

## テック人材から選ばれる企業の組織要件及びマネジメント方式 (アメリカ、ドイツ)

JETRO/IPA New York

### 1 深刻化するテック人材不足と有能な人材の獲得・維持に求められるエンプロイヤー・ブランディング

#### (1) 世界で深刻化するテック人材不足

テクノロジートレンドの急速な変化・成長に伴い、慢性的な(デジタル)テクノロジーに関するスキルや専門性を持つテック人材不足が問題視されている。米コンサルティング会社大手 McKinsey & Company 社が 2019 年に世界の様々な業界企業の幹部を対象に実施した将来の労働力ニーズに関する調査によると、「テクノロジー／市場トレンドの変化に伴う人材不足に現在既に直面している又は今後数年以内に直面する見込みである」と回答した企業の割合は全体の 87%に上っている。これらの企業は、幅広いビジネス分野において今後予想されるスキルギャップに対応する必要性を認識しており、特にデータアナリティクス分野におけるテック人材不足を懸念する声が全体の 43%と最も高く、次に、IT／モバイル／ウェブデザイン・管理分野(同 26%)が続く(図表 1 参照)<sup>1</sup>。

図表 1: スキルギャップへの対応ニーズが最も高いビジネス分野(単位: %)

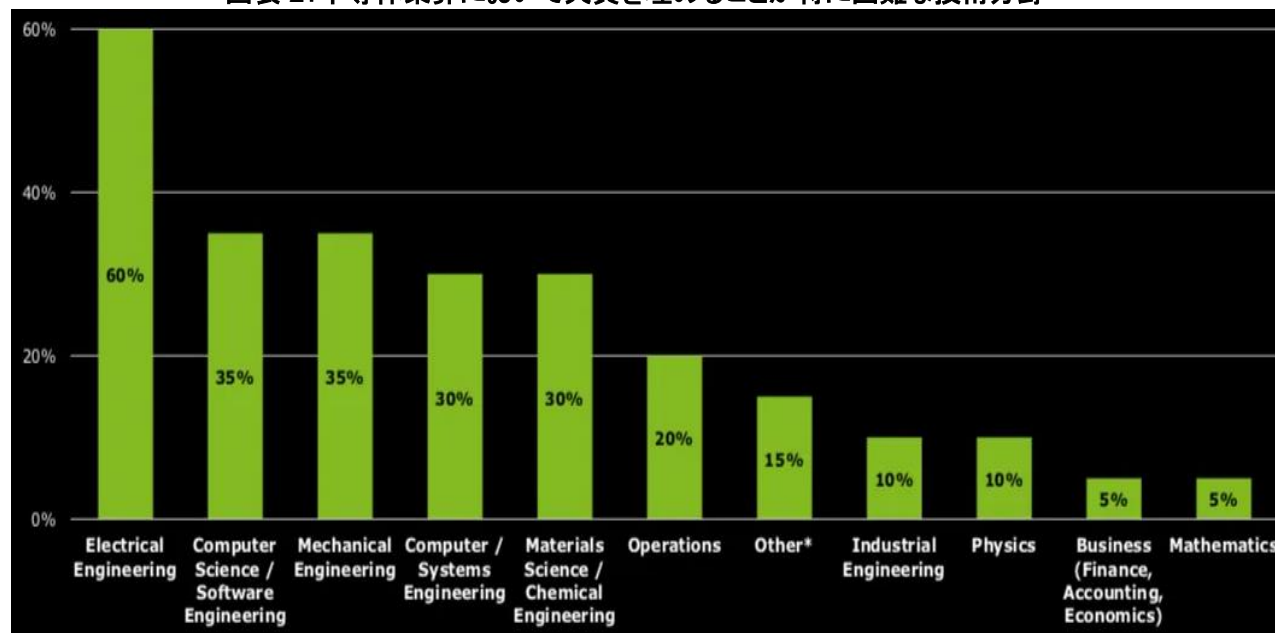
Data analytics	43
IT, mobile, and/or web design and management	26
Executive management	25
HR and talent management	23
Sales and marketing operations	22
Product and/or service design	22
R&D	18
Frontline management of operational staff	16
Customer service	15
Financial and risk management	14
Channel management (including e-commerce)	14
Production and manufacturing operations	13
Sourcing, procurement, and/or supply-chain management	9

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>

出典: McKinsey & Company

米テクノロジーリサーチ・アドバイザー企業 Gartner 社が 2018 年第 4 四半期に実施した調査においても、金融、インダストリアル、製造分野など複数の産業分野におけるグローバル企業の幹部の間で、特にエンジニアリングやコンピューターサイエンス分野における高いデジタルスキルを有する人材不足を懸念する声が高まっており<sup>2</sup>、こうしたテック人材の不足は、デジタル化への対応の遅れ、変化のスピード、プライバシー規制の加速化を上回るビジネスが直面する最大のリスク要因に挙げられている<sup>3</sup>。金融サービス、ハイテク、テレコム業界は、テクノロジー分野におけるスキルギャップの影響が特に深刻な産業分野であり、例えば半導体業界では、AI や 5G といった爆発的な関心を集めている市場分野で経験を有する人材をめぐり熾烈な争奪戦が世界で繰り広げられている。Deloitte 社と半導体技術の世界的な業界団体である国際半導体製造装置材料協会(SEMI)による最近の調査では、全体の 82%の企業幹部が十分な技術的能力を有する人材が不足しているとの見解を示している。具体的には、電気工学分野の職の欠員を埋めることが最も困難と回答した業界企業の割合は全体のおよそ 60%と最も多くなっており、次に、コンピューターサイエンス/ソフトウェア工学(同 35%)、機械工学(同 35%)、コンピューター/システム工学(同 30%)、材料科学/化学工学(同 30%)などが続く(図表 2 参照)<sup>4</sup>。SEMI のプレジデント兼最高責任者である Ajit Manocha 氏は、Facebook 社、Amazon 社、Google 社、Netflix 社のような消費者向けサービスで劇的な成長を遂げている巨大テクノロジー企業がコンピューターサイエンティストやソフトウェアエンジニアなどのテック人材の需要拡大の一因となっているとした上で、「非常に魅力的な報酬システムを提供しブランドアピール力の高い Apple 社、Google 社、Facebook 社等の大手企業との人材獲得競争を強いられている半導体業界では、こうした人材の獲得・維持が非常に困難になっている」と述べている<sup>5</sup>。

図表 2: 半導体業界において欠員を埋めることが特に困難な技術分野



出典: SEMI

<sup>2</sup> 特にビッグデータ、3D プリント、クラウドホスティング、VR 等のデジタルスキルを有する人材不足が懸念されている。

[https://blogs.gartner.com/smarterwithgartner/5-places-you-didnt-think-to-look-for-digital-talent/?\\_ga=2.178098022.250010057.1607435900-1707123098.1606228083](https://blogs.gartner.com/smarterwithgartner/5-places-you-didnt-think-to-look-for-digital-talent/?_ga=2.178098022.250010057.1607435900-1707123098.1606228083)

<sup>3</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-17-gartner-survey-shows-global-talent-shortage-is-now-the-top-emerging-risk-facing-organizations>

<sup>4</sup> <https://www.semi.org/en/workforce-development/diversity-programs/deloitte-study>

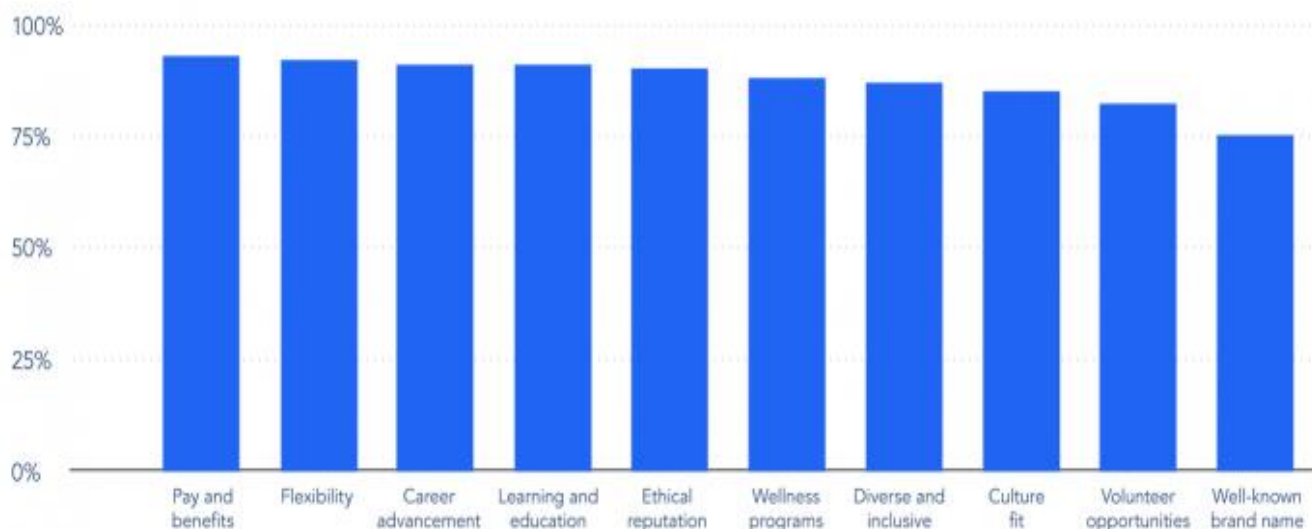
<sup>5</sup> <https://semiengineering.com/engineering-talent-shortage-now-top-risk-factor/>

## (2) テック人材が新たな就職先に対して重視する要素

Facebook 社や Google 社のようなテクノロジー企業は、卓球台やスポーツジム、無料のスナックバーやカフェテリアなどを従業員向けにいち早く提供し、各社で働くメリットの一つとしてアピールしているが、テック人材が雇用主及び職業に期待する条件を理解せずに、これらのオフィス特典だけで新たな人材を惹きつけ既存従業員を満足させ続けることはできない。米求人検索サービス大手 Indeed 社が就業中のテック人材 1,000 人を対象に 2019 年に実施した調査によると、テック人材が就職先の企業選びで(主に企業文化・価値観に関して)最も重視する点は「透明性を重んじる指導者層」と回答した割合が全体の 89%と最も多く、次に「コミュニティへの貢献(同 79%)」、「価値観が合うこと(同 78%)」を挙げている<sup>6</sup>。

また、同テック人材が現在就いている職を離れて新たな職業(ポジション)探しを行う際に最も重視する点(職場環境・待遇、企業文化などを含む)に関しては、「給与と福利厚生」と回答した割合が最も多い(全体の 93%)が、「勤務時間・場所の柔軟性」や「昇進の機会」、「学習・教育の機会」、「倫理的行動に対する企業の評判」を一番に挙げた割合もそれぞれ全体の 90~92%と高く、注目すべきはこれらの要素と引き換えに給与の減額も進んで受け入れると回答した割合が全体の 92%に上っていることである。具体的には、給与が減額されても昇進の機会又は勤務時間・場所の柔軟性が確保されることを望むと回答した割合は全体のおよそ半数に上っている<sup>7</sup>。

図表 3: テック人材が新たな職業(ポジション)探しを行う際に最も重視する点



出典: Indeed

## (3) テック人材の獲得・維持に求められるエンプロイヤー・ブランディング (employer branding)

テクノロジー業界の離職率は業界の中で最も高く<sup>8</sup>、需要過多で企業がこぞって高い給与・充実した福利厚生制度／職場環境やキャリアアップの機会などを提示し、優秀な人材を獲得するための競争が激化する中、高いデジタルスキルを有する人材をいかに誘致し長く留めるにはどうすべきか、その一つの人事戦略として

<sup>6</sup> 回答者の年齢層別では、55 歳以上のテック労働者の 97%が「透明性を重んじる指導者層」を最重視しており、35~44 歳及び 45~54 歳までのテック労働者は「コミュニティへの貢献」と「価値観が合うこと」をより重視し、18~24 歳までの若年労働者は「柔軟性の高い働き方」や「新たなスキルを学習できる機会」をトップ要素に挙げている。

<sup>7</sup> <https://www.indeed.com/lead/what-tech-workers-want>

<sup>8</sup> <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>

「エンプロイヤー・ブランディング (employer branding)」が注目を集めている。一般的な企業ブランド (corporate brand) が市場における商品・サービスの評判や顧客への価値提案を指すのと同様、「エンプロイヤー・ブランド (employer brand)<sup>9</sup>」とは、職場としての雇用主の評判と従業員への価値提案 (employee value proposition: EVP) を意味する。エンプロイヤー・ブランディング (employer branding) は、他の企業とは差別化された組織文化・価値観を明確に示すことで働き甲斐のある企業であることをアピールし、有望な求職者を多数呼び込むための人材マーケティング手法であり、エンプロイヤー・ブランディングに成功している企業は、SNS やメディアなどを通じて急速に話題を集めモチベーションの高い求職者 (従業員) を惹きつけ、他の人材や企業の顧客・株主等のステークホルダーにもその評判が広がることでブランドイメージを向上させることができる。企業は、エンプロイヤー・ブランディングの基盤となる EVP を定義する上で、既存の従業員及び将来的に雇用したい人材の見地に立ち、以下の要素を考慮する必要がある<sup>10</sup>。

- 企業文化と価値観
- 職場環境・人事  
(企業の立地場所 (アクセスの利便性等)、ワークライフバランス、出張や顧客との対面機会、仕事の質、キャリアアップ/学習の機会、マネジメント手法、チーム手腕と質)
- 待遇など  
(報酬制度、従業員の功労に対する表彰制度、保険・休暇等の福利厚生、オフィステ典や勤務時間・場所の柔軟性、交通費やボーナスなどの特別手当、コミュニティサービスの機会、雇用保障)

EVP は、従業員に働きたいと強く思わせる職場環境や待遇などを提示するものであるが、効果的なエンプロイヤー・ブランドは、組織が支持するユニークな使命・価値観・文化の本質を明確に示すことで、それを共に作り上げようと誘致したい人材に訴えることが可能である。LinkedIn の調査によると、求人に応募する前に当該企業のエンプロイヤー・ブランドをチェックする求職者の割合は全体の 70% 以上に上っており、評判の高いエンプロイヤー・ブランドの確立に成功している企業は、離職率の 28% 削減、1 人当たりの雇用にかかるコストの 50% 削減、より能力の高い求人応募者数の 50% 増加、従来の 1~2 倍のスピードで新規採用を実現といった効果を上げていることが明らかになっている<sup>11</sup>。また LinkedIn のデータでは、職場での勤務イメージが全く掴めないことが転職を妨げる最大の要因となっていることも判明しており<sup>12</sup>、テック業界で特に先端人材の争奪戦が激化する中、職務先の魅力を積極的に発信し評判の高いエンプロイヤー・ブランドを確立することは大きな強みになると考えられている<sup>13</sup>。

## 2 アメリカ及びドイツでテック人材を惹きつける主な企業の例

### (1) LinkedIn の「働きたい企業 (Top Companies of 2019)」ランキング

LinkedIn は 2019 年 4 月、アメリカ、カナダ、イギリス、ドイツ、フランス、ブラジル、メキシコ、中国、インド、日本、オーストラリアの世界主要 11 カ国における「働きたい企業 (Top Companies of 2019)」ランキングを発表した。同ランキングは、LinkedIn メンバーの日々の活動データを基に、①企業への興味の高さ (当該企業の従業員以外のメンバーがその企業のページをどのくらいフォローしているか)、②企業の従業員に対する注目の高さ (当該企業の従業員の投稿等をその企業の従業員以外のメンバーがどのくらい閲覧している

<sup>9</sup> 人材 (talent) / 人 (people) ブランドとも称される

<sup>10</sup> <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand/2018/employer-branding>

<sup>11</sup> [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf)

<sup>12</sup> <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2016/linkedin-new-report-reveals-the-latest-job-seeking-trends>

<sup>13</sup> <https://utopicode.medium.com/employer-branding-to-attract-tech-talent-c8ca4c5f7658>

か)、③求人への関心の高さ(LinkedIn に掲載された当該企業の求人情報をどのくらいのメンバーが閲覧し応募しているか)、④従業員の定着率(当該企業に採用されてから 1 年以上在籍しているメンバー数)、の 4 点に着目した分析結果を基にしている<sup>14</sup>。各国のランキングには、金融、自動車、テクノロジー、通信、小売、製薬等の幅広い業界分野に大手企業がリストされているが、Amazon 社や Alphabet(Google)社のようなグローバルテクノロジー企業は、多数の国のトップランキングにリストされており、LinkedIn はこれらの企業はたゆまぬ努力をしてエンployヤー・ブランドを確立していると高く評価している<sup>15</sup>。

アメリカとドイツ各国における「働きたい企業」ランキングトップ 10 社は、図表 4 及び図表 5 に示す通り<sup>16</sup>。

図表 4: アメリカにおける「働きたい企業」トップ 10 社

	企業名	業種	本社 (国内主要拠点)	従業員数 (世界又は国内)	新規採用数が最も多い 職務分野
1	Alphabet (Google)社	インターネット	サンフランシスコベイエリア (ニューヨーク、シアトル)	98,800 人(世界)	エンジニアリング、IT、プログラム/プロジェクト管理
2	Facebook 社	インターネット	サンフランシスコ (シアトル、ニューヨーク)	36,000 人(世界)	エンジニアリング、IT、プログラム/プロジェクト管理
3	Amazon 社	インターネット	シアトル(サンフランシスコ、 ニューヨーク)	250,000 人(国内)	オペレーション、エンジニアリング、セールス
4	Salesforce 社	インターネット	サンフランシスコ(インディア ナポリス、ニューヨーク)	22,000 人(国内)	セールス、エンジニアリング、事業開発
5	Deloitte 社	経営コンサル ティング	ニューヨーク(ワシントン DC、シカゴ)	84,900 人(国内)	コンサルティング、会計、事業開発
6	Uber 社	インターネット	サンフランシスコ(ニューヨ ーク、シカゴ)	10,000 人(国内)	オペレーション、エンジニアリング、セールス
7	Apple 社	コンシューマ ー・エレクトロ ニクス	サンフランシスコ(ニューヨ ーク、オースティン)	132,000 人(世界)	エンジニアリング、IT、セールス
8	Airbnb 社	インターネット	サンフランシスコ(ポートランド、 ニューヨーク)	3,000 人(国内)	エンジニアリング、美術・デザイン、人事
9	Oracle 社	IT サービス	サンフランシスコ(ボストン、 デンバー)	137,000 人(世界)	エンジニアリング、セールス、IT
10	Dell Technologies 社	IT サービス	オースティン(ボストン、サン フランシスコ)	145,000 人(世界)	セールス、エンジニアリング、IT

出典: LinkedIn

図表 5: ドイツにおける「働きたい企業」トップ 10 社

	企業名	業種	本社	従業員数 (世界又は国内)	新規採用数が最も多い 職務分野
1	SAP 社	コンピューター ソフトウェア	ヴァルドルフ	22,000 人(国内)	エンジニアリング、IT、セールス
2	Daimler 社	自動車	シュトゥットガルト	174,700 人(国内)	エンジニアリング、オペレーション、プログラム/プロジェクト管理
3	Siemens 社	電気・電子機器、 ヘルスケア	ミュンヘン	117,000 人(国内)	エンジニアリング、オペレーション、IT

<sup>14</sup> LinkedIn の親会社である Microsoft 社は分析対象企業から除外されている。

<sup>15</sup> <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand/2019/linkedins-top-companies-2019>

<sup>16</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-where-us-wants-work-now-daniel-roth/>  
<https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-wo-deutschland-jetzt-arbeiten-sara-weber/>

4	Zalando 社	インターネット	ベルリン	15,000 人(世界)	エンジニアリング、オペレーション、IT
5	Deutsche Telekom 社	通信	ボン	101,900 人(国内)	IT、セールス、エンジニアリング
6	McKinsey & Company 社	経営コンサルティング	デュッセルドルフ(ドイツ本社)	3,000 人(国内)	ビジネスコンサルティング、リサーチ、事務
7	BMW Group 社	自動車	ミュンヘン	92,300 人(国内)	エンジニアリング、オペレーション、IT
8	Deutsche Bank 社	金融サービス	フランクフルト・アム・マイン	41,700 人(国内)	財務、事業開発、IT
9	Boston Consulting Group 社	経営コンサルティング	ミュンヘン(ドイツ本社)	18,500 人(世界)	リサーチ、経営コンサルティング、事務
10	Amazon 社	インターネット	ミュンヘン(ドイツ本社)	18,000 人(国内)	オペレーション、セールス、エンジニアリング

出典:LinkedIn

## (2) テック人材を惹きつける企業のユニークな人材／エンプロイヤー・ブランディング戦略

### a. Google 社

現役・元従業員による企業レビューサイト (Indeed)における評価	総合(最高評価 5.0):4.3 ワークライフバランス:4.2、待遇・福利厚生:4.1、雇用保障・昇進:3.7、経営陣:3.9、企業文化:4.2 (※2020年12月時点におけるレビュー数:3万8,000件)
企業文化・風土	・「世界中の全ての人々があらゆる情報にアクセスし利用できるようにすること」をミッションとする Google 社では、従業員を信頼し、オープンで楽しめる職場環境と自由度の高い就業スタイルの下で職務に必要なあらゆるリソースを提供し、各従業員がチームメンバーと協力しながらイノベーションを創出できるようにする文化を推進 ・従業員 (Googler) の採用においては、曖昧で不確か、変化の著しい環境を楽しみながら解決法を見つけることのできる「Google らしさ (Googleyness)」と呼ばれる資質を重視
人事／報酬制度	・70/20/10のルール(Google社の全従業員は、仕事時間の70%を割り当てられたタスクに、20%を独自アイデアの開発プロジェクトに、10%を研修に使うことが認められている) ・テクノロジー業界で最高水準の報酬制度(主なテック関連職の平均年収の例— ソフトウェアエンジニア:13.3万ドル、データサイエンティスト:13.9万ドル、クラウドエンジニア:17万ドル) ・卓越したパフォーマンスを上げている従業員に対し、レストラン券や海外旅行などを報酬として付与しており、マネージャーが又はチームメンバー間で従業員の功績を称えるボーナス制度(スポットボーナスやピアボーナス)を推進
キャリア／スキルアップ支援	・Career Guru プログラム— Google 社で2年以上の勤務経験を有するシニアレベル以上の職務に就く又は専門スキルを有する従業員からキャリアパスに関する実践的なアドバイスを受けられる ・Googler-to-Googler(G2G)プログラム— Google 社の様々な部門における6,000人以上の従業員がボランティアで職務に必要なスキル教育を行う社内教育ネットワークプログラムで、同社における従業員教育の80%が同プログラムを通じて行われている(外部ベンダー

	によって提供されているより専門的又は経営幹部を対象とした教育プログラムもあるが、こうしたプログラムは限定的である)
--	---

Google 社は、創設からわずか 20 年余りで世界で最も価値の高い巨大テクノロジー企業に成長した<sup>17</sup>。世界 50 カ国以上 70 を超える拠点におよそ 10 万人の従業員を擁する会社であるが、Fortune 誌の「働きがいのある米企業 100 社ランキング (Fortune 100 Best Companies to Work For)」で 6 年連続 1 位にランクされている<sup>18</sup>ほか、世界各国の「働きたい企業ランキング」で常に上位にその名が挙げられており、同社の求人に対する応募者数は全世界で毎年 300 万人に上るが、実際に採用されるのはわずか 7,000 人で、採用率は 0.2%といわれている<sup>19</sup>。

ソフトウェアエンジニア等のテック人材に対する報酬は業界でも最高水準で、最長 18 週間の有給育児休暇を取れる等の充実した福利厚生、無料のカフェテリア/スナックバー、プール、シャワールーム、リラクゼーションスペースなどの多様なオフィステ典を提供していることで知られる Google 社であるが、同社の人事部門の元シニアバイスプレジデントである Laszlo Bock 氏は、こうした金銭・従業員特典があればプラスという程度で、優秀な人材を誘致・維持するために本当に必要な要素は、①共に働く人の質と、②従業員が日々の職務に意義を見出せるようにすることの 2 点としている<sup>20</sup>。例えば、Google 社の「世界中の全ての人々があらゆる情報にアクセスし利用できるようにする (to organize the world's information and make it universally accessible and useful)」という企業ミッションは、人々の生活に多大なポジティブインパクトをもたらすものであり、Google 社の従業員のインスピレーションとなり各々が新たなイノベーションを生み出すために挑戦し続ける原動力となっていると同氏は説明する<sup>21</sup>。

Google 社では、従業員一人一人の価値を尊重することがエンゲージメントの向上につながると考えており、就業時間にとらわれない柔軟な働き方はもちろん、「Gmail」、「Google News」、「AdSense」等の主要なサービスを生み出してきた「20%ルール (勤務時間の 20%を本来の担当業務とは無関係のプロジェクトに使うことを認める制度)」は、エンジニアなどが自分のやりたいプロジェクトに自由に一定時間を割けるようにすることでバーンアウトを予防し、仕事への意欲を高めることにつながっている<sup>22</sup>。また、Google 社は 2012 年、同社の従業員 4,000 人以上を対象に毎年匿名のアンケートを実施したり、個人の性格と職場環境が与える影響などを探る長期的なワークライフバランス研究プロジェクト「gDNA」を立ち上げたりしている<sup>23</sup>が、こうした取り組み以外にも、同社のビデオ会議ツール (Google Hangouts) を用いて組織内の重要な問題等について議論する全員参加型の会議「TGIF」や、組織内の様々な問題について従業員が報告し対処できるようにするための「GUTS (Google Universal Ticketing Systems)」、エンジニアチームが未解決の重要な問題に集中して取り組むための「FixIts」など、従業員が相互に意見交換を行うための幅広いコミュニケーションチャンネルを確立している。Bock 氏によると、Google 社ではマネージャーに関する従業員の意識調査を定期的に実施し、最も高い評価を受けたマネージャーについてはその名を公表し次年度の模範マネージャーとして表彰する一方、評価の低いマネージャーには集中的な研修を提供し、その内の 75%は 3 カ月以内に改善がみられているという<sup>24</sup>。

<sup>17</sup> Google の親会社である Alphabet 社の時価総額は 2020 年 1 月、1 兆ドルに到達した。

<https://www.businessinsider.com/alphabet-google-parent-trillion-dollar-market-cap-value-stock-record-2020-1>

<sup>18</sup> <https://fortune.com/best-companies/2017/google/>

<sup>19</sup> <https://qz.com/285001/heres-why-you-only-have-a-0-2-chance-of-getting-hired-at-google/>

<sup>20</sup> <https://www.independent.co.uk/news/business/google-hr-boss-advice-prevent-best-people-quitting-human-resources-tips-tricks-a7676731.html>

<sup>21</sup> <https://peakon.com/blog/workplace-culture/google-company-culture/>

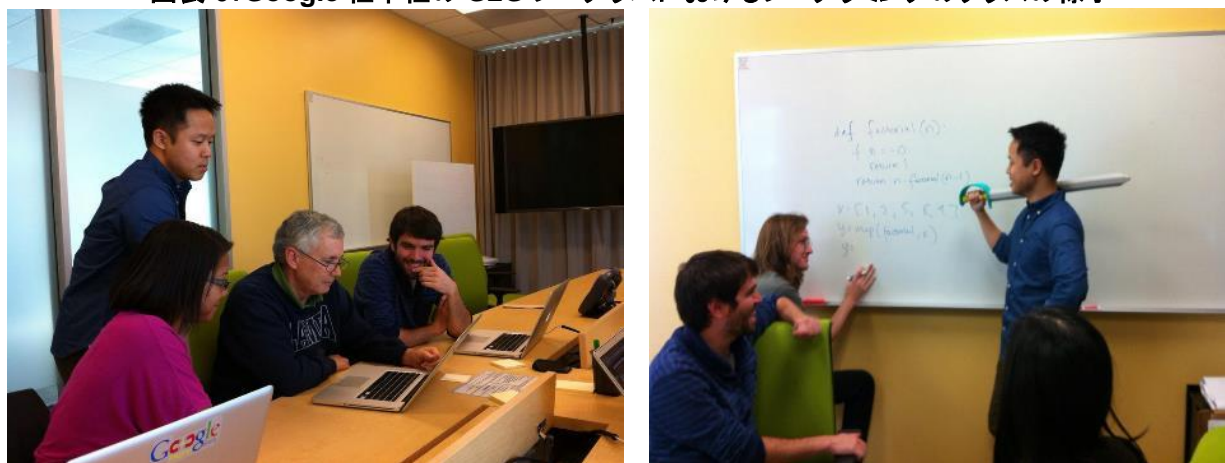
<sup>22</sup> <https://www.culturesummit.co/articles/employee-engagement-best-practices/>

<sup>23</sup> <https://hbr.org/2014/03/googles-scientific-approach-to-work-life-balance-and-much-more>

<sup>24</sup> <https://www.forbes.com/sites/laurahe/2013/03/29/googles-secrets-of-innovation-empowering-its-employees/?sh=44d3e20357e7>

さらに Google 社では、組織内で学習する文化を積極的に取り入れており、従業員同士で好奇心や知識を共有する環境を奨励している。具体的には、同社で実施されている従業員研修の 80%は「Googler-to-Googler (G2G)」と呼ばれる従業員同士のネットワークを通じたプログラムである。ボランティア主体のこの教育プログラムでは、様々な部門における 6,000 人以上の同社の従業員がコースの指導、一對一のメンター指導、学習教材の作成などに係っており、人気のあるクラスの多くは、交渉、リーダーシップといった一般的なプロフェッショナルスキルのほか、セールスや Python コードなど特定の職務スキルに関係するものである<sup>25</sup>。また Google 社は、同社で 2 年以上勤務経験を有するシニアレベル以上の職務に就く又は専門スキルを有する従業員からキャリアパスに関する実践的なアドバイスを受けられるキャリア開発プログラム「Career Guru」を提供している。メンタープログラムに類似した同プログラムにおいて、従業員は、経歴、スキル、専門分野などの情報を基に、世界に 350 人いる同社の「Guru」と呼ばれるコーチリスト<sup>26</sup>からアドバイスを受けたいコーチを 1 人選択し、ビデオ会議ツールを用いて必要なリーダーシップスキルやキャリアプラン等について具体的に話を聞くことができる。Career Guru は、2010 年の開始から 2 年間で 900 人以上の同社のエンジニアが利用するなど、従業員の間で現在も非常に人気の高いプログラムとなっている<sup>27</sup>。

図表 6: Google 社本社の G2G プログラムにおけるプログラミングのクラスの様子



出典: Google<sup>28</sup>

Google 社における自由度と柔軟性の高い従業員のマネジメント体制は、同社の用意した職場環境で能力を発揮できると同社が見込んだ野心的な人材を従業員として採用することが前提となっている。同社の採用プロセスは、リクルーター、上司となる予定のスタッフ、所属予定のチームメンバーなどとの電話及びオフィスで複数に及ぶ面接が行われる長く厳しいものであり、採用に漕ぎつけられるケースはほぼ奇跡といわれるが、このように狭き門を潜り抜けて選ばれた人材のみが集まるという点も Google 社のエンployer・ブランドをユニークなものとし、多数の人材を惹きつける魅力の一つといえる<sup>29</sup>。なお、欧州・アフリカ・中東地域における Google 社のエンジニアリング事業の中核を担う Google スイス法人で人事パートナーを務める Elodie Lhuillier 氏によると、同社のエンジニアの 3 分の 1 は博士号を取得しているテック人材であるが、必ずしも高い学歴を持つことが Googler となる候補者に有利ということではなく、採用プロセスでは以下の 4 点を重視しているという<sup>30</sup>。

- **モノの考え方**— 学習し新たな状況に対応しながら実際の職場環境で困難な問題を解決できるか

<sup>25</sup> <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5101317880020992/>

<sup>26</sup> 「Guru」として従業員とキャリアセッションを行うためには、専門のコーチ研修を受ける必要がある。

<sup>27</sup> <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employee-retention/2019/google-career-coaching-boost-employee-engagement>

<sup>28</sup> <https://blog.google/outreach-initiatives/education/finding-inner-programmer-in-every/>

<sup>29</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/how-does-google-do-employer-branding-company-worlds-nowakowski?articleId=6699603277601878016>

<sup>30</sup> <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-google/>



- **職務に必要な知識**— エンジニアについては特にプログラミングスキルや専門の技術分野を審査する
- **リーダーシップ能力**— 状況に応じて率先して適切な対処法を提案しチームをリードできるか
- **グーグルらしさ(Googleyness)**— 曖昧で不確か、変化の著しい環境を楽しみながら解決法を見つけることができるか

**b. SAP 社**

<p><b>現役・元従業員による企業レビューサイト (Indeed)における評価</b></p>	<p>総合(最高評価 5.0):4.3 ワークライフバランス:4.1、待遇・福利厚生:4.1、雇用保障・昇進:3.8、経営陣:3.8、企業文化:4.1 (※2020年12月時点におけるレビュー数:2万5,000件)</p>
<p><b>企業文化・風土</b></p>	<p>複数のコミュニケーションプラットフォームや最高幹部とのコーヒープレイクタイムなどを通じて、多様性に溢れる従業員同士が職務及び立場に関係なく率直に意見交換し、様々な提案や視点を受け入れるオープンで、全ての従業員が尊敬・信頼できる価値ある人員としてイノベーションの創出に意欲的に取り組める文化を推進</p>
<p><b>人事／報酬制度</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信頼に基づく柔軟な勤務スケジュール(在宅勤務等)やボランティア休暇等を提供</li> <li>・業界でも比較的競争力の高い報酬制度(主なテック関連職の平均年収の例—ソフトウェアエンジニア:10万ドル、データサイエンティスト:11.3万ドル、クラウドアナリティクスデベロッパー:9.6万ドル)</li> <li>・従業員自身が SAP 社の株主になり長期的に価値を提供することを目指す従業員持ち株制度(Own SAP)を提供<sup>31</sup></li> <li>・SAP のビジョン・戦略に特にめざましい貢献をした個人又はチームを毎年全世界から選定し CEO が授与する表彰制度(Hasso Plattner Founders' Award<sup>32</sup>)などを設けている</li> </ul>
<p><b>キャリア／スキルアップ支援</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各従業員が各々の専門性・能力・興味に応じてキャリアを積むことができるよう、メンタープログラムや学習・キャリア開発プログラム、ビジネスネットワークグループ、キャリアカウンセリングセンターなど、幅広いプログラムを提供(従業員向け学習プログラムに対し SAP 社が投資している予算額は 1.85 億ユーロ(2018年))</li> <li>・リーダーシップ育成に注力し、全てのマネージャーは SAP 社が数年前に開発したリーダーシップ研修カリキュラムを受講することが義務付けられている</li> <li>・女性リーダーの育成に特化した専門プログラム(例: Women Leadership Excellence Acceleration Program)も提供</li> </ul>

およそ 50 年前に IBM 社の元従業員により創設された SAP 社は、世界 75 カ国以上に拠点を展開するエンタープライズ・アプリケーションソフトウェアのマーケットリーダーであり、ドイツ最大のテクノロジー企業である。現在ドイツ国内におよそ 2 万 5,000 人、世界中で 10 万人以上の従業員を抱える SAP 社は、世界の様々な国におけるエンployヤーブランドリサーチ及び最も働きたい企業(働きがいのある企業)ランキングで、ベストエンployヤーとしてこれまで多数の賞を受賞している<sup>33</sup>が、こうした高い評判の背景には、同社の最高人事責任者(CHRO)である Stefan Ries 氏が企業幹部を含む同社の全ての従業員が共に作り上げ

<sup>31</sup> 世界の 70%の従業員が同制度に参画している。

<sup>32</sup> <https://news.sap.com/tags/hasso-plattner-founders-award/>

<sup>33</sup> <https://www.sap.com/france/about/careers/who-we-are/employer-awards.html>

てきた、立場に関係なく率直に意見交換し様々な提案や視点を受け入れるオープンな企業文化が影響しているとの見方を示している<sup>34</sup>。

Ries 氏によると、SAP 社の企業文化を支えているのは「透明性」と「信頼」であり、同社では従業員同士がオープンにアイデアを交換できる専用プラットフォームのほか、「Life at SAP<sup>35</sup>」などのソーシャルメディア（エンプロイヤー・ブランド）チャンネル、全社会議、年に 1 度実施している従業員向けアンケート調査、企業最高幹部とのコーヒブレイクタイムといった幅広いチャンネル（ツール）を提供することで、各従業員が所属チームや直属の上司及びそれ以外の様々な立場の人々と交流し、アイデアの共有や疑問・懸念などについても自由に発言できるようにしているという<sup>36</sup>。SAP 社は、従業員に対し多様な継続教育／メンター／キャリア開発プログラム<sup>37</sup>、キャリアアップの機会、柔軟な勤務スケジュールなどを提供し、従業員が待遇等に求める声にも積極的に耳を傾け、インスピレーションとなるリーダー形成や事業成長の余地、適切な報酬制度などを考慮した健全な職場づくりに努めている。SAP 社のエンプロイヤー・ブランディングは、①従業員が思うままに実現できるキャリアアップの機会、②「世界をより良く、人々の暮らしを豊かにする（Help the world run better and improve people's life）」という企業目標への貢献、③スキルを最大限に伸ばせる成長機会、の 3 点を基盤としている。同社は近年、「全てを捧げることで何にでもなれる（Bring everything you are. Become everything you want.）」<sup>38</sup>というスローガンを掲げている。多様性を推進する同社では、全ての従業員の経験・アイデアが尊重され、企業目標に沿ったイノベーションを創出していることを同社の複数の従業員がそれぞれの職務ストーリーと共に伝えるビデオなどを通じたエンプロイヤー・ブランディングキャンペーンを展開し、話題を集めている<sup>39</sup>。

B2B 企業である SAP 社は、Google 社などの消費者向けテクノロジーサービス企業と異なり、具体的な事業・職務内容などがイメージしにくいことを人材獲得戦略における課題の一つと認識しており、同社従業員の職務ストーリービデオのほか、ビジュアルを重視した企業のキャリアサイトの再設計、Facebook、Twitter、LinkedIn などの大手 SNS におけるプレゼンスの強化等を通じてミレニアル世代やジェネレーション Z 世代の人材の関心を惹きつけている<sup>40</sup>。SAP 社で人材・組織開発をリードする Max Wessel 氏は、Google 社、Facebook 社、Microsoft 社、Amazon 社をはじめとする巨大企業との優秀なテック人材獲得競争において優れた人材の関心を維持するためには、①将来展望を示すことと、②個人的な貢献を促すことの 2 点が重要としている。これはつまり、優秀な開発者、デザイナー、プロダクトマネージャーについてはそれぞれが望む道に進めるよう企業と共に成長できるような機会を提供することを意味し、例えば SAP 社では、良いアイデアについて迅速に資金を用意し、全ての従業員が組織内スタートアップの CEO となれるような仕組みも整備していると説明する<sup>41</sup>。

<sup>34</sup> <https://www.glassdoor.co.uk/blog/sap-best-place-to-work/>

<sup>35</sup> <https://www.sap.com/about/careers/who-we-are/life.html>

<sup>36</sup> <https://www.glassdoor.com/blog/sap-bptw-interview/>

<sup>37</sup> SAP 社では、①それぞれのペースで受講できるオンラインコース（セミナー）の受講と、②メンター／コーチ／ネットワーキング／職業体験などを通じたピア学習（peer learning）、③職務経験をそれぞれ 10:20:70 の割合で考慮した個人のキャリアアップを支援している。 <https://www.sap.com/about/careers/your-career/career-development.html?pdf-asset=3068fc26-777c-0010-82c7-eda71af511fa&page=1>

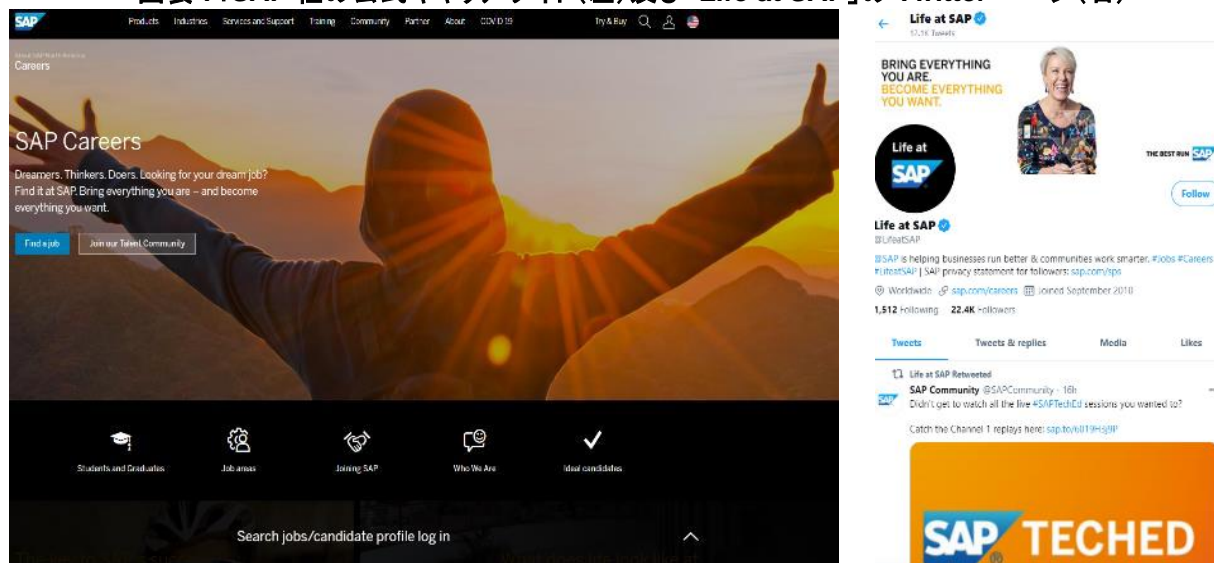
<sup>38</sup> <https://www.sap.com/assetdetail/2017/05/386806f4-ba7c-0010-82c7-eda71af511fa.html>

<sup>39</sup> <https://www.personneltoday.com/hr/personnel-today-awards-2019-shortlist-employer-branding-award/>

<sup>40</sup> <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/09/how-sap-revamped-its-employer-brand-strategy-to-attract-millennials>、<https://linkhumans.com/gen-z-employer-branding/>

<sup>41</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/ich-sehe-eine-gro%C3%9Ffe-chance-f%C3%BCr-symbiose-aus-mensch-und-hartlmaier/>

図表 7: SAP 社の公式キャリアサイト(左)及び「Life at SAP」の Twitter ページ(右)



出典: SAP<sup>42</sup>、Twitter<sup>43</sup>

2020 年 4 月に SAP 社の新 CEO に就任した Christian Klein 氏は、「欧州ではソフトウェアエンジニアなどのテック人材がアメリカ、アジア地域に比べて圧倒的に不足している」と述べる。SAP 社は近年、オンプレミス製品中心のビジネスモデルからクラウドへの転換を進めており、パロ・アルト、バンクーバー、シアトル、バンガロー、上海といった北米及びアジア地域の複数拠点に同社最大のクラウド開発ラボを設置しているほか、また最近も AI スキル人材の豊富な大学に隣接したカリフォルニア州ニューポート・ビーチにイノベーションセンターを開設している。新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大で、SAP 社のほぼ全ての従業員が在宅勤務を行っていたことも影響し、ドイツ本社に近い地域で人材を獲得する必要性が弱まりつつある中、SAP 社では今後も新たなソフトウェア開発者人材を世界的に募集する方針である<sup>44</sup>。

c. Siemens 社

<p>現役・元従業員による企業レビューサイト (Indeed)における評価</p>	<p>総合(最高評価 5.0): 4.0 ワークライフバランス: 3.8、待遇・福利厚生: 3.9、雇用保障・昇進: 3.5、経営陣: 3.5、企業文化: 3.8 (※2020 年 12 月時点におけるレビュー数: 1 万 400 件)</p>
<p>企業文化・風土</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員が株主となり、企業の長期的な成功を目指し、忠誠心を持って取り組む「Ownership Culture」を推進</li> <li>※2019 年 3 月時点で、Siemens 社の世界 38 万人の従業員のおよそ 80%(約 30 万人)が同社の株式を保有(同社の従業員が保有する株式は全体の 3%以上を占め、3 番目に大きい株主グループを構成している)</li> <li>・家電・工業機器メーカーとしてのイメージが未だに強い Siemens 社であるが、組織再編と経営戦略を精力的に進める中で、好奇心及び経験を重んじる文化と柔軟かつチーム等と協力できる就業環境づくりを行っている</li> </ul>
<p>人事／報酬制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業時間にとらわれない勤務体制など、パフォーマンス結果と信頼に基づくマネジメントを重視するようになっている</li> </ul>

<sup>42</sup> <https://www.sap.com/about/careers.html>

<sup>43</sup> [https://twitter.com/LifeatSAP?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](https://twitter.com/LifeatSAP?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor)

<sup>44</sup> <https://www.ft.com/content/a237b704-7c08-4852-b2ce-bd98312cd652>

	<p>・報酬制度(主なテック関連職の平均年収の例— ソフトウェアデベロッパー:9.1 万ドル、データサイエンティスト:8.2 万ドル、クラウドアーキテクト:13 万ドル)</p>
キャリア/スキルアップ支援	<p>・組織内外で作成されたビジネス、テクノロジー、商品に関する 6 万以上の教育コンテンツにアクセスできる従業員向けスキル教育プラットフォーム「My Learning World at Siemens」を提供(従業員向け学習プログラムに対し Siemens 社が投資している予算額は 1.62 億ユーロ(2020 年))</p> <p>・アプレントイス制度(職業教育訓練制度)や幹部養成のための特別プログラム(CEO* Program)、電気工学/インダストリアル・エンジニアリング/機械工学分野のエンジニアや(製造)工場オペレーション、セールス/マーケティングなど特定のキャリア別にプログラムを提供</p>

ドイツのミュンヘンに本社を置く Siemens 社は 170 年以上の歴史を持つグローバルコングロメリットで、主に①産業、②エネルギー、③ヘルスケア、④インフラ/都市の 4 セクターで世界 200 カ国以上に事業を展開<sup>45</sup>、現在世界に 38 万人以上の従業員を抱える<sup>46</sup>。2014 年よりデジタル化による組織再編と経営戦略を精力的に進める Siemens 社<sup>47</sup>は、ソフトウェアデベロッパーやデータサイエンティストを含むエンジニア人材を獲得する上で Google 社や Apple 社のようなテクノロジー企業との競争を強いられるようになっており、同社はエンployer・ブランド変革にも積極的に取り組んでいる。

Siemens 社のエンployer・ブランディング部門のグローバルディレクターを務める Christoph Knorn 氏は、「当社の事業内容・手法は非常に革新的で面白いと思うが、エンployer・ブランドでそれをうまく伝えてこなかった。従業員候補となる人材に当社のイメージについて尋ねると、大抵は『堅苦しく古臭いビジネス』という答えが返ってくる」と述べる。同氏は、これまで急速に組織再編を進めてきたことから、Siemens 社の現在の事業内容や理念を知らない人が多く、同社は未来のエンジニアリング企業として、エンジニアだけでなくデータサイエンティストやクラウドアーキテクト、ロボット工学研究者、コンサルタントなど幅広く魅力的な雇用を提供する企業としての評判を高めたいが、同社の求める人材の多くは既に売却された家電事業の古いイメージを持ち続けているという。また、歴史が長いことから、変化を好まず柔軟性に欠ける官僚体質の企業と思われやすく、柔軟な働き方を積極的に推進していることを学生に伝えると非常に驚かれるとしており、Siemens 社では若く洗練されたイメージを持つアメリカのテクノロジー企業との人材獲得競争を勝ち抜くため、数年前からこうしたイメージを払拭するエンployer・ブランド変革プログラムを推進している<sup>48</sup>。同プログラムを進める上で、同社は従業員への価値提案(EVP)を見直し、「重要なことを実現する(We make real what matters)」というメッセージの中で再定義している。このメッセージは、①素晴らしい商品の開発に貢献できる、②困難なプロジェクトに挑戦し成長できる、③多様性を重んじ、誰もが機会を得るに値するとして各々の考えを尊重する、という 3 つの信念に支えられており、これを効果的に発信するためのコミュニケーション手段の一つとして、Siemens 社では「Future Makers」キャンペーンを展開している<sup>49</sup>。

<sup>45</sup> Siemens 社の収益はおよそ 870 億ユーロで、最も高い収益を上げている分野は、産業ソリューション(工場自動化システム)と医療機器(MRI 装置、CT 装置等)分野である。

<sup>46</sup> <https://new.siemens.com/global/en/company/about.html>

<sup>47</sup> Siemens 社は 2014 年に発表した「Vision 2020」と称する新たな事業戦略において、①電化、②自動化、③データ化の 3 つの分野に注力する方針を明らかにし、デジタル関連事業の強化にフォーカスした事業統合と最適化を進めてきた。同社は続く 2018 年 8 月には「Vision 2020+」を新たに掲げ、(1)ガス火力発電・送電、石油・ガス分野などを手がける「ガス・電力」、(2)デジタルグリッドやビル制御などのインフラ関連を手がける「スマートインフラ」、(3)工場自動化システムなどを手がける「デジタル・インダストリー」の 3 事業体制で組織再編を進める意向を示している。

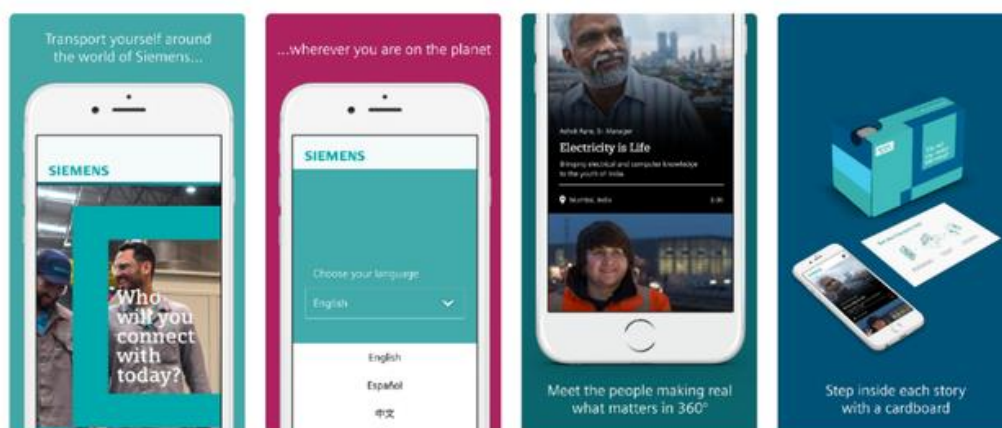
<https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-vision-2020>  
<https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:2f33c68f-afd5-488a-80cd-8663cfc9a5b4/PR2018080262COEN.pdf>

<sup>48</sup> <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-siemens/>

<sup>49</sup> <https://linkhumans.com/siemens-employer-brand/>

このキャンペーンで同社は、世界各地の拠点で働く従業員の同僚・顧客とのやり取りや新アイデアを生み出す過程などを 360 度カメラを用いて記録し、ソーラーシステム研究やインドの貧困地域への教育サービス支援など、各従業員が変革をもたらしつつある世界を従業員の視点で紹介し、同社で働くモチベーションや情熱を伝えるストーリービデオを作成、Google Cardboard<sup>50</sup>向けアプリケーション形式で複数のストーリーをまとめて一般公開している<sup>51</sup>。Future Makers キャンペーンは、革新的で近代的な雇用主であることをアピールし、ソーシャルメディアで拡散されることを狙いとしており、Siemens 社は質の高いストーリービデオを作成するため、米ニューヨーク発のクリエイティブエージェンシー R/GA 社のサポートも受けているが、Knorn 氏によると、エンployヤー・ブランディングプログラムの策定にあたっては、企業幹部と密接に連携し、企業の戦略的優先事項と整合性が取れていることを確認したり、専門エージェンシー等の必要なリソースにかかる費用の妥当性を説明したりして承認を得ているという。

図表 8: Siemens 社の従業員の視点から同社で働く意義やモチベーションをストーリー形式で伝える VR ビデオコンテンツ「Future Makers Siemens 360」のモバイルアプリ (iPhone 版) の解説イメージ



出典: C.L.A.P

Siemens 社は、Future Makers の従業員ストーリーを米オンライン・パブリッシング・プラットフォーム Medium に定期的に投稿し、Facebook や Twitter 等の SNS 及び同社の公式ホームページ (Siemens.com) でも再投稿するなどして大規模なキャンペーンを行っており、この従業員主導のエンployヤー・ブランディング戦略により、同社の大部分の従業員が「組織のビジネス及びミッションへのつながりをより感じられるようになった」、「組織文化や価値観についての理解が深まった」、「仕事へのエンゲージメントが向上した」と回答しているほか、同社のキャリア・求人 (ポータル) サイトへの訪問者数と閲覧時間がそれぞれ 55%、67% 増加するなどの効果を上げている<sup>52</sup>。Knorn 氏は、プログラムを開始してからおよそ 2 年が経過し投資効果も実感できるようになっている<sup>53</sup>が、まだすべきことはあるとしており、これまでは組織内の取り組みに投資を集中させてきたが、今後はメディアへの支出を増やすことも検討しているという<sup>54</sup>。

#### d. SpaceX 社

現役・元従業員による企業レビューサイト (Indeed) における評価	総合 (最高評価 5.0) : 3.7
-------------------------------------	---------------------

<sup>50</sup> スマートフォンに対応した Google 社の段ボール製 VR ゴーグル。

<sup>51</sup> <https://new.siemens.com/global/en/company/jobs/life-at-siemens/futuremakers.html>

<sup>52</sup> <https://www.clappro.ch/2018/11/06/employer-branding-the-case-of-siemens-ag/>

<sup>53</sup> Siemens 社では、従業員のエンゲージメントや求人ポスト当たりの応募者数などの定量的指標をモニタリングしているほか、学生向けブランチャイベントで、イベント前後で Siemens 社へのイメージが変わったかなどの定性的なフィードバック情報も収集し、プログラムの成果を評価している。

<sup>54</sup> <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-siemens/>

	ワークライフバランス:2.6、待遇・福利厚生:3.7、雇用保障・昇進:3.0、経営陣:2.9、企業文化:3.5 (※2020年12月時点におけるレビュー数:508件)
企業文化・風土	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人類存続のための火星移住や、人類が複数の惑星に居住し宇宙を行き来できる社会を形成する構想(Making Humans a Multi-Planetary Species)を掲げる SpaceX 社の創設者兼 CEO、Elon Musk 氏の野心的なミッションを実現するため、各々が期限内に与えられたタスク(任務)を責任を持ってやり遂げることを推進</li> <li>・ミッションを実現するための個々のマイルストーン達成が全体目標としてあり、プロジェクトを進める上では率直に意見交換を行い、支援が必要な際にも躊躇せず相談できる職場環境が形成されている</li> </ul>
人事／報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タスクに対する結果を重視(約束した成果を提供できなければ説明責任が問われる)。スピードの速いプレッシャーの多い環境でも、試行錯誤しながら問題を解決できる人材が求められており、強制されることはないが、大部分のエンジニアは与えられたタスクをこなすために長時間労働や休日出勤を率先して行っている</li> <li>・報酬制度(主なテック関連職の平均年収の例— ソフトウェアエンジニア:11万ドル、データサイエンティスト:11万ドル)</li> </ul> <p>(※給与水準に関しては、企業レビューサイトにおいて、総合的な労働時間を考慮すると割に合わないとする声もあるが、同社のミッション実現に貢献できる意義には代えられないとする声も多い)</p>
キャリア／スキルアップ支援	<p>公式ウェブサイト上での関連情報なし</p> <p>(※企業レビューサイトでは、キャリア／スキルアップの機会は部門により異なるようであるが、具体的な支援体制については不明)</p>

2002年にオンライン決済サービス PayPal 社の共同創設者である Elon Musk 氏により創設された SpaceX 社は、ロケット・宇宙船開発及び宇宙輸送業務を担う企業で、本社のあるロサンゼルス近郊や、フロリダ州 ケープ・カナベラル(Cape Canaveral)、テキサス州オースティン近郊の施設におよそ 8,000 人の従業員を擁する。2010年に民間企業として初めて国際宇宙ステーション(ISS)への物資輸送を実現し、多数の商用人工衛星の打ち上げにも成功、2020年5月末にはISSへの有人飛行も民間で初めて実現し話題を集めているが、同社が注目される背景には、高い信頼性を持つ再利用ロケットを独自に開発・製造することで宇宙への輸送コストを大幅に削減し、宇宙業界に変革をもたらしていることが挙げられる<sup>55</sup>。同社は、2024年に火星への有人探査ミッションを実施するという Musk 氏の目標実現に向け、火星を目指す再利用可能な有人宇宙船「Starship」の開発も急ピッチで進めており<sup>56</sup>、今後も宇宙技術開発をリードする企業として同社への期待は高まっている。

SpaceX 社は、米求人サイト Hired 社による最新のテック人材が最も働きたいと考える企業ランキング調査(2020 Brand Health Report)において、私企業部門で第1位にランクされている<sup>57</sup>ほか、エンプロイヤー・ブランディングを専門とする Universum 社による工学を専攻する学生が選ぶ最も魅力的な米企業ランキング(2019年)でも第1位にランクされており<sup>58</sup>、大義のためになる活動への貢献を厭わないジェネレーション Z 世代のテック人材の間で人気が高い。人類存続のための火星移住や、人類が複数の惑星に居住し宇宙を行き来できる社会を形成する構想(Making Humans a Multi-Planetary Species<sup>59</sup>)を掲げる Musk 氏の壮大で野心的なミッションは多くのテック人材を惹きつけているが、プレッシャーの多い環境で、「週 80~

<sup>55</sup> <https://www.underluckystars.com/blog/the-history-of-spacex/>

<sup>56</sup> <https://www.cnbc.com/2020/06/07/elon-musk-email-to-spacex-employees-starship-is-the-top-priority.html>

<sup>57</sup> <https://hired.com/blog/highlights/2020-brand-health-report/>

<sup>58</sup> 同調査では、第2位に Tesla 社がランクされている。<https://www.teslarati.com/tesla-spacex-best-employers-2019-elon-musk/>

<sup>59</sup> <http://online.liebertpub.com/doi/full/10.1089/space.2017.29009.emu>

120 時間労働が普通」と公言し<sup>60</sup>、ワーカホリックとして有名な Musk 氏の下で働く SpaceX 社のエンジニアも長時間働くことで知られ、こうした環境に馴染めなかった従業員の平均勤続年数は 1.5 年とのデータもある<sup>61</sup>。

SpaceX 社の元 QA エンジニアである Josh Boehm 氏は、「SpaceX 社の企業文化については、従業員がみな長時間勤務を義務付けられているとの誤った認識が多いように思うが、実際は誰も（特に Musk 氏は）長時間労働を強制してなどいない。SpaceX 社が雇用する従業員はミッションに熱意を持って取り組む自己啓発に熱心な人材が多く、長時間労働は特にリソースが限定的である場合に、タスクをこなすためにそれだけの時間を要したという結果にすぎない」と述べている。Boehm 氏自身も SpaceX 社に勤めていた時期は 12 時間以上働くことは頻繁にあり、オフィスで徹夜作業をすることも多かったとしているが、同社のオフィスには無料の食事やコーヒー、マッサージサービスなど、従業員が長時間労働にも耐えられるような特典が多く用意されており、「何より任された仕事が本当に好きでチームに提供できる価値を見出していたため夢中であった」と語っている。なお、同氏は CIO に成果を報告していたが、基本的にタスクへの対応は各エンジニアがそれぞれ自己管理する方式であったとしている<sup>62</sup>。

図表 9:「Falcon 9」ロケットの打ち上げ成功に歓喜する SpaceX 社の従業員



出典: GeekWire<sup>63</sup>

SpaceX 社の人事部門バイスプレジデントである Brian Bjelde 氏は、同社が求める人材の特徴として、「飽くなき探求心と熱意、意欲、才能」を挙げる。これらの特徴は履歴書だけで把握することはできず、同氏は、履歴書は個人がこれまで達成してきた任務の詳細を知る手掛かりにはなるが、「同社が本当に知りたいことは、（志願者が）何に意欲を持ち、最高の仕事をするためのモチベーションは何か、どのようなことに挑戦する楽しみを感じるかである」と述べている<sup>64</sup>。エンジニアの採用にあたっては、実際のスキルや能力を把握するためのテストも行っている SpaceX 社であるが、同社の採用面接にも同席したことのある Boehm 氏によると、数回にわたる電話面接と丸一日（7～8 時間）かけて行われるオフィスでの面接を含む徹底した厳しい選考プロセスで志願者の能力や組織文化への適性を審査するとしており、トップ人材しか採用しないという

<sup>60</sup> <https://www.cnbc.com/2018/11/05/elon-musk-on-working-120-hours-a-week-youll-go-bonkers.html>

<sup>61</sup> <https://www.quora.com/How-high-is-employee-turnover-at-SpaceX#>:

<sup>62</sup> <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/11/08/i-worked-at-spacex-and-this-is-how-elon-musk-inspired-a-culture-of-top-performers/?sh=612c27c8438f>

<sup>63</sup> <https://www.geekwire.com/2019/spacex-trimming-back-10-percent-workforce-strategic-realignment/>

<sup>64</sup> <https://www.cnbc.com/2018/06/08/top-hr-exec-at-spacex-what-elon-musk-looks-for-in-employees.html>

Musk 氏らの方針で、同社の期待に応えられないと判断された志願者は面接の途中で退室を求められるケースも多く、採用されるのは非常に難しいとしている<sup>65</sup>。ワークライフバランスにおいては「ワーク(仕事)」が優先される傾向にある SpaceX 社では、バーンアウトの問題やこうした環境で仕事のパフォーマンスが下がったり退社するエンジニアの例もあるが、Boehm 氏は、ロケットの打ち上げ時には皆がミッション・コントロールセンターの外に集まって声援を送ったり、ISS に打ち上げられた同社の宇宙船「Dragon」から送られてくるカメラ映像をデスクで閲覧できるのは同社の従業員特権であり、「タスクの一環でロケット打ち上げのシミュレーションに参加できたことはエンジニアとしてかけがえのない経験であった」と述べている<sup>66</sup>。

### (3) 巨大テック企業との人材獲得競争に晒されるスタートアップの採用戦略

多くのスタートアップが現在直面している最も困難な課題は、質の高いテック人材をいかに採用・維持するかである。シリコンバレーに拠点を置くベンチャー・キャピタル(VC)、Uncork Capital 社のマネージング・パートナーである Jeff Clavier 氏は、「投資家はスタートアップへの投資を検討する際、業界においてどのような人的ネットワークを有し、競合企業よりも優れた人材をチームに取り込み事業ビジョンを迅速に実現できる能力があるかをみる」と語っており、トップ人材を惹きつけられないスタートアップは投資家の関心も得られないとの見方を示している<sup>67</sup>。

豊富な資金力を有する巨大テック企業との人材獲得競争に晒されるスタートアップは、これまでもクリエイティブな採用戦略を独自に考案してきた。例えば、サンフランシスコに拠点を置く商用不動産向け検索プラットフォームを提供する 42Floors 社(2011 年創設)<sup>68</sup>では、与えられたタスクを単にこなすだけの人材ではなく、起業などの大きな野心を持って独自に考えプロジェクトをリードする若い人材を求めており、こうした人材は従来の求人募集プロセスで求人に応募することは決してないことから、情報・人脈ネットワークを通じて見出した人材を同社の共同創設者兼 CEO の Jason Freedman 氏自らが直接コンタクトし、熱烈にスカウトしている。Freedman 氏は、自分の時間を大切にすミレニアル世代のニーズも考慮し、新たに採用する人材に対し、公式に同社で勤務を開始する日以前に 2 週間の有給休暇を提供する「プリケーション(pre-cation)」と呼ばれる従業員特典を考案し業界の話題を集めている<sup>69</sup>。

また、ニューヨークに拠点を置く、あらゆるウェブサイトやモバイル端末でタッチやスワイプを使って操作できるようにするプラットフォームを提供する OnSwipe 社(2010 年創設)<sup>70</sup>の CEO、Jason Baptiste 氏は、「お金では買えない、エンジニアにとって技術的に挑戦しがいのある魅力的なソリューションビジネスを構築しユニークなミッションがあれば、こうしたスタートアップの事業に長く貢献したいと考えるエンジニアとそのネットワークから、求める人材を採用できる」と述べている。同社がこれまでに採用したエンジニアは、アメリカ国内ではコロラド州やフロリダ州のほか、メキシコ、英国、香港出身者など国際的であり、数カ月単位でスタートアップを転々とするテック人材の集まるシリコンバレーを含むアメリカ国内の主要テック都市における人材は採用しない方針をとっている<sup>71</sup>。OnSwipe 社のように、不動産価格の上昇が近年深刻な問題となっているシリコンバレーやニューヨーク以外の地域で人材探しをするスタートアップは増加傾向にあるが、トランプ政権下で移民政策が厳格化される中、海外人材の採用もますます困難になっており、人材採用までに 6~12 カ月を超える時間がかかるケースもみられるようになっている<sup>72</sup>。

<sup>65</sup> <https://www.businessinsider.com.au/elon-musk-spacex-interview-process-2017-12?r=US&IR=T>

<sup>66</sup> <https://www.quora.com/What-are-some-interesting-facts-about-working-at-SpaceX/answer/Josh-Boehm>

<sup>67</sup> [https://www.cs.princeton.edu/courses/archive/spring13/cos448/web/docs/readwriteweb\\_talentwards.pdf](https://www.cs.princeton.edu/courses/archive/spring13/cos448/web/docs/readwriteweb_talentwards.pdf)

<sup>68</sup> <https://42floors.com/>

<sup>69</sup> <https://www.cornerstoneondemand.com/rework/millennials-pre-cation-next-big-perk>

<sup>70</sup> <http://onswipe.com/>

<sup>71</sup> [https://www.cs.princeton.edu/courses/archive/spring13/cos448/web/docs/readwriteweb\\_talentwards.pdf](https://www.cs.princeton.edu/courses/archive/spring13/cos448/web/docs/readwriteweb_talentwards.pdf)

<sup>72</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/changing-talent-everywhere-opportunity-latam-andres-barreto>



### 3 今後の展望と日本への示唆

McKinsey & Company 社は、世界の数百人の CIO を対象に行った今後 3~5 年間でさらに需要が高まると予想されるテック人材に関する最近の調査で、以下の 7 分野におけるテック人材獲得競争が今後さらに激化すると予想している<sup>73</sup>。

図表 10: 今後 3~5 年間でさらに人材獲得競争が激化すると予想されるテック人材

分野	背景	主な関連スキル
DevOps	迅速かつ継続的な機能の追加とより安定した開発環境、リリースまでの時間短縮ニーズが高まっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジャイルな製品ライフサイクル管理</li> <li>・ソフトウェア開発における開発チームと運用チーム、セキュリティ・チームとの密な連携 (DevSecOps)</li> <li>・継続的インテグレーション/継続的デリバリー (CI/CD)</li> <li>・マイクロサービスアーキテクチャ (小さな自律サービスの集合体による機能実装)</li> </ul>
顧客エクスペリエンス	COVID-19 は顧客行動に大きな影響を与え、企業はあらゆるコミュニケーションチャンネルで、優れた顧客エクスペリエンス (パーソナライズされた機能等) を提供することが求められている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予測分析</li> <li>・デザイン思考</li> <li>・試行と学習 (Test and Learn)</li> <li>・テスト分析</li> <li>・プロトタイプ化</li> </ul>
クラウド	次世代クラウドアーキテクチャを用いてインフラが構築されるようになる中、サービスの市場化にかかる時間は大きく短縮されソリューションもより簡単に拡張できるようになっている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンテナ管理 (Docker, Kubernetes)</li> <li>・マルチクラウド/ハイブリッドクラウドアーキテクチャ</li> <li>・セキュリティ</li> <li>・エッジコンピューティング</li> </ul>
自動化	非常に多くのタスクが自動化されており、EU 諸国では 2030 年までにおよそ 22% の労働活動が自動化される可能性が高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コグニティブ AI</li> <li>・ロボットによる業務自動化技術</li> <li>・機械学習</li> <li>・AI を用いた解析</li> <li>・量子コンピューティング</li> </ul>
プラットフォーム	PaaS (Platform-as-a-Service) モデルは、再利用コードによる開発基盤を提供し、ビルディングブロック方式の製品開発はリリーススピードを速めより柔軟な開発プロセスをサポートする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プラットフォームレイヤにおけるライフサイクル管理</li> <li>・インダストリアル IoT (IIoT)</li> <li>・業界特化型 SaaS</li> </ul>
データ管理	リアルタイムでのデータドリブンな洞察、データの民主化 (専門知識のないユーザーが高度なデータクエリを行う)、データの量・変動性を加速化するニーズが高まっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合成データ</li> <li>・データガバナンス</li> <li>・自動化された機械学習</li> </ul>
サイバーセキュリティ/プライバシー	データ漏洩リスクが増す一方、データプライバシーに関する懸念の高まりに伴い、規制環境は大きく変化し企業はセキュリティ及びコンプライアンスについて見直す必要に迫られている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・早期の段階でセキュリティを考慮するシフトレフト (Shift-left) セキュリティ</li> <li>・ユーザー/デバイスを正確に特定しネットワーク内外を常に監視・確認するゼロトラストセキュリティ</li> <li>・自動テスト</li> <li>・データ保護法とプラクティス</li> </ul>

出典: McKinsey & Company

デジタル化の加速を受けて、テクノロジー (人材) に対する需要は急速に拡大しているが、IT システムの複雑化に加え、クラウド、AI/機械学習といった一連の先端テクノロジーを活用したビジネスのデジタル化への注目が高まる中、企業がテクノロジーを用いてビジネス変革を実現するためには、ビジネスに新たな価値を創出するために必要なテックスキルニーズを明確に特定することが求められている。優秀なテック人材の獲得は、デジタルビジネス戦略を成功に導く上で重要な要素の一つである一方、こうしたテック人材を全て

<sup>73</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-companies-can-win-in-the-seven-tech-talent-battlefields>

新たに採用することは不可能であり、McKinsey 社が 2017 年に年間収益 1 億ドル以上の企業の幹部を対象に実施した調査では、全体の 82%が慢性的なスキルギャップ問題に対応するため、既存の従業員の再教育にも注力する必要性を認識している<sup>74</sup>。

日本においても、テック人材不足に対する危機感が高まっており、経済産業省が 2018 年に発表した「IT 人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」では、日本のテック人材不足は 2015 年時のおよそ 17 万人から 2030 年にはおよそ 40~80 万人に拡大すると推計されている<sup>75</sup>。また Gartner Japan 社によると、日本国内にはデジタルプラットフォームを通じて国外企業で働く「隠れたテック人材(インビジブルタレント)<sup>76</sup>」が現在約 1 万人いるが、2025 年までにその数は約 5 万人に増加すると予測している。同社で CIO リサーチグループをリードする足立祐子氏は、国内のテック人材が隠れた人材となる要因として、「日本企業が、賃金の低さに加えて技術者への正当な理解と評価、ならびに技術者のニーズ(職場環境、テクノロジー導入、働き方)などの面での不満に対応できていない」ことを挙げている。同氏は、「日本企業の約 8 割以上の IT 組織が慢性的なテック人材不足に直面しており、世界中でこうした人材の獲得競争が激化する中、日本企業の CIO はさらに大胆な施策を打ち出さなければ、巨大デジタル企業はおろかデジタル戦略に本格的に取り組み始めたグローバル企業との競争に追従できない」と述べ、日本企業は、隠れた人材を採用するため、「従来とは異なる働き方の提供を検討し、柔軟で伸縮性に富んだ IT 組織を設計した上で、隠れた人材に適した雇用形態を導入することも必要」との見方を示している<sup>77</sup>。

<sup>74</sup> <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation>

<sup>75</sup> [https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/daiyoji\\_sangyo\\_skill/pdf/001\\_s02\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/daiyoji_sangyo_skill/pdf/001_s02_00.pdf)

<sup>76</sup> Gartner Japan 社は、エンジニア、デザイナー、プログラマー、テスト担当者、データサイエンティスト等、場所にかかわらず業務を行えるテクノロジー業界の多くの人材は、隠れた人材となる可能性があるとしている。

<sup>77</sup> <https://www.gartner.com/jp/newsroom/press-releases/pr-20200303>