

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年 4月27日現在

機関番号：13201

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009 ～ 2011

課題番号：21530459

研究課題名（和文）

バランスト・スコアカードにもとづく成果連動型報酬システムに関する実態調査研究

研究課題名（英文）

Survey research on Incentive Compensation Systems Based on the Balanced Scorecard

研究代表者

森口 毅彦（MORIGUCHI TAKEHIKO）

富山大学・経済学部・教授

研究者番号：90293280

研究成果の概要（和文）：

本研究では、わが国企業における BSC（バランスト・スコアカード）と結びついた成果連動型報酬システムの実態を解明することを目的に、アンケート調査を実施し、わが国企業においては、BSC と成果連動型報酬システムとの結びつきはあまり重要視されていない一方で、MBO（目標管理制度）と成果連動型報酬システムとの結びつきは広く行われ一定の効果をあげていることを明らかにした。また、MBO と BSC を結びつけて導入している企業においては、BSC の指標の達成度と各種処遇を結びつけて効果的に運用していることから、わが国企業においては、両者の併用を通じて戦略マネジメント・システムとして活用することが効果的と考えられる点を指摘した。

研究成果の概要（英文）：

In this study, I aimed to clarify the actual condition of incentive compensation systems linked to the BSC (balanced scorecard) in Japanese companies, so I conducted a questionnaire survey. In Japanese Companies, I found that ties with the BSC and incentive compensation systems has not been too much emphasis, but ties with MBO (management by objectives) and incentive compensation systems has been widespread and effective. In addition, I found that companies that combine MBO and the BSC have been well managed itself by paying rewards at the level of achievement of BSC's measures. So I pointed out that a combination of MBO and the BSC will be utilized effectively as a strategic management system in Japanese companies.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	500,000	150,000	650,000
2010 年度	900,000	270,000	1,170,000
2011 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,900,000	570,000	2,470,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：管理会計，BSC（バランスト・スコアカード），成果連動型報酬システム，MBO（目標管理制度），戦略マネジメント・システム

1. 研究開始当初の背景

バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard：以下，BSCと略記）は，1992年にRobert S. KaplanとDavid P. Nortonによって，非財務尺度を含んだ新しい業績測定システムとして提唱されたものであるが，その後，企業における導入事例などを踏まえ，戦略マネジメント・システムとして展開されてきている。

この戦略マネジメント・システムとしてのBSCは，①エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す，②戦略を現場の言葉に置き換える，③組織全体を戦略に向けて方向づける（アラインメント），④戦略を全社員の日々の業務に関連させて動機づける，⑤戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理する，という5つの原則に基づくものであるが，これらの原則のうち，②の「戦略を現場の言葉に置き換える」，③の「組織全体を戦略に向けて方向づける（アラインメント）」⑤の「戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理する」については，KaplanとNortonによって各原則をメインテーマとした著書においてそれぞれ詳細に論じられている。しかし，原則④の「戦略を全社員の日々の業務に関連させて動機づける」については，KaplanとNortonの一部の著書の中で部分的に扱われてはいるものの，これまで1冊の著書のメインテーマとして包括的かつ体系的に取り上げられてきていないテーマである。

しかし，「戦略を全社員の日々の業務に関連させて動機づける」という原則④は，人的資本のアラインメントに関わるものであり，

戦略目標の達成を支援するように従業員をいかに個人的に関わらせていくかというBSC導入の成否においてきわめて重要な鍵を握るテーマである。特に，成果連動型報酬制度をはじめとする報酬制度と結びついたインセンティブ・プランをいかに設計するかという問題は，従業員の戦略目標の達成に向けた動機づけに直接的な影響を及ぼすものである。KaplanとNortonも，「全社的な戦略と日常的な業務活動とを結びつける最終段階は，個人の成果連動型報酬制度とBSCとを結びつけることである」と指摘している。

そこで，BSC導入企業において報酬システムがいかに構築されているのかを実態調査をとおして明らかにしたうえで，BSCがより効果的に機能するための報酬システムの解明が必要であると着想するに至ったものである。

2. 研究の目的

本研究では，わが国におけるBSC導入企業において，BSCと結びついた報酬システムがいかに構築されているのか，そして特に，成果連動型報酬制度がBSCに結びつけられているのか，もし結びつけられている場合，どのような形で活用され，どのような効果をあげているのかについて実態調査をとおして明らかにし，そのうえで，効果的に「戦略を全社員の日々の業務に関連させて動機づける」ためのBSCと結びついた報酬システム（成果連動型報酬制度）に関するフレームワークを構築することを目的としている。

BSCは，当初，非財務尺度を含んだ新しい

業績測定システムとして提唱されたものであり、その業績評価システムとしての役割にもとづき、BSCを報酬システム（成果連動型報酬制度）と結びつけようという試みが多くの企業でなされている。KaplanとNortonは、BSCを報酬に結びつけることの効果として、①従業員の関心を戦略の実行に最も重要な業績測定尺度に向けさせることと、②従業員のモチベーションの高揚の2点をあげている。これはすなわち、BSCを報酬に結びつけることによって「戦略を全社員の日々の業務に関連させて動機づける」ことが可能になるということである。

また、BSCは、組織の戦略にもとづく業績指標間の因果関係を通じて意図した戦略を実行するシステムである一方で、組織学習を通じた創発戦略を誘発するプロセスでもある。したがって、各組織成員には創造的な問題解決が期待されているのであり、そのため外発的動機づけと強く結びついた成果連動型報酬制度では、組織成員の創造性を阻害してしまう可能性が考えられる。すなわち、BSCと報酬制度（成果連動型報酬制度）とを結びつける場合に、BSCが強調している組織学習を通じた戦略の創造（創発戦略）を促進するかどうかという点に関しても検討する必要があると考えられる。KaplanとNortonも、「企業がもっぱら外発的動機づけだけに頼ったときには、多くのBSCの実行は失敗に終わる」と指摘している。

以上のことから、わが国企業においてBSCと結びついた報酬システムがいかに構築されているかを明らかにし、その効果を検討することによって、有効な報酬システムの構築ならびにBSCの成功裏の導入に対してもインプリケーションを与えるものと思われる。

3. 研究の方法

本研究では、わが国におけるBSC導入企業において、BSCと結びついた報酬システム（成果連動型報酬制度）がいかに構築され、どのような効果をあげているのかについて実態調査をとおして明らかにし、そのうえで、BSCと結びついた効果的な報酬システム（成果連動型報酬制度）に関するフレームワークを構築することを目的としている。

そこで本研究では、BSC導入企業に対するアンケート調査を実施し、BSCと結びついた報酬システムに関する実態調査を行い、その結果をもとにBSCと結びついた効果的な報酬システム（成果連動型報酬制度）に関するフレームワークを構築するものである。

具体的には、本研究において考慮すべき問題や検討課題を明確に規定するため既存の理論研究のサーベイを行い、このサーベイを通じて、BSCと結びついた効果的な報酬システムに関する理論モデルを構築する。このモデルにもとづき、BSCと結びついた効果的な報酬システムを成立させる諸条件に関する理論仮説を導出する。その理論仮説をもとに、それを構成する変数の次元・要素を抽出し、概念的定義を行った上で調査仮説を構築する。そして、質問票の具体的なストラクチャーの検討を行うとともに、アンケート調査の対象を選定し、アンケート調査を実施し、BSCと結びついた報酬システムに関する実態を明らかにする。そして、アンケート調査の成果を踏まえ、調査仮説の検証を行い、その検証結果に基づき、当初構築した理論仮説を検討し、BSCに結びついた効果的な報酬システムに関するフレームワークを構築する。

4. 研究成果

本研究では、わが国における BSC (バランスト・スコアカード) 導入企業において、BSC と結びついた報酬システム (成果連動型報酬制度) がいかに構築・活用され、どのような効果をあげているのかについて、アンケート調査等にもとづく実態調査をとおして明らかにし、BSC と結びついた効果的な報酬システムに関するフレームワークを構築することを目的としている。

そこでまず、既存の理論研究に関する文献サーベイを通じて、本研究における問題の所在の確認・整理を行い、BSC を報酬システムと結びつけることで、効果的に「戦略を全社員の日々の業務に関連させて動機づける」ことができることを指摘される一方、外発的動機づけと強く結びついた成果連動型報酬制度は、BSC で強調される組織学習を通じた戦略の創発を阻害する可能性が考えられる点を指摘した。

また、2009 年に東京証券取引所第一部上場企業を対象に行ったアンケート調査 (「わが国企業における BSC の導入実態とその導入効果に関する調査研究」) の結果にもとづき、わが国企業における BSC の導入目的と「成果連動型の業績評価の導入」との関係についても検討を行い、わが国企業においては、BSC の導入目的として成果連動型の業績評価の導入をあげている企業の割合は低く、それに伴い、当該目的に対する BSC の導入効果も低くなっていることを明らかにし、戦略を従業員の個人目標と結びつけ、その達成を促すために、成果連動型の報酬制度が重視されているアメリカ企業とは相違があることを指摘し、わが国企業における BSC と成果連動型の業績評価の独自の結びつきについても検討していく必要性を指摘した。

このような本研究の理論的な背景を踏まえ、わが国企業における BSC ならびに MBO

(目標管理制度) の導入状況と報酬システムとの結びつきに関する実態を明らかにするとともに、BSC ならびに MBO と結びついた報酬システム (成果連動型報酬制度) の導入効果を実証的に検証することを目的としてアンケート調査を行っている。調査対象に MBO を含めているが、それは、理論的背景で指摘したように、アメリカ企業とは異なるわが国企業における成果連動型の業績評価の独自の展開についても検討するため、わが国企業において長い導入の歴史をもち、広く導入が進んでいる MBO を調査対象に加えたものである。また、分析上の問題として、BSC 導入企業のみを調査対象とした場合、2009 年に行った調査からも、回収数がごく少数にとどまることが予想されるため (アンケート回答社数 151 社中、BSC 導入企業 17 社)、有効な分析を行うためにも、MBO を調査対象に加えることで回収率をあげ、また BSC との比較分析も可能にすることで、本研究の目的により合致した分析が行えるものと考えられるからである。

アンケートは、ダイヤモンド社会社員録 2011 年版所収の東証一部企業 1,669 社 (このうち 14 社には未着等のため実送付数は 1,655 社) における、人事部や総務部、管理部などの部門長あるいは担当役員等に送付し、91 通の回答を得ている (回収率 5.5%)。なお、本アンケート調査の期間は、2011 年 3 月 1 日から 2011 年 3 月 31 日までであり、アンケート調査票送付後に、東日本大震災が発生しており、回収数に多少影響が出たと思われるが、未曾有の大災害の中、その対応等でご多忙中であるにもかかわらず貴重なお時間を割いてアンケートにご協力いただいた企業のご担当者の皆様方には、この場を借りて御礼申し上げたい。

以下では、本アンケート調査の結果ならび

に 2009 年に実施したアンケート調査の結果にもとづき、BSC と MBO と報酬システムに関するわが国企業の導入実態について明らかにし、わが国企業における有効な報酬システムと結びついた戦略マネジメント・システムのフレームワークについての検討結果を報告する。

わが国企業において、BSC 導入に際して成果連動型の業績評価を目的としている企業は、「強く期待した」企業が約 17.6%、「期待した」企業が約 17.6%であり、その導入効果を実感している企業については、「きわめて効果あり」と回答した企業はなく、「効果あり」と回答した企業が約 23.5%に過ぎない。また、実際に BSC の指標の達成度と報酬を結びつけている企業は約 41.1%と半数に満たない結果となっている。アンケートでは、BSC を導入してもっとも効果のあった項目と、もっとも効果のなかった項目についてそれぞれ上位 3 つ選択してもらっているが、その結果、BSC の導入が成果連動型の業績評価に対してもっとも効果があった項目の 1 位と 2 位にあげている企業が 5.8%ずつある一方、もっとも効果がない項目の 1 位、2 位、3 位にあげている企業が、それぞれ 11.8%、11.8%、5.8%あった。以上の調査結果から、わが国企業においては、BSC と成果連動型の業績評価／報酬システムとの結びつきはあまり重要視されておらず、また導入の効果も限定的であると考えられる。

一方、本調査における MBO 導入企業は 76.9% (70 社／91 社中) であり、MBO 導入企業において「成果連動型の業績評価の徹底」を導入目的としてあげている企業は、「きわめて重視する」企業が 17.1%、「重視する」企業が 50.0%、その導入を効果的と考える企業については、「きわめて効果あり」とした企業が約 14.3%、「効果あり」とした企業が

42.9%であった。実際に目標の達成度と業績評価を結びつけている企業が約 71.4%、目標の達成結果を各種処遇に結びつけている企業が約 88.6%であることから、MBO と成果連動型業績評価／報酬システムとの結びつきは、わが国企業において広く行われ、一定の効果을あげていることが明らかとなった。

そして、MBO と BSC を結びつけて導入している企業について調査した結果は、まず、わが国企業において、BSC 導入企業に対して MBO 導入の有無を尋ねたところ約 94.1%の企業が導入していると回答しており、また、MBO 導入企業に対して BSC 導入の有無を尋ねたところ約 11.4% (MBO 導入企業 70 社中 8 社) の企業が導入していると回答している。

BSC 導入に際して、MBO の実効性の向上を目的としている企業は、「強く期待した」企業が約 35.3%、「期待した」企業が約 17.6%であり、その導入効果を実感している企業については、「きわめて効果あり」と回答した企業は約 11.8%、「効果あり」と回答した企業が約 29.4%と若干低くなっているが、BSC と MBO が効果的に併用されているかどうかという質問に対しては、「きわめて効果的」と回答した企業が 29.4%、「効果的」と回答した企業が約 23.5%となっている。そして、MBO と BSC の併用に対して「効果的」と考える企業が 75%、「どちらともいえない」が 12.5%で、両者の併用について「非効果的」と回答する企業はないことから、両者の併用には一定の効果があるものと考えられる。この結果から、わが国企業において BSC 導入企業では MBO と結びつけて効果的に運用している企業が多くみられることが明らかとなった。

そのうえで、MBO 導入企業に対して、BSC の指標の達成度と各種処遇を結びつけているかどうかを尋ねたところ 87.5%の企業が

結びつけていると回答している。そして、BSC と MBO の併用効果として、「成果連動型業績評価の徹底」について「まったくその通り」と回答した企業は 12.5%、「その通り」と回答した企業は 50.0%であり、両者の併用を通じて、成果連動型の業績評価がより効果的に運用されることが明らかとなった。

そして、BSC と結びついた効果的な報酬システムに関するフレームワークの構築に関して、BSC の戦略のマネジメントに関する 2 つの機能、すなわち、意図した戦略の実行と創発戦略の誘発・促進機能に関わらせて、まず、前者に関しては報酬システムと結びつけて実行することが効果的であり、後者については、内発的動機づけが重要な鍵を握ることから、成果連動型報酬制度による外発的動機づけによるクラウドニング・アウト効果の影響を最小限にするよう、情報のフィードバックとコミュニケーションを促進しながら、ビジョン、ミッション、戦略を伝達するとともに、それを包括的かつ継続的なコミュニケーションを通じて徹底的に理解させることが重要であることを指摘した。

以上のことから、わが国企業においては、BSC と MBO の併用により、BSC を通じた組織のビジョン・戦略のブレークダウンを、MBO のしくみを通じて個人への目標へと割り当て、その達成を促すために成果連動型の報酬制度と結びつけることによって、包括的な戦略マネジメント・システムとして活用することが効果的と考えられるのである。

本研究では、BSC と MBO と報酬システムに関するわが国企業の導入実態の解明を一つの目的としたものであるが、本調査においてもアンケートの回収率が低く、したがって十分な分析・検証ができたとは必ずしもいえない点が課題として指摘できよう。今後、他の調査方法などを加え、より精緻な分析を進

めていく必要があると思われるが、それについては今後の研究課題としたい。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 3 件)

①森口毅彦「わが国企業におけるバランスト・スコアカードの導入目的と役割期待——バランスト・スコアカードの導入実態に関する調査研究——」経理研究 (中央大学経理研究所), 第53号, 2010年, 126-141頁, 査読無。

②森口毅彦「戦略マネジメント・システムとしてのバランスト・スコアカードと成果連動型報酬制度」富大経済論集 (富山大学経済学部), 第56巻第3号, 2011年, 171-208頁, 査読無。

③森口毅彦「わが国企業における戦略マネジメント・システムと目標管理制度の機能」富大経済論集 (富山大学経済学部), 第57巻第3号, 2012年, 45-88頁, 査読無。

[学会発表] (計 1 件)

森口毅彦「戦略マネジメント・システムと KPI マネジメント」北陸ビジネス・アカウンティング研究会, 2011年12月, 富山大学。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

森口 毅彦 (MORIGUCHI TAKEHIKO)

富山大学・経済学部・教授

研究者番号 : 90293280

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし