

第 1 回ファイナンシャル・ウェルネス研究会報告書

第 2 章 ファイナンシャル・ウェルネス向上に向けた企業の取り組み

1. 参加企業の取り組み

本研究会では、参加企業から、それぞれのファイナンシャル・ウェルネス向上に向けた考え方、取り組みなどが共有された。

図表 3 参加企業の取り組み

伊藤忠商事	・ 社員の中長期的な資産形成支援のため、従業員持株会加入促進、株式報奨制度、企業型 DC のマッチング拠出、職場つみたて NISA、資産形成セミナーを順次実施。 ・ 特徴的なのは従業員持株会の活用。社員の経営参画意識を高めることでの企業価値向上および社員エンゲージメント向上に向けた中長期的な資産形成支援等を目的として、継続的に持株会への加入を促したことで、加入率が 99% まで上昇。これにより、持株会を活用した株式報奨制度の導入に繋がった。
NSF エンゲージメント	・ ソニーの組織として創業 60 年の組織。2019 年 10 月から NTT ファシリティーズとのジョイントベンチャーとして事業化・独立し、引き続きソニーグループ向けのサービス提供を行っている。 ・ 中心的な役割を担っているのが FP 相談室で、1992 年からサービスを開始。社員の金融リテラシー向上サービスとシェアードサービスの提供を行っている。国内トップクラスの講師陣を誇り、質の高い個別コンサルティングを提供し、毎年約 1,000 人が利用。
塩野義製薬	・ シオノギグループ行動憲章の中で「働き方改革、職場環境の充実」を掲げ、社会的に幸福な状態（ウェルビーイング）を実現することを目指す。 ・ 持株会はカフェテリアプランとの連携もあって約 7 割と高い加入率。2020 年 4 月からは新しい時代にマッチした福利厚生制度として職場つみたて NISA を導入し、社内への浸透を図っているところ。
電通	・ 「dentsu for good 電通を社会の中へ」をテーマに、グループ内の有志によるワーキンググループをスタートし、社としてその活動を支援。レピュテーションやエンゲージメントの向上にむけた仕組みとして位置付けている。 ・ 新入社員に対して、入社直前に給与や退職金、企業年金に関する説明を行うことで、一番フレッシュなタイミングで資産形成の重要性をインプット。企業型 DC の商品選定一覧にも一工夫を凝らし、資産形成が進むよう支援。
野村総合研究所	・ 環境変化や社員のニーズに合わせて多様な福利厚生メニューを提供。また、社員の QOL 向上のため健康経営施策を実施。 ・ 社員の経済的自立とモチベーションを向上させるため持株会では E-ship® を活用し、現在の会員数は約 7,000 人。 ・ 企業年金制度は制度改定を行い、今後入社する社員は DB から DC へ移行し、サステナビリティの確保と社員のニーズの多様化に対応。 ・ 魅力のある DC 制度を維持するため DC 商品ラインナップの刷新。

(注) 記載は五十音順

(出所) 研究会の議論に基づき事務局が抜粋・編集

2. 何のために、何を目標しているのか

各社の活動紹介を踏まえて、有識者・山口周氏から、福利厚生制度は「何のために、何を目標して提供されているのか」をめぐり、次のような指摘と問いかけがなされた。

福利厚生制度が十分なのか、効力を発揮しているかについては、目的があって初めて評価することができる。各社とも様々な取り組みを行っているが、目的は何か、何を実現したいのかが、必ずしもつかみ取れない。従業員をファイナンシャルに安定した状態、将来に対しても大きな不安のない状態にして、仕事に心の底からエンゲージメントできるようにしたいことは理解できる。お金の心配をしている時に仕事のパフォーマンスが落ちるというのはもっともである。そして、ファイナンシャル・ウェルネスは、老後も心配のない状態にしていくといった長期にわたる目的を伴うものと推察できる。では、その目的に対して、現状どれくらい実現できているのかという、状況把握が問われてくる。

例えば、お金の心配のせいで業務に集中できないということが1年以内にあった従業員は、説明会などには参加しない可能性が高い。「マネーパーソナリティ」という概念があるが、「お金は減らないのが大事、金利が付かなくても銀行に預けているのが一番」という人もいれば、「その時その瞬間で使いたいものに使う、ギリギリ的な人」もいれば、「投資を積極的に行い増やしていきたい、ある程度のリスクもいとわない」という人もいる。マネーパーソナリティは様々であるところ、従業員全体にファイナンシャル・ウェルネスを高めて貰おうとすると、どのような手法が有効なのかが改めて問われてくる。

したがって、①各社なりに何が100点の状態なのか、何が実現できたら100点なのか、②それに対し現状何点なのか、それはなぜなのか、が重要な論点となる。例えば現状が70点というのなら、30点は何が足りていないのか、30点を埋めるためにはどんな取り組みが必要なのかというロジックが必要となってくる。

3. 何が100点満点か、現状は何点かを規定するのは難しい

山口氏の問いかけに対する議論では、明確な目的・目標設定の重要性と共に、それらを設定することの難しさが浮き彫りになった¹。以下のような課題が共有された。

- ・ 資産形成の仕組みが一通りできたという状態であり、現状は50点と評価している。ここからギャップを埋めていく。もっとも、何が100点なのかは色々な定義がある。最も重要な目標は、中長期的にお金に心配がなく、全力で仕事に力を傾けられることだが、個別の制度については個別の目的がある。例えば、自社株式の制度は企業価値に関心を持ってもらうことも目的である。給料を急増させるのは現実的ではないとすれば、それを補う形でやる気を高めてもらう効果もあるかもしれない。加入率、DCの運用実績など、KPIが見えてきた制度もあり、それをどのように社員に見せるかがこれからの課題とも言える。

¹ この問いに対する野尻氏からの答えは「ハッピーリタイアメント」だった。単に働いている期間の状況だけでなく、その先にある状況にも目線を置く必要があると考えられる。

- ・ 社員が自らの成長のために自発的・創発的に起こす行動を尊重し、それらをさらに仕組みとして支援するという、そのような社員と会社との関係性を目指している。指標という観点では、エンゲージメントサーベイを実施し、不足を把握し対応を検討しており、ここが 100 点に近づく、もしくは、他企業より圧倒的に良い点数を取るというのが一つの指標かと考える。あくまでも福利厚生制度の満足度調査であり、会社が能動的に問題設定しているというよりは、社員が何を求めているのかを把握し受動的に答えていく形に留まるが、ファイナンシャル・ウェルネスが課題になっているという感覚を持ち始めている。
- ・ 点数評価はできていない感がある。社員にはお金の心配なく仕事に取り組める状況を実現していかなければならない。従業員満足度サーベイを設計し直しており、ハピネス関連の質問を入れようかと考えている。
- ・ 何が 100 点の状態なのかは、会社が目指す方向性との関連になる。顧客から求められるものや社会からの期待は変化しており、新しい期待に対してどう応えるかが問われている。社員がお金の心配をすることのない環境を作ることの大前提として、社員と会社と、世の中、社会の変革を、極力一本化したいと考える。大都市、高効率に集中したビジネスモデルでやってきたが、世の中のニーズが地域の元気作りだとすると、ソリューションをどう打ち出していくか。社員の生活、社員の価値観がそこに適合するためには、仕事のやり方が今より確実に良くなることをいかに示すかがポイントだと思われる。組織再編により、理想の姿に向かって多角的に新しい仕組みを作っていく構えはできたと思っている。
- ・ 目的に関しては、実はきちんと位置づけていなかった、というのが正直なところである。ただ、人事制度の改定を進める中で、プロフェッショナルとしての誇り、挑戦を続けるということを掲げてきた。これらはある程度の経済基盤がないとできないことなので、最終的には繋がっていくのだろうと認識している。人事の領域で非常に重視している従業員サーベイの項目の中に、処遇に対する納得感がある。一定程度はファイナンシャルな部分に関しても触れているが、例えば資産面はどうなのか、あるいは福利厚生に関する諸々はどうかの把握については、多分不十分なのだろうと認識している。

4. 社員の P/L を高める取り組み

山口氏から、「ファイナンシャル・ウェルネスは会社の経営で言うと、貸借対照表 (B/S) が安定的な状態にあることを意味する。左側の流動性資産がある一方で、右側の短期負債が少ない状態だ。個人においても非常に重要だが、B/S の前に損益計算書 (P/L) がある。B/S を良くしたいなら、P/L のインカムを増やす取り組みはないのか」という、議論の領域を拡げる問いかけがあった。

例えば現在、副業を容易にする方向での政策等が推進されているが、この話題には通勤という要素が関係してくる。首都圏の平均通勤時間は片道 70 分、近畿で 60 分に上るが、

これをなくすことで報酬の伴う仕事ができればインカムは増える。マッキンゼーの予測によれば、知的専門職の7割から8割がリモートワークになり、1日2時間から2時間半の「可処分時間」が増える。また、都市部に会社を置いて、社員を都市部に通わせるのは、結果的に高コストのライフスタイルを強いることになる。住宅ローンとファイナンシャル・ウェルネスとの関係、社員のP/Lの構造を考えた時に、住宅関連コストを減らすことのインパクトは極めて大きいと言える。社員の移住を促進すれば同じ給料でも貯蓄に回せる額が増え、ファイナンシャル・ウェルネスを改善できる。この論点が何故出てこないのか、という問題提起があった。

これらの問題提起に対して参加企業からは、顧客の立地である東京から離れるのは現実には難しいという指摘や、リモートワークが進むことへの対応はあり得るがファイナンシャル・ウェルネスというよりワークライフバランスと捉えているというコメントがあった²。

- ・ 顧客が最も多い東京を離れる議論は現実的でなく、近くで顧客に寄り添うことを志向している。高い家賃と長時間通勤が前提とすると、究極的には、業績と株価を着実に向上させ、持株会を通じて、従業員にも還元する形を追求していくこととなる。分散投資の観点から、自社株式の保有はリスクがあるのは事実だが、持株会はメニューの一つであり、DCやつみたてNISAの仕組みも用意している。
- ・ 顧客の多くが首都圏にあり、要請があれば駆けつける必要性が残っている。他方、新型コロナ禍で顧客とのやり取りもオンラインが増加する中、リモートワーク促進についてもこれから検討を進めたいとは考えている。ただ、ファイナンシャル・ウェルネスというより、ワークライフバランスの問題で捉えてきた。
- ・ 副業制度を導入する予定であり、選択型の週休3日制度も検討している。ただしファイナンシャル・ウェルネスというより教育的観点の方が大きい。
- ・ 副業は認可制で可能だが、ファイナンシャル・ウェルネスというより、趣味の延長や自己研鑽の文脈である。ファイナンシャル・ウェルネスのカバーすべき論点が幅広いことが分かった。

5. 来たるべき大変化に、プロアクティブに備える

上記の論点に加え、山口氏から、従業員の多様性の拡大をめぐる課題も指摘された。例えば社員の晩婚化の傾向である。以前は40代で子育てが終わっており、その前提で福利厚生制度なども考えればよかったものが、最近では40代後半で結婚して50歳で第一子が生まれるという世帯も出ており、そうすると70代まで子育てに資金を要することになる。また、中には極端に破滅型で、放っておくとファイナンシャル・ウェルネスが着実に悪化する個人

² 野尻氏のコメントは、給与を増やすなどP/L改善の施策が必要であり副業や住宅ローンの返済なども視野に入れるべきとの指摘は非常に重要だが、P/Lの改善は社員間のやる気や格差感を広げる懸念もあり難しく、P/LよりもB/Sを改善するための施策に注力することの効用が大きいと考える、というものだった。

も存在する。仮に従業員全体のファイナンシャル・ウェルネスを目指すのであれば、8~9割に対応可能な制度提供では十分でない可能性がある。よりダイレクトに、社員が経済的な心配をどれくらい抱えているかを把握する必要性が高まっていることが指摘された。

最後に山口氏から、これからの企業の人事・福利厚生部門に対する強い期待が寄せられた。今後のワークスタイルはリンダ・グラットン氏が著書『ライフ・シフト』で指摘したように、非常にラディカルな変化が起こってくる。顧客が東京に居続けるかどうかも分からない。他社と足並み揃えてではなく、こういう働き方にしていこう、わが社の社員にとってのウェルビーイングはこういうことだと、それぞれの会社が独自に描いて、ギャップを埋めていくことが必要になってくる。その際、各社で人と組織に関わる仕事に携わる人事・福利厚生部門の人たちほど、「ディープシンカーたれ」ということになる。会社のパフォーマンスに多大な影響を及ぼす、非常に重要な職責である。