

OKR

Kohei Misu

今日のゴール

- OKR がどんなものか知ってもらうこと
- OKR やってみるのいいのではと
プラスのイメージを持ってもらうこと

前提

- misu は OKR を何年もやってきたエキスパートではない
- レベル感
 - 本を2周くらい読んだ
 - 前職のときに2回程度経験したことはある

Agenda

- OKR ってなに
- なぜやるの
- どうやって進めていくか、運用イメージ
- OKR の詳細
- 他社のOKR成功例
- 設定 ~ 振り返りまでの例

OKR とは

会社内のあらゆる組織が
同じ重要な課題に全力で取り組むようにするための経営管理手法
目標(**Objective**)と主要な結果(**Key Results**)の頭文字をとったもの

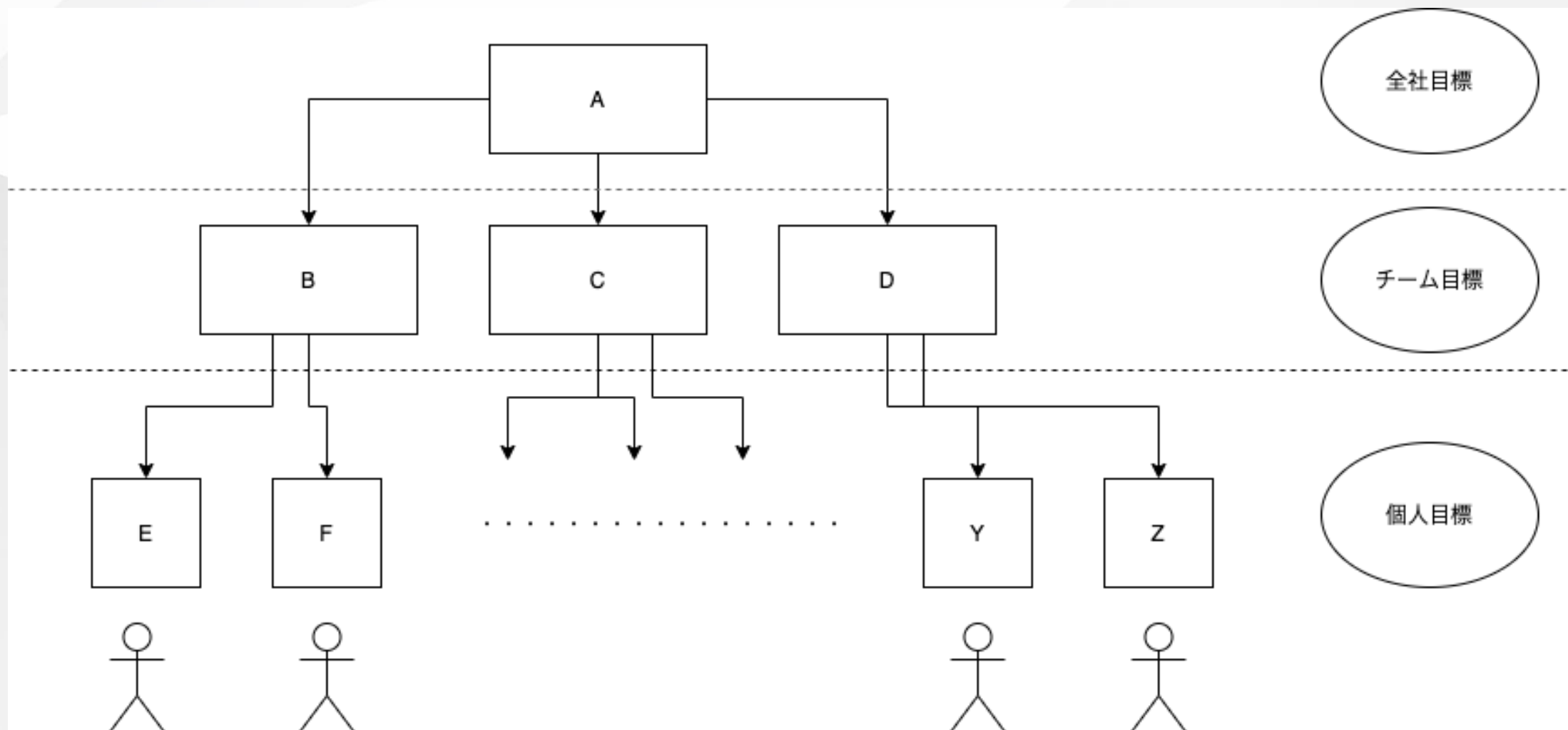
Why OKR

- 困難な目標に向かうことでパフォーマンスが上がる
- 社員の定着と熱意の醸成
 - 自社優位性の確立の次に重要とされている
- 自社の状況がわかる
 - 何を達成しているか、していないのかがわかるため

OKR の運用

- OKR の設定まで
 - 会社全体のOKRを経営幹部が設定する
 - 全社員に通達
 - チームOKR作成 → 共有
 - 実行者がOKRを設定する
- 実行(4半期 ~ 1年のスパン)
 - 筆者は年間目標+4半期での短期目標で小さく回すのがいいとしていた
- 振り返り

OKR 設定までのイメージ



目標 - Objective

達成すべきものであり、以下の要素を含む

- 重要
- 具体的
- 行動を促す
- 達成は、会社に明確な価値をもたらす
- (人々を鼓舞する)

主要な結果 - Key Results

目標をどのように達成しつつあるかモニタリングする基準
→ KR がすべて達成されれば、目標は必ず達成されている

有効なKRは以下の要素を含む

- 時間軸がはっきりしている
- 意欲的かつ現実的
- **測定可能で検証可能**
 - 数字が含まれていることが望ましい

数値目標と品質目標が対になっていると望ましい

ビジネスの場合

数値目標	品質目標	結果
四半期の MRR2000万	四半期の解約 MRR200万	適切な顧客へ製品を売る 既存顧客へのフォローを行う ようになる

数値目標と品質目標が対になっていると望ましい

プロダクトの場合

数値目標	品質目標	結果
新機能を2つリリース	コードカバレッジを1%も落とさない	開発者が単体テストを書くようになる 結合試験時に不具合を起こしにくくなる

OKR のカテゴリ

Google では以下2つのカテゴリに分けている

- コミット目標
 - 設定された期限内に達成しなければならないもの
 - 販売額・収益
 - プロダクトリリース
- ストレッチ目標
 - 組織全体を動員するような達成が困難なもの(平均4割が失敗に終わる)
 - マーケットシェアを80%獲得する

コミット目標の運用

- チームには期限までに1.0の成果を達成するために他の優先事項を調整する
- 達成できそうにないチームは速やかに報告し、対策を検討する
- 期日までに1.0に満たない場合は**必ず**事後分析をする

ストレッチ目標の運用

- OKR の優先順位を参考に残された時間を当てる
- 進捗がないからといって削除せず、完了するまではリストに残しておく
- その目標自体があとどのくらいのリソースが必要か把握しておく
 - 必要であれば、リソースを要求する

ストレッチ目標

Gmail の例

- 顧客に大容量ストレージを利用可能にする
 - 競合が 2 ~ 4MB に対し **1GB**

当初は 100MB の目標だったが
500 倍以上の水準を提供することでカテゴリの常識を一変させた

OKR 設定例

目標

国内シェアをさらに伸ばすためのチームづくりを継続する

主要な結果

- 技術者を5人採用する
- 営業リーダーを採用する
- すべての面接を受けた人からネガティブなフィードバックがないようにする

Example(四半期後振り返り)

目標

国内シェアをさらに伸ばすためのチームづくりを継続する

主要な結果

- 技術者を5人採用する(0.6) → 3人採用
- 営業リーダーを雇う(1.0) → 採用できた
- すべての面接を受けた人からネガティブなフィードバックがないようにする(0.8)
→ 2割の候補者にネガティブな印象を与えてしまった

採点について

- $0.7 \sim 1.0 =$ 青 (完了)
- $0.4 \sim 0.6 =$ 黄 (進捗はあったが完了できなかった)
- $0.0 \sim 0.3 =$ 赤 (実のある進捗はなかった)

まとめ

- OKR はみんなで重要なことに一丸で取り組んでいくための指標
 - 目標の設定はとても重要
- 困難な目標を達成することで会社に大きな価値をもたらし、社員の成長・モチベーションにもつながる
- Key Result は数値と品質の組み合わせで考えると、よりよい結果が導ける

参考

- [Measure What Matters](#)