

ICTベンチャー人材確保ガイドライン(案)

第4回研究会 討議用資料

総務省 情報通信政策課
平成18年12月13日

前提

本ガイドラインは、ICTベンチャーの現役社長・CEOが、人材確保に関して困った/悩んだ際に、解決に向けたアクションを考えるヒントを整理した参考書である。

● 対象読者

- ICTベンチャーの現役社長・CEO
- 起業を志す社会人や、ベンチャー志向の学生にも役立つ

● 解決のヒントの記述範囲

- ICTベンチャーの健全な成長に向けては、人材や組織上の課題だけではなく、それらの前段として戦略上の課題も存在する
- 本ガイドラインにおいては、戦略はほぼ妥当という前提で、戦略を遂行していくための人材確保の課題に関して解決に向けたヒントを記述している
- ただし、採用した人材群を機軸にして、戦略の見直しを考えうる場合があることに留意してご活用頂きたい

● ICTベンチャーの定義

- 比較的短期間で(約5年)での上場を目指して創業された企業であること
- 事業急成長の具体的なシナリオと事業計画を持ち、
- 第三者からの資金を調達し、急成長を目指す
- 事業内容としては、ICT(情報通信技術)に関連する以下を想定(例示)
 - Webサービス(ポータル・EC(電子商取引)など)
 - 携帯コンテンツ
 - インターネット広告
 - インターネットリサーチ
 - ソフトウェア
 - ネットワーク
 - 電子機器(半導体など) など

目次

第4回研究会にて、全体の目次構成が確定した後、“一”レベルの項目について、冗長な表現・語尾などのニュアンス統一等表現の見直しを図る予定

① 採用をすべきかどうか/ どのような人材を求めるか

1. 他の人に任せたいが、業務をどのように任せればいいのか悩む ...4
 - 社長がやるべき業務をどのように決めればいいのか悩む
 - 強化が必要となった業務があるのだが、社長がやるべきなのか悩む
 - 会社として重要であるものの、社長が得意でない場合どうしたらいいのか分からない
 - 社長がオペレーション事務に忙殺されている
 - 他の人に任せたい業務の適任者が社内にはいない
2. 業務を任せるとしたら、どのようなことを求めて、期待した役割を果たして貰うか分からない ...6
 - 営業・技術・経営管理を任せるといった人材について...
 - どのような経験・スキル・マインドのある人材を採用すべきか分からない
 - どこまで任せられるのか分からない
3. ある程度成長したものの、顧客からクレームがつくなど、以前より業務の品質・スピードが低下してきたと感じる ...13
 - 予定通りの品質・納期で仕事が終わらない
 - 創業メンバーが火消しに乗り出さないと問題が解決されない
 - 製品/サービスの機能拡充/ラインアップ化が進まない
 - 顧客が拡がらない
4. また、人員不足が売上成長の足を引っ張っている ...16
 - 受注見込みからすると、どうやりくりしても人手が足りない
 - 製造・アフターサービスなどの対応が追いつかない
 - 製品/サービスの機能拡充/ラインアップ化が進まない
 - 顧客が拡がらない
5. さらに、指示が社員に行き届かない/社員の反応が鈍い/社内がギスギスしている ...17
 - これまで言わなくても伝わっていた指示の前提が伝わらなくなった
 - 指示したことが実行されない
 - 社内の揉めごとが増えた
6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない ...19
 - 役員構成が創業期のまま
 - 上場準備担当者がいない
 - 上場に備えた体制となっていない

② どのように採用するか

7. どのように採用候補者を探していいか分からない ...25
 - 手持ちのネットワークのうち、どれが採用に有効か分からない
 - 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方が分からない
8. ターゲットの採用候補者に具体的にどのようにアプローチしたらいいか分からない ...35
 - 採用候補者をうまく面談まで持ち込めない
 - 採用候補者に迷惑をかけないようにアプローチするにはどうしたらいいか分からない
9. その候補者を採用したいが、評価に悩む ...38
 - 採用候補者の話す内容をどこまで信じていいか分からない
 - 自分の得意分野以外の人材をどのように評価したらいいか分からない
10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう ...46
 - 会社の将来性をうまく説明できない
 - 内定者の家族から反対される
 - 内定者が求める給料を出せない
 - 内定者の組織への不安を解消できない
11. 以上のプロセスの中で手続きが分からない ...49
 - 選考段階で、どんな書類を求めればよいか分からない
 - 内定通知書(オファーレター)の提示のしかたが分からない
 - 採用時にどんな書類を受取るべきか分からない
 - 入社時に必要な法定手続きが分からない

③ 入社後に当初の予定通り活躍して貰うためにどうするか

12. 採用した人材が期待した成果を挙げられない ...53
 - どのように対処したらいいか悩む
 - 特に、降格させる/報酬を下げる/退職を促すなどの処置を取っていいものか悩む
13. 採用した人材が想定していたよりスキルが低かった ...55
 - すぐに厳しい処置を取るべきか/しばらく育成するべきか悩む
 - 育成するとしたらどのようにすればいいか分からない
14. 採用した人材にスキルはあるが、経営層が期待していることと当人の認識にギャップがあるため、本来のスキルを発揮できていない ...56
 - 入社前に説明を受けていたこととギャップがあると感じてやる気を失っている
 - 経営層が期待していることと違うことをやっている
15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす ...57
 - 周囲から浮いており、チームのパフォーマンスに悪影響
 - 周囲と相性が悪くて業務に支障が出る
16. 採用した人材が辞めてしまう ...64
 - 成果を出せる優秀な人材であっても、何らかの不満があつて辞めてしまう
 - 優秀な人材が本来のスキルを発揮できず、腐って辞めてしまう
 - 優秀な人材が辞めてしまうことが周囲に悪影響を及ぼす
 - 人材が辞めてしまう原因がわからず、離職率が高い水準で推移する

典型的な症状