

2015/7/31 伊藤年一

ドラッカーの小さな学校「実践事例発表—グーグル」

1) グーグルとドラッカー「マネジメント」

1998 年にスタンフォード大学の学生だったページとブリンが創業したグーグルは 17 年を経た現在、約 8 兆円の売上と 3 兆円近い純利益を稼ぎ、6 万人近くの社員を擁する巨大 IT 企業に成長した。創業から 3 年後、創業者の 2 人がグーグル発展のためには経営のプロがトップマネジメントチームに加わる必要不可欠を判断し、エリック・シュミットを CEO として招聘した。エリック・シュミットはベル研究所、サン・マイクロシステムズの経営幹部を経て、ノベルの CEO からグーグルに移籍し、2001 年から 2011 年まで CEO を務め、小さなベンチャー企業から巨大会社に変身する過程を最高経営責任者として取り仕切った。そのエリック・シュミットがドラッカー「マネジメント」に造詣が深く、その実践者の一人であったことはよく知られている。その一例として 2005 年のニューズウィーク紙でエリック・シュミットがグーグルの人材活用「10 の黄金律」を紹介する中で以下のように書いている。

「マネジメントの父ピーター・F・ドラッカーほど、知的労働者に詳しい者はいない。なんといっても 1959 年、知識労働者という言葉をつくったのがドラッカーだった」

2) MSC でグーグルを診断して診ると

2-1) 事業の定義 (5 つの重要な質問)

- ① 目的とミッションは何か? . . . 世界中の情報を整理して万人が使えるようにする
- ② 顧客は誰か? エンドユーザー(最終顧客)
- ③ 顧客の求める価値は何か? . . . エンドユーザーの暮らしを大きく改善する
- ④ 我々の成果はなにか? エンドユーザーからの信頼
- ⑤ 我々の計画は何か? 長期的目標(3~5 年先)に集中する。OKR の運用

2-2) 戦略目標の見える化 (8 つの重要領域目標)

- ① 社会性 (貢献責任) / 顧客創造・邪悪になるな
- ② マーケティング 市場調査に頼らず、技術的アイデアに賭ける
- ③ イノベーション 技術者の時間は 80% が既存製品、20% は自由研究
- ④ 人的資源 スマートクリエイティブの採用。70・20・10 ルール適用
- ⑤ 物的資源 自前サーバーやデータセンタ、福利厚生施設には積極投資
- ⑥ 資金 過去の投資額で判断せず、市場勝者の投資額を基準にする
- ⑦ 生産性 小規模のグループによる一貫担当制
- ⑧ 利益 短期的収益によらず、数年がかりの収益最大化を目指す

2-3) マネージャーの評価表

- ・OKR (Objectives Key Results) の運用でトップから一般社員まで 4 半期ごとに戦略目標と結果を自ら更新し、公開して仕事の状況を全員が共有する
- ・半年に一回、部下が匿名でマネージャーのパフォーマンスを評価する

2-4) マネージャズレター

- ・毎週金曜日に行われるトップマネジメントと社員による直接対話で経営の方向性を共有
- ・マネージャーは定期的に部下と話し合い、部下の進歩を導くためにパフォーマンスを評価し、年間目標を達成したかどうかを常に反映させる

【診断結果】グーグルはスマートクリエイティブと言われる知識労働者で構成される典型的な**新しい企業価値創造企業**である。MSC による診断では「事業の定義」はシンプルかつ大胆、「戦略目標」は明確かつバランスが取れており、「マネージャーの仕事」が徹底している。組織運営に IT を駆使していることでドラッカー「マネジメント」を超越した実践ができているかもしれない。