

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2010-34

業績評価指標が営業職の業績に与える影響
—従業員の心理的側面に注目して—

森永 雄太 在間 英之 鈴木 竜太

Discussion Paper Series

業績評価指標が営業職の業績に与える影響 —従業員の心理的側面に注目して—*

森永雄太（立教大学） 在間英之（株式会社メディコン） 鈴木竜太（神戸大学）

業績評価指標が、従業員の業績に与える影響に注目が集まっている。しかしながら先行研究は、業績評価指標に対する従業員の認知や心理的変数の影響を検討してこなかった。本研究は複数の部門に一律の評価制度を導入している X 社の営業職 246 名に質問票調査を実施し、業績評価指標に対する認知や心理的変数と人事考課の関係について分析を行った。その結果、部門間で異なった要因が業績の規定要因となっていることが示された。

キーワード：業績評価制度 認知的要因 部門間比較 業績 営業職

1 問題意識

業績評価指標が従業員のパフォーマンスにもたらす影響について注目が集まっている。厚生労働省による就労条件総合調査(以下厚労省調査)によれば、業績評価制度のある企業は平成 13 年度厚労省調査の 50.2%から平成 16 年度厚労省調査では 62.8%にまで上昇している。特に従業員数 1000 人以上の企業に限れば平成 16 年度厚労省調査では 86.8%もの企業が業績評価制度を導入していると回答している。さらに同調査に基づけば、業績評価制度を導入している企業のうち 53.2%（従業員数 1000 人以上の企業では 84.1%）の企業が業績評価の結果を給与に反映させていると回答している。これまで、日本の業績評価制度は報酬制度とかい離していることがたびたび指摘されてきた(星野, 2003; 横田, 1998)が、これらのデータからは、近年の制度変革の流れを受けて、とりわけ大企業においては業績評価制度と報酬制度との間に関連性をもたされるようになってきたといえる(内山, 2007; 横田, 2008)。

ただし導入された業績評価制度が狙い通りの効果をあげているとは必ずしも言えないようである。上述した平成 16 年度厚労省調査によれば、業績評価制度がある企業のうち、制度がうまくいっていると回答した企業は 15.9%に留まる。また多くの企業で一部の手直しや制度そのものの改善が必要であるという認識が示されている。同調査においては、具体的には以下の 2 つの観点から業績評価制度の問題点について検討が行われている。第 1 に、業績評価の評価を行う側の問題点、第 2 に業績評価の結果として生じる問題点である。業績評価の評価を行う側の問題点として最も多くあげられる要因が、部門間の評価基準の調整の問題である。つまり、職務内容が異なる部門間でどのように評価基準

*本研究は、三矢裕氏(神戸大学)との共同研究の一部である。本研究の内容は三矢氏との継続的な議論に負うところが大きい。ここに記して感謝したい。

を調整するののかという問題である。先行研究においても組織特性や顧客特性などと制度との状況適合を重視する必要性が管理会計の制度全般(梶原・谷, 2002)や業績評価制度(Anderson & Onyemah, 2006)、目標管理制度(奥野, 2005)について指摘されてきており、実際の導入企業においてもこの点の調整に苦勞していることが示されている。

次に、厚労省調査によれば、業績評価の結果生じる問題点として、業績評価システムやその結果に対する従業員の納得感があげられる。具体的には従業員が制度そのものに対して納得感を抱かなかったり、もたらされた評価結果に対して納得感を感じなかつたりすることが指摘されている。前者は業績評価制度の設計に関わる問題であり、後者は運用にまつわる問題であるともいえる。2つの問題は異なる問題ではあるが、従業員の心理的・認知的要因が制度の効果に影響をもたらしている点では共通している。またこのような心理的・認知的な問題は、単に業績評価制度だけでなく、様々なことから引き起こされる。例えば、先に述べた部門間の評価基準の調整に関連する問題によってももたらされるとも考えられるし、部門内での評価やより個人的な要因からも影響を受けると考えることもできる。

しかしながら、業績評価制度において、このような従業員の心理的・認知的側面がもたらす影響については、これまで一部の研究を除いて十分に注目してこなかった。このうち前述した2つの納得感のうち、後者の問題、すなわち運用にまつわる納得感に対してはいくつかの理論的・実証的調査(開本, 2005; 高橋, 1998)によって、扱われてきた。しかしながら制度設計にまつわる、より抜本的な問題である前者の要因、すなわち制度設計そのものを含んだ従業員の認知がもたらす影響については、検討が行われていない。本研究はこのような背景から、業績評価制度そのものではなく、業績評価制度と実際の仕事の合致度に対する従業員の認知に注目し、それらが業績にもたらす影響について検討を行う。

2 先行研究の貢献と課題

2-1 業績評価制度研究のメインストリーム

業績評価制度がそのもとで働く従業員にもたらす効果に関する研究は、人的資源管理論の領域や管理会計の領域で検討がなされてきている。特に評価制度と従業員の行動との関係に焦点を当ててきた管理会計領域の研究においては、主として業績評価制度は、従業員の行動を組織目標に適した行動へと方向づけることができる点で合理的であると考えてきた(Simons, Davila, & Kaplan, 1999)が、その背景には経済学、特にエージェンシー理論を説明理論として有している。(Banker, Lee, & Potter, 1996; Ittner, Larcker & Rajan, 1997)。すなわち、財務あるいは非財務指標そのもののインフォーマティブネスによって、エージェンツの行動を説明しようとするものである¹。この考え方に基づいた Banker, et al. (1996) は、成果主義賃金の導入が企業の業績に与える影響について特定企業の事例に関して検討し、導入後の方が導入前よりも業績が高まるという結果を得ている。さらに Banker, Lee, Potter & Srinivasan (2000) では、業績がもたらされた原因として(1)従業員が成果主義に適した高い能力を持つ従業員へと選抜されたこと(選抜効果)、および成果主義賃金の背後に存在する業績評価指

標に対して従業員の動機づけが方向付け、喚起されたこと（努力効果）の2つを挙げており、継続的な調査を通じてこれらの効果の中・長期的にも持続していることが好業績の継続をもたらしていると考察している。

これらの先行研究では、適した業績評価指標を選択することが、従業員を組織目標に適する行動へと動機づけ、結果として高い業績を導くと想定している。これは報酬と特定の業績指標を関連付けることで、従業員の行動を業績指標の達成へと動機づけられるとする経済学的人間モデルに従うものであり、その限りにおいては極めて頑強な論理を提供するものであると考えられる。

しかしながら、先に指摘したように我が国における業績評価制度を導入した企業では、いくつかの問題によって制度が効果的に機能していないことが指摘されている。そしてその理由として、従業員の認知的要因の影響が示唆されている。経済学的人間モデルに基づいているエージェンシー理論を援用した先行研究では、このような認知的要因のような個人の心理に関しては触れられることはない。先行研究では、個人の心理的な側面には注目をしないととも、業績評価自体の認知には個人間では差がないという仮定が置かれているからである。

実際には、如何に制度設計者が苦心して効果的な制度を設計したとしても、設計者の意図どおりに従業員に認知されるとは限らない。設計者が想定する制度と仕事の合致度と、実際に仕事に従事する従業員が認知する制度と仕事の合致度が必ずしも一致するとは限らないからである。また合致度に対する従業員の認知は、従業員自身が仕事自体や制度自体をどのように認知し、解釈するかによって変化する。したがって同じ組織に所属し、同じ業績評価制度のもとで働いていても、従業員の認知する合致度は人それぞれに異なることになる。この点 Ittner, Larcker & Meyer (2003) は、「業績評価指標について理解をしようとするれば、経済学と同等あるいはそれ以上に心理学が説明力を持つことがある。(p.754)」と述べている。とりわけ特定の1社における制度がもたらす効果について検討する際には経済学的な論理に加えて、社内の従業員一人一人が制度に対してどのように認知しているのか、またその認知が実際の行動に対してどのような影響を与えるのかについて検討する必要がある。

2-2 従業員の認知と認知が業績にもたらす影響

すでに述べたように、エージェンシー理論に基づく先行研究では、適切な業績評価指標を選択し、その指標の達成とインセンティブを連関させることで制度の適用を受けた従業員の行動を一様に方向づけることができると仮定してきた。インセンティブを含めた刺激を与えることを通じて従業員の行動を動機づけたり報告づけたりすることが可能であるとする仮定は、行動主義心理学の伝統的な見解とも一致するものである。

しかしながら近年の心理学の考え方では、もう少し複雑なメカニズムを想定することが多い。それは従業員に与えられた刺激そのものが行動を導くのではなく、刺激を通じて形成された認知が行動を導くというものである。言い換えると、従業員の認知と外部から与えられる刺激の間に随伴性があり、その認知によって従業員の行動が導かれるという認知主義的な考え方である。この点についてさらに、業績評価制度に関して具体的に言い換えると、業績評価指標の選択そのものが従業員の行動を方向づ

けるというよりもむしろ、業績評価指標に対して抱いた従業員の認知が、従業員の行動を方向づけると考えるのである。

そこで本研究では業績評価指標の選択が従業員の業績に与える影響について、業績評価制度とそれに関連するインセンティブシステムに対して従業員が抱く合致度に注目した上で検討を行う。それは、業績評価制度が自分たちの業務に合致していると考えたと従業員は制度によって行動を方向づけられたり動機づけられたりするが、合致していないと考える従業員は十分に方向づけられず、動機づけられないと考えられるからである。

従業員の抱く制度の合致度に対する認知と認知が業績にもたらす影響に注目する立場からは、エージェンシー理論を背景とする先行研究とは異なった以下のようなリサーチデザインが求められる。第1に、特定の制度が適用されている特定の組織内部に対する綿密な調査が必要である。従来から用いられてきた、不特定多数の企業に対して質問票調査を送付して業績評価制度の有無やその運用方法と成果変数の関係を検討する方法では、制度に対する従業員間の認知の違いの影響を検討することができない。そこで特定の企業の特定の業績評価制度の下で従業員が抱く制度の合致度についての認知の違いに注目した調査が求められる。そのためには、特定の業績評価制度が適用されている同一組織内の従業員から回答を得る必要がある²。

第2に、業績評価指標がもたらす成果変数の選択である。従業員一人一人が抱く制度の合致度に対する認知の影響に注目する観点からは、業績評価指標がもたらす成果として個人レベルの変数に対する影響を検討する必要がある。特に組織が求めている行動遂行（成果の達成）が従業員の認知する制度の合致度によってどの程度異なるのかについて両者の関係を検討することが重要である³。これらのことから、満足度やモチベーションや成果に対する自己評価を用いることも可能であるが、業績評価制度の本来の目的に基づけば、「人事考課」を成果として用いることが最も望ましいであろう。

これらを踏まえ、本研究では、業績評価制度と仕事との合致度に対する従業員の認知を同一の組織の従業員を対象に、組織が求めている行動遂行（成果の達成）を成果変数として経験的調査を行う。これまでの議論から、次のような仮説を基に、調査と分析が行われる。

仮説 1: 業績評価制度と仕事との合致度に対する従業員の認知は、部門が担当する仕事特性や組織特性の影響を受けて異なる

仮説 2: 業績評価制度と仕事との合致度に対する従業員の認知が、従業員の業績に影響をあたえる

仮説 1 は、仕事特性や組織特性の違いにおける合致度の認知の違いを明らかにするための仮説である。合致度の認知は、様々な要因によって形成されると考えられる。仕事特性や組織特性もその1つであろう。同一の評価制度が異なる背景にある組織や部署に採用されているのであれば、各々のメンバーの合致度の認知の間には差があると考えられよう。仮説 2 は、本研究の主題である業績評価制度に対する認知がその下で働く従業員の成果にどのような影響を与えているのかを捉える分析である。先行研究の検討からは、合致度の認知は成果に影響を与えると考えられる。

3 調査方法と分析モデル

3-1 調査の対象

上記の仮説を検証するために、本研究では複数部門に対して同一の業績評価制度を採用している飲料メーカーX社に対する質問票調査を行った。本研究では、2008年に支店で営業を担当していたA部門とB部門の担当者に対する調査結果の分析を行った。有効回答数はA部門100名、B部門146名であった。このうちA部門は、営業担当者が得意先に商品を卸し、その商品を得意先が消費者に販売することになる。営業担当者は、どの商品をどれだけ売るかということや、どのように消費者に売るか、ということ为先方との商談で決定する。これに対してB部門では、自動販売機を通してX社が消費者に商品を直接販売する形態となっている。営業担当者は、自動販売機の新規設置や増設、あるいはそれに伴うコミッション（販売手数料）について、さまざまな切り口でロケーション・オーナーに提案する。ただし自動販売機の管理（商品の装填や売上金の集金等）一切は子会社に委託しており、モノを売るということに関する自己完結性は、A部門に比べて極めて低いといえる（図表1参照）。

X社では職能資格制度を採用しており、月例の給与にはインセンティブシステムが含まれている。いずれの業績評価指標も売上と利益が重視されている。ただしこの利益は、品種別に製造原価単価を固定し、主な変動販管費のみを差し引くことで算出した限界利益に準じたものを採用している。A・Bの2つの部門における人事評価でも、いずれもこれらの指標が大きなウェイトを占めており、またこのインセンティブシステムの原資に部門間の差は見られない。

（図表1をこの辺りに挿入）

3-2 調査の方法と分析モデル

本研究ではX社の各部門における業績を規定する要因を検討するために重回帰分析を行った。従属変数としては、各従業員の業績評価のアーカイバルデータ（5点尺度）を用いた。アーカイバルデータは目標管理制度に基づいて各従業員の上司によって実施されたものであり、各部門内での相対評価となっている。また各部門間の評価は同水準となるように調整されている。また独立変数としては、年齢・性別に加えて、達成動機(Steers & Braunstein, 1976に基づく2項目)、組織コミットメント(鈴木, 2000に基づく3項目)といった組織行動論で業績に影響を与えると考えられてきた項目を測定した。最後に本研究が注目している認知的・心理的要因である業績評価制度が仕事に合致しているのかについての従業員の認知（以下、合致度と表記）を測定した。合致度についての確定的な尺度は存在しないため、本研究では以下の4項目を用いて測定を行った。①客観的に考えて、昨年のセールスインセンティブ制度の課題は、自分の仕事内容と合致していたと思いますか、②昨年までのセールスインセンティブでは、成果が正確に反映されていたと思いますか、③昨年までの業績評価制度では、自分の成果が正確に反映されていたと思いますか、④昨年までの営業活動に関して、セールスインセンティブ制度

のあることが励みになっていたと感じますか。これらの要因を用いて行われる本研究の分析モデルは図表 2 にまとめられる。ただしすでに触れたように、本研究で用いた成果変数である業績評価のアーカイバルデータは部門間で調整された相対評価であるため部門ごとの分析しか行えない。そのため本研究では 2 つの部門それぞれについて個別の分析を行っている。

(図表 2 をこのあたりに挿入)

4 分析と結果

主たる分析に先だってそれぞれの変数の信頼性係数を導出し、その上で相関係数を導出した。その結果、測定を行った達成動機(2 項目; $\alpha=.667$)、組織コミットメント(3 項目; $\alpha=.868$)、合致度の認知(4 項目; $\alpha=.765$)の 3 つ変数は全て十分な信頼性があることが確認された。また相関分析の結果からも特に問題は見当たらなかった。また、合致度に関して因子分析(主因子法)を行った。図表 3 にあるように、4 つの項目は.500 以上の負荷量で 1 因子に収束した。このことから、4 つの項目による合成尺度を作成し、合致度としている。

(図表 3 をこの辺りに挿入)

まず仮説 1 を検証するために、A 部門と B 部門の間の合致度の比較を行った。その結果、合致度に対する従業員の認知の平均値は、A 部門の方が B 部門よりも統計的に有意な水準で高いことが示された($t=2.681$ 、 $p=.008$)。このことから、設計者視点における合致度の違いが、従業員の合致度の認知にも影響を与えることが示された。しかしながら、その差はそれほど大きくなく、予測したように、設計者視点の合致度だけが、合致度の認知に影響を与えているわけではないことを示唆している。

つづいて仮説 2 を検証するために重回帰分析を行った。コントロール変数として勤続年数と性別によるモデルをモデル 0 とし、一般に成果に結びつくと言われる 2 つの変数(組織コミットメントと達成動機)を投入したモデルをモデル 1 とした。その後、合致度を投入したモデル(モデル 2)を投入し、それぞれの変数による説明量の変化から、投入した変数の効果を分析した(図表 4)。その結果、A 部門では、合致度以外の変数は業績には影響せず、従業員の制度と仕事との合致度に対する認知のみが業績に影響するという結果が得られた⁴。一方、設計者視点から制度の合致度の低い B 部門においては、従業員の制度に対する合致度の認知の業績に対する影響は統計的に有意な水準では得られず、達成動機や組織コミットメントといった個人の要因が影響を与えることが統計的に有意な水準で認められた。ここで行った 2 つの分析より、本研究における仮説 1 については支持されたが、仮説 2 については部分的に支持されたにとどまったといえる。

(図表 4 をこのあたりに挿入)

5 考察

分析の結果、仮説 1 に関しては、本研究が想定した通り合致度は部門の影響を受けて違いが生じるという結果が得られた。この結果は、同一の業績評価制度であっても、仕事特性や組織特性によって従業員の認知する合致度が異なることを示している。結果として認知する合致度が B 部門よりも A 部門において高い値を得た理由としては、2 つのことが考えられる。1 つは、それぞれの部門の特性と制度との関係、2 つめに制度導入の歴史的経緯があげられる。すでに述べたように、A 部門と B 部門では担当する職務に違いがみられる。小売店と直接商談を行いながら商品やプロモーションについて工夫することができる A 部門の営業担当者に対して、自動販売機の設置や販売手数料についての交渉のみを行う B 部門の営業担当者は売上に対する管理可能性が低い。そのため個人業績へのインセンティブを重くした制度が十分に合致していないと感じていたと考えられる。また、担当業務においてこのような管理可能性の違いがあるにもかかわらず、全部門で業績評価制度を導入してきた X 社では、当時最も売上規模が大きかった A 部門に導入した業績評価制度を、一律性の観点からその他の部門についても展開している。Anderson & Onyemah (2006) が指摘する通り、実際には B 部門の多くの従業員が自分たちの業務に対して導入された制度が合致していないと感じていたにもかかわらず、制度設計者側からは見逃されてきた可能性がある。このような制度導入の経緯が合致度の違いをもたらしたと考えることができる。このように合致度は制度の理解の違いや職務は同じでも担当地域の特性により、様々な要素で形成されると考えられる。本研究の結果は、ひとつの業績評価制度であっても従業員の認知にはばらつきがあり、とりわけ部門によって統計的に有意な違いが見出されるという仮説を支持する結果となった。

仮説 2 に関しては、A 部門では想定通りに合致度が業績に影響したが、B 部門では合致度は業績には影響していなかった。仮説 1 の結果を踏まえれば、概して合致度が高い部門では認知する合致度は業績に影響するが、概して合致度が低い部門では認知する合致度は業績に影響しないという結果といえることができる。この結果に関しては 2 つの理解が可能である。1 つは、業績評価制度がその部門の仕事に適合していない場合、業績評価制度が従業員の行動をミスリードしてしまうからである。正しい方向に方向付けられない制度に合致した行動をいくら取っても、それは業績には結びつかない。自販機の設置交渉を通して間接的に売上を上げることが主な職務となる B 部門の場合、月次の売上数字を上げていくというインセンティブシステムに沿った行動を取ることがあまり効果的に業績に結びついていないことが考えられる。むしろ粘り強く熱心に交渉していくことが、間接的あるいは結果的に売上に結びつき業績を上げることに繋がると考えることができる。2 つめの理由は、合致度が低いと認識している人が独自の努力で成果を上げることが考えられる。設計者視点からも評価制度が部門の職務に合致していないと考えられるような場合、自分の職務や成果の上げ方について深い理解をしている人ほど、合致していないと感じると考えられる。結果として、合致していないと認識する人ほど、制度に準じた行動をとらず自分なりのやり方で成果を上げると考えることができる。もちろん、合致していると認知している人ほど、仕事や職場において満足感や公平感を得、成果が上がるといった A 部門に見られるメカニズムも働くと考えられ、これらのメカニズムが複合的に作用した結果、合致度と業績の間に関係が見られなかったと考えることができる。

6. おわりに

6-1 理論的意義

本研究は、業績評価制度に対して多くの従業員が納得感を得られていないという現状を背景に、従業員の認知的要因が業績にもたらす影響について実証的に検討を行った。その結果、同一の業績評価であっても部門によって業務の特性が異なる X 社の場合には、部門間で合致度に違いが生じること、そして認知する合致度が業績に影響を与えるが、部門によって業績に与える要因に違いが生じることが示された。

これらの結果からは、2つの理論的な意義を示すことができよう。1つは、業績評価制度が業績にもたらす影響において、従業員の認知する合致度が重要なファクターとなっていることを示した点である。先行研究では、業績評価制度と個人の業績評価の関係はエージェンシー理論を主たる説明原理としておいていた。しかし本研究の結果は、エージェンシー理論が想定するように、ある特定の制度をその制度の下にある個人が一様に制度を理解し、特定の行動へと促されるのではなく、個人によって制度の理解に差異があることを示している。そしてそのような理解に立ったとき、制度そのものだけでなく、認知する合致度が業績に影響を与えていることが結果からは示されている。その点では、業績評価制度と業績の関係において、その制度のあり方だけではなく、その制度が従業員にどのように受け止められているのかということが重要であることを示したことに、理論的な意義を見出すことができる。

2つめの意義は、このように認知する合致度が業績に影響を与えはするが、その効果は組織特性や部門の特性によって媒介されるということを示された点である。本研究では、部門による媒介効果がどのようなものであるのかという点、つまり A 部門と B 部門において、認知する合致度の業績への影響が異なる理由については十分に検討はなされていない。その点では媒介効果について十分に説明しつくしたとは言えず、単にその可能性があることを示したに過ぎない。しかし合致度が業績評価制度と業績において重要なファクターであると同時に、その合致度を上げることが常に業績に繋がるわけではないことを示したことは、一見すると矛盾する言説ではあるが、今後のこの分野の研究における議論の出発点として意義ある発見であると言えよう。

6-2 実践的意義

本研究の結果は実践的にも次のような意義をもつと考えられる。まず、業績評価制度を実際の従業員の業績に結びつけるために、認知する合致度を高めることが必要であるということである。本研究の結果からは、組織特性や職務に媒介されるが、認知する合致度が業績に影響することが示された。このことは、単に設計者の視点で仕事と合致する制度を構築するだけでなく、その制度の下で働く従業員に、合致していることを認知してもらうことが重要であることを意味している。つまり、単に適合性の高い業績評価制度を設計するだけでなく、運用の際に、しっかりと制度の内容を理解してもらうことが重要となる。別の角度から言えば、組織成員が業績評価制度に合致していると感じるような制度設計も正確なマネジメント・コントロールをする上では重要であろう。先行研究によれば、制度

運用時の手続き的公正を高めることが、制度の有効性にとって重要であることが指摘されている（開本, 2005; 守島, 1999; 高橋, 2005）。これら運用上の施策を伴うことで、業績評価制度がより効果を持つことになるだろう。

6-3 限界と今後の展望

本研究はここまで述べてきたように、いくつかの点でこれまで我が国の実証的研究で扱われてこなかった独自の有益な検討結果を示すものである。しかしながら本研究がもたらす貢献は、いくつかの点において限界もある。以下では、この点について指摘し、今後の展望としたい。

第1に合致度と業績の因果の方向性の問題である。本研究は合致度として昨年度の業績評価制度及びインセンティブシステムについて質問票を通じた回答を得る一方で、昨年度末の業績評価のアーカイバルデータを入手した上で両者の関係を検討している。このことから業績評価の結果が、従業員の合致度の認知に影響を与えている可能性も否定できない。両者の因果の方向性を確定するためには、今後の継続的調査を通じて変化をとらえていく必要があるだろう。ただしA部門においては、想定した仮説通りに合致度が業績に影響を与えているという結果を得たがゆえ、ここで指摘した逆の因果も想定しうる。しかしながらB部門では、合致度が業績に影響を与えているのかは不明であるという結果を得た。そのため、B部門においては業績が良いから合致度が高まるという逆の因果を想定する解釈の妥当性も不明となる。いずれにせよ本研究の結果からは、部門によって合致度が異なった働きをしていることが示されており、この点についての検討は今後の課題としたい。

第2に合致度が部門内においてもばらつきがあるとすれば、それを規定する要因についての問題である。とりわけA部門で得られたように業績に合致度が影響するとすれば、それはどのような要因によって高めることができるのかという点が問題点となってくる。この点については、各従業員が担当する職務特性やパーソナリティ、上司との関係性などの要因の影響が考えられるが、今後の経験的調査が求められよう。

[2010.6.17 984]

引用参考文献

【日本語文献】

- 内山哲彦 (2007). 「成果主義における会計的業績評価尺度利用に関する実態」 『原価計算研究』 31(1), 36-51.
- 奥野明子 『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』 白桃書房.
- 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』 186(1), 13-28.
- 鈴木竜太 (2002). 『組織と個人』 白桃書房.
- 高橋潔 (1998). 「企業内公平性の理論的問題」 『日本労働研究雑誌』 40(10), 49-58.
- 開本浩矢 (2005). 「成果主義導入後における従業員の公正感と行動変化」 『日本労働研究雑誌』 47(10), 64-74.
- 星野優太 (2003). 『日本企業の業績評価と報酬システム：理論と検証』 白桃書房.
- 守島基博 (1999). 「成果主義の浸透が職場に与える影響」 『日本労働研究雑誌』 41(12), 2-14.
- 横田絵里 (1998). 『フラット化組織の管理と心理-変化の時代のマネジメント・コントロール』 慶応大学出版会.
- 横田絵里 (2008). 「日本企業の組織原理とマネジメント・コントロール-アンソニーの枠組みからの考察-」 『會計』 173(2), 193-206.

【日本語資料】

- 厚生労働省 『平成 13 年度就労条件総合調査』
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/01/gaiyo2.html> (アクセス日 2010/06/11)
- 厚生労働省 『平成 16 年度就労条件総合調査』
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/04/3.html> (アクセス日 2010/06/11)

【英語文献】

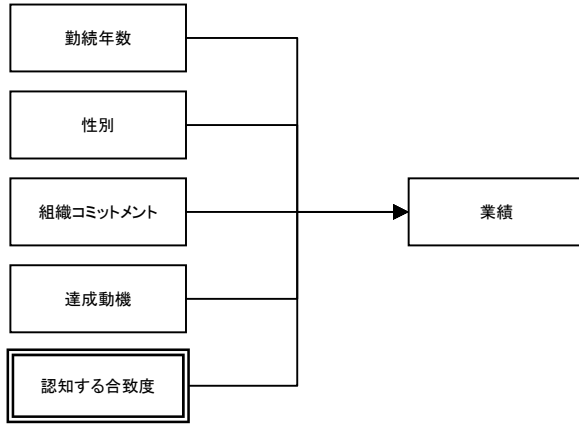
- Anderson, E., & Onyemah, V. (2006). How right should the customer be? *Harvard business review*, 84(7-8), 58-67.
- Banker, R., Lee, S., & Potter, G. (1996). A field study of the impact of a performance-based incentive plan. *Journal of Accounting and Economics*, 21(2), 195-226.
- Banker, R., Lee, S., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *Journal of Accounting and Economics*, 30(3), 315-350.
- Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- Ittner, C., Larcker, D., & Meyer, M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Ittner, C., Larcker, D., & Rajan, M. (1997). The choice of performance measures in annual bonus contracts. *Accounting Review*, 72(2), 231-255.

- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.(奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』N T T出版, 1997 年.)
- Simons, R., D vila, A., & Kaplan, R. (1999). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: Text & cases*: Prentice Hall.
- Steers, R., & Braunstein, D. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251-265.

図表 1 各部門の仕事の特徴

	A 部門	B 部門
得意先	一般小売店	職域、学校等
取引形態	卸	小売
主な 営業活動	・受注 ・拡販	・自販機設置交渉 ・条件改善交渉
飲料商材	缶、PET ボトル	缶、PET ボトル、紙カップ
物流	外注	子会社
基本的な 業務フロー の イメージ	X 社がメーカー、顧客が小売店という取引関係。具体的には菓子店、酒飯店等の得意先を営業担当者が訪問、直接注文を受ける。同時に新商品の紹介やプロモーションの提案も行う。受注情報は物流センターへ送られ、後日商品が得意先へ配送される。	自販機の設置契約をすることで、X 社が一切の管理（商品の装填・集金等）を行う。顧客には売上に応じたコミッションを支払うという取引関係。営業担当者は職域や学校、アミューズメント施設等へ赴き、自販機の設置交渉やコミッション等の条件改善交渉を行う。自販機の管理（商品の装填・集金等）そのものは、子会社に委託。
平均年齢	39.3 歳	43.8 歳

図表 2 分析モデル



図表3 因子分析の結果

質問項目	負荷量
Q7 客観的に考えて、昨年のセールスインセンティブ制度の課題は、自分の仕事内容と合致していたと思いますか	.810
Q6 昨年までのセールスインセンティブでは、成果が正確に反映されていたと思いますか	.805
Q9 昨年までの業績評価制度では、自分の成果が正確に反映されていたと思いますか	.570
Q4 昨年までの営業活動に関して、セールスインセンティブ制度のあることが励みになっていたと感じますか	.533
抽出後の負荷量平方和	1.914

主因子法

図表 4 重回帰分析の結果

	A 部門			B 部門		
	Model 0	Model 1	Model 2	Model 0	Model 1	Model 2
勤続年数	-.070	-.118	-.129	-.375*	-.393***	-.388***
性別 (1 男性/2 女性)	.078	.122	.089	-.084	-.156	-.157
組織コミットメント		.156	.046		.273**	.274**
達成動機		.106	.106		.255*	.259*
合致度			.226*			-.038
F 値	1.006	2.207	2.980*	7.130	11.131	8.863
調整済み R2	.000	.034	.067	.113	.297	.291
ΔR2		.048	.039		.194	.001

従属変数：パフォーマンス***p<.001, **p<.010, *p<.050

1 インフォーマティブネスについては、Holmstrom (1979), Milgrom and Roberts (1992)を参照[1]。

2 同様の問題意識から単一企業に導入されたインセンティブシステムに対する従業員の認知に注目した研究として梶原・谷 (2002) があげられる。梶原・谷は、管理会計システムを導入する際に行動的・組織的特性が導入の成功要因・阻害要因になりうることを示唆した点で本研究に対する貢献は大きい。しかしながら彼らはインセンティブシステムに対する満足度が、従業員の動機づけやその結果としての業績に結び付くと仮定しているものの、実際に被評価者の業績に与える影響については検討していない。

3 従業員が成果主義制度に対して抱く認知的要因と組織が望む行動との関連を検討した研究としては開本(2005)があげられる。ただし開本は、1 社内部に対する調査ではないうえ、用いられた成果変数も自己評価によるものである。組織行動論や人的資源管理の研究領域では、成果変数として自己評価に基づく変数を用いることはよくあるものの、制度に対する認知が組織から見た望ましい行動へと本当につながっているのかどうかについては、アーカイバルデータや財務的指標を用いた分析と比べれば検討の余地が残されるものであるといえる。

4 A 部門に対する重回帰分析のモデルの説明量は (有意ではあるものの) 決して高くはない。これは、業績を説明する変数が合致度以外にも多くあることを示唆している (例えば個人の能力や営業地域の市場環境など)。しかしながら、本研究の目的は合致度の業績への影響であることから、モデルそのものの説明量の高さよりも、投入された変数のモデルへの当該変数の影響に着目し分析を行っていることから、説明量の低さは大きな問題ではないと考えている。