@Stream
Business Consulting

本資料は実施済のセミナー講演（1時間程度）からのダウンロード用抜粋資料です。
ご要望内容に応じて社内セミナー等を企画・実施いたします。

~ KPIマネジメントセミナー ~

KPIマネジメントの効果的な導入方法・実践方法
～導入事例とポイント～

アットストリームパートナーズ合同会社

①KPIマネジメントの有効性

（経営計画の達成管理・経営課題解決・組織力向上）

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

KPI（Key Performance Indicators）とは？

KPIは日本語では「業績評価指標」・「業績管理指標」・「業績向上指標」などに訳され、定義は様々である。次のようにゆるやかに定義・理解するとよい。

組織（個人）の成果並びに業務・活動の良否を示す指標

弊社で一般的に用いられることが多い、KPIマネジメントにおける構成要素は以下の通り。

KPI（総称の呼び名）
KPI = Key Performance Indicator

目標指標（KGI*）／成果KPI
（*KGI = Key Goal Indicator ）

経営上重要と位置付けられる活動・施策に対する成果指標と目標値

管理指標／プロセス指標／プロセスKPI

目標達成のため重要となるCSFに対する管理指標と管理基準値

アクションアイテム

重要プロセス指標を達成するためにとるべきアクションとその期限

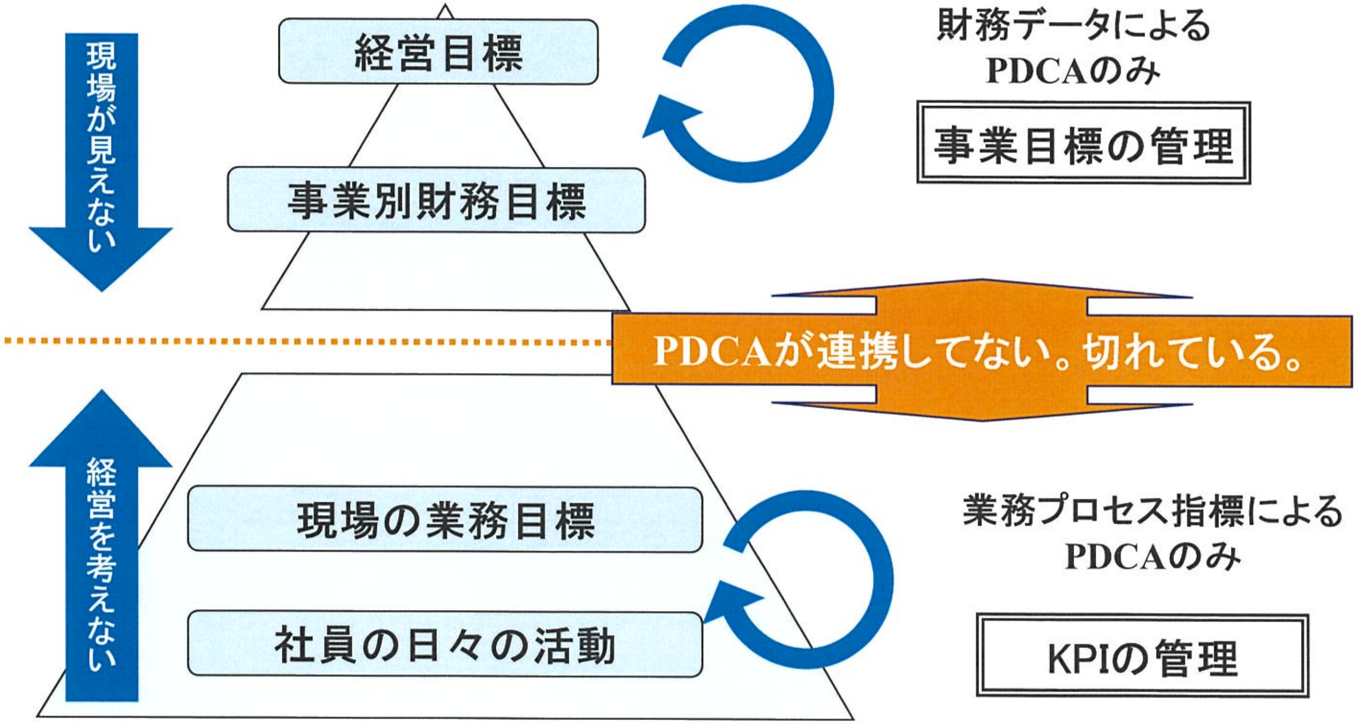
重要成功要因
（CSF = Critical Success Factors ）

KGIを達成するに当たり、決定的な影響を与える活動や施策

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

こんなことはないでしょうか？

・「現場の目標は殆ど達成。しかし、経営目標は未達成。」
・逆に「現場の目標は殆ど未達成」しかし「経営目標は（短期的には）達成」



Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

1. 達成目標が数値でわかる
2. プロセスを管理している
3. 事実とデータを重視する
4. 必要な情報とは何かを考えている
5. 振り返りを行い、次につなげている

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

KPIマネジメントの有効性 ①
KPIで組織を3つの連鎖で合理的に連結する

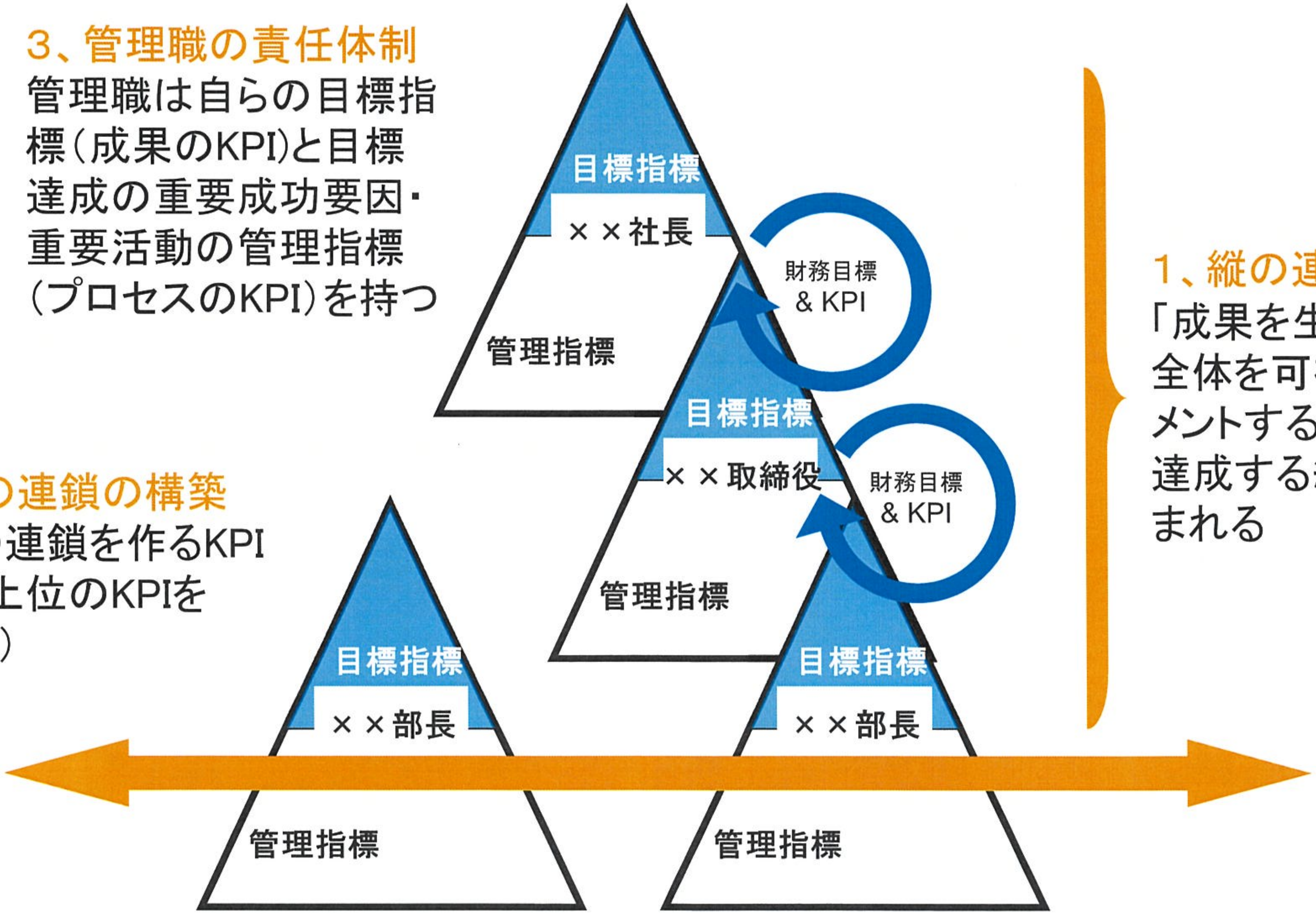
@Stream
Business Consulting

KPIをうまく活用すると、経営管理は財務指標を達成する上位のマネジメントと実務を受け持つ現場の非財務指標によるPDCAサイクルとが合理的に連携される。

3、管理職の責任体制
管理職は自らの目標指標（成果のKPI）と目標達成の重要成功要因・重要活動の管理指標（プロセスのKPI）を持つ

2、横の連鎖の構築
部門間の連鎖を作るKPIの開発（上位のKPIを共有する）

1、縦の連鎖の構築
「成果を生み出す過程」全体を可視化し、マネジメントすることで、目標を達成する組織体質が生まれる



Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

KPIマネジメントの有効性 ②
KPI運用を通じた組織力の向上

目標・計画の構造展開×やるべきことの具体化×連携強化×PDCA強化
（上記を推進するリーダー・管理職層の育成）

勝てる目標設定

経営数字の何が変われば業績が上がるか	1、目標の構造展開による経営成果の獲得
活動結果が経営数字に反映されるか	2、KPIマネジメントによる目標と活動のリンク
関係者が協力して問題解決するしくみになっているか	3、目標／施策マトリックスによる部門横断活動の推進
実行を促す定期的な活動管理のしくみと活性化	4、KPIの見える化・スコアカードによるPDCAマネジメント

組織としての突破力

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

1. 連鎖性の向上
2. 見える化の進展
3. 共通言語づくり

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

@Stream Business Consulting

1. やるべきことが計画化される
2. 優先順位が明確になる
3. 「うまくいっている／いっていない」がタイムリーにわかる
4. 「やるべきことができている／できていない」がタイムリーにわかる
5. PD「CA」のタイミングと内容がレベルアップする
6. 上司・部下のコミュニケーションが活発化する

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

②各社の状況に応じた実践的な導入パターン
浸透・定着のための取組み例

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

パターン1　経営幹部への啓蒙活動
～幹部・管理職様向けの集合研修・勉強会～

@Stream
Business Consulting

概略プログラム例　(フォーカスするポイントは個別に設計)

セッション概要	概略内容	想定参加者	所要時間
KPIの考え方の講義 並びに 模擬KPIセッション	•KPIとは？ •KPIの活用効果 •KPIの設定・活用におけるポイント (重要成功要因の検討など) •他社事例(必要に応じて) •1～２部門をサンプルとした模擬KPIセッション (目標指標－重要成功要因－管理指標を講師との討議を通じて設定)	•幹部・役員層 •管理職層 •部門実務キーパーソン など	2時間程度

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

課題・取組ニーズの例

■　KPIの設定についての意識づけを高めていきたい

■　KPIに関する教育研修などを通じて下記を実現していきたい。

－KPI設定の考え方を役職者が理解し、より効果的なKPIの設定ができるようになる
－年度目標・方針の進捗管理をKPIを用いてより効果的に行っていく
－目標管理など、経営管理・PDCAのレベルを高めていきたい　など

■　（オプション）
自社でのKPIマネジメントの活動についての枠組みの整理、活動推進のためのマネジメントガイドを策定する

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

パターン2－1　啓蒙活動＋KPIマネジメント手法の理解・習得
－座学研修+部門別のグループ研修－

@Stream
Business Consulting

目的・狙い（例）	
	1．ビジョン～中期計画～部門中期目標の全体の枠組みを理解いただくこと 2．部門の中期KGIを中心にKPI設定の考え方と、設定の際の着眼点・留意点を理解いただくこと 3．部門の中期KGIの検討・設定作業にスムーズに入っていけるようにすること

ステップ				概略内容	想定参加者	所要時間
事前検討				・全体の枠組み・戦略マップ等の最終化とその説明資料の作成 ・KGI設定における留意点・陥りがちな課題の想定・整理 ・モデル検討例の準備（部門中期テーマ・中期KGI・CSF）		
説明会・検討コンテンツの準備・カスタマイズ						
KPI説明会・検討会	プログラムA	説明	中計具体化の枠組	・これまでの検討内容（枠組み・戦略マップ・KGIなど） ・各部門・各社で検討いただきたい事項　など	・部長・課長クラス	2時間
		講義	KPI設定におけるポイン	・KPIとは？KPIを用いることの効果 ・KPI設定における視点・留意点、重要成功要因検討の着眼点 ・モデル検討例の説明　など		
	プログラムB	グループワーク	目標設定対象の整理	・各部・各社が目標を設定する対象は何か？　について討議・整理 （戦略テーマ・部門独自の取組テーマ・部門の定常業務　など） （整理内容を講師が巡回しながら確認）	・各部・各社に分かれてグループ討議	45分
			目標設定対象に対してのKGI・CSFの検討	・目標設定対象のうち1～2項目について、中期KGIの指標と重要成功要因を検討・設定してみる		1時間15分
				・各部・各社の検討内容を全体に発表 ・講師がコメント・アドバイス	・各部門・各社 10～15分程度	1．5時間
		説明	今後の進め方	・以降の検討内容・フォーマット・期日等の説明 ・質疑	（同上）	0．5時間
各部門での検討・設定						

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

パターン２－２　啓蒙活動＋KPIマネジメント手法の理解・習得
－座学研修+部門別の個別研修－

@Stream
Business Consulting

ご支援内容・プログラム			概略内容	想定参加者	所要時間
（オプション）研修に先立っての準備作業	自社におけるKPIマネジメントの概念・枠組の整理		・KPIマネジメントにおける概念・用語・定義 ・KPI設定のための概略手順や基本的なワークシート ・KPIを設定する際の主な着眼点や留意点 ・KPIを活用する際のポイントや留意点（進捗管理・評価・見直しなど） ・現状の経営管理制度との関係 以上を整理した20～30頁程度の冊子的な資料の策定を作成	・貴社事務局・弊社で内容の打合せ ⇒弊社：ドラフト作成 ⇒貴社事務局：ドラフトの確認 ⇒弊社：修正・最終化	
KPI研修（座学のみ）	講義	KPIの設定・活用のポイント	・策定した冊子の内容を中心に、「KPIマネジメントの枠組み・考え方」、「KPIの設定・活用時の留意点」などを講義	・各部の管理職	１．５～２時間
部別のKPIセッションの準備（２週間～1ヶ月程度のインタバル期間に各部で作業）（KPIの検討・見直し（ワークシート作成）、質問項目の整理など）				各部の管理職＋キーパーソン	
部別のKPIセッション	レビュー・討議	KPI・目標設定内容のレビュー・見直し	・対象部の２～３業務を対象として、現状のKPIや目標設定内容について、コンサルタントがレビュー・アドバイス ・KPIや目標設定内容の見直しを進める上での質問について、コンサルタントがアドバイス	・各部の管理職＋キーパーソン（基本、部単位での実施）	２．５時間
		今後の取組に向けて	・部門間連携が必要な事項の整理 ・KPIの進捗管理・評価の進め方 ・今後の進め方の確認　など		０．５時間
貴社幹部向け報告	KPI研修のまとめと所感報告		・KPIマネジメントの主要内容（冊子並びに研修内容の骨子） ・KPI研修でのコンサルタント所感の報告 ・質疑並びに今後の取組の方向性についての討議　など	・役員層	2～3時間

（パターン２－１との違い）
各部のKPI・目標設定内容に対して、個別にレビュー・討議を行うため、各部にとってはより具体的・直接的な検討支援になる。

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

（オプション）KPIマネジメント手法の理解・習得のためのベースツール ～KPIマネジメントガイドの策定～

@Stream Business Consulting

ガイド目次例①

導入編

1 KPIマネジメントの概要と考え方

1-1. KPIとその基本構成
1-2. KPIマネジメントの有効性

2 ・・・・におけるKPIマネジメント

2-1. 経営計画体系とKPIマネジメントの範囲
2-2. KPIマネジメント改革の目的と効果

3 既存の経営管理フォーマットの改定・追加

3-1. 旧フォーマットの主な問題点と改定方針
3-2. 効果的なKPIを取り入れた"新フォーマット"

設定編

4 KPI設定のための手順と重要ポイント

4-1. 部門におけるKPI設定の手順
4-2. STEP1：準備作業
4-3. STEP2：目標の設定対象の検討
4-4. STEP3：KGIの設定
4-5. STEP4：プロセスKPIの設定

活用編

5 KPIの活用における重要ポイント

5-1. 望ましい活用の姿
5-2. KPIマネジメントの重要ポイント

6 KPIマネジメントの運用ルール

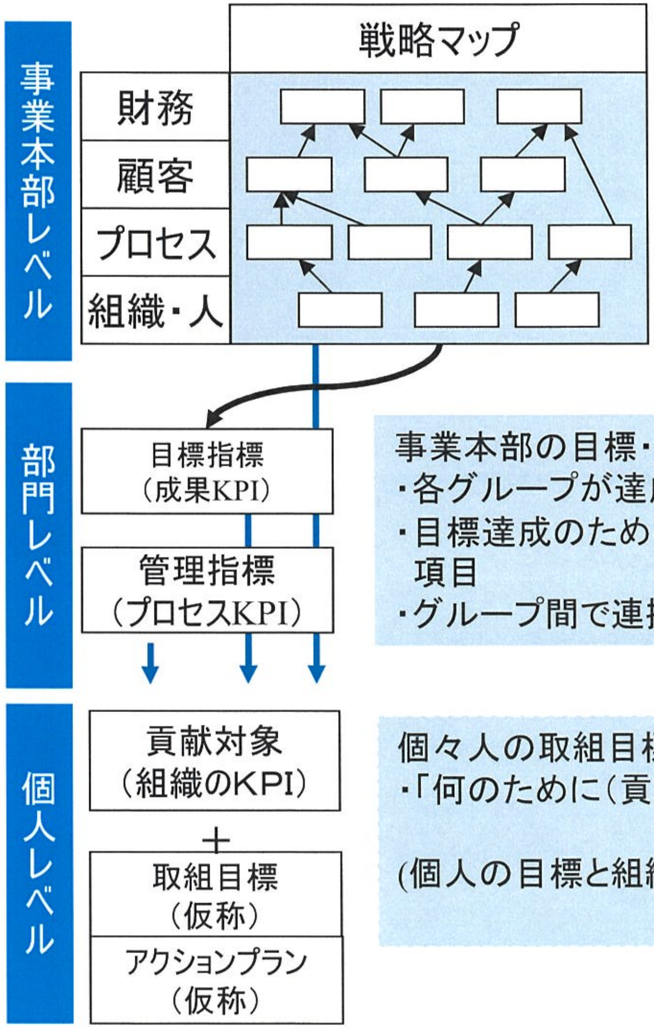
6-1. KPIマネジメントの運用ルール
6-2. 振り返りにおける実績評価の分析例

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

パターン3
KPIマネジメント手法の理解・習得　＋　事業レベル・部門レベルのKPI設定

適合する課題・取組ニーズ

モデル体系と整理できる事項



・事業本部の事業目標
・戦略課題と相互の関連性
・戦略課題ごとの達成目標

事業本部の目標・戦略課題解決のために、
・各グループが達成すべき目標（指標と水準）
・目標達成のための管理指標ないしは重要実行項目
・グループ間で連携すべき事項等

個々人の取組目標等を設定する上で、
・「何のために（貢献対象）」 の対象が整理される

(個人の目標と組織のKPIとの結びつきが高まる)

代表的な取組ニーズ

事業のPDCAの強化
・事業目標－戦略方針－施策の整理
・施策の実行管理の強化
・部門間連携の向上

部門のPDCAの強化
・目標指標・管理指標・重要実行項目の明確化
・目標管理・PDCAの強化
・管理職層の育成、マネジメント力向上
・部門評価制度の運用の改善

個人の人事評価制度の見直しとの連携
・評価：　評価項目・評価基準の明確化
・処遇：　個人の評価（昇格・賞与）への反映
・育成：　評価を通じた育成・アドバイス等の強化
（・職位：　職位別の要件・コンピテンシーの整理）　　など

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

パターン3の取組事例①　大手企業での推進例

・幹部での合意形成
・全社展開の準備と浸透活動
など

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

取り組みの背景と目的・ニーズ （提案資料より抜粋）

@Stream Business Consulting

- ・・・・・事業部には6つのビジネスユニットが存在するが、ビジネスモデル・製品が多岐にわたることに加えて、事業・組織の経緯・成り立ちなどから、様々な経営管理の行い方が混在する形になっている。
- 今後、事業部内のヒトの異動を機動的に行い、最適な事業融合・強化を進めていくために、事業部として共通の経営管理手法を構築していきたいと考えている。
- 一方、現在様々な管理手法で進めていることを踏まえて、事業部経営幹部の皆様が共通の経営管理手法への移行に対して、一定の腹落ち感を持つことが大切であると考えている。
- 事業の経営管理の現状についての主な課題認識は下記である。
  - 財務結果の把握中心となっており、プロセス管理が十分ではない
  - 中期計画並びにそのマイルストーン・施策と年度計画とのつながりが十分ではない　など

⇩

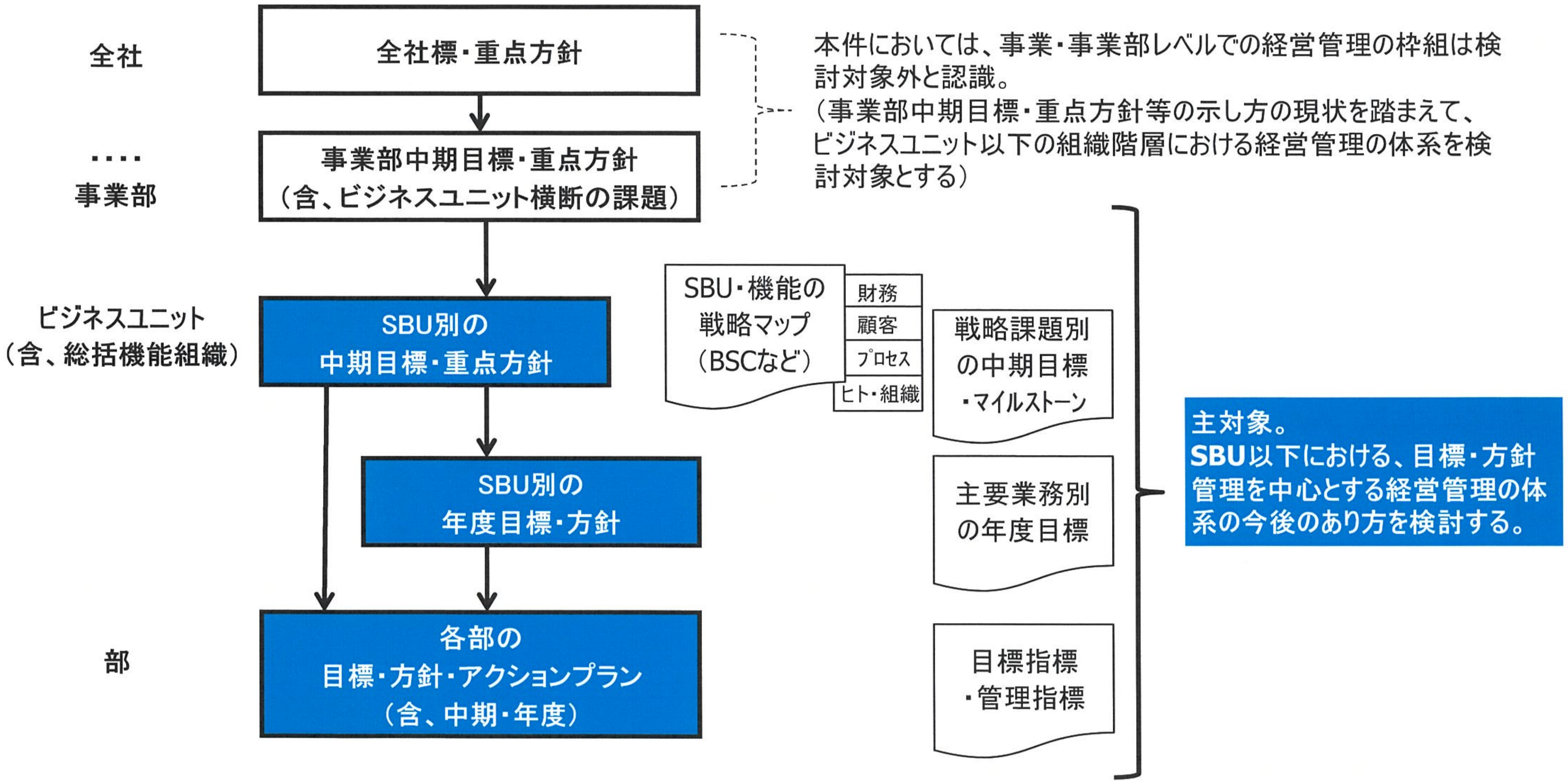
- 以上を踏まえて、直近の取組として、・・・・に事業部経営幹部が参集する機会に、KPIマネジメント・BSCなど、想定される経営管理手法についての勉強会・討議会的な場を持ち、コンセンサスの醸成を図りたい。
- 合わせて、討議会以降におけるKPI関連の経営管理制度の導入・定着フェーズの進め方の設計を進めたい。

など

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

取り組みの進め方（1／）　～検討対象～

@Stream
Business Consulting



Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

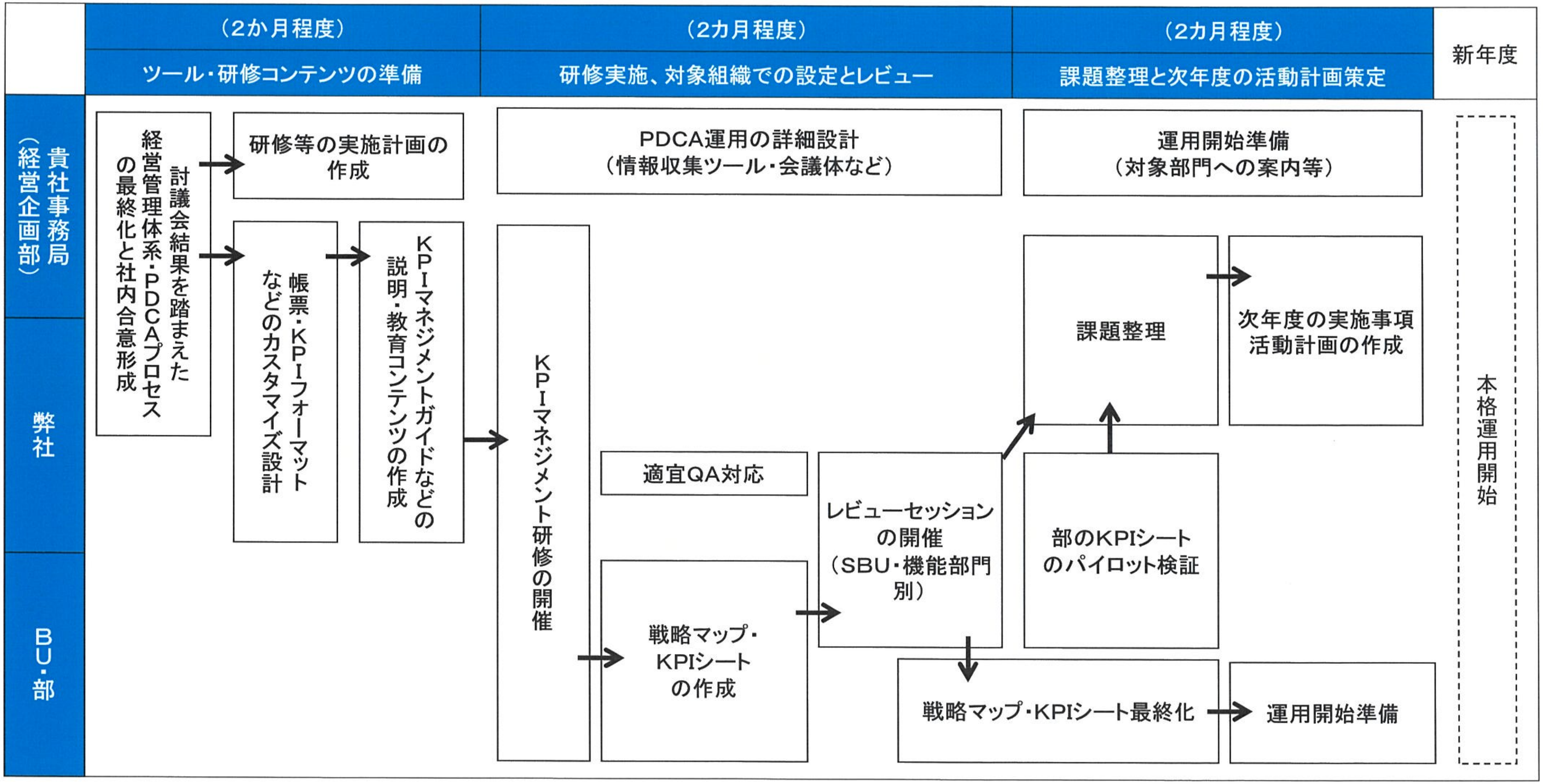
取り組みの進め方 （2／） ～幹部討議会のプログラム～

概略プログラム	時間量	担当
1. 主旨説明	10分	貴社幹部
2. 講義 ・KPIマネジメント・BSCについて －KPIとは？（含、戦略マップ・BSC） －KPIの活用効果 ・他社推進事例（必要に応じて）	40～45分	弊社 大工舎
3. 討議事項の投げかけ ・貴事業部における経営管理体系のただき台（素案）の説明 ・ご討議いただきたい事項の説明 （想定例） －共通の経営管理体系の必要性について －たたき台（素案）に対しての意見・要望・懸念点 （必要に応じて討議論点事項を具体的に提示） －導入・定着活動を進める上での意見・要望・懸念点 など	15～20分	弊社 大工舎
4. グループ別討議 ・想定論点別に時間量を区切って討議いただくことを想定。	90～120分程度	貴社参加者
5. 討議結果の共有	30～45分程度	貴社参加者 ・大工舎
6. 全体総括	15分	貴社幹部 ・事務局

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

導入準備フェーズでの推進タスク

@Stream
Business Consulting



Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

パターン3の取組事例②　中堅企業での推進例

・管理職層を中心とした戦略課題の整理と
　部門のKGI･KPI検討
・部門間連携テーマの抽出と推進

など

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

取り組みの背景と目的・ニーズ （提案資料より抜粋）

@Stream
Business Consulting

- 全社の経営管理制度（事業・部門・個人）の見直しを進めているが、特に、部門レベルでのKPIの具体化について以下の課題を認識している。

  －事業部レベルの中期の財務目標は設定されている。また、事業本部の戦略の基本方針も一定の検討を進めている。
  －一方、それらを部門のKPI（部門の成果目標・管理指標など）に展開するには至っていない。
  －一部設定されている部門のKPIへの納得感も得られていない。

- 部門のKPIの整備を進めるにあたっては、個人の人事評価制度の見直しとの関連を含めた全体像の整理と合わせて進めていくことが必要と考えている。

- 上記を管理職のマネジメント力向上に寄与する形で進めていきたい

など

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

推進したプログラム

1. 戦略方針・戦略課題の可視化	2. 部門の評価指標（KPI）の検討・設定
1～1.5ヶ月程度	1. 5～2ヶ月程度

各事業部(ないしは本部)の戦略マップ整理

- 進め方の詳細設計
- 戦略マップ作成セッション（第1回）
- 事業部での戦略マップの作成（貴社作業）
- 戦略マップレビューセッション（2～3回）

事業部・本部傘下の各部門別のKPIの検討・設定 (各部門別に各4回のセッションを実施)

- 第1回 目標・KPI設定対象の整理
- 第2回 KPI検討セッション（主要1～2項目）
- 他の項目のKPI検討（貴社作業）
- 第3回 KPIレビューセッション（貴社検討分のレビュー）
- 他の項目のKPI検討・修正（貴社作業）
- 第4回 KPレビューセッション（残課題確認）

今後の進め方の整理

- ・PDCAでの活用方法（事業本部レベル・グループレベル）
- ・評価制度等との連携の方向性　など

- ・PDCAサイクルとの連動
- ・部門・個人評価制度の詳細設計

〇概略の進め方

- 第1回では、戦略マップの作成方法についての講義と、戦略マップの作成作業を一部実施（財務の視点の展開等）。
- 第2回以降では、各事業部で作成の戦略マップのドラフトをレビュー・修正し、部門でのKPI検討につなげていく。各3時間程度。

〇概略の進め方

- 第1回：各部門が「何に対して目標・KPIを置くべきか」の対象を整理。合せて、戦略マップから考えられる各部門が担うべき戦略課題を整理。
- 第2回：第1回で整理した目標・KPI設定対象の1～2項目について、コンサルタントリードで、「目標指標－重要成功要因－管理指標」の落とし込みを実施。
- 第3回：インタバル期間で、他の目標・KPI設定対象について、貴社各部門にて「目標指標－重要成功要因－管理指標」の検討を実施し、セッションでコンサルタントがレビュー・修正討議を実施。
- 第4回：残りの項目のレビュー・修正討議とともに、残課題・部門間の連携事項・事業部レベルでの検討事項を整理。

〇概略の進め方

- 各部門のセッションで認識した連携事項などを整理。
- 以降のPDCAでの活用方法を事務局と討議・整理
- 以上に対する幹部報告会の実施

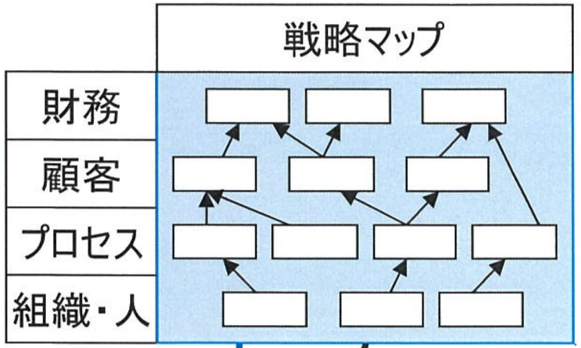
Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

取組で具体化したことと関連する取組との連携

本取組での主なご支援対象

具体化したこと

事業本部レベル



・事業本部の事業目標
・戦略課題と相互の関連性
・戦略課題ごとの達成目標

グループレベル

目標指標（成果KPI）
管理指標（プロセスKPI）

事業本部の目標・戦略課題解決のために、
・各グループが達成すべき目標（指標と水準）
・目標達成のための管理指標ないしは重要実行項目
・グループ間で連携すべき事項等

個人レベル

貢献対象（組織のKPI）
＋
取組目標（仮称）
アクションプラン（仮称）

個々人の取組目標等を設定する上で、
・「何のために（貢献対象）」 の対象が整理される

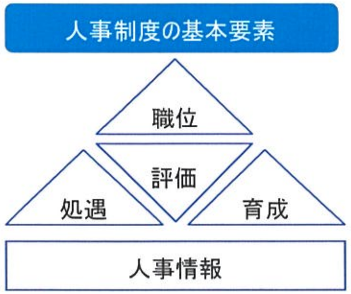
(個人の目標と組織のKPIとの結びつきが高まる)

関連する取組との連携

事業のPDCAの強化
・事業目標－戦略方針－施策の整理
・施策の実行管理の強化

部門(グループ)の評価制度の見直し
・事業本部・部門別の業績評価・賞与配分ルール
・部門の管理職クラスの業績評価・賞与算定のルール

個人の人事評価制度の見直しとの連携
・評価： 評価項目・評価基準の明確化
・処遇： 個人の評価（昇格・賞与）への反映
・育成： 評価を通じた育成・アドバイス等の強化
（・職位： 職位別の要件・コンピテンシーの整理） など



Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

@Stream Business Consulting

事例企業での抽出例

＜Ⅰ. KGI･KPIに関する取組みテーマ＞

当初テーマの継続展開

① KGI･KPIのブラッシュアップ（半期or通期） 人事

本取組みにて設定したKGI･KPIに対するデータ可否確認及び継続検討事項に対するKGI･KPI設定検討による見直し実施

② 個人目標（MBO）との連動 人事

本取組みにて設定したKGI･KPIと中計などの全社戦略の連動性及び個人目標と連動させるための仕組みの検討

③ KGI･KPIの運用設計（PDCA） 人事

会議体や報告･振り返り体系、方法など全社もしくは各事業部にて実施するPDCAサイクルの定義や運用方法の設計

＜Ⅱ. 全社制度に関する取組みテーマ＞

検討を通じてのテーマ認識

① マネジメントPDCAの設計 財務

「事業別採算制度の導入」及び「在庫引当、廃棄損の考え方統一」の2点

② 原価管理制度のレベルアップ 財務

原価を構成する要素単位での原価額が分かる管理の仕組み検討

＜Ⅲ. 個別領域に関する取組みテーマ＞

検討を通じてのテーマ認識

① 顧客利便性を高めるための情報基盤の整備 マーケ

顧客･案件を受注や商材軸などで一元管理する仕組み及び精度の高い需要予測を実現するためのシステムの構築検討

② 在庫最適化 生産

製品在庫や生地在庫のあり方の定義や、最適在庫の定義、基準、必要となる仕組みなどに関する検討

③ 品質管理の強化 生産

海外生産の展開における品質管理の徹底に向けて、品質保証部門及び専任要員確保の検討

④ サービスメニューの充実化 営業

エンドユーザーの在庫管理や廃棄品の処理方法に関するサービスの具体化及びサービス企画専任部門の必要性検討

⑤ 営業ノウハウの見える化 営業

優秀な営業マンの特有行動を抽出し、ノウハウとして継承できるよう文書化するとともに、企画書等を含む過去の成功事例を整理

③ 人材育成計画の充実化 人事

各種人事制度の整備、業務分掌などに応じたスキルセットの定義及び育成のための教育プログラムの検討･構築･実行と人材確保

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.

（抜粋資料以上）

Copyright , Atstream Partners LLC All Right Reserved.