

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

14. 採用した人材にスキルはあるが、経営層が期待していることと本人の認識にギャップがあるため、本来のスキルを発揮できていない
- 入社前に説明を受けていたこととギャップがあると感じてやる気を失っている
 - 経営層が期待していることと違うことをやっている

- スキルはあるが当初説明されていた権限、位置づけよりも低いものしか与えられていないと本人が考えて、やる気を失っている場合には、コミュニケーションを図り、認識をすり合わせて、権限・位置づけの見直しがありうるか検討する
 - どのような点にギャップを感じているか確認する。じっくりと本人の不満について耳を傾ける場を持つことが必要となる
 - 経営層として、十分な役割と権限を与えて、活躍の機会を与えているとしても、本人はそう思っていない場合もある
 - この場合には、単にコミュニケーションの不足によって、誤解を生じているケースが多いため、話し合いの中で経営が考える役割・権限と本人が考えているものと同じであることを確認し、認識をすり合わせることで解決を図る
 - 面談の結果、ギャップを感じる点が自社から見て妥当である場合には、権限、位置づけの見直しを図る
 - 営業経費や開発予算、もしくは指示命令系統が及ぶ範囲などについての拡大を望んでいるケースは、経営にとっては好都合である
 - 本人により大きな権限や役割分担を果たすスキルがあるのを前提として、経費や予算に関するポリシーなどに反しない場合や、経営状況が許す場合には、モチベーションの低下のほうがより重大な問題になるため、役割・権限を拡大し、会社にとってより貢献度の高い仕事をしてもらうようにしたほうがよい
 - 上記以外の場合は、認識を改めてもらう働きかけをする。単にわがままに過ぎなかったり、経営状況を無視した要求である場合には、経営層として聞く必要はない。ただし、こういった要求をする人材は、スキルが高く、うまく乗せれば会社への貢献度も高いので、対応には十分に注意する
 - 本人が「経営者視点」に立っていないため、会社の事情を良く理解せずに過大な要求をするというのがよくあるケースである。なぜ今の役割・権限なのかを、会社の現状や、社長としてどのように考えてそうしているのかを、判断材料や具体的な判断のプロセスに落とし込んで解説することで、自分の至らない点や、視野の狭さに気付かせることよい
 - また、どのようになれば望むような役割・権限を与えることができるのか条件を明示することも必要となる。条件が本人にとってコントロールできる条件ではなく、会社の規模や経営状況の問題である場合には、特に丁寧に伝え、納得してもらう
- 経営層が期待している役割/ミッションとは異なる仕事に集中している場合は、経営層に責任がある。本人と率直に話しあい、軌道修正を促す
 - 経営層が期待している役割/ミッションを箇条書きで明文化し、改めて「自分が持てる資源(時間など)を集中して投入すべき領域はどこか」を認識させる。これは、現在自分が果たしている役割と、社長や役員が期待している役割にギャップがあることを気付かせることが目的である
 - 役割/ミッションの明文化にあたっては、項目数が多くなりすぎないように注意する。役割/ミッションの数と生産性は反比例するため、優先すべきテーマから順に3項目程度に絞り込み、重点化を行なうことがポイントとなる
 - 役割/ミッションについては理解しているが、具体的な仕事の進め方が評価に値しない場合は、役割/ミッションを「具体的に出して欲しい成果物/成果のイメージ」まで落とし込んで小刻みに伝える