

業績管理会計の機能と報酬期待値

寺戸 節郎*

目次

- 1 はじめに
- 2 素朴な成果主義のもとでの業績管理会計の機能
 - (1) 成員のリスク態度と報酬期待値
 - (2) 報酬制度と業績管理会計の機能
- 3 プロセス重視型成果主義への移行と業績管理会計の機能
 - (1) リスク回避的成員に対する報酬期待値
 - (2) 業績管理と業績管理会計の機能
- 3 結び

1 はじめに

周知のように日本の企業では大企業を中心に近年いわゆる成果主義の人事・報酬制度の導入が図られた。成果主義はある程度の普及を見せているが、その効果については評価が定まっていないようである。本稿では、成果主義のいくつかのタイプのうちの2つのタイプについて、業績管理会計が果たすべき機能について考察を加える。さらに、主としてリスク回避的な成員が受け取る報酬の期待値の側面から、支払われるべき報酬額に関して成果主義に期待される効果について理論的に考察を加える。

1 素朴な成果主義のもとでの業績管理会計の機能

(1) 成員のリスク態度と報酬期待値

経済主体のリスクに対する態度とその度合いは、経済主体によって異なるし、同じ経済主体であってもその主体の所得や富、置かれた環境の状態によって異なると考えられる¹⁾。一方、一般に成果主義という場合に先ず思い浮かぶのは、売上、利益などの数値の実績と報酬を直結させる素朴な成果主義（中村（2006）、33頁）である²⁾。

成員が同一の成果行動をとったとしても、生起する組織外部の環境状態や、組織内部の相互に関連する他の成員の成果行動、自らの成果行動とそれがもたらす成果の発現との時間差などの要因によって各期の成果は変動する。したがって、素朴な成果主義のもとでは、成員が受け取る各期の報酬は、売上、利益などの成果指標の変動に応じて変動する。

素朴な成果主義のもとで、組織の成員がリスク回避的（risk averse）であるとき、金銭的報酬の期待値は次図のようになる。成員による成果行動の負効用と他の雇用機会から得られる期待効用の合計 \bar{U}_a を補償する報酬の水準を x_a とする。単純化のために、成果行動からもたらされる成果は大、小の2つで、

*本学商学部教授

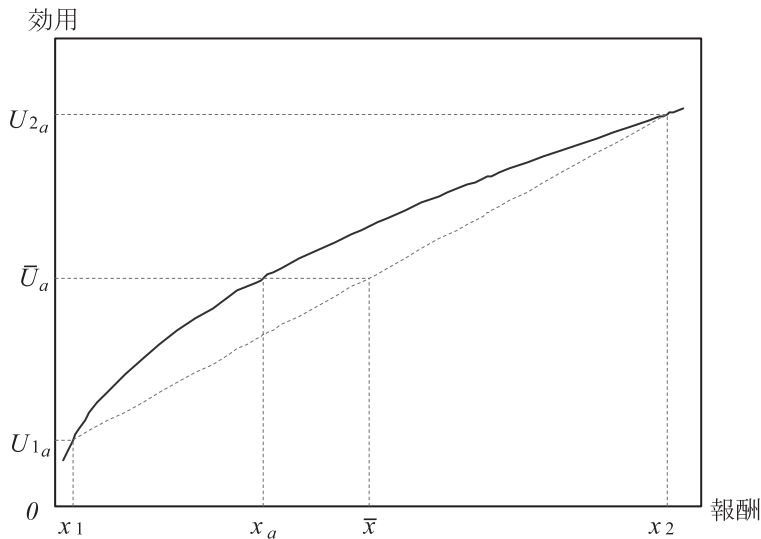


図1 リスク回避的成員の報酬期待値（素朴な成果主義）

それぞれが生起する確率は等しいとする。このとき、素朴な成果主義のもとで大、小の各成果に対する報酬 x_1 、 x_2 ($x_1 < x_2$) が得られる確率は等しい。

報酬 x_1 、 x_2 がもたらすリスク回避的な成員の効用をそれぞれ U_{1a} 、 U_{2a} とすると、成員による成果行動を補償する効用 \bar{U}_a と等しい期待効用 $(U_{1a} + U_{2a})/2$ をもたらす報酬 x_1 、 x_2 の期待値 $\bar{x} = (x_1 + x_2)/2$ は、効用 \bar{U}_a をもたらす報酬 x_a 、したがって不確実な報酬 x_1 、 x_2 の確実性等価値 (certainty equivalent) を $\bar{x} - x_a$ ほど上回る。

各期の成果が変動するとき、成果に応じて報酬を支払うことによる成果の配分は、成果の変動リスクを配分することを意味する。したがって、成果に応じて報酬を受け取る成員にとって、成果の配分を受けることはリスクを分担することを意味する。よって、効用 \bar{U}_a をもたらす報酬 x_a に対する効用 \bar{U}_a と等しい期待効用をもたらす報酬の期待値 \bar{x} の超過額 $\bar{x} - x_a$ は、成員が受け取るリスク・プレミアムである。

しかし、リスク回避的な経済主体が損害保

険に加入し、かつ損害保険制度の運営が可能になる理由を解明する際にそう名付けられるように、リスク回避的な経済主体にとって、報酬 x_a に対する報酬の期待値 \bar{x} の超過額 $\bar{x} - x_a$ は負のリスク・プレミアムとしての側面を有する。すなわち、成員による成果行動の負効用と他の雇用機会から得られる期待効用の合計 \bar{U}_a を補償する報酬を成果と独立に受け取ることができるならば、リスク回避的な成員は最大限 $\bar{x} - x_a$ までなら犠牲にしてよいと考える。

素朴な成果主義のもとでは、報酬の期待値 \bar{x} のうち $\bar{x} - x_a$ は、リスク回避的な成員に報酬の変動リスクを分担させる対価としてのリスク・プレミアムである。言い換えれば、報酬の期待値 \bar{x} のうち成員による成果行動の対価は x_a だけである。したがって、報酬の変動リスクとして成果の変動リスクを分担させることなく、あるいはより小さい成果の変動リスクを分担させることでリスク回避的な成員に成果行動を動機づけることができれば、支払われるべき報酬の期待値は低減することができる。

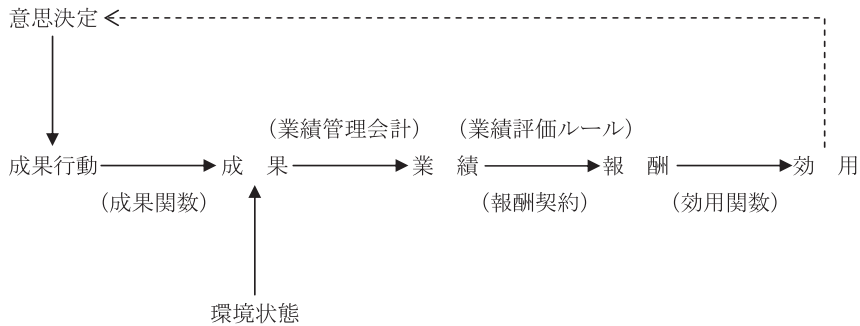


図2 業績管理会計の動機づけ機能

(2) 報酬制度と業績管理会計の機能

組織単位の成果は、成員による成果行動の成果と組織内外の環境状態による影響とからなる。したがって、組織単位の成果が成員による成果行動と環境状態の関数であるとき、上図のように情報システムとしての業績管理会計は成員による成果行動と生起する環境状態との組合せに対し、両者の結合結果として業績を測定し、業績シグナルとして出力する。業績シグナルは業績評価ルールに基づいて評価され、組織の成員は報酬契約に基づいて業績評価の結果に応じた報酬を受け取る。その結果、成員に対する報酬を差し引いた残余成果が残余請求権者に対して配分される。

素朴な成果主義をはじめとする業績シグナルに応じた成果のこのような配分のもとで、成果行動を決定する前に、組織の成員は、特定の環境状態が生起した場合に各成果行動からもたらされる報酬とそれに対する効用を、業績評価ルールおよび報酬契約から予測することができる。成員はそれらの予測から求められる期待効用に基いて組織に対する貢献としての成果行動を決定する。

したがって、業績評価ルールを定め、組織の成員と適切な報酬契約を結ぶことにより、成員が成果行動を決定する前に、組織にとって望ましい成果行動の代替案を選択するように成員を動機づけることが可能である。情報

システムとしての業績管理会計から出力される業績シグナルに報酬が依存する場合、成員による成果行動と生起する環境状態の組合せに対して適切に業績シグナルを出力することが、成員に望ましい成果行動を動機づけるうえで必要になる。

成果行動と環境状態の組合せに対する業績シグナルの出力、すなわち業績測定は、この意味で組織にとって望ましい成果行動の選択を組織の成員に動機づけるうえで重要な機能を有する。

2 プロセス重視への移行と業績管理会計の機能

(1) リスク回避的成員に対する報酬期待値

素朴な成果主義を適用することが可能であるためには一定の条件³⁾が満たされなければならない。しかし、現実にはそうした条件がすべて満たされることはそうはないし、素朴な成果主義には組織の成員に期待される複数の役割、したがって複数の成果のうちの単一の役割、成果に偏る⁴⁾短所がある。

そのような素朴な成果主義に対し、成果だけでなく、成果を生むプロセスにも着目するのがプロセス重視型成果主義(中村(2006)、38頁)⁵⁾である。成果主義の先進企業として注目を浴びた電機メーカーもさまざまな実

験を繰り返し、その過程でいくつかの問題⁶⁾が生じ、何度かの改定を経て結局それに落ち着いた(中村(2006)、54頁)。

プロセス重視型成果主義のもとでは、成員の働きぶりを日常的にコントロールする部門別業績管理⁷⁾があわせて行われ、成果だけでなく、成果を生むプロセスにおける組織の成員による成果行動も評価の対象になり、成員が受け取る報酬に反映される。言い換えれば、プロセス重視型成果主義においては、成果が報酬に反映される度合いは、成果と報酬が直結される素朴な成果主義の場合を下回る。

プロセス重視型成果主義のもとで、組織の成員がリスク回避的であるとき、成果が報酬に反映される度合いを α (<1) とすると、金銭的報酬の期待値は次図のようになる。素朴な成果主義の場合と同様に、成果行動からもたらされる成果は大、小の2つで、それぞれが生起する確率は等しいとする。このとき、プロセス重視型成果主義のもとで大、小の各成果に対する報酬 x_3, x_4 ($x_3 < x_4$) が得られる確率は等しい。

報酬 x_3, x_4 がもたらすリスク回避的な成員の効用をそれぞれ U_{3a}, U_{4a} とすると、前出の成員による成果行動の負効用と他の雇用機会から得られる期待効用の合計 \bar{U}_a と等しい期待効用 $(U_{3a} + U_{4a})/2$ をもたらし報酬 x_3, x_4 の期待値 \bar{x} ($= (x_3 + x_4) / 2$) は、効用 \bar{U}_a をもたらし同じく前出の報酬 x_a 、したがって不確実な報酬 x_3, x_4 の確実性等価値を $\bar{x} - x_a$ ほど上回る。

プロセス重視型成果主義のもとで成果が報酬に反映される度合いは α であるので、各期の成果が変動するとき、リスク回避的な成員にとって報酬の変動リスクの指標となる報酬 x_3 と x_4 の差 $x_4 - x_3$ は素朴な成果主義のもとでの報酬 x_1 と x_2 の差 $x_2 - x_1$ に α を乗じた $\alpha(x_2 - x_1)$ に等しい。上述のように α は1を下回るので、 $x_4 - x_3 = \alpha(x_2 - x_1) < x_2 - x_1$ である。すなわち、 $x_4 - x_3$ は $x_2 - x_1$ を下回る。

プロセス重視型成果主義のもとでは、このように成果を反映する報酬を受け取る成員が分担する成果の変動リスクは、素朴な成果主義のもとで成員が分担する成果の変動リスクを下回る。したがって、プロセス重視型成果

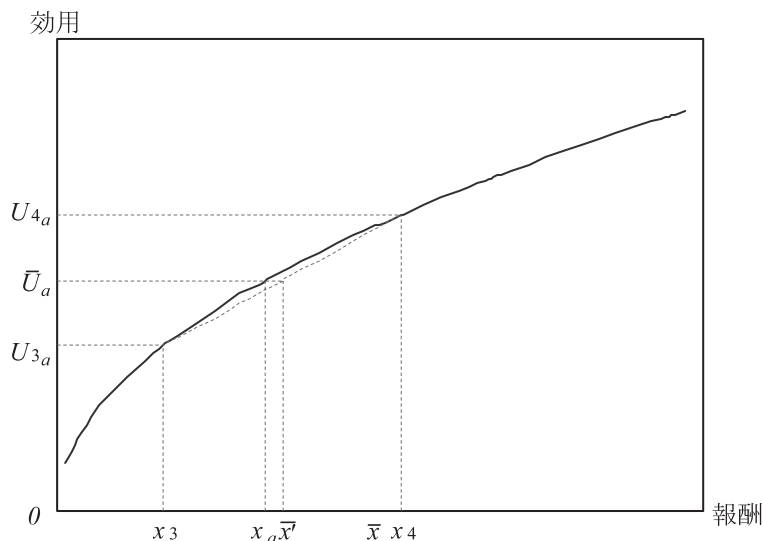


図3 リスク回避的成員の報酬期待値(プロセス重視型成果主義)

主義のもとで成果の変動リスクを分担する対価としてのリスク・プレミアム、すなわち効用 \bar{U}_a をもたらす報酬 x_a に対する効用 \bar{U}_a と等しい期待効用をもたらす報酬の期待値 \bar{x} の超過額 $\bar{x} - x_a$ は、素朴な成果主義のもとで成員が受け取るリスク・プレミアム $\bar{x} - x_a$ を下回る。

その結果、プロセス重視型成果主義のもとでは、リスク回避的な成員による成果行動の負効用と成果の変動リスクの分担、他の雇用機会から得られる期待効用を補償するために支払われるべき報酬の期待値 \bar{x} は、素朴な成果主義のもとにおいて同様に支払われるべき報酬の期待値 \bar{x} をリスク・プレミアムの差 $(\bar{x} - x_a) - (\bar{x} - \bar{x}) = \bar{x} - \bar{x}$ だけ下回る。

(2) 業績管理と業績管理会計の機能

部門別業績管理をともなうプロセス重視型成果主義のもとで、業績管理会計に求められる機能は次図のようになる。すなわち、素朴な成果主義のもとにおいても果たすことが求められていた動機づけのための業績測定および評価の機能に加え、成員によって遂行される業務の日常的なコントロールのための相対的に短期の反復的な業績測定の機能である。

動機づけのための業績測定、評価の機能は、報酬契約のもとで、成員が成果行動を実行する前の成果行動を選択する段階で成員の

意思決定に作用するフィードフォワード・コントロール (feed-forward control) に資する。これに対して、日常的なコントロールのための業績測定は、成員が成果行動の実行に移った後に、成果行動ないし意思決定の結果としての業績を確認し、必要に応じてそれらを見直すためのフィードバック・コントロール (feed-back control) に資する。

4 結 び

生起する組織外部の環境状態や、組織内部の相互に関連する他の成員の成果行動、自らの成果行動とそれがもたらす成果の発現との時間差などの要因によって各期の成果は変動する。報酬の変動リスクとして成果の変動リスクを分担させることなく、あるいはより小さい成果の変動リスクを分担させることでリスク回避的な成員に成果行動を動機づけることができれば、支払われるべき報酬の期待値は低減することができる。

成果行動と環境状態の組合せに対する業績シグナルの出力、すなわち業績測定は、この意味で組織にとって望ましい成果行動の選択を組織の成員に動機づけるうえで重要な機能を有する。プロセス重視型成果主義のもとでは、報酬の期待値は、素朴な成果主義のもとにおいて同様に支払われるべき報酬の期待値

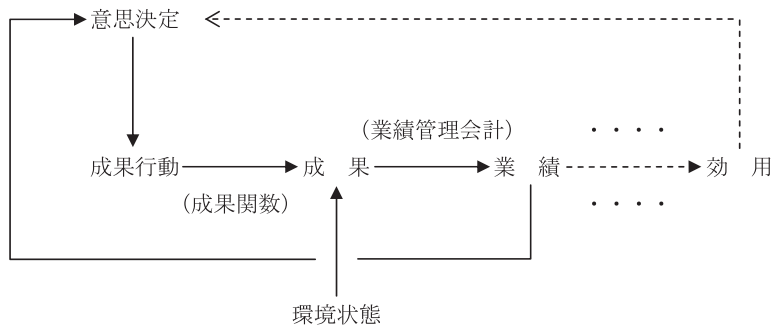


図4 業績管理会計の業績管理機能

をリスク・プレミアムの差だけ下回る。

業績管理会計に求められる機能のひとつは、素朴な成果主義のもとにおいても果たすことが求められていた動機づけのための業績測定および評価の機能であり、いまひとつはプロセス重視型成果主義のもとで求められる成員によって遂行される業務の日常的なコントロールのための業績測定の機能である。

[注]

1) Arrow (1965)、Pratt (1964) は、ともにリスク回避的な主体のリスク回避の尺度として定額リスクに対する絶対的リスク回避 (absolute risk aversion) 関数と利得の定率リスクに対する相対的リスク回避 (relative risk aversion) 関数を導入している。

絶対的リスク回避関数については、利得の単調減少関数または非増加関数である、すなわち所得や富の増加につれてリスク回避的な主体が定額リスクを避けようとする気持ちが弱まる、という仮説が提示されている。

他方、相対的リスク回避関数については、利得の単調増加関数または非減少関数である、すなわち所得や富の増加につれてリスク回避的な主体が定率リスクを避けようとする気持ちが強まる、という仮説が提示されている。

2) 素朴な成果主義は、対象をホワイトカラーとして Taylor (1911) の差別的出来高払い制度のような昔ながらの出来高給制度を現代風に言い換えただけであり、とくに成果主義が批判される、あるいは成果主義という言葉それ自体に嫌悪が示される場合は素朴な成果主義が思い浮かべられていることが多いと推察される (中村 (2006)、33-34 頁)。

成果主義への批判としては、たとえば高橋 (2004) が、人事部門で成果主義の運営に携わった当事者による「アメリカ型の成果主義をそのまま持ってきた」人事部門、「成果主義の何たるかをわかっていない」管理職、「みずから責任をとることなく従業員を非難する」経営陣への批判 (中村 (2006)、

29 頁、注 6) としては城 (2004)、(2005) がある。ただし、高橋 (2004) が Deci (1975) に依拠する外的報酬の内発的動機づけへの作用 (169 頁) については、疑問 (中村 (2006)、22-25 頁) も示されている。

3) 成果主義になじみやすい営業部門に属する成員を例にとれば、「販売する商品が自由に選べて、担当する顧客や地域も自由に選べて、仲間の面倒を見ることもなく、好きなように営業活動ができ」なければならない。「要するに自由きままに仕事ができ、結果のすべてに対して自分一人で責任を負う」のでなければならない (中村 (2006)、34-35 頁)。

4) これは、次の均等報酬原理 (The Equal Compensation Principle) (Milgrom and Roberts (1992)、pp.228-229、訳書、252-257 頁) に反することになる。すなわち、2つのあい異なる業務に対する従業員の時間や労力の配分を雇用主がモニターできない場合には、それぞれの業務に対して時間あるいは労力を配分することから得られる従業員の限界収益は等しくなければならない。さもないと、より低い限界収益しかない業務には時間も労力も配分されない。

5) 中村 (2006) では、素朴な成果主義、プロセス重視型成果主義に分離型成果主義 (意図的分離型成果主義、結果としての分離型成果主義) を加えて4つの成果主義の類型が示されている。

6) たとえば、個別に設定された業務目標 (設定される目標はチャレンジングであること)、業務を行っていく際のプロセスという2つの評価項目は最新の改定の眼目である。前者は上からおりてくる予算にとらわれずに、やや高めに目標を設定するように促すということであり、後者は具体的な成果がすぐには出ていなかったとしても、次期商談を提案できる関係まで築くことができたような行動を高く評価するということである。それは、それ以前の制度では、目標達成度を重視したために、多くの成員が達成しやすい目標を掲げたことへの反省を踏まえて改定された (中村 (2006)、54-56 頁)。

7) 部門に割り当てられた目標を達成するよう、業務の進捗状況を見ながら、部門のトップが

部下に具体的で適切な命令、指示を出すことを繰り返すこと（中村（2006）、12頁）、と定義される。ただし、そこでは人事管理の目的の1つは「労働力の効率的利用」であり、部門別業績管理がそれを直接目指すことを重視し、本来の人事管理の領域に含まれるべきだということを示す意味から仕事管理と呼ばれる。

参考文献

- 伊藤秀史・小佐野広（2003）『インセンティブ設計の経済学—契約理論の応用分析』勁草書房。
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 佐藤紘光（1993）『業績管理会計』新世社。
- 城 繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。
- （2005）『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社。
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』日経BP社。
- （2005）『〈育てる経営〉の戦略—ポスト成果主義への道』講談社。
- 武脇 誠、陶山博太（2002）『業績給と成果主義

- の検証』同友館。
- 都留 康・阿部正浩・久保克行『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（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- 溝口一雄責任編集（1979）『業績評価会計（体系近代会計学 4）』中央経済社。
- 守屋貴司（2005）『日本企業への成果主義導入—企業内「共同体」の変容—』森山書店。
- Arrow, Kenneth J. (1965), *Aspects of the Theory of Risk-Bearing*, Helsinki: Yrjo Jahanssonin Saatio.
- Deci, Edward L. (1975), *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』誠信書房, 1980年)。
- Milgrom, Paul and John Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. (奥野正寛他訳『組織の経済学』NTT出版、1997年)。
- Pratt, John W. (1964), “Risk Aversion in the Small and in the Large.”, *Econometrica*, 32, 122-136.
- Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper. (上野陽一訳編『科学的管理法（新版）』産業能率短期大学出版部、1969年)。

On the Functions of Performance Accounting Related to Expected Value of Compensation

TERADO Setsuro

Faculty of Commerce, Chuo Gakuin University

Abstract

The outcome in each period fluctuates by factors such as state of environment and actions of the other members, time lag between action and outcome which it brings about. If motivation without risk sharing or with lower risk sharing is available, expected value of compensation awarded is able to be reduced.

Performance accounting outputs a signal for a pair of state and action. Thus the accounting has an important function of performance measurement in the case of outcome based compensation, especially compensation which is fully dependent on outcome. The function contributes to feed-forward control for motivation under the naïve linkage between compensation and outcome.

On the other hand, performance measurement function contributes to feed-back control for improving action. In the case member's action or process is observed and appraised, then compensation is partially dependent on action and outcome. So expected value of compensation becomes smaller than that of the above compensation by risk premium, which is awarded to risk averse member for risk sharing.