

図3 昇降給率を定めるマトリクス(メリット・マトリクス)

		パフォーマンス評価				
		S	A	B	C	D
賃金レンジ内位置	上限 超え	-2.0%	-4.0%	-6.0%	-8.0%	-10.0%
	Q4ゾーン	2.0%	0.0%	-2.0%	-4.0%	-6.0%
	Q3ゾーン	4.0%	2.0%	0.0%	-2.0%	-4.0%
	Q2ゾーン	6.0%	4.0%	2.0%	0.0%	-2.0%
	Q1ゾーン	8.0%	6.0%	4.0%	2.0%	0.0%
	下限 未満	12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	4.0%

上方(Q4ゾーン)に位置する人はパフォーマンスによっては降給もあるように、昇給率や降給率を設定する(図3)。

**Step 4** パフォーマンスに相応しい賃金レンジ内位置に3~5年程度で収束するように、昇給率や降給率を設定する。例えば、継続的に標準的な評価(目標をとりあえず達成しているB評価)の人は、4分割の下から3番目のエリアであるQ3エリアに収束していくようにする(図4)。

なお、労働市場の動向に照らした賃金水準の改定と、本人のパフォーマンスに照らした昇給/降給とは話を分けて考えることに注意する必要がある。労働市場の動向に応じて賃金レンジの幅を毎年調整、改定することもありうる。ただしその場合でも、恣意的な改定にならないように、「市場水準の90パーセント値を自社賃金レンジの最大値とし、10パーセント値を最小値とする」といった「ポリシー」を定めておく必要がある。

## 4. ジョブ型・市場型賃金の今後

——賃金水準の本質に迫る努力を欠かさない

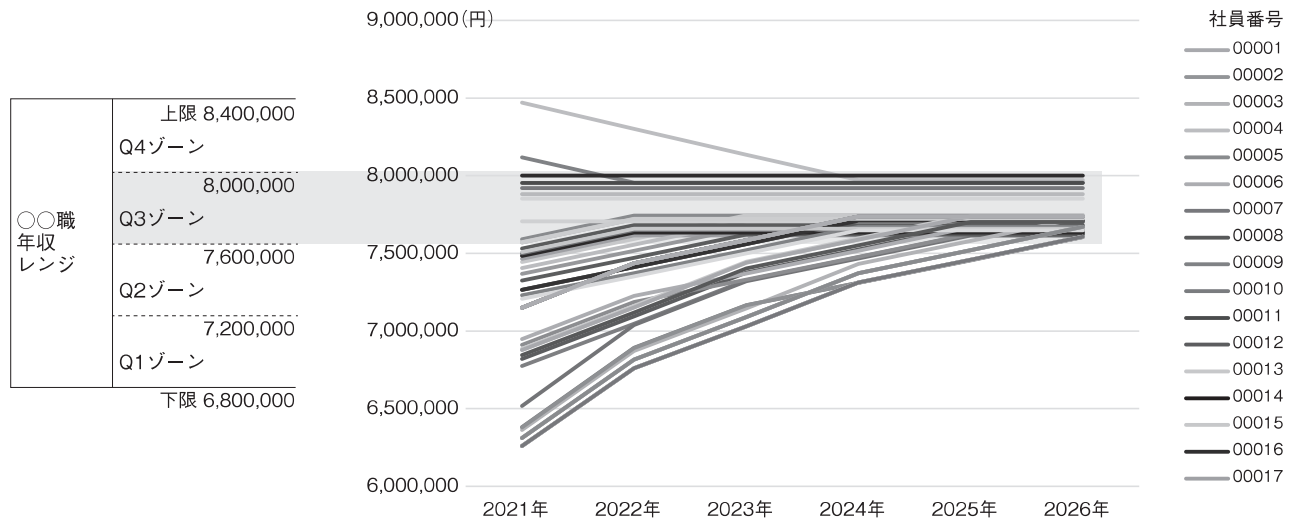
今後、ジョブ型・市場型賃金の導入はますます避けられなくなっていくと思われる。だがジョブ型・市場型賃金には弊害もあり、手放して導入のトレンドに追随すればよいわけではない、ということも念頭に置いておきたい。

それは、市場データは、そのジョブの市場価値を示しているものの、なぜそのジョブはその市場価格に値するのか、すなわち市場価値の本質を示しているわけではない、ということである。

口コミサイトでは、自身の報酬水準について高めに申告される場合が多いということが指摘される。現実には、米国においては労働統計局のデータベースで見る賃金水準と、口コミサイトで見える賃金水準との間にはギャップがある。しかしいったん口コミサイトにおいて、実態よりも高い水準が市場価格水準であるように表示されると、今度はその表示された水準をもとに新しい水準が決まっていく。そしてそのメカニズムには正のフィードバックが働く。すなわち、賃金バブルを生じさせる可能性がある。

社内的にも、ジョブによって報酬水準が大きく異なるような場合、単に「市場水準がこうだから」という説明だけでは、社員に対する説得力は十分でないであろう。市場水準だけに依拠するのではなく、あらゆる財と同様、なぜその価格が妥当なのかを論理的に突き詰め、説

図4 SABCD の評価段階の B 評価をとり続けた場合の年収推移シミュレーション



明する努力は欠かせない。

役員報酬の分野では、コーポレートガバナンスの要請もあって、市場データの整備と、市場データを参照することによる報酬水準決定の実務が、従業員の賃金分野以上に進んでいるが、妥当な役員報酬額を算出するためのモデル式（重回帰式）が提案されており、注目される。例えば、役員報酬額を、「会社規模（売上高）」「従業員の年収最高額」「外国人株主比率」「明文化された役員評価制度の有無」「オーナー企業かどうか」の5つの要素で説明することが試みられている（※7）。

実際に、単に市場データを参照して報酬水準を提案するだけでなく、報酬水準の根拠に基づく算出式に基づいて水準の妥当性を裏付けることによって、報酬水準提案の説得力が高まると感じられる。

従業員の賃金水準決定においても、このような説明努力は欠かせない。ジョブ型・市場型の賃金導入とともに、従来の賃金水準の大きな決定要因であった「年齢」や「資格階層」に加えて、「職種」「スキル」「実際に果たしている役割」「分野経験年数」「付加価値貢献金額」等を説明変数として、賃金水準の妥当性を説明するための努力が求められるであろう。そのために今後は、賃金実務家においても、自社の賃金水準を統計的に分析・説明するための素養が求められるようになっていくのではないだろうか。

#### 【参考文献】

- ※1 「(グローバル化と労働市場) 調査報告書」令和2年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業 経済産業省
- ※2 「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」パーソル総合研究所 2021年6月
- ※3 アメリカ合衆国労働省労働統計局の賃金データベース <https://www.bls.gov/>
- ※4 米国の賃金口コミサイト <https://www.salary.com/>
- ※5 中国の賃金口コミサイト <https://www.jobui.com/salary/>
- ※6 「Excel パワーピボット 7つのステップでデータ集計・分析を「自動化」する本」鷹尾祥著 翔泳社 2019
- ※7 『役員報酬・指名戦略』村中靖、浅井優著 日本経済新聞出版 2019

#### 【コラム】

新しい Excel 機能の活用法②

#### 複数のキーを組み合わせて検索する

賃金レンジ内の位置とパフォーマンスとによって昇給/降給率を定めるメリット・マトリクスの手法は、複雑な賃金テーブル（号俸表や昇給表）を必要としないシンプルな手法であり、ジョブ型・市場型賃金制度における昇給管理手法として、古くから教科書上では知られていたが、これまで日本の賃金実務に定着していたとはいえないと思われる。

しかし、ジョブ型・市場型の賃金制度導入とともに、今後はメリット・マトリクスの導入が進んでいくであろう。それにあたって面倒と感じられるであろうことは、一つひとつの賃金テーブル自体はレンジ（最大値と最小値）だけを定めるシンプルなものであっても、「職種別×階層別×地域別」など沢山のテーブルが存在することになり、複数の検索キーに基づいて検索しなければならない、ということであると思われる。Excel でいえば、VLOOKUP 関数だけでは足りなくなるのである。

その問題は、2020年にリリースされた Excel のエディション（Microsoft 365の法人向けエディション）から使えるようになり始めた XLOOKUP 関数を使い始めれば解消する。XLOOKUP 関数では、VLOOKUP 関数と違い複数のキーを組み合わせて検索することができる。しかも縦横組み合わせでマトリクスを検索することもできる。

XLOOKUP 関数によって、検索に関わる負担感は一時的に軽くなったといっておく、それは今後、ジョブ型・市場型賃金制度の導入にあたって、隠れた追い風となるのではないだろうか。



**南雲 道朋（なぐも みちとも）**  
東京大学法学部卒業後、日系大手電気通信メーカーのソフトウェア開発企画部門に勤務。1998年以降、マーサージャパン、HR アドバンテージ、トランスストラクチャなどにおいて人事・組織に関するコンサルティングや関連するウェブソリューション開発をリード。その経験の総まとめのために、2018年に半蔵門オフィスを設立。著書に『データ主導の人材開発・組織開発マニュアル』（経営書院）など。