

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

解決のヒント

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

- 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
 - 業務を進める中でももちろんのこと、本音を引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、ざっくば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引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

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

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、本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