日本の人事部「HR カンファレンス 2021 -秋-」講演レポート

ジョブ型新時代における報酬／給与戦略とは ― 成長に必要な人材の確保に向けて

山下 知之氏（エーオンソリューションズジャパン株式会社　代表取締役社長）

「なぜジョブ型において報酬制度の設計が必要なのか」「マーケット報酬水準はどうやって入手したらいいのか」「事業戦略と報酬戦略をどう結び付けていけばいいのか」。ジョブ型雇用の導入が広がりつつあるが、真摯に向き合わなければならない課題は多い。グローバルなレベルで報酬調査を実施し、そのデータを基に人事・報酬に関する優れたコンサルティングサービスを提供しているエーオンソリューションズジャパンの山下氏が、ジョブ型新時代を迎えた日本企業が今何をすべきかを語った。

山下 知之氏（エーオンソリューションズジャパン株式会社　代表取締役社長）

（やました ともゆき）組織・人事コンサルティング業界世界最大手の一角である Aon グループ日本法人の代表を務める。金融やテクノロジー業界を中心に、報酬・人事・評価全般のアドバイザリーサービスを提供。2012 年に Aon グループに参画する以前はゴールドマン・サックス証券、タワーズワトソン、東京三菱銀行に在籍。公認会計士。

ジョブ型雇用における報酬決定のあり方とは

エーオングループは、グローバルにリスク、リタイアメント、人事、ヘルスなどのソリューションを提供する業界のリーディング・サービスファームだ。全世界で 5 万人超の従業員を配置し、クライアントのよりよい意思決定をサポートしている。日本でも各領域でグループ会社を持ち、全体では 250 名ほどの規模で事業を展開している。

エーオンが提供するサービスの一つとして、毎年実施しているグローバルにおける報酬調査をベースとした、人事・報酬に関するコンサルティングサービスがある。その一つが、Radford 報酬調査だ。これは、テクノロジーやライフサイエンスなどの業界にフォーカスし

© HR Vision Co.,ltd.　本レポートの無断転載を禁じます。

たグローバル報酬調査であり、業界最大のデータベースとして活用されている。もう一つは、McLagan 報酬調査。こちらは、金融機関やプロフェッショナルサービスに特化したグローバル報酬調査であり、その分野では圧倒的に幅広いデータベースを構築している。本講演はこれらのデータを基に展開された。

山下氏はまず、ジョブ型雇用において、役員・従業員の報酬／給与をどのように決定すべかを語った。最初のテーマは、ジョブ型制度に関する同社の認識だ。

「ジョブ型雇用とは職務内容やその責任範囲・必要なスキルを明確にした職務記述書により、ジョブごとに人材を当てはめる雇用形態です。従来のようなメンバーシップ型雇用とは区別されます」

ここで問題となるのは、日本におけるジョブ型雇用制度は、欧米型の雇用プラクティスと同じものなのか、それとも異なるものなのか、ということ。さまざまな議論があるが、山下氏は、日本のジョブ型雇用に向けた改革が「異なる方向性に行っているケースと改革が途中で留まっているケースが多く見られる」という。

日本では職務記述書を作成し、職務価値評価を実施する会社が多いが、欧米型の雇用プラクティスとは必ずしも一致しないし、これらに限られない。職務価値評価が為されない場合も多いことに加え、明確な収益責任、グローバル共通のグレーディングの存在が前提となり、キャリアデベロップメントのプランや報酬水準の決定・通知などがセットになって改革が進められている。しかし、日本は必ずしもそこまで改革が到達していない場合がほとんどである。

「ジョブ型人事に関する改革の多くは、マーケット処遇制度の見直し、業績責任の明確化といった重要なポイントが十分にカバーされていません。また、職務の専門家育成のハードルとなっているローテーション制度の存続はジョブ型雇用と相性が非常に悪い。苦労されている企業も多いのではないでしょうか」

日本型雇用の課題として、山下氏が提示したのは三点。職務・職責と報酬の不均衡、職能を基準とした報酬決定、専門家育成を阻害するローテーション制度だ。これに対して、欧米型のジョブ型雇用の考え方は、職務・職責に応じた報酬、マーケット競争力のある報酬決定、会社の長期的成功に資する異動施策が柱になっている。考え方が違う中で、いかに日本型にこだわりすぎずに設計していくかが重要だ。

山下氏は、欧米型のジョブ・アーキテクチャ（職務の基本設計・設計思想）についても触れた。

「欧米企業の多くでジョブ・アーキテクチャの変革が進められています。注目したいのは、単一や Y 字型のキャリア・ラダーから、既に日本企業の多くが実現しているフレキシブルな雇用体制に移行しようとしていることです。欧米企業が古いジョブ・アーキテクチャから抜け出ようとしているときに、既に一部はフレキシブルな雇用体制を実現できている日本企業が逆方向に向かっていくのは、今後のあるべき姿としては正しい方策ではないと言えます」

中には、「ジョブ型制度はまだ早い。しばらくは、職能資格制度で行きたい」という日本企業もある。しかし現在は、The Great Resignation（大退職時代）と米国で呼ばれるほど、従業員の退職が増大している。特に若手は、その傾向が顕著だ。主な退職理由としては、人間関係や上司に対する不満、給与水準に対する不満が目立つ。いずれも、企業文化に拠るものであり、すぐには刷新できないと思われるが、時間が掛かる分、早く動き始めていく必要がある。

「我々が提案したいのは、自社の給与水準が他社と比較してどの程度なのか、会社が求める人材像と実際に提供している給与水準が整合しているのかをマーケットチェックすることです。いずれも、それほど時間を掛けずにすぐに実施することができます」

大きな開きがある日米での ソフトウェアエンジニアの報酬水準

次に山下氏が取り上げたテーマは、ソフトウェアエンジニアの報酬水準の差異だ。欧米企業では、報酬の水準は職務ごと、レベルごとに比較することが一般的とされている。一方、日本ではあまりマーケット報酬水準を参照することはなかった。しかし、ジョブ型雇用の進展により、同じ職務間の人材の動きが活発化することが明らかであり、職務別のマーケット報酬水準の把握と自社水準との比較が不可欠な時代となっている。

エーオンの持つ報酬データベースによると、日本における新卒のソフトウェアエンジニアは中央値が 423 万円。それが、プリンシパル

© HR Vision Co.,ltd.　本レポートの無断転載を禁じます。

レベル（管理責任を持たない Individual Contributor の上位職位）になると上位は 3800 万円と、大手企業の役員並みの報酬が出ている。また、マネジメント職階に移ったとしてもシニアディレクター（本部長クラス）であれば、プリンシパルレベルをやや上回る報酬となっている。

ソフトウェアエンジニアの報酬水準を米国のベイエリアと比較すると、差はより顕著となる。例えば、若手のキャリア層でも報酬格差は大きく、日本とは実に 3 倍もの開きがあるのが分かる。

「昨今は日本の管理職の報酬水準はかなり低いと言われていますが、米国はもちろん、インドや東南アジアでもシニアディレクターレベルは、かなり高い水準になっています。そういう地域で求められるスキルを持っている人材を雇うのは、今のままではなかなか難しいでしょう」

ジョブ型制度における報酬制度設計の必要性

続いて、山下氏は「なぜジョブ型制度において報酬制度設計が必要なのか」を解説した。

「近年は、ジョブ型先進企業としてメディアに数多くの事例が掲載されています。しかし、必ずしもジョブ型と銘打った人事制度でなくても、職務を定義し、職務内容に応じた処遇を提供している企業も数多く存在します。特に金融業界では、2000 年代当初から外資系企業との人材獲得競争に取り組んでいる会社が多くなっています」

また、ここ数年で導入を発表したケースとして、大手通信や大手メーカーが取り上げられた。いずれも、正社員全体を対象としたジョブ型人事制度が導入されており、ジョブの市場価値を重視した報酬設定をポイントにしているのが特徴といえる。

四番目のテーマとなったのが、マーケット報酬水準を入手する方法とベンチマーク比較の必要性だ。まず、ジョブ型人事制度における「報酬額」「報酬の決め方」が解説された。

「グローバルに報酬データベースを構築するエーオンでは、職務別・レベル別にデータを整理しています。日本には報酬調査に参加する企業が少ないのですが、欧米企業では複数の報酬データベースへ同時に参加して、自社の従業員の報酬水準が本当に自分たちの達成したい報酬戦略に合致しているのかどうかを確認しています」

ここで、山下氏から講演の聴講者に質問が投げかけられた。採用候補者 A 氏の年齢は 35 歳。非常に優秀で、希望年収は 1250 万円と高めだ。これに対して、現マネージャー B 氏は 40 歳。現年収は 900 万円に留まっている。さらに、シニアマネージャー C 氏は 45 歳。年収は 1100 万円だという。このような状況で、A 氏に採用のオファーを提示するかどうか、という質問だ。

聴講者からは、「最低でも現行水準を維持してあげたい」「採用できない」など多様な回答が寄せられた。これに対して、山下氏は以下のように語った。

「我々も正解を持っているわけではありません。ただ、希望年収を提示すると、他の二人よりも高い水準になり、不公平感の温床となります。一つの方法として、希望年収を提示せず、多少のサインオンボーナスを払って実質的に希望の年収水準を実現するという方法が考えられます。ただ、明らかにこの会社はマーケットよりも低い水準であるので、このポジションが重要だと考えるのであれば、既存社員の報酬水準の見直しも同時に進めていく必要があると思います」

専門人材を確保する際に難しいのは、既存社員とのバランスだ。同じ組織で専門人材と旧総合職を共存させる制度だと、どうしても社内に公平感を保ちにくくなる。実際、そのような課題を抱えている企業は多いという。

椅子に値段を付けない

前半の最後のテーマが、「椅子に値段を付けるとなぜ報酬運営のフレキシビリティが下がるのか」だ。

「ジョブ型では『職務そのもの、すなわち椅子に値段が付く』とされ、人に値段が付くメンバーシップ型とは区別されます。これを実現するため、いくつかの会社では職務価値評価を実施し、椅子の価値を見える化することで『市場価値に基づく報酬制度である』としています」

このことにどんな問題があるのか。山下氏が一点目に挙げたのは、人事異動のフレキシビリティが失われることだ。例えば、候補者の年収が椅子の値段と比較してかなり低い場合、大幅な昇給を要するため、抜擢人事をどうしてもためらってしまう。逆に、高い場合は、年収を下げて就いてもらうか、例外として椅子の値段と乖離した水準を支払わなければならない。例外的なケースが多く生じている企業から直近でご相談いただいたこともある。

二点目は、組織運営のフレキシビリティが失われることだ。実際にマーケットにおける報酬水準が大きく異なるポジションであっても、

© HR Vision Co.,ltd.　本レポートの無断転載を禁じます。

理論価値もしくは社内価値として同じ職種価値評価ポイントとなり、椅子の値段が同じであると評価される場合があるという。

「これに欧米企業ではどう対応しているかというと、Compensation & Benefit 担当がいて、自社の当該職種に就く人材の価値水準が妥当な範囲に収まっているかどうかを確認します。また、報酬水準は職務と 1 対 1 対応ではなく、レンジがあることが一般的に想定されています。フレキシビリティが下がる要因はさまざまですが、椅子に値段を付けることが正しいジョブ型雇用のあり方ではない、というのが我々の考え方です」

事業戦略と報酬戦略はリンクすべき

後半では、「事業戦略と報酬戦略はどのようにリンクさせるべきか」について語られた。最初に紹介されたのは、米国を代表する企業「JPMorgan Chase & Co.」における報酬戦略の事例だ。同行が掲げる報酬フィロソフィーでは、「当社の長期的な成功は、大部分が当社の才能溢れる従業員と、従業員の報酬と業績および持続的な株主価値との適切な連動制に拠るものであると考えている。そのため、当社の報酬プログラムは、最高のクオリティを伴うワークフォースをひきつけ、維持し、適切に動機づけする上で重要な役割を果たしている」と謳っている。

もう一社紹介されたのが、Netflix だ。同社の報酬フィロソフィーでは、「すべての重要なポジションに対して、極めて競争力の高い報酬パッケージを提供することを目指している。また、当社の報酬プラクティスは年功序列的な考え方や会社全体の業績への連動性が重視されるのではなく、特定の職務における特定のニーズと責任、および個々の従業員の業績と独自の要件を考慮して個別に設定される」とある。

後半にもう一つ取り上げられたのが、「報酬戦略を開示することの意義～人的資本に関するディスクロージャーが求められる時代へ」というテーマである。

「米国では人的資本管理に関する開示意識が一気に高まっています。これは米国だけに限った話ではなく、日本においても 2021 年 6 月に改訂されたコーポレート・ガバナンスコードでは、人的資本について新たに複数の要請が上場企業に課されています。2022 年の総会シーズンでは、本格的な対応を余儀なくされると思われます。取締役会としても、人的資本管理の監督と検証がより求められますし、それを開示しなくてはいけない世の中になってきていると言えるでしょう。具体的な開示内容としては、ダイバーシティ、エクイティ＆インクル―ジョンや従業員エンゲージメントの目標値などが挙げられます。こうした開示は､恐らく日本でも拡大していくと思います」

最後に、山下氏は次のように講演を締めくくった。

「日本では個別の報酬水準について論じることを、あまり良しとしません。組織としても、従業員個人の報酬をできるだけルール化･テーブル化することによって、個別調整をしなくても良い状況にしてきました。しかし、個人の報酬をロジカルに決定し、公正に取り扱っていることを示すのは、人事の重要な仕事の一つです。ジョブ型が進んでも、職務価値評価によって自動的に報酬水準が決まるという『魔法の杖』はありません。役員・従業員の皆さまの報酬をどのように決定していくかは、より議論を深めていく価値があると思います」

企業概要

エーオンソリューションズジャパン株式会社

〒100-0014 東京都千代田区永田町２丁目10 番３号 キャピトルタワー 11 階

Tel. 03-4589-4300　**Mail.** jp.info@aon.com

© HR Vision Co.,ltd.　本レポートの無断転載を禁じます。