

特集

# 転換期の企業福祉



東京大学  
社会科学研究所教授

**仁田 道夫**

法政大学  
キャリアデザイン学部教授

**武石 恵美子**

対談

## これからの企業福祉

## 企業福祉の意義と必要性

**仁田** 本日は、「これからの企業福祉」がテーマですが、そもそも従業員に対する企業福祉は必要なのでしょうか。最近では、企業は現物給付をするのではなく、その分を賃金に回せばいいと考える人もいると思いますが。

**武石** 法定外福利厚生費（社宅、保養所施設など）に関しては現金化して従業員に直接支払い、法定内福利厚生費（社会保険料の事業主負担など）については税金化して国が徴収し、もう企業は福祉を負担する必要はないという考え方ですね。

これについての議論は、どういう企業福祉を想定するかで随分違いそうですね。一口に企業福祉といっても、例えば業務用社宅など業務に関連したもの、業務に関連しない保養所のようなもの、さらには給与以外の経済的な利益など数多くあります。ですので、それをまとめて議論するのは難しいですね。

**仁田** 国によっても企業福祉の中身が違いますし、最近話題となっている企業年金なども賃金の一部として捉えることができます。でも、なぜ企業年金があるのかは意外と議論されていませんね。

企業福祉におけるいくつかの事業は歴史の偶然、時代の状況で登場してきました。退職金は、戦前、定着対策で始まり、企業に制度化を義務づける法律により促進されました。また、家族手当は戦時期の生活保障として普及しました。しかし、それらが戦後も定着してきたのには理由があるはずですね。

**武石** 企業福祉は、従業員の長期継続雇用を促し、従業員もそれを求めるという点で、労使が安定した関係を構築するひとつの役割を担ってきました。しかし、企業にとって長期継続雇用をこれまでのように維持することについては多様なスタンスがでてきており、働く側にも勤め先や仕事に対する意識が変化してきています。実際、退職金の前払い化をすすめたり、企業年金から確定拠出年金へ移行している企業もでてきました。

**仁田** 企業福祉が賃金かという問題を考えるうえで、松下方式の退職金改革がどうだったのかを調

べるのもひとつの方法だと思います。

**武石** 導入時に比べ、退職金の前払い方式を選択する人が増えているようです。

**仁田** しかし松下方式をマネしている企業の話はあまり聞きません。なぜマネしないのでしょうか。

**武石** ひとつは税制上の優遇措置を受けられずに、所得税、住民税が大きくなりトータルで見れば従業員の手取りが少なくなるからでしょうね。でも、退職金をやめて現金化する動きは他にもでてきているようです。

また、退職金には、蓄財的な要素もあるという点もあげられますね。企業福祉の中で、同じものとして長期的な視点で財産形成をする財形貯蓄、社内預金などもあげられますが。

**仁田** もともと、企業が社内預金を始めたのは、資金不足だったからです。当時は金利が高かったので、従業員の余剰資金を社内で集め、それを資金源にして投資していました。企業が成長しているときは、高い利子をつけて社内預金をしても企業にとってはメリットがあったのです。単に従業員のためだけではありません。

しかし今は環境条件が変わってきました。金利も下がり、会社の資金調達法も変わりました。

**武石** たまたま企業と従業員のニーズが合致するところで福祉に関する施策が講じられるようになりましたが、それぞれの都合や思惑があるので、企業福祉は両者が話し合っただけで決める必要があるでしょうね。

## 企業福祉とワーク・ライフ・バランス

**武石** 企業福祉に求められるものは大きく変わってきていますね。

**仁田** 代表的な非法定福利のひとつに保養所があります。かつては企業が提供する保養所を使って安く家族サービスをすることは、大きなメリットでした。しかし、所得水準が上がり、レジャーニーズが多様化すると、保養所に支払っている企業負担の分を現金支給して欲しいという議論もでてくる。しかし、どういう条件だったら現金化するのが合理的か、実はよくわからないのです。ま

た、現金で社員に払ったら所得税がかかるなどの税制上の問題もあります。

**武石** それは企業福祉全般にいえることです。

**仁田** 現物給付に課税することも考えられなくはないですが、非現実的です。しかし、現実問題として保養所は減っているのですか。

**武石** 減っていますし、減らしたい企業も多いのが実情です。たとえば、ある保険会社は多くの保養所を閉鎖しました。どこの会社も、今ある保養所を有効活用すべきか、売り払うべきかの損得勘定をしています。

こうした保養所に限らず、企業福祉は長期的にみたときに、本当に従業員のニーズに合うのか、企業にとって利があるのかを考えるべきです。

**仁田** 家族手当なども変わってきていますね。

**武石** はい。配偶者の扶養手当を、子育て支援や介護に回す企業がでてきています。育児支援などは女性の労働力のひとつの活用策としても注目されています。

**仁田** ワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭の両立）施策も同様ですが、なぜ企業が育児関連支援を行うことを社会が求めるのでしょうか。政府が考えていることならば、国や自治体などの公的な部門がやるべきで、なぜ企業が負担しなくてはいけないのかという議論が必要かと思えます。賃金で払って、必要な人は市場からサービスを買うという仕組みもあり得ると思います。

**武石** 私も、基本的に託児所などの育児支援は公的な部門が責任をもって設置・運営すべきだと思います。アメリカは公的な保育所がありませんから、企業が子育て支援をすると人材を確保できるというメリットが大きい。しかし、日本は公的な保育所の整備も進んでいますので、勤務形態が不規則な病院などは別にして、「子育て支援」というものは、原則論をいえば公的な責任に委ねるべきです。

むしろ、企業には、短時間勤務や在宅勤務などの制度を整えて、仕事と子育てを両立できる、働きやすい環境を整備することが求められていると思います。子育て支援ということではなく、働く人の仕事と子育ての両立ができる環境整備が企業

の役割ではないかと考えています。託児所をつくることと、勤務時間の調整とは意味が違うのではないのでしょうか。その意味で企業が行うワーク・ライフ・バランス施策は福祉的な施策というよりも人事戦略的な施策ではないかと思っています。

**仁田** それは、ワーク・ライフ・バランス施策をどのような形で推進するかによって違うのではないのでしょうか。育児休業は一種の労働時間に関する規制ですが、育児休業中に賃金を支払うと企業福祉となります。

育児休業については、雇用保険からの休業給付だけでなく、健康保険とは別に「出産育児一時金」を支給する企業もあります。実際、休業給付がないと育児休業をとれませんからね。

本当に出生率を上げたいのであれば、生活に必要な分の給料を従業員に保障すべきです。それを企業に負担させれば、企業福祉になります。

**武石** 強制的に負担させるのも福祉ですか。

**仁田** そうだと思います。企業が休業中にお金を払っており、国が税金や社会保険で賄っているわけではありませんから、企業福祉になると思います。

## 企業福祉とポリシーミックス

**仁田** 1936（昭和11）年に、退職積立金及び退職手当法が制定されました。退職金が企業福祉であるとする、これも法律で企業福祉を強制していることになります。

ワーク・ライフ・バランス施策は必要性を感じない企業はベビーシッターの利用料金の補助とか託児施設の設置のような法律で定めた以上のことはやらなくてもいいわけです。あえて社内託児所をつくったり、法定以上の育児休業制度を導入したりというのは、やはり企業が必要だと思うからやるのだと思います。

国が、企業も巻き込んでワーク・ライフ・バランス施策を推進するのは、行政機関が託児所をつくるよりは、企業に助成金を払い社内託児所を作らせた方が相対的に安上がりだとか、働く人のニーズに合っているというような事情があるからで

しょう。企業からみれば、ワーク・ライフ・バランス施策として人事管理上の効果があるから、ただ上から強制されているとは思わないでしょう。

**武石** 今のような育児休業制度は、昔はなかったわけですが、それが法定化されることでほとんどの社員が最低限の休業をとれるようになりました。現状の法定のレベルを上回る制度を企業に求めるとすれば、企業に求める水準を引き上げることになります。そこは企業福祉という任意の制度ではなく、社会政策の問題になってきます。たとえば従業員の両立支援のような社会性の高い施策に関して、企業にどこまで負担を求めるか、今よりも企業に負担を求める場合どのようなインセンティブをつける必要があるのか、今後考えなければならぬ点だと思います。

**仁田** 別の観点からいうと、関連のある政策的課題と企業の経営方針、経営の合理性と従業員のニーズ、双方にとって最適な施策などをいろいろはかりにかけてどうしたらいいのかという議論をすることは、一種のポリシーミックス（様々な政策を効果的に組み合わせること）的なものを提言していくことになるのではないのでしょうか。そのときに、個人が市場でサービスを調達するか、政府が所得再配分政策を通して推進するか、といった議論になります。

そうしたなかで、企業福祉はゼロになることが望ましいという考え方もあるのですが、どの国でも企業が何らかの形で従業員に対して賃金を払う以外のサービスを提供しています。従業員のニーズを充足するものとして企業福祉があるわけで、一概になくなる方がいいとは言えない気がしますね。

**武石** 私もそこはなくせばいいとは思いません。ただ、いままで企業福祉のメニューであった保養所や社宅は、多分従業員のニーズも余りなくなっていき、別な方に移行していくと思います。移行期は、そうした設備に資本を投下してきた企業としては痛みを伴うことだと思います。ただ、方向転換していかないと従業員のニーズと合わないと思います。より従業員が求めるものへと重点をシフトすべきでしょう。

これまで労使が自主的に決めてきた制度を変えていくときに、どこまで労働者の代表性があるかが今とても問題になっています。企業福祉の廃止を含めた見直し論の背景には、最近数が増えている非正規従業者たちは十分その恩恵にあずかっていないとか、大規模企業と小規模企業間の格差があるとか、企業福祉のあり方に対する大きな問題提起というのがあるように思われます。こういう現状の中で、労使が自主的に決めていく施策に関して、今までの労使交渉のあり方を前提にしてうまくいくのでしょうか。

**仁田** 労使交渉については重要な点なので、後で詳しく話させてください。企業規模によって企業福祉に差があるのは、不公平といえば不公平ですが、それを公的政策で均等化することは不可能です。それは民間の自治に委ねざるを得ないと思います。むしろ、いまあるものをどれだけ有効に活用するかのほうが重要です。長期的にみて、従業員が退職金がある方がいいと考えるのか、それとも企業は大して運用能力がないから、早めに給与でもらって自分の才覚でどこかのファンドに預けて運用させる方がいいと考えるのかによって違ってきます。もちろんその場合自分でリスクを負わなければなりません。政策的に個人による運用を奨励すべきかどうかは問題もあります。

アメリカで導入されている企業年金401k（確定拠出型年金制度の一種）を日本でも野放図に奨励するのがよいのかという問題も同様です。ただ、企業年金を推進していく場合、何かの形でセーフティネットをつくっていかざるを得ない。だからアメリカは企業年金の支払い保証制度などを規定するERISA法（Employee Retirement Income Security Act；被用者退職所得保障法）を制定しましたし、イギリスでも企業年金についての規制がだんだん整ってきたようです。

こうして公的に規制ができてくると、もはや労使の当事者間だけでは決められません。全国民の利益に合致する制度にする必要がある。退職金と企業年金が企業福祉の中では金額的には圧倒的に大きいので、それをどうするのかは別枠で考えるべき問題だと思います。他の企業福祉、たとえば

保養所とは少しレベルが違う話です。

## 企業がやるべきこと個人でやるべきこと

**武石** これまでお話ししてきた事以外に、従業員が求める企業福祉として、健康支援や病気の時の保障やスキルアップ・自己啓発などの能力開発関連施策が挙げられます。

特に能力開発関連施策については、国が企業を経由してサポートする方法と、直接個人をサポートする方法があります。私個人としては、後者の方をもっと充実させる必要があるように思われますが、いかがでしょうか。

**仁田** 現実問題として、能力形成やスキルの向上は、個人が市場で自由に選んで調達することは供給サイドの制約があって難しい。企業が促す方が効率的な技能形成が図られると思います。企業内の技能養成をはじめ、そうでない分野においても、エンプロイヤビリティ（雇用されうる能力、社内外での通用する能力）を高める技能形成が必要です。自己啓発を促す場合でも、企業が関与した方がいい場合がある。従業員がいざというときにどこかに転職できるように訓練を施すと、その分だけ従業員のモラルが上がって、企業にとってメリットが生まれる可能性がある。

そう考えると企業が行う訓練についての給付を国がサポートすることも十分あり得るでしょう。必ず個人に還元しなければいけないかというと、そうでもない気がします。企業が単独でやるのか、あるいは企業が共通の団体を組織するのか、それに労働組合がどういう役割を果たすのかという問題もありますが。

**武石** 企業が集団で、あるいは個別で実施するトレーニングがあるわけですが、どれだけの企業がそういったことに熱心に取り組むのかという問題もあるように思えます。また、対象の従業員を企業が選別するということがあります。従業員から見れば、企業が責任をもってくれないなら、個人が自分で投資するしかありません。

**仁田** しかし、現状では、個人が欲しい教育・訓練を提供する場を見つけるのも難しい。

**武石** そうした場合には、企業経由による訓練もよいと思います。しかし、基本的には、個人の自助努力で足りるもの、また国が関与しうるものであれば、企業福祉である必然性はないわけで、個人が自助努力で能力を磨くことへのインセンティブを高めることも必要です。

**仁田** 19世紀のイギリスには、友愛組合という共済団体があり、労働組合も共済活動をしていました。これは労働者の自主的管理で行っていて、うまく機能していました。

日本では労働者の共済活動による福祉が活発ではなく、国が推進するか企業が推進するか、二つの選択肢しかないといった風潮があります。そうではない別のシステムが生まれないと十分に個人のニーズにこたえられないのではないかという気がします。

## 多様化するニーズと労使交渉

**武石** 企業福祉には、さまざまなニーズが出てきます。かつては、労使の交渉で多様なニーズを集約できたと思いますが、今後はどうやって決まっていくのでしょうか。

**仁田** 最後は多数決しかないと思いますが、組織の論理としては公平が望ましいので、良い条件を悪いほうに一律に下げるのではなく、悪い条件を良いほうに引き上げることになるはずですよ。

今、ゼンセン同盟に加入している組合のなかにはパート従業員も組合員になっている組織があります。パート従業員も組織をつくることで、しだいに労使交渉にパートの声が反映されると思います。新しいメンバーが組織の中に入ること、新しい意見がくみ上げられ、意見を集約する場としての組合が機能し得るのではないかと思いますね。

ただ、さきほど多数決と申し上げましたが、組合員の意見が違ったときにどうやって解決するかは課題でしょうね。そうしないと、ただ意見を聞いただけで終わってしまいます。もし、組合内で解決できないとなると、第三者が関与する仕組みで解決しなければならなくなります。

企業内部での労使交渉だけで良いのかも問題で

すが、企業が組織である限りは、従業員が何を考えているかをきちんと把握して人事管理することが必要になります。労使交渉をせずに、社員満足度調査などだけで従業員が何を考えているかを調べることは大変難しい。労働組合組織率がここまで下がると、従業員代表制の充実も考えなければならぬかもしれない。

**武石** では、こうしたときはどのような解決がとられるのでしょうか。福利厚生費が10万円なら10万円という中で取り合いになっていったときに、どれを優先するかという場面を考えましょう。

たとえば、扶養手当がほしい専業主婦がいる家庭と、子育て手当がほしい共働きの家庭とを考えたときに、福利厚生施策にどのような優先順位をつけるのかという難しさがあると思います。

さまざまな家庭の事情によってニーズが多様化している現在、これまで組合が集団的な交渉で扱われてきた枠組みでは捉えられない部分が出てきています。既に福利厚生費というパイの大きさが決まっている中で、どこを優先するかの手順を決めなくてはならない。そのときの意思決定は、従業員代表が全体の従業員の利益を考えたときに果たしてうまく収斂できるのでしょうか。

**仁田** 生活形態や意識が多様化している現代にあってどのような利害・意見の調整が行われているかは調査をしないとわからないですが、労使関係の基本は、足して2で割ることであり、そういう調整は常に可能だと思います。どこに線を引くかの問題だと考えれば解決策は常にあるはずです。

例えば、賃上げをするときにも原資がきまったときにそれをどのように配分するかという問題があって、年齢の上の従業員に加重配分するのか、下の従業員に配分するのかは常に問題になってきました。

もちろん、どちらが声が大きいかとか、数が多いとか、どちらが組合のリーダーになりやすいとかなど、組織の力学が働きますが、マイノリティの意見を全部無視していると組合が分裂したりするので、何とかそれを調整しようとするはずで

**武石** おそらく、足して2で割るやり方で落ち着

くのでしょうか、そこの落ち着き方が、とても難しくなっていると思います。いろいろな人のことを考えてやっていくと足して2で割るだけでは難しく、足して5で割らなければならない場面もでてくるかもしれない。

**仁田** 結局それは今まで既得権を持っている人が損をする仕組みですね。今まで意見が反映されなかった人がはいつてくると、その人の意見が加わるから、力関係によっては既得権を失う場合が出てくる。それはある程度受け入れざるを得ない。ただ、そうであっても、これまで声が届かなかった人が新たに加わることで、組織全体の交渉力が強まってパイを増やせるかもしれない。そうするとかならずしも損をするとは限らないかもしれない。

**武石** 大きくみれば従業員が得をする方向にはいくのかもしれないですけど。

**仁田** そういうふうの説得して、運動を組織しないとだめなわけですけど、その場合でも既得権を全く無視することはできないですね。だから、徐々に相互の利害の対立を調整していけば、急激な変化は難しいとしても、何か解決の糸口が見つかるのじゃないでしょうか。

## 転換期の企業福祉とこれから

**武石** 企業が扶養手当を子育て手当などに切りかえるときには、既得権を段階的にゼロにしていくわけですね。転換期の企業福祉では、企業はどういう人に福祉を提供するのかという将来の像を描きながら、そこにソフトランディングするようなことを考えないといけないですね。

**仁田** 人間は理性があるわけだから、「子育てするときはすごく大変だね。だから、多少既得権は抑制して、その分を少しそっちへ回して助けてあげよう」と考えることができる。無下にノーとは言わないのじゃないか。だからこそ、実際に扶養手当の子育て手当への切り替えなどができているのだと思います。

**武石** できているのですね。

**仁田** それはやはり説得をすることで「それもそ

うだな」と思えることが重要だと思います。皆がガリガリ亡者となって、どうしようもないという状況になるとは限らないでしょう。

**武石** 私もそう思います。移行期には様々な人が各人の事情をきちんと説明する場をもったり、意見をくみ上げる仕組みをつくったりしておかないと納得しにくい制度になっていくと思うので、その仕組みをどうつくっていくかというところが重要ですね。

最後に、企業福祉が果たすべき役割についてですが、環境条件の変化に対して、どのように対応すべきだとお考えですか。

**仁田** 余りはかばかしい結論はないのですが、多様化した社会にあって、企業福祉は少なくすべきか、多くすべきか分野ごとに考えなければなりません。

でも、やっぱり何が必要なのかという議論は重要で、必要性をうまく説得できないと、企業福祉は結局生き残れないという気はします。

**武石** 退職金や年金はちょっと違うのですが、国の政策が多少関与するにしても、企業が自由に勝手に決めればいいのかという感じはします。そこは自由に必要に応じてやるもので、労使の意思

決定のメカニズムをうまく構築し、いろいろな人のニーズもきちんと反映させながら、労使が話し合うことが必要だと思います。

**仁田** それは幾ら外野がなにか言っても、最終的には企業が勝手にやるわけです。企業福祉が要らなければやめるし、必要と思えばやるでしょうね。ただ世間の風潮は大切ですから、見直しをしてみると、本当に要るのか、ただ惰性で行っているだけじゃないかとか、そういう議論は出てくると思います。

※この対談は2007年4月28日に行われたものです。

にった・みちお 東京大学社会科学研究所教授。主な著書に『変化のなかの雇用システム』（東京大学出版会，2003）。労使関係論・労務管理論専攻。

たけいし・えみこ 法政大学キャリアデザイン学部教授。主な共著に『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房，2006）。人的資源管理論、女性労働論専攻。