

間接部門の定量評価のヒント

北島 大輔 株式会社新経営サービス 経営支援部 シニアコンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

間接部門とは売上を生み出すことのない業務を担う部門のことで、総務・財務・経理・人事といった部門を指します。間接部門は、業績への貢献度が見えにくいいため、KPI（目標達成度の数値化）の設定が難しいといわれています。

そのため、間接部門の評価項目は定性的であることが多く、評価者の習熟度が低いと公正な評価を行うことができません。このことから、評価や目標管理を有効に機能させるために「なんとか評価項目を数字で計測できるものになりたい」と模索している方は多いのではないのでしょうか。

今回は「どうすれば間接部門を定量的に評価できるか」、そのヒントとして、自社に合ったKPIの設定方法について、事例を交えてお伝えします。

■ 他社のKPI例が参考にならない理由

インターネットで間接部門のKPI例を検索すると「ミス発生率の削減」「作業時間の短縮」などが事例として出てきます。しかし、なかなか自社に合うKPI例が出てきません。また計測する手間もかかりそうです。事例を探しても、自社に合うKPIが見当たらないのは、事例が自社の間接部門の課題とリンクしないからです。

■ 間接部門のKPI設定手順

1. 間接部門の課題を明確にする
2. KPI目標を設定する

1. 間接部門の課題を明確にする

KPIの検討に入る前に、まずは間接部門の課題設定から入るとよいでしょう。間接部門の課題の多くは「①業務効率化・コスト削減、②直接部門の支援、③リスク管理」の3つの観点に集約されます。

例えば、A社の総務部では以下のように課題を整理しました。

- ①業務効率化・コスト削減…(1)緊急度の高い業務

量の削減、(2)備品コストの削減

- ②直接部門の支援…営業の事務作業量の削減
- ③リスク管理…(1)事業継続力強化（BCP）計画の認定、(2)ハラスメント防止

これらの課題から課題解決策を検討し、実際にKPIを設定していきます。

2. KPI目標を設定する

ここでは、課題「緊急度の高い業務量の削減」に絞ってお伝えします。

A社総務部では、他部門からの問い合わせ対応で、重要業務が時折中断され、生産性が落ちることが問題となっていました。そこで「社内からの問い合わせ件数半減」を目標に掲げ、同時に計測に手間がかからない方法を検討しました。

設定したKPIと計測方法は以下の通りです。

KPI	社内からの問い合わせ受電数
計測方法	社内問い合わせ専用の電話番号を設定し、トラッキングシステムを導入
KPI	社内からの問い合わせメール件数
計測方法	問い合わせの際は、メール件名に必ず【質問】というワードを入れるようルールをつくり、検索により計測

A社総務部では、目標達成に向け「社内Q&Aサイトの導入と、同サイト活用の社内定着化」を重要施策として、部員全員参加で取り組みました。結果、Q&Aサイトを見て解決できることが増え、問い合わせ件数の減少につながりました。

■ KPI目標設定時の注意点

「回数・頻度・時間などの量」「単価」「進捗率（総工数に対する進捗工数）」など、計測可能な指標を使います。また同時に計測しやすい方法も検討しましょう。

なおKPIを評価項目として取り入れる場合、設定した課題が解決次第、次の課題解決に向けた評価項目に入れ替えることをお勧めします。