

早稲田大学

博士（商学）学位申請論文概要書

題目

会計情報のコントロール機能に関する行動契約理論的研究

若林利明

2018年3月

## I. 論文の主旨および構成

### 1. 本論文の主旨

組織の上位者（プリンシパル）が組織の下位者（エイジェント）をいかにコントロールするか、すなわちエイジェントによる行動（インプット）の選択にいかに関与を与えるかという問題は、あらゆる組織にとって重要である。情報の非対称性を前提としたとき、業績管理会計論においては、会計システムによって産出される業績（アウトプット）情報がコントロールに対して有用であるとされてきた（Lambert 2001）。特にアウトプット情報を報酬契約と結びつけることで、会計情報のコントロール機能が発揮されるとされてきた。

現実にはこれに加えて、プリンシパルが成果を得るために、エイジェントに対してインプットに関する目標を提示することも頻繁にみられる。しかし、これまで業績管理会計論においてインプット目標の意義は論じられてこなかった。この理由は、アウトプット情報がプリンシパルに検証可能であるのに対し、エイジェントによるインプットの選択はプリンシパルに検証不能である場合がほとんどであるからであろうと推察される。どのようなインプットを選択したのかがプリンシパルに検証不能であれば、提示したインプット目標が達成されたか否かも検証できない。そして、検証不能である情報をエイジェントの報酬や処遇と結びつけてもエイジェントの行動に影響を与えることはできないと考えられてきた。

それにもかかわらずかかる組織行動が散見されるのは、アウトプット情報のみならずインプット目標の提示もコントロールのために有用であるからであろう。この推論の根拠として、例えば心理学における研究は、他人との合意に反した行動をとったとき、それが相手に観察できなくても人は心理的なコストを被ることを示している（Tangney et al. 1996）。そこで、業績管理会計論で展開されてきたコントロール理論に心理的な要素を加味することで、既存の議論の拡張を期待できる。

既存のコントロール理論の枠組みでも、インプット目標が完全に無視されていたとは言いきれない。エイジェンシー関係にある両者が合理的であれば、締結された報酬契約に応

じてエイジェントが選択するインプットは、プリンシパルにとって予測可能である。そのためインプット目標を提示しなくても、プリンシパルがどのようなインプットを望んでいるかは報酬契約の中に暗黙的に内蔵されており、エイジェントがそれに従う行動を選択していると解釈することもできるからである。しかし現実には、プリンシパルがインプット目標を明示的に提供し、かつエイジェントが必ずしも提示（明示的に提供）されたインプット目標通りに行動しているわけではないようにみえる。また、同じインプット目標を提示しても、どのようなインプットを選択するかは、エイジェントによって異なっている場合もある。そのため、インプット目標を暗黙的に内蔵すると解釈されるコントロールシステムとインプット目標を明示的に提供するコントロールシステムは、異なる帰結をもたらすと推察される。ただし後者においても、報酬契約および明示的に提供するインプット目標に応じてエイジェントが選択するインプットは、プリンシパルにとって予測可能であるから、暗黙的に内蔵されたインプット目標の意義が消失するわけではない。そこで、組織コントロールにおいてインプット目標を提示する意義、さらには組織コントロールにおける報酬契約とインプット目標の相互作用を検討する必要がある。

本論文の目的は、インプット目標が組織コントロールに果たす役割を説明することを通じて、インプット目標を明示的に提供するという現実の組織活動の合理性の一端を説明することである。本論文の目的を果たすことは、会計情報のコントロール機能に関する議論に新たな視点を与えることにつながる。また本論文は契約におけるインプット目標の有無ではなく、契約においてインプット目標を提示すべきか否かに関心がある。

本論文においては、報酬契約の中にインプット目標を暗黙的に内蔵していると解釈できるコントロールシステムを「ベースシステム」、報酬契約の中に暗黙的に内蔵している水準と異なるインプット目標を明示的に提供するコントロールシステムを「拡張システム」と定義する。拡張システムにおいて、明示的に提供されたインプット目標と異なるインプットを選択することに対してエイジェントに心理的コストが生じるとすれば、拡張システムはベースシステムと異なる帰結をもたらさう。したがって本論文は、インプット目標を契約に暗黙的に内蔵していると解せる既存のコントロール理論からインプット目標を契約に明示的に提供するコントロール理論へと心理的な要素を取り入れながら拡張する。インプット目標の解釈と心理的要素の有無について整理したものが下の表である。

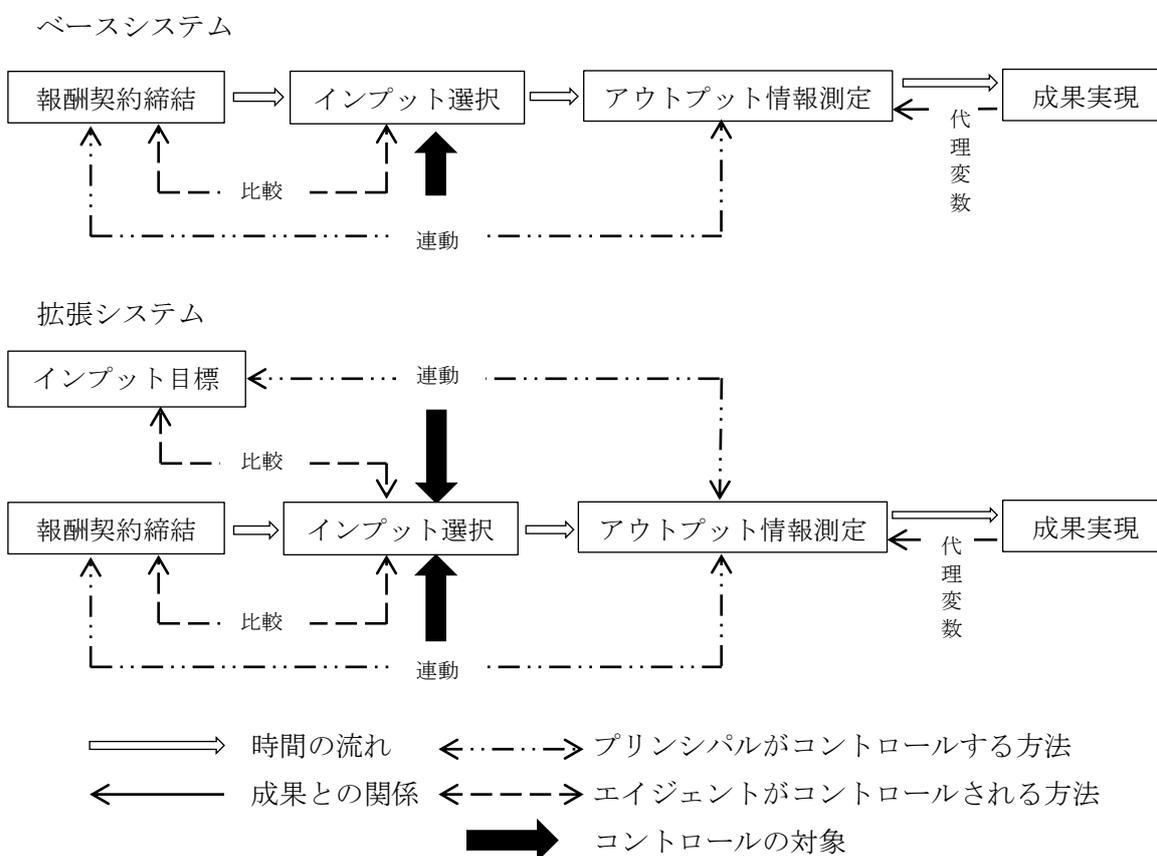
図表 1 ベースシステムと拡張システムの相違

	ベースシステム	拡張システム
インプット目標の解釈	暗黙的	暗黙的+明示的
心理的要素	考慮しない	考慮する

これまでの業績管理会計の理論は、次のようなメカニズムを前提として議論していた。まず、成果は契約終了後に実現し、エイジェントの投じるインプットはプリンシパルに観

察不能であるとする。かかる状況のもとで、プリンシパルの希求する成果を得るために、プリンシパルはエージェントに適切なインプットを選択させなければならない。そこで、成果の代理変数となるようなアウトプットを測定し、それに連動する報酬契約を提示すれば、エージェントによるインプットの選択に影響を及ぼすことができよう。本論文におけるベースシステムは、これと整合的なメカニズムを前提としている。現実には、プリンシパルが成果を得るための手段としてインプット目標を提示することもある。エージェントがどのようなインプットを選択したのかがプリンシパルに観察不能であっても、提示されたインプット目標と投じたインプットの差をエージェントが認識し、このとき心理的コストが生じるのであれば、インプットの選択に影響を及ぼすことができよう。

図表 2 インプット目標の提示とコントロールの仕組み



図表 2 で示しているように、拡張システムにおいてはインプット目標と報酬契約の両者がエージェントによるインプットの選択に影響するから、プリンシパルにとって最適なインプット目標と報酬契約の決定問題は相互に関連しあっている。ただし、プリンシパルは、エージェントが選択するインプットを観察できない。そのため、報酬契約とインプット目標の両者が期待されるアウトプットに基づいて決定されることになる。また、インプット目標を提示することでインプットの選択水準が変わるので、そのもとの固定給とインセ

ンティブレートを決定しなければ、最適な報酬契約にならないことを意味している。

もっとも、インプット目標をコントロールシステムに明示的に提供することで追加的なコストが生じる可能性もある。そのため、ベースシステムと拡張システムを比較しながら、インプット目標が組織コントロールに果たす役割を解明する必要がある。

インプット目標が組織コントロールに果たす役割を解明することを通じて、現実の組織活動の合理性の一端を説明するという本論文の目的を達成するために、本論文は、エイジェントの個人的属性に着目する。個人の心理的特性によって、インプット目標の影響が異なると推察されるからである。個人的属性とは、エイジェントの個人を特徴づける性質（またはタイプ）である。会計学の中で数理モデルを分析する手法をとる研究において、これまでモデル化されてきた個人的属性としては、リスクに対する態度や能力を挙げることができる。これに加えて本論文では、例えば目標から乖離する努力水準の選択をエイジェントが嫌悪する程度に着目し、これを「目標に対する態度」と名付けてモデルに組み込む。さらにこれ以外の個人的属性も数理モデルに組み込んで、組織コントロールに個人的属性が及ぼす影響を契約理論に依拠して考察する。

本論文の目的は、次の2つの課題としてより具体的に表すことができる。第1に、インプット目標を明示的に提供すべきであるのはいかなる状況であり、インプット目標を提示することはいかなるメカニズムで組織コントロールに資するのか、という総論的な課題である。第2に、拡張システムを用いたとき、当該組織の報酬契約と権限委譲はどのようなものであるべきか、という各論的な課題である。

これらの課題に対する分析結果を通じて、業績管理会計論における次のような個別的な論点の理解を深めることができる。例えば、固定給契約と業績連動型の報酬契約の決定要因、組織の集権化と分権化の決定要因、ならびに複数の種類の業績指標の組合せルール、の理解などである。この意味で本論文は、業績管理会計論における伝統的な理論に対して新たな視点を与え、既存の理論では説明しきれなかった現実の組織行動を説明しようとするものである。

## 2. 本論文の構成

本論文は、次のように構成される。

第1章では、本論文の目的と問題の所在を明らかにし、用語の定義や論文全体の鳥瞰図を述べる。

第2章では、本論文において契約理論に依拠した業績管理会計研究を行う理由を説明したのち、個人的属性をエイジェントの効用関数に導入して分析を行う必然性を示す。

第3章では、2者1期間シングルタスクのLENモデルに基づいて、拡張システムの最適な報酬契約を明らかにする。そして、本章の設定のもとでは、ベースシステムよりも拡張システムの方がプリンシパルの期待効用が高まること等を示す。

第4章では、第3章で得られた均衡解に基づいて、目標に対する態度のパラメーターと

してのインプット目標に対する「執着度」が、インセンティブ係数と代替的に作用し、かつエージェントの執着度が高いほどプリンシパルにとって望ましいことを示す。また、固定給と業績連動給の金額や割合に個人的属性が及ぼす影響も詳細に分析し、その複合的な作用を解明する。

第5章では、第3章のモデルを発展させ、目標設定コストを考慮したときに拡張システムを利用すべきか否かを検討する。

第6章では、第3章のモデルを前提として、理論的にはインセンティブ契約を締結した方がプリンシパルの効用は高まることが明らかであるにもかかわらず、なぜ現実には固定給契約を維持しながら相対的に高いパフォーマンスをあげている企業が存在しているのかをエージェントの個人的属性の観点から明らかにする。

第7章では、第3章のモデルを発展させ、インプット目標の決定権をプリンシパルが留保するよりもエージェントに委譲する方が望ましくなる条件をエージェントの個人的属性と目標選択のタイミングの観点から論じる。目標選択のタイミングを論じるとは、目標決定権がエージェントに委譲されたとき、目標選択が報酬契約締結の前と後のいずれで行われるのがプリンシパルにとって望ましいのかを検討することである。

第8章では、第3章のモデルを発展させ、多元的業績評価においていかなる状況でいかなる業績指標を追加利用すべきかを業績指標の特性（成果との関連性や精度）と個人的属性の観点から明らかにする。

第9章ではこれらの分析から得られた結論を要約し、今後の展望を述べる。

目次は以下の通りである。

## 第1章 本研究の目的と問題の所在

### 第1節 本研究の目的

### 第2節 会計情報のコントロール機能と本研究の対象

### 第3節 問題の所在—コントロールシステムにおけるインプット目標—

### 第4節 本研究の構成と用語の定義

## 第2章 本研究のアプローチと関連する先行研究

### 第1節 本研究のアプローチと契約理論の役割

### 第2節 心理学および文化人類学による拡張システムの理論的基礎

### 第3節 拡張システムと行動契約理論

### 第4節 小括

## 第3章 組織コントロールにおいてインプット目標を提示する意義

### 第1節 本章の目的と問題の所在

### 第2節 モデルの設定

### 第3節 努力が観察可能である場合

### 第4節 努力が観察不能である場合

第5節 代替案との比較

第6節 拡張システムの特例ケースとしてのベースシステム

第7節 小括

Appendix 3A

Appendix 3B

第4章 エージェントの個人的属性が報酬契約に及ぼす影響

第1節 本章の目的と問題の所在

第2節 執着度および能力が報酬契約に及ぼす影響

第3節 執着度が報酬に及ぼす影響

第4節 小括

Appendix 4A

第5章 目標設定コストが生じるときの拡張システム

第1節 本章の目的と問題の所在

第2節 モデルの設定

第3節 均衡の導出

第4節 目標設定コストが生じるときの拡張システムの意義

第5節 小括

Appendix 5A

第6章 固定給契約とインセンティブ契約の優劣

第1節 本章の目的と問題の所在

第2節 固定給契約の導出

第3節 固定給契約とインセンティブ契約の比較

第4節 小括

Appendix 6A

第7章 目標決定権の分権化

第1節 本章の目的と問題の所在

第2節 モデルの設定

第3節 トップダウンレジームとボトムアップレジームの比較

第4節 事前申告レジーム—契約締結前の目標決定—

第5節 小括

Appendix 7A

第8章 多元的業績評価とエージェントの個人的属性

第1節 本章の目的と問題の所在

第2節 モデルの設定

第3節 拡張システムのもとで長期業績尺度を利用する意義

第4節 ソフト指標を長期業績尺度に織り込む意義

第 5 節 業績指標の追加利用

第 6 節 小括

Appendix 8A

Appendix 8B

第 9 章 本研究の結論と今後の課題

第 1 節 本研究の要約

第 2 節 本研究からの提言

第 3 節 本研究の限界と今後の展望

参考文献

## II. 本論文の概要

### 1. 本論文の意義

本論文は、第 1 章において目的と問題の所在を明らかにし、用語の定義や論文全体の鳥瞰図を説明している。そして第 2 章において、本論文において契約理論に依拠した業績管理会計研究を行う理由を説明したのち、心理学や経済学等で展開されてきた先行研究も参考に、本論文の分析モデルを基礎付け、本論文の相対的な意義を明らかにしている。

具体的に第 2 章では、会計学のみならず様々な分野の先行研究を整理しながら、契約理論に依拠するのはなぜか、組織コントロールにおけるアウトプット目標の役割ではなくインプット目標の役割に着目するのはなぜか、そして社会科学の既存の研究の中で本論文をどのように位置づけることができるのかを明らかにしている。

まず、拡張システムが機能しうるためには、インプット目標と実際の努力選択との乖離に影響を受ける因子がエイジェントに内在していなければならない。しかし、かかる因子の存在は、会計学でこれまで直接的には実証されてこなかった。そのため、心理学や文化人類学の研究成果を基礎として、エイジェントにインプット目標にしたがう傾向が存在すること、また、その感じ方は、個人によって異なることを示唆する実証研究がいくつか存在することを示す。本論文では、かかる因子を「目標に対する態度」と名付け、それは目標から乖離する水準を選択・実行することを、エイジェントが嫌悪する程度であるとしている。また、当該因子のパラメーターを「(目標に対する) 執着度」と名付けている。

次に伊藤 (2007) によると、契約理論とは、情報の非対称性および契約の不完備性が存在する状況において最適なインセンティブを設計する問題を分析する手法を開発する理論の総称である。契約理論は、組織の階層性と経営活動に参加する個人間の利害の構造を描きつつ、そこでの情報の経済価値を分析するために、適した経済理論である。現代ではほとんどの組織は階層化し、計画と実行を行う人間は異なる。したがって、実際の活動（例えば生産・販売など）のコントロールは下位の構成員によって行われる。そこで契約理論は、過去数十年間にわたり業績管理会計研究における有力な分析ツールの 1 つとして用い

られてきた。そこで、本論文においても組織コントロールにおけるインプット目標の意義を契約理論に依拠して分析する。

しかし、近年、契約理論における人間の選好に関する標準的な仮定を緩め、心理学の知見を取り入れながら既存の理論を拡張させることが試みられている。かかる分野を、伊藤（2004）は、「行動契約理論」と呼んでいる。既存の理論を本論文でいうベースシステムに着目する研究とすれば、拡張システムに着目することは、行動契約理論に類する研究とみなせよう。伊藤（2015）および Rabin（2002）は、これまで考慮されてきた人間の選好に関する標準的な仮定を緩める方向性を、次のように4つに分類している。

- (1) 他者を考慮するモデル：利他性、衡平性、互惠性
- (2) 相対的变化を考慮するモデル：参照点依存と損失回避（プロスペクト理論）
- (3) 現状を考慮するモデル：時間非整合性
- (4) 自己イメージを考慮するモデル：自己知覚、社会的承認

こうした研究の潮流を踏まえ、本論文をこの分類に当てはめれば、本論文は（4）のエージェントの自己イメージを考慮するモデルと位置付けることもできる。本論文において、事前に決定された水準から乖離するインプットを選択することをエージェントが嫌悪する傾向を利用するモデルを考えることは、いいかえると、インプット目標から乖離する罪悪感に着目するということであるからである。

また、（4）には、自己が知覚する自己イメージ（自己知覚）と他者が知覚する自己イメージ（社会的承認）があろうが、努力の観察不能性を前提とすると、本論文は、自己知覚に焦点を当てた研究であると分類されるかもしれない。

行動契約理論は、一つの学派、あるいは分野を形成している途上であるが、本論文はそれに呼応するような会計学における研究であるとみなせる。その中で、本論文は、自己知覚を考慮する研究を展開しようとしている。そして、例えば規範やアイデンティティのように契約当事者にとって外生的にも決まりうる自己知覚ではなく、内生的に決定されるインプット目標との乖離に焦点を当てている。また、これまで議論されてきたリスク回避性や能力のような個人的属性の1つとして、自己知覚からの乖離の影響をとらえようとしている。第1章および第2章で展開されるこれらの議論に基づき、第3章以降では、数理モデルを構築し、分析を行っている。

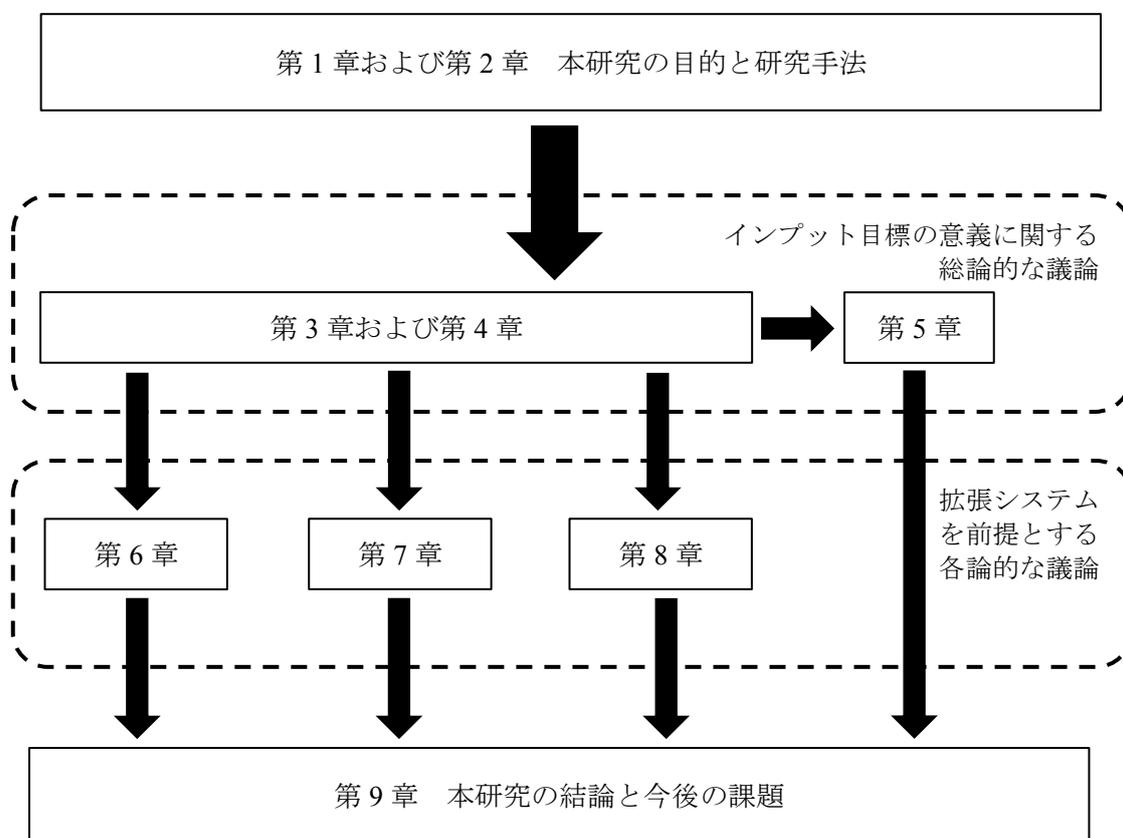
## 2. 分析結果

### 2.1 各章の関連性

第3章以降の分析は、既に述べた本論文の具体的な課題に照らして、第1にコントロールシステムにおけるインプット目標の意義に関する総論的な議論を展開するものか、第2に拡張システムを前提とする各論的な議論を展開するものかで区別される。より具体的に、

第 1 の議論はインプット目標を明示的に提供すべきであるのはいかなる状況であり、インプット目標を提示することはいかなるメカニズムで組織コントロールに資するのかを検討しており、第 2 の議論は拡張システムを用いたとき、当該組織の報酬契約と権限委譲はどのようなものであるべきかを検討している。第 3 章、第 4 章および第 5 章は、前者の総論的な議論に焦点を当てており、第 6 章、第 7 章および第 8 章は、拡張システムを前提としたときの報酬契約の性質、権限委譲のあり方、さらに業績評価尺度の設計などの各論的な議論に焦点を当てている。また、第 4 章および第 6 章は、第 3 章のモデルを前提にして議論しているのに対し、第 5 章、第 7 章および第 8 章は、第 3 章のモデルを発展させて議論している。

図表 3 本論文の全体像



## 2.2 コントロールシステムにおけるインプット目標の意義

第 3 章、第 4 章および第 5 章では、コントロールシステムにおけるインプット目標の意義に関する総論的な議論として、インプット目標を明示的に提供すべきであるのはいかなる状況であり、インプット目標を明示的に提供することはいかなるメカニズムで組織コントロールに資するのかをエイジェントの個人的属性の観点から論じた。各章で得られた結論は以下の通りである。

第3章では、2者1期間シングルタスクのLENモデルに基づいて、拡張システムを利用した場合の均衡を導出した。そして、このときプリンシパルにとって最適なインプット目標は、エイジェントが選択する努力水準から上方に乖離する（インプット目標>インプット選択）こと、かつそれによってエイジェントに生じたストレスをプリンシパルが補償しなければ契約が成立しないことを示した。一方で、明示的なインプット目標を提供しない場合にはかかるストレスは生じない。しかし、そのストレスを補償してもなお、インプット目標を利用した方がプリンシパルの期待効用は高まることを示した。これは、拡張システムを利用することで生じるリスクプレミアムの支払額の節約額が、インプット目標から乖離するストレスを補償するコストを上回ることに起因する。本章の結論は、現実の組織において、インプット目標を明示的に提供する組織が存在していることの一つの説明になっている。

また、第3章は、本論文のモデルが、伝統的な契約理論において考慮されてきたモデルの拡張であることを明確にした。具体的に、ベースシステムにおける最適解は、拡張システムにおける（最適とは限らない）解として複製できることから、ベースシステムが拡張システムの特解として包含されることを示した。拡張システムにおいて、プリンシパルがベースシステムにおける最適な報酬契約と暗黙的なインプット目標と一致するインプット目標を提示すれば、そのもとでのエイジェントの行動選択とその経済的帰結がベースシステムにおける均衡と一致する。

第4章では、第3章で得られた均衡解に基づいて、執着度とインセンティブ係数が代替的に作用し、かつエイジェントのインプット目標に対する執着度が高いほどプリンシパルにとって望ましいことを示した。また、固定給と業績連動給の期待額に関して、固定給は執着度に対して単調増加するのに対して、業績連動給の期待額は凹関数となる。業績連動給の期待額が凹関数となるのは、インセンティブ係数が低下する影響よりも選択される努力が大きくなる影響の方が強まる領域があるからである。しかし、期待報酬額に占める業績連動給の期待額の割合は、執着度に対して単調減少する。さらに、複数の個人的属性の限界代替性も詳細に分析し、その複合的な作用を解明した。

第5章では、第3章のモデルを発展させ、プリンシパルが目標設定コストを負担する状況を考えている。本論文において、拡張システムを用いる際に、プリンシパルは提示したインプット目標と実際の努力が乖離したときに生じたエイジェントの心理的コストを報酬を通じて負担すると仮定している。第5章ではそれだけではなく、目標設定コストを追加的に考えている。インプット目標として、マニュアルやガイドラインを遵守するための具体的な方策を示すために、プリンシパルが新たに情報を収集したり経験を積むためのコストを負担しなければならない場合がある。かかる状況として例えば、専門性が高い業務やプリンシパルに経験がない業務にエイジェントに従事させる場合、または組織内で高いコンプライアンスを求められている場合が想定されよう。ここでは、エイジェントがプリンシパルの提示するインプット目標と一致する努力を投じたりインプット目標よりも大き

な努力を投じたりする場合があること、そして拡張システムを利用するよりもベースシステムを利用した方が望ましい場合が存在することを示した。このことは、全ての組織が必ずしも明示的にインプット目標を提供しているわけではないことの一つの説明になっている。ただし、目標設定コスト係数が閾値以下であれば、第 3 章および第 4 章で得られた結論は維持される。

### 2.3 拡張システムを前提とする個別の議論への示唆

第 6 章、第 7 章および第 8 章では、拡張システムにおける個別の議論として、拡張システムを用いたとき、当該組織の報酬契約と権限委譲はどのようなものであるべきかを論じた。各章で得られた結論は以下の通りである。

第 6 章では、第 3 章のモデルを前提として、固定給契約がインセンティブ契約より望ましい状況がありうるかを明らかにした。本論文のモデルでは、拡張システムを利用するときには、固定給契約のもとでもエージェントが正の努力を投じうる。このことに着目し、既存の理論ではインセンティブ契約を締結した方がプリンシパルの効用が高いとされているにもかかわらず、なぜ現実には固定給契約を採用する企業が淘汰されないのかを説明するための手掛かりを示した。具体的に第 6 章では、競合同士のエージェントの個人的属性の差異に着目すれば、固定給契約がインセンティブ契約より望ましい状況が生じうることを明らかにした。ここから、固定給契約を採用している企業が淘汰されない現実の状況を、固定給契約がインセンティブ契約に対して相対的な優位性を持つ場合があることから説明できる可能性が示唆されよう。

第 7 章では、第 3 章のモデルを発展させ、インプット目標の決定権をプリンシパルが留保するよりもエージェントに委譲する方が望ましくなる条件をエージェントの個人的属性と目標決定のタイミングの観点から論じた。目標決定のタイミングを論じるとは、目標決定権がエージェントに委譲されたとき、目標決定が報酬契約締結の前と後のいずれで行われるのがプリンシパルにとって望ましいのかを検討することである。第 7 章では、インプット目標の決定権をプリンシパルが留保する場合をトップダウンレジーム、インプット目標決定権をエージェントに委譲し、契約締結後にエージェントが目標を決定する場合をボトムアップレジーム、契約締結前にエージェントが目標を決定する場合を事前申告レジームと名付けている。そして、様々な組織設計が柔軟に選択される現実の状況をエージェントの個人的属性とエージェントの業務適性の観点から説明可能であることを示した。また、この観点から説明するとき、ボトムアップレジームが機能するための条件は、トップダウンレジームが機能する条件よりも制約が強いことを明らかにした。ただし、事前申告レジームを考慮することで、エージェントに目標決定権を委譲することが最適である領域が拡大する。これが、事前申告レジームを考慮する価値である。

第 8 章では、第 3 章のモデルを発展させ、多元的業績評価の議論に展開した。特に、多様な業績指標を統合した長期業績尺度を業績評価に利用する際に、既存の指標に加えてい

かなる指標を業績尺度に追加利用するかを論じた。この議論は、用いる業績指標の特性（長期成果との関連性や精度）に依存すると推察されるが、第 8 章では、業績指標の特性に加えて、エイジェントの個人的属性が及ぼす影響とその相互作用を明らかにした。例えば、最終成果との関連性や精度が相対的に高い業績指標よりも低い業績指標を追加的に用いた方が、プリンシパルの期待効用が高まる場合も存在することを示した。これは、精度が高い情報を追加利用すれば、プリンシパルの期待成果が大きく改訂されることになるからである。エイジェントがリスク回避的であるもとでは、これはエイジェントの努力に対するインセンティブを弱め、リスクプレミアムが大きくなることにもつながる。したがって、精度の高い指標を利用することによって必ずしもプリンシパルの期待効用が高まるとはいえない場合がある。さらに、能力や執着度のような個人的属性の高低は、長期業績尺度に追加的な業績指標を織り込むか否かの決定に対しては無差別であることを明らかにした。むしろ、個人的属性は、業績指標を追加利用することで生じるプリンシパルの期待効用の変動の絶対値に影響する。また、第 3 章および第 4 章で得られた結論は、多元的業績評価のもとでも成立することを示した。

### 3. 総括

本論文の分析結果から、以下の 3 点を提案することができる。しかし、いくつかの課題も残されている。

#### 3.1 拡張システムの意義

本論文の分析結果は、報酬契約の中に暗黙的に内蔵している水準と異なるインプット目標を明示的に提供することでプリンシパルの期待効用を高めるため、拡張システムが組織コントロールの観点から望ましい場合があることを示している。これは、現実の組織で行っているコントロールに一定の合理性が認められることを示している。また、本論文で導入した拡張システムは、解析的にも既存のコントロール理論であるベースシステムを包摂するシステムになっていることから、拡張システムを考慮することで、既存の理論では説明できなかった現実の状況も理論的に説明することが可能になっているといえる。

さらに、エイジェントが合理的であれば、拡張システムのもとではインプット目標から乖離する心理的コストをプリンシパルが補償しない限り IR 条件が満たされない。つまり、拡張システムを用いることで、プリンシパルに追加的なコストが生じる。したがって本論文は、かかるコストを負担してもなお、プリンシパルにとってインプット目標を明示的に提供することが望ましい場合があることを主張している。

本論文は、全ての組織が拡張システムを用いるべきであることを主張するものではない。例えば、マニュアルやガイドラインを作成するコスト、すなわちインプット目標を作成するコストを考慮したときには、拡張システムよりもベースシステムを用いた方が良い場合

も生じるからである。また、エイジェントの能力の差異によって、拡張システムを採用する組織よりもベースシステムを採用する組織の方が相対的に高い業績をあげることもあり得るからである。

本論文で仮定したインプット目標は、抽象性の高い概念である。そのためインプット目標の意義に関する本論文の結論は、例えばサービス業における営業や顧客対応、製造業における生産や工程管理、ならびにコンプライアンスやセルフマネジメントなど多様な具体的な組織活動の効率性を高めるために応用していくことが可能である。

### 3.2 個人的属性に基づく議論の応用可能性

本論文の分析結果は、個人的属性を導入した行動契約理論に依拠したモデルを考慮することで、現実の様々な組織の報酬契約のあり方や目標決定権の所在などの組織設計に関する問題を論じるために新たな視点を提供できることを示している。

プリンシパルの期待効用を最大化させるには、報酬契約に関して、執着度が高まるほどインセンティブ係数を低くして、固定給を増加させなければならない。これは、人事査定が、業績評価にどのように結び付けられるべきであるのか、その理論的な基礎を提供していると解釈することもできる。そして、期待報酬額に占める期待業績連動給の割合も執着度に対して低下させなければならない。これは、役員や管理職の業績に対する報酬ウェイトを個人的属性に応じて調整することも検討されるべきであることを示唆している。

また、理論的にはインセンティブ契約を締結した方がプリンシパルの効用は高まることが明らかであるにもかかわらず、現実には固定給契約を維持しながら相対的に高いパフォーマンスをあげている企業も存在している。本論文は、固定給契約を採用する場合よりインセンティブ契約を採用する場合の方がプリンシパルの期待効用が高まる状況があることを個人的属性の観点からも説明可能であることを示した。すなわち、例えば固定給を採用する日本企業がインセンティブ契約を採用する欧米企業より高いパフォーマンスをあげることがある状況を日本人と欧米人の執着度の差異からも説明できる可能性が示される。

さらに、トップダウンか分権化か、分権化した場合にエイジェントが契約締結前に目標を提示するのか、それとも契約締結後に目標を提示するのか様々な組織設計が柔軟に選択される状況もエイジェントの個人的属性とエイジェントの業務適性の観点から説明可能である。

これらの結論を実証研究やケーススタディに応用することも可能であろう。第2章で調べた実証研究は、執着度が文化人類学的な要因によって異なりうることを示唆していた。また、心理学における実証研究は、心理的コストである罪悪感や羞恥心の喚起因子が欧米人よりも日本人の方が高い可能性があることを示唆している。そのため、隣接分野の手法を参考にできる。そして例えば、業界平均よりもインセンティブ係数が有意に低い企業があったとき、その要因として、エイジェントの執着度が高いという仮説やエイジェントの能力が低いという仮説を検証できるかもしれない。個人的属性を組織の外部から直

接観察することは、現実には困難であるかもしれないが、報酬契約の特性とプリンシパルの利得の関係を観察すれば、組織構成員の個人的属性を組織の外部者の立場からも推測できるであろう。これを手掛かりにしてさらに具体的なケーススタディへと展開していくことも期待される。

### 3.3 多元的業績指標の導入の是非と個人的属性の関連性

本論文の分析結果は、個人的属性が、コントロールシステムや権限移譲の選択の決定要因になりうるのに対し、所与のコントロールシステムに対してどのような業績指標を用いるべきかを決定する要因にならないことを示している。

そのままでは契約に利用できないソフト指標を期待成果の予測に用い、その予測値（長期業績尺度）を契約に組み込むことは、エイジェントのコントロール目的に資するときと資さないときがある。しかし、能力や執着度のような個人的属性の高低は、長期業績尺度に追加的な業績指標を織り込むか否かの決定に対しては無差別である。業績指標を追加利用することでプリンシパルの期待効用が増減するが、個人的属性は、その変動の絶対値に影響している。例えば、業績指標を追加利用することでプリンシパルの期待効用が改善する場合、能力が低いか執着度が高いときには、プリンシパルの期待効用の改善幅は小さくなる。

これは、個人的属性が、プリンシパルのインセンティブ係数に影響することから説明できる。能力が低いか、執着度が高いと、ハード指標と長期業績尺度のいずれのインセンティブ係数も低下する。そのため、業績指標を追加利用し、期待成果の改訂が起きたとしても、支払うリスクプレミアムは相対的に小さくなり、その影響が緩和される。

したがって、個人的属性は、長期業績尺度に追加的な業績指標を織り込むか否かの決定に対しては無差別であるものの、追加的な業績指標を織り込んだときのその影響の程度を考慮するために重要であるといえる。

### 3.4 本論文の限界と今後の展望

#### 3.4.1 インプット目標からの乖離コストの非対称性の考慮

本論文では、インプット目標から乖離したときに、上方への乖離と下方への乖離が対称的にコストを生じさせると仮定していた。しかし、業務内容によっては、特定の努力投入を「達成」するようインプット目標を提供したりすることもある。そのような場合には、コストの発生は対称的とは言えないかもしれない。

コストの発生非対称性は、予算管理や目標管理の研究において、Loeb and Magat (1979)をはじめとして古くから取り組まれてきた。あるいは、財務会計上の保守主義の議論とも関連するかもしれない。したがって、これらの研究を参考にしながらモデルを構築していくことは十分可能であろう。

### 3.4.2 個人的属性の検証不能性の考慮

本論文では、一貫して何らかの心理学的な手法によって、執着度や目標の整合度を測定可能であると仮定してきた。しかし、例えば質問票調査を行って、これを測定しようとしても、エイジェントが虚偽の申告をすることもありえる。その場合は、真実報告の動機づけを行わなければならないであろう。そして、真実報告の動機づけのためのコストと虚偽申告のコストのトレードオフによってその是非を判断しなければならない。これらの研究は、Wakabayashi (2015) でその一部が既に着手されている。

### 3.4.3 政府非営利組織への展開

本論文は、民間営利組織を前提として、組織コントロールにおけるインプット目標の意義を分析している。しかし、組織を効率的にコントロールすることは組織目的に関わらず重要な問題である。政府は、組織活動を現金主義に基づく支出予算に準拠させることを求められることが多い。ここで例えば予算をインプット目標、予算執行をインプット選択とみなせば、政府に対しても、拡張システムに基づく議論が実践されていると解することもできる。ただし政府においては伝統的に、報酬を業績と連動させることは、ほとんど行われてこなかった。しかし昨今、発生主義に基づく業績評価指標の開発が進展している (Benito et al. 2007; 大塚 2012)。そこで、政府の制度的な特徴を織り込んだもとの、予算執行情報と業績情報の両者を政府活動のコントロールに役立てる可能性が期待される。かかる観点からの研究は、Wakabayashi (2017) でその一部が既に着手されている。

### 3.4.4 実験研究やアーカイバル研究への展開

本論文は、心理学や経営学における実証研究の結果を敷衍してモデルを構築した。しかし、本論文で仮定した、例えば執着度のようなパラメーターやインプット目標に反するコストがどの程度生じるか、あるいはインプット目標を明示的に提供することの是非、などを実証したわけではない。今後、実験研究やアーカイバル研究を通じて、これらを実証していく必要がある。

研究の方向性として、例えば、プリンシパルとなった被験者がどのような契約やインプット目標を提示するか、またエイジェントとなった被験者がどのような行動をとるかについて、実験を通じて明らかにすることあるいは質問票調査によって直接的に定量化することが考えられる。また、企業の業績と報酬契約の体系に関するアーカイバルデータから、「インプライド (implied) 執着度」を推定することも可能であるかもしれない。本研究の学際性に鑑みれば、多様な研究分野や研究手法を専門とする研究者間でネットワークを構築しながら、展開していくことが重要になるであろう。

### 参考文献

Benito, B., I. Brusca, and V. Montensions. 2007. The hamonaization of government financial

- information systems: The role of the IPSASs. *International Review of Administrative Sciences* 73 (2): 293-317.
- Holmstrom, B. 1982. Moral hazard in teams. *Bell Journal of Economics* 13 (2): 324-40.
- Lambert, R. A. 2001. Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economics* 32 : 3-87.
- Loeb, M., and W. A. Magat. 1978. Soviet success indicators and the evaluation of divisional management. *Journal of Accounting Research* 16 (1): 103-21.
- Tangney, J. P., R. S. Miller, L. Flicker, and D. H. Barlow. 1996. Are shame, guilt, and embarrassment are distinct emotions? *Journal of Personality and Social Psychology* 70: 1256-69.
- Wakabayashi, T. 2015. Unverifiable identity and incentive contracts. *SSRN*.
- Wakabayashi, T. 2017. The combined roles of government budgeting, performance evaluation, and account auditing. *SSRN*.
- 大塚宗春. 2012. 「新たな会計研究領域の誕生」大塚宗春・黒川行治編著『政府と非営利組織の会計』中央経済社：1-15 所収.
- 伊藤秀史. 2007. 「契約理論：ミクロ経済学第3の理論への道程」『経済学史研究』49 (2): 52-62.