

論文要旨

会社組織の形態として職能別組織から発展し、日本を代表する大企業を筆頭に、ある程度の規模の企業では事業部制組織が一般化してきたといえる。1990年代のバブル崩壊後、企業は長期化する不況から脱却するために試行錯誤し、1994年ソニー株式会社でカンパニー制が導入されると、その後を追従するかのようには複数の大企業でカンパニー制度が取り入れられた。しかし2003年NECが、カンパニーの独立性が強くなり過ぎたために組織の壁が生まれたと判断し、以前の事業部制のようなよりフラットな組織体制へと移行するといった回帰現象もみられる。

組織変革は、組織の活性化、人心の一新、経営資源の重点配分、IR志向、そして、組織変革を通じたパフォーマンス向上を意図していると考えられる。職能別組織・事業部制組織・カンパニー制への移行は、分権化の一層の促進を通じて、本社への戦略的意思決定機能の集中、自己完結性・自立性の確立、意思決定の迅速化などを達成し、企業価値創造を目指すものである。しかし、企業が組織変革を未だに模索していることは、実際の組織形態変革が、企業にどのような利益をもたらしたのか、また従業員にどのように報いたのかという点で確固たる回答がないことを表している。

事業部制からのカンパニー制へ移行を考える企業がいる理由の一つに、事業部制組織における業績評価の難しさがあると考えられる。より分権化が進み、責任を明確にしようとする企業の動向は、昨今における個人の成果主義と同調しているように思われる。本来、業績評価は目的に合わせて違った手法を用いられるべきであるのに、事業部評価と個人評価を混同し簡易化しようとしている企業は、たとえ組織変更を行ったところで結果は同じである。ドラッカーの「組織はそれ自体目的ではなく、手段にすぎない」¹という言葉は現代にも通じる。企業規模や業種・業態に関係なく成果主義を掲げる風潮に疑問を持ち、今回のテーマを選定した。

本論文の構成は以下のようなになる。

第1章では、事業部制組織の歴史を整理し、事業部制組織の定義を行い、日本型事業部制組織を米国の事業部制組織と比較しサーベイを行った。日本型事業部制組織の発展が、業績評価に大きな影響を持つことが分かる。また職能別組織・事業部制組織とカンパニー制の比較をすることで、カンパニー制が日本における本来の事業部制組織であることを明確にした。

第2章では、事業部制組織による利益管理の特性について取り上げ、責任会計における先行研究、キャプランによる管理会計とモチベーションについての研究、そして、事業部業績における代表的な研究者ソロモンズの研究についてレビューを行った。また、日本企業が、損益計算書・貸借対照表・キャッシュフロー計算書を事業部ごとに作成し、社内資本金や社内金利を用いて管理している方法について考察を行った。

¹ Peter F. Drucker, 1956 (野田訳、1957、10頁)

第3章では、事業部評価に使用される伝統的業績評価について、米国（ROI）と日本（総合的評価）を比較し、その限界を明らかにし EVA®の有用性について述べ、企業での EVA®利用方法について取り上げる。

第4章では、会計数値のみの評価ではカバーできない部分を補完する方法として、バランス・スコアカードの有用性に注目した。バランス・スコアカードは EVA®と並び、管理会計では比較的新しいトピックスであるが、日本企業の多くが利用している既存の方針管理に近いところもあり、今後、導入する企業が増加すると考えられる。

第5章では、第3、4章において取り上げた業績評価手法が、実際の企業でどのように活用が可能か、また、現状はどうなっているのかを設備建設業 C社の事例を挙げて考察を行った。実務上 C社では、EVA®やバランス・スコアカードは導入されておらず、伝統的な業績評価を行っている。これは C社だけに限ったことではなく、一部のエクセレントカンパニーを除いて、日本企業の実情を表しているのではないかと推測する。

業績評価の手法はまだ発展途上にあり、各々の企業が自社に合った形へと変化を続けていくだろう。そして、より良く変化するためには、事業部管理者から従業員レベルまで業績管理会計の知識の向上と、組織目標を促進する共通した認識を持たせる必要があると強く感じた。そのためのステップとして、数値的評価である EVA®と、非財務的評価であるバランス・スコアカードの相互利用が事業部評価に有用であると考えられる。