

# KORIN・コンサルティング

---

Google Japanにおける  
L&D(教育研修と人材開発)の改善

# 目次

---

- L&D(Learning & Development、教育研修と人材開発)とは
  - ビル・キャンベルについて
- Google JapanのL&Dに改善が必要な理由

# L&Dについて

# L&Dについて

---

Google JapanにおけるL&Dとは:

- さまざまな文化、部門、部署、チームにおいて、異なる才能を育成・支援します
- 育成・支援はすべてのスタッフと管理職が対象で、誰でも平等に受けることができます
- よりよい育成・支援の実現にはビジネスコーチングが最適です
- では、ビジネスコーチングとは何でしょう

# ビジネスコーチングについて

---

ビジネスコーチングとは...

- 相手に正しい方向を指示し、
- 目標達成へと導き、
- 自分自身の力で考えるように促し、
- 自分の意志で選択・決断できるよう自信を与えること。

# ビジネスコーチングについて

---

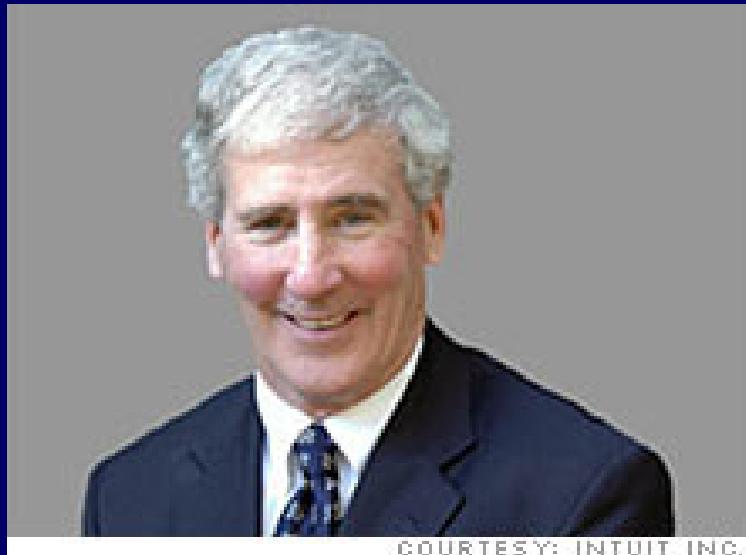
ビジネスコーチングとは...

- さらに、数字ではなく人にフォーカスし、
  - アウトプットよりもインプットが大切
- 命令するのではなく、アドバイスや影響を与え、
  - メンタリング
- 「何を」「いつ」ではなく、「どのように」「なぜ」を話し合います。
  - 命令ではなく指導
- 結論: ビジネスコーチは相手の強みを気づかせ、成功へと導きます。

---

## ビル・キャンベルについて

# ビル・キャンベルについて



COURTESY: INTUIT INC.

- 米コロンビア大学アメフトチームの元ヘッドコーチ
- 米Intuitの元CEOで、現会長
- 現在は米Appleの取締役

かつては米Googleのビジネスコーチも勤めた

# ビジネスコーチ:ビル・キャンベル

---

- 米Googleに在籍していた当時、ビル・キャンベル氏は外部の相談役であり、GoogleについてCEOと創業者以外の誰よりも詳しい存在でした。また、社内で唯一、常勤の社外取締役でもありました。
- 米Googleのエリック・シュミット会長は「誰にでもコーチが必要だ」と述べています。
- シュミット会長はビル・キャンベル氏について、「私の一番の親友。なぜなら彼は信頼を絵に描いたような人物だからだ」とも明かしました。
- 最後に、ビジネスコーチとは誰もが信頼する人物です。

# Google JapanのL&Dに改善が必要な理由

# Google JapanのL&Dに改善が必要な理由

---

- Google Japanはもっと「Googley」であるべきです。
- では、「Googley」とは何でしょう。

# 「Googley」とは

- 常に「なぜ」の疑問を持つ
- 常に「なぜ」と考えながら答える
- 野心的
- ユニーク
- 明確
- 協力
- 連携
- クリエイティブ
- 多様性
- 親しみやすい
- 平等
- 公正
- 迅速(効率性／生産性)
- フラット
- 自由(自由または代償)
- フレンドリー
- 楽しい
- 悪意を持たない
- 革新的
- 高いゴール／目標設定
- リーダーシップ
- よりよい世界をつくる
- ヒエラルキーのない組織
- オープンマインド
- あらゆることに疑問を持つ
- 尊重
- 共有
- 解決策(正しく「Googley」なソリューション)
- スマート(かつ「賢い」未満)
- 小さく始め、大きく考える
- チームワーク(蟻の組織)
- 信頼
- ユーザー重視(ユーザーに代わるものはない)
- ビジョン

# 「Googley」とは

---

## 革命的

# Google Japanは もっと「Googley」であるべきです

---

- 以下のケーススタディは「革命的」を示す事例です。なぜGoogle Japanがより「Googley」になるべきなのがお分かりになると思います。
- Google Japanが現在抱えているL&Dの課題や問題を取り上げます。  
ご紹介するケーススタディはGoogle Japanで実際に起こった事例です。
- Google Japanの社内で見過ごされている課題を指摘し、明確でクリエイティブ、かつスマートでユーザー重視の「Googley」なソリューションへと導きます。
- Googleで働くGooglerが考える「Googley」な方法とは「正しい」方法を意味し、正しい方法は利益を生みます。

# 「Googley」とは

- 常に「なぜ」の疑問を持つ
  - 常に「なぜ」と考えながら答える
  - 野心的
  - ユニーク
  - 明確
  - 協力
  - 連携
  - クリエイティブ
  - 多様性
  - 親しみやすい
  - 平等
  - 公正
  - 迅速(効率性／生産性)
  - フラット
  - 自由(自由または代償)
  - フレンドリー
  - 楽しい
- 
- 悪意を持たない
  - 革新的
  - 高いゴール／目標設定
  - リーダーシップ
  - よりよい世界をつくる
  - ヒエラルキーのない組織
  - オープンマインド
  - あらゆることに疑問を持つ
  - 尊重
  - 共有
  - 解決策(正しく「Googley」なソリューション)
  - スマート(かつ「賢い」未満)
  - 小さく始め、大きく考える
  - チームワーク(蟻の組織)
  - 信頼
  - ユーザー重視(ユーザーに代わるものはない)
  - ビジョン

# ケーススタディ： これが「Googley」なリーダーシップ？

---

- Googleには特別なチームがあり、
- チームが目標を達成すると
- チームリーダーには幹部から
- 賞与が与えられます。
- チームメンバーには何もありません。

# ケーススタディ： これが「Googley」なリーダーシップ？

---

- このシステムによって幹部は、チームのメンバーに対して何を示そうとしているのでしょうか。
- なぜチームリーダーだけが功績を認められ、報償を与えられるのでしょうか。

# 「Googley」とは

- 常に「なぜ」の疑問を持つ
- 常に「なぜ」と考えながら答える
- 野心的
- ユニーク
- 明確
- 協力
- 連携
- クリエイティブ
- 多様性
- 親しみやすい
- 平等
- 公正
- 迅速(効率性／生産性)
- フラット
- 自由(自由または代償)
- フレンドリー
- 楽しい
- 悪意を持たない
- 革新的
- 高いゴール／目標設定
- リーダーシップ
- よりよい世界をつくる
- ヒエラルキーのない組織
- オープンマインド
- あらゆることに疑問を持つ
- 尊重
- 共有
- 解決策(正しく「Googley」なソリューション)
- スマート(かつ「賢い」未満)
- 小さく始め、大きく考える
- □ チームワーク(蟻の組織)
- 信頼
- ユーザー重視(ユーザーに代わるものはない)
- ビジョン

# ケーススタディ： これが「Googley」なチームワーク？

---

- マネージャーは少ない予算で大人数のチームを管理します。
- チームには「あまり優秀ではない」メンバーがいます。
- そのため他のメンバーたちは長時間のハードワークを強いられます。
- チーム全体に忙しさと疲れがたまっていきます。
- 「あまり優秀ではない」メンバーを助ける元気や時間の余裕はありません。
- 新しいメンバーを雇う予算もありません。
- 誰もが不満を持ち始めます。

# ケーススタディ： これが「Googley」なチームワーク？

---

- なぜ、そしてどのような経緯でこの状況に陥ってしまったのでしょうか。
- その「あまり優秀ではない」メンバーはどのようにこの問題を解決すべきなのでしょう。
- チームはどのように問題を解決すべきなのでしょう。
- そしてマネージャーはどのようにこの問題に対処すべきなのでしょう。

# 「Googley」とは

- 常に「なぜ」の疑問を持つ
- 常に「なぜ」と考えながら答える
- 野心的
- ユニーク
- 明確
- 協力
- 連携
- クリエイティブ
- 多様性
- 親しみやすい
- 平等
- **公正** 
- 迅速(効率性／生産性)
- フラット
- 自由(自由または代償)
- フレンドリー
- 楽しい
- 悪意を持たない
- 革新的
- 高いゴール／目標設定
- リーダーシップ
- よりよい世界をつくる
- ヒエラルキーのない組織
- オープンマインド
- あらゆることに疑問を持つ
- 尊重
- 共有
- 解決策(正しく「Googley」なソリューション)
- スマート(かつ「賢い」未満)
- 小さく始め、大きく考える
- チームワーク(蟻の組織)
- 信頼
- ユーザー重視(ユーザーに代わるものはない)
- ビジョン

# ケーススタディ： これが「Googley」な公正さ？

---

- 米Googleの創業者ラリー・ペイジ氏とセルゲイ・ブリン氏は、かつて株主に向けた文書でこのように述べています：
  - 「短期的な業績を犠牲にしなければならないチャンスが訪れたとします。それが長期的に見て株主の皆様にとってベストな選択である場合、私たちはそのチャンスを取るつもりです。株主の皆様には是非、長期的な視点を持ち続けていただきたいと思っています。」
- このような声明にも関わらず、Googleは四半期の売上目標（短期的な目標）を非常に高く設定しています。
- しかし理由の説明はありません。

# ケーススタディ： これが「Googley」な公正さ？

---

- 長期的な業績のために短期的な成果を犠牲にするという発言はどうなったのでしょうか。
- このような売上目標はどのような基準に基づいて設定するのでしょうか。
- 高い売上目標を設定したことに対する理由の説明がないのはなぜでしょう。
- 売上目標が実現可能だという論理をどのように説明するのでしょうか。
- そのプロセスはなぜ、独断的なトップダウン、もしくは独断的なボトムアップなのでしょう。
- なぜプロセスがいつも不明瞭なのでしょう

# 「Googley」とは

- 常に「なぜ」の疑問を持つ
  - 常に「なぜ」と考えながら答える
  - 野心的
  - ユニーク
  - 明確
  - 協力
  - 連携
  - クリエイティブ
  - 多様性
  - 親しみやすい
  - 平等
  - 公正
  - 迅速(効率性／生産性)
  - フラット
  - 自由(自由または代償)
  - フレンドリー
  - 楽しい
  - 悪意を持たない
  - 革新的
  - 高いゴール／目標設定
  - リーダーシップ
  - よりよい世界をつくる
  - ヒエラルキーのない組織
  - オープンマインド
  - あらゆることに疑問を持つ
  - 尊重
  - **共有**
  - 解決策(正しく「Googley」なソリューション)
  - スマート(かつ「賢い」未満)
  - 小さく始め、大きく考える
  - チームワーク(蟻の組織)
  - 信頼
  - ユーザー重視(ユーザーに代わるものはない)
  - ビジョン
- 

# ケーススタディ： これが「Googley」な共有？

---

- マネジメントに関するアドバイスが必要なとき、マネージャーは誰に意見を求めるのでしょうか。
  - 自分の上司ではありません（上司の能力に問題がある）
  - 同僚でもありません（立場やメンツの問題）
- 部門間には一貫したコミュニケーションがありません。
  - 例えば、技術者（生産）と営業（販売）のコミュニケーション
  - ちなみに、「20%ルール」は技術者にしか適応されません
- 成功事例の共有や指導が徹底して行われていません。

# 「Googley」とは

- 常に「なぜ」の疑問を持つ
  - 常に「なぜ」と考えながら答える
  - 野心的
  - ユニーク
  - 明確
  - 協力
  - 連携
  - クリエイティブ
  - 多様性
  - 親しみやすい
  - 平等
  - 公正
  - 迅速(効率性／生産性)
  - フラット
  - 自由(自由または代償)
  - フレンドリー
  - 楽しい
- 
- 悪意を持たない
  - 革新的
  - 高いゴール／目標設定
  - リーダーシップ
  - よりよい世界をつくる
  - ヒエラルキーのない組織
  - オープンマインド
  - あらゆることに疑問を持つ
  - **尊重**
  - 共有
  - 解決策(正しく「Googley」なソリューション)
  - スマート(かつ「賢い」未満)
  - 小さく始め、大きく考える
  - チームワーク(蟻の組織)
  - 信頼
- 
- **ユーザー重視**(ユーザーに代わるものはない)
  - ビジョン

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？



# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？

---

- 米Google技術部門のシニアバイスプレジデント、ヴィック・ガンドトラ氏はかつてこのように述べています：
  - 「Google+はGoogle2.0のようなもので、Googleの次世代版です。」
- Google+は、Googleのすべての製品やサービスをひとつのコアネットワーキングブランドに統合しているため、Googleにとって非常に重要な存在となりつつあります。

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？



# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？

---

- 2012年6月6日のスクリーンショット：
- 「本日17:20からGoogle+でAKB48総選挙を完全ライブ配信。  
詳しくはこちら。」
- 『Google が掲げる 10 の事実』の最初にこう記されています：  
「ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる。」  
繰り返しますが、これがGoogleの第一の理念です。
- Google JapanとGoogle+はAKB48と公式にタイアップしました。  
つまりGoogle JapanとGoogle+が、AKB48と総合プロデューサーの秋元康氏、彼の意思決定、そしてそれにつながるすべてのものを認めたということになります。

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？



所有者：  
KORIN・コンサルティング

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？

---

- これがAKB48、これがGoogle+です。
- AKB48のファンクラブに入会できるのは18歳以上。
- Google +に会員登録できるのは13歳以上。
- しかし、河西智美の体には子供でも触ることができます。
- 「河西智美：とものこと、好き・2月4日発売決定！」

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？



所有者：  
KORIN・コンサルティング

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？

---

- これがAKB48、これがGoogle+です。
- 私たちユーザーは何者でしょうか。
- 若い女性が服を脱ぐところを鍵穴から覗くストーカーなのでしょうか。

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？



# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？

---

- これがAKB48、これがGoogle+です。
- 私たちユーザーは何者でしょうか。
- 若い女性が下着姿でいやらしいことをするのを見た  
がる変態でしょうか。

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？



# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？

---

- これがAKB48、これがGoogle+です。
- 私たちユーザーは何者でしょうか。
- AKB48やGoogle+をサポートし、その結果峯岸みなみに恥をかかせる女嫌いな人間でしょうか。
- 2013年2月17日のジャパンタイムズに『AKB48 and sexual politics(AKB48と性政治)』というタイトルの記事が掲載されました:
  - 「AKB48とそのファンは、抑圧とステレオタイプの『ピーターパンの世界』で我を見失ったようだ。『ピーターパンの世界』とはつまり、女性が苦しみ、男性が平然とそれを見て楽しむ世界だ。従順・純粋・依存という若い女性のイメージがファンにうけているのだろう。このイメージはまた、世界経済フォーラムが毎年公表している世界男女格差ランキングで日本の昨年の順位が135カ国中101位だったという事実も反映している。」
  - <http://www.japantimes.co.jp/opinion/2013/02/17/editorials/akb48-and-sexual-politics/#.USdtBTd42So>
- Google+はこの記事に対してコメントしていません。AKB48を利用した宣伝活動を認めたということでしょう。

# ケーススタディ： これが「Googley」な尊重とユーザー重視？

- 日本のGoogle+はAKB48に見られるような女性の扱い方を認めるのでしょうか。
- もしそうなら、その理由は？もし認めないなら、なぜAKB48はいまだにGoogle+のパートナーであり続けるのでしょうか。
- AKB48ブランドとのタイアップに今さらどんな利益があるのでしょうか。
- AKB48ブランドとのタイアップがGoogle Japanの行動規範を尊重していると言えるのでしょうか。
- AKB48ブランドとのタイアップがGoogle Japanの評価や関係性に、戦略的にどのような影響を与えているのでしょうか。

# 最後に

---

- これがGoogle Japanが出来得る最高のパフォーマンスでしょうか。
- なぜGoogle JapanにはGoogleyな要素が欠けているのでしょうか。  
なぜ企业文化の中で理念を実践できないのでしょうか。
- Google Japanの社員に対する取り組みについて示した事例は、総合的に見てどれほどの影響があるのでしょうか。このような会社に対して一生懸命働く意欲を持てるでしょうか。
- L&Dやビジネスコーチングを取り入れることによって、Google Japanの企业文化や意思決定にどれほどの改善効果があるか考えてみてください。

---

どうもありがとうございました。