

労務  
教室

# 人事革新図る 業績責任制度の設計方法(4)

## 業績管理プロセスの整理

松澤 則男 まつざわ のりお 日本能率協会マネジメントセンター 業績責任制度研究チーム

経営方針に沿った日々の活動とその具体的成果を、評価を通じて人事制度に取り込み処遇や配置に活用する。こうした経営活動と人事制度を結び付けるための重要なインターフェースが「業績管理」である。その業績管理の仕組みをどのように組み立てていけばよいかを考えていく場合、次の三つの要素に分けて整理すると分かりやすい。

“何”を成し遂げることが業績と呼ぶにふさわしいか＝業績の枠組み（業績フレーム）

業績獲得を目指す経営活動をどのようにマネジメントするか＝業績活動の管理プロセス

その業績獲得のための経営活動はどこまで進めることができたか＝業績評価

この章では「業績フレーム」と「業績管理プロセス」について考えていく。

### 1 業績フレーム＝目指すべき業績の実態をとらえる枠組み

#### 業績の定義と構造

「業績とは何か」については、第1回で「単に利潤だけを指すのではなく、市場の信頼確保や技術の向上、コストダウンといった、企業を成長させるさまざまな活動プロセスで生み出された“経営成果全体”を指す」と定義した。しかし、こうした定義だけでは業績の中身を分かりやすくとらえることができない。そこで我々は、業績すなわち“経営成果の全体像”がどの

ような構造になっているかを「アウトプットとインプットの構造」と「経営資産蓄積の構造」の二つに分けて考えることとした。

アウトプット/インプットの構造(=O/I構造)

企業の当面の現実的な活動目的は利潤の追求であり、業績をとらえる起点は「利益」である。そして、企業全体として得た利益の大きさを、一般的には「業績」と呼ぶ。

しかし、その利益の源泉は何か。これは「売上げ」と「費用」との差である。利益を拡大したということは「売上げを拡大するか」あるいは「費用を低減させたか」のいずれかである。したがって「いかに売上げを確保したか」と「いかに費用を低減させたか」という結果が業績の中身である。そしてさらに「確保した新製品拡販などを成し遂げた売上げ構造は良質なものであったのか」や「ムリ・ムダ・ムラのない妥当な費用構造であったのか」といった収入構造の妥当性や良質性の評価を通じて、はじめて最終利益の経営的価値、すなわち業績の本当の全体像がみえてくる。

これが「利益」というアウトプットと「売上げ」と「費用」というインプットとのかかわりであり、これらの業績領域を我々は「アウトプット/インプットの構造（以下O/I構造）」と呼ぶ。

資産蓄積構造

「利益」「売上げ」「費用」で構成されるO/I構造とは、利益が捻出される過程と結果である。ではO/I構造はどのようなものから生み出さ

れているのか。

例えば売上げは、顧客の信頼や販売チャネルの強さなどによって支えられているし、営業マンの販売ノウハウの蓄積によっても生まれてくる。費用の削減にしても社員の業務改善能力の高さや設備の充実度合いなどによってもたらされる。こうしたO/I構造を支えている源泉とはまさしく経営資産であり、こうした経営資産の改善や充実といった成果は、経営活動から生み出された極めて重要な「業績」である。我々はこうした経営資産の状態に変化をもたらした業績領域を「資産蓄積構造」と呼んでいる。

では、経営資産はどのような資産要素で構成されているのか。我々はその基本要素（純粋型）を「市場」「技術・製品」「人材」「財務」という四つの要素でくくることにした[資料1]。

時の矢が結び付ける今日と明日の関係性

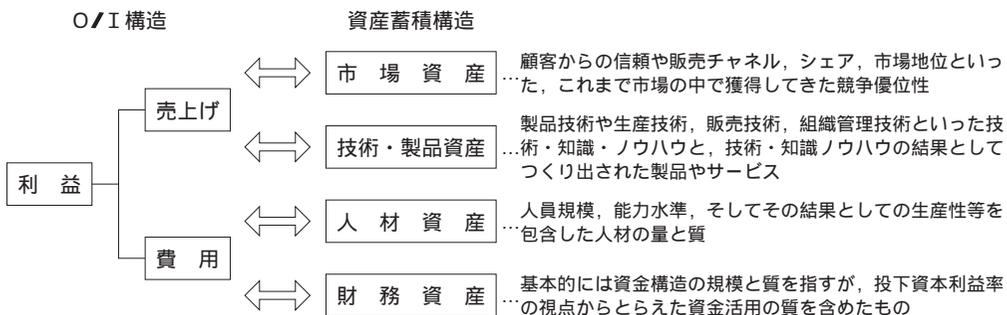
O/I構造と資産蓄積構造という業績構造の区分の仕方は、財務諸表でいう損益計算書(P/L)と貸借対照表(B/S)という概念とよく似ている。P/LとB/Sの関係のように、O/I構造は今期の期間成果をみており、資産蓄積構造とは期首と期末の資産状況の差から資

産構造の改善成果をとらえようとしている。そして、P/LとB/Sとが異なる経理項目を扱っていないながらきわめて密接に連動しているように、O/I構造と資産蓄積構造も密接な関係を持っている。

例えば、P/Lの中で、10億円仕入れようと20億円仕入れようと、それに見合う売上げが上げられていればB/Sの中ではまったく関係ない。B/Sの中では結果としての期末在庫だけが計上される。ところが質の面でみると、期首在庫・期末在庫がともに1億円だったとしても、期首在庫が非常に売れ筋商品ばかりだったのに、期末在庫は売れ残り商品ばかりになっていたら、それは不良在庫としてB/Sに大きく影響を与え、やがてはこれが売りづらさという形で期間成果(P/L)にも影響を与えていくことになる。要は、期間成果(P/L)が作られていくプロセスの質が資産構造(B/S)に影響を与え、その結果としての資産構造(B/S)の質が次の期間成果(P/L)に影響を与えるといった関係になっている。

これと同じように業績構造の中でも、O/I構造がどのように組み立てられたかが資産蓄積に大きく影響を与えていく。例えば、新規顧客

資料1 業績フレーム = 業績の全体像をとらえる枠組み



当然、経営資産のくくりは各企業の特性によって変わってくる。我々は技術の集積した結果が製品であるという考えから技術と製品を同一カテゴリーにくくったが、企業によっては分けてカテゴリー化したほうが分かりやすい場合も多いだろう。また、先端技術産業に属する企業では技術資産というカテゴリーを設けることは必要だが、社員の知的マンパワーに依存する中小規模の商社系の企業では、例えば営業技術とか商品知識の蓄積は人材資産というカテゴリーのサブカテゴリーにくくってしまったほうが適当であろう。この資産カテゴリーのくくり方が「資産蓄積構造」ということになる。

開拓を通じて売上げを伸ばせば、それは市場資産の蓄積という形で経営資産を拡充させ、これが次の資源展開すなわちO/I構造上の活動をしやすくさせる。しかし、効率を重視するあまりに顧客の信頼という経営資産を損ねたりすれば、次の営業に影響が出る。いわばO/Iは今日の糧を得るための活動であるが、この活動成果が時間軸の中で資産蓄積に影響を与え、蓄積された経営資産が次の活動の優位性を決めていくといった循環を生み出しているのである。

経営活動成果をその期間の成果とその結果変化した資産状態という成果に分けてとらえれば、今日の活動結果は、今日の成果と明日のための成果とにきちんと分かれてみえてくる。

ところが、O/I構造と資産蓄積構造を一緒にしてしまうと、時間軸の中での成果の変化がみえづらくなり、今一体何が起きているのかが分からなくなってしまう。第1回で、現在の成果主義は近視眼的に成果をとらえずぎていないかという疑問を投げ掛けたが、O/I構造と資産蓄積構造とを業績の枠組みとしてきちんと位置付けることによって、短期的成果と長期的成果を成果主義というまな板の上にきちんとのせることができる。

## 2 業績管理プロセス = 業績獲得に向けた活動のマネジメントシステム

O/I構造と資産蓄積構造をいかに変化させ、改善と充実を図っていくかが、業績獲得を目指す経営活動のプロセスである。ここではそのプロセスをどのように進めていくかを解説する。

### (1) 戦略責任者～単位業績責任者のプロセス = 戦略の策定

全社員が業績獲得に向けて活動するためには、まず何を目指すべきかを定めなければならない。明日の勝者とはどのような活動ができる状態であるのか経営ビジョンを示し、明日の勝者としての活動を実現させるために、今日やるべきこととその道筋を定めること、すなわち戦略の策

定である。

このプロセスは基本的には戦略責任者の役割であり、専管業務ともいえるが、同時に経営戦略の意図を組織全体に浸透させ、また現場の実態情報との乖離を回避する目的から、ミドル層である単位業績責任者を巻き込んで進めるべき経営プロセスでもある。

こうした戦略策定プロセスは、O/I構造と資産蓄積構造のフレームに沿って進めることができる。まず経営目的となる「利益目標」はどの程度か、そのために「売上げ」をどの程度拡大し、「費用・コスト」をどの程度に抑えていくのか。そして、その売上げを獲得するために、現有資産である「市場資産」をどう改善し充実させるのか。同時に「技術資産」は、「人的資産」は、そして「財務資産」はどのように改善し充実させていくのか。O/I構造と資産蓄積構造の中身を設定していくことで何をすべきかという戦略課題が設定されていく。

### 今日の利益のための要請と明日の利益のための要請との対立

しかし、ここで大きな矛盾が生じてくる。今日の利益を獲得するための要請(課題)と明日の勝者となるための要請(課題)との対立である。

ある企業で市場対応力の強化として多品種少量生産体制を確立するために、生産方式をベルトコンベア方式からセル方式に転換する構想が浮上したとしよう。しかし、その結果、生産方式の変更によって生産現場は混乱し、生産計画の必達という今日やらなければならない課題の達成は困難を極めることが予想された。

こうしたことは経営の現場では日常いくらでも起きている。営業現場では確実に売れる既存商品を売りたいが、長期的な会社の成長を考えると既存商品から新商品へのシフトが重要な課題となる。これも今日の利益と明日の利益の対立である。

このような対立が起こる原因は、技術革新の状況を例にとると分かりやすい。技術革新には、従来技術の延長型(既存技術のパフォーマンスを

向上させる革新)と従来技術の断絶型(これまでにない価値を新たに生み出す創造型の技術革新)の2種類がある。そして断絶型の技術革新によって生み出された新たな製品は、従来にない新しい価値を提供する代わりに、パフォーマンスでは従来の製品よりも劣った状態で市場に提供されるケースがよくみられる。

例えば、液晶モニターが登場したとき、省スペースや省電力といったまったく新しい価値を提供したが、価格や反応速度といった従来の価値については圧倒的にブラウン管モニターに劣っていた。つまり、断絶型の革新は既存技術のパフォーマンスを上げる目的で生み出されたわけではないので、当然初期段階では既存技術が持っている価値部分のパフォーマンスよりも劣る現象が発生する。これと同じことが今日の利益と明日の利益との対立で生じている。

先に挙げたセル方式への転換という課題の例でいえば、明日のために行うセル方式への転換という課題は、今日の生産計画の達成に向けて設定した課題ではない。つまりセル方式への転換は、今日の成果のためには現状の方式よりも劣った状態で登場するわけである。その結果として今日の利益と明日の利益との対立が生じるのである。こうした対立を解決できないまま強引に課題を設定すると、戦略が形骸化<sup>けいがい</sup>しかねない。この対立を解決するために、我々は「中期経営計画策定」というプロセスを重視する。

### 夢と現実を結び付けるもの = 中期経営計画

中期経営計画というと、経営ビジョンや長期構想の期間を少し短くしてブレイクダウンしたものが連想される。ここで取り上げる中期経営計画とはそのようなものではない。

良質な中期計画を組み立てるコツは、徹底的に短期的要請と長期的要請を対立させ、その結果としていまやるべきことを探り出すことである。第1回でも引用した一橋大学の野中郁次郎教授が、著書『知識創造の経営』(日本経済新聞社 1990年)の中で語っている「トップは夢を

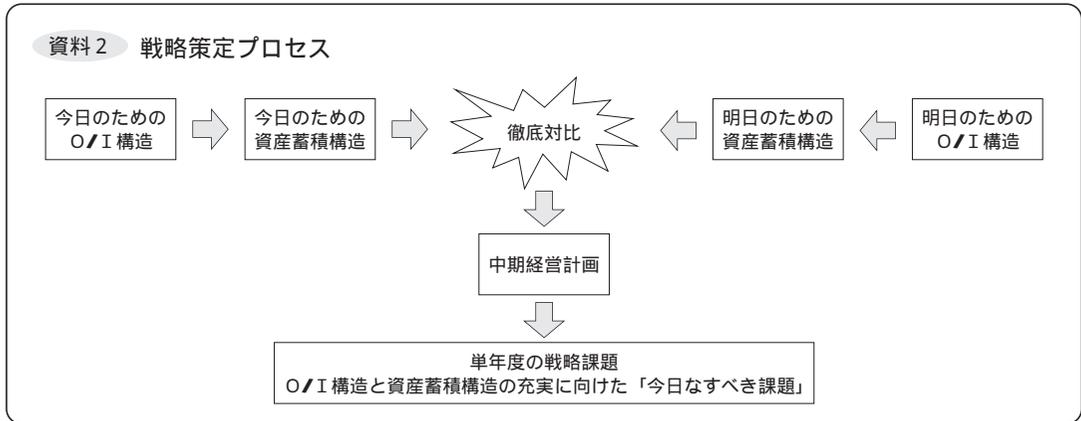
語り、ロアーが現実を冷静に見据える、そしてミドルは現実と検証不能な夢の間に立って検証可能な概念を創造し、上下を巻き込んで、それを実現していく」という状況をつくり出すのである。そのためには徹底的に短期的要請と長期的要請を表に出さなければならない。対立を恐れてはならないし、対立の向こうには必ず合意されるべき接点がある。人は夢を持ち、夢に挑戦していく生き物である。企業の活動も同じである。会社の夢に向かって人々が駆り立てられ、日々の課題に挑戦していく、これが組織の活動原理である。そして、今日の課題と明日の課題を徹底対比させることで、我々の夢は何であり、その夢に向けていま何をすべきなのかをはっきりと見定める。こうした“ゆらぎ”の中から自己組織的に秩序は形作られてくるのである。組織自体が持つ自己組織化の動きを基本スタンスとした合意形成。これが我々の想定している中期経営計画、つまり“自発的に合意された明日”を描く戦略策定である[資料2]。

### (2)単位業績責任者～実行責任者のプロセス = 実行課題の管理

ここまでの話を整理すると、まず長期的視点と短期的視点に立ったそれぞれの課題仮説を絞り出し、徹底的に対比を行ったうえで「夢を持った現実的な課題」を選択し、その実現に向けて対立の起こる短期的課題へのインパクトを最小限に抑える工夫を組み込んで中期経営計画を組み立てる。そして、この中期経営計画を指針として、あらためて短期課題を設定し直したものが「単年度の戦略課題」である。

単年度の戦略課題は、各単位業績責任者が責任を担う課題として配布される。配布された戦略課題は実現していかなければならない。具体的には、戦略課題を実現するためのさまざまな具体策、すなわちタスク(実行課題)にブレイクダウンされる。これ以降は、上位者の手段が下位者の目標へとブレイクダウンしていく、いわゆる目標の連鎖が起こるわけである。多くの企業では、この段階の管理システムとして「目

資料2 戦略策定プロセス



標管理」という方法を活用している。我々も業績管理の仕組みとして、おおむね目標管理に近い管理システムを用いている。ただし、その起点となる考え方や仕組みはかなり違う。

通常、目標管理では、期首に上司と部下とが目標について話し合いを持ち今期の目標を定める。目標はできる限り具体的で、できれば数値化すべきである。ところがこの目標管理について、次のような二つの疑問が生じる。

まだレースが始まっていない期の初めに、はたしてすべての目標 (= 課題) が出さそうのか改善や改革あるいは問題解決といった創造的な業務が求められている現場の実態に、はたして数値目標は妥当なのか

課題と活動管理の分離

経営の現場では、期の途中で、いくらでも新しい課題が生まれてくる。仕事に対して真剣に取り組みば取り組むほど、どんどん新しい問題に気づくし、期首目標がどうであれ気づいた問題には取り組んでいかなければならない。ところが、期首にやるべきことを決めてしまうと、そういう途中で発見した問題は「厄介なこと」になる。これが現場の創造的業務を阻害する。

確かに目標管理では期の途中で中間面接を実施して目標の修正を行う回避策を組み込んでいるケースは多い。しかし、こうした回避策を組み込んでいても、目標管理の本質的な設計思想は「初めにゴールを決めて仕事に臨む」という

予定調和型の考え方に立脚している。ところが、現実にはさまざまな問題や課題が偶発的に発生する。この不確定な状態こそ“現実”であり、予定しえない状況にいかに対応するかがまさに企業経営そのものである。こうした考えから、我々は通常目標管理を改良する形で、「課題管理」と「活動管理」という二つの枠組みに区分して実行課題の設定と推進を管理する方法を提案している。

課題管理... 設定された実行課題は大目的である戦略課題に照らしていかなる効果を上げるべきなのかを定め、その評価軸に照らして実行課題を管理する仕組みであり、大目的である戦略目的の共有化と、実行課題の本質的な効果の評価を担う部分である。目標管理でいえば、目標のテーマは何かということに近いともいえるが、目標というよりは目的の管理という概念に近い。

活動管理... 課題管理の中で設定された実行課題の解決活動がどのように進んでいるかを管理する仕組みである。目標管理でいえば、目標達成基準と達成方法を記述した部分に近いが、達成基準というよりは目的に応じたプロセス活動の進捗<sup>ちよく</sup>評価軸という概念に近い。

現場の自発的な創発にゆだねるべき課題への対応

実行課題は、その特性に応じて三つの種類に分類できる。

結果数値を達成させる課題...売上げ目標のように、月次などでその数値状況を掌握していくことで達成度が管理できる課題

活動プロセスの状態を押さえるべき課題...顧客満足に向けたクレーム対応の改善のように、発生する都度の対応スピードや態度、後処理の状態など、活動プロセスの状態を押さえることが目的に合致する課題

創造的業務型の課題...期待成果は想定でき課題としては成立しているが、具体策は実行してみないと分からないという課題

この中で、 と は従来の目標管理でも対応できる。しかし、 の創造的業務型の課題は予定調和型の目標管理にそぐわない。前述のセル方式への生産改革という例示は、『キヤノン - 高収益復活の秘密』（日本経済新聞社 2001年）の中にある長浜キヤノンの事例を参考に筆者が創作したものである。しかし、現場は机上をはるかに超えたダイナミックな動きをする。実際の長浜キヤノンでは、セル方式への転換を進めた際に、現場ではセル方式を成功させるための設備や治工具の自作といったさまざまな創発的改善がわき上がった。まさに、セル方式転換を通じた「多品種少量生産による生産性向上」という大目的に合わせて、期の途中で新たな課題解決の活動が大量に創発されていったわけだ。こうした課題解決は明らかに偉大な業績である。こうした偶発的・創発的活動こそ、業績として評価すべきである。

ところが、「最初にゴールを決めてからスタートをきる」予定調和を前提とする目標管理では、こうしたダイナミックな動きについていけない。そればかりか、かえて最初に決めた目標がダイナミックな創発の阻害要因にさえなりかねない。こうした背景から考え出されたのが「課題管理」と「活動管理」の分離である。

セル方式の転換に際して新たな治工具が必要となることは容易に想定できる。しかし、それがいつどの程度創発されてくるのか予定することはできない。最初から評価対象となる目標にはしないが、創発の芽としてセル方式にスムー

ズに転換させるための治工具開発という課題は掲げておく。そのことで、現場の創造的業務の創発を促すことができる。このように戦略的目的だけを設定して創発の芽を残すのが課題管理である。後は活動管理の中で取り扱えばよい。

つまり、課題管理の中では“やるべきこととその大目的”だけを掲げ、その結果をどう評価の中で取り扱うかは分離してしまう。そして、その評価基準となる部分は掲げた課題の特性に応じて、数値が合えば数値管理を、プロセス管理が合えばプロセスチェック項目の設定による管理を、そして現場の自己組織的な創発にゆだねなければならないことは創発の結果が出てから大目的に沿ってやるべきことがやれたかを評価する管理をすればよい。その評価軸を担っているのが活動管理という仕組みである。

経済のグローバル化とインターネットビジネスが進展する現在、顧客は世界中どこからでも製品を購入できるし、競争力のあるサプライヤーも世界中どこにでも販売することが可能である。米軍といったリードユーザーを持つアメリカは先端技術競争に優位性を持っているし、汎用性の高い製品群では製造コストで優位性のある中国に勝つことができなくなる。こうした世界レベルの競争の中で日本の競争優位性を考えるとすれば、それは先端技術の製品化を進める技術、すなわち最先端の製造技術を開発する力である。製造技術の開発には製造現場の技やノウハウと技術者の持つ知識との融合が必要である。日本はこの現場の技能水準やノウハウの蓄積、そして社員の業績責任意識が格段に高いのである。

だからこそ、決して現場の改善や改革といった創造的取り組みが阻害されるような管理システムを組み込んで서는ならない。いま最も企業に求められているのは独自性や独創性を生み出す創造的活動である。現場は創造性の苗床であり、それが企業の独自性や独創性の獲得に結び付いていく。そして、業績を管理するということは、業績獲得のプロセスを予定調和を前提に制御することではなく、こうしたダイナミックな課題の創発をいかに促進するかということである。