

# 「【意見よりもデータ!】 / “勝ち方” を可視化し現場力を高める KPI マネジメント革新の実際」

株式会社 アットストリーム 代表取締役 **平山 賢二氏**

## データを基にしたPDCAサイクルを構築

KPI マネジメントのコンサルティングで中堅企業から大企業まで幅広く成果をあげているアットストリームの平山氏は、「KPI は、経営活動を先手管理していくための有効的な手法。現場力を高めて、実際に成果をあげるには、KPI を活用して①抽象的な意見ではなくてデータを徹底活用する、②業務計画と連動したPDCA サイクルの仕組みを作り上げる、③成果をあげれば人の心が動く。何よりも実践し、具体的な成果をあげることだ」と断言する。

## 3つの希少資源（稼働率、能率、歩留まり）の徹底活用を

現場の業務改善に必要なデータは、単位原価当たり生産高を決定する稼働率、能率、歩留まりだ。これらのデータの平均値に注目しても改革・改善は望めない。バラツキに着目し、平均から大きく外れたよい状態と悪い状態を仔細に分析し改善に繋げる活動が経営成果をあげる。

そのため最初の一步は、工場別に稼働率などの3つの希少資源データを指標化し、「見える化」して、経営幹部や管理職が共有することだ。そうすれば競争心から「放っておいても人は動きだす」と平山氏はこれまでの経験から確信している。

KPIマネジメントとは、「業務計画のPDCAの仕組み」だ。仕組みづくりにはBSCを活用することが効果的だ。組織の中に仕組みを定着させるのに欠かせないツールが、①BSCの4階層で業務計画を構造化し、勝ち方を落とし込んだ「戦略マップ」、②組織にKPIを割り付けてコミュニケーションする「スコアカード」と、③業務計画管理プロセスと連動して月次運用でPDCAのサイクルを回す「運用マニュアル」だ（5ページ下）。

## 成果をあげて、仕組みを定着

組織を動かし、成果のあがるKPIの設定は重要であるが、成功している会社は運用するなかでのトライ&エラーで作りに上げている。経営者や管理者自らがKPIを設定して、事業や担当組織の勝ち方を示すことが重要である。「高い目標への挑戦に欠かせないのがモチベーションだ。勝ち方を示し成果をあげていくとともに、最終ゴールをイメージでき、ゴールのときの喜びを味わえるような仕掛け作りを忘れてはならない」と平山氏は結んだ。

