

# 業績評価における管理可能性原則の研究

武 脇 誠

## 1. はじめに

管理可能性原則、すなわち、業績評価に際しては管理不能な費目を考慮すべきではないとする原則は、“責任と権限は一致させるべき”という一般社会でも常識とされる考え方に基づくものである。それゆえに、管理会計、特に責任会計の分野において、古くから自明のものとして受け入れられてきた。

しかし言うまでもなく、企業を構成するのは人間であるため、管理不能費の存在により機械的に、業績低下がもたらされるわけではない。その間に人間的なプロセスが介在するため、場合によっては、管理不能費が必ずしもマイナスにばかり作用するものではないケースも考えられる。それゆえに、評価を受ける個人が管理不能費による評価をどのように受け止め、どのように行動するかに関する検討が不可欠である。ただし、管理可能性原則については、事業部制会計や責任会計との関連で論じられてきたものの、このような人間の行動や感情面に焦点を当てた研究は、これまであまり行われてこなかった。その原因は、これまでの研究は「業績を評価する側あるいは業績測定システム作成者の立場からのものが大半であり、評価を受ける側からのものは少なかった」(Giraud et al., 2008) こと、およびこの研究が伝統的な管理会計の範囲を超えることによるものと思われる。

そこで本論文では、まず、管理不能費により生じる不正感や感情面に焦点をあて、次にこのような心理面のみではなく、認識面、すなわち管理不能費により生じる役割に対する意識の変化について、主に管理会計以外の研究分野における文献を基に検討を行う。それにより、管理可能性原則がもたらす人間的プロセスへの影響を分析することを目的とする。

## 2. 公正感<sup>1)</sup> への影響

管理不能費の配賦の是非に関しては、以前から、本社費あるいは共通費の配賦に関連して、一部、論じられてきた。それはこれらの費用の大半は他部門にとって管理不能費となるからである。そこでは、これらの費用を課さないことによる主な長所と短所は次の点であることが広く認識されている。

長所…因果関係が不明確な費用が含まれないことにより部門別収益性が明確となる。それ

により評価されることでモチベーション低下を防ぐことができる。

短所…間接的にせよ収益獲得に貢献している本社費等の費用を課さないことにより収益性が過大に表示される。同時にこれらの費用に対する意識が希薄となることで削減努力が行われにくくなる。

このように無視し得ない短所も存在するために、配賦を考える場合には、完全にコントロールできる費用より、影響しうる費用について責任をもたせるのが一般的とされている(Horngren et al, 2009 を要約)。ただしその際に、管理不能な費用により評価されるために生じる不公正感が解消されるわけではない。

そこで管理可能性原則に焦点をあてて、この有効性を追求した研究が、近年 Giraud et al (2008) により実施された<sup>2)</sup>。ただし管理不能費は本社費のみではなく、多様な費用により構成されており、それがもたらす影響も一様ではないため、Giraud et al. (2008) は管理不能要因を、①組織内の他マネジャーによる影響(水平的相互依存性)、②組織内の上級マネジャーによる影響(階層的相互依存性)、そして③外部要因による影響の3つに分類する。そして、フランスのビジネススクール卒業生の中の265人のマネジャーを対象に質問票による調査を実施した。その設問は、①3タイプの管理不能要因は、どの程度、業績に影響をおよぼしていると感じるか、および②これらの管理不能要因は業績評価において、どの程度調整されるべきと考えるか、という内容である。その結果、①については(表1)、外部要因が他の2つに比べて有意に大きく業績に影響していると感じられていることが示された。また②については(表2)、調整が必要との欲求は予想以上に低いものであったが、その中で最も強く求められていたのは上司による影響(階層的相互依存性)の調整であった。それに対して外部要因による影響の調整は低い値が示されていた。さらに各要因の及ぼす影響の大きさと、調整を望む程度の相関関係の調査によると(表3)、内部要因に関しては有意な相関関係が示されていたが、外部要因に関してそのような関係は見られなかった。

それではこれらの理由は何であろうか。Giraud et al. (2008) は「管理可能性原則は公正性の条件であり、それがマネジャーの満足とモチベーションをもたらし、業績へと導く」と述べ、管理可能性原則の効果において公正性の果たす重要性を認識し、アンケート調査と同時に実施された面接調査に基づいてその理由を解説する。それを要約すると以下のとおりである。

まず、外部による管理不能要因の調整を望まない理由として、外部要因による影響部分を正確に査定することは困難であるため、マネジャーは「外部による影響を主観的で不公正な方法で調整するよりも、まったく調整しない方が手続き的に公正<sup>3)</sup>である」と考えている点を挙げている。また他の理由として、マネジャーは「自身を企業家として位置付けており、この役割に外部の管理不能要因のようなりスクを引き受けることが含まれており、さらに一

表1 管理不能要因の業績への影響 (Giraud et al., 2008 を一部修正)

	水平的相互依存性	階層的相互依存性	外部要因
影響の大きさ (%)			
ほとんど無し	14	8	2
小	30	29	11
大	45	50	61
非常に大	11	13	26
回答者数	220	258	262
平均値*	2.53	2.68	3.11

\* 1=非常に大, 2=大, 3=小, 4=わずか or なし

表2 管理不能要因調整の必要性 (Giraud et al., 2008 を一部修正)

	水平的相互依存性	階層的相互依存性	外部要因
調整の必要性 (%)			
必要なし	38	35	38.4
一部調整必要	43.2	40.7	50.2
全面的調整必要	18.8	24.3	11.4
回答者数	192	226	245
平均値**	1.81	1.89	1.73

\*\* 1=必要なし, 2=一部調整必要, 3=全面的調整必要

表3 管理不能要因の影響と調整の必要性の相関関係 (Giraud et al., 2008 を一部修正)

管理不能要因の影響			
	水平的相互依存性	階層的相互依存性	外部要因
調整の必要性			
水平的相互依存性	0.235***		
階層的相互依存性		0.247***	
外部要因			-0.047

\*\*\* p&lt;0.01

歩進めて環境に働きかけるのがマネジャーの役割である」として、さらに「管理可能性原則の適用は、マネジャーが外部環境を予測しこれに適応しようとするモチベーションを減じる」ものであるとしている点を指摘する。

それに対して、内部要因による影響について調整が求められていた理由を、配分的公正の観点から説明する。すなわち「配分的公正の場合は他者との比較がカギとなるので、内部要因による管理不能項目を調整しないと、不公正感が高まる可能性があるからである」とする。

それに対して、水平的に比べて階層的のほうが調整の要求が強い理由について、Giraud et

al. (2008) は言及していないのでこれを推測すると、水平的依存性の場合、管理可能費と管理不能費の分離が困難な点を挙げることができる。たとえば製造段階を例にとると、工場全体のような大きな単位の場合は別として、工場内の作業の多くは各部門の協同作業により成り立っているため、他部門を原因とする管理不能費の影響の正確な排除は困難である。そのためこれを実施することは、手続き的公正を損なうこととなり、かえって公正感を減ずる可能性がある。また、むしろこれを課すことにより、他部門の能率に対する関心が高まるため、能率向上を促すメリットがある点も指摘できる。それゆえに、水平的な場合は階層的に比べてこれを課すことに対する抵抗が少ないものと推測できる。ただし、全面的および一部調整すべきとの回答結果を合計すると（表2）、水平的相互依存性…62.0%、階層的相互依存性…65.0% となりほとんど差はない。そのためこの両者の違いについてはこれ以上言及すべきではないかもしれない。

また、次の点に関しても Giraud et al. (2008) は触れていないが、全面的に調整すべきとの意見は、前述のとおり外部要因による場合が最も少なかった。しかし一部調整すべきとの意見は、外部要因の場合が最も多く半数を占めており、これを加えて考えると61.6%となり、何らかの形で調整すべきであるとの意見は3つの要因間でほとんど差がない結果が示されたこととなる。それに対して、管理不能要因の影響の大きさと調整欲求の強さの相関関係を見ると、外部要因に関してのみ有意な関係が示されていない。そこで、これらの示された資料のみからこの理由を推測すると、外部要因に関しても何らかの形で調整が必要との欲求はあるものの、それは、その影響が大きいか否かによってではなく、その内容により判断すべきとの意見が多かったものとの解釈が可能であろう。しかし、外部要因として想定された内容および「一部調整すべき」の「一部」がどの程度のものかが明確でないため、これ以上の検討は困難である。

以上で、Giraud et al. (2008) の研究について検討してきたが、この研究は管理可能性原則の影響において公正感が深くかかわっており、これを適用することが、必ずしもモチベーション増加、そして業績向上をもたらさないことを明らかにした点に大きな意義がある。すなわち内部要因による場合は、管理不能費による影響を調整することは、配分的公正を高め業績を向上させるのに対して、外部要因による場合は、これを調整することは手続き的公正を減じ、かえって業績を減退させる可能性がある。これにより、公正感の観点から、内部要因と外部要因に関して望ましい処理が異なることが納得のいく形で理論的に示されたものと考えられる。

### 階層による影響の違い

これまで管理可能性原則の効果について見てきたが、これの及ぼす影響はあらゆる従業員に対して一様ではなく、従業員の階層により異なることが予想される。この問題に関しては、

従来から関心が持たれており研究が進んでいるが、その多くは管理可能性原則を対象としたものではない。しかし、関係する部分があり参考とする点が多いため次に検討する。

Schminke et al. (2002) は、高い階層の従業員は低い階層のメンバーに比べて、高い公正感を感じやすいものと仮定した。さらにこの階層の違いは、様々な組織構造の違い（集権化、公式化、規模、階層の数）に対して従業員が感じる公正感に影響を与えるものとした。具体的には、意思決定への参加の程度が大なほど、低い階層への権限移譲が大なほど、公式化の程度が大なほど、組織の規模が小なほど、そして組織階層の数が少なほど高い公正感を示すものとし、これらが従業員の属する階層の違いにより異なるものと仮定した。

そして、35の組織の229人を対象とした調査を実施することによりこれらを検証した。その結果、階層による公正感の違いに関しては、高い階層の従業員の方が有意に高い公正感を感じる事が検証された。そして公正感に対する組織構造の影響については、低い階層では参加、権限移譲、公式化の程度が高いほど有意に高い公正感が示されたが、高い階層ではこれらの程度の差による公正感の有意な差は見られなかった。

これらの理由について Schminke et al. (2002) は2つの観点から解説する。その一つは得られる便益の観点によるもので、すでに多くの権限をもつ高位の従業員の公正感に関しては、分権化（参加、権限移譲）や公式化はそれほど大きな効果はないが、権限が少ないか、ほとんど持たない下位の従業員にとっては、大きな有用性があるためである。また他の一つはコミットメントの観点から、高位の従業員は良い待遇を得ているため、企業との一体感が強いので、業績評価を公正と考える傾向が強くなり、不利な扱いを受けた場合でも、公正感の減少が緩和されるからであるとする。

このように Schminke et al. (2002) の研究では、組織構造と公正感の関係について有意義な主張が展開されたが、管理可能性原則に対する直接的な言及はない。そこで Schminke et al. (2002) の発見を管理可能性のケースに敷衍して考えると、次のような解釈が可能であろう。

まず、高い階層のマネジャーに関しては、組織に対するコミットメントが高いので、管理可能性原則を適用しなくとも公正感に影響しにくいこと。また、下位マネジャーに対して管理不能費による評価が実施される場合でも、参加や権限移譲の程度を高めれば、不公正感を和らげることができる可能性があること。そして公式化に関しては、自由裁量の余地を残して管理不能費を含めて評価する場合の困難性が示されたものと考えられる。

### 3. 感情面への影響

これまでモチベーションの研究に関しては「伝統的に認知的観点によるものが中心であり、感情はモチベーションの先行因としてよりも、目標達成の結果生じるものとみなされてい

た」(Forgas & George, 2001, を要約)。しかし近年、モチベーションに関して期待理論<sup>4)</sup>の観点から、次のような主張が展開された。すなわち、快や活性化のような正の感情は「その感情に一致した判断や記憶の呼び出しを通じて、判断の基礎にある認知プロセスに影響するのみでなく、期待値や誘意性を高めることにより、行動や努力レベルの選択に影響するので、モチベーションを高める役割を果たす」(Erez & Isen, 2002 を要約)とされる。これが正しいなら、怒りや不快等の負の感情が生じる場合には、これらと反対の作用が働き、モチベーションが低下することが予想される。それゆえに、管理可能性原則が破られると、管理不能費の存在により期待値が下がることを認識するのに加えて、感情面でも負の感情が生じることにより、期待値および誘意性が減少するため、モチベーションが減少するものと考えられる。

また意思決定の際には、感情を排して理性的にこれを行うべきであるというのが一般的な考え方である。それは「感情により意思決定を行うと、意思決定の際に、その時点での感情に一致した記憶を取り出しがちのために、合理的でない意思決定が行われやすい」(Seo & Barrett, 2007) からである。それゆえに、管理可能性原則を破ることは、部門マネジャーに、不快や怒りのような負の感情を抱かせ、それにより適切でない意思決定を行わせる可能性があるため、好ましくないものと考えられてきた。

ただし、これまで「組織心理学および社会心理学のいずれの領域においても感情の研究は遅れており、ようやく 20 世紀最後の四半期に急速に研究が進められてきた段階である」(Forgas & George, 2001 を要約)。そのために感情に関する研究の蓄積はまだ少なく、納得のいく結論はあまり提示されていない。その状況にあって、比較的関心が高く研究成果があげられてきたのは創造性との関係、すなわちどのような感情が創造性に対して有効であるかに関する問題である。

“快”のような正の感情は、「ドーパミンを分泌し、多くの認知効果を促進する」(Ashby et al., 1999) ので創造性に有効であるとの主張がある。しかしそれに対して、“不快”のような負の感情も「情報の詳細な分析に適する場合もあるため創造性に有利である」(Forgas & George, 2001) との主張もあり、どちらが有効であるかの結論は得られていない。そこで“感情→創造性”のような単純な直線的な関係ではなく、たとえば創造性を、流暢さ、柔軟性、および独創性の 3 つの内容に分解したり、感情を快-不快次元のみでなく、活性-不活性次元を加えたり、あるいはタスクの内容を分類したり、というように、詳細な状況を加味した研究に関心が向けられた。そして、これらを検証するために多数の実証研究が実施された。しかし、多様な結果が出されており結論は得られていない。そのため、近年これらを総合したメタ分析が Baas et al. (2011) により実施された。ただし、これを詳細に分析するのは本論文の範囲を超えるので、関連ある結果のみを見ると次のとおりである。

負の感情は一概に創造性を低下させるものではなく、これを分類して、たとえば悲しみの

ような不活性的な感情は創造性に関連しないが、恐れや不安のような防衛的な感情は創造性の低下に関連することが検証された。

またタスクの性格の違いを考慮すると、楽しさや内発的報酬が強調されるタスクでは正の感情が有効だが、厳粛さ、重要さ、業績の達成や外発的報酬が重視されるタスクでは、負の感情の方がむしろ努力を高めることが検証された。その理由は、多数の実験結果から「個人の感情がタスクの性格に一致するとき、多くの時間とエネルギーがそのタスクに注がれる」(Martin et al., 1993) ことによるとされる。

これらの結果を管理可能性原則に関連させるとどのようなようになるであろうか。まず、管理不能費により評価されることで、マネジャーがどのような負の感情をもつかということに関しては不明な点が多いが、もし恐れ等を感じると創造性低下がもたらされること、およびタスクの性格によっては、管理可能性原則が破られることにより負の感情が生じたとしても、必ずしも創造性にマイナスばかりではなく、かえってプラスとなるケースも存在することが示唆されたものと考えられる。

またこれ以外の研究で、負の感情はハロー効果<sup>5)</sup>が少なく正確性の高い判断をもたらすことができるとする主張 (Sinclair, 1988) や、帰属エラー、すなわちミスの原因を追求する際に、環境的要因を過小に、人的要因を過大に評価する誤りを少なくするとの意見 (Forgas, 1998) もある。また「精巧で独立的な処理プロセスが必要なタスクは感情に影響されやすいが、単純で直接的なタスクに関しては、あまり影響されない」(Forgas & George, 2001, を要約) との意見もある。さらに「イメージでは、正の感情を抱く方が望ましいと思われるが、負の感情は研究開発や企画など、ゼロから新しい物を作り出すために不可欠な創造力を要する業務における意思決定を促す効果がある。」(山崎, 2011) との注目すべき意見がある。ただしこれらに関しては類似した研究も少なく、納得のいく結論を得るには一層の研究を必要とする。しかしこれらの研究により、負の感情においてもいくつかのプラス面があり、それゆえに管理可能性原則を順守しないことが、必ずしもマイナスとならないことが示唆されたものと考えられる。

#### 4. 役割ストレスとの関連性

これまで管理可能性原則の心理的側面に及ぼす影響を中心に検討してきたが、これらに対して認知的側面に注目した主張がある。これは役割理論に基づくものであり、役割理論では、個人の行動は「その個人の役割に対してもつ他者の期待により影響される」(Shaw & Costanzo, 1982) ものとされ、組織における個人の役割が特に注目される。このうち、「これまで管理会計に関連して論じられてきたのは役割葛藤と役割曖昧性という2つの概念」(Birnberg et al., 2007) である。Fischer (2010) は管理可能性が業績に影響を及ぼす際に、これら

の役割に関連して生じるストレス（役割ストレスと呼ばれている）が果たす働きに注目し、調査研究を実施した。

役割理論では、役割葛藤は「役割に対する両立不可能な、あるいは矛盾する要求」（Rizzo et al., 1970 を要約）が行われた場合に生じる状況を意味する。これをそのまま解釈するならば、主に複数目標間の矛盾を意味するものと考えられる。それゆえにこれらに対しては、管理可能性原則は直接的な関連性は少ないであろう。そこでこれらへの対策としては、たとえば BSC（バランスド・スコアカード）のような、目標の優先順位を明確化する手法が有効と考えられる。

しかし Fischer (2010) はこれを広く解釈し「組織から公式的に期待される要求とマネジャーが直接的にコントロールできる事象との間に矛盾があると、マネジャーは目標達成に必要なすべての手段を持たないこととなる。そのために、他者に頼らざるを得なくなり、それによりマネジャーはストレスにさらされる」として、これを役割葛藤に含める。その解釈に従うと、管理不能な項目が業績評価に含まれることは、まさにこれに該当することとなる。そこで Fischer (2010) は次の仮説をたてる。

仮説 1：管理可能性原則の適用は役割葛藤と負に関連する。

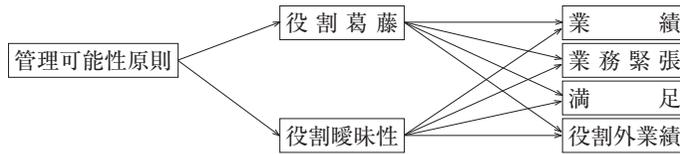
役割曖昧性とは、個人が役割を果たす際に「義務、権限、他者との関係等が不確実」（Rizzo et al., 1970 を要約）な場合に生じ、「責任の所在や範囲が不明瞭な状態」（産業・組織心理学会編, 2009）を意味する。そこで業績評価内容を、これによりマネジャーに対して行動すべき方向を示すものとするならば、ここに管理不能な項目が含まれることは、責任の範囲が不明瞭な状態となるので、管理可能性が関連を持つこととなる。それにより、Fischer (2010) は次の仮説をたてる。

仮説 2：管理可能性原則の適用は役割曖昧性と負に関連する。

さらに Fischer (2010) は、管理可能性原則の業績に与える影響についても検討するが、その成果として業績のみではなく業務に対する緊張（以後“業務緊張”と略称）、満足、および役割外の業績（課された範囲を越えた業務を実行することにより、企業にもたらされる便益）との関係についても考慮する。そしてこれらを媒介する要因として役割ストレスに注目し、これらの相互の関連性について、ドイツのマネジャー 432 人を対象とした調査により検証した（図 1）。

その結果、管理可能性の適用はいずれの役割ストレスに対しても有意に減少させる効果があったが、役割葛藤に対する方が役割曖昧性に対するよりも強いものであった。また、役割ストレスと業務緊張の関係においても、役割葛藤は有意な正の関係があったが、役割曖昧性は有意ではなかった。これより、管理可能性と業務緊張との関係に関しては、役割葛藤を介

図1 相互関連性



した効果の方が大きいことが示された。

それに対して、管理可能性と業績<sup>6)</sup>との関係に関しては、これと反対の結果が示されていた。業績に対しても業務緊張の場合と同様に、管理可能性原則の適用は役割ストレスの減少を介してこれを高めることができるが、役割曖昧性と業績の関係の方が、役割葛藤との関係よりも強く有意な結果が示されていた。これは、役割曖昧性が業績に対して最も悪い影響をもたらすとする従来の研究 (Burney & Widener, 2007) に一致するものであった。

このように、管理不能項目が業務緊張に影響を及ぼす場合には役割葛藤が、そして業績に対しては、役割曖昧性が大きな効果をもつというように相反する結果が示されていた。この理由はどこにあるであろうか。またこれらに対する対策はどのように異なるであろうか。この問題を分析するには、役割葛藤と役割曖昧性の違い、および業務緊張と業績の内容の違いを詳細に検討する必要がある。しかし、本論文の焦点は管理可能性原則のもたらす効果の検討にある。それゆえに、役割葛藤と役割曖昧性の効果の違いについて、これ以上論じることはあまり有意義ではなく、管理可能性原則を適用しないことにより業績減少が生じる際に、役割ストレスが重要な働きをすることを認識すれば十分であろう。

それよりむしろ、管理可能性原則が影響を及ぼす他の役割概念を検討することが有効であろう。それは役割オリエンテーションと呼ばれるもので、自身の業務の範囲をいかにとらえるかに関するものである。これは「公式的に割り当てられた職務に基づいて役割を狭く解釈するか、あるいは直接的な職務の要求を超えた役割外の業績まで自身の業務としてとらえるかを問うもの」Fischer (2010) である。Fischer (2010) は管理可能性の効果を考える際に、この役割オリエンテーションにも注目して、管理可能性との関連性について論じている。これを一部修正して要約すると次の通りである。

業績評価の際に管理可能性原則を厳格に適用すると、マネジャーは管理不能費については責任を問われないため、これらを発生させる事象に強い関心を持たなくなる。それゆえに、マネジャーは自身の役割を狭く限定することとなる。しかし、これはセクト主義や個人主義を奨励することとなるので、全社的観点から望ましいことではない。それに対して、管理不能費を業績指標に含めることにより、これらの事象に関心をもたせるのみでなく、さらに、これらに対して能動的に情報を収集し、何らかの働きかけをするよう促すことも可能となる。これらのことから、管理可能性原則を適用しないことは、役割オリエンテーションを広範に

とらえることとなり、それにより、自身の役割を超えた職務についても貢献するようになる。そこで次の仮説をたてる。

仮説3：管理可能性原則は柔軟な役割オリエンテーションに負に関連する。

仮説4：柔軟な役割オリエンテーションは役割外業績に正に関連する。

そして、これらについても調査を実施した。その結果、有意な関係にあることを検証した。

ここで述べられているような、管理不能費を業績評価に含めることにより、異なる部門マネジャー間の協力関係がスムーズに行われるという点については以前から主張されていることである。それゆえにこの調査研究により新たな発見が示されたわけではない。しかし、モチベーションや感情といった心理面のみでなく、自身の役割の捉え方の変化のような認知的側面への影響に注目し、役割オリエンテーションという概念を導入することにより、管理可能性原則からその成果へと至るプロセスを明示し、この有効性を検証した点にこの研究の大きな意義がある。

以上で“役割”を中心に管理可能性原則のもたらす効果について検討してきたが、これも「2. 公正感への影響」の項で論じたと同様に、すべての従業員に一律に影響するわけではない。それが属する階層により異なるものと考えられる。

Fischer (2010) は、階層の違いにより、管理可能性原則適用の程度と、役割葛藤、役割曖昧性、そして役割オリエンテーションのそれぞれとの関係が変化するかを調査した。その結果、役割葛藤と役割曖昧性のいずれについても、低・中位マネジャーの方が高位マネジャーよりも管理可能性原則適用による減少効果は大きかったが、有意な差が示されたのは役割曖昧性に関してのみであった。それゆえに、この原則の適用は、低・中位マネジャーの役割曖昧性を減少させることに対しては有効であるが、高位マネジャーに対しては効果がないことが示されたものであるとした。この理由として、高位マネジャーほど管理不能な事象に対処する能力が高く、さらに自身を企業家としてイメージしているため、責任範囲の不明瞭さに対する抵抗感が少ない点が指摘されている。

また役割オリエンテーションについては、有意な差ではないものの、低・中位マネジャーの方が高位マネジャーよりも、管理可能性原則の適用が大きいほど、役割を狭く規定していた。これは高位マネジャーに対する、管理可能性原則の効果が小さいことを意味するが、この理由は、高位マネジャーは自身の役割を規定する際に、管理可能か否かを重要視していないためとしている。すなわち、高位マネジャーは低・中位マネジャーに比べて、自身の役割を単に割り当てられた職務に限定せず、広く規定しているのが普通である。それゆえに、管理可能性原則の適用が多少緩くなったとしても、それによって自身の役割規定が広がることはないためであるとした。

これらの結果から、役割の観点からも、管理可能性原則の適用は低・中位マネジャーに対して有効であることが明確になったものと解釈でき、また高位マネジャーに対しては、この

原則を適用しなくとも大きなマイナスはないものと考えられる。

## 5. 結論

業績評価およびそれに基づく報酬決定にあったって、どのような費用項目を含めるかという事は重要な問題である。その際に、個人の責任で増減する費目、すなわち管理可能費のみを含むとする管理可能性原則は、一見当然のことと感ぜられる。しかし、これを完全に適用している企業が少ないことは広く知られている。その理由として、管理可能費と管理不能費の明確な識別が困難という、実施上の困難性以外に、より本質的な問題があるのではないか。それが本論文作成の動機である。

そこで、管理不能費を含めることによる影響について、“公正感”“感情”そして“役割”という3つの観点から理論的に検討した。これにより明らかとなったのは、以下の点である。

まず、管理不能費により評価されることで生じるのは不公正感である。そこで、この不公正感を緩和するには管理不能費の調整が必要である。しかし管理不能費は一様ではなく、それが生じる原因により性格が異なり、たとえば内部を原因とする費目に関しては、調整の要求が比較的強いものの、外部を原因とするものに関しては調整すべきではないということが、以前から主張されていた。そこでこの理由を、公正感に焦点をあてた Giraud et al. (2008) の主張を基に検討した。その結果、外部を原因とする管理不能費については、手続き的公正感が強く作用することが明らかとなり、これにより公正感による統一的な説明が可能となった。

次に管理不能費により生じる影響について考慮すべきは、不快、怒り、不安等の感情である。ところが、これまで感情に関する研究は遅れており、納得のいく結論はあまり得られていなかった。しかし、これによる影響はかなり大きなものと予想されるので、無視するわけにはいかない。そこで現在における研究成果を基に検討した。その結果、管理不能費により、恐れや不安のような負の感情が生じる場合に創造性が低下すること、および厳密さや外発的報酬が重視される業務においては、管理不能費の存在により生じた負の感情がむしろ努力を促す可能性があることが明らかとなった。ただし、これらが納得のいく形で検証されるにはさらに多くの研究が必要である。

次に管理不能費の影響に関して、心理面ばかりでなく、認識面での考慮も必要である。そこで、Fischer (2010) の論文を基に検討することにより、次の点を明らかにすることができた。すなわち、管理不能費の存在によりストレスが高まるのは、権限のない費目に対して責任を課されることとなるため、役割葛藤や役割曖昧性が増加することが原因であることや、管理不能費を除去することでセクト主義が促されるのは、役割オリエンテーションが狭く定義されるためである、ということである。これにより、業績評価の行動面に与える効果を、“役割”を軸に検討することの有効性が示されたものと解釈できる。

また管理不能費の存在による影響は、すべての従業員に生じるわけではない。組織に対するコミットメントが強く、すでに良い待遇を得ている高位マネジャーにおいては公正感は減少しにくい。また“役割”の観点からも、高位マネジャーほど管理不能な事象に対処する能力が高く、自身の役割を割り当てられた職務より広く規定しているのが普通なため、管理不能費の影響を受けにくい。それゆえに、管理可能性原則を考える際に重要なのは中・低位マネジャーである。

以上のように本論文では、管理不能費が人間行動に及ぼすメカニズムを、心理面および認識面でのプロセスを明確にすることにより、多面的に検討した。業績評価の際に管理不能費をすべて排除することは困難であるため、これらを含めることによる弊害を少なくし、メリットを大きくした業績評価・報酬システムが必要である。その設計のために本論の検討が役立つであろう。

注 \_\_\_\_\_

- 1) 以前の論考(武脇, 2011)でも示したように、“公正”という用語には“公平”以外に“正義”という意味が含まれる。しかし業績評価の際には、主に“公平”という意味で使用されており、本論文でもその意味で使用しているため、“公平感”という用語がより適切だが、心理学や組織行動学の分野では“公正”という用語が一般化しているため、本論文でもこの用語を使用している。
- 2) かつて Merchant (1989) によりこれに類似した研究が実施されていた。それは管理不能要因を、上役の意思決定、予期しない非定型的な事象、経済的要因および競争要因によるものに分類し、それが配賦の際に調整されているか否かを調査したものである。その結果、対象企業 12 社のうち、上役の意思決定のような内部要因による管理不能費を調整する企業は 11 社であったが、経済的および競争的要因のような外部要因による管理不能費を調整する企業はほとんど存在しなかった。しかしこの調査に関しては、対象企業が少なく有効性は限定的であるため、ここでは検討しない。
- 3) 組織的公正は、配分的公正と手続き的公正に分類されるのが一般的であり、配分的公正とは報酬の配分結果を公正と感じる程度を、そして手続き的公正は、業績評価や報酬配分を決定する手続きを公正と感じる程度を意味する(なおこれに関して詳しくは、武脇, 2011 を参照されたい)。
- 4) 代表的なモチベーション理論の一つで、努力により業績が達成できると予想される確率(期待値)、達成された業績と得られる報酬の関連性(用具性)、そして報酬に対して感じる価値(誘意性)が高いほど、高いモチベーションが生じるとする理論である(Erez & Isen, 2002 を要約)。
- 5) 光背効果ともいわれ、一つの特徴を全体的評価にまで広げてしまう傾向(中島編, 1999)をいい、たとえば、以前に高い業績を上げた従業員は、その後も有利な評価を受けやすいことを指す。
- 6) ここで業績は、意思決定の質を問う設問により測定されている。

## 参考文献

- Ashby, F. G., A. M. Isen, & A. U. Turken, (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition, *Psychological Review*, 106, 529-550.
- Baas, M., K. W. Carste, D. Dreu, & B. A. Nijstad, (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?, *Psychological Bulletin*, 134 (6), 779-806.
- Birnberg, J. G., J. Luft, & M. D. Shields, (2007). Psychology theory in management accounting research, In Chapman, C. S., A. G. Hopwood, & M. D. Shields, eds. *Handbook of management accounting research*, vol. 1, 113-135. Elsevier.
- Burkert, M., F. M. Fischer, & U. Schaffer, (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions, *Management Accounting Research*, 22, 143-159.
- Burney, L. & S. K. Widener, (2007). Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-role stress and performance, *Behavioral Research in Accounting*, 19, 43-69.
- Erez, A. & A. M. Isen, (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation, *Journal of Applied Psychology*, (87) 6, 1055-1067.
- Fischer, F. M. (2010). *The application of the controllability principle and managers' responses: A role theory perspective*, Gabler.
- Forgas, J. P. (1998). On Being happy and mistaken: Mood effects on the fundamental attribution error, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (2), 318-331.
- Forgas, J. P. & J. M. George, (2001). Affective influences on judgements and behavior in organizations: An information processing perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 3-34.
- Giraud, F., P. Langevin, & C. Mendoza, (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions, *Management Accounting Research*, 19, 32-44.
- Hornigren, C. T., S. M. Datar, G. Foster, M. Rajan, & C. Ittner, (2009). *Cost accounting: A managerial emphasis*, 13<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall.
- Merchant, K. A., (1989). *Rewarding results: Motivating profit center managers*, Harvard Business School Press.
- Martin, L. L., D. W. Ward, J. W. Achee, & R. S. Wyer, (1993). Moods as input: People have to interpret the motivational implications of their moods, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 317-326.
- Rizzo, J. R., R. J. House, & S. I. Lirtzman, (1970). Role conflict and ambiguity in complex organization, *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Seo, M. G. & L. F. Barrett, (2007). Being emotional during decision making-good or bad? An empirical investigation, *Academy of Management Journal*, 50 (4), 923-940.
- Schminke, M., R. Cropanzano, & D. E. Rupp, (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 881-905.

業績評価における管理可能性原則の研究

- Shaw, M. E. & P. R. Costanzo, (1982). *Theories of social psychology*, 2<sup>nd</sup>. ed., McGraw-hill.
- Sinclair, R. C. (1988). Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 22-46.
- 産業・組織心理学会編 (2009) 『産業・組織心理学ハンドブック』丸善
- 武脇 誠 (2011) 「業績評価指標と手続き的公正の研究」東京経大会誌 272 号
- 中島義明編 (1999) 『心理学辞典』有斐閣
- 山崎由香里 (2011) 『組織における意思決定の心理～組織の記述的意思決定論』同文館出版

—2012 年 9 月 13 日受領—