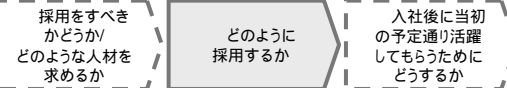


どのように採用するか



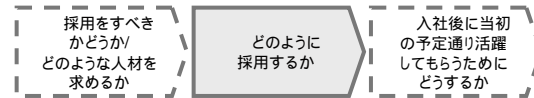
典型的な症状

解決のヒント

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(1/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいかが分からない
 - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

- 一見有望そうな人材でも、最悪の場合コンプライアンス上の問題で上場を阻害することもある。十分に注意して、一緒に働いたことのある人などなるべく多くの人から話を聞いたほうがよい
 - コンプライアンス上の問題で上場を阻害するのは、例えば、下記のような場合である
 - 前職の退職の原因が、違法・不正行為だった場合
 - 横領その他により刑事罰を受けた前歴があったり、刑事罰を受けていないにしても、同様のトラブルを起こしたことがある場合
 - 当人が反社会的勢力とみなされる、あるいは反社会的勢力の会社に在籍していた場合 など
 - 紹介者がいる場合には、現職における勤務状況、態度、職場内での人間関係、金銭や法的トラブルの有無などのレファレンス(採用候補者の経歴・実績・人柄などを照会・問合せすること)情報を紹介者から聞き出しておく
 - 必ずしも本音を引き出せるかどうかは難しいものの、特に過去の部下に話を聞くことができれば、候補者がどのような人物か見定めるのには非常に有効である。上司には繕えても、部下には真の姿を露呈しがちであるところを利用する
 - たとえ圧倒的な能力の持ち主であっても、後にコンプライアンス上のトラブルを引き起こす可能性がある場合には採用を見合わせる
- せっかく採用した人材が、状況が変われば事業拡大のボトルネックになる可能性もあるので、できるだけ多くの人から評価を聞く
 - 下記2点を持ち合わせない人材は、創業時や事業拡大してゆく際に重要なポジションにいるがゆえに、事業推進上のボトルネックになる可能性を秘めている
 - ベンチャー企業の創業期には、一分野の立上げと確立を一任されるなど、極めて自立的に業務を担わなくてはならない状況に置かれる。そのため、大変な責任感と、ストレスやプレッシャーへの耐性が求められる
 - 創業期以降も、ベンチャー企業は状況の変化が激しく、新しい仕事への対応や組織の拡大に伴うマネジメント能力の拡大が常に求められるため、柔軟性や高い学習能力を持ち合わせている必要もある
 - したがって、採用に際しては、過去の実績として、一分野の立上げや、マネジメント能力を発揮する機会があったかどうかを十分に確認する必要がある
 - 極めて高い自立性を求められる状況に耐えうる人材かどうかを見極める過程で、創業社長と創業メンバーによる面談のみで判断するのはリスクが大きい。必ずしも本音を引き出せるかどうかは難しいものの、過去の上司・同僚・部下から多面的に話を聞き出した上で慎重に判断する
- 候補者の評価を多面的なものとするため、社長と役員で役割分担して面談を進めることも有効。役割は、例えば下記のように分担する
 - 社長は、候補者が自社にとっていかに必要であるかを説明し、熱心に入社を勧める
 - 他の役員の一(副社長など)は、厳しい姿勢で評価したり、自社へのコミットメントを問うゆきぶりの質問をする
 - 採用決定(内定)後に、この役割分担を交代することで、候補者に内定を断られることを防ぐ効果も期待できる。具体的には、「10.せっかく内定を出したのに、断られてしまう(3/3)」を参照のこと

どのように採用するか



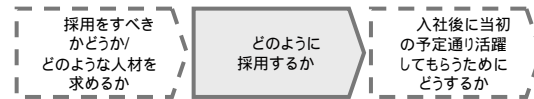
典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(2/8)
 - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいかが分からない
 - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

解決のヒント

- 人材には、ずっとその会社でやっていきたいタイプと、その会社で短期的にキャリアが積めればよいと考えるタイプの2つがある。候補者がどちらのタイプかきちんと確認して、自社の文化と適合するかどうかを考える。特定の事業を2-3年で立て直して欲しい場合や、人材の流動性が高い会社の場合は、後者であっても割り切って活用することも考えられる
- 面談は、こちらが候補者を評価すると同時に、候補者にとっても品定め場である。多くの時間を自社の説明と質疑応答に費やしたほうがよい。自社のビジョン・ミッションを候補者に腹落ちして理解してもらうことが大きな鍵となる
 - 面談というと、ついついこちらが一方的に候補者を評価するものと思ってしまうがちになるが、ベンチャー企業においては、一方的にこちらが相手进行评估するほど強い立場であることはまれであり、候補者がこちらを品定めしていることも強く意識したほうがよい
 - 無名のベンチャー企業の情報は、候補者にとって皆無に等しいため、面談の中においては、自社の情報を積極的に開示し、この仲間になると面白そうだと思うさせることが大切である
 - なぜ創業しようと思ったのか
 - 中長期的に目指している姿は何か
 - 創業メンバーはどのようなつながりで集まったのか
 - 創業メンバーはどのような人物達か
 - これまでどのように事業を推進してきたのか
 - 現在の自社の状況はどのような状況か
 - なぜこのタイミングで採用に踏み切ろうとしているのか
 - 直近数年間はどのように事業を進めるのか
 - 面談時間が1時間なのであれば、半分の時間を自社の紹介と質疑応答に費やし、候補者の質問にはできる限り誠実に答えることによって、面談の中で信頼感を醸成する
 - 最も重要なのは、自社・候補者が双方に対して求める期待値を隠すことなく出し切る場にあることである。例えば下記を説明する
 - 自社のビジョン・ミッションを実現するために、候補者が必要であるが、成果に対しては信賞必罰で対応すること
 - お互いにやれること/やれないこと、やって欲しいこと など

どのように採用するか



典型的な症状

解決のヒント

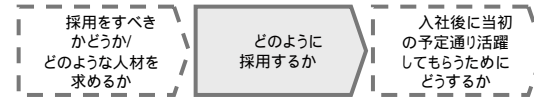
9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(3/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいかが分からない
 - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

- 一分野の立上げと確立を期待するような役員/マネジャークラスは、採用に手間がかかり、また退職された場合に事業推進に与えるダメージも非常に大きい。中長期のコミットメントを十分に確認するために、面談時にゆさぶりをかける
 - 面談の場において、「将来が保証されているわけではない」ベンチャー企業の状況を率直に伝えたほうがよい
 - 「本人のやる気」だけで中長期のコミットメントを判断するのは非常に危険なので、一分野の管理責任者としての自覚を問うためにゆさぶりをかける下記のような質問を行う
 - 「業務の成績が悪かった場合に、給与・賞与が半分になる可能性もゼロとは言えません。それでも来てくれますか？」
 - 「業績が悪化したときに、自分の給与・賞与を減らしてでも、部下の給料を払うほうを優先してもらえますか？」
 - 「部下につく社内の人材はすべて優秀とは限らないですが、それでもマネジメントを工夫してやっていく覚悟はありますか？」
 - 「(役員クラスでの採用を考えている場合)大企業のように秘書がつくことはないですが、大丈夫ですか？」

*参考: 社員との労働契約で約束した給与・賞与の一方的な引き下げは、合理性を民事裁判で問われることもあるため、実際に給与・賞与を減らす措置を取る際には、十分な注意が必要となる

 - ただし、面談全体としてプラス面の話よりもマイナス面の話によりすぎないことには留意する
- 日本の企業は有能な女性の活用が下手。ベンチャー企業にとっては、実は女性は狙い目である
 - 日本の企業では、有能な女性であっても十分な裁量を与えられず、成長の機会を逃していることが多い。このような女性はベンチャー企業に入社して、潜在力を十二分に発揮することが多いため、積極的に採用したほうがよい
 - 中でも、柔軟性が高く、自分の感情の浮き沈みをコントロールできる、成果志向のプロフェッショナルな人材を採用する
 - 前職で、能力に見合った給料をもらっていないことも多く、採用時に前職の報酬を保証したとしても、コストを低く抑えることもできる
- 新役員クラスと創業メンバー間の衝突を避けるため、コミュニケーションの機会を設けて入社前に十分に相性の確認をしておく。採用時において、社長のみならず、創業メンバー全員とコミュニケーションを十分にとり、全員が納得したうえで採用する
 - 面談といった形をとらないで、例えば酒の席などで創業の志や今後の方向性、それぞれのメンバーが何をやっていきたいのか、現時点で会社に欠けているものは何かなど、和やかな雰囲気の中で包み隠さずオープンに語りあうような形をとるほうがよい。その語り合いの中で、候補者が、自分が求められている理由を発見したり、心底から納得することも多い
 - 採用するかどうかを決定するときには、多数決では決めず、必ず創業メンバーを含むキーパーソン全員が「YES」ということが必要である
 - キーパーソンには、他の意見に引きずられないように必ず「個別」に「YES」「NO」を表明してもらう
 - 「社長がよいといってるから」「自分の分野とはあんまり関係ないから、信頼している他の皆がよいと言うならいい」といった決め方では、キーパーソン個人の責任感が失われ、その後の支援が不十分となり、後のトラブルの発生源になりかねない
 - 入社前に、創業メンバーの中で、新たにメンバーに加える人材に対する期待値を明確にしておき、期待値を果たすまでの猶予期間を定める
 - また、その期待値を果たせなかったら、どうするのかについても、あらかじめ話し合っておくと事後のトラブルを防ぐことができる

どのように採用するか



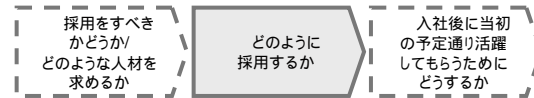
典型的な症状

解決のヒント

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(4/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
 - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

- きらびやかな経歴を持つ大企業出身の候補者には十分に注意が必要である。「事実・実績」を重視すると失敗が少なくなる
 - 役員/マネージャークラスを採用する場合、大幅な固定費増となるため、それに見合った成果をだせるかどうかを、事前に考えた人材要件に照らして念入りに確認する
 - 大企業出身者で、有名プロジェクトの経験者などは、すぐにでも採用を決めてしまいがちであるが、ベンチャー企業への適応性が低いことも多く、また、前職の報酬を保障した場合には、ベンチャー企業の水準よりも高水準であることも手伝い、他のメンバーとのトラブルの種となることも多いため、十分に注意する
 - また、大企業での一見派手な成功体験は、部下の成果も自分の手柄と叫びやすいため、十分に注意する
 - 具体的には、候補者個人の成功体験/失敗体験について、具体的な「事実・実績」ベースで掘り下げた質問を重ねるヒアリングをし、聞きだした事実・実績を最優先に考えると判断を誤る可能性が少なくなる
- 中でも、ベンチャー企業特有の状況に照らして確認すべきポイントが、下記のようにいくつかある。これは、大企業出身者に対して判断を誤らないためにも有効となる
 - 印象での判断を避けるため、達成した実績は、どのようなものだったのか可能な限り数値として聞き出す。具体的には、特定の事業やプロジェクトの売上や利益、顧客からの評判・満足度を聞くこと
 - 厳しい目標の達成が自社の生き残りのために欠かせず、また、自分ではコントロールできない事業環境の急変に対応することも求められることがある。そのため、当初設定した目標を諦めず、成果がでるまでしつこく考え、行動して実際に挙げた実績があるか確認する
 - リソースが豊富であることはまれなので、大企業での部下や予算が潤沢であった場合の成果創出を過大評価しないことが必要である。どのような体制だったのか、その中でどのような役割を担って実績を挙げたか確認する
 - 無理なスケジュールを承知で仕事を進めることも日常茶飯事であるため、異常とも思えるスピードを要求される中で挙げた実績があるか、挙げた場合には、どのように対処して実績を挙げたか確認する
 - 顧客からの要望・上司からの指示があいまいな中で仕事を進めるのが常であるため、待ちの姿勢ではなく、自ら働きかけてステークホルダーを巻き込むコミュニケーションを取って挙げた実績があるか確認する
 - 特に中心メンバーとして入社する場合は、ほぼ独力で1事業分野や機能分野の立上げを担うことになるため、ゼロから事業・業務プロセスを作りあげた実績があるか確認する
 - 会社の看板がない中で仕事を進めていくため、看板が通用しない環境で成果を挙げた実績があるか確認する
 - 厳しい目標・事業環境の急変・不十分なリソース・厳しいスケジュールなどの中で、無理だと考えるのではなく、どうすればいいのかと考えるマインドがあるか、そのマインドに基づき行動したことがあるかについても確認する
 - 厳しい状況に対するストレス耐性を評価するため、どのような課題・トラブルを経験したのか確認する。中でも非常に困った経験や大失敗について聞く。それに対してどのように解決していった実績を挙げたのか掘り下げて質問をしていく。その中で追い詰められたとしても逃げないかどうかを確認する。ベンチャー企業では、そういった修羅場を楽しめるくらいの気概が求められる

どのように採用するか



典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(5/8)
 - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたいかわからない
 - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたがわからない

解決のヒント

- 具体的な事実ベースでヒアリングする方法を「事実確認法」と呼ぶ。過去の何らかの課題の取組みについて、時系列でひとつずつ行動例を確認してゆく方法を取り入れるとよい
 - ポリシーや考えではなく、「実際に取った」行動・事実関係を聞く。「考えて」答えてもらうのではなく、「思い出して」答えてもらう
 - 具体的な行動例を数多く聞き出す
 - ある能力が「ある/ない」ではなく「実際に使っていた/いなかった」という視点で考える
 - 「こんな成果を出しているから、このような能力を発揮していたはずだ」という推測はしない
 - その人の過去の課題に対する取組み方をトータルに判断して結論を出す方法は、好き嫌いや第一印象などが判断に入ってしまうため、それだけでは判断を誤る可能性もある
 - ただし、創業期のベンチャー企業においては、「相性があうかどうか」「好きか嫌いかなど」も非常に重要な要素となってくるので判断材料に含めるべきである
- 優れたパフォーマンスを発揮する人材は、「事実確認法」を行うと、自分自身が行った行動を極めて詳細かつ正確に思い出せるなど、特徴的な受け答えをすることが多い
 - 聞いている方にその場の情景が浮かぶようなレベルで、自分自身が取った行動を極めて詳細かつ正確に思い出せる
 - ヒアリングの中で聞きだせる行動の数が非常に多い
 - その人特有の独特な能力を発揮した場面がある
 - ヒアリングを心地よいものと感じ、こちらから特に質問しなくてもどんどん自分で話を続けることができる
 - 主語が必ず一人称・単数である「私」で語られる。「私たち」や「チーム」ではない
- 「事実確認法」によるヒアリングの方法は、候補者に「根掘り葉掘り」聞くことになるため、まるで「尋問」を受けているような印象も与えかねない。嫌がられないように質問の際には十分に注意する
 - できれば、食事をしながらなど、「いかにも面接」といった雰囲気をできるだけ排除して、候補者に対する興味から発している質問であるかのように演出できればなおよい
 - また、創業期のベンチャー企業において、役員/マネージャークラスを採用する場合には特に、「こちらから来ていただく」「お願いする」立場になることを忘れないようにし、くれぐれも高圧的な印象を与えないように注意する

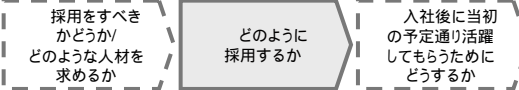
典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(6/8)
 - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
 - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

解決のヒント

- 「事実確認法」においてのヒアリングの具体的な進め方を知っておく
 - 現職において、どのような課題に取り組んだか、内容を確認する
 - その中で最も満足いく成果が出たものや、印象に残っているものを確認する
 - その成果を達成していく上での大まかなプロセス(仕事の流れ・仕事のまとまりの単位など)を確認する
 - 第一プロセスの中の第1場面を特定する
 - 時間(何月何日の何時ごろ)を特定する
 - 場所を一箇所に特定する
 - インタビュー対象者の頭の中に、そのときの映像が浮かんでいること
 - 場面が特定されたら、その場面に関して時系列に行動例を確認する
 - その場面に入る前にどのようなことを考え、準備したかを聞く
 - その場面の中で、まず最初にどのようなことをしたかを聞く
 - その行動の結果はどうだったかを聞く
 - その結果に対し、次にどのようなことをしたのかを聞く
 - その結果はどうだったかを聞く
 - その場面で行動例の確認がすべて終わったら、他に何かやったことがないかどうかを確認する
 - 第一プロセスの中の第二場面を確認し、同様に行動例を確認する
 - 第一プロセスのすべての場面を確認し終わったら、第二プロセス以降を同様に確認する

どのように採用するか



典型的な症状

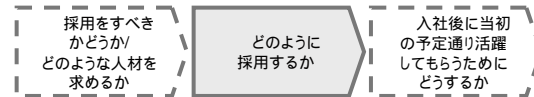
9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(7/8)
- 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
 - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

解決のヒント

- 進め方の具体例は下記の通り
 - 「さんがこれまでやってきたお仕事について聞かせてください。例えば、この半年間くらいで、これは人に自慢できるな~とか、これは誇りに思ってるぞ!のような成果について教えてもらえませんか?ざっくり教えてください」
 - 「なるほど、じゃあ、その成果を達成するために、ああ、あそこが山場だったな~と思えるような場面を教えてもらえませんか?」(*具体的な場面が特定されない場合は、「例えば、重要な会議を乗り切ったとか、提案が大成功したとか、製品開発にあたってぶつかった壁を乗り越えたとか、重要な報告書を作って徹夜したとか、そういう場面のことで」と、例を挙げて促す)
 - 「それは、何月のいつごろだったのですか?」
 - 「なるほど、(場面の内容に応じて)その時、自分の席に座ってたんですか?/プロジェクトルームにいたんですか?/お客さんの会議室だったんですか?/…」
 - 「なるほど、(場面の内容に応じて)会社の 部門の方と取組まれていらっしゃったんですね/お客さんの社長さんと役員の方が全員いらっしゃったんですね/…」
 - 「ちなみに、何時ごろでしたか?」
 - 「じゃあ、そのとき さんはどんなことをしたのか、教えてください」(**これ以降は質問に「さんは~?」と候補者の名前を付けて、チームではなく候補者自身が、「何を考えて、何をしたのか」答えてもらうように促す)
 - 「そのときに取り組んでいた課題は、さっき伺ったように だったわけですよね?その課題に取り組むときに、 さんはどんなアプローチをとったんでしょうか?」
 - 「なるほど、そうすると最初に というアプローチをとったんですね。 さんはどうしてそういう方法をとろうと思われたんですか?」
 - 「なるほど、それはなかなか思いつかないですね。で、 さんがそういうアプローチをとろうと思ったときに、何か準備とかそういうことはされたのですか?」
 - 「なるほど、で、 さんは、まずどんなことをしたんですか?」
 - 「そのときに、話しかたとか さんが気をつけていたこととか、そういうことってありますか?あと、 さんは何を狙ってそういうことをしたんでしょうか?」
 - 「そのときに、周りの方々の反応はどうでしたか?びっくりされてました?うなずいていました?それとも反対されたり、邪魔されてたりはしませんでしたか?」
 - 「その反応について、 さんはどのように思いましたか?どんな風に感じたんでしょう?、また、その反応に対して さんはどんなことをしたのですか?」
 - 「その行動をとった結果について教えてくださいませんか?」
 - 「その他に、 さんがしたことは何かありますか?」

 - 「細かく聞いて申し訳ないんですが、 さんはその次に何をしたんでしょうか?」
(以降は同様に質問していく)

どのように採用するか



典型的な症状

9. その候補者を採用したいが、評価に悩む(8/8)
 - 採用候補者の話す内容をどこまで信じたらいいか分からない
 - 社長の得意分野以外の人材について評価のしかたが分からない

解決のヒント

- 社長の本来業務は経営である。採用候補者の専門分野が分からなくても気にする必要はない。その分野では何が重要なのか、どのように管理すべきなのか、また、問題があった際にどのように対処すればよいのかを聞いて、候補者を評価する
 - 「専門分野では、重要なポイントは何か」について質問し、逆に勉強させてもらう姿勢で臨んでよい
 - 入社後、果たしてもらいたい役割を伝えて、「あなたがその役割を果たすとしたらどのように管理しますか」「どのような問題が生じると考えますか、またどのように対処すればよいと考えますか」と質問を投げかけ、想像して答えてもらう。一方的に答えてもらうというより、一緒に事業計画を作っているようなディスカッションに持ち込めればなおよい。さらに差し支えない範囲で自社の現状・問題を伝えて具体的に話をすると、入社後の働きぶりが具体的に想像できる
 - 専門用語が出てきたら、「専門家ではない私にもわかるように教えてもらえませんか」とリクエストしてみる
 - 本当の専門家であれば、門外漢にも非常にわかりやすく教えてくれるはずであり、専門用語を乱発した難解な説明しかできない人はスキル面で不足していると判断し、採用しないほうがよい
 - また、その際に、馬鹿にしたような態度をとる人は、人格的に問題があり、入社後トラブルを引き起こす可能性が高いため、採用しないほうがよい
- 該当する専門分野に詳しい人に、評価のポイントについて意見を聞いてみて、参考にするのもよい
 - 社長や役員などのネットワークを通じて、候補者と同じ専門分野の人を探して聞く
 - 該当する専門分野の人材を採用した経験のあるICTベンチャーにヒアリングできれば、評価のポイントを聞く
 - 特に、社長が技術者で、候補者の専門が経営管理の場合には評価が難しいことがある。ベンチャーキャピタルや、上場準備に入っている場合には監査法人、主幹事証券会社にも、候補者の履歴書を見せてもらうなどして意見を聞くとうい