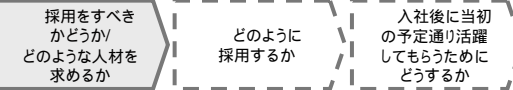


採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



典型的な症状

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

- 社長や役員の仕事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
- ベンチャー企業のマネジャーは、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

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

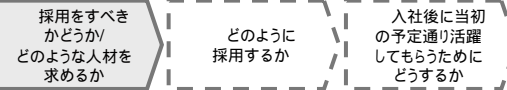
典型的な症状

- 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

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

- 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