



解説

人的資本経営の流れを背景に「ハコもの」から「ヒトもの」へ

山梨大学 名誉教授／福利厚生戦略研究所 代表 西久保浩二

わが国の福利厚生の実態を企業支出ベースで時系列的に把握できる調査は、きわめて少ない。現在、唯一のものが「就労条件総合調査（厚労省）」だが、調査間隔が5年と長く、内容的にも詳細なものではない。経団連が1955年から毎年行ってきた「福利厚生費調査」が2019年度（2020年3月末時点）に終了して以来、詳細な実態把握ができなくなった。今回の調査は、その点で非常に貴重なデータとなる。

今回の調査結果からは、いくつかの福利厚生のトレンドが読み取れる。ほぼ同様の調査体系であった先の「福利厚生費調査（経団連）」の最終回である2019年度調査（以下、2020年調査）と対比しながら、この間の変化の潮流を再確認、定置してみたい。

まず、現金給与と法定外福利費との関係性では、2020年調査時点、法定外福利費は従業員1人あたり2万5,369円であったものが、今回の調査では**2万382円**となった。抽出条件が異なるため、実額での単純な2時点比較は難しいが、対現金給与対比で見ても4.6%であったものが、今回は**4.3%**と縮小した。

これまでの現金給与と法定外福利費の関係を見ると、1960年代以降、好不況が繰り返されるなか、両者の動き（対前年比）の正の相関性はきわめて高い、つまり、賃金が増えると法定外福利費も増え、賃金の下降期においても同様に逆方向の連動性を示してきた。そして、法定外福利費には遅効性がある。これは労働市場の需給関係を遠因とする連動性であり、人手不足が深刻化すれば、やがて福利厚生の拡充が行われる可能性はある。

もう1つのトレンドは「ハコものからヒトものへ」の動きである。ハコもの、すなわち、社宅・独身寮に代表される施設型施策の著しい後退が確認されてい

る。特に、わが国の福利厚生の国際的に見た最大の特徴とされる「住宅」への傾斜、偏重が顕著に是正されつつある。法定外福利費内での構成比として見た場合、2020年調査で「住宅関連」は45.9%とまだ半数近くを占めていたが、今回の調査では**33.0%**と大きく縮小している。3分の1以下となったのである。この背景にはテレワークなどの新しい働き方の浸透などもあるが、大きな潮流として、戦後の貧困期での「衣食住の生活支援」から脱し、健康、自己啓発、社内コミュニケーション、資産形成といった、従業員自身の能力向上、成長志向を満たすキャリア展開支援、そして心理的安全性に優れた就業環境の整備、さらにはフィナンシャル・ウェルビーイング向上による老後不安の解消といった、「ヒトもの」問題への支援にシフトしていると考えられる。これは時代の変化ともいえるべき大きな転換といえる。

この背景には、言うまでもなく、近時の人的資本経営の流れがあり、今後、さらに顕著な動きとなっていくだろう。福利厚生は、有効な人的資本投資として機能する可能性が高い。心身共に健康な従業員が将来への不安なく、業務に専念できる職場環境、生活環境の形成が、高いエンゲージメントを形成させる、それが企業価値向上につながる人材を育成することになるのである。福利厚生は確実に進化しているようである。



西久保浩二（にしくぼ・こうじ）

神戸大学経済学部卒業、大手生命保険会社に入社。励生命保険文化センター、筑波大学院経営政策科学研究科、東京大学社会科学研究所客員教授等を経て、2006年より山梨大学生命環境学部地域社会システム学科教授。2024年同大学名誉教授。「国家公務員の福利厚生のあり方に関する研究会（総務省）」座長、「福利厚生表彰・認証制度（ハタラクエル）」審査委員会委員長等を歴任。