

## 【研究論文】

# 日本企業における環境配慮型業績評価手法の展開

安 藤 崇

## 1 はじめに

WCED (環境と開発に関する世界委員会:通称ブルントラント委員会)が1987年に報告書「Our Common Future (我ら共通の未来)」を国連総会に提出した。この中で、彼女らはSustainable Development (持続可能な開発)という概念を提唱した。これ以降、政府、自治体、NPO等様々な組織によって、環境、経済、社会の調和に向け、取り組みがなされてきた。とりわけ本論文では、企業による環境保全活動と経済活動の調和に向けた取り組みについて考察していきたい。現代社会において企業の果たす役割は重大だからである。

企業の環境問題への取り組みは、環境経営・環境会計などの分野で学問的蓄積がなされている。本論文では環境会計、とりわけ環境会計情報を企業内部で活用する様々なツールの集合体として形成されている環境管理会計に焦点を当てる。環境管理会計の中でも、重要な手法の一つとして環境配慮型業績評価手法がある。業績評価システムは企業活動の根幹である。ここに環境の要素を導入することは、環境と経済を同軸で捉えようとすることを意味し、非常に重要である<sup>1)</sup>。

環境配慮型業績評価とは、事業部門などを対象とする業績評価システムの中に環境パフォーマンス指標を組み込むことである。日本において環境配慮型業績評価に関する実務は、1990年代後半から開始され、すでに11年目に入っている企業もある<sup>2)</sup>。筆者の問題意識は、企業内における環境保全活動と経済活動の調和に向けた取り組みは、いかに企業システム内で取り扱われ、そのシステムは従業員個人の行動にいかなる影響を与えてきたのかということにある。つまり主な関心は、①正確な評価を行うために、いかに環境配慮型業績評価システムを設計するのか、②評価が正確に行なえたとして、そうした業績評価結果をマネジメントにいかに活用していくのかという点にある。

本論文の目的は環境配慮型業績評価手法の改編があるとすれば形態・意義を明らかにすることである。これを明らかにすることは、環境配慮型業績評価手法の設計・運用に関する重要な部分を明らかに出来る可能性がある。つまり、筆者の考えでは重要な部分とはいかなる状況においても変化をしつつ存在し続けるものであるからであり、環境が変わって消えてなくなる点はその組織にとって重要ではないのである。逆に変わらない部分も同様に重要であるが、状況が変化して

---

キーワード：環境配慮型業績評価， インセンティブ・システム， 環境管理会計

も変化しつつあり続ける部分ほど重要ではない。それは変化にさらされていないという点で重要であるかどうかの検証を経ていないからである。そこで、本論文では、事例企業としてキヤノン株式会社（以下キヤノンと表記）とパナソニック株式会社（以下パナソニックと表記）（旧：松下電器産業株式会社（以下松下電器産業と表記））を取り上げる。これらの企業を対象に選択したのは当手法を活用している企業で、構造的な変化を遂げた企業だったからである。

2節では、先行研究から事例を分析する視点と分析枠組みを提示する。視点とは、環境配慮型業績評価手法の①目的、②対象、③評価者、④評価項目、⑤評価期間、⑥評価基準、⑦全業績評価指標に占める環境評価項目の割合、⑧業績評価結果と報酬制度との連携、⑨成果、⑩今後の課題である。これらの項目は、先行研究でも重要として取り上げられていており、本論文の研究目的に照らし合わせ重要であると判断したものである。また事例の実態を分析する枠組みを提示している。それはインセンティブ・システムの類型である。これを変化の意義の分析を目的として活用したい。3節は、事例叙述の章である。上述の事例企業を上述の調査項目で精査することにする。4節では2節で提示した分析枠組みによって事例を分析し、結論を提示する。5節では、本論文において議論されたファインディングをまとめた後、結論のインプリケーションと今後の課題について述べる。

## 2 環境配慮型業績評価手法の分析の視点と分析枠組み

最初に、環境配慮型業績評価手法に関する先行研究に基づいて、環境配慮型業績評価手法の設計と運用に関する実態を明らかにする分析視角を提示する。そして、事例を分析する枠組みを提示する。この分析枠組みによって、3節で叙述することになる事例内容を4節で分析することにする。

### 2.1 分析の視点

環境配慮型業績評価手法の活用目的については、安藤（2003）で明らかにしているように、行動のベクトルになり、それを実現することがマネジメントの枢要であることから、これを質問項目として採用する。経済産業省（2002）でも目的を調査項目としている。

成果については、全ての先行研究が調査項目としていた<sup>3)</sup>。対象・評価者・評価項目・評価期間・評価基準・全業績評価指標に占める環境評価項目の割合・業績評価結果と報酬制度との連携・今後の課題に関しては、安藤（2003）が調査項目として設定している。その他の研究においても、多くの調査がなされている。

質問項目としては他の研究とさほど変化がない中で、本論文の特徴について述べておく必要がある。それは、諸研究が重要な項目としてみなしている事柄に関して、時系列的な視点から変

化の分析を行なうことにある。先行研究は詳細な実態を描写しているという貢献点もあるが、一時点における描写という限界点も持ち合わせている。本論文は、こうした先行研究の限界を克服しようとする試みである。

### 2.1.2 企業間比較の分析枠組み

安藤（2004）でも述べたとおり、業績評価システムはインセンティブ・システムの一つである。インセンティブ・システムとは企業構成員の協働意欲を引き出すためのシステムである。伊丹・加護野（1993）は、Maslow（1954）の欲求階層説を踏まえ、企業が企業内で働く個人に対して配分できるインセンティブを5つに類型化した。それらは、①物質的インセンティブ、②評価的インセンティブ、③人的インセンティブ、④理念的インセンティブ、⑤自己実現的インセンティブである。物質的インセンティブとは、人々の物質的な欲求を満たすことによって動機付けを行なおうとするものである。いわゆる「モノやカネを与えることによって」インセンティブを分け与えようとするものである。これは生理的欲求と安全欲求に焦点を置いた配分である。評価的インセンティブとは、人々の活動に対して組織が何らかの評価を与えることによって、動機付けを行おうというものである。これは人々の尊厳欲求に深く関わっている。本論文では主にこの二つのインセンティブを中心に議論をしていくことになる。

分析の枠組みとしては複数ケース・スタディ法を用いることにする。また、複数ケース・スタディ法を採用する理由は、Yin（1994）によっている。Yin（1994）は、ケース・スタディに適した問いの特性として以下の三つを上げている。まず、事象間の関係についていくつかの「どのように」と「なぜ」の問題を経時的に検討するという点である。次に、研究者が関係する要因を制御できないという点である。三番目に過去ではなく現在の事象に焦点を当てているという点である。本論文における問いは、これらの特性を持っている。

## 3 環境配慮型業績評価手法の実態

本章では環境配慮型業績評価手法の設計・運用に関する実態を明らかにしたい。事例企業は、キヤノン、パナソニックである。筆者は、2002年度調査を皮切りに、7社のケース・スタディを実施している<sup>4)</sup>。しかしここで特にキヤノンとパナソニックについて取り上げるのは、全調査対象企業の中でも継続的に調査が実施できたことのみならず、構造的な変化を遂げている企業だからである。

ここではキヤノン・パナソニックにおける環境配慮型業績評価手法の①目的、②対象、③評価者、④評価項目、⑤評価期間、⑥評価基準、⑦全業績評価指標に占める環境評価項目の割合、⑧業績評価結果と報酬制度との連携、⑨成果、⑩今後の課題についてまとめることにする。

### 3.1 キヤノンの変化<sup>5)</sup>

①キヤノンにおいては目的の変化が重要である。2001年度開始以前の予定では、各事業本部及び事業所の環境への取り組みが、どの程度進捗しているかを客観的に評価することを通じて、環境保全活動を推進することにある。2003年度では、それは、社内の競争原理を促すことを通じて、同社の環境マネジメントを体系化させることである。これは重要な変化である。元来業績評価とは事業部間の競争を誘発するシステムである。環境配慮型でもその根本原理に変わりはないはずである。環境保全活動を推進することから、より焦点を絞って競争原理を促すことを目的としたのは、業績評価の本来の機能を敷衍することと同義である。2009年度調査では、目的は着実なマネジメントをして、改善活動を促すことにある。それは幹部に対して環境に意識付けさせることを通じて行う。

②対象は、2003年度以前は連結本部及び事業所だったのが2009年度調査では各事業部と変化がない。これは名称が変わっただけである。

③評価者は2001年開始以前の予定では環境技術センターであり、2003年度における評価者は、各事業部になる。配点表を各事業部に委ねているので、その表をもとに各事業部は自己評価を行うことになる。2009年度も業績評価者は各事業部である。自己採点をしてもらった結果を環境本部が再チェックする。その際に環境本部は各事業部に対して算出根拠（エビデンス）を求める。

④評価項目は2002年度以前では、製品環境と製造環境に大別されていた。2003年度では、さらに細かく1.エネルギー消費効率、2.省資源、3.有害物質の代替、4.事業所活動実績になっている。2009年度調査ではプロセス・結果両面で評価するようになっている。

⑤評価期間は半年ごとと変わりはない。

⑥評価基準に関しては、2003年度では中期の環境計画からブレークダウンしてくる目標と、環境業績評価における目標とは基本的にリンクしている。2009年度も同様である。

⑦全業績評価指標に占める環境評価項目の割合は10%と2003年度から変化はない。

⑧業績評価結果と報酬システムの連携であるが、2001年の準備段階では、環境配慮型業績評価のパフォーマンスは、各本部長・事業所長の賞与に反映されることになっている。2003年度においては業績評価結果の報酬システムへのリンクは制度的にはないが、影響を与える場合もある。2009年度調査では両者のリンクはないという。同社では次第に業績評価結果の経済的インセンティブの果たす役割について疑問を投げかけているようである。

⑨環境業績評価実施の成果は、2003年度では各社の経営トップが、環境に取り組まなければならないと意識するようになったことであり、各事業部は、環境に関して手を抜かなくなった。2009年度調査では、幹部に対して環境に意識付けることを通じて、社内に改善活動が発展するようになった。

⑩今後の課題は、2003年度時点においては、2004年度に向けて被評価主体間での平等感があつてなおかつ差の出やすい評価項目の設定であるという。また、環境に取り組めば取り組むほど、

経営にプラスになる指標の開発も大きな課題となっている。その開発に成功すれば、現在全業績評価指標に占める環境評価項目の割合は約10%だが、33.3%程度にまで引き上げることも検討する予定がある。33.3%という数値は、財務的指標とその他の非財務的指標、および環境の指標を同等の重みがあると捉えたときの点数配分である。環境に取り組めば取り組むほど、経営にプラスになる指標の開発において、環境会計を活用する可能性・方向性も見られる。指標に関しては、全社的で誰が見ても分かりやすい指標にしたいという。環境業績評価手法を導入した結果、企業全体の環境パフォーマンスはいかに変化したかについての把握についても今後の課題である。

2009年度調査における最も大きな課題は、指標として何を設定するかということである。何をすれば本当に環境によいのか分からないようだ。指標の客観性と公平性が課題である。また、目標値の適切さも課題である。

結局、同社の重要な変化は、システムの構造的な変化としての報酬システムとの連携の希薄化にある。これがどのような意味を持つのかについては、後の議論に譲ろう。

### 3.2 パナソニック（松下電器産業）の変化<sup>6)</sup>

①目的は2009年度中に2006年度比でCO<sub>2</sub>を30万トン削減することである。これを目的として、環境配慮型業績評価を導入している。すでに2008年度に51万トン削減しているが、これを2009年度末時点で維持できるかが問題なのである。インタビュー時点では達成できる見込みである。

②業績評価対象は、2002年度が松下電器産業本社における社内分社と関係会社であった。2009年度調査では14のドメイン企業と対象が変化している。

③2002年調査では、評価者は分社・関係会社の社長もしくは環境担当役員であったが、環境本部に変更となっている。④業績評価の項目は、2002年度では「グリーンプロダクツの新たな挑戦」、「クリーンファクトリーの新たな挑戦」を設定した。2009年度調査でもこの項目は存在しているという。ただ、グリーンプロダクツの定義は毎年変わるといふ。CF度も2002年と2009年で調査では若干異なっている。CF（クリーンファクトリー）度とは生産ラインにおける環境配慮度を測る尺度である。異なっているのは、地球温暖化防止という項目である。CO<sub>2</sub>の削減の重要性から追加したのであろう。

⑤⑥評価期間は1年であり、評価基準は目標値である。これらに変化はない。⑦全業績評価指標に占める環境評価項目の割合であるが、2002年度調査では1割だったのが、2009年度調査では、非公開となっている。

⑧業績評価結果と報酬システムとの連動についてであるが、2002年度では社内分社・関係会社の総合パフォーマンス得点は、完月社員と呼ばれる管理職社員（課長職以上のカンパニー内での企業構成員）の、月給ではなく賞与に反映される仕組みとなっている。しかし、完月社員の賞与額は、部門業績のみによって決定されるのではない。完月社員の賞与は、個人業績反映部分と

部門業績反映部分から構成されるのである。給与反映型の業績評価は2003年度から始めたが、一年で一旦終了している。そして2008年からCO<sub>2</sub>の減らし方で年間の従業員賃金額が変わるパフォーマンス連動型賃金を開始した。

⑨成果であるが2002年度調査では社内分社・関係会社のマネジメント層に対する意識改革を指摘することが出来る。2009年度調査では、CO<sub>2</sub>の削減効果があったということである。

⑩2002年度の課題は、環境パフォーマンスの向上と、人事・報酬システムと環境配慮型業績評価システムの連携である。これは2009年度の調査においてはほぼ克服している。CO<sub>2</sub>の排出量は目標を2006年度比で30万トン削減することとしているが、現状では達成できそうである。2008年からCO<sub>2</sub>の減らし方で年間の従業員賃金額が変わる業績連動型賃金を開始したことからも分かるように、報酬システムと業績評価システムとは連動している。しかし、人事評価システムにまではいまだ及んでいないのが現状である。

表1 事例企業の主な変化

	キヤノン	パナソニック
目的	2003年度から競争原理を促すようにシフト	2009年度中に2006年度比でCO <sub>2</sub> を30万トン削減すること
評価者	開始以前の予定では環境技術センター 2003年度以降では各事業部	分社・関係会社の社長もしくは環境担当役員から 環境本部に変更
評価項目	2002年度以前では製品環境と製造環境。 2003年度ではさらに細かくなり、2009年度では プロセス・結果両面で評価	製造環境と製品環境に関する項目
環境業績評価結果の 報酬システムへの連携	次第に薄れ、2009年度ではなくなる	2002年度では管理職社員の賞与に反映。2008年度から 全従業員の年間賃金額に反映
成果	2003年度は意識改革 2009年度は改善活動の促進	2002年度は意識改革 2009年度はCO <sub>2</sub> 削減

#### 4 環境配慮型業績評価手法の分析

本章では、3節で叙述した二社の事例を2節で提示した分析枠組みで分析を行なうことにしよう。4.1では手法変化の質的分析を行なう。次に4.2では2節で提示した分析枠組みを利用して2社の特徴を浮き彫りにすることにする。このように変化の形態のみならず質まで深く検討することで、環境配慮型業績評価の設計・運用に関する重要な部分を明らかに出来ると考える。つまり、本論文の目的である「環境配慮型業績評価手法の改編の意義」を明らかに出来る。4.3では以上の分析を踏まえて結論を提示することにする。

##### 4.1 手法変化の質的分析

キヤノン・パナソニックは時系列で環境配慮型業績評価手法の変化を分析しているため、ここではその全体をまとめて、変化の質的分析をしよう。

パナソニックは注目すべき変化である。同社は2007年10月にエコアイディア戦略を実施し、従来の経営スタイルを一変した。とりわけ、CO<sub>2</sub>排出量によって年間の賃金額が変わるCO<sub>2</sub>排出量連動型賃金を実施した。リコーやソニーも業績連動型賃金制度を導入している。しかし、一般に目標はシンプルなものの方が従業員には伝わりやすい。それは、人間の認知形態がそれ程複雑なものを複雑なまま認識するようには出来ていない点と、環境保全活動は通常の事業活動においてまだまだ十分に認識されていないからである<sup>7)</sup>。同社の社員は「CO<sub>2</sub>を出し過ぎると給料が減る」と認識するであろう。そうすると、日常業務を進める上でも、どこかCO<sub>2</sub>を出していないか意識するようになる。この様にパナソニックでは目標をシンプルにすることにより、従業員に伝わりやすく行動に結び付けやすい工夫をしていた。

次に注目すべき変化はキヤノンである。同社は試行錯誤を繰り返し、同社に適合的なシステムを構築した。それは評価的インセンティブ重視型の環境配慮型業績評価システムである。そのシステムの運用が示唆するのは、業績評価は精緻化したシステムの構築が重要なのではなく、マネジメントを着実にこなしていくことが重要であるということである。一貫したシステム構築によって従業員にインセンティブを与えようとするパナソニックと、着実な業績評価マネジメントによって環境保全活動を推進していこうとするキヤノンは全く異なるシステム構築をしているが、いずれがよいというものではない。自社に適合的なシステムの構築とマネジメントの実施が重要である。

## 4.2 変化の類型化

安藤（2004）でも述べたように、環境配慮型業績評価システムは一種のインセンティブ・システムである。企業の配分するインセンティブの種類がキヤノンとパナソニックでは大きく異なる。キヤノンは、経済的な報酬を動機付けとして、環境保全活動を推進してはいない。業績評価をすることそれ自体がインセンティブを与えることになっているのである。これは、伊丹・加護野（1993）における評価的インセンティブである。評価的インセンティブは、人々が企業の中でとる行動を組織が何らかの形で評価すること自体が持つインセンティブである。人は尊厳欲求を持っている。これを満たそうとするのが評価的インセンティブである。

一方パナソニックは物質的インセンティブを重視したシステム作りをしている<sup>8)</sup>。特にパナソニックはCO<sub>2</sub>排出量連動型賃金を導入している。物質的インセンティブは、人間の物質的な欲求を中心においたインセンティブである。

環境報告書の分析によれば、キヤノンはキヤノン（2009）においてこれまで掲げていたファクター2と呼ばれる具体的な環境項目における数値目標に関する記載が一切なくなってしまった。これに対しパナソニックはいずれの年度の環境報告書を分析しても取り組むべき環境項目とその目標値が記載されていた。これは、キヤノンにおける定量評価に関する方針に何らかの変更があったと推察される。キヤノンの環境マネジメントの目的は、事業部間の取り組みの競争を促

進し、改善活動を促進するというマネジメント・サイクルを重視している。これに対してパナソニックは企業外部に数値目標を公表し、それを達成するために事業部間で競争をもたらすことに成功している<sup>9)</sup>。つまり、キヤノンの環境配慮型業績評価は内部管理向けの手法であり、パナソニックの環境配慮型業績評価は外部公表用の情報開示ツールとリンクしているという違いを見出すことが出来た。

#### 4.3 結論

パナソニックは、2007年の大転換からCO<sub>2</sub>排出量連動型賃金を導入することになったという大きな変化を起こしている。それが持つ意味は、シンプルな指標の方が、従業員の記憶に残りやすく、そのため行動にも結びつきやすいというものである。次に着目すべき変化は、キヤノンである。同社は評価的インセンティブを重視したシステム構築に注力しており、それは単に人間が物質的インセンティブのみによって動機付けられるのではないという、一連の業績連動型賃金導入企業の限界克服に向ける方向性を示唆していた。

## 5 おわりに

日本において環境配慮型業績評価に関する実務は、1990年後半から開始され、すでに11年目に入っている企業もある。筆者の問題意識は、企業内における環境保全活動と経済活動の調和に向ける取り組みは、いかに企業システム内で取り扱われ、そのシステムは従業員個人の行動に及ぼす影響を与えてきたのかということにある。本論文の目的は環境配慮型業績評価手法の改編の形態・意義を明らかにすることである。これを明らかにすることは、環境配慮型業績評価手法の設計・運用に関する重要な部分を明らかに出来る可能性がある。

その目的の達成に向け、Yin (1994) の所論により、複数ケース・スタディ法を用いることにした。事例企業はキヤノン・パナソニック (旧松下電器産業) であった。ファインディングは以下の二つである。

一つは環境配慮型業績評価手法の概要の詳細な変化である。環境配慮型業績評価手法の概要については両社とも様々な問題を抱えながらも、独自に変化している実態が明らかとなった。しかも両社は各社なりの方向性で進化を遂げていることが分かった。

二つ目は、変化の質の分析である。キヤノンは評価的インセンティブを重視してインセンティブ・システムを構築しているのに対し、パナソニックは物質的インセンティブを重視したシステム構築になっている。そしてその違いは、社会に対して環境評価項目に関する数値目標を継続的に公表しているかどうかに関係していることが明らかとなった。つまり、公表している企業は、数値管理を徹底する傾向があり、業績評価結果も報酬制度と連携させる傾向があることが明らか

となった<sup>10)</sup>。また公表していない企業は、内部のマネジメントを重視することが明らかとなった。注目すべき変化はパナソニックであり、キヤノンの変化も重要であることを述べた。

環境保全活動にも戦略を立てて、その具体的な目標にむけて各部門が活動を展開し、その達成状況を評価し、次年度以降の改善活動につなげるという一連の活動サイクルが重要であるというインプリケーションを導き出すことも出来る。これは、PDCAサイクルと呼ばれ、ISO14001などでも基軸となっているものである。しかし、ISOとここで主張するサイクルは実質的に意味が違ふ。ISOは企業の環境保全活動のみを対象としたPDCAサイクルであり、筆者の主張するPDCAサイクルは環境保全活動だけでなく経済活動を同軸で捉えたものである。二つ目のインプリケーションとして、外部公表向けの目標数値と業績管理の連携は、外部環境会計と内部環境会計の連携の可能性も示唆していたことを挙げる事ができる。

本研究の課題は、環境配慮型業績評価実施の成果である。各社は環境パフォーマンスの向上や意識改革などを挙げている。筆者もこの成果については否定的な意見を持っていない。しかし、これを主張するには、まだまだ理論的分析が残されているのではないかと感じた。こうした因果関係の不透明さの原因の一端をなしているのは、当手法の効果が直接的ではなく間接的に及ぼされるということである。業績評価に関する文献のみならず、組織行動論・心理学といった分野に関する研究が示唆するところもあるかもしれない。また、環境パフォーマンスの向上が経済パフォーマンスの向上に結びつくのかについても、業績評価の間接的影響を示すものであり、更なる検討が必要である。

今後の環境配慮型業績評価手法の鍵は、主に運用・活用・マネジメントにかかっていると見える。こうした中で、キヤノンのインタビュー内容が示唆的である。業績評価システムは基本的に部門間の競争を誘発するシステムである。競争が激化していずれの部門も同レベルのパフォーマンスになってしまう。そこでマネジメント層が新たな目標や新たな指標を策定し、新たな競争を生み出す。この繰り返しが業績評価マネジメントである。業績評価マネジメントは、改善活動を促すことが重要な目的である。

このような方針で環境配慮型業績評価手法を活用するならば、効果的なマネジメントができるのではないだろうかと思筆者は考えている。

## 注

- 1) なお、環境配慮型業績評価手法の重要性についてはEpstein (1996)、國部 (2005)、Epstein (2008) に詳しい。
- 2) 筆者が調査した範囲では1999年度から当手法を開始したのは、大阪ガス、リコーである。大阪ガスに関する情報は高田 (2001) から、リコーに関しては遠藤 (2003) から情報を入手した。
- 3) ここでの全ての研究とは経済産業省 (2002)、安藤 (2003)、安藤 (2004)、産業環境管理協会 (2004)、梶原 (2009) を指す。

- 4) 七社とは、キヤノン・パナソニック・ソニー・リコー・大阪ガス・積水化学工業・シャープである。
- 5) 2001年開始以前の記述については、経済産業省（2002）を踏まえた記述となっている。2003年度調査はインタビュー調査に基づいている。インタビューは、2003年11月28日に実施した。インタビューイは古田清人氏（グローバル環境推進本部環境統括・技術センター環境企画部部長）、宮嶋一樹氏（環境統括・技術センター環境企画部環境企画課長）梅山雅子氏（環境統括・技術センター環境企画部環境企画課）であり、インタビュワーは國部克彦教授、梨岡英理子氏、川原千明氏、筆者である。なお、内容は同社の発行する環境報告書によって確認・補足されている。肩書はすべてインタビュー当時のもので、以下もすべて同じである。
- 2009年度調査はインタビュー調査に基づいている。キヤノンには2009年8月27日 9：00～10：00にインタビューを行った。インタビュワーは北田皓嗣氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程2年）、天王寺谷達将氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程1年）、筆者であり、インタビューイは古田清人氏（環境本部環境企画センターセンター所長）である。詳細については安藤（2010）を参照のこと。
- 6) 2002年度調査の内容は、2002年11月25日に行ったインタビューをもとにしている。インタビュワーは、國部克彦教授（神戸大学大学院経営学研究科）、品部友美氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程修了）、大西靖氏（神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程1年）、筆者であり、インタビューイは今井伸一氏（渉外・管理チーム副参事）である。
- 2009年度調査の内容は、2009年10月15日 10：00～11：00にインタビューをもとにしている。インタビュワーは國部克彦教授（神戸大学大学院経営学研究科）、朴鏡杓准教授（香川大学経済学部）、光井雅俊（神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程2年）、筆者である。インタビューイは大西宏（環境本部環境推進グループチームリーダー）、富田勝己（環境本部環境企画グループチームリーダー）である。詳細については安藤（2010）を参照のこと。
- 7) Gilovich (1991) は、Bartlett (1932) やAllport and Postman (1947) の研究を踏まえ、コミュニケーションにおいて、メッセージは字義通りに伝えられることは殆どないとしている。それは、聞き手に対してあまり細かいことを伝えて負担をかけまいとする心理が働くのと、人間の記憶容量の限界があるからである。
- 8) 本論文では取り上げないが、継続的にインタビュー調査の実施できているリコー・ソニーもこうしたシステム設計をしている。
- 9) この点に関しても、ソニー・リコーも同様である。
- 10) この点に関しても、ソニー・リコーも同様である。

## 参考文献

- Allport, G.W. and Postman, L.J. (1947) *The Psychology of Rumor*, Holt (南博訳『デマの心理学』岩波書店, 1952年).
- Bartlett, F.C. (1932) *Remembering—A Study in Experimental and Social Psychology*—Cambridge University Press (宇津木保・辻正三訳『想起の心理学—実験的社会的心理学における一研究—』誠信書房, 1983年).
- Epstein, M.J. (1996) *Measuring Corporate Environmental Performance—Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*, Irwin Professional Publishing.
- Epstein, M.J. (2008) *Making Sustainability Work—Best Practices in Managing and Measuring Corporate*

- Social, Environmental and Economic Impacts* -, Greenleaf Publishing.
- Gilovich, T. (1991) *How We Know What Isn't So*, The Free Press (守一雄・守秀子訳『人間この信じやすきもの』新曜社, 1993年).
- Lothe, S., Myrtevit I. and Trapani, T. (1999) "Compensation systems for improving environmental performance," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8, No. 6, pp.313-321.
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, Haper and Brothers (小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部, 1971年).
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research*, Sage Publications (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996年).
- 安藤崇 (2003) 「日本企業における環境配慮型業績評価手法の動向」『六甲台論集—経営学編—』第50巻第3号, 35-49頁。
- 安藤崇 (2004) 「環境配慮型業績評価手法の機能」『六甲台論集—経営学編—』第51巻第3号, 43-61頁。
- 安藤崇 (2010) 『環境配慮型業績評価手法の展開』神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール 経営学入門 第二版』日本経済新聞社。
- 遠藤昌明 (2003) 「リコー「戦略的目標制度」に「環境」を加えてボーナス査定もリンク」『月刊 地球環境』第34巻第7号, 42-45頁。
- 折井貴広 (2003) 「キャノン 2001年から環境業績評価を導入し、全体のレベルアップに貢献」『月刊 地球環境』第34巻第7号, 46-49頁。
- 梶原武久 (2009) 「環境業績評価を支援する環境管理会計」日本会計研究学会特別委員会『環境経営意思決定と会計システムに関する研究 中間報告書』所収, 72-95頁。
- 経済産業省 (2002) 『環境管理会計手法ワークブック』経済産業省。
- 國部克彦 (2002) 「環境経営システムと日本企業の課題」神戸大学六甲台五部局百周年記念事業検討委員会『神戸発社会科学のフロンティア』所収, 中央経済社, 140-159頁。
- 國部克彦編 (2002) 『環境経済・政策学会 2001年大会 環境経営特別セッション 環境経営評価の現状と課題—内部評価と外部評価の接点を求めて—』財団法人地球環境戦略研究機関関西研究センター。
- 國部克彦 (2004) 「環境管理会計実務の普及と展開 —日本企業の動向—」『国民経済雑誌』第190巻第6号, 53-66頁。
- 國部克彦編著 (2004) 『環境管理会計入門 —理論と実践—』社団法人産業環境管理協会。
- 國部克彦 (2005) 「環境配慮型業績評価の意義と類型」『環境管理』第41巻第4号, 79-84頁。
- 國部克彦・伊坪徳宏・水口剛 (2007) 『環境経営・会計』有斐閣。
- 産業環境管理協会 (2002) 『平成13年度 経済産業省委託 環境ビジネス発展促進等調査研究 (環境会計)』産業環境管理協会。
- 産業環境管理協会 (2004) 『平成15年度 経済産業省委託 環境ビジネス発展促進等調査研究 (環境管理会計) 報告書』産業環境管理協会。
- 島田耕 (2003) 「松下電器産業 製造部門だけでなく、営業部門にも環境業績評価を導入」『月刊 地球環境』第34巻第7号, 50-51頁。
- 高田功 (2001) 「特集 エコマネジメントの新潮流 [環境]を業績評価項目に組み込む—ソニーと大阪ガスが新制度を導入—」『地球環境』第32巻第4号, 42-45頁。
- 塘誠 (1999) 「EVA®をしのぐか松下のCCM—株主価値重視への新しい管理手法—」『旬刊 経理情報』第894

号, 4-7頁。

中島道靖・國部克彦 (2002) 『マテリアルフローコスト会計』日本経済新聞社。

日本社会関連会計学会スタディ・グループ (2008) 『日本企業におけるCSR情報 (環境情報を中心として) の動向調査』。

古田清人 (2005) 「キャノンの環境業績評価システム」『環境管理』第41巻第8号, 66-68頁。

横田絵理 (1998) 『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。

横田絵理 (2001) 「マネジメント・コントロールの視点からの新業績評価尺度導入についての一考察—日本企業の事例を通して—」『労働研究所報』第22巻, 7-16頁。

キャノン株式会社 (2001) 『キャノン環境報告書 2001』キャノン株式会社環境技術センター。

キャノン株式会社 (2003) 『キャノンサステナビリティ報告書2003』キャノン株式会社環境技術センター。

キャノン株式会社 (2009) 『キャノンサステナビリティ報告書 2009』キャノン株式会社。

パナソニック株式会社 (2009) 『パナソニックグループ エコアイディアレポート2009』パナソニック株式会社環境本部。

松下電器産業株式会社 (2001) 『2001年度 環境報告書』松下電器産業株式会社環境本部企画チーム。

松下電器産業株式会社 (2002) 『2002年度 環境報告書』松下電器産業株式会社環境本部。

松下電器産業株式会社 (2003) 『環境経営報告書 2003』松下電器産業株式会社環境本部。

松下電器産業株式会社 (2004) 『松下電器グループ・環境経営報告書2004』松下電器産業株式会社環境本部。

(筆者：神戸大学大学院経営学研究科研究員／追手門学院大学非常勤講師)

(2010年8月27日 採択)