「見るだけ」で終わらない

経営ダッシュボードの運用ルール



確認 → 意思決定 → 行動

Introduction

はじめに — 可視化しても経営は変わらない

「ダッシュボードを見ている」状態と「ダッシュボードで決めている」状態は別物である。本資料は、後者に到達するための運用ルールを7つに整理する。

可視化された状態（多くの企業の現在地）

- 数値が画面に表示され、定期的に更新されている
- 会議では数値の読み上げと確認で時間が終わる
- 悪化に気づいても「様子を見る」で終わる

意思決定に接続された状態（本資料の到達点）

- 判定条件に照らして「正常／注意／要対応」が決まる
- 会議では原因・影響・対応を議論する
- 担当者・期限つきの行動が記録され、次回検証される

本資料の目的

ダッシュボードを「作る」話ではなく「回す」話に限定し、誰が・いつ・何を見て・どう動くかを7つの運用ルールとして定義する。

ツール選定・データ基盤構築は本資料の対象外。

対象読者

- 経営層・事業責任者（意思決定を行う立場）
- 経営企画・DX推進部門（運用ルールの設計者）
- 情報システム・データ管理担当（定義と品質の管理者）

読了後に得られること

- 自社の運用の欠落箇所を特定するチェックリスト
- KPI責任者・判定条件・会議体の決め方の型
- 異常検知から施策検証までの一連の運用サイクル

事実：本資料はクライアント提供の構成案に基づき作成／提案：運用を7つのルールに分解し、定着状況をチェックリストで自己診断する方式

経営ダッシュボードが「見るだけ」になる5つの理由

「見るだけ」化はツールの機能不足ではなく、運用ルールの欠落によって起きる。5つの理由はいずれも「決めていないこと」に起因する。

理由⑴

表示すること自体が目的になっている

導入プロジェクトのゴールが「画面の完成」に設定され、運用開始後の到達点が定義されていない。

症状：指標数は増えるが、指標を見て変わった業務がない。

理由⑵

数値を確認する頻度が決まっていない

日次で見るべき指標と月次で足りる指標が区別されず、確認が個人の裁量に委ねられている。

症状：問題の発覚が月末の集計時までずれ込む。

理由⑶

誰が判断するのかが曖昧である

数値の更新担当は決まっているが、悪化時に判断を下す責任者が特定されていない。

症状：全員が見ているが、誰も決めていない。

理由⑷

悪化しても具体的な行動につながらない

基準値・警戒値と、それを超えたときの対応手順が定義されていないため、判断が都度の空気に依存する。

症状：「注視する」が結論になる。

理由⑸

現場と経営層で見ている指標が異なる

指標の定義・集計期間・対象範囲が統一されず、同じ名前の数値が会議ごとに違う値を示す。

症状：議論が数値の正しさの確認で終わる。

5つの理由はすべて「ルール未定義」に還元される。次章以降で、欠けているルールを7つの形で補う。

解釈：症状欄は運用診断の現場で頻出する事象を類型化したもの／仮説：5類型は相互に独立ではなく、理由03・04が他を誘発する構造にある（仮）

経営ダッシュボードの本来の役割

ダッシュボードの役割は現状把握ではなく意思決定支援である。「早期発見 → 優先順位付け → 共通認識 → 施策検証」の4機能が揃って初めて意思決定に接続する。

① 異常・変化の早期発見

基準値からの逸脱を発生から数日以内に検知し、対応可能な段階で問題を顕在化させる。

② 経営課題の優先順位付け

同時に発生する複数の課題を、影響度と対応難易度で並べ替え、着手順を決める。

③ 部門間の共通認識形成

同一定義・同一更新時点の数値を共有し、事実認識のすり合わせに要する時間を削減する。

④ 改善施策と結果の検証

実施した施策の前後で数値を比較し、継続・修正・中止を事実に基づいて判断する。

As-Is｜現状把握型ダッシュボード

主目的：数値を正しく表示すること

利用場面：会議での報告資料として

判断基準：担当者の経験と印象

出力：確認済みという事実

評価指標：画面数・指標数・更新の遅延件数

To-Be｜意思決定支援型ダッシュボード

主目的：次の行動を決めること

利用場面：会議前の確認と会議での意思決定

判断基準：事前に定義した基準値・警戒値

出力：担当者・期限つきの決定事項

評価指標：意思決定件数・施策完了率・改善達成度

評価指標を「画面数」から「意思決定件数」へ置き換えることが、運用設計の出発点となる。

解釈：As-Is／To-Beの対比項目は運用目的の違いを整理したもの／提案：To-Be側の評価指標を運用開始時にKPIとして設定する

運用前に整理すべき3つの要素――目標・KPI・アクション

経営目標・KPI・アクションを個別に決めても運用は回らない。「目標 → KPI → 行動」を一続きの線として設計することが、7つのルールの前提条件となる。

①経営目標――何を実現したいのか

期間と到達点を数値で表現する。「売上拡大」ではなく「今期の粗利率を○pt改善」まで具体化する。

②KPI――達成状況を何で測るのか

目標に対して先行する指標を選ぶ。結果指標のみでは、悪化を認識した時点で手遅れになる。

③アクション――変化時に何をするか

警戒値超過時の一次対応を事前に定義する。定義がなければ数値は行動に変換されない。

整理シートの記入例（サンプル・数値はすべて仮定値）

経営目標	KPI（測定指標）	目標値（仮定値）	警戒値（仮定値）	警戒値超過時のアクション	責任者
粗利率の改善	受注時値引率	5.0%以下	7.0%超	該当案件の見積根拠を営業部長が確認し、値引承認基準の運用状況を点検する	営業本部長
解約による売上減の抑制	月次解約率	1.0%以下	1.5%超	解約理由を分類し、上位2要因に対する対応策をCS責任者が起案する	カスタマーサクセス部長
受注リードタイム短縮	見積提出までの平均日数	3日以内	5日超	滞留案件を特定し、承認プロセスの停滞箇所を業務改革部門が調査する	業務改革部長
在庫回転の改善	滞留在庫金額比率	8.0%以下	12.0%超	滞留品目を抽出し、販促・値下げ・廃棄の方針を購買責任者が決定する	購買部長

アクション欄が空白のKPIは、運用開始前に「行動が決まらない指標」として除外候補とする。

事実：整理シートの列構成は本資料の提案フォーマット／仮説：目標値・警戒値は業種・事業規模により変動する（仮）／提案：自社実績の分布から警戒値を設定する

ルール1：KPIごとに責任者を決める

KPIオーナーには「説明責任」と「改善責任」を分離せず一体で付与する。数値の更新担当と判断責任者を混同すると、悪化時に決定者が不在になる。

KPIオーナー（判断者）の役割

- 数値の水準と変化の理由を説明する（説明責任）
- 警戒値超過時に改善施策を起案・実行する（改善責任）
- 会議で継続・修正・中止を判断する

データ更新担当者（作成者）の役割 ― 混同しない

- 期限内のデータ更新と反映結果の確認
- 集計定義の維持と異常値の一次切り分け（データ起因か否か）
- 改善施策の判断は行わない ― 判断はオーナーの責務

KPI責任者一覧のサンプル（複数部門にまたがるKPIは主管を1名に確定させる）

KPI	KPIオーナー（判断）	更新担当（作成）	代理担当者	部門横断時の取り扱い
月次解約率	カスタマーサクセス部長	データ管理担当	CS課長	営業起因の解約は営業本部長が副担当として原因分析に参加
受注時値引率	営業本部長	営業管理担当	営業企画課長	単独主管。価格基準の変更のみ経営会議に上申
見積提出までの平均日数	業務改革部長	業務改革担当	情報システム課長	承認遅延は各承認者の所属部門長が是正責任を負う
滞留在庫金額比率	購買部長	在庫管理担当	物流課長	需要予測起因は営業本部長、調達起因は購買部長に切り分け

オーナーが決まらないKPIは、ダッシュボードに掲載しない。掲載は責任の所在確定後とする。

事実：一覧の列構成は本資料の提案フォーマット／解釈：部門横断KPIは主管1名＋副担当の形で運用責任を明確化できる／提案：役職名は自社の組織名称に読み替えて適用

ルール2：確認する頻度と場を固定する

確認頻度は指標の変動速度で決まる。ダッシュボード確認を既存会議の正式議題として固定し、会議前日までの更新期限を設けることで確認が個人の裁量から外れる。

日次で確認する指標

当日中の対処で結果が変わる指標。受注・出荷・稼働率・障害件数・入電数など、遅れが即損失になるもの。

確認の場：現場ミーティング（朝会）

週次で確認する指標

週内の施策軌道修正が可能な指標。パイプライン進捗・リードタイム・滞留案件数・在庫水準など。

確認の場：部門会議

月次で確認する指標

経営判断に直結する結果指標。売上・粗利率・解約率・投資回収状況・施策効果の検証結果など。

確認の場：経営会議

推奨運用カレンダー（サンプル）

会議体	開催タイミング	データ更新期限	確認対象	議題としての位置	その場で決めること
現場ミーティング	毎営業日 9:00	前営業日 18:00	日次指標ダッシュボード	冒頭5分・固定議題	当日の一次対応の担当者と着手時刻
部門会議	毎週月曜 10:00	前週金曜 17:00	週次KPI＋要対応案件	第1議題・15分	改善施策の起案・修正、経営会議への上申事項
経営会議	月次 第2営業日	第1営業日 12:00	月次KPI＋前月施策の効果検証	第1議題・30分	優先順位の決定、施策の継続・修正・中止、資源配分

新しい会議を増やさない。既存の会議体の第1議題に組み込むことが定着の条件となる。

解釈：頻度区分は「対処により結果が変わる時間幅」を基準に設定／提案：カレンダーの曜日・時刻は自社の会議運用に合わせて確定し、社内規程に明記する

ルール3：数値の基準値と判定条件を決める

> 目標値のみでは「未達か否か」しか分からない。警戒値を加えた3段階判定と継続悪化の条件を定義することで、判断が担当者の主観から切り離される。

正常＝目標値の範囲内

対応不要。会議での言及も不要とし、議論の時間を要対応指標に集中させる。

注意＝目標未達だが警戒値内

KPIオーナーが要因を確認し、次回会議で状況を報告する。施策の起案は必須としない。

要対応＝警戒値を超過

ルール4の対応フローを起動する。担当者・期限つきの施策決定を会議の必須事項とする。

比較軸の使い分け

前年比＝季節性のある指標／前月比＝短期の変化検知／予算比＝計画との乖離。1つのKPIに主たる比較軸を1つ指定する。

一時的変動と継続的悪化の区別

単月の逸脱は「注意」、2期連続の逸脱または3期連続の悪化トレンドは「要対応」に自動昇格させる。

KPI	主たる比較軸	正常（仮定値）	注意（仮定値）	要対応（仮定値）	要対応への自動昇格条件
月次解約率	前年同月比	1.0%以下	1.0〜1.5%	1.5%超	2か月連続で1.0%超
受注時値引率	予算比	5.0%以下	5.0〜7.0%	7.0%超	3か月連続で上昇
滞留在庫金額比率	前月比	8.0%以下	8.0〜12.0%	12.0%超	2か月連続で8.0%超

仮説：閾値はすべて仮定値であり、自社の過去実績分布（例：直近24か月の平均±1標準偏差）から設定する（仮）／提案：初年度は半期ごとに閾値を見直す

ルール4：異常値を発見したときの対応を決める

異常検知後は「データの誤りか、業務上の問題か」の切り分けを最初に行う。この順序を固定しないと、集計ミスの案件が経営会議まで持ち上がる。

STEP急｜検知

警戒値超過をダッシュボード上で確認。

誤が：更新担当
いつまでに：検知当日

STEP急｜切り分け

データ起因か業務起因かを判別。データ起因は修正して終了。
誰が：データ管理者
いつまでに：翌営業日

STEP急｜原因分析

業務起因の場合、発生事象を分解し要因を特定する。

誰が：KPIオーナー
いつまでに：3営業日以内

STEP急｜対応決定

施策・担当者・期限・期待効果を決定し記録する。

誰が：会議体（該当階層）
いつまでに：次回会議

STEP急｜検証

次回会議で効果を確認（ルール7）。

誰が：KPIオーナー

緊急度に応じたエスカレーション基準（サンプル）

緊急度	該当条件	一次対応者	報告先	報告期限と対応
レベル3（重大）	単月の業績影響が大きい／顧客影響・法令対応を伴う	KPIオーナー	経営層（即時）	検知当日に一報。臨時での対応方針決定を行う
レベル2（要対応）	警戒値超過、または要対応への自動昇格条件に該当	KPIオーナー	部門長 → 経営会議	3営業日以内に原因分析、次回定例で対応決定
レベル1（注意）	目標未達だが警戒値内にとどまる	更新担当・現場	KPIオーナー	次回部門会議で状況共有。施策起案は任意

提案：STEP2を独立させ「データ起因はここで終了」と明記することで、業務課題の議論に絞り込む／仮説：期限日数は組織規模により調整が必要（仮）

ルール5：会議では「数字の読み上げ」を禁止する

> 数値の確認は会議前に各自が済ませる。会議の時間は「原因・影響・対応」の3点に限定し、読み上げに費やしていた時間を意思決定に振り替える。

報告者が会議前に準備する3つの内容

- **原因**：なぜその水準になったのか。事実と推測を区別して述べる
- **影響**：放置した場合の業績・顧客・業務への影響と時間軸
- **対応**：実施したいこと、必要な判断・資源、期待効果

数値そのものの説明は資料に記載し、口頭では繰り返さない。

結論の出ない議論を防ぐ進行方法

- 議題は「要対応」判定のKPIのみに絞る（正常・注意は資料参照）
- 1議題あたりの時間を事前に配分し、超過時は宿題化して次回に持ち越す
- 結論は「担当者・期限・期待効果」の3点が揃うまで議題を閉じない
- 情報共有のみの項目は会議外（資料・チャット）に移す

ダッシュボード会議のアジェンダ例（月次経営会議・30分枠）

時間	項目	進行・報告者	扱う内容と禁止事項
0–3分	判定結果の確認	事務局	要対応KPIの件数と一覧のみ提示。個別数値の読み上げは行わない
3–20分	要対応KPIの審議	各KPIオーナー	1件あたり5分以内で「原因・影響・対応」を報告。経緯説明は禁止
20–27分	前回施策の効果検証	各KPIオーナー	施策前後の数値比較を提示し、継続・修正・中止を決定（ルール7）
27–30分	決定事項の確認	事務局	担当者・期限・期待効果を読み上げて記録を確定（ルール6）

提案：時間配分は30分枠の例。会議時間の過半を「審議」と「効果検証」に充てる構成を推奨／解釈：読み上げ禁止は形式ではなく、議題を要対応に絞るための手段

ルール6：アクションを必ず記録する

> 口頭で終わった決定事項は次回会議で追跡できない。「担当者・期限・期待効果」の3点をKPIにひも付けて記録することで、決定が実行に接続する。

記録する3つの項目

- 担当者：組織名ではなく個人名で特定する
- 期限：日付で確定させる（「今月中」は不可）
- 期待効果：どのKPIをどこまで動かすか

KPIと改善タスクのひも付け

各タスクに対象KPIを必ず1つ紐付ける。紐付けのないタスクは「KPIに効かない作業」として棚卸しの対象とする。

既存ツールとの連携

Teams・Slack・タスク管理ツールのいずれか1つを正本と定め、二重管理を避ける。会議議事録からの転記は事務局が当日中に行う。

アクション管理表のサンプル（数値はすべて仮定値）

ID	対象KPI	決定したアクション	担当者	期限	期待効果（仮定値）	状態／次回検証日
A-014	月次解約率	解約理由上位2要因に対する定期フォロー面談を導入	CS部長	2026/09/30	解約率 1.6% → 1.2%	実施中／10月経営会議
A-015	受注時値引率	値引10%超案件の事前承認を営業本部長決裁に変更	営業企画課長	2026/09/15	値引率 7.4% → 6.0%	実施中／10月経営会議
A-016	見積提出までの平均日数	承認滞留の発生箇所を特定し、承認者を1名に集約	業務改革部長	2026/10/10	平均5.2日 → 3.5日	未着手／11月経営会議
A-013	滞留在庫金額比率	滞留6か月超品目の販促・値下げ方針を決定	購買部長	2026/08/29	比率 12.8% → 10.0%	完了／9月経営会議で検証

事実：管理表の列構成は本資料の提案フォーマット／仮説：記載の数値・期限はすべて仮定値（仮）／提案：「次回検証日」列を必須とし、ルール7の検証対象を自動的に確定させる

ルール7：施策の効果を次回会議で確認する

施策は「実施した」時点では完了しない。施策前後の数値比較を次回会議の必須議題とし、継続・修正・中止のいずれかを必ず決定することでサイクルが閉じる。

① 確認
固定した頻度で数値を確認し、3段階判定を適用する（ルール2・3）

▶

② 判断
原因・影響を踏まえ、会議体が対応方針を決定する（ルール4・5）

▶

③ 実行
担当者・期限・期待効果を記録し、施策を実施する（ルール6）

▶

④ 検証
施策前後を比較し、①に戻る。ここが欠けると運用は一巡で止まる

◀ ④の結果を次サイクルの①に接続する（効果が出なかった施策も記録し、同じ施策の再提案を防ぐ）

継続・修正・中止の判断基準（サンプル）

判断	該当条件（仮定値）	次の行動	記録すべき内容
継続	期待効果の70%以上を達成、かつ改善傾向が2期継続	現行施策を維持し、標準業務として定着させる	達成度、定着に必要な手順・体制の変更点
修正	効果が期待の30〜70%、または効果は出たが副作用が発生	原因を再分析し、施策内容・対象範囲・期限を変更して再実行	当初仮説と実績の差異、修正した前提条件
中止	効果が期待の30%未満、または前提条件が失われた	施策を停止し、資源を優先度の高い課題へ再配分する	不成立となった仮説（＝再提案を防ぐための記録）

効果が出なかった施策の記録こそが資産となる。中止の記録がない組織は、同じ施策を繰り返す。

仮説：達成度70%・30%の区切りは仮定値であり、施策の性質により調整が必要（仮）／提案：判断は会議体が行い、KPIオーナー単独では中止を決定しない運用とする

経営層・管理職・現場の役割分担

「判断する人」と「データを作る人」を分離して定義する。両者が重なると、数値の正しさの説明に時間が費やされ、意思決定が後回しになる。

役割	主な責任	区分	関与する会議体・タイミング	やらないこと（越境の防止）
経営層	経営課題の優先順位付けと意思決定、資源配分	**判断者**	月次経営会議（要対応KPIの審議、施策の継続・修正・中止）	個別数値の集計方法の確認・原因の詳細追及は行わない
管理職（KPIオーナー）	原因分析、改善施策の立案・進捗管理、説明責任	**判断者**	週次部門会議・月次経営会議（原因・影響・対応の報告）	データ集計作業を自ら抱えない。中止の単独決定は行わない
現場担当者	データ入力、業務上の変化や事実の共有	作成者	日次の現場ミーティング（当日の一次対応の確認）	数値の評価・良否の判断は行わない
データ管理者	データ品質、更新処理、指標定義の管理	作成者	会議前の更新期限管理、異常値の一次切り分け（STEP2）	業務上の原因分析や施策の起案は行わない

判断者とデータ作成者を明確にする

- KPI一覧に「判断者」「作成者」の2列を必ず設ける
- 会議での発言順は作成者（事実）→判断者（評価・決定）に固定
- データの誤りは作成者が是正、業務の問題は判断者が是正する

属人化を防ぐための代理担当者設定

- すべてのKPIに代理担当者を1名設定し、一覧に明記する
- 不在時も判定・報告・期限が変わらない運用を前提とする
- 指標定義と集計手順を文書化し、口伝に依存させない

役割の境界を明文化することが、会議時間を「確認」から「決定」へ移す最短の手段となる。

事実：役割区分はクライアント提供の構成案に基づく／提案：「やらないこと」列を運用ルールに明記し、越境による意思決定の停滞を防ぐ

運用定着チェックリスト — 8項目の自己診断

8項目のうち「未」が3つ以上ある場合、ダッシュボードは「見るだけ」の状態にとどまっている可能性が高い。着手は上位項目（No.1〜4）から行う。

No.	確認項目	対応ルール	「済」と判断できる状態	済	未	不明
1	KPIごとに責任者が決まっている	ルール1	全KPIに判断者・作成者・代理担当者が個人名で記載されている	☐	☐	☐
2	確認頻度と会議体が決まっている	ルール2	日次・週次・月次の区分と、確認する会議体・更新期限が文書化されている	☐	☐	☐
3	基準値・警戒値が設定されている	ルール3	全KPIに正常・注意・要対応の閾値と主たる比較軸が定義されている	☐	☐	☐
4	異常値発生時の対応方法が決まっている	ルール4	切り分け・原因分析・対応決定の担当者と期限、昇格基準が定まっている	☐	☐	☐
5	会議で担当者と期限を決定している	ルール5・6	直近3回の議事録に、担当者名と期限日付が記載された決定事項がある	☐	☐	☐
6	前回施策の効果を確認している	ルール7	前回決定事項の効果検証が定例議題として設定され、記録が残っている	☐	☐	☐
7	KPIや画面を定期的に見直している	全般	半期ごとに指標・閾値・画面構成の棚卸しが実施されている	☐	☐	☐
8	データ定義と更新日時が明示されている	全般	各指標の算式・対象範囲・最終更新時刻が画面上で確認できる	☐	☐	☐

「済」6項目以上：運用が意思決定に接続している状態

「未」3項目以上：ルール1〜4の整備を優先的に着手する

事実：確認項目8点はクライアント提供の構成案に基づく／仮説：「未3項目以上」の判定基準は本資料の提案であり、実績データに基づく閾値ではない（仮）

Conclusion

まとめ — 作成後の運用設計が成果を決める

良い経営ダッシュボードとは、情報量が多いものではなく、次の行動が決まるものである。「誰が・いつ・何を見て・どう動くか」のルール化が成果を分ける。

① ルール化する

責任者・確認頻度・判定条件・異常時対応を文書化する。ツールの機能ではなく運用規程が成果を決める。

② サイクルを閉じる

確認 → 判断 → 実行 → 検証を一つのサイクルとして運用する。検証の欠落が「見るだけ」化の主因となる。

③ 現状を診断する

P14のチェックリストで8項目を自己診断し、「未」項目のうちルール1〜4に該当するものから着手する。

データ可視化・経営ダッシュボード構築支援サービス

- 運用診断：本チェックリストに基づく現状評価と改善方針の提示
- 設計支援：経営目標からKPI・判定条件・アクションまでの一貫設計
- 構築支援：既存システムからのデータ連携とダッシュボード実装
- 定着支援：会議体への組み込みと運用ルールの文書化・伴走

お問い合わせ

Start Challenge Consulting co., ltd.
担当：平出
Mail：info@startchg.com

まずは自社のダッシュボード運用状況の診断から。P14のチェックリストをご記入のうえ、次ページの窓口までご連絡ください。

事実：中心メッセージはクライアント提供の構成案に基づく／提案：サービス項目は提供内容に合わせて調整のうえ使用

Contact

お問い合わせ

ダッシュボード運用の現状診断から、KPI設計・構築・定着支援まで一貫してご支援します。まずは現状のお悩みをお聞かせください。

お問い合わせ窓口

会社名
Start Challenge Consulting co., ltd.

ご担当
平出

E-mail
info@startchg.com

挑む力が、世界を照らす — お問い合わせは上記メールアドレスまでお願いいたします。

よくいただくご相談

- ダッシュボードを作ったが活用されていない
- KPIが多すぎて、どれを見るべきか分からない
- 会議が数値の確認だけで終わってしまう
- 部門ごとに数値の定義が異なり議論が進まない
- 施策の効果検証まで手が回っていない

ご相談の流れ

STEP 1｜ご連絡
メールにて現状のお悩みをお知らせください

▶

STEP 2｜現状ヒアリング
P14チェックリストをもとに運用状況を確認

▶

STEP 3｜診断結果のご報告
改善の優先順位と進め方をご提示

▶

STEP 4｜ご支援開始
設計・構築・定着支援を実施

Start Challenge Consulting co., ltd. ｜ 担当:平出 ｜ info@startchg.com

提案:ご相談の流れは標準的な進め方であり、実際の進行はご要望に応じて調整いたします