

第2章

自律性・入手容易性を備えたものに KPI選定の考え方と 運用上のポイント

【この章のエッセンス】

●自社がコントロールでき、かつ入手が容易なKPIを選択し、目指すべき水準を決める必要がある。

●業種や会社の位置づけなどをもとに各社、試行錯誤のうえKPIは決定される。細分化して把握することや数字を大きくすることに執着しないほうがよいケースもある。

KPIの役割

本章からは、社内でのKPIの取扱いについて実務の面から解説をしていきたい。

KPIの定義はすでに述べたとおりだが、どのような役割があるのだ

ろうか。筆者は、社内実務の観点からは、大きく2つ役割があると考えている。

(1) 分担

まず、「分担」という役割である。KPIを設定する際、会社では担当部門や担当者を割り当てることかほとんどだ。そうすることで、目標とその水準だけを決めて、実際に誰も行動しないという事態を防ぐことができる。つまり、「自分ごと化」するのに役に立つのである。会社は人の集合体であるため、KPIを設定することで、職務内容および目標レベルを各人の判断のぶれなく伝えることができる。

また「Management By Objectives」と呼ばれる目標管理制度が導入されている会社では、設定されたKPI

を従業員の個人目標に入れさせて、評価や報酬に連動させることもある。KPIは数値化されているため、評価がしやすく、目標として適しているといえる。

KPIを割り当てる際には、職務内容が関連する部門に割り当てられることが多い。そうすることで、そのKPIを実際に達成するのに必要な施策を具体的に検討することができる。当然ながら、何か施策を実行しなくては、KPIの達成は期待できない。そこで、より効率的で効果的な施策を打ち出せる部門や担当者にKPIを割り当てることは、経営上も重要なポイントといえる。

(2) 進捗管理

もう1つのKPIの役割は、「進捗管理」である。

KPIの確実な達成を目指すのであれば、割り当てるだけでは不十分である。また、年度末の結果をみて未達成だとしても、打てる手はない。そこで、年度中に定観測する必要がある。KPIは数値のため、客観的に進捗状況を把握するのに優れている。すでに説明したとおり、KPIは業績の先行指標という性質を踏まえると、KPIの進捗管理は会社として体系だつて取り組むべきといえる。

KPIに関して決めること

実務においてKPI管理を始める際に、何を決めればよいかは実際にシンプルである。それは、「どれをKPIにするか」と「どの水準を目指すか」の2つである(次頁図表9)。

(1) KPIの選定

「どれをKPIにするか」というのは、KPIとする指標を選びを指す。これは、KPI管理を始める際、あるいは見直す際に行う。KPIとする指標が変わることは、目標が変わることを意味するため、行動の内容が変わる。たとえば、これまでは販