

はじめに

歩合給制、出来高払制賃金は、働くことの動機づけを金銭で買おうとする安易で不適切な仕組みであるという論調を目にすることがある。成果主義賃金批判の延長で語られることも多く、「金でモチベーションを上げようとするのはいかがなものか」といった内容の批判が多いように思われる。

成果主義賃金は、1990年代から導入が進みその後下火になったが、歩合給制は昨今の流行で生まれたものではなく、産業の発展とともに登場し変遷を重ねてきたという歴史的な背景を持つものである。

一般に歩合給制と呼ばれる仕組みは、労働基準法では出来高払制あるいは請負制と表現されているが、能率給制、コミッション制、業績給制などと呼ばれることもある。

歴史的に見ると、歩合給制は、経営合理性と労働者の動機づけを両立させる有効な手法として製造現場において精力的に導入され、進化を遂げてきた。科学的管理法で有名なフレデリック・テーラーは、作業分析を行い、生産能率を上げる管理体制を確立することを追求したが、一方で出来高払制賃金の研究と工夫を重ね、標準的な生産高を超えた成果に対して高率の出来高給を支払う「率を異にする出来高払制度」により労働者を動機づけようと試みた。

歩合給制は、製造現場における管理技術の進展とともに発達していったが、生産のエンジンを個人の熟練度とモチベーションに置き、個人の成果を最大化することによって業績拡大を図ろうとする仕組みは、次第に限界を見せるようになる。生産がシステム化するにつれ、個人の成果に焦点をあてる管理技法よりも、集散的・体系的な生産管理技法が勝るようになったからである。

製造現場における歩合給制は次第に姿を消していくが、個人の成果が数字であらわれやすい営業職種や接客サービス職種、タクシードライバー・トラックドライバーなどの自動車運転者に対して、歩合給の普及は進んでいく。

歩合給がテーマの本は、これまであまり出版されてこなかったと理解している。単独の書籍として確認できたのは、昭和41年に労働法令協会から出版された『能率給制度』（飯塚一雄著）と、同年、同協会から出版された『業績給制度の実際』（労働法令協会編）のみであった。いずれも、製造業への出来高払制の適用を中心とする内容である。

もとより本書は、歩合給に関する歴史的な流れを解き明かそうとするものではない。それらについては、賃金についての歴史的な流れを概観しその意味を説き明かした『日本の賃金を歴史から考える』（金子良事著：2013年／旬報社）という優れた書籍があるので、是非そちらを参照していただきたい。

本書は、あくまで現在の企業における歩合給制の実態やその法的背景と問題点、今後の可能性などを考察し、実務において役立つことをねらいとするものである。また、行動分析学の立場から、行動への動機づけと賃金・歩合給との関係についても、一部分ではあるが考察を行った。こうした歩合給に関しては類書が少なく、もし発行されれば私自身が購入したいと長らく期待していたが、いっこうにその気配がないので、自身で書き下ろすこととした次第である。実際には、途中で長い中断もあって思いのほか時間がかかってしまい、(株)日本法令の佐藤滋生氏、野原寛之氏には大変ご迷惑をかけた。

当然のことであるが、賃金額は何らかの考え方、手法によって決定しなければならない。歩合給制は、業種・業態によっては、経営の論理と労働者の納得性の折り合う可能性のある仕組みである。ベストで

はないにしても、選択肢としては固定的給与を採用するよりも、相対的にみて良い制度になることがある。

本書が、歩合給制を現に採用している企業にとって、あるいはこれから採用を考えている企業にとって、そしてそれをサポートする専門家にとって少しでもヒントになれば幸いである。

なお、本文において歩合給制度に関連した具体的な規定例などを示しているが、基本的な内容として設定してあるので、実務においてはそれぞれの事情を踏まえてアレンジのうえ活用いただきたい。

2016年5月

西川幸孝

第2版発行に寄せて

本書の初版が2016年5月に発行されてから4年が経過した。初版発行当時、現在の世の中の状況は想像もできなかったのではないだろうか。米中対立激化、新型コロナウイルスの世界的な蔓延など想定外の出来事が進行しているが、これらの影響は一過性では終わらず、今後の世界の枠組みを根本的に変えるインパクトになると考えられている。

こうした中、日本も構造変化を迫られている。

労働関係では、長期雇用と定期昇給を前提としたメンバーシップ型雇用システムが限界を迎えている。その一方で、雇用者全体の約4割を占める非正規労働者との賃金格差などの待遇差が看過できない状況に至っている。

こうした状況を受けて、2018年6月に働き方改革関連法が成立し、2019年4月から順次施行されている。働き方改革は、時間外労働の上限規制や有給休暇の確実な取得、正規・非正規雇用労働者間の不合理な待遇差を禁止する同一労働同一賃金法制などがその目玉であり、またその一環として、政府は労働者が複数会社と雇用契約を結ぶ兼業・副業を積極的に進めようとしている。これは人生100年時代において、副業・兼業つまり柔軟な働き方でもあるダブルワークが社会全体としてみればオープンイノベーションや起業の手段としても有効であるという考え方によるものである。

柔軟な働き方が求められているからこそ、必要なのは労働価値に応じた賃金の支払いである。役割や職務あるいは成果に基づく賃金であり、誤解を恐れずにいえばジョブ型賃金への転換である。時間に対して支払う一般的な賃金制度よりも、成果に対して支払う歩合給型の報

酬体系のほうが使用者側、労働者側ともにメリットが大きい場合がある。労使双方のメリットを確認したうえで、歩合給制度は選択的に使われる必要がある。

本書は、歩合給制をテーマにした単著としては、依然として現在発行されている唯一のものであるようだ。今回、初版発行後に制定・施行された労働関係法や指針、新たに出された判例の内容等を踏まえて必要な改訂を行った。改訂にあたっては、(株)日本法令の三木治氏に大変お世話になった。末尾ではあるが、深くお礼を申し上げる。

本書が初版に引き続き、歩合給制度を採用する企業やそれをサポートする専門家に少しでも参考になれば幸いである。

2020年11月

西川幸孝

目 次

第 1 章 歩合給制の歴史と現状

1	出来高払制とは	14
2	歩合給制に対する批判の論調	15
3	労働契約に関する法律定義	17
4	欧米における出来高払制	21
5	F. テーラーの取組みとそれ以降の展開	22
6	日本における出来高払制に関する歴史的経緯	23
7	近年の出来高払制の適用状況	25
8	雇用契約の2つの系譜	28
9	メンバーシップ型雇用	30
10	ジョブ型雇用	31
11	正社員、非正規社員の区分	33
12	働き方改革と同一労働同一賃金	37
	(1) 働き方改革関連法	37
	(2) 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保（同一労働同一賃金） の具体的内容	37
	(3) 同一労働同一賃金ガイドラインと歩合給	39
	(4) 訴訟における同一労働同一賃金法制の影響	40

第 2 章 歩合給制の法的側面

1	平均賃金の算定方法	46
2	残業代をどのように支払うか	47
3	年次有給休暇を取得した場合の賃金	49

4	出来高払制の保障給	51
	(1) 労働者の責により労働に従事しない場合	52
	(2) 使用者の責に帰すべき事由により休業を余儀なくされた場合	52
	(3) 業務に就いたものの、歩合給が極端に低くなった場合	53
	(4) 自動車運転者についての特別な扱い	54
5	歩合給と最低賃金	55
6	社会保険の扱い	56

第3章 歩合給制と経営合理性

1	経営にとって望ましい賃金構造	60
2	人件費の変動費化が経営にもたらす影響	60
3	損益分岐点に係るモデルケース	63
4	労働時間の変動が賃金に与えるインパクト	66
5	付加価値の創造と賃金	68
6	労働時間の変化と固定給制、歩合給制	69

第4章 賃金とモチベーション、ルール支配行動

1	仕事における満足と不満足：「動機づけ・衛生理論」	74
2	衛生要因としての歩合給、固定給	75
3	行動の原則：行動分析学の考え方	77
4	ルール支配行動	79
5	歩合給制はルール支配行動を起こす	79
6	人事評価制度はルール支配行動を起こすか	81
7	もう一つのルール支配行動「長時間労働」	83

8	行動は必ずしも「意志」によらない	84
9	長時間労働がもたらす健康問題とコストアップ	85
10	長時間労働をどのようにして防ぐか	88
11	業務効率を人事評価の対象とすること	89
12	労働時間のマイクロマネジメント	90
13	定額残業代方式の採用	91
14	みなし労働時間制の採用	92
15	歩合給制の採用	95

第5章 歩合給制の実務考察

1	歩合給制で保つべき原則	98
	(1) 戦略性	98
	(2) 明確性	98
	(3) 規範性	99
	(4) 公平性	100
	(5) 安定性	103
2	歩合給制の構成パターン	103
	(1) オール歩合給制	104
	(2) 固定給+歩合給：歩合給主体型	104
	(3) 固定給+歩合給：固定給主体型	106
3	歩合給の設定方法	108
	(1) その賃金は歩合給といえるか	108
	(2) 歩合給の設定例	109
4	出来高払制の保障給	116
	(1) 保障給は歩合給である	117
	(2) 月額固定の保障給	117

(3) 保障給が固定給と判断された例	120
(4) 保障給の設定がない場合	121
(5) 保障給の規定方法	122
5 歩合給制と労働時間管理、定額残業代の問題	124
(1) 歩合給制と定額残業代	125
(2) 歩合給の一定割合を割増賃金として支給する方法について	126
(3) 転機となった最高裁判決と定額残業代冬の時代	130
(4) 定額残業代を認めた最高裁判決	135
(5) 歩合計算から割増賃金を控除する方式の是非	139
6 自動車運転者に適用される特別なルール	147
(1) 保障給に関する通達	147
(2) 累進歩合制度の禁止	149
(3) 累進歩合制度に関する裁判例	151

第6章 歩合給制と労働条件の不利益変更

1 歩合給制と労働条件の不利益変更	154
2 労働条件不利益変更の法理	155
3 歩合給制と就業規則・賃金規定	157
4 賃金制度をコントロール可能な状態にしておく	158
5 歩合給制に関連した労働条件不利益変更の裁判例	160
(1) 第一小型ハイヤー事件	160
(2) 第四銀行事件	162
(3) 新富自動車事件	163
(4) 大阪京阪タクシー事件	167


6	賃金制度（歩合給制）の不利益変更の留意点	169
	(1) スケジュールに基づき実施する	169
	(2) 就業規則を通した変更とする	170
	(3) 説明と情報提供を適切に行う	171
	(4) 不利益の程度の限界	171
	(5) 代償措置を検討する	172
7	激変緩和措置について	172
	(1) 旧賃金制度による計算額の一定割合を確保する方法	172
	(2) 新旧賃金制度の差額を一定割合補てんする方法	177

第7章 歩合給・出来高払制のすすめ

1	産業構造と職務内容の変化	180
2	従来型雇用形態の限界	182
3	フリーランスと歩合給社員の違い	185
4	オール歩合給制のワークスタイルの前提	186
5	時間請負型の歩合給制	186
6	業務の標準時間が設定できる職種への歩合給制適用の可能性	188
7	オール歩合制に付随するその他の労働条件	189
	(1) 労働時間制	190
	(2) 年次有給休暇の賃金	191
	(3) 保障給	191
8	歩合給制と評価	192
9	プロフェッショナルとしてリスペクトすること	193

資料編

1	労働基準法	196
2	労働基準法施行規則	197
3	行政通達関係	199
4	関連書籍より	207



第 1 章

歩合給制の
歴史と現状



1 出来高払制とは

賃金には、労働時間に応じて支払うものと成果に応じて支払うものがある。出来高払制は后者であり、労働者が生み出した売上高や生産高などの成果に対する一定割合で額が決められる賃金制度をいう。

労働基準法（27条）では、「出来高払制その他の請負制」という表現がとられていて、成果に対して支払う仕組みを請負制という概念で総称している。請負制といっても、民法で規定された請負契約ではなく、労働契約における賃金の算定方式を指すものであることはいうまでもない。

出来高払制で支払われる賃金形態には、出来高給、業績給、歩合給、能率給などと呼ばれるものがある。それぞれについての厳密な定義があるわけではないが、おおむね以下のように使われる。

製造業や鉱業では、出来高に単価を掛けて支払われる出来高給、業績給などと呼ばれるものと、標準作業に対する時間賃率を決めて支払われる能率給と呼ばれるものがある。前者を単価請負制、後者を時間請負制と呼ぶこともある。なお、能率給はさまざまな出来高払制賃金を総称することも多い。

時間賃率を設定するタイプの能率給は、生産効率を上げて作業時間を短縮すれば、節約した時間の一定割合が労働者に配分されるものであり、個人別に適用される個人能率給と、作業班や部門などの集団を単位として適用される集団能率給がある。近年、製造業や鉱業における出来高払制の適用は非常に少なくなった。

タクシーやトラックのドライバー、保険募集人、不動産売買仲介、自動車販売などの営業職、あるいはサービス業従事者などに適用される出来高払制賃金は、歩合給と総称されることが一般的である。現在では出来高払制賃金は歩合給と呼ばれるものが大部分となっている。

本書では、こうした賃金形態を特に区分する必要がないときは、

「歩合給」と呼ぶこととする。

なお、歩合給の企業における個別名称はさまざまである。文字どおり歩合給と呼ばれることもあるし、ほかに営業社員に適用されるコミッションやインセンティブ、保険募集人に適用される手数料、接客職種に適用される売上バック、トラックドライバーに適用される運行給などがある。

2 歩合給制に対する批判の論調

歩合給制に対する否定的な考え方は少なからず存在する。

歩合給獲得のため、社員が目先の「個人の成果」にとらわれて利己的な行動をとり、チームワークを乱すことになる、あるいはその結果組織としての中長期的な利益を損ねる、というのが歩合給に対する代表的な否定的見解である。平たく言えば、個人としてのパフォーマンスは上がる可能性があるが、組織全体としてはマイナスが大きいというものである。

これは、歩合給制への評価としては穏やかな部類に入る。さらに強い批判としては、以下のようなものがある。

「出来高制」や「歩合制」の制度自体についても、多くの欠点がある。この制度は、不動産販売業、自動車販売業、生命保険の外交員などにおいて広く採用されているが、この制度の欠点として次のようなことがある。この制度を採用している会社は給料の基本給がかなり低いところが多いので、まず、商品などをかなり売らなければ評価の対象にもならず、とにかく売らなければ生活できないのである。そのため、同じ社内の人間同士でもチームワークを活用した仕事なども存在しない。会社がそれなりに競争力のある商品やサービスなどを揃えてくれない限り、営業がどんなに努力しても、なかなか素晴らしい成績は残せない。会社は「頑張れば、給料は五十万

でも百万でも出しますよ」などというが、これだけの給料を獲得するには、百万円貰っても割に合わない、と思うほどの努力が必要であるし、その成績や収入もいつまでも保証されたものではない。金に困った社員が詐欺に近い強引な販売をして、結局会社の信用を失ってしまうケースもある。

営業活動の最大の喜びは、「リピートオーダー」にある。これは信用なしにはあり得ない。社員の成績が良かった時だけ、つまり会社も儲かった時だけ多くの給料を払うのであるから結局、経営者が資金繰りの面で楽をしているのである。社員に対する最低保証などの責任感、なきに等しい制度であり、歩合給の社員に忠誠心やチームワークを求めること自体不可能な制度である。私は出来高制や歩合制は、社員を使い捨てにするための能力主義である（下線は筆者）と分類している。

[丸金康紀「能力主義を活かす賃金の基本」58頁 2002年/日経人材情報]

ここでは、出来高払制や歩合給制は、「社員を使い捨てにするための能力主義」と断定されている。そのような仕組みを採用する経営者は、社員を「人間扱いしていない」と評しているに等しい。こうした論調は決して珍しいものではない。

しかし、出来高払制や歩合給制は、賃金の歴史と等しいと言えるだけの長い歴史を持っている。明治以降の本格的な製造業の発展には、出来高払制が重要な役割を果たした。また、出来高払制賃金が、製造業における作業分析や生産工程の近代化に寄与した面も非常に大きい。近年、出来高払制は、製造業ではほとんど見られなくなったが、前述のとおりトラック運送業、タクシー業、保険募集人や不動産売買仲介、自動車販売などの営業職種、サービス業などにおいて幅広く活用され、それなりの成果をあげている。

さらに、歩合給制を採用したために、会社が傾いたという話も聞かない。歩合給制の下、長年にわたり成果をあげ、会社に貢献する社員

は決して少なくない。また、頑張って成果をあげてそれに応じた賃金を受け取りたいという明確な目的意識を持つ人材は、歩合給制を好むという傾向がある。

ただし、歩合給制を適用できる業種、職種は限定されるので、安易に導入することは避けなければならない。歩合給制に関する批判は、歩合給制の原則を踏まえない安易な導入に対してなされるべきものであるように思われる。

3 労働契約に関する法律定義

労働契約・雇用契約は、法的には次のように定義されている。

雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる。(民法623条)

労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する。(労働契約法6条)

この法律で「労働者」とは、職業の種類を問わず、事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払われる者をいう。(労働基準法9条)

労働契約の法律上の定義としては、使用従属関係による労務の提供と対価としての賃金の支払いで成り立っている。つまり、法的には労働は金銭評価されるものであり、法律上の争いになった場合の最終的な解決策の多くは金銭によって表現される。もちろん、争いごとばかりではなく、月次の成果に対する歩合給も通年の人事評価に対する昇給も、最終的にはすべて労働に対する金銭評価である。

しかし、元来「働くこと」と「金銭」は必ずしも結びつけられるも

のではなかった。

「稼ぐ」という言葉を説明してほしいと問われたら、読者はどのような意味を連想するだろうか。首都圏など都会育ちの多くの人は“お金を”という言葉で補って理解するかもしれない。しかし、地方に行くと、いまでも「稼ぐ」とは「働くこと」を意味している。「字統」によれば、「稼」は元々、農耕の意味だが、日本では農事にかぎらず、仕事にはげみ、つとめることを「稼ぐ」という。(中略)ここで注意したいのは、「稼ぐ」という言葉において仕事と金銭的報酬がかならずしも結びついていないことである。

(中略)「稼ぐ」という意味は、働くことを通じてだれかに貢献することといえるだろう。かならずしも金銭的報酬ではなかった。

岩手県の沿岸部にはいまだに封建的な慣習が残っている。それは古い身分制度をいまに緩やかに伝えている。たとえば、余裕のある家が生活の苦しい親戚に仕事をまわし、わずかな報酬と野菜などの現物を与える。労働を提供された側も家族のだれかを労働力の提供者として供出し、継続的にこれに応えなければならない。ここでも貸し借りは金銭よりもむしろ、労役でおこなわれるのである。

[金子良事「日本の賃金を歴史から考える」16頁 2013年/旬報社]

江戸末期以降、工場労働が進展し、その影響もあって働くことと金銭が密接に結びつくようになった。そして、明治29年の民法制定により、雇用における労働と報酬(賃金)の直接の関係性が法律上も明確になったのである。

賃金には時間で量るものと、出来高で量るものの2種類がある。労働基準法を中心とする現在の労働法制においては、各人の労働の単価(月給、日給、時給など)は就業規則並びに雇用契約で決まり、労働の総額つまり賃金は労働した時間で決まるのが原則である。その例外は出来高払制賃金である。労働基準法では、「平均賃金」を定めた12

条と「出来高払制の保障給」を定めた27条においてのみ、「出来高払制その他の請負制」という概念が登場する。

出来高払制その他の請負制で使用する労働者については、使用者は、労働時間に応じ一定額の賃金の保障をしなければならない。(労働基準法27条)

長い歴史と一定の適用事例を持つ出来高払制は、時間ではなく成果で労働の価値を決める仕組みであって、時間あたりの賃金とは考え方がまったく異なるものであるが、この条文で、保障給を「時間あたり」で設定することが義務づけられた。そして、時間外割増賃金は時間数に応じて支払うことが要求されており、出来高払賃金も「時間に対して支払う」という秩序に組み込まれるものとなった。

現実には、出来高払制であっても保障給が設定されていなかったり、時間外割増賃金の支払いが必要とは認識されていなかったりするケースは多くあり、それらを争点とする訴訟も複数存在する。

シンプルに考えれば、労働の価値は出来高で決まるほうが自然であり、成果に応じて支払うというのはきわめて真っ当な考え方である。逆に、労働の価値が時間で決まるというのは、人間を機械に見立てているようで、むしろ「使い捨て」の感じがする。それは、ベルトコンベアの前で機械のように作業をするモダンタイムスのチャップリンを彷彿させるものがある。

現在、日本における雇用契約の典型的な形態としては、後述するように契約概念に基づくジョブ型雇用と、組織への所属をその本質とするメンバーシップ型雇用が存在する。

契約概念に基づくジョブ型雇用の場合は、労働時間と賃金の関係は明確である。なお、法律（民法、労働基準法ほか）の雇用契約概念はあくまでジョブ型をベースに形成されているので、この点は注意が必要である。

正社員を中心とするメンバーシップ型雇用の場合は、職務の内容よりも組織に所属することが雇用の原点であり、極論すれば労働よりも「そこにいること」が優先される。そして、営業職や事務職などのいわゆるホワイトカラーの職場では、ある程度のサービス残業は当たり前という風潮が今でも残っている。一方で、ジョブ型雇用においては、そうした風潮は一般的でない。

サービス残業は、法律的な解釈としては「割増賃金未払い」であり、それに対して「6カ月以下の懲役又は30万円以下の罰金」（労働基準法119条）という重い刑事罰が用意されている割には、重大な違反という認識があまりされていないのではないか。その背景には、働くことと金銭の直接的な関係性が、歴史的にみれば希薄だった時代のほうが長かったこと、そしてメンバーシップ型雇用においては、「所属」すなわち「そこにいること」がメンバーであることの本質であるということが影響している可能性がある。そうであるとするならば、「そこにいる時間」すべてに賃金を払うという発想が生まれなくても不思議ではない。

労働の金銭評価にはさまざまなタイプのものがある。新卒一括採用を中心に人材を確保し、人材育成を行いながら長期にわたり雇用を維持していく企業では、入社から定年退職に至るまでのモデルとなる複数の賃金カーブを描き、その全体像に従って賃金管理を行うことが一般的であろう。この場合、労働に対する金銭評価は、長期スパンにおいて行うものとなる。

一方で、定期昇給を行にくい職種も存在し、労働に対する金銭評価を短期スパンで行わざるを得ないケースもある。そのような状況においては、もちろん職種は限られるが、出来高払制・歩合給制が一定の合理性を持つ可能性がある。

労働をどのように評価し、その対価としての金銭をどのように支払うかは、人材マネジメントにおける根本的な課題である。労働の金銭

●著者略歴



西川 幸孝（にしかわ ゆきたか）

株式会社ビジネスリンク 代表取締役
経営人事コンサルタント

中小企業診断士、特定社会保険労務士

早稲田大学卒業後、商工会議所に入職し、第三セクターの設立運営などに深く関わる。

2000年経営コンサルタントとして独立。2005年株式会社ビジネスリンク設立、代表取締役。

2009～2018年中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科客員教授。

日本行動分析会会員。

「人」の観点から経営を見直し、「経営」視点から人事を考える経営人事コンサルティングに取り組んでいる。

著書に、『中小企業のM&Aを成功させる人事労務の実践的手法』（日本法令）、『同一労働同一賃金に対応！トラック運送業賃金制度設計の実務』（共著、日本法令）、『小さくても「人」が集まる会社』（日本経済新聞出版社）、『物語コーポレーションものがたり～若者が辞めない外食企業～』（日本経済新聞出版社）がある。