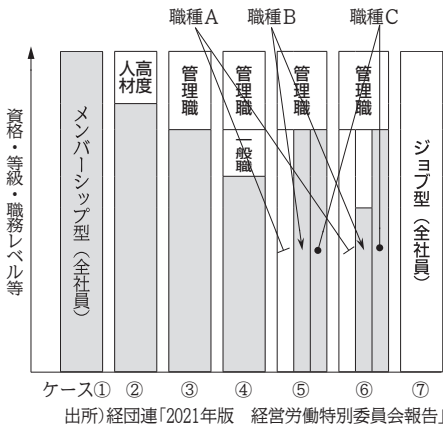




青山学院大学
国際マネジメント研究科
教授
須田 敏子

イギリス企業の賃金制度を比較
近年、ジョブ型人事が注目を集めている。注目を集める発端となった要因の1つは、経団連の2021年・22年「経営労働政策特別委員会報告」における「自社型」雇用システムを選択しようとの提案である(図表1)。なお、人事は雇用、評価、報酬、人材開発など多岐にわたる人事施策領域

図表1 「自社型」雇用システムのイメージ図



域、人事部門の役割や人事に関する意思決定権など人事機能領域など幅広い分野として捉えているため、経団連が「ジョブ型雇用」としているのに対して、本連載では「ジョブ型人事」との言葉を用いる。
筆者は00〜02年に博士号研究として「賃金制度の日英比較」をテーマに、日本企業10社とイギリス企業8社の計18社を対象にケーススタディーを行った。18社すべてが日英を代表するような大手企業であった。イギリスのケーススタディー



企業には、世界有数の製薬企業アストラ・ゼネカ、一

「人基準」に誤解あり 職能資格等級が原因で

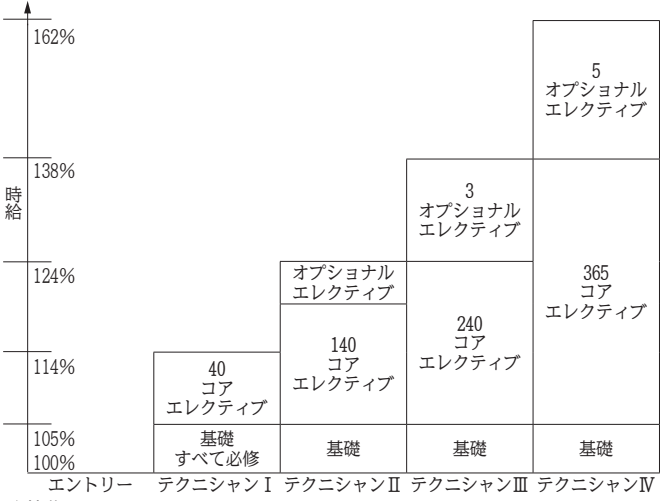
を与えられて、人事部門とともに朝から夕方まで一緒に過した企業もあり、昼食時には、共にカフェテラスに行き、多くの社員を紹介されたりもした。ケーススタディーを通じて知ったのは、日本とはまったく異なる働き方であり、人事の世界であり、組織と個人のあり方だった。そんな実体験に基づき本連載では、本場のジョブ型人事の実態を紹介していく。

と、日本における誤解から入っていきたい。
スキルセットを提示して格付け
日本では、経団連の提案のように、ジョブ型を日本のメンバーシップ型と対照的な人事タイプと捉えることが一般的であるように、経団連に先行して日本の雇用システムを「メンバーシップ型」であると提唱した99年に出版された濱口桂一郎の『新しい労働社会』も同じ立場に立っているように、ここでやや混乱してしま

うのが、「職務基準IIジョブ型」であるために、「人基準IIメンバーシップ型」であろう、と捉えてしまうことだ。「人基準IIメンバーシップ型」と考える理由は、日本で独自に発達した人基準の社員等級である職能資格等級における職務遂行能力の定義が全般的・一般的であったためである(現在は能力定義が具体的になってきている企業も多いが、以前は全般的・一般的な能力定義が普及していた。この全般的・一般的な能力定義は、日本特有の状況である。

り、個人のスキルが該当する社員等級に格付けされることとなる。スキルベースの賃金構造の例(図表2) FMC社：米国大手の化学メーカー)をみると、スキルベースの等級構造では非常に具体的なスキルセットに基づいていることが分かる。たとえば、基礎をすべて満たし、コアエレクティブのスキルを40点分取得した人材は、テクニシャンIに格付けられる。決して「人基準IIメンバーシップ型」ではないのである。

図表2 FMC社のテクニシャンに対するスキルベースの構造



レベル	割合	人数	基礎	コアエレクティブ	オプショナルエレクティブ
エントリー	100%		基礎 すべて必修		
テクニシャンI	105%	40	基礎	コアエレクティブ	
テクニシャンII	114%	140	基礎	コアエレクティブ	オプショナルエレクティブ
テクニシャンIII	124%	240	基礎	コアエレクティブ	オプショナルエレクティブ
テクニシャンIV	138%	365	基礎	コアエレクティブ	オプショナルエレクティブ
	162%	5	基礎		オプショナルエレクティブ

出所 Gerhart, B. & Newman, J. M. (2020) Compensation (13th ed.) McGraw Hill. を基に作成

◆第1回◆

これに対し、80〜90年代から欧米で普及してきたスキルベースの社員等級では、スキルセットが具体的な提示されておらず、日本企業は「人基準IIメンバーシップ型」を採用している。これは、日本企業は「人基準IIメンバーシップ型」を採用している。これは、日本企業は「人基準IIメンバーシップ型」を採用している。これは、日本企業は「人基準IIメンバーシップ型」を採用している。