

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。



The logo consists of seven blue squares arranged horizontally. Each square contains a white stylized character: 'か' (ka), 'ん' (nn), 'ほ' (bo), 'ズ' (zu), 'コ' (ko), 'ー' (e), and 'プ' (pu). The 'pu' square has a small black circle with three radiating lines above it.

Vol.184



山梨大学名誉教授の 西久保浩二先生。

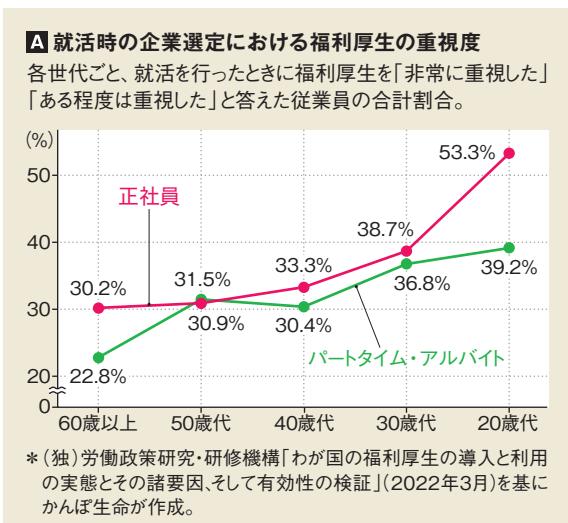
「確かに、インフレの今は、ありがたさが実感されるのでしょうね。ただし、福利厚生が脚光を浴びているのは、生活費の補助になる面だけではありませんよ」

**新卒の就活で
重視される福利厚生。**

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ます。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。

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、

採用、定着、貢献に直結。 ※1 今、再び脚光を浴びる **福利厚生**は重宝なツール。



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、の方々も身に付いている人、フランスのとが答へる。

福利厚生は、 労使の知恵の結晶

両立支援など多様で幅広い。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。

に発想できるのが福利厚生の良さなので、オリジナルの施策を工夫するのもいいですね。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ほしい。
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
いいか分からぬという場合も多い
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。

*1 従業員がモチベーション高く仕事を行い会社に貢献するという意味で西久保先生が用いるキーワード。 *2「マイナビ2025年卒大学生活動実態調査（4月）」による。

「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あります。ただし、漫然と聞いて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つて、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。

「要是楽しみながら、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」

こ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。

「要是楽しみながら、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。

「興味深い成功事例を紹介します。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つのです。高級車を買った社員は高校の後輩をドライブに誘つて自慢するので、高卒求人への応募が殺到したのだそうです」

しかも5年続ける厳しい仕事にも慣れ、長く定着し、スキルも高まつて作業効率が上がる。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

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入をとれない会社もある。採用も定着もできているが、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。

C 福利厚生の効果と施策の方向

効果	施策の方向
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。

※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ヵ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。

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。