

わが国の福利厚生を導入と利用の実態と その諸要因、そして有効性の検証

山梨大学
西久保浩二

2022.5.13

調査概要

■ 2018 JILPT 調査

「企業における福利厚生施策の実態に関する調査」(企業・従業員)

■ 方法:郵送による調査票の配付・回収時期:2017年10月28日～12月20日

■ 調査対象:平成26(2014)年経済センサス基礎調査(確報)の企業分布に従い、東京商工リサーチの企業情報データベースから、産業・規模別に層化無作為抽出した、**全国の10人以上規模の民間企業1万2,000社**(農林漁業、鉱業を除いた15大産業)と、そこで働く従業員約5万4,000人(従業員票は企業規模に応じ、1社あたり「30人未満」規模3枚、「30～99人」規模6枚、「100～299人」規模9枚、「300人以上」規模12枚をそれぞれ配分)

■ 有効回収数

企業2,809社(有効回答率23.4%)

従業員8,298人(有効回答率15.4%)

就業形態					
		度数	パーセント	有効 パーセント	累積 パーセント
有効	正社員	6662	80.3	80.5	80.5
	パートタイム・アルバイト	1001	12.1	12.1	92.6
	契約社員	283	3.4	3.4	96.0
	嘱託	234	2.8	2.8	98.8
	その他	97	1.2	1.2	100.0
	合計	8277	99.7	100.0	
欠損値	無回答	21	0.3		
合計		8298	100.0		

本研究の全体像

■ I. 福利厚生制度導入と利用の実態とその要因

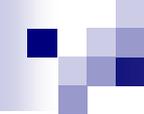
企業調査に基づく制度導入数、今後の制度・施策の拡充意向及び縮小意向、非正規従業員への適用に関する要因分析。従業員調査に基づく利用行動実態の要因分析

■ II. 主要個別制度領域における導入と利用の実態とその要因

財産形成、食事、健康管理、両立支援、休暇、自己啓発、慶弔災害、住宅、余暇活動、働き方、高齢者の11領域での導入要因分析、従業員の利用行動の要因分析

■ III. 企業経営、人的資源管理における福利厚生の有効性検証

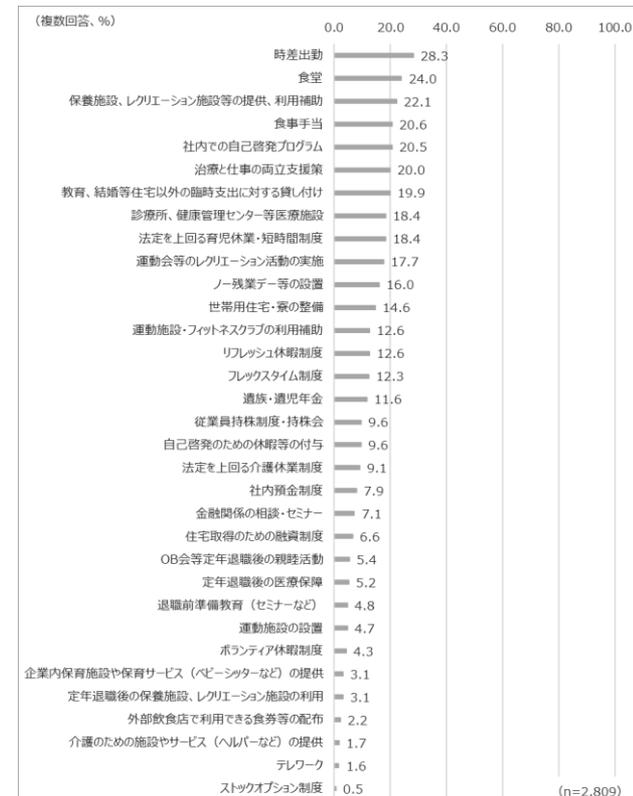
採用・確保、定着状況の変化、定着状況に対する問題認識、職場の従業員の定着状況、企業業績への影響力、従業員本人の定着意向、会社に対する満足度の7種の有効性の観点からの福利厚生の影響力分析



今回の調査(企業・従業員)における 制度・施策の導入要因

制度・施策の導入実態

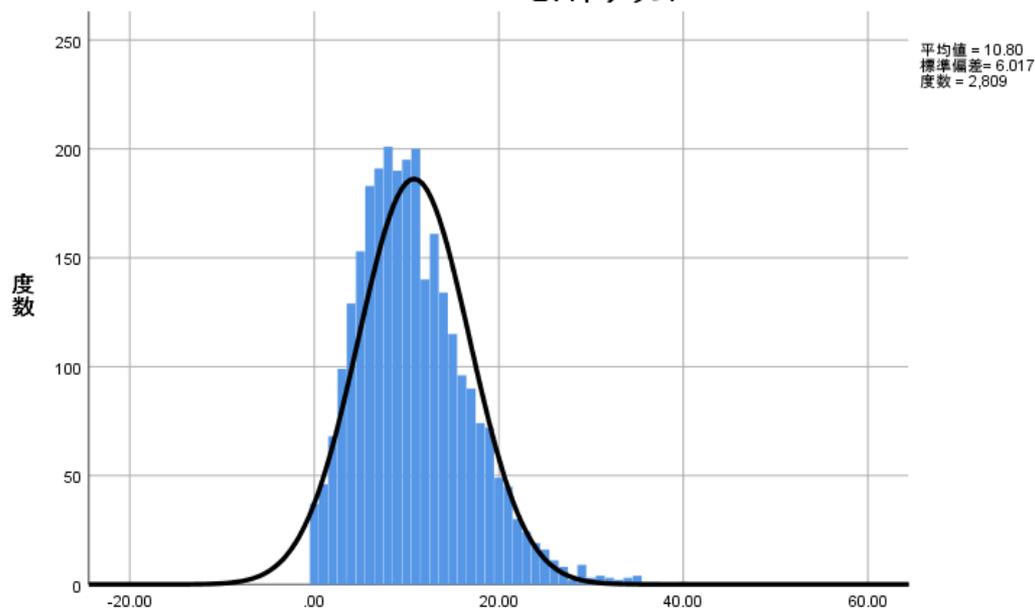
- 福利厚生制度や施策について全48施策の導入率をみると、「慶弔休暇制度」(90.7%)が最も多く9割を超えており、次いで「慶弔見舞金制度」(86.5%)、「病気休職制度」(62.1%)の順となっている。この3施策が導入率のトップ3であり、休暇制度分野から2施策、慶弔災害分野から1施策となっている。
- 続く、導入率が4割台のグループは、「永年勤続表彰」(49.5%)から「労災補償給付の付加給付」(40.1%)までの6施策となっている。
- 導入率が3割台のグループは、「短時間勤務制度」(36.4%)から「メンタルヘルス相談」(31.1%)までの6施策となっている。



導入要因分析

- 何種類の制度・施策を実施しているか、その総数を「充実度」として捉え、要因分析を行った。
- まず、実施数全体での基本統計量および度数分布は下図のヒストグラムのとおりである。
- 平均値、10.8、中央値、10でほぼ10施策程度となる。この調査で提示した施策総数は48種であったから、総数からみた導入率平均は22.5%となる。標準偏差が6.0となる。

ヒストグラム



Q14施策ありの数合計

平均値 = 10.80
標準偏差 = 6.017
度数 = 2,809

統計量

Q14施策ありの数合計 (充実度)		
度数	有効	2809
	欠損値	0
平均値		10.8
中央値		10.0
標準偏差		6.0
範囲		40.0
最小値		0.0
最大値		40.0

相関分析

		総従業員数	正規従業員数	女性 正規従業員数	正規従業員 比率	非正規従業員 比率	正規従業員 平均年齢	正規従業員 平均勤続年数	労働組合の 有無
施策総数 (充実度)	Pearson 相関係数	0.185	0.234	0.247	0.003	-0.014	-0.177	0.053	0.285
	有意確率 (両側)	0.000	0.000	0.000	0.889	0.475	0.000	0.005	0.000
	度数	2745	2673	2664	2655	2658	2764	2755	2793

業種を中心とした企業属性との因果関係の検証

- ・正に有意な因果性が確認できたものとして、「教育, 学習支援業」「金融業, 保険業」「学術研究, 専門・技術サービス業」「医療, 福祉」など
- ・「従業員数」も高い信頼性で正に有意な影響力
- ・「労働組合の有無」も正に有意な影響
- ・「女性比率」が負に有意な関係性
- ・「平均年齢」も負に有意
- ・「平均勤続年齢」とは正の有意性

充実度: 施策の実施総数

	Estimate	Std. Error	t value		vif
(Intercept)	15.906	0.744	21.375 ***		1.037
業種【建設業】					
業種【製造業】					
業種【電気・ガス・熱供給・水道業】					
業種【情報通信業】	2.711	0.821	3.302 ***		1.086
業種【運輸業, 郵便業】	-1.128	0.554	-2.037 **		1.012
業種【卸売業, 小売業】					
業種【金融業, 保険業】	3.834	1.154	3.321 ***		1.011
業種【不動産業, 物品賃貸業】	-1.710	1.179	-1.450	#####	1.019
業種【学術研究, 専門・技術サービス業】	2.126	0.767	2.771 ***		1.115
業種【宿泊業, 飲食サービス業】	0.865	0.549	1.575	#####	1.149
業種【生活関連サービス業, 娯楽業】					
業種【教育, 学習支援業】	4.222	0.588	7.185 ***		2.062
業種【医療, 福祉】	1.898	0.375	5.061 ***		1.068
業種【複合サービス事業】					
業種【サービス業(他に分類されないもの)】	1.279	0.422	3.029 ***		1.029
従業員数	0.001	0.000	7.992 ***		2.026
女性比率	-1.968	0.531	-3.703 ***		1.217
正社員比率					
平均年齢	-0.154	0.017	-8.962 ***		1.264
平均勤続年数	0.100	0.020	4.981 ***		1.073
労組有無	4.647	0.385	12.068 ***		1.037
N	2608				
F	36.327 ***				
R ²	0.164				
adj-R ²	0.160				

*:p<.1 **p<.05 ***p<.01

他の企業特性と実施数との因果関係

(「従業員数」「業種(製造業)」を制御)

- ・有意な影響力が確認されたものとして「業績動向」「創業者・創業家一族(経営トップ出身)」「採用状況」「親会社・グループ会社(経営トップ出身)」の4変数
- ・「業績動向」は上向きであるほど、やはり実施数が多い
- ・「採用状況」も正に優位である
- ・経営トップの出身母体が、「親会社・グループ会社」であるほど多く、「創業者・創業家一族」であるほど少ない傾向

	充実度: 施策有無の合計				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	vif
従業員数	12.397	0.505	24.571	***	1.007
業種【製造業】	0.001	0.000	9.316	***	1.004
従業員過不足状態					
業績動向	-0.403	0.116	-3.463	***	1.400
創業者・創業家一族	-2.407	0.286	-8.412	***	1.396
親会社・グループ会社	0.858	0.412	2.080	**	1.002
企業グループ外(金融機関など)					
社員の内部登用					
経営スタイル					
採用状況	0.570	0.131	4.339	***	1.007
F	53.731				
p.value	0.000				
AIC	16182.650				
N	2555				
R ²	0.095				
adj-R ²	0.094				

*:p<.1 **:p<.05 ***:p<.01

企業の目的意識との 因果関係の検証

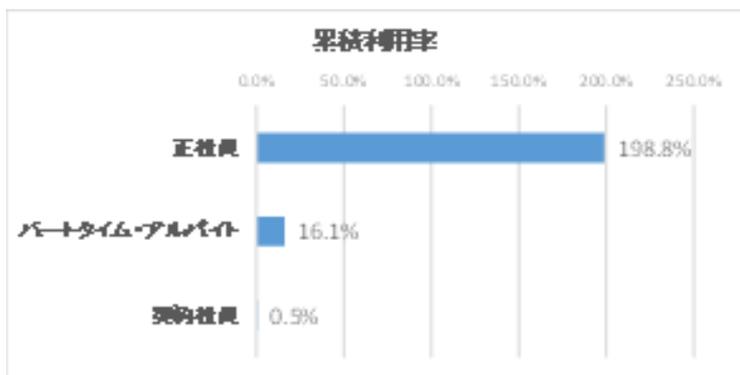
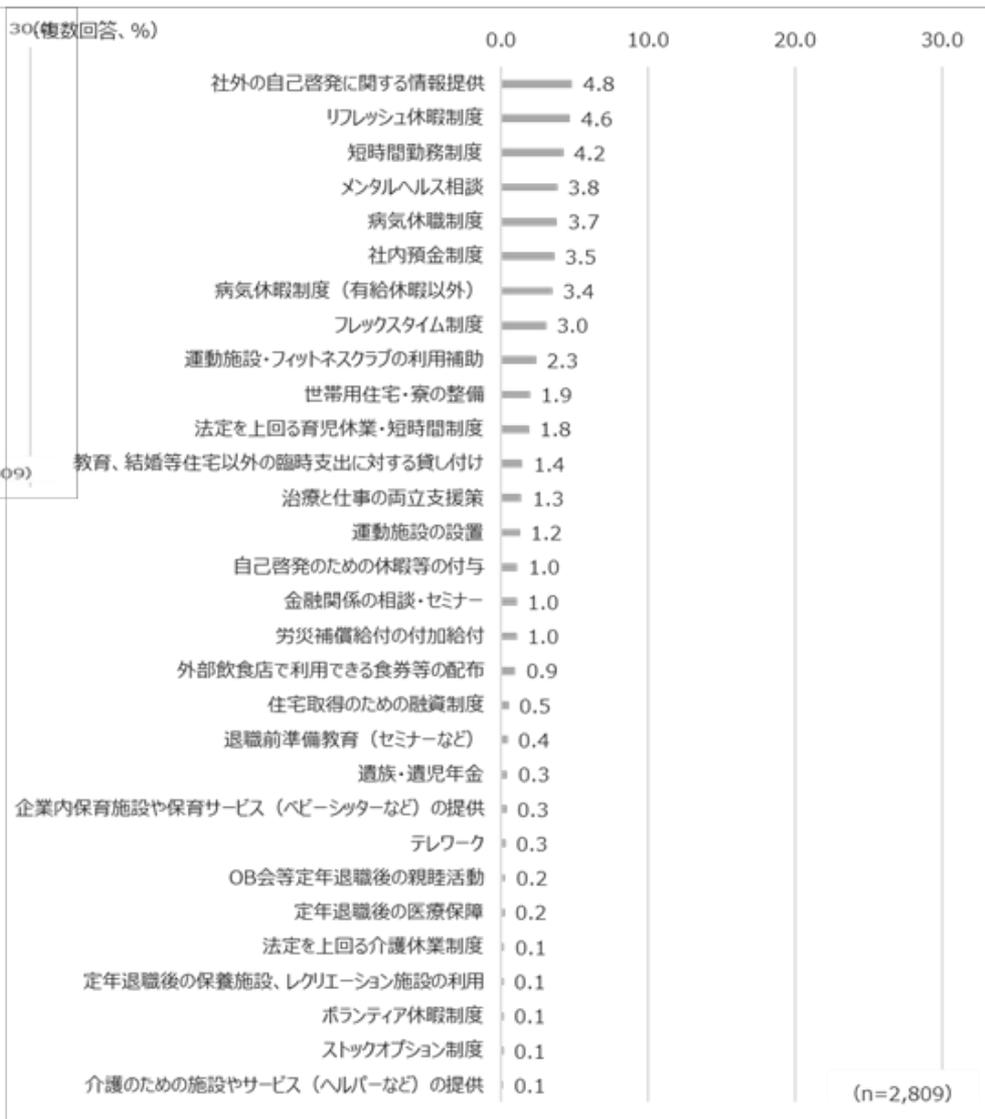
- 信頼度、影響度で強い影響を与えているものとしては
 - 「企業への信頼感やロイヤリティの醸成」
 - 「公的福祉の補完」
 - 「従業員が仕事に専念できる環境づくり」
 - 「従業員同士の一体感の醸成」
 - 「従業員の仕事に対する意欲の向上」

	充実度：施策有無の合計				
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	vif
従業員数	7.818	0.329	23.755	***	1.013
業種【製造業】	0.001	0.000	9.750	***	1.161
現在^の目的【人材の確保】					
現在^の目的【従業員の定着】	0.904	0.242	3.742	***	1.100
現在^の目的【従業員同士の一体感の醸成】	1.329	0.243	5.481	***	1.044
現在^の目的【企業への信頼感やロイヤリティの醸成】	2.162	0.337	6.412	***	1.070
現在^の目的【従業員の仕事に対する意欲の向上】	1.271	0.233	5.451	***	1.094
現在^の目的【従業員が仕事に専念できる環境づくり】	1.823	0.246	7.418	***	1.028
現在^の目的【従業員の自立支援】	0.897	0.529	1.697	*	1.046
現在^の目的【公的福祉の補完】	2.133	0.561	3.803	***	1.058
現在^の目的【企業のイメージアップ】	1.324	0.431	3.074	***	1.013
F	25.014				
p.value	0.000				
AIC	17434.661				
N	2745				
R ²	0.076				
adj-R ²	0.073				

*:p<0.10 **:p<0.05 ***:p<0.01

従業員の利用実態

■ 従業員がこれまでに利用した経験率



従業員の利用行動の 要因分析

- 女性ほど多様な制度・施策の利用経験が多い
- 「年齢」も同様に、高年齢であるほど利用数が多い。
- 「事務・営業職」も正に有意となっている。
- 「労働時間」が負に有意となこれはレク施策、宿泊施策などでは長時間労働では福利厚生の利用が抑制されたか
- しかし、「残業時間」は正に有意。これは労働時間の影響とは矛盾的だが、残業報酬などの追加報酬が従業員負担のある有力施策の利用を促進しているか、あるいは残業によるストレスの解消行動として福利厚生の活用を行っているか。

利用状況【合計】					
	Estimate	Std. Error	t value		vif
(Intercept)	0.758	2.074	0.365		1.008
性別	3.496	0.840	4.164 ***		1.036
年齢	0.078	0.039	1.988 **		1.041
配偶者有無					
子供有無					
正社員					
パートタイム・アルバイト					
契約社員					
嘱託					
専門・技術職					
事務・営業職	1.847	1.074	1.719 *		1.008
販売・対人サービス職					
生産・技能職					
N	149				
F	7.647 ***				
R ²	0.137				
adj-R ²	0.119				

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

利用状況【合計】					
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	vif
(Intercept)	5.291	1.846	2.866	***	1.057
性別	2.513	0.833	3.018	***	1.025
年齢					
勤続年数	0.158	0.040	3.987	***	1.661
労働時間	-0.076	0.044	-1.733	*	1.738
残業時間	0.308	0.098	3.125	***	1.057
業務量変動					
有給休暇取得					
就活時重視度					
F	11.499				
p.value	0.000				
AIC	855.012				
N	142				
R ²	0.251				
adj-R ²	0.229				

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

特に必要とする制度(上位)

順位	正社員	選択率	パートタイム ・アルバイト	選択率	契約社員	選択率	全体	選択率
1位	人間ドック受診の補助	21.7	人間ドック受診の補助	21.9	人間ドック受診の補助	22.3	人間ドック受診の補助	21.8
2位	慶弔休暇制度	20.5	病気休暇制度（有給休暇以外）	18.1	慶弔休暇制度	21.6	慶弔休暇制度	20.0
3位	家賃補助や住宅手当の支給	19.9	慶弔休暇制度	17.1	病気休暇制度（有給休暇以外）	20.5	家賃補助や住宅手当の支給	18.8
4位	病気休職制度	19.0	病気休職制度	16.1	家賃補助や住宅手当の支給	20.5	病気休職制度	18.6
5位	病気休暇制度（有給休暇以外）	18.5	治療と仕事の両立支援策	14.9	有給休暇の日数の上乗せ	19.8	病気休暇制度（有給休暇以外）	18.5
6位	リフレッシュ休暇制度	16.4	リフレッシュ休暇制度	14.1	慶弔見舞金制度	19.1	リフレッシュ休暇制度	16.1
7位	有給休暇の日数の上乗せ （GW、夏期特別休暇など）	15.5	有給休暇の日数の上乗せ（GW、夏 期特別休暇など）	12.8	病気休職制度	18.7	有給休暇の日数の上乗せ（GW、夏 期特別休暇など）	15.3
8位	慶弔見舞金制度	14.9	法定を上回る育児休業・短時間制度	12.4	リフレッシュ休暇制度	18.0	治療と仕事の両立支援策	14.8
9位	治療と仕事の両立支援策	14.8	慶弔見舞金制度	11.7	治療と仕事の両立支援策	15.9	慶弔見舞金制度	14.6
10位	法定を上回る育児休業・短時間制 度	13.1	食事手当	11.6	法定を上回る介護休業制度	14.5	法定を上回る育児休業・短時間制 度	13.0

従業員が必要としているが、導入されていない制度・施策(雇用形態別・降順)

順位	正社員		パートタイム・アルバイト		契約社員		全体	
		発生率		発生率		発生率		発生率
1位	リフレッシュ休暇制度	12.8%	人間ドック受診の補助	14.49%	家賃補助や住宅手当の支給	15.90%	リフレッシュ休暇制度	12.85%
2位	治療と仕事の両立支援策	11.6%	病気休暇制度（有給休暇以外）	13.29%	リフレッシュ休暇制度	15.55%	治療と仕事の両立支援策	11.68%
3位	病気休暇制度（有給休暇以外）	9.3%	リフレッシュ休暇制度	12.59%	病気休暇制度（有給休暇以外）	15.19%	病気休暇制度（有給休暇以外）	10.06%
4位	人間ドック受診の補助	9.3%	治療と仕事の両立支援策	12.29%	有給休暇の日の数の上乗せ（例、夏期休暇など）	13.78%	人間ドック受診の補助	9.96%
5位	家賃補助や住宅手当の支給	9.2%	有給休暇の日の数の上乗せ（例、夏期休暇など）	10.09%	病気休暇制度	12.72%	家賃補助や住宅手当の支給	9.56%
6位	法定を上回る介護休業制度	8.5%	病気休暇制度	10.09%	法定を上回る介護休業制度	11.66%	有給休暇の日の数の上乗せ（例、夏期休暇など）	8.84%
7位	有給休暇の日の数の上乗せ（例、夏期特別休暇など）	8.4%	家賃補助や住宅手当の支給	9.19%	治療と仕事の両立支援策	11.66%	法定を上回る介護休業制度	8.55%
8位	法定を上回る育児休業・短時間制度	8.2%	法定を上回る育児休業・短時間制度	8.99%	法定を上回る育児休業・短時間制度	10.60%	法定を上回る育児休業・短時間制度	8.36%
9位	定年退職後の医療保障	7.4%	食事手当	8.59%	食事手当	10.60%	定年退職後の医療保障	7.80%
10位	食事手当	7.1%	定年退職後の医療保障	8.39%	定年退職後の医療保障	10.25%	食事手当	7.39%
11位	フレックスタイム制度	7.1%	法定を上回る介護休業制度	7.89%	運動施設フィットネスクラブの利用補助	9.89%	病気休暇制度	7.12%
12位	ノー残業デー等の設置	6.6%	慶弔休暇制度	7.79%	フレックスタイム制度	9.89%	フレックスタイム制度	6.80%
13位	病気休暇制度	6.3%	運動施設・フィットネスクラブの利用補助	6.69%	人間ドック受診の補助	9.19%	ノー残業デー等の設置	6.34%
14位	企業内保育施設や保育サービス（ベビーシッターなど）の提供	5.9%	財形貯蓄制度	6.09%	遺族・遺児年金	8.83%	企業内保育施設や保育サービスの提供	5.82%
15位	運動施設・フィットネスクラブの利用補助	5.4%	企業内保育施設や保育サービスの提供	5.49%	財形貯蓄制度	8.13%	運動施設・フィットネスクラブの利用補助	5.78%
16位	財形貯蓄制度	5.2%	介護のための施設やサービスの提供	5.29%	介護のための施設やサービスの提供	7.42%	財形貯蓄制度	5.44%
17位	介護のための施設やサービス（ヘルパーなど）の提供	5.1%	永年勤続表彰	5.00%	永年勤続表彰	7.07%	介護のための施設やサービス（ヘルパーなど）の提供	5.18%
18位	時差出勤	5.0%	労災補償給付の付加給付	4.80%	退職前準備教育（セミナーなど）	7.07%	時差出勤	4.75%
19位	短時間勤務制度	4.8%	社員旅行の実施、補助	4.50%	ノー残業デー等の設置	7.07%	短時間勤務制度	4.74%
20位	労災補償給付の付加給付	4.4%	メンタルヘルス相談	4.40%	ボランティア休暇制度	6.71%	労災補償給付の付加給付	4.60%
21位	遺族・遺児年金	4.4%	ノー残業デー等の設置	4.40%	企業内保育施設や保育サービスの提供	6.36%	遺族・遺児年金	4.51%
22位	メンタルヘルス相談	4.3%	フレックスタイム制度	4.00%	短時間勤務制度	6.36%	メンタルヘルス相談	4.37%
23位	自己啓発のための休暇等の付与	4.2%	社内預金制度	3.90%	世帯用住宅・寮の整備	6.01%	永年勤続表彰	4.17%
24位	退職前準備教育（セミナーなど）	4.0%	外部飲食店で利用できる食券等の配布	3.60%	メンタルヘルス相談	6.01%	自己啓発のための休暇等の付与	4.07%
25位	永年勤続表彰	3.9%	遺族・遺児年金	3.50%	社内預金制度	5.65%	退職前準備教育（セミナーなど）	3.93%
26位	社内預金制度	3.8%	慶弔見舞金制度	3.40%	労災補償給付の付加給付	5.65%	社内預金制度	3.83%
27位	住宅取得のための融資制度	3.7%	短時間勤務制度	3.20%	社員旅行の実施、補助	5.65%	ボランティア休暇制度	3.70%
28位	ボランティア休暇制度	3.7%	食堂	3.10%	慶弔見舞金制度	5.65%	社員旅行の実施、補助	3.66%
29位	食堂	3.6%	保養施設、レクリエーション施設等の提供、利用補助	3.10%	住宅取得のための融資制度	5.30%	住宅取得のための融資制度	3.64%
30位	社外の自己啓発サービスの提供、経費補助	3.6%	社外の自己啓発サービスの提供、経費補助	3.10%	自己啓発のための休暇等の付与	4.95%	食堂	3.62%
31位	社員旅行の実施、補助	3.4%	ボランティア休暇制度	3.10%	教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け	4.95%	社外の自己啓発サービスの提供、経費補助	3.61%
32位	教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け	3.4%	世帯用住宅・寮の整備	3.10%	時差出勤	4.95%	世帯用住宅・寮の整備	3.39%
33位	世帯用住宅・寮の整備	3.3%	運動施設の設置	3.00%	慶弔休暇制度	4.95%	外部飲食店で利用できる食券等の配布	3.38%
34位	外部飲食店で利用できる食券等の配布	3.3%	住宅取得のための融資制度	2.90%	診療所、健康管理センター等医療施設	4.59%	教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け	3.33%
35位	診療所、健康管理センター等医療施設	3.0%	診療所、健康管理センター等医療施設	2.90%	外部飲食店で利用できる食券等の配布	4.59%	診療所、健康管理センター等医療施設	3.13%
36位	社内での自己啓発プログラム	3.0%	教育、結婚等住宅以外の臨時支出に対する貸し付け	2.70%	保養施設、レクリエーション施設等の提供、利用補助	4.59%	保養施設、レクリエーション施設等の提供、利用補助	2.97%
37位	運動施設の設置	2.9%	自己啓発のための休暇等の付与	2.70%	食堂	4.24%	運動施設の設置	2.94%
38位	保養施設、レクリエーション施設等の提供、利用補助	2.9%	時差出勤	2.60%	定年退職後の保養施設、レクリエーション施設の利用	4.24%	社内での自己啓発プログラム	2.91%
39位	テレワーク	2.3%	定年退職後の保養施設、レクリエーション施設の利用	2.60%	運動施設の設置	4.24%	慶弔休暇制度	2.51%
40位	定年退職後の保養施設、レクリエーション施設の利用	2.3%	社内での自己啓発プログラム	2.30%	社外の自己啓発サービスの提供、経費補助	3.89%	定年退職後の保養施設、レクリエーション施設の利用	2.46%
41位	金融関係の相談・セミナー	2.0%	社外の自己啓発に関する情報提供	2.20%	テレワーク	3.18%	テレワーク	2.20%
42位	社外の自己啓発に関する情報提供	1.8%	退職前準備教育（セミナーなど）	2.20%	社外の自己啓発に関する情報提供	2.83%	社外の自己啓発に関する情報提供	1.85%
43位	慶弔休暇制度	1.6%	運動会等のレクリエーション活動の実施	1.70%	金融関係の相談・セミナー	2.83%	金融関係の相談・セミナー	1.85%
44位	従業員持株制度・持株会	1.5%	従業員持株制度・持株会	1.30%	社内での自己啓発プログラム	2.83%	慶弔見舞金制度	1.85%
45位	慶弔見舞金制度	1.4%	テレワーク	1.20%	運動会等のレクリエーション活動の実施	2.47%	従業員持株制度・持株会	1.44%
46位	運動会等のレクリエーション活動の実施	1.3%	OB会等定年退職後の親睦活動	0.90%	OB会等定年退職後の親睦活動	2.12%	運動会等のレクリエーション活動の実施	1.34%
47位	OB会等定年退職後の親睦活動	1.2%	金融関係の相談・セミナー	0.70%	従業員持株制度・持株会	2.12%	OB会等定年退職後の親睦活動	1.29%
48位	ストックオプション制度	0.8%	ストックオプション制度	0.40%	ストックオプション制度	1.77%	ストックオプション制度	0.74%

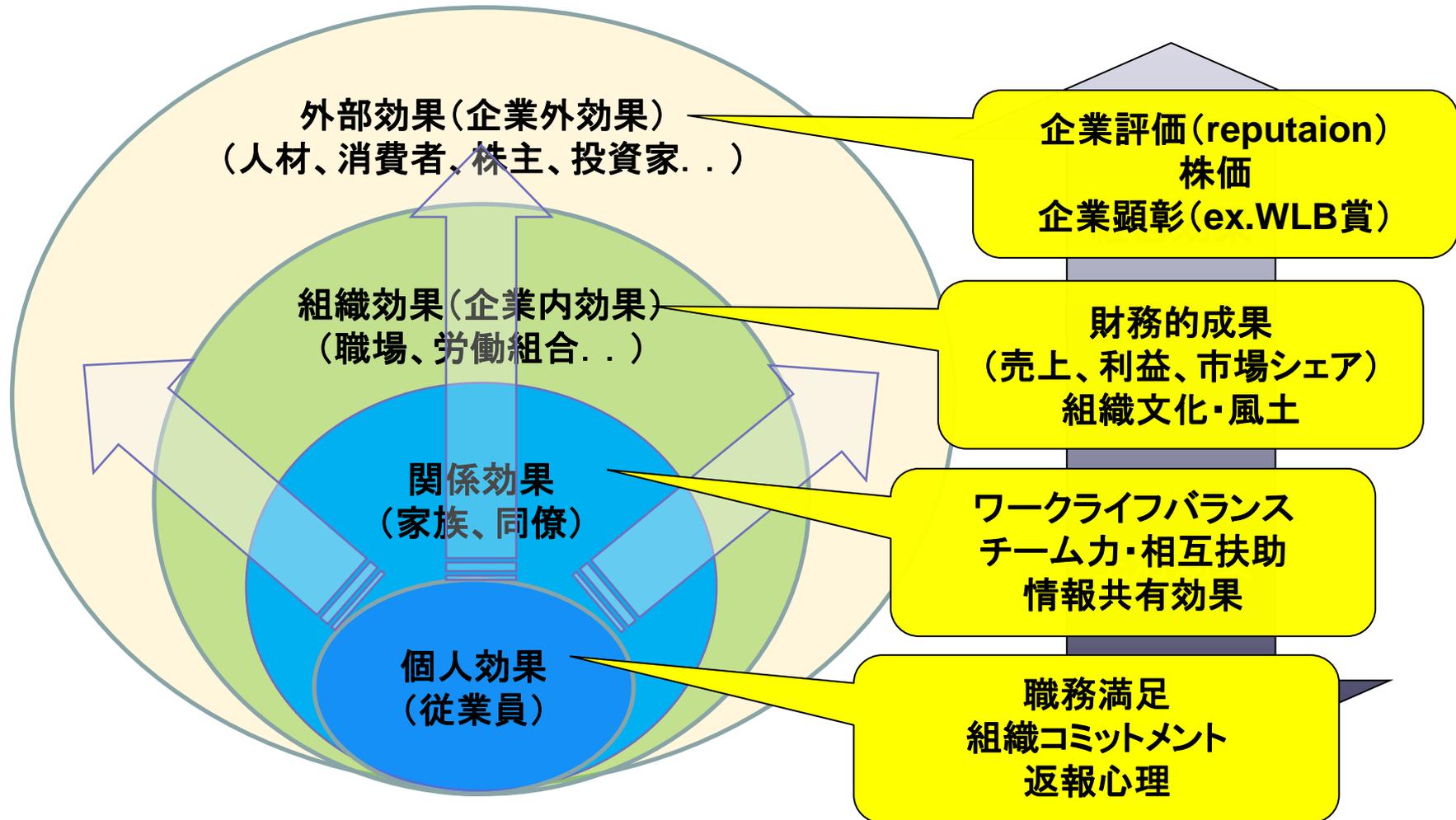


今回の調査(企業・従業員)における 有効性検証

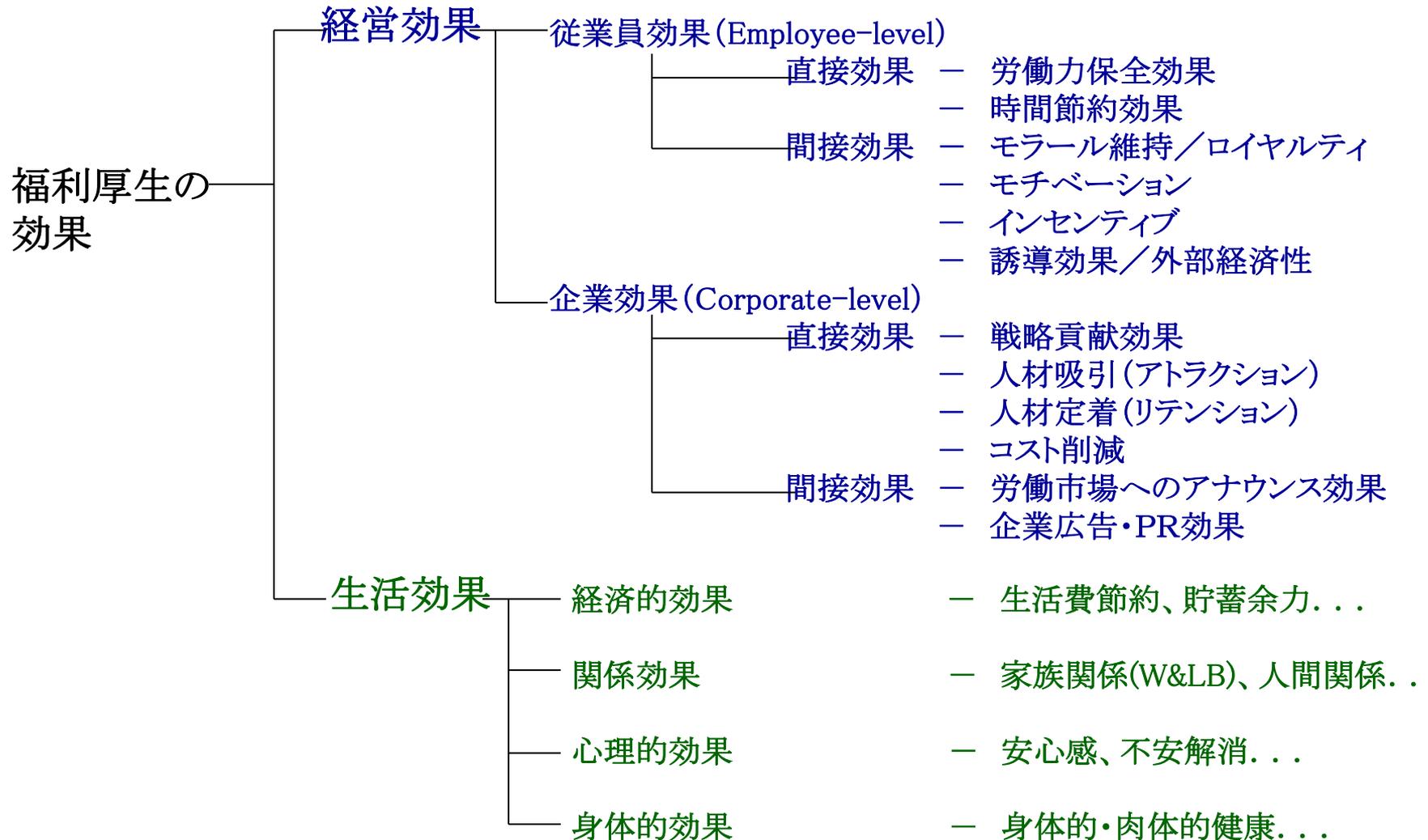
福利厚生の有効性とは？

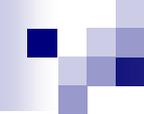
- 企業の福利厚生制度の導入・運用には「費用」を要する(法定外福利費)
- この「費用」を、“配分”とみるか、“投資”とみるか
- “投資”とみるとき、そこには“投資効果(リターン)”に基づく客観的な成否の評価が生じる(生じるべき)
- では、そのリターンとは何か？
- それは投資主体が企業であるという点から「経営的效果」と考えられる。
- 「経営的效果」は多様である。
- 人的資源管理面での経営的效果としては
 - 採用力、定着性、モチベーション、エンゲイジメント、コミットメント、、、
- 経営管理上の経営的效果としては
 - 業績向上、株価維持・上昇、企業ブランド力、

効果の波及性



福利厚生制度の効果の体系





本テーマに関連する先行研究 (福利厚生の経営的効果:有効性)

福利厚生制度の経営的効果に関する検討①

－欲求ベースのモチベーションへの影響－

■ 太田(1994)

手厚い福利厚生制度によって安定して生活を保障する。それらは主として低次欲求、衛生要因を満たすものとして消極的な意味で動機づけにつながる

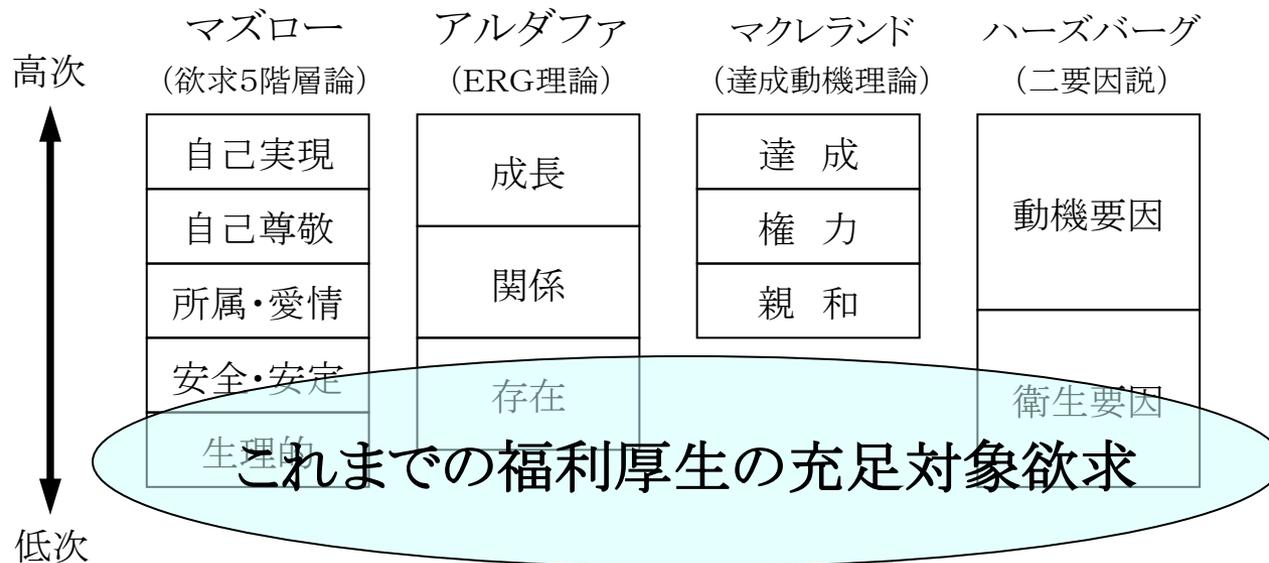
■ 山田(1983)

個人はその時間の大部分を1つの組織に捧げている場合、衣食住の生理的必要があるので物質的誘因が存在することが必要である

■ 土屋(1979)

企業の中で充足される個人の欲求の数が多いほど、(企業と個人との)一体化は強まる」とし、「日本の企業、とくに大企業の中で一般的に見られる福利厚生施策と社用交際費の使用などさまざまな形でのFRINGE・ベネフィットが、企業の中で充足されるべき欲求の数を増大させた

欲求ベースのモチベーション理論からみた福利厚生制度



→ 欲求の押し上げ効果

福利厚生制度の経営的効果に関する検討②

－組織コミットメントへの影響－

■ 若林(1986)

組織コミットメントへの影響要因として企業規模の影響力を検証するなかで手厚い福利厚生存在を指摘している。

■ 八代(1998)

日本的経営システムの結果、従業員にはきわめて強力な組織コミットメントが形成され、これが日本経済の成長を支えてきた

■ 田尾(1997)

強い組織コミットメントをもつ「会社人間」の研究から「わが国の経済成長は、正規従業員用に膨大な量の組織コミットメントを調達することによってなし得た

■ 江(2001)

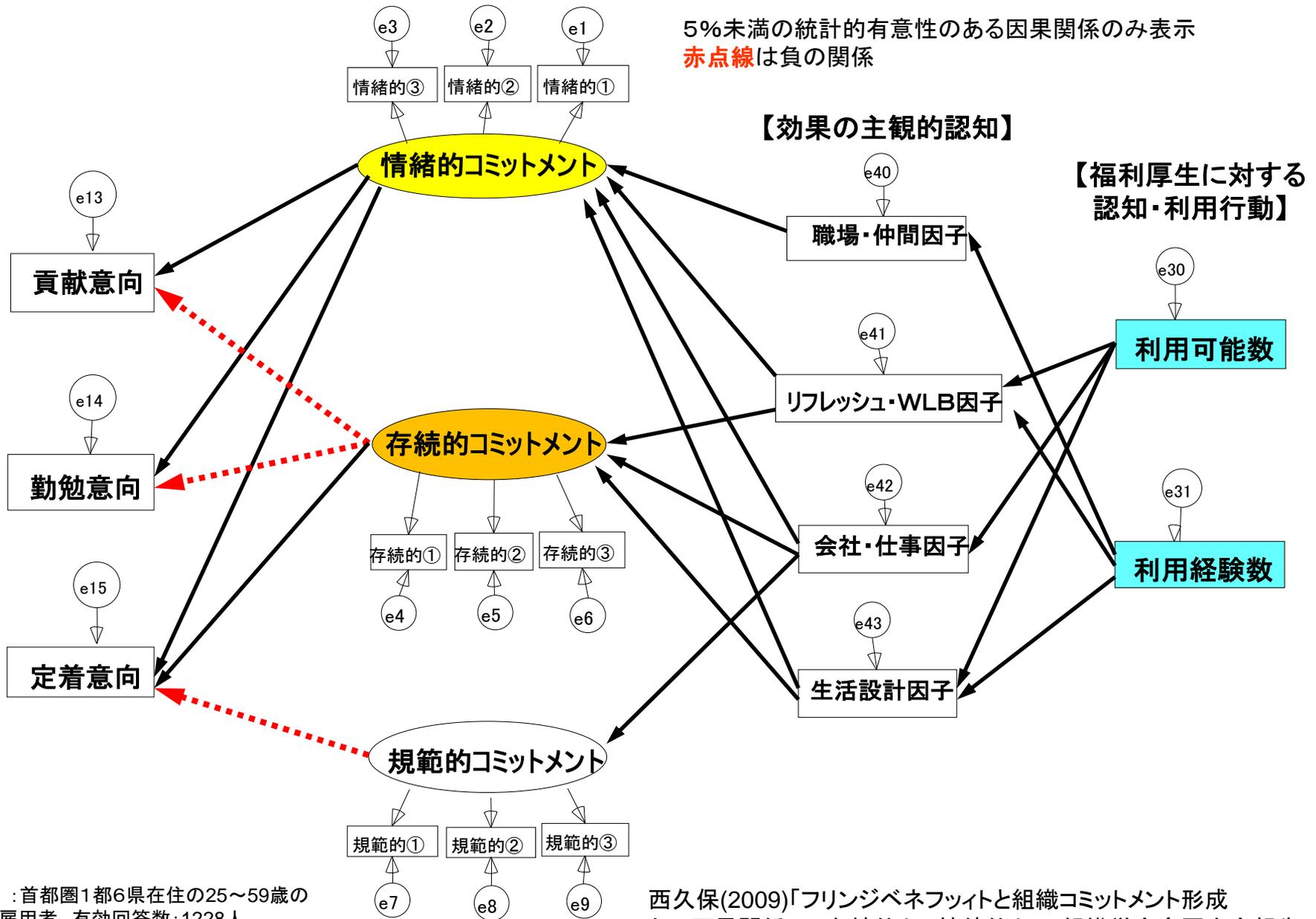
強い組織コミットメントをもつ「会社人間」の形成プロセスを検討するなかで「手厚い福利厚生制度の範囲の広さも日本企業の特徴である。社宅・寮、住宅ローンや各種の手当てなどに象徴されるように、個人の全生活領域に企業が深く関与している

福利厚生制度の経営的効果に関する検討③

－組織コミットメントへの影響－

- 花田(1980)
「会社との私的な関わり合い」を肯定的に評価するほど帰属意識が高いことを検証
- 関本・花田(1987)
「給与・福利厚生への満足」が帰属意識(残留意欲)に強い影響を与えていることを検証
- Lincoln & Kalleberg (1985,1990)
日本的な温情型・福祉主義的経営制度が組織コミットメントを高めるものとし、日本人の国民性や心理特性ではないことを指摘
- Cohen & Kirchmeyer (1992)
Non Workへの参画が組織コミットメントを高める要因として指摘、その中でFamily Care, Child Care, Recreationなどが対象として取り上げられている。

5%未満の統計的有意性のある因果関係のみ表示
 赤点線は負の関係



【効果の主観的認知】

【福利厚生に対する認知・利用行動】

調査対象 : 首都圏1都6県在住の25~59歳の男女正規雇用者 有効回答数: 1228人
 調査実施期間 : 2004年2月4日~2月6日
 調査方法 : インターネット調査

西久保(2009)「フリンジベネフィットと組織コミットメント形成との因果関係 ~ 存続的か、情緒的か」 組織学会全国大会報告

福利厚生制度の経営的効果に関する先行研究 離職率及び定着意向への影響

■ 松川(1978)

産業別(製造業)のクロスセクションデータを用いて福利厚生費支出と**離職率**との関連性の検討を行っている。ここでは企業の福利厚生支出が主として若年労働者、特に男子・中卒労働者において定着率の向上に役立っていることを検証。

■ 西久保(1998)

全国を対象とした1300社企業調査の分析から多様な福利厚生制度を保有することが、賃金水準などの他の要因とは独立的に、**自発的退職率**を抑制する影響力をもつことが検証。

■ 西久保(1999)

首都圏在住の正規従業員589人に対する調査から従業員の現在の勤務先企業に対する態度形成等において現金給付(賃金)、退職給付(予想受取金額)、福利厚生制度の利用経験の三者を同時的に比較した因果分析により、福利厚生制度の利用経験が勤務先企業への**貢献意欲、勤勉性、定着意欲**等の効果変数いずれに対しても有意な関連性があり、賃金や退職給付とも独立的な影響力をもつことを検証

従業員態度と制度利用

2007年度調査データでの追試

係数(a)	定着性		貢献性		勤勉性	
	:【A】現在の勤務先企業にできるだけ長く勤務したい【B】他に有利な転職先があれば、すぐにも転職したい		【A】現在の勤務先企業には、できるだけ貢献したい【B】現在の勤務先企業には、特に貢献しようとは思わない		【A】現在の勤務先企業では、できるだけ勤勉に働きたい【B】現在の勤務先企業では、特に勤勉に働こうとは思わない	
モデル	t	有意確率	t	有意確率	t	有意確率
(定数)	31.483	0.000 ****	28.012	0.000 ****	26.995	0.000 ****
福利厚生(利用経験制度数)	-7.785	0.000 ****	-5.683	0.000 ****	-4.991	0.000 ****
賃金(昨年度の年間収入)	-1.518	0.129	-1.902	0.057 *	-1.302	0.193
年齢(才)	-4.449	0.000 ****	-1.012	0.312	-0.966	0.334
子供ありダミー	-1.594	0.111	-1.157	0.247	-1.310	0.190
既婚ダミー	-0.913	0.361	0.376	0.707	1.113	0.266
男性ダミー	3.477	0.001 ***	-0.609	0.543	1.346	0.178

- 福利厚生制度の利用経験の蓄積が「定着性」「貢献性」「勤勉性」のいずれの態度形成に対して好影響を与えている
- 賃金(昨年度年間収入)は、「貢献性」での弱い影響力以外では態度形成への影響力は確認できない



今回の調査での経営的効果の検証

3-1. 従業員の採用・確保①【企業調査分析】

【企業調査分析】

自社の従業員の近年(5年)における採用状況の変化に関して、企業がどのように認識しているか、

問5: 貴社における従業員の採用・確保の状況について、どのように認識していますか

1 困難 2 やや困難 3 どちらともいえない 4 やや容易 5 容易

- 福利厚生(制度導入数)が、採用・確保に寄与している。
- 制御変数として、業種、従業員規模、さらに様々な企業特性変数を導入しても、福利厚生充実度(制度導入数)が有意な影響力

深刻な人手不足の時期(2018年)

であっても

福利厚生導入数が多い

企業では採用は「容易」と

評価する傾向が顕著

(統計的に有意)

従業員の採用・確保の状況					
	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
従業員数	0.000	0.000	0.718		4.764
1 2	-0.574	0.076	-7.504	***	3.964
2 3	1.235	0.080	15.483	***	
3 4	3.334	0.115	29.015	***	
4 5	4.965	0.212	23.382	***	
正社員比率	0.359	0.145	2.474	**	12.023
平均年齢	0.623	0.169	3.884	***	5.068
平均勤続年数	0.039	0.006	6.121	***	4.431
労組有無					
福利厚生導入数(充実度)	0.023	0.006	3.802	***	22.701
1 2	0.439	0.190	2.316	**	
2 3	2.274	0.195	11.662	***	
3 4	4.409	0.216	20.454	***	
4 5	5.994	0.280	21.438	***	
AIC	6300.764				
log Lik	-3142.382				

3-2.従業員の定着状況の変化①【企業調査分析】

問: 貴社の従業員の定着状況は、この5年間でおよそどのように変化しましたか

1 よくなった 2 ややよくなった 3 変わらない 4 やや悪くなった 5 悪くなった

- 福利厚生の実施数(制度導入数)が、定着状況に寄与している可能性。

- 業種、従業員数、その他の企業特性を制御した上で、福利厚生導入数(充実度)の確かな正の有意性が確認される。
企業では定着状況は「よくなった」と評価する傾向が顕著(統計的に有意)

従業員の定着状況の変化

	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
従業員数	0.000	0.000	0.786		4.721
業種【製造業】					
福利厚生導入数(充実度)	-0.021	0.006	-3.239	***	2.878
	-2.479	0.096	-25.942	***	
	-1.42	0.081	-14.186	***	
	1.347	0.082	16.399	***	
	2.222	0.11	25.241	***	

従業員の定着状況の変化

	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
従業員数					
業種【製造業】					
女性比率					
正社員比率	-0.206	0.149	-1.782	*	49.022
平均年齢	0.019	0.006	3.160	***	5.837
平均勤続年数	0.013	0.007	1.952	*	1.241
労組有無	0.303	0.135	2.244	**	4.951
福利厚生導入数(充実度)	-0.021	0.007	-3.197	***	25.022
1 2	-1.709	0.289	-5.904	***	
2 3	-0.361	0.286	-1.263		
3 4	2.142	0.290	7.382	***	
4 5	3.582	0.300	11.934	***	
AIC	6595.032				
log Lik	-3288.516				

* P<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01
stepwise method

両立支援は採用、定着、いずれにも有効

従業員の採用・確保の状況

	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
従業員数	0.000	0.000	-0.834		2.116
業種【製造業】					
財産形成	0.055	0.037	1.497		1.645
食事					
健康管理					
両立支援	0.131	0.044	2.996	***	5.846
休暇	0.115	0.030	3.801	***	1.927
自己啓発	-0.112	0.030	-3.665	***	2.062
慶弔災害					
住宅	-0.087	0.058	-1.510		1.464
余暇					
働き方					
高齢者	0.213	0.084	2.523	**	1.478
1 2	-0.592	0.084	-7.047	***	14.783
2 3	1.238	0.084	14.783	***	14.783
3 4	3.357	0.084	39.843	***	14.783
4 5	4.991	0.084	59.283	***	14.783
AIC	6623.432				
log Lik	-3300.716				

従業員の定着状況の変化

	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
従業員数	0.000	0.000	0.681		1.917
業種【製造業】					
財産形成	0.093	0.036	2.575	**	1.545
食事					
健康管理					
両立支援	-0.109	0.043	-2.508	**	1.848
休暇					
自己啓発	-0.130	0.031	-4.144	***	2.164
慶弔災害					
住宅					
余暇	-0.082	0.045	-1.834	*	2.075
働き方					
高齢者					
1 2	-2.448	0.083	-29.962	***	14.783
2 3	1.093	0.083	13.156	***	14.783
3 4	1.414	0.066	21.282	***	14.783
4 5	2.873	0.100	28.613	***	14.783
AIC	6902.195				
log Lik	-3442.098				

福利厚生の中のなかでも
「両立支援」は採用、定着に対する
効果が顕著
(統計的に有意)

ここで統計的に「定着状況の変化」(統計的に有意)

める正の影響力が確認できたのは「自己啓発」「両立支援」「余暇」であり、定着を悪化させる負の影響力となっていたのが「財産形成」となった。分野毎に「採用・確保」に対する影響力が異なることが示されている。

統計的に正の影響力が確認できたのは「両立支援」「休暇」「高齢者」である。これらの制度・施策を充実させている企業で採用・確保が容易であるという認識となっている。

3-6. 従業員の定着意向①【従業員調査】

問: あなたは、現在の会社に勤め続けたいと思いますか(1つに○)。

1. 勤め続けたい 2. どちらかと言えば勤め続けたい 3. どちらかと言えば勤め続けたくない 4. 勤め続けたくない

- 従業員の個人属性(性別、年齢、勤続年数)を制御変数とした上で、従業員が認知している福利厚生制度の導入数、つまり実際の導入数ではなく従業員が認知できている制度数を説明変数に加えて分析を行った。
- この結果、**高い有意性で本人の定着意向を高める**影響力が確認された。制度の充実度が会社への満足度評価に繋がっていることを示している。
- 当人が「**必要性が高い**」として制度導入数(認知)も同様の傾向がある。

本人定着意向					
	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
性別	-0.128	0.043	-2.964	***	20.370
年齢	-0.011	0.002	-5.241	***	3.573
勤続年数	-0.009	0.003	-3.304	***	1.762
福利厚生導入数(充実度)	-0.048	0.007	-6.525	***	17.343
1 2	-1.177	0.091	-12.990	***	20.370
2 3	0.871	0.090	9.631	***	3.573
3 4	2.619	0.105	24.866	***	1.762
4 5					
AIC	17137.602				
log Lik	-8561.801				

本人定着意向					
	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
性別	-0.143	0.042	-3.384	***	20.221
年齢	-0.010	0.002	-4.830	***	3.374
勤続年数	-0.011	0.002	-4.539	***	1.279
必要性の高い制度充実度	-0.018	0.006	-2.998	***	17.266
1 2	-1.077	0.088	-12.257	***	
2 3	0.959	0.088	10.892	***	
3 4	2.714	0.103	26.453	***	
4 5					
AIC	18092.018				
log Lik	-9039.009				

* P<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01
stepwise method

3-6. 従業員の定着意向②【従業員調査】

- ここで高い信頼度の有意性で本人の定着意向を高める影響力が確認された制度分野として

「余暇活動」
 「両立支援」
 「働き方」
 「自己啓発」
 「財産形成」

となった。

こうした従業員ニーズに合致した制度が提供され、実際に従業員が活用するなかで、本人の定着意向の向上に繋がったことになる。

現在の会社に勤め続けたいと思いますか

R	R ² 乗	調整済み R ² 乗	推定値の標準誤差
.126 ^a	0.016	0.014	0.786

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	82.180	13	6.322	10.235	0.000
残差	5077.796	8221	0.618		
合計	5159.976	8234			

必要性が高く施策があって利用

	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	2.120	0.035		60.061	0.000
性別【男性】	-0.064	0.018	-0.040	-3.657	0.000
年齢	-0.006	0.001	-0.091	-8.187	0.000
財産形成	-0.057	0.031	-0.022	-1.861	0.063
食事	0.008	0.028	0.003	0.298	0.766
健康管理	-0.024	0.025	-0.012	-0.984	0.325
両立支援	-0.070	0.059	-0.014	-1.197	0.231
休暇制度	0.016	0.020	0.010	0.771	0.441
自己啓発	-0.069	0.028	-0.029	-2.465	0.014
慶弔災害	-0.002	0.029	-0.001	-0.086	0.931
住宅	-0.022	0.038	-0.007	-0.577	0.564
余暇活動	-0.104	0.031	-0.040	-3.324	0.001
働き方	-0.037	0.030	-0.015	-1.223	0.222
高齢者	0.004	0.130	0.000	0.032	0.974

* P<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01
stepwise method

3-7.会社に対する満足度①(従業員調査)

問:お勤めの会社について、あなたの総合的な満足度をお教えてください(1つに○)。

1. 大いに満足 2. やや満足 3. どちらともいえない 4. やや不満 5. 大いに不満

- 高い有意性での満足度を高める影響力が確認された。制度の充実度が会社への満足度評価に繋がっている
- 同様の制御変数の下で、従業員が自身にとって必要性が高いと評価し、かつ利用した経験のある福利厚生制度数を説明変数として導入した分析も行ってみた。
- 結果としては、ここでも高い信頼度の有意性で満足度を高める影響力が確認された。

会社満足度					
	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
性別	0.073	0.042	1.750	*	20.350
年齢	-0.003	0.002	-1.563		3.603
勤続年数	0.003	0.002	1.201		1.751
福利厚生導入数(充実度)	-0.067	0.007	-9.670	***	6.204
1 2	-2.564	0.093	-27.500	***	
2 3	-0.322	0.087	-3.712	***	
3 4	1.175	0.088	13.368	***	
4 5	2.881	0.100	28.827	***	
AIC	21311.479				
log Lik	-10647.740				

会社満足度					
	Value	Std. Error	t value	p value	VIF
性別	0.046	0.041	1.127		20.105
年齢	-0.002	0.002	-0.884		3.425
勤続年数	0.000	0.002	-0.091		1.214
必要性の高い施策の利用経験数	-0.068	0.011	-6.272	***	5.982
1 2	-2.441	0.089	-27.288	***	
2 3	-0.210	0.083	-2.519	**	
3 4	1.295	0.085	15.298	***	
4 5	2.960	0.096	30.775	***	
AIC	22488.930				
log Lik	-11236.465				

* P<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01
stepwise method

3-7.会社に対する満足度②(従業員調査)

- 高い信頼度の有意性で満足度を高める影響力が確認された制度分野として

「余暇活動」

「両立支援」

「働き方」

「自己啓発」

「財産形成」

となった。

- 従業員ニーズに合致した制度が提供され、実際に従業員が活用するなかで、会社への満足度に繋がったと考えられる。

会社満足度

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
.091 ^a	0.008	0.007	0.982

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	66.216	13	5.094	5.287	0.000
残差	7935.426	8237	0.963		
合計	8001.643	8250			

必要性が高く施策があって利用

	非標準化係数		標準化係数 ベータ	t 値	有意確率
	B	標準誤差			
(定数)	2.745	0.044		62.332	0.000
性別【男性】	0.011	0.022	0.005	0.482	0.630
年齢	-0.001	0.001	-0.012	-1.116	0.265
財産形成	-0.071	0.038	-0.022	-1.848	0.065
食事	-0.012	0.035	-0.004	-0.358	0.720
健康管理	-0.026	0.031	-0.010	-0.856	0.392
両立支援	-0.219	0.073	-0.035	-2.979	0.003
休暇制度	0.012	0.026	0.006	0.478	0.633
自己啓発	-0.083	0.035	-0.028	-2.370	0.018
慶弔災害	0.066	0.036	0.025	1.865	0.062
住宅	-0.004	0.048	-0.001	-0.076	0.939
余暇活動	-0.135	0.039	-0.042	-3.444	0.001
働き方	-0.100	0.038	-0.032	-2.660	0.008
高齢者	0.038	0.162	0.003	0.233	0.816

* P<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01
stepwise method

3-5.企業業績への影響力 (企業調査)

問10: 貴社の過去3年間のおおよその企業業績の傾向についてお教えてください

1 上向き 2 やや上向き 3 横ばい 4 やや下向き 5 下向き

- 業績を低調とさせる企業特性としての要因では「女性比率」「平均年齢」「平均勤続年数」などが確認された。これらの数値が高い企業ほど業績は芳しくないことを示している。
- 「定着状況2」は、従業員の定着状況への問題視している程度を測ったものだが、深刻に問題視する企業はやはり業績が下向きとなる傾向がある。
- また「定着状況1」は、5年間での定着性の変化を測定したものだが、その善し悪しと業績とは連動性が確認される。すなわち、定着状況の悪化と業績の悪化が連動する関係性である。
- 一方で、そうした定着状況から業績への影響を排した形での分析でも、「福利厚生導入数(充実度)」はポジティブな影響力、つまり、導入数が多いほど業績が好調(上向き)ということになることを示している。

業績動向					
	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	VIF
(Intercept)	1.515	0.156	9.696	***	1.050
従業員数					
業種【製造業】					
女性比率	0.414	0.066	6.267	***	1.221
正社員比率					
平均年齢	0.015	0.003	5.039	***	1.281
平均勤続年数	0.020	0.003	5.788	***	1.057
労組有無					
福利厚生導入数(充実度)	-0.008	0.003	-2.573	**	1.086
採用状況					
定着状況1	0.168	0.021	8.097	***	1.144
定着状況2	-0.039	0.023	-1.677	*	1.050
sfstat	35.845				
sp.value	0.000				
saic	6960.957				
N	2570				
srsq	0.077				
sadrsq	0.075				

最後に...分析を通して

- 今回の代表性に優れた大規模調査(企業、従業員)を活用させていただき、福利厚生「導入行動(企業)」、「利用行動(従業員)」、「有効性(経営的効果)」に関して改めて広範囲での検証を行うことができた。
- 特に、今回は30人未満の零細・中小企業、そして非正規雇用層も含めたデータとして、有効性が確認された点の意義は大きいと考えられる。おそらく初めてではないかと。
- 従来より、研究者たちによって検証されてきた福利厚生による「採用力」「定着性」「会社への満足」への寄与の可能性が改めて明らかとなった。
- 各社、労使の今後の労働政策、人材戦略を考える上で、福利厚生の有効活用を期待したい。
- また、本データを活用して、さらに詳細な分析の余地がある。個票利用による分析をギルド研究会の中で進めてまいりたい。

70歳雇用時代の福利厚生支援
...生産性維持のための健康支援
のあり方

70歳雇用時代の福利厚生支援

- 70歳雇用、人生100年時代を見据えた企業の福利厚生のあり方とは？
- 何を目的とするのか？
- どのような制度・施策に注視すべきか？
- 従業員は何を求めているのか？
- 企業が求める経営的効果とは何か？

今後の当研究の進め方(案)

- ①ギルド研究会としての研究目的、仮説の整理
～ 2022年末頃まで
- ②定量調査(企業・従業員調査)の設計
～ 2022年末頃まで(①と並行作業)
- ③定量調査の実施(実査)
2023年 2~3月頃
- ④分析・レポート
2023年 4月頃をメドとして
- ⑤研究会での発表・議論
2023年4月～(順次)