

## 経営のヒント219 「まず人選ありき」ビジョナリーカンパニー

ビジョナリーカンパニー 「自分の意思で偉大になる」に書いていました。

### まず人選ありき (321p)

適材をバスに乗せ、適所に座らせ、適材ではない「不適材」をバスから降ろしたうえで、バスの行き先を決めるという「まず人選ありき」という原則がある。

不確実でカオスのような世界で会社を率いるとき、この原則はどんな役割を担うのか？

デビッド・ブリーシャーズがエベレスト登頂に際して隊員選びに徹頭徹尾こだわったのも、登山家の力量は最も弱い隊員の力量と同じ」という格言に従ったからだ。

タイム紙は2002年「サウスウエスト航空は昨年、20万人に上がる求職者から応募を受け付けた。しかし採用したのはたったの6千人。ハーバート大学「先狭き門」と書いている。

ストライカーのジョン・ブラウンは適材をバスに乗せる才能に恵まれている一方で、「不適材」をバスから降ろす規律を持っていた。

無能な人材にエネルギーを注ぎ過ぎるよりも有能な人材に十分に投資すべきという企業哲学を踏襲していたのだ。

実例はまだある。インテルの共同創業者ロバート・ノイスは何を開発・製造するか決める前に創業チームを結成していた。

創業当時、ノイスは人材採用に個人的責任を負い、「適切な企業文化を育て適切な人材を採用すれば、偉大な成果を生み出せる」と信じていた。

マイクロソフトは有能な人材に限って採用するために極端な基準を使った。

ビルゲイツは1992年、マイクロソフトにとって人材がいかに重要かについて次のように要約している。

「われわれが最高の人材20人を失ったとしよう。そうしたらマイクロソフトは取るに足りない存在になるだろう。賭けてもいい」

バイオメットは適材だけでバスの全席を埋めるのに異常なほどこだわった。魅力的な職場環境をつくって最高の人材を引き付けるために、末端社員も含めて全社的にストックオプション（株式購入権）を導入している。

能力ある人材が同じように思う存分に働ける一方で、そうでない人材が直ちに押し出される。

このようなカルト的文化を育てているのが10X（10倍）型企業だ。

10X型企業の研究は果てしなく続く不確実性を前提にしている。

だから「まず人選ありき」がなおさら重要になる。

もし何が起きるのか予測できないのならどうする？

適材をバスに乗せることだ。

そうすればどんなに予想外の脅威に見舞われてもきちんと反応し、新環境へうまく適応できるだろう

参考著者「ビジョナリーカンパニー 自分の意思で偉大になる」ジム・コリンズ

### <経営のヒント>

「適切な人材をバスに乗せる」。

その後の原則が 10X型企業になれるかどうか？

魅力ある「職場環境」をいかに創ることが出来るか？

そのためには、「魅力的」「明確な組織の価値観」が必要であり、重要ですね。

あなたにとって「魅力的な」組織の価値観とは、どのようなものですか？