

アジャイルチームが
らしさを発揮するための
目標づくり

株式会社カケハシ 小田中 育生

2024.11.22



KAKEHASHI

小田中 育生(おだなか いくお)

株式会社ナビタイムジャパンでVP of Engineeringを務め、
2023年10月にエンジニアリングマネージャーとして株式会社カケハシにジョイン。

薬局DXを支えるVertical SaaS「Musubi」をコアプロダクトに位置づけ、「しなやかな医療体験」を実現するべく新規事業のプロダクト開発にコミットしている。



著書:

- いちばんやさしいアジャイル開発の教本
- アジャイルチームによる目標づくりガイドブック

ブログ: [dora e m | note](https://doraemnote.com)

X: [@dora_e_m](https://twitter.com/dora_e_m)



目標設定は好きですか？

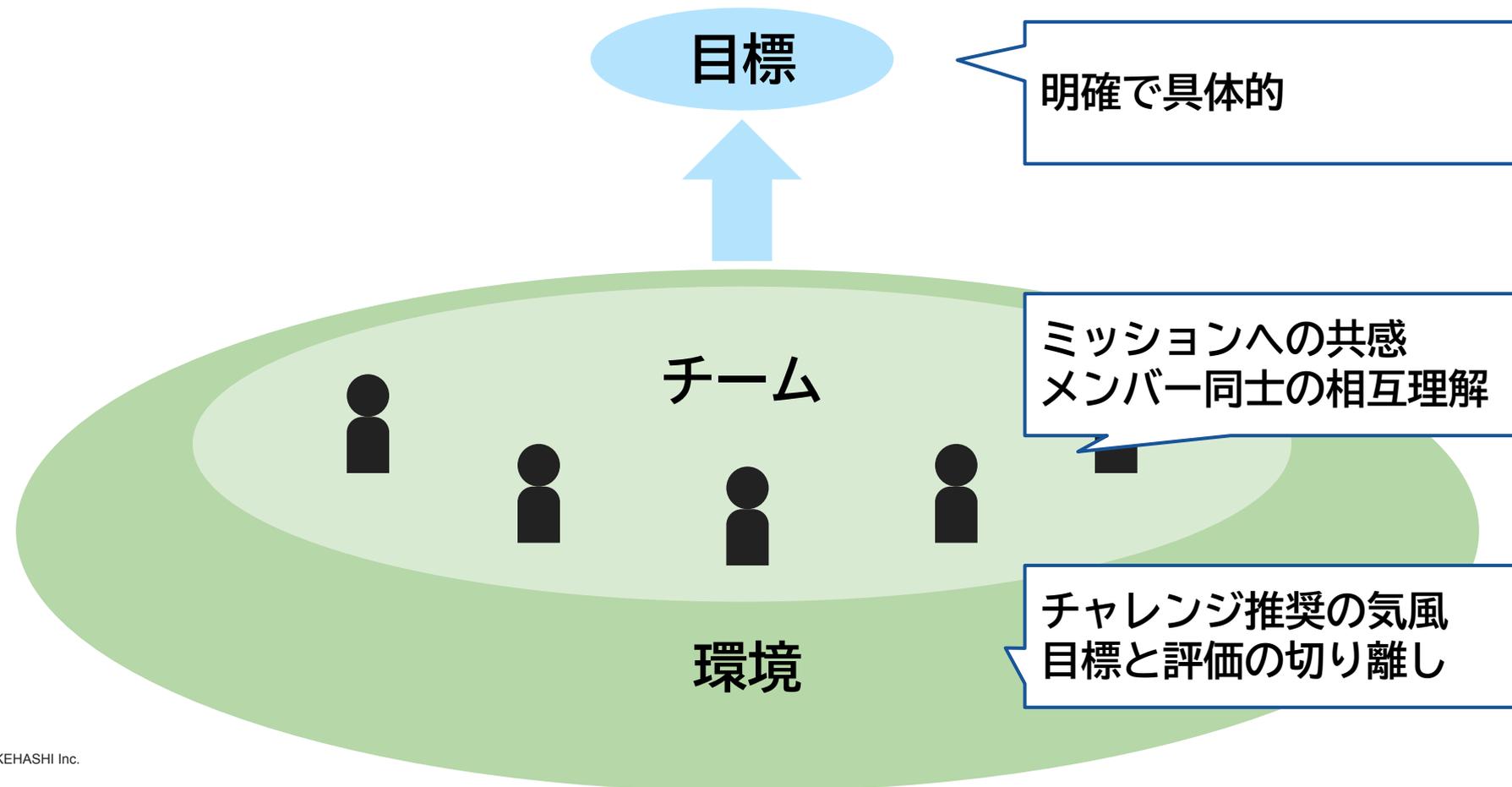
明確な方向性
ゴールへの集中

モチベーション醸成
パフォーマンス発揮

- **組織にとって**
 - 組織が目指すビジョンの達成に近づく
 - 組織のミッション遂行に繋がっている

- **個人にとって**
 - 自分のモチベーションと紐づいている
 - 具体的で挑戦的

よい目標設定をするために



よい目標設定をするために

SMARTな目標設定

目標

明確で具体的

チームビルディング

チーム

ミッションへの共感
メンバー同士の相互理解

OKR

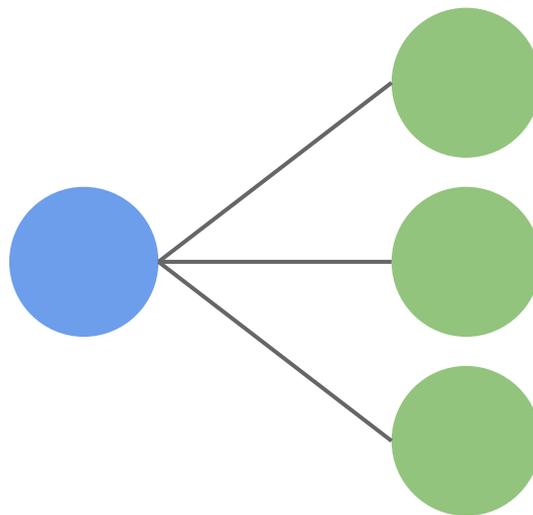
実行

チャレンジ推奨の気風
目標と評価の切り離し

Objectives(目標)とKey Results(主要成果)

Objectives

- 何を目指したいのか?という問いに対する答え
- 気後れするくらいの高いレベル
- 3-5個に絞る



Key Results

- 目標までの到達度を測定する指標
- 定量的で計測可能なもの
- 1つのObjectiveに対し3個ほど設定

“OKRは、従業員を評価するためのツールではありません。
OKRは、社内共有のタスク管理ツールではありません。

実際のところ、OKRの使い方は他の目標設定の手法とは異なります。簡単に達成できないような目標を設定するのがOKRの狙いだからです。こうした方法でOKRを使用すると、チームは大きな目標を見据えて専心し、
完全には達成できなくても予想外の成果を挙げられる
ようになります。”

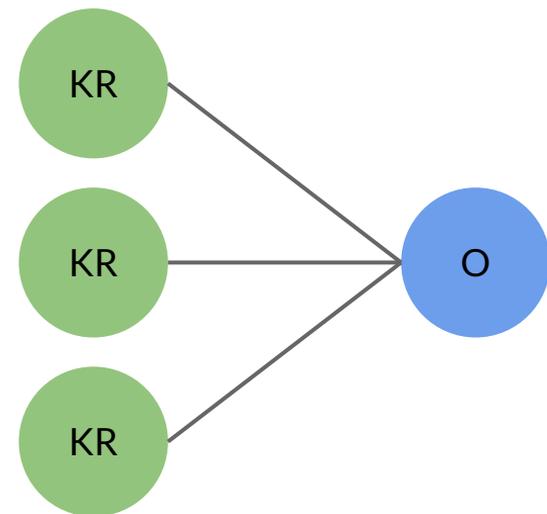
<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/set-goals-with-okrs#learn-the-abridged-history-of-OKRs>

目標づくりとアジャイル

目標設定は始まりでしかない

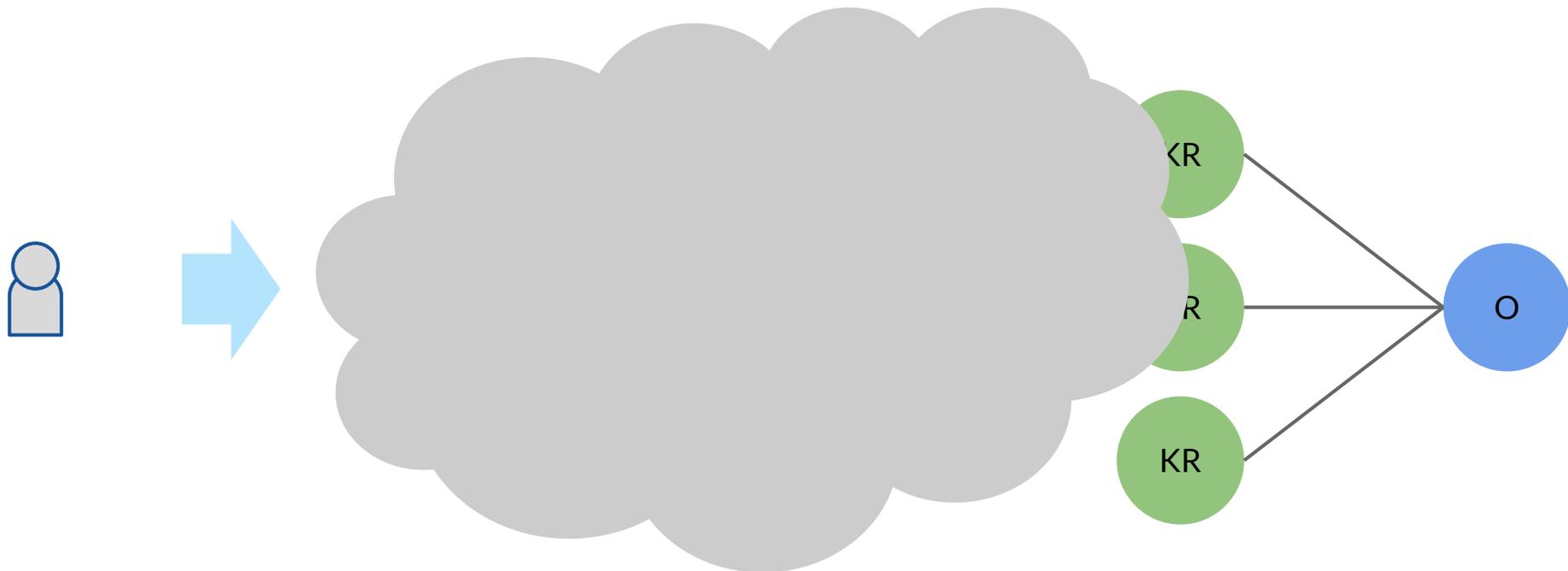
ここがスタート地点

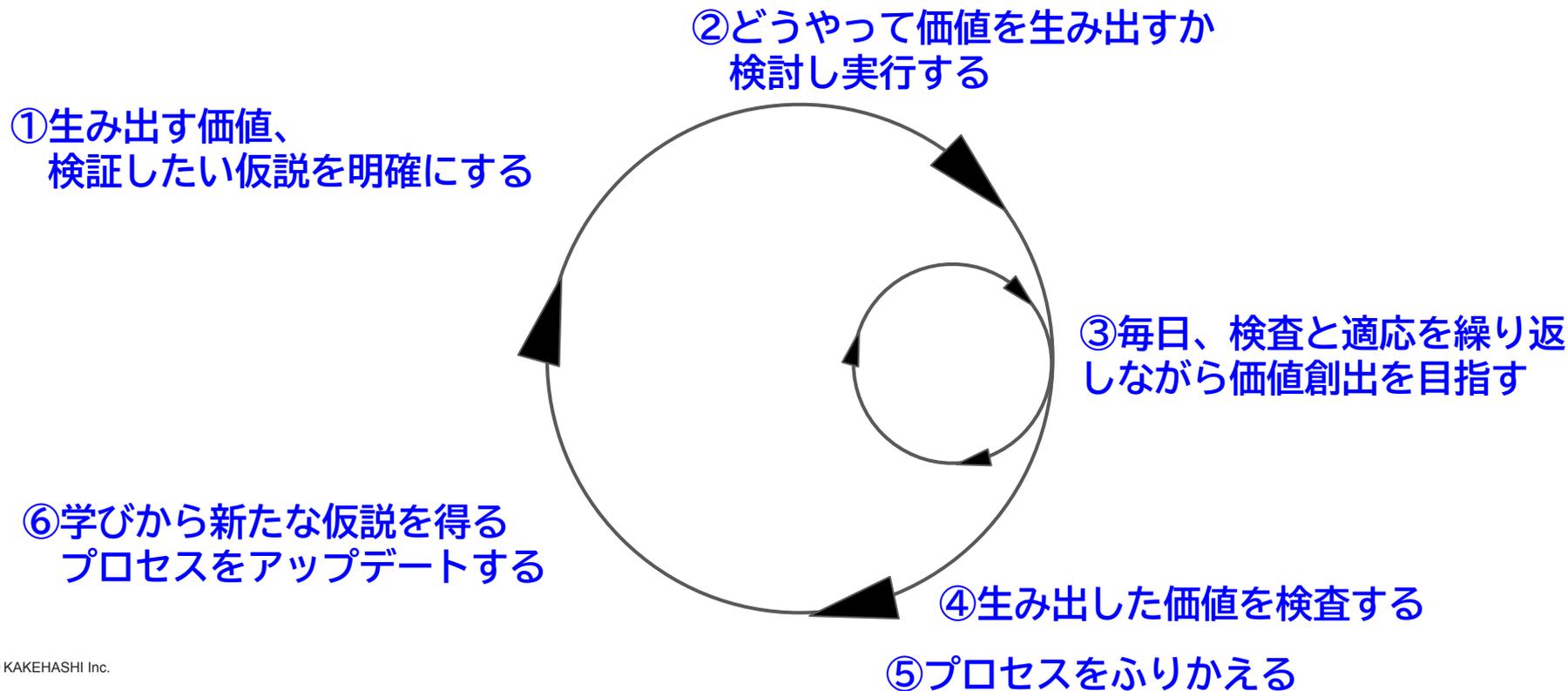
設定したら、今度は目標達成へ向けて動き始めることになる

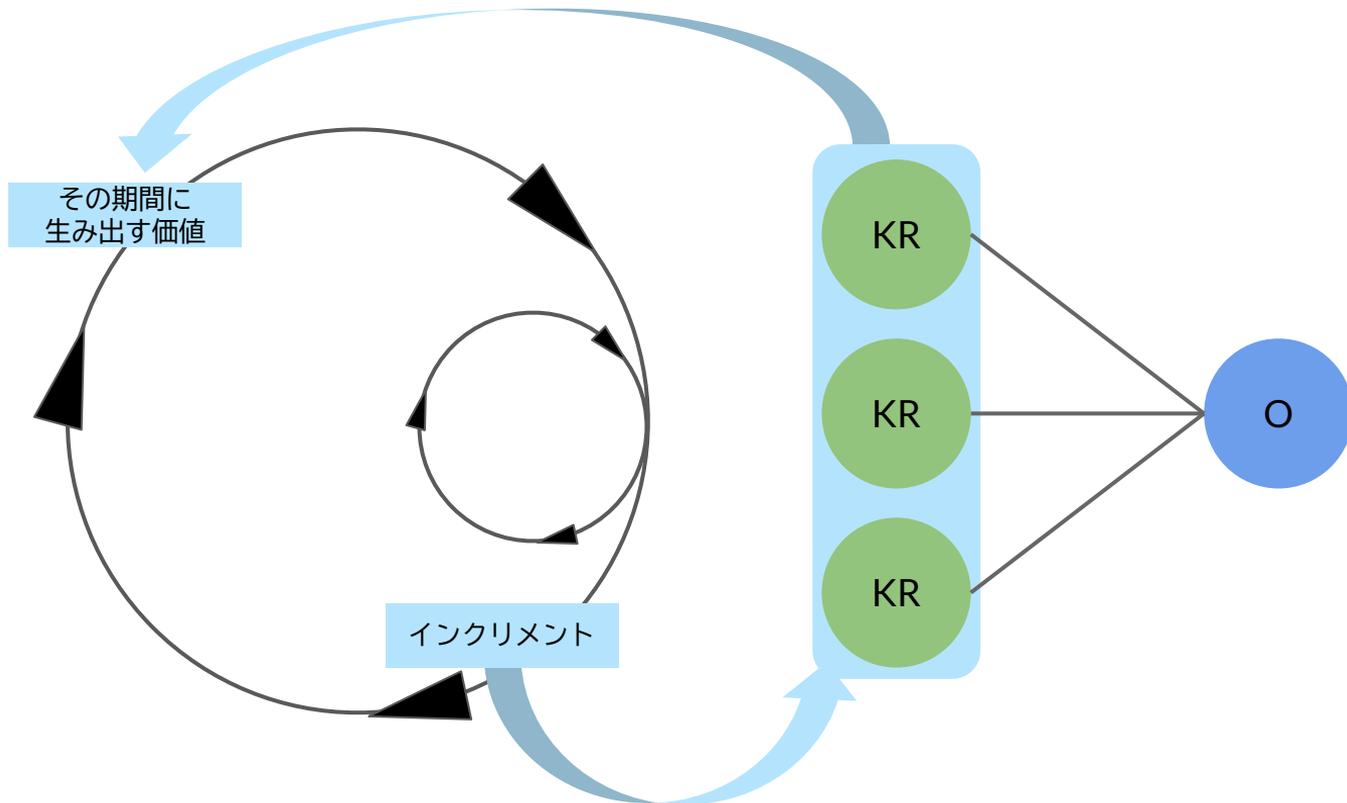


目標達成への道のりは平坦ではない

平坦ではないし、そもそも道のりが見えないことさえある

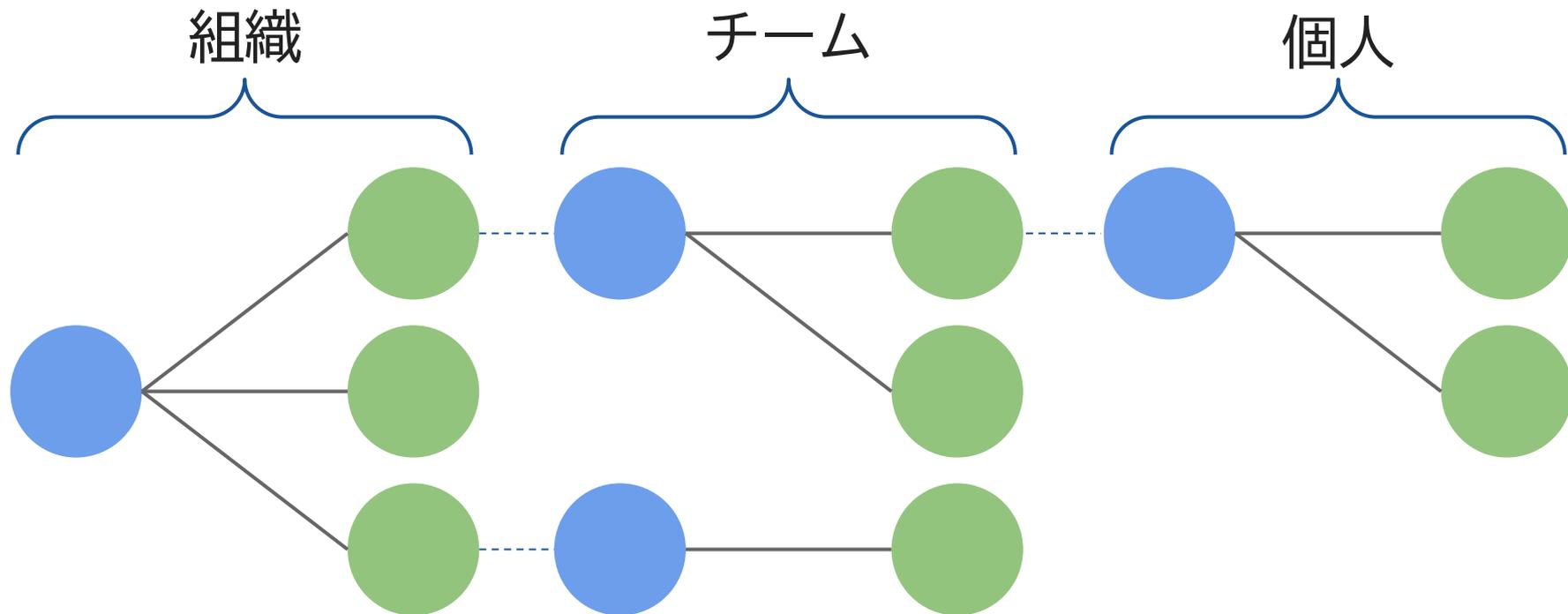






あらためて、どのように
目標をつくるべきか？

OKRツリーは組織、チーム、個人の目標をアラインメントさせる



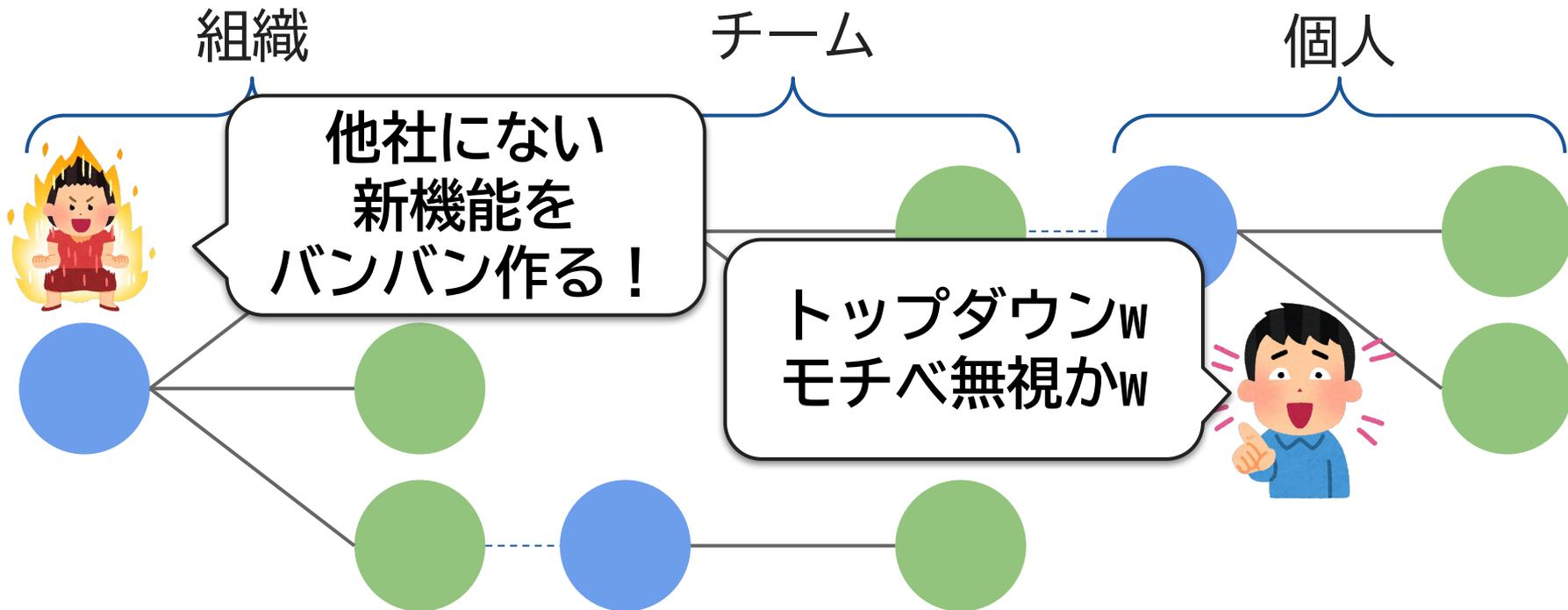
もしかして、こう思った？



OKRはツリーじゃないんだが？

アラインメントは難しい

組織レベルで作った目標を、個人にうまくブレイクダウンするのは難しい



じゃあボトムアップが正義なのか？

個人のwillに紐づいた目標はモチベーションを引き出す。では、それは組織に貢献するものなのか？



- 組織にとって
 - 組織が目指すビジョンの達成に近づく
 - 組織のミッション遂行に繋がっている

- 個人にとって
 - 自分のモチベーションと紐づいている
 - 具体的で挑戦的

目標に関するタスクが独立して設定される

目標に関するタスクが独立して設定される

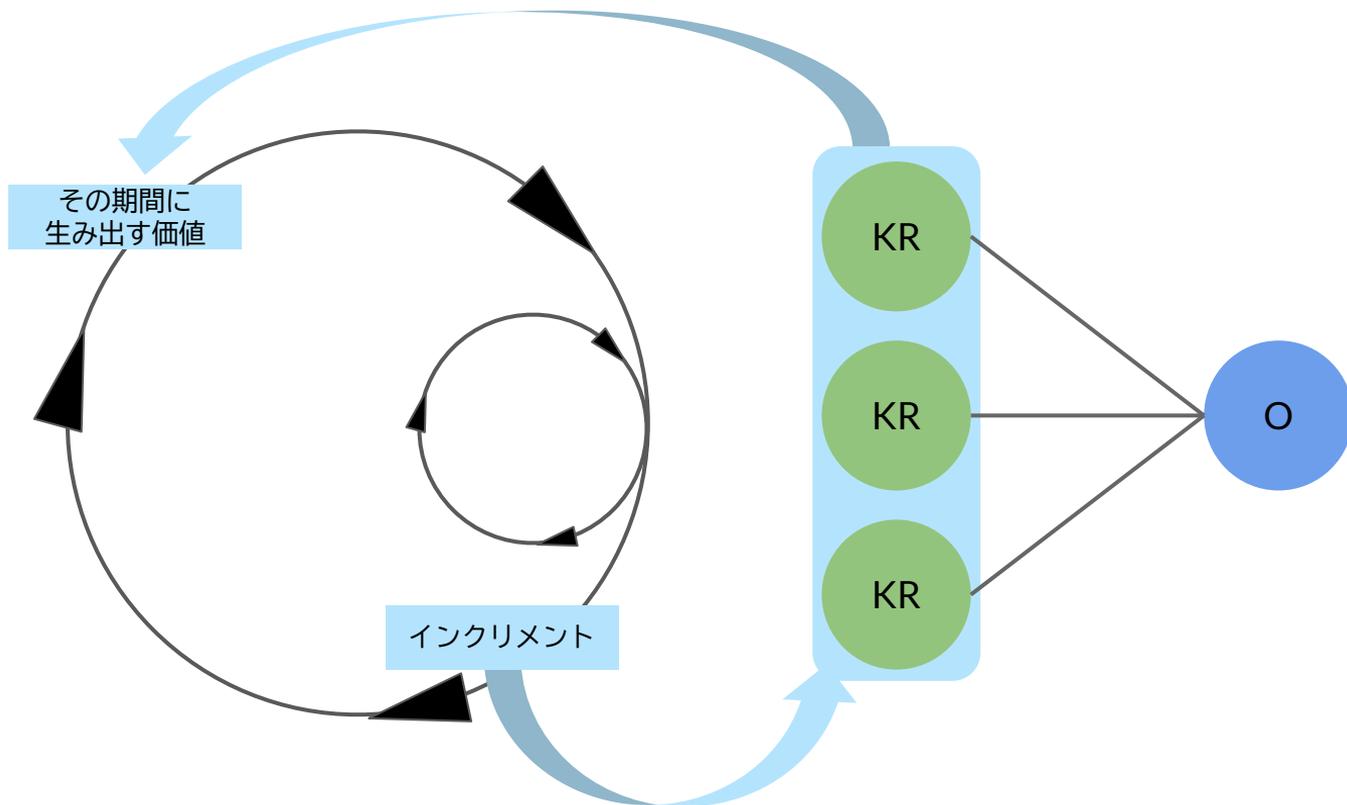
「他に優先度が高いことがあって…」

目標に関するタスクが独立して設定される

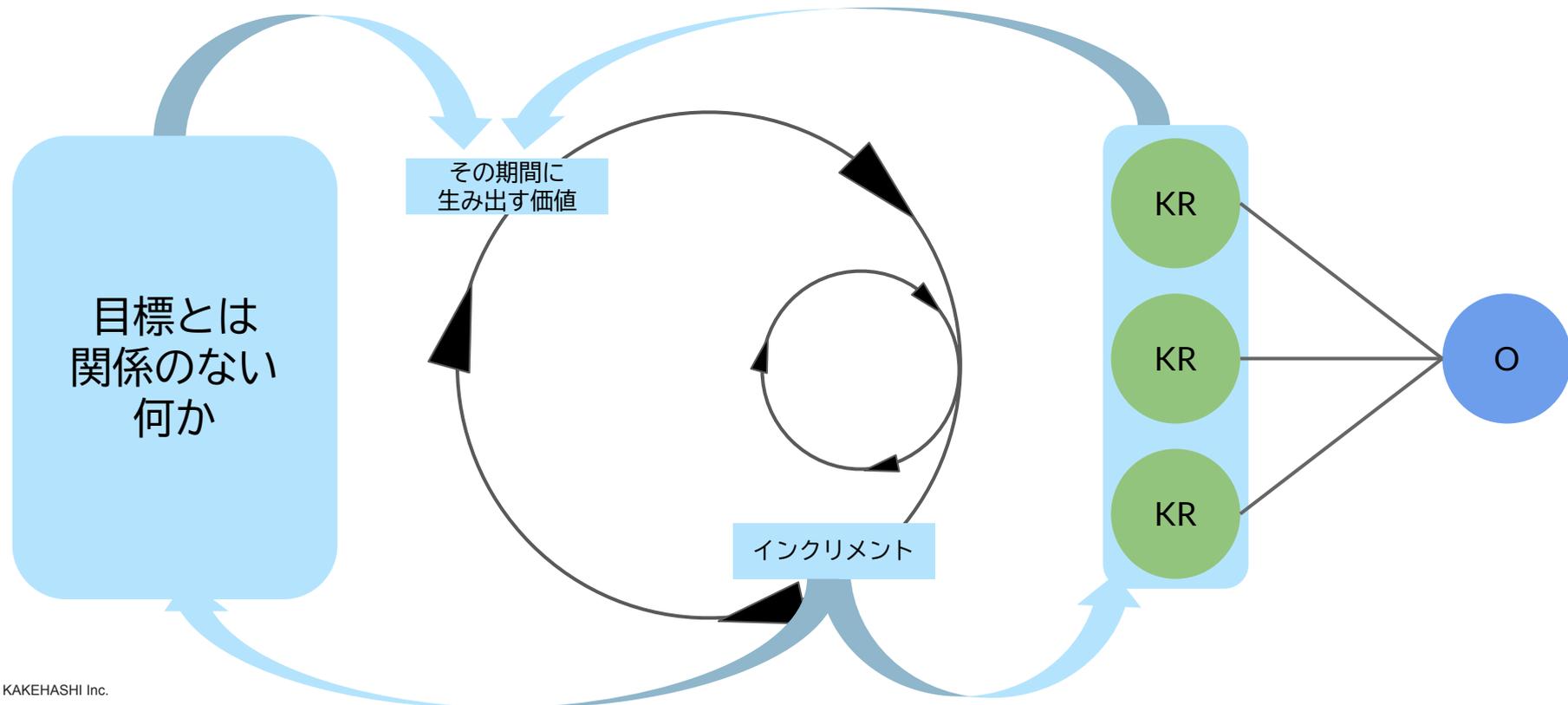
「他に優先度が高いことがあって…」

「これって何でこの目標なんでしたっけ」

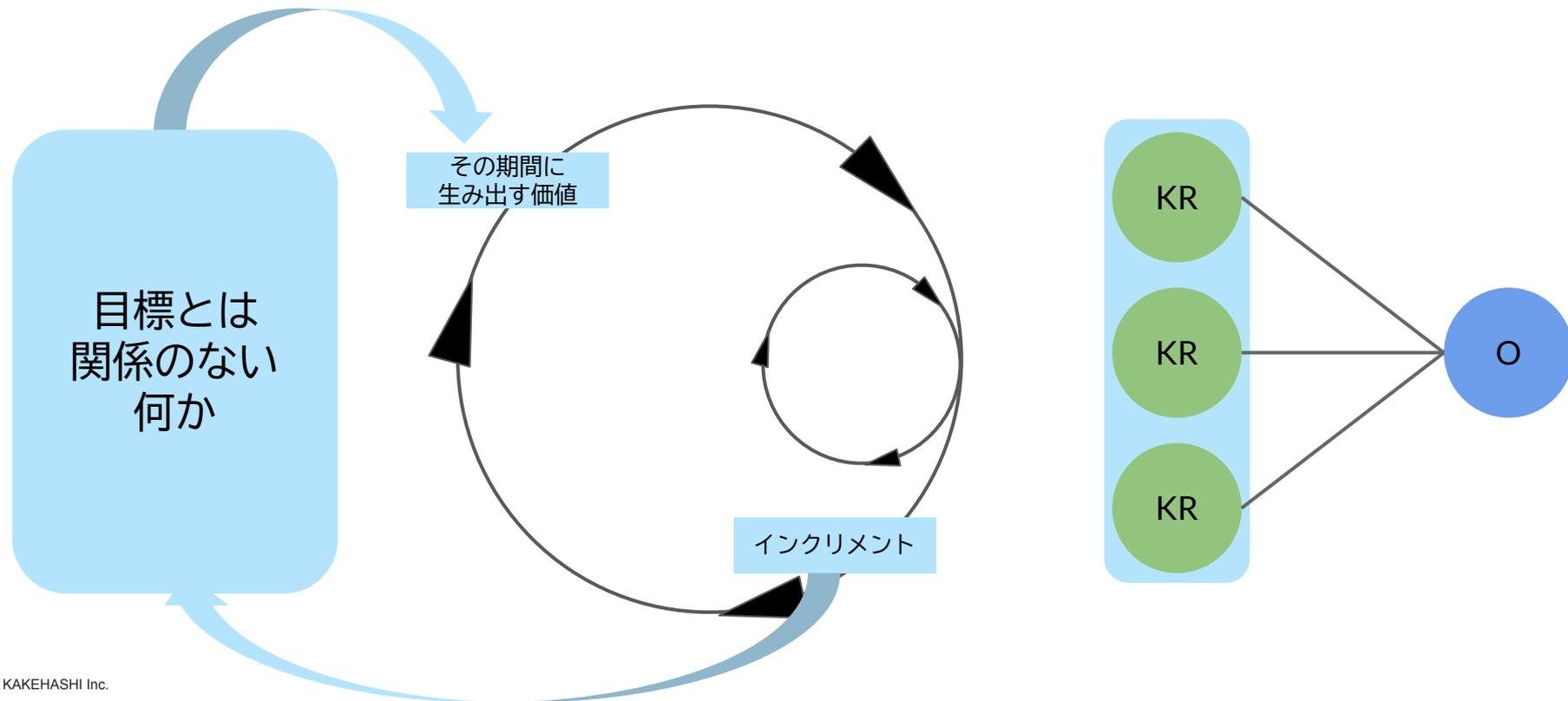
OKRが浸透しているアジャイルチーム



OKRが浸透していないチーム

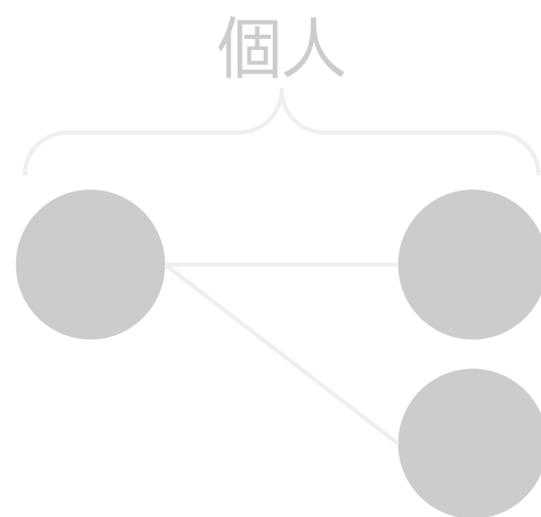
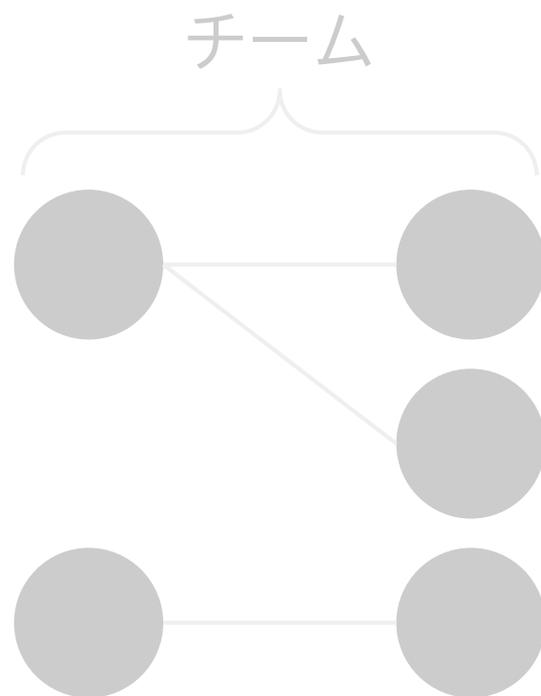
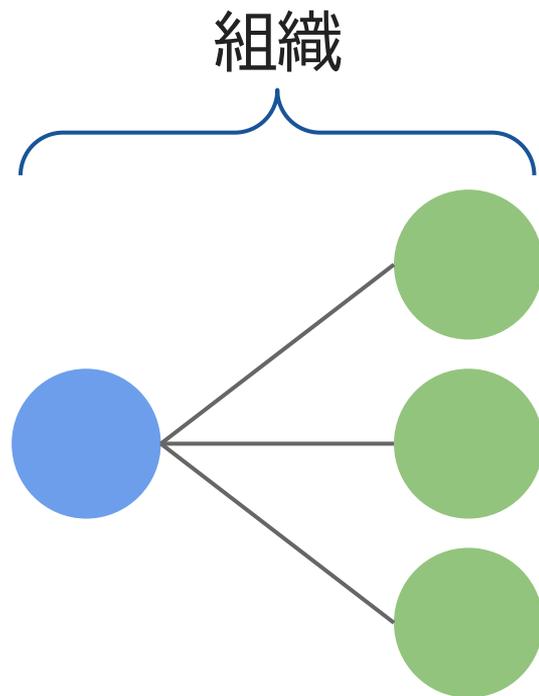


OKRをもはや見ていないチーム



腹落ちしていない目標は機能しない
組織目標とずれた目標も機能しない

組織のOKRはMission/Visionとつながる

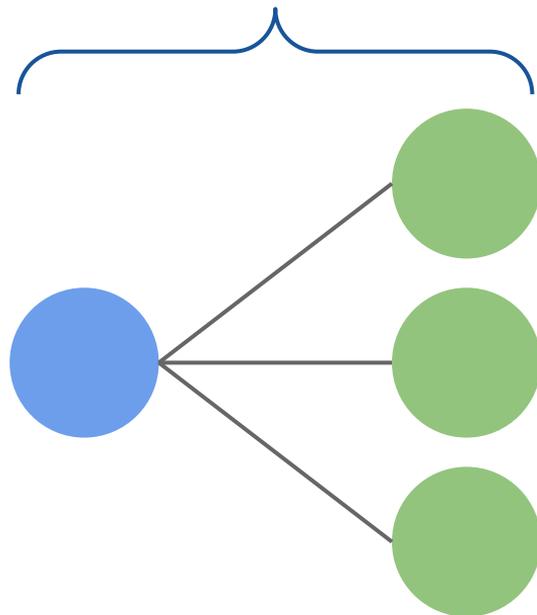




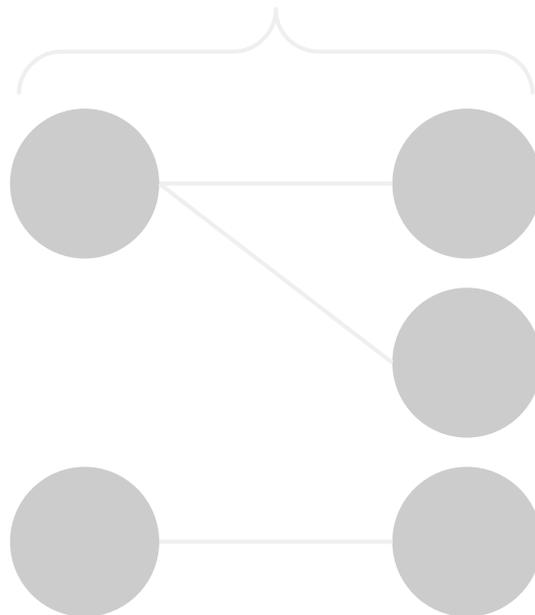
熱量の高い組織のOKRができたとする



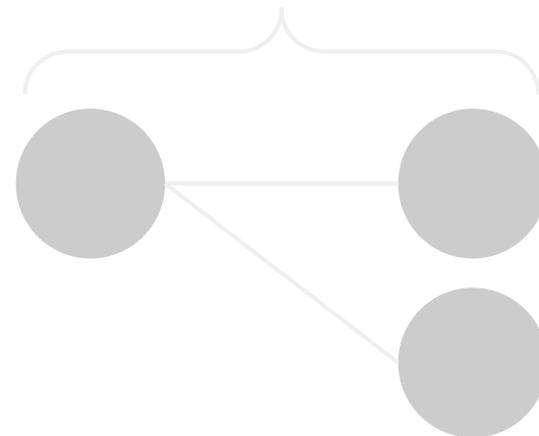
組織



チーム



個人



チームに熱量は伝わっているか？

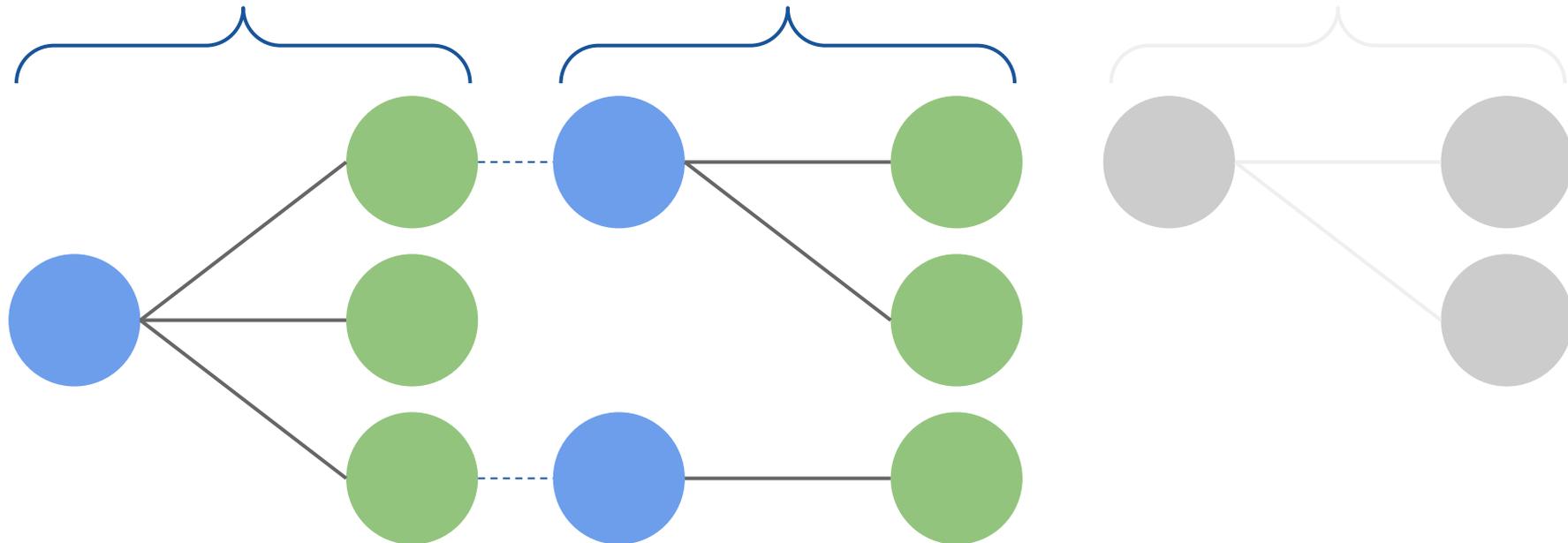


組織



チーム

個人



個人には？



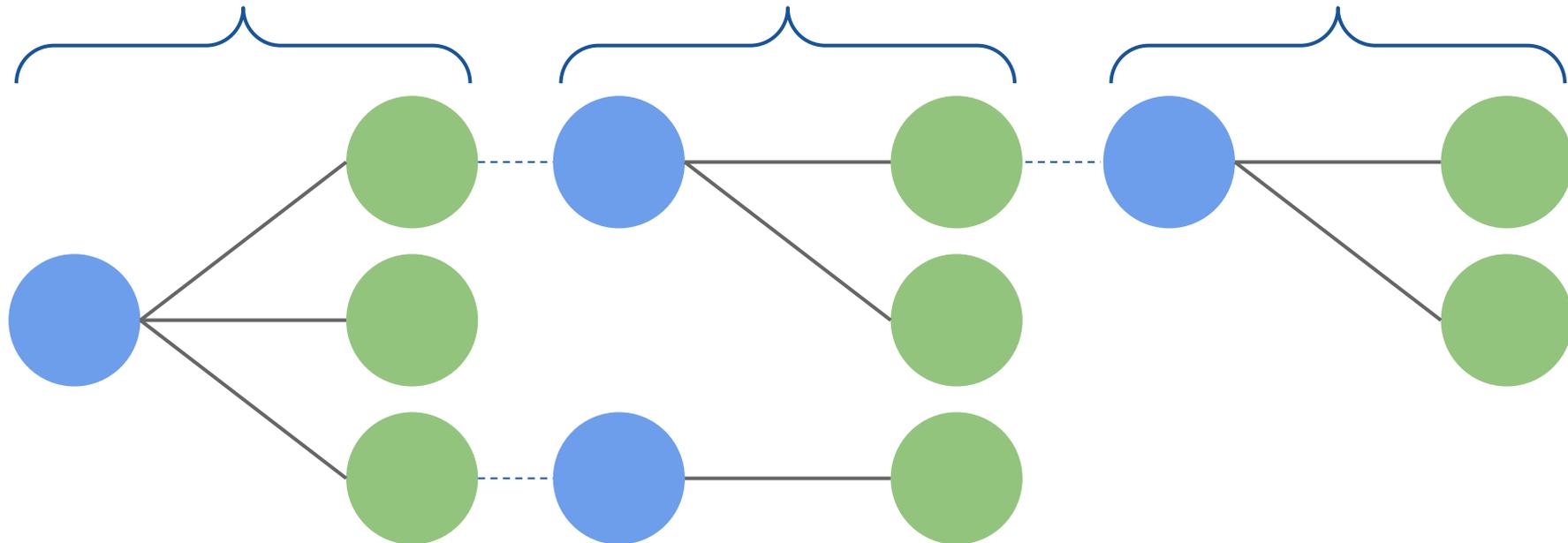
組織



チーム



個人

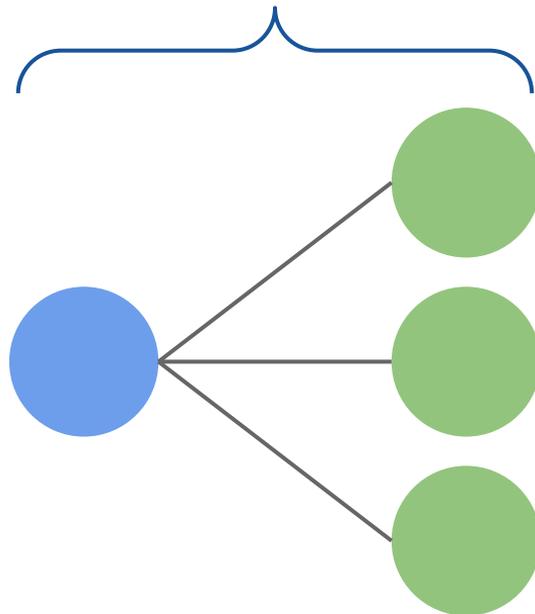


最上位目標がこうだったとする

設定：ECサイトを提供する企業の開発組織



組織



日本のEC市場でシェアナンバーワンを達成するため、最高のUXと信頼性を実現する開発組織になる

サイトの平均ページ読み込み時間を3秒から1秒未満に短縮

システムの可用性を99.95%から99.99%に向上させる

新機能のリリース頻度を月一回から週一回に

組織レイヤーではOにもKRにも腹落ち



組織

平均ページ読み込み時間を短縮したらUXよくなる！やるぞ！！



日本のEC市場でシェアナンバーワンを達成するため、最高のUXと信頼性を実現する開発組織になる

サイトの平均ページ読み込み時間を3秒から1秒未満に短縮

チームレベルにブレイクダウン

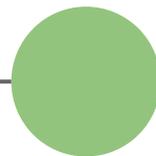
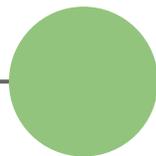


組織

読み込み時間を
短くするのか。
まあUXよくなる
よね



チーム



日本のEC市場で
シェアナンバー
ワンを達成する
ため、最高のUX
と信頼性を実現
する開発組織に
なる

サイトの平均ペー
ジ読み込み時間を3
秒から1秒未満に短
縮

キャッシュを活用し
再訪ユーザーからの
リクエストの読み込
み時間を半減

個人レベルにブレイクダウン



組織

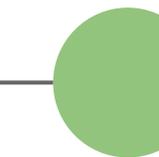
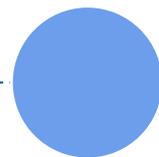
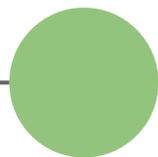
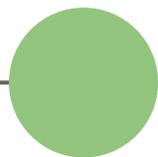


チーム

再訪ユーザーに
絞った目標？
どれくらい大事
なんだろう…



個人



日本のEC市場で
シェアナンバー
ワンを達成する
ため、最高のUX
と信頼性を実現
する開発組織に
なる

サイトの平均ペー
ジ読み込み時間を3
秒から1秒未満に短
縮

キャッシュを活用し
再訪ユーザーからの
リクエストの読み込
み時間を半減

キャッシュヒット率
を50%→80%へ

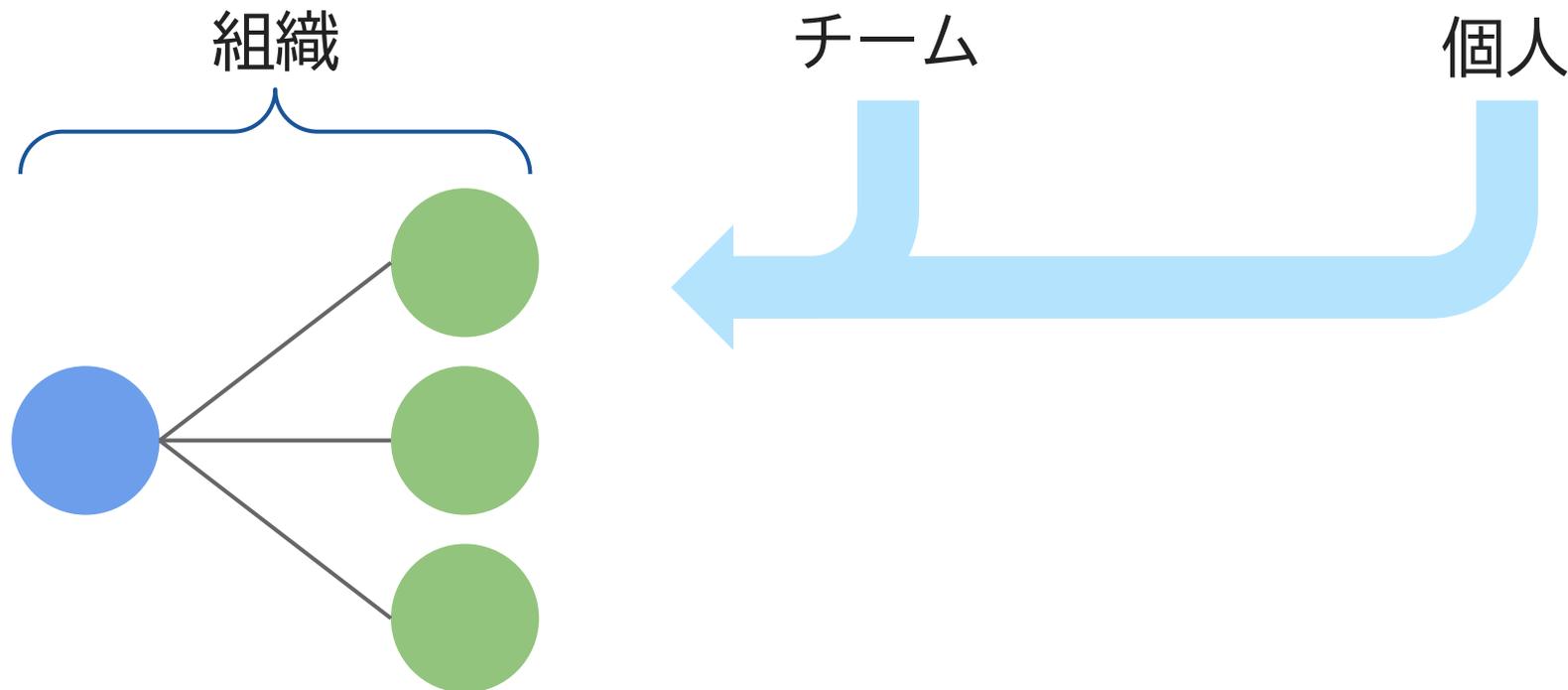
組織レベルから
ブレイクダウンする過程で
「ありたい姿」が
見えづらくなる

アラインメントする
チームで自律性をもつ
これらを両立するために
「自分ごと化」する

- 直接、組織レベルの目標を持つ
- 組織レベルの目標を自分たちで咀嚼する

- 直接、組織レベルの目標を持つ
- 組織レベルの目標を自分たちで咀嚼する

チームも個人も直接組織の目標をもつ



なっていたい姿・提供価値と直結



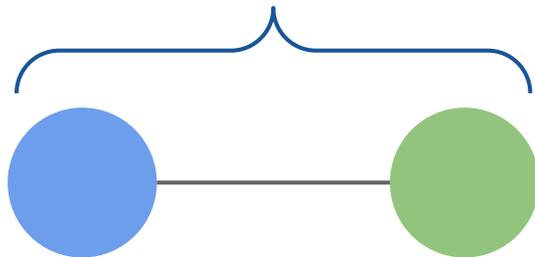
組織



チーム



個人



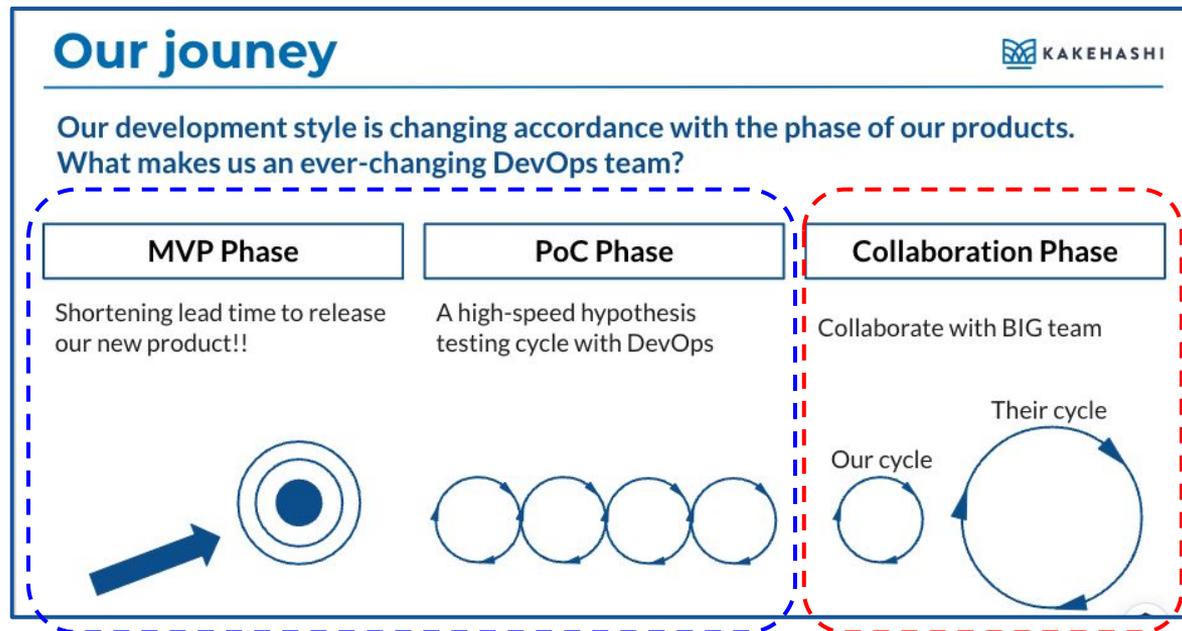
日本のEC市場で
シェアナンバー
ワンを達成する
ため、最高のUX
と信頼性を実現
する開発組織に
なる

サイトの平均ペー
ジ読み込み時間を3
秒から1秒未満に短
縮

チームyabusameの場合

試行錯誤を繰り返すフェーズではチームで目標を持っていたが、現在は「PoCの成果を顧客数が多い既存プロダクトに反映し、一気に行動変容をしかける」という組織目標に直接コミット

チームで
目標設定



組織目標
を追う

Evolving DevOps Teams and Flexible Organizational Culture
@Devopsdays 15 Year Anniversary Celebration: Antwerp

- 
 - 組織目標とは間違いなくアラインメントできる
 - ブレイクダウンによる意義の喪失がないため、高い熱量で目標に向かうことができる
- 
 - 組織目標を直接咀嚼できるケイパビリティが求められる
 - プレッシャーは大きい

- 直接、組織レベルの目標を持つ
- 組織レベルの目標を自分たちで咀嚼する

上位KRと下位Oがつながるところ



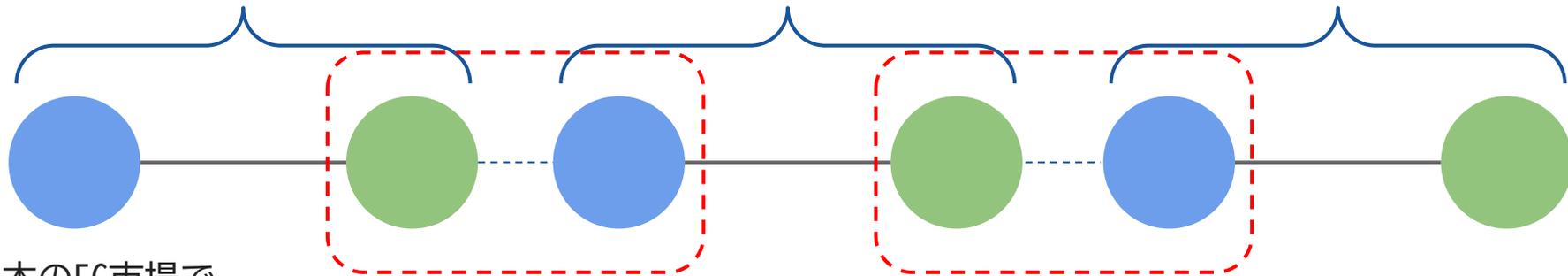
組織



チーム



個人



日本のEC市場でシェアナンバーワンを達成するため、最高のUXと信頼性を実現する開発組織になる

サイトの平均ページ読み込み時間を3秒から1秒未満に短縮

キャッシュを活用し再訪ユーザーからのリクエストの読み込み時間を半減

キャッシュヒット率を50%→80%へ

※説明のためOKRをひとつに絞っています

上位のObjectiveを咀嚼する



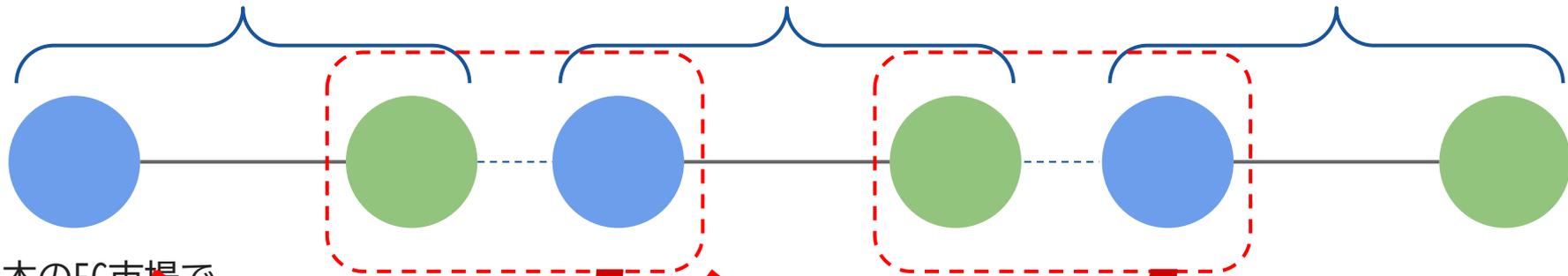
組織



チーム



個人



日本のEC市場で
シェアナンバーワンを達成する
ため、最高のUX
と信頼性を実現
する開発組織に
なる

サイトの平均ペー
ジ読み込み時間を3
秒から1秒未満に短
縮

キャッシュを活用し
再訪ユーザーからの
リクエストの読み込
み時間を半減

キャッシュヒット率
を50%→80%へ

※説明のためOKRをひとつに絞っています

腹落ちさせていく



組織

最高のUXね！
実現したい！

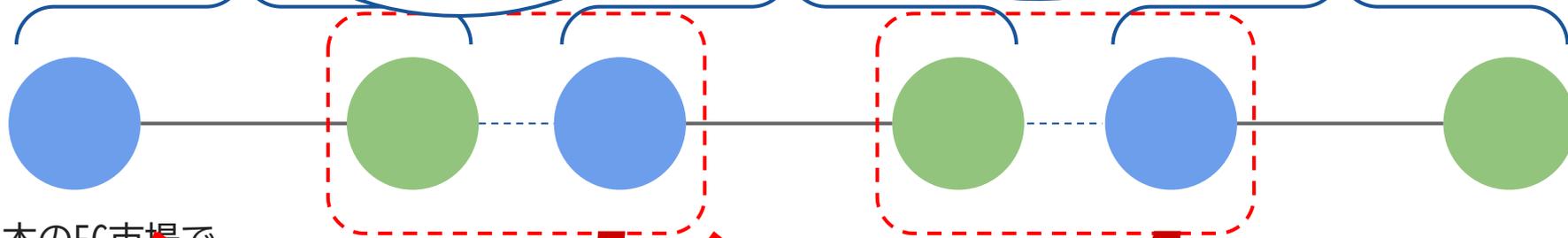


チーム

最高のUXのため
サイトを高速化
したいのか！
よし！



個人



日本のEC市場で
シェアナンバーワンを達成する
ため、最高のUX
と信頼性を実現
する開発組織に
なる

サイトの平均ペー
ジ読み込み時間を3
秒から1秒未満に短
縮

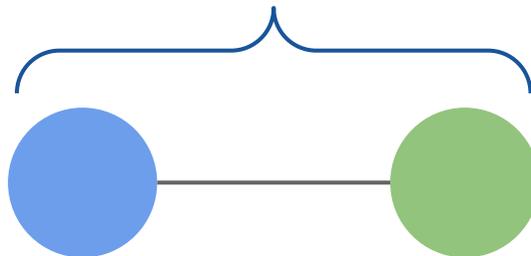
キャッシュを活用し
再訪ユーザーからの
リクエストの読み込
み時間を半減

キャッシュヒット率
を50%→80%へ

そして自分たちの言葉で〇を設定しなおす



組織

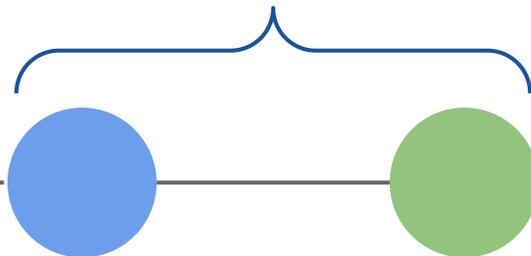


日本のEC市場でシェアナンバーワンを達成するため、最高のUXと信頼性を実現する開発組織になる

サイトの平均ページ読み込み時間を3秒から1秒未満に短縮



チーム



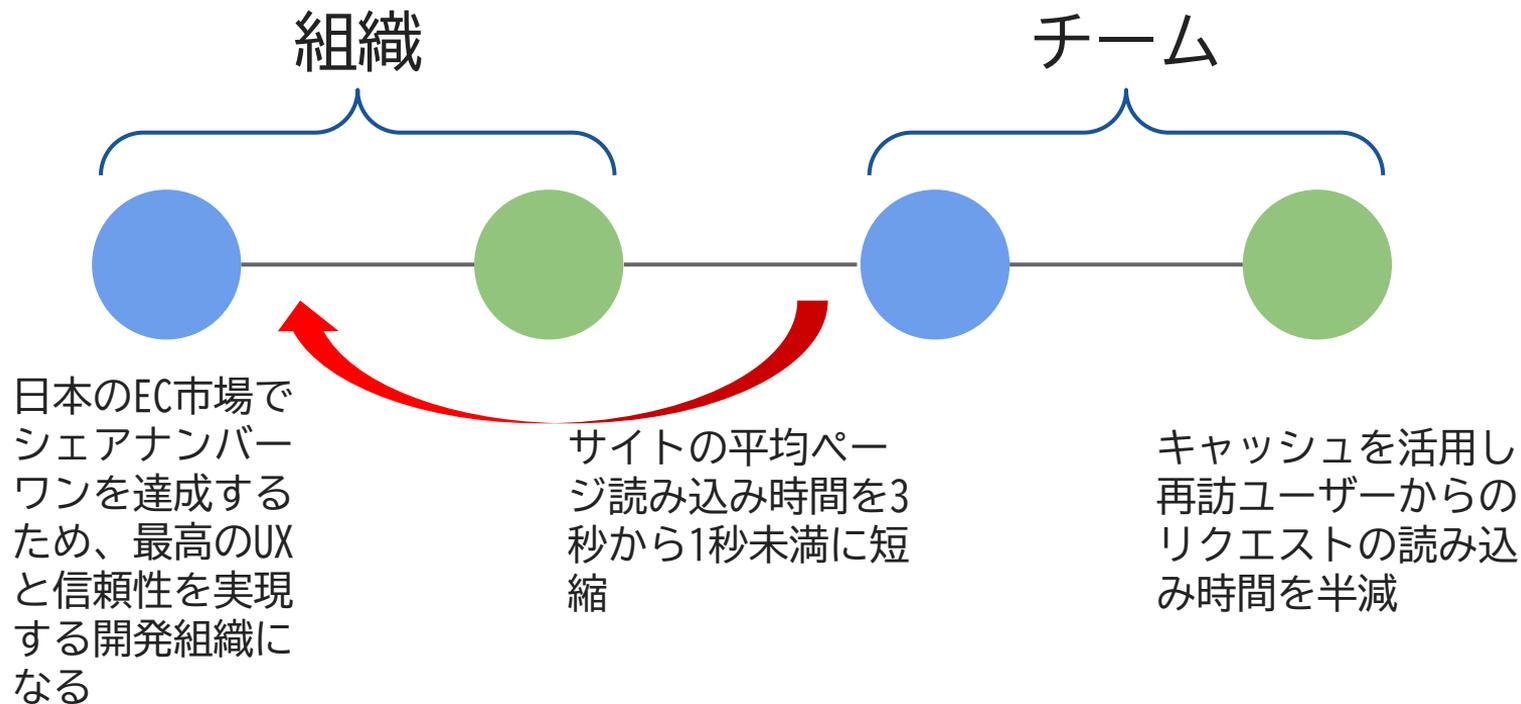
サクサク動く直感的なUXを提供し、エンゲージメントを向上させる

キャッシュを活用し再訪ユーザーからのリクエストの読み込み時間を半減

- 
 - 組織の目指す方向を向きながら、ブレイクダウンされた目標が生み出す価値について腹落ちできる
 - 自分たちの言葉にすることで自分ごと化できる
- 
 - 定量的なKRを定性的なOに変換するため、上位のKRが達成されるかは別途トラッキングが必要になる

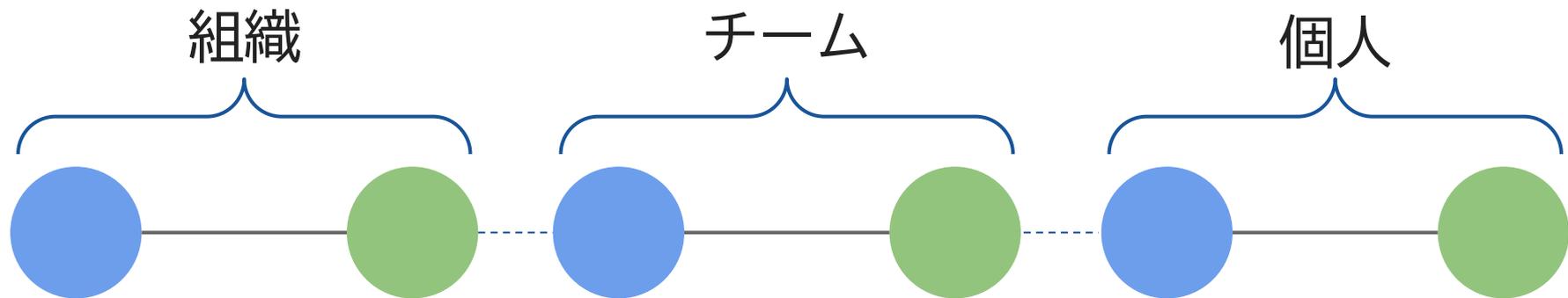
KR→Oの変換を行わないアプローチ

上位のOを咀嚼することでチームに納得感が生まれるのならば、
チームのOは上位KRをブレイクダウンしたものでもよい



そもそも「目指すところ」
がわからないとき

なりたい姿がわからず指標だけがある場合 KAKEHASHI

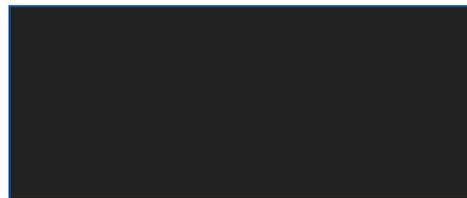


サイトの平均ページ読み込み時間を3秒から1秒未満に短縮

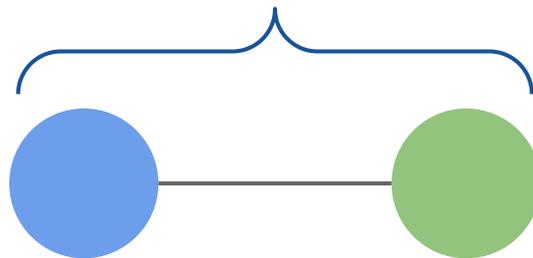
キャッシュを活用し再訪ユーザーからのリクエストの読み込み時間を半減

キャッシュヒット率を50%→80%へ

※説明のためOKRをひとつに絞っています



研究開発部門



プレスリリース年間〇件

年間目標として「プレスリリース年間〇件」を掲げることが恒例になっていた

〇に入る数値は、年々大きくなっていく

達成すると毎年目標が引き上げられて辛い

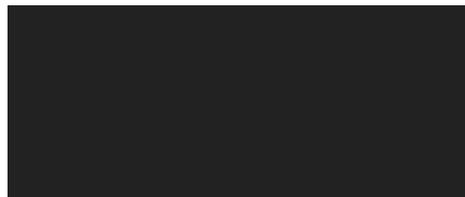
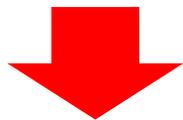
プレスリリースを目指すと無理やり新規性を盛り込もうとしてしまう

本質的なユーザー体験価値向上につながらないのでは？

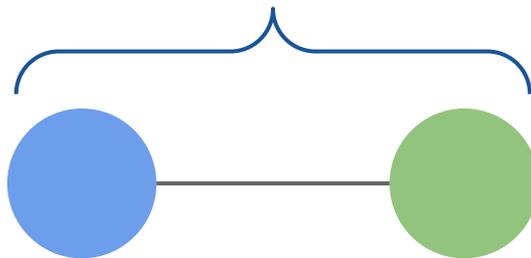
よし、じゃあやめてみよう

…で、何をを目指す？

目指しているところを明らかにしよう



研究開発部門

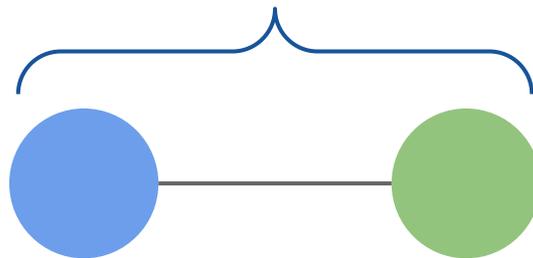


プレスリリース年間〇件



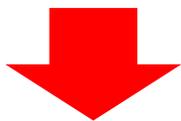
ニーズを先取りする
先進的な研究開発
売りになる研究開発

研究開発部門



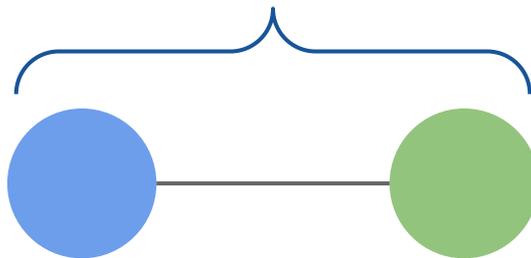
プレスリリース年間〇件

「ユーザーが『こんなこともできるの?』って驚くようなものを提供したいんだよね。そうすると、一気にファンになってくれる。」



ニーズを先取りする
先進的な研究開発
売りになる研究開発

研究開発部門



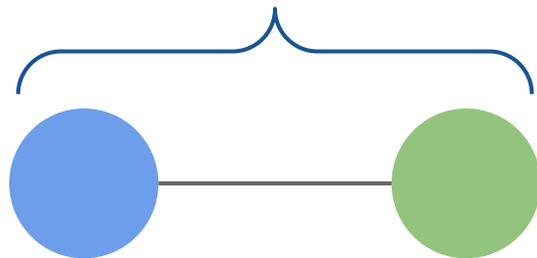
プレスリリース年間〇件

「他社では実現できない機能が、商談の決め手になるんですよ！いつもありがとうございます！」



ニーズを先取りする
先進的な研究開発
売りになる研究開発

研究開発部門



プレスリリース年間〇件

「プレスリリースきっかけで商談につながったりするんですよ。あと、広告費払わなくても情報が広まっていくから、経済効果も高い」

**プレスリリースは、自分たちが目指す指標
として妥当なものだ**

あなたの組織にある
「なんだかよくわからない目標」と
向き合ってみよう

まとめ

明確な方向性
ゴールへの集中

モチベーション醸成
パフォーマンス発揮

よい目標設定をするために

SMARTな目標設定

目標

明確で具体的

チームビルディング

チーム

ミッションへの共感
メンバー同士の相互理解

OKR

環境

チャレンジ推奨の気風
目標と評価の切り離し

腹落ちしていない目標は機能しない
組織目標とずれた目標も機能しない

- 直接、組織レベルの目標を持つ
- 組織レベルの目標を自分たちで咀嚼する

ありがとうございました！！



日本の医療体験を、しなやかに。



カケハシ技術広報

@kakehashi_dev

株式会社カケハシの技術広報アカウントです。登壇情報や技術に関する情報を発信していきます。

- ・ KAKEHASHI Tech Blog : kakehashi-dev.hatenablog.com
- ・ 採用情報 : hrmos.co/pages/kakehashi

📅 2024年1月からTwitterを利用しています

1 フォロー中 813 フォロワー

カケハシの技術に関する情報を発信しています。

✕ @kakehashi_dev

是非フォローしてください！