

旬刊

福
利
厚
生

No.2264

ISSN1343-568X

福利厚生激動の時代であった平成年間総括と
今後の方向性を有識者に聞く

特集 2019年 第11回 新春座談会

ポスト平成型 福利厚生のあり方

今、福利厚生がおもしろい！(65)採用と福利厚生⑥
早期離職予防に貢献できる福利厚生

2019
January

1

下旬号

労務研究所

特集

2019年 第11回 新春座談会

ポスト平成型福利厚生のあり方

平成30年間の総括と今後の福利厚生	5
終焉を迎えた伝統的福利厚生	7
福利厚生アウトソーシングが求められた背景	8
重要性が高まっているライフプラン支援	9
衣・食・住という伝統的福利厚生からの脱却	17
両立支援の課題は女性活躍へシフト	20
多様な従業員のニーズを捉えられる福利厚生へ	21
今後、福利厚生の「新たな発明」はあるか	23
同一労働同一賃金と福利厚生のあり方	26
ポスト平成時代の福利厚生とは何か	28
新春座談会のための参考資料	32

物価指数

消費者物価指数（全国11月分，都区部12月分）	61
-------------------------	----

連載 第65回

今、福利厚生がおもしろい！	西久保浩二	63
経営効果の理論的背景を探る	— 採用と福利厚生⑥ —	

教育費

東京都の私立幼稚園・中学・高校の初年度納付金（2019年度）	65
--------------------------------	----

シリーズ

福利厚生ナナメ読み(131)『自分が高齢になるということ』	37
-------------------------------	----

アラカルト

福利厚生アラカルト（1月上旬分）	38
------------------	----

ポスト平成型福利厚生のあるあり方

出席者

東北福祉大学教授

山梨大学教授

千葉商科大学会計大学院教授

(株)ベネフィット・ワン ヒューマンキャピタル研究所所長

(株)ポラーノ・コンサルティング代表取締役

(司会) 園田 洋一氏

西久保浩二氏

可児 俊信氏

深澤 泉氏

司会：今日は労務研究所が刊行する「旬刊福利厚生」の2019年新春座談会です。早いもので今回で11回目の開催となります。今回も司会を務めます東北福祉大学の園田です。どうぞよろしくお願いたします。本日の参加者は福利厚生分野の第一人者山梨大学の西久保浩二さん、千葉商科大学

で教鞭をとるかたわら、福利厚生アウトソーサーで福利厚生の実務にたずさわる可児俊信さん、ファイナンシャルプランナーとして、企業や労働組合で従業員のライフプランセミナーの講師や相談に従事されているポラーノコンサルティングの深澤泉さんの4名で進めて参ります。

平成30年間の総括と今後の福利厚生

司会：例年の座談会は前年の福利厚生の動きを振り返り、新年の福利厚生のトレンドを予測するというスタンスで進めていますが、今年は「平成最後の年」というフレーズをよく聞きます。そこで少し趣向を変え、平成30年間の福利厚生を振り返ってみたいと思います。それに加え、現在福利厚生が置かれた状況や課題を再確認し、未来はどうなるかというところに踏み込んでみたいと思います。

また、こんにち、健康経営、働き方改革など企

業の経営上の新たな課題が登場しています。これらの課題の解決に当たり、福利厚生はどのような役割を果たすことができるのか、今、福利厚生はこうした方向性によって見直しが進められています。

働き方改革関連では、まもなく関連する法律の施行が始まります。それを受け、各企業では試行錯誤の中でいろいろな人事制度、給与制度などの処遇の見直しが始まるでしょう。これらの動きを土台として、福利厚生のあり方の見直しも進んで



可児 俊信氏



西久保 浩二氏



深澤 泉氏



園田 洋一氏 (兼司会)

いくのだと思われます。

一方、今年が平成最後の年です。平成時代は30年間で終わることとなります。この30年間で振り返りつつ、こんにちの福利厚生にはどのような課題があって、どういった方向に向かうべきなのか、向かっていくのかという点を、過去・現在・未来の3つの軸で考えてみたいと思います。

福利厚生激動の時代だった30年間

司会：1989年、平成元年は時代としてはバブルのピークから始まります。その前段としては、1985年にプラザ合意があり、金融自由化が進められました。その背景は、アメリカが抱える貿易赤字と財政赤字という、いわゆる「双子の赤字」の解消を指向したものでした。これによって日本では急速な円高が始まり、産業構造に大きな影響をおよぼしました。

IT化・グローバル化という2大潮流

司会：同時期に、現代につながる大きな波が生まれました。いわゆる情報通信技術の急速な発展です。この変化は社会全般に巨大な変化をもたらす革新的なもので、インターネットは今や重要な社会インフラの1つとなるまでに発展、浸透しました。それをベースにして、経済や企業が国をまたぎ、世界レベルで循環するようになりました。そうした結果、これまで日本経済を主導してきた輸出産業としての製造業は円高に悩まされるようになり、いよいよ生産の基盤を国外に移転させるということも盛んに生じました。この流れは製造業だけにとどまらず、今後サービス業、金融業なども続くと考えられます。いわゆる「グローバル化」がキーワードの1つです。

一貫した高齢化・少子化が社会構造に影響

司会：一方で日本国内に目を向けると、70年代から徐々に始まった「高齢化」の動きに加え、90年には「少子化」の影響がみられるようになります。91年に合計特殊出生率が1.57になる、「1・57ショック」があって、少子化問題が広く認知されるようになりました。後に「少子高齢化」と課題が複合化し、さらに進んでいき、現代でも大きな問題となっている「人口減少」というところにつながっています。

少しまとめてみますと、経済がグローバル化し、製造業が国外に出て行き、国内の消費が冷え込む中であって、少子高齢化が進み、人口が減っていく。となると、労働力が足りないといった課題が出てくるようになります。子どもを持ちたいということは国民1人ひとりのニーズやライフスタイルに関する問題ですが、企業の経営にも影響をおよぼすようになってきました。

バブル前後で様変わりした福利厚生トレンド

司会：企業経営からすると、景気の良いときには人材の確保・定着に必至となります。ですから、バブルの頃、福利厚生は企業から強く注目され、多くの企業が当時のトレンドだった「ハコもの」の整備に乗り出しました。保養所、体育館、豪華な社宅・独身寮、スポーツ施設が次々に建てられました。

これが、バブルがはじけると、崩壊直後の91年くらいまでは、まだ人材の確保・定着が課題であると考えられる企業が多く、こうした福利厚生は続いていましたが、92、93年あたりになってくると、経済成長の停滞・後退が誰の目にも明らかとなり、福利厚生も転機を迎えることとなりました。

90年代の中頃になると、多くの企業ではそれまで重視していた人材の採用・定着といった方針から、人手を減らす方向にシフトし始めました。そうした企業の動きを受け、95年には当時の日経連が雇用の多様化という視点を入れた新たな人材ポートフォリオを発表しました。

そのあたりから「非正規労働者」が職場に入ってくるようになり、次第に従業員の非正規率が上がっていきました。

再び人材の確保・定着が重視される時代へ

司会：さて、福利厚生という視点でまとめてみると、バブル崩壊までは人材の確保・定着という経営課題の解決に当たり、福利厚生は役割を果たしてきました。その後、「人はもう要らないんじゃないか」という不況期に突入しました。この流れは、ITバブル崩壊、リーマンショックなどで長期にわたって持続してきました。最近になってようやく、景気が回復基調となると再び人手が足りなくなっています。特に今回の人手不足は、景気回復だけに起因するものではなく、若年労働力

人口が誰の目にも明らかなほど減少しており、縮小した労働市場から採用するという困難さも複合的要因となっています。

いずれにしても、企業の経営上、人材の確保・

定着は重要な課題の1つであるといえます。また、その人材の1人ひとりに様々な生活課題があり、その生活課題の解決のために企業は福利厚生をやっています。

終焉を迎えた伝統的福利厚生

司会：それでは、ここで参加者の各位にも福利厚生視点で平成30年を振り返っていただきたいと思います。

西久保：この30年の動きからまとめると、園田さんにまとめていただいたように、少子高齢化とグローバル化の進行。この2つの大きな環境変化が一貫して強化、深刻化してきた時代であるといえます。こうした潮流の中で、企業はバブル崩壊、リーマンショック、ITバブル、アベノミクスなど経済の振幅に振り回されてきました。その過程で、わが国の福利厚生は、高度成長期につくられた伝統的な福利厚生が、経営側、従業員側の双方から疑問を呈された30年であるといえます。視点を変えていうと、高度成長期に形成・確立された福利厚生に変革が求められ、次世代の福利厚生が模索された30年間であったと私はとらえています。

社会的課題の解決にも役立っている福利厚生

可児：福利厚生の変化の1つは景気変動が雇用に影響を与え、それがさらに福利厚生に影響をおよぼすという構造があります。もう1つは人口動態ですね。これが一番奥深いところで福利厚生の動きに影響を与えているということが、2年前に『福利厚生20年史』（ベネフィット・ワン刊）を作成した際に感じました。

例えば、ワーク・ライフ・バランス支援は事業主にとっては女性の就労継続支援であったり、多様な従業員の確保が目的ですが、国にとっては少子化対策という側面があります。ワーク・ライフ・バランスは、日本の職場では女性は、結婚しても出産しても「継続就労できる職場ではない」という反省からスタートしているからです。

健康経営も事業主にとっては、アブセンティーズム・プレゼンティーズムの抑制やエンゲージメントの強化が目的ですが、国にとっては高齢化に伴う国民医療費の増加を抑えるのが目的で

す。医療費増の原因である生活習慣病は高齢期に疾病としてあらわれますが、その原因は現役時代の生活習慣や健康意識にあるからです。

ライフプラン支援はキャリアの開発や老後資金の準備の支援であり、事業主としては従業員とのエンゲージメントの強化や雇用延長対策が目的ですが、国にとっては長寿化による「人生100年時代」において、年金財源の枯渇の懸念に対して老後資金を計画的に準備するとか、生涯稼ぐ力を身に付けてほしいといったことです。

現在の福利厚生のトレンドは、人口動態の変化とそれへの対応という国が抱える政策課題に対応したものとなっています。このあたりは景気動向に左右されず、今後も続いていく内容ではないかと考えています。この3つの支援は、今後も福利厚生キーワードだと考えています。

福利厚生は実施している企業やその企業で働く従業員にだけ効果があるわけではありません。

バブル後問われ始めた「福利厚生のコスト」

司会：平成時代はバブル崩壊と同時に始まりました。そうした時代背景を受けて、企業のコスト意識は非常に強くなりました。バブルが弾けて、景気の低迷が長期化し、失われた10年が、ついには20年にもなりました。そうした中で、コストを削減するということが90年代の半ばに企業で「リストラ」が始まり、人件費削減のために福利厚生もコスト意識が高まり、廃止や費用対効果が求められるようになりました。

福利厚生のコスト意識という視点では、重要な指標に「福利厚生費」があります。旧日経連が始め、現在では経団連が実施する「福利厚生費調査」の結果から福利厚生の様々な動きをみて取ることができます。

毎年、分析をされている西久保さんに企業の動向、福利厚生の動向を解説いただきたいと思いま

福利厚生費を圧迫し続ける「法定福利費」

西久保：福利厚生費を語るためには、その周辺の費用の動きをみざるを得ません。1つは少子高齢化で社会保障制度の持続性が危ぶまれる中で、法定福利費が一貫して上昇しています。法定福利費の上昇は、否応なく法定外福利費の抑制につながりますから、その意味で福利厚生にとっては予算制約が強まった30年間といえます。

一方、グローバル化によって東アジアの低コストの労働力を活用できるようになりました。日本の製造業も多くが海外に拠点を移したように、グローバル化も相対的に日本人の人件費が割高になるという現象を起こしました。

そういった中で、バブル崩壊後には低金利が続きましたから、退職給付制度の未積立債務問題が非常に深刻なものとなりました。これも法定外福利厚生にとって大きな制約要因となったと考えられます。

福利厚生トレンドはハコものからヒトものへ

西久保：経済の動きと2つの環境変化の動きによって、それ以前の時代には当たり前であった「法定外福利費が年々増えていく」という基本的な傾向が完全に失われました。「法定外福利費を縮小しながら、その中で制度編成を改め、コストパフォーマンスをいかに高めていくか」ということが問われた30年であったといえます。そうした視点に基づき、施設型の福祉（ハコもの）から健康経営、ワーク・ライフ・バランス、両立支援（ヒトもの）など、高度成長期の「豊かさを支援する福

利厚生」から、「生活リスクに手を差し伸べる福利厚生」へ少しずつ変わってきました。その過程で法定外福利費は一貫して減少を続けてきたわけです。

減少ではなくスリム化という視点も

西久保：ただし、法定外福利厚生費の減少を悲観的に捉えておりません。どの程度が最適水準かという議論ではなく、やはりコストパフォーマンスです。ハコものに多くの費用を要したバブル期の法定外福利厚生費の水準が必ずしも妥当とはいえません。縮小しながらも、的確な見直しによって「体質の強い」福利厚生になってきたという見方もできます。実額の法定外福利厚生費は減ってきましたが、従業員にとっては必要なものが供給され、使いやすい福利厚生になってきたという側面もあると考えています。もちろん、最も重要な点は、企業の人的資源管理、人材戦略における役割を、福利厚生が十分果たしているか、という視点です。

司会：福利厚生費を分析すると、よくいわれませんが福利厚生費の半分は社宅・独身寮などの住宅関連の費用が占めていました。こうした費用は一面で企業の資産としての側面もあったので、地価の上昇局面では独身寮・社宅や保養所といった不動産を保有するメリットは現在以上にありました。しかし、バブルが弾けて資産デフレが起こってくると、持っているメリットが失われ、所有から利用の利益を指向するようになったといえます。可児さんは平成30年間を福利厚生費の視点でどのように考えられていますか。

福利厚生アウトソーシングが求められた背景

可児：1つは、昔は労務管理という理由付けで労使協調の手段であるとして福利厚生は目的化されていました。よってコスト制約の範囲内で、労働者側からの要求にできる限り応えていくという形で正当化されていました。これによるコスト増も右肩上がりの経済の中で吸収できると考えられていました。

しかし、バブル崩壊後には将来の業容拡大の中で吸収していくことが期待できなくなり、かつリストラを行なう中で労務管理という目的が正当化

できなくなりました。それと同時に、経営視点が短期化し続けており、費用対効果が厳しく問われるようになってきました。福利厚生や賃金、退職金といった人件費には、費用対効果を数字で示すことが難しい側面もあります。

そのタイミングで福利厚生のアウトソーシングが企業に入ってきました。コストを抑えながら、従前の満足度をできる限り維持しようとするものです。

初めて福利厚生アウトソーシングをみたとき

は、従来の福利厚生とは真逆と感じました。従来の福利厚生には選択の余地はあまりないが、事業主が従業員のために良くて安いものを選んで提供するというモデルでした。アウトソーサーが提供する福利厚生はそれに対し選択性があったので、当時私も真逆だなと感じていました。結果的にそれがコストダウンに有用で、かつ従業員の満足度を高める効果もありました。

また、こうした性質は03年以降の「従業員の多様化」という課題にも適したものでした。従前の福利厚生は終身雇用される男性世帯主を前提にしていたから多様性への対応は必要なかったのです。よってバブルの崩壊がなくても事業主が自前で福利厚生を整備するというモデルはやがて薄れていったと思います。

誕生から25年を迎えたカフェテリアプラン

司会：アウトソーシングの活用によって、費用は抑えつつも、パフォーマンスの高い福利厚生

提供が可能となり、それが多様な労働者のニーズに上手く応えているというわけですね。一定の費用で幅広いニーズに応えていくという点では95年に登場したカフェテリアプランもその流れを汲む制度といえるでしょうか。

可児：カフェテリアプランは、95年当時は法定福利費の増大に対して、法定外である福利厚生費を抑制するという目的を持っていました。所与のポイントの範囲内に福利厚生費を抑えることができるためです。

それが多様な従業員が増加する中で、多様なニーズに応えつつも福利厚生費を所定の範囲内で抑えるというコストとニーズ・満足度を両立させるものとして位置付けられています。今では先に述べたワーク・ライフ・バランス支援、ヘルスケア支援、ライフプラン支援という新しい福利厚生分野が重視される中で、従前の福利厚生も残しつつ、新しい福利厚生にも対応したいという要請にも対応できています。

重要性が高まっているライフプラン支援

司会：日本人の平均寿命は伸び続けており、昔以上に現役時代から老後の備えをきちんとしておく必要が出てきました。これには年金の支給開始年齢が後ろ倒しになっていることや、本当に年金が信用できるのかという年金不安も関係しています。

昔なら定年して引退しているような人にも働き続けることが求められる、一方で経済的理由から働き続ける必要がある人もいます。こうした理由から企業で働く高齢者はどんどん増えています。

そのため、企業は中高年齢労働者の生産性を下げないために、ライフプラン支援に本腰を入れてしっかりやっていく必要が出てきています。

ライフプランの考え方自体は昔からあって、企業では定年退職者向けに様々なセミナーや情報提供を行なってきましたが、平成時代の30年間にどういった変化があったのでしょうか。

背景は働き方、社会保障制度、高齢化の変化

西久保：生活設計という視点で考えると、従業員を取り巻く環境は大きく変わってきました。

以前は退職給付制度は確定給付型（DB）で、

一定の退職金が安定的に提供されてきました。あわせて公的年金の所得代替率もかなり高かったわけです。これが高齢化の進展、景気変動の影響により、確定給付型から確定拠出型（DC）に制度が変わり、退職時の給付額が不確定になりました。

きちんとした投資・資産形成教育を反映した選択ができないと、従業員はDB時代のような老後設計が困難です。結果的に、現役期のような経済的豊かさをリタイア後に再現することは難しくなりました。公的年金も同様に豊かな老後を送るだけの所得代替率を維持できなくなりました。ライフプランのベースとなる老後資金の形成に当たってのリスク負担が、国や企業などの制度側から従業員側に移転したということです。

「戦略的な生活設計」のすすめ

西久保：ですから、従業員は若年期から投資リスクをとった資産形成や計画的な生活保障、自己啓発等に努める必要性が高まっています。私はこれを「戦略的な生活設計」と呼んでいます。若いうちからビジョンを持って、ライフプランを設計し、その実現に向けて行動をしていかなければ、

老後は「漂流老人」「貧困老人」など、貧しい老後生活に直面するというのが現代の実情であると考えています。

現在、公的年金、企業年金等の給付を受けているサラリーマンの引退世代は、国や企業がその世代全体の労働者の老後を丸抱えしてくれていました。それが、今の現役層は自分自身で老後設計を考えなければならないようになったわけです。これが30年間で生じた変化です。若い従業員たちには早くこの大きな変化に気付いてもらいたいです。

非正規の老後問題は今後社会的課題に

司会：現実として、人口ピラミッドの変化というマクロ視点での変化だけではなく、個々の労働者というミクロの視点でも単身者や生涯未婚者の増加、核家族化がさらに進み、自分の老後は自己責任、自助努力というように大きく変化しました。

西久保：一方で、非正規従業員が全雇用者の3割を超え、女性雇用者の半数という状況です。彼ら・彼女らの生涯収入・賃金で老後の豊かなライフプランをつくるのが可能かといわれると、おそらく難しいでしょう。老後には生活保護等の受給を選択せざるを得ない人も相当数出てくるとも懸念されます。正社員ですら厳しいのですから、非正規ではなおさらです。

今後も増え続ける非正規労働者への処遇、フォローをどうしていくかというのは、「同一労働同一賃金」の議論につながっていくものです。いずれにしても、従業員にとってリスクフルな時代であるといえます。

ライフプランの前提が崩れた

司会：高齢化の進展、社会保障制度の見直し、非正規労働者の増加など、現時点で判明している課題をみても、非常に難しい問題だといえます。可児さんも老後保障、企業年金、ライフプランについては研究を重ねておられますが、どのようにお考えでしょうか。

可児：まずは、福利厚生にはライフプランを支えるという大きな機能があります。ライフプランには、ライフイベントへの対応とキャリア形成という2つの視点があります。ライフイベントは一般的なものでは子どもの教育、住宅取得、老後と

いったものです。かつてはこのあたりは従業員個人のレベルであまり深く考えなくとも、きちんと会社に勤めてさえいれば、自然にクリアすることができました。大企業では終身雇用される世帯主男性を前提に、これらのライフイベントを支援してきたからです。それが90年代後半以降、様々な前提条件が変わってきたことで、そうはいかなくなりました。企業では成果主義の導入が進み、生涯賃金がいくらもらえるかが不透明になりました。それに伴い企業年金の受給額も見通せなくなりました。

ライフプランセミナーはキャリア指向へ

可児：私は昔からライフプランセミナーの講師をしているのですが、90年代前半までのライフプランセミナーでは、「この会社で長く勤めて良かったですね」というようなセミナーが多く、経済・マネープランと並んで、健康・生きがいづくりの話の比重が高かったです。「ぬれ落ち葉」にならぬための生きがいづくり、生きがいを支えるための健康づくりでした。

これが90年代後半になってくると様変わりし、キャリアについて、「今後どうするのですか」といった話に時間が割かれるようになってきました。60歳以降に雇用延長の選択が迫られる時代となり、「会社以外にも選択肢がある。でもそれを選ぶには50歳頃からの準備が必要」ということを理解させるものです。

現在のライフプランセミナーでは、生きがいや健康に割ける時間が減少し、ほとんどがお金の話です。

先行きが不透明な時代でのライフプラン支援

可児：ただ、老後のお金の話といっても、分からないことが非常に多いです。まず、「いつまで生きるか」が分かりません。余命が延びているといっても自分も長生きするかどうかは分かりません。よって何歳まで生きることを前提にしたらいいかも分かりません。よって「老後生活資金がいくらかかるか」も分かりません。老後生活資金は「=老後の生活費×余命年数」です。余命が分からない上に、老後生活費が月々いくらかかるかも分かりません。そもそも現役の今でさえ、いくらかかっているか把握できていないからです。一方

で公的年金がいくらもらえるか、会社から退職金・企業年金がいくらもらえるか分かりません。公的年金は、日本人の平均余命が延びれば減額されるのは明らかだからです。企業年金も低金利と運用難で給付額は減少傾向にあります。確定拠出年金は、資金運用の素人といってもよい従業員が行なうものですし、キャッシュバランスプランは、長期金利に連動するよう設計されていることが多いからです。老後生活が始まるまでに、「老後生活費から見込まれる公的年金・企業年金の受給額を差し引いた額」を自分で準備するのです。

でも、老後資金も公的年金も企業年金も見込み額が分からないなら、いくら準備していいか分かりません。自助努力とはいっても、自分でいくら用意すれば良いかは不明瞭です。だったらどうすれば良いのかというのは、あまりにも漠然としていて、非常に難しい問題です。こうした点で非常にライフプランが立てにくい時代であるといえます。

それでも、放置しておくことはできません。明らかなのは余命が延びている中で、自助努力を今まで以上にしなければならぬことです。これには金融資産の蓄積以外に、生涯キャリアの獲得という選択肢もあります。こうした現実と対応策の選択肢を提示するのがライフプラン支援の福利厚生です。

セミナーはリスクを気付かせることが目的

西久保：平成の初期まではライフプランセミナーは、退職直前者向けの退職準備セミナーという位置付けでした。退職の数年前に配偶者にも参加を呼びかけ、ホテルや会社の保養所なんかで、「退職後は夫婦仲良く暮らしましょう」「趣味を持ちましょう」「健康に気を付けましょう」などが主なテーマで、実際のOBをお招きして退職後生活の話をしてもらう会社もありました。それで最後に年金や退職金はこれだけ給付されますと説明し、シャンシャンとハッピーエンドで終わるのが一般的でした。

ところが、今のライフプランセミナーは、早いところでは30歳代から10年ごとに計画的に実施する会社が増えていきます。これは、会社が従業員に、「早くリスクの大きさに気付け」というメッセージを発信しているわけです。

昔であれば、退職直前セミナーを受講するところには年金も退職金も受給額が確定していて、無茶な運用をしなければある程度豊かな老後生活を送れることが確実でした。

ところが、現在では30歳代から備え始めないと定年までに間に合わなくなっているのです。会社としては、「老後なんか遙か先のもの」と楽観的に考えている30歳代の若手社員にリアルなショックを与えているわけです。

司会：そうでしたね。ライフプランセミナーが退職前準備教育といわれていた時代には、いわゆる「退職ショック」の緩和が開催の主な目的でした。それに加え、退職目前になると、「ゴールが見えたことによる達成感」で生産性を低下させる高齢労働者もいることから、その予防策としての役割も期待されていました。

世間知らずが多かった日本のサラリーマン

西久保：ええ、80年代とか90年代前半当時、53、54歳くらいの定年直前の日本のサラリーマンには、「世間知らず」が多かったという背景もあります。新卒から仕事一筋で生きてきたので、年金の仕組みや、いくらもらえるのかということを知らないわけです。

一方で、大過なく勤め上げた人であれば2,000万~3,000万円程度の退職金ももらえましたから、運用に失敗するというイレギュラーに直面しない限り資金面では老後生活に不安はありませんでした。当時は株式や土地が右肩上がりだったという背景もあります。

当時は某電力会社の株を買っておけば、退職後は配当で悠々自適に暮らせるということをライフプランセミナーの講師がさかんにいていた記憶があります。何の疑いも持たずに従った同僚や先輩がたくさんいます。

ところが、株というものは上がったたり下がったりするもので、どうなったかは言わずもがなでしょう。それすら知らないような、仕事の面では非常に優秀だけでも、生活設計の面ではアマチュアという人をバブル期までの日本企業は大量生産したわけです。そうした生活上のリスクに疎い人であっても、公的年金や企業のDB型退職給付によって不安がない生活を送れたという、一種「のどかな時代」であったわけです。

内容が大きく変化したライフプランセミナー

深澤：会社や労働組合主催のライフプランセミナーの講師として、以前から関わってきました。西久保さんの先ほどの発言のとおり、従来のライフプランセミナーは、定年退職直前教育が主体でした。定年退職までの準備期間をある程度確保するセミナーでも、せいぜい開催は退職の10年前です。「退職までの10年間、キャリアはどうしますか」といった内容のセミナーが大半でした。ところが今や、退職までの10年間では十分な老後資金を用意できなくなっています。そうした中で、企業の制度も確定給付年金が確定拠出年金に変わり、将来の受給額が不明確になるなど、「急激な変化に対応できない」と感想を述べられるライフプランセミナーの受講者もおられます。そこで十分な準備期間を取るために、それこそ入社時からライフプラン教育をしっかりとやる必要が出てきています。

ですから、会社の人事が行なうキャリア教育と同程度のボリュームで、生活設計をしていく手伝いをする福利厚生制度が必要であると考えています。

従業員の多様化で個別支援の必要性が高まる

深澤：また、情報提供については、現在も従業員全体向けのライフプランセミナーであるとか、冊子を配るなど「マス」としての対処が主ですが、これからはもうちょっと進んで個別の相談業務、またはAIを使って従業員が情報を入力すると精度の高い分析を表示するサービスを提供するなど、「個」を対象とした支援に転換していく必要があると感じています。全体的な情報、一般的な情報ではなく、1人ひとりフォローすることで敷居を下げ、より多くの人にライフプランに取り組んでもらう必要があります。

フィンテック（金融工学）を使った個別支援も

可児：ライフプランの準備状況や、リテラシーの水準も人それぞれ異なるので、一堂に集めて一律に情報提供をするセミナーをしても効果が高まらなくなっています。独身者や女性は男性世帯主を前提にしたセミナーや情報提供では自分には関係ないと思ってしまう。

しかし、セミナーでは、多様な従業員の属性に合わせることはできません。なぜなら講師は一人だからです。1人ひとりの家族状況、資産額、金融リテラシーに応じて最適な情報提供、ライフプラン提供を行なうには、選択肢は2つです。

1つはマンツーマンで講師が付くことです。FPによるライフプラン相談がこれに当たります。しかし、従業員1人にかかる費用が重く、従業員全体に提供することは困難です。

もう1つの選択肢が、フィンテックの活用です。スマートフォンアプリ、PCを使って、その人の状況に応じた的確なアドバイスや情報提供ができるようにします。今後、企業のライフプラン支援施策にもそうしたものが求められていくでしょう。

事業主主催であれば、自社の福利厚生制度や退職金・企業年金制度も織り込んだアドバイスが可能となります。

AIやスマートフォンの活用では、福利厚生制度は、企業の人事、共済会、労働組合など様々なセクターがそれぞれ実施しており、従業員に分かりづらいという問題が以前から指摘されていました。そこで、全社の福利厚生の情報と退職金や年金、賃金カーブなどの関連する情報を取り込み、その人が必要な保障額、必要準備額の表示、または足りない場合には会社が用意しているBグループ保険、B年金、GLTD等の保険や貯蓄制度の活用を促すサービスの開発を進めています。

まずは「気付き」を与えることが必要

西久保：それはポートフォリオを組むこともできるのですか

可児：資産運用で運用益を上げること自体のアドバイスというよりも、まず前提となる結婚、子女教育、住宅取得、親の介護、自身の老後といったライフイベントごとの必要額と現時点の準備状況を示してあげて、不足している場合にはどう対応すべきかという気付きを与えることを重視しています。

従業員の9割以上は、ライフイベントに備えて積極的に資金準備する意識が十分ではありません。現状のままでは、将来必要なライフイベント資金が準備できないことに気付くことがまず第一歩だと思います。

それに気付くと、福利厚生制度等を探して利用できるものはないかとアクションを起こすわけです。

ですから、大部分の従業員はライフプラン支援に対しては潜在的なニーズにとどまっているわけです。企業や官公庁が開催する従業員や職員向けのライフプランセミナーはアンケート結果では好評で、「初めて考える機会を得た」「もっと早い時期に開催してほしかった」など、現状に満足しがちですが、潜在層に働きかけるライフプラン支援が望まれます。

経営・人的資源からみたライフプラン支援施策

司会：少し本質的なところに意識を向けてみましょう。現代において、企業経営や人的資源戦略としてのライフプラン支援施策の重要性とはどういったものでしょうか。

深澤：従業員が安心して仕事ができるような環境づくりという側面では重要な柱であると考えることができます。企業経営が厳しくなり、企業年金が確定給付から確定拠出へ変わる潮流です。運用成果によって給付額は変わるけれども、その運用やライフプランを行なうためのサポートを会社がしてくれる、という安心感があれば、結果的に企業経営に良い影響を与えるのではと思います。

新興企業でもライフプラン支援は必要

司会：最近では、IT系など業績が良く、給与水準も高く、若い企業では、そもそも退職金や企業年金などの制度を設けない企業も多いです。そうした企業の従業員は、ライフプランをどのように考えればよいのでしょうか。

深澤：そのような企業の従業員は、結果的にたくましく生き抜くのではないのでしょうか（笑）。しかし、高い報酬が持続しない場合など、ライフプランに支障をきたすシナリオも考慮する必要があります。早い時期にそれらのリスクを認識させ、社会保障や自助努力による制度を活用して、長期的なライフプランをつくることのできる情報提供なり、支援なりは必要だと考えます。

先行きが不透明な時代のライフプラン支援

西久保：一部繰り返しになりますが、まず最大の問題は生涯所得のボラティリティ（変動幅）が

高まっているので、自分が生涯でいくら所得を得るかが分からなくなっています。退職金や公的・企業年金も含めてです。さらには、自分がきちんと昇進していけるか、または働き続けられるかということすら見通しが難しくなっています。

こうなると、従業員はどう生きてゆくかを自分で戦略的に考えなければなりません。このとき、会社はどういった支援ができるのでしょうか。私は、最早会社のことを中心にしたライフプランセミナーではなく、従業員に、「君たちは1人でたくましく生きてゆけ」と背中を押す内容に改める必要があると感じています。そうすると、副業・兼業はもちろん、転職についても情報提供をする必要があるでしょう。

もちろん、こうした転職まで視野に入れたライフプランを会社が開催することはできないでしょう。しかし、従業員側の安心感を醸成するにはここまで踏み込んだ内容でないと、予想される様々なリスクに十分対処することができなくなっています。

企業というフレームでできるライフプラン支援

司会：西久保さんから刺激的な指摘がありましたが、現在の会社が行なうライフプラン支援は、その会社の従業員であることが前提条件の枠組みしかできないでしょう。

西久保：従業員のためには、「わが社はいつまで安泰か分からない。いつ潰れても自分でやっていけるだけの力を付けておけ」ということができるのは、かなり「格好いい会社」ですね。

そのあたり、リクルート社などは、昔から自信があったのでしょうか。仕事はおもしろい、権限の委譲もスムーズ、兼業を認める「デュアルワーク」など、従業員の自由度を最大限認めても、仕事の楽しさ、仕事を通じた成長が期待できる、給与も高いということで優秀な人材が集まりました。これが1つの理想型です。

可児：現実的なところでは、ライフプランセミナーでリスクを認識すると、「それじゃあ会社はどんな支援をしてくれるの」「退職金をもっと増やしてくれ」という要望が出ることから、ライフプラン支援を躊躇する企業もまだあります。

事業主としてできることは、従業員が掛金や保険料を負担する形での貯蓄制度、保険制度を積極

的に紹介することや、兼職規制を緩和し、従業員の社内キャリアが社外でも通用するようレベルアップの機会を提供することです。

西久保：最早、従業員の全生涯のリスクを会社が保障してくれるわけではないので、最初のライフプランセミナーで、「会社にもたれ掛かるな」「甘えるな」「もたれ掛かれても十分支援できないから自分で頑張れ、でも応援はするよ」ということを告げるべきなのでしょう。

会社は従業員のリスクパートナーとして、全リスクを丸抱えはできないから、兼業・副業、転職も含めて自分で考えないと、「本当にヤバイぞ」と早く気付かせる必要があるでしょう。

可児：多くの従業員は、テレビ・インターネットなどを通じ漠然とした将来の不安を持っています。企業は、これをライフプラン支援を通じ、現実的に対処が可能な課題に変えてあげることができます。ただ、その先まで万全なフォローをしてあげることが企業にはできないにしても、まず「漠然とした不安を明確な課題に置き換える」ということまではしてあげられます。

西久保：昔、某ビール会社でカフェテリアプランを導入した際、毎年のカフェテリアポイントの支給に当たり、「ライフプランシートの記入」を条件にしていました。

会社に提出しないとカフェテリアプランが使えないということで、従業員は毎年4月に自分のキャリアや生涯の資産形成を確認する機会となりました。これも簡単ですが、親切な方法であると当時思いました。「気付きを与える」ことはまず会社にやってもらう必要がありますね。

ライフプランセミナーが抱える課題

司会：従業員のライフプランを支援する上で、様々な意見、指摘がありました。実際の企業で実施されているライフプランセミナーの状況、または課題はありますか。

深澤：今、ライフプラン関連で関心が高いのは「介護」に関する問題です。「介護離職」という課題が報道などでも取り上げられるようになったことで、自分の親の介護のリスクを考える従業員は若年者でも増えています。

親の介護で仕事に制限がかかっている人が増えています。介護休業を取得したり、仕事の合間を

ぬって在宅介護に当たっている人が増えています。

そうした人を支援するプログラムや介護に関する情報提供がまだ充実していません。介護の問題は、介護に関するお金の問題と、介護状態となった親をめぐる法律、例えば成年後見制度や相続・贈与などに関する問題です。これらについても、集合研修などで、概要を解説することによる情報提供が基本となります。

しかし、どこへ相談してよいか分からないという点に始まり、個々のケースに対するサポートのニーズも大きいと感じます。今後、団塊の世代の要介護者が非常に多くなることが予想されます。このような親を持つ従業員をサポートする福利厚生施策は、今後の重要なメニューのひとつになる可能性があるのではないのでしょうか。家族の介護を乗り切るノウハウを次の世代に引き継ぐことができれば、社会全体にも好影響を与えると思います。

司会：先ほど西久保さんから「ライフプラン制度の限界と可能性」が提起されましたが、そのあたりでご意見はありますか。

集合型セミナーでは効果に限界が

深澤：「限界」の面では、従業員や労働組合員を集めた集合型セミナーで一方的に情報提供するタイプのコンテンツでは、「ただやっているだけ」で、効果が上がらず満足度も低いことを最近実感しています。

もともと問題意識があったり、セミナーを聞いて問題意識を持った人から立ち話で個別相談を持ちかけられることが増えています。したがって、セミナーでは個別相談の時間や、先ほど可児さんがいわれたようなツールを活用して、個人の悩みや課題をフォローしてあげる仕組みをセットすることが必要であると感じています。それにより、社員が具体的な行動ができるようになり、ライフプランセミナーの満足度が上がると思います。

効果が期待できる個別対応は高コスト

深澤：このコストをどうやって調達するかが課題でしょうか。ライフプラン支援を自社の福利厚生制度の中核に据えるのであれば、この施策に集中して投資することも重要であると思います。

可児：まあ、体感として自分の将来、お金をきちんと考えているのはサラリーマンの5~10%くらいでしょうか。ほとんどの人は考えていないか、考えないようにしているか、考えようがないのか、先の議論にもありましたが、「気付き」をどう与えるかがまず必要でしょう。

西久保：生活設計力という観点でみると、高度成長期の退職者が、会社まかせ、配偶者まかせの「幼稚園児」とすると、今の退職者は「小学校3年生くらい」にはなったと思うんですが、まだまだ「ずるい大人」にはほど遠いというのが現状ではないでしょうか。

会社の制度、福利厚生を使い倒して、こういうライフプランで、ここで能力をつけて転職して、早期にリタイアして悠々自適に暮らしてやるぞ、くらいの強いメンタリティ、戦略策定力がないとこれからはやっていけないのではないのでしょうか。

今、アメリカは景気が良く、賃金も上昇過程にあるので、若年期に猛烈に働いて、早期リタイアして遊び尽くすというライフスタイルを目指す労働者が増えているといわれています。それこそが、「戦略的生活設計」です。

その目標に向けて、自分の所得を確保しながら、不動産投資、投資信託などの投資で不労所得を開発し、その所得に合わせて生活をダウンサイジングして将来生活を設計していくものです。会社生活に汲々としている情けないサラリーマンにだけはなるなというのが、彼らの発想です。

DCではDB並みの運用益を得ることは困難

西久保：別の見方をすると、DCを導入する企業では、投資教育の実施義務があるので、分散投資、長期投資の必要性など、従業員教育を行なっています。ただし、大手の運用管理機関のデータをみても、平均的な運用パフォーマンスは年間1%台に過ぎません。もともと、DBの予定利回りは2~4%程度だった企業ならば、安全性だけの投資行動でDCを運用しても以前のDB時代の給付水準には到底、届きません。このことを従業員は理解してDCを活用しているのでしょうか。大いに疑問です。

可児：先ほどポートフォリオをどうするかという話がありましたが、ポートフォリオを考えると、リスクを取るということです。リス

クを取るということは、目標とする利回りや貯蓄額があるということになります。

一方、老後は何歳まで生きるか分からない、いくら年金がもらえるか分からないので、自分でいくら準備すればいいかが分からないのでは、リスクを取ろうという気持ちにはなりにくいでしょう。そうすると、DCの運用でも減らないようにするのが精々というのが実態でしょうか。

日本ではここ数十年、「貯蓄から投資へ」に向けた国の取り組みが進められています。しかし、進んでいません。その理由は多く考えられます。貯蓄や資産形成の目標額がないため、リスクを取ってまでリターンを狙おうという動機付けがないことが1つの理由と考えます。

西久保：少し議論の本筋からそれますが、「なぜ、日本人は投資に関してリスクを取れないのか」という疑問に対して、長く年功賃金であったことと関係があるという説があります。年功賃金では、賃金が基本的に下らないので、給料は上がるものだという信念が醸成されます。この経験から、日本人は給料と同様に投資についても一定で増え続けないと「不快」となるのではないかと。それゆえ、元本保証の抵パフォーマンスの投資しか行なえないという説です。なかなか説得的ですね。

それに対し、今では成果賃金が拡がっており、賞与などは年ごとの変動が大きく、従業員も所得が下がることに徐々に慣れ始めています。ようやく、「下がるリスク」を受け入れながら、より高いパフォーマンスを目指す行動が出てくるのかもしれないですね。

深澤：DBの予定利率が、今の金利水準から考えてかなり高い状況です。これが老後資金の運用の前提となっているので、投資する必要性が低かったという状況もあると思います。

ライフプランセミナーのトレンド

司会：今、ライフプランセミナーでは老後保障についてはどのようなテーマがトレンドなのでしょうか。

深澤：まずは、老後生活のベースとなる公的年金制度の解説です。「ねんきん定期便」を持ってきてもらい、見方を説明します。50歳前の人にはその後の年金額のシミュレーションの仕方、50歳以降の人にはその後の収入の状況や働く期間によ

り表示されている年金額と異なる可能性があることを認識してもらいます。また、各社の退職金や企業年金の情報を事前にいただき、収入設計のポイントを話します。確定拠出年金制度があると、カスタマイズは困難を極めます。

支出面では、退職後の1日をどうやって暮らすのか、同じく1か月、1年のイメージをしてもらいます。これが把握できないと、自分が必要な老後資金が見積もれません。これが意外に難しいです。

小さな目標の積み重ねで必要性を認識させる

可児：先ほど先が見えないのでリスクを取れないという話をしました。老後資金は、その点が最も難しいのですが、若年者向けの結婚資金、子どもの教育資金、住宅資金といったライフイベントへの備えについては、現状と目標の間の距離感も手頃で興味を持ってもらいやすいといえます。これらの小さな目標を乗り越えていくことで、その延長線上で老後の備えを考えられるかなと思っています。老後は何十年も先の話ですが、自身の結婚資金は数年先であり、挙式費用や新居の費用等具体的にみえています。よって「目標とする結婚の年までに毎年〇十万円ずつ資産を増やしていこう」「会社の財形貯蓄に加入しよう」「昼食は外食せず社員食堂で済ませよう」というように行動にあらわれて、具体化してきます。

こうした習慣を繰り返すことで老後資金の準備も計画的に行なえると思います。

深澤：教育資金、住宅資金、老後資金の準備は1つひとつ分けて考えるのではなく、全体のバランスを考えながら、同時進行的にプランニングし、かつそれを実行することが重要です。

西久保：いずれにしても選択肢を自分で必要以上に狭めないことです。年金が少ないなら、生活費が少ない海外に移住するという選択肢をとってもいいわけです。収入を増やすなら、早いうちから不動産投資に手を出して家賃収入を確保するなどもあり得る。

もちろんリスクはありますが、今の企業が実施するライフプランセミナーのように、公的年金、会社の年金はこうなっていて、退職後も働きましようという次元では、豊かな老後への十分な資産形成には間に合いません。

司会：「ライフプラン支援の限界と可能性」を

まとめますと、限界の部分では会社の中での戦略ということではなく、会社という枠組みを超えて人生全体全体で考えないとリスクに対応できなくなっていることが示されました。ところが、会社が提供するライフプランセミナーは、その会社に勤め続けることが前提・制約となっているため、提示できる選択肢も非常に限定されたものとなっています。本当にリスクに対応するためには、各人が自らの人生全体を対象とした投資、副収入、副業・兼業、転職、将来の海外移住など、「戦略的ライフプラン」を自ら考える必要があるということです。これからは「パワー」のあるサラリーマンはこうした視点を持つことが必要になってくるでしょう。

ライフプラン支援を始めるに当たっての課題

可児：ライフプラン教育を福利厚生としてやるべきかという視点では、「それは個人に任せるべきだ」という会社もありますし、セミナーから個別相談できるFPブースを社内に設ける会社など、取り組み状況は様々です。

ライフプラン教育をやっていない会社が検討するに当たり、それを実施することで得られる経営効果は何かといわれ、実施に踏み切れない会社も多いです。費用対効果、投資対効果が企業経営に問われる時代になり、人事施策は新規実施が難しいです。具体的に効果を示さないと承認されません。

ライフプランセミナーの経営的効果

可児：ライフプランセミナー開催の経営的なメリットは、従業員がキャリア開発に目を向けるきっかけになるという点と、会社とのエンゲージメントが強まる点だと考えています。

老後生活資金を準備するには資産の運用も大事ですが、本人のキャリア開発によって収入を増やすのが一番です。高い収入だけでなく、長く稼げることも重要です。本人のキャリア開発の意欲が社業への貢献につながります。

エンゲージメントについては、「会社がここまでしてくれる」「必要な目標額に対して会社がここまで退職金を出す、だったら残りは自分で準備しよう」ということになります。

あとはDCの投資教育も継続して実施していく

と、知識が広がります。また、最近の選択制のDCについては、会社としてはなるべく加入して欲しいので、情報提供、加入の奨励をするなどしています。

非正規労働者の増加とライフプラン支援

司会：雇用者に占める非正規労働者の割合がどんどん高まっていますが、ライフプラン支援には影響はないでしょうか。

深澤：労働組合主催のセミナーを受講できる対象は基本的に組合員ですので、正社員のみが対象となっていることが多いようです。

西久保：無期転換ルールが入って、同一賃金同一労働が本格的にスタートすれば、非正規の従業員や元非正規の正社員も対象となってくるでしょう。そうした人はライフプランセミナーを聴講すると、複雑な心境になるのではないのでしょうか。老後の備えという点ではどう考えても苦しいですから。今後、問題となってくると考えています。

司会：同一労働同一賃金の趣旨では、福利厚生を含めた処遇面で不平等・不公平な取り扱いをすることはあってはならないとされていますから、正社員以外の従業員の取り扱いについても考える必要があるでしょう。

衣・食・住という伝統的福利厚生からの脱却

福利厚生の新たなニーズへの対応

司会：機能の視点から福利厚生をみると、かつては生活支援がベーシックな部分にありました。若年期の低賃金を住宅やその他の福利厚生でフォローし、従業員の生活を安定させていました。このあたりはどのように変化しているのでしょうか。西久保さんはどのようにお考えですか。

西久保：今、NHKの朝ドラはチキンラーメンを開発した日清食品をモチーフにした話です。終戦直後、戦地から復員すると住むところがない、食べるものがないという状況なので、企業は従業員のために粗末な住まいを用意し、どこからか米を調達して従業員に配ったり、社内で調理してみんなで食べたりと、その文脈で企業は従業員の衣食住遊を少しでもレベルアップするようにと、福利厚生によって支援してきました。これをバブル崩壊前あたりまで延々とやってきたわけです。この「衣食住遊の支援」は従業員からも喜ばれましたし、また求められてもいました。

ところが、高度成長期を経て、次第に日本人の経済水準、生活水準が上がってくると、課題が変容してきます。例えば今、企業保有の社宅の空室率は高いものとなっています。1つの見方ですが、たとえ安かろうと、会社から遠かったり、古かったりする独身寮を若い従業員は敬遠するようになりました。つまり、企業が提供する福利厚生による生活支援は、多様化する従業員のニーズや期待水準に対応できなくなっているわけです。

楽しさ・私生活・リスク支援が求められる

西久保：今、学生や若年従業員を対象とした様々な調査の結果をみると、彼らは、「休みをとりたい、私生活を充実させたい」「楽しく働きたい」といった就労観を持っています。バブル期までに形成されてきた伝統的な生活支援をベースとする福利厚生の枠組みでは、そうした期待には応えられていません。

一方で、先ほども話をしてきましたが、従業員の抱えるリスクが増えています。キャリア、健康、両立など様々なリスクが顕在化しています。リスクが多重的になってきているので、若いうちからリスクに備えていかないと、自分のキャリア、生涯収入を確保できなくなるということが、今の若手社員にはなんとなくみえているので、その支援をして欲しいというニーズが高まりつつあるように思います。これが、これからの福利厚生ニーズの根底になると考えています。このような従業員のニーズの変化に気が付くのに企業は30年間かかったというわけです。現代の福利厚生、またはこれからの福利厚生を考えるに当たっては、この「従業員ニーズ」の流れをきちんと見極める必要があります。

同じ伝統的福利厚生施策でも内容が変化

西久保：ですから、福利厚生の個々の施策では、表面的には変わらずとも、目的やニーズ対応が変わっているということもあります。例えば、社員

食堂は伝統的には「栄養補給」が中心課題でした。それは最初に話した戦後の食糧難とそれに伴う栄養不足に端を発するものです。今は、それよりもコミュニケーションをする場としてや、ダイエットひいては健康経営の実現の場であったりします。同じ社員食堂というハコもの施策であっても、機能的には違うものとなっています。

かつては、社員食堂でさして美味いわけではないが安い日替わり定食を提供し、住むところは社宅で月額負担1万円、会社の保養所に遊びにいくと泊2食付きで3千円といったように、ある程度の生活水準を会社負担で用意してあげるから、その分を貯蓄や衣食住以外の費用に充てなさいという会社の考えがあったわけです。

ところが今や、もともとの従業員の生活水準が高く、かつ彼らは多様な嗜好・ニーズを持っていますから、多少安かろうとも会社が提供する水準のサービスにあまり魅力を感じなくなっているわけです。転職が少ない企業で家族社宅が有効な施策かという疑問です。むしろ、独身寮を再生して採用力を強化する、さらに早期離職を抑制するという使い方のほうがより費用対効果が高いでしょう。

司会：つまり、福利厚生生活支援の機能について魅力が減少しているということでしょうか。

西久保：ええ、生活の支援ではなく、自分たちを取り巻くリスクに対して支援をして欲しいというのが福利厚生への要望となっています。

働きやすさ・安心して働ける処遇が求められる

司会：福利厚生アウトソーサーとして、様々なサービスを提供する側の可児さんはこのあたり、どのようにお考えでしょうか。

可児：企業福祉ギルド研究会で全国の古い福利厚生遺産を視察してきましたが、かつて鉱山、工場などでは、事業主が寮や購買所を用意し、従業員の生活を丸抱えしていました。また、祭りや体育施設等の娯楽も提供していました。所得が低いことや、市場から距離的に隔離されていたので、事業主が用意する必要があったわけです。その後も従業員の可処分所得を引き上げる方向で様々な施策が整備されていきました。それにより従業員の満足度を高め、長く会社で働いてもらうという「定着」を指向したロジックでした。

ところが、西久保さんの話でも出てきましたが、最早従業員は食べるものや住むところには困っていませんから、安いだけの社員食堂や社宅というものは従業員からは喜ばれません。

それよりも西久保さんがいわれたリスク支援や育児・介護・病気治療と仕事の両立の支援など、自分の力では対処し切れない、限界があるような事柄について、会社がサポートするという方向にシフトしています。これはリスク管理の視点でもありますし、同時に働きやすい環境を整備することで生産性向上につなげるという見方もできます。従業員もそうした支援を会社に求めるようになっていきます。

言い換えると、単なる金銭的満足度ではなく、働きやすい・または安心して働ける処遇を求めているといえます。

単に、満足して長く勤めてもらうだけでなく、エンゲージメントを高めるために、従業員が期待するものを提供し、従業員にも勤務先への愛着を強めさせる手段となっています。

学卒3年以内の高離職率問題への対応

司会：学校を卒業して3年以内に辞めてしまういわゆる「7・5・3問題」が以前から企業の人事部の頭を悩ませる課題となっています。3年以内に中卒は7割、高卒は5割、大卒は3割が辞めてしまうという問題です。この問題は今に始まったものではなく、もっとずっと昔から課題であると認識され、対策が議論されてきましたが、ほとんど変化していません。

一方で40歳を過ぎるとほとんど誰も辞めずに定着しているというように二極化しています。どれだけ採用しても、早々に辞めてしまうとなれば、採用コストも無駄ですし、人手不足は解消されません。こうした問題への対処に当たり、福利厚生でどんな役割を担うことができるのでしょうか。

就活学生のニーズは福利厚生の充実がトップ

西久保：17年3月に就活支援サービスのマイナビが就活準備学生約4,000名に対して行なった調査によると、「就職活動に当たって企業を選択する基準は何か」を質問したところ、「福利厚生が充実している」が14.8%でトップ回答となりました。「給料が高い」などはずっと下位の方のラン

クになっています。このことから、彼らの福利厚生への期待の大きさをみて取ることができます。

また、同じくマイナビが毎年実施している「大学生就職意識調査」によると、調査学生の最大数、特に文系女子の4割以上が、「楽しく働きたい」「私生活を大事にしたい」と回答しています。

こうした期待に応えるためには、「ハコもの」偏重の福利厚生では難しいかと思えます。

学生が求める「楽しく、和気あいあいと仲間と仲良く働きたい」というニーズを、「甘い」と批判することは簡単なのですが、私は米国ベンチャーのケースなどをみていると、「楽しさ」が創造性や革新性を生むために大切な管理目的概念ではないかと考えています。また、現実の採用力向上には間違いなく有効です。こうしたニーズに応えるためには、福利厚生も使ってアフターファイブも含めて楽しい、和気あいあいとした職場づくりを演出、実現すればいいわけです。ハコものではなく、働き方、働きやすさへの改革や支援が求められているように考えます。

司会：先ほど社員食堂の例が出てきましたが、その視点では、「楽しく会話ができる」「みんなでわいわい食べられる」ということの方が重視されているということでしょうか。

西久保：ええ、かつて私のような昭和世代には「エサ」を10分で食べて、すぐに仕事に復帰できるという点でも社員食堂の機能が期待されていましたが、最早そうした時代ではないでしょう。

最近では「社内カフェ」などの名称を付け、夕方の社員食堂でアルコールを提供するところもあります。これも、アルコールを飲ませることが目的ではなく、色々な社員と楽しく仕事をするためにコミュニケーションを取りたいという従業員のニーズに応えると同時に、新入社員の「馴染み(社会的適応)」を促進しようとしています。

就活学生も栄養十分で安いメニューを提供する社員食堂を求めているわけではなく、社員食堂をツールの1つとして、和気あいあいとみんなで話し合える職場生活を送れるような空気感を求めているわけです。

福利厚生の焦点は豊かさから楽しさへ

西久保：1つのキーワードとしては、福利厚生による支援の軸が、「豊かさ」から「楽しさ」に

シフトしてきているということが出来ます。昔は人事に「楽しさ」の話をすると、「この厳しい時代に何を言っているんだ」と怒られましたが、産業構造が単なる定形的なモノの生産から、多様な付加価値生産に転換する中で、「楽しく」働く方が高いプロダクティビティにつながるのではないかと私は考えています。となれば、会社が「楽しさ」を演出する必要性は当然ともいえます。

「楽しく」働いてもらって生産性を上げていくという局面で、福利厚生によって新しい仕事ができるのではないかと考えています。

司会：福利厚生アウトソーサーは従業員の多様なニーズに応える様々なサービスを提供していますが、西久保さんの「生活支援から楽しさ支援へ」という見方をどのように考えられていますでしょうか。

「生活支援」の範囲はどこまでか

司見：まず、「生活支援」をどのように定義するかでしょう。「生活費の支援」を狭く捉えれば、アウトソーサーは、様々なサービスプロバイダーからスケールメリットを活かし安価にサービスを調達し、それを利用者に提供することで可処分所得の拡大に寄与しています。これは利用動向からも一定のニーズがあることは明らかです。かつての企業の福利厚生であった企業購買や社内販売を企業の枠を超えて再現したものです。

一方、「生活支援」を広義の意味で捉え、働きやすさの支援を含めるならば、企業のニーズはこちら側にシフトしています。ヘルスケア支援は、健康経営の広がりにつれて取り組む企業が増えています。

このほかには、社員クラブ活動支援に力を入れる企業などもあります。企業にとっては、従業員のコミュニケーションを高めることで、職場としての生産性向上につながるというメリットがあります。また、会社のホームページにクラブ活動の様子を記載することで、就活生に職場のイメージを伝えることにも役立ちます。

先ほど西久保さんが話された、マイナビの調査ですが、回答者の属性別にみると、女性が会社・職場に求めるのは、結婚しても、妊娠・出産しても働き続けられる職場であるかどうかということです。おそらく職場の雰囲気みたいなものも、福

利厚生という言葉の中に一部含まれていると思っています。そうした女性のニーズに対し、アウトソーサーでは、託児所、ベビーシッターなどの提携割引や利用時の費用補助などで支援しています。育児は短期間ではありますが、直接的なコストのほかに、就労できないことによる収入減も含め、かなりの経済的な負担です。福利厚生アウトソーサーは基本的にはスケールメリットによる割引が主なのですが、育児や介護については費用補助も併用して利用を促しています。育児支援メニューは人気メニューの1つとなっています。従業員全体に占める出産・育児中の従業員の割合は多くないことから、利用者の絶対数は必ずしも多い

わけではありませんが、リピーターや出産・育児中の女性に占める利用者は非常に多くなっています。毎月、補助限度額一杯まで使っている女性も少なくありません。

介護サービスも同様に、スケールメリットによる割引に加え、費用補助の併用、介護に関する情報提供の3点セットとなっています。

育児サービスと比べると、利用件数はさらに少ないです。その理由としては、公的介護保険で直接的な介護サービスの利用料を原則として9割割付されていることと、公的介護保険の要介護度に応じた利用限度額に収まるようケアプランが設計されるからです。

両立支援の課題は女性活躍へシフト

司会：現在、国では女性活躍支援を政策課題に掲げ、様々な施策を推進しています。若年労働力人口が減少を続ける中で、女性の活用が注目されていますが、その促進という視点では福利厚生はどのような役割を果たすことができるのでしょうか。西久保さんはどのようにお考えでしょうか。

西久保：両立問題という視点では、働き方改革でも指摘されたように、出産・育児、介護、疾病の各課題と仕事との両立が必要となっています。

出産・育児との両立支援は、男性の育児休業取得率が10%になったことも含めて、かなり進んできたといえます。ある程度実績も上がってきています。問題は単なる継続就労から女性活躍の方にシフトしているように思います。

育休も取ることができ、継続就労もできるようになりましたが、一方で管理職比率などは改善していません。福利厚生とは直接関係ありませんが、妊娠・出産を経て女性が長く働くようになったときに、課長になりたいと思わせるような新しい働き方を提供する必要があります。

女性が活躍できる環境づくりが求められる

西久保：私は山梨でも議論する機会があるのですが、「女性はなかなか管理職になりたがらない。意識が低い。だからだめだ」という類いの話をする中小企業の経営者がまだ数多くいます。しかし、これは違います。

今の男性管理職の働き方をみて、子どもが1人、

2人いる女性が課長になりたいとは思わないでしょう。管理職という仕事を育児中、介護中の女性でも十分できるように、働き方自体を改めることが経営者に求められているのです。女性の管理職が少ないことは、その企業の経営者の考えの古さをあらわす指標になっているという怒られるでしょうか。

女性管理職が活躍できるように、「私の生活を犠牲にせずともできる。私なりの管理職ができる」というように、既存の管理職業務を解体・再構築する働き方改革が経営者に求められています。

継続就労レベルでの両立は達成され、両立した女性を管理職や経営者のレベルでどう活躍させるかという水準に課題が深化しているといえます。

男性の育児支援という視点では、育児休業取得率が10%になったことでも一定の評価を与えていいのではないのでしょうか。現在の働き方が抜本的に変わらない限り、男性の育休取得率が5割を超えるとは思えません。

育休取得率の低さが社会的に問題となり、企業がその改善に努力したという点で、育休を取得して育児に夫婦で取り組もうという意識を持った男性が増えたことは評価したいと思います。

司会：経営者の古い考え方という話が出てきましたが、労働力人口の減少に際し、女性の戦力化をもっと進めていこうという視点では、係長・課長さらにもっと上の役員などの管理職で活躍してもらうためには、理想的な係長像・課長像・役員

像を見直し・再構築し、違った働き方をしてもらう、またはできるようにする必要があるということでしょう。

今、管理職はサービス残業が前提になっています。非組合員で、業務の裁量の余地が大きいので管理職の長時間労働といった問題もあります。

「お母さん管理職」が増えることが必要

西久保：現在の男性管理職の働き方を前提としてしまうと、育児中の「お母さん管理職」はなかなか増えません。女性は尻込みしてしまうわけです。

ですが、管理職の女性は世界中にいるわけです。アメリカでもヨーロッパでも、女性の管理職比率は非常に高いです。だから、管理職の仕事を変える必要があります。育児中の女性でもできるように、早く帰れる・休みが取りやすいようにするわけです。

生産性を上げるということは、分母である労働投入量を減らすことも1つの方法です。「管理職も早く帰す」ということが生産性を上げることにつながります。

司会：少しまとめてみますと、高度成長、バブル経済が終わりを告げ平成時代が始まったわけですが、それとともに日本の社会、経済、産業構造が様変わりしました。それによって福利厚生も変

化を余儀なくされました。それまで主流だった伝統的な福利厚生は生活支援が中心でした。それは長期勤続・年功賃金という日本型雇用制度を補完するものでした。

それが時代が変わって、新卒や若年従業員であってもパフォーマンスが高い仕事をすれば、高い賃金・処遇を受けることができる。そういった環境変化がある中で福利厚生に求められる機能も変わってきました。

こうした議論の中で、西久保さんは、「生活支援から楽しさ支援やリスク支援へ」といった重要なキーワードを示されました。

会社・職場の楽しさが付加価値生産性を高める源泉となり、同時にそれが就活学生を惹き付けるのに効果がある。こうした2つの視点から福利厚生は新たな働きを見い出されています。

一方、社会保障制度改革、働き方の変化、様々な両立リスクなど、労働者を取り巻く様々なリスクが顕在化したのが平成時代でした。

また、これらのリスクに基本的に自助努力での対処が求められているのも、これまでと大きく違う点です。

こうした点で、若年期から将来に備えさせることで、リスクに対応していこうという考えに基づき、企業による従業員のライフプラン支援が注目を集めています。

多様な従業員のニーズを捉えられる福利厚生へ

司会：働き方改革の中で、本年以降同一労働同一賃金の話もありますし、非正規従業員の正規化の動きともつながっています。こうした問題は、これから未来に向けて、「ポスト平成時代の福利厚生制度」を考える上で重要なキーワードになってくるものと思われます。

西久保：この問題は単なる非正規労働者の正社員化、同一労働同一賃金の話ではなく、人手不足が深刻化する中で、こういった非正規従業員が多い産業ほど深刻な人手不足に見舞われているという状況が背景にあります。

今度の入管法の改正で外国人労働者を入れるというのも同じ文脈の話です。1つの職場でもととの正社員、無期転換ルールによって正社員となった元非正規、外国人といった多様な従業員が混

在するようになってくるでしょう。そうした中で、福利厚生はどうなるのかということがある種問われています。

無期転換ルールによって正社員となれば、彼らにはもともとの正社員と同等の福利厚生を提供する必要があります。同一労働同一賃金のルールでも、非正規従業員に正社員と同等の福利厚生を提供する義務が課せられてくる可能性があるでしょう。

正社員だけが対象の福利厚生は持続困難

西久保：こうした中で、現在の経団連の「福利厚生費調査」の平均額である1人当たり月額2万3,000円を対象者全員に支払えるかということ、それは無理です。

もともと限られた正社員向けにつくった福利厚生制度を元非正規・非正規の従業員も使い始めれば、そのまま放っておくと、福利厚生費はかなりの膨張を余儀なくされます。企業としてそれは許容できないので、思い切って中身を変える必要があります。住宅制度全廃、住宅手当全廃などを実施して、正社員以外の従業員に提供しても企業が負担できる水準にまで福利厚生を引き下げる必要があります。

多様な従業員のニーズに応える福利厚生へ

西久保：今後、これがプレッシャーとなって、住宅・資産形成など、高コストで正社員の定着促進を指向していた制度を継続することは難しくなっていくでしょう。正社員のニーズだけではなく、非正社員、元非正社員のニーズにも対応する制度体系に変わらざるを得ないのではないのでしょうか。

しかし、これを後ろ向きに捉えるのではなく、職場における人手不足は深刻なので、これを機会に正社員だけではなく能力を持った非正規の人も働きやすい、活躍・定着できる制度のあり方を目指して欲しいと思っています。

司会：働き方改革、同一労働同一賃金が進んでいく中で、職場の多様化が進みます。こうなると、従来の正規の従業員だけを対象にしていた福利厚生が難しくなってきたり、コストが大きな問題になってきます。このコストをどう吸収するかという点は、福利厚生アウトソーサーの視点ではどのようにお考えでしょうか。

歩み寄りで新たな福利厚生費の水準が決まる

可児：雇用者に占める非正規の割合は4割に達しており、彼らに正社員を想定した既存の福利厚生をそのまま適用すると、その分、福利厚生費が増えてしまいます。いうまでもなく、これは難しいです。かといって、正社員の処遇を下げるということではできなくなっています。

今後の展望を考えると、中長期的には徐々に下がっていくと考えています。非正規も含めた全体に対する福利厚生が現在の正規並みになっていくのではなく、両方から歩み寄っていく方向に収束するのではないのでしょうか。正社員中心に掛けられていた福利厚生費が、非正規社員にも振り向け

られると、それは正社員だけからみれば福利厚生費が少なくなるように映ります。それとは別に、非正規社員に掛ける福利厚生費も増えていきます。これは、法令の改正や人手不足がそれを後押しします。

これからの福利厚生費を考える3つのポイント

可児：考え方としては3つの側面があると思います。1つは「費用の調達」という側面で、例えば社宅・独身寮、保養所などの固定的複利厚生施設はもともと割高感があるので、アウトソーサーが提供するサービスに変わることが考えられます。同程度のコストでより多くの従業員を対象にすることができるからです。

もう1つは、「質的問題」です。同一労働同一賃金における議論では、無条件に正規と非正規の処遇を同一にすることを求めているわけではなく、働き方の状態や転勤の有無などによって、正社員と非正規でバランスがとれた待遇があれば良いということになっています。となると、正社員には「ある」が非正規には「ない」というのが合理的であるとは説明しづらいでしょう。しかし、職務の内容などの「働き方」の違いからみて、正社員には「厚い」、非正規には「薄い」ということは「合理的な理由付け」ができますから、可能だと思います。

第3に「統計」的にもそれがみえてくるはずですが。経団連の「福利厚生費調査」は定点的な調査として大変貴重なものですが、従業員1人当たりの福利厚生費を算出しています。その際の従業員とは、健康保険の被保険者となっている従業員を指します。よって、健康保険法改正によって被保険者の対象が広がり、非正規社員も「福利厚生費調査」の対象になってきています。ここ数年「福利厚生費調査」で1人当たりの福利厚生費が抑えられている理由の1つに、これがあるのではないのでしょうか。

司会：先日発表された経団連の「福利厚生費調査」では、法定外福利費が史上初の対前年度マイナス7%という結果が出ました。リーマンショックの際でもマイナス6%であったことを考えると、これはどういった影響によるものなのでしょう。

西久保：これは17年度に非製造業比率が大幅に

上がった影響であると考えられます。ですから、前年度と単純に比較することは難しいと思いま

す。18年度以降はこれをベースに再び議論ができると思います。

今後、福利厚生「新たな発明」はあるか

司会：95年にベネッセコーポレーションでの導入を契機に、カフェテリアプランの採用が進んでいきました。カフェテリアプランは一定の福利厚生原資の中で従業員は自らのニーズに応じて選択することができるという点で画期的な制度でした。また、福利厚生アウトソーシングが発展・定着してきて、企業の福利厚生費用の圧縮・コストパフォーマンスの向上に大きく寄与できるようになりました。

この、「選択」「アウトソーシング」という2つの「発明」によって、平成時代の福利厚生は大きく様変わりしました。先ほどから、働き方改革、職場の多様化など様々な企業の経営上の課題と福利厚生によるフォローの可能性を議論してきましたが、こうした課題に効く、福利厚生の運営上の「新たな発明」が出てくる余地はありますでしょうか。

多様なニーズに応える「個別福利厚生」の可能性

司見：福利厚生アウトソーシングが誕生して20年が経過しました。カフェテリアもほぼそれくらいです。基本的には、その後、質的な変化は起こっていないと思います。

これからの可能性としては、「個別福利厚生」でしょうか。先ほどのライフプランの議論でも出てきましたが、従業員個人個人のニーズに応じカスタマイズして提供していくものです。

事業主は従業員に対して、給与・賞与という在職中の現金での報酬、福利厚生という在職中の現物での報酬、退職金・企業年金という退職後の現金報酬を与えています。なお、これ以外に法定福利費があります。これらを合計して総報酬とします。

従業員のライフプランは様々であり、「家は相続して既に持っているので、住宅にかかる福利厚生費は給与で欲しい」とか、「その分は退職金に回して欲しい」という従業員もいるはずですが、または、「共働きなので自分の今の給与は多くは足りない。でも、その分、企業年金の掛金に回して

欲しい」という声もあるはずですが。

これができることで、従業員に与える総報酬を増加させなくとも、より従業員が満足できる報酬の配分が可能となります。より従業員のライフプランに合った報酬の与え方になるわけです。

ただし、この方法は既存の税制では対応できません。現行の税法では、すべての従業員に同じものを提供する場合に福利厚生として認められ、非課税というメリットがあります。本人の希望で他の従業員よりも社宅使用料を低くすることはできません。給与とみられてしまいます。福利厚生費は合理的で普遍的に配分される必要があります。これまでとは違って、提供する内容は一律ではなくても、その人に適った支援であるということが客観的・合理的に認められるならば、福利厚生として税務署が認めてくれる、というようになると「個別化」の動きは加速していくと思います。

トータルコンペンセーションの考え方

司見：さらにいうと、本人が、「給与を減らしても良いから、退職金を増やして欲しい」「給与を減らしてもいいから社宅に入れて欲しい」などのように、賞与を含めた給与、退職金・年金、福利厚生などのその他処遇をすべて含んだトータルの報酬の分配を自由に選べるようにして、本人が選択できるようにすることが認められるべきだと考えています。これだけは、「選択制企業年金」「賞与DC」などの制度として可能となっています。

まとめていうと、従業員本人に与える総報酬自体には課税をせず、従業員がそれを給与や賞与として配分されることを選択したら、それは税務上給与所得として所得税を課税する。企業年金の掛金としての配分を選択したなら、それは拠出時点では課税せず、受給時に課税する、福利厚生原資として選択したなら、その分は福利厚生税制に従うとする制度となります。所得税制の見直しと社内の給与体系の見直しを伴います。

それくらいまで選択性を高めてあげないと、従業員は働き方、ライフスタイル、抱えている課題

がますます多様化していくでしょうから、ニーズに対応できなくなっていくのではないのでしょうか。

今後もアウトソーシングが進む余地がある

西久保：企業側からみたアウトソーシングの本質は、「脱固定費」ということです。福利厚生費には意外と固定費的性質のものが多いです。これを、固定費をゼロにして、変動費化できるというのがアウトソーシングの最大のメリットです。企業の経営上、固定費よりも変動費が好まれます。ところが、経団連の「福利厚生費調査」をみても、まだ法定外福利費の48%が住宅で使われています。今後アウトソーシングの活用を一層進め、完全に固定費をゼロにできるならば、新しい施策を実施するための原資を生み出すことができるでしょう。もちろん、既得権や転勤者・BCP対応など、ハコモノが必要な局面もありますが、それでも48%は高過ぎるでしょう。ここに「原資」が眠っているのです。「福利厚生費の埋蔵金」と言い過ぎでしょうか。

福利厚生アウトソーシングという武器でここに切り込み、新たな福利厚生ニーズである、「楽しさ」「リスク対応」「両立対応」などの原資としていく、という転換をドラスティックに進めていくことが必要です。

選択制を満足度向上に結び付けるためには

西久保：別の視点で福利厚生の受益者である従業員の満足度で考えると、選択肢が与えられるということ「choice making」は基本的には歓迎されます。自分の好きなものを選んだ従業員の方が会社から押し付けられるよりも自己利益を感じるでしょう。ただし、本当にその「choice making」が定着性や会社への満足度向上につながっているかは、まだ検証されていません。会社が準備してくれた選択の余地が広い福利厚生の中から自分で選択し、それが自分の将来の生活設計に沿う形で寄与したということにならないと、効果は上がりません。

福利厚生アウトソーシング業界にはもっと頑張ってください。固定費部分をさらに変動費に変換し、それによって多分野の生活設計で「choice making」を可能にした社員が、40年後くらいに

福利厚生のおかげでいろんなリスクに対応できたということになれば良いのです。

カフェテリアプランで多様な従業員に対応

可児：人手不足の拡大や働き方改革が進められることで、女性や非正規だけではなく、病気の治療中の方や、外国人に働いてもらおうという方向に進んでいます。カフェテリアプランはこうした多様な従業員のニーズに対応することができます。先ほど、カフェテリアプランが持つ選択性やコスト管理の機能の話がありましたが、働き方改革の中では新たな役割が期待されています。

西久保：同一労働同一賃金の課題の解決に当たりカフェテリアプランを使う場合には、以前に三越がやったように、働き方に応じて付与ポイントに差を付ける方法があります。制度の適用・不適用ではなく、ポイントの多い少ないならば、正社員、非正規双方に納得してもらえます。こうしたことがカフェテリアプランではやりやすいです。さらには、それにプラスして、成果主義型でポイントを上乗せする方法も考えられます。そういった調整機構を入れれば、同一労働同一賃金という環境下でも現行の福利厚生では難しいですが、正社員・非正社員の給付水準に差があっても納得してもらえる福利厚生を展開できる余地があります。

韓国では一歩進んでいて、最低賃金に法定外福利費が入りました。給与と福利厚生が込みになって、トータルコンペンセーション的な処遇論ですが、日本でも働き方に応じた、対価性として納得できる報酬をつくる、従業員に提示するというのは、同一労働同一賃金の文脈で今後厳しく求められていくでしょう。

健康経営と福利厚生

司会：社会保障の視点からみると、労働者が病気にかかると一気に生産性が下がってしまいます。または、そもそも働けなくなって、労働力としてカウントできなくなるということもあります。

ですから、健康というものが近年企業の経営上からも重視されています。健康に働いてもらうことはもちろんですが、病気をしていても様々な支援によって治療と仕事を両立してもらうことも進

められています。

この視点でまとめると、健康を阻害するリスクの問題、健康の維持・増進、治療と仕事の両立などの軸で健康経営の取り組みが進められています。健康経営ではどのような動きがありますでしょうか。

可児：先ほど少し話が出ましたが、アブセンティーズムとプレゼンティーズムの視点から考えると、健康経営は後者に当たります。施策としては、メンタルヘルス対策や病気とまではいかなくても生産性を大きく引き下げる花粉症対策などもプレゼンティーズム支援に含まれます。各企業においては、健康経営銘柄として選ばれたいので取り組みを始めるという動きもみられます。

健康経営のために、各種施策を実施するというのはある程度浸透しましたが、次の段階として、これらの施策がどのくらい効果があるかが問われ始めています。測定のための指標の開発も求められています。

外国人従業員への福利厚生はどうなるか

深澤：人手不足への対応として、外国人人材の活用が注目されています。今後、企業の中で、外国人従業員から、ライフプランニングに関する相談を受けたいというニーズが増えていくのではないかと考えています。一方、社会保険の取り扱いはまだ議論の途中となっています。そういう中で外国人従業員の各種保障を設計する場合には、法定福利の部分の部分が固まっていないと、的確な支援が難しくなるのではないかと危惧しています。

西久保：外国人労働者の人数については、14業種で34万人などと試算されていますが、おそらくこのレベルでは取まらないのではないのでしょうか。あらゆる産業でニーズがありますから、ひとつたび解禁されれば、この数倍となっても当然です。

日本社会への適応支援を福利厚生で行なう

西久保：今、「ゴミ出しルールをどう教えるか」というレベルなど、すごくミクロな話に終始しています。しかし、もっと本質のところでは社会的包摂であるとか、地域社会でどう支援するかとか、子どもの教育など、受け入れ体制を整えていく必要があると思います。

アメリカなど、大量の移民が流入した国では、

福利厚生を使って語学教育を習得させ、アメリカンライフスタイルを教えるということが行なわれています。日本も受け入れ企業、さらには国がそうした適応支援をやる必要があります。

衣・食・住が再び福利厚生のトレンドになるか

深澤：その視点では、住宅・食事・娯楽など伝統的福利厚生で外国人従業員の生活基盤づくりを支援するということが再び重要になってくるかもしれません。

可児：住はともかくとして、衣・食には日本人と違ったニーズがあると思いますから、それらの支援が必要になってくるでしょう。

西久保：現在の技能実習生には離職はイコール帰国となりますから、定着を考える必要はありませんでした。今後は離職・転職が可能ですから、定着してもらうために外国人従業員が魅力的と思う福利厚生を提供する必要性も出てきますね。ライフプラン支援や福利厚生アウトソーシングなど、企業の従業員を対象としたサービスを営む業界にとっては、商機になるかもしれませんね。

深澤：ライフプランセミナーも6カ国語でなくて要望が出てくると大変ですね。

西久保：外国人の従業員にはポイント制で入ってきた高度人材と、これから特定1号、特定2号の分類で入ってくる非熟練の労働者があります。高度人材には日本人並みもしくはそれ以上の福利厚生が提供されています。

一方、現在の技能実習生から身分変更されると想定される特定1号は、これまで最低賃金の対象外だったのが最低賃金が適用となり、福利厚生を含めた処遇についても日本人と同等のものを提供する必要が出てくると考えられます。

まだ、詳細は決まっていますが、同じ職場で同じ仕事をしている日本人と同等程度のものが求められるのだと思います。こうした人達が当面34万人出てくるわけです。

特定1号は日常的な日本語の会話レベルで入ってきますから、それ以上の日本語能力の習得などを含めて福利厚生で様々な生活支援が必要になるかと考えられます。

司会：社員食堂でハラル対応のメニューを提供するなど、母国文化・習慣を日本で実施することへの支援なども考えられるのでしょうか。

西久保：実習生ではできなかった転職ができるようになることで、日本人の問題と同様になるでしょう。給与や福利厚生を含めた処遇をきちんとしないと、人手不足だから来てもらった外国人従

業員であっても、彼らも出て行ってしまいうでしょう。魅力のある職場づくりが一層求められてくのではないのでしょうか。

同一労働同一賃金と福利厚生のあり方

司会：バブル崩壊後、日本の人事労務管理では、賃金を抑制することで利益を上げていくというパターンが取られてきました。非正規の増加というのもその延長線上にある話です。

これが人手不足になってくると問題が複雑化して、コスト削減だけをしていれば良いわけではなく、人を採用し、定着してもらうためにはお金を掛ける必要も出てきています。「非正規にも福利厚生を」という方向は、非正規という雇用の仕方・働き方が生まれた経緯を考えると、非常に大きな変化であるようです。

可児：同一労働同一賃金の議論では、合理的な待遇差は認められるとされ、これは究極的には働いている本人が納得できるかということです。ですから、処遇全体で正規と非正規で、「賃金には差があるが、福利厚生は同じ」というフォローをすることで納得性を高めることができます。

司会：同一労働同一賃金ガイドラインで列挙されている福利厚生は、社員食堂、更衣室、休憩室や手当等だけで、その他の宿泊施設やスポーツ施設については触れられていません。

合理的待遇差の「合理性」は今後形成される

可児：「合理的待遇差」についてはほかにも課題があって、会社が心を尽くして格差是正に当たっても、もし従業員の側が「不満」とした場合、どうなるかというのはまだ分かりません。

西久保：それは今後、判例が積み重なってくると、従業員の本人の納得性だけでなく、第三者の目からみても客観的な基準が定まっていくのだと考えています。落ち着くまでに、「非正規社員が社宅に入れないのはおかしい」「非正規は転勤がないから社宅は必要がない」「納得できない」のような裁判が数多く積み重ねられて、ルールになってくるのでしょうか。

可児：判例が出揃うまでリスクを持ち続けるのでは企業にとっては積極的に取り組めないものに

なってしまいます。

司会：そう考えると、働き方改革を推進するための関連法が着々とつくられています。末端の方では始まったら大変なことになってくるかもしれませんね。

西久保：まあ、重要性からいうと賃金の議論が先行し、その後で、福利厚生の議論となるでしょう。

しかも、「文句があるなら、いつ辞めてもらってもいいよ」という時代は遠い過去ですから、誰ひとり辞めてもらっては困るといえるときに、かつ予算制約は厳しいとなると、人事受難の時代ですね。

司会：問題含みですが「人手不足」という課題を前にやらざるを得ないということでしょうか。

西久保：本質的にはこの改革の本丸は、同一労働同一賃金ではなく、生産性向上です。同時に様々な制約があって労働市場にカウントされていなかった人を労働参加させることの2点です。生産性向上の視点では、残業代がかなり減っています。言い換えると、労働投入量が減れば生産性は上昇します。

人手不足が非正規処遇改善を後押し

可児：国からすると同一労働同一賃金という名目で非正規の処遇改善をしたかったという背景もあります。結果的に人手不足によってそれが上手く行なわれています。

司会：生産性を上げろ、残業は減らせとなってくると、従業員1人ひとりの労働は様々な意味で厳しくなってくるでしょう。そうした中で、従業員をきちんとフォローしてあげないと、メンタルヘルス疾患になって、結果的に生産性が低下、辞めてしまうなど問題も起こってくるでしょう。こういう時代の労働環境の中で、福利厚生はどのような役割を担えるのでしょうか。

西久保: 福利厚生だけでは無理ですね。主は働き方改革で、福利厚生は従としてフォローをするという分業関係でしょうか。

今のところ、日本では働き方改革を前に右往左往していますが、北欧諸国などでは昔から取り組んでいて生産性もはるかに高いです。日本でできないはずがないですから、無駄な会議、無駄な出張など、業務の上での無駄な時間をどんどん削っていくことの方が先ですね。

可児: 生産性向上という視点では、福利厚生は手段としては寄与できることがたくさんあります。安心して働ける環境の整備、自己啓発、健康、両立支援など、まだまだ福利厚生の活用余地があります。

生産性を向上にさせる福利厚生施策は何か

司会: ここで議論を実務の方向に収束させてみたいと思います。福利厚生施策には様々な種類がありますが、すべてが生産性向上に寄与できるわけではないと思います。生産性向上の視点で有用な施策とは何でしょうか。

西久保: 生産性を向上して、維持するためには、「量・質の面で必要な人を採用できるか」「その人たちが必要な期間、組織に定着してくれるか」「その人たちの労働効率・モチベーションが高いか」、この3つの要素が必要になります。この3つの要素の積算値で生産性の水準が決定されると考えています。数多くの福利厚生施策の中からこの3つの要素それぞれに最適な適応をしてあげればいいわけです。

どんな施策が必要か、重要かは会社や事業によって異なりますが、採用のために独身寮が重要という企業もあるでしょうし、先の議論を踏まえれば、就活学生を惹きつける、「楽しさ」演出のために社内レクリエーションを充実させることも考えられるでしょう。あるいは海外展開のために語学の自己啓発が大事というケースもある。

ですから、これから生産性を上げるための福利厚生を考えるならば、まず上記の3つの要素について自社の弱点を認識し、それに効く福利厚生施策を選択し、拡充すればいいのです。例えば、採用はできるが、ぼろぼろ辞めてしまうという企業では、原因に応じて出産育児支援、老親介護支援、メンタル対策など、福利厚生でフォローできるこ

とはたくさんあります。労働効率が悪い企業では、老後の不安や、自己啓発支援を行なうなど、自社が持つ弱点を少しずつ福利厚生を使って、解決・改善していく中で、トータルとして人材基盤の生産性が上がっていくでしょう。

もちろん、賃金や人事評価でも同じ効果を得られるでしょうが、福利厚生には様々な制度があります。3つの要素に対し、福利厚生の様々な制度の中から最適なものを処方箋として見極める必要があります。

司会: 我々、直接人事に関係していない人間からすると、労働力を均質な従業員の集まりとみてしまいがちですが、実際にはいろいろな人がいます。学歴、年齢、技能、経歴、健康状態が異なる多様な人々がいて、それぞれ抱えている課題も異なるわけです。企業はこうした人に頑張って働いてもらうために、様々な支援をする必要があります。西久保さんからは、「生産性向上のための福利厚生設計の秘訣」をもらいました。こうしたとき、企業規模は考える必要がないのでしょうか。

総花的福利厚生から特化型への転換の選択

西久保: 従来の福利厚生は、「充実した福利厚生」というべきもので、社宅があり、資産形成支援があり、保養所があると総花的で、企業の資金力に正比例して福利厚生の充実度が決まりました。

それに対し、今やるべき福利厚生、または学生が求めている福利厚生は必ずしもそうしたものではありません。繰り返しになりますが「楽しさ」「リスク支援」といったものですから、中小企業でもいろいろな工夫ができます。大企業のようにあれもこれも総花的に行なうのではなく、思い切ってレク支援だけに特化するという「割り切り」も方法の1つです。シリコンバレーのベンチャー企業でもそうした試みがなされ、優秀な人材を獲得して急成長を遂げる企業もあります。

可児: かつての福利厚生の中心は、「施設投資型福利厚生」いわゆる「ハコものの福利厚生」でしたから、ハコものの取得・維持にはスケールメリットがないとできないですから、中小企業には難しかったです。今はハコものから人へ転換し、アウトソーシングも充実していますから、「福利厚生は大企業の専売特許」ということではなくなりました。

もう1つは、賃金との優先順位です。中小企業では賃上げを優先すべき場合が多いですから、従業員が今何を求めているかを把握して、賃金よりも、「成長したい」との要望があれば、自己啓発を通じ「成長性」を支援してあげればいいわけです。

工夫次第で中小でも福利厚生ができる時代

司会：まだまだ、福利厚生は大企業でしかできないというイメージを持つ人もいますが、中小企業の方がおもしろい福利厚生をできる余地があります。学生が、「楽しさ」「おもしろさ」を求めているのであれば、中小企業でも対抗できる可能性があります。

西久保：ええ、そのためには、「規模の制約」を克服できる「優れたアイデア」が求められます。もしくは、採用したい学生層、ターゲットを絞って、その層にのみ有効な施策に集中投資するという方法もあります。名古屋の未来工業では、「残業ゼロ」「年末年始14連休」、伊那市の伊那食品工業では、「社員を大切にする」といったように、「個性ある運営」「自由な福利厚生の実施」ができるのは中小企業の強みかもしれません。

そうした施策であれば、大企業のように法定外福利厚生に月2万3,000円も掛ける必要はありません。ベースとなる部分はアウトソーシングを活用して、浮いた予算を重点施策にドンと注ぎ込めばいいんです。

可児：アウトソーサーでは、ベースの部分はレディメイドで共通のものを提供しています。それ

にプラスアルファして、利用を促したいメニューに補助金を加算したりというカスタマイズを提案しています。それ以上にカスタマイズしたいという場合には、カフェテリアプランの活用を勧めています。その企業が必要とする・欲しい人材が使いたいメニューだけを集めることができます。

カフェテリアプランを特化して使うというところでは、健康経営に力を入れるため、既存の福利厚生制度とは別に、健診、予防接種、スポーツクラブなど、健康関連メニューだけに内容を絞ったカフェテリアプランを導入する企業があります。原資を有効活用することができますし、従業員に、「会社は従業員の健康を気づかっている」とメッセージを発信する効果も期待できます。

西久保：寿司屋でたとえると、これまで福利厚生は、大企業「特上にぎり」、中堅企業「にぎり」、中小企業「巻きものセット」だったのが、今では「青物だけ」「いかだけ」「貝だけ」。そういった福利厚生の方が人が集まるんじゃないかと思います(笑)。

可児：ええ、「もう住宅はいいかな」という人は住宅制度の対象外の従業員にはいるでしょうし、健康に興味がない従業員に健康支援をプッシュしても満足度を高めることはできません。

司会：福利厚生は様々な制度があることが特徴で、西久保さんは60種類前後あるといわれています。それを必ずしも全部やる必要は最早なくて、各社が抱える経営課題、従業員のニーズに合った制度だけをやれば、十分に「効果ある福利厚生」を実施することが可能です。

ポスト平成時代の福利厚生とは何か

司会：「ポスト平成時代の福利厚生」を考えるに当たり、いくつか重要なキーワードが挙げられます。

その1つが「働き方改革」です。関係するガイドラインをみても、必ずしも福利厚生のことを考えているわけではなく、今後進められていく中で様々な混乱・裁判が出てきて、それをもとに新時代のルールがまとめられていくのだろうと思います。

また、育児・介護・病気と仕事の両立や女性活躍など、労働者を取り巻く様々な問題は今後ますます深刻化していくと思います。

しかし、国のレベルで十分対応ができていない問題を企業が福利厚生を使って支援をしてあげれば、それによって定着しようという従業員も出てくるかもしれません。

若年従業員の「7・5・3」問題と福利厚生

司会：若年従業員の「7・5・3」問題は10年以上前から指摘されてきて、様々な対策が実施されてきましたが、一向に改善する気配がありません。これについてはどのようにお考えでしょうか。

西久保：学会では、「7・5・3」問題は既存従業員の通常の定着問題ではなく、採用段階での問題であると考えられることが多いようです。採用の段階で質的なミスマッチが生じており、その不適合から早期離職があらわれているので、採用段階でもう少し上手くマッチングすれば、改善が可能だとされています。また、景気が良くなると第二新卒の求人が増えたり、転職成功の可能性が上がりますから、増えやすくなっていきます。

あとは会社に馴染めないという「社会適応説」も有力な仮説とされています。これについては福利厚生でも様々な対応ができそうです。

西久保：「旬刊福利厚生」で連載していますが、アメリカで生まれたRJP方式（Realistic Job preview）は、採用段階でのミスマッチを減らす採用方法です。採用の段階で就活学生に耳障りの良いことだけを伝えるのではなく、厳しい勤務実態などの真実を伝えることで採用後のショックを軽減しようというものです。

ただし、この方式は応募者を減少させるという副作用があります。いくら真実といっても、「うちは少しブラックだからね」といった途端に学生はサーッと引いていきますね。そうした点もあってなかなか普及が進みませんが、一部の小売、外食などの業界では導入されつつあります。

アメリカでは現在、リファラル（縁故）採用がメインになっています。社員の友達、知り合いから採用する方式です。これは早期離職が少ない方式です。紹介者する社員も能力がない人間を会社に紹介はしませんから、一定の能力判定もできます。また、紹介される人も従業員から会社の内情をすべて知ることができるので、入社後のショック緩和と早期離職を防ぐ効果が大きいです。

司会：昔の地方の金融機関を思い出しますね。娘や親戚が働いているという人がいました。

司会：日本でもインターンシップが主流になっていますよね。一度働くことで会社の実情もある程度分かりますし、企業側も学生の能力・適性を試験や面接などの一過的ではない方法で把握できるので、期間や頻度が拡大しているようです。

就活学生の希望する就職先、働き方

西久保：今の就活生は大企業グループの中でも、「休みが取れる会社」「ワークライフバランスの良

好な会社」などへの就職希望が増えていますね。大企業志向には両親の影響なども大きいようです。

司会：就活において影響力が大きいのは母親ですね。子どもが社名をあげて相談すると、それが中堅・中小企業だったりすると、「そんな名前の会社は聞いたことがない」とバツサリ切られ、会社説明会に母子で行く学生もいるようです。

西久保：今は少子化もあってか、意外と親子関係が良いですからね。

司会：入社式も母子できたという話もあるようです。両親席を用意しておく企業もあります。これは特に過労死問題が増えている中で、子どもの就労環境・雇用条件に厳しい親が増えています。

介護と仕事の両立を福利厚生で支援する

司会：介護離職問題が社会的に取り上げられるようになったことで、取り組みを考える企業は増えていますが、コストや情報などの面で踏み切れない企業が大半です。介護休業の取得支援、所得補償は浸透してきました。法定でカバーする領域が拡大しているので、法定外の福利厚生でやるべき領域はその分縮小しているように思います。

その意味で、事業主が介護分野の福利厚生を拡充するなら今がチャンスです。なぜなら国がカバーする範囲が増えているので、事業主の負担がその分少なくなっているからです。

なお、同じことが育児支援にもいえます。国による育児費用の無償化や費用支援が拡大することで、事業主はそれまでそこに充てていた費用をさらに育児支援の充実に回すことができます。

介護・看護離職者は年間10万人で推移

西久保：5年ぶりの「就業構造基本調査」の結果が出ました。それをみると、介護・看護による離職は5年前から変わらない約10万人でした。

今、研究は、介護離職の前段階で介護しながら仕事に従事することで生産性が下がるという、一種のプレゼンティーズム論で介護問題を考える動きが出てきています。働き続けながら介護に当たっても、パフォーマンスを維持するための介護支援にテーマが移っていくでしょう。

業種によっても差があります。従業員の平均年齢が若いIT業界などでは、まだ重要な問題では

ないでしょう。しかし、平均年齢が高い業界では差し迫った問題であることから、距離感が異なっています。

具体的な施策としては、基本的にはNEC型か、丸紅型でしょう。NEC型は労使共同負担で共済会をつくって、老親の呼び寄せ支援金、所得補償上乘せ、社内の介護の悩み掲示板、在宅介護でのリフォームなどの支援です。経済的支援や施設斡旋によって従業員の介護の様々な負担の軽減を図る手厚いものです。

丸紅型は、外部リソースを最大限に活用して、商社マンですから従業員が世界のどこにいても残された両親が不自由しない体制を整えるもので、親の面倒は会社がアウトソーシングを使ってみるから心配するなという仕組みです。

重要なのは、老親介護がその企業にとってどれだけクリティカルな問題であるかということです。企業ヒアリングをしていてわかったのですが、地方企業の従業員や地方出身の従業員の場合、介護が必要な両親がいても周囲の親戚が何くれとなく面倒をみてくれているというようなこともあるようです。介護問題の深刻度を早めに察知できるようにして、必要であれば対策を早め早めに打っていくというのが現時点での最適解です。

在宅介護はどの程度仕事に影響を与えるか

西久保：介護負担でパフォーマンスがどの程度低下するかというエビデンスはまだ十分ではないのですが、花粉症でも就業上のパフォーマンスが数%低下するという研究結果があります。介護の負担は花粉症よりは大きいでしょうから、介護は相当パフォーマンスを下げていそうです。

可児：介護を会社に知られたくないという人は多いですから、中立的立場で福利厚生アウトソーサーが支援できることがたくさんあると思います。アウトソーシングであれば、誰が使用したかは事業主には知られません。事業主は従業員のうち何名が利用したかを把握できるだけです。

メンタル相談の福利厚生は、外部に窓口を設ける手法が主流となっていますが、同じように介護支援もその方が従業員は使いやすいようです。もちろん本来なら、介護と仕事を両立させている社員に対して、他の従業員も事業主も気兼ねなく分け隔てなく接する職場環境の整備が一番であるこ

とには変わりありません。

一般的な企業では、介護する従業員を丸ごと支援することは、コストの面でできませんから、その体制づくりの支援がまず求められているのだと思います。

介護支援は育児支援と同視点で考えられない

西久保：いずれにしても介護支援は、「育児型」では十分な対応はできません。終わりがみえませんが、費用負担も大きく、周囲の支援も期待できないケースも多い。あと、今後働き方改革によって、専業主婦が減少していくと、さらに在宅介護に従事できる人がいなくなっていくでしょう。

これまでは、妻が非正規で収入が少ないので辞めて介護に当たるという選択肢が取られやすかったのですが、夫も妻もフルタイムの正社員となれば簡単に仕事を辞めて介護に専念することはできないでしょう。こうした共働き世帯の介護をどうするかは国レベルの課題になってくるでしょう。

働き方改革の一環で今度からハローワークで介護・育児などの理由で職場を離れた人が再び復職できる「Uターン制度」の記載義務が課せられるようになりました。こうした点も含めて、老親介護との両立問題は拡がっていくと考えられます。

治療と仕事の両立と福利厚生

司会：部位にもよりますが、がんが治療可能な病気となったことで、仕事を続けながら病気の治療に当たれるように支援を行なうことが企業に求められています。

可児：従業員個人の状況や治療の段階によって様子は異なってきますが、基本的には休んで治療に当たっている状態、会社にちょっと出てきている状態など、いろいろな状態があるのだと思います。福利厚生での支援を考えると、1つは所得補償です。健康保険や民間保険では、休業していないと給付が受けられないので、少し働いている状態で給与が減額されているときの所得補償支援が必要になってくるでしょう。今の健康保険の傷病手当金制度では、事業主が給与を一部でも出すとその分傷病手当金が減る仕組みとなっているので、事業主の上乗せ補償が難しいです。実務的には、事業主とは別人格である共済会から休業補償を出すことでクリアしてるところもあります。

影響の大きさを考えるとまずは予防策が重要

西久保：影響が大きいことを考えると、まさに予防が必要になってきますね。健康経営による支援を若いうちから与えて、健康づくりに取り組ませる、その上で病気になったらなったで両立のための支援を提供する。昔からある二段階方式が有効でしょう。予防強化が重要です。

司会：安全衛生の領域では、健康管理について、今まで以上に予防活動、健康相談に取り組むことが求められています。早期発見、早期治療を推奨していることのようにです。

可児：ライフプランの話と同じですが、意識がない人ほどリスクが高くなります。事業主からみて疾病リスクが高い人ほど、健康に関心がありません。保険者が行なうメタボ保健指導も毎年同じ顔ぶれになるという話もそれを裏付けています。その意識付けを図る手法がヘルスケアポイントであり、保険者や事業主に広がりを見せています。

司会：ライフプランも健康の話に通じるのですが、いろいろな意味でセルフマネジメントの教育をもっと実施すべきなのだと思います。

西久保：私が20歳代、30歳代だった頃よりも、今の若い従業員の中にリスクを考える人が増えていきますね。まあ、それだけ社会が厳しくなったということの裏返しでしょうか。

「ポスト平成時代の福利厚生」をこう考える

司会：それでは、最後になりますが参加された皆さんが今後の福利厚生を考えるに当たっての展望、重要と考える課題は何でしょうか。

西久保：やはり、まず第1は老親介護との両立支援に関する福利厚生でしょうか。今後、日本企業の人材力を維持する上で大きな障害となると考えられる問題です。単なる離職抑制にとどまらず、先ほど申し上げたプレゼンティーズム（在勤時の生産性低下問題）への対処やメンタル不全など、この両立対応を誤ると様々な悪影響が拡がるのが懸念されます。

もう1点、注目しているテーマは、老後の資産形成です。退職給付制度がDB型からDC型に大きく変わった中で、従業員に必要な投資行動が取られているとは言い難い状況です。公的年金の所得代替率が下がっており、このままではリタイ

ア後に貧困化する層が増える気配です。

現役期に頑張って戦ったビジネスマン諸兄には余裕のある老後を過ごしてもらいたいものです。改めて福利厚生による戦略的な資産形成支援が必要ではないかと考えています。おそらく、若い時期からの自助努力をベースとした、投資的な資産形成です。ライフプランセミナーを核にした丁寧な支援が必要ではないかと考えています。

深澤：私は保険制度を使ったメニューに以前から注目しています。最近、GLTDの導入企業が増えています。安心して働ける職場づくりに大きく貢献できる制度だとみています。GLTDは、各社の健康保険制度などをベースに、実態に即した制度設計を行なっています。しかし、60歳以降もこの保障を継続したいという昨今のニーズに対応できないケースが見受けられます。

従業員サイドは、リスクとして明確に認識していない就業不能リスクを、どのように見える化し訴求していくのか。企業の福利厚生担当部門、保険会社、福利厚生アウトソーサーなど、関係機関の腕の見せ所だと思います。

可児：私は大手企業では福利厚生と健康支援の境目がなくなり、一体的に運用されるような方向に進むと考えています。もともと福利厚生分野には「疾病予防・健康増進」分野があります。保険者でも当然、疾病予防・健康増進を保健事業として行なっています。もちろん、目的は異なり、事業主の福利厚生ではアブセンティーズム、プレゼンティーズムの抑制にあるわけで、保険者は医療給付費の抑制が目的です。保険者の保養所はリフレッシュであり、事業主の保養所は娯楽の提供、コミュニケーションの場と目的は異なります。

それでも、従業員の目からみると施策としては大きな差はありません。そうであるなら、保険者の専門性とデータ蓄積を活かし、事業主の人事制度への組み込みと発信力の強さを兼ね合わせれば、より効果的な施策ができるということです。

ヘルスケアポイントは、もともとは保険者が実施していたのですが、事業主が実施する事例も増えています。これも一体化の例でしょう。

自社健保を持つ大手企業では、一体的な運用がさらに進むでしょう。自社健保を持たない事業主では、事業主が健康寄りの施策を実施することになります。

福利厚生環境はどう変わったか

— 平成31年間の主な指標の変化を探る —

平成31年間（1989～19年）の間に、22歳の新入社員は今や50歳を超え、中堅社員になった。座談会開催に当たり、31年間で福利厚生を取り巻く環境および福利厚生施策がどのように変化したかを主な指標からまとめてみた。できるだけ平成元年を起点年に最新年との差を指標化した。が、起点年の数値が求められないときは遡及可能な年次を起点とした。

指標項目は右掲の目次順にまとめた。31年間の変化を起点年と最新年との比較だけで観察する方法を採用した。しかし、期間は10～30年の幅を持っており、途中経過には見逃せない変化も発生する。中間の詳細な変化は、目次にある該当頁掲載の表、図を参照されたい。

起点年 = 100とした指数の動きおよび起点年の実施率等と最新年とのポイント差は次のとおり。

- ・ 協会けんぽ料率 89年 ↗ 12年以降17P
- ・ 厚年保険料率 89年 ↗ 17年以降59P
- ・ 単身世帯数 89年 ↗ 17年173.1
- ・ 出生数 89年 ↘ 17年75.0
- ・ 勤労者世帯可処分所得 05年 → 17年98.5
- ・ 勤労者世帯消費支出 08年 ↘ 95.0
- ・ 勤労者世帯黒字額 08年 → 17年103.1
- ・ 正社員有効求人倍率 08年 ↗ 18年181.4
- ・ 大卒内定率 00年 ↗ 18年9.6P
- ・ 雇用者数 89年 ↗ 17年127.9
- ・ 就業者数 89年 ↗ 17年106.6
- ・ 就業率 89年 ↘ 17年△2.6P
- ・ 65歳以上就業者数 89年 ↗ 17年240.9
- ・ 女性雇用者数 89年 ↗ 17年147.5
- ・ 時間当たり労働生産性 95年度 ↗ 17年116.5
- ・ 労働分配率 89年 → 17年1.3P
- ・ 法定外福利費 89年度 → 17年度99.7
- ・ 労働費用総額 88年 ↗ 15年104.3
- ・ 医療給付額 89年度 ↗ 16年度216.3
- ・ 年金給付額 89年度 ↗ 16年度243.6
- ・ 年休取得率 91年 → 18年△1.8
- ・ 新設給与住宅戸数 89年度 ↘ 17年度17.6
- ・ 社宅使用料 89年 ↗ 18年254.4
- ・ 独身寮使用料 89年 ↗ 18年328.4
- ・ 貯蓄制度実施率 87年 ↘ 14年△28.9P

参考資料 目次

項目	掲載頁
1 福利厚生略年表	33
2 社会保険料率	34
3 人口	36
4 世帯	36
5 出生	39
6 死亡	39
7 世帯の平均所得	40
8 非消費支出	40
9 実収入の変動率	41
10 消費支出	41
11 黒字	42
12 雇用人員判断D.I.	43
13 雇用者数	43
14 就業者数、就業率	44
15 68歳以上の就業者数	45
16 男女別の雇用者数	46
17 正規以外の割合	46
18 労働生産性	47
19 労働生産性指数	48
20 労働分配率	48
21 福利厚生費	49
22 労働費用	50
23 社会保障給付費	51
24 労働時間	52
25 年休取得率、休日数	52
26 新設給与住宅戸数	53
27 社宅、独身寮使用料	53
28 資産形成支援制度	54
29 財形貯蓄残高	55
30 従業員持ち株会	55
31 社内預金	56
32 昼食費コスト	56
33 保養所料金	59
34 共済会の会費など	59
35 介護費用	60
36 アウトソーサー	60

- ・ 財形貯蓄残高 89年 ↗ 17年126.5
- ・ 持ち株会加入率 89年度 ↘ 17年度△8.8P
- ・ 社内預金総額 89年 ↘ 17年26.3
- ・ 昼食費総コスト 89年 ↗ 18年112.9
- ・ 保養所料金 89年 ↗ 18年183.7
- ・ 共済会費 + 補助金 89年 → 16年105.7
- ・ 介護費用 01年 → 18年103.6
- ・ パッケージ契約団体数 02年度 ↗ 17年度288.8

1 福利厚生略年表

平成は1989年1月8日に始まった。それから31年を経た本年5月には新元号による時代が始まる。89年には日経平均株価が3万8,915円を記録したものの、その後は深刻な不況が長期にわたって続いた。

平成時代は、少子・高齢化に伴う、各種の少子化対策、介護保険法の制定、年金改革、高齢者雇用環境の整備が続いた。

社会保障を巡る環境も一層厳しさを増し、厚生年金保険料率の引き上げ、確定拠出年金法の制定、

健保給付の7割給付への引き下げ、消費税率の引き上げなどが相次いだ。

雇用分野では、非正規雇用の拡大による正規雇用者との格差が問題となり、非正規雇用者への社会保険の適用範囲の拡大が進められ、待遇の改善と並んで、今後も進められる。

平成時代は、福利厚生分野では、アウトソーサーの利用が活発化し、いわゆるパッケージ型サービスの拡大し、中小企業の福利厚生の拡充が進んだ。大企業では、従来の福利厚生の見直しによって、法定外福利費が削減される一方で、費用の効率的な再配分により、健康、働き方改革、多様化などに対する施策が採用された。

表1 福利厚生略年表 (平成元年～30年)

1989年	<ul style="list-style-type: none"> 消費税開始, 3% ベルリンの壁壊される 年金制度改正, 完全自動スライド制 ゴールドプラン策定 雇用保険のパートへの適用拡大 	2002	<ul style="list-style-type: none"> 健康増進法
1990	<ul style="list-style-type: none"> 株価暴落 65歳までの再雇用努力義務 (高齢者等雇用安定法) 	2003	<ul style="list-style-type: none"> 少子化社会対策基本法 児童手当, 小学校3年生終了まで延長 健保本人7割給付
1991	<ul style="list-style-type: none"> 湾岸戦争はっ発 ソ連崩壊 バブル経済公開 育児休業法 	2004年	<ul style="list-style-type: none"> 子ども・子育て応援プラン 年金保険料の上限固定へ
1992		2005	<ul style="list-style-type: none"> 食育基本法
1993	<ul style="list-style-type: none"> 佐川急便事件 パートタイム労働法 週40時間労働制の原則化 (労基法改正) 	2006	<ul style="list-style-type: none"> 認定こども園の制度化 自殺対策基本法
1994	<ul style="list-style-type: none"> 21世紀福祉ビジョン エンゼルプラン 新ゴールドプラン 60歳定年義務化 (高齢者等雇用安定法) 育児休業給付金創設 	2007	<ul style="list-style-type: none"> 日本年金機構法 労働契約法 自殺総合対策大綱
1995	<ul style="list-style-type: none"> 阪神淡路大震災 地下鉄サリン事件 介護休業制度創設 	2008	<ul style="list-style-type: none"> リーマンショック 時間外割増賃金率引き上げ
1996		2009	<ul style="list-style-type: none"> 育児・介護の短時間勤務の義務化
1997	<ul style="list-style-type: none"> 消費税5% 健保本人8割給付 介護保険法 女性差別禁止 (均等法改正) 	2010	<ul style="list-style-type: none"> 子ども・子育てビジョン
1998	<ul style="list-style-type: none"> 長野オリンピック 	2011	<ul style="list-style-type: none"> 東日本大震災
1999	<ul style="list-style-type: none"> 新エンゼルプラン 	2012	<ul style="list-style-type: none"> 第2次安倍内閣成立 児童手当を中学校終了まで延長
2000	<ul style="list-style-type: none"> 児童手当, 義務教育就学前まで延長 	2013	<ul style="list-style-type: none"> 社会保障改革推進法
2001	<ul style="list-style-type: none"> 小泉内閣成立 アメリカ同時多発テロ 確定給付企業年金法 確定拠出年金法 社会保障改革大綱 育児・介護に時間外労働の制限 	2014	<ul style="list-style-type: none"> 消費税8%
		2015	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進法
		2016	<ul style="list-style-type: none"> 熊本地震 個人型確定拠出年金の加入範囲の拡大 短時間労働者への厚生年金・健康保険の適用拡大
		2017	
		2018	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革関連法案可決・成立 (施行は19年4月)

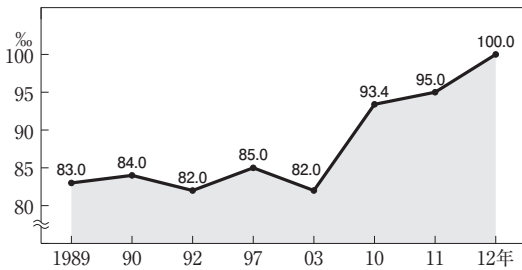
2 社会保険料率

協会けんぽの保険料率 協会けんぽの保険料率は89年には83.0%だったが、97年に85.0%にアップしたのち、02年まで同率で推移した。

03年には総報酬制が導入されたことにより、料率は82.0%になり、さらに、10年には93.4%に、11年には95.0%になり、2年連続で引き上げられた。

12年には、都道府県別の料率設定になり、平均は100.0%に、その後、平均料率は同率で推移し

図1 協会けんぽ健康保険料率



注 表2による、03年より総報酬制

ている (図1)。

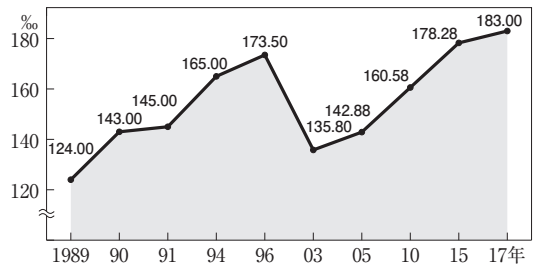
厚生年金保険料率 厚生年金の保険料率は89年当時男性124.00%だったが、その後頻繁に引き上げられ、90年には143.00%、91年には同145.00%に、94年には男女同率となり165.00%になった。96年には173.5%になったのち、02年まで同率が続いた。

03年には健康保険と同じように総報酬制が導入され135.8%に、同時に保険料率は毎年3.54ポイントずつ引き上げられることになった。

毎年の引き上げは17年まで続き、最終的に料率は183.00%になった。

今後は、毎年183.00%に固定されることになっ

図2 厚生年金保険料率



注 表2による、93年までは男子、94年より男女同率

表2

保険料率等の推移

(労使系, %)

区分	医療保険	厚生年金保険		介護保険	雇用保険	労災保険
	協会けんぽ	男子	女子	第2号		
1989年	83.0	124.0	119.0		14.5	10.8
90年	84.0	143.0	138.0		↓	↓
91年	↓	145.0	141.5		↓	↓
92年	82.0	↓	143.0		12.5	11.2
93年	↓	↓	144.5		11.5	↓
94年	↓	165.0			↓	↓
95年	↓	↓			↓	9.9
96年	↓	173.5			↓	↓
97年	85.0	↓			↓	↓
98年	↓	↓			↓	9.4
99年	↓	↓			↓	↓
2000年	↓	↓		6.0~10.8	↓	↓
01年	↓	↓		9.0	15.5	8.5
02年	↓	↓		10.7	17.5	↓
03年	82.0 総報酬制	135.8 総報酬制		8.9	↓	7.4

た(図2)。

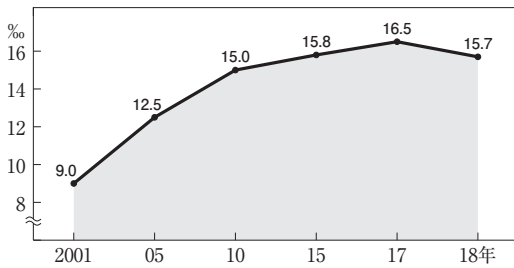
介護保険料率 介護保険料率は01年には9.0%だったが、02年には10.7%になった。03年は総報酬制の導入で8.9%となった。04年に11.7%になったのち、ほぼ毎年アップし、17年は16.5%になった。18年は15.7%になった(図3)。

雇用保険料率 雇用保険料率は、05年の19.5%をピークに低下傾向にある。雇用保険財政は、雇用状況が好調なときは給付額が減少するため料率も低下する。16年には11.0%に、17年には9.0%と1桁台に低下した(図4)。

労災保険料率 労災保険の平均料率低下が続い

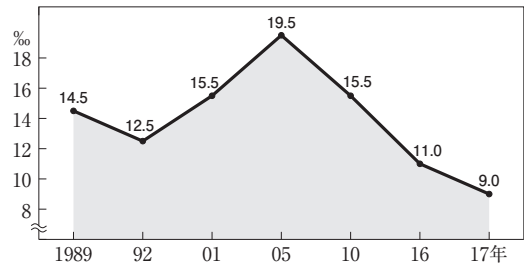
ている。労災発生件数の減少によるものだが、12年以降は4%台で下げ止まっている(図5)。

図3 介護保険料率



注 表2による、17年より総報酬制

図4 雇用保険料率



注 表2による

図5 労災保険料率

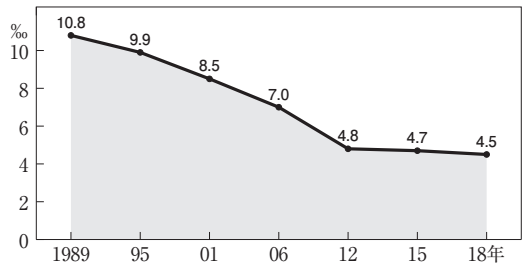


表2 つづき

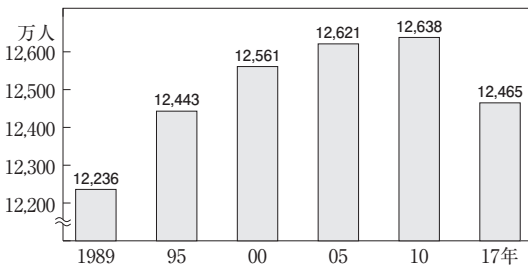
区分	医療保険	厚生年金保険		介護保険	雇用保険	労災保険
	協会けんぽ	男子	女子	第2号		
04年	↓	139.34		11.1	↓	↓
05年	↓	142.88		12.5	19.5	↓
06年	↓	146.42		12.3	↓	7.0
07年	↓	149.96		↓	15.0	↓
08年	↓	153.50		11.3	↓	↓
09年	↓	157.04		11.9	11.0	5.4
10年	93.4	160.58		15.0	15.5	↓
11年	95.0	164.12		15.1	↓	↓
12年	100.0	167.66		15.5	13.5	4.8
13年	↓	171.20		↓	↓	↓
14年	↓	174.74		17.2	↓	↓
15年	↓	178.28		15.8	↓	4.7
16年	↓	181.82		15.8	11.0	↓
17年	↓	183で固定		16.5	9.0	↓
18年	↓	↓		15.7	↓	4.5

3 人口

外国人を含めた総人口は08～10年には1億2,800万人台を記録したが、17年には1億2,671万人に減った。

日本人人口は、男女計で10年に1億2,638万人となり、89年に比べ403万人増えた。しかし、11年からは減少に転じており、17年にはピーク時の10年より173万人減って1億2,465万人になった(図6)。

図6 日本人人口は減少へ



注 表3による

表3 人口 (千人)

区分	総人口	日本人人口		
		男女計	男	女
1989年	123,205	122,356	60,088	62,268
90年	123,611	122,721	60,249	62,472
91年	124,101	123,123	60,438	62,685
92年	124,567	123,516	60,622	62,894
93年	124,938	123,847	60,767	63,080
94年	125,265	124,149	60,889	63,260
95年	125,570	124,428	61,006	63,422
96年	125,859	124,708	61,130	63,578
97年	126,157	124,961	61,240	63,721
98年	126,472	125,248	61,357	63,891
99年	126,667	125,427	61,419	64,008
2000年	126,926	125,613	61,488	64,125
01年	127,316	125,930	61,614	64,316
02年	127,486	126,053	61,629	64,424
03年	127,694	126,206	61,677	64,529
04年	127,787	126,266	61,678	64,592
05年	127,768	126,205	61,618	64,587
06年	127,901	126,286	61,630	64,656
07年	128,033	126,347	61,635	64,712
08年	128,084	126,340	61,610	64,730
09年	128,032	126,343	61,586	64,757
10年	128,057	126,382	61,572	64,810
11年	127,834	126,210	61,478	64,732
12年	127,593	126,023	61,379	64,644
13年	127,414	125,803	61,263	64,540
14年	127,237	125,562	61,143	64,419
15年	127,095	125,319	61,022	64,297
16年	126,933	125,020		
17年	126,706	124,648		

注 厚労省「人口動態統計」

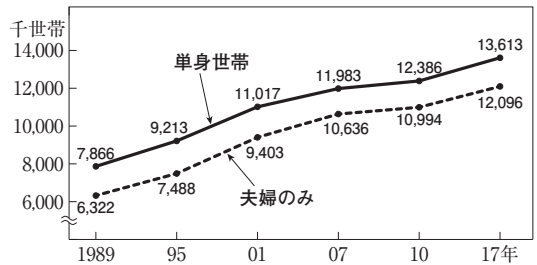
4 世帯

世帯数は増加を続けており、89年に比べ17年は1,101万世帯多い5,043万世帯になった。

17年の世帯構造で89年に比べ最も増加したのは夫婦のみの世帯で577万世帯増の1,210万世帯に、次いで単身世帯が575万世帯増の1,361万世帯だった(図7)。

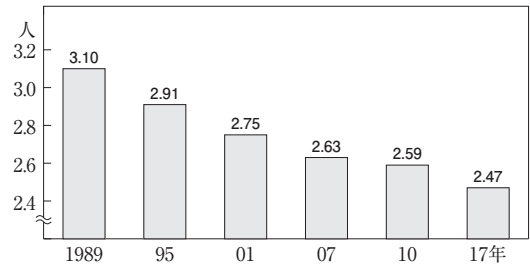
世帯人員は17年には2.47人に減った(図8)。

図7 単身世帯と夫婦のみ世帯数は増加



注 表4による

図8 平均世帯人員は減少



注 表4による

表4 世帯数, 平均世帯人員

区分	総数	世帯数 (千世帯)			平均世帯人員
		単身世帯	夫婦のみ	夫婦+未婚の子のみ	
1989年	39,417	7,866	6,322	15,478	3.1
92年	41,210	8,974	7,071	15,247	2.99
95年	40,770	9,213	7,488	14,398	2.91
98年	44,496	10,627	8,781	14,951	2.81
01年	45,664	11,017	9,403	14,872	2.75
04年	46,323	10,817	10,161	15,125	2.72
07年	48,023	11,983	10,636	15,015	2.63
10年	48,638	12,386	10,994	14,922	2.59
13年	50,112	13,285	11,644	14,899	2.51
14年	50,431	13,667	11,748	14,546	2.49
15年	50,361	13,517	11,872	14,820	2.49
16年	49,945	13,414	11,850	14,744	2.47
17年	50,425	13,613	12,096	14,891	2.47

注 厚労省「国民生活基礎調査」, 16年は熊本県を除く

自分が高齢になるということ

— ボケは避けられないか —

和田秀樹 編

新講社（2018年6月刊 本体900円）

●誰もが知らない「自分が老いる」ことの影響

介護の実務書や心構えを説いた本は数多く存在しているが、「老い」そのものを分析対象とした書籍は少ない。本書は、本年59歳の有名精神科医の著者が、日常の業務で多くの高齢者と交流する中で知り得た「歳を取ると何が起こるのか」についてまとめた本だ。本書から著者の発見を抜粋すると、「ボケは恐れることはない。ボケには幸せな側面もある」「認知症になるより、うつになるほうが本人にとってつらい」など、現役者からすると思いもよらないことが多い。

著者は30年間の経験を本書に70余りの項目でまとめた。「老い」をあらかじめ知ってもらうことで、老いを恐れたり悲観したりすることなく、少しでも気楽に楽しい人生を送れるようになってほしいとする。本書の中からいくつか紹介したい。

●「ボケない」ことは必ずしも幸せではない

ボケると1人で行動することが難しくなり、介護施設に入所またはショートステイなどによる介護支援を受けることになる。介護施設では同じようにボケた人や施設の人たちとおしゃべりや、カラオケ、遊戯に興じることができる。一見すると、「子供だまし」のように思ってしまうが、ボケる前を考えてみると、退職後の生活が退職前より充実している人は思いのほか少ない。お金の面を別にしても、用事がない・行くところがないことから、1日テレビを見ているという高齢者も少なくない。

著者は「いくら頭がしっかりしていても、何の刺激も楽しみもない日々を過ごすくらいなら、ボケてもいいから屈託のない笑い声を上げる生活の方がはるかに幸せな日々だと思うとする。

●幸せにボケるためには努力が必要

認知症には本人が幸せになる側面もあるというのが著者の主張だ。それに対し、うつ病はどのような形でも幸せをもたらさず、認知症の進行を早める要因にもなるという。うつ病にかかるような環境におかれている人がそのまま認知症となっても、幸せになることは難しいだろう。認知症は老化に起因するものなので、予防は難しいが、うつ病は予防や治療が可能だ。幸せな老後を送るためには、うつ病にならないように、予防を心掛ける必要があるとする。

●「楽しさ」が老いてから一番重要な指標

うつ病は生活から「楽しさ」を奪ってしまう。とはいっても、現役時代には工作上、生活上などの様々な義務やノルマがあり、ストレスをためてしまうことが多い。老後はそれらから自由になり、ただ「楽しさ」だけを追求して生きようというのが著者の提言だ。これまでの日本のサラリーマンには楽しいことがないという人が少なからずいた。著者はそうした人に対し、「出会った時が一番いいとき」であるとし、義務から解放されて時間が一杯あるのだから、これからでも新しいことを「ヒョイヒョイ」と始めることをすすめる。

●「ボケ」は高齢になると身につく新たな能力

著者はボケることを「ボケ力」が身につくのだとする。他者の目を気にすることがなくなり、今までの人生で出会った嫌なこと、恥ずかしいことを忘れることができる。著者は、ボケ力は、「人生の終盤に用意された幸せになる力」であるとする。これを享受するためには、「ボケを受け容れる気持ち」が必要だと締めくくる。

福利厚生 アラカルト

1月上旬分

● 平均在院日数は0.3日減の28.2日

17年の「病院報告」によると、1日の平均在院患者数は125.2万人で、前年より1,526人増えた。近年のピークだった00年の181.1万人に比べると55.9万人減った。

全国の人口10万人当たりの1日平均在院患者数は、一般病床で534.1人、療養病床で226.8人、精神病床で225.9人だった。

1日平均の新入院患者数は4万4,444人で、前年より592人増えた。1日平均の退院患者数は4万4,411人で、前年を578人上回った。

外来患者数は1日当たり134.7万人、前年比は△0.7%だった。ただし、精神科病院は1.3%増えて5万8,603人だった。

病院の平均在院日数は28.2日で、前年より0.3日短くなった。病床別では、介護療養病床が最も長く308.9日、次いで精神病床が267.7日、療養病床が146.3日で続いた。

平均在院日数を都道府県別にみると、介護療養病床では、秋田の620.8日が最も長く、山口、京都、沖縄、高知が400日台で続いた。最も短かったのは山形の74.1日だった。精神病床では、山口の413.0日、大分の408.4日が長く、東京は190.8日で最も短かった。(厚労省HP, 12.27)

● 労働施策基本方針を策定

労働施策総合推進法に基づく「労働施策基本方針」が策定され、12月28日に閣議決定された。

このうち、第2章「労働施策に関する基本的な事項」では、労働時間の短縮等の労働環境の整備として、①長時間労働の是正、②過労死等の防止、③中小企業等に対する支援・監督指導、④業種等の特性に応じた対策等の推進、⑤最低賃金・賃金引き上げと生産性向上、⑥産業医・産業保健機能の強化、⑦安全で健康に働ける労働環境の整備、⑧職場のハラスメント対策および多様性を受け入れる環境整備を定めた。

福利厚生関連をみると、次のとおり。

- ①長時間労働の是正では、
・時間外労働の上限規制

- ・年次有給休暇の時季指定
- ・産業医・産業保健機能の強化等に関する周知徹底・履行の確保
- ・年次有給休暇の円滑な取得に向けた環境整備
- ・勤務間インターバル制度の普及促進
- ・労働基準監督官がよるべき行動規範の策定
- ・監督指導等に対する苦情の多様な形での受け付け
- ・監察官制度の活用による適正な権限行使の徹底

②過労死等の防止では、

- ・過労死等の防止に向けた労働行政機関等における対策
- ・調査・研究、啓発、相談体制の整備
- ・民間団体の活動に対する支援

⑥産業医・産業保健機能の強化では

- ・長時間労働者に対する面接指導や健康相談等の企業における労働者の健康管理の強化
- ・産業保健機能の強化

⑦安全で健康に働ける労働環境の整備では、

- ・労働災害防止計画の推進、迅速かつ公平な労働者災害補償保険制度の実施

⑧職場のハラスメント対策および多様性を受け入れる環境整備では、

- ・パワーハラスメント対策の周知啓発や強化に向けた検討
- ・セクシャルハラスメント等に係る事業主の措置義務の履行確保や実効性確保のための検討
- ・職場における性的指向・性自認に関する正しい理解の促進

などを取り上げている。(厚労省HP, 12.28)

● 確定拠出年金加入者は10月末で689.5万人

厚労省資料からまとめた企業年金の実績は次のとおりだった。

確定拠出年金(企業型)は、規約数が11月末で6,019件(前年同期5,627件)、加入者数は10月末で689.5万人(同641.1万人)だった。

なお、個人型加入者数は、11月末で、109.3万人、うち第1号14.1万人、第2号91.9万人、第3号3.3万人だった。

確定給付企業年金は、12月1日現在で、制度数が1万3,098件、うち基金型762件、規約型1万2,336件だった。加入者数は3月末で901万人だった。老齢給付年金の受給者数は、16年度末で130万人、平均年金額は基金型が81.6万円、規約型が101.9万円だった。

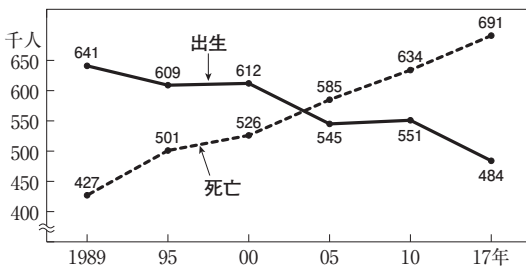
厚生年金基金は1月1日現在で、基金数が総数13(単連5、総合8)になった。前年同期は総数49だった。(企業年金連合会HP, 1.9)

5 出生

89年時点の出生数は、男性64.1万人、女性63.9万人だったが、これをピークに減少を続けた。17年には、男性は48.4万人となり15.7万人減に、女性は17.7万人減の46.2万人になった。今後も減少が見込まれている。

出生数は、男性では01年まで60万人台だったが、17年には50万人を下回った。女性は90年には60万人を下回り、14年からは40万人台に減った（図9、10）。

図9 男性の出生数と死亡数



注 表5、6による

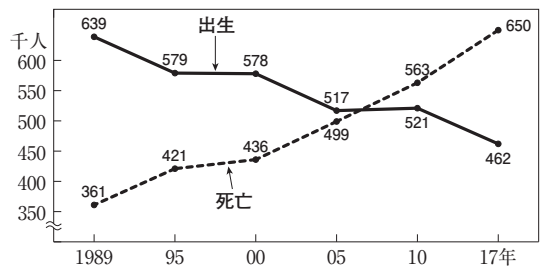
6 死亡

出生数が減少する中で、死亡数は増加しており、男性では05年に、女性では08年に出生数を死亡数が上回った。

出生数と死亡数の差は、17年には、男性で△20.7万人、女性で18.8万人になった。

男女を合わせた死亡数は、89当時は78.9万人だったが、03年には100万人を超え、16年には130万人超に、17年には134.0万人へと89年に比べ55.1万人も増えた（図9、10）。

図10 女性の出生数と死亡数



注 表5、6による

表5 出生数 (千人)

区分	計	男性	女性
1989年	1,246	641	639
90年	1,222	627	595
91年	1,223	629	595
92年	1,209	622	587
93年	1,188	610	578
94年	1,238	636	602
95年	1,187	609	579
96年	1,207	620	587
97年	1,192	611	581
98年	1,203	617	586
99年	1,178	605	573
2000年	1,191	612	578
01年	1,171	601	570
02年	1,154	593	561
03年	1,124	577	547
04年	1,111	570	541
05年	1,063	545	517
06年	1,093	560	532
07年	1,090	560	530
08年	1,091	560	532
09年	1,070	549	521
10年	1,071	551	521
11年	1,051	538	513
12年	1,037	532	505
13年	1,030	528	502
14年	1,004	516	488
15年	1,006	515	490
16年	977	502	475
17年	946	484	462

注 厚労省「人口動態統計」

表6 死亡数 (千人)

区分	計	男性	女性
1989年	789	427	361
90年	820	444	377
91年	830	450	379
92年	857	466	391
93年	879	476	402
94年	876	476	400
95年	922	501	421
96年	896	489	408
97年	913	498	416
98年	936	512	424
99年	982	535	447
2000年	962	526	436
01年	970	529	442
02年	982	535	447
03年	1,015	552	463
04年	1,029	557	472
05年	1,083	585	499
06年	1,084	581	503
07年	1,108	593	516
08年	1,142	609	534
09年	1,142	609	533
10年	1,197	634	563
11年	1,253	657	597
12年	1,256	656	601
13年	1,268	659	610
14年	1,273	660	613
15年	1,290	667	624
16年	1,308	675	633
17年	1,340	691	650

注 厚労省「人口動態統計」

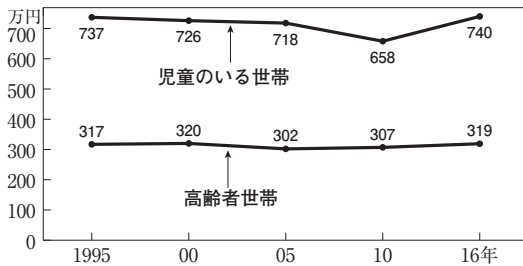
7 世帯の平均所得

1世帯当たり平均所得は、いまだにピーク時の水準を下回っている。

全世帯では89年時点で566.7万円だった。その後は、91年から01年まで600万円台に増加したが、02年からは再び500万円台に低下した。07年以降低迷していたが、16年は10年ぶりに560万円台を回復した。

高齢者世帯では、92年以降、横ばいであり、16年も318.6万円だった。92年に対する変動率は0.5%だった(図11)。

図11 1世帯当たりの平均所得は横ばい



注 表7による

表7 1世帯当たり平均所得 (年額, 万円)

区分	全世帯	高齢者世帯	児童のいる世帯
1989年	566.7		
90年	596.6		
91年	628.8		
92年	647.8	317.1	
93年	657.5	320.0	
94年	664.2	332.2	758.6
95年	659.6	316.7	737.2
96年	661.2	316.0	781.6
97年	657.7	323.1	767.1
98年	655.2	335.5	747.4
99年	626.0	328.9	721.4
2000年	616.9	319.5	725.8
01年	602.0	304.6	727.2
02年	589.3	304.6	702.7
03年	579.7	290.9	702.6
04年	580.4	296.1	714.9
05年	563.8	301.9	718.0
06年	566.8	306.3	701.2
07年	556.2	298.9	691.4
08年	547.5	297.0	688.5
09年	549.6	307.9	697.3
10年	538.0	307.2	658.1
11年	548.2	303.6	697.0
12年	537.2	309.1	673.2
13年	528.9	300.5	699.3
14年	541.9	297.3	712.9
15年	545.4	308.1	707.6
16年	560.2	318.6	739.8

注 厚労省「国民生活基礎調査」

8 非消費支出

2人以上の勤労者世帯の実収入は、05年以降52万~53万円の幅で推移している。05年に対する17年の変動率は1.7%にとどまった。

増加が目立ったのは非消費支出で、05年の8.3万円が、08年には9万円を超え、17年には9.9万円となり、05年に比べ19.1%増えた。

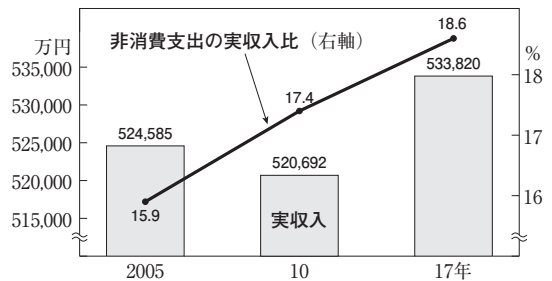
実収入と非消費支出の差である可処分所得は、非消費支出の増加により、05年から17年の間に△1.5%減少した。

非消費支出は、税、社会保険料などで構成されている。この費用が実所得の伸びを上回れば、家計の余裕は縮小する。

非消費支出が実収入に占める割合は、05年時点では15.9%だったが、06年には16%台になり、08年には17%台に、12年からは18%台が続いている。

家計は非消費支出の増加により苦しくなりつつある(図12)。

図12 非消費支出の実収入比は上昇



注 表8による、2人以上の世帯

表8 2人以上の勤労者世帯の家計 (円)

区分	実収入	可処分所得	非消費支出	非消費支出の実収入比 (%)
2005年	524,585	441,156	83,429	15.9
06年	525,719	441,448	84,271	16.0
07年	528,762	442,504	86,257	16.3
08年	534,235	442,749	91,486	17.1
09年	518,226	427,912	90,314	17.4
10年	520,692	429,967	90,725	17.4
11年	510,149	420,538	89,611	17.8
12年	518,506	425,005	93,501	18.0
13年	523,589	426,132	97,457	18.6
14年	519,761	423,341	96,221	18.5
15年	525,669	427,270	98,398	18.7
16年	526,973	429,697	98,276	18.6
17年	533,820	434,415	99,405	18.6

注 総務省「家計調査」

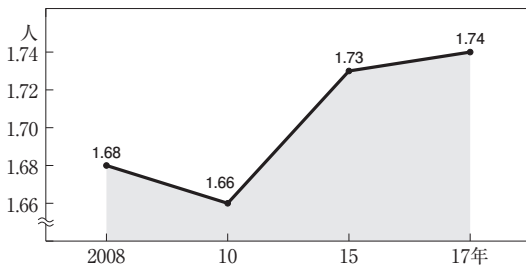
9 実収入の変動率

2人以上の勤労者世帯の有業人員数は08年の1.68人が17年には1.74人に増えた。これはこの間の配偶者の有業者増を反映したものと思われる(図13)。

2人以上の勤労者世帯の実収入の名目変動率は小幅で推移、09年、11年、14年にはマイナスだった。08年=100では99.9だった(図14)。

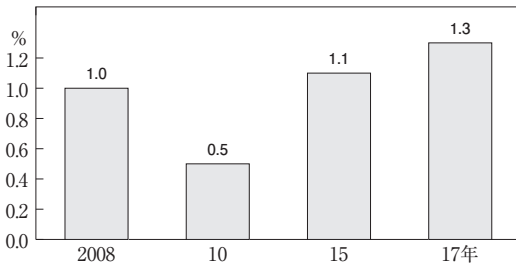
これを実質変動率でみると、名目を上回って伸びた年もあるが、17年の伸びは0.7%にとどまった。08年=100では97.3だった(図15)。

図13 勤労者世帯の有業人員数は増加



注 表9による

図14 勤労者世帯の実収入の名目変動率は1%前後



注 表9による

表9 実収入の変動率 (%)

区分	有業人員(人)	実収入(名目)	実質
2008年	1.68	1.0	-0.6
09年	1.67	-3.0	-1.5
10年	1.66	0.5	1.3
11年	1.66	-2.0	-1.7
12年	1.68	1.6	1.6
13年	1.70	1.0	0.5
14年	1.67	-0.7	-3.9
15年	1.73	1.1	0.1
16年	1.74	0.2	0.3
17年	1.74	1.3	0.7

注 総務省「家計調査」、2人以上の勤労者世帯

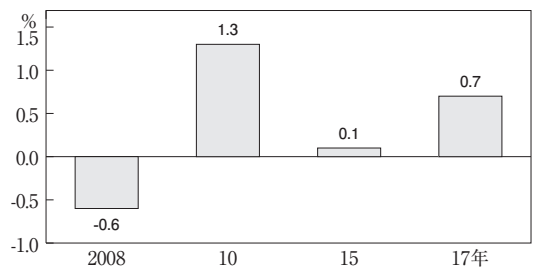
10 消費支出

2人以上の勤労者世帯の消費支出は、08年の29.7万円が小幅な変動ながら緩やかに低下しており、17年は28.3万円だった。08年に対する17年の変動率は△4.7%だった。

実収入に占める消費支出の割合は08年の55.6%が、14年の56.0%まで小幅な動きを続けたのち、15年以降は縮小に転じ、17年には53.0%になった(図16)。

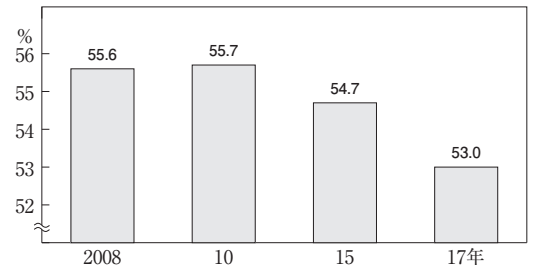
勤労者世帯では、実収入が伸び悩む中で家計は節約基調にある。

図15 勤労者世帯の実収入(実質)の変動率



注 表9による

図16 勤労者世帯の実収入の消費支出比



注 表10による

表10 消費支出、実収入に対する消費支出の割合 (%)

区分	実収入	消費支出	実収入に占める消費支出の割合
2008年	534,235	296,932	55.6
09年	518,226	291,737	56.3
10年	520,692	290,244	55.7
11年	510,149	282,966	55.5
12年	518,506	286,169	55.2
13年	523,589	290,454	55.5
14年	519,761	291,194	56.0
15年	525,669	287,373	54.7
16年	526,973	282,188	53.5
17年	533,820	283,027	53.0

注 総務省「家計調査」、2人以上の勤労者世帯

11 黒字

2人以上の勤労者世帯の黒字額は、月額平均で08年の11.8万円が、15年までほとんど伸びず、16年になって11.9万円に増加、17年も12.1万円を示した。

08年に対する17年の変動率は3.1%だった（図17）。

黒字の内訳をみると、預貯金純増が半数以上を占め、08年の5.6万円が17年には7.5万円に増加している。

08年に対する17年の変動率は35.9%だった（図

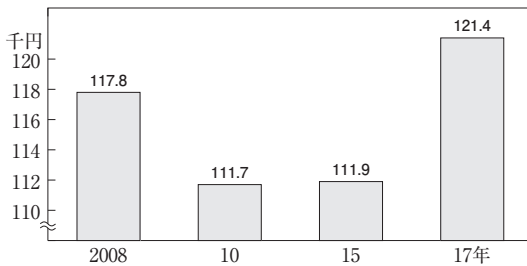
18）。

保険純増は低下傾向にある。08年の2.6万円が15年には2万円を下回り、17年も2.1万円だった。08年に対する17年の変動率は△19.8%だった（図19）。

土地家屋の借金純減は横ばいで推移した。08年の3.1万円が13年には3.6万円に増加したが、その後は小幅な動きが続き、17年には3.1万円になった。08年に対する17年の変動率は△1.9%だった（図20）。

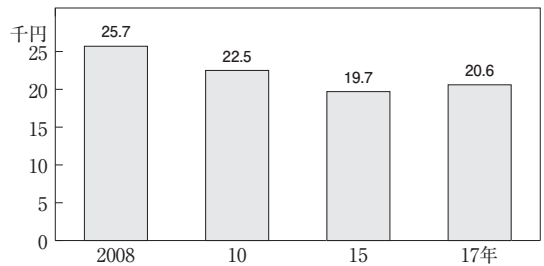
なお、有価証券純増は、各年とも1,000円前後であり、黒字全体に占める割合はごく僅かにとどまった。17年も800円だった。

図17 増加した勤労者世帯の黒字額



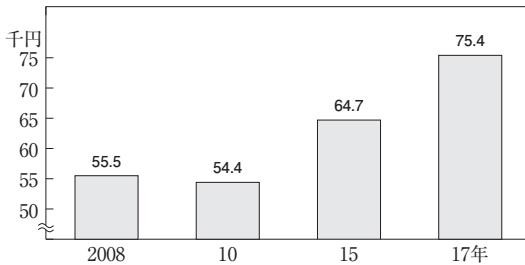
注 表11による

図19 保険純増は低下傾向



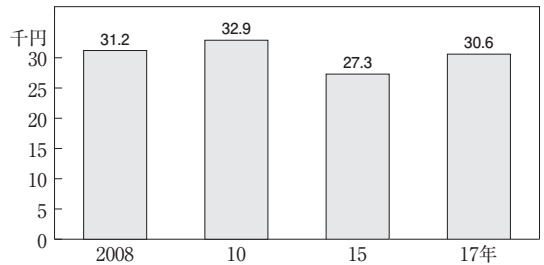
注 表11による

図18 増加した預貯金純増



注 表11による

図20 土地家屋借金純減は横ばい



注 表11による

表11

黒字額と黒字の内訳

(月額、千円)

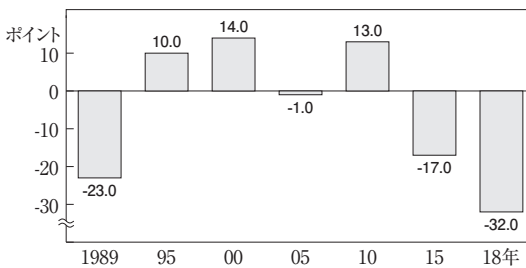
区分	計	預貯金純増	保険純増	有価証券純増	土地家屋 借金純減	財産純増	その他
2008年	117.8	55.5	25.7	1.2	31.2	8.0	- 3.8
09年	108.9	45.9	23.6	1.0	33.9	8.7	- 4.2
10年	111.7	54.4	22.5	1.2	32.9	8.0	- 7.3
11年	111.7	54.3	22.0	0.7	30.3	9.2	- 5.2
12年	111.1	56.5	21.3	0.4	31.5	7.4	- 5.9
13年	107.0	53.7	20.6	0.5	36.0	6.3	-10.1
14年	104.8	57.5	19.7	1.0	31.2	9.3	-13.8
15年	111.9	64.7	19.7	0.7	27.3	12.0	-12.5
16年	119.1	71.2	20.1	1.1	33.9	8.8	-13.9
17年	121.4	75.4	20.6	0.8	30.6	7.4	-14.5

注 総務省「家計調査」、2人以上の勤労者世帯

12 雇用判断D.I.

雇用判断D.I.は89～92年当時も人手不足を反映して製造業、非製造を問わず不足が過剰を大きく上回っていた。その後は、製造業では、過剰状態となり、過剰とする雇用判断は03年まで続いた。08年までに製造業では過剰感が薄れたが、09～10年には再び製造業で過剰感が高まった。14年以降は、非製造業で不足感が強まり、製造業でも足元では不足感が強くなった(図21)。

図21 雇用判断D.I.は急激に不足感強まる



注 表12による

表12 雇用人員判断D.I.

(過剰-不足, ポイント)

区分	全産業	製造業	非製造業
1989年	-23	-20	-26
90年	-40	-38	-43
91年	-46	-46	-47
92年	-31	-24	-39
93年	0	9	-12
94年	15	28	5
95年	10	17	5
96年	10	19	3
97年	0	5	-3
98年	10	17	5
99年	24	35	15
2000年	14	22	9
01年	11	18	5
02年	20	31	12
03年	13	19	10
04年	4	5	3
05年	-1	2	-4
06年	-7	-5	-9
07年	-12	-7	-14
08年	-9	-6	-13
09年	20	38	6
10年	13	20	8
11年	4	7	2
12年	1	8	-3
13年	-1	10	-9
14年	-12	-2	-19
15年	-17	-8	-24
16年	-18	-9	-26
17年	-25	-16	-31
18年	-32	-24	-37

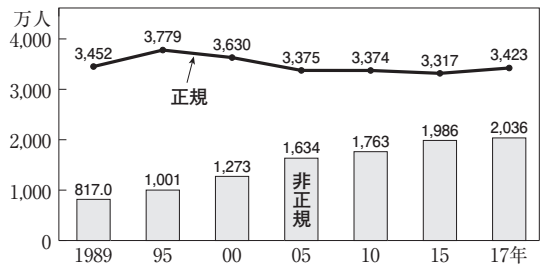
注 日銀「短観」, 各年第1四半期

13 雇用者数

常雇、臨時雇い、日雇いを含む雇用者数は00年に4,903万人に減少したが、05年以降は5,000万人に回復、17年には89年を上回る5,460万人になった。

正規の雇用者数は、89年の3,452万人が17年も3,423万人だった。増加したのは非正規雇用者数で、89年の817万人が17年の2,036万人へと1,219万人増えた(図22)。

図22 急増した非正規社員



注 表13による

表13 雇用者数の内訳

(役員を除く, 万人)

区分	雇用者	正規	非正規		
				パート	派遣
1989年	4,269	3,452	817	656	161
90年	4,369	3,488	881	71	171
91年	4,536	3,639	897	734	163
92年	4,664	3,705	958	782	176
93年	4,743	3,756	986	801	185
94年	4,776	3,805	971	800	171
95年	4,780	3,779	1,001	825	176
96年	4,843	3,800	1,043	870	173
97年	4,963	3,812	1,152	945	207
98年	4,967	3,794	1,173	986	187
99年	4,913	3,688	1,225	1,024	201
2000年	4,903	3,630	1,273	1,078	195
01年	4,999	3,640	1,360	1,152	208
02年	4,940	3,489	1,451	1,053	398
03年	4,948	3,444	1,504	1,089	415
04年	4,975	3,410	1,564	1,096	468
05年	5,008	3,375	1,634	1,120	514
06年	5,092	3,415	1,678	1,126	553
07年	5,185	3,449	1,735	1,166	569
08年	5,175	3,410	1,765	1,155	610
09年	5,124	3,395	1,727	1,156	571
10年	5,138	3,374	1,763	1,196	567
11年	5,167	3,355	1,812	1,229	583
12年	5,161	3,345	1,816	1,243	574
13年	5,213	3,302	1,910	1,323	472
14年	5,256	3,288	1,967	1,350	498
15年	5,303	3,317	1,986	1,370	499
16年	5,391	3,367	2,023	1,403	501
17年	5,460	3,423	2,036	1,414	503

注 総務省「労働力調査」, 11年は東日本大震災による補充値, 農林業を含む

14 就業者数，就業率

雇用者に自営業者，家族従業者，休業者を加えた就業者数は，89年には6,128万人だったが，90年代を通じて増加したのち，10～12年の減少を経て，再び増加，17年には89年を上回る6,530万人になった。

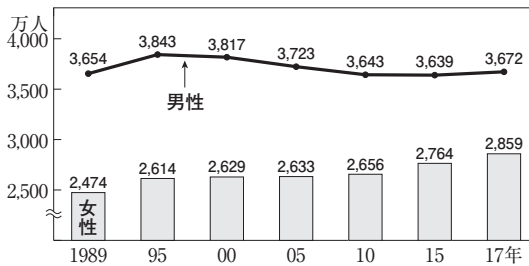
増加が目立ったのは女性就業者数で，89年の2,474万人が17年には2,859万人へと385万人増加し

た(図23)。

就業率は，総数では89年の61.4%が，99年以降は50%台に低下，11年には56.5%に低下した。男性の就業率は89年の75.3%が04年には60%台となり，その後の回復も小さかった。

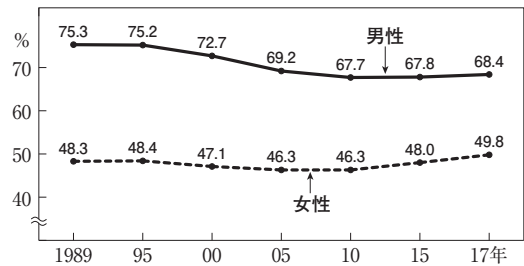
これに対し，女性の就業率は，89年の48.3%が03年には45.9%に低下したものの，その後は上昇基調になり，17年には49.8%になった。しかし，女性の就業率は依然として50%を下回っている(図24)。

図23 増加が目立つ女性就業者数



注 表14による

図24 増加しつつも50%に届かない女性の就業率



注 表14による

表14

就業者数，就業率

(年齢計)

区分	就業者数 (万人)			就業率 (%)		
	総数	男性	女性	総数	男性	女性
1989年	6,128	3,654	2,474	61.4	75.3	48.3
90年	6,249	3,713	2,536	61.9	75.6	49.0
91年	6,369	3,776	2,592	62.4	76.1	49.5
92年	6,436	3,817	2,619	62.8	76.3	49.6
93年	6,450	3,840	2,610	63.2	76.1	49.0
94年	6,453	3,839	2,614	61.8	75.6	48.7
95年	6,457	3,843	2,614	61.4	75.2	48.4
96年	6,486	3,858	2,627	61.4	75.1	48.3
97年	6,557	3,892	2,665	61.5	75.1	48.6
98年	6,514	3,858	2,656	60.7	74.1	48.1
99年	6,462	3,831	2,632	59.9	73.2	47.4
2000年	6,446	3,817	2,629	59.5	72.7	47.1
01年	6,812	3,783	2,629	58.9	71.7	46.8
02年	6,330	3,736	2,594	57.9	70.6	46.1
03年	6,316	3,719	2,597	57.6	70.1	45.9
04年	6,329	3,713	2,616	57.6	69.8	46.1
05年	6,356	3,723	2,633	57.7	69.2	46.3
06年	6,389	3,735	2,654	57.9	70.0	46.6
07年	6,427	3,763	2,665	58.1	70.3	46.6
08年	6,409	3,745	2,664	57.8	69.8	46.5
09年	6,314	3,666	2,649	56.9	68.2	46.2
10年	6,298	3,643	2,656	56.6	67.7	46.3
11年	6,293	3,639	2,654	56.5	67.6	46.2
12年	6,280	3,622	2,658	56.5	67.5	46.2
13年	6,326	3,620	2,707	56.9	67.5	47.1
14年	6,371	3,635	2,737	57.3	67.7	47.6
15年	6,401	3,639	2,764	57.6	67.8	48.0
16年	6,465	3,655	2,810	58.1	68.1	48.9
17年	6,530	3,672	2,859	58.8	68.4	49.8

注 総務省「労働力調査」

15 65歳以上の就業者数

年齢計の就業者数は89年から17年にかけて402万人増えた。増加が目立ったのは、65歳以上の就業者数で、同期間に472万人増加した。男性は282万人増、女性は190万人増だった。

増加率を5年刻みでみると、95年→00年男性10.7%、女性9.6%、00年→05年男性2.7%、女性1.6%、05年→10年男性13.3%、女性19.5%、10年→15年男性26.6%、女性30.3%となった。近年は

女性の増加が目立つ（図25）。

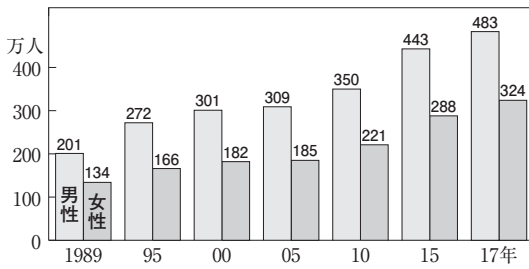
70歳以上の就業者数も増加した。男性は89年→17年で122万人増、女性は87万人増になった。

増加率をみると、89年→17年で、男性は128.4%、女性は147.5%で、女性の急増が確認できる（図26）

高齢者の就業率は、男女ともに増加傾向にあり、なかでも女性の増加が目立つようになった。この傾向は今後も続くと思われる。

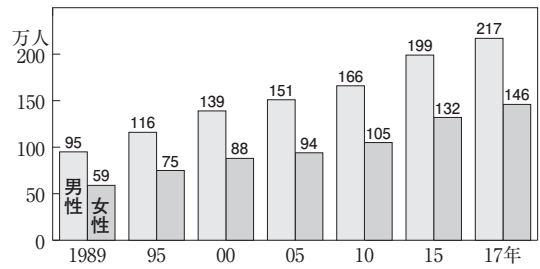
17年の就業率は、65歳以上男性31.8%、女性16.3%、70歳以上男性20.9%、女性10.0%だった。

図25 男女ともに増加した65歳以上の就業者数



注 表15による

図26 男性で200万人を超えた70歳以上の就業者数



注 表15による

表15

65歳以上の就業者数

(万人)

区 分	年齢計 男女計	65歳以上			70歳以上		
		計	男 性	女 性	計	男 性	女 性
1989年	6,128	335	201	134	154	95	59
90年	6,249	357	214	142	161	98	62
91年	6,369	385	233	152	169	103	66
92年	6,436	405	245	159	174	105	68
93年	6,450	413	255	158	176	107	68
94年	6,453	428	265	163	184	111	73
95年	6,457	438	272	166	191	116	75
96年	6,486	448	279	169	199	122	77
97年	6,557	469	293	176	210	130	80
98年	6,514	476	296	180	217	132	85
99年	6,462	483	301	181	224	137	87
2000年	6,446	482	301	182	227	139	88
01年	6,812	480	300	180	225	137	88
02年	6,330	477	299	178	225	138	86
03年	6,316	477	296	180	229	140	89
04年	6,329	480	297	183	236	144	91
05年	6,356	495	309	185	245	151	94
06年	6,389	510	316	194	250	153	97
07年	6,427	539	338	201	260	163	97
08年	6,409	553	347	207	265	165	101
09年	6,314	565	351	214	263	164	100
10年	6,298	570	350	221	269	166	105
11年	6,293	571	349	222	285	174	110
12年	6,280	596	365	231	295	182	114
13年	6,326	637	390	247	303	187	116
14年	6,371	682	416	267	318	195	124
15年	6,401	732	443	288	330	199	132
16年	6,365	770	462	308	332	200	132
17年	6,530	807	483	324	363	217	146

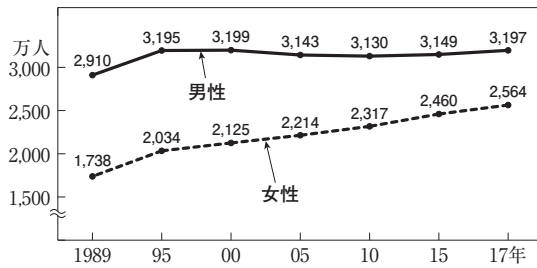
注 総務省「労働力調査」

16 男女別の雇用者数

非農林の雇用者数は、89年から17年にかけて1,114万人増えた。雇用者増は女性によってもたらされた。

女性の雇用者数は、89年から95年にかけて296万人増加したが、その後の5年刻みの増加幅は、95年→00年91万人、00年→05年89万人、05年→10年103万人、10年→15年143万人となり、増加スピードは近年ほど速くなった（図27）。

図27 急増する女性の雇用者数



注 表16による

表16 男女別の雇用者数 (万人)

区分	男女計	男性	女性
1989年	4,648	2,910	1,738
90年	4,806	2,984	1,823
91年	4,972	3,065	1,907
92年	5,086	3,125	1,962
93年	5,170	3,173	1,997
94年	5,203	3,181	2,021
95年	5,229	3,195	2,034
96年	5,287	3,218	2,069
97年	5,358	3,245	2,113
98年	5,334	3,225	2,110
99年	5,298	3,196	2,101
2000年	5,322	3,199	2,125
01年	5,331	3,180	2,151
02年	5,292	3,147	2,145
03年	5,298	3,139	2,160
04年	5,319	3,132	2,187
05年	5,356	3,143	2,214
06年	5,436	3,175	2,260
07年	5,492	3,210	2,281
08年	5,500	3,201	2,298
09年	5,439	3,142	2,297
10年	5,447	3,130	2,317
11年	5,459	3,132	2,326
12年	5,461	3,122	2,339
13年	5,514	3,125	2,389
14年	5,560	3,139	2,420
15年	5,610	3,149	2,460
16年	5,696	3,179	2,517
17年	5,762	3,197	2,564

注 総務省「労働力調査」、非農林業、役員除く、11年は東日本大震災による補完値

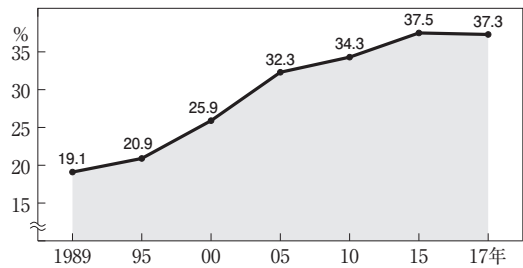
17 正規以外の割合

正規以外の職員・従業員割合は、89年時点では19.1%だったが、03年には30%を超え、17年には37.3%になった。

非正規の職員・従業員割合の増加ポイントを95年以降について5年刻みでみると、95年→00年5.0ポイント、00年→05年6.4ポイント、05年→10年2.0ポイント、10年→15年3.2ポイントだった。

非正規割合は、95年から05年の10年間の増加が大きかった。近年はやや一服の感がある（図表28）。

図28 40%に接近した正規以外の職員・従業員割合



注 表17による

表17 正規以外の職員・従業員割合 (%)

年	割合 (%)
1989年	19.1
90年	20.2
91年	19.8
92年	20.5
93年	20.8
94年	20.3
95年	20.9
96年	21.5
97年	23.2
98年	23.6
99年	24.9
2000年	25.9
01年	27.2
02年	28.7
03年	30.3
04年	31.5
05年	32.3
06年	33.2
07年	33.7
08年	34.1
09年	33.7
10年	34.3
11年	35.3
12年	34.2
13年	36.6
14年	37.4
15年	37.5
16年	37.5
17年	37.3

注 総務省「労働力調査」

18 労働生産性

労働者1人あるいは労働者が1時間で生み出す成果を指標化した労働生産性は、効率化をあらわす数値だとされている。

労働者1人当たりの労働生産性は、95年度には799.8万円だったが17年度には95年度以降では最高額の835.5万円になった。95～17年度の名目変動率は4.5%だった。実質変動率は、00年代前半には2%台の上昇をみせた年度もあったが、11年度以降は1%以下になっている（図29）。

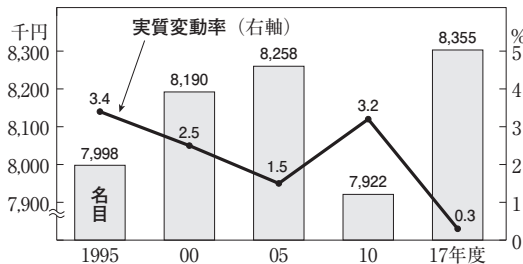
労働者の就業時間1時間当たりの労働生産性は、95年当時の4,179円が、04年以降は4,500円を超え

ようになり、14年からは4,800円台となり、17年には4,870円になった。名目変動率は16.5%だった。OECD32カ国中の20位だった。

実質伸び率は、95年度からの23年間の間、おおむねプラスを続け、マイナスだった年度は08年度、14年度の2回のみだった。17年度の変動率は0.5%で15年度から3年連続でプラスだったものの、前年度の1.0%より落ち込んだ（図30）。

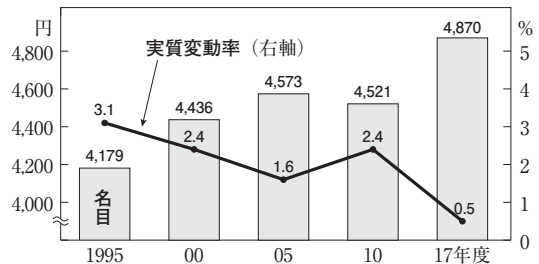
これについては、実質経済成長率が1.6%だったこと、労働時間の短縮（△0.2%）があったことが労働生産性を引き上げたものの、生産性の低下要因となる就業者の増加が1.4%と、95年以降で最も高い水準になったことが影響したとされている。

図29 増加に転じた1人当たりの労働生産性



注 表18による

図30 1時間当たり労働生産性は16年度で4,870円



注 表18による

表18

労働生産性

区分	1人当たり		1時間当たり	
	名目 (千円)	実質変動率 (%)	名目 (円)	実質変動率 (%)
1995年度	7,998	3.4	4,179	3.1
96年度	8,120	2.0	4,251	2.2
97年度	8,134	-0.7	4,309	0.5
98年度	8,099	0.1	4,347	1.4
99年度	8,086	1.3	4,384	2.3
2000年度	8,190	2.5	4,436	2.4
01年度	8,125	0.4	4,438	1.3
02年度	8,148	2.0	4,460	2.2
03年度	8,195	2.0	4,473	1.7
04年度	8,231	1.4	4,554	2.8
05年度	8,258	1.5	4,573	1.6
06年度	8,270	0.9	4,571	0.7
07年度	8,257	0.7	4,570	0.8
08年度	7,962	-3.0	4,490	-1.1
09年度	7,810	-0.6	4,492	1.3
10年度	7,922	3.2	4,521	2.4
11年度	7,860	0.7	4,476	0.5
12年度	7,866	0.8	4,492	1.1
13年度	8,003	1.8	4,578	2.0
14年度	8,125	-1.0	4,661	-0.7
15年度	8,325	0.9	4,800	1.4
16年度	8,305	0.2	4,846	1.0
17年度	8,355	0.3	4,870	0.5

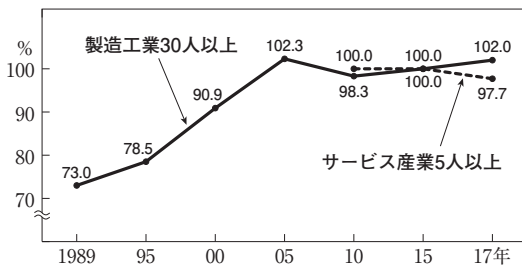
注 日本生産性本部「日本の労働生産性2018」

19 労働生産性指数

15年を100とした17年の労働生産性指数は製造工業5人以上で101.7、30人以上は102.0、サービス産業5人以上は16年に続き100を下回り97.7だった。

製造工業5人以上の労働生産性指数は、05年から08年まで100を超え、なかでも07年には107.1を記録したが、09年から13年までは100を下回り、14年以降の4年間は16年を除き100を超えた（図31）。

図31 労働生産性指数は10年以降横ばい



注 表19による

表19 労働生産性指数 (15年=100)

区分	製造工業		サービス産業 5人以上
	5人以上	30人以上	
1989年		73.0	
90年	72.5	74.9	
91年	74.8	76.2	
92年	72.1	73.4	
93年	71.2	72.7	
94年	72.9	75.1	
95年	76.1	78.5	
96年	78.5	81.5	
97年	82.8	85.6	
98年	80.4	82.5	
99年	83.2	85.1	
2000年	88.9	90.9	
01年	86.4	88.3	
02年	89.8	91.5	
03年	94.0	96.1	
04年	98.7	100.4	
05年	100.9	102.3	
06年	104.2	105.1	
07年	107.1	107.6	
08年	104.2	104.0	
09年	88.8	88.2	
10年	99.1	98.3	100.0
11年	97.2	96.6	100.1
12年	97.4	97.3	100.8
13年	99.5	99.1	102.2
14年	101.8	101.8	100.8
15年	100.0	100.0	100.0
16年	99.7	99.7	99.1
17年	101.7	102.0	97.7

注 日本生産性本部「生産性統計」

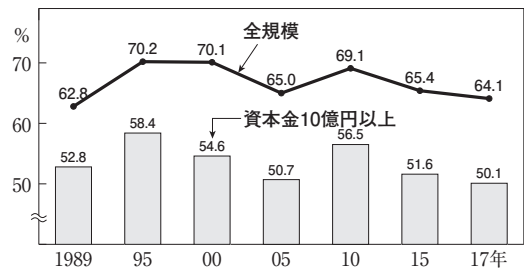
20 労働分配率

付加価値に占める人件費の割合を示す労働分配率は低下傾向にある。

89年第1四半期時点では全規模で62.8%、資本金10億円以上で52.8%だったが、09年第1四半期にはそれぞれ73.5%、59.7%となり、最高率を示した。

その後は低下傾向にあり、17年第1四半期には、全規模で64.1%、資本金10億円以上で50.1%になった（図32）。

図32 労働分配率は全規模で17年は64.1%に低下



注 表20による

表20 労働分配率 (%)

区分	全規模	資本金10億円以上
1989年	62.8	52.8
90年	61.8	52.7
91年	62.3	53.1
92年	65.2	55.3
93年	69.1	55.9
94年	71.0	59.6
95年	70.2	58.4
96年	70.4	56.9
97年	68.9	56.2
98年	71.4	57.8
99年	72.2	58.8
2000年	70.1	54.6
01年	68.7	54.8
02年	71.9	57.1
03年	69.5	54.9
04年	66.9	53.2
05年	65.0	50.7
06年	65.1	48.4
07年	64.9	46.2
08年	65.4	48.5
09年	73.5	59.7
10年	69.1	56.5
11年	67.1	52.9
12年	68.1	54.7
13年	69.0	55.5
14年	65.9	50.6
15年	65.4	51.6
16年	64.9	49.9
17年	64.1	50.1

注 財務省「法人企業統計」、各年第1四半期

21 福利厚生費

現金給与総額は89年度の46.7万円が17年度には55.9万円となり19.7%アップしたが、05年度の58.3万円、06年度の58.8万円、07年度の58.6万円にはおよばなかった。

これに対し、法定福利費は、同期間に4.4万円から8.5万円へと94.1%も上昇した。変動率がマイナスになった年度は、07年度、08年度、09年度、17年度の4回のみだった。90年度、95年度には10

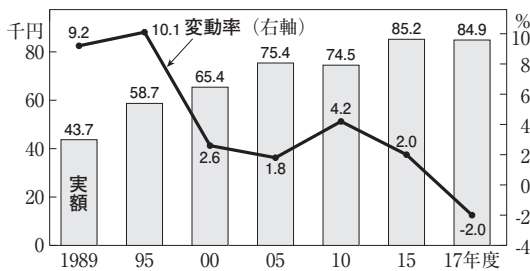
%超の上昇をみせた(図33)。

一方、法定外福利費は、89年度の2.4万円が17年度には2.3万円になった。変動率は△0.3%だった。

89年度から17年度の19年間でプラスだったのは0.0%を含め、15回はマイナスだった(図39)。

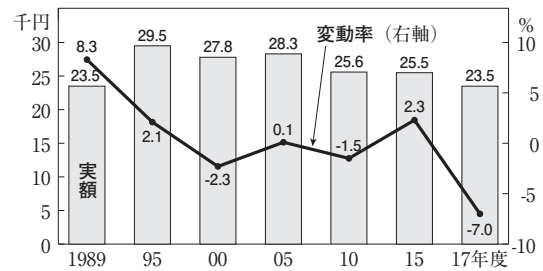
法定外福利費は96年度に3万円近くまで上昇したが、その後は2.7万~2.8万円が続き、09年度には2.5万円台に低下、17年度には、これまでで最も低い2.3万円となり、変動率も△7.0%を示し、過去最大のマイナス幅を記録した(図34)。

図33 法定福利袋費の変動率は低下傾向



注 表21による

図34 法定外福利費の17年度の変動率は-7.0%



注 表21による

表21

福利厚生費

(円, %)

区分	現金給与総額		法定福利費		法定外福利費	
	実額	変動率	実額	増減率	実額	変動率
1989年度	466,769	6.6	43,739	9.2	23,527	8.3
90年度	482,592	3.4	48,600	11.1	25,882	10.0
91年度	492,587	2.1	49,865	2.6	27,226	5.2
92年度	501,188	1.7	50,782	1.8	28,348	4.1
93年度	500,983	0.0	50,998	0.4	28,545	0.7
94年度	513,412	2.5	53,291	4.5	28,878	1.2
95年度	525,651	2.4	58,679	10.1	29,495	2.1
96年度	542,368	3.2	61,233	4.4	29,756	0.9
97年度	541,209	-0.2	62,896	2.7	28,932	-2.8
98年度	546,116	0.9	63,162	0.4	28,413	-1.8
99年度	548,191	0.4	63,763	1.0	28,425	0.0
2000年度	550,802	0.5	65,423	2.6	27,780	-2.3
01年度	582,098	2.1	68,482	4.7	27,401	-1.4
02年度	558,494	-0.6	68,552	0.1	28,203	2.9
03年度	565,935	1.3	72,853	6.3	27,958	-0.9
04年度	578,054	2.1	74,106	1.7	28,266	1.1
05年度	583,386	0.9	75,436	1.8	28,286	0.1
06年度	587,658	0.7	76,437	1.3	28,350	0.2
07年度	586,008	-0.3	75,939	-0.7	27,998	-1.2
08年度	572,781	-2.3	75,621	-0.4	27,690	-1.1
09年度	533,379	-6.9	71,480	-5.5	25,960	-6.2
10年度	541,866	1.6	74,493	4.2	25,583	-1.5
11年度	546,246	0.8	77,744	4.4	25,554	-0.1
12年度	549,308	0.6	78,948	1.5	25,296	-1.0
13年度	551,441	0.4	81,258	2.9	25,007	-1.1
14年度	563,942	2.3	83,500	2.8	24,889	-0.5
15年度	570,739	1.2	85,165	2.0	25,462	2.3
16年度	565,932	-0.8	86,622	1.7	25,222	-0.9
17年度	558,532	-1.3	84,884	-2.0	23,452	-7.0

注 経団連「福利厚生費調査」

22 労働費用

労働費用総額は88年の39.8万円が15年には41.5万円になった。17年間の変動率は4.3%にとどまった。

同期間中に現金給与額は33.4万円から同額の33.4万円で推移、変動率は0.2%だった。ただし、95年には10.1万円、97年には40.9万円を示した。

現金給与以外の労働費用は、88年には6.5万円だったが、97年には9万円を超えたものの、その後は低下傾向を示し、15年には8.1万円になった。88～15年の変動率は25.4%を示した。主因は法定福利費の増加による(図35)。

法定福利費は、増加傾向にあり、88年時点の

3.1万円が15年には4.9万円となり、過去最高を記録した。

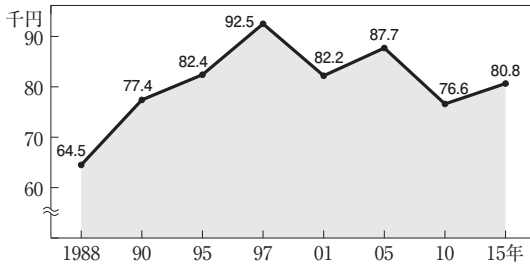
期間中の変動率は54.8%という、他の費用項目に比べても極めて大幅増だった(図36)。

法定外福利費は、法定福利費とは対照的に減少を続けている。

90～97年は1.3万円台だったが、05年には1万円を下回り、15年には0.7万円にまで低下した。88～15年の変動率は△32.7%だった(図37)。

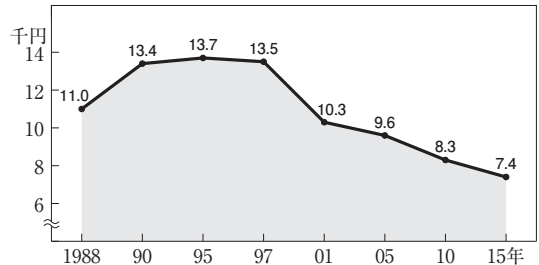
退職給付の費用は、88年の1.7万円が95～96年には2.1万円にアップ、97年には2.7万円に上昇したのち、05年まで横ばいとなった。しかし、10年には2.1万円に低下、15年にはさらに1.8万円に下がり、この結果、90年時点の水準に戻った。88～15年の変動率は10.9%だった(図38)。

図35 現金給与以外の労働費用は減少傾向



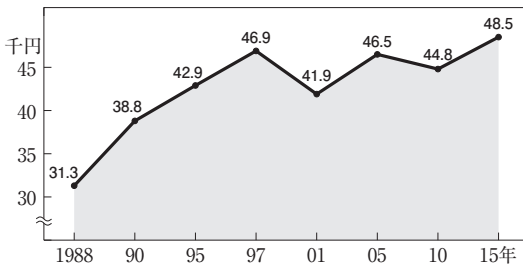
注 表22による

図37 減少続く法定外福利費



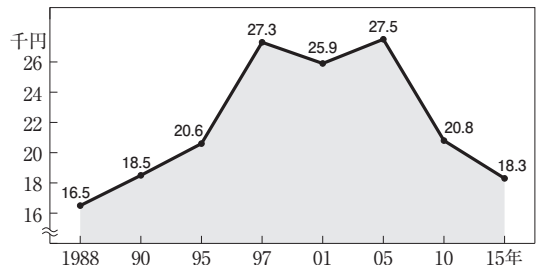
注 表22による

図36 法定福利費は増加傾向



注 表22による

図38 大きく落ち込んだ退職給付の費用



注 表22による

表22

労働費用

(月額、円)

区分	労働費用 総額	現金給与 総額	現金給与 以外計	法定福利費	法定外 福利費	現物給与	退職給付	教育訓練費	その他の 労働費用
1988年	398,115	333,638	64,476	31,330	11,048	1,870	16,534	1,521	2,174
90年	459,986	382,564	77,422	35,771	13,340	2,190	18,453	1,760	2,998
95年	483,009	400,649	82,360	42,860	13,682	2,707	20,565	1,305	1,741
97年	502,004	409,485	92,519	46,868	13,481	1,683	27,300	1,464	1,724
01年	449,699	367,453	82,245	41,937	10,312	1,266	25,862	1,256	1,613
05年	462,328	374,591	87,738	46,456	9,555	989	27,517	1,541	1,679
10年	414,428	337,849	76,579	44,770	8,316	595	20,813	1,038	1,046
15年	415,165	334,319	80,846	48,507	7,438	567	18,331	1,112	4,890

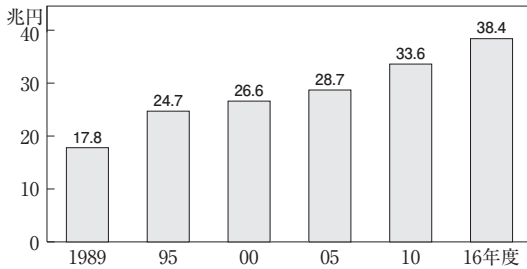
注 厚生省「就労条件総合調査」

23 社会保障給付費

社会保障給付費の内訳をみると、医療給付費は17年度には38.4兆円となり、89年度より20.6兆円増えた。医療給付費は、92年度に20兆円を超え、07年度には30兆円台となり、その後も増勢にある(図39)。

年金給付費は、89年度の22.3兆円が、94年度には30兆円を超え、00年度には40.5兆円になり、09年度には51.6兆円に増加、16年度は54.4兆円になった。89年度に比べると、16年度は2.4倍になった(図40)。

図39 医療給付費は38.4兆円に増加

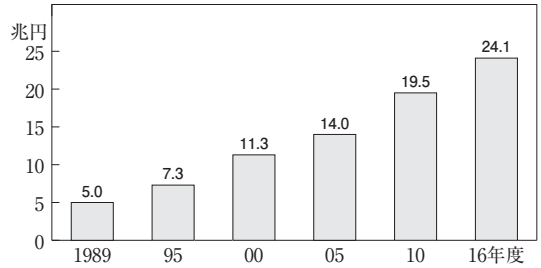


注 表23による

福祉等の給付費は27年間で5倍になった(図41)。

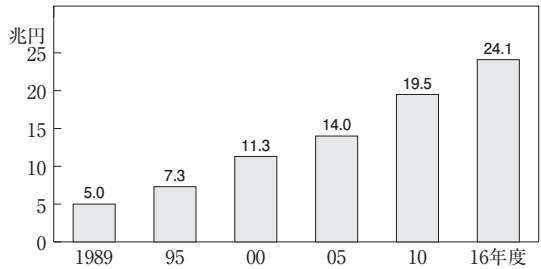
このうち、介護給付費(再掲)は、00年度の

図40 年金給付費は16年度で54.4兆円



注 表23による

図41 27年間で5倍になった福祉等の給付費



注 表23による

表23

社会保障給付費

(億円)

区分	計	医療	年金	福祉等	介護(再)
1989年度	450,554	177,547	223,192	49,816	
90年度	474,153	186,254	237,772	50,128	
91年度	503,697	197,824	253,073	52,801	
92年度	540,712	212,539	270,717	57,456	
93年度	570,560	221,326	286,817	62,417	
94年度	607,240	233,126	306,268	67,846	
95年度	649,842	246,608	330,614	72,619	
96年度	678,253	257,816	344,994	75,443	
97年度	697,151	259,227	358,882	79,042	
98年度	724,226	260,269	378,092	85,865	
99年度	753,114	270,132	392,359	90,623	
2000年度	783,985	266,049	405,367	112,570	32,806
01年度	816,724	272,320	419,419	124,985	41,563
02年度	838,402	268,767	433,107	136,528	47,053
03年度	845,306	272,020	441,107	131,297	51,559
04年度	860,818	277,173	450,514	133,131	56,167
05年度	888,529	287,444	461,194	139,890	58,701
06年度	906,730	293,173	471,517	142,040	60,492
07年度	930,794	302,290	481,153	147,350	63,584
08年度	958,441	308,654	493,777	156,009	66,513
09年度	1,016,714	321,038	515,524	180,153	71,192
10年度	1,053,646	336,439	522,286	194,921	75,082
11年度	1,082,706	347,808	523,227	211,671	78,881
12年度	1,090,741	353,384	532,303	205,054	83,965
13年度	1,107,755	360,706	538,772	208,277	87,879
14年度	1,121,688	367,759	535,076	218,854	91,896
15年度	1,154,007	381,592	540,900	231,515	94,049
16年度	1,169,027	383,965	543,770	241,291	96,045

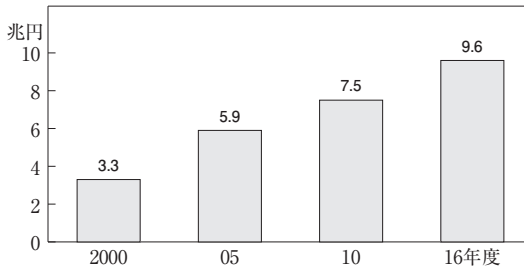
注 国立社人研調べ

3.3兆円が05年度には5.9兆円に、10年度には2.5兆円に、16年度には9.6兆円になった（図42）。

24 労働時間

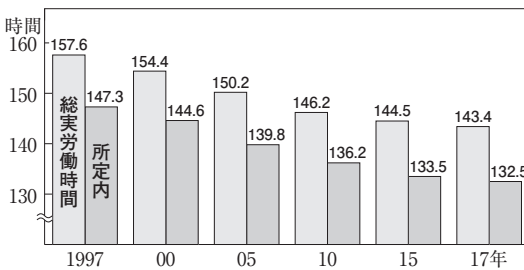
常用労働者の月間総実労働時間は、97年の157.6時間が08年には149.3時間に減少、17年には

図42 介護給付費は10兆円に迫る



注 表23による

図43 月当たり総実労働時間は減少



注 表24による

表24 労働時間数（月間）（時間）

区分	総実労働時間	所定内労働時間	所定外労働時間
1997年	157.6	147.3	10.3
98年	155.9	146.3	9.6
99年	153.3	143.8	9.5
2000年	154.4	144.6	9.8
01年	153.0	143.6	9.4
02年	152.1	142.6	9.5
03年	152.3	142.3	10.0
04年	151.3	141.0	10.3
05年	150.2	139.8	10.4
06年	150.9	140.2	10.7
07年	150.7	139.7	11.0
08年	149.3	138.6	10.7
09年	144.4	135.2	9.2
10年	146.2	136.2	10.0
11年	145.6	135.6	10.0
12年	147.1	136.7	10.4
13年	145.5	134.9	10.6
14年	145.1	134.3	11.0
15年	144.5	133.5	11.0
16年	143.7	132.9	10.8
17年	143.4	132.5	10.9

注 厚労省「毎月勤労統計」, 常用労働者

143.4時間となり14.2時間短くなった。

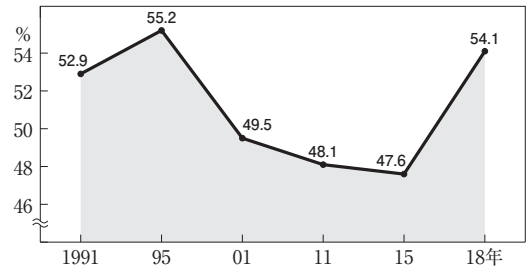
民間の所定内労働時間は、97年の147.3時間が、17年には132.5時間となり14.8時間短くなった（図43）。

25 年休取得率, 休日数

年休取得率は18年には8年ぶりに50%を超えた（図44）。

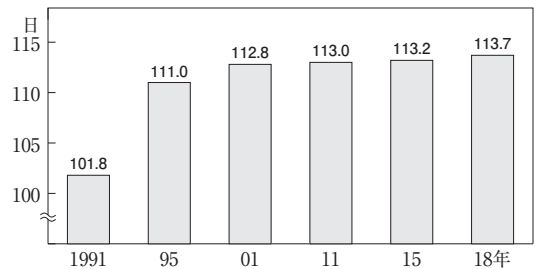
年間休日数は113日台が続いている（図45）。

図44 年次有給休暇取得率は50%に到達



注 表25による

図45 年間休日数は緩やかに増加



注 表25による

表25 年休取得率, 年間休日数

区分	年休取得率 (%)			年間休日数(日)
	男女計	男性	女性	
1991年	52.9			101.8
95年	55.2			111.0
96年	54.1			112.0
97年	53.8			112.5
98年	51.8			112.4
99年	50.5			113.2
2001年	49.5			112.8
06年	47.1			113.1
11年	48.1			113.0
15年	47.6	44.7	53.3	113.2
16年	48.7	45.8	54.1	113.8
17年	49.4	46.8	55.4	113.7
18年	51.1	47.5	57.0	113.7

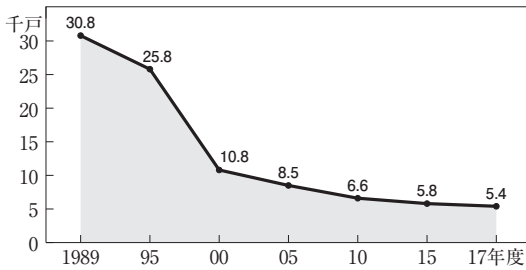
注 厚労省「就労条件総合調査」, 99年までは12月末, その後は1月1日現在

26 新設給与住宅戸数

新設住宅戸数は、総数では89年度の167万戸が最高で、一時的に回復した年度もあったが、17年度には95万戸になった。

給与住宅の新設戸数は、89年度の3.1万戸が91年度には4万戸を超えたが、94年度には2万戸台に、01～09年度には1万戸前後に減少した。10年度からは1万戸を割り込み、17年度には5,435戸になった(図46)。

図46 下げ止まらない新設給与住宅戸数



注 表26による

表26 新設住宅戸数 (戸)

区分	総計	給与住宅
1989年度	1,672,783	30,845
90年度	1,665,367	36,838
91年度	1,342,977	40,437
92年度	1,419,752	34,817
93年度	1,509,787	31,157
94年度	1,560,620	27,911
95年度	1,484,652	25,790
96年度	1,630,379	25,847
97年度	1,341,347	23,725
98年度	1,179,536	15,647
99年度	1,226,207	12,445
2000年度	1,213,157	10,846
01年度	1,173,170	9,936
02年度	1,145,553	9,539
03年度	1,173,649	8,101
04年度	1,193,038	9,413
05年度	1,249,366	8,515
06年度	1,285,246	9,100
07年度	1,035,598	10,311
08年度	1,039,214	11,089
09年度	775,277	13,231
10年度	819,020	6,580
11年度	841,246	7,576
12年度	893,002	5,919
13年度	987,254	5,272
14年度	880,470	7,867
15年度	920,537	5,832
16年度	974,137	5,793
17年度	946,396	5,435

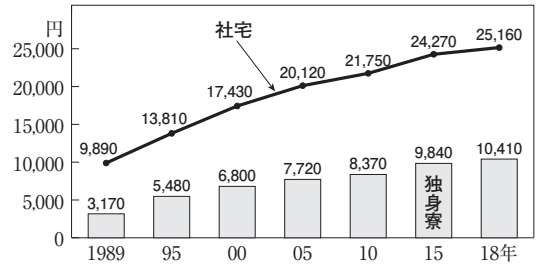
注 国交省調べ

27 社宅、独身寮使用料

社宅使用料は、89年の9,890円が18年には2万5,160円となり2.5倍になった。独身寮使用料も、89年の3,170円が18年には1万4,100円となり3.3倍になった(図47)。

同期間中のCPIの民間借家賃の変動率は4.6%であり、社宅、独身寮の使用料の上昇幅は極めて大きかった。経団連の現金給与総額の変動率19.7%を大幅に上回った。

図47 社宅、独身寮使用料は上昇続く



注 表27による

表27 社宅、独身寮使用料 (月額, 円)

区分	社宅	男子寮
1989年	9,890	3,170
90年	10,580	3,520
91年	10,910	3,950
92年	11,730	4,270
93年	12,200	4,740
94年	13,240	5,300
95年	13,810	5,480
96年	14,440	5,830
97年	15,360	6,060
98年	15,830	6,270
99年	16,590	6,530
2000年	17,430	6,800
01年	17,880	6,980
02年	18,330	7,020
03年	18,770	7,380
04年	19,310	7,580
05年	20,120	7,720
06年	20,400	7,790
07年	20,420	7,760
08年	21,000	7,960
09年	21,450	8,340
10年	21,780	8,370
11年	22,220	8,560
12年	22,930	8,860
13年	23,220	9,300
14年	23,460	9,340
15年	24,270	9,840
16年	24,710	9,910
17年	24,940	10,260
18年	25,160	10,410

注 本誌調べ

28 資産形成支援制度

貯蓄、株式取得、社内保険、住宅資金貸付などの資産形成支援制度のうち、貯蓄制度の実施率は87年には73.7%だったが、14年には44.8%へと大きく減少した。

このうち、財形貯蓄の実施率は87年には69.6%だったものが04年には50%台に低下、09年には半数を下回る45%に、14年には41.4%になった(図48)。

社内預金の実施率は87年には既に10.8%にまで低下していたが、その後も減少に歯止めがかからず、92年、96年には8%台に、99年はさらに7.4%

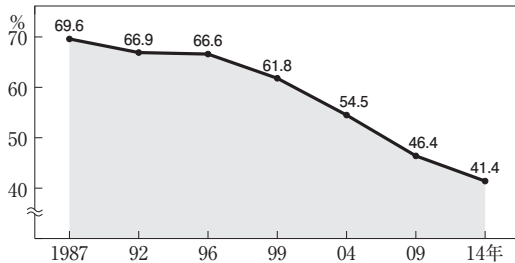
に下がり、04年、09年の4%台を経て14年には3.6%になった(図49)。

持ち株支援制度の実施率は、ほぼ10%台で推移しており、87年は9.6%、14年も11.3%だった。持ち株支援制度は主として上場企業で実施されているため、未上場企業を多く含むこの調査では実施率は低率になる(図50)。

社内保険援助の実施率は、87年の39.0%が96年には51.5%にアップしたが、その後は低下を続け、09年には30%台となり、14年には33.2%にまで低下した(図51)。

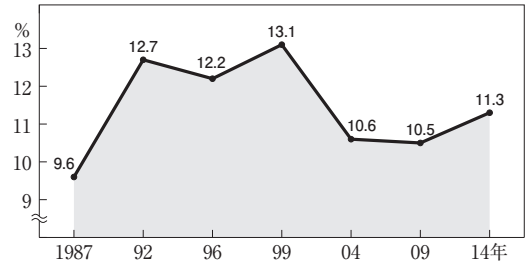
かつて資産形成支援制度の中核を占めた住宅資金融資の実施率は、14年には僅か3.8%にまで縮小した。

図48 財形貯蓄の実施率は41.4%に低下



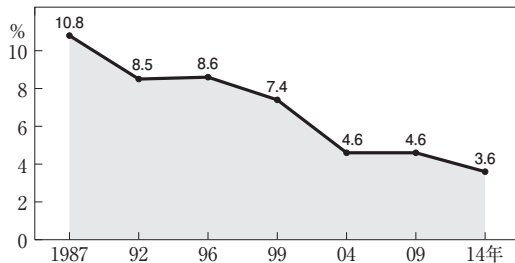
注 表28による

図50 持ち株支援制度の実施率は10%台で推移



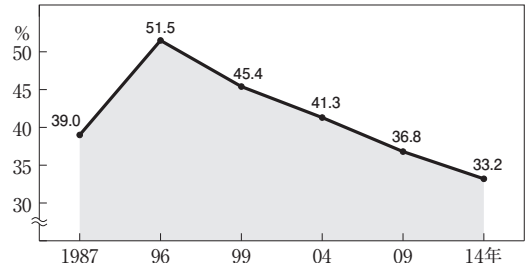
注 表28による

図49 社内預金の実施率は14年で3.6%に低下



注 表28による

図51 社内保険援助の実施率



注 表28による

表28 資産形成支援制度の実施率

(%)

区分	貯蓄制度			持ち株支援制度	ストックオプション	社内保険援助	住宅資金融資
	計	財形貯蓄	社内預金				
1987年	73.7	69.6	10.8	9.6		39.0	
1992年	72.1	66.4	8.5	12.7			
1996年	69.1	66.6	8.6	12.2		51.5	
1999年	65.2	61.8	7.4	13.1	0.6	45.4	12.6
2004年	57.4	54.5	4.6	10.6	2.9	41.3	10.8
2009年	51.2	46.4	4.6	10.5		36.8	6.9
2014年	44.8	41.4	3.6	11.3	1.7	33.2	3.8

注 厚労省「就労条件総合調査」、05まで本社の常用労働者数30人以上、09年以降は常用労働者30人以上

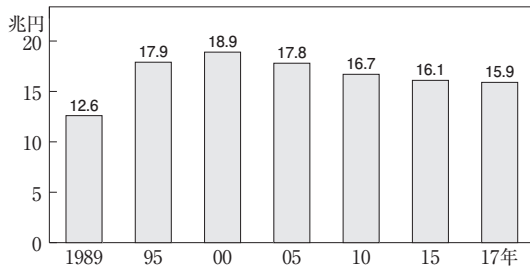
29 財形貯蓄残高

財形貯蓄残高は、89年には12.6兆円を示し、00年には18.9兆円に増加したが、その後は減少を続け、17年には15.9兆円に減った（図52）。

89年から17年までの残高の動きを貯蓄種類別にみると、一般財形は1.6倍に、財形年金は1.2倍に、財形住宅は0.6倍になった。

財形貯蓄残高の減少は、財形年金の03年以降の減少と財形住宅残高の97年以降の減少によってもたらされた。

図52 財形貯蓄の合計残高は15.9兆円に減少



注 表29による

表29 財形貯蓄残高 (億円)

区分	一般財形	財形年金	財形住宅
1989年	6,983,302	2,614,417	3,004,530
90年	7,153,780	2,972,508	3,392,947
91年	7,262,176	3,216,543	3,654,436
92年	7,675,639	3,580,543	3,909,119
93年	8,269,566	3,811,738	4,100,735
94年	8,857,435	4,065,910	4,214,202
95年	9,304,345	4,251,288	4,324,919
96年	9,573,504	4,423,778	4,347,517
97年	9,734,192	4,542,830	4,298,142
98年	9,998,502	4,475,508	4,265,969
99年	10,215,739	4,506,024	4,196,680
2000年	10,377,752	4,463,574	4,088,750
01年	10,497,110	4,577,717	3,856,570
02年	10,376,232	4,514,804	3,816,269
03年	10,184,091	4,458,339	3,550,134
04年	10,168,270	4,363,077	3,414,339
05年	10,276,606	4,255,814	3,250,303
06年	10,422,602	4,163,090	3,109,300
07年	10,455,690	4,080,276	2,971,986
08年	10,398,829	3,992,925	2,838,293
09年	10,373,104	3,877,949	2,698,008
10年	10,381,175	3,781,141	2,566,864
11年	10,506,632	3,676,870	2,460,871
12年	10,648,718	3,576,258	2,347,846
13年	10,687,463	3,466,634	2,231,443
14年	10,715,347	3,375,141	2,115,298
15年	10,805,225	3,288,061	2,018,377
16年	10,854,149	3,203,314	1,933,030
17年	10,956,196	3,134,892	1,848,891

注 厚労省調べ、各年3月末

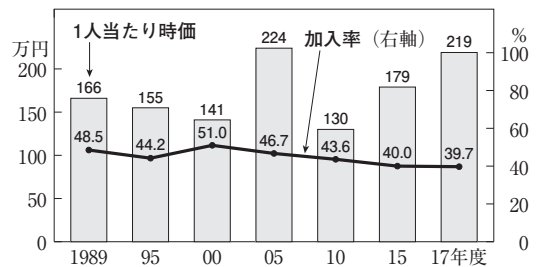
30 従業員持ち株会

従業員持ち株会実施企業における持ち株会加入率は89年度の48.5%が00～02年度には50～51%にアップした。

しかし、03年度以降は40%台に低下、その後も40%前後で推移している。

持ち株会加入者の1人当たり株式保有額の時価は、変動が著しい。05年度、06年度、14年度、16年度、17年度には200万円を超えた（図53）。

図53 従業員持ち株会の1人当たり時価



注 表30による

表30 従業員持ち株会の加入率と時価

区分	加入率 (%)	1人当たり時価 (万円)
1989年	48.5	166
90年	45.2	147
91年	44.6	113
92年	44.1	120
93年	44.1	135
94年	43.9	119
95年	44.2	155
96年	45.8	133
97年	45.3	124
98年	48.8	142
99年	49.1	158
2000年	51.0	141
01年	50.7	129
02年	51.3	107
03年	48.6	164
04年	48.2	170
05年	46.7	224
06年	47.4	210
07年	45.8	146
08年	44.9	104
09年	45.0	137
10年	43.6	130
11年	43.7	137
12年	41.5	167
13年	39.9	177
14年	39.1	216
15年	40.0	179
16年	40.0	200
17年	39.7	219

注 東京証券取引所調べ、時価は調査時点

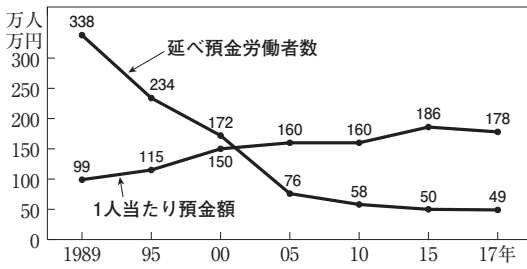
31 社内預金

社内預金の預金総額は、89年には3.3兆円だったが、09年には1兆円を割り込み、17年には0.9兆円に減少した。

延べ預金労働者数も、89年には338万人だったが、99年には100万人台となり、03年には97万人に、14年からは50万人を下回った。

しかし、預金労働者1人当たりの残高は14年まで増加を続け、17年も178万円だった（図54）。

図54 社内預金の延べ預金労働者数は減少したが1人当たり預金額は17年で178万円に



注 表31による

表31 社内預金

区分	社内預金管理実施事業所数(カ所)	預金総額(億円)	延べ預金労働者数(満員)	預金者1人当たり預金額(万円)
1989年	42,284	33,336	338	99
90年	40,445	32,027	307	104
91年	38,789	29,022	282	102
92年	38,955	24,972	262	95
93年	39,584	30,196	282	107
94年	39,184	28,863	257	112
95年	38,232	26,859	234	115
96年	37,315	29,022	242	120
97年	35,408	29,274	214	137
98年	34,255	26,373	211	125
99年	32,547	25,649	199	129
2000年	30,133	25,733	172	150
01年	27,926	20,235	134	151
02年	25,306	15,858	106	149
03年	22,774	13,673	97	140
04年	20,518	12,806	86	149
05年	20,638	12,118	76	160
06年	19,668	10,554	64	165
07年	19,077	10,113	61	166
08年	17,373	10,316	60	171
09年	17,394	9,179	55	168
10年	16,856	9,334	58	160
11年	18,076	8,799	55	159
12年	15,944	8,696	51	172
13年	14,586	8,887	50	177
14年	17,293	8,403	47	179
15年	19,192	9,276	50	186
16年	15,901	8,503	46	183
17年	15,631	8,752	49	178

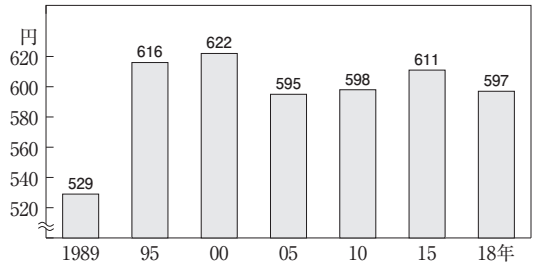
注 厚労省調べ

32 昼食総コスト

昼食の直接費（食材料費）と間接費（人件費等）を合わせた1食当たりの総コストは、89年時点で529円だった。95年から03年には600円台にアップしたが、その後は590円前後の横ばいになり、14年以降も依然として横ばいが続いており、89年に対する17年の指数は114.2になった（図55）。

この間にCPIの食料指数は118.6に、賃金指数は99.8に、比率を55対45とすれば昼食総コスト指数をやや下回る110.1になる。

図55 昼食費総コストは長期間横ばい



注 表32による

表32 昼食総コスト

(1食, 円)

1989年	529
90年	541
91年	548
92年	578
93年	598
94年	615
95年	616
96年	625
97年	631
98年	632
99年	628
2000年	622
01年	622
02年	608
03年	601
04年	599
05年	595
06年	581
07年	586
08年	597
09年	596
10年	598
11年	598
12年	594
13年	593
14年	601
15年	611
16年	608
17年	604
18年	597

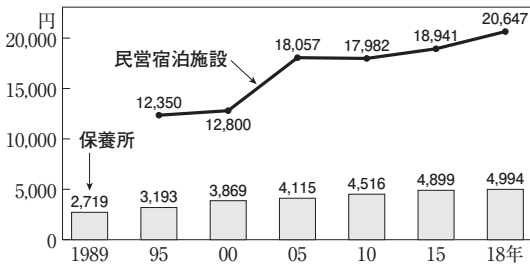
注 本誌調べ、直接費+間接費

33 保養所料金

保養所料金は1泊2食付きで89年には2,719円だったが、93年には3,000円台となり、04年には4,000円台に、18年には4,994円になった。89年=100とした指数は18年で183.7に上昇した。

民営宿泊施設の1泊2食付き料金は、18年に接続する統計で、04年の1万7,870円が、18年には2万647円となり、指数は115.5になった(図56)。

図56 保養所料金と民営宿泊施設の料金には大幅な格差



注 表33による

表33 保養所料金 (円)

区分	保養所 1泊2食	民営宿泊 1泊2食
1989年	2,719	
90年	2,847	
91年	2,831	12,770
92年	2,929	11,790
93年	3,048	12,230
94年	3,143	12,410
95年	3,193	12,350
96年	3,267	12,690
97年	3,333	12,350
98年	3,476	12,800
99年	3,762	12,350
2000年	3,869	12,800
01年		12,670
02年	3,874	12,680
03年	3,791	15,237
04年	4,114	17,870
05年	4,115	18,057
06年	4,131	18,152
07年	4,315	18,474
08年	4,403	18,707
09年	4,478	18,280
10年	4,516	17,982
11年	4,653	17,804
12年	4,658	18,035
13年	4,629	18,279
14年	4,776	18,281
15年	4,899	18,941
16年	4,942	19,649
17年	5,075	19,954
18年	4,994	20,647

注 総務省「小売物価統計」, 03年までは平日料金, 04年からは休日前料金, 01年は調査せず

34 共済会の会費など

共済会の会費, 会社補助金にはほとんど動きがみられなかった。

共済会の会費は、89年には566円だったが、調査年によって凹凸が目立っている。07年には796円を示したものの、16年には653円になった。

調査3回分の数値を単純平均してみると、89～92年540円、92～97年615円、97～04年694円、04～10年730円、10～16年649円となり、89～92年に比べ10～16年は20%増になった。

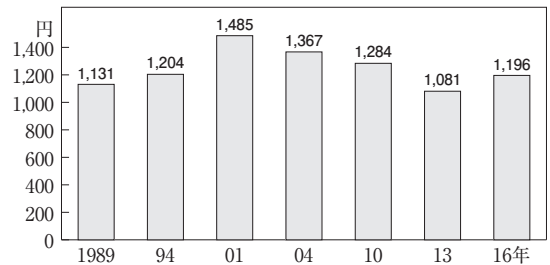
会費に会社補助金を加えた金額も凹凸が大きい(図57)。

そこで、上記と同じ形で平均すると、89～92年1,090円、92～97年1,282円、97～04年1,438円、04～10年1,396円、10～16年1,187円になった。

このように、共済の会費と会社補助金には、ほとんど上昇が認められなかった。

会費徴収を中断している共済会がみられるようになったこと、会費、会社補助金の一方あるいは両方を据え置いている共済会が少なくないことが背景にあると思われる。

図57 共済会の会費+会社補助額は横ばい



注 表34による

表34 共済会の会費と会社補助金 (円, 月額)

区分	会費	会社補助金	計
1989年	566	565	1,131
90年	487	466	953
92年	566	614	1,180
94年	622	582	1,204
97年	656	807	1,463
01年	738	747	1,485
04年	689	678	1,367
07年	796	741	1,537
10年	704	580	1,284
13年	590	491	1,081
16年	653	543	1,196

注 本誌調べ, 会社補助あり+会社補助なし

35 介護費用

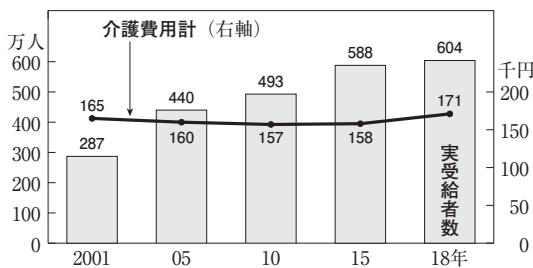
介護保険給付の受給者1人当たりの介護費用は、01年時点では16.5万円だった。その後も15万円前後で安定的に推移していた（図58）。

内訳をみると、居宅サービスは06年の8.1万円が07年には10.7万円に、10年には12.0万円に達したのち、12万円台が続いている。施設は、01～05年は35万～36万円だったが、06年以降は30万円を下回るし水準を示している。

ただし、この間、受給者の自己負担の範囲が拡大され、これが給付額の抑制に働いたという事情がある。

受給者数は、急速に増加している。01年の287万人が04年には400万人を超え、11年には500万人台に、16年以降は600万人台になった（図58）。

図58 介護実受給者数と1人当たり介護費用



注 表35による、受給者数は17年度

表35 介護費用

(1人当たり、千円、千人、4月審査分)

区分	計	居宅	施設	実受給者数
2001年	165	77	347	2,873
02年	160	85	362	3,352
03年	165	88	364	3,706
04年	162	93	154	4,136
05年	160	94	353	4,399
06年	145	81	276	4,296
07年	149	107	287	4,370
08年	150	111	287	4,516
09年	151	114	287	4,687
10年	157	120	297	4,928
11年	156	119	297	5,174
12年	157	122	296	5,431
13年	158	123	296	5,661
14年	159	124	296	5,883
15年	158	126	297	6,051
16年	157	126	291	6,138
17年	160	120	291	6,041
18年	171	122	295	

注 厚労省「介護給付費等実態統計」、居宅は06年より居宅サービス、受給者数は年度（5月～4月）

36 アウトソーサー

福利厚生分野でのアウトソーサーの活躍は、中小企業のみならず大企業の福利厚生の拡充にも大きく貢献した。アウトソーサーの展開は、近年の最も大きな変化だった。

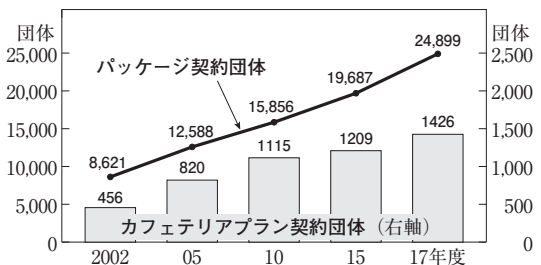
福利厚生に関連する各種のサービスを集約して提供する福利厚生パッケージの契約団体数は急増している。

02年度には8,621団体だったが、10年度には1.6万団体へと倍増し、15年度には2万団体近くなり、17年度には2.5万団体になった。

福利厚生サービスの均衡提供と福利厚生費に総枠を設定して費用の効率化を図るカフェテリアプランの契約団体数も増加している。

05年度の820団体が10年度には1,115団体に、17年度には1,426団体となり、05年度の1.7倍になった（図59）。

図59 アウトソーサーの事業実績は急拡大



注 表36による

表36 アウトソーサーの実績

(団体数)

区分	パッケージ契約団体	カフェテリアプラン契約団体
2002年度	8,621	456
03年度	10,427	570
04年度	11,597	688
05年度	12,588	820
06年度	13,567	908
07年度	14,575	951
08年度	15,997	1,041
09年度	15,931	1,040
10年度	15,856	1,115
11年度	16,232	983
12年度	16,359	1,020
13年度	17,428	1,063
14年度	18,654	1,120
15年度	19,687	1,209
16年度	21,644	1,337
17年度	24,899	1,426

注 本誌調べ

消費者物価指数

(全国 11月分)

(15年=100) (資料出所 総務省統計局)

区分	年月	総合	食料	住居	光熱・水道	家具・家事用品	被服及び履物	保健医療	交通通信	教育	教養娯楽	諸雑費
月別指数	2017年平均	100.4	102.4	99.7	95.2	99.1	102.0	101.8	98.3	102.2	101.3	100.9
	2017年11月	100.9	103.2	99.7	96.4	99.1	104.4	102.7	98.9	102.3	101.8	101.2
	12	101.2	104.3	99.6	96.5	98.8	103.2	102.6	99.2	102.3	101.8	101.2
	2018年1月	101.3	105.9	99.6	96.6	98.9	99.4	102.4	99.1	102.3	100.7	101.2
	2	101.3	105.3	99.6	97.0	98.5	99.8	102.6	99.4	102.3	101.5	101.1
	3	101.0	103.8	99.6	97.3	97.5	101.4	102.5	99.5	102.3	101.5	101.2
	4	100.9	102.8	99.6	97.8	98.1	103.5	103.0	99.3	102.8	101.7	101.2
	5	101.0	102.8	99.6	98.7	97.9	103.5	103.2	99.6	102.8	101.8	101.3
	6	100.9	102.4	99.6	99.3	98.0	103.0	103.3	99.6	102.8	101.7	101.2
	7	101.0	103.0	99.6	99.1	97.6	100.5	103.3	100.0	102.7	101.5	101.1
	8	101.6	104.2	99.6	99.3	97.3	99.1	104.1	100.1	102.7	104.2	101.2
	9	101.7	104.7	99.6	99.8	97.2	103.7	104.1	99.8	102.8	102.3	101.2
10	102.0	104.6	99.6	100.6	98.1	104.2	104.0	100.3	102.8	103.3	102.0	
11	101.8	103.8	99.6	101.2	98.4	104.5	103.9	100.0	102.8	102.8	102.1	
対前年同月比上昇率(%)	2017年11月	0.6	-0.1	-0.1	5.9	-0.5	-0.3	1.6	0.8	0.4	0.3	0.5
	12	1.0	1.8	-0.1	5.2	-0.9	-0.3	1.6	0.8	0.4	0.4	0.7
	2018年1月	1.4	3.2	-0.1	4.6	-1.2	0.5	1.6	0.7	0.4	0.5	0.5
	2	1.5	3.0	-0.1	4.3	-1.7	0.3	1.8	1.5	0.4	1.3	0.6
	3	1.1	1.9	-0.2	4.0	-1.4	0.0	1.7	1.7	0.3	0.5	0.5
	4	0.6	0.7	-0.2	3.6	-1.5	0.1	1.9	1.1	0.3	0.2	0.1
	5	0.7	0.8	-0.1	3.1	-1.5	0.1	1.9	1.3	0.3	0.0	0.3
	6	0.7	0.4	-0.1	3.3	-1.0	0.0	2.0	1.4	0.5	0.8	0.4
	7	0.9	1.4	-0.1	3.1	-1.1	0.3	2.0	1.5	0.5	0.6	0.3
	8	1.3	2.1	-0.1	3.4	-1.1	-0.1	1.1	2.0	0.5	1.6	0.0
	9	1.2	1.8	-0.1	3.7	-1.0	0.1	1.0	2.1	0.5	1.0	0.2
	10	1.4	2.4	-0.2	4.4	-1.0	0.1	1.1	1.9	0.5	1.4	0.8
11	0.8	0.5	-0.1	5.0	-0.7	0.1	1.2	1.2	0.5	1.0	0.9	

(東京都区部 12月分)

(15年=100)

区分	年月	総合	食料	住居	光熱・水道	家具・家事用品	被服及び履物	保健医療	交通通信	教育	教養娯楽	諸雑費
月別指数	2017年平均	100.0	101.9	99.3	91.1	99.9	101.2	101.6	98.3	101.2	102.0	100.6
	2017年12月	100.9	104.0	99.2	92.3	101.1	102.4	102.7	98.9	101.1	102.9	100.8
	2018年1月	100.8	105.6	99.2	92.2	100.4	98.1	102.7	98.7	101.1	101.0	100.7
	2	100.8	104.9	99.2	92.3	100.1	99.0	102.6	98.7	101.1	102.2	100.9
	3	100.5	103.2	99.2	92.7	98.7	101.3	102.6	99.1	101.0	102.2	101.0
	4	100.5	102.0	99.2	93.4	99.0	102.7	103.2	98.7	101.9	102.9	101.2
	5	100.5	102.0	99.2	94.4	98.3	102.6	103.2	98.9	101.9	103.0	101.0
	6	100.5	102.0	99.2	94.9	99.6	102.1	103.4	98.6	101.9	102.9	100.9
	7	100.6	102.7	99.4	95.0	99.4	99.6	103.4	99.2	101.9	102.2	100.7
	8	101.3	103.7	99.4	95.4	98.2	99.3	104.2	99.6	101.9	105.8	100.9
	9	101.4	104.3	99.5	96.0	98.7	104.2	104.0	98.7	101.9	103.3	101.0
	10	101.7	104.2	99.6	96.7	100.2	104.2	104.1	98.9	101.9	104.7	101.7
11	101.4	103.1	99.6	97.3	100.7	104.5	104.0	98.7	101.9	104.2	101.8	
12	101.2	102.6	99.6	97.9	99.9	102.8	103.9	98.3	101.9	104.7	101.7	
対前年同月比上昇率(%)	2017年12月	1.0	1.8	-0.2	5.8	1.3	0.5	1.9	0.3	0.1	0.6	0.4
	2018年1月	1.3	3.2	-0.2	5.2	0.9	1.1	2.0	0.4	0.1	0.7	0.1
	2	1.4	3.1	-0.2	4.6	1.2	-0.8	2.1	1.0	0.1	1.9	0.5
	3	1.0	1.8	-0.2	4.1	0.3	-0.1	2.1	1.6	0.0	0.9	0.4
	4	0.5	0.3	-0.1	3.7	0.0	0.2	2.3	0.7	0.2	0.4	0.3
	5	0.4	0.3	-0.1	3.2	-1.8	0.3	2.1	0.6	0.2	0.2	0.2
	6	0.6	0.4	0.0	3.2	-0.3	0.0	2.3	0.3	0.8	1.5	0.7
	7	0.9	1.4	0.3	3.2	-0.6	1.1	2.4	0.2	0.8	0.9	0.5
	8	1.2	2.3	0.2	3.2	-1.4	0.6	1.3	0.8	0.8	2.1	0.2
	9	1.2	2.1	0.3	3.6	-1.1	1.8	1.1	0.7	0.8	1.4	0.6
	10	1.5	2.9	0.3	4.4	-1.0	1.0	1.3	0.4	0.8	1.8	1.0
	11	0.8	0.4	0.3	5.4	-0.2	0.9	1.3	0.0	0.8	1.6	0.8
12	0.3	-1.3	0.4	6.1	-1.1	0.4	1.2	-0.7	0.8	1.7	0.9	

消費者物価指数(中分類)

全国(11月分)

(15年=100)

費目	2016年平均	17年平均	2017年			18年		前月比(%)	前年同月比(%)
			11月	10月	11月	10月	11月		
総	99.9	100.4	100.9	102.0	101.8	- 0.3	0.8		
食	101.7	102.4	103.2	104.6	103.8	- 0.8	0.5		
穀類	101.7	103.2	104.5	105.5	105.6	0.1	1.1		
魚介類	101.8	107.1	108.5	110.7	110.1	- 0.5	1.5		
生鮮魚介類	101.9	108.5	109.8	111.2	109.6	- 1.5	- 0.2		
肉類	101.6	103.0	103.6	103.7	103.7	- 0.1	0.1		
乳卵類	100.3	99.7	99.8	102.6	102.6	0.0	2.8		
野菜・海藻類	103.7	101.7	107.4	111.9	105.2	- 6.0	- 2.0		
生鮮野菜	105.0	100.8	108.6	113.7	103.7	- 8.8	- 4.5		
果物	106.8	105.8	100.4	107.9	104.1	- 3.6	3.6		
生鮮果物	107.0	105.9	100.0	107.9	103.6	- 3.9	3.6		
油脂・調味料	100.7	101.0	101.2	101.0	101.3	0.4	0.2		
菓子類	102.5	103.1	103.6	103.4	103.6	0.2	0.1		
調理食品	101.4	101.7	101.8	102.5	102.4	- 0.1	0.6		
飲料	100.3	100.6	100.6	100.5	100.6	0.1	0.1		
酒	99.6	102.7	103.8	102.8	102.7	0.0	- 1.1		
外食	100.8	101.1	101.3	102.2	102.3	0.2	1.1		
住居	99.9	99.7	99.7	99.6	99.6	0.0	- 0.1		
家賃	99.7	99.4	99.4	99.2	99.2	0.0	- 0.2		
設備・修繕・維持	101.0	101.5	101.7	101.7	101.8	0.1	0.1		
水道	92.7	95.2	96.4	100.6	101.2	0.6	5.0		
電気	92.1	95.0	96.4	101.1	101.8	0.7	5.6		
ガス	90.4	90.2	91.2	94.3	94.9	0.6	4.0		
他の光熱料	77.7	96.3	100.1	120.4	122.0	1.3	21.9		
上下水道	100.4	100.9	101.2	101.6	101.6	0.0	0.4		
家具・家事用品	99.6	99.1	99.1	98.1	98.4	0.3	- 0.7		
家庭用耐用品	96.5	96.1	95.9	94.1	95.2	1.2	- 0.6		
室内装飾品	96.0	92.9	93.1	89.8	91.7	2.1	- 1.5		
寝具	101.4	102.0	102.7	102.2	102.1	- 0.1	- 0.6		
家事雑貨	104.7	106.1	106.0	105.6	105.3	- 0.2	- 0.6		
家事用品	99.7	97.9	97.9	97.6	97.1	- 0.5	- 0.8		
家事用品	100.0	100.1	100.1	100.1	100.1	0.0	0.0		
被服	101.8	102.0	104.4	104.2	104.5	0.3	0.1		
衣服	101.6	101.7	104.9	103.9	104.8	0.8	- 0.1		
和服	100.0	100.2	100.4	99.6	99.7	0.1	- 0.6		
洋服	101.7	101.7	105.0	104.1	105.0	0.9	- 0.1		
シャツ・セーター・下着	101.3	101.4	104.2	104.5	104.2	- 0.3	0.0		
シャツ・セーター	100.9	100.6	104.3	104.9	104.3	- 0.6	0.0		
下着	102.3	103.4	104.1	103.5	103.8	0.4	- 0.2		
履物	104.2	105.2	105.5	105.4	105.9	0.5	0.4		
他の被服	101.0	100.8	103.3	103.4	103.1	- 0.2	- 0.1		
被服関連サービス	100.8	101.6	101.8	103.3	103.4	0.1	1.6		
保健医療	100.9	101.8	102.7	104.0	103.9	- 0.1	1.2		
医薬品・健康保持用器具	99.9	99.7	99.8	99.6	99.4	- 0.2	- 0.3		
保健医療用品・器具	100.9	101.3	101.0	102.1	102.1	0.0	1.1		
保健医療サービス	101.4	103.0	104.8	106.8	106.8	0.0	1.9		
交通	98.0	98.3	98.9	100.3	100.0	- 0.3	1.2		
交通関係	99.9	99.8	99.5	99.9	99.6	- 0.3	0.1		
自動車等	97.0	99.4	100.5	104.2	103.8	- 0.4	3.3		
通信	99.1	95.3	95.3	92.7	92.6	- 0.2	- 2.8		
教育	101.6	102.2	102.3	102.8	102.8	0.0	0.5		
授業料等	101.8	102.4	102.4	102.8	102.8	0.0	0.4		
教科書・学習参考教材	100.4	101.0	101.0	101.0	101.0	0.0	0.0		
補習教養	101.2	101.8	102.1	102.8	102.8	0.0	0.7		
教養娯楽	101.0	101.3	101.8	103.3	102.8	- 0.5	1.0		
娯楽用耐用品	101.0	98.0	99.0	98.5	98.0	- 0.5	- 1.0		
娯楽用品	100.9	100.8	100.0	101.5	100.5	- 1.0	0.6		
書籍・他の印刷物	100.3	100.8	101.4	101.8	101.8	0.0	0.4		
娯楽サービス	101.1	102.0	102.8	104.6	104.3	- 0.4	1.5		
諸雑費	100.7	100.9	101.2	102.0	102.1	0.1	0.9		
美容サービス	100.2	100.4	100.6	100.7	100.7	0.1	0.1		
美容用品	100.1	99.4	99.7	99.0	99.4	0.4	- 0.3		
身の回り用品	101.3	101.8	101.9	102.5	102.5	- 0.1	0.5		
たばこ	101.2	102.3	102.8	111.6	111.6	0.0	8.6		
他の諸雑費	101.0	101.8	102.0	102.7	102.7	0.0	0.7		

経営効果の理論的背景を探る

— 採用と福利厚生⑥ —

山梨大学教授 西久保 浩二

福利厚生へのワクチン効果

前回から早期離職を抑制するRJP理論に基づく採用方式（Realistic Recruitment）の4つの効果について解説している。「スクリーニング効果（screening）」に続いて、実際に入社した人材の早期離職を抑制する「ワクチン効果（vaccination）」について解説してきたが、福利厚生との接点についても考えてみたい。この「ワクチン効果」の実現にも福利厚生はその実効性を高めるユニークな貢献が可能ではないかと考えられる。

RJP理論に基づく採用過程で伝えられるリアル情報の大半は、職務や企業経営に関する現実的なもので応募者からみたときにネガティブな印象の内容も含まれる。このネガティブ情報がまさにワクチンとして機能するもので、入社後のリアリティ・ショックを和らげるためだから当然である。

しかし、短期間の採用過程で伝えられる情報が職務や企業経営に関するリアル情報だけでよいのだろうか。筆者はこのリアル情報のなかに、福利厚生の実態をしっかりと盛り込むべきではなかろうかと考える。福利厚生情報が職務関連の情報だけのケースと比べて、どのような影響をワクチン効果に与えるのだろうか。

スタートラインに戻って考えてみると、元々は採用過程で企業、職務に関する耳障りのいい情報ばかりが伝えられることが、入社後のリアリティ・ショックを惹起させ、早期離職を大量発生させるという現実があった。ならば、そのショックを少しでも低減させるためにあえて事前に耳障りは悪いが、実態をある程度知ってもらっておけば、離職に至るほどの大きなショックにはならないだろうと期待しているわけである。このショックに注目して福利厚生の役割を考えてみる。

入社前に福利厚生情報を提供する効果

いくつかのパターン、タイミングが考えられる。まずは、その入社前の職務関係のリアル情報に、福利厚生のリアル情報を付加して提供したとしよう。まず第1に考えられる効果は、職務の「辛い」情報と、福利厚生の「嬉しい」情報が、提供時点で「中和」される効果が期待できる。つまり、「仕事は厳しそうで辛いこともあるようだが、福利厚生が充実しているのは有難いし、嬉しい」といった心理状態である。これは代償性問題といわれ「苦痛」と「癒し」が独立して合計された大きな感情の混合物（苦痛＋癒し）となるのか、それとも両者が相殺されて小さな混合物（苦痛－癒し）となるか、というやや難解な話でもある。いずれであってもこの混合物は離職や入社辞退といった悪反応を抑制する可能性をもつと考えられる。

最近の採用現場では、改装したお洒落な社員食堂などを活用した説明会や面談が行なわれるケースがある。地方大学のお洒落な働き方志向の女子学生などはかなり好反応するようである。また出産・育児支援などの福利厚生の説明を体験者である女性社員に担当させるケースなどもまさにリアルな説得力があって効果的である。その女性が女子学生にとってこれからの社会人生活のロールモデルともなるからである。こうした中和効果のある福利厚生に関する情報だが、職務に関する「辛い」情報は注入されているので、入社後のワクチン効果は保持されているものと考えてよい。福利厚生は苦い薬を包んだ「糖衣」のようなもので、会社、仕事といったものを飲み込みやすくするわけである。この糖衣効果が先の「スクリーニング効果」を高めるとも考えられる。辛い職務関連の情報だけでは、辞退していた応募者が、福利厚生

の癒し情報が加味されることで、さらに採用選考に進もうと判断する可能性がある。最近の学生達のように、福利厚生を重視する傾向が高まっていることから、この点は大いに期待できるだろう。

入社直後の福利厚生体験の効果

福利厚生の情報提供、体験のタイミングを、あえて入社後まで待つ方式も考えられる。入社前は職務関連のリアル情報だけにとどめておき、入社後早期の時期にするのである。ちょうど、リアリティ・ショックを受けているタイミングである。これは、ワクチン効果が弱すぎるケースに、その補完効果をもたらすだろう。「入社前に体験した職務の辛さより、もっと辛いことに驚いたが、入社して実際に福利厚生を活用してみたら、その職務のストレスが癒された」といった心理状態である。この心理状態はRJP方式ではない、従来方式においても当然、期待できる。ただし大事なポイントは、入社後のできるだけ早期のタイミングでなければならない点である。離職を誘発する原因は入社直後のリアリティ・ショックにあるわけで、そのショック時に「癒し」が最も必要なのである。

ある地方企業では、入社式直後の研修過程で、先輩社員達が企画した宿泊キャンプやBBQに新人くんたちが招かれる。そこで焚き火を見ながら色々な社員たちと雑談し、飲食を共にする。真偽は定かではないが、焚き火には本音を話したくなる効果があるそうで、単なる飲食以上に互いに親近感を感じるらしい。これが早期離職を抑制すると同時に、既存社員や、経営者との一体感の醸成を促している。若い社員達には社内イベントへの参加に対して、拒絶反応もあるわけだが、研修過程ならば否応なく全員参加となる。

このようにRJP採用方式の最も重要な「ワクチン効果」を高め、補完する上で福利厚生情報が有効活用できる。

組織コミットメント効果

さて次の、第3の効果は「組織コミットメント効果」である。これは会社にとってマイナス評価となりかねないリアル情報の提示が、メッセージ機能を発揮して応募者に誠実さや信頼感を感じさせることとなり、その結果として組織に対する愛

着や帰属意識を高めるとする効果である。「組織コミットメント (organizational commitment)」とは、本連載でも何度か登場したが、近年、注目される人的資源管理の目標概念である。従来から多用されていた職務満足以上に、離職行動に対する先行指標としての機能に優れていることが検証されてきている。一言で表現するならば、組織に関わろうとするか否か、を表す態度の一種で当初は「好き嫌い」の感情ともされた。現在では、好き嫌いの感情だけではなく、打算など三次元が存在することが明らかになっている。個人と個人との関係を良好に維持する上で誠実さや信頼が何より大切であると様様に個人と組織の間にもそうした評価が重要であり、RJP方式が自社のネガティブ情報も包み隠さず、応募者に提供することで誠実に信頼できる会社だという評価が得られるとすれば、リアル情報を出すことの不安を和らげるといっても考慮したい効果である。誠実さや信頼感をさらに伝えたいならば、メッセージ性の強い福利厚生は得意分野である。社員の生活やリスクを支援するために、どのような制度・施策を用意しているか、また労使がどのような思いで制度導入を図ったか、を職務のリアル情報と合わせて提供できれば誠実、信頼といった評価は、それらを裏付ける具体的な会社のアクションともなり、さらに高まるのではないだろうか。

会社人としての生活明確化効果

そして最後の第4の効果は「役割明確化効果」である。これはリアルな職務情報を早く得ることで応募者が、入社前からどのような役割が期待されているかが明確になり、そのことがある意味での準備的行動や心理的準備を促すことで、入社後に企業や仕事への適応をスムーズにするとされている。福利厚生にも同様の効果がある。それは入社後の「会社人生活明確化効果」である。大学や高校時代の生活、地元での生活を離れて、未知の世界である会社人生活が始まるわけだが、その大きく変わる生活に対する不安意識も実は大きい。地元志向の強い学生の多くが、こうして不安の強い学生である。福利厚生とは会社人生活と密接に関係する施策であるのだから、それらを活用した生活の実像を早く伝え不安を払拭してやれるはずである。

2019年度

東京都の私立 幼稚園・中学・高校の 初年度納付金

— 高校は92.6万円、0.8%アップ —

東京都生活文化局私学部は、都内の私立幼稚園・中学・高校の今春（19年度）入学者を対象とした初年度納付金の調査結果をまとめた。

初年度納付金は表1のとおり、幼稚園49万2,866円、中学校95万9,770円、高校92万6,290円となり、前年度よりそれぞれ1.7%、1.1%、0.8%アップした。

14年度から19年度までの5年間のアップ率は、幼稚園6.3%、中学校3.3%、高校4.2%だった。

幼稚園の最高は青山学院の151万円

幼稚園の初年度納付金は表2のとおり、前年度より1.7%アップして49万2,866円になった。検定料（別枠、以下同じ）は5,206円で0.5%アップした。

調査対象620園のうち、値上げ188園（30.3%）、値下げ12園（1.9%）、据え置き420園（67.7%）だった。

初年度納付金（寄付金、園債含む）の最高は青山学院の150万5,000円で平均の3.1倍だった。最低は羽村善隣で32万3,000円だった。

中学の最高は玉川学園（IB）の188万円

中学校の初年度納付金は表3のとおり95万9,770円となり、前年度より1.1%アップした。調査対象181校（延べ

195コース）のうち、値上げ26校（14.4%）、値下げ2校（1.1%）、据え置き152校（84.4%）だった。検定料は2万3,088円で0.9%アップした。

初年度納付金（寄付金、学校債除く）が最も高かったのは玉川学園（IB）の187万6,000円で平均の2.0倍だった。次いでドルトン東京学園中等部の148万円、成蹊（国際）の145万4,000円の順となっており、最低は八王子実践の54万8,000円だった。

高校も最高は玉川学園（IB）の189万円

高校の初年度納付金は表4のとおり、前年度より0.8%アップして92万6,290円となった。調査対象231校（延べ269コース）のうち、値上げ40校（17.3%）、値下げ2校（0.8%）、据え置き189校（81.8%）だった。検定料は2万2,626円で0.6%アップした。

初年度納付金（寄付金、学校債除く）が最も高かったのは玉川学園（IB）の189万2,000円で平均の2.0倍だった。以下、桐朋女子（音楽）の176万2,200円、文化学園大学杉並（ダブルディプロマ）の147万円、玉川学園（一般）の140万2,000円が続いた。最低は鶴川の63万9,800円だった。

表2～4の「その他」は、幼稚園では暖房費、教材費等、中・高校では冷暖房費、維持費等で、毎年徴収される。

表1 初年度納付金の推移 (円：%)

調査年度	幼稚園	中学校	高等学校
2014年度	463,591 (0.9)	928,984 (0.4)	888,665 (0.5)
15	472,169 (1.9)	936,679 (0.8)	898,785 (1.1)
16	476,392 (0.9)	939,084 (0.3)	904,449 (0.6)
17	480,270 (0.8)	945,193 (0.7)	912,156 (0.9)
18	484,499 (0.9)	949,416 (0.4)	918,794 (0.7)
19	492,866 (1.7)	959,770 (1.1)	926,290 (0.8)

注（ ）内は対前年度伸び率

表2 幼稚園 (対象 620園) (年額：円)

調査年度	保育料	入園料	施設費	その他	合計	アップ率
2017年度	326,503	106,896	16,152	30,720	480,270	0.8%
18	329,528	107,578	16,223	31,170	484,499	0.9
19	336,748	108,095	16,752	31,270	492,866	1.7

表3 中学校 (対象 181校、延べ195コース) (年額：円)

調査年度	授業料	入学金	施設費	その他	合計	アップ率
2017年度	464,720	254,262	42,256	183,955	945,193	0.7%
18	468,090	254,979	40,207	186,140	949,416	0.4
19	473,467	256,979	40,436	188,888	959,770	1.1

表4 高等学校 (対象 231校、延べ269コース) (年額：円)

調査年度	授業料	入学金	施設費	その他	合計	アップ率
2017年度	448,862	250,026	45,822	167,447	912,156	0.9%
18	455,345	250,379	42,959	170,111	918,794	0.7
19	460,546	251,048	42,346	172,350	926,290	0.8