

クライアント先の若い社員から「福利厚生なんていらないので、その代りに昇給を希望する」と言う衝撃的な意見が出ました。詳しく内容を聞けば、興味のない保養所は利用するつもりはない、休日を社員旅行やレクリエーションに使いたくないなど、若い世代がイメージする「福利厚生」の本音が見えてきました。

株式会社コンフォダブル・ライフ・コンサルティング
代表取締役

宮代 勉

URL <http://c-l-c.nagoya>

E-mail info@c-l-c.nagoya

2016

11

November

社員が本当に求めている 現代社会に必要な 「福利厚生」を考察する

図1 福利厚生とは

●法定福利厚生

- ・健康保険
- ・年金保険
- ・雇用保険
- ・介護保険
- ・労災保険 など

●法定外福利厚生

- ・住宅手当、社宅
- ・財形貯蓄制度
- ・慶弔、災害見舞金
- ・保養所
- ・社員旅行
- ・勤続表彰
- ・資格取得補助
- ・ストックオプション など

福利厚生とは何か？

現代社会に必要な「福利厚生」を解説する前に、福利厚生とは何かを考えてみましょう。貴社には、その基本をきちんと理解している社員（従業員）の方はどの程度いますか？では、自社にとって福利厚生の「何が必要なのか」を解説します。福利厚生は、「法定福利厚生」「法定外福利厚生」に分けることができます。

まず「法定福利厚生」は、法律によって使用者（会社）に義務付けられている福利厚生を指します。そう「社会保険」です（図1・上）。「法定外福利厚生」は、法律によって義務付けられていないもので会社が任意で行い、会社独自で定める福利厚生を指します。会社に

よって特徴のある様々な種類の福利厚生が存在します（図1・下）。

「健康保険は必要ない」という社員はまずいないでしょうが、本稿リード文にあるクライアントの若い社員は、法定福利厚生と法定外福利厚生を知らず一括りにして「福利厚生」と発言していました。しかし、発言した内容は本心であり、福利厚生には必要ないものが多いというイメージが変わりはなかったのです。

社員に福利厚生を正しく理解してもらうためには、法定福利厚生とその必要性を説明することが必要です。その上で法定外福利厚生として、その会社が独自で提供している福利厚生を知ってもらい、社員に正しく福利厚生を理解してもらうよう

うにした方がいいでしょう。そうすると、法定外福利厚生が、社員にとって魅力あるものかどうか重要になります。会社が用意した法定外福利厚生が必要ないものと判断されてしまつては、会社としても経費を掛けて用意した意味がありません。自社に勤務する社員の全世代が、どのようなものを必要としているのかをきちんと認識して「魅力のある福利厚生」を提供したいものです。

なぜ福利厚生が必要？

福利厚生は、社員と配偶者・家族の健康や生活の福祉を向上するために行なう施策です。会社が社員に対して給与とは別に、社員に提供するある種の報酬とも言えるでしょう。

それは社員のみならず、その配偶者・家族も同じように利用できるようなっていることが多く、会社と

しては、社員の経済的支援や配偶者・家族とのコミュニケーションを取りやすい環境を提供し、社員の労働意欲を掻き立て、会社への帰属・貢献意識を高め、長く働いてもらう環境を提供する目的があります。

法定外福利厚生は、会社によりその取り組みは様々で、一般的には大企業の方が充実した内容が用意されている傾向にあります。

最近では、充実した福利厚生を提供してくれるアウトソーシング専門の会社もあります。それは、福利厚生の重要性を再認識し、考え直している会社が増えてきていることを意味しています。会社の基本は、やはり「人材（人財）」です。人材の採用、定着には福利厚生は重要な要素であるといえるでしょう。

その福利厚生はどのような変化してきたのか、過去の福利厚生を思い出してみましょう。

昭和の福利厚生

筆者が社会人になり、最初の会社で働き始めたのは1982年（昭和57年）でした。今思えば、昭和末期の頃ではありましたが、当時、筆者にとって福利厚生といえば、「社会保険」「保養所」「社宅や社員寮」「社員旅行」程度しか、思いつきませんでした。同会社には6年半ほど在籍勤務していましたが、当時独身だったこともあり、結局、会社の保養所を利用したことは一度もありませんでした。

社員旅行は、土日を利用した温泉一泊旅行で、出欠確認無しの強制参加でしたので、それが当たり前と思っていました。正直なところあまり興味はなく、仕方がなく参加したという感じでした。

もしかすると、昭和末期の社員旅行とは既にそんな感じだったのかもしれない。当時は、法定外福利厚

生といっても多くの選択肢が用意されていたわけではなく、どの会社も同じような内容でした。

例えば、社員旅行ですがまだ終身雇用や社員との家族的な付き合いが当たり前の時代には必要なイベントだったのでしょう。日頃は残業続きで社員とコミュニケーションを取れる場が少なく「旅行を通じてコミュニケーションを！」という方針もあつたのです。

昨今、一部の会社で社員旅行の復活が図られているケースもありますが、若者に敬遠されている感じは否めません。

昭和から平成になり、28年目の現在、世の中の経済状況を筆頭に様々な変化があり、進歩してきたことを考えると、福利厚生も昔のままでは通用しないことは充分考えられます。では、現代社会においては、どのような福利厚生がいいのでしょうか？

現代社会に求められる 本当の福利厚生

弊社のコンサルティング事例になりますが「どのような福利厚生があつたら嬉しいですか」と尋ねました。すると、次のような回答が得られました。

- ・ 託児所支援
- ・ ペット飼育補助
- ・ (有名) テーマパークの年間割引券
- ・ ホテルの宿泊補助
- ・ 社有車の私用制度
- ・ (仕事に関係ない) セミナー受講補助
- ・ 仮眠スペース
- ・ 誕生日休暇

この背景には何が隠されているのでしょうか？仕事とプライベートでの人間関係は別、生活スタイルの変化で自分の時間を有意義に過ごしたいなど、個人、あるいは家族を優先したい意識があるのは事実です。社

員同士で何かをするという意見はありませんでした。

高度経済成長期のような長時間労働はなくなりつつある一方で、終身雇用は約束されておらず、退職金もあてにならない、年金でさえどうなるかも定かではなく、健康保険の自己負担3割がいつ上がるかなど、不安要素が山ほどある現代に社員が求めるものは一体何でしょうか？

退職金ではなく、会社が積み立てる費用を社員個人が運用する、それが退職金代わりとなる確定拠出年金（日本版401K）に見られるように、個々人に任せられるものに変化しています。一言で表現するのであれば、福利厚生の対象が「ハコモノ」から「人」に移り変わってきたのです。

そんな生活スタイルにあった福利厚生のキーワードは、「ダイバーシティ」「ワークライフバランス」この2つです。将来、会社で

「ダイバーシティ」とは、働き方の多様性のことです

従来の、会社に通勤して決められた時間帯に働くだけではなく、社員の様々な生活スタイルを考え、フレキシブルに働ける職場環境のことです。

例えば、フレックスタイム、テレワーク、在宅勤務といえはお分かりいただけるでしょうか。これからは、自宅で要介護者と生活する際に働き方が大きく見直されていくでしょう。

「ワークライフバランス」とは、仕事と生活の調和のことです

やりがいのある仕事と充実した私生活を両立させるという考え方です。「ワークライフバランス＝残業0」というイメージが先行していますが、それは一つの施策であり、決してそれだけではありません。業界・職種によってワークライフバランスの取り組みは様々であり、会社の数だけワークライフバランスがあると言っても過言ではありません。ワークライフバランスは、単に仕事と生活の時間的なバランスを取るということではありません。

図2 「ダイバーシティ」と「ワークライフバランス」の概要

の働き方の変化に対して必須の考え方です。今後、これらを考慮せずに従来の働き方を続ける会社に「明るい未来はない」と言われています(図2)。

では、2つのキーワードからどのような福利厚生を
実現できれば、社員にとって有意義なものになるのか
考えてみましょう。

- ・ 育児、介護休暇の拡充
 - ・ 私傷病休暇制度
 - ・ フレックスタイムの導入
 - ・ 在宅勤務補助
 - ・ 確定拠出年金(日本版401K)の採用
 - ・ 社内マツサージ
 - ・ 副業支援
 - ・ 私服勤務デー
- 会社によっては、既に福利厚生として実現されている項目もあるかと思いますが、見かけだけの福利厚生も見受けられます。このように、福利厚生として名を連ねているだけで、社員が有効に利用することができないケースもあります。
- 実際の事例では、長期育児休暇制度を採用した会社において、女性社員がその制度を利用して、育児休暇後にそのまま退職してしまう現状です。その理由は、育児休暇後に仕事に復帰するためのプログラムが用意されておらず、社内で浦島太郎状態になり仕事についていけず退職に至ってしま

うというものです。

長期育児休暇制度をきちんと整備している会社であれば、例えば、復帰する数カ月前から週1日勤務から週2〜3日勤務として、完全復帰するためのスケジュールを準備しています。

貴社には、ただ存在するだけの福利厚生で、利用目的が明確でない福利厚生が存在していませんか? 今後見直しを図るにあたり、本稿で挙げた事例をぜひ精査してください。

福利厚生の未来は多種多様である

少子高齢化問題が、いよいよ現実のものになりつつあります。「2018年問題(18歳人口の減少)」「労働生産人口の減少」「超高齢化社会による要介護者の増加」これらの影響により「高度経済成長期のような長時間労働、残業ありきの労働スタイルはなくなり、

短時間労働にシフトする」と言われています。

リタイアしたシニア世代が短時間労働で社会復帰するケースが増加し、女性活躍推進法により女性の社会復帰も増加してくるでしょう。また、副業が認められるようになると、より労働条件が複雑になってくること予想されます。

このような労働者や労働環境、条件が変化していく中で、いかに社員を採用し、確保していくかが会社の未来に向けた大きな課題となります。

その課題解決の一つのアイテムが「福利厚生」なのです。社員やその家族の生活にとって有意義であり、その会社で働こうと心から思える新しい福利厚生を作り出してください。

今後、要介護者がいる家庭が増加するのは間違いありません。当然、会社の規模に関係なくテレワークや在宅勤務も増加することで

しょう。在宅勤務者に手厚い福利厚生もいいアイデアかもしれません。

例えば、自宅で仕事をするためにインターネット料金や電気代を補助するなど福利厚生です。

また、副業に対する福利厚生のあり方も考える必要が出てくるでしょう。コンビニで2〜3時間のバイトや、自宅でインターネットを利用した副業もあり得ます。副業の形態によるでしょうが、本業の会社の福利厚生が副業でも適応されれば社員は喜びます。

近い将来、徐々に現実となる「働き方の多様性」「ワークライフバランス」による、労働環境・条件の変化、女性の社会復帰、シニア人材の再雇用を、考慮した新しい福利厚生が会社の未来を支える一つの大きな柱になるのではないのでしょうか。

早速、貴社でも「福利厚生」を見直してみたいかがですか。