

【緊急連載 新型コロナの人事実務対応】第9回 コロナ後の賃金制度見直し① 成果主義の流れ加速 テレワーク浸透・普及で／田代 英治

2020.07.16 【労働新聞】

新型コロナウイルスの感染拡大は、終息の時期が見通せず、企業活動や業績に小さくない影響を与えている。また、雇用環境や働き方に与える影響も大きく、企業は賃金制度や評価制度等にも次のような見直しを迫られることになるだろう。

① アウトプット評価中心の評価制度やそれに伴う賃金制度への見直し

今回の全面的な在宅勤務制度の導入を契機に、今後はテレワークが浸透していくものと考えられる。そのような状況下では、部下が離れて仕事をするのが普通になることから、評価制度においても目にみえやすい成果（アウトプット）を評価するウエートが高まり、いわゆる成果主義がより浸透していくだろう。

賃金制度についても、成果や貢献度等の仕事に対する評価のウエートが高まっていくことで、これまでの個人の能力の習熟度をベースにした職能給体系から、担当している職務価値の大きさをベースにした職務・役割給体系への改定が加速するものと考えられる。

② 賃金レベルの適正化による見直し

新型コロナの影響によって業績が悪化した企業では、今後、賃金レベルの引下げや賃金カーブを適正化する動きが現れてくると考えられる。

これまでは比較的業績が堅調で、年功主義的な賃金制度を維持しているような企業においては、高止まりする中高年層の賃金レベルにメスを入れることに積極的ではなかったが、業績悪化を契機に、まずは膨れ上がったミドル層の賃金レベルの適正化に動くことが考えられる。さらに、厳しい状況に陥っている企業では、生き残りをかけて、全従業員を対象にした賃金レベルの是正に踏み込むことが考えられる。

中長期的には、景気の低迷が続けば不況業種を中心に業界再編の動きが加速し、合併に伴う給与レベルの調整（低い方にレベルを合わせる調整）等も頻繁に起こり得るのではないかと考えられる。

③ 社員と会社との関係性（個人事業主化へ）の見直し

今回のテレワークへの移行により、社員がそれぞれ会社とは別の場所にいながら仕事をするようになったことから、会社と社員の関係性にも変化がみられている。

会社（マネージャー）が離れた場所にいる社員（メンバー）へメール等で仕事を依頼し、オンラインでコミュニケーションをとるようになったことで、社内のメンバーであっても、社外の委託先と同じような感覚で業務を依頼するようになったのではないだろうか。

こうして、テレワークでの業務が進めば進むほど、社内と社外とを隔てる垣根は低くなり、メンバーに対する「仕事の業務委託化」ともいえる変化がもたらされている。

つまり、社員が依頼を受ける仕事も、テレワークへの移行によって「業務委託」に近い特徴を帯びてくる。また、疑似的に業務委託を受けていると捉えたと、個人の仕事への責任と成果を明確にすることで評価されることになり、いわば「個人事業主」的な働き方に近付くとも考えられる。

テレワークへの移行によって社員の働き方が「個人事業主として業務委託を受ける」状況に似てくるが、それは社員が仕事へのオーナーシップをこれまで以上に強く持たなければならない環境にシフトしたことを意味する。このような変化に順応し、成果や付加価値を主体的に創出できる人が、高い報酬を得る時代になっていくだろう。

筆者：(株)田代コンサルティング 社会保険労務士 田代 英治

この連載を見る： [緊急連載](#) [新型コロナの人事実務対応](#)

令和2年7月27日第3266号6面 掲載

労働新聞社Webサイトに掲載の記事、写真、図画、動画、音声等の著作物・コンテンツの著作権は、当社または執筆者等正当な権利を有する第三者に帰属しています。また、これらの無断複製・転載を禁じます。

Copyright © 1999 - 労働新聞社 All rights reserved.



(株)田代コンサルティング 社会保険労務士 田代 英治 氏