

# 業績評価における経営者調整

## ——BSCによる業績評価に焦点をあてて——

奥 倫 陽

### 目 次

- はじめに
- 1. BSCによる業績評価
  - 1.1 BSCのフレームワーク
  - 1.2 BSCを利用したマネジメント・プロセス
  - 1.3 BSCと報酬制度の関係
- 2. 経営者調整の必要性と方法
  - 2.1 経営者調整の必要性
  - 2.2 経営者調整の方法
- 3. 経営者調整の2つのタイプ
  - 3.1 特定の評価尺度による調整
  - 3.2 経営者加減点による調整
- 4. BSC定着のための経営者調整  
おわりに

### はじめに

バランスド・スコアカード (balanced scorecard; 以下、BSCとする) は、戦略的業績評価システムとして、1992年にキャプラン(R. S. Kaplan) とノートン (D. P. Norton) によって紹介された (Kaplan and Norton, 1992)。それから20年余りが経過し、BSCという固有名詞が用いられないにしても、BSCのコンセプトは多くの企業で取り入れられ実践されてきた。BAIN&COMPANYの調査でも見られるように、今日でもBSCは企業で実践されるマネジメント・ツールとして、上位から第6位に位置づけられている (Rigby and Bilodeau, 2015)。わが国を代表する企業においてもBSCが導入され、

その導入によって組織業績が改善したという事例も数多く紹介されてきた。学界においても、多くの管理会計研究者によって、BSCに関連した研究が行われてきた。

他方、時間の経過とともに、わが国で率先してBSCを導入した企業の中には、必ずしも業績が芳しいとはいえない企業ばかりか、BSCを取りやめてしまった企業さえ見られるようになってきた。いまもなお、BSCは発展途上であり、組織の実態に合わせた継続的な改善が求められているといえる。

BSCの継続的な改善には、BSCの利用を組織の中に定着させる必要がある。また、戦略実現には、しばしば年単位の時間がかかることを考えると、組織が戦略実現という果実を享受するには相応の時間がかかると思われる。戦略実現の成果を享受するという観点からも、BSCの利用を定着させる必要がある。具体的に、BSCを定着させるためには、BSCに基づいた業績評価と組織成員の報酬<sup>1)</sup>を連動させることが肝要である。報酬と連動させることによって、組織成員を組織業績の向上に向けて動機づけられると同時に、BSCの継続的な利用を組織成員に促すことができる。

しかし、組織業績と報酬をいかに連動させるかは、業績測定の高難性<sup>2)</sup>にみられるように、いまだに大きな議論となるテーマであり未解決の課題も多い。そこで、実務では、BSCによる業績評価の問題を是正する方法として、「BSCによる業績評価結果にトップマネジメントである

経営者<sup>2)</sup>が関与し、その経営者の主観的な評価によって、最終的な業績評価を行うという方法」(以下、経営者調整と呼称する)を採用している企業がある。BSC導入企業では、経営者調整を通して、BSCによる業績評価の不完全性を補うと同時にBSCの業績評価を強化している事例がある。理想的な業績評価システムの下において、経営者が業績評価結果に変更を加えることは、業績評価の効率性という観点からみれば非効率である。経営者調整は、実務におけるBSCの実践から生まれた業績評価方法であり、これまで、経営者調整に着目した議論が十分なされてきたとはいえない。そこで、本稿では、BSCにおける経営者調整に焦点をあて、その具体的な事例を取り上げることで、BSC定着と継続的な改善のための経営者調整のあり方を検討する。

以降、第1節では、BSCのフレームワークとマネジメント・プロセスを明らかにした上でBSCと報酬制度の関係について明らかにする。第2節では、経営者調整の必要性とその方法について述べる。第3節では、経営者調整に関連

する2つの事例を明らかにする。第4節では、前節に基づいて、BSC定着のための経営者調整について検討する。おわりに、本稿をまとめる。

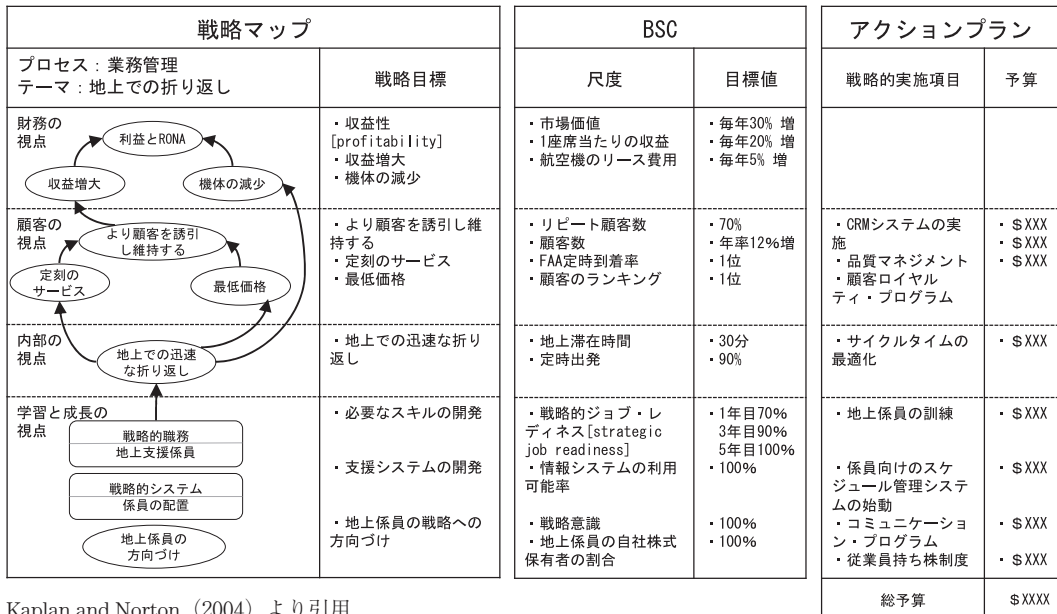
## 1. BSCによる業績評価

本節では、第1に、BSCのフレームワークを明らかにする。第2に、BSCを利用したマネジメント・プロセスについて明らかにする。第3に、BSCと報酬制度の関係について明らかにする。

### 1.1 BSCのフレームワーク

BSCは、キャプランとノートンによって、戦略的業績評価システムとして紹介された(Kaplan and Norton, 1992)。その後も、両氏によってBSCの研究は進められ、研究成果は、5冊の著書(Kaplan and Norton, 1996; 2001; 2004; 2006; 2008)にまとめられてきた。今日では、BSCは、戦略的業績評価システムとしてだけでなく、それを包括した戦略実現を支援するマネジメント・システムへと拡張している。

具体的に、BSCのフレームワークは、図1で



Kaplan and Norton (2004) より引用。

図1 BSCのフレームワーク

示したように、戦略マップと狭義のBSC<sup>3)</sup>から構成される。戦略マップとは、戦略を記述するためのフレームワークである (Kaplan and Norton, 2004)。戦略マップには、組織の戦略に関わる戦略目標が記述され、戦略実現のために組織成員が達成すべき具体的な目標が明示される。また、戦略目標は、戦略テーマに従い戦略目標間の因果関係<sup>4)</sup>が考慮された上で、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点にわたって記述される。

戦略テーマは、戦略目標を戦略マップに記述する際、戦略上決定的に重要なプロセスを識別するために設定され、しばしば、4つのテーマで構成される。すなわち、製品およびサービスを生産し提供することに関連した業務管理の戦略テーマ、顧客価値向上に関連した顧客管理の戦略テーマ、新製品や新サービスの創造に関連したイノベーションの戦略テーマおよび地域社会や環境保全活動に関連した規制と社会の戦略テーマである。それぞれの戦略テーマに記述された戦略の効果が見れるまでの時間は、一般に異なる。業務の効率化によるコスト低減といった業務管理に関わる戦略は、新製品開発といったイノベーションに関わる戦略よりも、短期間に効果が現れるのに対し、イノベーションは、より長期的な時間軸の中で現れる。また、業務の効率化と試行錯誤が必要なイノベーションを実現する活動は、相反する場合がある。戦略テーマを考慮せずに、1つの戦略マップの中で戦略目標間の因果関係を考えようとすると、複雑な戦略マップとなり、逆に組織成員の戦略に対する理解を困難にさせ、組織成員による戦略実行を阻害する要因になりかねない。戦略テーマごとに1つの戦略マップを作成することによって、戦略目標間の因果関係を考慮した戦略マップの構築が容易になるというメリットを得られる。

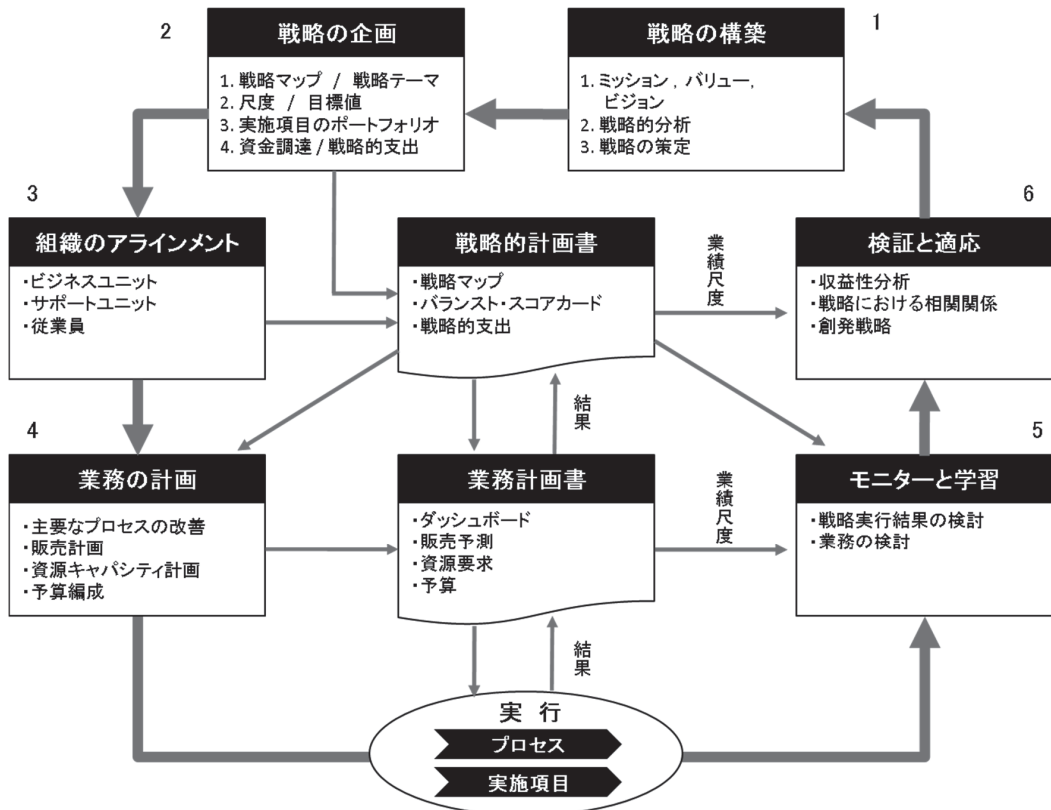
4つの視点において、財務の視点は、財務業績に関する視点であり、利益といった戦略的な活動の成果に関する戦略目標が記述される。顧

客の視点では、財務業績を向上させる、顧客満足、顧客維持や顧客との関係強化といった戦略目標が記述される。また、顧客セグメントに対する価値提案 (value proposition) に関わる戦略目標が記述される。内部プロセスの視点では、顧客への価値提案を創造し提供するためのビジネス・プロセスに関わる戦略目標が記述される。学習と成長の視点では、内部プロセスの視点、顧客の視点および財務の視点の戦略目標の実現を支援するための従業員、情報技術や組織文化などに関わる戦略目標が記述される。

戦略マップで戦略を可視化したとしても、戦略目標を達成するように具体的な活動に落とし込まれ実行されなければ、戦略マップに記述された戦略は、単なる絵餅に過ぎない。そこで、次に戦略マップに記述されたそれぞれの戦略目標の達成度合いを測定し管理するために狭義のBSCが作成される。狭義のBSCでは、戦略マップに記述された戦略目標に従って、その達成度合いを評価するための評価尺度が設定される。たとえば、財務の視点では、投資利益率、残余利益や原価、顧客の視点では、顧客満足度、顧客定着率、市場占有率、内部プロセスの視点では、不良率、対応時間、新製品導入率、学習と成長の視点では、従業員満足度、情報システムの利用度といった評価尺度が用いられる。さらに、評価尺度設定の後、戦略目標の達成のための目標値が設定され、目標値と現状値の差異を考慮した上で、目標値を達成するための具体的な戦略の実施項目およびその実行を支援するための予算などの経営資源を割り当てる。

## 1.2 BSCを利用したマネジメント・プロセス

前項で示したBSCのフレームワークは、戦略実現へ向けた具体的なマネジメント・プロセスを通して利用される。このマネジメント・プロセスに関し、Kaplan and Norton (2008) は、図2のような循環型マネジメント・システム (closed-loop management system) を明らかにしている。循環型マネジメント・システムでは、BSCを中心に、戦略の策定から具体的な活動へ



Kaplan and Norton (2008) より引用.

図2 循環型マネジメント・システム

と落とし込み、その活動を実行し、そして、業績評価するというプロセスを包括的かつ統合的に管理することが意図されている。具体的に、循環型マネジメント・システムは、主要な6つのステージから構成される。

第1のステージは、戦略の構築を行うステージである。組織目的であるミッション、組織の行動を導く内部の羅針盤となるバリュー (value, もしくは, core value), 将来のビジョンによって、戦略の策定と実行のガイドラインを明らかにする。SWOT分析などの戦略的分析ツールを利用して戦略的課題を明らかにし、戦略を策定する。第2のステージは、戦略を企画するステージである。前項の戦略マップと狭義のBSCを作成し、戦略を可視化し、戦略を実現するための具体的な戦略的なアクションプラ

ンを明らかにする。第3のステージは、組織のアラインメント (alignment) を構築するステージである。アラインメントとは組織を戦略へ方向づけることである。組織全体の戦略実現に向けて、本社、事業部門および間接部門を連携させ、それらの組織に属する組織成員を動機づけるステージである。第4のステージは、業務の計画のステージである。このステージでは、業務計画書<sup>5)</sup> を利用し、長期的な時間軸をもった戦略的な活動と日常的な業務とを連携させることを目的とする。具体的に、戦略を販売計画、経営資源の配分、予算へ反映させることで、組織成員の具体的な目標と活動へ落とし込む。第5のステージは、戦略実行を通じた業績をモニターし学習するステージである。戦略実行の実績をモニターすることで業務を管理し、新たな

情報と学習にもとづく業務と戦略実行の改善を支援する。第6のステージは、戦略の検証と適応を検討するステージである。このステージでは、BSCの業績評価結果や経営環境の変化等の新たな情報に基づいて、戦略仮説の妥当性を検証し、経営環境の変化に合わせて戦略を更新する。

BSCを中心とした循環型マネジメント・システムにおいて、ステージ1から6までのステージを繰り返し段階的に実行することにより、継続的な戦略実現を支援することができる。そのため、BSCに記述された戦略目標、評価尺度とその目標値、戦略的实施項目に対し、戦略の策定から実行、評価、修正にわたって、組織成員に注意を向けさせる仕組みとして、BSCを組織成員の報酬制度と連動させることが有効である。

### 1.3 BSCと報酬制度の関係

BSCが紹介された当初、財務指標偏重の業績評価に対する問題を是正するための手段として、BSCの意義が論じられてきた (Kaplan and Norton, 1992)。財務指標偏重の業績評価によって、組織成員が短期的な利益増大を志向し、長期的な視点に立脚した投資を控えさせる可能性を増大させ、結果として、持続的な企業価値向上を阻害する懸念があったからである。そのため、BSCのように財務指標だけでなく、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点といった長期的な企業価値創造に貢献する非財務指標を含めた業績評価に注目が集まった。たとえば、Kaplan and Norton (2001) では、モービルNAM&R社の事例の中で、BSCと報酬を連動させた事例を明らかにしている。また、伊藤(和) (2007) は、モービルNAM&R社の事例に加え、シャープとリコーにおけるBSCを利用した報酬制度の事例を検討している。

BSCと報酬制度に関する事例の多くは、BSCに記述された目標値に対する実績値の達成度合いに応じた業績評価に基づき報酬が決定される事例である。この業績評価方法による組織成員の報酬は、BSCの4つの視点にわたって評価尺

度が設定され財務業績と非財務業績の重み付けが考慮されて決定される。他方、戦略目標は、しばしば、数年にわたって達成を目指すものもあるのに対し、報酬はしばしば単年度基準でその金額が決定されることになる。そのため、年度ごとの目標値を設定し、その目標値の達成度合いに基づいて業績評価され、報酬が決定される。

BSCの実例が蓄積されるとともに、BSCによる業績評価の具体的な手続きが明らかにされてきた。しかし、今日に至ってもなおBSCによる業績評価の問題は完全に解決されているわけではない。そのため、企業の中には、BSCによる業績評価の不完全性を補い、BSCに基づく業績評価を強化するために経営者調整を行っている事例がある。

## 2. 経営者調整の必要性と方法

本節では、まず、経営者調整に関連するBSCによる業績評価上の課題を明らかにする。次に、経営者調整の方法について述べる。

### 2.1 経営者調整の必要性

BSCによる業績評価の基本的な課題として、Kaplan and Norton (1996) は、評価尺度の設定が正しくないリスクがある、評価尺度のデータが信頼できないリスクがある、目標値の達成が意図していなかった方法でしかも予期しなかった結果を導くリスクがあるとしている。戦略マップに記述された戦略は仮説であって、戦略マップに記述された戦略目標や評価尺度が正しいとは限らない。たとえば、顧客満足度の指標では、アンケート調査の方法次第で結果に違いが生じる。また、業績評価指標の達成度合いによって、報酬が決定されるのであれば、組織成員の創意工夫を促進し、期待以上の成果を生み出す可能性があるものの、逆に、組織業績を犠牲にしても個人の業績のために活動する可能性も否定できない。

そのため、BSC導入企業では、報酬制度とし



て全面的にBSCを利用するのではなく、報酬の一部と連動させて利用している（Kaplan and Norton, 1996）。また、BSCを利用した業績評価では、組織成員の組織階層上の位置付けが考慮されて報酬が決定される。たとえば、戦略の策定や実行に大きな権限と責任を持つ事業会社や事業部門の上位に位置づけられる組織成員は、報酬の変動幅が大きく設定されるのに対し、戦略の実現に対する権限および責任が比較的小さい現場レベルの組織成員に対しては、報酬の変動幅が小さく設定される。

BSCによる業績評価において、その結果をどの程度、報酬に反映させるかは、組織によって異なっている。業績評価に課題があるからといって、BSCを利用した業績評価結果が報酬に反映されなければ、BSCの定着や戦略実現が阻害される可能性が生じる。反対に、BSCによる業績評価結果が報酬に大きく影響しすぎると、前述の業績評価の基本的な課題による弊害が大きくなる。BSCを報酬決定のための業績評価で利用する場合、業績評価の課題の中でBSCの定着や利用をいかに促進すべきかというジレンマの中で連動させなければならない。

他方、BSCにおける業績評価の課題を是正する取り組みとして、組織成員と事前に合意形成を図り、事後の業績評価結果に対する責任感と納得感を高めるという方法がある。櫻井(2002)によれば、全日空システム企画社では、全社BSC、各部門BSCの達成度合いや難易度を計画設定時に全社員にオープンにして、問題の所在を明らかにし、経営会議を通じて適当な指標の検討を行ったという事例を明らかにしている。しかし、現実的に、BSCには、戦略実行の状態や成果の中には組織成員の努力と関係のない管理不能な結果が含まれている（奥, 2011）。事前にBSCの業績評価に対して合意形成を行ったとしても、業績評価の対象となる組織成員が努力したと認識し、さらに、戦略実行の成果の中に管理不能で自らの業績にとって負の成果が含まれていると組織成員が認識した場合、組織成員のモチベーションの低下につながる。反対

に、自らの努力とは関係のないところで好業績が生み出されてしまった場合、そうでない組織成員との間に不公平感が醸成されることになる。また、BSCによる業績評価に対して事前に合意がなされていても、組織成員の努力では十分な業績評価結果が得られそうにないと認識した時点で、業績を改善しようというモチベーションが失われる可能性がある。

したがって、事前には想定されていなかったが、組織成員が事後的に企業価値に貢献する優れた成果を生み出したのであれば、それを最終的な業績評価に加味する仕組みも必要となると考えられる。そして、企業価値を毀損することが組織成員によって引き起こされたならば、その結果に対してマイナスの評価を科す仕組みも用意することも有効であろう。また、経営者にとっても、様々な組織成員の活動を事後的に確認する機会、既存戦略を見直し修正する必要性を認識する有益な機会となり、結果として、継続的な戦略実現に貢献すると考えられることから、経営者調整を行う意義があるといえる。

## 2.2 経営者調整の方法

経営者調整は、調整する前のBSCの業績評価結果を考慮した上で、経営者の主観的な評価に基づいて最終的な業績評価を行う。経営者調整が主観的な評価となるのは、事前に想定されていなかった事象を評価するものであり、その事象に対して組織成員間で事前に合意形成がなされているわけではないため、少なくとも組織成員から見れば、客観的な評価であるとはいえない。また、経営者調整の際、参考にされるデータが客観的なデータであったとしても、業績評価結果を調整するに値する事象かの判断は、経営者の意向に依存するため、経営者調整は経営者の主観的な評価と考えることができる。

業績評価では、一般に、客観性が重んじられてきた。主観的な評価が組織成員間に不公平を生み出す主な原因とされたからである。しかし、主観的な評価には短所もあるが、長所もある。梶原(2004)は、表1のように、主観的な

業績評価に関し長所と短所をまとめている。

梶原（2004）によれば、主観的な業績評価の短所に関し、評価者の主観的な判断には、しばしば様々なバイアスの影響を受ける。評価される側に対して何らフィードバックが提供されない場合が多い。人は成功した場合には自らの努力のためであると考えのに対して、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の傾向が強いため、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。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情報が必要とされ、こうした情報を獲得するために、評価者は多大な労力が必要になるといった問題点があるという。反対に、主観的な業績評価の長所として、定量的業績指標に含まれる管理不能要因による歪みがある程度排除することができる。また、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ことができるため、従業員の創造的な活動、新しい知識の実験、情報共有を積極的に行うことになる。主観的な業績評価を通じて、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、上司と部下との相互作用、組織学習が促進され、環境の変化への適応活動を促進すると指摘している。

主観的な業績評価に関し、Kaplan and Norton

（1996）は、BSCを利用する過程の中で、客観的な業績評価と主観的な業績評価のバランスを図っていくべきであると指摘している。しかし、活動前に業績評価方法に関し評価者と組織成員が合意形成することによって、業績評価結果に対する納得感を高める必要性は論じられているが、経営者調整のように経営者によって事後的に行われる主観的な業績評価について、明確に言及され検討されているわけではない。BSCにおいて、どのように経営者調整を行えば良いのか。事例に基づけば、大きく2つのタイプに分けることができる。1つは、BSCの中に経営者が主観的な評価を行う評価尺度を事前に定めておき、その評価尺度に対してのみ経営者が主観的な評価をして、最終的な業績評価結果とする方法である。この場合、経営者が業績評価に関与できるのは、事前に設定された評価尺度のみに影響を与えることになる。いま1つは、BSCの業績評価結果を得点化し、経営者がその得点に主観的な評価を行って加減点をするという方法である。この場合、経営者はBSC作成時に事前設定された評価尺度に依存することなく、最終的な業績評価結果に影響を与えることができる。実際、リコーでは、業績評価を行う際、BSCによる業績評価結果に対して、経営者が加減点をして最終的な業績評価を行っている（伊藤（嘉）他、2000）。次節では、2つのタイプの具体的な事例を明らかにする。

表 1 主観的業績評価の長所と短所

長所	短所
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定量的業績指標の歪みを矯正する</li> <li>・ 報酬決定に伴うリスクを軽減する</li> <li>・ 業績評価に柔軟性を付与する</li> <li>・ 革新行動を促進する</li> <li>・ 挑戦を促す</li> <li>・ 情報共有による組織学習を促進する</li> <li>・ 相互作用を促進する</li> <li>・ 環境適応を促進する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ バイアスを受けやすい</li> <li>・ フィードバックを提供しない</li> <li>・ 不公平感を与える</li> <li>・ 「いいわけ文化」を醸成する</li> <li>・ 評価者の負担が大きい</li> </ul>

梶原（2004）より引用。

### 3. 経営者調整の2つのタイプ

本節では、BSCを利用した経営者調整に関する方法について、具体的な事例を取り上げる。第1に、特定の評価尺度に対して、経営者が主観的な評価を行っている事例として、シティコープの事例を取り上げる。第2に、BSCの業績評価結果に対して、経営者が加減点をして最終的な業績評価結果にするリコーの事例を取り上げる。

#### 3.1 特定の評価尺度による調整

経営者がBSCに記述されている特定の評価尺度に関与して業績評価結果を調整する事例として、シティコープの事例を取り上げる (Simons and Davila, 1997 ; Kaplan and Norton, 2001)。米国で銀行業を営み複数の支店を持つシティコープでは、BSCとして、6つの側面

尺度を構築している。6つの側面とは、すなわち、1. 財務業績、2. 顧客／フランチャイズとの関係、3. 戦略の実行、4. リスク管理、5. 従業員、6. コミュニティである。それぞれの側面の具体的な指標の説明をまとめると表2の通りとなる。シティコープでは、顧客満足度指数を測定するために、電話や過去に支店に来店した顧客からインタビュー調査を行い、その顧客満足度の指標は各支店共通の目標として設定された。

業績評価における6つの側面は、それぞれ別々に行われ、総合した結果が、3つのランクに分類される。3つのランクとは、標準以下(悪い)、標準的(普通)、標準以上(良い)である。各支店長の賞与は、スコアカードと連動しており、総合評価が、標準以下であれば賞与は全くもらえない。標準的な業績の場合は、基本給の15%から20%の賞与を手にすることができる。業績の標準が標準以上であれば、最高の

表2 シティコープのスコアカード

1.財務業績	売上高 (対目標値)、部門利益 (対目標値)
2.顧客/フランチャイズとの関係	顧客満足度指数、不良・事故などを防止するためのシックス・シグマ (6σ) アプローチの導入、新製品開発、配送プロセスなどの改善。
3.戦略の実行	重要な事業領域の売上高と営業費用の比率を2 : 1の水準に維持すること。
4.リスク管理	銀行業務を行っている支店は、ボーナス獲得のためには5点評価 (内部監査指数) で最低4点をとらなければならない。
5.従業員	各ビジネス・ユニットを監督する役員たちによる主観的な評価。各部門の管理者が、従業員の教育、従業員とのコミュニケーションにつとめ、部門内の研修プログラムを整備し、部下の模範となるべき行動をとることにに対してどれだけ前向きに努力しているかにもとづいて評価する。従業員満足度指数もこの評価を行う場合には、参考資料として考慮される。
6.コミュニティ	これも5.と同様に各事業部門を監督する役員たちによる主観的な評価。各経営管理者の倫理性、地域社会、業界団体との関係構築といった視点で評価される。

Kaplan and Norton (2001) より引用。



30%の賞与が支払われるという仕組みになっている。また、6つの側面のうち、1つでも標準以下をとってしまうと、ビジネス・ユニットの総合評価では標準以上をとることができない。

シティコープでは、経営者による主観的な業績評価を表2の中の5. 従業員, 6. コミュニティの側面で行うことになる。しかし、経営者による主観的な評価といっても、5. 従業員の従業員満足度指数のように、評価の際の参考資料が用意されており、経営者は従業員に関する情報が全くない中で業績評価を行うものでもない。しかし、5. 従業員および6. コミュニティの側面の業績評価では、経営者の評価によって評価対象者の業績が操作可能であるという点は完全に否定できない。

### 3.2 経営者加減点による調整

BSCによる業績評価結果に対して、経営者が調整をして最終的な業績評価を行うケースとして、リコーの事例を取り上げる（伊藤（嘉）他，2000：伊藤（和），2007<sup>6)</sup>）。リコーでは、財務の視点、顧客の視点、社内プロセスの視点、学習と成長の視点、環境の視点という5つの視点からなるBSCを構築している。図3で示したよ

うに、財務業績と非財務業績に大別した上で、それぞれの指標間のウエイト付けを行って事業部や部門ごとの業績評価を行っている。また、財務の視点に全社共通の指標を置いているものの、事業部や部門ごとに独自の業績評価指標を設定できる。各業績指標は、目標値に対する目標達成率で評価され、どの指標も100%以上を達成すれば、100点と評価される。また、達成率に応じて得点が低くなる。目標が90%未満となれば、その指標の得点は0点となる。次に、各指標のウエイトと得点を掛け合わせ評価点を算出する。評価点を合計して、5つの視点の合計点を求める。合計点を求めた後、その合計点に対し経営者が加減点を行い、総評価点を算出する。この総評価点に基づいて、各部門の賞与が決定される仕組みとなっている。

経営者によるトップ加減点は、業績検討会議で議論され、あらかじめルールを定めた上で±10点の範囲内で行うことができる。この経営者調整は、実際に業績を達成したり、企業価値に影響を及ぼしたり、結果はまだ顕在化していなくてもプロセスの革新があったときに与えられる。業績に関しては、大幅な業績の達成もしくは自部門や他部門へ悪影響を与えたとき

	①ウエイト	評価指標	②得点（基準点）				事例：〇〇事業本部				
			100%	～95%以上	～80%以上	90%未満	ウエイト	得点	評価点		
I 財務	10%～70%	全社指定	連結FC/F	達成率	100点	90点	50点	0点	30%	100点	30点
			連結ROA	達成率	100点	90点	50点	0点	20%	100点	20点
			売上高	達成率	100点	90点	50点	0点	10%	90点	9点
		独自指定	原則目標	100点	90点	50点	0点				
			達成率	100点	90点	50点	0点				
II 非財務 (4視点)	90%～30%	独自指定	1) 顧客	原則目標	100点	90点	50点	0点	15%	100点	15点
			2) 社内プロセス	達成率					15%	50点	7.5点
			3) 学習成長						5%	90点	4.5点
			4) 環境保全						5%	0点	0点
III	5視点計	100%			100点	90点	50点	0点	100%		88点
	トップ加減点		別途基準あり		+10点～-10点					+5点	+5点
	総評価点										91点

伊藤（嘉）他（2000）より引用。

図3 リコーの戦略的目標管理制度

である。企業価値への影響に関しては、技術や特許を取得したり、シェアが大幅に改善した場合と、品質上やコンプライアンス上の問題による悪影響の場合である。プロセスの革新に関しては、社内やグループ内で過去にない取り組みを行ったり、大幅な目標未達であった場合である。リコーでは、この経営者によるトップ加減点を利用することによって、定量的な評価だけでなく、定性的な評価を加味して報酬に結びつけるという考え方をとっている。

#### 4. BSC 定着のための経営者調整

前節では、経営者調整に関し、シティコープとリコーの事例を取り上げた。シティコープでは、経営者による主観的な評価をBSCにおける特定の評価尺度で行って業績評価結果を調整する事例である。それに対して、リコーでは、5視点の合計点に経営者による加減点を行って最終的な業績評価を行っている事例である。本節では、組織にBSCを定着させるためには、これら2つのタイプの経営者調整をどのように利用すべきか。経営者調整をすることによって生じるリスクにどのように備えるべきか。そして、2つの経営者調整の長所と短所について明らかにすることで、BSC定着のための経営者調整のあり方を検討する。

Simons (1995) が指摘しているように、主観的な評価の前提には、経営者と従業員の信頼関係があってはじめて成り立つ。これは、主観的な評価となる経営者調整においても同様であろう。経営者は自らが行う評価に関し組織成員に対するアカウンタビリティを果たすべきであり、そのためには、組織成員がいるオープンな場で行なうべきである。この点において、シティコープのように主観的な評価とはいえ判断材料のためのしっかりとした情報収集を行うこと、リコーのように経営者によるトップ加減点が業績検討会議の中で議論されていることや加減点の手続きがルール化されていることは、最終的に経営者の主観的な評価が行われるとして

も、組織成員間の信頼関係を構築する上で有効な手段であると考えられる。

反対に、経営者調整において信頼関係を損なう場合はどのような場合が考えられるか。特定の評価尺度において経営者調整を行う場合において、経営者自らが評価を行えるのは、特定の評価尺度のみとなる。BSCが作成された時点で、組織成員も経営者が評価をする具体的な評価尺度を事前に理解でき、その評価に備えて事前に準備ができるため、経営者が何を評価しているか分からない状態で経営者から主観的な評価を下されるよりも、組織成員の経営者調整に対する納得感は、比較的、得られやすいと考えられる。しかし、組織成員の努力や優れた成果が、経営者調整の対象となる評価尺度に現れないところで行われた場合は、それを評価することができない。反対に、組織成員の怠慢や組織に悪影響を及ぼす影響に対しても、それに対してマイナスの評価をすることもできないという課題が生じる。

経営者加減点による経営者調整において、BSCの作成以後に発生した未知の事象によって生じた業績に対して経営者は評価することができる。しかし、特定の評価尺度による経営者調整よりも経営者の裁量の大きい経営者加減点による経営者調整では、最終的な業績評価結果が大きく変わってしまう場合、その結果に対して、組織間や組織成員間に不公平感を生み出す可能性がある。たとえば、図4で示したような場合である。

仮に、A事業部では、BSCによる業績評価結果が70点で、B事業部が60点であるとする。しかし、経営者によってA事業部では10点、B事業部では40点、それぞれ加点されたとなると、総得点は、A事業部では80点、B事業部では100点となる。BSCによる得点が60点にもかかわらず経営者の加点によっては、A事業部を逆転しまう。A事業部の組織成員がB事業部の経営者加点に納得すれば、問題は起こらないが、そうでなければ、経営者がB事業部の業績評価を調整することによって、A事業部の組織

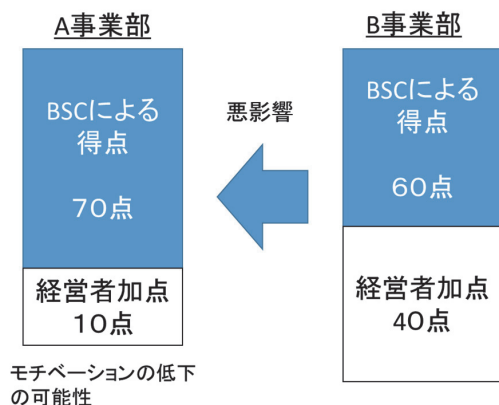


図4 経営者加減点による経営者調整の影響

成員のモチベーションが低下する可能性がある。逆に、B事業部の組織成員のモチベーションの向上につながる可能性がある。不公平感を解消するための経営者調整という手段によって、逆に不公平感を高める皮肉な結果になる可能性が生じる。

他方、シティコープは、銀行業ということもあって企業内の組織の業種・業態が比較的同質であるという特徴がある。それに対して、リコーの特徴は、個々の事業組織によって競争環境が大きく異なるという特徴がある。シティコープでは、支店ごとに地域間格差はあるが部門（支店）間の業績評価は行いやすいと考えられる。主観的な評価指標であっても、どの支店も同様の指標を用い、かつ支店の環境を同一と仮定すれば、支店間の業績の順位づけが行いやすくなる。それに対して、リコーでは、事業部間の競争環境が大きく異なり、評価指標も組織によって異なるため組織間の業績の比較は、業種・業態が同質な部門とで比較することは容易ではないと推察される。結果的に、複数の事業を抱え、その事業が異なる競争環境下にあるような企業において、BSCを定着させるために経営者加減点による経営者調整の利用に対する組織内の圧力が高まると考えられる。

特定の評価尺度による経営者調整と経営者加減点による経営者調整には、それぞれ、長所と短所がある。そして、2つのタイプの経営者調

整には、互いに長所と短所を相互に補助する部分がある。したがって、2つのタイプの経営者調整を同時に行うという方法も考えられる。しかし、経営者が組織成員の業績評価に関与しすぎることによって、経営者の意向に沿わないが、イノベーションの種となる組織成員の創意工夫を阻害する可能性が高まると同時に、経営者が業績評価に費やす相応のエネルギーが必要となってくる。BSCの定着のためには、BSCによる客観的な評価と主観的な評価である特定の評価尺度による経営者調整と経営者加減点による経営者調整間のバランスを構築する必要があると考えられる。

## おわりに

本稿では、BSCを利用した経営者調整の必要性とその方法について検討した。企業にBSCを定着させるためには、BSCによる業績評価と報酬制度を連動させることが有効である。しかし、BSCと報酬制度を首尾よく連動させることは容易ではなく、その問題は解決されていない。

BSCによる業績評価では、財務尺度だけではなく非財務尺度も含んだ複数の尺度を用いる。BSCの利用は、財務尺度を用いた業績評価によって短期志向な活動から、より長期的で戦略に基づいた組織成員の行動へ変えることが期待できる。しかし、客観性、信頼性、検証可能性という面で優れた財務尺度と比較して、非財務尺度は、しばしば、その測定が困難である。そのため、BSCによる業績評価の不完全性を補うために、経営者調整を行う必要があることを明らかにした。また、経営者調整による経営者の関与は、既存戦略の修正の必要性を検討する機会を提供し、結果的に継続的な戦略実現にも貢献すると述べた。

経営者調整の具体的な方法として、2つのタイプを取り上げた。特定の評価尺度による経営者調整では、シティコープを、経営者加減点による経営者調整では、リコーの事例を取り上げた。2つのタイプの経営者調整には長所と短所

があることを明らかにし、相互に補助する部分もあることを指摘した。また、事業環境が大きく異なる組織を持つ企業は、経営者加減点による経営者調整の利用に対する組織内の圧力が高まることを指摘した。

今後の検討すべき課題として、BSC導入企業において、事業環境が異なる複数の組織を抱えている中で経営者調整を含めBSCによる業績評価を首尾よく行っているベスト・プラクティス企業を探索し、BSCと報酬制度が上手く連動しているか、その実態を調査する必要があると考えられる。また、本稿では、経営者調整を行っている事例を前提に業績評価を検討した。

## 注

- 1) 本稿における報酬とは、賞与、昇給、そして、昇格など処遇変更による報酬増減も含意している。また、支給方法は、現金支給だけでなくストックオプションのような株式に基づく支給も含意している。
- 2) 経営者とは組織全体の戦略の策定と実行による成果に対し、最終的な責任を負う立場にある組織成員を意味している。
- 3) 戦略的業績評価システムとしてBSCが紹介された当初は、戦略マップは紹介されていなかった。その後、戦略マップの役割が強調されるようになり、Kaplan and Norton (2004)で、戦略マップに焦点をあてた著書が上梓されるに至った。今日、BSCを利用する場合において戦略マップの作成は一般に行なわれている。戦略実現を支援するマネジメント・システムとしてBSCを捉えた場合には、戦略マップも含めて捉えられるべきであると思われる。そこで、マネジメント・システム全体のBSCと区別するために、戦略的業績評価システムの役割に焦点を当てたBSCを、本稿で

しかし、ストックオプションにみられるように報酬支給方法も多様化している。このような多様化が経営者調整にどのように影響するののかも今後の課題として最後に指摘しておきたい。

## 付 記

本稿は2名の匿名の先生方から査読いただき、非常に丁寧かつ貴重なご意見を賜りました。また、本研究は平成27年度東京国際大学教員海外研修員として派遣された研究成果であり、JSPS科研費 26870538の助成を受けたものです。ここに記して感謝申し上げます。

は狭義のBSCと呼称している。

- 4) 因果関係とは、ある戦略目標が達成もしくは改善することによって、他の戦略目標が達成もしくは改善するという戦略仮説に基づいて考えられた因果関係を意味している。戦略マップに記述された戦略は仮説であり、確実にそれを実現できるという保証はない。したがって、ここでの戦略目標間の因果関係は、統計的や客観的に実証されたものを意味しているのではない。
- 5) 業務計画書は、日常的な業務管理を管理するために作成される。たとえば、ダッシュボード（現場レベルの経営管理のために複数の経営指標を集めたもの）、販売予測、必要な経営資源、予算などを記述したものである。
- 6) リコーの事例の他に、櫻井（2008）によれば、資生堂の事業業績評価制度の中のトップ加減点では、達成が困難と思われる課題への取り組みを行っている事業所や、震災の影響、環境破壊など、特別な事象を対象に評価しているという。

## 参考文献

- 伊藤和憲（2007）：『ケーススタディ 戦略の管理会計——新たなマネジメント・システムの構築』中央経済社、pp. 35-52。
- 伊藤嘉博・清水 孝・長谷川恵一（2000）：『バランス・スコアカード 理論と導入』ダイヤモンド社、pp. 88-93。
- 奥 倫陽（2011）：「マネジメント・システムによ

る戦略修正への影響」『ビジネス・マネジメント研究』日本ビジネス・マネジメント学会、Vol. 9、pp. 37-47。

- Rigby, D. and Bilodeau, B. (2015): *Management Tools & Trends 2015*, BAIN & COMPANY. <[http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf)> 2016年7月15

- 日参照。
- 梶原武久 (2004) : 「日本企業における主観的業績評価の役割と性質」『管理会計学』日本管理会計学会, Vol. 13, No. 1-2, pp. 83-94.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992): “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, Jan.-Feb, pp. 71-79. (本田桂子訳 (1992) : 「新しい経営指標” バランスド・スコアカード”」『Diamondハーバードビジネス』5月号, pp. 81-90.)
- , —— (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, pp. 43-44, 217-222. (吉川武男訳 (1997) : 『バランス・スコアカード～新しい経営指標による企業変革～』生産性出版)
- , —— (2001): *The Strategy-focused organization*, Harvard Business School Press, pp. 1-27, 264-265. (櫻井通晴監訳 (2001) : 『戦略バランスド・スコアカード』東洋経済新報社.)
- , —— (2004): *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, p. 54. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) : 『戦略マップ——バランスド・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社.)
- , —— (2006): *Alignment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳 (2007), 『BSCによるシナジー戦略——組織のアライメントに向けて』ランダムハウス講談社.)
- , —— (2008): *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Corporate Advantage*, Harvard Business Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳 (2009) : 『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社.)
- Simons, R. (1995): *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, pp. 59-90. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳 (1998) : 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版社.)
- Simons R., Davila, A. (1997): *Citibank: Performance Evaluation*, Harvard Business School Publishing, 9-198-048.
- 櫻井通晴 (2002) : 『企業価値を創造する3つのツールEVA・ABC・BSC』中央経済社, pp. 197-210.
- 櫻井通晴 (2008) : 『バランスド・スコアカード (改訂版) ——理論とケース・スタディ——』同文館出版.





**English Summary****Adjusting Performance Results by Top Management  
—Performance Evaluation Using BSC—****Noriaki Oku**

The author discusses about issues of the performance evaluation using balanced scorecard (BSC). To infiltrate BSC into the existing organization, top management is necessary to work with BSC and performance evaluation related to incentive system. When top management uses BSC including non-financial indicators, they often evaluate subjective performance results. However, a method for subjective performance evaluation has not been established yet. There are some problems in the method. In some Japanese companies, to avoid their problems, there are some cases that top management formally adjusts performance results by BSC in order to make up for BSC's disadvantages. The author classifies the method that top management adjusts performance results and discusses about their advantages and disadvantages.

Key Word: Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Adjusting Performance Results, Non-Financial Indicator, Incentive System

