

「業績評価」再考

森沢 徹

「業績評価」を再考すべきである。多くの日本企業は、業績評価にかかわる問題の解決を、「客観的な基準がない」「財務成果の背後の努力・プロセスも大切」云々の言い訳と共に先送りしてきた。しかし、今こそ業績評価サイクルのパラダイムを「期末にナメナメ型」から「期首にギリギリ型」へと転換し、より戦略的で公平な業績評価の仕組みを実現すべきである。そのなかで、財務業績と非財務業績を調和させる「バランススコアカード」という新しい経営手法が注目される。

期末評価の問題 = 期首計画の問題

「良い業績、悪い業績」とはそれぞれどのような業績だろう。赤字は悪くて黒字は良いのか。より大きな黒字はより良い業績とみるべきなのか。部門長の業績評価は部門の業績評価とイコールか。いずれも古くて新しい問題である。

期末における業績評価のあいまいさは、期首の業績計画に起因することが多い。期首の目標設定が正しい加減だと、期末の評価のときに「そもそもこの環境変化は読み込んでいなかった」云々の「鉛筆ナメナメ」の世界が始まる。

期首の目標設定が、可能なかぎりの外部環境の変化と内部資源の配分状況を折り込み、かつ全社業績を構成する部門の業績を必要十

分なレベルに設定できたならば、期末の業績評価は「期首目標の達成度のみ」で十分なはずである。

「ストレッチ度イコールの基準」という考え方

NRI野村総合研究所では、期首目標を「ストレッチ度イコールの基準」と呼ぶアプローチによって設定することを勧めている。

「ストレッチ度」とは、当該部門が置かれた外部の競争環境、内部の経営資源配分（部門経営者の能力も含む）を可能なかぎり広範に検討したうえで、全社業績を達成するために当該部門が達成すべき目標水準の「チャレンジ度合い」を表す。

このように定義した「ストレッチ度」が各部門（事業部門でも間

接部門でも）で等しくなるような目標水準の設定こそが、公正かつ公平な水準と考える。すなわち、赤字部門にも黒字部門がたとえば利益を10%伸ばすのと同程度に挑戦的な目標を設定することは可能であり、そのように立てた期首目標の期末評価は目標水準の達成度だけで行うというのが正しい。

かつてクライアントから、「達成度と対前年伸び率の2本立てにしたい」と要請されたことがある。しかし、期首の目標水準が対前年伸び率（業績の伸びの「勢い」）を反映しているかぎり、達成度と伸び率の2本立てで業績を評価することは「ダブルカウント」になる。結局、このクライアントは「達成度のみ」で制度を運用する決断をした。

また、「ストレッチ度はどうやって計測するのか」という問いがある。これに対する科学的な算出方法はない。しかし、ストレッチ度が部門間でイコールとなるように各部門の目標設定をすることを諦めてはならない。「その水準をギリギリまで詰め切ることこそが全社経営（コーポレート）の役割だ」ということが答えになる。

この「ギリギリの期首の目標設定」を行うことは、コーポレートが部門の中身（事業の成功要因、機能組織の業務プロセスなど）に関する理解を深める有効な手段でもある。

部門業績と事業ポートフォリオの関係

これまでの議論に則って冒頭の「赤字は悪い、黒字は良いか」の問題に立ち返ると、答えは「期首の目標次第」となる。「赤字事業を持ち続ける」「大きな黒字事業を小さな黒字事業と一緒に持つ」などの判断は、コーポレートレベルの事業ポートフォリオ上の判断である。これはシナジー（相乗効果）追求の戦略であり、多角化の戦略である。

しかし、いったん「持つ」と決めた以上、その事業を構成する部門の業績をキッチリとマネジメン

トするのは、コーポレートが果たすマネジメントコントロールの問題である。この2つは混同してはならない。

すなわち、「(構造的に)赤字」という事実自体は、赤字部門の部門長の責任ではなく、コーポレートの責任なのである。したがって、赤字部門の部門長にも、稼ぎ頭の巨大黒字部門の部門長にも、「最高業績」を勝ち取る機会が公平に与えられなければならない。

前述した「ストレッチ度イコールで期首にギリギリ設定した目標水準の達成度 = 業績」というパラダイムで業績評価を行えば、このような部門ごとの業績獲得機会の平等化が可能となる。

部門の評価と部門長の評価の関係

「部門長自身の評価は担当部門の業績評価と等しいか」これも悩ましい問題である。当該部門長の目標が、その長に与えられた責任と権限の範囲の中で設定されているならば、答えはイエスであるとNRIは考える（ただし、ここでいう「評価」はあくまで「期間業績評価」のことであり、人事考課や能力考課のことではない）。

この主張への企業の声は、「(財務)業績以外にも重要な評価項目

はある」「部門の業績を出す以外にも部門長の重要な仕事（職場の活性化、部下の育成など）はある」というものだ。両者のズレの原因は「業績」の定義にある。

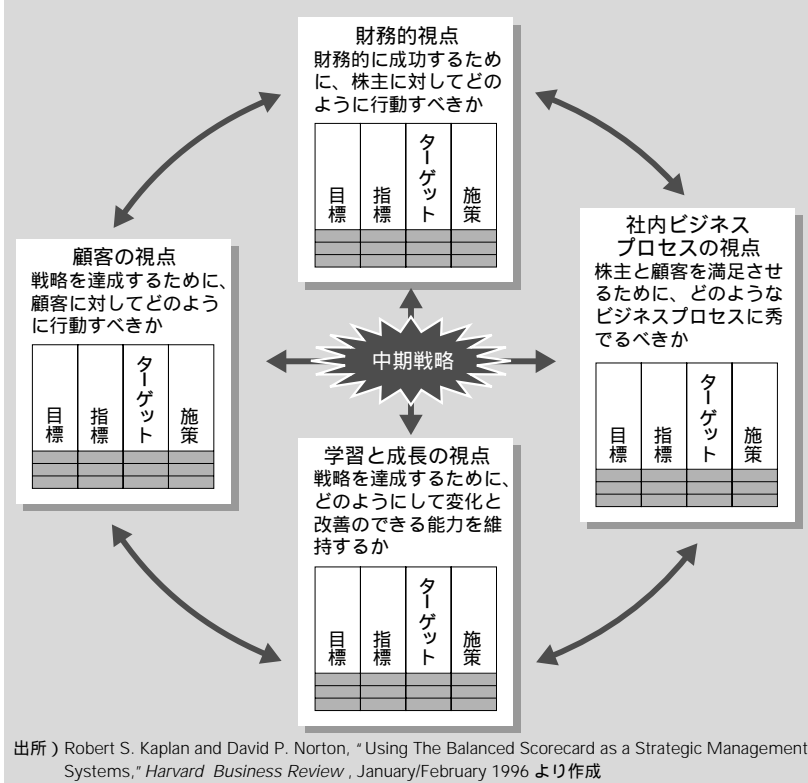
NRIが考える「業績」とは、決して財務的な成果だけを指すものではない。バランススコアカードの項で述べるように、「業績」は本来、財務的業績と非財務的（しかし定量的に記述できる）業績の双方から構成されるべきと考える。特に非財務業績は、足元の財務業績には直接影響しないが、中長期的に影響を与えるような指標が設定されるべきである。

業績をそのように定義すると、前述の「職場の活性化」も「部下の育成」も、中長期的な財務成果への因果関係が明確であれば、どちらも部門業績とすべきだし、それらの達成度をもって部門長自身の評価とすることの納得感も増すはずである。

融合されるべき方針管理制度と目標管理制度

多くの日本企業において、中期的な戦略・計画を年度計画、部門計画へと展開し、部門評価へと通じる「方針管理制度」と、人事部門が主導的に運営し、部門長評価へ通じる「目標管理制度」という

図1 バランススコアカードのコンセプト



のサイクルを回していくという思想を基盤としている(図1)。

バランススコアカードが調和を図るいくつかの「バランス」としては、以下のものがあげられる。

財務業績と非財務業績のバランス

短期、中期、長期の業績のバランス

異なる利害関係者(株主、顧客、社員)のバランス

最終成果とそれに至るプロセスのバランス

部門長の成果責任と部門員の成果責任のバランス

バランススコアカードは、従来日本企業が暗黙に行ってきた業績評価管理を「より明示的に、より財務成果を意識して、より統合的に」体系化したものに他ならない。「価値創造経営」が叫ばれるなか、バランススコアカードの優れたエッセンスを取り入れ、日本企業独自のマネジメントシステムを再構築することが望まれる。

『NRI Research NEWS』
2000年11月号より転載

森沢 徹(もりさわとある)
経営コンサルティング二部主任コンサルタント

2つの独立な制度が併存する。

多くの場合、部門長が書く2枚の書式(部門の当期方針書、部門長自身の当期目標管理シート)の内容は一致していない。部門長の評価は全員100点満点で、全社レベルの業績評価が70点という事態が起こりうる根本的な原因がここにある。

部門長の業績目標と部門の業績目標を一体化させ、部門長に業績向上の拍車をかけるためには、前述の「業績」の幅広い定義に加え、

これらの2つの制度の融合化が必要不可欠である。

多面的業績管理フレーム「バランススコアカード」

1990年代初頭に米国ハーバード・ビジネススクールのカプラン教授らが開発した「バランススコアカード」という業績管理手法が注目されている。この手法は、財務業績と非財務業績を多面的かつ定量的に定義し、それらのバランスを保ちながら計画・管理・評価