

第 39 話 採用に失敗するパターン

クライアントにとって優秀な人材を確保する事はビジネスを大きくするためには必須条件です。弊社に依頼の来る会社はもちろん人材で困っています。典型的な失敗のケース(採用に至らない)は、パターンとして色々ありますが、以下のようなケースです。

社長が営業技術畑出身ではなく、技術畑出身で持っているテクノロジーは優れており、また、その技術にも自信を持っている。会社がまだ小さい時から苦勞を共にしてきた仲間と一緒に、最初のステージまで成長し一段落ついている。これから、さらにもう一段の成長を見込む必要があるが、周りを見渡しても現状の仲間(取締役を含む社長直レポートのポジションにいる人材)には、人間的には魅力があるが、ビジネスセンスや能力、もう少し言うと現状打破する突破力が今ひとつ足りなかったりする。そのため、どうしても外からの新しい血を輸血する必要があると考えるケースが多い。しかしながら、新しい血を入れるといっても、いきなり今まで苦勞してきた役員を飛び越えて、いきなり COO、CEO として迎えるだけの勇気や社内コンセンサスを得るまでに、現在の経営陣とのすりあわせが出来ていないことが多い。そこで、社長は現状役員の部下として新しい人材を採用し、実績を上げてもらってから、役員の中に入れてもらうというソフトランディングを考えることが多い。

ところが、これは、雇われる立場の人にとってモチベーションが沸くオポチュニティではなくなります。何故なら、雇う側は成功すれば役員としての活躍を期待しているので、当然現状役員以上の能力を求めます。しかしながら、入社時はポジションも年収も役員以下のレベルで我慢して入社し、実績を上げてほしいと言うことから、キャンディデイトにとっては、条件的にもかなり難しいオファーになります。しかも、現在の役員の下で劇的な成績を出さなければならないのですから、大変だ！今の役員が出せるのなら、別に能力のある人を入れる必要はないのです。こういった雇う側と雇われる側の視点の違いによって、結局は優秀なキャンディデイトがいなくなってしまう。これが雇う側と雇われる側の大きなギャップです。

すなわち、私がいつも言っているように、「能力は高いけど、安い年収で必至になって働いて、奇跡的な実績を出せるように頑張してほしい！もちろん結果ができれば、昇進も昇給もさせますよ！」というやり方では、優秀なキャンディデイトは余程のポジションやアサインでない限り、そこまでのリスクをかけてチャレンジすることはありません。キャンディデイトにすれば、本当にもう一段ジャンプするための能力や戦略・戦術があると自負しているけど、実力を発揮できるポジション・権限やそれに伴うコンペンセーションがなければやりたくてもやれないというのが本音だと思う。

これら双方の視点のギャップを打開し、会社の救世主となる新しい人材を採用するには、以下の二つのアプローチがあります。

ひとつは社長が腹をくくって、最初から権限のある立場として(役員や COO,CEO)有能な人材を採用する。そのための社内コンセンサスを十二分に取ることです。そして、社内一丸となって、業績を伸ばすことを考え、新しい人材と共に努力する体制を作ることが大切です。

もうひとつは、時間がかなりかかりますが、多くの社長の希望通り、キャンディデイトには現状の経営幹部の下で入社してもらい、少し時間をかけて活躍していただき、実績があげられたら経営陣にプロモートする方法です。

ここでもう一つ注意が必要です。この二つのやり方において、キャンディデイトのレベルは明らかに異なるので、雇う側の認識として、よく理解しておく必要があるが、往々にしてレベル感が同じ場合が多い。すなわち、二つ目の方法の場合は、当然キャンディデイトの質は一つ目の方法より下がることは言うまでもないが、このあたりを理解している経営者は少ない。このあたりをコンサルティングしながら、良い人材をご紹介することも我々人材コンサルタントとしての仕事の一部だと考えている。往々にして、社長さんは孤独であり日々決断を迫られているが、雇われる立場に立って考える事は自らの利益にかなっているという認識が大切であると思う。

株式会社エイドウィズ ファウンダー&パートナー 竹氏 彰