

報酬の難問：

より人間的なアプローチのための原則

仕事の本質の急激な変化により、報酬戦略や制度には新たな対応が求められています。その結果、多くの組織は、報酬改定・改革・導入を繰り返す、終わりのないサイクルに陥っています。不確実性の中でも大胆な行動をとっていくためには、報酬を人材の獲得・リテンションのための“スポット市場”ととらえていく必要があります。報酬を今日の働き方や労働環境変化、進化する従業員の期待や、組織がソーシャル・エンタープライズになるにつれ広がる役割の拡大に対応するための、「テコ」としてとらえていくべきなのです。これを効果的に行うために、組織には、この新しい仕事の世界に堪える報酬戦略の礎を“人間の原則”に置いて考えていくことが求められています。

現在の推進要因

報酬戦略が対応しなければならない急激な環境変化を考えれば、アプローチにベストプラクティスがないことや、(報酬に対するロイヤリティが)肯定的なスコア報酬(給与や賃金)は、組織における総人件費の最大の要素となっており¹、総コストの最大70%を占めています。しかし、多くの組織は、この重要な支出領域への確かなアプローチのあり方に、驚くほど確信を持っていません。2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、ほとんどの回答者が、現在組織で報酬制度の見直しを行っているまたは過去3年以内に報酬戦略を変更したと答えています(図1)。さらに、回答者の64%が、今年または3年以内に報酬制度を見直すつもりだと答えています²。

※ネット・プロモーター・スコア®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

レディネス・ギャップ

69%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために、報酬への期待および戦略の質的变化に対応することが重要または非常に重要であると答えています。準備が十分に整っていると答えた企業はわずか9%でした。

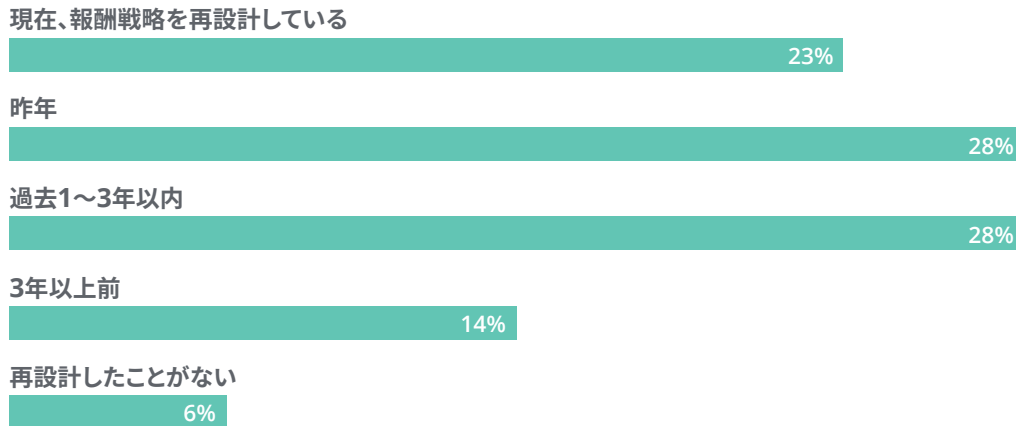
こうした絶え間ない努力にもかかわらず、私たちの最近のハイ・インパクト報酬調査では、ビジネス・エグゼクティブは、一般的に報酬に不満を持っていることが明らかとなっています。ネット・プロモーター・スコア®(フレッド・ライクヘルドが提唱したロイヤリティに関するスコア)は-15となっており、-60のパフォーマンス・マネジメントに次ぎ、HR関連業務で2番目に低いスコアとなっています³。

報酬戦略が対応しなければならない急激な環境変化を考えれば、アプローチにベストプラクティスがないことや、(報酬に対するロイヤリティが)肯定的

図1

ほとんどの回答者は、現在または過去3年以内に報酬戦略を再設計しています

最後に報酬戦略を再設計したのはいつですか？



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

なスコアとなっていないことに驚くべきではありません。では急激な環境変化とは何を指しているのでしょうか。これはまず、仕事の根本的な変化を挙げることができるでしょう。仕事がロボティクスやAIとの協働を前提に再設計されることにより、人の仕事が“半減”するのみならず、人による仕事の役割自体も変化していくこととなります。世界経済フォーラムは、全世界の労働者に求められるスキルの42%が2018年から2022年の間に変化し、54%以上の従業員が2022年までに、学び直しやスキルの向上を求められると予測しています⁴。2018年の労働統計局による雇用調査データの分析からは、全産業の仕事の2分の1から3分の2が、未来型の仕事への変革期にあることが分かっています。

もう一つの大きな変化は、報酬の諸慣行に対する透明性向上の要望が組織に大きなプレッシャーを与えている点です。英国の労働者に対する世論調査では、56%が所得税申告情報の公開を支持しています⁵。また、大西洋の全域では、大手ライドシェアリング企業のドライバーが、報酬の透明性向上を求めて全米各地でストライキを行いました⁶。このような声は、組織は、報酬が機能しているか、また誰にとって機能しているのかという問いに答えるべき、という機運の高まりをあらわしています。

報酬の公平性は、ソーシャル・エンタープライズの時代における重要な課題です。格差が広がるにつれて⁷、外部の利害関係者は、報酬に注目し、生活賃金を払っていない企業を非難しています⁸。報酬はまた、潜在的な職場内の偏見やダイバーシティ関連の成果改善への一助となることも期待されています。

最新の研究は、報酬の公平性に関する認識とエンプロイヤー・ブランド（職場の価値）、従業員のエンゲージメント、ウェルビーイングの間に、直接的な因果関係があることを示しています。スウェーデンの労働者を対象とした研究では、公平な処遇が従業員のモチベーション向上と健全なライフスタイルの決定につながることを明らかにしました⁹。米国の研究では、報酬の不平などを経験している女性は、うつ病にかかる可能性が2倍、全般性不安障害にかかる可能性が4倍高いことが報告されています¹⁰。

これらの課題の効果的解決に向けて、組織には、データやベンチマークに頼るだけでなく、事実を反映した原則に基づく新たな方針策定が求められます。事実とは、報酬は、一連の数字以上に、組織が個人を、また個人が組織をどう見ているかを示すものである、というものです。組織が報酬戦略・プロセス・制度にかけてきた時間と費用、賃金や給与にか

ける総コストに鑑みると、望ましいインパクトを得るために、人間的要素を前面に出し、またそれを中心に据える既存の報酬慣行の見直しは、大きな決断になるでしょう。

2020年の展望

報酬に関する難問を打破するための、報酬やインセンティブ、福利厚生といった処遇パッケージの絶え間ない再構築・調整の中で、2020年以降、ビジネス・リーダーや従業員は、仕事の内容・スキル・期待や価値が変化する世界において、報酬を再考する機会を得ています。報酬改革の出発点として、昨年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドで紹介した人間中心設計の5原則：目的と意義、透明性とオープンさ、倫理と公正さ、成長と情熱、コラボレーションと個人的な人間関係に立ち返ってみましょう。

今年の調査データから、これらの原則に照らして組織の報酬に関する取り組みを評価しました。そこで私たちは、今日の報酬設計と実行の間に一連のギャップを見出しました。このギャップは、新しい仕事の世界に報酬を合わせる組織の取り組みの妨げになっていると考えられます。組織がこの課題に取り組む際の一助として、私たちは、5原則に則ったアク



グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドにおける「報酬」の歴史

報酬、処遇、パフォーマンス・マネジメントに関する問題、そしてこの3つの関係は、人事部門や組織のリーダーにとって根強い課題のようです。2014年の「[Performance management is broken](#)（業績管理：「過度な成果主義」に代わるコーチングと能力開発）」および2015年の「[Performance management: The secret ingredient](#)（業績管理）」では、パフォーマンス・マネジメントを報酬から切り離し、コーチングや人材開発へ活用すること、報酬は、労働者のスキル、顧客にとっての価値および実際の市場価値に基づき決定することを提案しました。この提案にもかかわらず、組織の処遇慣行は、一般的に、私たちが2018年に「[New rewards: Personalized, agile, and holistic](#)（新たな報酬：パーソナライズ、アジャイル、ホリスティック）」で指摘したように「過去にとらわれている」ままです。2019年に私たちは、「[Rewards: Closing the gap](#)（報酬：新しい期待値に対するギャップを埋める）」で、現状の処遇慣行と内外の期待との間には依然としてギャップがあることを強調し、リーダーには、従業員と永続的な関係を構築していくという文脈で報酬・処遇をとらえるよう促しました。報酬は本質的な人間の活動であり、ソーシャル・エンタープライズにおける5つの人間中心設計原則の観点から報酬をとらえることが、今日のこの新たな課題に対処するうえで、助けになることが示唆されています。

ションを提案します。それは、労使それぞれにとって有益であり、組織が労働者に有意義な方法で報酬を与えるとともに、その意味を定量化可能な価値に変換できるようにするものです(図2)。これらのアクションを通じて、組織は、仕事の急激な変化に対応する報酬改定の無限ループを断ち切る報酬戦略の策定と、これに基づく永続的な基盤構築が可能になります。

これらの原則を考えることにより、組織は、報酬慣行が労働者のニーズに合っているか、労働者の育成や市場競争力の維持・向上に有効であるか、また、それが社会規範と期待に持続的に応えうるものであるかを評価することができます。最終的に得たい成果は、透明性に満ちた世界の中で、利害関係者のニーズや期待に応えながら、組織が目標達成能力を高めていくことのできる報酬戦略の確立です。

実例から学ぶ

いくつかの事例から、人間中心の設計原則の一部が報酬に反映されている例をみることができます。その1つがIKEAです。IKEA Japanでは、パートタイムと正社員の賃金、福利厚生、育成機会の平等化を図っています。以前は、地域の規制により、パートタイムと正社員には、異なる報酬・福利厚生制度を定める必要がありましたが、運営の大部分をパートタイムに依存している中で、運営上の不具合が生じていました。これを受け、IKEAは、パートタイムの法的地位と権利を改善するよう日本政府に働きかけ、この動きが日本における労働者に同等の処遇を可能にする画期的な法案の制定につながりました。新しい法律に準拠した制度の改定を行った結果、IKEAの離職率は大幅に低減し、“Employer of Choice (社内外関係者に認められ/選ばれる企業)”としての評価を受けました¹¹。

図2

組織は、進化する組織目標に合った報酬の実現に向けて、人間中心の設計原則を適用することができます

アクション	調査結果	見解
目的と意義		
個人貢献の評価	87%が、個人貢献の評価は重要または非常に重要であると回答。それに対して効果的または非常に効果的であると答えた組織は57%。これは、組織への帰属意識を高める要素の中で確認された唯一最大のギャップとなっています。	今年の最重要トレンドの1つに挙がっているという観点からも、報酬戦略が個人の貢献評価に効果的に機能していることは重要です。貢献は、心理的安心やつながりとともに、帰属意識の確立に不可欠であり、究極的には、個人と組織の目的を一致させるために不可欠な要素です。
透明性とオープンさ		
双方向からのインプット	58%が、従業員への報酬戦略に関するインプットはほとんど、または全くないと回答。24%は従業員へのインプットは全くないと回答しています。	個人が組織の評判やブランドにおよぼす影響は増加し続け、従来は非公開であった個人の情報共有機会も増加している世界では、情報の透明性確保だけでは不十分で、影響力のある個人からのオープンなフィードバック・ループも含めたプロセスの確立が重要です。
倫理と公正さ		
責任の広がりや変化に応じた処遇	46%が仕事の変化に報酬の変化が対応していないと回答。一方で、業務の自動化やAI活用の増加が報酬戦略に影響する要素の上位3つに入ると答えたのはわずか22%でした。	処遇の公平さは、自動化とAIが仕事の性質に与える急激な変化が役割と責任にもたらす変化、またその変化の個人の給与への反映状況から判断することができます。そのためには、仕事の変化と報酬を並行で、高頻度に評価するための、よりアジャイルなプロセスが必要になります。

図2

組織は、進化する組織目標に合った報酬の実現に向けて、人間中心の設計原則を適用することができます（続き）

アクション	調査結果	見解
倫理と公正さ		
公平な手続きと配分の適用	回答者は、報酬の公平さは、プライバシーの維持と労働者のデータ管理に次いで、Future of Workにおいて2番目に一般的な倫理的問題であると認識しています。	テクノロジーにより、職場倫理への関心は高まっています。このトピックは、Future of Workの議論に浸透し続けることになります。組織は、すべての労働者に対する報酬決定の一貫したアプローチ（手続きの公平さ）と仕事の成果に報いる一貫したプロセス（分配の公正さ）を備えていることが重要になります。
生活給の保証	生活賃金に関連した報酬の公正さが、従業員にとってもっとも重要であるとする回答者は10%未満です。これは、回答者の考えと広範な利害関係者集団の要請に、深刻なギャップがあることを示しています。	ソーシャル・エンタープライズが定着するにつれて、組織は単に株主価値だけでなく、社会全体への影響についても評価されるようになるでしょう。従業員を含む幅広い利害関係者は、全員に社会的に妥当な生活水準が維持可能な報酬が支払われているかに、着目するようになるでしょう。
成長と情熱		
技能習得・開発への報酬	回答者の43%が、報酬、福利厚生、能力開発を個別のものみなしています。新しい能力開発に対して報酬を支払っていると答えた回答者はわずか45%でした。	従業員の少なくとも半数が明らかな学び直しやスキルの向上が求められる世界では、従業員の能力開発を奨励する方法を見つけなければ、組織にとって大きな機会損失になります。これは、将来の事業戦略達成における最重要課題、潜在的な障壁の1つです。
起業家行動への報酬	84%が、問題解決・コミュニケーション・創造性といった能力開発支援は、人材開発戦略にとって重要または非常に重要であると回答しているにもかかわらず、起業家行動に対して報酬を支払っていると答えた回答者はわずか34%でした。	従業員は、将来仕事に生かすことのできる起業家的で革新的なアイデアを考える自由とそれに対するインセンティブが与えられたときに、仕事から新しい価値や意味を見出すことができます。
コラボレーションと個人的な人間関係		
チーム単位の処遇	報酬戦略の中で、チーム単位の仕事を考慮しているのはわずか37%です。チームの能力向上に対してリーダーに報酬を支払っていると答えた回答者はわずか39%でした。	今日、ほとんどの組織では、チーム単位で行われる仕事が増加しているため、制度において、チーム単位で目標設定、動機付け、成長を促し、処遇する機能を高めることは、仕事の実態に合わせた行動を促す意味で非常に重要です。

Source: Deloitte analysis.

別の事例として、ユニリーバでは、公正性と透明性をグローバル報酬戦略における重要な要素であることを明確に示しました。2015年には、“公正な報酬のためのフレーム”を定め、監査やベンチマークおよび達成目標に対する強固なプロセスに基づく報酬の透明性、公平性、一貫性および説明可能性を担保する仕組みを構築しました。2017年にこのフレームワークに沿って行われたグローバル監査では、37カ国7,252人の従業員の給与が、このフレームワークで規定された生活賃金以下であったことが判明しました。同社は即座にこれに対応し、2018年末までにこの人数を16カ国611人に削減しました¹²。

一部の組織は、コラボレーションに焦点を当てたプロセスを通じて、透明性とオープンネスをさらに加速させています。英国を拠点とする金融サービス会社GrantTreeは、従業員が反復的かつ協調的なプロセスを通じて自身の給与を設定できるようにしています。従業員には、類似ポジションの市場価値、自身の成果と成長性、会社の支払い能力に関する情報

を収集し、自ら提案する給与の正当性の主張が求められます。次に、同僚達は、この提案を検討し、質問し、フィードバックを行います。従業員は、これらを踏まえて自身の給与水準の選択を行います。この場合、従業員は可能な限り高い報酬を選択することが予想されますが、少なくとも2人のGrantTreeメンバーは、自身の責任が変わったあと、自発的に給料を下げることを選択しました¹³。

未来を見据えて

組織は、変化する人材やビジネス課題に合わせた報酬とするために、報酬戦略の調整および再調整の絶え間ないサイクルに取り組んでいます。これは、組織が今日直面している課題に対応する持続的な原則に基づいた戦略を持たずに、対処療法的に報酬改定を繰り返しているためです。5原則に沿った報酬設計は、不確実性の中で大胆かつ効果的に先を見通した選択に、組織を導くことができます。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Pete DeBellis**, **Peter Devlin**, **Andrew Erhardt-Lewis**, **Jason Flynn**, **Melanie Langsett**, and **Greg Stoskopf** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Scott Wooldridge, "Breaking down benefit costs: 6 charts that show where the money goes," *BenefitsPro.com*, January 28, 2019.
2. Paycor, "The biggest cost of doing business: A closer look at labor costs," December 10, 2019.
3. Peter DeBellis and Anna L. Steinhage, *High-impact total rewards*, Bersin and Deloitte Consulting LLP, 2018.
4. Till Alexander Leopold, Vesselina Ratcheva, and Saadia Zahidi, *The future of jobs report 2018*, World Economic Forum, 2018.
5. Richard Partington, "UK workers would pay transparency to fight inequality – poll," *Guardian*, June 3, 2019.
6. Faiz Siddiqui, "Uber and Lyft drivers strike for pay transparency—after algorithms made it harder to understand," *Washington Post*, May 8, 2019.
7. Taylor Telford, "Income inequality in America is the highest it's been since Census Bureau started tracking it, data shows," *Washington Post*, September 26, 2019.
8. Ethical Trading Initiative, "A living wage for workers," last accessed March 13, 2020.
9. University of East Anglia, "Fairness at work can affect employees' health," press release, May 11, 2016.
10. Cassie Werber, "America's wage gap is making women sick," *Quartz*, January 7, 2016.
11. Fair Wage Network, "Fair wage global strategy applied in different segments and markets," IKEA case study, last accessed March 13, 2020.
12. Unilever, "Fair compensation," accessed March 13, 2020.
13. Felicity Hannah, "My boss lets me set my own salary," *BBC*, September 13, 2020.