

《研究ノート》

## 日本企業の福利厚生制度に関する報告

～従業員のモチベーション向上に着目したインタビュー調査を中心にして～

松 田 陽 一・\*郭 琳

目 次

- I. はじめに
- II. インタビュー調査の概要
- III. インタビュー調査の結果
- IV. 考察
- 参考文献

### I. はじめに

本稿の課題は、企業の福利厚生制度に関して行なった調査から明らかになった内容について報告することである。具体的には、日本企業が福利厚生制度に関して行なっている施策を対象として、中でも、従業員のモチベーション向上の役割に着目して行なったインタビュー調査から明らかになった点について報告する。なお、本稿では、紙幅の都合上、実際にインタビュー調査を行なった9つの企業・1つの役所の中から、上述の課題に対して、特に特徴を見出された企業4社について報告する。本稿の記述以外について詳しくは、郭(2009)を参照のこと。

日本企業の福利厚生制度については、明治時代から大正時代には、慈恵の施設や福利施設などと呼ばれ、昭和時代には、工場内福利施設や企業福利厚生制度と呼ばれ、今日では、生涯にわたる福祉としての意味が加わり、生涯企業福利厚生制度と呼ばれている。そして、これらの名称の変化だけではなく、時代によってその役割にも変化が見受けられる。具体的には、明治時代から大正時代にかけては、主に労働力の確保と維持を、昭和時代にかけては、従業員の組織への忠誠心を高めることによる組織統合や労働能率の向上を、また社会保障の補完機能を役割としていたのである(松田, 2004a)。

しかし、バブル経済崩壊後、1990年代以降、企業は、その経済的負担の増加、雇用・就業形態の多様化等によって、福利厚生制度を見直す傾向がある。具体的には、その変化に関する今日的な特徴としては、①福利厚生費の増加、②施策の変化(住・遊から介護・育児・自律支援へ)、③アウトソーシングの増加を指摘することができる(詳しくは、松田, 2004a, 2004b; 郭, 2009)。よって、それ

---

\*岡山大学大学院社会文化科学研究科組織経営専攻

に企業が意図する役割にも、今日的な変化があるのではないか、というのがこのインタビュー調査に着手した際の問題関心である。

ここで、具体的に着目したのは、従業員のモチベーション向上である。例えば、企業福祉・共済総合研究所編（2002）および生命保険文化センター編（2003）において、表現は異なるが、企業の福利厚生制度の目的は、従業員の長期定着性の向上とモチベーションの維持・向上が最上位である。また、西久保（2004）においても、福利厚生制度の効果として、モチベーションやインセティブ効果を指摘している。

本稿では、最初に、このインタビュー調査の要約を提示し、次に、その概要、および企業4社の結果を提示する。最後に、これらの結果に基づいた考察を提示する。

## II. インタビュー調査の概要

### 1. 対象

郭（2009）では、このインタビュー調査の対象として企業9社、および役所1所の内容を提示しているが、本稿では、上述したように、その中の企業4社の結果内容を提示する。なお、その名称は、統一の観点と企業の意向によりアルファベット表記とし、かつ、その表記についても郭（2009）で用いた表記を使用する。

その企業4社における企業概要と調査の概要を示したものが、表1である。

### 2. 時期

このインタビュー調査は、2008年7月～2009年1月にかけて行った。

### 3. 場所

このインタビュー調査が行われた場所は、インタビュー先の本社の応接室である。

表1 インタビュー調査先の企業概要と調査概要

項目\企業	A社	B社	D社	H社	
企業概要	1. 設立年	1960年	1907年	1920年	1955年
	2. 業種	建設業	陸運業	輸送用機器	サービス業
	3. 資本金	1,865億5千万円	1億円	1,500億円	136億円
	4. 従業員数	16,697名	1,912名	21,823名	2,885名
調査概要	1. 時期	2008年7月4日	2008年7月4日	2008年7月23日	2008年9月4日
	2. 場所	大阪本社	大阪本社	広島本社	岡山本社
	3. 担当者	人事部・給与福利厚生グループ課長（2名）	ヒューマンリソース事業部・厚生担当マネージャー他（3名）	HRビジネス支援部・HRサービスセンター・主幹他（2名）	人財部（1名）
	4. 時間	30分	35分	30分	40分

注：上記表1における企業の業種については『2005年版 会社年鑑（上下巻） 全国上場・店頭上場会社版』、日本経済新聞社、2004年に基づいている。

#### 4. 方法

このインタビュー調査は、直接面談することにより行なっている。具体的には、インタビュー先の担当者が指定する日時および場所に伺い、直接、対面する方式で行なっている。人数は、企業によって異なり、インタビュー先が1～3名、インタビュー側が1～3名である。

質問項目は、事前にインタビュー先にメールあるいはFaxにて送信し、回答いただいた質問票を机上において、会い向かう形式にて行なっている。承諾を得て、テープ録音と並行してノートにメモをとりながら行なっている。調査に要した平均的な時間は30～45分である（これ以外の質問もしており、合計の平均時間は、1時間超である）。回数はすべて1回であり、内容の不明な部分については、後に電話やFAXあるいはメールにてやりとりを行い、補足している。なお、郭（2009）および本稿を記述するに際しては、原稿のチェックにもご協力いただいている。

#### 5. 質問項目

このインタビュー調査で使用した質問項目は、松田（2004）に基づいている。具体的には、以下のとおりである。これ以外にも質問をしているが、紙幅の関係で割愛する。詳しくは、郭（2009）を参照のこと。

- (1)貴社の福利厚生制度に関する基本的な考え方についてお聞かせください。
- (2)貴社の福利厚生制度の施策についてお聞かせください（一覧表の中から○×選択）。
- (3)貴社の福利厚生制度の役割についてお聞かせください（項目・5点尺度）。
- (4)貴社の福利厚生制度における変化とその理由についてお聞かせください。
- (5)貴社では、福利厚生制度と従業員のモチベーション向上の関連について、どのようにお考えですか。

### Ⅲ. インタビュー調査の結果

#### 1. A社

##### (1)基本的な考え方

A社は、日本でトップの工業化住宅メーカーであり、その創設は1960年である。A社の根本哲学は「人間愛」であり、1989年に、実質的な創業者であったT氏の思想をもとに制定したものである。今日では、この理念のもとに「CS（顧客満足）活動」と「環境配慮・保全」という具体的な目標について、さらなる普及と浸透を図っている。そして、これらに基づいて、また、社会的な変化に対応するためにA社の福利厚生制度は、多様な施策を打ち出している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「従業員の育児・介護との両立支援、女性の活躍推進に力を入れています。特に育児両立支援推進に関しては、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を達成し、厚生労働大臣の認定を受け、2007年4月より認定マークである「くるみんマーク」の使用を認められています。認定期間

は2年間ですが、継続して認定が得られるよう、今後も子育てをサポートし、両立支援に積極的に取り組んでいきます。また、社会的な問題になっているメンタルヘルスに対する取り組みに重点を置こうと考えています。」

上記の内容に基づいて、A社の福利厚生制度は、社会的な要請も踏まえ、健康、育児・介護、自己啓発という施策に力を入れている。従業員の仕事と生活の根底を支え、あるいは、従業員の働きやすさ、働きがいの支援をすることが主眼となっている。

## (2) 施策

A社の福利厚生制度の施策には、①住宅支援（独身寮、借り上げ独身寮、持ち家支援の社内融資制度など）、②医療支援（健康診断、生活習慣病検診、メンタルヘルス、看護・介護休職制度など）、③育児支援（法定育児休業に関する諸制度（法定を上回る基準も含む）、配偶者出産休暇、退職者復職登録制度など）、④慶弔・災害（慶弔・災害見舞金など）、⑤財産形成（財形貯蓄・社内預金等の財産形成援助制度、従業員持株制度）、⑥レジャー支援（自社所有：保養所、契約型余暇施設）、⑦情報提供（ライフプランニング（生活設計講座））、⑧自己啓発（公的資格取得支援・通信教育支援）、⑨その他（工場内社員食堂等の給食施設）がある。

上記の内容に基づいて、A社の福利厚生制度は幅広く従業員の仕事と生活を支援している。

## (3) 役割

インタビューでは、福利厚生制度の果たしている役割の程度について、25項目の施策に関して5点尺度（「5：役割を果たしている」～「1：全く役割を果たしていない」）で尋ねている。

A社の回答の中で、選択肢の「5」「4」が選択された施策には、⑩従業員の育児・介護生活への支援と⑪従業員の自己啓発・キャリア開発への支援、がある。

A社は、育児・介護、自己啓発の施策の重要性を指摘している。これについて担当者は、次のように述べている。

「[従業員の育児・介護生活への支援]、特に女性従業員の両立支援、活躍推進という観点から力を入れています。また併せて[従業員の自己啓発・キャリア開発への支援]にも力を入れ、従業員個人の充実した人生と会社の継続的な業績向上を目指しています」

その一方で、選択肢の「1」「2」が選択された施策には、⑫優秀な従業員の採用（新卒、中途）、⑬従業員の企業コンプライアンスへの理解度向上、⑭従業員の仕事改善や提案活動への参加度向上、がある。

A社は、従業員の経営への参画意識と仕事への意欲を向上する必要性を指摘している。これについて担当者は、次のように述べている。

「福利厚生制度の直接的な目的ではありませんが、時代の移り変わりと共に無視することができない状況になっています。例えば、「優秀な従業員の採用（新卒、中途）」につきましては、福利厚生制度が求職者にとって企業選択の重要な要素であり、特に女性社員の採用では育児両立支援の充実度が重要となってきています。また「従業員の仕事改善や提案活動への参加度向上」については、従業員の経営への参画意識と仕事への意欲向上に必要だと思っています」

#### (4)変化

5年・10年前と比較して、A社の大きな変化には、両立支援とメンタルヘルス支援を充実したことが挙げられる。その理由は、社会的な要請でもある女性の活躍を促進し、企業として、従業員の働きやすさを支援し、援助していこうという姿勢を打ち出したことによるものである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「5年前、10年前と比べると、大きく変わった部分は両立支援、メンタルヘルスサポートです。両立支援は先ほど申し上げましたが、メンタルヘルスについては、4つの点からサポート（ケア）しています。第1は、セルフケアで、従業員自身で対処できるように研修で学んでもらいます。第2は、管理職に対するラインケアであり、対話を充実させ部下のストレス状態を常に把握し、メンタル不調を未然に防ぐようにしています。また、第3は、社内の保健スタッフ（産業医、保健師、顧問精神科医等）による相談対応であり、最後は、社外相談窓口の設置と連携体制です」

A社が、今後、拡充を予定しているのも両立支援やメンタルヘルス支援の充実である。それは、従業員の健康、あるいは彼（女）らの家庭生活への支援をすることは、企業経営にとってなくてはならないものと考えているからである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「働きやすい、あるいは働きがいのある仕事環境をつくるために、今後も両立支援やメンタルヘルス支援を積極的に推進していきたいと思っています。弊社は住宅会社であり、営業・設計・現場監督・事務・工場生産など、あらゆる職務がありますが、いずれの職務においてもやりがいをもって前向きに仕事に取り組んでいける職場環境づくりを目指したいと思っています。そうした職場環境においてこそ、従業員は仕事の本来の目的である「社会に対する貢献」を実感することができ、弊社で仕事ができる（＝社会に貢献できる）ということを幸せであると思っています。彼（女）らの会社に対するコミットメントこそ会社の発展の源泉であると考えています」

A社は、福利厚生制度の改定については、今のところ大きな変更を予定はしていない。しかし、社会情勢の変化や他の要因により、制度の変更を行なう可能性はあると指摘している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「基本的には、今の福利厚生制度を維持、もしくはより良いものにしていく予定です。しかしながら、今の世の中、何が起るのか分かりませんので、社会情勢や経営環境の変化によっては、制度の変更や取捨選択を行なうかもしれません」

#### (5)モチベーション向上との関連

A社は、福利厚生制度と仕事モチベーションの関連（維持と向上）について、それほど直接的、あるいは短期的に影響を与えているとは考えていないが、間接的、あるいは長期的にみればある程度の影響を与えていると考えている。また、福利厚生制度は企業への帰属心向上への役割を果たしていると考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「福利厚生はES（従業員満足）に関して重要な衛生要因と考えており、また組織への帰属性を感じる重要な要因です。しかしながら、積極的なモチベーション向上の観点からしますと、仕事のやりがいや達成感、仕事の成果が処遇に反映することの方が、より直接的なインセンティブになると考えます」

「福利厚生制度とは従業員が安心して働き続けられるために必要なもので、移り変わる社会環境の変化や企業規模に応じた水準を考慮しながら内容を改定してきています。従業員の積極的なモチベーション向上を目指す、いわゆる‘動機づけ要因’ではなく、モチベーションの創出や維持に前提となる土台、つまり‘衛生要因’として位置づけています。そういった観点から「どちらともいえない」という回答が中心になっています」

## 2. B社

### (1)基本的な考え方

B社は、京阪神で運輸事業を行なっている企業である。具体的には、都市交通事業、不動産事業、エンタテインメント・コミュニケーション事業、流通事業であり、その創立は1907年である。B社は10年前、1997年にカフェテリアプランを導入している。これは、時代の変化に対応する、また、従来からある福利厚生制度の諸施策に、「従業員の自由選択度をアップさせる」という新たなコンセプトに基づいたメニューの提供を志向するものである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「制度自体の良し悪しよりも社外内の環境が変わり、制度をそれに合わせる、あるいは、追いかけるというのが多いと思います」

### (2)施策

B社の福利厚生制度の施策には、①住宅支援（自社所有の社宅・独身寮，借り上げ住宅・独身寮，

住宅手当、家賃補助一時金、持ち家支援の社内融資制度)、②医療支援(健康診断、個人負担の人間ドックへの会社補助、生活習慣病検診、メンタルヘルス、長期所得補償(労働組合)看護・介護休職制度)、③育児支援(育児補助・ベビーシッター補助、配偶者出産休暇、再雇用制度、育児支援のための休暇・短時間勤務制度)、④慶弔・災害(慶弔・災害見舞金、死亡退職金・弔慰金制度、遺族一時金)、⑤財産形成(財形貯蓄・社内預金等の財産形成援助制度、従業員持株会制度)、⑥レジャー支援(文化・体育部、契約保養所、契約型余暇施設)、⑦自己啓発(国内外の大学・企業への留学制度、公的資格取得支援・通信教育支援、管理職リフレッシュ・自己投資のための長期休暇)、⑨その他(工場内社員食堂等の給食施設、年1回以上の長期休暇制度(連続1週間以上、夏期休暇や年末・年始休暇を含む)、カフェテリアプラン)がある。

B社のカフェテリアプランにおける対象者は、2008年4月1日時点での在籍社員である。毎年4月に年間ポイントとして55ポイントが付与される。ただし、永年勤続者、定年退職者、および定年扱い退職者(満45歳以上、かつ勤続10年以上で退職する従業員)には、それぞれ、60、120、70のボーナスポイントが付与される。

1ポイントは1,000円換算である。毎年4月に支給する。なお、このポイントは、年度末に残った場合、翌年に自動的に積立られる。ただし、翌々年の年度始めまでに消化しなければ失効する。

その詳細を示したものが、表2である。

表2 B社のカフェテリアプランの内容

項目	内容		
①ポイント付与	4月1日在籍社員に対して、毎年4月に年間ポイントとして55ポイント(1ポイント=1,000円相当)が付与される。		
②ボーナスポイント(BP)	下記に該当する人は、通常ポイントとは別にボーナスポイントが付与される。		
	対象者	BP	付与の時期
	勤続30年を迎えた方	60	勤続30年を迎えた後に訪れる4月1日(4月1日入社の方は勤続30年を迎えた当日)
	定年退職予定の方	120	満58歳を迎えた後訪れる4月1日(4月1日生まれの方は満58歳の誕生日)
	満45歳以上かつ勤続満10年以上で退職する方	70	退職時
③有効期限	年度内に消化しなかったポイントは、翌年以降に繰越が出来る。ただし、3年目の年度初めに消化しなければ失効する。		
④プランの作成	選択メニューの中から、各自が持ちポイントの範囲内で利用したいメニューを選択し、今年度の福利厚生プランを作成する。申請した後のメニューの変更・取り消しはできない。		
⑤年度途中の利用申請	年度初めに利用を予測できないメニュー(介護など)に限って、必要の都度各自の持ちポイントの範囲内で申請することができる。		
⑥ポイント通知	年間ポイントは利用申請書にて、また、毎月の給与明細書にて各自にその持ちポイントを知らせる。		

出所：B社の提供資料に基づいて筆者作成。

上記の内容に基づいて、B社の福利厚生制度は幅広く従業員の仕事と生活を支援している。

### (3)役割

インタビューでは、福利厚生制度の果たしている役割の程度について、25の施策に関して5点尺度（「5：役割を果たしている」～「1：全く役割を果たしていない」）で尋ねている。

B社の回答の中で、選択肢の「5」「4」が選択された施策には、⑥職場でのコミュニケーションの向上、⑧労使関係の円滑化、⑫社会保障の補完、⑭従業員の企業への信頼感の醸成、⑮従業員の資産形成、⑯企業文化の形成、⑰従業員の家庭生活への支援、⑱従業員の介護・育児生活への支援、⑲従業員の自己啓発・キャリア開発への支援、⑳職場での一体感の醸成、がある。

B社は福利厚生制度の役割の多様化を指摘している。これについて担当者は、次のように述べている。

「あることによって、そういうことは話題になりますので、6番のコミュニケーションの向上は「4」を選択しました」

「8番：労使関係の円滑化はいろいろな労働条件、労働政策の中にひとつとして、使うことがあるので、「4」を選択しました」

「12番：社会保障の補完は、共済会や互助会で行なっています」

「14番～17番：従業員と会社の関係は、「4」を選択しました。産休制度、財形制度があるとか、社内預金や持株会があるとか、という形で、寄与できていると思います。逆に、住宅融資などにもそのような意味があると思います。企業文化の形成については口幅ったいのですが、当社ではこんなところに力を注いでいると、多少なりとも福利厚生制度の中で反映できればと思っています」

「18番：最近よく言われるので、意識として、「4」を選択しました。当社は男性が多いので、利用率がさほど多くないです」

「19番：レクリエーション支援は、先に触れましたが、会社としては、自己啓発、キャリア開発の福利厚生制度を利用して欲しいと思っています。しかし、実際には、利用は、圧倒的にレクリエーション補助が多い状況です」

その一方で、選択肢の「1」「2」が選択された施策には、⑪従業員の創造性の発揮、⑫従業員の社会貢献活動への参画度向上、⑬従業員の企業コンプライアンスへの理解度向上、⑭従業員の仕事改善や提案活動への参加度向上、がある。

B社の福利厚生制度は従業員の仕事能率を向上すること、あるいは帰属心を養成することとそれほ



ど強く関連していないことを指摘している。これについて担当者は、次のように述べている。

「11番：「5」ですが、直接仕事の能率アップに繋がることではないと思います」

「22番～24番：それによって、ものすごく帰属意識が出るかどうかと言えば、すこし違うと思います。よって、「2」を選択しました」

#### (4)変化

5年・10年前と比較して、B社の大きな変化には、カフェテリアプランを導入したことがある。その理由は、社内外の環境の変化によって、企業として、社会的な変化に対応する必要性があったことによる。

これについて担当者は、次のように述べている。

「ちょうど10年前、1997年にカフェテリアプランを導入しました。2003年、社内預金・融資金利を見直しました。固定利率から変動利率に変わりました。2006年、従業員持株会のグループ会社における拡大を図り、また、個人払い保険のグループ会社における拡大を図りました。2008年、全労済慶弔共済を導入しました」

B社が、今後、福利厚生制度について、具体的に拡大を考えている施策には、次世代支援、介護支援がある。これは、これらをセーフティーネットとして、従業員の働きやすさを支援し、援助しているという姿勢を打ち出したことによる。

これについて担当者は、次のように述べている。

「拡大したい項目は次世代支援、介護支援です。名刺の上に、くるみんのマークが付いています。これは、次世代育成支援対策推進法に基づいて、一般事業主が行動計画を作成し、その結果が一定の要件を満たすことによって、厚生労働大臣の認定を受けることができます。当社は取得しています。当社は、子育てサポートや両立支援を積極的に行なっています。」

改廃を考えている施策については、商栄会と運動協会を挙げている。これは、この制度は利用率が低く、実質的な効果について疑問が生じているからである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「商栄会というのは、利用できる施設が40くらいあって、当社の従業員は割引をしてもらえます。クレジットカードで支払えますが、利用者は30人以下になってしまいました。また、運動協会も、景気が良かった時代には多くの施設を作りましたが、最近、参加人数が少なく200人しかいません。他の施策と比較すると、公平性に欠けますので、続けていこうか、どうか考慮しています。続ける」とす

れば、いろいろと検討しなければなりませんし、仮に費用がかかるということであれば、今後は、廃止するかもしれません」

#### (5)モチベーション向上との関連

B社は、福利厚生制度と仕事モチベーションの関連（維持と向上）について、それほど直接的、あるいは短期的に影響を与えているとは考えていない。しかし、間接的、あるいは長期的にみればある程度の影響を与えていると考えている。また、福利厚生制度はセーフティーネットとして機能していると考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「福利厚生制度は何らかの役割を果たしてきたと考えています。しかし、具体的にこれに果たしている、とは言いきりです」

「福利厚生制度を利用した、あるいは利用した瞬間は、良かったと思うようです。しかし、本社の社員食堂は、これは福利厚生制度だ、良かったと思っている従業員がどの程度いるかと思えば、ほとんどいないと思います。ただし、食堂がなくなった瞬間には、福利厚生制度はありがたいということを感じる従業員がいると思います。文句も出ていますが、何らかの役割は果たしていると思います」

「福利厚生制度は、モチベーション向上については間接的な影響があると思います。しかし、なかなか難しいです。また、福利厚生制度はモチベーション向上の目的から行なう施策ではないと思います」

「従業員は、困った時には保障があります。例えば、互助共済や保険があります。福利厚生制度にはセーフティーネットとして効果があると思います」

「福利厚生制度が既得権化し、福利厚生として認識されにくいです。また、モチベーション維持・向上と直接には繋がりにくいと思います」

### 3. D社

#### (1)福利厚生制度に関する基本的な考え方

D社は、大手自動車製造企業であり、創立は1920年である。日本の自動車製造業の中でも古い企業である。幾度かの経営危機や1990年代後半からの外資系企業との関係強化を経て、1997年4月に新人事システムを導入後、女性従業員における労働のあり方や新しいD社マンの行動変革をテーマに、多様な施策を打ち出している。その中の一つとして、福利厚生制度におけるカフェテリアプランの導入がある。

カフェテリアプランの導入は、2001年10月である。これは、従来からある福利厚生制度の諸施策

に、「人への投資」という新たなコンセプトに基づいて、「多様な選択肢」、「自助努力の支援」および「公平な配分」の観点から多様なメニューの提供を志向するものである。その詳細を示したものが、図1である。

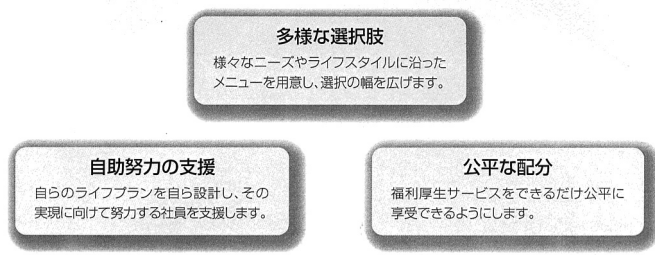


図1 D社の福利厚生制度における理念

出所：D社の提供資料に基づいて筆者作成。

具体的に、D社の福利厚生制度は、法定福利厚生によって対象者の労働に関する基本的な部分を補い、企業の任意施策の部分においてコアメニューとセレクトメニューという法定外福利厚生を導入している。カフェテリアプランは、コアメニューとセレクトメニューの部分である。とくに新しく考慮したのは、セレクトメニューの部分であり、その一部は外部にアウトソーシングしている。セレクトメニューでは、対象者の住宅、健康、育児・介護、自己啓発という彼（女）らの生活の根底を支えることを主眼とし、よって将来的なキャリア開発における支援をすることが主眼となっている。

上述の内容に基づいて、D社の福利厚生制度の構成を示したのが図2である。

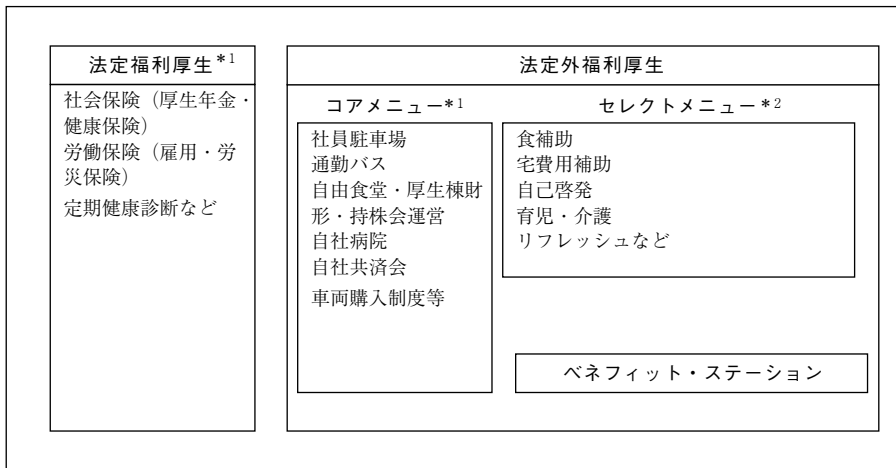


図2 D社の福利厚生制度の構成

注\*1：この部分は従来通り、必要とする時に一定の条件の下で給付される。

注\*2：各自に付与されたセレクトポイントの範囲内で必要なメニューを自由に選択することができる。ベネフィット・ステーションは、セレクトメニュー利用をサポートする会員制福利厚生プログラムである。ポイント不要で幅広い施設・サービスを割引料金で利用することができる。

出所：D社の提供資料に基づいて筆者作成。

## (2) 施策

D社の福利厚生制度の施策には、①住宅支援（自社所有の社宅・独身寮，借り上げ住宅・独身寮），②医療支援（健康診断，個人負担の間ドックへの会社補助，生活習慣病検診，メンタルヘルス，長期所得補償，介護ヘルパー派遣，看護・介護休職制度），③育児支援（育児補助・ベビーシッター補助，託児所・保育施設（自社所有または借り上げ），配偶者出産休暇，再雇用制度，育児支援のための休暇・短時間勤務制度），④慶弔・災害（慶弔・災害見舞金，死亡退職金・弔慰金制度，遺族年金・遺児年金・遺児育英年金），⑤財産形成（財形貯蓄・社内預金等の財産形成援助制度，従業員持株制度，ストック・オプション），⑥レジャー支援（文化・体育・レクリエーション活動支援，自社所有余暇施設，契約型余暇施設），⑦情報提供（ライフプランニング（生活設計講座），マネープランニング（資産管理・投資教育等），退職準備教育制度），⑧自己啓発（国内外の大学・企業への留学制度，公的資格取得支援・通信教育支援，管理職リフレッシュ・自己投資のための長期休暇），⑨その他（工場内社員食堂等の給食施設，年1回以上の長期休暇制度（連続1週間以上，夏期休暇や年末・年始休暇を含む），カフェテリアプラン）がある。

D社の福利厚生制度に関する全メニューの内容を示したのが，次頁の表3である。これをみると，D社の福利厚生制度は，大きく，3つのカテゴリーに分かれている。具体的には，「生活支援」，「ライフプラン」および「不時救済・対策」を縦軸にし，法定福利厚生，法定外福利厚生および労働組合の事業を横軸にして各メニューがある。同表の法定外福利厚生に示されている部分が，D社のカフェテリアプランの部分である。

## (3) 役割

インタビューでは，福利厚生制度の果たしている役割の程度について，25の施策に関して5点尺度（「5：役割を果たしている」～「1：全く役割を果たしていない」）で尋ねている。

D社の回答の中で，選択肢の「5」が選択された施策には，⑧労使関係の円滑化，⑬優秀な従業員の採用（新卒，中途），がある。これらによって，D社は，福利厚生制度が労使関係と採用について役割を果たしているということを指摘している。

選択肢の「4」が選択された施策には，①従業員の定着度向上，②従業員の転職（離職）度の低下，③仕事モチベーションの維持，④仕事モチベーションの向上，⑤職場での生産性の向上，⑥職場でのコミュニケーションの向上，⑭従業員の企業への信頼感の醸成，⑰従業員の家庭生活への支援，⑱従業員の介護・育児生活への支援，⑳職場での一体感の醸成，がある。これらによって，D社は，福利厚生制度が従業員のモチベーション向上，働き方，および職場外での生活支援について役割を果たしているということを指摘している。

これについて担当者は，次のように述べている。

「あとは上手に生きる術とか，社会的な変化に対応する何らかのフォローがこれらの重点になっていくのだと思います。例えば，日本は少子化していますから，親の扶養という問題がいずれ出てくると思いますが，今のメニューの中では，なかなかそれを直接支援するのはありません。バリアフリー

表3 D社の福利厚生制度カテゴリー別一覧(抜粋)

カテゴリー	メニュー	法定外福利厚生		労働組合の事業	
		法定福利厚生			
		コアメニュー	セレクトメニュー		
生活支援	全般	ベネフィット・ステーション			
	会社生活支援	作業服購入, 作業服/事業服クリーニング, 給食制度, 自由食堂, バン販売, 社員駐車場, 売店等	クリーニング補助, 給食補助, 支社等食事券補助等		
	家庭生活支援	寮/社宅, 車両購入融資, 中古車・単車融資等	寮・社宅, 住宅寮費用補助, 車検・修理費用補助, 部品用品購入補助等	マイカー購入資金貸付	
	健康増進 レクリエーション	スポーツ/レジャー用品, 貸出, 親和会, スポーツクラブ後援会等	フィットネスクラブ利用補助, スポーツ用品購入補助, 親和会部費補助, 職場文化行事費用補助, 自社スポーツクラブ後援会費補助等	スポーツ/レジャー用品貸出 各種施設割引	
	リフレッシュ	リフレッシュ休暇, 旅行相談	宿泊施設利用補助, 個人旅行補助, 組合福祉センター利用補助	リフレッシュローン	
ライフプラン	能力開発・自己啓発	(各種能力開発研修)	通信教育補助, 資格取得費用補助, 社内外国語教室補助, 通学講座受講補助, 書籍購入費用補助等		
	財産形成	財形制度, 持株会	財形住宅・年金貯蓄積立補助, 持株会積立補助等		
	結婚	結婚祝金, 社宅	寮・社宅	結婚祝金	
	出産・育児・教育	育児休暇給付, 出産育児一時金, 出産手当金, 年金教育資金貸付	出産祝金, 託児施設, 財形教育ローン	託児施設利用補助, ベビーシッター利用補助, ベビー用品費用補助, 子供の教育費用補助	出産祝金
	持家取得		不動産斡旋・販売, 不動産特別割引, 財形住宅融資, 財形持家転貸融資	財形住宅融資利子補給, 住宅費用補助	
	生活設計支援			ライフプランセミナー	グリーンライフの集い, グリーンライフ相談
	社会貢献			ボランティア活動費用補助, 募金デスク	
	退職	雇用保険, 年金制度(厚生年金), 健康保険任意継続	OB会, 企業年金, 財形年金		
	健康管理	健康診断		人間ドック/肺ドック/脳ドック利用補助(本人)(家族), 禁煙サポートプログラム費用補助, 予防接種費用補助	
	不慮の事態への備え		生命保険/損害保険	グループ保険掛金補助, 全労済共済掛金補助	
不時救済・対策	病気・ケガの時	医療費	自社病院入院差額ベッド援助金 傷病見舞金	介護費用補助	傷病見舞金
	病気・ケガで給与支給が無い時	傷病手当金	長期療養見舞金, 傷病特別見舞金		傷病見舞金
	障害がある時	障害年金	障害児育成援助金		
	病気・ケガで退職する時		傷病退職者特別金, 傷病退職者子供育英年金		
	死亡	埋葬料, 遺族一時金, 遺族年金	弔慰金, 遺族年金		弔慰金
	家族のケアサポートが必要な時	介護機器貸付	ホームヘルプ利用援助金 介護クーポン制度	介護費用補助	
	災害時		災害見舞金		住宅災害見舞金
	生活資金が必要な時		非常時貸付金, 財形一般融資, 教育/福祉ローン		生活資金貸付
	困った時				生活相談

出所：D社の提供資料に基づいて筆者作成。

工事補助とかはないですし、社宅や寮においても、バリアフリーを前提とした施設にはできません。かなり昔に建てたものですから…こういった時代変化を捉えた何らかの施策というのが、今後、必要になってくると思います」

次に、D社の回答は、選択肢「2」が選択された施策には、⑮従業員の資産形成、⑳従業員の企業コンプライアンスへの理解度向上、㉑従業員の仕事改善や提案活動への参加度向上、がある。これによって、D社は、従業員の資産形成、企業コンプライアンスへの理解度向上、従業員の仕事改善や提案活動への参加度向上について、それほど役割を果していないということを指摘している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「要は、活性化なり従業員満足というものも時代によってきっと変わると思います。相手にされなくなってしまうかもしれません。従業員のニーズを捉え、多少迎合したと思われるでも、ついていくのが肝要かなと思います」

#### (4)変化

D社は、2001年10月にカフェテリアプランを導入している。それは、2000年頃の事業見直しを契機に、人への投資することを重視していこうという姿勢を強く打ち出したことによっている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「カフェテリアプランの導入は、2001年の10月からです。まず、制度の全容という点でいけば、当社は、2001年にカフェテリアプランを導入するまでは、いわゆる、一般的な施設管理などをやってきました。古い会社です。もう80年、90年近く経っていると思いますので、寮、社宅をはじめ、スポーツ施設であるとか、そういったものは一通りありました。これはもう、当社と同じくらい古い企業は、ほとんど持っていたと思うのですが、それに対して新しい建物や施策を導入しようとして、2001年10月にカフェテリアプランを導入しました」

「2003年4月以降ですが、当社の場合は、転換期がありまして、ちょうど2000年頃だと思います。当社は、1990年代後半に、社長が初めて米国の企業から就任しました。米国の企業の持株比率が上がって、完全に親子の関係が出来上がりました。その時に合わせて、事業見直しをしました。親会社の支援を仰いだのは経営危機によるものですが、事業見直しをしたのが、2000年3月でした。その後、あとは人への投資をどんどんやっっていこうという転換期が来ました。福利厚生においても、その時に、カフェテリアプランを導入したということです。そこでの本旨というのは、お仕着せの福利厚生というところから転換を図ろうということです」

D社は、今後、拡充したい福利厚生制度については、カフェテリアプランのメニューを使用しやすいようにすることであると考えている。具体的には、メニューの拡大があるが、その一方で、昔から

制定されている施策と今日的な社会問題を解決する施策のバランスをどのようにとるのが検討課題としてある。

また、改廃の対象の1つは、独身寮と社宅である。利用者が少ないこと、および利用するに際しての抵抗感がある理由であるが、組合との協議もあり、課題となっている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「今、老朽化した独身寮や社宅が残っています。維持コストもかかりますし、売却するにも難しい面があります。また、社宅に同じ企業の間と住むということでの抵抗感もあります。利用率は高くありません。公平な福利厚生の分配からすれば、疑問があります」

#### (5)モチベーション向上との関連

D社は、福利厚生制度と仕事モチベーションとの関連（維持と向上）について、それほど直接的、あるいは短期的に影響を与えているとは考えていないが、間接的にみればある程度の影響を与えていると考えている。つまり、福利厚生制度は、同社においては、従業員の活性化の役割を果たしているため、彼（女）らの仕事のモチベーションの向上を引き出していると考えているのである。

これについて担当者は、次のように述べている。

「総論で言わせてもらいますと、我々は、HR関連の部署で福利厚生を担っています。「お前ら何が仕事や」と言われたら、「従業員の活性化が仕事です」というのが広い意味での役割認識です。カフェテリアプランもやっていますが、他にもいろいろなことをやっています。いわゆる企業スポーツクラブの支援であるとか、です。こういったものも含めて従業員の活性化が我々の役割です、ということです」

「活性化の手段はいろいろあって、イベントを催すのもひとつでしょうし、住居を提供するのもあるでしょう。カフェテリアプランのポイントを管理して能力開発を支援したり、生活支援をしたりしています。工場の構内における売店であるとか、構内における社員の利便性を高めたりなどして、要は、この会社に入って、働いて良かったね、と言うように、ずっと思ってもらうことを目的にしています。ピンからキリまであります。住宅からスポーツイベントまであります。その目的は、従業員満足です。それが、時代によって色々変遷してきたのだと思います。それまでは保養施設だったり、社宅だったりしたのが、今はどんどん形を変えてきて、カフェテリアプランだったりしています。でも目的はひとつだと思います」

## 4. H社

### (1)基本的な考え方

H社は、教育・語学・生活・介護という4つの事業領域において、カンパニー制によって商品や

サービスを提供している企業である。創立は、1955年である。1995年にそれまでの職能資格制度を中心とした人事制度から成果主義を中心とした制度への改革に着手している。同時に、福利厚生制度について「いざというときの補償」「将来への自助努力援助」および「育児・介護援助」という新しいコンセプトを定めている。これらのコンセプトに基づいて、職務に注力できる環境を整え、安心感を与えること、および従業員の自助努力によるライフプラン形成を援助するということを目指したのである。また、その改革の中で、カフェテリアプランの導入がある。

カフェテリアプランの導入は、当時、H社の「(借上)社宅利用制度」における経済的な負担の増加および従来のメニューでは若年層にとって利用するメリットが少なく、不公平感があったことが背景としてある。

H社には、すべての社内制度を貫く上位思想に、「自由と自己責任原則の徹底」「実力主義を強く反映した賃金体系」および「チャレンジングで知的生産性の高い風土づくり」がある。よって、H社のカフェテリアプランは、これらの思想の具体化施策として新しい人事制度および能力開発制度と強く関連づけて実施されている。具体的には、カフェテリアプランのメニューは、自己申告制度、ポイント制能力開発およびキャリア・ビジョン申告などのキャリア開発の施策と関連づけて実施されている。

また、厳しい環境の中で、安心して仕事ができる環境を提供すること、および若い従業員の関心を向上させて、少しでも彼(女)らのモチベーション向上につながるようにすることが制度設計の基本である。

## (2)施策

H社の福利厚生制度の施策には(カフェテリアプランを含む)、①住宅支援(自社所有の社宅・独身寮、借り上げ住宅・独身寮、住宅手当、持ち家支援の社内融資制度)、②医療支援(健康診断、個人負担の人間ドックへの会社補助、生活習慣病検診、メンタルヘルス、長期所得補償、介護ヘルパー派遣(費用補助を含む)、看護・介護休職制度)、③育児支援(育児補助・ベビーシッター補助、託児所・保育施設、配偶者出産休暇、再雇用制度、育児支援のための休暇・短時間勤務制度、出産前後の有給休暇)、④慶弔・災害(慶弔・災害見舞金、死亡退職金・弔慰金制度)、⑤財産形成(財形貯蓄・社内預金等の財産形成援助制度、従業員持株制度)、⑥レジャー支援(契約型余暇施設)、⑦情報提供(資産管理の外部委託)、⑧自己啓発(公的資格取得支援・通信教育支援、リフレッシュ・自己投資のための長期休暇)、⑨その他(社員食堂等の給食施設、休暇制度(夏期休暇(連続三日間)や年末・年始休暇を含む))があり、幅広く従業員の仕事と生活を支援している。

具体的に、カフェテリアプランのメニューの内容は、育児・教育、医療、介護、健康増進、財産形成、リスクヘッジ、住宅と生活全般にわたっている。

カフェテリアプランのメニューの内容を示したものが、表4である。

## (3)役割

インタビューでは、福利厚生制度が果たしている役割の程度について、25の施策に関して5点尺度



(「5：役割を果たしている」～「1：全く役割を果たしていない」)で尋ねている。

H社の回答の大半は、選択肢の「5」「4」である。「5」を選択した施策には、①従業員の定着度向上、⑬優秀な従業員の採用(中途)がある。「4」を選択した施策には、②従業員の転職(離職)度の低下、③仕事モチベーションの維持、⑤労使関係の円滑化、⑨会社に対する貢献へのインセンティブ、⑩優秀な人材の流出防止、⑫社会保障の補完、⑭従業員の企業への信頼感の醸成、⑰従業員の家庭生活への支援、⑱従業員の介護・育児生活への支援、がある。これらによって、H社は優秀な人材を採用する重要性、従業員が企業へ貢献する重要性、および、従業員の家庭生活を支援する重要性ということを指摘している。

その一方で、選択肢の「1」「2」を選択した施策には、⑯企業文化の形成、⑳従業員の仕事行動のスピード化、㉑従業員の社会貢献活動への参画度向上、㉒従業員の企業コンプライアンスへの理解度向上、㉓従業員の仕事改善や提案活動への参加度向上、がある。

これについて担当者は、次のように述べている。

「狙いとしては、仕事が一番できるような環境を作りたいと思います。よって、この福利厚生制度には、従業員が安心して仕事ができるような効果があるかと思っています。モチベーションの維持・向上の役割はありますが、やはり一番は仕事です。当社は、安心して働ける環境を作っていくのが基本方針です」

「若い人たちが、安心して働いてくれるような福利厚生制度にしたいと思います。現在、社会的にもいろいろな問題があります、その中の一つとして、福利厚生制度は将来どうなるか分かりません。例えば、年金制度はどうなるのでしょうか。これを保障できるような制度に力を注ぎたいと思います。今、会社は、20代の若い人が支えていると思います。ただし、この若い人達は、多分、福利厚生制度について、それほど関心を持っていないかもしれません。しかし、だんだん年をとって、30代、40代になって、育児支援などの制度を利用し始めると、モチベーションも少しは上がることを期待できるのではないかと思います」

#### (4)変化

5年・10年前と比較して、H社の福利厚生制度には大きな変化はない。H社は、1995年に日本で初めてカフェテリアプランを導入した企業である。カフェテリアプランは、従業員がメニュー化された福利厚生施策から自分の都合や必要性に応じて利用するものを選択できる制度で、メニューごとの点数を自分の持ちポイントの範囲内で活用することができる。その内容は、育児・教育、医療、介護、健康増進、財産形成、リスクヘッジ、住宅まで生活全般にわたっている。

毎年そのメニューについて、少しずつではあるが変更している。現行のメニューは、1995年の最初のメニューと比べると、倍増している。インタビュー時の同社のカフェテリアプランのメニューを示したのが、表4である。

これについて担当者は、次のように述べている。

表4 H社のカフェテリアプランのメニュー

系統	メニュー	ポイント数	具体的な内容	ポイント消化の申請方法	課税
住宅	1. 住宅ローン利子補給	貸付金残高により変化	銀行での金利が3%を越えている場合にその超過分を支給する。	全員5月と6月に自動消化する。	非課税
	2. 住宅財形補助	補助額÷1000	上限が、一月分の積立額まで補助する。	毎年度末に希望者を募集し補助申請と同時に申請する。	課税
育児・教育	3. 東京本部事業所内託児施設利用補助	20ポイント/年	東京本部の社内託児施設利用する場合に補助する。	既に利用している人は年度始めに自動的に消化される。年度途中から利用する人は利用開始時に自動消化する。	非課税
	4. 託児施設利用補助	補助額÷1000÷2	小学校就学前までの子供、および学童を養育する従業員で、自らの就労のために子供を公営・民営の託児所に預けている場合に補助する。託児施設の月次の利用料金範囲で、月額最大1万4000円を補助する。	利用したときに補助申請と同時に申請する。	課税
	5. ベビーシッター利用補助	補助額÷1000	子育て中の従業員が自らの就労のためにベビーシッターを利用した場合に補助する。	同上	課税
	6. 進研ゼミ受講料補助	補助額÷1000	従業員の子弟が進研ゼミを受講する場合に、その利用額まで、1000円単位で補助する。	同上	課税
	7. アンファミーユ食材利用補助	補助額÷1000	従業員が育児に購入して、フループ会社のアンファミーユから食材を購入する場合に、その利用額まで、1000円単位で補助する。	同上	課税
	8. 人間ドック補助(本人)	補助額÷1000	30歳以上の社員で、人間ドック対象者がオプション(追加選択)検診を受けたい場合に利用できる。	同上	非課税
健康増進	9. 人間ドック補助(家族)	補助額÷1000	30歳以上の社員の家族で、人間ドックを受けた場合に利用できる。実費を上限に補助がある。	同上	課税
	10. 整体・マッサージ利用補助	補助額÷1000	身体回復を目的にした整体やマッサージの利用に対して、1000円単位で補助する。	同上	課税
	11. スポーツクラブ利用補助	補助額÷1000	身心の鍛錬を目的としたスポーツクラブの利用に対して、1000円単位で補助する。	同上	課税
医療	12. 医療費補助(健康保険内診療)	補助額÷1000	健康保険診療による自己負担分の実費について補助する。	同上	非課税
	12. 医療費補助(健康保険外診療)	補助額÷1000	健康保険外診療(例:コンタクトレンズ購入)による自己負担分の実費について補助する。	同上	課税
	13. 入院差額ベッド補助	本人4ポイント/日 扶養家族2ポイント/日	本人あるいは扶養家族が傷病により入院し差額ベッドを使用せざるを得ないときに、1日日本人4000円(扶養家族は2000円)を限度として補助する。	同上	非課税
	14. 入院・障害に伴う家事援助	補助額÷1000	家族の入院や障害のために、家事や育児を目的としてホームヘルパーを利用した場合に援助する。実費を上限に1000円単位で援助する。	同上	非課税
リスクヘッジ	15. 生命保険・損害保険・個人年金保険補助	補助額÷1000	生命保険、医療保険、介護保険、損害保険、火災保険等、年末調整の対象となる民間保険に対して補助する。年間の保険料に対して1000円単位で補助する。	同上	課税
	16. ベネッセインシュアランスサービス自動車団体保険補助	補助額÷1000	グループ会社の保険代理店BIS(ベネッセインシュアランスサービス)で、自動車保険を利用する場合に、年間の保険料に対して1000円単位で補助する。	同上	課税
	17. カウンセリング・コンサルティング受講補助	補助額÷1000	社員本人がカウンセリング、ユニサルティングを利用した場合の費用を補助する。(マネー・ライフ・法律など)	利用したときに申請する。	非課税
	18. セキュリティ対策補助	補助額÷1000	社員居住の家にセキュリティ対策(防犯)工事を行ったり、購入したものの費用を補助する。	利用したときに申請する。	課税
介護	19. 介護サービス利用補助	補助額÷1000÷2	家族の身体介護のためにホームヘルパーの利用や介護施設の利用、および介護費用について補助する。	利用したときに補助申請と同時に申請する。	非課税
財産形成	20. 年金財形補助	補助額÷1000	上限が、1ヶ月分の積立額まで、1000円単位で補助する。	補助申請と同時に申請する	課税
	21. 一般財形補助	補助額÷1000	上限が、1ヶ月分の積立額まで、1000円単位で補助する。	同上	課税
	22. 持株会奨励金(定率・定額)	10ないし5ポイント	持株会参加者で月々の積立を行っている人を対象に実施する。給与・賞与での積立金の10%を補助する。	同上	課税
	23. 持株会奨励金(継続積立)	支給額÷1000	持株会参加者で、かつ10月給与時点で6ヶ月以上継続積立をしている人を対象に実施する。1ヶ月の積立額範囲内、1000円単位で補助する。	同上	課税
	24. 持株会奨励金(入会奨励金)	補助額÷1000÷2	持株会へ入会する場合、最大で50000円まで奨励金を補助する。	同上	課税
	25. 持株会奨励金(拠出再開奨励金)	補助額÷1000÷2	積立を休止していた人が積立を再開した時、上限20,000円まで補助する。	同上	課税
	26. 持株会奨励金(再入会奨励金)	補助額÷1000÷2	持株会へ再入会する場合、最大で25000円まで奨励金を補助する。	同上	課税

出所: H社の提供資料に基づいて筆者作成。

「5年前、10年前と比べると、福利厚生制度の内容には特に変化はありません。カフェテリアプランを導入したのは1995年です。現在のメニューは最初のメニューと比べると、倍増しました、従業員の声を聞き、必要と思われる施策を作っていました」

H社は、今後、拡充したい福利厚生施策については、特にはないと考えている。しかし、社会的環境の変化によって、例えば、法律が変化すれば、H社は福利厚生制度のメニューを変更する意向がある。また、社内のコミュニケーション不足のために、メニューについて、従業員からの意見が担当者まで届かない状況も生じている。その一方で、従業員はメニューの内容をしっかりと把握していないので、それによる問題も生じている。よって、H社はこれらの問題をいかに解決するのかについて、検討課題であると考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「拡充したい福利厚生制度は特にありません。でも、法律の変化によって、あるいは社会的な要請によって、福利厚生制度のメニューを変えていきたいと思います」

「カフェテリアプランのメニューは、非常に多く作りました。しかし、まだ足りないと思います。また、従業員は忙しくて、自社の福利厚生制度をそれほど知らないようです」

「当社には、こんなにメニューがある、使ってください、と公開しています。しかし、従業員からすれば、あるメニューは使えないとか、こんなメニューがないとか、というような問題が発生しています。つまり、企業として、従業員の思いが十分に伝わってきていないと感じています。もう少しコミュニケーションをはかり、従業員からは、もっと詳しいことを教えてもらいたいと考えています。例えば、必要なメニューがあれば、従業員から積極的に要望を上げてほしいということです」

H社は、施策の改廃については、特にはないと考えている。また、住宅に関する施策については、ある程度縮小している。

これについて担当者は、次のように述べている。

「改廃したい福利厚生制度は特にありません。でも、住宅に関する施策は費用がかかりますので、ある程度縮小することを考えています」

##### (5)モチベーション向上との関連

H社は、福利厚生制度と仕事モチベーションの関連（維持と向上）については、それほど直接的、あるいは短期的に影響を与えているとは考えていないが、間接的、あるいは長期的にみればある程度の影響を与えていると考えている。

これについて担当者は、次のように述べている。

「福利厚生制度に関連して多くの施策をつくりました。それらについて、毎年、変更しています。モチベーションを向上する視点から作ったメニューがないとは言えませんが、施策を作ったからと言って、すぐにモチベーションが向上するとは言えないと思います。…しかし、従業員のモチベーションを向上させるためには、ある程度、福利厚生制度を変える必要があると思います、ただし、企業の福利厚生費には限界がありますから、十分に検討しないとできないと思います。…すぐに従業員のモチベーションを向上させることはできませんが、長期的には影響があると考えています」

## 5. 要約

このインタビュー調査の要約は以下表5のとおりである。

表5 要約

質問項目 企業名	A社	B社	D社	H社
(1)基本的な考え方	経営理念の展開である。また、従業員の仕事と生活の根底を支え、あるいは、従業員の働きやすさ、働きがいの支援をすることが主眼となっている。	時代の変化に対応するものである。「従業員の自由選択度をアップさせる」という理念に基づいている。	経営戦略の変化である。「人への投資」という理念に基づいている。	経営理念の展開に基づいている。また、安心して仕事ができる環境を提供すること、若い従業員の関心を向上させて、少しでも彼（女）らのモチベーション向上につながるようにすることが制度設計の基本である。
(3)役割	従業員の育児・介護生活への支援、従業員の自己啓発・キャリア開発への支援、がある。	職場でのコミュニケーションの向上、労使関係の円滑化、社会保障の補完、従業員の企業への信頼感の醸成、従業員の資産形成、企業文化の形成、従業員の家庭生活への支援、従業員の介護・育児生活への支援、従業員の自己啓発・キャリア開発への支援、職場での一体感の醸成、がある。	労使関係の円滑化、優秀な従業員の採用（新卒、中途）、従業員の定着度向上、従業員の転職（離職）度の低下、仕事モチベーション維持、仕事モチベーションの向上、職場での生産性の向上、職場でのコミュニケーションの向上、従業員の企業への信頼感の醸成、従業員の家庭生活への支援、従業員の介護・育児生活への支援、職場での一体感の醸成、がある。	従業員の定着度向上、優秀な従業員の採用（中途）、従業員の転職（離職）度の低下、仕事モチベーションの維持、労使関係の円滑化、会社に対する貢献へのインセンティブ、優秀な人材の流出防止、社会保障の補完、従業員の企業への信頼感の醸成、従業員の家庭生活への支援、従業員の介護・育児生活への支援がある。
(4)変化とその理由	両立支援とメンタルヘルス支援を充実したことである。その理由は、社会的な要請でもある女性の活躍を促進し、企業として、従業員の働きやすさを支援し援助しているという姿勢を打ち出したことによるものである。	カフェテリアプランを導入したことである。その理由は、社内外の環境の変化によって、企業として、社会的な変化に対応する必要性があったことによるものである。	カフェテリアプランを導入したことである。その理由は、2000年の頃のリストラで、企業は人への投資することを重視しているということである。	1995年にカフェテリアプランを導入したことである。その理由は、経営理念の展開に基づき、人事制度およびそれに伴う関連施策の見直しをしたことによるのである。
(5)モチベーション向上の関連	間接的、長期的にある程度の影響を与えている。	間接的、長期的にある程度の影響を与えている。	間接的にある程度の影響を与えている。	間接的、長期的にある程度の影響を与えている。

出所：筆者作成。

#### IV. 考察

上述の内容に基づいて、簡単な考察結果を提示しておこう。

第1に、日本企業の福利厚生制度は、その発展の経緯において、企業に果たす役割については、変化しつつあるということである。具体的には、以下のとおりである。

従来、それが果たしてきた役割は、①従業員の病気や労災上の費用、あるいは住居に関する費用を企業が負担することによって彼（女）らが安心して勤労できる環境を与える役割、②長期雇用を確保できることや定年退職後の生活に安心感を与える役割、および③公共部門の提供する社会保障を補完する役割であった。ただし、これらについては、今日、その役割が果たす程度において、低下しつつある。

その一方で、今日、社会的、法律的、および経済的な環境変化の影響によって、福利厚生制度の果たす役割も変化しつつある。新しく、④従業員の介護・育児生活への支援をする役割、および⑤従業員の自己啓発・キャリア開発への支援をする役割が登場している。ただし、これらについては、今後、その果たす程度において、強くなることが十分に予想される。

インタビュー調査でも、上述の指摘があり、例えば、A社、B社、H社においては、とくに④⑤を充実させて行なっていることが判明している。

第2に、福利厚生制度は、従業員のモチベーション向上に対して、間接的、かつ長期的に影響を与えているということである。

ここで、間接的な影響とは、従業員に対して福利厚生制度の施策を付与することが、必ずしも直接的に彼（女）らのモチベーション向上につながったり、仕事への取組みのインセンティブとなったりするとは限らないということである。

また、長期的な影響とは、従業員に対して福利厚生制度の施策を付与することが、必ずしも短期的にあるいは即時的に彼（女）らのモチベーション向上につながったり、仕事への取組みのインセンティブとなったりするとは限らないということである。今日、企業は、福利厚生制度において従業員の自己啓発・能力開発のための諸施策の提供を勧めており、そこでは、長いキャリア開発による長期的な人材開発や育成を意図している。よって、彼（女）らは、それほど強くはないが、モチベーションを維持することが従来に比べて可能になっている。

これについては、従来研究のレビューにおいては、西久保（2004）も指摘している。また、上述したインタビュー調査の結果からも、特に、この4社においては、従業員のモチベーション向上に間接的に、かつ長期的に影響を与えているということが判明している。

#### 【参 考 文 献】

郭琳（2009）「企業の福利厚生制度に関する研究－従業員のモチベーション向上の視点から行った調査を中心に－」

岡山大学大学院社会文化科学研究科修士論文、未刊。

企業福祉・共済総合研究所編（2002）『福利厚生・退職給付総合調査』企業福祉・共済総合研究所。

生命保険文化センター編（2003）『平成14年度企業の福利厚生制度に関する調査』生命保険文化センター。

西久保浩二（2004）『戦略的福利厚生』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。

- 松田陽一（2004a）「転換期における企業の福利厚生の研究－岡山県下企業への調査の分析結果を中心にして」, 岡山大学産業経営研究会編『研究報告書』, 第39集, 1－52頁。
- 松田陽一（2004b）「企業の福利厚生における今日的な変化に関する研究～資料および調査結果の内容を中心にして」『岡山大学経済学会雑誌』, 第36巻, 第3号, 75－89頁。