

# テレワークでの働き方に連動した 「賃金制度」を 考える

新しい生活様式に  
対応した働き方とは

テレワークに連動した  
手当と賃金を考える

より成果に直結した  
賃金制度を考える

テレワーク下では、働いている従業員の勤務態度を直接見ることは困難です。このため、評価基準や賃金体系について、これまでとは異なるアプローチが必要となります。そこで、テレワークに最適な評価・賃金制度について考察します。

リザルト株式会社  
賃金コンサルタント

神田 靖 美

# 新しい生活様式に 対応した働き方とは

新型コロナウイルスの感染拡大によって、多くの企業がテレワークを余儀なくされました。

東京商工会議所が2020年9～10月に会員企業を対象に行なった調査によると、53・1%の企業がテレワークを実施していました（図表1）。

もともとテレワークは、一定の職種では、オフィスワークより生産性が高い働き方であり、しかも労働者の側からも歓迎されている働き方です。コロナ禍がいつか収束しても、テレワークは定着すると考えられます。

本稿では、テレワーク時代の賃金制度のあり方について考えてみました。

## テレワークと 生産性との関係は

テレワークとは、労働者がパソコンやスマートフォンなどの情報機器を使って、会社以外の場所で

働くことです。

- ・自宅で仕事をする「在宅勤務」
- ・車内や顧客先、カフェなどで仕事をする「モバイル勤務」
- ・会社が契約するサテライトオフィスやコワーキングスペースで仕事をする「サテライトオフィス勤務」

という3つの形態があります。

テレワークは、すべての業務で可能なわけではありません。また、業務そのものがテレワーク可能であっても、幼少の子どもがいるとか、家が狭い、さらには家にいるとつい怠けてしまうなどの理由でテレワークが不可能あるいは苦手な人もいます。

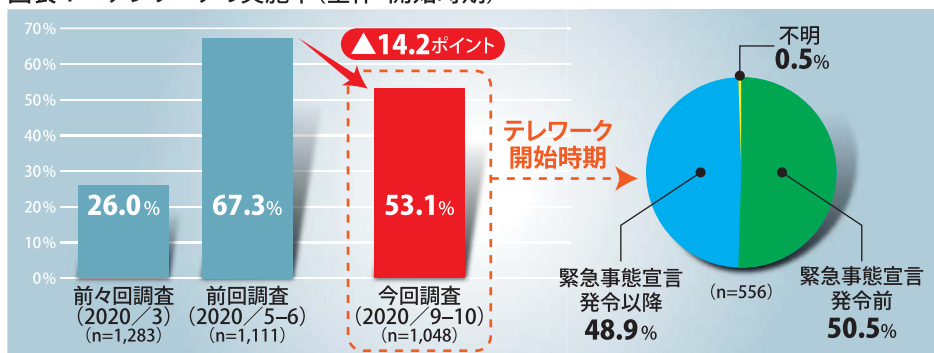
しかし、少なくともテレワークが可能な業務であり、かつ、可能な人に関しては、生産性にプラスの影響があるという研究結果が出ています。

在宅勤務に関する有名な研究で、2015年に中国最大の旅行会社であるCtrip社（現 Trip.com）

を調査したものがあります。これによると、「全員オフィス勤務」から「希望者は在宅勤務」という体制に移行したことによって、オフィス勤務者も含む全体の生産性が25%上がりました。

病欠や休憩時間が減ること、通話頻度が増えることなどによつ

図表1 テレワークの実施率（全体・開始時期）



※東京商工会議所「テレワークの実施状況に関するアンケート」

て、生産性の向上が実現されたと  
言われています。

Ctrip社での調査は在宅勤務に限定したものであり、テレワーク一般に関する調査ではありませんが、在宅限定から「どこで働いてもよい」という制度に移行すると、さらに生産性上がるようです。

アメリカの特許商標庁が、それまでの「在宅勤務限定。ただし週1日はオフィス勤務」という体制から「どこで働いてもよい。ただし年5回はオフィスに出向く」という体制に移行したところ、生産性が4・4%向上したという結果があります。

つまり、オフィスワークよりも在宅勤務のほうが生産性は高く、在宅勤務よりも、どこでも自由に働ける制度や環境がある会社はさらに生産性が高い。要するに、働き方の自由度が高いほど生産性が高いことがわかったのです。

## テレワークは労働者から 歓迎される働き方

また、コロナウイルスの感染が始まる以前の、2017年にギャラップが行なった世論調査の結果ですが、労働者は在宅勤務が許

されるなら、給料が平均して8%減つても構わないと考えていました。いままじ調査をすれば、より大幅に賃金が減つても構わないという結果が出るはずです。

コロナウイルスの感染拡大が収束しても、「新しい生活様式」として、マスクで顔を覆つて通勤し、働くことが求められるからです。

テレワークは、特に知識労働者

## テレワークに連動した 手当と賃金を考える

### テレワーク時の

### 在宅勤務手当は必要

テレワークが原則になると、それに伴つて発生する費用負担も無視できません。

テレワークで使用するパソコンなどの備品は会社が支給するケースであっても、実際に自宅等で仕事をこなしている間の光熱水道費などの負担が増えるだけでなく、それ以外の通信費等も労働者がまかなう部分が多くなることを想定して、在宅勤務手当を検討する企

から歓迎される働き方です。

イギリスで、今回のコロナ禍に際して、ロックダウン中の知識労働者について調査したところ、「顧客や社外のパートナーとやり取りする時間が9%増えた」「重要だと思ふ活動が50%増えた」「退屈と感じる活動の割合が27%から12%に減った」などの結果が出ています。

業が増えました。

昨年時点では、大企業で5000~7000円の在宅勤務手当を支給していることが報じられています。

以下、この在宅勤務手当の額について、考えてみます。

テレワークを行なう際にかかるコストのうち、典型的なものは光熱費です。

筆者の試算では、在宅勤務をした場合、エアコン、パソコン、照明で1か月500~6400円かかります。冷暖房ともに使わない月が500円で、冷房を使う月が

5000円、暖房を使う月が6400円です。いずれも1か月160時間使用することを前提にしています。

実際には出社勤務をしてテレワークをしない日もありますから、1か月の在宅勤務時間は160時間より短くなり、光熱費も前記より少なくなるはずですが。

インターネット代や電話代、パソコンの減価償却費などにもかかりますが、いまは家庭にインターネット回線を引いていない人や、スマートフォンを使用していない人、パソコンを所有していない人はまれです。このため、テレワークを導入することによって発生する追加的な費用は少ないでしょう。すでに契約あるいは所有しているものを仕事にも使うというところが、その費用の全額を会社が負担すべき理由にはなりません。

一方で、机やキャビネット、プリンターなどの仕食用具が占有する部分の家賃（持ち家の場合は帰属家賃）の問題もあります。最低でも1畳は必要でしょう。

総務省統計局の『平成30年住宅・土地統計調査』によると、借家の家賃は全国平均で1畳3074円、最も高い東京都で5128

円となっています。

しかし、ビジネスパーソンなら自宅に勉強用の机や椅子はもともと必需品であり、インターネット代や電話代と同様、テレワークによって追加的に費用が発生するわけではありません。

また、仕事道具であることが、必ずしも会社が費用を負担すべき理由にはなりません。たとえば、通勤用の衣服や靴は仕事道具ですが、これらの費用を会社が負担することはありません。

逆に、テレワークを行なうことによって減るコストもあります。衣服や靴、クリーニング代、化粧品などです。出社する日もあるとはいえ少なくなるので、消耗する機会が減ることになります。

昼食やお茶のコストも、以前より少なくて済みます。

さらに前述のとおり、在宅勤務が許されるならば、労働者は8%の賃金低下も甘受する用意があります。これらのことを考慮すれば、在宅勤務手当は5000円程度が妥当な水準と思われます。

会社がサテライトオフィスやワークスペースを用意した場合は、在宅勤務手当を支給する必要はないでしょう。



## 基本給は 職務給で

テレワークを行なうようになると、誰がどのような職務を担当しているかが、オフィスワーク以上に明確になります。そのため賃金制度は、職務内容を反映したものにあらざるを得ません。

従来の日本型賃金制度で代表的なものは、「職能給」と呼ばれるものです。担当している仕事にかかわらず、持っている能力（職務遂行能力）によって賃金を決める制度です。

しかし、誰がどのような能力をもっているのかをどのようにして特定するのかという問題は、これまでうやむやにされてきました。それでもオフィスワークで、働いている姿が見える状況では何とか通用してきましたが、さすがにテレワーカーに対して、能力の程度がわかると主張することは無理があるでしょう。

テレワーク下では、職能給より、先進国の標準である職務給のほうが適しているはずです。

職務給とは、職務内容の価値に応じて賃金を決める制度です。

さまざまなタイプがありますが、次に述べるのはそのひとつで、「得点要素法」と呼ばれる職務給です。

得点要素法ではまず、会社のなかにある職種を「〇〇部の部長」「〇〇課の課長」「〇〇係の係長」「〇〇係員」という形で洗い出します。役職が同じならどの部門でも同じとはみなしません。それぞれの部門について洗い出したら、それぞれの職種の仕事について、**図表2-3**に示したような基準でその価値を得点化します。

次に得点によって**26ページ 図表4**のとおり等級を区分します。ここでは、住宅販売会社のケースを紹介しています。

等級基準は得点だけであり、「〓する職務」というような言葉による定義はありません。該当する点数区分の職務がなければ、カラの等級ができて構いません。同じ役職ならば同じ等級にならなければならぬということもありません。A部の部長よりもB部の課長のほうが等級が高いというような、役職と等級の逆転現象が起きても構いません。

昇格は、1等級↓2等級↓3等級↓というように、必ずしも1ラ

図表2 得点要素法による職務評価①

1. 知識・技能		
レベル	職務内容	得点
1	1か月程度の見習い期間または3か月程度の実務経験を必要とする	100
2	3か月程度の見習い期間または半年程度の実務経験を必要とする	115
3	半年程度の見習い期間または2年程度の実務経験を必要とする	133
4	業務独占的な公的資格を必要としながら、その養成機関への入学資格に、高校卒業以上の資格を要しないまたはレベル3の職務で3年以上の実務経験を必要とする	153
5	業務独占的な資格を必要とし、かつその資格試験の受験に、高校卒業後3年以内の、短期大学や専門学校等での専門的な教育を前提とする またはレベル4の職務で5年以上の実務経験を必要とする	176
6	業務独占的な公的資格を必要とし、かつその資格試験の受験に、高校卒業後3年超の、大学や専門学校等での専門的な教育を前提とする またはそれと同程度の知識・技能を要する。またはレベル5の職務で5年以上の実務経験を必要とする	203
2. 責任の程度		
レベル	職務内容	得点
1	業績の影響が個人業績のみにとどまるか、個人の業績責任のみを負う	100
2	業績の影響が3人以内のユニットの業績に及ぶか、3人以内のユニットの業績責任を負う	115
3	業績の影響が4～15人のユニットの業績に及ぶか、4～15人のユニットの業績責任を負う	133
4	業績の影響が部門全体の業績に及ぶか、部門全体の業績責任を負う	153
5	業績の影響が企業（中小企業）全体の業績に及ぶか、企業（中小企業）全体の業績責任を負う	176
6	業績の影響が企業（大企業）全体の業績に及ぶか、企業（大企業）全体の業績責任を負う	203

図表3 得点要素法による職務評価②

3. 意思決定の程度		
レベル	職務内容	得点
1	意思決定の要素は皆無で、常に監督を必要とする	80
2	常時ではないが監督を必要とし、マニュアルに従って業務を進める	92
3	上司から包括的な指示は受けるが、マニュアルがない業務を、その進め方や時間配分は自己の判断で行なって遂行する	106
4	会社の方針に従う範囲で、上司による指示をほとんど受けずに業務を遂行する。新しいプロジェクトを起ち上げることもある	122
5	会社の方針にこだわらず、意思決定を独自に行なう。公式の権限を持たなくても行動し、企業に利益をもたらすようなことであれば、時に規則を曲げることも許される。そのリスクは個人で負担する	141
6	レベル5の内容に加えて、目標達成のためであれば他者を動員する権限も持つ	163

4. 職務の複雑度		
レベル	職務内容	得点
1	単一の、単純な作業を反復する	60
2	決まった手順に従い、複数の作業を行なう	69
3	ある程度の計画化とシステム化が必要な、複数の作業を行なう。作業の特性には共通点がある	80
4	綿密な計画化とシステム化が必要な、さまざまな作業を行なう。作業は多元的で、共通点は少ない	92
5	常に情報を探求し、1～2年先を予測し、機会と脅威を探り、企業にとって新しいことを導入する。行動や方法を、環境に合わせて柔軟に変更することが求められる	106
6	常に情報を探求し、3～5年先を予測し、機会と脅威を探り、業界にとって新しいことを導入する。長期的な戦略の立案が求められる	122

5. 対人関係の必要度		
レベル	職務内容	得点
1	直属の上司とのみ対応するか、郵便・宅配業者など、きわめて限定された人的対応しか要さない。コミュニケーションスキルは特に必要としない	60
2	社内で同等職位以下の人物との対応、または社外の人物との儀礼的な対応がある。常識的なコミュニケーションスキルがあれば十分	69
3	他部門の上位職位の人物との対応、または社外の人物との、情報を伴う対応がある。他者の手助けを得れば、事実や自分の考えを論理的に述べるだけのコミュニケーションスキルを要する	80
4	他部門の上位職位の人物との対応、社外の人物、または市町村レベルの行政機関との、情報を伴う対応が日常的にある。他者の手助けがなくても、事実や自分の考えを論理的に述べるだけのコミュニケーションスキルを要する	92
5	社外の組織（中小企業）の代表者や、都道府県レベルの行政機関との、情報を伴う対応が日常的にある。いろいろな相手が含まれていても、複雑な内容をかみ砕いて伝えるだけのコミュニケーションスキルを要する	106
6	社外の組織（大企業）の代表者や、国レベルの行政機関との、情報を伴う対応が日常的にある。他者の手助けがなくても、事実や自分の考えを論理的に述べるだけのコミュニケーションスキルを要する。方針や内容に批判的な相手に対しても、主張の正しさを論理的に説得するだけのコミュニケーションスキルを要する	122

図表4 得点要素法による等級区分の例

等級	職務価値点	職種	賃金(円)
1等級	400~420	不動産営業事務補助、リフォーム営業事務補助、新築営業事務補助	170,000~255,000
2等級	421~442	財務事務補助	182,000~273,000
3等級	443~465		195,000~292,500
4等級	466~489	新築設計補助、リフォーム設計補助	209,000~313,500
5等級	490~514	不動産営業事務、リフォーム営業事務、新築営業事務	224,000~336,000
6等級	515~541	リフォーム営業、新築営業、不動産営業、財務事務、マーケティング補助	240,000~360,000
7等級	542~569	テクニカル主任、新築設計、リフォーム設計	257,000~385,500
8等級	570~599	財務主任、不動産営業主任、リフォーム営業主任	276,000~414,000
9等級	600~630	テクニカル課長	296,000~444,000
10等級	631~663	新築営業課長、リフォーム営業課長	317,000~475,500
11等級	664~698		340,000~510,000
12等級	699~734	社長室長、マーケティング部長、新築営業部長、リフォーム営業部長、不動産営業部長	364,000~546,000
13等級	735~772	総務部長、マーケティング室長、新築設計室長、リフォーム設計室長	390,000~585,000
14等級	773~813	財務部長、品質管理部長	418,000~627,000

ンクずつ上がって行くとも限りません。その職務の、ひとつ上の役職が2ランクや3ランク上である場合は、1等級↓4等級というように、飛び級で昇格することもあります。もちろん、職務内容が変わらない限り昇格しません。

## 残業手当をどうするか

テレワークを導入した場合、会社にとって悩ましいのが残業の間

題です。

オフィスワークでは、事業所にいる限り労働しているとみなすことにも合理性があります。事業所で居眠りをする人や、私用に興じる人はいいからです。

しかし、テレワークで、パソコンやスマートフォンの電源が入っている限り仕事をしているとみなし、社員側の自己申告で残業手当を支払うことは、いかに性善説の立場をとろうにも現実的ではありません。

厚生労働省の「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」は、テレワークに事業場外労働のみなし労働時間制を適用するための要件として、次の2点を挙げています。

- ① 情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態にしておくこととされていないこと
- ② 随時使用者の具体的な指示に基づいて業務を行なっていないこと

①は、パソコンやスマートフォンを自由にオフラインにしてもよいという意味です。もともと事業場外労働のみなし労働時間制は、「連絡がつかない」ところにいる労働者なら、時間管理ができなくても仕方がない」という趣旨の制度です。これを適用した労働者と緊密に連絡を取ろうとするのは不可能です。

緊密な連絡が不要であれば、みなし労働時間制を使って、時間外労働をしていないものとみなして賃金を支払うことも可能です。緊密な連絡が必要であれば、時間外労働（休日・深夜労働を含む）は原則禁止とし、どうしてもしなければならぬ場合は許可制とするのがよいでしょう。みなし労働時間制を使うにせよ時間管理をするにせよ、所定労働時間内で終了するような業務配分を行なうことが大前提です。

## より成果に直結した賃金制度を考える

テレワークでは、職務内容と同様、成果もより明確になります。

「成果主義賃金」という言葉は、Pay for performance (PFP) の訳語です。

日本で成果主義と言えば、一般的には目標管理で評価をして決め

る賃金制度のことを指します。ただ、目標管理は優れた評価制度であり、テレワーク時代にも十分優位性を持っています。

ただし、欧米でPFPと言えば、歩合給（売上高や粗利益などの〇〇%というように、割合で支

払う給与）や出来高給（1個○○円や1キロ○○円というように、生産量や収穫量に応じて支払う給与）のように、より成果と直結した賃金制度のことを言います。

歩合制や出来高給は、営業職の間ではすでに普及していますが、管理職やエンジニアにもこれらを導入している企業があります。

あるパソコン卸売会社では、部長職に、賞与支給時に、通常の賞与に加えて「部門目標の達成率×基本給」という歩合給を支給しています。ただし、達成率が100%未満であるときは1円も支払われません。

マネジャーの使命は部門の成果を上げることですが、放っておくとマネジャーも個人としての成果だけを追求しがちです。そうなら

ないように、個人業績ではなく部門業績に関してインセンティブをかけています。

また、あるソフトウェア会社では、エンジニアに対して基本給のほかに図表5～6のような出来高給を支給しています。納期を守り、エラーが少ないほどたくさん支給される出来高給です。

たとえば、基本設計の担当者が、納期当日に納入し、エラー摘出密度（ドキュメント1枚当たりのエラー件数）が0・2～0・4件の間に収まっていた場合、10万円×112・5%で11万2500円が支払われます。

算定基礎給は、このケースでは10万円ですが、プロジェクトの規模によって異なります。品質の判断基準は基本設計ではエラー摘出

密度ですが、開発ステップによって異なり、納期に5日以上遅れた場合やエラー摘出密度が0・8件以上であった場合は、1円の出来高給も支払われません。

図表5 ソフトウェア技術者の出来高給の例

開発ステップ	納期	算定基礎給
要件定義	2021.03.31	100,000円
基本設計	2021.04.30	100,000円
詳細設計 実装単体テスト 総合テスト	2021.06.30	100,000円
システムテスト	2021.07.31	100,000円

図表6 納期遵守度・品質と乗数（基本設計の場合）の例

品質 (エラー摘出密度※)	納期 5日以前	納期 当日	納期 2日遅れ	納期 4日遅れ	納期 5日遅れ
0.2件未満	200.0%	150.0%	100.0%	50.0%	0.0%
0.2件以上0.4件未満	150.0%	112.5%	75.0%	37.5%	0.0%
0.4件以上0.6件未満	100.0%	75.0%	50.0%	25.0%	0.0%
0.6件以上0.8件未満	50.0%	37.5%	25.0%	12.5%	0.0%
0.8件以上	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

※エラー摘出密度＝ $\frac{\text{エラー件数}}{\text{ドキュメント枚数}}$



歩合給の効果は非常に大きなものがあり、次のような実験結果があります。

- ・自動車のフロントガラスの修理サービス会社が、時給制から歩合制に変更した結果、生産性が44%上昇した

- ・果物の収穫作業者の監督者の給与を、固定給から監督する収穫作業者の平均生産性に連動させた結果、平均生産性が21%上昇した

- ・植樹作業員を時給制から歩合制に変更した結果、生産性が22%上昇した

歩合給や出来高給は、労働者のやる気を刺激するだけでなく、生産性が高い労働者を惹き付けるという効果によっても、組織全体の生産性を高めます。

## 評価はより成果主義的に

人事評価に、たとえば「職場のルールを守っているか」というような、「〳〵しているか」という形のいくつかの問いに、1〜5点の点数をつけて評価をする「図式評定尺度法」と呼ばれる方法を使っている会社が多くあります。

ひとことでは、勤務態度の評価です。テレワーカーを勤務態度で評価しようとするには、無理があります。

そこでテレワーカーには目標管理や数値指数法、職務基準法などの成果だけを対象にする評価手法を取り入れるとよいでしょう。

数値指数法とは、売上高や粗利益、新規顧客獲得数などの、いくつかの数値指標で評価する方式です。目標管理と似ていますが、目標管理のように個人別に目標値を変えたりはしません。

職務基準法とは、たとえば「売上報告書を毎月10日までにきちんと提出しているか」というような、いくつかの職務行動で評価する方式です。

図式評定尺度法と似ていますが、誰が評価しても同じ結果になる客観性があることが特徴です。

## テレワーカーと昇進との関係

テレワークも決してよいことづくめではなく、ひとつ大きな問題があります。それは、昇進しにくいことです。テレワーカーはオフイスワーカーに比べて、昇進する

確率が偶然と言えないレベルで低いことがわかっています。

心理学で「単純接触効果」と呼ばれるものがあります。もともと好感を持っていなかった人や物でも、繰り返し接触するうちに好感を抱くようになるという効果です。テレワーカーが昇進しないのは、この単純接触効果がないためだと思われます。

組織で働く人の最大のインセンティブ（努力する理由）は、昇進です。人は、昇進が近づいたとか遠のいたとかいうことには非常に敏感です。また、どれほどよい成績をとり続けても、昇進しない限り、賃金もあまり増えません。

昇進しないことが明らかになれば、仕事に身が入らなくなり、テレワークを希望する人は減ってしまうでしょう。

これについては、テレワーカーとオフイスワーカーを別のグループとして人事評価を行なうなどの工夫が必要です。

## テレワークは賃金水準のアップにつながる

すでに一部の企業では、働き方をテレワーク主体に切り替えて、

借りていた事務所を解約したり、小規模な事務所に移転したりする動きが出ています。

テレワークが主体になれば、事務所の賃料がいままでより少なくて済みます。社員の通勤手当も、6か月分の定期券代を支払うことから、出勤した日数の分だけの実費を支払うことになり、大幅に削減できます。

これらによって節約できた経費を元手に、賃金をいままですら上げて優秀な人材を採用しようとする企業が出てくるでしょう。すると、業界全体の賃金相場が押し上げられます。

依然としてオフイスワークを続ける企業は、高くなった賃金と、事務所の賃料と交通費のすべてを負担しなければなりません。

このため、否が応でもテレワーク主体に移行せざるを得なくなり、それに応じた賃金体系の構築を迫られることになるのです。

中小企業にとっては、早めにテレワーク主体に舵を切るのもひとつの方法です。

新しい働き方を手に入れることが、企業発展のための最良の選択肢といえるのかもしれない。●