

歩合制から成果給への変更

Q. 当社は販売会社で、営業部員は歩合制であるが、成果給に変えようと思っているが、正しい判断かどうか迷っている。どうすればよいか？

要旨 歩合給のデメリットは、仮に成果が出なければ最低保証分の給与しかもらえないので、生活に不安が生じます。また、社員の過重労働が発生しやすく、従業員間の協調性が損なわれる傾向があります。

一方、成果給は明確な評価基準を持ち、公正な評価を行って報酬を得ることで、社員のモチベーションを高めて生産性を向上させることができます。しかしながら、評価基準を明確にしなければ、社員のモチベーションを下げてしまう可能性がありますので導入には注意が必要です。

解説

1. 歩合制と成果給

歩合制を導入している会社で、固定給＋歩合給の給与体系の場合、固定給額が最低賃金額より少ない場合には、雇用形態は労働者にあたるため、最低賃金を下回することは違法となり、固定給は少なくとも最低賃金より上である必要があります。歩合給も成果給のいずれも、実力主義の考え方を色濃く反映した制度であるという点では共通していますが、歩合給は販売量などに応じて支払われる給与のことで、機械的に算定できるものであることから、営業職やタクシーの乗務員などに用いられています。また、歩合給は良い成績を上げられれば、その分毎月給料が上がり、成果が悪くなかった場合には逆に給料が下がります。

一方、成果給は、「一定期間内に上げた業績」を基準にして定められる賃金であり、営業職だけでなく一般的に用いられるものです。基準の定め方によって評価が変わることに特徴があり、成果を見る期間は一般的に1年間で毎月の金額は変わらず、その期間の成果により、昇給・昇格が決まりま

す。

2. 成果給導入のメリットとデメリット

成果給を導入することにより、「社員のモチベーションが高まること」、「公平・公正に評価できること」、「個人目標が明確になること」、「年齢や勤続年数に関係なく評価されること」といったメリットが享受できます。

反面、デメリットとしては、「成果給の割合が多いと部下の育成が疎かになること」、「何らかの外的要因により成果が出せない場合は評価されないこと」、「事務部門や研究部門などの間接部門の評価が難しくなること」、「短期間での成果を目指すようになるため中長期的な視点が疎かになること」などが挙げられます。

そのためにも、「勝ち組」社員と、「負け組」社員を生むことを避ける設計を行い、単に賃金格差を拡大させたりするだけではなく、目標面接を始めとする補完的な制度を整備することが大切です。

歩合制から成果給の変更方法 ～成果給のメリットを理解する～

<ご提案のポイント>

- ・成果給の導入理由を理解してもらい、経営ビジョンと行動指針を共有します。
- ・評価基準を作成し、基本給の体系を再構築します。

1. 成果給の導入理由を理解する

成果給導入の主たる理由としては、①社員（従業員）のモチベーション向上、②評価・処遇制度の納得性を高める、③個人目標の明確化、が挙げられます。成果と処遇や評価の納得感が得られ、上司・部下とのコミュニケーションが円滑になり、自律的人材が育つという面があります。

2. 実行のための方策

①経営ビジョンと行動指針を共有

成果給においては、従業員のやる気を引き出すような制度設計を目指すことが、重要な留意事項です。社員の個々の業務が全社的な目標でどう必要とされているのか、全社的にどのように貢献できているのかを意識した社員は、より高い能力を発揮します。

②賃金制度改定に係る方針を設定

歩合制から成果給へ制度改定を行う際の賃金制度改定のニーズを確認することにより、社員が納得感を得るようにします。

③評価基準の作成

成果給を導入するにあたっては、評価基準を作成し社員に明示します。

④基本給体系の再構築

「成果給のみ」、「成果給＋職能給」、「成果給＋年功給」、「成果給＋職能給＋年功給」といった組み合わせで、基本給体系を決定します。

⑤フォローアップ

導入後、社員に不満やストレスが溜まっていないか調査し、成果給導入が狙い通りの効果を上げているか確認します。