

グーグルの急成長に見る企業文化の役割についての研究

任 毅

キーワード：グローバル企業、自由な社風、競争力

1. はじめに

本稿では、グーグルを取り上げる。グーグルとは、どんな会社なのだろうか。ウェブサイト上の辞書であるウィキペディアには次のように記述してある¹。

「グーグルは現在検索エンジン、クラウドコンピューティング、ソフトウェア、オンライン広告といったインターネット関連のサービスと製品を提供するアメリカ合衆国の多国籍企業である。収益の多くをアドワーズ (AdWords) と呼ばれるオンライン広告から得ている。…… (中略) ……そして、検索エンジンとしては後発であるものの、リンクの集まる重要なページを上位に表示したり、表示に備えて検索対象のウェブページを保存しておいたり、それまでの検索エンジンにはない機能によって 2002 年には世界で最も人気のあるものになり、AOL などのクライアントを通じてインターネット検索のトップを占めるまでになっている。」

このグーグルの会社内の日常を、『President』誌のオンライン版は次のように書いている²。

「この大きなグローバル会社は社員の一泊 3 食を無料で提供している。小腹が空けば 30 メートル以内に軽食が食べられるコーナーもある。食事はすべて無料であり、食堂ではビュッフェ形式のランチを提供し、指定の業者に頼めば夕食の弁当も無料だ。無

¹ ウィキペディア (<https://ja.wikipedia.org/wiki/Google> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 18 日) のグーグルについての記述から引用している。

² President online (<http://president.jp/articles/-/14488> : 最終アクセス日 2016 年 1 月 4 日アクセス)

料であれば当然社員も集まりやすい。くじ引きで決まった違う部署の知らない社員とランチをする「ミステリーランチ」と呼ばれるイベントも不定期で行われ、貴重なコミュニケーションの場にもなっている。その中から革新的なアイデアが生まれることを狙いである。」

このような革新的なアイデアを生み出すためには、それを育む企業文化が重要になる。上記で示したような食事の仕組みや食事会もグーグルの企業文化を維持するための仕組みと考えることができる。本稿の目的は、この企業文化に注目し、企業文化がグーグルの成長にどのような役割を果たしたのかを明らかにすることである。この課題に以下の順番で取り組んでいく。第1に企業文化の定義と、本稿の分析枠組みについて説明する。第2に、グーグルがどのように成長したかを紹介する。第3に、グーグルの成長と企業文化の関係を分析する。そして、最後に、分析結果から得られるインプリケーションを示して本稿の結びとする。

2. 企業文化の定義と分析枠組みの提示

シャイン（1989、p. 19）は、企業文化を次のように定義している。

「ある特定の集団が外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、集団自身によって創られ、発見され、また発展させられた基本的仮定のパターンであり、それはよく機能して有効と認められ、したがって新しい成員にそうした問題についての知覚、指向、感覚の正しい方法として教えこまれるもの」

つまり、社内の人々は、暗黙裡に、企業の中にあるルールに従って行動している。企業文化は会社内の多数の人が「これが正しい」と考えて、実行するルールである。そのルールにはそれは企業の独特性がある。

企業文化は多層構造の概念であり、あらゆるレベルで分析しなければ理解できない複雑な概念である³。企業文化を扱う上で最も大きな危険は、この多層構造を単純化することで、重要な側面を見落としてしまうことである⁴。シャイン（2004、pp. 19-20）は、文化が3つのレベルから成り立っており、3つのレベルを次のように説明している。

³ シャイン（2004） p. 27

⁴ 同上

①人工物 (artifact)

創りだされた物理的・社会的環境のことである。例) 建物 (建て方など)、オフィスのレイアウト (幹部の部屋など考え方を反映していることが多い)、服装、社員の振る舞い、理念 (公式的な)、行事 (セレモニー的なもの、入社式、表彰式など)。つまり、人工物のレベルでは、文化は非常に明確で、直接感情に訴える。しかし、組織のメンバーがそのような行動を取り、各組織がそのように作られた理由については、本当にわかっているわけではない。内部者に話しかけて、観察し感じた事柄について質問することができなければならない。そうすることで文化の次のレベルに到達する。

②標榜される価値観 (value)

この価値観は会社の創業者から直接出たものであり、この創業者はオフィスにドアを取りつけることさえ禁止していた時代もあった、という話を聞くかもしれない。この会社では、会合が開かれると参加自由の討論が行われ、非常に感情的な議論となりがちである。会社の価値観、方針、論理観、ビジョンを述べた文書、パンフレット、会社案内などをもらうこともあるだろう。これらの文書は会社の文化であり、基本的価値観を反映していると彼らは言う。その価値観とは、誠実、チームワーク、顧客本位、品質管理などである。

③背後に潜む基本的仮定 (basic assumption)

基本的仮定は、実行上の理論のように、対立もなく議論の余地もないものになる傾向がある。議論されうる「価値」であったものが、主にグループが成功体験を共有することで、その価値は徐々に認知的変容を起こして「仮定」になる。当該組織では、無意識のレベルである。例) 「TV 宣伝はブランド構築の最も大切な手段のひとつである」が当然のことと考えている企業は、TV 宣伝をやめようというような議論がなされる可能性はほとんどない。物事の決定は、1 円でも給料の高い者が決めることが当然である。前例主義などである。つまり、この会社の歴史を通じて、創業者たちや会社の業績を上げた主なリーダーらの価値観、信念、仮定はなんであったか。組織は数人の個人あるいは小さなチームからスタートする。そして当初は彼らが自分たちの信念、価値観、仮定が組織の置かれた状況にとって許容範囲からはずれていた場合、その組織は消えていく運命にあり、文化を形成することなど最初からできない。

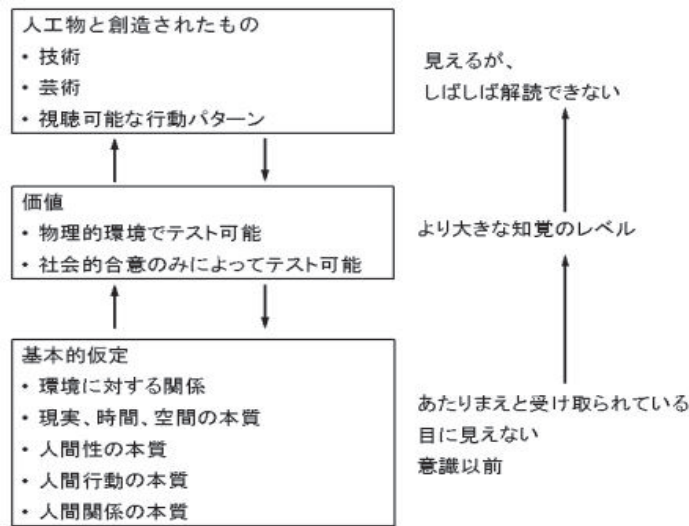


図1 文化のレベルとその相互作用

(出所)シャイン (1980) p. 4 に基づき筆者作成

つまり、この基本的仮定がグループ内で強く保持されれば、そのメンバーは、他の前提に立った行動など想像もできない。このレベル3の基本的仮定が、レベル2の標榜される価値観に影響を与え、レベル1の顕在的な行動となって表れる。逆に、レベル1の人工物を分析すれば、レベル2の標榜される価値がわかり、レベル2の価値からレベル3の基本的仮定を導き出すことができる。図1を参照すると、企業文化のレベル1は表面的に表れているけれども、すぐ会社の企業文化を理解することが難しいである。続きまして、レベル2は企業文化の価値観はテストにより、企業文化をより良く理解することができる。そして、レベル3は企業内部に深くかかわっているため、目に見えないけれども、社内の従業員たちにあたりまえ受けられ、自然的に企業文化のことを理解できる。

シャイン (2004) の研究に従って、その企業文化を人工物、標榜される価値観、基本的仮定として、具体的に分析するための糸口を提供している。したがって、この3つの視点から、グーグルの企業文化を分析することにする。

3. グーグルのケース

ここでは、本稿での分析対象であるグーグルについて紹介していく。グーグルの概要をまとめると次のようになる。2004年8月14日、グーグルは、異例の株式公開を

一株 85 ドルで行ない、テクノロジー関連の企業としては最大の 20 億ドル近くを売って上場した⁵。株価は 1 年も経たないうちに 1 株 300 ドルを超え、金融業界にもテクノロジー業界にも類を見ないことはなかった⁶。そのあいだに、グーグル株は総額 800 億ドルを超えるほどになっていた⁷。グーグルは、学生寮の 1 室とガレージからスタートし、そこから大きく発展してきて、2004 年にはカリフォルニア州のマウンテンビューに本社を移転した⁸。現在は、世界 40 か国以上に 70 以上のグーグルオフィスが存在している⁹。従業員数は 57148 人（2015 年現在）である¹⁰。

グーグルを現在のような会社に作り上げたのは、人の力である¹¹。グーグルは経験より能力を重視し、優秀で意志の強い人材を採用する。社員は同じ目標とビジョンを目指し、会社に熱意を持って貢献する。グーグルは今でも、起業間もない会社のようなオープンな文化、つまり社員全員が積極的に貢献し、アイデアや意見を自由に交換できる雰囲気を失わないよう努めている¹²。週 1 回の全社（TGIF）ミーティングでは（メールやカフェでもしているが）、社員がラリーやサーゲイをはじめとする役員たちに直接、会社のことを何でも質問する¹³。オフィスやカフェは、部署を問わず社員同士の交流がしやすいように設計されて、仕事のことも遊びのことも、白熱した会話が聞こえてくる¹⁴。社内で自由にコミュニケーションを取ることは、目標の達成や、会社全体の成功につながることもある。

人材は会社にとって、もっとも重要な資産である。グーグルで有名な言葉は「群れ効果」である¹⁵。つまり、すばらしい人材の集まる会社は、すばらしい仕事を成し遂げるだけではなく、さらに多くのすばらしい人材を引き寄せる。また優れた人材が集まる環境では、自然とアイデアが共有され、発展していく¹⁶。グーグルにおいて、人材採用の条件の中で情熱、知力、ラーニングなどよりもっとも重要なのは人格である。単に親切で信頼感があるというだけでなく、多才で、世界と深くかかわっている人間、

⁵ ヴァイス&マルシード（2005）p. 7

⁶ 同上

⁷ 同上

⁸ グーグル会社情報（<https://www.google.co.jp/about/company/facts/locations/>：最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日）

⁹ 同上

¹⁰ Investor Relations（http://investor.google.com/earnings/2015/Q2_google_earnings.html：最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日）

¹¹ グーグル会社情報（<https://www.google.co.jp/intl/ja/about/company/facts/culture/>：最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日）

¹² 同上

¹³ 同上

¹⁴ 同上

¹⁵ シュミット&ローゼンバーク（2014）p. 143

¹⁶ 同上

つもり「おもしろい」人間を求めている¹⁷。後は野心、意欲、チーム重視とサービス重視の姿勢、傾聴、コミュニケーション能力、行動力、優秀さ、対人能力、独創性、誠実さなどが含まれる¹⁸。グーグルは面接を人材採用において重視している。面接の結果は人事部部長1人で決めるわけではない。面接官の構成はチームメイトとなる可能性のある人も、他のチームに属する人も、という形にしている¹⁹。このことが、応募者がどのように協調性を発揮するか、全体としてグーグルにふさわしい人物かを判断するうえで役立つ²⁰。グーグルは人材の採用を重視しているからこそ、急成長を達成できた。

グーグルは報酬と昇進の仕組みの面でも工夫を凝らしている。報酬といえば通常は、会社が社員に出す給与を指すのが一般的だが、グーグルでは、社員同士でボーナスを支給する制度を導入している²¹。これは、管理者の承認や社内手続きを必要とせず、1人1回175ドルまで社員が社員にボーナスを支給できる制度である²²。人の能力より、与えられた「職務」の成果に重点を置き、異動・昇進も“適所人材”主義をとって、仕事の進捗状況や製品開発などの実績について四半期ごとにチェックする²³。人事部の3分の1は数学・統計学の専門家で占められ、評価の公平性、納得性を高めるために、あらゆる角度から情報を収集し、定量的に分析する独自の手法を開発している²⁴。

4. グーグルの企業文化の評価

前の節でグーグル社のケースについてみてきた。本稿の課題は、グーグル社の成長にその企業文化がどのように影響したかを明らかにすることであった。以下では、シャイン（2004）によって示された企業文化の分析レベル、人工物、標榜されている価値観、および、基礎的仮定から、グーグルの成長と企業文化の関係を明らかにしていく。

（1）人工物

グーグルが全面協力の映画「インターンシップ」に、グーグルの社内オフィスの様

¹⁷ 同上 p. 150

¹⁸ シュミット&ローゼンバーグ（2014）p. 152

¹⁹ グーグル会社情報（<https://www.google.co.jp/about/careers/lifeatgoogle/hiringprocess/>：最終アクセス日 2016年1月25日）

²⁰ 同上

²¹ Business journal（http://biz-journal.jp/2015/07/post_10625.html：最終アクセス日 2016年1月21日）

²² 同上

²³ President online（<http://president.jp/articles/-/14488>：最終アクセス日 2016年1月24日アクセス）

²⁴ 同上

子が映されている。ミーティングルーム、プレイルーム、個室はまるで遊園地のようなその内装、オフィスにある卓球台やビリヤード台で大会が始めることもある²⁵。このような物理的に作られた空間は、グーグルの企業文化を表している。つまり、こうした空間を作り出すことでグーグルの社員は気分転換ができ、なにより、居心地がいい。遊びすぎとも思われる多彩なオフィスは、実は仕事の効率とよりよいアイデアを生み出すため、会社の整えた万全の体制なのである²⁶。

シャイン（2004）は、人工物として視聴可能な行動パターンがあることを示している。シャイン（2004、p. 49）は給与と昇進について、次のように定義している。

「どのような組織にも報酬と地位のシステムがある。最も一般的な形態は、昇給と昇進制度である。しかし、これらおよびこの他の報酬にどのような意味が付随しているかは組織文化によって異なる。ある組織またはある従業員にとっては、昇進および給料、ボーナス、ストックオプション、利益分配などの金銭的報酬が主要な報酬であり地位の源泉である。」

つまり、シャイン（2004）の考え方では、昇給と昇進は企業文化を反映して、その企業がとって欲しい行動を評価し、報酬を与え、ポジションをあたえることになる。したがって、グーグルが社員をどう評価しているかという部分に、求める行動パターンが表れているといえる。この点について、前節のケースではグーグルは従業員たちにより良い仕事空間と完璧な評価や報酬制度を与える。効率向上だけでなく、斬新なアイデアも生み出される。グーグルの経営者と従業員の円滑な関係を築き、従業員のやる気を高め、業績を上げることができる。

以上が、人工物の分析についてであるが、その人工物のもととなるグーグルの価値観はどうなっているのだろうか。

（２）標榜されている価値観

組織が巨大化し、斬新なアイデアを発信し続けるグーグルは、社員の自発的な創造力を促すために、独特な人事制度がある。グーグルの吉田善幸人事部長は以下のように述べている²⁷。

²⁵ グーグル特集 (<http://moffice.tokyo/matome/articles/YGfplsiX>: 最終アクセス日 2016年1月29日)

²⁶ President online (<http://president.jp/articles/-/15050> 最終アクセス日 2016年1月29日)

²⁷ 同上

「世界にない新しい技術や製品を生み出していくには、普通の会社と同じやり方ではだめだという発想がある。社員が自発的に自分の仕事にバリューを加えるような創造性を維持するには、できる限り階層をつくらず、仕事を管理しないことに尽きる。仕事に『管理』が入れば、イノベーションは絶対に生まれません。」

イノベーションのため、もちろん優秀な人材が必要である。グーグルの創業者たちは初めから、最も優秀な人材を採用し続けるには産業界ではなく学術界のモデルを見習う必要があると考えていた²⁸。グーグル人事部は、社内人事経験者、コンサルタントおよびアナリスト経験者がほぼ同じ割合でチームを構成し、グーグルの多彩なカルチャーを推進している²⁹。人事管理チームでは、「人材を見つけ、成長を促し、長く活躍してもらう」ことをモットーに、世界トップクラスの革新的な人材をグーグルに招き入れ、その成長を助けるプログラムを提供している³⁰。

シャイン（2004）の考え方では、人材採用や方針は企業文化を反映して、その企業が誠実、チームワーク、品質管理などを取るべきである。したがって、グーグルが社員を人材採用と管理の部分に、求める行動パターンが表れているといえる。この点について、前節で示したように人材を発見し、自由な制度で人材を管理する。従業員たちは限界がないところで仕事をすることで自分の才能を最大化に発揮することができる。

以上が、標榜されている価値観の分析についてであるが、その価値観のもととなるグーグルの基本的仮定はどうなっているのだろうか。

（3）基礎的仮定

Web 検索から始まった Google は、YouTube を買収して成長し、ブラウザを開発し、そしてモバイルに進出、インキュベータ・プロジェクトでは車の自動運転や医療・バイオなども手掛けている³¹。革新的なアイデアを実現するのが Google の企業精神だが、変化を生み出し、新たな分野へとアイデアを広げるにつれて、Web 企業の枠を超えて事業が拡大し、事業同士の関連性は薄れている³²。そこで関連性のある事業同士をまとめ、それぞれが強いリーダーシップを持った CEO の下で成長できるように複合形態

²⁸ シュミット&ローゼンバーグ（2014）p. 141

²⁹ グーグル会社情報（<https://www.google.co.jp/about/careers/teams/people-operations/>：最終アクセス日 2016年1月25日）

³⁰ 同上

³¹ マイナビ（<http://news.mynavi.jp/news/2015/08/11/141/>：最終アクセス日 2016年1月31日）

³² 同上

を採用した³³。このようなイノベーションは、グーグルの企業文化を表している。つまり、革新的なアイデアを作り出すことで従業員たちはモチベーションが上がり、仕事を効率化する方法や達成感も生み出される。

シャイン (2004) の考え方では、革新的なアイデアによる継続的なイノベーションは、企業文化を反映して、その企業が会社の歴史を通じて、創業者たちや会社の業績を上げた主なリーダーらの価値観、信念、仮定は賜物である。彼らは自分たちの信念、価値観、仮定から組織の文化を形成してきた。したがって、グーグルでは、会社は自然に革新を目指す、従業員もそれが当たり前と考えている。この点について、前節のケースでみたように、優れた人材が集まる環境であるグーグル内ではアイデアが共有され、発展していくのである。

(4) 3つのつながり方

グーグルの企業文化を知る第1の手掛かりは、人工物であった。ここで注目したことは、昇給と昇進を社員がどう評価しているかという部分である。グーグルでは、1人1回175ドルまで社員にボーナスを支給できる制度がある。人の能力より、与えられた「職務」の成果に重点を置き、異動・昇進も“適所人材”主義をとって、仕事の進捗状況や製品開発などの実績について四半期ごとにチェックするという方法で、従業員のやる気を高め、業績を上げることに結び付けていた。第2の手掛かりは、標榜された価値観であった。グーグルの標榜された価値観は「人材を見つけ、成長を促し、長く活躍してもらおう」というモットーである。人材を発見し、自由な制度で人材を管理する。従業員たちは限界がない仕事をすることで自分の才能を最大化に発揮することができる。そして、第3の手掛かりは、基礎的仮定である。グーグルの企業文化の基礎的仮定は革新的なアイデアによる継続的なイノベーションである。グーグルは自然に革新を目指す、従業員もそれが当たり前と考えている。優れた人材が集まる環境であるグーグル内ではアイデアが共有され、発展していくのである。

以上の考察から、グーグルでは、企業あげて、イノベーションを推進する体制作りがなされており、企業文化の根底にある誰もが疑わない基礎的仮定として、企業はイノベーションを実施するものということがあり、イノベーションを促進する企業文化を形作っていた。それでは、このイノベーションはグーグルの企業成長とどうかかわっているのだろうか。グーグルのイノベーションが、自由な管理制度と人材採用に影響を与え、報酬と昇進の顕在的な行動となって表れる。逆に、報酬と昇進を分析すれ

³³ 同上

ば、自由な管理制度と人材採用がわかり、自由な管理制度と人材採用から企業のイノベーションを導き出すことができる。

以上のことから、企業文化がグーグルの成長にどうかかわっているのかという課題に対して、グーグルはイノベーションを生む企業文化を作り上げることで自社の成長を促しているといえる。

5. むすび

この論文では、企業文化に注目し、企業文化がグーグルの成長にどのような役割を果たしたのかを明らかにすることに取り組んだ。そのために、第1に、企業文化を定義し、企業文化の分析の枠組みとなるシャイン（2004）の議論を示した。第2に、グーグルのケースを記述した。第3に、グーグルの企業文化をシャイン（2004）の枠組みに沿って分析した。最後に、分析から、グーグルの企業文化が成長に与える影響について言及した。企業文化は企業の成長を支えている。企業文化は企業が発展するための前提である。グーグルの場合、企業文化がイノベーションの発生に役立ち、そのことがグーグルの成長をもたらしていた。

グーグルのケースから、成長を求める企業に対して、いくつかのインプリケーションを提示することができる。第1に、企業文化の形成はいつも歴史と繋がっているということである。これからの成長を求めるために、自社の歴史と背景が重要であり、簡単には作り出すことができない。自社の歴史を大切にイノベーションにつなげていくことが企業の成長を導くことになる。第2に、企業文化の形成はリーダーシップと管理制度の結びつきが重要である。効率よく、より良い成果を出すために、自社にふさわしい管理制度を作るのと同時に、リーダーの言動がそれと一致していることが重要である。第3に、企業文化を作り上げることは難しいが、企業の成長と成功を導くために日は必要な要素であり、経営者には企業文化を作り上げるための不断的努力が必要である。

以上、グーグルのケースを通じて、企業文化が企業の成長に与える影響を見てきた。今回はグーグルだけを扱ったが、多くの企業にとって企業文化は重要な問題であり、今後もいっそうの検討が必要である。

参考文献

- [1] Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, Inc
(尾川丈一、片山佳代子 翻訳『企業文化生き残りの指針』白桃書房 2004)
- [2] Schmidt, Eric. and Rosenberg, Jonathan (2014) *How Google Works*, Google, Inc
(土方奈美 翻訳『How Google Works』日本経済新聞社 2014)
- [3] Vise, David A. and Malseed, Mark (2005) *The Google Story*, a division of
Random House, Inc (田村里香 翻訳『Google 誕生』イーストプレス 2006)
- [4] 佐藤郁哉 (2004)『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社
- [5] 贾凤翔 (2013)「以谷歌为例谈企业组织文化建设」『中国市场』No. 46 号
- [6] 周忠英 (2003)「企业文化-未来企业的第一竞争力」『山西经济管理干部学院学报』
第 11 卷、No. 3 号

参考ウェブサイト

- [1] Business journal
(http://biz-journal.jp/2015/07/post_10625.html :
最終アクセス日 2016 年 1 月 21 日)
- [2] ダイヤモンド
(<http://diamond.jp/articles/-/79732> :
最終アクセス日 2016 年 1 月 10 日)
- [3] グーグル会社情報
(<https://www.google.co.jp/about/company/facts/locations/> :
最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日)
(<https://www.google.co.jp/intl/ja/about/company/facts/culture/> :
最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日)
(<https://www.google.co.jp/about/careers/lifeatgoogle/hiringprocess/> :
最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日)
(<https://www.google.co.jp/about/careers/teams/people-operations/> :
最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日)
- [4] グーグル特集
(<http://moffice.tokyo/matome/articles/YGfplsIX> :
最終アクセス日 2016 年 1 月 29 日)
- [5] Investor Relations
(http://investor.google.com/earnings/2015/Q2_google_earnings.html :
最終アクセス日 2016 年 1 月 25 日)
- [6] Lifehacker
(http://www.lifehacker.jp/2013/10/131030okr_system.html
最終アクセス日 2016 年 1 月 14 日)

[7]President

(<http://www.president.co.jp/pre/backnumber/2010/20100705/15377/15387/> :

最終アクセス日 2016 年 1 月 20 日)

[8]President online

(<http://president.jp/articles/-/14488> :

最終アクセス日 2016 年 1 月 24 日)

(<http://president.jp/articles/-/15050> :

最終アクセス日 2016 年 1 月 29 日)

(<http://president.jp/articles/-/3218> :

最終アクセス日 2016 年 1 月 29 日)

[9]マイナビ

(<http://news.mynavi.jp/news/2015/08/11/141/> :

最終アクセス日 2016 年 1 月 31 日)

[10]ウィキペディア

(<https://ja.wikipedia.org/wiki/Google> :

最終アクセス日 2016 年 1 月 4 日)