

# ジョブ型人事のリアル

## 欧米諸国の実態は

高グレードほどレンジ幅大きい

今回も「職務評価付き伝統的マーケットペイ活用」について解説する。賃金構造は社員等級に連動して構築されるため、前回はジョブ型社員等級（職務等級）の構築方法を紹介した。

職務等級が決定すると、個々の社員が対応する等級に格付けされ、等級に連動して社員の賃金レベルが決定していく。具体的な決定方法は、2つのステップに大別できる。1つは組織内（内部労働市場）での評価、もう1つは外部労働市場での評価である。まずは組織内での評価について。

### 組織内での評価は、さらに、職務等級に連動して賃金グレード・賃金レンジの設定という賃金構造の決定と、決定した賃金構造の対応するグレード・レンジ内の位置に個別の社員を振り分ける、という2つのステップに分かれる。

#### ▽第1ステップ：組織内での評価

組織内での評価は、さらに、職務等級に連動して賃金グレード・賃金レンジの設定という賃金構造の決定と、決定した賃金構造の対応するグレード・レンジ内の位置に個別の社員を振り分ける、という2つのステップに分かれる。

#### ▽第1ステップの1：賃金構造の決定

賃金グレードは、職務分析・職務評価に基づいて設計した職務等級によって設定される。賃金グレードの数は、職務等級と同じグレード数となることが多い。

#### 次いで、各賃金グレードに対して最高ポイントと最低ポイントを決めて賃金レンジを設定し、さらに各賃金レンジ間のオーバラップ（重複幅）をどの程度にする

するかを決める（図表1）。賃金レンジ幅と、賃金グレード間のオーバラップは、両方とも賃金グレードによって異なり、通常、グレードが高くなるほどレンジ幅、オーバラップは大きくなる。

#### するかを定める（図表1）。賃金レンジ幅と、賃金グレード間のオーバラップは、両方とも賃金グレードによって異なり、通常、グレードが高くなるほどレンジ幅、オーバラップは大きくなる。

るジョブのポイント数に応じて、該当する賃金グレードに格付けられる。

#### ②賃金グレード内のどの位置（高さ）の賃金となるのかは、さまざまな要因によって決まる。職務評価結果（ポイントファクター）の場合にはポイント数やパフォーマンスレビュー（人事評価）での評価結果など比較的短期で変動する人的

的要因に関する評価、あるいは、担当ジョブに対する労働市場での需給状態などが挙がる。

#### 調査参加の日本企業は10倍増に

▽第2ステップ：外部労働市場における価値で報酬レベルを決定

第1ステップによって組織内での相対的な報酬レベルに関する位置付けは決まるものの、具体的な賃金額を決めるのは外部労働市場におけるジョブに対するマ

ーケットペイである。

マーケットペイの収集方法は国全体、地域別のマーケットペイを紹介し、求人広告（求人広告には通常、簡単な職務記述書、年収、勤務地、主な福利厚生などの記載されている）など多様な。大企業においてとくに重視されるのは、コンサルティング会社など専門機関で実施するマーケットサラリーサーベイ

に参加してマーケットペイを収集する方法である（これをクラブサーベイという）。

職務評価付き伝統的マーケットペイ活用におけるクラブサーベイの方法を説明する。まず、人事部門が個別社員の賃金データ、該当社員の組織階層や賃金グレード、担当ジョブの職務評価結果といった担当ジョブに関する賃金やジョブの情報を提供する。次にサラリーサーベイ実施機関では、各社から収集した賃金データとジョブ情報に基づき、各職務等級に対する賃金レベル（第1四分位・中央値・第3四分位・平均値など）などからなるマーケットサ

ラリーサーベイ報告書を作成し、参加企業に送付する（報告書は近頃、デジタル版が普及した）。

なお、ハイ・ガイドチャートプロファイルやIPEEなどのポイントファクター職務評価を導入しているサラリーサーベイ参加企業の場合は、社員のジョブ情報として個別社員のポイント数を提供している。

以上のよう

に収集した

マーケットペイ

によって、各

賃金グレード

のミッドポ

イントの賃

金レベルを

マーケットペ

イを参照し

て決定

する。

図表1

職務評価

職務評価付き伝統的マーケットペイ活用

の方法

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表1

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価

図表2

職務評価