

コロナ禍を乗り切るための改革

(給与・評価・福利厚生)

第3回 「福利厚生制度」の再構築による 会社経費のスリム化

海外で新型コロナウイルスに対するワクチン接種が始まりましたが、日本ではまだ先になるようです。また、イギリスにおける新型コロナ変異ウイルスの出現も、世界経済に大きな影響を与えそうです。終わりの見えない難局を乗り切るための施策として、これまで「賃下げ」と「成果主義」の導入について言及してきましたが、今回は「福利厚生制度」の再構築による会社経費のスリム化について論じます。

福利厚生とは

「企業が従業員に対して通常の賃金・給与にプラスして支給する何らかの報酬」と定義され、多くの場合、従業員や配偶者、家族をも対象としています。そして、大きく「法定福利厚生」と「法定外福利厚生」に分けられます。

● 「法定福利厚生」

国の法律で会社が負担することが決まっており、厚生年金や健康保険などの保険料が該当します。

これらの社会保険は年々保険料率が上昇し、現在、厚生年金保険

HK 人事労務コンサルティングオフィス
社会保険労務士、企業危機管理士

田中 直才

URL <http://www.hk2020.jp/>

E-mail moushokun912@jcom.zaq.ne.jp

と健康保険を合わせた保険料率は28・17%、労使折半で14・085%（東京都の料率は介護保険料を含まず）まで達しています。

この保険料負担が会社経営の重荷になっているケースがあるものの、国の法律に基づいて定められており、保険料負担を免れることや会社独自に定めた保険料率に引き下げることはできません。ただし、納付猶予制度はあります。

● 「法定外福利厚生」

それぞれの会社が独自に定めているものなので、国の法律とは関係なく変更可能です。

この法定外福利厚生は、賃金や

賞与以外の手当で、具体的には扶養手当や住宅手当、通勤手当、資格取得手当などの賃金に合わせて毎月支給するもの他に、旅行や宿泊時の補助、資産運用系（持株会や財形貯蓄等）、スポーツクラブの利用補助などが該当します。

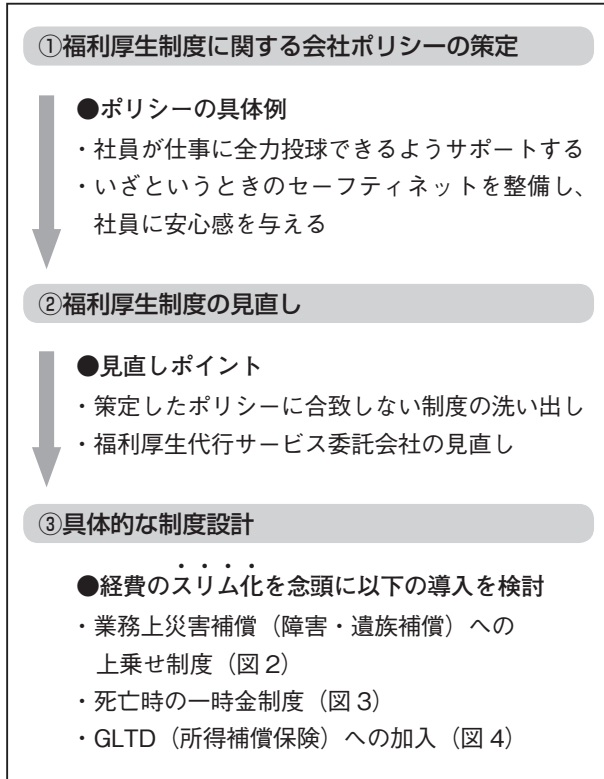
法定外福利厚生は、会社が自由に決められるとはいえ、扶養手当や住宅手当など、毎月賃金と合わせて支給するものは会社が一方に廃止する、支給額を減額すると賃金の不利益変更等に該当するので、労働組合などと協議し、就業規則を変更するなどの手続きを踏む必要があります。

福利厚生制度の位置づけ

「企業選びで最も注目するポイントは何か？」の問いに「福利厚生」が14・3%で首位でした（2019年卒業予定の大学生4千466名への調査・マイナビ社）。

前年の回答が第4位の11・5%なので、学生の福利厚生に対する

図1 福利厚生制度再構築による経費スリム化の流れ



関心は上昇傾向にあります。今後、コロナ禍で調査結果が変わる可能性もありますが、会社を選ぶポイントの一つが福利厚生であることは間違いありません。つまり、福利厚生の内容や設計は既存従業員の満足度だけではなく新卒採用にも影響を与えます。ただし、コロナ禍で経費のスリム化が求められており、充た可能な予算は限られています。福利厚

の再構築を検討します。福利厚生費のスリム化をはかるべく、図1の手順で福利厚生制度の再構築を検討します。

福利厚生制度の再構築

生制度の再構築あたっては、費用を抑えつつ、従業員の満足度を損なうことなく、学生へのアピールにも資することが必須です。

①福利厚生制度に対する会社ポリシーの策定

●福利厚生制度の目的

扶養手当や住宅手当など月例賃金と同時に支給するものは、扶養家族を持つ従業員や住宅を取得した従業員からの強い要望に応えるために、導入している場合が多いと思います。

また、同業他社の水準に合わせるのも大きな理由の一つです。給与が同水準であれば、手当を支給している同業他社との間で福利厚生面の満足度の差が生じて、人材の流失や優秀な社員の確保で後塵を拝すことになります。

これらの視点から福利厚生制度を構築するわけですが、ある一点で他社に劣る部分があると、その一点をもって従業員の満足度が低下することがあります。

しかし、限られた原資の中で、多くの従業員を満足させる制度の構築は容易ではありません。よって、経費のスリム化を図るべく福

利厚生制度の再構築を進めていく過程で、現行制度の支給水準を一部低下させざるを得ないケースも生じます。

●真摯に従業員へ伝える

福利厚生制度の再構築を検討するに際して、まず、会社として何を指すのかというポリシーを明確にします。例えば「社員が仕事に全力投球できるようサポートする」「いざというときのセーフティネットを整備し、社員に安心感を与える」など、従業員に伝わりやすいものにします。

このポリシーに沿って再構築を進め経費のスリム化を図るわけですが、その過程で他社の水準より劣ってしまったら、現行の支給水準を低下させたりなどのケースに直面する可能性もあります。

そこで「ポリシーに沿って『いざというときのセーフティネットを整備し、社員に安心感を与える』制度を再構築している。限りある福利厚生制度の予算を有効に使うべく、このポリシーに沿った制度

は充実させ、このポリシーにそぐわない制度は縮小する」という説明をすることで、福利厚生制度の再構築に対する従業員の納得感を高めます。

② 自社福利厚生制度の見直し

まずは自社制度の無駄部分の点検です。月々支給している手当以外に、設定している福利厚生制度の利用状況をチェックして利用状況が芳しくなければ、それを廃止する、もしくは利用回数を制限するなど規模の縮小を検討します。

例えば、ポリシーにそぐわない旅行や懇親会の補助などは、廃止を検討したり削減したりすることで、自社ポリシーに沿った制度の導入、構築の原資とします。

コロナ禍を乗り越えるためのスリム化の観点に立てば、廃止を検討しない制度についても、支給水準や使用回数の限度などを必要に応じて見直し、自社ポリシーに沿った制度の導入、構築の原資に充当

可能かを検討します。

さらに、福利厚生代行サービスを導入している会社は、委託会社の選定をゼロベースで見直し、代行人手料の減額を検討する取り組みも有効です。

③ 具体的な制度設計

「社員が仕事に全力投球できるようなサポートする」「いざというときのセーフティネットを整備し、社員に安心感を与える」などのポリシーが伝わる、費用対効果が高い制度の導入を検討します。

1. 業務上災害補償（障害補償・遺族補償）への上乗せ

業務上の災害発生時に被災した従業員に支給される金額は、その障害の程度によって国が規定しています。この金額よりも上乗せして支払う制度を構築します。

会社として業務上災害が発生しないように安心・安全な職場環境を構築することが一番です。その

遺族補償	1,000万円 + 平均賃金 × 500日分 (最高限度2,000万円)		
	(最高限度2,000万円)		
1級	1,000(万円) + 平均賃金 × 500(日)		
2級	1,000	+	〃 × 500
3級	1,000	+	〃 × 500
4級	950	+	〃 × 450
5級	900	+	〃 × 400
6級	850	+	〃 × 350
7級	800	+	〃 × 300
8級	500	+	〃 × 250
9級	350	+	〃 × 200
10級	250	+	〃 × 150
11級	200	+	〃 × 100
12級	150	+	〃 × 50
13級	100	+	〃 × 50
14級	50	+	〃 × 50

図2 業務上災害補償（障害補償・遺族補償）への上乗せ例

上で万が一に備えて補償を厚くする制度の導入は、安心して全力で業務に打ち込める環境整備と捉えられ従業員を大切にすることをメッセージとなります（図2）。

備えとして一定の資金をプールする必要はありますが、業務上災害さえ発生しなければ全く必要のない費用となります。

2. 死亡時の一時金制度の導入

従業員が業務上、プライベートにかかわらず死亡した場合に、その遺族に支払う死亡時一時金制度を創設します。

例えば、一時金として1千万円

を支払う制度を創設するのであれば、その分だけ毎年予算をプールする、また会社が民間の保険に加入し、その保険から死亡一時金として支払うなどが考えられます。

これは、セーフティネットとして作用するだけではなく、従業員個々人がかけている生命保険の負担軽減にもつながり、家計にプラスの影響を及ぼすことが可能な制度となります（図3）。

3. GLTD

（所得補償保険）への加入

従業員が業務上やプライベートにかかわらず病気やけがで就労不

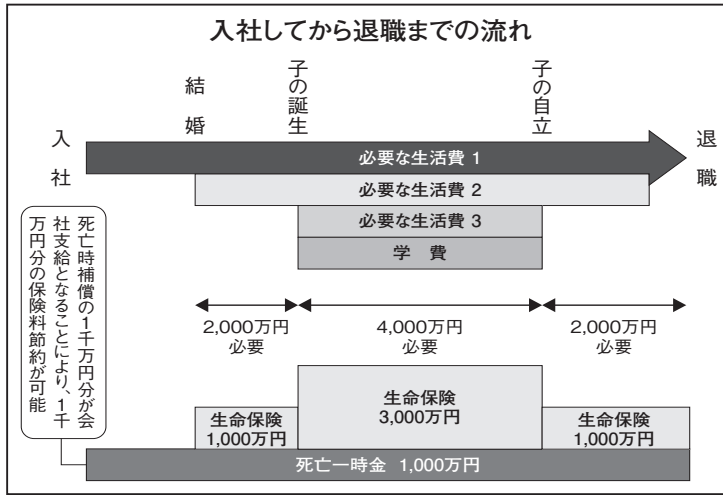


図3 従業員に対する死亡時一時金の効果

能となった場合、例えば、60歳まで就業不能時に支払っていた賃金の60%を補償する制度です。
この制度は、相当な年数の支払いが続くことも想定されるので、保険会社で用意されている保険に会社が保険料を支払い加入します。補償額が少ないとインパクトに

まとめ

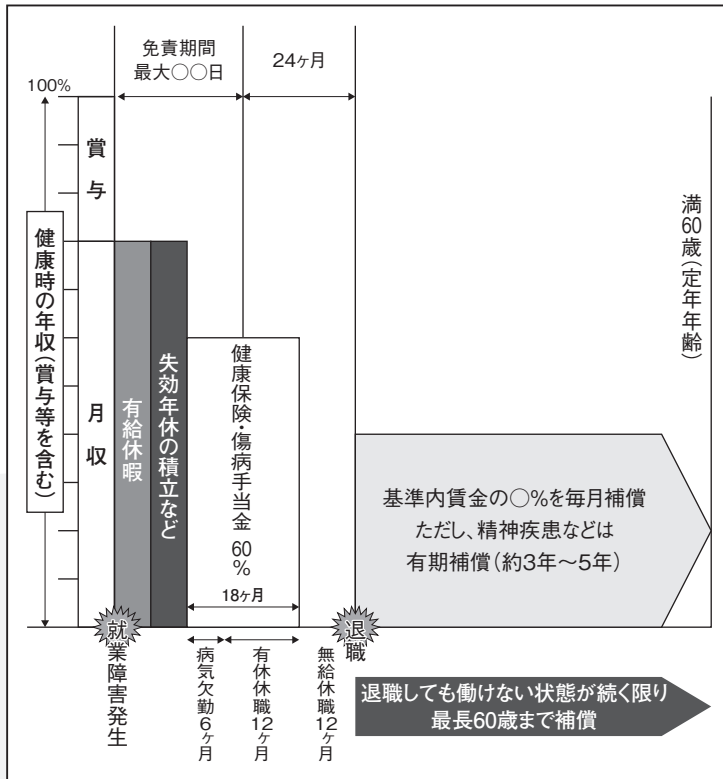
以上、3つの制度設計を紹介しましたが、新しく掲げる自社ポリシーにそぐわない制度に多額の費用をかけているのであれば、これらの多額の費用を必要としない制度を再構築することで、福利厚生制度に要する費用のスリム化を図ることができます。

●多くのメリットがある

2020年12月現在、いつ収束するのか先が見えないコロナ禍の状況下で多くの会社が、あらゆる部分でスリム化を図り強靱な企業体質へ変革することが求められています。

福利厚生制度については、多く

図4 GLTD（長期所得補償保険）の例



の会社でスリム化を図る余地が十分にありと考えると考えられます。
会社のポリシーとして「従業員が安心して全力で職務に取り組める環境の整備」を掲げ、ここまで紹介した制度をメインとする福利厚生制度への再構築を実施することで、従業員の満足度低下を最小

限に食い止めつつ費用のスリム化を図れる会社に変革できます。
また、この再構築の過程で策定したポリシーは、新卒採用のアピールポイントにもなります。コロナ禍を乗り越えるための施策として本稿の内容をぜひ検討してみてください。