

# ICTベンチャー人材確保ガイドライン

---

ICTベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会  
平成19年2月

# 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に立ち、その戦略を遂行していくための人材の確保に関する課題について、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
- 事業急成長の具体的なシナリオと事業計画を持つ
- 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)に関連する下記を想定している(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
  - 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

## 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、どのような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とやるべきではない業務をどのように決めればいいのか悩む
  - 会社として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
  - 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もらおうか分からない ...6
  - 営業・技術・経営管理を任せる人材について...
  - 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
  - どこまでを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/ラインナップ化が進まない
  - 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くなった
  - 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
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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 ...29
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークが分からない
  - 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 ...39
  - 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なアプローチのしかたが分からない
9. その候補者を採用したいが、評価に悩む ...43
  - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない
10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう ...51
  - 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 ...55
  - 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もら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 ...60
  - どのように対処したらいいのか悩む
  - 特に、降格させる/報酬を下げるなどの厳しい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 ...62
  - すぐに厳しい処置を取るべきか/しばらく育成すべきか悩む
  - 育成する場合にそのしかたが分からない
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本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 ...63
  - 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 ...64
  - 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との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 ...71
  - 優秀な人材であっても、何らかの不满があって辞めてしまう
  - 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
17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない ...73
  - 正社員・契約社員/役員の場合それぞれ...
  - 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている

- ご協力企業一覧 ...75  
ご協力企業からの推薦コメント ...76

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

## 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、どのような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とやるべきではない業務をどのように決めればいいのか悩む
  - 会社として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
  - 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もらおうか分からない ...6
  - 営業・技術・経営管理を任せる人材について...
  - 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
  - どこまでを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/ラインナップ化が進まない
  - 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くなった
  - 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
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

典型的な症状

## 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 ...29
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークが分からない
  - 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 ...39
  - 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なアプローチのしかたが分からない
9. その候補者を採用したいが、評価に悩む ...43
  - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない
10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう ...51
  - 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 ...55
  - 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もら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 ...60
  - どのように対処したらいいのか悩む
  - 特に、降格させる/報酬を下げるなどの厳しい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 ...62
  - すぐに厳しい処置を取るべきか/しばらく育成すべきか悩む
  - 育成する場合にそのしかたが分からない
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本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 ...63
  - 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 ...64
  - 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との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 ...71
  - 優秀な人材であっても、何らかの不満があって辞めてしまう
  - 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
17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない ...73
  - 正社員・契約社員/役員の場合それぞれ...
  - 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

1. 他の人に任せたいが、どのような業務をどのように任せればいいのか悩む(1/2)
  - 社長がやるべき業務とやるべきではない業務をどのように決めればいいのか悩む
  - 会社として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
  - 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

## 解決のヒント

- 社長が何をやるべきか/何をやってはいけないかを吟味するために、現状の把握・自己分析を試みる
    - 現状の把握については、自分がどんな業務にどれくらい時間を使っているのか記録に取ってみると、自分が忙しい理由が明確に分かる。例えば、特定の1週間のうち10分-15分刻みで自分が何をしているか記録・集計して振り返るとよい
    - 自己分析については、文書化してみると客観的に自己を考えることができる。頭の中だけで考えるだけではなく、文字にすることで初めて新しい発見ができることもよくある
    - 自分のこれまでの仕事において、自分が成功したことや失敗したこと、その際に発揮された能力・専門性(スキル)・性格面(マインド)に分けて、それぞれについて例えば下記のようなことを書き出しながら考えてみるとよい
      - 成功したこと: 独創的な新製品/サービスを企画し、事業化を推進したことがある
      - 発揮されたスキル: 顧客も自覚していないニーズを発掘できた、ニーズに適切な技術を選択・構想できた、ステークホルダーを巻き込んで合意させることができた
      - 発揮されたマインド: 最新技術を研究するのが好き、人と同じことを考えるのは嫌い、少々の失敗では懲りない
    - 最初から、分析的な書き方が難しい場合でも、時間を15~20分と決めて、自分の頭に浮かんだことをWordに向かってひたすら書き連ねてみることから始めるのも有効である
    - 自己分析のために書く文書は、人に見せることを一切考慮しなくてよい。人には見せないと決めて、そのときに考えていること、感じることを包み隠さず書いてみることから始めるとやりやすい(このような方法を「プライベートライティング」という)
  - 自己分析だけでは、客観的に自己を捉えることは難しいため、自分のことを良く知っている人をお願いしてインプットをもらう
    - 他の創業メンバーや、立ち上がったことも聞ける良好な関係の顧客、元上司・同僚・部下、家族などが対象となる
    - 身近な人にいきなり尋ねたとしても、照れや遠慮から必ずしも正直に答えてくれるわけではない。何度か相談する中で、本音を引き出していくことが重要。また普段から、ざっくばらんに相談できる関係を作っておくよう心がける
    - 相談する相手を見つけることが難しい場合は、Webや雑誌、または口コミで評判を確認したうえで、コーチングの専門家に相談することもできる。ただし、コーチのスキルは千差万別であり、相性の問題も非常に大きいので、コーチが自分にあわないと考えれば、気にせず、コーチを変え、またはコーチングを止めればよい
      - 面談の際に自分と相性がよいかどうかを十分に確認する
      - 経営者を相手にコーチをした経験があるかどうかを確認する
      - コーチだけで生計を成り立たせているかどうかを確認する(まだまだ日本に「プロ」のコーチは少なく、資格を取ったばかりであったり、「片手間」でコーチをやっている人も多い)
- \*参考: 毎週1回1時間の電話コーチングで月額約5~10万円



# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

1. 他の人に任せたいが、どのような業務をどのように任せればいいのか悩む(2/2)
  - 社長がやるべき業務とやるべきではない業務をどのように決めればいいのか悩む
  - 会社として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
  - 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

## 解決のヒント

- 創業メンバーと数日の合宿を実施して、経営の理念・方向性についてはもちろんのこと、社長や創業メンバーが何をやるべきか/何をやってはいけないかについて本音で議論することも有効である
  - 議論を有益に進めるため、参加者には事前に前述の自己分析をやってもらう
  - 親しいと考えている創業メンバー同士であっても、社長に本音を言うと限らないため、十分に本音を引き出せる環境づくりに留意する
  - 議論の中で、感情的になってしまったり、愚痴の言い合いになってしまう場合も多いので、場合によって外部からファシリテータを招き、明確なルールの下で会議を行うことも有効である
  - 外部のファシリテーターは、創業前から経緯を良く知っており、親身でかつ中立的な立場で意見を言うことのできる人材が望ましいが、そういった人が見当たらない場合には、プロのファシリテーターを雇うことも有効。ただし、ベンチャー企業にとっては値段が高いこともあり、経営状況を考慮して許される場合にのみ依頼することを検討する
- 社長がやるべきことに注力するために、他の人に任せたい業務の機能・範囲を切り出す
  - 社長が強みを持つことを自分がやるべきこととし、任せたい業務を切り出す
    - 技術が強みの社長は、技術に注力するために、営業を切り出す
    - 営業が強みの社長は、営業に注力するために、技術を切り出す
  - オペレーション事務に忙殺されている場合は、その業務を切り出す
    - 雑多なオペレーション事務(例:伝票処理/請求書など文書作成)を切り出す
- 切り出した業務を任せる人材に何を求めるのか(人材要件)を考える。その上で社内から抜擢できないかを考えて、どうしても適任者がいない場合は、外部からの採用に踏み切る
  - 人材要件は、業務によって異なるため、自社において何を求めるのかを具体的に考える
  - その際、自己分析の時と同様、能力・専門性(スキル)と性格面(マインド)に分けて考えてみると考えやすい
  - ただし、外部から採用する場合、ベンチャー企業に最適な人材に出会うことはそれほど容易ではないため、人材要件は柔軟なものとしておく
    - 人材要件は、欠かせないもの・あるとよいものに分けておき、候補者と面談しながら、任せる業務の範囲を調整する
    - 必ずしも、1つの業務を1人が担当しなくとも、機能を分割して複数の人材で担うことも可能である(総合的に要件を満たす人材は、報酬も高いため、人数が増えても人件費は同程度となる場合も多い)

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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もらうか分からない(1/7)
  - 営業を任せるとする人材について(1/3)
  - 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
  - どこまでを任せられるのか分からない

## 解決のヒント

- 社長が技術者である場合、社長の右腕となれる営業に強い人材(営業統括責任者もしくはその候補)が求められる。自ら営業を行い、成果を挙げられるだけでなく、今後ゼロから営業組織を立ち上げることも大きなミッションとなる
  - 個人で成果を挙げて来たのではなく、プレイングマネージャーとして部下を活用しながら成果を挙げた実績のある営業パーソンを右腕にする。短期的な受注/売上だけでなく、中長期的に営業組織を創り上げるときに能力を発揮してもらわなければならない
  - 営業支援ツールや営業支援体制が未整備な中でも、自分で営業手法を工夫し、短期的な数字を作り出すことが求められる
    - これまでに作りあげた営業先のパイプを積極的に活用し、製品や技術に詳しい社員を引き連れて顧客訪問に出向く
    - 見込顧客リストがなくとも、企業年鑑・電話帳などからターゲット顧客を考え、社長と協議の上でターゲット顧客リストを作成し、自らアポイントを取って提案に行く
  - あわせて、近い将来の会社の成長に伴い、営業機能を組織化するマネジメントスキルが求められる
    - これまでの経験と自社の製品/技術の特性を踏まえ、営業活動を支援する仕組みを自ら作り上げる。具体的には、営業マニュアルを作成することが仕組み作りの一つである。マニュアルでは、営業プロセスを詳細に定義し、プロセスごとに必要なツール類やノウハウを可視化する
    - 営業経験のない若手人材の部下であっても、アポイント取得や見積書作成など、営業プロセスの一部を少しずつ任せることによって粘り強く戦力化していくことが必要となる
- 営業統括責任者もしくはその候補は、まずは社内に適任者がいないかどうか考え、どうしてもいない場合は外部から採用する。外部から採用する場合は、小規模な事業ユニットの中で営業を任された経験を持つ人材が最適である
  - 新規事業立上げやベンチャー企業などで、ゼロから事業/業務プロセスを作り上げる経験を積んだ人材は適性が高い
    - 単なる営業だけではなく、顧客、市場、競合を見据えたマーケティング的活動も求められるため、新規事業の経験は極めて有効となる
    - また、大企業出身であっても、商社や、システム・インテグレーション会社のプロジェクトマネージャー、自己完結型の小さな組織を経営管理の単位にしている(セル生産方式など)一部メーカーの管理職経験者、TV局のプロデューサーなど、15-40名くらいの規模で、かつある程度短期間(1年以内)の事業を統括した経験がある人材は、活躍の可能性が高い
    - ただし、即戦力が必要なベンチャー企業にとって、営業についてゼロからのスタートでは無駄が多いため、一定期間(最低2年間程度)の営業経験を求める
  - 大企業で豊富なリソースや顧客基盤を活用して実績を挙げた人材には慎重を期す
    - ベンチャー企業では、10億円を20億円に増やした経験よりも、ゼロから5億円を創り上げた経験を重視する
    - 大企業では、仕組みや組織体制が整備され、十分なリソースがある環境であり、数字を伸ばすことは比較的容易と言える。逆にリソースが十分に与えられなければ、その力を発揮できないケースも多い
    - ベンチャー企業では、商材も売り方も日々変化するため、新しい市場をどのように開拓していくかが求められる
  - 経験・実績を確認する方法については、「9.その候補者を採用したいが、評価に悩む(4/8)」を参照のこと

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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もらうか分からない(2/7)
  - 営業を任せるとしたら、どのような人材について(2/3)
  - 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
  - どこまでを任せられるのか分からない

## 解決のヒント

- 採用にあたっては、入社時点で役員とする必要はなく、業務実績を確認した上で登用を検討する
  - 一気に優秀であろうと成果が出るまでは一定期間を要する。拙速な役員登用が他の役員や社員からの失望を招く懸念もある
    - 経営参画が入社の条件として求められた場合は、入社3ヶ月後～半年後に期待する成果目標を明示し、目標達成を条件に役員登用を約束する。入社当初の肩書きは、例えば「経営企画室長」「アドバイザー」などがよい
    - 採用時点で役員に登用してしまうと、短期的成果が出せない場合に、「鳴り物入りで経営参画してきたが、この程度か」といった認識が根付いてしまい、社内に「しらけムード」が漂ってしまう
  - 営業パーソンは一般にコミュニケーション能力が高いが、社長と意気投合した結果、即役員に登用してしまうようなことには注意する
    - 役員の採用を失敗した場合、財務的にも社内の動機付けにもマイナス要素が大きいため、必ず観察期間を設ける
  - 役員としての入社の場合も、そうでない場合も、重要なポジションとしての入社であることには変わりがない。採用した人材に対して、即戦力として活躍できるように早期に社内に馴染む環境整備をすることも、社長としての極めて重要な仕事である
    - 社内慣習に不慣れなために実績が出せないということがないようにする
    - そのために、まずは小さな成功を達成できるよう経営者が後押しをし、社内認知を早期に醸成することが必要となる
- ただし、社長が担ってきた営業を引き継ぐに際しては、個別の顧客ごとに綿密な計画を立てて実行する
  - スピーディな営業機能の移管が顧客の信頼を損ね、事業基盤を危うくすることがないように注意して、あくまで「サポート力を強化する」目的で営業組織を作り上げていることを顧客に丁寧に説明する
  - 引継ぎ開始からしばらく(3ヶ月-6ヶ月)は、月に1回程度は営業同行し、フォローする
- なお、社長が営業を任せると言っても、社長が「顧客接点を全く持たなくなる」ことではない。技術がどのように顧客価値を生むかを追求するために、市場の動向を肌で感じ続けなければならない
  - 任せ後も月に1度は、営業同行し顧客ニーズを伺う
  - 可能であれば、自社の製品を使っている顧客の現場を見学に行く



# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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もらうか分からない(3/7)
  - 営業を任せられる人材について(3/3)
  - 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
  - どこまでを任せられるのか分からない

## 解決のヒント

- 採用以外にも、営業紹介者、営業代行・営業アウトソーシング会社の活用を検討する
  - 自社がターゲットとする業界で、幅広い営業パイプを持っている営業経験を持つ大企業出身のベテラン営業パーソンを「営業紹介者」として活用する
    - ベンチャー企業との適性が低いため、採用自体は見送るものの、魅力的な顧客リーチを獲得できる
    - 営業紹介の形態をとれば、変動費化できる
      - \*参考：営業紹介手数料は、業種・関与度によっても異なるが、売上の10-30%程度
    - ただし、「営業パイプ」だけでは具体的な案件にはならないため、顧客へのファーストコンタクトから必ず同行し、その後は直接顧客と折衝できるような紹介形態としておくと効果的である
  - 営業代行・営業アウトソーシング会社に委託し、営業機能を強化する
    - 見込み顧客開拓、テレマーケティング、セミナー実施、案件のクロージングなどを依頼できる
    - 共同で活動することにより、一部営業ノウハウも吸収できる
      - \*参考：費用は、契約形態(委託、紹介、出来高など)および製品・サービス、関与度により大きく異なるが、売上の20-30%程度
    - ただし、「営業紹介者」と同様に、受身で大きな期待をするのではなく、積極的に営業活動に関与しなければ、期待成果は十分に得られない
    - また、営業代行・アウトソーシングによる受注が、自社の売上の一定水準(10-15%程度)以上を占めた場合には、経営上の主導権を握られ、価格交渉力を失ってしまう
    - したがって、あくまで営業機能の一部補完的な活用にとどまる

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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もらうか分からない(4/7)
  - 技術を任せられる人材について(1/2)
  - 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
  - どこまでを任せられるのか分からない

## 解決のヒント

- 社長が“非”技術者の場合、創業期では技術を協力会社に頼りがちとなる。しかし、依存度が高すぎると今後の技術開発においてリスクが高まるため、協力会社の管理を中心に技術を統括できる人材(後の技術統括責任者(もしくはその候補))を早めに確保する
  - 製品/サービス開発における協力会社への依存度があまりに高くなってしまうと、将来的に技術開発上のリスクとなるため、社内に企画・要件定義、協力会社管理ができる人材が必要である
    - 依存度が高いと、技術のブラックボックス化が生じ、利用増加・機能追加などに対応するための技術的見直しが困難となり、また、障害が発生しても、迅速な対応ができなくなる
    - また、開発の主導権を協力会社に握られてしまうため、自社が目指すスピード・品質を限られた予算の中で確保できなくなる
    - 技術を統括できる人材は、高度な技術力よりも、製品/サービスの全体像を理解した上で、大枠の設計や技術検証が可能かどうかを重視する
  - 立ち上げから早い段階での確保が望まれる。人材確保が遅くなると技術内容の複雑化、規模の拡大が進むため、事業・技術の内容・経緯を理解するための期間が長く必要となり、対応が後追いになる悪循環を招く
- 技術統括責任者(もしくはその候補)のミッションは、技術の内製化の舵取りである
  - 事業の立ち上げ時には、事業規模も顧客も少ないため技術の重要性・難易度は高くない場合もあるが、成長に応じて、必ずシステムは大規模となり、事業の基盤として安定稼働が強く求められる
    - 現在の延長では対応が困難となり、既存のシステム基盤を全て捨てて、次世代システムの開発が必要となる場合も多い
  - そのために、協力会社を中心とした開発・運用体制ではなく、技術統括責任者を中心として、サービス/機能/技術要素ごとに内製化を図る体制構築が必要となる
  - 技術統括責任者の手足となる技術者を一気に確保するのは困難であるため、早い段階から徐々に揃えていく
    - 技術者を徐々に採用していくことで、緩やかに内製化へ舵を切れる
    - 技術志向のベンチャー企業と異なり、サービスや業務を支えるアプリケーションの開発が中心となる。そのため、高度に専門的な技術者でなくとも若手技術者で対応できる範囲も多く、人材確保はしやすい
    - 帰国子女・留学経験ありなど英語が分かる人材は、米国はじめ海外のICT最新情報の収集ができるため、狙い目である
- 技術統括責任者(もしくはその候補)には若手技術者を組織化するために、特にコミュニケーション力を中心としたマネジメントスキルが求められる
  - 複雑な開発を定型化し、支援する仕組み(プロセス・ツール)を整備し、若手技術者に展開・指導する
    - 経験が豊富でない若手人材の部下であっても、開発プロセスや技術要素の一部を少しずつ任せることによって、粘り強く戦力化していく
  - 若手技術者間のコミュニケーションの結節点となる
    - 技術者は自分の業務領域にのめりこむ傾向が強いため、技術統括責任者(もしくはその候補)がコミュニケーション・ハブとして積極的に仲介することで、組織内の分業をサポートする

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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もらうか分からない(5/7)
  - 技術を任せる人材について(2/2)
  - 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
  - どこまでを任せられるのか分からない

## 解決のヒント

- 自社に必要な技術に精通していることに加えて、プロジェクト・マネジメントができる人材が適任。まずは、社内に適任者がいないかどうか考え、どうしてもいない場合は外部から採用する
  - SE/プログラマー経験を積んだ後、プロジェクト・マネジャーとなった人材が期待できる
  - 技術者は、組織の長にも技術力を求める傾向があるため、技術統括責任者(もしくはその候補)自身に研究・開発の経験・実績が豊富であると、組織運営が容易になる。したがって、過去の開発実績や研究論文なども人材要件として検討する
  - 進捗や品質などのマネジメントが中心業務であり、技術力よりも調整力で成果を挙げてきた人材の採用にあたっては、自社にとって重要な技術領域で1つ以上専門性を持っていることを条件とする
- 技術統括責任者(もしくはその候補)は、必ずしも採用の時点で役員とする必要はなく、業務実績を確認した上で登用を検討する
  - 将来的には技術統括責任者(もしくはその候補)が役員に上り詰めることはありうるが、創業初期の段階では経営機構はシンプルであるため、役員とする必要性は高くはない
  - ただし、経営参画が入社の条件として求められた場合は、技術の内製化のタイミングとあわせて考えることを伝え、時期が近づいたら、その半年後～1年後に期待する成果目標を明示し、目標達成を条件に役員登用を約束する
    - 必要に応じて、試用期間を長く設定(6ヶ月～1年)して採用することも検討する
    - また、執行役員として1-2年間の契約期間で採用することも検討する
  - 役員としての入社の場合も、そうでない場合も、重要なポジションとしての入社であることには変わりがない。採用した人材に対して、即戦力として活躍できるように早期に社内に馴染む環境整備をすることも、社長としての極めて重要な仕事である
    - 社内慣習に不慣れなために実績が出せないということがないようにする
    - そのため、まずは小さな成功を達成できるよう経営者が後押しをし、社内認知を早期に醸成することが必要となる

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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もらおうか分からない(6/7)
  - 事務オペレーションを任せるといった人材について(1/2)
  - 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
  - どこまでを任せられるのか分からない

## 解決のヒント

- 創業期の社長は、事務オペレーションに時間を取られて成長を阻害する要因となることも多いため、事務作業は積極的にアシスタント的な人材にお願いして、社長がやるべき業務にかけける時間を確保する
  - 事務作業は多いといっても、創業期においては、社員数は創業メンバーを含めても数名であり、専属の事務職社員が必要なほどの業務量はない。また、月末/月初に作業が集中するなど繁忙の差が激しい。これに対応するために、人材派遣会社を活用し、必要な時にだけアシスタント的な人材を派遣してもらうようにするとよい
    - 人材派遣会社に頼めば、事務に関する職務経験が豊富な人材が数日程度ですぐに見つかるため、人材採用の手間も省け、働きぶりに不満がある場合には、気軽に派遣人材を変えてもらうこともできる
    - 資金不足のベンチャー企業にとっては、業務量に応じて、人件費を変動費化できることも大きなメリットである
  - ただし、派遣社員をフルタイムで活用すると、一般的な事務職社員を雇うより費用が掛かってしまうことには注意が必要。目安として、週に3日以下の出勤であれば、25万円/月程度であり、年収300万程度の事務職社員を雇うよりも安価である
  - すべてを丸投げしないことが重要である。特に、資金管理に関する作業をお願いする際に注意が必要。伝票処理などの単純作業は任せても、入金の確認・催促、支払処理の実行は、自分で実施して資金の流れを把握することは社長の重要な業務である
  - そのため、お願いする事務作業は、判断を必要としない伝票処理・請求書などの文書作成・重要書類の保管・銀行へのお遣い・小口現金の管理・交通費や領収書の精算チェック・電話番・オフィス備品の購入・雑多な買い物などとなる
- また、専門的な知識・経験が必要な事務については、同様の理由によって、積極的に外部の専門家(士業事務所)に委託して、社長がやるべき業務にかけける時間を確保する
  - 委託すべき事務業務は、具体的には、会計、税務、人事、年金・保険、定款などに関する文書作成、給与計算などである
    - 会計： 年次・月次のP/L・B/S作成などは税理士事務所に委託できる
    - 税務： 確定申告、納税の書類作成などは税理士事務所に委託できる
    - 人事： 給与計算・源泉徴収額計算・年末調整対応、委託先(特に個人事業主)への支払調書作成などは税理士事務所に委託できる
    - 年金・保険： 厚生年金や健康保険に関する書類作成などは社労士に委託できる(税理士事務所に相談するとすぐ見つかる)
    - 定款など： 定款の修正、株主総会議事録、取締役会議事録などは司法書士事務所に委託できる
  - 費用は、創業期の数名～10名程度の規模であれば、それぞれ数万円～10万円程度/月
  - ただし、外部専門家への委託にあたっては、Webや雑誌、または口コミで評判を確認した上で、必ず3-4人の候補者に会ってスキル・人柄を見極める。なお、外部専門家の中には電子メールができない高齢の方もいるため、最低限のITリテラシーも確認したほうがよい



# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうため  
にどうするか

## 典型的な症状

- 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もらおうか分からない(7/7)
  - 事務オペレーションを任せるといった人材について(2/2)
  - 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
  - どこまでを任せられるのか分からない

## 解決のヒント

- 創業期で資金調達などに関して高度な支援が必要な場合は、経験があるスタッフ人材を採用したり、通常より高い費用となるが、経営管理特化型の人材派遣会社を活用する
  - 資金調達に関する業務量が多い場合は、経営管理の業務経験がある若手人材を採用する
  - 資金調達などに関する専門性は必要だが、業務量は専属で人材を確保するほど多くない場合は、下記のような経営管理特化型の人材派遣・紹介会社を活用する
    - ベンチャー企業を対象として経営管理人材の派遣(週1日で30~50万円/月程度)を行っている会社
    - ベンチャー企業に特化している訳ではないが、経理・会計・法務の専門性を持つ人材の派遣(週1日で10万円程度)を行っている会社
- 派遣社員に週3日を超える事務作業量が発生する規模(目安として10人程度)に達したら、事務社員を正社員として採用する
  - これまでお願いしていた派遣社員の働き振り、人柄を見て優秀な場合は採用する
    - 派遣会社によっては、後に正社員の登用を契約オプションに含めているところも多い。派遣社員として採用する際に、派遣元の企業に紹介予定派遣などのオプションがないかどうかを確認しておく
    - もし、そういったオプションがない場合には、後のトラブルを避けるために、派遣元の企業には、法的責任・道義的な責任に十分配慮し、担当者に率直に相談してみるほうがよい
  - または、社長・創業メンバーのネットワークを活用して探し、採用する
  - 事務作業を丸投げしないにしても、資金に関する事務を扱ったり、社内の機密に触れる機会も多いため、生真面目で社長に対し忠誠心が高く「あ・うん」の呼吸で社長とコミュニケーションを取れることが重要である。絶対に信頼できる人材であれば、資金管理全般をお願いすることも検討する
  - 採用後は、実績を見ながら、判断を必要とする業務を徐々に任せ、優秀である場合は、経営管理を統括してもらうことも考える
- 実は、事務処理を任せる事務社員が日中会社にいる時間が最も長い。また、社長だけではなく、他の創業メンバー、後に入社する社員の全員と常日頃からコミュニケーションをとる機会が多いため、規模の拡大にしたがって、存在感が増し、自社の企業文化を醸成する上で無視できない存在になる。そのため、仕事上の働きぶりはもちろん、人柄が非常に大切な要素となる
  - 精神的に安定していて、周りに対する気配りを怠らない人材が望ましい
  - 電話番号やお客様来社時の対応を担うことになり、外部に対する自社の第一印象をその人材が与えることになるため、コミュニケーションの能力が高いほうがよい
- 上場が視野に入る、または、社員数が20~30名に達したら、いわゆる経営管理担当役員/マネジャーの採用を考える
  - 上場が現実的な視野に入り、諸規則を整えるなど上場対応が必要となれば、そのようなスキル・経験を持つ人材の採用を考える
  - または、社員数が20~30名を超えてきて、管理業務における意思決定を他の人に任せなければ社長の本来業務が回らなくなってしまう段階に組織規模が到達したときには、経営管理担当役員/マネジャーの採用を考える

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうため  
にどうするか

## 典型的な症状

- 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(1/3)
  - 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/ラインナップ化が進まない
  - 顧客が拡がらない

## 解決のヒント

- 社長や役員の業務の一部を切り出して、それを任せるマネジャーの採用を検討する
  - 社長・役員一人一人の上司として直接管理できる部下の数(管理スパン、通常は3人から7人くらい、最適な数は5人とされている)が、限界を超えてしまっている
  - その結果、社員の作業へのレビュー・スキル向上の指導に割く時間が不十分となっている。また、業務の責任者として適切な意思決定をするための時間が不十分となっている
- これまで社長・役員が行っていた業務の一部を、高度な判断を伴う部分も含めて業務の機能・範囲を切り出して、マネジャーに任せる
  - 例えば下記のように、部下を率いて一定の高度な判断をしつつ成果を出す一まとまりの範囲で切り出す業務を考える
    - 事業(その事業の営業・技術・経営管理を含む)で切り出して、一まとまりを任せる
    - 営業: 顧客を業界・規模・地域などで切り出して、一まとまりを任せる
    - 技術: 製品/サービスごと、もしくはそれらの一部機能・一部の要素技術などで切り出して、一まとまりを任せる
    - 経営管理: 経理/会計・財務・人事総務などといった機能で切り出して、一まとまりを任せる
  - ただし、切り出した業務は丸投げするのではなく、任せる業務の進捗、課題、リスクなどについて、社長・役員はマネジャーから報告を受け、上司として状況を把握する。さらに、問題が生じた場合のフォロー体制を準備する
  - 経営上任せきるとリスクの大きい契約管理・売上回収管理・品質管理・資金管理などについては、社長・役員が最終的な判断をする
- ベンチャー企業マネジャーは、部下の力を最大限に引き出すだけでなく、プレイングマネジャーとしての振るまいも求められる
  - 率いるチームの責任者として、チームの目標を踏まえて部下に作業を切り出し、ゴールを設定して任せ、成果を管理し、その過程で部下を動機付けしながら、育成することが求められる
  - そのために、部下の仕事を見守ったり、じっくり話をしたりすることによって、重要な課題/リスクを見い出して解決に動くことが必要となり、コミュニケーションスキルが重要となる
  - リソースが限られているベンチャー企業においては、部下を管理するだけでなく、プレイングマネジャーとして実務も担い、成果を出すことも求められる

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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(2/3)
  - 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/ラインナップ化が進まない
  - 顧客が拡がらない

## 解決のヒント

- まずは、社内でマネジャーを担えそうな人材を昇格させる
  - プレーヤーとしての実績が高く、コミュニケーションのスキルが高い人材を昇格させる
  - 適性さえ合えば、経営理念や業務内容、部下となる人材のスキル・マインド・人柄を把握できているため、スピードが必要なベンチャー企業には有効である(社外であれば採用するにも、会社に慣れるにも時間が必要)
  - ただし、周囲の人材にとっては、これまで同僚だった人材が上司となるため、登用した場合に周囲がどのような反応になりそうかということ意識することも必要
  - 登用に不安がある場合は、プロジェクト・リーダーなどを実験的に任せることで、マネジャーとして成果を出せるかどうか確認したのちに昇格させることでリスクを低減する
    - 一旦、昇格させてしまうと、モチベーション維持の面から降格は極めて難しい
    - プロジェクト・リーダーを務めて成果が出なかったとしても、元の一スタッフとして受け入れられる
- 社外から採用する場合は、マネジャーとして即戦力で働いてもらうために、任せる業務でのプレーヤーとしての実績とチームをマネジメントした実績を持つ人材が適任である
  - 自社と同じ業界、もしくは類似業務でプレーヤーとして成果を出した経験を求める
  - チームの成果目標を担い、少人数の部下をマネジメントした経験を求める
  - 大企業で豊富なリソースや顧客基盤を活用して成果を挙げた人材には慎重を期す。大企業でのマネジメント実績は、仕組みや組織体制が整備され、優秀な部下が揃った中での成果となる。十分なリソースが与えられなければ、その力を発揮できないケースも多い
  - そのため、仕組みや組織体制が未整備な中、スキル・経験が不十分な部下でも、工夫してマネジメントした実績を確認する
  - 営業統括責任者もしくはその候補者と同様に、大企業出身者については、商社や、システム・インテグレータ会社のプロジェクトマネジャー、自己完結型の小さな組織を経営管理の単位にしている(セル生産方式など)一部メーカーの管理職経験者、TV局のプロデューサーなど、15-40名くらいの規模で、かつある程度短期間(1年以内)の事業を統括した経験がある人材は、活躍の可能性が高い
  - 経験・実績を確認する方法については、「9.その候補者を採用したいが、評価に悩む(4/8~7/8)」を参照のこと

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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(3/3)
  - 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/ラインナップ化が進まない
  - 顧客が拡がらない

## 解決のヒント

- 業務を任せてすぐに成果を出すことは難しいため、社内に馴染むようフォローしつつ、実績を見ながら徐々に業務・権限を委譲していく
  - マネジャーを外部から採用した場合には、即戦力として活躍できるように早期に社内に馴染む環境整備をすることも、社長の重要な仕事である
    - 社内慣習に不慣れなために実績が出せないということがないようにする
    - そのために、まずは小さな成功を達成できるよう経営者が後押しをし、社内認知を早期に醸成することが必要となる
  - 一定期間(3ヶ月～6ヶ月)の間は、社長・役員が顧客訪問に同行する、または、ともに開発の作業を行う、あるいは、社長・役員への報告を高い頻度(週に複数回)で行うなどによって、仕事のしかたを伝えつつ、業務を任せられるか様子を見る
  - 部下のマネジメントについて苦労している場合には、部下への指示・成果の管理・動機付けなどのしかたを社長が自らやってみせる
  - マネジャーが悩みを抱えてしまわないように、社長や役員に相談できる機会を作る。本音を引き出せるように定期的に業務を離れて飲みに行き出して聞き出すとよい
  - 様子を見る期間が終わったら、週1回程度、マネジャーから進捗状況、課題、リスクなどを報告して貰い、必要ならば判断を仰がせる。マネジャーが増えたら、関連する業務単位で担当役員/マネジャーが出席する正式な会議体を作り、報告を受ける
- 社内からマネジャーを登用した場合には、その人材はマネジメント経験が少ないことが多いため、手厚いフォローが必要となる
  - 基本的には、外部からの採用の場合と同様である
  - 加えて、マネジメントに関する経験不足を補う研修を実施したほうがよい。社長自身が実施するのはもちろんのこと、費用に留意しつつ、外部の研修会社の活用も検討する
- なお、営業組織については、マネジャーの設置により、各顧客に対する社内の責任者が明示され商談上の信用力が向上するという副次的な効果もある
  - 顧客の幅が広がると、会社として体裁が整っていることを求める顧客も出てくる
  - 顧客とのパイプが途切れたり、顧客ニーズに応じられていない可能性もあるため、営業マネジャーの上司(営業担当役員)は経営層は重要顧客とは定期的に接触する
    - 品質管理の観点での満足度調査名目で顧客訪問すると、営業マネジャーの顔も潰さずに状況把握が可能
    - 重要な営業シーン(商談の最終段階、製品/サービスの検収段階など)では、営業担当役員も参加し、営業マネジャー個人と顧客の関係ではなく、会社と顧客の付き合いであることを、顧客に印象付ける



# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 4. また、人員不足が売上成長の足を引っ張っている
  - 受注見込みからすると、どうやく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/ラインナップ化が進まない
  - 顧客が拡がらない

## 解決のヒント

- 必要なタイミングで、ベンチャー企業に最適な人材に出会うことはそれほど容易ではないため、常に先読みした採用計画を考えておき、できることは手を打っておくことが重要となる
  - どのタイミングで大きく人員不足が発生しそうか、その場合、売上成長のボトルネックとなりうる業務はどれか、各業務において、どのような人材を求めるか、マネジャー層、スタッフ層それぞれ何人程度必要となりそうか、事業計画を基に採用計画を考えておく
  - ベンチャー企業では、社内外の状況が常に変化していくため、採用計画は経営層で議論しておき、半年程度のサイクルで見直すとう有効である
  - また、人材市場の状況は、ヘッドハンティング会社(エグゼクティブ・サーチともいう)、人材紹介会社、採用広告会社から適宜、情報収集しておく。人材要件、マネジャーかスタッフか、採用したい人数を提示し、具体的な情報を聞き出して採用計画のインプットとする
  - 特にマネジャー層以上の人材については、適切なタイミングで適切な人材を採用するのは困難であるため、ヘッドハンティング会社を下記のように活用するのもよい
    - 日ごろから、ヘッドハンティング会社に対して自社の経営理念、文化、中長期の経営課題などを説明して理解を深めてもらうことが必要
    - その上で、ヘッドハンティング会社が、自社の理念・文化や経営課題の解決に合致する候補者を見つけた場合には、自社が求めていることに合致するかどうかに関わらず、その候補者にふさわしいポジションを自社に作れそうかを社長や役員に一旦尋ねてもらおうというオプションを持っておくとうよい
  - 人材要件に適合しそうな候補者を探してリスト化しておき、いつでも採用活動に入れるようにしておく。候補者の探し方については、「7.どのように採用候補者を探していいかわからない」を参照のこと
- 人員不足が売上成長の足を引っ張る、例えば下記のような兆候が見られたら、すぐに採用活動を始める
  - 開発・製造の社員の残業時間が増えている
  - 品質・スピードに関するクレームが増加している
  - 業績好調を背景に、機能の拡充・新サービスの開発を見合わせた
  - 新規顧客を開拓する時間が減っている など
- なお、採用計画を考える際には、半年後の組織図を考えておくとう具体性のあるものとなる
  - 必要となる人員数、マネジャー・スタッフのバランス、社内では担えるマネジャーがいない業務を見通すために、順調な売上成長の実現を想定した半年後の組織図を作るとよい
  - マネジャー層の人材要件は、「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」「5.さらに、社長の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」を参照のこと

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 5. さらに、社長の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(1/2)
  - 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かった
  - 指示したことが実行されなくなった
  - 社内の揉めごとが増えた

## 解決のヒント

- 社内での健全な文化の醸成を意識し、かつ社長の分身として社員に働きかけられるマネジャーの採用を検討する
  - 創業メンバーや古参の社員は、創業の想い・経営理念・ビジョン・これまでの歴史をある程度共有しているため、「あ・うん」の呼吸で社長の考えが伝わるが、入社して日が浅い社員に同じことは期待できない。社長が直接説明することはもちろんだが、伝わりきらないことが多いため、間接的に社長の考えを代わりに社員に伝えられるマネジャー層が必要
  - 規模が小さいうちは、会社に対する不満は社長が察知して直接対応できるが、社員が増加するとすべて察知することは難しいため、代わりに察知して自分でできる対応をしつつ、必要であれば社長に報告できるマネジャー層が必要
- 社長の考えを理解して部下に伝えられ、また、部下の不満を引き出し、社長・役員に伝えることのできる高いコミュニケーションスキルを持つことをマネジャーの採用基準の1つとする
  - 経営理念・ビジョンなど社長の考えを理解して、言動・行動で体現して部下に示すことが求められる。具体的な行動としては、例えば下記が求められる
    - 社長の考えに沿って行動できること
    - 社長の考えに沿って部下に指示できること
    - 社長の考えに沿って部下をサポートできること
  - 部下の仕事を見守ったり、じっくり話をすることによって、部下の会社に対する不満を察知して聞き出すスキルが求められる。具体的な行動としては、例えば下記が求められる
    - 業務を進める中ではもちろんのこと、本音を聞き出すためには業務を離れて話をする。部下と個別に飲みに行き、ざつぱらんな雰囲気を作って不満を聞き出す
    - 部下が不満を持っていることを感じつつも、自分の努力だけでは本音を聞き出せそうもない場合には、その部下と仲がよい社員にさりげなく聞き出してもらう
    - 部下間で揉め事があった場合には、すぐに直接当事者に会って耳を傾けて状況を把握してから解決を図る
    - 社長・役員への定例報告などで、適宜部下の状況を説明する。不満の頻度が高いなど経営課題として捉えるべきもの、マネジャーの権限では対応が難しいものについては、すぐに社長・役員に報告して対応を求める
  - 採用する際には、採用候補者が上記のようなことをしてきたか実績を確認する。これまでの経験の中で類似したものを挙げてもらい、そこでの対応を具体的な事実ベースで聞いて評価する。経験・実績を確認する方法については、「9.その候補者を採用したいが、評価に悩む(4/8～7/8)」を参照のこと

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

5. さらに、社長の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(2/2)
- 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くなった
  - 社内の揉めごとが増えた

## 解決のヒント

- 前述のマネジャーに求める行動をしてもらうには、当人が社長の考えに共感していることが前提となる。しかし、採用プロセスでの共感の醸成だけでは不十分に感じる場合は、入社後も継続して社長の考えを説明したり、共感してもらう場をつくることが重要
  - 採用にあたっては、選考面談や内定後の説得面談などで、創業にあたっての想い、歴史、経営理念、ビジョンについて社長自ら夢を持って語り、共感を醸成する
  - しかし、数回の面談を通じた短い時間での共感の醸成だけでは不十分となる場合が多い。そのため入社後もしばらく(1ヶ月~3ヶ月)は特に、定例報告、定例会議、人事評価、飲み会、その他折を見て、自分の考えやマネジャーに求めることを継続して説明し、理解してもらう
  - 特に、経営理念、ビジョンについては、経営者が説明していることの半分くらいしか伝わらないのが通常と考えるべきである。文脈や環境を変えて繰り返し説明する
  - マネジャーの様子を観察して行動が不十分な場合は、マネジャーとして部下に求める行動を、社長がマネジャーに対してやってみせる

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうため  
にどうするか

## 典型的な症状

- 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(1/9)
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- 上場すると、一般投資家という新たなステークホルダーの厳しい監視の中で事業を進めることになり、それに耐えられる仕組み・体制の構築が必要となる。その準備作業を進めたり、構築された仕組みを運用したり、またさらなる成長を実現するために、適切な責任者・担当者がいなければ採用を検討する
  - 上場準備では大きく下記の作業を進める
    - コーポレート・ガバナンス確立に向けた役員構成の見直し
    - 内部管理体制の構築
    - 内部監査制度の確立
    - ディスクロージャー体制の構築
    - 諸規定の作成、申請書類の作成

\*参考: 大会社(資本金5億円超、または負債200億円超の企業)として登記される段階で、会社法により、内部統制の確立が求められる。該当する企業は、上場準備において、より確実な整備が必要となる

  - 上場後は構築された仕組みを適切に運用しつつ改善していくことが求められる
    - 特に内部管理については仕組みを継続的に運用し、改善していくことが求められる
    - 当該業務が担える人材の育成は上場の必須条件である
  - 上場は、そもそも成長に伴うリスクをヘッジする(知名度向上・資金調達手段の多様化など)ためのものであり、また上場後には、一般投資家から、さらなる成長を求められる(ICTベンチャーに対しては特にその傾向が強い)。したがって、上場準備と並行して下記などを含む成長戦略の策定も重要となる。成長戦略の策定やその実行にあたって、必要であれば適切な人材の採用を検討する
    - 新規事業の立上げ
    - M&Aの実施
    - マーケティング機能の強化
- ここ数年、上場企業において不正会計や不祥事が頻発するようになってきている。こういったことを背景に、証券取引所、主幹事証券会社は、従来より慎重な上場審査を実施するようになってきている。また監査法人の監査も、より厳格な監査手続が実施されるようになってきている。慎重な審査・厳格な監査に応じられる人材が必要となる
  - 上場審査においては、内部管理体制の運用実績が1年以上求められている。体制整備の期間を踏まえた上で人材採用を検討する必要がある
  - 監査法人の会計監査においても、監査対象期間の期首残高に対する厳密な監査手続の実施が求められている。そのため、監査対象期間前から人材採用が必要となることもある



# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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(2/9)
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- 金融商品取引法の一部として、財務報告に係る内部統制の評価が求められている(俗に日本版SOX法と言われる)。これに対応できる人材が必要となり、場合によっては人材の採用を検討することが求められる
  - 上場にあたっては、通常の会計監査への対応に加えて、内部統制についても実質的に審査されている
  - どちらの業務についても実施できる人材が必要となるため、採用も検討する
  - また、財務報告に係る内部統制の評価のために、相当量の文書作成および運用業務が必要となるため、その業務量も人材採用の検討に含めて考える
- 上場準備の作業は、社長直轄のプロジェクトチームを立ち上げて進める
  - 専任の責任者を決定して、各部門においては同プロジェクトの兼任者を選任する
  - 作業内容は、コーポレート・ガバナンス確立に向けた役員構成の見直し・内部管理体制の構築・内部監査制度の確立・ディスクロージャー体制の構築・諸規定の作成、申請書類の作成である。証券取引所・主幹事証券会社・監査法人との対応窓口も担う

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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(3/9)
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- 作業負が高まる上場直前までは社内の人材と外部リソースの活用でまかない、それ以降に必要であれば採用を検討するとよい
  - 上場準備の責任者は、高い意欲とプロジェクトマネジメントの能力がある社内のマネージャークラスの人材に任せるとよい。会社全般にわたる業務内容を理解しており、各部門との協力関係が構築できることが求められる
  - 責任者として適切な人材が社内にはない場合は、外部から採用するが、上場準備に関する経験・スキルはもちろんのこと、社内に馴染めるかどうか、コミュニケーションスキルが高いかどうか重視したほうがよい
    - 上場準備、経理、IRなどは、証券会社出身者・公認会計士などテクニカルなスキルの保有者を優先して採用しがちであるが、その出身会社・法人によっては、チームとして働いた経験が少ない人材も存在する
    - そのため、上記のように事業会社ではなく、事業会社のアドバイザー側にいた人材を採用する場合には、プロジェクトマネジャーとして、社内コミュニケーションが円滑にできそうな人材かどうかをよく見極めることが必要
    - 経営管理に特化した人材紹介会社も存在するので活用を検討する
  - 作業を進める中で、データ整理と文書作成で作業負が高くなった場合には、外部の専門家と顧問契約を結び、申請書類作成の支援を依頼することも有効。なお、作業負が高まるのは、「主幹事証券会社の事前審査」(上場予定期の直前期首前後)から「申請期」(上場予定期の期首前後)あたり
    - 支援を依頼する専門家は、大手監査法人で上場準備を担当した経験があり、ノウハウの社内移転に協力的な公認会計士が望ましい。さらにキャリア的に自ら作業を行うことに抵抗が少ないため、大手監査法人を退社したばかりの30代前半だとおよい
    - ベンチャーキャピタルや主幹事証券会社、銀行、税理士事務所にも紹介を依頼する
    - 経営管理に特化した人材紹介会社では、公認会計士などの専門家も紹介してくれることがあるので活用を検討する
    - 雑誌やWebで上場準備に関するコラムや相談コーナーなどの内容を見て、候補者発掘の材料とする
    - 社長や役員などのネットワークを活用して評判のよい候補者を紹介してもらう。また上場を経験したICTベンチャーにヒアリングできれば、その会社で活用した人材の評判を確認して、評判がよければ紹介してもらう
  - 上場準備の作業負が高まる上記のタイミングの直前で、必要な人材(スタッフクラス)の採用を検討する。上場後のIR(株主対応・ディスクロージャー)担当含みとするとよい
- 上場準備の作業は、社内の人材で進められるものが多いが、内部管理体制の構築に必要な情報システム導入に関しては、担当する人材の採用が必要となることが多い
  - ICTベンチャーであっても社内の技術者ではなく、内部管理のための情報システムに精通している外部の人材の方が、必要工数が少なくて済むことが多い
  - 採用する場合は、自社の業務の理解が重要であるため、同じもしくは類似の業界での経験・スキルを求める

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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(4/9)
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- 上場にあたって求められるレベルでのコーポレート・ガバナンス確立に向けて役員構成の見直しを図る。社外取締役や監査役・社外監査役が新たに必要となれば外部から採用する
  - 取締役会などの機関の設計を見直す。規模が小さいうちは、監査役設置会社か監査役会設置会社を選択するのが現実的である
    - 大会社(資本金5億円超もしくは負債が200億円超)の場合は、監査役会の設置が必要(監査役会設置会社)。3名以上の監査役、その内半数以上の社外監査役が必要となる。監査役については専任の常勤監査役が1名以上必要
    - 大会社でない場合には、上記同様、監査役会を設置するか、監査役(常勤・1名)を設置(監査役設置会社)するか選択することが可能
  - \*参考: もう一つの機関設計の選択肢として委員会設置会社がある。大会社であってもそうでなくても選択は可能。取締役会の中に指名委員会・監査委員会・報酬委員会を設置する。各委員会を構成する取締役の過半数は、社外取締役である必要がある。また、取締役会で執行役を選任する(監査委員以外の取締役は兼任が可能)。監査役会・監査役の設置は必要ない。取締役会・執行役会という二重の統治の仕組みが必要となるため、規模が小さいうちは運用の負荷が高くなりがちである
  - 委員会設置会社でなくても、社外取締役を招聘することは可能。社長が信頼できる経験豊富な人材がいれば、就任を依頼してアドバイスを仰ぐ
  - 監査役については、監査役設置会社・監査役会設置会社のどちらを選択しても専任の常勤監査役が1名以上必要となる。監査役会設置会社とした場合には社外監査役も必要となる
  - 常勤監査役には、上場審査時に適切な経験・スキルがあることが求められる。例えば、下記のように審査基準を満たさない場合は、外部からの採用を検討する
    - 顧問の税理士・会計士・弁護士などが監査役に就任している場合、そのままでは専任とみなされず上場審査を通らない
    - 元役員・社員が常勤監査役に就任している場合は、名誉職ではなく実体として機能していることが求められ、会計監査・業務監査を実施できる経験・スキルがないと上場審査を通らない
    - 社長・役員の子孫(正確には、取締役または執行役の配偶者ならびに二親等内の血族及び姻族)が監査役に就任している場合には、有効な監査の実施を損なう状況とみなされ、上場審査を通らない
- 社外取締役や監査役・社外監査役の候補は、下記の方法で探す
  - ベンチャーキャピタルや主幹事証券会社、銀行、税理士事務所にも紹介を依頼する
  - 社長や役員などのネットワークを活用して候補者を紹介してもらう。また上場を経験したICTベンチャーにヒアリングできれば、どのような人材をどのように採用したか確認して参考にする
  - 経営管理特化型の人材紹介会社の活用も検討する
  - 出資先や取引先から派遣してもらうこともできる
- 上場に向けては、内部管理体制を整備したり、新規事業を立ち上げるなど会社として必要な機能は大きく変わる。それに伴って役員における役割分担も見直す。現状で不足しているようであれば社内から登用したり外部から採用したりすることを検討する

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

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(5/9)
- 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- 上場後の内部管理のため、経営管理部門が備えるべき機能を洗い出す。不足機能について適任者が社内にはいない場合は、外部からの採用を検討する
  - 経営企画、経理・財務、人事総務、IR(株主対応・ディスクロージャー)、知財管理、リスクマネジメントなどの機能が挙げられる
  - 複数の機能を同一の人材に担当させるのか、1つの機能ごとに担当者を置くのか検討する
    - 上場準備のみを考えれば、規模が小さいうちは、通例、情報量は社長が直接把握できる範囲に留まる。そのため、経営管理部門が見かけ上コンパクトでも問題はない
    - ただし、今後の成長や上場後のディスクロージャーや株主対応を考慮すると、段階的に経営管理部門を拡充していく必要がある
  - 担当が必要となる機能があり、社内で適任者を探してもいない場合は、外部からの採用を検討する。その際に必要なポジション(マネジャーかスタッフか)を考え、それに応じて人材要件を検討する
    - マネジャーについては、類似業界での該当する業務の経験・スキルとマネジメントスキルを求める
    - スタッフについては、類似業界での該当する業務の経験・スキルを求める。マネジャーがいる場合は、経験・スキルが不十分でも育成することも念頭において採用を検討する
    - 経営管理に特化した人材紹介会社の活用も検討する
- 個別の機能に関する留意点は下記の通り
  - 経理・財務、人事総務については、同じもしくは類似業界で、かつ該当する業務の経験・スキルを持っている人材が最善。両者を満たさない場合は、該当業務に関する経験・スキルのほうを重視する
  - 経理については、精度の高い予実管理などPlan-Do-Check-Actionのマネジメントサイクルを確立するために必要な月次決算や、ディスクロージャーに必要な四半期決算をスムーズに実施できるかという観点で必要な人材を検討する
  - 経理やディスクロージャーについては公認会計士、知財管理は弁理士、リスクマネジメントは弁護士といった外部専門家をアドバイザーとして活用し、十分な経験や高いスキルを持つ人材をむやみに採用することを避ける
    - ベンチャーキャピタルや主幹事証券会社、銀行、税理士事務所にも紹介を依頼する
    - 雑誌やWebで上場準備に関するコラムや相談コーナーなどの内容を見て、候補者発掘の材料とする
    - 社長や役員などのネットワークを活用して評判のよい候補者を紹介してもらう。また上場を経験したICTベンチャーにヒアリングできれば、その会社で活用した人材の評判を確認して、評判がよければ紹介してもらう
  - 上場後、人材採用をさらに加速しようとしている場合には、人事担当のマネジャーやスタッフの採用を検討する
    - 上場後の中途採用では、上場したためにかえって採用が難しくなる場合もありうる。(候補者にとっては、これから上場するほうが魅力的なことも多い。) そのような場合でも、自社の魅力や経営者の想いを十分に伝えられるコミュニケーション能力の高い人事担当者を採用することを心がける
    - 採用戦略とともに、増加した社員の育成・維持の仕組みも考える必要が出てくるため、内部管理制度に対応した業績評価制度の導入なども担当できる人材の採用を検討する
  - リスクマネジメントについては、規模が小さいうちは当面選任の担当者を置かないことも多い。その場合には内部監査の担当者に当該業務を兼務させる



# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

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(6/9)
- 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- 優秀な監査役が採用できれば、本来業務である監査以外にも、経営管理の機能を強化するため、過去の経験を活かした有用なアドバイスを仰げる仕組みを検討する。仕組みの例としては下記が挙げられる
  - 監査役が取締役会に出席し、役員にアドバイスする
  - 社長の相談相手として定期的に意見交換する
  - 業務監査を実施する際に、問題点やリスクを指摘するだけでなく、現場担当者に対して業務上プラスになる解決策やそのヒントを提示する
- 内部管理の仕組みは構築して終わりではない。その後も継続的に運用し、改善していくことが求められる。そのためにも当該業務が担える人材の育成を進めていくことが必須で求められる
- 内部監査に関しては、規模が小さいうちは専任組織(内部監査室)の立上げは避けて、当面は責任者としての内部監査室長のみを設置する。規模的にまだ社長に情報が集中し、十分に状況を把握できるため、総務などの兼任もありうる。社内に適切な人材がいない場合には採用を検討する
  - 同じもしくは類似の業界で、かつ該当業務の経験・スキルを持っている人材が最善。両者を満たさない場合は、該当業務の経験・スキルのほうを重視する
  - 内部監査の経験がなくても、現場業務に関する勘所を持っている人材は適応することが多い
    - 勤所とは、会社全般にわたる現場の業務内容、そこで生じがちなリスクとその対応策を経験から類推できること
    - ICTベンチャーは、一部機能に特化するなどバリューチェーンがシンプルなことが多いため、他の業界出身者でも業務内容を類推しやすい傾向がある。特に幅広い業務を担当したメーカー出身者や、ビジネスの全体像を見渡すことが求められる商社出身者などは適する傾向が高い。事業の現場の経験を積めない金融業界出身者は適さない傾向が高い
    - その上で経理やコンプライアンスに関する経験・スキルがあるとなおよい
  - 内部監査室長の候補は、下記の方法で探す
    - ベンチャーキャピタルや主幹事証券会社、銀行、税理士事務所にも紹介を依頼する
    - 社長や役員などのネットワークを活用して候補者を紹介してもらう。また上場を経験したICTベンチャーにヒアリングできれば、どのような人材をどのように採用したか確認して参考にする
    - 経営管理特化型の人材紹介会社の活用も検討する
  - 規模が拡大したら兼任の人材を専任とする。その人材がもう一方の兼任業務に専念する場合には採用を検討する

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

- 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(7/9)
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- 上場後の成長に向けて、新規事業の立上げや、M&Aの実施、マーケティング機能の強化などを実施する場合に、社内にノウハウを持つ適任の人材がいなければ、即戦力となりえる豊富な経験・高い専門性を持つ人材の採用を検討する
  - 「新規事業」: 同じもしくは類似業界での高い知見(スキル・経験)を求める。立上げ後に必要となるマネジメントスキルも求める
  - 「M&A」: 業界問わず、高い知見(スキル・経験)を求める
    - 多数のステークホルダーをまとめることが必要であるため、マネジメントスキル・コミュニケーションスキルを重視する
    - 交渉力や財務的なスキルだけでなく、買収後のオペレーション統合の経験をもつ人材であれば、なおよい
  - 「マーケティングなど」: 同じもしくは類似業界での高い実績を求める

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

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(8/9)
- 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- ベンチャー企業では最適な人材に出会うことはそれほど容易ではなく、出会っても報酬面で折り合わないことが多い。そこで、豊富な経験を持ち、高い報酬を求めないシニア層人材の活用を考えてみることも有効
  - 監査役、社外取締役、財務・経理部長、公開準備室長、内部監査室長などの役割を中心にシニア層(大企業経験者・55歳～65歳程度)に特化して人材紹介してくれる会社も存在する。活用を検討するとよい
  - 子供が手を離れた、住宅ローンを払い終えた、十分な退職金を得たなどの段階にある55歳～65歳のシニア層人材は、お金を稼ぐことよりも、「社会の役に立ちたい」「これまでの経験・知識を若い人に伝えたい」ということを重要視する傾向が高い。そのため、低い報酬であっても入社してくれる可能性が高い。報酬は、20万円/月程度(週3日勤務)から可能
  - ICTベンチャーにおいては、経営層や社員の年齢は20代・30代が中心であることが多いため、シニア層とは「相性や話が合わないのではないか」「使いづらいのではないか」という懸念を持つかもしれないが、若い人を相手にうまくコミュニケーションを取れる人材が存在する
    - これまでの経験の中で、異なる環境に移り、新しく人間関係を築いた経験を持っている人も多いため、その点を確認するとよい
    - 転職経験がある、または関係会社・顧客などへの出向経験があると適応する可能性が高い
  - シニア層に期待する役割としては、監査役、社外取締役、財務・経理部長、公開準備室長、内部監査室長などが適することが多い
    - 上場準備の責任者とするために人材を採用した場合、上場後の処遇に困ることがある。シニア層の人は期間限定でも気にしないことが多いため、活用を検討してみるのもよい
    - 若手人材の教育担当としての位置づけで活用することも有効。当初は、当人が高度な判断をして業務を統括するが、若手人材を育成しながら、徐々に業務を移管していく
  - 当初は監査役候補として考えていても、面談を通じて他の業務の方が適任と判断することもありうる。先入観を持たず経験を確認し、適所となる業務を考えるとよい。適任となる業務の例として下記が挙げられる
    - 品質管理部門、経営管理部門の業務。役職としては顧問・アドバイザーとして参画してもらう
    - 営業の業務で、若手人材とペアを組ませる。若手人材への営業ノウハウの移管を期待できる
- 就労形態は、役割・求める業務量・本人の希望を踏まえて検討する
  - 役員・正社員としてだけでなく顧問契約・契約社員・嘱託・業務委託などもありうる
  - また、フルタイムだけでなく週3日・4日の勤務なども視野に入れて柔軟に考える
- 採用に至った場合には、先入観を持たずコミュニケーションを取って、期待する役割について擦り合わせる
  - 豊富なマネジメント経験を持っているため、現場の実務をお願いしにくいと思いがちではあるが、中には実務をやりたい人もいる。先入観を持たずコミュニケーションを取る
  - また、部下をつける場合は、年が近い人材よりも年が離れた20-30代の人材をつけるとよい。互いに遠慮が生じる可能性が低く、シニア層の人は上下関係を超えて部下をサポートしていく関係を築ける可能性が高い

# ① 採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

① 採用をすべき  
かどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

## 典型的な症状

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(9/9)
- 役員構成が創業期から変わらない
  - 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

## 解決のヒント

- 内部監査については、シニア層人材を活用したアウトソーシングサービスも存在するので活用を検討する
  - サービス内容は請負ではなく、社内での責任者育成・組織構築の支援である
  - リスクの把握やその対応策の検討・実施は、シニア層の豊富な経験が特に生きる領域である
  - 報酬よりもやりがいを重視するシニア層が担当するため、コンサルティング会社に依頼するより費用が安く済む



## ② どのように採用するか

### 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、どのような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とやるべきではない業務をどのように決めればいいのか悩む
  - 会社として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
  - 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もらおうか分からない ...6
  - 営業・技術・経営管理を任せられる人材について...
  - 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/ラインナップ化が進まない
  - 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くなった
  - 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
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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るか分からない ...29
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークが分からない
  - 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のか分からない ...39
  - 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なアプローチのしかたが分からない
9. その候補者を採用したいが、評価に悩む ...43
  - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいのか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない
10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう ...51
  - 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 ...55
  - 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もら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 ...60
  - どのように対処したらいいのか悩む
  - 特に、降格させる/報酬を下げるなどの厳しい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 ...62
  - すぐに厳しい処置を取るべきか/しばらく育成すべきか悩む
  - 育成する場合にそのしかたが分からない
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本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 ...63
  - 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 ...64
  - 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との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 ...71
  - 優秀な人材であっても、何らかの不满があって辞めてしまう
  - 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
17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない ...73
  - 正社員・契約社員/役員の場合それぞれ...
  - 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(1/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- ベンチャー企業では、人材の確保が難しいため、過去の職場、顧客、取引先、委託先、学校などのネットワークをフル活用する
  - ネットワークを通じて知り合った人材には、自社の理念、ビジョンなどを伝えやすく、共感して貰える可能性が高い。また、社長の人柄も理解してもらいやすく、「この人となら一緒に働きたい」と考えてもらえる可能性も高い。そのため、多少報酬が下がっても入社してくれる可能性が高くなる。十分な報酬提示が難しくなりがちな創業期・事業拡大期には特にフル活用する
  - なお、短期間で入社が決まるようであればそれに越したことはないが、勧誘に半年～1年程度の時間をかけるつもりで臨むとよい。何度も丁寧にコミュニケーションを図り、自社への理解を深めてもらってから入社に至るほうが後々のトラブルは少ない
- ネットワークの具体的な例は、下記が挙げられる
  - 所属したことのある前職・元職の企業の上司・同僚・後輩
    - 採用時において「人柄・スキル・見込める働きぶり」を高い精度で判断することは難しいため、一緒に働いたことがある人で、よい人材がいれば、第一候補になりうる
    - 一緒に働いたことがなくても、ネットワークの中で候補者に対する情報を得やすく、採用時に判断を誤る可能性が低くなる
    - 一方で、「昔から良く知っているから」の理由で、創業メンバーであっても、紹介者の一存で採用を決めてしまうのは危険。特に役員クラス/マネージャークラスを採用する場合などは、決して特別扱いをしないで、他の創業メンバーによる採用ステップを踏む
  - 現在/過去の顧客や取引先、委託先
    - 基本的には、「所属したことのある前職・元職の企業の上司・同僚・後輩」と同様
    - なお、営業部長クラス(後の営業統括責任者 候補)の採用を考えている場合は、自社に出入りしている営業パーソンも狙い目。入社後、営業としてではなく、事業担当の役員となったり、本体・子会社の社長となったケースもある
    - ただし、「外部」として有能だった年上の顧客が部下になるような場合には注意が必要。プライドの高さゆえに後々のトラブルの種にならないように面談時に確認し、あまりにプライドが高いようなら採用を見合わせたほうがよい
  - 所属していた学校(大学/大学院(特に研究室)、高校、中学、小学校)の先輩・同級生・後輩
    - アクセスはしやすいものの、過去の印象で決めるのは危険。現在の「人柄・スキル・見込める働きぶり」について、改めて把握することが必要
  - 各種異業種交流会・研修会・勉強会で出会った人
    - 特に少人数の研修会や勉強会で出会った人々は、興味対象や平日頃の業務が自分と似通っていることもあり、直接候補にならなくても紹介者として十分期待できる
  - その他、つきあいのあるベンチャーキャピタルや取引先銀行、税理士など社外の関係者
    - 幅広い人脈を持つベンチャーキャピタルや取引先銀行、税理士事務所などの担当者に相談し、紹介してもらうことも有効な手段である。特にベンチャーキャピタルは手を尽くして紹介してくれることも多い

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(2/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- ネットワークを通じて紹介を依頼する場合には、具体的な人材要件を明確化して伝える必要がある。例えば、下記のように考えていく
  - なぜ、今、人材の採用を考えているのか
  - どの程度のポジションを与える予定か
  - その中で、どのような役割を果たして欲しいのか
  - 報酬はどのくらいを予定しているか
  - どんなバックグラウンドや経験を持っていることが好ましいか
  - 例えばどこの会社のどのようなポジションについている人か
  - 業界での経験を問うのか問わないのか
  - どのような人柄の人が望ましいか
  - 何歳くらいのイメージか
  - 男女の別は問うのか問わないのか
- 社員に、知り合いを紹介するようにお願いすることも有効な手となりうる
  - 社員は、社内文化に精通しており、知り合いのスキル・経験・人柄も把握しているので、会社が望む人材に合致した候補者を挙げやすい。特に、優秀なマネジャーは、前職などで周囲(特に部下)からの人望が厚い場合が多いため、勧誘の成功率は高くなりやすい
  - ただし、社員は「本当によいと思っている人」は紹介しない場合も多い。日頃から、会社のビジョンに共感を呼び、使命感から人材を紹介してくれるような土壌をつくっておく必要がある
  - 社長のポリシーに合致するのであれば、奨励金を出して、人材の紹介を促す手も有効ではある。ただし、インセンティブ欲しさに的的外れな人材を紹介する場合もあるので注意が必要
  - 奨励金を出す場合には、労働契約、就業規則等に、社員が採用活動にも従事すること、紹介した人材が採用に至れば報酬を支払うことを明記する必要がある。こういった規則等がないと、自社が雇用する労働者に人材募集をさせる場合に、賃金等を除き報酬を与えてはならないとする職業安定法第40条に抵触する
  - なお、社員自身が採用プロセスに関わることになるため、紹介してくれた社員の自社へのロイヤリティを高めるといった副次的な効果もある

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(3/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- 社長が講演会で自社のアピールをするのも採用候補者の母集団拡大に有効である
  - 講演会とは、業界新聞・ビジネス誌、採用広告/ヘッドハンティング/人材紹介会社、業界団体、学会などが主催するもの
  - 採用セミナーとしてではなく、自社の理念、ビジョン、事業内容を説明し、何を成し遂げたいか夢を語る場とすると、共感する人材から講演後に名刺交換を求められることも多い。その中から、採用候補者を探る
  - ただし、優秀な人材がいる確率は約2割が目安。過剰な期待は禁物である
  - 講演会の参加者に技術者が多い場合は、自社に興味を持ってもらうために、自社技術に重点をおいて説明する
- 製品やサービスのパンフレットがある場合には、人材募集中であることを記載しておくのも有効である
  - 例えば、展示会やイベントなどの会場でブースに立ち寄る人は、製品やサービスに興味を持っているため、会社自体にも興味を持ってくれる可能性も高い
- ベンチャー企業の社長は多忙のため、ネットワークが狭くなりがち。人材確保へのニーズは、創業後恒常的に発生してくるので、会合・パーティなどに積極的に顔を出し、ネットワーク維持のために使う時間をあらかじめ決めておくほうがよい
  - 例えば、週に1度は昔の仲間と飲む、最低でも5%の時間を費やすなど自分の中で目安を決めておくと時間を割きやすくなる
  - 前職・元職の同期会や同窓会などには積極的に顔を出しておく。また、留学からの帰国情報、転職情報、退職情報などは常にキャッチできる状態にしておく
  - その時点で職についていない留学帰りや、転職に失敗して後悔しているとのうわさ、退職したが次が決まっていななどの情報をキャッチしたら即座にアプローチするような積極性が必要である

#### 【コラム: 起業に先立っての創業メンバー集め】

- 優秀な創業メンバーを集めることは、ベンチャー企業が成功するための大きな鍵であるが、容易に集まるものではない。そのため、創業を志したらすぐに探し始める
  - 創業までに2年程度の期間を設定し、その間に前述した活動を行い、ともに創業するメンバーを探す
  - 創業メンバーは、自分以外に2名以上いることが望ましい
  - 社長が“非”技術者で、技術志向型の事業ではない場合であっても、創業メンバーに技術の分かる人材を入れたほうがよい。急成長のためには、技術の分かる中心メンバーが創業から早い段階で必要となる
- また、創業メンバー探しを通じて、起業後一定の条件を満たした将来に、勧誘する候補となる人材も見つけておくと、後々の人材採用の際に有効となる
  - 製品/サービス開発成功後に求める営業パーソン候補
  - 事業拡大後に求めるマネジャー候補
  - 上場準備時に求めるCFO候補 など



## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(4/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- 外部リソース(ヘッドハンティング会社(エグゼクティブ・サーチともいう)・人材紹介会社・採用広告など)を活用すると、手持ちのネットワーク活用に比べて費用は掛かるが、候補者の母集団が広がり、優秀な人材を採用できる可能性が高まる。手持ちのネットワークを活用した場合に生じがちな、紹介者に気を遣って採用してしまう、処遇の厳しい見直しがしづらいといったことがない利点もある
- 外部のリソースは、採用したい人材のポジションと人数などに応じ、基本的には下記のように使い分ける
  - 経営層やそれに近い人材は、ヘッドハンティング会社を活用する
  - マネジャー層・スタッフ層は人材紹介会社を活用する
  - マネジャー層(特に若手)・スタッフ層を合計5人以上を一度に採用する際には、採用広告を活用する
    - 特にスタッフ層については、採用広告を活用すると安い費用で短期間に採用できることが多い
  - スタッフ層は、場合によっては、紹介予定派遣・ハローワーク・フリーペーパー求人誌の活用も考える
  - ただし、上記はあくまで基本である。それぞれの特性を理解して、例えば下記のように組み合わせて活用する
    - 経営層やそれに近い人材は、ヘッドハンティング会社だけでなく、まずは登録人数の多い大手人材紹介会社で自社の望む人材がいるかどうか確認してから、ヘッドハンティング会社を活用するとよい。ヘッドハンティング会社は、採用まで時間がかかることが多い。そのため、経営層やそれに近い人材が登録していることは少ないかもしれないが、一定数は存在すると考えられる人材紹介会社の登録者にまず当たる
    - 人材紹介会社は成功報酬であるため、採用するまで費用は発生しない。そのため、今後の成長を織り込んで前もって紹介を依頼しておき、いい人材がいたら早めに採用するという使い方もある。また、採用広告を活用する際にも、並行して人材紹介会社にも依頼しておき、双方からの候補者を比較するとよい
- ヘッドハンティング会社・人材紹介会社は、採用したい人材のポジションや採用候補者の固有名詞が特定されているかどうかに応じて使い分ける。経営層やそれに近い人材を求める場合には、基本的にヘッドハンティング会社を活用する
  - 人材紹介会社は、転職希望者が自ら情報を登録しているデータベースから人材を紹介する仕組みであるため、現職に満足しており転職を希望しない、もしくは、希望しているが現職が忙しくて転職活動していない転職潜在層の人材にはアプローチが難しい面がある
  - 一方、優秀な経営層やそれに近いマネジャークラスの人材は潜在層に存在することが多い。そういった人材を求める場合は、潜在層にアプローチできるヘッドハンティング会社を活用したほうがよい
  - ヘッドハンティング会社・人材紹介会社は、どういった人材が確保しやすい状況にあるか、また、最近の人材輩出企業はどこかなど人材市場の動向の情報ソースとしても活用できる。十分に活用して採用計画立案のインプットにするとよい

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

- 7. どのように採用候補者を探していいかわからない(5/10)
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- ヘッドハンティング会社・人材紹介会社を使う際には、自社の望む人材要件を明確にした上で、優先順位をつけることが重要である。また、それを正確に伝えられるかどうか採用成否の大きな鍵となる。人材要件の考え方は、「7.どのように採用候補者を探していいかわからない(2/10)」を参照のこと
  - 社長が希望する人材要件をリストアップする。ただし、それらをすべて満たす人材が多数いるわけではないため、ヘッドハンティング会社・人材紹介会社に依頼する際には、絶対必要な要件以外は、やや緩めに伝えて一定数の候補者を確保する
  - 「こういう会社のこういう業務をしている人が欲しい」という伝えかたをすると、ヘッドハンティング会社・人材紹介会社の担当者は必要な人材像をイメージしやすい
- 経営層やそれに近い人材を求めており、固有名詞まで特定しないが、特定業界の数社の一定の役職まで絞られている場合には、基本的にヘッドハンティング会社を活用する。サービスがきめ細かく、自社の望む人材をピックアップしてくる可能性は大きいですが、その報酬は高い
  - 候補者、自社の間に立ち、双方の代理人(エージェント)としてふるまってくれるため、条件交渉などの手間が省ける
  - 経験のある担当者であれば、常に自分の抱える母集団の中で情報のアップデートを図っており、また、書類上の情報だけではなく、候補者と直に会って候補者の「スキルやマインド、人柄」を深く把握していることも多い
  - ヘッドハンティング会社には、必ず得意分野がある。特にヘッドハンティング会社の社長の出身業界が得意分野で実績があることも多いので、選択の際に確認する。また、担当者レベルでも各自に強い業界や職種がある。自社の属する業界や望む職種の担当者を選べば、こちらの望む要件について把握するスピードも速い
  - ヘッドハンティング会社とは、人事顧問契約を結ぶことになるが、その場合、報酬の支払い方によって「リテナー契約」「成功報酬型契約」の契約の2種類がある
    - リテナー契約：はじめに着手金(「コンサルティング費用」の名目が多い)を払って、人材獲得の成功後に成功報酬を支払う。トップエグゼクティブに極秘にリーチする際には、この契約が多い。ヘッドハンティング会社から見れば、あらかじめ費用を払ってもらうことで、コンサルタントの時間を集中的に案件にあてることができるため、人材確保の確率が高くなる。なお、この場合は、採用に失敗しても着手金は返ってこない
    - 成功報酬型契約：人材獲得に成功して初めて成功報酬を支払う。中間から上級のマネジャーを採用する際には、この契約を結ぶことが多い。一般的な費用としては、採用が決定した際に候補者の年収の30-40%程度を成功報酬として支払うことが多い

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうため  
にどうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(6/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- また、経営層を求めて、「固有名詞」で特定した人材を引き抜く場合にも、ヘッドハンティング会社を活用する。ただし、通常は取扱う候補者の報酬に関してベンチャー企業の相場感と大きく異なるため、ベンチャー企業向けのサービスを提供している会社を探す
  - 大手のヘッドハンティング会社は、年収3,000万円以上の経営層人材をメインターゲットにしているところが多く、ベンチャー企業が出せる報酬の相場から乖離が大きい。また、成果主義をベースとした外資系企業での経営層になる機会を狙う人材をメインターゲットとしているところが多い。結果として、候補者の志向、ストレス耐性などと自社文化との適合の面からも、ベンチャー企業での経営層との親和性が低い場合も多い
  - そのため、「固有名詞」での引き抜きでヘッドハンティング会社を活用する場合には、数は少ないが、ベンチャー企業向けのサービスを提供している会社に依頼するとよい。その際には、ベンチャー企業に経営層人材を入社させている事例を豊富に保有しているかを必ず確認する
  - 「固有名詞」で特定した人材を引き抜く場合は、「リターナー契約」を結ぶことが多い
- マネジャー層・スタッフ層の人材を求める(通常、固有名詞は特定しない)場合には、人材紹介会社を活用する
  - マネジャー層以下の母集団には強いが、役員クラスの採用は難しい
  - 人材紹介会社が持つデータベースの中から人材要件に適合した(または、そのポテンシャルが見込める)人材の5~10名程度を紹介してくれる
  - 自社による1次的スクリーニングが不要となる。レファレンス(候補候補者の経歴・実績・人柄などを照会・問合せすること)も代わりにやってくれるため、手間も省ける
  - 人材要件に加えて、自社についても、会社案内、ホームページなどで会社についての情報や商品情報について詳細に伝える。こちらから出向くのではなく、会社に来てもらって、実際の雰囲気などを把握してもらったほうがよい
  - 人材紹介会社は「成功報酬型契約」が通例であり、一般的な費用としては、採用が決定した際に候補者の年収の20%~30%を成功報酬として支払う場合が多い。そのため、紹介を依頼する際には、数社の人材紹介会社に声を掛けたほうがよい
- 成功報酬型での紹介を依頼する際には、入社後早期に退職してしまった場合の払い戻し契約を締結することができる
  - 1ヶ月以内に自己都合退職した場合で50%、3ヶ月以内に自己都合退職した場合で25%返金というのが通常の業界慣習である
  - ヘッドハンティング会社・人材紹介会社との契約開始時に、他の項目とあわせて契約交渉する

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(7/10)
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- ヘッドハンティング会社・人材紹介会社は、質が高いかどうか評価した上で活用する
  - 自社の属する業界、成長ステージに強いことは必須である。担当者がきちんと業界や自社のことを把握しているかどうか、面談の際に担当者の業界知識などをきちんと確かめる。その上で、会社案内、ホームページなどで会社についての情報や製品/サービス情報について詳細に伝える
  - その上で、経営課題から人材要件に落とし込める高いコンサルティング能力が必要である
    - 経営者目線を持ち、社長や役員とディスカッションの中で、経営課題を捉えて「課題解決を可能にするあるべき組織像、人材像」を構築でき、それに基づき人材要件を定義できることを求める
    - さらに、落とし込んだ人材要件すべてを求めても、実際には確保が難しいため、経営課題や人材市場動向を踏まえて欠かせないもの/あるとよいものに切り分けられることも求める
    - また、現在の経営課題の克服をそのまま人材に求めるだけでは、採用は難しい。例えば、「上場が近いのでCFOが欲しい」では入社してくれない。そのため、中長期的に企業が目指す姿、将来的な経営のあり方についてもディスカッションでき、そこから採用候補者に訴求するポイントを定義できることも求める
  - また、上記の要件を満たした有力な候補者を実際に紹介できるかどうか必要である
  - 宣伝文句には惑わされず、同業種のICTベンチャーにヒアリングすることが可能ならば評判を確認する。なお、コンサルティング能力については、社長や役員が実際に担当者でディスカッションしてみることで確認できる
    - 人材紹介会社は採用における企業の広報部長と認識し、企業の魅力やポジションの魅力を十分に理解し、候補者に適切に伝達し説得し、紹介にいたらせる力量を保有しているかを確認する。例えば、「あなたは、候補者に当社の魅力をどのように説明して頂けますか、また、どこにポイントを絞ってアピールして頂けますか」という質問を担当者に投げかけることで確認できる
    - 成功報酬であれば、人材紹介会社が沢山保有している案件のひとつとして埋没してしまうため、「いるときベースで紹介します」ということになる。自社の案件が「どの程度の優先順位で扱われるか」という担当者のコミットメント度合いも確認しておきたい
- 質の低い人材紹介会社やヘッドハンティング会社も残念ながら存在する。事例を把握しておき、だまされないようにする
  - 現実に、候補者が希望する報酬額よりも多い報酬額をふっかけて手数料を稼ごうとする会社も存在する。これを回避するために、候補者とは必ず人材紹介会社やヘッドハンティング会社の担当者がいないところで本音の話をする。まともな人材紹介会社やヘッドハンティング会社ならば、これを嫌がらない
  - まるで不動産物件のように、早く採用を決めないと他社に取られてしまうと脅す会社もある。たとえそのようにいわれても焦らず冷静に判断する
- スタッフ層を採用する際には、紹介予定派遣の活用も考えてもよい。スキル・人柄・自社への適応状況を見てから(派遣期間は最長6ヶ月)採用を判断できる



## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(8/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- 規模が拡大して多数を採用したい場合に採用広告が有用である。通常、若手マネジャー層・スタッフ層の採用に活用することが多い
  - 採用広告を活用すると、母集団が大きく拡大し、自助努力ではリーチできなかった人材を発掘できる可能性が広がる
  - 一度に5人以上の採用を考えている場合は、採用広告を活用したほうが効率的である。特に、スタッフ層については、人材紹介会社よりも採用広告による採用のほうが短期間に安い費用で採用できることも多い
  - ただし、一回きりの掲載で十分な応募が集まることは少ない。潜在的な応募の需要に働きかけるため、複数回、または継続的に掲載することで効果を生む場合が多い
- 採用広告の媒体には、新聞・雑誌(専門誌含む)・求人情報誌・求人サイトがあり、各媒体・各社によって業界・職種・年齢層などの得意分野が異なる。そのため、自社の属する業界・成長ステージ・求める職種・年齢層に強いことを確認する
  - 合同採用セミナーへの参加や複数媒体への出稿、長めの掲載期間などもあわせて提案してくる場合もある。自社にとって本当に必要かどうか、また、各サービスの単価・セットの場合の割引率なども考慮して見極める
  - 求人情報誌を活用する場合は、今後の特集テーマを確認すること。自社が求める人材と適合しそうなテーマの際に出稿する
  - 原稿作成(文面・写真・イラストなど)に関する相談には乗ってくれるが、その前提となる自社が求める人材像・人材要件については、自社で十分に考えておく必要がある
  - 人材紹介会社が求人情報誌・求人サイトも持っている場合もあるため、人材紹介会社を活用している場合には、採用広告の活用についてもあわせて相談するとよい
  - 求人サイトの中には、無料で求人広告を掲載できるものがあるため、こうしたサイトを利用するのも一案である。ただし、その際には、大量な案件の中に埋もれがちとなるため、業種などの検索性に考慮したり、掲載するポジション名称を魅力的となるよう工夫する
- 規模の小さいベンチャー企業には、媒体の経験の浅い新入社員・契約社員や中小の代理店が営業にやってくるが多いため、採用広告に関するスキル・経験が不足していることも多いのが現実。信頼できるかどうか確認する
  - 自社の業界・成長ステージを理解している担当を求め、それを断られたら営業に来た各社から最も理解が高そうな担当のいる会社を選ぶ
  - 複数の媒体と提携している代理店では、最もマージンが高い媒体を薦めてくれることも残念ながらある。薦める理由を確認しておくこと

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(9/10)
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- 応募が多数となりすぎないように募集条件で絞り込むことも重要である
  - ほとんどの応募者が的外れとなる傾向があり、応募が多数に及んだ場合に、書類選考及び面談にかかる時間が大きくなる
  - 上記が予想される場合には、下記のような項目の条件を厳しくして応募を絞り込む。その際、条件は可能な限り具体的に記載する。なお、優秀な人材は、厳しい募集条件が自身に適合すると応募しやすい傾向がある
    - 年齢
    - 学歴
    - 特定の業界の経験(内容・年数)
    - 特定の資格の有無
  - それでも募集が多すぎる場合は論文作成などによる簡略化された選考方法による1次的スクリーニングを行う
  - 自社が個人向けの事業を行っている場合、候補者を採用で落とすと、それ以降、製品/サービスを買ってくれないこともある。自社製品/サービスのターゲット層の人材を多く落とすことがないような条件で応募を絞り込む
- 媒体・掲載期間・サイズ・その他オプションなどによって費用は異なるが、採用1人あたり30万円程度を目処にするのが一般的である
  - ここでの費用とは、採用広告会社への支払、説明会の会場費、必ずしも活用する必要はないがSPI(能力・性格の適性検査)などの費用も含み、担当者の人件費を除く
  - 価格は提供されるサービスに対して弾力的であるため、予算を決めて可能な限りのサービスを引き出せるよう交渉する
  - 求人サイトに掲載する情報は費用を押さえるため必要最小限とし、詳細な情報は自社ホームページに掲載してリンクを貼る
  - トップページ・地域別トップページ・職種別トップページなどにテキストで自社情報の露出を上げるなどのオプションサービスもある。費用に留意して活用する
- 新聞や雑誌(専門誌を含む)への求人広告は、自社の認知度が高い場合に活用を検討する
  - 費用が他の媒体に比べ高額であり、大企業の求人と同列に扱われるため、認知度の低いベンチャーの場合、費用対効果の面であまり薦められない
  - 企業名がある程度認知されているICTベンチャーが比較的高いポジションの人材を求める場合には、一部の新聞(経済紙など)の求人欄も有用である
  - 新聞へ求人広告は、年齢層として30代以上をターゲットにする場合に活用を考える。(20代は新聞を購読せず、Webサイトで済ませることが多い)

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

7. どのように採用候補者を探していいかわからない(10/10)
- 採用に活用できる手持ちのネットワークがわからない
  - 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)の使い方がわからない

### 解決のヒント

- 採用広告を出す前に応募時の対応方法や体制を事前に考え、整えておかないと多数の応募に対応できなくなることに注意する。応募者からの書類・電話に丁寧・迅速に対応することが採用成功の大きな鍵となる
  - メールや電話による応募に誰が対応するのか担当者を決めておく。自社への第一印象をよくするため、自社の業務・採用プロセスをよく理解しており、ホスピタリティの高い人材が適任である
  - 問合せに対する答え方を決めておくことよ。例えば、電話なら答え方の想定問答、メールなら返信用のフォーマットを用意しておく
  - 応募から内定までのスピードが重要。最初の面接から内定まで1ヶ月以内とするのが目安となる
    - 転職する人は、通常短期間で複数社に対して転職活動を並行して行う。迅速に対応すると、候補者の自社への印象がよくなり、採用予定人数に達しない場合や、後々改めて採用を行う際に改めて候補者の一人としたい場合などに望ましい反応を引き出しやすい
    - 随時、応募受付する場合は、書類受領から1両日中に最初の面談を調整する連絡をする。一斉に受付する場合は、締切りから数日中に連絡する(その間に1次スクリーニングを終わらせる)
    - 応募から面談に至るまでの面談の回数・担当者を決めておく。面談は2回実施するところが多い。最初の面談で合格ならば、1~2週間以内に2回目の面談を行い、1週間以内に結果を通知する。なお、SPI(能力・性格の適性検査)を実施する際には、応募者の都合が良ければ、1回目の面接の後に実施して内定までの期間を短縮する
    - 自社が求める人材要件に適合しているか見極める質問項目や評価基準についても決めておく
- スタッフ層を採用するならば、ハローワークの活用を考えてみてもよい。地方では特に有効な場合が多い
  - 地方では、ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告会社が十分に存在せず、求職者はハローワークに集まる傾向が高い
  - 費用が掛からない上、採用に至れば厚生労働省からの助成金も得られる(支給要件、支給額、手続きなどは、ハローワークのホームページなどで確認のこと)
  - ハローワークの担当者は採用のプロではないため、口頭による求職者への説明は期待せず人材要件をすべて求人票に落としこむ
- マンパワーが必要な際の非中核的なスタッフ(正社員・アルバイト)の採用には、フリーペーパー求人誌の活用も有用である
  - フリーペーパーは地域密着であるため、自社があるエリアで募集すると、応募者はそのエリア内に住んでいることが多い
  - 結果として、通勤費を安くすることができる

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

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(1/4)
- 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なアプローチのしかたが分からない

### 解決のヒント

- まだ規模の小さなベンチャー企業に人材を惹きつける活動は、社長の大きな役割となる
  - 創業当初は人手が足りないため、社長も人材の評価に時間を割くことも多いと考えられるが、最終面接以外は、他の人材に任せられるようになったら、社長は、人材の評価よりも自社がいかに魅力的か候補者にアピールすることに重点を置いたほうがよい
  - なお、人材に対する評価は、社長のみならず、創業メンバーを始めとしたキーパーソンで実施する。詳細な評価の考え方・進め方は、「9.その候補者を採用したいが、評価に悩む(1/8、3/8)」を参照のこと
- もともと知り合いの候補者にアプローチする場合には、採用面談であると構えさせないように、最初に会う際は、ざっくばらんに接したほうがよい
  - 退職し、創業したメンバーが「人を探している」のは当たり前状況であるため、こちらからアクセスすれば、まずは「引き抜きではないか？」と疑われると思ったほうがよい
  - すでによく知っている人を勧誘する場合には、「気楽な」アプローチが有効。強引な誘いは逆効果で、ちょっと飲みを誘う、もしくは気軽に会社に遊びに来てもらう程度のソフトなコンタクトのしかたがよい。メールでアプローチする際には、「署名」の部分に自社ホームページのURLを書いておくと、候補者が見てくれることも多いので、会ったときに話も弾みやすい
- 自社と異なる業界に属している採用候補者に、その気がある場合は「遊びに来てください」と気軽に誘い、採用プロセスのスピードアップを図る
  - 異なる業界にいながら、自社への興味が高い人材は、自社や自社の業界について勉強してからではないと採用に至らないのではないかと考え、勉強を始めてしまうことがある。その分、最初に会うタイミングが遅れる場合がある
    - 特にCFO候補に、ネットワークやヘッドハンティング会社を通じて、コンタクトを図る際に起こりがちである
  - 遅れを防ぐため、社長が自社や自社の業界について候補者に説明することを伝えて、準備は必要なく、気軽に会っても問題ないと思ってもらおう



## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

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(2/4)
- 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なアプローチのしかたが分からない

### 解決のヒント

- 採用候補者と最初に会う際の目的は、その後もアプローチするかどうかを見極めることである
  - コントラクトがとれて、実際に会うことができたなら、お互いの現況を交換する中で、転職をするような状況にあるか探りを入れる
    - 良く知った仲であれば、現状の仕事のことを話す中で不満な点などについて愚痴もこぼしやすい。現状に停滞感や不満があるなら可能性がある
    - 一方で、現状に完全に満足しているような状況の人材を勧誘するのは非常に難しい。その後も候補者として「脈があるかどうかを見極める」のが一回目の目標である(この見極めができないと、忙しい時間を割いて、無駄な時間を使うことになってしまうので十分な注意が必要)
  - 現職に不満をもっていない人材には、現在活躍している人にさらに活躍してもらえる場であることをアピールし、自社に高い期待感を持ってもらう
    - 自社が提供している新しい価値や、目指す将来展望の話に主眼を置いて説明するとよい
    - 社長や創業メンバーが、新しい価値の提供や将来展望の実現に向けて自社で働く意義をどのように考えているか説明するのも有効である
  - こちらの現況を話す中で、立上げ時の苦労話などを話す際に、候補者がベンチャー企業について「興味があるかどうか」についての判断はつきやすい。興味があれば、「自分もやってみたい」「うらやましい」などの反応が返ってくる
  - 会社案内やホームページのURLが入った名刺を渡して、「もし時間があつたら見ておいて」とさりげなくアピールしておくことも有効となる。元同僚や部下、先輩にあたる人が社長や役員の手書きの名刺を持っていることや自社の会社案内を作ったということには大抵の人は興味を持ってくれるので、警戒心なく受け取ってくれる
- 最初に会う際には、独立してよかったとアピールし、候補者の興味を引く
  - 候補者と最初に会う場においては、創業時の立上げ話や創業後の経緯などについて、「楽しそうに語る」ことが極めて重要である
  - その際には、会社のアピールだけではなく、社長も他の役員も同じ高い志を共有していることをアピールし、よい経営層を構成していると思ってもらおう
  - なお、新規事業立上げをお願いするつもり候補者などの場合には特に、入社後に社内外の状況変化などで判断が変わり、梯子はずされるのではないかとと思わせないことが重要である。そのため、お願いしたい業務には社長のみならず会社としてコミットしていることを説明する

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

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(3/4)
- 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なアプローチのしかたが分からない

### 解決のヒント

- 脈がありそうでも、急いでことを進めようとするとう失敗する
  - 「採用の脈がある」と判断した場合でも、急がないほうがよい。1回目のコンタクトでは、「うちに来て欲しい」と明確に言わないほうがよく、また、「遊びに来てください」「また飲もう」といった程度でとどめておく
  - 2回目、3回目と会う中で、「面白そうな仕事ですね」「会社を見てみたい」「良話に出てくるほかの創業メンバーの人にも会ってみたい」などと、自社に興味をし始めたらチャンス。徐々に他の創業メンバーも紹介したり、一緒に飲みに行ったりすることで、自社への興味を惹いていく
  - 採用を急ぎたい場合は、候補者の中の自社のマインドシェアを高めるために、他の役員にも分担してもらって候補者とのコンタクトの頻度を上げるとよい
- 前職・元職の人材や顧客や取引先、委託先などの人材を勧誘する場合には、採用が失敗に終わったとしても、その後の関係がこじれないように連絡の取り方ひとつにも気をつける
  - これまで所属していたことのある前職・元職の上司・同僚・後輩もしくは顧客や委託先などの人材は、非常に有力な候補になりうるが、勧誘行為がいわゆる「引き抜き」となってしまうために人間関係が悪くならないように配慮する
    - 特に、顧客や取引先、委託先の場合には、下手をすると、ビジネス上の関係まで失うことになりかねないのでより慎重が必要である
    - 通例、会社は転職に関して否定的であるため、裏で話を進めざるを得ない。採用が決定するまで、候補者に現職の会社には勧誘していることを内密にってもらうようお願いするのはもちろん、当人以外のルートからも情報が漏れないように、社内で知らせる人も最小限にする
    - もし、勧誘が失敗に終わった場合でも、現職での立場が悪くならないような配慮が必要。こみいった話を会社のメールではやらない、携帯番号を知っていたとしても就業時間中に電話をかけることはしないなどのマメな気配りを行う
  - 採用が決まった場合に、候補者に「円満退社」をしてもらうための気配りが必要となる
    - 現職の会社における転職に関する考え方や文化を考慮して、候補者の上司や同僚に挨拶したほうがよい場合もある
    - 転職に抵抗のない企業文化の場合には、率直に上司などのキーパーソンに話を通し、オープンに進めたほうが話がうまく進むことのほうが多い
  - 転職に関する制限(競業忌避規定など)が就業規則上定められていたり、候補者が転職に関する誓約書を提出しているような際は、それを確認して、より慎重に対応することが必要である
    - 実体としては、競業忌避規定違反に抵触しているが、かかる費用・労力などの理由から民事裁判などには至らず問題にならないケースもある
    - ただし、候補者が現職で経営層やそれに近いポジションにある場合や、研究・開発部門に所属している場合などには、候補者が企業秘密や顧客情報を持ち込まないようにさせないと、後で問題になることも多い

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

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(4/4)
- 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なアプローチのしかたが分からない

### 解決のヒント

- その時点で職についていない留学帰りや、退職したが次が決まっていない、個人事業主で仕事をしているなどの場合は、まずは気軽にアルバイトとして自社で働いてもらう選択肢を提示してみる
  - 実際に働いてもらうことにより、仕事の進め方、社長始めメンバーの人柄などが十分に伝わる。その期間で改めて入社を勧誘すると、候補者に響きやすい
  - また、その人材にとっても十分な情報を把握してからの判断となるため、後々のトラブルが少ない
- ある程度、自社への興味を持ってもらえたが、当面現職を離れられない、報酬等の面で折り合いがつかないなど、採用が難しい人材の場合には、現職での就業規則上において副業が可能であることを確認した上で、現職の就業後もしくは休み(土日や休祝日、夏休み・冬休み、有給休暇など)を活用して、自社を支援してもらう選択肢を提示してみる
  - 具体的には、技術の人材であれば開発の支援をしてもらったり、経営管理の人材であれば顧問・アドバイザー等の形で関与してもらう、など
  - ただし、2社の通算で法定勤務時間を超えると、自社が割増賃金を払う必要が生じるため注意する
- 一度断られてしまっても、悲観することはない。候補者の環境や心境が変わることも多いので、半年～1年に1度程度、継続的にアプローチしてゆくことで勧誘に成功することもある
  - 創業直後に飛び込みで営業に来て以来、知り合いとなった人材(その後、現職で管理部門や投資部門も経験)に入社を勧誘していた。しかし、タイミングが合わずなかなか入社が実現しなかったがその後毎年、継続してアプローチすることで数年後に入社。その後、本社役員(事業責任者)や子会社社長を歴任したケースがある

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(1/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

### 解決のヒント

- 一見有望そうな人材でも、最悪の場合コンプライアンス上の問題で上場を阻害することもある。十分に注意して、一緒に働いたことのある人などなるべく多くの人から話を聞いたほうがよい
  - コンプライアンス上の問題で上場を阻害するのは、例えば、下記のような場合である
    - 前職の退職の原因が、違法・不正行為だった場合
    - 横領その他により刑事罰を受けた前歴があったり、刑事罰を受けていないにしても、同様のトラブルを起こしたことがある場合
    - 当人が反社会的勢力とみなされる、あるいは反社会的勢力の会社に在籍していた場合 など
  - 紹介者がいる場合には、現職における勤務状況、態度、職場内での人間関係、金銭や法的トラブルの有無などのレファレンス(採用候補者の経歴・実績・人柄などを照会・問合せすること)情報を紹介者から聞き出しておく
  - 必ずしも本音を引き出せるかどうかは難しいものの、特に過去の部下に話を聞くことができれば、候補者がどのような人物か見定めるのには非常に有効である。上司には繕えても、部下には真の姿を露呈しがちであるところを利用する
  - たとえ圧倒的な能力の持ち主であっても、後にコンプライアンス上のトラブルを引き起こす可能性がある場合には採用を見合わせる
- せっかく採用した人材が、状況が変われば事業拡大のボトルネックになる可能性もあるので、できるだけ多くの人から評価を聞く
  - 下記2点を持ち合わせない人材は、創業時や事業拡大してゆく際に重要なポジションにいるがゆえに、事業推進上のボトルネックになる可能性を秘めている
    - ベンチャー企業の創業期には、一分野の立上げと確立を一任されるなど、極めて自立的に業務を担わなくてはならない状況に置かれる。そのため、大変な責任感と、ストレスやプレッシャーへの耐性が求められる
    - 創業期以降も、ベンチャー企業は状況の変化が激しく、新しい仕事への対応や組織の拡大に伴うマネジメント能力の拡大が常に求められるため、柔軟性や高い学習能力を持ち合わせている必要もある
  - したがって、採用に際しては、過去の実績として、一分野の立上げや、マネジメント能力を発揮する機会があったかどうかを十分に確認する必要がある
  - 極めて高い自立性を求められる状況に耐えうる人材かどうかを見極める過程で、創業社長と創業メンバーによる面談のみで判断するのはリスクが大きい。必ずしも本音を引き出せるかどうかは難しいものの、過去の上司・同僚・部下から多面的に話を聞き出した上で慎重に判断する
- 候補者の評価を多面的なものとするため、社長と役員で役割分担して面談を進めることも有効。役割は、例えば下記のように分担する
  - 社長は、候補者が自社にとっていかに必要であるかを説明し、熱心に入社を勧める
  - 他の役員の人(副社長など)は、厳しい姿勢で評価したり、自社へのコミットメントを問うゆさぶりの質問をする
  - 採用決定(内定)後に、この役割分担を交代することで、候補者に内定を断られることを防ぐ効果も期待できる。具体的には、「10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(3/3)」を参照のこと



## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

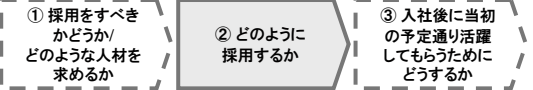
### 典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(2/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

### 解決のヒント

- 人材には、ずっとその会社でやっていきたいタイプと、その会社で短期的にキャリアが積み上げられたいと考えるタイプの2つがある。候補者がどちらのタイプかきちんと確認して、自社の文化と適合するかどうかを考える。特定の事業を2-3年で立て直して欲しい場合や、人材の流動性が高い会社の場合は、後者であっても割り切って活用することも考えられる
- 面談は、こちらが候補者を評価すると同時に、候補者にとっても品定めである。多くの時間を自社の説明と質疑応答に費やしたほうがよい。自社のビジョン・ミッションを候補者に腹落ちして理解してもらうことが大きな鍵となる
  - 面談というと、ついついこちらが一方的に候補者を評価するものと思ってしまうがちになるが、ベンチャー企業においては、一方的にこちらが相手进行评估するほど強い立場であることはまれであり、候補者がこちらを品定めしていることも強く意識したほうがよい
  - 無名のベンチャー企業の情報は、候補者にとって皆無に等しいため、面談の中においては、自社の情報を積極的に開示し、この仲間になると面白そうだと思うことが大切である
    - なぜ創業しようと思ったのか
    - 中長期的に目指している姿は何か
    - 創業メンバーはどのようなつながりで集まったのか
    - 創業メンバーはどのような人物達か
    - これまでどのように事業を推進してきたのか
    - 現在の自社の状況はどのような状況か
    - なぜこのタイミングで採用に踏み切ろうとしているのか
    - 直近数年間はどのように事業を進めるのか
  - 面談時間が1時間なのであれば、半分の時間を自社の紹介と質疑応答に費やし、候補者の質問にはできる限り誠実に答えることによって、面談の中で信頼感を醸成する
  - 最も重要なのは、自社・候補者が双方に対して求める期待値を隠すことなく出し切る場にあることである。例えば下記を説明する
    - 自社のビジョン・ミッションを実現するために、候補者が必要であるが、成果に対しては信賞必罰で対応すること
    - お互いにやれること/やれないこと、やって欲しいこと など

## ② どのように採用するか



### 典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(3/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたいかわからない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたがわからない

### 解決のヒント

- 一分野の立上げと確立を期待するような役員/マネージャークラスは、採用に手間がかかり、また退職された場合に事業推進に与えるダメージも非常に大きい。中長期のコミットメントを十分に確認するために、面談時にゆさぶりをかける
    - 面談の場において、「将来が保証されているわけではない」ベンチャー企業の状況を率直に伝えたほうがよい
    - 「当人のやる気」だけで中長期のコミットメントを判断するのは非常に危険なので、一分野の管理責任者としての自覚を問うためにゆさぶりをかける下記のような質問を行う
      - 「業務の成績が悪かった場合に、給与・賞与が半分になる可能性もゼロとは言えません。それでも来てくれますか？」
      - 「業績が悪化したときに、自分の給与・賞与を減らしてでも、部下の給料を払うほうを優先してもらえますか？」
      - 「部下につく社内の人材はすべて優秀とは限らないですが、それでもマネジメントを工夫してやっていく覚悟はありますか？」
      - 「(役員クラスでの採用を考えている場合)大企業のように秘書がつくことはないですが、大丈夫ですか？」

\*参考: 社員との労働契約で約束した給与・賞与の一方的な引き下げは、合理性を民事裁判で問われることもあるため、実際に給与・賞与を減らす措置を取る際には、十分な注意が必要となる

  - ただし、面談全体としてプラス面の話よりもマイナス面の話によりすぎないことには留意する
- 日本の企業は有能な女性の活用が下手。ベンチャー企業にとっては、実は女性は狙い目である
  - 日本の企業では、有能な女性であっても十分な裁量を与えられず、成長の機会を逃していることが多い。このような女性はベンチャー企業に入社して、潜在力を十二分に発揮することが多いため、積極的に採用したほうがよい
  - 中でも、柔軟性が高く、自分の感情の浮き沈みをコントロールできる、成果志向のプロフェッショナルな人材を採用する
  - 前職で、能力に見合った給料をもらっていないことも多く、採用時に前職の報酬を保証したとしても、コストを低く抑えることもできる
- 新役員クラスと創業メンバー間の衝突を避けるため、コミュニケーションの機会を設けて入社前に十分に相性の確認をしておく。採用時において、社長のみならず、創業メンバー全員とコミュニケーションを十分にとり、全員が納得したうえで採用する
  - 面談といった形をとらないで、例えば酒の席などで創業の志や今後の方向性、それぞれのメンバーが何をやっていきたいのか、現時点で会社に欠けているものは何かなど、和やかな雰囲気の中で包み隠さずオープンに語りあうような形をとるほうがよい。その語り合いの中で、候補者が、自分が求められている理由を発見したり、心底から納得することも多い
  - 採用するかどうかを決定するときには、多数決では決めず、必ず創業メンバーを含むキーパーソン全員が「YES」ということが必要である
    - キーパーソンには、他の意見に引きずられないように必ず「個別」に「YES」「NO」を表明してもらう
    - 「社長がよいといってるから」「自分の分野とはあんまり関係ないから、信頼している他の皆がよいと言うならいい」といった決め方では、キーパーソン個人の責任感が失われ、その後の支援が不十分となり、後のトラブルの発生源になりかねない
  - 入社前に、創業メンバーの中で、新たにメンバーに加える人材に対する期待値を明確にしておき、期待値を果たすまでの猶予期間を定める
  - また、その期待値を果たせなかったら、どうするのかについても、あらかじめ話し合っておくと事後のトラブルを防ぐことができる

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(4/8)
  - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

### 解決のヒント

- きらびやかな経歴を持つ大企業出身の候補者には十分に注意が必要である。「事実・実績」を重視すると失敗が少なくなる
  - 役員/マネージャークラスを採用する場合、大幅な固定費増となるため、それに見合った成果をだせるかどうかを、事前に考えた人材要件に照らして念入りに確認する
  - 大企業の出身者で、有名プロジェクトの経験者などは、すぐにでも採用を決めてしまいがちであるが、ベンチャー企業への適応性が低いことも多く、また、前職の報酬を保障した場合には、ベンチャー企業の水準よりも高水準であることも手伝い、他のメンバーとのトラブルの種となることも多いため、十分に注意する
  - また、大企業での一見派手な成功体験は、部下の成果も自分の手柄と言いやすいため、十分に注意する
  - 具体的には、候補者個人の成功体験/失敗体験について、具体的な「事実・実績」ベースで掘り下げた質問を重ねるヒアリングをし、聞きだした事実・実績を最優先に考えると判断を誤る可能性が少なくなる
- 中でも、ベンチャー企業特有の状況に照らして確認すべきポイントが、下記のようにいくつかある。これは、大企業出身者に対して判断を誤らないためにも有効となる
  - 印象での判断を避けるため、達成した実績は、どのようなものだったのか可能な限り数値として聞き出す。具体的には、特定の事業やプロジェクトの売上や利益、顧客からの評判・満足度を聞くとうい
  - 厳しい目標の達成が自社の生き残りのために欠かせず、また、自分ではコントロールできない事業環境の急変に対応することも求められることがある。そのため、当初設定した目標を諦めずに、成果がでるまでじっくり考え、行動して実際に挙げた実績があるか確認する
  - リソースが豊富であることはまれなので、大企業での部下や予算が潤沢であった場合の成果創出を過大評価しないことが必要である。どのような体制だったのか、その中でどのような役割を担って実績を挙げたか確認する
  - 無理なスケジュールを承知で仕事を進めることも日常茶飯事であるため、異常とも思えるスピードを要求される中で挙げた実績があるか、挙げた場合には、どのように対処して実績を挙げたか確認する
  - 顧客からの要望・上司からの指示があいまいな中で仕事を進めるのが常であるため、待ちの姿勢ではなく、自ら働きかけてステークホルダーを巻き込むコミュニケーションを取って挙げた実績があるか確認する
  - 特に中心メンバーとして入社する場合は、ほぼ独力で1事業分野や機能分野の立上げを担うことになるため、ゼロから事業・業務プロセスを作りあげた実績があるか確認する
  - 会社の看板がない中で仕事を進めていくため、看板が通用しない環境で成果を挙げた実績があるか確認する
  - 厳しい目標・事業環境の急変・不十分なリソース・厳しいスケジュールなどの中で、無理だと考えるのではなく、どうすればいいのかと考えるマインドがあるか、そのマインドに基づき行動したことがあるかについても確認する
  - 厳しい状況に対するストレス耐性を評価するため、どのような課題・トラブルを経験したのか確認する。中でも非常に困った経験や大失敗について聞く。それに対してどのように解決していった実績を挙げたのか掘り下げて質問をしていく。その中で追い詰められたとしても逃げないかどうかを確認する。ベンチャー企業では、そういった修羅場を楽しめるくらいの気概が求められる

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(5/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

### 解決のヒント

- 具体的な事実ベースでヒアリングする方法を「事実確認法」と呼ぶ。過去の何らかの課題の取組みについて、時系列でひとつずつ行動例を確認してゆく方法を取り入れるとよい
  - ポリシーや考えではなく、「実際に取った」行動・事実関係を聞く。「考えて」答えてもらうのではなく、「思い出して」答えてもらう
  - 具体的な行動例を数多く聞き出す
  - ある能力が「ある/ない」ではなく「実際に使っていた/いなかった」という視点で考える
  - 「こんな成果を出しているから、このような能力を発揮していたはずだ」という推測はしない
  - その人の過去の課題に対する取組み方をトータルに判断して結論を出す方法は、好き嫌いや第一印象などが判断に入ってしまうため、それだけでは判断を誤る可能性もある
  - ただし、創業期のベンチャー企業においては、「相性があうかどうか」「好きか嫌いか」なども非常に重要な要素となってくるので判断材料に含めるべきである
- 優れたパフォーマンスを発揮する人材は、「事実確認法」を行うと、自分自身が行った行動を極めて詳細かつ正確に思い出すことができるなど、特徴的な受け答えをすることが多い
  - 聞いている方にその場の情景が浮かぶようなレベルで、自分自身が取った行動を極めて詳細かつ正確に思い出すことができる
  - ヒアリングの中で聞きだせる行動の数が非常に多い
  - その人特有の独特な能力を発揮した場面がある
  - ヒアリングを心地よいものと感じ、こちらから特に質問しなくてもどんどん自分で話を続けることができる
  - 主語が必ず一人称・単数である「私」で語られる。「私たち」や「チーム」ではない
- 「事実確認法」によるヒアリングの方法は、候補者に“根掘り葉掘り”聞くことになるため、まるで「尋問」を受けているような印象も与えかねない。嫌がられないように質問の際には十分に注意する
  - できれば、食事をしながらなど、「いかにも面接」といった雰囲気をはできるだけ排除して、候補者に対する興味から発している質問であるかのように演出できればなおよい
  - また、創業期のベンチャー企業において、役員/マネージャークラスを採用する場合には特に、「こちらから来ていただく」「お願いする」立場になることを忘れないようにし、くれぐれも高圧的な印象を与えないように注意する



## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(6/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

### 解決のヒント

- 「事実確認法」におけるヒアリングの具体的な進め方を知っておく
  - 現職において、どのような課題に取り組んだか、内容を確認する
  - その中で最も満足のいく成果が出たものや、印象に残っているものを確認する
  - その成果を達成していく上での大まかなプロセス(仕事の流れ・仕事のまとまりの単位など)を確認する
  - 第一プロセスの中の第1場面を特定する
    - 時間(何月何日の何時ごろ)を特定する
    - 場所を一箇所に特定する
    - インタビュー対象者の頭の中に、そのときの映像が浮かんでいること
  - 場面が特定されたら、その場面に関して時系列に行動例を確認する
    - その場面に入る前にどのようなことを考え、準備したかを聞く
    - その場面の中で、まず最初にどのようなことをしたかを聞く
    - その行動の結果はどうだったかを聞く
    - その結果に対し、次にどのようなことをしたのかを聞く
    - その結果はどうだったかを聞く
  - その場面で行動例の確認がすべて終わったら、他に何かやったことがないかどうかを確認する
  - 第一プロセスの中の第二場面を確認し、同様に行動例を確認する
  - 第一プロセスのすべての場面を確認し終わったら、第二プロセス以降を同様に確認する

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(7/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

### 解決のヒント

- 進め方の具体例は下記の通り
  - 「△△さんがこれまでやってきたお仕事について聞かせてください。例えば、この半年間くらいで、これは人に自慢できるな〜とか、これは誇りに思ってるぞ！のような成果について教えてもらえませんか？ざっくり教えてください」
  - 「なるほど、じゃあ、その成果を達成するために、ああ、あそこが山場だったな〜と思えるような場面を教えてくださいませんか？」  
(\*具体的な場面が特定されない場合は、「例えば、重要な会議を乗り切ったとか、提案が大成功したとか、製品開発にあたってぶつかった壁を乗り越えたとか、重要な報告書を作って徹夜したとか、そういう場面のことで」と、例を挙げて促す)
  - 「それは、何月のいつごろだったのですか？」
  - 「なるほど、(場面の内容に応じて)その時、自分の席に座ってたんですか？/プロジェクトルームにいたんですか？/お客さんの会議室だったんですか？/・・・」
  - 「なるほど。(場面の内容に応じて)会社の〇〇部門の方と取組まれていらっしゃったんですね/お客さんの社長さんと役員の方が全員いらっしゃったんですね/・・・」
  - 「ちなみに、何時ごろでしたか？」
  - 「じゃあ、そのとき △△さんはどんなことをしたのか、教えてください」  
(\*\*これ以降は質問に「△△さんは〜？」と候補者の名前を付けて、チームではなく候補者自身が、「何を考えて、何をしたのか」答えてもらうように促す)
  - 「そのときに取り組んでいた課題は、さっき伺ったように〇〇だったわけですよね？その課題に取り組むときに、△△さんはどんなアプローチをとったんでしょうか？」
  - 「なるほど。そうすると最初に〇〇というアプローチをとったんですね。△△さんはどうしてそういう方法をとろうと思われたんですか？」
  - 「なるほど。それはなかなか思いつかないですね。で、△△さんがそういうアプローチをとろうと思ったときに、何か準備とかそういうことはされたのですか？」
  - 「なるほど。で、△△さんは、まずどんなことをしたんですか？」
  - 「そのときに、話しかたとか△△さんが気をつけていたこととか、そういうことってありますか？あと、△△さんは何を狙ってそういうことをしたんでしょうか？」
  - 「そのときに、周りの方々の反応はどうでしたか？びっくりされました？うなずいていました？それとも反対されたり、邪魔されてたりはしませんでしたか？」
  - 「その反応について、△△さんはどのように思いましたか？どんな風に感じたんでしょう？、また、その反応に対して△△さんはどんなことをしたのですか？」
  - 「その行動をとった結果について教えてくださいませんか？」
  - 「その他に、△△さんがしたことは何かありますか？」
  - 「細かく聞いて申し訳ないんですが、△△さんはその次に何をしたんでしょうか？」  
(以降は同様に質問していく)

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(8/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

### 解決のヒント

- 社長の本来業務は経営である。採用候補者の専門分野が分からなくても気にする必要はない。その分野では何が重要なのか、どのように管理すべきなのか、また、問題があった際にどのように対処すればよいのかを聞いて、候補者を評価する
  - 「専門分野では、重要なポイントは何か」について質問し、逆に勉強させてもらう姿勢で臨んでよい
  - 入社後、果たしてもらいたい役割を伝えて、「あなたがその役割を果たすとしたらどのように管理しますか」「どのような問題が生じると考えますか、またどのように対処すればよいと考えますか」と質問を投げかけ、想像して答えてもらう。一方的に答えてもらうというより、一緒に事業計画を作っているようなディスカッションに持ち込めればなおよい。さらに差し支えない範囲で自社の現状・問題を伝えて具体的に話をすると、入社後の働きぶりが具体的に想像できる
  - 専門用語が出てきたら、「専門家ではない私にもわかるように教えてもらえませんか」とリクエストしてみる
    - 本当の専門家であれば、門外漢にも非常にわかりやすく教えてくれるはずであり、専門用語を乱発した難解な説明しかできない人はスキル面で不足していると判断し、採用しないほうがよい
    - また、その際に、馬鹿にしたような態度をとる人は、人格的に問題があり、入社後トラブルを引き起こす可能性が高いため、採用しないほうがよい
- 該当する専門分野に詳しい人に、評価のポイントについて意見を聞いてみて、参考にするのもよい
  - 社長や役員などのネットワークを通じて、候補者と同じ専門分野の人を探して聞く
  - 該当する専門分野の人材を採用した経験のあるICTベンチャーにヒアリングできれば、評価のポイントを聞く
  - 特に、社長が技術者で、候補者の専門が経営管理の場合には評価が難しいことがある。ベンチャーキャピタルや、上場準備に入っている場合には監査法人、主幹事証券会社にも、候補者の履歴書を見てもらうなどして意見を聞くとうい

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(1/4)
- 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

### 解決のヒント

- 一旦は入社を固めつつあっても、「ベンチャー企業に入社して、自分の将来は大丈夫だろうか?」と不安にかられることがある。自分と同じようなレベルで恐怖と向き合える人材は極めて少ないという前提に立って、相手のリスク感覚に付き合う粘り強いコミュニケーションが必要となる
  - 入社に向けた決断を迫ることは、営業におけるクロージングと酷似している。相手の懸念材料を全て洗い出し、1つ1つ潰していくためのコミュニケーションを図る
  - 相手の懸念材料を洗い出す際には、「入社にあたって、不安に思っていることはあるか?」という質問をストレートに投げかけ、不安材料に一定の答えを出すことが有効である
    - 「会社の将来性/安定性に対する不安」については、今後の事業展開を「事業損益やキャッシュフロー推移などの予測」といった具体的な数字で語ることに注意する
    - 「自分の処遇に対する不安」については、創業社長自ら、期待値の高さを伝え、「成果/結果を出せば、報いる用意がある」ことを熱心に語る。一方で、空手形になる可能性もあることを伝えることによって、言葉に対する信頼性を上げる。営業活動において、デメリットも含めて説明することと同じである
- 候補者に内定を出しても、一度でYESの返事(入社意思表示)をもらえることはまずない。状況の変化によって候補者の意向が変わる場合もある。継続的にコンタクトをとって勧誘する
  - 継続的なコミュニケーションとは「回数」、「頻度」を重視して、ことあるごとに理由をつけて接触することを意味する。プライベートな食事からビジネス上の情報共有/相談事に至るまで、内定者と接触するための口実を増やすことが必要となる
  - 決断を迫るとき、こちら側の都合で期限を設定しないほうがよい。最終的な決断に向けて、「あなたのペースに合わせます」ということを伝え、じっくり考えてもらう時間を確保すること。強引な勧誘を行なえば行なうほど、騙されているのではないかという不安を強くする
  - 相手の意向が入社に向けた最終決定に傾きつつあるタイミングを逃さないようにする。具体的には、「誰が部下になるのか?」などの具体的な就労形態の詰めを行なうような質問を投げかけてきたらチャンスである
  - 一旦入社を断られた人材でも、2-3年後に入社してくれることがある。このような場合、自社に対する思い入れが深くなっているため、入社後に中心的なメンバーとなることも多い。そのため、NOの返事を貰っても、そこで関係を切らずコンタクトを取り続けたほうがよい
- 入社にあたっての「陰のステークホルダー」を見極める。最終決断ができないのは、家族の反対といった候補者本人以外のステークホルダーが関与しているケースがあることに注意する
  - まず、「入社することに対して、家族はどう評価していますか?」という質問を投げかける。内定者が自分からプライベートな事情について言い出すのは難しいため、こちらから配慮する姿勢を見せる
  - もし、反対しているならば、直接間接のコミュニケーション手段を駆使して、家族に対する働きかけを行なう。例えば、直筆の手紙を出したり、食事会などのイベントに誘うなど、コミュニケーション機会を取って信頼関係を作り上げる
  - 家族の反対は、上述した「会社の将来性/安定性に対する不安」と関連するケースが多いため、素人にも分かるような形で事業の明るい未来像を説明できるように準備しておく



## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(2/4)
- 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

### 解決のヒント

- 有能な人材を採用する際、前職並みの高い報酬水準を出すことはベンチャーにおいては現実的ではないため、現金報酬水準を下げるとともに、ストックオプション、プロフィットシェアなどが必要となる場合が多い
  - ベンチャーにおいて現金報酬はぎりぎりまで切り詰めなければならないことを一番最初に説明する
    - ベンチャーにおいては、「成功すれば大きなリターンが得られる、努力が報いられる」という考え方が大原則であること
    - ベンチャーキャピタルなどからの出資があっても、高給を支払うためではないこと
  - 現金報酬を補完するものとして、ストックオプション制度を導入することが一般的である
    - 社長以下、経営層のストックオプション配分を役割の重要度、これまでの貢献度に応じて決定する
    - スtockオプション配賦基準表を作成しておくことが一貫性を維持するためには必須
    - 今後採用予定である経営層のポジションに対しても、ストックオプション枠を確保し採用時に付与する
    - スtockオプション付与後1～2年経過して初めて一部の権利が確定し、その後勤務が継続するほどより多くの権利が確定する、また、退社の場合は未確定部分を無効とする、といった方法(ベスティング制度と呼ばれる)を通じ、キーパーソンの長期勤務を促進する
    - 会社の成長に伴い、ストックオプションの行使価格も上がる。一方で、行使価格が低いほどキャピタルゲインは大きくなるため、付与する時期により獲得できるキャピタルゲインが異なる。また、付与できるストックオプション数も既発行株式数との関係において限りがある。そのため、将来入社する社員数も踏まえて、ストックオプションの付与時期と付与数を検討する
    - 上場準備中の会社において、ストックオプション付与時の公正な株価をもって行使価格とした場合には、ストックオプションの本源的な価値はゼロとなり、費用計上する必要はない
    - 以上のような、多くの要素を考慮した細かい制度設計が必要となるため、ベンチャーキャピタル・公認会計士・コンサルタントなどの専門家に相談したほうがよい
  - 業績連動給についても、「経常利益の予算を上回った金額の5分の1を原資として、月額報酬と業績評価結果による表に基づき配分する」というようなルールを確立し、説明する
- 出身業界・企業、職種、ポジション、経験、スキルごとに、報酬の相場は大まかなものであるが存在する。確認して報酬を検討するインプットにするとよい
  - 社長や役員などのネットワークを通じて、内定者と同じ業界・企業・職種の人を探して相場を確認する
  - 経営管理の人材については、ベンチャーキャピタルや、上場準備に入っている場合には監査法人、主幹事証券会社にも確認する

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(3/4)
- 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

### 解決のヒント

- 報酬を下げて入社していただく場合も、基本的に現職の約80%までが限度と考えられる
  - 状況的に報酬を80%以下にせざるを得ないが、どうしても必要な人材の場合に対しては、サインアップボーナス(入社時契約金)で補う
  - 当人が納得する報酬は、プライベートな事情(住宅ローン支払額・養育費の有無など)も強く影響するので、差し支えない範囲で聞き出して調整する
  - ただし、役員クラスを採用する場合には、株式・ストックオプション付与との併用により、報酬を半分まで下げることがありうる
- 出身業界によって、前職の報酬水準に差があり、創業メンバーやそれまでに入社した社員との報酬水準が合わない場合が必ず出てくる。2~3年スパンで報酬水準を揃えていくことを念頭に置いておく
- 自社の理念、ビジョン、事業内容を夢を持って語るとともに、ともに働くメンバーが魅力的なこと、自社で活躍して自分自身の夢を実現できることを説明して、内定者の共感を醸成する
  - 高揚感が不安を上回ったときに決断のタイミングが訪れる。自社が社会や経済に及ぼすインパクトをマクロな視点で語るができるようにする
  - 人は世の中の変化を主体的に生み出すことに「夢」や「ロマン」を感じる。事業を通じて、どのようなインパクトを世の中に与えるのかを具体的な映像をイメージできるような形で伝える
  - 内定者の成長と会社の成長を重ね合わせる。内定者自身のビジネスパーソンとしてのスケールが格段に向上することを今後の事業展開のスケジュールと共に語っていく。3年後、5年後、10年後という未来と一緒に考えるスタンスが共感を生み出す
  - 会社の環境が、内定者の夢を実現する上で、最高のものであることを伝える。特に、厳格なルールや確固たる仕組みがないベンチャー企業ならではの「自由さ」を強調し、「自分で作り上げる喜び」を想像してもらう。とりわけ、メンバーが自由闊達に仕事に取り組んでいることを実際に見せることによって、「自分もこの環境に身を置きたい」と感じさせる
  - ただし、ベンチャー企業で働くことの厳しさもきちんと伝えて、覚悟を問うことも必要である
- 社長や役員で役割分担して面談を進めた場合は、その役割を交代して内定者に接する。厳しいことを言っていた人が熱心に入社を勧誘するギャップにより、内定者の入社意思を高められる
  - 面談時には、厳しいことを言っていた役員が、熱心に入社を勧めると、「あんなに厳しいことを言っていた人が、こんなに入社してくれというのは驚きだ。自分は高く評価され、必要とされているに違いない」と内定者に感じてもらえる
  - 結果として、内定を断られる可能性が低くなることもある
  - 候補者を評価する面談時の役割分担については、「9.その候補者を採用したいが、評価に悩む(1/8)」を参照のこと

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(4/4)
- 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

### 解決のヒント

- 社長のみならず、他の創業メンバーと食事会、オフィス見学などを実施して、内定者が自社で働くイメージをより具体的に持ってもらおう
  - 会社における全社ミーティング、食事会、研修などのイベントに誘い、内定者が実際に入社した後に創業社長以外の関係者とのようなリレーションを築いていくことができるかを想像させることが重要
  - また、実際に幾度かオフィスに足を運んでもらい、自社の雰囲気や文化といった言葉では語りつくせないものを体感させることにより、自分が働いている姿をイメージさせる
- 内定者の都合などにより、入社タイミングが短期的に合わない場合には、入社に先立って社内の重要な会議に出席してもらう
  - 内定時期と入社時期が離れすぎると、内定者の気が変わることがある
  - それを防ぐために、2週間に1度程度、重要な会議に参加してもらうことによって自社に対するコミットメントを向上させる

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

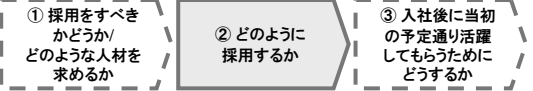
11. 以上のプロセスの中で手続きが分からない(1/4)
- 選考段階で、どんな書類を求めればよいか分からない
  - 内定通知書(オファーレター)の提示のしかたが分からない
  - 採用時にどんな書類を受取るべきか分からない
  - 入社時に必要な法定手続きが分からない

### 解決のヒント

- ネットワークを活用して、じっくりと口説いて入社を促そうとする場合であっても、選考上必要な書類については必ず提出をお願いする
  - 役員クラスはもちろんのこと、それ以外のポジションでも優秀な経験者を採用しようとする場合、事前に候補者の経験やスキル、人柄は、知りえていることが通例ではあるが、尻込みせずに下記のような選考用の資料を取得しておくほうがよい
    - 履歴書
    - 職務経歴書
    - 最終学校卒業(見込み)証明書、成績証明書(新卒採用・第二新卒採用の場合) など
  - 履歴書や経歴書程度の書類提出を求めたことによって選考を辞退されてしまうこともある。そのため、特に実績があり高いポジションでの採用を考えている人材に対しては、提出のお願いを切り出しにくいことがある。その場合は、手を煩わせないことにより提出の抵抗感を下げる
    - 履歴書・職務経歴書の各項目について、面談の中で情報を聞き取り、原案を自分で作成する。その後、「当社では全員に提出をお願いしていますが、お手数をお掛けしないため、こちらで原案を作成してみました。ご確認をお願いします」と伝えて、抜け漏れ・間違いがないかの確認・捺印をお願いする
    - ただし、マネジャー一歩手前やスタッフクラスのポジションでの採用を考えている人材に対しては、提出を断られるようなら、もともと入社にたどり着くことは困難であると割り切り、スクリーニングプロセスの一つと位置づけて書類提出を求める
  - 仮に、内定後に大きな問題やトラブルが明らかになったとしても、提出書類に虚偽があれば、採用を取り消すことも可能となるため、最悪の場合の保険となりうる
  - ただし、取得した書類は個人情報であるため、必ず施錠されたスペースで管理しておく



## ② どのように採用するか



### 典型的な症状

11. 以上のプロセスの中で手続きが分からない(2/4)
- 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

### 解決のヒント

- 採用を決定(内定)したら、社員の場合は、内定通知書(オファーレター)として労働条件を必ず書面で交付する。役員の場合は、労働契約ではないため不要である
  - 労働条件が明記された内定通知書(オファーレター)により、正式な内定を伝えることとなり、候補者に拒否されない限り、内定通知書が相手に届いた段階で労働契約が結ばれる
  - 労働条件については、就業規則に基づいて最低下記の内容を記載することが必要である。詳細な記載方法については、Webや就業規則関連の書籍を参照すること
    - 労働契約の期間に関する事項
    - 就業場所、従事する業務
    - 始業・終業時間、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇、就業時間転換に関する事項
    - 賃金の決定、計算及び支払の方法、賃金の締め切り、及び支払いの時期並びに昇給に関する事項
    - 退職に関する事項
  - 内定通知書が交付された段階で、下記に挙げるような合理的な理由がない限り、取り消しはできないので会社として慎重に意思決定した上で書面交付する。(大日本印刷事件 最高裁判決より 昭和54.7.20) ただし、内定者は入社日までは取りやめることができる
    - 傷病などのため将来の就労に耐えられない事由が発生したとき
    - 採用の際の要件であるところの重要な経歴を詐称したとき
    - 天災地災その他やむをえない事由により事業の継続が不可能となったとき
    - 「卒業すれば採用する」といった条件がある場合に、卒業できなかったとき
  - 労働条件が不明瞭なまま採用し、就業させた場合、労働基準監督局などから一般的かつ厳格な基準に基づいて計算された給与不払いを指摘される可能性もあるため、Web・書籍に掲載されている雛形を用いる、または社会保険労務士に相談するなどして最低限の整備をする。社会保険労務士の顧問料は、依頼内容によるが月額で4~10万円程度

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

11. 以上のプロセスの中で手続きが分からない(3/4)
- 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

### 解決のヒント

- 必要な書類は、入社時に一括で提出してもらう
  - 入社するタイミングでは、準備期間(前職の有給消化など含む)がある程度見込める場合が多いため、入社後多忙になる前に、一括で書類を提出してもらおうと、双方の事務負担を効率化できる
  - 一般的には、下記の書類の提出を求める
    - 住民票記載事項証明書: 身元確認に際しては、プライバシーへの配慮から住民票や戸籍謄本ではなく、住民票記載事項証明書により確認を行う
    - 身元保証書: 必要に応じて取得するが、特に若手社員を採用する場合は、当人の自覚を高めるためにも有効
    - 誓約書: 転職後まで含めた守秘義務や競業禁止義務(退職後、一定期間は競合企業への入社を禁止する)について明記し、企業秘密を保護する。またセクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメントの禁止などを含む就業規定を初めとした社内規定・ルールの遵守も明記しておくこと
    - 扶養家族届: 給与所得者の扶養控除など申告書・被扶養者異動届のこと。給与計算のための必須書類
    - 年金手帳・雇用保険被保険者証(前職がある場合): 社会保険加入のための必須書類
    - 源泉徴収票(採用した年に他から給与所得を受けていた場合): 年末調整のための必須書類であり、必要に応じて前職の会社から発行してもらうため、入社後早い段階で必ず取得する
    - 健康診断書 など

## ② どのように採用するか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

### 典型的な症状

11. 以上のプロセスの中で手続きが分からない(4/4)
- 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

### 解決のヒント

- 入社時に必要な法定手続きは滞りなく行う。きちんとできていないと後の上場の際に意外な落とし穴となる
  - 入社したら、提出書類の一部である年金手帳・雇用保険被保険者証を添付(被扶養者がいれば、被扶養者異動届も添付)し、社会保険(健康保険、厚生年金、雇用保険)への加入を行う
    - 健康保険と厚生年金の加入手続き: 採用日から5日以内
    - 雇用保険の加入手続き: 翌月10日までに
    - 誓約書: 転職後まで含めた守秘義務について明記し、企業秘密を保護する
  - 後になって不払いを指摘されないよう、社員(契約社員、一部アルバイト含む)の社会保険への加入を忘れずに行う
    - 法定手続きを知らない、または手続きを行う時間がないために、社員を国民健康保険に加入させていた時期があったために、上場直前にその間の不払保険料を追徴され、特別損失の計上とコンプライアンス違反により上場が見送りになった企業も複数ある
  - また、下記の法定書類も作成し、最低3年間は保存する
    - 労働者名簿
    - 雇入、解雇、災害補償、賃金その他労働関係の重要な書類
    - 賃金台帳
  - 詳細は、Web・書籍を参照する、または社会保険労務士に相談する(スポットでの電話相談も可能:30分間5,000円程度)

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

#### 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、どのような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とやるべきではない業務をどのように決めればいいのか悩む
  - 会社として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
  - 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いらない
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もらうか分からない ...6
  - 営業・技術・経営管理を任せる人材について...
  - 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
  - どこまでを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/ラインナップ化が進まない
  - 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くなった
  - 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
  - 役員構成が創業期から変わらない
  - 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 ...29
  - 採用に活用できる手持ちのネットワークが分からない
  - 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 ...39
  - 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なアプローチのしかたが分からない
9. その候補者を採用したいが、評価に悩む ...43
  - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
  - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない
10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう ...51
  - 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 ...55
  - 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 してもら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 ...60
  - どのように対処したらいいのか悩む
  - 特に、降格させる/報酬を下げるなどの厳しい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 ...62
  - すぐに厳しい処置を取るべきか/しばらく育成すべきか悩む
  - 育成する場合にそのしかたが分からない
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本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 ...63
  - 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 ...64
  - 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との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 ...71
  - 優秀な人材であっても、何らかの不满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
17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない ...73
  - 正社員・契約社員/役員の場合それぞれ...
  - 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている

典型的な症状



### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

12. 採用した人材が期待した成果を挙げられない(1/2)
- どのように対処したらいいのか悩む
  - 特に、降格させる/報酬を下げるなどの厳しい処置を取っていいものか悩む

#### 解決のヒント

- 採用した人材が役員クラスの場合、当人に小さな成功を実現してもらう演出が、社内にスムーズに馴染んでもらうために極めて重要
    - 例えば、以前から仕込んでおり成功の確率が高いプロジェクトや受注に近い顧客を当人の担当とするなどして、入社早々に小さな成功をしてもらう。それにより外部人材の経営参画について周囲が納得するよう取り計らう
    - 周囲には気付かれぬよう注意を払うとともに、当人には狙いをきちんと伝えてうまく立ち回れるようサポートする
  - 成果が挙げられないからといって、いきなり「降格する」などの厳しい処置は、周囲に対する影響も大きいので、できるだけ避けたほうが無難。成果が挙げられない原因を見極め、場合に応じた解決策を考える。典型的には、大きく、「スキルの問題」、「役割の問題」、「周囲との摩擦の問題」のいずれかであることが多い
    - 入社時に短期的な成果目標(例えば入社3ヶ月後/6ヶ月後のものを設定する)を伝え、その結果によっては処遇見直しがありえることも伝えておくと、成果が出なかった場合の対処がしやすい
    - その上で、成果が挙げられない原因を見極めるために、当人とのコミュニケーション機会を設け、会社としての期待値に到達していないことを伝える一方で、当人がどのように思っているのかも丁寧に聞き出してゆくような話し合いの中で原因を特定してゆく
      - 採用した人材が、想定と異なって、スキルが低いために成果を出せていないのか？を見極める
      - 採用した人材が、入社前に思い描いていた権限・役割と入社後の実情にギャップを感じているために成果を出せていないのか？を見極める
      - 採用した人材が、周囲と摩擦を起こしてしまうために成果を出せていないのか？を見極める
- \*参考：社員に対する一方的な降格は、合理性を民事裁判で問われることもあるため、実際に降格する措置を取る際には、十分な注意が必要となる

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

12. 採用した人材が期待した成果を挙げられない(2/2)
- どのように対処したらいいのか悩む
  - 特に、降格させる/報酬を下げるなどの厳しい処置を取っていいものか悩む

#### 解決のヒント

- どうしても、その時点での期待値に応えられそうにない場合には、基本的には厳しい処置を取らざるを得ない。会社としての期待値を下げ、話し合いの上、役割を縮小し、場合によっては報酬も下げて再起を促す
  - その時点でのスキルや会社の中での立場を考慮して、業務範囲を狭くしたミッションを与え直す
  - 「昇格の判断」よりも「降格の判断」のほうが遥かに難しい。社長・役員のうち誰か一人に意思決定を委ねるのではなく、取締役会の議題として、社内への影響や処分の妥当性について多角的な判断をする
  - 業務範囲の縮小に伴い報酬を下げるべきかどうかの判断をする。理屈の上では、業務の範囲を狭めてしまえば、それに伴い報酬も下がるのが当然であるものの、本人にとっては、「生活もあり、頭ではわかっているが、受け入れにくい」ものであるものも事実であり、慎重な意思決定が必要となる
  - 報酬を下げるべき判断をするかどうかの判断基準として、「周囲の納得」「周囲との比較」は重要な判断基準となる
    - マネジャーとして採用したが、一社員の役割をこなすのが精一杯の場合には、周囲の納得性が得られないので、報酬を下げる決断をせざるを得ない
    - 一方、社長や創業メンバーの期待値には届かなかったものの、周囲と比べれば高いパフォーマンスを出せるような場合については、報酬を下げることは見合わせ、「本当は報酬も下がるのが当然かもしれないが、当面このままで様子を見る」旨を伝えて、奮起を促すほうが無難である
  - マイナスの意思決定であるため、言葉を尽くして納得させる必要がある
    - 一方的な通達ではなく、本人と話し合いの機会を設けて、決定の経緯や背景などを十分に伝えて、本人が、「役割が小さくなるのはやむをえない」「報酬が下がるのはやむをえない」と考えるように誘導する
    - マイナスの意思決定ではあるが、「ショック療法」として効果がある場合もある。面談の際に、期待値を果たせるようになれば、もとの役割・報酬に戻すということを明確に伝えて、奮起を促す

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用すべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

13. 採用した人材が想定していたよりスキルが低かった
- すぐに厳しい処置を取るべきか/しばらく育成すべきか悩む
  - 育成する場合にそのしかたが分からない

#### 解決のヒント

- 基本的には、厳しい処置を取らざるを得ない。育成する場合には、不足するスキルを見極めた上で必要な対処をする
  - 創業期に採用した人材や、それ以降でも高いポジションの人材には特に、会社の置かれている状況から即戦力として働くことが期待されており、育成する余裕もほとんどない。そのため、基本的には厳しい処置を取らざるを得ない
  - 成長の機会を与えると判断した場合や、上記以外の人材には育成を図る。なお、「スキルが不足している」とは、下記のように2つに分けられる。スキルの不足がどちらに関する問題なのかを識別してから、ふさわしい対処をする必要がある
    - 「直接、業務内容に關係するスキル」が不足している
    - 大きな組織ではそれほど不足が目立たないが、ベンチャー企業では特に不足が目立ってしまうような「直接、業務内容に關係しないスキル」が不足している
- 「直接、業務内容に關係するスキル」が不足している場合は、自社製品/技術/業務プロセスに関する知識など、時間が経過すれば習熟に至るものが多い。そのため、自社に蓄積された情報を積極的に共有し、定期的に知識の定着度を質問することにより、知識習得のスピードを上げる
  - 知識をアウトプットする場を設けることが有効である
  - そのためには、例えば、顧客先に同行する際に自社製品のプレゼンテーションをさせたり、業務プロセスに関する習熟度を測るためにマニュアルの作成に取り組んでもらったりするとよい
- 「直接、業務内容に關係しないスキル」が不足している下記のような場合は、ベンチャー企業で働く前提の考え方を説明し、当人に気付いてもらうことによって、行動の変化を促す
  - 自分の仕事の範囲を厳格に決めすぎる場合
    - 具体的に「〇〇も自分の仕事の範囲として責任を持って欲しい」ということを継続的に伝えることにより、自分が期待されている仕事の範囲の広さに気付きを促す。本来ミッションとの関連性を指摘した上で、本来ミッションを遂行するためには、その周辺領域にも手を広げる必要があることを納得させる
  - 顧客視点が足りず、供給者側の思考が先行する場合
    - 顧客が自社の生殺与奪を握っていることに改めて気付かせ、顧客満足度を愚直に維持することが事業成長の鍵を握るということについて納得させる
  - コストや利益に対する意識が欠けている場合
    - 具体的に会社の財務に関する説明を行い、1円でも無駄なコストを抑え、事業投資に回す必要性を納得させる。「試作部品1点あたりxx円」など、自分の行為がどの程度のコスト増につながるかを具体的に説明できると効果的である
  - スピード感が欠けている場合
    - 製品の上市タイミングや売上予算など、事業計画上のマイルストーンや目標値を伝えた上で、自分の仕事の進捗が会社全体の計画にどのような影響を及ぼすかについて気付かせ、今のままでは事業計画の達成が覚束ないことを納得させる
  - チームワークに欠け、組織としての動きができない場合
    - 当人の仕事における工程の前後左右を洗い出させ、具体的に連携すべき対象者や共有すべき情報を伝え、他者との連携を納得させる

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用すべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

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
- 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

#### 解決のヒント

- スキルはあるが当初説明されていた権限、位置づけよりも低いものしか与えられていないと当人が考えて、やる気を失っている場合には、コミュニケーションを図り、認識をすり合わせて、権限・位置づけの見直しがありうるか検討する
  - どのような点にギャップを感じているか確認する。じっくりと当人の不満について耳を傾ける場を持つことが必要となる
    - 経営層として、十分な役割と権限を与えて、活躍の機会を与えているとしても、当人はそう思っていない場合もある
    - この場合には、単にコミュニケーションの不足によって、誤解を生じているケースが多いため、話し合いの中で経営が考える役割・権限と当人が考えているものが同じであることを確認し、認識をすり合わせることで解決を図る
  - 面談の結果、ギャップを感じる点が自社から見て妥当である場合には、権限、位置づけの見直しを図る
    - 営業経費や開発予算、もしくは指示命令系統が及ぶ範囲などについての拡大を望んでいるケースは、経営にとっては好都合である
    - 当人により大きな権限や役割分担を果たすスキルがあるのを前提として、経費や予算に関するポリシーなどに反しない場合や、経営状況が許す場合には、モチベーションの低下のほうがより重大な問題になるため、役割・権限を拡大し、会社にとってより貢献度の高い仕事をしてもらうようにしたほうがよい
  - 上記以外の場合は、認識を改めてもらう働きかけをする。単にわがままに過ぎなかったり、経営状況を無視した要求である場合には、経営層として聞く必要はない。ただし、こういった要求をする人材は、スキルが高く、うまく乗せれば会社への貢献度も高いので、対応には十分に注意する
    - 当人が「経営者視点」に立っていないため、会社の事情を良く理解せずに過大な要求をするというのがよくあるケースである。なぜ今の役割・権限なのかを、会社の現状や、社長としてどのように考えてそうしているのかを、判断材料や具体的な判断のプロセスに落としとして解説することで、自分の至らない点や、視野の狭さに気付かせるとよい
    - また、どのようになれば望むような役割・権限を与えることができるのか条件を明示することも必要となる。条件が当人にとってコントロールできる条件ではなく、会社の規模や経営状況の問題である場合には、特に丁寧に伝え、納得してもらう
- 経営層が期待している役割/ミッションとは異なる仕事に集中している場合は、経営層に責任がある。当人と率直に話しあい、軌道修正を促す
  - 経営層が期待している役割/ミッションを箇条書きで明文化し、改めて「自分が持てる資源(時間など)を集中して投入すべき領域はどこか」を認識させる。これは、現在自分が果たしている役割と、社長や役員が期待している役割にギャップがあることを気付かせることが目的である
  - 役割/ミッションの明文化にあたっては、項目数が多くなりすぎないように注意する。役割/ミッションの数と生産性は反比例するため、優先すべきテーマから順に3項目程度に絞り込み、重点化を行なうことがポイントとなる
  - 役割/ミッションについては理解しているが、具体的な仕事の進め方が評価に値しない場合は、役割/ミッションを「具体的に出して欲しい成果物/成果のイメージ」まで落とし込んで小刻みに伝える



### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす(1/7)
- 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との相性が悪くて業務に支障が出る

#### 解決のヒント

- 周囲と摩擦を起こして本来のスキルを発揮できない事態を防ぐには、入社前の受け入れ態勢作りと、入社後(特に直後)の継続的なフォローが必要となる
  - 新メンバーの経歴やこれまでやってきた仕事の内容、会社として期待していることを、丁寧に社員全員に対して発信することで、事前に社員に「話のネタ」を与え、話しかけやすくしておく
  - 新メンバーが早く馴染むためには、社長や創業メンバーがそのために骨身を惜しまないことが求められる。入社前に新メンバーが参画することを事前に伝えることはもちろんのこと、社員の「なぜ、このタイミングでこのスペックの人材を採用したのか?」との疑問に、あらかじめ答えておく
    - 新メンバーを採用する背景: 経営や事業発展の文脈の中で、なぜ今新メンバーを採用したのかを十分に説明する
    - 入社に至った経緯: どのようなルートで採用されるに至ったのか、また、社長・創業メンバー・社員からの紹介であるならば、誰の紹介なのか など
    - 新メンバーの仕事歴: これまでどんな会社において、どのような仕事をしてきたのか、また、どのような点を会社としては評価して採用したのかを明らかにできる範囲で説明する
    - 新メンバーの人柄: 入社前の採用過程で社長や創業メンバーが感じ取っているその人の美点を紹介する
    - 新メンバーに期待する役割: どのチームにどのようなポジションで入るのか、また入社後にやってもらう仕事は何かを説明する
    - 新メンバーからの伝言: 入社前に社員へ向けてのメッセージをもらっておき、同時に伝える。親近感をわかせるのが狙い
  - 上記を伝える際には、社長から「事業拡大に貢献してくれるメンバーが増えることはとてもうれしいことである」とのトップメッセージもあわせて発信し、社長自らの決断による採用であることを伝え、反感や拒否反応を事前に和らげておく

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす(2/7)
- 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との相性が悪くて業務に支障が出る

#### 解決のヒント

- 特に採用した人材の部下となるメンバーに対しては、メールや会議の場からの情報発信だけではなく、直接、社長や創業メンバーからフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを行い、納得感を醸成し、部下の「突き上げ」の発生を防ぐ
  - 特に、これまで直接、役員クラスから指示を受けていたが、新しいメンバーが上司として入ってくる場合、その部下となるメンバーには、事前に納得してもらうための配慮が求められる
    - 部下が、中間のマネジャーの入社を望んでいる場合はそれほど問題はないが、ベンチャー企業においては、不慣れなマネジャークラスの新メンバーよりも、従来メンバーのほうがパフォーマンスが高いことはよくある
    - 上司として仕事に慣れないうちに部下からの「突き上げ」にあい、パフォーマンスを発揮できなくなるような状況もありがちなので、これを回避するための手を打つ
  - 全社員に向けて発信した情報について膝をつき合わせて説明するとともに、従来メンバーからの質問に丁寧に答える
    - 新メンバーの入社後の当該チームのイメージをともにディスカッションするような場にするとうい
    - 新メンバーが入ることで、従来のチームに欠けている機能や役割を果たせるようになり、チーム力がアップすることを説明する。上司もしくは部下になる人の中で入社後のチームのイメージが具体的に湧き、納得感が醸成されることを狙う
  - 一方、上司となる新メンバーに対しては、興味分野や性格、日頃の行動のしかたなど、部下となる従来からの社員の特性をあらかじめ共有しておく、入社後のトラブル発生を防ぎやすくなる
- 社長や創業メンバー、社員などのネットワークから採用したのであれば、その紹介者からも、入社前に社員に対して紹介のためのメッセージを発信しておく
  - 社長や創業メンバー、社員が紹介者となり、昔から良く知っている人材を採用した場合には、その紹介者は、新メンバーにとっても従来からの社員にとっても、互いを橋渡しする役割を担うことになる
  - 紹介者が社員である場合には、社長や創業メンバーからの紹介に加えて、新メンバーを良く知る人との立場で、昔からの関係やその人のエピソードなどを入社前に紹介しておくとうい
- コミュニケーションのきっかけ作りとして、定例的な社内会議の場などを用いて、当人からのアピールの場を作る
  - 入社後には、例えば定例的な社内会議の場を設けて、当人の自己紹介を行う機会を設定するとうい
  - その際に、通常の1分程度の自己紹介ではなく、その人の過去の仕事実績を含む半生について事前に数枚のプレゼンテーションにまとめてもらい発表してもらうと、情報量が非常に多くなるので、「スキル・マインド・見込める働きぶり」について、他の社員が想像しやすくなり、かつ、その後の「話のネタ」も提供できるので、社員から話かけやすくなる
  - また、従来、自社になかったスキルを持つ新メンバーが入社するような場合には、「勉強会」と称して、新メンバーに対して専門スキルについてわかりやすく説明してもらう場にしよう。これにより、「自分ではできないことをやってきた人材である」との認識が従来のメンバーの中に醸成できれば新メンバーの会社の中のポジションも作りやすい
  - その場では、入社前に発信した情報と重複しても構わないので、社長や創業メンバー・紹介者である社員からも改めて紹介する
  - 同時に社員からも自己紹介(これは普通の自己紹介でよい)を行って、新メンバーに対して従来からの社員に関する情報も与える。メンバーが少ないうちは、全員の自己紹介を行ったほうがよい

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす(3/7)
- 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との相性が悪くて業務に支障が出る

#### 解決のヒント

- 仕事を離れたところでの社員同士のコミュニケーションの場を意図的に作り出し、新メンバーが早く馴染めるような場を与える
  - 入社直後に、例えば歓迎会などを開き、オープンな場で社員とコミュニケーションをとれるような演出を行う。仕事から離れた場所でざっくばらんな会話をすることで、「ひととなり」を良く理解できるため、相互にとっての理解が深まる
  - また、小規模な組織であっても、新メンバーが仕事上、直接関係のないメンバーとコミュニケーションをとる機会はあまりないので、こういった場を積極的に設けるとよい
- 入社前の紹介、入社後の自己紹介、また入社後の歓迎会のやり方などの一連の流れは、自社なりの創意工夫をし、新メンバーが増えるたびに行うパターン化・イベント化してしまうとよい
  - 新メンバーをどのように受け入れるか、もしくは早く馴染んでもらうためにどのような工夫を行うかには、その会社の「企業文化」が良く現れる。自社なりの創意工夫をし、パターン化し、社員がそれを楽しみにするようなものにできるとよい
  - ベンチャー企業においては、新メンバーは増え続ける。入社前の紹介のしかたや自己紹介のしかたを自社なりに工夫し、定型化してしまうと効率がよい
  - 歓迎会のやり方も、単に毎回決まった場所でやるのではなく、都度部下になる人や上司になる人に店を選定してもらうなど、会社全体で積極的に受け入れるような雰囲気・企業文化を醸成するような工夫を行うとよい
- 転職には相当なストレスがかかるもの。元気がなくなったり、無駄に張り切りすぎて周囲と浮いてしまう場合もある。社長や創業メンバー・紹介者が中心となってマメなコミュニケーションをとって悩みを聞く
  - 入社当初は、ベンチャー企業の雰囲気、仕事のスピード感、任される仕事の範囲に戸惑い、その環境に慣れるだけで精一杯になるのが普通である。社長や創業メンバーが新メンバーの状況をよく把握し、表面上問題がないように見えても「戸惑っていることはないか?」「困っていることはないか?」など積極的にコミュニケーションをとる
  - 社長や創業メンバー以外の社員が紹介者である場合には、新メンバーに対して責任を持って十分に「ケア」を行うようにその社員に指示を出し、何か問題があったらすぐに経営層に報告するように話をしておく
  - 社長や創業メンバーは多忙で会社を留守にすることも多い。社内にいる時間が長い事務職に何か問題が無さそうか注意しておくように指示を出し、何か問題があったらすぐに経営層に報告するように話をしておく
  - 入社して1週間さらに1ヶ月くらいのタイミングで、社長や創業メンバーとじっくり話しをする機会を設け、不満や不安を取り除くようにするとよい
- 社外の紹介者やヘッドハンティング会社・人材紹介会社を通じて入社した人材に対しては、その紹介者や会社に当人のフォローをお願いして、社内の者がコミュニケーションを取る上での参考情報にするとよい。社内では言えない本音やそれに対する客観的な評価を掴めることもある
  - 当人が会社に馴染んでいるか、現在、どのように感じているのか、不満や不安はないかなどを聞いてもらう
  - 入社1ヶ月後、3ヶ月後くらいにお願いするとよい

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす(4/7)
- 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との相性が悪くて業務に支障が出る

#### 解決のヒント

- 新メンバーに対する「ケア」と同時に従来からの社員に対する「ケア」も忘れないようにする
  - 新メンバーに対する「ケア」を厚くしていると、従来からのメンバーが「自分が軽んじられている」「自分にはあそこまで気を配ってくれない」との不満を抱く可能性もある。社長や創業メンバーはバランスを考えて従来からの社員とのコミュニケーション機会も積極的に設ける必要がある
  - 日常的なコミュニケーションの中で、新メンバーに話しかけるように従来からのメンバーにも声をかけるようにするのが基本である
  - また、定期的に(週に一度、隔週などで)必ず社員の誰かとじっくり話をするような機会(昼食や夜の食事会など)を恒常的な会社の仕組みとして作っておけば、新メンバーのみを特別扱いしているような印象は薄れる
- トラブルを未然に防ぐ、もしくはトラブル発生後に速やかに沈静化させるためには、社長や創業メンバーが日頃から社員とのコミュニケーションをどれだけとっているかが鍵を握る
  - 人数の少ないベンチャー企業にとっては、「相性が悪い」「トラブルが発生した」とはいつでも、人員の配置換えで対処することが非常に難しいため、トラブルの種類については、できるだけ初期に芽を摘み取るように気を配ることが必要
  - 日頃から各メンバーの抱えている問題点や不満・不安や性格について把握しておかないとデリケートな人間関係のトラブルが発生したときに対処に苦慮することになってしまう
  - 社長や創業メンバーは忙しく、本業である営業や商品開発、サービスのデリバリーなどに集中することが何より大切であるが、一方で社内の人間関係にも常に気を配り、表面化していない問題点についても敏感に察知できるようにアンテナを張っておく
  - そのためには、日頃から、社員と積極的に話をする機会を意図的に作る事が重要である。定期的な話をする機会の頻度や、社員との話に費やす工数を、それぞれ週x回、週/月の工数のxxパーセントと事前に決めておく時間がとりやすくなる
  - また、「社内の空気を読む・感じる」ことに長けた人材とは、特に積極的に話をするようにし、社内に何か異変がないかをキャッチできるようなコミュニケーションパスをつくっておく。そのような人材を、在社時間の長い事務職として採用・配置できれば、社長や創業メンバーは非常に助かることも多い
- トラブルが発生した場合には、社長や創業メンバーが双方から話を聞き、間に立って関係修復に努める
  - いさかいが発生した場合には、双方から話を聞く。状況にもよるが、放置しておいて関係が悪化すると人数が少ないベンチャー企業においては会社全体の雰囲気が悪くなり、事業の発展上の阻害要因にもなりかねないので、お互いからじっくり話を聞き、感情的になっている場合にはとにかく言い分を聞く
  - 片方が新メンバーである場合には、「この会社でやっていけるのか？」との不安が増大するので、従来からの社員の性格や傾向などを踏まえた上で付き合い方のアドバイスを行う
  - 特に部下からの不満があがっている場合には、感情的になっている場合も多いので、社長や創業メンバークラスが話を聞くことでおさまることもある。また、何か不満や問題点があるのなら、自分のところへすぐに言いに来るように言うと、安心感が高まる
  - 上司に対しては、部下のマネジメントを行うことの難しさについて理解を示し、「自分だったらどうするのか」など経験を踏まえて一緒に考える姿勢を示す。特に扱いの難しい部下の場合には、「自分からも話をしておく」と伝え、上司の負担を分担する姿勢を示すとよい



### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす(5/7)
- 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との相性が悪くて業務に支障が出る

#### 解決のヒント

- ベンチャー企業の社長初め経営層は、困難な目標に対する達成感などがモチベーションの源泉になるタイプが多いが、社員も自分と同じ理由でモチベーションが向上する訳ではない。日ごろから「どのような環境だと、自分の仕事の成果が挙がると思う？」という質問を投げかけ、個々人のモチベーションの源泉を把握しておくことがポイントである。具体的な源泉のパターンとしては下記がある
  - 達成感: 何かを達成することに喜びを感じる人材は更に上に行くために技術を磨きたいと考えていて、自分の限界を広げるような仕事、大きな困難を克服するような仕事を好む。前の経験を活かして成長できるような新しい仕事を常に与える
  - 影響力: 自分にスポットライトが当たることを好み、采配を振るうことで充実感を覚える。重要視されている実感を持ってもらうため、内部の専門家として扱い、頻りにアドバイスを求める
  - 帰属意識: 同僚と仲良くなり、組織に帰属していることの喜びでモチベーションが高まる。仕事以外で社内の人と交流する機会を設けたり、共同作業を促進するような会議を用意する
  - 自由: 割り当てられた仕事で実験をしたり、自主性を発揮したりすることでモチベーションが高まる。最も重要な目標だけを示し、そこに至る道筋を自分で考えさせるようにしながら、「自分で選択している」という意識を植え付ける
  - 敬意: 自分に対する敬意を払ってもらうことにより、モチベーションが高まる。惜しみなく賞賛を与え、仕事ぶりへの前向きなフィードバックを欠かさない。また、真剣に「話を聞く」ことも必要である
  - 公正: 公正に仕事が運営されているかでモチベーションが高まる。仕事のスケジュール、責任範囲などを公平に管理しているかどうかなど、公明正大なマネジメントを行なう
- 経営層やマネジャー層など、社内の重要なポジションに内部から人材を登用せず、外部からの採用に偏ると、継続して勤務している社員が頭打ち感を感じてモチベーションを下げってしまうこともあるため、十分な注意が必要となる
  - 新メンバーの部下となる人材とコミュニケーションを十分に取って、採用の狙いを事前に十分に説明しておく
    - 社長や創業メンバーの手足として、マネジャー層よりも先にスタッフ層の採用を進めて規模が拡大していった場合には、後からマネジャー層を獲得せざるを得ない状況が生じるが、この場合に、外部からのマネジャーの獲得に対して、従来のスタッフから不満が生じる場合が出てくる
    - 特に、自分の能力、実績や貢献度に自信を持っているスタッフにとっては、これまで苦勞してきた自分が昇進するべきで、なぜ外部からわざわざ人を採用しなくてはならないのか納得できないことも多く、新しくマネジャーを採用しても、なかなか指示に従わないなどの抵抗を見せたり、さらに悪いことには、下からの「突き上げ」によって新しいマネジャーを退職に追いこむ場合すらある
    - また、自分が昇進すべきとまでは自信を持っていなくても、社内で力があると思われる人材が昇進せず、外部から必要のないマネジャーを採用するかのようにスタッフの立場から見えてしまうこともあり、その場合には、古くからいるスタッフが疎外感を感じ、結局頑張ったところで社内で栄達を得られないと、早合点してモチベーションを下げってしまうこともある
  - また、自信を持っているスタッフについては、マネジャーに昇進するために足りない部分について、日頃から客観的に示しておく。例えば、創業間もない時点において固まった評価制度を作るゆとりも必要もないが、下記のような簡易的な目標管理制度は、有効である
    - 3ヶ月程度をパフォーマンスを評価する一定期間として定め、その期間における実績についてフィードバックを行う
    - 実施の都度に、足りない部分についてスタッフに認識させる

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす(6/7)
- 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との相性が悪くて業務に支障が出る

#### 解決のヒント

- 成果を積み重ねていったときに、どのように昇進していくのかというキャリアパスを提示する
  - ベンチャー企業においては、日々の仕事をこなすことで精一杯になり、中長期の視点はなかなか持ちにくいですが、社員の中長期でのコミットメントを高めるためにも、成果をあげていった場合に、どのようなキャリアを描けるのかを示すことが必要となる
  - 固まった人事制度(報酬・評価・キャリアパスなど)を創業時から作る必要は全くなく、事業計画によってキャリアパスを示せばよい
    - 組織は確実に拡大してゆく計画になるはずで、上層部のポジションについても、それを埋める人材のほうに足りないという状況が生まれることを説明する
    - 具体的には、事業計画上の5年後の姿の中で、その時点での組織図を描き、どのようなポストが発生していくのかを社員に伝える。そうすることにより、組織の将来イメージと自分がその中でどのような役割を果たせる余地があるのかを、具体的に想像しやすくなる
  - その上で、社員と面談などで話をしていく中で、組織の上に行くことを望んでいるのか、専門職を志向しているのかなどの当人の希望を聞き、それぞれの場合でどのような機会を会社として与えることができるのかを話し合っておくとよい
  - 以上の中で説明したようなキャリアパスを経営層として本当に与えることを示すためには、ロールモデルとなる人材を作るとよい
    - 綿密な評価制度に基づくものである必要は全くないが、取締役会などでの人事考課を行い、適切な人材を昇進させてゆくことによって、その人材のロールモデル化を図ってゆき、社員との信頼関係を醸成してゆく
    - ベンチャー企業においては、創業期からのフラットな体制から移行して、マネジャー層を初めて設置することが、キャリアパス提示の具体的アクションの第一歩となる
  - なお、創業期より役員クラスが多い場合は、マネジャー層設置の必要性を感じるタイミングは遅くなりがちであり、設置する前に社員のキャリアパスに対する不安が顕在化することがある。その場合は、事業上の必要性より前倒しでマネジャー層を設置する必要がある
- 社内の重要なポジションに初めて外部から人材を採用するタイミングが、人事制度(報酬・評価・キャリアパスなど)を作り始めるきっかけとしてふさわしい。報酬とキャリアに関して仕組みが明示的に示されれば、外部からの採用に対しても、従来からの人材が納得しやすい効果がある

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす(7/7)
- 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
  - 特定の個人との相性が悪くて業務に支障が出る

#### 解決のヒント

- 社長を含む創業メンバーの出身母体が分かれている場合に、派閥ができる恐れがあるので、注意が必要となる
  - 創業メンバーの出身母体が複数の会社である場合には、自助努力による採用を進めた結果、派閥ができてしまう可能性がある。その結果、小規模の会社であるにも関わらず、2つの企業文化が混在するような場合が出てくる。出身母体と同じ者同士で仕事を進めたほうが、共通体験や過去に属した企業文化が似通っているためにスムーズにことが進み、一方で、混成チームで仕事を進めた場合に、うまく仕事が進まないようなことがあった場合には、その原因を、出身母体の違いによるものと捉えてしまうこともある
  - もしくは、創業時において、例えば営業が圧倒的に強い会社の出身者のパフォーマンスが高く、マネジメントに長けた会社の出身者のパフォーマンスがそれに及ばないような場合が出てくると、本来的には成長ステージによるものであるにも関わらず、営業に強い会社の人間が優秀で、マネジメントに長けた会社の出身者はそうではないとの間違った認識に陥って、互いを攻撃するような場合が出てくることもある
  - 上記のような事態を未然に防ぐためには、経営層の中で、派閥形成に対するマイナス面をあらかじめ共有しておき、派閥ができないように、同時に文化が融合していくように、細かく気を配る。日頃から、例えば下記のように細かい配慮を示すことで、経営層として、「派閥形成を全く望んでいないこと」をメッセージとして社員に伝えていく
    - 同じ出身母体の社員同士が固まって飲みに行くような機会が目立ってきたような場合には、さりげなくそれを注意する
    - オフィスだけでなく食事会などにおいても、座席配置を意識して、同じ出身母体の社員が固まらないようにする
- 出身業界によって、前職の報酬水準に差があり、創業メンバーとの報酬水準が合わない状況が必ず出てくる。報酬制度を作り、2～3年スパンで報酬水準を揃えていく
  - 前職の報酬を保証するにしても、下げて入社していただくにしても、報酬は、前職のものを基準として決定するのが一般的である。その結果、出身業界・企業によって、報酬水準に隔たりが生じ、同一のパフォーマンスを発揮しているのに報酬格差が発生する場合は多く、パフォーマンスの低い人のほうが高い人よりも報酬が高いといった逆転現象が発生することも多い
  - こういった場合に、報酬水準が高い方に低い方を合わせることであればたいした問題は起きないものの、資金不足のベンチャー企業ではそのような潤沢な資金を持つところは稀であるため経営層は苦勞することになる
  - 現実的には、そのような状況は必ず発生するものと受け止めて、2～3年のスパンで同一の給与テーブルに収束させるようなプランを作成するのがよい
  - 社長との給与格差が大きすぎる場合には、社員の納得感が得られないことがある。社長自身の報酬もあわせて見直していく
- 中には、どうしても解消しえない相性の悪い相手というのも存在する。両者が業務上、直接関係しないように役割分担を見直す
  - 特に、会社の規模が小さいうちは、相性の悪さは業務に大きな悪影響を与える。そのため、このような事態が起こらないよう採用の際に細心の注意を払って相性の確認を徹底しておくことが大前提となる
  - 役割分担を見直して、相性の悪い人材同士が業務上、直接関係しないようにする。ただし、適切な情報共有ができるように両者のレポートラインは1人の上司に集中させる

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

16. 採用した人材が辞めてしまう  
(1/2)
- 優秀な人材であっても、何らかの不満があって辞めてしまう
  - 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

#### 解決のヒント

- 人材が辞める前には、何らかの兆候があるはずである。定期的なコミュニケーションにより、不満の種を見つけ出し、芽が出る前に摘み取らなければならない。例えば、下記のような場合が想定される
  - 仕事内容に対する不満がある場合
    - 自分の実力に比べて、仕事内容のレベルが低いと感じている人材に対しては、より難度の高い仕事や従来とは異なる新しいテーマを与えなければならない
    - 仕事に手を抜き始めることが、兆候である
  - 自分の評価に対する不満がある場合
    - 自分が正当な評価を受けていないと感じている人材に対しては、自分が社内で重要な位置づけにあり、「会社を支えているのは自分である」という意識を持たせるような褒め方をすることが必要となる
    - 自分の仕事を必要以上にアピールしたり、他人のミスを大げさに指摘することが、兆候である
  - 働く仲間に対する不満がある場合
    - 自分が組織の中で周囲の人間と上手く関係を構築できていないと感じている人材に対しては、相互に機能補完する方法を示し、目標を共有するように仕向けなければならない
    - 特定の人間とコミュニケーションを取らなかったり、会議などの場で対立が絶えなくなることが、兆候である
  - 自主性を発揮できないことに対する不満がある場合
    - 自分が思い通りにやりたい仕事ができていると感じている人材に対しては、指示/命令の数を減らし、達成すべきゴールだけを与え、仕事の進め方に自由裁量を持たせることが必要となる
    - 仕事の依頼時に嫌な顔をする、指示を積極的に聞こうとしないことが、兆候である
  - 自分だけが成果を出していることに対する不満がある場合
    - 他人に比べ、労働量や成果が極めて大きく、自分だけが頑張っている/自分は損をしていると感じている人材に対しては、他のメンバーとは評価で差をつけることを説明しなければならない
    - 他人に対して攻撃的になったり、「これ以上、努力しても無駄」などの発言が出てくるのが、兆候である
- 優秀な人材は自分のスキルを発揮できるフィールドを会社に求めている。業務範囲が広すぎる、雑務が多すぎるなどの理由で、本来の強みを活かせず、腐っている人材がいなくどうか注意を払わなければならない



### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

16. 採用した人材が辞めてしまう(2/2)
- 優秀な人材であっても、何らかの不満があって辞めてしまう
  - 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

#### 解決のヒント

- 優秀な人材は「自分で決断し、行動する」ことに慣れているため、いったん退職の意思を固めると、事後的な説得は非常に困難である。1人の人材の流出防止に全力を注ぐよりも、他の優秀な人材が辞める「連鎖反応」を阻止することに集中しなければならない
  - 社内におけるキーパーソンの退職をきっかけとした人材の大量流出を防ぐためにも、日ごろから、社内の非公式なコミュニケーションルートにおける影響力を見定めておく。誰がコミュニケーションのハブになっており、高い影響力を持つかを効率的に見抜くコツは、誰が中心となって昼食に行くかなど、「仕事以外の動き」に注目することである
  - 優秀な人材の退職が決定したら、その理由と共に、退職の予定/事実を社内ですぐにオープンにしなければならない。情報は隠せば隠すほど、他の人材が不安に思う
  - 退職時に、「残念ではあるが、△△さんの決定を尊重し、今後の発展を皆で祝おう」という、ある種の余裕を見せる。これによって、優秀な人材の1人や2人が退職したからといって、会社はビクともしないことを周囲にアピールし、二次流出を防ぐ
  - 退職する人材とは、敵対するのではなく友好的な関係を維持していくのがよい。そのために、退職しても、広い意味での自社コミュニティに属していることを当人に伝える。友好的な関係を維持できれば、今後、優秀な人材を紹介してくれることもありうる。本心として友好を望むことを、下記のように言葉だけでなく、行動でも示すことが重要となる
    - 退職時に、送別会を開いたり、退職日に花を贈る
    - 退職後も会社に遊びに来てもらったり、年1回程度、会社の記念的なイベントなどに招待する
    - 社員に退職者の悪口を言わない
- 人材が辞めるときには、退職の原因をインタビューし、再発防止策を講じなければならない。人材の流出は根本原因が変わらないことが多いため、同じ轍を踏まないように注意する
  - 退職の原因をインタビューする際には、下記のような項目を活用することができる
    - 「退職を考えるようになった時期は？」
    - 「△△さんの退職を決定づけた要因は？」
    - 「退職後の予定は？」
    - 「もし、この会社に戻ってくることがあるとしたら、どのようなことが変わっていなければならないか？」
    - 「この会社が雇っている病気は何だと思うか？」
    - 「今後、△△さん以外にも退職者が続出すると思うか？」
    - 「退職者が出るとしたら、その要因は何だと思うか？」
  - 以上のインタビューで収集された原因が、個人的な事情(家業を継ぐなど)ではなく、会社に対する不満にある場合には、社員に公開した上で、再発防止策を取る
    - 業務負荷の分散などの短期的な改善テーマの場合は、即実行に移すための計画を立て、「いつまでに誰が何をやるか」を決定する
    - 一方、報酬水準の低さなどの中長期的な改善テーマの場合は、他の社員も不満に思っているケースが大半であるため、「今の報酬水準が永遠に続くことはない。1年後に黒字転換したら、利益の分配を行なう」などの具体的な説明を行い、将来に対する不安を抱かせないようにする



### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない(1/2)
- 正社員・契約社員の場合
  - 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている

#### 解決のヒント

- 正社員として採用した人材が社内に馴染み、本来の能力を発揮するためには、きめ細かい支援、助言が必要である。ただし、どのように工夫しても会社に貢献できず、本人にも向いていないと判断せざるを得ない場合もありうるが、基本的には解雇することは難しい
  - 正社員の解雇について
    - 正社員の解雇は、その手続きとして、労働基準法では30日前に予告するか、即日解雇であれば、30日前の予告手当が必要である。また、こうした手続きを行っても「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合」は、解雇が無効となることがある
    - また、懲戒解雇を適用する場合でも、相当程度のケースでない限り認められていない。試用期間中でも基本的に同様である。つまり、正社員の解雇は基本的にはできないと認識しておいたほうがよい
    - 現実に成果を出すことが厳しい社員がいた場合でも、それは本人との繰り返しの話し合いや指導の結果、どうしても改善せず、本人がこのまま継続することの限界を認識して辞職する場合しか考えにくい。正社員として一旦雇用した以上、経営者として重い責任を負っていることを忘れてはいけない
    - 関係がこじれると訴訟になるなどその後の対応が非常に難しく、事業に集中できなくなる危険性もある。上場を狙うベンチャー企業にとっては落とし穴になってしまうため、慎重な対応が必要である
  - 適切な評価、フィードバック、コーチングの実施について
    - 入社時に期待成果の水準、発揮すべきスキルの評価基準を明確にしておくことが大前提。1ページ程度に具体的に記述する
    - 本人の成果およびスキルについては、通常3ヶ月に一度評価する。評価は、事実を複数名に確認した上で実施すること
    - 本人の成果と発揮したスキルが入社時に合意した目標を大幅に下回る場合、抜本的な挽回努力の必要性を書面で伝える
    - その時点で、「さらに3ヶ月後(当初から6ヶ月後)にも合意した目標を大幅に下回る場合、この仕事・役割が向いていないため、他の業務に移る必要、あるいは降格する必要があること。その場合はその職務に応じた待遇とすること」を書面で伝える
    - 当初から6ヶ月たった段階で、上記の判断をする
    - 業務、ポジション、待遇を変更せざるを得なかった場合も、上司は継続して全力支援し、具体的にコーチングする。何がどのくらい不足か、どう不十分なのか適宜口頭および書面にてフィードバックする
    - ただし、そういった状況下で継続することが本人のためにならないと思われる場合は、「他にもっと〇〇さんの能力を発揮できるところがあるのではないか?」、もしくは「うちにいてもなかなか〇〇さんが活躍できる場を作れそうにない」と伝える
    - あくまでも成果の改善を期待して、ここまでの手順を尽くせば、もともと評価して採用した人材であるから、成果の改善や、転職などの道を選ぶなどの結論が得られるであろう。もしも本人が退職する道を選んだ場合には、特別休暇を与える等により、転職活動などの支援をすることが望ましい
- 労働契約期間の定めのある、いわゆる有期労働契約の社員(契約社員)も、契約期間を自動的に更新しつづけていけば、正社員とまったく同じ解雇規制が発生する。そうではない場合は、能力を見極めるため、契約期間を短めにする
  - 思うような成果が上がらない場合、改善を求めることは正社員と同様だが、雇入から1年を超えて継続勤務する契約社員の契約更新をしない場合、期間満了の30日前に予告をし、その者から請求があれば、契約更新しない理由の証明書を交付する必要がある
  - 当然ながら契約期間中の解雇はできない

### ③ 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか

① 採用をすべきかどうか/  
どのような人材を  
求めるか

② どのように  
採用するか

③ 入社後に当初  
の予定通り活躍  
してもらうために  
どうするか

#### 典型的な症状

17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない(2/2)
- 正社員・契約社員の場合
  - 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている

#### 解決のヒント

- 役員に「辞めてもらう」判断をした場合には、自主的に退任して貰えるようにコミュニケーションを重ねることが極めて重要である。当人が株主であることも多く、関係がこじれるとその後の経営への影響が非常に大きいため、細心の注意が必要となる
  - 基本的には正社員の場合と同様、本来のミッションや取るべきアクション、コミットメントした目標と、成果が見合っていないことを確認する場を設けていることが必須。このままでは会社・当双方の将来にとって不幸であると説明する
    - 役員に対しては、社長がそれまでの達成度を把握し、最終決断をして、直接一対一で伝える
    - 直接言いにくいからといって、人を介した伝え方だと、「そんなに色々な人に自分の不出来を吹聴しているのか」と反発される
  - 当人が株主でもある場合には、「役員として在職し続けることが、自身が持つ株式の価値低下に繋がってしまうのではないかと説明して説得の材料の一つとする
  - 下記5点については、ベンチャーキャピタル、公認会計士、証券会社などの外部の専門家との相談が必要である
    - 当人の株式比率が大きい場合には、今後の資本政策への影響などを踏まえて、全部もしくは一部を買取る交渉をする。現時点での企業価値だけでなく、将来的な成長も踏まえてプレミアム上乗せを求められることもある
    - 売却に応じない場合には、当人の株主比率に応じて、今後の資本政策への影響を最小限にする打ち手(増資による当人の持分希釈など)も別途必要となることもある
    - 当人の株主比率が1/3を超える場合には、当人の解任に必要な株主総会決議に拒否権を発動できるため、さらに細心の注意が必要となる。退職金や株式買取のプレミアムをさらに上乗せすることも説得材料の一つとすることを考える
    - 十分な説得を重ねても応じない場合で、かつ、当人が創業メンバーではない、株主であっても株主比率が低いなど経営への影響力が小さい場合には、取締役会・株主総会で必要な解任手続きを踏んでしまうこともありうる
    - 当人が役員と社員を兼務している場合(例えば、取締役兼営業本部長など)には、退職に向けた働きかけを、役員としての委任契約を踏まえたものと、社員としての雇用契約を踏まえたものに分けて行う必要がある。ただし、実態は役員としての働きかけに準じれば問題が起こることは少ない
- どのような経緯を辿るにせよ、役員の解任には株主総会の決議が必要である
  - 役員の解任決議は株主総会の専権事項。社長の独断や取締役会の決議だけで解任させることはできない
  - 株主総会の招集は原則として取締役会の権限である
    - 当人が自身の解任のための株主総会招集に難色を示すこともある
    - この場合は、3/100以上を有する株主の権限として招集を請求できる。株主である社長やその他の役員が請求すればよい
  - 株主総会で解任を決議するには、総株主の議決権の過半数が出席すること。その上で出席株主の2/3以上が賛成することが必要である(株主総会の特別決議)
  - 解任決議が否決された場合、
    - 以上の手続きを踏んだ後、否決から6ヶ月以内であれば裁判所に対して役員の解任を請求することができる
    - ただし、このような事態になると、事業に集中できなくなるなど悪影響が非常に大きいため、極力避ける

## ご協力企業一覧

---

本ガイドラインの策定にあたって、下記を含む全18社からインタビューにご協力頂いた。多大なご協力を頂いたことに感謝の念を厚く申し上げます。

株式会社ACCESS  
株式会社アプリックス  
株式会社インタートレード  
株式会社インターネット総合研究所  
株式会社インデックス・ホールディングス  
株式会社エイチアイ  
株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン(GDO)  
サイボウズ株式会社  
株式会社ディー・エヌ・エー  
株式会社テレウェイヴ  
日本エンタープライズ株式会社  
マイボイスコム株式会社  
株式会社マクロミル  
ヤフー株式会社  
弥生株式会社  
株式会社ワークスアプリケーションズ 他2社

## ご協力企業からの推薦コメント

各プロセスで起き易い症状毎に解決のヒントが具体的に提示されており、ICTベンチャー経営者や起業志望者にとって有益な人材確保ガイドラインとなる。

株式会社アプリックス  
代表取締役社長 関野 正明

現場での実体験を通してのエッセンスが凝縮されており、現実場面遭遇した時、問題にぶつかった時に、一層参考になるガイドラインと考えます。

株式会社インタートレード  
代表取締役社長 荒木 幸男

ICT領域に限らないと思いますが、ベンチャー企業が立ち上がるためには人材の確保の如何にかかっていると看しても過言ではないと思います。

本ガイドラインは、そうした人材確保にまつわる経営者としての『悩み』や『本音』がリアルに体系化されており、とても参考になると実感します。

株式会社インデックス・ホールディングス取締役  
株式会社インデックス代表取締役社長 小川 善美

人材の確保と活用ならびに育成は、企業にとって最重要テーマです。

事例を元に記述された本文を読むと、誰しもが悩み、そして創意工夫した結果が読み取れます。

複数の企業が持ち寄ったリアルなノウハウであり、大いに参考にして活用したいと思います。

株式会社エイチアイ  
代表取締役兼CEO 川端 一生

ベンチャー企業というと、世間一般的にビジネスモデルに非常に強い関心が寄せられる。われわれも起業当時はそのように考えていた。

しかし、ベンチャーも企業であり、経営が命。特に人材や組織における課題をいかに乗り切っていくかが成否を分けることを経験した。

経験の蓄積は「知」である。本ガイドラインは多くの努力や経験を系統的にデリバリーすることで、よりすばやく経営課題を解決することを可能とするものと信じている。

株式会社ゴルフダイジェスト・オンライン(GDO)  
取締役副社長・COO 金田 武朗

企業が必ずあたる「人材」という最大かつ最重要の課題に関して、本ガイドラインは、弊社の経験なども踏まえ、現実的な示唆に富んでいる優れたものになっています。

起業や上場を目指す経営陣、人事担当の方には手にとって、活用することを強くお勧めします。

サイボウズ株式会社  
取締役副社長 津幡 靖久

ベンチャーとはすなわち人材確保との戦いであり、どこまで高い目標を掲げるかでその苦勞の度合いも変わります。

本件はつぶさなICTベンチャーへのヒアリングから説き起こされたものであり、少しでも後に続く起業家たちの参考になればと祈念いたします。

継続してこうした試みがなされることによりわが国ICTベンチャーの厚みがさらに増していくことを切に願っております。

本ガイドラインをまとめられました皆様のご尽力に心より敬意を表します。

株式会社テレウェイヴ  
代表取締役社長 齋藤 真織

今後とも大きな成長が見込めるベンチャー企業が、この『人材確保ガイドライン』を参考にして、やる気のある有能な人材を数多くひきつけ、成長を加速させていくことを期待しています。

ヤフー株式会社  
取締役最高執行責任者 喜多埜裕明

どのベンチャーも必ず遭遇する数々の課題について、実際の企業の数多くの試行錯誤から抽出した内容で構成された本ガイドラインは、現在の経営者だけでなく、これから創業を目指す未来の経営者にも必ず役に立つものだと思います。

株式会社ワークスアプリケーションズ  
CEO 牧野 正幸