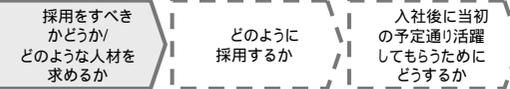


採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



典型的な症状

解決のヒント

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(1/9)

- 役員構成が創業期から変わらない
- 上場準備担当者がいない
- 上場に備えた体制となっていない

■ 上場すると、一般投資家という新たなステークホルダーの厳しい監視の中で事業を進めることになり、それに耐えられる仕組み・体制の構築が必要となる。その準備作業を進めたり、構築された仕組みを運用したり、またさらなる成長を実現するために、適切な責任者・担当者がいなければ採用を検討する

- 上場準備では大きく下記の作業を進める
 - コーポレート・ガバナンス確立に向けた役員構成の見直し
 - 内部管理体制の構築
 - 内部監査制度の確立
 - ディスクロージャー体制の構築
 - 諸規定の作成、申請書類の作成

*参考：大会社(資本金5億円超、または負債200億円超の企業)として登記される段階で、会社法により、内部統制の確立が求められる。該当する企業は、上場準備において、より確実な整備が必要となる

- 上場後は構築された仕組みを適切に運用しつつ改善していくことが求められる
 - 特に内部管理については仕組みを継続的に運用し、改善していくことが求められる
 - 当該業務が担える人材の育成は上場の必須条件である
- 上場は、そもそも成長に伴うリスクをヘッジする(知名度向上・資金調達手段の多様化など)ためのものであり、また上場後には、一般投資家から、さらなる成長を求められる(ICTベンチャーに対しては特にその傾向が強い)。したがって、上場準備と並行して下記などを含む成長戦略の策定も重要となる。成長戦略の策定やその実行にあたって、必要であれば適切な人材の採用を検討する
 - 新規事業の立上げ
 - M&Aの実施
 - マーケティング機能の強化

■ ここ数年、上場企業において不正会計や不祥事が頻発するようになってきている。こういったことを背景に、証券取引所、主幹事証券会社は、従来より慎重な上場審査を実施するようになってきている。また監査法人の監査も、より厳格な監査手続が実施されるようになってきている。慎重な審査・厳格な監査に応じられる人材が必要となる

- 上場審査においては、内部管理体制の運用実績が1年以上求められている。体制整備の期間を踏まえた上で人材採用を検討する必要がある
- 監査法人の会計監査においても、監査対象期間の期首残高に対する厳密な監査手続の実施が求められている。そのため、監査対象期間前から人材採用が必要となることもある

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

採用をすべき
かどうか/
どのような人材を
求めるか

どのように
採用するか

入社後に当初
の予定通り活躍
してもらうために
どうするか

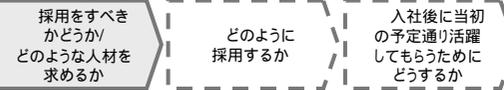
典型的な症状

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(2/9)
- 役員構成が創業期から変わらない
 - 上場準備担当者がいない
 - 上場に備えた体制となっていない

解決のヒント

- 金融商品取引法の一部として、財務報告に係る内部統制の評価が求められている(俗に日本版SOX法と言われる)。これに対応できる人材が必要となり、場合によっては人材の採用を検討することが求められる
 - 上場にあたっては、通常の会計監査への対応に加えて、内部統制についても実質的に審査されている
 - どちらの業務についても実施できる人材が必要となるため、採用も検討する
 - また、財務報告に係る内部統制の評価のために、相当量の文書作成および運用業務が必要となるため、その業務量も人材採用の検討に含めて考える
- 上場準備の作業は、社長直轄のプロジェクトチームを立ち上げて進める
 - 専任の責任者を決定して、各部門においては同プロジェクトの兼任者を選任する
 - 作業内容は、コーポレート・ガバナンス確立に向けた役員構成の見直し・内部管理体制の構築・内部監査制度の確立・ディスクロージャー体制の構築・諸規定の作成、申請書類の作成である。証券取引所・主幹事証券会社・監査法人との対応窓口も担う

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



典型的な症状

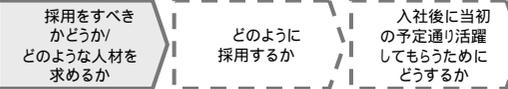
解決のヒント

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(3/9)

- 役員構成が創業期から変わらない
- 上場準備担当者がいない
- 上場に備えた体制となっていない

- 作業負荷が高まる上場直前までは社内の人材と外部リソースの活用でまかない、それ以降に必要であれば採用を検討するとよい
 - 上場準備の責任者は、高い意欲とプロジェクトマネジメントの能力がある社内のマネージャークラスの人材に任せるとよい。会社全般にわたる業務内容を理解しており、各部門との協力関係が構築できることが求められる
 - 責任者として適切な人材が社内にはない場合は、外部から採用するが、上場準備に関する経験・スキルはもちろんのこと、社内に馴染めるかどうか、コミュニケーションスキルが高いかどうかも重視したほうがよい
 - 上場準備、経理、IRなどは、証券会社出身者・公認会計士などテクニカルなスキルの保有者を優先して採用しがちであるが、その出身会社・法人によっては、チームとして働いた経験が少ない人材も存在する
 - そのため、上記のように事業会社ではなく、事業会社のアドバイザー側にいた人材を採用する場合には、プロジェクトマネージャーとして、社内コミュニケーションが円滑にできそうな人材かどうかをよく見極めることが必要
 - 経営管理に特化した人材紹介会社も存在するので活用を検討する
 - 作業を進める中で、データ整理と文書作成で作業負荷が高くなった場合には、外部の専門家と顧問契約を結び、申請書類作成の支援を依頼することも有効。なお、作業負荷が高まるのは、「主幹事証券会社の事前審査」(上場予定期の直前期首前後)から「申請期」(上場予定期の期首前後)あたり
 - 支援を依頼する専門家は、大手監査法人で上場準備を担当した経験があり、ノウハウの社内移転に協力的な公認会計士が望ましい。さらにキャリア的に自ら作業を行うことに抵抗が少ないため、大手監査法人を退社したばかりの30代前半だとおよい
 - ベンチャーキャピタルや主幹事証券会社、銀行、税理士事務所にも紹介を依頼する
 - 経営管理に特化した人材紹介会社では、公認会計士などの専門家も紹介してくれることがあるので活用を検討する
 - 雑誌やWebで上場準備に関するコラムや相談コーナーなどの内容を見て、候補者発掘の材料とする
 - 社長や役員などのネットワークを活用して評判のよい候補者を紹介してもらう。また上場を経験したICTベンチャーにヒアリングできれば、その会社で活用した人材の評判を確認して、評判がよければ紹介してもらう
 - 上場準備の作業負荷が高まる上記のタイミングの直前で、必要な人材(スタッフクラス)の採用を検討する。上場後のIR(株主対応・ディスクロージャー)担当含みとするとうい
- 上場準備の作業は、社内の人材で進められるものが多いが、内部管理体制の構築に必要な情報システム導入に関しては、担当する人材の採用が必要となることが多い
 - ICTベンチャーであっても社内の技術者ではなく、内部管理のための情報システムに精通している外部の人材の方が、必要工数が少なく済むことが多い
 - 採用する場合は、自社の業務の理解が重要であるため、同じもしくは類似の業界での経験・スキルを求める

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



典型的な症状

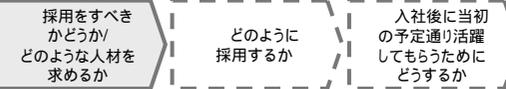
解決のヒント

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(4/9)

- 役員構成が創業期から変わらない
- 上場準備担当者がいない
- 上場に備えた体制となっていない

- 上場にあたって求められるレベルでのコーポレート・ガバナンス確立に向けて役員構成の見直しを図る。社外取締役や監査役・社外監査役が新たに必要となれば外部から採用する
 - 取締役会などの機関の設計を見直す。規模が小さいうちは、監査役設置会社か監査役会設置会社を選択するのが現実的である
 - 大会社(資本金5億円超もしくは負債が200億円超)の場合は、監査役会の設置が必要(監査役会設置会社)。3名以上の監査役、その内半数以上の社外監査役が必要となる。監査役については専任の常勤監査役が1名以上必要
 - 大会社でない場合には、上記同様、監査役会を設置するか、監査役(常勤・1名)を設置(監査役設置会社)するか選択することが可能
 - *参考: もう一つの機関設計の選択肢として委員会設置会社がある。大会社であってもそうでなくても選択は可能。取締役会の中に指名委員会・監査委員会・報酬委員会を設置する。各委員会を構成する取締役の過半数は、社外取締役である必要がある。また、取締役会で執行役を選任する(監査委員以外の取締役は兼任が可能)。監査役会・監査役の設置は必要ない。取締役会・執行役会という二重の統治の仕組みが必要となるため、規模が小さいうちは運用の負荷が高くなりがちである
 - 委員会設置会社でなくても、社外取締役を招聘することは可能。社長が信頼できる経験豊富な人材がいれば、就任を依頼してアドバイスを仰ぐ
 - 監査役については、監査役設置会社・監査役会設置会社のどちらを選択しても専任の常勤監査役が1名以上必要となる。監査役会設置会社とした場合には社外監査役も必要となる
 - 常勤監査役には、上場審査時に適切な経験・スキルがあることが求められる。例えば、下記のように審査基準を満たさない場合は、外部からの採用を検討する
 - 顧問の税理士・会計士・弁護士などが監査役に就任している場合、そのままでは専任とみなされず上場審査を通らない
 - 元役員・社員が常勤監査役に就任している場合は、名誉職ではなく実体として機能していることが求められ、会計監査・業務監査を実施できる経験・スキルがないと上場審査を通らない
 - 社長・役員の親族(正確には、取締役または執行役の配偶者ならびに二親等内の血族及び姻族)が監査役に就任している場合には、有効な監査の実施を損なう状況とみなされ、上場審査を通らない
- 社外取締役や監査役・社外監査役の候補は、下記の方法で探す
 - ベンチャーキャピタルや主幹事証券会社、銀行、税理士事務所にも紹介を依頼する
 - 社長や役員などのネットワークを活用して候補者を紹介してもらう。また上場を経験したICTベンチャーにヒアリングできれば、どのような人材をどのように採用したか確認して参考にする
 - 経営管理特化型の人材紹介会社の活用も検討する
 - 出資先や取引先から派遣してもらうこともできる
- 上場に向けては、内部管理体制を整備したり、新規事業を立ち上げるなど会社として必要な機能は大きく変わる。それに応じて役員における役割分担も見直す。現状で不足しているようであれば社内から登用したり外部から採用したりすることを検討する

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



典型的な症状

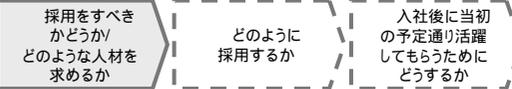
解決のヒント

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(5/9)

- 役員構成が創業期から変わらない
- 上場準備担当者がいない
- 上場に備えた体制となっていない

- 上場後の内部管理のため、経営管理部門が備えるべき機能を洗い出す。不足機能について適任者が社内にはない場合は、外部からの採用を検討する
 - 経営企画、経理・財務、人事総務、IR(株主対応・ディスクロージャー)、知財管理、リスクマネジメントなどの機能が挙げられる
 - 複数の機能を同一の人材に担当させるのか、1つの機能ごとに担当者をおくのか検討する
 - 上場準備のみを考えれば、規模が小さいうちは、通例、情報量は社長が直接把握できる範囲に留まる。そのため、経営管理部門が見かけ上コンパクトでも問題はない
 - ただし、今後の成長や上場後のディスクロージャーや株主対応を考慮すると、段階的に経営管理部門を拡充していく必要がある
 - 担当者が必要となる機能があり、社内で適任者を探してもいない場合は、外部からの採用を検討する。その際に必要なポジション(マネジャーかスタッフか)を考え、それに応じて人材要件を検討する
 - マネジャーについては、類似業界での該当する業務の経験・スキルとマネジメントスキルを求める
 - スタッフについては、類似業界での該当する業務の経験・スキルを求める。マネジャーがいる場合は、経験・スキルが不十分でも育成することも念頭において採用を検討する
 - 経営管理に特化した人材紹介会社の活用も検討する
- 個別の機能に関する留意点は下記の通り
 - 経理・財務、人事総務については、同じもしくは類似業界で、かつ該当する業務の経験・スキルを持っている人材が最善。両者を満たさない場合は、該当業務に関する経験・スキルのほうを重視する
 - 経理については、精度の高い予実管理などPlan-Do-Check-Actionのマネジメントサイクルを確立するために必要な月次決算や、ディスクロージャーに必要な四半期決算をスムーズに実施できるかという観点で必要な人材を検討する
 - 経理やディスクロージャーについては公認会計士、知財管理は弁理士、リスクマネジメントは弁護士といった外部専門家をアドバイザーとして活用し、十分な経験や高いスキルを持つ人材をむやみに採用することを避ける
 - ベンチャーキャピタルや主幹事証券会社、銀行、税理士事務所にも紹介を依頼する
 - 雑誌やWebで上場準備に関するコラムや相談コーナーなどの内容を見て、候補者発掘の材料とする
 - 社長や役員などのネットワークを活用して評判のよい候補者を紹介してもらう。また上場を経験したICTベンチャーにヒアリングできれば、その会社で活用した人材の評判を確認して、評判がよければ紹介してもらう
 - 上場後、人材採用をさらに加速しようとしている場合には、人事担当のマネジャーやスタッフの採用を検討する
 - 上場後の中途採用では、上場したためにかえって採用が難しくなる場合もありうる。(候補者にとっては、これから上場するほうが魅力的なことも多い。) そのような場合でも、自社の魅力や経営者の想いなどを十分に伝えられるコミュニケーション能力の高い人事担当者を採用することを心がける
 - 採用戦略とともに、増加した社員の育成・維持の仕組みも考える必要が出てくるため、内部管理制度に対応した業績評価制度の導入なども担当できる人材の採用を検討する
 - リスクマネジメントについては、規模が小さいうちは当面選任の担当者を置かないことも多い。その場合には内部監査の担当者に当該業務を兼務させる

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



典型的な症状

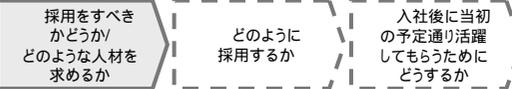
解決のヒント

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(6/9)

- 役員構成が創業期から変わらない
- 上場準備担当者がいない
- 上場に備えた体制となっていない

- 優秀な監査役が採用できれば、本来業務である監査以外にも、経営管理の機能を強化するため、過去の経験を活かした有用なアドバイスを仰げる仕組みを検討する。仕組みの例としては下記が挙げられる
 - 監査役が取締役会に出席し、役員にアドバイスする
 - 社長の相談相手として定期的に意見交換する
 - 業務監査を実施する際に、問題点やリスクを指摘するだけでなく、現場担当者に対して業務上プラスになる解決策やそのヒントを提示する
- 内部管理の仕組みは構築して終わりではない。その後も継続的に運用し、改善していくことが求められる。そのためにも当該業務が担える人材の育成を進めていくことが必須で求められる
- 内部監査に関しては、規模が小さいうちは専任組織(内部監査室)の立上げは避けて、当面は責任者としての内部監査室長のみを設置する。規模的にまだ社長に情報が集中し、十分に状況を把握できるため、総務などとの兼任もありうる。社内に適切な人材がいない場合には採用を検討する
 - 同じもしくは類似の業界で、かつ該当業務の経験・スキルを持っている人材が最善。両者を満たさない場合は、該当業務の経験・スキルのほうを重視する
 - 内部監査の経験がなくても、現場業務に関する勘所を持っている人材は適応することが多い
 - 勘所とは、会社全般にわたる現場の業務内容、そこで生じがちなリスクとその対応策を経験から類推できること
 - ICTベンチャーは、一部機能に特化するなどバリューチェーンがシンプルなことが多いため、他の業界出身者でも業務内容を類推しやすい傾向がある。特に幅広い業務を担当したメーカー出身者や、ビジネスの全体像を見渡すことが求められる商社出身者などは適する傾向が高い。事業の現場の経験を積めない金融業界出身者は適さない傾向が高い
 - その上で経理やコンプライアンスに関する経験・スキルがあるとなおよい
 - 内部監査室長の候補は、下記の方法で探す
 - ベンチャーキャピタルや主幹事証券会社、銀行、税理士事務所にも紹介を依頼する
 - 社長や役員などのネットワークを活用して候補者を紹介してもらう。また上場を経験したICTベンチャーにヒアリングできれば、どのような人材をどのように採用したか確認して参考にする
 - 経営管理特化型の人材紹介会社の活用も検討する
 - 規模が拡大したら兼任の人材を専任とする。その人材がもう一方の兼任業務に専念する場合には採用を検討する

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



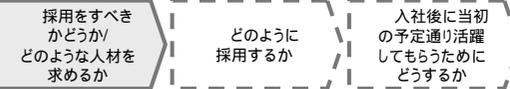
典型的な症状

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(7/9)
- 役員構成が創業期から変わらない
 - 上場準備担当者がいない
 - 上場に備えた体制となっていない

解決のヒント

- 上場後の成長に向けて、新規事業の立上げや、M&Aの実施、マーケティング機能の強化などを実施する場合に、社内にノウハウを持つ適任の人材がいなければ、即戦力となりえる豊富な経験・高い専門性を持つ人材の採用を検討する
 - 「新規事業」: 同じもしくは類似業界での高い知見(スキル・経験)を求める。立上げ後に必要となるマネジメントスキルも求める
 - 「M&A」: 業界問わず、高い知見(スキル・経験)を求める
 - 多数のステークホルダーをまとめることが必要であるため、マネジメントスキル・コミュニケーションスキルを重視する
 - 交渉力や財務的なスキルだけでなく、買収後のオペレーション統合の経験をもつ人材であれば、なおよい
 - 「マーケティングなど」: 同じもしくは類似業界での高い実績を求める

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか



典型的な症状

解決のヒント

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(8/9)

- 役員構成が創業期から変わらない
- 上場準備担当者がいない
- 上場に備えた体制となっていない

- ベンチャー企業では最適な人材に出会うことはそれほど容易ではなく、出会っても報酬面で折り合わないことが多い。そこで、豊富な経験を持ち、高い報酬を求めないシニア層人材の活用を考へてみることも有効
 - 監査役、社外取締役、財務・経理部長、公開準備室長、内部監査室長などの役割を中心にシニア層(大企業経験者・55歳～65歳程度)に特化して人材紹介してくれる会社も存在する。活用を検討するとよい
 - 子供が手を離れた、住宅ローンを払い終えた、十分な退職金を得たなどの段階にある55歳～65歳のシニア層人材は、お金を稼ぐことよりも、「社会の役に立ちたい」「これまでの経験・知識を若い人に伝えたい」ということを重要視する傾向が高い。そのため、低い報酬であっても入社してくれる可能性が高い。報酬は、20万円/月程度(週3日勤務)から可能
 - ICTベンチャーにおいては、経営層や社員の年齢は20代・30代が中心であることが多いため、シニア層とは「相性や話が合わないのではないか」「使いづらいのではないか」という懸念を持つかもしれないが、若い人を相手にうまくコミュニケーションを取れる人材が存在する
 - これまでの経験の中で、異なる環境に移り、新しく人間関係を築いた経験を持っている人も多いため、その点を確認するとよい
 - 転職経験がある、または関係会社・顧客などへの出向経験があると適応する可能性が高い
 - シニア層に期待する役割としては、監査役、社外取締役、財務・経理部長、公開準備室長、内部監査室長などが適することが多い
 - 上場準備の責任者とするために人材を採用した場合、上場後の処遇に困ることがある。シニア層の人は期間限定でも気にしないことが多いため、活用を検討してみるのもよい
 - 若手人材の教育担当としての位置づけで活用することも有効。当初は、当人が高度な判断をして業務を統括するが、若手人材を育成しながら、徐々に業務を移管していく
 - 当初は監査役候補として考えていても、面談を通じて他の業務の方が適任と判断することもありうる。先入観を持たず経験を確認し、適所となる業務を考えるとよい。適任となる業務の例として下記が挙げられる
 - 品質管理部門、経営管理部門の業務。役職としては顧問・アドバイザーとして参画してもらう
 - 営業の業務で、若手人材とペアを組ませる。若手人材への営業ノウハウの移管を期待できる
- 就労形態は、役割・求める業務量・本人の希望を踏まえて検討する
 - 役員・正社員としてだけでなく顧問契約・契約社員・嘱託・業務委託などもありうる
 - また、フルタイムだけでなく週3日・4日の勤務なども視野に入れて柔軟に考える
- 採用に至った場合には、先入観を持たずコミュニケーションを取って、期待する役割について擦り合わせる
 - 豊富なマネジメント経験を持っているため、現場の実務をお願いしにくいと思いがちではあるが、中には実務をやりたい人もいる。先入観を持たずコミュニケーションを取る
 - また、部下をつける場合は、年が近い人材よりも年が離れた20-30代の人材をつけるとよい。互いに遠慮が生じる可能性が低く、シニア層の人は上下関係を越えて部下をサポートしていく関係を築ける可能性が高い

採用をすべきかどうか/どのような人材を求めるか

採用をすべき
かどうか/
どのような人材を
求めるか

どのように
採用するか

入社後に当初
の予定通り活躍
してもらうために
どうするか

典型的な症状

6. 上場に向けた組織拡大・体制の整備・ガバナンスの強化が進まない(9/9)
- 役員構成が創業期から変わらない
 - 上場準備担当者がいない
 - 上場に備えた体制となっていない

解決のヒント

- 内部監査については、シニア層人材を活用したアウトソーシングサービスも存在するので活用を検討する
 - サービス内容は請負ではなく、社内での責任者育成・組織構築の支援である
 - リスクの把握やその対応策の検討・実施は、シニア層の豊富な経験が特に生きる領域である
 - 報酬よりもやりがいを重視するシニア層が担当するため、コンサルティング会社に依頼するより費用が安く済む