

白山市の戦略目標とKPIの関係性

団体名 ● 梅田ゼミナール / 代表者名 ● 梅田充 (経済学部経営学科・講師)

はじめに

わが国では、人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生することを目指します「まち・ひと・しごと創生戦略」のフレームワークが平成26年に閣議決定された。

しかし、戦略目標は明確であるものの実行段階に移すのかについての議論は行われていない。戦略目標を策定しても、実行に移さなければ絵に描いた餅になってしまう。マネジメントするためには測定しなければならない(Kaplan and Norton, 2004)といわれるように、マネジメントの第1歩は測定にある。測定にあたっては、KPIが多く用いられる。KPIは遅行指標ではなく先行指標であることが大前提である。しかしながら、多くの自治体においてKPIの本質を理解せずにKPIを遅行指標で測定しているケースが散見される。そこで、本ゼミでは白山市の創生戦略に基づき戦略目標とKPIの関係性を分析する。

活動内容

本活動では、白山市のまち・ひと・しごと創生戦略より、戦略目標、KPI、実施項目をすべて抽出し、これらの関係性を分析した。

これらの関係性の分析にあたっては、大目標、戦略目標、実施項目へとカスケードされているか、戦略目標を測定するKPIが妥当であるか、KPIの目標値と実績値のギャップを埋めるための実施項目が適切であるかに焦点をおいて分析をおこなった。

成果、結果の考察

分析の結果、以下の3点が明らかになった。第1に大目標と戦略目標の整合性が必ずしも取れていないという点である。

約30%の戦略目標は大目標を必ずしも適切にカスケードして設定していない。従来行ってきた戦略目標を検討せず、毎年使い続けている可能性がある。

第2に、KPIに遅行指標を用いている点である。KPIは戦略目標達成のための指標である。KPIは戦略目標のための原因、つまり時間的に先行している。しかし、約50%のKPIは遅行指標で設定されている。この場合いくらKPIを高めても戦略目標は達成されない。KPIという言葉が独り歩きしている印象がある。組織内でKPIを理解したうえでKPIを設定する必要がある。

第3に実施項目とKPIの不整合である。上記で述べたようにそもそもKPIが遅行指標になっている場合、実施項目とKPIの不整合が起きる。実施項目に予算が付されるのでKPIの妥当性を検証しつつ、具体的にどの程度予算をかけ、効果が表れるのかまで検討しなければならない。

今後の課題

今回の結果の共通点は、適切なプロセスを経て戦略の策定と実行が行われていない点である。そこで、今後白山市がどのようなプロセスを経て戦略の策定と実行が行われているのか、またどのような知識がある人が関わっているのかを明らかにしていきたい。