

## 内外交差点

# 給与のシンプルさがもたらす効果 正しい報酬体系改革を

土橋 豪氏 (特定社会保険労務士) 第6/12回

これまで、未払い残業リスクの観点から歩合給の活用を推奨してきましたが、今回は別の視点で、歩合給の注意点について考えてみたいと思います。

歩合給を考えると、一番大切なのは評価の基準、つまり指標の設定です。この指標を決めるとき、会社の利益とドライバーの利益が一致することが大切です。例えば、「売上×〇%」や、「1回〇円」などが考えられます。これを歩合給の指標にすることで、会社もドライバーも双方に利益がある制度になります。

歩合給のいいところは、固定給と違い、自分の仕事の成果が直接給料に反映されることです。会社の目の行き届かないドライバーを効率的に管理するためには「頑張り=お金」このシンプルな仕組みは効果的と考えられます。

## ■歩合給の多様性

さらに歩合給は、指標を多様化することでさまざまな形をとることができます。例えば、直接的な売上だけでなく、間接的に収益に繋がるもの（勤務態度、接客、無事故無違反、無線回数など）や、あるいは成果ではないものの会社として望むもの（勤続年数や保有資格など）も、支給率に組み込むことで歩合給に反映が可能。このような多様な評価基準は、会社がドライバーに求める行動への動機づけに繋がります。一般的な評価制度と比較し、設計がしやすく、経営者の思想を給与に反映しやすいと言えます。

しかし、注意点として、自由度が高いが故に、シンプルさからかけ離れた複雑な仕組みとなることです。これは全国のタクシー会社の給与を見てきて稀にあります。

## ■アンダーマイニング効果とは

ここで少し話題を変えてみたいと思います。職場における心理学で「アンダーマイニング効果」というものがあるそうです。これは、自分からやりたいと思う「内発的な動機付け」と、報酬や評価など他人から与えられる「外発的な動機付け」が重なると、やる気が

削がれてしまう心理現象のことのようなのです。

例えば、善意で重い荷物を運ぶのを手伝って、100円渡されたら何かガッカリしますよね？逆に高額な報酬をもらったら、次から報酬をもらえなければやりたくない感情も芽生えてしまいます。人の心とはなんとも複雑なものです。

様々な業務の達成度により報酬を決めるため、非常に多くの手当を設定しているケースもありました。これは、経営者が労働者の頑張りを適切に評価したいがために定めていました。しかし、これがアンダーマイニング効果を引き起こ

している可能性も考えられるというのです。



## シンプルさの重要性

このような問題を避けるためには、やはりシンプルな給与制度が有効です。シンプルといっても売上だけの評価を推奨してはなりません。売上を主な指標としつつ、「稼げばなんでもよい」という評価にしたくないという考えもあります。そこで、安全性、接客態度など、会社が本当に求めたい要素を数個に絞って設計することが重要です。シンプルな給与制度は、ドライバー自身の行動と報酬との直接的な連動性を理解しやすくし、自発的な行動への動機づけを生み出す可能性が高くなります。

## まとめ

タクシーとトラックのドライバーの最大の違いは営業行為の有無にあると私は考えています。タクシードライバーは自ら考えて行動しなければならないのです。そこには労働者の内発的な動機付けを奪わないようなシンプルな歩合給制度設計が重要であり、労働者は自分の仕事に対するやりがいを感じる仕組みとすることが大切です。そして、冒頭でも述べたとおり双方のメリットが連動することで、会社にとっても良い成果となるのです。

私自身、歩合給制度を推奨する中で、それによる職務行動の変化を実感するまでに至ってはおりません。しかし、タクシードライバーの報酬体系改革は、経営者、労働者、そしてお客様（乗客）すべてにとって、より良い結果を生む可能性があると感じています。

