

WORK RULES ワーク・ルールズ

君の生き方とリーダーシップを変える

ラズロ・ボック グーグル人事担当上級副社長 著 鬼澤忍/矢羽野薫 訳

(はしがき) **悪夢のようなキャリア**～グーグルの完璧な履歴書づくりを振り返って

私が初めて給料をもらったのは14歳の時だった、以降28年千鳥足のように、様々な職歴を重ねてきた、24歳の時ありったけの知恵を絞り人事問題は停滞した分野、である事に気付きMBAを取るべく職を去り、2年後マッキンゼー&カンパニーに入社。～人をまともに扱う職場を求めて～GEで3年過ごし、2006年人事部門のトップとして、グーグルに入社、グーグルが新規株式公開から2年後だった。

* 世界最高の仕事～売り上げは年73%のペースで伸びグループは6千人の従業員で毎年会社規模を倍にしようとしていた。私は1972年に共産主義政権下のルーマニアで生まれ独裁者のチャウシェスクが支配、秘密主義と嘘と恐怖が蔓延する国だった。誰もが情報を入手できるようにする事が目的に設立された会社に入るのだと考えるととてもわくわくした、この職場が本物だとすれば、それは世界でも最高の仕事になる筈入社以降グーグルは社員を約6万人に増やし40ヶ国に70余りのオフィスを置くようになり、フォーチュンはグーグルを“もっとも働きやすい会社”に繰り返し指名、米国では前例のない5回毎年約2百万通の就職申込書を受け取りハーバード大学等の25倍本書は「人を第一に考え」生き方とリーダーシップを変える為に何が出来るかという事。

{ なぜグーグルのルールはあなたの役に立つのか }

* 我が社と同じような機能する驚くべき(また驚く程成功する)職場～誰もが思う疑問～グーグルはどんな仕組みで動いているのか?グーグルは何ができるのかを、探求し始めている、自動運転、気球を利用して地上の最果ての地迄インターネットサービスを提供しようとするもの。

* 優れた人を引き付ける磁石～職場が示す自由度が高いアプローチは未来のやり方

* 権力と権威を譲り渡す ○誰を雇うか・解雇するか ○業績をどう評価するか、昇給・ボーナス・株式付与をどれくらいにするか ○優れた経営手腕の褒賞を誰に与えるか ○誰を昇進させるか ○コードはどの時点でソフトウェア・コードベースに組み込める品質となるか ○製品の最終的設計及びそれを発表する時期 こうした決定がマネージャーに代わって、同僚のグループ、委員会、独立した専門チーム等によって決定。

* 自由は無料～必要なのは、社員は基本的に善良のものだという信念そしてオーナーのように扱う勇気だけ、オーナーは会社やチームの成功に必要な事なら何でもやる。

{ 第1章 **創業者になろう** }

*ラリーとセルゲイがグーグルによる社員の扱い方の基礎を据えた様に、自分のチームの働き方と生き方の基礎を据えることが出来る。

* 創業者のラリーとセルゲイ・始まりのエピソード～ラリーのものの見方は家族の歴史によって形作られた(祖父は自動車工場の労働者でストライキの間自分の身を護る武器を作った)セルゲイはソ連から亡命してきた(モスクワで生まれたせいで反抗心有)二人ともモンテッツリー教育の恩恵を受けた(教育環境は子供の学習ニーズと個性に合わせて作られている)1995年22歳のラリー・ページと21歳のセルゲイは大学で知り合いとなり、未だ法人化していないグーグル社は大学教授等から20万ドル受領した

* あなたが世界を変えようとしているなら・・・ラリーとセルゲイの野望は素晴らしい検索エンジンの開発に留まらず、自分達が社員をどう処遇したらいいのかを知ろうとした。

2004年8月株式公開の際に投資家向け目論見書に手紙をつけ「我が社はグーグラーを自称する我が社の社員が全てです・・・株式の相当量を社員が保有しているお陰です・・・優秀な人材がひきつけられるのは世界を変える権限を手にするから・・・又世界をより良い場所に変える事に対して優秀な社員が報酬を手にする環境・・・」

* 労働者の価値を認めた先駆者たち～ヘンリー・フォードは組み立てラインの方式の一方で仕事を評価し報酬を与える彼の哲学が当時としては驚く程進歩的であった。

ベル研究所のマーヴィン・J・ケリーは所長としてレーザー光線と太陽電池を発明し、大西洋横断の電話線を初めて敷設マイクロチップの出現可能なテクノロジー開発、バイナリーコードシステムの研究を通じて情報理論の基礎を築いた、トランジスタのプロジェクトでは物理学者、冶金学者、電気技師が意図的に交じり合わされ肩を並べて仕事するようになった、ケリーが研究所の所長になったのは入所26年後だった。

創業者のようにふるまう～ケリーは歴史上有数のイノベティブな組織の創設者となり、彼の望みは「管理者の監視の目から自由に素晴らしい才能が発揮される一方で、廊下では天才達に絶えず肘でつつかれている」という状態だった。

* 創業者はあなた～ロシアの作家レフ・トルストイは「幸福な家庭はどれも似たようなものだ」と書いた、成功する組織はどれもよく似ている「自分達がどんな組織で何を生み出すか、どんな組織になりたいか共通の意識、理想を思い描き運命を考え抜く」

私の願いは読者自らチーム、家族、文化の創造者なのだ考えるようになってほしい。

○創業者となる為に自分を創業者とみなす事を選ぼう、さあ創業者の様に行動しよう。

{ 第2章 文化が戦略を食う } 社員に自由を与えれば、驚くようなことをしてくれる

* ミッションは重要～グーグルの文化にとって ◎一つ目の礎石は「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにする」

～社員は善良だと信じているなら、彼等と情報を共有する事を恐れてはならない～

◎二つ目の礎石は透明性「週に一度の金曜日夜の全員ミーティング」数千人が直接又ビデオを通じて約数万人がオンライン再放送を視聴、ラリーとセルゲイは全体のホスト役で、高い透明性の利点は何が起きているか全社員が知っている事だ。P 2

我が社より高い透明性の企業は世界最大のヘッジファンド、ブリッジウォーター・アシエイツはあらゆる会議を記録し全社員が見られる(創業者の信条として真実の把握は成長の為に不可欠、透明性を徹底、真実を把握、自身を向上させる、と)

誰もが自分の運命を支配したがつている ◎三つ目の礎石は発言権「会社の経営方針について社員に対して実際の発言権を与える」2009年仕事がやりにくくなっているという声は正しく570のアイデア5万回超の投票で改革を実行し結果は満足。

○素晴らしい文化を築く為に、自分の仕事は重要なミッションを持つ天職だと考えよう。社員に与える責任、自由、権力の程度を安心範囲よりやや大きくしよう！もし、不安を感じていないなら十分与えていないという事だ。

{ 第3章 **レイク・ウォビゴンの幻想** } 新人が皆平均以上の職場はあるのか～なぜ、採用は組織における唯一にして最重要の人事活動なのか

* ヤンキース戦略(最高の選手に最高の金額を支払う)か、ベアーズ戦略か、ヤンキースはワールドシリーズに40回出て27回優勝、2位のカーディナルスの4倍近い実績

* なぜ型破りな採用法を取り入れたか～1998年業界最低の給与水準で2010年でも、入社時5割以上の減給を受け入れていた並外れた人材を採用する為根本的変化

①採用にもっと時間をかける～入社志願者の内トップレベルの人材はせいぜい10%

②自分より優秀な人だけを雇う、マネージャーに自チームのメンバー採用を任せない～アイビーリーグより州立大クラストップの卒業生、業務によっては大卒も全く関係ない

大切なのは会社に何を齎すか我が社の創業者の一人も大学教育を終えていない

{ 第4章 **最高の人材を探す方法** }～グーグルの“自己複製する人材マシーン”

* それは実際に創業者と共にスタートした～ラリーとセルゲイは、ウルス・ヘルツル(我社の最初の10人社員の一人で現在のインフラ担当上級副社長)の助けを借りて、グーグルの採用システムの土台を築いた。それは最も賢い人だけを雇いたいという強い希望を叶えるべくスタートした(後に改良した点はIQだけで人を見ない事だった)

* 初期～じっくり時間をかけて驚くような人材を採用する～一人採用するのに数万人の候補者を不採用、しかも求職者が現に手にしているより低い報酬を提示していた、私達が雇いたかったのはエキスパートではなく聡明なゼネラリストだった。

* 干し草の山の中の針～70億人の中から最高の求職者を見出す～創業以来我社の人材供給源は既存社員の紹介だった(2千ドルの紹介ボーナス)

* しまった！我社の社員は世界中の全ての人々を知っているわけではない

* WORK RULES 卓越した採用候補者を見つける為に ○自分が求めるものを徹底して具体的に描く事により最高の人材を紹介して貰う ○採用活動を全社員の仕事の一部にする ○最高の人材の注意を引くには突拍子もない事でも恐れずやってみる

{ 第5章 **直感を信じてはいけない** } 直感が良き面接者である事を妨げるのはなぜか、より良い採用の為に何が出来るか、ほとんどの面接が時間の無駄なのは面接者が最初の10秒間で得た印象を確認する為に99、4%の時間が

費やされているからだ。

- * 科学の世紀が答えの方向性を示す～ある人の職務能力を予測する為の最善の指標はワークサンプルテスト(採用された際に担当する職務に似た仕事のサンプルを応募者に与え、その出来栄を評価)2 番目に適切な指標は、一般認識能力テストで誠実性評価と組み合わせれば、誰が仕事で成功するかをより正確に予測できる。一つ忘れてはならない事は受験者を評価したい、だけではなく彼らが貴方と恋に落ちるようにしたい(本当に)かつてはシリコンバレーの誰もがグーグルでの惨めな経験を語りたがっていた事も、しかし「現在では採用されなかった人の 80%がグーグルに応募するよう友人に勧めたい」と言っている。
- * 面接での問うべき質問をどう選ぶか？ 2007 年採用した 1 万人と不採用の数百万人を対象に様々なテーマを研究、技術者には技術的能力テストの必要性和、グーグルで成功できるかどうか予測できる 4 つの明確な属性がある事が分かった。
 - ① 一般認識能力～求職者が実生活で困難な問題をどう解決してきたか、どう学ぶのかを理解する、新たな状況に学んで適応できる、頭の良い人材が欲しい。
 - ② リーダーシップ～創造的リーダーシップで正式な肩書とは無関係なリーダーシップ
 - ③ グーグル的である事～愉快的な事を楽しむ、極めて誠実、曖昧を楽しむ、人生に於いて勇気のいる或いは興味深い道を進んできたという証拠を手に入れている。
 - ④ 職務関連知識～心理学者アブラハム・マズロー「手にしている道具が金槌だけだとすれば、あらゆるものを釘の様に扱いたくなる筈だ」人材のポートフォリオを見渡しゼネラリストとエキスパートの適正なバランスをとり専門性にとらわれない考え方。
- * 採用のプロセスが実際にうまくいっている事を常にチェックする～受験者 1 人につき最大 25 回の面接を見直し 4 回の面接で 86%の信頼で予測できその後は 1 回につき 1%しか向上しないと分かり 4 回法則を実行、社員の労働時間は数十万時間短縮
- * 資質については決して妥協しない～応募者をふるい分ける 6 つの独自パートがあり、資質の基準は決して下げない、決定に際してはできる限りバイアスを排除する目標
 - ① 評価はラインマネージャーではなく専門のリクルーターにより、ふるい分け選別する
 - ② 遠隔面接は対面よりズーと難しい、信頼関係を築き言葉にならないサインを讀取る
 - ③ 我社の重要な違いは、**部下になる者が採用候補者を面接する事**
 - ④ 職務の枠を超えた面接者で行うと応募者との共通点が少なく質を高める事に関心
 - ⑤ 集合知＝重視するのは平均点で誰かが政治的に動くことを制限し権限を防止する
 - ⑥ 公平無私な再審査者を信頼している採用委員会が受験者を不合格にすれば終る支持されれば上級幹部審査に回される、支持されるとラリー・ページにリストが回る
- * まとめ～いかにして最高の人材を採用するか～最高の採用テクニックは素晴らしい人材という核心を手に入れている事だ、貴方が共に働く事になるのはこういう人達だ！自己複製する採用マシーンをつくるには
 - ① 求める人材の質の基準を高く設定する、決して妥協しない

- ② 自分自身で採用候補者を見つける(リンクイン、グーグル、同窓会データ等)
 - ③ 採用候補者を客観的に評価する～採用候補者の部下や同僚になる者を面接に
 - ④ 採用候補者に入社すべき理由を伝える、一緒に働く事になる驚くべき人達を紹介
- { 第6章 **避難所の運営は避難者に任せる** }

- * マネージャーから権力を取り上げ、社員を信頼して運営を任せる～貴方は上司に信頼されているだろうか？ 同じく重要な事は、貴方は自分の上司を信頼しているか？
グーグルの課題の一つは社員が企業オーナーのように感じ考え行動する様になる事
大規模な権限委譲の第1歩は、社員が安心して意見を云えるようにする事。
- * ステータスシンボルを排除する～グーグルでは最上級幹部でも新人と同じ便益、特典、資源しか受け取らず、役員用の食堂も、駐車場も、年金もない。
- * マネージャーの意見ではなく、データに基づいて意思決定する
- * 自分の仕事や会社を形づくる方法を見つける～グーグルは勤務時間の20%を社員に与えて自由な研究をさせている。

「**グーグルガイスト**」はグーグル精神を意味し4万人超の社員を対象にした年次調査で質問事項の30～50%は最も差し迫った問題は何かに応じて毎年変更される、9割の回答が寄せられる。回答は2通りで内密にと匿名と。大事なものは重要な評価尺度に焦点を合わせている事(即ちイノベーション、実行、定着率)その効果は大きく、人員が減少する恐れのある分野を予測でき、退職率を一貫して低く抑え、グーグラーは、会社は革新的で自分はそのミッションに貢献できると感じ続けている。

- * WORK RULES～社員への権限委譲の為に ○ステータスシンボルを廃止する
○マネージャーの意見ではなく、データに基づいて意思決定を行う ○社員が自分の仕事や会社の指針を決める方法を見つける ○期待は大きく

{ 第7章 **誰もが嫌う業績管理と、グーグルがやろうと決めた事** }

- * 評価や報酬でなく、個人の成長に焦点を合わせる事によって業績を改善する
「負けを認める」自社の業績管理システムを社員の58%はCかそれ以下と評価。
「目標を設定する」インテルが使って大成功を収めたOKR(目標と主要な結果)を導入、結果は具体的、計測可能、検証可能である事全て達成すれば目標成し遂げ。目標が1点に収斂され経営トップのOKRが周知され他の全社員のも見られ上々だ。
「業績を測る」業績評価システムに関する学術研究は結論がはっきりせずグーグルでは評価区分最高5%、期待を大きく上回る、期待を上回る、常に期待通り、改善を要す5%の5段階評価はあなたがこの本を読むころには全社的に移行している筈だ(グループA-5つの評価区分、グループBは15の評価区分)
「公正さを確保する」業績評価の本質は“評価の適切な調整”にあり、グーグラーが我が社の評価システムに対して、他社の社員に比べて2倍好意的なのはこのお陰だ、5～10人のマネージャーが50～千人映像を基に1人ずつ論じ合意でき公正な評価
「保身を避け、ひとつの単純な秘訣を学ぶように促す」

業績評価が必要なのは昇給や賞与の有限の資源を配分する為、人材育成が必要なのは社員を成長させ向上させる為で、これら二つの議論を同時にしてはならない。「集合知」……もはや採用の為だけではない！大勢の社員からの情報を活用すれば有望な人材をもっとうまく採用できることを第 5 章で学んだ、同じ原則が既存社員の指導や評価にも応用できる。評価対象者にもっとやるべきこと 1 つと、別なやり方をすればもっと大きな成果を上げられる事を一つ質問形式で現在では具体的なプロジェクト、自分の役割、達成した成果 512 文字以内に制限、又社員とマネージャーの話合いを有意義なものとする為業績に関する話合いで使える 1 枚の配布資料を開発した、こうした改革で全社員の 80%がこうしたやり方は時間の有効活用と満足度向上「全てを考慮して昇進を決める」昇進の決定は委員会で検討、更に集合知を付け加える、同僚のフィードバックも委員会が必ず検討する、更にエンジニアや生産管理に関わる昇進は自らを推薦できる、又興味深いことに女性自ら推薦は男性より高い確率で昇進する(男性はどんどん手を上げ、女性は革新ができる迄待つ傾向がある)

* WORK RULES ○目標を正しく設定する ○同僚のフィードバックを集める ○キャリアブレーションを活用して評価を完了させる ○報酬と人材育成の話合いとを分ける

(前編)