

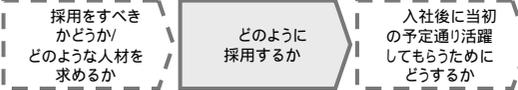
## 典型的な症状

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」のは当たり前の状況であるため、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
  - 異なる業界にしながら、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う

# どのように採用するか



## 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わからない(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わからない

## 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
  - コンタクトがとれて、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ら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、「もし時間があったら見ておいて」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肩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、梯子を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

# どのように採用するか



## 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わからない(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わからない

## 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まく失敗する
  - 「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」「良く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、自社に興味を始めたならチャンス。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、候補者の中で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

## 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わからない(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わからない

## 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