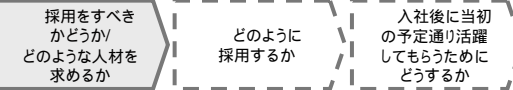


採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



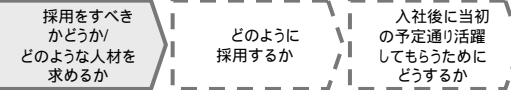
典型的な症状

解決のヒント

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

- 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、コーチを変える、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

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



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、社長に本音を言うことと限らないため、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、そういった人を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)