

# 新たな報酬

## パーソナライズ、アジャイル、ホリスティック

長年、報酬制度設計といえば、給与と、健康保険や休暇などの伝統的な福利厚生の適切な構成比を検討するだけの、比較的簡単な作業でした。しかし、そのような時代は既に終わりました。今、先進的な組織は、パーソナライズされ、アジャイル（俊敏）で、ホリスティック（包括的）な報酬制度が、人材を惹きつけ、動機づけ、育成するために不可欠であることを理解しています。ではなぜ、多くの企業は、自社の報酬制度がもはや時代遅れと気づきながら、理想にはほど遠いままにあるのでしょうか。

**現**在、報酬制度は、厳密に標準化された仕組みから、非常にパーソナライズされた仕組みへの移行期にあります。このトレンドの最前線にいる企業は、チームや組織に対する個人の貢献に基づく報酬を、より本人の嗜好に沿った内容で継続的に提供できる制度をつくり出しています。こうした企業は、効果的な報酬制度には、従業員とパーソナルな関係を築くことが必須であると理解しています。それを正しく行うことができれば、報酬に関するこの新たなアプローチは、大きな競争優位になり得るでしょう。

他方、私たちの調査は、この制度移行を成功させた企業は希有であることを示しています。76%の企業は、新たな報酬制度の必要性を理解しているものの、パフォーマンス・マネジメントの見直しに、より継続的な再投資を行っています。91%の企業は、年次またはそれ以下の頻度による、まさしく従来型の給与改定を継続しています<sup>1</sup>。

多くのビジネスおよびHRリーダーは、既にこの

問題を認識しています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、回答者の37%が、報酬に関する課題を「非常に重要」だと認識しています。他方、「十分準備ができています」と回答したのはわずか9%でした。

こうした現状の中で、私たちは報酬制度がビジネス上の成果創出に与えるインパクトについて、追加調査を行いました。そしてその結果は、驚くほど残念なものでした（表1参照）<sup>3</sup>。

こうした数字の低さは、深刻な問題を示唆しています。各種の人材戦略が進化する一方で、報酬制度の改革は遅れをとっているのです。

### 報酬制度の何が問題なのか？

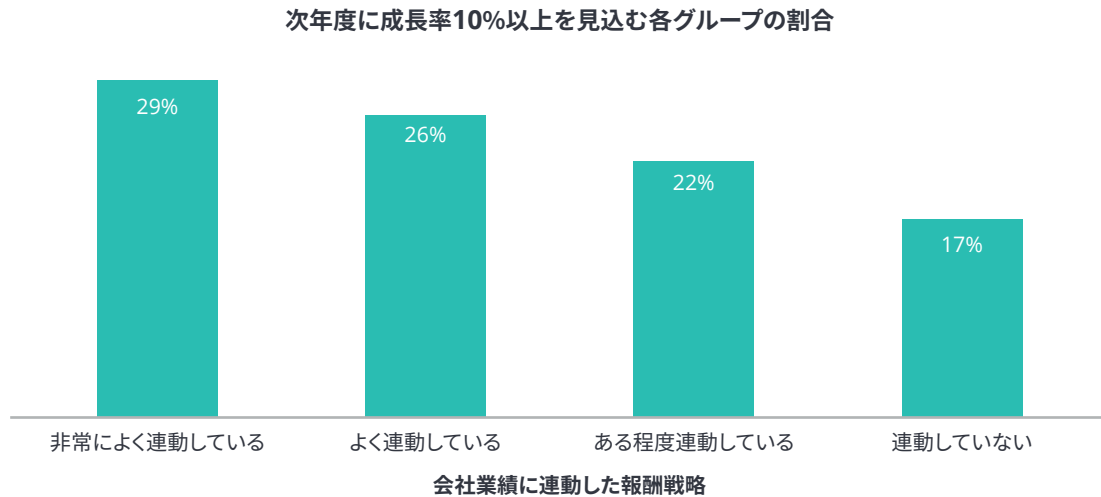
今日の報酬制度が、従業員の嗜好と合致していないポイントは主に3つあります。

1つめは、アジャイルさの欠如です。従業員は伝統的な年次昇給・賞与型の報酬制度よりも、より頻繁に昇給、賞与、その他インセンティブを提供するアジャイルな制度を好むという点が挙げられます。

高い成長予測と相関する報酬戦略

会社業績との連動性の高い報酬戦略をもつ組織の回答者は、10%以上の成長を期待している割合が高い。

図1. 報酬戦略が組織の成長に与える影響



n = 11,069

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ(英語)でさらに詳しいデータをご参照ください。

表1. 報酬が事業上の成果創出に与える影響

事業上の成果	自社の報酬戦略が「非常に効果的」に機能していると評価した割合
人材の動機付け	3%
人材の能力開発	5%
人材の惹きつけ	6%
人材の引き止め	8%
ビジネス上の成果との連動	12%

Source: Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.

従業員の期待に応える制度を導入することは、企業に大きなインセンティブをもたらします。Globoforceの調査によると、現金やポイントまたは感謝による「小さな報酬」を定期的を受けとっている従業員は、年次の昇給と賞与を受けている従業員に比べ、8倍も熱心に仕事に打ち込んだのです<sup>4</sup>。

私たちの調査では、企業の20%が年1回以上のパフォーマンス評価を行っている一方、同頻度で給与の見直しを行っている企業はわずか9%でした<sup>5</sup>。問題を複雑にしているのは、ほとんどの報酬制度が柔軟性に欠け、支給などの判断を経験値と在籍期間に頼っている点にあります。

2つめは、パーソナライズの欠如です。企業は、従業員の嗜好をよく理解し、より多様な人材に対応可能な、幅広い報酬制度を構築する機会を逃しています。現在の報酬制度は、均質的なマスの従業員(正社員)に向けた、健康保険や疾病休暇、残業手当といった、伝統的な処遇の提供に焦点を当てたままです。

このトレンドの最前線にいる企業は、  
チームや組織に対する個人の貢献に基づき、  
より本人の嗜好に沿った報酬を継続的に  
提供できる制度をつくり出しています。

また、多くの企業は、契約社員などの非正社員の制度に柔軟性や育成、報奨といった観点を適用していません。

トレンドの最前線にいる企業は、早い段階で真にパーソナライズされた報酬制度への移行を進めています。他方、ほとんどの企業は苦戦している状況です。今回の調査で、自社の制度が、パーソナライズされた柔軟なソリューションの構築に「非常に効果的」だったと回答した企業は、わずか8%でした。また、最近の調査によると、従業員の嗜好をよく、または非常によく理解するために、コンジョイント分析などのデータの活用や分析が「非常に重要」と回答した企業は、わずか9%でした<sup>6</sup>。

3つめは、公正性の欠如です。ほとんどの報酬制度は、公正性が担保されていないと見なされています。例えば、大手テクノロジー企業10社に属する4,000人以上の従業員に対して調査を行ったところ、高報酬の従業員のうち「公正に支払われている」と感じているのは45%のみでした<sup>7</sup>。多くの企業では、報酬決定に関するプロセスは、政治的または恣意的だと見なされており、これはリテンションや人材の流出に大きな影響を与えています。透明性の欠如は、問題をさらに悪化させます。Payscaleの調査によると、給与決定に関するプロセスを理解していない従業員は、理解している従業員よりも離職の可能性が60%も高いことが分かっています<sup>8</sup>。

貢献に応じた処遇とその公正性、平等性といったテーマは、今に始まったものではなく、HRで何10年にもわたり議論がなされてきたものです。しかし、今までと違うのは、従業員側の、報酬に関する透明性と柔軟性に対する期待値の高まりと、Glassdoor、Fishbowl、LinkedInなどのサイトを介した、給与データを含む情報へのアクセスの向上です。

### 先駆者： 報酬とパフォーマンスを 統合させる

報酬制度を根本的に見直し、より多様でパーソナライズされた制度に移行する企業は、ポジティブな成果を得ています。これらの中には、報酬戦略、個人業績および会社業績間に高い整合性を確保し、独創的な取り組みを行っている企業があります。

例えば、ある大手アパレルメーカーは、従業員に、報酬に関する3つの要素を提供しており、各要素はそれぞれ異なる基準をもってしています。

昇給は、コア・バリューの体現を反映し、賞与は、特定のKPIの達成率に結びついています。そして、インセンティブと長期ストックオプションは、リーダーシップの体現や360度評価の結果に基づいて付与されます。この柔軟な制度により、従業員は、チームワークに集中するか、高い目標に挑戦するか、リーダー的な役割を目指すかを自ら決めることができます。

また、ある欧州のコンサルティング会社では、候補者が採用オファーを承諾する際に、報酬のオプションを提示しています。彼らは、現金報酬か株式報酬か、1週間の追加休暇かより高い報酬か、貢献に基づくメリハリのある賞与か緩やかに安定した昇給かを、それぞれ選択することが可能です。



今日の人材は、過去の画一的な  
アプローチではなく、各人の生活、働き方、  
コミュニケーションを反映した、  
カスタマイズされた報酬体験を求めています。

Patagoniaには、その企業文化とアイデンティティを体現する、革新的な報酬モデルがあります。同社が採用する従業員の職場内外での生活を支援する独創的なアプローチは、伝統的な報酬制度の利点を凌駕しています。これには、3日間の週末を年26回、勤務時間中に従業員がサーフィンやその他のエクササイズを行うことができる「サーフィンポリシー」、育児や母乳育児をサポートする職場内デイケアなどの幅広い家族手当が含まれます。同社は、自社の価値観を支持する熱心で意欲的な人々を雇用することに力を入れており、彼らのパフォーマンスと生産性は、適切に認められれば向上することを目の当たりにしてきました。そこで同社では、従業員が仕事を遊びと同様に楽しいものとして捉えられるよう支援し、彼ら1人1人を「究極の顧客」と見なしています。つまり、自社の従業員をどのように処遇し、どのような報酬を与えるかについて、特に注力しているのです<sup>9</sup>。

### 継続的なパフォーマンス・マネジメントの支援

報酬制度の進化の鍵は、タレント・マネジメントのアプローチを変えることにあります。2016年の調査では、従業員の4分の3が自社のパフォーマンス・マネジメントの方法を変更しなければならないと回答し、現状の方法が事業上の成果創出に役立つと回答した企業のリーダーたちは40%以下でした<sup>10</sup>。一方、2017年の調査では、70%以上の企業が「継続的なパフォーマンス・マネジメント」を実践していると回答しています<sup>11</sup>。

先駆者的な企業は、このパフォーマンスに即した「継続的な報酬制度」をつくり始めています。例えば、ある消費者金融会社では、半期毎に実施されるパフォーマンス評価とその結果に合わせて、幅広いキャッシュ・インセンティブ・プランに基づく支払いと、昇格を年2回実施しています。

Ciscoの報酬責任者は、従業員のニーズに耳を傾けるとともに、市場競争力の担保にも力を注いでいます。透明性と信頼性をより高めるため、同社では定期的に給与全体に関して競合他社とのベンチマークを行い、競合と比較して各職種がどの程度の報酬水準にあるかを従業員に公開しています<sup>12</sup>。

### パーソナライズした状態を維持する

驚くべきことに、報酬制度はおそらく、このヒューマン・キャピタルの分野において、各従業員の嗜好が最も重要であるにも関わらず、パーソナライズされる最後の分野となりそうです。そして結果的に、報酬制度をパーソナライズし、さらに欲をいえば報酬に絡めて従業員と個別の関係を築く企業は、タレント市場において明確な競争優位を確立することができるでしょう。

我々の見解では、報酬に係るさまざまな選択肢の提示と、それをパーソナライズする方法を提供できる制度は、今日の多様化した人材と、彼らが持つ多様なニーズに応える唯一の仕組みといえるでしょう。今日の人材は、過去の画一的なアプローチではなく、各人の生活、働き方、コミュニケーションを反映し、それぞれのためにカスタマイズされた報酬エクスペリエンスを求めているのです。

## まとめ

多くの企業は、タレント・マネジメント戦略と整合した、よりパーソナライズされ、アジャイルで、ホリスティックな報酬制度を再構築する必要性を感じています。他方、実際に行動に移した企業はまだ少なく、彼らは報酬の定義を広げ、伝統的な報酬設計のアプローチのさらに先を見越した取り組みを行っています。企業の眼前には、各従業員とのパーソナライズされた関係を構築し、報酬の効果を高めるために、新しいツールを実験して試すフィールドが広く開かれたままとなっています。

表2. 新しい報酬制度構築のために、経営陣はどのような役割を担えるか？ 従業員は、どのようにしてそれに適応するか？

CHRO	タレント・マネジメントの見直しは、報酬なしには完成しない。アナリティクスを活用し、従業員にとっての価値を見極め、自社の市場優位性を生み出す必要がある。従業員の進化と彼らの優先順位を適切に反映させるために、自社の報酬のアプローチは継続的に見直す必要がある。
CIO	HR部門と協力し、報酬分野におけるアナリティクス機能を向上させるとともに組織のより広い範囲におけるピープルアナリティクスの活用を推進する必要がある。報酬分野においては、従業員からのインサイトが非常に有用であり続けるだろう。
CFO	報酬は人件費全体の大部分を占めているため、HR部門と早期かつ頻繁に協働し、報酬制度の変更が人件費にどのようなインパクトを与えるかを把握する。
CRO	報酬分野における規制をモニターし、新しい法律やポリシーが組織の報酬戦略、特にギグ・ワーカーの報酬に対して、どのような影響を及ぼし得るかを理解する。
各従業員	自身の期待する報酬のあり方や、組織との関係を関係者に伝える。多くの企業は現在、さまざまな報酬制度に関する新しいアイデアに対してオープンなため、自身の意見を組織に伝えることが大切である。

Source: Deloitte analysis.

## ENDNOTES

1. Bersin, Deloitte Consulting LLP, Performance management research, 2017.
2. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.
3. Ibid.
4. Society for Human Resource Management and Globoforce, *2018 SHRM/Globoforce employee recognition report*, 2018.
5. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.
6. Ibid.
7. Josh Bersin, conversations with Blind executives.
8. Dave Smith, "Most people have no idea whether they're paid fairly," *Harvard Business Review*, December 2015.
9. Dean Carter (CHRO, Patagonia), interview with the authors, February 2, 2018.
10. Alexia Elejalde-Ruiz, "Companies are scrapping annual performance reviews for real-time feedback," *Chicago Tribune*, April 22, 2016.
11. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
12. Josh Bersin, conversations with Cisco executives.