Agile人材の評価とキャリアプラン

Regional SCRUM GATHERING® Tokyo2016

2016/1/19

稲葉 涼太

Flexas Seven

登壇者紹介

稲葉　涼太（INABA Ryota)

- 株式会社Flexas Seven/ Manager
- 文学部卒業後、大手一部上場SIerから大手コンサルティングファームを経て現職
- 人事・人材マネジメントとシステムコンサルティングを専門分野とする

➢ 保有資格

- ✓ 産業カウンセラー
- ✓ キャリアコンサルタント
- ✓ SAP認定コンサルタント(人事管理・会計管理)　等

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

会社概要(1/2)

■弊社は大手コンサルティングファーム出身者で設立された独立系コンサルティングファームです
■ITマネジメント、ITソリューション、人事・人材マネジメントのコンサルティング等を行います

- 会社名　株式会社Flexas Seven フレクサス・セブン
- 設立　2012年3月
- 事業内容　IT・ビジネスコンサルティング
  IT人材育成　等
- 所在地　東京都文京区湯島1-3-11 お茶の水プラザビル7F
- Tel/Fax　03-5689-3373
- 会社 HP　http://www.flexasseven.com

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

会社紹介(2/2)

ITマネジメント

経営情報管理は企業戦略遂行のための重要なファクターであり、その成否が企業の発展に大きな影響を及ぼします。企業内においてそれらが果たすべき役割を捉え、経営の視点から着実に推進していく、それがITマネジメントです。

ITソリューション

継続的な企業価値の向上の為には、業務改革とITの有効活用が不可欠です。業務改革の企画構想からIT導入までをお客様と一体となって支援する。それがITソリューションです。

人事・人材マネジメント

グローバル・グループ経営には、企業の特性に応じた人事戦略・人事制度・ITが必須です。これらの構築をトータルに支援する、それが人事・人材マネジメントです。

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

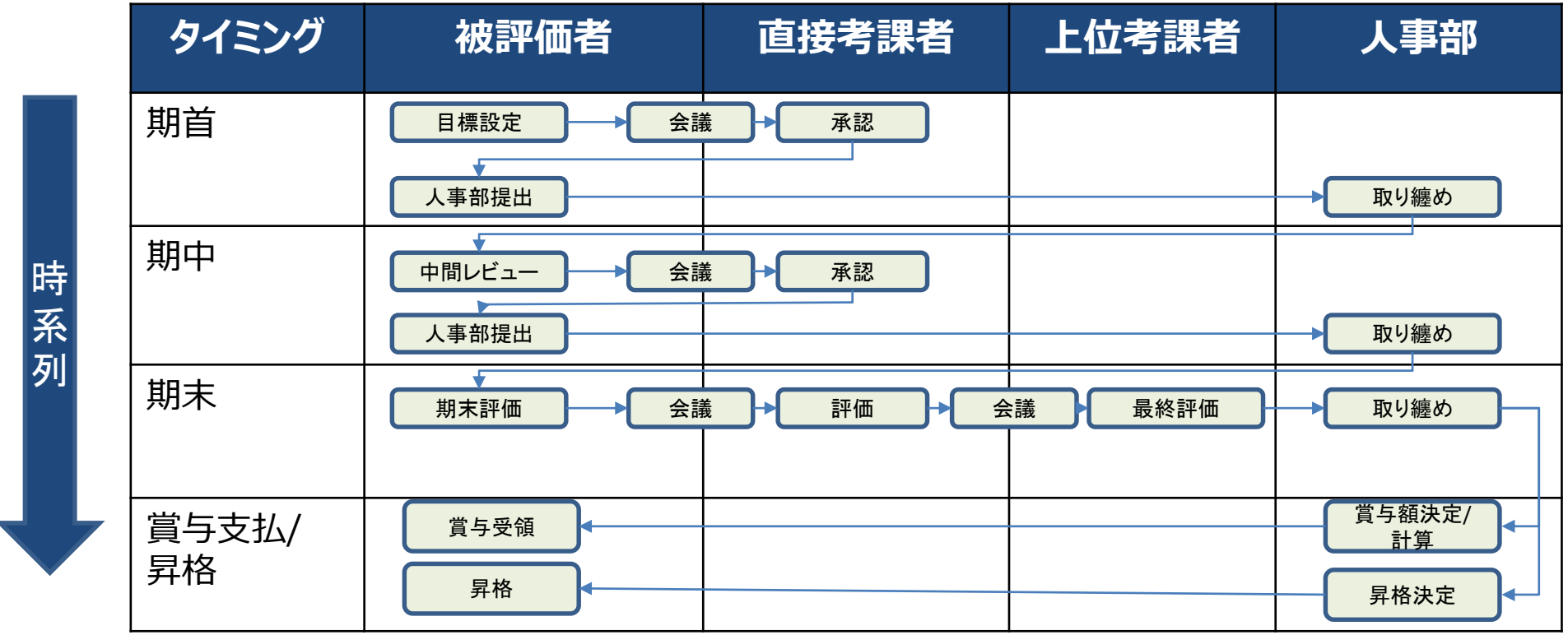
1:評価に関して

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

一般的な評価プロセス

評価プロセスに関して違和感を覚えたことはありませんか？

よくある評価プロセスのイメージ

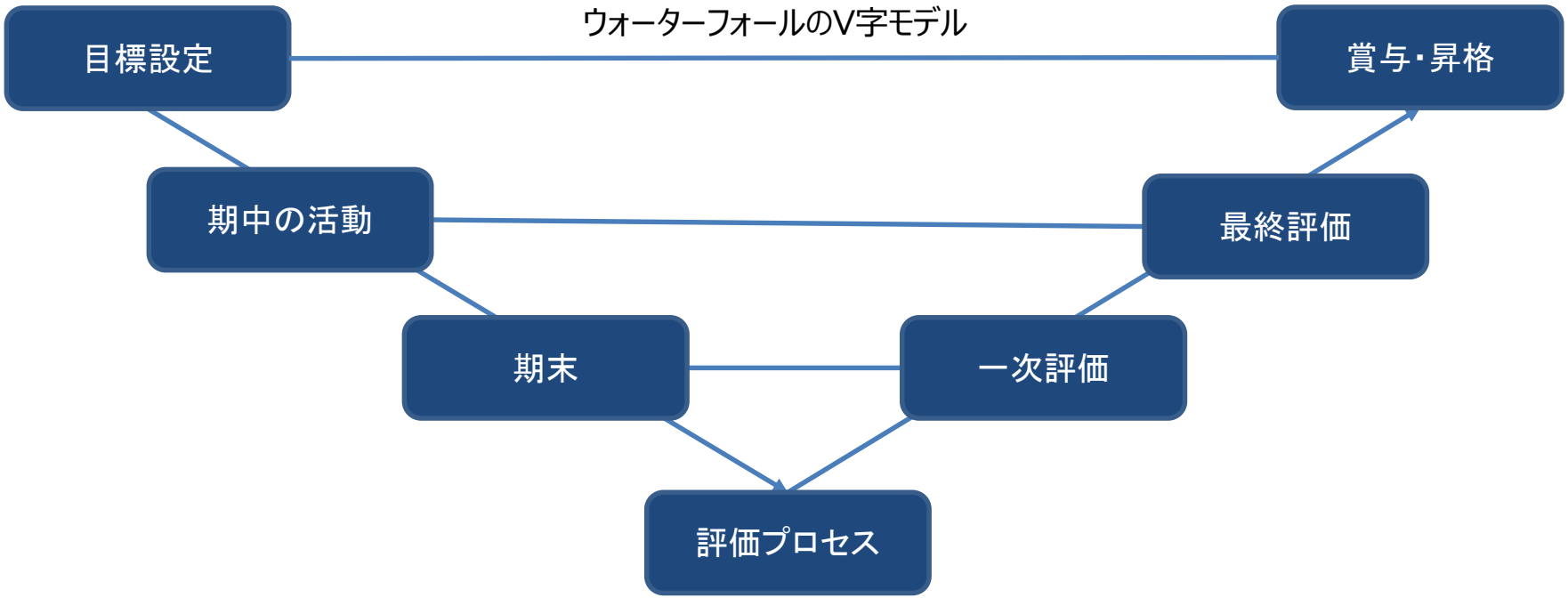


All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

一般的な評価プロセス

ウォーターフォールの思想と類似している

- ✓ 確定した組織目標に基づき個人の目標が決まる
- ✓ 確定した目標に基づき期間内の行動が予定される
- ✓ 確定した目標を達成したかを評価する
- ✓ 評価内容に基づき報酬・処遇が決まる



All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

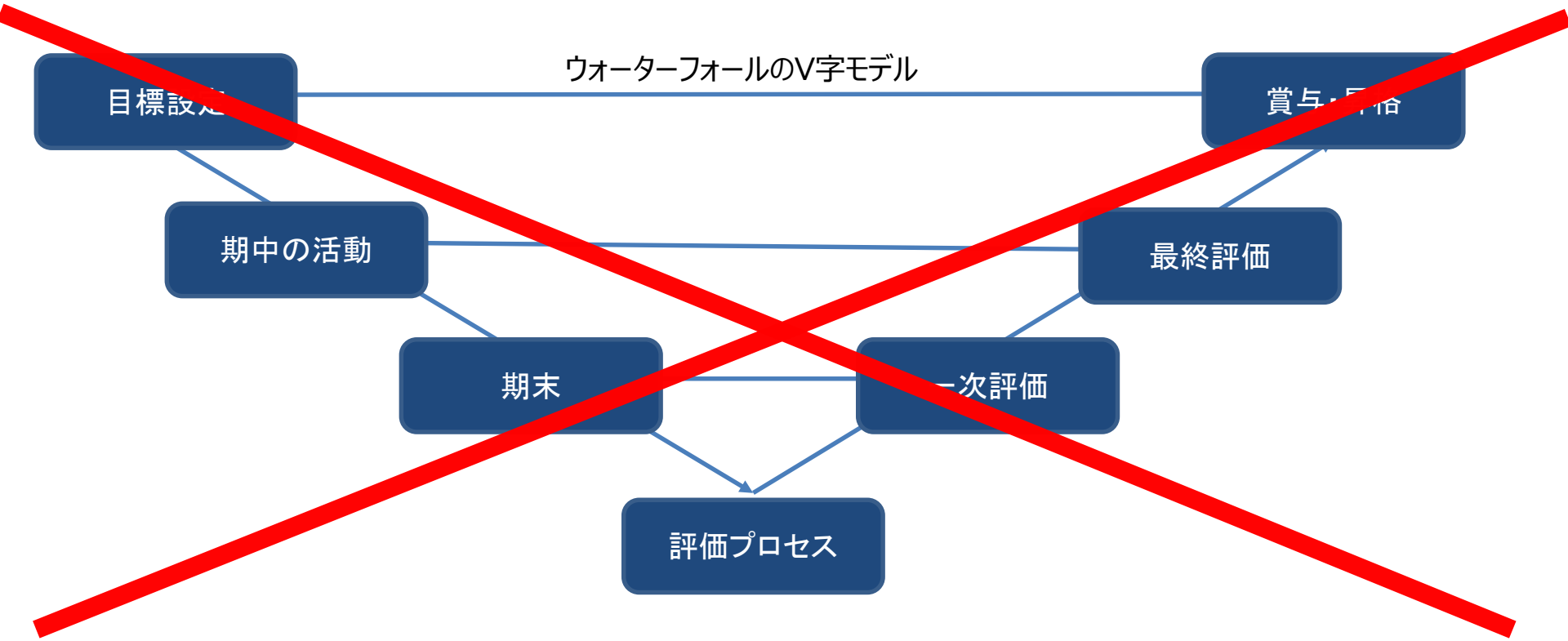
Flexas Seven

しかし・・・

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

人生は必ずしもウォーターフォールではない

✓計画通りに進むわけではない
✓状況は刻々と変わり対応も変わる



All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

Agile/Scrum人材に求められる振舞とは

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

Agile/Scrum人材に求められる振舞

- 計画に従うことよりも**変化への対応を**
  （Agile Alliance 『アジャイルソフトウェア開発宣言』より）
  - 刻々と変化する状況にフレキシブルに対応する振舞

- **銃士の姿勢**
  （Kenneth S.Rubin『エッセンシャルスクラム』より）
  - 『一人はみんなのために、みんなは一人のために』

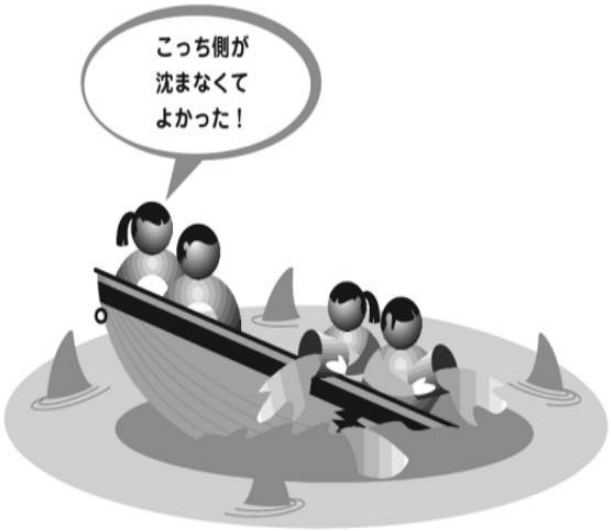
- **T型スキルの研鑽**
  （Kenneth S.Rubin『エッセンシャルスクラム』より）
  - 専門性を深めつつ、担当領域以外をヘルプできる幅広いスキルの獲得

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

【参考】『エッセンシャルスクラム』より

『一人はみんなのために』じゃない光景

- これでよいわけがない



専門特化しすぎないための『T型スキル』

- 『一人はみんなのために』を行うために必要

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

よくある評価プロセスの問題

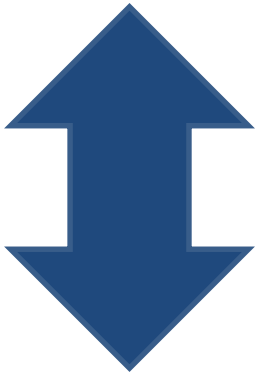
All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

ウォーターフォール的目標管理と評価の問題ケース

Flexas Seven

■ 予定された目標と現実とのGap

- プロジェクト期間中は刻々と状況が変化し、役割も変わる
- **当初予定通りの目標に基づく役割とタスクのみを遂行するわけではない**



■ 評価時における現実と評価項目とのGap

- 期末評価時に、期首の目標に対する達成度のみが評価項目になる
- **実際に行った活動の内、当初目標に含まれていない役割と内容が対象外になる**
- 貢献が正当に評価されない
- 報われないことによるモチベーションダウン

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

【参考】『パターン言語』からの学び

- 『パターン』とはある文脈で繰り返し起きる問題を解決する方法
- 暗黙知である経験則にパターン名をつけ可視化することで問題への解決方法を共有できる
- パターンと言う『語彙』の集合体が『パターン言語』

進め方のパターン

パターン名（例）	内容
常に誰かが進捗させる	• ボトルネックが全体を止めないよう、誰かが進捗させねばならない • そのためには最優先事項に対してはリソースの総動員も厭わない
誰か一人を犠牲にする	• 優先事項以外の、「しなければいけない余計な作業」が全体を止めないよう、誰か一人を犠牲としてアサインし、全体の動きを止めない

評価のパターン

パターン名（例）	内容
成功報酬	• プロジェクトの成功に対してメンバーに正当な評価と報酬を与える • プロジェクトの成功は個人の成功ではなくチームの成功

(James O. Coplien『組織パターン』より)

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

Flexas Seven

行った貢献は正当に評価されるべき

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

ありがちな対応

- 目標を期末に後付けで作成する
- 実際に行ったことが目標になるのだから、行ったことの漏れはないはず

確かに現実的な方法に見える。しかし・・・

- これは正規の評価プロセスではない（組織内ではグレーの運用）
- 上司が融通が利く人なら良いが、杓子定規な上司の場合この方法を採用しない（被評価者の不公平感が残る）
  - 組織としての考え方を変える必要がある

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

Flexas Seven

ではどうするか？
（案）

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

【参考】最近の評価プロセス動向

■ アクセンチュア(Accenture)

- 「成績管理にあれだけの時間を費やすことがそれだけの大きな成果を生んできたかどうか、我々にはよく分からない」
- 「個々の社員についてどう思っているかを、年に一度当人と話す。そんなのはおかしい。社員はみな、自分が今ちゃんとできているかどうかを知りたがっている。そういうフィードバックを 1 年間待とうという社員はいない」

■ デロイト(Deloitte)

- 今年の初めにはデロイトが恐ろしく扱いにくい評価制度の廃止に乗り出した。6万5000人の従業員を1度評価するのに年200万時間を要する制度だ。
- もしこの機会費用に思いを馳せ、同社で最もランクの低い社員が時給100ポンドでクライアントのために働いていると仮定すれば、報酬を与えるべきでない社員に報酬を与えたり、ほぼすべての社員のやる気を削いだり、倦怠感や冷笑主義を組織中に蔓延させたりしているこの制度に同社は少なくとも年2億ポンドを投じていることになる。

(2015/7/25 フィナンシャル・タイムズ紙より)

今まで、評価管理をコンサルティングしていた世界的コンサルティングファーム自身が、
従来型の目標管理・評価プロセスの限界と効果の疑問を感じ始めた

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

評価とは何を行うか

Flexas Seven

■ 評価によって決まること

- 報酬額が決まる（賞与の多寡/月例報酬額の昇給・降給）
- 処遇が決まる（ポストの就任・解任/等級の昇級/降級とそれに伴う権限の付与剥奪）

■ 端的に評価者は何を判断するか

- その人はお金を払うに値するか
- その人はプロジェクトチームの成功に何の貢献をしたか
- その人は自分の組織にいてほしいか
- その人は今日昇進させても大丈夫か/権限と役割を与えても大丈夫か
- その人は今のままだと失敗や損害を生じさせる可能性は高いか

■ 必ずしも期末の評価でまとめて判断する必要はない

- 常日頃、被評価者の仕事内容を管理し、実際に見て判断を行う
- 常日頃、被評価者へのフィードバックを行う
- いつでも、自分の上位者や人事部門に被評価者に関する報告を行え、現に行っている
  - ➢ 極端に言えば、上記が行えていれば期間ごとの定期評価プロセスは不要

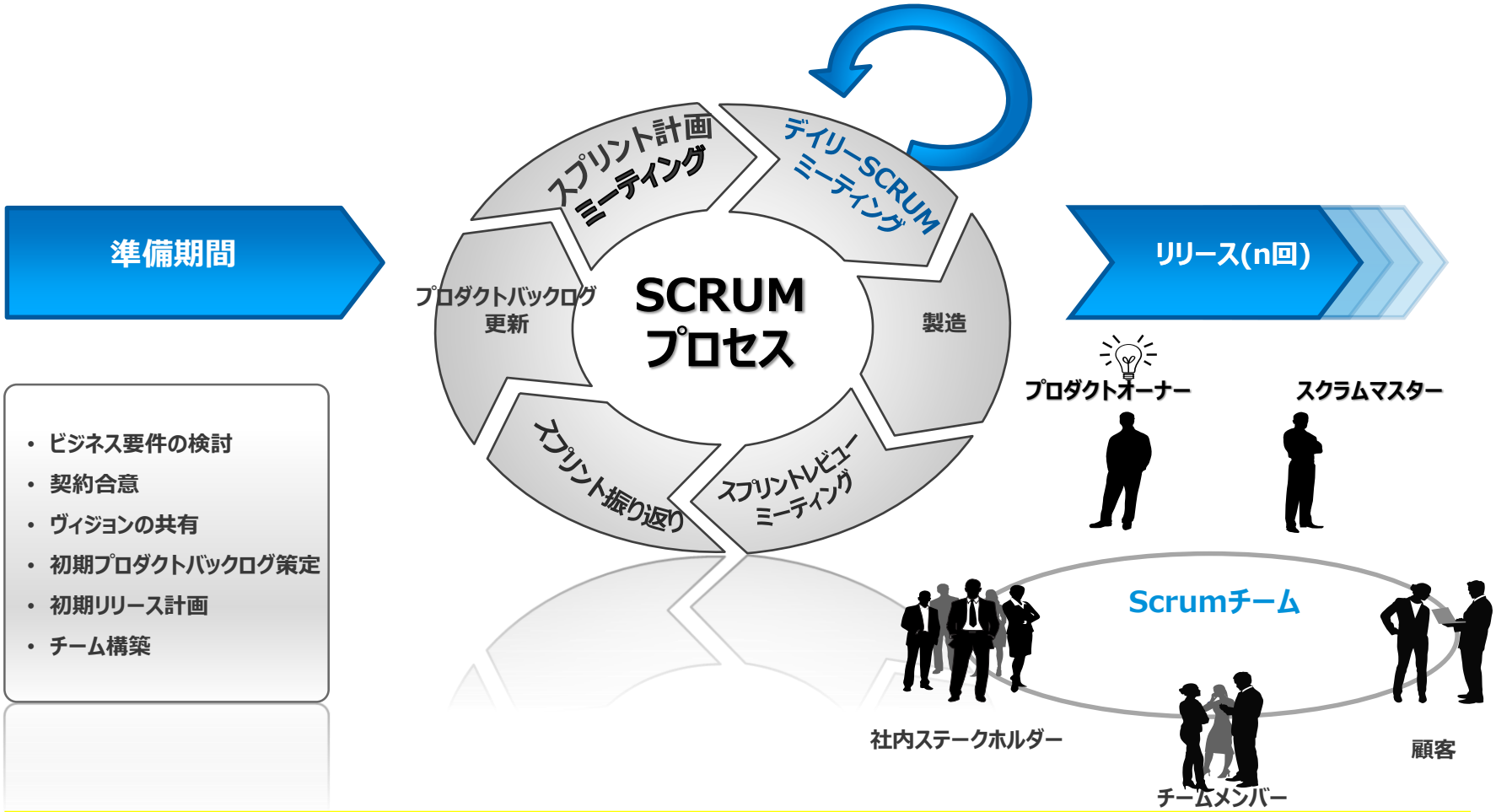
All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

誰がどのように行うのか？

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

【参考】SCRUMのプロセスと関係者

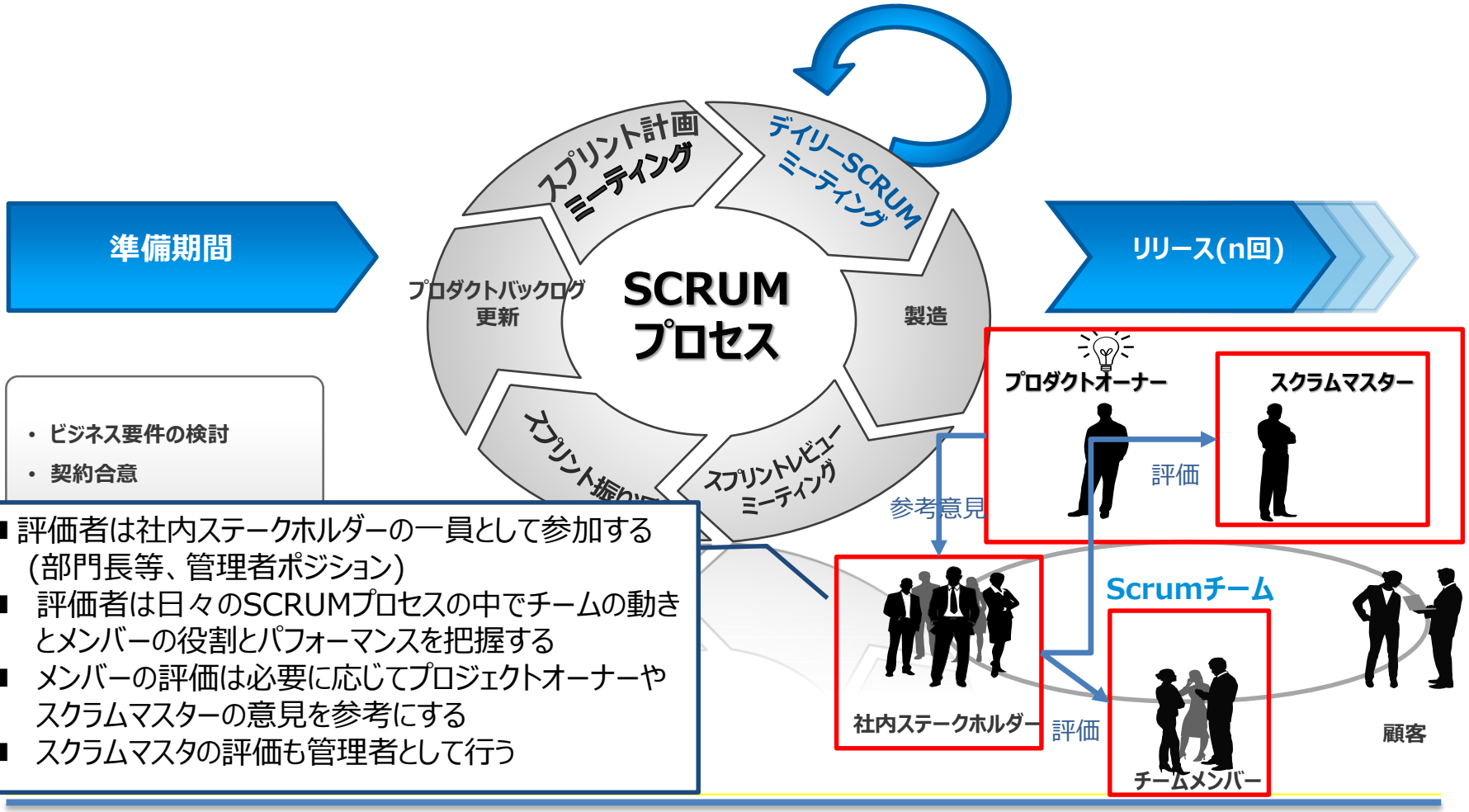
- SCRUMプロセスは、日々コミュニケーションを取り、反復継続してリリースを繰り返す
- 関係者がコミュニケーションを継続して密に取ることが重要



All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

SCRUMのプロセスにおける評価者

- 部門長等、評価者たる管理者は社内ステークホルダーの中に位置してSCRUMプロセスに参加する
- 日々のSCRUMプロセスの中で評価者は被評価者の動きを把握し、評価する



- 評価者は社内ステークホルダーの一員として参加する(部門長等、管理者ポジション)
- 評価者は日々のSCRUMプロセスの中でチームの動きとメンバーの役割とパフォーマンスを把握する
- メンバーの評価は必要に応じてプロジェクトオーナーやスクラムマスターの意見を参考にする
- スクラムマスタの評価も管理者として行う

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

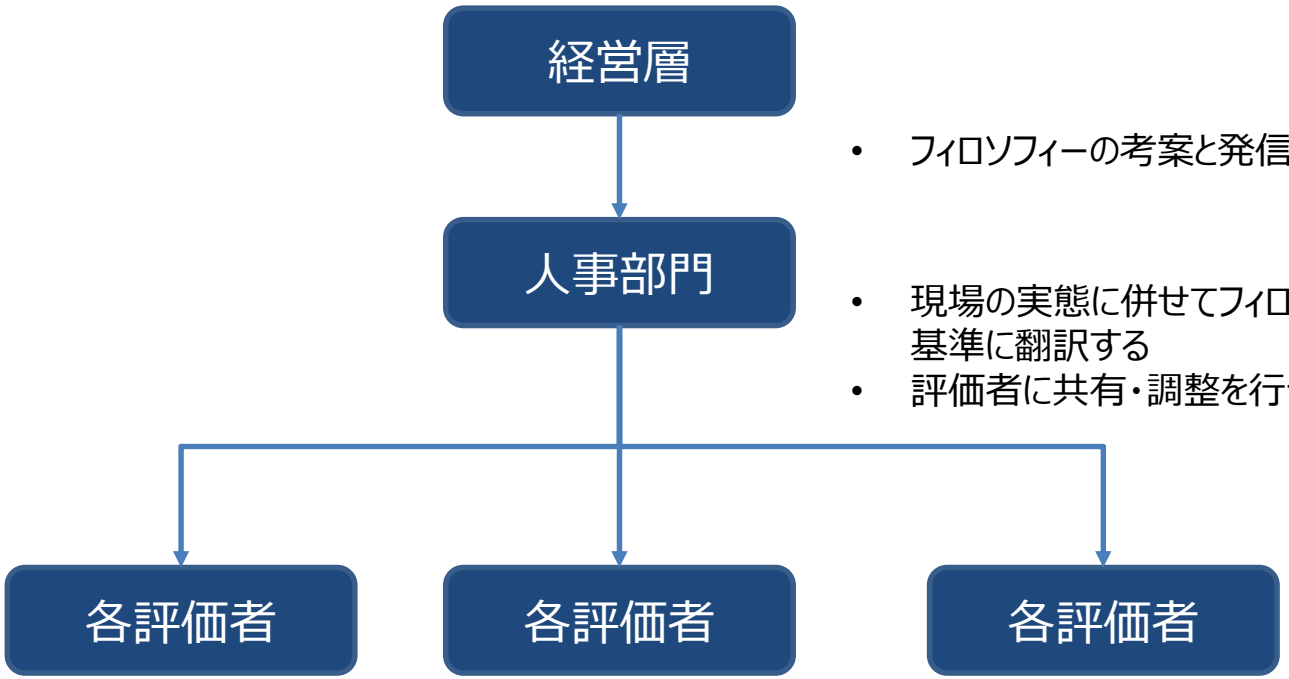
Flexas Seven

評価者によって
『ブレ』は生じないか？

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

評価基準の共有

- 経営層の経営理念・ビジョン・価値観等のフィロソフィーに基づき評価基準は決まる
- 人事部門は各評価者に対し、評価基準とその背景にあるフィロソフィーの共有を行う
  - 経営層のフィロソフィーなくして評価は成立しない
  - 人事部門は単なる事務遂行部門ではなく、経営層のフィロソフィーの伝道師



All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

評価者の評価内容は処遇・報酬決定者に届くのか？

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

評価内容の信頼性と信頼貯金

- 評価者の評価内容が処遇・報酬者の届き、通るかは『信頼貯金』の残高に依存
  (『信頼貯金の残高の多さ』≠『声の大きさ』
- 『信頼貯金』とは、端的に言えば『彼が言うなら信用して受け入れよう』と思える根拠
  - **信頼貯金の残高が無い人は評価者(管理者ポジション)にいるべきではない**

信頼貯金残高の増減イメージ

預け入れの例(残高の増加)	引き出しの例(残高の減少)
約束を守る	約束を破る
親切さ・礼儀・仁義	不親切・非礼・不義
期待に応える	期待を裏切る
謝罪と謙虚さ	傲慢
誠実さ	二面性・虚言
・・・	・・・

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

【参考】評価の信頼性を損なう7つの心理傾向

- 評価の信頼を損なう「ブレ」の要因になる7つの心理傾向を記載
- 評価者は『心理傾向の罠』に陥らないよう意識的に留意する必要がある

名称	内容
ハロー効果	• 何かある特定項目で際立っているような場合、関係しない他の評価項目にも影響する傾向 (例：彼は難関資格を保持しているからマネジメント能力に長けている)
中央化傾向	• 評価者が偏りを避け評価を真ん中に集めてしまうこと。深く考えず『置きに行く』傾向 (例：5段階評価で3ばかりをつける)
寛大化傾向	• 評価への批判や反発を恐れたり、対象者（部下）への気遣いから、評価が甘くなりがちな傾向 (例：5段階評価で不当に４以上が多くなる)
酷評化傾向	• 自分にかなり自信を持っている人や能力の高い人が、自分を基準にして評価を厳しくする傾向 (例：「俺ならもっと高品質で短期間にできたはず)
期末誤差	• 期末間際の好印象に引っ張られ、期間全体で見て成果を出していなくても最後の印象で評価する傾向 (彼は先月（だけ）頑張ってくれたから評価を良くしよう)
論理誤差	• 事実をしっかりと確認・分析せずに、誤った論理に基づく推論で評価する傾向 (例：「あいつは飲み会に来ないからコミュニケーション能力が低い」)
対比誤差	• 絶対基準ではなく、誰かと比較する相対評価を基に評価する傾向 (社内でもエース級の開発者Aと比較し、平均水準以上の能力を持つBを「開発が苦手」と判断)

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

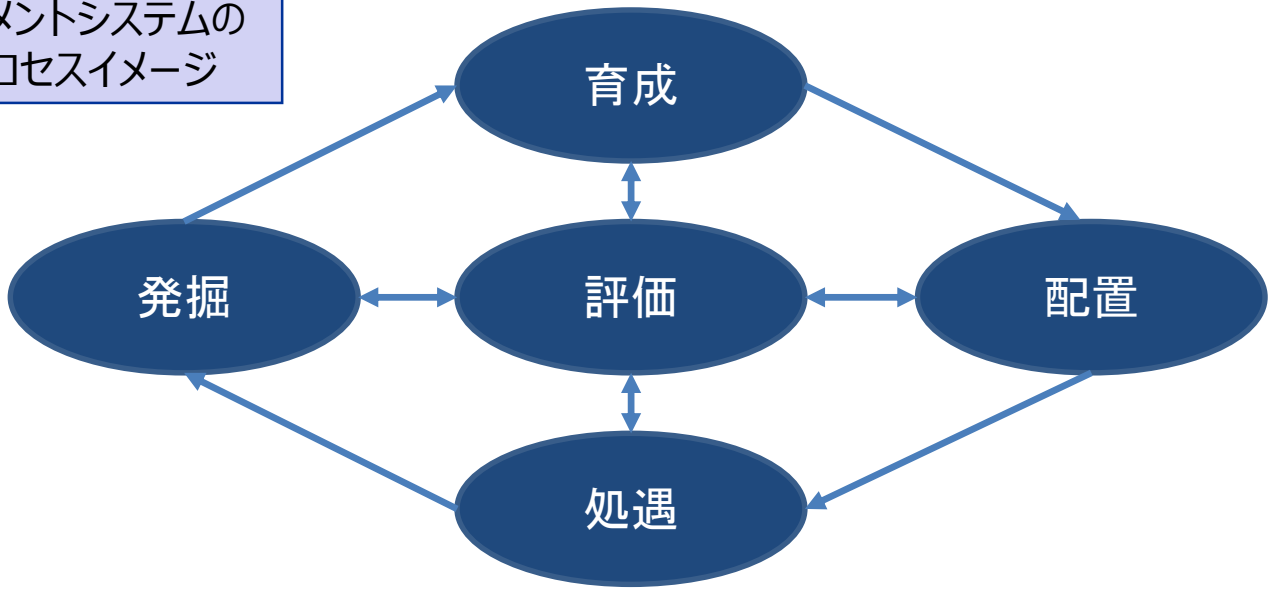
【参考】
評価の信頼性のトレース

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

【参考】タレントマネジメントシステムの活用(案)

- 評価者の評価内容の信頼性トレースの一つの方法としてタレントマネジメントシステムの活用が考えられる
- 例えば、ある評価者が高評価とした被評価者の昇格後・異動後のパフォーマンスや360度評価の内容が極端に実態と乖離する場合、評価者に問題傾向があることが可視化できる

タレントマネジメントシステムの
管理対象プロセスイメージ



- 人材活用戦略の策定と人事情報の【精度】、【粒度】、【鮮度】の確保がタレントマネジメント成功の鍵です。
- 戦略・業務プロセスの策定・システム導入・運用の定着とも難易度の高いテーマですが本書ではそこまで踏み込まず

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

2:キャリアプランに関して

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である
Edgar H. Schein(MIT名誉教授)

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

Flexas Seven

個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定される
J.D. Krumboltz(スタンフォード大学教授)

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

Flexas Seven

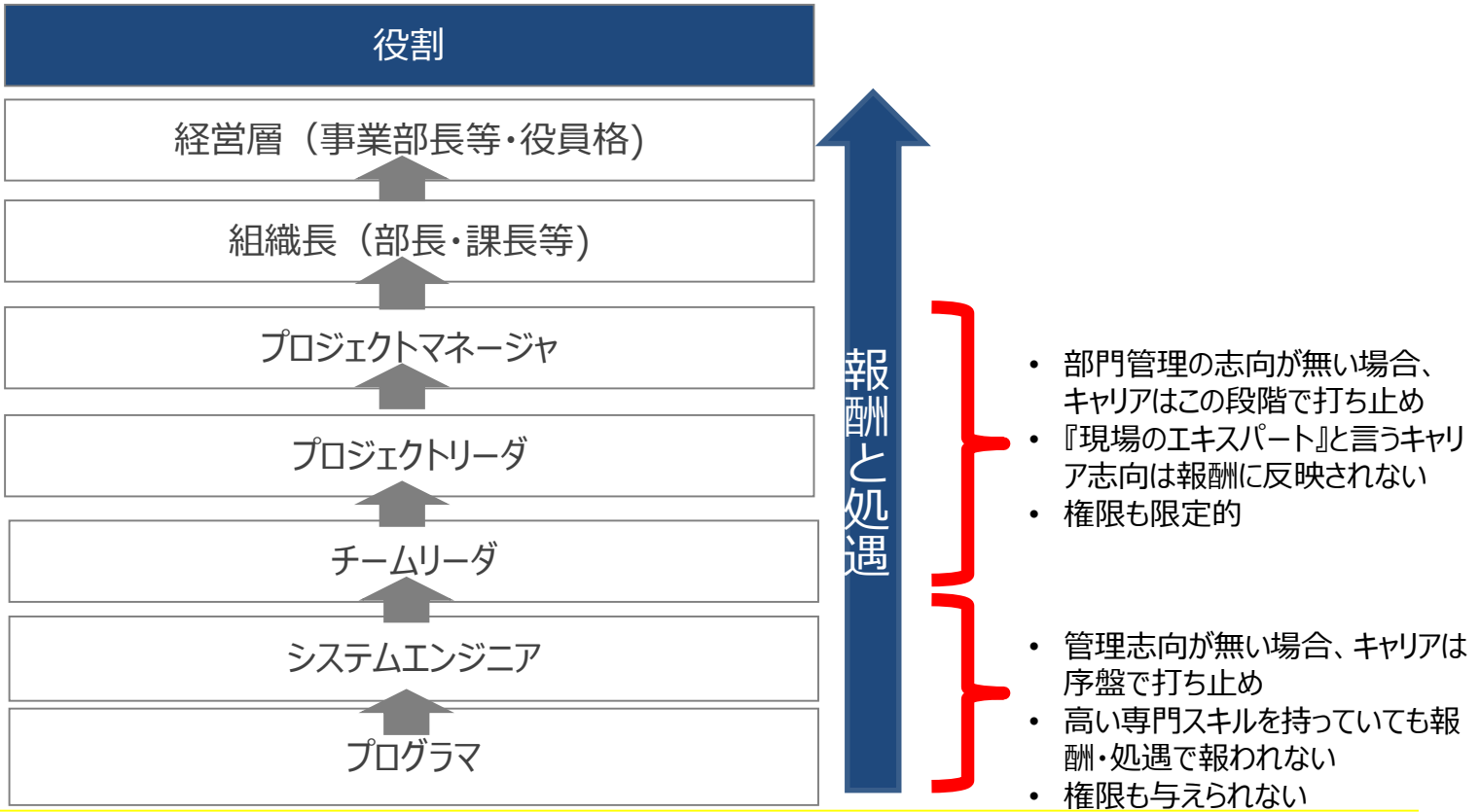
一方で・・・

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

行き詰まりを生むキャリアパスの例

- 一本道のキャリアパスに行き詰まりを感じたことはありませんか？
- 組織内で昇進・昇格の可能性の行き詰まりはモチベーションの低下と能力開発機会の喪失(キャリアプラトー)を生む要因になります

一本道キャリアパスのイメージ

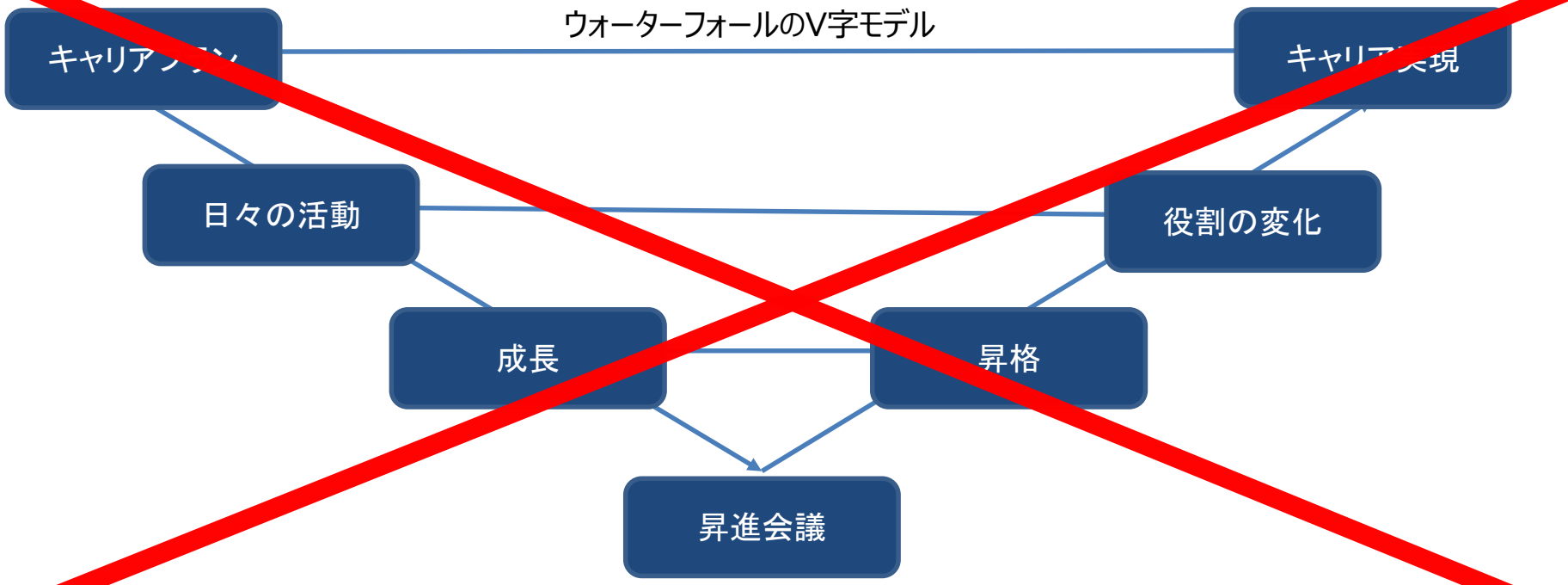


All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

行き詰まりを生むキャリアパスの例

Flexas Seven

人生は必ずしもウォーターフォールではない

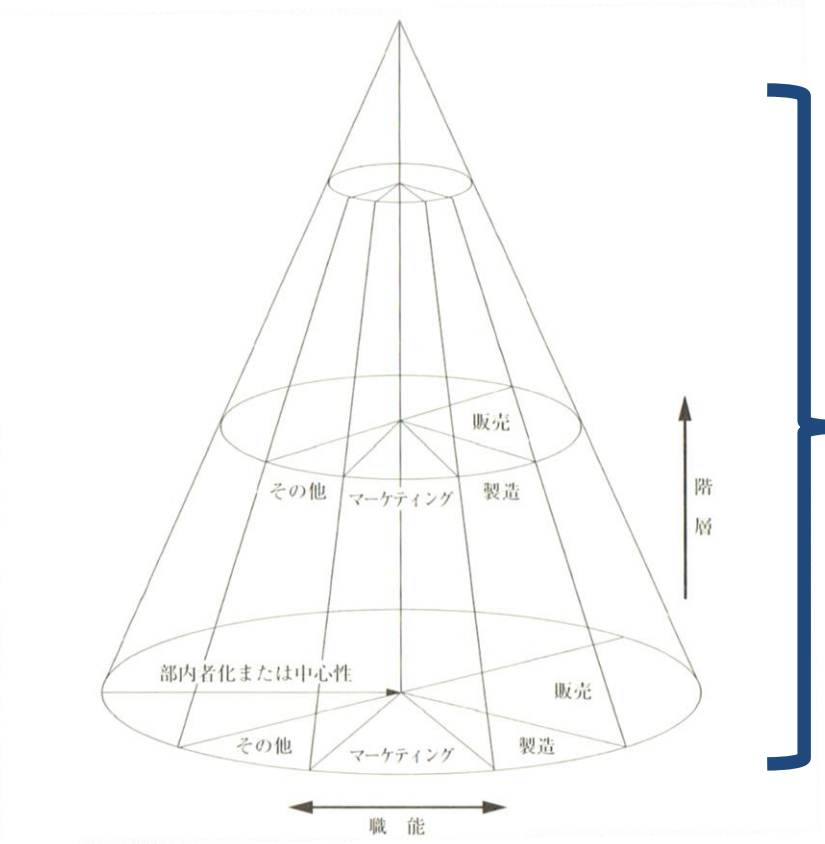


All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

キャリア推移の考え方

- キャリアの推移には①職位の上昇②専門性の深耕③職種の変更の3種類ある
- それぞれキャリアに変化が生じるがどの方向を志向するのかは個々人の価値観に基づく

組織の三次元モデル



■ 3方向のキャリア推移

① 円錐の縦方向への推移(出世)
- 職位の上昇に伴う役割の変化

② 円の中心方向への推移(エキスパート化)
- 専門性の深耕に伴う組織内の位置づけの変化

③ 円周上の推移(ジョブチェンジ)
- 職種・職能の変化

(Edgar H. Schein『キャリア・ダイナミクス』より)

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

キャリアプランの考え方

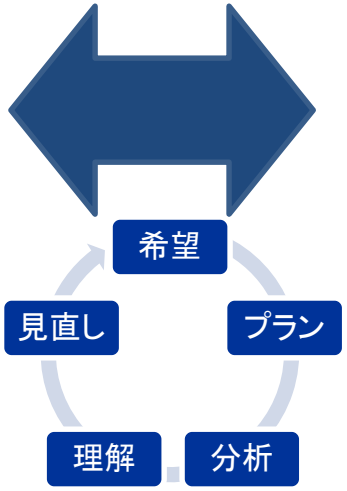
- キャリアは『**何をしたいか**』と『**何が求められているか**』のバランスが大事
- 『何をしたいか』を持たないと周囲に流されるが、『何が求められているか』との調整を行わないと、単なるワガママになり、『何をしたいか』を実現できない
- 自身の希望と外的要素のたゆまぬ見直しと再構築の継続でキャリアを考える

■ キャリア・アンカー (本人の希望)

- 自分は何が得意か
- 自分は何が出来るか
- 自分は何に意味を感じ社会的意義を感じるか

◆ 『自分は何に幸せを感じるか』の分析
(キャリアアンカーの8パターン)

① 専門・職能の深耕
② 管理スキルの強化
③ 自律・独立
④ 安全・安定
⑤ 企業家的創造性
⑥ 奉仕・社会貢献
⑦ 純粋な挑戦
⑧ 生活様式



■ キャリア・サバイバル (周囲の期待との調整)

- 関係する人の期待の分析
- 組織の期待の分析
- 自己の環境との適合具合の分析

◆ 職務と役割の分析

① 他者からの期待と自己の職務の分析
② 自己の職務の利害関係者の分析
③ 予想される変化の理解分析
④ 職務をまっとうするための要件の分析

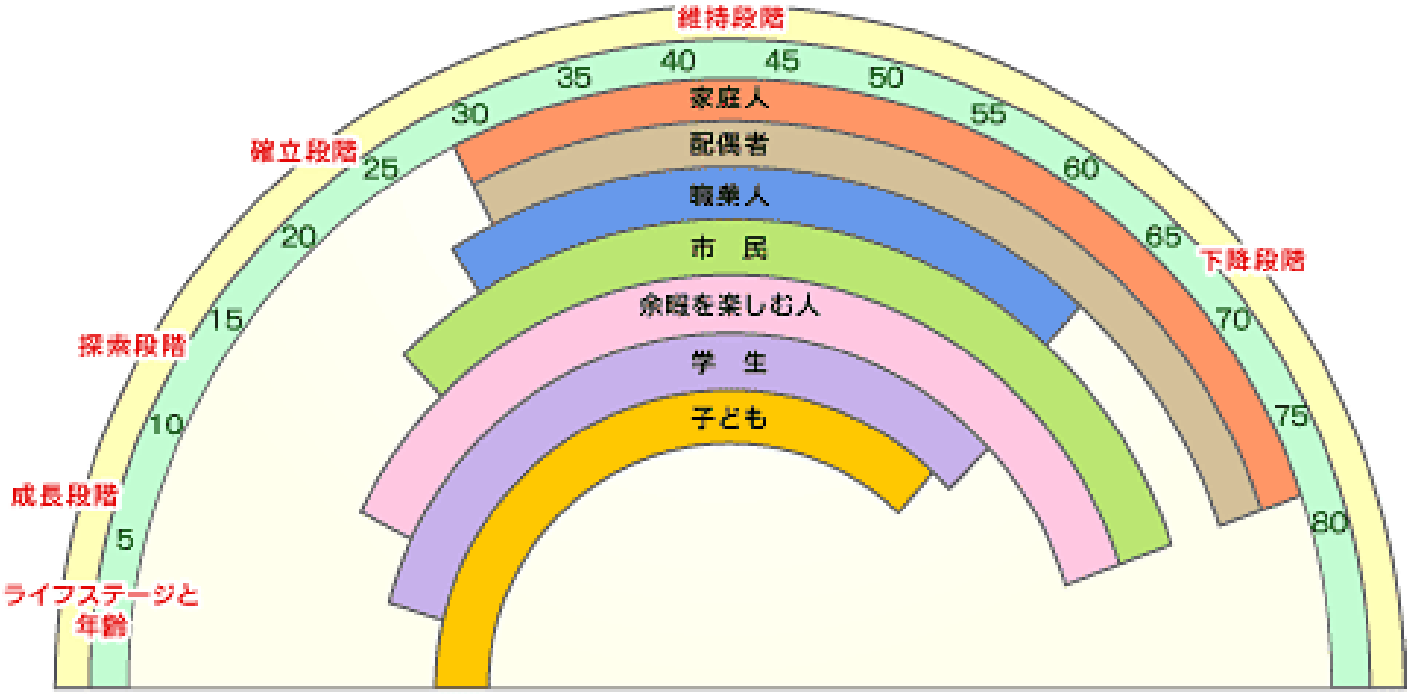
(Edgar H. Schein『キャリア・サバイバル』をもとに纏め)

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

キャリアは職場だけではない

- キャリアは生涯に渡り形成され、人は職場以外でも多くの役割を演じる
- キャリアプランは職場要素以外の、個々人の多くの要素を踏まえて形成される

『生涯の虹』(Life Career Rainbow)モデル



(D.H. Super『生涯と理論』より)

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

キャリアの偶発性と多様な可能性

- キャリアは偶発性に満ちているが、それゆえ多様な可能性を秘めている
- 偶発性を前提とし、偶発性をあたかも『計画されたこと』かのように自分のキャリアに取り込むことが、キャリアをより豊かにする(『計画された偶発性』)

『計画された偶発性』(Planned Happenstance Theory)の考え方

- 予期せぬ出来事が個人のキャリアを大きく左右する
- 予期せぬ出来事を避けるのではなく、起きたことを最大限活用する
- 偶然の出来事を積極的に作り出す

■『計画された偶発性』を活用するために大事なこと

- 好奇心：新しい機会の探索
- 冒険心：結果が不確実でもリスクテイクして行動に移す
- 持続性：たゆまぬ努力
- 柔軟性：状況に応じて価値観、行動を変化させる
- 楽観性：新しい機会を『実現可能な好機』と捉える

(J.D. krumboltz『その幸運は偶然ではないんです!』を基に纏め)

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

- キャリアは個々人の志向により多様な方向性がある
- キャリアはライフプランに応じて多様な形態がある
- キャリアは偶発性に満ちて多様な可能性がある

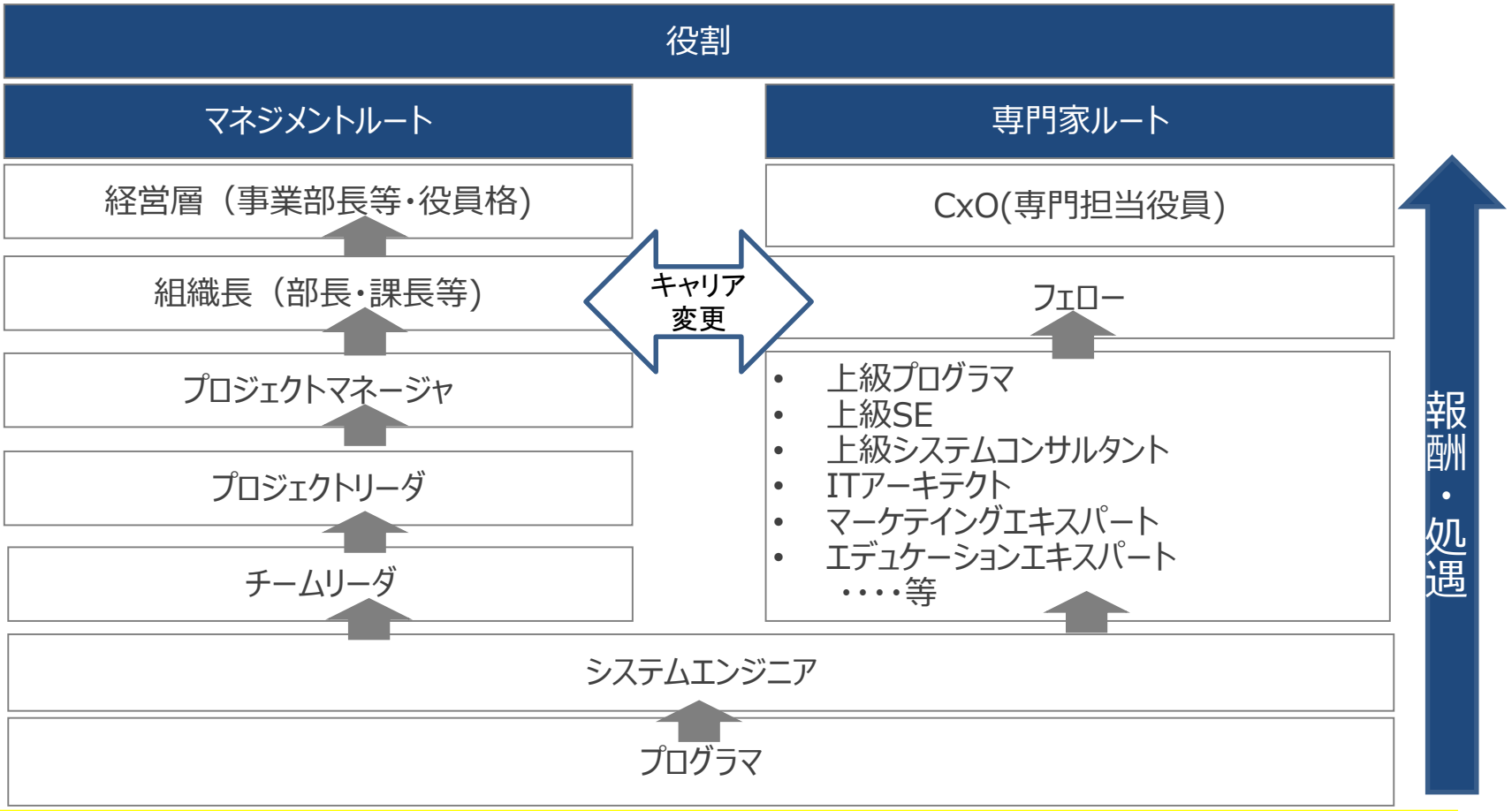
All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

組織の提供するキャリアパスが一本道では
各人の多様なキャリアプランに対応できない

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

多様性に対応するキャリアパス（例）

- キャリアプランに対応するキャリアパスの考え方は各社多様であり目格な答えはないが、少なくとも多様な選択肢に対応し、各人の能力や価値に相応する報酬・処遇・権限を提示できるキャリアパスの用意は必須である



All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

本日のまとめ

1. 評価に関して
   - 従来型の評価のプロセスではAgile/Scrum的な振る舞いに基づく貢献を正確に評価できない課題がある
   - 管理者がScrumプロセスのメンバー(ステークホルダー)として参画し適宜・的確に評価を行うことで課題の解決への対応が考えられる
   - 経営層がフィロソフィーを発信し、人事部門が評価基準の調整を行う

2. キャリアパスに関して
   - キャリアの方向性はライフスタイルや価値観、周囲の環境との調整などに応じて出世、専門化深耕、職能の変更等の多様性がある
   - 一本道型キャリアパスはキャリアの多様性に応じられず行き詰まり感を生じさせる
   - 多様性を満たすキャリアパスとして、複線型キャリアパスなどの考え方がある

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

- 行ったことが正当に報われ、やりたいことがキャリアパスとして存在する
- そんな当たりまえのことの実現が少しでも多くの人材の幸せ繋がります

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

Flexas Seven

ありがとうございました

All rights reserved, Copyright © 2016 Flexas Seven Inc.

■ お問い合わせ先
株式会社Flexas Seven
E-Mail：marketing@flexasseven.com
電話：03-5689-3373（平日9:30～18:00）
担当：稲葉　涼太
URL：http://www.flexasseven.com/