

志 村 正
文教大学情報学部教授
宮城県出身
慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得
退学

キーワード

ストレッチ・ターゲット、予算目標、バランス
ト・スコアカード、目標設定理論、ソーシャル
サポート、ストレス

ストレッチ・ターゲットをめぐる論点と課題

志 村 正

ットはそのような目標値となる。

ストレッチ・ターゲットの問題は、さまざまなシステムや手法で論点となり得る。例えば、バランスト・スコアカードにおいて各戦略目標の目標値が設定されるし、原価企画における目標原価の設定にも用いられている。ビヨンド・バジェットینگ支持者の1つの重要な主張点ともなっている。つまり、伝統的な予算管理では予算目標をストレッチ・ターゲットにはしにくい環境であると指摘されている。

目標値は人々をモチベートする対象となる。その目標値を達成したいという強い意欲を促すときにモチベーション手段となりうる。そうすると、人々が容易に達成できると考える目標値や達成不能と¹感じる目標値はモチベーションの手段としては不十分である。かように、ターゲットのレベルによってモチベートされるかどうかはいたって個人的な問題となる。

「ターゲットは高ければ高いほどよいが、達成可能なものでなければならない」とよく言われる。では、「達成可能な高い目標値」とは何か。この目標値を客観的に測定する方法はない。果たして、ストレッチ・ターゲットはこの達成可能な高い目標値といえるのかどうか²が問題になる。

I. はじめに

それがバランスト・スコアカードであれ、成果主義であれ、伝統的な予算管理や標準原価管理であれ、目標値（ターゲット）の設定は不可欠である。もちろん、目標値のレベルにはさまざまな³あるが、その中でも本稿で注目したいのは、ストレッチ・ターゲットである。

いろいろな場面で、組織を活性化するために「ストレッチ・ターゲット」という言葉が聞かれるようになった。ストレッチ・ターゲット（stretch targets）は挑戦的な目標値とか野心的な目標値、高い目標値とさまざまに訳出されている。いずれにしても、目標値が高いことを示唆する表現である。目標の設定は行動に影響を及ぼす。達成が困難な目標を設定すれば、自分の知力、体力、時間の多くを振り向けなければ目標達成は不可能である。ストレッチ・ターゲ

そこで、本稿では、ストレッチ・ターゲットとは何なのか、ストレッチ・ターゲットを設定することにはどのような意義や目的、問題点があるのか、さらにストレッチ・ターゲットを設定し達成するのに何が必要かを産業・組織心理

学の知見も関連させながら考察していきたい。ここで取り上げたい論点としては、予算ではストレッチできないのか、ストレッチ・ターゲットはすべての組織に取り入れることができるのか、どのようにストレッチ・ターゲットを達成する道筋を整えることができるのか、ストレッチ・ターゲットにはどのような問題点があるのか、の諸点である。

Ⅱ. 目標困難度とストレッチ・ターゲット

(1) 予算目標とストレッチ・ターゲット

まず、予算ではストレッチ・ターゲットが設定できないという指摘から考えてみよう。ビヨンド・バジェットティングの主張者にもこうした指摘は多い。かつて、元 GE 社のジャック・ウェルチ氏は「予算を編成するということは、目標を最小化しようとすることである。従業員の最小の能力しか引き出そうとしない。誰もが、予算編成の場面では、目標数値を小さくしようとして交渉に臨むからである」と述べている [Marshall, 1995, p. 73]。しかし、これは固定業績契約と目標達成とを結び付けている場合という限定付きで考えなければならない。業績評価との連動、ゲーミングとは別に、ストレッチ・ターゲットは概して長期であり、予算は短期であるという点も割引して考慮されなければならないだろう。予算目標が必ずしも低いレベルに設定されるとは限らない。後述するストレッチ予算がそれである。

また、どのような目的で予算目標を設定するかによっても、そのレベルは異なる。計画目的で設定するなら期待レベルの目標となるが、モチベーション目的で設定するなら、それよりもっと高いレベルになるだろう。

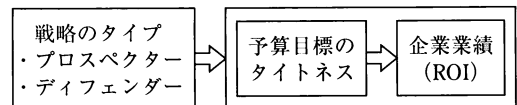
これまでの予算の行動科学的研究で、「予算目標値のレベルをどのように決定するのが最善の業績に結び付くのか」という課題は主要な研究テーマであった。さまざまな研究がなされて

きた。そこでは予算目標値のレベルと業績という因果関係が想定された。予算目標値のレベルが従業員の心理に影響する面は主要な課題としてよりも、むしろ予算目標値と業績との間の媒介変数として措定されることが多かったように思われる。

従来の予算研究では、高い目標値はタイトな予算目標 (tight budget goals) または予算困難度として考察されてきた。その結果によると、予算のタイトネスと企業業績との間には正の関係があることが示唆されてきた。つまり、タイトな予算目標は高い業績を達成するというものである。

この点に関し、サイモンズは予算目標のタイトネスと企業業績との関係を調査し、結果として両者の関係が支持されたとするものの、弱い関係においてであったという。そこで、企業が従う戦略との関係から調査会社を分類して調査したところ、戦略のタイプが両者の関係に影響していたことを明らかにしている。図表 1 はそのときの仮説を図示したものである。

図表 1 サイモンズの仮説



(サイモンズの論述をもとに筆者作成)

サイモンズは、マイルズ＝スノー [Miles & Snow, 1978] に依拠して、戦略をプロスペクター（探索型）とディフェンダー（防衛型）とに区分する。プロスペクター型企業は、新製品開発と新市場開拓を通じて競争し、常時変化する製品ラインによって新たな市場機会を追求している革新的な企業で、ディフェンダー型企業は、比較的安定した製品領域で操業し、競争相手よりも限られた製品を提供し、コスト・リーダーシップ、品質、およびサービスによって競争している保守的な企業である。

調査会社をどちらの戦略に従っているかによってこの2つに区分して分析したところ、予算目標のタイトネスと企業業績との正の関係は、プロスペクター戦略に従う企業の方がディフェンダー戦略に従う企業よりも強かった[Simons, 1988, p. 274]。

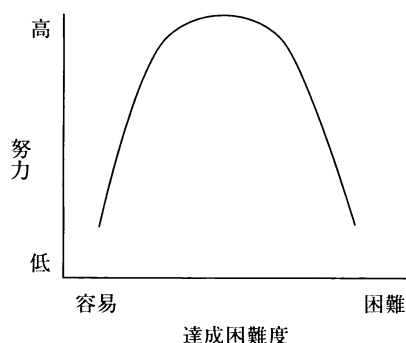
本稿の文脈からすれば、プロスペクター企業では予算目標のタイトネスが高ければ高いほど業績(ROI)も高いという結果を導き出すことができ、ディフェンダー企業と比べ、ストレッチ・ターゲットを導入しやすい組織と言えるのではないだろうか。

(2) 目標困難度と業績の関係

こういったレベルの目標値にするかについては、一般論としては、人々を動機づけ意欲づける程度と主張され、通常、それは努力すれば達成できるレベルであると言われる。現実問題としては具体的なレベルを一般化することはできない。

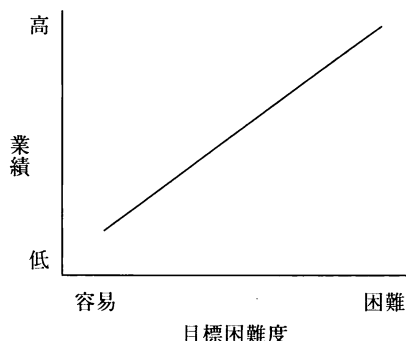
一般に、従業員の努力のレベルと予算目標値の達成困難度レベルとの関係は図表2のように描かれる[Blochen et al, 1999, p. 308]。

図表2 予算の達成困難度と努力の程度との関係



図表2の仮定は中程度の達成の困難度のときに最大の努力を発揮できることを示唆している。つまり、目標を達成できることになる。この考え方(仮定)に従えば、ストレッチ・ターゲットのように達成の困難度がきわめて高いと

図表3 目標困難度と業績の関連性



きには、逆に業績に悪影響を及ぼしかねないことになる。図表2は覚醒モデルとしてのヤーキーズ・ドッドソンの法則が想起される[志村, 2009]。ホフステード[Hofstede, 1967]も、最大のモチベーションは予算困難度が中程度(非常に容易でも非常に困難でもない)のときに発生するとしており、これは一般的な理解とも符合する。

図表3に描くように、目標設定理論では、たくさんの調査研究から、目標困難度と個人の業績レベルには正の直線関係があると主張されている。図表3の直線は目標困難度関数(goal difficult function)と呼ばれる。ただし、高い目標困難度レベルで被験者が自分の能力の限界に達すると目標困難度関数は横ばいになるという[Locke & Latham, 1990, p. 27]。この考え方だと目標困難度の限界点で最高の業績をもたらすことになり、その限界点でストレッチ・ターゲットを設定すれば好ましい結果を生ずる可能性が高い。しかし、能力の限界を超えれば業績は悪化することが予想される。

目標設定理論の知見によると、目標は困難で高いほど努力し挑戦しつづけ、低い目標より意欲的な目標を掲げる方がモチベーションが高まる、目標について納得し受容していれば、高い目標に挑戦しても途中であきらめるようなことはない。また目標が高くなるにしたがって業績も高くなる(図表3)、というものである。レ

イサムは「20世紀の終わりまでに、少なくとも8カ国の100種類以上の仕事で4万人以上を対象とした大規模な調査が行われ、具体的で困難な目標の設定によって業績が向上することが明らかにになった」とまで言っている [Latham, 2007, p. 63]。

サイモンズも次のように指摘する。「行動科学によれば、人間の創造性や自発性は、それらを発揮するよう促す合理的なレベルのプレッシャーの下で最大限に発揮される。プレッシャーを緩和すると、業績や創造性はより緩慢なものとなる。したがって業績目標は、簡単すぎず、また逆に不合理に困難だと感じられないような程度で、やりがいを感じさせるものにすべきである。」 [Simons, 2000, 303-4頁]

この高い目標が自己の成長や自己実現と結び付くとき、達成の可能性が高く達成したときの満足度も高い。さらに高い目標を設定しようとする意欲が見られる。

Ⅲ. ストレッチ・ターゲットの意義と目的

次に、ストレッチ・ターゲットに注意を向けてみたい。ストレッチ・ターゲットというとき、一般にそれは過去の延長線上で漸増的に設定されたもの（増分主義）ではなく、いわば非連続的に飛躍的に高く設定されたもの、ということが示唆されている。しかも、それは概して長期的な目標となる。例えば、将来5年の内に売上高を2倍にするとか、3年以内に製品開発期間を半分にするといったようになる。それは基本的には極端に野心的で意欲的な目標なのである。定義では、いかに到達すべきかを知らない目標である [Sherman, 1995, p. 231]。したがって、どのように達成すべきかを自ら発見すべき目標なのである。しかし、そうであったとしても、それは達成可能なものでなければならない。ブロッチェンら [Blochen et al, 1999, p. 308] も述べているように、「容易に達成可能な

予算目標値は従業員の最善の努力を引き出し損なう。他方、達成するのに非常に困難な予算目標値は管理者にそれを達成しようとする意欲を奪う。……予算目標値はチャレンジングであるが、それでいて達成可能でなければならない」のである。

チャレンジングではあるが達成可能な目標値とは、どのようなものであろうか。ある者は、それは達成確率が25%~40%であろうと述べている [Dunbar, 1971]。どのレベルだとストレッチ・ターゲットになるのかが決まっているわけではない。企業によっても、受け入れる（または設定する）管理者や従業員によっても異なってくる。ストレッチ・ターゲットはコリンズの言う「社運を賭けた大胆な目標」（BHAGs: Big Hairy Audacious Goals） [Collins & Porras, 1994] から、（概念的にはともあれ実務的には）これまでよりも少し努力を要する目標までさまざまあると思われる。ストレッチ・ターゲットは固定されるのではなく、環境の変化に応じて見直される必要がある。

予算（したがって目標）がきわめて達成可能（達成確率が80%~90%）であることのメリットはどんな点にあるのであろうか。予算の文脈においてではあるが、マーチャントは次のような点を指摘する [Merchant, 1990]。

- ・ 予算目標を達成するというマネジャーのコミットメントを強める⁽¹⁾。
- ・ マネジャーの予算への信頼を維持する。
- ・ 組織のコントロール・コストを減らす。
- ・ 有害な利益操作実践に携わり、会社の倫理基準を犯すリスクを減らす。
- ・ 効果的かつ効率的なマネジャーが業務の弾力性を一層高めるようにする。
- ・ 利益または業務結果の予測可能性を向上させる。
- ・ 計画および調整ツールとしての予算の有用性を高める。

ストレッチ・ターゲットはどこから来るので

あろうか。ときに、社内のベンチマーキング目標が用いられる。「複数の生産拠点や配送拠点を持っている企業では、各事業部門のデータを収集し、業績を比較することにより、社内のベスト・プラクティスをベンチマークとして使用することができる」[Simons, 2000, p. 241]。相対的業績評価システムが採用されている場合には、社内のベスト・プラクティスがベンチマーキング目標とされる。もし社内に比較可能なビジネス・プロセスやビジネス・ユニットがなければ、社外のベスト・プラクティス（通常は業界トップ企業）がベンチマーキング目標として選択されるかもしれない⁽²⁾。

ストレッチ・ターゲットを設定する狙いや効果は何か。次の点が指摘できよう。

- ・学習と経験を通じて管理者の人材育成に寄与する。
- ・「火事場の馬鹿力」のような、予想できないような想像力を発揮する機会を提供する。
- ・予算スラックの形成をなくす [Horngren et al., 2006]⁽³⁾
- ・業績をブレイクスルーする。

平凡な目標からは平凡な結果しか生み出さない。ブレイクスルーの成果を得たいなら、ストレッチ・ターゲットにしなければならない。以前、カシオ計算機の社長樫尾和雄氏も「高い目標を掲げることが会社全体を引っ張るために重要だ」と述べていた（『日本経済新聞』2007年12月19日付け「トップに聞く企業戦略」より）。過去の延長線上にターゲットが設定される増分主義では引き出すことのできない従業員の潜在能力を引き出し、創造性を発揮させることができる。

ストレッチ・ターゲットに対するプレッシャーは、的確なマネジメントが執り行われてさえいれば、イノベーションや起業家精神を喚起し、独創性を促し、優れた財務成績を達成するものである [Simons, 2000, p. 32]。

タリーとハジアン [Tully & Hadjian, 1995] は、ストレッチ予算を成功裏に実施する条件として次のような点を挙げている。そこにはストレッチ・ターゲットをうまく導入するさいの示唆が含まれているように思われる⁽⁴⁾。

- ・組織目標はストレッチをベースにすること。
- ・従業員に業務プロセスを変化させる権限を付与し、彼らに相応の資源とそれを行うインセンティブを与えること。
- ・従業員がただ一生懸命に、あるいは長く働くだけではなく、スマートな仕事のやり方を発見するようモチベートすること。
- ・従業員に業績改善が他者によって達成されてきたという証拠を提示し、いかに彼らがそれを達成してきたかを説明するためにベンチマーキングを用いること。
- ・調整を確保するため、ストレッチ予算が組織の他の側面に与える影響を考慮すること。
- ・既にストレスを感じている従業員にはストレッチ・ターゲットを与えないこと。
- ・従業員が過剰なストレスに我慢することなくストレッチを達成できる目標と感じさせること。
- ・業績改善からの利益を従業員とともに共有すること。
- ・ストレッチ・ターゲットを達成できなかった失敗を罰しないこと。

興味深いことに、上記のうち最後の点についてサイモンズも「マネジャーがストレッチ・ターゲットにより業績プレッシャーを意図的に作り出すとき、失敗の逃がし弁をつねに用意しなければならない」[Simons, 2005, p. 134] と指摘している。近年、「失敗を許容する文化」を標榜する組織も現れている。住友スリーエムなどがそうである。これによって失敗を恐れずにチャレンジする精神が涵養されよう。

シャーマンもストレッチ・ターゲットに対す

る正しいアプローチを次のように示している [Sherman, 1995]。

- ①人々に極端にストレスを与えるターゲットを設定してはならない。
- ②もし極端にストレッチしたターゲットを与えるのであれば、失敗を罰してはならない。
- ③従業員または管理者にこれまで決まっていたことを行うように求めるのであれば、何らかのツールや彼らを助けるものを与えなさい。

一方、ストレッチ・ターゲットのマイナス面を挙げれば次の通りである。

- ・マネジャーのモチベーションと信頼感を低くし、コンフリクトを高め、結果として業績を悪化させる [Shields, 2005, p. 553]。
- ・業績プレッシャーのゆえに、マネジャーのストレスを増大させ、バーンアウト⁽⁵⁾を来したり、倫理にもとる行為に走る傾向を促す。

倫理に反する行動を取らないように境界システムの役割は重要である⁽⁶⁾。境界システムでは、組織成員が取るべき行動、取ってはならない行動が明確にされ、組織成員はその規律をしっかりと守るように教育される必要がある。さもないと、法令違反となったり、最悪の場合にはコーポレート・レピュテーションの毀損を招きかねない。したがって、個人が非倫理的な行動を取らざるを得ないと感じさせるターゲットは避けるべきである [Simons, 2005, p. 135]。ストレッチ・ターゲットになればなるほど、非倫理的な行動をとるリスクは高まると考えられる。ストレスについては後述する。

通常、ターゲットは動機づけを確実にするために報酬システムと連動されることが多いが、逆機能的行為を考えて、ストレッチ・ターゲットを報酬や業績評価システムとは切り離して運用する企業もある。近年、バランス・スコアカードの業績結果と報酬システムとを連動させ

ている企業もあるが、その場合には、上記のマイナス面に十分に配慮した仕組みづくりが求められることになる⁽⁷⁾。例えば、レックス・ホールディングでは財務成果を報酬とは連動させていない。そのため、社員は同社の「感動経営」という経営理念に社員たちが共感し積極的にストレッチした予算案を作成しているという [日経, 2006, 51頁]。

Ⅲ. ストレッチ・ターゲットのモチベート

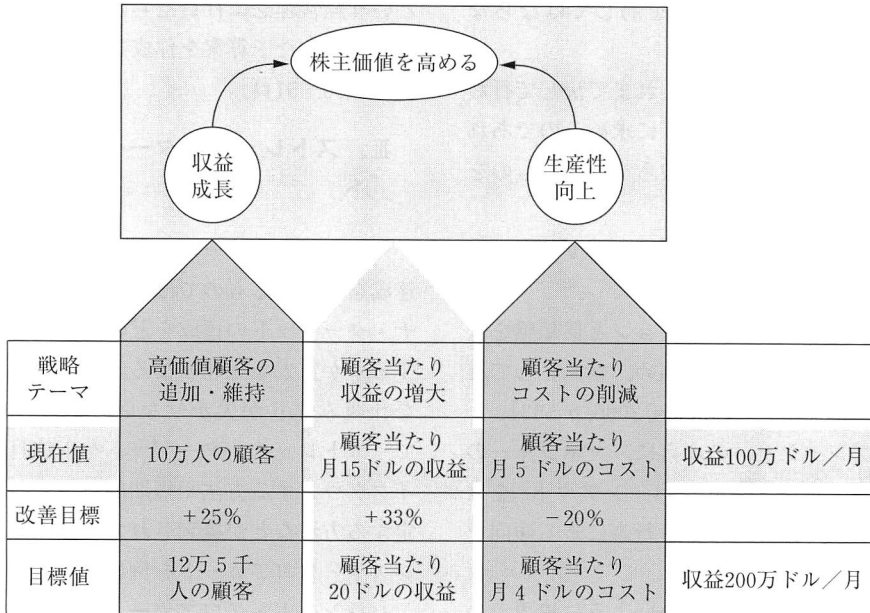
ストレッチ・ターゲットは設定しただけでは達成を保証するものではない。特に、ストレッチ・ターゲットの達成をどのようにモチベートするかが重大な課題となる。それにはさまざまな仕組み作りが欠かせない。その仕組みとして、ストレッチ・ターゲットを下位目標にブレイクダウンする方法や短期的目標を段階的に設定する方法などが提案されている。以下、バランス・スコアカードを例にとってみていく。

バランス・スコアカードでは、各戦略目標の業績指標の目標値は、一般にはストレッチ・ターゲットが前提とされているようである。キャプランはストレッチ・ターゲットを管理可能な下位目標に分解する方法を例示している [Kaplan, 2006]。図表4は、月次営業利益を100万ドルから200万ドルへと倍増するストレッチ・ターゲットを設定した金融機関の例である。達成不能に見えるターゲットを3つの戦略テーマの各々にどのように分解できるかを示している。このターゲットが達成できるのは、新顧客数が現在より25%増え、顧客当たりの平均収益が33%増え、コストを20%減らせる場合である。しかる後に、戦略テーマごとのターゲットを達成するための戦略的イニシアティブが設けられる。

ストレッチ・ターゲットを下位目標にブレイクダウンするという考えは目新しいものではない。キャプラン自身ノートンとの最初の著書

『バランスト・スコアカード』でケニヨン・ストアーズ社の例で、収益性向上のストレッチ・ターゲットをいくつかの要素に分解する方法を示している [Kaplan & Norton, 1996, pp. 228-9]。

図表4 ストレッチ・ターゲットを管理可能な下位ターゲットに分解する



(出典：kaplan, 2006, p. 10)

バランスト・スコアカードでは、各戦略目標のストレッチ・ターゲットを達成するために（戦略的）イニシアティブが重要な役割を果たす。イニシアティブは、定義によると、戦略目標の目標値（ストレッチ・ターゲット）と期待業績とのギャップを埋めるための行動プログラム、アクション・プランとしての意味を持っている。このイニシアティブはいわば道具的サポートとして機能する⁽⁸⁾。自分（たち）の能力を補完してくれる強力な資源、財政的支援のようなものである。

従業員の評価や処遇が短期的な時間軸で行われるとストレスが高くなり、中長期的な時間軸で行われるとストレスが低いという関連性が見い出されている。これに対して、長期的業績目標のみを設定するよりも、長期的業績目標に加

えて短期的業績目標も設定した集団がもっとも業績が良かったという研究結果がある。「短期的目標の設定は、情報のフィードバックが得られるだけではなく、遠い将来の業績達成のために設定される長期的目標より、モチベーションにつながりやすい」 [Latham, 2007, p. 184] という。

その点に関して、キャプランはアナログ・デバイス社が考案した「ハーフライフ法」というものを紹介している。例えば、4年間で納入不遵守率を30%から1%に引き下げる（つまり30倍の向上）という長期的目標が設定されたとする。そうすると、9ヶ月ずつ50%を改善する短期目標を掲げれば、図表5に示すように、4年で長期目標の1%を達成できることになる。「ハーフライフ測定尺度は、われわれが正しい

図表5 ハーフライフ法による目標値の細分化

月	納入不遵守率
0	30%
9	15
18	7.5
27	3.8
36	1.9
45	1.0

(出典：Kaplan, 2006, p. 11)

方向で、しかも必要な期間に意欲的なターゲットに到達するのを可能とする進捗度で歩んでいるかどうかを教えてくれる」[Kaplan, 2006, p. 11] ののである。ときに、バランス・スコアカードによる業績結果を報酬システムと連動させて、ストレッチ・ターゲットを達成しようとする試みも行われている。しかし、個人の報酬とストレッチ・ターゲットの達成度を連動させることは必ずしも成功しているとは言えない。紙幅の関係で、この点については別の機会に考察してみたい。

前述したが、たとえストレッチ・ターゲットを設定し、それが達成できなかったとしても、その努力に報いることも大切である。もしそうしないなら、今後ストレッチ・ターゲットを設定したい（受け入れたい）とは思わないはずである。ストレッチ度に応じて業績給（ボーナス）を支払うという方策も考えられる。

NEC では2006年度に業績評価システムを賞与とは切り離れた「チャレンジ度評価」が導入されたという。売上高と利益等についてどれだけ高い値を予算化したか、その予算目標をどれだけ達成したかの2点から賞与が支払われた。しかし、予算のチャレンジ度がどの程度であるかを本社が判断していたため、ビジネスユニット自らがストレッチ性を保証することができな

かったことにより2009年には廃止されている（清水，2009，25頁）。客観的で透明性のある報酬システムをどのように設計するか、達成した時の成果をどのように共有するかが課題となる。

IV. ストレッチ・ターゲットとストレス

ストレッチ・ターゲットに限らず、どんな目標値であっても、目標値を設定した後、いかにその達成に向けて人々を方向付けるかは大きな問題である。いったんストレッチ・ターゲットなどの高い目標を達成すると、自己効力感が高まると言えるかもしれない。高い自己効力感を持つ人はさらに高い目標を設定するという良い循環をもたらす。

しかし逆に、高い目標値の達成に失敗したりすると自己効力感は低くなり、どんな高い目標の設定に対しても躊躇する。場合によってストレッチ・ターゲットの設定は自分の能力を超えた、達成できないノルマとして知覚し、心的ストレスを高めメンタル面に重大なダメージを与えることもある。最悪の場合には、労働者が精神障害をもたらし、労働災害として会社に負のレピュテーションを与えかねない。また、上述したように、高いノルマから来るプレッシャーに対処するために様々な不正へと走りかねない誘惑やリスクがある。サイモンズはストレッチ・ターゲットによる業績圧力が会計操作や会計不正という逆機能を引き起こす可能性に言及している [Simons, 2000; Simons, 2005]。こうした非倫理的行為は業績プレッシャーやストレスから逃れる手段となる。

シャーマンも次のように述べている。「多くの組織は、ストレッチ・ターゲットをいかに管理するかの手がかりを持っているわけではない。……しかし、企業は、従業員にそのような意欲的なターゲットを充足するために必要な知識、ツール、手段などを提供しているわけではない。……ストレッチ・ターゲットを充足する

ために、制約されていない資源だけを利用する。それは彼らの個人的な時間である。筆者はそれは社会的倫理に反すると思う。人々は途方もなく大きいストレス下にある。」[Sherman, 1995, p. 231]

もちろん、ストレッチ・ターゲットが設定されたとしても、自ら設定するか上からの押しつけかによっても、またそのターゲットを脅威と見るか挑戦と見るかによっても、人々に与えるストレスの度合も異なる。これに対して、ソーシャル・サポートはストレス度を軽減する⁽⁹⁾。ソーシャル・サポートはストレッチ・ターゲットを充足するための必要な知識・ツール・手段となる。バランスト・スコアカードの文脈で取り上げた道具的サポートはその1つである。

最近、厚生労働省は労災認定の判断指針を公表している。1999年9月に「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」がそれである。さらに、2009年4月に「職場における心理的負荷評価表」を改訂し、この中に「ノルマの不達成」と「達成困難なノルマが課された」が事例として追加された。両項目とも心理的負荷の強度はレベルⅡ（中等度）である。心理的負荷の強度が高いからといって、自動的に労災として認定されるわけではない。心理的負荷が強度Ⅱで出来事に伴う変化が特に過重な場合には、個体要因、業務以外の心理的負荷がない場合に「業務上」と判断され、労災として認定される⁽¹⁰⁾。とはいえ、ストレッチ・ターゲットが管理者や従業員に与える悪い影響も見逃すことはできない事柄である。労働者の精神疾患による労働損失は膨大な金額に上ると推測される。

Ⅵ. ま と め

ストレッチ・ターゲットはかけ声だけでは到底達成することは不可能である。達成をサポートしてくれる仕掛けが必要である。また、どんな組織もストレッチ・ターゲットを標榜するこ

とはできるが、それを達成しやすくする環境要因ないしはコンテキストが整っていないならならぬだろう。それには、どんな戦略をとっているのか、どんな組織文化や風土を持っているのかの関係する。

ストレッチ・ターゲットは、失敗を恐れずに挑戦できる、失敗を処罰したり咎め立てしないなどの組織文化・風土があり、プロスペクター型戦略をとっている組織に適合すると思われる。ディフェンダー型戦略をとっていたり、変革を嫌う、保守的な組織にはストレッチ・ターゲットはむしろ重荷となる。ストレッチ・ターゲット経営を行うためには「マネジャーがストレッチした目標を自律的に掲げて、達成に向けて日々邁進する風土をつくること」[日経, 2006, 49頁]が求められる。

近年、エンゲージメント・マネジメントが喧伝されている。業績を向上したいならば、まず、従業員満足度を高める努力をしなければならない。従業員満足度が高まれば自ずと顧客満足も向上し、それに伴い業績もアップする。稲垣&伊東[2010, 33頁]は、エンゲージメントを「従業員一人ひとりが、組織に対して、ロイヤルティを持ち、方向性や目標に共感して、『心からの愛着』を持って、絆を感じている状態」と定義している。つまり、組織コミットメント（情緒的コミットメント）を強くすることによって、社員自らが意欲を持って働ける職場を作ることができるという。

本稿では、ストレッチ・ターゲットを設定し達成するために必要な仕組みを産業・組織心理学の知見も取り入れながら考察してきた。「ストレッチ・ターゲットを設定したら、自分で創意工夫して達成しなさい」と言うだけで、何も達成するための術を与えないなら、ストレッチ・ターゲットを達成することはほぼ不可能である。また、ストレッチ・ターゲットの達成を報酬や人事システムと連動させているなら、達成するプレッシャーはきわめて強くなる。悪い

ことには、虚偽や不正を働いたり過度のストレスを抱えてメンタルヘルス不調を招きかねない。

上記の組織文化・風土、企業が従う戦略に加えて考慮に入れられるべき次のような点も取り上げてきた。

- ・長期的目標に加えて、短期的目標も与える。
- ・達成しやすくするために下位目標に細分化する。
- ・達成するのに必要なさまざまなソーシャル・サポートを準備する。
- ・ストレッチ・ターゲットを人事・報酬システムと連動させない。たとえ連動させるとしても、不達成や失敗を罰しない。達成度に応じて報いる。

要は、ストレッチ・ターゲットをいかに設定し、達成させるかの仕組み作りが鍵となる。キャプランの提案はそうした試みとして注目できる。もちろん、彼はバランスト・スコアカードでこれまで十分に議論されてこなかった論点に焦点を当てて論じている。とはいえ、これらの方策は他のストレッチ・ターゲットを用いるツールやシステムにも適用可能であるし、実は産業・組織心理学の研究結果とも符合する方策でもある。

- 注(1) マイヤーら [Meyer & Herscovitch, 2001] によると、コミットメントとはあるターゲットに関連した一連の行為に人をつなぎ止める力である。目標へのコミットメントが強いことは何らかの抵抗があってもその目標を達成したいという意欲や思い入れが強いことを示唆している。
- (2) キャプランはベンチマーキングの限界を次のように指摘している。「ベンチマーキングは、ベンチマークされているプロセスが演習に参加している複数のユニット（内外を問わず）で本質的に同じである時にうまく働く。……しかしそのユニットが基本的に異なったプロセスや製品を比較するために用いられる時には有益ではない」[Kaplan, 2005, p. 3]。

- (3) 予算スラックについては志村 [2010] を参照されたい。
- (4) シールズ [Shields, 2006, p. 554] の整理による。
- (5) バーンアウト (burn out) とは燃え尽き症候群のことで、自分の体力・知力を使い切り、ストレスなどによって精神や神経が衰弱することである。
- (6) 境界システムは、理念システム、診断型コントロール・システム、双方向型コントロール・システムとともに、サイモンズの4つのコントロール・レバーの一つである [Simons, 1995]。
- (7) この点でハンデルスバンケンのワランダー氏の次の指摘は示唆に富む。「金銭的なインセンティブよりも、競合やライバルに勝つことはずっと強力な武器になる。なぜ職場の同僚や顧客に対する仕事上の義務を果たすのに金銭的なインセンティブが必要なのか。重要なのは行員の努力を認めることである。マネジャーは、自分の最善の努力が認められ、たとえ完遂できなくても罰せられないとわかっていれば、意欲的な目標を達成しようと真剣に取り組むものである。」[Hope & Freser, 2003, p. 62]
- (8) ソーシャル・サポートは上司だけではなく、同僚や友人、家族などから得られる援助で、松本 [高橋・松本, 2007, 186頁] はこれを情緒的サポート（励ましなど）、道具的サポート（仕事を手伝うなど）、情理的サポート（情報提供）、評価的サポート（仕事を評価する）の4つに分類している。
- (9) ソーシャル・サポートとストレスの関係については、志村 [2009] を参照のこと。
- (10) 業務災害と認められるためには、労働者が労働契約に基づいて事業主の支配下にある状態（業務遂行性）があり、かつ、業務と傷病との間に因果関係があること（業務起因性）が認められる必要がある。

参考文献

- ・ Blocher, Edward J., Kung H. Chen, and Thomas W. Lin (1999), *Cost Management: A Strategic Emphasis*, McGraw-Hill Company.
- ・ Collins, James C. and Jerry I. Porras (1994), *Build to Last*, Harper Business. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経 BP 出版センター, 1995年)
- ・ Dunbar, R. L. M., (1971), "Budgeting for Control," *Administrative Science Quarterly*, March,

- pp. 88-96.
- ・ Gellatly, Ian R. and John P. Meyer (1992), "The Effects of Goal Difficulty on Physiological Arousal, Cognition, and Task Performance," *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No.5, pp. 694-704.
 - ・ Hofstede, G. H. (1967), *The Game of Budget Control*, Tavistock Publications. (藤田忠監訳『予算統制の行動科学』ダイヤモンド社, 1976年)
 - ・ Hope, Jeremy and Robin Fraser (2003), *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press. (清水孝監訳「脱予算経営」生産性出版, 2005年)
 - ・ Horngren, C. T., S. M. Dater, and G. Foster (2006), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 20th Edition, Pearson Education Ltd.
 - ・ 稲垣公雄 + 伊東正行 (2010)『エンゲージメント・マネジメント戦略』日本経済新聞出版社。
 - ・ Kaplan, Robert S. and David Norton (1996), *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランス・スコアカード』生産性出版, 1997年)
 - ・ Kaplan, Robert S. (2005), "The Limits of Benchmarking," *Balanced Scorecard Report*, December, pp. 3-5.
 - ・ Kaplan, Robert S. (2006), "Target Setting," *Balanced Scorecard Report*, May-June, pp. 10-13.
 - ・ Latham, Gary, (2007), *Work Motivation ; History, Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, Inc. (金井壽宏監訳, 依田卓巳訳『ワーク・モチベーション』NTT出版, 2009年)
 - ・ Locke, Edwin A. and Garry P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 - ・ Merchant, Kenneth A. (1990), "How Challenging Should Profit Budget Targets Be?," *Management Accounting*, November, pp. 46-48.
 - ・ Merchant, Kenneth A. and J. Monzoni (1989), "The Achievability of Budgets in Profit Centers: A Field Study," *The Accounting Review*, 64, No. 3, July, pp. 539-558.
 - ・ Meyer, J. P. and L. Herscovitch (2001), "Commitment in the Workplace: Toward a General Model," *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
 - ・ Miles, Laymond E. and Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, Inc. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983年)
 - ・ 日経 (2006)『「予算」の呪縛から逃れる』『日経情報ストラテジー』2006年1月号, 44~56ページ
 - ・ Sherman, Strat (1995), "Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles," *Fortune*, Vol. 132, Issue 10, pp. 231-232.
 - ・ 清水孝 (2009)「脱予算経営の概念とわが国企業の取り組み」『企業会計』第61巻第11号, 11月, 18~26ページ。
 - ・ 志村正 (2008)「予算の逆機能的行動について」『経理研究』(中央大学経理研究所), 第51号, 2月, 261~271ページ。
 - ・ 志村正 (2009)「予算参加とストレス変数との関係性分析の考察」『経理研究』(中央大学経理研究所), 第53号, 354~366ページ。
 - ・ 志村正 (2010)「予算スラックに関する一考察」『経理研究』(中央大学経理研究所), 第53号, 2月, 354~366ページ。
 - ・ Shields, Michael D. (2005), Operating Budgets and Budgeting — Benefits and Costs, in Roman L. Weil and Michael W. Maher (eds), *Handbook of Cost Management*, 2nd ed., Chap. 19, pp. 539-572.
 - ・ Simons, Robert (1988), "Analysis of Organizational Characteristics Related to Tight Budget Goals," *Contemporary Accounting Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 267-283.
 - ・ Simons, Robert (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press. (中村元一, 黒田哲彦, 浦島文恵訳『「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年)
 - ・ Simons, Robert (2005), *Levels of Organization Design*, Harvard Business School Press. (谷武幸他訳『戦略実現の組織デザイン』中央経済社, 2008年)
 - ・ Simons, Robert (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Inc. (伊藤邦雄監訳『戦略評価の経営学』ダイヤモンド社, 2003年)
 - ・ 高橋修・松本桂樹 (2007)『活き活きた職場をつくるメンタルヘルス・マネジメント』産業能率大学出版部。
 - ・ Tully, Shawn and Ani Hadjian (1994), "Why to Go for Stretch Targets," *Fortune*, 11/14, pp. 83-88.