

論 壇

日本企業における主観的業績評価の役割と特質¹

梶原武久

〈論文要旨〉

近年、業績評価システムの「定量化」や「客観化」などを目指して、バランス・スコアカード、活動基準原価計算、EVA、成果連動報酬制度などを導入する日本企業が増えている。しかし、いたずらに「定量化」や「客観化」を重視するだけの業績評価システム改革は、日本企業の競争力を低下させる危険性がある。なぜなら、日本企業においては、評価者の主観的な判断に基づいて業績評価を行う主観的業績評価が、方針管理や人事評価において一定の役割を果たしてきたからである。本論文では、先行研究に基づきながら、主観的業績評価の概念や特徴を整理した上で、日本企業における主観的業績評価の役割や特質について考察を行う。

〈キーワード〉

主観的業績評価、業績評価システム、インターラクティブ・コントロール、方針管理、人事評価

The Roles and Characteristics of Subjective Performance Evaluation in Japanese Firms

Takehisa Kajiwara

Abstract

This paper attempts to explore the roles and characteristics of subjective performance evaluation in Japanese firms. Many Japanese firms are currently trying to balanced scorecard, activity-based costing, EVA and performance based reward system in an effort to improve the objectivity of performance measurement and evaluation process. Because subjective performance evaluation has played a critical role in policy management and personnel appraisal in Japanese firms for long time, implementation of these new performance measurement and evaluation systems, which ignore the roles of subjectivity in the process, might fail. This paper tries to identify how subjective performance evaluation has contributed to performance of Japanese firms.

Key Words

subjective performance evaluation, performance measurement and evaluation system, interactive control, policy management, personnel appraisal

1. はじめに

近年、バランス・スコアカード、活動基準原価計算、EVA、成果連動報酬制度など、業績評価のための新しい手法が提案され、多くの日本企業が導入を試みている。これらの新しい業績評価手法が提唱される際には、しばしば、従来の日本企業における業績評価システムについて、非定量的であること、非科学的であること、曖昧であることなどの欠陥が指摘された上で、業績評価の「定量化」や「客観化」が強調される。しかし、いたずらに「定量化」や「客観化」を重視するだけの業績評価システム改革は、日本企業の競争力を低下させる危険性がある。なぜなら、本論文で議論するように、日本企業においては、評価者の主観的な判断によって組織や個人の業績評価を行う主観的業績評価(subjective performance evaluation)が一定の役割を果たしてきたためである。

主観的業績評価が一定の役割を果たしてきたにもかかわらず、従来の研究においては、それが業績評価システムの重要な構成要素であることが認識されてこなかった。ここに実務の要請と研究の間のギャップを見出すことができる。このような問題意識に基づき、本論文では、先行研究をみながら、主観的業績評価の概念や特徴を整理していく。ついで日本企業における主観的業績評価の役割や特質について考察していく。

2. TQC/TQM のもとでの非財務的業績指標の有効性に関する先行研究

近年、主観的業績評価が注目されるようになった背景の一つに、TQC/TQM のもとでの非財務的業績指標の有効性に関する先行研究がもたらした調査結果がある。

TQC/TQM のもとでは、従来から非財務的業績指標が重要な役割を果たすことが指摘されてきた。たとえば、TQC/TQM に関する文献においては、品質を定量的に測定することによる「事実に基づく管理 (management by facts)」がたびたび強調されてきた。また 1980 年代の後半から 1990 年代中盤にかけて注目された日本の管理会計 (Japanese management accounting) に関する議論においても、JIT や TQC/TQM といった製造戦略と密接に結びついた非財務的業績指標が多用されることが、その重要な特徴の一つであるとされてきた (Hiromoto, 1988, p24)。

1970 年代から 1980 年代にかけて、日本企業の優位性が次第に明らかになるにつれて、欧米においても、非財務的業績指標に対する関心が高まってくる。たとえば、Kaplan(1983)は、米国企業において、財務会計主導の伝統的な管理会計システムが、JIT や TQC/TQM などの新しい製造環境に適応しておらず阻害要因となっていることを痛烈に批判した上で、非財務的業績指標の有効性を指摘している²。

欧米においては、財務会計主導の管理会計システムが、本当に TQC/TQM の阻害要因になっているのか、また非財務的業績指標が有効性をもっているのかについて、いくつかの実証研究が行われており、興味深い調査結果を提示している³。以下ではとりわけ興味深い研究結果を示している 2 つの研究をみていく。

Ittner and Larcker(1995)は、TQC/TQM のもとでの非財務的業績指標の有効性を大量サンプルで検証した実証研究である⁴。この研究では、企業の TQC/TQM への取り組みを、基本的な生産志向の品質プログラム (basic production-oriented quality program)⁵とより先進的な品質プログラム (advanced quality program)⁶に分類している。分析結果は次の通りである。まず基本的な生産志向の品質プログラムにおいては、チーム業績や非財務的業績指標に基づく報酬の決定、

現場での品質・問題解決情報の作成、品質・問題解決情報の頻繁な報告といった要素から構成される業績評価・報酬システムを利用する程度が高いほど、高い組織業績がもたらされていることが示されている。他方、先進的な品質プログラムにおいては、ベンチマーキング、戦略的計画情報の積極的伝達、経営幹部による品質計画と実績の頻繁なレビューといった要素から構成される業績評価・報酬システムを利用する程度が高いほど、組織業績が低下するという結果が示されている。先進的な品質プログラムに関わる分析結果は、TQM/TQM のもとで非財務的業績指標が有効であるとする従来の定説とは全く反対の結果であり、予想外の結果であった⁷。

しかし、これと同様の分析結果が別の調査においても提示されている。Van der Stede et al.(2001)の研究は、部門業績を評価するための業績指標について、財務的業績指標、定量的な非財務的業績指標、主観的業績評価項目に分類した上で、事業戦略及び品質志向と各業績指標の関係について分析を行ったものである⁸。分析結果によれば、品質志向が高い企業の場合、定量的非財務的業績指標の利用の程度が高いほど部門業績が低く、逆に、定量的非財務的業績指標の利用の程度が低いほど、高い部門業績がもたらされていることが判明した。これは、Ittnerらの調査と同様の結果である。またこの研究では、品質志向が高く、かつ主観的業績評価の利用の程度が高い企業群において、最も高い業績が実現されていることも明らかにされている。

これらの2つの研究は、従来の定説とは正反対の現象が、全く異なる時期に異なるサンプルで実施された調査において見出されているという点で大変興味深い。また Van der Stede らの研究は、TQC/TQM のもとで、主観的業績評価が一定の役割を果たしていることを示唆するものとしても極めて注目に値するものである。

3. 主観的業績評価の概念とその特徴

3. 1 主観的業績評価の概念

主観的業績評価は、公式や算式によってではなく、評価者の主観的な判断(judgment)に基づき、組織や個人の業績を評価する方法であると定義される (Merchant and Van der Stede, 2003, p469)。しかし主観的業績評価といっても、その意味内容は明確とはいえず、混同されやすい概念でもある。そこでまずは主観的業績評価の概念について検討していくことにする。

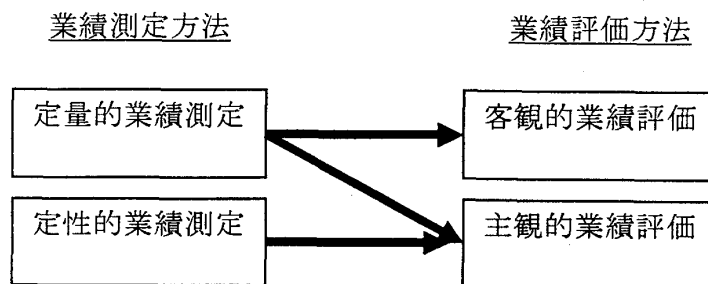
主観的業績評価があれば、客観的業績評価(objective performance evaluation)がある。両者をどのように識別すればよいのであろうか。両者を識別するにあたっては、業績の測定を行うに際して、定量的な業績指標が用いられるか、そうでないかという点が手がかりの一つになる。一般には、業績測定を行うに際して、定量的業績指標が用いられている場合には、「客観的」であり、定性的に業績が測定される場合は、「主観的」とであるとみなされることが多い。本来的には、業績測定と業績評価とは、業績管理プロセスにおける異なるフェイズであることから、概念的には区別しなければならないが、業績測定の方法が業績評価の方法と密接に関連していることも事実である。

客観的業績評価とは、評価者が主観的な判断を加えることなく行われる業績評価の方法である。客観的業績評価を行うに当たっては、適切な業績指標を使用することによって、定量的な業績測定を行うことが前提となると考えられる⁹。なぜなら定性的に測定された業績を、その後の業績評価の段階で客観的に評価することが難しいからである。しかし定量的に業績が測定されるからといって、直ちに客観的業績評価となるわけではない。業績が定量的に測定された場合であっても、評価者が主観的な判断を加えることができる場合があるからである。したが

って、評価者が判断を加えない客観的業績評価といえるのは、定量的に測定された業績がそのまま評価とされるか、もしくは事前に規定された公式等によって自動的に業績の評価がなされるような場合であると考えられる。

上で述べたとおり、業績が定量的に測定される場合であっても、測定された業績を参考としながら、評価者が主観的な判断に基づき業績を評価することができる。またバランス・スコアカードのように複数の業績指標が用いられる場合、必ずしも事前に各業績指標のウェイトが定められるわけではなく、評価者に判断がゆだねられるような場合がある。このように複数の業績指標間のウェイトを評価者が主観的に判断して総合的な業績評価が行われる場合も、主観的業績評価であると解釈することができる。定量的な業績指標を用いずに業績測定を行っている場合には、業績の評価に際しても、評価者の判断に依存せざるを得ない。したがって、定性的な業績測定と主観的業績評価は一体化したものであり、概念的に区別することはできても、実践上は切り離して考えることはできないと考えられる。図1は、業績測定方法と業績評価方法の関係を図示したものである。

図1 業績測定方法と業績評価方法の関係



3. 2 主観的業績評価の功罪

主観的業績評価については、様々なメリットが指摘されるとともに欠点も数多く指摘される。以下では、これまでに指摘されてきた主観的業績評価の長所と欠点について概観していく。

まず、主観的業績評価には、定量的な業績指標に含まれる多様な管理不能要因による歪みを矯正することができるという長所がある。結果に関わる定量的指標は、管理者にとって管理できない要因の影響によって歪められることが少なくない。管理不能な要因を反映した業績指標をそのまま業績評価に適用することは、管理可能性原則 (controllability principle) に反し、管理者のモチベーションを低下させるおそれがある。そこで定量的業績指標に管理不能な要因の影響が色濃く反映されているような状況において、評価者は、評価対象者が直面している状況に関する知識を利用しながら主観的に業績評価を行うことによって、管理不能要因の影響をある程度排除することができるのである (Merchant and Van der Stede, 2003, p469)。

主観的業績評価は、インターラクティブ・コントロール (interactive control) の手段としても利用される。インターラクティブ・コントロールは、上司と部下及び部下同士の密な情報交換・共有に基づく相互作用的なコントロールメカニズムである。Simons(1995)によれば、主観的業績評価¹⁰は、以下のようにインターラクティブ・コントロールを支援する。まず主観的業績評価は、事前に明示化することも、事後的に測定することも難しい革新的な行動に対する貢献や努力についても認識することを可能にする。そのため主観的業績評価のもとでは、従業員が創造的な活動、新しい知識の実験、情報共有を積極的に行うようになる。また主観的業績評価を通じて、結果ではなく貢献に対して報酬を提供することによって、組織内部での情報共有が促

され、組織学習が促進される。主観的業績評価のもとでは、部下が自らの行動を上司にみせるように心がける。このことが上司と部下との間の垂直的な情報共有や相互作用を促進するとされる。さらに、上司は部下の業績を評価するために、部下のおかれた環境について知識を獲得するよう努力しなければならない。このことによって、組織の環境適応能力が高まるといわれる。以上のように、主観的業績評価はインターラクティブ・コントロールを支援する有効な手段の1つとされている (Simons, 1995, pp.117-119)。

一方で、主観的業績評価については様々な問題点が指摘される。この点、Merchant and Van der Stede(2003)では、主観的業績評価に関して次のような問題点が指摘されている。まず、主観的業績評価は、評価者の主観的な判断にしばしば伴う様々なバイアスの影響を受けやすい¹¹。主観的な判断に伴うバイアスは、業績評価の不公平性や不整合性といった問題を生み出してしまふ。また主観的業績評価には、評価される側に対して何らフィードバックを提供しない場合が多いという欠陥がある。効率的な職務の遂行、モチベーションの向上、学習にとって、フィードバックが重要な役割を果たすことを考慮すれば、この問題点も無視することはできない。主観的業績評価は、組織に「言い訳文化 (excuse culture)」を蔓延させる原因を作り出すとされる。帰属理論 (attribution theory) によれば、人は成功した場合には自らの努力のためであると考え、失敗した場合には、不運、職務の困難性や環境のためであると考え、この点、主観的業績評価が行われる場合、業績を低く評価された従業員が言い訳をするようになるとされる。この他、主観的業績評価には、評価者にとっても負担の大きい評価方法であるという問題もある。主観的業績評価を行うためには、評価対象がどのような状況でどのような努力を行っているのかに関する知識が必要とされる。こうした知識を獲得するために、評価者は多大な労力を必要とされるのである。

以上のように主観的業績評価には様々な長所と短所が存在する (表1 参照)。したがって、主観的業績評価を有効に実践するためには、状況に応じて、その長所と短所を見極めることが肝要であると考えられる。

表1 主観的業績評価の長所と短所

長所	短所
・ 定量的業績指標の歪みを矯正する。 ・ 報酬決定に伴うリスク軽減する。 ・ 業績評価に柔軟性を付与する。 ・ 革新行動を促進する。 ・ 挑戦を促す。 ・ 情報共有による組織学習を促進する。 ・ 相互作用を促進する。 ・ 環境適応を促進する。	・ バイアスを受けやすい。 ・ フィードバックを提供しない。 ・ 不公平感を与える。 ・ 「いいわけ文化」を醸成する。 ・ 評価者の負担が大きい。

3. 3 主観的業績評価に関する先行実証研究

次に主観的業績評価に関する先行実証研究についてみていくことにする。

(a) Govindarajan and Gupta(1985)の研究

この研究では、コンティンジェンシー理論に基づき、事業部門 (SBU) レベルにおける事業

戦略、コントロールシステム、組織有効性の関係について分析が行われている。この研究では、事業戦略について、ビルド戦略及びハーベスト戦略に分類するとともに、コントロールシステムの1つの要素として、事業部門長のインセンティブ賞与の決定に際して、算式に基づき決定するのか、主観的な判断によって決定するのかという点が取り上げられている¹²。分析結果によれば、不確実な環境に直面し革新が要求されるビルド戦略のもとでは、主観的業績評価を行う程度が高いほど、組織有効性が高くなる。一方、安定している環境に直面していると考えられるハーベスト戦略のもとでは、主観的業績評価が利用されるほど、組織有効性が低下するという結果が示されている。この研究結果は、環境不確実性が高い状況において、主観的業績評価が有効であることを示唆するものである。

(b) Van der Stede et al.(2001)の研究

前述のとおり、この研究では、品質志向が高い企業において、主観的業績評価の程度が高いほど、高い部門業績がもたらされるという調査結果を得ている。そこでこうした調査結果が得られた理由を探索することを目的として、財務的業績指標、定量的非財務的業績指標、主観的業績評価項目という3つのタイプの業績指標が、管理者によってどのように知覚されているのかについて分析が行われている。主観的業績評価に関わる分析結果は概ね次の通りである。

まず主観的な業績評価は、他の定量的な業績指標と比較して、従業員のリスク負担と革新を促進し、短期志向及びゲームマンシップを抑制する点でより有効であるとみなされている。また、主観的な業績評価は、最も測定上の問題を抱えているとみなされながらも、一方で管理者の管理不能な要因の影響を最も受けにくいとみなされている。この点、主観的業績評価は、管理者の管理可能な業務の要素に容易にフォーカスすることが可能であるためであると解釈されている。さらに主観的業績評価される項目は、定量的業績指標と比較して、目標が未達であっても、報酬、昇進、業務の自律性、将来の雇用などに及ぼす影響が小さいと認識されている。

このような分析を通じて、主観的な業績評価の有効性に関して次のように解釈されている。主観的業績評価は、報酬、昇進、継続的雇用、自律性に対する影響が小さいとみなされており、挑戦的な革新行動を促す。また主観的業績評価は、業績測定上の問題を抱えつつも、部門管理者の管理可能性に対する知覚を高めることに貢献している。主観的業績評価を多用することは、部門管理者が成功や失敗についての体験を他の組織メンバーと共有することを促すとともに、長期的な事項に注力するように働きかける。さらにモチベーションの側面の効果に加えて、主観的業績評価は、結果業績に先立つ先行指標として管理者行動を導くとされる。以上のような効果によって、高い品質志向のもとで主観的業績評価が有効性をもっていると解釈されている。

この研究は、高い品質志向のもとで主観的業績評価が有効であることを示すとともに、その理由について分析を行っている点で極めて意義の大きい研究であるといえる。

(c) Ittner et al.(2003)の研究

この研究では、バランス・スコアカードを導入したあるリテール銀行から収集された定量的及び定性的なデータに基づき、主観的業績評価の利用や効果について分析が行われている。この銀行では、従来、複数の業績指標から構成される明示的な公式に基づき、店舗管理者の賞与が提供されてきた。しかし、時間の経過とともに、複数の業績指標から構成される報酬決定のための公式が複雑なものになってきたため、1995年にバランス・スコアカードに基づく報酬システムが導入されることになった。この企業のバランス・スコアカードの特徴の1つは、財務

(financial), 戦略実施(strategy implementation), 顧客(customer), 統制(control), 従業員(people), 標準(standards)という6つのカテゴリーの業績指標が利用されている点である。財務、戦略実施、顧客に関しては定量的な業績指標が用いられるが、統制、従業員、標準については、評価者の判断によって業績測定がなされている。この企業におけるバランス・スコアカードのもう1つの特徴は、算式や公式によって報酬が決定されるのではなく、複数の業績評価指標や項目間に、評価者が主観的な判断によってウェイト付けを行い店舗管理者の総合的な業績評価を行い、賞与が決定されるという点である。

この研究では、まず様々なタイプの業績指標や項目に対してどのようにウェイト付けがなされているかについて分析が行われている。分析の結果以下のことが明らかにされている。まず評価者の主観的な判断に基づいて複数の業績指標や項目にウェイト付けが行われると、多くの業績指標が無視される一方で、財務的業績指標が重視されるようになる。また主観的な判断でウェイト付けを行うことは、評価者が、バランス・スコアカードに含まれない他の要素を考慮すること、每期業績評価の基準を変化させること、将来の財務業績をもたらす業績指標を無視し、必ずしも将来の財務業績をもたらさないような業績指標にウェイト付けをすることなどを許容することが明らかにされている。

またこの研究では、バランス・スコアカードに基づく報酬システムの効果に関する分析も行われている。バランス・スコアカードに関する店舗管理者の意識調査によれば、32%の回答者が、バランス・スコアカードの手続きに満足しているのに対して、45%が不満と回答している。とりわけ、公平な業績評価、包括的な業績評価、賞与への業績の反映などの点で不満が高いことが示されている。また質問調査票の自由回答欄においては、賞与の決定過程がブラックボックスであり、どのように業績評価が行われているかについて知ることができないことや上司のえこひいき(favoritism)によって報酬が決定されることなどの問題点の指摘がなされている。こうした問題点に直面し、この会社では、バランス・スコアカードに基づく報酬制度の目的が達成されないと判断し、従来の公式に基づく報酬システムに戻すことになったと報告されている。

この研究は、バランス・スコアカード導入企業においては、複数の業績指標のウェイト付けに評価者の主観的な判断を介在させることが、報酬決定プロセスを不透明にし、上司のえこひいきを生み出すなどの問題を生じさせる危険性があることを示すものであり、バランス・スコアカードを導入している日本企業にとっても、極めて有益な示唆を提供するものである。

(d) Gibbs et al.(2004)の研究

この研究は、管理者の賞与決定時における主観的判断の利用の規定要因と効果に関して、自動車ディーラーから収集されたデータに基づき検証を行ったものである。この研究では、エイジェンシー理論に基づき、①公式に基づく賞与決定の歪みを補正するため、②公式に基づく報酬決定によって従業員に負荷されるリスクを低減するため、という二つの目的で主観的判断が利用されると予測している¹³⁾。

分析結果によれば、無形資産に対して長期的に投資を行ってきた程度が高いほど、組織の相互依存性が高いほど、目標が困難であり、またそれを達成できないことが重大な結果を引き起こす程度が高いほど、損失が発生しているほど、管理者の賞与の決定に際して、主観的な判断が利用される程度が高いことが示されている。この調査結果は、定量的な業績指標の歪みや公式に基づく報酬決定の問題点が大きい状況で主観的業績評価が利用されているというエイジェ

ンシー理論を支持するものとなっている。

またこの研究では、主観的業績評価が報酬に対する満足度、生産性、収益性に対してどのような影響を及ぼすのかについての分析も行われている。分析結果では、管理者の雇用が保障されているほど、主観的な業績判断に基づいて賞与を提供することが、報酬に対する満足度、生産性及び収益性を向上させることが示されている。この分析結果は、上司と部下の間に信頼関係がある場合に、主観的な業績評価が有効であるとする先行研究や一般的な認識とも合致するものとなっている。

4. 日本企業における主観的業績評価とその逆機能

4. 1 日本企業における主観的業績評価の役割

(1) 方針管理にみる主観的業績評価

方針管理は、「経営基本方針に基づき、長（中）期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために、企業組織全体の協力のもとに行われる活動」と定義される（日科技連 MC 用語検討委員会, pp. 47-50）。方針管理は、TQC/TQM を運用面で支える経営管理システムとして極めて重要な役割を果たしてきたといわれる。方針管理においては、まず経営トップが、中・長期経営計画を反映した年度方針を策定する。年度方針は、組織階層に沿って展開される。このプロセスは方針展開（policy deployment）と呼ばれ、方針の整合性を確保するために、組織の上下、左右においてすり合わせが行われる。展開された方針の実行段階では、目標の達成状況を継続的に把握しながら、必要に応じて適切な措置がとれる。以上のような一連の過程を通じて、企業や事業部門として年度方針の達成を目指す。

方針管理は、欧米で生み出された目標管理（management by objectives）が日本に導入された上で、TQC/TQM のもとで独自の発展を遂げた管理手法である。欧米流の目標管理と方針管理の大きな違いは、目標管理が結果重視（結果のわりつけによる経営）するのに対して、方針管理では、プロセス、すなわち QC 手法により目標を達成するプロセスが重視される点であるといわれる。したがって、方針管理における「方針」には、単なる目標（goal, target）だけではなく、それを達成するための方策（method, means）が含まれる（長田, 1997, p13）。

方針管理では、管理項目とよばれる業績指標・項目が用いられてきた。管理項目とは、各部門に与えられた業務をその目的どおりに達成しているかを判断し、必要なアクションをとるための尺度である。各部門は、管理項目を注視しながら、自部門の目標を達成しようと努力する。また品質管理スタッフは、管理項目に基づき、各部門の目標の達成状況を経常的にモニターしている。さらに経営トップが全社方針の達成状況を把握することを目的として実施される「トップ診断」も、管理項目に基づいて行われることが多い。

管理項目は、通常、定量的に測定される結果系の項目（管理点）と結果を引き起こす原因となる要因系（点検点）の項目に大別される。後者の点検点については、定量的に評価されるものばかりではなく、主観的に評価されるものも数多く含まれる。このことは方針管理において、目標を達成するためのプロセスや手段などを評価するために、主観的業績評価が利用されてきたことを示唆している。日本企業は、欧米企業と比較して、長期的な観点から品質に対する取り組みを行ってきたといわれるが、主観的業績評価を通じて、結果のみならず、それを生み出すためのプロセスや手段が適切に評価されてきたことと無関係ではないと考えられる。

(2) 人事評価にみる主観的業績評価

人事評価は、通常、期ごと年ごとに行われる賃金・賞与の決定、移動、昇格、昇進の決定などのために行われる個々の従業員を対象とする評価である。日本企業においては、人事評価においても、主観的業績評価が重要な役割を果たしてきたと考えられる。

人事評価の領域としては、能力評価、職務評価、業績評価の3つがあるとされる（今野・佐藤, 2002, pp.129-130）。能力評価には、潜在能力、労働意欲、職務行動の3つの要素が含まれる。職務評価とは、仕事の内容に関する評価である。業績評価とは、仕事の結果に関わる評価である。今野・佐藤（2002）によれば、一般に、日本企業では、職務評価が行われず、潜在能力の評価、情意評価¹⁴、業績評価からなる人事評価制度をとっていることが特徴であると指摘している。潜在能力の評価や情意評価は、長期的な観点から行われる評価であって、従業員の短期的行動を抑制するという役割を果たしてきたと考えられる。

仕事の結果としての業績評価については、定量的な業績指標を利用しながら、ある程度、客観的な業績評価が行われてきたと考えられる。一方、潜在能力評価及び情意評価に関しては、客観的に評価することが容易ではなく、評価者の主観的な判断に依存せざるを得ない部分が小さくない。したがって、これまでの日本企業の人事評価において、主観的業績評価が、従業員の長期志向を促すための潜在能力の評価や情意評価の手段として、一定の役割を果たしてきたものと推測することができる。

さらに人事評価における主観的業績評価の活用は、日本企業において従業員を内発的に動機づけるという役割を果たしてきた可能性がある。横田（1998）では、日本企業のマネジメント・コントロールの特徴について、目標の明示、計画策定、予算策定、評価までの会計情報を中心とした管理会計システムと、目標と評価、報酬部分をつかさどる評価と報酬の関係を規定する人事管理システムが別々に成立する二分割構造になっていると指摘されている。前者の管理会計システムが事象情報を提供するのに対して、人事管理システムは事象情報の意味を理解するための文脈情報を提供してきたとされる¹⁵。また、管理会計システムがコントローリング特性をもちやすいのに対して、人事管理システムは従業員を内発的に動機づけるインフォメーションナル特性をもったフィードバック情報を提供してきたと指摘される¹⁶。以上から、日本企業においては、文脈情報であり、インフォメーションナル特性をもつフィードバックを提供する人事管理システムが極めて重要な役割を果たしているといわれる（横田, 1998, pp.66-69）。

上記でみたとおり、人事管理システムの重要な構成要素であると考えられる人事評価において主観的業績評価が一定の役割を果たしてきた。とりわけ、主観的業績評価に基づく潜在能力の評価や情意評価は、結果そのものではなく、その結果を得るために従業員が投入したインプット（能力ややる気）を評価するものであることから、極めてポジティブなフィードバック情報を提供するものであったと考えられる。以上から、主観的業績評価は、従業員に対してインフォメーションナル特性をもつフィードバック情報を提供することによって、従業員の内発的動機づけを促進してきたと考えることができる。

4. 2 日本企業における主観的業績評価の逆機能の顕在化

日本企業の業績評価システムにおいて、主観的業績評価が一定の役割を果たしてきたことを確認した。しかし、主観的業績評価が一定の役割を果たしてきたからといって、現状の業績評価システムを維持すればよいというわけではない。日本企業の業績評価システムに関しては、今日的な環境の下で様々な問題点が指摘されており、その中には主観的業績評価に関連するも

のも少なくない。このことは今日の環境の下で、主観的業績評価の逆機能が顕在化しているものとみることができる。

たとえば、方針管理については、目標を定性的・定量的に設定するが、必ずしも体系化されていないという問題点が指摘されている（櫻井, 2003, p291）。また主観的業績評価によって長期志向が助長される一方で、結果に関する業績が軽視されてきたという問題も指摘することができる。このことは、近年改善活動への取り組みが、財務業績に結びつかないという問題を引き起こしている（梶原, 2003, pp.11-22）。市場からの圧力が強まる中で、長期志向であるばかりでなく、短期的業績についても同時に向上させることが不可欠の課題となっている。さらに、年功制が崩壊しつつあり、成果主義報酬制度を導入する企業が増加する中で、主観的業績評価に過度に依存した報酬の提供は、曖昧さ、不整合、不公平感、えこひいきを生み出す原因となっている。このことが日本企業において成果主義報酬制度が上手くいかない原因の一つになっているようである（城, 2004, pp.51-90）。

以上のように、今日の環境の下で、主観的業績評価の逆機能が顕在化しており、このことが、業績評価の「定量化」や「客観化」の必要性が叫ばれる背景にもなっている。

5. 結びに代えて

本論文でみてきたとおり、日本企業において、主観的業績評価が一定の役割を果たしてきたとすれば、いたずらに「定量化」や「客観化」を重視する業績評価システムは、期待した成果をもたらさないであろう。しかし、日本企業においては、従来通りの業績評価システムを維持することも許されない。とすれば、主観的業績評価が有効な業績評価システムを設計する上での重要な構成要素であることを認識した上で、その役割や特徴に関する理解を深めながら、業績評価システムの変革に向き合うことが肝要である。

一方研究者としては、日本企業における主観的業績評価に関する研究を蓄積することによって、業績評価システム変革をリードすることが求められている。従来、主観的業績評価について明示的に研究がなされてこなかったことが、「定量化」や「客観化」に偏った業績評価システム変革が行われる一因となっている。そこで今後は、次のような点が明らかにされなければならない。まず、日本企業においてどのように主観的業績評価が実践されているのかについての実態調査を行う必要がある。欧米の先行研究にもみられるように、主観的業績評価の利用に影響を及ぼす規定要因を解明することも重要な研究課題となる。欧米企業とは異なる文化的制度的な環境で事業活動を行う日本企業においては、異なる要因が主観的業績評価の利用に影響を及ぼしている可能性がある。また主観的業績評価が、個人業績や組織業績に対してどのような効果を明らかにすることは、主観的業績評価の重要性に対する認識を高める上で極めて重要である。さらには、バランス・スコアカード等の導入によって業績評価システムの変革を行っている企業において、主観的業績評価がどのように扱われたのか、またそれが変革の成果にどのような影響を及ぼしているのかについて明らかにすることも大変興味深い研究テーマである。これらの点については今後の研究課題としたい。

注

¹ 本論文は、2004年度管理会計学会全国大会における統一論題報告に基づくものである。本論文作成にあたっては、座長の小林啓孝教授（慶應義塾大学）をはじめ、報告者である星野優太教授（名古屋市立大学）及び横田絵里教授（武蔵大学）との意見交換、またご質問を頂いた先生方からの有益なコメントが反映されている。誌面を借りて感謝の意を表したい。なお本論文は、科学研究費補助金（若手研究（B）課題番号15730213）による研究成果の一部である。

² 伝統的管理会計システムによって提供される情報に関して、過去の出来事に関するものであること、集約されすぎていること、適時性に欠けること、短期志向を助長することなどの問題点が指摘されている。

³ これらの実証研究については、梶原(2004)を参照されたい。

⁴ この研究では、カナダ、ドイツ、日本、アメリカにおける自動車及びコンピュータ産業に属する249社から回収したサーベイデータに基づき、TQM、業績評価・報酬システム、組織業績の因果関係について分析を行っている。

⁵ 生産志向の品質プログラムにおいては、品質管理に関する教育訓練、チームワーク、提案制度、新製品及びプロセスの開発におけるサプライヤーの関与などが重視される。

⁶ 先進的な品質プログラムにおいては、クロスファンクショナルチーム、品質保証部門の積極的な関与、作業員による品質保証、価格以外の要因によるサプライヤーの選抜などが重視される。

⁷ Ittner and Larcker(1995)では、こうした分析結果について、先進的な品質プログラムのもとでは、公式的な業績評価システムに代わる代替的な手段を利用することによって業績を高めることができるのではないかという推測をしている。

⁸ この研究は、米国とベルギーの製造企業を対象とする郵送による質問票調査として実施されている。

⁹ 定量的な業績指標が利用されるからといって、必ずしも「客観的」に業績測定が行われるとは限らない。なぜなら、定量的な業績指標はしばしば従業員によって恣意的に操作されるからである。しかしながら、本論文では、従業員による業績指標の操作の可能性については想定しない。

¹⁰ Simons(1995)では、主観的業績評価ではなく、主観的報酬（subjective rewards）という用語が用いられている。主観的報酬の意味するところは、上司の主観的な判断によって評価された業績に基づいて報酬が決定されるというものであり、主観的業績評価を内包する概念となっていると考えられる。

¹¹ 主観的業績評価に伴うバイアスとしては、「結果による影響（outcome effect）」や「後知恵による影響（Hindsight effect）」がよく知られている。詳細は Merchant and Van der Stede(2003)を参照されたい。

¹² この研究では、ハーベスト戦略の場合に比べ、ビルド戦略の場合において、主観的アプローチを利用する程度が高いほど、組織有効性が高いという仮説が設定されている。

¹³ ①の目的に関して、具体的には、公式に基づく賞与決定が不完全であるほど、定量的業績指標が短期志向であるほど、無形資産に対して長期的に投資を行ってきた程度が高いほど、定量的業績指標の操作性が高いほど、主観的な判断が用いられる程度が高いという仮説が設定されている。②の目的に関して、具体的には、定量的な業績指標がマネジャーにとって管理できない要因を反映している程度が高いほど、組織の相互依存性が高いほど、環境不確実性の程度が高いほど、競合企業との競争が激しいほど、損失が発生する可能性が高いほど、主観的判断が用いられる程度が高いという仮説が設定されている。

¹⁴ 情意評価とは、仕事に対する取り組み姿勢、意欲、態度を対象とした評価である。

¹⁵ 事象情報とは、情報の構成要素、メッセージそのものの内容であり、人は事象情報のみではその意味を理解することはできない。文脈情報とは、メッセージを内包している論理性、因果関係、メッセージ同士の関係づけであり、事象情報の意味を理解する上で不可欠なものである。（横田，1988，pp.75-77）。

¹⁶ コントローリング特性とは、特定の結果に向けて圧力をかけるようなフィードバック情報の特性であり、行動や感情あるいは思考に対し圧力をかけることから、内発的動機づけを抑制するといわれる。インフォメーションナル特性とは、自分が行動や意思決定を行う時に、それを協力的にサポートしてくれる情報、あるいは自分が行った結果に対するポジティブなフィードバックがもつ情報特性である。インフォメーションナル特性をもつ情報は、内発的動機づけを促進させるといわれる (横田, 1998, pp.42-45)。

参考文献

- Gibbs, M., K. Merchant, W. Van der Sted, and M. Vargus. 2004. Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review* 79(2):409-436.
- Hiramoto, T. 1988. Another hidden edge: Japanese management accounting. *Harvard Business Review* (July-August): 22-26.
- 今野浩一郎, 佐藤博樹. 2003. 『人事管理入門』 日本経済新聞社.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker. 1995. Total quality management and the choice of information and reward systems. *Journal of Accounting Research* 33(Supplement):1-34.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker, and M. W. Meyer. 2003. Subjectivity and the weighing of performance measures: evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review* 78(3): 725-758.
- Johnson, H., and R.S. Kaplan. 1987. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press: Boston, MA. 鳥居宏史訳. 1992. 『レバンス・ロストー管理会計の盛衰』 白桃書房.
- 梶原武久. 2003. 「ROQ (Return on Quality) と戦略的コストマネジメント」 原価計算研究 27-1:11-22.
- 梶原武久. 2004. 「日本企業の品質改善活動と業績指標の選択」 商学討究 (小樽商科大学) 54-2/3:171-199.
- Kaplan, R. S. 1983. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review* (October): 686-705.
- Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. 2003. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Prentice Hall.
- 長田洋編. 1997. 『TQM 時代の戦略的方針管理』 日科技連.
- 日科技連 MC 用語検討委員会. 1998. 「管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門別管理の定義」 品質管理 39-3:47-50.
- 櫻井通晴. 2003. 『バランスト・スコアカード: 理論とケース・スタディ』 同文館出版.
- 城繁幸. 2004. 『内側からみた富士通: 「成果主義」 の崩壊』 光文社.
- Simons, R. 1995. *Lever of control*. Harvard Business School Press: Boston, MA. 中村元一訳. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」 4つのコントロール・レバー』 産能大学出版部.
- Van der Stede, W. A., C. W. Chow, and T. W. Lin. 2001. Strategy, choice of performance measures, and performance. Working paper, University of Southern California.
- 横田絵里. 1998. 『フラット化組織の管理と心理』 慶應義塾大学出版会.