

ジョブ型・市場型賃金の実装に向けた賃金データの扱い方のポイント

▶▶▶▶ 半蔵門オフィス 代表 南雲 道朋

1. ジョブ型・市場型賃金の動向 ——労働市場データの進化

メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換が余儀なくされる場合が多くなっていることは、たとえすべての産業においてでないとしても、論を俟たない（※1）。それに伴い、賃金についても、年功・職能型賃金からジョブ型・市場型賃金への転換が徐々に進みつつある（※2）。

ジョブ型・市場型賃金への転換の議論は今に始まったことではなく、日本においてもかれこれ20年以上なされてきた。しかし、実際にジョブ型・市場型の賃金制度に切り替えた日本企業は少数派であった。その大きな要因は、労働市場および労働市場データが未整備であったことにあったと思われる。実際、米国では企業のジョブ型・市場型賃金制度を支えるインフラとして、アメリカ合衆国労働省労働統計局（Bureau of Labor Statistics）の職務給データベースの存在がある（※3）。

つまり、ジョブ型・市場型賃金は、ジョブ型の労働市場と表裏一体であるが、日本では労働市場整備が追いついていなかったといえる（日本の代表的な賃金統計データすなわち、賃金構造基本統計調査〈賃金センサス〉において職種別の賃金統計も示されているが、職種・職務の細分化度合いやジョブディスクリプションとの対応づけ等において、米国のデータに匹敵するものであるとはいえない）。

しかし、日本においても、労働市場の状況は変わりつつある。転職の一般化を背景に、転職サイトが活況を呈し、職務やスキルに応じた年収水準に大きな関心が向け

られるようになり、あるいは副業の解禁を背景に、専門人材マーケットが立ち上がり、自らのスキルをさまざまな企業で試したい副業志望人材の関心を集めていることは周知のとおりである。高度IT人材をターゲットとする、公的機関による人材公募も衆目を集めるようになってきている。

そして今、米国において、労働市場データは凄まじい進化を見せている。賃金の口コミサイトにアクセスし、職種、役職、地域等を入力すると、「今」の賃金水準がわかる。基本給、短期インセンティブ、長期インセンティブなど、報酬構成要素別にもわかる。統計データとしてもしっかりしており、平均値や中央値のみならず上から10%の水準（90パーセンタイル値）、上から25%の水準（75パーセンタイル値）といった分布状況も把握できる（※4）。個別企業別の情報に遡ることもできる。

口コミサイトというとアングラ的なものをイメージしがちだが、人材マネジメント専門家の準公的な団体であるSHRM（Society for Human Resource Management）が提供する賃金データベースも、口コミサイトと連携するようになっている。そして驚いたことに、米国におけるものとまったく同じような口コミサイトが、中国においても作られており、米国に負けないデータの充実ぶりで、すでに求人や求職にあたって不可欠のインフラとなっている（※5）。

ここで重要なことは、職種別に報酬水準が決まっていくことである。同じエンジニアでも、ソフトウェアエンジニア、メカのエンジニア、プラントのエンジニア等々、職種は細かく細分化され、それぞれについて、人材需給に応じて賃金水準が決まっていく。需給がタイトな職種であれば、容赦なくマーケット賃金水準は上がってい

く。先端分野におけるハイスペックエンジニアの桁違いの報酬水準が話題になることも増えてきた。逆にいえば、需要が増している「旬な職種」の人材を有する企業にとっては、人材のリテンション（繋ぎ留め）が問われることになる。

米国や中国での求人や求職にあたっては、これらネット上の労働市場を意識せずに行うことは不可能であろう。そして、日本企業であっても、グローバル企業においては、同じ仕事をしている海外採用社員と国内採用社員とで報酬を極端に違えることは適切でなく、日本の賃金水準も影響を受けざるを得ない。当面は、「特定の職種における柔軟または例外的な対応」として位置づけるとしても、そこを取り掛かりとして人事制度の見直しに着手せざるを得ない状況に直面している企業も多いと感じられる。

2. ジョブ型・市場型賃金制度における賃金把握 ——賃金の分布をとらえる

市場価値と賃金とを連動させるならば、職種に応じた（あるいは職種を階層別等に細分化した職務に応じた）賃金のメリハリが避けられなくなる。年功・職能型賃金制度において一般的な、「新卒入社後の横並びの昇給を標準とするモデル賃金を想定して、そこからの差分を管理する手法」では限界が出てくる。当初は「例外」として扱う職務や人材の割合がどんどん増え、そちらのほうの本流になっていくことも予想される。

年齢別や資格階層別の「平均年収」といった数値の意味も薄まってくる。例えば、やや極端な例ではあるが、社内で昇進してきたメンバーと外部から採用したメンバーで、実力本位で9人のチームを編成した場合、役職は同じでも年収の構成が図1のようになることはおおいにありうる。

要は、賃金水準の分布が、真ん中が最も高い「正規分布（釣り鐘型の分布）」になる理由はない。そのような場合、当チームメンバーの平均年収は661万円だといっても、一人ひとりの処遇を議論するにあたっては、あまり意味を持たない。平均値よりも「分布の形」が重要である。分布の形の把握の方法は、およそ2つある。

第一の方法は、「分布特性値」によって把

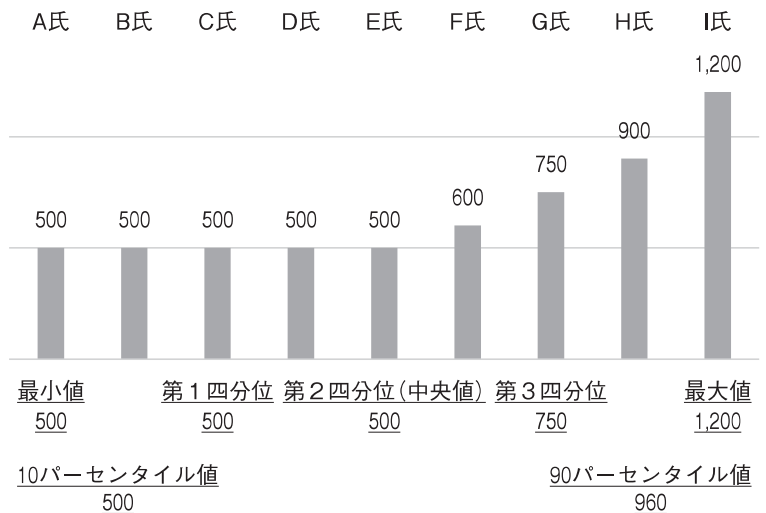
握する方法である。すなわち、対象者全員を年収順に並べて、最も高い人の値（最大値）、最も低い人の値（最小値）、真ん中の人の値（中央値）、上位半分の中で真ん中の人の値（第3四分位数）、下位半分の中で真ん中の人の値（第1四分位数）をとり、この5つの値を管理する。（分布特性値としては、対象を4分割した四分位数を用いる場合が多いが、もっと細かく10分割した値もよく使われる。その場合、下から10%の値は10パーセンタイル値、上から10%の値は90パーセンタイル値と呼ばれる。）

一人ひとりの賃金を評価する場合には、単に平均値と比べるのではなく、各四分位数と比較して、分布のどこに位置するかを見る。この例であれば、過半数を占める5人は、チームの中で最低値であると同時にチームの中央値に位置することになる。一方、年収に500万円から1,200万円の幅がある以上、チームメンバーの価値には500万円から1,200万円までの幅があることを認めていることになり、その幅を4分割した最も低い500万円～675万円の幅に9人中6人までが位置することについて、説明が必要になるであろう。

第二の方法は、区間を均等に分割して区間ごとの人数を把握するヒストグラム（度数分布図）による方法である。賃金管理上は区間を4分割することが多く、すなわち、この場合であれば、最大値（1,200）から最小値（500）までの区間を均等に4つに分け、それぞれの区間ごとの人数を把握する（図2）。もちろん、分布の形を細かく把握するために、もっと細かく分ける場合もある。

以上述べたような、分布特性値やヒストグラムによっ

図1 9人の年収分布と分布特性値



て分布の形を把握する、という方法は決して新しい方法ではない。日本の代表的な公的賃金調査である、賃金構造基本統計調査においても、それが基本の方法となっている。要は、その方法を、社内の賃金管理においても適用する必要性が増している、ということなのである。

3. ジョブ型・市場型賃金における 賃金コントロール ——バラツキを収束させる

先に見たように、自社の賃金水準を市場賃金に基づかせる場合、賃金がバラツキがちになることは避けられない。もちろん、それをそのまま放置することなく、自社のビジネスの文脈において一人ひとりのパフォーマンスを評価し、一人ひとりの付加価値貢献に見合った賃金水準に収束させる必要がある。

すなわち、「同じ水準からスタートして差をつけていく賃金管理手法」ではなく、「バラツキからスタートしてそれを適切な水準に収束させる賃金管理手法」が必要になるのである。

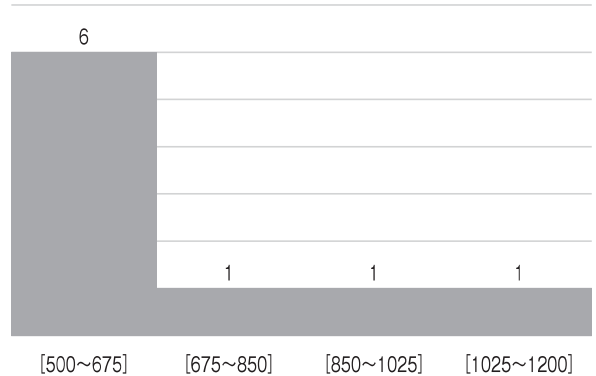
そのためには、次のような手法を用いる。すなわち、職種×階層ごとの賃金レンジ（範囲）を定め、レンジ内の位置とパフォーマンスに基づく賃金コントロールを行うのである（メリット・マトリクスと呼ばれ、米国では一般的な手法である）。

Step 1 例えば、職種×階層ごとに、「市場水準の90パーセンタイル値を自社賃金レンジの最大値とし、10パーセンタイル値を最小値とする」といったように、自社の賃金レンジを設定する。すなわち、賃金レンジを、職種×階層ごとに設定することになる。グローバル企業においては、職種×階層×地域と、さらに地域の軸が加わるだろう。

Step 2 賃金レンジの中心値に意味づけを与える。すなわち、職務を標準的なパフォーマンスで遂行した場合の賃金の基準値として位置づける。標準的なパフォーマンスで遂行したならば、その水準の賃金に収束する、ということを示すのである。

Step 3 賃金コントロールのために、賃金レンジを4分割し、下から順番に、Q1ゾーン、Q2ゾーン、Q3ゾーン、Q4ゾーンというように名前をつける。レンジの下方（Q1ゾーン）に位置する人は大きめに昇給し、

図2 9人の年収分布のヒストグラム（度数分布図）
区間を4分割した場合



【コラム】

新しい Excel 機能の活用法①

パワーピボットでパーセンタイル値を求める

四分位数やパーセンタイル値は、ExcelのPERCENTILE関数で求めることができる。ただし、職種別、役割階層別、年齢層別など、さまざまな対象者集団ごとに、PERCENTILE関数を用いてパーセンタイル値を出すことには、かつてはそれなりに手間がかかった。

というのも、平均値であれば、条件付きで平均値を算出するAVERAGEIF関数やピボットテーブルを用いることにより、対象者集団を抜き出して平均値を見ることは容易である。一方、PERCENTILE関数においてはPERCENTILEIF関数もなければ、ピボットテーブルにおいてもPERCENTILE関数は実装されていないため、対象者集団のデータを抜き出しては、その都度そのデータに対してPERCENTILE関数を設定する他なかったのである。

しかし、Excel 2016から実装され、現在徐々に実務でも普及しつつあるパワーピボットおよびDAX関数という仕組みを使うことで、この問題は解消する。PERCENTILE関数をDAX関数として定義しておくことで、パワーピボットテーブルで抽出した対象者集団に対する各パーセンタイル値を即座に見ることができるようになった。

パワーピボットテーブルのデータの扱い方には、Excelの通常のピボットテーブルと異なる点もあり少し慣れを要するが、活用を試みられてはいかがだろうか（※6）。