

セールスマン歩合給制度導入の アプローチ方法と制度設計上の留意点

(社)日本能率協会

生駒 紀男

I 歩合給制度導入のアプローチ方法

歩合給制度が導入される動機は大別して次の2つである。

A 少数精鋭・成果報酬

B 開発した商品をできるだけ早く市場に浸透させたい
これらのアプローチの方法としてはAの場合図1に
Bの場合図2に示すとおりである。

いずれにしても給与の構造をどうするかということ
であり、具体的には生活給的色彩の強い月払い給与、
業績配分的色彩の強い期間払い給与、それぞれの固定

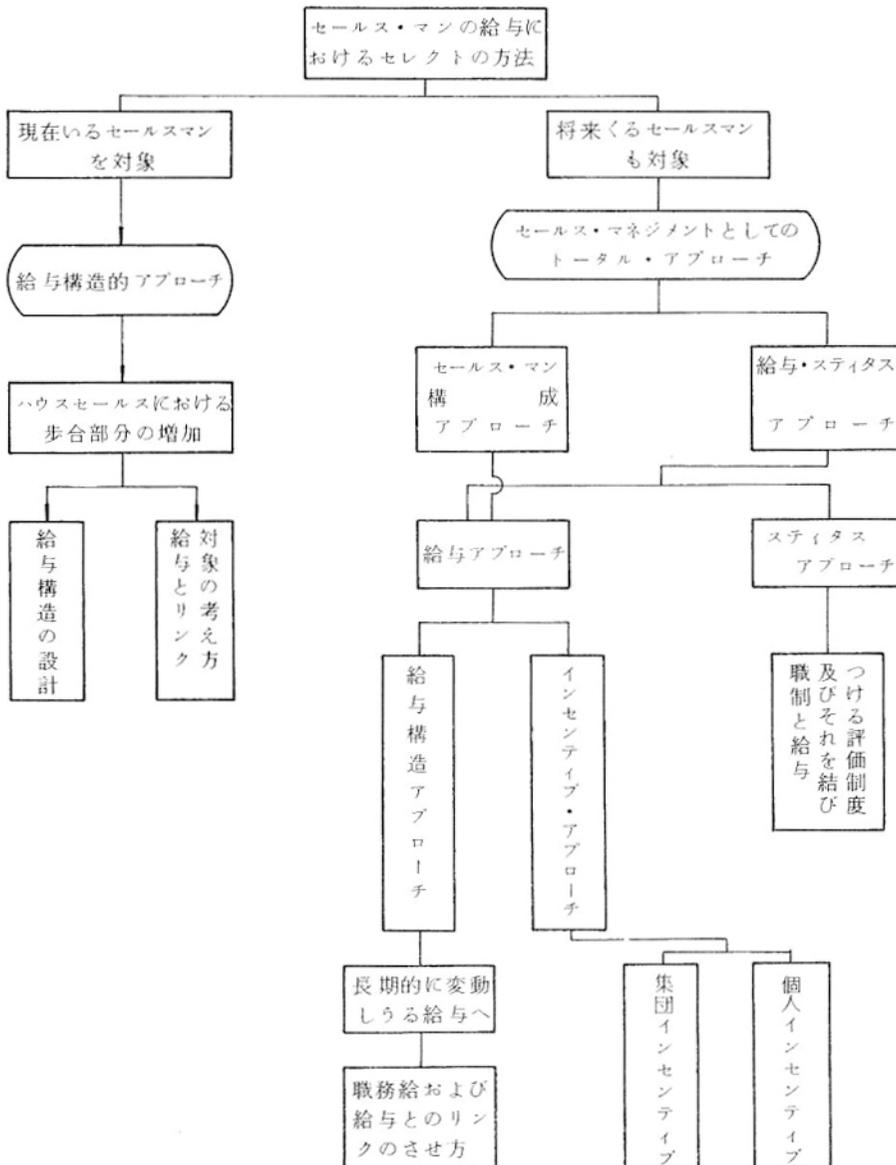


図1

部分、変動部分の割合をどうバランスさせるかということである。

統計的に結論を出す程のデータはないが、数社の定性的データから推定すると次のようなことが言える。

- ① 普及率が上がるにつれて、固定給部分の比率が増加する。
- ② セールスマネジャーは固定給部分がほとんどである。

- ③ 帰属意識は固定給を多くした方が上る。
- ④ セールスマンの教育投資費用が高つくもの程、固定給部分が多い。
- ⑤ 不良販売は歩合給部分が多くなる程多くなる。
- ⑥ 訪問回数に売上が比例するものは歩合給部分が多い。
- ⑦ 販売回転率の低いものは固定部分が多い。
- ⑧ 退職率は歩合給部分が多くなる程高くなる。
- ⑨ インフレが進むと固定給部分が多くなる。

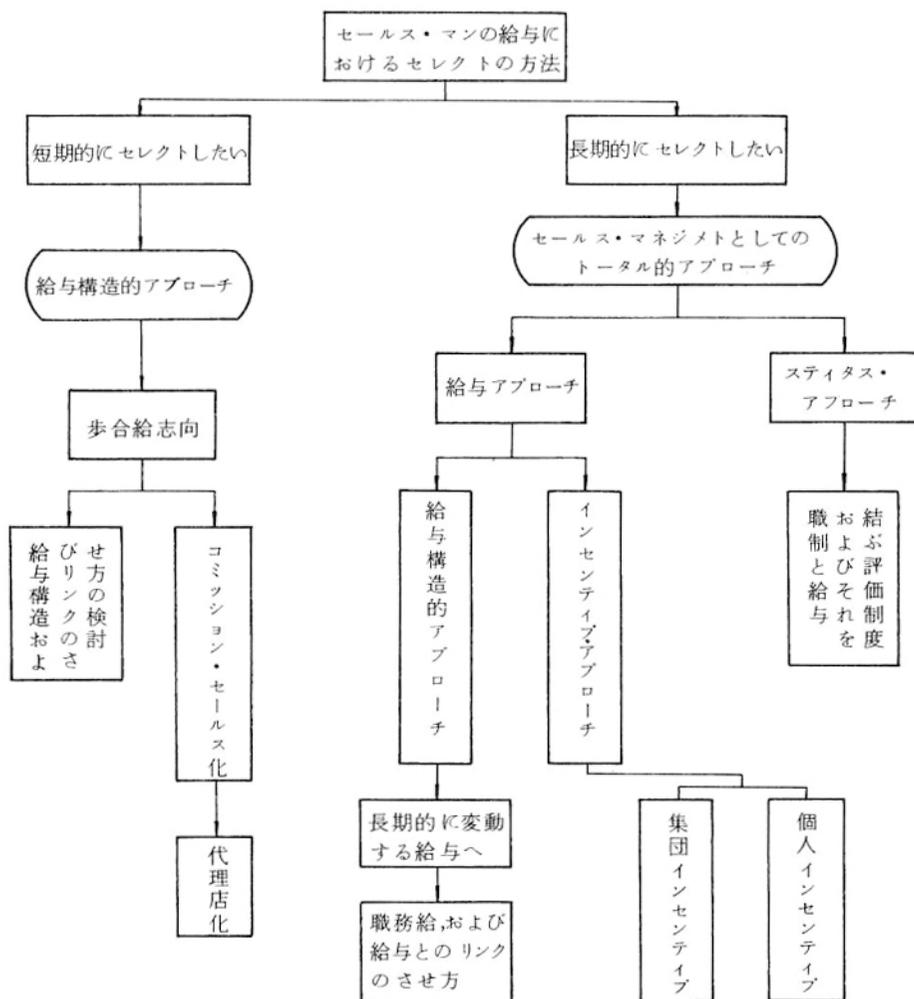


図 2

II セールスマン給与制度設計の留意点

1. セールスマネジメントとしての給与

セールスマネジメントで具体的に給与問題を検討していく際、重要なことは取扱い製品が社会的に魅力のある製品か否かがポイントである。そして商品力があるという前提条件のもとにセールスマネジメント要素を考えてみると、次に上げる要素が問題となる。

- | | | |
|--------|-------------|------|
| ① 営業組織 | ④ クォーター | ⑦ 給与 |
| ② テリトリ | ⑤ セールス活動と業績 | ⑧ 職制 |
| ③ サーベイ | ⑥ 業績評価 | |

そして、これらの要素はセールスマネジメントの系統図(図3)に示すような形で関係し合っている。

- また、これらの要素間ではそれぞれ
- ① 組織編成の仕方(地区割か、業種割か、商品割か…)
 - ② ターゲットの分け方

- (3) クォーターのきめ方（個人別か、集団か）
- (4) 業績のとらえ方（クォーターに対してか、販売実績に対してか、クォーター以外の予算に対してか…）
- (5) 業績評価要素とその表わし方、とらえ方
- (6) 業績と給与のリンクのさせ方
- (7) 業績と昇進、昇格のリンクのさせ方
- (8) 職制と平の給与格差の設計
- (9) 給与体系のあり方

のような関連があり、1つの要素だけ考えていけば良いというものではなく、各要素毎に市場の状況に合わせ整備していかねばならない。

なぜなら、給与制度を考えていく場合、
A 公平性 B 平等性 C 競争性の3点をおり込む必要があるためである。

2. 給与における経営者と従業員の意識構造

給与は経営者からも、従業員からも3つの側面を有している。

給与の3つの側面

経営者の側面	従業員の側面
<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な人を調達したい ・業績のあった人にはそれだけの保証を、ない人にはドロップアウトを ・少数精鋭 	<ul style="list-style-type: none"> ・変動のない安定した給与 ・働いただけむくわれる給与 ・過去の実績貢献に対する保障を

これらは給与水準や歩合給制度の歩合給比率を決める際留意すべきことである。

Ⅲ 歩合給制度設計の留意点

1. セールスマンの職務と給与

2. 歩合給比率設計のための留意点

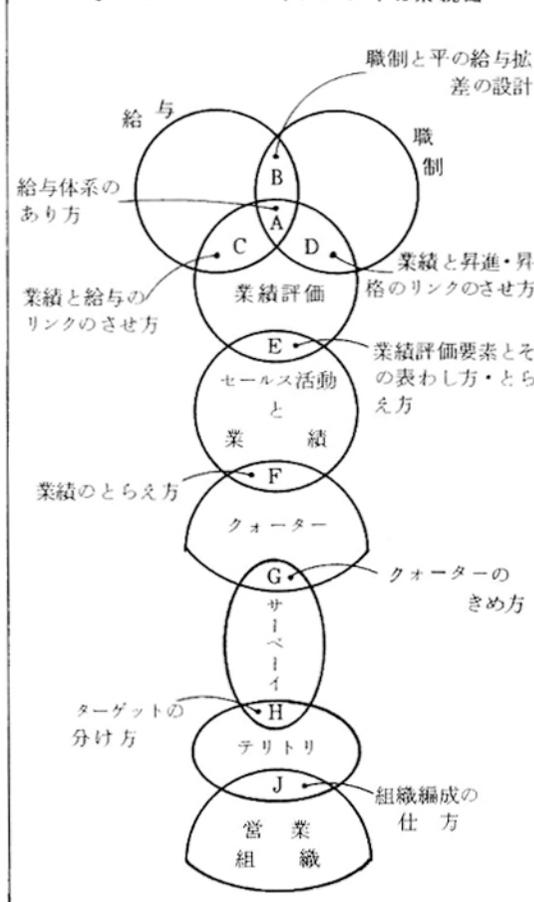
歩合給制度を採用する場合、固定給部分と歩合給部分の割合をどのようにするのか、又その時どのような要素に注意を払えばよいのかは業績評価の仕方と共に重点項目である。固定給部分いいかえれば労務管理面、歩合給部分、別の言葉ではマーケティング面の2つの側面を調和させていく場合考えていく要素としてはつぎのものがある。

上記の要素について示したものがセールスマン給与制度設計の考慮要素図（図5）である。

固定的給与比率を何%にするかは別に検討する余地はあるが、管理部門の同世代の月払給与あるいは十分な販売活動ができる位の固定部分が必要となろう。

3. 歩合給与リンク要素の留意点

図3 セールス・マネジメントの系統図



マーケティング面（歩合給）	労務管理面（固定給）
① 商品の特性	① 生活の保障
② 販売形式	② 帰属意識
③ 販売先	③ 定着性
④ 営業組織	④ チーム内の和
⑤ 販売の仕方	⑤ 健康の維持
⑥ エリア調整	⑥ 他社とのバランス
⑦ インセンティブの方法	⑦ 不良販売
⑧ 業績評価の方法	⑧ 業績評価・人事考察
⑨ 業績把握時点	⑨ 他の職種とのバランス
⑩ 支払い方法	

何をどの位達成すれば歩合給を支払うのかという場合、何をどんな要素をとれば良いのだろうか、いいかえれば歩合給与のリンク要素として何をつかうかである。各社の調査事例よりみると給与リンクの方法とその内訳表（図6）に示すように5つのタイプがある。

～歩合給与のリンク要素～

- | | |
|-------------|---------------|
| ① 業績（例：売上高） | ④ コンテスト目標 |
| ② クォーター | ⑤ 評価制度によるバイパス |
| ③ バジェット | |

セールスマンの職務		セールス活動の特性	セールスマンの給与
内容	販売活動	<ul style="list-style-type: none"> 対人業務であること 会社を代表する存在 単独行動が多い 業績が測定でき、明確に出る 	<ul style="list-style-type: none"> 固定給 固定給＋営業手当 固定給＋歩合給 固定給＋歩合給＋営業手当 ☆他にインセンティブがある ☆給与の場合と年俸の場合がある
	事務		
問題点	セールスマンの考え方	ターゲットの分け方 1. テリトリー 2. クォーター 3. 組織配置	<ul style="list-style-type: none"> 給与のあり方 1. インセンティブのあり方 2. 歩合部分の比率 3. 支払い時点 業績評価の仕方と前提条件の調整 昇給・昇格の仕方 給与水準

図4 セールスマンの職務と給与

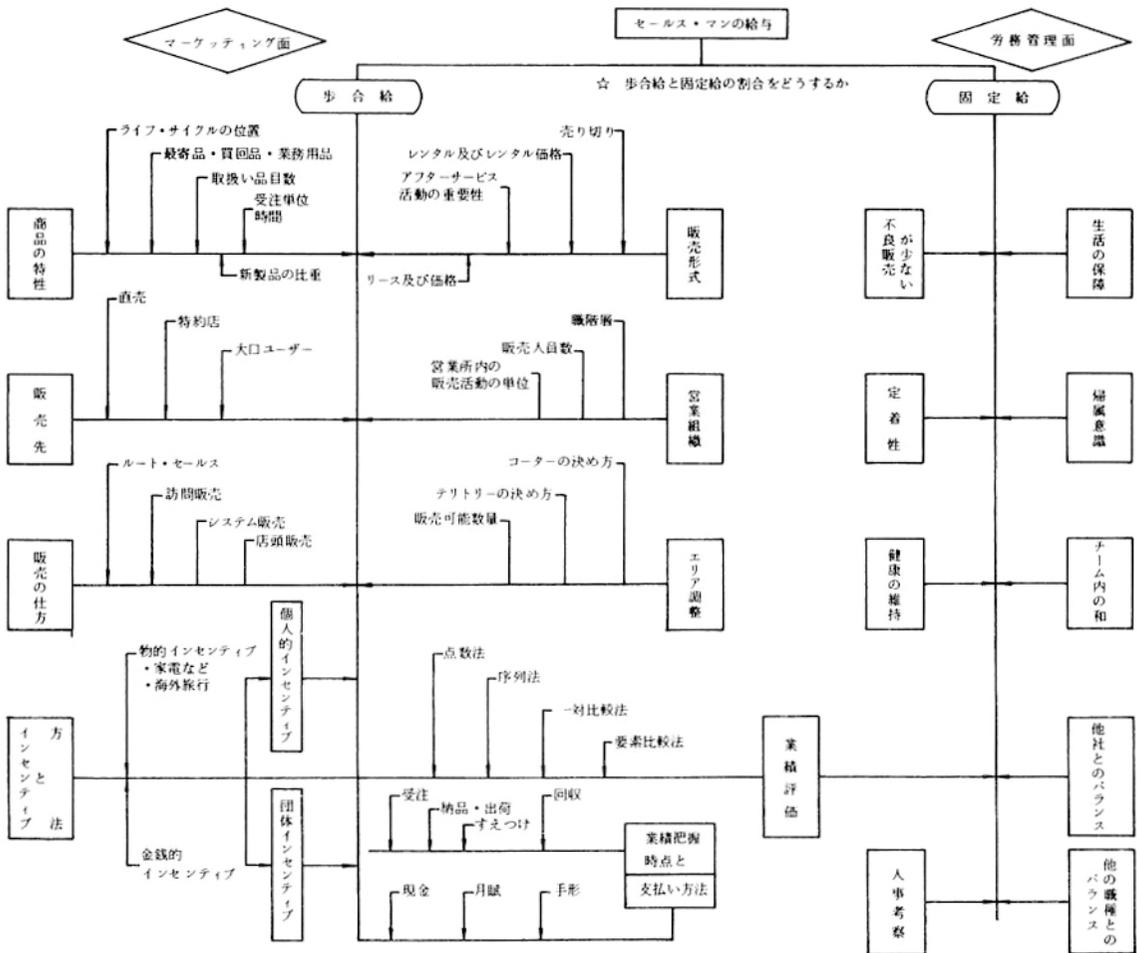


図5 セールスマン給与・制度設計の考慮要素図

給与リンクの方法 会社名	業績	クォーター	バジェット	コンテストなど	クォーター	バジェット
A社 (コミッション・ハウス)	月給に対して (コミッション)	ボーナスに対して (コミッション・ハウス)		販売コンテスト (コミッション・ハウス)	職務給・資格給に 対して (ハウス)	
F社 (ハウス・セールス)		グループインセン ティブ	利益分配金		範囲職務給に對し て	
G社 (ハウス・セールス)	月給に対して				月給に対して	
E社 (ハウス・セールス)	インセンティブ (クォーターを超える ものについて)	月収, ボーナスに 対して				
H社 (ハウス・セールス)	ボーナスに対して	グループインセン ティブ				基本給について
C社 (ハウス・セールス)	月収に対して	グループインセン ティブ			月収とリンク 基本給の14%に ついて	
B社 (ハウス・セールス)		ボーナスとリンク	ボーナスとリンク	ボーナスは上限あり		

符号説明 ○ 業績 ⊙ クォーター ◯ バジェット ◌ コンテストなど □ 給与 ◇ 評価制度

図6 給与リンクの方法とその内訳表

これらのいずれを選択するかは

- ① 月払給与も変動させるのか
- ② 業績測定が簡単でわかりやすいか
- ③ 事務処理が複雑にならないか
- ④ 市場の実態に合っているか

などによって変わってくる。

業績をとるかクォーター・バジェットの方を採用するかはつぎの基準で考えるとよい。

(1) 業績リンクが好ましい場合

- ① 月払給与も変動させる
- ② 単一の製品又は製品数がそれ程多くない
- ③ 価格が手ごろである
- ④ 地区別テリトリになっている
- ⑤ 普及率が高くない
- ⑥ 訪問回数に売上が比例する傾向がある
- ⑦ マーケティング、サイズがはっきりしない
- ⑧ セールスマン職として採用している

などがある。

(2) クォーター、バジェットリンクが好ましい場合

- ① 歩合給比率が低く、期間払給与のみ変動させる
- ② 製品数が多い
- ③ 1社で多種多様な製品を販売し、2つ以上の営

業部門がある。

- ④ 普及率が高い
- ⑤ 価格が一台数百万以上する
- ⑥ 業種別テリトリになっている
- ⑦ マーケットサイズが比較的把握しやすい
- ⑧ グループ活動で受注する場合が多い
- ⑨ セールスマン職として採用

などがある。

4. 歩合給与と額測定上の留意点

歩合給与とリンクするものとしては販売実績、クォーター、バジェット等があるが、その測定要素としては①回収高②売上高③粗利益高④営業利益高等いろいろな段階があり、業績測定の範囲と対象(下図)に示すとおりである。

業績測定を行ない歩合給与と結びつける場合次の2点に注意しなければならない。

- ① 業績の測定要素はセールスマンのランク又はセールスマネジャーは同じ基準でよいのか。
 - ② 業績の測定には実績達成をとるか計画達成をとるか。
- 前者についてはセールスマンのランク別にその期待

業績測定 の 範囲と対象 ○印は測定の対象

		計 画	実 績	達 成 率	前年(同期)伸び率
○	回収高	× × ×	○ × × ×	○ × ×	○ × ×
	売掛高	× × ×	× × ×	× ×	× ×
売上高合計		× × × ×	○ × × ×	○ × ×	○ × ×
売上原価		× × × ×	× × × ×	× ×	× ×
粗 利 益		× × ×	○ × × ×	○ × ×	○ × ×
○	人件費	× × ×	× × ×	× ×	× ×
	経 費	× × ×	× × ×	× ×	× ×
直接経費		× × ×	× × ×	× ×	× ×
貢献利益		× × ×	○ × × ×	○ × ×	× ×
管 理 費		× × ×	× × ×	× ×	× ×
営業利益		× ×	○ × ×	○ × ×	○ × ×

度および役割はちがうので歩合給算出の方法は同じであっても、その計算プロセスの中でその業績責任が反映されなければならない。たとえば業績責任、計算プロセスは下表に示すとおりである。

後者については、給与システムとライフサイクルの概念図にも示すように、導入期、成長期は実績中心の

測定システムを成熟期からは計画中心の測定システムを考えるとよい。しかし計画は達成していても前年より実績が低かったり、前年より増加しても計画達成率が不満足だったりするので、達成率と伸び率の要素は両方加味するのがベターであろう。

業績区分		業 績 責 任 内 容										
		課 ・ 別 取 益				商 品 別 取 益			個 人 別 取 益			開 拓
		売 上 達 成 率	粗 利 達 成 率	営 業 利 益 達 成 率	前 年 売 上 増 加 率	課 売 上 達 成 率	課 粗 利 達 成 率	課 前 年 売 上 増 加 率	売 上 達 成 率	粗 利 達 成 率	前 年 売 上 増 加 率	12/年の開拓
セールス・マネジャー	S M	○	○	○	○							
商品・マネジャー	G S					○	○	○	○			
セカンダリーセールスマン	S S								○	○	○	
プライマリーセールスマン	P S								○	○	○	
セールス・アシスタント	S A											○

(G S の場合の計算プロセス) (~~~~~部分がランク別に異なる)

A = $\frac{\text{課製品売上高}}{\text{前年度得意先当り売上高}}$

B = $A \times (\text{商品別課粗利達成率} \times \text{個人売上達成率}) \times \text{商品別前年売上増加率}$

歩合給与 = B × 基準単価

Ⅳ 給与構造のタイプと構造決定の基本的考え方

給与構造を検討していく場合、問題となるのは次の3点である。

- (1) 歩合給部分と固定給部分の比率
- (2) 生活給的性格の強い月払給与にも変動部分を採用するか
- (3) 業績配分的性格の強い期間払給与にも固定部分を採用するか

これらの問題はいいかえると、

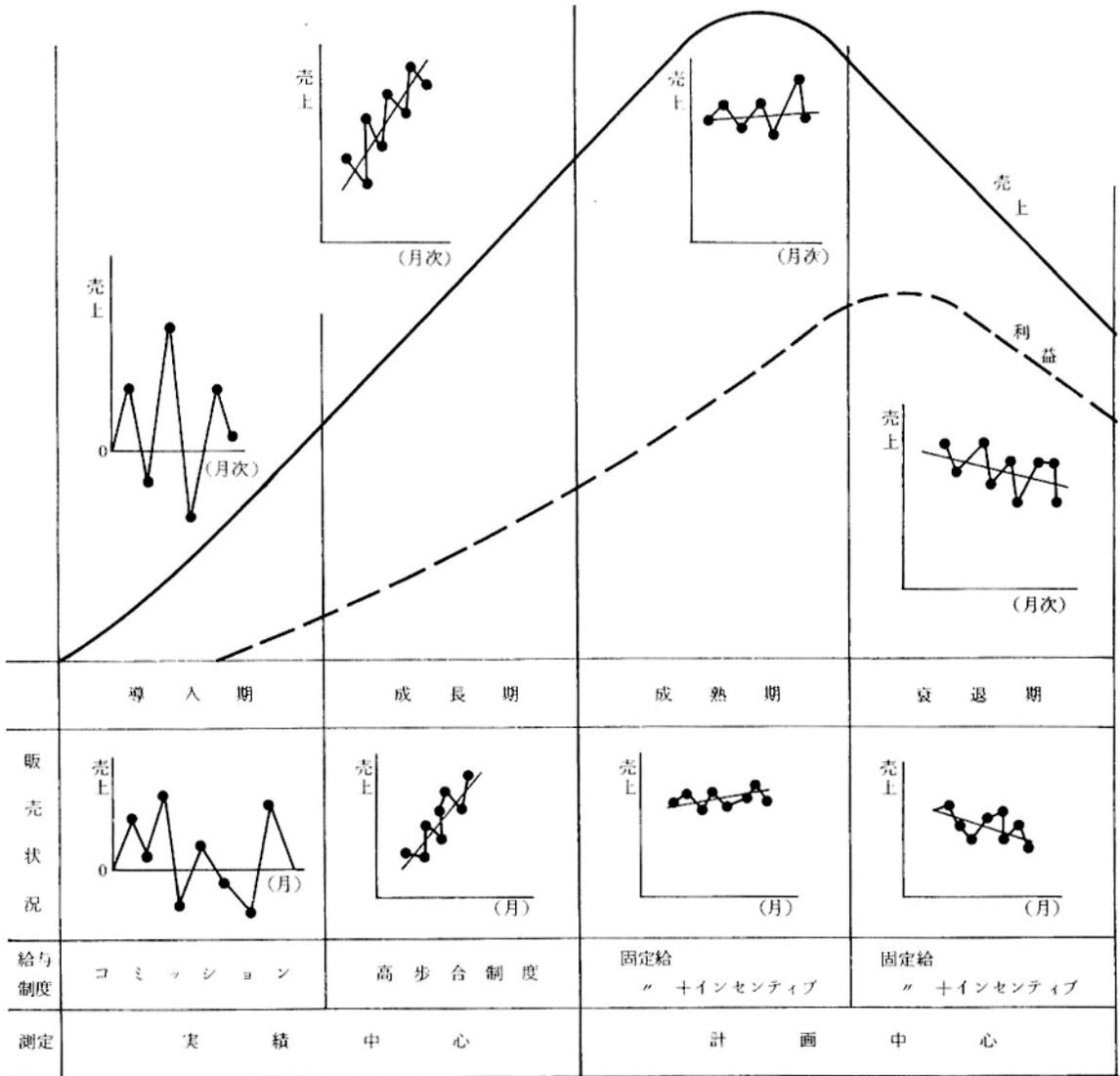
- (1) セールスマンの年収総額ベースの決め方
- (2) 変動部分給与の業績評価の基準に何をとりかということになる。

給与構造のパターンは図7に示すように大略6種類にわかれる。

この中のどのタイプを選ぶかにより歩合給と固定給の比率や業績評価の要素として何をとりかは変ってくる。

いずれにしても考えねばならぬことは、セールスマ

給与システムとライフサイクル



年 収 規 模		給与構成		タイプ	イ 型	ロ 型	ハ 型	ニ 型	ホ 型	ヘ 型	
年 間 給 与	 $\alpha + \beta = 100$	生活給的 性格 (月給)	月 払 給 与	①%	—	—	—	—	—	—	
			合 計 (100%)		100%	100%	100%	100%	100%	100%	
			固定部分		○	○	○	○	—	—	
		変動部分		○	○	—	—	○	○		
		業績配分的 性格 (賞与)	期 間 払 給 与	②%	—	—	—	—	—	—	—
			合 計 (100%)		100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	固定部分			○	—	—	○	—	—		
	変動部分		○	○	○	—	○	—			
	給 与 構 成 の 評 価	意 欲 ず け	a								
		生活の不安定さ	b								
事務処理の手間		c									
制度の明快さ		d									
合 計			12	10	21	12	8	14			

図 7

ンが同じ会社の管理部門の人々と同じくらいに月々の生活ができることが重要となろう。

又歩合給部分比率を多くとるにしても、セールス活動が円滑にいくような固定支払い部分が必要となろう。

給与構成のタイプとしてどれを選ぶかについては、図 7 に示す給与構成の評価の 4 要素で点数法評価をすると月払給与を固定にし、期間払給与を変動とするハ型が好ましいといえる。