

ニューストップ

IT 経済

経済総合

Google(グーグル)

心理学

ミーティング

人間関係

グーグルが突きとめた！社員の「生産性」を高める唯一の方法はこうだ プロジェクト・アリストテレスの全貌

0

おすすめ 3

ツイート

2016年3月10日 6時0分

現代ビジネス

社員の生産性を極限まで高めるには、どうすればいいのか——米グーグルが2012年に開始した労働改革プロジェクトの全貌が明らかになった。

社員同士のコミュニケーションを中心に、その仕事を徹底的に観察するワーク・モニタリングは、果たして功を奏したのだろうか？

●"What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team" The New York Times, FEB. 25, 2016

■プロジェクト・アリストテレスとは

上の記事によれば、米グーグル（持ち株会社に移行後の正式社名は「アルファベット」）は2012年に生産性向上計画に着手した。

この計画は「プロジェクト・アリストテレス（Project Aristotle）」と呼ばれ、同社の「人員分析部（People Analytics Operation）」によって実施された。

グーグル社内には様々な業務に携わる数百のチームがあるとされるが、その中には生産性の高いチームもあれば、そうでないところもある。同じ会社の従業員なのに、何故、そのような違いが出るのか？

これを様々な角度から分析し、より生産性の高い働き方を提案することがプロジェクト・アリストテレスの目的だった。

元々、様々なデータを分析するのはグーグルの得意技だ。同社には、こうした分析作業を手掛ける統計の専門家やエンジニアが多数働いているが、プロジェクト・アリストテレスでは、彼ら以外にも組織心理学や社会学の専門家まで、多彩なエキスパートを集めて分析作業に当たらせた。

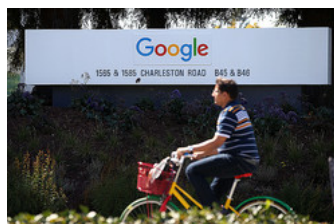
■共通するパターンが見つからない

分析の対象として、特に重視したのは「チームワーク」であったという。

ビジネスがグローバル化し、複雑化の度合いを深めている今日、多くの業務は単独の従業員ではこなしきれない。どうしてもチームによる共同作業が多くなるからだ。

このためプロジェクト・アリストテレスでは、社内の様々なチームを観察し、上手く行っているところと、そうでないところの違いを明らかにしようとした。

たとえば「同じチームに所属する社員（チームメイト）は、社外でも親しく付き合っているか」「彼らはどれくらいの頻度で一緒に食事をしているか」「彼らの学歴に共通性はあるか」「外向的な社員を集めてチームにするのがいいのか、それとも内向的



写真拡大

Honda SENSING 標準装備

ODYSSEY ABSOLUTE-X Honda SENSING 登場

320.0万円 ABSOLUTE-X Honda SENSING (FF/8人乗り)
※価格は全備メーカー希望小売価格（消費税8%込み）で、参考価格。

H HONDA クリックして詳細をチェック

主要ニュース

解体ビルが倒壊 周辺で一部破壊
中3自殺 抗議の電話が相次ぐ
トランプ氏の「日本叩き」に指摘
女医逮捕 小倉氏が呆れ「バカ」
作家が訴え「いじめ加害記録を」
不正解？ 算数の問題めぐり激論に
宮間あや「切り替えられない」
天野「資産10億円」疑惑を否定
ベッキー 川谷妻に謝罪の手紙か
不倫で前妻の子供と揉めた芸能人

スライサー 必見!!

JPX E-III SV DRIVER

ドライバーを追求した、つかまりドライバー。 飛距離 アップを 可能に!!

Mizuno

ご当地10秒インタビュー

【話題のニュースにひとこと】
石川遼が中学校の同級生と8年の
交際を实らせゴールイン！
3月9日

SUBARU Confidence in Motion

New SUBARU SAFETY

クルマは、人生を 乗せるものだから。

スペシャルサイトはこちら

おすすめサービス

『天使な小悪魔たち』
天使にも小悪魔にもなる子どもたちとの奮闘記。

blog.jp

な社員同士の方がいいのか」「彼らは同じ趣味を持っているか」など、多岐に渡る観察を行った。

人員分析部では、これらの観察結果を図式化して、そこから業務目標を上回るチームに共通するパターンを見出そうとした。しかしパターン抽出が得意なはずのグーグルなのに、自らの社員の労働分析からは、目立ったパターンを見出すことができなかったという。

たとえば同じく生産性の高いチームなのに、片方は「社外でも仲良く付き合う友達同士」のような関係であり、もう片方は「まともに会話するのは会議室の中だけで、そこを出ればアカの他人」というような関係であった。

また、あるチームでは、強いリーダーのもとに階層的な人間関係を築いていたのに対し、別のチームではもっとフラットな人間関係を敷いていた。それでも両者の生産性に、ほとんど違いは見られなかったという。

■ 正反対のやり方でも上手くいく

結局、上のような「チーム編成の在り方」と「労働生産性」の間には、ほとんど相関性がないのではないかと考えたグーグルの人員分析部は、今度はチームのメンバーが従っている「規範（norm）」にこそ生産性のポイントがあるのではないかと考え、そこを洗い出すことにした。

ここで規範とは、チーム内で共有する「暗黙のルール」や「行動規準」、あるいは「チーム・カルチャー」のようなものを指す。

しかし、この点でも目立ったパターンは抽出されなかった。

たとえば、あるチームでは、会議中にリーダーがチームメイト全員に等しく発言する時間を与え、それを別のチームメイトが途中で遮ることを許さなかったのに対し、別のチームでは互いに発言の途中で割って入るのが常態化していた。

また、あるチームでは仕事時間中に雑談したり、他人の噂話をしたり、週末のプランを話すなど私的なコミュニケーションが交わされていたが、別のチームでは「オフィス内では仕事に専念し、私語は厳禁」といった雰囲気形成されていた。

このように数百に上るチームが各々従う規範を観察したが、そこから成功するチームに共通するパターンを見出すことはできなかった。それどころか、同じく生産性の高いチームなのに、全く正反対の規範に従っているケースも珍しくなかったという。

■ 同じ人でもチームが変わると駄目になる

唯一、ある種のパターンとして浮かび上がってきたのは「働き方」に関するものではなく、むしろ「成功の法則性」に関するものだった。

つまり成功するチームは何をやっても成功し、失敗するチームは何をやっても失敗する。そのようなパターンであった。

以上のような話を聞くと、読者の中には「それは働き方の問題ではなくて、単にメンバーの能力の違いによるのではないかと。要するに、優秀なメンバーが集まったチームは常に成功している。それだけの話ではないか」と思われる人も多いと思う。

ところが、実際はそうではないという。

グーグルのチーム編成は固定化していない。つまり一人の社員が異なる業務目的に応じて、同時並行的に複数のチームに所属している。中には、メンバーの大多数が重複する2つのチームが生まれることもあるが、驚くべきことに、片方のチームの生産性は高く、もう片方は低いこともあるという。



ブログにピッタリのドメインを無料で開放！

■成功のカギは「心理的安全性」

このように目立ったパターンが見出せずに困り果てたグーグルの人員分析部では、集団心理学に関する学術論文など、アカデミックな調査結果を再度深く当たってみることにした（同プロジェクトの初期段階では、それから始めていた）。

そして、そこから浮かび上がってきたのは「他者への心遣いや同情、あるいは配慮や共感」といったメンタルな要素の重要性だった。つまり成功するグループ（チーム）では、これらの点が非常に上手くいっているというのだ。

たとえば一つのチーム内で誰か一人だけ喋りまくって、他のチームメイトがほとんど黙り込んでいるチームは失敗する。逆に（途中で遮られるかどうかは別にして）チームメイト全員がほぼ同じ時間だけ発言するチームは成功するという。

それは暗黙のルールとして、そのような決まりを押し付けるのではなく、むしろ、自然にそうなるような雰囲気が、チーム内で醸成されることが重要なのだという。

つまり「こんなことを言ったらチームメイトから馬鹿にされないだろうか」、あるいは「リーダーから叱られないだろうか」といった不安を、チームのメンバーから払拭する。心理学の専門用語では「心理的安全性（psychological safety）」と呼ばれる安らかな雰囲気をチーム内に育めるかどうか、成功の鍵なのだという。

しかし、そのために具体的に何をすべきか、と考えると、そこにはなかなか難しい問題があったという。

何故なら、グーグルの社員は、数字やデータの分析は得意だが、他者への配慮や同情となると、欠如しているとまでは言わないが、少なくとも、それらを表現するのは、あまり得意ではないと考えられたからだ。

■自らの健康状態を告白したリーダー

そこでグーグルの人員分析部では、2014年後半に当時の社員5万1000人の中から、チーム・リーダー格の有志を募って、彼らにプロジェクト・アリストテレスの主旨や調査結果を伝えた。そして彼らに対し、自らのチーム内に「心理的安全性」を育むための具体策を考えるよう促した。

そうしたチーム・リーダーの一人に、ある日系アメリカ人の男性がいた。彼を中心に結成されたチームはそれまでなかなか生産性が上がらず、彼もその事に悩んでいた。

そこで彼は人員分析部から手渡された調査票を使って、チームメイトへのアンケート調査を実施した。調査票には、「社内におけるチームの役割や目的」、あるいは「自分たちの仕事が会社に与えるインパクト」などを、どこまで理解しているかを評価する項目が並んでいたが、これらの点について彼のチームメイトたちが下した自己評価は、いずれも極めて低かった。

これに衝撃を受けたリーダーはチームの全員を集めて、インフォーマルなミーティングを開いた。そこで彼は「これから君たちの知らないことを打ち明けよう」と断った上で、自身がスピードは遅いが転移性の癌に冒されていることを告白した。

しばらく沈黙が続いた後、チームメイトの一人が立ちあがって自分の健康状態を打ち明けた。そこから堰を切ったように、チームのメンバー一人ひとりが自らのプライベートな事柄を語り始め、それが終わるころには、自然に今回のアンケート結果についての議論（つまりチーム内のモラルを高めて、生産性を高めるための議論）へと移行していたという。

■「本来の自分」でいられる職場を目指して

今回、プロジェクト・アリストテレスの結果から浮かび上がってきた新たな問題は、個々の人間が仕事とプライベートの顔を使い分けることの是非であったという。

もちろん公私混同はよくないが、ここで言っているのは、そういう意味ではなく、同じ一人の人間が会社では「本来の自分」を押し殺して、「仕事用の別の人格」を作り出すことの是非である。

多くの人にとって、仕事は人生の時間の大半を占める。そこで仮面を被って生きねばならないとすれば、それはあまり幸せな人生とは言えないだろう。

社員一人ひとりが会社で本来の自分を曝け出すことができること、そして、それを受け入れるための「心理的安全性」、つまり他者への心遣いや共感、理解力を醸成することが、間接的にはあるが、チームの生産性を高めることにつながる。

これがプロジェクト・アリストテレスから導き出された結論であった。

著者: 小林雅一

『AIの衝撃 人工知能は人類の敵か』

(講談社現代新書、税込み864円)

「自ら学んで成長する能力」を身につけたAIと次世代ロボット技術は、今後、私たちを取り巻く全ての産業を塗り替えてしまう。それに気づかず、この分野で後れを取ると、日本の産業界は一体どうなるのか---

現代ビジネス

外部サイト

[この国にアップルやGoogleが生まれない、ひとつの理由](#)

[自動運転の開発競争はGoogleが独走中〜メーカー別・公道テストの最新データからわかった](#)

[「過疎の町のパン屋」が実践する、利潤を追わない経営哲学〜ポスト資本主義、人口減少社会の…](#)

大きくみなきゃ、もったいない。
chromecast
YouTube
テレビで大きく
楽しめる。
4,980 円(税込)*
立即购买

FUJI xerox
小さくはじめる顧客管理
SkyDesk CRM
詳細を見る >>

トピックス

主要 | 国内 | 海外 | **IT 経済** | スポーツ | 芸能 | グルメ | 女子 | トレンド

[1万円台 ルンバ対抗のロボ掃除機](#)

[ゲイツ氏が買収に反対したツール](#)

[デル 薄型軽量ノートPC発売](#)

[下落相場で得する? 株主優待銘柄](#)

[世界で最も倫理的な日本企業](#)

[日本人をカモにする投資詐欺](#)

[個性派の中古コンパクトカー5選](#)

[評判ガタ落ち 顧客へのNG言動](#)

[1億円? ロールスロイスのSUV](#)

[Googleが解明 生産性高める方法](#)

[三越伊勢丹 中型店を地方展開](#)

[住みたい街 初の1位になったのは](#)

[イヤホンで個人認証できる新技術](#)

[予想&投資に役立つ 米国経済指標](#)

[通信各社 災害対策に新技術導入](#)

[ゆうちょ 限度額引き上げへ](#)

[2月のスマホ販売台数が激減](#)

[iPhone 7のケース画像がリーク?](#)

[不気味すぎる 盗撮スマホゲーム](#)

[部屋で行方不明のiPhone探す方法](#)

ライブドアニュースを読もう!

いいね! {12万}

フォローする {19.6万人のフォロワー}



ランキング

総合 | 国内 | 政治 | 海外 | **経済** | IT | スポーツ | 芸能 | 女子

1. 住みたい街 初の1位になったのは

2. Googleが解明 生産性高める方法

3. 2月のスマホ販売台数が激減

4. ゆうちょ 限度額引き上げへ

5. 日本人をカモにする投資詐欺

6. 女性が働きやすい企業60社発表

7. 下落相場で得する? 株主優待銘柄
11. 東芝メディカル キヤノンに売却

12. 尋常じゃない 旅館の風呂が話題

13. 東芝が子会社をキヤノンに売却へ

14. 吉野家の「吉呑み」 むしろ割高?

15. 通信各社 災害対策に新技術導入

16. 日本が水ビジネスに邁進、「水を制する…

17. 15億円のマンションの価値とは

ニューストップ IT 経済 経済総合 Google(グーグル) 心理学 ミーティング 人間関係 仕事術・ビジネスマナー

10. 甘利明元大臣、テレ東取材を中断し提訴…
20. Apple経営陣に「マヌケ」の声



まな板 ワンハンド調理板2【キッチン用



UDグリップ包丁(両手用)【高齢者・障害



NIKE [ナイキ エアマックス2015 パフォー



スウィングカット フッ素コート



シリコン マット 送料 無料 シリコンマット

ニューストップ

主要

国内

社会

政治

海外

海外総合

韓国

中国

IT 経済

経済総合

マーケット

Web

ガジェット

ITビジネス

IT総合

PR

スポーツ

海外サッカー

日本代表

Jリーグ

プロ野球

MLB

ゴルフ

テニス

格闘技

競馬

相撲

バスケ

バレエ

フィギュア

芸能

芸能総合

音楽

韓流

グラビア

テレビ

映画

レビュー

プレゼント

特集

グルメ

女子

恋愛

ライフスタイル

ファッション

トレンド

本

教育・仕事

からだ

マネー

車

サブカル

アニメ

ゲーム

コミック

今日のニュース

ランキング

話題のニュース

配信元一覧

インタビュー

おすすめサイト： 引越し比較 F X比較 FX取引ソフト ネット証券比較 商品先物比較 格安航空券比較 求人・転職（総合・女性） ゲーム

livedoorトップ 採用情報 広告掲載 利用規約 プライバシーポリシー

© LINE Corporati