

# 福利厚生企業の企業福祉への展開と労働者生活

能 塚 正 義

## 目 次

- I 福利厚生企業の企業福祉への展開と福利厚生批判
  - 1 福利厚生企業の企業福祉への展開
  - 2 『個人の生活を重視する社会へ』と福利厚生
- II 1960年代における福利厚生企業の定着
  - 1 福利厚生費の歴史的推移
  - 2 生活援護から労務管理の一環としての福利厚生へ
  - 3 労務管理と福利厚生
  - 4 福利厚生定着の背景
  - 5 福利厚生企業の生活問題対策としての合理性と限界
- III 福利厚生から企業福祉へ
  - 1 高度成長後の福利厚生
  - 2 福利厚生から企業福祉へ
  - 3 高島屋のハッピーライフセンター
- IV 労働者生活と企業福祉、労働者の自立
  - 1 企業福祉の意義
  - 2 『個人の生活を重視する社会へ』と福利厚生・企業福祉
  - 3 福利厚生企業の限界と労働者の自立

## I 福利厚生企業の企業福祉への展開と福利厚生批判

### 1 福利厚生企業の企業福祉への展開

戦後の経済復興から高度成長の時期において企業内福利厚生が大企業を中心に形成・定着した。それは労働者とその家族の生活問題の解決ないし緩和策として大きな役割を演じてきた。労働者は企業の提供する社宅や独身寮に居住し、企業の保養やレクリエーションのための施設を利用して余暇生活を楽しんだの

である。福利厚生は、健康保険や厚生年金保険など労働者保険制度の企業負担を意味する法定福利とそれ以外の企業独自の労働者に対する生活の援護や向上策としての法定外福利施策から構成される。後者は住宅、医療・保健、給食などにかかわる生活援護や文化・体育・レクリエーション施設の提供をおこなうなど労働者の生活に多面的にかかわり、その維持・安定・向上に貢献してきた。

以上のような福利厚生は、1970年前後をさかいに企業福祉と呼ばれるようになった。その背景には、高齢化社会への移行など社会の変化により、これまでの企業内福利厚生の枠をこえた労働者の生涯にわたる総合的視点にたった生活問題対策が必要になってきており、企業における生活問題対策は労使が協力して共同で立案され、運営されるべきだという提言が存在している。このような動向にそう形で、企業や労働組合、健康保険組合、厚生年金基金など企業における労働者の生活援護に係る諸機関の連携を強めて生活問題対策の範囲の拡大と体系化を目指す動きが現実にもみられるようになってきた。その詳細は後述するところであるが、この動きは、福利厚生を継承しながら関係諸機関の連携を強めて企業における労働者およびその家族の生活の維持・向上機能を強化しようとするものであるととりあえずみることができよう。

## 2 『個人の生活を重視する社会へ』と福利厚生

このような展開を見せている福利厚生に対して否定的な評価をする立場が国民生活審議会の答申にみられる。1992年の『個人の生活を重視する社会へ』がそれである。これは、1990年の「ゆとりと豊かさに満ちた『生活重視』型社会を目指して」(産業構造審議会1990年代政策部会ゆとりと豊かさ政策小委員会中間報告)や平成元年版『国民生活白書』、1992年の経済審議会答申『生活大国5か年計画—地域社会との共存をめざして』などにみられる生産から生活重視への転換を基調とする論調の延長線上に位置づけられるものである。同答申は、日本企業は「……国際的にみてきわめて経済効率の高い経済社会システムを生みだした」(経済企画庁国民生活局編『個人の生活を重視する社会へ』大蔵省印

刷局、1992年、5ページ）点では優れた面をもっているが、「反面で個人生活のゆとり・豊かさや社会の公平・公正より、とにかく企業の成長、経済的成果を重んじる社会—企業中心社会—を形成し、様々な弊害を生み出してきた。」（同上書、6ページ）との観点から企業中心社会の見直しを提言している。そのなかでいわゆる「会社人間」の問題にふれ、「……出世競争への参加を自己実現だと信じ、身を粉にして働き、不必要なつき合いや残業もいとわないサラリーマンも多く存在するとみられる」とのべ、さらに「このような意識や行動は、サラリーマンと企業との関係が、単に労働供給の対価として賃金を得るという関係にとどまらず、教育・訓練の機会や様々な福利厚生など、生活全般について企業に従属する関係になっていることにより強められている」（同上書、7ページ）とのべて、企業と労働者との関係が労働者の「会社人間」化を強めているとの理解を示した。そして同答申によれば、福利厚生は労働者の企業への依存を強め、その個人としての自立を阻んでいるだけではなく、「公平・公正という観点からも問題がある」と指摘している。すなわち「フリンジ・ベネフィットとは、賃金以外に事業主から従業員に与えられる経済的便益であり、わが国ではその内約半分が法定福利費となっている。このフリンジ・ベネフィットには現行制度上曖昧なあるいは不均衡な取り扱いを受けているものがある。当然ながら社宅などの法定外福利厚生を豊富に提供する資金力があるのは大企業であり、また企業から法定外福利厚生の恩恵を手厚く受けるのは長期間勤める正規従業員である。大企業と中小企業の間、あるいは正規従業員と非正規従業員との間に一定の賃金格差が生ずることがあるが、さらに現行制度のように福利厚生の取り扱いに曖昧さや不均衡が存在し、それが表面にあらわれないかたちで人々の間の格差を拡大させているとすれば問題である」（同上書、67ページ）とのべている。同答申は福利厚生の問題点を以上のように指摘し、「フリンジ・ベネフィットの供与については内容の透明性を確保し、企業規模間格差を是正することが重要であり、賃金としての支払い等を検討することが望ましい。」（同上書、37ページ）との提言を行なっている。

以上みたように、国民生活審議会答申は、わが国の大企業においてみられる企業内福利厚生＝フリンジ・ベネフィットは、それが従業員の自立を阻み、またその恩恵を享受することのできる労働者が大企業の正規従業員に限定されていて、人々間の格差を拡大しているという点で問題であるとの見解を示し、その賃金としての支払いを検討するべきであると提言した。この福利厚生「賃金としての支払い」は福利厚生の縮小ないしは解体を意味するものと思われるが、このような提言は企業を生活問題対策のひとつの主体として重視した日本型福祉社会構想とは大きく異なるものである。

こうして現在、福利厚生は一方で企業福祉へと展開を遂げ、その生活問題対策として総合化の方向を見せつつ、他方では、政府関係文書から見直しの対象にもなっているのである。本稿では、福利厚生をめぐる以上のような問題状況を念頭におきながら、福利厚生の基本的機能を経営側の労務管理および労働者生活の両面から分析し、その企業福祉への展開とその意義を考察する。

## Ⅱ 1960年代における福利厚生の定着

### 1 福利厚生費の歴史的推移

企業が行なう福利厚生は高度成長の下で大企業を中心に定着した。これまで福利厚生は主に労務管理研究の一環として取り上げられてきたが、たとえば長谷川廣教授は福利厚生を「企業が労務管理上の効果を最大ならしめるために、当該企業に雇用されている労働者およびその家族に対して、任意的もしくは団体協約や法的強制によっておこなうところの、基本的労働条件以外の経済的、文化的・娯乐的諸施策の総称である」と定義されている（長谷川廣『労務管理制度論』青木書店、1971年、394ページ）。それは費用面からみれば法定福利費と法定外福利費とに大きく別れる。前者は健康保険や厚生年金保険などの労働者保険の保険料の企業負担部分であり、後者は企業が独自にその労働者（基本的に正規従業員）に対して提供する住宅や医療・保険サービス、さらに給食等の生活援護など法定外福利厚生施策のために支出する費用である。いま高度成長期

第1表 福利厚生費の推移

区 分	現金 給与 総額	福 利 厚 生 費		
		合 計	法定 福利 費	法定 外福 利費
1956年度	26,926円	3,643( 3,922)円	1,600円	2,043( 2,322)円
57	28,674	3,864( 4,169)	1,705	2,159( 2,464)
58	29,444	3,910( 4,231)	1,692	2,218( 2,539)
59	33,178	4,097( 4,431)	1,772	2,325( 2,659)
60	35,041	4,228( 4,554)	1,842	2,386( 2,712)
61	37,038	4,365( 4,750)	1,908	2,457( 2,842)
63	43,531	4,982( 5,346)	2,188	2,794( 3,158)
64	45,862	5,580( 5,972)	2,356	3,224( 3,616)
65	49,273	6,197( 6,674)	2,897	3,300( 3,777)
66	55,431	7,233( 7,698)	3,382	3,851( 4,316)
67	63,083	7,925( 8,681)	3,798	4,127( 4,883)
68	69,855	8,566( 9,473)	4,207	4,359( 5,266)
69	82,406	9,814(10,848)	4,836	4,978( 6,012)
70	96,417	11,159(12,383)	5,604	5,555( 6,779)
71	107,971	12,769(14,181)	6,473	6,296( 7,708)
72	125,042	14,732(16,209)	7,435	7,297( 8,774)
73	152,413	17,896(19,664)	9,031	8,865(10,633)
74	196,557	23,378(25,149)	12,687	10,691(12,463)

(注) 1 ( )内数字は「通勤費」経費分を含んだ訂正前のもの

2 56年度～61年度の調査期間は10～9月

(例)56年度＝56年10月～57年9月

(出所) 『旬刊 福利厚生』No. 1411(1992. 3. 28)18ページ。

の福利厚生費の推移とその伸び率などを示すと第1表および第2表のとおりである。(これは日経連の調査によるもの。調査対象企業の中心は大企業で、企業の平均従業員数は4000人程度である。)

第1表、第2表によれば、法定福利費は1956年度以降2次関数的に増大している。これは現金給与総額の増大と労働者保険の保険料率の上昇の結果である。一方、法定外福利費も、法定福利費の増加率には及ばないものの10%以上の伸

第2表 福利厚生費の対前年度伸び率、対現金給与総額比率

区 分	対 前 年 度 伸 び 率				現金給与総額に対する比率		
	現金給与 総 額	福利費 合 計	法 定 福 利 費	法定外 福利費	福利費 合 計	法 定 福 利 費	法定外 福利費
1956年度	12.3	13.0	9.4	15.9	13.5	5.9	7.6
57	6.5	6.1	6.6	5.7	13.5	5.9	7.5
58	2.7	1.2	0.8	2.7	13.3	5.7	7.5
59	12.7	4.8	4.7	4.8	12.3	5.3	7.0
60	5.6	3.2	4.0	2.6	12.1	5.3	6.8
61	5.7	3.2	3.6	3.0	11.8	5.2	6.6
63	17.6	14.1	14.7	13.7	11.4	5.0	6.4
64	5.4	12.2	7.7	15.4	12.2	5.1	7.0
65	7.5	11.1	23.0	2.4	12.6	5.8	6.7
66	12.5	13.7	16.7	11.1	13.0	6.1	6.9
67	13.8	12.5	12.3	12.6	12.6	6.0	6.5
68	10.7	8.1	10.8	5.6	12.3	6.0	6.2
69	18.0	14.6	15.0	14.2	11.9	5.9	6.0
70	17.0	13.7	15.9	11.6	11.6	5.8	5.8
71	12.0	14.4	15.5	13.3	11.8	6.0	5.8
72	15.8	15.4	14.9	15.9	11.8	6.0	5.8
73	21.9	21.5	21.5	21.5	11.7	5.9	5.8
74	29.0	30.6	40.5	20.6	11.9	6.5	5.4

(出所) 同上書, 17ページ。

び率を示す年度がかなりあり、大きく増大した。1960年代においては法定外福利費が法定福利費を上回っており、その現金給与総額に対する比率は6%以上となっている。1965年度における法定外福利費の現金給与総額に対する比率は6.7%で、またその内訳をみると、住宅関係が46.1%と2分の1近くをしめ、以下生活援護20.4%、医療・保健12.6%となっている。こうして主として大企業労働者は、現金給与総額の6%程度に相当するものを住宅や生活援護、医療・保健などの分野で企業から受け取っていたことになる。

## 2 生活援護から労務管理の一環としての福利厚生へ

敗戦から10年間の経済復興期において労働者をはじめ一般市民の生活は極度

に困窮していた。このような状況を背景にして、企業の福利厚生も衣食住の最低水準をどう確保するかが大きな課題であった。敗戦後数年間の物資欠乏期には企業の行なう購買会の利用が盛んで、また自社製品の販売も盛んであった。1952年の時点で全国の住宅難世帯は316万世帯にのぼっていたが、1950年を越えて、社宅の建設や向上、部課長むけ融資などの住宅対策がみられるようになった。この時期の福利厚生は衣食住の基礎的必要性を充足するための生活援護が中心であった。

1960年を越えると、福利厚生も住宅対策を基本としながら多様な展開を見せるようになる。この時期住宅対策は給与住宅を中心とするものから持ち家制度に重点を移していった。この背景には、企業の、給与住宅依存からの脱却をはかり、福利厚生施策に自己責任原則を導入し、より効率のよい福利厚生を実現しようとの意図と、労働者の資産形成への期待が強くなったことがあった。費用面では先にみたように住宅対策が半ば近くをしめ続けている。高度成長のもとの大企業への若年労働力の吸収は福利厚生面における若年層対策を活発にした。レクリエーション活動や施設づくりが活発に行なわれた。そのほか職場における精神衛生相談が重視され、また通勤災害の補償など法定外労災補償も進展をみせた。こうして法定外福利厚生は、住宅対策を基本としながら、文化・体育・レクリエーション活動の援助の重視など内容の変化をみせ、費用面では現金給与総額の数%の位置をしめるものとして大企業に定着した。それは労働者・労働組合が企業に福利厚生の充実を求め、また企業側も独自の意図をもってそれに応えてきたからである。

日経連は法定外福利施策を第3表のように分類している。それぞれの施策が労働者生活にどのような意義を有するかについてみると次のとおりである。第1は「住宅」に関わるものである。住宅は生活のもっとも基礎的条件であって、かつそのストック的性質からその価格は衣食とくらべてかなり高価で、その購入は一般労働者からすればそう容易ではない。企業は住宅に関して、独自寮や社宅の提供と住宅購入資金の貸付や利子の補給など住宅購入の援助という2つ

第3表 法定外福利厚生費の分類

区 分		計 上 経 費 の 内 訳
法	前提 施設の経費	施設の経費、現物と金銭の給付、サービス提供に伴う支出の総額で、従業員の負担分を除いた額 維持、修理、営繕、運営のための一切の費用(資産の増加となるものは通常の減価償却費を計上する)で、専属する従業員(たとえば管理人、炊事人、医師、看護婦などを含むが厚生課職員関係は除く)の人件費、旅費、光熱費、需品費、火災保険料、租税公課、減価償却費、賃借料、建設費支払利息(明確に把握できるもの、たとえば雇用促進事業団、年金福祉事業団からの借り入れによるものなど)等を含む
	現物の給付	食券交付、弁当支給、ミルク・栄養剤の支給、作業服の支給など
	金銭の給付 サービス提供 に伴う支出	慶弔見舞金、共済会など福利厚生関係団体への会社拠出金・補助金、文体活動補助金等 各種行事の運営、制度の開設に伴う経常費用
定	住 世帯用住宅 单身者用住宅	社有・借り上げを問わず世帯用給与住宅の施設経費 单身者用住宅(独身寮を含む)には独身寮で給食を実施している場合の費用を含む 住宅建築費の一部補助、外部からの融資金返済の一部を負担した場合の費用、企業が住宅・宅地を新築・造成し、それに要した費用より安く従業員に分譲した場合の企業負担分、外部資金を導入して貸し付けた場合の利子補給額や銀行保証料など(財形貯蓄による持ち家取得等を目的とした貯蓄援助のための利子補給を含む)
	外 宅	
福	医 療 保 健	医療施設 保健衛生
	保健衛生	病院、診療所、医務室、委託ベッド、休養室、健康相談室などの医療施設の経費ならびに診療・加療費、その他保健対策上の備品・器具費(医師、保健婦、看護婦の人件費を含む) 健保組合に対する補助金、その他健康診断(法定外のみ)、疾病予防、ミルク・ビタミン剤・感冒予防薬の支給など、健康管理、保健対策に要する費用ならびに場内浴場、洗濯施設のような環境衛生対策など、法定外の保健衛生対策費。ただし、安全衛生法やその他の法規で義務付けられたものは除く(たとえば、法定の健康診断、防塵・防音・換気などの衛生施設費)
利 費	生 活 援 護	給食
	購買	直営、委託を問わず、食堂や喫茶室経営の場合の施設経費、食券交付、実物給付などの給食補助費(寮食堂、来客用食堂の経費を除く) 直営、委託を問わず、売店など物品販売施設、理容所、クリーニング店等生活経済施設の経費(自動販売機などの設置費等を含む)ならびに生協、購買会などの運営上の経費、自社製品などの無料また割引販売の費用
	被服	作業(事務)服、作業帽、作業靴など被服の貸与ならびに支給に要する費用(防寒服、耐熱服等、特定作業者に支給されるものの経費を除く)
	通勤施設	通勤用バス、渡船、自動車・単車・自転車置場などの維持経費、減価償却費、運転手の人件費、チャーター料など
	託児・育英	企業の経営または補助する託児所・保育所・幼稚園・従業員子弟学生寮等の施設の経費、保母など専任従業員の人件費、託児・育英施設の経費、奨学金(育英貸付金は除く)に関する支出額
	家族援護	遺族・遺児年金(共済会等からの支出は除く)、結婚式場、貸衣裳、葬儀設備など冠婚葬祭の経費、ホーム・ヘルプ制度の費用、生活指導の費用、その他家族援護関係の会社負担額

法 定	慶弔・共済・保険	慶弔金 共済金 保険	会社が支給する結婚祝金、永年勤続表彰金、出産祝金、傷病見舞金、災害見舞金、死亡弔慰金、家族死亡弔慰金などの慶弔金支出額、永年勤続者・定退者への記念品、旅行費等の現物給付費共済会への拠出金。ただし、共済年金の使用費は除く 団体生命保険などグループ保険料の会社負担額（従業員を被保険者とする生命保険料等の一部または全部を負担した費用）
	外 福 祉	文・体・レク 施設  文・体・レク 活動	文化会館、図書館、講堂、体育館、運動場、テニスコート、プール、集会場（ホール）、海の家、山の家、各種学校令による学校（料理学校、和洋裁学校など）など文化・体育・レクリエーション施設の経費。ただし、保養所については医療法上のものは「医療施設」に、健保組合費で運営するものは「健康保険（法定福利費）」に含まれるので除く 講演会、講習会、文化祭、運動会、慰安会など各種文化・体育・レクリエーション行事の開催費ならびに補助金、クラブ活動への補助金、その他旅行案内の発行費、音協、棋院への団体加入費、ボーイスカウト制度など文化・体育・レクリエーション活動に要する費用
費 （つづき）	そ の 他	法定福利付 加給付 財産形成  その他	健保、労災の法定給付以外に付加的に企業が給付するもの（たとえば休業補償の法定超過分として平均賃金の20%を支給している場合はその金額）。ただし、健保組合からの付加給付は除く 財形給付金・基金制度への拠出金、持ち株奨励金・事務委託手数料、外部金融機関と提携した貯蓄制度に対して会社側が利子補給する費用。ただし、住宅費の持ち家援助部分は除く 以上の各項目に算入することが適当でない費用または算入困難な費用はこの項に一括算入する
	そ の 他 の 一 般 的 注 意 事 項		実質的に福利費であるものは経理処理上他の経費に算入しているものでも、差し支えない限り適当な項目に算入し、福利費にもれないようにする 提案、創意工夫の表彰、賞金は除く。ただし、福利厚生としての意味合いの強い社内報は含める。

（出所）『旬刊福利厚生』No.1441(1992.3.28), 31—32ページ。

の方向で対応している。これらは労働者生活の基礎的條件の援護ということが出来る。「生活援護」は給食、購買、被服など企業（具体的には工場や事務所など）における生活の援護と託児所の設置や冠婚葬祭の援助など家庭生活の援護とに分けられる。「慶弔・共済・保険」も基本的にはこの家庭生活の援護に含まれる。労働者に医療と保健サービスを提供する「医療・保健」は傷病の予防と治療を行なうものである。文化会館、体育館、海の家などの施設、文化・体育・レクリエーション行事の開催やクラブ活動への補助金などからなる「文化・体育・レクリエーション」は労働者およびその家族の文化的生活の向上を目的としたものである。このように法定外福利厚生施策は、①生活の基礎的條件としての住宅に関わる援助 ②企業における生活の援護 ③家庭生活の援護

④傷病の治療と予防 ⑤文化・体育・レクリエーション活動の援助 の5つの内容を含んでいる。

以上のような福利厚生は基本的に企業の正規従業員にだけ与えられるので、退職すればその便益を享受できなくなる。したがって福利厚生はそれ自体として労働者の企業への定着を促すことになり、企業が必要とする人材の安定的確保をひとつの課題とする雇用管理の一環を形成する。この点はとくに生活の基礎的条件をなす①住宅について顕著にあらわれる。また②③は住宅以外の生活を援護するもので賃金の補完的要素をもち、④⑤は身体および精神にわたる労働力の順当な再生産を促進しようとするものである。

先にみた戦後10年間から高度成長期にかけての法定外福利厚生の変化は、上記の分類に従えば、第1に法定外福利費の約半分をしめる住宅については、社宅や独身寮の提供に加えて、住宅購入の援助が重要視されるようになったこと、第2に文化・体育・レクリエーション活動の援助が若年労働者対策の一環として重視されるようになったこと、とみることができる。後者は②③の生活援護的福利施設によってだけでは満たされない経営への忠誠心や連帯感をもたらすものとしての福利厚生の役割を重視しようとする企業の意図を示している。それは当時の日経連の『福利厚生合理化の方向』における「これからの福利厚生は技術革新の進展や社会生活の複雑化にともなう、精神衛生的諸問題の解決はもとより、従業員の人間性喪失を除去し、心身ともに健全な人格形成をすすめながら、人間関係を良好にし、従業員がそのもてる能力を十分に発揮しつつ、職場や仕事に愛着をもてるような環境条件をつくることに施策の重点をおくべきである。このような施策の展開こそ人間管理の不在から派生する思想変更その他の諸問題を解決するゆえんである」(日経連『福利厚生合理化の方向』1965年、33ページ)との表明からもうかがわれる。福利厚生は戦後の復興期において衣食住の基礎的 necessary の充足を課題として出発したが、高度成長のもとで経営側はその「合理化」をとおして労務管理の一環に明瞭に位置づけようとしたのである<sup>1)</sup>。

1) 高度成長期の福利厚生の労務管理からみた特質については、すでに長谷川廣『労務管理制』

第4表 規模別労働者1人1ヵ月あたり福利厚生費の推移(製造業)

(( )内%, 単位:円)

年・規模		現金給与総額	福利厚生費								現物給与額
			計	法定福利費	法定外福利費						
					小計	往居施設費	診療保健施設費	食事施設費	教養娯楽体育施設費	その他の費用	
一九五七年	総合	19,172 (100.0)	2,136 (11.1)	1,078 (5.6)	982 (5.1)	296 (1.5)	114 (0.6)	188 (1.0)	146 (0.8)	238 (1.2)	76 (0.4)
	500人以上	24,688 (100.0)	3,071 (12.4)	1,368 (5.5)	1,612 (6.5)	561 (2.3)	228 (0.9)	304 (1.2)	145 (0.6)	374 (1.5)	91 (0.4)
	100~499人	17,194 (100.0)	1,764 (10.3)	959 (5.6)	732 (4.3)	181 (1.1)	58 (0.3)	158 (0.9)	153 (0.9)	182 (1.1)	73 (0.4)
	30~99人	13,644 (100.0)	1,241 (9.1)	805 (5.9)	380 (2.8)	57 (0.4)	19 (0.1)	56 (0.4)	138 (1.0)	110 (0.9)	56 (0.4)
一九六四年	総合	30,271 (100.0)	3,650 (12.1)	1,630 (5.4)	1,817 (6.0)	656 (2.2)	141 (0.5)	337 (1.1)	282 (0.9)	401 (1.3)	203 (0.7)
	500人以上	36,450 (100.0)	4,502 (12.4)	1,898 (5.2)	2,339 (6.4)	933 (2.6)	298 (0.8)	421 (1.2)	230 (0.6)	457 (1.3)	265 (0.7)
	100~499人	28,462 (100.0)	3,401 (11.9)	1,538 (5.4)	1,667 (5.9)	589 (2.1)	71 (0.2)	319 (1.1)	287 (1.0)	401 (1.4)	196 (0.7)
	30~99人	24,601 (100.0)	2,841 (11.5)	1,374 (5.6)	1,337 (5.4)	383 (1.6)	23 (0.1)	252 (1.0)	343 (1.4)	336 (1.4)	130 (0.5)

(注) ( )内は現金給与総額にたいする割合。

労働省労働統計調査部、『会社工場における福利厚生の実態』（1966. 1），15および16ページより。

(出所) 長谷川前掲書406ページより引用。

こうして高度成長期において大企業において福利厚生は労務管理の一環として定着したが、福利厚生施策の企業規模間格差をみると、第4表および第5表にみられるように、1964年の企業規模間格差は、1957年からみて縮小したとはいえなおかなりの格差を見せており、賃金など基本的労働条件も含めて考えれば、労働者生活の水準はその勤務する企業の規模によって大きく異なるということになる。大企業労働者は中小零細企業の労働者と比べて良好な生活を楽しめたのである。

→ 度論』や伊藤健一「福利厚生管理」白木他石瀬著『現代人事労務管理論』八千代出版などで分析されており、本稿はその成果に依拠している。

第5表 規模別労働者1人1ヵ月あたり福利厚生費の格差の推移(製造業)

(単位：%)

年・規模		現金給 与総額	福 利 厚 生 費							現 物 給 与 額
			計	法 定 福 利 費	法 定 外 福 利 費					
					小計	住 居 施 設 費	診 療 保 健 施 設 費	食 事 費	教 養 娛 楽 施 設 費	
一 九 五 七 年	500人以上	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	100～499人	69.6	57.4	70.1	45.4	32.3	25.4	52.0	105.5	48.7
	30～99人	55.3	40.4	58.8	23.6	10.2	8.3	18.4	95.2	29.4
一 九 六 四 年	500人以上	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	100～499人	78.1	75.5	81.0	71.3	63.1	23.8	75.8	124.8	87.7
	30～99人	67.5	63.1	72.4	57.2	41.1	5.5	59.9	151.3	73.5

(注) 労働省労働統計調査部，同上，17ページより。

(出所) 第4表と同じ。

### 3 労務管理と福利厚生

福利厚生の労務管理の一環としての定着は、企業の行なう労務管理の領域が拡大したということの意味する。労務管理の基本的領域は、労働者の雇用、雇用了労働者の教育・訓練、労働者の職場への配置、職場における現場労働の管理、賃金体系の設定とその運用を課題とする賃金管理など、購入した労働力とその使用、賃金の支払いに直接関わるものである。それは時間的には労働時間の内部に、また空間的には工場や事務所、営業現場に限定されるものである。労働者からすれば労働力を提供した労働時間以外の時間はまさに自己の自由に使える時間である。しかし高度成長期に大企業に定着した福利厚生施策の中には、直接的な経済的援助の他に、保養やレクリエーション活動の支援が含まれていた。これは、企業が労働者の自由な生活時間にまで、その管理の領域を拡大したということができよう。企業はその雇用する労働者にさまざまな便益を与えて、企業主導のレクリエーション活動に組織し、労働者の「人間性喪失を除去し、心身ともに健全な人格形成をすすめながら、人間関係を良好にし」、  
「従業員がそのもてる能力を十分に発揮しつつ、職場や仕事に愛着をもてるような環境条件をつくることに施策の重点をおくべき」としたのである。

この余暇生活への労務管理の拡大は企業における（具体的には各職場の）人間関係を良好にするのにおおいに役立つものである。余暇活動はそれ自体として人間にとって楽しいものであり、その楽しい時間を労働者が共有することによってその間に友好的な人間関係が形成される。労働生活は他律的で厳格な命令や規制をとめない、またそこには労働者同士の昇進や昇給をかけた激しい競争が存在しているが、余暇生活はそれとはまったく次元を異にするのである。労働生活の場と同じ人間集団が余暇生活を共有することは労働生活にも影響をあたえ、労働生活における情報の共有や小集団活動の推進におおいに貢献したことであろう<sup>2)</sup>。また福利厚生が正規従業員に対して必要に応じて平等に与えられるということは、徐々に強められていた職場における労働者の競争関係からもたらされる緊張を緩和し、労働者間の協調的関係を維持するうえでも大きな役割をはたしたことと思われる。

以上のような機能を有する福利厚生の定着は、終身雇用と年功序列制度を背景とした労使協調体制と相まって、大企業に共同体的性格を付与する。大企業労働者の多くは、終身雇用によって同一企業に長く勤務し、企業の成長を推進するという同じ目標にむかって労働生活に従事する。また社宅に居住するなど基本的な生活条件の面で便益を企業から享受するとともに、企業の提供する施設で同僚たちと、場合によっては家族も交えながら、余暇生活を楽しむ。労働から余暇にいたる広い時間空間を企業における人間関係のもとで過ごすことになり、労働者にとって企業はその全人格を發揮する生活の場となる。このような企業と労働者との関係は、本来資本主義的企業が有している労使間の労働力の売買とその使用をめぐる対立関係を希薄にし、当該企業への帰属意識を強め、また労使協調的な思考を労働者の間に拡大するのに貢献したことであろう<sup>3)</sup>。

2) 日本企業の生産システムとしての効率の良さの一つの要因は生産現場における労働者の情報の共有と緊密なチームワークにあるが（たとえば鳥田晴雄『ヒューマンウエアーの経済学』岩波書店、1987年参照）、その背景にあるのが余暇生活をふくめた労働者の多面的な人間関係である。この点では福利厚生は間接的ではあるが日本企業の生産効率を高めるのに貢献している。

3) 終身雇用と福利厚生によって企業は労働者にとって共同体的性格を有することになるが、共同体そのものにはなりえない。それは「……これ（企業一筆者）がもともと人々の選択にもとづ

#### 4 福利厚生定着の背景

以上のような福利厚生施策が大企業を中心に定着していった背景は、広く高度成長期の社会構造のなかに求めることができる。一般に人は家族とその近隣の地域社会のなかで生活を営む。地域社会に生活のための共同の物的基盤と友好的安定の人間関係が豊かに存在し、消費生活を維持しうる賃金を取得できておれば、人はこの豊かな地域社会のなかで、企業の管理から離れて共同的に消費生活を営むことができるであろう。しかし戦後復興期から高度成長期においては、農村から工業化しつつあった都市への人口の大量移動が現出した。農村から都市へ移動してきた主として若年労働者にとって、地域社会は上にのべたような生活共同体としての機能を十分には果たしていなかった。取得した賃金で入手ないしは利用できる住宅に乏しく、また彼らを包み込んで豊かな文化的生活をおくりうる物的基盤と人間関係も十分には存在していなかったのである。市場を通して安価に利用できるレジャー産業も存在していなかった。他方、住宅や医療、文化・スポーツなどの公的生活問題対策も不十分で、それらによって地域社会が共同的生活空間になることもなかった<sup>4)</sup>。

以上のような、地域社会の生活共同体としての脆弱性とその脆弱性を補うべき公的生活問題対策も不十分なとき、労働者は生活改善を行なう主体として経済力と組織力を有する企業に目をむけたのも当然のことである。このような労働者の意向は労働組合に反映し、労働組合も企業に生活上のさまざまな対策を求めるのは自然の流れである。この場合、戦前にも企業が経営家族主義の考え方で恩恵的に労働者にさまざまな生活援護策をとっていたという歴史的経過、また労働組合が基本的に企業ごとに組織されていたことがこの流れをいっそう

↘ き相互契約的に形成された集団であることのほか、その成員の生活への部分的・限定的包摂性よりもたず、また内部の利害対立よりも人々の全面的帰属を果たし得ない事実から明らかである」(西村豁通「現代の協同組合とその基本的価値」『現代の協同組合とその基本問題』1992年抜刷、16ページ)。

4) 日本の企業経営は従業員にとって共同生活体であり、福利厚生はその物質的基盤を形づくっているとされた津田真澄教授は、日本における高度成長期の「都市共同生活体の消滅」を日本企業の立脚点として指摘されている(『日本の経営の論理』中央経済社、1977年、第3章参照)。

強めたとと思われる。

以上のような社会的背景のもとで労働者とその組織は企業に生活改善の主体となることを企業に求め、ときには争議行為にも訴えて、その実現をはかったのである。企業は、そのような労働者の要求に応ずる形で、当初は生活援護を中心に対応し、また高度成長期には福利厚生の「合理化」をとおして、労務管理の強化・拡大の一手段としたのであった。

## 5 福利厚生の生活問題対策としての合理性と限界

経営側は福利厚生を労務管理の手段として活用しているとしても、先にのべたようにそれ自体としては労働者の生活の維持・安定・向上の機能を果たす。この点では福利厚生は労務管理的機能と労働者の生活問題対策の二重的性格をもつものである。

利潤の獲得を目的になんらかの経済活動を営んでいる一定規模以上の経営体がこのような生活問題対策を講ずる場合、その効率を高めうる条件を有している。企業がさまざまな福利厚生施設を設置・運用するとき、一定数の特定の利用者が前提にされているので、それに見あった形でそれを設置・運用すると、規模の利益が発生し、利用者1人あたりの費用を減ずることができるのである。また福利厚生施設の利用に関する情報の提供と実際の手続きに要する費用も経営体がもともと有している組織を利用することにより、節約することができる。要するに一定の組織力を有する経営体は、その構成員の生活問題対策の面でも、その組織力を活用しようということであり、この点では福利厚生は労働者の生活問題対策として経済的合理性を有している。

しかし企業が福利厚生を労働者に提供しようするためには、企業が利潤をあげ、堅固な経営基盤を維持していることが必要であろう。企業が経営危機に陥れば福利厚生は真っ先に整理縮小の対象となるであろう。したがって福利厚生は企業の経営状況に大きな影響を受ける。この関係は、その享受者である労働者にとっても容易に理解されるところであり、労働者を企業の経営基盤の強化と企

業成長に動員していくことともなる。福利厚生企業の規模間格差の背景には個々の企業における経営基盤の差が存在しており、企業による生活問題対策としての福利厚生はこの制約から自由になることはありえない。

以上のように福利厚生は、企業の堅固な経営基盤を不可欠の前提としており、その制約のもとにおかれているが、この条件が満たされているとしても、生活問題対策としてはいくつかの限界を有している。そのひとつは福利厚生施策がその実施主体である企業の独自の判断に基づくところから、その内容が質量の両面で経営側の裁量に委ねられる。ここから福利厚生は企業の労務管理政策に従属することになり、必ずしも労働者の生活問題の解決それ自体を目的とするものとはなりえない。第2は、福利厚生を享受できる期間に限定があるということである。家族とその近隣社会からなる地域的共同生活体にあつては人は誕生から死亡までの全生涯にわたってその中で生活することが可能であるが、福利厚生にあつては当該企業の正規従業員であることが基本的な条件であり、中途退職の場合はもちろん定年に達して退職するとそれを享受することは基本的にできなくなる。こうして福利厚生は生活問題対策として、当該労働者の生活のかなりの部分で効率的に対応しうるものではあるが、その内容は企業の労務管理政策に従属するものであり、またそれを享受しうる期間においても大きな制限を有しているのである<sup>5)</sup>。

### Ⅲ 福利厚生から企業福祉へ

#### 1 高度成長後の福利厚生

1974～75年の不況を画期として日本経済は高度成長から低成長そして安定成長の時代を迎えた。この時期において福利厚生はどのような展開を見せたのであろうか。まず日経連の調査より法定および法定外福利費の推移をみると**第6表**および**第7表**のようである。法定福利費は現金給与総額の増大と労働者保険

5) 浪江巖教授は福利厚生労働者生活問題対策としての限界を公的福祉と対比して論じられている(浪江巖「総合社会政策のなかの企業福祉と労使関係」『総合社会政策と労働福祉』啓文社、1988年、所収)。

第6表 福利厚生費の推移

区 分	現金給与総額	福 利 厚 生 費		
		合 計	法定福利費	法定外福利費
75	218,877	27,095(29,288)	14,897	12,198(14,391)
76	241,964	31,494(34,082)	17,854	13,640(16,228)
77	262,601	34,285(37,051)	20,397	13,888(16,654)
78	281,331	37,877	22,620	15,257
79	297,512	39,180	23,488	15,692
80	320,575	43,957	26,375	17,582
81	340,045	47,649	29,632	18,017
82	357,213	49,675	31,106	18,569
83	371,493	51,712	32,296	19,416
84	389,641	54,025	33,844	20,181
85	398,630	56,797	36,420	20,377
86	415,488	58,826	38,536	20,290
87	422,568	59,712	38,917	20,795
88	437,933	61,778	40,045	21,733
89	466,769	67,266	43,739	23,527
90	482,592	74,482	48,600	25,882

(注) 第1表と同じ。

(出所) 同 上。

料率の上昇という高度成長期と同じ理由によって増加している。法定福利費と法定外福利費の比率は、すでに1970年に逆転しており、これ以降法定福利費が法定外福利費を凌駕するようになった。しかし法定外福利費も、その伸び率は1977年以降のほとんどの年度において1桁台に低下したとはいえ、毎年増加している。

ここで法定外福利費の80年代における動向をやや細かくみると第8表のようである。法定外福利費全体ではこの時期1.34倍に増えた。「住宅」や「文化・体育・レク」は、この全体の伸び率とほぼ同じであるが、「その他」と「慶弔

第7表 福利厚生費の対前年度伸び率, 対現金給与総額比率, 構成比

区 分	対 前 年 度 伸 び 率				現金給与総額に対する比率		
	現金給与 総 額	福利費 合 計	法 定 福利費	法定外 福利費	福利費 合 計	法 定 福利費	法定外 福利費
75	11.4	15.9	17.4	14.1	12.4	6.8	5.6
76	10.5	16.2	19.8	11.8	13.0	7.4	5.6
77	8.5	8.9	14.2	1.8	13.1	7.8	5.3
78	7.1	10.2	10.4	9.9	13.5	8.0	5.4
79	5.8	3.4	3.8	2.9	13.2	7.9	5.3
80	7.8	12.2	12.3	12.0	13.7	8.2	5.5
81	6.1	8.4	12.3	2.5	14.0	8.7	5.3
82	5.0	4.3	5.0	3.1	13.9	8.7	5.2
83	4.0	4.1	3.8	4.6	13.9	8.7	5.2
84	4.9	4.5	4.8	3.9	13.9	8.7	5.2
85	2.3	5.1	7.6	1.0	14.2	9.1	5.1
86	4.2	3.6	5.8	0.4	14.2	9.3	4.9
87	1.7	1.5	1.0	2.5	14.1	9.2	4.9
88	3.6	3.5	2.9	4.5	14.1	9.1	5.0
89	6.6	8.9	9.2	8.3	14.4	9.4	5.0
90	3.4	10.7	11.1	10.0	15.4	10.1	5.4

(出所) 第2表と同じ。

・共済・保険」はそれを越え、他方「医療・保健」と「生活援護」はそれを下回っている。さらにそれらの分野を構成する小項目の伸び率に注目すると、伸び率が2倍を越えるもの(「その他」の「財産形成」と「慶弔・共済・保険」の「保険」)から1未満のもの(「生活援護」の「託児・育英」と「医療・保健」の「保健衛生」など)まで伸び率には大きな差があることがわかる。いいかえればこの時期法定外福利厚生施策のそれぞれの項目が費用面でみて一様に増大したのではなく、全体としてみればスクラップアンドビルドが推進されたのである。以上日経連の調査によって費用面から法定外福利厚生施策の動向をみたが、その数値はあくまで平均値であって個々の企業の具体的な動向をつかむには難点がある。そこで次に『旬刊 福利厚生』No. 1385 (1991. 6. 28)の「戦後福利厚生」の動き」などから、80年代における個々の企業レベルの動向

第8表 法定外福利費の項目別実額

区 分		実				
		1980年度	81	82	83	84
法定外福利費計		17,582	18,017	18,569	19,416	20,181
住	世帯用住宅 単身者用住宅 持ち家援助 (分離不能)	3,030	3,084	3,167	3,237	3,864
		2,677	2,657	2,765	2,896	3,190
		1,842	1,875	1,946	2,080	1,981
		945	1,145	1,091	1,215	791
宅	小 計	8,494	8,761	8,969	9,428	9,826
医療・保健	医療施設 保健衛生 (分離不能)	1,034	1,097	1,172	1,188	1,346
		640	593	496	512	564
		70	82	144	125	20
宅	小 計	1,744	1,772	1,812	1,825	1,930
生活 援 護	給付被 通勤 勤 託 家 (分離不能)	1,929	1,880	1,954	2,003	2,169
		447	340	456	468	510
		495	489	515	512	512
		399	428	479	503	546
		33	32	31	24	26
		78	70	79	86	81
		123	155	171	149	67
		小 計	3,504	3,394	3,685	3,745
慶 済 ・ 弔 保 ・ 共 險	慶弔金 共保 (分離不能)	321	325	369	427	412
		237	185	211	214	214
		517	652	565	743	638
宅	小 計	1,082	1,180	1,163	1,394	1,266
文 育 ・ レ ク ・ 体 ク	文・体・レク施設 文・体・レク活動 (分離不能)	972	1,028	1,119	1,213	1,291
		645	678	711	707	767
		46	53	44	27	5
宅	小 計	1,663	1,759	1,874	1,947	2,063
そ の 他	法定福利付加給付 財産形成 その他 (分離不能)	106	110	87	79	74
		465	430	396	431	512
		497	579	563	548	599
		27	32	20	19	—
宅	小 計	1,095	1,151	1,066	1,077	1,185

(出所) 『旬刊福利厚生』No.1441, 1992.3.28 20ページ。

(前頁より続く)

額 (円)					
85	86	87	88	89	90
20,377	20,290	20,795	21,733	23,527	25,882
3,663	3,747	4,069	4,406	4,978	5,547
3,189	3,075	3,002	3,026	3,492	3,861
2,116	1,868	1,588	1,514	1,744	2,274
1,151	1,304	1,559	1,558	1,292	1,519
10,119	9,994	10,218	10,504	11,506	13,201
1,236	1,104	1,093	1,117	1,175	1,383
575	506	478	635	506	542
26	74	73	86	44	63
1,837	1,684	1,644	1,838	1,725	1,988
2,232	2,158	2,187	2,087	2,246	2,408
363	300	312	307	432	418
540	506	557	643	713	733
431	407	408	371	392	397
23	23	26	25	23	30
96	98	101	107	121	107
76	158	153	190	74	74
3,761	3,650	3,744	3,730	4,001	4,167
415	438	466	454	494	566
237	244	227	257	257	268
644	696	823	886	1,035	1,171
—	13	13	21	—	24
1,296	1,391	1,529	1,618	1,786	2,029
1,284	1,288	1,266	1,309	1,253	1,357
792	779	809	820	986	956
10	31	35	44	6	24
2,086	2,098	2,110	2,173	2,245	2,337
114	79	83	75	91	88
542	694	767	881	974	875
622	693	696	914	1,199	1,197
—	7	4	—	—	—
1,278	1,473	1,550	1,870	2,264	2,160

をみると、おおよそ次の諸点を導くことができる。

- ①合理化や整備計画の実施。この時期造船や鉄鋼などとくに不況色の強い産業の企業を中心に福利厚生の合理化や整備計画が実施された。1986年4月の三井造船、住友重機械工業がその例である。
- ②ふるさと融資や新幹線通勤補助の新設など住宅対策の多様化。都市圏の地価の急騰により従来の持ち家制度は事実上機能しなくなった。そのため新幹線や高速道路通勤への補助を実施して、持家圏の拡大をはかるとともに、在職時の持家をあきらめ定年後の居住を目的とするふるさと融資が登場し、住宅対策の多様化が進行した。また1980年代末から90年にかけて人材確保のため超豪華独身寮の建設がひろまった。
- ③退職後保障、ライフサイクル・プランによる若青年期からの生涯生活設計支援。高齢化社会への移行は、退職後の生活に対する労使の関心を高め、退職後の生活設計を支援するライフプランセミナーが多くの企業で行なわれるようになった。
- ④高齢の家族をもつ者への援助としての介護休暇制度や介護給付金制度の導入。寿命の長期化にともない、高齢の家族を抱える労働者の負担を軽減するため介護休暇制度や介護給付金制度が多くの企業で導入された<sup>6)</sup>。
- ⑤健康・体力づくり、メンタル・ヘルス対策の推進。過労死に典型的にみられる働きすぎによる労働者の健康破壊とME技術革新による職場ストレスの広まりを背景に健康・体力づくり運動やメンタル・ヘルス対策が推進された。
- ⑥会員制リゾートの活用。直営の保養施設に加えて、スポーツクラブなどレジャー産業と提携して、その利用の便をはかる動きが広まった<sup>7)</sup>。
- ⑦雇用の弾力化への対応。バブル経済の崩壊後とくに強まった中高年労働者の早期退職を推進するべく、転職を支援する制度がみられるようになった。日

6) その実態の一端については『旬刊 福利厚生』No.1440, 1993. 1. 28の特集「介護休業・給付制度」参照。

7) この点に関してはたとえば「最近の会員制リゾートの利用状況」『旬刊 福利厚生』No.1443, 1993. 2. 28, 所収, 参照。

本IBMのセカンドキャリア支援プログラムが有名である<sup>8)</sup>。

- ⑧福利厚生ของกลุ่ม化. 経費負担の軽減と効果の増大, 子会社など企業グループ間の出向を円滑にすることを目的に子会社・関連企業の間で福利厚生を共同運営する例が広まりつつある<sup>9)</sup>。
- ⑨社会貢献活動の支援. メサナなど企業の社会的責任への対応としてボランティア休暇制度など労働者の社会貢献活動を支援する動きが広まった<sup>10)</sup>。

以上の動きを総括すれば次のようにいうことができる。個々の企業は、法定福利費の負担増もあって、法定外福利厚生の分野では、一方では利子補給などを縮小・廃止し、他方では住宅や生活援護といった経済的福利厚生分野を基本的に継承しながら、労働者の新しいニーズや企業の社会的責任に効率的に応えようとしているということである。労働者の新しいニーズという点では、退職後の生活設計支援と退職後の医療保障、介護休暇制度による高齢の家族をもつ労働者の介護の支援、さらに心身の健康の維持・促進を目的とした体力・健康づくり、メンタルヘルス対策の推進などが指摘できる。社会的責任に関しては、ボランティア休暇制度など労働者の社会貢献活動の支援、そして効率的という点では保養ないしレクリエーション活動における会員制リゾート施設の活用や福利厚生のグループ化が指摘できよう。

以上のように企業は労働者のニーズと社会の要請に応える形で法定外福利厚生施策の新たな展開を実施したが、そこには労務管理政策に従属した性格が基本的に貫いている。80年代末に顕著となった豪華独身寮の建設と社宅の増設は人材確保の点で他企業との比較優位を獲得しようとしたものであるし、退職後

8) 日本IBMのセカンドキャリア支援プログラムでは、早期定年退職有資格者(50歳以上)約3千人を対象に、92年11月から93年6月末まで希望者の募集が行なわれた。年齢に応じて退職金を最高で年取の2年分までを上積みする条件で、計1632人が応募した(日経産業新聞1993, 8, 2より)。

9) 生命保険文化センターの民間中堅・中小企業を中心にした調査では、自社単独で福利厚生を運営している企業は68.3%、子会社・関連企業のグループや地域・同業者単位で共同運営している企業は30.6%である。将来の運営方法を共同運営とするものは41.5%で、中堅企業では共同運営は今後増加するものと思われる(『旬刊 福利厚生』No. 1449, 1993. 4. 28, 37ページ参照)。

10) 東京都による都内の2500社を対象とした調査では何らかの社会貢献活動を実施している企業は69.2%となっている(『旬刊 福利厚生』No. 1443, 1993. 2. 28の「労使のボランティア活動調査」参照)。

の生活援護はモラルの向上と企業への帰属意識の強化に役立つ。さらに日本IBMでみられたセカンドキャリア支援プログラムは中高年労働者の社外への排出という雇用の弾力化政策に従属したものであった。このような福利厚生の基本的性格は日経連が1982年の『高齢化時代の福利厚生』において強調したことでもある。そこでは福利厚生は「①企業が主体となって、その意思と判断に基づき ②労働力の確保・安定、企業との一体感の醸成、および労働能率の向上に役立つことを期待して行なう ③従業員または必要に応じてその家族を対象とした生活福祉向上策の総称である」と定義し（日経連『高齢化時代の福利厚生』1982年21ページ）、またその機能として「直接的な労働の対価でない物財やサービスを必要に応じ給付し利用することにより、賃金給付では期待しがたいムードづくり、つまり従業員とその家族を含めての企業に対する信頼感や一体感の醸成がはかれる」などの諸点を指摘している（同上書、27ページ）<sup>11)</sup>。

さきにみた福利厚生の拡大は、労働者とその家族の生活の維持・安定・向上の機能からみて、高度成長期のその限界（退職後の生活援護、高齢者の介護など）を部分的に克服するものではあるが、それは同時にその生活の側面を企業の管理のもとに委ねるとともにそれだけ企業への依存を深めることになる。

## 2 福利厚生から企業福祉へ

福利厚生は1970年代にはいって「企業内福祉」、そして最近では「企業福祉」とよばれるようになった。これはこれまでの福利厚生を新たな視点から再編成しようとの提唱に関わりがある。そのひとつが1984年の丸尾他編『日本型企业福祉』である。これによれば企業福祉とは「企業レベルにおいて、労使が共同立案・運用することによって、社会保障その他の公的福祉との分業関係に立って行なう企業を主体とする労働福祉」（丸尾・桐木・西原編『日本型企业福祉』三嶺書房、1984年、23ページ）のことである。そしてその実施については、これま

11) 日経連『高齢化時代の福利厚生』は、福利厚生の対象に退職者を加えることについて、「彼らは従業員と連続性をもっており、現在いる従業員の心の安定をはかる意味でも、今後福利厚生の延長線上にある新たな対象として考えるべき存在であろう」とのべている（同書23ページ）。

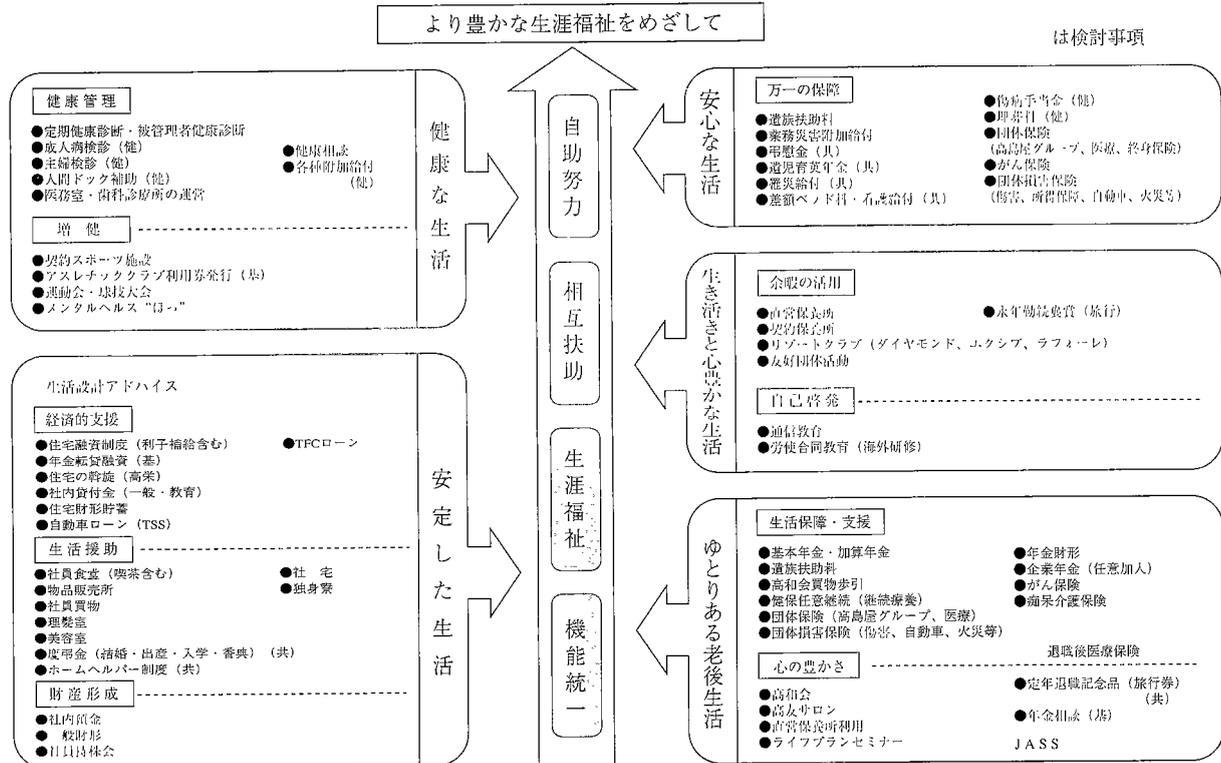
では企業の任意性に基づいていたが、企業福祉においては労使の共同企画によるものとされた。したがって企業福祉の企業という表現は「企業レベルにおける」と理解されることになる。そして企業福祉の位置づけないしその機能についてはこれまでは労務管理の一環であったが、これからは従業員の生涯にわたる総合的福祉の確立にあるとされた。また企業規模間の縮小も追求されるべきだとのべている。このような企業福祉の提唱は1980年前後に現われた日本型福祉社会論と無関係ではない。日本型福祉社会論は、福祉国家は膨大な財政負担をもたらし、また民間活力の活用を妨げるなどとして、国家の福祉機能を狭め、企業や地域社会など国家と個人の間位置する「中間機能集団」の福祉機能を重要視するものである。

日本型福祉社会論を具体化した企業福祉論の提唱に沿う形で福利厚生を再編成する動きが近年にいたって実際にみられるようになった。日経産業新聞（1993年5月31日付）は「福利厚生の窓口を新設の専門会社や中立的な機関に集約し、効率的に運営する。こんな動きが産業界で広がっている」とのべ、セゾングループにおける健康保険組合、厚生年金基金、共済会の窓口業務をセゾンパレットコーポレーション（1992年3月設立、これにはグループ各社の労組の連合体も4分の1出資している）に統合する動きや、長谷コーポレーションにおける会社、労組、健康保険組合、年金基金、社員の親睦団体、安全衛生委員会で構成する評議会が運営面の意思決定を行なうウエルセンターの設立などの動きを紹介している。これらは企業による福利厚生施策や共済会、健康保険組合による労働者の生活援護施策を新しい組織に統合するとともに、その運営に労働組合の幹部などが取締役などの形で参加しており、さきの企業福祉の提唱にそった動きとみることができよう。

### 3 高島屋のハッピーライフセンター<sup>12)</sup>

上にみたような動向の一つの典型が高島屋のハッピーライフセンターの設立

12) ここの記述は『旬刊 福利厚生』No. 1440, 1993. 1. 28の「高島屋ハッピーライフセン



第1図 高島屋の総合福祉ビジョンの体系

（出所）『旬刊 福利厚生』NO.1440 '93.1.28 32ページより。

である。高島屋では1992年3月に、会社、労働組合、共済会、健康保険組合、そして厚生年金基金が別々に行なっていた労働者に対する生活援護事業を機能別、目的別に再編成し、生活援護事業のレベルアップと効率化を進めるために、ハッピーライフセンターを設立した。センターの組織は理事会、企画・運営委員会、統括事務局および事業所事務局で構成されている。センターの最高意思決定機関である理事会は労使各7名で構成され、各主体間の役割を調整し、センターの方針と事業を決定する。運営機関である企画・運営委員会も労使各7名で構成され、目的別福祉の拡充のための諸制度の企画・立案を行なう。実施機関である統括事務局には事務局長ほか7名のスタッフが配置されている。

センター設置の基本的目的は、それにより、現状の縦割りの組織運営から機能重視の組織の役割を超えた一元的な制度をつくりだし、各主体間の機能の調整（重複事業の整理、スクラップアンドビルド）を行ない、全体として労働者に提供する福祉機能の水準の向上をはかることとされている。具体的には第1図のような総合福祉ビジョンの体系が掲げられて、在職中から退職後までの生涯にわたる生活援護が指向されている。そして受け付け窓口もかなりの範囲で一本化されており、労働者はこのセンターを介して総合的な福祉サービスを受受することができる。

#### IV 労働者生活と企業福祉、労働者の自立

##### 1 企業福祉の意義

前節でみたように、1980年代から現在にいたる福利厚生は、その合理化をとおして、会員制リゾートの活用やグループ化の推進によりその効率化を計りながら、健康づくりや退職後保障の充実、社会貢献活動の支援など、労働者や社会の新たなニーズに応えようとしてきた。さらに高島屋をはじめとする企業福祉論にそう形の、企業、労働組合、健康保険組合、共済会など労働者生活援護機能を有する組織の連携の強化ないし統合への方向は、労働者生活援護機能の

→「ター生涯福祉実現に機能を一元化」によっている。

体系的充実をはかり、上にのべたニーズの多様化に効率的に応えようとしたものであった。

企業レベルにおける企業、労働組合、健康保険組合、共済会など労働者生活援護機能を有する組織の連携の強化ないし統合による生活援護機能の体系化は、Ⅱで指摘した、企業の組織力の活用からもたらされる福利厚生の労働者生活の維持・安定・充実機能における有効性および経済的合理性のいっそうの拡大をもたらすことができる。したがってこの動きは、基本的には企業レベルにおける労働者生活問題対策の合理的発展であると位置づけることができるであろう。さらに企業福祉の企画・運営への労働組合の参加は、企業福祉の具体的内容に労働者のニーズを有効に反映する可能性を開くことにもなる。経営側は、高齢化社会の進行を背景に増大する法定福利費の負担から、膨らむニーズに従来よりも限られた財源でいかに効率よく応えていくかの対応に迫られ、そのひとつの方向として労使の共同運営と労働者・労働組合の財政的負担を導入したのであるが、これは企業福祉が、経営側の専決事項として運営されていた福利厚生とは異なるものに変化していく可能性を秘めていることを示している。労働組合の企業福祉への財政的負担の導入は、労働組合にその企画と運営への参加を権利として与えざるをえないのである。

## 2 『個人の生活を重視する社会へ』と福利厚生・企業福祉

Ⅰで紹介したように『個人の生活を重視する社会へ』は、福利厚生＝「FRINGE・ベネフィットは、従業員が生活全般についてまで企業に依存する状態を招く場合があり」またその恩恵を享受することのできる労働者が大企業の正規従業員に限定されていて、「公平・公正という観点からも問題があり、FRINGE・ベネフィットの供与については内容の透明性を確保し、企業規模間格差を是正することが重要であり、賃金としての支払い等を検討することが望ましい」との見解を示していた。この提言に含まれているFRINGE・ベネフィットの賃金としての支払いは、住宅などにかかわる法定外福利厚生施策の縮小ない

し解体を意味するものと思われるが、以下この提言について検討する。

本稿の検討から理解されるように福利厚生は高度成長から安定成長をへて今日にいたるまで、その領域を徐々に拡大し、また一部には労使共同で運営され、当該労働者の生活問題対策として重要な役割を演じてきた。そして、それは経営体が有している組織力を有効に活用するなど経済的合理性にそくしたのもでもあった。このような福利厚生について経営側はそれに要する費用に負担感をもちつつも、その経営側からみた意義を見いだしており、福利厚生費の費用管理の強化と労働者負担の導入などを試みてはいるものの、その縮小ないし解体の方向には基本的に向かわないものと思われる<sup>13)</sup>。企業が必要とする優秀な人材の安定的確保や労働意欲の向上、また労働者間の友好的な人間関係の維持のために福利厚生は重要な機能を担っており、また今後終身雇用の動揺や能力主義管理がいつそう強まるとすれば、その機能はより重要になる。というのは終身雇用の動揺と能力主義管理の強化は経営側と労働者との間の労働力の売買とその使用をめぐる対立を先鋭化し、また労働者間の競争を強めて、企業の生活共同体的性格を弱めるので、法定外福利厚生施策の重要性はより高まるからである。さらに賃金としての支払いと対比しての福利厚生経営側からみたメリット、すなわち「従業員の私生活、社会生活の領域において、直接的な労働の対価でない物財やサービスを必要に応じ給付し利用に供することにより、賃金給付では期待しがたいムードづくり、つまり従業員とその家族を含めての企業に対する信頼感や一体感の醸成がはかれる」、また「福利厚生は景気変動や企業の業績変化に対して賃金よりは弾力性があり、労務費の調整弁的機能をもつ」などの諸点が存在しているので（日経連『高齢化時代の福利厚生』27-28ページ）、経営側は福利厚生費の賃金化には難色を示すことであろう。

他方、労働者・労働組合に目を転ずると、戦後の復興期以降今日まで労働組

13) 日経連『高齢化時代の福利厚生』は福利厚生の実たす役割は今後ますます増大すると次のようにのべている。「……福利厚生の実たす役割はますます増大し、今後は職場の良好な人間関係を醸成し、一体感の高揚をはかり、あわせて従業員の豊かさを実現するための施策が積極的に展開されていくことになろう」（同書、15ページ）。

合は福利厚生の充実を経営側に要求してきたという経過があり、またその実現によって当該労働者は福利厚生から生活上のさまざまな利益を享受しているので、労働組合および労働者の基本的立場は法定外福利厚生施策の縮小ないし解体に消極的となるであろう。さらに先にみた福利厚生についての経営側の立場から個々の企業において経営側が福利厚生の賃金化に難色を示すとすれば、労働側は福利厚生の賃金化に比べて実現の可能性が高い福利厚生の充実の方向を選択するものと思われる。

こうして法定外福利厚生施策の不公平性などの点から大企業の労使双方にその縮小ないし解体の方向への同意を求め、その実現をはかろうとしても、それは容易なことではないと思われる。こうして大企業を中心とした福利厚生は、よほどの強い政策的介入のないかぎり、企業福祉の動向に典型的にみられるように総合化、体系化の方向を辿りつつ存続していくことになるものと思われる。

### 3 福利厚生の限界と労働者の自立

『個人の生活を重視する社会へ』は「フリンジ・ベネフィットは、従業員が生活全般についてまで企業に依存する状態を招く場合があり」、それが労働者の自立を弱めているとの問題点を指摘していた。この点は本稿でもⅡにおける福利厚生の機能の分析において指摘したとおりであり、また1980年以降における福利厚生の領域の拡大はその分企業に依存する状態を拡大していることもすでにのべたとおりである。しかし『個人の生活を重視する社会へ』が提言するように福利厚生の縮小ないし解体がその限りで労働者の生活上の自立を促すとしても、その前提が困難であることは先にのべた。だとすれば、福利厚生の縮小ではなく、むしろその生活援護機能を積極的に認め、それを地域住民に開放するなど社会的資源として広く活用するように働きかけていくところに労働者の主体性を求めていくことがひとつの方向として考えられる。先に指摘したように労働組合がその運営に参加しうる企業福祉の場合、労働者側は広く社会的な視野からその運営に臨み、経営側が企業福祉に盛り込む労務管理的性質を弱

めるとともに、その地域社会への開放をすすめるなどその社会的資源としての活用を推進しうる可能性があり、それを実現していくところに生活問題における労働者の企業からの自立を認めることがひとつの方向として考えられるのである<sup>14)</sup>

この方向は大企業労働者の経済的利害とも一致しうる側面を有している。福利厚生はその領域を入社から退職後の全生涯に徐々に範囲を拡大してきていることはすでにのべた。しかし高齢者が地域社会で豊かな人間関係のなかで生活を送るといふ点では企業が行なう福利厚生は限界をもっている。それは福利厚生は経営体を基盤にして形成されたもので、基本的に地域社会とは次元を異にするということに根拠をもっている。したがって大企業労働者といえども生涯福祉の充実のためには地域社会に目を向けざるをえない。大企業労働者にとっても地域社会の福祉機能の充実は必要なのであって、福利厚生ないし企業福祉の地域社会への開放が地域の生活共同体としての機能の強化に結びつくとすれば、それは大企業労働者の利益にもかなうものなのである。福利厚生ないし企業福祉の地域社会と当該大企業労働者以外の人々への開放は、『個人の生活を重視する社会へ』のいう不公平の緩和に役立つとともに地域社会の福祉機能の強化につながる可能性を有している<sup>15)</sup>。

以上、福利厚生の存続を前提に労働者の主体性が発揮しうる方向について検討した。しかしこの前提から離れて、『個人の生活を重視する社会へ』が提示

14) 西村裕通教授は、福利厚生の展開が「労働の場にしか機能せず、全生活範囲には及ばないという限界」をもつけれども「少なくとも労働組合もしくはその影響下において行なわれる相互扶助的な共済組織を新しい共同体の一部として位置づけるのには有用である」とのべられている（西村裕通前掲論文、41ページ）。筆者が提示した労働者の自立を媒介にした企業福祉の地域化はこの観点を企業福祉に具体化したものといえよう。

15) 福利厚生の地域への開放について日経連『高齢化時代の福利厚生』は次のようにのべている。「また近年、企業の地域社会への配慮から、地域住民を対象として福利厚生におけるのと同様の施策がなされる場合もあり、今日の福利厚生を考える上において無視できないものとなってきている。しかしながら、これはあくまで地域社会対策の観点から行なわれる厚生施策の援用であって、本来の福利厚生活動の対象とは区別してとらえるべきもの」である（同書、23ページ）。また福利厚生の地域化にあたっては税法上の問題など解決すべき課題がおおく存在している。この点についてはたとえば『旬刊 福利厚生』No.1446, 1993. 3. 28の特集「これからの福利厚生の役割」の7-8ページ参照。

した福利厚生の賃金化が進展しうるとすれば、それは、企業の行なう福利厚生にくらべて「競争力」のあるまさに経営側から自立した労働者自身の相互扶助組織の構築が進む場合であろう。