

これで
万全!

心理的安全性・虎の巻 — 未来志向のイノベーション構想 —

第
5
回

グーグルの効果的なチームを作る5つのポイント

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 野崎 芳信

Question

我が社は、地方所在のIT関連企業です。今回のコロナ禍特需で過去の累損を解消でき、従業員もついてきてくれました。コロナ禍を経験し、特定の取引先に依存するのではなく、新たに多様な顧客開拓が必要と改めて認識しました。知り合いから、VUCA時代の新事業開発には、心理的安全性のあるチームによることが効果的、とのアドバイスを受けました。どのように構築したらよろしいでしょうか。

心理的安全性という用語は、米国ハーバード大学のエドモンドソン教授がVUCAの時代に必要な基盤として提唱した組織論の概念で、理論的背景を固めました。実際の組織での応用は、グーグルが社内プロジェクトとして研究した、プロジェクト・アリストテレスの成果として心理的安全性が発信されたことで経営の世界で注目されました。グーグルは、成功に至るまでのノウハウを公開しており、是非そのノウハウを活用して新たな事業を立ち上げてください。立派な大企業だから参考にならない、日本では使えないとの意見がありますが、有効な概念であることを説明していきます。グーグルの公開情報を書籍などからまとめました。

1 グーグル発展の歴史

グーグルは、1998年設立の新しい米国の会社で、2024年2月現在、時価総額1.6兆ドルで世界ランキング6位の地位を占めるテクノロジー企業です。当社は、現在GAF A（グーグル、アップル、フェイスブック（現メタ）、アマゾン）の中では3位の地位を占めています。

1-1. 創業から経営戦略決定まで

1995年に大学で出会ったラリー・ページとサーゲイ・ブリンの二人は、意見はほとんど合わなかったが、数年を経てグーグルの共同経営者になりました。新規立ち上げ事業は、利用者にとって利便性の高い検索エンジンです。研究機関やベンチャーキャピタリストから評価され出資を受け、エンジニアの採用、営業チームの構築、オフィス作りなど、あらゆることが従来の型にはまらない独自の方法で展開しました。

2003年に、グーグルが始めた検索事業に、既に巨大企業となったマイクロソフトが参入するとの情報が舞い込みました。対抗するために作った事業計画（経営戦略）は「グーグルは常にサービスの質を高め、またサービスを簡単に利用できるようにする。基本的に最高のプロダクトを作る」としました。この決定にあたっては、社内で垣根のない自由な議論が行われました。

グーグルが成功した最大の理由は、創業直後の最大の課題に、どのような会社を作っていくか当時の経営学の論点を飛び越えて議論できたこと、「自律的思考」をあらゆる活動の基礎としたことであると、元CEOラリー・ページが「How Google Works」（日本経済新聞社刊）序文・はじめに、に記しています。この後、2004年にグーグルはNASDAQ上場を果たしています。

1-2. 人事戦略

事業計画策定の段階で、課題を明確にしました。最も優秀な人材を集めることです。最大のプロダクトを作るのは最高の人材、「人材は会社の最も重要な資産」と位置づけ、採用が一番大切な仕事と決定しました。詳細は、「How Google Works」に記載されていますが、そのリストは、図表-1 が的確に示しています。

●図表-1 グーグルの採用のおきて

- ・自分より優秀で博識な人物を採用せよ
- ・プロダクトと企業文化に付加価値をもたらしそう人物を採用せよ
- ・仕事を成し遂げる人物を採用せよ
- ・熱意があり、自発的で、情熱的な人物を採用せよ
- ・周囲に刺激を与え、協力できる人物を採用せよ
- ・チームや会社とともに成長しそう人物を採用せよ
- ・多彩で、ユニークな興味や才能を持っている人物を採用せよ
- ・倫理観があり、率直に意思を伝える人物を採用せよ
- ・最高の候補者を見つけた場合のみ採用せよ

(出典：How Google Works)

採用後のプログラムも明確で、物理的環境を整備し、報酬は最大限の額を提供し、社内の人材交流はオープンに運営しています。これから何を学び学習し続けることを楽しめる仕組みを作って、2007年以降SIY（サーチ・インサイド・ユアセルフ）プログラムとして社内で教えられており、外部にも書籍・映像・音声記録として公開されています。

これらのビジネスモデルの結果、グーグルは、Google検索、Gmail、Google Maps、YouTube等ユニークな事業を開発し続けています。

1-3. プロジェクト・アリストテレス

創業当初に、「基本的に最高のプロダクトを作る」という経営理念が示され、最優秀な人材を集め、チームの目標も明確で、チーム間の移動もハードルは低く、学習の仕組みが用意されていても、チームごとの成果にバラツキがあることが分かって来ました。

差ができる原因を探ったのがプロジェクト・アリストテレスです。この成果を生かし、グーグルは効果的なチームづくりを手掛け、「心理的安全性が全ての基盤で、他の要素と組み合わせ、効果的なチームづくりで、数多くのチームで高いパフォーマンスを生み出すことができました」。研究は、グーグルという高レベルの企業でなされたものですが、一般の組織でも応用可能であることが分かりました。グーグルからは、詳細な活用ポイントが公開されています。

2 プロジェクト・アリストテレスの内容と成果

2-1. 調査対象

全世界のグーグルのチームから、研究者たちが選んだ180のチーム（エンジニアの115チームと販売の65チーム）のリーダーインタビュー、毎年の従業員エンゲージメント調査（250項目）、生活と人生に関する長期的な研究の結果を参照に、どのような変数がパフォーマンスに影響するか調べた上で、集めるデータを決定しました。

2-2. 研究の目的

高いパフォーマンスのチームを作ること、チームの作り方の研究です。

2-3. チームの定義

チームとは、相互依存が非常に強く、仕事を計画し、問題を解決し、意思決定を行い、特定のプロジェクトの進捗状況を確認する結びつきです。チームメンバーは仕事をするためにお互いを必要とします。

組織図からは判別できないため、自分達が本当に相互依存の強いチームか、メンバーに決めてもらい、研究対象としました。構成人数は3人から50人（中央値9人）です。

2-4. パフォーマンスの定義

定性的評価と定量的評価を組み合わせ、測定方法は4つ、①経営幹部の評価、②チームリーダーの評価、③チームメンバーの評価、④4半期予算の達成率としました。定性的な評価は微妙な見解を捉えるのに役立ちました。定量的な評価は、チームの状況への配慮が欠けています。定性的と定量的の評価を組み合わせることで包括的に定義することができました。

2-5. データを収集し、パフォーマンスを測定し、高いパフォーマンスの原動力測定

5つの変数がチームのパフォーマンスに大きな影響を与えていることが判明しました。

- ① 心理的安全性
- ② 信頼性
- ③ 構造と透明性
- ④ 意味
- ⑤ 影響

この成果を受け、効果的なチームの作り方が示されました。

3 効果的なチームの作り方

（チームに足りないものの見つけ方と心理的安全性の育て方）

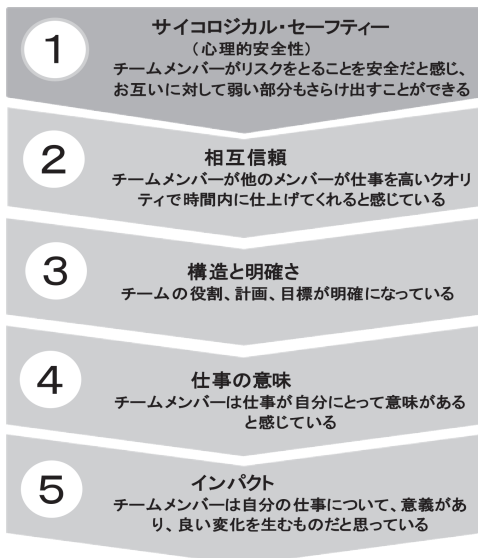
研究チームは、研究結果の変数を伝えるだけでなく、社員たちにチームの力学を理解してもらい、その改善のヒントを提供したいと考えました。チームに足りない5つのパフォーマンス

ンスの向上に焦点をあてており、集計結果を使って議論するための調査票を作成しました。例えば、

- ① 心理的安全性：ミスをしたも、責められません
- ② 信頼性：何かをしようとするとき、それを受け入れてくれます
- ③ 構造と透明性：効果的な意思決定プロセスがあります
- ④ 意味：チームの仕事は自分自身にとっても有意義です
- ⑤ 影響：チームの仕事が組織の目標にどのように貢献しているかを理解しています

調査方法は匿名とし、集計結果をチーム全体で受け取って、チームリーダー主導でチーム全員と外部支援者のアドバイスを得てチームを育てていきます。

●図表-2 効果的なチームの作り方



(出典) グーグルリサーチチーム

3-1 心理的安全性

パフォーマンス向上の5つのポイントの基盤となるのが心理的安全性で、最初に「互いに信頼し言いたいことを言える環境」を確保すべきです。まずはリーダーが率先して変わることが必要です。

- ・リーダーが率先して自己開示（価値観・信念・期待感・失敗談）する
 - ・メンバーに何を大切にしているのか、何をしたいのかを聞く
 - ・喫茶・喫煙コーナーなどで、最近の仕事のことなどを軽く聞く
- まずはメンバーからの意見を求めます。

3-2 相互信頼

個人の仕事の透明性を確保するため、チームの目標や計画を明確にし、メンバーに示します。メンバーの役割と責任も明確にします。リーダーは課長といった組織上の位置づけでなく、たまたまチームでその役割を担っている立場です。

リーダーとメンバーは、定期的に1on1ミーティングを開き、実績・進捗率などを話し合うほか、気づいた点や困っている点など、将来に影響を与える事項を確認・解決します。

リーダーは、話し合いの時に、①相手の居場所に行って、共感を持って接し、相手のペースで話します。②競争相手ではなく、チームの仲間として努力している姿勢を示すと、おのずと信頼を得られます。③自分の考えを話すのは、相手の話を聞き終わってからにします。相手の話を遮ってはいけません。会話を通じて、相手の視野を広げるきっかけを作る工夫が必要です。悪気はなくても、言葉やしぐさで相手を傷つけていることもあるので、相手の反

応を見ながら会話することが必須です。

3-3 構造と明確さ

全社で、心理的安全性ベースの運営を行う場合、導入の意図・成果について、経営層から説明します。外部専門家による説明会を実施し、レビューミーティングを各チームで行うと、他のメンバーの意見が分かり、心理的安全性をベースにした運営の意図が共有できます。定期的に全社サーベイを実施すれば、心理的安全性の度合い、問題の在りかが分かります。

チームでは、リーダーが「心理的安全性宣言」を発出します。会議で意見が出なければ、メンバーに発言を促します。リーダーの疑問提示で課題解決行動を活性化します。

3-4 仕事の意味

仕事の意味が分からないメンバーがいたら、理解の手伝いをします。大切なものは何かを確かめます。日ごろからの何気ない会話が解決探しのカギになります。

問題が今携わっている業務のことであれば、メンバー全員で話し合います。目標・個人の役割が明確でなかったり、新たな課題が発生したりですが、課題が分かれば改善に進めます。

解決方法が分からないのであれば、寄り添って行動し解決に向けて協力します。一緒に考え、言葉に出し行動することで視点が増え、解決の選択肢は増えます。まさにチームで解決します。

3-5 インパクト

チームメンバーは、自分の仕事について、意義があり、良い変化を生むものと思っています。

- ・チームメンバーは、チームの目標達成に貢献するような明確なビジョンを共同で策定します。
- ・チームの仕事が、顧客に与える影響をよく考えます。
- ・顧客目線で物事を評価する仕組みを導入し、顧客に焦点をあてて仕事を組み立てます。

4 日本企業での活用

日本企業は、活動単位は縦割りが多く、横への意見具申が困難です。この結果、心理的安全性は保障されていない状態にとどまっています。効果的なチームを作るには、新しいチームを立ち上げるか、組織のルールをチーム型に変えていくしかありません。VUCAの時代を乗り切るには、既存組織を変えていくのではなく、新たに効果的なチームを作っていく必要があります。

4-1. グーグル社員だった人物が書いた書籍

- ・「世界最高のチーム」ピョートル・フェリクス・グジバチ著（朝日新聞出版刊）

グーグルでなくてもできる最高のチーム作りについて、世界共通のチーム作りのルールが示されています。それが、心理的安全性のための仕組みです。技術チームも、営業チームも、経理チームも同じルールが可能としています。今の自分の仕事を、人・テクノロジー・仕組

化することで、自分がここにいなくても仕事が回るようにし、今の自分より上の仕事を増やすことができるよう心掛けて欲しいと語っています。

・「心理的安全性最強の教科書」ピョートル・フェリクス・グジバチ著（東洋経済新報社刊）

12年前にグーグルの「プロジェクト・アリストテレス」の調査結果が発表され、心理的安全性の考え方が広まった後、各企業に筆者が伝えてきたノウハウが示されています。

4-2. 日本の会社の動き

プロジェクト・アリストテレスの調査結果の発表後、地方の先駆的な企業が、効果的なチームづくりに挑戦してきました。九州に本社のある独立系保険代理店、トップ保険サービス株式会社は、2021年度日本でいちばん大切にしたい会社大賞審査委員会特別賞を受賞しています。商品別に組織化して営業していましたが、自動車の事故率低下のうねりから、新しい分野への転換を余儀なくされました。顧客本位、独自能力・社員重視・社会との調和に経営理念を転換し、ノルマなしの経営に舵を切りました。経営者は、ノルマの枠に縛られない顧客本位の発想を重視し、心理的安全性が保障された、自律型組織としてチームを立ち上げました。27人の従業員は複数チームに参加し14のチームが動いています。組織図は商品別となっていますが、意思決定はチームに移行し、顧客本位の理念の実践の結果、業界平均を上回る成果をあげています。