

ISSN 1884-0868

中小機構調査研究報告書
第3巻 第6号(通号12号)



ベンチャー企業の人材確保に関する調査

2011年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目次

■要旨	1
第1章 調査背景と課題認識	3
1.1. はじめに	3
1.2. ベンチャー企業の定義	4
1.3. 調査対象および想定読者層について	5
1.4. 調査課題の絞り込みの過程について	7
1.5. 調査研究体制について	8
1.6. ベンチャー企業の人材確保上の課題	8
1.7. 中小企業の求人活動および労働市場の動向	13
1.7.1. 企業の人材ニーズについて	13
1.7.2. 中途採用市場について	16
1.7.3. 新卒採用市場	18
第2章 ヒアリング調査とりまとめ	23
2.1. 株式会社アプレzzo	24
2.2. 株式会社ヴィレッジ・ヴァンガード・コーポレーション	27
2.3. ケンコーコム株式会社	30
2.4. 株式会社ノバレーゼ	32
2.5. 株式会社平成建設	34
2.6. 株式会社ライブレボリューション	37
第3章 ベンチャー企業の人材確保 その強みと機会	41
3.1. 人材像の設定	41
3.1.1. ヒアリング結果分析	41
3.1.2. 人材像なき選考の問題点	49
3.1.3. 「新卒採用」ということ	50
3.1.4. 自社の魅力を高めるということ	52
3.2. 採用メディアと広報活動	53
3.2.1. ポータルサイト・自社ホームページの活用	53
3.2.2. ソーシャルメディアの活用	55
3.2.3. ゲリラ的採用	60
3.2.4. 採用ブランド	63
3.3. リアルスティック・ジョブ・プレビュー	66
3.3.1. 概説	66
3.3.2. RJP 概況	68
3.3.3. RJP 導入設計の実例	70

3.4.	まとめと、政策的インプリケーション.....	75
3.4.1.	ベンチャー企業人材確保の SWOT 分析.....	75
3.4.2.	国に望むこと.....	76
3.4.3.	政策的インプリケーション.....	77

添付資料編

4.添付資料① ヒアリング結果とりまとめ

4.1	株式会社アプレッソ.....	79
4.2	株式会社ヴィレッジ・ヴァンガード・コーポレーション.....	85
4.3	ケンコーコム株式会社.....	90
4.4	株式会社ノバレーゼ.....	94
4.5	株式会社平成建設.....	100
4.6	株式会社ライブレボリューション.....	108

5.添付資料② 支援事業者ヒアリング結果とりまとめ

5.1	F-Quest.....	115
5.2	クロスロード株式会社.....	117
5.3	日本アジア投資株式会社.....	119
5.4	株式会社リクルート.....	121
5.5	株式会社ワイキューブ.....	123
	参考文献.....	126

■要旨

日本経済の活性化、雇用の受け皿としてのベンチャー企業の創出と成長が注目されている。そこで本調査研究では、ベンチャー企業のニーズに絞った人的資源の確保に焦点を当て、実態把握と提言を行うこととした。この目的を達成するため、特長のある手法で人材確保に成功しているベンチャー企業経営者と、ベンチャー企業の人材確保分野で先駆的な支援サービスを行っている支援事業者に対するヒアリングを行い、双方の声を相互に聞きながら、発見探索的に調査を進めた。想定読者としては、成長期ステージに移行しようとしているベンチャー企業経営者を念頭に置いている。

ヒアリング調査の結果、得られた知見には次のようなことがあった。

- 人材確保に成功しているベンチャー企業は、ビジネスモデルや事業環境を踏まえた、その企業なりの「望ましい人材像」をあらかじめ明確にし、ターゲットを絞った人材の確保にあたっている。
- 自社で定義した「望ましい人材像」は、世間一般的に優秀さや、大企業流の人材像とは違っていることが普通であり、多くの場合、オールラウンダーよりは一芸に秀でた個性的な人材が求められている。
- 優れた人材を確保するため、選抜から入社後の登用や教育までを見据えた上で、仕組み作りを整えている。
- ベンチャー企業は成長するにつれ、「ヘッドハント」から「公募による中途採用」、そして「新卒採用」へと、採用チャンネルをシフトさせていく。特に新卒採用段階に至ると、企業は人材確保により力を入れると同時に、社内の充実を図り、魅力ある会社作りに本腰を入れる場合が多い。その過程で、創業役員の交代といった「成長の痛み」にきちんと向き合う場合が多い。
- 若い経営者の間には、新卒採用こそが重要であるという共通認識が広がっている。より小さな会社が新卒採用を行うようにもなっている。
- 求人方法としては、従来からの求人広告ポータルサイトが広く活用されているほか、ツイッターなどのソーシャルメディアを活用したリクルーティング活動も本格化してきている。
- 「ベンチャーらしいエッジの立った」魅力のある求人広告が必要となる一方で、志望

者とソーシャルメディアで直接つながりながら、会社の弱みなども率直に表現してゆき、等身大の会社の姿をアピールすることが、求職者にかえって愛され、信頼感や安心感を与えることにつながる。

- 新卒採用の対象者は、平成生まれの「デジタルネイティブ」である。世代の特長をうまくつかんだ人材確保活動を実施している例もある。
- ベンチャーでありながら、高い「採用ブランド」を有している企業は、普段から採用に限らず意識的に情報発信を行っており、出版・講演などを通じて社長が存在感を示すことで、「顔の見える企業」になっている。このとき、営業・企画系の企業では社長は「経営」を語り、エンジニア・理系の企業では「仕事」を熱く語っていることが多い。
- 人材確保に成功しているベンチャー企業は結果的に、「リアリスティック・ジョブ・レビュー (RJP)」と呼ばれる採用選考コンセプトを実践していることが多い。RJPとは、企業の実態について、良い面だけでなく悪い面も含めて、リアリズムに徹した情報提供を行う人材確保の考え方で、その過程を通じて、「企業が人を選ぶ」だけでなく、「人も能動的に企業を選ぶ」ことを目指している。RJPは、入社後のリテンションにも役立つ考え方であり、ベンチャーだからこそ取り組みやすい面もあり、RJPの方向性を目指すことで、ベンチャー企業は大企業に対して、人材確保で競争優位を得ることも出来る。

第1章 調査背景と課題認識

1.1. はじめに

2010年6月18日に閣議決定された「中小企業憲章」では、基本原則の一つに「起業を増やす」があり、そのための行動指針の一つに「人材の育成・確保」が定められた¹。また、民主党の「重点政策 50」には、「起業を支える国づくり」が定められ、総合的な起業支援策を通じ、「100万社起業」を達成することが政策目標にあげられている²。

このように起業が注目される背景には、ひとつには、ビジネスリスクをとって新規事業に挑戦するベンチャー企業の創出・成長が日本の産業構造上の閉塞感を打ち破り、イノベーションを促進し、日本経済全体の成長と活性化を図るものと期待されているからである³。

また、ベンチャー企業の雇用の受け皿としての役割も注目されている。中小企業は我が国従業者総数約4,013万人のうち、約2,784万人（69%）の雇用を支えているが、ことに「事業規模拡大を志向している」企業をベンチャーであると見なすとすれば、図表 1-1 の通り、創業以来一貫して、一般の中小企業に比べて、正社員採用を継続的に行っており、雇用創出効果が大きいことが確認できる。

ベンチャー支援については近年、産学官の各種取り組みが見られ、資金面や各種制度面での経営支援に関する環境は徐々に改善しつつある。「ヒト」についての施策についても、中小企業向けのものとして、すでに「DREAM-MATCH PROJECT」（経済産業省・日本商工会議所）、「人材橋渡し事業」（中小企業庁）、「中小企業魅力発信レポート WEB」（中小企業基盤整備機構・全国中小企業団体中央会）などが展開されはじめ、求人を行いたい中小企業に PR の場としてのポータルサイトが設けられたり、ジョブフェアが開催されるなどしている。しかしながら、ことベンチャー企業のニーズに絞った人材施策については未だ不足感が強い⁴。これらの背景を踏まえ、本調査研究では、ベンチャー企業が、その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とする。

¹ 経済産業省（2010年6月18日）「中小企業憲章について」
<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004655/kensho.html> 12月1日確認

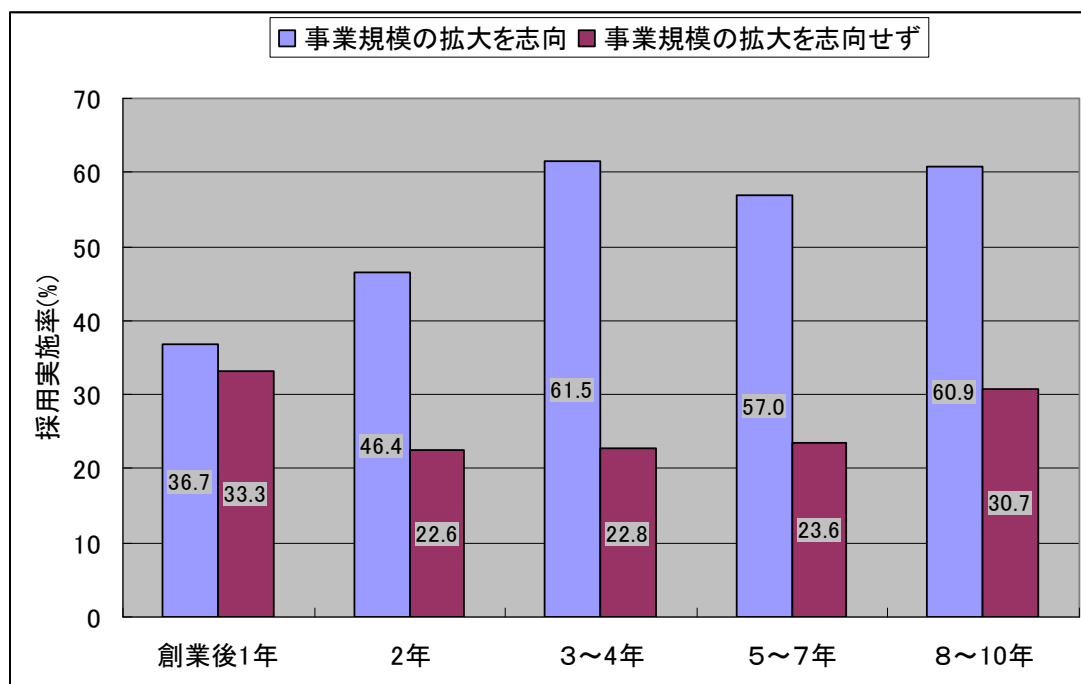
² 民主党（2007年）「重点施策 50：経済・中小企業」
<http://www.dpi.or.jp/special/jyuten50/03.html> 12月1日確認

³ 経済産業省ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会（2008年）「ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会最終報告書」

⁴ 中小企業庁 「中小企業・小規模企業者数」
http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_placement/index.htm 12月10日確認

⁵ 総務省 ICT ベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会（2007年）「ICT ベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会報告書」p1

図表 1-1 役員・正社員採用実施率と事業拡大志向



(出所) 中小企業庁 中小企業白書 2005 年度版 p222

1.2. ベンチャー企業の定義

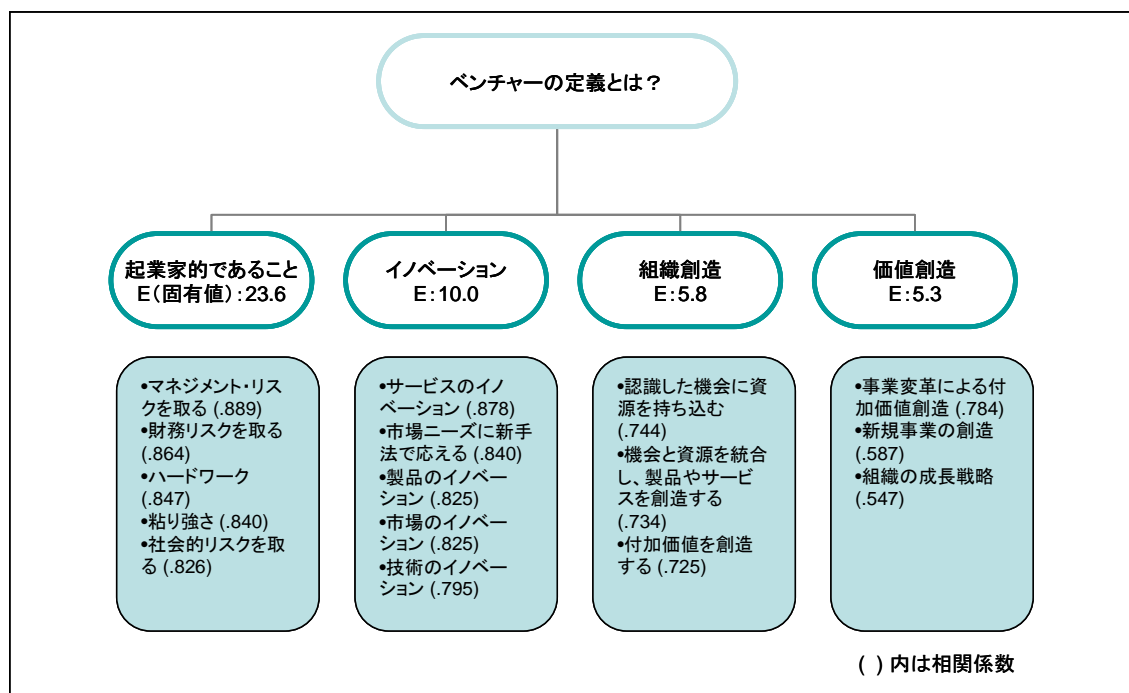
はじめに、本調査研究で言う「ベンチャー企業」のイメージを同定しておく。Gartner (1990)⁶ は、44名のビジネスリーダーおよび学者が参加したデルファイ法によるアンケート調査結果を分析し、多くの識者が共有するベンチャーのイメージおよびその要因を次のようにまとめている (図表 1-2)。

このデータから浮かび上がるベンチャー企業のイメージは、「リスクテイカー・ハードワーカーといった起業家的資質がある企業が、製品・サービス・市場・技術のイノベーションを伴いながら、新たな事業機会を開拓すべくリソースを結集し、付加価値を創造していく」、といったものである。

本調査研究においても、このような一般的に抱かれているイメージを踏まえて進めることとし、これと重なるイメージの企業を、調査対象や想定読者に設定することとする。ただし主要な関心は、付加価値創造のために結集するリソース、その中でもとくに「人材」にある。

⁶ Gartner, W. B., (1990) What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?, Journal of Business Venturing, 5, 15-28

図表 1-2 ベンチャー企業の定義



資料 ; Gartner (1990) より作成

1.3. 調査対象および想定読者層について

本調査研究は、創業期後半から成長期前半の成長ステージにあるベンチャー企業経営者の人材確保に資することを目的として行った。その理由は次の通りである。ここで、創業期・成長期といった用語は、Smith 他(1985)⁷が他の多くの研究者の説を横断的にまとめた、ベンチャー企業のライフサイクルについての定義とその考え方を参考とすることとする(図表 1-3)。

すなわち創業期とは、起業家本人の主観的な意思決定を中心に、会社が有機的・流動的に運営されている状態であり、あらかじめ定められたルーチンワークは存在せず、少数のスタッフが「何でも屋」的に仕事をこなしているような状態であるといえる。他方で成長期とは、事業の成長につれて社員も増加、フォーマルなルールやマネジメント・システムが導入されはじめ、特定業務ごとの専任スタッフが効率よく仕事をこなしていくことが求められるような状態であるといえる。フォーマルなマネジメント・システムの導入は、IPOを目指す企業にとってはひとつの要件ともなる。

⁷ Smith K. G., Mitchell T.R., Summer C.E. (1985) Top level management priorities in different stages of the organizational life Cycle, Academy of Management Journal; Dec 1985; 28, 000004; pg. 799

図表 1-3 ベンチャー企業のライフサイクル

	創業期	成長期	成熟期
組織構造	フォーマルな構造は見られない	中央集権、フォーマル	権限委譲、フォーマル
報酬	主観的、属人的に決定	非属人的・仕組みの中で決定	非属人的、フォーマル、客観性
コミュニケーション	インフォーマル、フェイス・トゥ・フェイス、無計画	ある程度フォーマル	非常にフォーマル 5カ年計画 規則規定
意思決定	個人の判断、起業家的	マネジメント、分析的	マネジメント、交渉的
役員構成	ゼネラリスト中心	スペシャリスト中心	戦略プランナー中心
成長率	浮き沈みしながら改善	急成長	成長鈍化

(資料) Smith 他(1985) より作成

むろん、いずれの企業においても、創業期から一夜にして成長期に変貌を遂げるわけではない。実際の企業内部では、様々な要素が異なる速度で変貌してゆく、創業期とも成長期とも言えないような過渡的な時期を経験するであろうし、その過程でさまざまな「成長の痛み」を感じる企業も少なくないであろう。ともあれ、人が増えるのはこの時期である以上、本調査研究のテーマである「人材確保」は、一義的には、成長期において顕在化してくる問題であると考えられる。

先行研究の中には、各ライフサイクルのステージにおける、おおよその創業年数や社員数の目安をあげているものもあったが、本調査研究で調査対象や想定読者を設定するには、一義的にモデル年数やモデル社員数をあてはめるよりも、このようなライフサイクルモデルの適切な段階に位置づけられているかという概念イメージやロジックを重視した。

以上より、本調査研究報告書は、せつかく成長期ステージに移行できる潜在力がありながら、うまく人材確保を進めていくことに不安を持つ経営者、人材確保の不調が成長のボトルネックになってしまっているような企業を想定読者として念頭に置いて、どのような課題があり、その課題にどのような考え方で対処していくか、という内容を主眼に調査することとした。

この目的を達成するため、調査対象として、成長期にあるベンチャー企業で、「すでに人材確保面で拡大中であるか、拡大をしたことがある企業」、「特長のある人材確保方法を実践していたり、人材確保で評価の高い企業」などを選定し、ヒアリング調査を行った。人材確保の取り組みにおける先輩企業の成功体験を抽出分析し、後輩企業に伝えていくとい

う狙いを込めている。

1.4. 調査課題の絞り込みの過程について

「ベンチャー企業の人材確保」というテーマは、さらにさまざまな局面やアングルを内包しており、調査に当たっては、スコープを絞り込む必要があった。「モチベーション」や「コミュニケーション」といった、「ヒトが働くこと」に関する主要な鍵変数そのものは、企業規模によって変わってくるものだと考えられなかったが、後述の通りベンチャーにはベンチャーならではの制約要件や課題が存在する。その制約条件が、人材確保や人事マネジメントにどのような影響を与えているのかについては、先行研究も乏しく、ヒアリング調査を通じて抽出していくしかなかった。厳しい IPO 環境・買い手市場の労働市場という現下の状況もできるだけ踏まえたいと考えた。

このため本調査研究は、強度に探索発見的に進められた。ある程度調査を進めたら、そこまでの調査成果を振り返り、リサーチ・クエスチョンを少し絞り込んで、学識経験者のフィードバックを仰いで軌道修正しながら進めていった。

当初より大枠で想定していた調査のスコープは次のようであった。

- (1) ベンチャー創業期における、コア人材（役員、右腕社員等）の確保
- (2) 成長期における、第二陣のコア人材（役員、ミドルマネージャ）の確保。
- (3) 成長期における、一般社員の確保

十数社のヒアリングを行った結果、結論から言えば、今回は（3）を調査スコープとして設定することとしたわけである。

（1）については、当初重みをかけて興味を持っていたところである。ベンチャーとはあくまでも創業期の企業を言う、との論を立てる向きもある。ワークスアプリケーションズの牧野正幸 CEO は「優秀なベンチャーの条件とは、ルーチン化しなくても仕事を回せるかどうかである」⁸と論じているが、たしかにマネジメントの仕組みが導入されたとたんに、前例踏襲型のルーチンワークが発生することは事実であり、そのことはそもそものベンチャーのイメージとは相反することとなる。狭義のベンチャーらしさにこだわるのであれば、（1）の調査スコープが適切なのではないかと思われた。しかしながら、創業期の人材確保活動とは、その定義からしても、あるいは今回のヒアリング結果を踏まえても、起業家が主観的・属人的かつインフォーマルに、ケース・バイ・ケースで行っている場合がほとんどで、その手法は要するに「人脈を通じて引っ張ってくる」ことに尽きるようであった。

⁸ 企業家倶楽部（2008年8月号）「企業家賞審査委員・受賞者対談：IPOはゴールではなくスタートライン、企業家賞審査委員 一橋大学イノベーション研究センター長 米倉誠一郎×第5回企業家賞受賞者 ワークスアプリケーションズ CEO 牧野正幸」 p32

そこに「個別のストーリー」こそあれ、今回の調査範囲では、それ以上分析すべきリサーチ・クエスチョンを建てるには至らなかった。さらに複数の学識者からも、創業期特有の人材確保問題に焦点を当てた先行研究は存在しないとのアドバイスも受けた。この点、今回それなりのエネルギーを割いて検討したところではあったが、今後の研究に委ねたい。

ヒアリング調査を進めるにつれて判明したことは、創業期の役員等に関してはむしろ、創業期から成長期に会社がモードチェンジしていくにあたって、多くの会社で役員クラスの人材確保の交代や刷新が必要となる、ということであった。なかには、たとえば社長の昔からの知人である役員に退いてもらうという、大変厳しい経験を経ているケースもあったが、その後成長している企業では、このような痛みの伴う役員交代劇に、逃げることなくしっかりと取り組んでいるように観察された。このような点も、さらに調査を深められれば興味深いところではあったが、今回の「人材確保」のテーマからはやや逸脱することと、デリケートな内容でもあり均質なヒアリング結果が確保できなかったことから、今回はまとめることができなかった。

(2)については、創業期を抜け成長期に至っている、今回の調査対象であるベンチャー企業であっても、うまくいっている事例を見いだすことは出来なかった。というよりもむしろ、ミドルマネージャの確保問題は、成長期から成熟していく過程で組織が開発されていく企業特有の、構造的な問題であるようであった。ある採用コンサルタントは、そもそも良いミドルマネージャは転職市場で希少であると述べた。ともあれ、今回のヒアリング対象企業からは、問題の抽出は出来ても、解決への示唆が直接得られるわけではないと判断せざるを得なかった。

1.5. 調査研究体制について

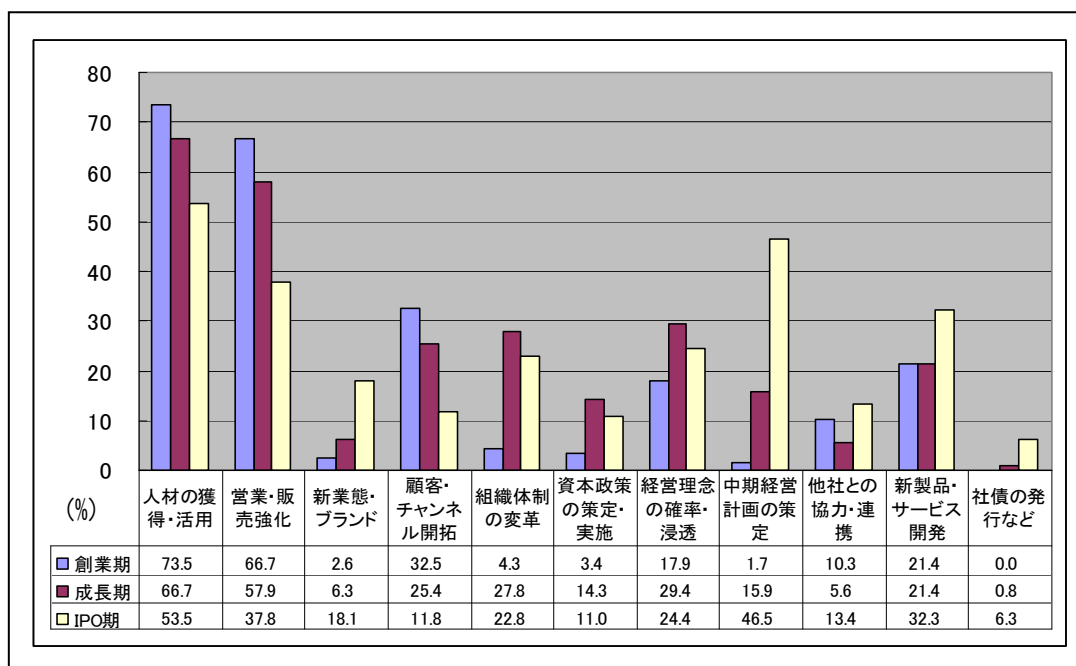
本調査研究に際しては、当機構ナレッジアソシエイトである東京富士大学の青山和正教授、武蔵大学経済学部の高橋徳行教授をアドバイザーとして仰ぎ、適宜助言や情報提供、資料提供などを受けた。

また、株式会社ヘッドクォーター代表取締役の山内英二郎氏、独立行政法人中小企業基盤整備機構新事業支援部の統括プロジェクトマネージャ、西澤民夫氏からも、助言を受けた。

1.6. ベンチャー企業の人材確保上の課題

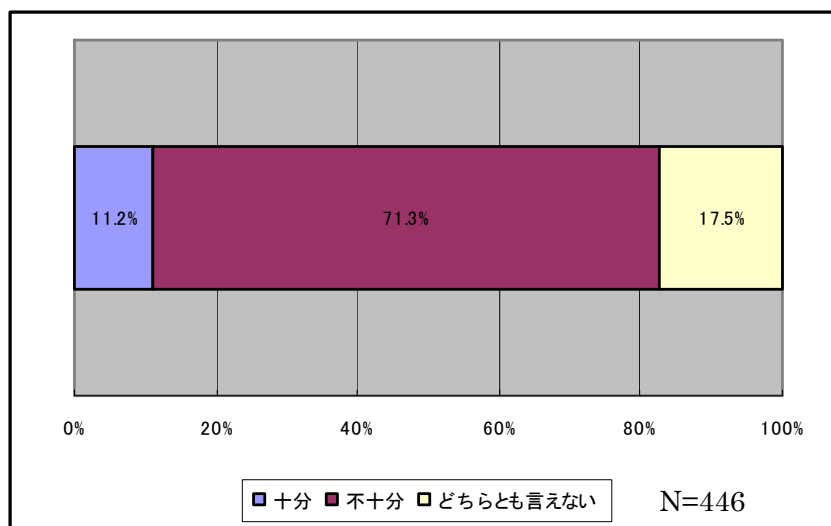
ベンチャー企業が成長していくに当たり、技術や資金と並んで人材は重要な経営資源である。経営上の課題として、人材確保を挙げるベンチャー企業は多い(図表 1-4)。そして実際にベンチャー企業の人材充足率は不十分であることが多い(図表 1-5)。

図表 1-4 経営目標達成のための課題



(資料) 中小企業総合研究機構 平成 17 年度 ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究

図表 1-5 日本のベンチャー企業の人材確保に係る認識



(資料) 経済産業省 (2007) 平成 19 年度ベンチャー企業の創出・成長に関する調査 2007 年 12 月

このような現状に置かれている、ベンチャー企業ならではの、人材確保に当たってのさまざまな課題や障壁は次の通りである。

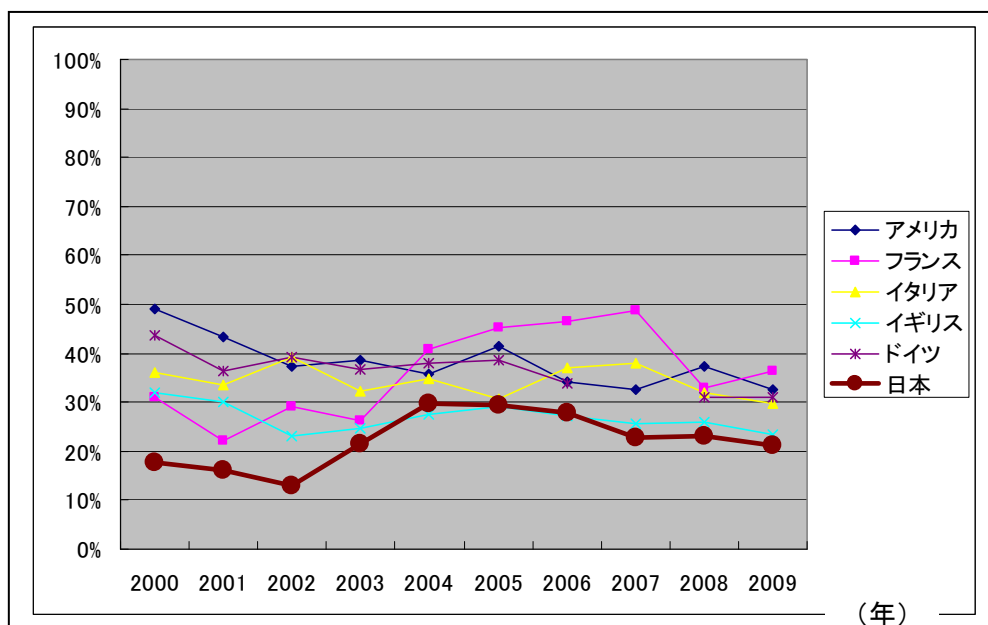
まずベンチャー企業は、大手企業に比べると、なんとといっても知名度に劣る。さらに、報酬等の採用条件においても不利な立場におかれる。したがって人材確保競争で不利な立

場に置かれているが、ことに求人情報データベースへのアクセスが、インターネット上のポータルサイト上で条件検索で行われることが基本動作となっている現状にあつては、自社が検索すらされない可能性をはらんだ、ゆゆしき事態である⁹。むしろ大企業に比べ採用予算も相対的に少ないと想定されることから、採用広告出稿などの諸活動の実施もなかなか思うに任せない。

就労者の側にも、大企業でキャリアを積んでいくことを志向する価値観、一つの会社に長く勤めることを美德とする価値観が、一般には根強いものと思われるため、新卒でベンチャーに就職するとか、大企業からベンチャーに転職するといった動向は多くは見られず、ベンチャー企業にとっての労働市場は未成熟でミスマッチに満ちている（図表 1-20、図表 1-21、図表 1-22）。

また、いわゆる「失敗に非寛容」で再チャレンジが容易ではないという日本社会の特長から、起業の失敗の経済的・社会的リスクは、高くつくとして一般に認知されている。米バブソン大学が中心となって実施しているグローバル・アントレプレナーシップ・モニター¹⁰からも、諸外国に比べ日本では「起業」が賢明なキャリアオプションだと考えられていなかったり、企業へのイメージが悪いという調査結果が見られる。さらに「ライブドア・ショック」以降、ベンチャー企業だと言うだけでネガティブなイメージが付きまとうようになってしまったとの意見も多く耳にする（図表 1-6、図表 1-7、図表 1-8）。

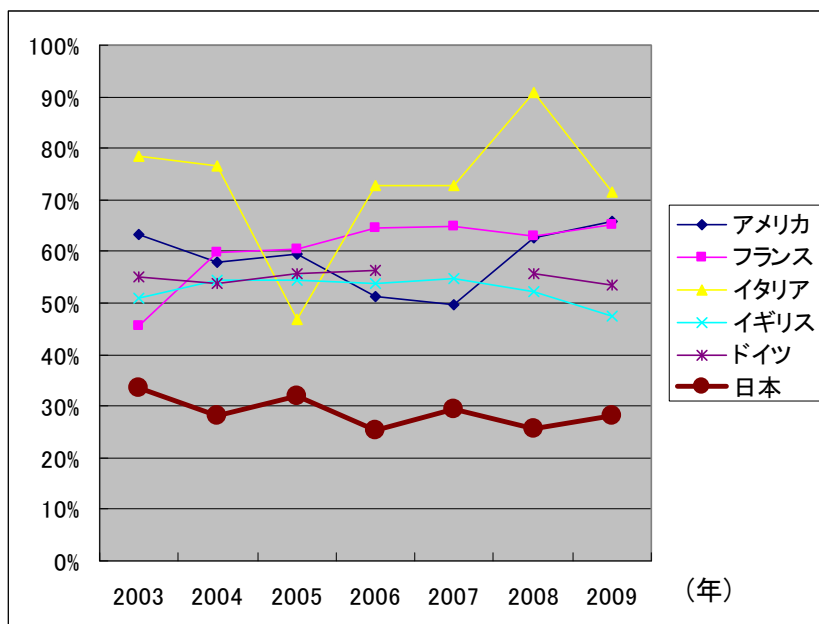
図表 1-6 起業家の社会への浸透（過去2年以内に新たにビジネスを始めた人を個人的に知っていますか）



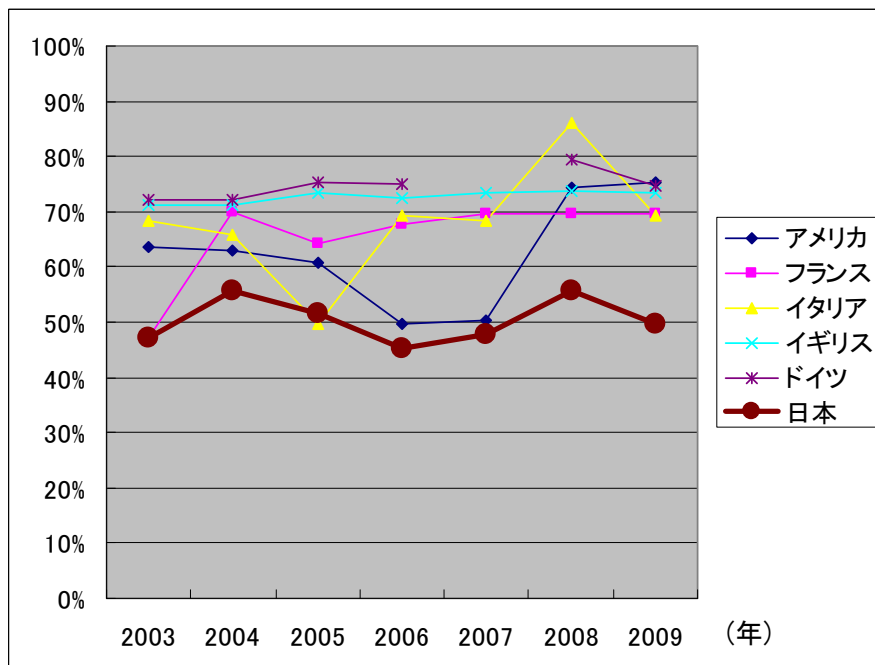
⁹ 前掲、企業家倶楽部（2008年8月号）

¹⁰ 財団法人ベンチャーエンタープライズセンター（2010年）「平成21年度創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）報告書」

図表 1-7 起業家に対する評価：キャリア（あなたの国の多くの人たちは、新しいビジネスを始めることが望ましい職業の選択だと考えていますか）



図表 1-8 起業家に対する評価：社会的な地位（あなたの国では、新しくビジネスを始めて成功した人は高い地位と尊敬をもつようになりますか）



（資料）（図表 1-6, 7, 8 とともに）財団法人 ベンチャーエンタープライズセンター、平成 21 年度創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）報告書、平成 22 年 2 月

ベンチャー企業内部にも限界がある。そもそも、成長を志向し新規事業を仕掛けるベン

チャー企業にとっては、しばしば採用は事業の成長に付随的に発生してくる業務にすぎないと見られており、じっくりとエネルギーを注ぎ込む余裕がない場合が多い。ベンチャー企業の社長や創業メンバーに、特に人事や採用等のノウハウや経験が豊富であるとも限らず、採用専任のスタッフを雇い入れる余裕もないことから、基本的な採用業務のルーチンの知識にすら事欠く場面も多い¹¹。

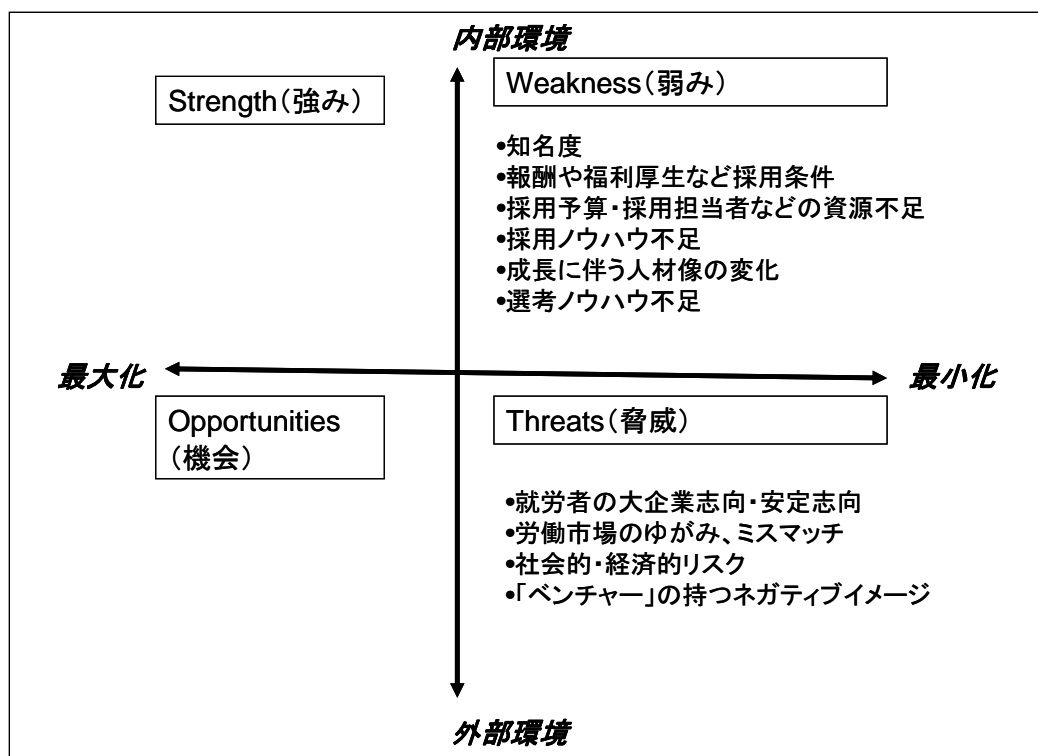
しかも成長企業であることから、求められる人材像が刻々と変化してしまう。初期段階ではしばしばマルチタスクな人材が求められるであろうが、会社が成長するにつれ、スペシャリスト人材が必要になってくる、といった具合である。本来であれば、成長に応じて、その時々の人材像を確定した上で、内部戦力を教育・育成したり、適材な人材を適宜に雇い入れるべきところであるが、そのような組織的能力を構築する余裕がない場合が多い。

さらに、小規模組織であるがゆえに、採用にあたっては、文化的なフィットも非常に重視されるという面がある。採用の失敗は多大なコスト要因となるため、ビジョンや志の共有・チームとしての一体感が損なわれることのない人材を慎重に選び抜く必要がある。このような作業を数回の面接で成し遂げることは非常に難しい。さらに、社長が属人的に選考を行うことから、社長自身の専門外の人材についてはうまく評価ができなかったり、自分よりも優秀な人材を理解できない・採用しきれないと言った事態も考えられる。結果的に、人材不足感が強いにもかかわらず、きわめて慎重なスタンスで採用に望み、ポジションを空位のままにしてやせ我慢しているベンチャー企業も少なくない。

このようなベンチャーの人材確保上の課題を SWOT 分析の形式でまとめてみると、さしあたっては次のようになる（図表 1-9）。

¹¹ 総務省 ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会（平成 19 年）、「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

図表 1-9 ベンチャー企業人材確保のSWOT分析



本調査研究の目的は、ベンチャー企業の弱み・脅威を踏まえつつ、これらを克服する戦略、強み・機会を模索していく方向性を探ることとなる。

1.7. 中小企業の求人活動および労働市場の動向

ここで、標記に関する昨今の動向を統計等を用いて簡単に概観し、あとに続く議論の土台としておきたい。ただし、調査対象を「ベンチャー企業」に特定した統計は、なかなか見出すことが出来ないか、あっても一定の定義付けが要求されるものとなっていて、概観を述べるに当たっては使いにくい。従って本節ではやむなく、中小企業一般に関する統計を援用していることに留意していただきたい。

1.7.1. 企業の人材ニーズについて

実施年度がやや古いのだが、企業の人材ニーズを質量両面からまとめた調査に「平成16年度人材ニーズ調査」(経済産業省・(株)リクルート)がある。これによると、企業の人材ニーズの総量および従業員規模別の分布は図表1-10の通りである。我が国の人材ニーズの約9割弱は、99人以下の中小企業にあることがわかる。

図表 1-10 従業員規模別求人数

	合計求人数		顕在求人数		潜在求人数	
	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)
全体	6,748,472	100.0	3,160,525	100.0	3,587,947	100.0
4人以下	3,713,517	55.0	1,581,283	50.0	2,132,235	59.4
5～99人	2,344,107	34.7	1,150,639	36.4	1,193,468	33.3
100～999人	459,565	6.8	279,617	8.8	179,949	5.0
1000人以上	231,283	3.4	148,987	4.7	82,295	2.3

(資料) 株式会社リクルート 経済産業省委託調査(平成17年3月) 「平成16年度人材ニーズ調査全国版報告書」

ここで「顕在求人数」とは、いま現在、「新卒採用での正社員」以外を採用したり活用したいと考えている、あるいは考えてもよい人数のことである。また「潜在求人数」とは、向こう一年間で下記のような環境の変化があった場合に、「新卒採用での正社員」以外を採用したり活用したいと考えている、あるいは考えてもよい人数のことである。

- ① 景気の上向き感が現在より強まる
- ② 新商品・新事業を開発する、拠点展開する、業務提携をする、海外進出する、株式公開する、雇用調整が一段落するなど、自社の経営環境が整う
- ③ 欲しい人材が簡単に採用できるようになる

企業がこのような人材ニーズを持っているが、では実際に採用できたのかどうか、「充足率」を見てみると(図表 1-11)、従業員数50人未満を境目に、極端に低くなっていることが分かる。なおここで言う「ニーズ」とは、顕在求人数のことである。

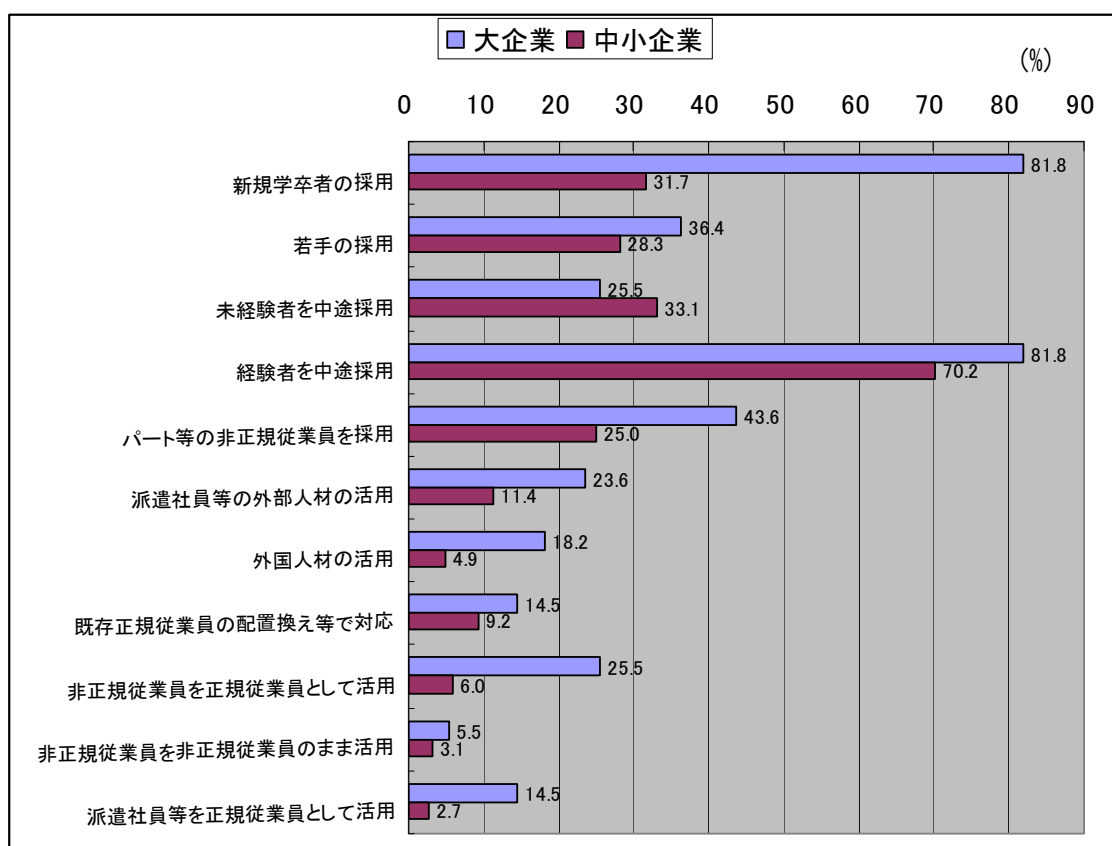
図表 1-11 規模別のニーズ数、募集数、採用数、未充足人数、充足率

	ニーズ(人)	募集(人)	採用(人)	未充足人数(人)	充足率(%)
全体	2,804,961	2,476,160	1,497,343	1,380,439	60.5
経営者と家族従業員のみのみ	294,211	252,090	100,627	179,963	39.9
4人以下	1,148,046	985,306	483,743	604,903	49.1
5～9人	372,224	339,868	174,424	210,069	51.3
10～19人	315,756	277,463	179,026	152,416	64.5
20～29人	142,312	131,957	92,498	61,938	70.1
30～49人	146,545	127,043	98,749	66,220	77.7
50～99人	132,386	120,301	120,245	44,914	100.0
100～299人	118,090	111,635	119,723	31,776	107.2
300～999人	75,453	72,418	69,954	17,163	96.6
1000～1999人	19,810	18,445	17,792	4,722	96.5
2000～4999人	15,347	14,859	14,935	3,502	100.5
5000人以上	24,801	24,775	25,628	2,852	103.4

(資料) 株式会社リクルート 経済産業省委託調査(平成17年3月) 「平成16年度人材ニーズ調査全国版報告書」

ところで、企業は人材不足を埋めるため、どのような種類の人材を採用したり活用しようと考えているであろうか。図表 1-12 によれば、中小企業にあつては「経験者を中途採用」という企業が70.2%と最多で、「未経験者の中途採用」も33.1%にのぼっている。中途採用による人材確保が中心であることが見て取れる。しかしながら、「新規学卒者の採用」をするという中小企業も、31.7%存在する。

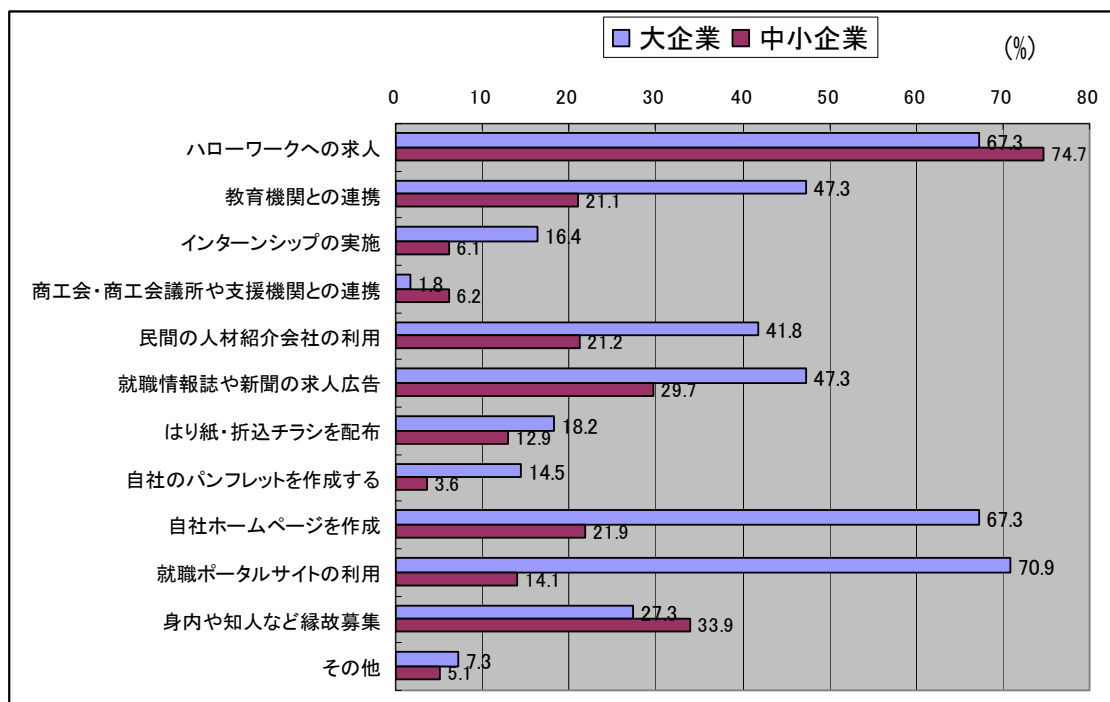
図表 1-12 人材の不足分を補うために採用・活用を考えている人材



(資料) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 経済産業省委託調査(平成21年3月) 「平成20年度中小企業における人的資源の活用に関する調査報告書」

企業は人材不足を埋めるため、どのような方法で人材を採用しようと考えているのであろうか。図表 1-13 によれば、中小企業にあつては「ハローワークの活用」が74.7%と最多で、2番目に多いのが縁故採用(33.9%)であった。大企業において一般的となっている自社ホームページによる採用や、求人ポータルサイトでの採用の実施率は低かった。やはり中小企業においては、採用にかかるコスト面での制限が存在するものと推察される。

図表 1-13 人材を採用するにあたり利用を考えている手段

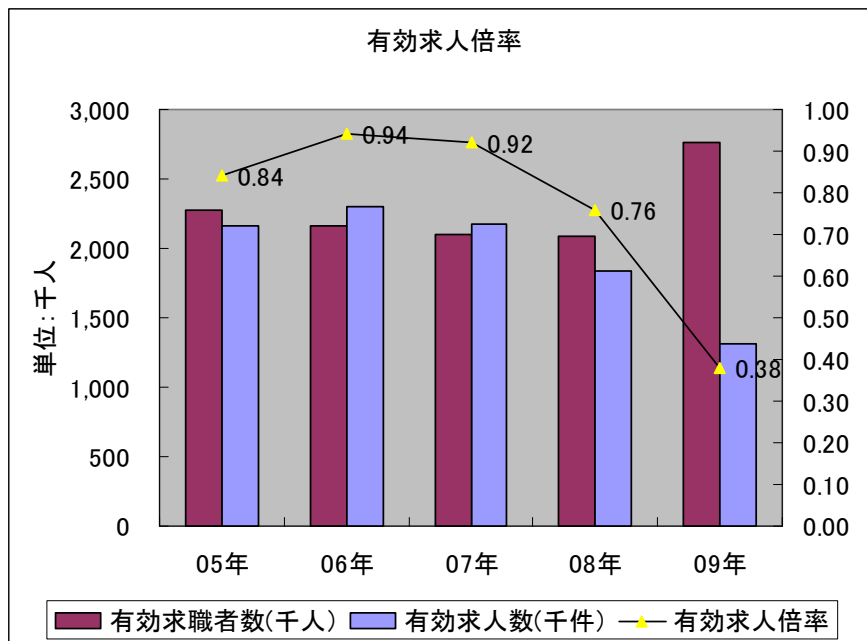


(資料) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 経済産業省委託調査 (平成 21 年 3 月) 「平成 20 年度中小企業における人的資源の活用に関する調査報告書」

1.7.2. 中途採用市場について

リーマンショック以降、転職市場は大きく落ち込んでおり、2009年の有効求人倍率は0.47倍と、1倍を大きく下回った(図表 1-14)。1社当たりの中途採用者数も、前年比で大幅に減少しており、かつ、今後の予定についても必ずしも前向きな状況とはなっていない(図表 1-15、図表 1-16、図表 1-17)。

図表 1-14 【中途】有効求人倍率（新規学卒者及びパートタイムを除く）



(資料) 厚生労働省 一般職業紹介状況

図表 1-15 【中途】1社当たりの中途採用実績数 対前年度伸び率（正規社員）

対象：従業員規模5人以上の全国の民間企業

単位：%

2007年度	2008年度	2009年度
4.1	-15.6	-49.9

(資料) (株)リクルート ワークス研究所 (2010年6月9日) ワークス中途採用調査 2010

<http://www.works-i.com>

図表 1-16 【中途】中途採用計画の予定（正規社員）

対象：従業員規模5人以上の全国の民間企業

単位：%

	予定がある	予定がない	検討していない	NA
2010年度	34.2	47.4	18.2	0.2
2009年度	38.1	48.4	13.1	0.4
2008年度	58.4	30.2	10.6	0.8
2007年度	56.2	33.2	10.3	0.8

(資料) (株)リクルート ワークス研究所 (2010年6月9日) ワークス中途採用調査 2010

<http://www.works-i.com>

図表 1-17 【中途】中途採用計画の予定（正規社員）2010年度 従業員規模別

単位：%

	予定がある	予定がない	検討していない	NA
全体	34.2	47.4	18.2	0.2
5～99人	19.7	64.5	15.7	-
100～299人	30.3	53.1	16.6	-
300～999人	33.1	47.3	19.3	0.3
1000人～	44.2	36.4	19.2	0.2

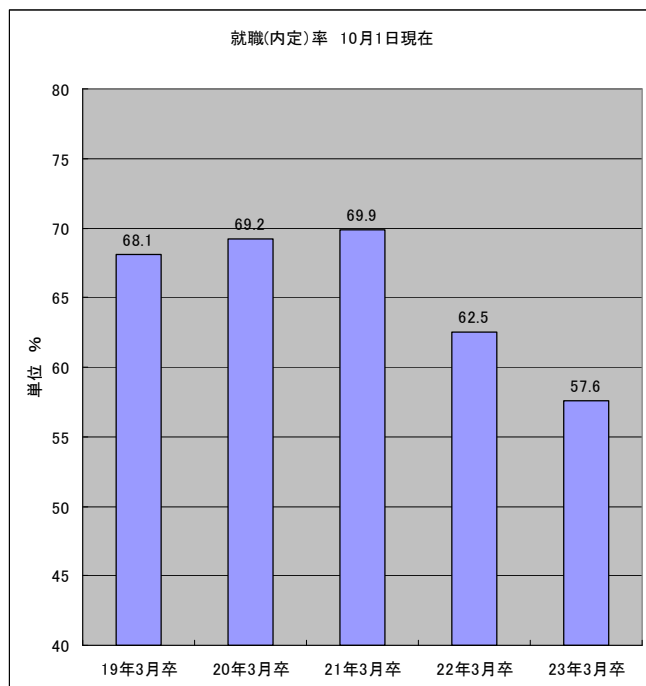
(資料) (株)リクルートワークス研究所 (2010年6月9日) ワークス中途採用調査 2010

<http://www.works-i.com>

1.7.3. 新卒採用市場

中途採用市場同様に、大卒新卒採用市場も冷え込んでいる。2010年10月1日現在の、来春卒業予定者の内定率は57.5%に留まっており、深刻な状況となっている(図表1-18)。2010年度には、就職も進学もしなかった大卒者が全国で10万人を超えるという報道も見られている¹²。

図表 1-18 【新卒】就職(内定)率の推移(10月1日現在)



(資料) 厚生労働省 平成22年度大学等卒業予定者の就職内定状況調査 (10月1日現在)

¹² 2010年8月6日 読売新聞「行き場が見つからない大卒生が10万人を超えた」

<http://www.yomiuri.co.jp/kyoiku/news/20100806-OYT8T00256.htm?from=nwlb>

民間企業の人事採用担当者の間でも、新卒就職戦線は氷河期であるとの認識が大半である（図表 1-19）。

図表 1-19 【新卒】2012年度卒の就職戦線について

対象 人事担当者

	2009年	2010年
超氷河期	12.5	11.7
氷河期	51.8	51.8
どちらでもない	29.6	30.9
やや売り手市場	5.2	4.7
かなり売り手市場	0.8	0.8

（資料）楽天リサーチ（株）（2010年10月4日）みんなの就職活動日記 人事担当者に聞く、12年新卒採用に関する調査

しかしながら、新卒採用に関する求人倍率を見てみると、従業員数300人未満の企業においては4.41倍であるのに対し、5,000人以上の大企業においては0.47倍などと、就職難は大企業中心の現象であること、中小企業にはまだまだ採用余力があることが見て取れる。ただし、中小企業と大企業との求人倍率のギャップは、昨年と比べれば相当に縮小している（図表 1-20）。

図表 1-20 【新卒】従業員規模別の求人数・民間企業就職希望者・求人倍率

対象 従業員規模5人以上の全国の民間企業

	300人未満		300～999人	
	2010年3月卒	2011年3月卒	2010年3月卒	2011年3月卒
求人倍率	8.43	4.41	1.51	1.00
求人数	402,900	303,000	162,700	133,600
民間企業就職希望者数	47,800	68,700	108,120	133,700

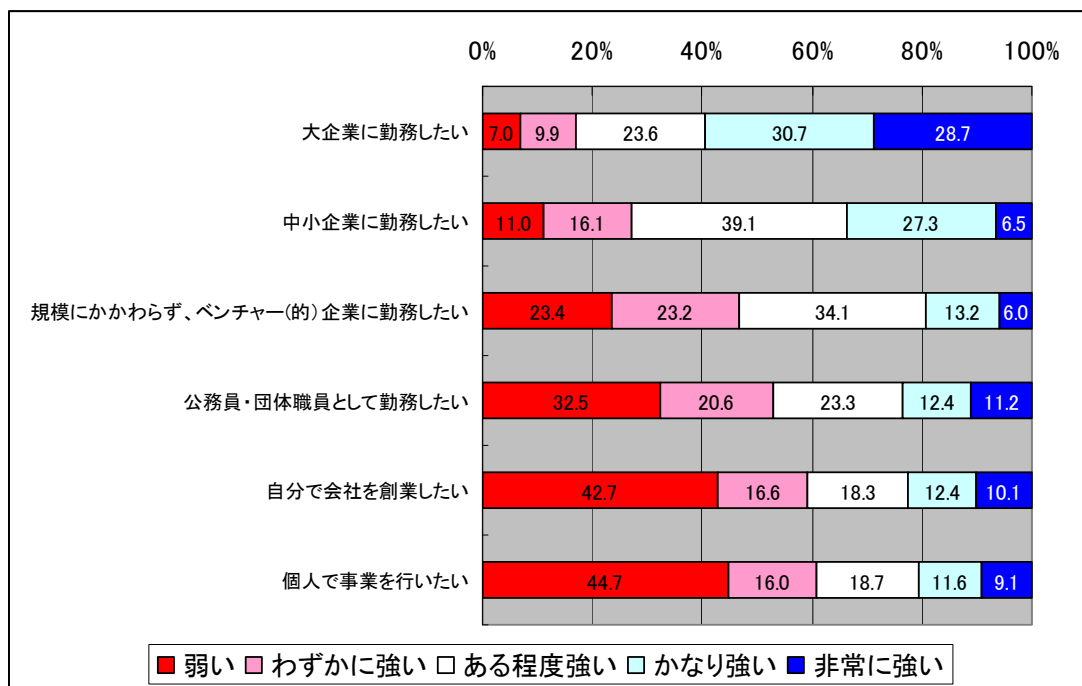
	1000～4999人		5000人以上	
	2010年3月卒	2011年3月卒	2010年3月卒	2011年3月卒
求人倍率	0.66	0.63	0.38	0.47
求人数	114,800	103,700	44,900	41,600
民間企業就職希望者数	174,200	164,400	116,900	88,900

（資料）（株）リクルートワークス研究所（2010年4月）第27回ワークス大卒求人倍率調査

<http://www.works-i.com>

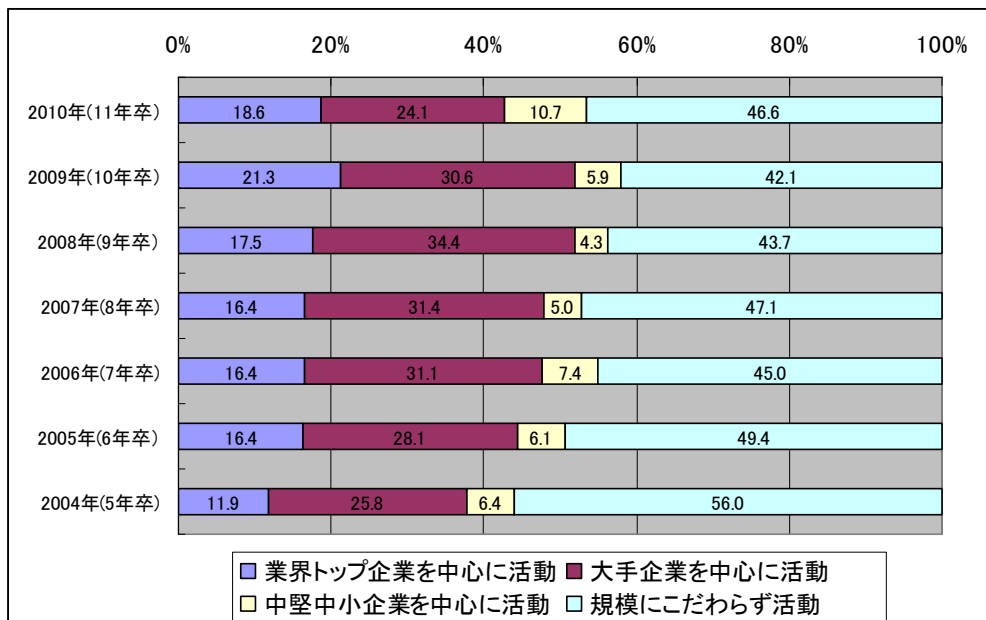
学生を対象とした別の調査でも、大半が大企業への就職を志向しており、中小企業やベンチャーを強く志望したり、就職活動の中心に置いている学生の比率は一桁に留まっている（図表 1-21、図表 1-22）。

図表 1-21 卒業後希望する就業の場（首都圏の大学生 N=605）



(資料) 財団法人中小企業総合研究機構 「少子高齢化時代における若年者層の創業・事業経営に関する調査研究 平成 21 年度」

図表 1-22 就職活動の中心としている企業の規模

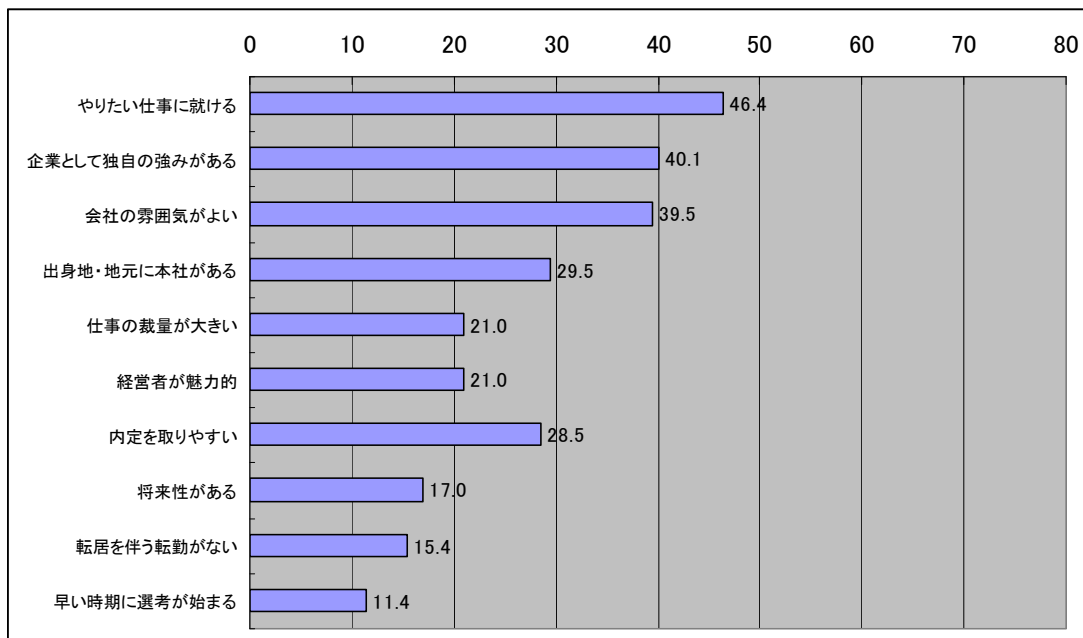


(資料) 株式会社ディスコ「日経就職ナビ 学生モニター調査」(2010年3月)

一般的に、学生が中小企業を受けた理由(図表 1-23)、中小企業への就職に抵抗がある

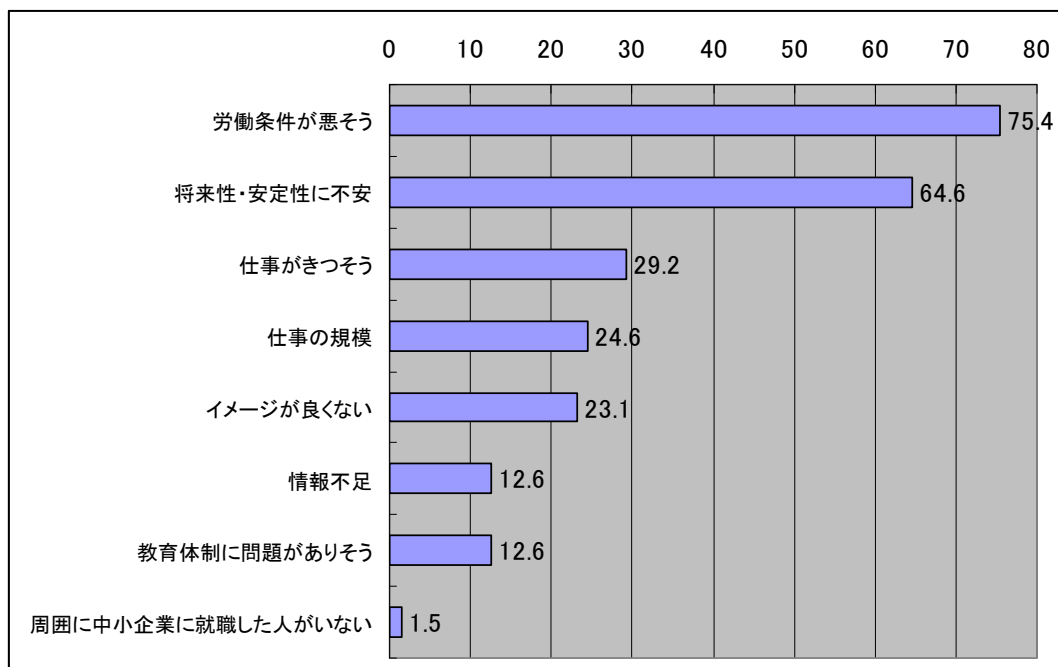
理由（図表 1-24）としては、次のような調査結果が見られた。

図表 1-23 中小企業を受けた理由（上位10位）（単位 %）



（資料）株式会社ディスコ「日経就職ナビ 学生モニター調査」（2010年10月）

図表 1-24 中小企業への就職に抵抗がある理由（単位 %）



（資料）（社）中小企業研究センター（2007年2月）「労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略」

