

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。  
毎月、かんぽ生命がお届けします。

**JP** かんぽ生命  
INSURANCE

# かんぽスコープ

Vol.184

経営  
時流

採用、定着、貢献<sup>※1</sup>に直結。  
今、再び脚光を浴びる 福利厚生<sup>※2</sup>は重宝なツール。



山梨大学名誉教授の  
西久保浩二先生。

## 新卒の就活で 重視される福利厚生。

「確かに、インフレの今は、ありがたさが実感されるのでしょうね。ただし、福利厚生が脚光を浴びているのは、生活費の補助になる面だけではありませんよ」

西久保氏が指摘するのは、新卒の

物価高が進む中、定昇・ベアに続く第三の賃上げとして福利厚生が注目を集めています。福利厚生は、要件を満たせば従業員に税金・社会保険料がかかりません。そのため、賃上げ原資に限りのある中小企業では、従業員の生活防衛に直結する手段として特に関心が高まっているようです。こうした状況下、福利厚生の第一人者である西久保浩二先生から、中小企業がこれから取り組むべき福利厚生についてアドバイスをもらいました。

就活でも福利厚生が重視されている現実だ。マイナビの調査<sup>※2</sup>によると、学生が大手企業の選考に参加する際に企業を選んだ決め手は「福利厚生が手厚い」が約52%でトップ。

西久保氏が行った調査(左図A参照)でも、若い世代ほど福利厚生を重視して就活を行っていたことが明らかに becoming

「今の若者は、高い給料が欲しい、昇進したいというより、楽しく働きたい、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方をしたいと思っている人が多い。それは、経営者の方々も身近に感じていることで

しょう。そうした価値観に応える分かりやすいキーワードとして福利厚生が捉えられているのです」

もちろん、中小企業でも賃上げできれば、それに越したことはない。しかし、いったん上げた賃金は下げるこ

が難しく、財務状態を悪化させかねない。

「それに、賃金は金額という単一の尺度で測

られますから、他社と、特に大企業と比べられてしまいます。その点、福利厚生は自社の独自性を発揮できます。低コストでできることがたくさんありますし、スクラップ・アンド・ビルドも容易なので、中小企業こそ力を入れるべきでしょう」

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

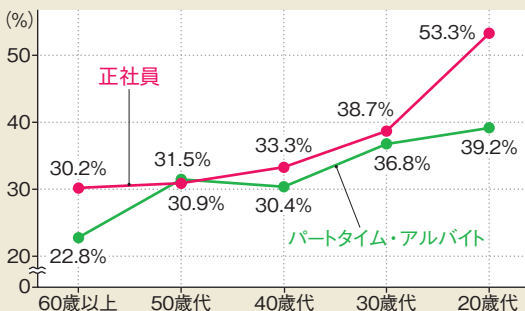
福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

福利厚生制度は、60種類以上あるといわれる。その領域は、住宅、給食、慶弔、運動・娯楽、休暇、健康・医療、資産形成、生活保障、自己啓発、

福利厚生は、  
労使の知恵の結晶。

### A 就活時の企業選定における福利厚生の重視度

各世代ごと、就活を行ったときに福利厚生を「非常に重視した」「ある程度は重視した」と答えた従業員の合計割合。



\* (独)労働政策研究・研修機構「わが国の福利厚生の導入と利用の実態とその諸要因、そして有効性の検証」(2022年3月)を基にかんぽ生命が作成。

聞けばいい」と助言する。

西久保氏が教える「オモシロ福利厚生」の例を裏面の表Bに

まとめたので参考にしてください。

しかし、オリジナルの福利厚生を

考案するにしても、どう取り組んで

いいかわからないという場合も多い

かもしれない。西久保氏は、「社員に

両立支援など多様な幅広。これら

の中で自社に必要な制度、従業員が

求める施策を自由に開発・導入でき

るのが福利厚生の強みだ。

「とはいえ資金は限られるので、選

択と集中が大事になります。例えば

子育て支援はどこにも負けないと決

めたなら、託児所を自前でつくって

運営する。社員のチームワークが命

の会社なら、レクリエーションの行

事を頻繁に開催する。そして、自由

に発想できるのが福利厚生の良さな

のもいいですね。中小企業の中に

は、ユニークな福利厚生を開発して

いる会社がたくさんありますよ」

西久保氏に教えてもらった「オモ

シロ福利厚生」の例を裏面の表Bに

まとめたので参考にしてください。

しかし、オリジナルの福利厚生を

考案するにしても、どう取り組んで

いいかわからないという場合も多い

かもしれない。西久保氏は、「社員に

聞けばいい」と助言する。



西久保先生が審査委員長を務める福利厚生表彰・認証制度「ハタラクエール」2023年度表彰式での講演風景。  
福利厚生戦略研究所 代表 西久保浩二  
〒192-0918 東京都八王子市兵衛1-3-5  
☎042-637-4559  
<https://strategic-eb.com/>

## B “オモシロ福利厚生”の例

名称	内容
二日酔い休暇	飲み過ぎた日は年2回まで午前休暇がとれる。接待の多い営業社員に好評。
LOVE休暇	年に1回、家族、恋人、友人など大切な人の誕生日に休暇がとれる。
バーゲン休暇	年に1回、バーゲンの日に休暇がとれる。バーゲン初日の金曜日に可行。
浮世離れ休暇	5年勤続ごとに連続20営業日の特別休暇を付与。5年に1度、仕事と生活をリセット。
カレーファミリー制度	部署を横断して仮想的な“家族”を構成。メンバーで協力してカレーをつくり会食。
目指せ！A身体（エーカラダ）制度	健康診断で総合Aを獲得したら5万円支給。肥満度数が下がったら1万円支給。
しあわせ一時金制度	社員の出産につき、1人目30万円、2人目50万円、3人目以降100万円支給。
千葉手当	本社がある千葉市近郊に住むと月5万円支給。地域貢献と通勤時間削減に寄与。
オシャレ手当	美容院の代金やスーツの購入費用を月1万円まで支給。高齢者の社員にも喜ばれる。

「どんな福利厚生が欲しいか、会社に提案してほしいと問いかけるのです。ただし、漫然と聞いているのは有効な意見が出てきません。若手社員、女性社員、子育て中の社員、製造現場、営業などと対象を絞って、そのグループでディスカッションします」

このグループ分けでは、採用・定着を強化したい人材を考慮する。例えば若手グループのニーズなら、新卒のニーズとおおむね一致するからだ。そして、左記の“オモシロ福利厚生”を、「例えば、こんなことをやっている会社もあるよ」と会話を盛り上げるネタに用いてもいいだろう。

「要は楽しみながら、皆で創意工夫することです。そもそも社員は組織にコミットすることを喜ぶものです」

しね。社員の発想や熱意を引き出し、一緒につくっていくのが福利厚生のあるべき姿です」

「福利厚生は、労使の知恵が詰め込まれた結晶」と西久保氏は語る。

**採用、定着、貢献に、戦略的な福利厚生を。**

だが、もちろん、福利厚生は会社の資金で行うもの。本質的には投資だから、リターンの追求を忘れてはいけない。

福利厚生は、労働生産性の維持・向上に直結することが研究で証明されている。「そのポイントは3つ。採用、定着、貢献です」(下図C参照)と教示する西久保氏は、まずは自社の課題を見極めることを勧める。

同業・同規模の会社でも人事上の弱点は異なる。ある会社は、順調に採用できてもすぐに辞められてしまう。逆に、長く勤める人は多いが新人をとれない会社もある。採用も定着もできていないが、どうも働く意欲に乏しいという会社もあるだろう。どこに問題があるかによって福利厚生の力点が変わってくる。

「興味深い成功事例を紹介しましょう。電気設備工事の会社ですが、高卒の新人が半年で半数以上辞めていました。夏にエアコンの取り付けが多く、酷暑の中での作業に嫌気がさして、秋口に辞表を出すのがパターンでした。定着に悩んだ社長が考えたのが“5年勤続で500万円”支給する制度。すると早期退職が激減しました。500万円もらうと、若者は高級車を購入します。5年頑張ればいいクルマに乗れるということで定着を促したのですが、何とこれが採用にも役立ったのです。高級車を買った社員は高校の後輩をドライブに誘って自慢するので、高卒求人へ応募が殺到したのだそうです」

しかも5年続けば厳しい仕事にも慣れ、長く定着し、スキルも高まって作業効率があがる。結果、労働生産性が向上し、会社への貢献度もアップする。このように、巧みな施策は複合的な効果を生み出すという。

「この例にも表れていますが、福利厚生はリファラル(社員紹介)採用へ好影響をもたらします。社員満足

度が高まることで、口コミによる採用力がアップし、良質な人材を獲得できるようになるのです」

実は現在、大企業と中小企業で、福利厚生費の格差が縮小してきている<sup>※3</sup>。コロナ禍を経て、大企業の箱物(独身寮・社宅・保養所など)の廃止が進んだためだ。

「もちろん賃金格差は今も大きいのですが、福利厚生なら中小企業でも十分に太刀打ちできる時代になっています。いや、中小企業は意思決定が早いので、機動的かつ柔軟に制度を構築できて、むしろ有利です。これからは賃金競争ではなく、知恵の競争。そう捉えて、福利厚生を戦略的に活用してください」

## C 福利厚生の効果と施策の方向

### <効果>

- 採用力UP** …… ●ターゲットに“刺さる”制度を工夫し発信する。
- 定着性UP** …… ●新入社員を職場に早期に適応させる。  
●会社への好感、恩義の感情、利得感を高める。  
●育児・介護・疾病などによる離職を防止する。
- 貢献度UP** …… ●心身の健康維持を図る。  
●自己啓発により職務能力を高める。  
●働きやすい職場環境を整える。  
●私生活での不安を解消し、仕事に集中させる。

### <施策の方向>

※3 厚生労働省「令和3年就労条件総合調査」によると、2021年の従業員1人1か月当たりの法定外福利費は、従業員規模別に1,000人以上の企業5,639円、100～999人の企業4,557円、30～99人の企業4,414円。