

論 壇

日本企業における業績評価と報酬制度¹

—成果主義の検証—

星野優太

<論文要旨>

本論文の目的は、日本企業における業績評価と経営者報酬の決定要因との関係を検証することである。この研究の主要な論点は、成果主義導入の過程における人事評価の実行で観察された組織活性化にある。筆者は、報酬制度が企業業績や株主利益に及ぼす経済的影響を分析した。業績連動型インセンティブ契約の視点からは、ストック・オプションとコーポレート・ガバナンスを考察することが非常に重要である。企業業績を向上させるには賃金改革が不可欠であることは明らかだが、本稿では成果主義を単に賃金制度としてだけでなく、人材開発やモラルの向上など、効果的な人的資源管理と連動して活用する必要があることを示している。

<キーワード>

業績評価, 成果主義, 報酬システム, スtock・オプション, コーポレート・ガバナンス, 経営者インセンティブ

Performance appraisal and compensation plan in Japanese firms: The study of performance-based incentive system

Yuta Hoshino

Abstract

The purpose of this paper is to examine the relationship between performance appraisal and determinants of managerial compensation in Japanese firms. In this study the main stress falls on the group dynamism observed in the course of the introduction of performance-based incentive system to the firm. We analyzed the economic effect of compensation plan on firm performances or shareholders' returns. From the standpoint of performance-based incentive contracts, it is very important to consider stock option and corporate governance. It should be clear that the wage reform is mandatory in order to enhance firm performances. This result means that performance-based incentive system must not only be understood as wage system but also as an enhancing activity of morale or personnel development.

Key Words

performance appraisal, performance-based incentive system, compensation plan, stock option, corporate governance, top-management incentive

1. はじめに

1990年代後半から目標管理制度の導入で成果主義は急速に広まってきたが、その中心は年功制 (backloaded) の改革にあった。その結果、現在わが国の企業では従業員1人ひとりの仕事の成果を賃金に反映する成果主義報酬システムを導入するところが多くなっている。

成果主義的な評価が、部門や集団の成果に連動している場合、職場のモラルへの影響を含めて企業の業績にプラスの影響を与えることは少なくない。しかし、日本企業のなかには国際競争が激しくなるなかで、成果が正当に評価されない組織に見切りを付け、優秀な人材が会社を去り、経営危機に陥った事例もいくつかみられる。また、欧州でも、欧州連合 (EU) 拡大や新興経済の台頭により高コスト構造に直面している米独の大手企業は賃金抑制と生産性の向上の間にあって、労使それぞれが「雇用」を問い直す歴史的な転機を迎えている。

こうして成果主義導入の広がり、年功色の強い定昇の見直しが並行して進んでいるのが実情であるが、その半面、成果主義への批判も相変わらず根強い。その主要なものを挙げると、「先達が築き上げてきた日本型年功制の崩壊につながる」、「日本的経営になじまない」、「いたずらに評価や処遇に格差を生み出す」、「組織内の結束やチームワークを乱す」等々といったものである。これらの批判はどれも的はずれだとは必ずしも言えない。しかし、その批判のほとんどが「運用の失敗に起因するもの」であり、「成果主義の本質を正しく理解しないままに、成果主義を人事制度に反映させてしまった」(釘崎, 2004, p.73) ことによるものである。いま必要なものは、成果主義を批判することではなく、成果主義の本質を正しく理解し、何のためにいかに適切に導入するかを考えていくことだろう。

一方、社員の賃金改革に比べて、役員報酬の改革が遅れている。役員の評価・報酬・登用など、日本企業の役員制度の実態は開示を含めてほとんどが明らかにされていない。今後、金融資本市場の国際化の流れや株主の影響力が増大することを考えれば、コーポレート・ガバナンスのためにも、役員制度の明確化と透明性の向上を図ることが必要である。

また、管理者の報酬は、予算 (利益目標) 達成と直接関係してくるので、予算差異分析や予算編成、それに予算 (短期経営計画) の評価など業績管理会計の問題として検討していく必要もあるだろう。ただし、ここでは成果主義との関係から、予算管理や原価管理といった問題よりも報酬システムに絞って議論するため評価の問題を中心に論究したい。

本論文では、企業を活性化するための成果主義報酬システムのあり方について、(1)業績と報酬との関係、(2)経営者のインセンティブ報酬の問題、(3)コーポレート・ガバナンスの観点から、という3つの視角から検証してみよう。

2. 成果主義報酬システムへの変革

2.1 業績と報酬との関係

従業員に対して高い生産性と企業への貢献意欲を引き出すには、職務へのモチベーションを高めることがもっとも効果的である。そのためには従業員にアウトプットに依存した報酬の格差をつけていくのが最適であろう。しかし、企業が、戦略的に長期間インセンティブ効果を持続させるためには、おのおのの報酬機会において、勝者と敗者の報酬の差を小さく保つ工夫

日本企業における業績評価と報酬制度
－成果主義の検証－

が必要である。その方が、社員はやる気とモラルそして組織のチーム力を低下させないで働くことができる。

短期的には、日本企業の従業員の給与・賞与は業績結果に敏感に反応するような制度にはなっていない。それは、給与や賞与で報いていくのではなく、仕事の内容や昇進で報いていくような評価システムになっているからである。その意味で、報酬のインセンティブ効果はかなり限定的であるといつてよい。報酬が業績に反応しないもう1つの理由は、短期的に業績に応じた給与を払うというインセンティブを与えることはリスク分担の観点からコストがかかりすぎるからである（伊藤，1995，p. 151）。

他方、日本では役員が大きな業績を上げてもアップサイド・リターン（報酬の上昇幅）は小さいが、失敗した時はダウンサイド・リスク（負わされる責任）は大きい。たとえば、役員が優れた技術をコアにして事業部を立ち上げ成功してもそれに見合う報酬は得られないのに対して、部下が何か不祥事を起こしたときなどは役員退職金などの後払い給与などのインセンティブ報酬を失うおそれは十分にある。これに対して、米国の場合、ストック・オプション（自社株購入権）は業績が好調だとレバレッジ効果によってアップサイド・リターンはどんどん上がり、反対に、業績が上がらず株価が下がっても、自社株を直接購入したわけではないのでダウンサイド・リスクはそれほど大きく影響しないといわれている（高橋，1996，p. 123）。もともと日本では、業績が低迷しているときには経営者は厳しく罰せられるが、好業績のときにはそれに相応しい恩恵には浴さないという風潮があった。このように長期インセンティブ報酬の導入の仕組みが日米でかなり違うのである。

個人主義の強いアメリカの企業では集団内部での成員間競争を奨励し、実績を個人の権限・責任にかかわらせて評価する。これに対して、日本の企業システムでは、集団の目標を達成することが非常に重要であり、その集団の中で協調行動をとって成功した者に大きな報酬が与えられる（上埜，1993，p. 81）。つまり、日本企業の評価や報酬は、個人の短期業績の測定よりも集団への調和や会社の長期成長への貢献に対する測定が重視される。たしかに日米の文化の違いから、日本企業の予算管理システムは予算編成に対応して設定されているものの個人評価を前提としたものではなく、反対に米国企業のそれは、事業部長の業績評価として機能するとともに予算の統制可能性が重視されるという特徴を有する。概して、日本企業では、評価要素が多様であり、予算の統制可能性が米国企業ほど強くないといえる。

日本では依然として報酬が動機づけに有効な手段だとはみなされていない。報酬が十分でなければ従業員の不満は残るだろうが、その報酬が直ちに従業員の動機づけにはならないのである。そこで、いま金銭的報酬を意味する外的インセンティブに対して内的インセンティブが関心を呼んでいる。ここで内的インセンティブとは名誉、権威といった「精神的インセンティブ」のことである。しかし、この種のインセンティブを評価の重要な要素として有機的な経営システムに組み込むことは難しい。実際、経済の低成長下で売上高がこれ以上右肩上がりの伸びを期待できないかぎり金銭的インセンティブで報いることには限界があるということで、むしろ「やりがい」のある仕事を与えることにより従業員に報いていこうとする企業もある。

さて、報酬には、大きく分けて3種類あるといわれる。それは、金銭的な報酬、権限を行使する報酬、それに仲間から尊敬される報酬である。金銭的な報酬には、定期昇給、ボーナス、金一封の3つがある。権限行使の報酬とは、組織の中で自分の決定できる範囲が広がる、仕事に使える予算額が増える、自分のやりたい仕事に取り組める可能性が広がる、などである。さらに、仲間から尊敬される報酬とは、組織のなかで「彼に聞けば間違いない」といった仲間か

らの信頼を勝ち取った場合に得られる満足感がそれである (藤村, 1998, p.20).

金銭的動機づけに反対する意見としては, その理由として3つ挙げられる. 第1に, 金銭的な報酬は日本の組織文化に合わないということである. 第2に, 利己心に訴えるインセンティブでは, 集合的意思決定を作り出すことは難しいということである. 第3に, 人々の目が短期的な目標に向いてしまい, 長期的な大きな成果をもたらすような優れた戦略を生み出す力にはならないというものである (加護野, 2003, p.85).

今日の経営環境を考えると, 事業を財務面からだけみるのではなく, 経営のスキルや能力といったオペレーション面を重視した業績測定をおこなうことが重要となってきた. 伝統的な財務会計システムはいわゆる顧客満足度, 品質, 市場シェア, 従業員満足度などを評価する手法をもっていないのである (星野, 1994, pp. 38-39). もちろん, 個人の力量を評価するシステムをもっていない企業が多いため, 経営者側が報酬体系の一部を無理に変えれば, 「公平性」が保てなくなり従業員は混乱を招くことにもなる. どのような業績評価システムであれ, その設計にあたっては, 組織の基本的な条件が考慮されなければならない. たんに組織変革をおこなっても, 評価システムが変わらなければ, その有効性は低下するばかりか悪影響さえ及ぼす可能性がある.

ところで, 測定の容易な職務と測定困難な職務が同じ仕事のなかに含まれると, 同一人に対して同じインセンティブを与えるということはできない. もしそのようなことをすれば, 従業員は業績が上がれば大きな報酬が得られる職務の方に過大な時間と努力を傾け, そうでない職務の方に時間と努力を過小にしか傾けなくなってしまう. この問題を解決するには, 測定の難易度によって職務を分類し, インセンティブの水準を決めることである. つまり, 業績評価が容易でリスクの小さい職務を1つの仕事にまとめると, 過大なリスクを負わすことなく, 強力な努力インセンティブを提供することができる. 一方, 業績評価が難しくリスクの大きい職務に強力なインセンティブを与えると高くつきすぎる仕事には, 比較的弱いインセンティブを提供することで問題を回避できる (ミルグロムとロバーツ, 1997, p. 458).

ここで業績と報酬との関係を簡単に示すと,

$$W=A+BX$$

の式が成り立つ. W はエージェントへの報酬, X は測定された業績 (たとえば, 利益, 生産量, 品質) を表す. 変数 A はエージェントへの報酬のうち, 固定部分を表す. エージェントは業績が結果として高くなろうとも低くなろうとも, この部分の報酬については無条件に受け取れる. 変数 B は, 報酬がどのくらい業績と連動して受け取れるかを表している. もし B が比較的大きければ, その契約は強い業績インセンティブをもたらす. つまり, この B が大きいほど, エージェントの報酬は業績との感応度 (sensitivity) が高いという (ベサンコ, ドラノブとシャンリー, 2002, p.567).

これに対して, トーナメント・モデルは, 従業員間の「報酬格差」を通じて労働インセンティブを引き出すメカニズムをうまく説明するインプリケーションを与える (阿部, 2000, pp.111-112). その第1は, 労働者間の相対評価をおこなったとしても, ある一定の条件のもとでは, 絶対評価と同じインセンティブ効果を持つという点にある. 第2は, 相対評価をおこなうことで測定誤差による業績評価への影響をなくすることができるという点である. 第3は, 勝者と敗者の報酬格差が拡大すればするほど各人の努力レベルが高まるということである. ここで興味深い点は, 個々人の能力の差が大きい場合には, 報酬レベルは努力水準に影響を与えないという点である.

企業規模が大きければ大きいほど役員報酬は高く設定されなければならない。これは、より大きい企業では従業員の上位ポストに昇進できる確率が低くなるからである。言い換えれば、それは、組織が拡大すればそれだけ仕事や管理責任が重くなり、リスクの増大とともに昇進の可能性が低下するから、報酬自体がキャリア・トーナメントのインセンティブ装置として機能するのである。その意味で、役員報酬はランク・オーダー・トーナメントのインセンティブ手法としての役割を果たしているといえる（胥，1993，p.83）。

2.2 年功主義から成果主義へ

ここで成果主義とは、(1)賃金決定要因として原因より結果をより重視すること、(2)長期より短期の成果を重視すること、(3)実際の賃金により大きな格差をつけること、であるという（奥西，2001，p.6）。このことから成果主義は、1つは従業員や管理者の仕事の成果を正確に評価すること、もう1つは成果を報酬の格差を前提として評価・処遇に反映させること、この2つの要素から成り立っているといつてよい。

ある実証研究によれば、成果主義人事戦略は、(1) 50歳以上の従業員比率が低いほど、(2) 能力・業績のバラツキが大きいほど、(3) その（能力・業績の）把握が容易なほど、(4) 賃金格差情報の流通度が高いほど、採用される傾向にあるとされる（都留他，1999，pp.278-279）。

いずれにせよ、業績と連動する報酬制度が広がってきたことは疑う余地がない。厚生労働省が毎年発表している「就労条件総合調査」によれば、2001年には、個人業績を何らかの形で賃金（賞与を含む）に反映する企業の割合は管理職、管理職以外に分けると、それぞれ65.0%、66.1%であった。特に、金融・保険では、管理職、管理職以外でそれぞれ86.5%、87.2%、そして卸売、小売業・飲食店では75.0%、76.7%とこれも高い割合を示している。こうした個人業績の給与への反映をあらゆる職種において推し進めようとする傾向が強まっていることがわかる。その兆しのひとつが「年俸制」の普及である。

一方、日本労働研究機構のヒアリング調査（日本労働研究機構，1997）によれば、賃金・報酬、そして組織・体制に関して2つのタイプに分けられる。1つのタイプは、短期の業績を年俸のアップダウンに反映させようとする企業で、これには、コンピュータ・メーカー、自動車会社、大手ゲームソフト会社、情報サービス会社、人材情報会社などが属する。もう1つのタイプは、従来型の賃金体系と職能資格制度を、年功的に運用している企業で、これには、化学品メーカー、家電メーカー、鉄鋼会社、大手ゼネコン、商社、大手都市銀行などが含まれる。翌年に発表された同研究機構のアンケート調査（日本労働研究機構，1998）では、管理職が短期的な成果主義に追われ、そのため職場の人材育成機能が低下してきたことを指摘している。

また、執行役員制²やストック・オプションの導入が広がっている。財務総合政策研究所の調査（2002年末）では、執行役員制の導入企業は33%、ストック・オプションの導入企業が28%と急増しているという。当該研究所は、報告書「日本企業の多様化と企業統治」のなかで、取締役会改革の一環で導入が進む執行役員制については、「効果は限定的」との見方を示した。一方、ストック・オプションについては、(1)自社の成長が期待できる、(2)事業構成が明確で自分の働きが会社全体の業績向上につながる、という見通しを示している。

成果を上げた一部の社員に高額な報酬や特別の権限を与えることは、「見せびらかし効果」（ソースタイン・ヴェブレン）を演出させることになるという。しかし、このように成果と報酬とを極端にリンクさせてしまうと、組織内の競争心が過剰なまでに高まる一方で、モラルの低下や組織のチーム力の低下に陥りやすくさせるとする指摘もある（田中，2003，p.51）。報

酬へのインセンティブを極端に高めることは、ときに社員から反発も出る。それに、社員のモラルを衰退させ、長期的には組織の生産性をも低下させてしまう可能性がある³。その際の課題は、昇進する人が「見せびらかし効果」を享受する一方で、昇進できないその他の人がいかにやる気やモラルを喪失しないで働くことができるような評価システムを構築するかということである。

ところで、職務発明の相当の対価をめぐる訴訟が相次ぐなか、企業は報奨金の上限をなくすなど支払の拡大に努めているが、それ以外の処遇などについては模索が続いている。今後、企業側が従業員と話し合いをして、特許報奨制度⁴を設けるなど双方で納得いく結論を導き出さない限り、発明訴訟は減らないだろう。

近年、終身雇用や年功序列などの従来の雇用慣行を見直す動き（星野（2003）が「人事政策」について調査した表1—東証1部上場の製造業703社のうち回答企業132社の実態をまとめたもの—を参照）が、産業界において活発であるが、目指す方向は自由競争的なアメリカ企業に倣ったシステムであり、そうした方向への批判的な意見も相次いでいる。表1を見ると、人的経費の削減は重視する傾向にあるが、業績評価に関する取り組みには消極的である（星野, 2003, p.80）。雇用慣行の見直しはもっぱらコスト削減の視点から出発しており、もっと日本的な経営の土壌に根ざした雇用慣行（日本型年功制）を守るほうが大事だという意見もある（高橋, 2004）。しかし、さらに重要な点は、それによって職場の雰囲気や従業員の士気がどうなるのかといった問題を科学的に究明することの方が先決だろう。

表1 人事政策の特徴（重要度）

		効果的に行わ れていない		中程度		非常に効果的に 行われている			
		1	2	3	4	5	無記入	平均値 (標準偏差)	
回答企業数	132社								
人材の適正配置		1 (0.8)	9 (6.8)	72 (54.5)	45 (34.1)	4 (3.0)	1 (0.8)	3.320	(0.682)
技術者、専門職の人材確保		1 (0.8)	14 (10.6)	62 (47.0)	49 (37.1)	5 (3.8)	1 (0.8)	3.302	(0.800)
人材開発		5 (3.8)	23 (17.4)	56 (42.4)	46 (34.8)	2 (1.5)	0 (0.0)	3.129	(0.851)
研究開発能力の強化		1 (0.8)	22 (16.7)	49 (37.1)	50 (37.9)	9 (6.8)	1 (0.8)	3.336	(0.865)
販売・一般管理費の抑制		1 (0.8)	11 (8.3)	51 (38.6)	58 (44.0)	11 (8.3)	0 (0.0)	3.508	(0.796)
業績評価に財務尺度を重視		7 (5.3)	32 (24.2)	56 (42.4)	22 (16.7)	8 (6.1)	7 (5.3)	2.929	(0.956)
業績評価に非財務尺度を重視		5 (3.8)	21 (15.9)	87 (65.9)	14 (10.6)	0 (0.0)	5 (3.8)	2.866	(0.637)
報償制度 (インセンティブ・システム)		15 (11.4)	39 (29.5)	52 (39.4)	18 (13.6)	3 (2.3)	5 (3.8)	2.646	(0.947)
特許報奨制度		16 (12.1)	36 (27.3)	47 (35.6)	27 (20.4)	3 (2.3)	3 (2.3)	2.729	(1.006)
キャリア開発として資格制度		19 (14.4)	33 (25.0)	52 (39.4)	24 (18.2)	1 (0.7)	3 (2.3)	2.651	(0.973)
360度評価		36 (27.3)	45 (34.1)	32 (24.2)	2 (1.5)	0 (0.0)	17 (12.9)	1.975	(0.821)
顧客重視対策		9 (6.8)	15 (11.4)	53 (40.1)	43 (32.6)	4 (3.0)	8 (6.1)	3.145	(0.908)
プロセス・ベンチマーキング		18 (13.6)	35 (26.5)	46 (34.9)	14 (10.6)	0 (0.0)	19 (14.4)	2.496	(0.908)
評価の開示		22 (16.7)	37 (28.0)	41 (31.1)	22 (16.7)	6 (4.5)	4 (3.0)	2.633	(1.100)

（注）360度評価＝管理職に対する人事考課が直接の上司など上役の目だけでなく、同僚や部下など「横、下」の人間も評価者に加えるようなシステム

ベンチマーキング＝自社のパフォーマンスを向上させるために、自社のプラクティスと他社のそれとのギャップをさまざまな角度から測定・分析すること

日本企業における業績評価と報酬制度
－成果主義の検証－

成果主義の人事の基本は自由と自己責任にあるにもかかわらず、多くの企業は、いまだに序列や管理を重んじて、社員が自分なりのキャリアをつくっていくことに否定的である。そうした労働環境のなかで成果主義を導入しても、社員のモチベーションをかえって減退させてしまう。しかも、日本の報酬制度の現状は、アップサイド・リターンは小さいが、ダウンサイド・リスクは大きい。これでは組織全体の活力を減退させるだけである（高橋，1996，p.89）。

組織の成果をあげるためには、労働のインセンティブを企業全体の目標に沿うようにデザインする必要がある。もちろん、年功主義から成果主義に移行する場合、金銭的なインセンティブだけでは能力の高い従業員を引き止めておける時代ではなくなったということだろう。

3. 経営者報酬とインセンティブ

3.1. 固定型報酬制度から業績連動型報酬制度へ

経営者にストック・オプションを与えることにより株主と利害を一致させることで、経営者は株主主権の経営に努力するだろうというのが、コーポレート・ガバナンスの意味するところである。経営者には、あらかじめ定められた業績目標の達成を条件に報酬が支払われる。しかし、これまで、経営者の報酬は、執行と監督の機能の未分離により、執行の対価としての報酬（経営者報酬）と監督の対価としての報酬（取締役報酬）が混在していたことも確かである。つまり、経営者が実際に受け取る報酬は、経営者報酬ではなく従業員報酬の延長線上での取締役の報酬であったといえる。そこで、今後は、経営執行に携わる役員の報酬を重視して、業績や企業価値の増減に連動した報酬制度とするような仕組みが必要となつてこよう（日本取締役協会，2004）。こうして、経営者報酬としては、執行の役割に対する対価としての役員報酬を中心として、ローリスク・ローリターンの固定型報酬制度から、ペイ・フォー・パフォーマンスを重視した業績連動型報酬制度への転換を目指そうとしているのが最近の動向である⁵。

ところで、米国では、ストック・オプションを主とした長期インセンティブ報酬についてみると、1980年に経営者報酬に占める比率はわずか2%であったが、85年には19%、90年には33%、そして現在では60%を超えると推定される（Handy, 2002, p.50）。他方、そうした膨張する企業の経営陣に対する高すぎる報酬に対して批判の声が上がっているのも事実である。かつて、米国議会では、こうした増大する会社役員の報酬に歯止めをかけるべく「企業報酬責任法」といった法案が議会に提出されたこともある。ただ、この高額報酬はインセンティブ報酬の制度的な問題ではなく、報酬決定に基づく企業の支配体制に問題があると、米国の専門家は捉えている⁶。

しかしながら、取締役会における業績評価という点では、米国でもその重要性はまだ一般に認識されていない。1996年に、コーン・フェリー・インターナショナルが「フォーチュン1000社」で調査した結果、大手企業の約70%が自社の最高経営責任者(Chief Executive Officer: CEO)を対象とした業績評価法を導入していたのに対し、取締役会に対しての評価の採用は4分の1に過ぎなかった（Conger, Finegold, and Lawler III, 2001, p.138）。さらに、個々の取締役について評価をおこなっているところは少なく、調査企業のわずか16%しか実施していなかったことがわかった（*ibid.*, p.138）。こうした取締役の業績評価に関心が向けられるのは、影響力のある投資家、とりわけ機関投資家がそれを要求し始めたということがその背景にあらう。また、そこには取締役の個人および集団としての役割と責任を明確にしようという視点があげられる。

こうして、米国のCEOを含む執行役員(Chief Operating Officer: COO)における報酬の3分の2は、業績に連動した賞与やストック・オプションなどで占められている(田村他, 1998, p.50)。これに対して、日本の役員は年収の大半が固定型の役員報酬なのである。もっとも、業績評価の基になる役員の役割が明確でない限り、日本企業が給与、賞与の高低を議論してもあまり意味はない。つまり、日本企業の役員の報酬、賞与は彼らの役割や責任の対価として支払われたものではないのである。むしろ、日本企業の役員報酬は年功序列的に決まっているケースが多い。しかし、社員には成果主義を求めながら、役員自らは年功序列や横並びで報酬を決めていては真の能力主義とはいえない。1期ごとの業績に連動した報酬システムならば、年功賃金に基づく役員退職慰労金を支払う必要はなくなる。役員報酬を成果主義で支払うことを決めておきながら、役員退職慰労金を支払っている企業はこの矛盾をしっかりと株主に説明する責任があるだろう。今後、日本企業で問われるのは、役員の能力や業績貢献度をどう評価していくのか、その基準を株主にも従業員にも分かるように明らかにすることである。最近では、日本企業の役員の役割と責任のあいまいさと業績評価の不明確さにメスを入れ、役員報酬と賞与の改革に取り組む企業がいくつか現れてきた。

ところで、経常利益などの会計ベースのパフォーマンスのほうが、株価ベースのパフォーマンスよりも、経営者の金銭的報酬に関してより説明力が強いといわれている(Weisbach, 1988; Murphy and Zimmerman, 1993)。すなわち、会計ベースのパフォーマンスは、経営者がどのような経営上の決定をしたかということに大きく影響を受ける指標なのである(小佐野, 2001, p.38)。Kaplan(1994)の実証分析によると、経営者報酬は会計利益と統計的に正に関連しているという。日本企業ではコーポレート・ガバナンスが有効に機能していて、企業パフォーマンスの上昇がなければ経営者報酬が増大しない仕組みが成り立っているという(乙政, 2004, p.139)。また、役員賞与は利益処分という性質上、会計上の最終利益との関連が強いことも確認されている(胥, 1993, p.83)。他方、Kaplan(1994)は、日本企業の経営者の報酬が自ら役員を務める企業の株価パフォーマンスおよび当期キャッシュフローとプラスの相関をもつことを示している。須田(2000, p.45)によれば、米国企業のほとんどが、利益額に依拠したインセンティブ・システムと株価に基づいたインセンティブ・システムを併用している。したがって、今後の課題は、それぞれのシステムをどれだけの割合にして報酬額を出すかを定めることだという。

いずれにしても、業績連動型報酬を採る場合には、経営者報酬は株価や利益の短期的な動きではなく、株主の長期的利益に連動すべきである。もっとも、どの方式を選んでも、それを巧みに操作して自己の利益を有利にしようとする経営者はいる。会計ベースの契約によって、株主あるいは債権者の利害と一致する方向へと導く経営者の裁量的会計行動がそれである。

また、日本の企業の経営者は株主と従業員の両方の利益を考慮して企業経営をおこなうよう動機付けられているために、役員の報酬・賞与は株主の利益だけでなく、従業員の利益とも統計的に有意な関係をもっているという(泉田, 1997, p.243)。

そこで、役員報酬は従業員報酬とどの程度関連しているのか、そして役員報酬や従業員報酬は企業業績とどのように関係しているのかについて調べるために、成果主義を採用している主な企業30社について実証的な予備テスト(pilot test)をおこなった(表2参照)。回帰分析の結果、この調査に関する限り、役員報酬と従業員報酬との間に有意な相関関係は見出せなかった。役員平均報酬額とROA(総資産利益率)とについては弱い相関(重相関Rは0.2592, t値は1.4206)があることが、また従業員平均給与とROE(株主資本利益率)とについても弱い相関(重相関Rは0.2291, t値は-1.2458)があることが観察されたが、それ以外の諸変数について

日本企業における業績評価と報酬制度
－成果主義の検証－

は、あまり相関があるという結果は得られなかった。この結果を見る限り、量的データの少なさがこれに影響したことは否定できない。しかし、そもそも成果主義は業績目標の達成を考慮して役員賞与や従業員ボーナスなどを決めるのが基本だから、年収のなかでそれらの占める割合が大きいほど、企業のROAやROEに対してプラスの影響があることが予想される。現在、(特に個々の)役員報酬は非開示となっているが、いずれにせよ、一般に、役員の評価基準についてはブラック・ボックスになっており、どのような財務指標が報酬や賞与に関連しているのかを明らかにすることは成果主義の検証にとって重要なポイントとなろう。

表2 成果主義採用企業の労働生産性・従業員給与・役員報酬比較

社 名	労働生産性 (万円)	平均給与 (万円)	役員報酬 (百万円)	役員平均 (百万円)	役員/従業員 (倍)	ROA (%)	ROE (%)
1 JT	2131	814	283	34	4.18	5.91	-1.9
2 東レ	830	553	880	23.8	4.3	3.45	3.94
3 花王	2324	761	328	25.2	3.31	16.7	14.4
4 富士写真フイルム	1525	838	262	16.4	1.96	4.59	3.58
5 武田薬品工業	6006	1040	1340	148.9	14.3	18.39	13.89
6 コマツ	1266	730	360	40	5.78	2.64	2.29
7 東芝	1347	705	141	20.1	2.85	2.06	2.75
8 ソニー	1320	887	438	48.7	5.49	-0.02	-5.71
9 NEC	1009	725	55	11	1.52	1.19	2.77
10 日立製作所	1032	672	113	18.8	2.8	0.54	2.92
11 富士通	212	712	620	68.9	9.68	1.27	1.83
12 ホンダ	2097	798	1388	35.6	4.46	13.67	14.7
13 日産自動車	1557	697	1642	234.6	33.7	5.62	4.72
14 オリンパス	1515	697	345	28.8	4.13	5.55	9.57
15 東京電力	2763	733	539	28.4	3.87	2.27	7
16 東日本旅客鉄道	1639	685	559	16.9	2.47	2.9	10.14
17 ヤマト運輸	535	601	240	26.7	4.44	5.98	11.42
18 日本郵船	4927	971	249	14.6	1.5	7.05	8.7
19 KDDI	6668	794	243	27	3.4	9.88	8.46
20 伊藤忠商事	2322	1007	372	24.8	2.46	0.27	-42.32
21 住友商事	989	1173	593	27	2.3	0.82	3.62
22 伊勢丹	1513	686	182	30.3	4.42	3.53	-8.16
23 オリックス	2354	642	822	29.4	4.58	0.62	2.09
24 コニカミノルタH	869	746	519	15.7	2.1	-2.76	-4.95
25 HOYA	1191	712	54	18	2.53	16.03	10.83
26 三菱電機	1018	676	381	14.1	2.09	1.92	5.18
27 味の素	2285	873	409	14.1	1.62	3.49	3.7
28 トヨタ自動車	2743	805	1013	38.96	4.84	10.39	9.72
29 松下電器産業	1098	718	605	31.84	4.43	2.02	2.1
30 帝人	-393	697	234	16.71	2.4	0.9	3.68
平 均	1890	785	508	43.2	4.93	4.9	3.37

(参考) 2004年3月期の上場企業の役員年間報酬の1人当平均は3200万円

(注) 労働生産性と平均給与は「週刊東洋経済」2004.4.3号により、役員報酬その他は有価証券報告書によった。

3.2. ストック・オプションに対する批判と費用計上への義務化

ストック・オプションによる報酬は、業績向上による株価の上昇の結果であり、従業員の勤勉な役務提供に基づいて従業員の利益を生じさせる仕組みでもある。ストック・オプションを用いた報酬制度の効果としては、経営者・従業員の利益と投資家の利益とが一致することにある。ただ、行使価格と行使時点の株価(売却価格)との乖離が大きいと、「企業が得る手取金は通常の時価発行増資であれば得られた金額よりも相当に少な」(大塚, 2003, p.14)くなり、加え

てストック・オプションによる報酬で現在の株主の利益が損なわれる危険性もある。

米国の経営者のほとんどが大量のストック・オプションを報酬として受け取るインセンティブ・システムの恩恵を受けている。そこでの疑問は、高報酬と高業績は関係があるのか、業績に連動した報酬制度は機能したか、ということである。ビジネスウィークなどの調査によれば、米企業のCEOの報酬のうち長期的なインセンティブ報酬（主としてストック・オプション）が占める比率は、97年の72%から99年には80%に上昇したという（日経ビジネス、1999年4月26日、p.148）。そして、業績が落ちてもCEOの高報酬は変わらないという現象が続いている⁷。さらに、ストック・オプションの積極活用によって懸念されるのは、「株式の希薄化」である。会社役員に大量の株式を与える一方で、下位の職位にまで支給対象を広げる会社が増えているために、それが実際に行使されれば株式数が増え株主利益の希薄化を招く可能性が高まり、不安要素を拡大させるおそれは十分にある。

そもそもストック・オプションとは、理論的に、将来大きな成果（株主価値）が期待される企業が、その核となる役員・社員に与えるインセンティブにほかならない。日本ではこのストック・オプションは、一部の新興企業や先進企業で導入され始め、当初は全体としてあまり成果が上がっていなかったが、いまやストック・オプションを導入している企業は、2004年8月末で1299社に上るまでになった（大和総研調べ）。今後、株式の持ち合い解消とともに、銀行との相対型ファイナンスから市場型ファイナンスへと資金調達方法がシフトしていく傾向にある。また、株式投資の国際化に伴って、特に銀行などの安定的な持ち合い株主が減り、代わって発言力のある機関投資家や外国投資家が増えると予想される。その結果、企業は株価を上昇させるために、長期のキャッシュフロー向上の努力を強いられることになる。

米国流の株価至上主義は、必ずしも「株主価値の最大化」と同義ではなかった⁸。日本企業にとって株主価値の増大は重要な経営目標に変わりはないのであるが、米国では株価の吊り上げに躍起になったのはストック・オプションによる巨額報酬が最大の動機であった。本来は、ストック・オプションは経営者に株主の利益を重視した経営を求めるための企業統治の手段であり、にもかかわらず「手段が目的になってしまった」ことにこそ問題があろう。ここで米国では、株主が経営者をけん制するのが大きな目的なのに対し、日本では株主価値の向上に努めようとしない経営者に圧力をかけるというねらいがあったのである。

日本では、2002年4月の商法改正をきっかけにストック・オプションの導入熱が一段と高まった。ストック・オプションは付与しても、今の会計制度では費用計上する必要がないために、企業は人件費を抑えながら社員の成果に報いることが可能となる。しかし、ストック・オプションの制度が根付くためには、業績に照らして株価が上がるという、市場の機能が十分に働くことが前提となる。現在のところ、ストック・オプションを人件費に計上することに、日本企業の関心はそれほど高くない。その理由は、「ストック・オプションの価値の総額が最終利益に占める割合は、概ね1.3%程度、平均8%とされる米国に比べるとまだ少ない」（大豆生田、2002、p.56）と考えられているからだ⁹。

ところで、エンロンなどの会社役員が自社のバッド・ニュースが出る前にオプションを行使して、株式を売却して巨額の利得（capital gain）を得たことがわかると、投資家の批判が一気に噴出した。投資家や規制当局の間で、ストック・オプションを優遇する会計制度の改革を求める動きが出るのも当然だろう。つまり、株式やオプションを経営者に与えれば株価上昇が誘因になって有効な企業統治ができるという考えは幻想だったことが白日の下にさらされたといえる。その結果、ストック・オプションの付与をやめ、マイクロソフト（Microsoft）のように

株式そのものを無償で支給したり、デル（Dell）のように成果に応じてキャッシュで支払うという制度に切り替える等で、費用計上する場合の影響を小さくしようとする会社が増えてきた。

かくして、エンロン事件やワールドコム事件などを受けて、米国の財務会計基準審議会（FASB）は経営者による不正蓄財の温床となったストック・オプションの会計基準を厳格化することを2003年春に決めた。現行基準ではオプション支給の費用を計上せずに済むのに対し、今後は株式ベースの報酬などの費用を計算し計上させる方針である。これに対してハイテク業界は強く反発している。「費用計上を義務付ければ新興企業はオプションを使えなくなる」、「米国でこれ以上雇用コストが上がれば、新規採用は外国でやらざるを得なくなる」、というのがその理由である。それに、米議会公聴会でも「わが国の雇用創出を支える中堅・中小企業の経営を痛めないよう注意すべきだ」と圧力をかけ、米国証券取引委員会（SEC）も「オプション会計基準は会計問題というよりは政治問題である。FASBは企業の報酬制度の選択に介入すべきでない」（ポール・アトキンズ委員）と費用計上への義務づけに異論を唱えている¹⁰。

一方、国際会計基準審議会（IASB）は、2004年2月にストック・オプションの公正価値を費用計上する基準を正式に発表し、同年12月に費用計上を義務化することを決めた。また、英国会計基準審議会（ASB）は、2006年からベンチャー企業を含む非上場企業にも役員や従業員に付与された時点のストック・オプションの時価を、損益計算書に費用として計上させるとの発表をおこなった。このASBの方針の狙いは、2005年から英企業を含め約7000の上場企業がIASBの基準に従うというEUの措置に対し、これをさらに進め市場の透明性を高めるということにあった。ところで、日本でも、企業会計基準委員会は2004年12月にストック・オプションを人件費として費用計上することを決定した。当該委員会はこの新基準の草案を広く公開し、2005年2月末まで一般（特に専門家）から意見を聴取したうえで、2007年3月期から導入することを正式に決める予定となっている。

4. コーポレート・ガバナンスの観点からの考察

コーポレート・ガバナンスとは、「経営者の任免・牽制・誘導を通じて、健全で活力のある企業経営を生み出すための制度と慣行」（加護野，2000，p.80）である。そのガバナンスの目的は、「コーポレート・ガバナンスに関する調査」報告書によれば、「長期的な観点からの健全な企業業績を確保するために、企業経営者が企業業績に責任を持つ経営体制を確立することを促すこと」（日本コーポレート・ガバナンス(JCG)研究所，2003）である。こうした見方から言えば、日本の企業統治の水準は依然としてまだ低いということになる。一方、この報告書から、企業統治が進んでいる企業ほど、過去の株式投資収益率が高く、従業員が増えているという実態も明らかになった。各企業のJCG Indexの平均値は37.8%（前年は36.3%）で、平均が依然として30%台にとどまったのは、社外取締役の活用が少ないうえ、取締役と執行役の機能分離が進んでおらず取締役会の独立性や監督機能が低いためである¹¹（日本コーポレート・ガバナンス研究所，2003）。

Mehran(1995)は、より多くの社外取締役がいる企業ほど、経営者報酬の多くを株式価値に連動した評価方法にしていることを指摘している。そして、この株式価値連動型の経営者報酬の割合は、経営者の株式保有割合との間に逆の相関関係があるという。その理由は、株式保有割合が大きければ、「経営者報酬を株式価値に連動させる必要が少ない」（小佐野，2001，p.50）

と考えられるからである。ここで社外取締役の任務は、すべての株主を代理して彼らの利益を最大化するために、企業の成果を外部の目を通して判定することである。この社外取締役制度の導入により、今後、役員報酬のお手盛り防止手段として機能することが期待される（上場企業のうち630社がこの制度を導入－日本経済新聞社2004年6月調べ）。

いま企業が収益の増加に応じて役員たちに報酬を支払うことにしたとして、その収益をどのように測定すべきであろうか。会計上の利益を用いることは、重役たちにとって決算の時点で収益と費用を計上する際、会計処理上の操作につながってしまうことは否定できない。もっと重要なのは、「重役たちが近い将来の収益と利益を増やす投資に力を入れ、直ちに会計上の利益とはならないがもっと良い投資をおこなうことを避けてしまうように仕向けてしまう点である」ということである（ミルグロムとロバーツ，1997，p.450）。

伝統的な日本の報酬制度は、3つの大きな特徴を持っている（ベサンコ，ドラノブとシャンリー，2002，p.586）。第1は、賃金が主として年功と結びつけられているということである。第2は、日本企業は利益より市場シェアに重点を置いてきたということである。第3は、株主は事実上企業の経営について発言権をもっていないということである。これに対して、アメリカ企業における上級管理者の報酬は、ますます株価や会社全体の収益性と連動するようになってきており、そのうえ自らの給与を上回る価値のストック・オプションを受け取る傾向にある。加えて、機関投資家は業績不振企業のCEOを辞任に追い込む力をもつようになっている。

1980年代から、米国の経営者に株価と連動した賞与やストック・オプションの形で報酬を支払う企業が、急速に増加するようになってきたが、この米国型の企業統治制度は本質的な矛盾をはらんでいた。経営者は、企業の業績を粉飾して株価を吊り上げ、自分の持ち株を売りぬいて、巨万の利得を手に入れることができたのである。その半面、犠牲になったのは、従業員だけでなく、情報格差の弱者である多数の一般株主であった。そこで、米国では、2002年7月、エンロンなどの不正会計問題を契機に企業改革法が成立した。これにより、公開企業に対し、社外取締役だけで構成する「監査委員会」の設置を義務づけることとなった。

米国型の企業統治の象徴が、「委員会等設置会社」と呼ばれるものである。日本でも委員会等設置会社制度の導入（移行）が認められたその2003年には、1600社近い東証1部上場企業のうち44社が、2004年にはさらに7社（非上場を含むと全体で62社）がそれを選択した¹²。では、このアメリカ式の取締役会制度は果たして有効なのだろうか。この改正により「指名委員会」が設置できるようになったのであるが、果たして能力のある社長が指名されるのだろうか。社内の人間と同意見しか出さない社外取締役がいくらいても、あまり役立つようには思えない。それはたとえ優れた人物が社外取締役として選ばれたとしても、提携関係を配慮して発言するだけでは、積極的に株主利益を代表するような意見を述べるとは思えないからである。

従来、企業においては取締役および監査役の報酬の決定権限は「株主総会」にあった。これに対し、「委員会等設置会社」においては、取締役および執行役の報酬の決定権限は株主総会ではなく「報酬委員会」に変わった。グローバル経済化で、株式の持ち合い構造が崩れ、外国人投資家の増加によって株主の質的变化も確実に進んでいるが、こうした制度が企業経営にどのような影響を及ぼすのだろうか。このようななかで、経営者は株主をどのように位置付け、その要求にどう応えていくか、真剣に考えなくてはならない。長期的な視野に立つと、株主の利益だけに目を向けていくだけでなく、ステークホルダー（利害関係者）の利益とのバランスを計りながら企業成長を模索していくことが今後の課題となるだろう。

5. 結びにかえて

本稿では、業績と報酬との関係を明らかにした上で、経営者インセンティブとコーポレート・ガバナンスの観点から成果主義報酬システムのあり方について考察を加えた。

人事評価には2つの課題があり、1つは人事考課をより公平性、納得性、透明性のあるものに変えていくことであり、もう1つは成果主義を導入していくなかで新たに業績評価手法を定着させていくことである。もちろん、日本型の年功主義の人事・賃金制度のメリットも見過ごしてはならないが、いずれにせよ、成果主義は能力と意欲のある人にはチャンスであり、貢献には報酬で報いていくということが大きなポイントとなる。成果主義が企業を活性化するとはい今のところはっきりとは言えないが、活性化された職場になれば、業績はいま以上に向上する。そして、成果主義がもたらす恩恵は計り知れないと説く経営者は多い。

また、現在における仕事のためのフィードバックとキャリアのためのフィードバックが重要である。成果主義を成功に導くために、企業を今後どういう方向に進めていくのか、そのためにどんな人材を求めていくのか、について経営トップの明確な意思表示が必要である。人材育成計画などの社員のキャリア形成支援と、社内公募制など自ら仕事を選んで活躍できる「場」の提供も必要であろう。そして、明確で透明性の高い業績評価システムの仕組みにすることで、成果主義は一部の優秀な人材のためだけではなく、「普通の社員」のやる気やモラルをいかに引き出すかにも意味がある¹³。

終身雇用や企業別労働組合と並んで日本的雇用慣行の特色でもあった年功賃金が、成果主義的な施策の変化に向けて今後どう改革されるかは大きな課題だろう。たとえば、雇用を長期継続のストック型と有期契約のフロー型の二つに分け、それぞれに応じた能力・実績重視の人事制度を設けることも一案である。その方が、未知の事業分野に乗り出す場合にも、その道の専門家を外部から採用しやすいというメリットがあろう。もちろん、コスト削減のためには、企業側もさまざまな規制を取り除く努力をしなければならない。また、人事制度の改革だけでなく、組織全体の改革も必要である。たとえば、本社をよりスリム化し、経費を節減した分だけ新しい人事形態で雇用を確保するといういわゆる分社化を採用することがその一例であろう。分社化による仕事増が国内空洞化を埋めていけるかどうか、日本企業はいまその分岐点に立っているといってもよい。その意味で、仕事の創造性や原価意識、指導力などでチェックする年俸制が新たな賃金制度として注目されているのである。

さらに、現在進行中の環境変化に適応していくには、企業の人事政策の重点としてスペシャリストを育てるような方向へと変えていくと同時に、そうした人々を処遇するにふさわしい評価・報酬システムを作り上げていく必要がある。実際、産業界では目標管理制度を設ける企業が増えてきており、従来の年功賃金に代えて新たに目標管理評価制度と係わらせて成果賃金の制度を管理職に採用しているところが増えている。いずれにしても、企業はその時々々の環境課題に柔軟に対応できる組織の仕組みをつくりながら、他方で人事システムの変革をおこなっていくことが求められよう。そのひとつの方向としては、これまでの長期雇用による内部育成型人事政策と新たに専門能力によって処遇・評価する外部調達型人事政策とからなる複線型人事システムを導入することが考えられる(星野, 2003, p. 4)。業績評価改革の1つのポイントは、人事システムに思い切った多様性をもたせることである(Prietula and Simon, 1989, pp.123-124)。もちろん、単にキャリアパスや評価基準を多様化するだけでなく、企業内の人材1人ひとりに

対して企業としての自己主張、組織の構造、経営スキル、リーダーシップのあり方など多様にアクセスするシステムをつくっていくことである。

かくして、従業員には明確な評価尺度とそれに対応した報酬を与えることによって、創造性に富んだ人材を処遇しつつ、組織を活性化し、ひいては企業業績・価値を向上させることが重要となっている。成果主義は、単なる賃金制度としてだけではなく、人材開発や職場のモラルを高めるなど、効果的な人的資源管理と連動して活用することが必要である。評価・処遇制度の導入にあたって、今後、多様な従業員の仕事の結果を評価し昇進させるには、いまの報酬制度を年功主義から成果主義にただ単に変更するだけでは必ずしも十分ではない。そこで、従業員の能力を評価する新たな非財務的な業績指標を開発しなければならない¹⁴。

一方、コーポレート・ガバナンスの視点から見れば、経営者にとって株主だけに偏らず、ステークホルダー（利害関係者）とのバランスをとりながら企業価値（株主価値）を高めることが課題となる。労働分配率から考えると、「企業はだれのために、そして何のために存在するのか」という問題が、従業員のインセンティブ報酬にも関係してこよう。賃金制度が業績連動型になれば、人件費は利益配分の色彩を呈してくる。また、企業活動の成果を株主、役員、社員にどう分配するか、企業理念に照らしてその比率を科学的に究明する時期に来たのかも知れない。さらに、バランス・スコアカードの手法や非財務的指標の研究から得られた成果などを生かしながら業績管理会計の新たな地平を切り開いていく必要がある。これらは業績評価研究の今後の課題にしたい。

参考文献

- 阿部正浩. 2000. 「企業内賃金格差と労働インセンティブ—企業内賃金格差に関する情報伝達機能の補完性と重要性—」 経済研究 51-2: 111-123.
- ベサンコ, デイビッド, デイビッド・ドラノブとマーク・シャンリー, 2002. 奥村昭博他訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社. (Besanko, David, David Dranove, and Mark Shanley. 2000. *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons, Inc).
- Conger, J. A., D. Finegold, and E. E. Lawler III. 1998. Appraising Boardroom Performance, *Harvard Business Review* January-February: 136-148.
- 大豆生田 崇志. 2002. 「利益を圧迫する隠れ人件費」 日経ビジネス 6月3日: 54-56.
- 藤村博之. 1998. 「管理職による評価制度の運用—「差をつける人事制度」は可能か—」 日本労働研究雑誌 460/October: 17-27.
- Handy, C. 2002. What's Business For? *Harvard Business Review* December: 49-55.
- 星野優太. 1994. 「わが国製造企業の業績測定システム—実態調査に基づいて—」 弘前大学経済研究 17: 26-39.
- Hoshino, Y. 1998. An Empirical Study of Performance Measurement System in Japanese Manufacturing Industries. *Hirotsuki Economic Review* 21: 111-125.
- 星野優太. 2003. 『日本企業の業績評価と報酬システム』白桃書房.
- 伊藤秀史. 1995. 「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」 141-180. 青木昌彦とロナルド・ドーア編著『システムとしての日本企業』N T T出版所収.
- 泉田成美. 1997. 「日本企業の役員報酬に関する実証分析」 社会科学研究 48-5: 231-246.
- 加護野忠男. 2000. 「より良いガバナンスが企業経営の活力を取り戻させる」 *Diamond* ハーバ

日本企業における業績評価と報酬制度
－成果主義の検証－

- ード・ビジネス・レビュー December-January: 60-62.
- 加護野忠男. 2003. 「戦略駆動力を理解しよう」 一橋ビジネスレビュー Sum: 84-85.
- Kaplan, S. N. 1994. Top Executive Rewards and Firm Performance: A comparison of Japan and the United States, *Journal of Political Economy* 102: 510-546.
- 経済同友会. 1999. 『企業白書』.
- コーバー, マイケル・J. 1991. 「高過ぎる米企業幹部の報酬」 日本経済新聞 10月25日.
- 釘崎広光. 2004. 「成果主義が「チーム力」を強化する」 *Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー* December: 68-79.
- Mehran, H. 1995. Executive Compensation Structure, Ownership, and Firm Performance, *Journal of Financial Economics* 38: 163-184.
- ミルグロム, ポールとジョン・ロバーツ, 1997. 奥野正寛他訳『組織の経済学』NTT出版. (Milgrom, Paul and John Roberts. 1992. *Economics, Organization & Management*. Prentice-Hall).
- 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474/ December: 2-14.
- Murphy, K. J. and J.L. Zimmerman. 1993. Financial Performance Surroundings CEO Turnover, *Journal of Accounting and Economics* 16: 293-315.
- 日本コーポレート・ガバナンス研究所. 2003. 『日本コーポレート・ガバナンスに関する調査報告書』 12月15日.
- 日本労働研究機構. 1997. 『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究 (上)』 (報告書 No.94).
- 日本労働研究機構. 1998. 『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究 (下)』 (報告書 No.104).
- 日本取締役協会 (制度インフラと透明性委員会). 2004. 『経営者報酬に関する指針 (中間試案)』 日本取締役協会 6月10日.
- 日経ビジネス. 1999. 「驚くべきCEOの高収入ストックオプションの功罪」 4月26日: 147-150.
- 奥西好夫. 2001. 「「成果主義」賃金導入の条件」 組織科学 34-3: 6-17.
- 小佐野広. 2001. 『コーポレートガバナンスの経済学』 日本経済新聞社.
- 乙政正太. 2004. 『利害調整メカニズムと会計情報』 森山書店.
- 大塚成男. 2003. 「会計基準とコーポレート・ガバナンスースtock・オプション会計基準の設定をめぐって」 会計 163-4: 11-24.
- Prietur, M. J. and H.A. Simon. 1989. The Experts in Your Midst. *Harvard Business Review* January-February: 120-124.
- 胥 鵬. 1993. 「日本企業における役員賞与と経営者インセンティブ」 日本経済研究 24: 73-96.
- 須田一幸. 2000. 『財務会計の機能』 白桃書房.
- 高橋伸夫. 2004. 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ—』 日経BP社.
- 高橋俊介. 1996. 「業績志向の日本型役員報酬システムをどう設計するか」 *Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー* August-September: 82-90.
- 田村賢司・菅野宏哉・酒井耕一. 1998. 「評価なき役員報酬の謎—横並びの決定で企業の司令塔は育つのか—」 日経ビジネス 1月5日: 48-54.
- 田中秀臣. 2003. 「昔, 課長は「人生の成功者」であった」 *PRESIDENT* 8月18日: 48-52.
- 都留 康・守島基博・奥西好夫. 1999. 「日本企業の人事制度—インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に—」 経済研究 50-3: 259-283.

上埜進. 1993. 『日米企業の予算管理—比較文化論的アプローチ—』 森山書店.

Weisback, M. S. 1988. Outside Directors and CEO Turnover. *Journal of Financial Economics* 20:431-460.

注

- ¹ 本論文は, 2004 年 9 月 16,17 日, 立教大学において開催された 2004 年度日本管理会計学会統一論題「業績評価と業績管理会計の構築」の報告に基づき執筆したものである. 座長の小林啓孝教授(慶應義塾大学), 統一論題報告者の横田絵理教授(武蔵大学)ならびに梶原武久教授(小樽商科大学)から有益な助言を頂いた. また, 当日ご質問を賜った上總康行教授(京都大学), 上埜進教授(甲南大学), 松木智子教授(青森公立大学)その他の方々からの貴重なコメントを踏まえて論文を作成した. 誌面を借りて御礼を申し述べたい.
- ² 執行役員制を採用した企業は上場企業だけで既に 800 社を超えているといわれる.
- ³ 守島(1999, p.12)は, 職場の上司や社員などが, 成果主義的に評価・処遇されたりこれまで以上に厳しく評価されると, 職場のモラルへのマイナスの影響が考えられるという.
- ⁴ 特許報奨制度については, 星野(2003, p.150-151)を参照されたい.
- ⁵ 企業が成果主義による評価基準として重視されるのは, パフォーマンス(業績), アカウンタビリティ(成果責任), コンピテンシー(顕在能力)であるといわれる(経済同友会, 1999).
- ⁶ コーバー(Korver, J. Michael, 1991)は, 幹部報酬の問題は「いくら払っているか」ではなく, 「どのようにして払っているか」の問題であると説く. つまり, それは報酬の決定方法に潜む企業支配制度のゆがみの問題であるという.
- ⁷ 米国では企業トップの報酬が過去 10 年で 4 倍強に膨張したという. 一般従業員の上昇率 40% 弱よりはるかに高い伸びである(日本経済新聞, 2002 年 5 月 18 日).
- ⁸ 米国の投資家が望むのは, 株価をつり上げて短期の株式時価総額の極大化を目指す経営ではなく, 年金基金など株式の長期保有を前提とした安定的な利益成長の方である(日本経済新聞, 2002 年 8 月 11 日付け参照).
- ⁹ いまストック・オプションを費用として見積もるとすると, どのように算出するのだろうか. その見積もり価値の算出には, 一般に, 株式市場に上場されている株価指数オプションの理論価格を用いて算出される(これにはブラック・ショールズ・モデルと呼ばれる算出式を用いる). なお, (1)株価変動率が高いとき, (2)権利行使期間が長いとき, (3)権利行使価格や配当利回りが割安のとき, はストック・オプションの見積もり価値は高くなる.
- ¹⁰ 政治家にとっても雇用は最も敏感に反応する話題であり, 会計士でもあるエンジ上院議員(共和党, ワイオミング州選出)は費用計上の対象を経営トップ 5 人に制限する法案を提出している. また, FASB を監査する SEC から費用計上義務づけに異論が出されたのもけだし当然だろう(日本経済新聞, 2004 年 2 月 14 日付け参照).
- ¹¹ 今後, コーポレート・ガバナンスの良し悪しは, 社外取締役の独立性などが重要な点検項目となってこよう.
- ¹² 「委員会等設置会社」を採用した東証 1 部上場企業 40 社について, 採用の前(2003 年 3 月末)後(2004 年 9 月 10 日)で株価の推移を調査したところ, 次のような結果となった. すなわち, 株価の値上がりを示したのは 31 社で, 値下がりしたのは 9 社であった. ただし, 景気との関連や日本企業全体の株の値動きなども無視できない. そこで日経平均株価の上昇率の影響を考慮して比較すると, 株価が値上がりしたのは 19 社で, 値下がりしたのは 21 社であった.
- ¹³ たとえば, 社員の育成に定評のあるトヨタ自動車は, 成果主義を成功に導くために, 従来以上に人材育成を重視するようになったという(日経ビジネス, 2002 年 9 月 16 日, 28-29 頁).
- ¹⁴ 非財務的指標による業績評価に関する記述については, たとえば, 星野(1994, p. 32; 2003, pp. 126-129)を参照されたい.