

創造を生む現場の働き方

ーアップル、グーグル、アマゾン、トヨタ：独創企業 4 社の流儀ー

経済・経営ジャーナリスト 桑原晃弥氏

グーグルの採用

採用に関しては、グーグルは、優秀な人材がみんなそこに集まってくると言われるほど、人材の質が高いことで知られています。この基本は、まず自分より優秀な人材を採用しようということです。グーグルが求めているのは、学校時代の成績が優秀であるとか言うことはもちろんですが、それ以上に大事なことが 3 つあります。

一つはチームワークが取れる人材であること。どんなに優秀でもエゴが強い人材は断る。2 つ目は世界を変えられると信じているかどうか。3 つ目はラーニングアニマル。学び続けるマインドセットを持っているかどうか。この 3 つが適う人間を採りたいということです。

面接の時間は一人につき約 30 分、面接回数は、今は 5 回までです。以前は、面接時間が非常に長かったり、回数も何回も行ったりということで知られていたのですが、これはグーグルお得意のエビデンスによると、それは無駄なことだと、だいたい優秀な人間は面接で 30 分以内にわかるし、回数も 5 回以上は無駄になるという判断に至って 5 回までということになりました。

ただし、人事部任せの面接は一切しないということです。あくまでも働いている人間が自分たちの仲間を選ぶという視点が基本になっています。それともう一つは、採用の質を犠牲にしてまで埋めるポストはないということを言っています。

私も人事にいたことがあるのでわかるのですが、採用と言いますと、どうしても人数が目標になりがちになります。例えば、30 人採用するとなったら、どうしても 30 人採らなければならないということにこだわる。しかし、実際には 30 人の優秀な人材が来るということはめったにありません。どうしても人数合わせ的な採用が行われることになります。するとそこにまた非常な無駄を招いてしまうことになります。グーグルの場合、採用の質にとことんこだわり続け、数とか数字を目標にしないということです。

グーグルでよく知られている豊富な福利厚生ですが、基本的には優秀なエンジニアたちがここで働きたいと思ってくれるかどうかポイントになります。

アップルの採用

スティーブ・ジョブズと言うと、暴君的なイメージがあって、人を人と思わないなどと言われたりしました。彼がはっきりと言っていることは、自分の貢献できる最大のことは、優秀な人材に目をつけることであり、才能を限界まで引き上げることであり、そしてこの組織には優秀な人間以外はいらないのだ、という文化をしっかりと植え付けることだと言っています。ここでも非常に人にこだわっています。

ただ、ジョブズがかかわっているのは、成績の優秀さとか前の企業でのキャリアよりは、世界を変えてみたいとか、自分の限界をぎりぎりまで伸ばしてみたいとかいう人を好むという傾向があります。

ジョブズというと、優秀な人間をスカウトするというイメージがあります。しかし意外にも彼がよく言っていたことは、「この世の中に即戦力は存在しない」ということです。そして人は育てるものだということをしきりと

強調していました。

これは何か。企業というのは、どんなに優秀な人間がいても、どんなにたくさんのお金があっても、それでイノベーションができるのかというと、それはできない。それをやるためには、リーダーなり、トップが自分たちの目指すところはどこであるという基準をしっかりとって、そこにたどり着くまで、徹底的にみんなの能力を引き出していくという役割を果たしていくことが大切です。

ジョブズはノーを言うことが好きです。それは、人に限界を超えさせる、そういう仕事をさせるためです。時には週の労働時間が 80 時間、90 時間になったりする無茶にもつながります。しかしそれも一生続くわけではないので、半年とか 1 年の間で最大限の努力をすることをスタッフに課すのです。

ここではっきり言っているのは、トップであるために、またリーダーであるためには、ちゃんとした物差しを持つべきだということです。この会社でやるべき仕事の質はこうなのだ、という物差しを持っているかどうかです。もし物差しがなかったらどうなるのかと言いますと、部下の出してきた成果物に対して、こんなものかなとあきらめたり、時間がないからと止めさせたり、そういう妥協の連続になります。

それを極端に嫌って最高のモノができるまで絶対にノーを言い続けると姿勢が、アップルの独創的な製品に結実していますし、それを生み出せる人を育てることもつながります。

アマゾンの採用

アマゾンも初期から採用にはこだわっています。ベゾスが何を言っていたか。こう言い切っています。「今日雇われた人が 5 年後にあの時自分は採用されてよかった、もし今だったら自分はいれなかったなどいうくらいの、毎年毎年採用レベルを上げていこう」

働き方に関しては、かなり厳しいです。アマゾンでは「長い時間働くこともできるし、猛烈に働くこともできる、懸命に働くこともできる、ただし 3 つの内 2 つを選ぶことはできない」と言っています。つまり、長時間働いて、猛烈に働いて、懸命に働けと言っています。非常に過酷ですが、これがベゾスの目指すところです。

面白いのはベゾスが、年に一回、社員に向かって「辞めるのだったらボーナスを支給するよ」と提案するのです。ボーナスは入社年数によって決まるのですが、なぜそんな提案をするのか。ベゾスは「社員に考えて欲しい。『自分はアマゾンという会社で 1 年間働いてきた。また次もいるべきなのか、ここにいて何ができるのか』」と言っています。人を辞めさせたいのではなく、ちゃんと考える時間を経て自ら選んで働き続けることを決めて欲しいということだろうと思います。

トヨタ自動車の採用

採用とか、育てるということの基本に関しては、他の 3 社とは違って、あまりスーパースターには依存しない。これは日本の採用環境とアメリカの採用環境の違いがあると思います。今でこそ応募してくる人のレベルが上がってきていますが、かつては自動車会社の中でも日産やホンダの方が人気のあった時代もありました。豊田市という辺鄙な場所にありまして、トップレベルの人をすぐに採りにくい状況にありました。

そこからできてきたのが、スーパースターに依存せずに人を育てていくという考え方です。トヨタがいつも言っているのが、「一人の 100 歩よりも 100 人が一歩ずつ」という考え方です。一人の 100 歩というのはスーパースターです。スーパースターがいて一気に 100 歩進む素晴らしい成果をあげる—ということに依存しないで、100 人の人間が一人ずつ知恵を出して一歩ずつ進んでいこう、その合計はスーパースターよりも遠くに行ける、という考え方です。

そのために育成の中で行っているのが「見える化」です。トヨタの「見える化」は業務改善や品質管理で有名ですが、人材の能力の「見える化」も行っています。相撲の星取表と同じようなものがある、例えば経理部に配属になっている人たちは、いったいこの現場でどの能力が必要なのか、どういう仕事をしなければいけないのか、というようなものを細分化してそれを全部書き出します。生産現場であればこの工程でできる作業はこうである、と書き出します。その一つひとつについて丸の中を十字にして、4分割をレベルで塗っていきます。1つ目は指導中－指導を受けている－のレベル、2つ目は教えられなくても何とかできるレベル、3つ目は自分ひとりでできるレベル、4つ目は全部塗られる段階は、部下を指導できるレベルです。

そのように全員がどれだけの仕事をこなし、どれだけの能力をもっているかということを一覧表にして貼り出してあります。それによって自分のレベルがわかるし、周りの人間もその人がどんなレベルかを把握することができます。そういった非常に地道な育成方法を採用しています。ですから、採用というよりは、育成の部分がきめ細かなところは他の3社とは違うところだと思いますが、人に対するこだわりの強さは同じだと思います。