

# 統合パフォーマンス管理 (IPM)

戦略の推進と従業員エンゲージメントの向上

エグゼクティブサマリー



# 背景

本エグゼクティブサマリーでは、AICPA® & CIMA® と持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) が共同で推進した統合パフォーマンス管理 (IPM) プロジェクトの成果について詳述しています。このプロジェクトは、ビジネス価値創造の方法を根底から変革する、進化し続ける市場環境への対応策として実施されました。現代のビジネス環境は、組織に対して柔軟な適応を要求する、ダイナミックな変化に満ちています。

現在、企業価値の大部分の90%が無形資産に依存していることを踏まえ、統合パフォーマンス管理 (IPM) のフレームワークは、戦略を十分に理解した従業員の積極的な関与が成功の鍵であると位置づけています。戦略目標と日常業務の一体化、プロセス、活動、プロジェクト間の全レベルでの緊密な連携が成功への要件とされています。

IPMのフレームワークは、25名のエグゼクティブへのインタビュー、50人以上が参加した7回の座談会、そしてWBCSDメンバー企業のステアリンググループによって開発・検証されました。本レポートで強調される影響要因は、フレームワーク設計における重要な洞察を提供し、その形成に寄与しています。

2021年、AICPA&CIMAとWBCSDは、現代ビジネスの複雑な課題に対応するパフォーマンス管理の進化を探求する重要な一歩として、「*Reimagining performance management*」を発表しました。

この研究報告において、世界各地の企業がパフォーマンス管理に苦慮しているのは、戦略や、パフォーマンス管理、インセンティブ、そして人材間の乖離に直面しているからだという現状が浮き彫りになりました。リーダーたちは、個々のチームや個人の目標を組織全体の戦略的目標に結びつけるという困難に取り組んでいることが明らかです。分析結果からは、戦略、パフォーマンス、インセンティブを新たな業績志向文化の中で積極的かつ意図的に調和させる必要があることが分かりました。

従業員を戦略に結びつける挑戦に加え、多くのステークホルダーが企業に対し、サステナビリティとESG要因を戦略に組み込み、その成果を報告することを強く要求しています。これらの期待は、変化し続けるグローバルな規制と基準設定のフレームワークに継続して組み込まれています。

株主は予測可能で安定し、競争力のあるリターンを望む一方、取締役会や管理職は、短期的な利益追求が長期的なビジネスの展望に悪影響を及ぼす可能性をより深く理解しています。このため、彼らは、長期的な成功の評価において重要な外部要因を考慮に入れ、長期的な株主価値の向上を目指す戦略を策定しています。このようなビジネスの複雑さの増加は、パフォーマンス管理の再考を促しています。

# IPMのフレームワーク

IPMのフレームワークは、特に戦略実行、財務、サステナビリティに深く関わる上級経営幹部向けに設計されており、彼らが戦略の全潜在能力を最大限に引き出し、ビジネスの回復力を強化し、業績評価と管理の既存のアプローチに挑戦する手助けをします。このフレームワークは、世界中のあらゆる規模、業種の組織に適用可能です。ただし、IPMのフレームワークの実装にかかる時間と複雑さは、各組織の具体的な状況と目標によって異なります。

IPMのフレームワークは、組織のパーパスと価値観に合致したパフォーマンス管理システムを実装するためのロードマップを提供します。これは、多角的な資本とステークホルダーを考慮し、長期的な価値創出の原則を採用し、従業員をその中心に据えるものです。

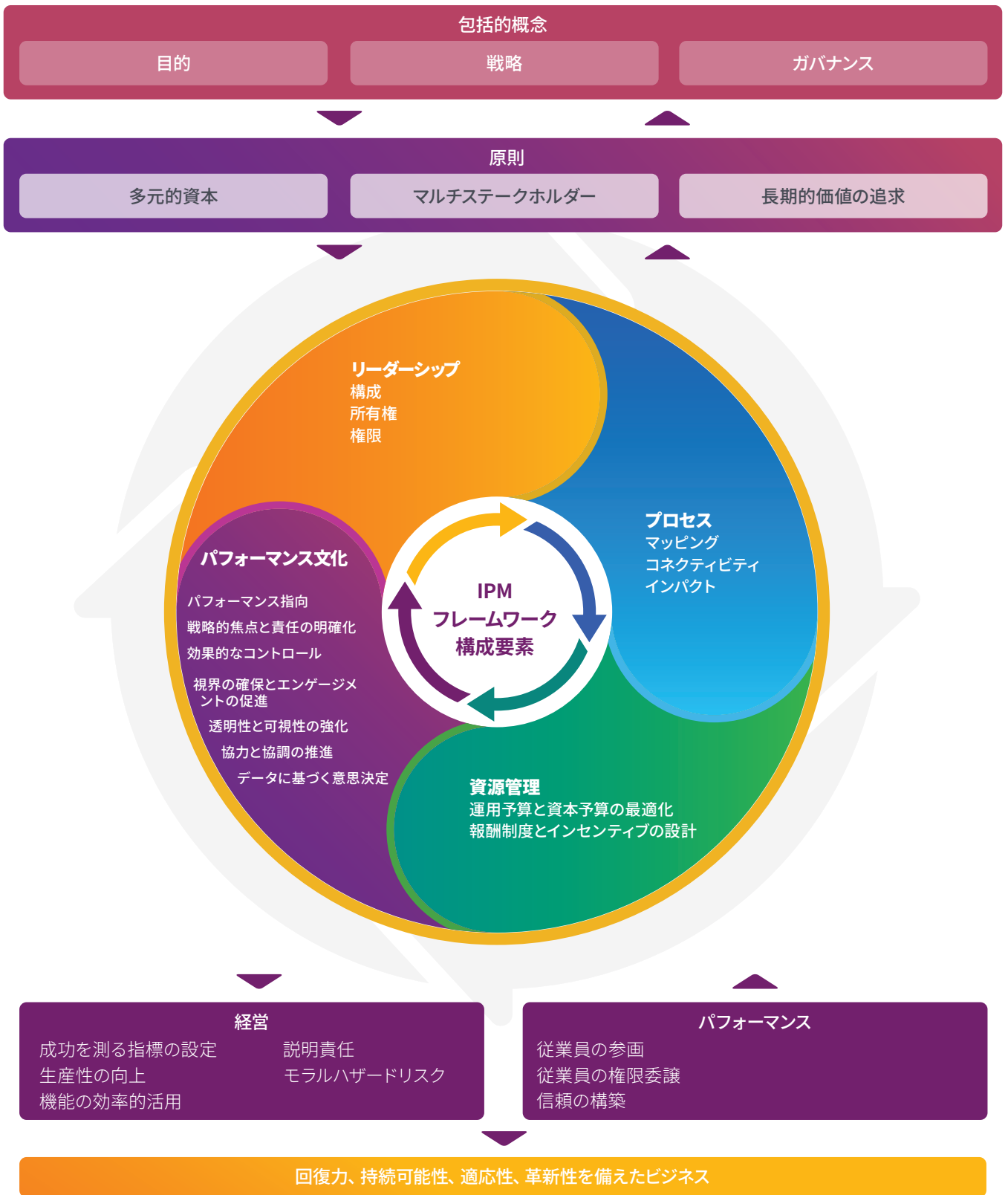
このフレームワークの目指すところは、以下の通りです。

- ▶ 企業が戦略の全潜在力を発揮できるよう、人的資本がビジネス運営と長期的価値創造に与える肯定的影響を最大限に活かすことを指導する。
- ▶ 戦略目標の実行において多角的資本を活用し、組織の各階層で目標達成の責任者を明確にすることで企業を支援する。
- ▶ 企業が戦略に関連するESG要素を経営情報、意思決定、資源配分、業績管理プロセスに統合することを助ける。
- ▶ 組織のパーパス、価値観、戦略目標に合致した企業文化を育成し、戦略に対する従業員の関与を促進する。
- ▶ 人およびチームのパフォーマンスを企業のパフォーマンス、戦略、パーパスと密接に結びつけ、全レベルの従業員にとって意義深くモチベーションを高めるインセンティブを提供する。

IPMのフレームワーク(図1)には以下が含まれます。

- ▶ **包括的概念:**このフレームワークは、明確に定義された組織のパーパス、堅固な戦略、効果的なコーポレートガバナンスに基づく戦略の実行と改善に焦点を当てる。
- ▶ **原則:**フレームワークは、多角的資本、多様なステークホルダー、長期的価値創造の原則を包括しています。戦略の成果に関する継続的なフィードバックのメカニズムを提供し、幅広いステークホルダーへの価値創造を実現するための戦略の精緻化を支援する。
- ▶ **構成要素:**フレームワークには、リーダーシップ、文化、資源管理、プロセスに関する要素が含まれています。IPMのフレームワークの適用は継続的かつ循環的であり、各要素が戦略の実行に関するフィードバックループを提供する。
- ▶ **経営情報と業績:**フレームワークの要素は、効果的な戦略実行に関する洞察を深める経営情報の提供を促進し、生産性、機能活用、モラルハザードリスクの軽減に関するデータを提供します。また、従業員を引き込む、自信を与え、信頼を築くことで向上させるのに役立つ。

1 - 統合パフォーマンス管理 (IPM) フレームワーク



IPMのフレームワークは、**IPM成熟度モデルと取り組み属性表を通じて**、従来のパフォーマンス管理から統合パフォーマンス管理アプローチへの移行のガイダンスを提供します。

企業はIPM成熟度モデルを活用し、IPMアプローチの採用に向けた各段階での位置づけを行うことができます。

企業は、IPM成熟度モデルを用いて、多様な指標を通じて進捗を把握し、より戦略的志向の企業へと進化するための計画を立てることが可能です。これには、リーダーシップの権限やアプローチの変更が含まれ、時間をかけて組織の基本的な人間関係や資源管理プロセスなどの他の側面に自然な変化が生じることが期待されます。

取り組み属性表を活用することで、組織は資本的または業務的な性質を問わず、戦略的な取り組みの進捗を効果的に把握し報告することが可能となります。これにより、経営陣は事業全体の意思決定が測定に基づいているか、それとも偏見や勘に依存しているかを判断することができます。

IPMのフレームワークは、人材がビジネスの中核であるという認識に立脚しています。パフォーマンス・マネジメントを再構築し、意思決定の中心に人材を据えることで、IPMフレームワークは企業が戦略的な目標を実現するために従業員を真に関与させることを支援します。これにより、事業の回復力が向上し、より持続可能な企業が形成され、企業のより広範なステークホルダーにとって最善の決定が行われることが期待されます。



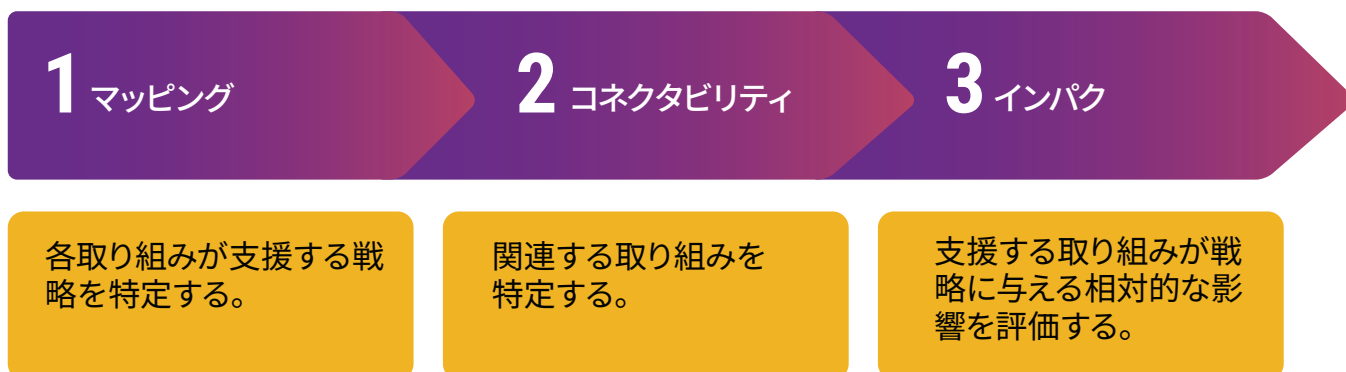
IPMのフレームワークには、統合パフォーマンス管理への移行を支援する3段階のプロセスが含まれています。このプロセスでは、企業が戦略内の全ての取り組みと、それぞれの取り組みが戦略内の他の取り組みに与える相対的な影響との間の連携を確立することを提案しています。

1. **取り組みを戦略にマッピング** — このマッピングは、各取り組みが関連づけられる、または支援する戦略を特定する過程である。
2. **取り組み間の接続** — この接続性は、取り組み間の関係性を明らかにすることを意味します。例えば、「2035年までにネットゼロを達成する」という戦略を支える取り組みには、「カーボンアカウンティング」「オフセット」「サプライヤーやその他のステークホルダーの参画」などがある。

このコネクティビリティは、取り組みが他の取り組みをサポートするような、1対1または1対複数の基準でブール値 (true/false) で表される。

3. **インパクトの評価** — この評価には、支援する取り組みがそれを支える取り組みの成功に及ぼす影響を評価し、同じ取り組みに関連する他の支援取り組みとの関連でこの影響について合意を形成することが含まれる。このインパクトはパーセンテージで表される。

図2 - 3段階マッピングプロセス



# 著者

## 国際公認会計士協会 Association of International Certified Professional Accountants®

Nancy Marc-Thrasybule、CPA、CGMA、  
アソシエートテクニカルディレクター

Peter Spence、FCMA、CGMA、  
アソシエートテクニカルディレクター

Raluca Stroe、  
研究開発マネージャー

Ken Witt、CPA、CGMA、  
アソシエートテクニカルディレクター

## 持続可能な開発のための 世界経済人会議

Andy Beanland、シニア・コンサルタント  
価値の再定義

Khaliun Purevsuren、アソシエイト  
価値の再定義

Valentina Baiamonte、シニア・アソシエイト  
価値の再定義

## 連絡先

本レポートに関するご意見、ご質問、今後の調査へのご関心などございましたら、下記までご連絡ください。

国際公認会計士協会

Peter Spence、FCMA、CGMA、アソシエートテクニカルディレクター  
[Peter.Spence@aicpa-cima.com](mailto:Peter.Spence@aicpa-cima.com)

持続可能な開発のための世界経済人会議

Fiona Watson、シニアディレクター、価値の再定義  
[watson@wbcsd.org](mailto:watson@wbcsd.org)

AICPAとCIMAによって設立された国際公認会計士協会 (Association of International Certified Professional Accountants®) は、世界中の会計と財務のリーダーを支援する組織です。

© 2023 国際公認会計士協会。無断複写・転載を禁じます。AICPAおよびAmerican Institute of CPAsは、米国公認会計士協会の商標であり、米国、EUおよびその他の国で登録されています。グローブ・デザインは国際公認会計士協会の商標であり、AICPAにライセンスされています。2303-152422

個人的な使用以外の本資料の使用許可の取得については、[copyright@aicpa-cima.com](mailto:copyright@aicpa-cima.com) までメールにてお問い合わせください。その他のすべての権利は、ここに明示的に留保されます。

本書で提供される情報は一般的なものであり、特定の状況において適用されるとは限りません。提供された情報に基づいて法的措置を取る前に、必ず法的助言を受けてください。提供された情報は発行日現在正確であると思われませんが、これは現在進行中の分野であることをご承知おきください。当協会、AICPA、およびCIMAは、他の目的または他の文脈での使用の結果について責任を負いかねます。

本資料に記載された情報および意見は、AICPA、CIMA、または国際公認会計士協会の公式発表、またはこれらを代表するものではありません。本資料は、法律、会計、その他の専門的なサービスや助言を提供するものではないことをご理解いただいた上でご提供しています。法的アドバイスやその他の専門的な支援が必要な場合は、適格な専門家のサービスを受けてください。

ここに含まれる情報は、取り上げられたトピックの一般的な理解を深める際に読者を支援するために提供されるものであり、その主題や問題点を徹底的に網羅することを意図したものではありません。この情報の時宜性と正確性を確認するために全ての努力がなされていますが、発行日現在の情報であることをご承知おきください。