

5月末という今の時期はGWも終わり、懐が寂しくなってきたの楽しみは夏のボーナスといったところではないでしょうか。ただボーナスの支給額は個人の評価にも左右されると思いますが、単に喜んでいただけではいられないものではないでしょうか。また4月に異動や昇進をされた方も多いと思います。こちら、逆に昇進ができないなど、悲喜こももといったところかと思えます。ところでボーナスの支給額や昇進といったものは個人の評価に基づいて決まる要素が大きいと思いますが、ボ

## 業績評価指標について

ナスのような短期的に影響のある評価と昇進のような長期的に影響のある評価は同じなのでしょうか。

このような問題について、大阪大学の椎葉淳先生と私で2014年2月に日本の製造業の営業部門に対してアンケートを行いました。営業部門に対するアンケートですので、売上を重視しているとの回答が高いと予想していました。ただ、ROEなど利益指標を重視している企業が一般的になつている中、営業部門であっても利益を重視している企業が一定程度あるのではないかと、また顧客満足や営業プロセス、パーソナリティなど非財務指標がどの程度重視されているのかについても質問いたしました。なお、アンケートでは

営業プロセスといった指標も5点以上と回答した企業が半数を超えていることから、短期的な査定にかなり強く反映されていることが分かりました。ただ、この中でも利益の方が他2指標より平均点が高いこともわかりました。すなわち、短期的には財務的成果、とりわけ売上が重視されているといえそうです。なお、個人的特性は他に比べると少し利用されていないこともわかりました。

これにたいして、長期の評価にあたる昇進への影響度と業績評価指標との関係は少し様相が違いました。利益よりも売上が重要視されているのは短期の場合と同じなのですが、平均で見ると顧客満足・営業プロセス・個人的特性のすべてが売上よりも重要視されているとの回答を得ました。つまり、非財務指標のほうが財務指標よりも評価に際して重要と考える企業が多いといえそうです。これから短期的な評価には財務指標、長期的な評価には非財務指標と、指標が使い分けられていることが明らかになりました。

# 長期的評価は 非財務指標重視



おくだ しんや 会  
計学。一橋大学大学院  
商学研究科博士後期課  
程修了、博士(商学)。  
1973年生まれ。

名古屋市立大学大学院  
経済学研究科准教授

奥田 真也

全く重視していなければ1点、最大限に重視していれば7点として、自己評価してもらいました。

まず、ボーナスに関しては、過半数の企業が売上の重要度を6点以上と回答しており、かつ他のどの指標よりも平均点が高いことから、売上がとりわけ重視されているという結果が得られました。利益や顧客満足、

皆様のお勤めの会社や組織では業績評価にどのような指標がどのように使われていますか。また、今後はどの指標を重視すべきでしょうか。この記事がそれらを考えるきっかけになれば幸いです。

