株式会社サンプル企業

社内限り　|　2026-11-16

組織と KPI の設計

第 34 期〜第 36 期（経営改善計画の 3 か年）

> **この書類の結論**
>
> **KPI を 3 段に分ける。**経営（4 つ）→ 部門（7 つ）→ 現場（**1 人 2 つまで**）。**現場の指標は、その人が自分の判断で変えられるものだけにする。**あわせて、単独工程 4 つに**それぞれ 2 人目を付ける**ことを第一の人材課題とする。

作成	AI 活用担当
日付	2026-11-16
版	1.1
機密区分	社内限り

目次

1. この文書について 3
1.1 目的 3
1.2 読み手 3
1.3 範囲 3
1.4 範囲に含まないもの 3
1.5 前提と制約 3
1.6 改訂履歴 4
1.7 用語 4
2. 38 名の内訳 5
3. 技能が 1 人に寄っている工程が 4 つある 5
3.1 単独工程 4 つの中身 6
4. ロカベン 4 視点で見た現状 6
5. KPI は 3 段に分ける。現場は 1 人 2 つまで 8
5.1 第 1 段 — 経営（4 つ） 8
5.2 第 2 段 — 部門（7 つ） 8
5.3 第 3 段 — 現場（1 人 2 つまで） 9
5.4 指標の定義（測り方・出どころ・責任者・根拠） 10
6. 誰が、いつ、どこで見るか 12
7. 単独工程 4 つに 2 人目を付ける 13
8. 論点と未決 13
9. 次にやること 13

1.　この文書について

1.1　目的

経営改善計画の目標を、**現場の誰かが実際に動かせる数字まで分解する。**あわせて、38 名の技能の偏りを見える形にする。

1.2　読み手

- 代表
- 製造部長
- 営業課長
- 生産管理
- 各工程の主担当

1.3　範囲

- いまの組織と技能の分布
- ロカベン非財務 4 視点での現状整理
- KPI の 3 段構え
- 誰が何を見るか
- 技能の偏りへの手当て

1.4　範囲に含まないもの

> **ここを書かないと、読み手は「書いていないこと＝やること」と読みます。**

- **給与・評価制度 — 本書の指標を給与に結びつけない**
- **人員計画（採用数）** — 別途

1.5　前提と制約

> **前提が崩れたら、この文書の結論も崩れます。**崩れたら作り直します。

#	前提	崩れたらどうなるか
1	指標の数を増やさない	測ることが仕事になる。**現場が見る指標は 1 人 2 つまで**

1.6　改訂履歴

版	日付	作成	承認	変更の要旨
1.0	2026-09-29	AI 活用担当	—	経営改善計画と合わせて確定
1.1	2026-11-16	AI 活用担当	高梨 亮	指標ごとの定義（計算式・出どころ・責任者・根拠）と、決める人の表を足した

1.7　用語

語	この文書での意味
KPI	目標に届いているかを測るための数字。**動かせる人がいて初めて KPI になる**
単独工程	**1 人しかできない工程。その人が休むと止まる**

結論

状況　精密機械部品の受託加工。従業員 38 名。7 工程を回している。

問題　**技能マップを作ったところ、7 工程のうち 4 つが「1 人しかできない」状態だった。**そのうち 1 人は **58 歳**で、後継の育成が始まっていない。

問い　目標を、誰が動かせる数字に分解するか。

答え　**KPI を 3 段に分ける。**経営（4 つ）→ 部門（7 つ）→ 現場（**1 人 2 つまで**）。**現場の指標は、その人が自分の判断で変えられるものだけにする。**あわせて、単独工程 4 つに**それぞれ 2 人目を付ける**ことを第一の人材課題とする。

	いま	目標
単独工程	**4 工程**	**0 工程**
2 人以上できる工程	3 / 7	**7 / 7**
現場 1 人が見る指標の数	—（無し）	**2 つ**

資料: 本書の各章の図表（出どころは各図表の下に記載）

2.　38 名の内訳

図表 1　人員の内訳

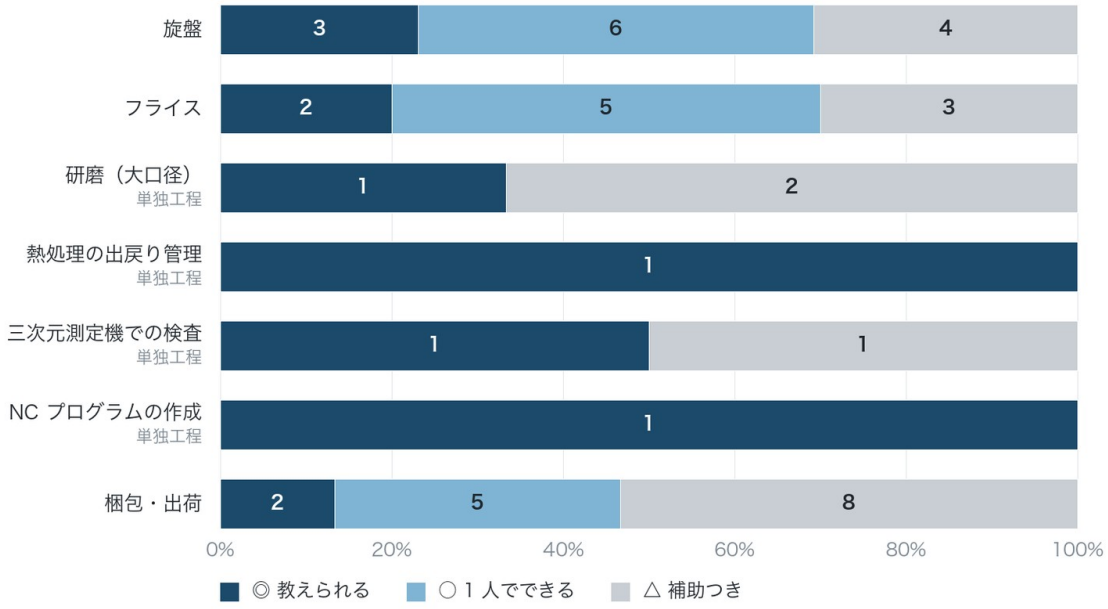
部門	人数	内訳	長
製造部	**32 名**	現場 22 名（旋盤 7・フライス 6・研磨 3・梱包 3・多能工 3）＋生産管理 2・品質保証 3（検査）・技術 3（NC プログラム・治具）・購買 1 名と製造部長	製造部長
営業部	**3 名**	営業 2 名・営業事務 1 名	営業課長
総務	**3 名**	総務 2 名・経理 1 名	代表（兼務）
合計	**38 名**	—	—

資料: 当社 人員名簿

3.　技能が 1 人に寄っている工程が 4 つある

「教えられる ◎ ／ 1 人でできる ○ ／ 見てもらえばできる △」の 3 段階で全員分を確認した。

図表 2　工程ごとに、どこまでできる人が何人いるか



「○ 1 人でできる」が 0 の工程が 4 つある。◎ の 1 名が休むと、その工程は止まる。

資料: 当社実査（2026-09-17〜19、製造部長と共同。対象 30 名＝現場 22・生産管理 2・品質保証 3・技術 3）

図表 3　技能マップ（工程別の人数）

工程	◎ 教えられる	○ 1 人でできる	△ 補助つき	できる人 計	判定
旋盤	3 名	6 名	4 名	**9 名**	**厚い**
フライス	2 名	5 名	3 名	**7 名**	**厚い**
研磨（大口径）	1 名	0 名	2 名	**1 名**	**単独工程**
熱処理の出戻り管理	1 名	0 名	0 名	**1 名**	**単独工程**
三次元測定機での検査	1 名	0 名	1 名	**1 名**	**単独工程**
NC プログラムの作成	1 名	0 名	0 名	**1 名**	**単独工程**
梱包・出荷	2 名	5 名	8 名	**7 名**	**厚い**

資料: 当社実査（2026-09-17〜19、製造部長と共同。対象 30 名＝現場 22・生産管理 2・品質保証 3・技術 3）

3.1　単独工程 4 つの中身

図表 4　誰が持っているか

工程	担当	年齢	勤続	止まると	2 人目の候補
研磨（大口径）	A	58 歳	31 年	**シャフト類 6 品目が作れない（月産 1,840 個）**	C（△・入社 4 年）
熱処理の出戻り管理	B	46 歳	18 年	外注先とのやりとりが止まる。納期が読めなくなる	生産管理（未着手）
三次元測定機での検査	D	41 歳	12 年	客先提出の検査成績書が出せない	E（△・入社 6 年）
NC プログラムの作成	F	55 歳	27 年	**新規図番の立ち上げができない（年 600 件）**	**候補なし**

資料: 当社実査（2026-09-17〜19、製造部長と共同。対象 30 名＝現場 22・生産管理 2・品質保証 3・技術 3）

> **NC プログラムの作成 だけ、2 人目の候補が決まっていない。**これが本書でいちばん重い未決事項である。

4.　ロカベン 4 視点で見た現状

経済産業省「ローカルベンチマーク」非財務ヒアリングシートの 4 視点に沿う。

経営者

図表 5　経営者の視点

項目	内容
経営理念・方針	「図面のとおりに作る。できない理由を先に言わない」
経営意欲	**成長志向。**ただし人員を増やさずに利益率を戻すことを優先
後継者	**代表（52 歳）の後継は未定。**承継の検討に着手していない

資料: 代表・部門長への聞き取り

事業

図表 6　事業の視点

項目	内容
沿革・転換点	1994 年創業。2008 年に大口径レンズ用部品の受注を開始
強み	**大口径の研磨（φ200mm 超）。**同じ加工ができる同業が県内に 2 社しかない
弱み	**その強みが 1 名に依存している**
IT の活用	受注は Excel、進捗は紙。2027 年 3 月にシステムを稼働させる

資料: 代表・部門長への聞き取り

環境・関係者

図表 7　環境・関係者の視点

項目	内容
市場・競合	大口径の精密研磨は県内 3 社（当社を含む）
取引先	142 社。**主要 8 社で売上の 61%**
顧客からの声	**2 社から「納期回答が遅い」と口頭で指摘**
従業員の定着	**平均勤続 14.2 年。**新卒・中途の採用は 3 年間ゼロ

資料: 代表・部門長への聞き取り

内部管理体制

図表 8　内部管理体制の視点

項目	内容
組織体制	**総務を代表が兼務。権限と責任が 2 人に集中している**
経営計画	**本年度から策定した。**従業員への共有はこれから
会議	月 1 回の全体朝礼（15 分）のみ。**部門を跨いで話す場が無い**
人材育成	**OJT のみで、仕組みが無い**

資料: 代表・部門長への聞き取り

5.　KPI は 3 段に分ける。現場は 1 人 2 つまで

> **経営の目標を、現場の誰も直接は動かせない。**動かせる数字まで分解して初めて KPI になる。

5.1　第 1 段 — 経営（4 つ）

図表 9　経営の指標

指標	いま	目標	頻度	動かす人
営業利益率	4.87%	**5.3%**	月次	全員（結果）
価格改定の進み	0 / 8 社	**8 / 8 社**	月次	代表
1 人あたり付加価値	549 千円	**594 千円**	四半期	全員（結果）
単独工程の数	**4 工程**	**0**	四半期	製造部長

資料: 当社作成

5.2　第 2 段 — 部門（7 つ）

図表 10　部門の指標

部門	指標	いま	目標	頻度
製造	段取り時間（上位 12 品目の平均）	42 分	**34 分**	月次
製造	不良率	1.8%	**1.2%**	月次
製造	**2 人以上できる工程の数**	**3 / 7**	**4 / 7**	四半期
製造	納期遵守率	94.2%	**97%**	月次
営業	**30 分以内の納期回答**	41.9%	**75%**	月次
営業	新規の引合件数	月 2.1 件	**月 4 件**	月次
総務	月次試算表の締め日	翌月 25 日	**翌月 10 日**	月次

資料: 当社作成

5.3　第 3 段 — 現場（1 人 2 つまで）

図表 11　現場の指標

誰が	見る指標	なぜその人が動かせるか
旋盤・フライスの各人	**自分の段取り時間／自分の不良数**	段取りの手順と刃具の選び方を自分で決めている
研磨の担当	**自分の不良数／2 人目への指導回数**	**指導回数を指標に入れたのは、教えることを仕事として認めるため**
検査の担当	**検査で止めた数／客先からの指摘件数**	止める判断を自分でしている
生産管理	**実績の入力漏れ率／外注の出戻り遅延件数**	入力を促すのも外注に催促するのも本人
営業 2 名	**30 分以内に答えられた率／新規の引合件数**	回答も訪問も本人の行動

資料: 当社作成

5.4　指標の定義（測り方・出どころ・責任者・根拠）

指標は名前だけでは測れない。月か年か、誰の数字で割るかで値が変わる。目標の期限は、ことわりのない限り第 36 期末（2029-03）。経営改善計画（3 か年・第 34〜36 期）の最終年。

図表 12　経営の指標の定義

指標	定義・計算式	出どころ／頻度	責任者	いま → 目標	目標の根拠
営業利益率	営業利益 ÷ 売上高（月次は直近 12 か月の合計で割る）	月次試算表／月次（翌月 10 日）	代表	4.87% → **5.3%**（第 33 期の見込み（会社の正本））	経営改善計画の最終年（第 36 期）の営業利益 44,999 千円 ÷ 売上高 844,600 千円 = 5.33%（賃上げ 年 +3.6% とその分の価格転嫁を入れた計画）
価格改定の進み	値上げに合意した客先の数 ÷ お願いする 8 社	価格交渉の記録／月次	代表	0 / 8 社 → **8 / 8 社**（2026-09 末）	経営改善計画の施策「価格改定」の対象 8 社
1 人あたり付加価値	（営業利益 ＋ 人件費 ＋ 減価償却費）÷ 従業員数 ÷ 12（月あたり）	月次試算表・人員名簿／四半期	代表	549 千円 → **594 千円**（第 33 期の見込み（付加価値額 250,203 千円 ÷ 38 名 ÷ 12））	経営改善計画の最終年（第 36 期）の付加価値額 270,957 千円 ÷ 38 名 ÷ 12（今期に営業利益と労務費の増分を足した。補助金の事業計画の骨子と同じ計算）
単独工程の数	技能マップで ◎+○ が 1 名以下の工程の数	技能マップ（四半期ごとに更新）／四半期	製造部長	4 工程 → **0**（2026-09 の実査）	1 人が休むと止まる工程を無くす

資料: 当社作成。数字は各出どころの 2026-09 時点

図表 13　部門の指標の定義

指標	定義・計算式	出どころ／頻度	責任者	いま → 目標	目標の根拠
段取り時間（上位 12 品目の平均）	上位 12 品目の、段取りを始めてから初品が合格するまでの時間の平均	実績.xlsx（現場が入力）／月次	製造部長	42 分 → **34 分**（2026-09）	経営改善計画の施策 2-①（上位 12 品目の段取りの標準化。42 分 → 34 分・2027-09）
不良率	不良の個数 ÷ 加工した個数（客先の返品と社内の手直しを含む）	検査成績書・実績.xlsx／月次	製造部長	1.8% → **1.2%**（2026-09）	経営改善計画の施策 2-④（1.8% → 1.2%・2028-03）。途中の目安は 1.5%（直近 12 か月で最も良かった月。超えたら工程を止める）
2 人以上できる工程の数	技能マップで ◎＋○ が 2 名以上の工程の数 ÷ 全工程	技能マップ／四半期	製造部長	3 / 7 → **4 / 7**（2026-09 の実査）	単独工程に 2 人目を付ける育成計画
納期遵守率	約束した納期までに出荷した件数 ÷ 出荷した件数	受注台帳（約束した納期）と出荷の記録／月次	製造部長	94.2% → **97%**（2026-09）	客先 4 社への聞き取りで求められた水準
30 分以内の納期回答	注文書を受け取ってから 30 分以内に納期を答えた件数 ÷ 注文書の件数	受注台帳（受けた時刻と答えた時刻）／月次	営業課長	41.9% → **75%**（2026-09）	業務マニュアル（受注の受け方）の標準 12 分に待ち時間を足した
新規の引合件数	初めての客先からの見積依頼の件数（月平均）	見積の控え／月次	営業課長	月 2.1 件 → **月 4 件**（直近 12 か月の平均）	大口径の新製品（補助金の事業計画の骨子）で新規 2 社を取る計画
月次試算表の締め日	翌月の何日に試算表が代表に届いたか	総務の記録／月次	総務	翌月 25 日 → **翌月 10 日**（2026-09）	毎月第 2 水曜の部門横断の会議に間に合わせる

資料: 当社作成。数字は各出どころの 2026-09 時点

現場の指標（自分の段取り時間・不良数など）は、部門の指標と同じ定義を本人の分だけで数える。

> **実績時間を給与に反映すると、現場の入力が歪む。**早く終わったことにする、不良を隠す、という方向に必ず動く。**測ることと評価することを分ける。**

6.　誰が、いつ、どこで見るか

図表 14　見る場の設計

場	いつ	誰	見るもの	長さ
部門横断の会議	毎月第 2 水曜 15:05	代表・製造部長・営業課長・生産管理	**経営 4 指標と部門 7 指標。**外れたものだけ話す	**30 分**
製造部の朝礼	毎週月曜 8:05	製造部 32 名	先週の段取り時間・不良率・納期遵守率	**10 分**
営業の打ち合わせ	毎週金曜 16:35	代表・営業 2 名	納期回答率・新規引合	**15 分**
本人と部門長	毎月末	本人・部門長	本人の 2 指標。**数字ではなく、やりにくかったことを聞く**	**5 分**

資料: 当社作成

主な決定と、決める人

図表 15　決める人・相談する人・報告する先

決めること	決める	相談する	報告する
受注の可否・標準納期の回答	**営業（業務マニュアルの基準の内）**	生産管理	製造部長
特急（標準納期より短い）・単価が前回と違う注文	**製造部長**	営業課長	代表
設備の購入（1 件 50 万円以上）	**代表**	製造部長・総務	金融機関（必要なとき）
採用・配置換え・2 人目の育成の割り当て	**代表**	製造部長	本人
指標の目標の変更	**代表**	部門横断の会議	全従業員

資料: 当社作成（代表・部門長と合意）

7.　単独工程 4 つに 2 人目を付ける

図表 16　育成計画

工程	誰から誰へ	やり方	いつまで	測り方
研磨（大口径）	A（58） → C（入社 4 年）	**週 1 日の同行から始め、半年後に単独。手順を文書にしながら進める**	**2027-09**	C が 1 人で 1 品目を通せる
NC プログラムの作成	F（55） → **候補を決める**	**まず候補を決めることから。旋盤の若手 2 名から適性を見る**	**2028-03**	候補が新規図番 1 件を立ち上げられる
三次元測定機での検査	D（41） → E（入社 6 年）	月 2 回の立ち会い。検査成績書の作成まで	**2027-06**	E が成績書を 1 人で出せる
熱処理の出戻り管理	B（46） → 生産管理	システム稼働後、画面で管理できるようになる	**2027-06**	生産管理が 1 か月 1 人で回せる

資料: 当社作成（製造部長と合意）

- **育成と同時に、手順を文書にする。**人から人へ渡すだけでは、次の世代でまた単独工程に戻る
- **教わる側が書く方が、分からない所が残らない**
- 文書は年 1 回見直す

8.　論点と未決

> **決まっていないことを、決まっていないと書きます。**埋めてから出すと、決めた人が誰もいないまま進みます。

#	論点	選択肢	決める人	期限
1	**NC プログラムの 2 人目を誰にするか**	① 旋盤の若手 2 名から選ぶ／② 中途採用する／③ 外注先に頼る	製造部長	2026-12-25
2	**代表（52 歳）の後継**	親族内に候補なし。① 社内から育てる／② 外部から招く／③ 第三者承継。**本書では答えを出さない**	代表	2027-03

9.　次にやること

#	やること	誰が	いつまでに
1	技能マップを全員に開示し、2 人目の候補に本人の意向を聞く	製造部長	2026-10-31
2	部門横断の会議を始める	代表	2026-10-14
3	**指標を給与に使わないことを全従業員に明言する**	代表	2026-10-14