

日本的ジョブ型雇用 (15)

職務を明確にするジョブ型雇用では、組織への影響度合いや仕事の難しさなど「職務の重要度」に応じて、従業員を処遇することが重要となる。そのため、同じ職務等級（グレード）でも、例えば同じ「部長」という肩書であっても、職務によって給与レンジ（幅）は変わってくる。

重要度の高い職務の給与・処遇の水準設定は、経営資源配分の最適化につながるだけでなく、要員確保計画を実施する上での肝となる。市場と乖離するような低い給与・処遇水準では、①社内の優秀人材の流出②外部の優秀人材採用が困難——になるからである。

従来の日本型雇用では給与・処遇は自社の給与テーブルに準拠していた。ところが、ジョブ型では人事は営業やエンジニア、人事など自社の職種別の給与とマーケットの給与を比較し、「マーケットに準拠したフェアな処遇」を報酬面から実現することが求められる。社員のモチベーション（意欲）を高め、企業にとどめ、ビジネスに貢献する環境を人事部門として支援していくのである。

以上のように、ジョブ型の導入

市場の給与水準と比較

は「ペイフォージョブ（職務に応じた給与）」「ペイフォーパフォーマンス（成果に応じた給与）」のポリシーの下に処遇を考えることになる。社員から見ると「終身雇用」が薄れ「人生100年時代」になる中、「給与」は自分の仕事の価値（バリュー）を知る情報となり、社員自らキャリア形成を図っていくことが求められる。

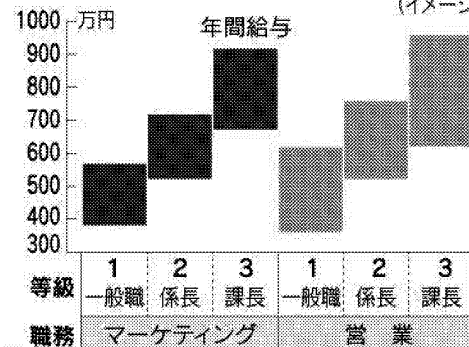
「ジョブ型」が一般的な米国では各職種の給与レンジを提供するサービスがあり、企業の人事部門はそのサービスの報酬調査に参加することで情報を入手し、様々な人事施策に利用している。

筆者が外資系企業の人事で働いていた時、給与の市場でのレンジ情報は採用で提示する金額を決めるだけでなく、昇給の予算配分や昇進時の上げ幅、退職者の分析などの際にも参照していた。人事部門は「フェアな処遇」と「マーケットでの自社の優位性」を実現することで会社のビジネスを支えることを目指している。

ただし、「フェアな処遇」は報酬だけでは成り立たず、評価・異動など他の人事制度の見直しや改定も必要になる。ジョブ型雇用を導入するにあたり、個人の職務を明確にただけでは成果は得られず、経営者・人事ともに大きな人事制度の改革を行う覚悟を求められる。

＝この項おわり

同じ等級でも職務によって給与レンジは異なる (イメージ)



ごとう・ゆうこ 外資系IT企業の人事として人材管理やダイバーシティ（多様性）などの施策導入・運用を先導。金融会社の国際人事やIT企業の人事本部長を経て2019年9月より現職。職務と報酬の関係をリサーチする部門を統括。