

人事担当者が押さえておきたい

「数字」の使い方

ハンズオン・CFO・パートナーズ株式会社 代表取締役社長 川井 隆史

①人事担当者になぜ「数字」が必要か？

②ヘッドカウントコントロールとFTE

③ストックオプションはコストがかかる？

④未使用有給休暇は会社の借金？

⑤キラー KPIを押さえる

⑥部門別費用の考え方

⑤キラー KPIを押さえる

連載第2回目の「ヘッドカウントコントロールとFTE」でKPI(重要業績評価指標)に少し触れましたが、今回はもう少し詳しく取り上げます。

●成果主義とKPIの選定

さて、「成果主義は個人主義の欧米企業には適合するが、チームワークの日本企業には適さない」などという話をお聞きになったことはあるかと思います。人事のプロフェッショナル的な見地からの成果主義の功罪についての知見は私より皆さんのほうがあるかと思われませんが、ここでは財務の専門家の観点から見た問題点を初めに見ていきたいと思えます。

特に成果主義の導入期ですが、私から見た場合、成果を測る場合のKPIに問題があり、単なる「結果主義」のケースが多く失敗した例が多いのではないかと思います。非常に単純な例ですが、成果主義で個人別の売上のみをKPIとして成果主義を導入したとすると、どうなるのでしょうか？ 特に相対評価であれば当然自分の売上さえ上がればよく、むしろ同僚の売上などは低いほうが望ましいわけです。顧客、競合情報なども自

分で囲い込んでしまい一匹オオカミぞろいの殺伐とした社風になっていくわけです。

一方、評価のKPIとして自分の売上30%、後輩2人の売上70%としたらいかがでしょうか？ 当然後輩に自分のノウハウや顧客・競合の情報を分け与える誘因は働くはずです。要するに、KPIを間違えたものに定めると会社として望ましくない方向に行ってしまうわけです。成果主義の失敗の一因は成果主義自体にあったのではなく、KPIの選定にもあったのではないかというのが私の考えです。

●結果につながる行動を促す

さて、KPIとして上記のような売上を与えるのは望ましいのでしょうか？ 業種にもよりますが、営業は一般的に突然飛び込みで行って、いきなり仕事が取れて売上が上がっていくようなものではありません。情報収集して、アポを取って、顧客の問題点、ニーズ(潜在ニーズを含む)を探り当て、提案、交渉、そして受注・売上といったプロセスを一般的にはとりまです。つまり種まきして育てて刈り取るというプロセスを踏み、売上は単なる刈り取りにすぎません。

従って、最後の刈り取りだけをKPIとしてしまうと、非常に短期志向となって中長期的には顧客のためにならない提案などをしてしまう恐れがあります。企業として短期的には売上が上がってよいのですが、中長期的には顧客の不興を買い、信頼を失って2度と取引をしないということもあるでしょう。短期志向になるといった問題があるわけです。

もう1つ、このようなKPIの問題点はあくまで結果でしかないので、行動に結びつきにくい点です。よく営業会議などで売上が目標に達しない担当者を皆の前でつるし上げて、「なぜ売上がこんなに低いんだ……」などと責め立てている会社などがあるかと思いますが、本当に油断してたんでいたケース以外は業績改善の役に立たないと思われれます。

そうすると、もう少しブレークダウンしたものが重要になります。ここで仮に売上が最終目標だとすると(本来は利益額などいろいろあるかとは思いますが単純化のために売上とします)、例えば昭和の時代だと「顧客訪問数」などが挙げられるでしょう。最終目標を達成するために「ここを押さえるとうまくいく指標」、これが「キラー KPI」です。私の記憶で



は昭和の時代は「足しげく通う」などの熱心さが結構大きな要素の1つだったと思います。従って、昭和の時代は「月間顧客訪問数」などはキラークPIだったに違いありません。

しかし、残念ながらまだ顔合わせをすることの重要性は残っていますが、今は大した提案もないまま訪問されても顧客側としては迷惑を感じるほうが多くなってきました。むしろ現代は、例えば「ツイッターのフォロワー数」のほうがキラークPIかもしれません。行動に結びつくKPI（キラークPI）が重要なわけです。

人事における評価の目的は、単に社員を序列化して功績に応じて賞与を配分するためにあるわけではないと思います。よいフィードバックを与えて個々の社員の業績を伸ばすことに意味があると思います。そういった意味でいえば、業績評価で結果指標的なKPIも必要とは思いますが、キラークPIのように業績を上げるために必要な行動を促すような指標も取り入れるべきではないかと思われる。

●シンプルに分かりやすく

それでは、どうやってキラークPIを導入すればよいのでしょうか？ ポイントは3つあります。

1つ目として、現場で徹底的に考えてブレークダウンしてもら

ことです。業績を上げる指標であるキラークPIなどは上層部が考えて落としても、現場感のない絵に描いた餅になりがちです。一方、現場だけだとついつい目先に追われがちです。従って、人事や経営企画などの本社スタッフがサポートしながら現場で作成していくと近視眼的にならずにできます。

例えば、世界的多国籍企業であるGEなどにはQuality部という部署がありますが、これは品質管理部ではなく、このようなKPIを部署ごとに作成していく際の（GEではメトリックスと呼んでいました）ファシリテーターとしての役割を果たしていました。

2つ目として、特に本社スタッフが関わりとありがちなのですが、やたらと数を増やさないでせいぜい3つくらいに主要指標は留めるということです。本社スタッフの一般的な悪い傾向はとかく見た目が洗練された分厚い資料を作りたいがることです。すると、一部の上層部は「ほお頑張っているな」と満足するかもしれませんが、どんどん指標が増えてきて、結局現場は何をやったらいいのかわからなくなり、本来の目的である業績評価の向上には全くつながりません。

3つ目としては複雑な式で計算するようなものにしないことです。せいぜい四則演算（たす、ひく、かける、わる）で現場のほう

でも直観的に分かるものです。

少し話はずれますが、ROE（自己資本利益率）が最も多く企業の経営指標として使われている一番の理由は、簡単で分かりやすいという点だと思います。ROEは単に税引後利益を自己資本で割り算しただけです。いろいろとROEの欠点は言われており、私はEVA（経済的付加価値）のほうが投資家の期待に応える指標では理論的に優れているような気がします。しかし、計算式を見ると、 $EVA = \text{税引後営業利益} - \text{投下資本} \times \text{資本コスト}$ です。

財務の人間から見ると、支出にそのコストの利率（資本コスト）を乗じたものがどれだけ利益を上回っているかということだから理論的だとは思いますが、普通の方はおそらく直観的に分かりにくいと思われます。企業全体レベルでも理論的に優れているものよりも直観的に分かりやすいものが採用されているのですから現場ではなおさらです。直観的に分かりやすい指標が大切なわけです。

* * *

一口に業績評価といっても、「業績」の指標とは何かということを考えていくことは重要です。そういった意味でキラークPIなどは良いヒントになるのではないのでしょうか？

次回は、部門別費用の考え方について解説いたします。