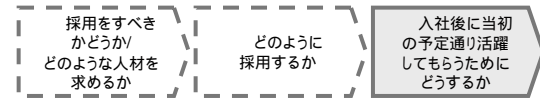


入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか



典型的な症状

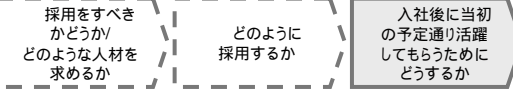
解決のヒント

12. 採用した人材が期待した成果を挙げられない(1/2)

- どのように対処したらいいのか悩む
- 特に、降格させる/報酬を下げるなどの厳しい処置を取っていいのか悩む

- 採用した人材が役員クラスの場合、当人に小さな成功を実現してもらう演出が、社内にスムーズに馴染んでもらうために極めて重要
 - 例えば、以前から仕込んでおり成功の確率が高いプロジェクトや受注に近い顧客を当人の担当とするなどして、入社早々に小さな成功をもらう。それにより外部人材の経営参画について周囲が納得するよう取り計らう
 - 周囲には気付かれないよう注意を払うとともに、当人には狙いをきちんと伝えてうまく立ち回れるようサポートする
 - 成果が挙げられないからといって、いきなり「降格する」などの厳しい処置は、周囲に対する影響も大きいので、できるだけ避けたほうが無難。成果が挙がらない原因を見極め、場合に応じた解決策を考える。典型的には、大きく、「スキルの問題」、「役割の問題」、「周囲との摩擦の問題」のいずれかであることが多い
 - 入社時に短期的な成果目標(例えば入社3ヶ月後/6ヶ月後のものを設定する)を伝え、その結果によっては処遇見直しがありえることも伝えておくと、成果が出なかった場合の対処がしやすい
 - その上で、成果が挙がらない原因を見極めるために、当人とのコミュニケーション機会を設け、会社としての期待値に到達していないことを伝える一方で、当人がどのように思っているのかも丁寧に聞き出してゆくような話し合いの中で原因を特定してゆく
 - 採用した人材が、想定と異なって、スキルが低いために成果を出せていないのか?を見極める
 - 採用した人材が、入社前に思い描いていた権限・役割と入社後の実情にギャップを感じているために成果を出せていないのか?を見極める
 - 採用した人材が、周囲と摩擦を起こしてしまうために成果を出せていないのか?を見極める
- *参考: 社員に対する一方的な降格は、合理性を民事裁判で問われることもあるため、実際に降格する措置を取る際には、十分な注意が必要となる

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

12. 採用した人材が期待した成果を挙げられない(2/2)

- どのように対処したらいいのか悩む
- 特に、降格させる/報酬を下げるなどの厳しい処置を取っていいものか悩む

- どうしても、その時点での期待値に届かれない場合には、基本的には厳しい処置を取らざるを得ない。会社としての期待値を下げ、話し合いの上、役割を縮小し、場合によっては報酬も下げて再起を促す
 - その時点でのスキルや会社の中での立場を考慮して、業務範囲を狭くしたミッションを与え直す
 - 「昇格の判断」よりも「降格の判断」のほうが遥かに難しい。社長・役員のうち一人に意思決定を委ねるのではなく、取締役会の議題として、社内への影響や処分の妥当性について多角的な判断をする
 - 業務範囲の縮小に伴い報酬を下げるべきかどうかの判断をする。理屈の上では、業務の範囲を狭めてしまえば、それに伴い報酬も下がるのが当然であるものの、本人にとっては、「生活もあり、頭ではわかっているが、受け入れにくい」ものであるものも事実であり、慎重な意思決定が必要となる
 - 報酬を下げるべき判断をするかどうかの判断基準として、「周囲の納得」「周囲との比較」は重要な判断基準となる
 - マネジャーとして採用したが、一社員の役割をこなすのが精一杯の場合には、周囲の納得性が得られないので、報酬を下げる決断をせざるを得ない
 - 一方、社長や創業メンバーの期待値には届かなかったものの、周囲と比べれば高いパフォーマンスを出せるような場合については、報酬を下げることは見合わせ、「本当は報酬も下がるのが当然かもしれないが、当面このままで様子を見る」旨を伝えて、奮起を促すほうが無難である
 - マイナスの意思決定であるため、言葉を尽くして納得させる必要がある
 - 一方的な通達ではなく、本人と話し合いの機会を設けて、決定の経緯や背景などを十分に伝えて、本人が、「役割が小さくなるのはやむをえない」「報酬が下がるのはやむをえない」と考えるように誘導する
 - マイナスの意思決定ではあるが、「ショック療法」として効果がある場合もある。面談の際に、期待値を果たせるようになれば、もとの役割・報酬に戻すということを明確に伝えて、奮起を促す