

A man and a woman in business attire are engaged in a conversation in an office setting. The man, on the right, is smiling broadly and gesturing with his hands. The woman, on the left, is seen from the back, looking towards the man. The background is a bright, blurred office environment with large windows.

人材争奪戦を勝ち抜くために  
スタートアップ企業から学ぶこと

ACT LIKE A START-UP AND RECRUIT THE BEST TALENT

A Robert Walters Group Company

ROBERT WALTERS

序章

調査結果

スタートアップ企業の人材育成方法

1. キャリアアップ
2. イノベーション
3. 企業文化

まとめ

## 序章

過去20年以上にわたって、いわゆる人材争奪戦がさまざまな業界で繰り広げられ、企業が必要とする人材をいかに惹きつけ、維持するかについて多くの書籍や記事が出版されてきました。かつては、「大企業で豊富な資金があり、福利厚生も充実している」ということが優秀な人材を惹きつける必須事項のように思われていましたが、昨今は様相が変化しているようです。給与額や役職を大切にすること以上に、スタートアップ企業に価値を見出すプロフェッショナルが多くなってきています。実際、スタートアップ企業で働く人の数は、過去12ヶ月で20%以上増加しています。

なぜ大企業よりもスタートアップ企業に魅力を感じるようになったのかを考察する際に、スタートアップの方が「かっこいい」というイメージがあると説明するのは簡単ですが、「かっこいい」イメージだけで仕事の満足度は上がりませんし、スタートアップ

企業の4社中3社が早い段階で倒産するという恐ろしい統計を助けるものにもなりません。私たちがおこなった会社員を対象とした調査では、仕事に求めるものとして「キャリアアップ」、「やりがいのある環境」、「柔軟な福利厚生」、「挑戦的かつ革新的な機会」とともに、スタートアップ企業の特徴としてよく耳にする「働きがいがあり有意義な仕事」(34%)と「自分が成長できる企業文化」(42%)が挙げられました。

ロバート・ウォルターズがおこなったグローバル調査では、50%の会社員が、「すでに確立した企業で働く安定性よりも、スタートアップで働いてみたい」と回答しました。スタートアップ企業で働く人の数は過去12ヶ月で20%増加しており、スタートアップ企業への人材の動きがあることは明らかです。

「給与調査2022」(日本)によると、会社員の6割が1年以内に転職を検討していると回答しており、また、多くの企業は人材不足に懸念を示していることから、人材の確保と維持はさらに難しくなるでしょう。このような状況の中で、スタートアップ企業の優れた点を取り入れることが、人材獲得競争に打ち勝ち、スキル不足に立ち向かうことにつながっていくはずですが。

このEブックでは、ロバート・ウォルターズとスタートアップ企業のリーダーが、「スタートアップ企業の人材を惹きつける3つの特徴」、そして「企業が人材獲得競争に勝つためにスタートアップ企業から学べること」に焦点をあて洞察しています。

Source: Robert Walters Global Employee Survey 2021

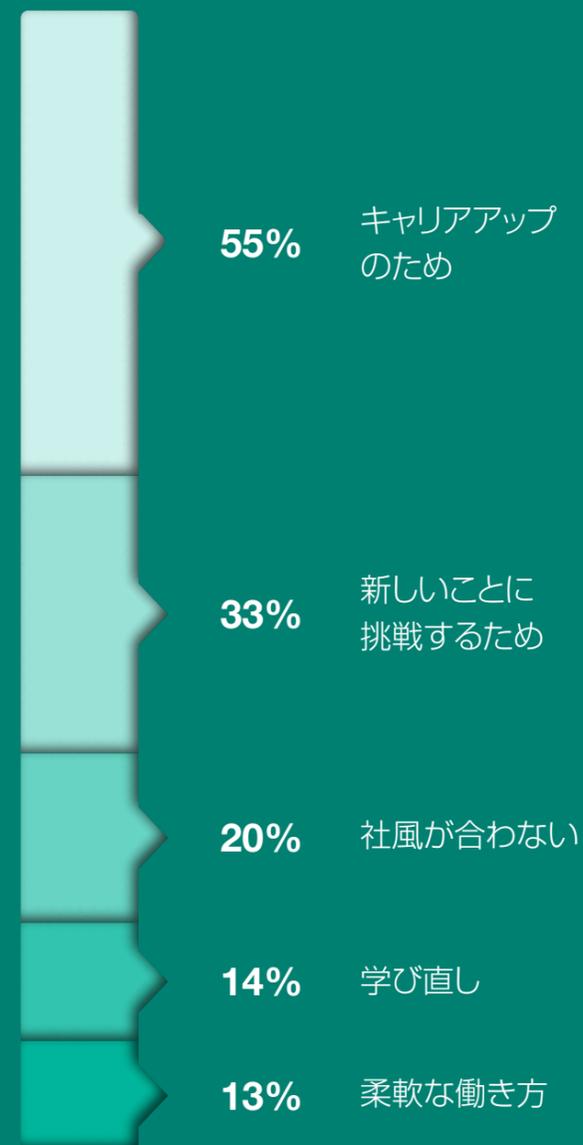
## スタートアップ企業が 人材育成を成功に導くための柱:

キャリアアップ

イノベーション

企業文化

転職の動機



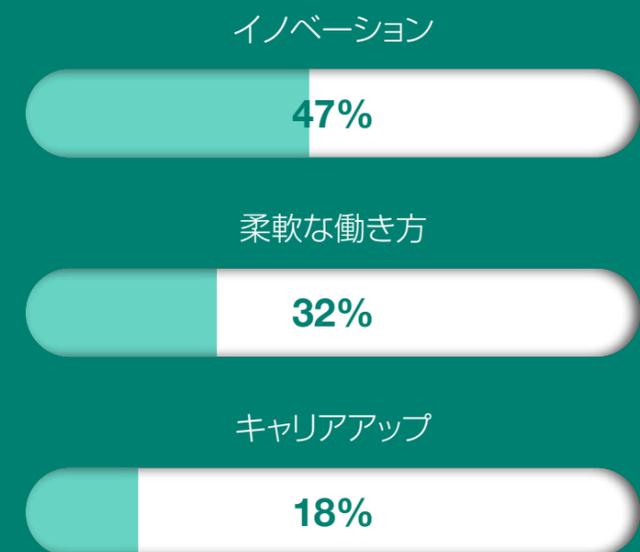
Source: Robert Walters Global Employee Survey 2021

社員が企業に期待すること

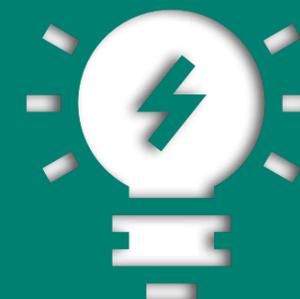
Source: Robert Walters Global Employee Survey 2021



スタートアップ企業の魅力



Source: Robert Walters Global Poll August 2021



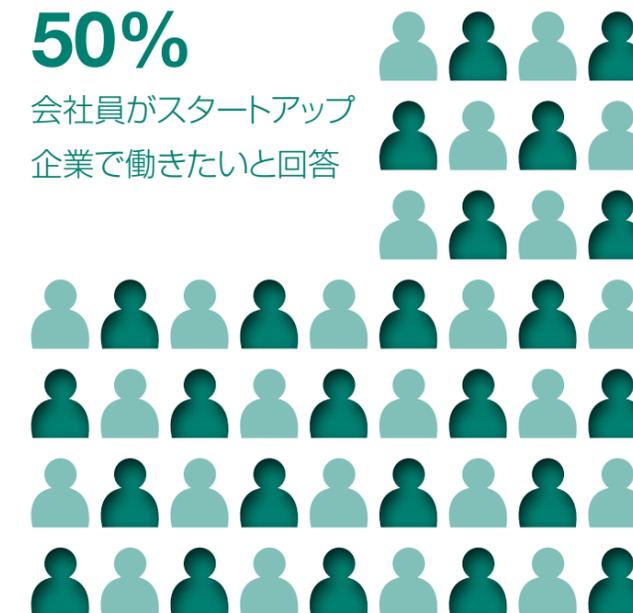
66%

Deloitte Millennial Studyによると、ミレニアル世代の66%が、企業を選択する際にイノベーションが重要な要件であると回答

人材のシフト

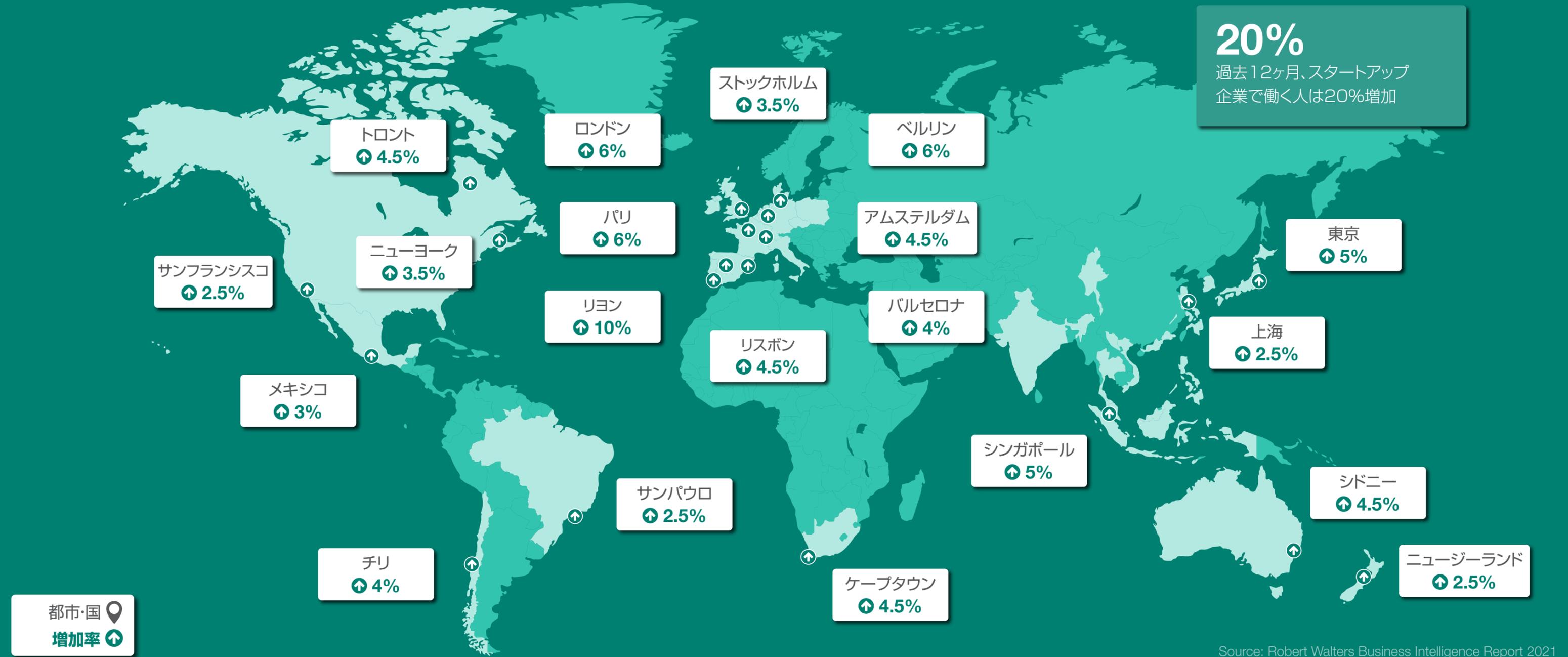
50%

社員がスタートアップ企業で働きたいと回答



# スタートアップ企業で働く人の数 2021 vs 2020

**20%**  
過去12ヶ月、スタートアップ  
企業で働く人は20%増加



Source: Robert Walters Business Intelligence Report 2021

都市・国  
増加率

## スタートアップ企業の人材育成方法

### 1. キャリアアップ

最近の企業で働く人たちの傾向として、自分の仕事が会社にどのような影響を与えているのか、またはどのように会社に貢献できているのかを知りたい人が増えています。会社員を対象とした調査からは、「ベストを尽くすよう自分を鼓舞する社風のもとで働きたい」(42%)とする一方で、スタートアップ企業によく見られるような「自分のプロジェクトに対して自律性がある仕事をしたい」(28%)と回答しています。また、どのように貢献したかを昇給やボーナス以外の形でもわかるような評価を望んでいます。

スタートアップ企業には大きなチームがないため、社員は職種に関係なく必要な仕事をこなしていかなければなりません。人事から事業開発まで、さまざまな仕事をこなすことで、プロフェッショナルとしての価値を高めることができます。

スタートアップ企業では人的資源が乏しいため、社員一人ひとりが複数の分野で力を発揮する必要があります。一方、大企業では、それぞれの専門分野に特化したチームが多く存在するため、社員が様々な仕事を経験したり、様々なことを学んだりする機会が少なくなっています。この一人ひとりが複数の分野で力を発揮する土壌こそがスタートアップ企業のような小さな会社の魅力であり、キャリアを積むための格好の成長機会でもあるのです。

多くの会社員が、ルーティンワークや年功序列を敬遠し、スタートアップ企業に転職をします。スタートアップ企業では、給与額が低い場合もありますが、やりがい・働きがいのある職場環境が用意されています。43%の会社員が、スタートアップ企業で経験できるチャレンジングな環境は常に変化するビジネス状況の結果であると回答しています。

そして、スタートアップ企業はスピーディに動きます。採用時の役割が数ヶ月後には違うものになっている可能性もあります。それが、モチベーションの高いプロフェッショナルが、変化を受け入れ自立し成長することにつながるのです。

Source: Robert Walters Global Employee Survey 2021



Co-Founder兼CTOであるDani Binatti氏に、ビジネスと同じペースで人材を育成するために実施した取り組みについて伺います。

 pismo

## スタートアップ企業のような成長機会を創出する

**職務に裁量権・自律性を与える:** オンライン金融サービスを提供する [Betterment](#) というスタートアップ企業は、生産性を高める方法として自主性を活用することで、従来の投資会社のカルチャーを変え、高いスキルを持つ労働力を集めています。マイクロマネジメントを排除し、社員自らが課題を解決するよう促しています。

**異なる部門を結びつける:** 異なる事業部門が協力し合い、互いの仕事について学ぶ機会を設けることで、全員参加型のスタートアップ企業の文化を反映させることができます。[米国のロレアル](#) がいい例です。ロレアルは、この方法を創造的かつ多目的に取り入れています。同社は、定期的にあらゆる部門の社員を集めて一日を共に過ごすことで、個々の顧客の考えだけでなく、[会社の幅広い使命](#)を理解したいという社員の願望に応えています。

**人事評価をボーナスサイクルから切り離す:** フォーチュン500社の一社である [Leadr Corporation](#) は、[年1回の業績評価](#)を、四半期ごとに社員と管理職が対話形式で行い、新しいスキルの獲得や弱点の克服に重点を置くようにしました。これにより、コミュニケーションが改善されるだけでなく、従業員への評価を年間を通じて、非代償的な方法で検討することが可能になりました。



“

自律性は、職場のエンゲージメント不足を解消する有効な手段かもしれません。信頼され、自分なりの方法で仕事に取り組むということは、よりエンゲージメントを高めることができます。

**Michael Nolan**  
Manager at Robert Walters

”

## 2. イノベーション

スタートアップ企業は、極めて不確実性の高い条件下で働く小さな自律的なチームであり、顧客に提供する価値にフォーカスすることで、再現性と拡張性のあるビジネスモデルを模索します。また、スタートアップ企業には多くの変化が存在し、かなりの多くの制約があります。例えば、時間とお金です。スタートアップ企業が調達する資金の種類は、実験的なビジネスを続けることで成果があがるものであること、常に検証を行い、成功という勝利の軌道に乗っていることを証明する必要があります。

イノベーションは、その性質上、リスクと失敗を伴うものです。ハーバード・ビジネス・スクールの調査によると、スタートアップ企業の75%近くが失敗しています。しかし、失敗こそが、生き残った企業の成功に不可欠なのです。スタートアップ企業の「失敗」文化こそが、イノベーションの原動力と言えます。

スタートアップ企業、そしてより広い意味での起業家は、ビジネスを成功に導くためのイノベーションを体現しています。彼らは失敗やリスクテイクを受け入れ、その俊敏性から

チャレンジやチャンスに容易に対応することができます。失敗を製品やビジネスを改善するための学習経験と捉え、市場に適合し、顧客価値を創造するために、ビジネスモデル、デザイン、製品、サービスを常に調整し続けています。

真のイノベーションは、創造性を持ち合わせたスキルやテクノロジー等を兼ね備えた人材があっこそ実現できるのです。イノベーションの秘訣は、積極性を重視した働き方にあるといえます。Deloitteによると、継続的な学習機会を導入している企業は、イノベーションを起こす可能性が92%高いということです。スタートアップ企業では、継続的な学習文化が強く、それはスタートアップ企業が社員に真のダイナミックな学習体験を職務を通じて提供しているからです。

Source: Robert Walters Global Poll August 2021



“

「失敗は成功のもと」とよく言いますが、失敗から学び、その失敗を社内の他の社員や新しく入ってきた社員に伝え、同じ失敗を繰り返す可能性を減らすことが重要となります。時には、自分で正しい解決策を見つけることも大切です。そこから得られる成功とは、挑戦し失敗して学んだ後にしか得ることができないものです。

**Eli Bernal, Innovation Director at Tranxfer, Spain**

”

ポッドキャストによるEli Bernal氏のインタビューはこちら。Tranxferがどのようにイノベーションを促進する環境を作り上げたかについて語っています。

tranxfer



## ケーススタディ: PwC

PwCでは、継続的に生涯学習プログラムを導入しています。PwCでは、従来型の学習、eラーニング、モバイルラーニングなど、さまざまなタイプのトレーニングを従業員に提供しています。これに加えて、PwCは革新的な学習ツールも用意しており、社員はトピックを検索して、アプリの使用、ビデオの視聴、記事の閲覧など、トレーニングの種類を選択することができます。

## スタートアップ企業のようにもっとイノベティブであれ

**できるだけ早い段階で失敗し、代償を少なくする:** 実験とイノベーションを奨励する - 業績と報酬の枠組みに、具体的な実験とイノベーションのKPIを盛り込むようにします。結果だけでなく、学習にも報酬を与えることを検討するようにします。

**継続的な学習を定着させる:** 継続的な学習文化を構築するための重要なステップをご紹介します。

- **スキルギャップの特定** - マイクロソフトがレポートで詳述しているように、継続的な学習文化の構築という目標に向けて最も効果的な第一歩は、組織のスキルギャップを特定することです。

- **リーダーシップのコミットメント** - リーダーは、自分自身の継続的な学習方法を示すことで、社員を鼓舞し、動機づける必要があります。これは、社員が就業時間中に学ぶことへの受け入れ、学習することが就業の一部であることを認識させ、周りの目を気にせずに、自己向上に励むことのできるビジネスモデルとなります。

- **学習計画** - 誰でも気軽に利用できる学習の機会やアプリケーションの導入などに費用を投資するようにします。

- **個人に合わせた学習方法と資金サポート** - 個人のニーズに合わせて、パーソナライズされた学習方法は、より受け入れられやすく、学習を継続する成功率も高く、また、組織による資金援助も受けられるというメリットがあります。

- **少人数のチームを編成:** 大規模なチームは制約が多いため、迅速に行動できる小規模なプロジェクトチームを編成し、イノベーションのスピードを上げるようにします(4人以下)。チームに自律性を持たせ、承認を得ずに特定の意思決定ができるようにします。チームが「失敗しても安全な」境界線を理解できるように、関与のルールについて前もって確認しておくことが大切です。



# 39%

スタートアップ企業のビジネスモデルが革新的であると回答

### 3. 企業文化

スタートアップ企業の場合、少人数のチームが密接に連携して仕事を行っていくことが多いため、「企業文化」は通常、創業者チームの情熱や個性を反映したものとなっています。スタートアップ企業の多くでは、社員一人ひとりが企業文化を作り上げているといえます。

NearPod社 co-founderであるEmiliano Abramzon氏は、「スタートアップ・カルチャー」を、創造的な問題解決、オープンなコミュニケーション、フラットな階層構造を重視するポジティブな環境であると定義しています。

スタートアップ・カルチャーは、企業が持つような成長の障壁やハードルを取り除くことを目的としており、創造的で、堅苦しくなく、ゆったりとしていて、情熱に満ちていると捉えられています。

#### 理想的なスタートアップ・カルチャーの4つの重要な要素:

- 1. 情熱:** 仕事を仕事と感じず、長時間労働に見合うだけの価値がある理由です。事業の存在意義を示すもので、チームの動機付けとなるものです。
- 2. パーソナリティ:** スタートアップ企業を唯一無二の存在としているもので、他社でみることのできない特徴です。
- 3. アジリティ:** どのような事態が起きたとしても、それに「適切かつ素早く対応するスキル」が企業には求められています。このビジネススピードの変化から、企業指標としてアジリティがあります。従業員の働き方、オフィスの構成等の目に見える形で確認ができます。
- 4. オーセンシティ:** 一人ひとりの自由と個性を尊重することを意味します。官僚的な企業は、何事にもプロセスがあり、意思決定の際、そのプロセスが足かせになることがあります。その逆がスタートアップ・カルチャーです。

#### スタートアップ企業と 確立された企業のカルチャー

スタートアップ・カルチャー

-VS-

確立された企業のカルチャー

現代的な社風

伝統的な社風

フラット型組織構造

ピラミッド型組織構造

あらゆる職務を兼務

職務の幅が狭い

柔軟な勤務時間

固定労働時間制

多様な職務内容

ルーティンワーク

#### スタートアップ企業が提供する一般的な福利厚生・特典

- 職場の飲み物や食べ物が無料
- スポーツジムの無料会員権
- 自社が提供するサービスや商品の割引
- 気軽に働ける環境
- フレックスタイム制と在宅勤務制度
- 無制限の有給休暇
- ペット可の職場

## スタートアップ企業のような企業文化に生まれ変わる

**適切な人材を採用する:** 必要なポジションに最も適していると思われる人材を採用することです。適切な人材を採用することは、単に最も有能な人や履歴書が素晴らしい人を見つけることではありません。性格面、モチベーションを上げるために必要なこと、チームの他のメンバーとの相性などを総合的に考慮することが大事です。

**よりフラットな指導体制を構築する:** 大企業では、フラット型組織構造はより複雑になりますが、部署を超えたコミュニケーションや自律性を大事にし、リーダーシップに重きを置くことで複数の管理レベルの間の障壁を取り除き、従業員にとってより魅力的な企業文化にすることができます。

**柔軟な働き方:** 企業がコロナ禍で新しいワークモデルを構築する昨今は、スタートアップ企業のカルチャーを取り入れる、より素晴らしい機会でもあります。ハイブリッド型のワークスタイルに関する詳しいガイダンスは、当社のEブック「[ハイブリッド型ワークスタイルの課題と解決策](#)」をご覧ください。

**より良く働くためのサービス:** 忙しい社員にとって、ストレスを少なくして業務を行うことは必ずしも容易ではありません。プレゼンテーションの計画やレポートの分析の合間に、日々の業務で必要な事項を考えている暇はなかつたりします。無料の食事サービス、ジム設備、保育サービス、高齢者介護の支援、洗濯オプションなど、実用的な特典を提供することで、そのストレスを軽減してください。地域のプロバイダーと提携することは、地域社会との関係も築くことができ、さらに従業員が必要なサービスを利用することを可能にでき、一石二鳥と言えます。

**選択型の福利厚生制度の導入:** フレキシブルな福利厚生制度を導入することで、社員は各自のニーズに応じて、通常、月または年に一定額の現金を支給される福利厚生を選択することができます。これには、育児支援や自己啓発のための予算、休暇の延長など、さまざまなものが含まれます。

**生産的で楽しい職場を提供する:** 社員同士の交流や業務でのコラボレーションを促進するような職場環境を整えます。オープンなオフィス環境は社員間のコミュニケーションや人間関係を向上させます。もし予算が許すなら、休憩時間にテレビゲームをしたり、昼寝をしたりできるようなレジャーームを設けることもできます。ここでの主な目標は、社員が自分の仕事を楽しみ、ストレスを解消し、情熱を発揮できるような環境を提供することです。



“

グローバル企業の中には、全員が同じ保険に入り、同じ育休を取り、休暇は無制限など、どこで働いていても同じ福利厚生を提供しているという光景を目にすることがあります。しかし、従業員が企業に最も期待することは、柔軟性とリモートワークです。世代によって要求が異なることを理解し、企業はその利点を伝え、価値提案を適合させる必要があります。

**Ricardo Chavero, Co-Founder netWorth**

”

netWorthがどのように企業のカルチャーや価値観に合った人材を見つけるのか、Ricardo Chavero氏のポッドキャストインタビューをお聞きください。

netWorth

## まとめ

私たちの調査によると、会社員は企業とスタートアップのコントラストを重要視していることがわかりました。企業は優秀な人材を獲得するために、スタートアップ・カルチャーの良い部分をいち早く自社に取り入れる必要があります。

### 1. アジリティのための適応

企業はスタートアップ企業のアジリティの一部を自社の組織にあてはめることができます。大企業であっても、より柔軟性の高い新しい働き方を導入し、小規模で柔軟性のあるチームをマトリクスの中で運営できます。

### 2. 仕事の進め方を変える

スタートアップ企業では、社員はビジネスの進化と成長に合わせて自分の仕事を作り上げる機会があります。企業は、起業家精神や創造性を阻害する可能性のある、プロセス主導でかっちりとした部門を持たないことで、これを再現することを目指すべきでしょう。

### 3. イノベーションの奨励

スタートアップ・カルチャーの特徴として、「速い失敗」が挙げられます。失敗を受け入れることでイノベーションが促進され、実現可能なアイデアを探し、複数のアイデアを次々と試すことができます。企業は、従業員のKPIや目標を見直し、決められた仕事をこなすことよりも、新しいことに挑戦することに重点を置くべきです。

### 4. 人材に向ける視野を変える

人材に関する視点を変えることは、大規模な組織にもできることです。採用担当者は、先入観や偏見を捨て、ビジネスとともに成長する可能性のある、さまざまな人材を採用し、昇進させ、育成する必要があります。

### 5. リーダーシップのスタイルを変える

成功するスタートアップ企業は、経営者やリーダーが従業員に見習ってほしい特徴を自身が体現することで生産的に動いています。企業のリーダーは、イノベーションを歓迎し、上下関係をゆるめ、よりフラットで実力主義のワークスタイルを取り入れる必要があるでしょう。

## 人材争奪戦を勝ち抜くためにスタートアップ企業から学ぶこと ポッドキャストシリーズ（英語のみ）

ポッドキャストシリーズ「Act Like a Start-up」では、スタートアップ企業のリーダーにインタビューを行い、そのユニークなビジネスモデルや、なぜスタートアップ企業が社員にとって魅力的な企業になっているのかについて洞察を深めています。彼らがどのようにイノベーションの限界を押し広げ、社員のキャリアを加速させ、人材を惹きつける文化を築いているのか、その一端をお聴きください。

このシリーズでは、次のような内容をお聴きいただけます。

**Leanne Kemp**  
Co-Founder and CTO of Everledger  
英国のブロックチェーン

**Tomas Bercovich**  
Co-Founder and CEO of Global 66  
チリのオンライン決済プラットフォーム

**Ricardo Chavero**  
Founder of netWorth  
メキシコのフィンテック

**Dani Binatti**  
Co-Founder and CTO at Pismo  
英国のフィンテック

**Eli Bernal**  
Innovation Director at Tranxfer  
スペインのウェブベースファイル転送サービス

**Tom McKay**  
Co-Founder and Managing Director  
at Livewire  
オーストラリアのフィンテック



**Act like a start-up**  
ポッドキャストシリーズ

# ロバート・ウォルターズについて

ロバート・ウォルターズは1985年に英国ロンドンで設立されたスペシャリスト人材紹介会社です。世界31カ国の主要都市にオフィスを構え、日本においては2000年に東京オフィス、2007年に大阪オフィスを設立。

主に外資系/日系グローバル企業におけるバイリンガルの転職/採用支援において、20年以上にわたり信頼と実績を築いてきました。日本では正社員だけでなく、派遣/契約社員にも対応しております。

世界有数のグローバル企業をはじめ、ベンチャー企業や中小企業に至るまで、幅広い企業の求人を取り扱っており、専門分野は製造業、IT、金融、小売、ヘルスケア、自動車、エネルギー、化学、オンライン、サプライチェーン、不動産など多岐に渡ります。

# お問い合わせ

〒150-0002

東京都渋谷区渋谷3-12-18

渋谷南東急ビル14階

T: +81(0) 3 4570 1500

F: +81(0) 3 4570 1599

E: [info@robertwalters.co.jp](mailto:info@robertwalters.co.jp)



AUSTRALIA  
BELGIUM  
BRAZIL  
CANADA  
CHILE  
CZECH REPUBLIC  
FRANCE  
GERMANY  
HONG KONG  
INDIA  
INDONESIA  
IRELAND  
JAPAN  
LUXEMBOURG  
MAINLAND CHINA  
MALAYSIA  
MEXICO  
NETHERLANDS  
NEW ZEALAND  
PHILIPPINES  
PORTUGAL  
SINGAPORE  
SOUTH AFRICA  
SOUTH KOREA  
SPAIN  
SWITZERLAND  
TAIWAN  
THAILAND  
UAE  
UK  
USA  
VIETNAM