

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（後編）

{ 第 8 章 **2本のテール トップテール と ボトムテール** }

* 最大のチャンスは最低の社員と最高の社員にある

～大半の組織は最高の人材を過小評価し、正当な報酬を払わないでいる～
「困っている人に手を差し伸べる」～殆どの組織が見落としているのはボトムテールにあたる人が会社の業績を向上させるまたとないチャンスを提供してくれるという事だ。
GE の社員は毎年成績を評価され、下から 10%の社員は解雇された。私達の目標は底辺の 5%に該当する全社員に成長し向上してもらう為にどう手助けできるかという事
「最高の社員をじっくり観察する」～私達は最高の社員をじっくり調査している、優秀な社員には将来の成功の種があるのにどの企業もじっくり観察する事をほとんどしない。

* UFS(マネージャーに関する匿名でのフィードバックを各チームに求めるもので、これの結果はマネージャーの成長の為に提供されている)UFS の質問事項のサンプルは

- ①上司は、私が成績を挙げる為の実行可能なフィードバックをしてくれる。
- ②上司は部下が処理すべき細かいことまで手出しをしない。
- ③上司は私を一人の人間と見て、思いやりを持って接してくれる。
- ④上司は優先事項である結果/成果物にチームを集中させる。
- ⑤上司は自分の上司や上層部から得た関連情報を定期的に知らせてくれる。
- ⑥上司はここ数年の内、私のキャリアに関わる有意義な話し合いをしてくれた。
- ⑦上司はチームの目標を的確に伝えてくれる。
- ⑧上司は私を効率よく管理できるだけの専門知識を持っている。

(例、技術部門ではプログラミング、財務部門では会計)

⑨私は上司を他のゲグラーに勧める。

～ゲグラーのマネージャー平均支持率は 83%から 88%に上がり最低も 77%に上昇

* WORK RULES 二本のテールを管理する為に

- 困っている人に手を差し伸べる
- 最高の社員をじっくり観察する
- 調査やチェックリストを使って真実をあぶり出し、改善する様に社員をせつつ
- 自分のフィードバックを公表し、至らなかった点について改善する様に努力して範を垂れる

{ 第 9 章 **学習する組織を築こう** }～最良の教師は社内にいる～

米国企業が 2011 年に教育研修プログラムに投じた金額は 1562 億ドル、一人平均で 31 時間、1 年間に教育や研修を受ける、この金と時間の大半が無駄になっている。

必ずしもトレーニングの内容が悪い殻ではなく実際に学んだ事と

結果としての振る舞いがどの様になっただかを測定する適切な基準がないからだ。米国で 2010 年度幼稚園から中等学校迄の公教育の教育費は 6380 億ドル指導時間では、企業の 10 倍以上で見返りは殆どなし。

* 最小限から最大限に学ぶ～フロリダ州立大学の K・アンダース・エリクソン教授は数十年に亘り一流のスキルの習得について研究、ある分野で専門家になる為には 1 万時間の練習が必要だと、しかし彼が強調するのは“時間をどのように過ごすか”だ。プロゴルファーのタイガーは雨の中で 4 時間同じ場所から同じショットを打ち続けて、たった一つの技の完成を目指した“熟考した練習”これこそ理想的な学習法だ。

私が習った中学教師は在職 25 年でフィードバックのない反復で彼の場合はモチベーションもなく 20 年間進歩していなかった、頻繁に職を変えない限り誰でも陥る罠だ

* 優秀な講師は社内にいる～学者やプロの講師は理論的な知識に偏りがち学ぶ側にとってはそのスキルを実践している成績トップ人材に教わった方が遥かに効果的だ。グーグルには G2G(グーグラートゥグーグラ)社内で自分の得意分野を教え合う講師(約 3 千人)から受講者は延べ 11 万人を超える、勤務時間 20%ルールと同じで、G2G はより創造的で楽しくて新しいものが生まれやすく仕事に戻ると生産性も上がる(例)マインドフルネス瞑想を社内に広める研究所設立、本も執筆、科学的に実証された手法と感情的知性トレーニングで有能革新的なリーダーの養成を目指している

* WORK RULES～学習する組織を築く～

◎熟考した練習～講義を消化しやすい量に分割して、明快なフィードバックを提供し繰り返し学習する

◎社内で最も優秀な人を教師にする

◎トレーニングを受けた人の振る舞いを変える様なプログラムに投資。

{ 第 10 章 報酬は不公平でいい } 同じ仕事でも報酬に大きな差があっても構わない

* グーグルに転職する、ほぼ全ての人は入社時の給料は前職より安く採用の条件でもあった、もう一つ選択を迫られたのは給料の内 5 千ドルを 5 千株のストックオプションで受け取る事も出来た(この提案を受け入れた人は 500 万ドルの臨時収入を手にした筈)約 10 年かけて報酬体系を洗練させた、そして 4 つの原則が生まれた。

① 報酬は不公平に～最も優秀な人材は会社が思っている以上に優秀で、会社が払う報酬以上の価値がある(ビルゲイツは優秀なソフトウェア・エンジニアは平均的なプログラマーの 1 万倍の価値があると迄も云っている)グーグルでは同じ業務を担当する 2 人の社員が会社にもたらす影響に 100 倍の差があれば、報酬も 100 倍になる場合が実際にある、ほぼ全ての職位で報酬の差が 3～5 倍になる。

② 報酬ではなく成果を称える～極端な報酬を可能にする制度は配分の正義も手続きの正義も兼ね備えなければならない、苦い思いをして学んで報酬のプログラムを改良した、トップダウンで決める褒賞は全ての過程をオープンにする事にした。

③ 愛を伝える環境づくり

グーグルでは1人1回175ドル迄管理職の承認や書類の手続きなしで社員が社員にボーナスを支給でき、この10年で悪用したケースは少なく、賞賛が社内に広がると賞賛を送った人も送られた人も満足、人を信じる事が前提になったと評価も

- ④ 思慮深い失敗に報いる～2009年に発表されたグーグル・ウェブは数年がかりで開発した情報共有サービスだったが開発1年で華々しく散った成功すれば高額な報酬が手に入る予定だったが経済的な打撃を受けさせたくなかった会社として彼らが当初期待していた報酬よりは少なかったが彼らの予想より多く支給した。

* 社員を信じて～4つの原則を実践する～目覚ましい実績に報いる時は経験をもたらず報酬も重要だ、記憶に残るのは同僚や友人との会話やランチ、イベントだ、目標が野心的でクレージーなら失敗も素晴らしい成果、失敗から学ぶ余地を与えること。

{ 第11章 タダ(ほぼタダ)ほど素敵なものはない }

* グーグルの人事プログラムの大半は誰でも真似できる～多くの人がグーグルは社員に福利厚生等の特典で大金を投じていると思っているが無料の食事と送迎シャトルバス以外大きな金額は使っていない、多くのプログラムは他社でも真似できる。

* 仕事とプライベートの効率を高める～生活をスムーズにする社内サービス ○ATM ○自転車の修理 ○洗車とオイル交換 ○ドライクリーニング ○産地直送の有機食品と肉類の配達 ○ホリデー・フェア(業者が社内で商品販売) ○移動美容室とサロン ○移動図書館(オフィスがある多くの都市で実施)これらはサービスを提供したい起業家が申請して社内で実施する、料金は利用した社員が支払う。

* グーグルを超えて広がるコミュニティづくり～子供の職場参観、2012年から毎年親の職場参観・第1回は2千人以上で500人の親を迎えた、職場参観は北京、東京、ロンドン、ニューヨークなど19以上のオフィスで実施、毎年増えている。ある年に参観に立ち会った私は目に涙を浮かべた親に何回も呼び止められ、親子の距離が縮まった喜び、子供が社会にどの様な影響を与えているかを親が理解できるよう会社が手助け、自分が誇りを持って働いている職場を案内する私の側で母の幸せそうな姿等……

社内には2千を超えるメーリングリストやグループ・クラブもあり社員リソース・グループは特筆すべき存在で現在20以上あり、その多くは全世界にメンバーがいる。

52のカルチャークラブが社員同士や社外との関係を深めるイベントを開催している。

* イノベーションを駆り立てる～社内にはマイクロキッチンと呼ばれるコーナーがあってコーヒーや有機栽培の果物等を手に休憩できる(無料)家・職場でも「第3の場所」が必要だ、リラックスして気分転換できる、他人と交わる場所の提供、社内では異なるグループの社員が顔を合わせ易いように配置されている、80人以上の有志社員で運営。これまで2千人以上のゲストを迎えている、大統領経験者、女優、ノーベル賞作家等1800人以上の講演が収録されて、ユーチューブの再生回数は延べ36百万回超社員の有志が20%の時間を費やす活動としては悪くない成果だ。社外からのゲストと、世界に広がる対話と社内の話題につき毎週のテックトークが

結びつき創造性と刺激が常に沸き立つ雰囲気生まれる、社員が日々、仕事を離れ想像力を充電する時間を与えている。

- * 社員が一番必要としている時に寄り添う～人生で最も辛辣だが、紛れもない事実はパートナーの死に直面する事、グーグルでは2011年から未行使のストックオプションに相当する金額を残されたパートナーが全て受け取れるようにし更に社員の死後10年間給与の50%を支給子供がいる場合は19歳迄、全日制の学生は23歳迄一人につき毎月1千ドル加算、決定から1年半後にフォーブスで「グーグル社員死後の世界配信」はあっという間に50万件のアクセスが付き他社から次々に問い合わせが来た。産休制度も5ヶ月に、産休と育児休業の間も給与とボーナスとストックオプション権利を全額支給とした、これにより出産後の離職率が半減し会社平均と同じになった。嬉しい事にフェイスブックとヤフーも家族が増えた社員に同じ様な福利厚生を提供。

{ 第12章 ナッジ/選択の背中を押す }

- * 小さなシグナルが振る舞いを大きく変える～2012年秋にレインルームが展示され、屋内 100 m³ の空間で豪雨を人工的に再現、中を通るとセンサーが人の動きを察知して自分の周りだけ雨が止むという仕掛け。ロンドンでもニューヨークでも最長 12 時間の長い行列ができたが滞在時間はロンドンでは平均 7 分ニューヨークでは多くの人が 45 分以上だった、実はロンドンでは無料で、ニューヨークでは一人 25 ドル、人は何か有料になると無料の時と違う見方をする。
- * 新人を育てる/情報を伝えるナッジ～たった、1通のメールで女性が昇進を自薦する割合が増えた。又マネージャーを対象に新規採用の社員を迎える直前の日曜日にメールを発信、5 項目のリストで面食らうほど簡単な行動ばかりだ

- ① 仕事の役割と責任について話し合う
- ② ヌーグラ(新人)に相棒をつける
- ③ ヌーグラの社会的なネットワークづくりを手助けする
- ④ 最初の半月は月に 1 回、新人研修会を開く
- ⑤ 遠慮のない対話を促す

マネージャーが、このたった1通のメールに従って働きかけたヌーグラは、働きかけなかった人より研修期間が1ヶ月短くて済み、25%早いペースで一人前の戦力になった。

- * 貯蓄はコツコツと・裕福になるナッジ～2000年に発表された論文(ダートマス大学とハーバード大学の教授)退職時に世帯の資産に差が出る理由を検証した。1992年の生涯所得の統計に基づき全米の世帯を10等分、少ない順に最下層第1デシル、次の10%が第二デシル、所得の最も多い最上層10%が第10デシル、第5デシルの生涯所得は74万ドルで第1デシルの20倍以上、第10デシルの半分以下だった。しかし資産の額は驚く程、差があった(貯蓄、投資、住宅)は1、5万ドルから45万ドル迄と大きな幅があった、第1デシルの所得の大部分は公的支援によるものだが15万ドル貯める世帯もいる、バラツキの大半は選択により若い内に貯蓄する人

もいれられない人も、目の前の収入を使いたいという衝動を何処迄抑えられるか

* 米国企業で主流の401K と呼ばれる確定拠出年金は拠出金や運用益への課税は退職時まで繰り延べされる、グーグルは8750ドルを上限に社員の拠出金の半額を無償で上乗せ、2009年に年間拠出金額が限度額に達していない5千人にメールを送り

①通常の401K の説明 ②拠出金を1%増やした場合の予想 ③拠出金を10%増やした場合の予想 ④拠出金を給与の最大60%まで増やせるという通知 予想外だったのはメールを受け取った社員の27%が出資を増やし、拠出額が給与に占める比率は8.7%から11.5%に上昇した、拠出額が最も低かった人々が対象群より平均は60%増加率で高かった、運用益を年率8%と仮定して彼等は退職時26万ドルも多く受領。シカゴ大学教授他の詳細な他社での実験では(4社)4回の定期昇給の間でプログラムを提案された社員の78%が参加、内80%が継続、延べ40ヶ月で拠出額は平均給与の3.5%から13.6%に上昇した。

* 健全なる精神は健全なる肉体に宿る/健康促進のナッジ

* 意図あるデザイン～ナッジはチームや組織を改善する超強力なメカニズムになる。

米国の大半の州は臓器提供のドナー登録管理で運転免許の更新書類にドナーになる意思を確認するチェック欄を設け約38%がドナー登録をする。イリノイ州では係員が意思を直接質問するやり方で3年後には60%に達した、オーストリアではドナーに登録しない旨、自分から申告する必要があり登録率は99.98%になった。

{ 第13章 人生は最高の時ばかりじゃない }

～グーグルが人について犯した最大の間違いと、間違いを回避するためにできる事～

* 透明性の代償～私が入社してすぐに経営陣が会社の価値観に何処まで忠実であるかを試される場面を目のあたりにした「グーグルの仕様書が社外に漏洩しました、リークした人物は特定され解雇されています、「誰がどんな仕事をしているか全ての社員がお互いに分かっていたら会社として上手く機能すると信じています」と、だからこそ世間に発表する前に多くの情報を社内で共有する(漏洩は毎年1件程の発生)

* 愚かな一貫性は狭い心の化け物だ

～業務管理の制度を変更する際に二つの真理が自ずと明らかになる～

① 業務管理の制度を歓迎する人はいない

② 現在の制度に対する変更を歓迎する人はいない

～以前は毎年12月に業績評価の実施、セールス部門始め時期が気に入らない、そこでまず、マネージャー部門と人事部門で試験的に実行、賛同を得た上で数千人のマネージャーにメールで3月への変更を正式に伝えたところ、返信メールは100通を超え明らかに賛成ではなかった、主要な40通の先に8時間電話をかけた(とても優秀な人達)私の提案が間違っていることに気付いた、経営陣、関係者にも事前に了解を取ってあったが、翌日直ぐに3月ではなく10月にと訂正のメールを送ったそれにより今後も助言と協力を求められる幅広い人材を手にした

* 変わり者を大切に

* WORK RULES 失敗に直面した時は

- 自分の間違いを認め隠そうとしない
- あらゆる方向に助言を求める
- 壊れたものは修復する
- 間違いから教訓を学び、それを伝える

{ 第 14 章 **あなたにも明日からできる事** }

～あなたのチームと職場を変える 10 のステップ

- ① 仕事に意味を持たせる～グーグルは世界の情報を整理し、世界中の人々がアクセスでき、それを使えるように、わが社で働く全ての人間がかかわっている。
- ② 人を信用する～自分が経営する会社だと社員が思って行動してほしい。
- ③ 自分より優秀な人だけ採用する
- ④ 発展的な対話とパフォーマンスのマネジメントと混同しない
- ⑤ 2 本のテールに注目する～最も優秀な人をじっくり観察する、最も業績の低い人にも思いやりを忘れない。
- ⑥ 金を使う時は惜しみなく使う
- ⑦ 報酬は不公平に払う
- ⑧ ナッジ～切っ掛けづくり～30 年間の収入総額は同じ人が蓄えた資産は 30 倍の差がつくとしたらほぼ全ての要因は貯蓄、収入の何%を貯蓄に回すか・上乘せかの差
- ⑨ 高まる期待をマネジメント～本書のアイデアを参考に実験する前に、周囲に実験の証明をする
- ⑩ 楽しもう！～そして①に戻って繰り返し

～グーグルは世界の各地で最も働きたい会社ランキングで 30 回以上 1 位に選ばれ、女性やアフリカ系アメリカ人、退役軍人等を応援する企業として政府や民間団体から数百の章を受けている。

(人事オタクの為のあとがき)

世界初のピープル・オペレーションズ・チームを築く新しい人事部門の設計図～省略

(謝辞)

ラリー・ペイジとセルゲイ・ブリンの比類なきビジョンと野心とサポートがなければこの本が日の目を見る事はなかっただろう、彼等から学び、グーグラーと共に働けて光栄だ。

私達は人生で 2 つの家族を持つ、自分が生まれた家族と、自分が選んだ家族だ、ゲッリ・アンが私を彼女の家族に選んでくれて、私は世界一の幸せ者だ、君と出会って以来、私の人生は毎日が其の前日より素晴らしい、毎日が人生で最高の日々なのだ。

(完)