



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Netflix の日本企業への示唆 (C) :

Netflix は “amazing and unusual” をどう醸成したか

Netflix's company culture deck may well be the most important document ever to come out of the Valley.

(「Netflix の文化をまとめた『カルチャーデッキ』は、シリコンバレー史上最も重要な文書かもしれない))

シェリル・サンドバーグ (フェイスブック COO)

Netflix の文化の 3 つの核

『ブルームバーグ ビジネスウィーク』誌は “Netflix: Flex to the Max (Netflix: 最大自由度のある企業)” と題した 2007 年 9 月 24 日の記事の中で、「Netflix は人々がレンタルする行動だけではなく、働き方も変えた」と指摘した^[1]。

2001 年 Netflix はレイオフで社員が減ったことを逆手に取り、少数精鋭で競争を勝ち抜く体制を整えた。彼らの差別化の本質にあるのは、常に競争や技術進化にさらされて陳腐化する可能性があるビジネスモデルではなくタレント・デンシティ (talent density)、すなわち、いかに優秀な人材だけを集めるかである。

優秀な人材は何を求めているのか。それは信頼し尊敬できる同僚たちと力を合わせ、みずから一心不乱に素晴らしい仕事ができることだというヘイスティングスの経験と信念を基盤にして、Netflix における組織の 7S^[2] は組み立てられている。

^[1] Netflix が目指す文化とそのための方針をまとめた「カルチャーデッキ (Culture Deck)」の PPT は web から見ることができる。

(<https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>).

^[2] マッキンゼーの 7S とは、strategy (戦略)、structure (組織構造)、system (システム)、shared vision (共通の価値観)、style (スタイル)、staff, skill (人材) の 7 つ。前者 3 つは「hard S」後者 4 つは「soft S」と呼ばれる。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦が作成した。クラスでの討議資料として作られたもので、経営の良否を問うものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 清水勝彦 (2020 年 12 月作成)

カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) のウィリアム・オオウチ教授は「組織管理」には基本的に3通りの方法があると、その古典的論文で指摘している^[3]。すなわち、(1) 報酬型 (Market) : 個人の業績、アウトプットに対する報酬によって行動、モチベーションをコントロールする、(2) 官僚型 (Bureaucracy) : ルールと権限によって役割を決め、コントロールする、(3) 共同体型 (Clan) : メンバーと組織の価値観、ゴールの共有によってコントロールする、ことだ。

世界中どの組織も多かれ少なかれ (1) ~ (3) のミックスであるが、規模が大きくなり、仕事が多様化し、社員数が増加する過程で、多くの企業は組織体制を事業部制にしたり、役割権限を明確にしたりという官僚型、すなわちルールと権限によるコントロールを強化する。

官僚型の利点は、なんといっても報酬型や共同体型と比べて手が付けやすいことだ。一方、その副作用も大きい。いったんルールがつくられると「ルールの目的化」により組織の慣性 (inertia) が生まれることは、組織理論の重要なテーマである^[4]。

ルールを墨守するために組織が硬直化し、非効率がはびこったり、目的もない作業に追われたりする。実際、世の中の企業が直面する企業変革の99%はこの(心理的、組織的)慣性をどう打破するかであるといっていよう。

昨今の日本企業において、「社員の自主性」はキーワードの一つである。入社式では必ずと言っていいほど「チャレンジ」「考える社員」「当事者意識」といった言葉が聞かれる。企業の幹部研修でも同じように「考える社員を育てる」「指示待ち族を減らす」等々が指摘されるのは、自主性がいまの日本企業に欠如していることの証左のように思われる。

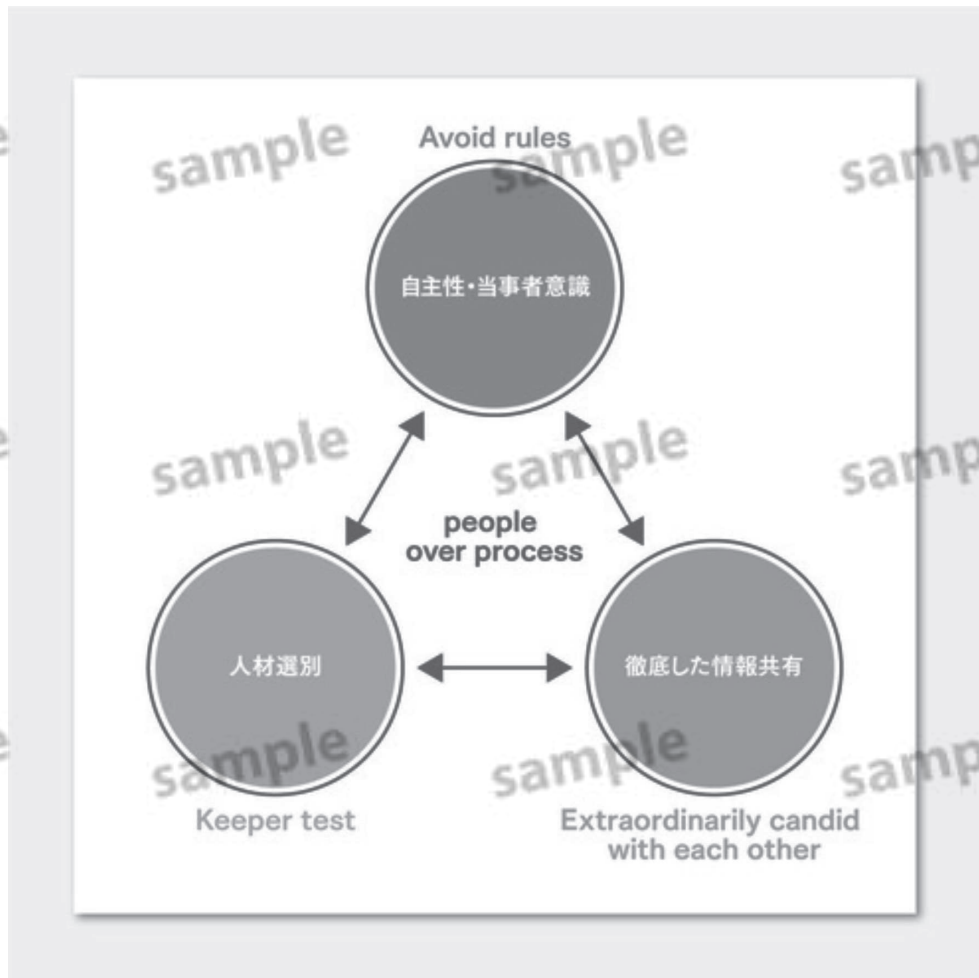
Netflix の人事・組織における基本は、この慣性による組織の硬直化を事前に防ぐこと、言い換えればルールの最少化 (“avoid rules”) にある。彼らは “people over process (ルールではなく人が決める)” という “amazing and unusual (驚くべきかつ普通でない)” 文化を持つことを誇る。

Netflix が従業員に求めるものは、多くの日本企業が強調することと同じ「自主性」と「当事者意識」であることを念頭に置き、本稿ではさらに「人材選別」「情報共有」の2つを加えた3点について深く考察したい。

^[3] Ouchi, W. G. 1979, A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25: 833-848.

^[4] このテーマの学術論文でほぼ必ず引用される古典は、Hannan, M., & Freeman, J. 1984, Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49: 149-164. Nelson, R.R., & Winter, S.G. 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Netflix が重視する 3 つのポイント



1. 自主性・当事者意識：ルールを排して自由と責任の文化をつくる

自主性を一言でいえば、組織の目的・戦略を遂行するために、上司の指示やルールに頼ることなく、みずから判断・行動できることである。

一見、ルールがあったほうが役割や判断基準が明確になりそうだが、Netflix は“avoid rules”を宣言し、ルールの最少化を目指している。これは、自由と責任の文化の見える化といってもよい。

Netflix は、トップダウン型の意思決定を明確に否定している。これはサムソンでもそうだが^[5]、リアルタイムの情報をもち、戦略を理解した高い能力を有する現場社員のほうが、はるかに早く、かつ的確な意思決定ができるからである。「忙しい CEO は（部下に任せるべき仕事に時間をとられ）本当の仕事をしていない」とヘイスティングスは言う。

また、意思決定は原則として多数決で行わない。情報を共有するチームメンバー間で議論を戦わせたあと、責任者（captain）が決める。合議制は「スピードが落ちるばかりか、責任をあいまいにする」からだ。

^[5] 吉川良三『サムソンの決定はなぜ世界一速いのか』（角川書店、2011年）を参照。

拙著『実行と責任』^[6]でも触れたように、日本企業の多くが「権限移譲」「当事者意識を持つ」と叫ぶ割には、「目的」「戦略」「課題」がしっかりと共有されておらず、権限移譲や当事者意識を持つこと自体が目的になっていることが多い。「現場の社員にそんな話をしても仕方がない」と重要な情報を共有しないでおいて、「もっと考える」「自主的にやりたいアイデアを5つ出せ」という指示が降ってくるという、冗談のような話も耳にする。

Netflix がやっていることは日本で流行りの権限移譲と似ていると思うかもしれないが、「上司が意思決定をすることがいかに少ないかを誇りとする」彼らが求める水準は、次元が違う。

Netflix の自由と責任の文化を端的に表すのが、以下の「シンプルルール」である。

- 支出のルールは、“Use good judgement（自分の良識に従え）”のみ。
- 旅費などの経費精算のルールは単語5つから成る、“Act in Netflix’s best interest（Netflix にとってベストになるように）”一つだけ。
- 休暇のポリシーは、“Take vacation（休暇をとれ）”
- 固定給とストックの比率は毎年自由に決められる。
- ストックオプションの行使に制限期間はなし。

これらのシンプルなルールに共通するのは、社員を大人として扱うということだ。自己の裁量に任せるルールを導入すると、「ルールがあいまい」だと言い出す「こども社員」はどこにもいる。また、自主性を求めて大きな権限を与えると、失敗につながったり、「悪いことをする」社員が出てきたりすることもある。

後述するように、Netflix は「大人として扱うにふさわしい社員」、つまり大きな裁量を使ってベストのパフォーマンスを上げることのできる人材だけを集めている。「失敗防止は魅力的に聞こえる」ことを認めながら、そうしたルールは Netflix の命であるクリエイティビティを阻害するものとして最少化する。そして、成功しても失敗しても各人に対して率直なフィードバックが与えられる。

ヘースティグスと INSEAD のエリン・メイヤー教授との共著『No Rules』には次のような社員のコメントがある。

私が Netflix に入社したとき、(上司の) ジャックからこんな説明を受けた。君にはカジノでチップをひと山受け取ったと考えてほしい。それを自分が正しいと思う賭けに自由に使っている。最善を尽くし、慎重に考えて、最高の賭けをしてほしい。

(中略)

賭けをして失敗したからといって Netflix をクビになることはない。ただチップを使ってスケールの大きい挑戦をしなかったり、何度も継続して判断を間違ったりすれば仕事を失うことになるだろう。

^[6] 2012年、日経BP社。

この自主性あるいは当事者意識に関して、Netflix は「オフィスにごみが落ちていたら拾う」ことを象徴的な例としている。また、カルチャーデックの最後を『星の王子様』で有名なサン・テグジュペリの次の言葉で締めくくっている。

船をつくるのなら、材木の切り方や鉋（かんな）のかけ方を教える前に、海への情熱を伝えよ

2. 人材選別：スターパーフォーマーだけを集める

これはニワトリとタマゴだが、優秀な人材が求めるのは、やりがいのある課題に対して、優秀な同僚と自由に取り組めることである。そのためには、信頼できる優秀な人材を集めなくてはならない。それがドリーム・チーム（dream team）である。

Netflix のマネジャーの仕事は、6 ヶ月先を見通してドリーム・チームをつくることだ。チームはプロスポーツのチームであり、家族ではないことが強調される。

そのための重要な手段は、優秀な人材の採用と、そうでない人材の解雇である。Netflix は人事考課と報酬制度を分離し、報酬としては市場価値の最大を支払う。また、マネジャーが解雇を逡巡しないように、手厚い退職手当が用意されている。

Netflix では特典もないし、ボーナス制度もない。「最高の人材は特典になびかない」「会社を第一に考える一人前の大人なら、年次ボーナスがあるからと言って仕事に精を出したり、才能を発揮したりしない」からだ。

Netflix の人事で最も毀誉褒貶の激しいのは、“Keeper test” だろう。「自分の部下がもし辞めようとしたら、本気で引き止めたいかどうか？」がスターパーフォーマーの基準であり、そうでない人材はさっさと解雇しなくてはならない。

解雇については、もう一つ重要な点がある、それはマネジャーがチームメンバーと率直なコミュニケーションを密に取り、解雇された側に「サプライズがないこと」「尊厳が保たれる」ことだ。

毎年ボトム 10% を解雇する方針で知られたジャック・ウェルチ（ゼネラル・エレクトリック〈GE〉元 CEO）も、著書の中で「不意打ち禁止、侮辱禁止」とまったく同じことを言っている^[7]。そして、「誰が解雇されるべきか、されたとしたらその理由は何か」については、日常的にかつ公に共有・議論がされた。

「スターパーフォーマー」というと、どうしても組織から浮いた、一匹狼的な存在が想像されるが、Netflix が求めているスターパーフォーマーは、チームプレーヤーでもある。クリエイティビティや生産性は、互いを信頼できる優れた人材同士が情報を共有し、さまざまなアイデアを出し合い、共同したほうが高

^[7] Jack Welch and Suzy Welch, *Winning*, Harper Business, 2005. (邦訳『ウィニング』日本経済新聞社、2005 年) を参照。

まるからだ。

だからこそ Netflix は、“brilliant jerks（頭はいいけど嫌な奴）”を受け入れない。ITの世界では、「優秀な人材は普通の人材の100倍以上の価値がある（ロックスターの法則）」などといわれることもあるが、“brilliant jerks”はほかのリンゴを腐らす原因となり、チームへの悪影響はもちろん、組織文化全体を揺るがすからだ。ウェル・フェルプスの研究でも足を引っ張るメンバーを入れ他グループは他のグループに比べ30～40%生産性が下がることが明らかになっている。

「どの会社も素晴らしい企業理念を掲げるが、多くはあいまいでだれも気にしていないことが多い。その会社が本当にどのような理念を持っているかは、誰が評価され、誰が犠牲になるかでわかる」^[8]と明言する。

10 Netflixほど苛烈ではないものの、シリコンバレーでは、こうした実力主義は当然のこととされている。たとえば、グーグルに関しても次のように言われている。

下位10%の社員を解雇し、代わりに新規採用者を迎え入れたら組織全体のパフォーマンスは改善するだろうか。そうだとすれば、そのような質の低い社員を合格させてしまった採用プロセスを見直し、改善する方法を検討したほうがいい。（中略）退社したいといわれても、懸命に引き留めようと思わない社員はいるだろうか。もし辞めてもいいと思う社員がいるなら、おそらく辞めさせたほうがいいだろう^[9]

また、アマゾンにも同様の文化が見られる。ベゾスの口癖は、「毎日が常に1日目」だ。社員が慢心して挑戦しなくなることに、常に危機感を抱いているという^[10]。

20 ただし、Netflixの社内でも、この容赦ない透明性と“Keeper test”については賛否が分かれる（囲み「アマゾン出身者が引き継ぐこと、避けていること」を参照）。社員の間で「やりすぎ」「かえってモチベーションを落とす」「毎日解雇されるのではないかとおびえながら職場に行っていた」という声がある^[11]。その一方で、そうした緊張は能力の発揮にプラスにもなっている^[12]。

25

^[8] Appendix を参照。

30 ^[9] エリック・シュミットほか『How Google works』（日本経済新聞社、2014年）を参照。

^[10] セブン&アイ・ホールディングスの鈴木敏文元 CEO も「スーパー業界は成功と慢心の歴史」「自分たちがどうしたら慢心しないでいられるのか、毎日のうち回って考えている」とおっしゃっていたことを思い出す。

^[11] たとえば、Wall Street Journal, 2018/10/25 を参照。

^[12] 茂木健一郎『笑う脳』（アスキー・メディアワークス、2009年）によると、慣れ親しんだ環境では脳が固定化するが、新しい環境に置かれると、いままで使っていなかった部位が活性化され、潜在力が引き出されるという。

アマゾン出身者が引き継ぐこと、避けていること

『ウォール・ストリート・ジャーナル』は2020年3月17日、“Amazon Has Become America’s CEO Factory（アマゾンは米国の『CEO工場』になった）”という興味深い記事を掲載した。かつてはGEあるいはIBMの出身者が他社のCEOになることが多かったが、いまやアマゾンが「CEO輩出企業の代表」になったというのである。

アマゾン出身者が必ずと言っていいほど引き継ぐのは、“Our Leadership Principle”に代表される14の項目からなる同社のスタートアップカルチャーだ。これは、すべての社員がリーダーだといひ、上位職者だけでなく全社員はこうであれという宣言である。

アマゾンにはこの信条以外にも、有名な「ピザ2枚ルール」（ミーティング参加人数の上限はピザ2枚を分け合う程度）とか、「ミーティングでは（顧客の代わりに）誰も座らない椅子を置く」、「パワーポイントのプレゼンテーションは禁止」など、スタートアップの精神を忘れないというベゾスの精神を体現した仕組みがいくつもある。

アマゾン出身者の多くがこれらを引き継ぐ一方で、避けている点もある。それは「アマゾン文化」に関する、良く言えば感情を排して業績を追求する面、悪く言えば冷酷な面だ。特に容赦ない意見の対立を奨励する点については、あまりに苛烈で、燃え尽きてしまう社員、同僚とうまくやっっていけない社員が出るため、より共感力を重視するようになっているという。

3. 徹底した情報共有：企業と社員、そして社員同士でも実践する

Netflixがエンターテインメント企業として、クリエイティビティの最大化を目指し、社員が自主性をもって最高のパフォーマンスを発揮するために、もう一つ忘れてはいけないピースがある。それは情報の徹底した共有化である。

情報の共有化には、(1) 企業が社員と情報を共有する、(2) 社員同士が互いに意見を交換・共有する、という2つの側面がある。

企業が社員と情報を共有するのは、企業の「目的」「戦略」「課題」がしっかりと共有されていなければ、裁量を与えても意味がないからだ。間違った方向、あるいはばらばらな方向に取り組んでも望む結果は出ない^[13]。

トップダウン型意思決定モデルを否定するNetflixにおける上司の仕事は、「コントロールすることではなく、教え、社員が的確な意思決定をするのに必要な情報がいきわたる適切なコンテキストをつくる」^[14]

^[13] 慶應大学ビジネス・スクールの卒業生でもあるロート製菓の山田邦雄会長は、「ダイバーシティというが、日本企業では、同じような人がばらばらのことをしていることが多い」と指摘する。

^[14] 注8に同じ。

ことである。

Netflix ではほとんどの情報、「個人名のない役職者のパフォーマンス、すべての戦略意思決定、すべての競争相手、すべての新商品テストに関するメモ」「それぞれの国でどれだけ契約者が増えたか」「どの作品を何人見たか」「作品制作にあたって、監督や俳優とどのような契約を結んでいるか」などを、
5 すべての社員が見ることができる。

解雇理由についても会社から必ず説明があり、全社員がそれを知ることができる。そうした機密情報を広く公開することで、情報漏洩の問題はある。しかし、Netflix は「社員全員が情報を共有できる価値」のほうがるかに大きいと言ってはばからない。すべての個人の報酬情報についても、約 500 人の課長（director）以上はアクセスできる^[15]。

10 また、社員同士が意見を交換・共有することは、「自主性」と「スターパフォーマー」から成り立つ Netflix には不可欠な要素である。けた外れに（extraordinarily）率直なフィードバックがなければ、「スターパフォーマー」であり続けているかどうかもわからないし、自分が成長しているかどうかもわからない。解雇された人に「サプライズ」も起きうる。

Netflix では、そもそもリーダーは完全ではないし、フィードバックを求める姿勢を示すことで、上下、横 360 度に対して、建設的かつ継続的なフィードバックを交換するよう奨励している。「バリューと異なった行動を見たら質問する」「オープンに反対意見を言う」「同僚に何か言いたければ直接言う」ことが、文化をよりよくする背骨となっている。匿名は許されない。「筋トレと同じで、痛みがなければ人は成長しない」とヘイスティングスは言う。そして社内の意思決定に関して「反対意見を募る」ことを常に行い、「反対意見があるのに表明しないのは、Netflix に対する裏切りだ」とまで言う。

20 Netflix では、「率直なフィードバックを与えたりもらったりするのは、日常的に行われるとよりやりやすくなる」^[16] という。そしてフィードバックが率直に行われるためには、社員間の信頼が重要であるとの認識に立ち、信頼の醸成にも注力する。サプライズのない選別を可能とする前提にも、率直さや信頼がある。

ジャック・ウェルチも同様の見解を示している。著書『ウィニング』の第 2 章で突然、「率直さ（Candor）」が登場するのは象徴的だ。

25 ウェルチは、「競争相手のことなんかどうでもいい。社内でコミュニケーションが取れないことのほうが、よっぽど恐ろしい敵だ」と明言する。率直であることは「嫌な人間に見られる」という意味で、「人間の本性に反しているかもしれないが、その価値は有り余るほどある」というのだ。

ただし、これを実践するのは容易ではなく、時間がかかる。ウェルチは、「選別は短期間には実践できないし、してはならない」と言う。実際に、GE にその文化を植え付けるのに 10 年の歳月をかけており、
30 20 年経っても「誰もが率直、というには程遠い」とウェルチは語っている。

^[15] Wall Street Journal, 2020/10/25 によると、ヘイスティングスは、すべての社員がすべての社員の報酬情報にアクセスできるべきだと提案したが、経営会議で否決されたという。

^[16] 注 8 に同じ。

率直なフィードバックの重要性を繰り返し強調する Netflix でも、わざわざ「英語が母語でなくても」「率直なフィードバックが文化的に慣れていない国があっても」といった点に言及している。この点は強調しておきたい。

* * *

企業文化は一朝一夕にできるものではないからこそ、競争優位につながる。Netflix は (A) (B) で見たような大手企業との競争に生き残るために、“people over process (ルールではなく人が決める)” という “amazing and unusual (驚くべきかつ普通でない)” な文化づくりに死に物狂いで取り組んできたのである。

「自主性・当事者意識」「人材選別」「情報共有」というのは簡単だし、日本でもよく聞く。しかし、Netflix の本質は、そうした理念を全社員に浸透させるために、“avoid rules” “keeper test” “extraordinary candid with each other” という、リスクが高く、日本の大企業であれば間違いなく役員会上がる前に却下される方策に愚直に取り組んできたことにある。

マイナスがない選択肢ではなく、マイナスがあることを承知で、よりプラスが大きい選択肢を選ぶという考え方は、まさに「肉を切らせて骨を断つ」という戦略の基本である。その意味で、Netflix は人事・組織においても優れた戦略を実行していると言うことができる。

なお、過去数年間のアメリカ企業の離職率は、自主的 12%、非自主的（解雇）6%を合わせて年間約 18%、テクノロジー関係では 13%、エンターテインメント業界では 11%である。Netflix では自主的 3～4%、非自主的 8%で合計 11～12%である^[17]。

^[17] 『No rules』(2020年 日本経済新聞)

APPENDIX

Netflix Culture (<https://jobs.netflix.com/culture>)

5 Entertainment, like friendship, is a fundamental human need; it changes how we feel and gives us common ground. We want to entertain the world. If we succeed, there is more laughter, more empathy, and more joy.

To get there, we have an amazing and unusual employee culture. This document is about that culture.
10

Like all great companies, we strive to hire the best and we value integrity, excellence, respect, inclusion, and collaboration. What is special about Netflix, though, is how much we:

1. **encourage independent decision-making by employees**
- 15 2. **share information openly, broadly, and deliberately**
3. **are extraordinarily candid with each other**
4. **keep only our highly effective people**
5. **avoid rules**

20 Our core philosophy is **people over process**. More specifically, we have great people working together as a **dream team**. With this approach, we are a more flexible, fun, stimulating, creative, collaborative and successful organization.

Real Values

25 Many companies have value statements, but often these written values are vague and ignored. The real values of a firm are shown by who gets rewarded or let go. Below are our values, the specific behaviors and skills we care about most. The more these values sound like you, and describe people you want to work with, the more likely you will thrive at Netflix.

30
Judgment

- You make wise decisions despite ambiguity
- You identify root causes, and get beyond treating symptoms
- You think strategically, and can articulate what you are, and are not, trying to do
- You are good at using data to inform your intuition
- You make decisions based on the long term, not near term

5

Communication

- You are concise and articulate in speech and writing
- You listen well and seek to understand before reacting
- You maintain calm poise in stressful situations to draw out the clearest thinking
- You adapt your communication style to work well with people from around the world who may not share your native language
- You provide candid, helpful, timely feedback to colleagues

10

15

Curiosity

- You learn rapidly and eagerly
- You contribute effectively outside of your specialty
- You make connections that others miss
- You seek to understand our members around the world, and how we entertain them
- You seek alternate perspectives

20

Courage

- You say what you think, when it's in the best interest of Netflix, even if it is uncomfortable
- You make tough decisions without agonizing
- You take smart risks and are open to possible failure
- You question actions inconsistent with our values
- You are able to be vulnerable, in search of truth

25

30

Passion

- You inspire others with your thirst for excellence
- You care intensely about our members and Netflix's success
- You are tenacious and optimistic
- You are quietly confident and openly humble

5

Selflessness

- You seek what is best for Netflix, rather than what is best for yourself or your group
- You are open-minded in search of great ideas
- You make time to help colleagues
- You share information openly and proactively

10

Innovation

- You create new ideas that prove useful
- You re-conceptualize issues to discover solutions to hard problems
- You challenge prevailing assumptions, and suggest better approaches
- You keep us nimble by minimizing complexity and finding time to simplify
- You thrive on change

15

20

Inclusion

- You collaborate effectively with people of diverse backgrounds and cultures
- You nurture and embrace differing perspectives to make better decisions
- You are curious about how our different backgrounds affect us at work, rather than pretending they don't affect us
- You recognize we all have biases, and work to grow past them
- You intervene if someone else is being marginalized

25

30

Integrity

- You are known for candor, authenticity, transparency, and being non-political

- You only say things about fellow employees that you say to their face
- You admit mistakes freely and openly
- You treat people with respect regardless of their status or disagreement with you

Impact

5

- You accomplish amazing amounts of important work
- You demonstrate consistently strong performance so colleagues can rely upon you
- You make your colleagues better
- You focus on results over process

10

It's easy to write admirable values; it's harder to live them. In describing courage we say, "*You question actions inconsistent with our values.*" We want everyone to help each other live the values and hold each other responsible for being role models. It is a continuous aspirational stretch.

15

In describing integrity we say, "*You only say things about fellow employees you say to their face.*" This attribute is one of the hardest for new people to believe — and to learn to practice. In most situations, both social and work, those who consistently say what they really think about people are quickly isolated and banished. We work hard to get people to give each other professional, constructive feedback - up, down and across the organization - on a continual basis. Leaders demonstrate that we are all fallible and open to feedback. People frequently ask others, "What could I be doing better?" and themselves, "What feedback have I not yet shared?"

20

We believe we will learn faster and be better if we can make giving and receiving feedback less stressful and a more normal part of work life. Feedback is a continuous part of how we communicate and work with one another versus an occasional formal exercise. We build trust by being selfless in giving feedback to our colleagues, even if it is uncomfortable to do so. Feedback helps us to avoid sustained misunderstandings and the need for rules. Feedback is more easily exchanged if there is a strong underlying relationship and trust between people, which is part of why we invest time in developing those professional relationships. We celebrate the people who are very candid, especially to those in more powerful positions. We know this level of candor and feedback can be difficult for new hires and people in different parts of the world where direct feedback is uncommon. We actively help

25

30

people learn how to do this at Netflix through coaching and modeling the behaviors we want to see in every employee.

Dream Team

5

A dream team ^[1] is one in which *all* of your colleagues are extraordinary at what they do and are highly effective collaborators. The value and satisfaction of being on a dream team is tremendous. Our version of the great workplace is not sushi lunches, great gyms, fancy offices, or frequent parties. Our version of the great workplace is a dream team in pursuit of ambitious common goals, for which we spend heavily. It is on such a team that you learn the most, perform your best work, improve the fastest, and have the most fun.

To have an entire company comprise the dream team (rather than just a few small groups) is challenging. Unquestionably, we have to hire well. We also have to foster collaboration, embrace a diversity of viewpoints, support information sharing, and discourage politics. The unusual part is that *we give adequate performers a generous* ^[2] *severance package* so that we can find a star for that position. If you think of a professional sports team, it is up to the coach to ensure that every player on the field is amazing at their position, and plays very effectively with the others. We model ourselves on being a team, not a family. A family is about unconditional love, despite, say, your siblings' bad behavior. A dream team is about pushing yourself to be the best teammate you can be, caring intensely about your teammates, and knowing that you may not be on the team forever.

We have no bell curves or rankings or quotas such as "cut the bottom 10% every year." That would be detrimental to fostering collaboration, and is a simplistic, rules-based approach we would never support. We focus on managers' judgment through the "keeper test" for each of their people: if one of the members of the team was thinking of leaving for another firm, would the manager try hard to keep them from leaving? Those who do not pass the keeper test (i.e. their manager would not fight to keep them) are promptly and respectfully given a generous severance package so we can find someone for that position that makes us an even better dream team. Getting cut from our team is very disappointing, but there is no shame. Being on a dream team can be the thrill of a professional lifetime.

^[1] We mean the team of your dreams, not the 1992 men's USA Olympic basketball team.

^[2] We generally offer a minimum of four months of full pay as a severance package, giving our ex-teammates time to find a new company.

Given our dream team orientation, it is very important that managers communicate frequently with each of their team members about where they stand so surprises are rare. Also, it is safe for any employee at any time to check in with their manager by asking, “How hard would you work to change my mind if I were thinking of leaving?” In the tension between honesty and kindness, we lean into honesty. No matter how honest, though, we treat people with respect.

5

One might assume that with dream team focus, people are afraid of making mistakes. In fact, it’s the opposite. We try all kinds of things and make plenty of mistakes as we search for improvement. The keeper test is applied as a judgment of someone’s overall expected contribution.

10

Within a dream team, collaboration and trust work well because your colleagues are both exceptionally skilled at what they do, and at working well with others. In describing selflessness we say “*You make time to help colleagues. You share information openly and proactively.*” We want new colleagues to feel very welcome and get all the support they need to be effective.

15

People like loyalty, and it is great as a stabilizer. Employees with a strong track record at Netflix get leeway if their performance takes a temporary dip. Similarly, we ask employees to stick with Netflix through any short term dips. But unconditional allegiance to a stagnant firm, or to a merely-adequately-performing employee, is not what we are about.

20

On a dream team, there are no “brilliant jerks.” The cost to teamwork is just too high. Our view is that brilliant people are also capable of decent human interactions, and we insist upon that. When highly capable people work together in a collaborative context, they inspire each other to be more creative, more productive and ultimately more successful as a team than they could be as a collection of individuals.

25

Succeeding on a dream team is about being effective, not about working hard. Sustained “B” performance, despite an “A” for effort, gets a respectful severance package. Sustained “A” performance, even with a modest level of effort, gets rewarded. Of course, to be great, most of us have to put in considerable effort, but hard work and long hours is not how we measure or talk about a person’s contribution.

30

Being on a dream team is not right for everyone, and that is OK. Many people value job security very highly, and would prefer to work at companies whose orientation is more about stability, seniority, and working around inconsistent employee effectiveness. Our model works best for people who highly value consistent excellence in their colleagues.

5

To help us attract and retain stunning colleagues, we pay employees at the top of their personal market. We make a good-faith estimate of the highest compensation each employee could make at peer firms, and pay them that maximum. Typically, we calibrate to market once a year. We do not think of these as “raises” and there is no raise pool to divide up. The market for talent is what it is. We avoid the model of “2% raise for adequate, 4% raise for great”. Some employees’ market value will rapidly rise (due both to their performance and to a shortage of talent in their areas) while other employees may be flat year-to-year, despite doing great work. At all times, we aim to pay all of our people at the top of their personal market.

10

Note that if our company experienced financial difficulty, we wouldn’t ask our employees to accept less pay. A sports team with a losing record still pays top of personal market for the players they hope will get them back into a winning position. On the other hand, if the company does well, our broadly distributed stock options become quite valuable.

15

Ultimately, your economic security is based on your skills and reputation, not on your seniority at one company. At Netflix, you learn a lot working on hard problems with amazing colleagues, and what you learn increases your market value. Knowing that other companies would quickly hire you if you left Netflix is comforting. We see occasional outside interviewing as healthy, and encourage employees to talk with their managers about what they learn in the process.

20

While our teammates are fantastic, and we work together very well, we know we can always do better. We strive to have calm confidence, and yet yearn to improve. We suck compared to how great we want to become.

25

Freedom and Responsibility

30

There are companies where people ignore trash on the floor in the office, leaving it for someone else

to pick it up, and there are companies where people in the office lean down to pick up the trash they see, as they would at home. We try hard to be the latter, a company where everyone feels a sense of responsibility to do the right thing to help the company at every juncture. Picking up the trash is the metaphor for taking care of problems, small and large, and never thinking “that’s not my job.” We don’t have rules about picking up the real or metaphoric trash. We try to create a sense of ownership so that this behavior comes naturally.

5

Our goal is to inspire people more than manage them. We trust our teams to do what they think is best for Netflix — giving them lots of freedom, power, and information in support of their decisions. In turn, this generates a sense of responsibility and self-discipline that drives us to do great work that benefits the company.

10

We believe that people thrive on being trusted, on freedom, and on being able to make a difference. So we foster freedom and empowerment wherever we can.

15

In many organizations, there is an unhealthy emphasis on process and not much freedom. These organizations didn’t start that way, but the python of process squeezed harder every time something went wrong. Specifically, many organizations have freedom and responsibility when they are small. Everyone knows each other, and everyone picks up the trash. As they grow, however, the business gets more complex, and sometimes the average talent and passion level goes down. As the informal, smooth-running organization starts to break down, pockets of chaos emerge, and the general outcry is to “grow up” and add traditional management and process to reduce the chaos. As rules and procedures proliferate, the value system evolves into rule following (i.e. that is how you get rewarded). If this standard management approach is done well, then the company becomes very efficient at its business model — the system is dummy-proofed, and creative thinkers are told to stop questioning the status quo. This kind of organization is very specialized and well adapted to its business model. Eventually, however, over 10 to 100 years, the business model inevitably has to change, and most of these companies are unable to adapt.

20

25

To avoid the rigidity of over-specialization, and avoid the chaos of growth, while retaining freedom, we work to have as simple a business as we can given our growth ambitions, and to keep employee excellence rising. We work to have a company of self-disciplined people who discover and fix issues

30

without being told to do so.

We are dedicated to increasing employee ^[3] freedom to fight the python of process. Some examples of how we operate with unusual amounts of freedom are:

5

- 10 • We share documents internally broadly and systematically. Nearly every document is fully open for anyone to read and comment on, and everything is cross-linked. Memos on each title's performance, on every strategy decision, on every competitor, and on every product feature test are open for all employees to read. There are some leaks, but the value of highly-informed employees is well worth it.
- There are virtually no spending controls and few contract signing controls. Each employee is expected to seek advice and perspective as appropriate. "Use good judgment" is our core precept.
- 15 • Our policy for travel, entertainment, gifts, and other expenses is 5 words long: "act in Netflix's best interest."
- Our vacation policy is "take vacation." We don't have any rules or forms around how many weeks per year. Frankly, we intermix work and personal time quite a bit, doing email at odd hours, taking off a weekday afternoon, etc. Our leaders make sure they set good examples by taking vacations, often coming back with fresh ideas, and encourage the rest of the team to do the same.
- 20 • Our parental leave policy is: "take care of your baby and yourself." New parents generally take 4-8 months.
- Each employee chooses each year how much of their compensation they want in salary versus stock options. You can choose all cash, all options, or whatever combination suits you ^[4] . You choose how much risk and upside you want. These 10-year stock options are fully-vested and you keep them even if you leave Netflix.
- 25 • There are no compensation handcuffs (vesting) requiring you to stay in order to get your money. People are free to leave at any time, without loss of money, and yet they overwhelmingly choose to stay. We want managers to create conditions where people love being here, for the great work and great pay.
- 30

^[3] Mostly for our salaried employees; there are many limitations on this for our hourly employees due to legal requirements.

^[4] Sadly, a few countries' tax laws do not support employee choice (Singapore, Japan, France, Korea, Taiwan)

You might think that such freedom would lead to chaos. But we also don't have a clothing policy, yet no one has come to work naked. The lesson is you don't need policies for everything. Most people understand the benefits of wearing clothes at work.

There are a few important exceptions to our anti-rules pro-freedom philosophy. We are strict about ethical issues and safety issues. Harassment of employees or trading on insider information are zero tolerance issues, for example. Some information security issues, such as keeping our members' payment information safe, have strict controls around access. Transferring large amounts of cash from our company bank accounts has strict controls. But these are edge cases.

In general, freedom and rapid recovery is better than trying to prevent error. We are in a creative business, not a safety-critical business. Our big threat over time is lack of innovation, so we should be relatively error tolerant. Rapid recovery is possible if people have great judgment. The seduction is that error prevention just sounds so good, even if it is often ineffective. We are always on guard if too much error prevention hinders inventive, creative work.

On rare occasion, freedom is abused. We had one senior employee who organized kickbacks on IT contracts for example. But those are the exceptions, and we avoid over-correcting. Just because a few people abuse freedom doesn't mean that our employees are not worthy of great trust.

Some processes are about increased productivity, rather than error avoidance, and we like process that helps us get more done. One such process we do well is effective scheduled meetings. We have a regular cadence of many types of meetings; we start and end on time, and have well-prepared agendas. We use these meetings to learn from each other and get more done, rather than to prevent errors or approve decisions.

Informed Captains

For every significant decision there is a responsible captain of the ship who makes a judgment call after sharing and digesting others' views. We avoid committees making decisions because that would slow us down, and diffuse responsibility and accountability. We farm for dissent; dissent is not natural or easy, which is why we make a concerted effort to stimulate it. Many times, groups will meet about

topics and debate them, but then afterwards someone needs to make a decision and be that “captain”. Small decisions may be shared just by email, larger ones will merit a memo with discussion of the various positions, and why the captain made such a decision. The bigger a decision, the more extensive the dissent/assent gathering should be, usually in an open shared document. We are clear, however, that decisions are not made by a majority or committee vote. We don’t wait for consensus, nor do we drive to rapid, uninformed decision making. When the captain of any particular decision is reasonably confident of the right bet for us to take, they decide and we take that bet. Afterwards, as the impact becomes clearer, we reflect on the decision, and see if we could do even better in the future.

10 Disagree Openly

If you disagree on a material issue, it is your responsibility to explain why you disagree, ideally in both discussion and in writing. The back and forth of discussion can clarify the different views, and concise writing of the core issues helps people reflect on what is the wise course, as well as making it easy to share your views widely. The informed captain on that decision has the responsibility to welcome, understand, and consider your opinions, but may not agree. Once the captain makes a decision, we expect everyone to help make it as successful as possible. Later, if significant new information becomes available, it is fine to ask the captain to revisit the topic. Silent disagreement is unacceptable and unproductive.

20 Context not Control

We want employees to be great independent decision makers, and to only consult their manager when they are unsure of the right decision. The leader's job at every level is to set clear context so that others have the right information to make generally great decisions.

We don’t buy into the lore of CEOs, or other senior leaders, who are so involved in the details that their product or service becomes amazing. The legend of Steve Jobs was that his micromanagement made the iPhone a great product. Others take it to new extremes, proudly calling themselves nano-managers. The heads of major networks and studios sometimes make many decisions in the creative process of their content. We do not emulate these top-down models because we believe we are most effective and innovative when employees throughout the company make and own decisions.

We strive to develop good decision-making muscles everywhere in our company. We pride ourselves on how few, not how many, decisions senior management makes. We don't want hands-off management, though. Each leader's role is to teach, to set context, and to be highly informed of what is actually happening. The only way to figure out how the context setting needs to improve is to explore a sample of the details. But unlike the micro-manager, the goal of knowing those details is not to change certain small decisions, but to learn how to adjust context so more decisions are made well.

There are some minor exceptions to "context not control," such as an urgent situation in which there is no time to think about proper context and principles, or when a new team member hasn't yet absorbed enough context to be confident, or when it's recognized that the wrong person is in a decision-making role (temporarily, no doubt).

We tell people not to seek to please their boss. Instead, seek to serve the business. It's OK to disagree with your manager. It's never OK to hide anything. It's OK to say to your manager, "I know you disagree, but I'm going to do X because I think it is a better solution. Let me know if you want to specifically override my decision." What we don't want is people guessing what their manager would do or want, and then executing on that guess.

Highly Aligned, Loosely Coupled

As companies grow, they often become highly centralized and inflexible. Symptoms include:

- Senior management is involved in many small decisions
- There are numerous cross-departmental buy-in meetings to socialize tactics
- Pleasing other internal groups takes precedence over pleasing customers
- The organization is highly coordinated and less prone to error, but slow and frustrating

We avoid this by being highly aligned and loosely coupled. We spend lots of time debating strategy together, and then trust each other to execute on tactics without prior approvals. Often, two groups working on the same goals won't know of, or have approval over, their peer activities. If, later, the activities don't seem right, we have a candid discussion. We may find that the strategy was too vague or the tactics were not aligned with the agreed strategy. And we discuss generally how we can do better

in the future.

The success of a “Highly Aligned, Loosely Coupled” work environment is dependent upon the collaborative efforts of high performance individuals and effective context. Ultimately, the end goal is to grow the business for bigger impact while increasing flexibility and agility. We seek to be big, fast and nimble.

Seeking Excellence

New employees often comment in their first few months that they are surprised at how accurate this culture description is to the actual culture they experience. Around the world, we live and create our culture together. In fact, hundreds of our global employees contributed to this document.

We do not seek to preserve our culture — we seek to improve it. Every person who joins us helps to shape and evolve the culture further. We find new ways to accomplish more together. Every few years we can feel a real difference in how much more effectively we are operating than in the past. We are learning faster than ever because we have more dedicated people with diverse perspectives trying to find better ways for our talented team to work together more cohesively, nimbly and effectively.

Summary

As we wrote in the beginning, what is special about Netflix is how much we:

1. **encourage independent decision-making by employees**
2. **share information openly, broadly, and deliberately**
3. **are extraordinarily candid with each other**
4. **keep only our highly effective people**
5. **avoid rules**

Finally

Antoine de Saint-Exupéry, the author of *The Little Prince*, shows us the way:

*If you want to build a ship,
don't drum up the people
to gather wood, divide the
work, and give orders.
Instead, teach them to yearn
for the vast and endless sea.*

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
