

ジョブ型人事のリアル

欧米諸国の実態は

大企業では複数のデータを活用
本連載の第5〜6回で、「職務評価付き伝統的マーケットペイ活用」の具体的な方法を紹介した。英米などアジア・ロサンゼルス諸国を中心に先進西洋諸国では、ここ20〜30年間に、マーケットペイ活用方法には大きな変化が起こっている。米国の報酬決定方法をみると、「マーケットプライ

シング型マーケットペイ活用」がすべての職種・階層で70%前後を占めており、主要な報酬決定方法であることが分かる(別表)。以前は主流だった「職務評価付き伝統的マーケットペイ活用」は、2割程度に留まる。マーケットプライシングは、個別のジョブに対して直接、マーケットペイを参照して報酬レベルを決定する仕組みであり、各賞金グレードのミッドポイントに対してマーケットペイを活用したりはしない。マーケットペイの収集方法は第6回で紹介したように、大別すると、①国全体、地域別、産業別、職種別などで収集・発表されるマーケットペイや求人広告など一般に入手できるマーケットペイデータ、②コンサルティンク会社など専門機関が実施するマーケットサラリーサーベイに参加して得るマーケットペイデータ(クラブサーベイという)の2タイプがある。職務評価付き伝統的マーケットペイからマーケット

プライシングへの変化は、クラブサーベイにおけるマーケットペイの収集・活用方法の変化を意味する。以下に、マーケットペイデータの収集方法を説明する。

(1) シートの配布・回収
まず、サラリーサーベイ実施機関は、サーベイ参加企業の人事部にデータ収集シートを送る。データ収集シートを受け取った人事部は、社員各人にデータ収集シートを配布する。

(2) データの整理
サーベイ実施機関では、参加企業から収集したデータを整理していく。組織階層・キャリア別、ジョブファミリー別、サブジョブファミリー別など、ジョブファミリー(簡易職務記述書付き)を定義し、ジョブファミリーに類似したジョブの報酬レベルを把握できる。それに基づき、個人の報酬額を決定していく。

(3) データの活用
参加企業は、サーベイ結果から組織階層・キャリア別、ジョブファミリー(簡易職務記述書付き)などに応じた、社員各人のジョブに類似したジョブの報酬レベルを把握できる。それに基づき、個人の報酬額を決定していく。

大企業では、マーケットペイデータの精度を上げるために、複数のクラブサーベイに参加し、「自社版のマーケットペイデータ」を集めたデータを集める。そして、データをまとめる。そして、マーケットペイ(第1四分位・中央値・第3四分位・平均値など)を含む「マーケットサラリーサーベイ報告書」を作成し、参加企業に送付している。

③ データの活用
参加企業は、サーベイ結果から組織階層・キャリア別、ジョブファミリー(簡易職務記述書付き)などに応じた、社員各人のジョブに類似したジョブの報酬レベルを把握できる。それに基づき、個人の報酬額を決定していく。

大企業では、マーケットペイデータの精度を上げるために、複数のクラブサーベイに参加し、「自社版のマーケットペイデータ」を集めたデータを集める。そして、データをまとめる。そして、データをまとめる。そして、データをまとめる。

ジョブ別に市場参照報酬決定の主流が変化

第10回

青山学院大学
国際マネジメント研究科
教授
須田 敏子



本連載の第5〜6回で、「職務評価付き伝統的マーケットペイ活用」の具体的な方法を紹介した。英米などアジア・ロサンゼルス諸国を中心に先進西洋諸国では、ここ20〜30年間に、マーケットペイ活用方法には大きな変化が起こっている。米国の報酬決定方法をみると、「マーケットプライ

別表 アメリカの報酬決定方法の現状

	マーケットプライシング型マーケットペイ活用	職務評価付き伝統的マーケットペイ活用	その他
シニアマネジャー	74	16	11
ミドルマネジャー	70	19	12
プロフェッショナル	69	20	11
ゼー	72	17	11
アドミニストレーション	68	20	12
アロダクション	69	17	15

出所) Cafaro, D.(ed)(2021)The WorldatWork Handbook of Total Reward:A Comprehensive Guide to Compensation, Benefits, HR & Employee Engagement, Wiley を基に作成

② データの整理
サーベイ実施機関では、参加企業から収集したデータを整理していく。組織階層・キャリア別、ジョブファミリー別、サブジョブファミリー別など、ジョブファミリー(簡易職務記述書付き)を定義し、ジョブファミリーに類似したジョブの報酬レベルを把握できる。それに基づき、個人の報酬額を決定していく。

大企業では、マーケットペイデータの精度を上げるために、複数のクラブサーベイに参加し、「自社版のマーケットペイデータ」を集めたデータを集める。そして、データをまとめる。そして、データをまとめる。