



青山学院大学  
国際マネジメント研究科  
教授  
須田 敏子

# ジョブ型人事のリアル

## 欧米諸国の実態は

### 人的要件高いと賃金レベル上昇

本連載の第2回で、賃金データの収集方法について言及した。米国を例として挙げた「ジョブ型人事会社」では、賃金データはジョブを対象に収集・発表される

ことが多い。この賃金データの例から分かるように、ジョブ型人事となれば、個人の賃金レベルは担当ジョブに紐づけられたマーケットペイ（市場賃金）に連動したものとなる。

これに第3回で取り上げた人的要件の「具体化・見える化・共有化」が加わる。ジョブ型人事になると、個人が有する「見える化」した人的要件がマーケット（内部労働市場・外部労働市場）で売買されることとなり、需要の高い人的要件を有する人は、内部昇進と転職による昇進のどちらもしやすくなり、賃金レベルが上がっていく。逆に、需要の低い人的要件を有する人は、内部昇進と転職による昇進のどちらも難しく、賃金レベルは低くなる（上がりにくい）。ジョブ型人事が普及すると、ジョブに連動した人的要件のマーケットでの価値によって、昇進や賃金が決定する「マーケット型人事」となる。

具体的なマーケットペイ

がある。本連載ではまず、今回と次回にわたって、日本でも大企業を中心に急速に普及してきている「職務評価付き伝統的マーケットペイ活用」と呼ばれる作業を行うため、まず「職務分析」を評価する。職務分析の工程は、①個々のジョブの内容と人的要件（職務遂行能力）に関する情報収集、②収集した情報に基づいて個々のジョブに

## 要素へ分解し比較も 職務評価の手法に4類型

がある。本連載ではまず、今回と次回にわたって、日本でも大企業を中心に急速に普及してきている「職務評価付き伝統的マーケットペイ活用」と呼ばれる作業を行うため、まず「職務分析」を評価する。職務分析の工程は、①個々のジョブの内容と人的要件（職務遂行能力）に関する情報収集、②収集した情報に基づいて個々のジョブに

の2つのステップに大別される。

### 重要度や影響度などで順序付け

職務分析に次いで実施するのが、職務評価である。職務評価とは、組織にあるジョブ間の相対的な価値（重要度・影響度・難易度など）を評価することである。職務評価方法は2つの軸で分類できる（図表1）。1つの分類軸は、職務全体を対象に相対的な価値を評価するか、あるいは職務を構成する要素に分けて

に評価することは難しいため、大規模な組織での導入は難しい。

ジョブ全体として各ジョブの重要度を比較する点では、ジョブランキングと同様である。異なるのは、あらかじめいくつかの等級を設定しておき、それぞれの等級に対してジョブの内容と人的要件に関するレベルを設定し、組織内の個別ジョブを対応する等級に振り分ける点である。日本の職能資格等級に似た方法だが、違いは何を基準に等級レベルを決めるかだ。職能資格等級が職務遂行能力（以前は一般的・全般的な能力基準が一般的であった）を基準とするのに対して、ジョブクラシフィケーションでは、ジョブの内容と人的要件（具体的職務遂行能力）を基準とする。

たとえば武田薬品工業株式会社では、1997年に図表2のような職務等級を導入した。個々のジョブの価値をポイント化し、11階層に振り分けている。

タケタが活用したのは、「3大職務評価方法」の1つであるコンフェリー社のハイ・ガイドチャート・プロファイルだった。このほかの3大職務評価方法は、マーサー社の提供する I.d.E (International Position Evaluation) と、WTW (ウィルソン・タフス・ワトソン) 社が提供する GGS (Global Grade System) である。ハイとマーサーはポイントファクター方式、WTWはジョブクラシフィケーション方式を採用している。

図表1 職務評価の手法

		比較要素	
		職務全体（非分析型）	職務ごと（分析型）
比較のベース	職務対職務	ジョブランキング 組織内のベンチマーク ペアード・コンパライズン マーケットプライシング	ファクターコンパライズン
	職務対スケール	ジョブクラシフィケーション	ポイントファクター

出所) Armstrong, M. and Murlis, H. (1998) Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practices (4th ed.), Kogan Page. を基に作成

図表2 タケタの管理職の等級体系

職務等級	ハイポイント
P	1801 ~
H4	1508 ~ 1800
H3	1261 ~ 1507
H2	1056 ~ 1260
H1	880 ~ 1055
M3	735 ~ 879
M2	614 ~ 734
M1	519 ~ 613
L3	439 ~ 518
L2	371 ~ 438
L1	~ 370

出所) 柳下公一 (2001年) 『わかりやすい人事が会社を変えろ』(日経新聞社)