



Michail_Petrov-96/iStock/Thinkstock

最高の結果を出すKPIマネジメント



著者：中尾 隆一郎

定価：2,160円

単行本：244ページ

出版社：フォレスト出版
(2018/7/2)

評点（5点満点）

総合 革新性 明瞭性 応用性
4.2 4.0 4.0 4.5

要約者レビュー

事業成功の鍵（Key Performance）」を「数値目標（Indicator）」で表したKPI。ビジネスを数字によって精緻に可視化することの重要性が増す現在、KPIを駆使したマネジメントの成否が、ビジネスの命運を左右するといつても過言ではない。ではKPIを、事業を成功に導くためのツールとしてフル活用するにはどうしたらいいのか？そもそもKPIとKGIの関係性とは？KPIをどう設定すればいいのか？こうした疑問を一気に解決できるよう、「正しいKPIマネジメント」の真髄を語り尽くすのが本書だ。

著者の中尾隆一郎氏は、11年間にわたりリクルートグループ内の勉強会で「KPI」「数字の読み方」という看板講座を受けもってきたという。著者自身が新規事業を立ち上げ、KPIマネジメントを実践して軌道に乗せた経験のもち主。その効果はお墨付きといえる。

KPIマネジメントの事例集や、直感的な理解を促す図解が満載なのも、本書の魅力の1つだ。さらには、KPIマネジメントを営業やマーケティングにどう活かせばいいのかといった点まで紹介されており、その応用範囲の広さに驚かされるに違いない。まさに徹底した現場主義の「使えるKPIマネジメント」であり、「実践のための書」とは本書のことだ、と思われる。

KPIは、組織やチームの「めざすゴール」に到達

KPIとは何か？

KPIの基礎知識

が何なのかを理解していることが、KPIマネジメントの起点となる。



restart/iStock/Thinkstock

ダメダメKPIの作り方でありがちなJと

組織でKPIマネジメントを導入したものの、設定が間違っているせいで、うまくいかずにつぶつぶしてしまった例が後を絶たない。KPI設定でありがちなJと

するための信号だ。KPIマネジメントを制する者こそ、ビジネスを制す。そんな最強ツールKPIの威力を、ぜひ本書の「実践」によって実感していただきたい。(松尾 美里)

本書の要点

- KPIとは、「事業成功の鍵 (Key Performance)」を「数値目標 (Indicator)」で表したものである。
- KPIはKGIの先行指標であり、CSFの数値目標である。KPIを達成すると、KGIも達成できるという関係性だ。KPIマネジメントとは、この3点をステークホルダー全員で共有・実行・改善し続けることである。
- KPIは「1つ」に絞られ、事前にわかる「先行指標」でなければならない。
- KPIマネジメントの理想は、全従業員がKPIに興味をもっており、それが悪化した場合に、各現場で打ち手を打てるという状況だ。

組織ならば売上目標数値が、事業開発ならばユーザー目標数などがある。それにあたる。このゴールの中身と数値について、ステークホルダー間で認識がずれないよう、事前の確認が必要だ。

KGIについて合意を得ら

れたら、次に確認すべきは2つ目の主要登場人物、CSF (Critical Success Factor) だ。これはKGI達成のためにやるべきプロセスのうち、「最も重要なプロセス」であり、事業成功のポイントといつてもいい。

KPIはKGIの先行指標である。CSFをどの程度実施すれば、期末にKGIが達成できるのかを示す数値といえる。要は、

KPIを達成すると、KGIも

達成できるという関係性だ。KPIマネジメントとは、このKGI、CSF、KPIの3点をステークホルダー全員で共有・実行・改善し続けることである。

たとえば、営業組織ならば、ゴールとなる売上を上げるために行う顧客訪問や提案活動などのプロセスを指す。大事なのは、このCSFが現場でコントロールできるプロセスでなければいけないという点だ。

いよいよ3つ目がKPIである。CSFをどの程度実施すれば、期末にKGIが達成できるのかを示す数値といえる。要は、

KPIを達成すると、KGIも

達成できるという関係性だ。たとえば、営業組織ならば、ゴールとなる売上を上げるために行う顧客訪問や提案活動などのプロセスを指す。大事なのは、このCSFが現場でコントロールできるプロセスでなければいけないという点だ。

たとえば、営業組織ならば、ゴールとなる売上を上げるために行う顧客訪問や提案活動などのプロセスを指す。大事なのは、このCSFが現場でコントロールできるプロセスでなければいけないという点だ。

違いを挙げてみよう。1つ目は、たくさんの数値目標を設定しているケースだ。これでは単なる数値マネジメントにすぎない。

2つ目は、現場でコントロールできない指標をKPIとして

掲げているケースである。たとえば、GDPや有効求人倍率をKPIに設定しても、その数値改善に対し、民間企業に打てる手はない。

3つ目は、先行指標ではなく遅行指標を選んでいるケースである。KPIの設定で重要なのは、できるだけ旬で、可能なならリアルタイムで把握できる数値を選ぶことだ。

4つ目は、定期的にモニタリングする指標のなかに、CSF候補がないケースだ。そもそも誤った指標や数値を見て管理していくは、事業運営がうまくいくはずがない。まるで、スピードメーターが間違った自動車で運転しているようなものだ。

【必読ポイント！】KPIマネジメントの正しいステップ

KGIと現状とのギャップを確認し、プロセスをモデル化する

ではどうやってイケてるKPIを設定し、運用、改善していくべきなのか。正しいKPIマネジメントのステップを順に紹介する。

ステップ1は組織の目的地となる「KGDIの確認」、ステッ

プ2は「現状とのギャップの確認」である。現状の延長で行く

利益を上げるには、売上を上げるか、費用を削減するしかない。前者の場合、売上は「アプローチ量×歩留まり率（コンバージョンレート）×価格（平均単価）」という掛け算の式で表せる。売上アップの選択肢として考えられるのは、「アプローチ量を増やす」「歩留まり率を向上させる」「価格を上昇させる」の3つだ。

CSFを絞り込み、KPIを設定する

次は、これらの変数の中で、最も重要なプロセスを絞り込むことになる。これがステップ4「CSFの設定」だ。まずは、先述した数式に登場した要素

と期末にはどうなるかを予測し、KGDIとのギャップを把握するのだ。

ステップ3は「プロセスの確

認・モデル化」である。自社の

ビジネスを数式にしてモデル化

ままで利益目標が達成できない」という状況を例にとろう。利益を上げるには、売上を上げ

るか、費用を削減するしかない。

前者の場合、売上は「アプローチ量×歩留まり率（コンバージョンレート）×価格（平均単

価）」という掛け算の式で表せる。売上アップの選択肢として考

えられるのは、「アプローチ量を増やす」「歩留まり率を

向上させる」「価格を上昇させ

る」の3つだ。

資金や人員が限られている場合には、歩留まり率をCSFに

設定するのが自然だ。歩留まり率を高める方法を分解していく

点に絞るとする。あるデータから「個人顧客に1種類の提案を

提案をすると受注率が10%、複数案の

提案をすると受注率が33%にな

る」ということがわかれれば、「複数案の提案」をCSFに定め

ばよいことになる。

ステップ5では、ステップ4で設定したCSFについて、どの程度の数値目標にするかを決

を、定数と変数とに分ける。変化が実質少ないものや、自分たちでコントロールがきかないものは定数と扱えばよい。

事業開発担当だった著者は、

「アプローチ量×歩留まり率×

価格」の各要素の中で、コントロールがきかない価格を定数と

していた。すると残りはアプローチ量と歩留まり率。この変

数からCSFを選択する。



Tijana87/iStock/Thinkstock

める。この数値目標がKPIにあたる。受注の平均単価が10万円で、売上目標が1000万円と仮定しよう。するとKPIは、売上目標・平均単価・受注率で計算でき、303顧客に複数案を提案すればいいことがわかる。

運用性を確認する

PIMネジメントの「運用性の確認」というステップ6である。実際にKPIマネジメントを運用できるのかを確かめる。具体的なポイントは、整合性・安定性・単純性の3点だ。

整合性は、CSFが変化するとKGIも変化するのか、KPIが達成できるとKGIも達成できるのかといった、ロジックの正しさである。

また安定性というのは、KPIの数値が安定的に入手できるかどうかを指す。継続してリアルタイムに数値を把握できることが望ましい。

最後に単純性というのは、現

場のメンバーが全員理解できるほど、KPIがシンプルかどうかである。これらを運用前に確かに確認しておきたい。

対策の事前検討とコンセンサス

ステップ7「対策の事前検討」では、KPI数値が悪化したときの対策を事前に考えておく。対策は「さらに資金を投入する」「さらに人を投入する」「両方やる」「何も変えない」の4つに大別できる。

事前に決めておきたい項目は、「いつ（時期）」「KPIがどれくらい悪くなつたら（程度）」「どうするのか（施策）」「最終判断者（決裁者）」の4項目である。対策を実施する最終判断者を決めておくことは重要で、通常は組織のトップにしておくのが適している。これら4項目について関係者との合意を得るのが、ステップ8「コンセンサス」となる。これらを文書化しておけば、問題発覚時に短時間で意思決定できる。

KPIマネジメントを実践するコツ

KPIは「信号」だから「1」

KPIマネジメントの要諦は、最も重要な数値だけに焦点を絞ってマネジメントするとい

うものだ。これは、KPIを信号ととらえるとわかりやすい。このまでの8つのステップを経ることで、ステップ9の運用、ステップ10の継続的な改善が可能になる。

着実な運用には、事前の設計ステップが欠かせない。ここまでの8つのステップを経ることで、KPIは「1つ」であることが重要なのだ。

KPIは誰のものか？

KPIマネジメントの理想は、全従業員がKPIに興味をもつており、それが悪化した場合に、各現場で打ち手を打てるという状況だ。



ktsimage/iStock/Thinkstock

KPIの運用中に、数値が悪化したとする。戦略変更や方向転換が求められるが、この際、KPIを知らない従業員にも伝達する必要が出てくる。もともとKPIについて全従業員に共にできていれば、一からKPIについて説明する手間が省け

る。さらには、みんなが対策を講じやすくなり、数値改善が進みやすい。

KPIを従業員に共有する際には、次の2点がポイントとなる。CSFがわかりやすいこと、そして覚えやすい数値であることがだ。

キーワードはPDDS

そもそも組織にKPIマネジメントが必要な理由は何か。それは、マネジメント自体を進化させるためである。KPIマネジメントにより継続的な改善を行えば、マネジメントレベルも向上する。

その際に不可欠なのがPDSサイクルだ。これはPlan-

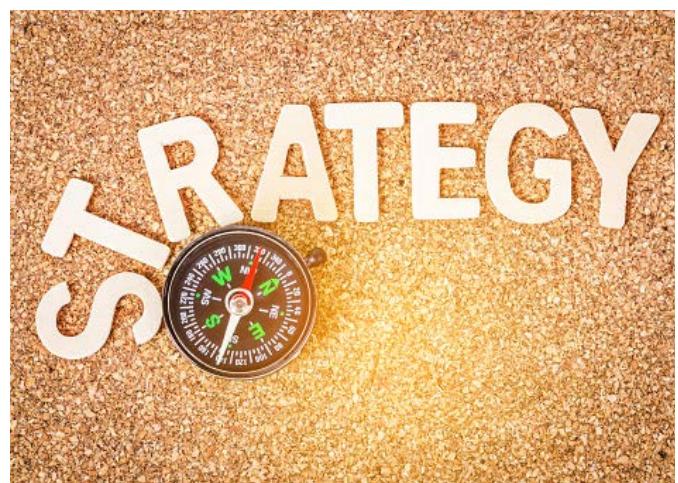
Decide-Do-Seeの4ステップを循環する。PDCASサイクルなどと比べて特徴的のは、PlanとDoの間にDecide（決める・絞る）というステップがある点だ。あくまで大事なのは、サイクルを回し続け、振り返りの結果を次回の計画に活かすことである。

KPIが1つに絞られていない場合だと、現場は複数ある施策から独自に取捨選択をしがちだ。すると正しい振り返りが困難になり、次のサイクルのPに活用できなくなってしまう。このことからも、KPIを1つに絞らないリスクがわかるだろう。PDDSを正しく回していくれば、うまくいった内容を組織内で横展開でき、全体の生産性も高まる。こうした「組織知」の強化もPDDSのメリットといえる。

会社の指向性を「構造」と

KPIマネジメント実践前に知つておきたい3つのこと

「水準」でつかむ



Gam1983/iStock/Thinkstock

「ゴーイングコンサーン」ともいえる。この責任を果たすには、事業への投資の原資となる「利益」を出し続ける必要がある。つまり、会社全体のKGIは究極的には利益だといえる。継続的に利益を上げ続けることがKGIの本質だと、心に留めておきたい。

利益を最大化させるための基本的な考え方

では利益を上げるにはどうすべきか。それは、どうやって売上を上げるのか、どうやって費用を下げるのか、売上と費用に相互に影響がある項目をどうやってコントロールするのかという3点を考えることになる。

たいてい課題になるのは3点目だ。たとえば、顧客数を増やすために広告宣伝を強化する場合、広告宣伝費が増える。つまり、売上を増やすと、費用の増

度なのかという数値での「水準」と分解して理解するとよい。この「構造」と「水準」は、自組織の方向がどちらに向いているのか、それはどの程度なのか

じる。これは、無期限に事業を継続し、廃業や事業整理をしないことを前提にする考え方、いえる。

この責任を果たすには、事業への投資の原資となる「利益」を出し続ける必要がある。つまり、会社全体のKGIは究極的には利益だといえる。継続的に利益を上げ続けることがKGIの本質だと、心に留めておきたい。

「ゴーイングコンサーン」ともいえる。この責任を果たすには、事業への投資の原資となる「利益」を出し続ける必要がある。つまり、会社全体のKGIは究極的には利益だといえる。継続的に利益を上げ続けることがKGIの本質だと、心に留めておきたい。

加が必要となる。

このとき、すべての項目を変数として考えると限界がある。そこで大事なのは、事業戦略や戦術との関連性が低い項目を、思い切って定数にすることだ。先ほどの例なら、一顧客増加のための平均広告宣伝費を決めて、定数にする。そうすることで、KPIマネジメントのレベルが一気に向上するはずだ。

KPIマネジメントを実践するための概要・ポイントを中心にまとめた。本書では、営業や採用、マッチングビジネスの集客といった、KPIマネジメントの事例集が充実している。また、「全社の業績目標達成」や「ある商品の事業計画達成」「ダッシュボード」といった、具体的な状況下でどのようにKPIを作り、運用するのかを解説した章にも紙幅が割かれている。実践志向をとことん追求した一冊だ

といえる。マネージャー層には、KPIの見方を知りたいという新人へのテキスト、推薦図書としても本書をおすすめしたい。

著者情報..

中尾 隆一郎（なかおりゆういちろう）

株式会社FIXER取締役副社長

長

1964年5月15日生まれ。大阪府出身。1987年大阪大学工学部卒業。89年同大学大学院修士課程修了。同年株式会社リクルートホールディングス（現・株式会社リクルートホールディングス）入社。主に住宅、人材、IT領域を歩み、住宅領域の新規事業であるステモカウンター推進室室長時代に同事業を6年間で売り上げを30倍、店舗数12倍、従業員数を5倍にした立役者。

リクルート住まいカンパニー執行役員、リクルートテクノロジーズ代表取締役社長、リクルートホールディングスH.R研究機構企画統括室長、リクルートが教える営業マン進化術（共著）（全日本出版）。

トワークス研究所副所長などを経て、2018年4月から現職。2017年6月より株式会社施工外取締役を務める。専門は事業執行、事業開発、マーケティング、人材採用、組織創り、KPIマネジメント、管理会計など。良い組織づくりの勉強会（TTPS勉強会）主催。

29年勤めたリクルート時代は、約11年間にわたってリクルートグループの社内勉強会において「KPI」「数字の読み方」の講師を担当、人気講座となる。著書『転職できる営業マンには理由がある！（共著）』（東洋経済新報社）、『リクルート流仕事ができる人の原理原則』『リクルートが教える営業マン進化術（共著）』（全日本出版）。