

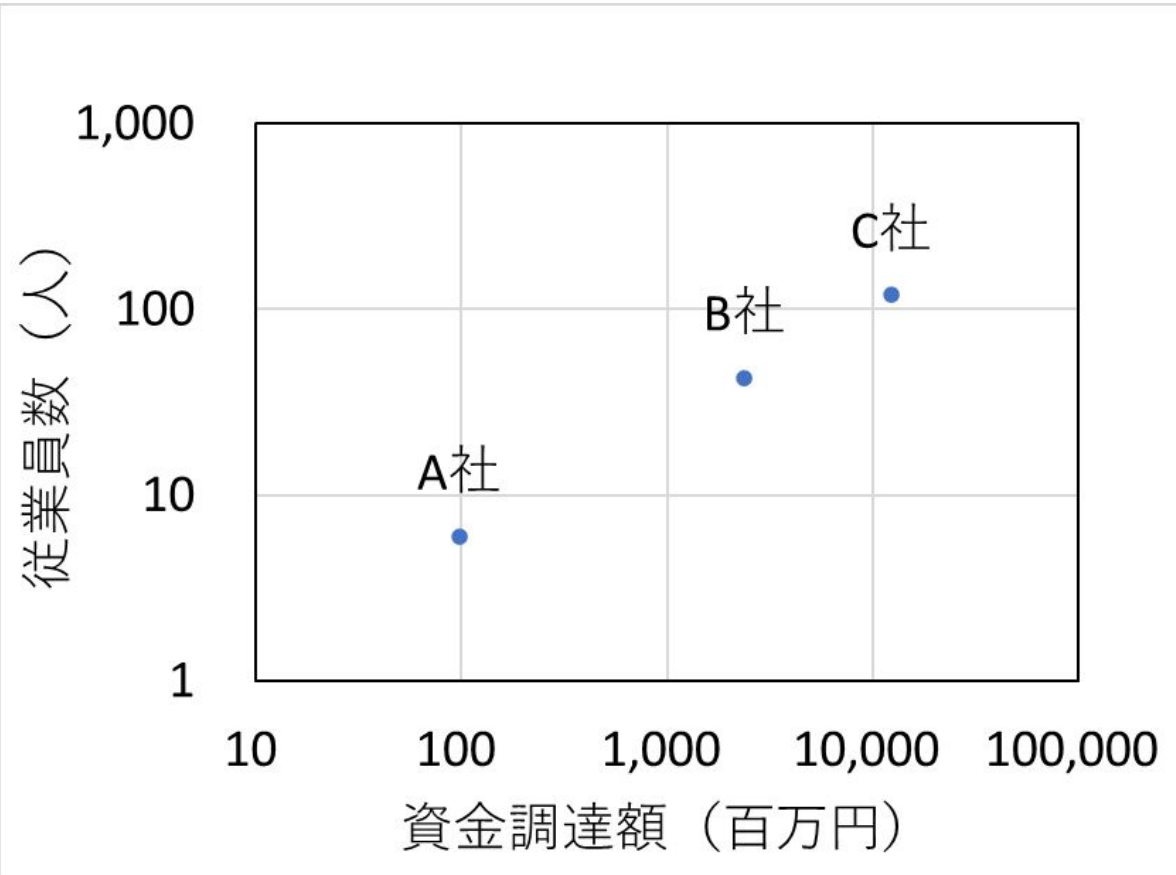
人材に関するスタートアップへのヒアリング調査



2024年 3月
関西イノベーションイニシアティブ (KSII)

1. ヒアリング先	P. 3
2. スタートアップが求める人材	P. 4
3. 採用ルート	P. 7
4. スタートアップ人材流動に対する求職者のニーズ・課題	P. 9
5. スタートアップ側のニーズ・課題	P. 11
6. スタートアップでの働き方	P. 13
7. スタートアップが抱える課題	P. 14
8. スタートアップが求めること	P. 17
9. 所見	P. 18
10. ヒアリングでの気付き	P. 20

1. ヒアリング先



ヒアリング日

2024年 1月 23日 ~ 24日

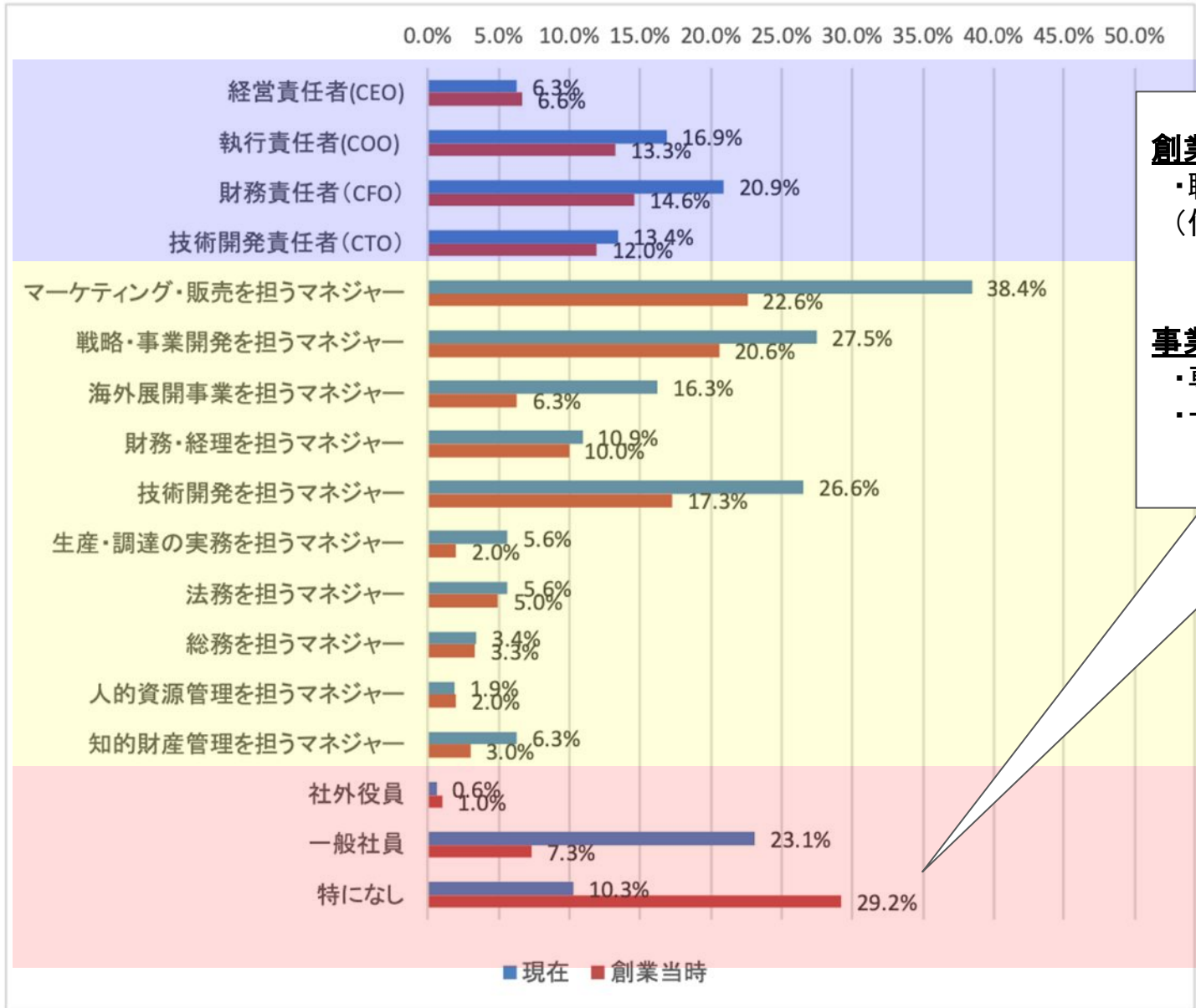
ヒアリング方法

オンライン面談

- A社: ディープテック(コンサルティング)、創業5年目 ※研究開発人材はアカデミア寄り
- B社: ディープテック(製造・販売)、創業7年目
- C社: ディープテック(研究開発)、創業5年目 ※研究開発人材はアカデミア寄り

2. スタートアップが求める人材：一般論

図 43 現在強化したい人材・創業当時強化すべきだった人材



創業時
 ・職種にこだわらない
 (何でもこなす人材)

↓

事業フェーズが進行
 ・専門マネージャー
 ・一般社員

(出典)
 日本総合研究所『令和元年度 産業技術調査事業(大学発ベンチャー実態等調査)報告書』, p42

2. スタートアップが求める人材:ヒアリング結果

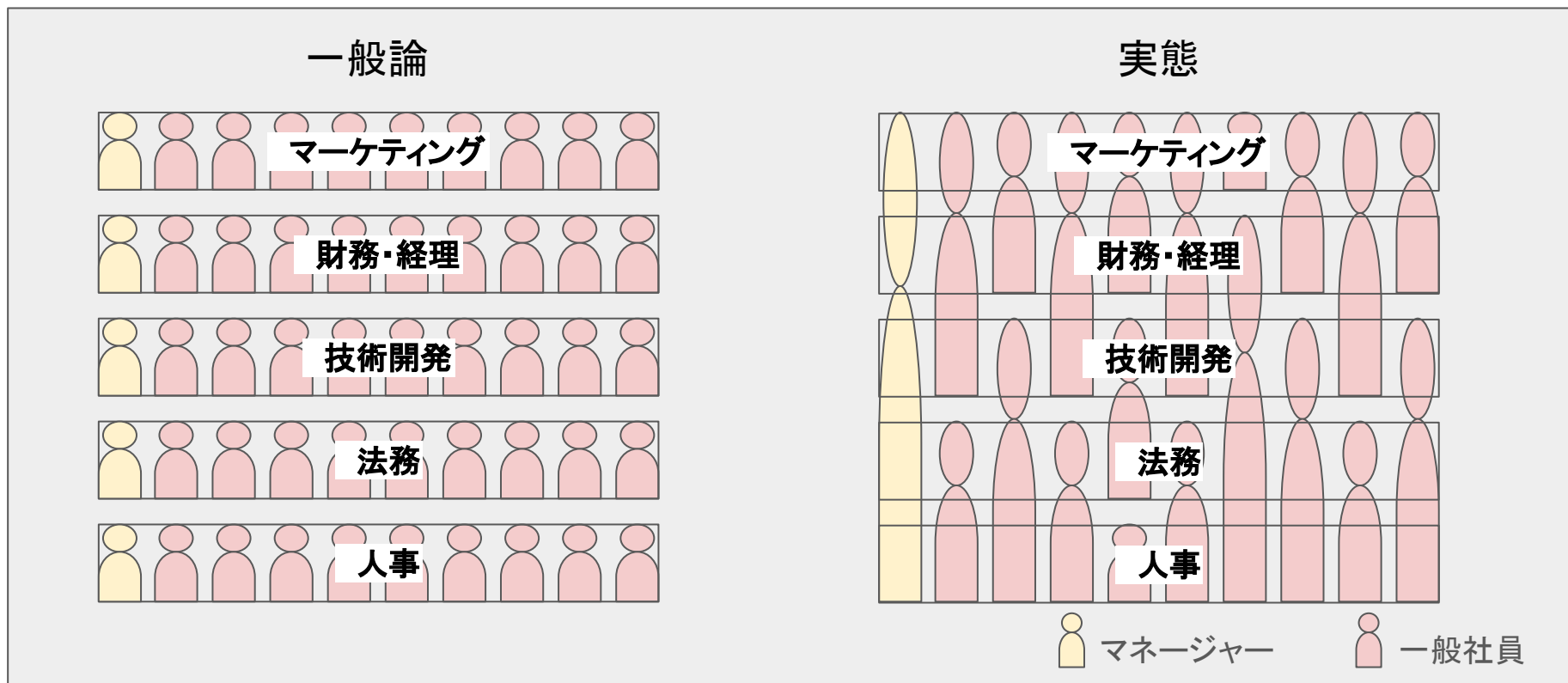
事業ステージに応じて求人に変化

A社:事業運営・拡大、B社:IPO準備・ガバナンス強化、C社:ある程度成長済み

	A社	B社	C社
経営層・CXO	不要 研究、事業開発各分野で顧問がいる	要 COO (内部昇格も含む)	不要 (採用した)
マーケティング・販売	要 技術営業		不要 (採用した)
海外担当	不要? (まずは国内に注力?)		不要 (採用した)
財務・経理	不要 兼務		不要 (採用した)
技術開発	要 研究開発、実験	要? (HPで求人掲載中)	不要 (採用した)
生産・調達	不要? (コンサル業務の為)	要 工場職員	不要 (採用した)
法務	不要 弁護士に依頼		不要 (採用した)
人事	不要 兼務		不要 (採用した)
社外役員・監査		要 監査役 (そろそろ)	不要 (採用した)
その他	要 マネージャー、専門人材		

2. スタートアップが求める人材:ヒアリング結果

職種ごとの求人を出してはいるが、特に創業初期スタートアップでは兼務が常識



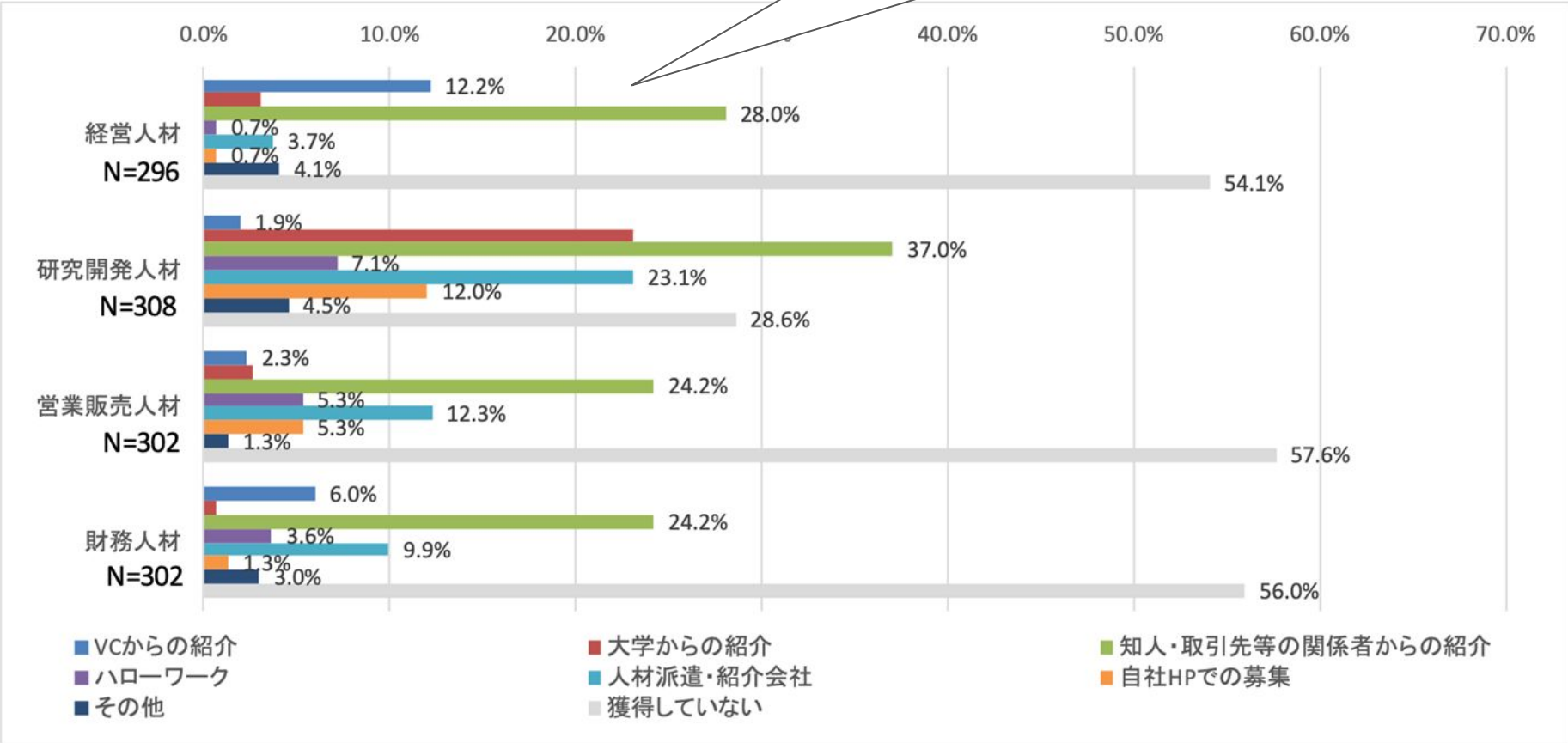
お金は分からない、お客さんとは会えない、という研究者は困る。(A社)

スタートアップは人事だけでなく複数の業務を兼任している。
与えられた条件の中でやっていくのがスタートアップ。(B社)

3. 採用ルート:一般論

知人・取引先等の関係者からの紹介が大半を占める
(特に経営者はその傾向が顕著)

図 45 人材別獲得ルート



(出典)
日本総合研究所『令和元年度 産業技術調査事業(大学発ベンチャー実態等調査)報告書』, p44

3. 採用ルート:ヒアリング結果

公募すれば応募は多数集まるが、多すぎると捌けないので、
工数が少ない&フィルターがかかる「伝手」「エージェント」が有力

	A社	B社	C社
経営者等の伝手	使用 前職周辺	使用 人づて	使用 ヘッドハント、友人の紹介
VCの伝手		使用	
取引先の伝手	使用 取引銀行		
ハローワーク	使用		
人材派遣・紹介会社	使用 人材紹介会社、JREC-IN (※ただし、フィルターがかからない 紹介会社は採用に繋がらない)	使用 エージェント 不使用 転職サイトは使えて いない	使用 エージェント
自社HPでの募集	使用	使用	使用
備考	採用職種でルートを使い分け	エージェント主軸	エージェントは100社くらい使っている

たくさん会うように言われるが、
人事専門の担当ではないので、**面談や書類を捌く時間がない**。(A社)

リクルート等で求人を見つけるのは手っ取り早く集まるだろうが、
かけられる工数がないので、基本的にはエージェント紹介が多い。(B社)

4. スタートアップ人材流動に対する求職者のニーズ・課題：一般論

N: ニーズ、B: 課題(バリア)

出会い

- N: まずはスタートアップで働くとは何かを知りたい
- B: スタートアップに対する漠然とした不安感
- B: スタートアップの実情に対する知識不足

関係構築

- N: 自身のスキルがスタートアップで活かせるか確かめたい
- B: キャリアチェンジの軸を定め切れない
- B: スタートアップ出向の機会が限定的
- B: 大企業の副業禁止による副業への躊躇
- B: 過大な責任を負うCXOポジションへの躊躇
- B: 就業時間固定により柔軟な働き方が困難

意思決定

- N: 報酬よりもキャリアデザインを重視してスタートアップに参画したい
- N: 正社員でなくても、まずは副業・兼業・プロボノの形態で働きたい
- B: 無償労働のプロボノはモチベーションが低下してしまう
- B: スタートアップの採用選考負荷が高く、転職を諦めてしまう
- B: スタートアップの事業リスクが懸念

(出典)

JISSUI・NR『スタートアップエコシステムの創出にむけた大企業人材の流動促進に関する調査』

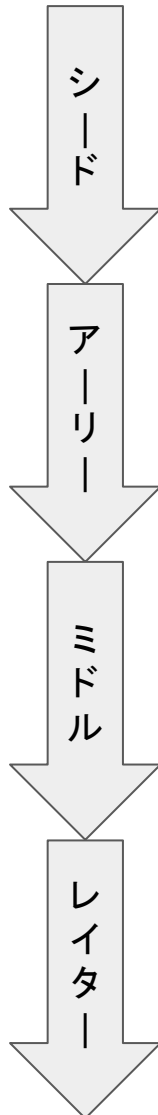
4. スタートアップ人材流動に対する求職者のニーズ・課題:ヒアリング結果

人材側のニーズや期待には応えられないことも

ニーズ・課題	A社の実態	B社の実態	C社の実態
スタートアップで働くとは何かを知りたい	否 プログラムを作る余力はない。 メンターを付ける余力はない。		
スタートアップの実情を知りたい	可 取引銀行や自社をよく知る紹介会社は候補者に対して説明してくれる。 否 一般の人材会社は説明しない。	可 エージェント側で対応。	
スキルが活かせるか確かめたい	可 学生インターンも本人が良ければ(ただし教育はできないので自発的に学べる人)。	可 採用者は半年の試用期間でマインド・スキルをチェックしている。 否 教育できないので学生インターンは不可。	可 3カ月～半年契約して、良ければ延長
出向の機会を増やしてほしい		否 出向はお客様で終わるので不可。(ただしVC出向者は除く。)	
就業時間に柔軟性がほしい	可 正社員でも時短可能		
キャリアデザインを重視したい		否 キャリアよりチームとしての成果を重視してほしい。	
副業・兼業・プロボノ形態で働きたい	可 営業職は副業可。ただし、どんな方が分からないので人づて採用以外は難しい。 否 研究職は副業不可。	否 副業不可。 VCからの出向者はいる。	可 フリーランス、委託、副業等こだわらず使う
社会の為になる事がしたい	△ 社会貢献に対して営利企業の限界がある。		
好きに研究がしたい	否 営利企業の限界がある。		

5. スタートアップ側のニーズ・課題：一般論（大企業人材に対するニーズ）

N: ニーズ、B: 課題（バリア）



- N: 大企業人材のうち第二新卒層や組織の仕組みづくりができる正社員を採用したい
- B: **多忙な経営層が採用活動に携わるため工程が長期化**
- B: 立ち上げ期は定型業務がなく業務を切り出しにくい

- N: 大企業人材のうち高い専門性を有する層は業務委託で採用したい
- B: テック系スタートアップはビジネス人材を確保することが困難
- B: **専門スキル人材の採用基準がわからない**

- N: 事業拡大に伴い、業務を切り出して副業・兼業で支援してほしい
- B: **スタートアップ未経験者にCXOを任せるのは心配**
- B: 技術等の機微性の高い情報が正社員以外に流出する懸念がある

- N: **事業化経験を持つ大企業人材に来てほしい**
- B: **アンラーニングコストが高い大企業人材は採用リスクがある**

（出典）

JISSUI・NR『スタートアップエコシステムの創出にむけた大企業人材の流動促進に関する調査』

5. スタートアップ側のニーズ・課題:ヒアリング結果

応募者個人のスキル・経験・マインドを見るので、出身は問わない

ニーズ・課題	A社	B社	C社
多忙な経営層が採用活動に携わるため工程を長く取りたい	No 面談は日程調整が難しいこともあるが、最終判断までは長くても1.5カ月	No 最終判断まで1~2カ月。ポストによっては1次面接のみ。	
高い専門性を有する層は業務委託で採用したい	Yes 創業前～初期は、ビジネス経験豊富で、人事、経理、契約、登記、等など手を動かせる人をワンストップで送り込んでほしい。	No 副業はなし。うちにかけてきてほしい。	No フリーランス、委託、副業等こだわらず使う
専門スキル人材の採用基準がわからない		No 技術判断はできる。その他も多様な経験・ポジションを見ているVCのアドバイスがある。	
スタートアップ未経験者にCXOを任せるのは心配		No いい人がいればいきなりCXOオファーもあり	
事業化経験を持つ人材に来てほしい	Yes 創業前～初期は、ビジネス経験豊富で、人事、経理、契約、登記、等など手を動かせる人をワンストップで送り込んでほしい。		
アンラーニングコストが高い人材は採用リスクがあるので避けたい	Yes アカデミアによくある時間無制限、自分の興味本位、等の癖が抜けない人は困る。	Yes 整った環境で特定の業務だけ従事してきた為、コレしかできませんという方は困る。	
特に事業初期は給与を高くしにくい	Yes 給与をあまり出せないなので、人材プールの中の経験が浅い人を紹介される。		

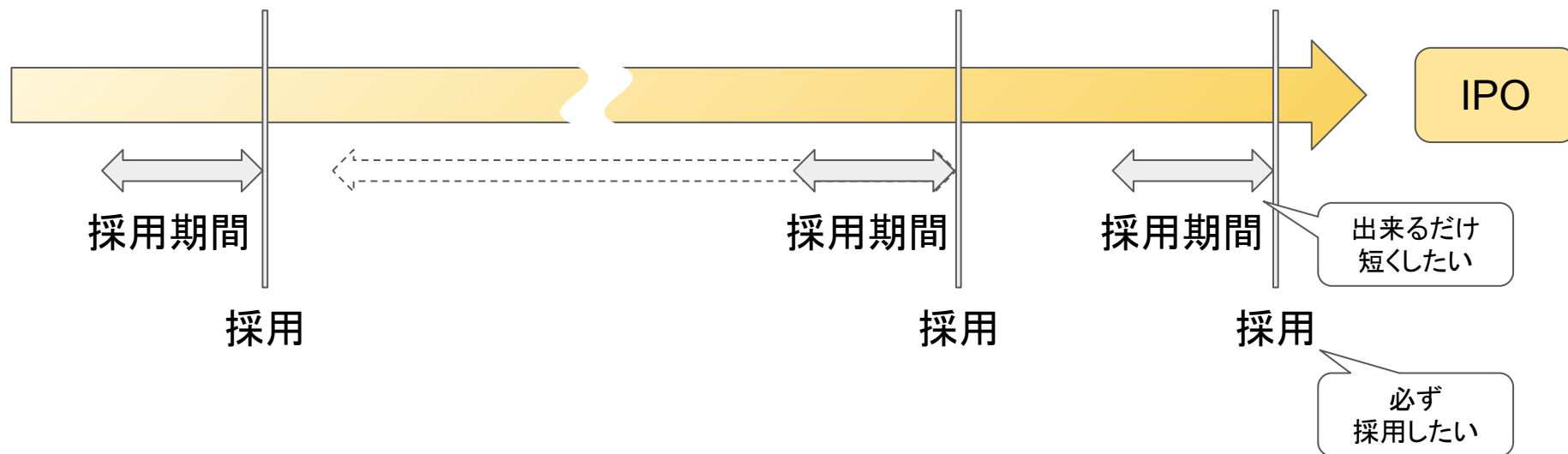
6. スタートアップでの働き方:ヒアリング結果

スタートアップによって、多様な働き方に対応する or 正社員にこだわるの差が明確
受け入れ・教育体制やプログラムが必要な方法は敬遠される傾向あり

	求職者 (一般論)	スタートアップ (ヒアリング結果)
正社員	Good ストックオプションがある	Good 会社にかけてくれる Good チームの絆が強くなる
副業・兼業	Good 副収入 Good 心理的負担が少ない Good キャリアアップや本業への還元	Good 人件費が抑えられる ※好まない企業もある
出向	Good 収入や事業リスクに対する不安がない	Good 人件費が抑えられる Bad お客さんで終わってしまう
業務委託	Good 納得した収入確保 Good 成果がキャリアになる	Good 柔軟な使い方ができる
インターン	Good スタートアップを知る機会	Bad 受け入れプログラムが必要となると難しい

7. スタートアップが抱える課題: ヒアリング結果

タイムリーな採用(タイミングと工数)への要求が高くなりやすい



タイミングの問題

- IPOに備えて適切な人材を採用する必要がある
- 資金が潤沢ではないので、タイムリーに採用したい(早すぎる採用は避けたい)

応募数の問題

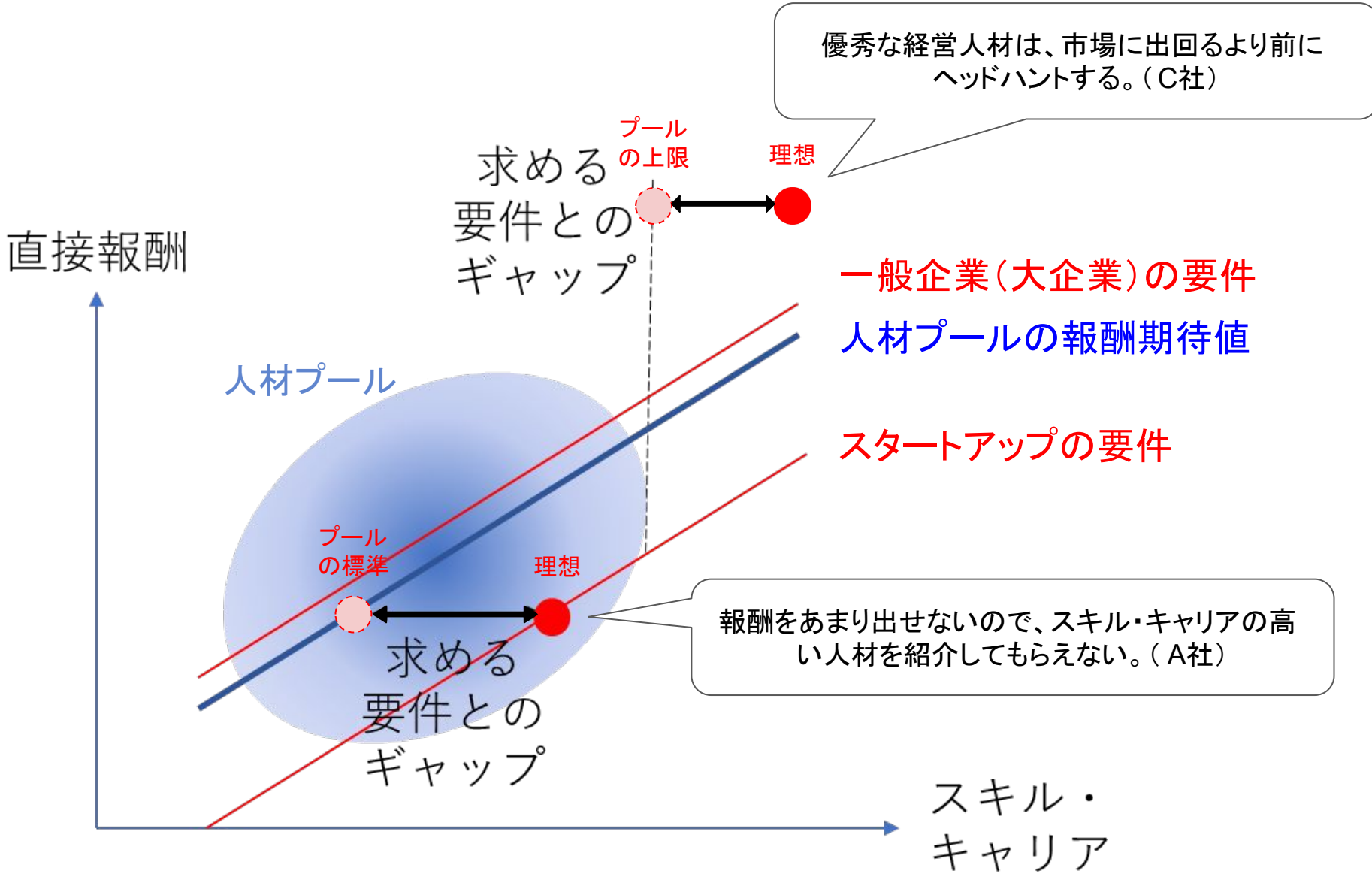
- エージェントの紹介では、タイムリーに選べるほど潤沢には応募が上がってこない

工数の問題

- 大手公募は応募が多すぎて、書類・面接処理の工数が大きすぎる
- 兼業で人事をしているので、別業務を圧迫する

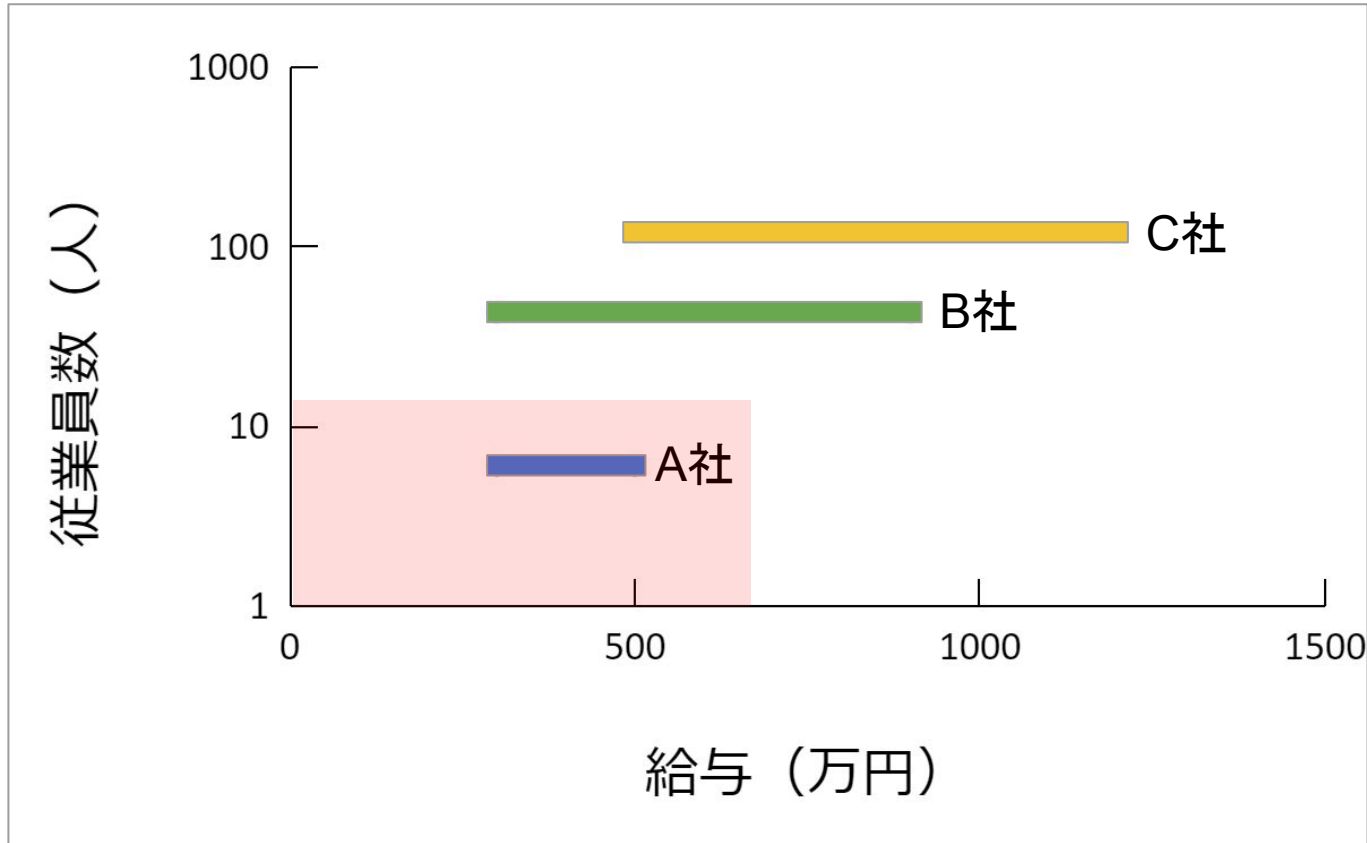
7. スタートアップが抱える課題: ヒアリング結果

求める要件と人材プールから紹介してもらえる人材との間にギャップがある



7. スタートアップが抱える課題: ヒアリング結果

採用人数・給与が少ない初期は、人材紹介会社が手間をかけにくい



採用人数が少なく、給与も低い自社の場合は、エージェントのインセンティブが小さく、手間をかけてもらえない。(A社)

人数が少なく給与も低い初期に、いかに優秀な人材を集めるかが重要。経営陣が直接、自社のビジョンを伝えながら採用するしかない。(C社)

8. スタートアップが求めること:ヒアリング結果

人材紹介会社に求めること

- 求職者のスタートアップに対する間違ったイメージは払拭して欲しい(A社)
(例)
 - キラキラスタートアップのイメージで来られたが、地味な企業もある
 - お客様の都合もあるので、何でも自由に出来るわけではない
 - 社会の役に立つためとはいえ、コスト無視で何でもは出来ない
- たくさんは捌けないので、自社の事業内容に合った人材を厳選して紹介してほしい(A社・B社)
- 職種ごとの個別契約ではなく、多様な業務に手を動かせる人(人々)をワンストップで送り込んでほしい(A社)

支援機関・エコシステムに求めること

- 自社のフェーズではどのような人材が必要かアドバイスしてほしい(B社)
- ポテンシャルのある人材レイヤー・コミュニティとの接点を作って欲しい(A社・B社)
- 大企業の30~40代がスタートアップへの転職に挑戦しやすい風土を作してほしい(B社)

人材紹介業者のあり方

- 理解の深い会社やエージェントからの紹介が採用につながりやすいので、給与水準の低い若いスタートアップでも、マッチングの工数を惜しまずに対応し、得意先に育てていただけないか(特にIPO直前は人材需要が増加)。
- スtockオプションや成長性についても、求職者が比較検討しやすい仕組みを検討いただけないか。

経済界のあり方

- 業務内容にこだわらず能動的に動く意思のある人材を研修プログラム等として大企業からスタートアップへ送り出すことで、人材流動を促進していただけないか(スタートアップ側も契約形態は柔軟にする傾向がある)。
- スタートアップで働くことにためらいを感じる人はまだ少なくなさそうなので、認知を高めるためにも、スタートアップの振興・育成に力を入れることを自治体としてアピールするように首長に働きかけていただけないか。

投資家、投資会社等のあり方

- 投資先に対して、優れた人材を呼び込むために、十分な人件費を計上した事業計画を立案させ、それに見合う資金を提供していただけないか。
- 現在のフェーズではどのような人材が必要かアドバイスしていただけないか。

働き方(出向、業務委託など)

- 各社とも、働き方については明確にスタンスを決めている様子だったので、出向先候補となりうるスタートアップのリストアップは容易に出来そう。

※ヒアリングした3社とは別に、大企業等からの出向人材を歓迎するスタートアップもあった。

人材の属性(アカデミア出身、大企業出身など)

- 属性そのものではなく、求職者個人の能力・経験・理解を見て判断されている。

各スタートアップの個性

- スタートアップ個社の考え方、事業内容の差異が、採用活動および満足度にも影響を与えている可能性がありそう。

スタートアップ一般に言われることや思われていることに反して、個々の会社の考え方は大きく異なる場合があり、お仕着せではなく、丁寧にニーズをくみ取ることが必要と思われる。