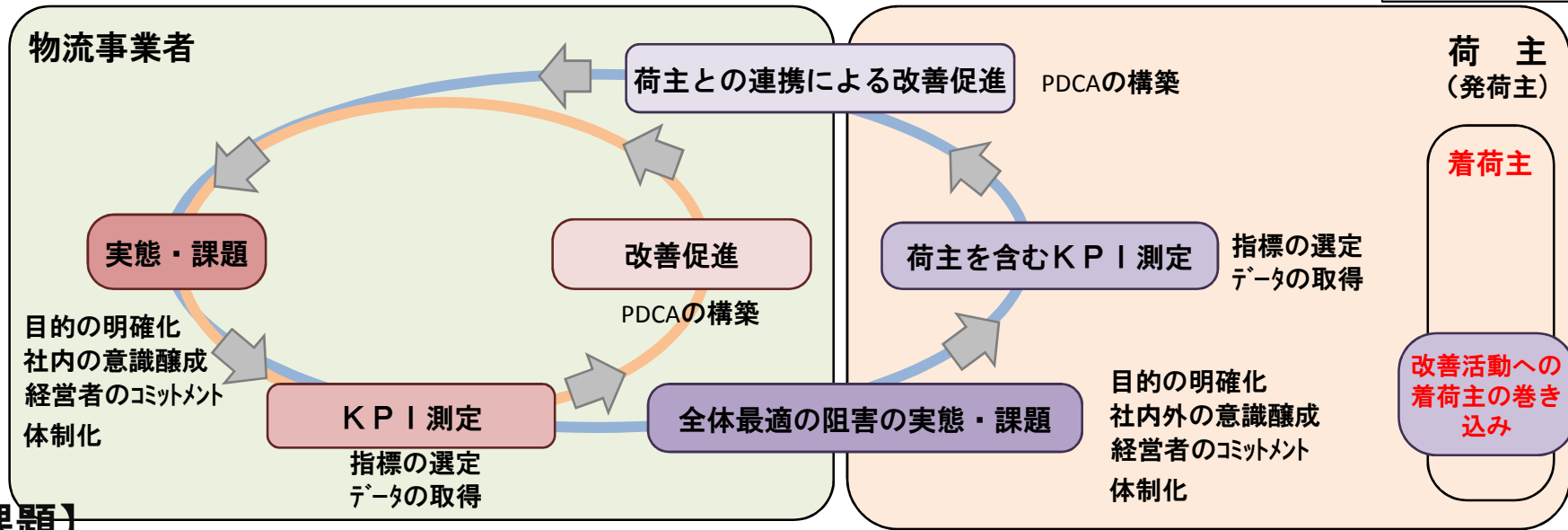
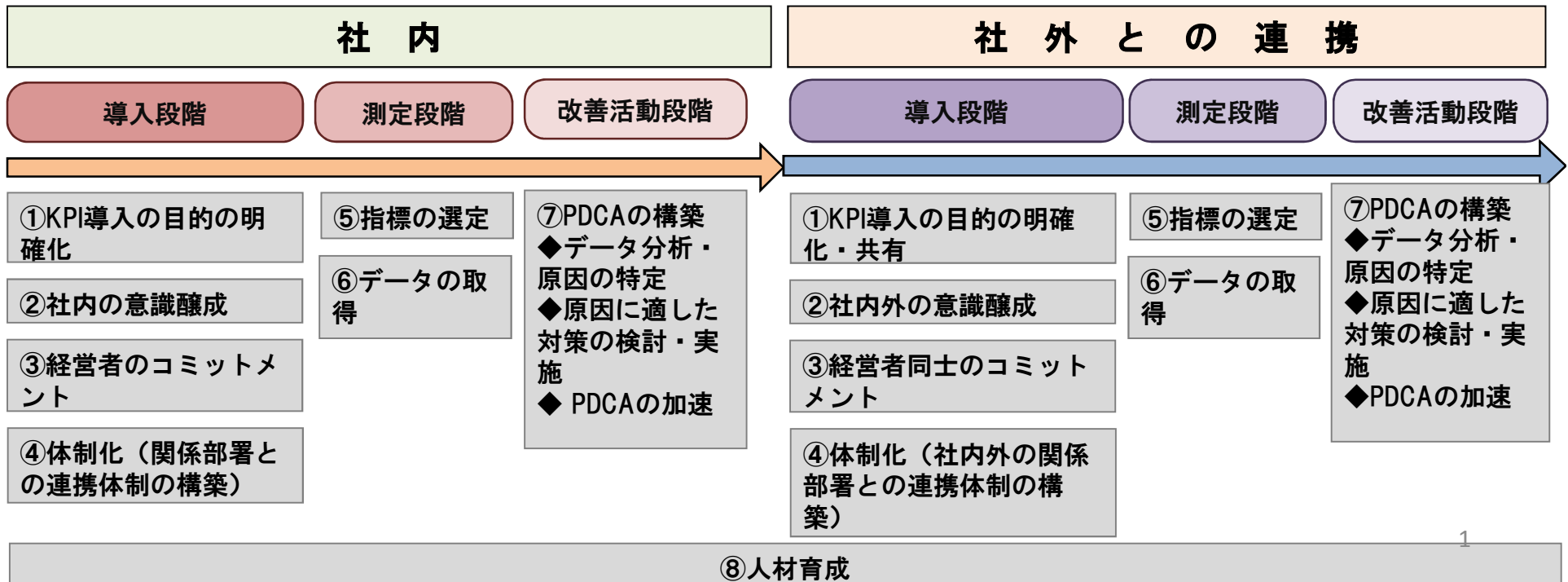


KPI導入に当たっての課題と対応

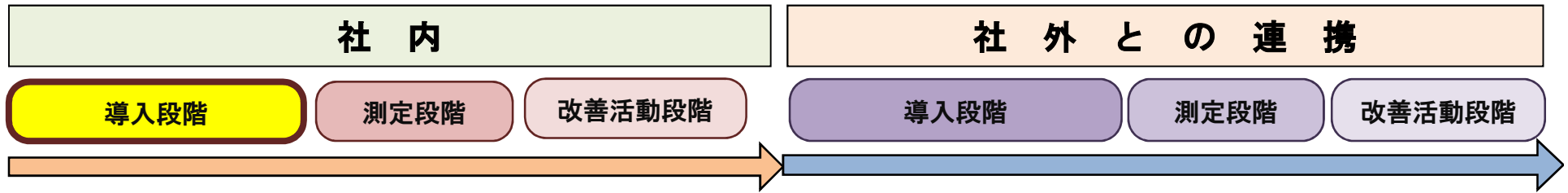
資料3



【課題】



KPI導入に当たっての課題と対応（1）



【課題】

【対応】

①KPI導入の目的の明確化

- ・ 経営トップの関与が不十分。
- ・ 全従業員に対し、自らの課題への認識が不足。
- ・ 課題に沿った目的を具体的に設定できていない。

- ・ 経営トップの理解・関与の促進
- ・ KPI導入の背景（必要性）の共有

②社内の意識醸成

- ・ KPIに対する理解が不足。
- ・ 新たな取組に対し従業員の拒否感がある。**/従業員に対し、メリットを伝えることが困難**

- ・ 経営方針でKPI活動を明確に謳い、重要度を示す。
- ・ **スモールスタートで確実に結果を出し、社内広報活動を行う**

③経営者のコミットメント

- ・ 経営者の関心度が低い。
- ・ KPIに対する理解が不足。
- ・ 発信機会の不足。

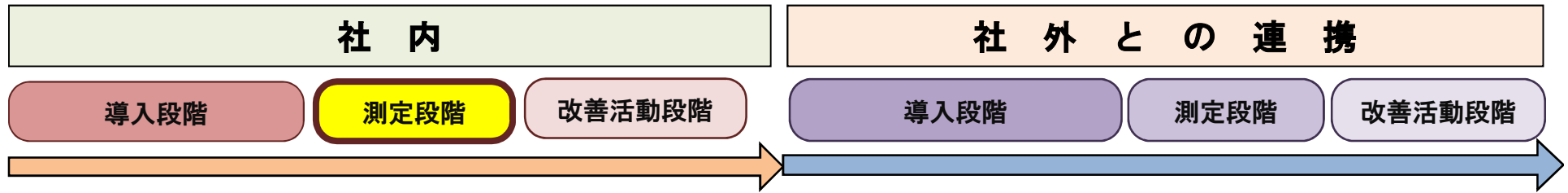
- ・ 中長期的取組の改善であることへの理解促進
- ・ 発信機会の設定。

④体制化（関係部署との連携体制の構築）

- ・ 事業部間の横串しとなるKPI担当部署と関係部署の確立ができていない。

- ・ KPI担当部署、関係部署の役割、権限等の社内周知。

KPI導入に当たっての課題と対応（2）



【課題】

【対応】

⑤ 指標の選定

- ・ 目的と連動していない指標を設定（最小設定になっていない）。
- ・ 各層の役割と一致しない指標を設定。
- ・ **取りやすい業務プロセスのみKPI管理すると、不公平感を生じる。**

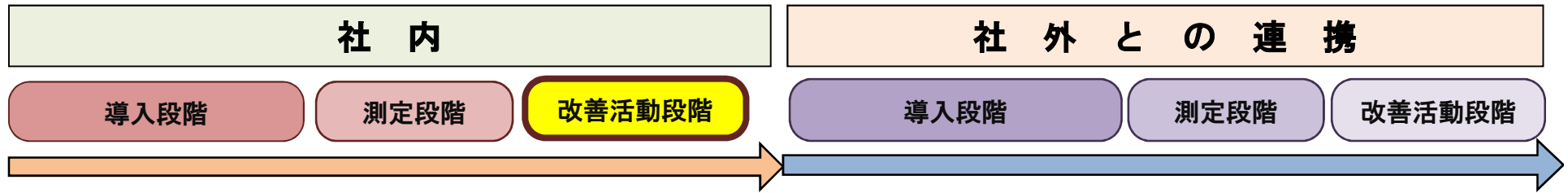
- ・ 目的を明確にし、改善活動と連動した指標を設定（小さく始める）。
- ・ 各層においてレベル感、頻度等が明確な指標を設定。
- ・ **業務プロセスによる生産性の違い等の特性の違いを考慮し、公平な評価となるよう留意する。**

⑥ データの取得

- ・ 通常業務の中でのデータ取得が煩雑。
- ・ データ取得体制の整備にかかるコストが高い。

- ・ まずは既存業務の中で簡易に取得する。
- ・ 手間、コストに応じ、ITシステムの導入。

KPI導入に当たっての課題と対応（3）

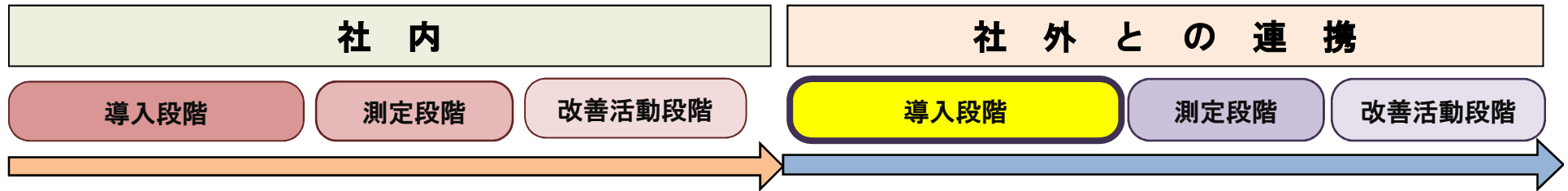


【課題】

【対応】

⑦ P D C A の 構 築	◆データ分析・原因の特定	<ul style="list-style-type: none"> ・ データの正確な測定・入手 ・ <u>得たデータからの原因分析の方法が明らかではない。</u> ・ データ分析の手間、コストがかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアル・テンプレート等を作成。 ・ 手間、コストに応じてITシステムの導入。
	◆原因に適した対策の検討・実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>特定された原因を解消する方法を検討する人材が不足。</u> ・ 対策検討の手間、コストがかかる。 ・ 改善活動の実施に対する関係者調整が困難。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マニュアル・テンプレート等を作成。 ・ 関係者による定例会等の確保。
	◆PDCAの加速	<ul style="list-style-type: none"> ・ サイクルの構築/継続が困難。 ・ <u>従業員に対する（正負）インセンティブの設定が困難。</u>（KPIを通じた改善活動へのモチベーション低下を招く。） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各部門リーダーの自主性を尊重したマネジメントの実施。 ・ サイクルを簡素化し、日次業務に組み込む。

KPI導入に当たっての課題と対応（４）



【課題】

【対応】

①KPI導入の目的の明確化・共有

- ・ 社内外で発生している課題への認識共有が不足。（荷主に過剰な目標値を設定されることもある。）
- ・ 荷主に価格交渉の手段にKPIの数値が使われる。

- ・ 両社で課題、目的を共有し、KPIを共同設定する（KPIによる改善が可能な荷主の見極めも必要）。
- ・ KPI設定時に、目標達成時のインセンティブや未達成時の補償について取り決めておく。

②社内外の意識醸成

- ・ KPIに対する理解が不足。
- ・ 社外からの見える化に対する拒否感がある。
- ・ **着荷主起因の問題を解決困難と見なしてしまう。**

- ・ 定期的なコミュニケーションの確立。
- ・ 情報開示し、数値・効果を定量的に示し、理解を促す。
- ・ **トップダウンで解決に取り組む。**

③経営者同士のコミットメント

- ・ KPIに対する理解が不足。
- ・ 経営者の関心度が低い。
- ・ 経営者同士のコミュニケーションが不足。

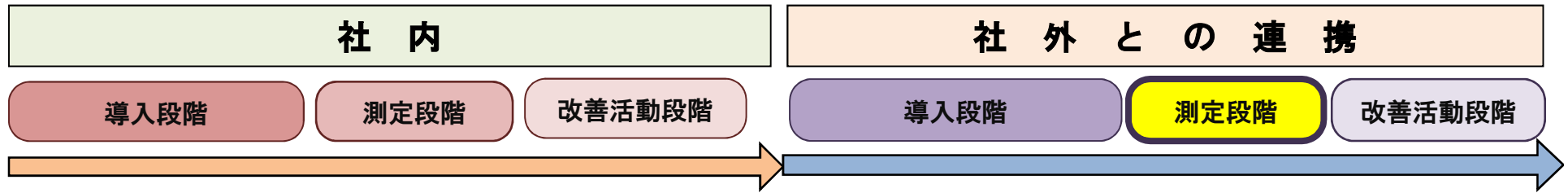
- ・ 定期的なコミュニケーションの確立。

④体制化（社内外の関係部署との連携体制の構築）

- ・ KPI担当部署の責任が不明確。
- ・ 荷主内で知識のある物流担当者が配置されていない。
- ・ **荷主内の物流部門の位置づけの弱さによって改善を推進できない（営業部門、着荷主等へのアプローチ困難）**

- ・ KPI担当部署、関係部署の役割、権限等の共有、周知。
- ・ 社内外で発生している課題を認識するための定例会等の設置。
- ・ **荷主物流部門に加え経営トップや営業部門等の巻き込みを考慮する。**

KPI導入に当たっての課題と対応（5）



【課題】

【対応】

⑤指標の選定

・ 指標に対する社内外での合意が困難。（課題/目的/目標を両社で共有できない。）

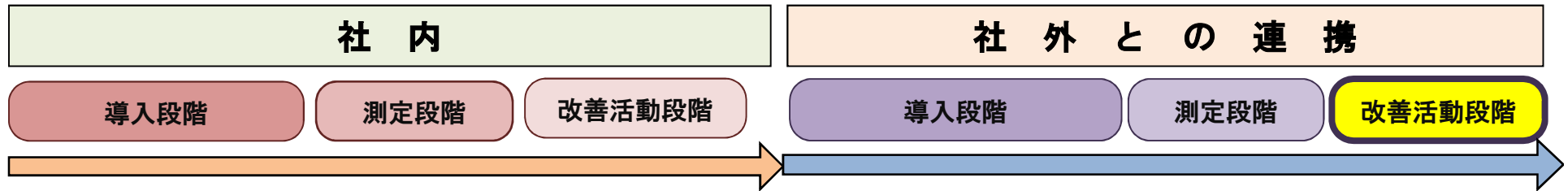
・ 定期的なコミュニケーションを確立し、両社で合意できる目標値を設定。
 ・ **荷主内の物流部門だけでなく、営業部門（さらには着荷主）等へもアプローチ可能な指標を提案する。**

⑥データの取得

・ 連携したデータの取得が煩雑。
 ・ 社内外にまたがるデータ取得体制の整備にかかるコスト。

・ まずは既存業務の中で簡易に取得する。
 ・ 手間、コストに応じITシステムの導入。

KPI導入に当たっての課題と対応（6）

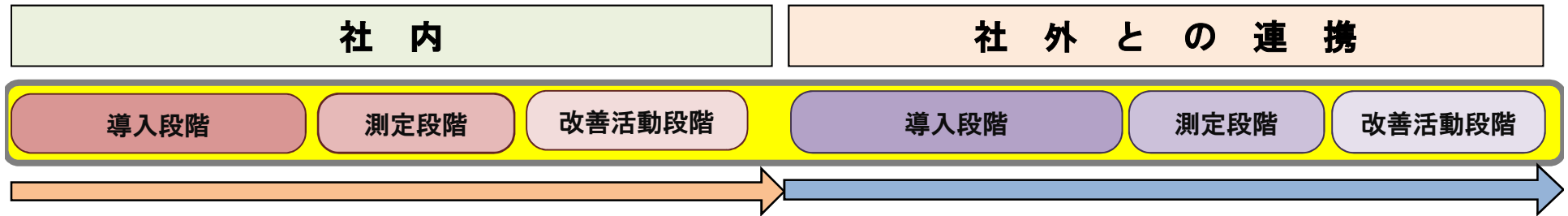


【課題】

【対応】

⑦ P D C A の 構 築	◆データ分析・原因の特定	<ul style="list-style-type: none"> 原因の特定に対する受け入れ体制が不十分（荷主内での物流部門のプレゼンスが低い）。 得たデータからの原因分析の方法が明らかではない。 データ分析の手間、コストがかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> 課題に対する改善の効果の認識を共有し合う場の設置。 マニュアル・テンプレート等を作成。 手間、コストに応じ、ITシステムの導入。
	◆原因に適した対策の検討・実施	<ul style="list-style-type: none"> 改善活動の実施に対する社内外関係者調整が困難。 特定された原因を解消する方法を検討する人材が不足。 	<ul style="list-style-type: none"> 課題に対する改善の効果の認識を共有し合う場の設置。 マニュアル・テンプレート等を作成。
	◆PDCAの加速	<ul style="list-style-type: none"> 企業間の（正負）インセンティブの設定が困難。 改善活動への荷主の巻き込みが困難。 	<ul style="list-style-type: none"> 主従ではなく、お互いにメリットが出るよう、導入時にゲインシェア等の取り決めをしておく。 荷主と定期的なコミュニケーションを確立する。なお、物流部門に加え、営業部門の巻き込みも有効である（着荷主起因の課題解決のため）。

KPI導入に当たっての課題と対応（7）



【課 題】

【対 応】

⑧人材育成

- ・ KPIについて教育できる（理解している）人材が不足。
- ・ 研修等を通じてKPIを習得させる余裕（人手、資金等）がない。

- ・ PDCAの標準プロセスを作る。
- ・ KPIに基づく改善活動の人事評価への反映。
- ・ 経営層による活動リソース（人手、資金等）の捻出。