い取組姿勢を端的に示すものと感じられた。

まず当社を中核とするロートグループは「Happy Surprise! よろこびックリ誓約会社」というコーポレートスローガンを掲げるなかで、人々の豊かなウェルエイジングライフに貢献することを宣言している。当社自身の存在価値について図表3-24に示されたとおり、従業員の健康だけに留まらず、社会全体の健康に対する貢献までを目指すとしている。製薬企業という本業からは、当然の関係性ともいえるが、少なくとも通常の福利厚生施策が自社従業員だけを想定して展開されるものであることと比較すると、その当初からの大きな拡がりをもった構想が背景として読み取れる。

図表3-24 当社の存在価値



当社資料より抜粋

当社は、2004年に図表3-24にも示されるとおり、「健康産業に従事する者は心身ともに健康でなければならない」という理念の下で「All well=みんな健康」をスローガンに、気候と体調に合った「食改善」と「ストレスコントロール」の必要性を提案した福利厚生施設「スマートキャンプ」を大阪本社に開設した。スマートキャンプとは元々はロート製薬で働く従業員のために設置された福利厚生施設である。この施設では社員とその家族を対象として心身ともに健康を目指し、サポートを行い、自発的に健康活動に取り組み社風作りを目指していた。

これが健康推進活動のスタートであり、ひとつの契機となった。以降、当社の「健康」に対する積極的な取り組みの経緯は以下のとおりである。この中から特色あるいくつかの対応を取り上げて、詳しくみてゆきたい。

ロート製薬の健康への取組み

- 2004年 スマートキャンプ・プロジェクト開始
大阪本社1F ロートオリジナル家庭薬膳レストランの開設
2F 整体、ヘッドスパ リラクゼーションスペースの開設
- 2005年 「健康人間プロジェクト」への取組
- 2007年 スマートキャンププロデュース
伊賀上野工場の社員食堂にて、一汁三菜のバランス食の提供を開始
- 2008年 スマートキャンプ東京
「福利厚生のおすそ分け」として旬穀旬菜、マッサージ、足ケアの開設
- 2011年 健康100日プロジェクト
- 2013年 グランフロント大阪 スマートキャンプうめきた

旬穀旬菜&ホリスティックラボの開設 2014年 最高健康責任者（CHO）設置

このスマートキャンプと名付けられた施設が誕生するきっかけとなったのは女性管理職の発案で、当時の職場の従業員たちの食生活が乱れていたり、疲労の蓄積が目立つ若い従業員が多いと感じたことからであったとのことである。消費者に健康を提供する製薬会社の従業員であるからこそ、心身ともに健康でイキイキと働くことができなければならない、という問題意識と発案に当時の社長で現会長の山田邦雄氏が賛同して、食生活の改善につながる家庭薬膳が提供できる社員食堂と整体、ヘッドスパ、リラクゼーションスペース施設を開設することとなった。そして下記の写真は、その後の2007年に伊賀上野工場にまで拡がり、提供された一汁三菜のバランス食のメニューである。

2007年 スマートキャンププロデュース



このスマートキャンプは従業員には大好評となったため、この施設を社内だけで利用するだけではもったいない、社会への貢献としても活用できる、という発想から2008年には「福利厚生のおすそわけ」をコンセプトに広く一般の消費者や顧客にも利用できる3つのサービス施設として開放することになる。福利厚生の社会化である。大阪本社、東京港区の東京ビル、そして伊賀上野工場の社員食堂で展開された。特に、スマートキャンプ東京では、旬穀旬菜、マッサージ、足ケアなどが、広く提供されることになる。さらに、2013年には本社の移転先であるグランフロント大阪にも「スマートキャンプうめきた」が開設され、旬穀旬菜&ホリスティックラボなどが提供されることとなる。

「スマートキャンプうめきた」で展開されるオープン施設



一方、最初のスマートキャンプの創設の翌年の2005年には、社内の従業員有志による組織横断的プロジェクトとしての「健康人間プロジェクト」が発足する。

このプロジェクトでは、健康な人間作りのための問題点として、①タバコの問題 ②体の問題 ③心の問題 ④食の問題の四点を取り上げて、それぞれの問題に対して本格的な改善活動に取り組み始めた。まず、タバコ（喫煙）に対しては、社内アンケートで喫煙者の8割が何らかの形で「タバコをやめたい」と思っていることが明らかとなったことから、全社禁煙への取組みを始める。その基本方針として①タバコを強制的に止めさせるではなく、自らの意思でタバコを卒煙する人を増やす。②今は止めたいと思わない人も卒煙したいと思う環境づくり、情報提供を行う。③「吸う人も吸わない人も一緒に考え」、「悪者」をつくらないこと、の三点とした。この基本方針の下で、医務室の指導に従い、会社負担でニコチンパッチの無料配布を行い、さらに卒煙講習会、インターネット禁煙マラソン、卒煙標語募集のイベントなどを次々と展開した。目標設定としては、2007年1月1日からの全社禁煙の実現を目指して、2006年2月から卒煙支援策を強化することなども行った、

次の②体の問題への取組みでは、1ヶ月万歩計をつけて歩いた歩数を参加者全員で競争するイベントを開催したり、春には定期健康診断、秋には定期体力測定を行い、活動成果をエビデンスとして「見える形」で従業員に随時、継続的に示していく。加えて婦人科健診の強化も行った、

この「健康人間プロジェクト」が全社的な活動として徐々に成果をあげ始めるなかで、その経験値を踏まえて、2011年11月に新たに拡大バージョンとしての「健康100日プロジェクト」が始まることになる。

このプロジェクトは、当時の全従業員である1464名（会長、社長、国内外出向者を含む）を対象に実施され、ほぼ全員が参加することになる。企業として強い働きかけを行うことで、全員参加を実現した点が重要である。おそらく、当初は無関心であった従業員もいたものと考えられるが、企業が強制的ともいえるほどの強い意志を示して参加を促すことで、全員参加につながったのである。

その全従業員を、まず4期に分けた上で時期をずらしながら、1年間に渡って実施（2011年11月～2012年11月）することになる。各期の最初にキックオフ・ミーティング（座学研修）を3時間程度で開催し、当プロジェクトの意義や内容、企業としての重視の姿勢を明確に伝えた。そのミーティングで提示された参加ルールが図表3-25である。

図表3-25 健康100日プロジェクトの参加ルール

『健康増進100日プロジェクトBMI+1(プラスワン)グランプリ』のルールとは？

1. 100日間、個人目標とチーム目標に向けて努力し、改善度をポイント化
2. 個人目標は全員共通でBMI値20～22の範囲を目指す
3. チーム目標では、6～9人のグループで個人目標以外に+1(プラスワン)として、7項目（BMI・腹囲・体脂肪率・筋肉量・柔軟性・腹筋・禁煙）の達成を目指す
進捗・改善度をポイント化し、競う

100日間という有期で、共通の時間が全従業員（個人とチーム）に設定され、ヨーイ・ドンと一斉に禁煙やダイエット等の健康改善活動をスタートすることになった。ルールにあるとおり、全社共通の個人でのBMI値での目標設定がなされる、と同時に、チーム設定が行われ、個々の目標に加えて独自の目標を選択し、チーム同士でも成果が競い合われることになる。

この二つの目標設定がなかなか絶妙である。職場でチームが結成されることによるため、仲間意識や競争意識が醸成され、当プロジェクトには否応なくコミットせざるを得ない。となれば、個人としての目

標を無視することもできず、チームメンバーが個人目標の達成のための苦労や失敗のグチやノウハウを交換し合うようなコミュニケーションが全社的に拡がり、活性化することは明らかである。進捗状況が刻々と「見える化」されたこともいうまでもない。

共通目標としてBMI値を置いたのは、疾患率が最も低いとされる20～22の範囲だからであって、「病気になるににくい体をめざす」という当プロジェクトの設置理念に合致させたためである。このような個人目標をおくと同時に、チーム目標として各チームで設定した“+1（プラスワン）種目”を加えて点数を競わせる。チーム間での健全な競い合いを職場で楽しみながら、健康になれるという面白い仕掛けである。

チーム種目の+1（プラスワン）には、腹囲、体脂肪率、筋肉量、柔軟性、腹筋、禁煙の中からチーム内で相談して選ぶことになる。多様な目標があって選択肢が豊富な点も男女、年齢が多様な職場では歓迎されたことであろう。以下に、このプロジェクトへの参加者の様子を紹介するが、いずれもイキイキとして明るく、微笑ましいものばかりである。

実際の健康増進に取り組む風景

<チーム種目>



柔軟に取り組んだチームによるストレッチ



腹囲に取り組んだチームによるカーヴィーダンス

<個人種目>



ウェイトリフトやダンベルを利用した腕立による腹筋強化とサイズダウン(上)



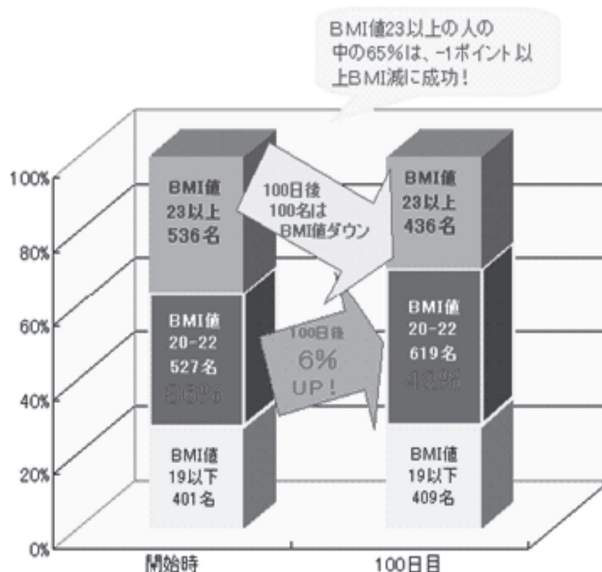
毎日8000歩をノルマにする事で腹囲ダウン(右)



食べた食事を記録し、食べ方も工夫することで腹囲減(上)

全従業員1,464名が100日間、努力した結果、共通目標とされたBMI値20～22をクリアしていたのは開始時527名（全体の36%）であったが、ゴールの100日後には619名（全体の42%）に増えた。占率で6ポイント増加となる。また、開始時BMI値が「23」以上の社員536名においても、その65%が、マイナス1ポイント以上のBMI値の改善に成功したのである（図表3-26）。100日という短期間としては大きな成果といえよう。

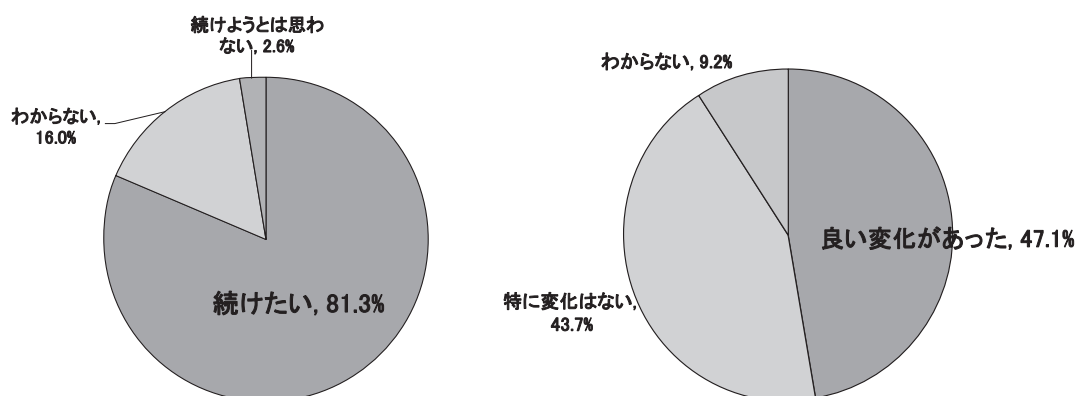
図表3-26 BMI値の分布改善効果



また、チーム単位で設定された“プラス1”の成果についても、「禁煙」「体脂肪」「筋肉量」「柔軟性」「腹筋力」と多様なものでそれぞれ成果を上げており、各チームの懸命な努力が反映されたものとなった。

こうした広範囲での大きな成果をもたらした活動に参加した従業員の反応がアンケート調査によって観測されているのでご紹介しておきたい。まず、一旦、プロジェクトは終了したわけだが、従業員自身としては、終了後アンケート回答者835名のうち、81%が「続けたい」と回答し、健康活動の継続意志が広く浸透していることが示された。実際に体調の変化として「良い変化があった」と回答している割合が47%であることからすると、さらに自分で自覚できる成果を求めようとする従業員が多いということであろう。

図表3-27 従業員の反応



この他にも、従業員たちの個別の感想として、「健康が大切だと改めて分かった」「体調のよさを実感したので継続したい」「せっかく手に入れた体型を維持したいので継続する」「無理なく出来る事を取り入れたので続けたい」「家族から褒められたので「体に変化があり、生活に張り合いがでてきた」などが紹介されている。いずれもこの運動によって、多くのことに気付き、考え方や行動の変化がもたらされたことを示している。

説明のなかで笹野氏がなんども発言された言葉に「気付きのポイントをできるだけ、たくさん用意することが大事」というものがあった。企業がかなり強制力を発揮して制度展開し、初期的には全員参加を

実現することは難しくはないだろう。しかし、その動きが従業員自身のもの、つまり彼らの自律的行動とまでなるためには、結局、彼ら自身が「気づく」ということがなければならないのであろう。「気づく」とは、第一には自分にとって「(健康) 大切なことである」ということに気づくことであるが、筆者から見れば、もうひとつ勤務先企業が自分達のために何をしようとしてくれているのか、そのメッセージに「気づく」ことでもあると考える。それは、このケースならば、企業理念としての「社会における健康」の実現であり、企業戦略としての「健康」を基軸とした事業展開の成功を目指していることである。

Cohen & Kirchmeyer (1992) は、従業員のNon Work (ここでの健康活動なども典型例) への参画が組織コミットメントを高める要因として指摘しており、国内の実証研究においても、花田 (1980) は「会社との(業務以外の) 私的な関わり合い」を肯定的に評価するほど帰属意識が高いことを検証している。従業員が仕事そのもの以外の活動に職場や家庭で関与する機会が増えることの、人事労務管理面での効果もまた大きいものと推測される。健康活動を契機とした、従業員の二つの気づきが企業への肯定的なコミットメントを高めているものと推測される。

この活動の流れは2014年の取組みとしても継続されている。定例の春の健康診断、秋の体力測定を始め、スマートキャンプの継続(大阪本社、東京、うめきた)が行われる。また、新たな「健康増進プロジェクト2」もスタートした。今度は100日ではなく、60日の短期プログラムで、当然、全従業員の参加である。この新しい行動計画は以下のような内容となっている。どのような成果となるか、楽しみである。

- 1日40分(約8,000歩)以上歩く。または汗をかくくらいの運動
- 野菜やキノコ・海草類などの繊維質から食べる。
- 食事は腹8分目にコントロールする。
- 1口20回以上かんで食べる。
- 深夜0時前に就寝する。

当社のケースでは、この全社活動を経営企画部が主導すること自体が、トップが強く関与しており、トップダウンの強いリーダーシップが存在することを従業員に確実に伝えている。つまり、企業としての“本気度”を強く示している。現に、健康プロジェクトに全従業員参加の原則の下で、代表取締役会長兼CEOの山田邦雄氏と代表取締役社長兼COO吉野俊昭と続く二代の経営者もその一メンバーとして参加している。

さらに、このような健康推進活動をしっかりと企業経営の柱のひとつとし、社内外での取り組みをさらに強化するために、2014年6月にはチーフヘルスケアオフィサー(CHO)を設置する。初代にはジュネジャ・レカ・ラジュ(取締役副社長 海外事業・技術担当 兼 チーフヘルスオフィサー(最高健康責任者))が就任した。これは「“健康”を上位概念に置いた経営方針を内外に明確に示し、従業員だけでなく社会全体の健康を支える企業への進化を狙う」ことが意図されている。

さて、ロート製薬の健康推進活動について詳しくみてきたが、改めてこうした福利厚生施策を全社的なムーブメントとして活性化させ、個人にとっても、企業としても実効性のあるものとし、さらには従業員個人の自律的行動にまで浸透させるという大きな効果をもたらす方法論とは何なのであろうか。どうすれば当社のように社内施策を企業文化や組織風土を体現し、消費者にまで訴求できるような拡がりのあるもののできるのか。

いくつかのキーワードとして最後にまとめてみたい。

結論としては「トップダウンとボトムアップの相互作用」という構造を意図的につくるということに尽

きるのであろう。トップの意思を体現する形で経営企画部門が前面に出て活動を主導し、トップ自らも高みの見物ではなく、一メンバーとして参画する。まさに、“本気”であり、経営戦略なのだとして従業員に機会があるごとに伝えている。これでは管理職も含めて“本気”で取り組まざるを得ないだろう。一方で、社内有志の発案で本格的な活動が始まったように、組織の若い層や実務層から実効性のある提言や改革提案が活発に上がり、それを受け容れる自由闊達な組織風土が醸成されていることも重要である。

このトップとボトムとの相互作用の重要な局面が「強制と自由度」の効果的なコントロールである。活動の始発時点では、思い切った「強制力」の導入が必要であり、効果的である。とりあえず、やってみなければ実感として理解できないような当該課題には、強制的に従業員を巻き込んでよいのである。ただし、この強制力は反発を招きやすい諸刃の剣であることを承知して限定的な使用に限り、それ以外の部分ではできるだけ従業員に「自由度」を与えることで、“やらされ感”や“息苦しさ”を軽減することに努める必要もある。

例えば、当社のケースではBMI値や100日間の期限などの「共通ゴール設定」は、トップダウンで決定しているが、各チームごとの「プラス1」の目標設定には選択肢を与え、さらにゴールへの到達プロセス（活動内容）には、最大限の「任意性と多様性」を許容している。これが従業員たちの創意工夫やチーム・コミュニケーションの成果を尊重することになり、それが彼らの自発的なコミットメントを高めることに繋がるわけである。

こうしたある意味で、巧妙な推進、運営が全社的なムーブメントとして活性化させるという難しい課題を乗り越えて、さらに消費者まで巻き込んだ大きな拡がりをもった経営戦略にまで進化させる推進力となったのである。

最後にもう一点、付言させていただくが、当社の本年度の新卒採用Webサイトには、下記のようなメッセージが掲載されている。そこでは新卒応募者に対しても「非喫煙である／禁煙している／禁煙する意志がある」という条件を、応募資格的な位置づけとして示している。既存従業員ばかりか、今後、従業員になるかもしれない学生にも「健康」へのコミットメントを明確に求めている。いやはや、当社の徹底ぶりには感嘆するばかりであり、敬意を表するしかない。

図表3-28 新卒応募者に対するメッセージ



Message 必読

常に動いているマーケットの中、多少逆風が吹いても、それに立ち向かえますか？
そしてプロとして、お客様と一緒に働く仲間のため、体を張って真摯にがんばれますか？
"がんばれる！" そう思う人にロート製菓は会いたいし、一緒に働きたいと思っています。
みなさまとお会いできる・一緒に働ける日を楽しみにしております。

ロート製菓は美と健康に貢献する会社の一員として、まず私たち自身が健康でなくてはならないと考え、このたび、社員全員で非喫煙・非肥満であることを目指し取組みをはじめました。
そして、この取組みは新しく仲間になる方にも実践していただきたいと思っております。

つきましては、応募条件の一つに「非喫煙である／禁煙している／禁煙する意志がある」を加えております。この思いに賛同し、美と健康のプロとして共に働いてくださる方のご応募を心よりお待ちしております。※禁煙／喫煙の確認は自己申告であり、特別の検査などはいたしません。

当社HP（2016年卒 採用情報欄）より抜粋

3-2-3. 高まる介護支援の必要性

さて、第二の「選択と集中」の候補テーマは「介護支援」である。このテーマは大企業層であっても、その重大性に気付いているとはいいがたい未知のテーマともいえる。世界に類を見ない高齢化の進展のなかで顕在化が確実視される問題、仕事との両立問題である。これにいち早く着手し、成果を得ることができれば中小企業であっても注目を集めることとなるだろう。特に中高年層の比較的多い中小企業では既に潜在的には問題となっているとも予想される。本テーマに関する背景、構造、そして先行事例をみてみよう。

・迫る介護リスクの実態とその対応としての人材戦略

平成28年度6月発表の「介護保険事業状況報告（厚生労働省）」によれば、介護保険制度における要介護（要支援）認定者数は621万人に達している。筆者は数年来、この統計値を頻繁に参照するが、その度に着実に増え続けていることにある種の戦慄を覚えるようになっている。

介護保険施行年の平成12年には、256万人であった同認定者が16年を経て実に2.4倍にまだ急速に膨張している。

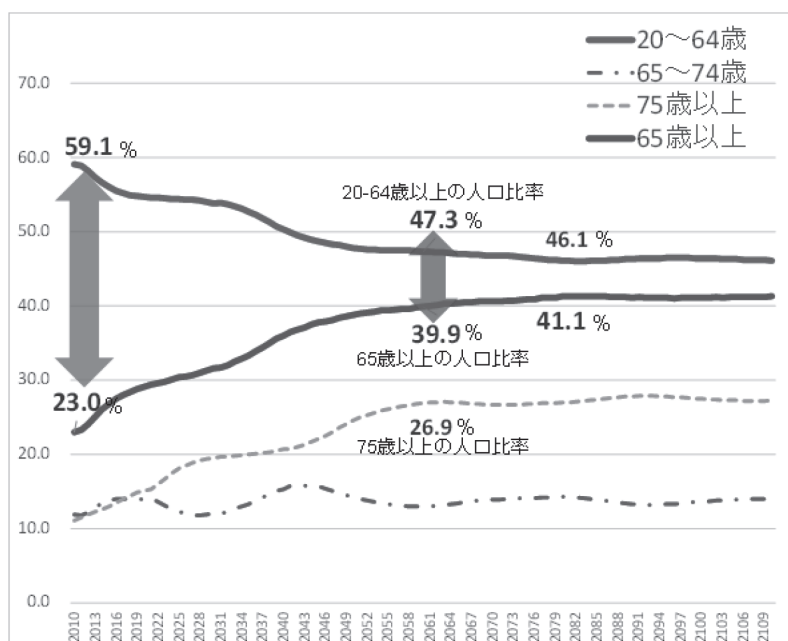
こうして要介護者の潜在層となる高齢層が確実に増大する一方で、少子高齢化に伴う人口減少も確実に進行しており、働く子世代は縮小しつづけている。この生産年齢人口の減少に伴い、老親介護を支える現役労働者世代は確実に縮小しているわけである。要介護者の増大と同時に、それを支える現役労働者が確実に減少してゆき、この人口構造上の超長期の背反関係が今後、仕事と介護との両立問題の加速度的な拡がりをもたらし、その深刻さと度合を強めていくことを明確に示唆している。

国立社会保障人口問題研究所が発表している人口推計では、直近の長期人口推計で将来人口推計として2060年まで、参考推計として2110年までのデータが公開されている。

その二つの推計値から年齢別の人口比率の推移を図表3-29に示している。

まず、本年から43年後の2060年には、65歳以上人口が39.9%に達し、このうち75歳以上の人口は26.9%となる。一方、この時点での20-64歳という就労していると想定される人口は47.3%である。つまり、働く世代と介護が発生するようになる高齢層が総量としてきわめて接近することになる。両比率は2080年頃までさらに接近していく。また、平成27年高齢化白書（内閣府）によれば、75歳以上の要支援認定率は8.4%、要介護認定率は23.0%となり、合わせると3割を超えた。高齢層に占める75歳以上人口比率も高まるなかで、さらに要介護者が加速度的に増加することが予想されている。

図表3-29 人口構造の推移



「人口及び年齢構造係数：出生中位（死亡中位）推計」
（国立社会保障・人口問題研究）より作成

2060年とはずいぶん遠い将来のようだが、実は2016年の新卒入社の従業員達が65歳定年を迎える年である。今、政府が介護離職ゼロ宣言を行い、この問題への対応を始めようとしている。その背景には「介護・看護」を事由とする自発的離職者が10万人を超えたことへの危機感がある。しかし現状はこの問題が表面化したごく初期の段階であって、今後、一貫して深刻化することとなり、2016年の新卒入社の従業員達が最も悲惨な事態を迎えることになる可能性が高いのである。介護と仕事との両立問題とは、これほど長期的問題であり、事態の深刻化が続く問題であることをまず認識する必要がある。

・老親介護との両立問題の経営的側面

わが国において介護問題が注目されてすでに久しい。世界に類を見ない速度で進行する少子高齢化が日本社会にどのようなインパクトを与えるか、について様々な分野で論じられ対応が図られてきた。特に、社会保障制度にはその持続性に大きな危機をもたらすものとして着目されてきた。

しかし、本稿で論じたいのはあくまで経営問題としての介護問題である。企業経営への直接的、内部的インパクトとして介護という人間問題がいかなる影響をもたらすのか、その経営リスクとしての側面を検討する。

先の人口構造の長期予測でも示したとおり、要介護者となる親世代の増加とそれを支える介護者としての子世代の減少というマクロ的人口現象が、職場内の従業員とその両親というマイクロ問題として確実に投影される。つまり、老親の介護問題と直面する現役労働者が確実に増加し、仕事との両立に苦悩する事態が数多く発生することが予想される。

この介護と仕事との両立の成否は、その帰結として二つの人事労務問題を生じさせる。

第一は、いうまでもなく人材の喪失である。政府が宣言した介護離職ゼロという標語に教えられるまでもなく、既に10万人という規模で職場を離脱している。大卒の新規学卒入社数が現在、約40万人弱である、その4分の一程度が喪失し始めている。この離職数が今後、どう推移するかを予測することは難しいが、後の調査結果などを考えると相当数まで拡大することが懸念される。

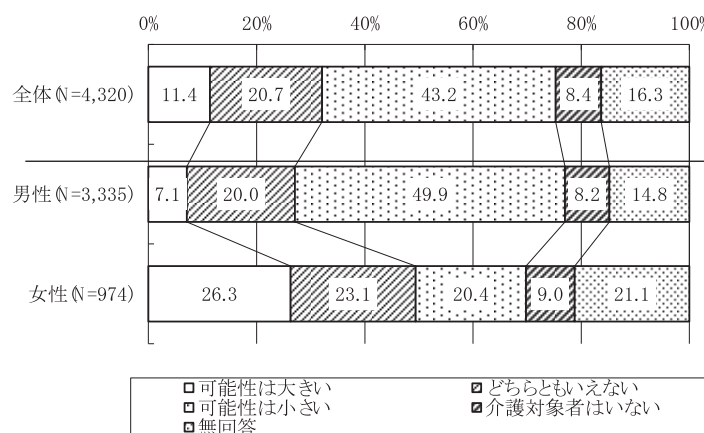
第二の問題は離職せずとも、老親介護と共存し、働き続けることを余儀なくされる多数派層でのパフォーマンス低下問題である。この問題については、離職だけに焦点があてられる中で見過ごされているが、実は企業経営への悪影響としては離職に匹敵するか、あるいはそれ以上のものと考えられる。日本企業にとって勤勉で高いモチベーション、モラルを有した人材は最も貴重な競争的経営資源である。老親介護との両立問題は、この貴重な人材の中でもさらに中核的な人材層を直撃し、毀損する可能性が高い。

この二つの問題についてさらに詳しくみていきたい。

まず、介護離職という人材喪失の可能性である。図表3-30は2013年に行った大手上場企業15社に勤務する正社員4423名（男性 人、女性 人）を対象とした調査から得た結果である。有効回答を得た4320人に対して「将来ご家族が重度の要介護状態になった場合（現在介護中の場合は、現時点で）、介護のために現在の勤務先企業を退職する可能性についてどのようにお考えですか」という問いかけを行った。選択肢として「(離職の)可能性は大きい」「どちらともいえない」「可能性は小さい」「介護対象者はいない」の四項目を設定した。

全体として「(離職の)可能性は大きい」とした層は11.4%となった。男女別では男性が7.1%、女性では26.3%と大きな格差がみられた。彼らのこの判断値をどうみるか、である。現在の実際の介護離職者が約10万人で就業状態の雇用者数の約5680万人に対して、0.18%程度であることに比べると、かなり高い主観的判断確率である。

図表3-30 離職可能性に対する従業員判断

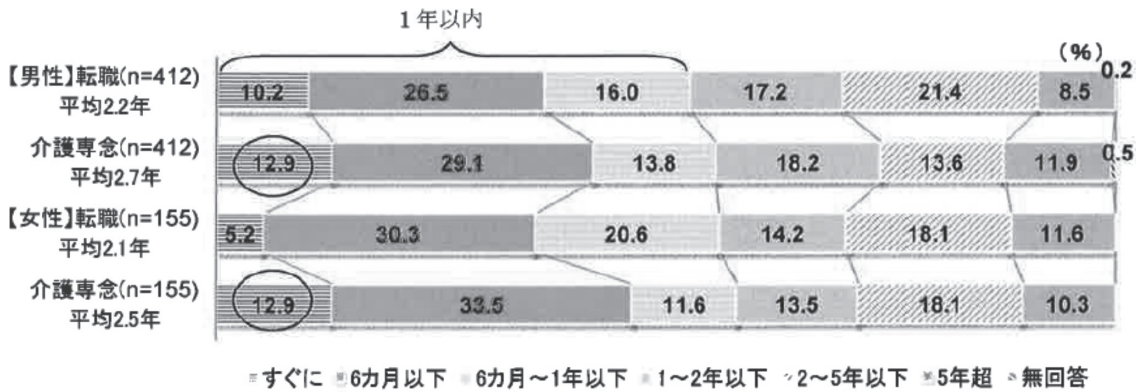


「介護と仕事の両立と介護離職 (2014)」 明治安田生活福祉研究所、ダイヤ高齢社会研究財団より

彼らのこのような悲観的な主観的判断をいかに裏切らせるかが企業経営に問われることになる。主観通りに1割もの正社員が喪失するとすれば組織は機能停止となりかねない。加えて、女性層での離職可能性の値が高いことにも注目したい。出産・育児との両立を乗り越えて戦力化し、中核人材として育てた彼女達を介護との両立問題で失うことは、それまでの努力が水泡に帰すことになる。

介護離職に関しては2014年にもより踏み込んだ大規模調査を行われ、興味深い実態が数多く採取された。その一つは介護開始時期と離職時期との関係である。介護による離職のケースで「転職層」「離職して介護専念層（無業）」の各男女層での、介護開始から離職までの経過期間をみると、いずれの層でも過半数が「1年以内」で離職していることが明らかにされた。この離職実態は企業にとって注目すべき結果といえる。貴重な人材喪失のリスクを防ぐために対処できる時間が決して余裕のあるものではないことを示唆しているからである。

図表3-31 介護開始から勤務先企業退職までの期間

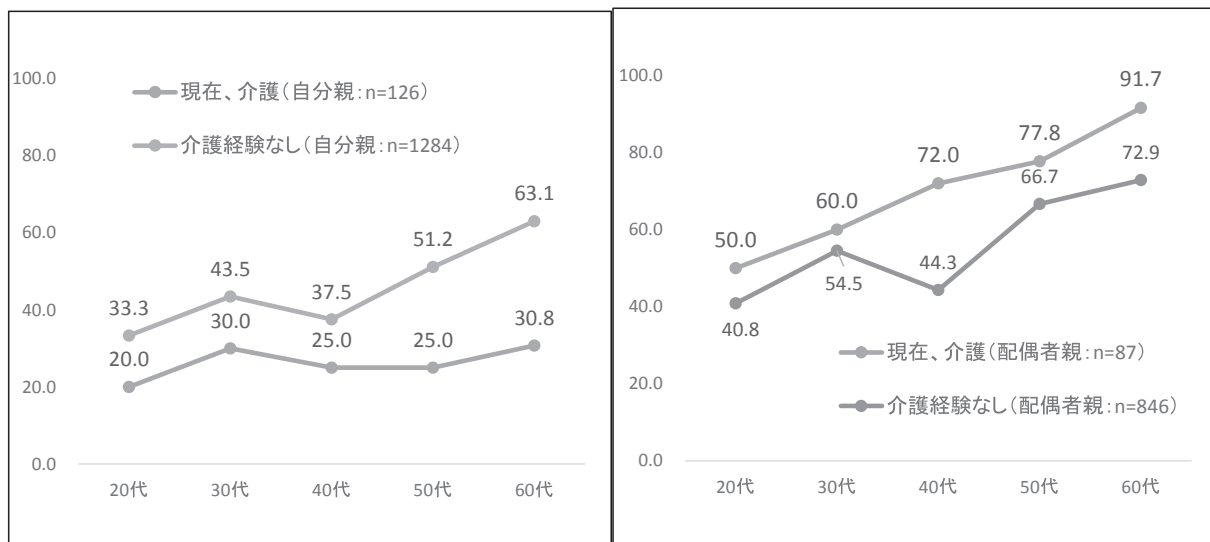


「介護と仕事の両立と介護離職 (2014)」明治安田生活福祉研究所、ダイヤ高齢社会研究財団より

次に、両立にともなうパフォーマンス低下問題についてもデータからみておきたい。

図表3-32は、両立の入り口問題ともいわれる「カミングアウト問題」である。2015年に行った正社員1553名に対する調査において「あなたのご両親のどなたかが、介護が必要になったことを勤務先に知らせるつもりですか／知らせましたか」という職場での告知について尋ねた結果である。自分の親、配偶者の親それぞれでの「告知していない／告知するつもりはない」という反応を年代別に示しているが、総じて否定層が高年代ほど、そして未経験層多い。例えば、自分親の介護について未経験層では50歳代で51.2%、60歳代で63.1%「告知するつもりはない」と回答している。配偶者親にいたっては同年代で8割、9割が告知しないつもりであることがわかる。

図表3-32 「告知していない／しない」の割合 (年代別)



「介護クライシス調査」(2015) 西久保研究室

職場において自らが老親介護に直面していることを自発的に告知しない、カミングアウトを拒絶する状態では、介護と仕事との長期的な両立を維持することは困難である。様々な支援制度の活用をはじめ、業務遂行に関する職場全体としての調整機能、融通性を活かさなければ、当人だけに精神的、肉体的、経済的負担が集中することになるからである。こうした負担が長期化するなかでメンタル不全や体調を崩しながらの集中力を欠いた勤務によるプレゼンティズム (presenteeism) 損失による生産性低下等々の悪影響を発生させることにもつながってゆく。

しかし、この調査からは現時点で従業員からの早期の告知を期待することは難しいようである。これにはわが国の組織風土、企業文化が問われる問題ともいえる。ワーク・ライフ・バランスを尊重する“お互いさま”の風土の醸成が急がれることを示唆している。

・リスク特性比較… 育児と介護

さて、企業経営に深刻な悪影響をもたらすことが懸念される介護との両立問題に対して、どのような対応を行うべなのだろうか。

職場における老親介護との両立支援は、先行した両立問題として取り組まれた出産・育児支援としばし同一視され、現在までの実際の支援策の多くは、出産・育児との両立支援をベースにほぼ類似的な展開がなされている。

しかし、出産・育児との両立と、老親介護との両立を同一視することは危険であると筆者は考えている。なぜなら、この二つの両立上そのリスク特性には大きな差異があるからである。「育児」と同様の発想、視点からの対応では「介護」に対する有効な支援は困難である。

まずは両者の両立リスク特性としての相違に着目し、比較し整理してみよう。

第一に、育児はかなり確定的な「有期」の問題であり、一定期間の支援として想定することができる。一方で、「介護」は、最初に要介護認定を受けた時点あたりから始まるが、その終結時点が容易に見通せない。つまり、支援する側からの時間的予見が難しい。平均値としては浜島（2006）では、平均2.7年、松浦（2014）では3.4年という期間が測定されているが、10年以上となるケースも少なくなく、その分散は大きい。この「時間的な予測困難性」は費用負担の不確実性とも連動することはいうまでもない。

第二の特性は、「同時多発性」である。「育児」は直列型を前提として考えられる。つまり、第一子のお産、育児が一段落し、その後第二子と続き、多くの出産ケースでは一定の間隔がある。一方、介護は、自身の両親、配偶者の両親も含めて、同時多発的となる危険性を有している。つまり、並列的に複数の要介護者を抱える可能性がある。複数の重度の要介護者を抱えることとなれば、仕事との両立の難易度が飛躍的に高まる。

第三に、「育児」が、出産直後の乳幼児の段階での集中的負荷が大きい時期から、生育とともに負担が軽減する。保育施設に預けられる頃には、両立上の負担としてかなり軽減される。一方で、「介護」では、症状の悪化や認知症の発症など、負荷が時間経過と共に重くなる「リスク逡増型」であり、「負荷逡増性」となる。

第四の「高職位性」という特性が最も決定的な差異ともいえる。支援対象となる介護者となる従業員の年齢、そして社内での職位等の違いである。出産・育児では基本的に女性従業員が中心で、かつ年齢層も比較的若い層である。このため組織内での中枢的な管理職であるケースが比較的少ない。つまり、離職、休職等による業務運営上の悪影響がそれほど深刻なものではなく、派遣社員やOB社員の非正社員採用などによる代替要員の確保も比較的容易である。しかし、「介護」では、当事者となる従業員は40歳代後半から50歳代まであたりが、その中心層となり、上位管理職に就いているケースが多く、社内での業務上、果たすべき役割が大きく、業績責任を負っていることが少なくない。また、部下もおり、彼らに対する指導、育成責任なども有している。要するに、各部門の中核人材として企業を支える立場にいる可能性が高い。したがって、仮に、短期的な休職となっても、その代替要員の確保も難しく、進行中のプロジェクトの成否などにも直接的に関わってくる。結果的に、企業としてのダメージが、「育児」で休職する若年層に比較して大きくなる。この点は、当然、当人も認識しており、老親介護に直面して苦悩していること自体を、企業側に伝え、支援を求めることを躊躇させる。先の「カミングアウト問題」である。

これが事態をさらに深刻化させる。

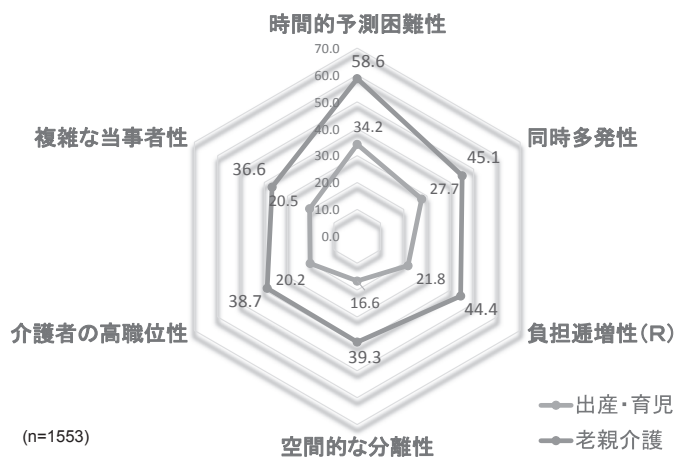
第五の特性は、要介護者との「空間的な位置関係と距離」の問題である。「育児」の場合には、説明を要しないであろうが、乳幼児とその育児の当事者となる女性従業員は、同居しており、移動等の問題が生じる余地はない。しかし、「介護」のケースではしばし、「遠隔地介護」が問題となる。現在の大都市圏で勤務する中高年層の管理職の多くは、高卒後、大卒後、あるいはそれ以前の入学時点で地方社会から社会移動によって両親と別居状態となっているケースも多いため、要介護者となった老親宅との地理的な距離が離れており、移動コスト（時間的、経済的、肉体負荷的）が大きな問題となる。

第六は「複雑な当事者性」である、つまり、主たる当事者、補助者等からなる体制上の特性がある。誰が主たる担い手となり、誰が補助者となるか、要介護者に何人の家族、親族が関与するか、費用分担は、といった点である。「育児」は、現状では、母親が主たる担い手となって、父親が補助的に介入するケースが基本形で、そこにいずれかの両親が同居、近居する場合には、補助者、支援者として協力することになる。一方、「介護」のケースでは、かなり複雑で、より多様な形態・体制が発生する。まず、要介護者が従業員本人の老親か、配偶者の老親か、によって変わってくる。また、要介護者自身の配偶者の有無と健常であるか。本人及び配偶者に兄弟姉妹がいるか。長男長女か。また、それらの本人と兄弟姉妹と、要介護者との同別居、住居・施設との距離がどうなっているか、等々によって、主たる当事者が誰になるか、また複数による分担型か、など多様となる。この当事者関係の複雑さ、多様性が、的確な企業支援を困難なものとする要因ともなる。

これらのリスク特性について正社員1553名に対して質問紙法によって検証を行った。

各リスク特性、すなわち出産・育児と老親介護との両立上のリスクの差異について明確な認識がなされていることがわかる。

図表 3-33 両立リスクとしての特性比較



リスク特性	質問表現
時間的予測困難性	それが(介護、育児)、何時から始まるか予測できない
同時多発性	世話する対象(老親、子供)が同時に複数となる可能性がある
負担逡増性(R)	時間の経過とともに徐々に負担が案になる
空間的な分離性	当事者(老親、子供)と離れて生活している(可能性がある)
介護者の高職位性	社内での職位が高く、責任も重い時期に起こる
複雑な当事者性	当事者(老親、子供)と離れて生活している(可能性がある)

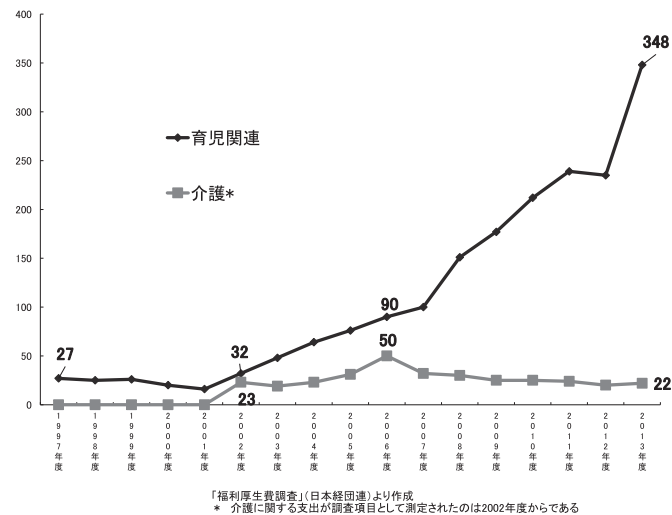
「介護クライシス調査」(2015) 西久保研究室

以上、「育児」と「介護」との両立リスク上の特性を比較すると大きな差異があり、かつ後者の当事者の負荷が重く、多様性をもつリスクであって結論的には、両立の難易度が高い。したがって、育児支援の延長線ではなく、上記のようなリスク特性を十分に認識した上での独自の対応が企業に求められてくる。

・介護両立支援の現状

こうした両立リスク上の多様性や複雑性を反映してか、わが国の企業での介護支援は進んでいない。日本経団連が毎年実施している「福利厚生費調査」における法定外福利厚生費なかでの「育児」と「介護」に関する支援額（従業員1人当たり月額平均値）を併置してみた。当調査は同団体会員企業を中心とした標本が採取されたもので、1社当たり平均従業員数4,545人（2013年度）と大企業層の実態をみることができ、**「育児」が「介護」が調査対象となった年から比較すると、10倍以上の増額となっているのとは対照的に介護への支援額は低迷している。大企業層であっても、こうした状況である。**

図表3-34 「育児」と「介護」に対する企業支援額の推移



これまでの企業による従業員に対する介護支援は、基本的には休暇・休業の追加によるものが大半で、その多くは法定の介護休職制度（93日）、介護休暇制度（5日）に対してその上限日数に上乗せする形で、支援制度づくりを行ってきた。図表3-35は厚生労働省が行っている均等・両立推進企業表彰での近年の受賞企業での介護支援を一覧化してみたが、これらの先進的企業においてもやはり短時間勤務制度や公的休業・休暇への上乗せ等の「時間的」支援策にとどまっている段階であることがわかる。

図表3-35 均等・両立推進企業表彰における介護との両立支援

年度	表彰の種類	企業名	介護支援策
平成22年度	ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	サノフィ・アベンティス株式会社	取得回数制限なく通算365日取得可能 短時間勤務(1人当たり通算365日取得可能)3時間短縮 ラ・メゾン休暇(子が小学3年の3月末まで 介護のために利用可)
		三菱UFJ信託銀行株式会社	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能 短時間勤務(期間制限なし) リチャレンジ・プラン(出産、育児介護等で退職した社員の再雇用)
平成23年度	厚生労働大臣最優良賞	株式会社高島屋	休業:家族1人当たり通算1年間取得可能 短時間勤務(1人当たり通算1年間取得可能) リザーブ休暇(失効有休の積立)の利用可能
		ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	第一生命保険株式会社
		シャープ株式会社	休業:家族1人当たり通算2年間取得可能 短時間勤務(事由消滅まで期間制限なし) 短時間も可能なフレックスタイム制
平成24年度	ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞	曙ブレーキ工業株式会社	休業:家族1人当たり通算2年間取得可能 短時間勤務(1人当たり通算3年間取得可能) 介護休職援助金を共済会より支給
		東日本旅客鉄道株式会社	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能 短時間勤務(1人当たり通算365日間取得可能)
平成25年度	ファミリー・フレンドリー部門 厚生労働大臣優良賞	明治安田生命保険相互会社	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能 介護休暇年5日(有給)
平成26年度	ファミリー・フレンドリー部門 厚生労働大臣優良賞	有限会社COCO-LO	休業:要介護者1人につき通算180日取得可能 休業:家族1人当たり1要介護状態につき通算32回取得可能 介護のための短時間勤務(機関制限なし)
		住友生命保険相互会社	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能
		東京海上日動火災保険株式会社	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能
		三井住友海上火災保険株式会社	休業:365日まで休業可能/月給額の40%支給
		プラザー工業株式会社	休業:1要介護状態につき3年以内の期間取得可能
		株式会社広島銀行	休業:家族1人当たり通算365日間取得可能 介護のための時差出勤制度(通算365日)

・先進事例①：勇気ある新たな一歩を踏み出したNEC —

近年の福利厚生全体での変化をあえて一言で表すとすれば、生成期から高度成長、そしてバブル期頃までに成立した伝統的な福利厚生、すなわち「衣食住遊」とう多面的な「生活支援型」の変質である。その変質とは、生活の豊かさを求めた支援ではなく、従業員が長い職業生活において直面する「リスク」への対処に対する支援への変化である。

リスクは多様である。代表的なものでは、出産・育児、健康、老後資金、医療費、自己啓発（能力・知識の陳腐化リスク）といったもので、従業員にとっての長い職業生活を維持する上、あるいは退職後の生活におけるリスクとなる。これらのリスクに対する予防、回避、損失補填などのための制度・施策が、注目されるようになってきた。この全体的な変化を、やや表面的に捉えると「ハコもの（施設附帯型施策）」から「ヒトもの」へ、という制度編成の変容となって現れるのである。「ヒトもの」こそが、ヒト≒従業員、人的資源の価値の維持に対する直接的な投資施策である。

このような「リスク支援型」への制度全体変化の中で、近年、急速に注目を集め始めたものが「介護」に対する支援である。企業が福利厚生を通して従業員を支援する場合の「介護支援」は、従業員本人の介護への準備問題ではなく、現役の職業人として活躍する間に発生する家族介護、特に老親介護に焦点が当てられる。

なぜ、従業員の現役期において「介護」が、就業上のリスクとして位置づけられるのか。

まず、従業員にとっては、従業員自身と配偶者、双方での老親のいずれかが要介護状態となると、たちまち、多忙な仕事との両立問題が浮上する。適当な施設入居がすぐにできればまだしも、在宅介護となった場合には、家族が介護者としての時間的、肉体的、経済的、そして精神的負荷の四つの負荷、負担に直面することになる。この老親介護の負荷とは、いわば、もうひとつの労働負荷の発生に伴う「ワーク・ワーク・バランス (work-work balance)」の問題として捉えなければならない。多忙な第一の労働に加えて、

出口の見えない第二の労働に就くことが強制されることになる。この二つの労働の同時発生に伴う時間的、肉体的、経済的、そして精神的コンフリクト（conflict：葛藤）に長期間、苛まれることになる。当然、円滑な第一の就業にとって大きな支障をきたす危険性が発生する。

少子高齢化が今後、さらに進行する過程で、要介護者が急速に増加することが確実視されており、それが仕事との両立問題に直面する労働者を確実に増大させること点について、企業の人事管理部門としては、何らかの対応策が必要であることは十分、認識するに至っている。人事管理上、基本的にこの問題を放置することによって、介護に直面した自社の中核人材が、離職にまで至るような深刻な事態となってしまうと、大きな経営的損失となることを危惧している。

このような認識の下で、これまでの日本企業による従業員に対する介護支援は、基本的には休暇・休業の追加によるものが大半であった。そして、その多くは法定の介護休職制度（93日）、介護休暇制度（5日）に対してその上限日数に上乗せする形で、支援制度づくりを行ってきた。例えば、例えば、本連載でも紹介したは京都にあるグローバル展開を行っている大手電子機器製造企業での支援例では、介護による休業を通算で365日までの取得を認めている。また、介護開始に伴う住宅改修費用や施設入居時の一時金負担に対する支援として一定額の見舞金などを給付なども制度化している。この問題のワーク・ライフ・バランス問題として捉えたときに、ワークの負荷を一時的に軽減することで、老親介護に対処する時間的余地を提供しようとする考え方である。

周知のとおり、企業による「介護支援」は、しばしば「育児支援」と比較され、その課題としての厄介な特性が指摘されることが多い。休暇・休業支援からはじめようとしている現在の対応はまさに、育児問題がクローズアップされてからの支援の経緯近似している。

しかし、「育児」と同様の発想、視点からの対応では「介護」に対する有効な支援は困難であることが徐々に明らかになってきている。

近年のわが国の企業による介護支援のケースにおいて、そうした新たな観点をもった介護支援策を実現した先進的な事例といえるのものが、IT業界大手のNECグループが2011年度から導入を図った支援策である。当社のケースは、それまでの休業・休暇の追加的支援、一時見舞金といった、それまでの多くの企業での支援のあり方から、大きく一歩、踏み出す内容となった。その経緯と狙いなどについて紹介したい。

まず、企業紹介だが、NECグループ従業員は、2009年度末（NEC健康保険組合加入ベース）は、NECグループ全体で、10.9万人、うちNEC本体で2.8万人を擁する大手企業である。ワーク・ライフ・バランスに対応は、これまでも積極的に行われてきており、ファミリー・フレンドリー企業厚生労働大臣優良賞受賞（2001年）、日本経済新聞社『働きやすい会社』調査総合第1位（2003年）、次世代法に基づく次世代認定マーク取得（厚生労働大臣認定／2007年）、日本経済新聞社『働きやすい会社』調査総合第1位（2008年）など、多くの顕彰がなされてきた。

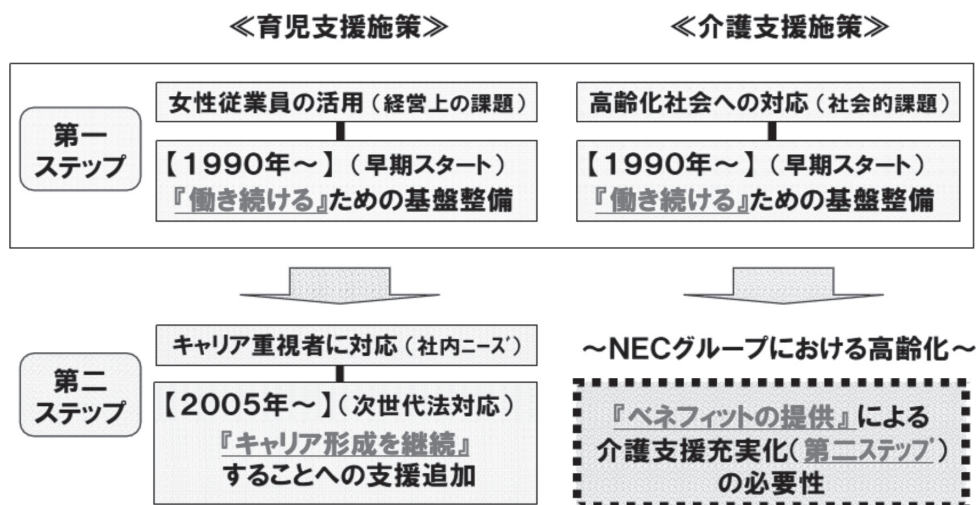
当然、介護問題に対しても、90年代から着手されており、図表3-36に示すとおり、介護求職上乗せ、介護短時間勤務制度、ファミリーフレンドリー休暇など、時間面での支援を積極的に行ってきた。

図表3-36 第一ステップの対応

介護休職制度 (1990年)	取得可能期間	同一介護事由につき通算1年間まで	
	対象家族	配偶者、子、父母、祖父母、兄弟姉妹、孫、 配偶者の父母、祖父母、兄弟姉妹	
	'09年度実績	11人（休職開始者）	
介護短時間勤務制度 (1992年)	取得可能期間	介護事由解消まで（期間の定めなし）	
	勤務短縮時間	所定就労時間のうち最長2Hまで（30分単位）	
	対象家族	介護休職と同じ	
	'09年度実績	19人	
ファミリーフレンドリー休暇 (2002年)	取得対象事由	傷病治療、学校行事、家族介護、疾病予防、配偶者出産、ボランティア	
	付与日数	年間5日間（最長20日分積立可）※年次有給休暇とは別枠	
	対象家族	介護休職と同じ	
	'09年度実績	家族介護事由	延べ1,038日（全取得事由の4%）
			※全取得事由計 延べ28,599日（うち傷病治療が85%）

このような、当初の対応を当社では「第一ステップ」と位置づけた。そして、図表3-37にあるように、「育児支援」と対比させながら、「育児」と「介護」、両者ともに「働き続ける（就労継続）」のための基盤整備」と同様の目的意識をもつものとした。ただし、前者には「女性従業員の活用」という重要な経営上の課題であることを明確してしたのに対して、後者の「介護」については「高齢化社会への対応」という社会的課題への貢献とし、やや異なる施策成果の位置づけを行っている。

図表3-37 対応の進化

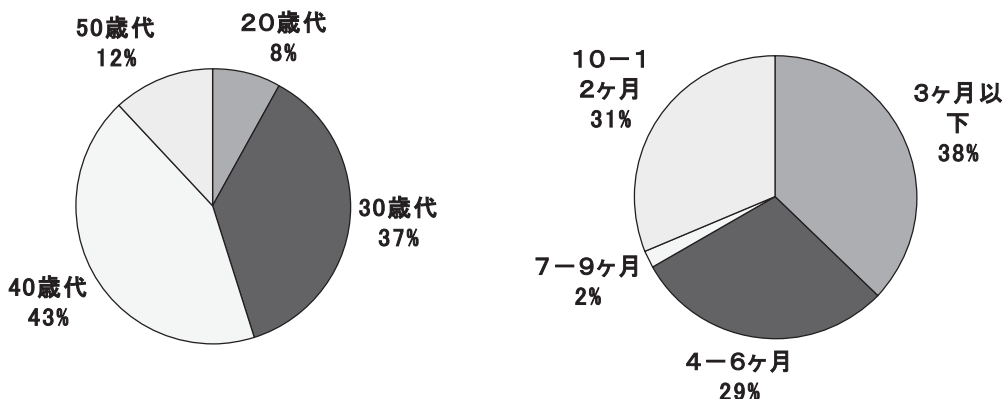


このような早期からの介護支援に着手し、施策の整備がなされながら、なぜ、さらに第二ステップと名付けられる支援施策への拡充されるに至ったのか。その第一の理由は、第一ステップの施策として提供した介護休職取得者の実態であった。図表3-38をみていただければわかるが、まず取得者の年齢分布では「40歳代」が最も多く、全体の43%を占め、次いで、「30歳代」が37%で、両層を合わせると全体の8割を超える。この年齢層は、社内では管理職層であり、各部門の業務を牽引する、当社にとってまさに中核的な人材であることが明らかになる。上位管理職層の可能性が高い「40歳台以上」も全体の55%である。これは、持続的な部門業務の遂行を考えると、大きな潜在的リスクといえだろう。

一方、取得期間の分布（右図）をみると、かなり分散していることがわかる。「3ヶ月以下」が38%ともっと多いが、「10-12ヶ月」という取得可能期間の上限に到達する長い層も3割以上となる。これは、先の

特性比較でもしてきしたとおり、老親介護という問題への対応における時間的な不確実性の存在が現れている。短期取得で一定のメドが着いて、職場復帰できればよいが、第一ステップでの休業制度の上限を超える長期も発生する可能性が十分にあることが示されている。また、長期化するケースでは、施設費、交通費等の経済的負担も大きなものとなるであろうし、当事者として関わる従業員にとっては、自身のキャリアの継続や職場との関係性の維持など、心理的な苦労が蓄積することも容易に想像される。

図表3-38 介護休職取得者の実態（2005-2009）



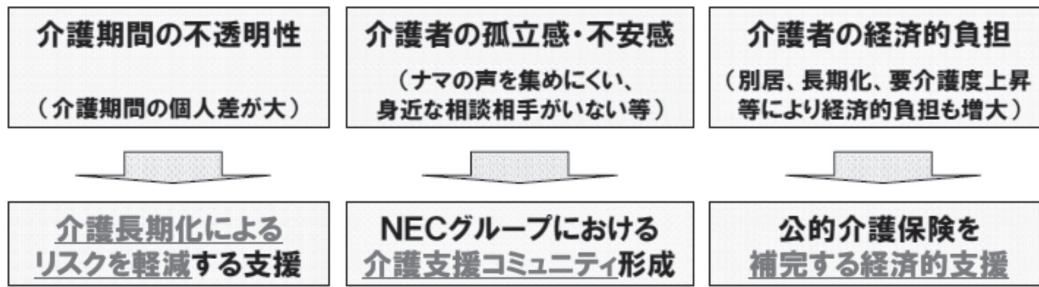
また、当社の試算では、当時のグループ従業員10.9万人のうちの6割が、いつ老親介護になってもおかしくない「介護世代（45歳以上）」であることや、公表された介護保険統計において、75歳以上の要介護認定率が大幅に上昇したことが明らかになった時期でもあった（認定率30%）。この「介護世代」で、平均的に老親が75歳前後に到達するのである。加えて、この時点の当社の従業員の平均年齢は41歳であったことからすると、多くの従業員が介護リスクに直面するリスクがいよいよ高まってきていることが実感されたのである。

こうした切迫した状況を認識するなかで、当社が、第一ステップから、さらに踏み込んだ対応の必要性を自覚したわけだが、では、どのような方向性での拡充を目指すべきなのか、慎重な検討が行われた。

当社の結論は図表3-39に示すものとなった。

まず第一に、先の休業取得実績で観測された「介護期間の不透明性」に着目した。介護期間の個人差が大きいことが、大きな問題であり、最も大きなリスクとなった当事者のダメージが深刻なものであり、彼らを救済する施策の重要度が高いと結論づけた。介護の特性をよく認識した結論である。第二は、当事者のメンタル面でのダメージに着目したものである。この点も先の特性比較で触れたとおり、40歳代、50歳代の多忙な管理職、責任の重い役職に就いている従業員にとって、気軽に周囲に相談して、仕事のやりくりができる状況とは想像し難い。孤立感に苛まれ、また、今後の展望についての不安感に押しつぶされかねない事態も想像される。介護もまた、メンタル不全問題であるという認識に達したのである。第三の方向性も、介護問題に直面したときに長期化に伴って「高リスク」となる層への対応を重視したものである。すなわち、介護者の経済的負担を軽減することの重要性に着目した。介護を擁する老親が遠隔地に居住するケースなどでは顕著だが、その経済的負担が重くのしかかってくる。その負担を軽減することが、実質的な支援になると結論づけたのである。

図表3-39 第二ステップの考え方（支援拡充の方向性）



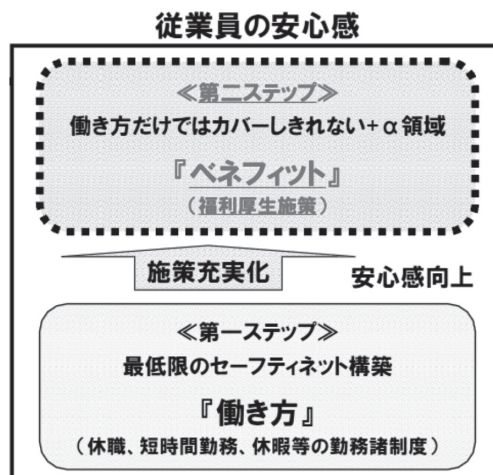
この三つの方向性が結論づけられ、それぞれ「長期化リスクの軽減」「介護支援コミュニティの形成」「公的介護保険の経済的補完」という制度コンセプトとして固まってゆくことになる。この第一ステップから第二ステップへの進化を、当事者たちのコンセンサスとして図表3-40のように表現している。

第一ステップとしての休業、休暇、短時間勤務等の様々な時間的支援を総括したときに、それは「働き方」に関する柔軟性や余裕度を高めることで、その余力を「介護」という厄介な個人的問題に当てられるように配慮しようというものであった。確かに、育児では育児休職や育児期の短時間勤務の円滑な利用によって、仕事との両立問題の多くの部分が解決することが可能であった。「介護」も同様の問題であると認識したときに、まずは時間的支援に着者することは自然の対応である。

しかし、「介護」は、検討したとおり、育児では想定しなかった様々な重大なリスクを内包していることが認識されたとき、第一ステップにあった時間的支援だけでは十分な対応といえないことが明らかになる。当社では、第一ステップを「働き方」の支援と位置づけた上で、第二ステップを「ベネフィット」として、新たな性格付けを行ったのである。ここでの「ベネフィット」には、福利厚生施策として補助表記されている。

この「ベネフィット」という言葉こそが、介護を「働き方」としての対応から、さらに一步踏み込んだ対応を意味するものである。つまり、介護の直面し、それが長期化するなかで、経済的リスク、メンタル・リスク、人間関係的リスク、キャリア・リスクなどとして、リスクが増幅、拡散しようとするときに、企業が従業員のために、それぞれのリスクに対して個別に、直接的な支援、恩恵を提供しようという発想に転換されたのである。まさに、今日的な福利厚生の存在意義といってもよいだろう。実効性をもったセーフティ・ネットとして機能させることで、「従業員の安心感」を得ようとする目的意識が、より鮮明になったとも考えられる。

図表3-40 進化の位置づけ



具体的な施策展開については、図表3-41に整理したとおりである。

まず、先に第一の特性として指摘したように、介護のもつ時間的な不確実性、つまり予期せぬ長期化への対応として「介護転居費用補助」と「介護休職給付金（改訂）」の導入に踏み込んだ。前者は、遠隔地にいる老親を従業員の居住地近郊に転居する費用に対する支援である。従業員の移動による疲弊を回避するためには、早い時期に思い切って転居を促すことは、かなり有効な対応策となる可能性が高い。他の介護補助者の協力も期待でき、施設確保に成功する可能性が高まるケースもある。長期の介護となるだろうと判断できた従業員にとっては、有り難い施策である。一方、後者では法定の介護休業給付金に対して上乗せ給付を行うものである。介護の長期化に伴うランニング・コスト負担の長期化が、家計に大きなダメージを与えることを防止する狙いである。この支援策も介護という課題の特性、特に「高リスク」層となった場合をよく理解した上での対応策であることがわかる。

当社の介護支援策は、従来から展開していた一般的な介護支援策を強化、拡張する形で「第二ステップ」と位置づけられ、進化を遂げたものである。この第二ステップにおいて、新たに着目された点が介護者のメンタル面での支援である。老親のために十分な対応ができていないとする罪悪感、焦燥感や、誰にも相談することができないことによる孤立感など多忙な業務に就きながら介護という深刻な生活課題に向き合わざるを得ない従業員には、メンタル面からの支援が重要である。この対応としてIT企業らしく「介護支援コミュニティ」と名付けたポータルサイトを設置した。介護に苦悩する者同士の悩みの共有やノウハウの交換、介護相談など、孤立しない介護を実現するための基盤的な仕組みを提供した。ITリテラシーの高い当社従業員ならば、活用する可能性は高いだろう。また、外部の専門事業者との提携によって、全国規模での介護事業者の紹介や恩典の提供などの機会を提供することとした。

図表3-41 NECの介護支援制度（第二ステップ）

	施策	概要
介護長期化によるリスクを軽減する支援	『介護転居費用補助』導入	親の介護目的の転居時に親または共済会会員の転居費用を補助 【補助上限額50万円】
	『介護休職給付金』改定	介護休業時の法定給付「介護休業給付金」(休業前賃金×給付率40%、休業後通算3ヶ月まで)を補完する共済会の独自給付『介護休職給付金』(休業前賃金×給付率40%、休業後通算1年間まで)の給付率を2/3に改定
介護支援コミュニティ形成	『NECファミリーケア』開設	NECグループの介護支援コミュニティとして、「きめ細かい情報提供」と「ナマの声の共有」を柱とするポータルサイトを開設
	『ファミリーケア・サポートメニュー』導入	『NECファミリーケア』内の情報提供メニューの一環と位置づけ、介護事業者と広い提携網をもつ福利厚生アウトソーサーと法人契約を締結 (提携介護事業者の情報、介護サービス利用時の特典を提供)
公的介護保険を補完する経済的支援	『介護環境整備支援金』導入	“要介護3”以上の親等の介護で介護方法の見直しが発生し、共済会会員が多額の負担をした場合に支援金を支給 【給付額:一律20万円】 (対象:在宅介護の住宅改修費、介護施設入居に伴う一時金)

・人材戦略としての介護両立支援のあり方

老親介護が今後長期にわたり、わが国企業の多くの従業員を苦しめ離職や健康不全、生産性低下などの深刻な悪影響をもたらすとすれば、企業はどのような支援を行えばよいのだろうか。その基本的な対応のあり方について最後に述べておきたい。

まず、両立上の「リスク」と「リソース」という二要因から、この問題の本質を捉えることが必要と考えている

両立上のリスクの第一は、老親介護のリスクそのものの大きさ、負荷の強度である。要介護者が1名なのか、複数なのか。また、要介護度がどの程度なのか。さらには、認知症の発症があるか、など従業員が直面する要介護者による直接的なリスクの深刻度である。このリスクが深刻であるほど、離職可能性が高まる。加えて、家族関係や家庭環境にもリスクは存在する。例えば「主たる担い手」という役割を家族・親族内で誰が該当するか、といった人間関係がある。従業員本人がその当事者となれば高いリスクとなる。また、両立という観点からは職務特性、職場環境もリスクとして捉えられる。繁忙で長時間労働が強いられる働き方では、両立は困難となり、離職の危険性を高めるであろうし、交替要員の確保が難しい職務のケースなども同様である。あるいは、転居転勤が高頻度で行われる職務や、夜間交代勤務などもリスクとなろう。これらの職務特性、職場環境に関する状況もリスクとなる。

第二は、老親介護と仕事との両立実現に貢献しうる様々な資源（resource）を捉えることが重要となる。例えば、直接的な介護労働を就ける労働力が重要な人的資源である。要介護者の配偶者が存命で健常であれば、子達にとって両立問題は一定期間、軽度のものとなる。あるいは、複数の兄弟姉妹が近隣に居住しているならば、デイケア施設等への送迎等対応が分担できる。あるいは、勤務先企業から提供される様々な支援制度も経済的資源や時間的資源となる。半日・時間単位の有休、介護ヘルパー費用補助制度、要介護の転居補助金、在宅勤務やフレックスタイム制度などの諸資源は有効である

個々の従業員がこれらの両立上のリスクとソースをどのように保有しているかが、鍵となり、複数のリスク、リソースが多重的に、そして多様なパターンとして保有されている。この保有パターンに応じて有効な支援は異なることになる（図表3-42）。また、個々の従業員でリスクとリソースの関係性が常に変動する。この変化に適応した柔軟な支援も必要となる。早期のカミングアウトを受け容れ、多様な支援プログラムを従業員が自律的に選択できるような体制が有効であろう。

図表3-42 リスクとリソースの関係性と支援

			両立リスク			
			低		高	
			介護	仕事	介護	仕事
両立リソース	低	介護	初期的 支援	両立性の維持	重点的 支援	
		仕事				
	高	介護				
		仕事				

老親介護問題は、これからの労使にとって最大のテーマのひとつと考えられる。「子のない大人はいても、親のない子はない」という言葉の通り、全ての従業員にとっていつかは直面する可能性が高い普遍的な両立リスクとの認識が求められる。

また、社会システムとして政策的に介護への対応を考える論理と、企業経営上のリスクとして従業員の老親介護に対応する論理が異なると考えるべきであろう。社会的には施設インフラ整備が不十分であることから、在宅介護が指向されている。しかし、個々のケース、特に多忙な中核人材のケースでは、在宅では事態が悪化させ、両立を返って難しく、深刻なものとし、自発的離職、つまり人材喪失という企

業にとって最悪の事態に陥ってしまう可能性も高い。できるだけ早く施設を確保することが両立のために最も必要な対応となるケースも多い。

いずれにしても、日本企業は中核人材の保持、そして活力維持のための長期的な経営戦略と位置づけ、実効性をもった支援システムの構築が急がれている。

3-2-4. 人材投資としての福利厚生：自己啓発の活性化の課題

福利厚生には多様な分野、領域が含まれている。住宅、給食、健康、医療、慶弔、レクリエーション、その他の生活支援、等々である。これらの多様な制度・施策の中で、各企業、労使が自社のニーズに適したものを複数、選択してひとつの制度編成を行う。この編成された総体を「福利厚生制度」と呼ぶわけである。任意の選択であることから、結果的には、各社各様の個性をもったものとなってしかるべしである。

ここでは多種多様な制度・施策の中で、今後の多くの企業、特に中小企業が注力すべき選択肢の一つではないかと考えられる「自己啓発・能力開発 (self-development)」に着目してみたい。

なぜ、今、自己啓発なのか。多種多様な正社員の中でも、自社の人材の価値を高めるという点で、明確な人材投資色をもつ施策が自己啓発・能力開発である。

これは、これからの福利厚生の新しいあり方を展望するとき、企業にとっての戦略的活用を目指す方向性、そして、利用者、受益者である従業員にとっての生活設計資源としての活用の方向性という二側面から考えたときに、自己啓発が両方向からの重要な接点になるかと考えられ、また労使間で、注力という点で最も合意形成が容易な領域と考えられるからである。では、二つの側面における接点とはどういう意味なのか。

筆者は、これからの福利厚生には、厳しいグローバル競争に曝されている企業の競争優位に対して明確な貢献を果たす役割が求められていると考えている。これが企業側の視点である。では、具体的にどのような役割が求められているのか。それは、企業という組織を支えている要素としての多様な人材の価値、パワーを高めることであり、その高い人材力を維持するために自己啓発が有効な手段となる。

特に、企業内の中核人材 (Core Work Force) と呼ばれる層は、企業の競争力と直結する人材層であり、彼らの人材としての価値を維持し、さらに高めてゆく人材管理は重要な課題となる。つまり、保有する能力の経年陳腐化を防止しながら、新しい知力、経験値を得てゆく、自己啓発はこの過程に有用な手段のひとつとなりうる。

ここでの能力とは多様なものである。担当職務に関する高い業務遂行能力はいうまでもなく、商品開発力、顧客サービス品質等に貢献できる高い専門能力、対外的信用力、そして、職務以外の体系的な知識を獲得することによる多能工化による適応能力の向上。あるいは異質の知識体系を得たことで既存の知識との融合による創造性の発揮の可能性も高まる。こうした人材の知的高度化に、自己の関心、興味に基づく選択による自己啓発の成果が有効に作用する可能性が高いと考えられる。

また、自己啓発には、人材開発手段として企業主導の教育訓練 (OJT, OFF-JT) とは異なる特性を有している。その最大の特徴は従業員の自発性に基づくものであるという点にある。したがって、業務時間外での生活行動の中に含有される。この自発的生活行動という特性が、企業が行う教育訓練の延長線、あるいは補完行動という性格だけではなく、個人としての生活設計行動という性格を併せ持つことになる。つまり、個人として積極的に自己啓発行動を取ることが、企業にとっての人材価値の向上という利点を与えるだけではなく、個人の生涯生活設計においても有効なものとなる。先行研究では、将来的な所得上昇や雇用の安定性といった大きなメリットをもたらす可能性を有していることが明らかになっている。このような生活面での投資効果が、従業員に対して自己啓発行動を喚起させる上でも重要な意味をもつ。加えて、自己啓発によって獲得される成果の多くが従業員自身のEmployability (雇用される能力、転職適応能力) を高めることにつながる。これは、将来、仮に企業業績の不振によって雇用が脅かされるような事態に遭遇した際の強い備えともなる。あるいは、リタイア後のセカンド・ライフにおける新たな所得獲得機会などにもつながることも期待できる。このようにみると、自己啓発は従業員にとっても厳し

い少子高齢化の時代を行く抜く上で、雇用や所得といった基盤的な生活不安を解消し、問題を解決する手段となる可能性が高いのである。

このようにみると、自己啓発は企業の競争優位のための人材戦略として、そして従業員の生涯生活設計に資する重要な手段として、双方にとって注力すべき必然性の高いものといえるだろう。

ここではこの自己啓発の意義、そして現状の課題と今後の展開のあり方について考えたい

まず、わが国の企業、そして労働者における自己啓発行動の実態を確認してみよう。

本年、三月末に厚生労働省より「能力開発基本調査」が発表された。当調査の目的は、わが国の企業、事業所及び労働者の能力開発の実態を正社員・正社員以外別に明らかにし、職業能力開発行政に資することを目的としているが、自己啓発*の動向についても時系列的にその動向が捉えられている。日本国全域における30人以上の常用労働者を雇用する企業調査、事業所調査と、その事業所に勤務する労働者が抽出されて個人調査の対象となっている。

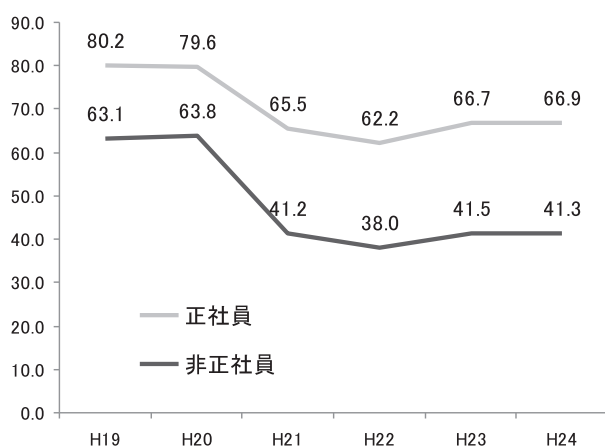
・自己啓発の実態と課題

まずこの調査から、最新の实態を確認しよう。

図表3-43は、平成19年度から同24年度までの、労働者の自己啓発に対して何らかの支援を行っている事業所の割合の推移である。まず、正社員対象においては平成19年度では八割を超えていた比率が、21年度に65.5%に急落して以来、六割台半ばの水準が続いていることがわかる。三割以上の事業所が自己啓発に対して何も支援していないという状況である。非正社員も同様の傾向であるが、正社員と比較すると、現在はさらに水準が低く、支援を行っている事業所が四割台に止まっている。

図表3-43 自己啓発支援の実態①

労働者の自己啓発を支援している事業所(比率)



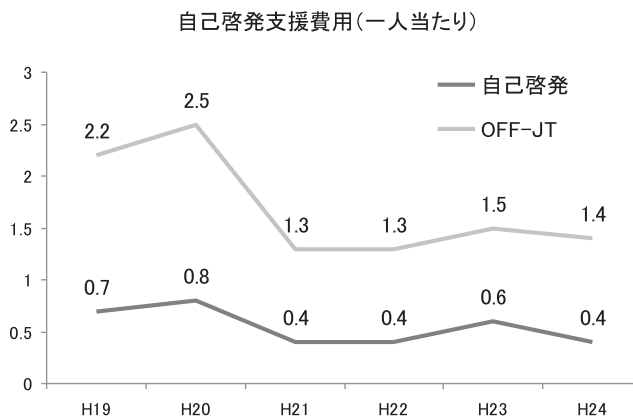
〔能力開発基本調査(厚生労働省)〕より作成

*自己啓発とは「従業員が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動。() 職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等は含まない」

支出面での動向についてもみておこう。図表3-44は、企業が労働者の自己啓発に対して支出した支援費用の労働者一人当たり平均額(費用を支出している企業だけの平均額)の推移である。このグラフには自己啓発だけではなく、教育訓練の形態のひとつであるOFF-JTの費用についても比較のために

掲示した。まず、自己啓発支援は、直近の調査結果では0.4万円（前回0.6万円）となっている。また、OFF-JTで1.4万円（前回1.5万円）となる。支出面でも、先の事業所実施率と同様で、平成21年度に急落して以来、回復傾向を見せていない。また、年間四千円程度の自己啓発支援が妥当なものであるか、あるいは、彼らの自己啓発行動を喚起するものであるか、考えさせられる金額である。

図表3-44 自己啓発支援の実態②

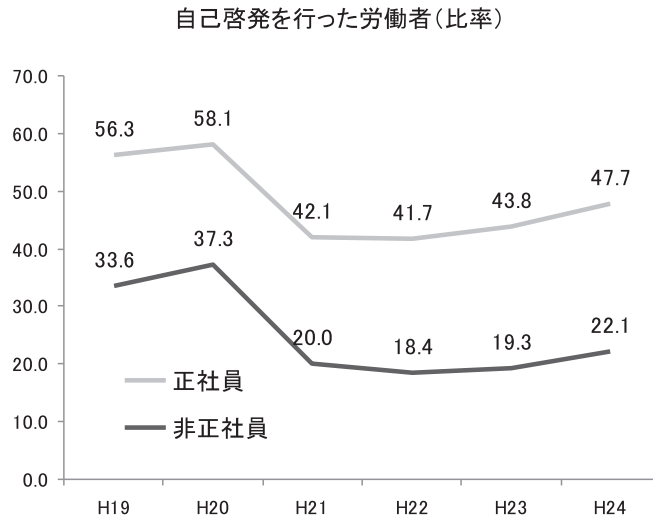


「能力開発基本調査（厚生労働省）」より作成

このように事業所内での制度環境や支援水準が沈滞したままのなかで、労働者側の行動はどうなっているのだろうか。図表3-45は、個人調査からみた各年度、一年間に自己啓発を行った労働者の割合の推移である。

直近の平成24年度調査において自己啓発を行った者は、正社員では47.7%（前回43.8%）、正社員以外では22.1%（前回19.3%）となっている。正社員でほぼ二人にひとりが何らかの自己啓発を行ったということになる。傾向的にみると、先の事業所調査と同様に平成21年度に急落しているが、この個人調査での自己啓発の実施率は、平成22年度に最下点となって以来、緩やかだが、着実な上昇傾向が確認される。労働者側では、制度環境や支援内容の回復を待たずに、自己啓発行動を徐々に再開し始めているように見える。ただし、直近調査での自己啓発を行った者の一人当たりの平均延べ受講時間を見ると、正社員では一年間の総計で72.1時間となっており、前回79.8時間よりも7時間以上短縮されている。正社員以外でも89.0時間で前回90.5時間から減少した。正社員、正社員以外ともに、より短時間での自己啓発行動を余儀なくされていることがわかる。

図表3-45 自己啓発支援の実態③

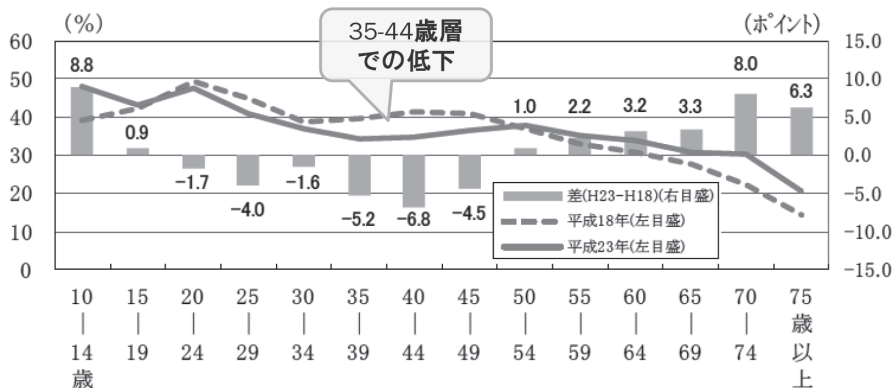


「能力開発基本調査(厚生労働省)」より作成

この時間的な課題は、他の調査においても確認される。図表3-46は、「社会行動基本調査(総務省)」における平成18年と同23年において、「学習・自己啓発・訓練(仕事や学業は除く)」の年齢階級別の行動者率の較差をみたものである。行動者率とは15単位の測定において特定の行動を取った者を行動者とし、この行動者総数を該当人口全体で除したものが行動者率となる。「学習・自己啓発・訓練」の内容としては、外国語学習、パソコンなどの情報処理、商業実務・ビジネス関係、介護関係、芸術・文化等となる。

この二時点を比較すると、学習・自己啓発行動を取った人が顕著に増えたのは「10-14歳(+8.8ポイント)」「70-74歳(+8.0ポイント)」「75歳(+6.3ポイント)」である。一方、大きく減少した層は「40-44歳(-6.8ポイント)」「35-40歳(-5.2ポイント)」あたりの若手、中堅層である。目的と内容では、「自分の教養を高めるため」、「現在の仕事に役立てるため」という目的の割合が低下し、「仕事につくため」が上昇した。また、内容との関連で見ると、「パソコンなどの情報処理」、「商業実務・ビジネス関係」及び「介護関係」などの内容の自己啓発を行っている層では「現在の仕事に役立てるため」が最も高くなっている。

図表3-46 「学習・自己啓発・訓練」の年齢階級別行動者率



「社会行動基本調査」(平成18年、23年)より抜粋

このような実態を総括すると、事業者側では平成21年頃に縮小した制度・施策や、支援額を回復させるには至っていない。一方で、労働者側は自己啓発の必要性を感じ始めており、着手する人が増えているようだが、従来のように十分な時間を割くことが難しく、特に自己啓発による人材開発が最も必要とされる30歳代から40歳代前半あたりでは時間をかけることができず、自己啓発に取り組めずにいる者も少なくないといった状態であろう。自己啓発を行う上での問題点については2009年に、労働政策研究・研修機構が大規模な労働者調査を行っている（図表3-47）。この調査結果には「仕事が忙しい」という問題が最大値（52.8%／40.8%）となっており、「実施しなかった層」では二番目に「家事・育児・介護など仕事以外のことで忙しい」があがっている。いずれも、「時間」の問題である。「費用が負担できない」という問題は、自己啓発を「実施しなかった層では二番目（35.2%）」になっている。「時間」と「費用」、この二点が、従業員が自己啓発に取り組む上での大きな障害点となっている。

図表3-47 自己啓発の課題

自己啓発を行う上での問題点			
	実施した	実施しなかった	全体
仕事が忙しい	52.8	40.8	44.3
家事・育児・介護など仕事以外のことで忙しい	27.0	29.3	28.7
費用を負担できない	30.2	35.2	33.7
どこで学べばよいかわからない	7.2	10.7	9.8
信頼のおける教育訓練期間がわからない	7.8	9.9	9.3
どのような能力や知識を身につけたらよいかかわからない	6.0	14.8	12.3
取得すべき資格がわからない	2.9	7.6	6.3
特に困ったことはない	16.6	12.4	13.6
そもそも自己啓発に関心がない	1.4	8.8	6.7
その他	2.5	1.1	1.5
N	1,164	2,839	4,023

「働くことと学ぶことについての調査（2009）」労働政策研究・研修機構

・自己啓発に関する先行研究からの知見

労働者の自発的行動である自己啓発がどのような要因によって生起するのか、また、自己啓発行動がどのような効果をもたらすのか。近年の実証研究の成果についても紹介しておこう。

まず、自発的行動がどのような要因によって生起するのだろうか。この要因研究の成果では、奥井(2002)が、労働者の「所得」が高いほど、自己啓発において通信教育を受ける確率が高いことを明らかにしている。自己啓発に伴う費用負担能力の高さを裏付けるものである。また、吉田(2004)は「都市に居住」するものは仕事に生かす目的で通信教育やカルチャースクール等の受講をする傾向にあること。そして、「子供の存在」が通学による自己啓発行動を抑制することを実証した。都市居住が何の代理指標かは、断定的な判断は難しいが、ひとつには都市部に自己啓発サービスを提供する事業者が多く立地していることがあろう。また、印象的だが、都市部のビジネスマンの方が、競争意識や危機感が強いようにも思われる。「子供」が抑制要因となっているのは、先の調査結果にあったように、育児等の時間要因であり、また、育児費用によるコスト負担能力となっているためであろう。

また、平野(2007)自己啓発が性別・学歴的に高学歴かつ女性が自己啓発を行う傾向が高いことを明らかにしている。加えて、「結婚」、「未就学の子の存在」が抑制要因となっていることをここでも指摘している。高学歴者が自己啓発を志向する傾向をもつことは、大学受験での成功経験をもつためとも考えられ、学習意欲が強い。

石山・木戸（2007）は、企業が社内にキャリアセンターを設置しているケースで自己啓発に対して好影響が出ている点を明らかにした。同センターでは、セカンドキャリア、キャリアの方向性、人材公募、WLBなどの様々な将来のキャリア展開に関する情報提供事業を行っているようだが、このような社内機関を設置することで、従業員が自己啓発の一環として任意のセミナー等への参加率が上がったと報告している。自己啓発の必要性の認識を高めるような、様々な情動的な刺激を与えることが、彼らの自発的行動を喚起したものと考えられる。自己啓発制度そのものを充実させることも重要だが、一方で、なぜ自己啓発が自分の職業人生にとって重要か、という動機付けのための情報刺激を与える装置や活動も、自発的行動であるが故に欠かせないことを示唆している。この点は、荒尾（2010）が、教育訓練が充実している企業の従業員ほど、自己啓発に対する積極性が高いことを検証したことにも通じる。企業主導の教育訓練そのものが、自己啓発の必要性を認識させる刺激となっているものと考えられる。この研究では、自己啓発の問題点として、「多忙（時間）」「費用」「何をすべきかわからない」「どの受講内容が適切かわからない（女性、非正社員に多い）」の四点が重要であることも明らかにされた。「時間」と「費用」は既に、指摘された点だが、三番目の「何をすべきかわからない」という問題点は注目しなければならないだろう。全ての従業員が明確なキャリア・ビジョンを持ち、自己啓発として何が必要かを認識しているわけではない。むしろ、多数派はこの問題点のような迷いを有しているとも考えられる。この点は、原（2011）においても同様の指摘がなされていることが興味深い。この研究では、勤務先の上司から身につけてほしい能力について説明を受けている従業員のほうが、説明を受けていない人とくらべて、統計的に有意に自己啓発の実施確率が高いことを明らかにしている。さらに、過去3年間に勤務先の指示で教育訓練を受けたことのある人のほうが、自己啓発の実施確率が高いことも指摘し、「これらの結果から、職業能力として何を身につけるべきかを知らされていることが、自分で行う職業能力開発につながると考えられる」と述べている。

「時間」と「費用」という物理的な障害ばかりではなく、「何をすべきか」という従業員自身に明確な「方向性」を提供することが、自己啓発行動を喚起するためには、不可欠なポイントなのである

では、次に自己啓発の効果に関する研究成果についてもいくつか紹介しよう。

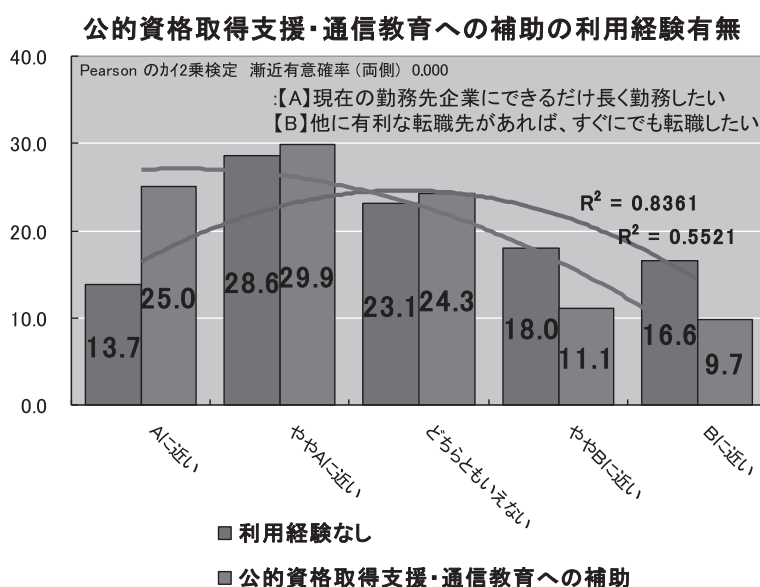
吉田（2004）は、自己啓発を行っても、すぐに月収（賃金等）は変化しないが、通学講座や通信講座を受講した層では、4年後に年収が上昇することが検証された。自己啓発行動が、所得上昇といった成果に結実するには一定のタイムラグがあることを示している。確かに、公的資格を取得できたとしても、取得自体に一定の時間を要するであろうし、取得したとしての一部、企業のように資格手当があるケースではすぐに収入増となるが、そうでなければ資格取得の努力が評価されて昇進するか、あるいは資格に有利に働いて転職が実現するなどの二次的な現象を経なければ所得増にはならないだろう。自己啓発が、投資的な性格の強いものであることを示すものでもあり、このような特性を踏まえた上で、長期計画的な対応が従業員に求められていることを意味している。同様の成果としては、樋口他（2011）は、世帯主が仕事のための学習といった自己啓発を行っている場合、貧困突入確率が有意に低いことを示した。これも自己啓発が将来の所得獲得機会や所得の安定性に有利に作用していることを示唆している。

筆者も正社員のデータを用いて、企業にとっての経営的效果と自己啓発との関連性について分析を行った。結果は、図表3-48に示すとおりである。この分析は、企業が提供した自己啓発施策である「公的資格取得支援・通信教育への補助」を利用した経験のある従業員層と、一度も利用した経験の無い従業員層での、定着性に関する態度形成に差異が存在することを検証している。定着性の測定については図表3-49に示すSD法（semantic differential scale method）と呼ばれる対立的な表現を示して、回答者自身の意見や態度がどちらに近いものかを五段階の尺度で測定する。ここでは、現在の勤務先企業に対す

る定着性について「A 現在の勤務先企業にできるだけ長く勤務したい」と「B 他に有利な転職先があれば、すぐにでも転職したい」という二つの表現を示して測定を行った。

分析結果は、自己啓発の利用経験層では明らかに「定着的態度」を有する層の比重が大きいことが明らかになり、統計的に有意な差異の存在が確認できた。例えば、自身の態度が「Aに近い」と明確に回答した割合が、利用経験層では25.0%であるが、未利用層では、13.7%と半分程度でしかない。この分析結果は、自己啓発が直接、定着性を促すという一方的な因果関係を検証したものではない。元々、定着的な態度を有する従業員ほど、自己啓発制度を利用する傾向が強いという関係性も考えられる。自己啓発制度の利用が定着性そのものを高める効果の可能性もあり、かつ、定着する意図の明確な従業員ほど自らの価値を高めようとする傾向がある。いずれにしても、企業にとっては歓迎すべき自己啓発の機能であろう。従来より、自己啓発制度をあまりに活性化させることが優秀な人材の流出の引き金になるのではないか、という懸念が人事部門には根強くあったように思われるが、この結果からはそうした心配は無用のようである。

図表 3-48 自己啓発施策の利用経験と従業員態度



図表 3-49 従業員態度の測定方式

Aの考え方	Aに近い	かなりAに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	かなりBに近い	Bに近い	Bの考え方
(1)現在の勤務先にできるだけ長く勤務したい	1	2	3	4	5	6	7	他に有利な転職先があればすぐにでも転したい
(2)現在の勤務先ではできるだけ勤勉に働きたい	1	2	3	4	5	6	7	現在の勤務先ではあまり勤勉に働こうと思わない
(3)現在の勤務先にできるだけ貢献したい	1	2	3	4	5	6	7	現在の勤務先にあまり貢献しようと思わない

さて、最近のデータや研究成果から、自己啓発の動向についてみてきた。最後に、今後、この施策を有効に活用するためにはどのような点に留意すべきか、整理しておきたい。

まず第一には、従業員の「時間的な制約」を緩和することが、基本的な条件整備としての第一歩であ

ろう。ワーク・ライフ・バランス施策として展開されている様々な時短施策（定期的早帰り日、自己啓発休暇、在宅勤務日）などと関連づけて、プライベートタイムの有効活用として自己啓発を推進することは重要であろう。

第二は「経済的な制約」を緩和する対応も必要となろう。自己啓発に対する投資が将来の雇用や所得に好影響を与えたとはいわかっていても、実質賃金が伸びない現状では、費用を捻出することが困難な従業員も少なくないだろう。従来型の補助金施策をベースに着手時と成就時での両面での支援が有効であろうし、また、資格手当を明示することで投資とリターンの関係を事前に明確にすることも動機付けになるとも考えられる。

第三のポイントとしては、先の研究成果にあった「上位職等からの具体的な「期待」の伝達」である。定期面談時等で「役割期待」や将来キャリアとの関連で必要となる「知識や資格」をできるだけ早くから、具体的に伝える仕、組織的な組みを導入することも有効であろう。この際には、将来の仕事レベルが、現在からどの程度の「レベル・アップ」が求められるかという較差を伝達できれば効果的であろう。本人にとっての中期的な、選択可能なキャリア・コースの提示し、その過程での各職務に必要な職業能力（業務要件・適性要件）の社内で開示してやることも親切であり、自己啓発行動に対する刺激になるだろう。

最後のポイントは、自己啓発による学習を学習だけに終わらせず、本人の努力や希望に合致する形での自律的異動の可能性を提示することである。いわゆる、社内FA制、社内公募制などがその典型例であるが、その募集条件に自己啓発成果を必須条件とすることができれば、単に雇用確保や所得安定といった効果だけではなく、希望する仕事ができるようになるためにワン・ステップとして自己啓発を位置づけることができるはずである。こうして、社内での健全な人材流動性が確保されることは、組織そのものの活性化にもつながることになるだろう。

企業と従業員、それぞれが自己啓発をどこまで、戦略的に活用できるか。多いに知恵を搾る時期にあるのではなかろうか。

3-2-5. 労働市場におけるブランディングの必要性

・ブランディングとは何か

最後に新たな視点から企業の人材戦略とその具体策としての人的資源管理、特に福利厚生や両立支援制度のあり方、特に労働市場に対するプレゼンスを高める方策として提案したい。まさに中小企業にとって必要な方策ともいえよう。

では、その新たな視点とは何か。

それは「ブランディング (Blanding)」である。

なぜ、ブランド論の検討が必要とされているか。

まずは、この基本的な問題意識からやや畑違いの分野での動きを眺めながらじっくりと考えてみたい。

周知の通り、ブランド論、ブランド戦略に関する議論の多くは消費財である商品・製品の営業的な成功を目指すマーケティング論において近年、数多く蓄積され初めてきた。この消費財市場におけるブランド論の隆盛の背景にあるものは、それ以前の、従来からの伝統的な販売理論、マーケティング理論だけでは市場での成功が困難となってきたからである。この伝統的理論とはマーケティング・ミクス (Marketing Mix) と呼ばれるものに代表され、マーケティングに関する4つの要素の最適な組み合わせを模索する考え方であった。しかし近年、この方法論だけでは大きな成功には到達できないことが認識されてきた。ちなみに、4つ要素とは「4P」と呼ばれ、製品戦略 (Product)、価格戦略 (Price)、販売経路・流通戦略 (Place)、販売促進戦略 (Promotion) の4要素を意味しているが、これらの個別の戦略の重要性が必ずしも後退した訳ではないのだが、これらだけでは明らかに成功のためには力不足となったのである。

それはなぜか。ブランド論を初めて理論的に体系化したデビッド・A・アーカーは、近著「ブランド優位の戦略 (1997)」において、次の二つの市場の変質が背景にあることを改めて指摘した。すなわち、「消費の多様化」であり「消費の個性化」である。前者は、商品の購買者である個々の消費者自身が、自らの価値観やライフスタイルを尊重し、自己主張するようになることで画一的・同質的な商品ニーズから拡散し、逃避した現象である。その結果として、後者の現象として、いままでの画一的な消費ニーズやスタイルが崩壊し、多様化した。この個性化と多様化が、ともすれば、没個性の画一的なものに陥りがちであった4Pベースだけのマーケティング戦略の有効性を大きく後退させてしまったのである。当時、「消費者の顔が見えなくなった」といったマーケター達の言葉が広がったことに象徴されるように、ヒット商品を生み出す方策を見失ってしまうこととなった。

こうした消費者市場における膠着状態を打破するものとして「ブランド戦略」が注目を集めることになる。

さて、ブランド理論の概要の紹介とその応用について考える前に、この消費者市場で生じた売り手側の企業が陥った膠着状態は、企業が直面している労働市場に当てはめて考えることができるのではないだろうか。

外部労働市場からの優秀な人材調達、内部労働市場における人材の定着と貢献を図ろうと日々注力する人事部門には、先のような膠着感、つまり採用戦略や定着戦略において従来からの方法論や発想が限界に来ていると感じる機会が増えているのではないか。例えば、新規学卒の「七五三問題」と呼ばれる早期離職問題に対する解決の道筋は未だ見えていない。あるいは、昨今の「ブラック企業問題」もわかりである。当事者企業の労働問題の真偽も重要だが、“ブラック企業”というレッテルを貼られることの大きなりスクに怯える風潮が広がっている。一方で、少子高齢化に伴う急速な生産年齢人口の縮小と、アベノミクスによる労働需要の回復が重なることで、地方企業、中小零細企業、特定業種などでの「人手

不足問題」が深刻度を増している。事業継続が危機的な状態にまで陥るケースが確実に多くなってきている。あるいは、自社製品へ毒物混入やSNSへの職場での珍奇な違反行為の投稿等に代表されるような、従業員による「モラル欠如行動問題」が自社製品や企業イメージに大きな打撃を与えるような事件も後を絶たない。

これらのいずれも看過できない近年の人的資源管理上の諸問題の背景には何があるのだろうか。

この背景であり、共通要因を考える上でのひとつのアナロジー（類推）として、先のマーケティングでの膠着状態と類似した状況があるように思われる。それは従業員の価値観や指向するライフスタイル、生活背景における「個性化」であり、それが「多様化」あるいは「格差」を生むことで発生している従来型のルーチンとしての人的資源管理、人材戦略の限界であり、陳腐化ではなからうか。マーケティングで捉えようとする消費者を労働者として置き換えたときに、多くの示唆が与えられる。

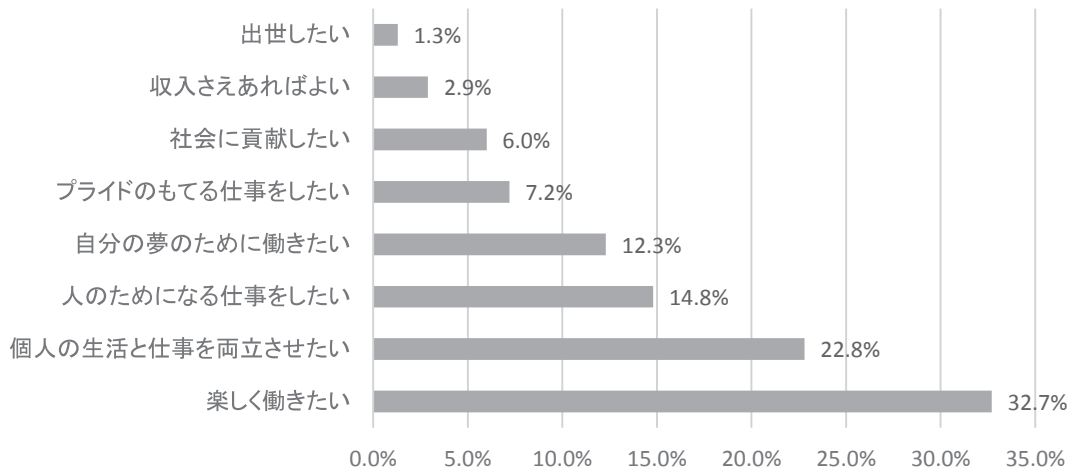
例えば、外部労働市場である新規学卒の採用市場とは、自社商品を初めての消費者に購買させる販売戦略に他ならない。この自社商品とは、労働市場では「会社」そのものである。このとき「買いたい」、つまりその会社で「働きたい」という商品選択を期待するわけだが、現在、自社が「選ばれる」に足りる価値を、本当に彼らに提示できているだろうか。この価値とは労働者との価値観との合致が期待される価値である。また労働者の「働きたい」というニーズや価値観に応えるだけの条件、環境を用意できているだろうか。

さらに重要な点は、その価値や条件、環境についての重要な情報を正確に、幅広く労働者に、労働市場に伝えることができているのか。そして、結果として求める人材層からの共感、支持を得られているだろうか。

図表3-50は、現在就活中の学生達の就職観である。あえて、回答率の低い順に並び替えてみた。まず驚くべきは「出世したい」が実に1.3%である。日本だけではなく世界の企業の処遇システムの基本思想としては「昇進」をモチベーション維持・向上のための重要なインセンティブ（誘因）のひとつと位置づけている。誘因とは、つまり「にんじん」をぶら下げているわけである。そのにんじんに全く食指が働かない層が大量に流入している可能性が高いということかもしれない。次の「収入さえあればよい」という金銭的報酬に対する反応も全体の2.9%と極端な少ない。この回答肢表現は多義的で、賃金がある程度あればよい、なのか賃金が一定水準以上の高さ（高給）であれば、それでよい、なのかとわからないが、前者であるとするれば金銭的報酬が若年層にとって働く上で、あまり有効なインセンティブとなっていないといわざるを得ない。豊かな時代に生まれ育った世代の反応としては首肯できなくもない。上位の、多数の支持を集めた回答は以前にも紹介したと思うが「楽しく働きたい」と「個人の生活と仕事を両立させたい」というものである。楽しく、は多義的であり、属人的なものでありマネジメント側としては、正直、困惑するニーズである訳だが、なにがしかの対応をするしかないのであろう。

図表3-50 大学生の就労意識①

あなたの「就職観」に最も近いものはどれですか

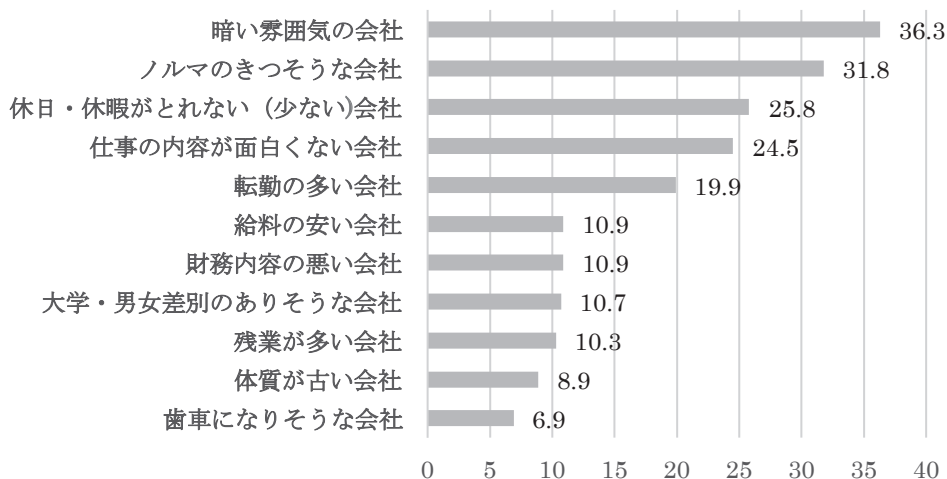


2015年卒マイナビ大学生就職意識調査より作成
(2015年3月卒業見込みの全国大学3年生、大学院1年生 9,705名)

こうした若年層の就業観が反映されると、当然の流れとして企業選択の否定基準は図表3-51のようなものとなる。「行きたくない会社」を12種の選択肢から二個以内で選択させた結果である。「暗い雰囲気のある会社 (36.3%)」「ノルマのきつそうな会社 (31.8%)」の二つの選択肢が全体の七割近くを占めている。この場合の彼らという“雰囲気”とは何だろうか？。経営学の世界ならば、組織風土、企業文化などを指すのであろうが、そんな重いものでもないような気もするが、二番目に嫌う会社が“ノルマ”である。今日、7割近い多くの日本企業が採用しているモチベーション維持策として目標管理制度があるわけだが、この設定目標を仮に“ノルマ”だと認識されたとすれば、嫌われる要素となることになる。三番目の「休日・休暇がとれない (少ない) 会社」という部分も、有休消化率は平成23年度の就労条件調査では平均値で五割を下回っており、国際比較などすると悲惨な結果となる。卸・小売業、宿泊・飲食サービス業、建設業などでは30%台であり、これらの業種は「行きたくない会社」ばかりということになってしまう。

図表3-51 大学生の就労意識②

行きたくない会社 (2つ選択)



同出所

このような情報から、採用市場における顧客（応募者）たちが重視する価値、そして就労ニーズといった期待に、現在の人的資源管理という企業が開発、提供する商品がどれだけ応えられているか。というマーケティング的な観点から見たときに、その商品の伝統的な基本機能が歓迎されていない可能性がある。昇進システム、金銭的報酬、目標管理制度いずれもしかりである。もちろん、これらは人的資源管理上、不可欠なものであり期待した機能を果たしていることは間違いないわけだが、これらが企業に対する労働市場での評価を高めるといふ点では十分ではない。

内部労働市場においても同様である。自社の従業員たちと、現在の自社が掲げている企業戦略、その目的となる企業目標、さらには目標達成によって実現される企業理念とは何か、といった基本情報が共有、共感できているだろうか。あるいは共有・共感する努力が企業側からの恒常的なアクションとして組み込まれているだろうか。なぜ、先のように一部従業員のモラルが極端に低下して、企業やその顧客に対する加害的行動を取ったのであろうか。これは組織と個人との間の基本的な価値の共有が当初からできていなかったといわざるを得ないのではなかろうか。

もし、これらの諸問題の背景ともいえる疑問を自問自答したときに、自信を持った答えが出せないとしたら、何か重要な戦略が欠如していると考えべき時期にあるように思われる。

外部、内部いずれの労働市場に対してもなすべき本質であり、目的は同じである。

顧客と位置づけられる従業員や外部人材が魅力あると認める価値を創り出し、その価値を「見せる」「伝える」こと、そして「共感を得る」ことである。その延長戦上で、いかにして「選ばれる」か、という戦術的な方策を考案することになる。

この一連の対応こそが内外の労働市場に対峙する企業に求められている「ブランディング戦略」そのものとなる。

マーケティング界では、優れたブランド力を確立することをBrand Buildingと呼ぶ。文字通り、市場の中に際だったブランドの存在感をうち建てることを意味している。内外労働市場においても、こうした企業として個性ある存在感を確立し、企業ブランド力の確立を図ることが求められてきている。それが従来からの人的資源管理システムの適応限界を一段と進化させ、有効性を高めるスパイスとして機能するのである。

・ブランド理論からの示唆

労働市場における企業ブランド戦略の方向性を考えるために、まずは先行するマーケティング界での知見を学んでおこう。その中で労働市場における企業ブランドへの応用の可能性を検討する。

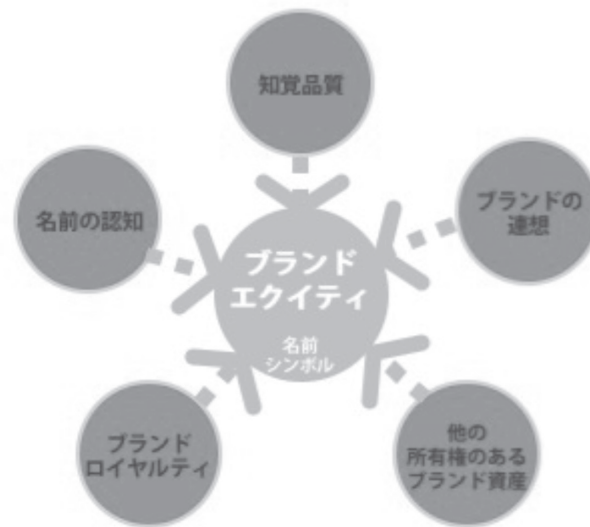
米国の消費財市場においてイメージやロイヤルティといった類似したキーワード群が先行していた時期に、ブランド理論として初めて体系化がなされたのは1980年代に先のアーカーが提唱した「ブランド・エクイティ」(brand equity)の概念であった。エクイティ論の意義は、イメージやロイヤルティといったブランドに関連する諸概念に統合的な枠組みを与え、マーケティング活動の結果としてブランドという「器」の中に蓄積されていく資産的価値(=エクイティ)として管理することの重要性を説いた点にある。その後、1991年に出版されたアーカーの著書『Managing Brand Equity』は、世界中のマーケター達が、既存のマーケティングの膠着状態を脱する上での、ブランド戦略の有効性が再認識される契機ともなった。

この「ブランド・エクイティ」とは、文字通りブランドを企業にとって財務的資産と同等のものとして捉えられ、それを開発し、蓄積していこうとする考え方である。欧米では、製品ブランドそのものが企業間での売買対象であったことが、その背景にあった。

アーカーは、このブランド・エクイティを以下の5つの要素から構成されるものとして体系化した。こ

ここでは労働市場における応用する場合についての筆者なりの解釈についても併せて解説する。

図表3-52 ブランドエクイティという発想と要素



- ① 商品の継続購入などに示される「ブランド・ロイヤルティ（忠誠心）」
→ 企業にとっては既存従業員の場合はなんといっても「定着性」であり、心理的な「組織コミットメント」であろう。採用市場で考えると特定の大学や研究室等から継続的に優秀な人材の応募がなされることなどがこれにあたると思われる。人材募集時での継続的な応募倍率の水準なども市場からのロイヤルティを示すものとも考えられる。
- ② 商品の名称をどれだけの人が知っているかを表す「ブランド認知」
→ 労働市場においての企業の知名度であり、名称だけではなく、事業内容や経営戦略等について知られていることと考えられる。一種の関心度であり、親近感、好意度とも解釈できる。新卒市場などでは、身近な友人等が認知していることが企業選択において重視されるなど、当人だけではなく帰属集団内での認知も考慮される。
- ③ 他のブランドと比較して、品質上、相対的に優位と顧客が認知する「知覚品質」
→ 外部、内部の人材が認知する他社との比較上の「労働条件（賃金、労働時間、両立支援等）」であり、「働きやすさ」「働き続けやすさ」として二次解釈される優位性である。ワーク・ライフ・バランスや両立支援に関する企業表彰なども、内外の人材からの企業の品質指標となるだろう。
- ④ ブランドに結びついた特定の連想を意味する「ブランド連想」
→ 人材が企業名や事業内容、商品、シンボル等からイメージする内容。例えば「女性に優しい会社」「グローバル企業」といった肯定的な連想や「ブラック企業」といった否定的な連想もある。あるいは、洗練された都会的なお洒落な職場風景の連想や企業テレビドラマのシーンを連想してイメージ的な評価を下すこともある。銀行ドラマが高視聴率を集めると、応募者が急増するのは何か肯定的な連想がなされるためであろう。
- ⑤ ブランドに関する特許・商標・チャネルなどの「所有権を有する資産」
→ 労働市場における企業ブランドにおいては、法的に所有権をもつような資産性のあるものは付帯しないが、企業の信頼性を客観的に保証する属性はあるだろう。例えば、上場企業であることや、金融機関党ならば格付け機関による信用格付けなどがある。他企業との明確な差別化が主張できる

権利として機能すると考えられる。

製品ブランド論では、これら5つの要素の客観的に水準を測定し、その水準を財務的に評価し、統合したものがブランド・エクイティ（資産としてのブランド価値）となり、定期的に測定し、その推移をモニタリングする。財務的な評価方法としては、5つの要素がどれだけ企業収益に貢献しているのかという点と、5つの要素水準を改めて獲得するとしたらどれだけの追加費用を要するかという点が考慮される。

労働市場においてはどうか解釈されるか、という点で解説を加えた観点からは財務的な評価を下し得る客観的測定は困難である。しかし社会的評価については多種多様なものは存在する。例えば、官民含めた多くの表彰制度、人気ランキングなどがそれである。それらは時間をかけた企業努力が蓄積された成果であることから一種の資産といえるだろう。当然この評価の蓄積という資産は常に毀損する危険性にも晒されている。従業員に過労死や不注意な管理による人身事故、大規模なリストラなどが発生し、それへの対応と広報を誤ると一気に評価が下がってしまうからである。

・企業ブランディングの経営的効果

さて、マーケティング界でのブランド論の蓄積の概要を確認しながら、労働市場への応用性についても初期的な検討を行った。労働市場においても企業ブランドの有効性やその構築のために求められる条件やアプローチのあり方が少しだけ見えてきたかと思う。

改めて労働市場においても企業ブランドを確立する意義について整理してみたい。

まず前提として、大きな潮流として労働者と企業という存在との間の「関係性」や提供され、交換される「価値」についての評価が時代とともに常に変化しているという点がある。例えば、巷では「良い会社」という表現が日常的に使われる訳だが、その意味が変化してきている。

先の就活する学生たちの回答からも明らかだが、単なる企業規模や賃金水準、上場企業であるか、といった点だけで即座に「良い企業」と評価されることは難しくなっている。客観的な指標でも注目されるのは三年間での早期離職率や有給休暇消化率であったりする。この評価そのものの変化に、企業は追随していく必要があることは間違いない。

社会から、特に労働市場から「良い企業」という継続的に高い評価を得ることが、企業ブランドの確立であり、その過程がブランディングである。

ブランディングに取り組むことによって様々な経営的効果が期待できるだろう。

まず最も大きな効果は、人材調達が質、量の両面において安定することが期待できる点である。いかに労働市場での需給関係が逼迫しても、企業成長の基盤となる人材の確保に事欠かなくなる。また、外部からの人材引き抜き、スカウティングに対する抵抗値も高まる。これは企業経営の長期的安定にとって欠かせない効果である。

加えて、高いブランド価値を確立できたことで内部の従業員や外部労働市場から強いロイヤリティを獲得した企業では、さらに高いモチベーションやモラルが醸成されることになる。加えて、長期勤続の従業員が増えることでより多くのスキルの蓄積が社内に形成される。こうした一次的な効果が結果的には、人件費のコスト・パフォーマンスが高める、すなわち労働生産性の向上が実現されることになり、企業の事業収益性を引き上げることもつながる。

また、労働市場における企業ブランドの確立が、その企業の製品市場での好感度にも繋がっていくと考えられる。逆の言い方をすれば、労働市場での企業ブランドとしての一定の評価の失うことが、その企業の製品市場、つまり事業に悪影響を与える可能性が高いということであろう。若い従業員の過労死

問題などでブラック企業のレッテルを貼られた企業が瞬く間に売上が落ち込み、赤字決算となったことは記憶に新しい。労働者と消費者は別人ではないのである。労働者として嫌悪する企業の商品やサービスを喜んで受け容れる消費者は多くはないということだ。消費財を扱う企業ではこの点からも、ブランディングを推進する必然性がより高いともいえよう。

このようにみえてくると企業が自らのブランドを労働市場において確立することの経営的意義は大きい。戦略的な取組みを検討する時期にあるのではなかろうか。

労働市場における企業ブランド確立の本質とは究極には「個性の発現」であると筆者は考えている。横並び発想による比較される「良い企業」ではなく、際だった、鮮明な個性をもった「面白い企業」であり、比較優位だけによって確立するものではない。個性あるブランドが実現できたとき、相対する人材の一定層がもつ個性、価値観とそれが合致したときに、「働いてみたい」、その企業で「頑張りたい」という労働者、従業員とのWin-winの関係が形成されることになる。企業ブランドの核となる価値を創り、それを見える化し、そして伝える、そのブランディングの過程で個人と企業との新たな共創関係がつけられることを期待したいものである。

・成功事例：ローソン等のケース—キーコンテンツとなる企業内保育施設の新たな動き—

わが国の労働市場において高い評価（reputation）を得るために、ブランディング戦略を策定しようとするときに、間違いなく近年のキーコンテンツとなってきたものが企業内保育施設であろう。

その先行例となるのが、ベネッセ社が**年に本社社屋内に開設した「たまKidsクラブ」である。定員20名の自社保育園であるが、まだ、成長初期にあった当社の存在を広く知らしめる象徴的な施策として何度となくメディアで報じられた。他の両立支援支援策の拡充も含めて第一回のファミリーフレンドリー大賞（労働省（当時））の受賞につながり、当社は「女性が働き続けられる会社」としての評価を確固たるものとする。成果としては、認知度の低さから大卒採用に窮していた当社が一躍、女子学生たちにとっての憧れの企業に躍り出ることとなった（図表3-53）。

図表3-53 ベネッセ社の新卒市場での人気度

大学生(女性)の就職希望ランキング		人気企業ランキング 文系女子(大学生)	
順位	社名	順位	社名
1	JTB	1	JTB(日本交通公社)
2	サントリー	2	NTT(日本電信電話)
3	全日本空輸	3	ベネッセコーポレーション
4	JAL(日本航空・日本エア)	4	日本航空
5	資生堂	5	資生堂
6	ソニー	6	全日本空輸
7	トヨタ自動車	7	ソニー
7	東京三菱銀行	8	NHK(日本放送協会)
9	三井住友銀行	9	近畿日本ツーリスト
10	ベネッセコーポレーション	10	東京海上火災保険
就職希望ランキング2002年(日本経済新聞社) n=1644		毎日就職ナビ1999年 n=3604	

西久保（2004）より

また、資生堂が2003年9月に開設した「カンガルーム汐留」も大変な注目を集めるブランド・コンテンツとなった。この施設は、同社汐留オフィスに隣接するビルに開設されたもので、当社の仕事と育児の両立支援策の一つである。施設概要は下記のとおりである。当社は、単なる子育て社員のサポートだけを目的とせず、社会啓発、「職」「育」近接の新しい働き方の探索、男性社員の育児への積極的参加促進などを狙った全社的なワーク・ライフ・バランス支援推進のシンボリックな施策と位置づけた。対内的なブ

ランディングであり、従業員に対して「本気度」を示すメッセージとして活用したのである。

同社のこの保育施設には都心の利便性の高い立地もあってか、多くのVIPが見学に訪れた。これがさらに注目度を高めることにつながってゆく。

まず、平成21年5月には、こどもの日にちなんで皇后陛下がご訪問された。天皇陛下はお風邪につき、ご訪問がお取りやめとなったがこれは大きく報道された。民間の福利厚生施設をご訪問されたことは筆者の記憶では、これが初めてではないかと思われる。

皇后陛下のご訪問時の様子



株式会社資生堂事業所内保育所「カンガルーム汐留」をご訪問になり、子どもたちに声をおかけになる皇后陛下。
宮内庁HPより抜粋

また、平成25年5月には、安倍総理が同施設を視察した。女性が活躍できる社会を推進する政府としては、企業が従業員の子育て支援に注力することは有り難い対応と評価したのであろう。総理は「安倍政権としても、働く女性の支援、もちろん育児に頑張るお父さんの支援も含めて、しっかりとやっていくこと。これがより良い国を作っていくことに繋がっていくと思いますし、なんと言っても、最初に申し上げましたように、日本の経済の活力にも繋がっていくわけであって、我々はしっかりとこの政策を進めていきたい、と思いました」と述べられて、大いに刺激を受けたようである。

総理のご訪問時の様子



首相官邸HPより抜粋

「カンガルーム汐留」の施設概要

対象：就学前乳幼児（生後57日～小学校就学前）

受入定員：34名／保育：常時保育・一時保育（延長保育あり）

特徴

- ・看護師の常駐
- ・インターネットカメラの設置（保育所内に設置されたカメラは、インターネット上で操作して離れた場所でも子どもの様子を見ることができる）
- ・社員だけでなく近隣の企業で働く人たちの子ども達も預かっている

開所：本社営業日 8：00～19：00（延長保育20：00迄）

施設：保育室（134.4㎡）、乳児室（16.6㎡）

スタッフ数：7名（うち1名は看護師）＊2007年6月時点

この他にも、保育施設への投資によって一躍、注目度を高めた企業は地方でも少なくない。例えば、2015年に女性が輝く先進企業表彰の内閣総理大臣表彰を受賞した北都銀行は、H24年7月より開始した「Plan30」という、平成30年3月31日までに、女性管理職比率を30%まで引き上げる活動の一環として、企業内保育施設『ほっくんキッズハウス』を平成23年4月に開設した。「子供を持つ行員が安心して働くことができるように」と県内金融機関では初めての設置となった点などが評価されたと考えられる。

中小企業の先行例としては、秋田県鹿角郡の金属製品製造業のカミテが、従業員数40名程度に関わらず、事業所内託児施設を設置運営し、突発的事由による預け入れにも対応するなど、社員にとって利用しやすい施設とした。これが、平成13年度ファミリー・フレンドリー企業表彰での厚生労働大臣努力賞受賞という高い評価を受けることとなった。

これらの先進企業での両立支援の一環として設置されて保育施設の目的は、概ね共通している。一義的には、自社の既存の女性従業員の出産・育児に対するサポートであり、離職せずに継続就労を期待し、戦力として長く活躍してもらうために設けられたわけである。

しかし、そうした社内向けの福利厚生施策という範疇を超えた様々な経営的効果もたらされた。まずは、社会からの高い注目度は採用市場に対する有力なアピール・ツールとなったことは間違いないであろう。

また、社会からの好意的な高い注目度、そして、おそらく社内でもVIP訪問や行政表彰となるまでの取り上げられ方に対して誇らしい感情などが形成されたのではなかろうか。このように、わが国でのこれまでの企業内保育施設に対する多くの企業の投資が、対外的、対内的、双方の労働市場でのブランディングに効果的であったことは間違いなさだろう。

ではなぜ、保育施設がブランディングにこれほど有効になのだろうか。

企業が独自に保育施設を展開するには大きなリスクがある。大きな初期設置費用とランニングコスト、さらには認可を得るまでの行政との交渉コスト等々、大きな負担となる。その負担に見合うだけの実際の利用者が出てくるのか（稼働率）、多くの社員が本当に感謝をもって受け容れてくれるか等々、効果についても実は不確実性は高い。政府の支援はあるが（参考図表：事業所内保育施設設置・運営等支援助成金）、運営費の補助は有期であり、それが切れればさらに企業負担は重いものとなる。民間企業が人的資源管理の施策のひとつとして決断するにはなかなかハードルが高いのである。

その高いハードルを越えてまで、社内保育施設に投資する価値と何であろうか。

やはりまずは、「絵になる」ということであろうか。可愛い子供達の笑顔や優しい保育士の姿など

を「見える化」してアピールできるが大きいだろう。そうした笑顔の映像が施設の利用現場にあることに好感をもたないものはいないだろう。

また、その恩恵が女性従業員という、これまでの日本企業の人事システムの中では「弱者」とまではいえないが、決して恵まれなかった層に光が当てられているという、“人助け”の話になることもブランドイメージにとって悪からうはずはない。

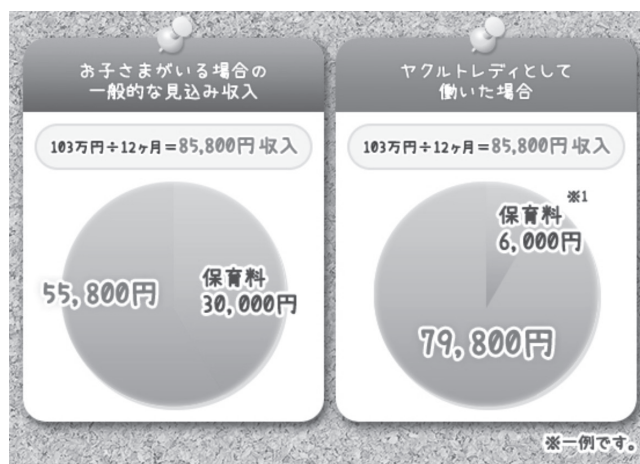
加えて、現在の様々な企業表彰制度の中で、「女性」「ワーク・ライフ・バランス」「両立」「均等」といったキーワードが大半であり、それらの狙うものが出産・育児という課題が含まれている。

そして何より重要なポイントは「保育施設」というものが、現在のわが国としての最大の課題である少子高齢化、人口減少という社会問題の有効な解決策のひとつと期待されているからである。待機児童問題に象徴される働く女性のための保育サポート基盤、保育資源が決定的に不足するなかで、企業がその問題に直接的な貢献を行うということに、賛辞を送りたいという国民全体での意識が表出しているのであろうと考えられる。

この社会的関心、社会的期待の高まりというタイミングの中で、結果的にブランディングの好機ともなったわけである。

企業に保育施設に関しては、こうした少子高齢化対応の要請が高まる以前からも、古くはヤクルト社の営業社員向けの保育所があった。現在は全国展開されてわが国で最大の企業内保育施設を要するまでに発展している。当社は、ワークライフバランスという方向性ではなく、幼児を抱えるママさんを戦力として調達し、長く活躍してもらおうという純粋な人的資源管理施策として位置づけられ、特に、採用戦略の柱となっている。一般の認可保育所と比較して廉価の保育料を提示することで、従業員の手取り収入の高さを未りをよ区として訴えている（図表3-54）。

図表3-54 ヤクルト社の保育施設の保育費メリット



同社 採用HPより抜粋

このように企業内保育施設が、企業の人材戦略、そしてブランディング戦略として一定の役割を果たすことが認知されてきたなかで、また新たな取り組みに乗り出した企業が出現した。

それが2015年に取材させていただいた企業はコンビニエンスストア・チェーン大手の株式会社ローソンである。同社は（本社：東京都品川区、代表取締役社長：玉塚 元一）2014年7月に、コンビニエンスストアとして初めて、事業所内保育施設「ハッピーローソン保育園」を開園した。この「ハッピーローソン保育園」は、子育てをしながら働くローソングループ従業員の乳幼児を預ける事業所内保育施設である。

それまで自宅近隣の保育施設に空きがなく、なかなか復職できずにいた従業員や、育児休職後に早期復職し、働き続けたい従業員が利用できるようにとつくられた。ローソンでは育児休職からの復職率はほぼ100%だが、育児休業で二児続けて出産すると、五年近い休業と長い期間になると、変化の激しい流通業の職場では「浦嶋太郎」ともなってしまうやすく、転職につながりやすいという企業にとっては離職リスクにもなる。この施設はそのリスクを回避するために短期休業を後押しする役割も期待されている。実際、出産して社員の多くは、一刻も早く職場復帰を希望する人が多いそうである。また、この施設は女性従業員だけではなく、男性従業員の配偶者の利用もできるので有り難たがられている。

図表3-55 ローソンの事業所内保育施設の概要

- 名称 : ハッピーローソン保育園
- 住所 : 東京都品川区大崎一丁目11番2号1F
- 園児定数 : 20名
- 対象者 : 株式会社ローソン、
株式会社ローソンHMVエンタテイメント、
株式会社ローソンマートの社員の乳幼児
- 対象年齢 : 0歳児(57日目)～就学前
- 職員 : 園長1名、常勤保育士2名、非常勤保育士2名
- 施設面積 : 99.5平方メートル
- 設備詳細 : 乳児室、保育室、調乳室、事務室
- 保育形態 : 月極保育・祝日保育
※一時保育・病児保育・病後児保育はない
- 保育時間 : 通常保育 8:00～18:15
延長保育 18:16～19:00
- 開園日 : 月曜日～金曜日・祝日
- 休園日 : 土曜日・日曜日・年末年始(12/28～1/3)



ハッピーローソン保育園内部

ローソンでは、従来から「女性が子育てをしながら活躍し続けられること」を企業の定性目標にしている。現在、既に女性従業員に占めるワーキングマザー比率は約17%にまで達しており、2001年度の約4倍に上昇している。様々な両立支援が奏功し、継続就労の失跡が上がってきている。また、2005年よりポジティブアクションとして女性の積極採用を5割目標としており、また、2008年からは外国人留学生の積極採用も、3割目標と設定しダイバシティの推進にも積極的である。実は、女性は当然だが、外国人留学生たちも両立支援、出産・育児支援には関心が高いようで、この点でも採用に貢献している。現在の同社における子育て支援策の全体像は図表3-56のとおりである。

図表3-56 ローソン社員への子育て支援策

施策名	内容・特色
育児時短制度	小学校3年生以下の子供をもつ社員が希望した場合、1日3時間までの時短勤務が可能。
勤務日数減少	小学校3年生以下の子供をもつ社員が希望した場合、週3~4日勤務が可能。※育児時短制度との併用も可能。
祝日休日制度	小学校3年生以下の子供を持つ社員が希望した場合、祝日を休日とすることが可能。
在宅勤務制度	小学校3年生以下の子供を持つ社員が希望した場合、週2日までの在宅勤務が可能。※勤続1年以上の社員に限る。
ベビーシッター利用補助	社団法人ベビーシッター協会による「ベビーシッター育児支援事業」を利用することで補助を実施し、繁忙期等に利用しやすいようにサポートする。
帯同転勤	配偶者が転勤により居住地変更となった場合、配偶者と同地区への異動を配慮して行う。
育児休職者へのIT機器（ノートパソコン）貸与による情報提供	育児休職中であってもイントラネットの画面で社内情報を閲覧でき、またeラーニングでスキルアップ等のメニューを受講できる。
管理職向けダイバーシティ研修の実施	子育て支援への理解を含め、ダイバーシティ全体におよぶ研修を実施し、理解ある職場環境づくりを行う。
管理職・営業職の時短勤務制度	育児時短制度を使いながら管理職・営業職として仕事を続けられる制度。
育児休職社員研修の実施	育児休職中の社員向けに、会社の情報提供や復職後のキャリア形成、ネットワーク作りを目的とする集合研修を実施。復職後の不安を払拭し、活躍を推進する。

ローソン社 News Release (2014年7月28日) より抜粋、一部縮小表記

育児休職社員研修の風景



同社のケースは、労働市場でのブランディングを考えようとする本シリーズにとっても大変興味深いものである。それはブランディングという点で、本業であるコンビニエンスストアのチェーン本部というビジネスモデルと有機的に結びついているからである。そのシンボリックな存在として、保育施設と同名称の「ハッピーローソン」を冠した「ハッピーローソン山下公園店」という業態開発、出店を行った。このユニークな店舗は神奈川県横浜市に2007年にオープンさせたもので「子育て応援コンビニ」のコンセプトショップである。通常のコンビニエンスストアの商品ラインナップに加えて、玩具や絵本、ベビーフードなどを品揃えしている。また、ママさんのための授乳用ミルクに使うお湯のご提供や、授乳用のスカーフの貸し出しまでも行っている。

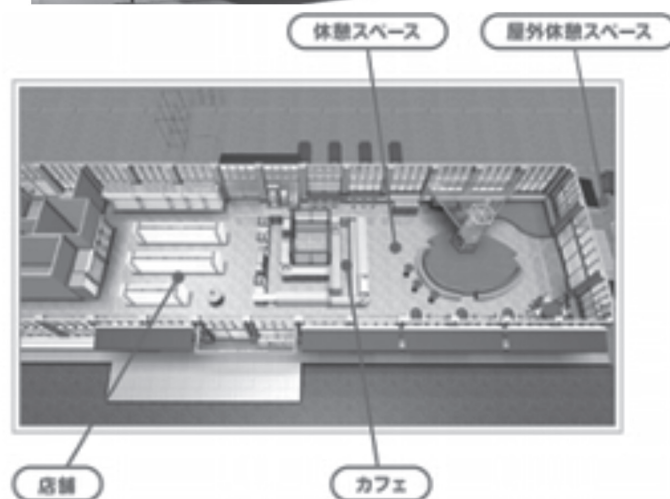
ローソンは他の大手CVSチェーンと比較すると店舗戦略が特徴的で、いわゆる「マルチフォーマット戦略」と呼ばれる多様な業態展開を行い、地域適応、証券適応を進めている。「ポスタルローソン（郵便

局内)」「ホスピタルローソン (病院内)」「ナチュラルローソン (ヘルシー志向向け)」「ファーマーシーローソン」「ローソンSTORE100 (主婦・中高齢者向けの均一価格方式)」「シルバーローソン (高齢者向け)」等々である。これは“ローソン”というストア・ブランドを基軸とした傘ブランド戦略であるが、その流れのなかで子育て支援をコンセプトとした「ハッピーローソン」を試験的に展開したのである。このコンセプト自体は、ローソンが創業30周年記念として顧客から「未来のコンビニを考えよう」をテーマにアイデアを募集し、最優秀賞が選定したとき三重県在住の方さんのアイデアとして「子育て応援コンビニ」が受賞したのがきっかけとなり、社内プロジェクトで検討さける中で開発された経緯がある。

下の写真にみるとおり、店内には「休憩スペース」「カフェ」「屋外体験スペース」など基本業態にはないエリアが設置されている。

入口はベビーカーでも入りやすいように自動ドアとしヒサシも設置され、通路幅もベビーカーが楽々すれ違える1200mmと広い。品揃えにも、質な玩具や絵本があり、アロマ・化粧品などママの癒し系グッズがある。子供には好きなお菓子を選んで楽しいお菓子の詰め売りできて、商品も自然志向で安心なナチュラルローソンの商品が用意されている。子供とそのママの志向を重視し、様々な配慮がなされた面白い店舗である。

ハッピーローソン山下公園店



このようなCVSビジネスでの店舗業態開発、ストア・ブランド開発と、社内保育施設とがリンクすることがブランディングにおいてどのような意味をもつのだろうか。これまでのベネッセ、資生堂などの先行企業では全くみられない動きである。

いうまでもなく、社内保育施設としては「ハッピーローソン保育園」は、自社の従業員の支援であり、

今後の採用対象となる潜在的な人材に向けてのブランディング戦略の意味を持つわけだが、一方のコンビニ店としての「ハッピーローソン〇〇店」とは、立地地域周辺の子育てママやその子供さんに向けた子育て応援のメッセージであり、消費者対象のブランディング戦略である。つまり、両者は基本的にターゲットが相違する戦略となるわけだが、おそらく様々な相乗効果が出てくるのではないかと期待される。

まず基本的な考え方として、消費者と労働者とは別人ではなくひとりの人間のそれぞれ別の顔（≒役割）であるという点がある。特に当社のような流通業を前提とすると、消費者層が圧倒的に大きな母集団となっており、その中の小さな集団として自社従業員や採用対象者が存在するという包含関係にある。したがって、消費者がローソンという企業に対して、好意やロイヤルティを形成することは、労働者にもそれが同時に浸透していることになる。

一方「ハッピーローソン〇〇店」として地域のママたちの子育て応援を行う行動は、明らかに「利他性（altruism：利己性の対義語）」をもつもので、社会的な好意、賛意を得るには効果的である。それは、ローソンが自社の従業員だけに優遇的、恩恵的な保育施設を独占的に提供しているということで、消費者や他社従業員が感じる利己性（≒自分たちだけ恵まれて…恨）を中和することになる。結果としてそれはトータルとしてのローソンという企業のブランディングに有利に働くことは明らかである。

また、このとき出店した横浜の4「山下公園店」という立地もなかなか戦略的である。立地した横浜市は市長が変わり2013年に「待機児童ゼロ」を達成した自治体として有名になったことから、話題性が十分であり、市としても注力中である。実際に同店でも、横浜市とのコラボレーションとして、横浜みやげの「横濱001」ブランドのグッズや食品や、横浜観光情報の地図やパンフレットを店頭においている。また、スペース自体を子育て家族が喜ぶイベントやワークショップの会場として提供している。「子育て」で一躍全国の注目を集めた横浜市とのコラボは、ローソンにとってブランディングに好影響をもたらすものとなるはずである。

こうして考えてみると企業としてのブランディングは、商品市場、労働市場との垣根はないものであって、いかに二つのブランディングを有機的に結びつけ、実は一体のものである消費者、労働者に波及的に訴えかけることが、より有効であり、効率的なブランディングを実現させるのであろう。ここでのケースは、そうした発想の拡がり、気づきを与えてくれる好事例であった。

図表3-57 事業所内保育施設設置・運営等支援助成金

助成対象		助成対象経費	助成率	上限額
①設置費		建築又は購入に要した経費	3分の1 (3分の2)	1,500万円 (2,300万円)
②運営費	1～5年目	運営に要した費用(*) $\left[\begin{array}{l} \text{施設の定員総数} \times \text{施設の運営月数} \times 1 \text{万円} \\ \text{(5,000円)} \end{array} \right]$ <small>※保育士、看護師の person 費と賃料（施設が賃貸の場合）</small>	2分の1 (3分の2)	事業所内保育施設の種類、規模、延長時間数等に応じた額
	6～10年目		3分の1 (3分の1)	
③増築費	増築	5人以上の定員増を伴う増築、安静室を設ける増築、要件を満たす施設にするための増築に要した経費	3分の1 (2分の1)	750万円 (1,150万円)
	5人以上の定員増を伴う建て替え	5人以上の定員増を伴う建て替えに要した経費	3分の1 (2分の1)	1,500万円 (2,300万円)
	要件を満たす施設にするための建て替え	要件を満たす施設にするための建て替えに要した経費	3分の1 (2分の1)	1,500万円 (2,300万円)

厚生労働省HPより抜粋

最後に

さて、わが国の中小企業のこれからの福利厚生のあるり方について幅広い観点から考え、その方向性について検討を行ってきた。

恒常的な人手不足や企業存続を脅かす後継者難など、厳しい経営環境、経営実態に直面する中で、「人(従業員)」と「労働市場」への対応という点での大きな改革が必要な時期となっているのではないだろうか。

筆者は福利厚生という経営施策は、中小企業が「魅力ある企業」「楽しく働ける企業」「良い企業」として生まれ変わるために大きな役割を果たすことができることを確信している。

それはまさに、福利厚生を「戦略的」に捉え、活用し、経営に活かしていくことなのである。経営層、そして労使が大いに活発な議論を行い「わが社の魅力はここにある」と自信をもって訴えられる何かを手にしていただきたい、と願うばかりある。

以上

山梨大学
西久保 浩二

資料編

従業員調査に基づく勤務先企業別での福利厚生の実態 (2015年実施)

資料1-1 利用できる制度における格差

回答数 (%)	標本数	全体	29人以下	30~99人	100~499人以下	500~999人以下	1,000人以上	格差 29人以下	格差 30~99人
全体	1553	100	100	100	100	100	100		
住宅・独身寮等	64	4.1	1.9	3.2	4.5	6.0	5.8	-2.6	-3.9
借り上げ住宅・借り上げ独身寮	40	2.6	1.6	1.8	1.8	6.0	3.5	-1.7	-1.9
住宅手当・家賃補助	311	20.0	16.8	21.6	18.2	21.8	22.7	-1.1	-5.9
住宅取得のための資金融資・金利補助制度	33	2.1	2.4	2.1	2.1	1.5	2.1	0.0	0.3
健康診断(法定への上積み)	180	11.6	14.3	13.8	12.8	10.5	7.2	6.6	7.1
個人負担の人間ドック・検診等への補助	114	7.3	8.6	4.2	6.6	6.8	9.0	-4.8	-0.4
生活習慣病検診(成人病検診)	31	2.0	2.4	3.5	0.6	1.5	1.9	1.6	0.5
メンタルヘルス(職場のストレスや悩みなどを適切に対応し、軽減、解消するためのサービス、教育や相談)	17	1.1	0.5	1.4	0.9	0.8	1.6	-0.2	-1.1
長期所得補償(LTD:病気がケガで会社を休んでいる社員に、長期間にわたり収入を補償する制度)	67	4.3	4.9	4.2	5.1	6.8	2.5	1.7	2.4
育児補助・ベビシッター補助	18	1.2	0.8	0.7	2.4	0.0	1.2	-0.5	-0.4
託児所(自社所有または借り上げ)や託児所費用補助	12	0.8	0.8	0.0	0.6	1.5	1.2	-1.2	-0.4
育児休暇(法定超)、育児のための短時間勤務制度	38	2.4	2.2	2.8	3.0	2.3	2.1	0.7	0.1
介護休暇(法定超)、介護のための短時間勤務制度	26	1.7	1.9	2.1	3.3	0.0	0.5	1.6	1.4
介護関連費用の補助(ヘルパー、転居、機器購入等)	6	0.4	0.0	0.0	0.6	0.0	0.9	-0.9	-0.9
介護施設の紹介・斡旋	1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	-0.2	-0.2
育児・介護休暇からの職場復帰プログラム	6	0.4	0.3	0.7	0.0	0.8	0.5	0.2	-0.2
慶弔・災害見舞金	27	1.7	1.1	2.8	1.2	0.8	2.3	0.5	-1.2
法定給付の付加給付(家族療養費付加、高額療養費付加等)	13	0.8	1.4	0.7	0.6	1.5	0.5	0.2	0.9
遺族年金・遺児年金・遺児育英年金	8	0.5	1.4	0.4	0.3	0.0	0.2	0.2	1.2
財形・社内預金・従業員持株制度等による財産形成支援	72	4.6	3.5	6.0	2.7	5.3	6.0	0.0	-2.5
持ち家支援制度(低利融資、物件斡旋等)	18	1.2	0.5	1.1	2.1	0.8	1.2	-0.1	-0.7
ストックオプション(自社株式をあらかじめ決められた価格で購入する権利を従業員に与える制度)	13	0.8	0.3	0.7	0.9	0.8	1.4	-0.7	-1.1
従業員拠出の団体年金・個人年金への補助	43	2.8	2.7	2.5	2.4	1.5	3.7	-1.2	-1.0
文化・体育・レクリエーション活動支援	6	0.4	0.5	0.4	0.3	0.8	0.2	0.2	0.3
余暇・レジャー施設(自社所有・保養所、運動施設)	12	0.8	0.5	0.4	0.9	0.8	1.2	-0.8	-0.7
余暇・レジャー施設(契約型・保養所、運動施設)	10	0.6	0.5	0.0	0.3	1.5	1.2	-1.2	-0.7
社内旅行、職場旅行、職場でのイベント	27	1.7	3.0	2.1	1.8	1.5	0.5	1.6	2.5
ライフプランニング講座(生活設計講座)	3	0.2	0.3	0.0	0.3	0.8	0.0	0.0	0.3
マネープランニング講座(資産形成管理・投資教育等)	3	0.2	0.0	0.4	0.3	0.0	0.2	0.2	-0.2
退職準備教育制度	42	2.7	5.1	2.8	3.3	1.5	0.5	2.3	4.6
国内外の大学・企業への留学制度、社外セミナー利用補助	7	0.5	0.3	0.4	0.3	0.0	0.9	-0.5	-0.6
公的資格取得、語学学習支援、通信教育支援等	9	0.6	0.3	1.1	0.3	0.8	0.7	0.4	-0.4
リフレッシュ・自己投資のための長期休暇	65	4.2	5.7	4.9	3.9	3.0	3.0	1.9	2.7
社員食堂等の給食施設、食事補助クーポン支給等	36	2.3	1.1	0.7	3.9	1.5	3.5	-2.8	-2.4
年1回以上の長期休暇制度(連続1週間以上、夏期休暇や年末・年始休暇を含む)	108	7.0	8.4	7.1	6.6	6.8	6.0	1.1	2.4
民間の個人保険の保険料給付引去り、保険料補助制度	8	0.5	1.1	0.4	0.6	0.8	0.0	0.4	1.1
カフェテリアプラン(従業員が希望する福利厚生メニューを付与ポイントで自由に選択・利用できるシステム)	23	1.5	0.3	1.1	0.9	2.3	3.0	-1.9	-2.7
アウトソーシング(外部の総合的な制度提供・運用サービス)	22	1.4	1.4	1.8	2.4	1.5	0.5	1.3	0.9
その他(勤務先独自の制度があれば記入願います)	14	0.9	1.4	0.4	1.5	0.0	0.7	-0.3	0.7
特になし	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
平均値	38.83	2.50	2.51	2.51	2.51	2.52	2.51	0.00	0.00
最大値	311.00	20.00	16.80	21.60	18.20	21.80	22.70	6.60	7.10
最小値	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-4.80	-5.90
標準偏差	56.32	3.62	3.65	3.98	3.49	3.94	3.87	1.73	2.15

資料1-2 利用した経験のある制度における格差

回答数 (%)	標本数	全体	29人以下	30~99人	100~499人以下	500~999人以下	1,000人以上	格差 29人以下	格差 30~99人
全体	1553	100	100	100	100	100	100		
住宅・独身寮等	160	10.3	1.9	2.1	6.9	12.8	24.8	-22.7	-22.9
借り上げ住宅・借り上げ独身寮	91	5.9	0.3	0.7	4.2	10.5	13.9	-13.2	-13.6
住宅手当・家賃補助	341	22.0	8.9	16.6	26.3	32.3	30.1	-13.5	-21.2
住宅取得のための資金融資・金利補助制度	53	3.4	0.3	0.0	2.1	3.8	9.3	-9.3	-9.0
健康診断(法定への上積み)	772	49.7	37.8	49.8	55.5	54.9	53.7	-3.9	-15.9
個人負担の人間ドック・検診等への補助	242	15.6	6.5	8.8	14.9	16.5	28.0	-19.2	-21.5
生活習慣病検診(成人病検診)	183	11.8	8.6	11.3	13.1	12.8	13.4	-2.1	-4.8
メンタルヘルス(職場のストレスや悩みなどを適切に対応し、軽減、解消するためのサービス、教育や相談)	86	5.5	0.8	1.8	5.7	7.5	11.3	-9.5	-10.5
長期所得補償(LTD:病気がケガで会社を休んでいる社員に、長期間にわたり収入を補償する制度)	41	2.6	1.1	2.5	0.6	4.5	5.1	-2.6	-4.0
育児補助・ベビシッター補助	12	0.8	0.0	0.0	1.5	0.8	1.4	-1.4	-1.4
託児所(自社所有または借り上げ)や託児所費用補助	7	0.5	0.3	0.0	0.3	0.0	1.2	-1.2	-0.9
育児休暇(法定超)、育児のための短時間勤務制度	61	3.9	2.2	2.1	5.7	3.0	5.6	-3.5	-3.4
介護休暇(法定超)、介護のための短時間勤務制度	16	1.0	0.5	0.0	1.2	1.5	1.9	-1.9	-1.4
介護関連費用の補助(ヘルパー、転居、機器購入等)	4	0.3	0.0	0.4	0.6	0.0	0.2	0.2	-0.2
介護施設の紹介・斡旋	2	0.1	0.0	0.0	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0
育児・介護休暇からの職場復帰プログラム	5	0.3	0.3	0.0	0.6	0.0	0.5	-0.5	-0.2
慶弔・災害見舞金	342	22.0	13.0	19.4	24.8	29.3	27.1	-7.7	-14.1
法定給付の付加給付(家族療養費付加、高額療養費付加等)	68	4.4	1.1	2.5	3.3	6.0	8.8	-6.3	-7.7
遺族年金・遺児年金・遺児育英年金	16	1.0	0.3	0.4	1.2	0.0	2.3	-1.9	-2.0
財形・社内預金・従業員持株制度等による財産形成支援	270	17.4	3.2	9.2	13.7	21.8	36.3	-27.1	-33.1
持ち家支援制度(低利融資、物件斡旋等)	25	1.6	0.0	0.4	1.8	0.0	4.2	-3.8	-4.2
ストックオプション(自社株式をあらかじめ決められた価格で購入する権利を従業員に与える制度)	31	2.0	0.0	1.4	1.2	3.8	4.2	-2.8	-4.2
従業員拠出の団体年金・個人年金への補助	94	6.1	0.8	2.1	4.5	5.3	14.6	-12.5	-13.8
文化・体育・レクリエーション活動支援	107	6.9	1.1	3.5	8.4	11.3	11.6	-8.1	-10.5
余暇・レジャー施設(自社所有・保養所、運動施設)	84	5.4	0.0	1.1	4.5	6.8	13.2	-12.1	-13.2
余暇・レジャー施設(契約型・保養所、運動施設)	127	8.2	1.1	2.8	6.0	17.3	16.7	-13.9	-15.6
社内旅行、職場旅行、職場でのイベント	280	18.0	11.1	21.9	20.9	20.3	18.5	3.4	-7.4
ライフプランニング講座(生活設計講座)	27	1.7	0.0	0.0	0.9	1.5	5.1	-5.1	-5.1
マネープランニング講座(資産形成管理・投資教育等)	22	1.4	0.0	0.4	0.3	3.0	3.7	-3.3	-3.7
退職準備教育制度	30	1.9	0.3	1.4	1.8	2.3	3.7	-2.3	-3.4
国内外の大学・企業への留学制度、社外セミナー利用補助	26	1.7	0.8	0.7	1.8	5.3	1.9	-1.2	-1.1
公的資格取得、語学学習支援、通信教育支援等	93	6.0	1.1	2.8	7.2	5.3	11.6	-8.8	-10.5
リフレッシュ・自己投資のための長期休暇	87	5.6	0.3	1.1	6.3	2.3	13.7	-12.6	-13.4
社員食堂等の給食施設、食事補助クーポン支給等	193	12.4	1.9	4.2	13.7	16.5	24.5	-20.3	-22.6
年1回以上の長期休暇制度(連続1週間以上、夏期休暇や年末・年始休暇を含む)	170	10.9	3.8	6.0	11.6	12.8	19.2	-13.2	-15.4
民間の個人保険の保険料給付引去り、保険料補助制度	64	4.1	0.3	2.5	4.5	3.0	8.6	-6.1	-8.3
カフェテリアプラン(従業員が希望する福利厚生メニューを付与ポイントで自由に選択・利用できるシステム)	66	4.2	0.0	1.8	2.1	3.8	11.3	-9.5	-11.3
アウトソーシング(外部の総合的な制度提供・運用サービス)	19	1.2	0.0	1.1	1.5	1.5	2.1	-1.0	-2.1
その他(勤務先独自の制度があれば記入願います)	1	0.1	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0
特になし	379	24.4	43.5	26.1	20.3	15.8	12.7	13.4	30.8
平均値	117.43	7.56	3.83	5.22	7.56	8.90	11.90	-6.68	-8.07
最大値	772.00	49.70	43.50	49.80	55.50	54.90	53.70	13.40	30.80
最小値	1.00	0.10	0.00	0.00	0.30	0.00	0.00	-27.10	-33.10
標準偏差	146.51	9.43	9.04	9.51	10.35	10.94	11.41	7.56	9.90

資料1-3 今後、新規導入または拡充してもらいたい制度における格差

回答数(%)	標本数	全体	29人以下	30~99人以下	100~499人以下	500~999人以下	1,000人以上	格差 29人以下	格差 30~99人
全体	1553	100	100	100	100	100	100		
社宅・独身寮等	187	12.0	7.6	10.2	13.7	11.3	16.0	-5.8	-8.4
借り上げ住宅・借り上げ独身寮	149	9.6	4.9	8.1	10.4	8.3	14.4	-6.3	-9.5
住宅手当・家賃補助	546	35.2	31.4	37.1	34.3	34.6	38.0	-0.9	-6.6
住宅取得のための資金融資、金利補助制度	208	13.4	8.9	11.3	15.8	16.5	15.7	-4.4	-6.8
健康診断(法定への上限)	395	25.4	27.0	25.1	28.1	28.6	21.3	3.8	5.7
個人負担の人間ドック、検診等への補助	382	24.6	24.1	19.8	26.3	24.8	26.9	-7.1	-2.8
生活習慣病検診(成人病検診)	208	13.4	13.0	13.4	14.6	15.0	12.3	1.1	0.7
メンタルヘルス(職場のストレスや悩みなどを適切に対応し、軽減、解消するためのサービス、教育や相談)	168	10.8	9.2	10.2	13.7	10.5	10.4	-0.2	-1.2
長期所得補償(LTD:病气やケガで会社を休んでいる社員に、長期間にわたり収入を補償する制度)	252	16.2	15.4	17.0	18.8	19.5	13.4	3.6	2.0
育児補助・ベビシッター補助	155	10.0	5.7	7.1	12.5	11.3	13.2	-6.1	-7.5
託児所(自社所有または借り上げ)や託児所費用補助	143	9.2	4.6	6.7	11.9	12.0	11.8	-5.1	-7.2
育児休暇(法定超)、育児のための短時間勤務制度	193	12.4	10.0	12.7	14.3	11.3	13.2	-0.5	-3.2
介護休暇(法定超)、介護のための短時間勤務制度	189	12.2	9.5	14.5	14.0	11.3	11.8	2.7	-2.3
介護関連費用の補助(ヘルパー、転居、機器購入等)	128	8.2	4.9	10.2	11.3	6.0	8.1	2.1	-3.2
介護施設の紹介、斡旋	112	7.2	4.6	7.8	9.3	4.5	8.3	-0.5	-3.7
育児、介護休暇からの職場復帰プログラム	144	9.3	6.5	7.8	12.5	9.8	10.0	-2.2	-3.5
慶弔・災害見舞金	194	12.5	11.4	15.5	13.1	11.3	11.3	4.2	0.1
法定給付の付加給付(家族療養費付加、高額療養費付加等)	129	8.3	9.2	10.2	9.6	8.3	5.3	4.9	3.9
遺族年金・遺児年金・遺児育英年金	115	7.4	7.3	9.2	9.0	3.0	6.5	2.7	0.8
財形・社内預金・従業員持株制度等による財産形成支援	234	15.1	14.3	15.9	14.0	15.0	16.0	-0.1	-1.7
持ち家支援制度(低利融資、物件斡旋等)	141	9.1	6.8	9.2	9.6	7.5	11.1	-1.9	-4.3
ストックオプション(自社株式をあらかじめ決められた価格で購入する権利を従業員に与える制度)	88	5.7	3.5	5.3	6.3	6.8	6.9	-1.6	-3.4
従業員拠出の団体年金・個人年金への補助	175	11.3	11.1	11.7	10.7	8.3	12.5	-0.8	-1.4
文化・体育・レクリエーション活動支援	96	6.2	6.5	5.7	6.6	4.5	6.5	-0.8	0.0
余暇・レジャー施設(自社所有:保養所、運動施設)	111	7.1	5.4	6.7	8.4	4.5	8.8	-2.1	-3.4
余暇・レジャー施設(契約型:保養所、運動施設)	145	9.3	6.5	8.1	9.0	14.3	11.3	-3.2	-4.8
社内旅行、職場旅行、職場でのイベント	141	9.1	11.4	11.0	9.3	7.5	6.3	4.7	5.1
ライフプランニング講座(生活設計講座)	81	5.2	3.5	3.9	6.9	3.8	6.7	-2.8	-3.2
マネープランニング講座(資産形成管理、投資教育等)	93	6.0	3.5	5.3	8.1	3.8	7.6	-2.3	-4.1
退職準備教育制度	145	9.3	10.8	8.5	11.6	6.0	7.9	0.6	2.9
国内外の大学・企業への留学制度、社外セミナー利用補助	99	6.4	4.9	4.9	7.8	5.3	7.9	-3.0	-3.0
公的資格取得、語学学習支援、通信教育支援等	142	9.1	7.6	8.8	11.0	6.0	10.2	-1.4	-2.6
リフレッシュ・自己投資のための長期休暇	257	16.5	16.5	17.0	20.0	16.5	13.7	3.3	2.8
社員食堂等の給食施設、食事補助クーポン支給等	199	12.8	7.8	11.7	14.3	10.5	17.4	-5.7	-9.6
年1回以上の長期休暇制度(連続1週間以上、夏期休暇や年末・年始休暇を含む)	308	19.8	20.0	22.6	20.9	18.8	17.4	5.2	2.6
民間の個人保険の保険料給付と引去り、保険料補助制度	95	6.1	6.5	5.7	6.9	4.5	6.0	-0.3	0.5
カフェテリアプラン(従業員が希望する福利厚生メニューを付与ポイントで自由に選択・利用できるシステム)	127	8.2	4.1	4.6	9.0	10.5	12.7	-8.1	-8.6
アウトソーシング(外部の総合的な制度提供・運用サービス)	69	4.4	3.8	4.6	5.1	3.8	4.6	0.0	-0.8
その他(勤務先独自の制度があれば記入願います)	13	0.8	1.4	0.4	1.2	0.0	0.7	-0.3	0.7
特になし	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
平均値	168.90	10.87	9.28	10.64	12.25	10.40	11.50	-0.87	-2.23
最大値	546.00	35.20	31.40	37.10	34.30	34.60	38.00	5.20	5.70
最小値	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-8.10	-9.60
標準偏差	100.16	6.45	6.64	6.82	6.56	7.22	6.62	3.45	3.88

資料1-4 最もメリットのあった制度における格差

回答数(%)	標本数	全体	29人以下	30~99人以下	100~499人以下	500~999人以下	1,000人以上	格差 29人以下	格差 30~99人
全体	1553	100	100	100	100	100	100		
社宅・独身寮等	64	4.1	1.9	3.2	4.5	6.0	5.8	-2.6	-3.9
借り上げ住宅・借り上げ独身寮	40	2.6	1.6	1.8	1.8	6.0	3.5	-1.7	-1.9
住宅手当・家賃補助	311	20.0	16.8	21.6	18.2	21.8	22.7	-1.1	-5.9
住宅取得のための資金融資、金利補助制度	33	2.1	2.4	2.1	2.1	1.5	2.1	0.0	0.3
健康診断(法定への上限)	180	11.6	14.3	13.8	12.8	10.5	7.2	6.6	7.1
個人負担の人間ドック、検診等への補助	114	7.3	8.6	4.2	6.6	6.8	9.0	-4.8	-0.4
生活習慣病検診(成人病検診)	31	2.0	2.4	3.5	0.6	1.5	1.9	1.6	0.5
メンタルヘルス(職場のストレスや悩みなどを適切に対応し、軽減、解消するためのサービス、教育や相談)	17	1.1	0.5	1.4	0.9	0.8	1.6	-0.2	-1.1
長期所得補償(LTD:病气やケガで会社を休んでいる社員に、長期間にわたり収入を補償する制度)	67	4.3	4.9	4.2	5.1	6.8	2.5	1.7	2.4
育児補助・ベビシッター補助	18	1.2	0.8	0.7	2.4	0.0	1.2	-0.5	-0.4
託児所(自社所有または借り上げ)や託児所費用補助	12	0.8	0.8	0.0	0.6	1.5	1.2	-1.2	-0.4
育児休暇(法定超)、育児のための短時間勤務制度	38	2.4	2.2	2.8	3.0	2.3	2.1	0.7	0.1
介護休暇(法定超)、介護のための短時間勤務制度	26	1.7	1.9	2.1	3.3	0.0	0.5	1.6	1.4
介護関連費用の補助(ヘルパー、転居、機器購入等)	6	0.4	0.0	0.0	0.6	0.0	0.9	-0.9	-0.9
介護施設の紹介、斡旋	1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	-0.2	-0.2
育児、介護休暇からの職場復帰プログラム	6	0.4	0.3	0.7	0.0	0.8	0.5	0.2	-0.2
慶弔・災害見舞金	27	1.7	1.1	2.8	1.2	0.8	2.3	0.5	-1.2
法定給付の付加給付(家族療養費付加、高額療養費付加等)	13	0.8	1.4	0.7	0.6	1.5	0.5	0.2	0.9
遺族年金・遺児年金・遺児育英年金	8	0.5	1.4	0.4	0.3	0.0	0.2	0.2	1.2
財形・社内預金・従業員持株制度等による財産形成支援	72	4.6	3.5	6.0	2.7	5.3	6.0	0.0	-2.5
持ち家支援制度(低利融資、物件斡旋等)	18	1.2	0.5	1.1	2.1	0.8	1.2	-0.1	-0.7
ストックオプション(自社株式をあらかじめ決められた価格で購入する権利を従業員に与える制度)	13	0.8	0.3	0.7	0.9	0.8	1.4	-0.7	-1.1
従業員拠出の団体年金・個人年金への補助	43	2.8	2.7	2.5	2.4	1.5	3.7	-1.2	-1.0
文化・体育・レクリエーション活動支援	6	0.4	0.5	0.4	0.3	0.8	0.2	0.2	0.3
余暇・レジャー施設(自社所有:保養所、運動施設)	12	0.8	0.5	0.4	0.9	0.8	1.2	-0.8	-0.7
余暇・レジャー施設(契約型:保養所、運動施設)	10	0.6	0.5	0.0	0.3	1.5	1.2	-1.2	-0.7
社内旅行、職場旅行、職場でのイベント	27	1.7	3.0	2.1	1.8	1.5	0.5	1.6	2.5
ライフプランニング講座(生活設計講座)	3	0.2	0.3	0.0	0.3	0.8	0.0	0.0	0.3
マネープランニング講座(資産形成管理、投資教育等)	3	0.2	0.0	0.4	0.3	0.0	0.2	0.2	-0.2
退職準備教育制度	42	2.7	5.1	2.8	3.3	1.5	0.5	2.3	4.6
国内外の大学・企業への留学制度、社外セミナー利用補助	7	0.5	0.3	0.4	0.3	0.0	0.9	-0.5	-0.6
公的資格取得、語学学習支援、通信教育支援等	9	0.6	0.3	1.1	0.3	0.8	0.7	0.4	-0.4
リフレッシュ・自己投資のための長期休暇	65	4.2	5.7	4.9	3.9	3.0	3.0	1.9	2.7
社員食堂等の給食施設、食事補助クーポン支給等	36	2.3	1.1	0.7	3.9	1.5	3.5	-2.8	-2.4
年1回以上の長期休暇制度(連続1週間以上、夏期休暇や年末・年始休暇を含む)	108	7.0	8.4	7.1	6.6	6.8	6.0	1.1	2.4
民間の個人保険の保険料給付と引去り、保険料補助制度	8	0.5	1.1	0.4	0.6	0.8	0.0	0.4	1.1
カフェテリアプラン(従業員が希望する福利厚生メニューを付与ポイントで自由に選択・利用できるシステム)	23	1.5	0.3	1.1	0.9	2.3	3.0	-1.9	-2.7
アウトソーシング(外部の総合的な制度提供・運用サービス)	22	1.4	1.4	1.8	2.4	1.5	0.5	1.3	0.9
その他(勤務先独自の制度があれば記入願います)	14	0.9	1.4	0.4	1.5	0.0	0.7	-0.3	0.7
特になし	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
平均値	38.83	2.50	2.51	2.51	2.51	2.52	2.51	0.00	0.00
最大値	311.00	20.00	16.80	21.60	18.20	21.80	22.70	6.60	7.10
最小値	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-4.80	-5.90
標準偏差	56.32	3.62	3.65	3.98	3.49	3.94	3.87	1.73	2.15

引用・参考文献

- Atkinson, J. (1985) Flexibility, Uncertainty and Manpower Management, IMS Report , No.89, Brighton:Institute of Manpower Studies
- Bamberger P. & Fiegenbaum, A., The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 21, 1996, pp. 926-958.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. F., Crisis and Opportunity: The Two Faces of Human Resource Management in the 1990s and Beyond, Paper presented at the Corporate Effectiveness and Human Resource Practices Conference, 1996.
- Beer M., B. Spector, P. R. Lawrence and R. E. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press, 1984. (邦訳『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部, 1990年)
- Boudreau, J. W. & Berger, C. J. Decision-Theoretic Utility Analysis Applied to Employee Separations and Acquisitions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, 1985, pp. 581-612.
- Cascio W. F., *Managing Human Resources*, 5th ed., McGraw-Hill, 1998.
- Cohen, A. 1993 A Work commitment in relations to withdrawal intensions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75-90.
- Cohen, A. 1995 An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48 (3), 239-263
- Cohen, A., & Kirchmeyer, C. (1995) A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 189-202
- Cole, R., Diffusion of Participatory Work Structure in Japan, Sweden and United States, in Goodman, P. and Associates (eds.), *Change in Organizations: New Perspective on Theory, Research, and Practice*, 1982, Sanfrancisco: Jossey-Bass Publishers.
- commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4 (1), 12-20.
- EBRI (1995) 「EBRI Databook on Employee Benefits」 An EBRI-ERF Publication
- EBRI 生命保険文化研究所訳 (1989) 「アメリカ企業福祉のすべて」千倉書房
- Edward P.Lazear (1998) 「Personnel Economics for Managers」 John Wiley & Sons, Inc New York (日本語訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社 pp.425-426)
- Eisenberger, R. et al. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 71 (3) : 500-507.
- Ernest J.E.Griffes (1990) 「EMPLOYEE BENEFITS PROGRAMS」 BUSINESS ONE IRWIN
- Fitzenz J., The Truth about Best Practices, *Human Resource Management*, Vol. 36 No. 1, 1997.
- Foulkes F. K., *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Prentice-Hall, 1980.
- Frederick E Schuster (1986) THE SCHUSTER REPORT The Proven Connection Between People And Profits John Wiley & Sons Inc (若杉敬明 監訳 『ストラテジー A アメリカ企業の人的資源活用戦略 日本生産性本部』)
- Gary Hamel & C.K. Prahalad, "Competing for the Future", HBS, 1994。一条和生訳『コア・コンピタンス』日本経済新聞社, 1995年。
- J. Abegglen (1958), *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press, 占部都美 監訳『日本の経営』ダイヤモンド社 (1958)
- James C. Abegglen (2004), 『日本の経営<新訳版>』山岡洋一訳, 日本経済新聞社
- Jay B.Barney (2001) 「Is Sustained Competitive Advantage Still possible in the New Economy ?」 『DIAMOND Harvard Business Review』
- Joseph S.Piacentini and Timothy j.Cerino (1990) 「EBRI DATABOOK on Employee Benefits」 An EBRI-ERF

Publication

- Kleiman L. S., Human Resource Management, West Publishing Co., 1997.
- Mary Jo Brzezinski (1993) 「Employee Benefit Plans:A Glossary of Terms」 Intenational Foundation
- McGregor D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960. (邦訳『新版・企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部、1970年)
- Milgrom, Paul & Roberts, John [1992], Economics, Organization & Management, Prentice Hall, Inc. (奥野正寛 伊藤秀史 今井晴雄 西村理 八木甫訳 [1997]『組織の経済学』NTT出版)
- Morishima, M. Embedding HRM in a Social Context, British Journal of Industrial Relations, Vol. 33, 1995. pp. 617-640.
- organizational commitment.” Psychological Bulletin, 108, 171-194.
- Osterman, P., How Common is Workplace Transformation and How can We Explain Who Adopts It?: Results from a National Survey, Industrial and Labor Relation Review, Vol. 47. 1994, pp. 173-188.
- Peteraf, M. A., The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, pp. 179-191.
- Peters T. J. and R. H. Waterman Jr., In Search of Excellence, Harper and Row, 1982. (邦訳『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』, 1983年)
- Pfeffer, Jeffrey[1998], The human equation: building profits by putting people first, Harvard Business School Press, Boston (佐藤洋一監訳[1998]『人材を生かす企業—経営者はなぜ社員を大事にしないのか?』トッパン)
- 井渦正彦 (2000) 「米国大企業におけるトータル・コンペンセーションの運営管理」『金融・資本市場動向レポート No.00-32』 pp.1-20 野村総合研究所
- 伊藤健市 (1990) 「アメリカ企業福祉論」ミネルヴァ書房
- 伊藤健市 (2000) 「企業福祉の再編成とカフェテリアプラン」『新・日本的経営と労務管理 (原田實他編著)』ミネルヴァ書房
- 石田英夫 (1995) 「米国の選択的福利厚生制度」『日本労働研究雑誌』 No.429 pp.2-13 日本労働研究機構
- 石塚しのぶ 「ザッポスの奇跡 (改訂版) ~アマゾンが屈した史上最強の新経営戦略」 廣済堂出版
- 石塚しのぶ 「ハッピーな従業員が、ハッピーな顧客をつくる」『商業界』 (2010年11月号) p12-17
- 猪木武徳 (1995) 「企業内福利厚生国際比較へ向けて」『日本の雇用システムと労働市場』 pp.101-124 日本経済新聞社
- 岩出博 (2001) 「戦略的人的資源理論の発展と人事労務管理地位の向上」日本労務学会誌 第3巻第2号pp.2-12
- 岩出博 (2003) 『戦略的人的資源管理論の実相』 泉分堂
- 岩澤美帆 (1999) 「だれが「両立」を断念しているのか 未婚女性によるライフコース予測の分析」人口問題研究 55-4 pp.16-37
- ウィリアム・マーサー社 (2000) 「戦略人材マネジメント」 東洋経済新報社
- 上口翔子 (2012) 「ここでEvernoteは作られる！ シリコンバレー新オフィス潜入記」 コラムEvernote Trunk Conference 2012 (番外編)
- 占部都美 (1978) 「日本的経営を考える」 中央経済社
- 太田肇 (1994) 「日本企業と個人 統合のパラダイム転換」 白桃書房
- 岡田義晴 (1982) 「変革期の福利厚生とその理論」 労務研究所
- 岡田義晴 (1999) 「スーパー・カフェテリア・プランのすすめ」 労務研究所
- 岡本康雄 (1982) 「日本企業における福利厚生の特徴と各国企業の付加給付」 p46-78 経済学論集
- 小野公一 (1993) 『職務満足感と生活満足感』 白桃書房
- 可児俊信 (2011) 福利厚生アウトソーシングの理論と活用」 労務研究所
- 加藤俊彦、青島矢一 (2000) 「競争戦略論 (1)」『一橋ビジネスレビュー』 2000年 SSUM-AUT 48巻1-2合併号

pp.102-114

カフェテリア・プラン研究会 (1994) 「多様化時代の企業厚生」ぎょうせい

金井篤子 (2002) 「キャリア・ストレスとワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』No.503/June pp.54-62

河本淳孝 (2008) 「わが国の福利厚生費の現状と推移」『生活福祉研究』2008年4月号 明治安田生活福祉研究所

企業厚生研究会 (1993) 「ヒューマンな企業厚生」ぎょうせい

小林康助 (1991) 「労務管理の生成と展開」ミネルヴァ書房

佐口卓 (1972) 「企業福祉 (現代社会保障叢書)」至誠堂

佐藤博樹, 武石恵美子 (2004) 「男性の育児休業—社員のニーズ、会社のメリット」中公新書

佐藤博樹, 武石恵美子 (2008) 「人を活かす企業が伸びる—人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス」勁草書房

産労総合研究所 (2010) 「企業福祉の戦略的展開」人事実務 No.1076

新カフェテリア・プラン研究会 (1995) 「実践カフェテリア・プラン」ぎょうせい

鈴木宏昌 (1989) 「海外の福利厚生は今」労務研究所

生命保険文化センター (1983-2003) 「企業の福利厚生制度に関する調査」生命保険文化センター

生命保険文化センター (1991,2003) 「企業の福利厚生に関する従業員の意識調査」生命保険文化センター

千松哲也 (1998?) 「松下電器産業の人事処遇制度改革の取組み」『ビジネスレビュー』Vol.47 No.1 pp.75-85

園田洋一 (2010) 「企業福祉の社会化」週刊社会保障, 2010. 4 (2575) pp.42 ~ 47, 法研 (査読なし)

園田洋一 (2011) 「介護労働者に対する『福利厚生』という視点」週刊社会保障 2011. 5.23 (2629), pp.36 ~ 41, 法研

ダグラス・マクレガー、高橋達男訳 (1966) 「企業の人間的側面」産業能率大学出版部

瀧口範子 (2013) NEWSWEEK COLUMN @シリコンバレー Journal 2013年03月「シリコンバレー、仰天「社員特典」のヤフーな副作用

橋木俊詔 (2001) 「福祉における企業の役割」『日米比較 企業行動と労働市場』pp.231.247 日本経済新聞社

橋木俊詔 (2005) 「企業福祉の終焉」中公新書

桐木逸朗 (1994) 「共済会運営の理論と実務」pp.14-21 経営書院

桐木逸朗 (1998) 「新しい供給システムの可能性」『変化する企業福祉システム』pp.141-196 第一書林

武石恵美子 (2004) 「男性はなぜ育児休業を取得しないのか」『日本労働研究雑誌』No.525/April pp.54-57

武石恵美子 (2006) 「企業からみた両立支援策の意義—両立支援策の効果研究に関する一考察」『日本労働研究雑誌』No.553,pp. 19-33.

田尾雅夫 (1995) 「会社人間の心性」『日本労働研究雑誌』No.422 pp.2-10 日本労働研究機構

田尾雅夫 (1997) 「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際 初版 京都大学学術出版会

土屋守章 (1979) 「企業と社会—いわゆる日本的経営との関わり」『企業と社会』pp.261-293 東京大学出版会

トニー・シェイ (2010) 『Delivering Happiness邦訳 (顧客が熱狂するネット靴店 ザッポス伝説)』(ザッポス・ドットコムCEO 本荘修二監訳)

中西武雄 (1980) 『日本産業福祉論』南窓社

中村艶子 (2002) 「ファミリーフレンドリー企業—アメリカの企業変遷に見る」日本労務学会誌 第4巻第1号 pp.64-73

長井毅 (2000) 「日本の法定福利費の将来推計」『企業保障と社会保障』, 東京大学出版会, pp.35-51

長井毅・永野博之 (2003) 「法定福利費と個人負担の将来推計」JILI-Forum No.12 pp.45-55 (財) 生命保険文化センター

西久保浩二 (2000) 「法定福利費負担と企業行動—近年のわが国企業のリストラ行動と事業主負担の関連性—」『企

業保障と社会保障』東京大学出版会

西久保浩二 (2003) 「福利厚生展望 廃止、カフェテリアプラン、それとも」『変革の視点 人事部の選択』労務行政研究所 pp.176-185

西久保浩二 (2004) 「戦略的福利厚生 経営的效果とその戦略的貢献性の検証」社会経済生産性本部

西久保浩二 (2004) 「フリンジベネフィットと組織コミットメント形成との因果関係 ～存続的か、情緒的か」組織学会 研究大会 (東京大学) 報告論集

西久保浩二 (2006) 「WLBの形成要因と従業員態度に及ぼす影響」日本労務学会第36回全国大会論文集 pp.281-288

西久保浩二 (2007) 「ワーク・ライフ・バランス測定尺度の拡張及び従業員態度への影響 2つの方向性と三次元」日本労務学会第37回全国大会論文集 pp.241-248

西久保浩二 (2008) 「進化する福利厚生—新しい使命とは何か」労務研究所

西久保浩二 (2008) 「ワーク・ライフ・バランスの自覚的評価尺度の開発および従業員の態度形成への影響」日本労務学会第38回全国大会論文集 pp. pp.281-288

西久保浩二 (2009) 「企業内福利厚生と社会保障」『社会保障と経済 (共著)』 pp.117-141 東京大学出版会

西久保浩二 (2009) 「法定福利費の上昇をもたらすもの」週刊社会保障, No.2526, pp.54-57 法研

西久保浩二 (2009) 「ワーク・ライフ・バランスと福利厚生」, 『第39回全国大会研究報告論集』, pp.231-238, 日本労務学会

西久保浩二 (2010) 「社内コミュニケーションの活性化をねらう戦略的福利厚生の展開 (共著)」 2010年6月 産労総合研究所編 経営書院『福利厚生／社内行事シンドブック』 pp.10-25

西久保浩二 (2010) 「経済停滞期の福利厚生戦略」 2010年3月 産労総合研究所『人事実務』 pp.4-13

西久保浩二 (2010) 「Current Situation and Future Direction of Employee Benefits (単著)」 2010年1月 『Japan Labor Review』 vol.7 Number1 winter2010 pp.4-27

西久保浩二 (2010) 「職場の組織風土が従業員の自覚的ワーク・ライフ・バランス評価に及ぼす影響—IT企業を事例とする定量分析— (単著)」『第40回全国大会研究報告論集』, pp.198-206, 日本労務学会

西久保浩二 (2010) 「福祉システムにおける企業福祉」 2010年7月 週刊社会保障, July vol64 No.2587, pp.42-46

西久保浩二 (2011) 「カフェテリア・プラン——わが国の実態と今後の課題」日本労働研究雑誌 No. 609/April pp.46-49 日本労働研究・研修機構

西久保浩二 (2012) 「本格的な介護支援に踏み出そうとする日本企業」週刊社会保障, No.2701, pp.44-49 法研

西久保浩二 (2009-2012) 「新たなグランドデザインを求めて (連載)」『旬刊福利厚生』 労務研究所

西久保浩二 (2011-2012) 「新時代の福利厚生 (連載)」『人事実務』 産労総合研究所

日本経営者団体連盟 (1973-2010) 「福利厚生費調査」

日本経営者団体連盟 (1995) 「新時代の日本の経営」日本経営者団体連盟 pp.30-34

間宏 (1989) 『日本的経営の系譜』 文真堂

服部泰宏 (2011) 「日本企業の心理的契約」白桃書房

平尾武久 (1995) 「アメリカ労務管理の史的構造」千倉書房

福本恭子 (2011) 「戦前に於ける労働者の食事—工場の食事 (社員食堂) と福利厚生との関係—」大阪市立大学経営学会『経営研究』第62巻第3号 pp.125 - 141

藤森進一 (2000) 「第22回企業福祉海外研修報告書」企業福祉・共済総合研究所

藤田至孝 (1984) 「生涯総合福祉プラン」産業労働調査所

藤田至孝 (1985) 「生涯総合福祉プランその理論と設計 21世紀の労使関係 (改訂新版)」経営書院

藤田至孝・塩野谷祐一 (1997) 『企業内福祉と社会保障』東京大学出版会

藤田至孝 (2003) 「職域福利」労働政策研究・研修機構

- 藤本哲史 (1998) 「アメリカにおける企業の家族支援制度の展開」『日本労働研究雑誌』 No.459 pp.63-72 日本労働研究機構
- 福地一雄 (2003) 「福祉経営と創造的人材戦略」 日本労務学会 第33回全国大会 (日本大学) 研究報告論集 pp.347-362
- 丸尾直美、桐木逸朗、西原利昭 (1984) 「日本型企业福祉」三峰書房
- 前田信彦 (2005) 「欧州における長期休暇制度 ワーク・ライフ・バランス政策の試み」『日本労働研究雑誌』 No.540/July pp.47-54
- 松川滋 (1977) 「福利厚生費支出と労働者の定着率との関係について」『経済研究』 Vol.29 No.2 pp.135-139
- 三菱総合研究所 (1994) 「豊かな勤労者生活を実現するための基礎的条件に関する調査研究 (労働省委託)」三菱総合研究所
- 村上由紀子 (2001) 「シリコンバレーにおける労働異動と日系企業の人的資源管理」日本労務学会誌 第3巻第2号 pp.23-33
- 明治安田生活福祉研究所 (2007) 「人口減少社会における企業の福利厚生制度のあり方研究会 定量調査」報告書
- 守島基博 (1993) 「日本の人的資源管理システムと組織」『組織科学』 Vol.27 No.1 pp.26-34
- 守島基博 (1996) 「戦略的人的資源管理論のフロンティア」慶應経営論集 第13巻第3号 pp.103-119
- 森田慎二郎 (2007) 「日本工場法成立期における福利厚生」保健福祉学研究第5号 pp.42-59 東北文化学園大学
- 森田慎二郎 (2008) 「社会保障法のプロブレマティク対立軸と展望」法律文化社
- 森田慎二郎 (2010) 「教育訓練と福利厚生 of 交錯 (単著)」明治大学大学院経営学研究科平沼研究室第1巻第2号, pp.46 ~ 49, 2010年3月
- 山内直人 (1995) 「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』 No.429 pp.26-37 日本労働研究機構
- 柳屋孝安 (2011) 「わが国におけるカフェテリアプランの実態と労働法上の諸問題」法と政治61巻4号 (2011年1月) 関西学院大学
- 柳澤大輔 (2008) 「この「社則」、効果あり」祥伝社新書
- 労務研究所 (1997) 「カフェテリアプラン事例集」労務研究所編
- 労務研究所 (2001) 「カフェテリアプラン事例集 (改訂増補)」労務研究所編
- 労務研究所 (2012) 「福利厚生 of 今後をどう考えるか—2011年第5回アンケート結果報告書」労務研究所編
- 労務行政研究所 (1997) 「退職金を給与に上乘せする全額給与支払い型社員制度 : 松下電器産業」労政時報 第3313号 (97.7.25) 労務行政研究所
- 脇坂明 (2002) 「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』 No.503/June pp.4-14

Google Japan 福利厚生

<http://www.google.co.jp/about/jobs/lifeatgoogle/benefits/>

Jobs in the Zappos Family (採用応募者に対するザッポス本社の福利厚生サイト)

<http://about.zappos.com/jobs/why-work-zappos/our-benefits>

「Zappos Wishez Program」の紹介動画 (当社提供)

<http://blogs.zappos.com/blogs/zappos-family/2011/02/14/zappos-wishez-program>

社労士総研 研究プロジェクト報告書

**中小企業の今後の福利厚生のあるり方
ー求められる戦略的福利厚生ー**

発行年月日 平成29年 3 月31日発行
編集・発行 社会保険労務士総合研究機構

〒103-8346 東京都中央区日本橋本石町 3-2-12
社会保険労務士会館
TEL : 03-6225-4870 FAX : 03-6225-4871