

OKRとは？

従業員のエンゲージメントや
生産性を高めるツールOKR



Index

目次

- 1 OKRとは何か？
- 2 OKRとMBO・KPIの違い
- 3 飛躍的な成果を生む！OKRでの目標設定の仕方と考え方
- 4 OKRを効果的に導入・運用する方法
- 5 OKRの導入と運用の負担を劇的に軽減させるOKR管理ツールとは？

はじめに

企業の継続的な成長のためには、新しい市場への参入や、既存サービスの競争力向上など、さまざまな事業推進を行っていかねばなりません。

その一方で、今の会社が向かっている方向や、理想への距離に対して確認するしくみが整っていないければ、事業推進がうまくいくことはないでしょう。

こうした目標の設定や管理に対し、近年、注目を集めている新たなフレームワークが「OKR」です。

ここでは、OKRとは何なのか、そしてどのように運用していくものなのか。その概要とポイントについて解説していきます。

OKRとは何か？

OKRとは？

OKRとは”Objectives and Key Results”の略で、企業全体の目標と結果をシンプルに明確化して統一し、管理していくためのフレームワークのことです。

Googleやスポンティファイ・テクノロジー（Spotify）、Twitterといった先進企業や、国内での成長著しいメルカリが導入をしているといわれ、近年大きな広がりを見せています。



その仕組みは非常に単純です。まずは、会社全体の達成目標となる**Objectives**を設定し、今度はその目標を達成するために必要な結果**Key Results**を設定。次に会社全体の「Key Results」から、各部署や各チームの「Objectives」を設定します。この作業を繰り返し、最終的に社員一人ひとりの目標設定まで落とし込むことができれば完了です。

従来の目標管理制度との大きな違いは、OKRは目標の設定、進捗の確認、評価が高頻度で行われるという点です。会社全体のOKRであっても、四半期ごとに評価されるのが一般的です。

OKRのメリット

- ① 全社的な目標のリンク
- ② 迅速な展開
- ③ 目標設定の時間を節約
- ④ 従業員エンゲージメント向上
- ⑤ 目標に集中
- ⑥ 大胆な目標設定

OKRを実践することによって得られる効果はさまざまですが、**一番のメリットは「会社の目標と個人の目標をリンクさせる」ことができる点**です。

会社全体の目標さえ設定できれば、それにひも付いて部署やチーム、個人の目標まで設定できるため、目標設定の手間やずれを大幅に軽減することが可能です。

また、お互いの目標に対する進捗状況や課題がはっきりと見えてくるようになり、メンバー同士のコミュニケーションもさらに円滑になります。

ObjectivesとKey Results

OKR には、Objectives（目標）と Key Results（主要な結果）という 2 つの要素があります。

Objectives は達成意欲をかきたてる定性的な目標です。シンプルで、かつインスピレーションがあり魅力的であるべきです。この目標によって、チームは鼓舞され、挑戦への動機付けとなります。

Key Results は目標の達成度を測るための指標です。ひとつの Objective につき、2～5 つ（3 つが望ましい）の Key Results を持つべきです。それ以上に増えてしまうと、そもそも覚えておくことができません。

すべての Key Results は、定量的かつ測定可能であるべきです。Google の前副社長、Marissa Mayer は以下のように述べています。

「数字を持たないものは、Key Resultsではない」

OKRとMBO・KPIの違い

従来の目標管理制度(MBO)とOKRの5つの違い

目標管理制度として最も定着しているのは
ドラッカーが提唱したMBO（Management by Objectives）でしょう。

業績を評価するためのツールとしても人気のMBOとOKRでは、どのような違いがあるのでしょうか。

5つの視点から比較します。

	MBO	OKR
提唱	ピーター・ドラッカー	アンディ・グロブ (元インテルCEO)
誕生時期	1954年	1970年代
①レビューの頻度	1年に1回	四半期に1回 or 月に1回
②測定	組織によって様々	SMART
③共有範囲	本人と上司	全社
④目的	報酬の決定	生産性の向上
⑤達成の期待水準	100%達成	60~70%達成

①レビューの頻度

MBO

年次で成果のレビューを行う企業が多いようです。1年を通じての目標を期初に設定し、期末(もしくは次の期初)に業績を分析し、評価します。

OKR

MBOより高い頻度のレビューを推奨しています。1カ月または四半期に1度設定され、それに応じて評価されます。これにより、必要に応じて軌道修正を行うことができます。

②測定（達成度の測り方）

MBO

指標は企業ごとにバラバラ、場合によっては同じ企業内でも部門やチーム、個人間によって設定の仕方が異なることがあります。

従業員によっては、定性的目標ばかりで達成度合いが測れないということもあります。

OKR

OKRの測定は常に定量的なので、進捗と結果を正確に把握できます。Key Resultsを簡単に評価できます。

SMART（の法則）による目標設定が推奨されています。

③共有範囲

MBO

マネージャーと部下の間でのみ（場合によっては人事部も加わる）共有されるケースは少なくありません。目標は従業員ごとに個別に設定され、設定された目標と結果は、いずれも開示されません。業績が直接的に報酬に影響を及ぼします。

OKR

個々のOKRは、チームと企業の目標に合わせて公開・共有されます。

企業全体のOKR達成のために連携をうながすことが目的としてあります。

④目的

MBO

年次業績に基づいて従業員の報酬を決定することです。個々の成果が評価ポイントとなります。

OKR

企業全体のパフォーマンスにブレークスルーを起こすのが目的です。

従業員に同じ方向を向けさせ、今までのやり方では成し得なかったことを実現させるために、各層において目標が設定されていきます。

報酬は、OKRの達成度は直接的には影響されません。

⑤目標達成の期待水準

MBO

報酬は目標を達成することと直接関係しているため、可能であれば100%以上の達成が期待されます。それ以下であれば、報酬は下がるか、よくても現状維持です。

OKR

OKRでは目標に対して平均60%~70%の達成度の成果が期待されます。

常に100%の達成を実現している場合、手を抜いている（チャレンジしていない）ことを意味します。目標は野心的かつ現実的でなければなりません。

KPIとOKRの違い

OKRと似たフレームワークとして、KPIという考え方があります。

KPIは「Key Performance Indicator」の略で、「重要業績評価指標」を意味しています。平たく言えば、KPIは達成要因を数値目標化したもの。

たとえば、目標売上の達成要因が見込み客への訪問回数ならば、「月〇回訪問する」といったものがKPIとなります。

つまり、**OKRのKey Resultsと基本的な考え方は同じ**です。OKRの場合はObjectivesを達成するためにKey Resultsを設定、KPIの場合はKGI（Key Goal Indicator「重要目標達成指標」）を達成するためにKPIを設定します。

OKRとKPIに**違いがあるとすれば期待水準**の点です。多くの場合、KPIは100%以上の達成を目指しますが、OKRは60~70%程度の達成度で成功とみなします。

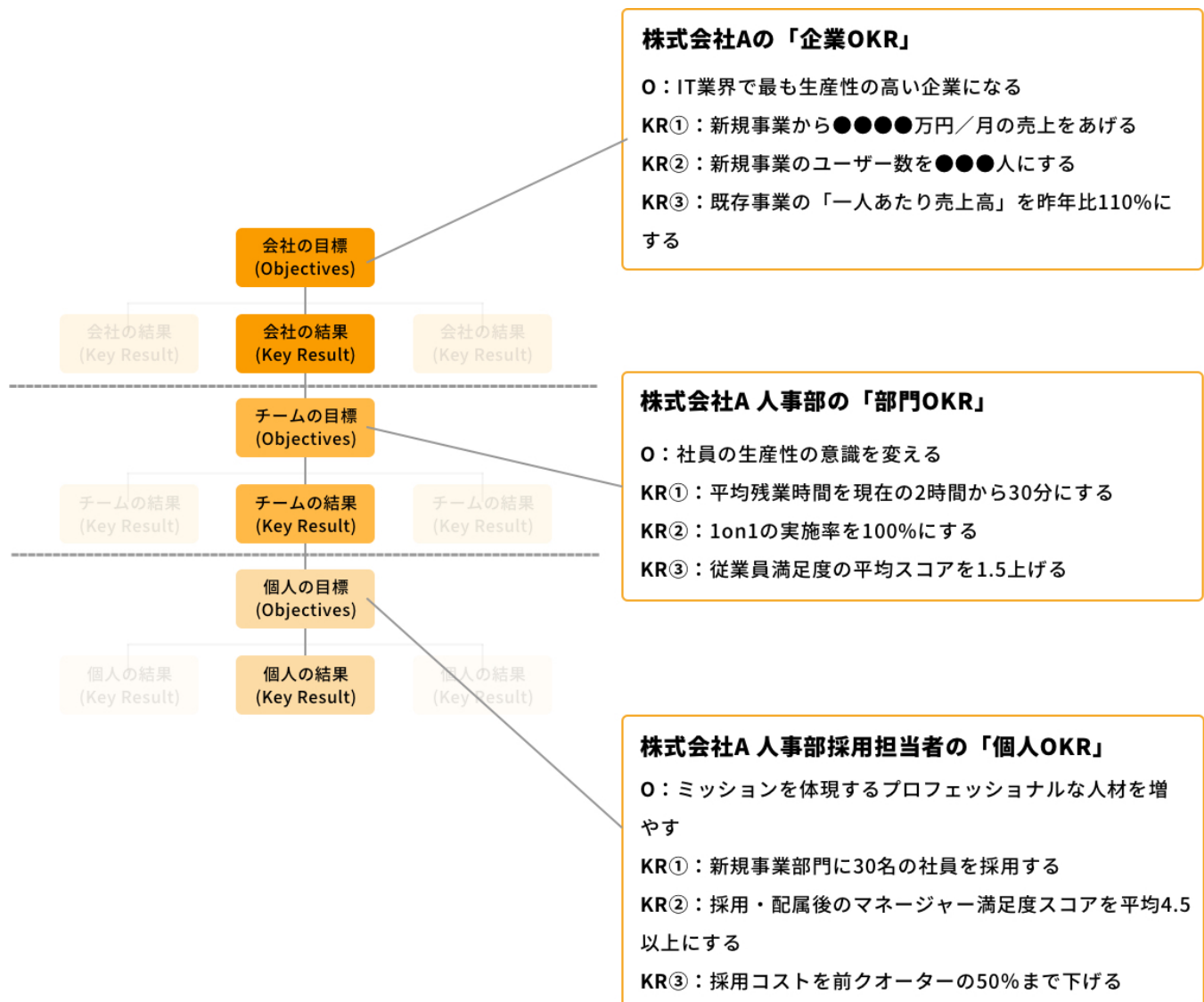


飛躍的な成果を生む！ OKRでの目標設定の仕方と考え方

OKRの設定サンプル

具体的なOKRの設定方法について解説します。まずは、以下の株式会社Aの人事部のように、O（目標）とKR（結果）のサンプルをみてみましょう。

OKRは1つの目標と3つの結果。これを会社から個人までおろしていくのが基本です。



Objectives設定の3つのチェックポイント

OKRのOは組織が達成を目指す**Objectives**（目標）を意味します。このObjectiveを設定する上で必要なチェックポイントは以下の3つです。

POINT 1

シンプルで覚えやすく従業員を鼓舞するか

「実現したい！」と感じられるような、**メンバーの意欲をかき立てるようなObjective**を設定しましょう。そのために、トップダウンですべて決めてしまうのではなく、メンバーからの意見を吸い上げ、参考にすることも重要です。
また、複雑な目標は思い出せないことがあります。常に念頭に置いておけるようにシンプルで覚えやすいものにすべきです。

POINT 2

定性的か

定量的な指標はKey Resultsで設定するので、**Objectiveは定性的な目標**にします。1カ月～3カ月後にどのような状態になっているかをイメージして設定しましょう。

POINT 3

1カ月～四半期（3カ月）で達成できるか

達成の**期限は短めに設定**することがポイントです。半年、1年、もしくはそれ以上の期間がかかる目標の場合、達成までの道筋が見えにくく、全社のOKRから個人のOKRまで落とし込むことが困難になります。

この3つのチェックポイントをもとに、前ページの株式会社A社の例で見てみましょう。

良い例 ○

企業 Objectives

IT業界で最も生産性の高い企業になる

部門 Objectives

社員の生産性の意識を変える

個人 Objectives

ミッションを体現するプロフェッショナルな人材を増やす

悪い例 ×

企業 Objectives

売上●億円

→定量的。これはKey Resultにすべき

部門 Objectives

社員に「一人あたり売上高」の概念を浸透・理解させ、一人ひとりの日々の行動を変革し、自社の生産性向上に寄与する

→複雑かつ従業員のモチベーションが下がりそう

個人 Objectives

今年度、中途人材を100名採用する

→定量的かつ期限が長すぎる。四半期で達成できる水準にした上でKey Resultにすべき

Key Results設定の3つのチェックポイント

OKRの**KR**とは**Key Results**（主要な結果）であり、**Objective**の進捗を測るための具体的な指標を意味します。一つのObjectiveに対して**KRは3つ程度**にしましょう。

POINT 1

計測可能で定量的であるか

Googleの元副社長であるマリッサ・メイヤー氏が「数値がなければKRではない」と言っていますが、KRは定量的な指標、つまり数値的に測れることが必要となります。

POINT 2

Objectiveの達成にひもづくものであるか

Objectiveは定性的で野心的なものが設定されているので、**Key Resultsによってその達成度合いを測る**ことになります。**Objectiveで設定した目標を具体的な数字で定義**したものがKey Resultsです。

POINT 3

難しいが不可能ではないか

「ベストをつくせばなんとか達成できるかもしれない」というような**ストレッチのかかった目標が望ましい**とされています。100%達成できるようなものは目標を低く設定しているとみなされ、**60～70%程度の達成で「成功」とみな**しています。10段階の**自信度※**という指標を置き、真ん中の自信度5になるようなレベルに設定します。

※自信度1は不可能と感ずるもの、自信度10は簡単すぎるもの

この3つのチェックポイントをもとに、株式会社A社の例で見てみましょう。

良い例 ○

企業 Key Result

既存事業の「一人あたり売上高」を昨年比110%にする

部門 Key Result

平均残業時間を現在の2時間から30分にする

個人 Key Result

採用コストを前クオーターの50%まで下げる

悪い例 ×

企業 Key Result

既存事業の「一人あたり売上高」を上げる
→計測できない。どれくらい「上げる」か明記すべき

部門 Key Result

各部門に不足人員が出たらすぐ供給する
→定量的でない、かつObjective（社員の生産性の意識を変える）にあまり関係ない

個人 Key Result

採用コストを前クオーターから5%下げる
→目標が低すぎる可能性がある。現時点で達成できるかどうかわからない水準の目標にする

「野心的なゴール」とは？

「野心的なゴール」について、Google の "Ten things we know to be true (Google が掲げる 10 の事実)" では、このように言及しています。

「Googleでは、まだ達成できないとわかっていることを目標に設定します。そうすることで、目標達成に向けて全力を尽くし、期待以上の成果を残せるからです」

野心的なゴールは「ストレッチゴール」とも呼ばれています。では、ストレッチゴールとはいったい何なのでしょう？

ストレッチとは？

「ストレッチであること」の特徴について考えてみましょう。

- ストレッチしている間は多少のストレスを感じます
- ストレッチしきった後は、最高の達成感を味わいます
- 到達しないと分かっている領域に到達しようとする
- 心身に影響があるほど追い込んではいけません

ストレッチゴール（≡野心的なゴール）とは？

上記を踏まえると、ストレッチゴールとは以下のようなゴールだといえます。

- コンフォートゾーンの外に出す（出る）
- （少なくとも現時点で）達成できないと考えている目標
- モチベーションをなくすほどの高い目標にはしない

今の働き方、仕事のやり方、チームとのコミュニケーションの取り方について、**再考が必要**なほど難しいゴールが野心的なゴールだと考えておいてください。

OKRと報酬を分離すべき理由

OKRは目標管理のためのマネジメントツールです。従業員を評価をするためのツールではありません。

野心的なゴールを設定するには、目標と報酬が直接的につながってはいけません。OKRを導入する際には、目標管理と報酬や昇進を分けて考えることが重要です。

「OKRは従業員評価の代名詞ではありません。OKRは企業目標に関するもの、従業員がどのようにして目標に貢献するかに関するものです。業績評価—与えられた期間で従業員がどのような業績を挙げたかを全体的に評価するもの—はOKRとは独立しているべきです」

(Rick Klau)

09

この点については、従来のMBOをはじめとした目標管理制度と大きく異なります。

興味深い点としては、業績評価（のみ、もしくはかなりのウェイト付けがされている場合）によって報酬が決められても、従業員のパフォーマンス向上にあまり寄与しない、という研究結果があります。

目標と報酬を分けてどうやって評価する？

まずは業績だけで評価や報酬決定を行わないということです。

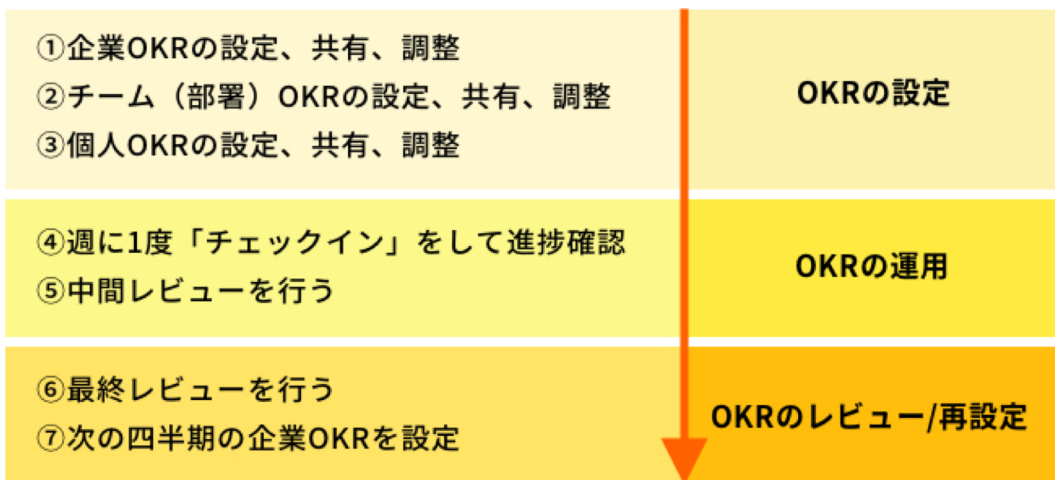
360度評価やコンピテンシー評価といった定性的に判断できる評価を行い、業績評価と組み合わせます。これによってOKRの結果だけをもって、報酬が決まるということがないようにします。

また、業績の評価も、達成度だけで判断せず、その目標の難易度をきちんと見極めることが重要です。

OKRを効果的に導入・運用する方法

OKRの導入・運用の具体例

以下のようなステップで行います。



以下、それぞれのステップについて見ていきます。

①企業OKRの設定、共有、調整

- ・ 企業 OKR（会社全体の OKR）を設定する
- ・ 基本的には 1 つのみ
- ・ ただし、事業が複数に分かれている場合は複数設けてもよい
- ・ 各部門からさまざまなアイデアを取り入れて参考にする
- ・ 企業 OKR をチームに展開
- ・ 各チームからフィードバックを受ける
- ・ 必要に応じて修正

②チーム（部署）OKRの設定、共有、調整

- ・ 企業 OKR と連動した部門、チームの OKR を設定する
- ・ マネージャーだけで決めるのではなく、チームメンバーで話し合って決める
- ・ 自チームと他チームの OKR、企業 OKR を確認し、整合性を確保する
- ・ 必要に応じて修正

③個人OKRの設定

- ・チーム（部署）OKRと連動した個人のOKRを設定する
- ・マネージャーと相談しながら、場合によっては他メンバーにも相談して決める
- ・チーム内メンバーのOKRを確認し、整合性を確保する
- ・必要に応じて修正

④週に1度「チェックイン」をして進捗確認

- ・チーム内で進捗確認
- ・詳細は後述

⑤中間レビューを行う

- ・OKRで設定した期間の中間（四半期なら1.5～2カ月経過時点など）で1～2回の全体的なレビューを行う
- ・進捗に遅れがあれば改善施策について議論する
- ・必要があれば目標を変更する

⑥最終レビューを行う

- ・スコアリングをし、それぞれの結果を評価（人の評価ではない）
- ・結果について要因分析、達成度の確認（低すぎないか／高すぎないか）などを行う
- ・目標を継続するか、別の目標に変更するかについても検討する

⑦次の四半期の企業OKRを設定

- ・前の四半期のレビューを参考に、次の四半期の企業OKRを設定する
- ・種々の条件は①と同じ

週次で「チェックイン」を行う

OKRでは、週次で「チェックイン」という進捗確認のミーティングを行います。このミーティングが目標達成に大きく寄与します。

職種によっては、隔週に1回、月に1回という頻度でもいいかもしれませんが、基本的には毎週1回行います。

1回当たりの時間は短めにし、1時間以下に制限します。

この場は、進捗がうまくいっていないことを言い訳するための場ではありません。あくまで、どうすれば目標を達成できるかをチームメンバーで本気で話し合うミーティングです。

チェックインで確認する4つのこと

チェックインでは主に以下の4つについて確認していきます。

①OKRの進捗	②自信度の確認・更新
Key Results にどのような変化が起こったか？	各 Key Results についてどの程度自信があるのか？
③課題、達成阻害要因	④次の一手
何が進捗を停滞させているのか？	結果を改善するために、何をしようとしているのか？

■①OKRの進捗■

設定したOKRをもとに、定量的な成果進捗の確認をします。

- ・今どこまで進んでいるのか？（実績）
- ・現状のペースで期間内にどこまで達成できるか？（見込み）

といった一般的な目標の進捗確認を行います。チームのメンバーは見込みが本当に正しいのか見極めを行い、チェックインの中で確認や修正をします。

■②自信度の確認・更新■

定量的な OKR の進捗確認に対して、こちらは定性的な進捗の確認です。

タスクを進める中で、仮説が少しずつ検証されていくので、設定した OKR についてどのように達成の自信度が変わったか、を考えます。それによって当初考えていた実現可能性に変化はあったかどうかを確認していきます。

場合によっては、設定した Key Results を達成しても Objectives に影響を与えないことが判明するケースもあります。あまりにも仮説と乖離しているようであれば目標の修正も必要になるかもしれません。

■③課題、達成阻害要因■

進捗が遅れている場合、もしくは遅れそうな場合、

- 何が原因か？
- どうすればその障害を排除できるか（達成に近づけるか）？

について報告します。

原因を深掘りし、必要に応じてチームメンバーや他チームにヘルプをお願いしなければいけないかもしれません。

■④次の一手■

目標の達成のために、次にやるべきことは何かについて報告します。

特に優先度の高い（成果に対してインパクトのある）施策にフォーカスして、どのように行いかを検討しておきます。

メールでの進捗報告の例

チェックインができなかった場合には、各メンバーで進捗報告メールを送りましょう。

以下がメール報告の例です。チェックインのときの報告フォーマットとしても使えます。

件名：〇〇年〇月第〇週の進捗報告

OKR

Objectives：日本の〇〇担当者全員に自社製品を認識してもらう

Key Results①：月間の受注件数を100件から200件に増やす（自信度4）

Key Results②：ウェブサイトへの月間訪問者数を10,000人から50,000人に増やす（自信度6）

Key Results③：プレスリリースによって、3カ月間に延べ100媒体に製品を取り上げてもらう（自信度5）

先週の進捗状況

- ・KR①：トップセールス〇〇さんのセールスロールプレイングを映像、スクリプト化、全セールスメンバーに展開した
- ・KR②：SEO会社に3社から提案をもらった
- ・KR③：大手メディアの会合に参加し、10媒体の記者と名刺交換した

今週（以降）優先度が高いもの

- ・KR①：ロールプレイングをもとにした、セールストレーニングを開始する
- ・KR②：SEO会社を選定する
- ・KR③：名刺交換した記者のうち、製品に興味を示した記者3人にアポをとる

メモ

- ・〇〇さん、SEO会社からの提案書についてレビューをもらえますか
- ・記者の方との会食に良さそうな話題のお店をご存知であればメールください

OKRの導入と運用の負担を劇的に軽減させるOKR管理ツールとは？

ここまで、OKR の概要や運用の方法について見てきました。

- ・ OKR による目標管理を始めたい
- ・ OKR の運用を効率化したい

とお考えの方には人材マネジメントツール「カオナビ」がおすすめです。OKRをはじめめるためのテンプレートをご用意しています。

OKR評価02/部のフォーム設計

対象者 (ユーザー) (ステータス) (ステータス更新日時) 一次評価者 (ユーザー) (ステータス) (ステータス更新日時)

【全社目標(Objective)】

●●目標①●● 全社目標を記載 ●●目標②●● 全社目標を記載

【本部目標(Objective)と主な結果(Key Result)】

●●目標①●● 本部目標を記載 Key Result①-A 目標を分解した主な結果を記載

●●目標②●● 本部目標を記載 Key Result①-B 目標を分解した主な結果を記載

●●目標③●● 本部目標を記載 Key Result②-A 目標を分解した主な結果を記載

●●目標④●● 本部目標を記載 Key Result②-B 目標を分解した主な結果を記載

●●目標⑤●● 本部目標を記載 Key Result③-A 目標を分解した主な結果を記載

●●目標⑥●● 本部目標を記載 Key Result③-B 目標を分解した主な結果を記載

全体から個人まで、ブレのない目標とkey Resultsの設定 & 管理が可能

【個人目標】

■ 課目標のKey Resultの中から自身に関係するものを選び、個人目標として記載してください。

■ それぞれのObjectiveに対して、Key Resultを設定してください。※項目数は必要に応じて増減してください。

■ 設定したKey Resultに対して、詳細なアクションプランを設定してください。

◇ 進捗…1か月ごとの頻度を目安に進捗確認を行い、状況を記入します。必要に応じてアクションプランを更新してください。

○ 期末評価/達成率…Key Resultに対する達成事実と達成率を記入します。

○ コメント…課題あるいはうまくいった点など、振り返りコメントを記入します。

Objective(目標)	Key Results(主な結果)	アクションプラン	進捗	期末評価/達成率	コメント
課目標のKey Resultの中から目標を記載	Objectiveに対するKey Resultを記載				
課目標のKey Resultの中から目標を記載	Objectiveに対するKey Resultを記載				
課目標のKey Resultの中から目標を記載	Objectiveに対するKey Resultを記載				

週一回の進捗管理や期末評価もシステムで管理。効率的な運用を実現

また、自社独自のフォーマットを使用している場合でもカスタマイズが容易に行えます。OKRの導入や運用の効率化にぜひご活用ください。⇒ [カオナビの資料を見る](#)



カオナビについてのお問い合わせ



info@kaonavi.jp

カオナビについての詳しい情報は

カオナビ

検索