

# 業績評価情報のリスク分担機能

—— 管理可能性基準の検討 ——

小野保之

〔目次〕

- I 序
- II 業績評価情報の有用性とエージェンシー・モデルの導入
  - 1. 業績評価情報の有用性
  - 2. 複数個人設定
- III 業績評価情報のリスク分担機能
  - 1. 管理可能性基準とリスク分担
  - 2. 外生的事象の業績評価からの排除
  - 3. マネージャー相互間の影響の排除と将来期間の影響の包含
- IV 分析の拡大（誘因考察の導入と情報のコスト）
- V 結

## I 序

現代会計理論は、隣接諸科学の研究成果を積極的に取り入れながら、多岐的、同時に展開しているところにその特徴をもつ。こうした状況は管理会計の領域においても同様であり、その展開方向は一様ではなく、「突然に輝くパーツにはじけとび、そしてパーツ自身が爆発し、再びたえまなく破裂してパーツにはじけとぶ夜空の花火のように」、<sup>(1)</sup> 種々の方向に展開していると思われる。

マテシッチ (Richard Mattesich) は、こうした管理会計の技法・領域の拡大の傾向を 1950 年代にはじまるものとしてとらえ、その多様化の傾向がとくに 1970 年代以降にあらわれていると主張する。彼は、近年の管理会計の多様な発展方向を①システムズ・アプローチとサイバネティックスの影響による管理会計のフレームワークの拡大、②行動的会計研究の影響による新しい分析用具・方法の導入、③EDPによる管理会計技法の拡張、④情報経済学（エージェンシー理論を含む）の導入の4点に要約し、このなかでも、現代管理会計の最も重要な理論的展開のひとつとして、とくに「情報経済学の導入」に注目するのである。<sup>(2)</sup>

情報経済学の会計への導入は、いわゆる情報会計論との関連から主張されるものと考えられる。会計を、情報利用者にたいする有用な企業情報の提供システムとしてとらえる情報会計論の観点によれば、管理会計システムは「企業内のさまざまな意思決定者のための情報を提供するためのシステム」<sup>(3)</sup> とみることができよう。この場合に問題となるのが、提供された情報の有用性（情報の望ましさの程度）の評価である。情報経済学を会計に導入した情報評価アプローチ (information evaluation approach) は、情報の有用性を、提供する情報の価値とそれにかかるコストとの関連から情報システムの効率性としてとらえ、それにより同一の意思決定目的に役立つ代替的会計システム間での選択を明示的に行なおうとするものである。この情報評価アプローチによって「はじめて、特定の情報の価値をまた情報全体の価値を決定するための科学的基準を形成することが可能となるのであり、このような基準は、明らかに、種々の経営情報システムの効率性の比較のために、またそれらのうちで最も満足的なものを選択するた

めに必須となる」<sup>(4)</sup> のである。

情報評価アプローチは情報評価を論ずるにあたり、情報システムの選択者としての情報評価者 (information evaluator) と、情報システムのアウトプットを利用する者としての意思決定者 (decision maker) とを区別し、それをプリンシパル (principal) とエージェント (agent) の関係 (エージェンシー関係) としてとらえるところに特徴がある。

以下本論文では、情報評価アプローチの管理会計への適用としてこのエージェンシー・モデル (agency model) にもとづいて、業績評価情報 (performance evaluation information) システムのリスク分担 (risk sharing) 機能の問題を、考察していきたい。

## Ⅱ 業績評価情報の有用性とエージェンシー・モデルの導入

### 1. 業績評価情報の有用性

業績評価 (performance evaluation) とは、「企業の構成員、即ち、社長はじめ各階層の経営管理者、さらに一般従業員が、企業目的達成のために、それぞれの責任と権限にもとづいて、どのような業績をあげ、企業目標の達成にどれだけ貢献したかを測定し評価すること」<sup>(5)</sup> をいう。業績評価は、その対象によって、全社業績評価、部門業績評価、職位業績評価、個人業績評価などに分類されるが、ここでは個人業績評価を中心として業績評価情報の有用性を述べていきたい。

業績評価情報は、本来、ある期間の行動主体の業績を事後的に評価することによって生じる事後情報の性格をもつと考えられる。つまり、業績評価情報は「行動責任者が実施した行動の結果を明らかにすることに関連するから、行動選択が行われた後でなければ情報それ自体が生まれない」<sup>(6)</sup> のである。情報評価アプローチの提唱者であるデムスキ (Joel S. Demski) は、業績評価が問題となる場合の選択設定を、評価・選択にかかわる個人と評価・選択の行なわれる期間との関連から、つぎの4つのケースに分類し、この業績評価情報の有用性を考察している。<sup>(7)</sup>

- (1, 1) ケース (1 個人 1 期間ケース)
- (1,  $\geq 2$ ) ケース (1 個人複数期間ケース)
- (2, 1) ケース (複数個人 1 期間ケース)
- ( $\geq 2$ ,  $\geq 2$ ) ケース (複数個人複数期間ケース)

1 個人 1 期間ケースは、意思決定 (選択) を行なう 1 人の個人 (行動主体) と 1 つの最終選択を仮定するものであり、意思決定 (選択) は事前決定の性格をもつものと考えられる。この意味で、要求される情報は「意思決定がなされる前に、信頼の改訂の意味で有用である」<sup>(8)</sup> という意思決定前情報 (pre-decision information) であるといえよう。しかるに、業績評価情報は、前述のように、本質的に、意思決定 (選択) がなされた後にその結果としてあらわれるものである。このため、1 個人 1 期間ケースにおいては、この事後情報である業績評価情報は、事前に行なわれる意思決定 (選択) にたいし有用性をもたないものとなるのである。

これにたいし、1 個人複数期間ケースでは、同じく 1 人の個人 (行動主体) が仮定されるが、連続した複数の期間による連続した意思決定 (複数の最終選択) が行なわれるものとされる。この場合、事後情報である業績評価情報が、1 個人 1 期間ケースとは異なり、前述の意思決定前情報として作用することに注意しなければならない。この点について、デムスキは、「1 個人複数期間のケースにおいて、業績評価についての動機付けが次期間の選択を改良する点にあるということは明らかである」<sup>(9)</sup> と述べ、意思決定前情報としての業績評価情報の機能を主張するのである。すなわち、ある期間の意思決定 (選択) の結果として得られる業績評価情報

が次期間の意思決定（選択）を改善するものとして有用となるのである。

上述の2つのケースでは、意思決定（選択）にかかわる個人が1人であることが仮定された。そこでは、業績評価情報は、いずれの場合も、事後情報本来の役割を果たしていないものと思われる。この点から、業績評価情報の有用性は、基本的に複数個人ケースに分析を拡大して考察する必要があるだろう。

この複数個人ケースへの分析の拡大は、とくに、業績評価情報の利用目的である業績管理との関連から主張されよう。業績管理会計は、「組織目標を計数的に具現した企業予算を手段として、上位者あるいは組織が部下のコントロール活動を組織目標に向けて動機づけさせ、このことを通じて業績管理過程に役立つ会計情報を提供するシステム思考の体系」<sup>(10)</sup>と定義される。したがって、業績評価情報は、上位者による部下の業績管理にたいする有用性という面から考察される必要があるのである。この意味では、業績評価は行動主体の行なった意思決定（選択）の他者による評価という点に特徴付けることができよう。上述の、1個人ケースでは、1人の個人による意思決定（選択）の評価が考察された。すなわち、行動主体自身による、行動主体自身の業績評価が問題とされたのである。この点から、1個人ケースでは業績管理過程における業績評価情報の有用性問題はとりあつかえないこととなり、意思決定（選択）にかかわる個人を複数とする複数個人ケースに分析を拡大する必要が生じるのである。

## 2. 複数個人設定

先のように、情報評価アプローチは、情報評価にかかわる個人の間をエージェント・モデルとしてとらえるところに特徴をもつ。デムスキは、複数個人ケースにおける業績評価情報の有用性問題をとりあげるに際し、このエージェント・モデルによる考察を導入するのである。

エージェント・モデルとは、一定の組織、意思決定、契約などにおける関与者の階層的関係をエージェント（代理）関係としてとらえ、プリンシパル（長）とエージェント（代理人）という2つの人間集団からこれを理解しようとするものである。この点から、エージェント関係は、エージェントが特定の決定問題の領域でプリンシパルから一定の権限を委譲され、プリンシパルのために、またはその代表者として行動するとき生じる関係であると定義されよう。すなわち、「エージェント理論の主要な関心は、プリンシパル（所有者、株主、上官、あるいは保険業者など）と彼のエージェント（マネジメント、部門責任者（department head）、部下、あるいは被保険者など）…との間での最も好ましい実行可能な契約の探究という点における“管理（control, 統制）および情報関係”の明示というところにある。エージェント契約は、成果の分け前を報酬とすることにより、1つの実体（企業、部門、作業場、あるいは収益や成果をあげることを期待される他のリスク状況）を管理する責任をエージェントに委譲する」<sup>(11)</sup>のものであるとされるのである。

前述のように、複数個人ケースは意思決定（選択）にかかわる個人を複数とするものである。この場合、業績評価におけるこの複数の個人の間を、上述のエージェント・モデルにあてはめることができよう。すなわち、意思決定（選択）を委託するプリンシパルと、その意を受けて意思決定（選択）を行なう行動主体となるエージェントという2種類のグループの関係としてとらえられるのである。ここで、業績評価は、プリンシパルによるエージェントの意思決定（選択）の評価という意味をもつことになるのである。

複数個人1期間ケースは、1期間であるという点では1個人1期間ケースと同じであり、1つの最終選択（意思決定）が仮定されている。したがって、このケースにおいても業績評価情報は意思決定前情報としての役割は果たさないことになる。しかしながら、ここで、意思決定

にかかわる個人が複数であるということが仮定されていることが重要となる。この点から、業績評価情報は事後情報、本来の役割を果たすものと思われるのである。

プリンシパルとエージェントは、それぞれ自分の関心のもとで行動するものと考えられる。つまり、「エージェントは自分の最良の関心において行動する。それゆえ、エージェントは一約束しているとしてさえプリンシパルが望むことを行なうとはかぎらない」<sup>(12)</sup> のである。こうした状況においては、プリンシパルがエージェントを自分の意図どおりに行動させるようにエージェントを動機付けることが必要となる。この意味では、業績評価情報に応じてエージェントが受け取る報酬が変わるような契約によって、エージェントにこのような誘因 (incentive) をあたえることが有効な解決策として提示されるのである。すなわち、複数個人1期間ケースにおいては、業績評価情報はこうした動機付けの手段として、「プリンシパルとエージェントとの間の契約の改善についての基盤を提供するという点で有用である」<sup>(13)</sup> ような意思決定後情報 (post-decision information) として作用するのである。

複数個人複数期間ケースは、連続した期間と複数の関与者をともなう、より現実に近い一般的なケースであると考えられる。このケースでは、業績評価情報は、複数個人1期間ケースでの役割と1個人複数期間ケースでの役割との両方を果たすものとみることができよう。すなわち、このケースでは、業績評価情報は意思決定後情報として機能すると同時に、意思決定前情報として機能するのである。つまり、「すくなくとも2人の個人と2つの期間をともなう一般的なケースにおいては、業績評価情報は、①エージェントを動機付け、②エージェントに情報をあたえ、また③プリンシパルに情報をあたえる。このことは、同時に作用する、動機付け問題と将来の選択問題との両方を我々が持っていることを含意する」<sup>(14)</sup> のである。

上述のように、事後情報としての業績評価情報本来の役割は複数個人ケースにおいてあらわれるものといえる。この事後情報としての役割は、換言すると、事前コントロールへの活用としてとらえることができる。事前コントロールとは、「行動実施の責任者に対して業績評価を予定して、事前の行動選択に対して意図的な影響力を行使することを企図」<sup>(15)</sup> することをいう。この観点からすると、業績評価情報は、上に述べたエージェントにたいする動機付けの手段としての機能 (モチベーション機能) と、プリンシパルとエージェントとの間での効率的なリスク分担の機能との2つの役割をもつものとされる。すなわち、「業績情報…にもとづくペイオフ…の分割は不確実性の下では、危険分担 (risk sharing) の最適ルールを探究することに等しい。つまり、業績情報には、モチベーション機能の他に、リスク・シェアリングの役割が期待される」<sup>(16)</sup> のである。

次章では、この業績評価情報のリスク分担の機能について、とくに、「管理不能業績の業績評価からの除外」の問題との関連から考察を進めるものとする。

### Ⅲ 業績評価情報のリスク分担機能

#### 1. 管理可能性基準とリスク分担

一般に、エージェントの業績は、当該エージェントにより管理可能な業績という面に焦点をあてることにより評価されるべきであると考えられている。つまり、管理不能な業績を業績評価から除外することが必要とされているのである。すなわち、「部下や管理者の業績評価は、彼らが管理可能 (controllable) な項目に限定すべきであると主張されてきている。いいかえれば、業績報告書から管理不能 (noncontrollable) な差異 (項目) は除外するよう主張されてきたわけである」<sup>(17)</sup> しかるに、デムスキは、「プリンシパルとマネージャーの間での効率的なリスク分担の達成」という業績評価情報のもつリスク分担機能から、この「業績評価からの

管理不能な業績の除外」にたいして若干の問題を提示するのである。

成果  $x \in X$  ( $X$  はうみだされることが期待される成果の集合) は、意思決定者が選択した行動  $a \in A$  ( $A$  は意思決定者が選択しうる代替的行動の集合) と実際に生じた状態  $s \in S$  ( $S$  は生じうる状態の集合) の結果として生みだされる。この関係は関数として  $x = p(a, s)$  であらわされる。ここで、状態変数 ( $s \in S$ ) にともなって不確実性が問題になると思われる。「確かに、特定の行動の選択から、どんな成果  $x \in X$  で示される—が導きだされるかは既知である」<sup>(18)</sup> が、これにたいし、生起する状態を事前に知ることは不可能であろう。この意味で、期待される成果を獲得することができるかどうかは、予定した状態が生起するかどうか依存しているのである。すなわち、成果 ( $x \in X$ ) は状態 ( $s \in S$ ) に依存するものといえよう。この状態変数にともなう不確実性がリスク分担の問題を提起するのである。

先のエージェント・モデルによれば、エージェントは、プリンシパルから意思決定責任を委譲され、それにより成果からの分け前を報酬として受け取るものとされる。この時エージェントは意思決定の責任とともに、そこから生じる状態生起に関するようなリスクも負うことになるのである。つまり、エージェントとプリンシパルとの間での、成果の分配とリスクの分担の問題が生じるのである。すなわち、リスク分担の問題は成果分配の問題と関連させてとらえることができ、つまるところ、効率的なリスク分担の探究は、望ましい成果分配の探究につながるものといえよう。

ここで、エージェント関係の適用形態として、プリンシパルとしての企業の所有者と、また、エージェントとしてのマネージャーを考えよう。この際、マネージャーは自分の提供するサービスにしたがって報酬を受け取り、所有者は、マネージャーに「支払った額を差し引いた後の成果を享受する」<sup>(19)</sup> こととなる。これを公式的にみるならば、マネージャー ( $i$ ) の受け取る報酬  $x_i$  は  $x_i = l_i(x, s, a)$  であらわされ、所有者の純成果は、全体の成果  $x$  からマネージャーへの支払分を控除したもとして  $x_0 = x - l_i(x, s, a)$  であらわされる。この際、「マネージャーの報酬あるいは組織の成果の分配が、彼の業績に依存している」<sup>(20)</sup> ことに注意せねばならない。ここに、マネージャーにより管理不能な事象から生じた業績を業績評価に際して考慮すべきかどうかの問題が提起されるのである。すなわち、管理不能業績を業績評価から排除し、マネージャーによって管理可能である業績にもとづいて業績評価を行なうという管理可能性フィルター (controllability filters) をマネージャーへの報酬の支払 ( $x_i = l(\cdot)$ ) に組み込むかどうかということが問題となるのである。

上述のように不確実性の存在はリスクを生みだし、マネージャーと所有者との間のリスク分担と成果分配の問題を提起する。業績評価への管理可能性基準 (controllability criterion, 統制可能性基準ともいう) の導入はマネージャーへの報酬の支払 (すなわち、成果分配) に影響をおよぼすものであり、この点で、この問題をリスク分担の観点から考察することが有用であると思われるのである。以下では、一般に、管理可能性基準の適用と解される「外生的事象の業績評価からの排除」、「マネージャー相互間の影響の業績評価からの排除」、そして「将来期間の影響の業績評価への包含」の3つについて、それらがリスク分担におよぼす影響から述べていきたい。

## 2. 外生的事象の業績評価からの排除

前述のように管理可能性基準の主要な形態は「本質的にマネージャーの統制をこえるようなランダムな事象 (外生的 (exogeneous) 事象) により、彼の評価が影響をおよぼされない」<sup>(21)</sup> ということである。すなわち、管理不能な外生的事象をマネージャーの業績評価から排除することが必要とされるのである。この問題の分析にあたって、2個人 (1人の所有者と1人のマ

ネージャー) 企業を仮定し、この問題を企業予算と関連付けて考えることとしよう。

企業予算は、「予算期間における企業の外部・内部の諸状況の変化を反映できるように、あらかじめ弾力性を付与して作成するかどうかによって」<sup>(22)</sup> 固定予算と変動予算とに分類することができる。固定予算は、将来の事象生起の確実性を前提として予算目標を固定額として設定するものである。これにたいし、変動予算では予算目標は弾力的に設定され、状況変化に適合するような予算達成目標=予算許容額が指示されることになる。<sup>(23)</sup> この予算分類を先述の状態生起リスクの問題からとらえると、固定予算を使用した場合には、状態変数「 $s$  は  $I(i)$  に組み込まれないこととなり、…マネージャーは状態生起リスクから保護 (shield) されていない」<sup>(24)</sup> のである。つまり、この場合にはマネージャーは管理不能な外生的事象からのリスクを負うこととなり、また、獲得された実際の成果 ( $x$ ) が業績評価の中心となるのである。これと逆に、変動予算においては、マネージャーは「状態生起リスクから保護され、… $s$  は  $I(i)$  に組み込まれ、 $x$  (成果) と  $s$  (状態) が業績評価において焦点をあてられる」<sup>(25)</sup> こととなる。つまり、ここでは、管理不能なリスクはマネージャーではなく、所有者に負わされるのである。

リスク分担の問題は、所有者とマネージャーのリスク態度によって生じる。リスクにたいする個人の態度としては、リスク中立型 (risk neutral) とリスク回避型 (risk averse) とがあると考えられる。リスク中立型の個人はリスクを負うことを苦にしないのにたいし、リスク回避型の個人はリスクを嫌悪し、できるかぎりリスクを回避するように行動する。したがって、所有者がリスク中立型である場合には、彼は管理不能リスクを負うことになんの嫌悪も感じないから、「状態生起リスクからのマネージャーの保護が効率的である」<sup>(26)</sup> といえる。すなわち、ここでは変動予算を用いることが適切となるのである。この場合、マネージャーへの報酬の支払 (成果分配) は、いかなる成果にたいしても一定賃金 (constant wage, 固定給) を支払うことを保証する、保険契約 (insurance contract) によることが望ましいものとなる。なぜなら、とくに、マネージャーがリスク嫌悪型である場合には、リスクはマネージャーにとって悪材料となるため、「賃金が一定でないリスクをエージェント (マネージャー) へ負担させることになり、不公平な結果となる」<sup>(27)</sup> からである。

これにたいし、所有者がリスク嫌悪型である場合には、マネージャーへのリスク分担が問題となるのである。この状況はマネージャーがリスク嫌悪型である場合にはより明確となる。所有者とマネージャーの双方がリスク嫌悪型である場合は、リスクを両者に分担することにより「所有者とマネージャーの結合したリスク負荷能力 (risk-bearing abilities) が、どちらか一方だけの場合のリスク負荷能力をうまわる」ことが期待される。<sup>(28)</sup> すなわち、リスク分担が各々のリスク状況を改善し、個々では立ち向かえないリスクにたいして共同して取り組む力を与えるのである。このことに、リスク分担の本来的な意義がみいだされるのである。<sup>(29)</sup> この場合には、マネージャーに相応の状態生起リスクを負わせることが有効となる。したがって、固定予算が使用され、「マネージャーの報酬は、状態依存選好 (state dependent preferences) あるいは異質的信頼 (heterogeneous beliefs) が存在する場合にのみ、直接に状態生起に依存することを必要とする。その他の場合には、効率的分担は成果そのみに焦点をあてることにより達成される」<sup>(30)</sup> のである。したがって、マネージャーへの報酬の支払はその成果の大きさによって変動することになる。

このように、「外生的事象から生じた業績の業績評価からの排除」という管理可能性基準の適用は、必ずしも効率的リスク分担を達成するとはいえないのである。

### 3. マネージャー相互間の影響の排除と将来期間の影響の包含

複数個人設定を2個人企業から拡大し、1人の所有者と複数のマネージャーをもつより一般的な企業形態を考えることとしよう。この場合、「事業部長の意思決定が本部によって制限されたり、その業績が他の事業部の業績によって影響されるかぎりでは当該事業部長の責任から除くべきである」<sup>(31)</sup>ということが考えられる。すなわち、「あるマネージャーの業績評価が他のマネージャーの行為により影響をおよぼされないことを要求する」<sup>(32)</sup>第2の管理可能性基準が派生する。換言すれば、業績評価からのマネージャー相互間の影響の排除が問題となるのである。独立して意思決定を行なう複数のマネージャーを仮定するならば、各々のマネージャーの行動は互いに管理不能なものであり、この意味から各マネージャーの業績はそれぞれ別個に評価されることが要求されるのである。

分析の便宜上、1人の所有者と2人のマネージャー ( $i=1, 2$ ) を仮定する。この時、先述の報酬支払図式は、 $x_0 = x - l_1(x, s, a) - l_2(x, s, a)$  となる ( $l_1(\cdot)$  および  $l_2(\cdot)$  は、それぞれ、各々のマネージャーにたいして支払う報酬をあらわす)。「マネージャー相互間の影響の排除」という観点からは、各々のマネージャーにたいする報酬の支払 ( $l_1(\cdot)$  および  $l_2(\cdot)$ ) は、それぞれ独立した業績により別々に査定されることとなる。この場合、報酬が独立して査定されるとともに、リスクもそれぞれのマネージャーに別個に課せられることになる。これにたいし、マネージャー相互間の影響を考慮に入れる立場からは、「各々の報酬 (payment) をプールして分割する」<sup>(33)</sup> ことが考えられる。ここでは、報酬が全体として分割されることから、課せられるリスクもまたそれぞれのマネージャーに分担されることになる。

この場合にも、効率的なリスク分担という面からみるならば、前節における分析がそのままあてはまると考えられる。つまり、双方のマネージャーをリスク嫌悪型とするならば、独立した業績による報酬の支払はマネージャーに苛酷なリスク状況を負わせることになる。これにたいし、プーリングによる報酬の支払は、マネージャー間での適切なリスク分担を生じることにより、リスク状況を緩和するのである。ここで、所有者もリスク嫌悪であるとするならば、所有者と各マネージャーの3者間での効率的なリスク分担が行なわれることになる。すなわち、「各マネージャーの業績評価を、各々が責任をもつ部門 (divisions or departments) の成果に限定することは、それぞれの部門が同じリスク階層 (risk class) (分担機会がない) になくまた所有者がリスク中立的 (マネージャーに分担するリスクがない) でないとするならば、マネージャー間での望ましいリスク分担をさまたげる」<sup>(34)</sup> のである。

このように、「マネージャー相互間の影響の業績評価からの排除」という管理可能性基準の第2の形態も効率的リスク分担には結び付かないといえよう。

管理可能性基準は管理不能なものを業績評価から排除することを求めるとともに、管理可能なものを業績評価に取り入れることも要求する。この意味からの管理可能性基準の適用として「将来期間の影響の包含」があげられよう。

この第3の管理可能性基準は、先の複数期間設定における問題としてあらわれる。すなわち、「将来期間の影響の包含」とは、当期に行なった意思決定が次期以降におよぼす影響を考慮することであり、この意味では、業績評価は当期の業績だけではなく、それが影響をおよぼす複数の期間全体の業績について行なわれることになる。例えば、当期に質の低下によって利益を増加させたとしても、それは将来の期間における利益の低下につながるものと考えられるため、関連する期間全体からみれば高い業績をあげたとはいえないのである。マネージャーにこのような短絡的な意思決定をさせないために、この将来期間の影響の提示が求められるのである。

しかし、リスク分担という観点にたつならば、この問題は重要性を失うことになる。前述の

ようにリスク分担は成果分配と関連付けてとらえられる。各期間における効率的リスク分担が維持されているかぎりは望ましい成果の分配も維持されることになり、それは複数の期間全体としてみた場合も同様といえるのである。上の例でいうならば、当期における利益の増大によるマネージャーの過大な報酬は、次期以降における報酬の低下を導くことになり、結局「マネージャーにより吸収される」<sup>(35)</sup> こととなる。つまり、リスク分担という面からは、各期間毎の効率的リスク分担が問題となるのであり、複数期間の問題は付随して生じるにすぎないものとなるのである。すなわち、「複数期間展望にともない、所有者とマネージャーの両者は、その源泉にかかわらず、期間毎の成果を適切に配分することが効率的なリスク分担を提供することをみいだすだろう。そうであれば、リスク分担からみて、現在の期間の業績尺度へ将来の影響を導入するなんの理由もない」<sup>(36)</sup> のである。

#### Ⅳ 分析の拡大（誘因考察の導入と情報のコスト）

前章において、デムスキの所論にしたがって、管理可能性基準が効率的なリスク分担、すなわち望ましい成果分配の達成という面からは、業績評価にとってかならずしも有用でなく、場合によっては、むしろ障害となることを論述した。すなわち、「報酬の支払において、ランダムな多様性（リスク）からマネージャーを保護することは、効率的リスク分担と矛盾する」<sup>(37)</sup> ことが主張されたのである。しかし、この分析にはいくつかの問題点があることが指摘されよう。

まず、これまでの分析が獲得される成果を既知としたうえで行なわれてきたために、マネージャーにたいする誘因問題が考慮されていないことが指摘される。ここで、この点に分析を拡大することが必要であろう。

前章の分析では、状態変数  $s$  に焦点をあて、成果の分配とリスクの分割について論述を行なってきた。ここで、行動  $a$  がいかなる成果  $x$  を生み出すかについては既知であることから、最適行動（すなわち、最良の成果）が採択されることが前提であった。すなわち、マネージャーにより「つねに最適行動を選択するのに適切な誘因（incentive）が維持されている」<sup>(38)</sup> ことを仮定してきたのである。しかし、所有者とマネージャーの間には種々のコンフリクトが存在することが考えられ、このことから最適行動の選択はかならずしも保証されていないのである。この誘因問題に分析を拡大するにあたり、「外生的事象の排除」にもどり、リスク中立型の所有者とリスク嫌悪型のマネージャーとの間に生じる問題（コンフリクト）を考察していきたい。

前章で述べたように、リスク中立型の所有者とリスク嫌悪型のマネージャーをともなう設定においては、マネージャーの報酬として一定賃金（固定給）の支払（保険契約）が望ましい成果分配の形態となる。しかし、ここで、労働（努力）にたいする個人の態度が問題となるのである。先述のように、エージェント・モデルによれば、基本的に、マネージャー（エージェント）は自己の私利私欲にしたがって行動するということが仮定されている。この点で、労働にたいするマネージャーの態度をみる場合、それが仕事回避型（work averse）となり、モラル・ハザード（moral hazard）の状態におちいる危険性をもっているのである。すなわち、「このような保険政策は、エージェント（マネージャー）を利己主義者にさせ、努力提供を怠けさせる結果となる」<sup>(39)</sup> のである。これが、モラル・ハザードとよばれる状態である。この場合には、マネージャーによる最適行動の選択は保証されず、むしろ所有者を最悪の成果配分に押しやることになるのである。

こうした状況のもとでは、マネージャーに最適行動をとらせるような誘因が必要とされるの



である。このような誘因をマネージャーに与えるものとしては、所有者が実際の状態とマネージャーの行動（努力）を観察することにより、最適行動（努力水準）をとった場合にのみ報酬を支払い、そうでない場合（それを下回った場合）にはペナルティ（penalty）を課するような契約が考えられる。しかるに、状態およびマネージャーの行動（努力）が観察不能であるとするならば、ペナルティ契約を結ぶことも不可能となり、上述のモラル・ハザードの危険性を回避する別の手段が要求されることとなるのである。すなわち、最適行動（努力）の選択への「誘因の欠如が生じないように、プリンシパル（所有者）はある程度のリスクをエージェント（マネージャー）にも負担させる誘因協定（an incentive arrangement）を採用する」<sup>(40)</sup> ことが考えられる。成果分配という面からみるならば、このことは、マネージャーへの報酬支払関式  $I(i)$  に状態変数  $s$  を組み込まず、実際の成果に応じた報酬の支払が行なわれることを意味する。つまり、一定賃金（固定給）が成果に関係なくマネージャーに一定の報酬を補償するためにモラル・ハザードの状態におちいるのであるから、リスクを分担することによりマネージャーの関心を成果に向けさせ、最適行動の選択にたいする誘因を与えようというのである。

このように、デムスキは状態および行動（努力）が観察不能であるならば、誘因の提供という面に分析を拡大した場合にも、管理可能性基準の業績評価への導入は有用とはいえないことを主張するのである。

次に、この分析が業績評価情報のコストの問題をとりあつかっていないことがあげられる。デムスキは、このコストの問題を、むしろ、管理可能性基準の導入のためのコストの問題としてとらえ、分析を補完するものとしてみる。例えば、前述のマネージャー相互間の影響の排除あるいは誘因考察において管理可能性基準をとり入れることは、マネージャーの行動ないしは状態の観察を行なうことが前提となり、その意味で観察に要する付加的なコストがかかることになる。この点から、「評価システムのコストは、マネージャーの行動を監視すること（monitoring）を考えるとときには、よりいっそうの問題を生じる」<sup>(41)</sup> とするのである。

しかし、コストの問題は業績評価情報の有用性というより広い視点からとらえる必要があると思われる。効率的なリスク分担は望ましい成果の分配を保証するものとして有用であることが主張される。しかるに、ここで、そのコストが考慮されていないということは、この有用性を若干限定するものとなるのである。所有者は、前述のように、企業の成果からマネージャーへの報酬の支払を差し引いた純キャッシュ・フローを受け取ることになる。この場合、業績評価情報のコストは所有者の受け取る残余キャッシュ・フローに影響をおよぼすものとして作用する。すなわち、業績評価情報システムはそのコストが所有者の期待キャッシュ・フローをそこなわない場合に採用されることになる。このため、効率的リスク分担にたいするコストをより明示的にとりあつかうことがその有用性を判断するうえで必要であると思われるのである。

## V 結

本論文では、デムスキの所論にしたがい、業績評価情報への管理可能性基準の導入について、リスク分担（成果分配）の面から検討を行ってきた。

そこでは、まず、事後情報としての業績評価情報の一般的有用性を複数個人設定に求め、情報評価アプローチの基本的モデルであるエージェント・モデルを導入し、その有用性が動機付け機能とリスク分担から主張されることを述べた。デムスキの考察にしたがえば、このリスク分担機能よりみた場合、管理可能性基準は効率的リスク分担（望ましい成果分配）の達成を保証しない、あるいは、場合によっては、そこなうものでさえあることが指摘されるのである。

デムスキの主張は、伝統的な責任会計の原則である管理可能性基準に疑問をなげかけ、その

限界性を提示したという点で評価することができよう。しかし、その分析にはいくつかの問題点が含まれているのである。そのひとつが「誘因考察」、すなわち、動機付け機能の問題である。前章で述べたように、デムスキは誘因考察の面からも管理可能性基準適用の限界性を指摘する。情報評価アプローチにおいて、動機付け機能が業績評価情報の基本的機能のひとつとして主張されることは前に述べたとおりである。しかし、ここでこの動機付け機能が行動会計研究 (behavioral accounting research) においてもとりあつかわれていることが注目されよう。すなわち、「行動科学的アプローチを重視する諸研究は、企業目標と個人目標の関係を解明する過程において、こうした個人別業績評価とそれに伴う報奨システム、モチベーション効果への考慮がいかに不可欠であることを示している」<sup>(42)</sup> のである。この点から、情報評価アプローチにおいても、動機付け機能に関するこうした行動会計研究の成果をふまえ、より精緻な分析を行なうことが必要であろう。

次に業績評価情報のコストに関する考察の欠如が指摘される。この点に関して、デムスキは若干の分析の拡大を行なっている。しかし、情報の価値とコストから純価値としての情報の有用性を主張する情報評価アプローチの立場からは、より明示的なコストの分析を行なうことが要求されるのである。また、それ以外に、デムスキは、成果分配以外の代替的リスク分担の可能性がとりあつかわれていないことと、情報非対称 (asymmetric information) 下での非協同的 (noncooperative) 意思決定についての言及が行なわれていないことをこの分析における問題点として指摘するのである。<sup>(43)</sup> 効率的リスク分担の管理可能性基準への影響は、こうした点で、さらに考察を進めねばならないと思われるのである。

情報評価アプローチは「確かに会計代替案ないし情報システムの選択問題を論じるための最もすぐれた概念的枠組を提供するようと思われる」<sup>(44)</sup> しかるに、この情報評価アプローチにたいし、その「研究結果がほとんど実務的な適合可能性をもっていないということが認められるにちがいない」<sup>(45)</sup> という批判があることに注意せねばならない。すなわち、デムスキの問題提起にもかかわらず、管理可能性基準が、なお、業績評価に関する主要な基準として機能してきたことも事実である。この点から、デムスキの分析と同様にエージェンシー・モデルを用いながら、それとは逆に、管理可能性基準を「会計システムのデザイン化についての有用な指針としてエージェンシー理論から確認する」<sup>(46)</sup> 研究があることを指摘しておきたい。したがって、管理可能性基準の有用性については、こうした基礎研究に基づいた実証研究を通じて確認していく必要があるだろう。これらの点で、情報評価アプローチを用いた管理可能性基準の検討には、なお解決されるべき問題が残されているのである。

#### 〔脚注〕

- (1) Bedford, N. M., "The Basis of the Evolution of Management Accounting," *Management Accounting 1980, Proceedings of the University of Illinois, Management Accounting Symposium*, ed. by P. Holtzer, Department of Accountancy, University of Illinois at Urbana-Champaign, University of Illinois, 1980, p. VIII.
- (2) Mattesich, R., "Management Accounting, Past, Present, and Future," *Ibid.*, pp. 210-212.
- (3) 伊丹敬之稿「情報経済学」岡本清編著『管理会計の基礎知識』(第13章), 中央経済社, 昭和57年, 237ページ。
- (4) Mattesich, R., *op. cit.*, p. 218.
- (5) 吉田弥雄著『改訂 業績評価と予算管理』, 日本経営出版会, 昭和47年, 11ページ。
- (6) 石塚博司外著『意思決定の財務情報分析』, 国元書房, 昭和60年, 190ページ。
- (7) Demski, J. S., "Application to Managerial Accounting," Lobo, G. and M. Maher ed., *In-*

- formation Economics and Accounting Research*, University of Michigan, 1980, pp. 90-91.  
(以下脚注においては Demski, J. S. [1980-1] と省略する。)
- (8) Beaver, W.H. and J.S. Demski, "The Nature of Income Measurement," *The Accounting Review*, 54, No. 1 (January 1979), p. 43.
- (9) Demski, J. S. [1980-1], *op. cit.*, p. 91.
- (10) 吉田隆紀稿「期待理論アプローチと業績管理会計」会計, 第125巻6号(昭和59年6月), 73ページ。
- (11) Mattesich, R., *op. cit.*, p. 227. なお, エージェンシー・モデルの定義については Ross, S. A., "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem," *American Economic Review* (May 1973), p. 134. 他参照。
- (12) Demski, J. S. [1980-1], *op. cit.*, p. 91.
- (13) *Ibid.*, p. 91.
- (14) *Ibid.*, p. 91.
- (15) 石塚博司外著, 前掲書, 191ページ。
- (16) 前掲書, 191ページ。
- (17) 吉田隆紀著『業績管理会計』, 中央経済社, 昭和59年, 125ページ。
- (18) Demski, J. S., "Uncertainty and Evaluation Based on Controllable Performance," *Journal of Accounting Research* (Autumn 1976), p. 231. (以下脚注においては Demski, J. S. [1976] と省略する。)
- (19) Demski, J. S., *Information Analysis*, 2nd ed., Addison-Wesley, 1980, p. 85. (以下脚注においては, Demski, J. S. [1980-2] と省略する。) 吉川武男訳『情報分析の基礎理論』, 千倉書房, 昭和58年, 108ページ。
- (20) Demski, J. S. [1976], *op. cit.*, p. 231.
- (21) *Ibid.*, p. 231. ( ) 内加筆。
- (22) 津曲直躬稿「企業予算」岡本清編著, 前掲書(第6章), 103ページ。
- (23) 前掲稿, 103ページ他参照。
- (24) Demski, J. S. [1976], *op. cit.*, p. 233.
- (25) *Ibid.*, pp. 232-233.
- (26) *Ibid.*, p. 233. なお, 本章の分析に関する主観的期待効用 (subjective expected utility) とパレート最適を用いた公式的分析については, *Ibid.*, pp. 243-244. APPENDIX A を参照。
- (27) Demski, J. S. [1980-2], *op. cit.*, p. 86. 前掲訳書, 109ページ。( ) 内加筆。
- (28) Demski, J. S. [1976], *op. cit.*, p. 233.
- (29) リスク分担のこうしたリスク軽減効果については, Raiffa, H., *Decision Analysis*, Addison-Wesley, 1968, chap. 8 の数値例による分析他を参照。
- (30) Demski, J. S. [1976], *op. cit.*, p. 233. なお, 本節の考察についての数値を用いた公式的分析例については, *Ibid.*, pp. 233-237. 参照。
- (31) 小林哲夫稿「事業部の業績測定」岡本清編著, 前掲書(第11章), 200ページ。
- (32) Demski, J. S. [1976], *op. cit.*, p. 232.
- (33) *Ibid.*, p. 238.
- (34) *Ibid.*, p. 237. なお, この点についての数値を用いた公式的分析例については, *Ibid.*, p. 238. 参照。
- (35) *Ibid.*, p. 240.
- (36) *Ibid.*, p. 239. なお, この点についての数値を用いた公式的分析例については, *Ibid.*, pp. 239-240. 参照。
- (37) Demski, J. S. [1980-1], *op. cit.*, p. 91.
- (38) Demski, J. S. [1976], *op. cit.*, p. 240.
- (39) Demski, J. S. [1980-2], *op. cit.*, p. 88. 前掲訳書, 113ページ。( ) 内加筆。
- (40) *Ibid.*, p. 88. 前掲訳書, 113ページ。( ) 内加筆。
- (41) Demski J. S. [1976], *op. cit.*, p. 243.
- (42) 佐藤宗弥『企業目標と管理会計』, 同文館, 昭和54年, 235-236ページ。
- (43) Demski, J. S. [1976], *op. cit.*, p. 243. 参照。

- (44) 平松一夫著『外部情報会計』, 中央経済社, 昭和55年, 94ページ。
- (45) Mattesich, R., *op. cit.*, p. 218.
- (46) *Ibid.*, p. 229. なお, こうした研究の例としては, Baiman, S., "Multiperson Analysis in Managerial Accounting: A Survey," Working Paper, Graduate School of Industrial Administration, Carnegie-Mellonn University, 1979. 他があげられる。