

LayerX羅針盤

2022年下期

2022.10 Ver 1.1

- LayerXがどこに向かっていくかの目安・考え方
- 経営陣やメンバーが迷ったときの、優先度を明確化するもの、判断を助けるもの
- 会社として「何をしたいか、どうありたいか、どんな価値を提供したいか」を示す
- 現時点での「こう思う」であり、状況変化による「朝令暮改」を歓迎する

昔: 事業立ち上げフェーズであり、戦略がかなり流動的に変わった。探索の方針がないとなぜ、何をやっているかの納得感を持ちにくく、それを防ぐための「探索の方針」を示すものであった



(前提の変化: 各事業の深ぼる方向性が明確になり、一定のマーケットフィットもできている。スケール期にLayerXのフェーズが変化し、各事業部の独立性も高まっている状況)



今後の羅針盤: LayerX社全体として大事にしたい方向性・価値観を伝えるカルチャーブック的立ち位置に。どうするとLayerX的なやり方で再現性を持って顧客に価値を届けられるか、事業として成立できるか、職業人として成長できるか。“LayerXらしさ”を定義できるものにしていきたいと考えてます。

LayerXは性質の異なる複数の事業を抱えるグローバルITカンパニーです。
現時点で事業部間で「過度な情報共有」をせず、「自身の所属する事業を深掘る」ことを重視しています。

自身が所属しない事業部に関しては過度に知る必要はありません。
一方で、全社としてのリソース配分や方針を知る共通の部分、自身が所属する事業部の方針については深く知りましょう。

LayerXでは個別の事業部毎でより深い、詳細(どの責務に誰を配置すべきかレベルで)な戦略・実行を作っています。その詳細は事業部内で共有されればいいので、ここでは大局観の話がメインになります。

他事業部のやり方は抽象的に捉えたときに自身の事業部に役立つようなアナロジーも多く、そういった斜めの目線で他事業部の情報は捉えましょう。



MISSION

すべての経済活動を、デジタル化する。

ソフトウェアテクノロジーをもとに、「新たな経済基盤」をつくりだす。

それは、業務や生産をはじめとした経済活動の摩擦を解消し、

この国の課題である生産性向上を実現する。

私たちは、そう信じて行動し続けます。

すべての経済活動に最適なソフトウェアが実装された社会、

そこには、これまでの延長にはない、まったく新しい可能性が広がっている。

LayerXは、デジタル社会への発展を後押しすることで、

経済史に新たな1ページを刻んでいきます。

(福島モチベーション) 参考: [LayerXが賭ける「次の10年」](#) 福島良典 (少し古い内容ですが、思いの部分は変わっていません)

日本の社会課題をソフトウェアの力を使って解決する。それによって次世代に誇れる社会を作る。それがLayerXの意義です。

我々が日本の社会課題と認識するものは「労働生産性」と「金融生産性」です。日本の社会は人口減少社会です。一方日本の社会構造は、「マンパワーに頼る構造」「投資よりも貯蓄」という人口増加社会を前提としています。これが日本の一番の社会課題です。

「労働生産性」「金融生産性」という観点で、ソフトウェア以外にも、移民を増やす・少子化を解決する・投資に対して税優遇するなどといった解決手段がありますがこれらは全て政治の話です。

我々は民間から、プロダクトとソフトウェアの力で行動習慣が変わる。その力を信じています。「物を大切にしよう」といってもゴミは減りません。一方メルカリの出現以降、物が使われずに捨てられることは減ったはずです。これがプロダクトの力、ソフトウェアの力です。

LayerXはプロダクトとソフトウェアの力で日本の社会課題を解決しています。「労働生産性」×「金融生産性」の交差点である「法人間取引(バクラク)」「金融取引(MDM)」「企業間データ共有(PrivacyTech)」の3事業。今後生まれる新規事業。これらの事業を通じてユーザーがワクワクするプロダクトを提供する、その行動変化の先に「すべての経済活動を、デジタル化する」ことにつながり、これが次世代に誇れる社会につながると信じています。

(松本のモチベーション)

日本は、労働人口の減少傾向が不可避であり、2050年には現在の2/3まで減るともいわれています。今後人類全体が直面する人口減少の最前線がこの国の問題の根幹にあります。もはや、人を増やすことも容易でない水準であり、外から連れてくるといった手法でも早々解決しません。

であれば生産性を高める以外に方法はありませんが、そこにも大きな問題が潜んでいます。新しい仕事の仕方に転換しづらい、日本を構成するシステムそのものです。大きなシステムを一朝一夕に変える事はできません。そこには意思決定構造や政治的な様々な要因が絡み合い、歩みを遅くします。ですので、**小さな変化で大きな成果**を作ることが重要です。

その点で、ソフトウェアの力は**最高の手法を誰にでもスケールする**重要な手段です。SaaSは広い企業それぞれに比較的小さなコストと意思決定で導入され、一方で自然と業務を変化させていきます。また、MDMのような特定パートナーとのソフトウェアを武器とした深い連携は、同業種にファクトとしての変革手段を見せ、変革を促すことにつながります。

小さな力で大きな変化を生み出す、それがソフトウェアであり、**ソフトウェアの活躍できる場を増やす**ことがLayerXの取り組みのコアです。これまでソフトウェアが苦手だった領域を機械学習で解決し、お金や契約といった重い領域のデジタル化を進めることはソフトウェアが入り込む余地を増やすことにつながります。

ソフトウェアの活躍する領域を広げ、全ての経済活動をデジタル化すること、そのために最高の組織と文化を作り続け、プロダクトを届けていくことがLayerXの目指すところだと考えています。

バクラク



バクラク事業

企業活動のインフラとなる法人支出管理(BSM) SaaSを開発・提供



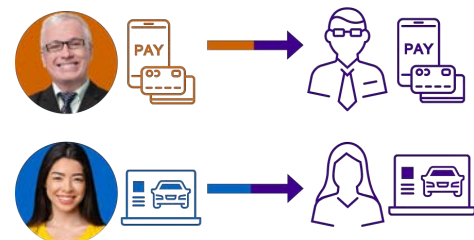
MITSUI & CO.
DIGITAL ASSET
MANAGEMENT



Fintech事業

ソフトウェアを駆使したアセットマネジメント・証券事業を合併会社にて展開

Anonify



PrivacyTech事業

パーソナルデータの利活用とプライバシー保護を両立するソリューションの提供

LayerXにおける”戦略”とは事業上のフォーカスすべき優先度を指します。

綺麗にまとまったスライドである必要はありません。どこかの会社のスライドの借り物や統計情報から引っ張ってきた市場規模の話でもありません。

数多ある選択肢、やりたいことの中から、苦渋の思いで絞った、今やるべき渾身の3つのことをLayerXでは戦略と言います。

戦略には非常に多くの視点が入ります。「顧客が何を求めているか」「成長ボトルネックは何か」「自分達が成し遂げたい理想の体験は何か(ビジョン)」「どこのマーケットからどの順番でフィットしていくか」「競争環境・競合環境を考えたときに押さえておかないといけないオセロの四隅は何か」「自社のキャッシュポジションや人材リソースで実行可能か」...etc

戦略を決める上で重要なのは「現場」です。現場のリアルな情報をfactbaseで拾い、そこから仮説を立て、情報(fact)が足りないときはbe animalに検証して、切り開いていく。その繰り返しの中で、どこからかひっぱてきたようなコピーペではない戦略になります。自分達にとって納得感のある・実行可能な戦略になります。

戦略はトップが作るものではなく、皆の日々の仕事から得られる現場感覚を言語化し、共有するものです。(もちろん戦略の最終意思決定は経営が行います。意思決定を行わないのは経営の責務の放棄です)

会社の戦略とは自分達が作り、実行していくものという意識を持ちましょう。

企業文化 / 強み

LayerXの行動指針は、成長企業が無意識に陥る罠、こうなったら”だめ”を言語化したものです。

徳

LayerXは、長期的な視点で社会の発展に寄与する存在であり続けたい。短期的な売上至上主義に走らず、仲間や社会から信頼を得られる行動を追求しよう。

Trustful Team

各自がプロフェッショナルとして、時にはシビアな判断も含め、実行するチームを目指す。そのためにも、おたがいを信頼し、透明性のあるコミュニケーションを徹底しよう。

Bet Technology

技術にBetすることは、より良い未来にBetすることだと私たちは考える。判断に迷ったときは、長期的には技術が勝つと信じ、技術に賭ける選択をしよう。

Fact Base

外部環境が変わり続ける中で、勘や社内政治に頼らず意志決定をするために。数字や事象などファクトに従って、柔軟に、冷静に、行動をおこしていこう。

Be Animal

不確実な状況において、目の前のお客様の反応や足で集めた情報をもとに直感的に動き、新たなファクトを獲得する。お客様や社会の課題解決のために、自分のコンフォートゾーンを出る勇気を持ち続けよう。

LayerXの行動指針は、成長企業が無意識に陥る罠、こうなったら”だめ”を言語化したものです。

(成長企業が無意識に陥る罠)

徳

社会や顧客の長期発展よりも、売上が大事だよね、業績達成しないと株主に説明ができないもんねという空気が当たり前になってしまいます...

Trustful Team

組織が大きくなるとセクショナリズムが生まれ、「あのチームも頑張ってるから」「突っ込むと自分も突っ込まれるのが野暮」といった事なかれ主義が発生します...

Bet Technology

技術は常に「全く新しい体験」「全く新しい常識」を生み出す原動力になっています。事業が成熟すると、今までのビジネスや進め方の「型」が慣習化します。新しいものを試す、前提を覆す体験に賭けるということが軽視されるようになります...

Fact Base

組織が大きくなりセクショナリズムが進むと、「事実」をベースにした意思決定よりも、「勘」や「社内政治」で物事が動くようになります...

Be Animal

ビジネスが成熟すると「自分達の強みはこうだよ」「自分達のビジネスってこういう型だよ」といった誰が決めたわけでもない慣習が絶対視されます。歴史を振り返ると常に「変化と適応」をした物が生き残るということを忘れ、変化に不寛容になっていきます...

LayerXの行動指針は、それぞれが表裏/循環になっています。ORではなくAND, 対立ではなく循環と捉えます。一見相反する価値観を振り子のように行き来し、循環させ、両立することを大切にしています。

(行動指針の循環の例)

Be Animal [探索]	⇒	FactBase [検証]	Animalに新しいFactを集めに行きます。集まったFactによって自分達を冷静に修正します。そのサイクルでより良いプロダクトやプロセスが作られます。
Bet Technology [ビジョン志向]	⇒	FactBase [現実主義]	理想の体験を実現するため、技術にフルベットします。技術はエンジニアだけでなく社員全体がベットします。一方で、技術を深く理解し、できること/できないことを冷静に現実的に意思決定します。
徳 [やさしさ・思いやり]	⇒	Trustful Team [プロフェッショナリズム]	顧客への思いやり、従業員同士での優しさを大切にします。一方で、強いプロフェッショナリズムでお互いをフィードバックし、高めあっていきます。生ぬるさと思いやりは別です。
Bet Technology [仕組み化・再現性]	⇒	Trustful Team [属人性]	徹底的な仕組み化・再現性にこだわります。一方で、仕組み化の第一歩は仕組みを飛び越えた属人性(あの人がめっちゃ売れる、めっちゃ開発速いetc)です。既存の仕組みを飛び越え、仕組みを疑い、領域横断的に突出した成果を上げることがを推奨します。ただしその後は、属人性を仕組み化・再現化することにもこだわります。

“ソフトウェア企業にとって当たり前文化”を、当たり前でない領域に適用すること

(例) toCでの体験を、toBで当たり前(→バクラクのUXの基礎)

(例) 金融領域での紙/ハンコが常識となっている業務フローをソフトウェアで効率的に(→MDMでのAM DX)

(例) Techをあらゆるオペレーションに適用(→ Sales /CS / Corp /HR OpsなどxOps)

(例) データとファクトを重視した、予算管理(→ 事業計画はファネルとコホートから科学的に作られ、与実の差分の分析から事業の解像度を上げる)

(例) ヒアリング・商談などの定性情報と、ソフトウェア上のユーザー行動履歴の定量情報から生まれる顧客中心主義(→ 使われないものを作らない、まず100社ヒアリング、ヘルススコアによる健全性トラッキング)

(例) データドリブンなマーケティング(→ MK/ISでのスコアリングとナーチャ, MDMでのtoC投資)

(例) キャッシュフローを可視化し、全社でキャッシュポジションを改善(→ お金は早くもらい、遅く払う、余剰をプロダクトに思いっきり投資)

(例) 会計上の期間損益ではなく、本質的な経済性を最重要視する(→PLではなく、LTVとユニットエコノミクスを重視)

“ソフトウェア企業にとって当たり前の文化”とは何か

マーケティング 営業

ファネル管理と標準化

ファネルとコホート

予実管理と差分分析

Enablementで再現性

プロダクト

データドリブンな顧客理解

「真の」顧客理解

KPI管理・ヘルススコア

行動ログ、顧客ヒアリング

開発生産性

クラウド・SaaS活用の
「巨人の肩」× 内製化

クラウド・SaaS活用

全業務にエンジニア配置(XOps)

使われないものを作らない

マネタイズ

ストック型(LTV重視)

LTV最大化

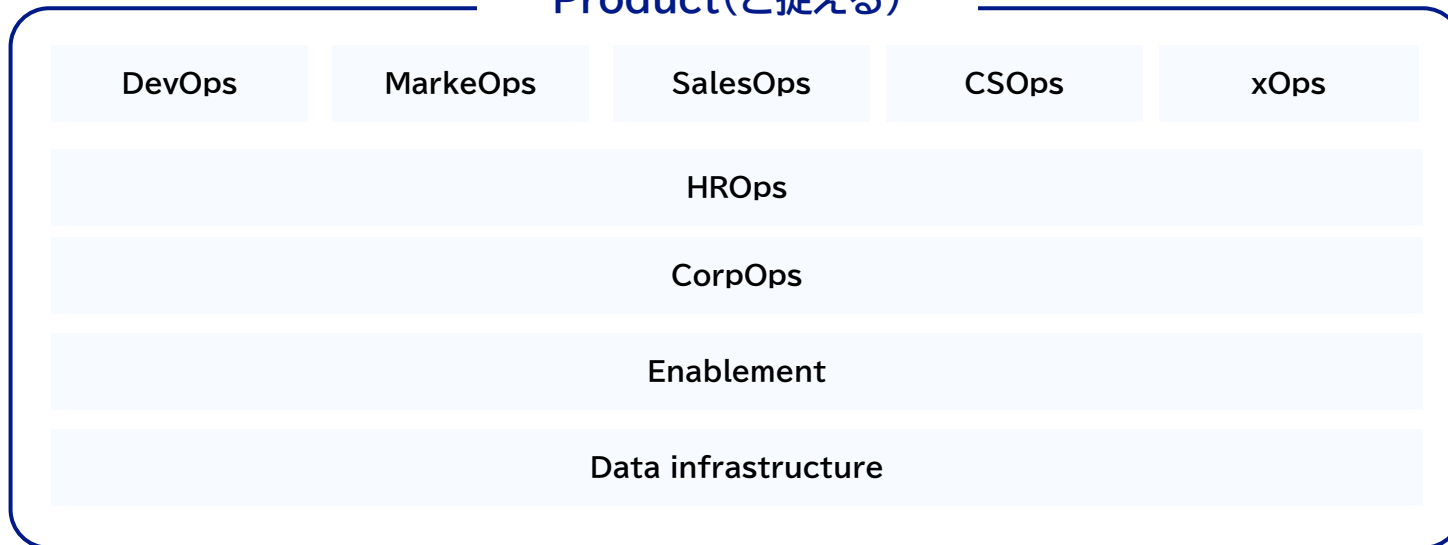
継続率を最重要視

ユニットエコノミクスで評価

プロセス全体をプロダクトと捉えて、ソフトウェアを使い倒し改善する

- (例) 請求書/契約書の送付をSalesforceで自動化する
- (例) 共通のスコアリング指標を作り、マーケ / IS / FSで同じ基準でのKPIが追える
- (例) CSでのTechタッチの仕組みを作り、オンボの品質が安定し、生産性も向上する
- (例) Zoomで商談/採用面接を録画し、誰でも商談の後追いが可能になる

Product(と捉える)

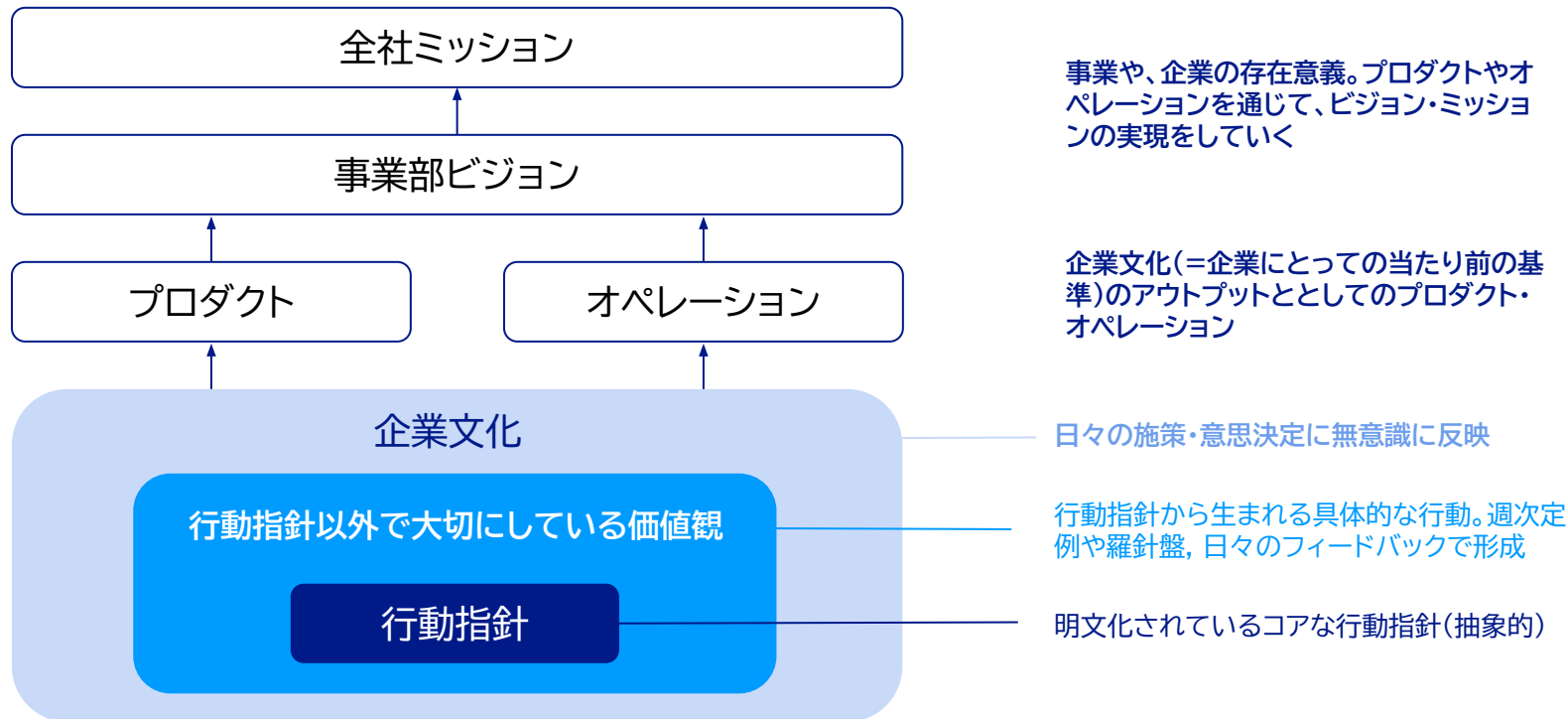


凡事徹底

凡事とは”簡単”という意味ではありません。”当たり前”という意味です。

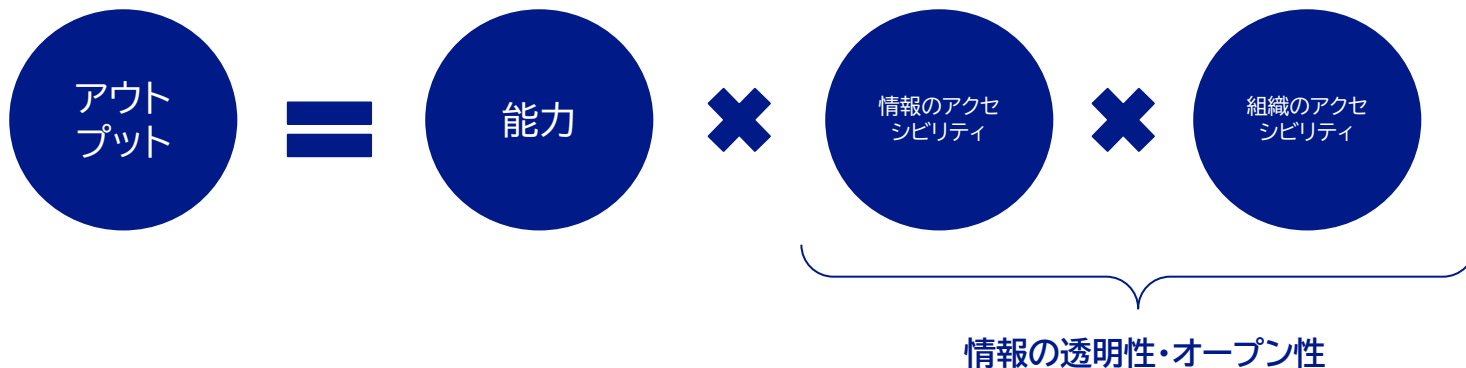
当たり前を徹底することは非常に難しいです。

組織の強さとは「綺麗な戦略」「独自の強み」「シナジー」といった美辞麗句ではなく「当たり前のレベルの高さ」に現れるとLayerXは考えます。



参考: [開発爆速化を支える経営会議や週次定例の方法論 ~LayerXの透明性への取り組みについて](#)

LayerXは情報を透明・オープンにし、社員1人1人をプロとして信頼すること、それぞれの自立した意思決定を促すことが最も良いと信じています。LayerXではどうしてもオープンにしない情報を従業員の給与、センシティブな転職情報、資金調達・M&A等と定義し、それ以外は全てオープンにアクセスできるようにしています。(情報をクローズにし、密室で意思決定することは、説明責任の放棄・社内政治の横行へと繋がっていきます。)



LayerXの良い文化として、自分達の現時点での仕組みを絶対視せず、他社の良い仕組み、他社のプロダクトの体験を貪欲に自社に取り入れようとすることです。LayerXは仮説探索⇨検証のサイクルこそが最も会社経営で重要と考えます。他社の良い仕組み、他社のプロダクトのUXは、自社ではできていない良質な仮説探索⇨検証が詰まっています。これを貪欲に取り入れ自社で仮説探索⇨検証をすることで、より良い仕組みを目指します。

- 国内・海外の類似サービスを触り尽くす、リリースノートを読み込む
- 似た型の会社の決算資料を読み、自分達のビジネス理解を深める
- 商談を通じて、競合の商材を知り尽くす
- リーディングカンパニーのベストプラクティスを学ぶ、取り入れる
- 他社で当たっている広告の訴求は何か、どんなチャンネルでユーザーを獲得しているかを日タインプットする
- etc

LayerXで活躍する社員は、「息を吸うように他社のプロダクト・施策」を調べます。

調べて終わりではなく、それを踏まえて自社のアクション、チームのアクション、自分のアクションに取り入れ実験します。

プロダクトや会社は「仮説⇨検証」の積み重ねです。積み重ねたサイクルが多ければ多いほどそれは目に見えない優位性にあります。

息を吸うようにプロダクトを触りましょう、他社のベストプラクティスを取り入れましょう。

参考: [「売上と提供価値は一致しているのだろうか？」LayerXが陥った“ポジショントーク”と“売上”の罠 - ログミーTech](#)

プロダクトが提供する価値は常に、お客様がご負担する利用料金(コスト)を上回ってないといけない。

例えば、ブロックチェーンコンサル時代のLayerXは高い人月をいただいていたが、そのお金がお客様の売上増・コスト減に寄与できていませんでした。何より提供している我々自身も、何か不安で、本当に価値を提供できているのか疑心暗鬼な状態であり、結果今のピボットに至りました。

プロダクトの提供価値

お客様の売上が上がる

お客様のコストが下がる

お客様の業務工数が減る

お客様の時間が創出される



お客様の利用料金(コスト)

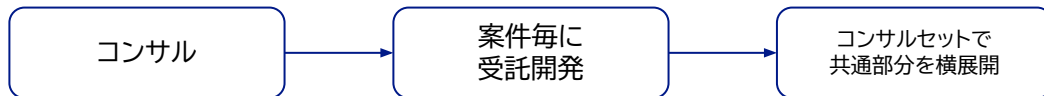
お客様の利用料金
(お客様が負担するコスト)

参考: [「売上と提供価値は一致しているのだろうか？」LayerXが陥った“ポジショントーク”と“売上”の罠 - ログミーTech](#)

LayerXは、何よりもまずプロダクトを基点にお客様の課題を解決できないかを考えます。過去のコンサル時代からの反省もあり、プロダクトがない時でも、紙芝居を用い積極的にヒアリングする。それをプロダクトに落とし込むというサイクルを最重要視しています。事業の型に良し悪しはないですが、向き不向きはあります。LayerXはプロダクト型組織が向いていて、その形を志向すべきと確信しています。

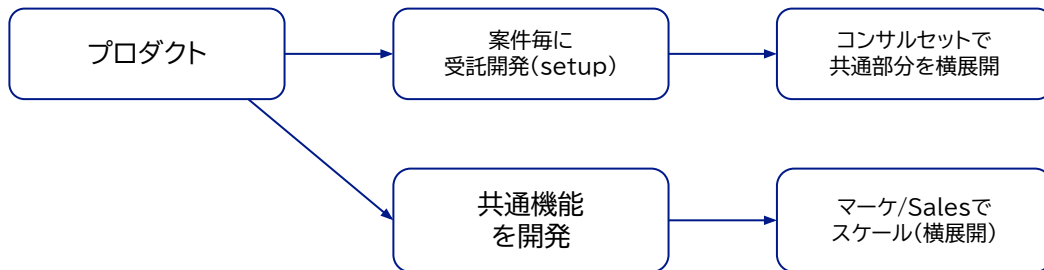
受託 / コンサル型

「概念・コンサル」からスタートし、横転を探る。コンサル・受託が導入接点



プロダクト型

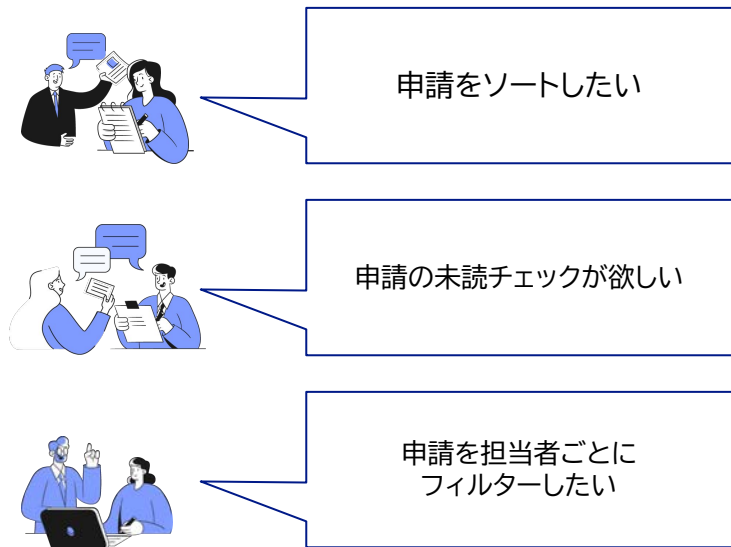
「プロダクト」からスタートし、横転を探る。コンサル・受託は導入手段



参考: [どん欲に泥臭く「100社ヒアリング」を続ける本当の理由\(P4\)](#)

LayerXは顧客ファーストを掲げる一方で、お客さまの声を鵜呑みしません。「裏のニーズ」を探り、プロとして矜持を持って最高の体験を提案します。これはエンジニア/PMに限らず、顧客接点を持つ全ての職種(営業, CSも)も意識すべきことです。

お客様の声



× お客様の声に従おう

全部言われた通りに実装したら、何が実現したいかわからない、複雑で使いづらいプロダクトに...

○ 「裏のニーズ」を読み取る

裏のニーズ = お客様の声の裏にある本当に解決したい「課題」

申請の抜け漏れを無くしたい

申請の抜け漏れをなくす最高の体験をプロとして提供

参考: [開発速度が速い #とは\(LayerX社内資料\)](#)

LayerXのプロダクト開発の3原則は「使われないものをつくらない」「仕様をシンプルにする」「言われた通りに作らない」です。開発速度がただはやいのではなく、「顧客への提供価値(アウトカム)が速いこと」です。そのためには顧客が求めているもの、実際に使うものを作ることが重要です。

使われないものを作らない **バクラク**

- 顧客の価値提供につながらないものは作らない
- バシバシやらないことを決める。
- 作ったものは必ず負債になり、作るほど後の“開発速度”を落とす。
- 作るなら、作るに値するものを作る。
 - 顧客・ドメインエキスパートの声を聞く(紙芝居、高速でβ版を開発)
 - 体験にこだわりぬいて作る。

※大きめの新機能は不確実性が高いので、作らない裏にはまらないよう注意。トライする不確実性を下げるのが大事。

仕様をシンプルにする **バクラク**

- 複雑なものは伝わらない、使われない
- 複雑な仕様は開発が大変、負債も巨大
- 複雑な仕様は品質が低くなる

複雑な仕様は何かの間違っているという嗅覚

もっと工夫して考えれば、それに準じた体験を満たせるはず。
仕様をシンプルにすることは妥協ではない。

言われた通り作らない **バクラク**

- 顧客の本当のお気持ち、真のペインを解決するものを作る
 - 例「バクラク申請の申請日時に、古い順にソートしたい」=>なぜ?
=>よくよく深掘ると、承認者への催促機能が本当にほしいものだった
- そもそも、その業務フロー・使い方はあるべき姿か?
- 複数の要望を抽象化して満たせるものを作る
 - カスタマイズをしない
- 使われるものを、シンプルに作る(重要なので2回)

参考: [100社のうち99社に否定されるソフトウェアが成功する理由](#)

お客さまは機能比較表やROIだけで製品を決めません。「こんな体験できるの?」「え、この業務をもうしなくていいの?無くなるの?」という”Wow”, “感動体験”がお客さまの心を動かします。LayerXは創業以来そういったWowの体験を届けることに誇りを持ち、魔法のような体験を当たり前提供しよう、特にBtoBの世界でtoCでは当たり前の最高の体験を届けようということを目指しています。

> 「既存の作業をパソコン上に置き換えたもの」より、「既存の作業の課題を解決しつつ、体験として全く新しいもの」のほうが発展しやすい傾向があるように考えています。

(「100社のうち99社に否定されるソフトウェアが成功する理由」より)

(体験の例) 手入力、黙示確認で疲弊 → データ連携、ソフトウェアによるアシストで確認するだけ

今まで



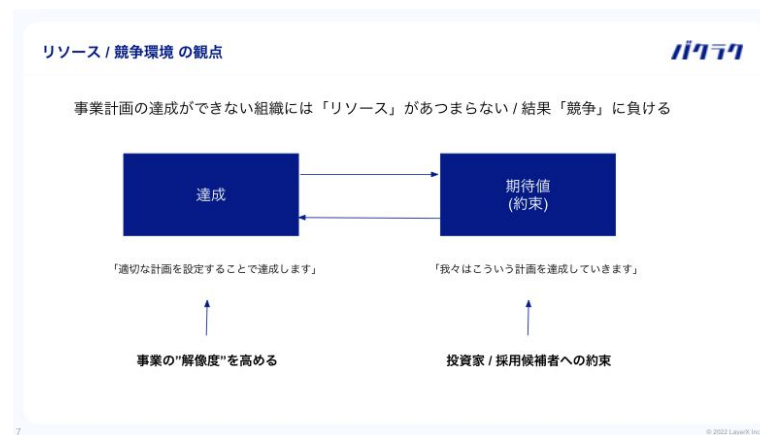
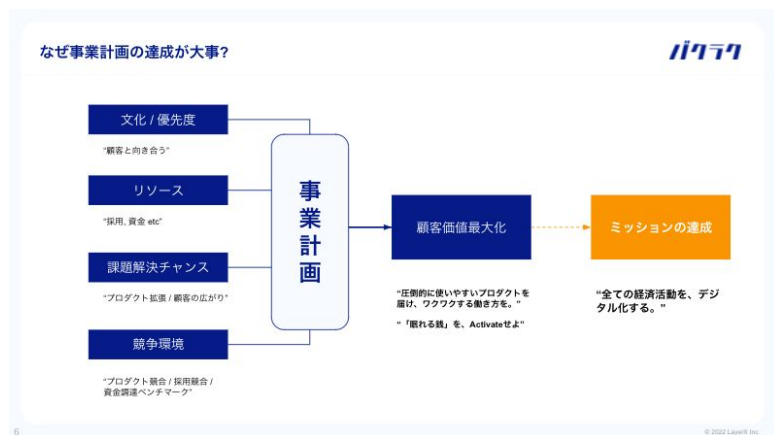
Wow, 感動体験



OCRでパッと入力される
Slackで承認できる
ボタン一つで会計ソフトに連携できるetc

参考: [事業計画の達成はなぜ大切なのか | 福島良典 | LayerX](#)

事業計画は投資家に言われて達成するものでもなく、福島・松本がいうから大事なわけではありません。自分達が決めた将来の約束だから大事なのです。事業計画を達成していくことで会社にリソースが集まります。事業計画を達成していくことで採用候補者にはより魅力的な事業機会が、投資家にはリターンがもたらされます。それによって当社にリソースがさらに集まります。このサイクルが回ることでミッションの実現に近づいていきます。

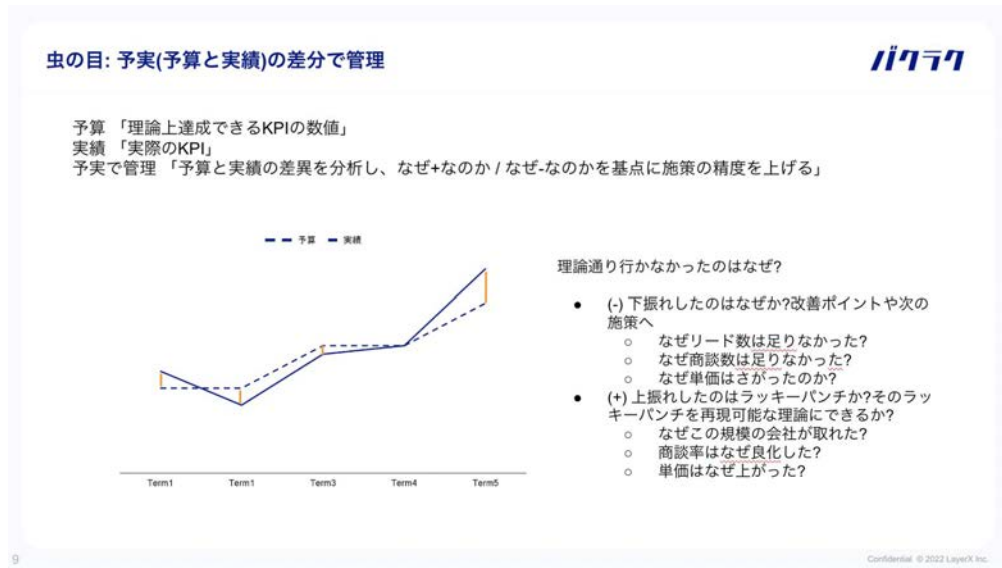


事業計画は自分達のミッションに近づくための自分達で決めるその道のりの「計画」

事業計画=約束。約束を達成するので、リソースが集まる(投資、採用etc) そのリソースがミッションへと繋がるように再投資される

参考: [事業考え方 鳥の目・虫の目](#)

LayerXという「予算」とは事業の構造から生まれるファネル・コホート(後述)をベースにボトムアップで作っている計画を指します。予算は自然体で行けば達成できるはずであり、予算を達成していないということは何かしら事業構造上の見落としがあるということです。その見落としを差分分析することで、さらに翌月以降の精度を高めていくのがLayerX流、予算の立て方と活かし方です。



参考: [どん欲に泥臭く「100社ヒアリング」を続ける本当の理由](#)

LayerXでいう「戦略」とは綺麗なパワーポイントを指すものではありません。現場を通じて、「業務の課題を理解する」「どんな価値が刺さっているかを理解する」「不確実なものは営業やヒアリングのプロセスを通じて理解を深めていく」ことを重視します。戦略とはそこで生まれる考察を言語化し、苦渋の思いで絞った優先度をさします。

プロダクト立ち上げ時

エンジニアが業務を理解

PMM/PdMがまず売ってくる

(バクラク請求書) 福島/牧迫が100社ヒアリング

経理研修で請求書業務を体感

PdMがニーズ検証のため商談

(バクラクカード) 福島が50社ヒアリング

金融のプロとAMプロセスを理解

PMMがセミナーでリード獲得

戦略を考える人 / 実行をする人と分けることはソフトウェア企業にとっては致命的な間違い(=ユーザーに使われないものを作る)につながる。戦略と実行を分けずに、戦略の最終意思決定をするリーダー層こそ最も泥臭い部分をやる。

LayerXの戦略とは「数多ある選択肢、やりたいことの中から、苦渋の思いで絞った、今やるべき渾身の3つのこと」を言います。
事業部やチームのOKRで設定する3つのObjectiveは、今集中すべき渾身の3つのトピックです。
この3つがチームで共通の認識が取れていて、その戦略に連動した形で各々の仕事が遂行されている状態が「いい状態」です。

LayerXでなされる最重要な問い

「〇〇さんのチームで今大事なこと3つはなんですか？」
「〇〇さんの日々の業務で大事なこと3つは何ですか？」

いい状態

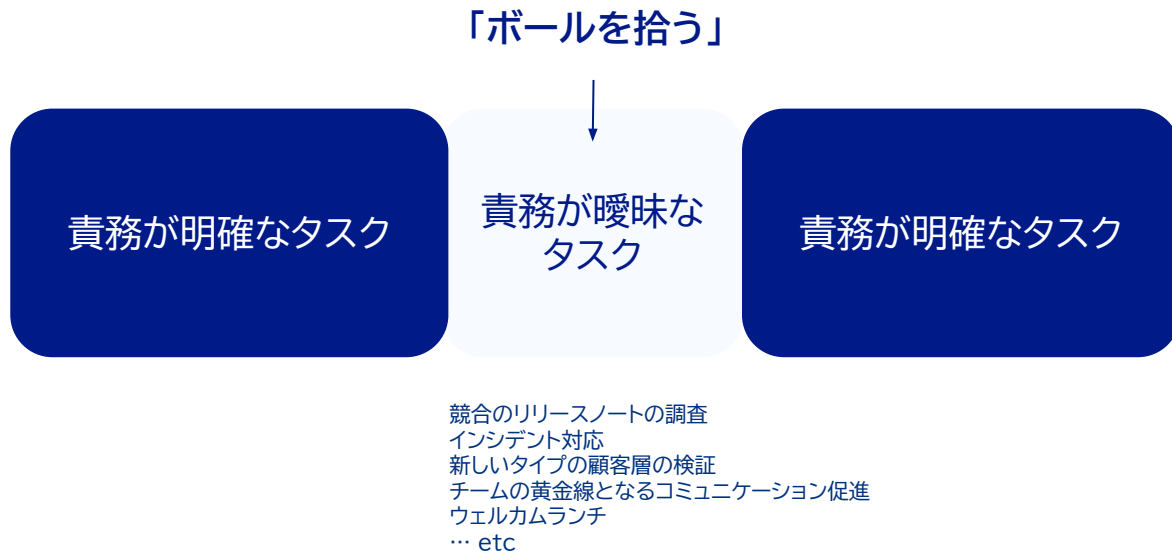
誰に聞いても、事業の優先度3つ・チームの優先度3つが揃っている
その優先度に従い各々仕事が戦略に連動している

ギャップがある場合は、マネージャーが1on1や
チームミーティングで方向性を修正

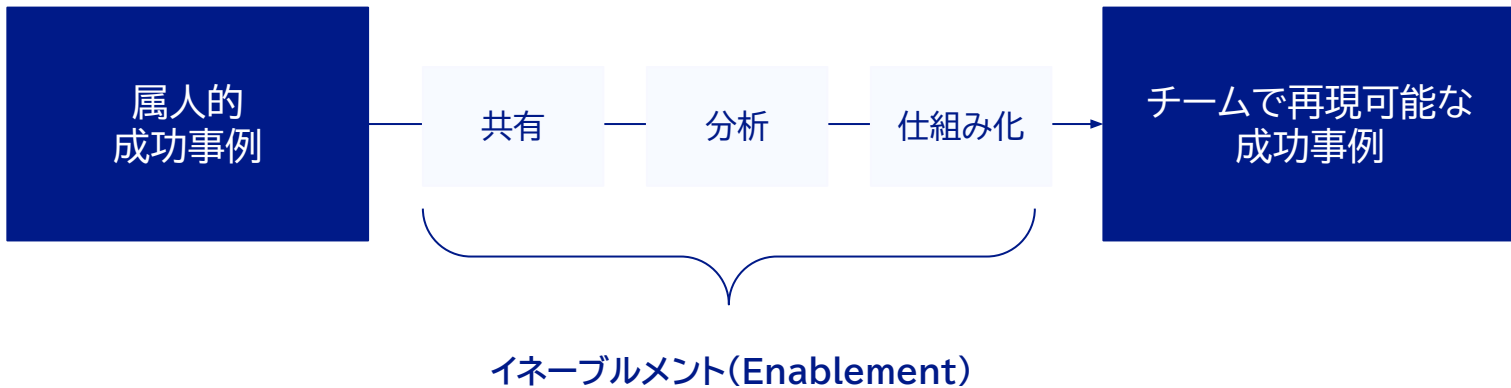
悪い状態

事業の優先度3つ、チームの優先度3つが各人によってバラバラ...
各々のやっている仕事が戦略に連動していない...

LayerXでは常に不確実性の高い、新しい挑戦をしています。その中でまだ仕組み化されていない、職務上定義されていない「落ちるボール」がたくさん出てきます。LayerXでは業務領域を飛び越えて、横断的にボールを拾うことを推奨・評価します。LayerXで活躍している人・評価されている人はボールを積極的に拾いにいく人です。



LayerXの強さは仕組み化と言語化にあります。偶然起きたラッキーパンチ、属人的なスペシャリティからもたらされた成果を、どうやって皆にノウハウとして共有できるかを考えます。いわゆるイネーブルメント(Enablement)を重視することで、社員全体のパワーを底上げするような動きを推奨・評価します。



LayerXの強さは仕組み化と言語化にあります。一方、過去の仕組みは、現在・未来において常に誤ったものでもあると自覚しましょう。すでにある仕組み・型を絶対視するのではなく、仕組みは変えて良いもの、型はどんどん改善していくものと捉えて、方に投資する姿勢を持ち続けましょう。



今の型は、完全ではない。必ず改善できる部分があるので、Be Animalに嗅覚を持って変えていく。
時の経過や外部環境の変化で型自体が必要じゃない時には大胆に捨てることも必要

LayerXでは特に、「採用」に関して狂気的なこだわりを持っています。会社の活動は各部署の専門性によって組織化されますが、「外からリソースを引っ張ってくる」「全員が関わることで会社がドライブされる」という類の仕事は全員で取り組みます。

全員採用

採用は、採用・人事チームのみの仕事ではありません。

特にLayerXではリファラル採用やカジュアル面談を通じた採用が主力となっています。一緒に働きたい人は自分で誘いましょう。理想の組織は自分達で作るという意識で全員で採用にコミットします。

全員コーポ

コーポレートの仕事はコーポレートチームのみの仕事ではありません。

例えば経費精算が一人でも1日遅れると会社の決算が締まるのは1日遅くなります。1日遅れるとそれだけコストの把握が遅れます。経営の意思決定に影響がでます。

LayerXでは会社の活動が円滑に、早く回るように全員でコーポ業務にコミットします。

全員広報

広報の仕事は広報チームのみの仕事ではありません。

特にLayerXでは外部メディアの取材以上に、オウンドメディアの発信（アドベントカレンダー）やpodcastの発信が採用候補者・顧客候補に非常によく届いています。

自分達の会社の良さは自分達で発信する意識を持ち、全員で広報にコミットします。

全員営業

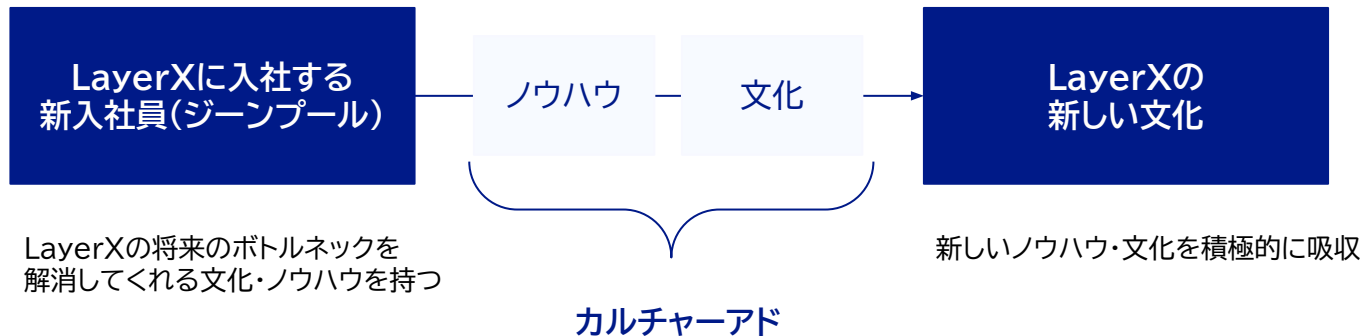
営業の仕事は、営業チームのみの仕事ではありません。

特にLayerXでは、リファラルから多くの商談・成約が生まれています。

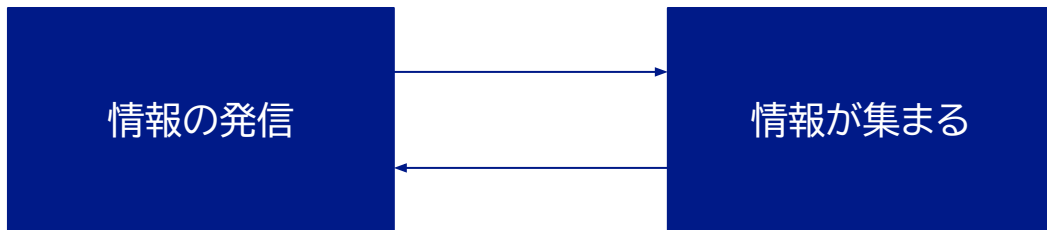
全員でリードを創出し、商談創出にコミットします。

参考: [2889-ジーンプールエンジニアリング by コースラ](#)

LayerXでは文化の融合を歓迎します。さまざまな会社のいいジーン(遺伝子)を取り入れることで、会社の文化をアップデートしていきます。新しく入社してくる社員はノウハウの塊、学ぶべき文化の塊です。積極的にジーンを吸収し会社のカルチャーにアドオンしていく姿勢を大事にしています。

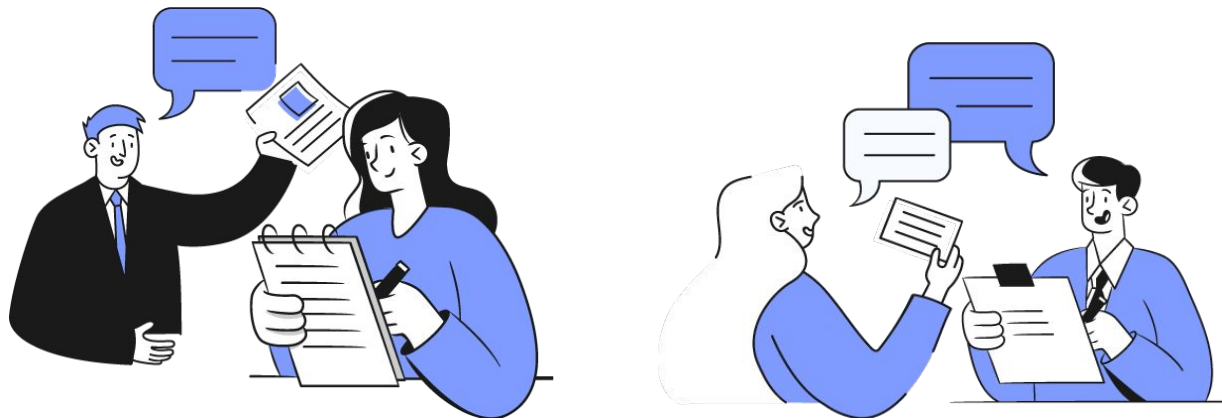


LayerXは社内だけではなく、社外にも戦略的に情報を発信します。ベンチャーの世界では「ステルスでのぼそう」「戦略は他社に教えたくない」という考え方がありますが、LayerXは真逆の考え方をします。戦略などオープンにしたところで優秀な競合は同じようなことを当然考えている、ステルスにすることで採用が不利になると考えます。積極的に自分達を発信することで、逆に情報(やリソース)が集まってきます。



情報を発信し、その分野のリーダーと認識されると、結局発信した情報以上のものが集まります。

トラストフルフィードバックは、評価と合わせて半期に一度、自分の同僚や斜めの上司、経営陣など、自分がフィードバックをしたい相手を指定して、フィードバックを受けるという制度です。LayerXでは、横、ないしは斜めの関係からのフィードバックもバシバシ言い合います。お互いがプロとしてのリスペクトを持ち、高め合う、そんな組織を目指しています。



トラストフルフィードバックの土台はプロとしてのお互いのリスペクトです。
フィードバックは受け手の姿勢も大事です。フィードバックは人格の否定でなく、改善のための助言と捉えましょう。

参考: [LX週次レポート-20220926](#)

LayerXでは専門性をリスペクトした分業制の組織図を採用しています。一方で過度なセクショナリズムを嫌い、領域横断的な仕事が成果に大きく寄与するとも考えます。LayerXでマネジメント層になるには、自分の部署の目標達成をした上で他部署に良い影響を与えることが大事です。自身の20%の時間は横の仕事にも口を出すという意識で、横断的な成果を上げていきましょう。

× 自分の部署の目標だけ追う



○ 領域を横断し、他部署にも口を出す



1on1は週次ないしは月次で行われる、上長との面談です。LayerXでは1on1を通じて、期待値のずれ、優先度の修正、いいところ・もっとこうして欲しいところをフィードバックしていきます。パフォーマンスを高め、モチベーションのチューニングをする場として1on1は最適の場です。LayerXでは1on1をマネジメントスキルとして最重要と捉えた組織運用をしています。

雑なマネジメント

半年に1回行われる目標設定と評価

一方向的な戦略共有

形式的なキャリアの意向調査

1on1でのマネジメント

週次・月次単位での細かい期待値擦合せ・軌道修正

双方向的な戦略共有とタスクのアライン

アラートやキャリアの悩み、プライベートの悩み

参考: [「NoじゃなきゃGo」Slackスタンプ一つで出来る社内チャレンジャーを増やし続ける魔法のアクション ~株式会社LayerX 石黒卓弥~](#)

文字通り、Noと言われていないものはGoして良いというのがLayerXの文化です。大前提、上司は全ての正解を知りません。上司がYesといったものしかトライがなされない組織は弱い組織です。自ら主体性を持ち、Be animalに新しいFactを獲得していく。これを組織で実践するには、ボトムアップ型の自律的なトライが不可欠です。

YesじゃなきゃStop

会社が飛ぶリスク /
後戻りできない失敗
を生み出す領域

No

不確実で、まだ答えがない /
試さないと答えが出ない領域

Yes

答えがもう
検証されている領域

NoじゃなきゃGo

LayerXはチャレンジを推奨する文化です。その中で失敗は必ず起きます。失敗が起こった時、大切なのはまず共有することです。Bad Newsはまず最初に報告する、隠さずにTrustful Teamで対応するという姿勢がLayerXの文化です。



チャレンジが多いLayerXに失敗はつきもの

Bad News First(悪い情報こそまず共有)

Bad Newsがすぐ共有されるには心理的安全性が不可欠
「人を責めず、仕組みを疑う」(後述)
「大きな失敗を防ぐため、小さく失敗しよう」(後述)
という文化と「Bad News First」はセットである。

- × 自分でなんとか解決しようとする
- × 悪い情報やその兆候に目をつぶる
- × 怒られるのが怖いので報告しない

LayerXはチャレンジを推奨する文化です。その中で失敗は必ず起きます。失敗が起こった時、感情的には「誰か」のせいにしたくなります。LayerXでは、失敗が起こった時は人を責めず、「仕組み」を疑います。失敗がなぜ起きたのかを構造的に分析し、仕組みで再発を防ぎましょう。

× 人を責める



チャレンジが多いLayerXに失敗はつきもの

○ 仕組みを疑う



失敗には必ず構造的原因がある

LayerXはチャレンジを推奨する文化です。その中で失敗は必ず起きます。失敗をしてしまうとその後どうしても組織は硬直的になります。失敗からの仕組み化がLayerXの文化ですが、その際、「大きな失敗を防ぐために小さな失敗をたくさんしよう」という考え方が大事です。小さく失敗し、そこからたくさん学習することで、結果的に大きな失敗を防ぐ・対応力のある強い組織になっていきます。

× 小さな失敗を恐れ硬直的に

失敗に不寛容だと組織は硬直的に



失敗への対応力がなくなり、
結果大きな失敗につながる

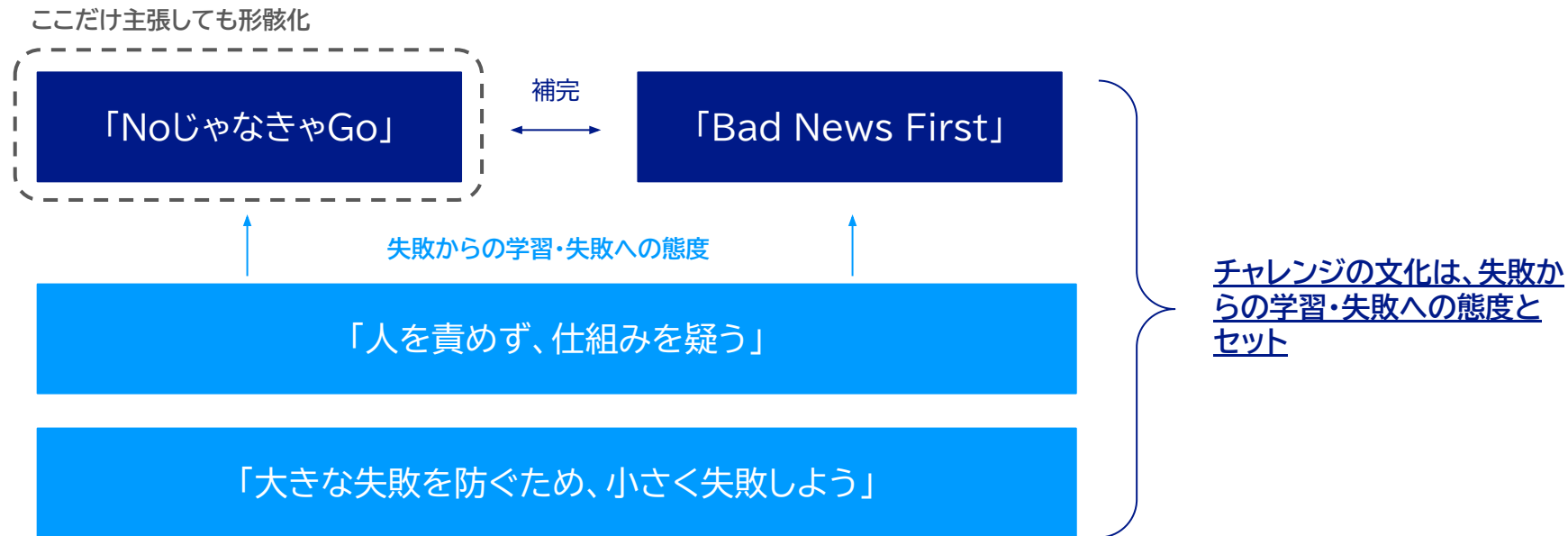
○ 大きな失敗を防ぐため、小さく失敗

小さく失敗し、たくさん学習



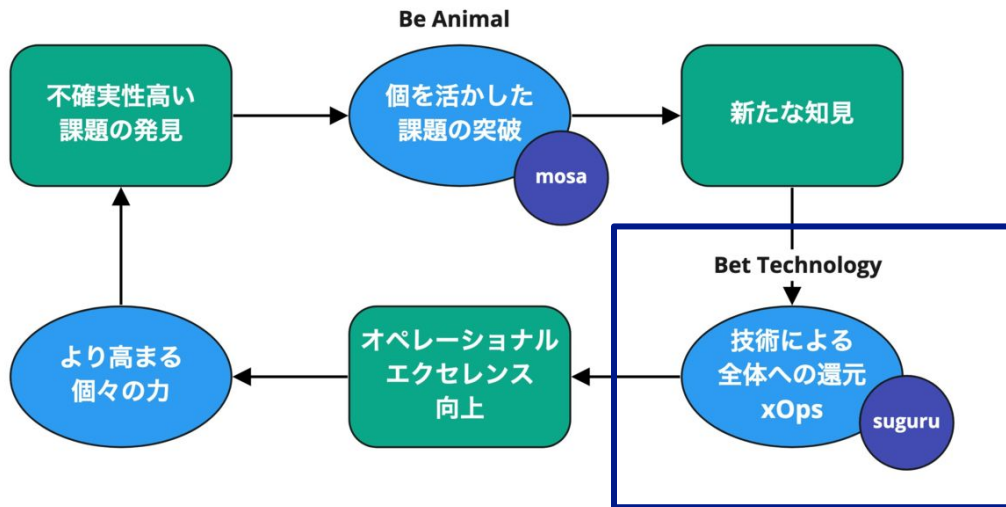
大きな失敗につながる兆候を
小さな失敗の段階で止められる

口では「チャレンジしよう」と言っても、失敗を責める文化であったり、失敗からの学習がなされない文化の会社では、チャレンジという言葉自体が形骸化します。チャレンジを支える文化、失敗を活かす組織の風土こそ最も大切なLayerXの資産です。



参考: [Be Animalな縦とBet Technologyな横の組織づくり、これからのLayerX開発チームの目指すところ](#)

LayerXではBet Technologyの文化のもと、プロダクト開発だけでなく全ての業務(Operation)にテクノロジーを活用して、業務を効率化していきます。Dev Ops, ML Ops, Sales Ops, CS Ops, Marke Ops, HR Ops, Corp Ops etc



LayerXの魅力は、まだ完成されていない大きなポテンシャルを秘める事業と組織です。プロダクト、オペレーション、組織、これらは全てこの後作られます。自分が当事者として歴史に残る会社を「ドライバーハンドルを握り」作り上げていきましょう。

(※ 福島の個人的趣味であるNBAでは「bus rider, bus driver」という言葉があります。bus riderは優勝チームに乗っかること、bus driverは優勝チームを自分が中心となって作り上げることです。個人的意見ではあるがbus driverとしてチームを作り上げる楽しさに勝るものはありません)

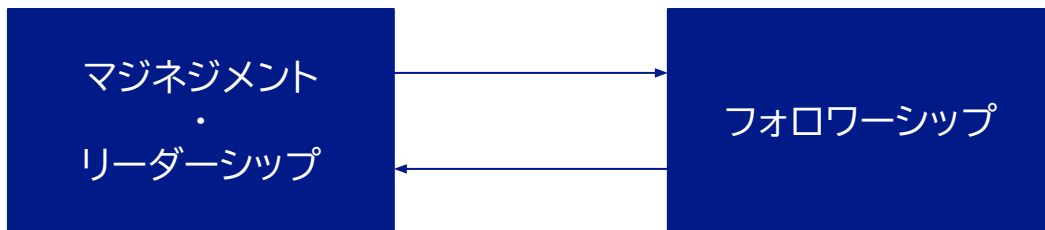
**自分の考えた工夫・施策で
お客様が喜ぶ・会社が成長する**

LayerXでは3ヶ月後、半年後、1年後、1.5年後と未来の組織図を作っています。そしてそこから全て逆算し、人材計画を作り、育成・抜擢も時には行います。ベンチャーの1.5年は気が遠くなるほど遠く、本当に多くの物事が変わる期間です。未来の組織図から逆算し、今自分が何をすべきか、何をなしたら自分の望むポジションに登れるかを逆算して考えましょう。



参考: [「マネジメント勉強会 第一回: マネジメントとは」](#)

チーム運営はマネージャのものではなく、チーム全員のもので。あなたのマネージャポジションはいつかあなたの仕事になるかもしれないと考え、チームで目指すところを理解し、マネージャにとってマネジメントしやすいとはどういうことか意識し、そして積極的にチームへ自己開示することで信頼と連携を促していきましょう。



マネジメントはチームの中での役割の一つに過ぎません。また、神様でもありませんので失敗もしばしば。
マネージャを積極的にサポートすることでチームの成果を最大化できるようフォローしていく、全員マネジメントの意識が重要です。

LayerXの情報はこちらから
<https://speakerdeck.com/layerx/company-deck>

