

成果報酬制度の導入が及ぼす組織成果への影響： ある照明機器メーカー営業部門における事例研究

近 藤 隆 史・窪 田 祐 一
相 原 基 大・福 田 直 樹

Abstract

This paper explores the relationships between the design and use of pay-for-performance incentive systems and some outcome measures. Analyzing 158 questionnaire survey data in a illuminationlamp company, we find evidence that the design and use of pay-for-performance incentive system indeed affect employees' satisfaction and their business operations.

Key words: Pay-for-performance incentive systems; Interactive control; Diagnostic control; Quantitative research

1. はじめに

本稿は、ある会社の社内分社（以下、Z分社と略記）における営業部門での成果報酬制度に関する質問票調査の結果をとりまとめている。調査にあたって、成果報酬制度の設計とコントロールの二つの側面に着目した。なぜなら、成果報酬制度といった業績評価システムでは、システム設計だけでなく、そのシステムを通じたコントロールも組織成果に影響を及ぼすからである（近藤他，2006）。さらに、組織成果とは別に、成果報酬制度全体が部門でど

の程度受け入れられているかを示す満足度も測定した。

従って、本稿の目的は、質問票調査に基づいて、(1) 満足度の高低によって制度の設計、コントロール、そして組織成果がどのように異なるのか、(2) Z分社営業部門での成果報酬制度の設計およびコントロールのあり方が組織成果と満足度にかなる影響を及ぼすのか、を解明することである。これらに関する経験的証拠は先行研究において乏しく、その意味で本研究は探索的である。

本稿の構成は次の通りである。次節では、調査概要を示す。3節では、当該営業部門における成果報酬制度の概要を記述統計に基づき示す。4節および5節では、解析結果を示す。最後に、本稿のまとめと今後の研究課題を提示する。

2. 調査概要

2.1 調査の背景・目的

Z分社は、照明機器の開発から製造、販売を手掛けている（売上高：約300億円、従業員数：約600人）。Z分社の売上高は、会社全体の80%近くを占めている。Z分社の営業部門における現行の成果報酬制度は、外部コンサルティングにより2002年5月に導入され、現在まで運用されてきた。

Z分社は、2006年4月から社外化されることが決定している。社外化に先立ち、Z分社では分社内の各種管理システムの見直しを図ってきた。もちろん、営業部門における成果報酬制度も見直しの対象であり、問題点の把握と改善の方向性が検討されている。本調査も、営業部門における現行制度の見直しのための基礎データの抽出を目的に実施している。

Z分社では、現行の成果報酬制度の導入以降、例えば、業績評価のあり方に営業担当者がどの程度納得しているか、また、業績に応じて報酬が決定されることに業務上のモチベーションがどの程度湧くのかといったことに関心

がよせられていた。

そこでまず、本調査では、Z分社との協議の上、評価に対する公平感やモチベーションなどを成果報酬制度の運用から得られる組織成果として設定した。さらに、現行制度全体の総合的な評価尺度として、営業担当者の満足度を設定した。次に、説明変数として、成果報酬制度の設計とそのもとのコントロールを測定することにした。

2.2 調査方法

Z分社営業部門に対する質問票調査は、2005年9月に実施された。質問票は、Z分社の営業部門に配布された(160名)。質問票の配布、回答、回収は、Z分社の社内イントラネットを利用した。回収率は100%（有効回答率98.75%）であった。

次節では、調査結果として、成果報酬制度における設計、コントロール、そして組織成果と満足度についてそれぞれ個別に考察する。なお、質問票調査における各変数の測定には、いずれもリカートの5点尺度を用いた。

3. Z分社営業部門における成果報酬制度の概要

3.1 制度の設計

Z分社営業部門に導入された成果報酬制度は、それ以前までの「能力型賃金体系」、いわゆる年功序列型賃金体系にとってかわるものであった。つまり、年功に応じた個人の能力ではなく、新たに設定された職務を基準に、従来から採用されている目標管理制度と賃金との連動をより強化し、企業業績への貢献度によって評価する「職務成果型賃金体系」が確立された。上位管理職については、財務的な業績成果のみに基づく年俸制が採用されている。一方、管理職以外の一般職層では、年俸制は採用されておらず、原則、財務的よりも非財務的な成果がより重視される給与体系となっている。なお、本

表1 成果報酬制度の設計

	最小値	最大値	平均値(標準偏差)
<業績指標の選択>			
財務指標を重視する程度	2	5	4.58(.698)
非財務指標を重視する程度	1	5	3.89(.864)
長期的指標を重視する程度	2	5	3.88(.809)
経営目標とのリンクの程度	1	5	3.28(.822)
現場状況とのリンクの程度	1	5	3.08(.856)
<業績目標の設定>			
目標設定への関与の程度	2	5	3.62(.955)
目標のタイトネス	1	5	3.64(.733)
<業績の評価>			
業績測定における客観性の程度	1	5	3.18(.797)
業績評価における上司とのコミュニケーションの程度	1	5	3.52(.865)
<報酬の決定>			
報酬決定における財務指標のウェイト	1	5	3.59(1.485)
報酬決定における非財務指標のウェイト	1	5	3.69(.937)
報酬決定における主観性の程度	1	5	2.89(.852)

n = 158

調査の対象として、一部の上級管理職層は除外して一般的な管理職層は含んでいる。彼らには年俸制は採用されておらず、業績評価の上で財務よりも非財務に比較的高いウェイトがおかれている。

本調査では、成果報酬制度の設計を特徴づける要素として、梶原・谷(2002)をもとに、(1)業績指標の選択、(2)業績目標の設定、(3)業績の評価、(4)報酬の決定、に着目した。表1には、Z分社営業部門での現行制度の設計に関する記述統計の結果が示されている。

表1によると、顕著な値を示したのは、業績指標の選択における「財務指標を重視する程度」であった。平均4.58と高い値を示し、営業部門全体で業務遂行にあたり財務指標が強く重視されているといえる。報酬決定における財務指標と非財務指標のウェイトは平均値をみる限りほぼ同じである。従って、Z分社営業部門では、成果報酬制度の運用のあり方が原則とやや乖離し

た状況といえるだろう。

また、「報酬決定における主観性の程度」について、もし非財務指標がより重視される傾向にあれば、報酬決定に上司の主観の余地が高いのではないかと調査前は想定していた。しかし結果は、平均2.89と3をわずかではあるが下回っていた（1を「客観的判断のみによる報酬決定」、5を「主観的判断のみによる報酬決定」にして測定）。これは、財務業績という客観的に測定可能な業績指標が報酬決定においてより重視されていることに起因しているのかもしれない。

3.2 制度のもとでのコントロール

成果報酬制度のもとでのコントロールについて、本調査では、Simons (2000)のマネジメント・コントロールの概念モデルに基づき、インタラクティブ・コントロール(interactive control)と診断的コントロール(diagnostic control)に着目した。表2には、現行制度のものでコントロールに関する記述統計の結果が示されている。

インタラクティブ・コントロールとは、厳しい競争環境に適応するために新たな戦略を創発するためのコントロールである。インタラクティブ・コントロールは、(1)現行の戦略をくつがえす予期せぬ機会と脅威（戦略的不確実性）をトップが知覚する、(2)戦略的不確実性に応じていかなる情報システムをインタラクティブ・コントロールに利用するかを選択する、(3)そのシステムを通じて従業員に何に関心を向けるべきか、環境変化に対応するアクションプラン提案に向けていかなるデータ収集に注力すべきかを伝達する、そして、(4)従業員と継続的な議論と対話をする、の4つのプロセスから構成される(Simons, 2000)。

本調査では、インタラクティブ・コントロールについて、成果報酬制度のもとで、(1)営業担当者が分社全体の戦略を理解している程度、(2)上司が部下の戦略実現のために具体的に何をすべきかを理解している程度、(3)上

表2 成果報酬制度のもとでのコントロール

	最小値	最大値	平均値(標準偏差)
<インターラクティブ・コントロール>			
戦略を理解している程度	1	5	3.85(.656)
上司による部下の戦略実現のための ミッション把握の程度	2	5	3.89(.740)
上司から戦略的不確実性に関する 情報収集が要求される程度	1	5	3.35(.723)
上司とのコミュニケーションのなかで 業務プロセスが大幅に見直される程度	1	5	3.42(.742)
<診断的コントロール>			
上司によるモニタリング	1	5	3.81(.807)
上司からのフィードバック	1	5	3.63(.870)

$n = 158$

司から戦略的不確実性に関するデータ収集を要請されている程度、(4)上司とのコミュニケーションを通じて業務が積極的に見直されている程度、を測定した。

表2によると、インターラクティブ・コントロールに関する項目全てにおいて平均値3を超えていた。Z分社営業部門では、現行制度がインターラクティブ・コントロールとして利用されていることが伺える。

一方、診断的コントロールとは、例外による管理を中心にして、事前に意図された戦略を実施するためのコントロールである(Simons, 2000)。本調査では、診断的コントロールについて、成果報酬制度のもとで、(1)上司が部下の業務の進捗を継続的にモニタリングしている程度、(2)結果に基づいて上司が部下に業務改善のための行動指針を定期的にフィードバックしている頻度、を測定した。もちろん、診断的コントロールでは、モニタリングとフィードバックだけでなく、業績の測定や評価も不可欠な構成要素である。しかし、本研究では、特に例外による管理に着目していることから、それらの項目は設計の側面として位置づけることにした。

表2によると、Z分社営業部門での診断的コントロールを構成する二つの項目はいずれも、インターラクティブ・コントロールにおける戦略的不確実

性と業務プロセスの見直しに関する項目に比べ平均値が上回っていた。しかし、このことから直ちに、営業部門においてインターラクティブ・コントロールが診断的コントロールに比べ軽視されていると判断することはできない。一般的に、インターラクティブ・コントロールは、戦略的脅威に直面したときに機能するものである。従って、営業部門が通常通り業務を遂行できている状況下では、上司による診断的コントロールが定期的に機能しているため、その分、インターラクティブ・コントロールの項目よりも平均が高くなったのだろう。

3.3 組織成果・満足度

表3には、Z分社営業部門における現行の成果報酬制度による組織成果および制度全体に対する営業担当者の満足度に関する記述統計の結果が示されている。

本調査では、制度を通じて、(1)戦略を実現するためのミッションが明確になった程度、(2)業務の継続的な改善が促進された程度、(3)業務プロセスの変革が促進された程度、(4)業務に対するモチベーションが向上した程度、(5)業績評価に対する公正性が増した程度、を組織成果として測定した。一方、満足度については、現行の成果報酬制度の全体が営業担当者レベルでどの程度許容しているか、つまりどの程度満足しているかを測定した。

表3において、特徴的なのは、業績評価への公平感および満足度の平均が他の項目と比べて最も低かったことである。従って、Z分社の営業部門では、現行の成果報酬制度に不満を感じ、業績評価のあり方に不公平感を抱かれている傾向にあるといえよう。このような結果は、Z分社でもある程度想定されていた結果である。次節以降では、不満足感および不公平感の原因がどこにあるのかも含め、成果報酬制度の設計とコントロール、成果報酬制度を通じた組織成果、そして制度全体への満足度との関係について考察を深めていくことにする。

表3 成果報酬制度の組織成果・満足度

	最小値	最大値	平均値(標準偏差)
<組織成果>			
ミッションの明確化	1	5	3.49(.850)
業務の継続的改善	2	5	3.24(.752)
業務の変革	1	5	3.08(.745)
業務モチベーション	1	5	3.14(.848)
業績評価への公平感	1	5	2.63(.920)
<満足度>			
制度全体への満足度	1	4	2.63(.899)

n=158

4. 満足度の高低別における制度・組織成果

本節では、高満足なグループと不満足なグループとの間に、成果報酬制度の設計およびコントロールの特徴、さらに組織成果に差があるか否かを検証する。

まず、分析に当たって、現行制度に対して「非常に不満」または「不満」を選択したグループを低満足グループ、一方、「満足」を選択したグループを高満足グループに分類した。「どちらでもない」を選択したグループは除外している。次に、低満足グループと高満足グループとの成果報酬制度の設計、コントロール、そして組織成果に関する各項目の平均の差を検定した。

結果は表4の通りで、有意な差を示した項目のみを掲載した。表の「平均の差」とは、高満足グループの平均から低満足グループの平均を差し引いた値であり、平均の差が全て正ということは、高満足グループの方が各項目について、全て高い値であったことを意味している。以下、各項目について個別に検討する。

まず設計に関してである。「非財務による報酬決定」について、高満足グループでは、低満足グループに比べ、報酬決定において非財務指標に高いウェイトがおかれていた。

表4 満足度の高低別の平均値の差の検定

	高満足グループ(30)	低満足グループ(74)	平均の差	t 値
	平均値(標準偏差)	平均値(標準偏差)		
<設計に関する項目>				
非財務による報酬決定	3.97(.615)	3.49(1.088)	.48	2.839**
経営目標とのリンク	3.77(.568)	3.05(.949)	.71	3.863***
現場状況とのリンク	3.67(.547)	2.74(.937)	.92	6.250***
客観的業績測定	3.83(.461)	2.89(.837)	.94	5.803***
目標設定への参加	4.17(.791)	3.42(1.020)	.75	3.595**
業績評価における上司との コミュニケーション	3.90(.803)	3.32(.952)	.58	2.915***
<コントロールに関する項目>				
上司による部下の戦略実現の ためのミッション把握	4.23(.817)	3.76(.718)	.48	2.946**
戦略的不確実性に関する情報収 集の要求	3.70(.535)	3.24(.808)	.46	2.850**
上司とのコミュニケーションに おける業務変革の機会	3.77(.504)	3.30(.754)	.47	3.694***
上司からのフィードバック	4.07(.640)	3.46(.954)	.61	3.771***
<効果に関する項目>				
戦略実現のためのミッション の明確化	4.00(.695)	3.26(.966)	.74	4.387***
業務の継続的改善	3.73(.583)	3.05(.858)	.68	3.973***
業務の変革	3.53(.730)	2.88(.758)	.65	4.035***
業務モチベーション	3.87(.507)	2.76(.919)	1.11	7.850***
業績評価への公平感	3.30(.702)	2.20(.979)	1.10	5.578***

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$

「経営目標とのリンク」について、高満足グループでは、全社的な経営目標が業績指標に十分に反映していることが特徴であった。営業担当者自らのタスクが全社的な経営目標の中でどのように位置づけられ、その貢献度が業績指標を通じて明確になっていることが、高満足に影響したのかもしれない。また、「現場状況とのリンク」と「目標設定への参加」についても満足度を左右する項目であった。担当する地域、扱う製品によっても個々の営業担当者の置かれる状況は異なるため、業績指標が現場状況を反映していることや目標設定に自らが参加して目標そのものに納得していることが重要なのだろう。このように、高満足グループでは、業績指標が全社的な経営目標とリンクしているだけでなく、自らが目標設定に参加でき、現場状況を反映した、

つまりボトムアップ的な業績指標となっていることが特徴であった。

「客観的業績測定」と「業績評価における上司とのコミュニケーション」は、業績評価のあり方を大きく左右する項目である。結果、営業担当者の業績評価については、客観性の高い業績測定と業績評価の際の上司との十分なコミュニケーションが高満足グループの特徴であった。つまり、業績測定において上司の主観がなるべく介入していないこと、そして、評価の際、上司と十分なコミュニケーションを通じて最終的な評価に納得していることが、満足度の向上には重要なのだろう。

次に、コントロールについてである。インターラクティブ・コントロールに関しては、「上司の戦略実現のための状況把握」、「戦略的不確実性への着目」、「上司とのコミュニケーションによる業務変革の機会」に差が確認された。つまり、高満足グループでは、戦略的不確実性に関する情報収集が上司から強く要求されていること、戦略の実現のために部下が具体的に何をすべきかについて上司が十分に把握していること、さらに、上司との議論や対話を通じて業務の抜本的な見直しがなされていることが特徴であった。

成果報酬制度のもとで、どのような戦略的不確実性に注目すべきか上司から直接指示されることで、業績目標達成（戦略実現）への方向性が明確になることが高満足に影響したのかもしれない。しかし、戦略的不確実性に着目するだけで業績目標が達成できる保証はない。部下によって収集された不確実性に対して、具体的に何をすべきか上司が十分に把握していること、そして上司との議論や対話を通じ業務の見直しが検討されることで、（部下の）業績目標の達成の可能性はより高まることが想定される。そして、上司からのそのようサポートがない場合に比べて、制度への満足度が高まったのかもしれない。

一方、診断的コントロールに関しては、「（結果に基づく今後の行動指針など定期的な）上司からのフィードバック」のみであった。上司から今後の行動指針について定期的にフィードバックされることで、日々の業務をより確

実に遂行できるようになり、そのことが高満足に影響したのかもしれない。上司による部下の業務進捗のモニタリングでは、満足度の高低に差は確認できなかったことから、診断的コントロールでも、インターラクティブ・コントロールと同様に、上司からの部下に対する何らかのサポートが満足度の向上に有効なのだろう。

最後は、組織成果についてである。高満足グループでは、低満足グループに比べて、戦略実現のためのミッションの明確さの程度、業務の継続的改善および業務の変革の程度が高くなっている。これまで考察してきた内容からも、これらの成果はある程度予測することができよう。

一方、「業務モチベーション」と「業績評価への公平感」は、平均の差が著しく大きい項目であった。不満足グループにおける業務モチベーションと公平感の平均はそれぞれ2.76と2.20で、どちらも3を下回っていた。ただし、このような著しい差が具体的に何によってもたらされたかは、これまでの考察からだけでは分からない。

以下、考察結果をまとめておく。

- ・ 成果報酬制度の設計に関する項目だけでなく、コントロールに関する項目ともに、満足度の高低別において差があることが明らかになった。
- ・ 高満足グループにおける設計上の特徴としては、(1)非財務指標が重視されていること、(2)業績指標が経営目標を反映しているだけでなく現場重視のボトムアップ的な指標であること、そして、(3)業績測定の客観性が高く上司との十分なコミュニケーションに基づいた業績評価であること、であった。
- ・ 高満足グループにおけるコントロールの特徴としては、インターラクティブ・コントロール、診断的コントロールともに、業績目標達成のための上司から部下に対するサポートの充実であった。

- ・組織成果に関するすべての項目で高満足グループの平均値が有意に大きいことが明らかになった。この解析結果は、高満足グループが低満足グループよりも現行制度による組織成果に高い評価を与えていることを示している。

本節では、現行制度全体に対する満足度の高低別における制度の設計、コントロール、そして効果に平均値の差があることを観察した。しかし、具体的に何が原因でそのような差が生じたかまでは言及することはできない。そこで、次節では、多変量解析を通じて、説明変数である制度の設計とコントロール、従属変数である組織成果と満足度との関係をより詳細に考察することにしよう。

5. 多変量解析

5.1 因子分析

表5および表6は、成果報酬制度の設計およびコントロールの項目について、因子軸のバリマックス回転後の因子分析の結果である¹。表の網かけは、因子負荷量の相対的に高い項目を示している。

成果報酬制度の設計の項目における第一因子で特に高い因子負荷量を示したのは、「現場状況とのリンク」および「客観的業績測定」であった。これらは、選択された業績指標が営業担当者個々の現場状況とどの程度整合しているか、そしてそれら指標のもとで業績をどの程度客観的に測定されているかに関わる項目であり、「業績指標の整合性」因子とした。

第二因子で高い因子負荷量を示したのは、「非財務指標の重視度」、「報酬決定における非財務指標」であった。これらは、業務の遂行上、非財務指標

¹ なお、設計の項目における「財務指標の重視度」は不良項目であったため解析の際は除外した。

表5 設計の項目に関する因子負荷量

	第一因子	第二因子	第三因子	第四因子
	業績指標の整合性	非財務の重要性	財務指標の重要性	主観的報酬決定
経営目標とのリンク	.637	.277	.344	-.261
現場状況とのリンク	.828	.178	.093	-.079
客観的業績測定	.802	-.003	.054	-.078
業績評価における上司とのコミュニケーション	.609	.084	-.120	.328
目標設定への参加	.502	.244	.107	.360
非財務指標の重視度	.108	.881	-.036	.055
報酬決定における非財務指標	.278	.786	.007	.135
長期的指標の重視度	-.009	.444	.385	-.326
報酬決定における財務指標	.180	-.121	.763	.029
目標のタイトネス	-.011	.093	.619	.127
主観的報酬決定	-.049	.063	.154	.896
固有値	2.418	1.794	1.2958	1.160
累積寄与率(%)	22.552	38.861	50.633	61.180

因子負荷量0.7 以上

表6 コントロールの項目に関する因子負荷量

	第一因子	第二因子
	例外によるコントロール	戦略の浸透
上司から戦略不確実性に関する情報収集が要求される程度	.577	.293
上司からの業務改革の機会の提供の程度	.733	.092
上司によるモニタリング	.806	.120
上司からのフィードバック	.863	.064
戦略を理解している程度	-.019	.930
上司による部下の戦略実現のためのミッション把握の程度	.483	.682
固有値	2.499	1.443
累積寄与率(%)	41.652	65.709

因子負荷量0.7 以上

がどの程度重視されているか、報酬決定にどの程度非財務指標にウェイトがおかれるかに関する項目であり、「非財務の重要性」因子とした。

第三因子で高い因子負荷量を示したのは「報酬決定における財務指標」であった。これは、報酬決定における財務指標がどの程度重視されているかに関する項目であり、「財務指標の重要性」因子とした。第四因子も「主観的

報酬決定」のみであったため、「主観的報酬決定」因子とした。

一方、コントロールの項目における第一因子で高い因子負荷量を示したのは、「上司からの営業改革の機会の提供の程度」、「上司によるモニタリング」、「上司からのフィードバック」であった。本研究において概念上区分していたインターラクティブ・コントロールと診断的コントロールの項目が合わさっている。しかし、それぞれの項目の因子負荷量に着目すると、「上司からのモニタリング」と「上司からのフィードバック」が特に高い値を示していることから、第一因子では、インターラクティブ・コントロールよりも、診断的コントロールが強く影響している。そこで第一因子を「例外によるコントロール」とした。Z分社営業部門においては、上司からの業務変革の機会などのインターラクティブ・コントロールの側面は、例外によるコントロールをベースにした上司とのコミュニケーションのなかで提供されると解釈するのが妥当であろう。

第二因子で高い因子負荷量を示したのは、「戦略を理解している程度」であった。これらは、営業担当者のレベルに戦略に関わる情報がどの程度浸透しているかに関する項目であり、「戦略の浸透」因子とした。

5.2 重回帰分析

表7は、説明変数である成果報酬制度の設計とコントロールに関する因子と従属変数である組織成果と満足度との重回帰分析の結果を示している。説明変数の選択には、表5および表6の因子得点を投入した。

まず、組織成果を従属変数とする解析結果から検討することにしよう。「(戦略実現のための) ミッションの明確化」に対しては、「業績指標の整合性」および「例外によるコントロール」が正の効果を示していた。つまり、成果報酬制度のもとで、戦略実現のためのミッションがより明確になるためには、業績指標の整合性が確保されているだけでなく、それら業績指標のもとでの例外によるコントロールが有効であることが示唆されている。

表7 重回帰分析

	ミッションの明確化		業務の継続的改善		業務の変革		業務モチベーション		業績評価への公平感		満足度	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
業績指標の整合性	.277	3.184**	.267	3.036**	-	-	.330	3.790**	.510	6.016**	.533	6.282**
非財務の重要性	-	-	.172	2.348*	.116	2.126*	.157	2.166*	-	-	-	-
財務指標の重要性	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
主観的報酬決定	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
例外によるコントロール	.212	2.723**	.180	2.281*	.240	3.045**	-	-	-	-	-	-
戦略の浸透	-	-	-	-	.220	2.537*	.175	2.039*	-	-	-	-
調整済み R ²	.219		.200		.201		.215		.258		.257	
F 値	8.343**		7.558**		7.611**		8.163**		10.119**		10.060**	

$n=158$; ** $p<0.01$; * $p<0.05$; 強制投入法。R² は決定係数である。
表には有意水準が5%以下の結果のみを示している。

「業務の継続的改善」に対しては、「業績指標の整合性」、「非財務の重要性」、そして「例外によるコントロール」が正の効果を示していた。このことは、成果報酬制度の設計面において、業績指標の整合性が高いほど、業務プロセスを反映した非財務指標が重視されるほど、そして、部下に対する例外によるコントロールが徹底されているほど、業務の継続的改善が促進されることを示している。

「業務の変革」に対しては、「非財務の重要性」、「戦略の浸透」、「例外によるコントロール」が正の効果を示していた。このことは、業務を変革するには、非財務指標が重視されるほど、戦略が十分に共有されているほど、そして、例外によるコントロールが徹底されているほど、業務の変革が促進されることを示している。先の業務の継続的改善と比べると、業務プロセスの大幅な見直しには、組織全体の戦略にも密接に関わることも多く、新たな戦略創発が強く要求される。そのためにも営業担当者は組織全体の戦略を十分に熟知しておく必要があるであろう。

「業務モチベーション」に対しては、「業績指標の整合性」、「非財務の重要性」、「戦略の浸透」が正の効果を示していた。担当する顧客、商品、地区が異なるとももちろん営業環境も異なる。このような状況のもとで、個々の現場状況を全く反映していない業績指標では、業務モチベーションも湧きにくい。そこで、個々の現場状況を反映した業績指標が設定されることで、業務モチベーションが向上するものと思われる。さらに、業績の達成度の測定に上司の主観が多分に介入するようであれば、自らが適正に評価されているとは感じにくい。業務の達成度が客観的に測定されることでモチベーションにつながると考えられる。また、非財務の重要性については、業務の遂行や報酬決定において非財務へのウェイトが高いことは、Z分社営業部門において営業担当者が本来求められている業務内容と合致することから、業務モチベーションに正に影響したのかもしれない。一方、戦略の浸透は、設定された業績指標を通じて、分社全体が進むべき方向性を理解していることが業務

モチベーションに正に影響したと考えられる。

最後に、「業績評価への公平感」および「満足度」に対して正の効果を示したのは、ともに「業績指標の整合性」のみであった。

以下、考察結果をまとめておく。

- ・説明変数である成果報酬制度の設計およびコントロールの双方がともに有意な効果を示した従属変数は、ミッションの明確化、業務の継続的改善、業務の変革、業務モチベーションであった。
- ・一方、従属変数である業績評価への公平感、そして満足度に有意な効果を示した説明変数は設計面のみであった。
- ・設計面の中でも、財務指標の重要性および主観的報酬決定は、どの従属変数とも有意な効果を確認できなかった。
- ・戦略の遂行および創発と非財務指標との有意な関係を確認できた一方で、財務指標との有意な関係は示せなかったため、今回の調査では、Z分社営業部門においてバランス・スコアカード(Kaplan and Norton, 2001)の有効性は確認できなかった²。

6. おわりに

以上、Z分社営業部門での質問票調査をもとに、成果報酬制度の概要、満足度の高低別の制度および組織成果の特徴、そして、制度の設計とコントロー

² このことは、質問票調査の設計が影響しているかもしれない。従って、今回の調査をもって直ちに、Z分社営業部門において財務指標と非財務指標とのバランス・スコアカード的な関係の存在を否定することはできない。

ルが組織成果、満足度に及ぼす影響について探索的に考察してきた。

今日では、日本企業の多くが成果報酬制度を導入している。しかし、一般的に、際立った成功事例よりも、むしろ問題点や逆機能が指摘されることの方が多(加登, 2004)。Z分社営業部門でも、現行制度の運用上の問題点が露呈していた。さらに、営業部門における成果報酬制度への満足度は決して高いものではなかった。

しかしながら、今回の調査を通じて、満足度の高低別における成果報酬制度の特徴に差を識別できたり、試行的ではあるものの各種の組織成果と満足度を従属変数とするいくつかの重回帰モデルを確認できたことは、今後の制度の見直しのための検討材料になるかと思われる。

以下、本研究の限界および課題について列挙し、本稿のおわりとする。

- ・本調査は、定量的データのみに基づいた考察である。Z分社営業部門での営業担当者へのヒアリングやアーカイバルデータと照らし合わせて、結果のより深層的な解釈を行う必要があるであろう。
- ・Z分社営業部門における各営業所は多方面に広がり、扱う商品も幅広い。このため、営業担当者によって直面する経営環境は異なることが予想される。本調査では、それら環境要因は考慮していない。今後、組織のコンティンジェンシー理論の枠組に依拠した考察を試みたい。
- ・本調査の対象は、いくつかの組織階層に分けることができる。本調査では、それら組織階層に関わる要因は考慮していない。今後は、階層別に結果がどのように異なるのか考察を試みたい。
- ・本調査は、単一事例にとどまっている。企業横断的に経験的証拠を蓄積することで発見事項の一般性を高めたい。

- ・先にも触れたように Z 分社営業部門の現行の成果報酬制度は見直しが進められてきた。そして、見直しの具体案（新制度）の運用が2006年4月からスタートする。なお、新制度では、業績指標の見直しにおいて、バランススト・スコアカードの視点を取り入れられている。今後、このような点にも着目しながら、新制度のもとでの設計やコントロール、組織成果、そして満足度の変容のプロセスを経時的（longitudinal）に観察していきたい。

引用文献

- 近藤隆史・窪田祐一・相原基大・福田直樹(2006)。「業績評価システムのチェンジ研究：知見と課題」『経営と経済』第85巻第3/4号, 523-546頁.
- 梶原武久・谷武幸(2002)。「営業組織におけるインセンティブシステム変革の成功要因：カルビー（株）におけるサーベイ調査の結果」『国民経済雑誌』第186巻第1号, 13-28頁.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳(2001).『戦略バランススト・スコアカード』東洋経済新報社.)
- 加登豊(2004)。「管理会計による競争優位と維持」『管理会計学』第12巻第2号, 35-45頁.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall.