

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

するかの決める（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。

要件に関する評価、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

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

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

職務評価付き伝統的マーケットペイ活用におけるマーケットペイ収集方法とマーケットペイに基づく賃金レベル決定の方法である。

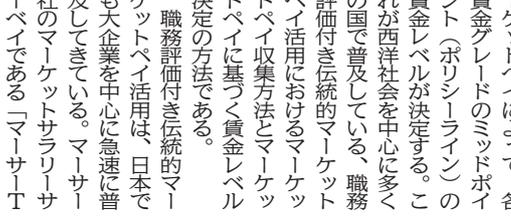
職務評価付き伝統的マーケットペイ活用は、日本でも大企業を中心に急速に普及してきている。マーサー社のマーケットサラリーサーペイである「マーサーTotal Remuneration Survey」における日系企業の参加社数は、2018〜23年の6年で9・2倍に増えている（図表2）。

図表2 マーサーTSR参加企業

年	日系企業	外資系企業	合計
2009			325社
2018	63社	517社	580社
2019	105社	574社	679社
2020	204社	533社	737社
2021	302社	561社	863社
2022	430社	591社	1021社
2023	579社	658社	1237社

外部市場参照し決定 職務ごとの具体的賃金額

図表1 職務評価付き伝統的マーケットペイ活用の方法



図表2 マーサーTSR参加企業

年	日系企業	外資系企業	合計
2009			325社
2018	63社	517社	580社
2019	105社	574社	679社
2020	204社	533社	737社
2021	302社	561社	863社
2022	430社	591社	1021社
2023	579社	658社	1237社

出所) マーサー社ホームページ資料