

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

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<sup>1</sup>

森 口 毅 彦

キーワード：バランスト・スコアカード（BSC）、戦略マネジメント・システム、業績評価システム、成果連動型報酬制度、創発戦略、内発的動機づけ、外発的動機づけ

## I. はじめに

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。（Kaplan & Norton [1992]）

その後、BSCは戦略を効果的に実行するための戦略マネジメント・システムとしてその役割が大きく展開されてきているが、BSCがもつ業績測定システムとしての側面から、BSCと報酬制度（成果連動型報酬制度）とをどのように結びつけるのかという問題は1つの重要な論点であると考えられる。特に米国企業においては、業績評価と責任者の報酬を結びつける傾向が伝統的に強く（加護野・野中・榊原・奥村 [1983]）、BSCにおいても報酬制度と結びつけて運用している企業がかなりの数にのぼるようである。また、わが国企業に

---

1 本研究は、文部科学省科学研究費（平成21年度～平成23年度科学研究費補助金基盤研究（C）：研究題目「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」）による研究成果の一部である。

においても、近年、成果連動型報酬制度の導入が進んでおり<sup>2</sup>、櫻井 [2008] によると、わが国においてBSCの経営への役立ちは、主として、①戦略の策定と実行のシステム、②報酬連動型の業績評価システム、③経営品質向上のツールの3つがあると指摘されている。

このように、BSCと報酬制度との関係性／結びつきはきわめて重要な論点であるにもかかわらず、これまでこの問題に対する理論的側面からの検討は少なかつたように思われる<sup>3</sup>。Kaplan & Norton [2001] では、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、②従業員のモチベーションの高揚の2点があげられている。[Kaplan & Norton, 2001, p. 255 (同訳書, 2001, p. 322)] 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ろう。

しかしながら、一方で、成果連動型報酬制度は外発的動機づけと強く結びついたものであり、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。したがって、BSCと成果連動型報酬制度とを結びつける場合に、BSCの1つの特徴である組織学習を通じた戦略の創造（創発戦略）の誘発・促進に対する影響についても検討する必要があると考えられる。

そこで本稿では、BSCの戦略マネジメントに関する機能を再検討したうえで、BSCと成果連動型報酬制度との関係性／結びつきについて検討を加え、BSCがより効果的に機能するための報酬システムとのかかわり方について考察するものである。

まず、第Ⅱ節では、米国におけるBSCと成果連動型報酬制度の結合状況

---

2 労務行政研究所が2009年12月～2010年1月にかけて行った「人事労務諸制度実施状況調査」によると、成果・業績連動型報酬システムの導入状況について、「営業社員の報奨金・インセンティブ」は26.7%、「業績連動型賞与制度」は35.3%の企業が採用しているという結果が報告されている。[労務行政研究所編集部, 2010, pp. 13-16]

3 BSCと報酬制度との結びつきに関して、理論面と実践面からアプローチしたすぐれた研究として武脇 [2003] がある。

を概観したうえで、BSCの基本構造の特徴と、戦略マネジメントにかかわるBSCの機能を再検討する。第Ⅲ節では、BSCの提唱者であるKaplanとNortonの著書にもとづき、BSCと報酬制度との結びつきに関する彼らの議論の展開を跡づけるとともに、論点を整理する。そして第Ⅳ節では、BSCと成果連動型報酬制度との具体的な結合事例をとおして、BSCと報酬制度をめぐる諸問題について検討する。

## Ⅱ. BSCと成果連動型報酬制度の結合状況とBSCの基本構造と機能

本節では、KaplanとNortonの著作において紹介されている調査結果にもとづき、BSCと成果連動型報酬制度との結合状況を確認する。そのうえで、BSCと成果連動型報酬制度との結びつきを検討する上で必要となるBSCの構造上の特徴と機能について概観していく。

### 1. 米国企業におけるBSCと成果連動型報酬制度の結合状況

BSCは、1992年に*Harvard Business Review*誌（以下、*HBR*誌と略記）において、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。（Kaplan & Norton [1992]）したがって、業績測定システムとしてのBSCの役割から報酬システムとの結びつき、あるいは両者の関係性という問題が想起されるが、1992年に発表された同論文においては、明示的にその点に関しては触れられてはいない。

翌年に発表された*HBR*誌の論文（Kaplan & Norton [1993]）では、BSCを導入した3社の事例が紹介されているが、その中の1社であるアップル社において、策定されたBSCの5つの評価指標がシニア・エグゼクティブの報酬プランに組み込まれているという事例が紹介されている。[Kaplan & Norton, 1993, p. 141]

また、「シニア・エグゼクティブの報酬をBSCの評価指標に設定された

厳しい目標（stretch targets）の達成に結びつける企業もある」[Kaplan & Norton, 1993, p. 142] と述べられている。

このように、BSC提唱当初、KaplanとNortonはBSCと報酬制度との結びつきについて明示的に論じてはいないが、BSCが登場してまもなく実務においては、BSCを報酬制度に結びつけて導入・運用されているケースが報告されている。

その後、BSCは、戦略マネジメント・システムとして体系化されていくが、Kaplan & Norton [2001] では、BSCと報酬制度との結びつきに関するいくつかの調査結果が紹介されている<sup>4</sup>。[Kaplan & Norton, 2001, pp. 253-254（同訳書, 2001, pp. 319-320）]

まず、マーサー・コンサルティング社（Mercer Consulting Group）によって行われた214社に対する報酬制度の実態調査では、回答企業の88%でBSCの業績測定尺度と報酬制度とを結びつけることは効果的であると考えられているという結果がでている。

また、ハイ・グループ（Hay Group）の調査では、BSCの採用企業15社のうち13社で、BSCと報酬制度とを結びつけており、まだ両者を結びつけていない企業でも、成果連動型報酬制度の試験的な導入をはじめており、BSCを社内のより広い範囲に展開しようとしていたという。

この調査では、BSCと報酬制度を結びつけていた13社において共通のプログラムは見られなかったが、12社において成果連動型報酬を毎年の賞与のなかに組み込んでおり、6社では長期的な成果連動型報酬をBSCに結びつけていた。しかし、長期計画とBSCとを結びつけている企業は1社のみであった。そして、業績に連動した報酬のうち、BSCの影響を受けるのは4分の1から3分の1であり、従業員に戦略の実行を徹底するために、報酬制度を変更した企

---

4 以下で取りあげる2つの調査結果については、調査の概要が明示されていないが、調査結果についての参考文献としてあげられているものがいずれも1999年発行のものであるため、調査時期もその当時のものであると思われる。

業が8社あったと報告されている。

このように、BSCが戦略マネジメント・システムとして体系化された当時、BSC導入企業において、その内容は企業によって多様であるが、かなりの割合で報酬制度と結びつけて運用されていることがわかる。

このように多くの企業でBSCと報酬制度が結びつけられているが、それにはどのような目的があり、またそうすることでどのようなメリットがあるのか、そしてそこにはBSCがもつ特徴・機能がどのように関係しているのであろうか。次に、BSCの基本構造の特徴について検討してみる。

## 2. BSCの基本構造の特徴と「戦略志向の組織体の5原則」

### (1) BSCの基本構造

BSCは、企業のビジョンや戦略を、「財務の視点」(financial perspective)、「顧客の視点」(customer perspective)、「内部ビジネス・プロセスの視点」(internal-business-process perspective)、「学習と成長の視点」(learning and growth perspective)という4つの視点における具体的な業績測定尺度(戦略目標 (strategic objectives) にもとづく成果尺度 (outcome measures) と目標値 (targets)、それらを達成するための実施項目 (initiatives))に落とし込んでいくことによって、組織内へ戦略を伝達することで、戦略の効果的な実行を可能にする戦略マネジメント・システムのフレームワークである。

KaplanとNortonによってBSCが提唱された当初は、伝統的に業績評価指標として財務指標を偏重してきたことへの反省から、上記4つの視点をもとに、財務指標と非財務指標(オペレーション上の指標)とのバランスを考慮した業績評価システムとしての役割が強調されていた。すなわち、BSCは「過去の戦略の成果を表す財務諸表データも含んでいるし、財務指標を補うように、将来の業績の決定要因ともいえるような顧客満足度、社内のプロセスおよび組織の改善や改革といったものを評価するオペレーション上の指標も含んでいる」[Kaplan & Norton, 1992, p. 71 (同訳, 1992, p. 81)] のである。

その後、BSCは、企業における導入事例などをふまえ、戦略を効果的に実行するための戦略マネジメント・システムとして展開されていく。(Kaplan & Norton [1996a, 1996b, 2001]) 1993年にHBR誌に発表された論文においては、「BSCは単なる業績測定システムではない。それは競争上、画期的な業績達成にはずみをかけるためのマネジメント・システムなのである」[Kaplan & Norton, 1993, p. 142]と述べられており、この時点ですでにBSCが戦略マネジメント・システムとしての機能を果たす可能性が指摘されている。

この間のBSCの展開について、KaplanとNortonは次のように述べている。

1992年に、著者たちはBSCを業績測定システムとして世に問うた。当初、著者たちはこのアプローチを使ってBSCを数社に導入したが、それらの会社では戦略の実行を促進する新しいマネジメント・システムの核としてこの業績測定システムが用いられていることを発見した。その後、数年をかけてこの戦略的マネジメント・システムを精緻化し、その結果、著者たちの2冊目の著書である『戦略バランスト・スコアカード』(*The Strategy-Focused Organization*)を上梓した。[Kaplan & Norton, 2008, p. vii (同訳書, 2009, p. v)]

その『戦略バランスト・スコアカード』(Kaplan & Norton [2001])では、BSCは、サポートツールとしての戦略マップ (strategy maps) を伴い戦略マネジメント・システムとして体系化されている。戦略マップとは、BSCの4つの視点における戦略目標間の因果関係を明らかにして、戦略を達成する道筋を1枚の図として表したものである。これによって戦略を記述し、可視化することができるようになり、戦略と直結したBSCを展開するために重要な役割を果たすものである。

各視点で設定される戦略目標は、「戦略が生み出すべき成果 (運行指標) と、その成果を導くと考えられるドライバー (パフォーマンス・ドライバー; 先行

指標)を結びつける因果関係の連鎖」[Kaplan & Norton, 2001, p. 69 (同訳書, 2001, p. 99)]で結ばれており, それによって戦略を記述することができるのである。

KaplanとNortonは, こうした戦略マップの役割について次のように述べている。

……戦略マップを用いると, 戦略を記述するうえで統一した一貫性のある方法となり, その結果, 戦略目標と尺度を設定し管理することができる。戦略マップは, 戦略策定と戦略実行の欠けている連鎖をつなぐものである。[Kaplan & Norton, 2004, p. 10 (同訳書, 2005, p. 33)]

このように, BSCと戦略マップは戦略の実行に大きな役割を果たすのである。このようなBSCと戦略マップの役割をKaplanとNortonは次のように表現している。

BSCは1992年に紹介されて以来, 戦略実行を管理する高度なシステムの主役へと進化してきた。このアプローチによる効果は2つの単純なケイパビリティ, つまり①戦略を明確に記述する能力(戦略マップの貢献)と, ②戦略をマネジメント・システムに結合させる能力(BSCの貢献)から生じる。その最終的な成果として, 企業のすべての組織ユニット, プロセス, およびシステムを戦略に方向づける能力が生み出される。[Kaplan & Norton, 2006, p. 259 (同訳書, 2007, p. 325)]

## (2) 戦略マネジメント・システムとしてのBSCと「戦略志向の組織体の5原則」

Kaplan & Norton [2001]では, このような戦略マネジメント・システムとしてのBSCをうまく機能させるための5原則が提示されている。彼らはBSC



を使って戦略をマネジメント・システムの中心においている組織体のことを「戦略志向の組織体」(strategy-focused organization)と呼び、そこで働いている5つの原則をまとめたものが「戦略志向の組織体の5原則」である。[Kaplan & Norton, 2001, p. 26 (同訳書, 2001, p. 49)] この5原則は次のとおりである<sup>5</sup>。  
[Kaplan & Norton, 2006, p. vii (同訳書, 2007, p. 10)]

- 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 組織の戦略へのアラインメント
- ④ 戦略を全社員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

KaplanとNortonはこの5原則を軸に、戦略マネジメント・システムとしてのBSC論を展開している<sup>6</sup>。

それでは、この「戦略志向の組織体の5原則」は具体的にどのようなものであるか、以下で概観していく。

<原則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> [Kaplan & Norton, 2001, pp. 15-16, pp. 350-351 (同訳書, 2001, p. 35, p. 436)]

この原則は、シニア・エグゼクティブのリーダーシップ・スタイルがBSC

---

5 なお、この5原則が、Kaplan & Norton [2001] で提示された当時は、「①戦略を現場の言葉に置き換える、②組織の戦略へのアラインメント、③戦略を全社員の日々の業務に落とし込む、④戦略を継続的なプロセスにする、⑤エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す」であり、原則の順番と一部の表現が異なっている。[Kaplan & Norton, 2001, pp. 9-17 (同訳書, 2001, pp. 25-38)]

6 KaplanとNortonはこれまでBSCに関する5冊の著書を出版しているが、2冊目の著書(Kaplan & Norton [2001]: *The Strategy-Focused Organization*)において5原則を提示して以来、3冊目の著書(Kaplan & Norton [2004]: *Strategy Maps*)では、原則2の「戦略を現場の言葉に置き換える」、4冊目の著書(Kaplan & Norton [2006]: *Alignment*)では、原則3の「組織全体を戦略に向けて方向づける」と原則4の「戦略を全社員の業務に関連させて動機づける」、5冊目の著書(Kaplan & Norton [2008]: *The Execution Premium*)では、原則5の「戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理する」をそれぞれ主テーマとして詳細に論じている。

の最も重要な成功要因であり、リーダーたちは、コミュニケーションを通じて、ミドル・マネジャー、技術者、営業マン、現場の従業員、本社スタッフ全員の心と気持ちをつかまなければ、戦略は成功しないというものである。

したがって、エグゼクティブ・チームが自分の問題であるという気持ちをもって積極的にBSC導入のプログラムに参加することが必要である。戦略を実行するためには、組織体のあらゆる部分からの変革が必要になる。さらに、それらの変革を調整するためのチームワークが必要になる。そして、戦略の実行には、目標とした成果に照らして、変革をもたらす実施項目と業績について継続的に注意し焦点をあわせていくことが必要になる。

トップにある者が、BSC導入のプロセスでエネルギッシュなリーダーシップを発揮しないのであれば、変革を起こすことはとうてい無理であろうし、戦略は実行できないであろうし、革新的な業績を求める機会もまた失われるであろう。

<原則2：戦略を現場の言葉に置き換える> [Kaplan & Norton, 2001, pp. 10-11, pp. 65-66, p. 68 (同訳書, 2001, pp. 28-29, p. 96, p. 98)]

この原則は、戦略は理解されなければ実行することができないし、明確に記述されなければ理解することもできないのであり、戦略の記述について信頼できて首尾一貫したフレームワークを構築する必要があるというものである。

その際、BSCは一貫した洞察に富む方法で戦略を記述し伝達するためのフレームワークを提供する。また、戦略マップは戦略を記述するための論理的で包括的なフレームワークであり、組織体の戦略と直結したBSCを作成するための基礎を提供する。

したがって、戦略を戦略マップとBSCの論理的な構造に変換することで、組織体はすべての組織単位と従業員に、普遍的で容易に理解できる業績評価体系を提供することができるのである。

<原則3：組織の戦略へのアラインメント> [Kaplan & Norton, 2001, pp. 15-16, pp. 350-351 (同訳書, 2001, p. 35, p. 436)]

この原則は、全社レベルや事業部レベルで作成したBSCを分権化した組織単位（事業部やビジネス・ユニット、シェアードサービス・ユニットなど）に結びつけることで、組織全体にわたっての方向づけやシナジーを生み出すことができるというものである。

その際、BSCは、戦略的なものの見方とスキルをユニットのマネジャーたちに根づかせるとともに、分権化されたユニットどうしの戦略やユニットの戦略と事業部との戦略のベクトルを調整する仕組みを提供する。

<原則4：戦略を全社員の業務に関連させて動機づける> [Kaplan & Norton, 2001, p. 47-49, p. 55 (同訳書, 2001, p. 76, p. 85)]

この原則は、すべての従業員をビジネス・ユニットの戦略と全社レベルの戦略へと結びつけるというものであり、そのためにコミュニケーション、個人レベルの目標の設定、成果連動型報酬制度との結合が必要になる。

企業の戦略は全従業員が理解していなければならないし、企業はその戦略目標を達成するのを支援するようにしなければならない。というのも、戦略志向の組織体では、従業員たちは、戦略目標を達成するよう日常的な活動を方向づけられ、また、新しく革新的で、職能や部門を越えて組織全体の戦略目標に貢献するための機会を発見することが必要だからである。

BSCは、従業員たちに戦略目標を命令するのではなく、コミュニケーションする役割を果たすものである。すなわち、トップの戦略を、それを効果的に実行しなければならない最前線の人たちや後方支援のスタッフ部門の人たちの日常的な行動へと変換するための架け橋を提供するのである。

<原則5：戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理する> [Kaplan & Norton, 2001, pp. 13-15 (同訳書, 2001, pp. 32-35)]

この原則は、戦略を単年度の出来事として終わらせるのではなく、たえずそれを調整すべく組織体が生み出すアイデアと知識を用いることで、戦略を継続的なプロセスにするというものである。

その際、BSCを中心に据えた戦略を管理するためのプロセス——ダブル・ループ・プロセス——を導入し、財務的な数値で表現された予算と月次の再検討からなる戦術と戦略のマネジメントを、継ぎ目のない継続的なプロセスに統合していく。

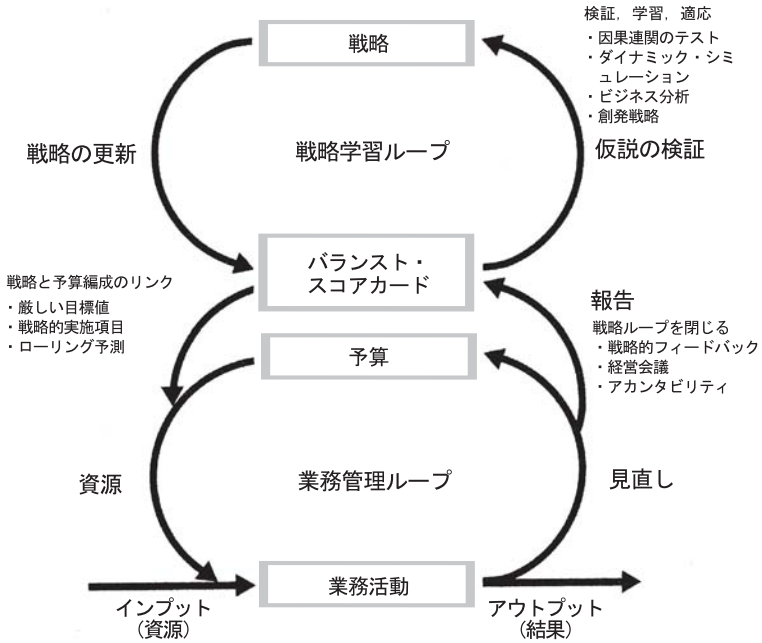
そのために、①組織体は戦略を予算編成プロセスに結合し、戦略予算と業務予算の区別をする、②戦略を話し合うためのシンプルな経営会議をもつ、③戦略を学習し適応するためのプロセスを展開する必要がある。

このように、これら5原則は、BSCが戦略マネジメント・システムとして機能するためにきわめて重要な役割を果たすものであることがわかる。つまり、効果的に戦略を実行するために、BSCは戦略マップというサポートツールを伴い、その両ツールを効果的にするよう5原則が支えているという関係になっているのである。したがって、BSCと報酬制度との結びつきを考察する場合、BSCの組織で果たす機能とこの5原則とを関わらせて検討していくことが必要であると考えられる。

### 3. 2つの戦略とBSCの機能

これまでみてきたように、BSCは効果的な戦略の実行のために機能するのであるが、そこで「実行される戦略」とは、トップによって策定された戦略である。しかし、戦略には、戦略実行の過程において生まれてくるタイプの戦略も考えられる。Henry Mintzbergはこのような戦略を創発戦略（emergent strategy）と呼んでいる。創発戦略とは、最初から明確に意図されたものではないが、行動の1つ1つが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される戦略のことであり、最初から実現されることを意図し

図表1 BSCにもとづくダブル・ループの戦略学習プロセス



[出所：Kaplan & Norton, 2001, p. 275, Figure IV-2 (同訳書, 2001, p. 348, 図表IV-2)]

た戦略である計画的戦略 (deliberate strategy) とは区別されるものである。

[Mintzberg, 1998, p. 11 (同訳書, 1999, p. 12)]

計画的戦略は「コントロールに焦点をあて、経営的な意図が行動において確実に実現されるようにする」のに対して、創発戦略は「学習を強調し、さまざまな活動を通じて、何が最も重要な経営的意図であるかを理解するプロセス」 [Mintzberg, 1998, p. 189 (同訳書, 1999, p. 205)] である。

KaplanとNortonは、前述した「戦略志向の組織体の5原則」の中の原則5「戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理する」において、予算と業務活動の管理と戦略の管理との統合による「ダブル・ループ」のプロセスによる「組織学

習」の重要性を強調している。すなわち、「BSCは、業務のコントロール・プロセスと戦略を管理するための学習／コントロール・プロセスとを結合させる『戦略的な学習』プロセスの要として機能する」[Kaplan & Norton, 2001, pp. 274-275 (同訳書, 2001, p. 347)]と指摘されている。BSCにもとづくダブル・ループの戦略学習のプロセスを図式化したものが図表1である。このようにして、「ダブル・ループの戦略的マネジメント・システムは、戦略を継続的なプロセスにするための基礎を提供する」[Kaplan & Norton, 2001, p. 276 (同訳書, 2001, p. 349)]のである。

BSCがそのような機能を果たすために、①戦略と予算編成との連携、②戦略ループを閉じる、③検証、学習、適応の3つが必要であるとされる。[Kaplan & Norton, 2001, pp. 275-276 (同訳書, 2001, pp. 347-348)]このうち、③の検証、学習、適応に関して次のようにその戦略的学習の意義を強調している。

BSCは戦略上の仮説を明示的にする。BSCによるフィードバック・システムから入手される情報を用いて、エグゼクティブ・チームは戦略上の仮説を検討し検証するので、よりいっそう分析的になる。新しいアイデアと方向が組織から創発されるとき、戦略はリアルタイムに進展する。[Kaplan & Norton, 2001, p. 276 (同訳書, 2001, p. 348)]

このような創発戦略は、組織体内部で、「現場における実施項目と実験から生まれる」[Kaplan & Norton, 2001, p. 315 (同訳書, 2001, p. 394)]点を指摘している。Kaplan & Norton [2001]では、BSCの導入に成功した企業の有名なケースであるモービルNAM&R (Mobil North America Marketing and Refining Division: モービル北米マーケティング&リファイニング事業部) (以下、モービルNAM&Rと略称)において、技術開発マネジャーが、顧客に「速くて、親しめるサービス」を提供する強力な新方法である「スピードパス」を考案し、トップ・マネジメントが即座にこの経営革新を事業部全体の戦略と

スコアカードに組み入れたという印象的な事例が紹介されている。[Kaplan & Norton, 2001, p. 315 (同訳書, 2001, p. 394)]

このように、戦略の創発に際しては、組織内の人々の側で、何をすべきかを理解しているかどうか、そしてトップの側が、提案された創発戦略を適切に受け止めることができるかどうかが重要なポイントになるといえる。

個々の従業員が「全社レベルの戦略目標を達成したり、あるいは新しい成長機会への道を拓く戦略のバリエーションを識別するための新たな予期せざる方法を編み出したり発見する」ためには、戦略志向の組織体の原則4をとおして、「コミュニケーションと方向づけによって既存の戦略について十分によく理解している」[Kaplan & Norton, 2001, p. 315 (同訳書, 2001, p. 394)] 必要がある点を Kaplan と Norton は強調している。

そしてまた、「シニア・マネジメントは、創発戦略を生むよう従業員を奨励していくべきであり、また現場における実施項目の実行可能性を、四半期会議を使って査定すべきである」[Kaplan & Norton, 2001, p. 315 (同訳書, 2001, p. 394)] と述べている。

このように、BSCは「戦略志向の組織体の5原則」のサポートのもとに、ダブル・ループの戦略学習を通じた戦略の創発を誘発・促進する機能も果たしているといえる。

したがって、これまでの検討から、戦略マネジメント・システムとしてのBSCには、戦略のマネジメントに関して、意図した戦略（計画的戦略）の効果的な実行と、戦略の創発を誘発・促進するという2つの機能があるといえる。そこで、BSCが果たすこの2つの機能に着目し、この機能の効果的な遂行と成果連動型報酬制度との結びつき／関係性を中心に検討していきたい。

### Ⅲ. KaplanとNortonによるBSCと成果連動型報酬制度の結びつき

本節では、KaplanとNortonの一連の著作にもとづき、BSCと成果連動型

報酬制度の結びつきに関する議論の展開を跡づけていく。その際、前節で検討したBSCの戦略のマネジメントに関する2つの機能との関係についても検討を試みる。

## 1. Kaplan & Norton [1996b] における2つの問題提起

KaplanとNortonが、BSCと報酬制度との結びつきの問題を明示的に取り上げるようになったのは、BSCが戦略マネジメント・システムとして展開されるようになってからである。

Kaplan & Norton [1996b] (*The Balanced Scorecard*) では、「すべての企業が直面する大問題は、正式な報酬制度をBSCの業績評価指標にリンクさせるかどうかである」[Kaplan & Norton, 1996b, p. 217 (同訳書, 1997, p. 271)]と述べ、BSCと報酬制度との結びつきの問題の重要性を指摘している。

そして、BSCの業績評価指標に報酬制度を結びつけることは魅力的かつ強力であることを認めながらも、以下の2つの考慮すべき問題について指摘している。

### (1) 業績評価システムの有効性に関する問題

KaplanとNortonは、BSCの業績評価指標に報酬制度を結びつける場合、次の点において危険な面がともなうとの指摘を行っている。[Kaplan & Norton, 1996b, pp. 218-219 (同訳書, 1997, p. 272)]

- ① BSCの業績評価指標が適切かどうか。
- ② 選択された業績評価指標のデータが信頼できるかどうか。
- ③ 業績評価指標として掲げられた目標を達成する方法によって、意図しないあるいは予期しない結果を導いたかどうか。

これらの問題は、どのような形態のものであれ、業績評価システムそのものの有効性にかかわる問題でもある。特に、意図した戦略(計画的戦略)を確実に実行していく場合に、業績評価システムとして不可欠な要件であるとも考え



られる。

この問題に関連して Kaplan と Norton はさらに次のような2つの注意点を指摘している。

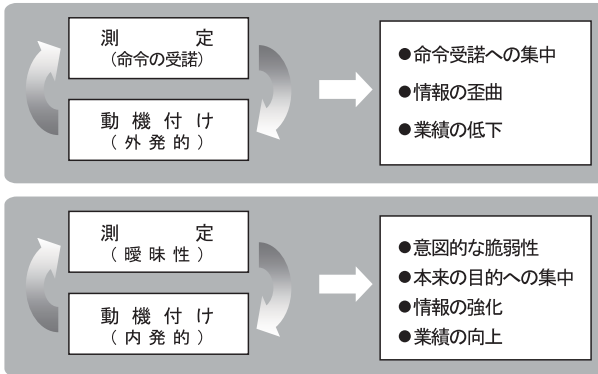
まず最初の注意点は、BSCはすぐれた長期的な財務業績をあげるための業績評価指標の因果関係についての仮説を表しているということである。したがって、少なくともその仮説についての検証プロセスを経るまでは、適切な業績評価指標が選択されているか不確実な状況にあるということになる。このような仮説を表す業績評価指標と報酬を結びつける場合には、慎重に行う必要があり、多くの企業ではBSCの導入と報酬システムとの結合の時期をずらしているという。[Kaplan & Norton, 1996b, p. 219 (同訳書, 1997, pp. 272-273)]

2つめの注意点は、複数の指標をもとに報酬が決定されるようなシステムの場合、指標の達成度にばらつきがあったとしても、一部の指標のみ極端に高い業績をあげることで多額の報酬を受けるような問題が生じることがあるということである。BSCにおいては、重要な指標に最低限必要な達成レベルを設けることで、4つの視点を横断するバランスのとれた業績の達成を動機づけることができる。そしてまたBSCは、伝統的な財務的業績評価指標よりも、管理能力、努力、意思決定や行動の質をより目に見える形で表してくれるため、主観的評価を取り入れることも可能であり、結果にのみもとづく報酬制度に対するさまざまな問題を軽減することができるとしている。

前述したように、Kaplan と Norton は、業績評価システムそのものの有効性にかかわる問題を提起している。そこでこの問題に関連して、Austin & Gittel [2002] にもとづき、高業績をもたらす業績測定システムについて考えてみたい。

Austin と Gittel は、さまざま学問分野および適用状況において種々の理論から導き出せる高業績をもたらす業績評価システムを設計するための最小限の3つの原則を導き出している。[Austin & Gittel, 2002, pp. 81-88 (同訳書, 2004, pp. 97-105)]

図表 2 2つの業績評価モデル



[出所：Austin & Gittell, 2002, p. 100, Figure 6.1 (同訳書, 2004, p. 121, 第6-1図)]

原則1：業績を明確に定義せよ。

原則2：業績は正確に測定すべきである。

原則3：報酬は測定された業績にもとづいて支払う。

しかし、AustinとGittellは、この3つの原則にしたがった場合、逆機能的行動が生じる可能性があることを指摘している。たとえば、明示された業績評価指標（航空業界における遅延率など）にのみ注意を集中するようになり、責任回避的行動をとったり、報告書の数字合わせに忙殺されたり、他のチームとの協力を拒んだり、指標にばかり気をとられ顧客サービスの提供のような本来的な目的をおろそかにしたりといったことがみられるという。[Austin & Gittell, 2002, pp. 88-91 (同訳書, 2004, pp. 106-110)]

そこで、AustinとGittellは、航空業界において高業績をあげている企業のケースを分析したところ、管理上の業績評価基準を意図的に曖昧にしたり、正確で詳細な業績測定を意図的に放棄したりすることで、上記3つの原則から逸脱しながらも逆機能的行動を防ぐことによって高業績につなげている事例がみられたという。AustinとGittellは、こうしたケースにもとづき、伝統的な業績評価の3原則にもとづくモデルに替わる新しい業績評価モデルを提示してい

る。(図表2参照)

AustinとGittellによれば、3原則と一致した伝統的モデルは、命令受諾ベースモデルである。ここでは、業績は明確に定義され、正確に測定され、人は外発的に動機づけられるという前提にもとづき報酬を受ける。こうしたアプローチは外発的動機づけを強化し、内発的動機づけを引き起こすことはできない。さらに、命令受諾ベースのアプローチが必要という信念を強めていくことになる。命令受諾ベースの測定や外発的動機づけによる努力のサイクルによって、情報品質が劣化し、従業員の努力が本来の組織目標から、事前に設定された計測可能な目標に移っていき、業績の劣化となってあらわれるという望ましくない結果を生む傾向がある。[Austin & Gittell, 2002, p. 100 (同訳書, 2004, pp. 121-122)]

これに対し、業績評価の新しいモデルは、命令に従っているかどうかの監視を難しくするような曖昧さを利用するところに特徴があるという(したがって、曖昧ベースモデルと呼ばれる)。すなわち、業績は一般的な方法でしか特定されず、その測定では、失敗に対する責任の正確な割り当てができるような詳細な診断情報を意図的にとらえることができないようになっており、報酬も業績の状況に左右されないものになっている<sup>7</sup>。このアプローチは、内発的動機づけや英雄的行動を引き起こす傾向があり、さらに命令受諾ベースの測定は不必要、不適切であるという信念を強めていくことになる。[Austin & Gittell,

---

7 AustinとGittellは、ある航空会社における「チーム遅延」という遅延コード(定時発着できない場合に用いられる)の活用例をあげている。これは、チームで共同作業を行っている状況で、作業の遅延に対して各人の責任の所在を明確にする詳細な業績尺度を用いる代わりに、チームの責任とすることで、責任の所在をめぐる無用な争いや隠べい、数字合わせなどの逆機能的行動を解決し、業績測定の精度を落とすにもかかわらず、遅延の発生頻度を減らし、業績向上へとつなげたというものである。すなわち、作業者は「違反カードを渡される」ことを避けようとするよりも、飛行機を離陸させることに集中するようになったのである。また、遅延回避に向けた問題解決に、関係者全員が進んで参画するようになったり、業績測定値が従業員個人にどのように影響してくるかという心配をすることがなくなったため、遅延原因について以前より進んで討論するようになったり、情報交換も自発的になされるようになったという。[Austin & Gittell, 2002, pp. 93-95 (同訳書, 2004, pp. 112-115)]

2002, pp. 100-101 (同訳書, 2004, p. 122)]

こうした曖昧な測定や内発的動機づけによる努力のサイクルによって、次のような成果が生まれるという。[Austin & Gittell, 2002, p. 101 (同訳書, 2004, p. 122)]

- ①人々は本来の組織目標や状態そのものに焦点をあてる傾向があり、こうした目標をいかにして最適に達成していくかといったことを状況上決定する。
- ②尺度が曖昧になることで、ある状況下で行うべき正しいことは何かという点に関するレベルを超えた対話が必要になるため、情報品質は高まる傾向にある。また、尺度は責任を負うべき関係者を正確に特定できないため、恐れを感じて情報量が減るという結果も回避できる。
- ③組織の業績は命令受諾ベースモデルを使っている組織より相対的に高い傾向があり、長期にわたって向上していく傾向にある。

このような曖昧ベースモデルでは、高水準の業績を達成し逆機能を回避するために、利他的な行動を広めるという特性を活用しているという。すなわち、曖昧性や脆弱性を創り出すことによって、業績を改善させる行動が組織内ではしばしば生じるのであり、組織がこのモデルを体系的に活用する場合、組織内の関係者が利他的に行動する可能性も高まるのである。

このようなAustinとGittellによって提起された業績評価モデルをどう構想するかという問題は、次に検討する動機づけの問題へとつながっていくのである。

## (2) 報酬と動機づけの問題

もう1つの問題として、報酬と動機づけの問題が指摘されている。これは外発的動機づけ (extrinsic motivation) と内発的動機づけ (intrinsic motivation) の問題である。

KaplanとNortonは、報酬制度が外発的動機づけとして重要であるが、そのために報酬や表彰は、ビジネス・ユニットや全社の目標の達成に結びついていなければならない点を強調している。[Kaplan & Norton, 1996b, pp. 220-221

(同訳書, 1997, p. 275)]

その一方で、外発的動機づけだけでは創造的問題を解決したり、革新的意思決定をするよう駆り立てたりするには不十分であるとしている。つまり、内発的動機づけにより、従業員が個人的好みや信念で行動する方が、より創造的な問題解決や革新的意思決定をすることができるというのである。[Kaplan & Norton, 1996b, p. 221 (同訳書, 1997, p. 275)]

この点に関して、BSCにおいて内発的動機づけが生じるのは、「従業員の個人的目標と行動が、ビジネス・ユニットの目標と業績評価指標の達成に整合しているとき」[Kaplan & Norton, 1996b, p. 221 (同訳書, 1997, p. 275)] であるとして、目標整合性の重要性を指摘している。そして、個人が内発的に動機づけられると、「企業の目標を十分に理解し、仮にその目標が明確に報酬制度に結びついていなくても、それらの目標を達成しようと努力する」のであり、実際、「明確な報酬制度が内発的動機づけを減退させたり閉め出したり (crowd out) してしまう事例もある」[Kaplan & Norton, 1996b, p. 221 (同訳書, 1997, p. 275)] としている。

KaplanとNortonは次のような事例をあげている。ある企業では、ビジネス・ユニットの戦略目標をBSCで明確に表現することにより、個々の従業員たちは、自分たちのすべきことと企業の長期的目標との結びつきを理解することができるようになったという。つまり、企業の長期的な目標など考えることなく、現場の仕事をうまくこなしたかどうかに関わらず報酬制度のもとでロボットのように行動するよりも、企業の目標を達成することに役立つにはどのような仕事をすべきかということをはっきりとさせる、つまり、個人の仕事を全ビジネス・ユニットの目標にどう整合させるかを明確に表現することにより、従業員の間で内発的動機づけを形成することができるのである。さらに、イノベーションや問題解決のエネルギーは、報酬制度と明確に関係なくとも発揮されるという。ただ、企業は戦略的業績評価指標の目標を達成した従業員には、その業績を認め報酬を支払う必要もあるため、そうした側面での外発的動機づ

けの重要性も指摘している。[Kaplan & Norton, 1996b, p. 221 (同訳書, 1997, pp. 275-276)]

このように、KaplanとNortonは、BSCを活用して戦略を明確にし、従業員に理解させるとともに、戦略目標と個人の目標との間の整合性を促進することで内発的動機づけが生み出され、それによって戦略目標に従業員を深くコミットさせることができる点を強調している。その一方で、報酬をビジネス・ユニットのBSCの業績評価指標に結びつけることも必要であるとしている。

以上検討してきたように、従業員の動機づけの問題については、KaplanとNortonは、外発的動機づけと内発的動機づけをともに活用することを想定しているようである。しかし、具体的にどのような形でそれが可能なかは明確に示されていない。前節で検討したような組織内での戦略の創発を誘発・促進するためには、内発的動機づけが重要な役割を果たすものと考えられるが、そのための仕組みがどのようなものになるかも明らかにされていない。

要するに、この段階では、KaplanとNortonがいうように、「明確な報酬を決定する際のBSCの役割は、未発達の状態」[Kaplan & Norton, 1996b, pp. 221-222 (同訳書, 1997, p. 276)]といえるのである。

BSCの戦略のマネジメントに関する2つの機能である意図した戦略の実行と創発戦略の誘発・促進に対して、外発的動機づけと内発的動機づけをどうバランスさせるかは本質的な問題であるが、これについてはKaplan & Norton [2006] で再び扱われることになるため、後に改めて検討する。

## 2. Kaplan & Norton [2001] におけるBSCと報酬制度との結びつき

前述したように、Kaplan & Norton [2001] (*The Strategy-Focused Organization*) では、「戦略志向の組織体の5原則」が提示されているが、BSCと報酬制度との結びつきについては、原則4の「戦略を全社員の業務に関連させて動機づける」において検討されている。

KaplanとNortonは、「戦略を全社員の日々の業務に落とし込む」、すなわ

ち、「全社的な戦略と日常的な業務活動とを結びつける」ために必要なことは、「個人の成果連動型報酬制度とBSCとを結合させることである」[Kaplan & Norton, 2001, p. 253 (同訳書, 2001, p. 319)]と述べている。すなわち、「全従業員が自分への報酬支払額が戦略目標とどのように連動しているかを理解するときにはじめて、戦略が全社員の日々の業務に落とし込まれる」[Kaplan & Norton, 2001, pp. 270-271 (同訳書, 2001, p. 343)]というのである。このように、BSCと報酬制度とを結びつけるということは、戦略を日々の業務に落とし込むという目的に対する有効な手段として捉えられているのである。

KaplanとNortonは、BSCに報酬を結びつけることの効果として、次の2点をあげている。[Kaplan & Norton, 2001, p. 255 (同訳書, 2001, p. 322)]

- 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。
- ②従業員および組織が目標を達成したときに、報酬を与えることによって、モチベーションを高めることができる。

しかし彼らは、「報酬と連動させる場合の具体的な方法は、調査対象とした企業によってさまざまであり、明らかに望ましいと思われる方法を見いだすことはできなかった」[Kaplan & Norton, 2001, p. 255 (同訳書, 2001, p. 322)]とも付け加えている。

そこで、BSCに報酬を結びつける場合、①導入のスピード、②客観的尺度と主観的尺度、③業績尺度の数、④個人の業績とチームの業績、⑤見直しの頻度、という設計上の5つの問題について検討する必要があるとしている。[Kaplan & Norton, 2001, pp. 265-270 (同訳書, 2001, pp. 336-342)]

#### ①導入のスピード

これは前述したKaplan & Norton [1996b] でも指摘されていた点であり、a) BSCの業績評価指標は指標間の因果関係の仮説を表していること、b) 業績評価指標の業績測定に利用するデータが信頼できるかどうか、c) 業績評価指標として掲げられた目標を達成する方法によって、意図しないあるいは予期しない結果を導いたかどうか、によってBSCと報酬制度とを慎重に結びつける必

要があるということである。

#### ②客観的尺度と主観的尺度

これは、業績評価指標を報酬制度に取り込む場合、客観的で成果にもとづいたものにするのか、なされた仕事や活動を考慮する主観的な業績評価指標を用いるのかという問題である。

#### ③業績尺度の数

これはどのくらいの業績評価指標を報酬制度に組み込むかという問題である。報酬制度のわかりやすさから、焦点を絞り、4つから7つの範囲におさめるべきとの意見がある。ただ、BSCの場合には、戦略マップによって、戦略目標が因果関係で結ばれ、統一されたひとつの戦略が示されるため、業績評価指標が多数組み込まれていても、その間の因果関係の理解は容易に行えるはずである。

#### ④個人の業績とチームの業績

これは、個人ベースの業績評価指標を選択すべきか、チーム・ベースの業績評価指標を選択すべきかという問題である。チームの業績を基準とする報酬制度を採用すれば、協調的な行動や集団での問題解決を促進することができる。この場合、従業員は日常業務を遂行する以外に問題を提起したり、解決策を提案したりするように動機づけられる。しかし一方では、チーム単位の報酬制度を採用すると、従業員間に「ただ乗り問題」(free-rider problem)が生じる可能性がある。

他方、各個人の努力やすぐれた才能が業績に大きな影響を与えるような場合には、企業は成果に対して適切に報いる方がよいとされる。

また、各個人に支払われる金銭的報酬を業績から切り離れた方がよいとする見解もあり、そこでは、個人単位の業績連動給を減らし、会社全体の業績に結びつけた方がよいと主張される。というのも、今日の企業の成果は、従業員の協同作業に依存する程度が非常に高くなっているからである。

このチームの業績と個人の業績をどのように組み合わせるべきかという問題



について、KaplanとNortonは、両者の緊張関係とトレード・オフにどう対処するかについての明確なルールを見いだしていないとし、すぐには結論の下せない問題であると述べている。

#### ⑤見直しの頻度

これは、企業環境の変化の激しい時代において、環境の変化に対応して戦略および戦略を実行するための具体的な手段について、頻繁に見直さなければならない可能性がある場合、BSCの業績評価指標と報酬制度との結びつきをどの程度の強さにすべきかという問題である。BSCと報酬制度との結びつきをあまりに強めてしまうと迅速な変更を行うのが難しいであろう。

また、こうした環境にある企業では、顧客関連の成果尺度や長期的な財務業績尺度のみを報酬制度に組み込むことで、従業員に長期的な価値創造を促すことができるし、環境変化に応じてBSCの業績測定尺度を容易に変更することもできる。

なお、この点に関して、KaplanとNortonは、「報酬制度に全面的に組み込まなくても、BSCは、コミュニケーションと組織の方向づけのための強力なツールとなり得る。BSCを報酬制度に直接連動させない場合の方が、環境の変化に対応させてBSCを迅速に見直すのが容易になる」と述べている点は、BSCと報酬制度との結びつきを考える場合に留意が必要であろう。

このように、Kaplan & Norton [2001] では、より具体的にBSCと報酬制度とを結びつける場合の検討事項が議論されるようになっている。しかし、BSCと報酬制度をいかに結びつけるかという問題に対して、さまざまな企業の事例から一般化できる発見事項はなかったとKaplanとNortonも認めている。したがって、BSCと報酬制度との結びつきに関する唯一最善のモデルを構築することは難しいものと思われるが、Kaplanらの議論をもとに、よりよいシステムを構想していくことは可能であると考えられる。

また、BSCと報酬システムを結びつける場合の設計上の問題として、Kaplan & Norton [1996b] で扱われていた動機づけの問題には触れられてい

ない。これについての議論は、次に検討する Kaplan & Norton [2006] で展開されることになる。

### 3. Kaplan & Norton [2006] における BSC と報酬制度との結びつき

Kaplan & Norton [2006] (*Alignment*) におけるテーマは、すべての組織ユニットを戦略に方向づけることであり、これは「戦略志向の組織体の5原則」の原則3「組織の戦略へのアラインメント」ならびに原則4「戦略を全社員の業務に関連させて動機づける」にもとづくものである。この中で、BSCと報酬制度との結びつきについては、「人的資本のアラインメント」として論じられている。それは、「企業全体や各組織ユニットの戦略目標の達成を支援するように従業員が個人的にかかわっていかなければ、アラインメントのプログラムはうまくいかない。人的資本のアラインメント・プロセスでは、全従業員を戦略実行の成功にかかわらせなければならない」[Kaplan & Norton, 2006, p. 263 (同訳書, 2007, p. 329)] からである。

ここで Kaplan と Norton は、従業員の動機づけ——内発的動機づけと外発的動機づけ——の問題から BSC と報酬制度との結びつきについて議論を展開している。

#### (1) 内発的動機づけと外発的動機づけ

Kaplan と Norton は、内発的動機づけと外発的動機づけをそれぞれ次のようにまとめている。[Kaplan & Norton, 2006, p. 263 (同訳書, 2007, p. 329)]

内発的動機づけは、従業員が自分自身のために活動に従事するときに生じるものであり、活動することそのものに喜びを見いだす。したがって、人々の満足に貢献し、人々が高く評価する成果を生み出す。

外発的動機づけは、外部から与えられる報酬としてのニンジンと期待を裏切る結果を避けるようにするムチから生じるもので、プラスの報酬には賞賛、昇進、金銭的誘因が含まれ、また、マイナスの結果への脅威、たとえば上司から

の非難や、公にした目標値が達成できないことによる威信の毀損、地位または雇用の喪失などは、それを避けるよう人々を動機づける。

このような内発的動機づけと外発的動機づけの特徴から、内発的動機づけは、「一般に、より起業家的で創造的な問題解決に従事する従業員に関係」し、「外発的な報酬や結果によってのみ動機づけられる従業員と比較して、内発的に動機づけられた従業員は広い範囲の可能性を考慮し、より多くの選択肢を探求し、仕事仲間とより多くの知識を共有し、環境における複雑性、不一致、長期的結果に多くの注意を払う」[Kaplan & Norton, 2006, p. 263 (同訳書, 2007, pp. 329-330)] 傾向がある。

一方、外発的動機づけは、「報酬を獲得したり処罰を避けようとする従業員の行動に焦点があてられ」、「外発的に動機づけられる従業員は自らの業績を評価するために用いられる業績尺度を疑問視しない傾向がある」[Kaplan & Norton, 2006, p. 263 (同訳書, 2007, p. 330)] という。

このような従業員の動機づけに関する内発的動機づけと外発的動機づけの問題において指摘される重要な問題の1つに、「クラウディング・アウト効果」(crowding-out effects) と呼ばれる効果がある。これは、報酬（特に金銭的報酬）は、作業自身のために作業をするという内発的動機づけをクラウド・アウト（押し出）し、内発的動機づけを弱めるという効果をもっているというものである。[Osterloh & Frey, 2002, p. 111 (同訳書, 2004, p. 129)]

Osterloh & Frey [2002] は、複雑な作業に関する動機づけとして金銭（業績変動給）に着目することが問題を引き起こすことになると指摘している。すなわち、複雑で新しい作業に金銭的なインセンティブを与えると、定型的な繰り返しが生ずる傾向があり、内発的動機づけの条件である①仕事に対する興味・関心と、②報酬に対する自律的コントロールを失わせることになり、結果的に逆機能を起こすことになるという。したがって、業績変動給が適用でき、役立つのは単純作業のように、作業が定型化され、業績が評価しやすい場合である。また、業績給や成果連動型ボーナスなどの報酬システムも、従業員の目の前の目

標（たとえば、顧客によりよいサービスを提供するといった）に対する関心を失わせ、業績を低下させることにつながる。したがって、マネジメントの成功は、仕事に興味を抱かせるような多くのさまざまな可能性から適切な選択をすること、すなわち、内発的動機づけを高めていくことであるとしている。[Osterloh & Frey, 2002, pp. 107-108（同訳書, 2004, pp. 128-129）]

彼らは、内発的動機づけが必要な局面として、①創造性を必要とする作業、②雇用契約の不完全性・曖昧性にもとづく複合的作業、③暗黙知の移転、の3つをあげている。そして、①人間関係とコミュニケーション、②参加、③活動に対する関心、の3つが内発的動機づけを高める要因であるとしている。また、クラウディング・アウト理論にもとづき、内発的動機づけを低下させる要素として、①業績に応じた臨時報酬、②命令、③妥当性の侵害（たとえば給料の支払いが不当だと感じるなど）をあげている。[Osterloh & Frey, 2002, pp. 114-118（同訳書, 2004, pp. 137-141）]

このように、内発的動機づけに影響を与える要因が複数あるということは、たんに金銭的な報酬だけを考えていたのでは従業員の動機づけを管理することは難しいということを示唆している。特に、今日、企業の競争優位が知識と組織的な学習によって決まるようになるにつれて、主に金銭を対象にした業績変動給による動機づけだけでは自ずと限界があろう。しかし、このことは金銭的報酬が重要ではないということの意味するものではなく、それによって生ずるクラウディング・アウト効果を回避するようさまざまな側面を考慮していく必要があるということである。つまり、経営管理上重要な作業は、内発的動機づけと外発的動機づけを正しく組み合わせることにあるといえる。[Osterloh & Frey, 2002, p. 118（同訳書, 2004, pp. 141-142）]

KaplanとNortonも、内発的動機づけと外発的動機づけに関して、「企業はこれら2つの動機づけ要因は補完的であって競合的なものではないことに気づいている。事実、うまくやっている企業は組織が従業員を成功に導くためにこれらの2つの動機づけ要因を用いている」[Kaplan & Norton, 2006, p. 264（同

訳書, 2007, p. 330) ] と述べている。

したがって、BSCと報酬制度との結びつきを考える場合、クラウドイング・アウト効果を考慮し、内発的動機づけと外発的動機づけのバランスを考えたシステムを構想する必要がある。その場合、報酬は内発的動機づけに対してクラウドイング・アウト効果を持つため、報酬制度に代わる内発的動機づけを促進するためのシステムをどのように構想するかがポイントとなるであろう。そしてそれはまた、内発的動機づけが大きく関係する創造性が求められる戦略的創発を誘発・促進するための仕組み作りとも密接に関連する部分でもある。

## (2) 内発的動機づけと外発的動機づけのための仕掛け

KaplanとNortonは、従業員間に内発的な動機づけを生み出すための仕掛けとして、「ビジョン、ミッション、ならびに戦略の伝達」をあげている。

企業のトップは、BSCと戦略マップを用いて、企業が何を達成したいのか、どのようにして戦略的な成果を実現しようとしているのかといった戦略を伝えることができるのである。それによって、従業員1人ひとりがどこでどのように企業目標に貢献できるのかを伝達することもできる。[Kaplan & Norton, 2006, pp. 264-265 (同訳書, 2007, p. 331)]

従業員たちは、企業がグローバルな競争の中で最高の企業になれるならおそらく一生懸命に働くようになるのであり、そのためのビジョン、ミッション、戦略を組織全体に伝達することによって、世界に積極的に貢献する企業の成功のために働きたいという従業員の願望に訴えることができ、彼らの内発的な動機づけを生み出すことができるようになる。そのために、リーダーたちによるコミュニケーションが大きな役割を果たすのである。[Kaplan & Norton, 2006, p. 264 (同訳書, 2007, p. 330)]

さらに重要なことは、ビジョン・ミッション・戦略を伝達することで、「従業員たちは企業が何を達成したいと望んでいるのか、自分たちがどのようにそれに貢献できるのかを理解することによって、真に権限が委譲される」[Kaplan

& Norton, 2006, p. 265 (同訳書, 2007, p. 331)] ということである。それはつまり、現場での戦略の創発を通じた新しい価値の創造へとつながるものである。

一方、外発的動機づけを促すための仕掛けとして、①従業員の個人目標を戦略に方向づけること、②BSCの業績尺度とインセンティブ報酬を結びつけること、の2つがあげられている。

①の「従業員の個人目標を戦略に方向づけること」に関しては、「コミュニケーション、教育、研修を通じて従業員が所属している組織ユニットと企業全体の戦略を理解するようになると、従業員は機能横断的、長期的、かつ戦略的な個人目標を立てることができるようになる」といい、さらに、「毎年、スーパーバイザーや人材育成の専門家の手を借りて、個人の戦略目標の妥当性の検証」を行っており、企業によっては個人のスコアカードを作成しているところもあるという。[Kaplan & Norton, 2006, p. 266 (同訳書, 2007, p. 333)]

②の「BSCの業績尺度とインセンティブ報酬を結びつけること」に関しては、それによって従業員の戦略についての関心が大きく高まり、戦略への方向づけが生まれる点を指摘している。[Kaplan & Norton, 2006, pp. 266-267 (同訳書, 2007, p. 333)]

以上、内発的動機づけと外発的動機づけを促進するための仕掛けについてみてきたが、KaplanとNortonは、「企業が内発的動機づけと外発的動機づけを巧みに併用するときに、最もうまくBSCが実行される」、そして、「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ってしまった」[Kaplan & Norton, 2006, p. 265 (同訳書, 2007, p. 331)]と述べている。

そして、「従業員を内発的に動機づけるという、BSCのより重要な戦略策定と戦略コミュニケーションの側面」[Kaplan & Norton, 2006, p. 267 (同訳書, 2007, p. 334)]の重要性を強調している。

#### IV. BSCと成果連動型報酬制度の結合事例

本節では、これまで検討してきたBSCと報酬制度をめぐる諸問題について、実際の企業における具体的な導入事例をとおして検討してみたい。ここで取りあげる事例は、BSCの導入に成功した最も有名な事例であるモービルNAM&Rと、内発的動機づけの仕組みを取り入れた事例として紹介されているブラジルの銀行であるユニバンコ（Unibanco）である。

##### 1. モービルNAM&Rのケース

Kaplan & Norton [2001] では、「戦略志向の組織体の5原則」をモービルNAM&Rのケースを用いて説明している。同社の報酬システムについては原則4の「戦略を全社員の業務に関連させて動機づける」で論じられている。[Kaplan & Norton, 2001, pp. 47-56（同訳書, 2001, pp. 76-85）]

モービルNAM&Rは、BSCと戦略マップを活用し、意図した戦略（計画的戦略）を効果的に実行し、大きな成果をあげた代表的な成功事例であるが、戦略の創発というBSCのもう1つの機能を明示する格好のケースでもある。すなわち、会社の戦略を理解したトラックの運転手が、自ら組織の最前線の市場調査機関の役割を果たすような行動を取り始めたり、会社の戦略に貢献することがないかと考えていた技術開発グループのマネジャーが、現状を打破するようなアイデアをだし、「スピードパス」を開発したりするなど、BSCが創造的な側面で大きな効果をもたらす可能性を示す印象的なケースでもある。したがって、本ケースでは、意図した戦略（計画的戦略）の効果的な実行と、創発戦略の誘発・促進とを両立させるために、どのような報酬システムが構築されているかという観点から検討を行っていく。

モービルNAM&Rは、業界グループの中でも最低レベルの業績しかあげていなかったが、1994年にBSCを導入したことによって、1995年には利益額が業界平均を56%も上回り、業界のトップになるまでに業績が改善した。そして、その後4年間、連続して業界トップの地位を守り続けている。

モービルNAM&Rでは、組織のベクトルの方向を内部志向から外部顧客志向へと転換するという難題を解決するため、すべての人が戦略を理解し、その成否に責任をもつようにするため、BSCを用いて、トップの戦略を、それを効果的に実行しなければならないすべての社員の日常的な行動へと変換していった。そこで、全社員が戦略を理解していることを確認するために、BSCにもとづいた包括的で継続的なコミュニケーション・プロセスを展開した。

これは、エグゼクティブ・リーダーのチームメンバーが北米のすべての現場を訪問し、新しく立ち上がった実施項目を1枚に要約した資料をもとに、新しい戦略の方針をすべての従業員が完璧に理解できるまで根気強く説明していくというものである。こうした徹底的なコミュニケーション・プロセスを通じて、会社の新しい戦略を理解した従業員たちは、前述したようなトラック運転手や技術開発グループのマネジャーのように、当初意図した（計画された）戦略の実行の仕方とは抜本的に異なるやり方でより大きな効果をもたらす戦略実行のやり方を生み出したり、戦略そのものを創発したりできるようになったのである。

モービルNAM&Rでは、このようなコミュニケーション戦略を遂行するうえで、人的なつながりを創出するため、人的資源システムを展開し、コミュニケーション戦略の効果をあげている。そこでは、個々人がBSCにつながる年次目標をもつようになっているが、そのため人事部門は、個人レベルの目標や組織レベルの目標を達成するのに必要なツールをすべての従業員たちに提供する一貫した総合研修・開発プログラムを開発した。

そのうえで、モービルNAM&Rでは、BSCに成果連動型報酬を結びつけることで戦略の強化を図っている。それは、年間の現金ボーナスを①競合他社との比較にもとづく全社レベルの業績による部分（10%）、②BSCの尺度にもとづく事業部レベルの業績による部分（6%）、③BSCの尺度のKPIにもとづくビジネス・ユニット・レベルの業績による部分（14%）によって30%まで増加支給するというものである。



このボーナス・プランは、上記のように全社、事業部、ビジネス・ユニットのレベルでの業績にもとづくものであり、個人レベルの業績に直接連動させた報酬とはなっていない。それは、このプランが狭い範囲で管理されたり、数値で補足できない業績について調整したりしないためであるという。

モービルNAM&RにおけるBSC導入を推進したCEOのボブ・マックール氏（Bob McCool）は、BSCの業績にもとづいた新しい成果連動型報酬制度の導入と、それに対する従業員たちの反応を次のように述べている。

モービルNAM&Rが業績に連動した報酬制度へと移行するときにBSCの成果尺度を利用できることも幸いした。成果連動型報酬制度は、業績評価尺度が整備されていなければ機能しない。マネジャーたちがBSCにもとづく報酬制度を受け入れたのは、自分たちが達成しようとしていることが業績評価尺度に十分に反映されると考えたからである。

そしてこの新しい成果連動型報酬制度の第1年目が終わったとき、副社長のブライアン・ベーカー氏（Brian Baker）は、年次会議の席上、劇的な演出で従業員たちの努力に報い、年間収入の17%の現金ボーナスを従業員全員に支払ったのである。

## 2. ウニバンコのケース

次に、Kaplan & Norton [2006] で紹介されているウニバンコのケースをもとに、内発的動機づけを促進する仕組みについて検討してみたい。[Kaplan & Norton, 2006, pp. 268-272（同訳書, 2007, pp. 335-339）]

ウニバンコはブラジルの五大銀行の1つで、230億ドルを超える資産を有している。同行では、BSCプロジェクトを2000年にスタートさせ、銀行全体のスコアカードと4つの主要なビジネス・ユニット（保険と年金、リテール、ホー

ルセール、資産管理) のスコアカードを作成した。

Kaplan と Norton は、従業員間に内発的な動機づけを生み出すための仕掛けとして、「ビジョン、ミッション、ならびに戦略の伝達」をあげていたが、ウニバンコでも新しい戦略とその戦略を管理する方法を2万7,000人の全行員に伝達するため、2001年中に、「われわれはみな同じヨットに乗っている」というテーマでコミュニケーション・キャンペーンを行っている。このキャンペーンでは、ヨットが成功裡に目的地に到着するためには、クルー1人ひとりがその到達点(目的地)を知っている必要があることを強調した。このキャンペーンによって、行員の心にスコアカードの概念を刻み込み、全行員に毎日の行動が企業の戦略の成功に影響を与えることを意識づけることが可能になったという。

一方、外発的動機づけに関しては、同行は、2002年に個々の行員とその上司との間のマネジメント合意書からなる現行の人事管理ツールを用いて行っている。改訂されたマネジメント合意書の1頁目には銀行全体とビジネス・ユニットについての戦略テーマが示される。そして、行員は上司とともに、ビジネス・ユニットと銀行の戦略テーマに方向づけられた個人のマネジメント合意書を作成する。このマネジメント合意書には、BSCの4つの視点にもとづき行員の目標が設定されている。また、同行では、このマネジメント合意書を各行員のボーナス・プランに組み込むことで、第2の外発的動機づけツールとして展開している。

2004年、ウニバンコでは新たに「2-10-20」というコミュニケーション・キャンペーンを立ち上げて、内発的動機づけを再活性化している。「2-10-20」とは、2006年の創立80周年までに達成すべき目標を表しており、利益で20億リアル、株主資本で100億リアル、株主資本利益率(ROE)で20%を達成するという目標を表している。このキャンペーン・プログラムでは、エレベータ掲示を含め、どこでも「2-10-20」スローガンを宣伝した。

また、行員たちは、自分たちのどのような行動が成果をあげて成功に導いた

かについて話しをするよう促されている。行内月刊誌の発行のたびにKPI（重要業績指標）で重要な成果を達成した個人やチームを賞賛するベスト・ストーリーを選出した。他にも、戦略テーマに関してブレイクスルーの成果を達成した戦略的实施項目に社長賞を贈っている。

このように、内発的動機づけと外発的動機づけをうまく組み合わせることで、同行では、1999年から2004年の間に、行員たちの「銀行のミッションとビジョン」の理解度は、72%から83%に上昇している。またEPS（1株当たり利益）は1999年の5.57から2004年には9.47に増え、「2-10-20」という目標の達成に向け、今度数年間で引き続き大幅な増加が期待される。

本節では、モービルNAM&Rとユニバンクのケースを通じて、BSCの戦略のマネジメントに関する2つの機能を効果的にするために、具体的にどのようなシステムを用いているかをみてきた。

2つのケースに共通している特徴的な点は、BSCの創発戦略の誘発・促進機能に対して、徹底的な戦略の理解とコミュニケーションを重視していることである。これは内発的動機づけを生み出すものであり、戦略の創発という創造的な部分にうまく働きかけるものである。

それに対して、意図した戦略（計画的戦略）の実行には成果連動型報酬制度が活用されている点である。この結びつきによって、会社の戦略と日常的な業務活動が結びつくと同時に、従業員が受け取る報酬が戦略とどのように結びついているかを理解できるようになり、戦略が全社員の日々の業務に落とし込まれるのである。このように、BSCの戦略のマネジメントに関する2つの機能に対して、内発的動機づけと外発的動機づけの適切なバランスがはかれることによって、すぐれたパフォーマンスが生み出されるものと考えられるのである。

## V. むすびに

本稿では、BSCの戦略マネジメントに関する機能を再検討したうえで、

BSCと成果連動型報酬制度との関係性／結びつきについて検討を加え、BSCがより効果的に機能するための報酬システムとのかかわり方について考察してきた。

第Ⅱ節では、まず、米国におけるBSCと成果連動型報酬制度の結合状況を概観し、調査対象企業のほとんどにおいて両者が結びつけられて運用されている実態を確認した。そして、BSCの基本構造の特徴と戦略志向の組織体の5原則の意義を明らかにし、そのうえで、BSCが戦略マネジメントにかかわり、意図した戦略の実行と創発戦略の誘発・促進という2つの機能を果たすことを指摘した。

第Ⅲ節では、BSCの提唱者であるKaplanとNortonの著書にもとづき、BSCと報酬制度との結びつきに関する彼らの議論の展開を跡づけ、BSCと報酬システムとを結びつける際に考慮しなければならないいくつかの問題について検討した。

そして第Ⅳ節では、BSCと成果連動型報酬制度との具体的な結合事例をとおして、BSCの戦略マネジメントに関する2つの機能を効果的にするために、それぞれの機能に対してどのように報酬制度をかかわらせればよいかについて検討を行った。

本論文での根本的な問題意識は、BSCに報酬制度を結びつけた場合、BSCによる創発戦略の誘発・促進をどのようにマネジメントしていくかというところにある。そこには、外発的動機づけと強く結びついた成果連動型報酬制度を導入することにより、意図した戦略を実行するよりも、より大きな効果をもたらすはずの創発戦略が抑圧されてしまうのではないかと危惧があった。BSCは全従業員に戦略を理解させることにより、創発戦略を誘発できるところに、大きな魅力と可能性をもっているはずである。

これまでの検討を通じて、BSCの戦略のマネジメントに関する2つの機能と報酬制度とのかかわりについては、次のようにまとめられる。まず、意図した戦略の実行に際しては、報酬システムと結びつけて実行することが効果的で

あるといえる。創発戦略の誘発・促進機能については、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ディング・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が明らかとなった。

ただ、KaplanとNortonが認めているように、BSCと報酬とを結びつける最善の方法は今のところ見いだされていないようであり、今後、BSCと結びついた報酬制度を設計するうえで検討すべき具体的な事柄についても、さらなる調査・研究を進めていく必要があるだろう。

また、本稿ではわが国におけるBSCと報酬制度との結びつきについては取りあげなかったが、わが国においては目標管理制度の伝統もあり、これとBSCとの関係、あるいは報酬制度との結びつきについての研究は意義のあることと思われるが、これらの点については今後の研究課題としたい。

## 参考文献

- Austin, Rob and Jody Hoffer Gittell, "When it should not Work but Does: Anomalies of High Performance", in Andy Neely (ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002, pp. 80-106. (清水孝訳「機能しないのに高業績となる：高業績の変則性」, 2004年, pp. 96-126.)
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較——戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社, 1983年。
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vo. 70, No. 1, January-February, 1992, pp. 71-79. (本田桂子訳「新しい経営指標 “バランスト・スコアカード”」『DIAMONDハーバード・ビジネス』第17巻, 第3号, 1992年5月, pp. 81-90.)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, Vo. 71, No. 5, September-October, 1993, pp. 134-147. (鈴木一功・森本博行訳「実践バランスト・スコアカードによる企業革新」『DIAMONDハーバード・ビジネス』第19巻, 第1号, 1994年1月, pp. 94-109.)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vo. 74, No. 1, January-February, 1996a, pp. 75-85. (鈴木一功訳「バランスト・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築」『DIAMONDハーバード・ビジネス』第22巻, 第2号, 1997年3月, pp. 92-105.)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b. (吉川武男訳『バランスト・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, 1997年.)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review*, Vo. 74, No. 1, September-October, 2000, pp. 167-176. (伊藤嘉博監訳, 村井章子訳「バランスト・スコアカードの実践ツール：『ストラテジー・マップ』」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』第26巻, 第2号, 2001年2月, pp. 28-41.)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. (櫻井通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社, 2001年.)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004. (櫻井通晴監訳『戦略マップ——バランスト・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, 2005年.)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳『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, 2007年.)
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to*

- Operations for Competitive Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム——競争優位のための戦略と業務活動とのリンケージ』東洋経済新報社, 2009年。)
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York, NY: The Free Press, 1988. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ——戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999年。)
- Neely, Andy (ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002. (清水孝訳『事業を成功に導く業績評価の理論と実務～専門領域の障壁を越えて～』東洋経済新報社, 2004年。)
- Osterloh, Margit and Bruno S. Frey, "Does Pay for Performance Really Motivate Employees?", in Andy Neely (ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002, pp. 107-122. (清水孝訳「業績給は本当に従業員に動機を与えるものなのか」, 2004年, pp. 128-142。)
- 労政行政研究所編集部「人事労務諸制度の実施状況」『労政時報』第3772号, 2010, pp. 6-75。
- 櫻井通晴『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, 2003年。
- 櫻井通晴『バランスト・スコアカード——理論とケース・スタディ—— (改訂版)』同文館出版, 2008年。
- 武脇誠「バランスト・スコアカードに基づく業績給の研究——①理論編」『企業診断』2003a年4月号, pp. 32-37。
- 武脇誠「バランスト・スコアカードに基づく業績給の研究——②実践編」『企業診断』2003b年4月号, pp. 38-43。

提出年月日：2010年12月8日