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

本事業は、経済産業省予算により一般社団法人社会実装推進センター（JISSUI）が実施し、
調査業務の一部を株式会社野村総合研究所に委託して本報告書を取り纏めています。
なお、制度設計・運営にあたってのアドバイザーとしてフォースタートアップス株式会社の協力を受けています。

令和４年３月

一般社団法人 社会実装推進センター JISSUI

NRI 野村総合研究所 Nomura Research Institute

目次

1．事業の背景と目的	**P．1－4**
2．スタートアップへの人材流動における課題の構造	P．5 －10
3．スタートアップへの人材流動に関する先行事例	P．11－15
4．各コンソーシアムの取組と成果	P．16－18
5．スタートアップエコシステムの構築にむけて	P．19－31
6．ステークホルダーへのメッセージ	P．32－34
7．審査委員・アドバイザーからの評価・総括	P．35－37

事業の背景と目的

本事業では、大企業とスタートアップの間で人材を環流させることで、スタートアップエコシステムの創出を促すことを目的とする。

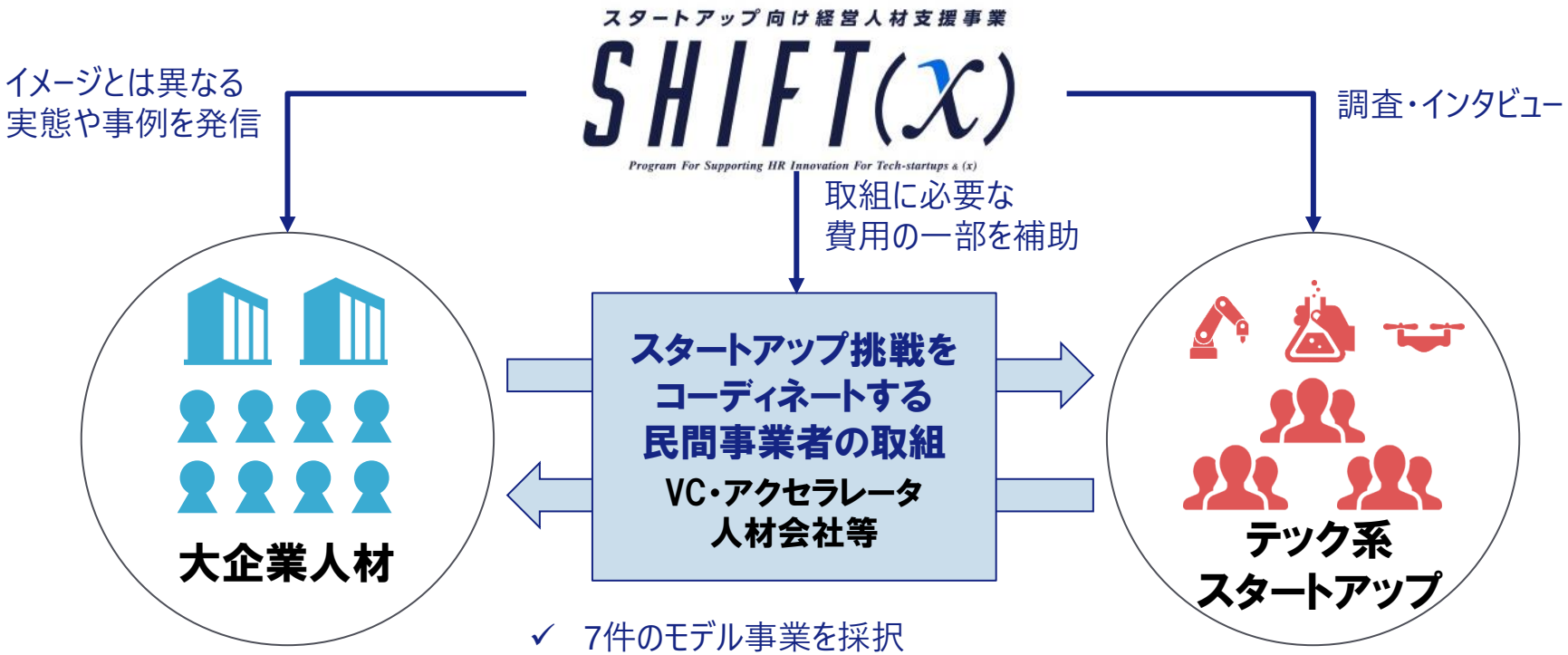
イノベーションの創出にむけて、大企業等とスタートアップの間でイノベーションの担い手となる人材が環流することで、スタートアップへの人材流動性が高まり、スタートアップが成長する、“スタートアップエコシステム”を創出していくことが求められている。

一方で、特にテック系スタートアップにおいて、経営人材の不足が顕著である。ここには
①大企業等からスタートアップに人材を流動させる仕組みが不足している
②人材側に、テック系スタートアップで働くことの価値が十分に認められていない
という2つの課題があり、大企業等に人材が滞留してしまっているのが現状である。

本事業SHIFT(x)は、スタートアップの経営人材不足にかかる課題を解消するため、
【実証支援】人材のスタートアップ挑戦をコーディネートする民間事業者の取組を支援
【情報発信】実証を進める中で生まれる、好連携・マッチング事例を情報発信
を進めることで、スタートアップエコシステムの創出を推進していくことを目指している。

事業の背景と目的

具体的には、スタートアップ向け経営人材支援事業SHIFT(x)と称し、大企業人材とテック系スタートアップの人材流動を推進する取組を支援する。



- ✓ 7件のモデル事業を採択
- ✓ スタートアップの情報不足を解消
- ✓ プロボノ、副業、転職等の多様な
  スタートアップ挑戦のルートを確保

スタートアップに挑戦しやすくなる

経営人材を確保し事業成長を加速

事業の背景と目的

2021年度事業では、大企業人材のテック系スタートアップへの流動に着目し、7件のコンソーシアムにてモデル事業を実施した。

コンソーシアム（幹事社）		事業ページURL
JAFCO x WARC	スタートアップのキャリアを考えるアカデミー キャリア支援	https://career-academy.jp/
ISHIKETTEI	キャリアコーチングによる意思決定支援 キャリア支援	https://ishikettei.or.jp/
エッセンス ×未来経営パートナーズ	プロボノマッチング プロボノ	https://www.essence.ne.jp/service/probono
ゼロワンブースター x シューマツワーカー	企業向けのスタートアップ出向 出向	https://01booster.co.jp/service/
Creww x イードア	スタートアップ向け副業・転職支援 副業・兼業	https://studio.creww.me/campaigns/cxo-launchpad/
パーソルキャリア x ベンチャーキャピタル	スタートアップ向け人材紹介 転職　副業・兼業	https://doda.jp/consultant/starters/
One Work x リアルテックホールディングス x DRONE FUND	DeepTechスタートアップに特化した人材紹介 転職	https://socialimpact.jp/

目次

１．事業の背景と目的	Ｐ．１－４
２．スタートアップへの人材流動における課題の構造	**Ｐ．５－10**
３．スタートアップへの人材流動に関する先行事例	Ｐ．11－15
４．各コンソーシアムの取組と成果	Ｐ．16－18
５．スタートアップエコシステムの構築にむけて	Ｐ．19－31
６．ステークホルダーへのメッセージ	Ｐ．32－34
７．審査委員・アドバイザーからの評価・総括	Ｐ．35－37

スタートアップへの人材流動が進まない構造的な要因として、人材紹介市場においてスタートアップへの流動が魅力的なビジネスといえず、流動を促すインセンティブに欠けるということが挙げられる。

■ 人材課題、スタートアップ課題、ビジネスモデル課題のそれぞれの構造的な課題を特定し、適切な人材の流動によって、イノベーション創出につながる好循環（エコシステム）を構築していく必要がある。

大企業からスタートアップへの人材流動における課題の構造

特に大企業に在籍する
人材

→

特にテック系の
CXO人材を必要としている
スタートアップ

人材紹介事業者
（ビジネスモデル）

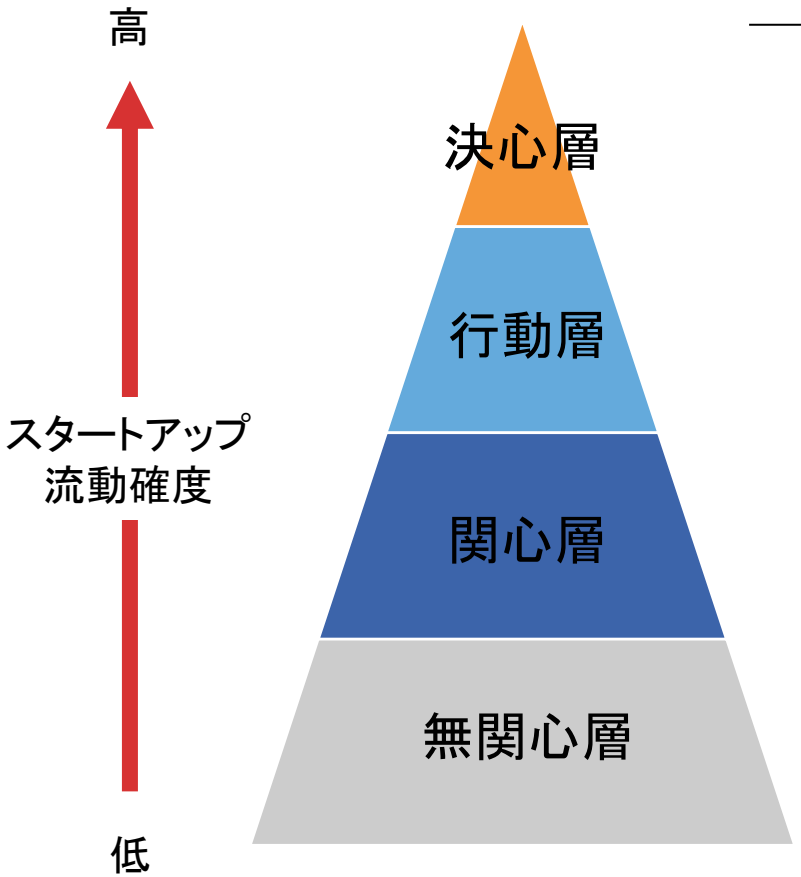
スタートアップへの転職を考える絶対数が少なく、情報収集やスタッフの稼働等のエフォートをかけることへのメリットを見出しにくい。

相対的にスタートアップの年収水準が低いため、仲介手数料として得られるマージンが小さく、ビジネスモデル上の旨味が低い。

スタートアップでの経験や理解があるキャリアアドバイザーが少なく、転職候補となる人材に適切なサポートができない。

大企業人材にスタートアップを流動先として決心させるためには、スタートアップキャリアに関心を抱かせ、具体的な行動を促していく施策が求められる。

■ スタートアップへの流動確度が高い人材像は、掘り下げると、「スタートアップへのキャリアの魅力を感じている層」であり、言い換えると、「収入や安定といった大企業に求めるものとは違う、自分なりの目的意識がある人」であるといえる。

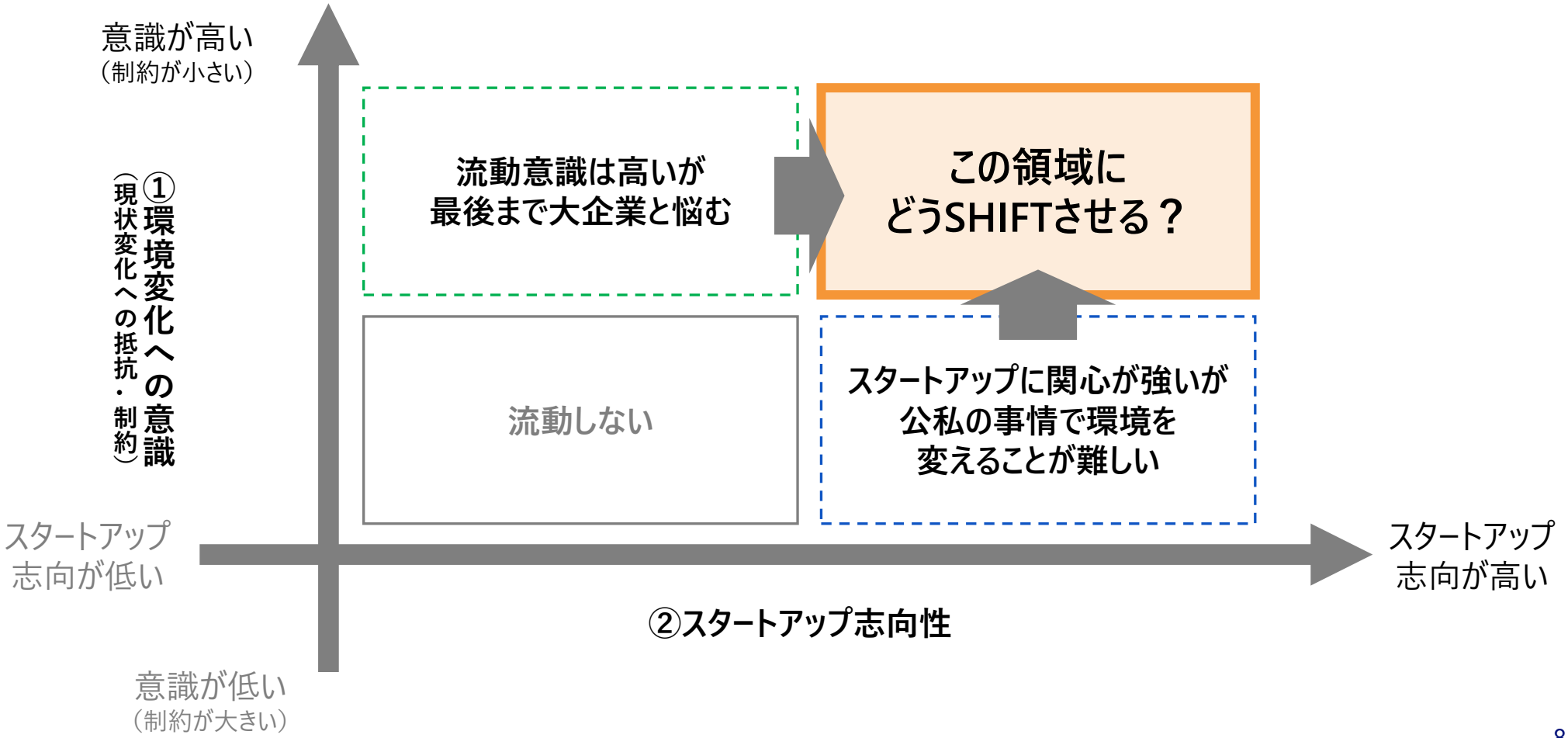


	セグメントのイメージ	流動行動仮説
決心層	スタートアップでのキャリア形成を前提とする明確な意志がある層	知人を介したリファラルやスタートアップへのダイレクトコンタクトで流動する。 流動に対する明確な目的意識を持っており、それがスタートアップで実現できることがわかっている。
行動層	スタートアップでのキャリア形成の具体的な検討を始めている層	転職活動の実際の行動がみられ、スタートアップへの流動を本格的に意識している。 「スタートアップであるべき」という明確な目的意識の有無にばらつきがある。
関心層	スタートアップでのキャリア形成をポジティブに捉えている層	ウェブや知人経由等で情報を収集している。 スタートアップへの流動は選択肢のひとつ。 スタートアップであるべきという明確な目的意識は、おそらくない。
無関心層	スタートアップでのキャリア形成に興味がない、考えたこともない層	-

「スタートアップへの流動確度が高い」とは、①環境を変えたいというマインドや環境の制約がないこと、また、②スタートアップだからこそという志向性の強さ、の観点で分解ができる。

■ 環境変化への意識の高さは、行動や発言から汲み取りやすいが、「スタートアップへの志向性の高さ」は見極めにくい。

- スタートアップそのものへの認識や理解を深める機会が少なく、人材がキャリアの具体的なイメージができていないという課題もある。



「スタートアップだからこそ」という志向にまで自己の意識を深めるためには、自己分析を通じて、スタートアップだからこそという思いにまで昇華させることが求められる。

■ 漠然とした成長意欲の達成は大企業でも実現が可能。スタートアップでしか得られないものを求めていることに気づかせることが、人材の流動を活性化させるために必要になるのではないだろうか。

結果として得るもの

- 成長をしたい
- やりがいを感じたい
- 様々な経験をしたい
- 自由な働き方をしたい
- 裁量・インパクトのある仕事をしたい

大企業でも経験することができる

スタートアップ志向につながる欲求

- 事業が次々変わるような状態に身を置きたい
- 毎日生きるか死ぬかの必死感を感じていたい
- 事業に対し、自分が大きな影響力を持ちたい
- ルールを自分達で作っていく環境にいたい
- 業界のジャイアントキリングをしたい
- ストックオプションで一攫千金を狙いたい
- 経営者に共感し、一緒に実現したい
- 社会貢献ができる事業をやりたい
- その技術や環境がある会社でしかできないものがある
- いつか自分が起業をするための経験にしたい

スタートアップでしか得ることができない

スタートアップ流動における課題の構造　　課題に対するアプローチ

人材の意識を深耕させていくことで、スタートアップキャリアを積極的な選択として考えさせる。

自分の本質的な欲求を具体化し、それが実現できる環境がスタートアップであると気づくことが、人材の流動に繋がる

この経営者と働きたい
この技術で社会を変えたい

決心

自分のやりたいことが
スタートアップでこそ実現できる
とわかる

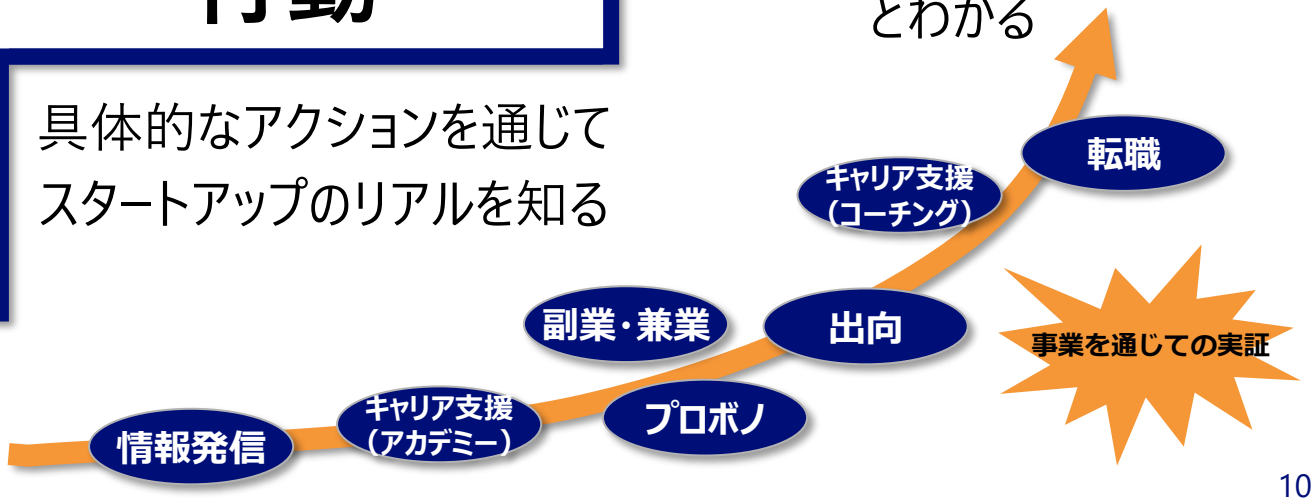
行動

具体的なアクションを通じて
スタートアップのリアルを知る

成長できる機会がほしい
環境を変えてみたい

関心

スタートアップへのキャリア
に興味関心を持つ



目次

１．事業の背景と目的	Ｐ．１－４
２．スタートアップへの人材流動における課題の構造	Ｐ．５－10
３．スタートアップへの人材流動に関する先行事例	**Ｐ．11－15**
４．各コンソーシアムの取組と成果	Ｐ．16－18
５．スタートアップエコシステムの構築にむけて	Ｐ．19－31
６．ステークホルダーへのメッセージ	Ｐ．32－34
７．審査委員・アドバイザーからの評価・総括	Ｐ．35－37

関心層の拡大や行動・決心層の行動喚起にむけて、スタートアップキャリアのリアルな情報を客観的に整理し、情報発信のコンテンツを作成した。

■ 大企業からスタートアップへの流動を行った実例を収集し、アンケートとヒアリング調査を実施した。

先行事例調査名	実施内容	実施時期
大企業からスタートアップへの転職経験に関する調査	• 大企業からスタートアップへの転職経験を持つ101人を対象に、キャリアの考え方や仕事への価値観の違い、スタートアップで求められるもの等のリアルな声を収集した。 • 定量的なファクトとして、スタートアップ流動の実態を把握することを目的とした。	2021年5月
転職者インタビュー わたしがスタートアップを選んだ理由	• 大企業からスタートアップへの流動経験を持つ6人を対象に、キャリア形成の経緯やその当時の思い・考え、流動を決心したきっかけ等の、リアルな個人のストーリーを調査した。 • どのような属性や経験を持つ人が、どういったきっかけで流動するのか、リアルな生声を定性的に把握することを目的とした。	2022年1月

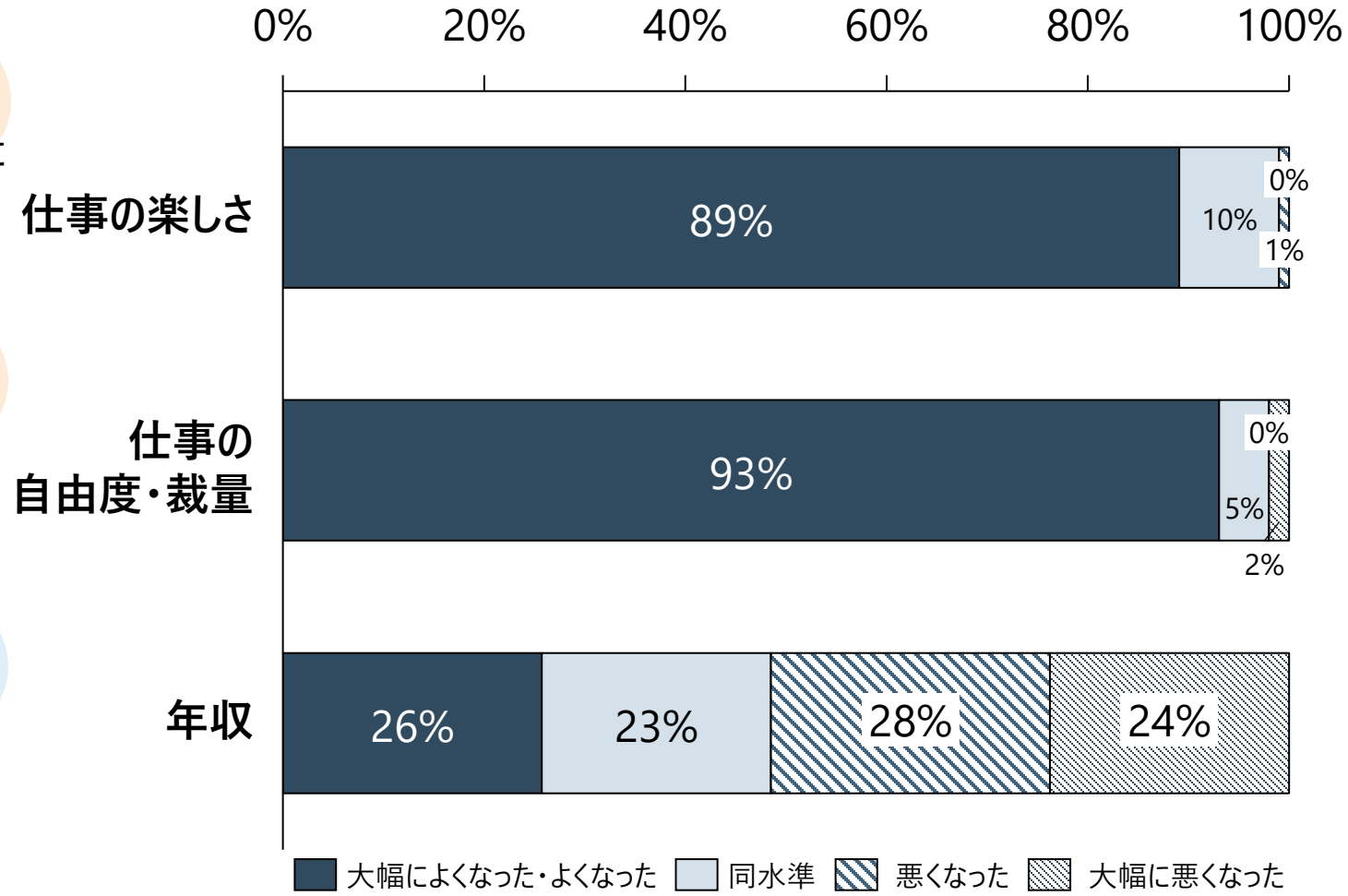
流動経験者への調査によって、スタートアップキャリアにおける変化を定量的に示した。

■Q：大企業からスタートアップに転職した際に、どのような変化があったか。

9割は
仕事が楽しくなった

9割は
裁量が増えた

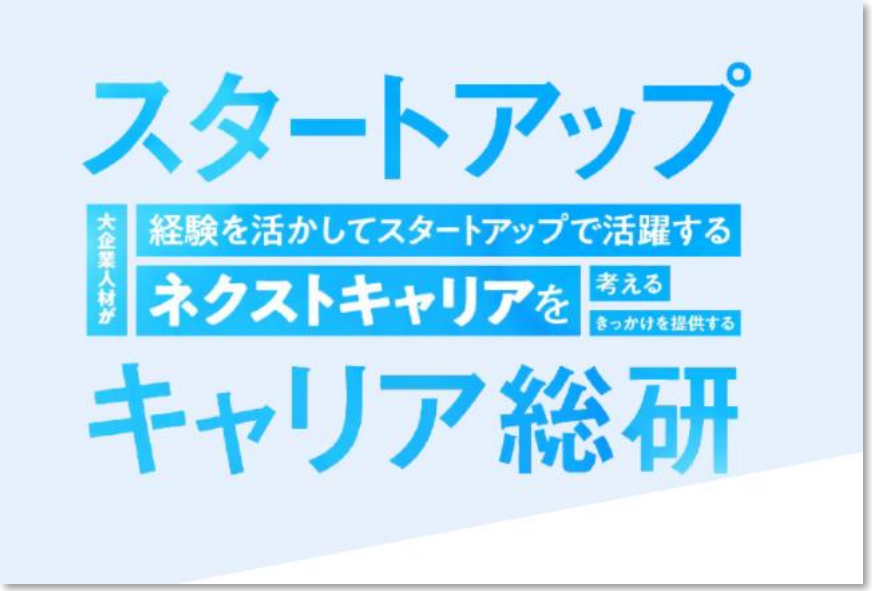
5割は
給料が現状以上



大企業からスタートアップへの転職経験のある101人を対象にしたアンケート調査（2021年5月）

大企業からスタートアップへの人材流動に関する先行事例　　デプスインタビューによる定性調査

個人へのインタビューによって、価値観の変化など、リアルなキャリアへの考え方を示した。



わたしがスタートアップを選んだ理由　転職者インタビュー調査（2022年1月）

大企業からスタートアップへの流動人材に関する先行事例　　議論による深耕

調査結果をもとに、公開イベントを通じてスタートアップ流動における要諦を探索した。

J-Startup Hour第98回（Venture Café Tokyo）
2021年9月2日

総合商社出身者が
テック系スタートアップで働くキャリアプランとは

出所）https://thursdaygathering-20210902.peatix.com/

成長産業カンファレンス『FUSE Vol.2』
2022年1月20日

グローバルに通じる、スタートアップ・エコシステムの構築に向けた官民の戦略

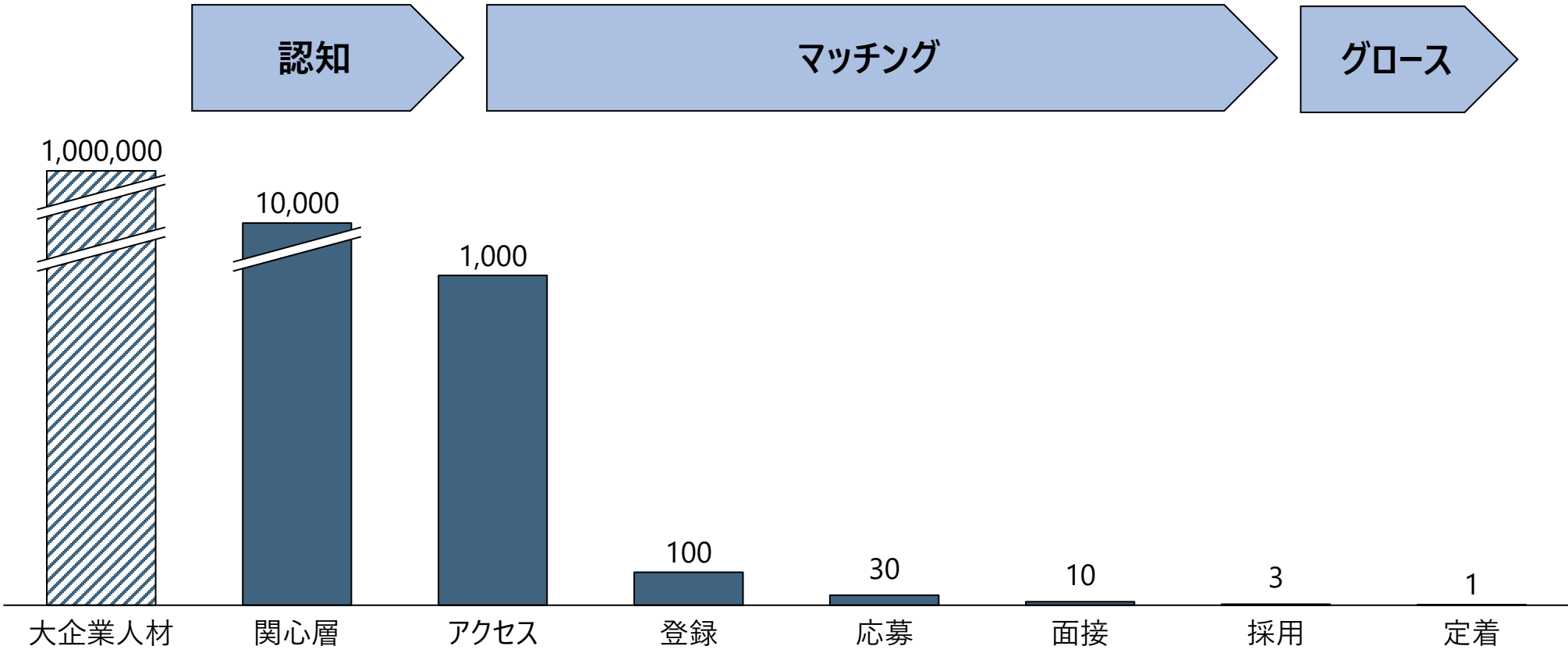
出所）https://fuse.forstartups.com/

目次

１．事業の背景と目的	Ｐ．１－４
２．スタートアップへの人材流動における課題の構造	Ｐ．５－10
３．スタートアップへの人材流動に関する先行事例	Ｐ．11－15
４．各コンソーシアムの取組と成果	**Ｐ．16－18**
５．スタートアップエコシステムの構築にむけて	Ｐ．19－31
６．ステークホルダーへのメッセージ	Ｐ．32－34
７．審査委員・アドバイザーからの評価・総括	Ｐ．35－37

人材流動の成果として明確なのは、『流動数=スタートアップでの採用数』であるが、事業としては、そこに限った成果を求めず、より課題の本質に迫ることを重視した。

■ 流動の確定の前後のフローにおいて、認知や、関心層の母集団を拡げること、およびマッチング後に、いかにスタートアップにおいて貢献できたかということも、人材流動によるスタートアップエコシステムの活性化には重要な観点である。



※数値は仮

限られた事業期間のなかで、人材の流動まで達成することは容易ではなかったが、スタートアップでのキャリア形成について幅広く認知・関心を高め、裾野を拡げることに貢献した。

施策分類	①認知 メディアへのリーチ、サービス登録者、等	②関心 求人掲載、セミナー参加、等	③行動 求人応募、サービス利用者、等	④流動 スタートアップ流動実績	⑤成長 スタートアップへの定着・グロース
JAFCO	・ -	・ 497名（セミナー参加者）	・ 55名（DB登録）	・ **2名（転職・副業・委託等）**	・ -
ISHIKETTEI	・ 882名(ユニークユーザー)	・ -	・ 23名（実施予定含む）	・ **-**	・ -
エッセンス	・ 105名（セミナー申込者）	・ 38名（セミナー出席者）	・ -	・ **13名/7社（プロボノ開始者）**	・ 2名/2社 (プロボノ継続意向)
ゼロワンブースター	・ 450社（架電） ・ 70社（個別営業の実施件数）	・ -	・ 37社（面談） ※うち、4社前向きに検討中	・ **0社** ・ **※本業のアクセラレーション事業では5件実績あり**	・ -
Creww	・ 51社（スタートアップ登録社数） ・ 176名（人材登録者数）	・ 8社（求人掲載スタートアップ） ・ 23名（相談会参加者）	・ 5社（応募があったスタートアップ） ・ 19名（応募した人） ・ ※うち、4社6名面談済	・ **1名(CFO)**	・ -
パーソルキャリア(メディア支援領域)	・ 145,769PV ・ 176名（登録者数）	・ -	・ 574件(応募数)	・ **1名(副業・フリーランス)** ・ **※副業領域で2名が流動化(lotsful)** ・ **※特設メディア外の人材紹介で48名が流動化**	・ -
One Work	・ 1,000PV/月（特設ページ）	・ -	・ 96件(人材紹介での求人数) ・ 162件(人材紹介での書類推薦) ・ 118件(メディアでの求人数) ・ 1件(メディアからの直接応募)	・ **5名** ・ **※うち、2名がCXO**	・ -

目次

１．事業の背景と目的	Ｐ．１－４
２．スタートアップへの人材流動における課題の構造	Ｐ．５－10
３．スタートアップへの人材流動に関する先行事例	Ｐ．11－15
４．各コンソーシアムの取組と成果	Ｐ．16－18
５．スタートアップエコシステムの構築にむけて	**Ｐ．19－31**
６．ステークホルダーへのメッセージ	Ｐ．32－34
７．審査委員・アドバイザーからの評価・総括	Ｐ．35－37

スタートアップへの人材流動を通じた“スタートアップエコシステム”の創出に向けた論点を、大企業人材、スタートアップ、ビジネスモデル、それぞれの観点から整理した。

■ 実証事業（人材のスタートアップ挑戦をコーディネートする民間事業者の取組）の推進を通じて得られた知見をもとに、スタートアップへの人材流動が進まない構造的な要因の深耕と、克服に向けた打ち手方向を探索した。

調査とりまとめの観点

実証事業を通じて明らかになった、

ニーズ や **課題** を、

特に大企業に在籍する
人材

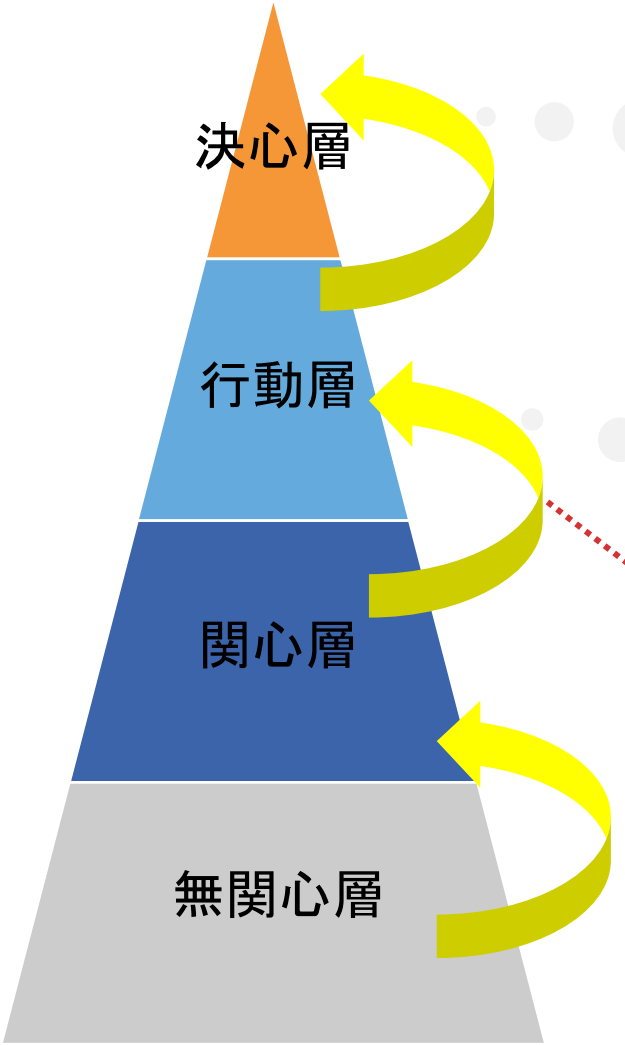
特にテック系の
CXO人材を必要としている
スタートアップ

人材紹介事業者やベンチャーキャピタル
等のステークホルダーが関わる
ビジネスモデル

の観点で整理し、スタートアップエコシステムの構築にむけた施策の方向性をとりまとめた

スタートアップエコシステムの構築にむけて　①人材課題から見えた施策の方向性

無関心層、関心層、行動層は、それぞれスタートアップ流動に対して抱えるニーズ・課題が異なる。人材の流動化には、特に関心層を行動層に引き上げるための課題解決を図る施策が必須。



大企業人材が抱えるスタートアップ流動に対するニーズ・課題

- 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
- 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
- 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
- スタートアップの採用選考負荷が高く、転職を諦めざるを得ない

- 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
- キャリアチェンジの軸を定め切れない
- スタートアップ出向の機会が限定的
- 大企業の副業禁止による副業への躊躇
- 過多な責任を負うCXOポジションへの躊躇
- 就業時間固定により柔軟な働き方が困難

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

スタートアップエコシステムの構築にむけて　①人材課題から見えた施策の方向性

事業を通じて、大企業人材がスタートアップ流動に求めるニーズ・課題が明らかとなった。

実施施策	事業を通じて明らかになったスタートアップ人材流動の実態	人材流動にむけた課題・ニーズ
キャリア支援	• 行動層と比較して、関心層はフットワークが重く、自身の会社名および実名が出ることを極端に避けたり、副業で実収入のある働き方に抵抗を感じているなど、スタートアップへの関心を深めることに意欲、興味はあっても、行動を躊躇する傾向がある。そのため、キャリアイベントには参加しても、すぐに面談を受けて、スタートアップでの転職・副業・業務委託を始めるといった行動に踏み出せない傾向がある。 • スキルが十分にあっても、スタートアップからの関心が高いことに気づいておらず、スタートアップへの適性認識が薄い大企業人材が多い。	スタートアップ関心層は フットワークが重い 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
	• スタートアップを検討していながら「第三者へ相談する」人は、スタートアップへの理解が足りておらず、スタートアップ転職に対して、何かしらの不安やネガティブな印象や間違った認識を持っており、スタートアップの実情/働く環境/あるある事象を十分に把握できていない。例えば、どのようなスタートアップの選択肢があるのか、退職金制度の有無などの待遇、給与遅配の可能性、想定していない仕事をする必要性、スタートアップ転職を経た先のキャリアについて十分に把握できていない。	漠然としたスタートアップに 対する不安感 スタートアップの実情に 対する知識不足
転職 （人材紹介）	• 大企業から直接CXOポジションに就くことは荷が重く、メンバーポジションから段階的にスタートアップに関与していきたいというニーズが高い。 • スタートアップの選考は面接回数が多い、書類準備が多い、時間がかかる、といった傾向があり、大企業人材の熱量との乖離があり、選考から離脱してしまう。	過多な責任を負う CXOポジションへの躊躇 スタートアップの採用選考負荷が高く、 転職を諦めざるを得ない
	• 行動層は、新たなチャレンジ、キャリアアップ、ゼロイチの事業立ち上げのニーズを求めてスタートアップへの転職を志望しており、スタートアップにおいて何をやりたいのか明確になっているが、関心層は、そもそも転職すべきか、その中でもスタートアップに転職すべきかが明らかになっていない。	キャリアチェンジの軸を 定め切れない

スタートアップエコシステムの構築にむけて　①人材課題から見えた施策の方向性

事業を通じて、大企業人材がスタートアップ流動に求めるニーズ・課題が明らかとなった。

実施施策	事業を通じて明らかになったスタートアップ人材流動の実態	人材課題・ニーズ
プロボノ 出向 副業・兼業	• プロボノは、金銭が発生しない形態でのスタートアップ参画であるため、自らのスキルに自信が持てない人、本業の関係で時間の制約がある人、大企業の労務規定上、副業が禁止されている大企業人材にとってとっつきやすい。 • スタートアップ関心層は、スタートアップでのプロボノ活動を新規事業の体験や、スタートアップ事業者と関わること自体に価値を感じており、報酬よりもキャリア形成のために経験値を積みたいニーズが高い。一方でプロボノ参加への興味は強いが、プロボノ参加の「意志」まで持つ層はまだ少ない。 • 報酬が発生しないプロボノは、仕事に対する責任が軽いものの、大企業人材の業務に対するモチベーションが下がる可能性がある。	キャリアを考える材料として 融通が利くプロボノに挑戦したい 報酬よりもキャリア形成を重視したい 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
	• 人材が、スタートアップ出向を通じて新規事業に取組みたいと思っていても、大企業に出向制度がない場合には、制度作りに時間を要してしまう上に、大企業の都合でスタートアップへの出向期間、出向先、業務内容が決められてしまう。	大企業に勤めながら、 スタートアップで働く経験を積んでみたい 出向制度導入に時間を要す等 スタートアップ出向の機会が限定的
	• 事業を作るフェーズに携わりたい/変化が多い環境に行きたい/自分自身の経験・スキルがスタートアップで通用するか不安なため、正社員ではなく、まずは副業で試してみたいニーズがある。 • 大企業の労務規定で副業が禁止されている場合、大企業人材は、報酬を得る形での副業ができない。 • 本業の就業時間の制約から、平日夜または休日しかスタートアップで働くことができず、スタートアップが提示する副業の要件に合わない。	正社員よりも、まずは副業・兼業で スタートアップに参画したい 大企業の副業禁止による 副業への躊躇 就業時間固定により 柔軟な働き方が困難

スタートアップエコシステムの構築にむけて　②スタートアップ課題から見えた施策の方向性

スタートアップの抱える課題は成長ステージによって異なる。特にシードやアーリー期は、人材不足や組織の仕組みの未整備により、スタートアップの価値向上が停滞するリスクを抱えている。

シード期：人材・スキル不足
事業を軌道に乗せるため、猫の手を借りてでも、やるべきことを進めたい

アーリー期以降：仕組み作り知見不足
自社にとって有益な仕組みを作り、浸透できる組織を作りたい

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

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

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

事業化経験を持つ大企業人材に来てほしい

多忙な経営層が採用活動に携わるため工程が長期化

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

スタートアップ未経験者にCXOを任せるのは心配

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

立ち上げ期は定型業務がなく業務を切り出しにくい

専門スキル人材の採用基準がわからない

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

シード　アーリー　ミドル　レイター

スタートアップエコシステムの構築にむけて　②スタートアップ課題から見えた施策の方向性

事業を通じて、スタートアップが大企業人材の流動に求めるニーズ・課題が明らかとなった。

実施施策	事業を通じて明らかになったスタートアップ人材流動の実態	スタートアップ課題・ニーズ
キャリア支援	• スタートアップ流動に関心がある層は幅広く、度合いも多様であり、ターゲティングが困難であるが、スタートアップの高い関心層を流動潜在層と捉えることが有効。 • 大企業人材のうち、第二新卒層（基本動作やビジネススキルが備わっており、スタンスが良く、行動量が担保できる層）と仕組化層（マネジメント経験などがあり、仕組化し、横展開できるミドルマネジメント層）がスタートアップからの関心が高い。第二新卒層はアンラーニングコストが低く、仕組化層は、受入れ側のスタートアップが持っていないスキルを持っており、常時スタートアップが対応しなければならないことを遂行できる。 • 特定の知見やスキルを有する人材もスタートアップからの関心は高いが、マインドセットに欠ける場合には、中長期的にみるとネガティブ要因になるため、正社員ではなく業務委託が好ましい。 • それ以外の大企業人材はアンラーニングコストが高い存在であると、スタートアップから敬遠される。	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 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 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
	• スタートアップのビジネスモデルやフェーズによって、人材に求めるスキルや知見が変わるが、そのことを人材側に訴求できていない。	フェーズ毎に必要な人材要件が不明確
転職（人材紹介）	• シード・アーリー期のスタートアップには採用担当がおらず、経営陣が採用を実施せざるを得ないが、経営陣はダイレクトスカウトをする時間が確保できないために、候補者の母集団形成ができず、面談調整も時間がかかってしまう。 • CXOクラスの人材は、大企業出身のスタートアップ未経験者から獲得することは難しく、スタートアップでメンバークラスで経験を積んだ人をCXOに迎えたい。	多忙な経営層が採用活動に携わるため工程が長期化 スタートアップ未経験者にCXOを任せるのは心配
	• 採用業務に手が回らないスタートアップは、RPO（採用代行）を人材紹介会社に依頼することで、採用スピードを早めることができる。 • ディープテックスタートアップは、研究者・技術者が会社を立ち上げることも多いため、ビジネスサイドの人材につてがなく、リファラルで採用することに限界がある。	RPO等を用いてスピーディーに採用活動を行いたい 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

スタートアップエコシステムの構築にむけて　②スタートアップ課題から見えた施策の方向性

事業を通じて、スタートアップが大企業人材の流動に求めるニーズ・課題が明らかとなった。

実施施策	事業を通じて明らかになったスタートアップ人材流動の実態	スタートアップ課題・ニーズ
プロボノ 出向 副業・兼業	• シード・アーリー期のスタートアップは、業務の切り出しが難しく、副業・兼業・業務委託でどれくらいの対価を払えばよいのか、どのようなリターンが欲しいのか明確になっていない。一方で、人手は不足しており、経営課題は多岐に渡っているため、雇用契約がなく、無償で事業を手伝ってくれるプロボノ参加者を求めている。 • プロボノは給与のインセンティブがなく、参加者に、事業自体に共感を持ってもらわないと、継続して支援してもらいにくく、人材を動機づけて、自社にメリットをもたらすプログラム設計にする必要がある。 • プロボノの場合、雇用契約の取り交わしを行っておらず、NDAを締結することも少ないため、どこまで業務を依頼してよいか分からなかったり、技術流出や情報流出の懸念がある。	事業立ち上げフェーズでは、プロボノでスキルのある人材に手伝ってほしい プロボノ人材の業務に対する動機付けが難しい 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
	• 大企業からスタートアップへの出向は、出向者の在籍期間が限られており、できるタスクに制限があったり、技術流出や情報流出の懸念がある。 • 海外展開を見据えているテック系スタートアップは、商社やコンサル出身といった、事業化経験を持つ大企業人材に対するニーズが高い。	事業化経験を持つ大企業人材に来てほしい
	• 30人前後規模のスタートアップになると、大型調達やIPOに向けて明確な課題を抱えており、どの業務を切り出せばよいのか分かっており、副業・兼業・正社員として大企業人材に働いてもらうニーズが高い。事業でベテランにしか分からない領域がある場合、必要なタイミングで高いスキルを有する人材を業務委託等で雇う関係があると望ましい。 • 管轄外の専門領域の人材を採用する場合は採用基準が分からないため、まずは副業や業務委託でスタートアップに参画してほしい。 • 副業は、業務内容を定義し予見することが必要で、予見ができず業務内容が曖昧になってしまうと、受入れスタートアップのコストが大きくなってしまうため、副業の場合は業務をプロジェクト化することが望ましい。マーケティング、プログラミング、クリエイティブといったタスクの切り出しやすい業務は副業・兼業に適しており、大企業の副業・兼業ニーズも高い一方で、事業企画は業務内容を定義しづらい。 • 大企業人材は、労務規定により副業が禁止されていたり、通常業務外の時間のみしか働けないため、業務を依頼することが難しい。	事業拡大フェーズでは業務を切り出して、副業・兼業・業務委託で働いてほしい 専門スキル人材の採用基準がわからない 業務内容の定義が困難な事業企画は副業・兼業案件化しづらい 大企業人材には働き方の制約から業務を依頼しにくい

スタートアップエコシステムの構築にむけて　③ビジネスモデル課題から見えた施策の方向性

スタートアップへの人材流動事業は、長期目線でないと投資対効果が出ない。単一事業者による短期成果を狙う事業ではなく、複数事業者共同による長期成果を評価することが有効。

単一事業者×短期成果

スタートアップで働くことが
世の中で普及しておらず、
プロボノ、副業・兼業、転職いずれも
短期間での流動が見込みにくい

キャリアアカデミー・キャリア面談は、
行動変容を促す試みであり
短期間で成果が出にくい

事業者同士がパイの取り合い
（流動人材の取り合い）をすると
スタートアップ流動の総数を
増やすことができない

メディア広告は認知向上の効果あり。
一方で、関心・行動の変容を
短期間で促すことは難しい。

複数事業者×長期成果

複数事業者が連携しながら、大企業人材の行動変容を起こす
例：VCによるキャリアアカデミー開催とキャリアカウンセラーの連携

行動変容の起きた大企業人材を別の事業者に誘導する
例：VCによるキャリアアカデミー参加者のうち、
転職希望者を人材紹介事業者に誘導

複数事業者が連携し、スタートアップと人材をマッチングする
例：人材紹介事業者とVCによる採用案件共有会の実施
人材紹介事業者によるRPO（採用代行）の実施

→事業者同士が連携することで、長期的に大企業人材の流動総数を増やすことができ、スタートアップのバリューアップをもたらすことが可能に

スタートアップエコシステムの構築にむけて　③ビジネスモデル課題から見えた施策の方向性

事業を通じて、事業者がスタートアップエコシステムを構築するうえでのニーズ・課題が明らかとなった。

実施施策	事業を通じて明らかになったスタートアップ人材流動の実態	ビジネスモデル課題・ニーズ
キャリア支援	• VCが投資先のスタートアップに良い人材を流動させることができれば、長期的にはスタートアップのバリューアップにつながる。 • 大企業人材の仕組化層や第二新卒層といった一部の人材は、スタートアップからの関心が高い一方で、その事実を認識できていないため、スタートアップからの関心が高いことを気づかせるためのワークショップなどの活動が有効。 • 転職関心層を掘り起こすことは、スタートアップへの人材流動の活性化に寄与しうるが、ワークショップやセミナーで関心層のマインドセットを変えていくことは時間がかかり、投資対効果が低い構造となっている。 • 転職関心層を育成し、いざ転職行動層に引き上げることができても、人材紹介事業者のサービスに移行してしまい、人材紹介料で収益を上げることができないリスクが大きい。	長期目線でのスタートアップバリューアップに寄与したい 転職関心層にスタートアップからの関心が高いことを自覚させたい 転職潜在層の流動化支援には時間と労力がかかる 転職潜在層がキャリア支援をフリーライダー利用
	• 人材ひとりひとりに対して面談を行い、スタートアップ転職を含めたキャリア相談をするサービスは労働集約的であるため、ポッドキャストやnoteなどのメディアを用いて、世の中に情報が出ていないスタートアップの良さ、面白さを発信することで、大企業人材の流動に寄与するなど、スケールする仕掛けが作れないか。	スタートアップのリアルを関心層に、もっと知ってもらいたい 面談による人材流動化支援は労働集約的
転職（人材紹介）	• スタートアップの求人案件は、大企業の高収入案件と比較すると収益が低く、かつ選考回数が多い、選考プロセスの期間が長い等、キャリアカウンセラーの負荷も通常の案件より高くなってしまうため、スタートアップ転職事業は、既存事業とは別に切り出す方向性が考えられる。	スタートアップ転職事業は収益性が低く、切り出す必要がある
	• VCと密に連携し、VCの投資先スタートアップが求める人材要件を細かく洗い出すことで、的確に要件に見合った人材を探すことができる。 • シードやアーリーステージのスタートアップのRPO（採用代行）を行うことで、人材の母集団形成を作り、比較する対象を作って選考活動を進めることで多くの選択肢から短期間で採用する人材を決めることができる。	連携VCの投資先テック系スタートアップが求める人材をうまくマッチングさせたい RPOをスタートアップに採用してもらい、短期間で有望な人材を採用できるように促したい

スタートアップエコシステムの構築にむけて　③ビジネスモデル課題から見えた施策の方向性

事業を通じて、事業者がスタートアップエコシステムを構築するうえでニーズ・課題が明らかとなった。

実施施策	事業を通じて明らかになったスタートアップ人材流動の実態	ビジネスモデル課題・ニーズ
プロボノ 出向 副業・兼業	• プロボノは、大企業人材が自らのできることと、そうでないことを把握することができるため、自らの経験・スキルを踏まえて、スタートアップに行く可能性を高めることに寄与する。スタートアップで活躍した実績がない人にとって、スタートアップ転職の際に、多少なりともプロボノで、スタートアップと接点を持っていることは、職務経歴書に書けなくてもアピール材料にはなりうる。 • プロボノマッチングで収益化する方法として、大企業側にプロボノを通じて、大企業社員を越境体験させることが考えられるが、ビジネスを拡大しにくいことが課題。プロボノ参加者同士は、自らが取り組んでいることを客観的にとらえるために繋がり、お互いの取り組んでいることを知ることで、自らの身に着けたスキルを可視化することができる。そのため、プロボノ参加者の母集団を形成し、参加者同士がつながることができる仕組みがあるとよい。（一緒にプロボノに参画させることで、参加者のモチベーションも継続率もあがり、ビジネスとしても、旨味がある）	プロボノをスタートアップ流動を考える きっかけに活用してもらいたい 越境体験を目的とした大企業 との連携はサービスの収益化が難しい プロボノ参加者同士がお互いの 成長・経験を比較できる場を 十分に提供できていない
	• 関連会社への出向を含む、出向制度がない企業への出向プログラム導入は時間がかかるため、大企業の出向プログラム導入には、経営陣や事業部クラスのキーマンの意思決定が必要。経営からトップダウンで意思決定を行うか、熱量の高い事業部起点でアプローチするのがよい。 • 大企業でプログラムを導入するためには、事業部と人事部・経営層、それぞれに適した形で出向プログラムの意義を伝えることができるとよい。出向者を出す事業部側には離職防止で環境を変える機会の提供の必要性を伝え、人事部や経営層への説明には事業創出やノウハウ吸収の必要性を伝える。大義名分があり、裏目的に離職防止・人材育成という目的が達成されるとよい。 • 出向制度のない大企業にとって、新たな制度を導入することは大変な労力がかかるため、社内ステークホルダーを説得するためのよりどころがあるとよい。大企業がオープンイノベーションに積極的に取り組んでいることを奨励する仕組みの一貫として、国が大企業に対して、イノベーション創出に関して認定制度を設ける方向性が考えられる。認定制度として、スタートアップに人材を積極的に送り込んでいる、またはスタートアップと連携していることが対外的に見えるようになると、出向プログラムの導入も進むのではないか。	スタートアップ出向制度導入は 大企業内での調整に時間を要する スタートアップ出向制度導入は 大企業内の経営陣や 事業部クラスのキーマン説得が必要 スタートアップへの交流による イノベーション活動を国が認定する 仕組みを作ってほしい
	• 大企業人材がプロジェクトベースでスタートアップのCXOを務める形態での案件化が難しい。正社員でないままCXOの役割を果たすのは非現実的であり、CXOポジションは、業務の切り出しニーズが低く、会社としての課題解決のミッションを遂行するニーズが大きい。	CXOの仕事は 業務の切り出しが難しく、 副業案件化しにくい

スタートアップエコシステムの構築にむけて　④課題に対するアプローチ

大企業人材、スタートアップ、事業者、それぞれのニーズと課題を捉えることで、スタートアップのバリューアップ・スタートアップエコシステムの構築が可能となる。

課題	スタートアップエコシステムの構築にむけた課題に対するアプローチ
人材課題	■ 無関心層、関心層、行動層は、それぞれスタートアップ流動に対して抱えるニーズ・課題が異なる。 ■ **人材の流動化には、特に関心層を行動層に引き上げるための課題解決を図る施策が必須。**
スタートアップ課題	■ スタートアップの抱える課題は成長ステージによって異なる。特にシードやアーリー期は人材不足や組織の仕組みの未整備により、スタートアップの価値向上が停滞するリスクを抱えている。 ■ **スタートアップの成長ステージ毎の課題やニーズを的確に把握し、大企業人材を適切な形で流動させる必要がある。**
ビジネスモデル課題	■ スタートアップへの人材流動事業は、長期目線でないと投資対効果が出ない。 ■ **単一事業者による短期成果を狙う事業ではなく、複数事業者共同による長期成果を評価することが有効。**

スタートアップエコシステムを構築するためには、ステークホルダー間の好循環の創出を実現するための起点となる事業活動を、長期的な視点で政策として支援していくことが求められる。

政策の方向性	政策推進にあたっての課題意識
政策を起点としたスタートアップ人材流動の市場創出支援	■ 人材紹介事業は、現状は大企業への流動を促すインセンティブが強く、構造的にスタートアップへの流動が起きにくい。ビジネスモデルを変革させるような、長期的な目線で流動を促す取組への支援やルール整備といった、スタートアップへの人材流動市場を創出するための継続的な支援が必要ではないか。 （例：大学発等のスタートアップの母集団の拡大、関心層人材の母集団形成、人材紹介事業における返金規定の見直し、等）
多様な働き方、キャリア形成の実現	■ 例えばプロボノの場合は、副業禁止の労務規定に触れず、スタートアップへの流動を実現できる一方で、情報・労務管理の面での課題や懸念がある。副業・兼業もあわせて、適切なルールやガイドラインが求められているのではないか。 ■ あわせて、大企業側で柔軟な働き方が広がることや、スタートアップとの人材の環流によるイノベーション創出への意識が高まることで、具体的に人事施策として普及し、中長期にスタートアップ流動を進めていくことができるのではないか。
優良企業認定等のインセンティブ付与	■ 例えば、スタートアップ出向は、イノベーション創出のために有用と認識されているが、大企業が人材をスタートアップに出向させることは現場からの抵抗が大きいうえに、人材を出向させる仕組みやルールが整備されていないことから、大企業側で出向の取組を進めることが難しい。そのため、政府主導で大企業にインセンティブを付与することが必要ではないか。 （例：認定制度等による減税措置、入札要件、等）

目次

１．事業の背景と目的	Ｐ．１－４
２．スタートアップへの人材流動における課題の構造	Ｐ．５－10
３．スタートアップへの人材流動に関する先行事例	Ｐ．11－15
４．各コンソーシアムの取組と成果	Ｐ．16－18
５．スタートアップエコシステムの構築にむけて	Ｐ．19－31
６．ステークホルダーへのメッセージ	**Ｐ．32－34**
７．審査委員・アドバイザーからの評価・総括	Ｐ．35－37

事業を通じて、スタートアップ経営人材の流動課題に対する仮説が大きく深まった。

初期仮説		事業を実施して得られた主な知見
人材とスタートアップのマッチング課題の探索	• スタートアップの成長に寄与する人材を適切にマッチングさせるには、スタートアップと人材の相互の理解を深めることが重要になるのではないか。	• スタートアップは事業内容が変わることも多い中で、やりたいことを中心に考えていると、その変化についていけない場合もある。それ以上に、**会社の持つビジョンやミッションに共感する**ほうが、結果として、そのスタートアップ内に留まり、活躍し続けることが多い。 • 「何がやりたいか」をシャープに答えられる人は、必然的にスタートアップが選択肢になる。一方で、現実的なリスクを考えて億劫になってしまう人も一定数はいるので、**リスクを正しく伝えてあげる**ことが大事。
	• すぐに転職は難しくとも、プロボノを通じたお試し体験をきっかけに、兼業副業・転職へとつながっていくのではないか。	• 半年の期間では、兼業や転職までの変化は見えないが、魅力のあるスタートアップの人と働けることで、その先に繋がる事例はきっと出てくる。**企業の副業禁止の壁に抵触せず、個人で参加できるプロボノ活動**は、人材流動の活性化に向けたきっかけとなっている。
	• スタートアップで求められているのは、経営やマーケティング、研究開発、法務や人事といった、大企業で培ったスキルをそのままスタートアップに持ってこられる人材なのではないか。	• 職種がニッチでポジションがスタートアップにないという場合や、1,2年目等で経験が足りず、スタートアップのニーズに合わない場合がある。流動のターゲットとしては、大企業の仕組みをインストールできる人材、基礎スキルがあり、アンラーニングコストが低い第二新卒が有望。**スタートアップのステージに応じた、求める人材像の違いや、業務委託の活用等でカバーできる部分**が見えてきている。
	• 副業・兼業モデルによって、スタートアップに不足するケイパビリティを、大企業側から効率的に持ってこられるのではないか。	• CXO人材の流動は容易ではないが、**副業マッチングはカルチャーフィットの期間として、スタートアップから好意的**に捉えられている。そのうえで将来的に正社員、CXOになればよいという認識がある。人材面からしても、こうした相互のお試し機会があることは、流動への足がかりになっている。
スタートアップ流動におけるビジネスモデル課題の探索	• スタートアップに特化すれば、人材紹介ビジネスを成立させられるのではないか。	• 副業マッチングの観点では、現状では**万単位の流動がないと、採算性の観点では厳しい**と感じる。CXOクラス×テック系スタートアップという縛りでは難しいが、どちらかの条件を緩和して対象を拡げられれば、ニーズとしては大きいと感じる。 • エージェントの視点からは、大企業と並行してマッチングを支援していると、スタートアップは選考にかかる時間が長くなり、他社で決まってしまうこともあるため効率は悪い。その一方で、特設ページ外でのメディアリーチを生かした人材紹介のスタイルでは、**ある程度の件数の人材流動が自然発生**している。 • テック系に特化した人材紹介事業は、**ベンチャーキャピタルとの密な連携**があってこそ実現する。**適切な体制を組み、事業を特化させていけば、人材紹介事業で収益は十分得られる**と見込む。
	• 人材流動におけるB2Bモデルのビジネスとして、大企業からのスタートアップ出向のルートを開拓できるのではないか。	• 社内制度がないと検討の土台に乗らない会社が多い。ある企業は、すでに実施・検討していることが多く、シンプルな出向＆人材教育では訴求が難しい。スタートアップとの協業のスキームや出資等まで見据えたスタートアップ出向等、**グロースに貢献する踏み込み**が求められる。

ステークホルダーへのメッセージ

大企業人材のスタートアップへの流動に関する議論をつきつめると、「いかにスタートアップの成長に寄与するか」という視点で施策を推進できるかが重要である。

大企業人材へのメッセージ

初期仮説

スタートアップのキャリアを身近に知ることが大事

それはそうなんだけど…

スタートアップで幸せなキャリアを送るためには…

調査結果

- 個人のニーズ・欲求の深耕と、スタートアップのビジョン・ミッションとの整合がつくことが重要。
- ネガティブ要素も含めて、リスク等のスタートアップキャリアのリアルを正しく認識するべき。

→ 自身の成長がスタートアップの成長に寄与することが必要

スタートアップ経営者へのメッセージ

初期仮説

大企業人材ならCXOとして大活躍してくれる

意外とそうじゃなくて…

スタートアップが良い人材を獲得するためには…

調査結果

- 正社員、業務委託、兼業・副業、プロボノ、出向など、人材を獲得する手段は多岐にわたる。自社のステージやカルチャーに応じた人材獲得の手段を活用していく必要がある。

→スタートアップの成長につながる人事戦略が必要

介在事業者へのメッセージ

初期仮説

キャンペーンをすれば、どんどん人材が流動する

意外とそうじゃなくて…

スタートアップへの人材流動をビジネスとして成立させるには…

調査結果

- 効果的なマッチングのために、人材とスタートアップの相互理解に、じっくり取り組むことが必要。
- 人材紹介のターゲットを絞ることや、流動先のスタートアップの成長で投資回収を見据える等の長期的な目線を持つべき。

→スタートアップの成長に寄与する人材サービスであることが必要

目次

１．事業の背景と目的	Ｐ．１－４
２．スタートアップへの人材流動における課題の構造	Ｐ．５－10
３．スタートアップへの人材流動に関する先行事例	Ｐ．11－15
４．各コンソーシアムの取組と成果	Ｐ．16－18
５．スタートアップエコシステムの構築にむけて	Ｐ．19－31
６．ステークホルダーへのメッセージ	Ｐ．32－34
７．審査委員・アドバイザーからの評価・総括	**Ｐ．35－37**

審査委員・アドバイザーからの評価・総括

EDiX Professional Group
江戸川公認会計士事務所
代表　江戸川 泰路　氏

- 事業を通じ、人材を流動させるためのアプローチとその考察という点では多くの知見を得ることができたと思う。
- 一方で、流動実績の面では物足りなさを感じる。スタートアップ側の立場として、いざ実際にCXO人材を探したいとなった際に、なにをすればよいのか、どういった事業者に声をかければ人材が見つかるのか、という点では、まだ良い手が見つかったとは言い難い。
- 人材に対して、最終的に流動を決心させるのはスタートアップ自身である。自社のスタートアップが魅力的だと伝えられれば、良い人材は集まってくる。そのスタートアップ自身が、関心層・行動層の人材に対していかにアプローチできるかが、人材を起点としたスタートアップエコシステムの創出では重要であると考える。

日系大企業
オープンイノベーション担当
B氏

- 仮に、大企業からテック系スタートアップへ経営中枢を担う人材が移転することによって社会全体の効用が高まるのであれば、テック系スタートアップにとって何が実効的な取組かが焦点になる。
- しかし、ここでその重要な役割を担う仲介事業者にとってテック系スタートアップを対象にビジネスを行うことの経済合理性に課題があることが今般明らかとなった。
- これについては当該仲介事業者への費用原資をベンチャーキャピタルが拠出し、ベンチャーキャピタルはそれによって投資先の価値を高めEXIT時に回収を行うというモデルにその課題解決の糸口が見られた。よって次のステップとしては、かくあるモデルを普及させるにはどうしたら良いかという観点で知恵を出していく段階に入っていくべきではないかと思料する。

東京大学大学院工学系
研究科 教授
日本ベンチャー学会 会長
各務 茂夫　氏

- ディープテックを中心とする大学発ベンチャーの創業においては、技術や熱意を持った30代前半の人材が、商社やコンサルでビジネスの経験を積んだうえで自らスタートアップを興す流れがある。今回の事業でそのような具体的なパターンの検証まではできていない印象である。
- 人材流動の際は、特定のスタートアップに対して人材のこのスキルや経験を活かせるという具体的な案件ベースのマッチングにどれだけ踏み込めたかが重要である。大企業人材の全体を底上げして一般論として流動を活性化させるのは本質的ではない。やりたいことがあるのに大企業ではできないという層に対して、具体的な案件で一本釣りするような流動にフォーカスして検証ができると良い。

審査委員・アドバイザーからの評価・総括

ReBoost 代表取締役
河合 聡一郎　氏

- 大企業人材を採用したいスタートアップ企業と、スタートアップに挑戦したいと考えている大企業人材との間に、「求める/求められる人材像」の言語化や、「どういうフェーズがあるか/自らのどんな経験がフィットしそうか」と言った、共通の定義がないように感じた。
- スタートアップ経営者には人材に求める成果やその時間軸も含めて明確にし、大企業人材には、様々なケースの活躍するスタートアップ人材との接点を共有することで、スタートアップのリアルを伝える。双方へのエデュケーションによって共通の定義を形成することで、ミスマッチを減らすことが出来るように思う。
- いきなりシード期のスタートアップに挑戦する以外にも、メガベンチャーを挟んでの挑戦や、その逆もある。スタートアップと言う大きな言葉ではなく、ステップバイステップの流動化についての認知を広げる。

Almoha共同創業者COO
唐澤俊輔　氏

- 大企業人材が、大企業を辞めてスタートアップに転職することにリスクを感じてしまわないようにするためには、人材がスタートアップに行っても後に大企業に戻ってこられる仕組みを考える必要がある。
- スタートアップカルチャーがよくわからないまま、大企業からスタートアップに転職することは心理的な負荷が高い。まずはメガベンチャー等スタートアップよりも規模が大きく、且つスタートアップコミュニティやネットワークがある組織への転職を促し、中長期的にスタートアップへ流動してもらうことを見据えられるとよい。
- 大企業人材にスタートアップのリアルを理解してもらうためには、日々の業務のなかでスタートアップカルチャーをインストールする必要がある。大企業人材がスタートアップカルチャーに慣れることで、人材の流動や協業を促進されるだろう。

事業アドバイザー
フォースタートアップス
株式会社
泉 友詞 氏

- スタートアップへの人材流動をデジタルマーケティング頼りで実現することは難しいことが明らかになったように思う。マッチングを効率化させる取組を推進することで、一番大切なアナログコミュニケーションが軽視されてしまう場面も見受けられた。
- スタートアップのグロースに関わるHR事業者はスタートアップのリアルに触れ、ファクトを知り、自ら目の前の人に未来を語ることで初めて「マインド」を未来志向にSHIFTさせることができる。
- 未来志向人材が流動することに伴い、その総量が日本のイノベーションを創出していくことに繋がる。

（様式２）

二次利用未承諾リスト

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

令和３年度中小企業新事業創出促進対策事業委託費
（スタートアップ向け経営人材支援事業）

一般社団法人社会実装推進センター

頁	図表番号	タイトル
15	写真全て	登壇者写真
36	写真全て	審査委員・アドバイザー写真
37	写真全て	審査委員・アドバイザー写真