

業績評価システム

大阪大学経済学部 木内佳市

1. 目標管理と業績評価

今日、企業をとりまく環境は急激に変化しつつある。新しい思想の発展や技術の進歩にともなう、企業における経営の考え方とか方法も、変革の過程にある。

それでは現在、企業にその実行を最も強く要請されている課題はいったい何か。私はその課題として、第1に組織と個人の統合を、そして、第2に企業目標の展開としての業績評価制度の確立をあげたい。

まず第1の組織と個人の統合を具体的にいうと、企業規模の拡大にともない、組織の中に個人が埋没してしまつて、自主的にみずからの能力を最高度に発揮する意欲に欠ける一般的な傾向に対して、新しい企業の行動原理とか目的観の上に立って、組織の中における人間の能力を啓発し、これを企業の業績の向上に結集させることである。

したがって、そこでは単なる人間関係論だけではなく、人間の自主的な能力の啓発と、それを企業全体の目標とか業績の向上に結集させる目標管理の展開、ないしは行動科学の運用が必要視されている。

次に第2の課題である業績評価制度の確立は、まず業績基準を設定し、ついで業績評価のシステムを、企業全体の経営管理システムの中に位置づけて展開することによってのみ果たされる。そしてこの場合における経営管理システムの体系としては、これに戦略投資をともなう意思決定、計画と総合管理のための予算制度、それに個別活動の統制の3つに区分して説明することができる。

ところで、従来企業における経営管理が、はたして企業目標の具体的な展開としての業績評価制度を実施してきたかという点、必ずしもそうとはいえない。

本来業績評価制度の展開に必要な業績基準の設定を、目標管理との結合において行なわなければならないのに、現実にはこの両者が別個に、それぞれの立場から相互の関連をもつこともなく運用されていたのである。

しかしこれは明らかに誤りである。企業を維持し、発展させるためには、両者すなわち目標管理と業績基準の設定とを結合した業績評価制度の展開をはかることが必要である。このことは次に述べることから十分に理解することができると思う。

現在各企業において実施されている目標管理制度をみると、人事部、総務部などが従業員の潜在能力の啓発を目的として行なっているものがある。しかし、本来目標管理は、従業員の自主的な能力の啓発と、それをトップの意思表示にもとづく企業の目標と結びつけて、企業の業績の向上へ結集するための体制である。

したがって、企業目標 (Objective) — 計画 (Plan) — 業績 (Performance) という業績評価の体系の中に含まれてはじめて、所期の効果を発揮することができる。

同様に業績評価制度は、目標とか計画の履行における達成度を示す業績基準の設定を、その実施に際しての前提条件としている。したがって目標管理によるモチベーションの要素を付加されないかぎり、実効性のある業績評価制度の展開はありえない。

要するに目標管理と業績評価の制度は、その本質において相互補完性をもっている。そしてともに全社的な経営管理システムとの関連において展開されなければならないものである。

2. 業績評価基準

(1) 業績基準と管理標準

業績評価を行なう場合、その前提条件として、企業の目標に結合した業績基準の設定が必要であることはすでに述べたが、その設定に際しては次の諸点にとくに注意する必要がある。

(1) 業績基準をどの程度に設定すべきか……業績基準または管理基準 (標準) の設定方法をある程度規格化または体系化すること。

(2) 実績を測定することができるか……実績を測定するための考え方とか手法が成立していること。

(3) 基準と実績の差異分析が可能であるかどうかということ。

(4) 差異に対する是正措置がタイミングよく適切に行なわれるかどうかということ。

結局、この場合計数的に業績を評価するためには、まず上述したような基準 (標準) の設定、実績の測定、差異分析および是正措置という問題点を解決することが必要である。そして業績基準 (または標準) はなるべく定量化されなければならないが、たとえば管理部門のよう

な非計数が業績評価制度をふえんし補強する機能をもつといわれる根拠がある。

ところで、この業績基準（または標準）を組織単位、すなわち部門に限定する場合、管理部門だけでなく、他の部門においても同様であるが、職位の上の階層における業績基準と下位の階層における業績基準とでは、その内容において、かなりの相違がある。

つまり上位の階層においては、総合的、期間的および結果的な指標である比率、または数値との関連性が業績基準となるのに対して、下位の階層では、個別的、直接的小および原因的な指標としては価値計数のほかに、業務改善計画の達成度を示す物量標準的な指票も含まれる。

いま、理解を容易にするために、業績基準と管理基準の関係を図示すると第1図のようになる。

第1図にしたがって、業績基準と管理基準との関係について特に注意を要する点を指摘すると次のとおりである。

① 業績基準を達成するために日常の業務活動を自己統制する手段が管理基準（作業職位では点検基準という）である。

② 業績基準は事業計画の上から下への展開という形で行なわれるが、管理基準は作業活動を基礎にして、担当職位で定められる。

③ 経営活動が Plan（業績基準）— do（実施）— see（業績評価）の過程にしたがって行なわれる場合、業績基準は業績評価とともに実施の担当職位よりも上位の職位（たとえば管理職位）で扱われるが、これに対して管理基準は自己統制（see）とともに実施の担当職位（たとえば作業職位）において行なわれる。

④ 業績基準は、上位の職位の場合一定の期間における企業全体の活動成果を用いるので、管理基準に結果的な指標（売上高、生産量など）を使うが、この管理基準は、下位の職位の場合業績基準の指標となる場合がある。

そのための管理基準としては原因的な指標（クレーム件数、機械稼働時間数など）が用いられる。

⑤ 全社目標に基づく事業（利益）計画と物量標準に基づく業務活動計画とが、各職位の業績基準と管理基準とを媒介として結びつきながら経営活動を効果的に展開させる。

(2) 業績評価基準の内容

それでは上述したような意味において、業績基準の設定および評価への適用のあり方はどう考えたらよいのか。それにはまず次のような3つの業績評価基準を理解することが必要である。

① 目標達成度……管理者の限定された責任・権限を考慮した努力に対する評価をその内容とするが、必ずしもその結果は経営成果と一致するものではない。

② 経営効率……努力の度合いとしてよりも経営成果としての内容を示す業績の評価基準をいい、①の目標達成度とは相互補完的な関係にある。

③ 比較指標……総合的な業績評価の判定を行なうために会計以外の数値をもとり入れた比較指標を用いる。これらの基準を定量化できるものとして、目標数値との関連で整理すると次のようになる。

イ 達成率……利益額 売上高 原価

ロ 遵守率……製造費 販売費

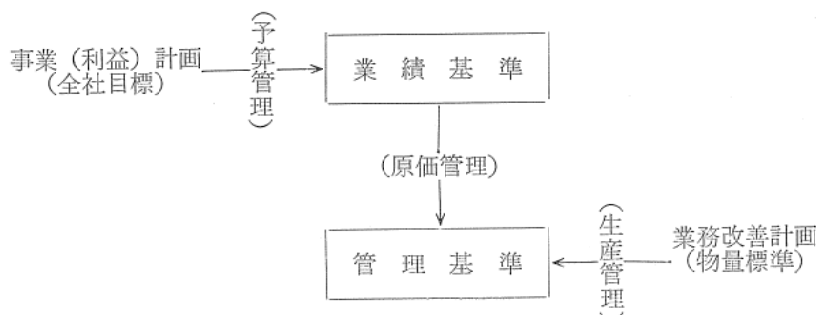
ハ 伸長率……利益額 売上高 生産高

ニ 向上率……代金回収 品質 納期 出勤率 定着率

ホ 低減率……原価 減耗 工数 クレーム

ヘ 回転率……総資本 各種資産 手形

この場合、まず①の目標達成度による業績評価について考えると、たとえば予想における各種の数値と実績数値とを対比して、その達成率をもって業績評価基準とする方法が最も一般的なものとして説明されるが、それだけでは不十分である。目標という場合、当然に業務目標をも含めるべきでその達成度を測定する尺度としては、



第1図 業績基準と管理基準との関連

生産と技術

価値計数と物量計数のほかに計数をもって表示することのできない評価尺度も存在する。具体的に例示すると、業務改善計画の進捗度または達成度を用いているのがそうである。それにしてもこの目標達成度による業績評価は部門管理者の「目標に対する努力」を結果としての実績によって評価するのであるが、この結果が必ずしも経営成果についての評価と一致しない点に、分権的管理組織にもとづいた業績評価制度としての特色があることを注意しなければならない。

次に②の経営効率による業績評価は、たとえば資本利益率とか売上高利益率などの組合的な経営効率を示す数値によるものをいい、また③の比較指標による業績評価は、たとえば同業他社の指標との比較によって業績の評価をする方法などを意味するが、評価制度において用いられるこれらの評価基準は、いずれも数量的な表現が可能であることを要求されている。

(3) 管理部門の業績評価基準

上に述べた業績評価基準の設定とその適用は、現業部門の場合その前提要件である業績基準が、管理基準にしたがって、また物量標準をも含めて定量化できるので、簡単に実施される。しかし管理部門の場合は、その実績を測定するための基準が、定量化はもちろん定性化もむずかしい場合が多い。

それでは、このような業績評価基準は、管理部門の場合どのような考え方や方法を通して具体的にとり入れられるであろうか。次にそのパターンを考えてみよう。

(1) コスト分析と予算効率によるもの

これは予算差異、比較数値、コスト分析、予算効率など定量化することのできる目標達成度によって業績を評価する方法である。たとえば事務コストを徹底的に分析し、その事務コスト（予算）と販売量、または従業員数のいずれも相関関係の強い指標との関係において総わくを決定し、あとは現業部門のコスト実績または販売利益実績の評価と同様に行なう方法である。

(2) 業務プロジェクトの達成・進捗度によるもの

予算のじゅん守率、経費の支出統制などのほかに計数的な表現のできない業務改善計画について、たとえば定期業務の計画性と実績、企業開発または事務能率の向上性などある程度量的に把握し、それによって評価する方法である。

(3) 受入利子・振替価格（本社マージン等）による統制

これは管理部門が受入利子、振替価格における本社マージンなどによって維持されるとの前提に立って、現業

各部門への投下資金量を貸付金であると想定し、その貸付金に対する利子収入または本社マージンのわく中で、管理部門の費用をまかなうとする方法である。したがってこの方法は業績評価制度というよりも、むしろ部門別損益計算制度の1つであるとみることができる。

(4) 考課表によるもの

この方法は、たとえば職分別に考課表を作成し、その考課表の中に行動的なまたは業務活動的な指標に対する達成度とコスト・ダウン率など計数表示の指標を織り込み、それぞれ管理職とか事務職などについて、考課表の面から業績評価を行なう制度である。

(5) 業務分析表によるもの

この方法は、たとえば業務目標を原価管理システムの中にとり入れて評価するように、おもに目標管理との関連において重要視されている方法である。

実務上これらの方法は、単独ではなく他の方法と組合せて用いられる場合が多いが、管理部門の業績を評価する基準として、次のような内容を持った業績評価指標が必要であることはたしかな事実である。

ところでこの場合業績基準を全社目標を達成するために各職位（各部門にもあてはまる）に期待される達成目標であるとする、効果をあげるために具備すべき条件は何かという疑問が生ずる。この疑問に対しては一般に次のような条件がその解答として示されている（日本生産性本部生産性研究所、業績基準の設定と運用、昭和41年3月）。

① 全社目標の達成に最も貢献する項目であること
業績基準の項目は、その職位として全社目標の達成のために、最も重点的に遂行しなければならない業務をその対象とすべきである。

② 長期利益と短期利益との調和がとれていること
業績基準の設定においては、短期利益を追求する項目と長期利益に貢献する項目を適宜に組合せていかなければならない。短期利益を最大限に追求することが、必ずしも長期利益の最大化に貢献しないことを考慮すべきである。

③ 客観的・具体的な基準であること

業績基準は、将来の一定期間における各職位の活動目標を明示するものであると同時に、過去の一定期間における各職位の活動成果を測定できるものでなければならない。そのために業績基準は可能な限り、定量的にまた定性的に定められる必要がある。もっとも管理部門のように成果の尺度が明確でない業務について、客観的・具体的な業績基準を設定するためには、代用特性をみつけて評価する方法が適用されるべきである。

④ 被設定者の権限内の活動を対象とするとともに被

設定者を納得させる業績基準であること、業績基準を達成するためには、必要に応じて、種々の行動をとらなければならないが、それは被設定者の権限内のものであることが要求される。また業績基準が企業目標を達成するために各職位に割当てられた達成目標であるとする、各職位の業績基準は、その職位担当者に立案または決定させることによって、自己の業績基準としての意識を持たせることが必要である。

最後に、企業の業績基準は会計数値を主とする業績基準と物量原単位とする管理基準との結合として広く解すると、その設定および評価への適用において、従来とは異なった計算システムを必要とする。

このことはまた、目標と結合した業績評価システムが、企業全体の経営管理システム、すなわち計画、予算および個別活動の統制の中に位置づけられて展開されなければならないという事実からも、容易に理解することができるが、その詳細については4. 業績評価システムの展開において説明する。

3. 業績評価を行なうための前提条件

業績基準の設定とその評価への適用は、多くの場合、会計制度を通して組織の責任単位別に、計画とそれに対する業績を明確にすることを要求する。すなわち、責任と権限を付与された組織単位別にその管理責任の範囲にしたがって原価責任、収益責任および利益責任の遂行状況を明らかにすることが責任会計制度の課題である。そして、その課題を達成するためには、少なくとも次にあげる諸条件が満たされなければならない。

(1) 経営組織上の管理責任単位を明確にすること

(2) 各責任単位の管理領域を明確にすること

(1)と(2)は、企業として業績の測定と評価を行なう単位をいかなる階層に置くか、また各階層の管理責任領域をどのように定めるかという問題である。これは業績基準と管理基準に関する数値を、組織の責任権限体系と関連づけて明確にする必要があるが、実務上は次に掲げる(3)以下の諸条件によって規制される。管理基準の関係上、最近では課長よりも係長を管理責任単位とする例が多い。

(3) 各管理責任単位の業績を測定する手段としての勘定科目と責任単位との関連づけをすること

この場合少なくとも①損益科目だけでなく財務科目についても責任単位との関連づけをし、また②各責任単位別に管理不能科目とを明確に区分することが必要である。

(4) 業績測定の尺度としての予算または標準を設定すること

(5) 責任報告制度を確立すること

(4)と(5)は業績評価制度の前提要件である業績基準と業績測定の尺度としての予算、または標準の設定と管理責

任単位別に必要とする報告制度の確立を要請している。情報システムと計算システムを総合した経営管理システムにおける業績評価システムの展開として十分に注意を払うことが必要である。

4. 業績評価システムの展開

さきに経営管理システムの体系を、戦略(投資)計画、予算管理および個別活動の統制に区分して説明したが、このことは、管理標準、目標と業績基準との関連に続いて第3の問題、すなわち長期計画による戦略投資を基礎として、毎期の利益管理を目的とする予算制度およびその部分管理である個別活動の統制に到る業績管理と、企業目標との相互関連性をその内容とする企業全体の経営管理システムの展開を意味する。

すなわちこの場合、長期目標の一環として調整の結果、短期の目標と業績基準を定めることは誤りではないが、企業全体の経営管理システムの中に目標管理と結合した業績評価制度の展開をはかることは、企業の発展にとって不可欠のものである。

(1) 経営管理システム

経営管理システムという場合、それは経営組織の活動過程に関するシステムであると解されているが、この場合における経営組織の特色は次のように示される。

(1) 経営組織は人間—機械システムである

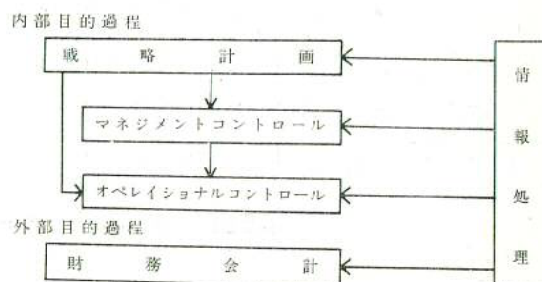
(2) 経営組織は外部環境に対して開システムであって、外部環境の変化に対して適応することができる。

(3) 経営組織は目的システムであって、階層を形成する諸目標を内包する多水準多目標システムである。

(4) 経営組織は機械的な硬直的なシステムではなくて、ソフトなヒューマンな構造を持っている。

アンソニー (R. N. Anthony, Planning and Control Systems, 1965) は、このような経営組織の活動過程の全体を含む包括的システムとして、第3図に示す「計画と統制のシステム」をあげている。

戦略計画……組織の目的およびこれらの目的の変更、ならびにこれらの目的を達成するために使用する資源の



第3図 アンソニーの「計画と統制のシステム」

生産と技術

戦略計画	マネジメント・コントロール	オペレーショナル・コントロール
企業目的の選定	予算作成	
組織計画	人員計画	雇用統制
人事方針の設定	人事管理計画	人事管理の実施
財務方針の設定	資金運用計画	信用増加の統制
市場方針の設定	広告実施計画	広告場所の統制
研究方針の設定	研究プロジェクトの決定	
新製品の選定	製品改善の選定	
新部門の取得	工場再編成の決定	日程計画
非経常的資本支出の決定	経費的資本支出の決定	
	オペレーショナル・コントロールのための規則の決定	在庫管理
	管理者の実績の測定, 評定および改善	労働者の実績の測定, 評定および改善

第4図 3つのサブシステムに含まれる諸活動の例

特徴	戦略計画	マネジメント・コントロール
計画への着目	1時に1局面	全組織について
複雑性	多変数	複雑さが少い
構造	構造化されていない, 不規則, 各問題が異なる	繕返しの, 設定された手順による
情報の性格	問題毎に特有, より外部問題で予測による正確さに欠く	総合的, より内部問題で歴史的情報, 正確に富む
情報の通信	比較的単純	比較的困難
推定の意図	期待される結果を示す	望ましい結果に導く
主に関連する人	スタッフとトップマネジメント	ラインとトップマネジメント
関連する人員	小	大
精神活動	創造的, 分析的	管理的・説得的
主なる理論	経済学	社会心理学
計画と統制	計画の方が優勢だが, 統制も少し	計画と統制の両者に重点
対象期間	長くなる傾向あり	短くなる傾向あり
最終結果	方針と先例	方針と先例内の行動
業務結果の評定	大変困難	困難さは少い

第5図 戦略計画とマネジメント・コントロールの特徴の差異

獲得、使用および処分を管理する方針に関する意思決定過程である。

マネジメントコントロール……組織目的達成のために諸資源が有効に能率よく獲得せられ使用されることをマネジャーが確保する過程である。

オペレーショナル・コントロール……特定の諸課業を効率よく、能率よく執行することを確保する過程である。

財務会計……組織に関する財務情報を外部に報告する過程である。

情報処理……使用目的の如何にかかわらず、情報の収集、処理および伝達の過程である。

ところでこの場合、経営活動の主体を構成するものは内部目的過程の3サブシステムで、外部目的過程のための財務会計サブシステムとの間は相互に情報処理によって結ばれている。

アンソニーは戦略計画、マネジメント・コントロールおよびオペレーショナル・コントロールに属する経営諸活動を第4図のように例示しているが、その際さらに戦略計画とマネジメント・コントロールおよびマネジメント・コントロールとオペレーショナル・コントロールの特徴の違いを要約して第5図と第6図のように示している。

要するに、戦略計画の場合その対象はプロジェクトで、経済的価値を判断の基準とする。これに対してオペレーショナル・コントロールは単一課業・処理をその対象とし、非貨幣的数値を判断の基準とする。そして短期的戦略計画とオペレーショナル・コントロールとを調整し総合する過程が予算である。かくて経営管理システムの体系は、すでに指摘したように、戦略計画、予算管理およ

個別活動の統制（オペレーショナル・コントロール）から構成されるのである。

(2) PPBS

次に最近PPBS (Planning Programing & Budgeting System) として紹介されている管理システムは、すべての企業に適用されない制約条件 (OR, シミュレーション, コンピュータシステム, アナリシス等) あるとしても、上述した企業全体の経営管理システムの中に展開される業績評価制度のあり方を具体的に示したものとして、注目に値する制度である。

いま理解を容易にするために、全体としてシステムの共通な型を説明するPPBSの構造を図示すると第7図のとおりである。(十時昌, マクナマラ式経営とは何か, マジメント, 1967.11).

第1のステップ: プランニング プランニングとは、企業が実現すべきアウトプット (成果) を計画することである。これは、「ミッション」 (Mission) と呼ばれる。

第2のステップ: プログラミング プログラミングは、個々のミッションを実現するための方法を計画することである。

第3のステップ: 資源の割り当て プログラムに対して、企業として使用可能な資源を、どう割り当てるかを定めることが目的である。

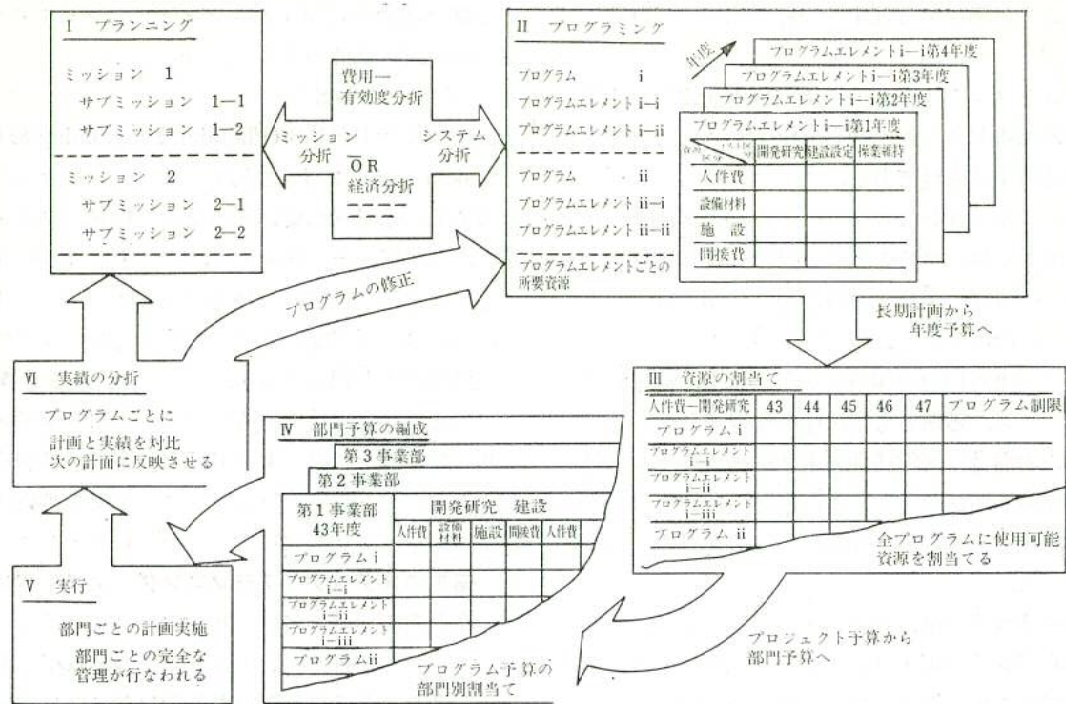
第4のステップ: 部門予算の編成 企業の実際の組織に合った部門ごとの実行可能な姿での予算が編成される。

第5のステップ: 実行 業務の実行は、計画に従い、通常の組織区分によって行なわれる。

第6のステップ: 実績の分析 直接の管理活動よりも次の計画への反映を中心とした実績分析中心の活動をす

特 徴	マネジメント・コントロール	オペレーショナル・コントロール
活動への着目	全 業 務	単1課業もしくは処理
判 断	比較的多い, 主観的意思決定	比較的少い, 規則に依存
構造の性格	心 理 的	合 理 的
情報 の 性 格	総合的, 財務データ, 認容しうる程度に近似データ, 将来データと歴史的データ	業務毎に特有, しばしば財務データでないデータ, 正確, しばしば現時点データ
主に関連する人	管 理 者	監督者 (あるいは関連する人なし)
精 神 活 動	管理的, 説得的	指示に従う (あるいは従うものなし)
主 なる 理 論	社 会 心 理 学	経済学, 自然科学
対 象 期 間	週間, 月間, 年間	日 々
費 用 の 型	管 理 価 格	技 術 価 格

第6図 マネジメント・コントロールとオペレーショナル・コントロールの特徴の差異



第7回 PPBS のサイクル

る。

要するにこの方式は、システムである以上、企業ごとに経営の特質に応じた設計を行なうため一定ではありえないが、共通したプロセスとして次の諸点を指摘することができる。

① 環境と現状を徹底的に分析し、企業全体としての目標すなわちミッション（アウトプット・成果）を決める。

② この目標を達成するのに最も経済的で効果的な方法を慎重に選定する。

③ 実施計画は定量的に示され、長期的計画を出発点として予算化される。

いずれにしてもこの方式は、大企業で事業部を持ち、多角化され、トップマネジメントのリーダーシップの強い企業には、きわめて有効な方式であると考えられる。

(3) 会計情報システム

最後に、経営管理システムの外部目的過程における財務会計について説明すると次のようなシステムとしての展開が見られる。

① 情報システムとしての会計

アメリカ会計学会の「基礎的会計理論に関する報告書」によると、技術の革新と人間行動に関する認識の進歩につれて、会計の目的および方法は変化しつづけるであろうか、将来の会計に影響を与えるような変化がすでに生じている主要な領域として次の四つが指摘されている。

(1) 意志決定のプロセスに関する知識

- (2) 人間行動に関する知識
- (3) 電子計算機の技術およびシステム設計
- (4) 測定技術と情報理論

これらはいずれも相互に関連して、不可分の関係をもっているが、とくに最も大きな影響を与えているのは情報理論である。

会計は情報システムの一つである。したがってそれは情報の一般理論を経済問題に適用したものである。会計は計量的に表現された情報を意志決定のために提供する総合的な情報システムの主要部分であるとともに、情報の効果的な伝達に関連するものである。

右のように会計を情報システムとして定義すると、たとえば、まず情報の一般理論の研究とその適用が必要であること、あるいは総合的な情報システムに会計システムを組み入れるためのシステム工学の知識が必要であること、さらには意志決定者の情報要求を分析する行動科学の成果に依拠する必要があることなどがその課題となる。

ここに情報システムというのは、経営者にも、企業実体の場合におけるように、収益性だけに限定されない組織体（エンティティ）の目標を達成するに際して、他の者にも役立つように設定され、広い意味で経済的考慮が、あらゆる組織体にとって、目標を達成するための計画行為および管理作業において重要性をもっているものである。このように、情報システム概念は、企業および企業以外のあらゆる組織体にとって、共通のシステムとし

て考えられているが、会計は企業実体と会計期間の公準に基いて組営活動の情報を測定し、これを伝達するシステムであるから、その点において計画と調整のプロセスを特徴とする生産および操業に関する情報システムとか環境条件の制約をうける配給活動に関する情報システムとは異なる。

会計システムを内部の時間フレームと経営過程との関連性から見る場合、それは責任会計システムと収益会計システムの二つに区別され、さらに後者は財務会計、業績会計および経営意志決定会計に分かれている。

かくて今後の研究課題は、一般情報システムとの関連ならびに差異を明らかにすることにあるということが出来る。なお前記の報告書によると、このような会計情報システム具備すべき基準として次の四つが指摘されている。

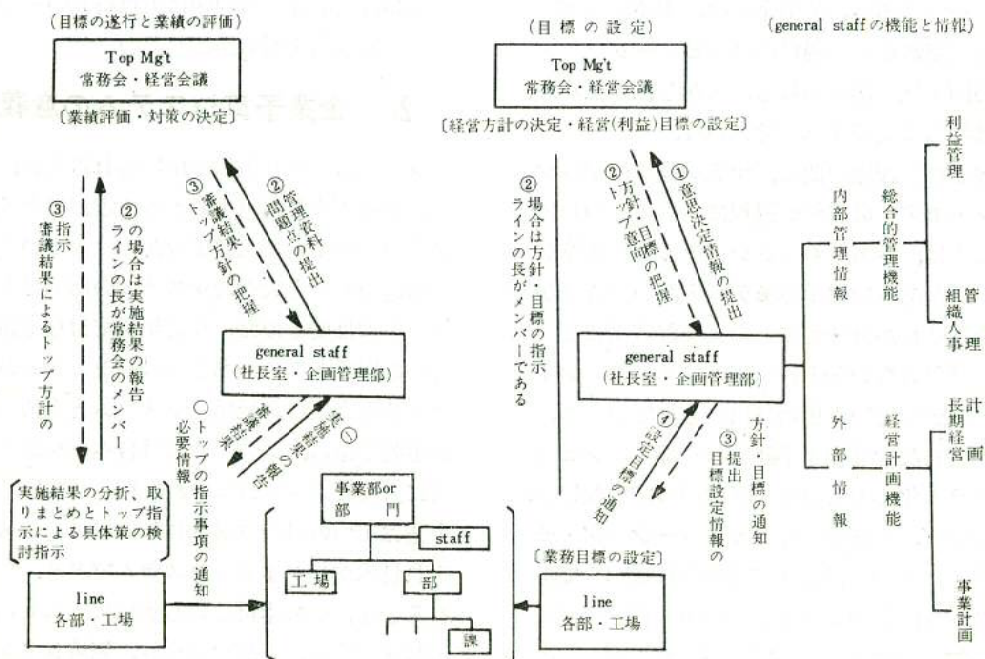
- (1) 目的適合性の基準
- (2) 検証可能性 (明証性) の基準
- (3) 公正 (不偏性) 基準
- (4) 計量化の基準

また情報の伝達を律する方針として、次の五つが指摘されている。

- (1) 期待される用途に対する妥当性
 - (2) 重要な関係の明示
 - (3) 環境情報の付記
 - (4) 実体間における実務の統一
 - (5) 実務の期間的継続
- ② 会計情報の伝達 (経営報告の体系)

右に述べた情報システムとしての会計における諸課題のうちの一つに、会計情報の伝達方法を改善する理論の展開がある。すなわち企業の外部および内部における、会計情報利用者の情報要求に答えることができる多元的な会計測定、伝達方法のあり方をいかにとり扱うかの問題である。たとえば現行の会計プロセスが、複式簿記の理論と測定方法とを、貨幣的に計量可能な経済活動に適用する情報システムであるとしても、それは単なる一手段であるにすぎない。今日においては、すでに電子計算機の利用を前提とした高度に発展した計量的測定手段を用いて、単なる取引記録に限定されない会計情報の測定・伝達を可能にする一方、多目的な複合報告書の作成を容易にする意味での情報システムとして把握することが要請されている。いま理解を容易にするために、会計情報の伝達に関連しての経営報告書の体系を典型的に考察した結果の一部を示すと次のとおりである。

- (1) 部門別報告体系経営報告の作成担当部門を基準として体系化され、多くの場合常務会付議事項との関連において報告制度を位置づけている。
- (2) 職能別報告体系経営職能を基準として体系化され、多くの場合(1)の部門別体系と一致する。
- (3) 目的別報告体系報告の目的または経営管理の機能 (計画と統制) を域準として体系化される。たとえば (イ)実況報告 (ロ)管理報告 (ハ)情報報告はその一例である。
- (4) 上記各体系の組み合わせ
- (5) 経営計画のサイクルに奉仕する経営報告体系、長



第7図 目標管理と情報の流れ

以下16面に続く

期・短期の計画を中心として、これに奉仕する形ですべての経営報告を位置づけている。なおこれに業務計画の進行状態を常に把握する報告を含める。たとえばNACA調査報告書の体系はその代表例で、わが国の企業にもその適用例が多い。

(6) 経営指標体系 経営数値および指標に基いて体系化されたトップへの報告様式で、R、K、Wのcheffmappeはその代表例である。

(7) 事業目標に直結した経営報告体系有機的な目標と要因あるいは結果と原因との体系に基いて経営報告を体系づけたもので、デュポン社のチャート・シス

テムはその代表例である。

右に返べた外にも、品質管理における(チェック・ポイント)と管理項目の考え方を適用した管理報告システムの例もあるが、結局は内容による分類と形式による分類との二面からする報告の体系化が重要であると考えられる。したがってこの場合主として(5)の経営報告体系が問題となる。なおこの問題に関連して「目標管理と情報の流れ」との関係を明らかにすることが必要で、その一例を示すと7図のとおりである。(企業研究会経営資料旬報第495号)