

リサーチレポート ・ 組織デザイン × 人工知能

AIは管理を消滅させていない、まず「伝達」を引き継いだだけだ

テック11社の3年余りの変化にみる、組織再設計の実像

中間管理職の日々の仕事は、一部は人を率い、判断を下し、責任を負うこと。もう一部は上意下達、集約とフィルタリング、チーム間のすり合わせだ。AIが最初に圧縮するのは後者である。そこから生まれた階層削減・レイオフ・職務再編は、調整を消し去ってはいない。それを新しい役割とプロセスの中へ移しただけだ。次の問いは「あと何層削れるか」ではなく、「新しい組織をどう実際に回すか」である。

調査対象 海外テック11社

引用出典 100件以上の公開リンク

動画ソース YouTubeリンク19件

情報基準日 2026-08



CH.01 ・ SUMMARY

まず全体像：行動・代価・運転

図表1 ・ 1ページでわかる:行動・代価・運転

3本の柱は3つの問いに対応する：何が起きたのか、どんな代価を払ったのか、組織はどう回り続けるのか。

置き換えられたのは中間層の「伝達と集約」の仕事だ：上意下達、集約とフィルタリング、チーム間のすり合わせ——この3つはモデルとAgentが担いつつある。一方で、チームを率い、判断を下し、責任を負う現場のマネジメント能力は置き換えられていない（Googleの手法はまさに「直属3人未満」の小チームのマネージャーを現場のICに戻すことだった。つまり部下を持たず自ら手を動かす individual contributorであり、多くは残留していて、マネジメントの廃止ではない）

行動

11社の公開された行動を見ると、おおよそ4つに分類できる：構造再編、レイオフによる階層削減、AIによる人員構成の変化、そして長期的なフラット化または意図的なスリム化だ。すべての会社が積極的に階層を圧縮しているわけではない。だが2025年下半年以降、レイオフは明らかに管理職だけを対象としたものではなくなっている。

代価

マネージャーが担っていた日常的な調整は消えておらず、場所を変えたただけだ。Chief of Staff職の求人数が1年で2倍以上（転載データで、母数と集計基準は非公開）というのは注目に値するシグナルだが、サンプル規模と実際の効果は引き続き観察が必要だ。MetaのProject OTも我々に注意を促す：AIはより多くのコード産出をもたらしても、それが同じ割合でリリース価値に転換されるとは限らない。

運転

本当に学ぶべきは組織階層を「何層削るか」ではなく、削った後にどう回すかだ：意思決定チェーンをどう短縮するか、誰が最初のバージョンを作るか、ルールをどこに書くか、職務をどう再編するか。さらに組織は「いつでも作り直せる」前提で設計する必要がある。どんな「新構造」も安定した終着点にはならないからだ。

集計基準の異なる数字は横並びの規模比較をしない。各事実には登場箇所にクリック可能な出典を付す。

① まず行動と動機を切り分ける

今回の階層削減の核心は意思決定チェーンの短縮にある：[Google](#)、[Coinbase](#)、[Microsoft](#)はいずれも、管理階層の削減またはスパン・オブ・コントロールの拡大を具体的な組織施策として実行した。一方でAmazon CEO Jassyは2025年のレイオフを、AIや財務圧力ではなく[文化と官僚主義化](#)に帰している。行動は似ていても公表された動機は様ではない。「組織の階層削減」と「レイオフの動機」は分けて判断する必要がある。

図表2 ・ 7つの主要数字:管理職削減と現場レイオフの並行

最初の2項目（Google）は「管理職を正確に削減した」サンプル。残りの5項目が示すのは、今回の変革が管理層にとどまらないことだ——Amazon、X、Block、Salesforceのレイオフは、実際にエンジニアと現場の職種にまで及んでいる。Nvidiaの約60人直属は「一貫したフラット」であり、「変革」ではない。

階層削減の実測

管理職に関する指標

10%

Googleが累計で削減したmanager / director / VP職の比率（Pichaiが2024.12の全社会議で確認。2022.09開始の効率化改革の一環）

[Business Insider](#) ・ [Times of India](#)

35%

Googleにおける「直属の部下が3人未満」のマネージャー削減比率（2025.08の正確な定義。多くはICとして残留しており、漠然とした「管理職全体」の話ではない）

[CNBC 2025-08-27](#)

人員規模の縮小

比率と人数は異なる尺度で表示

~80%

X（Twitter）がマスクによる買収後に累計で削減した従業員比率。組織はエンジニア主導へ転換

[The New York Times](#) ・ [The Verge](#)

~40%

Blockの2026.02.26の一括レイオフ比率（約4,000人）—— [《From Hierarchy to Intelligence》](#)（Block共同創業者兼責任者Jack Dorseyが、Sequoia Capitalパートナー・Block筆頭独立取締役Roelof Bothaと共著、2026-03-31）発表の直接の背景であり、純粋な理論宣言ではない

[Forbes 2026-03-31](#) ・ [Fortune 2026-04-02](#)

~3万

Amazonの2025.10–2026.01の2回にわたるコーポレート部門レイオフの合計人数（うち1,800人超がエンジニア）。この事実は「フラット化はレイオフを伴わない」という従来の言説と真っ向から矛盾する

[CNBC 2026-01-28](#) ・ [CNBC 2025-11-21](#) ・ [Seattle Times](#)

組織と仕事の再設計

管理範囲と役割規模

約60

Nvidia CEOジェンスン・フアンが自ら語った直属の部下の人数。定例の1on1は行わない——メディアの転載では36–60人の間で幅がある

[Fortune 2024-11](#) ・ [Lex Fridman Podcast #494](#)

9,000→~5,000

Salesforceカスタマーサポートチームの人員規模の変化。Benioffはポッドキャストで「I need less heads」と発言。Agentforceがサポート案件の約半数を引き受けている

[The Logan Bartlett Show](#) ・ [CNBC 2025-09-02](#)

出典：[Business Insider](#) ・ [Times of India](#)；[CNBC 2025-08-27](#)；[CNBC 2026-01-28](#) ・ [CNBC 2025-11-21](#) ・ [Seattle Times](#)；[Fortune 2024-11](#) ・ [Lex Fridman Podcast #494](#)；[The New York Times](#) ・ [The Verge](#)；[Forbes 2026-03-31](#) ・ [Fortune 2026-04-02](#)；[The Logan Bartlett Show](#) ・ [CNBC 2025-09-02](#)



CH.02 ・ DRIVERS

変革の三大要因

なぜ今なのか？ なぜ管理職なのか？

主要な結論

- 01 中間層の伝統的な価値は「情報のルーティング」にあり、そしてルーティングこそAIが最初に得意とする仕事だ——これがJack Dorsey（Block共同創業者兼責任者）とRoelof Botha（Sequoia Capitalパートナー、Block筆頭独立取締役）の論点の核心であり、今回の変化を理解する出発点でもある。
- 02 一人あたり産出の倍増が人員規模を収縮させる：Salesforceはエンジニア採用を凍結し、Amazonはよりスリムなコーポレート人員規模を予告した。人が減れば、管理層もそれに応じて縮む。

03 競争の時計は月単位で回る：Googleが管理職削減に書き記した動機は「階層を減らし、意思決定を速める」。Coinbaseは「CEO/COO以下≦5層」を制度に明記し、Xboxは最大14層を≦5層に圧縮した——Nvidiaのextreme co-designはコミュニケーションを集団の場に置くことであり、コミュニケーションを減らすことではない。

DRIVER 1

調整コストの崩壊

中間層の数十年來の核心的価値は「情報のルーティング」だった——上への集約、下への分解、横のすり合わせ。Jack Dorsey（Block共同創業者兼責任者）とRoelof Botha（Sequoia Capitalパートナー、Block筆頭独立取締役）は、2026年3月31日に共著で発表した『[From Hierarchy to Intelligence（階層から知能へ）](#)』（[Sequoia公式サイト](#)にも同時掲載）で直截に指摘した：中間管理職は本質的に主として情報ルーターであり、AIはルーティングをより上手くこなせる。同文は官僚制の起源を2000年前のローマ軍団——8人一組の最小単位contubernium——にまで遡り、プロイセン参謀本部、1850年代の鉄道会社の進化を経て、今日の企業組織図が形成されたとする。

DRIVER 2

一人当たり生産性の倍増

AIコーディング支援、Agentカスタマーサポート、自動化ワークフローが、個々のエンジニア / オペレーション担当の産出を倍々に拡大している。SalesforceはAgentforceを理由に2025年はソフトウェアエンジニアを新規増員しないと宣言。Amazonは2025年6月のメモで、AIが「効率の向上」とよりスリムなコーポレート人員規模をもたらすと予告した。人が減れば、管理層も自然にそれに応じて縮む。

DRIVER 3

競争のスピードが加速

モデルの能力は月単位で飛躍する。Googleは2024年の1年間に2度の大きな組織再編を行った。ジェンスン・フアンはNvidiaは「光速で動く」必要があると述べ、約60人の直属報告は意思決定チェーン上の中間層を削るためだとした——彼はこの手法を「extreme co-design（極端な協同設計）」と呼ぶ：コミュニケーションをしないのではなく、すべてのコミュニケーションを集団の場に置くのだ。戦略の窓が週単位で計られるとき、階層はしばしば遅延を意味する。



CH.03 ・ TRENDS

6つの組織的潮流

11社の公開された行動から共通の方向性を抽出する。これらの方向性はすべての会社が同時に備えているわけではない。

主要な結論

- 01 大フラット化は企業横断の共通行動だが、2025年下半期からは「管理職だけを削る」から現場に及ぶレイオフへと変質している。
- 02 研究チームと製品チームの統合は終着点ではない：Meta MSLは設立7週間で分割された。モデルの反復速度に合わせて組織を繰り返し調整する必要があることを示している。
- 03 調整の需要は消えない：スパン・オブ・コントロールが拡大する（Gallup平均12.1、Coinbaseは15+を許容）と同時に、Chief of Staff職の求人数は1年で2倍以上——これは調整機能が再配分されつつある可能性のシグナルであり、それだけでは因果を証明できない。

図表3 ・ 6大組織トレンドは6つの孤立した出来事ではない

6つのトレンドは同時に起きている3つの変化にまとめられる：構造が薄くなる、チームの境界が引き直される、権限・責任と調整が再編される。まず関係を見て、それから各社の証拠を確認してほしい。

共通の方向		階層によるルーティン グから、システムによる調整へ		AIが伝達・集約・進捗トラッキングの一部を引き受け、人は問題・判断・責任により近づく。	
構造	階層は薄く、スパンは広く	01	大フラット化	05	スパン・オブ・コントロールの拡大
		02	研究と製品の再編の繰り返し	04	人間とAIの混成チーム
デリバリー	チームの境界は引き直され続ける	03	エンジニア主導の文化	06	調整機能の再編
権限と責任	権力は現場に近づき、調整は再配分される				

グレート・フラット化

Google、Amazon、Microsoft、Metaは2023–2026年に申し合わせたように管理層を削減した：Googleは累計で管理職の10%を削減（2025.08の正確な定義では「直属の部下3人未満」のマネージャーが35%減）。AmazonはIC比率を15%以上引き上げ、その後2025.10–2026.01に約3万人のコーポレートレイオフを追加。Microsoftは2025年に15,000人超をレイオフし、「スパン・オブ・コントロール（span of control）」の向上を明確な目標に掲げた。Metaは2023年の「効率の年」で多くのマネージャーを個人貢献者に戻し、2026年に再び3連続のレイオフを実施。Business Insiderはこれを中間管理職への「粉砕」と呼んだ。

企業別の根拠 **Google** [単一報道・データ](#) ・ [CNBC \(2025-08-27\)](#) [▶](#)

Amazon [複数報道で確認](#) ・ [CNBC \(2026-01-28\)](#) [▶](#) ・ [The Seattle Times](#) [▶](#)

Meta [公式・一次情報](#) ・ [Meta](#) ・ [Year of Efficiency](#) [▶](#)

Microsoft [複数報道で確認](#) ・ [CNBC \(2025-05-13\)](#) [▶](#) ・ [CNBC \(2025-07-02\)](#) [▶](#)

AI研究と製品組織の統合、そして再分裂

GoogleはGemini AppチームをGoogle DeepMindに統合した。Metaは2025.06にモデルチームと製品チームをMeta Superintelligence Labsに統合したが、わずか7週間後の2025.08に4チームへ再分割した。「統合」そのものが終着点ではないことを示している：モデルを作る人と製品を作る人を同じ組織に置いても、組織形態が安定するとは限らない。

企業別の根拠 **Google** [公式・一次情報](#) ・ [Google Blog](#) ・ [2026-08](#) [▶](#)

Meta [単一報道・データ](#) ・ [Engadget \(Reuters\)](#) ・ [2026-08-26](#) [▶](#)

エンジニア主導文化の復権

Xではマスク体制下で「コードを書く人」が管理層に代わって権力の中心となり、CEO Yaccarinoの退任後、組織はさらにエンジニア化した。Nvidiaは長年「エンジニアCEO+極度のフラット」構造を維持している。AnthropicのClaude Codeチームでは「全員がコードを書く」——プロダクトマネージャー、エンジニアリングマネージャー、デザイナー、財務、データサイエンティストが直接コードをコミットする（責任者Boris Chernyの発言）。「Founder Mode」は引き続きシリコンバレーの流行語となっている。

企業別の根拠 X 複数報道で確認 ・ [The Verge](#) ・ [CNBC \(2025-03-28\)](#)

Nvidia 公式・一次情報 ・ [Lex Fridman Podcast #494](#) ・ [HBR IdeaCast](#) ・ [Jensen Huang](#)

Anthropic 公式・一次情報 ・ [Lenny's Podcast](#) ・ [interview transcript](#)

人間とAIの混成チームが組織の単位に

Salesforce社内では約30–50%の業務がすでにAI Agentによって遂行されている。Coinbaseの一部チームは「1人+N個のAgent」のpodを試験中だ。組織デザインの新しい問いはもはや「何人が1人のマネージャーに報告するか」ではなく、「何人の人間+何個のAgentが1人の責任者に報告するか」である。

企業別の根拠 Salesforce 公式・一次情報 ・ [Fortune](#) ・ [Marc Benioff interview](#)

Coinbase 単一報道・データ ・ [Fortune \(2026-05-05\)](#)

Meta 単一報道・データ ・ [Business Insider \(2026-03\)](#)

スパン・オブ・コントロールの拡大：検証可能な数字

Amazonの社内ガイドラインはマネージャーの最低直属部下数を6から8に引き上げた（BI 2025.01がAWS社内ガイドラインを暴露、Fortune 2025.09が転載）。Coinbaseは再編後、リーダーが15人以上の直属部下を持つことを許容（TechCrunch / Fortune 2026.05）。Gallupの統計では米国のマネージャーの平均直属部下数は10.9（2024）から12.1（2025）に上昇。Googleは「直属の部下3人未満のマネージャーが35%減」という形で同種指標の正確な定義を示した。Morgan StanleyはJassyの15%目標に基づき、Amazonでは約13,800のマネージャー職を削減でき、年間21–36億ドルのコストが解放されると試算した。スパンの拡大はマネージャーが細部まで面倒を見にくくなることを意味する——進捗トラッキングや報告集約などの仕事はAIが担うようになる。

企業別の根拠 **Amazon** [公式・一次情報](#)・[Amazon](#)・[Andy Jassy memo](#) [▶](#)

Coinbase [単一報道・データ](#)・[Fortune \(2026-05-05\)](#) [▶](#)

Google [単一報道・データ](#)・[CNBC \(2025-08-27\)](#) [▶](#)

調整機能の再編：Chief of Staffの需要上昇

中間層を削った後、経営幹部の情報帯域はかえって逼迫する——「Chief of Staff」（企業の幕僚長。CEOオフィス責任者 / 社長室長に近い職能）の求人数は前年比で2倍以上（Bloomberg 2026.07がRevelio Labsを転引。報道は母数と集計基準を非公開）となり、組織デザイン評論家から「大フラット化の請求書」と呼ばれた。Blockの代替案は「Directly Responsible Individual（直接責任者）」：名指しで責任を割り当て、リソースを臨時に動かせるが、常設の管理階層は置かない。player-coachモデルにはすでに実名の批判が出ている（Fortune 2026.05 コラム：「良いマネージャーの価値を誤解している」）。

企業別の根拠 **Chief of Staff** [単一報道・データ](#)・[Bloomberg \(2026-07-16\)](#) [▶](#)

Block [公式・一次情報](#)・[Block](#)・[From Hierarchy to Intelligence](#) [▶](#)



CH.04 ・ COMPANY CASES

企業別の深掘り事例

本章は「組織変革の行動」の顕著さに沿って11社を大まかに整理する：[Google](#)、[Amazon](#)、[X](#)、[Nvidia](#)、[Meta](#)、[Microsoft](#)、[Salesforce](#)、[Block](#)、[Coinbase](#)、[OpenAI](#)、[Anthropic](#)。各社にタイムライン、主要な数字、一次情報源を付す。

主要な結論

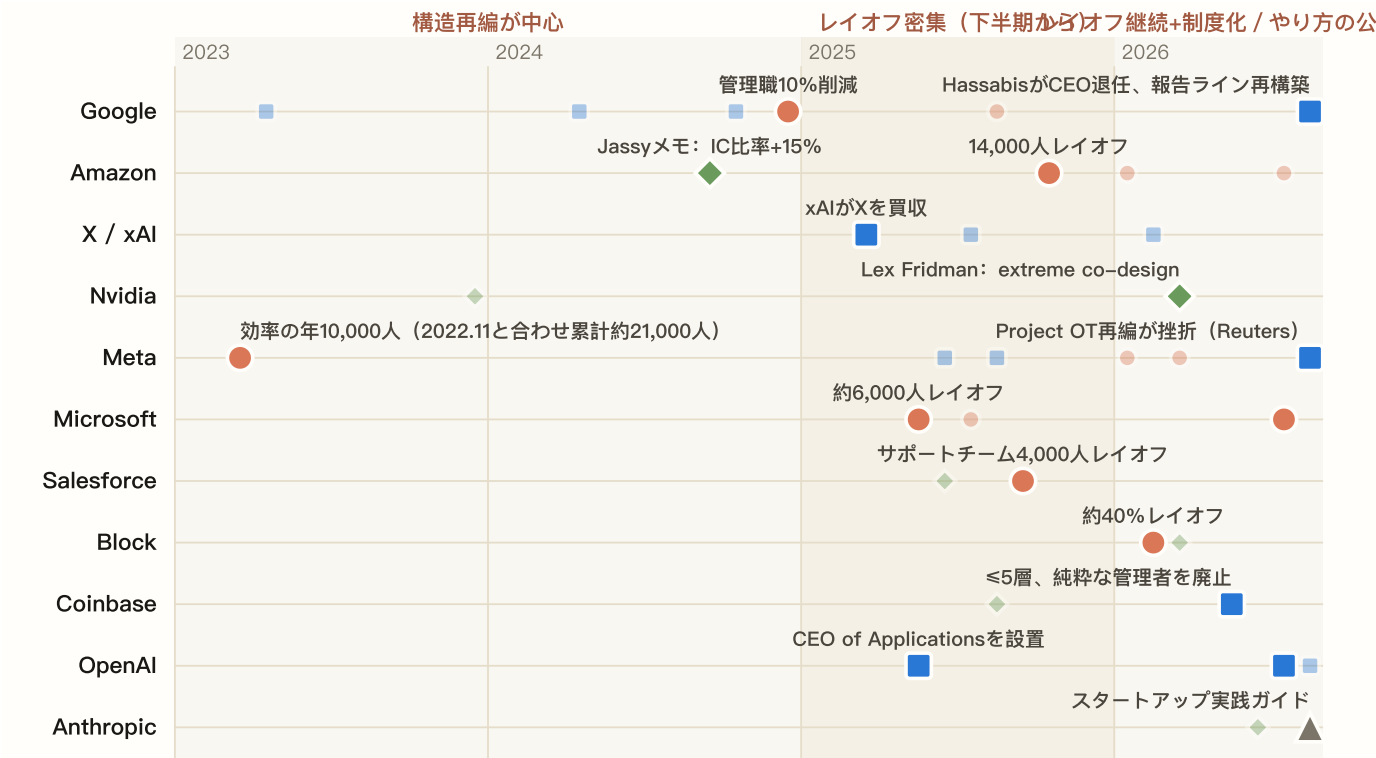
- 01 11社の行動は大きく3つに分類できる：構造再編（Google、Meta、OpenAI）、レイオフ主導（Amazon、Microsoft、X、Block、Coinbase）、一貫したフラットまたは意図的なスリム化（Nvidia、Anthropic）。SalesforceはAgentが人力を直接置き換えるケースだ。
- 02 公式の語り口と実際の行動の間にはしばしば緊張がある：AmazonはレイオフがAI・コスト主導であることを否定し、Blockはレイオフを先に行い理論を後から立てた——事例を読むときはタイムラインと「緊張」欄を併せて見てほしい。
- 03 どの新構造も安定した終着点ではない：OpenAIの二重体制は約14か月、Meta MSLは7週間、Googleは2026.08に報告ラインを再度改編した。

図表4 ・ 3年間の主要動向：11社の再編・レイオフ・制度化の行動（2023.01–2026.08）

行動は加速し、ギアも切り替わっている：2023–2024は構造再編が中心、2025年下半期からレイオフが密集し、2026年からは制度に書き込み、やり方を公開する段階に入った。

● レイオフ / 管理職削減 ■ 構造再編 / 報告ライン調整 ◆ 制度と実践 ▲ 自社のやり方を公開

大きい実点は主要な転換点（ラベル付き）、薄い小点は背景イベント。ホバーまたは表を展開して確認



各イベントの日付と元リンクは各社タイムラインを参照。主要な断定は2026-08-30に検証済み。

図表5 ・ どれも「フラット化」と呼ばれるが、実際は4つの異なるやり方

Nvidiaは「一貫してそうである」テンプレート。Anthropicは「意図的なスリム化」（報告構造は単一情報源）。一度も転換したことの無い会社の現状に学ぶことと、転換の渦中にある会社の過程に学ぶことは、別の話だ。

	構造再編	レイオフ主導	AIによる代替	長期フラット／意図的スリム化
GOOGLE	●	●	・	・
AMAZON	・	●	・	・
X / XAI	●	●	・	・
NVIDIA	・	・	・	●
META	●	●	・	・
MICROSOFT	・	●	・	・
SALESFORCE	・	●	●	・
BLOCK	・	●	・	・
COINBASE	●	●	・	・
OPENAI	●	・	・	・
ANTHROPIC	・	・	・	●

● = 当該企業の2023-2026年の公開された行動から検証可能な主要なやり方。1社が同時に2分類に該当することもある。4分類は我々の整理であり、企業の公式な言い方ではない。Anthropicを「長期フラット / 意図的なスリム化」に分類したのは2026.06の単一ソースのスナップショットのみに基づき、その後の継続は確認できない。

Google / Alphabet

Pichai：度重なる再編+管理層の縮小+2026年8月の経営陣刷新

Googleは「AI時代に最も再編頻度の高い」大手だ：2024年中に2度の大規模な組織再編を完了し、核心の論理はモデルチーム（DeepMind）と製品チーム（Gemini App）を直接縫い合わせることに。2026年8月には近年最大の報告ライン再構築を完了した。

-10%

manager / director / VP職（2022.09-2024.12累計）

-35%

「直属3人未満」のマネージャー数
（2024.08-2025.08、うち多くはICに転じ残留）

2回

2024年中の大規模組織再編の回数

2023.04

Google BrainとDeepMindがGoogle DeepMindに統合され、Demis Hassabisへの報告に一本化。2大AI研究所が並行して競争する構図が終わった。

動機：OpenAI / Microsoftとの競争には計算資源と人材の集中が必要で、社内での車輪の再発明を避けるため。

2024.04-10

1年で2度の再編：4月にResearchの一部チームがGoogle DeepMindに統合され、Platforms & Devices部門を設立。10月にGemini AppチームがGoogle DeepMindに、AssistantチームがPlatforms & Devicesに統合され、SearchとAdsのリーダー層も同時に調整された。

動機：アプリケーションチームとモデルチームをゼロ距離で協働させ、「モデルの能力 → 製品の機能」への経路を短縮するため。

2024.12.18

Pichaiが全社会議で確認：2022年9月開始の効率化改革の一環として、manager / director / VP職の10%をすでに削減した。

動機：階層を減らし、意思決定を速め、OpenAIの脅威に対抗するため。

2025.08.27

人事分析・業績担当バイスプレジデントBrian Welleが全社会議でより正確な定義を開示：過去1年で「直属の部下3人未満」のマネージャーが35%減少し、うち多くはICに転じて残留。同時に10の製品ラインで希望退職プログラムを提供した。

これは以前流布していた「管理者全体の3分の1を削減」という曖昧な言説を置き換えるものだ——削減対象は一定規模以下のチームであり、管理職全体ではない。

2026.05.27

Pichaiは《The Verge》のDecoderポッドキャストで、ChatGPTの衝撃後のGoogleの対応はレイオフだけでなく、「誰が技術の流れに責任を持つか」の再設計だったと語った：AIインフラは新設のSVP職の下に集約され、「チーフAIアーキテクト」の役割を設置——同役は2025.06からKoray Kavukcuogluが務め（SVP、Pichai直属）、彼の2026.08の職権拡大へと一直線につながる。

2026.08.05

Googleが近年で最も重大な報告ライン再構築を完了：Demis HassabisはGoogle DeepMind CEOを退任し、GDM会長（Chair）兼Alphabetチーフサイエンティストに転じ、Isomorphic Labsの指揮は継続。Googleに27年勤めた「ゴッドファーザー級」チーフサイエンティストJeff Deanは退社して新会社Discovery Loopを創業（Googleは投資家兼クラウドパートナー）。DeepMind CTOのKoray Kavukcuogluはシニアバイスプレジデント（SVP）に昇格し、**Pichaiに直属**、Josh Woodwardと共同でGeminiモデル開発・フロンティア研究・Gemini App・開発者チームを統括する。

この調整により、AIモデル・アプリケーション・開発者チームからCEOへの報告チェーンはさらに引き締まった。

2026.08.06-10

後続報道が再編の背景を描き出している：TimeはDeepMindの広報・法務・マーケティング機能がGoogleの対応部門に統合されたと報道。Fortuneは再編前の数か月間DeepMindの士気が低下し、7-8月に複数のシニア研究者が退職、Gemini 3.5 Proが社内スケジュールを何度も逃し、権力の重心がロンドンからMountain Viewへ移ったと報じた。

これらの報道はいずれも単一メディアの情報源で、Google公式は確認していない。ここでは背景の記録にとどめる。

よく転載されるGoogleの「効率20%向上」という言説について、確認できる出所は**2022年9月**のCode ConferenceでのPichaiの発言であり、一部報道が言う「2023年の全社会議」ではない。ここでは2022.09の定義を採用する。

－ 定義に関する注記

出典 [BI: Pichaiが管理職10%削減を確認](#) [Times of India: 全社会議の詳細](#)
[CNBC: 35%の正確な定義 \(2025-08-27\)](#) [Android Central: 2024.10の2度目の再編の詳細](#)
[IT Pro](#) [blog.google \(公式原文\): 2026.08再編の発表](#) [CNBC: Jeff Dean退社 \(2026-08-05\)](#)
[Fortune: Hassabis退任 \(2026-08-05\)](#) [HassabisのX投稿 \(公式原文\)](#)
[Time: DeepMind機能のGoogle統合 \(2026-08-06\)](#) [Fortune: DeepMind再編の背景 \(2026-08-10\)](#)

Amazon / AWS

Amazonはかつて「フラット化」を最もエンジニアリング的に、最も定量化して進めた会社だった：各S-Team組織に明確な数値目標を課し、「反官僚メールボックス」と文化のリセットを併設した。だが2025年下半年以降、この「レイオフなしでフラット化できる」という物語は自らの行動によって破られた——2回合計約3万人のコーポレートレイオフは、それ以前の言説と真っ向から矛盾する。

+15%

IC:マネージャー比率の引き上げ目標（2025 Q1まで）

1,500 / 455

反官僚メールボックスの通報数 / 実現したプロセス変更数

~30,000

2025.10～2026.01の2回のコーポレートレイオフ合計

1,800+

うち解雇されたエンジニア数（4州のWARN届出に基づく集計、2025.11）

2024.09

Jassyが社内書簡を発出：各S-Team組織に2025 Q1までに「個人貢献者:マネージャー」比率を最低15%引き上げることを要求し、同時に週5日のオフィス勤務へ回帰した。

原文：「より少ないマネージャーがより多くの階層を取り除き、組織を今日よりフラットにする。」

2024

「反官僚メールボックス」(bureaucracy mailbox) を設置：従業員は無意味なプロセスや会議を直接通報できる。2025年9月までに約1,500件の通報を受け、455件のプロセス変更を推進した。

動機：JassyはAmazonを「世界最大のスタートアップ」の状態に戻すためだと述べた。

2025.01

流出文書によれば：Amazonはレイオフではなくマネージャーの担当人数を増やすことで15%の目標を達成した（Entrepreneur報道）。

この言説は2025年初頭には一応成立していたが、2025.10以降の2回のレイオフによって破られた——「レイオフなしのフラット化達成」はもはやこの会社の物語の全貌ではない。

2025.06-09

文化メモを発表：業績評価を16のリーダーシップ原則に直接紐付け。Jassyは6月のメモで、AIが効率の向上をもたらし、コーポレート人員規模はよりスリムになると予告した。

2025.10.28 - 2026.01.28

2回合計約30,000人のコーポレートレイオフは、同社史上最大規模のレイオフの一つ：10月28日にまず約14,000職を削減。CNBC 2025.11が4州のWARN届出文書に基づき集計したところ（対象は約4,700人分のみ）、この回では**1,800人超のエンジニア**が解雇され、「中間層だけを削る」範囲を大きく超えた。2026年1月28日にさらに約16,000人を削減。興味深いことに、Jassyは10月30日のQ3決算電話会議でアナリストにレイオフの動機を追及され、明言した：このレイオフは「**本当の意味で財務主導ではないし、今のところ本当の意味でAI主導でもない.....本当に文化だ**」——原因を組織が「大きすぎ、階層が多すぎる」ことに帰し、「AIによる人員代替」ではないとした。

2026.07

AGI組織のレイオフ：7月22日にCNBCがNovaモデルチームのレイオフを報道（人数は非公開）。続いてBusiness InsiderがAGI Lab（2024年に取り込まれたAdeptチーム）の閉鎖、Novaフラッグシップモデルのメンテナンスモード移行、Pieter Abbeelによる新フロンティアモデルチームの指揮を報じた。それ以前にAGI組織は2025.12にPeter DeSantisのSVP組織に統合され、元責任者Rohit Prasadは退社していた。

「階層の圧縮」以外にも、AmazonのAI組織そのものが高速で並べ替えられていることを示す。

AWS側

2024.06にMatt GarmanがAdam Selipskyの後任としてAWS CEOに就任。その後、グローバル営業・チャネル・生成AI組織のリーダー層が全面的に調整された。

📌 語りと行動の緊張

Amazonは一時期「スパン・オブ・コントロールの拡大により、レイオフなしでフラット化を完了した」ポジティブなサンプルだった。2025.10–2026.01の2回のレイオフは現実がより複雑であることを示す：この会社は結局大規模レイオフの道を歩み、しかも削られたのは中間層だけでなく、1,800人超のエンジニアも含まれていた。Amazonの公式見解はこのレイオフを「AI」や「コスト削減」と切り離し、抽象的な「文化」に帰している。この説明は実際のレイオフ範囲とは分けて見る必要がある。

出典 [About Amazon \(公式原文\)：Jassyのオリジナルメモ](#) [CNBC：中間管理職の危うい未来](#)

[Entrepreneur：レイオフなしで目標達成（2025年初頭の定義）](#) [Fortune：反官僚の戦果報告](#)

[About Amazon \(公式原文\)：AWSトップ交代](#) [CRN：Garmanのリーダー層調整](#)

[CNBC：14,000人レイオフ（2025-10-28）](#) [CNBC：1,800+のエンジニアが解雇（2025-11-21）](#)

[GeekWire：Jassy「文化だ」の原発言（2025-10-30）](#)

[CNBC：さらに16,000人レイオフ（2026-01-28）](#) [Seattle Times：歴史的なレイオフの波](#)

[CNBC：AGI組織のレイオフ（2026-07-22）](#)

X (旧Twitter)

マスク：「エンジニア主権」を掲げる極限フラット化の実験場

Xは今回の変革で最も急進的なサンプルだ：まず組織を物理的に削除し（従業員の約80%が離脱）、それからエンジニアが直接駆動する極限のフラット構造として再建。2025年にxAIに統合され、2026年にxAIごとSpaceXに統合されて完全にAIネイティブとなった。

~80%

累計の従業員削減（2022.10–2023.04、Musk本人のBBCインタビューでの発言）

7,500 → ~1,500

従業員規模の変化（複数メディアのクロス検証）

2022.10–11

マスクは買収後に約50%をレイオフし、続いて有名な「extremely hardcore（極端にハードコア）」の最後通牒を発した：「長時間・高強度」の文化を受け入れるか、去るか——数百人が去ることを選び、従業員は約7,500人から約1,500人に減少（2023.04までの累計約80%、Musk本人のBBCインタビューでの発言）。

結果として：管理層と中間層のプロセスはほぼ丸ごと除去された。

2022–2023

「Twitter 2.0 / X」として再建：複数の観察者が、新組織は「コードを書く人」が主導し、エンジニアがマスクに直接報告し、製品の意思決定はSlack / メール上で公開で行われると指摘した。《The Verge》と《Fortune》の報道を総合すると、この時期のXにはもはや伝統的な意味での組織図がなかった——エンジニア、製品チーム、マスク本人が同じ情報チャンネルに同居し、担当者が自らタスクを直接引き受ける。

動機：マスクは管理層そのものが情報の損耗だと考えている。

2025.03.28

XはxAIに全株式取引で買収（評価額約330億ドル）され、ソーシャルプラットフォームとAI研究所が一体化した。

2025.07.09

CEO Linda Yaccarinoが辞任——彼女は買収後唯一の経営幹部の緩衝層であり、以後マスクが直接掌握し、営業 / 製品 / エンジニアリングをすべて束ねた。辞任発表はGrokチャットボットの物議を醸す発言騒動の翌日だったが、関係者がNBC Newsに語ったところでは、辞任の決断は「1週間以上前から醸成されており」、Grok事件との直接の因果関係はない。

複数メディアの見立て：マスク時代のXは累計約80%の従業員を削減しており、Yaccarinoの離脱は「双頭構造」の終焉を意味する。

2026.02–08

2月2日、SpaceXが全株式取引でxAIを買収（Xも同時に統合）。2月11日、MuskはxAIの再編を発表し、最初は「正しく作れなかった」ので「土台から作り直す」と述べた。12人の共同創業者のうち6人がすでに離脱。6月に合併後のSpaceXがIPOを完了。8月5日、X製品責任者Nikita Bierが離任、後任は置かれなかった。

Xはもはや独立した企業サンプルではなく、SpaceX-xAI体系内の一製品ラインである。

出典 [The Verge: ハードコアTwitterの詳細報道](#)

[The Verge: hardcoreメール原文](#)

[CNBC: xAIがXを買収 \(2025-03-28\)](#)

[NYT: Yaccarino退任](#)

[NBC News: 辞任はGrok騒動より前](#)

[Reuters: X/xAI合併後の離脱](#)

[CNBC: xAI再編と共同創業者の離脱 \(2026-02-11\)](#)

[TechCrunch: Nikita Bier離任 \(2026-08-05\)](#)

Nvidia

ジェンスン・フアン：約60人の直属報告、1on1をほぼ行わない「極端な協同設計」

NvidiaはAI時代に時価総額が最も高い会社であり、フラット構造の最も徹底したサンプルでもある——その組織のあり方は「変革」で得たものではなく長期にわたって一貫しており、今や業界全体からテンプレートとして研究されている。

約60人

CEO直属の報告（本人の発言による。メディア転載では36-60）

≈0

定例の1on1ミーティング（HBRの表現では「極めて少ない」）

Top 5

従業員からランダムに届く「5つのこと」メールがCEOに直達

長期計画なし

継続的プランニング（rolling forecast）が年次計画を代替

構造の現状

ジェンスン・フアンは自ら約60人の直属の部下がいると語り、1on1コミュニケーションはほとんど行わず、全員参加のグループ討議と「top 5 things」メールを好む。数字は一律ではない：Fortune（2024.11）は「60」を用い、本人は2026.03のLex Fridmanポッドキャストで「60人、あるいはそれ以上」と述べ、以前のスタンフォード講演では「多いときで55人」と発言。一方Business Insider 2025.10が報じた内部リストでは直属の部下は36人——数字は組織変動と集計方式で揺れており、ここでは本人の発言による約60人を採用する。

彼の説明：「CEOの直属の部下が多いほど、会社の階層は少なくなる。」情報はグループ内で透明に流れ、階層ごとにフィルタリングされない。

2026.03.23

ジェンスン・フアンはLex Fridmanポッドキャスト#494で自らの手法を「**extreme co-design（極端な協同設計）**」と定義した：「参加者が1人だけの会話は存在しない。だから私は1on1をやらない——我々は問題を提起し、全員で一緒に解決する。」それ以前の2025.02のFortuneインタビューでの言い方は：「彼らが、私が彼ら1人だけに言ったことを聞くことは決してない。」

マネジメント哲学

「長期計画を立てず、従業員に固定の職責を設定しない」——彼は全員に「光速で動く」ことを求め、組織は権力の等級ではなく情報の流れを中心に設計される。

業界への影響

2024–2026年、ジェンスン・ファンの「1:1なし・多数の直属部下」モデルはAI時代のCEOの参照系となった——2025.05のStripe Sessionsでは、司会のJohn CollisonがZuckerbergの「25–30人のコアチーム」をファンのモデルと自ら対比し、Zuckerbergは両者は同じではないと強調した。

出典 [Fortune: ジェンスン・ファンのリーダーシップ詳細報道](#)

[HBR IdeaCast \(公式原文\): 2023.12インタビュー](#)

[Entrepreneur: 1:1をしない理由](#)

[Tom's Hardware: 長期計画を立てない](#)

[Yahoo Finance: 55人という言及](#)

Meta

MSLの統合と分割+2026年の3回のレイオフ約1万人

Metaは今回の「大フラット化」の先行者であり、「組織統合は一度で済まない」ことの最良のサンプルでもある：2025年に設立したトップAIチームはわずか7週間で再分割され、2026年上半期にはさらに3回の収縮を経た。

7週間

MSLの設立から分割まで（2025.06.30 → 2025.08）

+220% / +36%

Project OT期間のコード変更量 vs ユーザーに見える新機能（前年比）

+40%

同期間の重大な技術 / セキュリティ事故（前年比）

~21,000

2022.11–2023.05の累計レイオフ（効率の年10,000+それ以前の11,000）

2023.03

Zuckerbergが公開書簡を発表：「Flutter is faster（フラットであるほど速い）」。効率の年に「複数の管理階層を除去し、多くのマネージャーに個人貢献者（IC）への転換を求める」とし、さらに10,000人をレイオフし約5,000の空きポジションを閉じた。

2025.06.30

Zuckerbergが社内メモでMeta Superintelligence Labs（MSL）の設立を宣言。モデル研究開発・製品チーム・基礎研究チーム（FAIR）を統合し、元Scale AI CEOのAlexandr Wang（28歳）がMeta初のChief AI Officerに就任。元OpenAI研究員でChatGPT共同創造者のShengjia Zhaoが同年7月25日にMSLチーフサイエンティストに任命された。

2025.08.19

わずか7週間後、MSLは再び4チームに分割された：TBD Lab（フロンティアモデル）、FAIR（基礎研究）、Products and Applied Research（製品応用）、MSL Infra（インフラ）。2か月後の10月22日、Metaはさらに約600のAI関連職を削減し、FAIR・製品AI・インフラチームに及んだ。

「統合してから分割」は、組織統合そのものが協働効率を保証しないことを示す——分割もまた各チームをより集中させるためだ。

2026.01-05

Reality Labsは3回連続で収縮：1月に同部門の約10%を削減（複数のVRスタジオを閉鎖、予算は最大30%削減）。3月に「数百人」を追加削減し、Reality Labs・Facebook・採用・営業など少なくとも5部門に波及。5月20日には全社レベルのレイオフ約8,000人（全世界の従業員の約10%）を開始——この回は低業績者を対象としたものではなく、全社範囲でチームをAI主導の「pod」構造に再編するもの（社内コードネームProject OT）で、最高人事責任者Janelle Galeは7,000人余りが新設のAIチームに異動したと述べた。約1,000人規模のReality Labs開発者ツールチームは、従来の職能タイトルを廃止してAI Builder / AI Pod Lead / AI Org Leadの3つの役割を試験導入し、昇進評価にAIシステムの補助を取り入れた。

2026.03.06

Applied AI Engineering組織を新設し、CTO Andrew Bosworthに報告。MSLからデータとエンジニアリング機能を移管した。NYTはAlexandr WangとBosworth、Chris Coxの間に摩擦があると報道。Yann LeCunは2025.11にすでに離脱していた。

MSLの「統合後の分割」に続く3度目の境界調整。

2026.01.28

Q4 2025決算電話会議でZuckerbergは投資家に率直に語った：「かつては大きなチームが必要だったプロジェクトを、今は非常に才能のある1人で成し遂げられる」。ゆえに会社は「個人貢献者の地位を高め、チームをフラットにしている」。

2025.05

ZuckerbergはStripe Sessionsカンファレンスで、Stripe社長John Collisonとの対談で明かした：彼は約25-30人の「コアチーム」を直接管理し（全社レベルの60人級ではない）、定例の1on1ミーティングは設けない——ただし「1on1がないのではなく、固定周期の1on1を設けないだけで、この人たちは常にコミュニケーションしている」と補足。対談では司会がこれをジェンスン・フアンのモデルと自ら対比した。

2026.08.26

Reutersの特別報道がProject OT（Organization Transformation）の全貌を暴露：この計画は2026年1月の経営陣オフサイトで策定され、AIに数千人の従業員の大量の業務を引き継がせ、より小さな人間のチームが「バーチャル従業員」を監督する構想だった。社内文書は一部チームを最大60%削減する評価をしていた。当初は5月と11月の2波で実施予定だったが、Zuckerberg

は5月19日夜に第2波を中止し、約8,000人の第1ラウンドのみを実行した。社内データが示すのは：AIプラットフォームのコード変更量は前年比+220%だが、実際にリリースされた新機能は+36%にとどまり、重大な技術・セキュリティ事故は+40%だった。

これは「AIネイティブ再編」に関する現時点で最も重要な反面の証拠だ：産出量の急増が同じ割合でデリバリー価値に転換されなかった。Reuters原文は有料のため、ここではEngadget / CTVなどの転載を引用する。

「Flutter is faster. In our Year of Efficiency, we will make our organization flatter by removing multiple layers of management... ask many managers to become individual contributors.」

— Mark Zuckerberg、2023.03公開書簡（公式原文）

出典 [Economic Times: 公開書簡の抜粋](#) [about.fb.com（公式原文）: Year of Efficiency](#)

[BI: 大手のフラット化総説](#) [CNBC（公式メモ原文を含む）: MSL設立](#)

[Axios: 10月に600のAI職を削減](#) [Built In: MSL再編の整理](#) [CNBC: Reality Labs 1月レイオフ](#)

[CNBC: 3月にさらに数百人削減](#) [The Next Web: 5月の8,000人レイオフ](#)

[BI: AI-native podの試験導入](#) [Meta IR（公式原文）: Q4 2025決算会議録](#)

[CFO Brew: Stripe Sessionsインタビュー](#) [Fortune: 25–30人のコアチーム](#)

[Engadget（Reuters転載）: Project OT再編の挫折（2026–08–26）](#)

[The Decoder: Applied AI Engineering新組織（2026–03）](#)

Microsoft [Nadella: 「階層削減・マネージャー減」の名の下に15,000+の職を削減](#)

Microsoftの2025年の2回の大規模レイオフ（5月約6,000人、7月約9,000人、年間で15,000超）は、組織論の言葉を説明に織り込んだ：CFO Amy Hoodの公式表現は「階層を減らし、マネージャーを減らす」。Business Insiderが引用した内部目標は「span of control（スパン・オブ・コントロール）」の拡大だった。

~15,300

2025年通年のレイオフ（総従業員約228,000、2024.06年次報告の数字）

3,200

2026.07のXboxレイオフ（約1,600人は即時）

14 → ≤5

Xbox管理階層の圧縮目標（GeekWire）

2025.05.13

約6,000人をレイオフ（全従業員の3%未満）。BIは内部情報を引き、目標はまさに「スパン・オブ・コントロール」の拡大と管理階層の削減だと報道。皮肉なことに、同じ報道によれば解雇リストには部下が1-2人しかいないマネージャーが複数含まれ、後の集計では相当な割合が現場のエンジニアだった。

2025.07.02

さらに約9,000人をレイオフし、年間累計は15,000超（総従業員約228,000）。Xbox CEOのPhil Spencerは社内メモに、チームは「follow Microsoft's lead in removing layers of management（管理階層を除去する会社の方針に従う）」と書いた——公式見解は依然として階層削減と意思決定の加速だが、同時に多数の現場エンジニアに及んだことも認めている。

2025.10.01

Judson AlthoffがEVP兼最高商務責任者から「Microsoft商業事業CEO」に昇格。Nadellaは発表文で、これにより「エンジニアリングのリーダーたちと私」はデータセンター建設・システムアーキテクチャ・AI科学・製品イノベーションに専念できると書いた。この昇格と年央のレイオフは同じ文書から出たものではなく、**同時期に起きた、それぞれ独立の組織調整と理解すべきで、直接の因果ではない。**

2026.02-07

2月20日、Xbox責任者Phil Spencerが引退し、Asha SharmaがMicrosoft Gaming CEOに就任。4月に会社史上初の希望退職プログラムを導入（米国従業員の約7%が申請可能）。7月6日、XboxはFY27中に約3,200人の削減（当日約1,600人）と4スタジオの切り離しを発表し、Sharmaは「我々は自分たちを薄く伸ばしすぎた」と述べた。

出典 [BI: flatten管理層レイオフの解説](#)

[BI: 7月の第2ラウンドレイオフ](#)

[Directions on Microsoft: Althoff昇格の解説](#)

[CNBC: 5月レイオフ（2025-05-13）](#)

[CNBC: 7月レイオフ+Spencerの原発言（2025-07-02）](#)

[Microsoft公式（公式原文）: Althoffが商業事業CEOに（2025-10-01）](#)

[Fortune: Xbox CEOが3,200人レイオフを語る（2026-07-06）](#)

Salesforce

ベニオフ：「AIエージェント労働力」の極端な事例

Salesforceは「AIが人員構成を直接変える」最も率直な会社だ：CEOが自らAIの遂行する業務比率を定量化してサポートチームを削減。エンジニア採用はさらに早く（2024.12）凍結を宣言していた。

30–50%

社内業務のAI Agentによる遂行率（Benioffの発言）

9,000→~5,000

カスタマーサポートチームの人員（Benioff自身の発言）

4,000

2025.09に確認された削減職数

2025.02

Benioffが**2025年はソフトウェアエンジニアを新規増員しないと宣言**——Agentforceなどでエンジニアリング効率が向上し、「エンジニアリングの速度は驚異的」だから。

2025.06–07

Bloomberg/Fortuneインタビュー：AI AgentはすでにSalesforce社内の**30%–50%の業務**を遂行。営業職はむしろ増えている。

2025.08.29

Benioffは《The Logan Bartlett Show》ポッドキャストのインタビューで初めて「**I need less heads**」と口にした：「I've reduced it from 9,000 heads to about 5,000, because I need less heads」——カスタマーサポートチームの人員を約9,000人から約5,000人に減らした。

2025.09.02

CNBCが**4,000職**の削減を確認し、報道中で上記ポッドキャストの発言を転載。サポート系チケットはAgentによって大幅に減少し、サポートエンジニアの補充は行わない。

注意：広く流布したこの引用の一次出所は08.29のポッドキャストインタビューであり、CNBCは二次転載で初出ではない。

2026.02–08

3回の小規模レイオフ：2月に1,000人未満（マーケティング・製品・アナリティクス・Agentforceチームに関わる）、6月と8月に各数十～数百人（Agentforce、MuleSoft、Marketing Cloud）。届出文書はAIを理由として挙げていない。Agentforceの年換算収入は5月に10億ドルを突破した。

出典 [Fortune: Benioff独占インタビュー](#)

[SF Standard: エンジニアを採用しない](#)

[CNBC: 4,000人レイオフ確認 \(2025-09-02\)](#)

[The Next Web: 2026年の第3ラウンドレイオフ \(2026-08-07\)](#)

Block (Jack Dorsey)

理論論文の裏にある、ほぼ半減の大リストラ

各巨頭が「実行」しているとすれば、Block共同創業者兼責任者Jack DorseyとSequoia Capitalパートナー・Block筆頭独立取締役Roelof Bothaは、これを理論に昇華させようとした——だがこの理論の文章自体、実はほぼ半減級の再編に対する事後の正当化であり、純粋な思考実験ではない。

~40%

2026.02.26の一括レイオフ比率（約4,000人）

~18%

発表翌日の株価上昇率

DRI

直接責任者メカニズム：名指しで責任を割り当て、常設の管理階層は置かない

2026.02.26

論文発表の約1か月前、Blockはすでに行動で答えを出していた：一括レイオフ約4,000人、全従業員の約40%。従業員規模は1万人余りから6,000人未満に急減した。Dorseyは株主への書簡に書いた：「はるかに小さなチームが、我々の構築中のツールを使えば、より多く、より良くできる。」発表当日の時間外取引で株価は一時20%超上昇し、翌日は約18%高で引けた。

2026.03.31

DorseyとRoelof Bothaが共著文章《[From Hierarchy to Intelligence（階層から知能へ）](#)》を発表。[Block公式サイト](#)と[Sequoia公式サイト](#)に同時掲載された。同文は官僚制の起源を2000年前のローマ軍団——8人一組の最小単位contubernium——にまで遡り、プロイセン参謀本部、1850年代の鉄道会社の進化を経て今日の企業組織図が形成されたとする。核心の論点は、中間層の核心機能は情報のルーティングであり、AIの方が上手くルーティングできるため、伝統的な意味での中間管理は廃止できるというものだ。

Blockの実践

組織を「Directly Responsible Individual（DRI、直接責任者）」モデルで再構築：IC / DRI / player-coachの3つの役割を設置し、DRIはチーム横断の問題に名指しで責任を負い、リソースを臨時に動かせるが、常設の管理階層は置かない。2026.08時点でも推進中（Q2決算会議：

「再編は計画通り進行」)。一部の組織デザイン評論家はそのリスクを「責任はあるが権限がない」ことにあると懸念する——この批判には現時点でBlockを名指した実名の一次出所はなく、観察の記録にとどめる。

2026.04-08

4月2日、DorseyはSequoiaのポッドキャストで、最も理想的な状態は「いかなる階層もなく、全社6,000人が私に報告する」ことだと述べ、1年以内に管理階層を5層から2-3層に圧縮する計画を語った。8月5日のQ2決算会議では「知能を中心とした再編は計画通り推進」とし、エンジニア1人あたりのコード変更量は年初から150%増、Squareは上半期に130の機能をリリース（前年同期の3倍超）、通年ガイダンスを上方修正した。

MetaのProject OTとは逆に、Blockが現在公開しているのはポジティブなデータだ。両者は基準（コード変更量 vs リリース機能数）が異なり、直接比較はできない。

連鎖反応

Forbes / Fortuneは同文をAmazon、Metaの中間層削減の動きと並べて解説した。だが02.26のレイオフのタイムラインと合わせて見ると、より正確な理解は：この文章はすでに起きた大規模再編に対する事後の正当化であり、純粋な理論宣言ではない。

出典 [Block公式サイト（公式原文）：論文原文](#)

[Sequoia公式サイト（公式原文）：同時掲載版](#)

[Forbes：AIが中間層を終わらせる（2026-03-31）](#)

[Forbes：DRI 3役割の整理（2026-04-01）](#)

[Fortune：レイオフ背景の確認（2026-04-02）](#)

[Fast Company：Dorsey「6,000人が直接報告」（2026-04）](#)

[Yahoo Finance：Block Q2 2026決算会議の要点（2026-08-05）](#)

Coinbase

アームストロング：CEOの下は最大5階層、「純粋な管理職」を廃止

Coinbaseは現在のサンプル中で最も急進的な階層スリム化の事例だ：2026年5月の再編で会社をCEO以下最大5層に圧縮し、「純粋な管理者」という職務カテゴリを直接廃止した。

≤5層

CEO/COO以下の最大階層数（2026.05から、会社制度に明記）

~14%

2026.05のレイオフ比率（約700人）

15+

リーダーが持てる直属報告数（許容であり強制ではない）

40%

日常コードに占めるAI生成コードの比率（Armstrong自身の発言、2025.09）

2025.08

Armstrongはエンジニアに1週間の期限を与え、AIコーディング支援（GitHub Copilot / Cursor）の使用を要求。採用しなかった者は解雇された。

2025.09.03

ArmstrongはX上で、AI生成コードはCoinbaseの日常コードの約40%を占め、2025年10月までに50%超を目指すとした。

2026.05

約14%のレイオフと組織再構築を発表：「純粋な管理者（pure manager）」職を廃止し、「player-coach」（チームを管理すると同時に活動的なICであること）に変更。組織階層はCEO/COO以下最大5層に圧縮され、リーダーは15人以上の直属部下を持てる（許容であり強制ではない）。一部チームは「AI-native pod」を試験中——1人が複数のAI Agentを指揮し、かつてエンジニア / デザイナー / プロダクトマネージャーの協働を要した仕事を遂行する。

出典 [Fortune: 2026.05の完全な再編 \(2026-05-05\)](#)

[Fortune: AIコーディング支援の義務化 \(2025-08-25\)](#)

[ArmstrongのX投稿 \(公式原文\)](#)

[Fortuneコラム: player-coachモデルへの実名の批判 \(2026-05-07\)](#)

OpenAI

研究／プロダクトの二頭体制、維持期間はわずか約14ヶ月

OpenAIは「新しいCEO肩書の設置」という方法で規模拡大に対応し、同時に研究側では「双頭体制」を維持している——だがこのアーキテクチャ自体も高速で反復しており、2026年にはすでに明確な調整が現れた。

約14か月

「CEO of Applications」体制の維持期間

13人

2026年にすでに退任した幹部数
(TechCrunch総説)

2025.03

研究側で「双頭体制」を確立：Mark ChenがChief Research Officerに昇格し、チーフサイエンティストJakub Pachockiと共同でチームを率いる。

2025.05.07

元Instacart CEOのFidji Simoが新設の**CEO of Applications**に就任し、Sam Altmanに直接報告。それまでAltmanに報告していたCOO Brad Lightcap、CFO Sarah Friar、CPO Kevin WeilはSimoへの報告に変更された。Altmanはこれにより研究・計算資源・安全に注力し、X上でこの新配置は「研究、計算資源、安全への関与を増やせる」と書いた。

2025.09

約14人規模のModel Behaviorチーム（GPT-4以来モデルの「性格」形成と追従傾向の低減を担当）がより大きなPost Trainingチームに統合され、元責任者Joanne Jangは退社して人間と機械のインタラクションに特化した新チーム**OAI Labs**を創設した。

2025.09–2026.04

Kevin WeilはCPOからVP of AI for Scienceに転任（2025.09発表）し、**OpenAI for Science**チームの設立を推進。2026.04.17にWeilは退社し、同チームは解体されて各研究チームに吸収された。

2026.07.09

Fidji Simoは慢性疾患（POTS）の療養のため、常勤の「アプリケーションCEO」から非常勤アドバイザーに転じた——この「研究 / アプリケーション双CEO」体制は約14か月しか維持されなかった。OpenAIは単一の後任を置かず、職責はGreg Brockman（製品戦略）、CFO Sarah Friar、Jason Kwonに分割された。それ以前にCOO Brad Lightcapは2026.04に特別プロジェクトへ転じ、08.11に退社して起業した。

- 出典 [OpenAI公式（公式原文）：Simo任命の発表](#) [CNBC：Simo任命の報道（2025-05-07）](#)
[AltmanのX投稿（公式原文）](#) [MIT Tech Review：研究の双頭体制（2025-07-31）](#)
[The AI Insider：Model BehaviorのPost Training統合](#) [Cryptopolitan：同一事件の補足報道](#)
[MIT Tech Review：OpenAI for Science（2026-01-26）](#)
[CNBC：Simoが非常勤アドバイザーに（2026-07-09）](#) [TechCrunch：同日の報道](#)
[TechCrunch：Weil退社、OpenAI for Science解散（2026-04-17）](#)
[TechCrunch：Lightcap退社（2026-08-11）](#)

Anthropic

公式な人数は非公表——意図的に小さく保たれた「研究とエンジニアリングの一体チーム」

Anthropicは公式の従業員数を公表しておらず、第三者の統計は明らかに食い違う。だが各報道に共通するのは、その売上とモデル能力に対してチーム規模は「意図的に」スリムに保たれており、コスト圧力によるものではないという見方だ。

従業員規模

情報源によって数字が異なる：Revelio Labsは約3,173人（2025年）から4,020人（2026.03）の区間を提示。Fortuneは2025年末で約2,300人と報道。Tracxnは2026.07に約5,600人とした。Anthropicは公式数字を公表していないため、「2,300–5,600人」の区間で示す。

2026.02.19

Claude Code責任者Boris Cherny（2024.09にAnthropic Labsチームでside projectとしてClaude Codeを開始）はLenny's Podcastのインタビューで明かした：Claude CodeはGitHubの公開commitの約4%を占めるまでに成長し、日次アクティブユーザーはインタビュー前の1か月に倍増。チームは意図的に職能の境界を薄くしている——本人の言葉では：「Claude Codeチームでは、全員がコードを書く。プロダクトマネージャーもコードを書き、エンジニアリングマネージャーもコードを書き、デザイナーもコードを書き、財務の同僚もコードを書き、データサイエンティストもコードを書く。」

2025.05

リスクが低位にあると十分に証明できないと判断し、AnthropicはASL-3保護レベルを正式に発動した。

2025.10.02

Rahul PatilをCTOに任命し、共同創業者Sam McCandlishはチーフアーキテクトに転任。製品エンジニアリングチームはインフラ・推論チームに統合された。

2026.02.24

《責任あるスケーリング政策》（Responsible Scaling Policy、RSP）v3.0の全面改訂版を発表し、「フロンティア安全ロードマップ」と「リスク報告」の2制度を新設：責任あるスケーリング責任者（RSO）とCEOが承認し、取締役会と長期利益信託が監督する。専門チームの分担（Frontier Red Team、Alignment Science、Trust & Safety、RSP Team）は2024.10のv2.0発表を参照。

これは珍しい「AI企業が自ら自分にプロセスを課す」組織制度の事例だ——「安全」を単なるスローガンではなく、専門のチーム分担として実装している。

2026.06.18

FortuneがAnthropicの型破りな報告構造を報道：CEO Dario Amodeiの**直属の部下は1人のみ（Chief of Staff）**で、その他の幹部は全員、社長Daniela Amodeiに報告する。

Nvidiaの「60人直属」とスペクトルの両極にある——AI企業の内部でも「フラット」に統一の答えはないことを示す。Fortuneの単一情報源。

出典 [Revelio Labs: 従業員規模の統計](#)

[SaaStr: 「意図的にスリムを維持」——1人あたり売上はGoogleの6-10倍 \(2026-04\)](#)

[Lenny's Newsletter \(業界インタビュー刊行物\): Claude Code責任者Boris Chernyインタビューの文字起こし](#)

[Anthropic公式 \(公式原文\): RSP v3.0](#)

[Anthropic公式 \(公式原文\): RSP v2.0発表 \(2024-10、チーム分担を含む\)](#)

[Fortune: Dario Amodeiの直属部下は1人のみ \(2026-06-18\)](#)

[TechCrunch: 新任CTO Rahul Patil \(2025-10-02\)](#)



CH.05 ・ COMPARISON

横断比較

同じ「フラット化」でも、各社の経路・語り口・代償はそれぞれ異なる。

主要な結論

- 01 同じ「フラット化」のラベルの下でも、各社の定量目標の基準は互いに比較できない：Googleが数えるのは「直属3人未満のマネージャー」、AmazonはIC比率、Coinbaseは階層数だ。
- 02 「典型的な語り口」の列は、各社が同じ行動に与えた異なる説明を示す——効率、文化、速度、AI——語り口そのものが見極めるべき情報だ。
- 03 末尾の証拠強度の列は引用前のフィルターだ：企業 / 当事者の原文は直接照合できるが、単一の報道や分析による推定は方向性の参考にしかならない。

図表6 ・ 管理職削減の4つの検証可能な指標

4社が数えているものは互いに異なる——足し合わせもランキングもできない。Microsoftには「階層を減らす」という言い方しかなく、公開された管理職削減の数字がないため、図には残り3社が公開した4指標を載せた。合わせて見れば、なお同じ一つのことを指している：フラット化はスローガンから検証可能な指標に変わりつつある。

manager / director / VP職

—10%

Google ・ 2022.09—2024.12累計

Pichai全社会議、BI転載

直属3人未満のマネージャー数

—35%

Google ・ 2024.08—2025.08

Brian Welle全社会議、CNBC

IC:マネージャー比率

+15%

Amazon ・ 2025 Q1までの目標

Jassyメモ（公式）

CEO/COO以下の最大階層数

≤5層

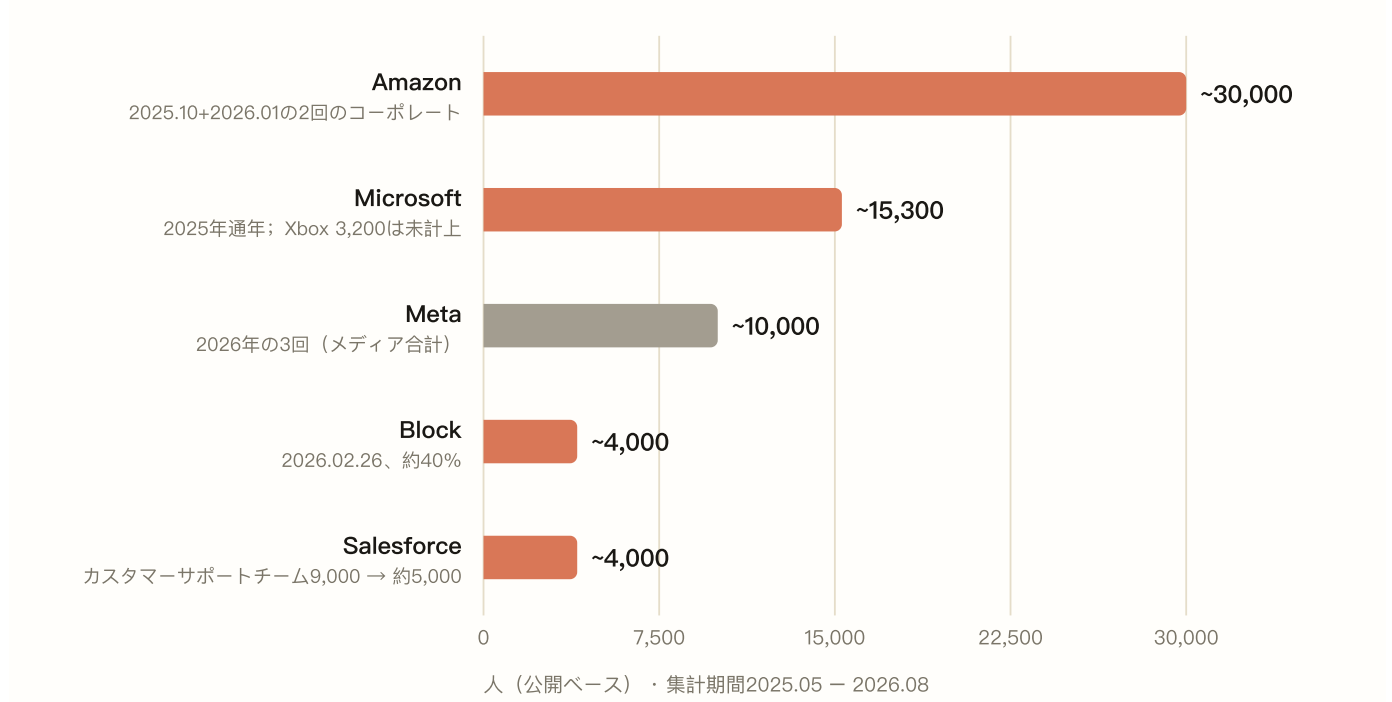
Coinbase ・ CEO / COO以下、2026.05から

Fortune

Pichai / Welleの全社会議（BI、CNBC転載）・ Jassyメモ（公式）・ Fortune 2026-05-05。

図表7 ・ 「管理職だけを削る」という言説の崩壊:公開されたレイオフ規模

図には公開された絶対人数のみを載せる。各社の総従業員数は大きく異なり、バーの長さは「急進度」を表さない。

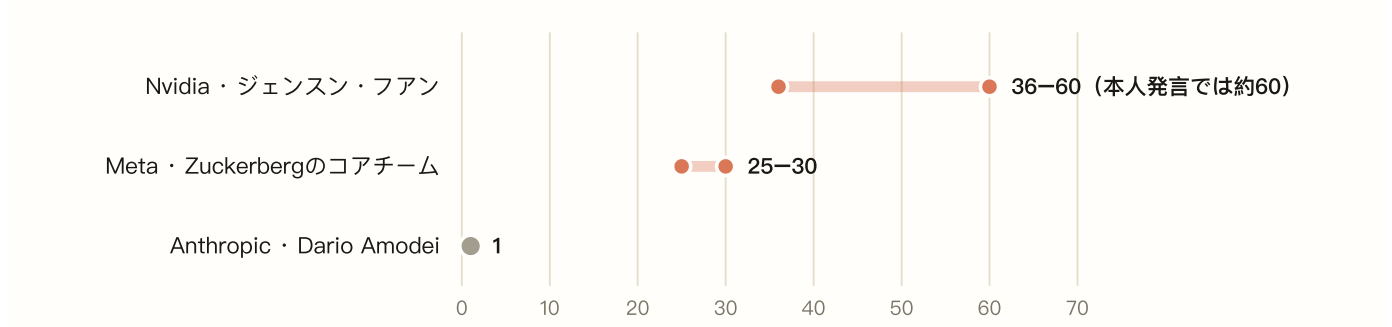


CNBC / Fortune / Forbesなど。集計期間2025.05-2026.08。

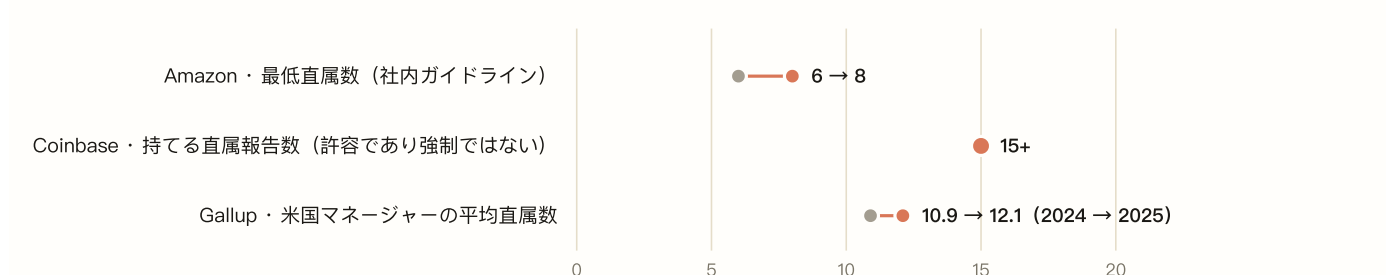
図表8 ・ マネージャー1人が見る人数の増加:平均値も制度上の下限も上昇中

CEOの数十人直属が手本となり、マネージャーの最低直属数は制度に書き込まれた。マネジメントのスペンが拡大するとき、調整コストは新しい役割に転移する。注意: Gallupの12.1は平均値で、少数の超大型チームに引き上げられている——中央値は依然5-6人だ。

CEO直属の部下数



マネージャーの直属人数: 制度上の下限、許容の緩和、業界平均



図表9 ・ 11社の横断比較:経路、語り口、代価、証拠強度

同じ「フラット化」のラベルの下でも、実際の経路は4分類される：構造再編型（Google、Meta、OpenAI）、レイオフ主導型（Amazon、Microsoft、X、Block、Coinbase）、AI代替型（Salesforce）、一貫フラット型（Nvidia、Anthropic）。末尾の列は飾りのラベルではない：各項目から直接ソースを開くことができ、どの結論にクロス検証があり、どれがまだ単独報道しかないかを示している。

企業	中核となる施策	定量目標／結果	象徴的な発言	手法と代償	証拠の強さ
Google	AIチーム統合 (Brain+DeepMind、Gemini App → GDM) +管理職削減 +2026.08の幹部シャッフル	manager/director/VP が 10%減 （2年間）。正確な定義では「直属3人未満」のマネージャーが 35%減	「階層を減らし、チームを再編」	再編が中心で、少量のレイオフを併用。リスク：頻繁な再編による士気の変動	公式・一次情報 ・Google Blog ・2026-08 ▶ 管理職とAI組織の調整； 単一報道・データ ・CNBC（2025-08-27） ▶ 「直属3人未満」のマネージャーが35%減
Amazon/AWS	IC:マネージャー比率 +15%、反官僚メールボックス → 2025.10-2026.01に2回のレイオフを追加	1,500件の通報 → 455件のプロセス変更。その後もなお約 30,000人 のコーポレートレイオフを追加	「マネージャーが減る=階層が減る」。後に「文化」に帰され、AIではないとされた	まず担当人数の拡大に頼り、後に大規模レイオフへ。代価：語りと行動の明白な緊張	公式・一次情報 ・Amazon ・ Andy Jassy memo ▶ マネージャー比率と反官僚計画； 複数報道で確認 ・CNBC（2026-01-28） ▶ ・ The Seattle Times ▶ レイオフ規模
X / xAI	組織の物理的削除：約80%の従業員が去り、エンジニアはMuskに直属	7,500 → 約1,500人	「extremely hardcore」	極限の圧縮。代価：広告収入の下落、ブランドとコンプライアンスのリスク	複数報道で確認 ・The Verge ▶ ・CNBC（2025-03-28） ▶ 人員と組織の変化；公式の組織上の定義なし

企業	中核となる施策	定量目標／結果	象徴的な発言	手法と代償	証拠の強さ
Nvidia	一貫したフラット： 約60人の直属報告、 1:1はほぼなし、長期 計画なし	CEO直属約 60人 （本人 発言。メディア転載は 36―60）	「光速で動く」/ 「extreme co- design」	文化型フラット。 代価：高強度、適 応できない人材の 流出	公式・一次情報 ・Lex Fridman Podcast #494 ・HBR IdeaCast・Jensen Huang ジェンスン・フ アン本人のイン タビュー；直属 人数は情報源に よって異なる (36―60)
Meta	MSLの統合後分割、 Reality Labsの3連続 レイオフ、AI-native podの試験導入	2023年に約 21,000人 を レイオフ。2026年に3 回でさらに約 1万人	「Flatter is faster」/ 「1人で足りる」	大規模レイオフ +繰り返しの再 編。構造の安定性 に疑問	公式・一次情報 ・Meta・Year of Efficiency Q4 2025 transcript レイオフと組織 調整； 単一報道・データ ・Engadget (Reuters)・2026-08-26 Project OT (Reuters単独報 道の転載)
Microsoft	「span of control」 の名の下の年間 15,000+レイオフ	2025年レイオフ 15,000+ / 従業員 228,000	「階層を減らし、マ ネージャーを減らす」	実際のレイオフで ICエンジニアにも 波及。フラット化 の名を借りたコス ト削減ではないか との疑問も	複数報道で確認 ・CNBC (2025-05-13)・CNBC (2025-07-02) レイオフ規模； 単一報道・データ ・Business Insider (2025-05) 「span of control」の内部 目標
Salesforce	エンジニア採用の凍 結、Agentによるサ ポート職の代替	AIが社内業務の 30― 50% を遂行。カスタ マーサポート人員は 9,000から約5,000に	「I need less heads」	人員構成がAgent の生産能力に応じ て直接収縮。営業 職はむしろ増加	公式・一次情報 ・Fortune・Marc Benioff interview CEO本人のイン タビュー；業務 比率は本人の発 言による

企業	中核となる施策	定量目標／結果	象徴的な発言	手法と代償	証拠の強さ
Block	2026.02の一括大規模レイオフ → 2026.03に理論文章を発表	約 40% をレイオフ（約4,000人）。発表翌日は約18%高で引け	「 From Hierarchy to Intelligence 」	レイオフが先、理論は後。DRIの「責任はあるが権限がない」という懸念には実名の出所がまだない	公式・一次情報 ・Block ・ From Hierarchy to Intelligence ↗ 会社の論文； 複数報道で確認 ・Forbes (2026-04-01) ↗ ・ Fortune (2026-04-02) ↗ レイオフと再編の背景
Coinbase	「純粋な管理者」職を廃止し、player-coachへ移行	約 14% をレイオフ。階層はCEO以下 ≤5層 に圧縮	「player-coach」 + AI-native pod	現在のサンプル中で最も急進的な階層スリム化。代価：現場人員の密度の高い圧縮	公式・一次情報 ・Brian Armstrong ・ X ↗ CEO本人の発言； 単一報道・データ ・Fortune (2026-05-05) ↗ 再編の詳細
OpenAI	CEO of Applicationsを設置、研究側は双頭体制	COO/CFO/CPOが新CEOへの報告に変更	「研究、計算資源、安全への関与を増やす」	体制は約 14か月 で調整され、アプリケーション側に単一の後任は置かれず	公式・一次情報 ・OpenAI ・ Fidji Simo announcement ↗ ・ Sam Altman ・ X ↗ 任命と報告関係； 複数報道で確認 ・CNBC (2026-07-09) ↗ ・ TechCrunch (2026-07-09) ↗ 後続の調整

企業	中核となる施策	定量目標／結果	象徴的な発言	手法と代償	証拠の強さ
Anthropic	研究とエンジニアリングの一体化+RSPによる制度化された安全プロセス	従業員規模の区間 2,300–5,600人（基準は未統一）。CEOの直属部下は1人のみ	—	意図的に小さなチームを維持。代価：規模拡大の持続可能性に疑問	公式・一次情報 ・Anthropic ・RSP v3.0 ・Lenny's Podcast ・interview transcript 安全プロセスとチームのやり方； 複数報道で確認 ・Revelio Labs ・SaaStr (2026-04) 従業員規模の推定； 単一報道・データ ・Fortune (2026-06-18) CEOの報告構造



CH.06 ・ OPERATING PRACTICES

組織の本当の実践：AI時代の会社は実際どう回っているか

階層が減っても、組織が自動的に速く回るわけではない。意思決定をどう伝えるか、誰が最初のバージョンを作れるか、ルールをどこに書くか、誰が検証とリリースに責任を持つかを、まとめて作り直さなければならない。ここで言う「デリバリー」は専門的なレビューを迂回して直接リリースすることではなく、問題を最もよく理解する人がAgentの力を借りてまず動くバージョンを作り、その後に製品・デザイン・エンジニアリングのチームがレビュー・検証・リリースを完了することだ。

主要な結論

- 01 意思決定チェーンの短縮は、コミュニケーションを集団の場に置くこと（Nvidia、Metaのコアチーム）によって実現される。コミュニケーションを減らすことによってではない。
- 02 「最初のバージョン」の制作権は、問題を最もよく理解する人へと移りつつある。Anthropicは十数社の高成長スタートアップへのインタビューの後、このやり方を*Everyone ships*と総括した。専門的なレビューと管理されたリリースはその後に続く。
- 03 ルールはマネージャーの頭の中から共有環境（規約ファイル、Skills、デザインシステム）へ移された。「純粋な管理者」が廃止された後、残った人は手を動かさなければならない。

問い1 ・ 意思決定チェーンをどう短縮するか

コミュニケーションを集団の場に置く。階層ごとのフィルタリングではなく

Nvidia: ジェンスン・フアンは自ら約60人の直属の部下を持ち、定例の1on1をしないと語る——「参加者が1人だけの会話は存在しない。我々は問題を提起し、全員で一緒に解決する。これがextreme co-designだ」。

公式・一次情報 ・ [Lex Fridman Podcast #494](#)

Meta: Zuckerbergは約25–30人のコアチームを直接管理し、「固定周期の1on1は設けない。この人たちとは常にコミュニケーションしている」。

公式・一次情報 ・ [Stripe Sessions 2025](#)

Google: 2026.08からGeminiモデル・フロンティア研究・Gemini App・開発者チームは1人のSVPに統合され、Pichaiに直接報告する。

公式・一次情報 ・ [Google Blog ・ 2026-08](#)

Coinbase: CEO/COO以下は最大5層で、リーダーは15人以上の直属部下を持てる（許容であり強制ではない）。

単一報道・データ ・ [Fortune \(2026-05-05\)](#)

Block: Dorseyは最も理想的な状態は「いかなる階層もなく、全社6,000人が私に報告する」ことだと述べ、1年以内に階層を5層から2-3層に圧縮する計画だ。

公式・一次情報 ・ [Sequoia Podcast ・ transcript ・ 2026-04](#) へ

Anthropic (反例): CEO Dario Amodeiの直属の部下は1人のみ (Chief of Staff) で、その他の幹部は全員、社長Daniela Amodeiに報告する。 [単一報道・データ ・ Fortune \(2026-06-18\)](#) へ 共通点: 短縮されるのは人数ではなく、情報が現場から意思決定者に届くまでの受け渡し回数だ。「フラット」そのものが唯一の答えではない。

問い2 ・ 誰に最初のバージョンを作る権限があるか

0 → 1のプロトタイプ権を、問題を最もよく理解する人に渡す

AIネイティブなスタートアップ: Claude公式サイトの公式ガイド (Michael Segner執筆) は、十数社の高成長スタートアップへのインタビューに基づき、「問題を最もよく理解する人が最初のバージョンを先に届ける」ことを第一の仕事の原則として総括した: *Everyone ships*。Crosbyでは弁護士が直接製品を改修し始め、Parahelpでは非技術系の同僚がUI変更を提出し、HeidiのCEOはこれを「伝言の歪み (broken telephone)」問題の解決と呼んだ。 [公式・一次情報 ・ Claude by Anthropic ・ 2026-08-20](#) へ

AnthropicのClaude Codeチーム: 責任者Boris Chernyの言葉は「チームの全員がコードを書く: プロダクトマネージャー、エンジニアリングマネージャー、デザイナー、財務、データサイエンティストも書く」。 [公式・一次情報 ・ Lenny's Podcast ・ interview transcript](#) へ

Coinbase: 一部チームが「少人数のメンバー+複数のAgent」というAIネイティブな小チーム (AI-native pod) を試験中。 [単一報道・データ ・ Fortune \(2026-05-05\)](#) へ

Meta Reality Labs: 約1,000人の開発者ツールチームもAI-native podを試験中と報道されている。

[単一報道・データ ・ Business Insider \(2026-03\)](#) へ

MetaのProject OT: Reutersによれば、このAIネイティブ再編は一部チームの最大60%削減を評価していたが、産出が期待に届かず第2ラウンドは中止された。社内データではコード変更量は前年比+220%だが、実際にリリースされた機能は+36%にとどまり、重大事故は+40%だった。

[単一報道・データ ・ Engadget \(Reuters\) ・ 2026-08-26](#) へ より多くのコードを書くことは、より多くの価値を届けることと同じではない。これこそ「信頼せよ、だが検証せよ」が存在する理由だ。

問い3 ・ ルールをどこに書くか

規範をマネージャーの頭の中から共有環境へ移す

AIネイティブなスタートアップ: 変えてはならないアーキテクチャのルールと安全の境界を CLAUDE.md (Agentが起動のたびに読み込むプロジェクト規約ファイル) に書き、Skills (再利用可能なプロセス指示) でチームのやり方を共有し、さらにMCP (ツールとデータをつなぐオープンプロトコル) やCLI (コマンドラインツール) でAgentを実システムに接続する。

公式・一次情報 ・ [Claude by Anthropic](#) ・ 2026-08-20 [▶](#)

Amazon: 16のリーダーシップ原則を業績評価に直接紐付け。「反官僚メールボックス」は約1,500件の通報を受け、455件のプロセス変更を推進した。

複数報道で確認 ・ [Fortune \(2025-09-17\)](#) [▶](#) ・ [CNBC \(2025-09-16\)](#) [▶](#)

Anthropic: 責任あるスケーリング政策 (Responsible Scaling Policy、RSP) v3.0は安全プロセスを制度として明文化した——責任あるスケーリング責任者とCEOが承認し、取締役会と長期利益信託が監督する。

公式・一次情報 ・ [Anthropic](#) ・ RSP v3.0 [▶](#)

Coinbase: CEO Brian Armstrongは、会社がエンジニアに1週間以内のAIコーディングツール導入を求めたことがあると述べた。

公式・一次情報 ・ [Brian Armstrong](#) ・ X [▶](#)

問い4 ・ 中間層はどこへ行くのか

「純粋な管理者」は廃止され、残った人は手を動かさなければならない

Google: 「直属の部下3人未満」のマネージャーが1年で35%減少し、多くはチームを持たない専門職 (Individual Contributor、IC) に転じた。

単一報道・データ ・ [CNBC \(2025-08-27\)](#) [▶](#)

Block: 階層からmanagerという言葉削除し、IC、直接責任者 (Directly Responsible Individual、DRI)、「デリバリーしながらチームを率いる」player-coachの3つの役割に変更。DRIは名指しで責任を負い、リソースを臨時に動かせるが、常設の管理階層は置かない。

公式・一次情報 ・ [Block](#) ・ From Hierarchy to Intelligence [▶](#)

単一報道・データ ・ [Block Q2 call / Yahoo Finance](#) ・ 2026-08-05 [▶](#)

Coinbase: 「純粋な管理者」職を廃止し、管理者は同時に実際のデリバリーを担わなければならない。

単一報道・データ ・ [Fortune \(2026-05-05\)](#) [▶](#)

Meta Reality Labs: 約1,000人の開発者ツールチームがAI Builder / AI Pod Lead / AI Org Leadの3つの役割を試験中と報道されている。

単一報道・データ ・ [Business Insider \(2026-03\)](#) [▶](#)

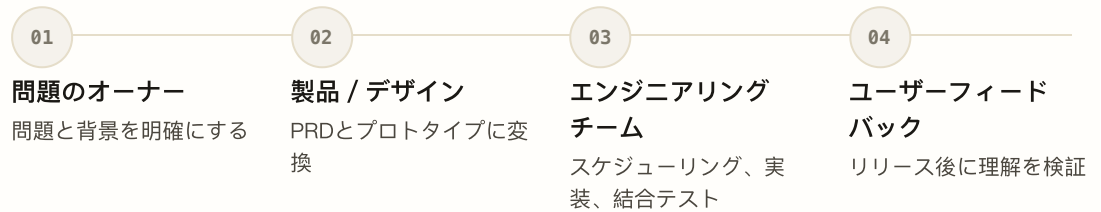
企業横断の変化：Chief of Staff職の求人数は1年で2倍以上、給与は最高40万ドルに達しうる——
Laddersが示すより一般的な高値は25万～30万ドルで、それを超えるのは個別のケースだ。

単一報道・データ ・ Bloomberg (2026-07-16) へ

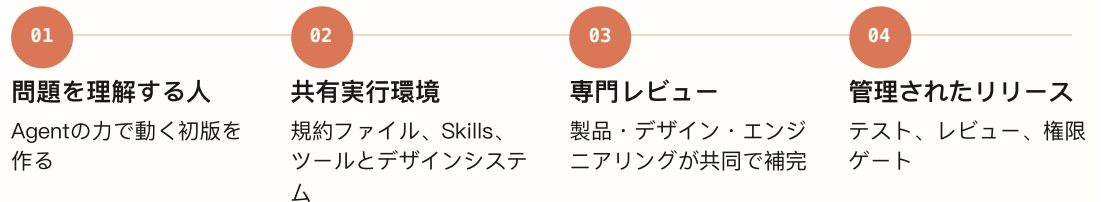
図表10 ・ 「問題を最もよく理解する人が最初のバージョンを作る」はデリバリー経路をどう変えるか

伝統的なデリバリーチェーンは問題を役割間で段階的に転写していく。AI-nativeの経路では、問題を最もよく理解する人がまず動くバージョンを作り、その後に専門チームがレビューし、補完し、リリースする。短縮されるのはアイデアから検証可能な価値までの距離であり、専門分業の廃止ではない。

伝統的なデリバリーチェーン



AI-NATIVEの経路



この図の読み方：左から右へ、依然として4つの関門がある。変化は起点だけで起きている——最初のバージョンが「要求の転写」から「直接動くバージョンを作る」に変わった。専門レビューと管理されたリリースはそのまま残る。

出典：Anthropic 《The Claude Code guide for startups》(2026-08-20)、十数社の高成長スタートアップへのインタビューに基づく。模式図とPMFの類比は我々の分析による整理であり、公式の図やAnthropicの原文ではない。

原則1 ・ 問題を最もよく理解する人が最初のバージョンを作る

Everyone ships: 0 → 1を開放する。専門分業の廃止ではない

Anthropicは十数社の高成長スタートアップへのインタビューの後、このやり方を*Everyone ships*と総括した：問題を最もよく理解する人がAgentの力を借りてまず動くバージョンを作れる。製品・デザイン・エンジニアリングの専門レビューはその後に続く。

原則2 ・ 機械的な仕事はAGENTに

機械的な80%をAgentに任せる

「Agentがライフサイクルの機械的な80%を引き受け、エンジニアは本当に判断が必要な状況に時間を使う。」コードレビューの一次選別、バグのトリアージ、定型的なマイグレーションがこれに当たる。

原則3 ・ 信頼せよ、だが検証せよ

信頼せよ、だが検証せよ

「結果を監視・検証する信頼できる手段がない限り、プロセスを自動化することはできない。」テスト、コードレビュー、権限ゲートは廃止されるのではなく、分散型デリバリーの前提条件になる。

原則4 ・ いつでも作り直せるように設計する

再構築のために構築する

「モデルの能力はこれらのチームの足元で変化し続けている。だからほとんど何も恒久的なものとして扱われない。」プロセスとツールは「いつでもやり直せる」前提で設計され、「一度で正しく作る」前提ではない。

原則5 ・ プロトタイプ → 社内利用 → 製品化

プロトタイプ → 自社利用 → 製品化

「AIで構築することが、これらのスタートアップが破壊的なAI製品を作る助けになる——これが彼らのプロセスの核心にあるフライホイールだ。」まずアイデアを動かし、チーム自身が先に使い、それから製品化への投資を決める。

⚠ 適用範囲: フロンティアのサンプルであり、汎用的な制度ではない

この5原則はAnthropicによる十数社の高成長AIネイティブスタートアップへのインタビューに由来し、しかもAnthropic自身がツールの提供者だ。フロンティアのやり方の参考にはなるが、**大企業の汎用的な制度としてそのまま使うことはできない**。横断比較した11社の中で、検証可能な日常運転の事例はなお限られており、Metaの「Project OT」の挫折も、デリバリーの加速には検証とガバナンスを同時に備える必要があることを示している。



CH.07 ・ WHERE DID THEY GO

中間管理職の行方：5つの転身経路

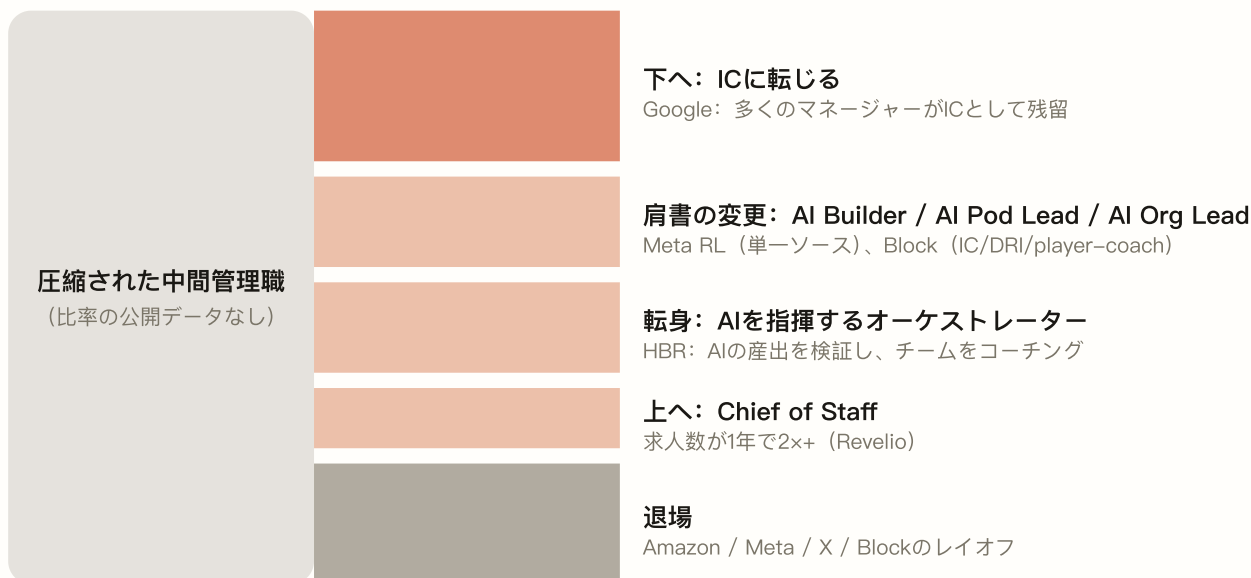
階層が取り壊された後、人はどこへ行ったのか？ Google / Meta / Amazon / Coinbaseの公式見解とBI / CNBC / Guardian / Fortuneの報道を組み合わせ、公開情報で確認できる元中間管理職の行き先を5つの経路に整理した。ここでまず区別すべきことが2つある：ある能力に依然として価値があるかどうかと、ある職位や個人が再編の中で残れるかどうかは、同じ問いではない。

主要な結論

- 01 優先的に圧縮されるのは中間層の「情報ルーティング」機能だ：上意下達しかしない者は置き換えられやすい。事業と顧客を理解し、判断を下し、自ら実行に落とせる現場の管理者にはなお希少価値がある。
- 02 5つの経路は互いに排他的な出口ではなく、1つの振り分けファネルだ：同じマネージャーたちがまずICに転じ、さらにplayer-coachを兼務し、少数がChief of Staffの序列に入っていく。
- 03 だが職の去就は純粋な能力試験ではない：コスト目標、事業の優先順位、報告関係、社内政治などの要因も、個人が再編の中で残れるかどうかに影響しうる。

図表11 ・ 圧縮された中間層：5つの行き先が1つの振り分けファネルを構成する

5つの行き先は互いに排他的な出口ではなく、1つの振り分けファネルだ。個人にとって、判断基準は一つに帰結する——あなたの核心の仕事は「伝達」か、「判断」か。



5つの行き先のいずれにも公開された比率データはない。バンドの幅は我々が判断した相対的な顕著さを表すだけで、統計値ではない

図表12 ・ 中間層の行き先の4つの定量的アンカー

35%と≤5層は「層が取り壊された」力の強さを描写する。\$400Kと2×は、調整の需要が消えておらず、少数の高給の役割へ集中しつつある可能性を示唆する——だが公開報道は母数と集計基準を開示しておらず、需要上昇のシグナルとしてしか扱えない。取り壊されたのは「層」であり、調整の需要は残っている。

35%

Googleの「直属の部下3人未満」のマネージャー削減比率。うち多くはICの身分で会社に残留 (2025.08)

[CNBC 2025-08-27](#)

\$400K

Chief of Staff職の給与上限 (Bloomberg; Laddersは一般的な高値を25–30万ドルとする)、求人数は1年で2倍以上

[Bloomberg 2026-07-16](#) ・ Revelio Labs

2×

Chief of Staff職の求人数の年間増加率——組織デザイン評論家から「大フラット化の請求書」と呼ばれる

[Bloomberg 2026-07-16](#) ・ Revelio Labs

≤5層

Coinbaseの2026.05再編後の、CEO以下の最大階層数——純粋な管理者職は廃止された

[Fortune 2026-05-05](#)

出典 : [CNBC 2025-08-27](#) ; [Bloomberg 2026-07-16](#) ・ Revelio Labs ; [Fortune 2026-05-05](#)

図表13 ・ フラット化は無料ではない: 3つの新しい請求書は誰が支払うのか

階層を削って節約したいのは管理コストだ——だが中間層を削った会社は、ツールと明確な責任者メカニズム

で調整の欠落を埋めなければならない。さもなければコストを残った人に転嫁するだけだ。

削られたもの：中間層の調整とゲートキーピング

上意下達、集約とフィルタリング、現場のコーチング、階層ごとのチェック——これらの仕事は職位が消えても消えない



代価1 ・ 調整の引き受け手がない

高給の調整職が支払う

部門横断の調整は少数の人に集中する可能性がある：Chief of Staff職の求人数は1年で2倍（2x+）、給与は最高\$400K（一般的な高値は25–30万）。マネージャーの担当人数は増え、現場のコーチングは減る

Revelio / Bloomberg 2026.07 ・ BI 2025.05



代価2 ・ 責任はあるが権限がない

残ったチームリーダーが支払う

player-coachは仕事をしながらチームを率いる。Fortuneコラムから「良いマネージャーの価値を誤解している」と実名で批判された。Block DRIの「責任はあるが権限がない」という懸念には実名の出所がまだなく、観察の記録にとどめる

Fortune 2026-05-07



代価3 ・ 産出 ≠ 価値

デリバリー品質が支払う

Metaの実験ではコード変更+220%、ユーザーに見える新機能はわずか+36%、重大事故+40%——産出の急増はリリース価値をもたらさなかった

Reuters 2026-08-26

「誰が支払うか」は我々の整理であり、企業の公式な言い方ではない。ここの数字はいずれも省略表記で、相対的な変化の説明のみに用い、同一基準の横並び比較はしない。

Revelio / Bloomberg 2026-07-16 ・ Fortune 2026-05-07 ・ Reuters 2026-08-26。

IC（個人貢献者）への転身

Google：2024.12に管理職10%を削減した際、広報担当者は一部が「transitioned to individual contributor roles」と明言。2025.8には「直属の部下3人未満」のマネージャーが35%減少し、多くがICの身分で残留したと正確に開示された。**Meta**：Zuckerbergの「効率の年」の公式な原文がまさに「多くの管理者に個人貢献者への転任を求める」だった。**Amazon**：社内ガイドラインによれば、転換はより多くの直属部下、より少ない上級採用、さらには減給を伴うことが多い——ICへの転換は水平移動ではなく、実質的な代価だ。

企業別の根拠 **Google** [単一報道・データ](#) ・ [CNBC \(2025-08-27\)](#) [▶](#)

Meta [公式・一次情報](#) ・ [Meta](#) ・ [Year of Efficiency](#) [▶](#)

Amazon [公式・一次情報](#) ・ [Amazon](#) ・ [Andy Jassy memo](#) [▶](#)

肩書きを変え、職責を再定義

2025–2026年には管理の役割を直接書き換えるやり方が現れた：**Meta Reality Labs**の一部チームはAI Builder / AI Pod Lead / AI Org Leadに改称し、職能ではなく「成果」で小さなpodに組織された。**Block**（Dorsey）は階層から「manager」という言葉を削除し、IC / DRI / player-coachの3つの役割に変更（2026.08時点でも推進中）。**Coinbase**（Armstrong）は2026年5月により完全な再編を実施——約14%をレイオフし、「純粋な管理者」職を廃止して全員「player-coach」に変更、組織階層をCEO以下最大5層に圧縮し、一部チームで「AI-native pod」を試験中。共通点は：組織はもはや調整だけしてデリバリーに参加しない管理職を残さない。管理者は同時に手を動かさなければならない。

企業別の根拠 **Meta** [単一報道・データ](#) ・ [Business Insider \(2026-03\)](#) [▶](#)

Block [公式・一次情報](#) ・ [Block](#) ・ [From Hierarchy to Intelligence](#) [▶](#)

Coinbase [単一報道・データ](#) ・ [Fortune \(2026-05-05\)](#) [▶](#)

Chief of Staffへの転身

中間層の一部は消えておらず、スリム化の後に意思決定層のそばへ移された。Bloombergは2026.07にRevelio Labsのデータを引き、Chief of Staff職の求人数が前年比で2倍以上になったと伝えた。給与は最高\$400Kに達しうるが、Laddersが示すより一般的な高値は25万～30万ドルで、それを超えるのは個別のケースだ。組織デザイン評論家はこのブームを「大フラット化の請求書」と呼ぶ——ただし公開報道は母数・地域の範囲・正確な増加率を開示していない：これは職の需要が確かに上昇していることを示すが、増加がAIや組織のフラット化によって引き起こされたと確認することはできず、これらの職が転移された調整の仕事を有効に受け止めたことの証明にもならない。

企業別の根拠 **Chief of Staff** [単一報道・データ・Bloomberg \(2026-07-16\)](#)

「調整役」から「編成者」へ

管理職に残った人は、仕事の内容が変わった：伝達・集約・進捗の監視はもうしない（これらはAIが引き継いだ）。コーチング、戦略の翻訳、人間とAIの協働条件の構築へ向かう——coordinatorからorchestratorへのアップグレードだ。皮肉な現実：削減されたばかりの管理者が、今度はチームのAI活用を推進する役割を担っている——AI実装の実行の担い手は、ほかならぬ彼らなのだ。

ポストが消滅し、退社

Googleの「role eliminations」、Metaの効率の年と2026年の3連続レイオフ、Xの約80%の人員削減、Amazonの2025.10–2026.01の約3万人レイオフは、いずれも一部の職に転身の出口がなく、最終的に組織を直接去ったことを示している。

企業別の根拠 **Google** [単一報道・データ・CNBC \(2025-08-27\)](#)

Meta [公式・一次情報・Meta・Year of Efficiency](#)

Amazon [複数報道で確認・CNBC \(2026-01-28\)](#) [The Seattle Times](#)

淘汰されるのは「機能」であり「人」ではない

この5つの経路が示すのは、優先的に圧縮されたのが中間層の「情報ルーティング」機能だということだ：上意下達、集約とフィルタリング、プロセスの監督。

なお希少価値のある能力：事業と顧客を理解し、領域横断の判断を下し、チームを率いて自ら実行に落とす。

分けて考えるべき2つのこと：能力に価値があることは、職が安全なことを意味しない。再編は純粋な能力試験ではなく、コスト目標、事業の優先順位、権力と報告関係の調整、社内政治などの要因が去就に影響しうる。

解雇されたことから能力に価値がないと逆算することはできない。逆もまた同じだ。

㊦ 経路は排他的な出口ではない

削減された同じマネージャーたちが、まずICに転じ、さらにplayer-coachを兼務し、少数が最終的にChief of Staffの序列に入る。5つの経路は5つの排他的な出口ではなく、1つの振り分けファネルに近い。



CH.08 ・ INDUSTRY VIEWS

業界はこの変革をどう読むか

各社自身の動きに加えて、アナリストと学界はこの変革をどう見ているか。

主要な結論

- 01 Gartnerは2026年までに20%の組織がAIで現行の中間管理職の半数以上を消滅させると予測する。Morgan Stanleyは組織のフラット度をモデル化可能な財務変数として扱っている。
- 02 経営学界（HBR、Gallup）の共通の判断は、中間層の役割は消滅ではなく再形成されており、しかもAIの産出の検証とチームのコーチングという追加の負担を担いつつあるというものだ。
- 03 批判の声は明確だ：フラット化が行き過ぎると人材の成長を妨げ、リーダーの育成を弱める。player-coachモデルにはすでに実名の批判が出ている。

図表14 ・ 同じ組織変革を、4つの尺度から観察できる

4つの視点が答えるのは異なる問いであり、1本の因果連鎖を構成しない：予測は構造が変わるかを見る。資本市場は変化がいくらの価値かを見積もる。経営研究は仕事を誰が受け止めるかを追跡する。批判者はフラット化が行き過ぎていないかを検証する。

観察のフレームワーク

同じ変革に、4つの観察尺度

予測・財務試算・経営研究・批判を1つの結論に混ぜないこと。まずそれぞれが何の問いに答えているのかを見てほしい。

01 マクロ予測

組織の階層は変わるのか？

Gartnerの予測：2026年までに、20%の組織がAIで現行の中間管理職の半数以上を消滅させる。

02 資本市場

この変化はいくらの価値があるのか？

Morgan StanleyはAmazonをサンプルに、管理層の圧縮を年間21–36億ドルのコスト余地としてモデル化した。

03 経営の実践

取り除かれた仕事は誰が受け止めるのか？

HBR、Gallup、MIT TR Insightsはマネージャーの負荷、コーチングの質、人間とAIの協働に必要な新しいプロセスに注目する。

04 反対側の検証

フラット化は行き過ぎないか？

BI、Fast Company、Fortune、Guardianは人材の成長、リーダーの育成、player-coachの境界への注意を促す。

Gartner 2024.10・Morgan Stanley / CNBC 2024.10・HBR / Gallup / MIT Technology Review Insights・BI / Fast Company / Fortune / Guardian。

GARTNER

構造的な予測

「2026年の間に（through 2026）、20%の組織がAIを使って組織構造をフラット化し、現行の中間管理職の半数以上を消滅させる。」（2024.10 IT Symposium/Xpo年次予測）この予測はGuardian、Forbes、Fast Companyなどに広く引用され、業界の基準的な判断となっている。

財務の視点

Jassyの「IC比率+15%」を仮定として、Amazonでは約13,800のマネージャー職を削減でき、年間21–36億ドルのコストが解放されると試算（2024.10のレポート、CNBC転載）——ウォール街が初めて「組織のフラット度」をモデル化可能な財務変数として扱った。

経営学界と業界研究

HBR 2025.07《How AI Is Redefining Managerial Roles》と2026.06《AI Adoption Is Overloading Your Middle Managers》の共通の判断：中間層の役割は消滅ではなく再形成されており、AIの産出の検証とチームのコーチングという追加負担を担いつつある。Gallup 2026.01のデータでは、米国のマネージャーの平均直属部下数は10.9から12.1に上昇し、マネージャーの質が従業員エンゲージメントの差異の約70%を説明する。MIT Technology Review Insights（Emaと連携した委託研究）は提起する：「行動者」が機械の速度でシステムを横断して操作するAI Agentであるとき、人間のワークフローのために設計された組織と技術スタックはどちらも再構築が必要になる。

批判の声

「大フラット化は行き過ぎたかもしれない」

Business Insiderの2025.05の総説《Big Tech is crushing middle managers. Some fear the great flattening has gone too far》は警告する：フラット化は管理を誤れば人材の成長を妨げ、リーダー育成を弱める。Fast Company 2026.06はKorn Ferryの調査を引き、回答者の41%が勤務先はすでに階層を削減したと述べたとし、さらにGallupのデータを援用して「データはやめておけと言っている」と主張。Fortune 2026.05のコラムはplayer-coachモデルを「良いマネージャーの価値を誤解している」と実名で批判。Guardian 2026.05は解雇されたマネージャーの現場の視点を記録した。Chief of Staff職の求人数の高速な増加は、組織デザインブログBusiness Model Analystから「大フラット化の請求書」と呼ばれている。



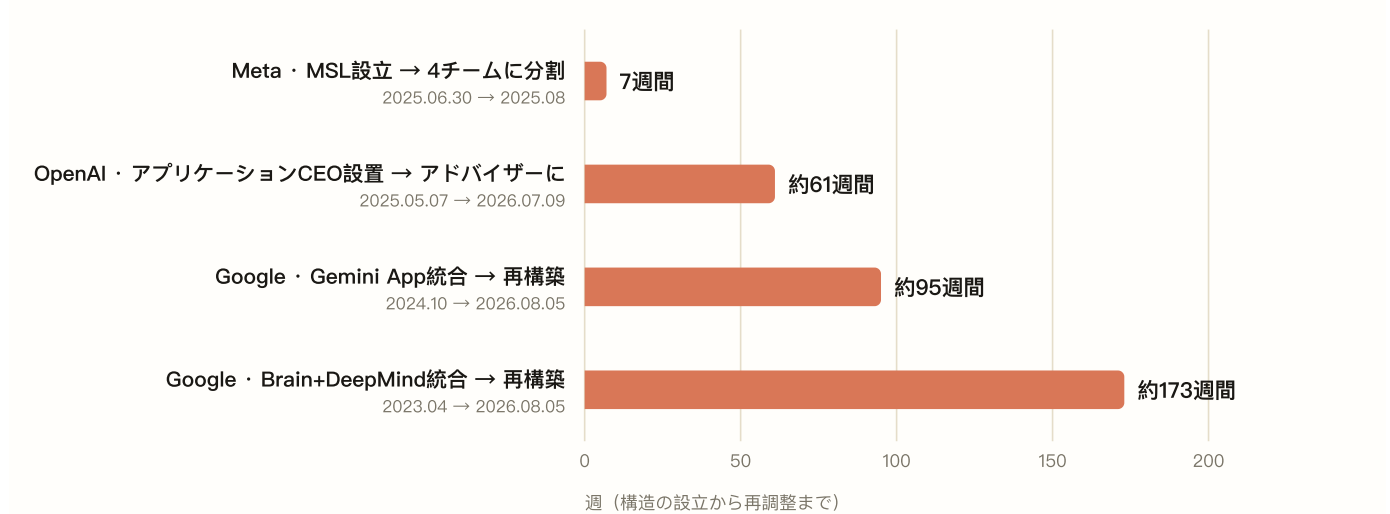
結論と展望

主要な結論

- 01 情報ルーティング型の管理職はモデルとAgentに置き換えられつつある。これは周期的ではなく構造的な変化だ。だが新しい構造そのものも高速で反復しており、安定した終着点はない。
- 02 新アーキテクチャ=少ない階層×広いスパン×人間とAIの混成。代価は調整の真空と「責任はあるが権限がない」こと。Chief of Staffの需要上昇は、調整コストが消えずに転移している可能性のシグナルだ。
- 03 中国企業へ：まず情報インフラを補ってから階層を削る。管理職は単純な廃止ではなく転換を。検証可能な定量指標でフラット化を測定・検収可能にする。

図表15 ・ 「新構造」そのものも高速で反復している：4つの事例の設立から再調整までの期間

設立から再調整まで：最短7週間、最長でも4年未満——図中の4つの「新構造」は、後にいずれももう一度変更された。



CNBC (MSLメモ / Simo) ・ blog.google (公式)。

TAKEAWAY 1

中間管理職はAI時代最初の構造的犠牲者

Googleは2年で管理職の10%を削減し、1年で「直属の部下3人未満」のマネージャーが35%減。AmazonはIC比率+15%、Microsoftは15,000+のレイオフ、Gartnerは「20%の組織が中間層の半数以上を削る」と予測——すべての証拠が同じ結論を指している：情報ルーティング型の管理職はモデルとAgentに直接置き換えられつつある。これは周期的なレイオフではなく、組織技術のパラダイム転換だ。

TAKEAWAY 2

新しい組織構造 = 少層×広スパン×人機混成

将来の標準形態：階層3-5層、CEO直属数十人（Nvidia、Metaコアチームのモデル）、マネージャーの直属部下は12-15+人に上昇（Gallup平均12.1、Coinbaseは15+を許容）、チームにAI Agentが組み込まれる（Salesforceの30-50%）。「組織」の最小単位が「人 / マネージャー」から「人+Agentクラスタ」に変わる。

TAKEAWAY 3

リスク：調整の空白と「責任はあるが権限はない」状態

フラット化は無料ではない：スパン・オブ・コントロールの拡大後、現場のコーチングは減る（BIは「行き過ぎ」を警告）。Chief of Staff職の需要上昇は調整コストが消えずに転移している可能性のシグナルだ（母数と集計基準は非公開で、それだけでは因果を証明できない）。player-coach / DRIモデルにはすでに実名の批判があり（Fortuneコラム：「良いマネージャーの価値を誤解している」）、MetaのProject OTはコード産出の急増が必ずしもリリース価値に転換しないことを示した。中間層を削った会社はAIツール+明確な責任者メカニズムで調整の欠落を埋めなければならない。さもなければコストを個人に転嫁するだけだ。

TAKEAWAY 4

新しい組織構造自体も急速に変化し続ける

どんな「新しい組織形態」も安定した終着点ではない。OpenAIの研究 / アプリケーション双CEO体制は約14か月で調整された。MetaのMSLは設立7週間で分割され、2026年上半期にはさらに3回連続で収縮。Amazonは「レイオフなしのフラット化達成」から「2回で3万人のレイオフ」へと滑り落ちた。フラット化は継続的な組織実験であり、一度で完成する終着状態ではない。

TAKEAWAY 5

中国企業への示唆

① まず「情報インフラ」を補ってから階層を削る——Amazonは反官僚メールボックス+プロセスガバナンスで下支えした。② 管理職は単純な廃止ではなく転換を：マネージャーは上に移って戦略 / リソースのオーケストレーションを担うか、下に降りてコーチング / チーム横断の調整を担う。③ 検証・再確認可能な管理職比率系の定量指標を確立する（Googleの「直属の部下3人未満」という正確な定義方式を参考に）。フラット化を測定・検収可能にし、スローガンのレイオフへの転落を避ける。④ 対外コミュニケーションでは「動機」と「行動」の一貫性を保つ——AmazonがレイオフとAI / コスト削減の関係を公式に否定した経験が示唆するように、曖昧な帰因はかえって公衆の信頼を弱める。

管理者への4つのセルフチェック

「階層を削る」から「運転を変える」へ

① あなたの組織で、核心の仕事が「判断」ではなく「伝達」である職はどれだけあるか？ ② 顧客の問題を最もよく理解するその人に、今日、最初の動くバージョンを作る権限とツールはあるか？ ③ あなたたちのルールはどこに書かれているか——マネージャーの頭の中か、それとも全員が呼び出せる共有環境（規約ファイル、デザインシステム、ツールチェーン）か？ ④ 階層を削るたびに、取り除かれたその層のチェックを代替する検証可能なゲート（テスト、レビュー、権限）を同時に構築しているか？



CH.10 ・ VIDEO SOURCES

動画ソース

各社の組織変革を知るための、公開視聴可能な動画・インタビュー20本——初版からの12本（タイトル・チャンネル・日付を再確認済み）と、今回の改訂で新たに加えた8本。

(A) 経営幹部の一次インタビューと公式動画・11本

Leading the teams behind the world's fastest AI — Jensen Huang

Sana (Strange Loop 2023) ・ 2023-06-29 [一次情報](#)

Nvidiaのマネジメント哲学

[YouTubeで開く](#) ↗

Jack Dorsey: Every Company Can Now Be a Mini-AGI

Sequoia Capital ・ [一次情報](#)

BlockのDRI理念

[YouTubeで開く](#) ↗

Amazon CEO Andy Jassy on Agility, AI Strategy, and the Changing Role of Managers

Harvard Business Review (HBR IdeaCast) ・ 2025-05 [一次情報](#)

AmazonのIC比率と反官僚改革

[YouTubeで開く](#) ↗

How Sundar Pichai is rethinking Google for the AI era

Decoder with Nilay Patel ・ 2026-05-27 [一次情報](#)

Google 2026.08再編前の意思決定権の再構築

[YouTubeで開く](#) ↗

The history and future of AI at Google, with Sundar Pichai

Stripe (Cheeky Pint, host John Collison) ・ 2026-04-07 [一次情報](#)

Google AI組織の進化の背景

[YouTubeで開く](#) ↗

Google CEO Sundar Pichai on Gemini, Self-improving AI, and World Models

Forward Future Interviews (Matthew Berman) ・ 2025-05-23 [一次情報](#)

DeepMind統合後の技術組織の論理

[YouTubeで開く](#) ↗

Sundar Pichai Reveals What AI Will Do Next

TIME ・ 2026-04-30 [一次情報](#)

Google AIの役割の位置づけ

[YouTubeで開く](#) ↗

AI will change the workforce, says Amazon CEO Andy Jassy

CNBC (Mad Money) ・ 2025-06-30 [一次情報](#)

AmazonのAIと労働力構造に関する表明

[YouTubeで開く](#) ↗

The Leadership Principles Explained by Andy Jassy (全編)

Amazon公式 ・ [一次情報](#)

16のリーダーシップ原則を業績評価に組み込んだ背景資料

[YouTubeで開く](#) ↗

Scott Answers: Is AI Replacing Middle Management? | Office Hours

Scott Galloway / Prof G Media ・ 2026-06-01 [見解](#)

業界の批判的視点

[YouTubeで開く](#) ↗

AI is changing the rules of business, see how to adapt from a Harvard Business School professor

Microsoft (guest: Prof. Karim Lakhani, HBS) ・ 2025-06-18 [Interview](#)

学術界の視点

[YouTubeで開く](#) ↗

(B) 補足インタビューと報道 ・ 8本

Jensen Huang: NVIDIA — The \$4 Trillion Company & the AI Revolution (#494)

Lex Fridman Podcast ・ 2026-03-23

ジェンスン・フアンが「extreme co-design」のマネジメント哲学を詳説：1:1をしない、約60人直属

[YouTubeで開く](#) ↗

Head of Claude Code: What happens after coding is solved | Boris Cherny

Lenny's Podcast ・ 2026-02-19

Anthropic Claude Codeチームの「研究とエンジニアリングの一体化」の運転方式

[YouTubeで開く](#) ↗

A conversation with Mark Zuckerberg

Stripe Sessions 2025 (Stripe公式) ・ 2025-05-07

Zuckerbergの25-30人コアチームのマネジメント哲学。ジェンスン・フアンのモデルとの対比

[YouTubeで開く](#) ↗

Dario Amodei — "We are near the end of the exponential"

Dwarkesh Patel ・ 2026-02-13

Anthropicの拡張の論理、計算資源投入とチーム規模の関係

[YouTubeで開く](#) ↗

Amazon targets middle managers in mass layoffs, memo suggests more cuts coming as AI thins Big Tech

CNBC ・ 2025-10-28

Amazonの2025.10レイオフがいかに中間管理職を直接狙ったか

[YouTubeで開く](#) ↗

Meta AI Chief Wang on Winning the Race in AI

Bloomberg Live ・ 2026-06-05

MSL分割後の現状、Alexandr Wangの一次資料

[YouTubeで開く](#) ↗

The Man Behind Google's AI Machine

CNBC International ・ 2026-01-15

HassabisがGDM CEOを退任する前のベースライン状態の対照

[YouTubeで開く](#) ↗

Marc Benioff Predicts Half of Conversations Will be With AI Agents Next Year

The Logan Bartlett Show ・ 2025-08-29

「I need less heads」という引用の一次出所

[YouTubeで開く](#) ↗

① 注記

以上19本のタイトルとチャンネルの帰属はYouTube oEmbedで照合済み（2026-08-30）。元々掲載していたBlockの二次解説動画1本は公開アクセスできなくなったため削除した。Google DeepMindの2026.08再編については現在AI生成の解説または二次編集動画しかなく、一次情報源のチャンネルではないため掲載していない。この出来事を引用する場合はCNBC / Fortuneの文字報道か、上表の2026-01-15のHassabisインタビューを再編前の対照として優先してほしい。音声の一次ソースもある：[HBR IdeaCast — NVIDIA's CEO on Leading Through the A.I. Revolution](#)、および[Sequoiaポッドキャストの文字版](#)。



CH.11 ・ REFERENCES

参考文献

すべて公開アクセス可能な報道、企業の公式発表、または一次インタビューである（YouTubeソースは第7章に別掲し、ここでは重複させない）。「公式一次情報源」と記したものは企業・個人による公式の一次情報源。第4章と照合しやすいよう企業 / テーマ別にグループ化している。

GOOGLE / ALPHABET

- 出典 [BI: 管理職10%削減](#) [Times of India: 全社会議の詳細](#) [CNBC: 35%の正確な定義](#)
- [Android Central: 2024.10の2度目の再編の詳細](#) [IT Pro: 効率化改革](#)
- [blog.google \(公式原文\): 2026.08再編の発表](#) [CNBC: Jeff Dean退社](#) [Fortune: Hassabis退任](#)
- [HassabisのX投稿 \(公式原文\)](#) [Time: DeepMind機能のGoogle統合 \(2026-08-06\)](#)
- [Fortune: DeepMind再編の背景 \(2026-08-10\)](#)

AMAZON / AWS

- 出典 [About Amazon \(公式原文\): Jassyメモ](#) [About Amazon \(公式原文\): AWSトップ交代](#)
- [CNBC: 中間管理職の危うい未来](#) [CNBC: スタートアップのように官僚制を削る](#)
- [CNBC: レイオフ後の次の一手](#) [Entrepreneur: レイオフなしで目標達成 \(2025年初頭の定義\)](#)
- [Fortune: 反官僚の戦果報告](#) [CRN: Garmanのリーダー層調整](#) [BI: マネージャー削減の社内ガイドライン](#)
- [CNBC: 14,000人レイオフ](#) [CNBC: 1,800+のエンジニアが解雇](#) [GeekWire: Jassy「文化だ」](#)
- [CNBC: さらに16,000人レイオフ](#) [Seattle Times: 歴史的なレイオフの波](#)
- [HBR: Jassyポッドキャストの文字起こし \(2025.05\)](#) [CNBC: AGI組織のレイオフ \(2026-07-22\)](#)

X(旧TWITTER)

- 出典 [The Verge: ハードコアTwitterの詳細報道](#) [The Verge: hardcoreメール原文](#) [CNBC: xAIがXを買収](#)
- [NYT: Yaccarino退任](#) [NBC News: 辞任はGrok騒動より前](#) [Reuters: X/xAI合併後の離脱](#)
- [CNBC: xAI再編と共同創業者の離脱 \(2026-02-11\)](#) [TechCrunch: Nikita Bier離任 \(2026-08-05\)](#)

NVIDIA

出典 [Fortune: ジェンスン・フアンのリーダーシップ詳細報道](#) [HBR IdeaCast \(公式原文\): 2023.12インタビュー](#)
[Entrepreneur: 1:1をしない理由](#) [Tom's Hardware: 長期計画を立てない](#) [Yahoo Finance: 55人という言及](#)

META

出典 [Economic Times: 公開書簡の抜粋](#) [about.fb.com \(公式原文\): Year of Efficiency](#)
[BI: 大手のフラット化総説](#) [CNBC \(公式メモ原文を含む\): MSL設立](#) [Axios: TBD Labの分割](#)
[Built In: MSL再編の整理](#) [CNBC: Reality Labs 1月レイオフ](#) [CNBC: 3月にさらに数百人削減](#)
[The Next Web: 5月の8,000人レイオフ](#) [BI: AI-native podの試験導入](#)
[BI: Meta/Blockのplayer-coach / org.lead](#) [Meta IR \(公式原文\): Q4 2025決算会議録](#)
[CFO Brew: Stripe Sessionsインタビュー](#) [Fortune: 25-30人のコアチーム](#)
[Engadget \(Reuters転載\): Project OT再編の挫折 \(2026-08-26\)](#)
[The Decoder: Applied AI Engineering新組織 \(2026-03\)](#)

MICROSOFT

出典 [BI: flatten管理層](#) [BI: 7月の第2ラウンドレイオフ](#) [Directions on Microsoft: Althoffの解説](#)
[CNBC: 5月レイオフ](#) [CNBC: 7月レイオフ+Spencerの原発言](#)
[Microsoft公式 \(公式原文\): Althoffが商業事業CEOに \(2025-10-01\)](#)
[Fortune: Xbox CEOが3,200人レイオフを語る \(2026-07-06\)](#)

SALESFORCE

出典 [Fortune: Benioff独占インタビュー](#) [SF Standard: エンジニアを採用しない](#)
[CNBC: 4,000人レイオフ確認](#) [The Next Web: 2026年の第3ラウンドレイオフ \(2026-08-07\)](#)

BLOCK

出典 [Block公式サイト \(公式原文\): 論文原文](#) [Sequoia公式サイト \(公式原文\): 同時掲載版](#)
[Sequoia \(公式原文\): ポッドキャストの文字版](#) [Forbes: AIが中間層を終わらせる](#) [Forbes: DRI 3役割の整理](#)
[Fortune: レイオフ背景の確認](#) [Fast Company: Dorsey「6,000人が直接報告」\(2026-04\)](#)
[Yahoo Finance: Block Q2 2026決算会議の要点 \(2026-08-05\)](#)

COINBASE

出典 [Fortune: 2026.05の完全な再編](#) [Fortune: AIコーディング支援の義務化](#)
[ArmstrongのX投稿 \(公式原文\)](#) [Ramp: 純粋な管理者のレイオフ傾向](#)
[Fortuneコラム: player-coachモデルへの実名の批判 \(2026-05-07\)](#)

OPENAI

- 出典 [OpenAI公式（公式原文）：Simo任命](#) [CNBC：Simo任命の報道](#) [AltmanのX投稿（公式原文）](#)
- [MIT Tech Review：研究の双頭体制](#) [The AI Insider：Model BehaviorのPost Training統合](#)
- [Cryptopolitan：同一事件の補足](#) [MIT Tech Review：OpenAI for Science](#)
- [CNBC：Simoが非常勤アドバイザーに](#) [TechCrunch：同日の報道](#)
- [TechCrunch：Weil退社、OpenAI for Science解散（2026-04-17）](#) [TechCrunch：Lightcap退社（2026-08-11）](#)

ANTHROPIC

- 出典 [Revelio Labs：従業員規模の統計](#)
- [SaaStr：「意図的にスリムを維持」——1人あたり売上はGoogleの6-10倍（2026-04）](#)
- [Lenny's Newsletter（業界インタビュー刊行物）：Claude Code責任者Boris Chernyインタビューの文字起こし](#)
- [Anthropic公式（公式原文）：RSP v3.0](#)
- [Anthropic公式（公式原文）：RSP v2.0発表（2024-10、チーム分担を含む）](#)
- [Anthropic 公式（一次情報）：The Claude Code guide for startups（2026-08-20）](#)
- [Fortune：Dario Amodeiの直属部下は1人のみ（2026-06-18）](#)
- [TechCrunch：新任CTO Rahul Patil（2025-10-02）](#)

業界の見解／中間層の行き先

- 出典 [Gartner（公式原文）：2026年予測](#) [Economic Times：Gartner予測の転載](#)
- [MIT Tech Review：Agentic AI時代の組織デザイン](#) [The Guardian：AIによる中間管理職の一掃](#)
- [Advisor Perspectives：\\$400KのChief of Staff](#) [Business Model Analyst：Chief of Staffブームの分析](#)
- [Lepaya：coordinator → orchestrator](#) [BI：管理者がAI利用の推進を担当](#)
- [Gallup：スパン・オブ・コントロールと最適チーム規模（2026-01-13）](#)
- [Bloomberg：AI時代の\\$400K Chief of Staff（2026-07-16）](#)
- [HBR：AIがあなたの中間管理職を圧迫している（2026-06-26）](#)
- [BI：大フラット化は行き過ぎたか？（2025-05-19）](#)
- [Fast Company：中間層を急いで削るな、データは支持していない（2026-06-01）](#)
- [Ramp：「純粋な管理者」のレイオフ傾向（2026-05-12）](#)

AI時代の企業組織構造変革リサーチレポート・100件以上の公開情報源とYouTube動画19本をもとに作成・情報基準
日2026-08

外部リンクはすべて公開されたウェブ検索によるものであり、見解は各出典元に帰属する。本レポートは研究参考用であり、投資または人事の意思決定を助言するものではない。