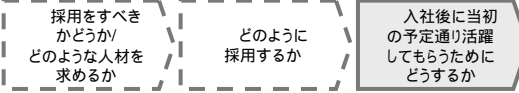


# 入社後に当初の予定通り活躍してもらうためにどうするか



## 典型的な症状

## 解決のヒント

13. 採用した人材が想定していたよりスキルが低かった

- すぐに厳しい処置を取るべきか/しばらく育成すべきか悩む
- 育成する場合にそのしかたが分からない

- 基本的には、厳しい処置を取らざるをえない。育成する場合には、不足するスキルを見極めた上で必要な対処をする
  - 創業期に採用した人材や、それ以降でも高いポジションの人材には特に、会社の置かれている状況から即戦力として働くことが期待されており、育成する余裕もほとんどない。そのため、基本的には厳しい処置を取らざるを得ない
  - 成長の機会を与えると判断した場合や、上記以外の人材には育成を図る。なお、「スキルが不足している」とは、下記のように2つに分けられる。スキルの不足がどちらに関する問題なのかを識別してから、ふさわしい対処をする必要がある
    - 「直接、業務内容に関係するスキル」が不足している
    - 大きな組織ではそれほど不足が目立たないが、ベンチャー企業では特に不足が目立ってしまうような「直接、業務内容に関係しないスキル」が不足している
- 「直接、業務内容に関係するスキル」が不足している場合は、自社製品/技術/業務プロセスに関する知識など、時間が経過すれば習熟に至るものが多い。そのため、自社に蓄積された情報を積極的に共有し、定期的に知識の定着度を質問することにより、知識習得のスピードを上げる
  - 知識をアウトプットする場を設けることが有効である
  - そのためには、例えば、顧客先に同行する際に自社製品のプレゼンテーションをさせたり、業務プロセスに関する習熟度を測るためにマニュアルの作成に取り組んでもらったりするとよい
- 「直接、業務内容に関係しないスキル」が不足している下記のような場合は、ベンチャー企業で働く前提の考え方を説明し、当人に気付いてもらうことによって、行動の変化を促す
  - 自分の仕事の範囲を厳格に決めすぎる場合
    - 具体的に「**も自分の仕事の範囲として責任を持って欲しい**」ということを継続的に伝えることにより、自分が期待されている仕事の範囲の広さに気付きを促す。本来ミッションとの関連性を指摘した上で、本来ミッションを遂行するためには、その周辺領域にも手を広げる必要があることを納得させる
  - 顧客視点が足りず、供給者側の思考が先行する場合
    - 顧客が自社の生殺与奪を握っていることに改めて気付かせ、顧客満足を愚直に維持することが事業成長の鍵を握るということについて納得させる
  - コストや利益に対する意識が欠けている場合
    - 具体的に会社の財務に関する説明を行い、1円でも無駄なコストを抑え、事業投資に回す必要性を納得させる。「試作部品1点あたりxx円」など、自分の行為がどの程度のコスト増につながるかを具体的に説明できると効果的である
  - スピード感が欠けている場合
    - 製品の上市タイミングや売上予算など、事業計画上のマイルストーンや目標値を伝えた上で、自分の仕事の進捗が会社全体の計画にどのような影響を及ぼすかについて気付かせ、今のままでは事業計画の達成が覚束ないことを納得させる
  - チームワークに欠け、組織としての動きができない場合
    - 当人の仕事における工程の前後左右を洗い出させ、具体的に連携すべき対象者や共有すべき情報を伝え、他者との連携を納得させる