

ICTベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会（第2回） 議事要旨

1. 日時 平成18年7月24日（月） 13時～15時
2. 場所 総務省 共用2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方針及び事例研究の実施方針
 - 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

※①について資料2に基づく事務局説明及び事前にご協力いただいた株式会社エイチアイ社へのインタビュー結果報告、②について資料3に基づく岡島構成員からの発表を踏まえ、質疑応答・意見交換が行われた。

<報告書の取りまとめ方針について>

- ・成功した企業でも必ず失敗はある。ただ、その失敗に対してきちんと対応したから、現在の成功がある。その失敗への対応をどのような時期で、どのような方法で打ったのかを盛り込むことが必要である。
- ・人材が確保できないICTベンチャーは、厳しい言い方になるが、環境のせいではなく、企業・経営層の問題である。したがって、成功の確率の高いICTベンチャーの成功確率をさらに向上させる、活躍できそうな人材がもっと活躍できるようにするというのは非常に重要な方針と考える。
- ・成長ステージのどのタイミングで最も採用力が向上するのか、投資して人材を確保すべきタイミングはいつなのかという視点も盛り込むべきと考える。一般的にIPO後に知名度・信用力が上がり採用力が向上するものと捉えられているが、一概にそうと言えない。というのは、①リスクを取れる人材は、IPO後のICTベンチャーに興味がなくなる。②IPO直前は、外部の株主や財務状況を意識するため、人材に対して高額給与・ストックオプションといった投資をしづらい。そのため、IPOの1年前程度に人材確保を進めるのが最もいいと考えるが、そのリスクを取れるICTベンチャーはなかなかいないからである。

<事例研究の実施方針について>

- ・本研究会の目的は、創業期の ICT ベンチャーを事業拡大期に引き上げることではないか。そのため、創業から 5 年程度を中心に課題をしっかりと把握することが重要と考える。
- ・創業期と事業拡大期の 2 つの時期の経緯を把握することが本研究会のスコープではないか。この期間に生じるドラマを把握していくことが重要である。
- ・インタビューで収集した情報の取扱いについて、各 ICT ベンチャーに相談する。
- ・どこまでを「事業拡大期」と捉えるかは各企業の社長の意識によって様々である。インタビューでは、事業拡大期の解釈は社長に任せ、公開時の届出書（有価証券届出書）にある役員と現在の役員との相違を認識した上で、人材が交代している点を質問していく中で成長の軌跡を把握していくこととする。
- ・多忙な経営層に話を聞くことに考慮すると、割いてくれる時間は 1 時間程度であろう。インタビュー項目は可能な限り少なくする必要がある。
- ・事例研究のスコープは、創業期から事業拡大期であるため、質問項目は経営層に注力した方が良いかもしれない。つまり、質問項目 2 の質問数・時間配分を厚くして、質問項目 3 の質問数・時間配分を薄くした方が良いと考える。
- ・失敗事例を重点的に収集していく必要がある。扱いが難しい場合は、構成員の経験も踏まえて一般化して整理すると良いのではないか。
- ・本研究会のスコープは創業期から事業拡大期であるため、インタビュー先としては、創業者である社長、または、設立時から在籍している CEO・CFO がよいだろう。ただし、人事担当者の能力の影響が相当に大きい ICT ベンチャーもあるため、必要に応じて社長に人事を紹介してもらおうと良いのではないか。

◇ [別紙 2 インタビュー項目 (案)] について

- ・他者の資本が入っている否かにより、経営層の構成は異なる。そのため、資本政策を聞く項目も追加する必要がある。
- ・きちんとした検討の下で、経営層を拡充・交代しているベンチャーは少ないのではないか。現状では、あふれる業務を廻していくために流れで役割が変化、機能追加していくことが多いものと想定される。そのため、経営層がどの業務から、どのように権限委譲を進めていったのかを確認していく方が良いのではないか。
- ・事業モデルと人材確保の相関を把握したいと考えているため、創業約 5 年の経営層の構成経緯を聞く中で事業モデルも聞いてはどうか。
- ・単独の人材だけでなく、一定数の人材がまとめて入社／退社することも ICT ベンチャーの成長過程では起こりうる。そのタイミング・理由も聞いてはどうか。
- ・事業拡大期以降は、段階に応じて採用目的を分類化できると考えている。その中で、アウトソーシングでも労力の獲得は可能なのに、あえて採用を行う理由について聞いてみてはどうか。

◇ [別紙 3 事前アンケート] について

- ・創業期から事業拡大期を事例研究のスコープとするため、売上・従業員数については、単体のみを記載してもらおうと良いと思う。また、従業員数については、正社員と、パート等を含む従業員数に分けて記載してもらおうが良いと思う。

- ・業務を正社員・従業員だけでなく業務提携等によって業務ごと外部に委託する場合がある。こういった対応についてはインタビューにて情報を収集することとする。

<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>

- ・ベンチャー経営の成功要因は、「事業開発」「組織（経営）開発」「リーダーシップ開発」の3つをバランス良く進めていくことだと考えるが、状況からどうしても事業開発のみに注力しがちであり、組織開発・リーダーシップ開発（すなわち、文化や次世代リーダーの育成等、企業のDNAの開発）をきちんと実施できていない傾向が高くなる。その結果として、急に人材が大量に辞めてしまったり、内部分裂が起きたりといった問題が発生することがある。
- ・「成長の痛み」診断リストをベンチャー企業の経営層に記入してもらくと、「事業開発」領域関連については、あまり当てはまらず問題はないと言える。しかし、「組織（経営）開発」領域関連については、多くの企業が当てはまり問題が多いといえる。なお、当リストの上にある質問ほど、創業期の企業ができていないポイントとなり、下にある質問ほど、プロフェッショナル期の企業ができていないポイントとなる。
- ・ICTベンチャーでは、どうしても一人の即戦力となるスーパーマンを求めてしまう傾向にあるが、実際に確保するのは困難である。必要となる機能を、専門性を持った複数の人材チームにより担保すれば、企業経営の仕方が向上するのではないか。
- ・M&Aも一つの有効な人材確保手段といえる。インタビューではどのタイミングで人材が大量に抜けたのか、急増したのか、その背景も聞いてはどうか。
- ・景気回復を受けて人材採用は激戦下となっている。特にICTベンチャーの人材採用においては、大企業との激戦となっている状況であり、不利（特に年収面）である。最近の事例では、戦略コンサルティングファーム出身者（前職年収1,500万円）に大企業・ベンチャーの両者からオファーされた年収額は、それぞれ1,600万円、600万円であった。
- ・ベンチャー企業の人材採用においては、「即戦力 vs. カルチャーフィットなのか」「Will重視 vs. Skill（資質）重視なのか」のどちらを重視するのか悩んでいる。資料3 P22でいうCかDかと言うと、一般的にはDの方が多いと言える。
- ・人材確保に向けた戦略としては資料3 P23～24のとおりである。一般的に経営層も含め採用にあたっては動機形成が非常に重要である。なお、新卒及び第二新卒についても激戦であるため、隙間部分で、ポテンシャルがある人材に注目していくべきと考える。
- ・また、採用広告は、費用が掛かる割に意外に効果がでない。転職の意向があるにも関わらず、多忙なためベンチャー企業に関する勉強ができていないと考え、行動を起こさずに大企業に在職している層に対しては、「採用目的外セミナー」「ビジネス・プランコンテスト」は、行動を起こすハードルを下げる効果がある。さらに、社長による面談やオフィス訪問等で自分が必要とされていることをターゲットとなる人材に認識させることも重要である。社長による面談は経営層の確保にも有効である。

以上