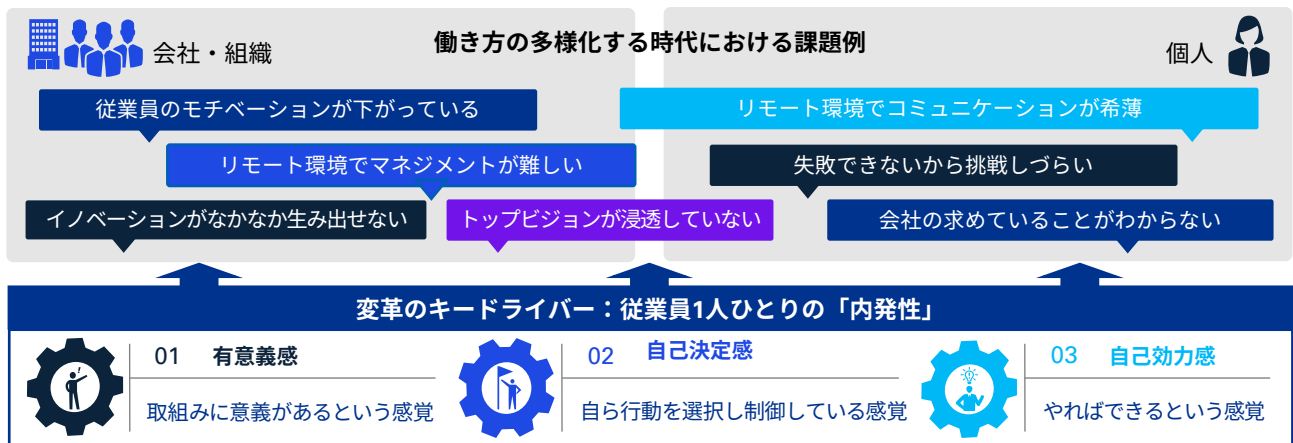


OKRを活用した組織変革支援

リモートワーク環境下における従業員の“働きがい”向上

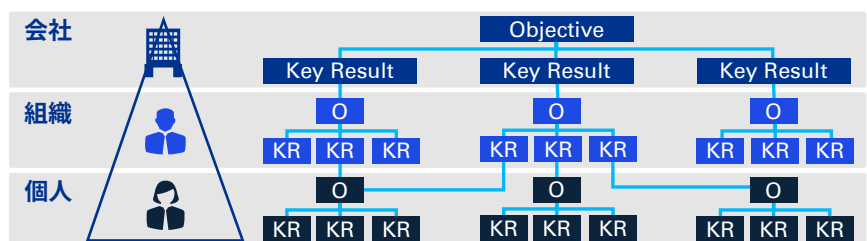
予期せぬビジネス環境の変化に直面しながらも成果を出し続ける強靱な組織であるために、今後はより“従業員の心情”を中核に据えた組織・人事施策変革が求められます。ネットワークやSNS等の普及により、従業員はこれまで以上に“やりたいからやる”という自らの意思＝内発性を仕事上重視していく傾向にあり、企業は従業員の感情・意思・欲求に対するケア要素をうまく取り込んだ“働きがい”の再設計・再構築に着手していく必要があります。KPMGは、OKR（Objectives and Key Results）の仕組みを活用し、個の内発性を向上させることに着目した組織変革施策の実現を支援します。



OKRとは

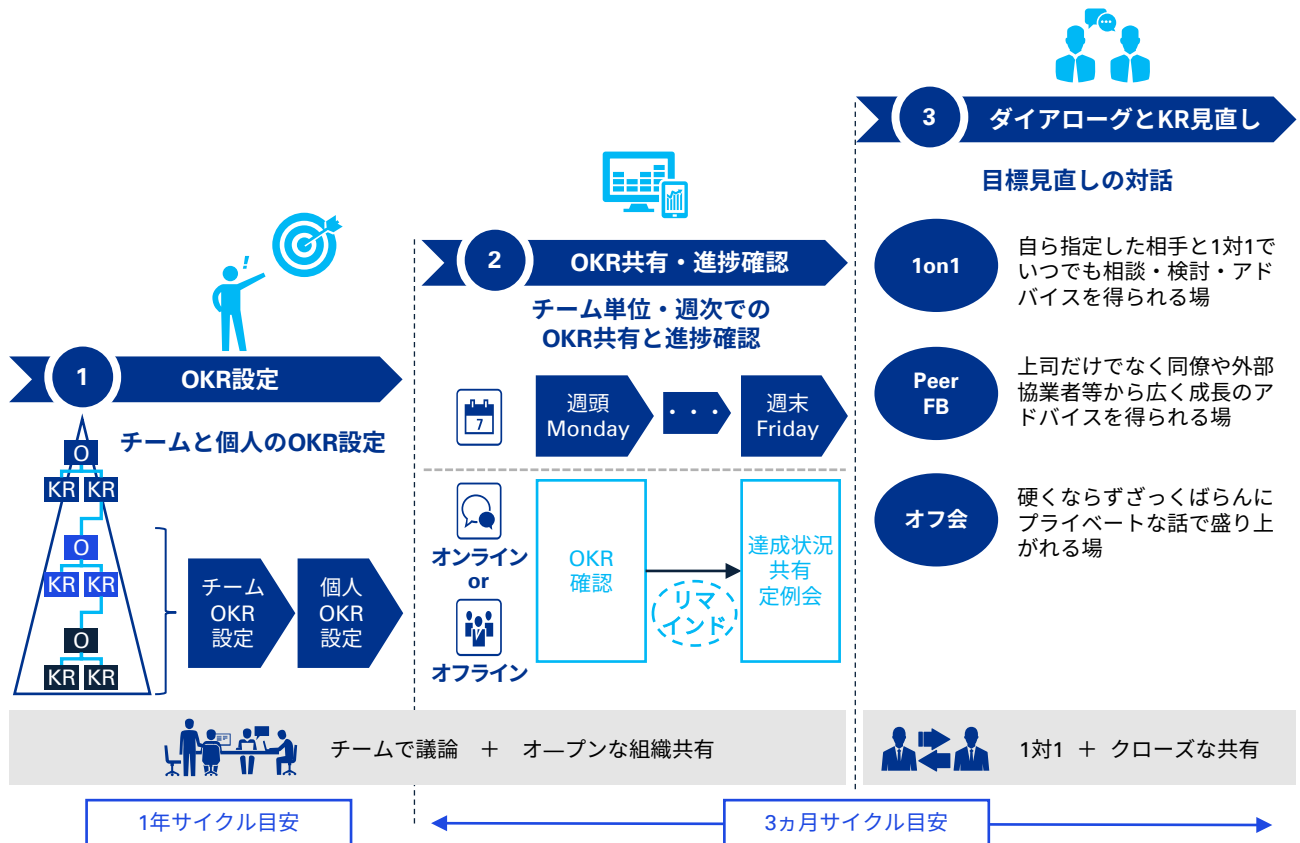
OKRとは、「所属組織と個人が“共通の目的”で直接結ばれる状態を可視化する仕組み」であり、1つの定性目的（O=Objectives）とそれを実現する主要な成果指標である3つ程度の定量目標（KR=Key Results）を、会社・組織・個人の各々のレイヤー間でつながりを持つように設定するも

のです。“共通の目的”=Oは、現実的にやるべきことを俯瞰しつつも、より挑戦的で、1人ひとりの期待が湧くようなモチベーションの高まる内容を設定します。そうすることで、内発性を高めるとともに、壮大な目標設定に対し挑戦と失敗を許容するという文化を醸成します。



OKRの仕組み全体像

OKRの仕組みは、①OKR (目的・目標) の設定、②OKRの共有・進捗確認、③ダイアログ (対話) による目標 (KR) の見直し、のプロセスから成ります。



OKRの仕組みと内発性向上のメカニズム

OKRには、従業員の内発性を高めるための多様な仕掛けが盛り込まれており、多くの組織課題のボトルネック解決に寄与すると考えられます。



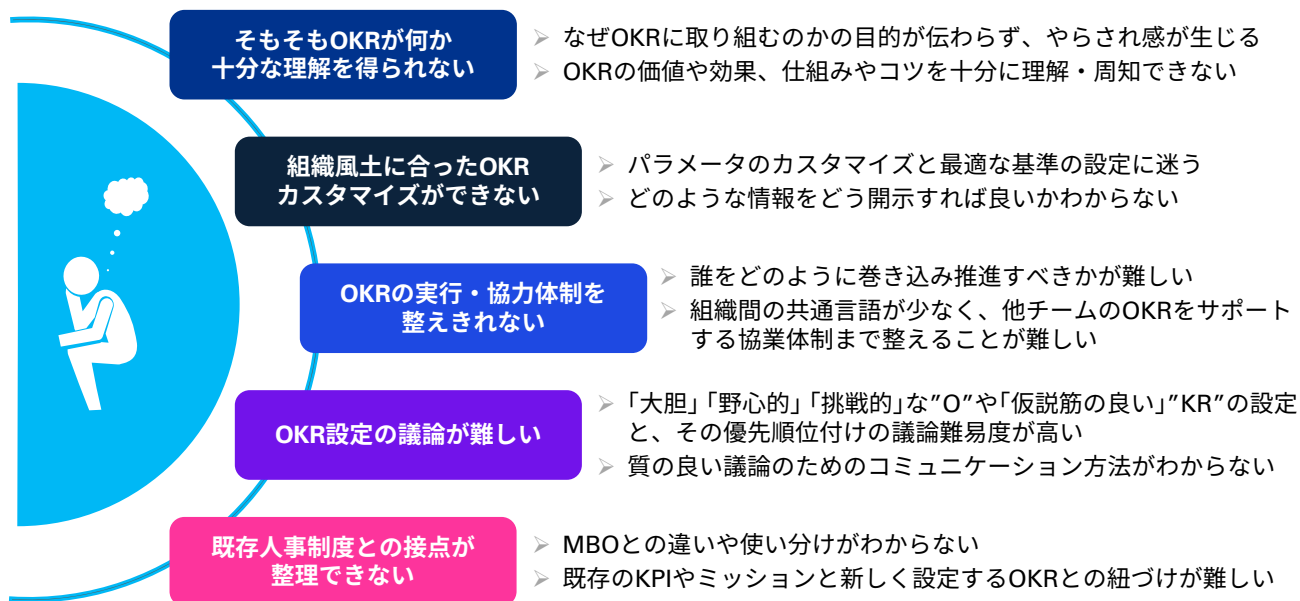
MBO（Management By Objective）との違い

これまで多くの日本企業で用いられてきたMBO（Management By Objective）の主な管理対象が評価や報酬決定にかかわる情報であるのに対し、OKRは個の心理的フィールドにフォーカスしたマネジメント思想を有しています。フレーム（箱）は同じですが、思想に伴った運用（中身）は全く異なる仕組みです。組織のコンディションや目指す状態に合わせて、並行導入のみならず、既存MBOを徐々にOKRに近づけていく段階的アプローチなどハイブリッドな実運用の工夫が求められます。

		OKR	MBO
目標設定 	考え方	内発性を高める	ミッション管理・報酬決定
	目的	野心的でわくわくするもの	現実的な達成
	目標	3~4つのボトルネックを選抜	やるべきことすべて
	決め方	チーム全員で決める	上司と決める
	共有範囲	公開	非公開（上司のみ）
進捗共有 	モニタリングサイクル	日次~週次	半年~1年
	モニタリング内容	達成度	成果・成長
	会話ルール	達成を褒める・失敗を許容する	改善課題を指摘する
運用 	場	1on1/ピアフィードバック	目標設定・評価面談
	対話サイクル	随時	半年~1年
	対話相手	チームメンバー・同僚・協業者	上司
	見直しサイクル	1~3か月	半年~1年
	制度	報酬に直接紐づけない	報酬基準

OKR導入時に想定される壁

グローバル企業において導入が先行しているOKRですが、国内では仕組み・概念やOKRという言葉そのものが“新しい負荷”や“自分たちには不要な難しいもの”と誤解され、導入・浸透のハードルが必要以上に高くなっている事例が散見されます。意図や価値に対する正しい理解を促進するのみならず、具体的な動き方も含めて壁をひとつひとつ乗り越える必要があります。



OKR導入アプローチ（例）

KPMGは、「OKR導入時に想定される壁」に対し、以下のような解決アプローチで支援します。具体的には、組織における解決課題を特定したうえで、OKRの理解・運


用・浸透に向けたPMO業務を主に担い、組織のコンディションに応じた支援内容のカスタマイズによって、最適なサポートを行います。





		OKR初回導入準備期間（2ヵ月程度）		OKR初回導入（4ヵ月程度）	
		現状分析	OKR導入方針策定	OKR導入	OKR運用
フェーズ		◆ 組織コンディションの把握と課題特定	◆ OKR設定アプローチと導入方法検討 ◆ 運用ツールの選定	◆ OKRの設定 ◆ OKRの共有	◆ OKRモニタリング ◆ OKR見直し(四半期毎)
主要目標	I. OKRの思想・仕組みに対する理解深耕				
	II. OKR導入目的・意義とゴールの組織浸透				
KPMGの主要サービス例	III. OKRの仕組みの最適カスタマイズ・ピボット				
	IV. O設定・KRの優先順位づけの誘導				
	V. OKRの進捗管理および共有ツールの導入				
	VI. OKR実行ネットワーク体制・風土・文化づくり				
		<ul style="list-style-type: none"> □ OKR説明資料提供 □ トップインタビュー □ 現状分析ヒアリング □ 組織分析 □ 組織課題仮説構築 □ 課題解決に向けたロードマップ策定 □ OKR説明会実施 □ OKRチーム編成アドバイス 	<ul style="list-style-type: none"> □ OKR導入アプローチ設計 □ OKR設定手法テンプレート展開 □ OKR設定基準表展開 □ OKR共有プラットフォーム・ツール検討 □ 組織コンディションアセスメント実施・集計・分析 □ OKR説明会実施 	<ul style="list-style-type: none"> □ OKRチーム編成 □ OKR設定ミーティングのファシリテーション指導・論点抽出・整理 □ OKR設定進捗管理 □ OKR共有準備サポート □ Q&A対応 	<ul style="list-style-type: none"> □ OKR共有の進捗管理 □ コミュニケーション研修（1on1、フィードバックの技術等） □ ビジネス思考研修（構造化、論理思考、アウトプット高度化等） □ OKR見直しアドバイス □ 組織コンディションアセスメント実施・集計・分析

KPMGの強み

KPMGは、OKRの知見やさまざまな業界における組織変革の経験を基に、組織の風土・文化に合わせた最適なOKRの導入により、組織課題の解決を支援します。

OKRそのものの導入を目的とせず、OKRの仕組みをカスタマイズすることが導入成功のポイントです



01 豊富な知見	OKRへの深い知見とケーススタディ分析による独自の導入方法論	
02 組織変革経験	OKR導入・組織風土変革・人事施策改善等の豊富な実績	
03 頼れる相談役	ビジネスパートナーとしての伴走スタンスで定着まで完全サポート	
04 グローバルネットワーク	KPMG-BCM (Behavior Change Management)アセット※活用	

※KPMGグローバル基準に基づいた行動変革管理フレームワークツール

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するように努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-5103

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.