

OKRによる知的財産活動のマネジメント

足 立 和 泰*

抄 録 今日、顧客ニーズの多様化、異業種との共創などを背景に、事業環境が複雑さを増し、将来予測が困難な時代となっており、研究開発成果を権利化し、自社製品の競争力を強化する従来の知財活動に加え、他社との共創や新規事業の創出など、より不確実かつ複雑な社会に対応した活動が求められている。一方で、出願件数や収支などの目標数値で管理するマネジメントは目標達成が事業にどう繋がるのかが経営者に見えにくい、知財活動の目的が「事業への貢献」であることを従来以上に強く意識しなければならない、等の課題認識がある。

こうした背景から、当社は変化のスピードに対応し、事業貢献を強く意識した高い目標に挑戦すべく、OKR (Objectives and Key Results) を導入した。OKRは今日の複雑かつ予測困難な新しい知財活動に適したマネジメントであると考えている。当社の経験を踏まえ、知財活動におけるOKRの設定、運用の特徴および課題など、OKRに関する組織運営について考察を行う。

目 次

1. はじめに
 1. 1 事業環境変化、知財活動の目的の変化
 1. 2 知財活動の目標管理変革の必要性
 1. 3 OKRとは
 1. 4 OKRとKPIとの違い
 1. 5 コミュニケーションツールとしてのOKR
2. 知財活動におけるOKRマネジメントの意義
 2. 1 知財活動における目標管理の課題
 2. 2 なぜ知財活動のマネジメントにOKRなのか
3. 知財活動へのOKR導入プロセス
 3. 1 推進体制、社外専門家の役割
 3. 2 全社への導入プロセス
 3. 3 運用七か条の策定
 3. 4 OKR設定の場
 3. 5 OKRを実践する上で特に留意すべき4つのポイント
4. 成果と今後の取組み
 4. 1 導入開始から1年の振り返り、成果
 4. 2 知財活動におけるOKRの設定例
 4. 3 組織のメンバーアンケートの結果
 4. 4 With/Afterコロナの新しい働き方に向けた考察

4. 5 職場の「心理的安全性」との関係
5. おわりに

1. はじめに

1. 1 事業環境変化、知財活動の目的の変化

今日の世の中は、顧客ニーズの多様化、保護主義やコロナ禍などによるカントリーリスクの増大、データ活用など異業種企業との共創などを背景として、あらゆるものを取り巻く環境が複雑さを増し、将来の予測が困難な時代となった。産業界においても、技術のデジタル化、モノからコトへ顧客価値の変化、グローバル競争の激化など、事業環境の変化が加速している。

それに伴って、知財部門も「研究開発成果を特許として出願・権利化し、またライセンスや訴訟により自社の技術・製品の競争力を強化す

* パナソニックIPマネジメント株式会社 代表取締役社長、JIPA前副理事長 Kazuyasu ADACHI

る」といった従来の活動に加え、オープンイノベーションによる他社との共創や、新規事業の創出など事業に直接貢献する、より「不確実かつ複雑な社会に対応した」活動が求められるようになった。

1. 2 知財活動の目標管理変革の必要性

企業の知財活動は、特許等の出願件数、保有件数、ライセンス収支などの数値目標をKPIとして推進されているケースも多かった。しかし、それらの数値目標を達成することが、事業にどう繋がっているのかが、経営者には見えにくい。今日、事業経営者から求められる知財活動は変化しつつあり、他社との共創や新規事業創出など事業に直接貢献することが知財活動の目的として位置付けられつつある。従って、知財部門のトップだけでなく、組織責任者、担当者に至るまで、知財活動の目的は「事業への貢献」であることを、従来以上に強く意識しなければならない。担当する事業の分野やフェーズによって、知財部門の活動内容も異なり、もはや一律の目標設定は困難となってきた。それぞれの事業に合わせた目標を設定すべきであるが、その仕組みとして、従来の目標管理手法では必ずしも十分ではないと考えるに至った。

1. 3 OKRとは

OKRは70年代にインテルが採用し、近年ではグーグルやフェイスブックなど米国西海岸のIT企業が入り入れたことで知られている¹⁾。

米国発祥のマネジメント手法であるが、JIPA会員企業においてもOKRを導入する事例が見られる²⁾。OKRとは「何を達成したいのか？」を示す目的(O: Objectives)に、「どのようにその目的を達成するのか？」を示す主要な結果(KR: Key Results)を合わせたものである。

OKRは組織の目的を「共有」し、重要な結果指標に「フォーカス」することで、組織活動

のベクトルを合わせ、メンバー間の協力と連帯感をもたらすものとされている。

1. 4 OKRとKPIとの違い

達成率によって業績評価する従来の目標管理では、達成することがなかば当然となつて、達成困難な高い目標の設定をメンバーに促すことが難しい、と感じられている組織責任者の方々も多いのではないかと思う。OKRにおいて設定されるKRはその達成率で人事的な評価は行わず、KRの達成に向けたプロセスを重視することにより、失敗を許容する組織文化の醸成と、組織責任者やメンバーに「挑戦的な」目標の設定を促すものである。

(1) 組織の目的(O)を定性的に示す

OKRを採用しているグーグルの組織目的(O)は、『世界中の情報を検索する』という非常に抽象的なものだそうだ。経営者が設定する経営指標は定量的・具体的になりがちだが、OKRの目的(O)は定性的に表現し、その表現に余白を持たせることが大切だといわれている³⁾。その方がメンバーが考える余地を持てるからである。

例えば売上100億円が経営目標の場合であっても、敢えてOKRの組織目的(目的: O)を100億円と設定せず、売上が100億円に到達すること(或いはそれ以上に成長すること)によってどのような状態を達成しようとしているのかを考え設定するのである。Oが定量的、明確であればあるほど、組織メンバーが自発的に、当事者意識をもって取り組む余地が無くなってしまふ。

では、知財部門では目的(O)をどう表現するか。当社の場合、「事業への貢献」が目的であるが、その貢献を数値で表現することは差し控え、『顧客(事業部)から「次も頼むわ」と言われる』といった定性的な表現とした。目的(O)は組織のメンバーに響く、魅力的なメッ

セージ性があればなお良い。

(2) ムーンショットで高い目標を定める

KRは組織や個人に対し、「ムーンショット」と呼ばれる高い目標設定を促すことが好ましいとされている。仕事のやり方を変えずに達成できる目標でなく、今の仕事的前提を見直さないと達成できない目標設定をすることで、新たなアイデアが生まれるのである。この重要な結果指標（KR）は計測可能でかつ3～5つの重要な指標に絞ることが適切とされている。

ムーンショットは非常にパワフルな言葉だが、運用には難しい面もある。単に高い目標を掲げると、プレッシャーで組織のメンバーが疲弊してしまわないだろうか？という疑問が湧いてくる。目指したいKRは「高い目標を立てることで、組織のメンバーがチャレンジしよう」というモチベーションが湧き、より大きな成果を達成することである。

高い目標を掲げながらも成果に結実させるためには、既に述べた通り、「指標（KR）の達成率のみで人事評価しないこと」を組織のメンバーに対して明確に伝達することは重要であると考えている。それにより、失敗を許容する組織文化の醸成と、組織責任者やメンバーに「挑戦的な」目標の設定を促すことが可能となる。

表1 KPIとOKRとの対比 (1)⁴⁾

	KPI	OKR
目的	プロジェクトの目標の達成	組織目標の達成
指標の数	網羅的に設定する	重要なものに絞り込む
指標の設定	定量的	Oは定性的、KRは定量的
共有範囲	プロジェクト内など、限定的	全員
達成基準	達成率100%が求められる 着実な実行が重要	達成率60～70%で可とする 挑戦と学習が重要

1. 5 コミュニケーションツールとしてのOKR

OKRは組織・チームが同じベクトルで協力して向かい合うためのコミュニケーションツールでもある⁵⁾。一般的にはOKRはCFR（対話、フィードバック、承認・賞賛）⁶⁾と一体で運用することが重要であるとされている。具体的には、目的（O）と結果指標（KR）は常に全員と共有する透明性を保ちつつ、頻度の高い「対話とフィードバック」を行い、お互いに協力して業務を遂行し、「承認・賞賛」しあうのである。

2. 知財活動におけるOKRマネジメントの意義

OKRについての詳細は参考資料をご覧ください。たくこととし、本稿では特に知財活動でOKRを導入する意義や実践するにあたってのポイントについて述べさせていただきます。

2. 1 知財活動における目標管理の課題

「事業に貢献する」ことを活動目的とする知財部門において、特許等の出願数や保有権利数などの目標数値管理は、その達成が事業への貢献に繋がっているのかが経営者視点では見えにくい。この点は、過去から指摘され続けていることであるが、知的財産部門における目標管理の在り方をあらためて考え直すことは有意義である。

2. 2 なぜ知財活動のマネジメントにOKRなのか

上述の通り、知財活動の目的は、他社との共創や新規事業創出など、言うまでもなく「事業に貢献すること」である。その目的を達成するために、知財活動にOKRマネジメントが適している理由は、主として以下2点であると考えている。

(1) 「事業貢献」につながる取り組みが活性化

OKRマネジメントでは、各々の組織毎に事業貢献につながるOKRを、全員を巻き込んだ対話を通じて、ボトムアップで設定する。

組織のメンバーが課・部の目的指標を議論することで、知財部門のトップだけでなく、組織責任者、担当者に至るまで、自らの業務や役割と「事業貢献」を、これまで以上に強く結びつける意識を高めることが期待できる。

(2) 環境変化のスピードに対応する

今日の世の中は、技術革新とグローバル化によって、あらゆるものを取り巻く環境が複雑さを増し、将来の予測が困難な状況にあることから「VUCA（ブーカ）時代」⁷⁾とも呼ばれている。サービスへの価値シフトなど顧客ニーズの多様化(V)、保護主義、コロナ禍などコントリブリティの増大(U)、データ活用など異業種企業との共創(C)、スピードを重視した事業開発プロセスの変化(A)など、様々な環境の変化を背景として、産業界における事業環境変化のスピードが加速している。

それに伴って、知財部門も研究開発成果を特許として出願・権利化し、またライセンスや訴訟により自社の技術・製品の競争力を強化するといった従来の活動に加え、IPランドスケープを活用した事業や技術開発戦略の提案、M&Aに代表される各種の複雑な事業契約、著作権やデータの活用など新たな知財資産の活用戦略といった、新しい活動が求められるようになった。しかし、これらの新しい知財活動は、従来の出願・権利化といった活動に比べて未成熟な領域であり、各社が様々なトライを繰り返しているのが現状である。

一方で知財活動の目標は、外部環境（事業環境、自社における技術開発方針の変更、他社における技術開発トレンドや事業戦略の変更な

ど）の影響を受ける。従って、年度初めに設定した目標が、年度末には事業に適合していない状況にもなりえるため、年に1度の目標設定では外部環境の変化に追従することが困難である。OKRでは、原則として四半期に1度は結果を振り返り、目標の再設定を行う。また、期中であっても、「高頻度の対話」により、外部環境変化の状況に適合しなくなった目標を変えることを認める。例えば、期初に目標設定したある事業が、経営環境の変化で方向転換すれば、事業の方向変換に即して、知財部門の目標も修正・変更するのである。

OKRの一つの側面は、戦略を選び、その選んだ戦略をシンプルに表現することだともいわれている。外部環境が変わったら戦略を変えるのは当然であり、加えてOKRにより、その変化のスピードに対応できる「高頻度の対話」を、組織文化として根付かせたいと強く願っている。

表2 KPIとOKRとの対比 (2)⁸⁾

	KPI	OKR
目標設定のプロセス	トップダウン	ボトムアップ
目標の設定時期	年度初め	四半期 (3か月) 毎
達成度の確認頻度	四半期・半期 ・年度末など	週次で確認

3. 知財活動へのOKR導入プロセス

3.1 推進体制、社外専門家の役割

当社では2020年4月からOKRマネジメントの全社導入を開始した。但し、全社一律、一斉に本格的な導入を義務づけるのではなく、各部門の実情に合わせ、部門毎に段階的に導入することとした。OKR導入推進は企画部門がリードし、加えて社外の専門家をコンサルタントとして招聘し、OKRに関する社内研修や、OKR設定のアドバイス、リーダーの育成、メンバー

の質問に対するアドバイスなどを依頼することとした。

3. 2 全社への導入プロセス

全社に対する段階的な導入方法として、OKRを先行的に導入するリーディング部門を設定し、企画部門と社外専門家と密接な連携体制を構築して導入を推進した。リーディング部門は責任者（部長）の自薦により選定した。

表3 全社への段階的な導入プロセス

2020年度	
上期	OKR導入を発信
下期	社外専門家招聘 全員参加による研修会の設定 OKR運用七か条の策定 リーディング部門を選定／導入 OKR設定に関するワークショップを全員参加で開催
2021年度	
上期	全社のOKRを策定 全部門で本格導入 CFRを週次で回す 対話会等通じ理解を浸透
下期	全社における定着を目指した各種取り組みを推進

3. 3 運用七か条の策定

OKRの導入を検討するにあたっては、多くの参考資料を基に、組織責任者層で輪読する「読書会」や社外専門家による勉強会を開催し、OKRの運用に関する理解を深めた。しかし、OKRは比較的新しいマネジメント手法であり、具体的にどう運用すべきかについては社外の専門家によっても見解が分かれるところが多い。そこで、特に専門家の見解が分かれるポイントについては、「事業貢献を意識した高い目標を目指して、全員のベクトルを合わせることがOKR導入の目的である」という考え方を念頭に、当社としてのOKR「運用七か条」を策定

した。策定した七か条をご参考までに紹介させていただきます。

表4 OKR運用七か条

一、OKRの目的（O）は、現状のやり方では達成困難な目標設定とする。
二、OKRの結果指標（KR）は、重要なものにフォーカスする。
三、四半期ごとにOKRを見直し・再設定を行う。
四、上位組織のOKRに整合した自組織のOKRを設定する。また、組織のOKRを自分ごと化して、個人のOKRを設定する。
五、部・課のOKRを全社に共有する。また個人のOKRは部レベルで共有する。
六、上司、部課内のコミュニケーションツールとしてOKRを運用する（チェックイン・ウィンセッションを行う）。
七、結果の達成率ではなく、達成に向けたプロセスを人事評価に加味する。

当社では一旦、上記のようにOKRの「運用七か条」を定めたが、これを最終的な内容とは考えておらず、運用していく中で実情に合わないものは、対話によって随時見直していく考えである。

3. 4 OKR設定の場

組織のメンバーが自ら取り組みたいことを目標・課題として設定すること、自発的に、当事者意識をもって取り組んでほしいというのが組織責任者の思いである。しかし、一般的な目標管理では、課や個人の目標がトップダウンで上から落ちてくることも多い。例えば目標100億円の売上が目標として掲げられると、それがA部門で20億円、B部門で10億円というように部門毎に設定目標が決められて落とされることもある。もしOKRで高い目標が課され、目標達成が必須と位置付けられてしまうと、多くの組織のメンバーのチャレンジ意欲が削がれてしまいかねない。その結果として、達成可能なレベ

ルでの目標設定となってしまうこともあり得る。

ところが、OKRの設定はトップダウンではなく、メンバーを巻き込んで議論し、ボトムアップで設定することが一つの特徴であるため、組織メンバーのチャレンジ意欲が削がれる可能性を低減できる。

当社では、社外の専門家の協力を得ながら、部門ごとにOKRの設定のしかたのコツを習得すべく「ワークショップ」を開催した。このワークショップには部・課長およびメンバー全員が参画し、課毎に次の四半期（3か月）の目的（O）と重要な結果指標（KR）をどう設定すべきかを1～2時間かけて議論し、議論の結果、設定されたKRに対して、社外専門家のアドバイスをもらいながら、決定したKRを部全体で共有するというステップを取ることにした。課の目標や達成方法をメンバー自身で決めることができるため、メンバー個人の目標が組織の目標と繋がっている実感を持つことができ、OKRマネジメントが組織としての成果に結びつく可能性を高めると考えている。

3. 5 OKRを実践する上で特に留意すべき4つのポイント

当社がOKRを導入し、運用をスタートしてからまだ1年にすぎない。現場の声を聞き、試行錯誤しながらOKR定着に向けた取り組みを続けているところで、まだまだ道半ばではあるが、これまでの経験を踏まえ特に留意すべきと感じる運用上のポイントとして、①上位組織の目的（O）をつなぐこと、②四半期ごとのOKR設定、③高頻度のコミュニケーション（週次でのチェックイン・ウィンセッション）、④透明性と共有の4つが挙げられる。以下、それぞれについて、実際の運用における留意点を述べさせていただく。

(1) 上位組織の目的（O）とつなぐ

個々のメンバーがモチベーションを高めるためには、その目標の「意義」に共感できるか否かが重要である。OKRの設定に際しては、組織メンバーが上位組織（例えば部）のOKRを正しく理解した上で、上位組織の目的（O）に沿って、下位組織の課・チームの目的（O）を全員参加で議論の上で決定する。そしてメンバーの個人の目的（O）は、全員での議論により設定した課の目的（O）に紐づくように設定することが好ましいと考える。

ここで重要なことは、上位部門の結果指標（KR）＝下位部門の目的（O）という繋ぎ方をしないことである。部の売上指標（KR）が100億だから、課の目的（O）が10億、というようにブレークダウンしてしまうと、上位組織から押し付けられたような目標設定となってしまう可能性が生じる。むしろ、上位組織の目的（O）を達成するために、課や個人が何を達成すべきか（O）を考えることで、組織目標へのベクトルと共感が生まれる可能性が高まるのではないと思う。

(2) 四半期毎のOKRの設定

OKRの導入当初は、四半期ごとのOKRの設定や、毎週の達成度の確認が、自分たちの仕事の時間軸には合わないという声が多かった。知的財産の業務の成果は、事業に結実して初めて生じるものも多く、結果が出るまでに一定の時間を要する。たとえ着実に業務が進捗していたとしても、他部門や他人から成果が見えにくくなることすらある。つまり、3か月ごとに結果を求めて達成度を測ることが難しい業務が存在することも事実である。しかしながら、環境変化の速い時代には、知財部門にも相応のスピードでの対応が必要であり、四半期毎に業務内容をレビューしOKRを再設定することは有意義であると考えられる。

最近の組織のメンバーアンケート（記述回答）では、「知財は足の長い活動が多いため、メリハリがつかなくなりがち。今どの活動をしなければならぬか、毎週の日標と状況を把握しながら仕事をすすめられるようになった。」「長期のタスクをできるだけ細かく分解して考えることを意識するようになった」というポジティブな声、工夫も聞こえるようになった。

(3) 高頻度のコミュニケーション（チェックイン・ウィンセッション）

既に述べたが、OKRは目標を管理するだけの手法ではなく、組織・チームが同じベクトルで協力して向かい合うためのコミュニケーションツールであり、マネジメント手法でもある。当社では、社外専門家のサポートを得ながら、チーム（課）全員で仕事の予定を確認しあう「チェックイン」と、メンバーが達成できたことをお互いに賞賛、承認しあう「ウィンセッション」を原則として毎週実施している。この「高頻度のコミュニケーション」により、達成困難な指標に対して、上司や同僚がその対策を共に検討しサポートすることで、達成に向けた取り組みを加速させることも可能となる。

当社では、原則としては参考資料通り、毎週のチェックイン・ウィンセッションの実施を推奨しているが、部門によっては毎週の実施に負担を感じ隔週で実施しているケースもあり、詳細な運営は現場の状況に応じて組織責任者に一任している。結果的に現在、OKRの導入開始から1年で、多くの課が週次でチェックイン・ウィンセッションを実施している。

(4) 透明性と共有

設定したOKRと進捗は、常に全員と「共有」する。上述した「チェックイン」や「ウィンセッション」の実施に加え、可能な限り幅広くOKRを共有すれば、他の部や課からの協力を

得ることも可能となり、ノウハウを自動的に伝承することも可能となる。透明性の担保は、互いに協力しあう組織風土を醸成するための重要な要因ともなる。

4. 成果と今後の取組み

4.1 導入開始から1年の振り返り、成果

OKRは「複雑かつ不確実性が高い」、挑戦的な知財活動において理想的なマネジメントであると考えている。導入開始からまだ1年であるが、見えてきた成果の一例として、「事業貢献を意識した知財活動」、「達成困難な目標への挑戦」、「緊急度は低いが重要度が高い業務の進捗」、「事業部門と整合した目標の設定」といった観点で成果が現れ始めている。

(1) 事業貢献を意識した知財活動

OKRでは、所属組織のOKRを対話により全員を巻き込んで、ボトムアップで設定する。組織のメンバーが組織の目的・活動指標を議論することで、メンバー全員が、知財活動の目的である「事業への貢献」を、これまで以上に強く意識するようになった。

例えば知的財産の「管理」を担当しているメンバーであれば、「手続きミスをゼロ化すること」や「業務を効率化すること」を指標として、目標設定することが通常かもしれない。しかし、OKRの取組によって「自らの業務が事業にとってどう役に立っているのか」という意識が高くなり、どうすれば「事業貢献につながるか」を逆算して思考するサイクルがメンバー全員に生まれた。

結果として、知財ポートフォリオをその推移も含めて可視化し、更にそのポートフォリオ情報を活用して発信や提案を経営者や事業責任者に対して行う、という活動が活発化している。今後も、メンバー全員が、事業に対して、自分

がどう貢献できるのかを強く意識して日々の業務に向かい続けられるようにOKRを推進するつもりである。

(2) 達成困難な目標への挑戦

目標の達成と評価が結び付けられることを前提とすると、達成可能な目標を設定しがちになり、チャレンジングな目標を設定することに躊躇してしまう可能性があることは前述の通りである。ところが、OKRを導入して以降、達成困難な目標を設定しやすくなったとの声を組織責任者やメンバーから聞くようになった。OKRは、人事評価の観点から言えば、KRを達成することに主眼を置いておらず、高い目的（O）に向かって組織的に取り組むプロセスを重視しているからである。

例えば、「事業部門長から感謝された」知財活動の事例を5件つくるという指標（KR）の設定が挙げられる。達成は四半期、ないし1年でも困難かもしれないが、それぞれ現場毎に高い目標を立てるようになったと実感している。

またKRが設定された権利取得業務の例として、他社製品の詳細情報を把握した上で、その製品を包含するように権利化を行い、所謂クレームチャートを作成する業務が挙げられる。そのような権利を10件作り上げるという指標（KR）を設定しても、他社製品の詳細情報や権利化の審査次第では、必ずしも成果が出る保証はない。それでも、KRに設定した以上は、その指標を達成できるよう、他社製品の解析等の取組が促進され、結果として特許ポートフォリオの質が向上する可能性は高まったのではないかと思う。

また、OKRを導入するに際して「チャレンジして、失敗してもよい、やってみることに価値がある」と組織のトップが発信することで、現場の責任者が、メンバーに動機づけもしやすくなったという声も挙がっている。

(3) 緊急度は低いが高重要度の業務の進捗

知財の仕事に限ったことではないが複数の業務や案件を抱えている場合、期限のある仕事や緊急の仕事を優先しがちである。例えば、期限に余裕のある重要な調査の案件を担当している場合に、「来週にまわしても大丈夫ではないか」と考え、ついつい業務を後回しにしてしまうことがある。

ところが、「チェックイン・ウィンセッションで毎週、お互いに声がけすることで、仕事が進捗するようになった」との声が挙がっている。また特徴的な効果として、「達成までに時間や工数を要する重要な案件が、計画的に、着実に進むようになった」という声を多く聞くようになった。

週次の「チェックイン・ウィンセッション」によって、上司と組織のメンバーが高頻度のコミュニケーションを行い、優先順位をリーダーときっちりと議論し、かつメンバーが互いに協力し合っていることの効果が現れていると考えている。

(4) 事業部門と整合した目標の設定

繰り返しになるが、我々知財部門の活動目的は「事業貢献」である。とすれば、知財部門として設定するOKRも知財部門という組織の中だけで決めるのではなく、担当する事業部門とともに目標設定をし、ともにモニタリングして目標設定に向けた取り組みを前進させていくことが理想である。

当社も未だ道半ばであるが、事業部門と知財部門が相互に議論して作り上げたOKRを設定し、高い目標に向けたチャレンジをはじめているケースも見られている。現場からは、「OKRで技術部門とのコミュニケーションがよくなった」、「担当事業部門の開発リーダーと、週1回以上オンラインでの打合せ、声かけを習慣化することで、技術部門と期初に取り決めた目標に

近づける努力を双方向で確認しながら業務を推進できるようになった」という声も聞こえてくるようになった。

4. 2 知財活動におけるOKRの設定例

ここでは実際に、知財活動においてどのようなOKRが設定されているのかにつき、具体例を挙げさせていただく。Oは定性的に表現し、その表現に余白を持たせることが大切だといわれる一方で、KRは定量的に設定することが望ましいと言われているが、このKRの設定には工夫が必要と認識している。

各部門・個人で重要な結果指標（KR）を3つ程度設定し、それぞれについて達成度の「成功」レベルが何%（何件）であるか、「大成功」のレベルが何%（何件）であるかを期初に設定している。また、重要な結果指標（KR）の設定においては、「行動指標」ではなく、「結果指

標」をおくことが望ましい。例えば、「大好評の知財研修会を開催する」という目的（O）に対して、重要な結果指標（KR）は研修会の「開催した（数）」という行動指標ではなく、たとえば参加者アンケートの結果や、次回開催時の参加者数などが重要な結果であり、それを指標とするのである。

一方で、四半期での達成を目指すことができる結果指標を設定しにくい業務もあり、その場合には行動指標をKRとしてもよいが、業務を細かくプロセスに分解し、段階ごとの達成度をKRとして定めることが望ましい。

4. 3 組織のメンバーアンケートの結果

最近のアンケートによれば、OKR導入によって変わったこと（良くなったこと）として、「周囲の人の仕事をより深く理解するようになった」、「職場内のコミュニケーションが良くなった」という、コミュニケーションツールのOKRの効果を実感する声が多い。

表5 知的財産活動におけるOKRの設定例

知的財産活動の目的（O）の例 『顧客（事業部）から「次も頼むわ」と言われる』		
	成功	大成功
（KRの例1）知財戦略 事業経営層へIPランドスケープに基づく提案	X件	Y件
経営層・責任者が示した担当部門のお困りごと・要望解決数 事業の構想段階で相談を受けた数 技術部門へ開発方向性の提案、開発の方向性を決める知財情報の提供		
（KRの例2）権利取得 技術部門へ仕掛け+ a の出願アイデア提供 侵害証拠のある権利化件数	X件	Y件
（KRの例3）管理の効率化、IT化 管理のAI化による工数削減 知財費用の見通し精度向上 出願費用の削減アイデア提案	X % X件	Y % Y件

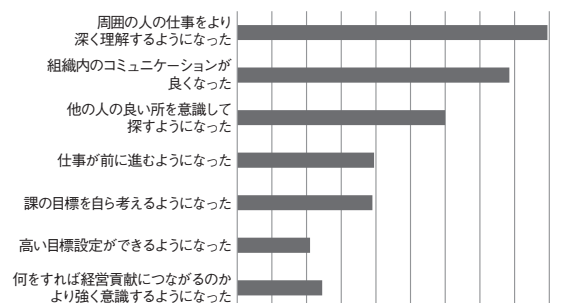


図1 アンケート結果

また、「他の人の良いところを意識して探すようになった」という、週次でのウィンセッションの効果も大きい。アンケート結果から、OKRの設定に加えチェックイン・ウィンセッションによるCFR（対話、フィードバック、承認・賞賛）を一体として浸透させることが重要であると認識している。

以上OKRを導入したことによる成果やメ

リットを中心に述べさせていただいたが、現場からはデメリットに関する様々な意見があることも事実である。例を挙げると、「メイン業務とOKRの関係が少ないためOKRに関する業務の設定が難しい」、「チェックインやウィンセッションに時間や工数を要する」といった点である。これらの課題に対しては、その内容を社内のコラボレーションツール⁹⁾を使って共有しながら、工夫して改善する予定である。

4. 4 With/Afterコロナの新しい働き方に向けた考察

OKR導入の背景は上記の通り、事業環境の変化により、半年や1年ごとの目標管理ではスピードが合わなくなったこと、知財活動の目的が変わり、事業貢献をより強く意識した活動が求められるようになったことが理由である。

しかし、世界的な新型コロナウイルス感染症(Covid-19)のパンデミックの影響で浸透したリモートワークという新しい働き方の環境において、OKRを新たなコミュニケーションツールとして位置付けることができたことは幸いである。OKRを通じた組織のメンバー同士の「高頻度のコミュニケーション」は、リモートワークの環境下であっても互いに協力する職場風土を醸成できるだけでなく、メンバー同士の繋がりが対話の質・量を向上させ、結果として、個々人の個性、モチベーション、チャレンジ意欲を今まで以上に引き出すことにも繋がっていると考えている。

4. 5 職場の「心理的安全性」との関係

OKRの運用定着と職場の心理的安全性は、一体不可分の関係にあると言われている。職場で、自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる状態(心理的安全性)がなければ、コミュニケーションが円滑に進まず、メンバーが目指したいと思う共通目標を設定する議論を

進めることすら困難となる。別の言い方をすれば、「職場メンバーの関係性」がOKR導入に際しての重要なファクターとなる。

関係性が良好であれば、自由闊達な議論から高い目標設定やその目標へのチャレンジも一丸となってOKRに取り組むことができる。一方で、職場メンバーの関係性があまり良好でない職場においては、OKRの導入によりコミュニケーション量を増やし心理的安全性を確保していくことから始めるというアプローチもあると考えている。

5. おわりに

当社は2014年にパナソニックにおける知的財産の実務機能を独立・法人化して設立された。その目的は、弁理士・弁護士をはじめとする知的財産のエキスパートはもちろんのこと、グローバルなビジネス経験が豊富な人材が高い「専門性」と「戦略性」を発揮し、「環境変化」に柔軟かつ迅速に対応できる機動的な知財活動を通じて、パナソニックグループの事業に貢献することである。設立以来、当社はパナソニックグループの知的財産を集約して、出願やライセンス、特許庁や他社との渉外など、知的財産に関わる業務全般を担ってきた。

第4次産業革命の真只中、VUCAの時代において、IPランドスケープ、データ活用、M&Aや他社との共創に関する事業契約等の役割が、知財部門に求められるようになったが、知財部門が果たす役割は、今後も変化し続けるであろう。そのような変化が激しい時代には、1年前、半年前に考えていたことが陳腐化する可能性もあり、短期間で活動や取組を見直しながら、業務を進めていくことも重要になると考えている。

知財という組織内部だけでなく、事業部門、技術部門、企画部門といった他の組織との連携を土台にした知財活動の取組も重要度を増しており、それらを実現するための1つのツールと

しても、今後もOKRを活用していきたいと考えている。

注 記

- 1) ジョン・ドーア, Measure What Matters 伝説のベンチャー投資家がGoogleに教えた成功手法OKR, 2018年, 日本経済新聞出版; クリスティーナ・ウォドキー, OKR(オーケーアール) シリコンバレー式で大胆な目標を達成する方法, 2018年, 日経BPなど。
- 2) 昨今では, 例えばメルカリや花王, 静岡銀行などが, OKRの採用を発表し, 日本企業が全社でOKRを導入した事例や, 人事部門, 営業部門などでの運用経験について紹介された記事もみられるようになった。
日経BP, 花王がOKRを全面採用(2021年3月1日) など
<https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/00005/022600008/>
(参照日: 2021年11月2日)
- 3) オンラインセミナー「成功するOKR—目標をつ

くり, 管理することの本質から, OKRを解剖する—」(2020年11月5日) 株式会社Consulente HYAKUNEN, 株式会社Maxwell's HOIKORO

- 4) 奥田和広, 本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR, pp.121-124 (2019) ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 5) 前掲注4) 第6章, pp.187-191
- 6) CFRは, (Conversation: 対話, Feedback: フィードバック, Recognition: 承認)の頭文字をとったもの。CFRについては, 前掲注1) ジョン・ドーア, 第16章 pp.251-267参照
- 7) VUCAは「Volatility (ボラティリティ: 変動性)」「Uncertainty (アンサートウンティ: 不確実性)」「Complexity (コムプレクシティ: 複雑性)」「Ambiguity (アムビグイティ: 曖昧性)」の頭文字を並べたもの。
- 8) 前掲注4)
- 9) 当社ではマイクロソフト社のTeamsを全社に導入している。

(原稿受領日 2021年11月26日)

