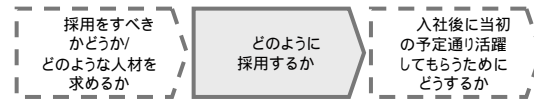


どのように採用するか



典型的な症状

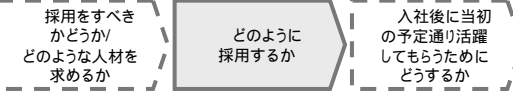
解決のヒント

10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(1/4)

- 会社の将来性をうまく説明できない
- 内定者の家族から反対される
- 内定者が求める給料を出せない
- 内定者の組織への不安を解消できない

- 一旦は入社を意思を固めつつあっても、「ベンチャー企業に入社して、自分の将来は大丈夫だろうか?」と不安にかられることがある。自分と同じようなレベルで恐怖と向き合える人材は極めて少ないという前提に立って、相手のリスク感覚に付き合う粘り強いコミュニケーションが必要となる
 - 入社に向けた決断を迫ることは、営業におけるクロージングと酷似している。相手の懸念材料を全て洗い出し、1つ1つ潰していくためのコミュニケーションを図る
 - 相手の懸念材料を洗い出す際には、「入社にあたって、不安に思っていることはあるか?」という質問をストレートに投げかけ、不安材料に一定の答えを出すことが有効である
 - 「会社の将来性/安定性に対する不安」については、今後の事業展開を「事業損益やキャッシュフロー推移などの予測」といった具体的な数字で語ることに注意する
 - 「自分の処遇に対する不安」については、創業社長自ら、期待値の高さを伝え、「成果/結果を出せば、報いる用意がある」ことを熱心に語る。一方で、空手形になる可能性もあることを伝えることによって、言葉に対する信頼性を上げる。営業活動において、デメリットも含めて説明することと同じである
- 候補者に内定を出しても、一度でYESの返事(入社意思表示)をもらえることはまずない。状況の変化によって候補者の意向が変わる場合もある。継続的にコンタクトをとって勧誘する
 - 継続的なコミュニケーションとは「回数」、「頻度」を重視して、ことあるごとに理由をつけて接触することを意味する。プライベートな食事からビジネス上の情報共有/相談に至るまで、内定者と接触するための口実を増やすことが必要となる
 - 決断を迫るとき、こちら側の都合で期限を設定しないほうがよい。最終的な決断に向けて、「あなたのペースに合わせます」ということを伝え、じっくり考えてもらう時間を確保すること。強引な勧誘を行なえば行なうほど、騙されているのではないかという不安を強くする
 - 相手の意向が入社に向けた最終決定に傾きつつあるタイミングを逃さないようにする。具体的には、「誰が部下になるのか?」などの具体的な就労形態の詰めを行なうような質問を投げかけてきたらチャンスである
 - 一旦入社を断られた人材でも、2-3年後に入社してくれることがある。このような場合、自社に対する思い入れが深くなっているため、入社後に中心的なメンバーとなることも多い。そのため、NOの返事を貰っても、そこで関係を切らずコンタクトを取り続けたほうがよい
- 入社にあたっての「陰のステークホルダー」を見極める。最終決断ができないのは、家族の反対といった候補者本人以外のステークホルダーが関与しているケースがあることに注意する
 - まず、「入社することに対して、家族はどう評価していますか?」という質問を投げかける。内定者が自分からプライベートな事情について言い出すのは難しいため、こちらから配慮する姿勢を見せる
 - もし、反対しているならば、直接間接のコミュニケーション手段を駆使して、家族に対する働きかけを行なう。例えば、直筆の手紙を出したり、食事会などのイベントに誘うなど、コミュニケーション機会を取って信頼関係を作り上げる
 - 家族の反対は、上述した「会社の将来性/安定性に対する不安」と関連するケースが多いため、素人にも分かるような形で事業の明るい未来像を説明できるように準備しておく

どのように採用するか



典型的な症状

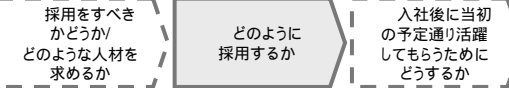
解決のヒント

10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(2/4)

- 会社の将来性をうまく説明できない
- 内定者の家族から反対される
- 内定者が求める給料を出せない
- 内定者の組織への不安を解消できない

- 有能な人材を採用する際、前職並みの高い報酬水準を出すことはベンチャーにおいては現実的ではないため、現金報酬水準を下げるとともに、ストックオプション、プロフィットシェアなどが必要となる場合が多い
 - ベンチャーにおいて現金報酬はぎりぎりまで切り詰めなければならないことを一番最初に説明する
 - ベンチャーにおいては、「成功すれば大きなリターンが得られる、努力が報いられる」という考え方が大原則であること
 - ベンチャーキャピタルなどからの出資があっても、高給を支払うためではないこと
 - 現金報酬を補完するものとして、ストックオプション制度を導入することが一般的である
 - 社長以下、経営層のストックオプション配分を役割の重要度、これまでの貢献度に応じて決定する
 - スtockオプション配賦基準表を作成しておくことが一貫性を維持するためには必須
 - 今後採用予定である経営層のポジションに対しても、ストックオプション枠を確保し採用時に付与する
 - スtockオプション付与後1~2年経過して初めて一部の権利が確定し、その後勤務が継続するほどより多くの権利が確定する、また、退社の場合は未確定部分を無効とする、といった方法(ベスティング制度と呼ばれる)を通じ、キーパーソンの長期勤務を促進する
 - 会社の成長に伴い、ストックオプションの行使価格も上がる。一方で、行使価格が低いほどキャピタルゲインは大きくなるため、付与する時期により獲得できるキャピタルゲインが異なる。また、付与できるストックオプション数も既発行株式数との関係において限りがある。そのため、将来入社する社員数も踏まえて、ストックオプションの付与時期と付与数を検討する
 - 上場準備中の会社において、ストックオプション付与時の公正な株価をもって行使価格とした場合には、ストックオプションの本源的な価値はゼロとなり、費用計上する必要はない
 - 以上のような、多くの要素を考慮した細かい制度設計が必要となるため、ベンチャーキャピタル・公認会計士・コンサルタントなどの専門家に相談したほうがよい
 - 業績連動給についても、「経常利益の予算を上回った金額の5分の1を原資として、月額報酬と業績評価結果による表に基づき配分する」というようなルールを確立し、説明する
- 出身業界・企業、職種、ポジション、経験、スキルごとに、報酬の相場は大まかなものであるが存在する。確認して報酬を検討するインプットにするとよい
 - 社長や役員などのネットワークを通じて、内定者と同じ業界・企業・職種の人を探して相場を確認する
 - 経営管理の人材については、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確認する

どのように採用するか



典型的な症状

解決のヒント

10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(3/4)

- 会社の将来性をうまく説明できない
- 内定者の家族から反対される
- 内定者が求める給料を出せない
- 内定者の組織への不安を解消できない

- 報酬を下げて入社していただく場合も、基本的に現職の約80%までが限度と考えられる
 - 状況的に報酬を80%以下にせざるを得ないが、どうしても必要な人材の場合に対しては、サインアップボーナス(入社時契約金)で補う
 - 当人が納得する報酬は、プライベートな事情(住宅ローン支払額・養育費の有無など)も強く影響するので、差し支えない範囲で聞き出して調整する
 - ただし、役員クラスを採用する場合には、株式・ストックオプション付与との併用により、報酬を半分まで下げることがありうる
- 出身業界によって、前職の報酬水準に差があり、創業メンバーやそれまでに入社した社員との報酬水準が合わない場合が必ず出てくる。2~3年スパンで報酬水準を揃えていくことを念頭に置いておく
- 自社の理念、ビジョン、事業内容を夢を持って語るとともに、ともに働くメンバーが魅力的なこと、自社で活躍して自分自身の夢を実現できることを説明して、内定者の共感を醸成する
 - 高揚感が不安を上回ったときに決断のタイミングが訪れる。自社が社会や経済に及ぼすインパクトをマクロな視点で語るができるようにする
 - 人は世の中の変化を主体的に生み出すことに「夢」や「ロマン」を感じる。事業を通じて、どのようなインパクトを世の中に与えるのかを具体的な映像をイメージできるような形で伝える
 - 内定者の成長と会社の成長を重ね合わせる。内定者自身のビジネスパーソンとしてのスケールが格段に向上することを今後の事業展開のスケジュールと共に語っていく。3年後、5年後、10年後という未来と一緒に考えるスタンスが共感を生み出す
 - 会社の環境が、内定者の夢を実現する上で、最高のものであることを伝える。特に、厳格なルールや確固たる仕組みがないベンチャー企業ならではの「自由さ」を強調し、「自分で作り上げる喜び」を想像してもらう。とりわけ、メンバーが自由闊達に仕事に取り組んでいることを実際に見せることによって、「自分もこの環境に身を置きたい」と感じさせる
 - ただし、ベンチャー企業で働くことの厳しさもきちんと伝えて、覚悟を問うことも必要である
- 社長や役員で役割分担して面談を進めた場合は、その役割を交代して内定者に接する。厳しいことを言っていた人が熱心に入社を勧誘するギャップにより、内定者の入社意思を高められる
 - 面談時には、厳しいことを言っていた役員が、熱心に入社を勧めると、「あんなに厳しいことを言っていた人が、こんなに入社してくれというのは驚きだ。自分は高く評価され、必要とされているに違いない」と内定者に感じてもらえる
 - 結果として、内定を断られる可能性が低くなることもある
 - 候補者を評価する面談時の役割分担については、「9.その候補者を採用したいが、評価に悩む(1/8)」を参照のこと

典型的な症状

10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう(4/4)
 - 会社の将来性をうまく説明できない
 - 内定者の家族から反対される
 - 内定者が求める給料を出せない
 - 内定者の組織への不安を解消できない

解決のヒント

- 社長のみならず、他の創業メンバーと食事会、オフィス見学などを実施して、内定者が自社で働くイメージをより具体的に持ってもらおう
 - 会社における全社ミーティング、食事会、研修などのイベントに誘い、内定者が実際に入社した後に創業社長以外の関係者とのようなリレーションを築いていくことができるかを想像させることが重要
 - また、実際に幾度かオフィスに足を運んでもらい、自社の雰囲気や文化といった言葉では語りつくせないものを体感させることにより、自分が働いている姿をイメージさせる
- 内定者の都合などにより、入社タイミングが短期的に合わない場合には、入社に先立って社内の重要な会議に出席してもらう
 - 内定時期と入社時期が離れすぎると、内定者の気が変わることがある
 - それを防ぐために、2週間に1度程度、重要な会議に参加してもらうことによって自社に対するコミットメントを向上させる