

米国ワシントン州政府 における「ホラクラシー 組織」の実証実験



ワシントン州政府前副CIO
マイケル・ディアンジェロ
(Michael DeAngelo)

ワシントン州政府では、IT部門職員の多くが数年以内に定年を迎えるという危機的状況に直面する中で、人材を確保するために、どうすれば組織に魅力を感じてもらえるかを模索していた。その取組の1つとして、先駆的な民間企業での取組を参考に、これまでのヒエラルキーに代わる新たな組織形態として、上意下達型の階層構造を否定し、一人一人に意思決定の権限を付与した上で、各人がルールに基づいてセルフマネジメントを行うホラクラシー (holacracy) 組織を実験的に導入した。

本稿では、ワシントン州政府の前副CIOであるマイケル・ディアンジェロ氏が同州で実践に当たったホラクラシー組織導入の実証実験について、日本ではまだ馴染みの薄いホラクラシーについての解説を交えつつ、導入に至った課題認識や経緯、成果、今後の展望等を語っていただいた。

取材・文／編集部

1. 最近のワシントン州政府での課題

ワシントン州政府全体の職員は4万人おり、そのうちIT部門の職員が4千人います。IT部門は州政府だけではなく、100にのぼる政府機関ヘイターネットアクセスやデータセンターなどのITサービスを提供しています。また、財務、人事といった分野でのシェアードサービスを提供する役割も持っています。さらに、大型ITプロジェクトの監督や、IT戦略の立案についても担当しています。

私は副CIOとしてIT部門を統括する中で、大きく2つの領域で州政府の変革に携わってきました。1つが人事です。職員の高齢化が進む中、州政府も民間企業と競いながら新たな人材を獲得していかなければなりません。そのためには、州政府を人材にとって魅力を感じてもらえるような組織にすることが必要です。もう1つがテクノロジーの変革です。具体的にはクラウドをどのように活用するか、また既存

のデータセンターをどのように活用するかといった課題に取り組みました。これら2つに加えて、仕事のアプローチの変革手法として、スクラムやアジャイルの導入を進めました。これらの取組を通じて、コストの削減やリスクの低減に注力しました。

これらの中でもっとも大きな課題と感じていたのは人材確保の問題でした。ワシントン州ではIT部門職員の高齢化が進んでおり、50%が2年以内に定年を迎える状況でした。その代わりに新しい人に入ってもらわなくてはならなかったのですが、若い才能ある人たちが惹きつける魅力が少なかったのです。ワシントン州はテクノロジーセンターとしてグーグルやマイクロソフトといった魅力的な会社がたくさんある土地柄のため、若者に州政府への就職を魅力的だとなかなか感じてもらえませんでした。政府が職員としてきてほしい人たちにできるセールストー

クとしては、①地域社会や人々の暮らしに今までと違った新たなインパクトを与えられる、②福利厚生が手厚い、③生涯雇用される、の3点が考えられます。しかしこの3つのうち、②はもはや民間企業と比べて優位性はなく、③もこれから社会人になろうという人たちにはあまり響かないことが分かりました。他方で、①の地域社会を変え、より良い暮らしを実現できるという魅力は心に響くポイントだということが分かりました。

こうした改革を進める中で2つの取組が重要であると気づきました。1つは政府職員として何ができるのかという目的意識に訴求することの重要性です。いま1つは、人々の暮らしを良くするために、

自分の力によって今までできなかったことができるようになるという期待を抱きながら入省したにも関わらず、それが官僚的組織のために思うように行かないことで抱えてしまうフラストレーションに 대응することです。一人ひとりが市民や政府のためにより良い仕事ができるという思いを持っているのであれば、より多くの権限を与え、活躍できる環境を提供できれば、より優れた成果を上げることができるようになり、離職率を下げることになるのではないかと。そう考えた時、目に留まったのがホラクラシー(holacracy)という自己マネジメント型の組織でした。

2. ホラクラシーとは何か

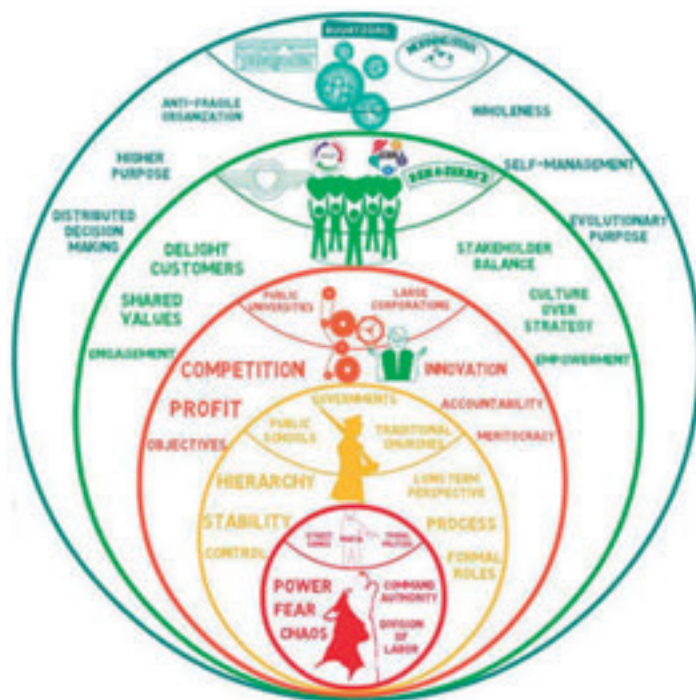
ホラクラシーとは、人々の組織化の方法の1つであり、基本的にはヒエラルキーの階層構造に置き換わるべきものです。ヒエラルキーはビジョンや戦略を定めた上で予測を行い、それをコントロールすることを基本として組織化する方法と言えます。これに対し、ホラクラシーは、察知して対応していくことを基本とします。どちらも構造化されたアプローチであることは共通していますが、ヒエラルキーでは人を編成し、組織化しようとするのに対し、ホラクラシーでは、人ではなく、仕事を組織化しようとしています。ホラクラシーはコントロールしようとするのではなく、一人一人に能力があることを前提として組織としての筋肉を構築していこうとします。指示を出すマネージャーが存在しません。何をするかはシステムが指し示します。このあたりは理解が難しいと思うので後述します。

ヒエラルキーでは今の時代の変化の速さには対応することは難しくなっています。これに対し、ホラクラシーではより多くの情報を扱うことができます。このため、全世界的にヒエラルキー型からホラクラシー型へ軸足が変わっているのだと考えています。

- ・ **ヒエラルキー：予測してコントロールする**
(predict and control)
- ・ **ホラクラシー：察知して対応する**
(sense and respond)

そもそもの組織の成り立ちについて、Reinventing Organizationsの図式(図表1)に沿って考えてみましょう。最初は恐れに基づく支配の関係が組織となります。次に、それがヒエラルキー型の組織になり、さらに、競争によって利益を追求する企業組織へと進化します。その次の段階として、先駆的な企業では、社風、組織文化に目を向け、顧客の満足度を目指すようになります。このような組織では、一人ひとりの構成員へのエンパワーメントが重要となり、リーン方式やアジャイルが取り入れられるようになります。そして、最終段階として、高い使命感と目的意識を持って仕事をし、変化を受け入れていくホラクラシー型の組織へと移っていきと考えています。急にホラクラシーという考え方ができたのではなく、長い歴史の中で人と人の繋がりが編成されて自然に進化し、行き着いた次の形態がホラクラシーだと言えます。

図表1 組織の進化形態



(出典) Reinventing Organization

ホラクラシーには次の3つの柱があると考えています。

- ① Purpose driven：職員の目的意識の向上
- ② Workplace Culture：職場の文化の変革（物理的な職場環境の変化、フレキシブルな環境で働ける、価値をベースとした職場文化）
- ③ Investment in Employee：トレーニングを

軸とした働く人への投資

では、私が現在所属しているホラクラシー手法の開発組織であるホラクラシーワンの組織図（図表2）を例に、ホラクラシーがどのように機能するのかを説明しましょう。ホラクラシーの組織では、図のようないくつもの円の集合で表現されます。

1つの円が1つのチームであり、さらに細分化す

図表2 ホラクラシーワン社の組織図



(出典) Glassfrog社のウェブサイト

ると1つの円が多く、多くの円で成り立っています。それぞれの細かい円で人々が何をしなければならないかの役割 (Role) を定めています。大切なのはそれぞれの役割について、どのような成果が期待されているのか (Purpose)、また、何をすることが期待されているのか (Accountability) がクリアになっていることです。そして、それぞれの役割を誰が担当するのかがクリアになっていること。それぞれの役割についてはそれぞれの個人個人がボスなのです。これにより、構成員は自分がなすべきことに集中することができます。ただし、一人一人が「大人として」行動していくことが前提となります。

では、どのように組織を運営していくのか。例えば、仕事を進めていく上でのボトルネックが見つかり、別の役割に対し変更を求めなければならなくなった場合のプロセスが用意されており、ガバナンスミーティングというものがあります。仕事が進まなくなり、Accountabilityを変更しなければならなくなった場合、こう変更すれば良いのではないかという提案がチーム内に共有されます。これによりこのボトルネックの解決に向けたアクションが始まります。不明点を確認するやり取りがなされたのち、関係する役割のチームメンバーが提案に対する所見を示し、その結果も共有されます。この時、一人の人のみが安全に自分の言いたいことがきちんとと言える状態をファシリテーターが確保します。その上で、賛否の意見交換が交わされます。この過程で提

案者は原案を修正していきます。次に、反論ラウンド (Objection Round) というプロセスに進みます。ある提案を通した場合には、他の部分で問題が出る場合に異論や反論を行うのです。ただし、異論や反論を行う際には正当な根拠を示さなければなりません。それが示されなければ変更が行われることとなります。プロセスでは提案者の安全が確保されています。今回の提案が通らなければ、次の提案にまわすこともできます。このような明確なプロセスを整備することで軋轢が生じないよう、あるいは緩和されるように合意形成が図られる仕組みを予め用意しておくのです。

また、ホラクラシーではLead Linkという特別な役割も設定されています。Lead Linkの役割は、チームがPurposeやAccountabilityを成し遂げられるよう、ガバナンスを効かせることです。予算の管理、役割に適した人材配置、適切な形の構造ができているかの確認、チームが機能しているのかの確認といったことをミッションとします。

以上説明したようなことを含め、ホラクラシーを回していくためのルールを定めたホラクラシーコンスティテューション (憲法) というものがあります。優先順位付けや変更のプロセス、権限の所在などが明確に定められています。サッカーなどのスポーツと同じく、明確なルールが存在し、ルールに基づいていれば良いという状態ができて初めてスピード感を上げることができるのです。

3. ワシントン州政府におけるホラクラシーの実験

私がホラクラシーと出会ったのは、人材確保・人材育成の良い事例から学ぼうと、テクノロジー業界に目を向けて研究を行っていた時でした。ワシントン州には世界有数のゲーム会社のヴァルブ社 (Valve corporation) という500人規模の会社があります。社員一人あたりの売上が業界トップクラスだったので、彼らの公開されている社員マニュアルを見たところ、マネージャーがおらず、セルフマネジメント型の組織を作っていることが分かりました。そのような企業が近隣にあり、人材確保の競争相手になるのであれば、自分たちも賢くやらなければ

ならないと思い、ホラクラシーを取り入れてみようと思い立ちました。これからの世代に目を向けた時、彼らが望むのは自分たちに権限が与えられ自律的な形で仕事ができる環境です。これまでの組織では、たまたま部下に権限を与える上司に当たればやりがいを感じられるものの、そうでない場合にはフラストレーションが溜まることになっていました。そうであれば、体系的に権限を与えることにした方が良いでしょう。その結果、必然的にセルフマネジメント型の組織を目指すことになったのです。

ただし、初めからホラクラシーを完全実施しよう

北米における電子政府のいま

としたわけではありません。ハーバードビジネススクールの専門家の協力を得られる機会もあったので、政府組織で実験をすることで学んでいこうと考えたのです。ホラクラシーを導入した場合とそうでない場合で人材獲得にどんな差異が見られたのかといった取組の成果をデータで示すことを目指しました。

具体的な実験内容としては、私に対して報告を行う職員60名を対象に、次のように働く環境を変えました。

- ①セルフマネジメント型で働く環境を整備し、職員一人一人により多くの権限を付与する
- ②アジャイル型開発、スクラム方式、カンバン方式を導入する
- ③ソフトの部分のみではなく、ハードの部分でも魅力的な環境となるよう、最新のテクノロジー、クラウドサービスを利用できる環境を整える

実験の結果、チームによっては仕事のスピード感がぐっと増しました。問題の定義から解決まで今まで20分かかっていたものが2分で終わるチームがいくつも出てきました。また、一人ひとりの持つ権限がこれまでの1.5倍に拡大したチームもありました。しかしながら、パフォーマンスが下がったチームもあったので、組織全体としてのアウトカムはとんとんと言えるかもしれません。ここから得られた気づきとして、組織を構成する人のタイプによって、ホラクラシーの効果は変わってくることが分かりました。すなわち、率先して動く、クリエイティブで生産性の高い人たちは、ホラクラシーによってパフォーマンスは非常によくなります。他方で、そうでない場合、すなわち仕事について指示を仰ぐタイプの人たちの場合、ヒエラルキー型の方が機能する場合があります。ホラクラシーがうまく機能するには、一人一人が取組を率先して行動に移せる能力

を持つことが前提となると言えます。

実験後、上層部に招かれて結果報告をしたところ、こういうマネジメントスタイルもありだが、全部で導入するのではなく、ホラクラシーでやりたいといったチームのニーズがあった場合に認めることにしようということになりました。ワシントン州全体で導入しようとするれば、州政府すべてが自己マネジメント組織にならねばならず、上層部が自分たちの権力を放棄することになります。そこまで踏み込めるかどうかはリーダー次第でしょう。

なお、ホラクラシーの実行チームとヒエラルキー型チームの両方の組織が併存することになった場合には、両者の連携が必要になった際、お互いの仕事のスタイルにフラストレーションを感じるという状況がありましたので、その点にも注意する必要があります。

最後に、もともと目的としていた人材の獲得についてですが、ビジネスアナリストの募集をかける際に、ホラクラシーの導入や近代的な環境の導入、スクラムやアジャイルでの開発、価値ベースでの採用といった具体的に実行している取組を伝えるよう努めました。この結果、こうした取組を行っていない組織での募集者が3名に留まったのに対し、取組を行った組織には34名の応募がありました。マイクロソフト社やアマゾン社から、年間3万ドルくらい給与水準が低くなってもワシントン州政府で働きたいと転職する人たちも出てきました。このアナウンスを見てくれた人たちは政府機関がこんなことをしているのだと驚き、興味を持ってくれたのです。そして、イノベーションが起きる、大きな仕事の一端を担えるというインスピレーションを感じ、また、お互いに敬意を払い、権限を与えられ、目的意識を持って政府の仕事を進められることに魅力を感じて応募してくれたのではないかと思います。

4. 終わりに

ワシントン州は、州政府として初めてホラクラシーを導入した州となりました。その目的の1つは、ホラクラシーが政府で機能する方法なのかを学ぶことでしたが、もう1つの目的として、ワシントン州

政府での実験結果から得られるデータや情報を他の政府機関で利用してもらおうことを考えていました。全世界的に政府機関でのホラクラシーへの注目は高まっています。アムステルダム市の土木部、アラブ

首長国連邦の教育省、ベルギーの（現）社会福祉・公衆衛生・亡命移民省、その他オーストラリア政府、カナダ政府でも導入が始まっています。特にアラブ首長国連邦の教育省は省全体にホラクラシーを導入しています。また、先日は中国の政府高官の調査団が視察に来ました。ホラクラシーはルールベースで回していくものなので、企業よりも政府機関の方がむしろ相性がいいのではないかと思います。

とはいえ、ホラクラシーのようなセルフマネージ型組織を導入する場合、当初の痛みは避けられません。組織としてそのような方針で動き出し、それを

理解して入職してくる人々はハイパフォーマンスが期待できます。他方で、それに向かない人々は自然に離職していきます。しかし、そうして変化は定着していくのです。忘れてならないのは、変化を起ころしても起こさなくても、人はいずれ離職していくということです。どういう人たちの離職を許容し、どういう人たちに踏みとどまってもらうかを見極めることが重要です。変革はこうした痛みを伴う取組の積み重ねの結果として初めて達成できるものなのではないでしょうか。

マイケル・ディアンジェロ (Michael DeAngelo)

ヘルスケア、エンターテインメント、テクノロジー、天然資源などの多様な業界での経営幹部を務めた経験を持つ。

米国内務省にてコンピューターサイエンティストとしてのキャリアをスタート。ウォルト・ディズニーカンパニーでテクノロジーチームを率いたのち、ワシントン州の副CIOに就任。

行政機関で初めてホラクラシー組織を試験的に導入し、ハーバードビジネススクールと共に州政府内で実証実験を行った。

現在はホラクラシーワンという協会組織に所属し、ホラクラシー導入による企業などの組織改革に携わっている。