

# 組織を活性化させる

## インセンティブ制度の メリット・デメリット

インセンティブ制度は、人材定着や社員のモチベーションを高める等のメリットがありますが、一方で評価基準に不満が出る可能性もあります。そこで、インセンティブ制度のメリット・デメリットと、同制度を導入・運用する際のポイントを解説します。

佐藤三和社会保険労務士事務所  
社会保険労務士

佐 藤 三 和



### 制度導入の メリット

インセンティブとは、英語で「刺激・誘引・動機・報奨」などを意味する言葉であり、経済学においては「人々の意思決定や行動を変化させるような要因、報酬」のことを意味します。

インセンティブは、人が何かの行動を起こすきっかけとなり、次のような複数のメリットが期待できます。なお、ここでは金銭で支払われるインセンティブを中心に解説していきます。

#### ① 従業員のモチベーション向上

成果に応じて適切な報酬を支給すると、従業員のモチベーション向上につながることができます。

インセンティブは、賞与よりも小まめに支給することができ、成果を出してから評価されるまでの期間が比較的短いいため、従業員のモチベーションを継続して保つことができます。また、わかりやすく給与額に反映されるため、若年層が抱きがちな年功序列に対する不満の軽減にもつながります。

#### ② 進捗管理の機会が増える

たとえば、年単位の長期的な業

務目標のみを設定している場合、短い期間での進捗管理を行なう機会が少なく、結果的に目標達成に支障が出る可能性があります。

そこで、月ごとの目標を設けてその達成度合に対してインセンティブを支給する制度を導入すれば、従業員にとっては月ごとの目標が明確となり、細かな進捗管理の実施や、目標達成に向けた努力をする機会が増加します。

#### ③ 経営層が求める具体的な行動が伝わる

インセンティブ制度の導入は、経営層から従業員に向けた具体的なメッセージの発信であると言えます。

たとえば、「業界売上1位を目指す」という目標は、具体的な行動目標ではないため、推奨行動が伝わりにくいです。「新規契約を月5件以上獲得した従業員にインセンティブを与える」という制度であれば、経営層が求める行動を伝えることができます。

#### ④ 経営的合理性

一般的に、人件費は固定費と捉えることができますが、インセンティブ制度を導入すると、人件費を変動費化することができます。

人件費の変動費化は、収益が上

がった場合には従業員に恩恵をもたらしますが、目標が達成できず収益が下がった場合には、従業員にリスクを負わせることになりま  
す。経営者にとっては合理的な構造と言えます。

総費用に占める人件費の割合が高い企業の場合、人件費の変動費化は、収益減少に耐性のある企業構造をつくることにもなります。

## ⑤ 優秀な人材の確保

労働力人口の減少や労働移動の活発化により、人材の流動性が激しさを増しています。意欲が高く優秀な人材を確保するためには、年齢に関係なく実力を評価する仕組みが大切です。

応募や転職を考えている優秀な人材が、魅力的なインセンティブ制度に惹かれることも十分に考えられます。評価制度において他社と差別化ができれば、採用において有利になります。

## 制度導入のデメリット

インセンティブ制度の導入には、次のようなデメリットも存在します。デメリットを理解したうえで、バランスのとれた制度設計

にすることが大切です。

## ① チームワークを阻害する

個人業績に基づくインセンティブ制度を設定すると、チームワークを阻害する恐れがあります。

たとえば、営業職で個人の顧客獲得件数を評価指標にした場合、チーム内で営業ノウハウや顧客リストを共有しないなどの事態が起  
こり得ます。

制度導入の際には、組織全体の動きや成長を妨げる要素がないか十分に検討する必要があります。

## ② 不正行為の誘発

インセンティブの目標達成のために、ミスや欠点を隠そうとする従業員が出る可能性もあります。

仮に、コンプライアンスの確保に向けた教育を充実させたとしても、インセンティブをもらわないと生活できない給与体系になつて  
いるのであれば、無理をしてでも結果を出そうとし、不正行為を誘発する可能性  
があります。

## ③ 不満が発生する

適切なインセンティブの支給が行なわれていないと従業員が感じた場合、インセンティブ制度は却  
って従業員のモチベーションを低下させる要因となります。

たとえば、都市部と地方では顧

客見込みの数があつたり、営業職と研究職では結果が出る時期に差が生じることがあります。複数のエリアや職種がある場合は、複雑な制度の設計が求められること  
になります。

金銭面の問題については、論理ではなく感情面で受け取られることも多いため、経営層がモチベーション向上を図ってインセンティブ制度を導入したとしても、逆に  
従業員のなかで不満が発生するケ  
ースが考えられます。

## ④ 様々なコストが掛かる

インセンティブ制度の運用には、経営者や管理部門の時間的コストが掛かります。制度導入後、  
実態に合わせて制度の修正をしていくことも予想されます。

たとえば、当初は「新規契約5件以上でインセンティブ〇万円」という制度を導入したと仮定します。運用の結果、より業績貢献度  
に応じたものとするべく、継続率や解約防止率、顧客満足度なども評価指標に追加したとします。こ  
れは制度改定に当たするため、改定や説明に要するコストが掛かりま  
す。

なおかつ従業員が納得しない場合、経営層に対する信頼が損なわ

れる場合もあります。また、給与計算を担う部門では、インセンティブに関わる成績のカウントや評価等の新たな業務が増えます。

## 制度導入の5つのポイント

制度導入を成功させるには、次の5つのポイントを押さえたうえで、規模や業種など自社の実態に合わせて検討します。

## ① 誘引したい行動を具体的に考える

インセンティブ制度の導入によって、従業員に対してどのような行動を誘引したいのか、具体的に検討してみましよう。

たとえば、営業社員を対象として、新規契約件数に応じてインセンティブを支給すると仮定した場合、何も制限をかけないと、値引きをしても数多く売ればよいと考える恐れがあります。

こうした行動を防ぐために、売上ではなく粗利益を評価指標とするなど、最適と思われる制度設計にするとよいでしょう。

## ② シンプルな制度設計

インセンティブの額を従業員が自ら簡単に計算できるシンプルな

制度設計が望ましいと考えます。  
複数の項目や指標を盛りこみすぎた制度になると、従業員の制度理解が得られず、従業員の行動の誘引が難しくなるからです。

従業員が自らに課された目標の達成度合等を把握しやすい制度設計にすることが大切です。

### ③ 社内での公平性を確保する

能力差や活動量によってインセンティブに差が出ることは当然ですが、機会の公平性が確保されていないと、不利な状況に置かれた従業員は不満を抱きます。

先述のように、都市部で顧客が密集している地域と、地方で広い範囲に顧客が点在する地域で同じ目標値を設定すると、不公平感が生じるでしょう。

また、職務間の公平性も考慮することが求められます。一般的には職務ごとに量・質・スピード等のいくつかの評価軸が定められているので、職務横断的な制度設計は避け、職務ごとに最適な評価制度を設けるようにしましょう。

定量的な評価の難しい職務については、無理にインセンティブ制度を導入しなくともかまいません。インセンティブを得られない分、ほかの手当等で配慮された状

態（または配慮されていると従業員が感じる状態）を整備することが望ましいでしょう。

### ④ 就業規則等で明文化する

インセンティブの計算式や支給額等のルールは労働条件通知書や内規に定めるだけでなく、企業の基幹的なルールである就業規則に記載しましょう（図表1）。

このルールは頻繁に改定する類のものではありませんが、経営状況や社会情勢の影響で変更することも予想されます。不利益変更が

生じる可能性があるので、事前に就業規則に記載することが望ましいと考えます。

### ⑤ インセンティブの比率を高くしすぎない

高額なインセンティブのみが働く目的になっている場合、他社によりよい条件を提示されたとき、従業員は離職するでしょう。そのため、金銭面以外で働く目的を感じられる社風づくりが大切です。

また、基本給とインセンティブを比較してインセンティブの比率が高すぎると、成果を上げられた月とそうでない月で給与の差が大きくなり生活が安定しません。そのため、長期的な就労は望めない可能性があります。

長期的な就労を望む場合は、従業員の生活を安定させるため、給与に大きな増減が生じないよう基本給とインセンティブのバランスの検討が必要です。インセンティブがない月の生活が窮するような比率は望ましくありません。

### 実務上の留意点

インセンティブ制度の導入にあたり、社会保険や労働基準法の観

点から、企業の管理部門に求められる対応について、ポイントを絞って解説します。

### ① インセンティブと賞与

社会保険料の算定をする際、インセンティブはどのように取り扱えばよいのでしょうか。

賞与とは賃金、給料、俸給、手当、賞与等、いかなる名称であるかを問わず、被保険者が労働の対償として受けるもののうち、年3回以下の支給のものを言います。

インセンティブの場合、就業規則や賃金規程で、支給要件を達成した場合は毎月支給すると記載してあれば賞与には該当しません。

また、支給事由や支給条件が、就業規則や賃金規程において明示されている場合、厚生年金保険法3条1項3号および健康保険法3条5項における「臨時に受けるもの」とも解されません。

したがって、月ごとの業績により支給される可能性があるインセンティブについては、賞与ではなく月々の報酬として算入します。

### ② インセンティブは随時改定の対象か

定時決定（算定）により決定された標準報酬月額、原則としてその年の9月から翌年の8月まで

図表1 就業規則等の規定例

（インセンティブ手当）

第〇条 インセンティブ手当は、各月の売上実績が基準を超えたときに、以下の基準により基本給のほかに支給する。

売上基準	インセンティブ手当
1%超	10,000円
3%超	30,000円
5%超	50,000円

- 対象者は営業部門に配属のすべての従業員であり、短時間労働者については、勤務時間に応じて按分して支給する。
- 支給基準を満たした月の翌月の給与に上乘せし、支給する。



図表2 割増賃金の基礎とならない賃金

- 家族手当
- 通勤手当
- 別居手当
- 子女教育手当
- 住宅手当
- 臨時に支払われる賃金  
(結婚祝金、弔慰金など)
- 1か月を超える期間ごとに支払われる賃金  
(賞与など)

適用されますが、その間に昇給や降給などにより報酬に大幅な変動があった場合は、次の定時決定を待たずに標準報酬月額を見直します。これを随時改定と言います。月額変更届を提出します。

随時改定は、次の3つの条件をすべて満たす場合に行ないます。

- ・ 昇給または降給等により、固定的賃金に変動があった
- ・ 変動月からの3か月間に支給された報酬（非固定的賃金を含む）の平均月額に該当する標準報酬月額と、これまでの標準報酬月額との間に2等級以上の差が生じた
- ・ 3か月とも支払基礎日数が17日（特定適用事業所に勤務する短時間労働者は11日）以上

図表3 残業単価の計算式

残業単価  
= インセンティブ ÷ その月の総労働時間 × 0.25倍

(例)

インセンティブ手当 → 100,000円

総労働時間 → 200時間

時間外労働時間 → 40時間

インセンティブ手当に対する時間外手当

$100,000円 ÷ 200時間 × 0.25 × 40時間$

= 5,000円

インセンティブの支給は、原則として固定的賃金の変動に当たらないため、随時改定の対象とはなりません。

ただし、先述のとおりインセンティブは、月々の報酬に該当するため、4～6月にインセンティブを支給した場合は、定時決定（算定）の基礎に含まれます。

③ 時間外手当の増加

毎月支給するインセンティブについては、残業単価（割増賃金の基礎となる賃金）に算入する必要があります。

なぜなら、労働基準法37条5項は、割増賃金の基礎となる賃金には、家族手当、通勤手当、その他省令で定める賃金を算入しないこととしています（図表2）。

この規定は限定列举であるため、この7つに当てはまらない手当は残業単価に入れる必要があります。したがってインセンティブについては残業単価に加算します。

なお、残業単価の計算式と計算例は図表3のとおりです。

インセンティブは、法的には「出来高払制その他の請負制」の賃金と区分けされます。総労働時間は月ごとになるので、残業単価は毎月変わります。

#### ④ 不利益変更に備える

インセンティブ制度の導入後、制度の見直しを行なうこともあるでしょう。単純なインセンティブ額の改定だけでなく、新たな評価項目を追加することもあります。

たとえば、新規契約件数のみを評価項目としていたところに、「6か月以内に解約したものを除く」という但し書きを追加することもあるでしょう。その場合、当初よりもインセンティブが発生しにくくなるため、従業員の合意を得られない場合があります。

労働条件の不利益変更は、原則として従業員の個別の同意により行なわなければなりません（労働契約法9条）。

ただし例外的に、同意を得ない

不利益変更を行なう手段も存在します（労働契約法10条）。

労働者の基幹的な要素である賃金制度は、むやみに変更すべきではありませんが、経営状況や社会情勢により、変更が避けられない場合もあります。

労働契約法8条、9条にあるように、契約の変更は、原則として使用者と労働者の合意が必要ですが、労使間で合意に至らない場合は、一定の要件のもとで就業規則の変更を行なうことで可能とされています。

制度導入にあたっては、経営環境の変化に対応し、賃金制度をコントロール可能な状態にしておくことが望ましいと考えます。

◇ ◇ ◇

インセンティブ制度は、1990年代のバブル崩壊後、企業が終身雇用や年功序列制度の見直しを検討するなかで広がりを見せました。その後、高額な手当が不正の原因になったこともあり、制度の廃止や見直しを行なった企業もありました。

とはいえ、メリットも多くある制度ですので、人材確保や戦略的人事制度の一案として導入を検討してみてもいかがでしょうか。▲