

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

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
プロジェクトリーダー
・主任研究員

中村 天江

Recruit **Works** Institute

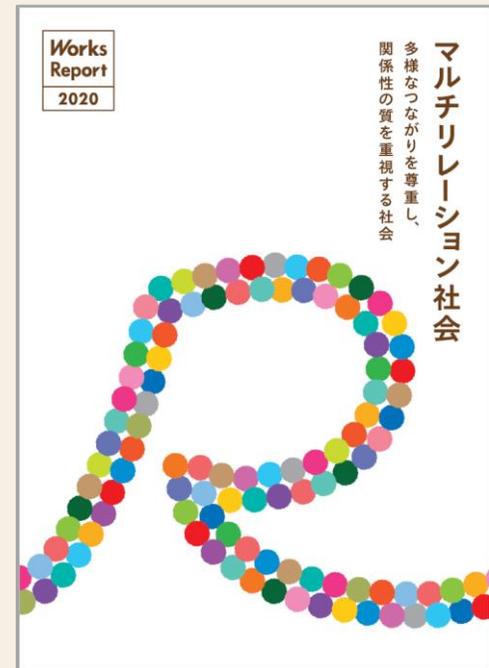
一人ひとりが生き生きと
働ける次世代社会の創造

マルチリレーション社会

多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会



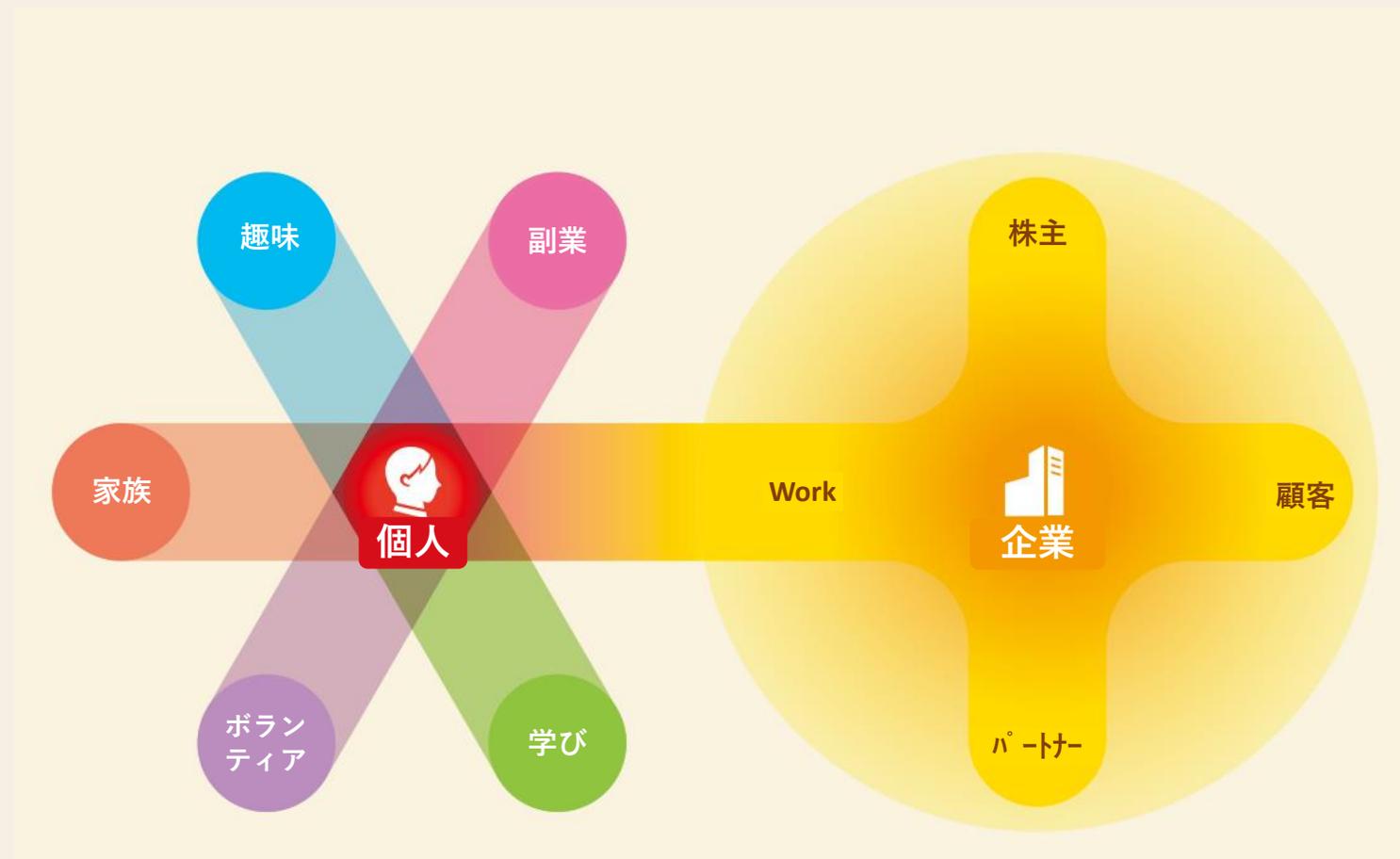
個人と企業の関係性



< 日本的雇用 >

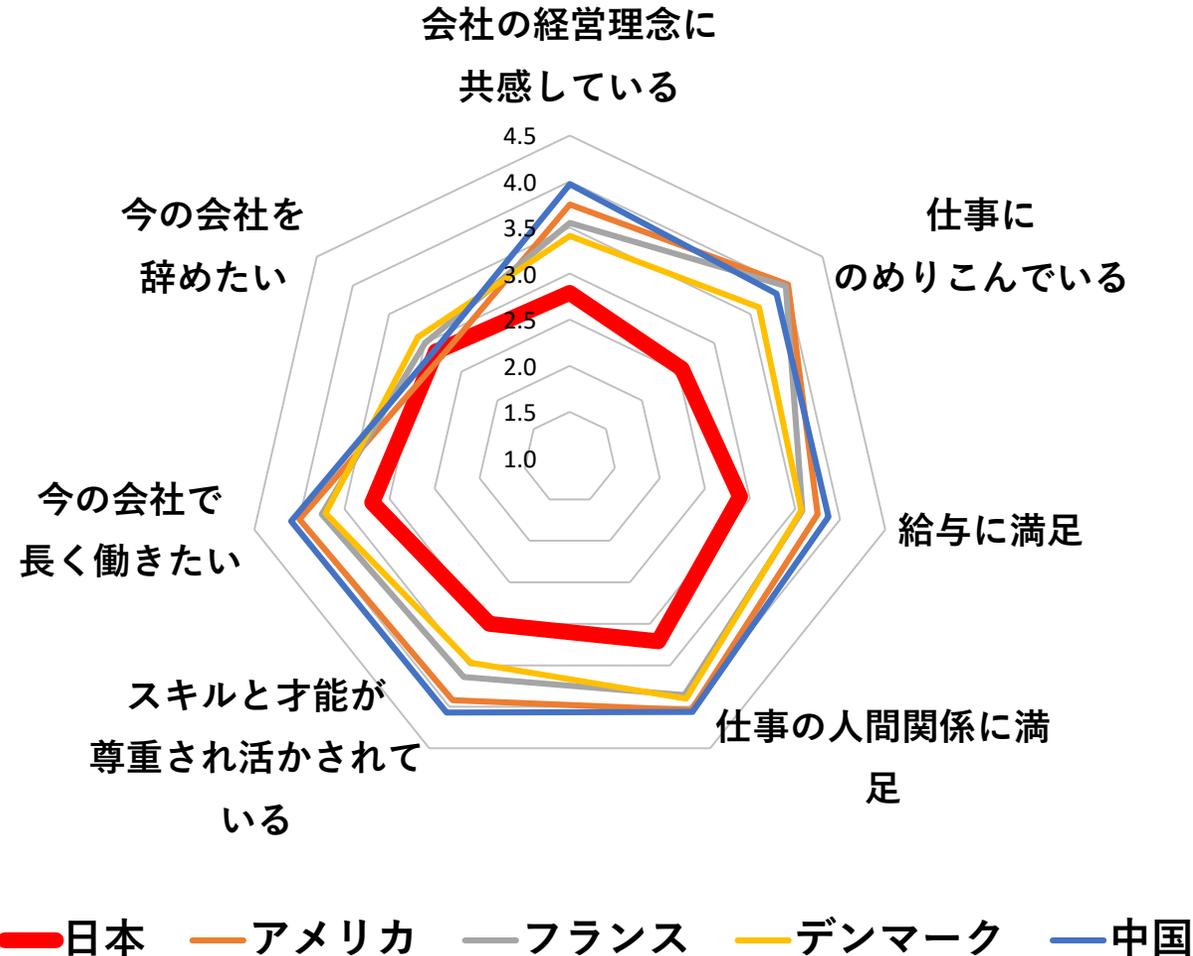


< マルチリレーション社会 >

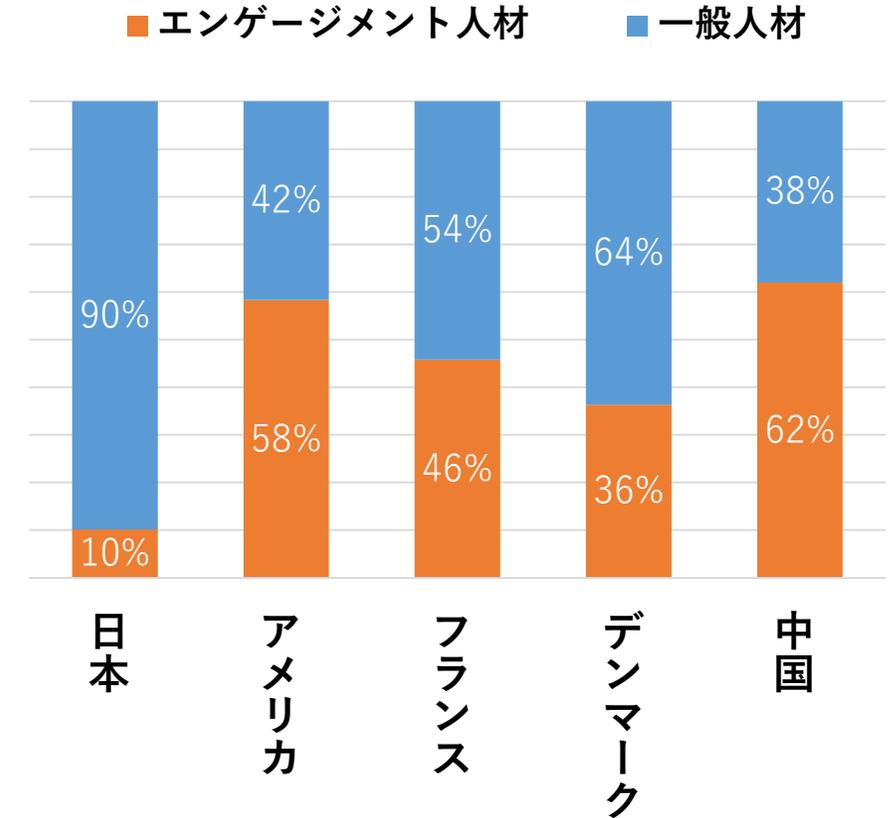


いまや個人と企業の関係は“Lose-Lose”

社員と企業の関係



エンゲージメント人材の割合



※「エンゲージメント人材」とは、リレーション経営で重視している「会社の経営理念に共感している」かつ「仕事にのめりこんでいる」人

個人にとっての報酬は多岐にわたる

入社時に条件交渉した項目

	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
特にない	48%	17%	11%	14%	2%
賃金	32%	68%	80%	73%	88%
仕事内容	22%	18%	19%	14%	35%
勤務時間	12%	29%	22%	33%	38%
働く場所（勤務地や在宅勤務）	7%	19%	23%	22%	30%
オフィスの環境	7%	17%	20%	12%	23%
休暇の取得	6%	26%	21%	18%	33%
チームのメンバー	5%	13%	17%	12%	24%
子育てへの配慮や福利厚生	3%	8%	8%	13%	9%
役職	2%	27%	21%	24%	28%
雇用保障	2%	17%	17%	16%	40%
教育研修	2%	11%	11%	14%	17%
入社後のキャリアパス	2%	14%	19%	16%	22%
年金や退職金	2%	11%	6%	16%	17%
住居や車	2%	3%	3%	3%	5%
妊娠・出産への配慮や福利厚生	1%	7%	13%	12%	13%
健康への補助（医療保険など）	1%	11%	5%	5%	13%
介護への配慮や福利厚生	1%	3%	5%	6%	4%
ストック・オプションや株式	1%	10%	10%	8%	12%
その他	0%	1%	0%	0%	0%

※10%未満の項目に網掛け

個人と企業の健全な関係性をつくるために

“Total Reward”を再定義

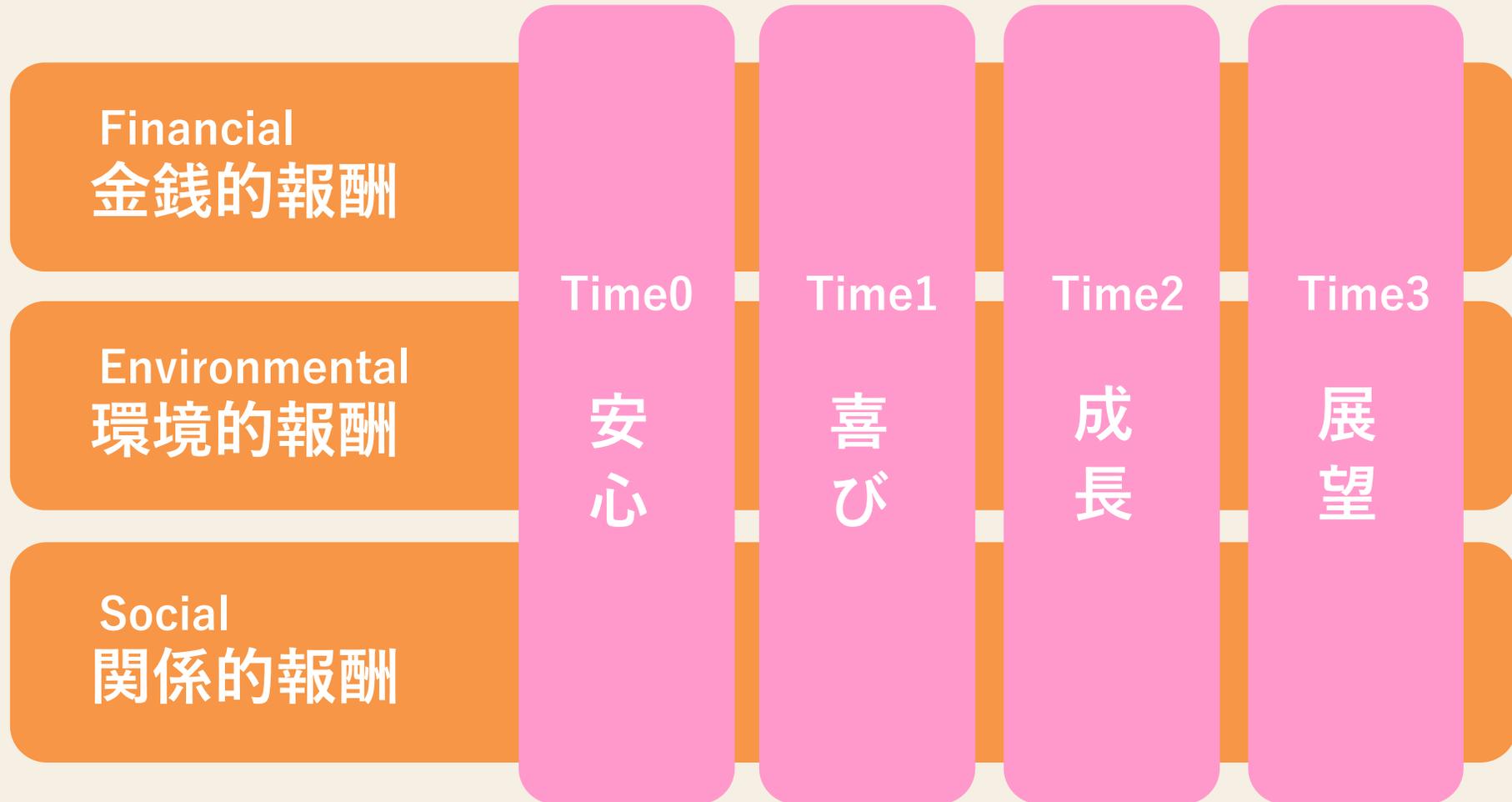
金銭的報酬に限らない
報酬パッケージ

検討プロセス

- Step 1** プロジェクト内で最新の研究動向や話題のトピックスを持ち寄る
→ 「成長」「将来の展望」というキャリアの未来への関心の高まり
- Step 2** “Total Reward”の具体的なパッケージ内容を探索
- Step 3** 金銭的報酬と非金銭的報酬を分解して議論
- Step 4** 非金銭的報酬をさらに、人間関係に関する報酬とそれ以外に分解
- Step 5** 国連が「世界幸福度ランキング」を発表した際、
「Social、Economic、EnvironmentalなWell-beingの総和が幸福を決める」
- Step 6** 個人の「幸福」と「キャリアの時間軸」に注目して、
独自のトータルリワードをつくる
- Step 7** 日本の実態や項目をいれてチューニング
- Step 8** ワークショップで人事部長約20名からご意見や助言をいただく
- Step 9** “**FESTimeリレーション**”と命名 (Financial/Environmental/Social/Time)

フェスタイム

提案 “FESTimeリレーション”



(参考) FESTime リレーションの細目

FESTimeリレーション		キャリアの時間軸			
		Time0 安心	Time1 喜び	Time2 成長	Time3 展望
		日々の生活や「働く」の基盤	モチベーションや満足につながるもの	今の仕事やこれまでの職業キャリアを軸とした短・中期的な伸び	他社でのキャリアを含む長期的な職業・ライフキャリアの見通し
幸福	Financial 金銭的報酬	<ul style="list-style-type: none"> ○基本給 ○生活給的ボーナス、手当 ○食費補助・食堂 ○住宅補助・社宅 ○貸付制度 	<ul style="list-style-type: none"> ○自社株 ○特許インセンティブ ○ピアボーナス 	<ul style="list-style-type: none"> ○学習費の補助 ○個人成果連動ボーナス 	<ul style="list-style-type: none"> ○退職金 ○企業別年金
	Environmental 環境的報酬	<ul style="list-style-type: none"> ○安定雇用 <ul style="list-style-type: none"> ・無期転換 ・定年延長 ○最低限の法令順守 <ul style="list-style-type: none"> ・労働時間/休暇取得 ・安全衛生/社会保険 ○法定以上の働きやすさ <ul style="list-style-type: none"> ・健康支援 ・すりあわせ型転勤制度 ○契約条件 <ul style="list-style-type: none"> ・契約条件のすりあわせ ・労働組合による条件向上 ・契約の履行 ○経営情報の開示 	<ul style="list-style-type: none"> ○社会的意義のある仕事 <ul style="list-style-type: none"> ・企業のビジョン ・仕事の意味付け ○やりがいのある仕事 <ul style="list-style-type: none"> ・希望の仕事への異動 ・権限移譲（裁量） ○役割・居場所 ○承認 <ul style="list-style-type: none"> ・表彰/インセンティブ ○企業文化 ○企業、仕事のステータス 	<ul style="list-style-type: none"> ○能力開発 <ul style="list-style-type: none"> ・スキルの向上 ・リーダー育成 ・ポータブルスキル開発 ○挑戦機会 <ul style="list-style-type: none"> ・タレントマネジメント ・戦略的人材配置 ○海外留学 ○サバティカル休暇 ○他社との協業機会 	<ul style="list-style-type: none"> ○仕事の実績、評判づくり ○中途採用の積極活用 ○フリーランスの積極活用 ○兼業・副業容認 ○社員ボランティア支援 ○独立・開業支援
	Social 関係的報酬	<ul style="list-style-type: none"> ○人権の尊重（国籍、LGBT） ○差別がない（雇用形態等） ○ハラスメントがない ○同僚との良好な人間関係 	<ul style="list-style-type: none"> ○一体感のある職場 ○経営への参加 ○社内での出会い ○ワークライフバランス 	<ul style="list-style-type: none"> ○ボス・アサインメント ○ロールモデル ○メンター ○社内勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> ○人脈 ○アルムナイ ○再就職（出戻り）制度 ○過剰な拘束・同調圧力がない

(参考) FESTime リレーションの現状

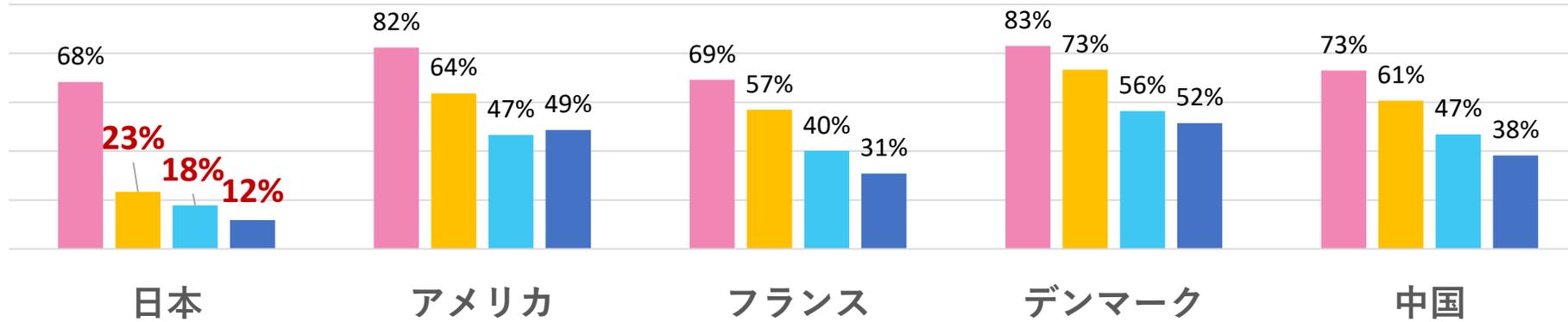
FESTime リレーション		キャリアの時間軸			
		安心	喜び	成長	展望
		日々の生活や暮らしの基盤	モチベーションや満足につながるもの	今の仕事やこれまでの職業キャリアを軸とした短・中期的な伸び	他の場所での選択を含む長期的な職業・ライフキャリアの見直し
幸福	Financial 金銭的報酬	平均賃金、貧困率い ずれも日本はG7 ワースト2位 OECD 2016年、2015年	発明への金銭報酬 日本は米・独・EUに 比べ少ない 発明者 サーベイ/長岡・大西 2015	労働者1人当り教育 訓練費1991年をピー クに減少傾向 2016 年職業能力開発関係 資料集	定年退職金（大卒） 2003年2499万円 →2018年1983万円 就労条件総合調査
	Environmental 環境的報酬	○安定雇用 労働者の58%が強い ストレス 労働安全 衛生調査2018 不本意非正規255万 人 労働力調査2018 正社員3割契約締結 認知ナシ JHR雇用 区分呼称調査 労働組合組織率 戦 後55%→17% 労働 組合基礎調査	○やりがいのある仕事 ・希望の仕事への異動 ・権限移譲 ○役割・居場所 ○承認 ○企業文化 ○社会的意義のある仕事 エンゲージメント 日本6%、139国中 132位 Gallup State of the Global Workplace 2017	○能力開発 ・スキルの向上 ・育成 ○挑戦機会 ○他社との協業機会 若年正社員男性離職 理由キャリアアップ 28%、第3位 JILPT 2017調査シリーズ 164	○仕事の実績 評判づくり 副業を認めない企業 76%、理由1位は過 重労働 JILPT2018 調査シリーズ184 1986年→2016年に かけてパート入職者 は4.2倍だが一般転 職入職者は1.7倍の み 雇用動向調査 開業率 日本<米英 独仏 中小企業白書
	Social 関係的報酬	技能実習生人権侵害 従業員相談最多はパ ワハラ 2016年度職 場のパワーハラスメ ントに関する調査	労働時間と労働生産 性のマトリックス 日本は長時間×低生 産（米英独仏と比 較） 2015年労働経 済の分析	人間関係不満による 退職 13カ国中日本 のみ10%超え Global Career Survey2012	現在のポジションを 得るのに役立ったも の 人脈 米35%、 中45% 日本19% 五か国マネジャー調 査2015

縮小再生産の
ループに入っている
常態化→認知鈍麻→改善要望なし→関係性の劣化
(⇒リレーションから、関係性の質を再生する)

FESTime リレーションの国際比較

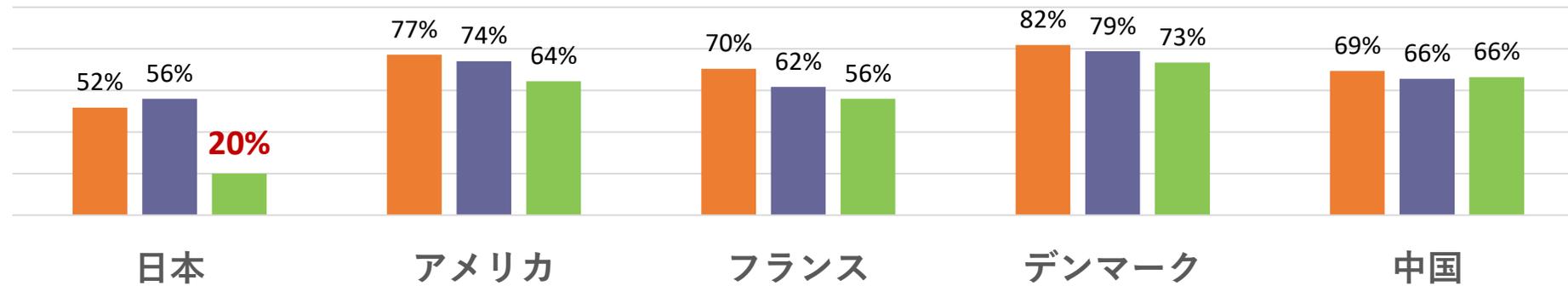
個人が「キャリアの時間軸」で得ている報酬

安心 喜び 成長 展望



個人が「幸福」に関して得ている報酬

金銭的報酬 環境的報酬 关系的報酬



	安心	喜び	成長	展望
金銭的報酬	生活するのに十分な賃金	世間一般よりも高い賃金	スキルアップのための費用補助	充実した年金や退職金
環境的報酬	雇用の安定性／適切な勤務時間・休日／強いストレスのない仕事	社会的に意義のある仕事	成長できる仕事	将来のキャリアパス
关系的報酬	差別やハラスメントがない職場	一人ひとりのスキルや才能の尊重／仲が良く楽しいチーム	目標に向かって努力するチーム／キャリアアップを支援する上司	将来、役に立つ人脈

報酬の充実とエンゲージメント人材

FESTimeリレーションの有無とエンゲージメント人材の割合

成長に関する報酬	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
無し	8%	50%	45%	31%	57%
有り	19%	68%	46%	41%	68%

展望に関する報酬	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
無し	8%	50%	43%	30%	59%
有り	23%	67%	53%	42%	67%

関係的報酬	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
無し	8%	49%	44%	30%	60%
有り	17%	64%	47%	39%	63%

※「エンゲージメント人材」とは、リレーション経営で重視している「会社の経営理念に共感している」かつ「仕事にのめりこんでいる」人

“FESTimeリレーション”の使い道

- **企業** 広義の報酬のあり方の検討 → 自社の魅力／他社との差別化ポイント
- **個人** 希望の優先順位づけ → 就職・転職時の判断基準／会社への働きかけ
- **人材サービス** 個人と企業を労働市場でマッチングする観点の多様化・構造化
- **政策** 個人と企業の関係性の把握 → 複合的要因がかかわる施策の検討

“FESTime リレーション”の展開（一部）

- 2019年10月 国土交通省「ライフスタイルに関する懇談会」（政策立案者）
- 2019年11月 リクルートエージェント「Good Agent Award」（人材サービス）
- 2020年1月 中部経済連合会「人材育成委員会」（経営者・人事）
- 2020年3月 PJT報告書『マルチリレーション社会』をHP公開・報告会（メディア）
- 2020年5月～ 企業やリクルートの事業現場で活用が始まる（人事・人材サービス）
- 2020年5月 リクルートキャリア「就職白書2020」（人事・大学・学生）
- 2020年6月 ダイヤモンドオンライン「コロナ時代の転職の思考法」（個人）
- 2020年10月 全労済季刊誌「WELFARE」で神津里季生理事長と巻頭対談（個人）
- 2020年10月 天城「HRベストプラクティスフォーラム」（人事役員）
- 2020年10月 研究紀要『Works Review』第1特集（研究者）
- 2020年12月 Unipos「働き方改革」オンラインセミナー（人事）

メディア掲載



巻頭理事長対談
オンライン



全労済協会
理事長
神津里季生

リクルートワークス研究所
主任研究員
中村天江

人はさまざまな「つながり」の中で生きています。一方で、人間関係の希薄さや煩わしさの中で閉塞感を感じている人も少なくありません。今号では、「当事者として主体的につくる関係性＝リレーション」に焦点をあてた「5カ国リレーション調査」「働く人のリレーション調査」の結果をもとに、より豊かに生きるための「マルチリレーション社会」を提言するリクルートワークス研究所の中村天江さんにお話をうかがいました。

※「マルチリレーション社会」の概要を本文の下段で解説していますので、併せてご覧下さい。



個人と企業の関係の新たな兆し

FESTime リレーション —Total Rewardの新たな形—



ふるさと副業

RECRUIT リクルートキャリア

健朗シニア

RECRUIT リクルートジョブズ

アルダイバー

RECRUIT リクルートジョブズ

出勤オフ派遣

RECRUIT リクルートスタッフィング

委員会活動

第3回人材育成委員会講演会

日時 1月15日(月) 19時~20時30分 場所 中村天江先生 講演 東京都立大学 経営学 経営学部の中村天江先生による講演

テクノロジーと共に進化化するWork Model

講師 中村天江 (あまがみ) 氏
1999年10月〜2019年10月、2019年10月〜現在、リクルートワークス研究所 主任研究員

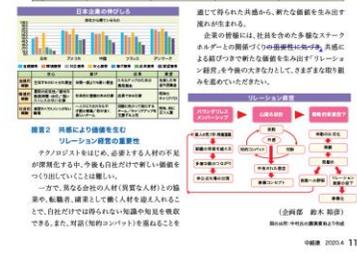
講演要旨

1. テクノロジーがもたらす変化
最近の急速な変化により、テクノロジーは代わられる仕事はタスクの一部であり、完全になくなる仕事は少なくなる。テクノロジーは多くの仕事を奪うのではなく、多くの仕事を奪うから代替可能なタスクに代わられるタスクに置き換える。タスクの移行をどのように進めるかがポイントである。
2. テクノロジーのリスクと対応シナリオ
テクノロジーの進展に伴い、企業と事業の境界線は曖昧になり、個人に求められるスキル・能力の変化は激しい。一方で、職種の可能性を伸ばすテクノロジーの利点は、必ずしも「置き換え」を意味するとは限らない。テクノロジーで置き換える人財の育成、訓練の提供、テクノロジーを駆使する「プロフェッショナル」の育成、テクノロジーを駆使する新たな価値を生み出す「プロフェッショナル」の育成である。ただし、日本におけるテクノロジーの導入は遅く、日本企業は3つの課題に直面している。
3. 次世代社会への提言
新しい「Total Rewards」の実現
テクノロジーの進展に伴い、企業と事業の境界線は曖昧になり、個人に求められるスキル・能力の変化は激しい。一方で、職種の可能性を伸ばすテクノロジーの利点は、必ずしも「置き換え」を意味するとは限らない。テクノロジーで置き換える人財の育成、訓練の提供、テクノロジーを駆使する「プロフェッショナル」の育成、テクノロジーを駆使する新たな価値を生み出す「プロフェッショナル」の育成である。ただし、日本におけるテクノロジーの導入は遅く、日本企業は3つの課題に直面している。

この講演のあと、企業は「安心」「成長」「健康」「喜び」の4つの要素を重視し、人財の育成、訓練の提供、テクノロジーを駆使する「プロフェッショナル」の育成、テクノロジーを駆使する新たな価値を生み出す「プロフェッショナル」の育成を重視する。

10 2024.4

FESTimeリレーション	Total Rewardの項目			
	Time0 安心	Time1 喜び	Time2 成長	Time3 展望
Financial 金銭的報酬	給与・賞与・退職金 福利厚生 年金・保険 株主優待	給与・賞与・退職金 福利厚生 年金・保険 株主優待	給与・賞与・退職金 福利厚生 年金・保険 株主優待	給与・賞与・退職金 福利厚生 年金・保険 株主優待
Environmental 環境的報酬	働き方 休暇 健康 安全	働き方 休暇 健康 安全	働き方 休暇 健康 安全	働き方 休暇 健康 安全
Social 关系的報酬	人間関係 社会的地位 社会的責任	人間関係 社会的地位 社会的責任	人間関係 社会的地位 社会的責任	人間関係 社会的地位 社会的責任



セミナー参加者の声

- FESTimeリレーシヨンの説明がとてもよかったです。「取り組むべき項目を12パターンに分類し、強みを出したい部分を伸ばす」と実践しやすい内容でした。
- FESTimeリレーシヨンは特に勉強になりました。働き方改革の2021年以降、これらの事を考えながら、進めていくべきとの事と思いました。
- 理解し易く、大変参考になりました。FESTimeリレーシヨンを更に理解して、エンゲージメント人材の育成に役立てたいと感じています。
- 国内だけでなく、国外と比較した日本が知れて面白かったです。日本は「働く」という点で遅れているな、イマイチだなと感じていましたが、それを可視化することはとても難しいなと思っていたのですが、FESTimeリレーシヨンなど、とても興味深く勉強になりました。
- 経営トップに理解してもらいたいと感じました。日本企業が陥っている“負の連鎖”を具体的にどう断ち切ることができるか聞いてみたいと感じました
- 人事面の課題を改めて認識することができました。部署を問わず、何らかの共有目標が必要だと感じました。
- 新しい視点、わかりやすい切り口、経営者にも聞かせたい話が満載でした。このような啓蒙活動を政府や企業に提供いただくことで日本企業のマジョリティが大きく変わることを期待しています。
- 全てがデータに基づき、核心をついている。私のこれまでの経験が裏付けされたので、何か仕組みを支えることに繋がりたい。

企業の活用方法

● 人事施策

- 実態把握調査
- 他社比較
- 口コミの分析
- 社内ワークショップ
- EVP (Employee Value Proposition) の検討
- JOB型雇用施策の検討

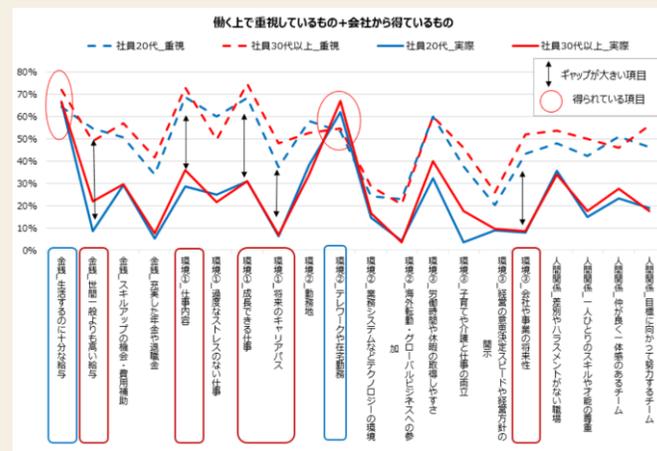
EVPカテゴリー	キャリアの時間軸			
	Time0 安心	Time1 喜び	Time2 成長	Time3 展望
Financial 金銭的報酬	○基本給 ○手当 ○賞与 ○退職金 ○福利厚生	○給与 ○福利インセンティブ ○ボーナス	○福利厚生 ○個人成長機会 ○キャリアパス	○退職金 ○企業年金
Environmental 環境的報酬	○仕事内容 ○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール
Social 関係的報酬	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係

EVPカテゴリー	個人が得たいもの			
	安心	喜び	成長	展望
金銭的報酬	○基本給 ○手当 ○賞与 ○退職金 ○福利厚生	○給与 ○福利インセンティブ ○ボーナス	○福利厚生 ○個人成長機会 ○キャリアパス	○退職金 ○企業年金
環境的報酬	○仕事内容 ○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール
関係的報酬	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係

EVPカテゴリー	個人が得たいもの			
	安心	喜び	成長	展望
金銭的報酬 (Reward1.0)	Positive 6 Flat 25 Negative 2	Positive 1 Flat 2 Negative 0	Positive 0 Flat 0 Negative 0	Positive 0 Flat 0 Negative 0
環境的報酬 (Reward2.0)	Positive 1 Flat 37 Negative 14	Positive 9 Flat 46 Negative 6	Positive 6 Flat 18 Negative 8	Positive 1 Flat 2 Negative 1
リレーション報酬 (Reward3.0)	Positive 6 Flat 12 Negative 8	Positive 20 Flat 26 Negative 7	Positive 1 Flat 2 Negative 2	Positive 0 Flat 0 Negative 1

● 採用活動

- 自社の採用の特徴把握
- 採用競合との比較
- 採用ブランディングの検討
- 採用コミュニケーションの調整



個人が得たいもの	安心	喜び	成長	展望
金銭的報酬	○基本給 ○手当 ○賞与 ○退職金 ○福利厚生	○給与 ○福利インセンティブ ○ボーナス	○福利厚生 ○個人成長機会 ○キャリアパス	○退職金 ○企業年金
環境的報酬	○仕事内容 ○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール
関係的報酬	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係

個人が得たいもの	安心	喜び	成長	展望
金銭的報酬	○基本給 ○手当 ○賞与 ○退職金 ○福利厚生	○給与 ○福利インセンティブ ○ボーナス	○福利厚生 ○個人成長機会 ○キャリアパス	○退職金 ○企業年金
環境的報酬	○仕事内容 ○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール	○業務内容 ○業務量 ○業務時間 ○業務場所 ○業務環境 ○業務設備 ○業務ツール
関係的報酬	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係	○人間関係 ○コミュニケーション ○チームワーク ○上司との関係 ○同僚との関係 ○顧客との関係

“FESTimeリレーション”の意義

- 現在、不健全な状態に陥っている個人と企業の関係性を、個人の「幸福」と「キャリアの時間軸」に注目して再定義
- 個人と企業の関係性を可視化する既存の枠組みは、個人の主観か、客観的な労働条件に二極化しているなか、包括的な報酬概念の枠組みを新たに構築
- “FESTimeリレーション”は、企業や個人だけでなく、労働市場におけるマッチングや政策検討においても活用でき、多様な場面での共通言語として利用できる

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

<https://www.works-i.com/project/nextgeneration.html>

中村天江（プロジェクトリーダー）・大嶋寧子・古屋星斗・津田郁・
千野翔平・孫亜文・茂木洋之・谷本智子・野田稔・豊田義博・大久保幸夫