

バランス・スコアカードによる 業績連動型報酬制度の運用

桃山学院大学

河合隆治

小樽商科大学

乙政佐吉

バランス・スコアカードによる業績連動型報酬制度の運用

河合隆治

乙政佐吉

1. はじめに

近年、わが国においてバランス・スコアカード(Balanced Scorecard、以下 BSC)を導入する企業が増加している。それに伴い、わが国企業の BSC 導入事例が報告されることも多くなった(伊藤他, 2001; 柴山他; 2001; 櫻井, 2003)。わが国企業の BSC 導入事例をみると、リコー、寶酒造、モトローラをはじめとして BSC と報酬を結び付けている企業は多い。これらの企業では、BSC による業績と報酬の連動を一部の職位に限定して開始するケースが多いとはいえ、BSC 導入当初からスコアカードによる業績連動型の報酬制度を実践している。

わが国において、BSC は業績連動型の報酬制度として活用することができるといわれている¹(櫻井, 2002, p.9)。実際に BSC の導入を推進しているコンサルタントも、業績連動型の報酬制度も包括して BSC を導入することが理想的であるとする(森沢, 2001, p.246)。わが国においては、業績測定システムとしての BSC もさることながら、成果給を算定する上での業績評価に BSC を利用することに対しても関心が高いといえる。

しかしながら、BSC の提唱者である Kaplan & Norton(2001)によれば、BSC と報酬制度のリンクは戦略実行に対する方向性の整合とモチベーションの向上に有効であるものの、BSC と報酬を連動させる方法に関して一般化できる発見事項は多くの企業が BSC と報酬を連動させていることだけであるという。BSC と報酬を連動させる方法に関して「どのアプローチも望ましい、あるいは、有力な方法として浮上しなかった」(Kaplan & Norton, 2001, p.255)としている。

Meyer(2001)によると、BSC を報酬算定に活用する際には、正しい指標を選択することに加えて、類似性のない指標群を全体的な業績評価に向けて合成するという二つの要件を満たさなければならない。とはいえ、このような二つの要件を満たすことは困難であるという。さらに、類似性のない指標群の合成において、客観的な公式に基

¹ ただし、櫻井(2002)は、BSC による業績連動型報酬制度を実施する際に注意すべき問題点として、①明確で挑戦的であるが達成可能な目標の設定、②測定されない経営者努力の評価、③パフォーマンス・スラックの存在、④システムの欠陥(データの操作・過度の効率性重視)の認識、を挙げている。

づく報酬算定を行えば、従業員を報酬獲得のためのゲームに駆り立てる。主観的なウェイト付けによる報酬算定を行えば、膨大に時間を浪費するだけでなく従業員の不信感の増大あるいはモチベーションの低下を引き起こすとされる。このことは、米国金融機関の事例²によって示されている。それゆえ、「BSC は戦略目標の達成度をモニターするために活用されるべきであり、業績評価や報酬算定に BSC を利用すべきでない」(Meyer, 2001, p.108)と結論づけている。

単一の事例から BSC と報酬を連動させるべきでないと結論づけるのは早急にしても、現時点において見出されている BSC と報酬の連動方法はいずれにおいても一長一短があるということである。

それにもかかわらず、BSC 導入事例の多くは、スコアカードに基づいてどのように業績と報酬を連動させているかという技術的な側面を記述するにとどまっている。スコアカードによる業績連動型の報酬制度を確立した後、実際どのように運用され、どのような課題を抱えているのかについては必ずしも明らかになっていない。

以上のような観点から、本稿では、わが国企業において BSC による業績連動型報酬制度がどのように運用され、どのような課題を抱えているのかについて考察することを目的とする。このような目的を達成するために、まず、わが国の A 金融機関(以下、A 社)における BSC の取り組みについて記述する。この際、A 社における BSC の業績評価への活用についても述べる。次いで、A 社の事例から得られた知見を踏まえて、BSC と報酬制度を連動させる上での課題について議論する。

² Meyer(2001)において取り上げられている金融機関は、もともと利益に基づいたボーナス・プランを実施していた。その後、90 年代の財務的業績の悪化に伴い、戦略的な方向性を評価するために、非財務的指標を含む複数の指標にウェイト付けする公式による報酬決定を導入した(公式に基づく BSC と報酬のリンク)。しかし、数多くの指標を反映させることによって公式は次第に複雑になった。マネジャーは数字によるゲームを行い、財務的な成果をもたらさずともボーナスを得ることができた。このため、指標間のウェイトは評価者によって主観的に決められるボーナス・プランを導入した(主観的なウェイト付けによる BSC と報酬のリンク)。それでも、主観的なウェイト付けによる評価の不透明さはマネジャーの不満を高めた。そのため、この金融会社では、最終的に、収益のみに基づく公式的なボーナス・プランを優先し、BSC にもとづくボーナス・プランを中止した。なお、Ittner et al.(2003)においても同様の事例が示されている。Ittner et al.(2003)は、事例の記述に加えて、この主観的な BSC にもとづくボーナス・プランにおいて、さまざまなタイプの業績指標がどのようにしてウェイト付けられるのかを検証している。その結果、次のような経験的証拠を得ている。それは、①上位者は多くの業績指標を無視し、財務的な業績がボーナスの主要な決定要素になること、②業績評価の際にスコアカードに記載される指標以外の要素を取り入れること、③期間ごとに評価基準が変わること、④将来の財務的業績を予測する指標を無視すること、⑤望ましい結果を予測しない指標にウェイトを置くこと、である。

2. A社の事例³

2-1 BSC導入の背景

A社は、他社からBSCについての紹介を受けた後、営業文化の革新を狙いとしてBSCを導入している。他の優良金融機関と競合する中で、ターゲットとする顧客の絞り込みによる戦略的な変革をBSCの実践によって図っているのである。

BSCの導入に関しては、1999年ごろから検討を始め、2001年10月にはプロジェクトチームを発足させている。2002年4月には外部コンサルタントを活用し、戦略マップのリニューアルを行った後、10月より全店規模で試行を開始した。2003年4月からはBSCの本格稼働が始まっている。

2-2 BSCの運用方法

A社は、自らを社会の一員であることを明確に位置づけ、株主・顧客・従業員といった利害関係者間の価値交換システムとしての役割を果たすことを基本的な考え方としている。このような考え方の下、ターゲット顧客重視の戦略が展開される。そこで、戦略が単なるコンセプトに終始しないよう具体的な行動計画として落とし込むとともに、コストダウンを進める中でのIT投資や人材育成といった、相反する経営課題をバランスよく解決するためにもBSCを実践している。

A社では、組織構造として、社長の下に営業本部が設けられている。営業本部は、市場に応じて、三つの事業領域に分けられる。それぞれの事業領域において、支配人と呼ばれるマネジャーが、サービス特性に応じて分類される支店を管轄している。

A社のBSCの運用方法としては、まず、上記三つの事業領域それぞれのミッションを反映しながら、基本的に全社レベルのスコアカード⁴が事業領域のスコアカード、事業領域のスコアカードが支店のスコアカードというように落とし込まれていく⁵。各支

³ 事例は、インタビュー調査に基づいて記述している。インタビュー調査の概要は次のとおりである。インタビューは、2005年7月5日、BSCの導入推進者および実際のBSCの運用者に対して、半構造化された質問によって行った。およそ2時間にわたり実施している。インタビュワーとして、筆者ら二人の他に神戸大学(当時、小樽商科大学)・梶原武久助教授が同行している。インタビュー内容はテープ録音した上で、インタビュー後、内部資料およびインタビュー中のメモに基づいて早急に文書化を行った。機密保持のため社名およびインタビューイの名前を明示できないが、多忙な折に調査にご協力くださったA社のお二方にはこの場で改めてお礼申し上げたい。

⁴ A社では、3年間の中期経営計画を毎年、執行会議で年度計画に落とし込んでいる。その年度計画に基づいて戦略マップを作成する。また、戦略マップに基づいて全社レベルのスコアカードが作成される。

⁵ カスケード方式でスコアカードを展開するほうがボトムアップで積み上げるよりも、合理的で明確な目標設定および成果の検証ができると受け止められている。

店のスコアカードには事業領域のスコアカードおよび各支店の業務内容が反映されるため、支店によって記載する指標数が異なる。少ない支店では 20 程度の指標を、多い支店では 40 程度の指標を記載している。

また、スコアカードの展開の過程において、経営者と営業本部部長、営業本部部長と支配人、支配人と支店長、上位から下位へと順次それぞれのあいだで議論がなされ、戦略の理解促進を図るとともに、各人における成果責任が明確にされる⁶。

このように上位者と下位者の議論を通じて、最終的にはパートタイマーを含めた全従業員にまでスコアカードを展開している。支店において個人にまで展開されたスコアカードには、職位に応じて、グループの業績を示す指標と個人の業績を示す指標との割合が調整され記載される⁷。

次に、スコアカードによって測定された業績は、業績給へと結びつくよう設計されている。A 社のスコアカードは、財務・顧客・プロセス・学習成長の四つの視点からなる。四つの視点に分類されている各指標の目標達成度を加重平均して業績給は決定される。目標達成度に応じて業績給が決定されるため、スコアカードの展開の過程において目標値の設定は重要なプロセスとなる。ただし、各指標の目標達成度による定量的な評価のウェイトは全体の 9 割である⁸。残りの 1 割についてはスコアカード上の目標以外の実績も考慮して上位者が定性的に評価する。業績評価に関しては、被評価者が自らの評価に対してクレームを述べることができる制度も整えている。

最後に、戦略を実施する段階においては、戦略の進捗管理を行うためにスコアカードに記載している指標の検証を継続的に実施している。状況によっては、スコアカードを構成する指標が変更されることもある。指標の検証は、BSC ソフトウェアによるデータ解析を通じて BSC 運営会議(仮称)にて実施される。

BSC ソフトウェアへのデータ入力に関しては、一部手打ちで入力しているデータも存在するものの、基本的には業務システムや CRM (Customer Relationship Management) システムのようなコンピュータシステムからデータを取り込む形になっ

⁶ A 社では、このような議論を通じた成果責任の明確化のプロセスを「握り」と称している。

⁷ 支店において管理職ではグループ指標のウェイトが高く、一般の従業員では個人指標のウェイトが高くなる。

⁸ 9割のうち、1割は学習成長の視点において固定されている。残りの8割に関しては、他の三つの視点それぞれに、たとえば30~40%というように幅を設ける中で、その範囲内において事前に三つの視点のあいだの比率を決定する。

ている。取り込まれたデータは、BSC ソフトウェアに内蔵されている統計解析機能を利用して分析される⁹。

分析結果は、BSC 運営会議にて議論されることとなる。BSC 運営会議は、三ヶ月に一度、部署を超えたメンバーが召集されて開催される。BSC 運営会議では、BSC ソフトウェアにより解析されたデータに基づき、スコアカード上の業績指標や行動計画、あるいは、前提となっている戦略そのものに見直すべき点がないかどうかを検討する。具体的には、目標値と実際値の差異、各指標の実績値の分布形状、指標間の相関関係を参考にしながら、設定された目標値の見直しや、スコアカードに記載される指標の追加もしくは削除について、各部門の立場から議論を行っている。A 社においては、定期的にスコアカードを構成する指標や目標値を見直すことによって、戦略の進捗管理を行うと同時に、報酬システムとの連携による効果の向上が図られている。

なお、A 社では、指標の検証結果として、スコアカードに記載する指標を変更することがあるとはいえ、過去にスコアカードから除外した指標についても、引き続きデータを収集し、可能な範囲で分析を行っている。将来において再び重要な指標として浮かび上がる可能性に備え、フォローアップを続けているのである。

2-3 今後の BSC の展開

A 社は、現時点でも BSC が完成したとは考えていない。セミナーや勉強会の実施を通じてさらなる BSC の浸透を図るとともに、スコアカードを中心とした部店長会議の運営や日常業務の課題の洗い出しを繰り返し遂行する中で、BSC の運用体制の精度を向上させようと尽力している。

BSC の運用体制の精度向上を図る過程では、スコアカード上に記載する指標の選別が難題となる局面もある。たとえば、業務の精度向上によってコストを下げるというストーリーを描き、事務ミス件数をスコアカードに記載し測定するとしよう。このとき、事務ミス件数が最終的に収益との相関をほとんど示さない場合、事務ミス件数をスコアカードに記載し続けるか否かの指標選別は困難を伴うことになる。

事務ミスに関してある程度のレベルに達していれば、事務ミス件数は収益の増加へとそれほど反映されない。そのため、一方で、事務ミス件数をスコアカードから除外し

⁹ A 社は BSC を運用するにあたり、データ分析、外部データの取込、外部システムへのデータ出力に関して情報技術を駆使している。戦略の進捗度の従業員への伝達に関して、全従業員がイントラネットを通じて支店別に、指標の展開(ドリルダウン)、各指標の実績値、目標未達成の指標を閲覧できるようにしている。

よとの意見が会議において出される。他方、事務ミス件数をスコアカードから外せば事務の品質を何で測定するのか、あるいは、個人の業績を何で評価するのかという意見も出てくる。すなわち、戦略の進捗状況をモニターするためには事務ミス件数という指標をスコアカードから外せても、業績評価を行うためには除外できないという事態が生じるのである。

指標によっては、戦略の進捗度を測定する指標の役割と業績を評価するための指標の役割を同時に担いきれないこともある。この点も含めて、A社は、BSCの実行と事後評価を繰り返しながら、BSCの精度向上を図っている。

3. BSCと報酬制度との連動に関する課題

前述したとおり、BSCを報酬算定に活用する際には、正しい指標を選択すること、および、類似性のない指標群を全体的な業績評価に向けて合成するという二つの要件を満たす必要がある(Meyer, 2001)。A社では、BSCに組み込む指標に関する経験的なデータが蓄積され、BSCの実践と検証を繰り返しながら、より有効な指標を管理できるようBSCに改良が加えられている。

戦略を業績指標に落とし込む過程においてはもちろんのこと、BSCを実践する段階においても、有効な指標を選択することはそれほど容易ではない。それは、BSCに基づく業績連動型報酬制度を構築している場合、戦略実施段階において戦略の進捗度のモニターおよび業績評価という二つの役割を同時に果たしえない指標が存在するからである。

つまり、戦略の進捗度をモニターするためには必要とされない指標にもかかわらず、業績評価のためにスコアカードに記載し続けることがある。このとき、スコアカードには戦略が十分に記述されていないため、戦略を管理する上での障害になりうる。

このような戦略の進捗度を測定する指標と業績評価のための指標との不一致を理解するためには、戦略的業績指標と診断的業績指標との相違を認識する必要がある。戦略的業績指標とは、競争優位を獲得するためにデザインされた戦略を定義するための指標である。一方、診断的業績指標とは、業務が統制範囲内にあるかどうかをモニターするための指標であり、緊急の注意を必要とする異常な事態が発生した場合にのみシグナルを発するよう設定される(Kaplan & Norton, 1996, p.163)。

BSCの要諦は、経営トップに財務的指標だけでなく非財務的指標もフィードバック

情報として提供することによって戦略を管理することにある。そのため、スコアカードに記載される指標は戦略的業績指標に限られ、診断的業績指標は別途管理される。

先に示した例からいえば、事務ミス件数は診断的業績指標となり、元来スコアカードに記載されるべき指標ではない。とはいえ、事務ミス件数をある一定の水準に保つことが戦略実施のための土台として不可欠な場合、BSC と報酬制度を連動させながら戦略の実施を確実にするためには、事務ミス件数もまたスコアカードによって管理されなければならない。さもないと、報酬へとつながらない事務ミスを軽視する行動が従業員のあいだで引き起こされかねない。個人の業績評価においては、たとえ戦略の実施に直接影響を及ぼさなくても、各人の業務を包括的にバランスよく評価する項目が必要になるのである。

Kaplan & Norton(2001) に示されるように、たとえ BSC と報酬制度のリンクが戦略実行に対する方向性の整合とモチベーションの向上に有効であるとしても、スコアカードに基づいて業績評価を行うがゆえに、スコアカードに戦略を十分に記述できなくなるとは意味をなさない。それゆえ、いかにスコアカード上の戦略の記述を歪めないよう個人の業績評価を行うかが BSC による業績連動型報酬制度の課題の一つであるといえる。

おわりに

現在、多くの BSC 導入企業が BSC と報酬制度との連動を図っている。それにもかかわらず BSC 導入事例においては、報酬制度との連動方法に関する技術的な側面の記述にとどまっている。そのため、本稿では、まず、A 社の事例を通じて、BSC による業績連動型報酬制度がどのように運用されているのかを紹介した。

さらに、事例から得られた知見に基づいて、BSC による業績連動型報酬制度の運用上の課題として、有効な指標の選択が困難になることを挙げた。つまり、BSC と報酬を連動させる際に、指標によっては戦略進捗度の測定および業績評価という二つの役割を同時に果たしえない。このことから、スコアカードに記載する指標の選別が困難になるとともに、戦略進捗度のモニターを損なう可能性が現れるのである。

ただし、本稿では BSC と報酬制度を連動させている実務の一例を紹介したにすぎない。BSC と報酬制度の連動に関する事例研究をさらに蓄積していく必要がある。事例研究を行うにあたっては、BSC と報酬制度を連動させる方法に応じてどのような課

題を抱えているか、および、従業員の行動や組織業績はどのような影響を受けるかという観点から BSC による業績連動型報酬制度の運用について検討していくことが今後の研究課題となる。

参考文献

- Ittner, C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer (2003), Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *Accounting Review*, Vol.78, No.3, pp.725-758.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳, 『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』生産性出版, 1997年。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001a), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard School Press. (櫻井通晴監訳, 『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社, 2001年。)
- Meyer, M. W. (2001), *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*, New York, Cambridge University Press.
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001), 『バランスト・スコアカード 理論と導入』, ダイヤモンド社。
- 櫻井通晴 (2003), 『バランスト・スコアカードー理論とケース・スタディー』, 同文館出版。
- 櫻井通晴 (2002), 「バランスト・スコアカードの業績評価への役立ち」, 『産業経理』, Vol.62No.2, pp.4-13。
- 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄 (2001), 『実践 バランス・スコアカード』, 日本経済新聞社。
- 森沢徹 (2001), 「バランスト・スコアカードを活用した経営改革の実際」, 『企業会計』, Vol.53 No.2, pp.50-60。