

賃上げ以外の人材確保戦略について

1. わが国では、人手不足が構造的課題として続いており（図1）、人手確保・離職防止のためには、企業が労働者に自社の魅力を認識してもらうことが一層重要となっている。そのためには、賃金が主要な役割を担うと考えられるものの、賃金以外の労働条件や、福利厚生などを重視する層も一定程度存在する。実際、労働者に勤務先を選ぶうえで重視した点を聴取すると、「希望する収入が得られる」に加えて、「休みが取れる／とりやすい」や「仕事とプライベートとのバランス」を挙げる労働者が多い（図2）。また、福利厚生サービスを提供するベネフィット社での調査では、6～8割の労働者が「長く働き続けるためには福利厚生が必要」や「勤務先選びの決め手の1つとなる」と回答している（図3、図4）。こうした状況を踏まえ、企業側でも労働者のニーズを反映し、労働条件の改善や福利厚生の拡大を検討する動きが見られる。これらの施策は、単に人手不足を解消するだけでなく、人材の定着が促され人的資本（企業特殊資本）の蓄積と活用が促進される結果、生産性を高める場合もあると考えられる。本稿では、賃金以外の労働条件や福利厚生の変動を整理し、企業がとっている賃金以外の人材確保戦略について整理する。

図1 企業の人手不足

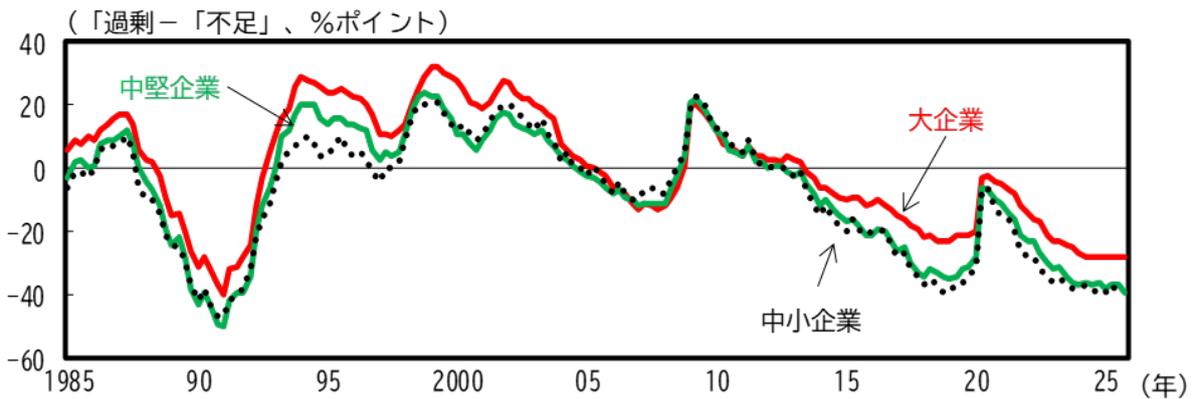


図2 勤務条件を選ぶ上で重視することは何ですか？（上位5位まで回答可能）

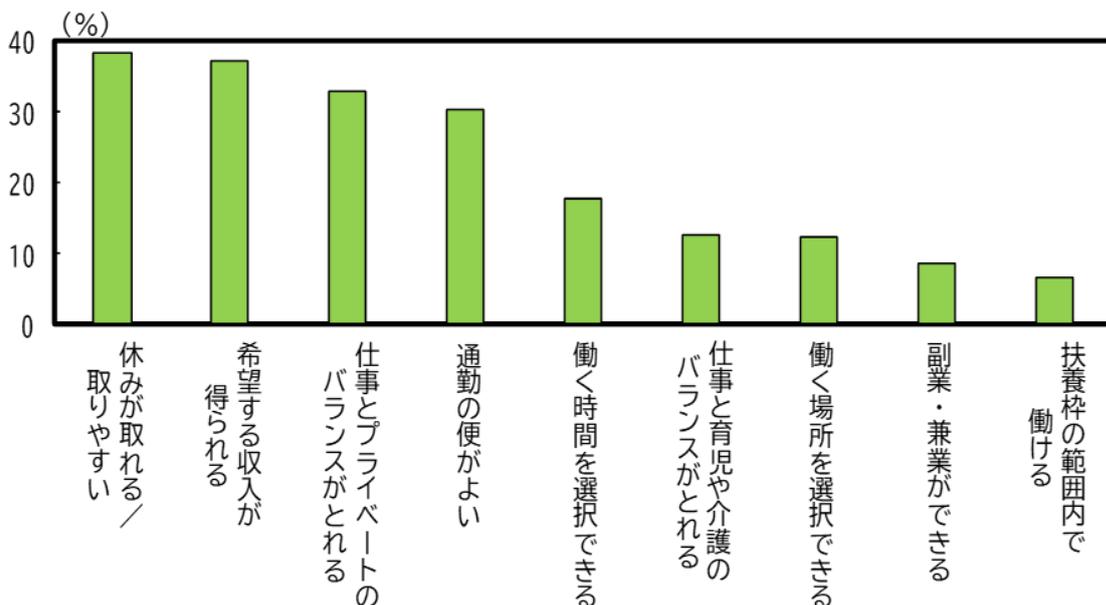
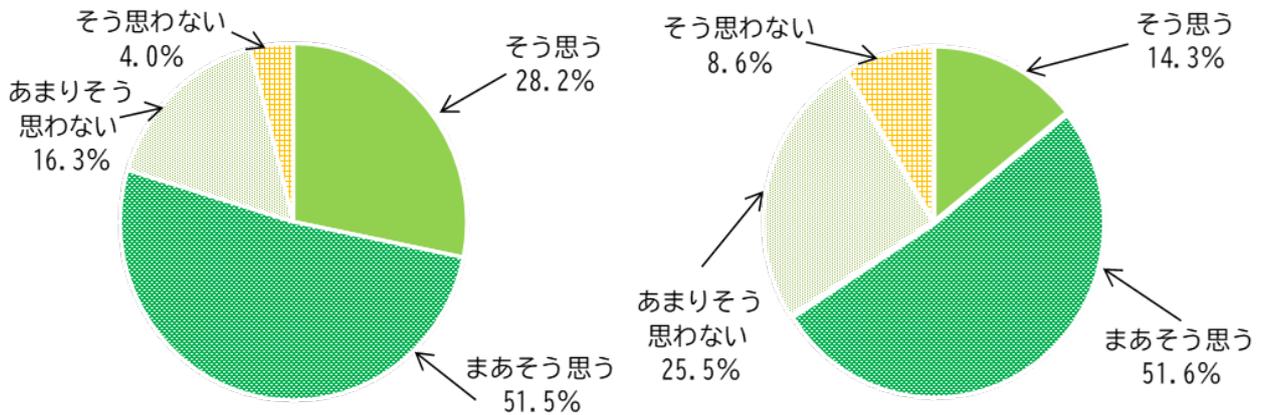


図3 長く働き続けるために「福利厚生は重要だ」(左図)

図4 これから勤務先選びを行うとしたら「福利厚生は企業選びの決め手の1つとなる」(右図)



2. まず、労働条件の代表例である休暇制度や労働時間について整理していく。代表的な休暇制度である有給休暇の取得状況をみると、1990年頃に55%前後であった取得率は、その後低下していったが、2019年の労働基準法改正による年5日の取得義務、人手不足を背景とした働きやすい環境づくり、2024年の政府目標（令和10年までに取得率70%以上）等の動きも受けて、年々取得率が上昇し、2025年には67%まで高まっている（図5）。また、有給休暇以外の休暇については、夏季休暇や病気休暇に加え、近年ではリフレッシュ休暇、ボランティア休暇、教育訓練休暇、1週間以上の長期休暇といった休暇制度を持つ企業が増加している（図6）。リフレッシュ休暇は心身の疲労回復のために、ボランティア休暇は社会貢献活動に参加するために取得できる休暇である。こうした休暇制度の導入により、労働者のモチベーションを高めたり、仕事以外にも目を向け活躍の場を広げる後押しをすることで、従業員の視野を広げ、結果として生産性向上にも寄与することが期待されていると思われる。

図5 平均年次有給休暇取得率の推移<sup>1</sup>

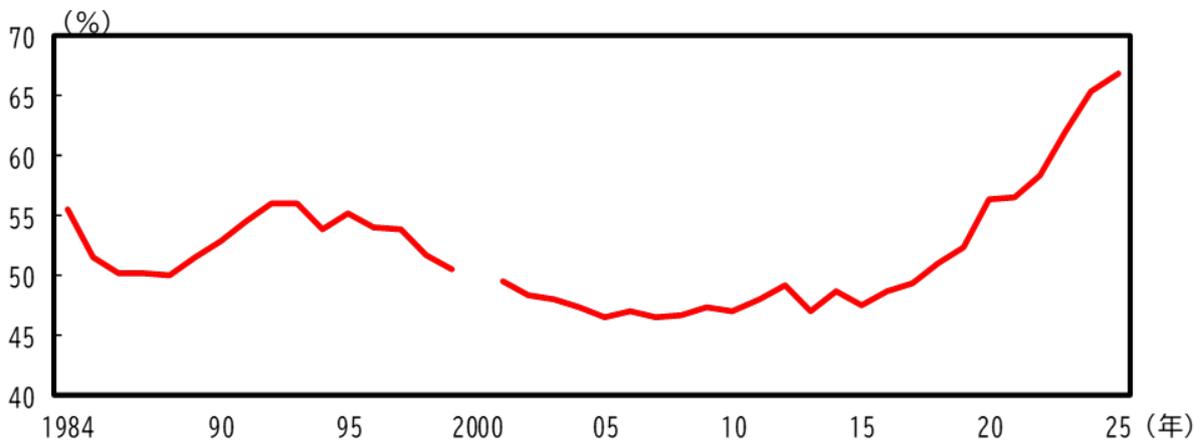
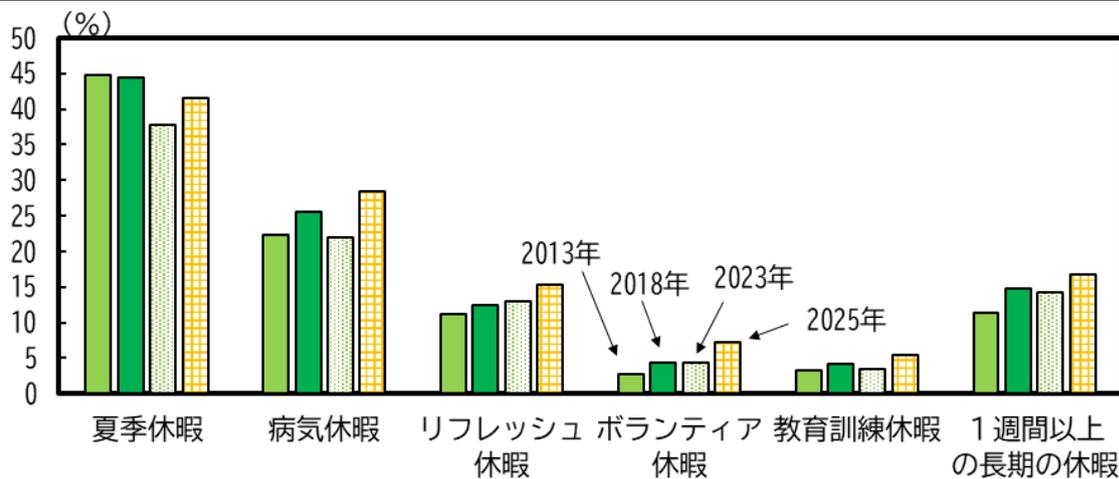


図6 特別休暇導入推移

<sup>1</sup>2000年（平成12年）は厚生労働省調査の集計方法変更により取得率が公表されていない。



3. 次に、変形労働時間制について確認する（図7）。何らかの形で制度を導入している企業は6割程度であり、内訳をみると、「1カ月単位」<sup>2</sup>「フレックス制」が拡大している。一方、「1年単位」は横ばい、「1週間単位」<sup>3</sup>は非常に低い導入率となっており、これらの制度としての普及は限定的であることが分かる。さらに詳細に企業規模別で確認する（図8）と、特別休暇制度のうち「リフレッシュ休暇」や「ボランティア休暇」、「フレックスタイム制」は、企業規模が大きいほど導入率が高くなっている。こうした制度は中小企業には導入や管理が複雑という指摘もあり、広く利用されるためには、制度導入プロセスの簡素化や労務管理のノウハウ普及等の対策が必要になると考えられる。

図7 変形労働時間制（複数回答）

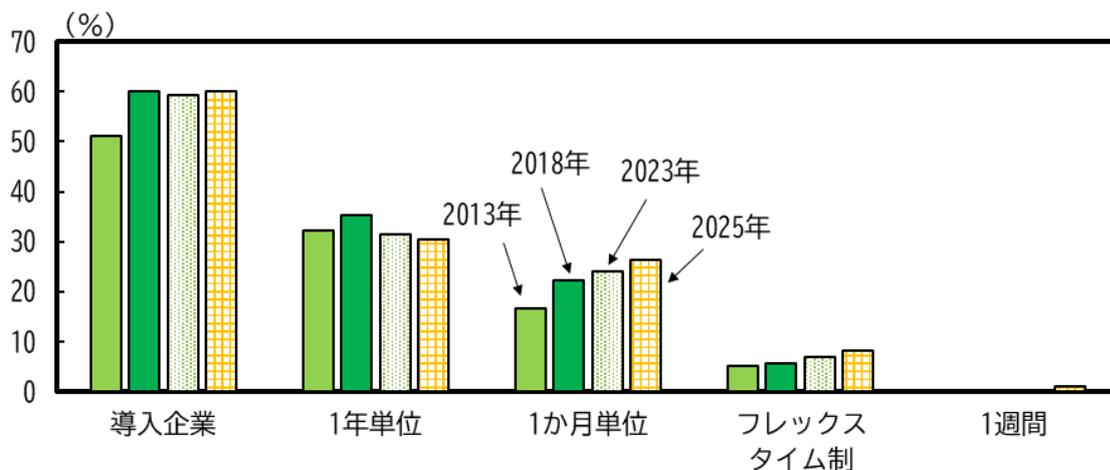
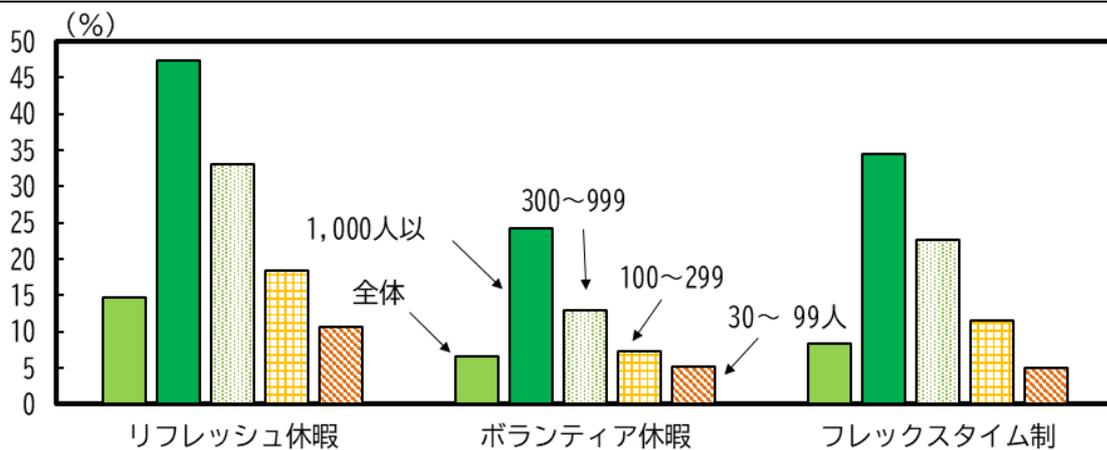


図8 特別休暇制度と労働時間制度の導入割合（規模別）

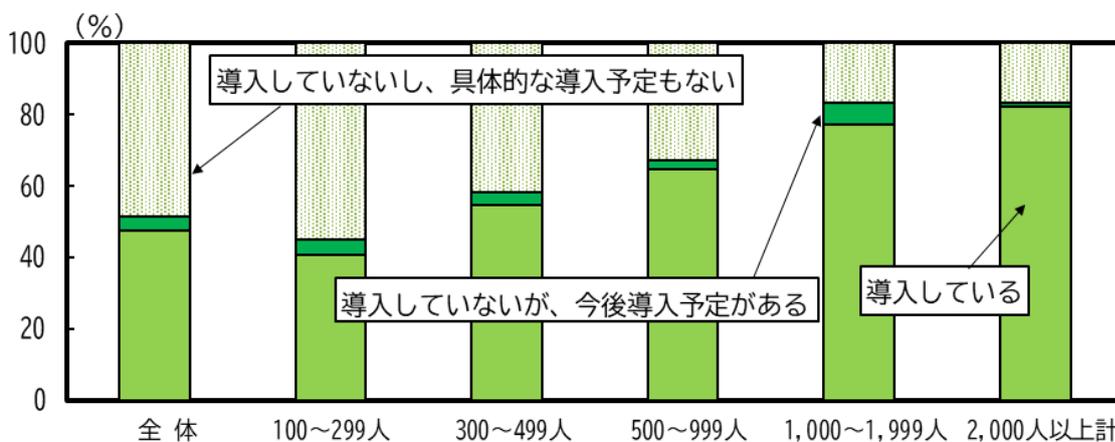
<sup>2</sup> 1か月の中で労働時間を柔軟に調整できる制度。特定の週に法定労働時間を超えた場合でも、1か月全体で平均40時間以内であれば残業とみなされない。

<sup>3</sup> 「1週間」は2024年から集計開始。



4. また、労働時間の視点とは異なるが、労働環境改善の取組として、テレワークの導入<sup>4</sup>状況を見ると（図9）、こちらも企業規模別に明確な差がみられる。従業員1,000人以上の大企業では導入企業の割合が約8割に達しており、テレワークが標準的な働き方として定着しつつある一方、同100~299人規模の企業では導入率が4割強にとどまり、未導入かつ導入予定もない企業の割合が相対的に高い。企業規模による差が生じている背景としては、小規模事業所ほど明確な職務分担は難しく、対面業務が中心となる傾向にあることや従業員の制度への対応余力のほか、テレワークができる環境を整えるためのIT投資余力が大企業ほど高いことなどが考えられる。相対的に規模の小さい企業にとっては、休暇や変形労働時間制を含め、こうした取組を進められるかも、人材確保のための重要な要素になるといえる。

図9 規模別テレワーク導入割合



5. 次に、家賃補助などのいわゆる「福利厚生」の動向について確認する。帝国データバンクの調査（2025）では、法定福利を除く福利厚生を充実させる予定とする企業が約5割に達し、福利厚生の拡充志向は高まっている（図10）。労働者側の要望を受け、人手確保のために企業側も福利厚生を一定程度重視している姿が伺える。ただし、法定外福利厚生費については、「就労条件総合調査」「賃金労働時間制度等総合調査」を用いて時系列の推移を見ると、1990年代半ばにピークをつけた後に低下し、近年も伸びていない（図11）。これは日本企業全体が90年代末頃にピークに総人件費を抑制し始めたことと軌を一にしている。2020年までのデータであることには留意が必要だが、特に、福利厚生全体の約50%を占める「住居に関する費用」については、90年代半ば

<sup>4</sup> 自社建物内で勤務するのとほぼ同等の勤務形態（在宅勤務・サテライトオフィス勤務・モバイルワーク・ワーケーション）で仕事ができる状態を表す。

をピークに、その後は一貫して減少している。

図 10 福利厚生を充実に関する予定

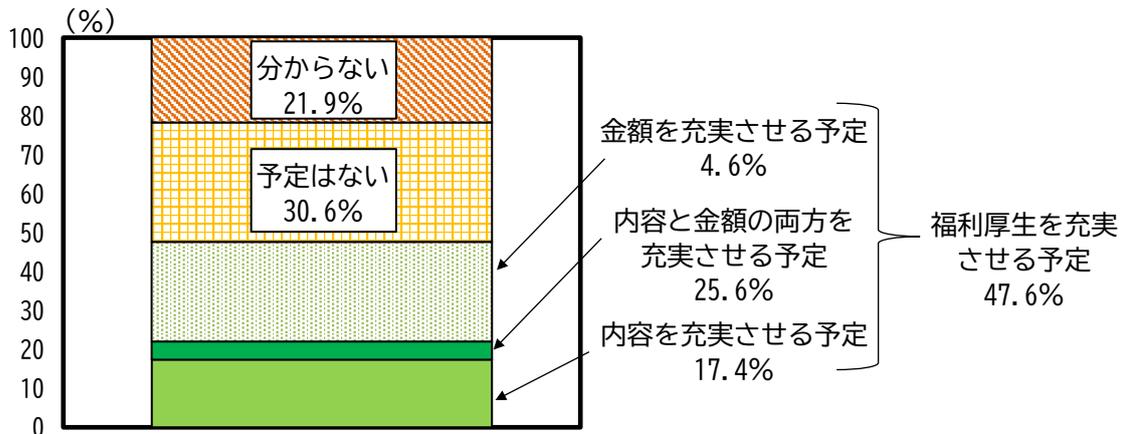
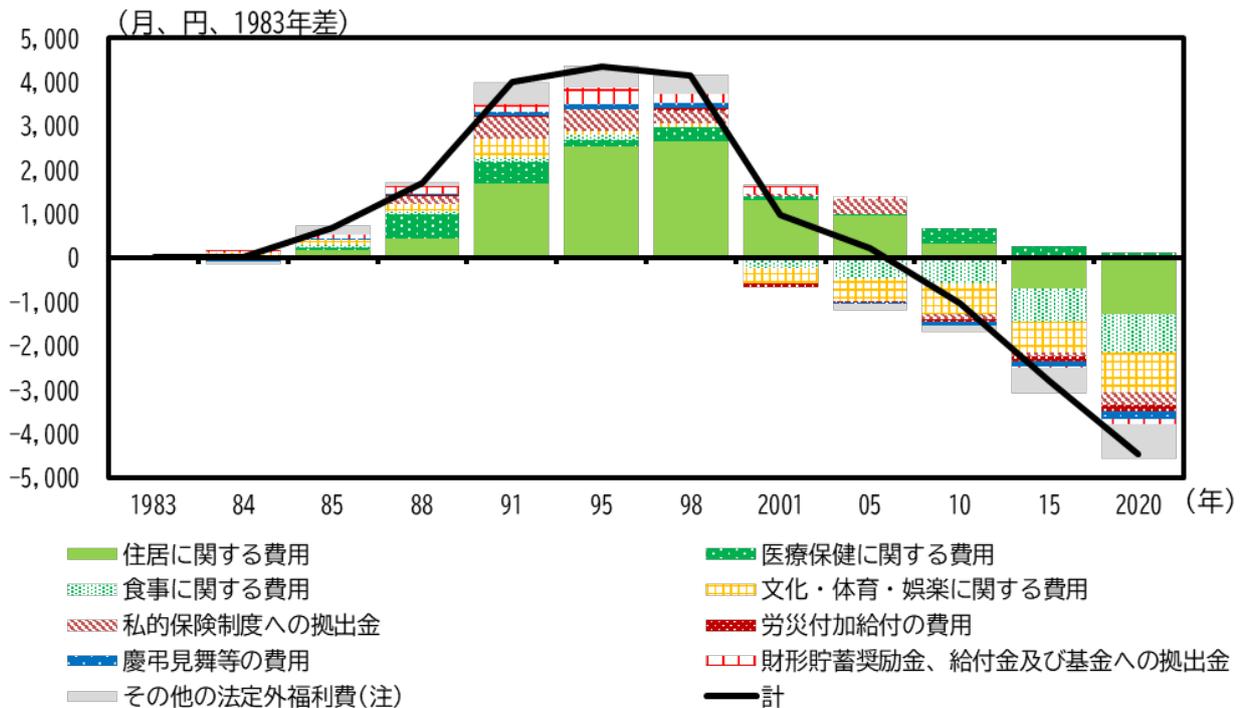


図 11 法定外福利厚生費の増減



注：通勤バス・売店等の費用、共済会への拠出、持株援助に関する費用等。

6. ただし、この点について、住宅支援の中でも、寮・社宅（給与住宅）の提供戸数はコロナ禍以降、増加に転じており、住宅支援が家賃補助から寮・社宅という形に変化している可能性がうかがえる（図 12）。背景には、①広域採用の促進、②未婚・単身化による寮ニーズの高まり、③都心部の住宅費が高騰する中での通勤時間短縮（いわゆる「タイパ」）に対する評価の高まり、④社宅の手当増対比での税・社会保険面の効率性、といった要因があると整理できる（牧坂亮佑（2024））。同時に、20 代以下の寮・社宅への入居割合は 2010 年代半ば以降で上昇し、企業にとって有用な人的資本の形成期である若年層に対する住宅支援が、離職リスクを下げる効果をもたらしている可能性がある（図 13）。

図 12 給与住宅（寮・社宅）の戸数

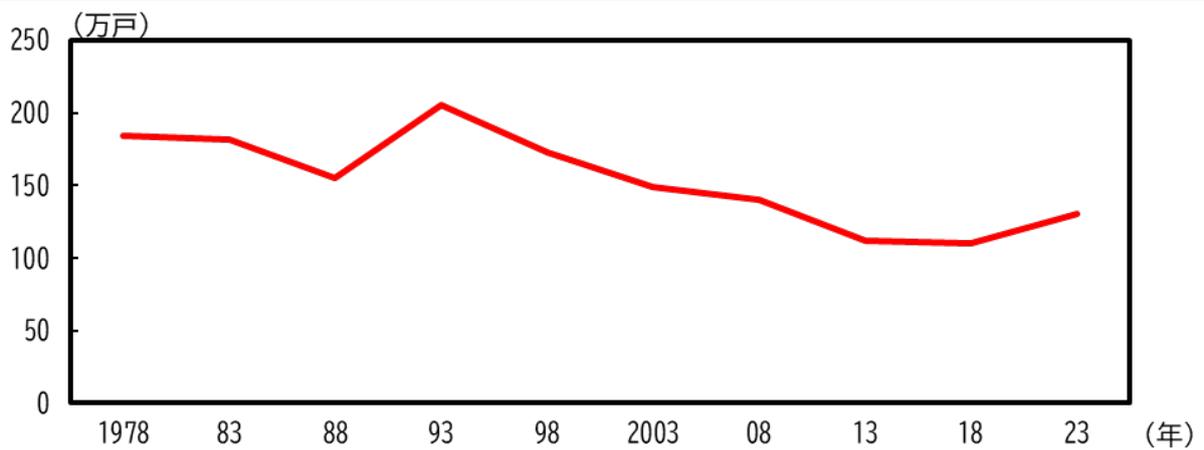
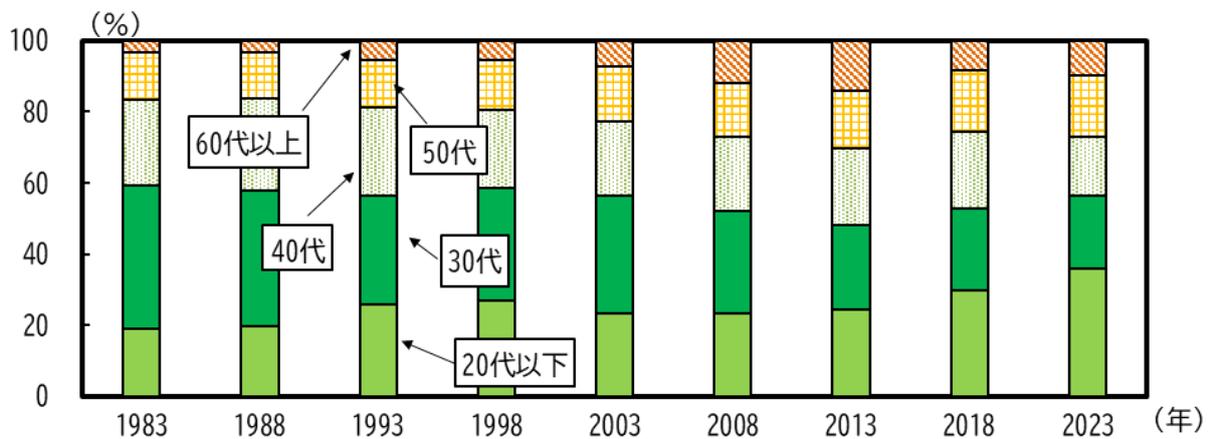
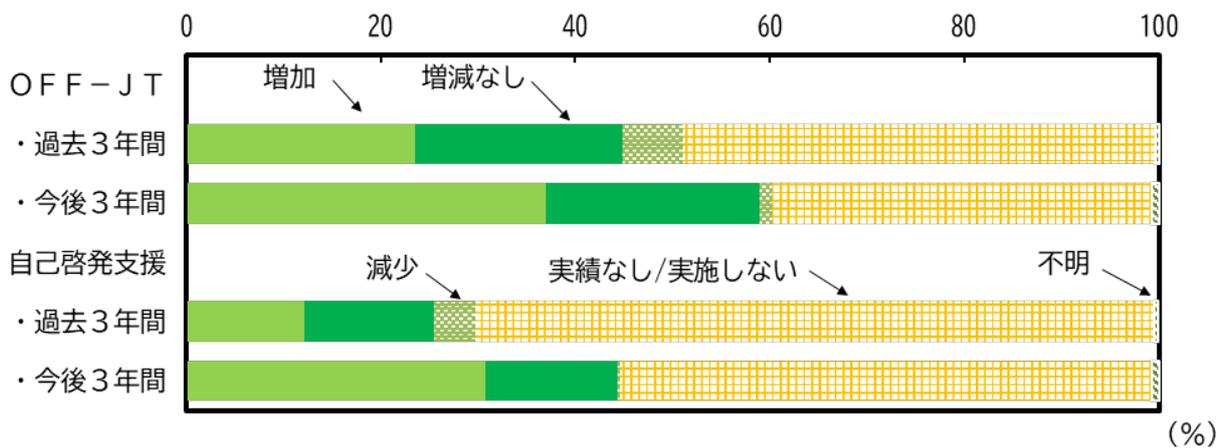


図13 給与住宅に住む世帯の年齢階級別割合 (家計を主に支える者の年齢)



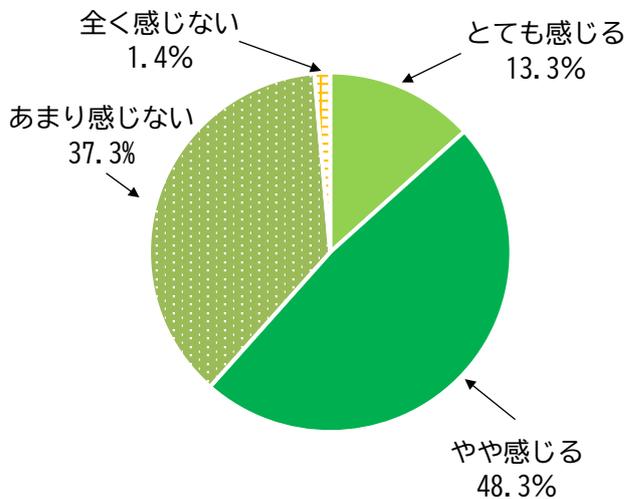
7. 最後に OFF-JT 及び自己啓発についても触れる。研修制度の提供は、労働者にとって企業選択の判断材料となる傾向があるとされる。とりわけ若年層では、成長機会の有無が定着意欲にも影響を与えと考えられる(金本(2020))ため、企業が研修制度を整備することで、労働者の定着率向上にも一定の効果が期待できる。他方で、研修制度は、対象者が限定される性質上、福利厚生費としては計上されにくく(国税庁(2025a, b))、統計上も把握が難しい側面があるが、企業会計上は「研修費」等の名目で費用に計上されるのが一般的であり、結果として企業の課税所得の減少につながるため、税負担の軽減効果が得られる。また、業務に関連する学習支援は給与課税の対象とならないという税制上のメリットもあり(国税庁(2025))、企業にとっては比較的導入しやすい施策といえる。こうした点もあり、企業の側では3割超が研修に対する支援を今後増加させる見込みを示している(図14)。

図14 OFF-JT 及び自己啓発支援費用の実績等 (正社員)



8. 本稿では、人手不足が続く中で、人材の定着を図り採用力を高めるうえで、賃金以外の労働環境の在り方も重要になっていることを確認した。福利厚生費は近年まで金額面では減少傾向にあったものの、社宅・寮の活用拡大や休暇制度の整備、さらには教育訓練投資の充実など、内容面では変化が進んでいる。一方、福利厚生のニーズに労使間でギャップが発生している可能性も指摘されている（図 15）。実際、企業側のアンケートによると、福利厚生の整備・提供に当たって、十分にニーズが把握できていない現状が示唆されている。前述の企業規模間の対応余力の差に加え、提供内容と実際のニーズの乖離が生じている可能性も踏まえ、企業と労働者双方の間で十分に意思疎通を行いつつ、それぞれの実情やニーズに照らして効果の高い制度を優先的に拡充していくことが重要と考えられる。

図 15 福利厚生における労使間のニーズ乖離（企業側回答）



（備考）

1. 図1は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」により作成。
2. 図2は、パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」により作成。
3. 図3、4は、ベネフィット・ワン「全国の正社員1,000人に聞く、人手不足日本における勤務先選び実態調査」により作成。
4. 図5～8は、厚生労働省「就労条件総合調査」により作成。対象は常用労働者30人以上の企業。
5. 図9は、総務省（2024）「通信利用動向調査」により作成。対象は常用労働者100人以上の企業。

6. 図 10 は、帝国データバンク「福利厚生に関する企業の実態調査」により作成。
7. 図 11 は、労働省「賃金労働時間制度等総合調査報告」、厚生労働省「就労条件総合調査」により作成。
8. 図 12、13 は、総務省「令和 5 年住宅・土地統計調査」により作成。
9. 図 14 は、厚生労働省「能力開発基本調査」により作成。
10. 図 15 は、月刊総務「福利厚生に関する調査」（2026 年 2 月）により作成。対象は月刊総務の読者、メルマガ登録者ほか。

（参考文献）

- 金本麻里 [2020] パーソル総合研究所「若手社員の成長実感の重要性」 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/thinktank-column/202009090001/>
- 国税庁 [2025a] 「タックスアンサーNo2601（職務に必要な技術などを習得する費用を支出したとき）」
- 国税庁 [2025b] 「タックスアンサーNo5261（交際費等と福利厚生費との区分）」
- 牧坂亮佑 [2024] 「福利厚生制度の潮流変化」三菱 UFJ 信託銀行不動産マーケットリサーチレポート、VOL. 273

担当:内閣府 政策統括官(経済財政分析担当)付参事官(総括担当)付

野口 裕登 (直通 03-6257-1568)

本レポートの内容や意見は執筆者個人のものであり、必ずしも内閣府の見解を示すものではない。