

論文

業績測定・評価と報酬システム

—日本企業における成果主義への動きについての一考察—

横田 絵理*

<論文要旨>

本論文の目的は、日本企業における成果主義への報酬システムへの変化と業績測定・評価尺度の変更が、そのマネジメント・コントロールに対し、どのような意味を持つかについて考察することにある。

成果主義への動きは、一見、日本企業のマネジメント・コントロールがあたかも米国テキストに示されている仕組みへの変化を意味しているように見える。しかし、米国マネジメント・コントロールのプロセスの本質は、株主利益最大化を実現させるためのしくみであるのに対して、日本企業のマネジメント・コントロールは、変更後も、株主利益最大化を徹底させるためのものとは必ずしもいえない。むしろ、社員全体の意識変革のための施策としてなされている。

また、マネジメント・コントロール・プロセスのうち、業績測定・評価尺度の変更を報酬制度の変更と同時に行なうことで、業績測定・評価尺度の変更も、マネジャーの意思決定情報の変更というよりもむしろ、企業としてマネジャーに求めている行動が変化していること、そして、企業全体がマネジャーに期待している成果も変化していることを明確に表わすことになる。

事例に取り上げた3企業ではいずれも報酬システムを変更したとほぼ同時に、業績測定尺度の変更を行っていた。事例企業では、直面している不況やビジネスモデルの変更という事情から、成果主義にもとづいた報酬システムをとりいれた。同時に、さまざまな理由から業績測定評価尺度が導入された。マネジメント・コントロールの2分割構造をなしていた2つのシステムをリンクさせたことによって、日本企業はマネジャーや社員に対する企業としての期待行動が大きく変わっていることを示し、意識変革を促したのであった。

<キーワード>

日本企業のマネジメント・コントロール、2分割構造、成果主義、新業績測定尺度、意識変革

1999年12月受付

2000年1月受理

* 武蔵大学経済学部 助教授

1. はじめに：問題意識

報酬システムは、業績測定・評価と共に、マネジメント・コントロール・プロセスの重要なシステムの一つである。1990年代後半、日本企業の報酬システムが大きく変わろうとしている。

かつて、日本企業の報酬システムにおいて、管理会計上の業績測定・評価結果と報酬の増減は、直接関係づけられていない場合が多かった。報酬システムが、日本的経営の特徴であった長期雇用を前提とした年功賃金制を中心に成り立っていたためである。

しかし、ここ数年、にわかに年功賃金制は廃止されはじめ、代わって成果主義を唱えた制度改革が多く企業で行われている。

一方、管理会計においても、キャッシュ・フロー・ベースの会計が脚光を浴び、あたらしい業績測定・評価尺度を導入している企業が出てきている。

では、日本企業の成果主義への変化は、マネジメント・コントロールにとってどのような意味をもっているのだろうか。また、ほぼ同時に行なわれている業績測定・評価尺度の変更はこれらとどうつながるのだろうか。本論文では、この問題意識を解くため、まず、成果主義的な報酬システムをもつといわれる米国の報酬システムの特徴とねらいを文献から探った。次に、日本企業の成果主義の動きとその意味について、マネジメント・コントロールの枠組みから考察を試みた。また、先進的に成果主義と新しい業績測定尺度を導入した日本企業の3事例を使って、この考え方を具体的に説明し検討した。本報告での事例は3社に過ぎず、一般論にするにはまだ時間がかかるであろうが、日本企業の成果主義への動きがマネジメント・コントロールに与える本質的な影響やその意味の変化についての現時点における一考察としたい。

2. 米国の報酬システム：マネジメント・コントロールにおける位置づけと変化

米国の管理会計システムのテキストの中でも、報酬システムは重要な1つのプロセスであるとされている (Bruns & McKinnon (1992), Anthony & Govindarajan (1998))。それは、組織目的を達成することに対し、マネジャーを動機づけるのに大変重要なメカニズムとしての役割をもっている (Anthony & Govindarajan (1998))。

マネジメント・コントロールのテキストによれば、マネジャーの報酬のうち、金銭的報酬としては、サラリー、ベネフィットそしてインセンティブがある (Merchant (1997), Anthony 他(1998)^(注1))。うち、インセンティブ (ボーナスを含む) は、マネジメント・コントロールと強く関連している (Anthony & Govindarajan (1998))。短期業績をベースにした短期インセンティブや、長期の視点 (例えば株価など) に対応した長期インセンティブによって、企業の長期戦略目標と短期目標へとマネジャーを動機づけるものがインセンティブである。長期インセンティブにはさまざまな種類があるが、代表的なものとしては、ストック・オプションなどがある (Merchant (1997))。

Merchantによれば、多くの企業では、報酬と成果が線形で定義されるという。ただし、報酬は、受取る側にとって価値があること、インパクトがあること、理解されるべきものであること、そしてタイムリーであることが重要であるとされている。そして金銭的報酬がこれをすべて満たすことは困難であるとも述べている (Merchant (1997))。したがって、それ以外のポジティブ、ネガティブな意味合いの非金銭的報酬も併用される。

守畠(1996)によれば、米国の、特にホワイトカラー管理職において、給与を個人の成果とリ

リンクさせる傾向は、1970年代から強まり、1980年代になってますます強くなってきた。高橋(1999)も米国における成果主義は、1980年代に入ってから現れたという。1960年代に普及した職務等級制が問題点を抱えたため、それを残しつつも成果指向性を高める目的で成果主義があらわれた。企業の利益と個人の給与をリンクさせるやりかたは、1980年代に入り一般従業員にも適用されるようになった。1990年代に入ると、等級の数を減らしたブロードバンド化や職務評価の廃止、また、給与相場が重視された。人事部門が縮小され、人事スタッフが中央管理する人事制度は終焉を迎え、ライン重視へと動き始めている(高橋(1999))。現在、米国のホワイトカラー雇用、賃金制度は、市場価値との連動を強めるなど変革を続けている(守島(1996))。

米国企業では、長期インセンティブの割合を増やしているという結果も出ている(高橋他(1997))。長期インセンティブの多くは、株価に関連したもので、2年から10年をターゲットにしたものが多い。日本で最近注目を集めているストック・オプションのほかに、さまざまな種類の長期インセンティブがある(高橋他(1997))。

経済理論やエージェンシー理論などによると、CEOあるいは上級マネジャーの報酬は、企業業績や部門業績と強く相関しているはずであるが、実証的にはそのような結果は明確にはできていないという報告もある(Barkema & Gomez-Mejia (1998))。実証研究では、米国、あるいは英国において、CEO、マネジャーの報酬は、戦略や企業の規模など別要因と関係があるとの結果も出ている(Murthy (1977), Merchant (1989), Barkema & Gomez-Mejia (1998), Conyon & Peck (1998), Sanders & Carpenter (1998), Finkelstein & Boyd (1998))。しかし、一方では、プロフィット・センター長やマネジャーの報酬は、企業業績やプロフィット・センターの規模、残余利益などに相関しているとの結果も出ている(Fisher & Govindarajan (1992), Wallace (1996))。

以上、文献から探った限りでは、一般に成果主義の代表のようにいわれる米国においても、その動きは1980年代以降に特徴的な動きである。また、CEOあるいはマネジャーの報酬レベルといえども、必ずしも責任部門の成果だけで報酬のすべてが決まるといいきれぬわけではない。

しかし、マネジメント・コントロールのしくみに関連の深い金銭的報酬との関係でいえば、成果と短期インセンティブとの関係がますます強める傾向があることに加え、長期インセンティブによって、株主利益との関連も強くしようとしている傾向があることがわかる。短期的には企業目標と斉合する業績(例えば、ROEなど)にリンクしたインセンティブを与えると共に、もう一つ、長期的な視点を「株価」という株主利益と共通する尺度を利用しながら、長短期目標をそれぞれのインセンティブで動機づけているということである。長期、短期の種類はあるものの、ともに明確な数値目標設定と測定、評価を関係づけることによる動機づけの仕組みとなっている。

この米国の仕組みを図1に示した。米国における目標設定、計画、評価、報酬という流れは、株主利益の最大化という明確な目標と強く関連付けられている。株主利益を最大化することがCEOに求められ、それが下位の責任者のそれぞれの目標として与えられるのである。長短期目標とその評価、インセンティブの関係はそれぞれ明確である。もちろん、それ以外の報酬もあるが、この目標と評価、インセンティブの関係づけは明確に示されていることが推測される。

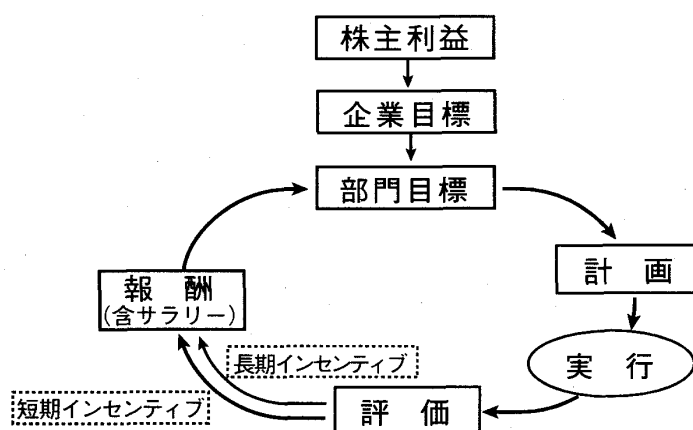


図1 米国におけるマネジメント・コントロールプロセスの考え方

3. 日本企業の報酬システムの変化

3.1 成果主義への動き

日本企業においても、近年は、「成果主義」が、今後の報酬システムの特徴を示すキーワードとして使われている^(注2)。ここでいう、「成果主義」の意味は、人的資源管理の研究者によっても、必ずしも明確にはなされていないようである。例えば、守島によると、『ここまでの成果主義』の氾濫にもかかわらず、成果主義とは何であるのかについて共通の理解があるわけではない。また成果主義への動きが、人的資源管理においてどのような考え方の転換に基づいているのかも必ずしも十分な理解があるわけではない」という守島(1999, P3)。とはいえ、成果主義という言葉は、従来型の日本の勤続年数に応じた賃金制度とは異なる考え方があることを示している。本論文では、成果主義とは、年齢、勤続年数に応じて賃金を決定するのではなく、成果に基づいて賃金を決定しようとする動きととらえている。

成果主義にした1つの証のように導入される仕組みが年俸制である。1997年10月時点での人事行政研究所の調査によると、上場企業の約30%が賃金体系を見直しており、うち、18%が年俸制を導入している(日本経済新聞1998年4月5日付)。また、富士総合研究所が1997年11月時点で全国全産業の企業から従業員規模の大きい順に2000社を対象として行なった調査によると、今後の人事管理について「実力主義を強化する」「報酬は成果で決める」「複線型人事管理を推進する」「雇用形態の多様化を図る」「昇進昇格の決定に当たっては、入社年次を考慮しない」という方向への変化を企業は期待しているとの結果が出ている。同調査時点で、年俸制を導入している企業は24%であった。新しい人事制度の導入はリストラの進行度との関連が深く、最近5年間で正社員を削減した企業ほど年俸制、社内公募制等の制度を導入する傾向にあるという(富士総合研究所(1998))。企業の年俸制への関心の高さは、日経連、経済同友会があいついで、それについての調査結果をまとめていることでもわかる(日経連職務分析センター(1997)、経済同友会(1998))。

現在、日本企業の多くが企業あるいは個人の業績・成果を賞与、あるいは給与にリンクさせようとしている。その変化の理由の一つとして、社員の高齢化、不況による人件費の肥大化やポスト不足に対処するためのコスト削減、という意味合いが強調されがちである。

しかし、より積極的な理由を挙げるなら、激変する企業環境に対応するためには、経験より

も創造性がより重要になり、柔軟性をもった人材が力を発揮してくれることが必要になってきたこともあげられよう。つまり「成果主義」への移行の理由として「個の自律」があげられる。問題を自分で発見し、能力を発揮して成果をだしてもらうために、成果主義にするという論理である。集団の業績としてだけでなく、個人の成果も明確化しようとする。報酬は勤続年数によって自動的に上がっていくわけではないので、個人の能力の発揮に応じ、その成果に報酬で報いようとするものである。

このような報酬システムの変更は、日本企業のマネジメント・コントロールにどのような影響を与えるのかという点について、次に考察をする。

3.2 日本企業のマネジメント・コントロールにおける報酬システムの役割

マネジメント・コントロールとは、組織目標達成のために戦略を確実に実行させるための仕組みである。対象は戦略の実行責任者であるマネジャー層であり、彼らの部分目標達成と全体目標の達成との斉合性をとるためのしくみがマネジメント・コントロール・システムである。マネジメント・コントロールのテキストに出てくるマネジメント・コントロール・プロセスにおいては、目標と評価、そして報酬によるフィードバックは、責任者の目標達成、そして、組織目標達成のためのしくみとして、1つの流れをもっている (Anthony (1988))。

しかし、日本の大企業はこれまで、長期的な雇用を前提とした報酬システムの中で、管理会計の計算システムから算出される業績測定の結果を、ダイレクトに報酬とは結び付けることをあえてしてこなかった。報酬システムによって、社員を長期的に組織目標達成へと動機づける工夫をしてきたのである。企業にとって、勤続年数が長い人は、多くの経験をつみ、企業のさまざまな状況も把握した上での意思決定ができる人として重要な存在であった。

長期雇用を前提として、期間業績の大小を報酬と直接リンクさせなかった日本企業のマネジメント・コントロールの特性を、筆者は「日本企業のマネジメント・コントロールの2分割構造」として説明した (横田(1998)、および図2)。その仕組みにおいては、報酬システムが組織メンバーと企業との心理的契約の構築に寄与し、そのうえで短期的業績向上へとマネジャーを動機づけることに業績測定・評価を含む管理会計の計算システムが機能していたと説明した^(注3)。この仕組みによって、日本企業のマネジャーは、企業目的を個人目標として内在化することが可能になり、その上で、短期業績をあげることにマネジャーは専念してきたのである。

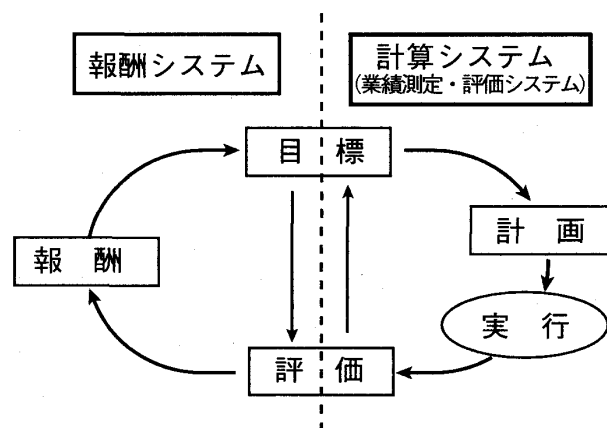


図2 日本企業のマネジメント・コントロールの2分割構造

しかし、日本企業の報酬システムが変化しようとしている。すべてではないが、組織業績、あるいは責任をもっている組織単位の業績を、ダイレクトに責任者、あるいは社員全体の金銭的報酬に反映させようという仕組みへの変化である。

成果主義への動きは、結果主義と誤解、混乱されやすいという（高橋(1999)）。高橋によれば、結果主義はプロセスや中間成果物などを基本的には無視して、最終的なビジネスの結果のみを対象とする。一方、本来の成果主義は、業績が生まれたプロセスや、その途中での具体的な中間成果物など、より広い概念で業績を捉えるという。しかし、現実には、「業績・成果に応じた評価と報酬」という言い方をすれば、しかもその業績が短期の業績尺度を中心としたものであれば、短期的な成果に関心が向くのは当然のことである。成果を出すためのプロセスをみるためには、従来日本企業の多くが行ってきた能力評価や、日常的な仕事の中での評価を並行して行なうか、別の方法を生み出すことが必要であろう。つまり、成果主義はそれを厳しくすればするほど、関心を金銭的報酬と評価結果との関係づけを重視しがちになる傾向にある。

こうした「短期業績ばかりに目が行く」という効果ばかりについつい目が向きがちになるが、実は成果主義への変化は、「業績」そのものにマネジャーや社員の関心を向けようとしているだけではない。図2の枠組みで言えば、2分割構造の中で、主として企業とマネジャーとの間の長期的な心理的契約を規定してきた報酬システムを変えることで、企業における価値観の変化、ルールの変化を組織メンバーに伝えることができる。従来、長期雇用という企業と組織メンバー間に存在していた暗黙のルールの上に成り立っていた報酬のしくみを成果主義にすることは、企業側から、従来とは異なるルール、異なる期待があるのだということをマネジャーに示すことになる。その結果として、業績測定・評価に対する組織メンバーの関心が、これまでよりもより高くなるのである。したがって、結果として業績に目がいくにしても、その意味するところは、単に業績に目をむけさせることなく、マネジャーに期待していることが変化していることを企業が伝える手段となっているのである。

一方で、新しい業績測定尺度を導入する動きがある。しかもその動きは、報酬システムの成果主義への動きとほぼ時期を同じくしている。これは、日本企業のマネジメント・コントロール・プロセスの2分割構造が、1つのサイクルとしての特性を強めようとしていることを意味しているようにみえる。日本企業のマネジメント・コントロールは、長期、短期2つのインセンティブから成る1つのプロセスとしてのシステムへと変わろうとしているのだろうか。それとも従来からの2つのシステムから成る特徴を残しつつも、変化しようとしているのだろうか。後者であれば、短期間を前提にした目標設定、評価、報酬という新しいプロセスと、長期雇用を前提とした報酬システムの併存である。長期雇用の前提を廃止しない限り、後者になるであろう。日本企業の新しいマネジメント・システムを各企業が現在模索しているところである。

日本企業においては、従来、長期的雇用関係を前提においた人事管理システムの中で、報酬や評価ということについては明示化してこなかった傾向にある。しかし、成果主義ということになれば、何をどうすれば、どの程度の報酬になるかということが明示的に示されるはずである。したがって、長期雇用という前提がたとえ同じであったとしても、報酬システムのルールや企業が何を重要と評価するのかは、少なくとも明示化されるはずである。業績測定結果と個人の報酬とのつながりが明確にされることは、自分に求められている目標が明確なものとなり、業績に対する関心もこれまで以上に高まることを意味するのである。もし、マネジャーたちに権限を委譲しないままに、成果主義をすすめるならば、それは成果という目標自体を重視していることになるだろう。しかし、権限を委譲した上で、ルールを明示するならば、マネジャー

は自分のなすべき意思決定の方向性を明示され、しかもその成果評価が報酬という形で示されることになる。後者の場合、マネジャーは、自分の意思決定の結果を表す評価の1つとして報酬を受け入れることになる。したがって、報酬をあげるために成果を出すというよりも成果をあげるために自分がどのような意思決定をすべきかを考えるようになるだろう。

つまり、日本企業における、業績評価尺度の変更と成果主義的な報酬制度への変更は、マネジャー層の関心を業績へと促すというだけでない。むしろ、マネジメント・コントロール・プロセスの変更によって、企業側からマネジャーへの期待行動が大きく変化していることを示しているものといえよう。そのために、単に報酬システムの変更のみならず、業績評価尺度、あるいは、権限の配分など、総合的なマネジメント・システムの変更が必要になるのである。

次章では、先行的な日本の企業3つの事例をとりあげ、各社の成果主義への動きと、業績測定・評価の具体的な変化がマネジメント・コントロールにどのような変化をもたらすかについて検討する。

4. 事例

現実には成果主義を取り入れた日本企業3社の事例から、限定的にはあるが、報酬システムの変化にともなうマネジメント・コントロールの意味の変化を考える。検討は、業績測定・評価の変更とねらい、報酬システムの変更とねらい、そして両者によるマネジメント・コントロールへの影響についての3つの視点で行なう。

4.1 花王

花王株式会社（以下「花王」と略）は、1887年創業された。1998年度の売上高は6,615億円で、うち、ハウスホールド製品、パーソナルケア製品がそれぞれ4割弱を占める。経常利益は不況期にも関わらず、1981年以来毎年前年比増になっている。売上の多くは、日本市場によるものである。

花王は1970年代からすでに頻繁に組織変更を行なう企業であった。組織図上のタテ組織は存在しても、その中でヨコ通しのプロジェクト・チームを重視し、またお互いの情報共有を重視する。「タテ組織のヨコ運営」という言葉もある。したがって、カンパニー制などはなじまないと前常盤社長は述べている（日経ビジネス1996年2月12日）。

また、役員室、研究開発については大部屋式で、情報のある組織で囲い込むことをよしとしないルールがある。このように、花王には、タテの部門化も行ないながらも、同時に、部門間の壁を情報共有で打ち破ろうという試みが組織においても、また情報システム構築の際にもなされてきた（日経情報ストラテジー、1995.11月号、p.43）。

4.1.1 新指標導入

花王は、1999年4月から経済的付加価値（EVA®）を導入した。国内企業でEVA®を公式的かつ全面的に導入した初めての企業であった（日本経済新聞1998年10月22日付）。EVA®は近年、キャッシュフローの重要性の再認識の高まりと共に注目されている指標である。EVA®導入の理由は、シンプルで、かつ、会計上一見増収増益であっても、本当に資本コストをカバーする経営ができていたかが明確にわかる指標であるためであった（注4）。

EVA®の導入の目的のうち、企業報酬システムとの関連については、それを開発し普及に貢

献している Stewert によると、「マネジャーのオーナー化」である。EVA® の改善にインセンティブを持たせることで、長期的な視点をもマネジャーに持たせることが可能であるという (Stewert (1991))。

4.1.2 報酬システムの変更

EVA® の導入に先駆け、花王は、1996 年から新 TCR (Total Creative Revolution) 運動をはじめた。1997 年からは人事改革をおこなっている。そのねらいは、①個人の意志を尊重した複線型人事管理、②能力と実績を更に重視した制度、③より公平で自由裁量の高い制度の導入である。具体的には、45 歳自由定年、秋の定期採用、3 職層の設置と最上級階層の定員制、年齢給の廃止、年俸制の拡大、各自の役割と能力を明確化と、通信簿方式 (点数化) による能力、実績評価などである。評価の計算式は社員に公開されており、自分の評価結果がわかれば、報酬を自分で計算できる仕組みになった。1999 年からは、最上級職層の役割評価を導入し、職務評価をして、年俸に反映させるようにした。

EVA® は花王に導入されたばかりである。したがって部門別業績評価や部門別報酬への反映はまだ行っていない。全社 EVA® 目標値を越えていれば、全社員の賞与にその分を加算する。つまり、企業の EVA® 増の恩恵は全社員に及ぶ。花王の EVA® が高くなることは、末端の社員に至るまで、賞与額が高くなることを意味している。

4.1.3 マネジメント・コントロールへの影響

EVA® の導入に際し、花王ではその主旨が全社員に丁寧に説明され、浸透がはかられた。投資を意思決定する立場の者だけに、その部門における投資と資本コストについて意識させることをうながそうとしているだけではない。全社員にむけてその意味を浸透させることで、社員の意識変革をしようとしている。花王は増収増益を続けているがゆえに、投資の効果はかえってみえにくくなっている。そこで、増収増益に安穏としない新たな意識変革が花王のトップが必要だと認識した結果としての EVA® の導入であった。

花王の報酬システムと業績測定・評価システムをみると、報酬システムを成果主義に変更した後、新しい意識変革を目的として EVA® が導入されている。この意識改革は、先の TCR 活動を含む概念と説明され、そのなかで、コストの意味が変わっていることを全社的に末端までよびかけている。報酬システムを変え、現在花王が変革時にあるということを伝えつつ、かつ企業における新しい企業利益指標を変えることで、社内に新たな変化をおこそうとしているのである。それは、業績へのインセンティブのみを目的とした測定指標、EVA® の導入というよりも、意識変革に重点を置いた報酬システムの変革と、新指標の導入である。

マネジメント・コントロールを形成する 2 つのシステムをつなげる可能性が高い花王のしくみであるが、それは、Stewert が言っていた「マネジャーのオーナー化」や「株主利益の最大化」をことさら、強調したものになっていない。花王は組織文化が強い企業といわれ、むしろそれを変化させることの方が難しい。そこで、「資本コストも含めたコストの削減」を社員全体へと浸透させることで、花王が持っている強さをより強固にするための意識改革を目的としているものとみえる。将来的には各部門ごとの EVA® 指標を算出できるように検討しているとのことのお話であったが、それによるタテ割り組織の強調と、現在の花王のヨコどおしのよさとの間で、どのように斉合性をとるかが今後の花王の 1 つの課題であろう。

4.2 武田薬品工業

武田薬品工業（以下「武田」と略）は、1781年創業で本社は大阪道修町にある。1998年3月期の売上高は約6400億円、うち、医療用医薬品が6割を占めている。医療用医薬品以外の事業としては、食品、化学製品、農薬、動物薬、生活環境製品などの製造・販売をおこなっている^(注5)。

1993年に現・武田国男社長が就任し、その後、人事制度の抜本的改革、カンパニー制を中心とした組織改革、カンパニー制に合わせた計算制度改革などを行なっている。

カンパニー制は1996年4月から、医療用医薬品部門以外に導入された事業運営の自律化の促進と、意思決定の迅速化、事業特性に応じた発展をねらったものである。これに伴い、本社もサービス機能および戦略機能強化がなされ、カンパニーおよび本社機能の独立性が高められた。

4.2.1 部門別業績評価尺度の変更

武田では、1961年から事業部計算制度がすでに開始されていた。当時から「実現利益」とよばれる税引前利益から使用資本利子を差し引いたものが評価尺度とされていた。実現利益は現在のキャッシュ・フロー利益に類似した調整がなされていた。制度が開始された当初は、厳格な独立採算制をとらず、「損益分担制」という考え方で運営されていた（尾形1996）。1984年から1994年には、事業をより長期的・累積的に評価するために、事業部別貸借対照表に借入金、自己資本を導入し、より独立会社に近い仕組みを導入した。事業部税引前利益の8割が本社に利益処分として納金された。「実現利益」は、営業利益マイナス本社借入金金利（市中金利見合い）に変更され、使用資本利子を構成していた自己資本部分は無コストとされた。このため、資本コスト意識が希薄となり、バブルの時期とも重なったため、医薬外薬品・海外事業を中心に資本投下効率軽視の投資を誘発した。

その後1995年からカンパニー制導入に合わせて、事業部制計算制度が改正された。カンパニー別貸借対照表では、預け金が設定され、借入金には市中金利が、自己資本には資本コストとして配当が、徴収された。配当率はカンパニーによって異なる。純利益は会計上の金利差引前利益から市中金利分と税金を差し引いたものである。純利益から配当分を差し引いたものがカンパニーの累積利益となる。部門業績評価は、累積利益の他売上高、営業利益、純利益、資金収支など多項目をウエイト付けした上で、これに報酬をリンクさせることとした。

新しい計算制度によって、カンパニーは本社100%出資の子会社として扱われている。従来から事業部制会計をとっていたものの、より、カンパニーとして疑似独立企業にふさわしい借入金への金利賦課、自己資本への配当賦課を行ない、カンパニーごとに資金管理的発想を促している。

4.2.2 報酬システムの変更

武田の人事制度改革も計算システムの検討と同様、武田社長が就任した1993年から始まった。当時は、幹部社員に対する目標管理制度の導入と、日本的年俸制度の導入を行なったがうまく行かず、1995年に撤廃し、徹底した成果主義に基づく新しい目標管理制度（APS：後述）を導入した。1997年4月から、従来の職能資格制度を全て廃止し、新人事制度へと移行した。

1994年から再度導入した目標管理制度は、まず、役員から導入された。その後企業風土調

査を行なった結果、従業員からは従来の制度を変え、能力主義を要求する声の大きいことがわかった。しかしその裏には、能力主義にすれば、自分も報酬がより上昇する可能性があるのととらえていたらしいとのことである。そのような期待の中、改革を推進してきた人事担当者は「集団モラルを重視しない」ことを社内に宣言して、人事制度を以前のものから180度転換した制度へ変更した（阪口(1999)）。1995年には幹部社員の行動評価制度を、1997年には、賞与支給基準を変え、全社の営業利益と賞与がリンクする仕組みを導入した。その後、1997年には全社員を対象とし、給与、昇進、退職金制度を全面的に変更したのである。

1997年まで、武田の報酬制度は年功色が強かった。人事担当者の言葉を借りれば「温情的で出る杭は打たれるどころか、打たれる杭がない状態。武田では無理をしないで病気をしなければ横並びで上がっていくことができた。安心感を持たせ、集団モラルを上げるためにはいい仕組みだった」という。しかし、これでは厳しいグローバル競争についていけない。そこでそれまでの給与額を保証した上で、過去の等級を一切保証せずに、新しい人事制度を採り入れた。まず社員に対しては、ハイパフォーマーの行動特性から規定されたコンピタンスでの評価を導入した。また、幹部社員については、国際標準にもとづくポイント評価を基本とした。職務の大小が客観的な形でポイントとして示され、職等級に格付けが行われる。これは職務のみに着目した職務評価の方法である。職務等級は肩書きではなくアカウンタビリティで決定される。

幹部は、何をどの程度やるべきかを5年先に達成すべき目標、(アカウンタビリティ)をイメージし、アカウンタビリティ・マトリクスと呼ばれる一覧表に書き入れる。また、それに基づいて幹部は評価が行われる。一覧表には幹部(所属長)のあと、部下も自分のアカウンタビリティを具体化して書き入れる。各職務のアカウンタビリティ(役割・責任)は、アカウンタビリティ・マトリクスによって、部長から部下へという連結した流れを持って作成され、それが各職務の役割・責任となり、目標ともなるのである。これをもとにして、毎年目標管理を行なっている。それぞれの職が職務等級に階層化されており、仕事が変わることで降格もある。職が変わらないと等級は変わらない。

また、賞与についての評価は、幹部社員と一部組合員はAPS (Accountability & Performance System : 欧米流目標管理)と呼ばれる、徹底した成果主義による絶対評価によって行われている。APSは多目標管理である。この考え方のもとでは、報酬はアカウンタビリティと業績との積からなる面積に相当する。賞与は、全社営業利益、部門業績、個人業績にリンクされている。全社の営業利益が決まると配分原資が決まり、全て絶対評価にリンクする賞与制度を導入した。人事によって分布管理は行なっていないという（阪口(1999)）。

アカウンタビリティは、5年後に達成すべき成果である。成果は努力ではない。具体的に達成すべき成果としてアカウンタビリティを設定し、その実現のために毎年の目標管理を行なうことで両者を連動させている。このアカウンタビリティの大きさと業績の絶対評価が、賞与に反映するしくみが武田の報酬システムである。

4.2.3 マネジメント・コントロールへの影響

武田の報酬システムでは担当者が「180度の転換」といいきるほどの、ダイナミックな変更がなされた。従来の年功色の強い仕組みから、成果にリンクした報酬システムへの変換である。これによって、武田は、新しい企業と個人との関係を組織メンバーに宣言したに等しい。

また、カンパニー制を通じて、部門長は、貸借対照表をも考慮に入れた疑似独立企業のオー

ナーとしての意思決定と意識づけを求められている。

このように、武田の業績測定・評価をつかさどる計算システムと報酬システムの変更の検討は、必ずしもお互いの変化を最初から意識して行なわれていたわけでない。しかし、両当事者が常に意識していたことは、武田社長の「国際競争の中でマネジメントの国際化が不可欠」という危機感を含んだ明確なメッセージであった。したがって、報酬システムについても欧米企業の75%が導入している国際標準システムを導入し、武田の価値観に合わせて修正した（阪口(1999)）。

報酬システムの変更は、社長の「国際企業としての武田への脱皮」という明確な目標で部門別業績評価と結果としてつながった。武田のかつてのマネジメント・コントロールを構成していた2つのシステムがこれによってつながったことになる。もちろん両システムが完全1つのプロセスとして回っているとは言いきれないかもしれないが、おおむね両者は1つのプロセスとしてつながった。カンパニー長など、幹部社員については特に1つのプロセスになっている。ただし、すべてが会計情報という定量的なものだけでつながっているわけではない。多目標の達成とウエイト付をしめすことで、カンパニー長の意思決定のバランスをとっているものと思われる。

武田においても、成果主義への移行は、単なる成果に目をむけさせるためのものではない。従来の安定した雇用と報酬システムのなかで培われてきた意識を壊そうという目的が大きい。成果主義とはいっても、単にマネジャーの意識を業績だけに関心を向けさせるとか、株主利益との一致を重視したという意味ではないのである。むしろ武田の変革は、武田が国際競争にいき残るための、社員の意識変革をおこすための変革であったといえよう。したがって武田のマネジメント・コントロールの変更も、幹部だけでなく社員の意識改革をも強く意識したものであった。業績測定・評価システムの変更は、報酬システムの変更と同時期に行われることで、マネジャーの意思決定を調整するというだけでなく、意識変革をも可能にしたのである。

ところで、当社は「終身雇用の維持」を宣言している（阪口(1999)）。つまり、組織メンバーと企業との関係は、業績重視の方向に入るものの、根底のところにある雇用については長期雇用を変更しないとの方針を出しているがゆえに、大胆な変革を行なうことができた理由があるだろう。

4.3 松下電器産業

松下電器産業（以下「松下電器」と略）は、1918年に創業された。1999年3月期の単独売上高実績は約4兆6千億円、連結では7兆6千億円強である。うち、民生分野が43%、産業分野が38%を占めている。地域別には、国内売上は49%であり、その他はアジア・中近東が2割を占める。

1993年、森下社長が就任し、事業本部制を事業担当制へと変更した後、1997年には社内分社制を導入した。以前は、同一分野での事業部間競争で発展を遂げてきたが、今後は同一領域の営業本部・社内分社と関係会社の間で緊密な連携を構築し、技術交流、商品開発を進めようとしている。これが森下社長の言葉で言うところの「群・群経営」である（森下(1999)）。

それに先立つ1997年、松下電器では発展2000年中期計画を作成した。これまでの大量生産型のビジネスモデルから、21世紀型のビジネスモデルへと変化する中、人事のシステムについても変革が必要となってきたのである。従来の目標達成にむけた一致団結力の重視から、

自律した個人の創造性とチームワークを通じた相乗効果が競争力の源泉になるという認識である。

このようななかで、松下電器の人事制度の変更と業績測定・評価の変更がなされていたのである。

4.3.1 新評価尺度の導入

松下電器では、2000年3月期から、新しい業績測定尺度としてCCM (Capital Cost management) という新しい指標を導入することを発表した。新聞報道によれば、これは、株主が企業に期待するような収益率を上げているかどうかを、事業評価の基準とするものである。CCMは、事業利益(=営業利益+受取配当) マイナス投下資産(総資産から金融資産を引いた額)のコストを差し引いたものである。事業部門(社内分社)の評価尺度として導入することで、収益性を向上することと、投下資産に対する金利をコストとして部門長に考えてもらうことを目的としている(日本経済新聞、1999年4月2日付)。

CCMは、それまでと全く損益計算書、つまり短期フローの売上、利益に向きがちだった事業部長の関心を、貸借対照表と事業のための投下資産へ移そうという目的をもっていた。事業の現場は本来、資産管理部門ではないはずであり、むしろ、事業の中で投資の管理をしてもらうことが必要である。そこで、今日のCCMの導入となった。CCMはEVA(経済的付加価値)の概念と似てはいるが、キャッシュフロー利益ではなく会計上の利益を柱としている点が特徴である。これによって、現場での管理がしやすいというメリットがある。

CCMは現在、報酬システムとの関連はもたせていない。その理由は、事業部長の業績評価は、販売実績、利益率、ROA、資金増減、発展計画達成度といった多目標によって行われているからである。CCMは恐らく今のところその中の1つの指標として導入される模様である。

4.3.2 報酬システムの変更

松下電器の報酬システムを含む人事管理制度は、やつぎばやに変革がなされている。そのコンセプトの一つに、「入り口と出口のオープン化」がある。これは、従来型の長期雇用の前提に基づいた考え方と異なるものである。オープンにするということは選択権が個人にまかされるということであり、企業としてのスタンスを変えることを意味している^(注6)。

具体的には、通年採用、全額給与支払型社員制度、コミュニケーション・プラン、年俸制の導入、チャレンジ移動と変身大学設置、ライフプラン支援制度の導入、60歳以上の就業確保などである。それらが意味しているところは、個人の自立を前提とし、彼らがお客様満足という会社の追求する価値、松下電器の「志」に共鳴し、創造性の発揮を通じて社会への貢献と自己実現を果たすことをめざしたものである。

これらの人事制度変更の中で、報酬と個人の実績とのリンクが制度として始めて打ち出されたのは、1994年12月賞与から部課長級に適応された、月俸に関係なく成績別に定額を支給するという「成績別定額賞与制度」である。松下電器における「成果」とは、個人が出した結果の内、経営に貢献したものである。当時、松下の業績が悪い時期であったので、タイミングとして成果主義はうまく入ったという。ただし、実際のマネジャーにとっては、業績と報酬とのリンクがそれほど重要なものとして認知されてはいなかったようである(横田(1998))。1998年からの新たな人事システムの導入では、部課長に基本年俸と業績年俸の2つからなる年俸制を導入した。業績年俸は、個人の実績を100%反映させたもので、従来の賞与相当分である。年1回の実績評価に基づき、基本年俸(従来の月給)と業績年俸(従来の賞与)を決定する。

また、もう一つ成果とリンクした報酬として導入したのが、「株価連動報酬制度」である。幹部社員には、株価が300円上がると部長で8万円、課長で5万円の報酬がある（森下(1999)）。今後、一般従業員にも賞与に業績の動きを反映させる仕組みを導入する予定である。

4.3.3 マネジメント・コントロールへの影響

松下電器のマネジメント・コントロールは、かつて日本企業のマネジメント・コントロールの特性と位置づけた2分割構造そのものであった。業績と報酬はドラスティックにリンクさせず、報酬システムでは、長期的な育成・配置も含めた中で評価を行ない、一方、松下経理システムによる業績測定・評価は会計年度を前提として、定量的評価が行なわれていた。

このように、明確に分かれていた2つのシステムが、現在一部ではあるが、つながろうとしている。ただし、人事担当者によれば、もし、部門の業績がCCM一つでわかるのであればそれだけで評価をしたいと考えているが、いまのところはまだその方向にはないようである。

松下電器の動きは次のように分析できる。まず、報酬システムを含む人事制度システムを大きく変更している。これによって、部門長たちに、今までの経営活動の進め方とはその前提や求められているものが変わっているということを示そうとしているといえよう。松下電器の言葉で言えば、「自立した個人と会社」という新たな関係を構築するということを示したのである。ただし、これにより、これまでの松下電器のすべてを否定することではなく、変えないと明言しているものがある。それは、「事業部制による自主責任経営」と「人間大事」そして「経営理念」である。これらの考え方は普遍的なものとして変えないが、その他の部分は例外なしに変更してもよいという考えのもとでの、数々の制度改革であった。

人と組織との心理的契約内容を変更することを、松下電器は報酬システムの変更で示しているのである。これに加えて、2000年からCCMという業績尺度を導入する。しかし、今のところこの数値は賞与にダイレクトに関係するわけではなく、間接的な関与にとどまる。しかし、将来的には関連させたいという期待は持っているとのことであった。松下電器では、現在のところ、新しい心理的契約を構築しつつも、もう1つの計算システムにおける業績測定・評価へ新しい尺度の導入は、事業部長の意思決定を変えることを目的としているのであり、両者は別々の役割を果たしている。従来からの業績についての多目標の尺度を組み合わせた上で報酬と関係づけ、またそのウエイトを細かく変えることによって、事業部長に配慮を促したい方向性を、企業としてコントロールしているものといえよう。それは、結果数値だけで報酬を上下するという考え方を前面に押し出すよりも、むしろ高橋(1999)の述べている「プロセスをも含めた多方面からの評価」で判断しようとしているものといえる。

また、松下電器の場合には、CCM導入においては株主利益への意識が前の事例2社よりも強くでている。しかし、一方で、森下(1999)によると、「松下電器は役員だけが経営者ではありません。従業員全員が経営者のつもりで仕事をするという『全員経営』が伝統的な理念です」とある。そして「役員は、株主の委任を受け幹部の価値企業価値を上げるという使命がありますから、(ストック・オプションの導入は)当然の改革だと思っています」とも述べている。したがって、全員経営という考え方には、株主利益の最大化を意識せよというよりも、むしろ、経営者としての考え方を持って欲しいという意識変革の目的が大きいことがわかる。それは、花王の「全社EVA経営」と共通している。報酬システムの変革が末端までもなされると同時に、CCMという尺度の導入によって事業部門長に今までと異なった視点での経営を行なってもらおうとするものである。

5. 事例を通じた考察

3社の事例では「成果主義」への報酬システムの変更は、企業からの意識変革の方向というメッセージであった。そのためのプロセスとして、報酬システムと業績測定尺度の変更が、ほぼ同時になされていた。

「業績」は従前から重要であったことはいうまでもない。特に部門長ともなれば、業績が実質的に大変重要であったことであろう。しかし今回、報酬システムの変更によって、個人の報酬とつなげるというルールに変更し、かつてあえて2つのシステムから成立させていたマネジメント・コントロール・プロセスを一部つなげた。これは、企業側からすると企業と責任者との間にあるルールを変更することを伝えていることになる。これによって、企業側は、企業内に意識改革をうながそうとしているのである。3社でも、新たな経営の考え方、戦略への変化を報酬システムと業績測定の変更によって明らかにしていた。

各企業ともに成果主義への方向性を打ち出しているが、同時にそれは、企業の報酬システムをオープンにすることを意味し、そして、それが企業と個人とのこれまでの暗黙的になっていたルールを明確化しようとしているものである。また、成果主義は責任ある幹部社員だけでなく、一般社員へと広がる傾向にあることや、新しい業績尺度によるパフォーマンスの向上が役員、マネジャーのみならず、一般社員にまで及ぶようにしていることは、「経営」の考え方を末端まで共有させようとする1つの方法とも言えよう。

もちろん、この変化が定着すると、組織メンバーにとって、報酬と結びついている「業績」への関心はこれまで以上に強くなることであろう。それはPfeffer (1998) が指摘するように、よいことばかりではなく、例えば短期の成果への偏重傾向をどうするのが次の課題となる。

6. おわりに

かつて、日本企業のマネジメント・コントロールの特性であった2分割構造は、一部あるいは大部分がつながりつつある。それは一見、アメリカのマネジメント・コントロールのテキストに出てくるマネジメント・コントロール・プロセスに近付きつつあるように見える。しかし、そのリンクの目的はどこにあるかという点、むしろその変革を起こすことによる社員の意識変革であった。どのような意識かといえば、短期の業績に対するセンシティブな意識を起こさせるというものであり、しかしその根底には、長期的な組織とメンバーとの関係が変わらず残っている。その変革には株主利益最大化を強く意識した組織目標へのコントロールという意味はそれほど強くない。日本企業は現在、「成果主義」への方向へと変わり始めているが、そこで、日本企業が選択しているのは、成果主義という言葉を使った意識改革だと言い換えることができる。

日本企業が持っていた2分割構造のマネジメント・コントロールは、徐々に1つのシステムへとつながろうとしているように見える。従前のシステムは「報酬システムによる長期的雇用を前提とした心理的契約」と「会計尺度を核とした意思決定の促進」という2分割の構造で成り立っており、各々別々の役割をはたしていた。それに対し、現在の動きは、企業理念や経営者のビジョンにもとづいた考え方や長期雇用を長期的な企業の前提としておきつつも、その理念を具体化する企業の利益に貢献した度合いを毎期測定し評価し、その結果に報いる仕組みがうまれつつある。つまり、かつて日本企業のマネジメント・コントロールの特徴となっていたマネジメント・コントロール・プロセスの2分割構造は、成果主義の台頭により、短期的には

1つのプロセスとしての流れをもつシステムをもちつつある。しかし、短期の目標、評価、報酬の1つのマネジメント・コントロール・プロセスが生まれたとはいえ、従来型の長期を前提とした人事管理システムと、必ずしも報酬に直結しない計算システムとが今も存在し、両者が併存しているというのが、現在の状態である。これによるマネジメント・コントロールへの影響は、短期プロセスで業績を重視ししつつも、業績と報酬だけの関係にマネジャーの関心が特化しないためのおさへの役割を、併存している2分割構造が行なっているのではないだろうか。

現在、日本企業の社員に求められているのは、自分の評価がはっきりとわかるこの新しい仕組みが決して業績だけを強調するというものでなく、むしろ自分の責任達成の証を明確にするものとしてとらえることにある。企業としては社員との新たな心理的契約の成立を目指すためには、一連の流れの意味が、単に業績について厳しくし、コスト削減だけが目的としたものではなく、むしろ企業の意識変革を求めていること、ビジネス・モデルの変更を示しているということを社員に明確に伝えることが重要であろう。そして、その変化は、長期的な企業とマネジャーとの関係を変えることなく意識上の変化を求めているのだということを明示する必要がある。

謝 辞

事例につきましては、花王株式会社人事部門、武田薬品工業株式会社経営企画部、同人事・組織統括室、松下電器産業株式会社人事部、松下電子工業株式会社半導体事業本部経理部のかたがたに1999年7月～8月にかけてインタビュー調査へのご協力をいただきました。この場をお借りしてお礼申し上げます。なお、調査は武蔵大学フィールド・ワーク援助金を受け実施したもので、ここに謝意を表します。

また本論文は平成11年日本管理会計学会統一論題で機会を得た報告を機に、論文として執筆したものであり、会場からのコメント、ご質問により多くの示唆を受けました。加えて、査読ご担当の先生がたからも有益なご意見をいただきました。ここに記して心より御礼申し上げます。

注

- (1) 本論では、マネジメント・コントロール・システムの対象であるマネジャーの報酬を考察の中心としている。
- (2) 本論では、業績と成果をほぼ同義語として使用している。現在、業績主義よりも成果主義という言葉の方が一般化していると判断し、ここでは成果主義という言葉も多く用いている。
- (3) 心理的契約の詳細な説明については横田(1998)をご参照いただきたい。
- (4) この記述には、1999年4月3日、管理会計学会フォーラム（於筑波大学大塚校）において花王株式会社常務取締役星野敏雄氏（当時）のご講演の内容が含まれている。なお、花王の「EVA®」の表記については、花王株式会社の社内普及用パンフレットの表記と同じにした。
- (5) 武田の記述は、担当者へのインタビュー結果に加え、尾形(1996)および阪口(1999)の記述を参考にしている。
- (6) 松下電器の記述は担当者へのインタビューの結果に加え、福島(1999)および森下(1999)を参考としている。

参考文献

- [1] Anthony, R.N. & V. Govindarajan : *Management Control Systems*, Ninth Ed., Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- [2] Barkema, H. G. & L. R. Gomez-Mejia : "Managerial Compensation and Firm Performance : A General Research Framework," *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.2, 1998, pp135-145.
- [3] Bruns, W. J. Jr. and S. M. McKinnon : "Performance Evaluation and Description of Tasks and Activities," Bruns, W.J. Jr. ed. : *Performance, Measurement, Evaluation, and Incentives*, Harvard Business School Press, 1992, pp.17-36.
- [4] Canyon, M. J. & S. I. Peck : "Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation," *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.2, 1998, pp. 146-157.
- [5] Ezzamel, M. & R. Watson : "Market Comparison Earnings and the Bidding-up of Executive Cash Compensation : Evidence the United Kingdom," *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.2, 1998, pp.221-231.
- [6] Finkelstein, S., & B. K. Boyd : "How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion In the Setting of CEO Compensation," *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.2, 1998, pp.179-199.
- [7] Fisher, J. & V. Govindarajan : "Profit center Manager Compensation : An Examination of Market, Political and human Capital Factors," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp. 205-217.
- [8] 富士総合研究所 : 『「実力主義」・「成果主義」的処遇に関する実態調査報告書』富士総合研究所, 1998.
- [9] 福島伸一 : 「松下電器産業の人事の基本と新たな人事システム」 *Business Research* 1999 年4月号 pp.17-27
- [10] 経済同友会編 : 『第14回企業白書』経済同友会, 1998.
- [11] Merchant, K.: *Rewarding Results*, Harvard Business School Press, 1989.
- [12] Merchant, K. A. : *Modern Management Control Systems : text and cases*, Prentice-Hall, 1997.
- [13] 守島基博 : 「米国ホワイトカラーの賃金処遇制度をめぐる最近の動向～雇用の外部化と給与決定の柔軟性増大～」, 労働法律旬報 No.1391, 1996.9.10, pp.32-42
- [14] 守島基博 : 「成果主義の浸透が職場に与える影響」, 日本労働研究雑誌 No. 474 / December 1999, pp.2-13.
- [15] Murthy, K. R. S. : *Corporate Strategy and Top Executive Compensation*, Harvard University Press, 1977.
- [16] 日経連職務分析センター編 : 『日本型年俸制の設計と運用』日経連出版部, 1997.
- [17] 尾形宏明 : 「武田薬品工業におけるカンパニー制の導入と本社部門改革の実際」, *Business Research*, 1996 年09月号, pp. 62-67.
- [18] Pfeffer, Jeffrey : "Six Dangerous Myths About Pay," *Harvard Business Review*, May - June, 1998, pp.109-119
- [19] 阪口克己 : 「武田薬品工業の人事制度改革への取り組み」 *Business Research* 1999 年4月号, pp. 28-40.
- [20] Stewert, G. Bennett : *The Quest for Value---The EVA™ Management Guide---*, Harper Collins Publishers, Inc., 1991; 日興リサーチセンター／河田剛, 長掛良介, 須藤亜里訳 : 『EVA 創造の経営』東洋経済新報社, 1998.

- [21] 高橋佳哉, 原伸之, 前田卓三: 『人事報酬マネジメント』 プレジデント社, 1997.
- [22] 高橋俊介: 『成果主義』 東洋経済新報社, 1999.
- [23] Wallace, J., M.: "Adopting residual income-based compensation plans : Do you get you pay for ?,"
Journal of Accounting and Economics, 24, pp.275-300, 1997.
- [24] 横田絵理: 『フラット化組織の管理と心理～変化の時代のマネジメント・コントロール』 慶應義塾大学
出版会, 1998.

The Effect of the Introduction of Paying for Performance and New Performance Measurement on Japanese Management Control Systems

Eri Yokota*

Abstract

This paper focuses on management control systems in Japanese companies. In Japan, many companies have introduced a paying for performance system and new performance measurements. In this paper, we thought of the effects of these new systems.

First, researched reward systems in the States through literature. Next, we analyzed the changes in reward systems and performance measurements in order to reform managers and employees' consciousness in Japanese companies. This reformation enabled changes in performance measurement and in reward systems tool place simultaneously.

In Japanese companies, management control systems are going to be one cycle systems. The effect well caus a mind change mind in many companies.

Key Words

Japanese Management Control Systems, Reward Systems, New Performance Measurements, Changing Mind, Pay for Performance

Submitted December 1999.

Accepted January 2000.

*Musashi University, Assoiate professor