

ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会（第 3 回） 議事要旨

1. 日時 平成 18 年 10 月 16 日（月） 16 時～18 時
2. 場所 総務省 1001 会議室
3. 出席者（敬称略）
 - (1) 構成員
赤羽雄二、池上重輔、大久保幸夫、岡島悦子、関根智、高橋徳行、前川徹、松田修一、松本哲郎、矢口哲成
 - (2) 総務省
勝野審議官、佐藤情報通信政策課長、三島情報通信政策課課長補佐
 - (3) オブザーバー
荒心平（厚生労働省職業安定局雇用開発課）
4. 議事概要
 - (1) 開会
 - (2) 議題
 - ① 報告書の取りまとめの枠組み
 - ② ICT ベンチャーにおける課題とその対応

※①について資料 3、②については資料 4 に基づく事務局説明を踏まえ、質疑応答・意見交換が行われた。

<成長ステージについて>

 - ・成長に向けての痛みについては、事業拡大期と上場準備期は共通点が多い。そのため、(i) 創業期、(ii) 事業拡大期～上場準備期の 2 軸で議論を進めていくこととしたい。

(i) 創業期

<経営者／経営層について>

 - ・CEO が CTO を兼務している場合は、COO の方を確保して機能を満たす場合もある。

<経営理念について>

 - ・事例研究からは、創業期は少人数の経営層で明文化しなくても経営理念を共有できているが、事業拡大期以降は人数の拡大に伴い、明文化と経営層から伝える工夫が必要となる傾向がみられた。

<創業メンバーの集め方>

 - ・日本では、創業メンバーが大学の同窓・前職での同僚・親戚というインフォーマルなネットワークで創業するケースが多い。メンバーのバランスがいいとは限らないので、急成長のためにはネットワークを超えて人材確保を行い、適切に役割分担する必要がある。
 - ・技術系スピンアウトの場合は、CEO がネットワークを活用して人材を集めてみても、技術系人材ばかりしか集まらないということがある。

- ・「技術起因型」の企業において、事業のレバレッジを進めるのに資金が必要にも関わらず、資金を CEO が不適切な使い方をすると、残りのメンバーが修正を指摘しづらいことがある。結果、経営層の揉め事となり CEO 等が退社して迷走することがある。
- ・創業メンバー同士のインフォーマルな関係で形成された場合とそうではない場合のメリット・デメリットを整理すれば良いのではないか。デメリットは、例えば後になって適切な人材ではないと気付いても、CEO との距離が近いために切ることができないことである。

<株式保有シェアを織り込む必要性について>

- ・通常、CEO は他の経営層より高い出資率となっているが、CEO が別の人材に CEO を禅譲して CTO になった場合、その点が障害になる。
- ・CEO の禅譲に伴う株式保有シェアの問題については、その企業が中小企業のみでいたいのか、ベンチャーとして急成長させたいのかの意思の問題である。CEO の株式保有数を減らして譲らせるのは VC の動きがきっかけになる。

<創業期におけるメッセージについて>

- ・「これだけはやってはダメ」という書き方で伝えるべき。最近の ICT ベンチャーはバブル状態にあり、多額の資金を得て無駄遣いをし過ぎている感がある。したがって、例えば年収 500 万円以下の CFO しか雇ってはダメといった、なるべくフィーをかけない方が良いというメッセージを強く打ち出したい。
- ・ある程度「経営管理」の視点を持った経営層がいないと、VC は資金を投入しないことは打ち出すべきメッセージの 1 つだろう。先行して資金が必要な ICT ベンチャーには、VC も積極的に資金を投入したいと考えるが、事業をきちんと説明できない経営層だと、投入できない。
- ・優れた CEO なら、どちらの類型でも（創業期は必要なくても）事業拡大期には成長に向けて資金が必要となるため、外部から資金調達しようとするし、且つ VC にシェアを奪われないようにコントロールすることを考える。

<人材確保ガイドラインの中での創業期の取りまとめについて>

- ・資料 4-4 に記載されている「CEO と CTO の分化」や「CEO の“先見性”確保」は創業期の ICT ベンチャーが自覚してアクションを取れるよう、最も考えて欲しいポイントである。
- ・「技術起因型」企業では、CFO 機能や CTO 機能を軽視する CEO も見受けられる。自己チェックで必要な機能を認識した上で、もし自分でその機能を賄えるならば、それをしっかりやりましょう、もしその機能が不足しているならば、補完できる人を探しましょうとなるのではないか。また、どの機能が企業にとって優先度が高いのかチェックすることが必要である。
- ・創業期のチェックリストでは、「機能」の有無をチェックすべきである。その機能は 2 人で賄っても 3 人で賄っても良い。CEO、CTO、CFO、COO の各役割を①チェックリストで確認し、②不足を補うためのノウハウを読む、といった流れである。
- ・創業して時間が経てば経つほど、手の施しようがない状態に陥る ICT ベンチャーは多い。VC の立場としてもなるべく早い段階から ICT ベンチャーを支援したいと考えている。資料 4-5 に記載の「外部スペシャリスト（VC 等出資者、銀行等）を活用して創業直後から経営会議を実施」のような外部リソースの活用は、望ましい在り方である。

(ii) 事業拡大期～上場準備期

<経営層について>

- ・CEOの機能としては、経営理念、ビジョン、価値を示して求心力を出すことが必要である。
- ・創業期はCEOとCOOの役割分担が不明確であるが、事業拡大期以降は、役割分担が必要である。各フェーズにおける経営層に必要な機能を定義する必要がある。
- ・組織の観点から見ると、15-20人のあたりから仕組みが必要となる。CEOもしくはCOOが社内の仕組みを作る役割を果たす必要があり、仕組みの具体的な作り方についてガイドラインに書けると良い。

<文化・コミュニケーションについて>

- ・多くの企業の場合、成長に向けて事業開発は進む一方で、組織開発・リーダーシップ（文化）開発が追いつかないケースが多い。価値観、経営理念をどのように作りこんでいくかその点を書き込むと良いのではないかと。また、価値観、経営理念から戦略、仕組み、さらには制度へとリンクさせて落とし込んでいくことが必要となる。
- ・コミュニケーションの方法1つとってみても、できる限り具体的に書くべきである。例えば、20人を越える段階になったら経営者一人で理念を伝えるのは困難であり、キーマンを経由し伝えること、また自分と直接パイプを持つキーマンを複数持つこと、といったノウハウを提示できて初めてガイドラインとしての価値がある。
- ・ピザパーティのようなコミュニケーションを行う理由として、通常の宴席と異なり、上司の席が固定しないことが重要と指摘するベンチャー企業の経営者もいる。上司が動いて部下への働きかけができる点をメリットとして挙げていた。
- ・コミュニケーションは、場の設定だけではうまくいかない。どのような文脈・背景を踏まえてどのような場を設定したのか、どのように運営したのかを整理する必要がある。

<人事の仕組みについて>

- ・理想としてはマネージャーを内部登用したいが、実際まだ人材が育っておらず、やむを得ず外部登用をせざるを得ないというICTベンチャーが多い。
- ・事業拡大期は、CEOが広告塔としての役割を果たすべき重要な時期である。これが採用に効果を発揮するケースが多い。
- ・採用プロセスにおける経営層と人事部長等の部門責任者との役割分担を書くのも良いのではないかと。経営理念等については経営層がきちんと伝える必要があるため、関与が必要とは言え、一方で、仕組みを作りこみ、そのオペレーションを廻せる体制（人事部長・スタッフ）がないと、事務処理に経営層の時間が取られて機会損失が発生する。
- ・即戦力としてのスキルと理念に共鳴する人材のどちらを採用するかが、ICTベンチャーの悩みどころとなっている。これまでは、理念に共鳴する人材を確保したところが成功しているように感じられるが、スペシャリストの人材は、スキル重視でも適応するようだ。
- ・上場準備期は通常、資金が潤沢である場合が多いため人材確保をし易いが、事業拡大期はそうではなく、工夫が必要となる時期と言える。

以上