

2018年6月6日 全5頁

中小企業が見直すべき福利厚生とは

30年間で変化した多様な従業員ニーズを捉えた人事施策の重要性

政策調査部 研究員 菅原 佑香

[要約]

- 深刻な人手不足と人々のライフスタイルの多様化の中で、企業はいかに人材を確保し定着させるのか、その対応に迫られている。事業活動で得た収益を従業員へ還元し、従業員の定着やモチベーションの向上を図ることが、特に中小企業において求められているが、その方法には大きく賃上げと福利厚生の見直しがある。
- 従業員30～99人の企業において、法定外福利厚生費の約3割は従業員の私的保険料への拠出が占めている。従業員1人当たりの支給額は1,000人以上の企業の約3倍だ。結婚や出産、老後の資産形成などに対する従業員の考え方が多様化する中、私的保険料への拠出にだけ重点を置くのではなく、従業員の多様なニーズに中小企業の福利厚生制度がこたえていけるよう検討する時期に来ているのではないか。
- 近年の、福利厚生は余暇に利用する施設充実型から、仕事と家庭の両立を支援するサービスへと内容が変化している。従業員が希望するサービスやメニューを選択できる「カフェテリアプラン」の導入も広がっている。中小企業のように、限られた人件費で従業員の多様なニーズに応え、働きやすい制度環境を提供するためには、こうした取組みを参考にして福利厚生を見直すことも一案だ。

1. 従業員の定着率向上の手段としての福利厚生

深刻な人手不足の中でいかに人材を確保し定着させるか、企業はその対応に迫られている。東京商工リサーチの「2017年『賃上げに関するアンケート』調査」¹によれば、2017年4月に賃上げを実施した企業は約8割であり、「従業員を定着させるため」を目的として賃上げを実施した企業は資本金1億円以上の大企業で46.7%、1億円未満の中小企業で53.8%と、中小企業の方が従業員の定着のための賃上げに積極的であった。また、賃上げを実施した結果、7割強の企業は「従業員のモチベーションが上がった」「従業員の離職率が低下した」「入社希望者が増えた」など効果を実感する一方、2割程度の企業は「効果はなかった」と回答した。だが、「効果はなかった」と答えた企業でも、その約7割が今後も引き続き賃上げを「実施する予定」と回

¹ 本調査は2017年5月12日～23日にインターネットでアンケートを実施し、有効回答5,913社を集計したものの。

答しており、中小企業でその傾向が強い。

このように従業員の確保や定着を考える際に、第一義的には賃金政策が重要である。しかし、人々は賃金だけで勤め先を決めているわけではない。賃金以外にも様々な要素があるが、本稿では、企業の福利厚生に着目し、近年の働き手の多様化やライフスタイルの変化に対応した制度を目指すことの重要性について指摘する。

2. 働き手の多様化とライフスタイルの変化

福利厚生について検討するにあたって、まず制度を利用する従業員の変化について整理しよう。図表1では1987年と2017年における世帯構造や女性・高齢者の労働力を比較した。かつては「男性が外で働き女性は家庭を守る」といった性別役割分業意識のもとで主に男性(夫)が働き続け、60歳を過ぎれば年金を受給することが一般的であった日本社会は、この30年間で大きく変化した。

専業主婦世帯と共働き世帯数を比較すると、専業主婦世帯は3割ほど減少する一方、共働き世帯は6割ほど増加した。これは、15～64歳女性の労働力率がこの30年で約1.3倍に上昇したことと整合的である。特に、出産や子育てと仕事のいずれをとるのか葛藤が生じやすかった25～44歳の女性の労働力率が上昇したのは、女性が仕事と家庭の両立を図りながら男性と同じように働くことが、社会の中で当たり前であると認知されるようになり、働きやすい土壌も整備されてきた証であるだろう。制度面では、1986年に職場における男女差を禁止する男女雇用機会均等法が施行(1999年に一部改正施行)されたことや、1991年にすべての労働者を対象とした育児休業法が成立したことなどが女性の就労環境の整備を後押しした。

**図表1 世帯構造や女性・高齢者の労働力の変化
(1987年と2017年)**

	1987年	2017年
専業主婦世帯	933万世帯	641万世帯
共働き世帯	748万世帯	1,188万世帯
女性(25～34歳)の労働力率	53.6%	78.5%
女性(35～44歳)の労働力率	64.4%	75.3%
労働力人口に占める60～64歳の割合	5.3%	8.0%

(出所) 労働政策研究・研修機構「早わかり グラフでみる長期労働統計」、
総務省統計局「労働力調査」より大和総研作成

さらに、男性の雇用不安などを背景として、家計補助的な役割を担いながら働く主婦パートの女性が増加したことも女性労働力率上昇の一因である。2017年10～12月において女性の55.8%は非正規雇用として働いているが、その比率は30年前から20%ポイントほど上昇した。

この30年間での変化は女性だけではない。30年前に比べて、労働力人口に占める60～64歳の割合は1.5倍に高まった。2006年4月に改正高齢者雇用安定法が施行され、65歳までの雇

用確保措置を導入することが企業に義務付けられた²ことで、60歳定年を過ぎても意欲と能力があれば働き続けられる社会へと変化してきた。2012年の同法の改正により、2013年4月以降は定年時に継続雇用を希望する全ての社員を65歳まで雇用することが義務付けられている³。

女性や高齢者の労働参加が進むなど働き手が多様化したことで、性別や年齢にかかわらず家庭生活との両立を図りながら仕事に従事する人が多くなってきた。その結果、働く人々のライフスタイルも大きく変化し、多様化してきたと考えられる。また、安倍晋三内閣が進める「働き方改革」は、こうした社会構造の変化に対応するための制度改革であり、企業文化や風土も含めて変えようとするものである。

3. 福利厚生 の 現状 と 課題

働く人の多様な価値観やニーズに対応していくために、企業はどのような対策を講じるべきか、ここでは福利厚生 の 現状 を 整理 する。

厚生労働省の「平成28年就業条件総合調査」から福利厚生 の 現状 を 確認 すると、企業が独自に実施する「法定外福利費」は、企業規模が大きいほど1人当たり支給額が多い(図表2左図)。現金給与額に占める法定外福利費の割合を見ると、従業員が1,000人以上の規模と30~99人の企業では約1.8倍の格差が見られる。

同調査から法定外福利費の内訳を見ると、30~99人の企業規模で最も多いのが「私的保険制度への拠出金」であり、全体の約3割を占める(図表2右図)。他方、1,000人以上企業のそれは4.2%とわずかである。「私的保険制度への拠出金」とは、従業員の生命保険等の保険料の一部又は全部を企業が代わりに拠出する場合に計上される費用のことである。中小企業の方が、従業員が日々の暮らしで起こり得る病気やケガなどのリスクによって生じる経済的負担を最小限に抑えられるよう、企業が保険料を負担していると考えられる。従業員1人当たりの支出額で見ると、中小企業は従業員の私的保険料に1,102円拠出しており、大企業の386円の約3倍に上る。

ただ、結婚や出産や老後の資産形成のあり方など、従業員のライフスタイルが多様化する中、現在の福利厚生の内容が、中小企業の従業員にとって望ましいものであるのかははっきりしていないわけではないだろう。従業員が求めるものと合致しているか確認を行い、もし合致していないのであれば、私的保険への拠出だけに重点を置くのではなく、従業員の多様なニーズに中小企業の福利厚生制度がこたえていけるよう制度を見直す必要があるだろう。

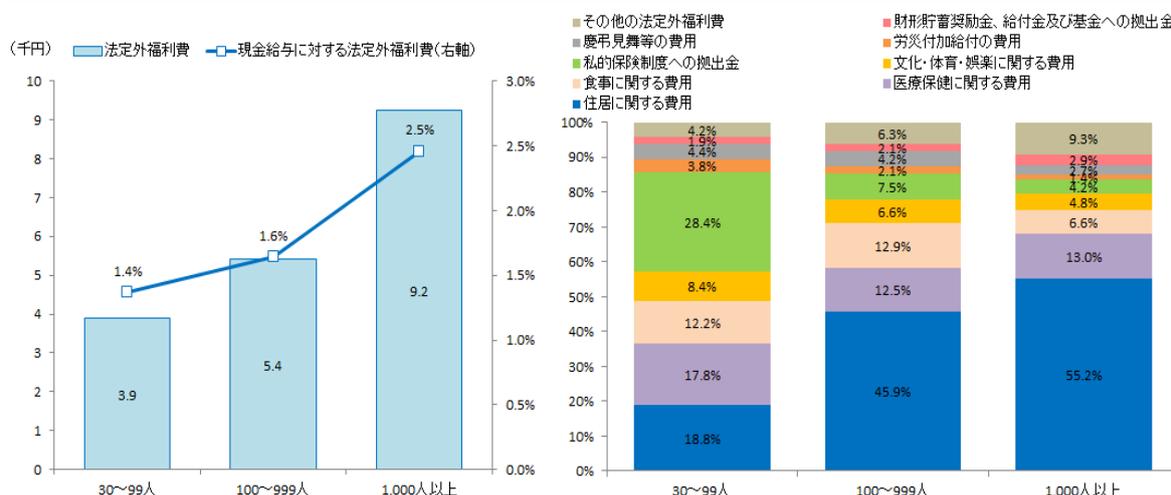
他方、「住居に関する費用」の割合は企業規模が大きいほど高い。全国に事業所を構える企業では、従業員が定期的に転勤することは少ないため、その際に特に従業員の負担となる住

² 企業は2006年4月以降、①定年年齢の引上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止、のいずれかの措置の実施が義務付けられた。

³ 改正前は、労使協定により基準を定めた場合、希望者全員を対象としないことが可能であった。なお、労使協定により基準を定めている事業主であって、2013年4月1日以降、直ちに希望者全員の雇用確保措置を講じることが困難な場合は、2024年度末までの経過措置が認められている。

宅費用を補助するなどの必要性が高く、大企業であるほど社宅や寮の整備、持ち家の補助などが行われていることがうかがわれる。

**図表 2 左図：従業員 1 人 1 か月平均の法定外福利費、現金給与に対する法定外福利費の割合
右図：法定外福利費の内訳**



(出所) 厚生労働省「平成 28 年就労条件総合調査」より大和総研作成

4. 多様な従業員ニーズにこたえる福利厚生とは

大企業と中小企業の福利厚生制度には、従業員 1 人当たり支給額に差があるだけでなく、福利厚生のなかで重きを置いている項目に違いがあることが分かった。こうした実態を踏まえて、中小企業が福利厚生の中身を見直し、従業員の定着やモチベーションの向上を図るためにはどのような取組みが考えられるだろうか。

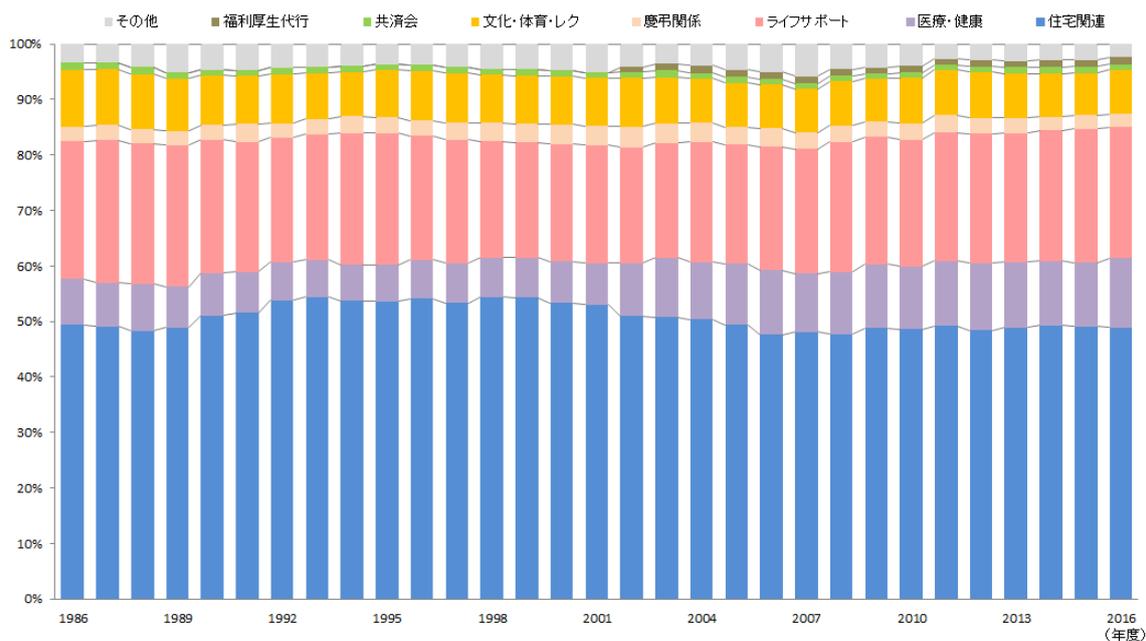
日本経済団体連合会「福利厚生費調査結果報告」から、大企業における福利厚生を 1986 年からの 30 年間でどう変化してきたかその長期的な傾向を図表 3 で確認すると、「住宅関連」や「文化・体育・レク」(施設・運営、活動への補助)などの割合が低下する一方で、「ライフサポート」(給食、購買・ショッピング、被服、保険、介護、育児関連、ファミリーサポート、財産形成、通勤バス・駐車場など)と医療・保健衛生施設運営、ヘルスケアサポートなどが含まれる「医療・健康」を合わせた割合が上昇傾向にある。

こうした背景には、時代の変化とともに、従来の伝統的な福利厚生である独身寮や社宅、文化・体育・レクリエーションの余暇施設の利用補助といった施設充実型から、働く人の健康や子育て・介護といった家庭との両立を支援するようなサービスの充実へと福利厚生の質が変化してきたことが考えられる⁴。さらに、「カフェテリアプラン」のような制度の導入が 2005 年頃

⁴ 労務研究所 (2018) 『旬刊福利厚生』(2018 年 1 月下旬号 No.2240) の「人手不足と福利厚生の役割」において、福利厚生制度に詳しい山梨大学の西久保浩二教授は、「従来の伝統的な福利厚生では『衣・食・住・遊』の支援が中心テーマでしたが、現在は、心身両面での『健康』、両立支援としての『介護』『出産・育児』や(中略)労働生産性を高めるための『自己啓発』などの方向に福利厚生という名の人材戦略として『投資』が、大企業、中小企業問わず注目されている」と指摘している。

から広がっていることも一因だろう。カフェテリアプランとは、従業員にポイントが付与され、従業員は提供される様々なサービスからポイントの範囲内で好きなものを選ぶことができるという自由度の高い仕組みである。中小企業のように、限られた人件費で従業員の多様なニーズに応え、働きやすい制度環境を提供するためには、こうした取組みを参考にして福利厚生を見直すことも一案だろう。

図表3 法定外福利費の内訳とその推移（1986～2016年度）



（出所）日本経済団体連合会（2017）「第61回福利厚生費調査結果報告」より大和総研作成