

# 経営における事業部制と財務について (Ⅲ)

## 利益管理に関する諸問題 (2)

### —業績評価と報奨制度—

平 井 潔

(前号目次)

- I まえがき
  - II 事業部制における内部振替価格制度
    - 1. 内部振替価格設定に関する諸意見
    - 2. 内部振替価格に関する理論的思考
  - III あとがき
- 本号目次
- IV 業績評価と報奨制度の関連とその意義
  - V わが国での実態と問題点
    - 1. 評価基準適用の実態
    - 2. 報奨方法の実態
  - VI むすび

(完)

## IV 業績評価と報奨制度の関連とその意義

筆者は本誌前号(第7巻1号)の〈まえがき〉において、産業構造審議会委員中山隆祐氏の見解を引用し、〈事業部制とは、①3S原則を適用した近代的経営管理手法である〉と述べた。

この原則として挙げた第2・第3の原則、Standardization, Stimulation が、本号に取上げるところの、事業部制組織による経営活動における業績評価と、業績に対する報奨の問題に該当する。

Standardization は、標準設定を意味し、それは、事業部制の本旨であるべき利益中心点ごとの利益責任、すなわち分権 (division) に基づいて割当てられた事業部業績の、達成程度を判定するための基準を設定することである。

また、Stimulation は、刺激 (motivate) を意味し、それは、事業部業績を適切妥当に評価したうえで、報奨制度 (bounty system) を励行することにより、事業部制活動を一層刺激し、ひいては全社的経営成績の向上を得ようとする手段であることを意味する。

したがって、Standardization の眼目とするところは、事業部制における業績評価 (performance) を意味し、Stimulation の眼目とするところは、業績刺激による報奨制度 (incentive system or bounty system) を意味するといえるであろう。ゆえに、業績評価はかならず報奨政策にリンクされるのが本来的であって、この両者を切り離すことは、事業部制による経営管理組織の運営としては、その使命を没却していることになると思う。

しかしながら、企業界の実際においては、組織としては事業部制の形態を取りながらも、(擬制的事業部制ではあるが) 業績評価および報奨を全く行なわないか、あるいは事業部長の自由裁量で、当該事業部の立てた自主的基準で業績評価を行ない、単に当該事業部だけに関する今後の活動方針の是正の参考にさせているか、あるいはまた、全社的統一権限の立場から、統制的な基準によって業績評価を行なうなどの企業も少なくないのである。後者のような評価策を取る企業の場合は、報奨制度化はしていないものが多く、たとえ業績評価や報奨を実施しても、本部最高首脳部のワンマン的手段にゆだねられる傾向があることが窺われる。

これらはいずれも正常な事業部制の形態と運営ではなく、むしろ事業部制以前の問題で、全社的統一権限だけによる経営管理の統一強化策の段階であると思われる。もっとも、そうした経営態度は、44年10月の産業構造審議会最終答申のテーマに取上げられた「国際化時代に対処する企業経営の高度化」という立場からの、近代化への動向という点からみれば、改善の対象企業といわれようが、いま直ちに不良経営企業というのではない。それはそれなりに、その企

業の伝統的経営姿勢、あるいは社是(しゃぜ)といったものの具体策としての顕現とみられるべきものであろう。

ただ、わが国で昭和26年以来、6次にわたって通産省が志向してきた企業界に対する近代的経営管理体制への改善移行の指導の影きょうとして、44年10月の<sup>②</sup>実態調査に「事業部制を採用している」という企業の数字の中に、上記のような企業の例が含まれていることは確かである。(このことは本誌第6巻3号においても一部触れておいた)それらの企業はいずれも適当な業績評価基準の設定と判定、それに見合う報奨へのリンクに、それぞれ困難な問題に直面して、制度化を回避したものと考えられる。

事業部制における業績評価と報奨制度の関連に重要な役割りを果たす機能として、いまひとつ必要なものがある。それは周知のとおり内部監査制度(Internal Audit System)の機構と機能である。

ここで実施される内部監査には、各事業部門がそれぞれ独自に構成した監査組織で、自己事業部の業績を診断する目的で行なわれる<事業部内部監査>と、中央本部において、経営首脳者の命令で構成したもので、中央本部の立場から各事業部の業績評価と報奨のために実施する<本部内部監査>とに分けて考えることができるであろう。

いずれの監査機関で行なう場合でも、それは形式監査ではなく、実質監査であるべきであって、殊に、本部内部監査機関で各事業部に対して行なわれる場合は、経営能率監査として経営比較の監査要領で実施されるのが至当であろう。いずれか一方の監査機関だけで行なわれてよいわけで、むしろその方が業務上の煩瑣を避け得られることはいうまでもない。ただ、各事業部内部監査機関で独自に行なう場合は、各事業部長の指揮による公正妥当な監査方法と態度、确实迅速な中央本部への情報が要求されることは勿論である。

これらの内部監査の目的は全く事業部の業績評価のためのものであり、それ以外の他の目的のために行なわれる臨時監査とは区別されねばならないと思う。監査報告の掌握によって、業績評価の判定を報奨に反映させるのは、中央本部首脳の権限と責任である。それゆえにこそ、業績評価と報奨は、分権体制

による利益管理組織である事業部制にとって、不離不可欠の制度といわねばならないと考える。したがって、その両者かまたは一方を閑却することは、事業部制における3S原則の中の重要な原則を没却するものとして、事業部制の本旨に添うものではあり得ない。

## V わが国での実態と問題点

「業績評価それ自体が、事業部制による経営管理組織における活動の最終目的として設けられるものではない」(傍点筆者)とする見解は、最終答申案を担当された審議会委員<sup>③</sup>中山氏の説にも見られるところである。そこに述べられている大要は、業績評価は手段であって、最終目的は全社的利益増大にある。そのためにこそ事業部門の責任者を激励する手段のひとつとして業績評価はあるのである。したがって、事業部門の責任者を刺激するために、責任の領域を明確に区分してこれを分権単位として示しておき、その分権単位ごとの業績を適切な標準のもとに測定するのである。手数をかけて業績測定のし放しで、トップ・マネジメントにおいて業績批判をしないのでは、部門の責任者に刺激が起らないから、批判に基づいて報奨をすることが事業部制の生命として要求されるのである。こうしたモチベートを一貫した手段として実施することが、管理会計を主体とする分権体制組織としての事業部制の使命なのである、と大要このような意見であると推測される。

業績評価自体は、全社利益計画の観点からすれば中山氏のいわれるように事業部制の最終目的ではないといえるであろうが、事業部責任者(事業部長)の立場からすれば、業績評価は一定期間の目標予定に対する業務遂行結果の決裁であって、当該事業部にとっては直接的目的とされる印象が第一義的になってきはしないか、と思われる。

事業部制が全社的経営権の一部を分譲委任された独立単位部門としての分権制度であるとする前提に立つとき、当然そこには分責(decentralized responsibility :—アメリカ文献の中ではこのように表現している。分権 decentralized authority

という用語は用いられていない。わが国がアメリカの事業部制を基盤として取入れ、国情に合わせて同化したとされているからには、こういえるのではなからうか) という観念は不離一体のものとして存立すべきものであろう。分担した責任利益については、予定と実際とを評価判定して、結果の差異分析を見なければならぬことは当然のことであり、評価判定が事業部長自からの手段で行なわれようと、中央本部の手段で行なわれようと、業績評価という利益管理上のプロセスを経なければならぬということは同じである。ゆえに事業部長にとっては、一期間の事業部活動結果の業績評価をその期の最終目的として努力することの方が、より直接的で効果的な経営理念に通じると思われる。たとえば、後述するように通産省の教書が志向しているように、評価に対する報奨の一方法として、「事業部の幹部および従業員の賞与（又は賃金）に反映させる」とする一例などから考えると、ますます、上述のような感を持つに至る。

ただし、業績評価が当該事業部長にとって直接的目的ないしは一期間の最終目的とされることについては、評価基準の設定つまり評価手段の取上げ方が重要な問題となるのであって、当該事業部に適した評価手段を自由に採択させるか、全社的立場から中央本部で設定した手段を適用するかによって目的の帰趨が異ってくるであろう。ことに、中央本部で適用する評価基準が、長期計画的標準のものであったり、全社的・利益計画から割当てた標準化された基準であったりする場合には、問題が生じ、業績評価の目的とその価値観を見失うであろうと思われる。その証拠ともいえるが、本誌前号に掲げた実態調査統計にみられるように、事業部制運営上の問題点として、それぞれの立場からの意見として顕われているものがある。その1～2を拾ってみると、

(各事業部門は短期的利益に汲汲とし、新製品の開発に積極的になれない)	20.1%	(トップマネジメントが各事業部の実態を十分把握しきれない傾向がある)	11.8%
(各事業部門で製品分野のむだな競争や重複を生じ、資金効果が低下する傾向がある)	3.0%		

などがある。これらも見角を変えて内容を分析的に洞察する必要があると思われる。

さらに、業績評価・判定の結果が、報奨として、プラスあるいはマイナスのいずれかの面においても、事業部長、あるいは課長以上、あるいは当該事業部全員に及ぼされる報奨範囲とも絡んで、事業部の活動意欲を左右することになるであろう。

第1表 各事業部の業績評価制度・報奨制度の有無

(単位：%)

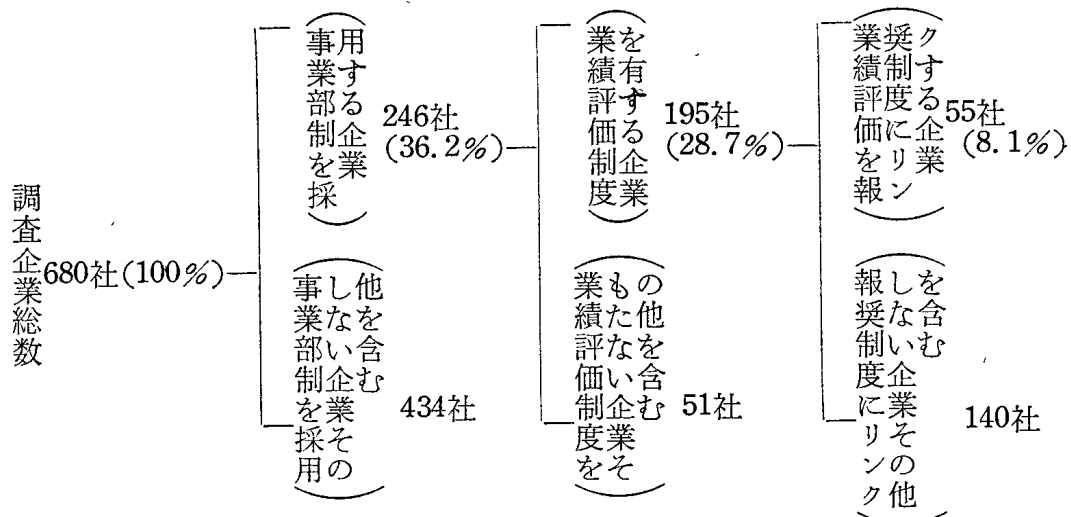
	計 事業部 制を採 用合	業績評価制度がある				業 績 評 価 制 度 が な い	無 回 答
		報 奨 制 度 が あ る	報 奨 制 度 が な い	無 回 答	計		
合 計	100.0	28.4	48.5	2.4	79.3	19.5	1.2
石油・化学	100.0	17.2	38.0		55.2	38.0	6.9
電力・ガス	100.0	36.4	54.6		91.0	1.0	
鉄・金属	100.0	17.4	65.2	4.3	87.0	13.0	
諸機械	100.0	20.0	64.0		84.0	16.0	
電機・電線	100.0	18.8	43.7		62.5	37.5	
車輜・造船	100.0	40.0	40.0	20.0	100.0		
運輸・倉庫	100.0	25.0			25.0	75.0	
食品	100.0	20.0	60.0	6.7	86.7	13.3	
織維	100.0	100.0			100.0		
金融	100.0	68.4	21.1	5.3	94.8	5.3	
商 事	100.0		100.0		100.0		
窯業・セメント	100.0	66.7	33.3		100.0		
建設・木材	100.0	25.0	58.3		83.3	8.3	
そ の 他	100.0						

また、業績評価を、単に報奨制度に結びつけるというだけの理由で実施するのであれば、それは望ましい<刺激>としての結果はもたらさないであろうと思考される。こうした問題点の伏在は、次に掲げる44年10月の実態調査表の上にも窺えるように思われる。第1表に示すように、業績評価を報奨制度にリンクしていないパーセンテージは、実に48.5%にのぼっている。報奨制度にリンクする企業が少ない理由として、審議会の最終答申(注②に同じ)では、「業

績評価の測定手段が必ずしも完全でなく、景気の好不況によって事業部門に不公平が生ずる懸念があるほかに、業績評価制度は各事業部の今後の事業運営のための検討資料として、各事業部長自身が評価することに重点をおいているケースがある」と評している。やはり業績評価手段と判定のしかたが最大の問題となっており、金融業の100%報奨制へのリンクを除いては、他の業種では大かたの企業から敬遠されている実態がわかる。

上記の表中、業績評価制度を実施している企業は、事業部制を実施する企業の79.3%であり、このうち報奨制度に連結している企業は28.4%に過ぎない。これを44年10月調査時点として行なわれた調査対象の東京証券取引所第1部上場会社680社を100%とする比率に直してみると、次のように趨勢がみられる。  
( )内の%はすべて調査企業総数に対するものにした。

これをもってみると、事業部制を実施し、業績評価制度を持ち、報奨制度に連結する企業、つまり実施内容の程度の完全・不完全は別として、ともかく経営管理における3S原則を総合した形態で実施している企業は、680社中わずかに55社(8.1%)に過ぎないことが窺える。



ちなみに、企業界の第一線に活躍する実務家としての意見の中に、業績評価と報奨の在り方に関し、筆者と同じ観点に立脚して実務体験的反省から述べられていると見られる意見があるので、批判的資料として付記しておきたい。山水電気株式会社経営管理部長、堀内良輔氏は、次のような④見解を述べている。

第2表 各事業部の業績

(筆者注)(MA) Multiple  
(1企業が、いくつかの基準に

	業度て合 績をい計 評採る 備用会 制し社	利 益 額	予達 成 算率	売 上 高	売利 上益 高率	使利 用益 資 本率
合 計	100.0	79.9	71.6	67.9	61.2	44.8
石 油 ・ 化 学	100.0	75.0	75.0	75.0	50.0	50.0
電 力 ・ ガ ス						
鉄 ・ 金 属	100.0	70.0	50.0	50.0	40.0	50.0
諸 機 械	100.0	90.0	70.0	85.0	90.0	45.0
電 機 ・ 電 線	100.0	81.0	61.9	61.9	71.4	57.1
車 輛 ・ 造 船	100.0	70.0	60.0	50.0	50.0	70.0
運 輸 ・ 倉 庫	100.0	40.0	80.0	60.0	60.0	
食 品	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
織 維	100.0	92.3	76.9	53.8	69.2	46.2
金 融	100.0	100.0		100.0	100.0	
商 事	100.0	92.3	77.8	88.9	38.9	50.0
窯業・セメント	100.0	100.0	100.0	66.7	100.0	33.3
建 設 ・ 木 材	100.0	66.7	66.7	50.0	66.7	33.3
そ の 他	100.0	70.0	100.0	60.0	40.0	10.0

「業績評価の考え方については、従来の管理の考え方である手段の標準化と、それによる統制ではないのである。期待を明らかにして、手段はできるだけ自由にし、評価の結果を通じて、企業の期待するところを実現していこうといった考え方である。したがって、このようにすることにより、仕事に対する個人個人の自発性によって、高い志気の発揮が期待されるわけである。しかしこの場合、もし会社の目標やあるいは価値観が示されてないで、手段の自由だけが与えられていたとすると、おそらく事業部長は何をしてよいかわからないで、業績評価制度そのものが個人の業績評価に終わってしまい、マイナス要素が強く出てくるので、評価制度の導入に当っては慎重を期さなければならないのである」と。この中でいわれている「会社の目標やあるいは価値観」とは、具体的には全社的・利益計画の目標であり、あるいはそれを達成するための、当該事業部の分担した利益責任額達成の努力が評価されることの意義において、全社的



評価の測定基準 (MA)

Answer によるもので、  
○印を付したものである)

労生 産 働性	付価 値 加額	市占 有 場率	付利 加 益 価 値率	技 術 水 準	全 製 品 に 対 す る 新 製 品 比 率	そ の 他	無 回 答
41.0	23.9	17.9	17.2	6.7	5.2	5.2	1.5
43.8	25.0	31.3	18.8	12.5	6.3		
30.0	20.0	10.0	10.0				
40.0	35.0	15.0	15.0		5.0	5.0	
52.4	38.1	38.1	14.3	19.1	9.6	9.5	
30.0	20.0	10.0	20.0	10.0			20.0
20.0	20.0		20.0			20.0	
61.5	30.8	7.7	30.8		7.7		
100.0		100.0					
55.6	5.6	11.1	16.7			16.7	
33.3	33.3	33.3	33.3				
20.0	20.0	10.0	20.0	20.0	20.0		

経営の観点からどのような価値があるのかが示される必要がある、という意味であろうと思われる。堀内氏も、評価基準（つまり評価の手段）の採択は、当該事業部に妥当な基準を自由に採択することが適切であるとの見解が窺える点、同感である。

1. 評価基準適用の実態

次掲の第2表は、44年10月実施（注②に同じ）の、事業部の業績評価基準適用の実態を示すものである。

この表の最上欄のトータルによって観察すれば、企業の総合業績を見る評価基準を採用している企業が圧倒的に多く、職能別業績による評価基準を適用している企業は極めて少ない状況が一目瞭然である。

ちなみに、総合業績と、職能別業績に属する評価基準の区分は、大体次のように分けられるであろう。

利益額	}	総合業績を評価する尺度であり、企業の最も基本的、総合的業績である利益業績測定基準とされる。短期的経営目標の達成如何を評価するのに適当し、量的計算が容易である。
予算達成率		
売上高		
売上高利益率		
使用資本利益率	}	職能別業績を評価する尺度であり、企業の活動業績を構成する経営内の諸職能（部長・課長・その他の各職能分野の一従業員）の業績を評価するのに適する。長期的経営目標の達成を評価するに適する。計量計算的には明確な数値を把握しにくいものがある。
労働の生産性		
付加価値額		
市場占有率		
付加価値利益率		
技術水準	}	全製品に対する新製品比率
全製品に対する新製品比率		

第2表によると、短期的経営目標としての業績を直接的に評価し易い尺度として、利益額～売上高利益率までの基準種目の適用は、全企業種別のほとんどが実施上の高率を示しており、それはまた1期間ごとの短期業績を評価するのに当然であるともいえるのであるが、他面、企業種別によっては、長期的経営目標の評価尺度として、労働の生産性以下の職能別業績の評価を重視するところがなければならないと思われるが、これは全般的に実施上の低率を示しているようである。たとえば、労働の生産性・市場占有率の2つの基準適用の状況だけについてみても、金融業では両基準ともそれぞれ100%を示し、その業務内容、業務の対市場性から考えて至極当然といった感を持つが、石油・化学、諸機械、運輸・倉庫などは、もっと職能別業績の評価基準を適用するところがあってもよいのではなからうか。比較的低调のように見受けられる。

## 2. 報奨方法の実態

前に述べたように、事業部制を採用する企業数246社のうち、報奨制度を有する企業は55社に過ぎないが、これらの報奨方法を実態調査によってみると第3表のようになっている。

これについて、44年10月の最終答申（注②に同じ）に載せられた論評によれば、44年度実態調査の特徴として、

「事業部の幹部または従業員の賞与に反映させる」……67%（前回38年度調査では53%）

第3表 各事業部の業績に対する報奨の方法 (MA) (単位：%)

	報社 奨合 制度計 のある 会	事従映 業業さ 部の員 のの 幹賞 部与 又は は反	事考 業考 部の課 のに 幹反 部映 のさ 人せ	事従映 業業さ 部の員 のの 幹賃 部金 又は は反	事施さ 業設 部の改 の福善 利に 厚反 生映	そ の 他
合 計	100.0	66.7	50.0	14.6	4.2	25.0
石油・化学	100.0	60.0	60.0	20.0	40.0	20.0
電力・ガス						
鉄・金属	100.0	75.0	25.0	25.0		25.0
諸 機 械	100.0	100.0	75.0	25.0		50.0
電機・電線	100.0		80.0			40.0
車 輜 ・ 造 船	100.0	33.3	33.3			33.3
運 輸 ・ 倉 庫	100.0	100.0	100.0	50.0		
食 品	100.0	100.0				
織 維	100.0	66.7	66.7			33.3
金 融	100.0	100.0	100.0	100.0		100.0
商 事	100.0	76.9	38.5	15.4		15.4
窯業・セメント	100.0					
建 設 ・ 木 材	100.0	75.0	25.0			
そ の 他	100.0	66.7				33.3

「事業部の幹部の人事考課に反映させる」……………50% (同上, 68%)  
 のように、この両方の報奨方法によるものは、⑤38年度調査の場合とは逆転していることである、といている。その理由については何らの見解も批評も掲げられていないので、詳細に内情を窺う由もないが、常識的な推測をするならば、次のようにも考えられるのではないか。

わが国の企業界の場合、業績を向上し得たと判定された事業部に対しては、その部門の幹部・従業員の賞与を特別にアップするという反映のやり方が、直接的にその後の事業部活動をモチベートし得るといふ、報奨を受ける側にとって極めて実利的な褒賞政策の感が強いように思われる。悪い方法ではないが、やり方によっては不平の出処ともなるであろう。同一企業内のある事業部においては、業績評価に他の事業部門と同じ評価基準の適用をされるには不利な経

営条件下にある部門もあるであろうから、評価手段を変えるなり、事情を斟酌した評価手段を取るなり、中央本部において業績判定を考慮するところがあるならば、幹部・従業員にとって実利的な褒賞政策は良策である。しかし中には不公平な措置として受けとめる事業部がある企業も存在するとみられ、一連の実態調査の中でも、「⑥トップマネジメントが各事業部の実態を十分に把握しきれない傾向がある(11.8%)」というような問題提起もみられるのであろうか。

「事業部の幹部の人事考課に反映させる」という報奨方法が、事業部制の本質、分権管理組織における本来的な、業績評価の報奨への反映方法であるべきものであろう。アメリカ企業界の場合は、これが最も重視され、単刀直入に反映、実行されていることは、本誌6巻3号において、アメリカ文献を挙げながら詳述しておいたところである。わが国では、この幹部人事処遇の報奨方法が38年度調査のときよりも大幅に後退しているが、これらの状況から、わが国の事業部制の特徴が定型的に固まりつつあるような感を受ける。

「事業部の幹部または従業員の賃金に反映させる」……………15%

これは異論が多く提起されるところであろう。同一企業内において、事業部門単位ごとに全従業員の賃金格差が業績評価時期ごとに他部門との間に生じては、さなきだに賃金格差の問題が絶えないところに一層の混乱や組合争議の基になり兼ねないであろう。また企業における経営費の中でも大幅な固定費とされる労務費の政策上からも問題であろう。この報奨方法を取っている15%の企業の賃金報奨政策の実施内情を知りたいものである。

「事業部の福利厚生施設の改善に反映させる」……………4%

これは極めて少ないが、このような報奨政策は、事業部幹部はもとより、事業部従業員にとって、業績評価自体に対する価値観においても不確立であろうし、事業部活動に対する本来的な motivation をもたらし得るかどうか、甚だ弱いものではないかと思われる。

ところで、今回の44年10月の実態調査では、第3表にも表われておらないが、通産省が企業界に対して指導した報奨方法の中には、「業績を当該事業部の経常的な設備投資に反映させる」という一項目がある。

これは、昭和35年9月に産業構造審議会による第4次答申「事業部制による利益管理」が、通産省から企業界に対するひとつの教書として出されたが、その中に示された報奨方法である。(本誌6巻3号筆者執筆 p. 236 参照)

この中の(4)「事業部業績と報奨制度」の項に、次のように掲載されている。

事業部制は生産性向上に対する意欲を強化する経営管理形態であるから、この趣旨を貫くためには、各事業部の利益業績を反映した何らかの報奨制度を採用することが望ましい。その方法を例示すれば、つぎの通りである。

- (ア) 業績を当該事業部幹部に関する人事考課において重視する。
  - (イ) 業績を当該事業部幹部および従業員賞与に反映させる。
  - (ウ) 業績を当該事業部の従業員の福利厚生施設の改善に反映させる。
  - ◎(エ) 業績を当該事業部の経常的な設備投資に反映させる。(◎印筆者)
- なお、事業部長は業績が期待に達しなかった場合、これに対する責任を持つものである。この場合、事業部長は成績不良の原因分析を行ない、その理由を明らかにするとともに、何等かの改善対策を立てる必要がある。(以上、原文のまま)

上記の(ウ)(エ)について、答申案の起草委員であった中山隆祐氏が、興味ある表現で⑦意見を述べたものがあるので、この項の末尾に掲げて参考としたい。

『(ウ)(エ)については、教書の起草委員の間にも議論のあったところである。(ウ)を強調しすぎると、労働組合から事業部長が圧力をうけて、業績のあがらぬ事業部がますます苦しみを増大することになる。(エ)を強調しすぎると、設備が立ちおけているために業績のあがらぬ事業部が、いよいよ市場競争に負けるような条件を強化されることになる。だから、(ウ)(エ)については、ある程度のことは行なわれても、これを強調するわけにはいかないであろう。

事業部幹部にたいする報奨は、はげしい格差をつけるべきである。賞与の格差、昇進抜擢の格差がはげしくないと、刺激が生じない。賞与や昇給を秘密主義にすることは、従業員を無気力の温床育ちの紳士にする

には良いが、経済市場の闘士にするにはブレーキになる。一般従業員は紳士に育てるのはよいが、企業幹部は紳士の上にさらに闘士であるべきであろう』

同氏のこのことばは、事業部制における報奨制度に望むうがった<sup>・</sup><sup>・</sup><sup>・</sup>厳しい見解として受けとれるが、そこに志向されている報奨制度の真髄は、部門管理責任者の分権責任、すなわち利益責任を飽くまでも厳正に追求すべきことであるといっていると思う。

そのためには、事業部制の分権体制が明確に樹立されていなければならぬことと、責任目標（予算達成目標・利益達成目標などの短期的目標および長期的努力目標など）が、全事業部員に納得されうる妥当性をもって樹立されており、それに対応する適当な評価基準が採用されていることを、Lineの末端まで周知していることが前提となる。この体制がなくては、報奨の真髄というもおよそ無意味であろう。

わが国の事業部制実施の方向は、約10年の経験を積んだばかりで、その発展の動向は、当局の強い志向にも拘わらず必ずしも明るい見通しではない。このことは本誌前々号でも詳細に論じたところである。それだけに未解決の問題点も余りに多いようであり、企業界の現場においても研究が重ねられている。今後さらに理論的研究部面の担当者と、企業現場の実務家との研究の相互交流が行なわれることが必要であろう。

## VI む す び

本誌第6巻3号より3回にわたって、わが国の事業部制の実態を中心に、そこに介在する、実施上の幾多の問題点について焦点をあててきたつもりであるが、何れも深く掘り下げることができなかつたように思われる。

本号に取上げた業績評価と報奨に関する問題点については、近代経営管理の開祖ともいべきアメリカ企業界でも、新たな問題点に遭遇しているようであるから、ましてやわが国の企業界の肌に合うような事業部制ができて、良い評価と報奨が実行されるまでには多くの困難があると思われる。わが国では、こ

れからの問題であるといえるであろう。

取上げたテーマの趣旨に十分添えないまま、一応本号で完結としたことは、慙愧にたえないところである。今後また機会を戴いて、業績評価と報奨に関する実践理論と、評価採点表の作成など、事務的処理手続きについて述べねばならぬことが、筆者に残された責であると思う次第である。(完)

[注記および出典]

- ① 3S原則:—Segmentation・Standardization・Stimulation. 産業構造審議会管理部会財務管理分科会委員 中山隆祐氏著 利益管理会計 p. 302 以下。
- ② 昭和44年10月産業構造審議会管理部会の手になる一連の6次にわたる答申の最終答申として、「国際化時代におけるわが国企業経営の高度化について」が発表されたが、この答申の付録として付せられた実態調査である。「わが国企業経営の現状に関する実態調査」と命題されており、調査時点は昭和43年10月1日である。調査対象は、東京証券取引所第1部上場企業680社の悉皆調査である。
- ③ 審議会委員中山氏の説:—古川栄一・中山隆祐 他(共著)経林書房版「事業部制のすすめ方」p. 100~101.
- ④ 企業経営協会機関誌「経営実務」第208号所載、堀内良輔執筆「事業部制における業績評価」の中から引用した。
- ⑤ 38年度調査:—これは社団法人経済同友会の行った調査であって下記のとおりである。  
調査名称 「わが国企業における経営意思決定の実態」  
調査主体 社団法人経済同友会トップ・マネジメント調査会  
調査期間 昭和35年から昭和39年までの各年  
調査対象 「会社年鑑」(日本経済新聞社発行)に収録された会社  
調査方法 アンケート調査票を発送し、回答のうえ回収
- ⑥ 注②に同じ。実態調査 p. 236 1—62表「事業部制の運営上の問題点」より。
- ⑦ 注③に同じ。同書 p. 108.