

平成22年 5月 6日現在

研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2007～2009
 課題番号：19730298
 研究課題名（和文）成果主義に係わる新たな業績評価制度及び会計情報利用の実態と理論
 研究課題名（英文）The Practice and Theory of Performance Evaluation Systems on Pay-for-Performance and the Usage of Accounting Information

研究代表者
 内山 哲彦（UCHIYAMA AKIHIKO）
 千葉大学・法経学部・准教授
 研究者番号：50334165

研究成果の概要（和文）：第1に、成果主義的報酬制度と会計的業績評価とのリンクを人事管理指向と業績管理指向とに峻別し、両者における会計情報の利用の仕方の違いを明らかにした。第2に、代表的な業績管理制度の実施・検討と上記業績管理指向を持った成果主義の導入・実施が並行して行われていることを明らかにした。第3に、会計的業績評価に基づく成果主義的報酬制度と戦略実行に向けた人的資源の獲得・開発とを整合させた「統合的業績管理システム」の概念を提示し、その意義とモデル構築に向けた課題を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：First, I made a distinction between the personnel-management-oriented and the performance-management-oriented of the linkage of pay-for-performance and accounting performance evaluation, and revealed the difference of the usage of accounting information on each. Second, I made clear that the operation of performance management systems and the adoption and execution of pay-for-performance systems having the performance-management-oriented are done synchronously. Third, I presented a concept combining pay-for-performance systems using accounting performance evaluation with human resource development; Integrated Performance Management Systems, and examined the meaning and problems for the construction of that models.

交付決定額

(金額単位：円)

| | 直接経費 | 間接経費 | 合計 |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2007年度 | 500,000 | 0 | 500,000 |
| 2008年度 | 500,000 | 150,000 | 650,000 |
| 2009年度 | 300,000 | 90,000 | 390,000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総計 | 1,300,000 | 240,000 | 1,540,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：管理会計、業績評価、成果主義

1. 研究開始当初の背景

企業予算に代表される、短期の経営計画、

それに基づく経営活動、そして活動結果に関する業績評価というサイクルによる経営管理

の仕組み、すなわちマネジメント・コントロールの議論では、欧米での代表的文献においては伝統的に、業績評価の結果を金銭的報酬の付与にリンクさせることが一般的に論じられてきた (R. N. Anthony and V. Govindarajan, Management Control Systems, 11th ed., Irwin, 2004、K. A. Merchant and W. A. Van der Stede, Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, Prentice-Hall, 2003 ほか)。

他方、日本企業の実務においては、このような短期的な業績評価結果を金銭的報酬の付与とは直接リンクさせず、長期的な評価に基づく昇進における格差づけに力点を置いてきた (高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社、1999年)。また、このような仕組みが成果主義導入のなかで変化しはじめているという指摘もなされている (横田絵理「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」『管理会計学』第13巻第1・2号(合併号), 2004年, 55-66ページ ほか)。しかし、それでは具体的にどのような仕組みに変わってきているのか、そのような変化のなかで特に業績評価制度に変化は見られないのか、また業績評価制度において役割期待の大きい会計情報の利用形態や、会計情報を利用することの利点と問題はどこにあるのかは、全くと言っていいほど明らかにされていない。

このような研究の不在は、管理会計の分野のみならず、長年にわたり報酬制度について研究を行ってきた人事管理・労務管理の研究分野についても同様に指摘できる。これまでの日本企業では短期的な業績評価情報を金銭的報酬付与とは切り離してきた (それが、上記のような研究が不足している一因であると考えられる)。上記のような実務には何らかの合理性があったはずであり、成果主義の導

入に伴いそれらが完全に失われたのか、逆に言えば、どのような新たな合理性を見出したが故に、成果主義の名の下、いま短期的な業績評価情報、特に会計情報と金銭的報酬の付与とのリンクを図っているのかを広く明らかにしたいと考えた。

2. 研究の目的

日本企業では、1990年代後半からの成果主義への急激な移行があり、また2007年以降の団塊世代大量退職を迎え、人事・労務分野における新たな取り組みが進んでいる。そのなかで、企業、部門、個人に関する適切な業績把握を可能とする新たな業績評価制度、そしてそれら評価結果を用いた報酬制度が模索されている。そこでは、客観性、納得性を柱とした評価制度の一層の精緻化が求められ、会計情報に対する期待や関心、そして実際の利用が見られる。

本研究課題では、このような成果主義に係わる新たな業績評価制度と、そこでの会計情報の利用に関する実態を、他の組織要素と関係づけながら把握し、規範論的検討(モデルの構築)へとつなげる研究とすることを目的とする。

3. 研究の方法

「研究の目的」で述べたように、本研究課題の内容は、成果主義導入に関連した新たな業績評価制度の実態及びそこでの会計情報の利用の実態を詳細かつ具体的に把握すること、並びに実態を踏まえた規範論的検討である。このため、企業における人事担当実務者に対するインタビュー調査を実施した。その上で、先に実施した郵送質問票調査データ及び当該インタビュー調査データの両分析結果を踏まえた、あるべき業績評価制度に関する規範論的検討(モデルの構築)を図った。

4. 研究成果

(1) 2007年度

2006年度に実施した東京証券取引所1部上場企業に対する郵送質問票調査のデータに基づく分析を実施し、学会報告並びに論文での発表を行った。この研究では、近年の日本企業における成果主義的な報酬制度と会計的業績評価とのリンク（会計的業績評価情報の利用）について、それらを、主として人事管理制度の機能を強化する意図を持ったもの（人事管理指向）と、主として業績管理制度の機能を強化する意図を持ったもの（業績管理指向）とに、制度適用対象や制度導入年度の違いを視点を峻別し、その上で、それぞれにおける会計情報の利用の仕方の違いを初めて明らかにすることができた。この分析結果により、日本企業のマネジメント・コントロールの仕組みが、単なる欧米型の管理制度を模倣するものではなく、また旧来からの日本型の管理制度をそのまま踏襲するものでもないことを実証的に明らかにすることができた。

これら統計的分析と並行して、大規模企業の人事担当者に対する、企業実務（成果主義的報酬制度とそこでの会計情報の利用実態）に関するインタビュー調査を開始し、2007年度は4企業にインタビューを行うことができた。

(2) 2008年度

考察するモデルの拡充を図るべく、2006年度に実施した東京証券取引所1部上場企業に対する郵送質問票調査のデータに基づく分析を継続し、論文での発表を行った。2007年度に発表した論文において、日本企業での成果主義的な報酬制度について、人事管理指向と業績管理指向を確認・峻別し、それぞれにおける会計情報の利用の仕方の違いを明らかにした。2008年度においては、社内資本金制度

やバランスト・スコアカードといった代表的な業績管理制度と、上記業績管理指向を持った成果主義との整合性について分析を行った。分析の結果、業績管理制度の実施と成果主義における業績管理指向とについて、成果主義の適用対象並びに導入時期を分析視点とした場合、整合性を確認することができた。すなわち、業績管理制度の実施や実施検討と業績管理指向を持った成果主義の導入・実施とが並行して行われていることが明らかになった。また、会計情報の利用の仕方を分析視点とした場合には、概ね整合性が確認されたものの、一部で整合性の確認できない結果も得られ、この点については今後のインタビュー調査等において解決を図る研究課題とした。

調査データに基づく統計的分析と並行して、大規模企業の人事担当者に対するインタビュー調査も継続して行った。2007年度にインタビューを実施した4企業に加え、2008年度においては、新たに1企業に対してインタビューを行うことができた。これらインタビュー調査による実態の把握と、調査データに基づく統計的分析結果とを組み合わせ、モデルの検討を開始した。

(3) 2009年度

2007年度から2008年度にかけて行った大規模企業の人事担当者に対するインタビュー調査、及び私が参画した他機関での企業実態調査を通じて、効果的な業績管理に向けては、業績評価制度と成果主義的な報酬制度を通じた動機づけとともに、有為な人的資源の獲得・開発が重要な役割を果たしていること、並びにそこでの会計情報の利用の実態の一部が明らかとなった。加えて、研究実施計画にも記載した通り、2008年度より日本会計研究学会スタディ・グループ「インタンジブルズの管理会計研究」のメンバーとして、インタ

ンジブルズとしての人的資源の開発とその戦略への整合、企業業績・企業価値への貢献という研究視点を得た。

そこで2009年度においては、会計的業績評価に基づく成果主義的報酬制度と、戦略実行に向けた人的資源の獲得・開発とを整合させた「統合的業績管理システム」の概念を提示して、そのモデル化に研究のフレームワークを拡充させた。そして、これまで企業実務、学術研究において分断されてきた人事管理と業績管理それぞれについて、戦略的人的資源管理の諸研究と、インタンジブルズの開発と管理を視野に入れた業績管理の諸研究を並行的に検討して、統合的業績管理システムの意義とモデル構築に向けた研究上の諸課題について明らかにし、学会報告並びに論文での発表を行った。

これらは、企業における人事管理制度と業績管理制度との整合性維持と、それによる戦略の実行、企業業績・企業価値向上への協働的貢献に向けたシステムについての初めての体系化に向け、有力な足掛かりとなるものと期待できる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕 (計6件)

(1) 内山哲彦 「インタンジブルズとしての人的資源の管理と管理会計—統合的業績管理システム研究における意義と課題—」 『千葉大学経済研究』第24巻第3・4号、2010年、1-25ページ、査読無。

(2) 内山哲彦 「日本企業の成果主義の下での業績管理制度—質問票調査データに基づく業績管理指向との整合性分析—」 『千葉大学経済研究』第23巻第4号、2009年、95-120ページ、査読無。

(3) 内山哲彦 「日本企業における成果主義と会計情報との係わり—人事管理指向と業績管理指向を視点にしたマネジメント・コントロールの検討—」 『原価計算研究』Vol.32 No.2、2008年、68-83ページ、査読有。

〔学会発表〕 (計3件)

(1) 内山哲彦 「インタンジブルズとしての人的資源の管理と管理会計」 日本管理会計学会、2009年8月30日、亜細亜大学。

(2) 内山哲彦 「日本企業における成果主義と会計情報との係わり」 日本原価計算研究学会、2007年10月20日、慶應義塾大学。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

内山 哲彦 (UCHIYAMA AKIHIKO)

千葉大学・法経学部・准教授

研究者番号：50334165

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：