

業績連動型報酬における業績評価指標の研究

— アンケート調査結果の分析 —

武 脇 誠

1. はじめに

業績連動型報酬とは、その名称が示すように業績に応じて変動する形態の報酬をいう。それゆえに、個人業績に応じた報酬を含む場合もあるが、通常は全社あるいは部門単位での業績給を意味する場合が多い。また、このような形態の報酬はアメリカでは、利益シェアリングあるいはゲイン・シェアリングと名づけられ広く普及している。このアメリカの2つのタイプの報酬は、集団により得られた成果を、それを構成するすべての成員で分け合うという面で類似したもののだが、その違いは業績評価指標を利益にするかゲイン（利得）にするかにある。そのため通常、利益シェアリングは利益測定が容易な全社を対象とするのに対して、ゲイン・シェアリングは企業内の一部分（部門、グループ等）を単位とすることが多い。ただし、利益もゲイン（利得）の一種であるため、利益シェアリングをゲイン・シェアリングの一部とみなす考え方もある（Milkovich, 1990）。しかし厳密な定義をどう考えるかは本論文の課題ではない。そのため、ここでは業績連動型報酬をこの両者を含むものとする。さらに、わが国ではこの用語を利得のシェアリング（分配）に限定せず、集団の業績により報酬額が変動するものを指して使用される場合が多い。そこで本論文では、業績連動型報酬を「全社から小グループまでを含む広範囲の集団を単位として、業績に応じて成員全員の報酬額が変化する報酬の形態」と定義し、以後の検討を行うこととする¹⁾。

ところでこの有効性に関しては、主にアメリカで多数の実証研究が行われた。それは、これを導入した企業の業績（生産性、品質、雇用の安定性、安全性等を尺度とする）を測定することにより検証されたものである。その結果多数で有効であるとの結論が出された（Mericle & Kim, 2004）。しかしこの結果は、利益シェアリングを導入する企業は、そもそも将来の業績向上を予期する企業が多いため生じたものであるとの批判や、利益シェアリングの効果は即座に表れないのではないかと、との疑問も提起されている（Kruse²⁾, 1993）。また業績連動型報酬に対する他の批判として、利得が得られない場合のモチベーション面での不安定性、業績指標設定の困難性などが指摘されている（Milkovich, 1990）。それゆえに、有効性に関してはまだ結論が出ている状況にはない。そこで、現段階ではいずれかの結論を導き

出すよりも、他の多くの経営手法と同様に、その有効性は内容および実施方法により異なるものと考え議論を深めるのが適切であろう。

有効性に影響を与える代表的なものは、業績評価指標、組織風土、従業員参加の程度、支給金額、支給のタイミング、あるいは構成員への分配方法等³⁾である。その中でも、特に業績評価指標は業績連動型報酬の成否に大きな影響を与え、また会計分野にも直接的に関係している問題である。それゆえに業績連動型報酬の成功のためには、この問題の検討が不可欠である。そこでまずその第一段階として、業績連動型報酬において実際にどのような指標が選択され、どのように使用されているか（使用される指標数）に関するアンケート調査を、第一部上場企業 1,516 社の人事部長を対象として実施した⁴⁾。その結果 273 通の回答を得た（回収率は 18.0%）。本論文はこれに基づいて、現在の業績評価指標の採用状況を分析し、問題点を明確にすることを目的とする。

2. 業績連動型報酬のタイプ別実施状況の検討

まず、業績給（ここでは集団のみではなく個人別業績給も含むものとする）を実施しているか否かという質問を行った。その結果は、実施… 231 社、実施せず… 42 社であり、回答企業、全 273 社中の約 85 %が実施しているとの回答であった。

業績連動型報酬は、業績評価単位を全社、部門あるいはグループのいずれにするかにより分類することができる。これに個人を加えて、全社、部門、グループ、個人のいずれのレベルの業績を個人の報酬に反映させているかという質問を行った（複数レベルの回答を可としている）。その結果は次のとおりである。

全社業績… 138 社 (50.5%)、部門業績… 112 社 (41.0%)、グループ業績… 36 社 (13.2%)、個人業績… 183 社 (67.0%)

* () 内は回答企業、全 273 社中の比率を示す。ただし、複数指標を採用する企業が存在したため合計 100 %とはならない。

また、何らかの形で集団（全社、部門、グループ）のいずれかの業績を反映すると回答した企業は 188 社（全回答企業の約 68.9%）にのぼっており、業績連動型報酬の普及はかなりの程度すすんでいることがわかる。ただしその内容を見ると、全社が最も多く、単位が小さくなるにつれて採用企業が減少する結果となっていた。しかし個人業績については、全回答企業の 2/3 以上が反映していると回答しており、個人成果主義がかなりの程度普及している状況も明らかとなった。集団業績対個人業績を比較すると、188 社対 183 社でほぼ同数となっており、現在においては両レベルの重要性は同等に評価されているものと考えられる。

次に、これを単一レベルの業績のみを反映する企業のケースに限定して見ると、次のとおりである。

全社業績… 18 社 (6.6%)，部門業績… 17 社 (6.2%)，グループ業績… 2 社 (0.7%)，個人業績… 43 社 (15.8%)，

* () 内は回答企業，全 273 社中の比率を示す。

このように単一レベルのみを反映する企業はかなり少なくなり，単一レベルと複数レベル業績の反映企業数を比較すると，80 社：151 社（内訳は 2 レベルの業績… 82 社，3 レベルの業績… 58 社，全 4 レベルの業績… 11 社）であった。このように多数が複数レベル業績により報酬額を決定していることが分かる。これは特定の一つのレベルの業績に偏ることなく，バランスよく複数レベルの業績向上を図ろうとの意図によるものと考えられる。さらにその組合せは，あらゆる形態が存在するが多い順に示すと，全社+部門+個人業績… 42 社，全社+個人業績… 34 社，部門+個人業績… 28 社，全社+部門+グループ+個人業績（全レベルの業績）… 11 社となっており，以下は少数の採用にとどまっていた。また，複数の指標を反映する場合に優先順位の回答を求めたところ，最も重視する指標（1 位）として挙げられていたのは，全社… 43 社，部門… 10 社，グループ… 4 社，個人… 24 社であった。これらから複数レベルを採用する場合は，全社業績と個人業績が最も重視されている傾向を見ることができる。グループ業績に関しては，単独で採用している企業は少なく，また他の指標と共に採用している企業も 36 社で，集団業績を反映している企業の 19.1%にとどまっており，他の集団レベルに比べて現在での採用はまだ少数であった。

3. 業績評価指標の検討

業績評価指標を考える際に，業績連動型報酬を導入する目的の検討が必要である。それは，目的に応じて適する指標が異なるものと考えられるからである。目的に関してはさまざまに主張されてきたが，中心的なものは次のものであろう。従業員の確保，共同意識の醸成，生産性増進，人件費の変動費化，モチベーション促進（Kruse,1993，および雇用情報センター,2003 を参考）。

ところがこのうち，共同意識醸成は，指標に関わりなく集団業績で報酬を受けることにより達成される。また人件費の変動費化は，アウトプット関連の指標であればこれが可能なために，多数の指標はこれに該当する。それに対して，モチベーション促進は指標によりその効果が大きく異なることが予想され，さらに，この達成が従業員の確保および生産性増進に大きく貢献するため，この両者の核となる要因である。それゆえに指標選択の際に中心的に考慮すべきは，モチベーション促進と考えてよいであろう。

また，指標選択に影響を与える他の重要な要因として，実行可能性＝報酬支給原資の問題を忘れるべきではない。それは，業績連動型報酬の場合，支給対象が多数にのぼるので金額が多額となり，そのため，これを実行するに足る資金への配慮が不可欠だからである。

そこで主にこの2つの観点、すなわちモチベーションと支給原資から、業績連動型報酬での各指標の適格性を検討してみることにしよう。

営業利益は、生産および販売活動、すなわち本業による利益をあらわすものであり、従業員の活動の成果をより直接的に反映する指標である。それゆえに、努力目標として明確であり、高いモチベーション効果をもたらすものと考えられる。しかしその反面、税引前純利益に比べて支給原資との関連性は薄くなる。

税引前純利益は当該期間の稼ぎ高を反映したもので、報酬支給の原資に近い金額を表したものである。その点で報酬支給基準として合理性を持つといえる。しかし反面、従業員の活動に直結しない多くの収益・費用項目が加減されるケースが多いため、従業員貢献額から離れたものとなるので、モチベーション効果は低くなる。

経常利益は営業利益に財務活動による損益が加減されたものであり、経営活動の全般の利益を表わすものである。そのため、以前は企業にとっての最重要な利益と考えられていたので、これを指標とする考え方もある。また税引前純利益に対しては、特別利益・損失が加減される前の段階の利益であるため両者の利益の中間的な性格をもつという特徴がある。それゆえに営業利益よりも報酬支給の原資に近い反面、財務活動の良し悪しにより、従業員の貢献額が反映されない場合もある。また反対に、税引前純利益よりもモチベーション効果は高い反面、特別項目が大の場合は原資から程遠いものとなる。このように、両者の利益の長所を反映するものの、いずれもその効果は弱くなるという欠点もあり、これらをどのように評価するかにより、採用の可否が決まるものと考えられる。

売上高は非常に重視されていた時代があったが、経営活動の成果として利害関係者に配分しうる原資となるのは利益である。それゆえに、現在では利益の重要性が広く認識されている。ただし、現在でも売上規模のメリットが完全になくなったわけではない。また営業の社員にとっては、その貢献額が直接的に反映しやすいので、モチベーション面では長所がある。

ROA および ROE は、いずれも利益絶対額のみではなく、それを獲得するために貢献のあった資産や株主持分との対比により算出されており、収益性評価の手段としては優れたものである。しかしそのため、いずれも従業員の貢献額との直接的な関連性は低くなり、モチベーション効果は弱いものとなる。また比率で表されるため支給原資絶対額との関連性が弱い。

EVA は絶対額で算定されるため、支給原資への関連性は強いが、利益額から資本コストを控除されるため従業員貢献額との関連性は弱くなる。また、ROA や ROE に比べて算出のための公式が複雑なため、従業員の理解しやすさの点でも問題があり、その分モチベーション効果を弱める可能性がある。

キャッシュ・フローは、近年計算書の開示が要請されることとなったため、指標として採用しやすい状況が整ってきた。特にフリー・キャッシュ・フローは支給原資を直接的に反映するため、この面で利益以上の長所をもつ。また、営業においては現金回収を早めることに

より、直接的にこの指標を改善することが可能となるので、高いモチベーション効果を持つ。ただし他の職種、たとえば生産業務においては、活動を直接的にキャッシュ・フローに関連させにくいいため、利益に比べて従業員にとって感知しにくい指標であり、その分モチベーション効果も減じられる。

顧客関連の指標は近年の顧客志向の高まりとともに注目されることが多い。これは従業員にとって身近な指標であり、従業員努力が反映しやすい指標である。そのため高いモチベーション効果が期待できる。しかし、顧客満足を表わす適切な評価指標を得られにくく、また支給原資との関連性が薄い。さらに利益との関連が不明確なため、これのみを企業目的とはできないので、他の指標と組合せた採用が予想される。

原価削減は、従業員努力が直接的に反映しやすい指標であるため、高いモチベーション効果を期待できるが、営利企業ではあくまで利益が重要であり、原価削減のみを企業目的とすることはできない。それゆえに他の指標と組み合わせた採用が予想される。

市場シェアは売上高に関連する指標であるため、売上高に類似した性格をもつが、金額で示されないため、支給原資との関連性がより薄くなる。

株価は従業員にとって管理不能な要因により変動するため、一般従業員に対するモチベーション効果は弱く、また支給原資との関連性も薄い。

4. 業績指標の採用状況

(1) 全社業績指標

業績連動型報酬の単位を全社、部門あるいはグループのいずれにするかにより、採用される指標が異なることが予想される。そこでまず、全社単位で採用されている指標について調査を実施した。その結果は次のとおりである。

営業利益… 83 社 (60.1%)、経常利益… 59 社 (42.8%)、売上高… 29 社 (21.0%)、税引前純利益… 17 社 (12.3%)、原価削減… 4 社 (2.9%)、キャッシュ・フロー… 3 社 (2.2%)、顧客満足… 3 社 (2.2%)、ROE … 3 社 (2.2%)、ROA … 2 社 (1.4%)、EVA … 2 社 (1.4%)、市場シェア… 1 社 (0.7%)、株価… 0 社

* () 内は、全社指標採用企業、全 138 社中の採用比率を示す。ただし、複数指標採用企業が多数存在したため合計 100 % とはならない。

売上高を除くと一定数以上の企業により採用されていたのはいずれも利益の絶対額を示す指標であった。しかし 3 つの利益額の間にはそれぞれ有意な差 ($p < 0.01$) があった。この違いの原因はどこにあるのであろうか。前述のように、営業利益、経常利益、税引前純利益は、モチベーション効果に関しては前者ほど強く、支給原資との関連性については逆に後者ほど強い。それゆえにこの点から見ると、指標選択の際には支給原資に対する配慮よりも、モチ

バージョン効果が重視されているのではないかと推測できる。ただし営業利益は、支給原資と無関連なわけではなく、売上高に比べるとその関連性は強い。それゆえに営業利益は支給原資とも関連性があり、さらにモチベーション効果も持つ点が好まれたものと考えられる。経常利益については、従業員の貢献額を直接的に反映しにくい分だけ、営業利益に比べて採用数が少なかったと考えられるが、さらに経常利益を選択した企業のいくつかは、営業利益選択の企業に比べて、営業外収支、特に営業外費用が多額にのぼっているため、支給原資への配慮が働いたものと推測できる。

売上高は、営業利益、経常利益に比べると採用数はかなり少なかったが、税引前純利益よりは多く採用されていた。これは、不況の時期を経て売上高よりも利益の重要性がより強く認識されるようになったものの、他方でまだ売上高の意義も完全に不要となったわけではないことを反映したものと考えられる。

ただし、これらは複数指標の採用を含めた累計であり、単一指標のみを使用する場合の回答は次のとおりであった。

営業利益… 44 社 (31.9%)、経常利益… 34 社 (24.6%)、税引前純利益… 4 社 (2.9%)、売上高… 4 社 (2.9%)、EVA … 1 社 (0.7%)、市場シェア… 1 社 (0.7%)

* () 内は全社指標採用企業、全 138 社中の比率を示す。

大きな特徴は、単一指標を採用する場合に売上高を使用する企業が非常に少なくなっていることであった。これにより、売上高は他の指標と組合せて使用する場合に適すと考えられていることが分かる。これは前述のように、売上高はモチベーション面では有効であるが支給原資に直結しない点、および現在では企業目的として適切とされていない点を反映したことによるものと考えられる。また複数指標の場合と同様に、営業利益および経常利益が多くの企業により採用されており、両者で全社業績採用企業の半数以上を占めていた。しかし複数指標採用の場合は、両者の間に有意差 ($p < 0.01$) があったが、単一指標ではそれが存在しなかった。このように経常利益の採用が相対的に増加した理由の一つとして、単一指標のみのケースでは、支給原資への配慮を高めざるを得ないことを指摘できる。

ROA、ROE、EVA、顧客満足、原価削減、キャッシュ・フロー、市場シェアは、いずれも複数指標の場合には一部で採用されていたが、単一指標としての採用は、市場シェアと EVA のみ 1 社で他はゼロであった。それは前述の特性によるものと考えられるが、予想以上にこれらの指標を採用する企業が少ないことから、報酬決定基準としてはまだ課題が多いと認識されていることがわかる。

(2) 部門業績

部門業績に関しては、事業部のような利益責任のある独立採算的部門と、生産や販売部門のような機能部門では、採用される業績指標も異なるものと予想されるため、これらを分け

て調査を実施した。

①独立採算の部門

調査項目において全社業績の場合と異なる主な点は、税引前純利益の代わりに粗利益を加えたことと、業務能率指標と従業員能力開発指標を新たに加えた点である。その結果は次に示すとおりである。

営業利益… 47 社 (55.3%)、経常利益… 37 社 (43.5%)、売上高… 31 社 (36.5%)、粗利益… 8 社 (9.4%)、内部業務能率… 8 社 (9.4%)、キャッシュ・フロー… 5 社 (5.9%)、ROA… 5 社 (5.9%)、新規顧客獲得… 4 社 (4.7%)、顧客満足… 3 社 (3.5%)、従業員能力開発… 2 社 (2.4%)、EVA… 3 社 (3.5%)、その他 (付加価値生産性… 1 社 (1.2%)、労働分配率… 1 社 (1.2%))

* () 内は、独立採算的部門業績指標採用企業、全 85 社中の採用比率を示す。ただし、複数指標採用企業が存在したため合計 100 % とはならない。

全社的指標の場合と比較して、売上高が経常利益と同様な比率 (有意差なし $p < 0.05$) で採用されており、その点に違いがあった。これは、独立採算的な部門であっても部門間の原価配分の問題が存在するため、全社の場合に比較して正確な利益算定が困難なケースがあるので、相対的に売上高の重要性が増したことが一つの理由と考えられる。

また単一指標のみを使用する場合に限定すると、次のとおりである。

経常利益… 18 社 (21.2%)、営業利益… 16 社 (18.8%)、EVA… 2 社 (2.4%)、売上高… 1 社 (1.2%)、内部業務能率… 1 社 (1.2%)、その他 (独自)… 3 社 (3.5%)

* () 内は独立採算的部門業績指標採用企業、全 85 社中の比率を示す。

全社の場合と同様に、売上高の採用が非常に少なくなっていた。これより、利益責任が伴う場合、現在では売上高単独での評価は適切ではないとの考えが浸透しているものと判断できる。また、他の違いは経常利益が営業利益を上回っていた点である。ただし有意な差はない ($p < 0.05$) のので有効な判断は下せないが、全社の場合とあわせて考えると、単一で使用する場合に経常利益の重要性が増す傾向を見ることができる。

顧客関連、ROE、EVA、能力開発指標は、いずれも複数指標採用の場合には一部で採用されていたが、単一指標としての採用は非常に少数あるいはゼロであり、全社的指標の場合と類似した結果となっていた。

②販売部門

販売部門であるため、調査項目において売上に関連する指標を増やし、また独立採算的ではないため営業利益や経常利益を除いた。その結果は次のとおりである。

売上高… 21 社 (60.0%)、粗利益… 18 社 (51.4%)、新規顧客獲得数… 9 社 (25.7%)、市場シェア… 4 社 (11.4%)、従業員能力開発… 4 社 (11.4%)、営業利益… 3 社 (8.6%)、顧客満足… 2 社 (5.7%)、内部業務能率… 2 社 (5.7%)、原価削減… 1 社 (2.9%)、債権回収… 1 社 (2.9%)、ROI… 1 社 (2.9%)、経常利益… 1 社 (2.9%)、キャッシュ・フロー… 0 社、EVA… 0 社 (このうち、“営業利益”および“経常利益”は選択肢中の“その他”に回答されたものである。)

* () 内は、販売部門業績指標採用企業、全 35 社中の採用比率を示す。ただし、複数指標採用企業が存在したため合計 100 %とはならない。

売上高とともに粗利益が多数により採用されていた(両者の間に有意な差はない $p < 0.05$)。また、質問事項に含めなかったにも拘わらず、営業利益および経常利益との回答があり、これらを含めるとさらに利益関連指標の採用数は増加する。この結果から、販売部門でも利益が売上高と同等に重要視されていることが分かる。それに対して顧客満足は、直接的に従業員の努力を反映しやすく、また現在の顧客志向の高まりから、多くの採用を予想していたがわずかな採用のみであった。これより、利益に直結しない非財務指標は報酬決定には使用しにくい現実をみることができるとは。ただし、採用が少なかった理由の一つとして、顧客満足を表す適切な指標が存在しなかったことも考慮すべきであろう。

これを、単一指標採用の場合に限定すると次のようになる。

売上高… 6 社 (17.1%)、粗利益… 3 社 (8.6%)、内部業務能率… 1 社 (2.9%)、その他(経常利益… 1 社 (2.9%)、部門損益… 1 社 (2.9%) }

* () 内は、販売部門業績指標採用企業、全 35 社中の採用比率を示す。

複数指標の場合と同様に、売上高と粗利益の重要性が示されたものとなっていたが、単一指標のみを採用する企業は 12 社のみなので、有効な判断を下すことは困難である。

次の製造部門およびスタッフ部門の調査に関しては、回答数がいずれも 18 と少なかった。この理由として、独立採算の部門や販売部門に比較して、利益との直接的な関連性が薄いため適切な指標が存在しにくいこと、あるいは業務が業績給になじみにくいことが考えられるが、いずれの理由にせよ有効な判断を下すことはできない。それゆえに参考資料として結果のみを記すにとどめることとする。

③製造部門

原価削減… 15 社 (83.3%)、品質… 9 社 (50.0%)、安全性… 5 社 (27.8%)、納期… 4 社 (22.2%)、内部業務能率… 4 社 (22.2%)、従業員能力開発… 2 社 (11.1%)⁵⁾

* () 内は、製造部門業績指標採用企業、全 18 社中の採用比率を示す。ただし、複数指標採用企業が存在したため合計 100 %とはならない。

また、単一指標を採用している場合は次のとおりである。

原価… 5 社 (27.8%), その他売上高 (内部振替価格によるものと考えられるが、詳細は不明) … 1 社 (5.6%) }

* () 内は、製造部門業績指標採用企業、全 18 社中の採用比率を示す。

④ スタッフ (人事, 経理等) 部門

内部業務能率… 14 社 (77.8%), 原価削減… 6 社 (33.3%), 従業員能力開発… 3 社 (16.7%)⁶⁾ なお以下の項目は“その他”に回答が示されたものである。目標管理達成度… 1 社 (5.6%), 他部門平均値 1 社 (5.6%), 業務改革 1 社 (5.6%), 経常利益 1 社 (5.6%), 税引後純利益 1 社 (5.6%), ROA 1 社 (5.6%)

* () 内は、スタッフ部門業績指標採用企業、全 18 社中の採用比率を示す。ただし、複数指標採用企業が存在したため合計 100 % とはならない。

単一指標採用の場合は次のとおりであった。

内部業務能率… 9 社 (50.0%), 原価削減… 2 社 (11.1%), 従業員能力開発… 1 社 (5.6%)

* () 内は、スタッフ部門業績指標採用企業、全 18 社中の採用比率を示す。

5. 指標数 (単一对複数) 採用状況

業績評価に適する指標数の問題に関して、現在では多面的評価が必要とされるため複数により適切とされている。しかし、報酬決定の際もこれが妥当するであろうか。この問題に関する研究は少ないが、以前の (販売部長, 生産部長を対象とした) 個人別報酬に関する調査結果 (武脇, 2005) では、複数指標の採用を望む意見が多数を占めていた。それでは集団を単位とした業績連動型報酬の場合はどうであろうか。

集団の場合の単一指標および複数指標の、それぞれの長所, 短所を要約すると次のとおりである。単一指標の長所は目標を明確化することによりモチベーションを高めることが可能であること, および特定目標への方向付けが可能なこと, そして報酬支給の原資を表す指標を選択することにより, 企業の資金能力に応じた支給が可能となることである。短所は部分最適化, すなわち特定目標のみの偏重である。それに対して複数指標の長所は, 企業にとって長期的に最適な目標に向けた方向付けが可能となること, およびこれと表裏の関係にあるが, 特定目標 (たとえば短期的利益) への偏重を防ぐことが可能となることである。短所は指標間のウエイト付けの際に主観性が不可避であること, および目標が複数となるために努力が分散されることである。

ところで,モチベーションを高める際には,いかに企業の意図した方向に,強く従業員の努力を向けさせるかという点が重要である。意図した方向とは,現在では短期的利益のみを

意味するのではなく、バランスト・スコアカードで提唱されているような多元的、すなわち複数の目標が適切とされている。それゆえにこの観点からは、複数の指標が適している。それに対してモチベーションの強さを追求するなら、目標は明確である必要があり、さらに多様なものでは努力目標が分散する可能性があるため、指標は少数であることが望ましい。それゆえに、各企業は状況に応じて、どちらかの観点を重視せねばならない選択に迫られているのが現状であろう。

そこで、全社の業績給では複数指標が、個人別では少数の指標（ただし単一ではない）が採用されているものと考えた。その理由は、近年、業績給は集団ばかりではなく個人においても広く実施されているので、これらにより役割分担させ、全社的には主に方向付けを、そして個人別ではモチベーションをより重視するのではないかと予想したからである。また部門についても、全社の目標達成に必要な部分的目標が割り当てられるので、全社より少ない指標の採用を予想した。それに対する現在の採用状況は以下のとおりである。

（１）全社業績評価指標

単一指標 88 社（63.8%）：複数指標 50 社（36.2%）
複数指標の内訳は 2 指標… 31 社（22.5%）（営業利益＋売上高… 13 社，営業利益＋経常利益… 8 社，その他多様な組合せが存在），3 指標… 10 社（7.2%）（多様な組合せが存在），4 指標以上… 9 社（6.5%）（多様な組合せが存在）
*（ ）内は、全社指標採用企業、全 138 社中の採用比率を示す。

前述のように、全社的には適切な方向付けがより重要であるため、複数指標がより適するものと予想していた。また、多数の全社指標は他の目的でも測定されており、あえて測定しなくとも利用可能であるため、コスト面での問題はないものと考えられる。それにも拘わらず、単一指標採用企業が大幅に上回っていた理由は何であろうか。

前記のように本調査の結果では、全社の場合に最も採用されていた指標は営業利益であり、それゆえに、モチベーションがかなりの程度重視されているものと考えられた。しかし規模が大となると、従業員にとって目標が身近なものでなくなり、さらにこれが複数になると、努力目標も分散しモチベーションが一層働きにくくなる傾向が強い。そこでこれを避けるために、単一指標が多く実施されたというのが一因ではないかと考えられる。

（２）部門業績評価指標

①独立採算的部門

単一指標 41 社（48.2%）：複数指標 44 社（51.8%）
複数指標の内訳は、2 指標… 21 社（24.7%）（売上高＋営業利益… 6 社，経常利益＋営業利益… 3 社，売上高＋経常利益… 2 社，その他多様な組合せが存在），3 指標… 11 社

(12.9%), 4 指標以上… 12 社 (14.1%)

* () 内は、独立採算的部門業績指標採用企業、全 85 社中の採用比率を示す。

このように、単一指標と複数指標を採用する企業はほぼ同数であり (有意差なし, $p < 0.05$), 全社的指標に比べて、複数指標を採用する企業の比率が高くなっていた。その一つの理由は次の点にあると考えられる。すなわち、独立採算的な部門であっても相互依存関係があるため、全社の場合に比較して利益の正確な算定は困難な場合が多い。そこで複数指標によりこの欠点を補おうとしたのではないかと考えられる。特に売上高と利益を組合せることにより、利益のみの評価による不正確性を少しでも解消しようとしたのではないかと考えられる。さらに、4 指標以上を採用する企業が意外に多かった (複数指標採用企業の 27.2%) のも、これを反映したものと推測できる。また特徴的なこととして、複数指標採用の際に非常に多様な組合せが存在していた。これは、指標選択に関して未だ試行錯誤の段階にある現状を反映した結果であろう。

②販売部門

単一指標 12 社 (34.3%) : 複数指標 23 社 (65.7%)

複数指標の内訳は、2 指標… 11 社 (31.4%) (売上高 + 粗利益… 8 社, その他多様な組合せが存在), 3 指標… 5 社 (14.3%), 4 指標以上… 7 社 (20.0%)

* () 内は、販売部門業績指標採用企業、全 35 社中の採用比率を示す。

注目すべき点は、全社的や独立採算的な場合と異なり、単一指標よりも複数指標採用企業の比率はるかに高いことである。これは、複数指標の欠点である目標の分散化によるモチベーションの減少は、規模が小さくなるにつれて管理者と従業員のコミュニケーションが密接となるため、かなりの程度避けることが可能となることによるものと考えられる。また前述のように、販売部門においても、以前の売上高のような多数の納得の得られる単一の指標が存在せず、これと利益関連指標との併用が多いことが理由であろう。

次の製造部門とスタッフ部門は回答数が少ないため、前記の指標採用状況の調査と同様に参考資料にとどめざるをえない。

③製造部門

単一指標 7 社 (38.9%) : 複数指標 11 社 (61.1%)

複数指標の内訳は、2 指標… 5 社 (27.8%) (原価削減 + 品質… 3 社, その他多様な組合せが存在), 3 指標… 1 社 (5.6%), 4 指標以上… 5 社 (27.8%)

* () 内は、製造部門業績指標採用企業、全 18 社中の採用比率を示す。

④スタッフ部門

単一指標 12 社 (66.7%) : 複数指標 6 社 (33.3%)

複数指標の内訳は、2指標…4社（22.2%）（内部業務能率+原価削減…3社、その他多様な組合せが存在）、3指標…2社（11.1%）

*（ ）内は、スタッフ部門業績指標採用企業、全18社中の採用比率を示す。

6. 結 論

本調査の結果により示された注目すべき点、およびその結果から明確になった今後の課題を論じることで結びとしたい。

本論文では特に2つの疑問点に焦点をあてて調査を実施した。その一つは、実際に企業により採用されている指標であり、他の一つ、これに関してはこれまであまり調査が実施されてこなかったが、採用される指標の数に関するものである。

その結果、まず前者については次の3つの特徴を挙げることができる。①全社単位および独立採算的部門では、支給原資を強く反映した税引前純利益よりもモチベーション効果がある営業利益を採用する企業の数、はるかに上回っていた。また、営業利益は経常利益よりも高い採用比率を示したが、単独で使用する場合には両者の間に有意な差は示されなかった。②売上高はいずれの単位においても営業利益、経常利益に次いで採用数が多かったが、これのみを採用している企業は非常に少なかった。それゆえに、売上高は他の指標と組合せた採用に適したものと認識されていることが分かる。これは販売部門においてさえも同様であり、売上高単独よりも粗利益と組み合わせた採用が多く見られた。③現在注目を集めている他の指標、たとえば顧客関連指標、EVA、ROE等を、業績連動型報酬決定の際に採用する企業は非常に少なかった。特に、顧客関連指標は従業員の貢献を直接的に反映しやすい非財務指標であり、また現在の顧客志向の高まりを考慮して、販売部門において多くの採用を予想したが、非常に少ない採用であり、報酬基準としては未だ認められていない現状を見ることができた。

次に業績評価指標の数に関しては、全社の場合は単一指標が多く採用され、独立採算的部門では両者はほぼ同じ、そして職能部門である販売部門では複数指標が多く採用されていた。これは、全社を単位とした業績連動型報酬では方向付けが重視されるため複数の指標が採用され、モチベーション面は他のレベルの報酬で強化される、とする当初の予想と大きく異なるものであった。このような逆の結果が示された理由として、全社では規模が大であるため、目標明確化によるモチベーションの強化が重視されたのに対して、職能部門では部分最適化の欠点が強く認識されていたことが考えられる。また、職能部門では全社における利益のように多数に納得される単一の指標が得られにくいことも大きな要因であろう。

ただし、本調査は指標の採用状況を中心としたものであるため、上記の理由に関して明確な判断を下すことはできない。また、これらの理由は必ずしも合理的なものばかりではなく、

たとえば、適切な指標を選択する際のコストへの配慮や、この制度を導入して日が浅く試行錯誤段階にあるため十分検討されたものではないといった事情も考えられる。さらに、上記で挙げた以外に指標選択に影響を与える多様な要因も存在する。それゆえに、この調査で得られた結果に基づいてさらに調査を重ねる必要があるであろう。それによりこのような実務の理由について理論的考察を行い、現在の混乱状況にある報酬決定の際の指標選択に関して、何らかの指針を提供することが今後の課題である。

注

- 1) また近年わが国では、役員を対象とした“業績連動型賞与”の導入が進みつつあるが、本論文はこれを対象としたものではない。それゆえに役員を対象としたものではない。
- 2) ただし Kruse は利益シェアリング反対論の立場に立っているわけではなく、それまでの実証研究を分類整理することにより問題点を指摘しているのである。
- 3) その他として、アメリカの文献では組合との関係が指摘されることが多い (Mericle & Kim, 2004 あるいは Kruse, 1993)。
- 4) 2004 年 1 月末日締切りで実施したものである。
- 5) 製造部門であるため利益に関する指標は除き、製造現場において重視されるといわれる、いわゆる QCDS (品質, 原価, 納期, 安全性) の項目に関する指標を加えた。
- 6) 販売や製造部門のように明確なアウトプットが存在しないため、一般的なものとして、内部業務能率, 従業員能力開発, 原価削減の 3 つを選択肢とした。

参 考 文 献

- Kruse, D.L. (1993), *Profit Sharing : Dose It Make A Difference*, W.E. Upjohn Institute.
- Mericle, K. & D.O. Kim, (2004), *Gain Sharing and Goal Sharing : Aligning Pay and Strategic Goals*, Praeger Publishers.
- Milkovich, G.T. (1990), "Gain Sharing and Profit Sharing as Strategic Considerations" in *Profit Sharing and Gain Sharing*, ed. M.J. Roomkin, IMLR Press.
- 雇用情報センター (これからの賃金制度のあり方に関する研究会) (2003)「業績連動型賞与に関する調査～多くの企業が業績連動型部分の原資は、全社業績のみによって決定～」, 賃金実務, 2003 年 10 月 15 日号
- 武脇 誠 (2005)「成果主義実施のための個人業績評価指標の研究～アンケート調査結果の分析～」産業経理, Vol.65, No.3.

— 2005 年 12 月 6 日受領 —