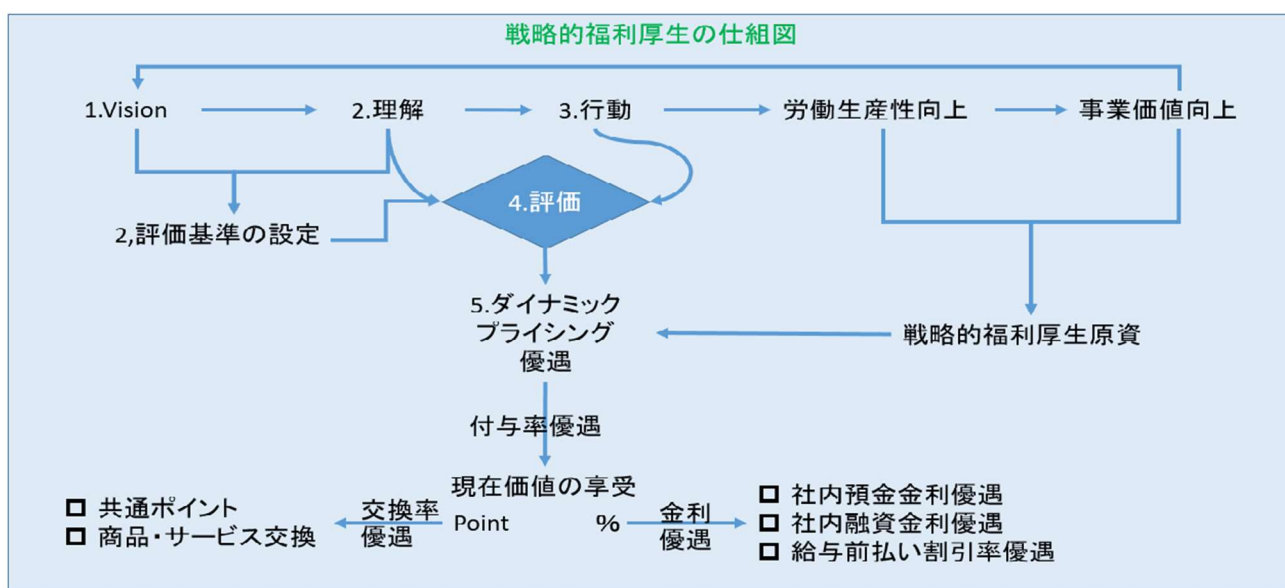


## 生産性向上を実現するための戦略的福利厚生制度の構築

RJI 塚田です。第2回レポートはいかがでしたでしょうか？お気軽にご意見・ご感想をお寄せください。ご意見・ご感想のメールアドレスは、[RJI\\_support@rji-jpn.org](mailto:RJI_support@rji-jpn.org)です。

第2回の最後で「戦略的福利厚生制度」についてその概念を説明させていただきました。第3回は、「福利厚生制度のダイナミックプライシング化」をテーマに戦略的福利厚生制度の内容について説明をしたいと思います。まず第3回のテーマ名である「ダイナミックプライシング化」の意味ですが、「事業従事者の日々の活動の成果を評価し現在価値を還元する」という意味です。図表1「戦略的福利制度仕組図」を参照ください。

図表 1 戦略的福利厚生の仕組図



戦略的福利厚生制度の特徴は、以下のとおりです。

1. 全社または事業部門、プロジェクト等の単位で運用する
2. すべての事業従事者を対象とする
3. Vision の共有を出発点とする
4. 評価はデータをもとに定量的評価のみで行う
5. 評価はポイント換算し、獲得したポイントに応じた優遇を適用する
6. 原資は事業の成長に比例して増減する

上述の特徴を踏まえた制度導入・運用をする上でのポイントは、以下のとおりです。

1. 制度運用は、運用主体の業務負荷を勘案しながら徐々に充実させていく、育てる制度として取り組むことが重要です。評価根拠となるデジタルデータの収集、その妥当性の検証等制度運営負担が大きくなると持続性を保つことができません。

## 生産性向上を実現するための戦略的福利厚生制度の構築

2. 事業従事者が、成果を容易に把握できるような仕組みの構築が制度を活性化する上でのポイントとなります。経営が、「適切にあなたのビジョン理解や行動を評価しています」というメッセージを事業従事者にわかりやすく伝えることが重要です。2020年は、新型コロナウイルス対策としてリモートワークが推奨され、リモートワーク定着化のきっかけとなる可能性が高まっています。リモートワークは、事業従事者の活動が目に見えないことから、「ビジョンを理解した適切な行動」に対して経営者が評価しているということを伝える必要性が高まります。この仕組みはテレワークを支える基盤となりえます。テレワークの定着化は、さまざまな働き方を許容する重要な要素となりますので人口減少社会においては労働力を確保する意味でも重要な施策です。戦略的福利厚生制度はテレワークの定着化に伴う処遇の均質化を実現します。

3. 成果の還元は、「現在価値」で行いかつ事業の成長に応じて予算を配分するという原則を守ることに重要です。日々の成果を還元しているというメッセージは事業従事者の積極的な行動を促しあらたな価値を生む原動力となります。

今回は「戦略的福利厚生制度の制度設計とは」をテーマに今回提示したコンセプトを実現するための制度設計についてレポートしたいと思います。

### 【筆者プロフィール】

塚田 秀俊(つかだ ひでとし)

中央大学法学部卒業後、東洋信託銀行(現:三菱 UFJ 信託銀行)入社

現在、野村総合研究所に在籍し、当研究所副理事を兼務

専門は、

金融にかかる法制度研究(データ保護制度、IFRS、情報銀行制度など)

金融機関向け IT ソリューション研究(銀行基幹システム、人工知能活用)

温室効果ガス削減を中心とした ESG 投資研究