



寄稿⑭

「サステナビリティの“正しいKPI”の考え方」

一般社団法人CSRコミュニケーション協会・代表理事

安藤光展

■マテリアリティとKPI

近年のサステナビリティ推進では、マテリアリティを特定しPDCAサイクルをまわすという、戦略的なオペレーションが定着してきている。しかしマテリアリティを定めても、組織のすべての部門において、マテリアリティを意識した業務が行われることはほぼない。これはKGI（重要目標指標）とKPI（重要業績指標）が適切に決められていないことが一因である。

一部の企業では、パーパスやミッション、ビジョン、バリュー、クレド、ウェイ、などのいわゆる理念体系が、日々の業務の意思決定に活かされることもあるが、理念は総じて抽象的であり、すべての従業員が理解し実践できるわけではない。現実的には、通常業務においてはKPIを定めて、日々のPDCAをまわす必要がある。国内全上場企業の動向調査をしている視点からすると、開示情報を見る限りKPIの重要性は認識しているようだが、実務と成果に紐付いた取り組みではないことが多い。

サステナビリティのKPIを考えるには、まずはマテリアリティを定める必要がある。そのマテリアリティだが、SASBのように業種・業態でキーイシューが規定されていることもあり、マテリアリティ特定自体は決して難しいものではない。難易度からすれば難しいのはKPI設定だ。たとえば、競合など同業種であればマテリアリティはほぼ同様のものになるが、実務は同業種でも企業によって異なるため、KPIはゼロから検討の必要がある。

■KGIとKPIの差異

もう少し解説をする。KGIは「活動の目的」、KPIは「作業の要件」とまず考え、それらを定量的な指標としたものを設定すべきである。すべての企業のゴール（KGI）は「企業理念／ミッションの達成」だが、これをどのような定量的な指標にするかは各社各様だ。

そのゴール（KGI）に向かうすべての業務指標はKPIである。例外として、寄付などの一部の慈善活動は、行動そのものが目的の場合もあるため「KGI = KPI」となるが、あくまでも例外だ。ここで重要なのは「そのサステナビリティ推進活動のKPIは、本当にKGIに貢献するのか」という点である。成果（KGI達成に貢献すること）につながらないKPIは、KPIとして不十分である。効果測定や振り返りの際に気づいたら即再設定すべきである。KGIに貢献しないKPIはまったく意味がない。

ここは非常に重要だ。昨今のサステナビリティ分野では、企業価値向上という表現がだいが浸透したと思うが、現在サステナビリティ推進の実務で指標としている項目が、企業価値創出に繋がらないのであれば意味がない。つまりKPIの達成が、企業理念の達成や、企業価値向上につながらないのであれば、それはKPIではないということだ。

■KPIの課題

ここまで、KGIとKPIの関係性とその意義につ

いて解説した。ここからは、KPI特定を行う際に注意したいポイントを例を交えて解説する。

KGIに貢献しないKPIは大いに問題だが、より深刻な課題は「ビジネスモデルを“線”で追えなくなる」ことだ。KPIは文字通り成果指標（パフォーマンス・インジケーター）であり、ある施策の、その瞬間の結果でしかなく、ビジネスプロセス全体の成果最大化につながるとは限らない。

またKPIの弊害は費用対効果にも現れる。本来は線（フロー）で見なければならないビジネスモデルを、点で計測しているため現場は部分最適に走りやすく、成果の判断も誤りやすい。大事なのは実施プロセスのボトルネックを明らかにして、地道に改善活動を繰り返すことだ。「KPIを達成したけどKGIを達成できなかった」というのは、まさに、ボトルネックを考慮しきれなかった、つまりフローで追い切れていなかったからとも言える。

時間軸の課題もある。KGIの達成時間軸は長期でもよいが、長期目標としてのKPIは指標として成立しえない。KPIは日々の活動の指標となるため、半年もしくは1年で一定の結果が出るものでなければならない。当然、中期経営計画のように3年程度の定量的なKPI設定もあるが、その場合はその中長期KPIに対して、1年ないしは半年の短期KPIを別に作らなければならない。今やっている仕事のすべての結果は3年後にしかわからない、ということは現実的ではないが、実際にはそのような設定をしている企業も多い。

■例：算数のテスト結果

ではKGIとKPIの関係性およびその注意点を例で紹介する。たとえば、子どもに「算数のテストで

100点を取る」という目標（KGI）を設定したとしよう。ここでKPIとして「累計勉強時間」というわかりやすい指標管理をするだけで「算数のテストで100点を取る」だろうか。多くの場合は残念ながらそうはならない。累計勉強時間は一つの重要指標ではあるがすべてではなく因果関係も証明できない。

これはビジネスパーソンの資格取得の学習目安時間でも同じだ。1,000時間が資格合格目安と言われても、500時間の学習で合格する人もいるし、1,500時間の学習でも合格できない人もいる。つまり、このKPIは単独では意味をなさない指標であることがわかる。KGIを達成するために複数のKPIを通常追うので、それぞれのKPIの整合性も考慮しなければならない。

さて「算数のテストで100点を取る」というKGIが設定された場合、KGIを達成するための複数のKPIはどんなものがあるだろうか。たとえば、好奇心、粘り強さ、論理的思考力、創造力、親の態度、机の整理整頓、家庭教師の存在、塾通学、生活態度（適度な睡眠、適度な食事、適度な運動）、家庭の経済力、ライバル／ロールモデルの存在、など様々な側面のKPIを想定して、それを総合的に伸ばす指導していくほうが成果を上げられるだろう。

当然、それらの指標を想定・管理しておけば「算数のテストで100点を取る」ことに大きな影響を及ぼすKPIが見えてくる。PDCAはこのKPIの整合性確認のためにあると言っても過言ではない。この成果に貢献するKPIが明確になって初めて成果を求めるフェーズに入ることができる。たとえば、「よく寝ること」が「算数のテストで100点を取る」に大きな影響を与えているとわかれば、

睡眠時間の確保（体調管理）を最重要KPIにすれば良いのである。

サステナビリティ推進も同じだ。大して活動をしてこなかったのに突然KPIを設定するとまず失敗する。そのため、筆者は拙著で研究から提言をしているが、マテリアリティに対して、仮のKPIはおくものの、1年程度で見直し、事業の成果に貢献する最適な指標を見つけるといふ、柔軟でダイナミック（動的）な手法が有効である。

※「創発型責任経営」（共著、日本経済新聞出版）

■ ポジティブな成果指標

もう一つ例を考えてみよう。外科医が「自身の人事評価（KGI）」において「手術成功率（KPI）」が評価ポイントになるとしよう。成功率がKPIになると、より複雑でリスクの高い症状の患者の手術拒否をする可能性がある。外科医としてはそうすることで手術成功率が向上し、人事評価も上がり報酬も高くなるというインセンティブが生まれる。考えてみれば当たり前の話だが、その裏では救える命だった患者が犠牲となっている可能性もある。本来は「患者側（ステークホルダー）のポジティブな変化」を指標にすべきだが、手術成功率という行動をKPIにしたほうがわかりやすいからと問題になる例だ。

またこの例でいえば、KGIを達成するために、手術失敗例を隠蔽するインセンティブも外科医側に生まれてしまう点に注意したい。これはサステナビリティだけではなく、すべての業務のKPIで想定される負の側面である。ポジティブなKPIを100%にする取り組みに弊害はでにくいのだが、ネガティブなKPIを0%を目指すタイプのものにとすると、隠蔽のインセンティブが生まれてしまう。

■ おわりに

長々と例を含めて解説をしたが、KPIは常にそれが正しいのか自問自答しなければならない。固定化したパフォーマンス指標で計測されているとその指標だけを最大化しようとしてリスクテイクしなくなる可能性もある。KPIはとかく部分最適になりがちなので、視野を広く持ち総合的に見て価値創出を最大化できる、全体最適の視点が最も重要な要素となる。

これまでまとめたように、一つのKPIを決めるためには、さまざまな視点が必要になり、また科学的に正しいKPIでも、社内のいわば政治的な思惑がKPI設定を歪めてしまうこともある。そのため、多くの企業担当者は、KPI設定を難解に捉えている側面もある。これらの注意点を意識してKPIを定め活動を進めることで、企業価値向上に貢献できる、より本質的な活動となるだろう。参考にしていただきたい。