

「アジャイル型」評価制度

～人事のPDCAを「素早く」回し、社員の創発を促そう～

社会保険労務士法人 未来経営 代表社員 高山 正

■創造性はアジャイルな仕組みから

これまで企業が求める社員像とは、上司の命令に忠実に従い、計画に沿って業務を的確に遂行していくような社員でした。しかし、そうした業務はRPAやAIによって代替されるようになっていきます。従って、これから求められる社員像とは、自らの創造的な発想によって仕事を生み出し、迅速に創り上げていくような社員なのです。「アジャイル」とは、「迅速な」「素早い」という意味で、その時々状況に柔軟に対応しながら、試行錯誤を積み重ね、業務を進めていくということです。決まりきった定型的な業務ではない創造的な仕事には、このアジャイルな発想が必要なのです。

同様に、人事評価も年度の初めに目標を設定し、1年を通じてその達成度を測るような硬直的な制度ではなく、月単位あるいは週単位で進捗をチェックし、必要に応じて設定を見直していく柔軟なループが求められます。それは、上司が部下の目標を管理するための押し付けのものではなく、あくまで部下自らが自主的に自分自身をマネジメントしていく手法なのです。本稿では、なぜこれまでの人事評価制度が通用しなくなるのかを解説し、これからの新しい人事制度として「アジャイル型」評価制度を提案します。

目次

1. アジャイル型人事評価制度とは
 - ウオーターフォール型とアジャイル型
 - 人事評価におけるアジャイルとは
2. なぜ、これまでの人事制度が通用しなくなってしまうのか
 - 靴工場の隆盛期
 - 靴工場の衰退期
 - これからの企業に求められるのは「価値の創造」
3. 社員のセルフマネジメント
 - ポストイットは、どう開発されたのか
 - 楽しいことにチャレンジする
 - 創造性に不可欠なもの
4. アジャイル型人事評価に必要な3つの要素
 - ①「心理的安全性」
 - IBMの組織文化
 - ②-1「情報の開示とその共有」の開示
 - ②-2「情報の開示とその共有」の共有
 - 情報共有がスピードを高める
 - ③「明確な目的」
 - ホンダの創発戦略
5. 「1on1」でアジャイルに評価をフィードバックする
 - 「1on1」とは
 - 部下の話を「聴く」
 - 目標と進捗を管理する
6. 人事のPDCA (OODAループ) を回すために
 - 木こりのジレンマ



●高山 正 (たかやま ただし)

税理士・社会保険労務士法人 未来経営 人事戦略コンサルタント、産業カウンセラー、中小企業診断士、特定社会保険労務士。

昭和50年生まれ、長野県出身。平成18年に現在の事務所に入社し、会計税務と労務管理に従事。平成23年より社会保険労務士法人の代表も務める。賃金制度、人事制度導入支援等を中心に、企業のコンサルティング業務を行っている。現場に即した制度づくりと、社員のモチベーションアップ、生産性向上を中心としたコンサルティングに定評。企業研修も数多くこなす。著書に『モテる会社の人事のしくみ』（税務経理協会）。
<http://www.mirai-sr.net/>

1. アジャイル型人事評価制度とは

●ウォーターフォール型とアジャイル型

従来、何か新たに製品を製造しようと思ったら、まずは一連の作業計画を立て、各工程の作業を割り振り、線表（ガントチャート）に基づき、工程ごとの進捗を管理する手法が一般的でした。そのことをソフトウェア開発の現場においては、「ウォーターフォール型開発」といいます。滝が上から下に流れるようなトップダウンの管理手法を指します。

一方、それに対して「アジャイル型開発」とは、大まかな仕様に基づき、短い期間でプロトタイプを作成し、テストを繰り返し、修正をしながらリリースにこぎつける手法です。アジャイルとは直訳すると「俊敏な」「素早い」といった意味になります。顧客や横断的なチーム内でのフィードバックを繰り返しながら、柔軟により良いものを開発していこうという開発思想です。ソフトウェアのような比較的やり直しの容易なデジタルの世界だからこそ有効な手段ともいえます。

顧客の要望が多様化し、変化の激しい環境においてその効果はさらに発揮されます。ガチガチの計画に縛られた方法ではなく、とりあえず試してみて、うまくいかなければ修正し、周りの意見に耳を傾けながら、ときには大胆に計画を変更することも厭いません。それを比較的短いスパンで何度も繰り返していくのです。結果、より良いものが短期間で完成するのです。

●人事評価におけるアジャイルとは

では、それを人事評価に当てはめてみたらどうでしょう。一般的な人事制度は、トップダウンによるウォーターフォール型でしょうか、それとも、柔軟で素早いアジャイル型でしょうか。おそらく、多くの会社がウォーターフォール型の人事制度を運用しているのではないかと思います。

目標管理を例にとれば、期首に目標設定をし、四半期に1度進捗を評価し、達成度に応じて賞与や昇給に反映させるといった具合です。年間の売上目標や利益目標があり、それを達成するために部門ごとの目標が設定され、さらには個人ごとの目標が設定されます。計画に基づき社員を管理統制するという意味では、有効な手段です。

しかしどうでしょう。もちろん業界や業務内容によって違うとは思いますが、当初の計画通り進めて、計画通りの結果が得られることが現代の経営環境においてどの程度あるでしょう。そもそも期首の計画通り仕事を進めること自体困難なこともあります。私自身の経験からいえば、(もちろん当社でも期首に計画は立てますが) 期末になって1年を迎え振り返ってみると、確かに目標は達成できたけれど、その工程は当初予想したものとはいぶかけ離れたジグザグな道のりを進んできたな、と思うことが多々あります。状況に合わせて柔軟に小目標を変更したり、メンバーに求める課業もその都度みんな話し合い修正しながら、対応していたのです。皆さんも同じような経験をしたことがあるのではないのでしょうか。

スタッフに求められるスキルやタスクは、一元管理された計画に基づき統制することはできないのです。むしろ、その時どきの経営環境やスタッフの状況に応じて、さらにいえば、現場のスタッフの自主性に任せたほうがうまくいきます。上司であるマネジャーの仕事は、部下に指揮命

令することではなく、部下をサポートすることなのです。目標達成に向け、アジャイルにフィードバック（評価）しながら、同時にサポートし、人材育成をしていくのです。

管理統制型から、この柔軟に素早く対応する（アジャイルな）人事評価制度が、これからますます重要となってくるのです。それはなぜなのか。少し歴史を遡って、今から200年ほど前の靴職人の作業場を覗いてみましょう。

【ウォーターフォール型とアジャイル型の違い】

	ウォーターフォール型	アジャイル型
経営環境	安定	不確実性が高い
計画	事前に詳細な計画を立てる	計画を柔軟に変更
上司の役割	部下を管理統制	サポート
フィードバック	半期に1度程度	頻繁に、必要に応じて
情報	一方通行	相互に情報を共有
戦略	計画的戦略	創発的戦略

2. なぜ、これまでの人事制度が通用しなくなってしまうのか

●靴工場の隆盛期

『職人たちは、木型になめした皮を貼りつけ、縫い合わせ、靴のボディを丁寧に作っています。その作業が終わると次に、靴に革底を貼り合わせ、どこかおかしいところがないか検品をし、やっと1足の靴が出来上がりました。靴職人の親方は「もう少し早く作ることができれば、もっと儲けることができるのになー」と、作業場の棚にきれいに並べられた靴を見ながら、つぶやきました。

そんなある日のことです。経営コンサルタントと名乗る男が突然現れ、靴の生産量を今の10倍にしてみせると言ってきたのです。驚いた親方は、「そんなことできっこない。これでも俺たちはこの道10年以上のベテランだぜ」と、にわかに信じられない様子です。ところが男は「なに簡単さ」と言うと、作業場を見渡し「あなたは木型を作る担当、君は靴を縫い付ける係、そっちの君は…」と、靴の作業工程ごとに次々と職人たちを割り当て始めました。男は親方に「これからは、各工程を分業し靴を作ってもらいます。工程ごとの標準的な作業時間も計測します。作業を細分化し単純化すれば、機械化も可能でしょう」。そう言うと、男は去って行きました。

翌日から親方は、男の言葉を信じて分業化と、最近発明されたという蒸気機関を動力に使った機械化に着手し始めました。それから3年余りが過ぎ、もともと小さな作業場だった場所には、大きな工場が建ち並び、親方も今では立派な経営者です。工場の中を覗くと、以前いた熟練工の職人たちの姿はどこにも見当たりません。どこに行ったのかと尋ねると、「新しい工場では、もう高い給料を支払って口うるさい職人を雇わなくてよくなったのさ。だから全員解雇してやったよ」、高級な紺の背広を身にまとった元親方である社長は自慢げに話しました。工場では作業員たちが、黙々と決められた繰り返し作業をこなしています。時折、監督者が作業の遅れを注意し、怒鳴る声が聞こえてきます。今では10倍どころか20倍にも30倍にも生産性が向上したのです』

『それからさらに時代は進みます。新しい工場は以前にも増して近代化が進み、コンピュータによって制御された機械が、ガチャガチャと自動で靴を作っています。どうやら、また例の経営コンサルタントが現れて、新たに発明されたコンピュータを導入したようです。現場の作業員の仕事はさらに簡素化され、機械に合わせてまるで自分も機械の一部になったかのように、淡々と作業を繰り返しています。製品の種類とそれぞれの生産量が社長室のモニターに映し出され、誰が一体どのくらい作ったか一目瞭然となっています。

社長は「以前は、いかに安く良質なものを大量に作れるかが、儲けの要だったけれど、最近では、もっと軽い靴が欲しいだの、やれもっとスポーティな靴が欲しいだの、お客の要望が多くて…。いかにお客の様々な要望に応じて、無駄なく短納期で作れることがポイントなのさ」と、得意げに話をしていましたが、どこことなく疲れた様子でした。工場の壁には「無駄の削減」「納期厳守」「不良率ゼロ」といった張り紙が、工場のスローガンだといわんばかりに大きく貼られていました』

●靴工場の衰退期

『それからしばらくして、なんだか社長は浮かない顔をしています。効率化が図られ、コスト削減に成功した工場でしたが、以前のように利益が出なくなっていたのです。今までは、お客の要望に応えた製品さえ作っていれば売れていたのに、思うように売れないのです。さらには、ライバル企業も似たような製品をどんどん作り、価格は下がる一方です。市場はすでに飽和状態で、コストを安く効率的に様々な製品を大量に作れることが、もはや会社の競争優位の源泉ではなくなっていたのです。

慌てた社長は「新しい製品やサービスで、新たな市場を自らつくりださないといけない」「そうだ、これからはイノベーションが重要だ！みんなで考えろ！」、そう声高々に叫びましたが、社員には響きません。社員たちには、今まで上から指示されたことを指示通りにこなすことが、求められていました。ところが急に「新たな市場をつくり出せ」さらには「自ら考えて行動しろ」と言われても、どうしていいのかわかりません。

困った社長は、例の経営コンサルタントのところに相談に行きましたが、もうコンサルタントは引越した後でした。社長は肩を落とし、途方に暮れてしまったのでした』

●これからの企業に求められるのは「価値の創造」

これは、皮肉たっぷりな極端な例え話ですが、もしかするとこれに近いことが、今後起こってくるかもしれません。いや、もうすでに起きているのかもしれません。

これまでの上司の仕事は、極端に言えば部下の管理統制であり、決められた手順の通り働く「手」だけを雇ったかったのです。余計なことを考える「頭」は必要としませんでした。かつて、フォード自動車の創業者であるヘンリー・フォードは「手を雇いたいのに、なぜ頭がついてくるのか」と嘆いたそうです。前述のように、機械のように決められた仕事を、計画通り実行することが社員には求められたのです。それが優秀な社員の証でした。

ここでの労務管理は、ノルマを達成すればより高い報酬が支払われ、そうでない場合は減給されるいわばアメとムチによる評価制度です。生産方式はといえば、いかに無駄なく効率よくそして低コストで早く作れるかであり、それが企業の競争優位の源泉ともいえるものでした。組織体制は、上からの伝達を効率よく伝えることができるトップダウンのピラミッド型官僚体制です。事実、これらの取り組みにより生産性は劇的に向上しました。

ところが、現在の市場の状況はどうでしょう。ライバル企業は増え、似たような製品が溢れ、製品ライフサイクルは短くなっています。消費者は飽きやすく、ただ便利なだけの物には誰も振り向きもしません。すでに飽和状態なのです。悲しいことに、顧客から求められるのはもはや価格だけかもしれません。日本の家電メーカーを見ればすでにお分かりでしょう。

サービス業においても、同様のことがいえます。私の経営母体である会計事務所は、高名な学者によれば、いずれAIにとって代わられる職業だそうです。AIができるのであれば、そのサービス自体は均一化され差別化の余地はありません。もちろん、そこで働くスタッフも不要となってしまう。今までのやり方では、十分な利益を確保することも、社員を雇用し続けることもできないのです。

では、これからの企業に求められるものとは何でしょう。市場に物が溢れ、移ろいやすい消費者を満足させるにはどうしたらいいのでしょうか。それは「新しい価値を創り出す」ということなのです。製品の単なるスペックとしての機能だけではなく、消費者のライフスタイルを変えるような、価値提案です。

スターバックスはなぜ多くの人々から支持されたのか。「コーヒーが美味しいから?」。確かにそうですが、正解ではありません。「店員のサービスがいいから?」。それも正しくはありません。スターバックスは、学校や職場や家でもない第三の場所（サードプレイス）という新たな価値を提供したからです。スターバックスでコーヒーを飲むという新たなライフスタイル(価値)を人々は受け入れたのです。アップルのiPhoneも同じです。iPhoneの登場に多くの人が興奮し、それを持つことが一種のステイタスにもなったのです。人々がちょっとだけワクワクするような、私たちの生活が少しだけ変わるような、そんなサービスを創り出すことなのです。それを創り出すのが「人」であり、それこそが「人」が行う仕事なのです。機械

やロボットでは決してマネすることはできません。企業は人の「頭」を雇うべきなのです。

【企業の競争優位の変化】



3. 社員のセルフマネジメント

●ポストイトは、どう開発されたのか

「頭」を雇うとはどういうことでしょうか。頭を雇うとは、上からの指示に従い、盲目的に行動するのではなく、権限を委譲し、社員自らが考え、自発的に行動することを意味します。この自発的に行動するとは、言い方を換えればセルフマネジメント（自主経営）です。これが創造性を

高め、イノベーションを加速させるためには欠かせないのです。

化学メーカーである3Mで最も有名な商品といえば、誰もがポストイット（付箋）を思いつくでしょう。この商品が、社員の自主的な取り組みにより開発されたことは有名です。ポストイットは、もともと接着剤の開発過程で生まれた失敗作だったのです。普通の企業ならそこでお終いですが、この失敗作の接着剤に可能性を感じたある社員が、3Mの「15%カルチャー」を活用して、あのヒット商品ポストイットを発明したのです。

この「15%カルチャー」とは、勤務時間の15%を自分の好きなことに使っていいという「不文律」です。誰も管理せず、管理されることもなく、報告の義務もなければ、上司の許可も承認さえ必要としない時間です。もちろん、15%かどうかを測ることもしません。すべて社員の自主性に任せられているのです。ですから、就業規則に規定されているわけではなく、あくまで文化としての不文律なのです。その時間を活用して、自主的に自由な発想のもと誕生したのがポストイットだったのです。

●楽しいことにチャレンジする

NASAやディズニーからも発注を受けるという鉄工所、京都に本社を持つHILLTOP（ヒルトップ）という会社をご存知でしょうか。この会社は、下請けの量産品生産がほとんどありません。その多くが1個、2個からの受注生産だそうです。そのため、社員が定型的なルーティンワークをすることがほとんどありません。しかしその利益率は、業界の常識をはるかに上回る20%以上を誇ります。

社員たちには、ほとんどルーティンワークがありませんから、常に考え、自主的に行動することが求められます。そんなヒルトップが大事にしていることが、「楽しいことをやる」です。社員たちには「5%だけでもいいから、楽しいこと、新しいことをやっていく」ことを勧めています。また、売上の5%に当たる予算を、人材育成と要素技術の蓄積として、顧客のニーズとは関係のない製作費に充てています（売上の5%です。信じられません）。この面白く楽しいこと、新しいことにチャレンジする取り組みが、同社の社員のモチベーションを著しく高めているのです。

そんななか、世界初のロボット月面探査レースに挑戦した日本初の民間月面探査チームにヒルトップは参加しました。同社がこの開発に技術協力したのは、儲かりそうだったからではありません。面白そうで、やりがいを感じたからです。結果、その高い技術と開発力が評価され、モビリティ部門で受賞を果たしました。社員数わずか百数十名の日本の中小企業が、世界に認められたのです。

●創造性に不可欠なもの

しかし、これらのことは考えてみれば当然のことかもしれません。例えば、芸術家に絵を描かせるために計画を立て、予算を配分し、逐一管理しながらいい絵が描けるのでしょうか。そんなことはありません。誰かから命じられたのではなく、ましてや報酬のためでもなく、内から込み上

げてくる動機に従って夢中に描いたからこそ、人々を感動させる作品が生まれるのです。子供たちに絵の具の種類や題材を制限して、伸び伸びとした自由活発な絵は描けません。誰からも縛られない自由な発想と、自ら進んで楽しむ自発性が創造性には不可欠なのです（私が今こうやって記事を書いているのも、もしかするとそれに近いのかもしれませんがね）。

4. アジャイル型人事評価に必要な3つの要素

しかし、「社員自ら考え、創造的に行動しろ」といっても、そんな簡単なことではありません。経営者は無秩序になるのではないかと躊躇しますし、社員もどうしていいのかわかりません。むしろ恐れを感じる人もいるかもしれません。今までは、ただ決められたルールに従えばよかったのに、自ら判断し、決断しなければいけないのですから。

アジャイル型人事評価でのマネジャーの役割は、部下の良し悪しをジャッジすることではありませんし、軌道修正することでもありません。部下が自ら考え行動できるようお互いの信頼に基づき、部下を日々サポートすることなのです。初期の段階では、サーバント型（奉仕）のリーダーシップが必要かもしれません。そのための土台として、また社員の自主性を高めるために整えておくべき環境がいくつかあります。その中で私は大きく3つの要素が重要だと考えています。

それは、①「心理的安全性」、②「情報の開示とその共有」、③「明確な目的」です。

① 「心理的安全性」

心理的安全性とは、チームの生産性を高める唯一の方法としてグーグルが発表したことで、大きな注目を集めました。グーグルは高い成果をあげているグループとそうでないグループとの間にどういった違いがあるのか、その要因を探るため、研究チームを編成しました。当初研究メンバーは、「優れたチームにはカリスマ的なリーダーが存在するのではないか」、「チーム同士がプライベートでも親しいのではないか」、いやいや「特定のインセンティブがあるのではないか」と、いくつもの仮説を統計解析によって説明しようとしていました。しかし、どれも成功しているチームの要因として、明確な因果関係を導き出すことができませんでした。困り果てた研究メンバーは、再度学術論文などを深く当たり、そこで浮かび上がってきたのが「心理的安全性」だったのです。

心理的安全性とは、チームのメンバーがある考えや感情について気兼ねなく発言できる雰囲気を指します。心理的に安全な環境下では、なにかミスをしてそのことで人から罰せられたり、評価を下げられることはない、同僚に手助けや情報を求めても無知だと思われたり恥をかくことはない、と安心することができます。それにより、社員は恐れることなく、率直に意見を出し合ったり、困難だと思えることにもチャレンジすることができるのです。もし、ちょっとでも間違ったり失敗したら、バカにされたり罰せられると思えば、社員は委縮し、自発的に何か新しいことにチャレンジしようとは考えません。最低限指示されたことだけに従うようになってしまうのです。マネジャーであるリーダーは、むしろ失敗を推奨し、学習する機会だとしてとらえるべきなのです。IBMには、都市伝説ともいえるこんな話があります。

●IBMの組織文化

『IBMの現場責任だったある若手社員は、重苦しい面持ちで会長室のドアを開けました。なぜなら、彼は1,000万ドル（現在のレートに換算しても10億円以上）の損失を会社に与えてしまったからです。当時のIBM会長トム・ワトソン・ジュニアは、IBMを世界的企業にまで育て上げたカリスマ経営者です。緊張した面持ちでたたずむ社員に、ワトソンは「なぜ呼ばれたか分かるかね」と、静かに尋ねました。社員は「クビを言い渡されるためだと思います」と恐る恐る答えました。すると、ワトソンは「クビ!？」と驚いた様子で返すと、「まさか冗談だろ、君に学んでもらうのに1,000万ドルかけたんだぞ」と真顔で答えました。「これからもリスクを恐れずに思いっきりやってみるよに」、そう言い伝えると、スタッフをそのまま帰したのです』

この話が事実かどうかは別にして、失敗を恐れずに挑戦するというIBMの文化を、社員たちに伝えるには十分ではなかったでしょうか。IBMには、失敗から学び、失敗を活かす文化があったのです。

IBMにかかわらず、多くの成功している経営者が同じように失敗を罰するのではなく、むしろ推奨するような発言をしています。なぜなら、失敗は自分の限界を超えて新しいことに挑戦した証だからです。それなくしてイノベーションを起こすことはできないのです。社員たちが安心して積極的に意見を交わし、勇気を持って新しいことにチャレンジする。そのためには、心理的に安全であることを上司自らが実践し、証明しなくてはいけないのです。

②-1「情報の開示とその共有」の開示

多くの中小企業では、いまだ社員に自社の財務情報を隠しているところがいくつもあります。その理由を尋ねると「儲かっているのに給料が少ないと言われそう」とか「そもそも、そんなことは末端の社員は知らなくてもいい」といった返事が戻ってきます。その前提にあるのは、「社員は生来無知で、下手に情報を与えればよからぬ詮索を始める」といった不信に基づいています。だから余計な情報は与えるべきではないと。

それは、前述したように社員を単なる「手」である作業員として扱っているのと同じです。「何も余計なことは考えるな、言われたことだけやればいい」ということです。裏を返せば、社員を信用していないということでもあります。そんな会社の社長に限って、「うちの社員は積極性がなくて…」といった愚痴をこぼします。当たり前です。信頼されていないのに、誰が会社のために尽くそうと思うでしょうか。

同時に、経営者やマネジャーは恐れているのかもしれませんが。情報を独占することは上司の特権だからです。組織の上層部にいる者が適切な意思決定をできるのは、決して能力が高いからではありません。意思決定するのに必要な情報というリソースを独占しているからです。その特権を部下から奪われ、無能だと思われることを恐れているのです。

もうお分かりだと思いますが、正しく素早い意思決定をするには、情報の開示が欠かせないのです。部下に自ら考えて行動しろと言っても、そのための正しい情報がなければ、判断し、意思決定をすることはできません。自部門の経費がどのくらいかかっているのか、売上はどのくらい

なのか、顧客の属性はどうなっているのか、そういった情報が全くなしに部下に考えろといっても無理な話です。しかし、きちんと情報が得られれば、部下は自ら考え、判断することができるようになります。正しい情報があれば、そこからフィードバックを受け、自ら進捗管理することもできます。そしてなにより、部下は信頼され任されているという感覚を覚え、モチベーションも高まるのです。

②-2 「情報の開示とその共有」の共有

かつて科学的管理法を唱え、作業の分業により生産性の効率化を追求したフレデリック・テイラーは、紙パルプ工場で化学者を解雇し、代わりに知識の乏しい労働者を雇いました。その労働者たちに各工程を細かく分担した表を渡すことにより、経費を削減したのです。テイラーは、労働者たちが全工程を学ぶのにお金と時間をかけるのは、無駄だと考えていました。

現在でも、工場で働く社員の中には、自分が今作っている物が何かは知っているけれど、それがどういった完成品になって、どのように使われるかを全く知らない人が大勢います。完全に分業化され、作業者が余計な情報を持つことはかえって害悪をもたらすだけだと考えるからです。

そのような組織がこれからの経営環境において、その競争優位性を失っていくことは前述した通りです。アジャイル型の組織では、誰でも自由に必要な情報に必要なときアクセスできる、ある種フラットな情報の「共有」にこそ競争優位の源泉があるのです。

●情報共有がスピードを高める

ケネディ大統領が「人類を月に送る」と言ったとき、NASAは宇宙開発の面においてソ連に大きく後れをとっていました。NASAの上層部はケネディ大統領の発言に対し、内心は実現不可能な計画だと考えていました。当時のNASAは、月までの軌道はもちろん、軌道決定の方法すら分かっていなかったのです。

ロケットを組み立てるには、何千何万という部品が必要です。それぞれは相互に影響し干渉し合っており、一方の部品を修正すれば、それに伴い別の部品も調整しなくてはなりません。車のエンジン出力を上げれば、それに伴いシャフトも太くしなければいけないのと同じです。全体のバランスが重要なのです。しかし当時のNASAはそれぞれが独立した研究チームの集まりであり、隣の研究チームが何をやっているかにあまり関心がなかったのです。それが、開発の遅れをさらに助長させていました。

なんとか後れを取り戻すためにNASAの長官が白羽の矢を立てたのが、1人の有能なリーダー、ジョージ・ミュラーだったのです。彼は、1段ロケット、2段ロケット、3段ロケットと、それぞれをテストしていくステップバイステップ方式を改め、すべてのロケットシステムを同時に開発建造し、まとめて飛行テストを実施するオールアップテスト手法に切り替えました。今でいえば、ウォーターフォール型の開発からアジャイル型に変更したようなものです。しかしそのためには、各セッションごとのコミュニケーションを円滑にし、各セッションがお互いの情報をもっと共有できるようにしなくてはなりません。

ミューラーは、すべてのデータを中央コントロール室に表示されるようにし、いち早く更新された情報を誰もが共有できるようにしました。また各プロジェクトのコントロール室を結ぶ通信ネットワークも作り上げました。職員には、自分のセクションだけではなく、計画全体を理解するよう促しました。それは、全体の流れを理解せずに、一部の流れを理解することはできないという体系的な考え方に基づいています。歴史の勉強で覚えにくい名前の登場人物を暗記するのに、ただ単語を何度も見て丸暗記するより、その人物の背景やストーリー、また他の登場人物との関連性を体系的に覚えたほうが頭に入ってくるのに似ています。

この情報共有の改革により、意思決定のスピードは高まり、各セクションが相互に協力し合いながら、開発のスピードを加速させていったのです。つながりの希薄な研究チームの集まりから、それぞれが相互につながり合った1つのチームになったのです。

情報を共有し、お互いを知ることはチームワークを高めます。それだけでなく、全体を知ることが、今自分が何をやっているか、何をすべきなのか、を知ることになるのです。そのとき社員たちは単なる歯車の一部ではなく、全体とつながっていることを知るので、木だけを見ていて森を見ることはできないのです。

③ 「明確な目的」

これまで述べてきたように、アジャイル型人事評価制度においては、社員が計画通り行動しているか上司がジャッジを下すのではなく、社員の自主性や自発性といったセルフマネジメントをサポートすることが大切だと説きました。そのためには、社員が安心して意見やアイデアを出せる職場環境、そのための情報へのアクセスの権限を付与することが大切だとも述べました。しかし、何の指針や目的もなく、ただ放任することは、かえって混乱を招きかねません。仮に新たなイノベーションを起こしても、目的に沿っていないイノベーションは、製品やサービスの複雑性を助長させてしまうからです。一歩間違えれば、イノベーションありきのイノベーション中毒にもなりかねません。

アジャイル型人事評価制度は、その場その場の状況において、トライ&エラーを繰り返しながらリアルタイムでフィードバックをし、計画を修正・統合しながら目標を達成することです。可能性を狭めてしまうような詳細な地図はいりません。しかしそれは、目的のない場当たりの取り組みであってはいけないのです。組織全体の大きな目的と結びついている必要があり、評価する上司もまたその部下も、共通の目的として理解していなければならないのです。

● ホンダの創発戦略

ホンダはスーパーカブをアメリカでヒットさせたことにより、日本のバイクメーカーから世界のバイクメーカーに躍進しました。本田宗一郎が創業当初掲げた「今にウチは世界一の二輪車メーカーになる」という夢を実現させたのです。しかしホンダは、最初からスーパーカブを売り込もうとしたわけではありませんでした。初めはアメリカで一般的に売られていた大型のバイクを中心に販売しようと考えていました。しかし広大なアメリカでのバイクの使用方法は日本と違い、

過酷な使い方に耐えられなかった日本製のバイクはすぐに故障を起こしてしまったのです。

途方に暮れていた営業マンたちでしたが、思わぬ申し出を受けました。自分たちが普段の移動手段として使っていた小型のスーパーカブに、珍しさと興味からそのバイクを譲ってくれないかという人たちが現れたのです。ホンダの営業マンたちは藁をも掴む思いで、スーパーカブを売り始めました。しかも驚いたことに、スーパーカブを扱いたいという小売業者は、当初モーターサイクルのディーラーではなく、スポーツ用品店だったのです。その後、徐々に取引先も増え、広告キャンペーンの成功も相まって、ホンダはバイクメーカーとしてアメリカで広く認知されるに至ったのでした。

ホンダは、アメリカで成功を収めるまで、様々な紆余曲折がありました。その過程は、計画立てた明確な戦略でなく、一見場当たりのとも思えるものでした。しかし「今にウチは世界一の二輪車メーカーになる」という夢を実現させたのです。一般的に創発戦略といわれるものです。そう、アジャイル型人事評価制度は、創発戦略プロセスといっても過言ではないでしょう。試行錯誤しながら目的に向かって突き進んでいくということです。しかしそこには、詳細ではないけれど、シンプルで力強い目的があるのです。ひょっとすると、それは「夢」に近い概念かもしれません。しかしそれが社員たちを鼓舞させ、目的に向かって前進させたのです。

【アジャイル型人事評価のための3要素】

心理的安全性	情報の開示とその共有	明確な目的
<ul style="list-style-type: none"> ・何でも意見が言い合える職場環境 ・新しいことにチャレンジして失敗しても罰せられない 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己判断するために必要な情報にいつでも自由にアクセスできる ・自分の担当部門以外の情報も全員が共有できている 	<ul style="list-style-type: none"> ・全社員に共有された明確なビジョンを持っている ・創発的だがゴールと方向性が明確

5. 「1on1」でアジャイルに評価をフィードバックする

●1on1とは

ここまで、アジャイル型人事評価制度の考え方やなぜそれが必要なのか、そのための職場環境等について述べてきました。では、具体的にどう企業の中で導入していけばいいのでしょうか。いくつか手法はあると思いますが、1つ挙げるとすれば、私は「1on1面談」をお勧めします。

1on1とは、上司と部下が1対1で行う定期的な面談のことであり、米国シリコンバレーでは古くから文化として根付いているものです。日本では、人材マネジメント手法として、ここ数年で急速に注目を浴びるようになってきました。

概ね2週間くらいに1度、長くても1ヵ月以内に1度、部下と上司が仕事の進捗であったり、その振り返り、また今後の課題について面談をします。だいたい1度の面談時間は30分～40分くらいが目安になります。必要であれば、その時どきに応じて臨時的に面談することもあります。四半期に1度きりの評価面談ではなく、アジャイルに行うのです。そのためには、他の業務とは切り離して、きちんと面談する時間を確保することが必要です。場所もいつものデスクではなく、電話に呼び出されることもない、かつプライバシーを確保できるところで行うことが望まれます。

じっくり話ができる時間と場所が必要だということです。

1 on 1の目的は、部下が自分自身と向き合いながら目標に取り組み、成長していく過程を支援することです。部下の考えを引き出して、その考えや想いを共有し、新たな「気づき」を与えるのです。もちろん、ときには上司が部下を指導したり、アドバイスを与えたり、説得する場面もあるでしょう。しかし原則は、こちら側から何か働きかけるのではなく、本人自らが気づき、行動することを促すことなのです。上司の役割は、あくまで部下自身が課題解決に取り組むよう仕向けることであり、セルフマネジメントをサポートすることなのです。

●部下の話を「聴く」

では、具体的にどう面談すればいいのか。1番のポイントは、上司が話をするのではなく、部下が話すのをじっくり「聴く」ことにあります。「聞く」のではなく「聴く」です。自分の意見はそっと脇に置き、相手の立場に立って、相手の話をそのまま最後まで聴き切るということです。そんなことでセルフマネジメントを促すことができるのかと思われた方もいるかもしれませんが、事実できるのです。

どんなに普段無口な人でも、自分に興味を持って話を聴いてもらえることにネガティブな感情を抱く人はいません。そして話をしているうちに、今まで自分でも気づかなかった感情や想いに気づくことがあります。話を聴いてくれる上司がまるで自分の写し鏡のようになり、鏡に映った自分の姿を見ることにより頭の中が整理でき、問題解決の糸口が見えてくるのです。そしてこちらが説得したわけでもないのに自らが納得し、行動するようになります。上司はそれをそっとサポートすればいいのです。

そこには心理学でいうところの「セルフトーク」が作用しています。セルフトークとは、「自分の中での会話」という意味です。ある種の言霊にも似た概念です。自ら発した会話を通して、知らぬ間に自分自身に言い聞かせ、理解、納得させているのです。自分のポジティブな発言が、自身の行動をも変えるのです。

人は、どんなに正しいことであっても人から強制されることを嫌います。思い出してみてください。勉強をしようと思っていたとき、親から「勉強しなさい」と言われると、なんだか勉強する気持ちが削がれてしまった経験はないでしょうか。それと同じです。「相手を説得しようとして自分ばかりしゃべる人がある。相手に十分しゃべらせるのだ。相手のことは相手がいちばんよく知っている」とは、世界的ベストセラー「人を動かす」の著者デール・カーネギーの言葉です。そう、答えはその部下自身の中にあるのです。それを引き出すことが、上司が部下の話を聴くということなのです。

ただ、これは口で言うことは簡単でも、実際に実践することは容易ではありません。話すことより、聴くことのほうが数倍も難しいからです。なんら準備もせずに1 on 1を実践しても、結局は、上司が一方的にしゃべって終わってしまうということが多々あります。それではかえって逆効果になってしまい、やらないほうが良かったということになりかねません。

ここでは「話を聴く」ことについて一部だけを簡単に紹介しましたが、必ず、事前に専門家な

りコンサルタントの指導を受けることをお勧めします。当社でも導入前には、マネジャーを集め、数日間の導入研修を行い、その後も定期的にフォローアップ研修を実施しています。

●目標と進捗を管理する

ある程度1 on 1が職場に定着してきたら、次のステップとして目標管理あるいは進捗管理ツール（OKRなど）を併用してもいいと思います。1 on 1はコミュニケーションやそこからの気づきを中心であるため、具体的な行動や計画といったところまで落としにくい面もあります。1 on 1で得た気づきや今後の取り組みを具体的な行動計画として記録に残しておきます。それを1 on 1の都度振り返り、進捗を管理しながら場合によって修正をし、目標達成のためのツールとして活用するのです。

ここでのポイントは、上司が若干アドバイスすることはあるとしても、あくまで計画を立てるのは、部下自身だということです。そしてその結果についても、原則的には上司が評価を下すことはありません。仮に未達だったとしても、それは自己責任だからです。もちろん1 on 1面談の振り返りの中で、なぜ未達に終わってしまったのか自分自身で考える時間は取ります。しかし結果についてジャッジはしません。未達に終わってしまったということは、自分自身が一番よく分かっているのですから。

【1 on 1 面談シート の例】

この期間に取り組んだことから学んだこと、気づき、今後活かせること
次期の課題、重点項目、チャレンジ項目
要望、提案したいこと、相談
※今気になっていること（面接時確認）
上司からのアドバイス

※面談後に記入し渡す

【アクションプランの例】

(※ 1 ～ 5段階)

%

	アクション	難易度	重要度	リザルト	達成度
(1)					
(2)					
(3)					

※アクションプランは、多くて3つ程度

6. 人事のPDCA (OODAループ) を回すために

以上、社員の自発性や自主性を中心としたセルフマネジメントの必要性とその重要性、またそのための1つの手段として1on1について紹介してきました。ここまで読まれた皆さんには、一定の理解を得られたものと思います。しかし、「確かに1on1などの必要性を感じられたけど、なかなか自社には…」や「導入したいんだけど、その時間が…」といった声を耳にします。それでは結局は何も変えられずに、そのままゆでガエルになってしまうかもしれません。

こんな話をご存知でしょうか。

●木こりのジレンマ

『ある日、旅人が森の中を歩いていると、1人の木こりに出会いました。その木こりは、森の中で木を忙しそうに切っていました。旅人はちょっと休憩のためにその場に腰をかけると、一所懸命木を切る木こりの姿を眺めていました。

旅人は、ぼんやりと眺めるなかで、木こりが一所懸命木を切るわりには、木がなかなか倒れないことに気づきました。ふと木こりの斧に目をやると、随分と刃こぼれが目立っていました。そこで、旅人は、「木こりさん、その斧は刃こぼれが激しいようですね、斧を研いでから切ればもっとよく倒れるに違いないだろうから、少し休んで研いでみたらどうですか?」と言いました。

そうすると、木こりは旅人に向かって、「旅人さん、ご忠告は大変ありがたいが、わたしは今非常に忙しくて斧を研いでいるヒマがないんだよ」と言い、また一心不乱に木を切りはじめたのでした』

なんとも皮肉な話です。しかし実際には、これと同じような会社をよく目にします。目の前にやらなくてはいけない仕事があることは分かります。しかし、一度立ち止まって、そのやり方を変えなければ、いつまで経っても変革はできません。目標を再設計し、人事のPDCAを回すのです。いや、正確にはOODAループ(※)を回すといったほうが適切かもしれません。一度は立ち止まるけれど、迅速に、改善を繰り返しながらも、確実に実行へと移していくのです。

ぜひこの機会に一度、自社の人事マネジメントについて、そしてそのOODAについて、見直してみてもいかがでしょうか。

(※) OODA: Observe (観察) Orient (方向付け) Decide (決心) Act (実行) の略。状況に応じて柔軟に、かつ素早く意思決定を行うための経営手法。PDCAを補強、代替する概念として注目されている。