

図表 4-6 給与所得の範囲

給与所得には、通常の俸給や給料、賃金、賞与のほか、諸手当やいわゆる現物給与も含まれます。この給与所得の範囲について注意していただく点は、おおむね次のとおりです。

1 通勤手当等

通勤手当（通常の給与に加算して支給されるものに限ります。）や通勤用定期乗車券（これらに類する乗車券を含みます。）は、次の区分に応じ、それぞれ1か月当たり次の金額までは課税されないことになっています（所法9④五、所令20の2）。

区 分		課税されない金額
① 交通機関又は有料道路を利用している人に支給する通勤手当		1か月当たりの合理的な運賃等の額 (最高限度 100,000円)
② 自転車や自動車などの交通用具を使用している人に支給する通勤手当	通勤距離が片道45キロメートル以上である場合	24,500円 〔運賃相当額が24,500円を超える場合には、その運賃相当額 (最高限度 100,000円)〕
	通勤距離が片道35キロメートル以上45キロメートル未満である場合	20,900円 〔運賃相当額が20,900円を超える場合には、その運賃相当額 (最高限度 100,000円)〕
	通勤距離が片道25キロメートル以上35キロメートル未満である場合	16,100円 〔運賃相当額が16,100円を超える場合には、その運賃相当額 (最高限度 100,000円)〕
	通勤距離が片道15キロメートル以上25キロメートル未満である場合	11,300円 〔運賃相当額が11,300円を超える場合には、その運賃相当額 (最高限度 100,000円)〕
	通勤距離が片道10キロメートル以上15キロメートル未満である場合	6,500円
	通勤距離が片道2キロメートル以上10キロメートル未満である場合	4,100円
	通勤距離が片道2キロメートル未満である場合	(全額課税)
③ 交通機関を利用している人に支給する通勤用定期乗車券		1か月当たりの合理的な運賃等の額 (最高限度 100,000円)
④ 交通機関又は有料道路を利用するほか、交通用具も使用している人に支給する通勤手当や通勤用定期乗車券		1か月当たりの合理的な運賃等の額と②の金額との合計額 (最高限度 100,000円)

- (注) 1 「合理的な運賃等の額」とは、通勤のための運賃、時間、距離等の事情に照らし最も経済的かつ合理的と認められる通常の通勤の経路及び方法による運賃又は料金の額をいいます。
この「合理的な運賃等の額」には、新幹線鉄道を利用した場合の特別急行料金は含まれますが、グリーン料金は含まれません（基通9-6の3）。
- 2 「運賃相当額」とは、交通用具を使用している人が交通機関を利用したとしたならば負担することとなる1か月当たりの合理的な運賃等の額に相当する金額をいいます（所令20の2）。
- 3 「運賃等の額」には、消費税及び地方消費税相当額が含まれます。したがって、消費税及び地方消費税込みの運賃等の額が、上記の「課税されない金額」以下であれば、課税される金額はないこととなりますが、消費税及び地方消費税込みの運賃等の額が、上記の「課税されない金額」を超える場合には、その超える部分の金額が課税の対象となります（平元直法6-1、平9課法8-1改正）。

2 特殊な給与

区 分	取 扱 い
旅 費	次に掲げる旅行に必要な支出に充てるため支給される金品でその旅行について通常必要と認められるものについては、課税されません(所法9④四)。 ① 勤務する場所を離れてその職務を遂行するために行う旅行 ② 転任に伴う転居のために行う旅行

区 分	取 扱 い
宿 日 直 料	宿日直料は、宿日直を本来の職務とする人の宿日直料など一定のものを除き、1回の宿日直について支給される金額のうち4,000円（宿直又は日直の勤務をすることにより支給される食事がある場合には、4,000円からその食事の価額を控除した残額）までの部分については、課税されません（基通28-1）。
交 際 費 等	交際費や接待費などとして支給されるものは原則として給与等とされますが、使用者の業務のために使用したことの事績の明らかなものについては、課税されません（基通28-4）。
結 婚 祝 金 品 等	雇用契約等に基づいて支給される結婚、出産等の祝金品は、その金額が支給を受ける人の地位などに照らして社会通念上相当と認められるものであれば、課税されません（基通28-5）。
葬 祭 料、香 典、見 舞 金 等	葬祭料や香典、災害等の見舞金は、その金額が社会通念上相当と認められるものであれば、課税されません（基通9-23）。
労 働 基 準 法 等 の 規 定 に よ る 各 種 補 償 金	労働基準法や船員法の規定により受ける療養の給付や休業補償などについては、課税されません（所法9①三イ、所令20①）。
学 資 金 等	学資金は非課税とされています（所法9①十四）が、使用者から就学中の子弟を有する使用人等に対し学資金の名目で支給される金品や使用者から使用人等に対しその使用人等の学資に充てるため支給される金品は、業務遂行上の必要に基づき、技術の習得等をさせるために支給されるものなど、一定の範囲内のものを除き、給与等とされます（基通9-14、9-15、9-16）。

3 現物給与等の取扱い

給与は金銭で支給されるのが普通ですが、食事の現物支給や商品の値引販売などのように物や権利その他の経済的利益で支給されることがあります。

このような、いわゆる現物給与も給与等に当たりますが、現物給与には、①職務の性質上欠くことのできないもので主として使用者側の業務遂行上の必要から支給されるもの、②換金性に欠けるもの、③その評価が困難なもの、④受給者側に物品などの選択の余地がないものなど、金銭給与と異なる性質があり、また、⑤政策上特別の配慮を要するものなどもあるため、特定の現物給与については、課税上金銭給与とは異なった次のような特別の取扱いが定められています。

区 分	取 扱 い
食 事 の 支 給	<p>使用者が支給する食事については、その支給を受ける人がその食事の価額の半額以上を負担すれば、原則として課税されません。ただし、その食事の価額からその人の負担した金額を控除した残額（使用者の負担額）が月額3,500円を超えるときは、その使用者の負担額（その食事の価額－その人の負担した金額）が給与所得とされます（基通36-38の2）。</p> <p>この場合、使用者の負担額が3,500円を超えるかどうかは、次により評価した食事の価額からその人の負担した金額を差し引いた後の残額に105分の100を乗じた金額により判定します（基通36-38、平元直法6-1、平9課法8-1改正）。</p> <p>① 使用者が調理して支給する食事については、その食事の主食、副食、調味料等に要した、いわゆる直接費の額。</p> <p>② 使用者が飲食店等から購入して支給する食事については、その購入価額。</p> <p>以上のほか、通常の勤務時間外に宿日直又は残業をした人に対し、これらの勤務をすることにより支給する食事については、課税されません（基通36-24）。</p>
制 服 等 の 支 給	職務の性質上制服を着用しなければならない人に対して支給又は貸与する制服その他の身の回り品、事務服、作業服等については、課税されません（所法9①六、所令21二、三、基通9-8）。
社 宅 等 の 貸 与	<p>使用人等に対して社宅や寮等を貸与することにより使用人等が受ける経済的利益については、使用人等から一定の算式により求めた賃貸料相当額以上の賃貸料を徴収していれば課税されませんが、使用人等から徴収している賃貸料が、その賃貸料相当額を下回っている場合には、その差額が給与所得とされます（基通36-40～36-48）。</p> <p>なお、役員に貸与している社宅が、いわゆる豪華社宅である場合には、賃貸料相当額はその利用につき通常支払うべき使用料の額により評価することとされています（平7課法8-1）。</p>

区 分	取 扱 い
レクリエーションの費用の負担	<p>レクリエーションのために社会通念上一般的に行われていると認められる会食、旅行、演芸会、運動会等の行事の費用を使用者が負担することにより、その行事に参加した人が受ける経済的利益については、自己の都合でその行事に参加しなかった人に対してその参加に代えて金銭を支給する場合や役員だけを対象としてその行事の費用を負担する場合を除き、課税されません（基通36-30）。</p> <p>なお、レクリエーション旅行については、旅行期間が4泊5日（目的地が海外の場合は目的地における滞在日数）以内であるなど一定の要件を満たしており、かつ、その経済的利益の額が少額不追求の趣旨を逸脱しない範囲内である場合には、原則として課税しなくて差し支えありません（昭63直法6-9、平5課法8-1改正）。</p>
永年勤続記念品等の支給	<p>永年にわたり勤務した人の表彰に当たり、その記念として旅行、観劇等に招待し、又は記念品を支給することによる経済的利益で、その表彰が、おおむね10年以上勤続した人を対象としたものであるなど一定の要件を満たすものについては、課税されません（基通36-21）。</p>
創業記念品等の支給	<p>創業記念、増資記念、工事完成記念又は合併記念等に際し、その記念として支給する記念品で、その支給する記念品が、社会通念上記念品としてふさわしいものであって、その価額（処分見込価額により評価した価額）が10,000円以下のものであるなど一定の要件を満たすものについては、建築業者、造船業者等が請負工事又は造船の完成等に際して支給するものでない限り、課税されません（基通36-22）。</p> <p>なお、その価額が10,000円以下のものであるかどうかは、その価額に105分の100を乗じた金額により判定します（平元直法6-1、平9課法8-1改正）。</p>
商品、製品等の値引販売	<p>使用者が取り扱う商品、製品等（有価証券及び食事を除きます。）の値引販売をすることによる経済的利益については、値引販売の価額が、使用者の取得価額以上で、しかも、通常他に販売する価額のおおむね70%以上であるなど一定の要件を満たす場合には、課税されません（基通36-23）。</p>
金銭の無利息貸付け等	<p>使用者が金銭を無利息又は低い金利で貸し付けたことによる経済的利益については、①その経済的利益が、災害、疾病等により一時的に多額な生活資金を要することとなった人に対してその資金に充てるための貸付けにより供与されるものである場合、②使用者における借入金の平均調達金利など合理的と認められる貸付利率により利息を徴している場合、又は、③その供与される経済的利益の合計額が年間5,000円以下の場合には、課税されません（基通36-28）。</p>
福利厚生施設の利用	<p>福利厚生施設の運営費などを使用者が負担することにより利用者が受ける経済的利益については、その額が著しく多額である場合や役員だけを対象としてその経済的利益が供与される場合を除き、課税されません（基通36-29）。</p>
使用人に対する住宅取得資金の低利貸付け等	<p>使用人が受ける次の経済的利益等については、住宅対策の見地から、その経済的利益等が使用人である地位に基づいて通常受ける経済的利益等を著しく超える部分（1%の利率に満たない部分など）を除き、課税されないことになっています（措法29、措令19の2、措規11の2）。</p> <p>① 住宅取得資金の低利貸付け等 使用人がその使用者から自己の居住用の住宅や宅地（以下「住宅等」といいます。）を取得するための資金を無利息又は低い金利で借り受けた場合の経済的利益で、平成20年12月31日までに受けるもの</p> <p>② 住宅取得借入金の利子補給 使用人が住宅等を取得するための資金を金融機関（財務大臣が指定した住宅金融会社を含みます。）や特定の福利厚生会社から借り入れた場合の借入金につき、平成20年12月31日までに支払うべき利子に充てるため、その使用者から支払を受ける利子補給金</p> <p>③ 財産形成持家融資制度に基づき受ける経済的利益等 勤労者財産形成促進法の規定に基づく使用人の住宅取得のための負担軽減措置等により、使用人が、使用者やその使用者が構成員となっている事業主団体から受ける経済的利益等で、上記①又は②に相当する経済的利益等のうち、平成20年12月31日までに受けるもの</p>

2. 提言

今回の調査結果から、介護職員の不安や仕事での支障を解決に役立つ施策はある程度明らかになってきた。

その中で、介護職員の多くが共通して抱えている悩みとして心身の健康維持に対する不安は大きい。各事業所が個々に「腰痛教育」や職員の「健康診断」、あるいは「メンタルヘルス相談」や「健康相談」などを展開していくことは限界があるため、健康保険組合のような業界の横断的な組織を設立し、介護職員の心身の健康保持や稼働能力が減退した際の所補保障（傷病手当金や出産手当金の法定給付と付加給付など）を給付事業によって補完し、保健事業によって、事業所に代わり「メンタルヘルス相談」や「腰痛予防教育」、あるいは「健康教育プログラム」、「人間ドック」などの法定外健康診断などの施策を健康保険組合が支援していく必要は残されていると思われる。

また、今回の調査では、介護事業所単独で取り組めない施策について、外部資源の活用に対する関心も見られた。関心はあるものの、これについては、事業所と職員との双方において外部の制度の存在自体が知られていない、あるいは、制度の存在を知っていても事業所における事務手続きの負担が大きいことから利用が敬遠されている実態もある。

したがって、事業所や職員が必要な時に役に立つ制度の情報（中小企業向け助成金活用情報や、職員の居住地の自治体の公的な補助金制度など）を閲覧できる介護業界共有の情報提供の仕組みや、あるいは介護職員向けキャリア教育やライフプラン教育などの実施体制を構築し、その組織において、各事業所に代わって、一括して事務の手続きや運営を行う業界共有の仕組みを構築することが必要といえる。

第5章 セミナー開催報告

前章までの事業成果を還元する機会として、セミナーを開催した。実施概要は次のとおり。

<実施概要>

- 日時 / 2011年3月25日(金) 14:00～17:00
- 会場 / 味覚糖UHA館(東京都港区浜松町1丁目26-1)
- 参加費用 / 無料

当日は、介護事業所の経営者及び人事労務担当等実務者のほか、地方議会議員、教育関係者、マスコミ関係者等、多数の参加者を得て開催した。

内容は、本事業検討委員会の西久保委員長による「基調講演」にはじまり、事務局の「調査結果報告」、先進的な取り組みを実践する事業所の「事例紹介」およびフロア参加型の「パネルディスカッション・質疑応答」により構成した(「プログラム」は次頁のとおり)。

特に「パネルディスカッション・質疑応答」は、フロアの関心も高く、介護職員がいきいきと働き続けられるような労働環境についてなど、各パネラーから、職員一人一人が楽しんでお互いのアイデアを潰さないで仕事に取り組む環境や、介護の分野に限らず職員の学ぶ意欲を応援して介護の仕事に応用できる力を引き出す環境などが紹介された。

また、フロアから募った質問に対して、「職員採用時に重視することは何か」、「法人負担による研修への参加に対して、どの程度の報告を求めるか」、「介護職員の定着に最も効果の高かった福利厚生施策は何か」など、各パネラーより回答がなされた。

さらに、この回答をもとにコーディネータが論点を深め、充実した議論が展開された。

社団法人 企業福祉・共済総合研究所主催

厚生労働省平成22年度老人保健健康増進等交付金事業
調査報告ならびに事例紹介とパネルディスカッション

「介護職員の定着に貢献する福利厚生施策とは…」
～介護職員の福利厚生を考える～

❀❀❀❀ 本日のプログラム ❀❀❀❀

2011年3月25日(金) 14時開会・17時閉会

14:00～14:30

【基調講演】

「福利厚生が定着性に果たしてきた役割」

山梨大学教育人間科学部 教授 西久保 浩二 氏

- ・経営に福利厚生をどう位置づけるか
- ・福利厚生は働く側の心理にどう作用するか

14:30～14:45

【調査結果報告】

社団法人 企業福祉・共済総合研究所 事務局

14:45～15:30

【事例紹介】

1. 職員の離職防止のための福利厚生など労働環境の整備
●社会福祉法人松栄会 理事長 梶原 栄治 氏
2. マネジメント化する中での職員への福利厚生の整備
●有限会社すまいる 取締役 米田 早苗 氏
3. 職員が出勤することに楽しみを感じる職場環境づくり
●特定非営利活動法人せせらぎ 施設長 松元 優子 氏

15:30～15:50

休 憩

15:50～16:40

【パネルディスカッション・質疑応答】

「介護職員の定着に貢献する福利厚生施策とは…」

コーディネーター：

山梨大学教育人間科学部 教授 西久保浩二 氏

パネリスト：

社会福祉法人松栄会 理事長 梶原栄治 氏

有限会社すまいる 取締役 米田早苗 氏

特定非営利活動法人せせらぎ 施設長 松元優子 氏

16:40～17:00

名刺交換会

福利厚生制度の機能と効果

－ 人的資源管理における有効性－

山梨大学

西久保浩二

構成

- ✓福利厚生とは何か、生成過程、特性と機能
- ✓福利厚生の経営的效果
- ✓実証研究



起源

・英国での起源... 18世紀末

- 先進的使用者(enlightened employer)らの発想
- 「良き労働条件はペイする(it pays)」
- 産業福祉(industrial welfare)、福利厚生施策(welfare works)
- 労務管理そのものの原型ともなる
- 1792年 テーブル(D.Dale 綿織物業)... スポーツ施設を従業員に提供
- 1790年代 ストラッツ社(綿織物業)... 住宅・学校・教会を従業員のために建設
- 水力確保のため郊外に事業所が建設される「工場村」
- 事業と社会生活との融合

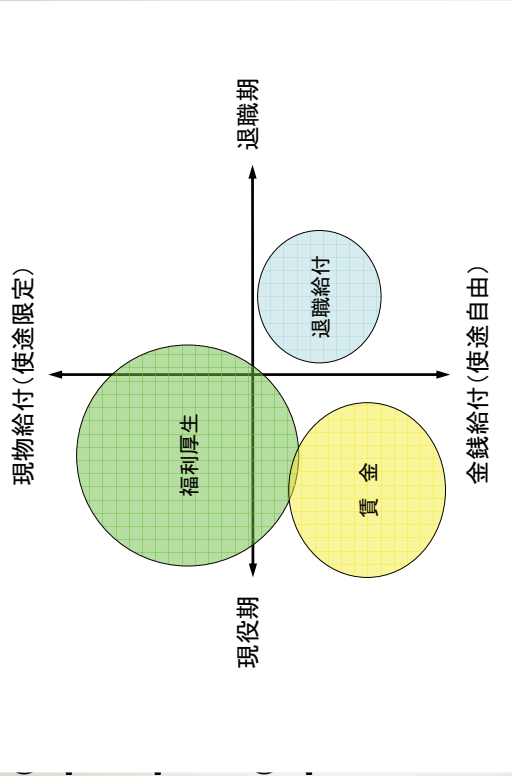
・米国での起源... 19世紀初頭

- 東海岸のマサチューセッツ州、ニューイングランド州ではじまる
- 産業革命による工業化が契機 → 「繊維工業」
- 移民労働者のアメリカナイゼーション(英語・生活様式教育)
 - ・「福利厚生運動(welfare movement)」の高まり
 - ・福利厚生係(welfare secretary)の配置 → 人事部の起源
 - ・大規模施設化... 学校、銀行、図書館まで

日本での起源

- の .. の ..
- で .. の .. の ..
- の .. の ..
- の .. の ..
- の .. の ..
- の .. の ..
- の .. の ..

賃金、退職金、福利厚生、それぞれの性格



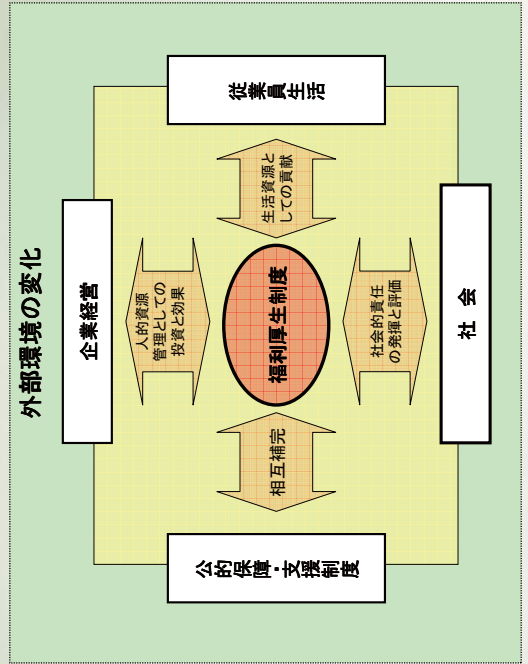
©nishikubo

福利厚生制度と他の人事労務制度との違い

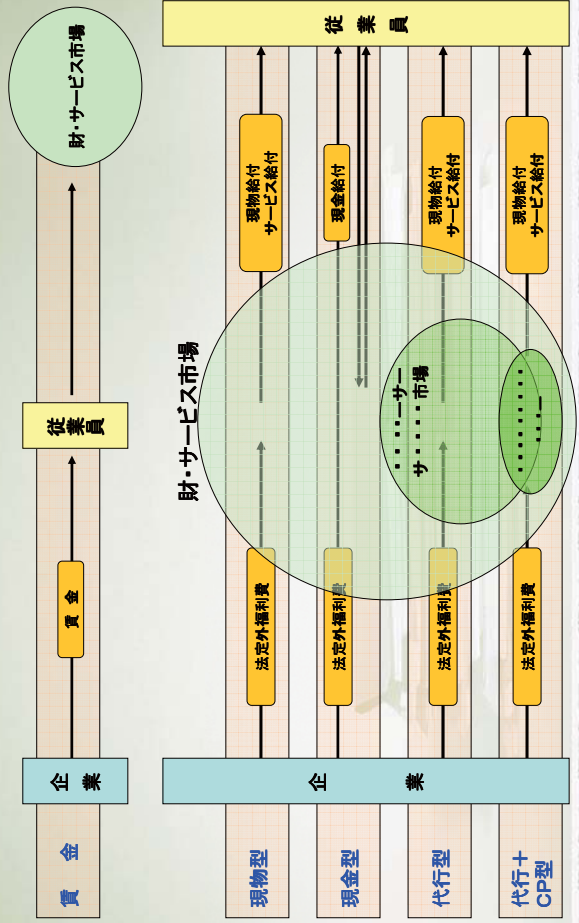
- 「企業福祉は労務管理の一環をなしているといわれるが両者にはかなりの相違がある」佐口卓(1974)
- ① 労務管理は、一般に労働過程における従業員本人を対象とするのに対して、**企業福祉は労働過程に直接関係のない私生活・社会生活の場における従業員とその家族を対象**としている。
- ② **労務管理は労働力消費過程の問題だが、企業福祉は労働力再生・産過程の問題**である。
- ③ 労務管理は**直接的な効果**を狙っているのに対して、企業福祉は**従業員と家族の福祉の安定・向上を通じて間接的な効果**を期待している。

©nishikubo

福利厚生の最適化の四つの外部適応条件



福利厚生とは何か(ビジネス・モデルとしての構造)



福利厚生関連費用

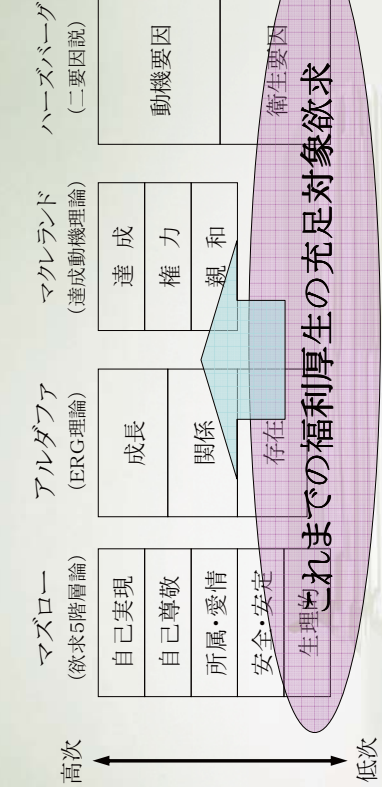
成・年・労・総合調査・(厚生労働・計・416)		1000人		300~999人		100~299人		30~99人	
金額	前年度	金額	(%)	金額	(%)	金額	(%)	金額	(%)
労働費用総額	462,329	544,071	477,744	389,708	375,727				
現金給与額	374,591	427,519	399,663	319,655	316,326				
福利厚生・退職給付金	83,528	111,168	82,001	71	71				
法定福利費	46,456	100.0	52,813	17,000	17,000				
健康保険料・労災保険料	15,746	33.3	17,253	16,143	20				
厚生年金保険料	28,563	61.3	24,371	24,341	20				
雇用保険料	6,219	13.4	6,261	6,229	4,293				
厚生年金掛金	317	0.7	263	229	205				
雇用保険掛金	199	0.4	184	154	127				
その他の法定福利費	169	0.4	184	154	127				
法定外福利費	9,555	100.0	13,670	8,745	6,196				
任意に関する費用	4,765	49.9	7,816	4,729	4,611				
任意に関する費用	641	6.7	1,137	402	321				
任意に関する費用	574	6.0	22.0	794	434				
任意に関する費用	999	10.5	39.3	158	153				
任意に関する費用	216	2.3	38.4	301	240				
任意に関する費用	238	2.5	33.1	341	229				
任意に関する費用	944	9.9	13.1	1,463	698				
退職給付金の費用	27,517	100.0	6.4	44,685	25,055				
退職給付金の費用	15,113	54.9	10.0	40	40				
退職給付金の費用	11,752	42.7	16.0	16,724	13,068				
退職給付金の費用	652	2.4	18.4	15	15				

30-99

(1)13.....用.....5,341.....4,416.....82.7
 (2)30.....4,416.....

伝統的な経営的効果の位置づけ

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

田尾(1993)を元に加筆...

福利厚生制度の効果の体系



西久保浩二(2002)

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(賞金)、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、勤続性、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した影響力をもつことを検証。

福利厚生制度の経営的効果に関する先行研究 メンタルヘルス研究／職場でのストレス研究

- 松本 他(2001)
「福利・生活支援」が職場でのストレス反応を最も抑制する要因であることを検証。(HRMリストによって測定された2568名の分析)
- 金井(2002)
ファミリー・フレンドリー施策と「キャリア・ストレス」との関連性について検証し、家庭での役割が職場における役割の達成を阻害し、職場での役割が家庭での役割の達成を阻害するというワーク・ファミリー・コンフリクトが、従業員のキャリア・ストレスをもたらす原因として位置づけ、その解消策としてのファミリー・フレンドリーの重要性を指摘

福利厚生制度の経営的効果に関する先行研究 一組織コミットメントへの影響一

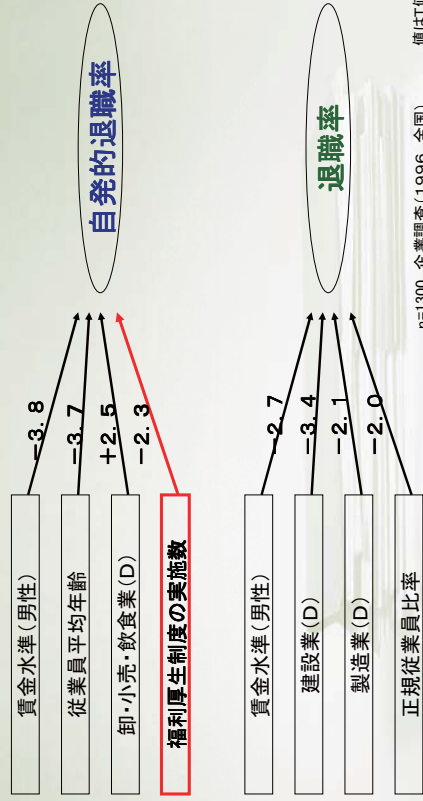
- 花田(1980)
「会社との私的な関わり合い」を肯定的に評価するほど帰属意識が高いことを検証
- 関本・花田(1987)
「給与・福利厚生への満足」が帰属意識(残留意欲)に強い影響を与えていることを検証
- Lincoln & Kalleberg (1985, 1990)
日本的な温情型・福祉主義的経営制度が組織コミットメントを高めるものとし、日本人の国民性や心理特性ではないことを指摘
- Cohen & Kirchmeyer (1992)
Non Workへの参画が組織コミットメントを高める要因として指摘、その中でFamily Care, Child Care, Recreationなど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

福利厚生制度の経営的効果に関する先行研究 一組織コミットメントへの影響一

- 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の存在を指摘している。
- 八代(1998)
日本の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された
- 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

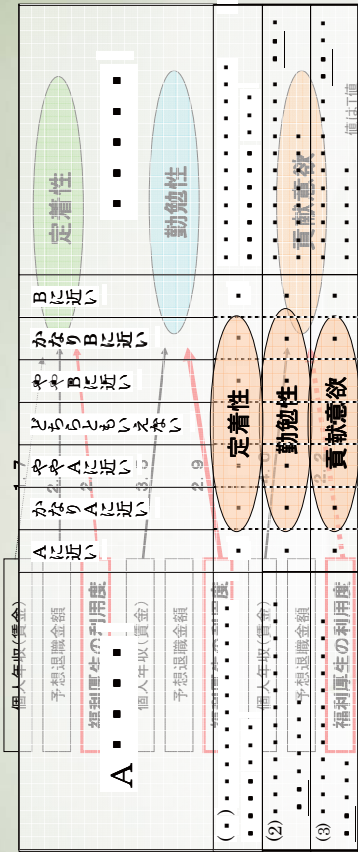
福利厚生制度の有効性①

(定着性: 自発的退職率への影響力)



→ 福利厚生の充実が、自発的離職を抑制する

福利厚生制度の有効性② (従業員の態度形成への影響力)



n=589 正規従業員調査(1998 首都圏)
福利厚生の利用度=これまで利用した総額のある制度数

- 福利厚生をより多く利用している従業員ほど、
定着性、勤働性、貢献意欲が高い
- 賞金とは独立的な影響力を有する

西久保(2001)

組織コミットメントと福利厚生

定義

- 組織の目標や価値に対する信頼と受容
 - 組織の代表として進んで努力する意欲
 - 組織の一員としてとどまりたいとする強い願望
- Mowday et al (1979)

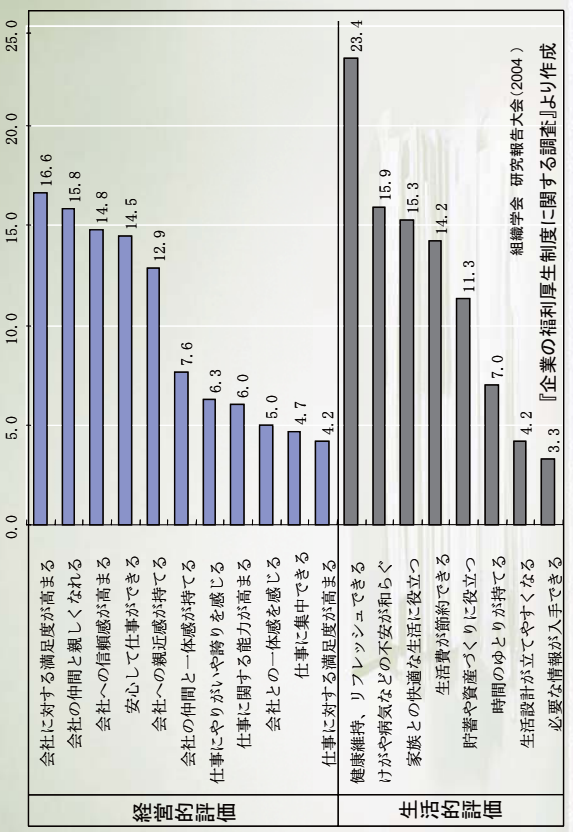
職務満足 (Job Satisfaction)

- 今、現在関わっている仕事に関する固有の環境に対する満足度としての反応
- 時間的には安定しない
- 状況が変わればすぐに変化する(ex.上司の異動)

組織コミットメント(Organizational Commitment)

- 組織全体への一般的感情反応であり、広範囲なもの
- 時間的には安定している/離職行動に対する予測能力に優れている
- 人的資源管理の管理指標としてはJSよりも優れている

福利厚生制度に対する従業員評価



組織学会 研究報告大会(2004)
『企業の福利厚生制度に関する調査』より作成

組織コミットメントの測定①

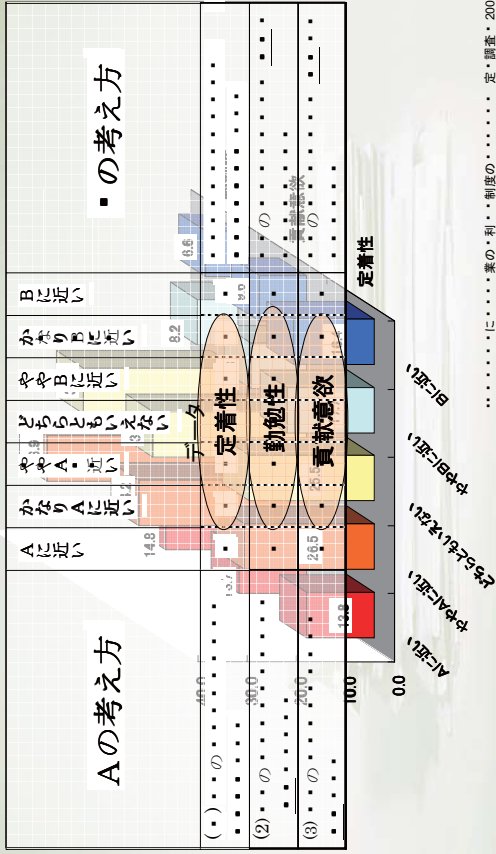
組織学会 研究報告大会(2004)

下位要素の尺度	信頼性
情緒 ①この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる ②この会社の一員であることを誇りに思う ③この会社のメンバーであることを強く意識している	$\alpha = .7987$
存続 ①この会社を離れると、どうなるか不安である ②いまこの会社を辞めたら生活上の多くのことが混乱するだろう ③今、この会社を辞めたら損失が大きいので、この先も勤めようと思う	$\alpha = .8307$
規範 ①この会社に多くの恩義を感じる ①この会社に義理を感じるので、今やめようとは思わない ③いまこの会社を辞めたら罪悪感を感じるだろう	$\alpha = .8265$

松本重作(1999)『雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発』日本労働研究開発機構
Meyer & Allen(1991). Allen & Meyer(1990)らの開発尺度を元に作成

従業員態度と制度利用①

2007年度調査データでの追試



.....に.....業の・利・制度の.....定・調査・2007年

従業員態度と制度利用③

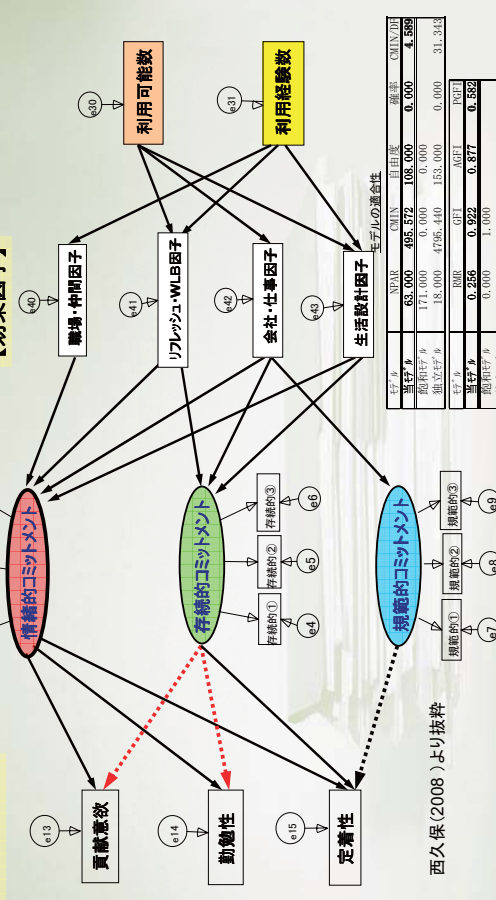
2007年度調査データでの追試

係数(a)	定着性		貢献性		勤労性	
	t	有意確率	t	有意確率	t	有意確率
福利厚生(利用経験制度数)	31.483	0.000 ****	28.012	0.000 ****	26.995	0.000 ****
賃金(昨年の年間収入)	-7.785	0.000 ****	-5.683	0.000 ****	-4.991	0.000 ****
年齢(才)	-1.518	0.129	-1.902	0.057 *	-1.302	0.193
子供ありダミー	-4.449	0.000 ****	-1.012	0.312	-0.966	0.334
既婚ダミー	-1.594	0.111	-1.157	0.247	-1.310	0.190
男性ダミー	-0.913	0.361	0.376	0.707	1.113	0.266
	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」「勤労性」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

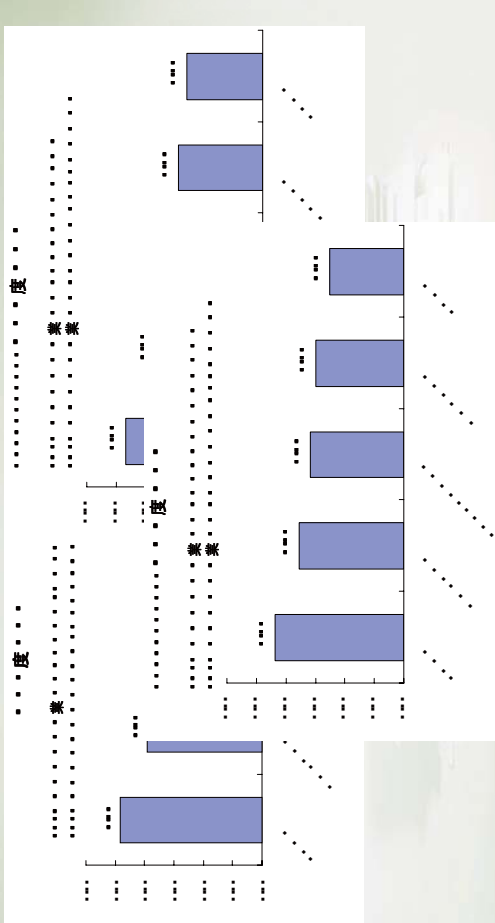
従業員態度と制度利用②

2007年度調査データでの追試



従業員態度と制度利用④

2007年度調査データでの追試



従業員態度と制度利用④

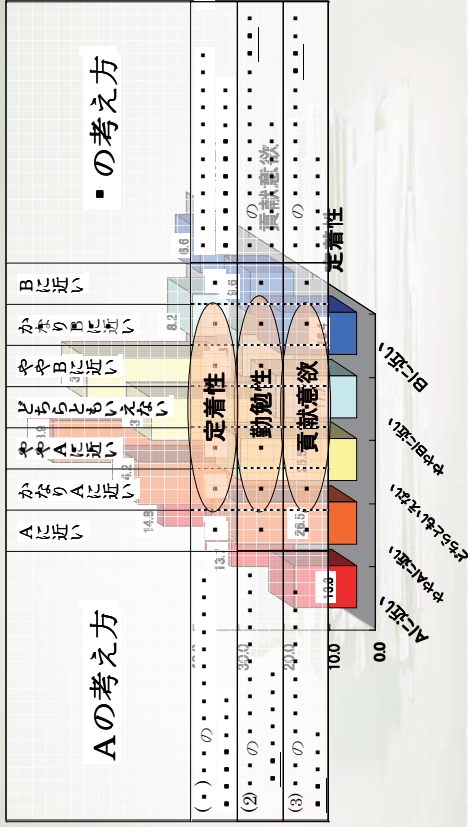
2007年度調査データでの追試

係数(a) モデル	現在の仕事 に対する満足度		現在の勤務先企業 に対する満足度	
	t	有意確率	t	有意確率
(定数)	26.601	0.000	29.243	0.000 ****
福利厚生(利用経験制度数)	-2.184	0.029 **	-7.061	0.000 ****
賃金(昨年の年間収入)	-3.677	0.000 ****	-4.450	0.000 ****
年齢(才)	1.223	0.222	2.262	0.024
子供ありダミー	-1.349	0.178	-1.490	0.136
既婚ダミー	-0.406	0.685	0.359	0.720
男性ダミー	4.412	0.000 ****	4.056	0.000 ****

- 福利厚生制度の利用経験の蓄積は「勤務先企業」に対する満足度形成に賃金以上に、信頼できる強い影響をもつ
- 「仕事」への満足形成では賃金の影響力が勝っている

相互扶助・自助システムの経営的效果

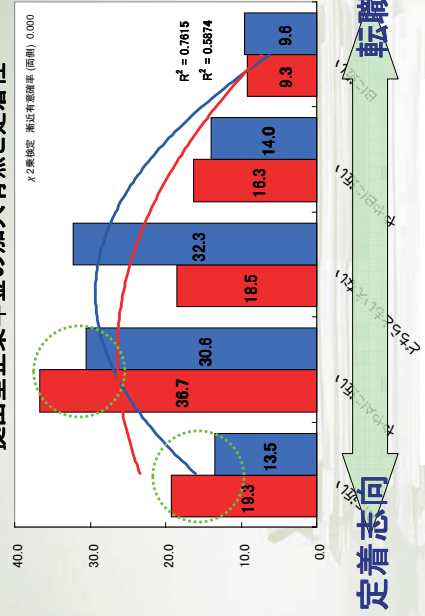
(1) 従業員態度



相互扶助・自助システムの経営的效果

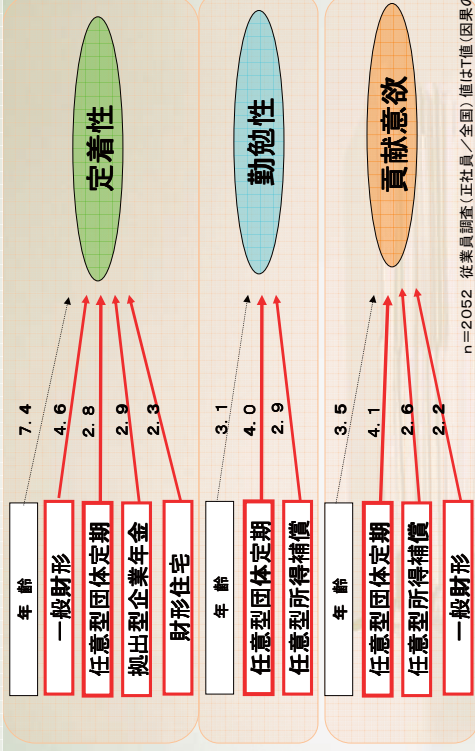
(2) 従業員態度(定着性)と自助努力行動

拠出型企業年金の加入有無と定着性



- 加入している
- 加入対象者であるもの加入していない

拠出型団体保険の加入(自助努力行動)の人的資源効果



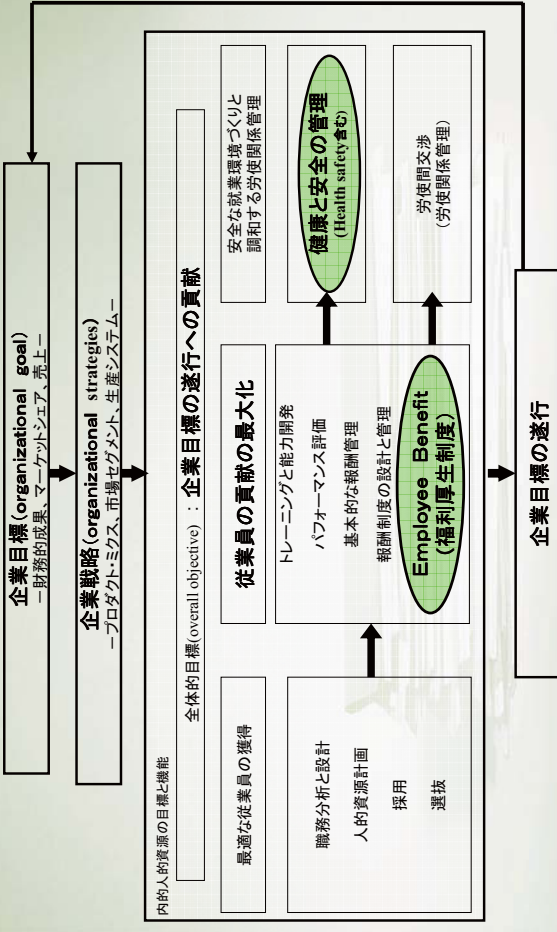
→ 従業員自身が拠出する団体保険に加入する従業員ほど、定着性、勤働性、貢献意欲が高い

福利厚生の有効性

- 福利厚生は「**定着性**」「**勤働性**」「**貢献意欲**」などの従業員態度の形成に対して、**賃金とは独立した独自の影響力**を有している
- 企業負担を伴わない**自助型**の生活保障制度であっても、**明確な経営的効果**が観測される
- わが国の賃金制度は個別化し、**成果業績主義**が浸透する過程で**従前(年功賃金)**のような強い**定着促進機能**は失われたのではないか
- 福利厚生は従業員の「**情緒的コミットメント**」を高める効果に優れている
- 会社への**信頼感**、**親近感**、**従業員同士での一体感**など様々な感情や態度を**安定的に醸成する装置**として**相対的に優位な位置**にある
- 情緒的コミットメントは生産性に直結するものであり、定着効果も優れている。**若年層**、**女性層**など**高い流動性**を示す従業員層への対応に有効となる

米国での福利厚生制度の捉え方

「Human Resource Management (Eighth Edition)」1997 Milkovich / Boudreauより加筆修正



調査概要

- 調査方法：郵送による調査票の配布および回収
- 調査時期：2010年9月27日～11月27日
- 調査票回収状況：

区分	事業所調査	介護職員調査
合計	466件 29.1%	1,307件 27.2%
通所介護事業所	131件 32.8%	363件 30.3%
介護老人福祉施設	118件 29.5%	341件 28.4%
介護老人保健施設	90件 22.5%	263件 21.9%
訪問介護事業所	127件 31.8%	331件 27.6%

- ヒアリング調査：全国12カ所

調査結果の概要

2011年3月25日

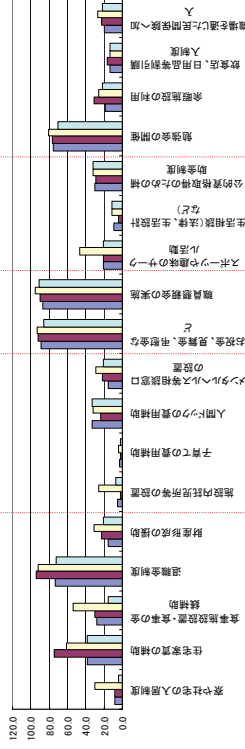
(社)企業福祉・共済総合研究所

事業所区分

事業所区分	通所介護事業所	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	訪問介護事業所
職員の平均年齢
女性職員比率
介護事業費用に占める人件費率
福利厚生を行う目的
最も得られた効果

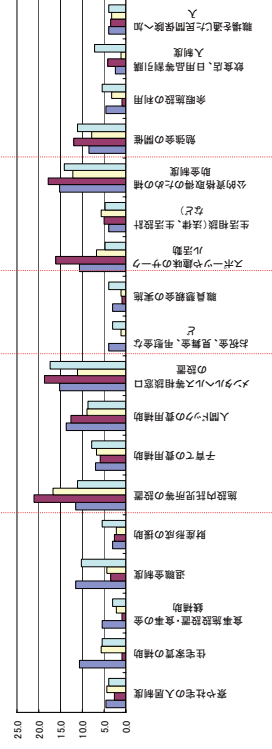
参考

実施している福利厚生



※ 実施率が低い施策への拡充意向が高い傾向にある。

今後拡充を考えている福利厚生



福利厚生への定着効果

①福利厚生の提供
(職員であれば公平に提供される制度)
※賞金は職員の労働能力に対して支給

②不安や不満の低減
(職場での人間関係、健康や所得への不安の軽減)



職員

【参考】賞金と福利厚生の違い
・賞金＝労働の対償(結果)として支給
・福利厚生＝労働効果を期待して投資

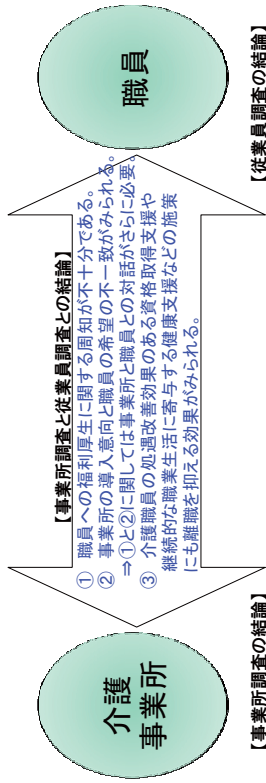
⑤職員の定着

③勤務先から支援の認知
(会社から大切に思われている、あるいは、必要とされていることを実感)

④企業への貢献
(所属組織への愛着)

※ 西久保浩二氏(山梨大学教授)が福利厚生への定着効果を先行研究している。
※ 上記の図のサイクルが機能するには、事業所のメッセージが職員に十分に理解されていることが必要である。

今調査の結果



【事業所調査と従業員調査との結論】

- ① 職員への福利厚生に関する周知が不十分である。
- ② 事業所の導入意向と職員の希望の不一致がみられる。
⇒①と②に関しては事業所と職員との対話がさらに必要。
- ③ 介護職員の処遇改善効果のある資格取得支援や継続的な職業生活に寄与する健康支援などの施策にも継続的な効果が見られる。

【事業所調査の結論】

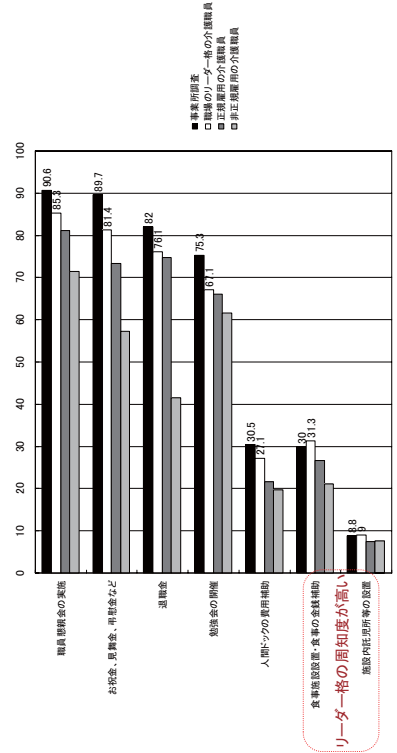
- ・福利厚生を従業員への投資として行うこと効果的である。
- ・他の事業所との差別化を志向した取り組みも定着に効果がみられる。

【従業員調査の結論】

- ・福利厚生を利用した職員は、一定の満足感や利用の効果を実感している。
- ・持続可能な職業生活を維持するために、公的資格取得のための補助金制度や心身の健康、両立支援へのニーズは高い。
- ・リーダー格(期待層)には職場の人間関係への関心が高い。

事業所、職員調査(1)

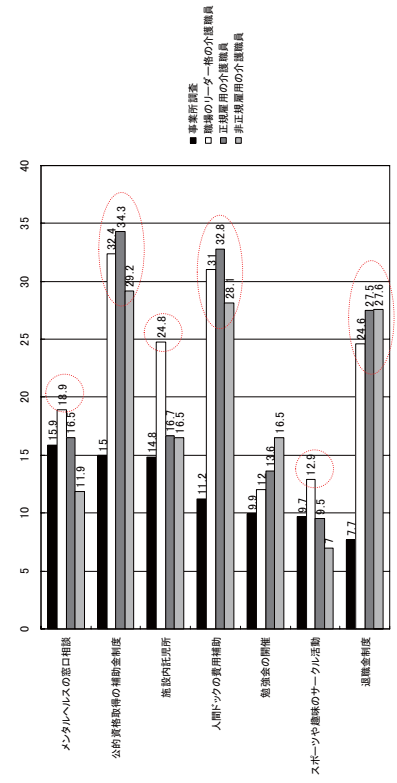
図表3-1 実施している福利厚生制度と職員の周知度



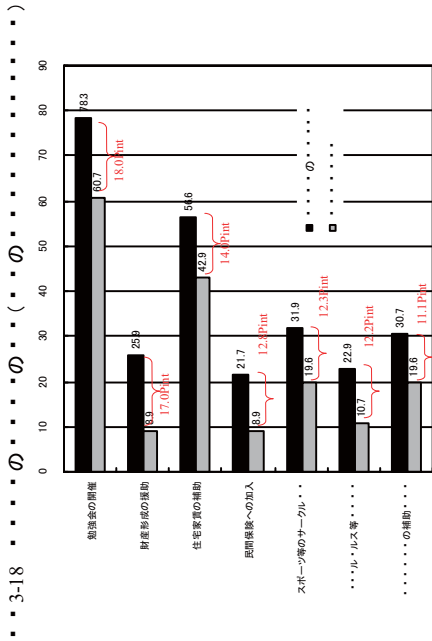
リーダー格の周知度が高い

事業所、職員調査(2)

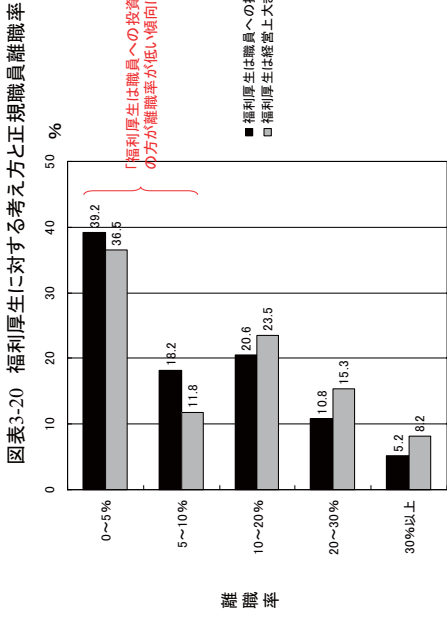
図表3-7 事業所の拡充意向と職員の導入等希望(事業所の拡充意向が高い上位)



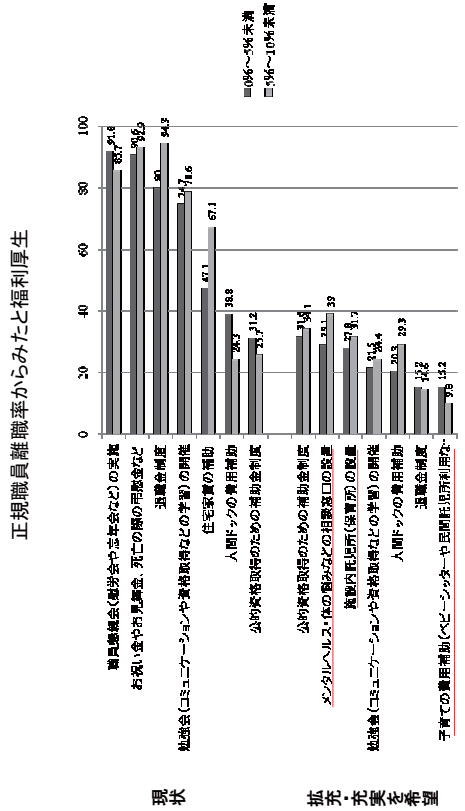
事業所調査(1)



事業所調査(2)



事業所調査(3)



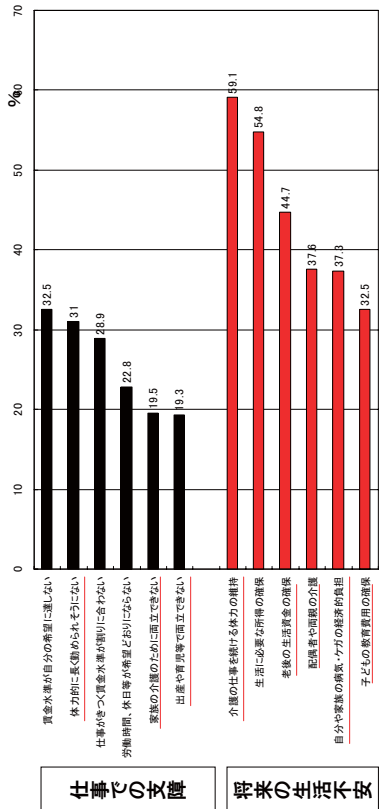
職員調査(1)

図表3-26 福利厚生の施策ごとの効果

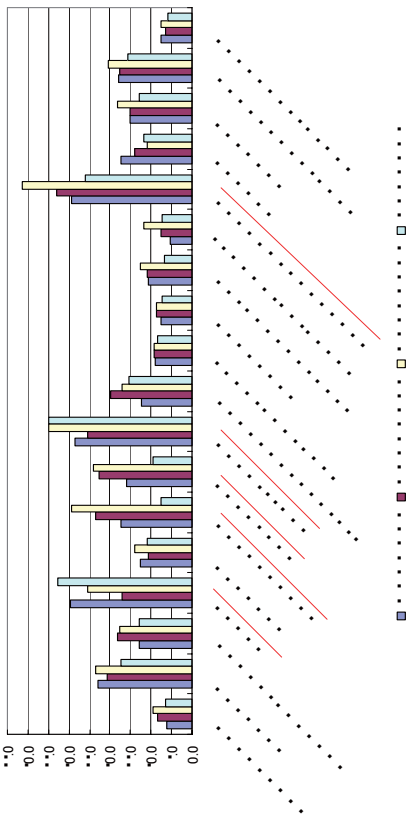
利用経験から得られた効果	主な福利厚生制度
けがや病気などの不安がやわらぐ	人間ドックの費用補助
生活費が節約できる	寮や住宅の同居制度、住宅家賃の補助、食事施設設置・食事金銭補助、お祝い金、見舞金、弔慰金など
職場に親しみが持てる	生活相談(法律、生活設計など)
職場に対する満足感を得られる	退職金制度
職場の仲間と親しくなれる	職員懇親会の実施
職場の職員との一体感を感じる	スポーツや趣味のサークル活動
仕事と家庭生活との両立ができる	施設内託児所等の設置、お祝い金、見舞金、弔慰金など
家族との快適な生活に役立つ	子育て費用の補助、余暇施設の利用、飲食店、日用品等割引購入制度、職場を通じた民間保険への加入
資格取得に役立つ	公的資格取得のための補助金制度、勉強会の開催(コミュニケーションや資格取得の学習会を含む)
仕事に集中できる	財産形成の奨励、メンタルヘルス等相談窓口の設置

職員調査(2)

図表3-32、33 勤続の意思「続けていきたい」派が感じる支障と将来の生活不安

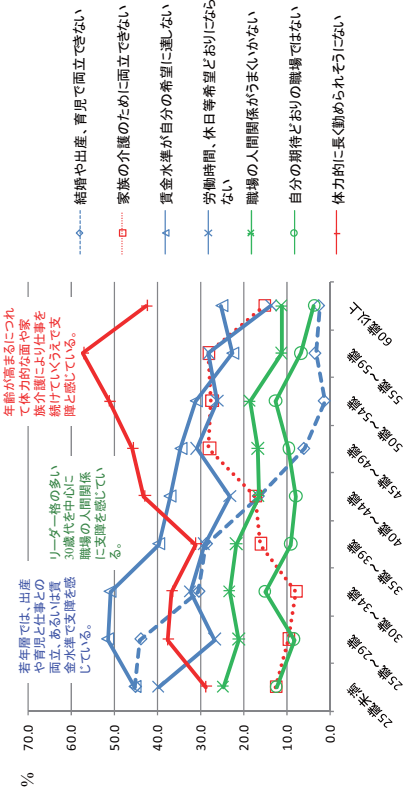


2-37 ~



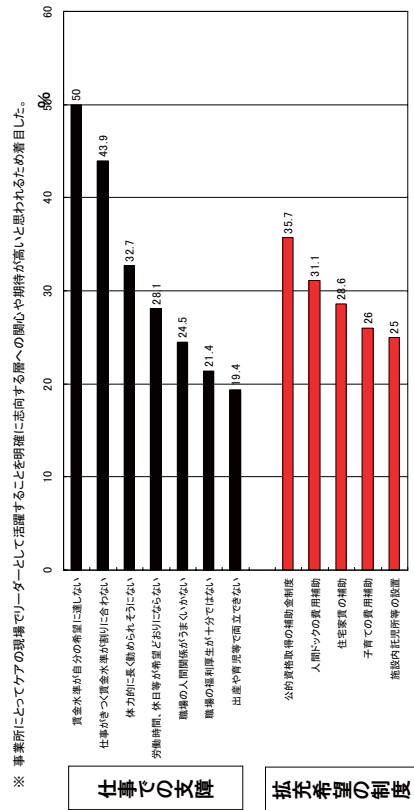
職員調査(4)

図表3-35 年齢区分ごとに見た仕事を続けていくうえでの支障となること



職員調査(5)

図表3-48、49 キャリアイメージ(ユニットリーダー等※)が支障と感ずること導入して欲しい制度



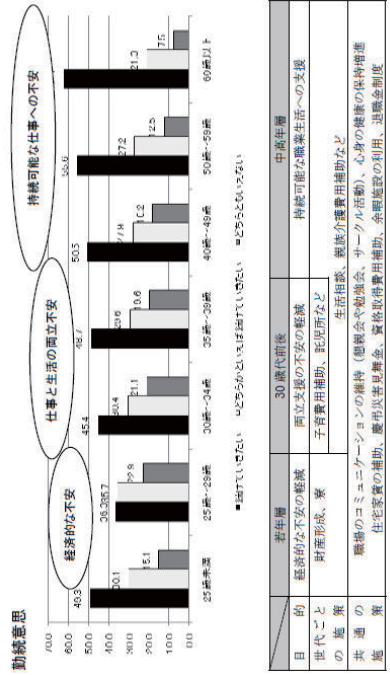
職員調査(6)

図表3-50 キャリアイメージ(ユニットリーダー等)が導入して欲しい制度

・ 平均値・・・として10ポイント・度・・・ニー・が表・てい・施・

	平均値	通所介護事業所	介護老人福祉施設	介護老人保健施設	訪問介護事業所
住宅家賃の補助	21.1	38.6	18.3	29.8	35.5
食事施設設置、食事金銭補助	15.5	20.5	25.4	21.3	25.8
施設内託児所等の設置	19.4	15.9	22.5	40.4	12.9
子育ての費用補助	17.8	22.7	23.9	34.0	22.6
スポーツや趣味のサークル活動	10.2	18.2	12.7	21.3	9.7
公的資格取得のための補助金制度	32.1	43.2	33.8	40.4	19.4
勉強会の開催	13.9	25.0	18.3	10.6	19.4
余暇施設の利用	15.2	9.1	12.7	27.7	19.4
(参考)人間ドックの費用補助	30.8	29.5	26.8	36.2	35.5
(参考)退職金制度	26.3	31.8	15.5	31.9	32.3

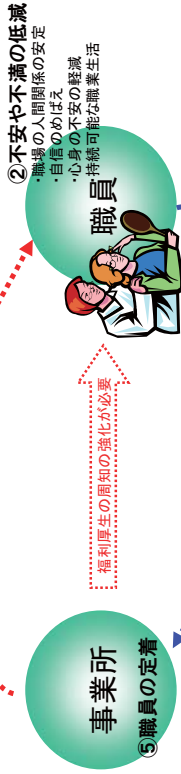
ライフサイクルと福利厚生



介護職員の定着要素

①福利厚生(制度化されていない支援も含む)の提供

- ・事業主との対話、職員同士の交流 (懇親会や勉強会)
- ・資格取得や自己啓発の支援 (資格取得補助や勉強会)
- ・心身の健康保持の支援 (健康管理、メンタルヘルズ相談)
- ・仕事の継続が可能な自立支援 (若年層は託児所、中高年は親族介護)
- ・経済的な負担感への支援 (家賃補助、子育て費用補助、退職金)



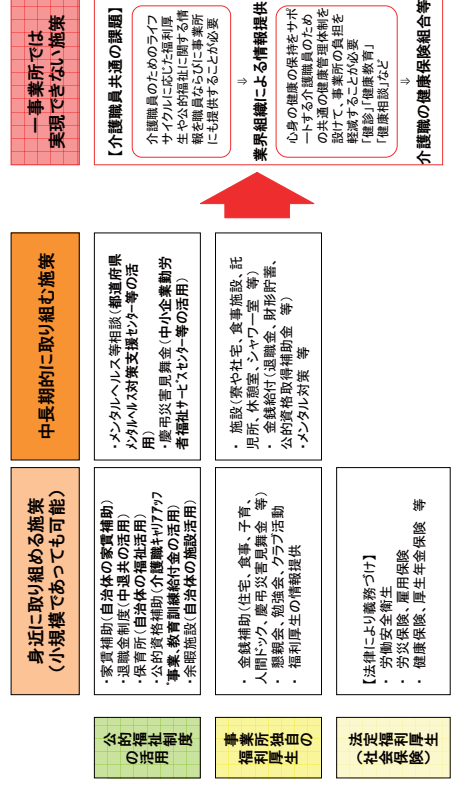
③勤務先から支援の認知

- ・勤務先から求められている実感
- ・助け合える仲間がいる
- ・利用者からも求められている実感

④企業への貢献

- ・職場への愛着
- ・職場での貢献意欲の向上
- ・利用者の喜びを実感

結果をもとに考えられること



本日の事例

身近な取り組みから制度化へ

- ・ の の の 化 事例
 化 取り組み 事例 217
- ・ 制度の 事例 224
- ・ 取り組み 事例 222

①

**職員の離職防止のための
福利厚生など労働環境の整備**

社会福祉法人 松栄会
理事長・施設長 梶原栄治

②

事業所の概要

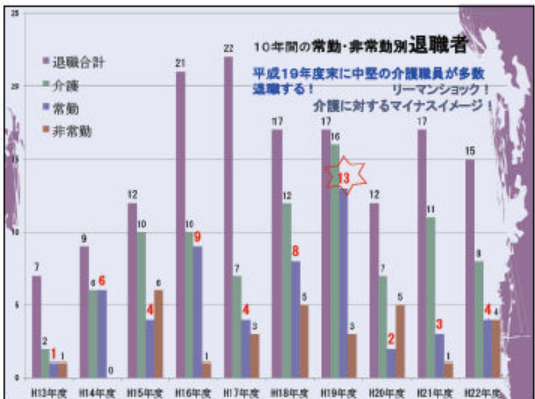
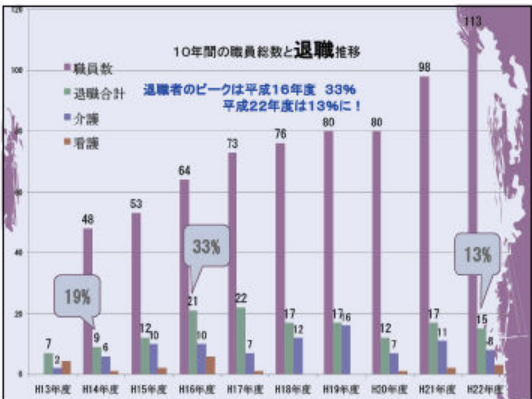
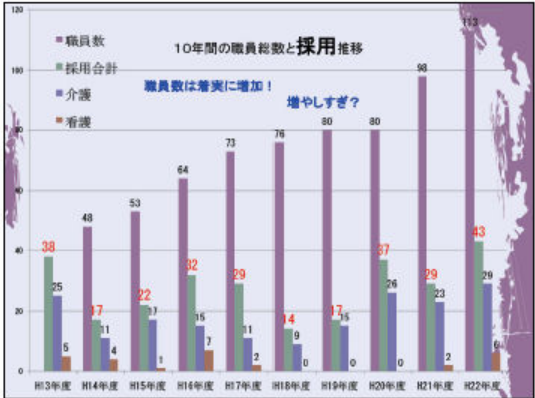
- ◆ 所在地 千葉県松戸市
- ◆ 法人形態 社会福祉法人
- ◆ 事業内容

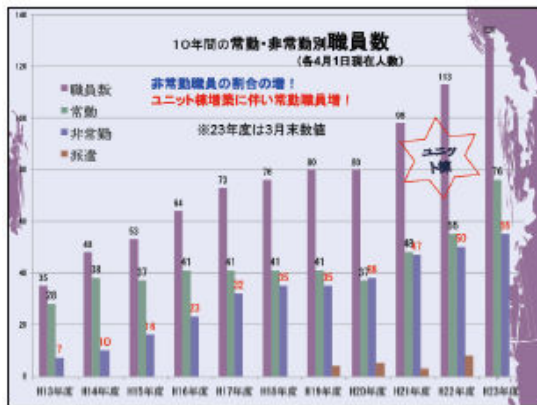
特別養護老人ホーム	90床
ショートステイ	20床
デイサービス	35名
小規模デイサービス	10名×2
居宅介護支援事業	

②

法人の沿革

平成11年7月 法人設立登記
 平成13年3月 特別養護老人ホームひまわりの丘 50床 開設
 平成13年4月 デイサービスセンターひまわりの丘開設
 ショートステイひまわりの丘開設
 平成18年7月 デイホームひだまりハウス開設(小規模通所介護)
 平成20年10月 デイホームひまわりの家開設(小規模通所介護事業所)
 平成21年2月 ひまわりの丘介護サポートセンター開設(居宅介護支援事業所)
 平成22年9月 特別養護老人ホームひまわりの丘 ユニット棟 40床 増築





② 職員の状況

◆職員数(平成23年3月末見込)
職員総数131名 (常勤76名 非常勤55名)

介護職員 常勤 57 非常勤 34
看護職員 常勤 4 非常勤 7
その他職員 常勤 15 非常勤 14
(栄養士・相談員・事務職員・運転手・クリーニング)

③ 今日の福利厚生施策構築までの経緯

1. 開設当初の状況
職員研修(慰安)旅行実施断念
2. 中堅職員の多数退職とモラル調査の実施
平成20年春実施・・・最悪の状況⇒コンサルの導入
3. 残った職員との結束力強化
部署ごと「がんばろう会！」実施
翌年「職員懇親慰労会」スタート(屋形船・日帰り旅行)
4. 職員の自主活動支援
サークル活動(テニス・フットサル)
委員会への権限移譲

モラルサーベイ報告より

◆平成20年4月に実施(常勤職員35名対象)
『職員の満足度は非常に低く、健全なレベルにはない』
『すべての職種の士気の低さが見て取れる』
『施設の運営基盤は安定しているとは言えず変革の必要あり』
『サービスの質や効率を上げるための施策を講じるべき』

スタッフが働きがい・やりがいを持てる職場づくりを目指す
＜全体方針＞

- ◆「スタッフの気づきに蓋をせず、その思いを実現することを皆で考え実現する風土をつくる」
- ◆「スタッフの“学びたい”を応援する」
- ◆「スタッフが活き活きと働き続けられるような労働環境を整える」

社会福祉法人和楽会
平成22年度事業計画

現在の主な施策内容

- ◆リフレッシュ休暇制度
- ◆研修受講希望申請制度(法人からの補助)
- ◆職員慰安行事の実施
- ◆職員全体忘年会の実施
- ◆テニスコート(普段は駐車場)整備
- ◆畑の貸し出し
- ◆託児室設置・運営
- ◆喫茶コーナー設置(職員・利用者・一般)
- ◆夏祭りの継続実施

④

今後の課題

- ◆ 人材育成システムの導入実施
- ◆ 教育システムの構築(プリセプター制)
- ◆ 職員教育体制の再構築
- ◆ サークル活動支援の継続
- ◆ 適正配置と適正配分
- ◆ 人事異動の定例化
- ◆ 他施設との交流研修事業の推進
- ◆ 夜勤体制等の見直し

3 スキルアップへの応援

■ 全額補助

- ・外部セミナー等研修へ積極的に参加してもらう
- ・ケアマネ・介護福祉士資格取得の講座受講のために一人一万円の補助
- ・ガイドヘルパー取得のための補助

資格手当をつける

3 スキルアップへの応援

■ 勉強会

- ・定期的な勉強会 → 夜 6:00~8:00くらい
講師は、私がスタッフがとめる
- ・H22 11月~H23 1月 介護福祉士の筆記試験の勉強会
8~10回実施
- ・H23 2月 上記の合格者で実技試験の勉強会
12回実施

4 中小企業退職金共済への加入

共済加入検討中

5 健康診断の全額負担

インフルエンザの予防接種補助

6 各種宴会への負担

圧倒的な参加率



② **事業所の概要**

- 所在地: 鹿児島市星が峯地区(住宅団地内に3事業所)
- 法人形態: NPO法人
- 事業区分: 通所介護(住宅型有料老人ホーム併設)
- 事業所の介護職員数: 介護職員数正規4名、非正規1名
- 法人の職員総数: 39名
- 法人沿革:
 - 昭和55年ころから子育て支援の地域福祉活動に参画。その後、民生委員・主任児童委員に就任
 - 地域福祉活動の経験、自らの母親の介護経験を契機に「宅幼老所」を展開
 - 平成15年NPO法人化し、介護事業所となる。
 - その後、第二事業所(平成18年)、第三事業所(同20年)を開設
- 事業所特徴: 地域の「駆け込み寺」であること

③ **事業所経営で重視していること**

- 職場に出勤することが楽しみになるような職場づくり
- 職場の風通しのよい職場づくり
 - 事業収支等経営情報を職員に公開
 - 介護報酬による収入の6割を資金として還元する。
 - 賞与年3か月の支出が目標
 - 毎年度昇給実績あり
 - 職員の経営参加
 - デイのプログラムづくり、研修会の企画等に職員の参加機会を提供
- 職員が職場で自分の存在感を感じ、また、資格取得を通して社会的にも自信がもてるように支援できる職場づくり

④ **事業所の成長と労働条件の整備**

- 現状行っている主な福利厚生施策
 - 食事補助、退職金制度、祝金・弔慰金等、職員懇親会、生活相談、勉強会開催であるが、設立当初から制度化されていた訳ではない。
 - ⇒組織の成長とともに必要性が生じた。
 - ⇒祝儀(大入り袋)により経営実感をメッセージ化する。
- 組織の成長の中での人材の確保と職員の働きがい
 - 他の施設で利用を断られた利用者の受け入れ
 - 専門的な技術を有した職員(介護職経験者)の確保
 - 職員が増える中での経営意識や責任感のめばえ(労働条件の整備)
 - 他の施設で心に傷を負った職員も、この事業所では存在感や働く楽しさを感じる(リクエスト用紙による意思疎通)
 - 結果的に職員が定着し、労働条件の整備が必要となった。