

論 壇

日本企業の業績評価システムに影響を与える コンテキストについての一考察

横田 絵理

<論文要旨>

日本企業が米国から紹介されたマネジメント理論を導入する際に困難が伴うことを踏まえ、日本企業のマネジメントコントロールがもつコンテキストとはいかなるものであり、どのように変化しようとしているかを質問紙調査、インタビュー調査、事例研究などから仮説探索的に検討した。結果として、従来、長期的な心理的契約を構築することに寄与してきた人事管理システムの変化により、マネジメントコントロールの2分割構造は変わりつつある。業績評価システムは、両者をつなぐ役割を果たし、新しいコンテキストの移行に影響を与えることもできよう。

<キーワード>

業績評価システム, 日本企業, マネジメントコントロールシステム, コンテキスト, 成果主義

An Examination into the Management Base that Affects the Performance Evaluation Systems of Japanese Companies

Eri YOKOTA

Abstract

In view of the difficulties that accompanied the introduction of management theories formed by Japanese companies in the United States, I conducted a hypothetical examination from questionnaires and interviews into what the context of management control of Japanese companies is, and how this is about to be changed. From this we can see that as a result of the changes in the personnel management system that has contributed to the construction of long-term psychological contracts, the context is changing, and the management controls of Japanese companies are beginning to develop a new structure

Key Words

performance measurement systems, Japanese companies, management control systems, context, pay for performance.

1. 問題意識

日本企業では「成果主義」への移行が進み、2003年の調査によれば、上場企業の77.7%が既に導入しているとの結果もある(労務行政研究所編集部, 2003, p. 3). 一方で、成果主義は日本企業の成長にとっては必ずしもプラスではないとの主張もある(高橋, 2004, pp. 10-55; 城, 2004, pp. 127-148).

マネジメントコントロールを研究する立場から言えば、業績評価結果を明示的に報酬へとつなげる成果主義の仕組みは、一見、テキストタイプのマネジメントコントロールの仕組みそのものとも思える。従来の、人事管理システムをベースにした評価報酬制度と、管理会計情報をベースとした評価制度の2つのシステムから構成された日本企業のマネジメントコントロールの構造が、成果主義の流れによって、理論に近い構造へと変わるかとも思われた(横田, 1998b, p. 897). しかし、成果主義の制度は急速に浸透してはいても、それが日本企業のプラスの効果を促すとは限らないようである。またアメーバ経営やラインカンパニー制などわかりやすい業績結果を明示し、現場のモチベーションを上げる日本企業の事例において、成果を直接報酬にはあえて結びつけないという特徴も見いだされている(三矢, 2003, p. 114; 渡辺, 2004, p. 15).

ではなぜ、米国で提唱されるマネジメント手法を日本企業に導入する際、形式だけの導入になったり、あるいは大きなカスタマイズの作業と時間が必要になるのか。米国で提唱された理論はなぜ、日本企業で運用する際には換骨奪胎と揶揄されるように、結果としてまるで別のシステムのようになるのだろうか。

本稿では、上記のような問題意識の下で、マネジメントシステムの運用を支える企業経営のコンテキストに着目してその原因を考察したい。ここで使う「コンテキスト」とは、経営活動を行う上で、人々が暗黙的に持っている共通の前提やルールをさしている。暗黙的であることから、マネジメントコントロールでいえば、組織メンバーと組織システムを構築する立場との間の心理的契約ともいえる(横田, 1998a, pp. 82-94; Markin 他, 1996, pp. 3-13). マネジメントコントロールといってもその範囲は広いが、ここでは特に、業績評価システムを中心として考察する。

2. 研究目的と研究方法

本稿は次の目的で考察を行う。まず日本企業の業績評価システムの構造とそのコンテキストを認識したい。そのうえで、日本企業の業績評価システムにとって大きな変化と流れの一つである成果主義の浸透が日本企業のコンテキストにどのように影響するか、今後の方向性を模索したい。なお、本稿でいう成果主義は立道の定義を使い、「比較的定期的短期的な仕事の結果を重視する人的資源管理の仕組み」とする(立道, 2004, p. 28).

日本企業のマネジメントコントロールの特徴を生み出すコンテキストの一般化が困難なことは容易に予想されるが、本稿では、上記の問題意識の下、コンテキストとその変化について、仮説探索を行いたい。探索は先行研究から分析視点のフレームワークを築き、その上で2003年の質問紙調査結果、2001年北米日系企業でのインタビュー調査結果および2003年、2004年の事例研究などを通して行った。

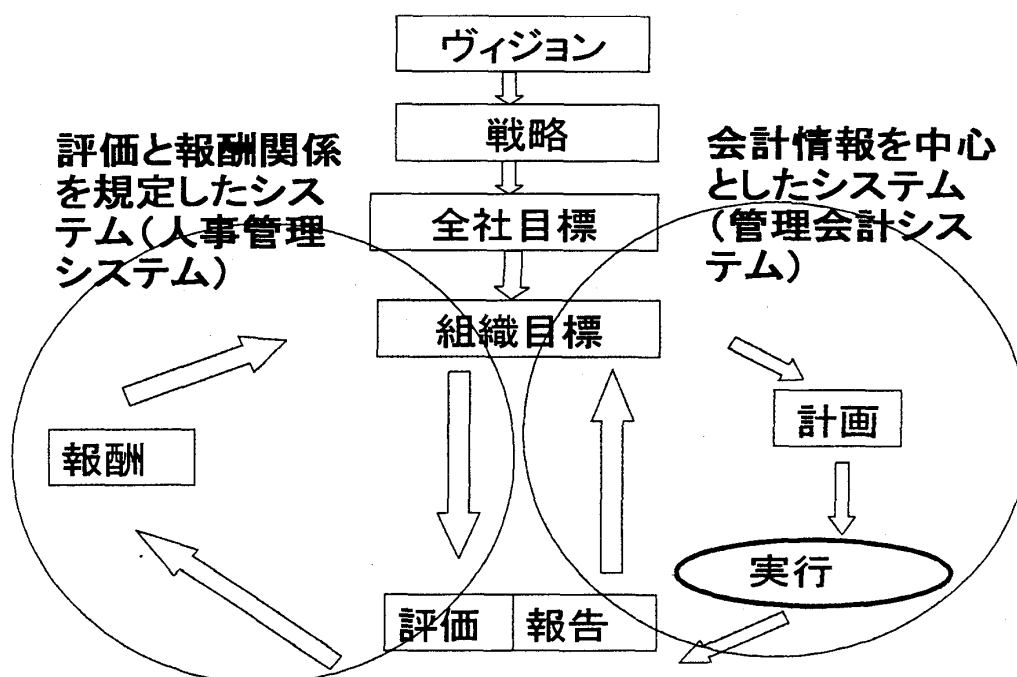
3. 先行研究からのフレームワーク

まず、経営におけるコンテキストを2つの視点で検討する。

ひとつは日本企業の業績評価システムの構造についての考え方である。もうひとつは、業績評価システムを含むマネジメントコントロールの意味を決定付けるコンテキストの考え方である。

日本企業の業績評価システムを含む伝統的マネジメントコントロールは、2つの経営システムから成り立っていることは拙稿にて2分割構造として指摘した（横田, 1998a, p. 68）。すなわち、会計情報を中心とした管理会計システムと評価と報酬関係を規定した人事管理システムの一部である（図表1）。この2つのシステムの存在は、Anthonyらのテキストでも概念としては出てくるが、その関係は、目標、評価を共通化して一つの流れとなっている（Anthony & Govindarajan, 2003, pp. 98-100）。しかし、日本企業ではこれらの関係を直接的には関係付けず、むしろ長期的評価には人事管理システム、短期的評価には管理会計システムにより、矛盾しがちな両者をうまくひとつの企業の中で使い分けていた。人事管理システムは、企業と組織メンバーの長期的な関係を継続することが前提となっている仕組みであった。管理会計システムからの情報は、以前は報酬と直接的に結びつきにくかった。もちろん、長期的には昇格昇進に結びつき、従業員間の差もつくようになっていたこと（今井・平田, 1995, pp. 143-149）から考えれば、それなりの評価はなされ、長期的期間でいえば報酬にも結びついてはいたが、会計情報に基づく評価結果を短期に反映させるものではなかった。しかし、その構造が成果主義の台頭により、変わる可能性がある。

図表1 日本企業のマネジメントコントロールの2分割構造



本稿の議論の中心である業績評価システムに的を絞ると次のように考えられる。評価は管理会計システムにより短期的かつ定期的にその結果についての報告機能を持っていた。しかし、一方で、人事管理システムによる前提は、長期的に組織との関わりを持ち、若年時期には薄給でも、定年まで継続して勤めることにより、長期の努力が報われることを期待する、まさに組織メンバーと組織との心理的契約の拠り所となっていた。しかしながら、今はこれが変わりつつある。目標管理制度が導入され、その評価結果が報酬と結び付けられるという仕組みの導入が日本企業の中で浸透しつつある。この指標の中に、管理職、あるいは組織長の場合には、会計情報をつかった定量的な数値目標を使う傾向にあり、その場合には、人事管理システムと管理会計システムのうち、業績評価に関連している、目標設定、評価、そして報酬が直接結びつくことを意味する。マネジメントコントロールの仕組みの中で、業績評価の部分が1つに結びつくことを意味するのである。これは、2分割構造から成っていたマネジメントコントロールが別の構造へと移る可能性を示唆している。

もうひとつの考え方は、「コンテキスト」の概念についてである。コンテキストの考え方は、人間が日常的にコミュニケーションをとるときの意味を理解するときに必要な文脈情報、背景情報である。人間が言葉の意味を理解するには、言葉をはじめとするコンテンツ情報だけでは理解できず、文脈情報が必要だという考えである(横田, 1998a, pp. 75-77)。この概念は認知心理学からの知見を基に議論したものだったが、文化人類学ではHallが欧米文化と日本文化の違いをローコンテキストとハイコンテキストという概念で説明している(Hall, 1977, pp. 101-134)。また、組織論の分野においても「場」という、コンテキストと似た概念によって、マネジメントの説明に適用しようとしている(伊丹, 1992, pp. 79-83)(注1)。

ここでマネジメントコントロールシステムの考え方にコンテキスト概念を持ち込む理由は、マネジメントコントロールが、組織メンバーを動機づけ、組織目標を達成する仕組みであることによる。マネジャーを中心として、組織メンバーに影響を及ぼすことで、意図した行動を促そうとするこの仕組みは、組織メンバーがもつコンテキストによって、その仕組みが生む情報の「意味づけ」がなされることによって、組織メンバーの行動を動機づけようとするものである。この意味づけが異なると、同じ情報(コンテンツ情報)であっても、組織メンバーの行動は変わりうる。したがって、コンテキストを理解することは、マネジメントコントロールシステムをトップマネジメントの意図するように機能させるためには必要であると考えられるのである。

研究者が提唱する経営の理論にも同じことがいえよう。研究者が理論を考える際に持っている前提、コンテキストあるいは研究者を取り巻くコンテキスト、つまり暗黙的な前提状況といっしょになってはじめて、研究者が想定していた組織メンバーの行動の変化がもたらされるものと期待される。したがって、理論の前提にあるコンテキスト、あるいは経営システムがおかれているコンテキストを理解することは重要である。

先の日本企業におけるマネジメントコントロールでの2分割構造は、単純に言えば、人事管理システムでコンテキストを形成し、その上で会計情報という短期的なコンテンツ情報の意味づけを組織メンバーに求めていたといえる。したがって、トップマネジメントが組織メンバーの持つコンテキストを理解しなければ、組織メンバーにとっての意味づけを取り違えることになり、マネジメントコントロールは狙った通りには動かなくなる可能性もある。

業績評価システムでは、最近、非財務的指標も注目を集めている(加登・河合, 2002, p. 71)。従来は、現場の暗黙的知恵となっていたものを明示化し、関連性まで規定しながら、会計情報

とも関連付け戦略目標を達成しようとするものである。これを上記の枠組みで解釈すれば、非財務指標をも含めたBSC（バランススコアカード）のようなシステムによって、暗黙的なコンテキスト情報下での解釈はより明示的に意味づけをされるようになっているととらえられよう。

そこで、本稿の仮説を探索するためのフレームワークを次のように設定したい。組織メンバーの行動に影響を及ぼすマネジメントコントロールシステムにおいて、組織メンバーへの（会計）情報の意味をきめるのはコンテキストである。しかし、人事管理システムがコンテキストを構築し、管理会計システムからの情報がそのコンテキストの下で意味づけられるという日本企業の2分割構造は変わりつつある。そこで、コンテキストと業績評価システムがどのように変化を遂げようとしているのか、次節ではそれを3つの方法で探索する。

4. フレームワークに基づいたコンテキストの探索

日本企業の業績評価システムのコンテキスト情報の変化についての探索を次の3つの方法で行った（注2）。第1に先行調査と質問紙調査から、現状の日本企業の業績評価システムの状況把握、第2に、海外におけるインタビュー調査から、業績評価システムを含むマネジメントコントロールの考え方のベースにあるコンテキストの日本と海外との違いの探求、第3は、企業のケースからみた具体的な業績評価システムとコンテキストの変化についての考察である。以下それぞれについて検討を行う。

4.1. 業績評価システムの状況の把握

フレームワークで示した2分割構造が実際にどのように変わりつつあるかということから考察を行う。

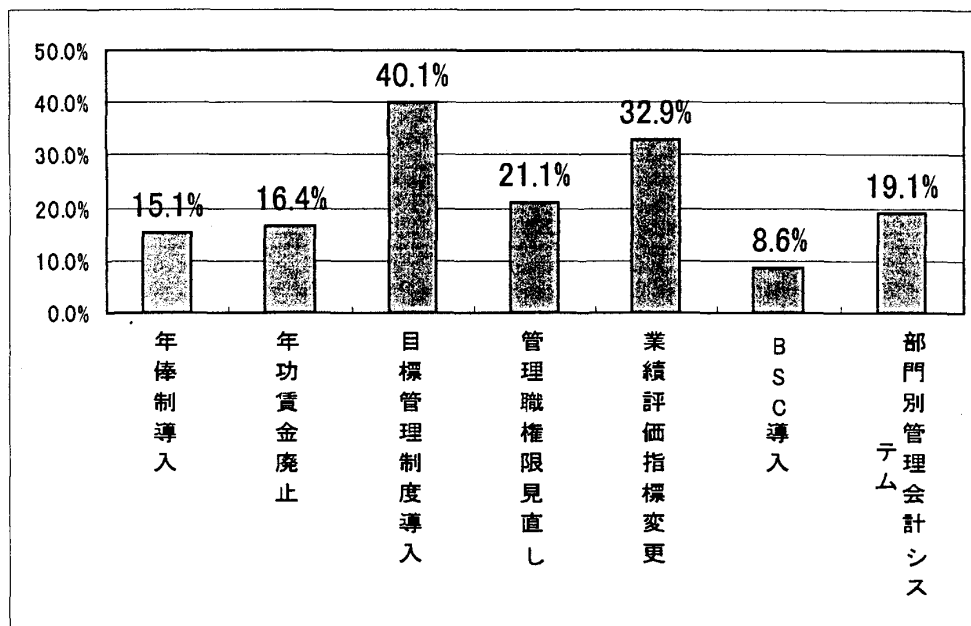
労働政策研究・研修機構調査（N=1066）によれば、過去3年間で自社の制度が「成果主義」（従業員の評価基準として、年齢や勤続年数より成果を重視する制度）に、「やや当てはまる」以上の答えをした企業は60.5%にのぼった。また、仕事の成果を賃金に反映させる制度を導入したかという質問には、55.8%がすでに導入済みと答えた（労働政策研究・研修機構、2004、p.3）。また、労務行政研究所調査では、2002年の全国証券市場の上場企業3575社と上場企業に匹敵する非上場企業352社、計3927社のうち、回答した220社においては、課長級への考課要素のなかで、「業績考課」のウェイトが賞与で80.8%、給与で35.6%との結果であった。また、翌年2003年5月～7月での同上2912社のうち、回答のあった112社のうち、成果主義を掲げた人事制度の導入を行っていると答えた企業は77.7%にのぼった。この調査でいう「成果主義」とは年功色の払拭、各人の成果・役割、業績の明確化、評価の公正さ、透明さをさしている（労務行政研究所編集部、2003、p.3）。

また、われわれが行った調査の中でもこの傾向は確認されている（注3）。本稿では、詳細は別稿に譲り、業績評価システムの状況に関連した調査項目の結果のみ報告する。

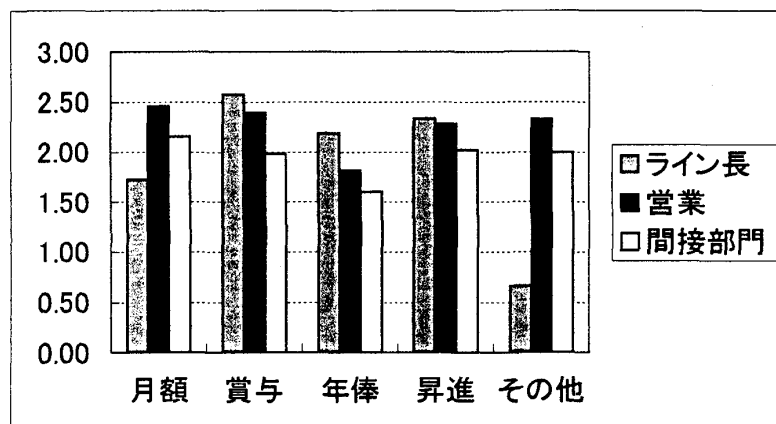
2003年までの過去10年間における組織マネジメントに応じ、どの経営システムを変更したのかという問（複数回答可）に対して、目標管理制度導入（40%）、業績評価指標の変更（33%）を行った企業が各々3割以上あったが、管理職権限見直し（21%）、年功賃金廃止（16%）は2割程度にとどまった（図表2）。そこで、管理会計システムに関連する制度と人事管理制度に関連

する制度が関連して変更されているのかどうかを検証するために、各項目のクロス分析をしたところ、Pearson のカイ 2 乗検定によれば、有意水準 5% の確率で、2 項目間に関連性がないとはいえないという結果であった。年俸制の導入と年功賃金廃止 (0.001)、および年俸制導入と部門別管理会計システム (0.010) の関係のみであった。評価報酬制度と管理会計制度の関連性を知るために最も注目していた目標管理制度と業績評価指標のクロス分析の Pearson のカイ 2 乗結果は 5% 以上の確率 (0.170) であり、関連性はないと判断された。

図表 2 過去 10 年間に行った経営システム変更



図表 3 業績評価結果と報酬との関係度合い



次に、業績評価結果がどの程度報酬に関連しているかをライン長、営業、間接部門それぞれについて聞いた。指標は、0%を1、20%を2とし、5は100%を示している。月給、賞与、年

俸、昇進昇格に対し、業績評価指標の結果がどの程度各報酬とリンクしているか、合致する割合を示してもらった。この結果が図表3である。報酬と成果とが強く関連していると推測されるライン長の場合、賞与が最も関連性が高くなっており 2.57 (50% 強) 年俸、昇進に対しても 40%から 50%程度の反映になっている。業績が測定しやすいといわれる営業担当の場合には、賞与および昇進に、業績が測定しにくい間接部門の場合には、昇進と賞与に、それぞれ 4 割ほどの関連性をもっていた。同様に大きな割合を占めたのが「その他」であった。

これらの結果から、成果主義への動きによる報酬制度と会計制度との関係性は強くなりつつあることがわかる。ただ、われわれの調査の時点では、両者はゆるく結びつきつつあるものの、一律的な単純な結びつき方ではないといえそうである。なぜなら、クロス分析から業績評価制度と目標管理制度の変更との関係があるとも言いきれず、また、最も業績を反映するであろう賞与に対しても業績結果は 50%ほどの反映になっていたからである。これは、会計情報の結果を反映はしているが他の要素も加味されていることを示している。ただし、成果が短期に評価され、賞与として反映される可能性が高くなっていることから、企業と組織メンバーの前提となるコンテキストもだんだんと短期へと変化し、評価がなされる範囲を意識させ、目標を強く意識させることであろう。この具体的事例は後で述べる。

4. 2. 日系在北米企業におけるコンテキストの抽出

理論として得られるシステムの背後にあるコンテキストがわからない限り、理論を提示した研究者の意図が正確に理解できていない可能性もある。企業のもつコンテキストとの違いを明確化することで、同じ経営システムであってもその意味付けが変わってくる可能性を示唆できるであろう。そこで、2001 年の調査結果からアメリカではマネジメントコントロールはどのような背景のもとに生まれたのか。そのコンテキストを明示する (注4)。

マネジメントコントロールを探るためのコンテキストとしては、仕事と報酬との関連性、業績に対する関連性、仕事の進め方などについての前提を探った。トップマネジメントの意思決定、意思決定と結果について、目標と評価との関係、インセンティブについて、部下の育成についてインタビューを行っている。

調査方法としては、2001 年 5 月から 2002 年 3 月まで日本の北米子会社（現地の工場も含まれている）の社長およびマネジャー層に依頼した。インタビュー先は現地のトップマネジメント層および現場責任者の人々でいずれも日本人であった。インタビュー先は 21 社、45 人であるが、分析対象としたのは製造業 20 社である。1 社 2 時間平均、延べ 70 時間の調査結果である (横田, 2003, pp. 130-133 (注5))。調査の内容は、米国で経営にたずさわる日本人マネジャーに、米国の現地従業員ホワイトカラーを中心としての仕事についての考え方、業績のとらえかた、動機づけの勘所などでもっとも心理的に違和感をもったことは何か、米国に来て仕事上ストレスを感じる点は何か、日本との差を感じた部分はあるかについてオープンエンド方式で行った。

調査結果から、北米における現地採用ホワイトカラー（主としてマネジャー）がもつ前提として共通して得られた事項としては、1) 上司が部下に要求する「行動」には目標、目的と相応の対価が必ずあるはずと考えていること、2) マネジャーであってもそれぞれ専門をもち、その専門分野とレベルに市場価格が存在し、容易に入れ替え可能なものと考えていること、3) 仕事をするにあたり結果責任をとるのは当然であり、結果に至るプロセスは任せられるべきものであること、4) タテもヨコも組織の層を飛び越した情報提供は仕事上のルール違反であるという 4

つがあげられる。これらの結果は Hall (1977) などによる先行研究からの域を出るものではなかったことから、2001 年時点においても米国における働き手がつまみコンテクストには大きな変化はなかったともいえよう。マネジメントコントロールとの関連でこれらの前提を言い直せば、目標と業績結果評価との明確な対応が重要であること、「目標を受け入れる」ということは「任された」、つまり「請負、結果責任の契約」を意味している。評価は契約が実行されたかどうかの証であり、報酬はその対価となる。これらがマネジメントコントロールの前提となっていればこそ、ひとつのシステムとしてうまく機能するのである。米国で多様な人材を雇い結果をだすためには、仕事を「標準化」し、「明示化」することと、それにのっとって行動すれば全体が動く「仕かけ」が不可欠となる。実際、仕事のマニュアル化は業界によっては法律でも定められていたほどである。米国人ホワイトカラーたちがもっているこれらの前提、特に契約の考え方、仕事と目標・目的と関連性の明示化、組織の階層と組織間関係の考え方に対し日本人マネジャーたちが違和感を覚えていたことは、企業と組織メンバーとの心理的契約の違いを示していると言えよう。日本人マネジャーは、成果主義がこれほど台頭する以前の日本での企業経験を踏まえて、調査時点での違和感を述べたものであろう。とすれば、それは日本企業がかつて持っていたコンテクストからみた米国人マネジャーの前提への違和感であるといえよう。米国での経営においては、連帯感、協調性よりもシステムを標準化の下で動かすことが必要なのである。

4. 3. 事例研究

これまでの分析で、現在進みつつある成果主義への動きは、日本企業の標準化、マニュアル化しにくいコンテクストの存在の下で進みつつあるといえる。つまり、2分割構造をつなげようとする仕組みは、成果主義を含んだ広範囲の業績評価システムが試みているところであるが、コンテクストを維持したままだと、矛盾をきたす可能性があるということである。

ここで2つの事例からこの点について、再度検討を進める。

ひとつは、ERP (Enterprise Resource Planning: 統合業務パッケージ) 導入に成功した外資系在日企業の事例である。欧米企業で受け入れられている ERP ではあるが、日本企業の多くは導入と運用に苦労している。そこで、在日の外資系企業の成功事例から、それはなぜ可能であったのか、社員のほとんどが日本人から成るこの会社においてなぜ成功したのか、その理由を探った(注6)。

装置産業に属する外資系企業 A 社では、グローバル戦略への転換の下で ERP 導入に成功した。A 社は外資であるものの、従来は日本で多くの従業員を雇い、大きな工場も持つといった経営を進めてきた。しかし、筆者が、2003 年春から秋にかけ、同社のマネジャー層へのインタビューを重ねたところ次の点が浮き上がった。1つは、ERP を導入する前に、社内における権限と責任、案件と意思決定者との関係について文書化、つまり明示化がなされていた。その文書は ERP 導入時にデジタル化され、ERP 上で意思決定者に案件が自動的に送信されるようになっていた。加えて組織は、従来ローカライズしてきたが全世界規模での製品別縦割り組織へと変わった。したがって、日本は世界の中での一拠点としての意味づけとなり、意思決定権限も以前よりも弱まっていき、逆にグローバル視点を重視するアメリカ本社の中央集権化が強まった。

ERP 導入はこれら経営変革の期間の中で行われた。日本特有のビジネス事情、契約事情などはほとんど ERP 導入の際には配慮されなかった。つまり、標準的な仕事を前提としたシステム導入であるので、例外事項を最小することをよしとすることで、ERP 導入が可能になったので

あった。ERPは、同一業界の多くの企業が導入していることもあってベストプラクティスといわれることもあるが、それは、多くの企業で共通化可能な業務の推進方法を実行できることを意味している。できるだけ標準的なやり方に基づいてシステム導入を進めることを、A社の場合、トップマネジメントの強い指揮のもと、行われていたのである。

もう一つの事例として、成果主義を他社に比較しても早い時期から導入し、目標と報酬とのリンクを強め、現場への浸透も図ってきたベネッセについて紹介する(注7)。2004年夏の時点で当社が抱えていた問題点は、組織における「個人主義の台頭」にあった。調査時点では「組織への貢献」を評価すべく、どのように「見える形」で組織貢献を評価するかが課題となり、組織貢献という評価項目が設けられたところであった。この動きには当研究への示唆が感じられる。成果主義の制度を比較的早めに取り入れた同社は、成果主義により個人主義への動きが徹底され、「組織力」をいかに評価するかが課題としてあがったのである。

日本企業での長期的な企業と組織メンバーの関係の継続は、組織メンバー同士も長期的な関係となることを意味する。したがって、短期的な業績を上げるにしても、長期的な関係にある仲間との柔軟な関係のなかで解決しようとしたであろう。ところが、成果主義の台頭によって、長期のコンテキストの下での短期的業績の情報提供という構造が崩れつつあり、両者ともに短期志向が重視されるようになった。短期に成果を上げそれが報酬にもむすびつくことを前提とした人事管理システムによるコンテキストが構築されてきたのである。その中で、日本企業がおそらく得意といわれる、チームワーク、組織による仕事、協力といった関係性の中での仕事の進め方が、個人ベースでの仕事の進め方へと移行しはじめた。ベネッセが成果主義人事制度に移行したのは、1990年代の前半であるから、10年たって、社員の志向が大きく変わっていったことに、組織として対応することが新たに必要になったのであろう。

これらの事例から見ると、成果主義など、新たな経営システムの導入は、日本企業がこれまでもってきたコンテキストをそのままにした場合には、コンフリクトをおこすことになるだろうし、またその点に気づかずに導入した場合には、経営システム自体が意図通りに動かないこともあるということがわかる。個人主義への行き過ぎと組織貢献の見直しは、業績評価システム自体がどのようなコンテキストの下で生成されるべきかの重要性を教えてくれるのである。

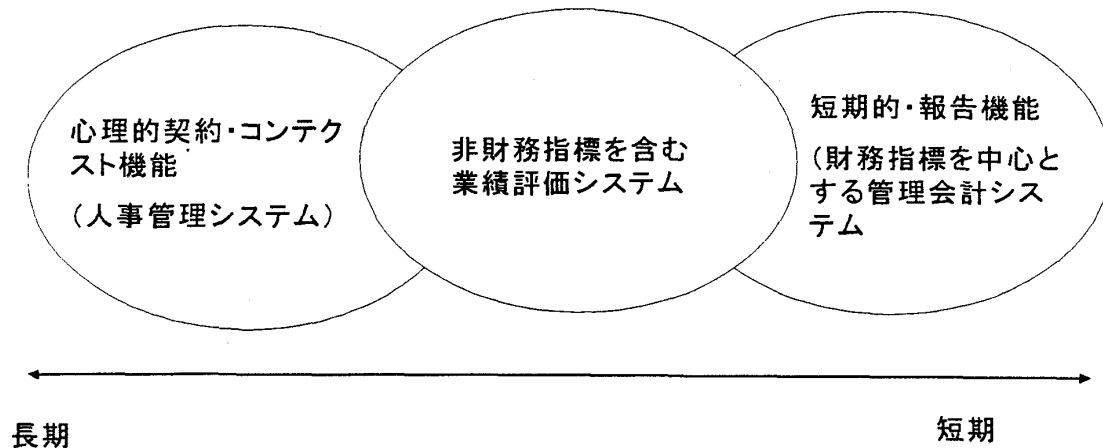
5. 結論：業績評価システムの新たな位置づけ

日本企業のマネジメントコントロールは、契約という考え方は希薄で、行動と目標との関係性をそれほど明確にしなくとも、組織メンバーが企業との長期的な関係の下において組織目標を自分自身の仕事と結びつけやすいコンテキストがあった。現在、日本企業に成果主義の浸透が進んでいると言われながらも、現実にはなかなか企業経営にマッチしたものにならない理由は、契約関係にも似た成果主義への移行が企業と組織メンバーの間の長期的「心理的契約」に根付いた前提に相容れないものがあるためと推察できる。

しかし、成果主義による業績指標を媒介とした2のシステムの結合は、業績評価システムにより変化している。2分割構造からできていると考えたマネジメントコントロールの構造は、新たな構造を持ち始めた。業績評価システムによって両者はつながりつつある。しかしそれはひとつのサイクルとしてマネジメントコントロールが成り立っているのではなく、2つのシステムの一部が業績評価システムによってつながっているという見方のほうが現実には即しているだ

ろう。長期的なコンテキストを形成する人事管理システムと、財務情報を中心とした短期のシステムの間を、非財務指標のような短期長期を含む業績評価システムにより、目標、計画、評価の部分が明示的に共通化していくシステムである（図表4、注7）。

図表 4 日本企業のマネジメントコントロールの構造



マネジメントコントロールのシステム構造が組織メンバーに影響を与えるのは、コンテキスト情報にある。したがって、組織と組織メンバーとの心理的契約をどのように構築するのか、業績評価システムによって両者のつながりを意識的に明示することでコンテキストの変更も可能になるであろう。これを踏まえたうえでのマネジメントシステムの構築が望ましいといえよう。

今後、日本企業がこれまでの強みを生かしながら新しいマネジメントシステムを構築するために、ここで探索し発見した考え方をより深耕したい。

謝 辭

本稿は、2004 年度日本管理会計学会全国大会における統一論題報告とそこでの質疑を踏まえ、報告要旨を大幅に加筆修正したものです。当日、多数の先生方から貴重なコメントをいただきました。ここに記して感謝の意を表します。また、本論を校閲いただいた先生方からも丁寧なご指導・ご助言をいただきました。この場をお借りしてお礼申し上げます。

注

注1 組織文化についての研究は組織論の分野ですでに歴史あるところである。Thomas によれば、企業文化もまた、心理的契約の一つであると述べている (Thomas, 1976)。また、管理会計の分野においても、上埜 (1997) が、予算管理と組織文化の関係について研究を行っている。

注2 本来、コンテキストを明確に理解することは非常に困難である。組織文化の研究では、定量的な方法で質問紙調査を行い、因子分析によって企業の文化、企業が持っている価値観を明らかにしようとする。

注3 この調査は2003年度武蔵大学総合研究所研究助成を得、高田朝子高千穂大学助教授と共同で経営システムについておこなった質問紙調査である。東京証券取引所上場企業を対象とし、2003年8月下旬から9月下旬まで、経営企画担当責任者宛、2132社に郵送で配布し、回答社数153社(有効回答数152社)、回収率7.13%であった。本調査は、組織マネジメントと危機管理についての現状を把握する目的の調査で、質問は多岐にわたったが、ここでは、当報告に関連している点のみを述べた。

注4 この調査は、武蔵大学特別研究員として米国で研究した期間の調査である。調査は広範囲である。詳細な報告は別稿に譲る。なお、その結果の一部、本社と海外子会社の関係とコントロール方法および会計、人事、情報システムの概要については横田(2004)にある。

注5 類似の研究は、日本的経営、組織文化の分野で大きな蓄積があるが、ここではマネジメントコントロールと業績評価システムに関連した視点でのインタビューをおこなった。

注6 この事例については、横田(2005)に詳しい。

注7 当社の事例については、慶応義塾大学ビジネス・スクールのケース(横田, 2003)に詳しい。ここでの情報は、ケース作成後に行った人財開発部の方への2004年夏のインタビューによるものである。

注8 この考え方は、管理会計学会統一論題における議論の中で、千葉大学・内山哲彦氏のコメントからヒントを得たものである。ここに改めて感謝の意を表す。今後はこれをより精査していきたい。

参考文献

- Anthony, R.N., & V. Govindarajan 2003 Management Control Systems 11th ed. Irwin Professional Pub.
- Hall, Edward T. 1977. Beyond culture, Anchor Books. 岩田慶治・谷康訳 1979. 『文化を超えて』TBS ブリタニカ
- 今田幸子・平田周一 1995 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- 伊丹敬之 1992. 「場のマネジメント序説」組織科学 26-1:78-88
- 城繁幸 2004. 『内側から見た富士通『成果主義』の崩壊』光文社
- 加登豊・河合隆浩 2002 「管理会計における非財務的情報の活用」国民経済雑誌 186-1, 71-88
- Makin, Peter J., Cary L. Cooper and Charles J. Cox 1996. Organizations and the Psychological Contract: Managing People at Work, Greenwood Press.
- 三矢裕 2003. 『アメーバ経営論—ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入』東洋経済新報社
- 労務行政研究所編集部 2003. 「成果主義人事の導入状況と定義」労政時報 359:3-6.

- 本川明・本多則恵(2004).「成果主義の普及は職場をどう変えたかー「労働者の働く意欲と雇用管理のありかたに関する調査」結果 <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/h1607>, 労働政策研究・研修機構 p. 3
- 立道信吾 (2004).「成果主義に関する論点整理」労働政策研究・研修機構『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』労働政策研究報告書 No. 7, pp. 26-68.
- 高橋伸夫 2004.『虚妄の成果主義』日本 B P 社
- Thomas, Roosevelt 1976. “Managing the Psychological Control” in Lawrence .P.R. etc. ed., *Organizational Behavior and Administration*, 3rd ed., Richard D, Irwin:465-480.
- 上埜進 1997. 『日米企業の予算管理——比較文化論的アプローチ』森山書店
- 渡辺岳夫 2004.「ラインカンパニー制がカンパニー・リーダーの内発的動機づけに及ぼす効果ー住友電工(株)グループにおけるラインカンパニー制の実証的研究」原価計算研究, 28 (2) pp. 12-26.
- 横田絵理 1998a.『フラット化組織の管理と心理』慶應義塾大学出版会
- 横田絵理 1998b.「日本企業の業績主義への動きとマネジメント・コントロール」会計, 1546:71-85
- 横田絵理 2003 「株式会社 ベネッセコーポレーションーフラット化と組織変革ー」慶應義塾大学ビジネス・スクール ケース
- 横田絵理 2004a.「連結体制後の海外日系子会社のマネジメント・コントロールー在米子会社責任者へのインタビューを通してー」田中隆雄・高橋邦丸編著『グループ経営の管理会計』同文館出版:121-146.
- 横田絵理 2005. 「ERP 導入のマネジメント・コントロールへの影響ーA 社の事例によるー考察」経理研究