

歩合給を改定する前に 考えるべきこと

小田原 豪司 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

歩合給は、成果を数字で適切に測れる職種において、非常に有効に機能します。一方、様々な課題も発生しやすいことから、賃金に占める歩合給の割合低減あるいは廃止を行い、数字以外の評価要素で決まる賃金の割合増加を検討する場合があります。

結論から申し上げますと、歩合給の見直しはなるべく慎重に行っていただきたいと思います。理由としては、ハイパフォーマーな社員の退職誘発になりうるためです。自社が見直しを行うことで、数字を上げているハイパフォーマーの社員こそ歩合給が充実している同業他社に転職してしまうというリスクが大きくなります。

そこで、歩合給の見直しを行わない範囲でできる対応方法を、よくある課題別にご紹介します。

■【課題①】未経験者の定着・採用

未経験者はすぐに成果を上げられないので、歩合給重視の制度においては賃金が低くなりがちです。結果、「賃金の低さに耐えられず戦力化する前に退職が発生する」「固定給の低さを嫌悪されて新卒などの未経験者の採用ができない」といった状況が生まれがちです。

【課題①への対策】若手層に対する別対応の検討

「入社して数年間の間は、売上にかかわらず一定の賃金を保証する」といったシンプルな対応も有効策となりえます。従来払っていなかった賃金を支払うため、単純な人件費増にも見えるかもしれませんが、しかし、採用にかかる時間の短縮や、定着率向上による採用コスト減などを総合的に考慮すると、十分に見合った人件費の使い方ともなりえます。これらの観点も踏まえて検討しましょう。

■【課題②】人材育成

歩合給重視の制度においては、個人の数字に目が行き、部下・後輩の育成やフォローに意識が回りにくくなりがちです。人材育成を促進させるために歩

合給の見直しを検討するケースも見られます。

【課題②への対策】昇格要件に取り入れる、チームの歩合給も取り入れる

人材育成への取り組み状況を昇格の要件として勘案することが挙げられます。評価の観点は明確にしたうえで、それらを満たした人材でなければ、数字を上げていたとしても昇格させない形とします。また、上位の階層については、個人数値の歩合給だけでなく、部門やチームの歩合給も取り入れることで、部下・後輩のフォローにも目が向きやすくなるでしょう。

■【課題③】連携の促進

例えば、「連携して高品質な対応をすることで、中長期的・全社的な利益につながるが、協働すると自分の“割が悪くなる”ため、個人で動きがちになる」といった具合に、歩合給が連携阻害の一因となりうるケースもあります。

【課題③への対策】売上実績＝歩合の基準とすることに捉われず、ルールを考える

必ずしも、実際の売上と歩合給に使用する売上を一致させないといけないわけではない、ということ念頭に置いて考えるとよいでしょう。連携を促進させるための具体的な方法の例としては、「複数名で担当した場合にも、貢献度や負担に応じて適切な売上計上ができるような按分ルールを設定する」「これに加え、個々の売上額では“割が悪くなる”案件でも、会社としては連携して価値を提供すべきと判断できる案件について、売上額と別に特別加算の売上額を付けるルールを設定する」などが考えられます。

上記施策では問題解決に至らないケースも当然あります。その場合、歩合給見直しの検討が選択肢に入ってくるかと思いますが、歩合給の改定を行う手前の選択肢として、本稿の内容をまずは検討してみたいかがでしょうか。