

## 業績評価制度の変化に関する実態調査

福 田 直 樹  
近 藤 隆 史  
相 原 基 大  
窪 田 祐 一

要約：近年の激化する競争環境のもと、業績評価制度の変化が加速している。本稿の目的は、東証一部上場企業の製造業および電気・ガス業を対象にした質問票調査の結果をもとに、業績評価制度の変化の実態の概要を報告することである。本稿で着目する業績評価制度とは、目標管理や方針管理、最近ではバランスト・スコアカード(BSC)などといった業績評価に関連する様々なマネジメント・ツールを基礎とし、そこに報酬を明示的にリンクさせた成果報酬システム(梶原, 2001)あるいは報酬連動型業績評価システム(櫻井, 2003)である。

業績評価制度の変化は、近藤ほか(2006)によると、制度の設計と制度を利用した部下のコントロールの2つの側面で進んでいることが指摘されている。そこで、本稿においても、これらの側面に重点をおきながら業績評価制度の変化の実態を詳細に考察していくことにする。

## 1. はじめに：調査の背景・目的

本稿の目的は、東証一部上場の製造業および電気・ガス業に対して実施した質問票調査の結果を示すことで、業績評価制度の設計面およびそれを利用したコントロールの側面で生じている変化の実態について詳細に考察していくことである。

日本企業において、成果報酬制度といった業績評価制度は、単体のシステムとして導入されてきたわけではない。特に成果報酬制度は、日本企業に根付いているマネジメント・ツールである目標管理や方針管理と関係が深い。目標管理は、成果報酬制度における業績評価のために用いられる場合が多い。目標管理では、組織目標をブレイクダウンし目標が個人へと割り付けられる。しかし、目標割り付けの段階において、組織と個人との目標の整合性が十分確保されてはいなかった。一方、方針管理は、TQMの発想から結果よりもプロセスを重視する形で、会社方針から部門、課、そして個人へと管理項目を展開させるものである。しかし、この方針管理においても、プロセスを適正に反映させる業績指標の整備が不十分であることが多かった。また、目標管理と方針管理のどちらも報酬とのリンクは稀薄であった。

しかし、近年の競争環境の激化から、目標管理や方針管理における業績評価のあり方が見直され、業績評価制度の変化が加速している。さらに、このような業績評価制度の変化にはバランスト・スコアカード（BSC）も関わっている（櫻井，2003）。また、BSCを本格的に導入しないまでも、BSCの発想を取り入れて業績測定・業績評価制度を見直したり、目標管理あるいは方針管理を一新するためにBSCを導入したりする企業も相当数存在している<sup>1)</sup>。

---

1) BSCと目標管理・方針管理との関係の詳細については、乙政（2005）、加登（2004）、西居（2005）などを参照されたい。

本調査は、以上のような業績評価制度の変化の実態を把握することを目的に実施された。実態把握の際には、特に以下の3つの点を意識した。

第1は、業績評価制度の設計面での変化である。以上述べた業績評価制度の変化は、インセンティブと戦略遂行に関係している。インセンティブに関しては、目標管理、方針管理、あるいはBSCと報酬とのリンクが強化されてきた。戦略遂行に関しては、戦略を組織全体に浸透させ、戦略の遂行状況を追跡するために、財務指標だけでなく非財務業績指標が多く選択され、戦略的な業績評価を実現する方向に進んできた。そこで、業績評価制度の変化の実態調査において、その設計面を構成する三要素、(1) 戦略的な業績指標の選択、(2) 業績評価の方法、そして、(3) 報酬とのリンクのそれぞれにおける変化の程度を測定することにした<sup>2)</sup>。

しかし、業績評価制度には、制度の設計面の変化だけでなく、当該制度を利用することで上司が行う部下のコントロールの方法に関する側面（以下、業績評価制度の利用面）の変化もある。これが第2の点である。従来、目標管理や方針管理が業務改善や人材育成のために利用されてきた。さらにそこに、制度設計面での戦略性が高まることで、戦略創発（または業務プロセス改革）のために利用されることも想定される。本稿では、業績の設計面だけではなく、制度の利用面も業績評価制度の変化の要素として捉えている。従って、業績評価制度の変化の実態把握の第2の点として、業績評価制度の利用面に着目することにした。その際、Simons (2000) のインタラクティブ・コントロール (interactive control) の概念モデルを援用し、業績評価制度がインタラクティブ・コントロールのためにどの程度利用されるようになったかを測定した。

第3は、成果報酬制度の変化に伴う組織成果の変化についてである。本

---

2) なお、本稿では、(1)と(2)を「業績指標・業績評価における変化」としてあわせて報告している。詳細は、3.1を参照されたい。

調査では、組織成果について、組織メンバーの意思決定・行動と企業の財務・非財務業績の2つに分けて測定した。成果報酬制度については、残念ながら、際立った成功事例よりも、逆機能・問題点が指摘されることが多い(加登, 2004)。そこで、本調査では、業績評価制度の逆機能・問題点を組織メンバーの意思決定・行動の側面から測定することにした。一方、企業業績については、売上高や利益の他に、顧客満足度や品質などの非財務業績指標についても測定した。管理会計研究の分野では、財務業績と非財務業績指標との関係の解明が急速に進められ<sup>3)</sup>、財務業績指標の先行指標として非財務業績が注目されている。組織成果については、本稿では財務・非財務業績の変化を取り上げて考察を行っている。

本稿の構成は以下のとおりである。次節では、本調査の概要について説明する。ここでは、質問票の枠組みや回答企業の特性などを記述している。3節から4節にかけては、調査結果を詳細に示す。最後に、5節で本稿の結論と示唆、および、今後の課題を提示することにする。

## 2. 調査概要

### 2.1 質問票調査の枠組み

質問票は三部構成とした。第一部では、マネジメント・ツールの採用状況および業績評価制度の設計・利用面の過去3年間の変化を尋ねた。具体的には、まず、「マネジメント・ツールの採用状況」について尋ね、続いて、業績評価制度の設計面の変化として、「業績指標の選択」、「業績評価」、「報酬とのリンケージ」のそれぞれの変化について訊き、その後、業績評価制度の利用面の変化として、「(上司による)業績評価制度を利用した部

---

3) 財務業績指標と非財務業績指標との関係を扱った先行研究のレビューは相原・近藤(2005)を参照されたい。

下のコントロール」の変化について訊いた。

第二部では、企業を取り巻く経営環境や戦略・組織の過去3年間の変化を尋ねた。具体的には、「(事業または企業を取り巻く)競争環境」,「競争戦略」,「タスク環境(職場環境)」,「組織構造」,「組織体制」,「マネジメント・ツール」,および「コントロールの多重性(企業理念・行動規範)」のそれぞれの過去3年間での変化について質問した。

第三部では、組織メンバーの行動および事業部門の業績の過去3年間における変化について尋ねた。具体的には、部下の「機会主義的行動」の変化,および「財務・非財務業績」の変化について質問した。

本稿では、全ての質問項目のうち、マネジメント・ツールの採用状況、業績評価制度の設計・利用面の変化に関する各項目の記述統計,および、それら三者と財務・非財務業績の変化との間の相関分析の結果を取り上げている。なお、これら以外の質問項目の回答結果の記述統計については、稿を改めて紹介することにした。

## 2.2 回答企業の特性

郵送質問票は、東証一部上場企業の全製造業(建設業を除く)および全電気・ガス業の計862社に発送した。質問票は、2006年2月24日の回収を期限として、2006年2月12日に発送した。発送宛名を選定するにあたっては、ダイヤモンド社編の『会社職員録2006(全上場会社版)』で調べた各社の製造担当役員を第一の基準としている。ただし、全ての会社において、製造担当役員を特定することはできなかった。特定できない際には、(1)本社に工場併設の場合は経営企画に、(2)本社に工場併設の場合は製造部長または工場担当者に、郵送することにした。さらに、以上のどの基準にも該当しない会社に限り、経理担当役員へ郵送することにした。そして、適切な部署への回付をお願いした。

全体の回答数は、127社(回収率14.73%)であった。業種毎の回収率は、

表1のとおりである。繊維製品業に属する企業の回収率（23.40％）の高さが目立った一方で、石油石炭製品業、および電気・ガス業からは回答を得ることが出来なかった。なお、調査協力会社のうち協力会社として社名を報告書に掲載してもよいと答えた会社のリストは、本稿の一番最後の「付録」に挙げるとおりである。

また本調査では、目標管理、方針管理、バランス・スコアカード、成果主義の4つのマネジメント・ツールの採用状況も調査した。質問方法は、4つのシステムの採用状況を、それぞれ「採用後（ ）年経過」、「不採用」、そして「1年以内に採用予定あり」に分けて該当する箇所に数字または○印を記入してもらった形で回答してもらった。以下、4つのマネジメント・ツールの採用状況を個別に示すことにする。

表1 郵送質問票の回収状況

業 種	発送数	回収数	回収率 (%)
食料品	73	13	17.81
繊維製品	47	11	23.40
パルプ・紙	13	1	7.69
化学	119	14	11.76
医薬品	35	4	11.43
石油石炭製品	10	0	0.00
ゴム製品	12	2	16.67
ガラス土石製品	27	4	14.01
鉄鋼	34	6	17.65
非鉄金属	23	3	13.04
金属製品	37	7	18.92
機械	122	20	16.39
電気機器	163	24	14.72
輸送用機器	60	8	13.33
精密機器	23	4	17.39
その他製品	47	6	12.77
電気・ガス業	17	0	0.00
合計	862	127	14.73

## (1) 目標管理の採用状況

目標管理の採用状況は、表2のとおりである。集計を行う際には、回答者が「採用後（ ）年経過」の（ ）内に記入した年数に応じて、「採用後3年以内」、「採用後3年超」、「年数非記載」に区分し、それらを「採用」でカウントした。一方、回答者が、「不採用」もしくは「1年以内に採用予定」のいずれかに○印をつけた場合には、「不採用」でカウントした（有効回答数122社）。

集計結果を見ると、目標管理を既に採用していると回答した企業数は114社で、全有効回答数の93.5%を占めていた。それに対し、不採用ないしは1年以内に採用予定と答えた企業をあわせて8社で、同6.5%であった。

表2 目標管理の採用状況

	度数	%
採用	114	93.5
（採用後3年以内）	(18)	(14.8)
（採用後3年超）	(93)	(76.2)
（年数非記載）	(3)	(2.5)
不採用	8	6.5
（不採用）	(6)	(4.9)
（1年以内に採用予定）	(2)	(1.6)
有効回答数	122	100.0

## (2) 方針管理の採用状況

方針管理の採用状況は、表3に示したとおりである。集計の方法は、(1)の目標管理の場合と同様にして集計した（有効回答数120社）。

集計結果から、方針管理を既に採用していると回答した企業数は75社で、全有効回答数の62.5%を占めていたことが分かる。それに対し、不採用ないしは1年以内に採用予定と答えた企業をあわせて45社で、同37.5%であった。

表3 方針管理の採用状況

	度数	%
採用	75	62.5
（採用後3年以内）	(7)	(5.8)
（採用後3年超）	(66)	(55.0)
（年数非記載）	(2)	(1.7)
不採用	45	37.5
（不採用）	(44)	(36.7)
（1年以内に採用予定）	(1)	(0.8)
有効回答数	120	100.0

## (3) バランスト・スコアカードの採用状況

表4は、バランスト・スコアカード（BSC）の採用状況を示している。集計の方法は、(1)の目標管理の場合と同様である（有効回答数106社）。

集計結果によると、BSCを既に採用していると回答した企業数は14社で、全有効回答数の13.2%であった。それに対し、不採用と答えた企業は92社で、同86.8%を占めていた。また、1年以内に採用予定と回答した企業は皆無であった。

表4 バランスト・スコアカードの採用状況

	度数	%
採用	14	13.2
（採用後3年以内）	(9)	(8.5)
（採用後3年超）	(5)	(4.7)
不採用	92	86.8
（不採用）	(92)	(86.8)
（1年以内に採用予定）	(0)	(0.0)
有効回答数	106	100.0

## (4) 成果主義の採用状況

成果主義の採用状況は、表5に示した。集計の方法は、他の3つのマネジメント・ツールの場合と同様である（有効回答数119社）。

集計結果によると、成果主義を既に採用していると回答した企業数は

97社で、全有効回答数の81.5%を占めていた。それに対し、不採用ないしは1年以内に採用予定と答えた企業をあわせて22社で、同18.5%であった。この結果から、多くの企業が成果主義を採用していることが分かる。

表5 成果主義の採用状況

	度数	%
採用	97	81.5
（採用後3年以内）	(23)	(19.3)
（採用後3年超）	(72)	(60.5)
（年数非記載）	(2)	(1.7)
不採用	22	18.5
（不採用）	(17)	(14.3)
（1年以内に採用予定）	(5)	(4.2)
有効回答数	119	100.0

### 3. 業績評価制度の実態

#### 3.1 業績評価と報酬の制度設計に関する変化

業績評価制度の設計面の変化に関しては、本調査では戦略的な業績指標の選択、業績評価の方法、および、報酬とのリンケージのそれぞれを調査した。本稿では、これらを業績指標・業績評価、および、報酬とのリンケージの2つに区分して説明することにする。

#### (1) 業績指標・業績評価

上司が直属の部下の業績評価のために設計する業績指標の変化について、本調査では、(1) 財務業績指標<sup>4)</sup>による部下の評価の重視化、(2) 非財

4) 財務業績指標とは、売上高、粗利益、原価低減額などの財務数値に関する指標を指す。

務業績指標<sup>5)</sup>による部下の評価の重視化, (3) 部下の業績を多面的な観点から評価することの重視化, (4) 業績指標と調査対象企業の戦略との間の整合性をとることの重視化, および, (5) 業績指標の間で整合性をとることの重視化, の5つの項目で測定した(すべて11点リッカートスケール, -5(非常に軽視する方向に変化) — +5(非常に重視する方向に変化))。以上の項目の結果が, 表6である。

それぞれの平均値を見ると, いずれの項目もわずかに重視する方向に変化してきていることが読み取れる。中でも, 事業戦略と業績指標の整合性の平均値は, 2.09と他の項目よりも値が高かった。また, 財務業績指標と非財務業績指標それぞれの重視度の変化を平均値で比較してみると, それぞれ1.95と1.86で, わずかではあるが非財務業績指標に比べ財務業績指標の方を業績指標の選択の際に重視する方向で変化してきていることが分かる。

また, 業績評価の際に重視する点に関して, 本調査では, (1) 部下の目標設定の際に部下自身を参加させること, (2) 部下の目標設定時に厳しい目標を設定すること, (3) 部下の業績評価を行う際に評価の対象から部下の管理不能な要因(自然災害や経済事情などの環境の変化による影響)を除外すること, および(4) 他者や他部門などとの比較によって部下の相対的な業績評価を行うこと, の以上4項目の重視度の変化について調べた(すべて11点リッカートスケール, -5(非常に軽視する方向に変化) — +5(非常に重視する方向に変化))。これらも同様に表6に示してある。

調査の結果, 微増ではあるものの4項目のすべての変化の値が正であることから, 業績評価の際に各項目を重視するようになってきていることが分かる。中でも, 目標設定における部下の参加を重視するようになったと

---

5) 非財務業績指標とは, 顧客満足度, 市場シェア, 品質, 製造リードタイム, 教育・訓練度などの財務数値以外の指標を指す。

答えた企業の平均値が2.21と、他の項目に比べて高く、より重視されてきていることが読み取れる。

表6 業績指標・業績評価の変化

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
財務業績指標	127	-5	5	1.95	1.881
非財務業績指標	127	-2	5	1.86	1.562
多面的な業績評価	127	-3	5	1.66	1.585
事業戦略と業績指標の整合性	127	-2	5	2.09	1.480
業績指標間の整合性	125	-3	5	1.56	1.531
目標設定における部下の参加	127	-2	5	2.21	1.621
厳しい目標設定	127	-2	5	1.72	1.553
部下の管理不能要因の除外	127	-3	5	0.62	1.419
相対的業績評価	127	-5	5	0.83	1.637

## (2) 報酬とのリンケージ

報酬とのリンケージについては、本調査では、全部で10項目の重視度の変化について測定した。すなわち、部下の報酬の決定の際に、(1) 部下の動機付けの手段としてボーナスを利用すること、(2) 財務業績指標によって部下のボーナスを決定すること、(3) 非財務業績指標によって部下のボーナスを決定すること、(4) チーム業績によって部下のボーナスを決定すること、(5) 上司の主観的判断によって部下のボーナスを決定すること、(6) 部下のボーナスを決定する際に、360度評価など複数人で評価を行うこと、(7) 上司が部下のボーナスを決定する際に、部下と頻繁にコミュニケーションをとるなど十分に時間を掛けてそれを決定すること、(8) 部下間でボーナスによる報酬格差が拡大すること、(9) ボーナスなどの金銭的報酬以外に「昇進」を部下の報酬の手段として利用すること、および、(10) ボーナスなどの金銭的報酬以外に「表彰」を部下の報酬の手段として利用すること、のそれぞれの項目の重視度の変化について測定した(すべて11点リッカートスケール、-5(非常に軽視する方向に変化) - +5(非常に重視する方向に変化)。表7)。

以下、動機付けの手段としてのボーナス利用、ボーナスの決定方法、報酬格差の拡大、および、金銭的報酬以外の利用の4つに分けて結果を示しておく。

第1に、部下の動機付けの手段として、ボーナス利用をどの程度重視するように変化したかについて尋ねたところ、平均値が1.46であったことから、当該項目がわずかに重視されるようになってきていることが分かる(表7)。

第2に、ボーナスの決定方法について尋ねた。表7を見ると、非財務指標によるボーナス決定(平均値1.26)よりも財務指標による決定(平均値2.06)の方が、重視されるように変化してきている。また、チーム業績によるボーナス決定(平均値1.04)、360度評価によるボーナス決定(平均値0.59)、および、十分時間をかけたボーナス決定(平均値0.82)のそれぞれに関しては、平均値が正であり、わずかではあるが重視するように変化してきていると言える。しかしながら、主観的判断によるボーナス決定の変化の平均値は、わずかではあるが負の値(平均値-0.46)であった。このことは、部下のボーナスの額を決定する際に、できる限り上司が自らの主観的判断を排除しながら決定するようにわずかながら変化してきていることを示している。

第3に、ボーナスによって部下間の報酬格差を拡大させることを上司が重視するようになってきたかについて訊いたところ、平均値が2.00であったことから、より重視されるように変化してきていることが分かる。

第4に、部下の動機付けのために金銭的報酬以外に昇進および表彰をそれぞれどの程度重視するように変化してきているかについて尋ねたところ、それぞれ平均値が1.59と0.75で、全体的に過去3年間でわずかに重視するようになってきていることが分かる。

表7 報酬とのリンケージの変化

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
動機付けとしてのボーナス利用	125	-5	5	1.46	1.794
財務指標によるボーナス決定	126	0	5	2.06	1.602
非財務指標によるボーナス決定	123	-2	5	1.26	1.546
チーム業績によるボーナス決定	126	-2	5	1.04	1.641
主観的判断によるボーナス決定	126	-5	3	-0.46	1.578
360度評価によるボーナス決定	126	-5	5	0.59	1.525
十分時間をかけたボーナス決定	126	-4	5	0.82	1.359
ボーナスによる報酬格差の拡大	126	-2	5	2.00	1.595
金銭的報酬以外の利用・昇進	126	-1	5	1.59	1.421
金銭的報酬以外の利用・表彰	124	-3	4	0.75	1.389

### 3.2 業績評価制度によるコントロールに関する変化

業績評価制度を利用したコントロールに関して、本調査では、Simons (1995) のマネジメント・コントロールの概念モデルに基づき、インターラクティブ・コントロール (interactive control) と診断的コントロール (diagnostic control) に着目した。表8は、業績評価制度の利用による部下のコントロールに関する変化を示している。

インターラクティブ・コントロールとは、組織が厳しい競争環境に適応していくために新たな戦略を創発するためのコントロールのことである。インターラクティブ・コントロールは、(1) 現行の戦略をくつがえすような予期し得ない機会と脅威 (戦略的不確実性) をトップが知覚する、(2) 戦略的不確実性に応じていかなる情報システムをインターラクティブ・コントロールに利用するかを選択する、(3) そのシステムを通じて従業員に何に関心を向けるべきか、環境変化に対応するアクションプラン提案に向けていかなるデータ収集に注力すべきかを伝達する、そして、(4) 従業員との間で継続的な議論と対話を行う、の4つのプロセスから構成される (Simons, 1995)。

本調査では、上司が業績評価制度を利用しながら、(1) 新たなビジネスチャンスに関する情報の収集を部下に要求する機会の増減、(2) 業務

の前提を覆すリスクや脅威に関する情報の収集を部下に要求する機会の増減、および（３）部下との対話を通じて業務プロセスを抜本的に見直す機会の増減、の３つの項目でインターラクティブ・コントロールを測定した（すべて11点リッカートスケール、-5（非常に減少する方向に変化）— +5（非常に増加する方向に変化））。

表8のインターラクティブ・コントロールの３つの項目の平均値を見ると、それらの値のすべてが正であった。したがって、過去3年間で業績評価制度による部下のコントロールをインターラクティブに利用するように変化してきていることが分かる。中でも、部下との対話に基づく業務変革の機会の変化の平均値は2.04で、他の2項目に比べ増加していた。

一方、診断的コントロールとは、例外による管理を中心にして、事前に意図された戦略を実施するためのコントロールのことを指す（Simons, 1995）。本調査では、診断的コントロールについて、上司が業績評価制度を利用しながら、（１）部下の業務の進捗状況を確認する頻度（モニタリングの頻度）の増減、（２）改善案や行動指針などを部下にフィードバックする頻度の増減、および（３）部下をスキルアップさせていくための学習の機会の増減、の３つの項目で測定した（すべて11点リッカートスケール、-5（非常に減少する方向に変化）— +5（非常に増加する方向に変化））。

表8の結果からも分かるように、インターラクティブ・コントロールと同様、診断的コントロールのすべての項目の平均値も正であった。したがって、3年の間に業績評価制度による部下のコントロールを診断的に利用するように変化してきていることが分かる。中でも、モニタリングの頻度とフィードバックの頻度の両項目の平均値が2を超えていた。

表8 業績評価制度を利用したコントロールに関する変化

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
ビジネスチャンスに関する情報の要求	127	-3	5	1.32	1.490
リスクや脅威に関する情報の要求	127	-3	5	1.33	1.380
部下との対話に基づく業務変革の機会	126	-2	5	2.04	1.353
モニタリングの頻度	126	-2	5	2.09	1.414
フィードバックの頻度	127	-2	5	2.20	1.420
スキルアップのための学習の機会	127	-2	5	1.67	1.609

#### 4. 財務・非財務業績との関係

##### 4.1 財務・非財務業績に関する記述統計

表9-aは、回答企業の財務業績および非財務業績の過去3年間における変化の集計結果である。まず、財務業績の変化は、回答者の担当する事業（事業単位でなければ回答者の所属する企業全体）における「売上」、「粗利益」、および「原価低減」の3つの項目における変化で測定した（すべて11点リッカートスケール、-5（非常に低下）— +5（非常に向上））。同様に、非財務業績の変化は、回答者の担当する事業（事業単位でなければ回答者の所属する企業全体）における「市場シェア」、「顧客満足」、「品質」、「製造リードタイムの短縮」、「新製品開発の頻度」、および「人材育成」の6つの項目における変化で測定した（すべて11点リッカートスケール、-5（非常に低下）— +5（非常に向上））。

表9-aの平均値を見ると、すべての項目でわずかに正の値を示していることが分かる。したがって、回答企業では、過去3年間で財務業績・非財務業績のいずれの業績もわずかに向上していると言える。ただ、財務業績の変化は、回答企業によってばらつきが大きかった<sup>6)</sup>。とりわけ、売上

6) 表9-aを見ると、売上の変化と粗利益の変化についての標準偏差が、それぞれ2.100と2.327で、特にばらつきが大きかったことが分かる。

の変化と粗利益の変化については、表9-b(売上の変化)および表9-c(粗利益の変化)の度数分布からも分かるように、過去3年間で変化の大小こそあれ減少してきていると回答した企業が、(増加企業の割合と比較すると少ないが)それぞれ回答企業全体の22.8%および33.1%を占めていた。

表9-a 事業部の財務業績および非財務業績の変化

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
○財務業績の変化					
売上	127	-3	5	1.37	2.100
粗利益	127	-5	5	0.91	2.327
原価低減	127	-5	4	1.24	1.749
○非財務業績の変化					
市場シェア	127	-3	4	0.80	1.604
顧客満足	126	-2	4	1.33	1.302
品質	127	-2	4	1.45	1.361
製造リードタイムの短縮	127	-3	5	1.57	1.288
新製品開発の頻度	127	-5	5	1.28	1.811
人材育成	126	-5	4	1.15	1.539

表9-b 売上の変化

	度数	%	累積%
3	5	3.9	3.9
2	10	7.9	11.8
1	14	11.0	22.8
0	11	8.7	31.5
1	19	15.0	46.5
2	26	20.5	66.9
3	22	17.3	84.3
4	14	11.0	95.3
5	6	4.7	100.0
合計	127	100.0	

表9-c 粗利益の変化

	度数	%	累積%
5	2	1.6	1.6
3	8	6.3	7.9
2	13	10.2	18.1
1	19	15.0	33.1
0	8	6.3	39.4
1	17	13.4	52.8
2	22	17.3	70.1
3	22	17.3	87.4
4	12	9.4	96.9
5	4	3.1	100.0
合計	127	100.0	

## 4. 2 業績評価制度の設計の変化と業績の変化との関係

### (1) 業績指標・業績評価

業績指標・業績評価の変化と財務・非財務業績の変化との間の相関を示した表が、表 10-a (財務業績) および表 10-b (非財務業績) である。以下、これらの表から読み取れる傾向を 6 点挙げておく。

第 1 に、財務業績指標の重視化が、売上、粗利益、および、原価低減といった財務業績の変化 (向上・低下) や非財務業績の変化と関係しているとは言えなかったことが分かった (非財務業績の顧客満足および人材育成の向上との関係を除く)。

第 2 に、非財務業績指標を業績指標の選択の際に重視するように変化している企業は、顧客満足、品質、製造リードタイムの短縮、および、人材育成といった非財務業績の向上のみならず (市場シェアの変化および新製品開発の頻度の変化との関係を除く)、売上、粗利益、原価低減などの財務業績も向上するように変化していた。このうち、特に顧客満足の向上との関係および品質の向上との関係は、それぞれの相関係数が 0.300 および 0.333 と比較的高い相関関係にあった。

第 3 に、多面的な業績評価を重視するように変化した部署では、財務業績の原価低減のみならず多くの非財務業績の項目 (顧客満足、品質、新製品開発の頻度、および人材育成) をも向上させるように変化していた。

第 4 に、部下に対して厳しい目標を設定するように変化している部署では、結果的に 3 年間で顧客満足や品質の向上、品質リードタイムの短縮化、それに、新製品開発の頻度の増加といった非財務業績に関する各項目の向上が見られた。

第 5 に、業績評価の際に部下の管理不能要因の除外を重視するように変化した部署では、人材育成の向上が見られた。

最後に、厳しい目標設定と相対的業績評価の重視化を除くすべての業績指標・業績評価に関する項目の重視化が、人材育成の向上と関係していた

ことが分かった。

以上から、一部を除く業績指標・業績評価に関する各項目の重視化が、必ずしも財務業績の変化と関係していないことが分かった。

表 10-a 業績指標・業績評価に関する変化と財務業績の変化との相関係数

	売上	粗利益	原価低減
財務業績指標	0.095	0.030	0.139
非財務業績指標	0.188*	0.263**	0.219*
多面的な業績評価	0.052	0.162	0.199*
事業戦略と業績指標の整合性	0.061	0.037	0.022
業績指標間の整合性	0.014	0.034	- 0.019
目標設定における部下の参加	0.058	0.161	0.105
厳しい目標設定	- 0.019	0.090	0.145
部下の管理不能要因の除外	- 0.078	- 0.097	- 0.036
相対的業績評価	0.066	0.178*	- 0.044

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ 。

欠損値を持つ標本はペア・ワイズに排除。

表 10-b 業績指標・業績評価に関する変化と非財務業績の変化との相関係数

	市場 シェア	顧客満足	品 質	製 造 リード タイム の短縮	新製品 開発の 頻 度	人材育成
財務業績指標	0.057	0.198*	0.148	0.162	0.088	0.193*
非財務業績指標	0.144	0.300***	0.333***	0.179*	0.151	0.196*
多面的な業績指標	0.133	0.189*	0.211*	0.154	0.196*	0.345***
事業戦略と業績指標の整合性	0.087	0.179*	0.213*	0.107	0.089	0.210*
業績指標間の整合性	0.062	0.231**	0.184*	0.115	0.183*	0.359***
目標設定における部下の参加	0.120	0.189*	0.266**	0.135	0.185*	0.250**
厳しい目標設定	0.009	0.212*	0.275**	0.241**	0.189*	0.146
部下の管理不能要因の除外	0.054	0.079	0.039	0.085	0.121	0.212*
相対的業績評価	0.118	- 0.080	- 0.066	0.140	0.187*	0.160

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ 。

欠損値を持つ標本はペア・ワイズに排除。

## (2) 報酬とのリンケージ

報酬とのリンケージに関する 10 の項目の変化と財務・非財務業績の変化との相関係数を求めた表が、表 11-a (財務業績) および表 11-b (非財務業績) である。以下、特に興味深い発見事実を 4 点挙げておくことにする。

第1に、部下を動機付けるためのボーナス利用の重視化は、粗利益の増加（以上、財務業績の向上）との間で統計的に有意な相関が見られた上に、顧客満足度の向上、新製品開発の頻度の増加、および、人材育成の向上（以上、非財務業績の向上）との間でも同様に有意な相関が確認された。特に、人材育成の向上との間には高い相関関係が見られた（相関係数 0.455）。

第2に、報酬とのリンケージに関するほとんどの項目の重視化と財務業績の向上との間には、一部（非財務指標によるボーナス決定の重視化や十分時間をかけたボーナスの決定の重視化など）を除き、有意な相関関係が見られなかった。とりわけ、部下のボーナス決定の際に財務指標を重視化することが、必ずしも財務業績の変化と関係しているとは言えなかったことは注目に値する。

第3に、部下のボーナスを決定する際に非財務指標を重視化することが、原価低減を除く全ての財務業績の向上および多くの非財務業績の向上と関係していた。

第4に、主観的判断によるボーナス決定を除いた9の項目の重視化と多くの非財務業績の向上との間には統計的に有意な正の相関関係が見られた。

表 11-a 報酬とのリンケージの変化と財務業績の変化との相関係数

	売上	粗利益	原価低減
動機付けとしてのボーナス利用	0.161	0.183*	- 0.047
財務指標によるボーナス決定	0.117	0.078	- 0.037
非財務指標によるボーナス決定	0.233**	0.224*	0.073
チーム業績によるボーナス決定	0.070	0.158	0.044
主観的判断によるボーナス決定	- 0.016	0.074	0.108
360度評価によるボーナス決定	0.013	0.172	0.062
十分時間をかけたボーナス決定	0.219*	0.226*	- 0.017
ボーナスによる報酬格差の拡大	0.191*	0.097	- 0.006
金銭的報酬以外の利用・昇進	0.105	0.037	- 0.011
金銭的報酬以外の利用・表彰	0.084	0.102	- 0.031

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ 。

欠損値を持つ標本はペア・ワイズに排除。

表 11-b 報酬とのリンケージの変化と非財務業績の変化との相関係数

	市場 シェア	顧客満足	品質	製造 リード タイム の短縮	新製品 開発の 頻度	人材育成
動機付けとしてのボーナス利用	0.085	0.192*	0.119	0.135	0.310***	0.455***
財務指標によるボーナス決定	0.155	0.247**	0.236**	0.294***	0.193*	0.197*
非財務指標によるボーナス決定	0.149	0.280**	0.224*	0.132	0.229*	0.283**
チーム業績によるボーナス決定	0.171	0.201*	0.320***	0.246**	0.147	0.379**
主観的判断によるボーナス決定	-0.010	0.028	-0.014	-0.033	0.135	-0.042
360度評価によるボーナス決定	0.185*	0.035	0.114	0.122	0.161	0.208*
十分時間をかけたボーナス決定	0.192*	0.168	0.134	0.229**	0.250**	0.371***
ボーナスによる報酬格差の拡大	0.240**	0.284***	0.152	0.210*	0.192*	0.200*
金銭的報酬以外の利用・昇進	0.007	0.196*	0.227*	0.236**	0.247**	0.143
金銭的報酬以外の利用・表彰	0.042	0.139	0.087	0.198*	0.114	0.225*

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ 。

欠損値を持つ標本はペア・ワイズに排除。

### 4.3 業績評価制度によるコントロールの変化と業績の変化との関係

業績評価制度を利用したコントロールの変化と財務・非財務業績の変化との相関関係については、表 12-a (財務業績) および表 12-b (非財務業績) に示した。これらの表から、次の2つの傾向を見出すことができた。

第1に、業績評価制度を利用したコントロールの変化に関するほぼすべての項目と、売上、粗利益、原価低減といった財務業績の変化との間に関連性が見られなかった(スキルアップのための学習の機会の増加と粗利益の増加との間の相関、およびモニタリングの頻度の増加と原価低減の向上との間の相関を除く)。

第2に、各項目とも、非財務業績に関するほとんどの項目の向上との間の関連性が目立った。このうち、製品リードタイムの短縮化、新製品開発の頻度の増加、および、人材育成の向上は、コントロールの変化に関するすべての項目と統計的に有意に関連していた(リスクや脅威に関する情報の要求の変化と人材育成の変化との間の相関を除く)。特に、スキルアップのための学習の機会の増加と人材育成の向上との間の相関が極めて高かった(相関係数 0.538)。

以上から、業績評価制度を利用したコントロールに関する各項目の増加が大部分の非財務業績に関する各項目の増加との間に関連性があることが確認された一方で、財務業績に関する項目の変化との関連性は一部を除いて見られなかったことが分かった。

表 12-a 業績評価制度の利用の変化と財務業績の変化との相関係数

	売上	粗利益	原価低減
ビジネスチャンスに関する情報の要求	0.159	0.125	0.070
リスクや脅威に関する情報の要求	0.072	0.110	0.045
部下との対話に基づく業務変革の機会	0.037	0.065	0.057
モニタリングの頻度	0.051	0.075	0.192*
フィードバックの頻度	0.045	0.089	0.172
スキルアップのための学習の機会	0.152	0.262**	0.147

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ 。

欠損値を持つ標本はペア・ワイズに排除。

表 12-b 業績評価制度の利用の変化と非財務業績の変化との相関係数

	市場 シェア	顧客満足	品質	製造 リード タイム の短縮	新製品 開発の 頻度	人材育成
ビジネスチャンスに関する情報の要求	0.206*	0.144	0.175*	0.349***	0.264**	0.229**
リスクや脅威に関する情報の要求	0.166	0.083	0.157	0.276**	0.176*	0.168
部下との対話に基づく業務変革の機会	0.059	0.270**	0.133	0.234**	0.194*	0.196*
モニタリングの頻度	0.125	0.311***	0.220*	0.319***	0.313***	0.245**
フィードバックの頻度	0.143	0.239**	0.254**	0.346***	0.278**	0.280***
スキルアップのための学習の機会	0.224*	0.146	0.141	0.311***	0.290***	0.538***

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ 。

欠損値を持つ標本はペア・ワイズに排除。

## 5. おわりに

業績評価制度の変化は、制度の設計と制度を利用した部下のコントロールの2つの側面で進んできているとされる（近藤ほか，2006）。本稿の目的は、東証一部上場の製造業および電気・ガス業に対して実施した質問票調査の結果を示すことで、業績評価制度の設計面および利用面で生じている

変化の実態について詳細に考察していくことであった。

本調査結果から得られた結論は、次の4点である。

第1に、回答企業の全体的な傾向として、財務および非財務の業績が、ともに3年間でわずかに向上してきていることが分かった。ただ、財務業績の変化は、回答企業によってばらつきが大きかった。中でも、売上の変化と粗利益の変化については、過去3年間で変化の大小こそあれ減少してきていると回答した企業が、(増加企業の割合に比べては少ないが)それぞれ回答企業全体の22.8%および33.1%を占めていた。

第2に、回答企業における業績評価制度の設計およびそれを利用した部下のコントロールの方法についての変化が、ともに過去3年間で着実に進んできているという実態が明らかとなった。

第3に、業績評価制度の変化は、財務業績の変化との関係よりもむしろ非財務業績の変化と関係があることが相関分析の結果から判明した。

第4番目の結論として、このように業績評価制度の設計およびその利用の方法が変化してきているにもかかわらず、それらの変化のほとんどが財務業績の向上と関係していなかったことが相関分析の結果明らかとなった。この事実から、企業が、単に業績評価制度の設計のみを重視化したりその利用方法のみを重視化したりするだけでは財務業績を向上させる上で必ずしも十分ではないことが示唆された。ただ、結論の一点目で指摘したように、回答企業によって財務業績の変化の大きさ(増加・減少のいずれも)にかなりのばらつきが見られたことから、業績評価制度の設計およびその利用の方法、さらにはそれ以外の経営環境等の要因が相互に関係することで財務業績の変化に対して影響を与えている可能性も十分に考えられる。

今回は、記述統計および相関分析の結果の報告が中心であった。今後はパス解析などの多変量解析を進めることにより、経営環境、戦略、業績評価制度の設計および利用の変化、さらには、財務業績・非財務業績の変化との詳細な相互関係の解明を試みるのが課題である。

最後に、企業が財務業績を向上させる上で業績評価制度をどのように設計・利用することが重要かという点について3点言及することで本稿を締めくくるとしたい。

第1に、表10-aの結果からも分かるとおり、企業が財務業績を向上させていくためには、上司が自分の直属の部下の業績評価を行う際に非財務業績指標によって評価を行うことを重視していくことが重要となるであろう。

第2に、表11-aの結果から、企業が財務業績を向上させていくためには、業績評価制度の設計の際に、上司が非財務業績指標に基づいて部下のボーナスの額を決定していくこと、および、十分な時間をかけてその額を決定していくことがそれぞれ重要となる。

第3に、表12-aでは、モニタリングの頻度の増加と原価低減の向上との間、および、スキルアップのための学習の機会の増加と粗利益の向上との間にそれぞれ有意な正の相関関係が見られていたことから、企業が財務業績を向上させていくためには、業績評価制度を利用して部下のコントロールを行う際に、部下が行う業務の進捗状況を確認（モニタリング）する頻度を増やしていくこと、および、部下のスキルアップのための学習の機会を増やしていくことが重要となろう。

## 引用文献

- 相原基大・近藤隆史（2005）.『非財務的業績指標に関する実証研究の展開：C. D. Ittner と D. F. Larcker の研究を中心として』「ディスカッションペーパーシリーズ（長崎大学経済学部）」第2005-08号.
- 梶原武久（2001）.「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・コントロールの視点から」『商学討究』第51巻第4号，323-346頁.
- 加登豊（2004）.「管理会計による競争優位と維持」『管理会計学』第12巻第2号，35-45頁.
- 近藤隆史・窪田祐一・相原基大・福田直樹（2006）.「業績評価システムのチェン

- ジ研究：知見と課題」『経営と経済』第 85 巻第 3 / 4 号, 523 - 546 頁.
- 西居豪 (2005). 「BSC と報酬リンケージに関する一考察」『経済研究』第 50 巻第 2 / 3 / 4 号, 233 - 250 頁.
- 乙政佐吉 (2005). 「方針管理とバランス・スコアカードの関係に関する研究」『環太平洋圏経営研究』第 6 巻 103 - 135 頁.
- 櫻井通晴 (2003). 『バランス・スコアカード：理論とケース・スタディー』同文館出版.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey : Prentice Hall.

## 付録 調査協力会社一覧

愛知機械工業株式会社	サンデン株式会社	日本金属工業株式会社
アイホン株式会社	シチズン時計株式会社	日本ビストンリング株式会社
旭テック株式会社	シルバー精工株式会社	日本輸送機株式会社
株式会社アルバック	シロキ工業株式会社	ハリマ化成株式会社
アンリツ株式会社	住友ゴム工業株式会社	株式会社日立国際電気
株式会社今仙電機製作所	住友重機械工業株式会社	日立製作所
荏原実業株式会社	住友精化株式会社	株式会社堀場製作所
株式会社荏原製作所	株式会社ダイヘン	マズプロ電工株式会社
株式会社カネカ	株式会社高岳製作所	松尾橋梁株式会社
カヤバ工業株式会社	タキロン株式会社	丸大食品株式会社
川崎重工工業株式会社	中外製薬株式会社	ミズノ株式会社
キャノン株式会社	株式会社長府製作所	三菱重工工業株式会社
株式会社共和電業	ティー・シー・エム株式会社	三菱レイヨン株式会社
倉敷紡績株式会社	東京製綱株式会社	ミネベア株式会社
黒崎播磨株式会社	株式会社東芝	森永乳業株式会社
高周波熱錬株式会社	東陶機器株式会社	モロゾフ株式会社
株式会社神戸製鋼所	凸版印刷株式会社	ヤマハ株式会社
コクヨファニチャー株式会社	株式会社中山製綱所	ユニ・チャーム株式会社
コニカミノルタホールディングス株式会社	日本ガイシ株式会社	レンゴー株式会社
堺化学工業株式会社	日本橋梁株式会社	ローランド ディー. ジー. 株式会社
沢井製薬株式会社	日本金銭機械株式会社	

以上は、報告書に調査協力会社として社名を記載してもよいと答えた会社のリストである（50音順）。