

## 2020 年度 『全能連マネジメント・アワード』

応募者：リクルートワークス研究所 中村 天江

応募テーマ：社員の幸せとキャリアのためのトータルリワード  
 “FESTime リレーション”の提案

### 【全体概要】

<背景> リクルートワークス研究所次世代社会提言プロジェクト(マルチリレーション社会)の一環で、日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国の企業で働く大卒 30 代 40 代を対象に調査したところ、日本は個人と企業の関係が“Win-Win”どころか、“Lose-Lose”なことが判明した。個人は不満があるにもかかわらず企業を辞められず(図1)、企業はエンゲージメントの低い社員を雇い続けざるをえない(図2)。人材の流動化が進んだようで、日本の現状は極めて未成熟で、個人の人生のためにも、企業の成長のためにも、個人と企業の発展的で健全な関係性を探り、新たに広めていく必要がある。

図1 社員は、不満だが「辞めたい」とは考えない

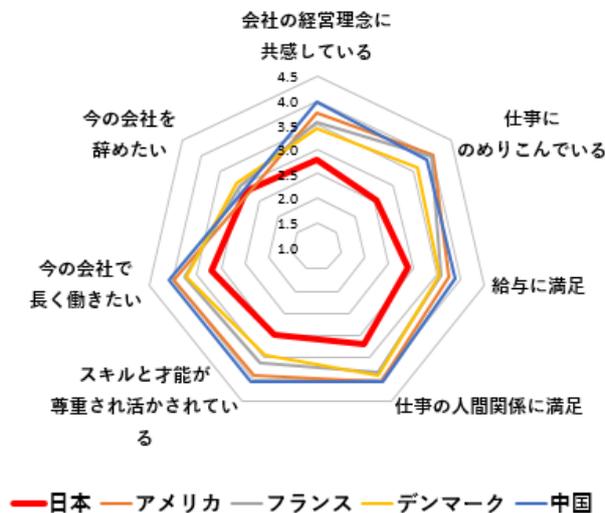
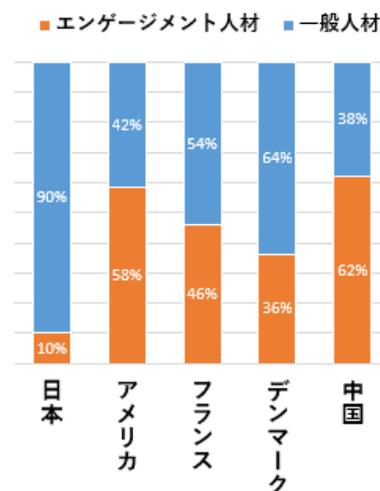


図2 エンゲージメント人材の割合



リクルートワークス研究所(2020)「5カ国リレーション調査」

<目的> そこで“Total Reward”という報酬概念に着目し、個人と企業の関係性を再定義することにした。トータルリワードとは、欧米企業で見られる、金銭報酬に限らない報酬パッケージである。トータルリワードの中身は、企業の経営・人事方針を反映するため各社各様で、なかには住居の提供や不妊治療補助、表彰による承認なども含まれる。

<方法> 新たな報酬体系を考えるにあたり、人生 100 年時代になり重要性が増している①

個人の幸福 ②キャリアの時間軸 に着目した。トータルリワードを①②の軸で定義したのが、“FESTime リレーション”である(図3)。

図3 **FESTime リレーション** –Total Rewardの新たな形–



<成果・主張> FESTime リレーションは縦軸が、①個人の幸福の軸である。近年、個人の幸福への関心が高まっている背景に、国連の「世界幸福度ランキング」の発表がある(2020年版では日本は153カ国中62位)。2012年、ランキングを始めるに際し国連は「Social、Economic、EnvironmentalなWell-beingの総和が幸福を決める」と述べた。この分類を個人の報酬に転用し、关系的報酬(ex.職場の人間関係や出会い)、環境的報酬(ex.成長機会やりがい、人事制度)、金銭的報酬(ex.基本給、退職金)に分類した。

幸福による報酬分類で画期的なのは、非金銭的報酬のなかでもとくに关系的報酬の存在を明示した点である。关系的報酬は、職業人生に大きな影響があるにもかかわらず、報酬としては正面からほとんど論じられてこなかった、職場の差別やいじめ、しがらみの有無、メンターや人脈の獲得といった「人とのつながり」に焦点をあてられるようになる。

FESTime リレーションの横軸は、②キャリアの時間軸である。キャリアの時間軸を、日々の安心、「明日も会社に行きたい」と思える喜び、1年2年後の成長、5年後10年後の展望に分解した。安心や喜び、成長の重要性は理解されても、将来の展望については注視されてこなかった。しかし、人生100年時代の一方で、大卒の退職金が15年で500万円も減少するなど、将来は不透明さを増している。時間軸を苦慮した報酬が必要である。

個人と企業の関係性をFESTime リレーションの枠組みで整理することにより、

- 個人が企業選択時に、何を優先して求めるのか、優先順位を明らかできる
- 企業は報酬設計において、自社の特色や「売り」、弱点を明らかにできる
- 個人と企業が労働条件や働き方を交渉する際の枠組みとなる
- 雇用問題を考えるうえで、個人と企業の関係性を理解する枠組みになる

<今後の展開> FESTime リレーションの枠組みは、2020年3月にリクルートワークス研究所のサイト上で公開した。コロナ禍はあったものの、すでに企業や団体との意見交換で用いている。また、一部企業で人事制度の検討での活用が始まっている。

以上