

論 説

成果主義における納得性と 会計的業績評価尺度*

内 山 哲 彦

I 成果主義の現状と問題意識

さまざまな賛否両論が繰り広げられるなか、いわゆる成果主義の導入、適用拡大が進んでいる。

最新の調査結果から確認しよう。内閣府が東京、大阪、名古屋の各証券取引所1部・2部上場企業を対象に行った「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」¹⁾によると、成果主義的賃金制度の導入割合は、図表1にあるように、対象職種によって異なるものの、調査対象全体としては約6割から8割に及んでいる。

社会経済生産性本部が毎年実施している「日本的人事制度の変容に関する調査」の最新のもの（第8回）²⁾によると、「業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の差がつく」と回答する企業の割合は、「当てはまる」、「どちらかという当てはまる」の合計で89.4%にも及

*本稿は、平成17年度千葉大学重点研究プロジェクト経費（萌芽的研究に対する助成）による研究成果の一部である。記して感謝申し上げたい。

- 1) 内閣府経済社会総合研究所が2005年1月に実施（発表は2005年4月）。対象は東京、大阪、名古屋の各証券取引所1部・2部上場企業2,512社。回答数1,031社（製造業561社、非製造業470社）（回収率41.0%）。
- 2) 社会経済生産性本部 雇用システム研究センターが2004年11月から12月に実施（発表は2005年3月）。対象は全上場企業2,722社の人事労務担当者。回答数253社（回収率9.3%）。

図表1 資本金階級別の成果主義的賃金制度の導入割合

区 分	管理的 職業従 事者	営業従 事者	専 門 的・技 術的職 業従事 者	販売従 事者	事務従 事者	生産工 程・労 務作業 者	その他
計	79.8%	76.6%	75.0%	73.2%	71.0%	64.5%	59.7%
100億円以上	89.9%	86.4%	86.7%	81.8%	83.6%	77.2%	73.9%
50億円以上 100億円未満	77.8%	72.4%	71.7%	71.8%	66.7%	61.4%	53.0%
10億円以上 50億円未満	74.8%	72.5%	69.4%	69.0%	64.7%	58.5%	54.3%
10億円未満	55.6%	56.6%	50.0%	54.9%	46.3%	38.9%	34.9%

(出典) 内閣府「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」より筆者作成。

んでいる。

日本能率協会が全国主要企業を対象に行った調査、「2004年成果主義に関する調査」³⁾でも、回答企業のうち「成果主義的な人事制度を導入している」と回答した企業は83.3%にのぼり、「導入していない」とする14.5%を大きく上回っている。

同様に、労務行政研究所が東京証券取引所1部上場企業の人事・労務担当役員と同企業の労働組合委員長という、労使双方を対象に行った調査⁴⁾でも、経営側で70.1%、労働組合側で65.5%の企業が成果主義的人

3) 日本能率協会が2004年11月から12月に実施(発表は2005年2月)。対象は全国上場・非上場の主要企業1,325社の人事部、人事部門トップ、従業員。回答数は、人事部227社、人事部門トップ216社、従業員7,413人(207社)(回収率は人事部17.1%、人事部門トップ16.3%、従業員15.6%)。

4) 労務行政研究所が2004年12月から2005年1月に実施(発表は2005年3月)。対象は東京証券取引所1部上場企業の人事・労務担当取締役(一部、人事労務担当社員を含む)及び東京証券取引所1部上場企業の労働組合委員長の計2,344人。回答数は経営側97人、労働組合側122人の計219人(回収率9.3%)。

事制度を導入していると回答している⁵⁾。

成果主義の定義、この言葉から各企業や各個人が想定するものの違い、また調査対象企業の違い等によって多少のばらつきが生まれようが、しかし各調査からは、おおむね7割前後の企業において報酬をめぐる成果主義的な人事制度が採用されていることが見てとれる。

このような成果主義的制度は、これまでその導入が大企業を中心に行われていることが指摘されてきた。確かに、先に取りあげた内閣府の調査でも、資本金規模が大きい企業ほど、押し並べて導入割合が高いことが指摘できる(図表1参照)。また、従業員規模を基準に見ても、先に取りあげた労務行政研究所の調査では、経営側が、従業員1,000人以上の企業で77.3%、1,000人未満の企業で64.2%、労働組合側が、1,000人以上の企業で69.4%、1,000人未満の企業で56.8%と、それぞれ従業員規模の大きい企業の方が成果主義の導入を回答する割合が高くなっている。

しかし、成果主義の導入が中小規模の企業にも拡大していることも同時に指摘できる。これまで見てきた各調査は、主として上場企業を調査対象としたものであったが、ここで中小企業を対象とした東京都の「賃金制度と労使交渉に関する実態調査」⁶⁾を参照しよう。同調査によると、回答企業全体で見ると成果主義的賃金制度の導入割合は31.7%で、大規模企業に比して、確かにその導入割合は低い。しかし、より詳細に見ると、回答企業数で大多数を占める従業員規模300人未満の事業所においては導入率が30%未満であるのに対し、300人以上の企業ではおおむね

5) 両者の間で、導入しているという回答割合が異なるのは、誤差に加え、労働組合のない企業は、労働組合側の調査対象からは外されていることが影響していると思われる。

6) 東京都産業労働局が2004年10月に実施(発表は2005年4月)。対象は、無作為に抽出された、都内に所在する従業員規模30人以上の3,000事業所。回答数は1,058(回収率35.3%)。

5割から6割ほどにのぼっている。さらには、従業員規模30人未満の小規模・零細企業についても、今後定期昇給制度を廃止し、成果や業績による賃金決定を検討している企業が54.8%、定期昇給の自動昇給部分の割合を引き下げること検討している企業が25.8%にのぼる。これらの結果から、本来各個人の働きぶりが見えやすい、しかしその反面で人事労務制度の整備が遅れがちな中小規模の企業においても成果主義の導入が確実に進んでおり、今後の適用拡大の中心はむしろ中小規模企業であること、またこのような適用拡大の傾向は今後も続くことが予測できよう。

このように成果主義の導入が一般化し、また適用拡大が進む一方で、さまざまな問題も指摘されていることは衆目の一致するところである。例えば、先に取りあげた社会経済生産性本部の調査では、人事管理に関する解決すべき問題についても調査が行われ、最も回答割合の高いものが「評価制度の納得性・透明性の向上」（回答割合70.0%、従業員5,000人以上の企業のみでは81.1%）であった。そこでは、半数以上の企業から、評価者の評価能力のばらつきにより適正な評価が行われていないとの回答が示されている。

同様に、これも先に取りあげた日本能率協会の調査では、成果主義を導入している企業の従業員のうち、自分の評価結果に納得している者の割合は、「まったくその通り」と「どちらかといえばその通り」の合計で41.4%にとどまっている。同調査では、成果主義未導入の企業との比較も行われており、実は、未導入企業の方が評価結果に納得している従業員の割合は若干低い⁷⁾。しかし、成果主義においては、従来の人事制度に比して業績評価結果がより短期的かつ直接的に各種報酬とリンクす

7) 未導入企業において、自分の評価結果に納得がいくと回答する従業員の割合は、「まったくその通り」と「どちらかといえばその通り」の合計で36.2%である。

るという特徴がある⁸⁾。その点において、成果主義的制度を導入している企業においては、未導入の企業に比して、より一層高い納得性をそもそも確保する必要があると考えられる。

先に見た労務行政研究所の調査でも、経営側の88.2%、労働組合側の93.8%が、自社の成果主義人事制度に問題があるとしている。そのなかで、問題点として、経営側の92.3%、労働組合側の94.7%（共に複数回答）が「評価/目標管理制度」を挙げており、どちら側においても諸問題のなかで圧倒的第1位となっている。これは企業規模や業種を問わない。

さらに問題を大きくしていると思われるのが、制度を設計・運用している人事部門、あるいはそのような制度の導入を推進している経営層と、その制度適用対象者である従業員との間での制度に関する認識の差である。例えば、先に取りあげた日本能率協会の調査では、「成果主義の導入がビジネスの競争力や業務効率に役立っている」、あるいは「成果主義が社員の意欲向上につながっている」と回答する割合は、人事部や人事部門トップではおおむね5割を超えているのに対し、従業員では2割ほどにしか至っていない。

成果主義的制度における要改善点の筆頭として挙げられた、評価の納得性の確保についても、やはり同様のことが考えられる。野村総合研究所が主に上場企業を対象に、その人事部門に実施した「人事制度改革のプロセス等に関する調査」⁹⁾と、従業員に実施した「会社の人事制度に関する調査」¹⁰⁾によると、この推測を裏付けるような結果が示されている。全般的に、人事部門は自社の人事制度を良好なものと、従業員は問

8) 内山 (2003a), 47-48ページ。

9) 野村総合研究所が2004年11月に実施。対象は主要上場企業（一部未上場企業を含む）1,000社の人事担当者。回答数135社（回収率13.5%）。

10) 野村総合研究所が2004年11月に実施。対象は過去2～5年に人事制度改革を行っている上場企業勤務者1,000人。回答数1,000人。

題のあるものと捉える傾向があり、両者の間ではギャップが見られるが、調査結果から、その食い違いが最も大きいものとなったのが「成果・貢献と処遇が整合」しているか否かについてである。人事部門は75.9%が整合していると回答するのに対し、従業員ではその割合は40.6%にとどまる。無論、これらは同一の企業における同一制度に対する人事部門と従業員との回答を比較したものではないこと、さらには調査対象となった企業自体も両調査の間で完全に一致しているわけではないことから、直ちに、どの企業でも同一の制度に対し人事部門と従業員との間で見解が異なると結論づけることはできない。しかし、一般的傾向として、制度の設計・運用者とその制度適用対象者との間では認識に大きな差異があることがうかがえよう。これは、問題点が業績評価に対する被評価者の納得性にあることを考えると、極めて憂慮すべき状態であるといえる。

このように、成果主義の導入が進み、定着する一方で、問題点も指摘され、その最も解決・緩和すべきものとして、業績評価結果に対する被評価者の納得性の確保という問題が指摘できる。これは今後の成果主義の成功を左右する問題であり、その鍵は業績評価の仕組み、そこでの業績評価尺度の信頼性にあると考えられる。

そこで本稿では、成果主義的制度における納得性の重要性を議論すると共に、そこでの会計的業績評価尺度の意義について、情報の信頼性の観点から検討する。以下、次の構成をとる。

本節に続くⅡでは、成果主義における納得性の意義と重要性について取りあげる。そこでは、納得性の確保にあたり、評価の仕組みにおける客観性や公式性、公開性、それらによって導かれる評価システムそのものの納得性の重要性が指摘される。

続いてⅢでは、このような納得性を確保するに際しての業績評価システムにおける会計的業績評価尺度、会計情報の意義について検討する。そこでは、他の業績評価情報に比した、会計情報の信頼性の高さを示す

調査研究を取りあげる。

そしてⅣでは、本稿での議論をまとめると共に、業績評価情報の認知に影響を与える諸要素の存在について言及し、今後の研究課題を挙げる。

Ⅱ 成果主義的制度における納得性—その重要性和要件—

業績評価の結果を短期的かつ直接的に各種報酬へと反映させる成果主義の導入・運用にあたり、被評価者、すなわち制度適用対象者の納得性の確保が重要課題であるとの指摘が多くなされていることが、前節に見た諸調査からも明らかにされた。このような納得性を確保するために何が必要であるのか。その要件を厳密に、客観的に抽出することは必ずしも容易ではない。そこではさまざまな組織要素が係わり、またそもそも納得性という人間の心理に関する部分であるためである。

しかし、諸議論、諸研究に基づいて一般化すると、納得性確保の要件として、次のようなものが推測として挙げられる。それは、業績評価における客観性や、評価の公平性（信頼性）、わかりやすさ、業績評価及び評価結果と報酬とのリンクの明瞭性や公開性、努力と成果の比例性などである。

例えば、Lawler (1990) は、報酬制度における情報の公開性の重要性、特に公式的に評価結果が報酬に結びつく制度において、その信頼性を確保するためには、制度がいかに運用されているかに関する情報の公開がほぼ常に必要不可欠であることを指摘している¹¹⁾。

大竹・唐渡 (2003) は、裁量範囲の増加や仕事の分担の明確化、能力開発機会の増加といった働き方の変化と成果主義とが相乗効果をもって従業員の労働意欲を高めることを、アンケート調査に基づく実証分析により明らかにしている。そこには、重要な要件として客観性やわかりや

11) Lawler (1990), p. 20。

すさが含まれている。とりわけ、人事評価のあり方について否定的な考えを持つ従業員に対して、そこに見られる労働意欲の低下を一層深刻にしないためにも、評価基準を明確にし、情報を提供することの重要性を指摘している¹²⁾。

また、開本（2005）は、近年成果主義的人事制度を導入し、活用する企業の人事部門とその従業員を対象とした調査結果に基づく統計的分析から、次のような結論を導いている¹³⁾。すなわち、評価者（上司）への信頼、評価方法や評価基準の公開、評価結果のフィードバック、そして評価の仕組みの見直しや改訂が従業員の制度に対する公正感を高め、それらが納得性を高めること。また従業員の納得の度合いが高まるほど、仕事の範囲にとらわれずに問題や機会に率先して対応する、顧客満足を高めるために工夫や対応に全力を傾ける、業績や品質など高い成果達成にこだわるといった、成果主義で望ましい行動が促進されることである。

このように、業績評価における客観性や、評価の公平性（信頼性）、わかりやすさ、評価結果やその報酬とのリンクの明瞭性、公開性といったものが、被評価者の納得性には重要であることが見てとれる。そもそも成果主義的報酬制度は、日本企業におけるこれまでの報酬制度、具体的には年功制や職能制と比して、客観性や公式性が高いこと、情報の公開性が高いこと、評価及び報酬とのリンクが短期的・直接的であること、そして非属人的であることといった特徴を指摘できる¹⁴⁾。その意味で、これまで主に実施されてきた年功制や職能制において、成果主義的制度におけるそれよりも高い納得性がそもそも確保されていたかは、はなはだ疑問がある。しかし、評価とその評価情報の報酬への反映の時間的長さを考慮すると、具体的に言えば、成果主義導入以前の制度においては

12) 大竹・唐渡（2003），204ページ。

13) 開本（2005），69-72ページ。

14) 内山（2003a），47-48ページ。

長期にわたる複数の評価者（上司）による多面的、多重的な評価が行われ、それらが集積されて、昇進やそれに付随する金銭的報酬の高低に反映されていたことを考えると、仮に一部や一時期に不公平とみなされる評価がなされたとしても、他の評価結果によってそれらが「ならされる」ことで、意図的であったか否かは別にしても、長期的に見れば被評価者における納得性がある程度確保されるような仕組みであったといえる。

これに対し、成果主義的制度においては、評価とその評価情報の報酬への反映が短期的かつ直接的になされるがゆえに、個々の業績評価プロセスにおいて、これまでとは比較にならないほどの被評価者における納得性の確保が重要となり、各企業はその対処に苦慮しているといえるのである。その意味で、成果主義における特徴とされた、業績評価の客観性や公式性が高いこと、情報の公開性が高いことなどは、反面でその不可欠な要件と捉えることもでき、単純にこれまでの諸制度と比較してそれらが低い、低いと議論することは有意義ではない。成果主義的制度そのものにおいて求められる、すなわち成果主義的制度が適切に機能するレベルにまで、評価における客観性、公式性、公開性等が確保され、それにより制度そのものの納得性が確保されなければならないのである。

成果主義は、短期的な、その意味で頻繁な業績評価を必要とし、またその評価結果を短期的かつ直接的に報酬、特に金銭的報酬へと反映させることから、必然的に評価の仕組みの重要性が高まることになる。しかし、多くの企業において、その評価の仕組みにこそ問題点、改善点があり、それが納得性確保の鍵であるとする意見が強い。

ここに評価という行為に見られる本質的構造に関する厳しい指摘がある。住田（2004）は、そもそも評価を巡って、評価する側と評価される側に齟齬が生じることを避けることはできないと主張する¹⁵⁾。それは、

15) 住田（2004）、35-36ページ。

評価において評価者は交換価値の視点から対象を見据えるのに対し、被評価者は自らの労働や時間に対する使用価値に立脚することに基づく。すなわち、評価者には、評価対象の人を失った場合に¹⁶⁾、自分や組織がどの程度の痛手を被り、どのような形で代替が可能であるかという、代替可能となる対象との比較検討が、意識の有無に係わらず、存在する。またそれに伴い、評価は必ず限定的で有限な基準尺度を想定しており、その意味で評価は常に部分的かつ射影的である。他方、被評価者は、唯一無二の自己の身体的存在を中心に据えて評価を受け入れており、その妥当性を判断するに際し、使用価値に基礎を置く。このため、評価する側と評価される側との間で齟齬が生じることは避けられないとするのである。したがって、評価を制度化し、組織を円滑かつ効率的に機能させるためには、評価が常に部分的で射影的であることを認識した上で、評価によって何を達成したいのか、達成されたか否かは何によって測定されるのかに関する、評価者と被評価者との共通理解こそが重要であると説明される。

上記最後に示された事項は適切な成果主義において常に言及されることであるが、しかし、評価の仕組みには必然的な問題が内在するという指摘は傾聴に値する。前節で見たように、調査結果からは、制度を設計・運用している人事部門、あるいはそのような制度の導入を推進している経営層と、その制度適用対象者である従業員との間での制度に関する認識の差が大きいものであることが示されている。これは、上記論説に沿うものである。

企業実務においても、対処療法的とはいえ、問題緩和のためのいくつかの施策がとられている。一例を企業実態調査から見てみよう。財団法

16) 成果主義の観点からより厳密に言えば、評価対象の人によって生み出される活動成果を失った場合、という意味になろう。

人雇用情報センターが主に大企業を対象に、成果主義的報酬制度の代表的なものの1つである業績連動型賞与について行ったアンケート調査によると¹⁷⁾、報酬の格差づけに関して企業側の意図的な施策が観察される。そこでは、全社業績及び部門業績連動型賞与の実施率や、ねらい、問題点、そして利用される業績評価尺度の種類等について調査が行われているが、ここで注目されるのは、部門業績連動型賞与における報酬格差についてである。調査結果によると、標準賞与額を100としたときの上下格差のばらつきについての回答割合が、管理職を対象としてものもので、100以上110未満が18.4%、110以上120未満が28.9%、120以上130未満が13.2%であるのに対し、100未満90以上が42.1%、90未満80以上が15.8%、80未満70以上が2.6%と、上方と下方とでは大きな違いが見られるのである。さらに、上へのばらつきについては、160以上という回答割合も15.8%にのぼっている。すなわち、標準額に対して上方へのばらつきの方が、下方へのばらつきに比べ、明らかにばらつき度合いが大きいのである¹⁸⁾。報酬制度があくまで業績連動型であること、また業績は一般的には標準をピークとした正規分布に近い形をとることが考えられることから判断して、そこには何らかの政策的な意図があると見られる。部門別の業績連動型賞与の場合、配属された部門の偶然性が問題となると思われる。またその時々での経営環境等の管理不能な要因による業績の変動も考えられる。このため、推測するに、制度適用対象者の不満を軽減するために、下方へのばらつきを圧縮する、すなわち業績の悪かった部門に関する報酬の付与にあたっては下方硬直的にせざるを得な

17) 財団法人雇用情報センターが2002年10月に実施。対象は、首都圏、関西圏を中心とした1部上場企業、未上場大手企業、店頭公開企業等1,500事業所。回答数150 (回収率10.0%)。詳しくは『労政時報』第3641号 (2004.11.12) 参照。

18) ばらつき度合いそのものは小さいものの、非管理職を対象としたものについても同様の傾向が見られる。

いのであると思われる。

このような配慮はしかし、納得性を確保・維持する決定的方法にはなっていない¹⁹⁾。そこで重要になるのは、やはり評価そのものへ納得であろう。長年にわたり日本企業の人事・労務制度に係わってきた楠田氏は、その豊富な実務経験、実務観察から、納得性の確保には一定の論理性が必要であるとしながらも、しかし根本的には論理性よりも納得性の確保こそが肝要であり、そのための課題の第1は評価制度であるとして、日本企業の取り組むべき方向を主張している²⁰⁾。

別の観点から、報酬制度の納得性が評価・管理の仕組みに対する納得性に依存することを主張する論も存在する。石田（2003）は、まず、自然科学と異なり、社会科学的思考法からすると、効率化を狙って何かを管理する意図があって初めて測定する、あるいは適合的な測定のあり方を作り出すとした上で²¹⁾、管理の対象である労働の生産性は必ずしも物理量として客観的に測定される必要はないとする。それは、仕事の内容により客観的測定になじまない労働が存在するという理由もさることながら、そもそも社会科学的発想の場合、労働活用の効率化に誘導する管理システムの構築が主眼であって、測定は効率の変化量を把握する何らかの単位を企業内で合意すれば足りるからであるとする。例えばそれは、これまで日本企業において広範に実施されてきた職能給／職能資格制度において、賃金決定の根拠となる職務遂行能力の測定が科学的根拠に基づいてなされてきたわけではなく、その管理に服する個々人たちの納得＝合意に根拠づけられてきたことと同じであるという。したがって、特

19) 仮に下方へのばらつきを抑えても、上方へのばらつきが大きければ、相対的な格差は開くことになる。

20) 楠田（2004）、176ページ及び273-274ページ。

21) 石田は「測定」と表現しているが、本論文脈に沿えば、これを「評価」と読み替えることができる。測定と評価と管理の関係、業績評価の本質については内山（2000a）に詳しい。

にホワイトカラーの生産性は科学的、客観的に測定できないが、何をもって測定するかに関する組織内での暫定的合意があれば十分なのであり、それに基づいた生産性向上の管理システムの構築が重要であるとする²²⁾。

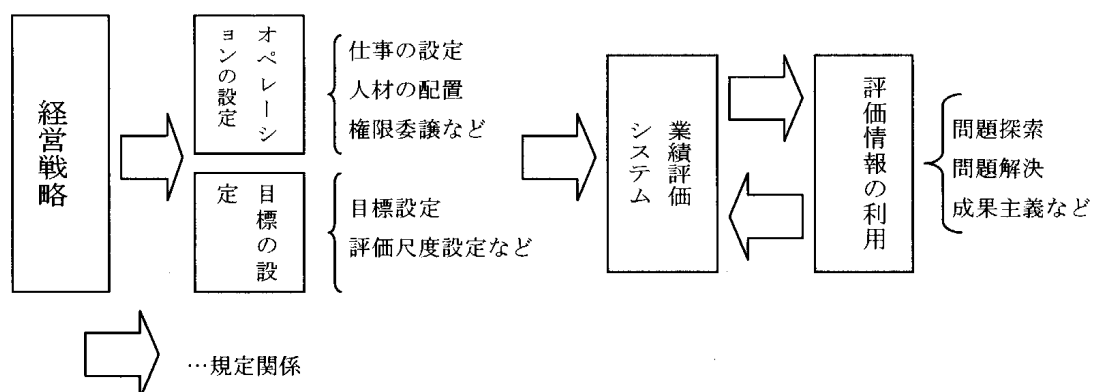
これまでの議論から、制度適用対象者の制度に対する納得性が重要であり、特にそこでは評価の仕組みに対する納得性が必要であるといえよう。次節では、この評価制度に対する納得性を客観性、情報に対する信頼性の観点から捉え、会計的業績評価尺度の意義について検討する。

Ⅲ 会計的業績評価尺度の意義—客観性、信頼性の観点から—

これまでの議論から、成果主義的制度における納得性の確保のためには、業績評価の仕組みにおける納得性、評価に対する信頼性が重要であることが導かれよう。しかし、業績評価の仕組みは成果主義においてのみ必要であるわけではない。部分最適な議論に陥ることを避けるためにも、ここで業績評価システムの位置づけを俯瞰しよう。

図表2にあるように、始めに経営管理の基礎として経営戦略が置かれる。経営戦略は、経営環境（外部環境）と経営資源（内部環境）とのマッ

図表2



22) 石田 (2003), 145-146ページ。

チングから一般には導かれる。このような戦略に基づき、1つには、その戦略達成を可能にする仕事（業務活動）の設定、人材の配置、権限委譲等のオペレーションの設定が行われる。いま1つには、このようなオペレーションを効果的・効率的に実施していくための諸目標が設定される。このようなオペレーションの設定と目標の設定に基づき、実際の経営活動が適切に行われたかを評価する業績評価の仕組みが設定される。これらは、ほぼ全ての企業に共通して見られるマネジメントの根幹である。しかし、ここからもたらされる業績評価情報をどのように用いるかは、いわばマネジメントのバリエーションに属する事項である。無論、成果主義はその一形態に過ぎない²³⁾。詰まるところ、これまで筆者が述べてきたように²⁴⁾、成果主義は制度そのものが目的ではなく、次のようなマネジメントの手段なのである。すなわち、企業が社会において求められる経営成果を明らかにした上で、それを獲得するために達成が必要な諸目標を展開し、それを業績評価尺度に反映させ、その上で、それら諸目標の達成へと組織構成員の活動を方向づけ、動機づける。その方策として、活動成果を明確に評価するとともにその評価結果を報酬に反映させることで、もって企業の経営成果の効果的・効率的獲得を図るというものである²⁵⁾。

経営戦略がオペレーションと目標の設定を規定し、それらがさらに業績評価システムを規定するという、上記のような展開が考えられる一方で、しかし、規定される側における実行・運用が適切になされるように、規定する側を規定される側が規定するという関係も、併せて想起するこ

23) 特にホワイトカラーの生産性向上に関し、業績評価も含めたマネジメントの仕組みこそ基礎であり、それを前提にして初めて成果主義的制度も洗練されたとの認識に立って行われた、人事・労務研究者による近年の研究に中村・石田（2005）がある。

24) 詳しくは内山（2000a）、内山（2003b）。

25) 内山（2003b）、221ページ。

とができる。すなわち、そこには相互作用的规定関係が見られる。具体的には、業績評価の仕組みの存在を前提に、業績評価システムによってもたらされる評価情報を利用した成果主義的報酬制度が設定される際、その成果主義的報酬制度の適切な実行を可能とするような業績評価システム自体の設定が同時に求められるということである。これは実務において常識的に見られることである。それでは、この「逆流」は更に遡るであろうか。すなわち、業績評価システムが適切に設定・運用されるようにオペレーションを設定し、目標を設定するであろうか。これは本末転倒であろう。無論、業績評価が適切になされるように目標を適切に区分するなど行われようが、業績評価のために仕事の設定を行い、人材を配置するようなことは考えにくい。さらに、仕事の設定や人材配置、権限委譲等が適切に行われるように経営戦略を設定することは全く想定できない。

ここから見てとれるのは、マネジメントの仕組みの中で業績評価システムに対して要求されるものの多様性、多面性である。図表2にあるように、業績評価システムは、一方では、経営戦略から導かれるオペレーションに基づき、それらが適切に実行されるよう、経営成果を把握・評価し、有用な情報を提供するために構築、改変される。しかし他方で、情報利用側の立場から、その情報利用における目的が適切に達成されるように構築、改変が求められる。業績評価の仕組みはこれらの間に立たされていると見ることができ、成果主義的制度において見られることはその1つの、極めて困難な例である。

それでは、上記のような業績評価の仕組みにおいて、具体的にどのような評価尺度が用いられ、情報が提供されているかを、特に評価情報の客観性や信頼性の観点から見てみよう。

業績評価尺度の選択における客観性・正確性の重要性を企業調査に基づいて明らかにした研究にMalina and Selto (2004) がある。そこでは、

自社で業績評価モデルを構築し、自らの業務活動に密接した評価尺度を設定しているという点から、米国のある設備機器メーカーの物流部門における業績評価システムが調査対象とされ、業績評価尺度の選択及び見直しにおいてどのような属性が重要視されるかが調査された。業績評価尺度の望ましい属性として、①多様性があり補完的であること、②客観的で正確であること、③情報性があること (informative)²⁶⁾、④コストを上回るベネフィットがあること、⑤因果性があること、⑥戦略の伝達手段となること、⑦改善へのインセンティブとなること、⑧意思決定の改善に有用であること、という8つが設定された。調査の結果、全体としてこれら全てが業績評価尺度の選択に何らかの影響を与えていたが、最も強い影響力を有していたのは、②客観的で正確であることと、④コストを上回るベネフィットがあることの2つであることが明らかにされた²⁷⁾。

それでは、このような客観性・正確性に基づいて選択された業績評価尺度について、信頼性はどのような評価尺度にあると実務上捉えられているのであろうか。業績評価情報の価値と情報の質への信頼を峻別し、それが比例しないことを明らかにするとともに、信頼性の高い評価尺度こそ高い頻度で利用され、特に報酬とのリンクに際して用いられていることを明らかにした調査研究にLingle and Schiemann (1996)がある。

26) 定義として、管理不能な要因に直面しているマネジャーを識別できることとしている。

27) 以下ではコスト・ベネフィットの観点は、本稿での主題から外れるため、議論から除外する。しかし、会計情報は企業の情報システムの基幹部分であり、そもそも何らかの形で必ず利用されていることを考えると、それを活用することで他の評価情報に比して相対的に安価な情報となり得、会計的業績評価尺度はこの点でも望ましい属性を有していると判断してよいだろう。なお、成果主義において業績評価コストの低減が重要となることについては内山 (2003a), 60ページ、業績連動型賞与において会計情報を利用することによる評価・報酬算定コストの低減効果については内山 (2003b), 242ページでも指摘している。

調査は全米のエグゼクティブを対象に行われ、回答のあった203人に基づいている。LingleとSchiemannは、まず企業の長期的成長にとって極めて重要な6つの戦略的業績エリア、すなわち財務的業績、業務効率性、顧客満足、従業員業績、革新・変化、地域社会・環境を設定した。そして、エグゼクティブがどのように業績を把握し、その結果を業務に用いているかを調査するため、対象となった彼らに、これら6つの戦略的業績エリアに関する評価尺度にどれくらい価値を置いているか、そしてそれら評価尺度からもたらされる情報の質にどれだけ信頼を置いているかを尋ねた。すなわち、そこでは業績評価尺度を重要領域別に区分した上で、価値を置いているかと信頼して用いているかとを分けてアンケートを行っており、この点で貴重な調査といえる。

調査により、図表3に示した結果が得られた。エグゼクティブが業務遂行にあたり最も価値を置いている業績評価尺度は顧客満足に関するもの(85%)であった。これに財務的業績(82%)、業務効率性(79%)

図表3 6つの戦略的業績エリアにおける業績評価尺度について

区 分	価値を置 いている	情報の質 への信頼 性がある	定義の明 瞭性があ る	半期に1 度以上見 直しを受 ける	経常的に 評価に用 いられる	報酬との リンクが ある
財務的業績	82%	61%	92%	88%	98%	94%
業務効率性	79%	41%	68%	69%	82%	54%
顧客満足	85%	29%	48%	48%	76%	37%
従業員業績	67%	16%	17%	27%	57%	20%
革新・変化	52%	16%	13%	23%	33%	12%
地域社会・ 環境	53%	25%	25%	23%	44%	6%

(出典) Lingle and Schiemann (1996), Figure 1, 2, 3より筆者作成。

が続いている。ところが、もたらされる評価情報の質に対する信頼性に関しては、財務的業績（61%）が最も高く、続いて業務効率性（41%）、顧客満足（29%）という順になっている（図表3左側2列）。価値を置いているかと信頼性があるかとの間に見られる食い違いの原因、すなわち評価情報の信頼性に影響した要因として、評価尺度の明瞭性と評価の仕組みが管理される頻度が挙げられる²⁸⁾。評価尺度の定義の明瞭性に対する回答と見直しを受ける頻度に対する回答とは著しい近似値をとっており（図表3中央2列）、その高低の順位は信頼性に関するそれと全体としてほぼ一致しており、特に上位3つについては完全に一致している。ここから、これら2つが評価情報の質に対する信頼性の要因となっていることが推測される。

さらに注目すべきは、この情報の質に対する信頼性は、情報の利用の仕方に影響していることである。信頼性に関する回答の高低の順位は、業績評価尺度が経常的に用いられるかに関する回答の高低の順位、そして報酬とのリンクがあるかに関する回答の高低の順位ともほぼ一致しており、上位3つについてはやはり完全に一致している（図表3右側2列）。特にそこでは、財務的業績に関する評価尺度と報酬とのリンクの高さが際立つ一方で、顧客満足に関する評価尺度は、その価値に一番の重きを置かれながらも報酬とのリンクが決して高くない点も注目したい。そのリンクの程度の低さは、情報の質への信頼性の低さと完全に様相を一にしている。

ここから、評価情報の利用、取り分け報酬とのリンクがなされるに際しては、情報の質に対する信頼性が最も重要視され、最もそれに適合しているのは財務的業績に関する評価尺度であると実務においては見られていることがわかる。ここに、会計的業績評価尺度の意義が指摘できる

28) Lingle and Schiemann (1996), p. 57.

のである。

Ⅳ まとめ

本稿では、成果主義的制度における納得性の重要性について議論すると共に、そこでの会計的業績評価尺度の意義について検討した。各種調査から、成果主義的制度において、その適切な導入・運用には何よりも制度適用対象となる人たちの納得性が重要であることが指摘された。そして、このような納得性を確保・維持するためには、業績評価における客観性や信頼性が重要であることがわかった。業績評価の仕組みは、一方では経営戦略の効果的・効率的な遂行にあたり、仕事や人員、権限の配置によって規定をされ、他方では、評価情報の利用側からの要請に応えるという形で規定をされるという、二重に規定される立場にあることも指摘された。その意味でも、業績評価システムの有する重要性の高さと、抱える課題の大きさが理解できる。

そして、この業績評価システムにおいてどのような評価尺度が有用であるかについて、米国における調査からは、客観性と正確性が評価尺度選択の最も重要な基準であり、財務的業績に関するものの信頼性が最も高く、報酬とのリンクも最も実施されていることが明らかにされた。ここに、成果主義における納得性を確保するにあたっての会計的業績評価尺度の意義が指摘されよう。日本企業においても、例えば業績連動型賞与において会計的業績評価尺度が多く用いられていることが観察されている²⁹⁾。そこでは制度適用対象者の納得性確保だけが理由とされているわけではないものの、しかし評価情報に対する信頼性が、その一因であると考えられる。

先にも指摘したように、成果主義的制度は、企業目的を効果的・効率

29) 企業事例も含め、詳しくは内山 (2003b) 及び内山 (2005) を参照されたい。

的に遂行するための、あくまでも一手段である。また、適切に導入・運用するには、多くの適合的な制度の設定が必要である。その意味で、「かなり限定的な条件のもとでのみ実行可能なのであって、それ以外の場合には不適切な報酬制度だということができよう」³⁰⁾という指摘には首肯できる。しかし、同時に、同じ箇所で指摘されている通り、成果主義の対極に位置する職能資格制度やその年功的運用についても、それらが成立しうる条件は限られていることを認識する必要があるだろう。

納得性といった、被評価者という人間の心理に係わる領域であるがゆえに、議論は決して単純には進まない。多くの推測が含まれることも明らかである。同じ制度、同じ評価情報について見ても、それがどのように人々に認知されるか、どのように人々の行動に影響を与えるかは、さまざまな要素により異なると考えられる³¹⁾。これらについても明らかにされていない部分が多く、残された研究課題の1つである。

参考文献

- 石田光男 (2003)『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』ミネルヴァ書房。
- 内山哲彦 (2000a)「個人業績評価の本質及び評価と報酬とのリンクの構造—環境の不確実性を軸に一」『三田商学研究』第43巻第1号, 171-197ページ。
- 内山哲彦 (2000b)「管理会計における2つの業績評価—組織業績評価と個人業績評価の関係性—」『三田商学研究』第43巻第5号, 131-150ページ。
- 内山哲彦 (2003a)「成果主義の様相と管理会計への役割期待」『千葉大学経済研究』第17巻第4号, 45-69ページ。
- 内山哲彦 (2003b)「成果主義における管理会計情報利用の利点と問題」『千葉大学経済研究』第18巻第3号, 217-258ページ。
- 内山哲彦 (2005)「会計的業績評価による業績連動型賞与の比較分析—業績評価における全

30) 都留ほか (2005), 60ページ。

31) 例えば横田 (2004) は、業績評価の仕組みが組織メンバーに与える影響の一要素として組織におけるコンテキストを取りあげて検討している。またHannan (2005) は、付与された報酬とそれによって引き起こされる努力との関係に、所属する企業の利益額の高低が影響を与えることを明らかにしている。

- 社ベースと内部組織ベース」『千葉大学経済研究』第19巻第4号, 1-43ページ。
- 大竹文雄, 唐渡広志 (2003) 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』(一橋大学経済研究所) Vol. 54 No. 3, 193-205ページ。
- 楠田 丘編 (2002) 『日本型成果主義』生産性出版。
- 楠田 丘 (2004) 『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社。
- 住田 潮 (2004) 「実績・能力主義の陥穽」『オペレーションズ・リサーチ』Vol. 49 No. 10, 35-41ページ。
- 都留 康, 阿部正浩, 久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
- 中村圭介, 石田光男編 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア—』東洋経済新報社。
- 開本浩矢 (2005) 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No. 543, 64-74ページ。
- 横田絵理 (2004) 「日本企業の業績評価システムに影響を与えるコンテキストについての考察」『管理会計学』第13巻第1・2号 (合併号), 55-66ページ。
- 『賃金実務』産労総合研究所
- 『労政時報』労務行政研究所
- Hannan R.L., (2005) "The Combined Effect of Wages and Firm Profit on Employee Effort," *The Accounting Review*, Vol. 80, No. 1, pp. 167-188.
- Hemmer, T., (1996) "On the Design and Choice of "Modern" Management Accounting Measures," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 87-116.
- Heneman, R.L., (2002) *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*, Information Age Publishing, Connecticut.
- Lawler, E.E., (1990) *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, California.
- Lingle, J.H. and W.A. Schiemann, (1996) "From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?," *Management Review*, Vol. 85, No. 3, pp. 56-61.
- Malina, M.A. and F.H. Selto, (2004) "Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models," *Management Accounting Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 441-469.
- Neely, A., ed., (2002) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, England. (清水孝訳『業績評価の理論と実務』東洋経済新報社, 2004年。)

(2005年12月6日受理)