

ファイナンシャル・ウェルネス研究会 2024

第1章 ファイナンシャル・ウェルネスと企業の福利厚生制度

研究会 2024 の冒頭で、福利厚生制度は従業員のファイナンシャル・ウェルネスやエンゲージメントにいかに関係しているのかという根本的な問いについて、「戦略的福利厚生制度」の第一人者である山梨大学名誉教授 西久保浩二氏より講義を得た。

1. 西久保氏の講義のポイント

- 企業内福利厚生とは、「企業から従業員およびその家族等に対して提供される支援、サービス、便益などの総称」である。福利厚生は多面的な制度であり、企業にとっては、成果配分、業務上必要条件、人的資源への投資、社会的責任、競争力といった要素がある。従業員にとっては、勤務に対する報酬、労働条件、教育機会、セーフティネット、相互扶助や社会貢献の機会となっている。
- 企業が福利厚生制度を提供する目的は多様だが、2018 年の日本労働研究研修機構の調査に基づけば¹、採用力（吸引）、定着力（定着）、モチベーションの向上（貢献意欲）、エンゲージメント（従業員が仕事に専念できる環境づくり）等が挙げられる。同調査では、福利厚生制度の充実が、採用や従業員の定着に何らかの効果をもたらすことが示唆された。また、2023 年に西久保研究室が実施した調査によれば²、エンゲージメントを測定したところ、福利厚生の充実度（利用可能な制度の数）が、エンゲージメントに関する指標を高めていた。一般に、賃金が少額の若手社員にとっては、豊かな生活を送るうえで福利厚生制度の比重が相対的に高く、福利厚生制度充実の効果が大きい可能性も指摘できる。
- 資産形成関連の福利厚生制度（従業員持株会や団体保険など）や金融教育・情報提供（ライフプランやマネープラン・セミナー等）は、従業員の金融リテラシーを高め、ファイナンシャル・ウェルビーイングを改善する効果が期待できる。実証分析を行ったところ、金融資産形成施策の利用者は非利用者に比べ、ファイナンシャル・ウェルビーイング効果（ファイナンシャル・ウェルビーイング向上に繋がったかの主観的判断を求め、回答をスコア化したもの）が約 2.5 倍高い結果となった。金融リテラシーも 2.1 倍高かった。
- 福利厚生制度は企業が一次的な選択した金融・資産形成関連サービスであることが、信頼感や期待感を従業員に与え、利用を促進している可能性がある。日本人には金融に関する知識水準は高いものの投資を実行する自信が無いという特徴があり、そのハードルを企業内福利厚生が巧妙に克服させている可能性がある。同僚がやっているのであれば自分もできるといった同調効果も職場では出やすく、自信のない個人を動機づける要因にもなっている可能性

¹ 日本労働研究研修機構「企業における福利厚生施策の実態に関する調査」2018 年。

² 山梨大学西久保研究室 2023 年科研費調査（正規従業員 n=1,658 人）。

がある。

- 企業内福利厚生ファイナンス・ウェルビーイングを向上させる効果を認識している従業員は、定着性、勤勉性、貢献意欲、エンゲージメントが高くなるという実証結果も出ており、経営的効果が期待できる。企業としても、従業員のファイナンス・ウェルビーイングへの積極的な取組みが可能となる。

2. 意見交換

(1) 賃金と福利厚生制度をどう使い分けるか

上記を踏まえ、参加企業との意見交換においては「賃金と福利厚生をどう使い分けるのが良いか」という論点が提示された。

西久保氏からは、賃金は引き上げてもすぐに追いつかれ同質化しやすいという特徴があるのに対し、福利厚生は独自色を打ち出すことができ差別化が容易である点が指摘された。実証分析でも、賃金額はエンゲージメントや定着性にほとんど影響しなかった。ただし、賃金に対する納得度とエンゲージメントには相関関係が見られた。

また、現実問題として全従業員の賃金について高い納得感を実現することは可能かという論点もある。その点、福利厚生は従業員に一定の便益を提供し、従業員から均一の信頼感を得たり、負債感（会社に世話になっているという意識）を創出したりすることができる。したがって、「福利厚生と賃金のミックスが一番効果的」という結論になる。賃金が個別的で変動的なものであるからこそ、福利厚生という基盤を整えることは、従業員にとってある種の安心材料になると思われる。

(2) 従業員が多様化する中で、効果的な福利厚生の施策とは

中途採用者も含めて多様な人材を擁する企業においては、従業員のニーズも多様化する。参加企業から、そのような中で福利厚生についてどのような施策を打つのが効果的かという質問が出された。

西久保氏によれば、カフェテリアプランが導入された頃にもそのような議論があった。企業は何が喜ばれるか分からないので、従業員自身に選んでもらうのが良いという考え方で、それはそれで一定の効果はあったと思われる。しかしながら、企業は多様化する全ての従業員のニーズに応えようとする必要はなく、最も重要な中核人材、価値の高い人材にフォーカスして、彼らの生産性を高める施策に注力すべき、というのが西久保氏の見解だった。全社員が満足する福利厚生制度の編成と予算配分はできない以上、少なくとも会社の生産性や競争力を支える人材の離職を予防し、エンゲージメントを高めるために必要な施策に予算配分を集中すべきということである。結果的に、中核社員以外の社員も恩恵を受けることはできる。

カフェテリアプランは一般に外部業者に委託することになるため、従業員の負債感が軽減されてしまうというデメリットもある。従業員の多様性への対応として、カフェテリアプランは必ずしも有効ではないと思われる。

(3) 有望な若手人材の流出

西久保氏より参加企業に対し、有望な若手人材の流出という問題に直面しているか、どのような施策を講じているかという投げかけがあった。

参加企業からは、若手の離職増加に直面していることや、辞める理由もやりがいの追求、ワークライフバランスの追求など多様化しており一律の価値観が掴みにくいといった実態が共有された。コミュニケーションを拡充して従業員の意向を汲み取ることに注力する、本人の意向を踏まえた異動、社内公募の制度整備、社内副業の充実を図る等の対応が紹介された。

また、若手社員は未だ視野が狭い状態で、離転職の選択をしているように見えることもある、専門性やキャリアが何なのか把握できないうちに転職に至る人もいるのではないか、というコメントもあった。

(4) 福利厚生制度の効果測定

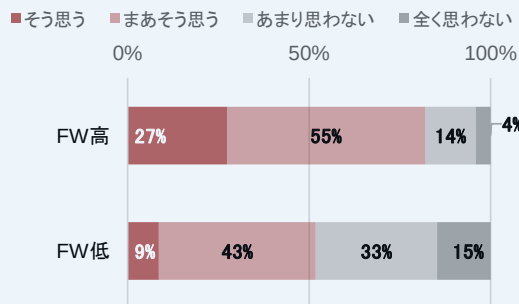
どのように福利厚生制度の効果測定をすれば良いのかという点について、西久保氏より、効果測定はすべきだが実際は難しいこと、利用者アンケートで従業員の声を吸い上げるなどした上で、放置しないことが重要であることが指摘された。

定量的には、例えば福利厚生制度全体の活用度合に応じた離職率の違いを分析するといったことはできるが、個々の制度の効果の有無を測ることは難しい。通常は、定性的な利用者アンケートを実施するに留めているケースが多い。離職という最悪の事態に対してどれほどの効果があるのか、時系列で追えればそれがエビデンスになっていくことも考えられる。

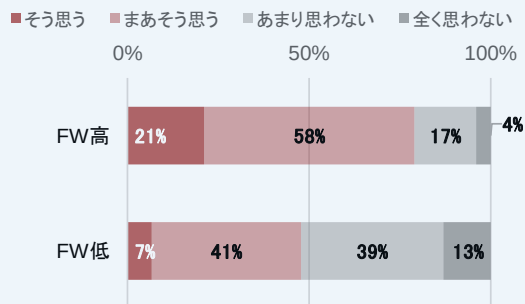
大手企業は福利厚生制度が一通り揃っており、それゆえの差別化の難しさもある。しかし、横並びに甘んじるのではなく、「オリジナリティのあるもの」を自社開発するといったことも考えられるのではないか、という指摘もあった。

<参考データ 1-1> ファイナンシャル・ウェルネスが高い従業員は、エンゲージメント及び生産性も高い

今の勤務先の社員であることを誇りに思いますか。



一日を通して、仕事に必要な活力を維持できていますか。

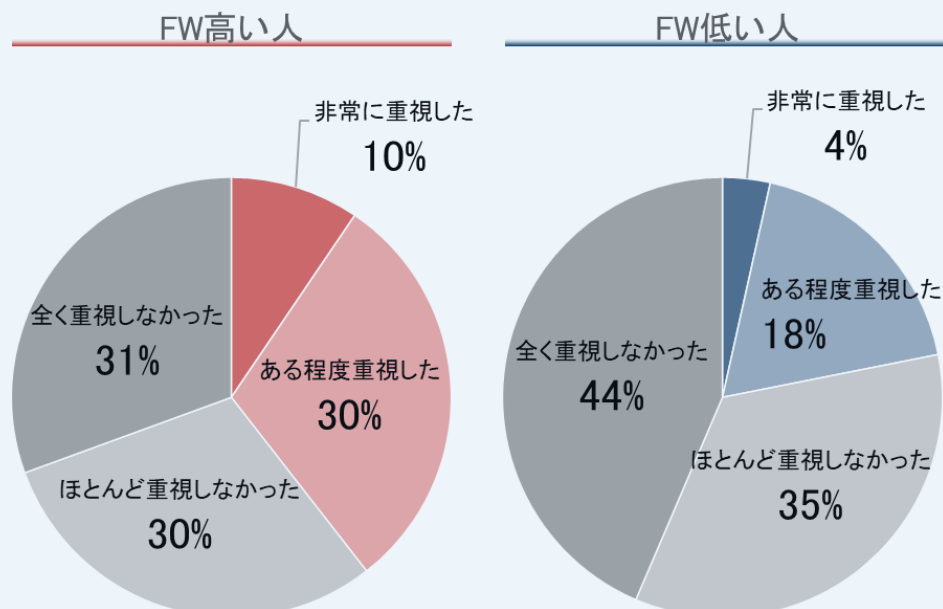


(注)「現在順調」で「将来安心」と答えた人を「FWの高い人」、「現在低調」で「将来不安」と答えた人を「FWの低い人」として抽出。FWの高い人が34%、低い人が38%だった。

(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート―上場企業従業員1万人の声―」

<参考データ 1-2> ファイナンシャル・ウェルネスの高い従業員は、勤務先を決める際に資産形成関連の福利厚生制度を重視

現在の勤務先への就職・転職を決めた際、資産形成制度関連の福利厚生制度を重視しましたか



(出所) 野村資産形成研究センター「第4回ファイナンシャル・ウェルネス（お金の健康度）アンケート―上場企業従業員1万人の声―」