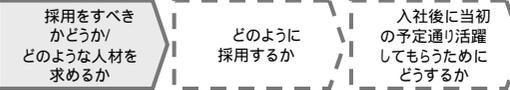


採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



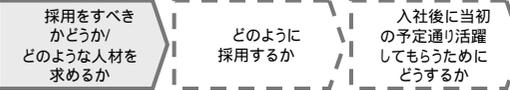
典型的な症状

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(1/7)
 - 営業を任せるとしたら、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せら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・インテグレータ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

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

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
 - いか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
 - 任せた後も月に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

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

採用をすべき
かどうか/
どのような人材を
求めるか

どのように
採用するか

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

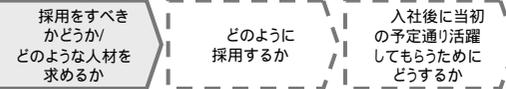
典型的な症状

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(3/7)
 - 営業を任せるとする人材について(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場合、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ことが効果的である
 - 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

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



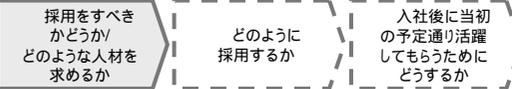
典型的な症状

解決のヒント

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(4/7)
 - 技術を任せるとする人材について(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

- 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。人材確保が後に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

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



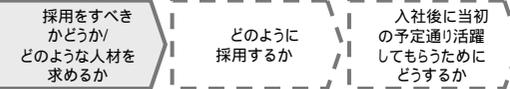
典型的な症状

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)
 - 技術を任せるとする人材について(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・マネー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

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



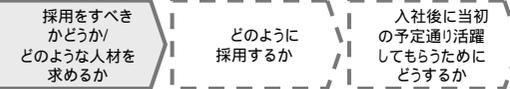
典型的な症状

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をお願いして、社長がやるべき業務にかかる時間を確保する
 - 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閑の差が激しい。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かる時間を確保する
 - 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

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

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とうい
 - 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。絶対的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平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い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