



インセンティブ設計と検討事項について (IRSME15031)

平成 28 月 1 月 15 日 原田 長州

営業社員の営業成績に応じた歩合給や報奨給など意欲を引き出すための制度（いわゆるインセンティブ設計）は複数存在する。

■ 各制度設計の特徴

1. 名譽をたたえる

表彰制度、視覚的に把握できるようにする。

例：表彰状、トロフィー、バッジ、技能・資格をあらわすマーク・制服・ワッペンなど。

2. 歩合給・報奨給（金銭的なインセンティブ）

例：一定額の支給ではなく、歩合給についても段階を設けるなど一定水準以上を超えるとインセンティブ割合が変化する、早期達成ボーナス（達成する時期によってインセンティブ割合が変化する）という形態などもある。

3. 対象を個人単位、組織単位とする

個人のみを対象とする、チーム単位、部署全体、全社で達成として対象を捉えるか。これらの組み合わせも選択肢として考えられる。営業成績の順位を対象にしている場合、報奨の対象を個人にすると成績上位者はノウハウを社内で伝えると損をすると考え情報公開について消極的になる可能性がある。部署単位などで達成する制度にすることで、個人のカだけでカバーすることができないためノウハウを全体に公開することが促される。

例：全社達成時の例として業績による決算賞与やストックオプションがある。非上場会社でも従業員向けに議決権のない種類株式を発行し配当によって従業員に利益を還元する制度を導入している企業もある。

4. 対象は最終結果のみか、途中経過も含むか

中間地点などの順位での報奨を設定する。スタートダッシュを促すために最終順位ではなく中間地点で判定する報奨を設定する（中間地点・最終地点の両方で同じ人が1位を獲得することもありうる）。最終順位では上位になるのが難しいスキルの人でも短期間に上位に食い込むことができれば報奨の対象になるため、努力が実を結ぶ可能性がある。

■ インセンティブ制度をマーケティングに応用する

インセンティブは企業と従業員・代理店など関係を超えてユーザーに対してもマーケティング

平成 28 年 1 月 15 日

(IRSME15031) インセンティブ設計と検討事項について

グに利用される制度として導入されている。

1. 小売店などのポイントカード・クーポン券の発行

継続購入や再来店を促す。複数のお店でほぼ同じ値段で販売されている場合でも、消費者に対してポイントがたまる店舗で購入しようという動機付けをすることができる。

2. 利用者による評価を公開

インターネット通販モールでは出店企業の顧客対応の水準について取引後ユーザーから評価を受ける。ユーザーが企業を評価した結果が公表されると対応の水準が低い企業での購入は敬遠されるようになる。企業は評価を維持するために顧客対応の水準向上に取り組むようになる。

3. 優先対応制度

通常会員と上級会員などのランクを分けて対応に差をつける。上級会員にはサービスが早く提供される・通常会員で設けられている制限が緩和・撤廃されるなどの設計例がある。会員ランクについては会費に差をつける場合やポイント制度と連動しており利用頻度・利用金額によってランクが決まる例もある。

4. 早期割引制度

季節に関連する商品は受注が集中しピーク対応が必要になるため、企業としては受注時期を分散したいという希望がある。しかし、真夏にクリスマスケーキやおせち料理を受注することは難しい。少しでも前倒しの注文を促進するため、早期割引制度を導入しているケースも見受けられる。逆に、早期割引が本来の価格で割引のない通常価格が繁忙期の割増料金とも言える。

■ 制度設計における検討すべき事項

高額な報奨給は架空契約など不正行為の動機になりうる。営業成績がふるわないことからノルマ達成のプレッシャーにたえきれず架空契約をしてしまう例とは異なる動機となる。そのため、不正が起きた場合のリスクについてのチェック機能が必要であり、契約担当者以外による契約内容チェックなどのダブルチェックを設けなければならない。

また、不正をしようという動機がなくとも目標設定が誤った動機付けをしてしまうケースもある。電子機器を扱う企業のコールセンターでは業務に対する評価としてオペレーターが顧客とやり取りする通話時間を評価基準としていた。通話時間が短いほど解決が早く優秀だとされていた。オペレーターは通話時間を短くするために問い合わせの分類について時間をかけることなく機器の出張修理や故障として工場への送付を依頼するようになった。その結果、不要な出張修理が発生し、故障ではないものが故障として工場に送り返されることになった。オペレ

平成 28 年 1 月 15 日

(IRSME15031) インセンティブ設計と検討事項について

ーターの怠慢のようにも思えるが、電話越しに機器が動かない状況を把握しユーザーの設定ミスなのか機器の不具合なのかを判断するには時間がかかることから、通話時間を短くするという目標のためにどうすれば良いかを考えた結果である。数値目標を設定することは見える化のメリットであるが、従業員の評価への組み込み方を誤ると部分最適の悪影響が他部署で発生することもある。

■ まとめ

インセンティブ設計はメリットも大きく運用例も多い。

しかし、一方で以下のような懸念もある

- 事前に最適な設計ができているかの確認ができない（これから意欲を引き出す場面では事前に予測することが難しい）
- 補正のためルールが追加されるとインセンティブ制度がわかりづらくなる
- 報奨給などの金銭的インセンティブ制度の変更は不満を生みやすい

また、当初の目的は「意欲を引き出す」ということだったが、

- 不公平であると不満を寄せられインセンティブ設計の修正をせまられる
 - 誰もが満足するインセンティブ設計を求め続けられる
- メッセージが意図しない方向に受け取られ有害な部分最適を促してしまう
- インセンティブ目当てに不正を誘発させるなどのリスクを負う

など誤った方向に制度が加速してしまう可能性についても知った上で制度設計をおこなってほしい。(了)