

ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会 報告書

平成19年2月

ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会

目次

はじめに.....	1
1 ICTベンチャーが直面する経営課題の中での人材確保の位置づけ	2
(1) ICTベンチャーとは	2
(2) ICTベンチャーの成長ステージと経営課題	2
① 成長ステージと成長の痛み	2
② 経営課題としての「人材確保」.....	4
2 ICTベンチャーの人材確保に当たっての課題	5
(1) ICTベンチャー自身の課題：人材確保のノウハウ不足.....	5
① 成長ステージに応じた採用の判断基準と人材要件の明確化に関するノウハウ不足	5
② 採用実務に関するノウハウ不足	6
③ 採用した人材の維持・活用に関するノウハウ不足	6
(2) 人材市場における課題：採用競争の激化.....	6
① 人材市場の規模の縮小	6
② 大企業との競争の激化	7
③ ICTベンチャーの経営層候補となる人材の不足.....	11
④ ICTベンチャーを志向する人材の不足.....	13
3 人材確保に関する課題への方策.....	16
(1) ICTベンチャー人材確保ガイドラインの策定.....	17
① 策定の経緯	17
② 対象とする読者	17
③ とりまとめ方針	18
④ 各章の概要	20
(2) ICTベンチャーの経営層候補となる人材の育成.....	22
① 経営のプロフェッショナル人材の育成	22
② 経営・技術双方に精通した人材の育成.....	22
(3) ICTベンチャーを志向する人材層の拡大と不活性層人材の活用の促進.....	23
4 研究会 構成員一覧	24
別添1 ICTベンチャー人材確保ガイドライン	
別添2 構成員 プレゼンテーション資料	
(1) ICTベンチャーにおける採用環境と採用戦略 (第1回研究会 大久保 幸夫構成員 (株)リクルート ワークス研究所)	
(2) ICTベンチャーに必要な経営のプロ人材像とその採用戦略 (第2回研究会 岡島 悦子構成員 (株)グロービス・マネジメント・バンク)	

はじめに

「e-Japan戦略」以降、我が国のICT（情報通信）インフラ環境の整備等は順調に進展し、世界で最も安価で高速なブロードバンド通信環境の整備を達成している。その一方で、我が国は少子高齢化、人口減少等の様々な社会生活・経済活動上の課題に直面しているため、ユビキタスネットワークの形成による社会基盤を整備し、先行的社会システムの改革を進めるとともに、ICT産業を我が国の経済の継続的な発展と雇用を支えることができるリーディング産業とすることが期待されている。しかしながら、実際には、我が国では先進的ICT環境が整備されている一方で、飛躍的に拡大するグローバル市場において各国の競争が激化し、ネットワーク系機器、ソフトウェア、コンテンツ等の世界市場においては、一部を除き、我が国ICT産業の競争力は極めて低く、必ずしも我が国経済の発展を支える競争力を十分に持ち得ていないのも事実である。

このような閉塞感を打開し、我が国ICT産業がさらなる発展を実現するために、イノベーションの担い手として期待されているのが先進的・独創的な技術やビジネスモデルによりニュービジネスを創出するICTベンチャーである。しかしながら、資金だけではなく、優秀な人材が集まるシリコンバレーを有し、数多くのICTベンチャーが創業され、グローバル企業の規模にまで成長するICTベンチャーも多く輩出している米国の状況に比して、我が国ICT産業に大きな影響を及ぼすICTベンチャーは、まだまだ少ないといわざるを得ない。

我が国でもICTベンチャー支援のための産学官の各種取組みを通じ、資金面や各種制度面の起業やその後の経営支援に関する環境は徐々に改善しつつある。しかし、ベンチャー企業に不足する経営資源のうち、特にベンチャー企業の成長の鍵を握る“ヒト”についてはいまだ不足感が強い。このため、今般、ICTベンチャーの創業と急速な成長を支える人材をいかに確保するかという課題について検討することを目的として、「ICTベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会」を開催した。

本研究会では、学識経験者、ベンチャーキャピタル、人材紹介会社、公認会計士等、日頃よりICTベンチャーの支援に関わる幅広い有識者の参加を得て、特に創業期から事業拡大期にある、もしくは上場準備を進めているICTベンチャーが直面する人材確保に係る諸課題について総合的な検討を行った。検討に当たっては、現在の人材市場を前提とした課題についてのみならず、少子高齢化社会に伴う労働力不足や、今後、ICTベンチャーの経営層を担える優秀な人材をいかに育成していくかという視点からも議論を行い、計5回の討議を経て本報告書としてとりまとめた。なお、ICTベンチャーが直面する人材確保に関する課題とその「解決のヒント」の詳細については、「人材確保ガイドライン」として本報告書の別添にとりまとめている。

1 ICTベンチャーが直面する経営課題の中での人材確保の位置づけ

(1) ICTベンチャーとは

本研究会における議論の対象として取り上げた「ICTベンチャー」とは、高い志と成長意欲の強い起業家を中心とし、情報通信技術（ICT）を活用した新たな商品・サービスや、先進的なICT技術を用いた商品・サービスを開発・提供する企業であって、創業からの年数が浅く成長性が期待される企業である。

本研究会では、この中でも特に、経営資源（いわゆる“ヒト”“モノ”“カネ”）に乏しい中で急激な成長を支えるために人材を効率的に確保し、組織を着実に整備することが大きな課題となる、創業期から事業拡大期にある、もしくは、上場準備を進めているICTベンチャーを検討の対象とした。本報告書において具体的に想定するICTベンチャーは、特に次のような企業となっている。

- 比較的短期間で（約5年）での上場を目指して創業された企業である。
- 事業急成長の具体的なシナリオと事業計画を持つ。
- 第三者からの資金を調達し、急成長を目指す。
- ICTに関連する以下のような事業を想定（例示）している。
 - Webサービス（ポータル・EC（電子商取引）など）
 - 携帯コンテンツ
 - インターネット広告
 - ソフトウェア
 - ネットワーク
 - 電子機器（半導体など） など

(2) ICTベンチャーの成長ステージと経営課題

① 成長ステージと成長の痛み

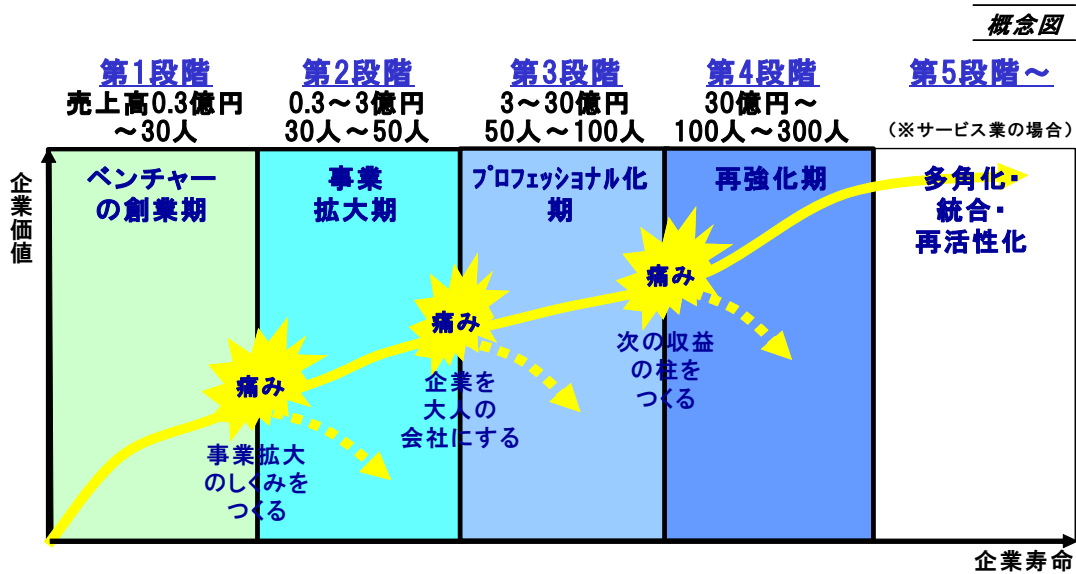
企業の成長は、「ベンチャーの創業期」「事業拡大期」「プロフェッショナル化期」「再強化期」「多角化・統合・再活性化」の5段階に大きく分類されると考えられる（図表1）。

企業が一つ上の成長ステージに上がっていくためには、事業拡大の仕組みを確立し、事業拡大に伴い企業を大人の会社に育て、さらに次の収益の柱をつくることで再強化するという過程を実現していく必要がある。

企業が上場するには、通例、プロフェッショナル化期まで辿りついていることが求められる。しかし、東証マザーズ・ヘラクレスなどといった新興市場の創設以来、企業の上場タイミングは早まっており、規模としては事業拡大期でありながらも上場を実現する企業も生まれている。

成長ステージが上がる毎に、大きな変革が求められ企業は苦しみを味わう。しかしながら、成長していくためには必ず克服していく必要があるため、「成長の痛み」と名づけることができる。

図表1 企業の成長ステージと成長の痛み*1



また、ICT ベンチャーにおける開発領域は、事業開発、組織（経営）開発、リーダーシップ（経営チーム）開発に大別され、各開発領域において、成長ステージ毎に発生する経営課題は、図表2のように整理される。

ここでいう「事業開発」とは、「儲かる仕組み」の構築を目的として、市場（顧客）・競合動向と自社の強み・弱みを分析し、競争優位性を高めていく一連のプロセスを指す。

また、「組織（経営）開発」とは、業務効率改善による収益性向上を目的として、生産性の高い組織をつくるために計画を立て、それを実施する一連のプロセスを言う。

さらに、「リーダーシップ（経営チーム）開発」とは、組織の遺伝子たる企業文化の浸透・管理を目的として、それを担う経営者、経営チーム、ミドルマネジメントのリーダーシップを強化し、進化させる一連のプロセスを指している。

ICT ベンチャーでは、創業期から事業拡大期の前半にかけては、企業として生き残っていくために「事業開発」が中心になり、事業拡大期の後半から「組織（経営）開発」を進めていくことが中心になる。「リーダーシップ（経営チーム）開発」は、創業から一貫して進めていくことが求められる。

ただし、現実としては、事業拡大期の後半以降も創業期同様に「事業開発」に注力してしまい、「組織（経営）開発」や「リーダーシップ開発」に手が回らず、整備が遅れてしまう傾向がある。

例として経営課題を挙げると、創業間もない頃は、社長が様々な業務に忙殺されているところから業務をいかに切り出していくのかという問題が発生することが多い。

また、「組織（経営）開発」「リーダーシップ（経営チーム）開発」に手が回らないまま、事業が拡大し始めると、人材不足が事業の品質・スピードの向上や売上成長を阻害する要因になることが多い。その上、経営層やその候補、

*1 : 出所：第2回研究会 岡島 悦子構成員（株）グロービス・マネジメント・バンク）プレゼンテーション資料

マネジャー（管理職）クラスも育っていないことが多いため、あるまとまった業務を任せる組織体制を構築することが困難になるといったことも発生しがちである。

図表2 成長ステージ別経営課題*2

成長ステージ	第1段階 ベンチャーの創業期 (サービス業:売上高0.3億円以下)	第2段階 事業拡大期 (売上高0.3~3.3億円)	第3段階 プロフェッショナル化期 (売上高3.3~33億円)	第4段階 再強化期 (売上高33億円以上)
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> 事業基盤:ビジネスコンセプトの定義 市場の特定・定義 製品・サービスの開発 	<ul style="list-style-type: none"> 資源の開発 オペレーション・システムの開発 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント・システムの開発 	<ul style="list-style-type: none"> 企業文化の管理
開発領域	事業開発		組織(経営)開発	
	リーダーシップ開発			
事業開発	<ul style="list-style-type: none"> 事業基盤を定義する際、自社の強み/弱み、市場における機会と脅威を十分考慮していない 競合/新規参入/代替品/サプライヤー/バイヤーを考慮せず、市場ニーズに合わない製品・サービスを開発している 	<ul style="list-style-type: none"> 資源(カネ)調達がうまくいかない 新規顧客を開拓できない 売上拡大のためのマーケティング・コミュニケーションができていない 営業力を強化する必要がある 戦略的資源配分ができていない 非コア業務も内部で行っている 	<ul style="list-style-type: none"> 事業拡大期に得た信用を維持・強化できていない 顧客ロイヤルティを高められない ブランド価値を高められない 販路を強化・維持できていない 戦略レベルの業務の専門性を高められない 	<ul style="list-style-type: none"> 次ステージの収益の柱となる新たな事業領域を発掘できない 戦略的な事業の選択と集中の意思決定が行えていない 新事業領域における戦略的提携等外部の力を上手くレバレッジできていない
組織(経営)開発	-	<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部候補もスタッフも不足している 職責が曖昧で、仕事のモレ・ダブリが発生している オペレーション・プロセスの形式知化ができていない 予実管理体制が未整備である 	<ul style="list-style-type: none"> Plan-Do-Check-Action体制及び組織構造が未整備である(Plan-Doの繰り返し) 戦略と個人目標に乖離がある チエを共有化する仕組みが内在化されていない 社員の能力開発が計画的でない 	<ul style="list-style-type: none"> 次ステージへの成長を支えるに足る新たな資源(ヒト・カネ)を調達できていない 新旧資源(ヒト)のコンフリクトが顕在化している 変革を起こす仕掛けが組織に内在化していない
リーダーシップ開発	<ul style="list-style-type: none"> Vision/Missionが確立・浸透していない 信念強くあきらめない風土が弱い わき目もふらずに、先頭に立ちチームをリードできていない 	<ul style="list-style-type: none"> 増大した社員をひとつの方向にまとめきれしていない マネジメント・チームが組成しきれおらず、特定の人・部門に過度に責任・権限が偏っている Visionが浸透せず、社員が自分のものとして消化していない 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略立案/実行/検証の役割分担が機能していない 管理職・経営幹部候補を発掘・育成・選抜する仕組みがない ミドル・マネージャーへの権限委譲ができていない タレント・パイプラインが細い 	<ul style="list-style-type: none"> 企業文化の多様化を上手く管理できていない マネジメント・チームが固定化し、チーム内に甘えが生じている 組織内で危機感が共有されていない 過去の成功体験に捕われている

このように、ICTベンチャーが急激な成長を実現していくためには、明確な経営理念の下、急成長を可能とする具体的なシナリオに基づいた事業戦略・計画を策定し、その遂行のために組織を整備していくことが求められる。その際には、何よりその企業の持てる力を引っ張るリーダーシップ溢れる「強い経営者とその右腕（経営チーム）」が求められることになる。

② 経営課題としての「人材確保」

このように、ICTベンチャーの事業が急速に成長していく過程では、次々に発生してくる経営課題について、既存の人材では対処しきれず、また、人材を育成するノウハウや余力に乏しいことから、常に「人材不足」という問題を抱える結果になりやすい。このため、人数も少なく、また人材を育成する余力が乏しい創業から間もない時期ほど、即戦力となる人材を確保する必要性が高いといえるだろう。

しかしながら、創業間もないICTベンチャーには、優秀な人材を高額の報酬で雇用する資金力もなく、人材確保の実務に割ける時間的、人的資源も乏しいのが通常である。このため、適切な人材を確保できず、そのことが成長の足かせになっているケースが極めて多いと考えられる。

*2 : 出所：第2回研究会 岡島 悦子構成員（株）グロービス・マネジメント・バンク） プレゼンテーション資料

2 ICTベンチャーの人材確保にあたっての課題

ICTベンチャーが人材を確保するにあたっての諸課題は、ICTベンチャー自身に存在する内部要因と人材市場という外部要因とに大別して整理することができる(図表3)。

図表3 人材確保にあたっての課題

内部 要因	ICT ベンチャー 自身	<p>(1)人材確保のノウハウ不足</p> <ul style="list-style-type: none">① 成長ステージに応じた採用の判断基準と人材要件の明確化に関するノウハウ不足② 採用実務に関するノウハウ不足③ 採用した人材の維持・活用に関するノウハウ不足
外部 要因	人材市場	<p>(2)採用競争の激化</p> <ul style="list-style-type: none">① 人材市場の規模の縮小② 大企業との競争の激化③ ICTベンチャーの経営層候補となる人材の不足④ ICTベンチャーを志向する人材の不足

(1) ICTベンチャー自身の課題:人材確保のノウハウ不足

ICTベンチャーは、時間的・人的・財務的資源に乏しく、効率的な採用を行わなくてはならない。ここで人材確保の実務について、さらに採用のプロセスについて深掘りして検討してみると、ICTベンチャーに必要なノウハウが不足している可能性が高い。

① 成長ステージに応じた採用の判断基準と人材要件の明確化に関するノウハウ不足

ICTベンチャーは、比較的短期間での上場を目指して成長ステージを駆け上がっていく。そのためには、前節で述べたとおり現在の自社の成長ステージを適切に認識した上で、そこでの経営課題の解決に適切な人材を、適切なタイミングで採用していく必要がある。

しかしながら、どのような基準で採用すると判断すべきか、また、どのような人材を求めるべきなのか考えることは、経験が少ない中では極めて困難である。

したがって、まず自社の置かれている状況から、いつ人材を採用すべきか、採用するならどのような人材を求めるのかという人材要件を明確にできるノウハウが必要となる。

② 採用実務に関するノウハウ不足

ICT ベンチャーは、成長のために事業についてさまざまなことを検討する必要があり、採用は事業拡大に附随して発生する実務の一つでしかない。

そもそも、ICT ベンチャー企業の創業は、少人数で始めるのが通常である。事業立上げが最優先であり、採用ノウハウを豊富に持つ大企業の人事部などの出身者が創業メンバーになることはほとんどない。

また、事業拡大期以降になっても、それまでに採用した人材の絶対数が少なく、自社にノウハウが蓄積するほどでもないことが多い。また、時間的・人的・財務的資源が限られている中、採用ノウハウを豊富に持つ人材を採用することも難しいこと場合が多い。

このように企業として、採用の経験が少ないことが多いため、採用実務を行うための基本動作自体ができていない場合が多い。

③ 採用した人材の維持・活用に関するノウハウ不足

ICT ベンチャー企業では、せっかく採用した人材が、期待どおり活躍できなかつたり、すぐに辞めてしまったりするなど、なかなか自社に定着しないことも多く見られる。そういった人材の採用にかけた時間的・人的・財務的資源や、他の社員に与える影響を考えれば、採用した人材が簡単に辞めてしまうような状況は避けなくてはならない。

このため、入社するまでに内定者と ICT ベンチャー企業は双方とも、互いに誤解がないよう十分に納得するプロセスを経ることが不可欠であるだけでなく、ICT ベンチャーは、採用した人材が入社後にスムーズに定着し、即戦力として活躍できるようにする工夫も必要となる。

しかしながら、採用実務のノウハウが不足しているのと同様に、採用の絶対数が少ない ICT ベンチャーでは、この点でも自社にノウハウが蓄積していないことが多いと考えられる。

また、成長を実現している ICT ベンチャーでは、急速に規模拡大が進む中、内定後、入社後の人材に対するフォローに手が回らなくなりがちということも考えられる。

(2) 人材市場における課題:採用競争の激化

① 人材市場の規模の縮小

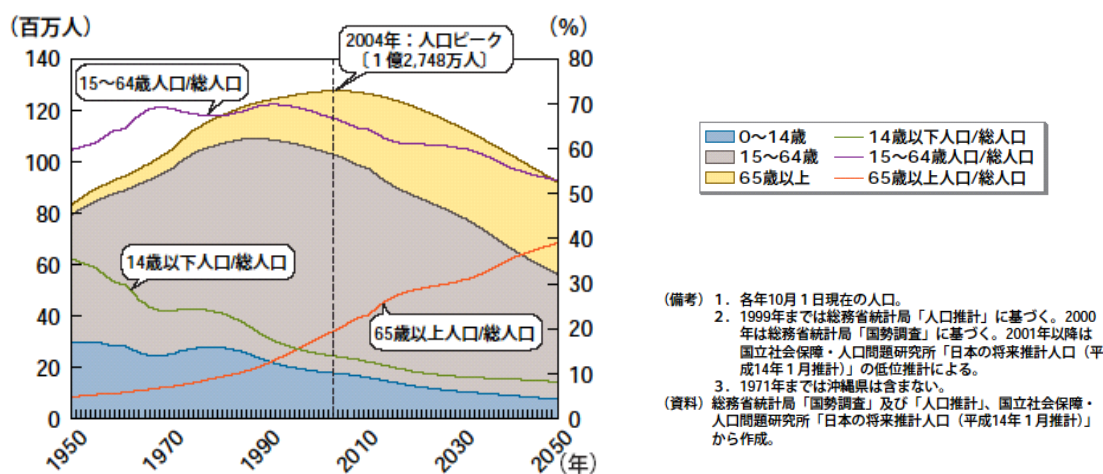
人材市場は少子高齢化社会による労働力人口の減少と労働市場における年齢構成の変化を迎えている。

日本の人口は、「日本の将来人口推計」の中位推計によれば2006年に、低位推計によれば、2004年にピークを迎えると予想されている。また、「人口動態統計速報」によれば、2005年に初めて死亡数が出生数を上回る自然減となっており、これまでの予想を上回るペースで人口の減少が進行していくことが予想されている。

さらに、生産年齢人口（15歳～64歳）については、すでに1995年に

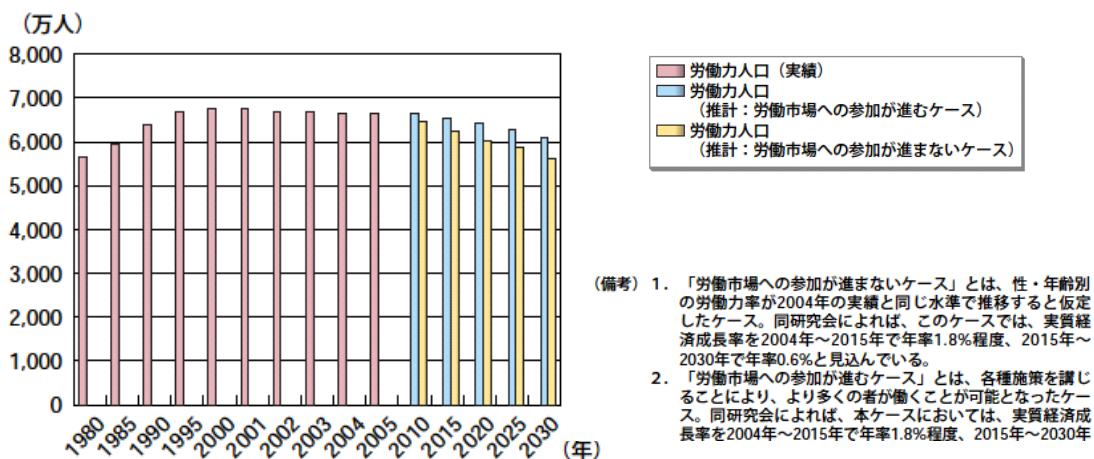
ピークを迎えており、今後とも減少傾向が続くものと見込まれている（図表4）。

図表4 日本の人口動態の変化(低位推計)*3



人口及び生産年齢人口が減少していく結果、労働力人口（15歳以上の人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたもの）についても、厚生労働省の推計によれば、労働市場への参加が進むケース、進まないケースともに、今後とも減少する見込みである（図表5）。

図表5 日本の労働力人口の推移と将来推計*4



② 大企業との競争の激化

ここ数年の景気回復を受けて、企業の業績は向上している。その一方で、グローバル市場の競争激化を受け、イノベーション創出、新事業開拓が一層の課題となっており、優秀な人材を求めて、その採用数を増やす傾向にある。

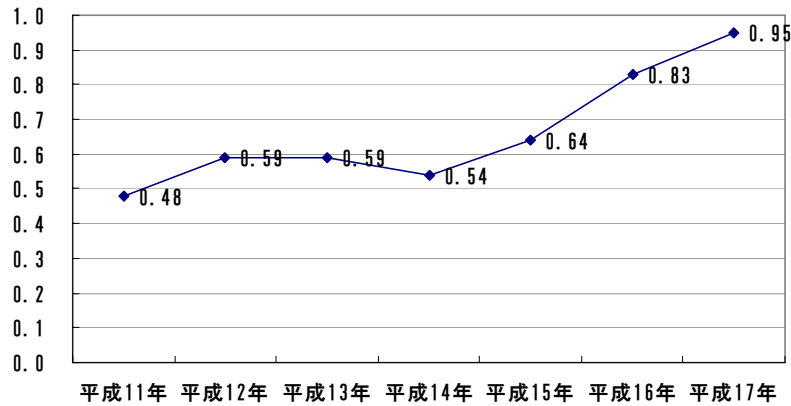
実際に、創業期から間もないICTベンチャーが求める傾向が高いのは即戦力となるマネジャー（管理職）クラス以上の優秀な人材の中途採用であるが、市場全

*3 : 出所：通商白書 2006

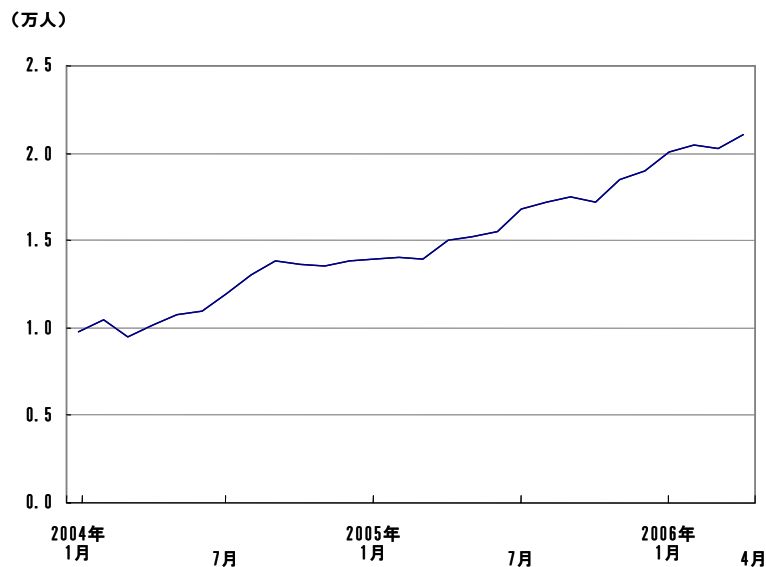
*4 : 出所：通商白書 2006

体として中途採用に関する求人意欲については、景気回復、企業の業績向上に伴い、近年求人が増加している傾向にある（図表6、7）。

図表6 有効求人倍率の推移(中途採用)*5



図表7 ICT産業における求人数の推移(中途採用)*6



従来より、ICTベンチャー企業が含まれるICT産業では、有力な外資系企業や新規参入企業なども多く、優秀な人材を巡る採用競争は激しかった。また、近年、特に技術系の人材については、産業界からも不足が指摘されているとおり、慢性的な人材不足に悩んでいる状況にある。

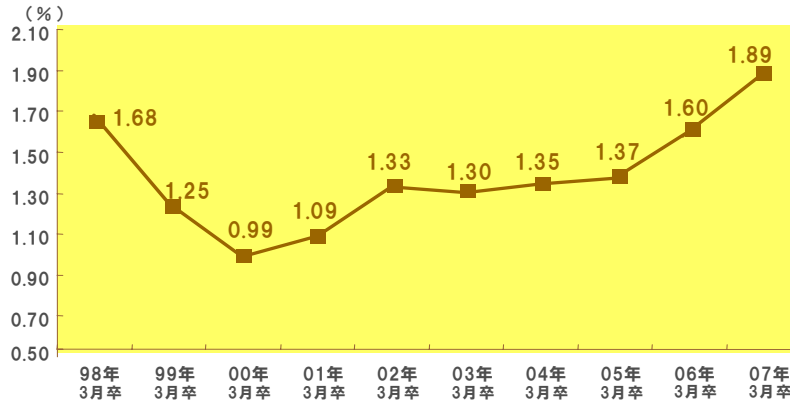
こういった大企業の拡大志向の強まり、新規事業の活発化とそれを支える優秀な人材の業界全体としての不足感は、即戦力としての力を期待する転職市場だけでなく、ポテンシャル採用である新卒市場についても「売り手市場」を生み出している。（図表8）

*5 : 出所：厚生労働省 平成17年度 一般職業紹介状況（学卒を除く）

*6 : 出所：週間東洋経済 2006年6月10日号からIT・通信業界のものを抜粋

リクルートエージェントにおける求人数の推移を、主要業界ごとに9分類し、2004年1月から4月まで月ごとにトレースしたもの。リクルートエージェントは、日本最大の転職エージェント（人材バンク）で、その求人動向が示す傾向は、全体傾向の再現性が高いと考えられる。

図表8 大卒求人倍率の推移*7



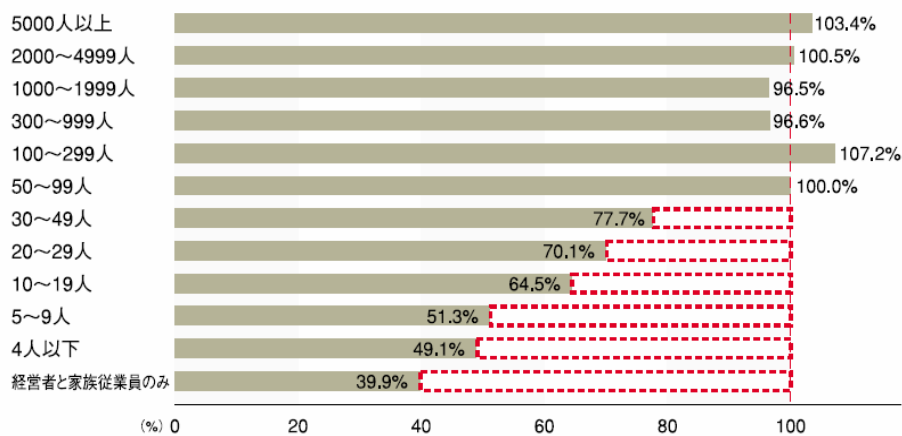
大企業では多くの場合、ICTベンチャーに比べ、充実した研修体制や人事・評価制度を確立しており、社員の成長に合わせて責任ある仕事を任せ、人材を育成していきける組織力を保有している。景気の向上に伴い、大企業では企業として継続的な成長を支えるための人材として、新卒採用（大卒）についても、求人数を増やす傾向にある。

その一方で、規模が小さい企業ほど、求人倍率は高く、かつ人材の充足率は低いことは明らかであり、人材確保が難しい状況であることを裏付ける形となっている（図表9、10）。

図表9 従業員規模別大卒求人倍率*8

従業員規模	求人倍率(2007年3月卒)
～99人	9.95倍
100～299人	4.79倍
300～999人	1.67倍
1,000人以上	0.75倍

図表10 従業員規模別充足率*9



*7 : 出所：(株)リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査(2007年度)」

*8 : 出所：(株)リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査(2007年度)」

*9 : 出所：経済産業省「平成16年度人材ニーズ調査」

採用において競合する大企業がイノベーション創出、新事業創出意欲を強めていることにより、優秀な人材に対する需要が増し、即戦力となる中途採用が売り手市場となっていることは既に述べた。しかし、大企業が新事業創出を活性化しているということは、外部の市場に人材を求める以前に、優秀な社員には責任ある仕事を任せており、そういった社員にとっては成長する機会が増えていると考えられる。このため、大企業で働く優秀な人材は、その仕事に満足している場合も多く、必ずしも自発的に転職市場に社外流出する絶対数が増えているとは限らない。

このため、即戦力となる人材の採用を諦め、ポテンシャルに着目した新卒人材の採用・育成にシフトしようにも、こちらも大企業が採用数を増大させていることが市場に与える影響は大きく、認知度、広告投入量、採用の人的・財源的資源、報酬条件等の面で大企業に比べて格差が大きい ICT ベンチャーでは、新卒の優秀な学生の確保にも苦戦する結果となりやすい（図表 11）。

図表11 人材確保の競争激化の構造*10



11

このように競争の激化した人材市場の状況について、市場における求人数に基づき、年齢や性別等毎に採用難易度という形で表した資料によると、男女差が多少あるものの、人材市場において最も求人の多い年齢層は22歳の新卒と、20代後半から35歳までの即戦力となる経験者となっている。逆に、最も採用が容易な不活性市場は、主婦層の再雇用と、男女問わず定年後のシルバー採用、次いで中高年の採用となっている（図表 12）。

*10 : 出所：第2回研究会 岡島 悦子構成員（(株)グロービス・マネジメント・バンク）プレゼンテーション資料

*11 : 「人材確保の競争」のこと。1997年の調査により人材、特に経営層やそれに近い人材が不足していることを明らかにした米国のコンサルティング会社 マッキンゼー社が、その報告の中で用いて以来、使われることが多い。

- 経営のプロフェッショナル人材の不足

ICT 産業に限らずベンチャー企業は、ゼロから事業を立ち上げ成長させていくものであるが、経営者は明確な理念を持ち、成長を支える事業戦略・計画を強力に遂行しなくてはならない上に、規模が小さいうちは、一人の人材が担うべき機能の領域が広い。また、企業の成長に伴って経営に求められる要件が大きく変化するため、その変化に対応できる適性を持たない限り、やがて企業の成長に振り落とされることになる。

このような「強い経営者とその右腕（経営チーム）」の一員となり得る人材が多く輩出されるためには、経営に関する経験・スキルを豊富に持つ人材が求められる。しかし、日本においては戦略的に転職を繰り返しながら経営の経験を積む土壌はなく、企業の国内外の子会社の立ち上げや経営等といった経験をしている一部の事例を除き、経営のプロフェッショナルが育成される土壌が整備されていないと考えられる。

このため、多くの ICT ベンチャーの場合、経営者自身が試行錯誤の中でいかに強い経営者として育っていきけるかが成長の鍵を握る結果となっていると考えられる。特に、今後、ICT ベンチャーがグローバルで競争することを選択していく場合には、的確な事業戦略・計画を作り上げることを前提に、企業における開発・製造等の機能の配置先や市場を海外に求め、あるいは海外からの人材を経営層等に迎えることにより国際展開する方策を適切な基準で判断・選択し、市場を広げることができる経営者が求められるだろう。

- 経営・技術双方に精通した人材の不足

ICT ベンチャーを初めとした、技術を経営の中核に据える企業においては、いかに優れた技術を持っていても、事業化されて企業に収益をもたらさない限り、経営が成り立たない。そのため、経営層は経営、技術の双方に精通することが求められる。

しかしながら、日本においては、科学インフラ分野の水準は、先進国 30 カ国中 2 位（研究開発支出、特許取得ともに 1 位）にも関わらず、マネジメント分野の水準に関しては 20 位となっている^{*13}。近年、技術経営力の強化という形で特に技術系人材に研究開発・技術開発に必要な経営の知識を教える試みが始まっているが、まだまだ自らが持つ技術から事業戦略を構想することができる人材が数多く育っているとは言い難い。

また、経営層であれば、技術系人材だけではなく事務系の人材においても、主要な ICT ソリューションの概要を理解し、自社の特長を活かしたソリューション戦略を策定したり、自社の製品及びサービスを理解し、最新技術動向や競合分析から組織の販売戦略を策定するために、ICT 技術に関する知見が必要となる。このため、事務系の人材に対しても、実践的な教育の一環として、ICT 技術動向等に関する教育機会を提供する等、経営・技術双方に精通した人材の育成が求められるだろう。

*13 : 出所：技術経営コンソーシアム 資料

(スイス・ローザンヌのビジネススクール IMD (国際経営開発研究所)、World Competitiveness Yearbook 2003)

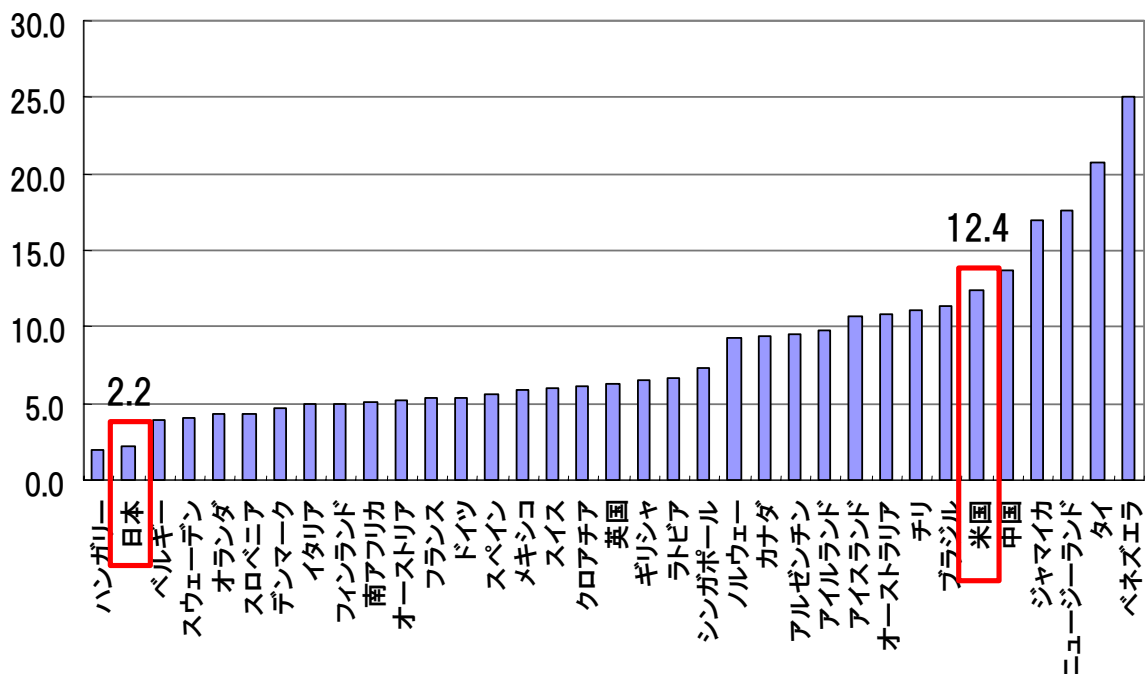
④ ICT ベンチャーを志向する人材の不足

ICT ベンチャーに限らずベンチャー企業は、一般的には、ハイリスク／ハイリターンであると認識されているが、諸外国の優秀な人材に比べ、日本ではそのリスクを取ってベンチャーを志す人材はまだ少ないと言われている。

例えば、ベンチャーを起業する人材一般について例に挙げると、「総合起業活動指数」として比較した調査では、ベンチャー企業先進国である米国における12.4に対し、日本は2.2となっている（図表13）。

なお、総合起業活動指数とは18歳～64歳人口に占める起業活動をしている者の割合であり、18歳～64歳人口100人に対する率で示される。

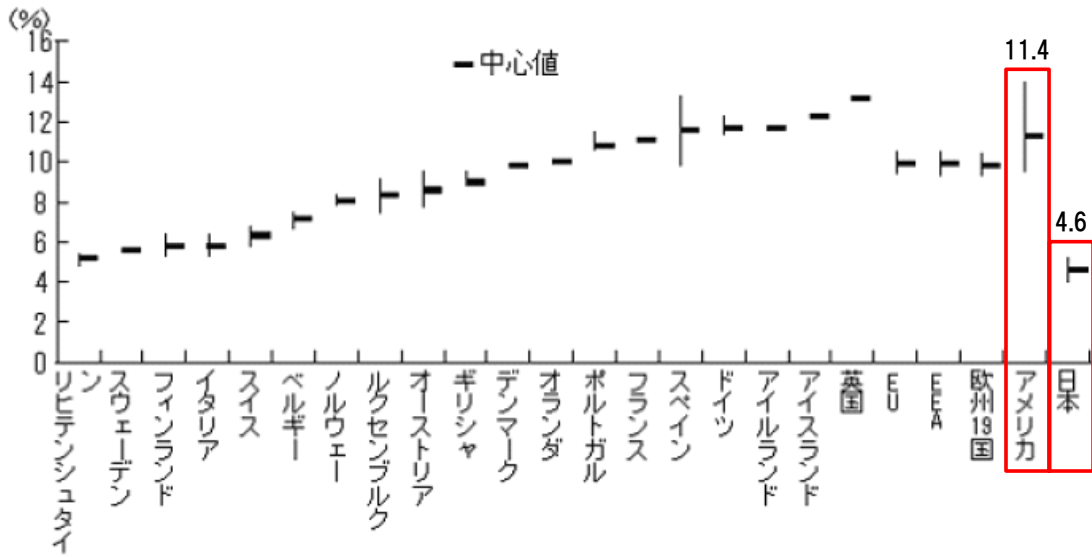
図表13 国別にみた総合起業活動指数*14



また、開業率で他の国と比較した調査では、中心値で見るとベンチャー企業先進国である米国の11.4%に対して日本では4.6%となっている（図表14）。なお、数値は1988年～1994年の統計を基に算出しており、企業数に対する割合となっている。また、各国の開業の定義は、統一定義と異なるため、各国統計に基づいて推計し直したものとなっている。それに伴う誤差の範囲を縦線で示し、最も多く現れる数値を中心値として示している。

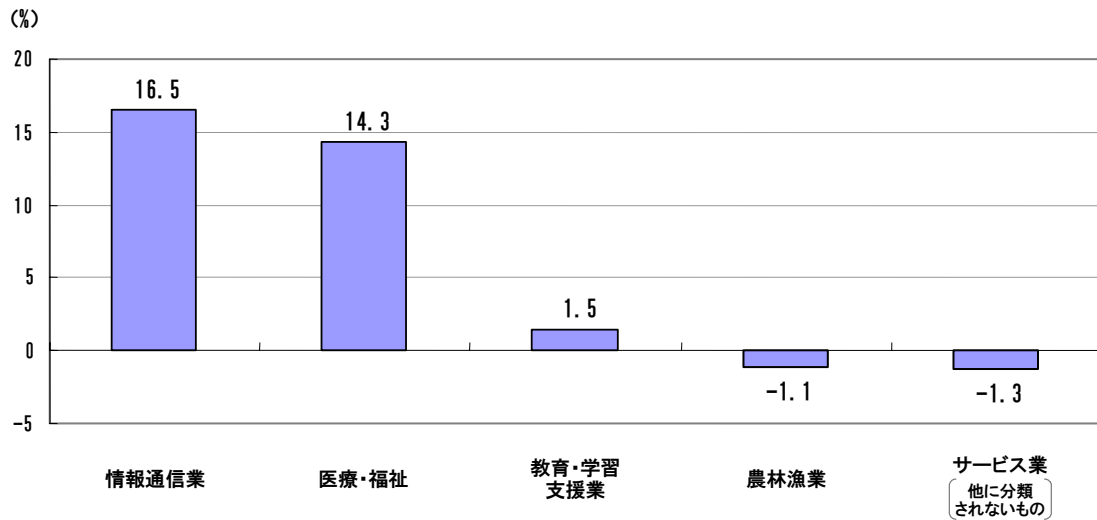
*14 : 出所 : Global Entrepreneurship Monitor, 2005、
(財) ベンチャーエンタープライズセンター「平成17年度 起業活動に関する調査」

図表14 開業率の国際比較*15



なお、2000年以降インターネットの普及に通信料金の低下が加わり、日本の都心部では多様なICT活用型ベンチャーの創業が相次ぎ、なかなか統計的には現れないが、情報通信産業全体としては開業率が向上している兆しが調査から明確になっている(図表15)。ベンチャーの裾野が拡大しているが、高い世界の頂点に挑戦するベンチャーがほとんど無いのは現実である。

図表15 産業別事業所数の増加率上位5産業(大分類、1999~2004年)*16



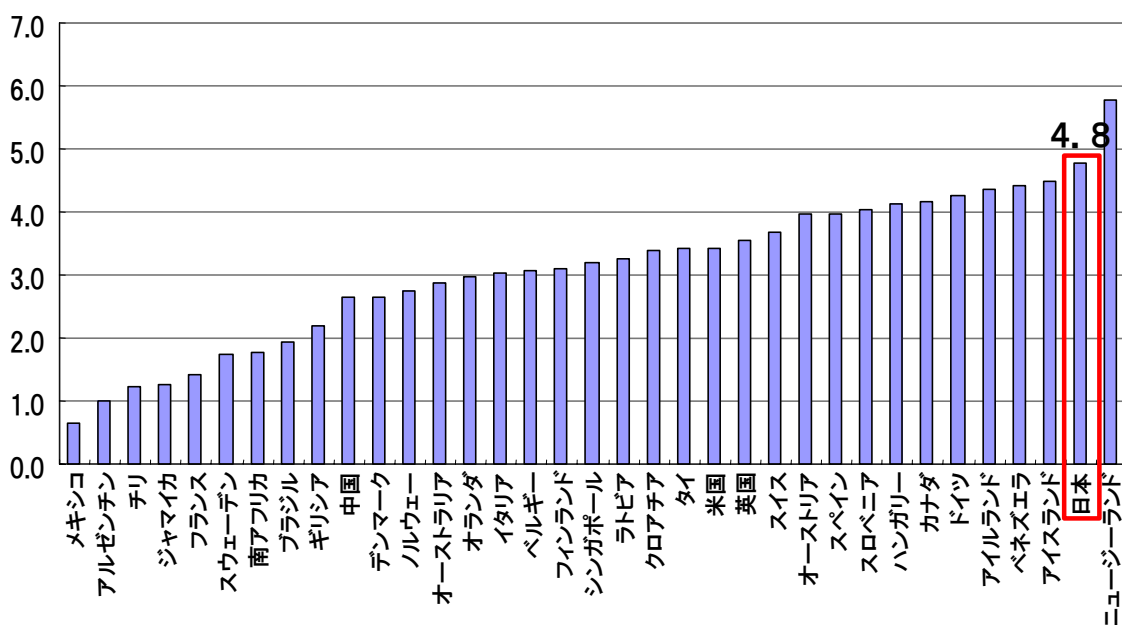
*15 : 出所 : ヨーロッパ中小企業白書 第5次報告 1997、
(財) 中小企業総合研究機構 平成17年度「わが国における開業率の要因分析に関する調査研究」

*16 : 出所 : (財) 中小企業総合研究機構 平成17年度「わが国における開業率の要因分析に関する調査研究」

ただし、休業・廃業率については、日本は調査国中で最も低い。また、総合起業活動指数を休業・廃業率で除した値を見ると、日本は調査国中で上から第2位である（図表16）。

米国などの「多産多死型」に対して、日本は「少産少死型」と言える。我が国の起業に対する姿勢は極めて慎重であり、いわゆるハイリスク・ハイリターンの傾向が強い ICT ベンチャーには馴染みにくいというマイナス面があるが、いったん事業を始めると簡単には廃業しないというプラス面が窺える。

図表16 総合起業活動指数／休業・廃業率^{*17}



このようなデータに見られるとおり、我が国においては起業に対して慎重であり、また、ICT ベンチャーで働くというキャリアパスは、米国などに比べるとまだ一般に馴染みが薄い。企業継続の不安定さというリスク面が強調されがちであり、個人のキャリア形成という観点からは必ずしもポジティブに捉えられない傾向があると考えられる。

また、日本の ICT ベンチャーの業界はまだ日が浅く、圧倒的な成功を収めたロールモデルに乏しいため、ハイリスク・ハイリターンといわれる ICT ベンチャーのリターンの部分の認知度も低いと言えるだろう。

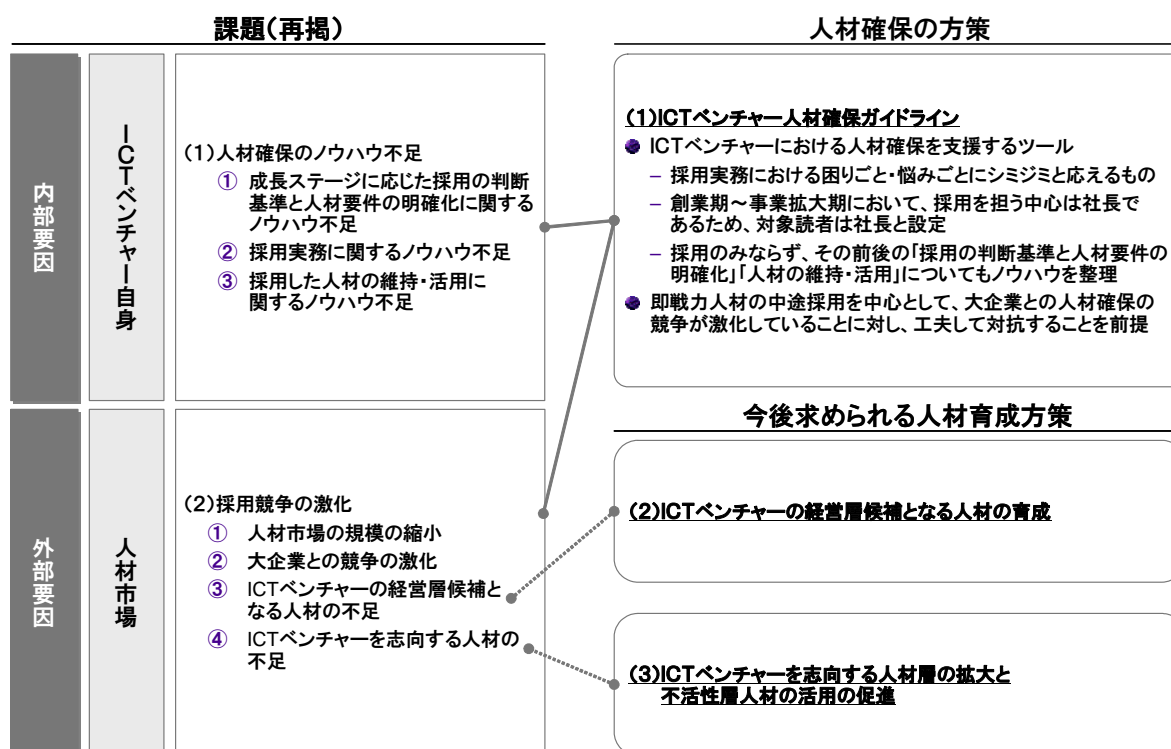
このため、優秀な人材の採用を希望しても、適切な人材に簡単には巡り会うことができないケースも多い。

*17 : 出所：(財) ベンチャーエンタープライズセンター「平成17年度 起業活動に関する調査」

3 人材確保に関する課題への方策

第1章ではICTベンチャー自身、人材市場の要因ごとにおける課題について概説した。ここでは、そのICTベンチャーの採用実務ノウハウを補い、大企業を初めとした採用競合との競争激化の中で効率的に人材確保の機会を得るとともに、現在及び将来の人材市場における人材の流動化・人材育成を促進するための方策について検討結果を整理する（図表17）。

図表17 方策の全体像



(1) ICT ベンチャー人材確保ガイドラインの策定

本研究会では、ICT ベンチャーで不足する採用実務のノウハウを補い、大企業を初めとした採用競合との厳しい競争の中で効率的に人材確保を進めるための指針として、「ICT ベンチャー人材確保ガイドライン」をとりまとめた。本ガイドラインは、ICT ベンチャーの現役社長・CEOが、人材確保に関して悩んだ際に、解決に向けたアクションを考えるヒントを整理した参考書となるよう、インタビューや本研究会の構成員がこれまで把握してきた実例を元に構成されている。(詳細については、(別添1)「ICT ベンチャー人材確保ガイドライン」を参照)

① 策定の経緯

本ガイドラインは、どの ICT ベンチャーも直面する可能性が高い人材確保に関する悩みについて、解決を考えるためのヒントとなる事例や参考情報を具体的に示すこととし、以下のような手順で策定を進めた。

- ICT ベンチャーに、創業期からの現在までの人材確保や人材育成に関する悩み及びそれらに対する解決策についてインタビューを実施した。
 - インタビュー対象は、現在は上場している企業を中心に18社。
 - これまでの各社の人材の採用、維持・活用、育成について振り返り、創業期から現在までに経験した悩みと、それらに対してどのような対応をしてきたかについてインタビューを実施。
 - その際、「人材」を経営層・マネージャー(管理職)層とスタッフ層に分け、成長ステージごとに事例を確認。
- 上記結果に加え、ICT ベンチャーへの支援・研究に従事している本研究会の構成員が把握している事例や知見をベースに、どの ICT ベンチャーにとっても汎用的に活用できるように、悩みを「典型的な症状」として、また、解決策となる具体的な手順や留意点などを「解決のヒント」としてとりまとめた。

② 対象とする読者

ベンチャー企業では、創業期から事業拡大期にかけては、採用を担う中心は社長となることが多い。このため、本ガイドラインを策定するに当たり、対象読者としては、ICT ベンチャーの現役社長・CEOを一義的に想定している。ただし、起業を志す社会人や、ベンチャー志向の学生にとっても、参考になる形でとりまとめている。

③ とりまとめ方針

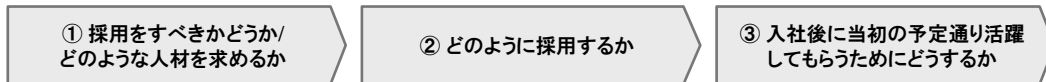
(a) 構成

本ガイドラインの策定に当たり、人材確保に関する課題として現れる事象について、実際の採用プロセスに従い、大きく「採用の判断基準と人材要件の明確化」「採用」「採用した人材の維持・活用」に分類して整理を行った。

本ガイドラインにおいては、この整理に従い、「①採用の判断基準と人材要件の明確化：採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか」「②採用：どのように採用するか」「③採用した人材の維持・活用：入社後に当初の予定どおり活躍してもらうためにどうするか」の3章に分けて構成している（図表 18）。

各章においては、人材確保が原因となって生じがちな「典型的な症状」とそれに対する「解決のヒント」を整理している。

図表 18 本ガイドラインの構成



(b) 参照方法

「典型的な症状」を目次として整理しており、本ガイドラインの参照にあたっては、自社に該当する「典型的な症状」に対応する「解決のヒント」のみを読むことが可能となっている（図表 19）。

図表 19 本ガイドラインの目次

	① 採用をすべきかどうか/ どのような人材を求めるか	② どのように採用するか	③ 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	1. 他の人に任せたいが、どのような業務をどのように任せればいいのか悩む ...4	7. どのように採用候補者を探していいかわからない ...29	12. 採用した人材が期待した成果を挙げられない ...59
	- 社長がやるべき業務とやるべきではない業務をどのように決めればいいのか悩む	- 採用に活用できる手持ちのネットワークが分らない	- どのように対処したらいいのか悩む
	- 会社として強化が必要となった業務があるのだが、社長がやるべきなのか悩む	- 外部のリソース(ヘッドハンティング会社・人材紹介会社・採用広告など)の使い方が分らない	- 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わかる
	- 社長がオペレーション事務に忙殺されている	8. ターゲットの採用候補者に具体的にどのようにアプローチしたらいいかわからない ...39	13. 採用した人材が想定していたよりスキルが低かった...61
	- 他の人に任せたい業務の適任者が社内にはいない	- 採用候補者をうまく面談まで持ち込めない	- すぐに厳しい処置を取るべきかしばらく育成するべきか悩む
	2. 業務を任せるとしたら、どのようなことを求めて、期待した役割を果たしてもらおうかわからない ...6	- 採用候補者に迷惑をかけないようなアプローチのしかたが分らない	- 育成する場合にそのしかたが分らない
	- 営業・技術・経営管理を任せられる人材について、...	9. その候補者を採用したいが、評価に悩む ...43	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 ...62
	- どのような経験・スキル・マインドのある人材を採用すべきかわからない	- 採用候補者の話す内容をどこまで信じていいかわからない	- 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
	- どこまで任せられるのかわからない	10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう ...51	15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす ...63
	3. ある程度成長したものの、顧客からクレームがつくと感じる ...13	- 会社の将来性をうまく説明できない	- 周囲から浮いておりチームのパフォーマンスに悪影響を及ぼす
	- 予定通りの品質・納期で仕事が終わらない	- 内定者の家族から反対される	- 特定の個人との相性が悪くて業務に支障が出る
	- 創業メンバーが火消しに乗り出さないと問題が解決されない	- 内定者が求める給料を出せない	16. 採用した人材が辞めてしまう ...70
	- 製品/サービスの機能拡充/ラインアップ化が進まない	- 内定者の組織への不安を解消できない	- 優秀な人材であっても、何らかの不満があって辞めてしまう
	- 顧客が協がらない	11. 以上のプロセスの中で手続きが分らない ...54	- 優秀な人材が本来のスキルを発揮できず、腐って辞めてしまう
	4. また、人員不足が売上成長の足を引っ張っている ...16	- 選考段階で、どんな書類を求めればよいか分らない	- 優秀な人材が辞めてしまうことが周囲に悪影響を及ぼす
- 受注見込みからすると、どうやりくりしても人手が足りない	- 内定通知書(オファーレター)の提示のしかたが分らない	- 人材が辞めてしまう原因がわからず、離職率が低い水準で推移する	
- 製造・アフターサービスなどの対応が追いつかない	- 採用時にどんな書類を受取るべきかわからない	17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない ...72	
- 製品/サービスの機能拡充/ラインアップ化が進まない	- 入社時に必要な法定手続きが分らない	- 想定外に成果が出ず、明らかにミスマッチとなっている	
- 顧客が協がらない			
5. さらに、指示が社員に行き届かない社員の反応が鈍い/社内がギスギスしている ...17			
- これまで言わなくても伝わっていた指示の前提が伝わらなくなった			
- 指示したことが実行されなくなった			
- 社内の揉めごとが増えた			
6. 上場に向けた組織拡大/体制の整備/ガバナンスの強化が進まない ...19			
- 役員構成が創業期から変わらない			
- 上場準備担当者がいない			
- 上場に備えた体制となっていない			

(c) とりまとめにあたっての前提

本ガイドラインで取り上げる各「典型的な症状」に対する「解決のヒント」については、対象とする ICT ベンチャーの置かれている状況や、ICT ベンチャーにとって有用な人材層の状況を踏まえて、以下のような前提を置いてとりまとめている。

- 対象とする ICT ベンチャー

本ガイドラインが対象としている ICT ベンチャーは、採用競合となる大企業と比較して、会社の認知度だけでなく、経営資源に大きな格差があることを想定している。

すなわち、広告投入量、採用活動に投じられる時間的・人的・財務的資源に乏しく、採用を狙う人材に提示できる報酬条件に限界がある ICT ベンチャーに対して「解決のヒント」を提示している。

- 「解決のヒント」の記述範囲

ICT ベンチャーの健全な成長に向けては、人材や組織上の課題だけではなく、それらの前段として戦略上の課題等も存在する。しかし、本ガイドラインにおいては、一般的にどの ICT ベンチャーにも参考になるものとする目的から、あくまで記述範囲を人材・組織の課題に関するものに限定した。

すなわち、個々の ICT ベンチャーの戦略はほぼ妥当であることを前提に、あくまで現在の戦略を遂行していくために必要な人材確保の課題の解決に向けたヒントを記述している。実際には、各社において採用した人材群を機軸にして、戦略の見直しを考えた場合があるが、本ガイドラインではこのようなケースについては記述の対象としていない。

- 想定する人材市場の状況

解決のヒントを記述するに当たり、第一章で整理した人材市場の年齢・属性に応じた採用難易度を意識し、人材確保を容易にするための工夫や競争が激化していない人材市場の不活性層、すなわち女性及びシニアの活用についても可能な限り事例も踏まえて提示している。

ただし、本分野についての事例収集はまだ十分とはいえず、例えば、創業期に社内の事務作業を任せる人材については、就業経験があるが育児などにより現在就業していない女性を活用できる可能性が高いものの、本ガイドラインには明記していない。これは、本調査研究において、人材の要件や円滑な就業形態、配慮すべき点などについて具体的な事例に基づいた検証等が不十分であったことによる。しかし、第1章に述べたとおり、このような人材は有用な人材群であると考えられ、その活用促進のための成功事例の収集と活用ノウハウの啓発などが、今後求められるだろう。

④ 各章の概要

本ガイドラインの各章については、次のような内容が整理されている。

(a) 採用の判断基準と人材要件の明確化

(ガイドライン第1章「採用をすべきかどうか／どのような人材を求めるか」)

第1章では、可能な限り ICT ベンチャーの成長ステージを意識し、成長に応じて現れる「典型的な症状」とそれに対する「解決のヒント」について順を追って取り上げる形で記述した。なお、成長ステージの範囲は、主に創業期から事業拡大期を想定した。

また、ICT ベンチャーにとって人材・組織面での負荷が大きい上場準備にあたっての「典型的な症状」と「解決のヒント」についても、取り上げることにした。

ここで取り上げた「典型的な症状」は次のようなものである。

1. 他の人に任せたいが、どのような業務をどのように任せればいいのか悩む。
2. 業務を任せるとしたら、どのようなことを求めて、期待した役割を果たしてもらうか分からない。
3. ある程度成長したものの、顧客からクレームがつくなど、以前より業務の品質・スピードが低下してきたと感じる。
4. また、人員不足が売上成長の足を引っ張っている。
5. さらに、指示が社員に行き届かない/社員の反応が鈍い/社内がギスギスしている。
6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない。

(b) 採用

(ガイドライン第2章「どのように採用するか」)

第2章では、ICT ベンチャーが実際に人材を採用することに決めた場合に生じがちな「典型的な症状」とそれに対する「解決のヒント」を記述した。採用に当たって踏むべき基本動作としての実務を基に、昨今の採用競争の激化を踏まえた工夫を織り込んでいる。また、採用プロセスを「候補者の発掘」「候補者へのアプローチ」「評価」「内定と説得」「以上を通じた手続き」に分解して順に記述している。

ここで取り上げた「典型的な症状」は次のようなものである。

7. どのように採用候補者を探していいか分からない。
 8. ターゲットの採用候補者に具体的にどのようにアプローチしたらいいか分からない。
 9. その候補者を採用したいが、評価に悩む。
 10. せっかく内定を出したのに、断られてしまう。
 11. 以上のプロセスの中で手続きが分からない。
-

**(c) 採用した人材の維持・活用
(ガイドライン第3章「入社後に当初の予定どおり活躍してもらうためにどうするか」)**

ICTベンチャーにとって採用の負荷は大きく、また即戦力となることを期待して採用した人材が予定どおりに活躍してもらうことが非常に重要となる。第3章においては、せつかく採用した人材には、可能な限り活躍してもらうことが望ましいという前提に立った上で、採用した人材が期待どおりの活躍ができない理由ごとに「典型的な症状」と「解決のヒント」を記述した。

ここで取り上げた「典型的な症状」は次のようなものである。

12. 採用した人材が期待した成果を挙げられない。
13. 採用した人材が想定していたよりスキルが低かった。
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。
15. 採用した人材にスキルはあるが、周囲と摩擦を起こす。
16. 採用した人材が辞めてしまう。
17. 手を尽くしたものの、採用した人材が活躍できそうもない。

(2) ICT ベンチャーの経営層候補となる人材の育成

① 経営のプロフェッショナル人材の育成

第1章で述べたとおり、本研究会ではまずグローバル競争の激化する ICT 産業において生き残っていける事業戦略を策定・遂行できる経営のプロフェッショナル人材自体が不足していることが指摘されている。

ICT ベンチャーが成長を続けていくためには、的確に事業戦略・計画を策定・遂行することが不可欠であり、そのためには「強い経営者とその右腕（経営チーム）」が求められる。また、場合によっては、ICT ベンチャーの起業・成長が盛んな国・地域に人材を求めることにより競争力の強化を図っていくことも考えられるだろう。

その上で、グローバル市場を先導することを目指す場合には、企業における開発・製造等の機能の配置先を海外に求める、あるいは顧客が海外に多い場合に海外での市場開拓に踏み出すことが必要である。グローバル市場で確実にプレゼンスを発揮するためには、このような事業戦略の見直しから始まり、海外展開の妥当性を判断し、的確にグローバル化を図るプロセスを遂行できる、さらに「強い経営者とその右腕（経営チーム）」が求められる。

国内外のどちらの市場であっても、ICT ベンチャーが成長するためには、今後、このような起業家・経営者とその右腕やその候補となり得るスキルを持った人材を育成するための取り組みが求められるだろう。

さらに、併せてそういったスキルを持つ人材が ICT ベンチャーを志向するマインドを持てるような環境整備も求められる。

② 経営・技術双方に精通した人材の育成

経営・技術双方に精通した人材の育成については、一部開始されているが一層の強化が求められることは第1章に述べた。今後は、技術系人材に対する技術経営力の強化のための教育を一層強化する一方、特に大学と ICT ベンチャーが協力し、事務系の人材にも ICT ベンチャーの将来の経営層候補となり得る層を育成するための実践的な教育を推進することが有効であると考えられる。

すなわち、例えば大学の経済学部・経営学部・商学部等において経営を学ぶ学生に、実際の ICT ベンチャーの事業の進め方と求められるスキルレベルを考慮した経営・技術双方に関する教育機会を提供すること等が考えられる。また、このような教育を受けた結果、ICT ベンチャーを志向する人材の増加も期待される。

(3) ICT ベンチャーを志向する人材層の拡大と不活性層人材の活用の促進

ICT ベンチャーを志向する学生層の拡大については、ICT ベンチャーにおいて学生社員を受け入れる仕組みにより、学生自身が ICT ベンチャーで活躍できるか見極める各種試みの促進が考えられる。例えば、「長期履修学生制度」を学生の間に就業経験を得るため、就業期間を伸ばす手段として位置づけることが有効であると考えられる。その際には、学費の支払い等の面で本制度を使い勝手が良いように整備すること等が必要となるだろう。また、ある程度実践的なインターンシップやアルバイトの機会が増加することも有効であると考えられる。

ただし、日本の大企業では、新卒入社に応募に対して年齢制限（現役入学+2年等）の条件を付けていることが多い。そのため、長期履修学生制度については、利用が2年間に限定されがちになってしまうと想定される。学生が大企業に応募できないリスクを冒さずに活用できるようにするためには、大企業への応募条件の緩和が望まれる。

また、ICT ベンチャーが必要とするスキルを持つ即戦力となる人材についても、ICT ベンチャーを志向している、あるいは潜在的に転職を希望していたとしても、自分が ICT ベンチャーで十分な能力を発揮しうるかがわからず、踏み切れないという場合も考えられる。このような「潜在的流動人材」については、ICT ベンチャーが必要とするスキルについて、ある程度可視化され、それを裏付ける個人の実績や、成功事例等についての情報がより身近になり、適切なマッチングの場等が増えれば、潜在的流動人材の流動化に資する可能性がある。

さらに、女性及びシニア等のまだまだ有用に活性する余地のある人材層の活用については、その活用促進のための成功事例の収集と活用ノウハウの普及啓発活動などが求められる。

4 研究会 構成員一覧

本研究会の構成員は以下のとおり。

図表20 構成員一覧

座長	松田 修一	早稲田大学大学院	アジア太平洋研究科 教授
座長代理	高橋 徳行	武蔵大学	経済学部 教授
構成員	赤羽 雄二	ブレークスルー パートナーズ (株)	マネージングディレクター
構成員	池上 重輔	早稲田大学大学院	商学研究科 客員助教授
構成員	大久保 幸夫	(株) リクルート ワークス研究所	所長
構成員	岡島 悦子	(株) グロービス・ マネジメント・バンク	代表取締役
構成員	関根 智	ネットエイジキャピタル パートナーズ (株)	パートナー
構成員	前川 徹	国際大学	グローバル コミュニケー ションセンター 主幹研究 員
構成員	松本 哲郎	(株) C E A F O M	常務取締役
構成員	矢口 哲成	新日本監査法人	新規事業支援部 社員 (公認会計士)
資料作成支援		(株) チェンジ	