

株式会社サンプル企業

組織と KPI の設計

第 33 期～

作成	AI 活用推進担当
日付	2026-09-29
版	1.0
機密区分	社内限り

目次

1. 結論
2. この文書について
 - 2.1 目的
 - 2.2 読み手
 - 2.3 範囲
 - 2.4 範囲に含まないもの
 - 2.5 前提と制約
 - 2.6 改訂履歴
 - 2.7 用語
3. 38 名の内訳
4. 技能が 1 人に寄っている工程が 4 つある
 - 4.1 単独工程 4 つの中身
5. ロカベン 4 視点で見た現状
 - 5.1 経営者
 - 5.2 事業
 - 5.3 環境・関係者
 - 5.4 内部管理体制
6. KPI は 3 段に分ける。現場は 1 人 2 つまで
 - 6.1 第 1 段 — 経営 (4 つ)
 - 6.2 第 2 段 — 部門 (7 つ)
 - 6.3 第 3 段 — 現場 (1 人 2 つまで)
7. 誰が、いつ、どこで見るか
8. 単独工程 4 つに 2 人目を付ける
9. 論点と未決
10. 次にやること

1. 結論

図表 1 要点

測ったこと	結果
その人しかできない工程	4 / 7 工程
二人以上できる工程	3 工程
代わりの候補が誰もいない工程	1 工程
その中でいちばん上の年齢	58 歳

資料: 本文の各節から

2. この文書について

2.1 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。

2.2 読み手

- ・ 代表
- ・ 製造部長
- ・ 営業課長
- ・ 生産管理
- ・ 各工程の主担当

2.3 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

2.4 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

2.5 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

2.6 改訂履歴

版	日付	作成	承認	変更の要旨
1.0	2026-09-29	AI 活用推進担当	—	経営改善計画と合わせて確定

2.7 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

3. 38 名の内訳

図表 2 人員の内訳

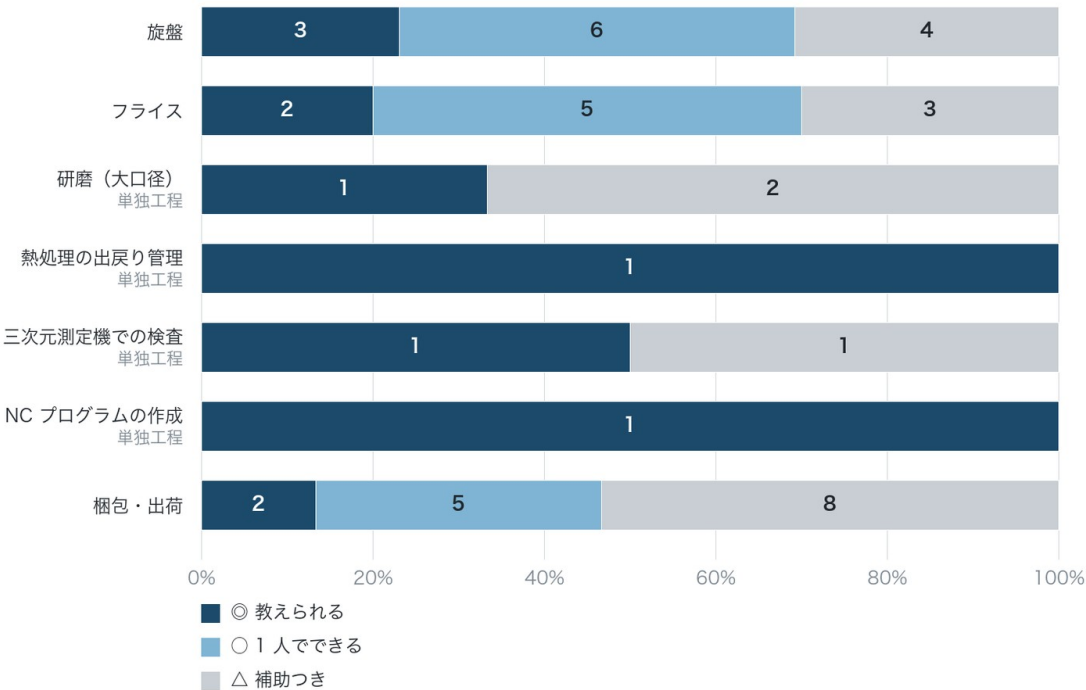
部門	人数	内訳	長
製造部	32 名	現場 30 名（旋盤 9・フライス 7・研磨 5・検査 4・梱包 3・多能工 2）＋生産管理 2 名	製造部長
営業部	3 名	営業 2 名・営業事務 1 名	営業課長
総務	3 名	総務 2 名・経理 1 名	代表（兼務）
合計	38 名	—	—

資料: 当社 人名名簿

4. 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 3 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）

図表 4 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）

4.1 単独工程 4 つの中身

図表 5 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）

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。

5. 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。

5.1 経営者

図表 6 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

5.2 事業

図表 7 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

5.3 環境・関係者

図表 8 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

5.4 内部管理体制

図表 9 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

6. 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。

6.1 第 1 段 — 経営（4 つ）

図表 10 経営の指標

指標	いま	目標	頻度	動かす人
営業利益率	1.8%	4.5%	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	351 千円	420 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

6.2 第 2 段 — 部門（7 つ）

図表 11 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	37 分	月次
製造	不良率	1.8%	1.5%	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

6.3 第 3 段 — 現場（1 人 2 つまで）

図表 12 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

誰が	見る指標	なぜその人が動かせるか
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

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。

7. 誰が、いつ、どこで見るか

図表 13 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 24 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

8. 単独工程 4 つに 2 人目を付ける

図表 14 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

工程	誰から誰へ	やり方	いつまで	測り方
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

9. 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	2026-12-26
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

10. 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