

# 日本企業における成果報酬システムの設計思考

— マネジメント・コントロールの観点から —

梶原武久

## I はじめに

近年、組織や個々の組織メンバーの業績あるいは成果を報酬に反映させようとする成果報酬システム（Pay for performance ; Performance based compensation）を導入する日本企業が増加している。日本企業における成果報酬システムの導入に関しては、平等主義的な年功序列的管理に代わる能力主義ないし成果主義的管理の一環として位置づけられ、個々の組織メンバーのモチベーションや組織全体としての人件費にどのような影響を及ぼすのか等について、主に人事労務管理や賃金制度などの観点から議論がなされてきた。

他方で、成果報酬システムには、個々の組織メンバーの業績を測定し、その業績に基づいて報酬を提供することによって、組織にとって望ましい意思決定や行動を引き出すというマネジメント・コントロールとしての側面がある。個々の企業毎に、成果報酬システムの実践の目的や形態は多様であるが、近年、多くの日本企業が成果報酬システムを採用している背景には、マネジメント・コントロールとしての役割に対する期待が高まっていることも重要な要因の一つになっているものと思われる。しかしながら、これまで日本企業における成果報酬システムに関する議論や実践において、こうしたマネジメント・コントロールとしての側面に対して、十分な注意が払われてきたとは言えない。このことが、数多くの日本企業が成果報酬システムの導入に失敗している原因の一つとなっているものと考えられる。

そこで本論文では、日本企業における成果報酬システムの実践に関して、マ

ネジメント・コントロールの観点から検証を行う。まず、日本企業における成果報酬システムの実践について把握した上で、近年、マネジメント・コントロールとして成果報酬システムを導入している日本企業が増加している理由について考察していく。ついでマネジメント・コントロールとしての成果報酬システムを構築していく上での設計思考について検討を行う。

## Ⅱ マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムと日本企業

### 1. 日本企業における成果報酬システム実践の現状

成果報酬システムとは、組織や個々の組織メンバーの業績を明示的に報酬にリンクさせる報酬システムのことである。近年、成果報酬システムを採用する日本企業が増加していると言われるが、個々の企業毎にその取り組みは多様であり、一概に論じることはできない。そこで、本論文で注目するマネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの特徴を明らかにする意味においても、まず近年の日本企業における成果報酬システムの実践の動向について把握していく。以下では、日本企業における成果報酬システムの実践の動向について、導入の目的と関連させながら、大きく4つのケースに分類しながらみていく。これらの4つのものは、それぞれに独立して実践される場合もあるし、同一の成果報酬システムにおいて複数の目的が同時に組み合わせられる場合もあり、個々の企業毎に多様な取り組みがなされているものと考えられる。

#### (1) 成果主義としての成果報酬システム

多くの日本企業において共通してみられるのは、年功序列的管理に代わる成果主義的管理の一貫として成果報酬システムを導入するケースである。成果主義的管理とは、業績あるいは能力によって個々の組織メンバーの組織目的への貢献を評価し、その処遇において格差を拡大しようとするための管理手法である。これまで日本企業においては、平等主義的な年功序列的管理が行われてきたが、今日的な環境の下で、そうした平等主義が日本企業全体に停滞感を生み

出す大きな要因の一つとなっている。そこで、多くの日本企業では、平等主義によって生み出された停滞感を払拭し、組織の活性化を行うことを目的として、成果報酬システムの導入が行われている。

#### (2) 人件費コントロールのための成果報酬システム

成果報酬システムが、企業全体の人件費の構造改革ないしコントロールするための手段として用いられるケースも増加している。バブル経済の崩壊以降、多くの企業において業績が停滞する中で、終身雇用を前提とした年功序列賃金制度は、組織メンバーの高齢化による人件費の肥大化をもたらししている（奥林，1997）。そこで多くの企業においては、肥大化した人件費構造を改革しコントロールすることを目的として、成果報酬システムが導入されているのである。

#### (3) 経営幹部に対する成果報酬システム

また近年、取締役や役員などの経営幹部に対する報酬システムとしても、成果報酬システムが導入されるケースが増えている。これまでメインバンク制や株式の持ち合いなどのために、日本企業において、株主の利害が重視されてきたとは言えなかった。しかし、近年、資金調達方法が間接金融から直接金融へと転換し、また経営者による不祥事を背景としたコーポレートガバナンスへの関心が高まっていることを背景として、所有者としての株主の利益が重視される傾向が強まっている。こうした株主重視の傾向を反映して、近年、企業の最終的な成果である株価やEVA等を経営幹部の報酬に反映させることによって、経営幹部の利害と株主の利害を一致させるために、成果報酬システムが導入されるケースが増加している。

#### (4) マネジメント・コントロールとしての成果報酬システム

最後は、組織目的を有効に実行するためのマネジメント・コントロールとして、成果報酬システムが利用されるケースである。マネジメント・コントロールとして成果報酬システムが採用される場合の特徴は、明確な戦略を有効に遂

行するための手段として成果報酬システムが利用される点である。例えば、近年、市場の成熟化に伴い顧客ニーズを充足することが重要な課題となっている環境の下で、CS戦略を展開する日本企業が増加している。これらの企業の中には、CS戦略を有効に実行するために、従来の報酬システムを革新し、定期的に顧客満足度を測定し、管理者の報酬に反映させている企業がある。このような取り組みは、顧客ニーズの充足という明確な戦略を有効に遂行するために、管理者が組織にとって望ましい行動をとるように動機付けを行う目的で成果報酬システムが利用されていることから、マネジメント・コントロールとして利用されている事例であるといえる<sup>1)</sup>。本論文では、こうした日本企業におけるマネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの利用に注目していく。

## 2. 日本企業における従来のコントロール・メカニズム

成果報酬システムは、組織目標の達成を支援するためのマネジメント・コントロールとしての役割を有している。しかしながら、従来の日本企業において、マネジメント・コントロールの手段として成果報酬システムが果たしてきた役割が大きかったとは言えない。これは、日本企業においては、組織のコントロール・メカニズムとして成果報酬システム以外の代替的なコントロール戦略が採用されてきたためであると考えられる。

それでは日本企業のコントロール・メカニズムとはどのようなものであったのであろうか。組織論の立場から、組織のコントロール・メカニズムについて理論的な分析を行った Ouchi (1979)によれば、組織のコントロール戦略は、業績評価によるコントロールと社会的なコントロールに大別される。業績評価

---

1) 従来から、小売企業やサービス企業では、現場の従業員を対象として、販売数量や売上に対する歩合給が採用されてきた。しかしながら、本論文が注目するマネジメント・コントロールとしての成果報酬システムは、明確な戦略の遂行に向けて主に中間管理者の動機付けを行うことを目的としていることから、そうした現場の従業員に対する歩合給とは目的が異なっている。

によるコントロールとは、組織メンバーの行動をモニターし、成果に対して報酬を与えることによって、組織にとって望ましい行動をとるように動機付けを行うという一般的なサイバネティックなプロセスによるコントロールである。業績評価によるコントロールは、行動の評価をベースとするコントロールと成果の評価をベースとするコントロールに区別される。

社会的なコントロールとは、組織メンバー間に組織の規範や価値観を浸透させることによって、組織メンバー間の選好の相違を小さくすることによるコントロールを意味している<sup>2)</sup>。組織メンバー間の選好の違いを小さくすることができれば、業績評価によるコントロールを行う必要性は小さくなる。社会的コントロールにおいては、選抜、教育、社会化等の方策によって、組織メンバー間の選好の違いを小さくし、メンバー同士が相互に行動を監視しあうことでコントロールが達成される。

以上のように組織のコントロール・メカニズムには、業績評価によるコントロールと社会的コントロールがあるが、日本の企業組織においては、前者よりも後者が重視されてきたと考えられる。そもそも日本企業においては、欧米の企業と比較して、単一民族、集団主義、高い忠誠心、勤勉さといった日本的な文化を反映して、組織メンバー間の選好の相違がもともと小さく、組織メンバー間の選好の相違を小さくすることも比較的容易であったと考えられる。そのため業績評価によるコントロールよりも、社会的コントロールの方が相対的に重視されてきたものと考えられる。

日本企業において、社会的コントロールを実践する上で重要な役割を果たしてきたと考えられるのは、終身雇用にみられるような長期的雇用である。組織メンバーが長期間同一の組織に所属することによって、組織の規範や価値観を組織メンバー間に浸透させることが可能になり、組織メンバー間の選好の違いを小さくすることができるのである。また、組織メンバーに提供されるインセ

---

2) Ouchi (1979)では、社会的コントロールに関して、同族コントロール(clan control)という用語が使用されている。

ンティブに関しても、日本企業においては、年功序列に基づく賃金制度が、組織メンバーによって公平なものとして受け入れられてきたことから、金銭的な報酬よりも、社内表彰など非金銭的なインセンティブが相対的に重視されてきたと考えられる。

### 3. 環境変化とマネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの導入

1990年代に入って、数多くの日本企業が成果報酬システムを導入しているからといって、それが最近生み出された新しい経営手法というわけではない。組織論やエイジェンシー理論の領域において従来から組織の代替的なコントロール戦略として、成果報酬システムの役割が認識されてきたものである。したがって、これまで日本企業は、成果報酬システムという選択肢がありながら、それを選択してこなかったのである。それでは、なぜ近年、数多くの日本企業がマネジメント・コントロールとしての成果報酬システムを導入しようとしているのであろうか。考えられる理由の一つは、環境が変化したことによって、成果報酬システムによるコントロールが望ましいような状況が生み出されているのではなかということである。この点について考察するためには、成果報酬システムと環境の関わりについて検討する必要がある。

成果報酬システムと環境の関わりについては、組織論における組織のコントロール戦略の選択に関する議論を参考にすることができる。上述したように、組織論によれば、組織のコントロール戦略として、業績評価によるコントロールと社会的なコントロールの2つが認識されているが、組織によるこれらの代替的な戦略の選択は、タスクの特性と行動や成果の測定の難易度を考慮してなされるとされる (Ouchi, 1979; Eizenhardt, 1985)。

例えば、特定の管理者によって遂行されるタスクの構造が明確であり、事前に計画することが出来るならば、管理者の行動は明示的に定義され測定することが可能となる。この場合、行動について業績評価を行うことによってコントロールは達成される。しかし、タスクが不確実であり事前の計画性が低くなれば、タスクを明確に定義することが困難になり、行動をコントロール戦略のペー

スとすることが難しくなってくる。そこで次に考慮されるのが、行動の結果としての成果である。つまり、業績目標を明確に定義することができるならば、成果を測定することが可能になり、成果の業績評価が適切なコントロール戦略として採用されるのである。行動と成果の両方が測定可能であれば、いずれのコントロール戦略を採用してもコントロールは達成される。さらに、タスクが計画することもできず、その成果を測定することが不可能であれば、今度は、組織メンバーの選好を同一化するための社会的なコントロール戦略が用いられるのである。

以上の議論をふまえながら、マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムを導入する日本企業が増加している理由について検討していく。まず第1の理由として、社会的なコントロールに関連するコストが上昇していることが指摘される。上述したように、これまで日本企業においては、単一民族、集団主義、高い忠誠心、勤勉といった日本の文化を反映して、組織メンバー間の選好の違いが元々小さく、また組織内部でメンバー間の選好の相違を小さくすることも容易であったと考えられる。しかし、今日では、労働者の価値観の多様化や人材の国際化等によって、以前と比較して、組織メンバー間の選好の違いが大きくなっており、社会的なコントロールを通じて、そうした選好の相違を小さくすることも容易でなくなっていると考えられる。また、終身雇用などの長期雇用が、社会的コントロールの手段となってきたが、日本経済が成熟化していく中で、終身雇用を従来どおりのままで維持することは非常に困難になっている。

また市場の成熟化と競争環境の不確実化に伴い、明確な戦略の策定とその迅速な遂行が重要な課題となっていることも、マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの必要性を高めている要因となっていると考えられる。従来、日本企業においては、いかにモノづくりを行うかに関するオペレーションの効率化が重視される一方で、戦略は必ずしも重視されてこなかった。その結果として、日本企業同士の熾烈な同質的競争が繰り返されてきた。しかし、市場の成熟化や競争環境の不確実化は、日本企業に対して、オペレーションの

効率化のみならず、明確な戦略を策定し、迅速に実行することを求めている。そこで、組織メンバーの注意や努力を戦略的な目的に集中させ、迅速に実行するための方策として、マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの必要性が高まっているものと考えられる。

組織メンバーのタスクが不確実化していることも、マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの導入を促しているものと考えられる。近年、消費者ニーズの多様化や競合企業との競争の激化等によって競争環境の不確実性が高まっており、その結果として個々の組織メンバーのタスクの不確実性が高まっているものと考えられる。また激しい環境変化に適応するために、近年では、下位の組織メンバーに対するエンパワメントが積極的に行われていると考えられるが、こうしたエンパワメントも、組織メンバーのタスクの不確実性を高める要因となっている。組織メンバーのタスクが不確実化すると、それぞれのタスクを明確に定義することが難しくなる。そこで成果報酬システムのような成果の評価に基づくコントロールが必要とされるようになるのである。

マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの導入を促している第4の要因としては、資本市場からの成果への圧力の強まっていることが挙げられる。従来の日本企業においては、株式の持ち合いや間接金融による資金調達などが行なわれてきたことから、資本市場からの成果への圧力は必ずしも高くはなかったといえる。その結果として、日本企業では、短期的な利益の犠牲の下に長期的な観点から経営が行われ、成果に結びつかないような活動もしばしば正当化されてきた。しかし、日本経済の低迷を背景として、株式の持ち合いの崩壊や直接金融への転換によって、資本市場からの成果への圧力が以前に増して強まっている。その結果として、多くの日本企業では、成果志向を強めるための方策として、成果報酬システムが導入されている。

以上のことから、図1に示されているように、今日の日本企業においては、従来の社会的なコントロールを維持するコストの高まり、明確な戦略の策定と迅速な実行の必要性の高まり、タスクの不確実化、及び株式市場からの成果への圧力の高まりという4つの要因によって、マネジメント・コントロールとし

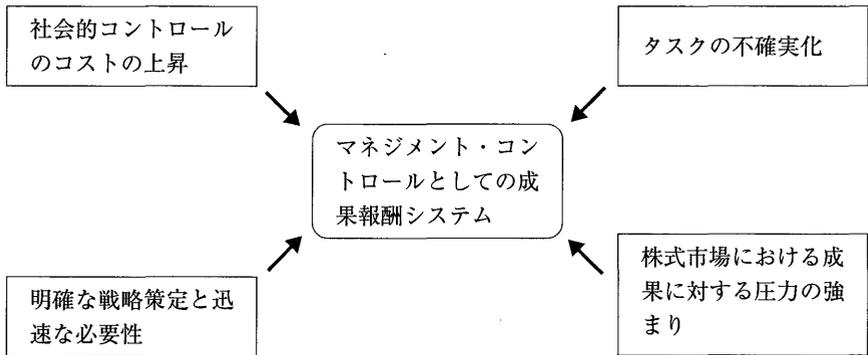


図1 環境変化とマネジメント・コントロールとしての成果報酬システム

での成果報酬システムに対する役割期待が高まっているものと考えられる<sup>3)</sup>。

### Ⅲ マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの設計思考

成果報酬システムの導入を成功させる上での重要な課題の1つは、システム自体を適切に設計することである<sup>4)</sup>。しかしながら、日本企業における成果報酬システムの導入においては、マネジメント・コントロールの側面に対して十

- 3) 近年の日本企業において、マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムが望ましいような環境が生み出されるからといって、従来の社会的コントロールが、すべて成果報酬システムにとって代わられるわけではない。なぜなら長期雇用による社会的コントロールは、人材の育成、長期志向の促進、技能の蓄積など、コントロール以外にも重要な役割を果たしているためである。したがって、今後、日本企業においては、社会的コントロールと成果によるコントロールを組み合わせながら、新しいコントロール・メカニズムを構築することが重要な課題になるものと考えられる。
- 4) 日本企業において成果報酬システムの導入を成功させるための課題としては、本論文で取り上げる適切なシステム設計を行うこと以外にも、組織への導入プロセスの有効なマネジメントを行うこと、および適切なコンテキストの下で成果報酬システムが適用されることがあげられる。これらの課題については、あらためて別の機会に議論したい。

分に注意が払われず、これまで管理会計領域において蓄積されてきたマネジメント・コントロールの設計に関する知識が十分に活用されているとは言えない。そのため不適切な成果報酬システムが構築され、このことが数多くの日本企業が成果報酬システムの導入に失敗している大きな原因の一つになっていると考えられる。そこで本節では、マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムを構築するための設計思考について、先行研究を参考にしながら考察していく。以下では、まずマネジメント・コントロールとしての成果報酬システムの目的を把握した上で、システム設計を行う上での主要な4つの設計要素である業績指標の選択、目標の設定、業績評価、報酬の提供について検討していく。

## 1. 成果報酬システムの目的

まず、成果報酬システムを構築するためには、その目的について検討した上で、その目的が達成されるようにシステム設計がなされなければならない。マネジメント・コントロールのための成果報酬システムの目的には大別して2つのものがある。

成果報酬システムの第1の目的は、業績評価に基づき報酬を提供することを通じて、それぞれに別々の目的を有している組織メンバーが、組織目標や企業戦略の達成のために意思決定や行動をとるように促すことである。言い換えれば、成果報酬システムによって、企業戦略と組織メンバーの意思決定や行動の戦略的な整合性を確保することである。戦略的な整合性を達成するためには、成果報酬システムを通じて、組織メンバーに対して企業戦略を伝達し、戦略の実施に対する貢献に基づき組織メンバーに報酬を提供することが重要な課題となると考えられる。

成果報酬システムのもう一つの目的は、組織目標の達成に向けて組織メンバーのモチベーションを高めることである。なぜなら業績指標を通じて、組織メンバーが組織の目標や戦略を理解したとしても、そのために個々のもつ知識やスキルを組織目標の達成に向けて投入するとは限らないからである。そこで

組織目標を達成するためには、組織目的や戦略を伝達するだけでなく、組織目標の達成に向けて、組織メンバーのモチベーションを高めることが不可欠であると考えられる。

適切な成果報酬システムを構築するためには、これらの2つの目的を考慮しながら、システム設計が行われなければならない。

## 2. 業績指標の選択

成果報酬システムを構築する上での第1の課題は、組織がどのような業績次元を重視し、どのような業績指標を選択するかということである。成果報酬システムを設計するに当たって、選択される業績指標は、戦略的整合性を確保する上でも、組織メンバーのモチベーションを向上させる上でも重要な影響を及ぼすと考えられる。

まず、戦略的整合性という観点からは、業績指標は、組織メンバーに対して、組織の目的や戦略を伝達するという役割を果たすものと考えられる。つまり、組織メンバーは、選択された業績指標を通じて、組織にとって何が望ましいのかについて推察し、日常業務に関する意思決定を行うのである。したがって、戦略的整合性を確保するためには、組織メンバーに対して、戦略的なビジョン、目標、焦点、優先順位など企業戦略に関する豊富な情報を伝達し、意思決定に役立つような業績指標が望ましいと考えられる。こうした戦略的整合性という観点からは、因果関係をもつ複数の業績指標からなるバランスト・スコアカードが有効なアプローチを提示している (Kaplan and Norton, 1996)。

これまで企業における業績指標としては、期間利益、資本利益率、売上高、残余利益等の財務的な業績指標が主要な役割を果たしてきたが、近年、財務的業績指標に対しては様々な問題点が指摘されている<sup>5)</sup>。企業戦略と業績指標を

---

5) 財務的な業績指標に関する問題点としては、過去の活動に関する結果を示すが、将来の意思決定に役立つこと、短期的志向を助長すること、集約されすぎていて意思決定に利用できないこと、タイムリーに提供されないこと等が指摘される (Eccles, 1991)。

リンクさせる上では、財務的な業績指標のみならず、品質、顧客満足度、サイクルタイム、マーケットシェアといった非財務的業績指標を利用することが不可欠である (Eccles, 1991)。この点、図2に示されているように、バランスト・スコアカードにおいては、財務的な業績指標を補完するために、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点に関連する非財務的な業績指標が採用されることによって、企業戦略を業績指標へ翻訳し展開することが可能になっている。

また戦略的整合性を確保するためには、組織メンバーが、業績指標を通じて、戦略と最終的な成果としての企業価値との因果関係を理解することが必要であるといわれる (Simons, 2000)。つまり、選択された業績指標が、単なる業績指標の集合ではなく、それぞれの業績指標が相互に因果関係の連鎖として、企業の最終的な成果と関連していることが明確に理解されるような形で、組織メンバーに対して提示される必要があると考えられる。もしも選択された複数の業績指標が、全く因果関係をもたず独立しているとすれば、組織メンバーに対して、個々の業績指標が全く異なったメッセージを伝達するおそれがあり、組織を混乱させる原因となる。また業績指標が最終的な成果につながっていないとすれば、提示された企業戦略が、組織メンバーによって有効な戦略として見なされることもなく、一方で、最終的な成果につながらない活動が正当化されるもおそれがある。これまで日本企業では、JIT や TQC 等による改善活動において、現場において様々な非財務的業績指標が用いられてきたが、近年、そうした非財務的な業績指標の改善が、最終的な財務的な成果につながらないという問題点が指摘されている。したがって、業績指標を戦略にリンクさせるだけでなく、業績指標が、明確な因果関係によって、最終的な企業価値に結びついていることが重要であると考えられる。この点、バランスト・スコアカードにおいては、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点に関する業績指標の間に、明示的な因果関係が織り込まれることによって、戦略的なビジョンや目標に関する豊富な情報を伝達することを可能にしている。

以上のように、戦略的整合性という観点からは、因果関係をもつ複数の業績指標からなるバランスト・スコアカードが有効なアプローチとなるように思われる。しかしながら、バランスト・スコアカードを組織メンバーの業績評価と報酬の提供目的で利用することに対しては、いくつかの疑問や問題点が指摘されている。例えば、Ittner and Lacerker (1998b) では、以下のような問題点が指摘されている。まず、第1に、数多くの業績指標を採用することによって、大量の事務作業が必要とされるようになり、その結果として管理上のコストが大きくなる。また、数多くの業績指標を採用することによって、組織メンバーの努力や注意が、多数の目標に分散され、戦略的な焦点に集中させることが困難になるという問題もある。さらに、組織メンバーの業績評価や報酬目的では、組織メンバーが理解できるように単純であることが求められるために、選択された少数の業績指標の方が望ましいと指摘されている。

バランスト・スコアカードを組織メンバーの業績評価や報酬の提供を目的として利用することに関して、Kaplanらは近著において、バランスト・スコアカードを報酬に結びつけることは、従業員の関心を、企業戦略を実行する上で最も重要な業績指標に集中させ、業績目標を達成したときに明確なインセンティブを提供するという2つの重要な役割を果たすと主張している (Kaplan and Norton, 2000)。またバランスト・スコアカードに基づく報酬システムを構築する際の業績指標の数に関して、多くの企業の上級管理者は、数多くの業績指標が従業員を混乱させるという理由から、4個から7個程度のシンプルなものを望んでいることを指摘しながらも、Mobil社の事例を示しながら、優れた構造をもつバランスト・スコアカードにおいては、業績指標の数が多くても、従業員を混乱させることはないと主張されている<sup>6)</sup>。

---

6) 多くの上級管理者は、2ダース (つまり24個) 以上の業績指標からなるシステムは、従業員によって理解することができないと考えているが、Mobil社の事例においては、24個以上の業績指標が利用されながらも、従業員を混乱させることなく、理解されている事例が指摘されている (Kaplan and Norton, 2000, pp.267-268)。

以上のように、業績評価の選択に関しては、戦略的整合性の観点からは数多くの業績指標が採用されることが望ましいが、報酬目的においては、必ずしも多数の業績指標が望ましいわけではないようである。適切な業績指標の数に関しては、今後の研究の進展を待たなければならないが、成果報酬システムを構築するにあたっては、戦略的整合性と業績評価および報酬による組織メンバーのモチベーションの向上のどちらを重視するかについて考慮した上で、業績指標の選択を行う必要があると考えられる。

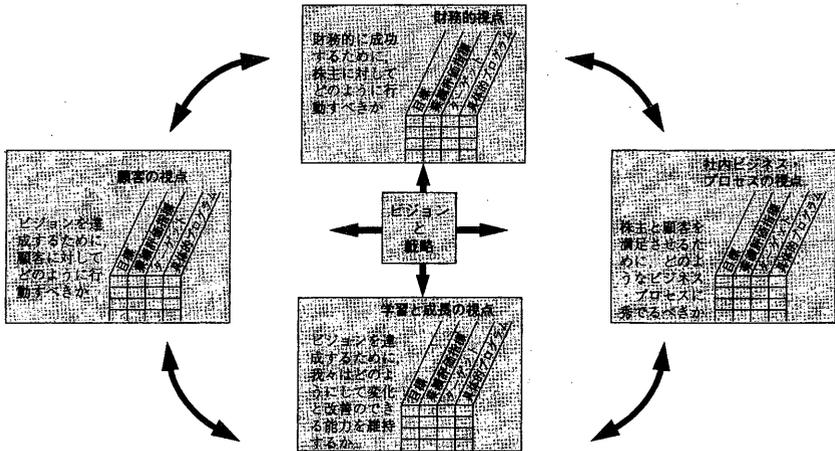


図2 バランスト・スコアカードのフレームワーク

出典：R.S. Kaplan & D.P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review (January-February 1996)

### 3. 業績目標の設定

成果報酬システムを設計する上での第2の課題は、実際に活動を行った結果としての実績と比較するための業績目標あるいは標準をどのように設定するかという問題である。これまで心理学においては、明確に定義された目標が存在する状況と存在しない状況では、前者の方が高い業績をもたらすことが明らか

にされている。そこで成果報酬システムを構築する上でも、採用された業績指標に関して、明確な目標を設定することが望ましいと考えられる。業績目標は、個々の組織メンバーに対して、組織がどの程度の努力を期待しているのかについて伝達すると共に、組織メンバーの努力目標となることから、モチベーションを引き出す上で重要な役割を果たすと考えられる。目標設定に関しては、業績目標の設定方法とレベルが問題となるが、これらの点に関しては、予算管理に関する先行研究が数多く実施されており、成果報酬システムの設計においても参考にすることができる。

近年、目標設定の方法として注目されているものに、ベンチマーキング (Benchmarking) という手法がある<sup>7)</sup>。ベンチマーキングにおいては、外部のベストプラクティスの業績が、自社業績と比較するためのベンチマークとされる。通常、ベンチマーキングを実施することによって、通常よりも厳しい業績目標であるストレッチ・ゴール (stretch goals) の設定が可能になり、自社の業務プロセスの革新や改善活動が促進されるとされている。したがって、業績目標に戦略性をもたせるという意味では、成果報酬システムの設計の際にも、ベンチマーキングが目標設定のための有効な手法となると考えられる。

しかしながら、組織メンバーのモチベーションという観点からは、厳格すぎる業績目標は望ましいとは言えない。モチベーションに関する期待理論によれば、個人のモチベーションは、努力をすることによって目標を達成できる可能性、目標の達成が一定の報酬につながる可能性、および提供される報酬が個人にとってもつ有用性という3つの要素によって決定されるとされる (Vroom, 1964)。したがって、厳格すぎる業績目標は、期待理論における第1番目の要素である努力をすることによって目標を達成できる可能性を著しく低めると考えられるために、組織メンバーのモチベーションを低めることになるのである。

こうした業績目標のレベルに関して、先行研究においては、困難であるが挑戦すれば達成可能な (challenging but attainable) レベルに業績目標が設定さ

---

7) ベンチマーキングの概要に関しては、拙稿 (1996) を参照されたい。

れることによって、低い目標や不明確な目標の場合よりも、高い業績がもたされることが明らかにされている (e.g., Locke and Latham, 1990)。したがって、成果報酬システムを設計するにあたっては、厳格すぎて全く達成不可能なレベルや達成が容易なレベルではなく、困難であるが挑戦すれば達成可能なレベルに目標が設定されることが望ましいと考えられる。

ついで業績目標がどのようなプロセスで設定されるべきかという点が業績目標の設定上問題となる。具体的には、業績目標の設定プロセスに、業績評価の対象となる管理者を参加させるべきかどうかという点が問題となる。この点に関しても、予算編成プロセスに関する先行研究が数多く実施されており、参加的予算編成の決定要因として、様々な要因が明らかにされてきた。例えば、コンティンジェンシー理論に基づく研究においては、環境の不確実性や技術などのコンテキストに関する要因が、参加的予算編成の利用と関連していることが明らかにされている (Birnberg et al. 1990)。またエイジェンシー理論に基づく研究によれば、参加的予算編成の利用は、上司と部下の間の情報の非対称性の程度に依存すると主張されている。上司と部下の間で情報の相違が存在する場合には、最適な資源配分や報酬契約は困難になる。そこで上司は参加的予算編成を利用することによって、部下のもっている情報を引き出そうとするのである (Shields and Young, 1993)。以上のことから、成果報酬システムにおいても、組織コンテキストや上司と部下の間の情報の非対称性を考慮しながら、必要に応じて、業績目標の設定プロセスに部下を参加させることが有用であると思われる。

#### 4. 業績評価

成果報酬システムを設計する上での第3の課題は、業績評価をどのような方法で行うかという問題である。成果報酬システムにおける業績評価の方法は、特に、組織メンバーのモチベーションに重要な影響を及ぼすと考えられる。これまで業績管理会計においては、組織メンバーの業績評価に当たっては、管理可能性基準 (controllability principle) の適用が主張されてきた。管理可能性

基準とは、組織メンバーの権限に基づいて影響力の及ぶ管理可能な収益・原価の要素だけを区分・集計して、測定すべきであるとする業績評価を行う上での基本原則である。つまり、組織メンバーが自己の業績を評価される際に、自分にとって管理不能な要素について責任を問われるとすれば、努力することをやめてしまうおそれがあるのである。したがって、成果報酬システムの設計に当たっても、基本的には管理可能性基準の適用が望まれる。

しかしながら、いくつかの理由から、成果報酬システムに対して管理可能性基準を適用するに当たっては注意が必要である。まず成果報酬システムにおいて報酬の提供のベースとなる成果には、不確実性が伴う。そのため成果に関する不確実性が高い状況の下で、成果報酬システムが適用されるとすれば、組織メンバーが部分的に管理不能な成果によって罰せられるか、あるいは報酬を得ることになる。言い換えれば、努力したわけでもないのに、よい成果が得ることがあるし、一方、努力したにもかかわらず、よい成果が得られない事態が生じてしまうのである。したがって、組織メンバーが、成果に関する不確実性が高いと感じれば、目標の達成に向けて努力することをやめてしまうであろう。

また戦略的整合性の観点から、非財務的業績指標が採用される際にも注意が必要である。例えば、CS戦略を実行するために、顧客満足度によって管理者の業績評価が行われるケースがあるが、顧客満足度という指標は、管理者にとって管理することのできない外部の要因によって影響を受けやすいという特徴をもっている (Ittaer, Larcker, and Meyer, 1997)。したがって、成果報酬システムにおいて業績評価を行う際には、いかに管理者にとって管理不能な要因による影響を排除するかが重要な課題となると思われる。

成果に伴う不確実性の問題を克服する上で重要な役割を果たすと考えられるのは、相対的業績評価 (Relative Performance Evaluation) である (Holmstrom, 1979; Antle and Demski, 1988)。相対的業績評価とは、個々の組織メンバーが達成した絶対的な業績によって業績評価を行うのではなく、同様の環境に直面している組織内の他の組織メンバーの業績と比較した上で、相対的に業績評価を行う方法である。相対的業績評価を行うことによって、個々の組織メンバー

によっては管理することのできない環境が業績に及ぼす影響を排除することが可能になり、個々の組織メンバーが達成した相対的な業績が明らかになるといわれる。特に、相対的業績評価が有効なのは、比較の対象となる組織メンバー同士が同様の不確実性に直面しており、ある組織メンバーの業績が、他の組織メンバーの直面している不確実性に関する情報を提供する場合であるといわれる (Holmstrom, 1982)。したがって、成果報酬システムの設計する上でも相対的業績評価の適用を考慮すべきであると考えられる。この点、バランスト・スコアカードの実施に関する調査研究を行った Manila & Selto (2000) においても、相対的業績評価の有用性が指摘されている。

また、成果報酬システムでは、組織メンバーの管理可能性という観点からは、客観的な業績評価に主観的な判断を加えることによって、業績評価を柔軟に行うことも重要であると考えられる。この点、Fiat 社における目標管理システムのフィールド・スタディを行った Merchant and Riccaboni (1992) では、柔軟な業績評価について以下のように報告されている。Fiat 社において目標管理システムが導入された当初、1年という期間で厳格な業績評価を行うことが意図されていた。しかしながら、実際には、1年という期間は、業績評価の対象となる管理者にとって、あまりにも長すぎるものであった。なぜなら期間中に生じる環境変化によって、業績目標を設定した際の前提が変化してしまうためである。そこで、Fiat 社においては、目標管理システムの信頼性を維持するために、環境変化について本社の担当者と管理者の間で検討を行い様々な修正を加えることによって、業績評価に柔軟性をもたせている。このように成果報酬システムを運用していく上でも、業績指標による客観的な業績評価を厳格に適用するのではなく、様々な環境要因を考慮することによって、柔軟な業績評価を行うことが重要であると考えられる。

しかしながら、主観的な判断によって業績評価を行うことは、柔軟な業績評価を行うという目的からは望ましいものであるが、バランスト・スコアカードのように多数の業績指標が採用される場合には、必ずしも望ましくないことが指摘されている。なぜなら、多数の業績指標に関して主観的な判断を加えるこ

とは、報酬の決定のプロセスを必要以上に複雑なものにするおそれがあるからである (Ittner, Larcker, and Meyer, 1997)。したがって、成果報酬システムの構築に当たっては、業績指標の数を考慮した上で、業績評価や報酬の決定のプロセスが必要以上に複雑にならない程度に、主観的な判断をとどめておくべきであると思われる。

## 5. 報酬の提供

成果報酬システムにおいては、組織メンバーに対して提供される報酬も重要な役割を果たす。この点、期待理論では、モチベーションを高めるためには、提供される報酬が個人にとって有用であるとみなされることが重要であると指摘されている。組織メンバーに対するインセンティブとしては、一般的に金銭的なものとそうでないものに区別されるが、近年の日本企業における成果報酬システムの実践においては、金銭的なインセンティブの役割が重視されているように思われる。このように日本企業における成果報酬システムにおいて金銭的なインセンティブが重視されるようになってきている背景には、日本経済の成熟化に伴い、年功序列賃金が崩壊しつつある今日の環境の下で、労働者の多くが、将来的に賃金が上昇していくという見込みをもつことができないことを指摘することができる。その結果として、従来以上に、成果報酬システムによって提供される金銭的なインセンティブが、組織メンバーによって価値をもつものとしてみなされる傾向が強まっているものと思われる。また蔓延した平等主義を克服することが重要な課題となっている日本企業において、成果報酬システムによって提供される金銭的なインセンティブは、組織メンバー間の処遇の上での格差を示すためのシンボルとしても重要な役割を担っているものと考えられる。

報酬の提供に関しては、それを提供する対象として、個人をベースとするのか、またはチームの成果をベースとするかということも重要な課題であるが、この点に関して、Kaplan and Norton (2000) では、以下のように述べられている。まず個人をベースとする報酬とチームをベースとする報酬は、それぞれ

れに長所と短所をもっている。チームをベースとする報酬は、組織メンバー間の協力的な行動やグループによる問題解決を促進するが、フリーライダー問題を生み出すという欠点をもっている<sup>8)</sup>。一方、個人的な努力や才能を必要とする販売員や革新的な製品イノベーションといったタスクに関しては、個人の優れた成果に報いるために、個人を報酬提供のベースとすることが望ましいとされる。さらに、近年では、組織的な業績がチームにおける協力的行動や業績の結果に依存する傾向が強まっていることを背景として、多くの企業では、個人をベースとする報酬からチームをベースとする報酬へと移行が行われているが、バランスト・スコアカードは、集団や組織の業績を測定するための手段を提供すると主張されている。

以上のように、近年では、個人からチームをベースとする報酬への移行の傾向がみられるようであるが、実際には、両者が組み合わされることによって、報酬が提供されるものと考えられる。成果報酬システムの構築においても、両社の長所と短所をふまえた上で、必要に応じて両者を組み合わせることによる報酬の提供が望ましいと考えられる。

## V むすびにかえて

1990年代に入って、従来の社会的コントロールを中心とする日本企業のコントロール・メカニズムが揺らいでいる。これは、環境の変化によって、これまで日本企業において、社会的なコントロールの主要な手段となってきた長期的雇用や年功序列賃金が崩壊し始めている一方で、マネジメント・コントロールとしての成果報酬システムが望ましいような環境が生み出されているためである。今後は、これまで以上に、マネジメント・コントロールとしての成果報酬

---

8) フリーライダー問題とは、チームの成果に基づいて報酬が提供されることによって、個人が自分自身の活動から完全な便益を得られない一方で、他人の優れたアイデアや勤勉によって便益を得ることができるようになることから、他人を当てにして手を抜くというインセンティブが生み出されることを意味している。

システムの役割が高まっていくものと考えられる。しかしながら、日本企業における成果報酬システムのこれまでの議論においては、マネジメント・コントロールの側面に対して十分な注意が払われてきたとは言えない。そのため、マネジメント・コントロールの設計に関して管理会計の領域で蓄積されてきた知識が十分活用されず、そのことが多くの企業において成果報酬システムの試みが失敗している原因の一つになっていると考えられる。

そこで本論文では、近年になって増加している日本企業における成果報酬システムについて、マネジメント・コントロールの側面から検討を行い、システムを構築する上での設計思考について考察した。日本企業において成果報酬システムを構築していく上では、特に、Kaplanらによって提唱されているバランス・スコアカードによるアプローチが有用な示唆を与えてくれると考えられるが、欧米の企業で成功したアプローチがそのまま日本企業で成功する保証はない。そこで今後は、実際にマネジメント・コントロールとして成果報酬システムを導入している企業を対象として調査を行い、本論文で取り上げた個々の設計手法の有効性について明らかにしていくことが重要であると考えられる。そうすることは、単に日本企業において成果報酬システムの導入を成功させるだけでなく、日本企業におけるコントロール・メカニズムを再構築していく上でも有用であると考えられる。

〔付記〕 本論文は文部省科学研究費助成金（奨励研究A）による研究成果の一部である。

## 参考文献

- Antle, R., and J.S. Demski. 1988. The controllability principle in responsibility accounting. *The Accounting Review* 63(4) : 700-718.
- Banker, R.D., S. Lee, and R.G. Potter. 1996. A field study of the impact of a performance-based incentive plan, *Journal of Accounting and Economics* 21(2) : 195-226.
- Banker, R.D., S. Lee, R.G. Potter, and D. Srinivasan. 1996. Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal* 39 (4) : 920-948.
- Banker, R.D., G. Potter, and D. Srinivasan. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures. *The Accounting Review* 75 : 65-92.
- Birnberg, J.G., M.D. Shields, and S.M. Young. 1990. The case for multiple methods in empirical management accounting research (With an illustration from budget setting). *Journal of Management Accounting Research* 2 (Fall) : 33-66.
- Bruns, W.J., ed. 1992. *Performance measurement, evaluation, and incentives*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Eccles, R.G. 1991. The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69 (2) : 131-137.
- Eisenhardt, K.M. 1985. Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31 : 134-149.
- Holmstrom, B. 1979. Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics* 10 : 74-91.
- Holmstrom, B. 1982. Moral hazard in teams. *Bell Journal of Economics* 13 : 324-340.
- Ittner, C.D., D.F. Larcker, and M. W. Meyer, 1997. Performance, Compensation, and The Balanced Scorecard. Working paper, University of Pennsylvania.
- Ittner, C.D., D.F. Larcker, and M.V. Rajan. 1997. The choice of performance measures in annual bonus contracts. *The Accounting Review* 72(April) : 231-255.
- Ittner, C.D., and D.F. Larcker. 1998a. Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36: 1-35.
- Ittner, C.D., and D.F. Larcker. 1998b. Innovations in performance measurement : Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10 : 205-238.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 1992. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January/February) : 71-79.

- R.S. Kaplan and D.P. Norton. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* (January/February) : 75-85.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 1996b. *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版)
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000). *The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Locke, E.A., and G.P. Latam. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall.
- Malina, M.A., and F.H. Selto. 2000. Communicating and controlling strategy : An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. Working paper, University of Colorado.
- Merchant, K.A., and A. Riccaboni. 1992. Evolution of performance-based management incentives at the Fiat Group. in Bruns, W.J., ed. *Performance measurement, evaluation, and incentives*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Ouchi, W. 1979. A conceptual framework for the design of organization control mechanism. *Management Science* 25(September) : 833-848.
- Simons, R. 2000. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Shields, M.D., and S.M. Young. 1993. Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research* 5(Fall) : 265-280.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc. (坂下昭宣, 榊原清則, 小松陽一, 城戸康彰訳『ヴルーム・仕事とモチベーション』千倉書房, 1982年)
- 奥林康司「能力主義管理の課題と問題点」『国民経済雑誌』第177巻第2号, 1997年。
- 梶原武久「環境変化と管理会計情報—ベンチマーキングの位置づけを通じて—」『六甲台論集—経営学編—』第43巻第2号, 1996年
- 高橋俊介『成果主義：どうすればそれが経営改革につながるのか?』東洋経済新報社, 1999年。