

報酬

新しい期待値に対するギャップを埋める

現在の企業の報酬制度は、組織内外の両方からのニーズに応えることができていません。従業員にとって、報酬とは単なるお金以上の意味を持っています。彼らは、自身のニーズに合った報酬を求めているにもかかわらず、ほとんどの組織は「従業員が何を望み、何を大事にしているのか」を把握していないのです。一方で、富の不均衡や経済成長による利益の格差拡大に起因して、組織が報酬を適切に支払うべきという社会的圧力はますます高まっています。すなわち、より多くの組織が、様々なタイプの従業員や社会からの期待に対して、給与および報酬制度をどう構築していくか、その考え方を説明していく必要があるといえます。望ましい成果をあげるためには、学習、リーダーシップ、チーム、そしてキャリア開発といった分野も考慮して、報酬とは何か、という考え方そのものを見直していかなければなりません。従業員と報酬の間には、その期待値に対するギャップがあり、それゆえに従業員からの不満が高まっています。

組織目標、エンployee・エクスペリエンス、キャリアの成長と達成、そして多種多様な能力開発プログラムを売り物にすることで、組織は人材の争奪戦を行っています。この人材の争奪戦において、報酬は極めて重要な要素であるにもかかわらず、他の要素に押されて見落とされがちになっています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの回答者のうち、「自社は報酬の問題に取り組む準備ができています」、もしくは、「十分準備ができています」と回答したのは、33%しかいませんでした。他方、「報酬戦略が組織目標と高度に整合している」と回答したのは、わずか11%でした(図1)。企業における報酬を、組織目標に応じて適切にマネージすることが、なぜこれほどまでに難しいものとなっているのでしょうか？

まず、経済情勢について見てみましょう。世界的

な金融危機から10年が経過し、世界中の多くの国で、経済状況は回復したといえます¹。企業は過去最高の利益をあげ²、米国においては失業率が過去50年近くで最低水準にまで低下しています³。世界的にみても、いくつかの例外を除いて、多くの先進国で失業者数が10年以上前よりも低くなっています⁴。日本、英国、ドイツなどの国々では、2018年に失業率がこれまでにない低水準となり⁵、中国においても失業率はわずか3.8%という低水準になりました⁶。

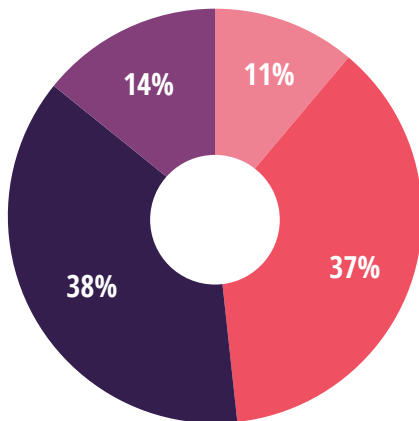
一方、賃金は2018年末にわずかに上昇したものの、そのインフレ幅に見合うほどは上昇していません⁷。なぜ賃金は、経済成長に合わせて上昇しないのでしょうか？私たちの調査によると、企業は激しい人材の獲得競争を行っているにもかかわらず、賃上げには消極的であることがわかりました。またそ

図 1

自社の報酬戦略が組織目標と整合している、もしくは、高度に整合していると評価したのは回答者の半数以下

貴社の報酬戦略は企業全体の目標とどれだけ整合していますか？

- 高度に整合している ■ 整合している
- あまり整合していない ■ 整合していない



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

の代わりに、多くの非金銭的な報酬を従業員に提供していることが明らかになりました。ウェルビーイング市場を例にあげます。同市場は今や450億米ドル規模になっており、企業は今年、同分野への支出を7%以上増加させています⁸。企業は従業員に対して柔軟な労働時間、無料のランチ、無制限の休暇、そして職場をより良くするための、その他多くの福利厚生制度を提供してきました。賃上げそのものは、市場の平均を超えない範囲としつつも、エンployee・エクスペリエンスを改善するために必要なあらゆるものを、企業が提供しようとしている姿が窺えます。

多くの企業では、人材に関して、依然として時代遅れの考え方が持たれています。つまり、「企業は労働力を資産ではなくコストと見なしており、賃金やそれに関連する支出はできるだけ抑えるべきである」という考え方です⁹。こうした考えは、企業が短期的な財務目標を達成するためには役立つかもしれませんが、しかし、私たちが実施した調査結果が示すように、従業員たちは、新しいスキルを修得することや、仕事の再構築、エンployee・エクスペリエンスの改善といったことを最優先で解決してほしいと願っているのです。これはつまり「従業員にとっての報酬とは何か」を、より広い視野から捉

えることが、これまで以上に重要になってきていることを意味しています。あらゆる人的資本に対する支出を投資と捉えることが、ますますビジネス上の重要性を増しています。これは報酬に対しても例外とはいえないのです。

金銭的報酬から、“組織との関係性”としての報酬へ

私たちが労働者に対して、「仕事上で何を重視しているか」を調査したところ、最も多かった回答は、金銭的報酬ではなく、「自分自身にとって、価値のある仕事かどうか」ということでした¹⁰。また2,400人の労働者に対して、「仕事でもっともインスパイアを受けたものは何か」と尋ねた最近の研究によると、「仕事内容そのもの」という回答が最多であり、続いて「学習・成長・キャリア開発の機会」という結果でした¹¹。企業にとって報酬を、報酬そのものから、組織との関係性へとシフトさせることが、優秀な人材をリテインすべく、他社との差別化要因となるエンployee・エクスペリエンスを創造し、組織に埋め込んでいくためにも重要となっているのです(図2)。

エンployee・エクスペリエンスに対するこの考え方は、正社員のみには当てはまるわけではありません。今年の調査回答者は、従来型の金銭的な報酬に加え、柔軟性、学習と能力開発、健康とウェルビーイングといった非金銭的な報酬が、様々な労働力を取り込むうえで最も重要な報酬であると位置付けています。更に、正社員やパートタイマーだけでなく、雇用主と労働者という伝統的な雇用関係に属さないギグ・ワーカー、契約社員、およびクラウドワーカーに対して、組織がどのような報酬制度を提供するかは重要なテーマとなっています。人材市場での規制やコンプライアンスの確保といった諸課題に対応するために、多くの組織が、様々な労働者に対して、どのような報酬制度を提供すれば折り合いがつかだろうか、と長年その答えを模索してきました(図3)。しかしながら、ほとんどの組織では、この問題を深掘りできておらず、いまだ解決ができていないのが現実です。

ベスト・プラクティスではなく、ベスト・フィット

組織における働き手の構成が変化しているのと同様に、仕事や職場も変化を続けています。人々は、給料や退職年金・保険以外にも、自分の仕事において、これまでとは異なるものを求めています。

そして何より、今日の労働者は、雇用主に関するレビューや評価を簡単に検索することや、組織全体で提供されている報酬内容を見つけ出して比較し、自身の相対的な価値を、自ら決定することができるのです。このような結果として、業界別・地域別の賃金および手当をベンチマークするという、報酬の競争力を判断するためにこれまで使われてきた昔ながらの手法は、ほとんど重きをなさないものとなっています。公式のベンチマークデータは、すぐに時代遅れになります。この手法は、自社が次にどこへ

向かうのかを判断するために、競合他社の方向性を調べているにすぎないのです。

組織はベンチマークに頼るのではなく、むしろ組織独自の文化や目標にもとづいて報酬戦略を立て、競合他社との報酬戦略の違いを強調した雇用ブランドの整理と、新たな価値の付与に焦点を当てるべきです。例えば、高い学歴を持つ若手を多く惹きつける必要がある組織では、彼らの奨学金返済を支援する革新的なアプローチを推進することも1つです。また、俊敏さが必要となるビジネスモデルを

図 2

雇用主は単に報酬を与えるのではなく、従業員との関係構築に注力すべき

(従来型の)報酬	(今後求められる)関係性を意識した報酬
雇用主は、報酬を「労働の対価として報酬や手当を支払う」と定義	雇用主は、報酬を「目標達成や高いパフォーマンスを後押しする手段」として定義し、報酬の再設計を行う
雇用主は、画一的な報酬アプローチを採用	雇用主は、従業員の個別ニーズや要望に応じるテーラードの報酬アプローチを採用
「総報酬」とは、報酬と手当を合計したもの	「総報酬」とは、報酬・手当に加え、ウェルビーイング、能力開発、表彰を含むもの
従業員は、雇用主から与えられた評価に基づいて、自分自身の市場価値を把握	従業員は、ソーシャルメディアやその他の情報を通して、自分自身の相対的な価値を理解
報酬とは、人事部門のみで管理されるもの	報酬とは、学習、能力開発、キャリア開発のように、企業で得られる幅広い経験を含む

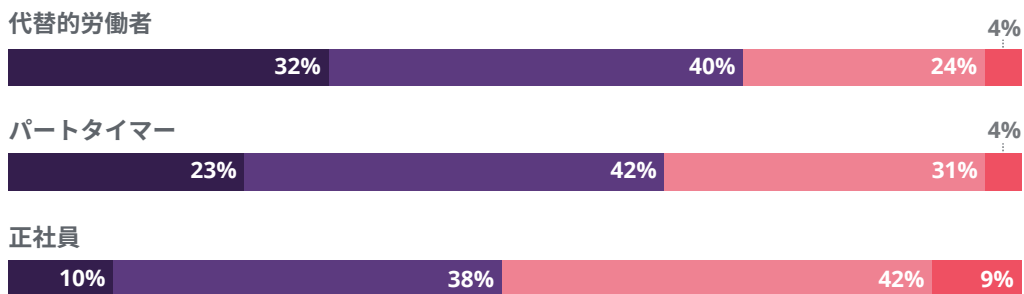
Source: Deloitte analysis.

図 3

多くの回答者は、自社の報酬が、様々なタイプの労働者のニーズを満たすには効果的ではないと評価

貴社の報酬は、様々なタイプの労働者(フルタイム、パートタイム、非伝統)の多様なニーズに、どの程度効果的に応えることができますか？

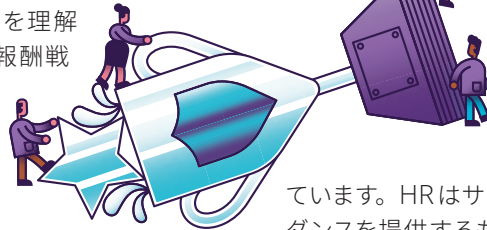
■ 効果的ではない ■ あまり効果的ではない ■ 効果的である ■ 非常に効果的である



注:四捨五入のため、トータルは必ずしも100%になっていない
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

持つ組織では、より頻繁に報酬の見直しを行うことや、よりアジャイルな報酬の提供を行うことを前面に打ち出すのいいかもしれません。

どのような労働力が自社に求められるかを理解し、それに応じた報酬体系を設計することは、パフォーマンス向上を後押しするだけでなく、組織が創り出そうとしている幅広いエンプロイヤー・エクスペリエンスを実現するための最初のステップです。しかし、従業員の期待とニーズに対して継続的に注意を払っていくことは、実際にはなかなか容易ではありません。今年の調査では、「従業員にとって何が最も重要かを理解していないこと」が、組織の報酬戦略を変更するうえでの最大の障壁としてあげられています（図4）。



現行制度を見直すことから始める

組織戦略と報酬に整合性が取れていないのであれば、どのような報酬を支払うべきかという考え方そのものを見直すべきです。従業員にとって最適な形の報酬を提供するためにこうした見直しを行う

ことは、人材市場が逼迫し、人材が不足している状況においては、特に意義があります。適切な報酬を提供することで、組織は人材を確保し、彼らの高い生産性を維持し続けることができるでしょう。

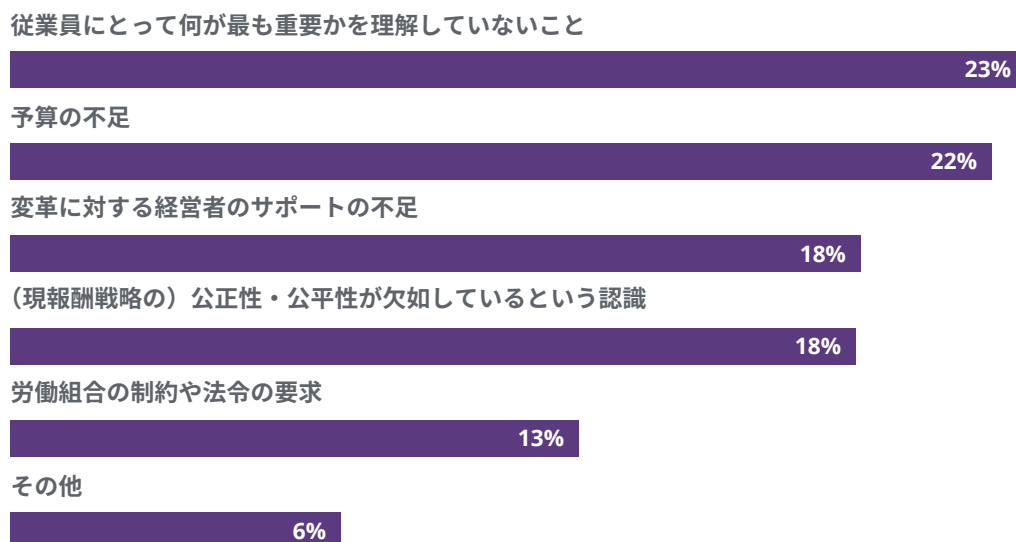
従業員にとってどのような報酬が「適切」であるかを理解するには、事業部門のより大きな関与が必要になります。例えば、サイバーセキュリティ会社のAvastでは、事業部門のリーダークラスが報酬全体に対して主な責任を負い、報酬に関する予算を持ち、リテンション、従業員のパフォーマンス、およびその他の望ましい成果を促進するのに適していると判断した場合に予算を割り当てています。HRはサポート役としてアドバイスやガイダンスを提供するものの、最終的な決定は事業部門に委ねています¹²。

他にも、従業員が望んでいるものを理解するために、組織が従業員と真正面から向き合っているケースもあります。PR会社であるN6Aでは、従業員に従来型の手当を提供する一方で、Pace Pointsと呼ばれるプログラムを用いて、従業員自らが自身の報酬をカスタマイズすることができます。

図4

従業員の価値観を理解することが課題

貴社の報酬戦略を変革していく上で、最も大きな障害は何ですか？



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

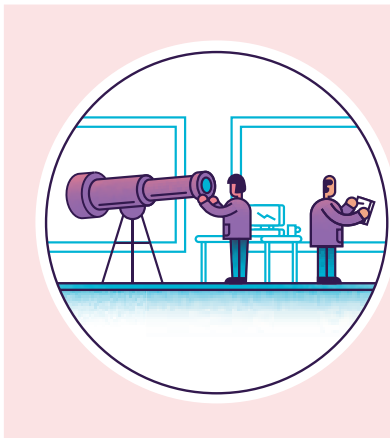
すなわち、個人、チーム、そして全社的な成果に対する「Pace Points」を獲得することで、金銭報酬、フィットネスクラブの会員権、旅行、住居、栄養や食事、その他のアイテムやサービスといった、従業員が重視する特典や報酬を得ることができるのです¹³。

こうした組織が行っていることは、決して特別なことではありません。実際、Bersin™による最新の調査によると、パフォーマンスの高い組織は、パフォーマンスの低い組織よりも従業員の報酬に対する嗜好を理解するためにデータを活用している傾向が6倍も強いのです¹⁴。

報酬の見直しを行う際には、報酬の透明性が重要ですが、これには2つの側面を理解する必要があります。つまり、従業員が「何を望んでいるかを理解すること」が重要である一方、成功する報酬戦略では、従業員自身もまた「自分はどのような報酬を得ることができるのか」という仕組みをきちんと理解している必要があるのです。つまり、組織は、自社における報酬の考え方について、従業員に対してしっかりとした説明を行う必要があります。具体的には、従業員がさまざまな役割を経験することによる、昇進や降格、組織内での異動により、報

酬が変わる可能性があることを明確に説明しなければなりません。実は、こうした透明性の高い報酬制度は、必ずしも一般的なものではありません。今年の調査回答者のうち、自社には報酬について「非常に透明性が高い」システムがあると回答したのは、わずか18%に留まりました。給料やその他の報酬について、透明性の高い仕組みとすることは、一見リスクが高いように見えます。しかし、報酬の透明性を確保することは、組織が従業員のニーズを理解し、それらを満たすための取り組みを行う上で重要な部分です。

ソーシャル・エンタープライズにおいては、従業員は自らの仕事に対して、より深い意味や仕事の意義を求めています。他方、組織は従業員と、より人間的な関係性を構築しようと努力しています。その過程において、報酬は従業員を大きく動機づけることに役立つ一方、論争の的にもなり得ます。後者となることを避けるために、組織は、報酬に対するこれまでの考え方や、従業員との関わり方を見直す必要があります。組織は、単に金銭的報酬を提供するだけでなく、新しい報酬のあり方を考える時期に来ているのです。



取り組みのレベル：報酬

REFRESH (見直し)

労働者が、仕事に期待するものは進化しています。高いパフォーマンスを上げる組織は、業界・地域別の報酬ベンチマークを行うだけでなく、更にその先を進んでいます。つまりベンチマークを行うだけでなく、従業員の価値観やニーズを理解するために彼らと関係性を築き、チーム化を支援したり、パフォーマンスを促進したりすることで、これまでの金銭的報酬を超えた、新たな報酬を提供しようとしているのです。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Jason Flynn** and **Melanie Langsett** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Kevin Kelleher, "The US is ranked the world's most competitive economy for first time since 2008," *Fortune*, October 17, 2018.
2. Jack Ewing, "Wages are rising in Europe. But economists are puzzled," *New York Times*, July 25, 2018.
3. Ben Casselman, "With 8 years of job gains, unemployment is lowest since 1969," *New York Times*, October 5, 2018.
4. Jurgita Simeleviciene, "Unemployment rate fell to a record low in many countries. What does it mean?," *Business Fondue*, November 15, 2018.
5. Ibid.
6. Trading Economics, "China unemployment rate," accessed February 19, 2019.
7. Casselman, "With 8 years of job gains, unemployment is lowest since 1969."
8. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*, accessed February 19, 2019.
9. Josh Bersin, "Why aren't wages keeping up? It's not the economy, it's management," *Forbes*, October 31, 2018.
10. Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work," LinkedIn, November 10, 2018.
11. Ibid.
12. Conversation with company leaders by Yves van Durme, 2018.
13. Kaytie Zimmerman, "This company is letting its employees choose their rewards," *Forbes*, May 2, 2018.
14. Pete DeBellis, *Surveying employee preferences for rewards: A primer*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.