

Title	日本企業における業績管理システムの実態調査
Sub Title	A survey of performance management systems in Japanese companies
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 妹尾, 剛好(Senoo, Takeyoshi) 高橋, 真吾(Takahashi, Shingo) 後藤, 裕介(Goto, Yusuke)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2013
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.55, No.6 (2013. 2) ,p.67- 87
JaLC DOI	
Abstract	近年, バランスト・スコアカード(BSC)や脱予算経営といった, 業績管理システムに関する新たな理論的フレームワークが提唱されている。われわれは日本企業の業績管理システムとそれに影響を与えると予想される要因について, 実態を詳細に明らかにするため, 2009年11月東京証券取引所第一部上場企業1,700社(一部傘下の主要事業会社も含む)を対象に, 郵送質問票調査を実施した(回答企業68社(回答率4.0%))。本稿ではそのうち, 主要事業単位の組織構造と業績指標の重視度, 業績目標の設定プロセスと水準, 業績管理システムの活用方法と特徴, 期末の業績評価プロセス, 影響が予想される要因に関する調査結果を報告する。
Notes	資料 挿表 付録 質問原票
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20130200-0067

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

日本企業における業績管理システムの実態調査

横 田 絵 理 妹 尾 剛 好
高 橋 真 吾 後 藤 裕 介

<要 約>

近年、バランス・スコアカード（BSC）や脱予算経営といった、業績管理システムに関する新たな理論的フレームワークが提唱されている。われわれは日本企業の業績管理システムとそれに影響を与えると予想される要因について、実態を詳細に明らかにするため、2009年11月に東京証券取引所第一部上場企業1,700社（一部傘下の主要事業会社も含む）を対象に、郵送質問票調査を実施した（回答企業68社（回答率4.0%））。本稿ではそのうち、主要事業単位の組織構造と業績指標の重視度、業績目標の設定プロセスと水準、業績管理システムの活用方法と特徴、期末の業績評価プロセス、影響が予想される要因に関する調査結果を報告する。

<キーワード>

業績管理システム、診断型コントロール・システム、インタラクティブ・コントロール・システム、包括的業績管理システム、郵送質問票調査

1 はじめに

近年、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：以下「BSC」と略）（Kaplan and Norton, 2004, 2008）や脱予算経営（Hope and Fraser, 2003）といった、業績管理システムに関する新たな理論的フレームワークが提唱されている。しかし、日本企業の業績管理システムについて、先行研究を踏まえたうえで、その全体像を明らかにした実態調査は少ない。

そこで、日本企業の業績管理システムとそれに影響を与えると予想される要因について、実態を詳細に明らかにするため、われわれは郵送質問票

調査を実施した。本稿では調査の主な単純集計結果を報告する。具体的には、主要事業単位（事業部など）の組織構造と業績指標の重視度、業績目標の設定プロセスと水準、業績管理システムの活用方法と特徴、期末の業績評価プロセス、影響が予想される要因に関する調査結果を報告する。

2 調査方法

われわれは2009年11月に東京証券取引所第一部上場企業1,700社（うち主要事業会社143社）を対象に、「日本企業における主要事業単位の業績管理の実態調査」という郵送質問票調査を実施した。発送の宛名は各社の代表者（社長など）とし、回

答は主要事業単位の責任者（事業部長など）に依頼した。

回答期限後も含めた最終回答企業数は68社（回答率4.0%）である。回答率が低いことや回答者が主要事業単位の責任者ではなく経営企画部長などである場合もあり、調査方法に問題がなかったとはいえない²⁾。しかし、前述のように日本企業の業績管理システムの全体像を明らかにした調査は少なく、結果を公表する意義は十分にある。

本稿の以下では参考にした先行研究を記述したうえで、表に調査結果の記述統計量を示す。表中の順番は質問項目の順ではなく、平均値や割合の高い順に並べ替えている。質問項目の多くは7点尺度で測定した。なお、回答者が主要事業単位の責任者でない場合もあったので、主要事業単位の責任者の心理や行動のパフォーマンスについての質問（問5）に関する調査結果は記述を省略した。また、表中の文言は実際の質問票の表現から一部修正・省略している場合もある³⁾。

3 組織構造と業績指標の重視度（問1）

近年、業績管理システムと組織構造の関係が注目されている（Ferreira and Otley, 2009；Malmi and Brown, 2008）。また、組織構造における権限委譲の程度と業績指標の重視度には関連があることが明らかになっている（Bouwens and van Lent, 2007）。そこで、問1では主要事業単位の組織構造と業績指標の重視度を調査した。

3.1 組織構造

組織構造について、まず主要事業単位の組織形

- 1) ホームページ、過去の新聞・雑誌記事、および社名などから、事前に純粹持株会社制を採用していることが明らかな企業に対しては、持株会社宛ではなく、主要事業会社宛に発送した。主要事業会社は基本的には売上高や資本金の規模が最も大きいものを各企業グループから1社選定した。ただし、1つの企業グループに最大規模の会社が複数存在する場合は複数社選定している。
- 2) 非回答バイアスの検定を実施したところ、バイアスがあることが確認されている。
- 3) 質問票原本は付録を参照されたい。

態を調査した。その結果、表1に示すとおり、51.5%の企業が製品別・業種別事業（本）部を採用していた。地域別事業（本）部（13.6%）と合わせると65.1%の企業が職能別ではない事業（本）部制を採用している。一方、19.7%の企業が主要事業単位で職能別組織を採用しており、日本の事業部制の特徴とされる「職能別事業部制」（加護野，1993）もある程度採用されていることが推察される。マトリックス組織やカンパニー制を採用している企業は少数であった。

つぎに、主要事業単位の責任者への権限委譲の程度について、Bouwens and van Lent（2007）を参考に質問項目を設定し、7点尺度（「1 全く権限を有していない」から「7 全ての権限を有している」）で調査した。その結果、表2に示すとおり、マーケティングの意思決定（例：価格設定）、戦略的意思決定（例：新製品・サービス開発、新規市場参入）、投資意思決定（例：設備投資、情報システム開発）、人事の意思決定（例：採用、報酬決定）、資金調達³⁾の意思決定（例：借入、株式発行）、の順に権限委譲の程度が高くなっていった。資金調達の意思決定を除き、平均値が4点を上回っており、主要事業単位の責任者にはある程度の権限が委譲されている傾向が推察される。

3.2 業績指標の重視度

主要事業単位の業績指標の重視度について、清水（2007）とBouwens and van Lent（2007）を参考に質問項目を設定し、7点尺度（「1 全く重視していない」から「7 極めて重視している」）で調査した。その結果、表3に示すとおり、利益（例：営業利益、経常利益、業務純益）、売上高利益率（例：売上高営業利益率、売上高経常利益率）、売上高（経常収益、営業収益）という売上高・利益関連の財務指標、顧客関連指標（例：市場シェア、顧客満足度）と業務プロセス関連指標（例：品質、生産性）という非財務指標、資本利益率（例：ROA、ROE）と経済的利益（例：EVA、残余利益）という会計リターン指標（Bouwens and van Lent, 2007）の順に重視していた。

表1 主要事業単位の組織形態 (問1 (B))

	有効回答	%
1. 製品別・業種別事業 (本) 部	34	51.5
3. 職能別組織	13	19.7
2. 地域別事業 (本) 部	9	13.6
4. マトリックス組織	4	6.1
6. 主要事業会社	3	4.5
5. カンパニー制におけるカンパニー	2	3.0
7. その他	1	1.5
合計	66	100.0

表2 主要事業単位の責任者への権限委譲の程度 (問1 (C))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(3) マーケティングの意思決定	68	5.25	1.84	1	7	6
(1) 戦略的意思決定	68	5.10	1.52	1	7	6
(2) 投資意思決定	68	4.75	1.45	1	7	5
(4) 人事の意思決定	68	4.56	1.73	1	7	5
(5) 資金調達の意味決定	68	3.24	2.03	1	7	3.5

表3 業績指標の重視度 (問1 (D))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(5) 利益	68	6.74	.51	5	7	7
(3) 売上高利益率	68	6.26	.92	3	7	7
(4) 売上高	68	6.18	.88	4	7	6
(6) 顧客関連指標	68	5.81	1.06	3	7	6
(7) 業務プロセス関連指標	68	5.81	1.03	3	7	6
(2) 資本利益率	67	4.70	1.56	1	7	5
(1) 経済的利益	68	4.66	1.43	2	7	5

4 業績目標の設定プロセスと水準(問2)

業績管理システムについて、問2では主要事業単位の業績管理システムの計画段階、具体的には業績目標の設定プロセスと水準の実態を調査した。

4.1 業績目標の設定プロセス

業績目標の設定プロセスは、まず業績目標の設定方法について、Hartmann and Slapničar (2009)などを参考に質問項目を設定し、7点尺度(「1 全くそうではない」から「7 全くそのとおり」)で調査した。その結果、表4に示すとおり、財務目標を重視し、業績目標を文書化するという客観的な方法を示す項目の平均値が高く、非財務(定量)目標や定性的目標を重視するというより主観

的な方法を示す項目の平均値は相対的に低い。業績目標を客観的に設定することを重視している傾向が推察される。

つぎに、業績目標と戦略目標の関連について、清水(2007)や吉田ほか(2009)を参考に質問項目を設定し、業績目標の設定方法と同じ尺度で調査した。その結果、表5に示すとおり、戦略目標との整合性を重視しているのに比べ、戦略マップ(Kaplan and Norton, 2004)などの財務・非財務関連図の重視度は相対的に低くなっていた。

さらに、業績目標設定プロセスへの参加度を業績目標の設定方法と同じ尺度で階層別に調査した。その結果、表6のとおり、トップ層、現場マネジャー、一般従業員の順に参加度が高くなっていた。組織階層が高くなるにしたがって、業績目標設定プロセスへの参加度も高まる傾向が明らかに

表4 業績目標の設定方法 (問2 (A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 財務目標を重視している	67	6.57	.68	4	7	7
(1) 業績目標を文書化している	67	6.51	.93	3	7	7
(3) 非財務(定量)目標を重視している	67	5.09	1.65	1	7	5
(4) 数値では測定できない目標を重視している	67	4.34	1.66	1	7	4

表5 業績目標と戦略目標の関連 (問2 (A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(5) 業績目標と事業単位の戦略目標との整合性を重視している	67	5.73	1.15	3	7	6
(6) 財務目標と非財務目標の関連を示す図を重視している	67	4.01	1.42	1	7	4

表6 業績目標設定プロセスへの参加度 (問2 (A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(7) トップ層は十分に参加している	66	6.27	1.00	3	7	7
(8) 現場マネジャーは十分に参加している	66	5.53	1.34	3	7	6
(9) 一般従業員は十分に参加している	66	4.11	1.70	1	7	4

表7 業績目標の水準の設定基準 (問2 (B))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(1) 業績目標の水準は、前年度の実績をベースに設定する	67	5.22	1.07	2	7	5
(2) 業績目標の水準は、ゼロベースで戦略的な見地から設定する	67	3.72	1.64	1	7	4

表8 業績目標の水準の高さ (問2 (B))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(3) 業績目標の水準は、株主の期待を反映している	67	4.81	1.20	2	7	5
(4) 業績目標の水準は、競合他社と比べて、挑戦的である	67	4.55	1.33	1	7	4
(5) 業績目標の水準は、「他の」事業単位と比べて、挑戦的である	65	4.34	1.31	1	7	4

なった。

4.2 業績目標の水準

主要事業単位の業績目標の水準は、まずその設定基準を7点尺度(「1 全くそうではない」から「7 全くそのとおり」)で調査した。その結果、表7に示すとおり、業績目標の水準を前年度

の実績をベースに設定する程度が、ゼロベースで設定する場合と比べて、高くなっていた。

つぎに、業績目標の水準の高さを設定基準と同じ尺度で調査した。その結果、表8に示すとおり、株主の期待を反映、競合他社・他の事業単位と比べて挑戦的という項目の平均値は4点を上回っており、業績目標の水準はある程度高い傾向が推察

表9 業績目標の水準の固定性 (問2 (B))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(7) 業績目標の水準は、環境の変化に適応するため、頻繁に変更する	67	3.81	1.65	1	7	4
(6) 業績目標の水準は、年間を通じて固定的である	67	3.39	1.84	1	7	3

される。

さらに、業績目標の水準の固定性を設定基準と同じ尺度で調査した。その結果、表9に示すとおり、頻繁に変更、年間を通じて固定的という項目の平均値はともに4点を下回っており、業績目標の水準は変更の頻度はそれほど高くないが、完全に固定的でもない傾向が推察される。

5 業績管理システムの活用方法と特徴 (問3)

近年、業績管理システムについて、Simons (1995, 2000) の4つのコントロールのレバーのうち、診断型コントロール・システム (diagnostic control systems) とインタラクティブ・コントロール・システム (interactive control systems) という活用方法の違いに着目した研究が増えてきている (たとえば、Widener (2007))。また、業績管理システムの特徴として、BSCのような包括的業績管理システム (comprehensive performance measurement systems) が効果的であることが明らかになっている (Hall, 2008)。さらに、インタラクティブ・コントロール・システムとBSCに関する議論では、業績管理システムにおけるミーティングが重要であることが示唆されている (Kaplan and Norton, 2008; Simons, 1995, 2000)。そこで、問3では業績管理システムの活用方法と特徴を調査した。

5.1 業績管理システムの活用方法

業績管理システムの活用方法について、Widener (2007) を参考に質問項目を設定し、診断型コントロール・システムを7点尺度 (「1 全く利用していない」から「7 常に利用している」)、インタラクティブ・コントロール・システムを7点尺度 (「1 全くそうではない」から

「7 全くそのとおり」) で調査した。その結果、表10と表11に示すとおり、表11 (問3 (B)) の (2) 以外の項目の平均値は5点を上回っており、業績管理システムを診断型でもインタラクティブにも活用している傾向が推察される。

5.2 業績管理システムの特徴

業績管理システムの特徴について、Hall (2008) を参考に質問項目を設定し、包括的業績管理システムである程度を7点尺度 (「1 全くそうではない」から「7 全くそのとおり」) で調査した。その結果、表12に示すとおり、問3 (C) の (8) 以外の項目の平均値は5点を上回っており、ある程度包括的な業績管理システムになっている傾向が推察される。

5.3 業績管理システムにおけるミーティング

業績管理システムにおけるミーティングは、まず主要事業単位のトップ層と現場マネージャー双方が出席する定期的・公式的ミーティングについて、実施の有無を調査した。その結果、表13に示すとおり、92.6%というほとんどの企業が定期的・公式的ミーティングを実施していた。

つぎに、当該ミーティングで議論される戦略的不確実性 (Simons, 2000) の重視度について、Widener (2007) を参考に質問項目を設定し、7点尺度 (「1 全く重視していない」から「7 極めて重視している」) で調査した。その結果、

4) 10個の質問項目で測定した診断型コントロール・システムのクロンバックの α 係数は.903、7個の質問項目で測定したインタラクティブ・コントロール・システムのクロンバックの α 係数は.748であった。

5) 9個の質問項目で測定した包括的業績管理システムのクロンバックの α 係数は.916であった。

表10 診断型コントロール・システム (問3 (A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(3) 予測と実績の比較	67	6.42	.80	4	7	7
(1) 目標に対する進捗度の把握	67	6.40	.87	4	7	7
(2) 結果のモニター	67	5.90	1.21	3	7	6
(9) 事業単位全体を重要な課題に方向付けること	67	5.81	1.16	2	7	6
(7) 事業単位における認識の共有	67	5.67	1.05	2	7	6
(5) 上司, 部下, 同僚との会議における議論の促進	67	5.48	1.32	2	7	6
(8) 事業単位の結束	67	5.39	1.22	2	7	6
(6) 主要なデータ, 仮説, およびアクションプランの継続的な見直しと対話の実施	67	5.37	1.22	2	7	6
(10) 事業単位における共通言語の創出	67	5.06	1.42	1	7	5
(4) 重要業績指標 (KPI) の評価	67	5.01	1.63	1	7	5

表11 インタラクティブ・コントロール・システム (問3 (B))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(7) トップ層は現場マネジャーに対し, 自律的な目標達成を促している	67	5.66	1.09	3	7	6
(4) トップ層は業績管理の仕組みに対して, 日常的に関心を向けている	67	5.60	1.22	1	7	6
(5) トップ層は業績管理の仕組みからの情報について, 自分達で解釈している	67	5.55	1.17	2	7	6
(1) トップ層は例外的な事項が起こった場合のみ, 業績管理の仕組みに関心を向ける (R)	67	5.39	1.53	1	7	6
(3) 現場マネジャーは例外的な事項が起こった場合のみ, 業績管理の仕組みに関心を向ける (R)	67	5.30	1.34	2	7	6
(6) 現場マネジャーは業績管理の仕組みに対して, 日常的に関心を向けている	67	5.30	1.34	2	7	6
(2) トップ層は業績管理の仕組みから情報を作成・解釈する際, 専門スタッフに頼る (R)	67	4.28	1.40	1	7	4

注) (R) は逆転項目を示す。表中の数値は逆転済みである。

表14に示すとおり, 製品・サービスの技術の変化, 競合他社のマーケティング戦術, インプットのコストといった項目の平均値が高く, Widener (2007) が3つに分類した技術, 競争, 業務に関する戦略的重要性はすべて重視されている傾向が推察される。

6 期末の業績評価プロセス (問4)

第4節では業績管理システムの計画段階に関する調査結果を示した。これに対し, 問4では主要事業単位の業績管理システムの評価段階, 具体的には期末の業績評価プロセスを調査した。

期末の業績評価プロセスは, まず業績評価の方法について, Hartmann and Slapničar (2009) な

表12 包括的業績管理システム (問3 (C))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(6) 事業単位の活動と、全社の目的や目標の達成を結び付ける	68	5.60	1.20	3	7	6
(3) 事業単位の主要な分野に関連する、一連の財務指標や非財務指標を提供する	67	5.43	1.16	3	7	5
(7) 事業単位の業務の重要なポイントについて、さまざまな情報を提供する	68	5.32	1.20	2	7	5.5
(2) 情報は完全に文書化され、業績を評価するための記録を提供する	68	5.26	1.29	2	7	5
(5) 事業単位の業績について、財務と非財務のさまざまな側面に関する情報を提供する	68	5.15	1.21	2	7	5
(4) 事業単位の現在の業績と、全社の長期的な戦略との間のつながりをもたらす	68	5.15	1.23	2	7	5
(1) 事業単位のさまざまな分野について、幅広い業績情報を提供する	68	5.09	1.29	2	7	5
(9) 事業単位の業務の重要な領域をカバーする、さまざまな財務指標や非財務指標を提供する	68	5.06	1.24	2	7	5
(8) 事業単位の活動が、「他の」事業単位の活動に与える影響を明らかにする	68	4.29	1.43	1	7	4

表13 定期的・公式的ミーティングの実施の有無 (問3 (D))

	有効回答	%
1. 実施している	63	92.6
2. 実施していない	5	7.4
合計	68	100.0

表14 ミーティングで議論される戦略的不確実性の重視度 (問3 (E))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(1) 製品・サービスの技術の変化	63	5.41	1.30	2	7	5
(3) 競合他社のマーケティング戦術	63	5.40	1.31	1	7	6
(7) インプットのコスト	63	5.37	1.47	2	7	6
(5) 製品・サービスの規模の経済性	63	5.35	1.26	2	7	6
(8) 社内における製品・サービスのイノベーション	63	5.21	1.30	2	7	6
(6) 製品・サービスの範囲の経済性	62	4.87	1.26	2	7	5
(4) 新規企業の参入	63	4.33	1.56	1	7	4
(2) 隣接業界への製品・サービスの導入	63	4.27	1.56	1	7	4

どを参考に質問項目を設定し、7点尺度（「1 全くそうではない」から「7 全くそのとおり」）で調査した。その結果、表15に示すとおり、財務成果を重視し、業績評価結果を文書化するという客観的な方法を示す項目の平均値が高く、非財務

（定量）成果や定性的成果を重視するというより主観的な方法を示す項目の平均値は相対的に低い。業績評価を客観的にを行うことを重視している傾向が推察される。

つぎに、業績評価におけるプロセス・結果の重

表15 業績評価の方法 (問4(A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 財務成果を重視している	67	6.25	.91	1	7	6
(1) 業績評価結果を文書化している	67	6.15	1.33	1	7	7
(3) 非財務(定量)成果を重視している	67	4.91	1.42	2	7	5
(4) 数値では測定できない成果を重視している	67	4.31	1.47	1	7	4

表16 業績評価におけるプロセス・結果の重視度 (問4(A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(6) 業績評価は結果重視である	67	5.64	1.03	2	7	6
(5) 業績評価はプロセス重視である	67	4.28	1.37	2	7	4

表17 非財務目標と財務目標の関連の検証 (問4(A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(7) 非財務目標と財務目標の関連を検証している	66	4.35	1.33	1	7	4

表18 業績評価の基準 (問4(A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(9) 業績評価は、事前に設定した業績目標との比較を重視する	67	6.01	.93	2	7	6
(8) 業績評価は、社内で事前に設定した公式のルールに基づいている	67	5.69	1.43	1	7	6
(10) 業績評価は、競合他社の業績との比較を重視する	67	3.60	1.51	1	7	4
(11) 業績評価は、「他の」事業単位の業績との比較を重視する	67	3.55	1.47	1	7	4

視度を業績評価の方法と同じ尺度で調査した。その結果、表16に示すとおり、プロセスも重視しているが、結果の方をより重視している傾向が推察される。

さらに、非財務目標と財務目標の関連の検証を業績評価の方法と同じ尺度で調査した。その結果、表17に示すとおり、平均値は4点を上回っており、ある程度非財務目標と財務目標の関連の検証を行っている傾向が推察される。

続いて、業績評価の基準を業績評価の方法と同じ尺度で調査した。その結果、表18に示すとおり、業績目標との比較を重視し、公式のルールに基づくことを示す項目の平均値が高く、競合他社・他の事業単位の業績との比較を重視することを示す

項目の平均値は相対的に低い。この結果は相対的業績評価を行うことが必ずしも容易ではないことを反映しているのかもしれない。

また、業績評価結果のフィードバックを業績評価の方法と同じ尺度で調査した。その結果、表19に示すとおり、部下と自分ともに適切なフィードバックを行っている傾向がある。

最後に、業績評価結果と報酬の関連について、Bouwens and van Lent (2007)などを参考に質問項目を設定し、7点尺度(「1 全く関連していない」から「7 極めて関連している」)で調査した。その結果、表20に示すとおり、ボーナスや基本給の額だけでなく、すべての項目の平均値が4点を上回っており、社内での評判といった非金

表19 業績評価結果のフィードバック (問4 (A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(13) 部下に対し、業績評価結果を適切にフィードバックしている	66	5.85	1.10	2	7	6
(12) 自分に対し、業績評価結果は適切にフィードバックされている	66	5.76	1.23	2	7	6

表20 業績評価結果と報酬の関連 (問4 (B))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) ボーナスの額	67	5.79	1.31	1	7	6
(3) 昇進	66	5.23	1.11	2	7	6
(4) 昇格	65	5.17	1.21	1	7	6
(1) 基本給の額	67	4.90	1.49	1	7	5
(5) 社内での評判	66	4.68	1.33	1	7	4

表21 業績評価のための情報の把握度 (問6 (A))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(3) 業績評価する人々の業務の成果	68	5.76	.95	3	7	6
(2) 業績評価する人々の業務の内容	68	5.74	.91	3	7	6
(1) 業績情報のフロー	68	5.66	1.11	1	7	6
(4) 業績評価する人々の能力	68	5.50	.92	3	7	6
(5) 業績評価する人々の過去の経歴	68	5.35	1.10	3	7	5

銭的報酬との関連性も高い傾向が推察される。

7 影響が予想される要因 (問6)

業績管理システムは、責任者の特性や企業の経営環境といったさまざまな要因によって変化すると考えられる。そのため、日本企業の業績管理システムの実態を明らかにするためには、それに影響を与えると予想される要因についても実態を調査する必要がある。そこで、問6では主要事業単位の業績管理システムへの影響が予想される要因を調査した。具体的には、主要事業単位の責任者の情報の把握度、戦略(Auzair and Langfield-Smith, 2005; Chenhall and Langfield-Smith, 1998)、事業単位間の相互依存性(Bouwens and van Lent, 2007)について質問した。

影響が予想される要因は、まず主要事業単位の責任者について、業績評価のための情報の把握度を7点尺度(「1 全く把握していない」から「7 完全に把握している」)で調査した。その結

果、表21に示すとおり、すべての項目の平均値が5点を上回っており、主要事業単位の責任者はさまざまな情報を把握している傾向が明らかになった。

つぎに、主要事業単位の戦略について、Auzair and Langfield-Smith (2005)と Chenhall and Langfield-Smith (1998)を参考に質問項目を設定し、Porter (1985)のコストリーダーシップ戦略と差別化戦略という2つの分類ごとに戦略目標の重視度を7点尺度(「1 全く重視していない」から「7 極めて重視している」)で調査した。その結果、表22と表23に示すとおり、すべての項目の平均値が5点を上回っており、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略のどちらの戦略目標も重視している傾向が推察される。

さらに、事業単位間の相互依存性について、Bouwens and van Lent (2007)を参考に質問項目を設定し、7点尺度(「1 全くそうではない」から「7 全くそのとおり」)で調査した。その結果、表24に示すとおり、すべての項目の平均値

表22 コストリーダーシップ戦略 (問6(B))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(2) 製品・サービスの費用対効果の向上	68	5.81	.90	3	7	6
(8) 複数の製品・サービスの調整のために必要なコストの低減	68	5.44	1.10	2	7	5.5
(10) 利用可能な資産・設備の有効活用	68	5.37	1.04	3	7	5
(5) 競合他社よりも低い製品・サービスのコスト	67	5.34	1.29	2	7	5

表23 差別化戦略 (問6(B))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(3) 高品質の製品・サービスの提供	68	6.06	.96	3	7	6
(1) 新製品・サービスの迅速な導入	68	5.68	1.07	3	7	6
(4) 製品・サービスの顧客のニーズに対するカスタマイズ	68	5.66	1.03	3	7	6
(6) 競合他社とは異なる製品・サービスの提供	68	5.54	1.10	3	7	6
(9) アフターサービスやサポートの提供	68	5.28	1.14	2	7	5
(7) 競合他社より多様な製品・サービスの提供	68	5.28	1.21	2	7	5

表24 事業単位間の相互依存性 (問6(C))

	有効回答	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
(1) 事業単位の活動は、「他の」事業単位に影響を与えている	67	5.19	1.35	1	7	5
(2) 「他の」事業単位の活動は、事業単位に影響を与えている	67	4.99	1.32	1	7	5
(3) 事業単位は、独立した事業として運営している	68	4.50	1.90	1	7	5

が4点を上回っており、事業単位は相互に影響しあっているが、主要事業単位は独立した事業として運営しているという認識が高いという傾向が示された。

8 おわりに

本稿では日本企業の業績管理システムとそれに影響を与えると予想される要因について、実態を詳細に明らかにするために実施した郵送質問票調査の主な単純集計結果を報告した。今後はこの調査結果について、より詳細な分析を行っていく予定である。

謝辞

本調査にご協力いただいた企業に対し、この場を借りて厚く御礼申し上げます。また、本調査の発送・回収作業では、当時横田総理研究室に在籍していた大学院生の鶴飼裕志、豊田陽一、堀北秀一の各氏から多大なる尽力を賜った。

なお、本稿は文部科学省科学研究費補助金基盤研究(B):「業績評価制度設計の意思決定支援のためのシステム方法論の研究」研究課題番号21310097による研究成果の一部である。

参考文献

加護野忠男(1993)「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』, 167(2), pp. 35-52.

- 清水孝 (2007) 「日本企業における事業の業績管理に関する調査 (上)」『企業会計』, 59(8), pp. 74-82.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2009) 「日本企業における管理会計 (2): 製造業の実態調査」『企業会計』, 61(10), pp. 134-140.
- Auzair, S. M. and K. Langfield-Smith (2005) "The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations," *Management Accounting Research*, 16(4), pp. 399-421.
- Bouwens, J. and L. van Lent (2007) "Assessing the performance of business unit managers," *Journal of Accounting Research*, 45(4), pp. 667-697.
- Chenhall, R. H. and K. Langfield-Smith (1998) "The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach," *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), pp. 141-163.
- Ferreira, A. and D. T. Otley (2009) "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis," *Management Accounting Research*, 20(4), pp. 263-282.
- Hall, M. (2008) "The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance," *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), pp. 141-163.
- Hartmann, F. and S. Slapničar (2009) "How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers," *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), pp. 722-737.
- Hope, J. and R. Fraser (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston, MA (清水孝監訳 (2005) 『脱予算経営』生産性出版).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップ: バランスド・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, MA (櫻井通晴・伊藤和憲監訳 (2009) 『バランスド・スコアカードによる戦略実行のプレミアム: 競争優位のための戦略と業務活動とのリンケージ』東洋経済新報社).
- Malmi, T. and D. A. Brown (2008) "Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions," *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略: いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社).
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA (中村元一・浦島史恵・黒田哲彦訳 (1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部).
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ (伊藤邦雄監訳 (2003) 『戦略評価の経営学: 戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社).
- Widener, S. K. (2007) "An empirical analysis of the levers of control framework," *Accounting Organizations and Society*, 32(7-8), pp. 757-788.
- 妹尾剛好 [和歌山大学]
高橋真吾 [早稲田大学]
後藤裕介 [岩手県立大学]

付録 質問票原本

日本企業における
主要事業単位の業績管理の実態調査

<回答のご記入にあたって>

※本調査は、日本企業における主要事業単位の業績管理の実態把握を目的としています。

※回答は貴社の最も主要な事業単位の最高責任者の方（事業部長など）がご記入ください。

（お手数をおかけして恐縮ですが、対象者へのご回付をお願いいたします）。

※ご回答に際しては、貴社の最も主要な事業単位（事業部など）について、ご回答ください。

※回答に判断を要する質問があった場合、貴社の主要事業の平成21年9月末日現在の实情に即してお答えください。

※空欄・記入漏れがないよう、全ての質問にご回答ください。

※本質問票に関する回答内容は、統計的に処理いたします。回答を個別に公表することはありませんし、外部に漏洩することは一切ございません。

※ご記入いただいた質問票は平成21年11月20日（金）までに、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。

*なお、ご希望の方には、本調査結果をまとめた報告書をお送りいたします。ご希望の有無、送付方法を、下記にてご指定ください。

【質問票返送・問合せ先】

早稲田大学・慶應義塾大学共同「業績管理研究会」 調査事務局 〒108-8345 東京都港区三田二丁目15番45号 慶應義塾大学商学部 横田絵理研究室 調査担当 慶應義塾大学大学院博士課程 妹尾剛好

はじめに貴社及びご回答者様に関する内容についてご記入ください。

貴社名		ご所属	
お役職		ご芳名	
ご担当の 主要 事業名			
報告書 送付希望	1. 希望する → ①郵便による送付 ②E-mailによる送付 2. 希望しない		
ご連絡先 (Tel)		ご連絡先 (E-mail)	

問2. 貴事業単位の業績目標の設定について、以下の設問にお答えください。

(A) 貴事業単位における業績目標の設定方法について、下記の記述はどの程度あてはまりますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く そうではない			どちらとも いえない			全く そのとおり		
(1) 業績目標を <u>文書化</u> している	1	2	3	4	5	6	7		
(2) <u>金額</u> で測定される（財務）目標を重視している	1	2	3	4	5	6	7		
(3) <u>金額以外</u> で測定される（非財務）目標を重視している	1	2	3	4	5	6	7		
(4) <u>数値</u> では測定できない目標を重視している	1	2	3	4	5	6	7		
(5) 業績目標と貴事業単位の <u>戦略目標</u> との整合性を重視している	1	2	3	4	5	6	7		
(6) 財務目標と非財務目標の <u>関連</u> を示す図を重視している	1	2	3	4	5	6	7		
(7) 業績目標の設定プロセスにおいて、ご自身を含む貴事業単位の <u>トップ層</u> は十分に参加している	1	2	3	4	5	6	7		
(8) 業績目標の設定プロセスにおいて、 <u>現場マネジャー</u> は十分に参加している	1	2	3	4	5	6	7		
(9) 業績目標の設定プロセスにおいて、 <u>一般従業員</u> は十分に参加している	1	2	3	4	5	6	7		

(B) 貴事業単位における業績目標の水準について、下記の記述はどの程度あてはまりますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く そうではない			どちらとも いえない			全く そのとおり		
(1) 業績目標の水準は、 <u>前年度の実績</u> をベースに設定する	1	2	3	4	5	6	7		
(2) 業績目標の水準は、 <u>ゼロベース</u> で戦略的な見地から設定する	1	2	3	4	5	6	7		
(3) 業績目標の水準は、 <u>株主の期待</u> を反映している	1	2	3	4	5	6	7		
(4) 業績目標の水準は、 <u>競合他社</u> と比べて、挑戦的である	1	2	3	4	5	6	7		
(5) 業績目標の水準は、貴社における「他の」 <u>事業単位</u> と比べて、挑戦的である	1	2	3	4	5	6	7		
(6) 業績目標の水準は、 <u>年間</u> を通じて <u>固定的</u> である	1	2	3	4	5	6	7		
(7) 業績目標の水準は、 <u>環境の変化</u> に適應するため、 <u>頻繁</u> に変更する	1	2	3	4	5	6	7		

問3. 貴事業単位の最も主要な業績管理の仕組み（例：予算管理、バランスト・スコアカード）について、以下の設問にお答えください。

(A) ご自身を含む貴事業単位のトップ層は、下記の事項のために、業績管理の仕組みをどの程度利用していますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く 利用していない			どちらとも いえない			常に 利用している	
(1)目標に対する進捗度の把握	1	2	3	4	5	6	7	
(2)結果のモニター	1	2	3	4	5	6	7	
(3)予測と実績の比較	1	2	3	4	5	6	7	
(4)重要業績指標（KPI）の評価	1	2	3	4	5	6	7	
(5)上司、部下、同僚との会議における議論の促進	1	2	3	4	5	6	7	
(6)主要なデータ、仮説、およびアクションプランの継続的な見直しと対話の実施	1	2	3	4	5	6	7	
(7)貴事業単位における認識の共有	1	2	3	4	5	6	7	
(8)貴事業単位の結束	1	2	3	4	5	6	7	
(9)貴事業単位全体を重要な課題に方向付けること	1	2	3	4	5	6	7	
(10)貴事業単位における共通言語の創出	1	2	3	4	5	6	7	

(B) 貴事業単位の業績管理の方法について、下記の記述はどの程度あてはまりますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く そうではない			どちらとも いえない			全く そのとおり	
(1)貴事業単位のトップ層は例外的な事項が起こった場合のみ、業績管理の仕組みに関心を向ける	1	2	3	4	5	6	7	
(2)貴事業単位のトップ層は業績管理の仕組みから情報を作成・解釈する際、専門スタッフに頼る	1	2	3	4	5	6	7	
(3)現場マネジャーは例外的な事項が起こった場合のみ、業績管理の仕組みに関心を向ける	1	2	3	4	5	6	7	
(4)貴事業単位のトップ層は業績管理の仕組みに対して、日常的に関心を向けている	1	2	3	4	5	6	7	
(5)貴事業単位のトップ層は業績管理の仕組みからの情報について、自分達で解釈している	1	2	3	4	5	6	7	
(6)現場マネジャーは業績管理の仕組みに対して、日常的に関心を向けている	1	2	3	4	5	6	7	
(7)貴事業単位のトップ層は現場マネジャーに対し、自律的な目標達成を促している	1	2	3	4	5	6	7	

- (C) 貴事業単位の業績管理の仕組みの特徴について、下記の記述はどの程度あてはまりますか。該当する数字1つに○をお付けください。なお、財務指標の例は売上高や利益、非財務指標の例は顧客満足度や品質などです。

	全く そうではない		どちらとも いえない			全く そのとおり	
(1) 貴事業単位のさまざまな分野について、幅広い業績情報を提供する	1	2	3	4	5	6	7
(2) 情報は完全に文書化され、業績を評価するための記録を提供する	1	2	3	4	5	6	7
(3) 貴事業単位の主要な分野に関連する、一連の財務指標や非財務指標を提供する	1	2	3	4	5	6	7
(4) 貴事業単位の現在の業績と、全社の長期的な戦略との間のつながりをもたらす	1	2	3	4	5	6	7
(5) 貴事業単位の業績について、財務と非財務のさまざまな側面に関する情報を提供する	1	2	3	4	5	6	7
(6) 貴事業単位の活動と、全社の目的や目標の達成を結び付ける	1	2	3	4	5	6	7
(7) 貴事業単位の業務の重要なポイントについて、さまざまな情報を提供する	1	2	3	4	5	6	7
(8) 貴事業単位の活動が、貴社の「他の」事業単位の活動に与える影響を明らかにする	1	2	3	4	5	6	7
(9) 貴事業単位の業務の重要な領域をカバーする、さまざまな財務指標や非財務指標を提供する	1	2	3	4	5	6	7

- (D) 貴事業単位の業績管理では、事業戦略の進捗度や改善計画を議論するため、ご自身を含む貴事業単位のトップ層と現場マネージャー双方が出席する、定期的（月に一回以上）かつ公式のミーティングを実施していますか。

- | |
|-------------------------|
| 1. 実施している |
| 2. 実施していない（→問4へお進みください） |

(E) 前問 (D) のミーティングでは、下記の事項をどの程度重視して議論していますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く重視していない		どちらとも いえない			極めて重視している	
(1) 製品・サービスの技術の変化	1	2	3	4	5	6	7
(2) 隣接業界への製品・サービスの導入	1	2	3	4	5	6	7
(3) 競合他社のマーケティング戦術	1	2	3	4	5	6	7
(4) 新規企業の参入	1	2	3	4	5	6	7
(5) 製品・サービスの規模の経済性：量の増大の効果	1	2	3	4	5	6	7
(6) 製品・サービスの範囲の経済性：多様化の効果	1	2	3	4	5	6	7
(7) インプット（例：原材料）のコスト	1	2	3	4	5	6	7
(8) 社内における製品・サービスのイノベーション	1	2	3	4	5	6	7

問4. 貴事業単位の期末の業績評価について、以下の設問にお答えください。

(A) 貴事業単位の期末における業績評価方法について、下記の記述はどの程度あてはまりますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全くそうではない		どちらとも いえない			全くそのとおり	
(1) 業績評価結果を文書化している	1	2	3	4	5	6	7
(2) 金額で測定される（財務）成果を重視している	1	2	3	4	5	6	7
(3) 金額以外で測定される（非財務）成果を重視している	1	2	3	4	5	6	7
(4) 数値では測定できない成果を重視している	1	2	3	4	5	6	7
(5) 業績評価はプロセス重視である	1	2	3	4	5	6	7
(6) 業績評価は結果重視である	1	2	3	4	5	6	7
(7) 非財務目標と財務目標の関連を検証している	1	2	3	4	5	6	7
(8) 業績評価は、社内で事前に設定した公式のルールに基づいている	1	2	3	4	5	6	7
(9) 業績評価は、事前に設定した業績目標との比較を重視する	1	2	3	4	5	6	7
(10) 業績評価は、競合他社の業績との比較を重視する	1	2	3	4	5	6	7
(11) 業績評価は、貴社における「他の」事業単位の業績との比較を重視する	1	2	3	4	5	6	7
(12) 自分に対し、業績評価結果は適切にフィードバックされている	1	2	3	4	5	6	7
(13) 部下に対し、業績評価結果を適切にフィードバックしている	1	2	3	4	5	6	7

(B) 貴事業単位の業績評価結果は、ご自身の下記の事項とどの程度関連していますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く 関連していない		どちらとも いえない			極めて 関連している	
(1) 基本給の額（年棒の場合も含む）	1	2	3	4	5	6	7
(2) ボーナスの額	1	2	3	4	5	6	7
(3) 昇進：役職が上がること	1	2	3	4	5	6	7
(4) 昇格：等級・社内資格が上がること	1	2	3	4	5	6	7
(5) 社内での評判	1	2	3	4	5	6	7

問5. 現在の職務に対するご自身のお考えについて、以下の設問にお答えください。ご回答は主観で結構です。

(A) 下記の記述はご自身のお考えにどの程度あてはまりますか。該当する数字1つに○をお付けください。学術的な必要性から、同じような内容の質問が含まれていますが、気にせずに回答を進めてください。

	全く そうではない		どちらとも いえない			全く そのとおり	
(1) 私が行っている仕事は、私にとって重要である	1	2	3	4	5	6	7
(2) 私は自分の職務を行う上での能力に自信がある	1	2	3	4	5	6	7
(3) 私は自分の職務の進め方について、十分に自己決定できる	1	2	3	4	5	6	7
(4) 自分の仕事の範囲での私の影響力は大きい	1	2	3	4	5	6	7
(5) 私の職務遂行のための活動は、私にとって個人的に意味がある	1	2	3	4	5	6	7
(6) 私は自分の職務遂行のための活動を行う能力について自信がある	1	2	3	4	5	6	7
(7) 私は自分の仕事にどのように取り組んでいくかを自己決定することができる	1	2	3	4	5	6	7
(8) 私は自分の仕事の範囲では、十分にコントロールがとれる	1	2	3	4	5	6	7
(9) 私が行っている仕事は、私にとって意味がある	1	2	3	4	5	6	7
(10) 私は自分の職務に必要なスキルを習得している	1	2	3	4	5	6	7
(11) 私には自分の職務の進め方について、独立かつ自由な機会がある	1	2	3	4	5	6	7
(12) 私は自分の仕事の範囲について、重要な影響力をもっている	1	2	3	4	5	6	7

(B) 下記の記述は、ご自身の経験にどの程度あてはまるとお考えですか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く そうではない			どちらとも いえない			全く そのとおり	
(1) 私の業績は公平に評価されてきた	1	2	3	4	5	6	7	
(2) 私の昇進は公平に決定されてきた	1	2	3	4	5	6	7	
(3) 私の業績のフィードバックは適切にされてきた	1	2	3	4	5	6	7	
(4) 私の昇給は公平に決定されてきた	1	2	3	4	5	6	7	

(C) 下記の事項はご自身にとって、どの程度明確ですか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く 明確ではない			どちらとも いえない			極めて 明確である	
(1) 自分の義務と責任	1	2	3	4	5	6	7	
(2) 自分の職務に関する目的と目標	1	2	3	4	5	6	7	
(3) 自分の仕事と貴事業単位全体の目標との関連性	1	2	3	4	5	6	7	
(4) 自分の仕事で上司による評価がプラスになるポイント	1	2	3	4	5	6	7	
(5) 自分の作業に関する時間配分	1	2	3	4	5	6	7	
(6) 自分の1日の仕事の計画	1	2	3	4	5	6	7	
(7) 自分に課せられた仕事に対する適切な対応	1	2	3	4	5	6	7	
(8) 自分の職務に関する正確かつ適切な手順	1	2	3	4	5	6	7	
(9) 自分の仕事に関する最善の方法	1	2	3	4	5	6	7	

(D) 現在、ご自身の下記の経営管理活動について、どの程度満足していますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く 満足していない			どちらとも いえない			極めて 満足している	
(1) <u>計画設定</u> ：予算編成など、目標や方針の設定	1	2	3	4	5	6	7	
(2) <u>調査</u> ：成果の測定や記録など、情報の収集・作成	1	2	3	4	5	6	7	
(3) <u>調整</u> ：手続き・方針・計画の調整を目的とした、部下以外の人々との情報交換	1	2	3	4	5	6	7	
(4) <u>評価</u> ：従業員の評価、財務業績の判断など、提案や報告・測定された業績の評価	1	2	3	4	5	6	7	
(5) <u>監督</u> ：部下の管理・指導・育成	1	2	3	4	5	6	7	
(6) <u>人材配置</u> ：部下の選抜・昇進などによる、人材の維持	1	2	3	4	5	6	7	
(7) <u>交渉</u> ：製品・サービスの購入・販売・契約など	1	2	3	4	5	6	7	
(8) <u>代表</u> ：スピーチや企業外部の人々とのコンタクトを通じて、貴社の認知度を高めること	1	2	3	4	5	6	7	
(9) (1)から(8)までの <u>総合的なパフォーマンス</u>	1	2	3	4	5	6	7	

問6. 貴事業単位の特徴について、以下の設問にお答えください。

(A) 下記の業績評価のための情報をご自身はどの程度把握していますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く把握していない			どちらともいえない		完全に把握している	
(1) 業績情報のフロー：業績評価の際、必要な情報がどこで発生し、自分に到達するののかということ	1	2	3	4	5	6	7
(2) 自分が業績評価する人々の業務の内容	1	2	3	4	5	6	7
(3) 自分が業績評価する人々の業務の成果	1	2	3	4	5	6	7
(4) 自分が業績評価する人々の能力	1	2	3	4	5	6	7
(5) 自分が業績評価する人々の過去の経歴	1	2	3	4	5	6	7

(B) 貴事業単位の戦略目標として下記の事項をどの程度重視していますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全く重視していない			どちらともいえない		極めて重視している	
(1) 新製品・サービスの迅速な導入	1	2	3	4	5	6	7
(2) 製品・サービスの費用対効果の向上	1	2	3	4	5	6	7
(3) 高品質の製品・サービスの提供	1	2	3	4	5	6	7
(4) 製品・サービスの顧客のニーズに対するカスタマイズ	1	2	3	4	5	6	7
(5) 競合他社よりも低い製品・サービスのコスト	1	2	3	4	5	6	7
(6) 競合他社とは異なる製品・サービスの提供	1	2	3	4	5	6	7
(7) 競合他社より多様な製品・サービスの提供	1	2	3	4	5	6	7
(8) 複数の製品・サービスの調整のために必要なコストの低減	1	2	3	4	5	6	7
(9) アフターサービスやサポートの提供	1	2	3	4	5	6	7
(10) 利用可能な資産・設備の有効活用	1	2	3	4	5	6	7

(C) 貴事業単位と貴社の「他の」事業単位の関係について、下記の記述はどの程度あてはまりますか。該当する数字1つに○をお付けください。

	全くそうではない			どちらともいえない		全くそのとおり	
(1) 貴事業単位の活動は、貴社の「他の」事業単位に影響を与えている	1	2	3	4	5	6	7
(2) 貴社の「他の」事業単位の活動は、貴事業単位に影響を与えている	1	2	3	4	5	6	7
(3) 貴事業単位は、独立した事業として運営している	1	2	3	4	5	6	7

