

# ライフデザイン支援とこれからの労働福祉

## 雇用流動化時代の「企業グループ福祉」を手がかりに

### はじめに

雇用や収入が安定している者にとって、これからの人生をどのように生き、どのように暮らしていくのかという生活展望は比較的描きやすいに違いない。将来の収入や資産形成の状況のある程度予測できるからであり、様々なライフイベントに備えた計画を立てる際に、自らの価値観に沿った資源配分が可能だからである。

しかし、今日、雇用も収入も安定せず、将来に対する生活展望が描きにくいとする者が増えてきた。自らの意思によって勤め先を変えていく例が増える一方で、退職を余儀なくされ、望まぬ転職、失業、または出向、転籍で不安定な生活を強いられている例も大幅に増えているからである。その結果が今日の「雇用の流動化」となって立ち現われている。

ところで、雇用や収入の不安定な状況は、単に景気が回復すれば解消するといった単純なものではない。IT革命を原動力に「ポスト工業社会」の到来が早まり、少子・高齢化とグローバル化の進展という衝撃波が、わが国の社会経済状況を著しいスピードで塗り替えている。それは、景気の低迷とはまた異なった次元から企業に「事業の再構築（リストラ）」を迫っていき、数多くの「不安定な状況」を強いられる者を生み出していく。

こうした環境の下で、企業の人事戦略や個人の職業意識も急速に変化し、日本型雇用慣行は次第に変形してきている。今日的に言えば、「組織と個人の自立」を課題にしながら、企業は能力主義、成果主義を掲げた組織改革を進め、働く者は日常的な競争を経て「不安



園田 洋一（そのだ よういち）  
（群馬松嶺福祉短期大学教授）

#### 略歴

- 1957年 東京都生まれ
- 1980年 中央学院大学商学部卒業
- 1997年 明治大学大学院経営学研究科博士前期課程修了
- 2003年 千葉大学大学院社会文化科学研究科博士課程単位取得満期退学
- 1980年 社団法人産業労働研究所研究員
- 1988年 同研究所主任研究員
- 1999年 群馬松嶺福祉短期大学専任講師、助教授を経て2003年より現職

#### 専門分野

産業・労働社会学、労働経済、労働福祉システム論

#### 主要著書

- 『福利厚生運営のポイント』日本労働協会、1989
- 『これからのユニオンプラン』社会経済生産性本部、1996
- 『大手企業における企業内福祉ネットワーク組織の研究』『福祉と人間科学』(2002年 群馬松嶺福祉短期大学 3)
- 『総報酬制の導入による企業内福利厚生施策への影響』『労政時報』(2002年 労務行政研究所 3533)
- 『社会保障の課題と展望』『健康医療福祉学入門』(共著)大修館、2003
- 『中高年サラリーマンの「NPO的な働き方」』『JILI FORUM』(2004年 生命保険文化センター 13)

定な状況」、またある意味では「自由な状況」に立つ可能性を広げている。

---

さて、働く者にとって生活展望が描きにくい雇用流動化の時代に、「不安定な状況」であっても展望が描けるようにするには、どのようにすればよいのだろうか。近年における「セーフティーネット論」が注目を集めている背景には、このような問いかけがある。

本稿では、まず雇用流動化時代の「不安定な状況」が従業員心理にもたらす影響を検討

する。その上で、雇用の流動化が顕著となり始めた1970年代中頃以降、一部の大企業に見られるようになってきた「企業グループ福祉」の取り組みを手がかりにして、働く者の職業生活と心の安定を下支えするライフデザイン支援、そして、そのサービスを担う労働福祉システムの在り方について考えてみたい。

## 「不安定な状況」と従業員心理

### 1 不透明さと経営リスク

働く者にとって時代はますます不透明になってきた。働き続けることができると思っていた会社も、またその社名も、ある日突然、倒産や買収、合併などで消えることが珍しくない。そして所属する部署や仕事そのものもいつ消え、いつ変わってしまうかわからない状況が広がっている。先が見えない、または見えづらい社会が出現している。

こうした不確実な状況に置かれているのは、なにも一般従業員に限ったことではない。管理職も、また経営トップも同様である。中小企業の多くで見られる正規従業員の削減とパート・アルバイトなどの採用増という現象は、今日、大企業本体でも珍しくなくなって

きた。さらには重要な管理部門の役職者までもが派遣社員だという例も出てきている。

すなわち、人件費の削減に懸命となっている企業は、経営環境の急速な変化に合理的に対応しようとしている。しかし、不安定な立場となることに脅える従業員の心理は「士気の低下」や「組織コミットメントの低下」を生み、企業の体力である資金以外の「組織力」に綻び（ほころび）をもたらしてきた。

これらは企業経営の根幹部分を腐食させる原因の一つになるとも言える。現実に今日、役職者を含む従業員のミス、不正、内部告発などの「経営リスク」を拡大させる形で問題が表面化してきている。

### 2 「変化のスピード」の問題

ところで、ここで着目すべきは「変化のスピード」である。人間はある程度の変化には充分適応していけるが、それが速すぎると適応障害を起こす。状況変化がよく飲み込めて

いない、次はどうなるのかという近い将来へのステップが見えていない、または変化する範囲が仕事内容や労働条件だけでなく、生活環境や同僚、家族との人間関係などに及ぶと

---

なると、様々な問題を起こす。

従業員の中長期的な展望に、絶望や焦り、または怒りを覚えさせるような事柄が続き、環境変化のスピードが加速していけば、これらに直面する従業員や家族の中には「逸脱への感情」が増幅されてくる。メンタルヘルスの問題などが典型的な例であるが、適切なプログラムが提供されていなければ問題は拡大し、より複雑になってくる。

たとえば、短期間で成果を上げを求めた諸制度を新たに導入した場合、そこには「成果をより短い時間で」というスピードアップの構造が加わってくる。従業員を取り巻く環境が著しく変化するだけでなく、従業員自身にス

ピードを上げていくことが求められる。それに一生懸命応えていこうとすればするほど、個人からみたスピードは予想以上に加速され、適応障害のリスクを高めていく。

本来ならば、情報提供やビジョンの提示、具体的なフォロー施策が準備され、従業員の受け止め方、対応の仕方などにも配慮した教育が行われなければならないが、実際には、そうした配慮がなされていない。

したがって、従業員が受ける衝撃を緩和し、さらに今後の自分の職業生活を柔軟に考え、組み立てていける力を養うことが求められている。すなわち、そこには「変化のスピード」への適応という課題があると言える。

### 3 「強いリーダーシップ」か「経営の暴走」か

リストラなど、人件費削減を目的にした取り組みには、人事制度、賃金制度、福利厚生制度などの雇用管理システム全体の変更を必要とする。その際に生じるリスクの一つが、企業組織と従業員個人との間の「信頼関係」を動揺させることである。そこでの不信から生まれてくる軋轢は、時に一夜でリストラの効果を帳消しにしてしまうことさえある。

すでに述べた不正や内部告発が良い例である。今日、多くの企業が「労使コミュニケーション」に注意を払いながら、働く者への経済的、時間的、精神的配慮に力を注ぐ理由はそこにもある。

ところが、ドラスティックな方法でリストラを進める企業の中には、制度の変更とその将来的な見通しについて十分な説明を行わず、生活への配慮を示すこともなく、業績不振を理由にただひたすら「削る作業」を断行して

きたところがある。

経営トップの焦りもあるだろうが、作業後に残るのは「無風状態となった職場」であり、次に何をしようのかわからない「一時的な羅針盤喪失状態」である。こうした瞬間に、いわゆる惰性的管理から生じる無責任な態度、他人攻撃など「組織力」の綻び現象が生じてくる。

もちろん、経営トップの強いリーダーシップは、今日のような不透明な時代には重要である。ただ、そのやり方とスピードが、時に企業という船に乗っている従業員に言いようのない不安感をもたらす。それが、従業員の目に「経営の暴走」と映ってしまえば、組織の緊張感は溶解し、次第にしらけムードが生まれてくる。また、対外的には活力があるように見えても、リスクが高まっている一つの現象が現れてくる。たとえば、メンタルの問

---

題で休職する者の増加や優秀な人材の外部流出という現象が見られるようになってくるの

である。

#### 4 能力主義、成果主義への不満

一方、経営者の能力主義、成果主義への過信もある。経済学では、人間は各々に損得を判断し、「合理的な選択」をして自らの満足を最大化しようとするものだと考える。確かに指摘するところは大方事実である。ただ、それを「人は報酬を多くすれば一生懸命に働く」という単純なロジックに置き換え、すぐに「稼いだ者に報酬をより多く分配する仕組みの導入が必要だ」などと短絡的に考えてしまうことには問題がある。

経済学者の多くは、報酬を多くすることが万能であるなどとは思っていない。経済的なインセンティブにも限界があることは認めて

いる。確かに、近年、「経済的な成功」という価値基準が幅を利かせ、より金銭を重視する価値観が人々に広がっている。したがって、「負け組」となった従業員は、その事実を受け入れながら、「勝ち組」に向けて再び挑戦をしなければならないと考える。しかし、システムに対する不信、評価した者への捉えどころのない不満がそれを妨げる例は少なくない。

すなわち、鬱積した感情が心の中でくすぶり始めれば、しばらくは悶々とした時間を過ごすことになる。それは個人の生産性を低下させるだけでなく、組織そのものを危険にさらすこととなり、組織悪の温床にもなる。

#### 5 不満縮減のプログラムとシステムの必要性

成果主義、能力主義などを導入する際には、「報酬」の範囲をどのように定義するかが極めて重要である。しかし、それを賃金や賞与だけで片付けようとするのは得策ではない。

確かに金銭の価値代替性は高く、時間やサービスを購入する選択肢が増えることは間違いない。そして移動時間を短縮させ、様々な手間を省き、必要とする情報を自由に、また快適に手に入れることができる。

しかし、金銭では解決できないものもある。距離や時間を短縮できても、人間的な感情、たとえば充分な関係や安定を求める従業員の欲求を完全に満たすことはできない。また、働く者にとってのやりがい、あるいはプライドは、自分の仕事の社会的な評価がどうなの

かという問題とも密接に結びついている。

良い仕事や良い暮らしがしたいという欲求は確実に高まっている。もちろん、価値観が多様化する現代にあって、制度を通じてそのすべてを叶えることは困難である。ただ、それへの配慮があれば、自立的に満足の可能性を高めていくことはできるだろう。

社会学や心理学などでは、人間は必ずしも「合理的な判断」をする者ばかりではなく、むしろ不合理な選択と行動に出ることがしばしばあり、なぜそのような「逸脱的行動」が起きるのかに関心を寄せる。

今日、企業の人事部は、働く者への評価方法や賃金の配分方法について工夫する作業を常に繰り返し、インセンティブを高める制度

---

づくりにしのぎを削っている。担当者は、その過程で生じる従業員の諦めや嫉妬の心理を憂慮し、深刻な組織的停滞状況を招くことに危機感を覚えている。表面的には、大した問題も起こっていないように見えて、いざ起こってしまった場合には、取り返しがつかないほど大きな問題に発展してしまう可能性は否

定できない。日々、マスコミを通じて企業の不祥事の問題が数々報道されており、正直なところ、担当者にとっては他人事ではないのである。

すでに述べたとおり、金銭だけではない幅広い欲求に対してのしっかりとしたプログラムとフォローシステムが必要なのである。

## 「準内部労働市場の企業グループ福祉」から 「外部化にも備えた企業グループ福祉」へ

### 1 「目指すもの」の多様化

大企業での正規従業員の出向、配転、転籍などの雇用慣行の変化は、職位に関係なく、今まで以上に「片道切符」の色合を濃くしている。一方、子会社などの経営トップもまた、グループ企業や株主から低い評価を受ければ、責任をとらされ、その後は冷遇されるという例が増えてきた。すなわち、誰一人「安泰」というわけにはいかなくなってきたのである。

今さら述べるべきことでもないが、入社して、階段を昇るように賃金や職位が上がっていく年功序列型のシステムは大きく揺らぎ、終身雇用と呼ばれた長期安定雇用も、今では幻想となっている。

管理職として、あるいは経営トップとして最後まで会社に残ることの意味やメリットも、

これまでとはかなり異なった評価を受けている。たとえば、「管理職や社長などにはなりたくない」と考える若手従業員が増えてきているのもその一つだろう。

たとえ高い報酬が約束されている職位であっても、必ずしも「目指すもの」とはなりえなくなっているのである。

もちろん、働く者にとって、賃金や職位が全く魅力のないものになっていると言っているわけではない。ただ、「別のもの」に価値を見出す生き方を始めた人々が次第に増えてきており、その事実をしっかり認識する必要があると言っているのである。モチベーションの維持は、難しいバランスの上に初めて成り立っているのである。

### 2 「生き方のデザイン」

数年前から「キャリアデザイン」という言葉を耳にするようになってきた。今日では、大学の学部名にも使われるようになってきた

言葉であるが、その意味を考えると「個人が職業上たどっていく経歴を自分なりに思い描くこと」とでもいった内容になる。

---

雇用の流動化、多様化が進む過程では、集団の中に溶け込み、組織の一員として能力を発揮する人生を歩く生き方を望む者がいる。その一方で、「個」としての存在による判断が尊重されることを望み、かつその選択と責任において職業人生を送っていくという生き方を重視する者もいる。「キャリアデザイン」は、単に「職業」という枠組みではなく、そこでの「仕事」を基軸に自分の人生を築き上げていく在り方を構想しようとするものなのである。

他方、今から15年ほど前に「ライフデザイン」という言葉がよく使われていた。仕事だけでなく、人生80年時代を展望し、今日、誰もが知っている「生涯生活設計」を軸に自分の人生を描いていこうとするものであった。

古くは「経済生活設計」であり、その後は老後を視野に入れた「生涯生活設計」として具体的な「人生の計画(プラン)」を立てるといふ趣旨のものであった。これは、その都度、

見直しを行い、生活が経済的に安定し、健康や生きがい確保されることを目指していた。

しかし、雇用流動化時代では、プラン成立要因の内容がかなり不透明となり、働く者の動揺はいがめない。その時その時に最低限の問題を解決できる見通しをつけつつ、多様な「生き方のデザイン」を自分なりに描くことが必要となってきた。そのプログラムには、そのように機能するものが求められてきた。

そこでは、「個」としての存在の居場所が、常に変わる可能性、また収入変動の可能性もあって、あるいは独身で通すという「変わらない世界」もよしとする価値観が色濃く出てくることになる。

特に仕事などで、「やりたいこと」「夢」にこだわる傾向が強くなっているが、それなりに職業能力の向上に大きな投資をする。そして「やりたいこと」のためであれば、特に正規従業員にこだわらないという人生の描き方も生まれてくる。

### 3 「準内部労働市場」の形成と企業グループ福祉

ところで、ここで過去に学んでおきたい。1970年代中頃、雇用の流動化が始まり、それが顕著となっていく中で、従業員の移動ストレスの緩和や福祉格差の是正を図るために取り組まれた「グループ福祉」についてである。これは今後、我々にとって大いに参考になる。

戦後の高度経済成長期以後における景気の循環は、企業のグループ展開を時に促進し、時に縮小させてきた。それは、企業が直面してきた様々な課題を乗り越えるための具体的な経営戦略に従うもので、グループ戦略はその中でも重要な柱の一つであった。

第一次石油危機をきっかけに企業の経営戦略が変質したことを指摘した稲上毅(1989)は、わが国の「労働市場の柔軟性」の特徴の一つに、「準内部労働市場」の存在があると考えた。すなわち、企業の内部と外部の間に内側から拡張してきた「準内部労働市場」が形成され、それを通じて人材調整システムができあがってきたというのである。これまでの企業のグループ戦略は、まさにこのシステムを象徴するものだったのである。

さらに彼は、経営の効率化を求めた業務の外部化が、別会社化を促進し、グループ人事

管理の必要性を生じさせてきたと指摘する。その中で企業福祉について「福利厚生施策を企業グループとして運用している企業が少なくない」という実態に言及している。

彼は、当時（1989年）の状況を「終身雇用圏という発想をしている企業が全体の4割に達し、若い人材をグループ内で移動させつつ育成をはかるという企業も3割にのぼった」という調査結果から説明しながら、人材調整システムに終身雇用と人材育成の2つの課題があることを明らかにしたのである。

すなわち、これに対応する人的資源管理施策の一つとして「企業グループ福祉」が導入されていたと考えられる。「準内部労働市場」

によって終身雇用を維持し、グループ企業間を動きながら人材育成が可能となる仕組み、これを支えるものとして、移動により生じる条件の企業間格差やその他の生活問題の影響を極力緩和するという潤滑油の役割を「福祉」に求めたと考えられる。

「企業グループ福祉」は、図表1のような景気循環を背景としたグループ盛衰の影響を受けながら、親会社、子会社、また関連会社の従業員とその家族の生活安定および向上を支援する仕組みとして機能してきた。それは、事業の多角化、組織の再編、合併などによるグループ内での雇用の流動化に対応するものでもあったわけである。

図表1 日本企業の企業グループの変遷

景気循環		課題	グループ戦略	グループ
成長	高度成長期 (~73年)	積極的な設備投資による 拡大戦略	・第一ステージ(~70年) 本業補完的の子会社設立 ・第二ステージ(70年~) 多角化・新規分野への進出・多国籍事業展開	膨張
調整	減量経営期 (74~79年)	ヒト・モノ・カネの効率化	・不振事業の分社 ・子会社吸収合併による事業の統廃合 組織再編による経営効率化	縮小
成長	安定成長期 (80~89年)	海外進出・新規事業開発活発化 M & Aの活発化  既存事業の成熟化	・多角化・国際化に伴う子会社設立活発化 ・M & Aによる子会社化 ・スタッフ業務 組織再編による経営効率化	膨張
調整	バブル崩壊 (90~94年)	肥大化した多角化事業に 対するリストラ	・グループ内の再編 ・子会社の整理・売却 ・親子会社・子会社間の合併	縮小
成熟	成熟期 (95年~)	「選択と集中」	・コア事業の100%子会社化、非公開 ・非コア事業の公開、第三者売却	

出所) 野村証券金融研究局、野村総合研究所「財界観測」(1999年3月)

#### 4 連結経営の時代

その後、稲上(2003)は、90年代を通じての経営環境の変容と経営戦略の変化に伴う雇用管理・労使関係の変化をつぶさに調査し、企業グループに関わる問題を次々に明らかに

している。その中で「連結経営」がもたらす影響が大きい点に着目して、将来への展望として出向転籍慣行の変化が「出向から転籍へ」、また「準内部労働市場の縮減と外部化」とい

う傾向を生み、さらに企業のグループ人事管理の形成と成熟が同時並行的に進行する流れが生じてくるとみていた。

今後、さらにこれらが顕著になれば、「外」へと流動化する従業員は増加し、彼らの職業生活はさらに展望しにくいものになる。

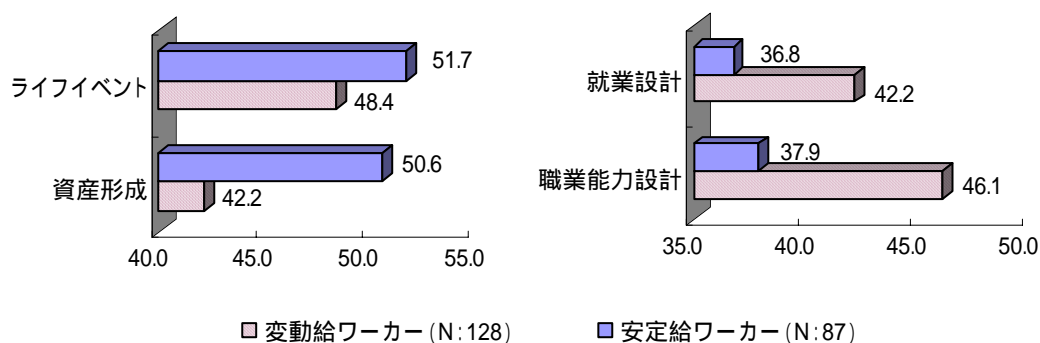
ここにおいて、企業のグループ連結経営から生み出される人的資源管理上の課題の一つが「不安を持つ従業員に対するサポート」であることが見えてくる。もし、今後の企業グループにおける施策が改めて検討されてくるとすれば、これが重要な問題となるのではないだろうか。

ここでの福祉支援とは、従来のような、単

に従業員に経済的な利益をもたらすというだけのものではなく、また経済的準備を喚起するだけのものでもない。あえて言えば、流動化という中で、自ら自己組織的に「働く意味」を繰り返し形成し続け、「外」に向かう現実を従業員自身が少なくとも消極的な意味で捉えないよう支援する、「能力開発」を組み込んだシステムになるだろうと考えられる。

なぜなら、生活設計を立てている者の中で「職業能力設計」を立てている者の割合が高いのは、図表2のとおり、所得が変動する人々である。「不安定な状況」に立っている者が求めているこうした支援が、ライフデザインに必要な支援なのである。

図表2 生活設計を立てている割合



資料) 生命保険文化センター「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査」(2001年)

## 5 企業グループ福祉を支える仕組み

そもそも、先に登場した「企業グループ福祉」を支える仕組みとは、何であったのか。まず、1970年代中頃以降、企業福祉の分野において注目を集めた「グループ福祉センター」にその骨格を見ることができる。

それは90年代初頭に至るまで、経営戦略としてグループ展開を活発化させた企業労使に

よって次々と設立されてきた。特に、百貨店やスーパーなどの流通業が早くに取り組み、景気の拡大から縮小、その後、長引く不況を経てなお、製造、金融、情報などの広い分野に広がって今日に至っている。

「企業グループ福祉」の核となった企業内福祉共済組織は、大企業から中小企業に至る



---

まで広く普及している「共済会」と呼ばれる互助組織を指す。その大型化した組織に複数のグループ企業の従業員が会員として加入し、会費を支払い、給付要件が生じた場合、予め定められている規約に基づいて様々な給付が行われるというシステムである。

一般に、共済会の事業は慶弔見舞金などの給付に始まり、小口融資、レクリエーション補助などを行う程度にとどまる。しかし、70年代の後半から90年代初頭にかけて大型化したものの中には、そのスケールメリットを生かして慶弔見舞金給付の高額化、また融資の高額化を実現させ、医療費補助、奨学融資、介護支援、遺児育英支援、ライフプランセミナーの実施やOB会との連携までカバーする組織が生まれてきた。

以上のような共済会の設立や運営のプロセスは、労使による検討が、「交渉」、「協議」、

もしくは「共同作業」などになる。時に各々の立場を踏まえつつ、駆け引きを超えた作業も繰り上げられる。そこには自ずと企業の人的資源管理上の課題に対する解決を期待する考えや労働組合の組合員福祉向上を目指した運動の一環としての考えが交錯する。

しかし、これが一度設立され、組織運営担当者が決まって実際の運営が始まると、当該担当者を含むスタッフの思いは、企業や労働組合の組織論理から離れて「仲間のために」に収斂され、その取り組みは、営利を目的にする企業の中に存在しながら、一方で非営利的活動として動き出す。

単なる「助け合い」を事務的に処理するものではなく、「外」へも含め、より積極的な「支援」に向けて調整し、実践する在り方が生み出されてくるのである。

## 企業内労働福祉システムとしての共済会

### 1 企業のグループ福祉に向けて

いわゆる企業が支出する福利厚生費は、法定と法定外によって構成され、ともに人件費の一部として賃金、賞与とともに企業経理の中で処理される。一般には、経理上は単独の企業において収支決算が行われるため、たとえば、親会社と子会社や関連会社の経理とは別々に処理される。

したがって、企業が任意で行う企業福祉施策のための費用、すなわち、法定外福利費の支出は、あくまでもその企業の従業員およびその家族のために利用される施策のみに適用される。もし親会社で働いていた従業員が転

籍によって子会社に移れば、自ずと親会社の企業福祉の対象からは外れることになり、この従業員であった者への支出はなくなることになる。

これらを乗り越えて「企業グループ福祉」を展開するために考え出されたのが、「人格のない社団方式」による共済会の活用であった。ここで「企業グループ福祉」が数多く設立された時期に発足したA社（金融業）の事例をもとに、その組織と資金調達の構造を見ていきたい。この事例には、これからの労働福祉システムの可能性を見出すことができる。

---

## 2 A社における共済会の設立

A社の共済会設立への動きは、1983（昭和58）年3月からである。労働組合からの提案によって検討が始まり、9月に設立準備委員会が発足した。

委員会の構成は、会社の人事担当2名、管理職層2名、労働組合執行部4名、労働組合員層2名、健康保険組合1名の合計11名であり、対象である会員の範囲、制度および給付の内容、会費や給付の額、その他細かな内容を会則の中で盛り込む作業を経て、システムを構築させ、労使双方の組織的な承認を得た後、1984（昭和59）年4月に設立された。

一般に、共済会費の取り扱い、企業が法定外福利費の中から「共済会費」という名目で費用を支出し、従業員拠出分の会費とともに

に管理する。こうした企業の拠出分は、あくまでも当該企業に雇用されている従業員に対する企業福祉のための費用として経費扱いになる。したがって、年度末に共済会の会費に剰余が生じた場合、その剰余金は、従業員の課税済み所得から拠出された部分を区分経理してあればこれには課税されず、一方で企業の剰余部分については「使われなかったもの」として企業会計に戻され、企業の法人利益に合算されて法人税が課される。

一般の企業ではこの方法による運営が広く行われており、「従業員団体方式」と呼ばれている。法人税法基本通達14-1-4に規定されている諸要件を充たすことによって、これが認められるのである。

## 3 「任意団体（人格のない社団）」としての性格

しかし、A社の共済会は企業の経理と一体となる「従業員団体方式」ではなく、企業とはあえて経理を別にした形態をとる。すなわち、親会社はもちろん、子会社、関連会社などのどこにも属さない「中間組織」としてシステム化され、企業グループに所属する従業員たちが任意に組織した「任意団体」という立場に立つ。

基本的には、企業グループ各社に在籍する従業員（非正規従業員を含むこともある）の賃金から、従業員分の共済会費を天引きすると同時に、予め従業員の賃金に「共済会手当」として乗せておいた企業負担分の共済会費を天引きして、これを「任意団体」にプールし、給付を行うという仕組みである。

従業員の課税済み所得である手取り賃金と企業が人件費として支払った賃金の中の手当分をそのまま会費として集めることになるが、ともに従業員が所得税および社会保険料を支払った後の手取りからの拠出となり、その蓄積が共済会のファンドとなる。これらの資金は、会員の共有財産として一人一人の持ち分は認められない。

給付などの支出が少なければ、基金の資産は次年度に繰越しされて拡大し続け、共済会の事業の安定と内容の充実に使うことが可能となってくる。年度ごとの予算による「従業員団体方式」とは異なり、安定した資金を確保できる仕組みとなっている。これが「人格のない社団方式」と呼ばれる仕組みである。

---

## 4 設立に対する労使の考え方

A社は、こうした形態の共済会の設立と同時に慶弔制度の移行を行い、慶弔に関する企業の就業規則や職務権限規定を廃止するとともに、設立準備金として2000万円を拠出した。その一方で、労働組合においても慶弔規定を廃止して一本化に向けた取り組みを行ったのである。この時、労働組合既設の共済会を廃止することで会計を閉鎖し、ここに積み立てられていた福祉資金1400万円を設立準備金として新しい共済会に拠出している。

労使共同拠出による独立した組織（企業にも労働組合にも属さない組織）が、そこに誕生したのである。

A社のグループ福祉共済会の特徴は、労働組合の呼びかけから始まり、そのイニシアチブを労働組合が握ることを企業がよしとした

## 5 A社が考えた設立メリット

このシステムには、その構造から生じる様々なメリットがある。そのメリットの一つに「グループ企業間の移動で生じる人的資源管理上の問題」での解決策がある。

たとえば、親会社、子会社、関連会社の従業員たちが共通して加入することになれば、親会社から子会社、または関連会社に転籍になったとしても、基本的に「同一の共済会」に加入している形になるため、会員である従業員にとっては、共済会の事業領域における福祉水準が変動しないことになる。従来通り、親会社に在籍して得られていたメリットが損なわれることがないのである。

A社の労使がこのような組織の設立に踏み

点である。企業は経営に専念し、従業員の福祉については、労働組合が担当するという考え方で合意された。このことによって、より柔軟性の高い労使共同の共済会の設立が可能となった。

この考え方の背景には、厳しい競争環境の中で生き残るために経営に専念したい企業の立場がある一方で、労働組合の「経営の発展が、組合員の労働条件につながる」や「評論家集団ではなく、実践行動により活動する」という基本的な活動理念があったことは無視できない。もちろん労使協調が行き過ぎるといった問題が指摘されたこともあったが、この事例は、その声を無視せず、丁寧に説明していき、設立が円滑に進んだ希なケースであるとも言えよう。

切った理由には、他にも次のようなメリットがあると判断していた。すなわち、

受益者にも負担を求めることによって会員の参画意識の醸成ならびに給付の大型化を図ることができる。

年度末の剰余金を会社に戻入せず、将来の資金として繰り入れることができる。

会社から独立した存在であるため、好・不況に関わらず、長期的な展望による事業計画を立てることが可能である。

多様化する会員のニーズを反映させやすい。

経費の効率活用ができる。

関連会社・OB等を含めた広域的組織づ

---

くりが可能である。

サービス経済化が進み、グループでの展開が次第に拡大しようとしていた当時、企業のグループ結束力を高める意味でも「生涯総合

福祉」という理念のもとに「準内部労働市場」の拡大を支えるサブ・システムがどうしても必要であった。これはそれに応えようとしたものであったと言える。

## ライフデザイン支援を担うサービス組織

### 1 「支援参加型システム」の充実

A社が考えたメリットの内容から筆者が読み取るのは、「労使による福祉・能力開発支援参加型システム」の機能である。

「支援参加型システム」の意味は、従業員による費用の一部負担と生活安定や充実への自助努力を前提にして、これを喚起しながら当該福祉組織が取り組む事業への参加を促し、福祉ばかりではなく、混沌とした時代を乗り切っていくための能力開発をも支援策として展開しようとする仕組みを指す。

A社の労使は、以上のように従業員同士の助け合いを目的とした「非営利的な組織」を設けることによって、以上のようなメリットが享受できる福祉構造を再構築しようとしたのである。

当時、数多くのグループ福祉共済会が設立されていたが、そのほとんどがこれらの機能に注目し、同様のシステムの導入を構想して実際に設立に取り組んだ。A社の事例はそのうちの一つであった。

### 2 サービス重視の傾向

ところで、90年代半ばから今日まで、大企業の多くはリストラを展開し、従業員の削減にしのぎを削ってきた。その結果、共済会の会員数も減少し、スケールメリットが生じにくい環境になったことは言うまでもない。

しかし、大きなファンドを築いてきた共済会は給付水準を下げることなく、一部の見直しをすることで安定した運用を行っている。

たとえば、「慶事を省き、弔事に重く」という給付の比重を移行させながら、「給付」にこだわりのではなく、「サービス」の充実に向けた取り組みを重視する傾向が生み出されてきた。その背景には、一般社会において慶弔見舞金への「有り難味」が低下し、給付額が生

活保障の域に達するものを別にすれば、儀礼的なものはむしろ従業員に不満を持たせるものとなってきたからである。

特に、慶事への給付は満足されるものではなかった。このことから、給付の内容が金銭だけではなく、よりソフトを重視し、機会や情報などを提供することや「支援」としての内容を拡大し、相談窓口における対応の幅を広げ、個別の事情に適切に応じていく仕組みが設けられるようになってきた。

これらは、労使による「交渉」や「協議」ではなく、むしろ「共同作業」によって実現されてきたものである。さらには、これらの企画・立案を担当する責任者が独自の判断で

---

具体的な取り組みを提案し、それらを労使に  
ぶつけていくことによって構築されてきた例

### 3 「顧客志向」のマネジメント

A社の共済会は、企業の中にありながら経  
理的には一体にはなっていない「人格のない  
社団」ではあったが、企業や労働組合の意図  
するところを無視して活動することはない。  
理事会の構成メンバーが労使双方から同人数  
が選出されており、意思決定がここにおいて  
なされるからである。これに加えてA社の場  
合は、共済会を代表する理事長が労働組合の  
執行委員長であった。そして、この下でグル  
ープ従業員の福祉を目的とした独自のマネジ  
メントが行われていた。そのマネジメントとは、  
経営とのバランスを取りつつ、従業員を中心  
に据えた「顧客志向」の取り組みを心掛けた

### 4 雇用の流動化の中から芽生える「ライフデザイン支援」

A社の場合、従来、企業、労働組合などが  
取り組んでいた生活設計支援（ライフプラン  
セミナーなど）が共済会でされるようにな  
った。ソフトを重視した考え方によるもので、  
1987（昭和62）年に実施され、50歳、または  
55歳になる会員を対象とした「シニアライフ  
セミナー」と当年度退職する会員を対象とし  
た「ハッピーライフセミナー」が実施されて  
いた。ともに退職準備教育と位置づけられ、  
企業を退職した後の「第二の人生」に向けて  
会員の不安を取り除き、豊かで充実した退職  
後生活を送ってもらうための情報を提供する  
ことを目的としていた。

前者は、参加者に5000円の自己負担を求め、  
残りを共済会が負担し、後者の場合はそのす

が多い。A社共済会でもそうであり、企画に  
力を注いでいたと言える。

ものであり、従業員のニーズに適切に応えて  
いくことが目指されていた。

その後、1990（平成2）年1月、先行する  
複数の「総合福祉センター」と同様にA社に  
も「総合福祉センター」が設立された。企業  
の厚生課、健康保険組合、労働組合その他の  
職域福祉との「調整」が始まり、労働福祉シ  
ステムの一つとして、先進的な取り組みが行  
われる。共済会事業以外の職域福祉の事業を  
グループ内にも適用できる方法を開拓したの  
である。

その取り組みは、90年代半ばまで企業福祉  
の分野において多くの注目を集めた。

べてを共済会が負担した。いずれも2泊3日  
であった。

共済会は、A社とA社の関連会社の役員や  
従業員その他、準会員、OB会員としてパート  
タイマーや契約社員、さらに顧問なども加入  
させていた。

この時期は、A社の事業分野がさらに拡大  
し、自己啓発支援やライフプランセミナーの  
開催に新たに乗り出す共済会が増えていた。  
それはその後、セカンドライフプログラムと  
称して、対象年齢を下げ、主に40歳代までを  
も対象とする企業が増えてきた。

対象年齢を下げたものの多くは、はじめに  
企業が主に主催していたが、次第に労働組合  
によるものも増えてくる。一般に「総合福祉

---

センター」と呼ばれる大型化した共済会が取り組む場合は、他の職域福祉を有機的に連携させる様々な作業を通してバックアップする制度の機能化も目指された。A社の事例は、その中での代表的なものだったのである。

すなわち、雇用流動化の時代における企業グループ福祉の運営は、さらに「外」に向けて流動していく従業員に対して生活設計能力向上への支援とともに、仕事の能力を高める支援をも行い、その都度、目の前に迫りくる現状に「自己組織的に順応していく能力を高める支援」を行う在り方に変容しつつあった。ここに労使共同拠出の組織で取り込まれるよ

## まとめ

「企業グループ福祉」のシステム（組織）のベンチャー性に目を向けると、今後の人的資源管理の運営に重要な示唆を与えてくれる。過去の取り組みを「サービス重視」にシフトさせ、従業員の不安や不満を縮減させながら満足を高めようとする試みは、雇用の流動化の中で揺らぐ日本的経営、変質する企業組織の「士気の低下」や「組織コミットメントの低下」を防ぐ重要な手だてになる。

企業グループ内の職域福祉組織のネットワークによって様々な問題をカバーしようとしたA社の労使は、企業や労働組合、または健康保険組合の福祉事業を総合的に調整し、資金や諸事業を効率的に使っていくシステムとして再構築された。過去にこのような多くの工夫事例があったのである。

うになってきたライフデザイン支援の芽吹きを見ることができる。

これらは、厳しい経営環境の中での従業員排除の論理でなく、むしろ、従業員の立場に立った考え方によるものであった。自己啓発支援やライフプランセミナーなどのソフト中心の施策がこれらの組織で行われるようになってきたのはその現れだったと考えられる。

そこには、大企業の共済会が給付や小口融資を中心にした「給付組織」から、独自の支援サービスを工夫し、提供する「サービス組織」へとその姿を転換させてきたという変化が見て取れるのである。

時代は、21世紀を迎えている。それは働く者や企業にとって流動的で、不透明な時代である。大企業は「連結経営の時代」に入っており、そして中小企業は「ネットワーク経営の時代」を迎えている。このような時代に、各々が企業グループ福祉を展開し、さらには地域の「勤労者サービスセンター」や「福利厚生アウトソーシング会社」を通じて、より高度なネットワーク福祉を労働福祉システムとして構築していくことができれば、雇用の流動性がさらに高まるこれからの時代でも、ライフデザインの支援を円滑に行っていける可能性がある。それは、能力開発の自助努力を支援していくシステムとして、また雇用の流動化時代に対応した労働福祉の要（かなめ）にしていけるのではないだろうか。

---

<参考・引用文献>

- ・伊藤邦雄『グループ連結経営』日本経済新聞社、1999
- ・稲上毅『転換期の労働世界』有信堂、1989
- ・稲上毅『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会、2003
- ・桐木逸朗『共済会運営の理論と実務』経営書院、1994
- ・西久保浩二『日本型福利厚生 of 再構築』社会経済生産性本部、1998
- ・藤田至孝『企業福祉新展開の理念と実際』労務研究所、1984
- ・藤田至孝・塩野谷祐一編『企業内福祉と社会保障』東京大学出版会、1997
- ・丸尾直美・桐木逸朗・西原利昭編『日本型企业福祉』三嶺書房、1984
- ・労務研究所編『福利厚生ハンドブック』新改訂版、1999