

(1) 応募部会名 経営管理

(2) 論文名 業績管理システムの設計と定着

(3) 氏名 松井茂

(4) 所属団体名 社団法人 中部産業連盟

(5) 連絡先 勤務先：名古屋市東区白壁3丁目12-3

TEL (052) 931-3181

自宅：名古屋市緑区鳴海町兵庫12-6

TEL (052) 877-4077

(論文要旨) テーマ：業績管理システムの設計と定着

中堅企業において、社員の仕事への動機づけを図りながら企業目標の達成を行うには、どのような方法があるか。このテーマに焦点を絞った実践指導内容である。

多くの企業の場合、目標管理という形で導入されている業績向上及び社員のモチベーションアップの手法があるが、これは個人の能力部分である職能レベル目標と、いわゆる業績面の目標と組み合わせて設定されるために、評価処遇面でぼやけてしまうケースがある。また、成果を評価するのか、プロセスを評価するのか導入当初になにを評価するかの取り決めが必要である。中堅企業の場合、前提として企業自体の管理システムが整っていないケースが多く、なかなか大企業のような目標管理制度が導入しにくい。安易に見切り導入してしまうとその仕組みをフォローする者がいなく、目標だけの報告になったり、結果のフィードバックがなからたりしている企業が多い。一方、小企業の目標管理は、強いリーダーシップのワンマン社長による目標の押しつけや無理な管理方法による目標達成のケースが多く、業績評価面においても、能力評価面においても問題があり中堅企業にはあてはまらない。では中堅企業では、どのような目標管理とその業績評価（成果配分）が妥当であろうか。その一例として理解いただきたい。

本企業においては、基軸となる業績管理システムはあるが実際にはねらいどおり機能していない状況にあった。すなわち社員全体の理解（業績管理のねらい）にはらつきがありこの仕組みが徹底していないことと、業務の種類が多く特殊事項に属することを理由にしてなかなか同じ土俵の上で計画設定が行われていない。このようなことから、

- ①まず本企業が意図する業績管理システムの理解と整理
- ②現状に合わせた仕組みへの改善 : 特殊事項の整理
- ③業績管理システムの定着 : マニュアル作成による標準化とそれを使っての徹底のための教育の実施

以上をねらいとしたコンサルティングを実施した。

(本論目次)

1. 背景
2. 現運営管理システムの内容
3. 現在の運営管理システムの課題と改善方向
4. 徹底化への指導状況と効果
5. まとめ

(本論)

1. 背景

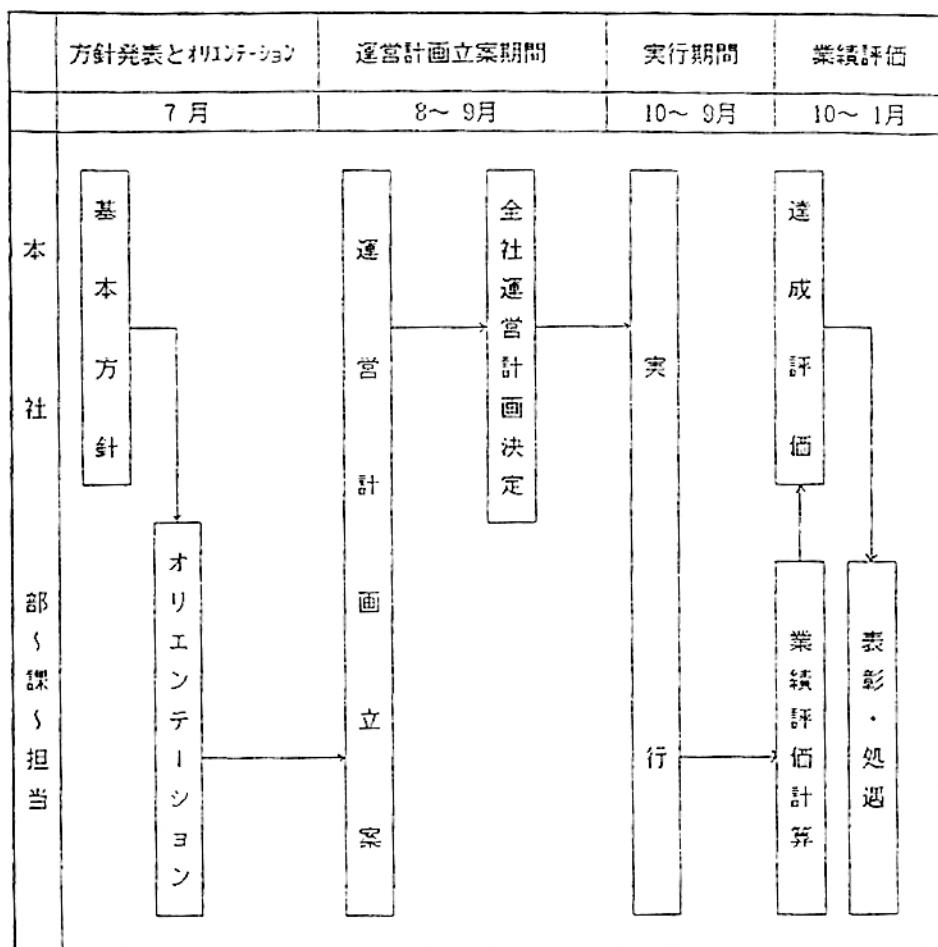
創業23年目、創業以来社長のワンマン経営によって拡大成長してきた会社である。主な業務は、(1)設備施工 (2)保守、メンテナンス (3)ソフト開発 (4)ハード開発等。ワンマン経営で今の規模まで成長してきた。しかし、社員が350名となり、取扱う業務も年々増えて行く状況の中、社長一人で管理できる範囲はおのづと限りがある。20年間近く続けてきた管理システムも会社の規模に応じて変えざるを得ないことは明らかである。そこで、ワンマン経営から脱却し分権化を図り、管理者の力を發揮させて担当～課～部レベルに至るまでそれぞれの目標管理し、そして最終的には会社の目標利益を実現するシステムへ転換することが必要となった。そして実施に向かった、が、しかし今までの習慣がしみついていて、個々が新しい自分の役割を認識した行動はなかなかきていない状況であった。今まで、社長中心に経営目標の設定や個別部門目標の設定をしていたため、部長、課長に至るまで目標管理の徹底がなされていなかった。当然社員の目標管理について認識が低くやむを得ず部門毎に社長自らヒアリングをし現状を分析、そして部長とともに部門目標を決定していた。このため、一般社員にとってトップダウン目標で①ノルマに感じるか ②目標に対する当事者意識なく目標の達成感もない状況であった。従って、業績管理システム（目標設定～業績評価）ここでは運営管理システムといっている（以下運営管理システムとする）が、この仕組み自体はあるが、社員全員に浸透していない状態。現状の業績管理システムの基本のねらいと仕組みについて周知徹底することからはじめ、この仕組みを支える事項については、整理改善した。

2. 現運営管理システムの内容

(1) 運営管理システムのねらいと効果

社員全員参加の目標管理 (個人～課～部～全社と 各レベルにて実施)	⇒	・経営参画意識を高め帰属意識の高揚 ・損益意識、コスト意識の定着
部門個人目標の明確化	⇒	・個々人の的確な行動指針の確認 ・組織の活性化の実践
成果配分賃金の設定 表彰及び成果配分	⇒	・達成意欲やモラールの向上

(2) 運営管理システムの基本体系図>



(3) 業績管理システムを支える前提

この会社は公共的な仕事や、大手の下請けの仕事が大半のため利益幅が非常に少なく、当然量的な売上の確保を前提として原価低減による利益確保が必至となる。そこで部門毎並びに個々人にも目標を設定し、管理達成することによって会社全体の利益を確保する手段を考えることとした。そのため部門をできる限り機能別に独立させた。すなわち(1)営業部門、(2)生産部門、(3)その両方を持つ部門(1事業部とみなすことができる部門－事業部門とする)、(4)そして本社機能である管理部門というように機能で4つのカテゴリーで区分し、それぞれ目標を持たせ管理させる形態とした。そうすることによって、その部門の機能に合わせた業務に専念できること、営業は、受注活動に専念でき、量的拡大及び継続受注のための営業活動が可能となる。生産は、ものづくりに専念でき、納期管理、品質管理、原価管理等が充実する。そして部門、個人共に目標がたてやすくなる。この部門分割による目標設定が前提となった。

3. 現在の運営管理システムの課題と改善方向

(1) 運営計画立案に時間がかかる。

[課題]

基本構想が不徹底の上それに伴う計画立案手順が決まらない状況では、運営計画立案に時間がかかるのは当たり前である。社長が常に身近にいた頃とは違い、トップの考え方をいつも聞ける状況ではない。

[改善] 作成手順の標準化等→マニュアル作成

基本構想はもちろん、計画立案の手順を作つておくことは、必要事項である。マニュアルの作成及びその徹底によって、作成手順の標準化、役割の徹底などで立案時間を短縮できた。

(2) 目標の認識が不徹底

[課題]

システムの基本構想は成文化すれば整理されるが、もっとも肝心な目標に対する認識が不明確であった。

[改善] 目標についての考え方の徹底

目標は後に業績評価とリンクするので、できる限りシンプルにかつ平等にして全員が徹底するようにした。従つて、受注額・売上高・利益額の3つとした。部門目標は、部門長の管理となり、個別件名の管理は、担当者レベルで管理することとなる。

<目標一覧>

目標項目	営業部門	生産部門	事業部門	管理部門
受注	受注額	生産額	受注額	
売上	売上高	完成高	売上高 完成高	全社目標 の達成平均
利益	利益額	利益額	利益額	

1) 受注とは

営業部門では、営業が受注した金額をいう。まだ売上げ計上前の段階をいう。

生産部門では、生産高をいう。同様に完成工事高に計上前のものも含む。

2) 売上高とは

営業部門では、売上計上金額をいう。

生産部門では、完成工事高にあたるものである。

3) 利益とは

各レベル（職位レベル）に応じて管理する利益が決められている。（詳細後述）

(3) 管理会計の未整備

[課題]

運営管理システムを支える会計システムが未整備で次の事項について、徹底していなかった。これらが現在全く基準がなく、然るべきたたき台の設定部門、その検討機関そして決定機関が決まっていない。

[改善] 管理会計を支える基準の整備

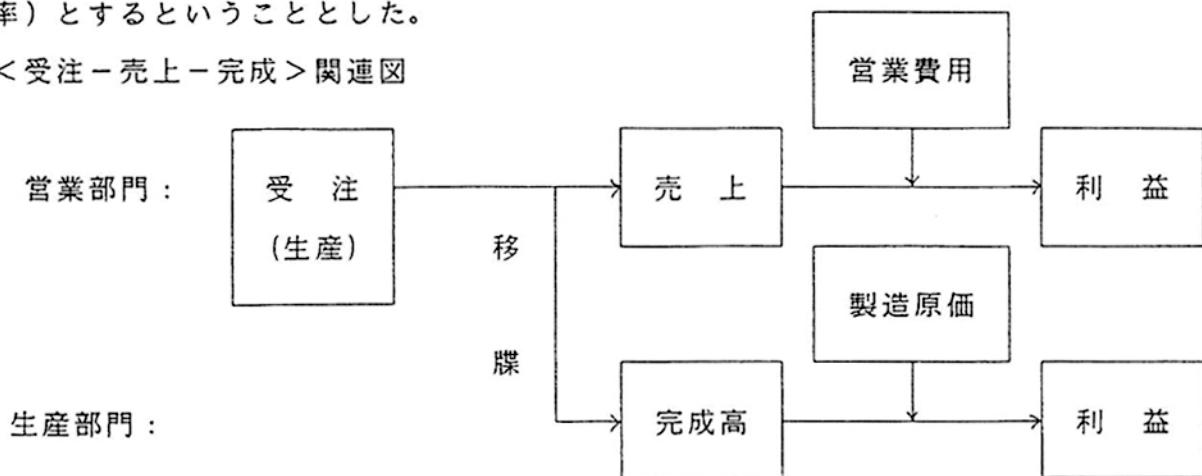
目標管理～業績評価まで実施するには、会計上もタイムリーに個別部門収益等を集計する会計システムが必要となる。従って、以下の項目はこの仕組みの中で大切な基本的取り決め事項である。

① 振替額（移牒額）の設定と基準

機能で区分すると営業部門は、売上はたつが費用は直接経費（営業経費）しか発生しない。一方、生産部門は、コストセンターとなり原価は発生するが売上げにあたるものはない。そこで営業部門は生産部門からの内部仕入れのように原価を振り替えて製造原価費用を把握し、利益計算をする。生産部門は、逆に営業部門へ内部売上のように売上高とみなす額を振り替えて利益を計算する。営業よりの振替額を何らかの基準で設定することになる。営業が顧客から受注した金額を生産部門へ振り替え（生産依頼にあたる）が発生する。この時営業と生産との間で振替額（移牒額以下同じ）について折衝がある。営業は、顧客からの受注額の状況を見て適正な移牒額を設定しようとするであろうし、生産は、必要原価プラス利益を勘案して移牒額を見つけようとする。内部的な検討でうまく行かなく、妥協点が見つからなければ、再び顧客への受注額の交渉となる可能性もある。この部門間の交渉部分を盛り込み適正価格での受注をめざすことが本システムのねらいでもある。ただ唯一の移牒基準は、移牒額が決定した場合その時点での利益は、営業・生産とも同額

(同率)とするということとした。

<受注－売上－完成>関連図



②間接費（一般管理費、部門共通費等）の配賦基準及び標準原価レートの設定

また管理部門については、サービスセンターとして社内各部門に対してのサービスの提供をするので、発生する費用は各部門へ配賦することが妥当と考える。

まず間接費を部門にすべて配賦して利益管理をすべきか否かが議論の対象になるが、基本的には、たとえ間接費といえども営業にも生産にも貢献しているコストと考える。従って、配賦基準が納得性が得られれば部門に賦課してかまわないという見解で間接費用配賦を実施した。配賦基準の納得性だが、まず部門に強い関連のある費用はその部門に多く配賦する仕組みにした。例えば、資材部門の費用は特に生産部門へ多く、部門に共通して存在する管理者の人事費を現実に応じて適正に配分、交際費や会議費の実績配賦などとした。その他残った費用の配賦率については、前述の事務局作成の配賦基準に基づく配賦率をたたき台として各部門長の出席のもと検討会議を開き決定する。そこで決まったことに対する、後で異議はないはずである。

さらに標準原価計算の採用で、標準原価についても、利益管理や稼働時間管理の徹底を図ることとした。標準原価会計で必要な、労務費チャージレートや、車両費レート、その他レートなども配賦率と同様に検討会議で決定することとした。

(4) コンピューターシステムの未機能

[課題]

現在使用しているコンピューターシステムは、運営管理上必要な管理資料や情報が出力されていない。いわば、全く役に立っていない状態。

[改善] 運営管理システム全体を支える

リアルタイムで会計情報をフィードバックし、詳細な情報入力・出力・分析するシステムは、必要不可欠で管理会計と財務会計をリンクさせたコンピューターシステムならば経

理部門の効率化も図れ導入のOKがでた。十分な管理システムを行おうとすれば今やコンピューターの活用は不可欠であることを経営トップは理解した。リアル情報としてコンピューターから出力したものは、

- ・利益状況表
- ・原価管理表（件名毎、担当者毎）
- ・原価項目の作業時間管理表
- ・工事進行状況表
- ・実行予算管理表 など

その他、部門で必要な資料は、各部門の端末より問い合わせ可能とした。

(5) 事務局不在

[課題]

総務or経理or管理？どこが実際の運営計画の事務局か不明な状況であった。したがって社長の年度方針を全社員が把握できず、それを実現する現業部門に伝わらず計画も実績もバラバラとなっていた。

[改善]

運営計画の立案から計画の決定、実行そして業績評価の一連のシステムのとりまとめを司る部署の設定要請、設置した。そして事務局で行う運営管理業務分掌を明確にした。

運営計画の立案は、毎年2～3月かけて実施している状況であり、実行段階においても、EDP資料を適時配付、実績の収集や資料づくり、部門調整など仕事は多い。

主な業務

- 1)計画～実行～評価までの一連の事務とりまとめ作業
- 2)チャージレート、間接費配賦率の原案作成
- 3)運営計画関連資料作り
- 4)会議等の日程調整と開催準備
- 5)部門間調整の手続き処理 などと決めた。

4. 徹底化への指導状況と効果

以上の運営管理上の条件を整備したが、これを徹底し、定着させるためには不足である。よりどころとなる運営管理マニュアルを作成し、成文化しておく。そしてこれを使って徹底教育（徹底の意味は、全社員に対して実施）をする。そして実際場面で整合性を図りながら運営管理システムを発展させて行くこととした。

(1) マニュアルの内容

- ①運営管理システムの基本体系（前述の基本体系図参照）

②運営計画語句の説明

社員によっては基本的な運営管理用語について理解が異なるため用語集を作成した。

- ・売上高 : 営業部門が受注した金額
- ・完成高 : 営業部門からの移牒より他の生産へ依頼した額を控除したもの
- ・移牒 : 営業部門から生産部門への売上高の振替をいう
- ・取勘 : 移牒金額の他の生産部門への振替をいう（生産部門間の応援）
- ・件名利益 : []
- ・運営利益 : [] (図表-1) 利益の種類参照
- ・財務利益 : []
- ・固定費回収差 : []
- ・費用発生差 : [] (図表-2) 利益原価関連表参照
- ・財務差 : [] (図表-3) 利益（計画対実績）関連図参照
- ・原価項目一覧表 : []

<利益の種類>

(図表-1)

利 益	算 出 方 法	内 容	利 益 管理者
件名利益	売上高 - 原 價 (変動費 + 固定費)	売上高から変動費と固定費の標準原価計算による原価を控除したもの	件名担当者
運営利益	件名利益 + 固定費回収差	件名利益に実際原価計算により算出した原価で計算(原価差異反映)したもの	部門管理者
財務利益	運営利益 + 財務差	さらに実際支払原価を考慮して管理会計と財務会計のリンクとなる	経理部長

変動費 : 材料費、外注費、直接経費

固定費 : 労務費、車両費、マシン費、間接費（一般管理費、部門共通費）

<利益原価関連表>

(図表-2)

件名利益(計画) = 売上高(完成高) - (A + B)		
	変動費	固定費
予算	A 見積原価	B 標準原価 (チャージ × 稼働時間(計)) (売上(計) × 配賦率)
実績	C 実際支払原価	D 実際原価 (チャージ × 稼働時間(実)) (売上(実) × 配賦率)
件名利益 (実績)	件名利益(計画) + (A - C)	
運営利益		件名利益(実績) + (D - B)
財務利益		運営利益 + (D - E) + 財務差(計画)(注1)
変動費差 (A-C)	A - C > 0 なら 件名利益UP	
固定費 回収差 (D-B)		D - B > 0 なら 運営利益UP
財務差 (D-E)		財務差(計) + (D - E)

(注1) 財務差(計画)とは、標準原価算定のレートや配賦率と支払原価(期首予測)との差額として算出される。これを経理部門の財務利益プール分として確保する。これを不採算部門の投資として利益プラス分(いわゆる”ゲタ”をはかせる)とする。

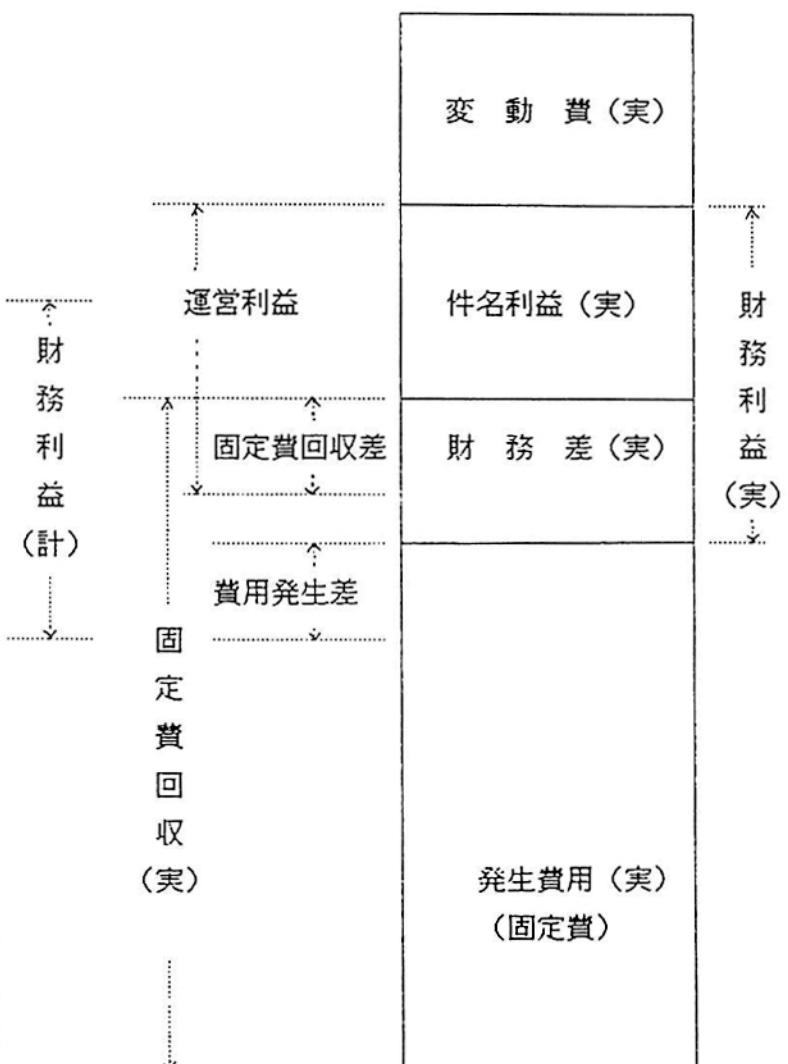
< 利益（計画対実績）関連図 >

(図表 - 3)

< 期首計画時 >

変動費(計)
件名利益(計) = 運営利益
財務差(計)
固定費回収(計)
発生費用(計) (固定費)

< 期末実績時 >



※全体は、完成高

③運営計画立案フロー（図表－4）参照

図表に表れているように、経理部（業務課）を中心に運営計画が立案される。大きな特徴として、計画立案には、体制（人員、業務分掌など）が大きく作用すると考えており詳細な部門計画の立案前に体制の決裁がある。

④実行フロー（図表－5）参照

実行に際しては、各部門担当者・管理者の役割を仕事の流れに応じてタイミング良く発揮することが要求される。これをフローで表している。また管理リストでコンピューターが力を発揮させることにポイントをおいた。

⑤業績評価

業績評価は、運営計画でたてた目標の達成率と達成額に応じた評価とする。

そしてこの業績評価は、すべて賞与にて成果配分する。

一般に賞与は、業績成果配分の性格があるが、多くの企業では、給与的な性格の部分が多く、業績成果配分部分が明確にされていない状況である。そこで当社では、明確に成果配分部分を設定すると同時に、目標利益を上回った場合は、一定率で従業員にバックするシステムとした。

また評価対象の項目は、すべて期末の決算（9月決算）でしか算定できないため評価に係わる支給額はすべて年末の賞与にての支給となる。従って、夏の賞与は暫定的に基準賞与支給月数（以下に述べる業績評価部分のみ）の1／2を支給する。（基準賞与支給月数が5.00ヵ月の場合、夏の賞与は2.50ヵ月となる）

1)賞与の構成

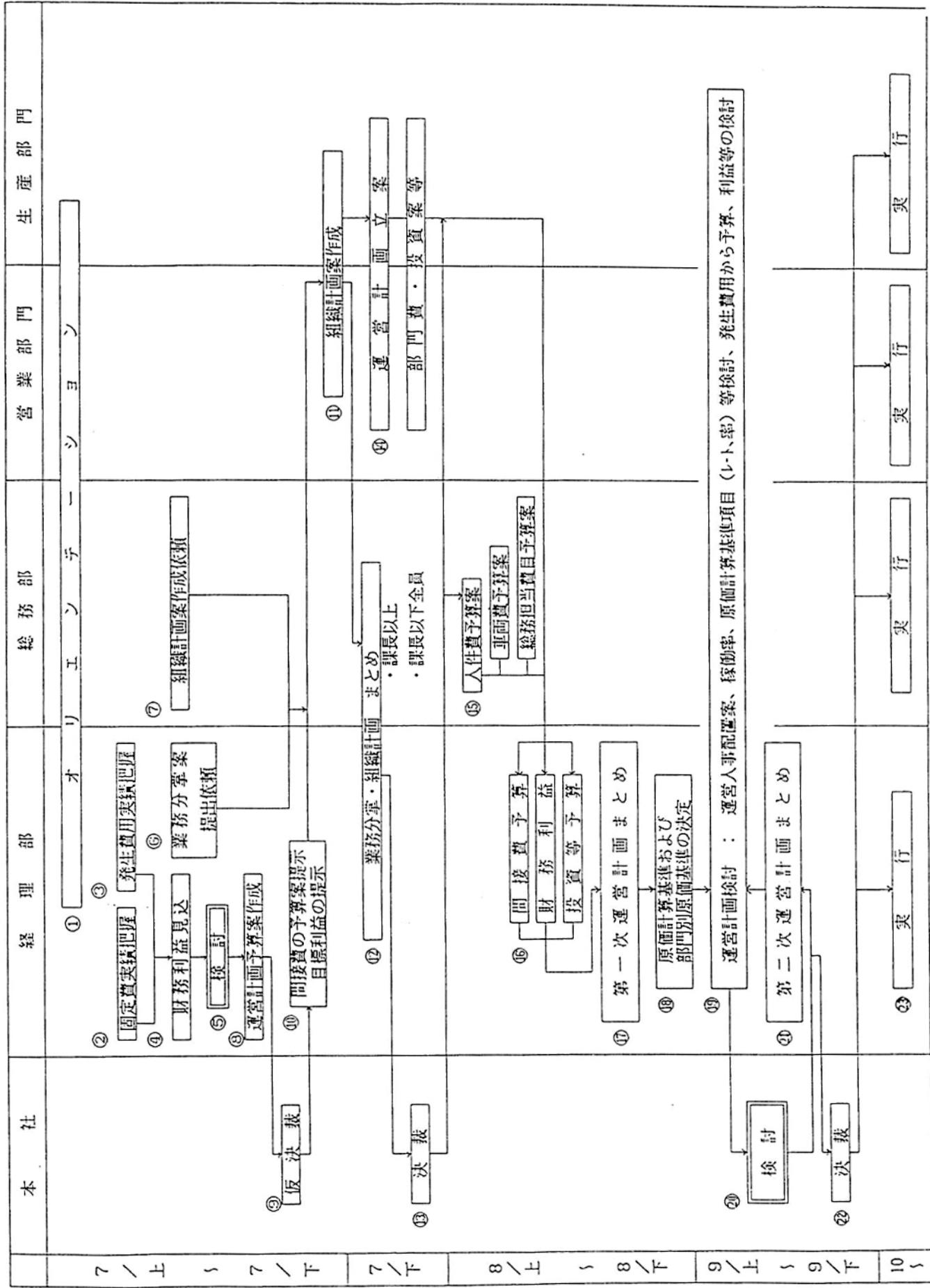
$$\text{賞与} = \text{業績評価} + \text{業績考課} (\text{運営考課} + \text{財務考課})$$

2)業績評価

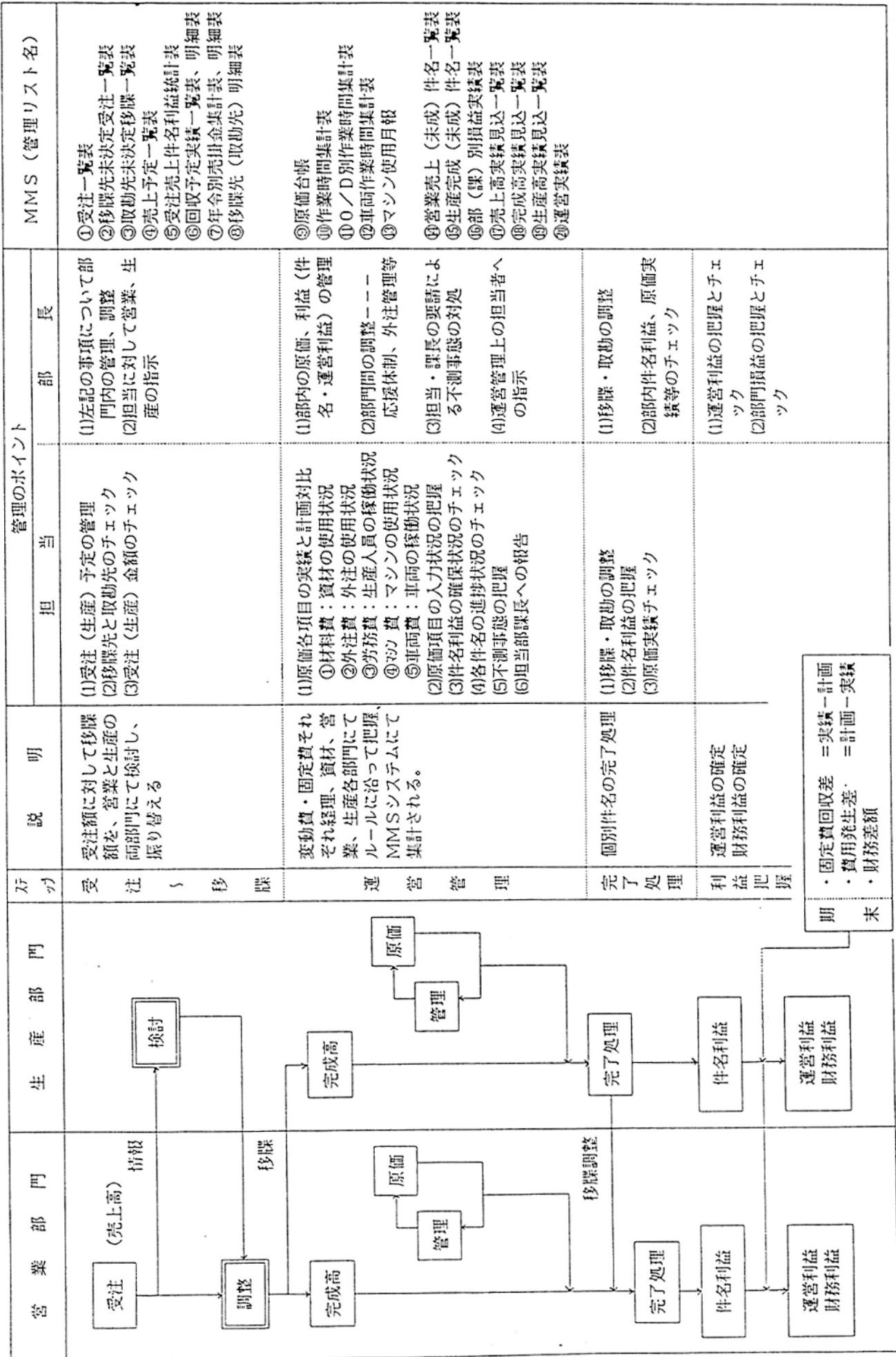
基準となる賞与支給月数を期首に目標利益とともに決定する。そして期末の実績がその目標利益を越えた場合、越えた利益額部分の1／4について社員に還元することとした。1／4は、半分は税金、さらに半分は内部留保という考え方。

運営計画立案フロー

(図表 - 4)



運行 (受注～移譲～生産～完成～) フロー



基準賞与支給月数 5.00ヶ月
 ±0.05ヶ月 (0.05ヶ月が、利益と人件費との関連
 で算出される月数)

例えば

	30,000千円 きざみで U P	+ 0.05ヶ月
基準目標利益 200,000千円		5.00ヶ月 基準賞与支給月数
	30,000千円 きざみで D OWN	- 0.05ヶ月

⇒ の計画の場合

利益260,000千円となった場合は、基準賞与支給月数は、5.00ヶ月。業績評価部分
 月数は、 $0.05\text{ヶ月} \times 2 = 0.10\text{ヶ月}$ となる。

よって、支給月数は、5.10ヶ月となる。(業績評価部分)

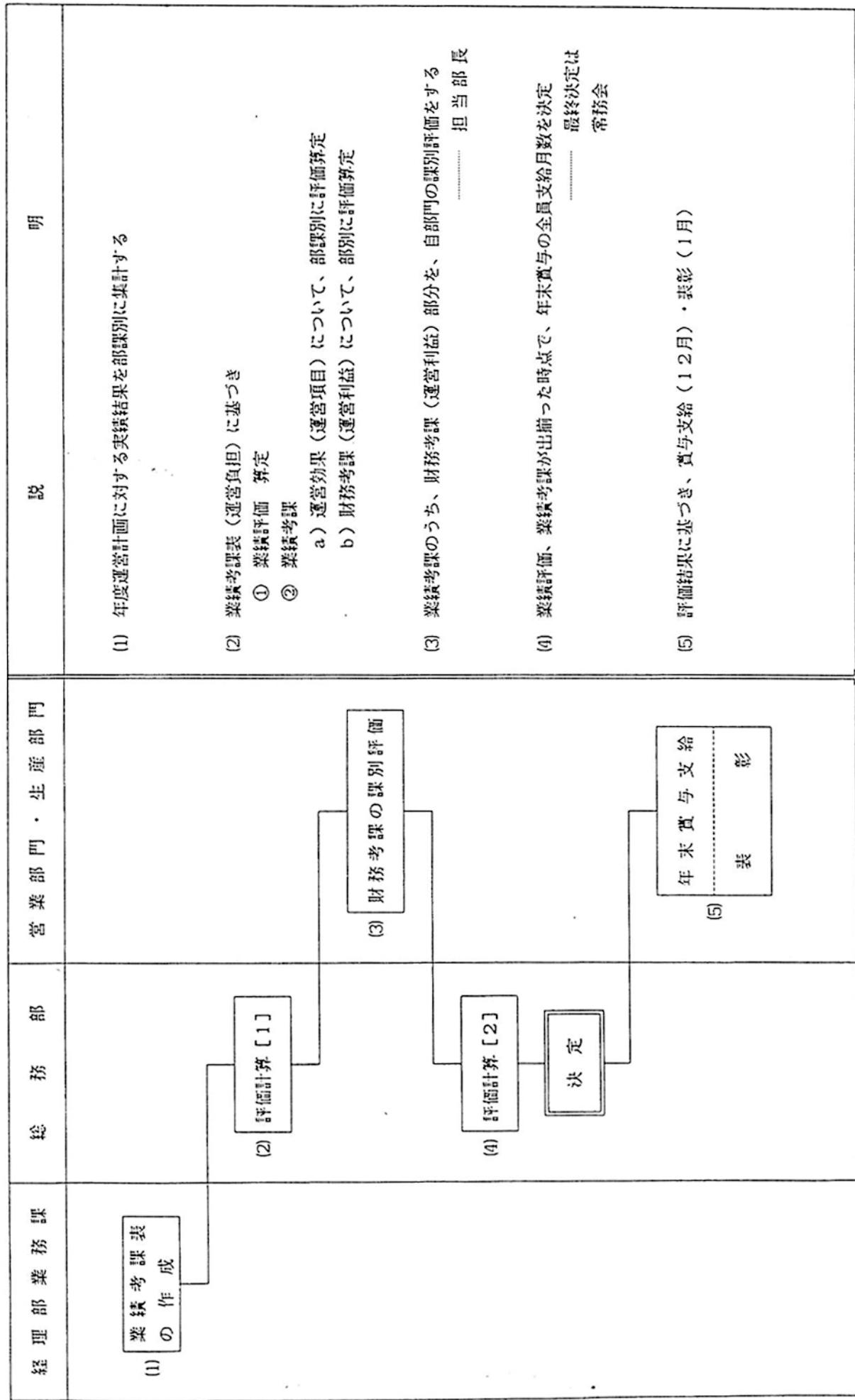
3) 業績考課

これが運営計画の部門別及び個人別評価対象部分である。

	<支給月数>	<評価項目>	<対象>
運営考課	0.3ヶ月	受注：売上：利益 - 営業 生産：完成：利益 - 生産 を2：5：3の割合で評価	個人評価
財務考課	0.2ヶ月	運営利益の達成率	部門評価→個人評価

4) 業績評価フロー (図表-6) 参照

期末実績算出後、評価項目(目標)に応じて評価する。業績評価は、全社利益と比べて支給。よって総務部が自動的に評価計算。業績考課は、部門、個人目標に応じて支給。従



って、支給額計算は、部門長が行う。

(2) 教育研修の実施

運営管理システムの理解を徹底するためにマニュアルを利用して勉強会を実施。幹部社員（部長クラス）から始めたがやはりかなりの部分理解に差がある。そして、個別の問題にそれぞれ意見があるが今までそれを言う場がなかった。また各部門の特殊事情のある部分については、部門毎にケーススタディを実施して、計画立案資料の作り方、データの取り方、目標設定の仕方、実際運営管理の方法、業績評価の理解等を徹底した。

5. まとめ

このシステムが成功したことは、トップ自ら率先してバックアップしたことと。コンピューターの活用がタイミングよく利用（新ソフト導入）できたことである。ソフト自体かなりの投資であるが、それだけのトップの理解と資金的余裕があったことも大きな成功要因である。最後まで定着と理解に時間がかかったのは、対象業務がかなり広範囲になっており全く異なる業務もあった。従って理解を求めるための教育に時間を費やした。これには、もちろん業績評価（成果配分）についてのねらいも理解してもらった。インパクトができるためには、成果配分部分をさらに増やす事も検討せねばならない。いずれにしても他の人事考課制度と関連させて整備する事が必要であろう。

最後に部門が多い会社として、この各部門の特徴をどのようにこの全社的な運営管理システムに反映して行くかが将来に渡っての課題であろう。