

# 実務経験者が語る 社宅廃止の留意点と推進のポイント

田代英治 たしろ えいじ

元運輸系大手企業 人事グループ人事チーム課長  
(現 社会保険労務士 田代事務所 所長)

運輸系大手企業に05年5月まで勤務。人事部門に通算9年弱在籍し、04年には人事グループ人事チームの課長(労務担当)として社宅の廃止に携わる。05年6月に「社会保険労務士 田代事務所」を設立し、開業独立。人事・労務にかかわる業務請負事業、コンサルティング事業を行っている。また、元の勤務会社とはインディペンデントコントラクター(独立業務請負人)として契約し、専門業務の一部を担っている。

URL = <http://www.tashiro-sr.com/>



近年、さまざまな理由から、社宅を統合・廃止する企業が増えているが、私が勤務していた会社でも、04年3月末に京浜地区と中京地区の社宅を廃止した。03年に実施した所有建物の耐震診断の結果、社宅・寮については安全基準を満たさず、大地震発生時には危険であることが判明したことから、急遽採った措置である。このときの経験を踏まえ、社宅の廃止を実施する場合の人事労務上の留意点をまとめてみた。社宅の廃止を検討されている企業の実務担当者の方々の参考になれば幸いである。

## 1. 住宅制度の改定のトレンド

内外環境の激変により、「住宅制度改定」に着手する企業が増えてきている。住宅制度改定の方向性としては、次の三つのトレンドがある。

### (1) 所有から利用へのトレンド

「持たざる経営」への流れから、企業の住宅形態も、所有から利用へと変化しつつある。すなわち、「社有」社宅から「借り上げ」社

宅へ、さらには「手当」へと変化しつつあるが、税制等が障害となり一気に「手当」へと改定する企業はまだ少ないようである。

### (2) 会社主体から個人主体へのトレンド

福利厚生制度全般におけるポリシーとして、「自助努力」という言葉がクローズアップされてきている。具体的には、社宅使用料の改定、社宅定年制(編注:社宅の入居期限を設定しているもの。設定基準には「入居経過年数」が多い。本誌第3622号-04.2.27 27ページ参照)の導入、入居期間の短縮や超過した場合の使用料アップなど、若年化あるいは厳格運用という形で具体化するケースが多い。

### (3) イン・ハウスからアウト・ソースへのトレンド

社有社宅の場合は、社宅の管理を社内(人事部、総務部、管理部等)で行うことが多かったが、形態が借り上げ社宅に移行するに当たり、外部の業者に管理を委託するケースが増えてきている。また、間接部門の人員のスリム化に伴う業務削減(定型業務の外注化)という観点より、アウト・ソースされるケースも少なくない。

## 2. 住宅制度に関する基本的な考え方(人事施策としての思想)

上記の三つのトレンドを背景として、社宅廃止に関する基本的な考え方を整理してみた。私が勤務していた会社で議論したことであり、これらが各社にすべて当てはまるとは限らないが、基本的には次のような点が挙げられると思う。

### (1)社宅を所有する意義を見直す

私が勤務していた会社の社宅廃止の背景には、建物の耐震診断の結果があった。また、社宅が老朽化する中で、会社は長年にわたり、年間数億円の維持・管理費の負担を続けていたという事情も抱えていた。地価が高騰したバブル期の持ち家取得が困難な時期であればともかく、地価が安定し、新しい物件が次々と供給されている現在では、社宅を会社が積極的に用意しなければならない理由は薄れている。転勤者のための業務用社宅は最低限確保する必要はあるが、厚生用社宅を会社が所有する意義を見直すべきであろう。

### (2)住居の形態による補助額の差をなくす

社宅入居者は、借家や持ち家に居住して住宅手当を受給する者と比べ、実質的に会社からの補助額が最も多くなっているのが通常である。本人の業績や能力と関係のない「住居の形態」によって会社の補助額が左右されることは、昨今導入が進む成果主義人事制度の思想にそぐわないことが多いと思われる。できれば社宅をなくし、住居にかかわる補助について、なるべく住居の形態によって差が付かないような方向で改定を行いたい。

### (3)従業員の持ち家取得をサポートする

社宅の廃止と引き換えに、従業員の持ち家取得のためのサポートを手厚くすることも検討課題の一つだろう。地価が低下したとはい

え、特に京浜地区に持ち家を取得するには、高額な資金を要するので、何らかのサポート(例えば、持ち家を取得する者に対しては、社内融資の住宅資金貸付金利を軽減し、貸付限度額を拡大するなどの措置)が必要と思われる。また、上記(2)とは矛盾するが、持ち家を所有する者に対する住宅手当を増額するなどの措置を通じて、持ち家取得を促進していくことも考えられる。

## 3. 社宅廃止の実施プロセス

### (1)社宅廃止の決定から従業員説明会まで

04年1月早々、03年に実施した耐震診断の結果を踏まえて、京浜地区および中京地区の社宅の閉鎖、取り壊しの方針が決定された。社宅は、京浜地区および中京地区にそれぞれ1カ所に集約されており、これらが閉鎖・取り壊されれば、両地区では社宅が全廃されるという事態となる。補強をするという選択肢もあったが、その場合、工事に1年から1年半の期間を要し、居住者も半年から1年の一時退去が必要となり、工費以外の負担費用も相当な額となるため、閉鎖・取り壊しせざるを得ない状況であった。

そこで、早急に社宅居住者に対する特別措置を検討することになり、最終的に次の措置を採ることにした。

(ア)退去時期：安全確保の観点より早急な退去(04年3月末を<sup>めど</sup>自処として、遅くとも04年8月末までに退去)を要請

(イ)退去に当たって会社が行う対応(特別措置)

i. 借り上げ社宅(3年間)

借り上げ社宅制度によって、現在以上の経済的負担を掛けさせないようにする。都市基盤整備公団(現：独立行政法人都市再生機構)の複数の物件を手当てする。

ii. 賃貸物件の自己開拓者への家賃補助(2年間)

借り上げ社宅を望まず、自身で賃貸物件

を捜した人には、借り上げ社宅家賃との見合いで、家賃補助を支給する。

iii. 住居購入

住宅資金貸付限度額を拡大する。貸付要件となる年齢の引き下げ、融資額の増額、金利の軽減、特別措置の適用期間の点で具体的に検討する。

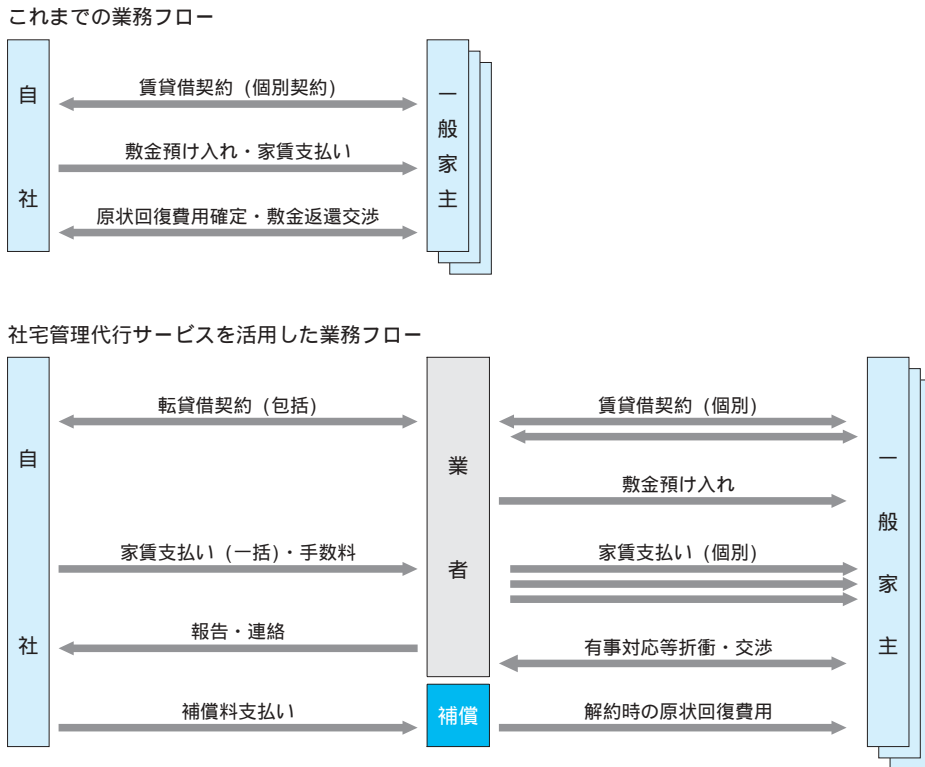
iv. いずれの場合も、退去における引っ越し費用は会社が負担、補助する

—これらの特別措置案が役員会で承認され、同時並行で労働組合にも説明を行った（労働組合との話し合いの内容については後述）。役員会での承認および労働組合との協議が終了後、1月中旬に社宅入居者および他の従業員に対し説明会を開催した（説明会終了後、資料を社内のポータルサイトに掲載）。

(2)従業員説明会から社宅退去まで

社内説明会後は、社宅入居者を2カ月強という短期間に、いかにスムーズに退去させるかということに主眼が置かれた。実際の運営については、人事部内に「退去デスク」を設置し、ここで借り上げ社宅の選定、引っ越し日の調整・通知、あるいは特別措置全体に係る疑問や意見に対応することになった。人事課でも従業員から直接、あるいは労働組合経由で、イレギュラーなケース（この期間に海外から帰任した者や近々結婚の予定がある者などの個別のケース）の取り扱いの問い合わせが殺到し、その対応に追われることになったが、社宅入居者の協力もあり、04年4月半ばにはほぼ全員の退去が終了した。

図表1 「選択社宅制度」の概要(一部)



### (3) 社宅退去終了後の暫定措置

社宅入居者の退去がひととおり終了した後は、労働組合と中期的な社宅廃止後の暫定措置について協議を開始した。公団の借り上げ社宅はあくまで特別措置であり、これに代わる措置を講じる必要があった。ここで浮上したのが、社宅管理業者が提供する社宅管理代行サービスである。

そのサービスの内容は、彼ら社宅管理業者と提携している家主の物件を彼らのサイト上に掲載しておき、サービスを利用する企業の従業員がそこで、自分の希望する条件で物件を検索する。物件が決まると、当該物件につき業者が家主と賃貸借契約を結び、それをさらに会社と転賃借契約を結ぶというシステムである。会社は業者に転賃料等を支払う一方、入居者からは社宅使用料を徴収することになる[図表1]。この制度を「選択社宅制度」と称し、原則として5年間（2009年3月末まで）の暫定措置とした。

一方、持ち家を取得する人へのサポートとして、住宅資金貸付規程の貸付限度額の増額や金利の引き下げを実行した。これらについても、5年間（09年3月末まで）の暫定措置とした。

## 4. 検討段階・推進段階で課題となる事項

### (1) 検討段階で課題となる事項

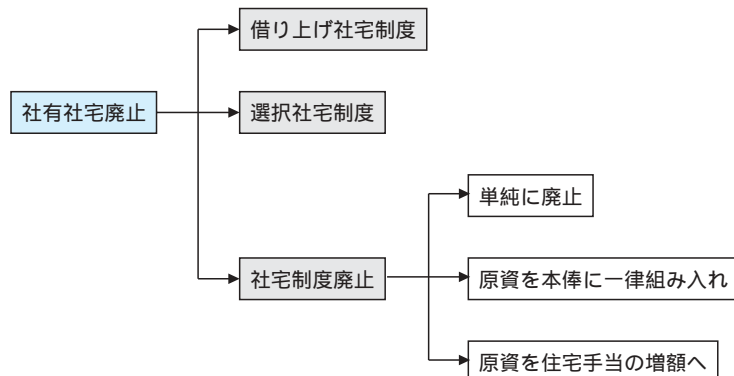
#### 通知のタイミング

社宅入居者には、少なくとも6カ月前には通知したいところである。特に子女の教育の問題を考えると、社宅廃止の通知の連絡は早ければ早いほどよいといえる。また、社宅廃止後の住宅政策を十分検討しておく必要があり、社宅廃止の通知と同じタイミングで従業員に説明できるようにしておく。やむを得ない事情がない限り、ショートノーティス（編注：廃止までの期間が短くなってからの通知）は避けるべきである。従業員の負担はもちろんのこと、会社にとっても、短期間で多額の費用と労力を掛けることになり、よいことは何一つない。

#### 社有社宅廃止後の住宅政策の決定

社有社宅を廃止した後の措置として考えられるのは、[図表2]のような選択肢である。社宅制度を廃止し、「手当化」（給与化）する方法は、会社の思想とも合致し、業務量も削減できるので、理想的な選択肢と思われる。しかし、税・社会保険料のアップ、時間外勤

図表2 社有社宅廃止後の選択肢



務手当への影響を考えると、必ずしも得策とはいえず、導入企業は比較的少ないようである。現実的な選択肢としては、「借り上げ社宅制度」「選択社宅制度」が浮上する。どれを選ぶかは、会社の基本的な考え次第であろう。

### 廃止後の移行期間の措置

現在社宅に入居している者については、差し当たりの生活もあり、一定の期間（2～3年）は、従来に比べ著しく負担が増えないような措置を講じ、入居者（特に家族）の不安や不満を解消することが必要となる。一方、これから社宅に入居しようと考えていた潜在的な社宅入居者に対しては、新制度を厳格に運用していくことでよいと思う。

## (2) 推進段階で課題となる事項

### 個別事情はなるべく受けないこと

実際に社宅廃止が決定し、退去の動きが始めると、想定外の範囲外のこと（決めたルールでは対処できない特殊なケース）が起こり得る。その都度、案件を検討し、公平の観点より、対応を決めることが必要である。声の大きな者が、個別事情を訴えることがあるが、情に流されて温情をかけた<sup>つじつま</sup>り、勢いに押し切られたりすると、後で辻褄が合わなくなり、不平不満のもとになりかねない。

### 情報を常にオープンにしておくこと

社宅廃止、退去に関する情報を出すタイミングが遅れてしまうと、それを知らずに動いてしまった者からクレームを受けかねない。社内掲示板、社内のポータルサイトなどを活用して情報をアップデートすることが必要である。

## 5. 労働組合との話し合いのポイント

### (1) 労使協議の必要性

勤務していた会社では、労働協約に、「会

社は組合員の福利厚生について常に留意し、各種施設及び諸制度の充実に努め、その企画運営に関し組合の意向を尊重する。組合は会社による福利厚生についての改善向上に積極的に協力する」とあり、同意約款はないが、労働組合とは誠意をもって協議する必要はあった。同意約款が存在する会社は、社宅廃止に際して、労使合意が必要となり、より慎重な対応が必要となってくるであろう。

### (2) 実際の話し合いのポイント

私が勤務していた会社の場合、社宅廃止の理由が、耐震構造上の問題であったこともあり、労働組合としても廃止することの是非を問うよりも、移行期の代替措置および中長期的な住宅政策を中心に協議することに重点を置いたように見える。移行期の代替措置については、時間がなかったこともあり、疑問点が出てくるとすぐに協議を行うこととした。労働組合としては、社宅廃止の前後で組合員が経済的に著しく不利益を被ることがないかが最大に関心事であり、この観点から意見があった。

例えば、選択社宅制度の場合でも社宅使用料を従来のレベルに近付けてほしい、あるいは、社有社宅時代に規程の外で便宜を図っていた運用（社宅入居可能年齢前への入居の許可等）を継続してほしいなどの意見があった。

### (3) 労使一体となって混乱を収拾

情報を早めに労働組合に伝え、彼らの協力が得ながら、組合員を含む従業員からの問い合わせ、クレームなどに対処した。会社側の状況に理解を示しつつ、組合員の意見を適切に吸い上げてきた労働組合の存在は大きかった。もし、労働組合のない会社であれば、従業員から直接、会社（人事部）が問い合わせやクレームを受けることになり、なかなか収まりがつかなかったかもしれない。

## 6. 社宅廃止前後のコスト比較

社宅廃止の目的が何であるかによるが、少なくともコストアップにつながるような改定は行われることはないであろう。

勤務していた会社の場合は、コスト削減の観点から社宅を廃止したわけではないため、大幅にコスト削減できたわけではない。従前会社が負担していた社宅費のほか、住宅にかかわる総費用の範囲に収まるように、社宅廃止後の個人負担額を設定したというのが実態である。04年度は、移行直後、社宅入居者の引っ越し代その他移転費用などで一時的にコスト負担が増えたが、今年度は従前掛かっていた費用の範囲内と聞いている。

今後は、廃止した社宅の跡地を有効活用することによって、新たな利益を生み出すことが可能となる。必ずしも人事部門の課題ではないが、社宅の跡地をどのように有効利用するかが今後の課題であろう。

## 7. その他検討企業へのアドバイス / 推進のポイント

### (1) 従業員にとって重大な変更であることを認識する

社宅の廃止は、従業員とその家族を巻き込むことになるため、単に経済的な負担が問題となるわけではなく、子供の学校の問題、後述のコミュニティー崩壊の問題など、日常生活を営んでいる家族にとって一大事である。また、独身者にとってもライフプランの変更を余儀なくされる重大な変更となるため、従業員に与えるインパクトやショックは相当大きく、従業員に対するネガティブなメッセージとなることを覚悟すべきである。

### (2) 廃止後に改めて気付いたポイント

勤務していた会社では、若手から管理職（20代後半から40代前半）まで多くの従業員が社

宅に入居していた。京浜地区の社宅は、昭和40年代から数多くの従業員を受け入れ、地域社会にもとけ込み、いわば会社のシンボルともいえる存在であった。社宅には、育児サークルや体育・文化のサークルがあり、また、(かつては運動会もやっていたが)餅つき大会<sup>もち</sup>や春の花見大会などにも多くの人が参加し、よいコミュニティーが存在していた。そういったコミュニティーを通じて、従業員同士は、家族ぐるみの付き合いとなり、それが社内の安定した人間関係に寄与していたと思われる。

また、安い使用料で住むことができる社宅があるということで、住居の心配をすることなく安心して業務に打ち込めるという点でも、従業員にとって社宅の存在は大きかったと思われる。上述のとおり、もはや社宅の歴史的使命は終わったかという感触もあったが、実際にはそうとも言い切れない面があるようである。

目には見えないものの、社宅の廃止は従業員の人間関係を円滑にしていたコミュニティーや従業員にとっての安心感を壊してしまったという側面があることも否定できない。そのあたりの弊害は、若年層を中心とした従業員の会社への帰属意識の低下につながってきているようにも感じられる。上述の成果主義との整合性や運営コストの観点だけで、社宅の廃止を決定してしまうと、こうした問題が出てくるおそれもあることを考慮に入れて、慎重に検討することをお勧めしたい。

### (3) 従業員同士のつながりを感じさせるイベントや「場」の提供

従来の社宅が持っていたコミュニティーの復活は、社宅の再建という形では実質的には難しいだろう。それに代わるものとして、従業員や家族が大勢参加できる楽しいイベントを開催することなども一法ではないだろうか。私が勤務していた会社では、運動会の復活、各種パーティーの開催、社内参観日の実施、等々が候補に挙がっている。