

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
<p>スタートアップの成長に伴う</p> <p>企業家機能の不均衡とゆがみの緩和メカニズム</p>	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; display: inline-block; padding: 5px 20px;">技術経営論文</div>	ビジネス企画提案

学籍 番号	8824218	氏 名	小澤 俊輔
----------	---------	--------	-------

教 員	
主 査	田村 浩道 教授
審査 委員 担当	青木 英彦 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「スタートアップの成長に伴う企業家機能の不均衡とゆがみの緩和メカニズム」

目次

第1章 序論

- 第1節 研究の背景
- 第2節 研究の問題意識
- 第3節 研究目的
- 第4節 本論文の構成

第2章 先行研究の整理

- 第1節 ベンチャー企業の慣性とピボットの困難性
- 第2節 矛盾のマネジメントと内部慣性
- 第3節 ベンチャー経営論と弁証法的発展
- 第4節 組織の＜重さ＞
- 第5節 マーシャルの企業家機能と組織

第3章 研究課題とリサーチデザイン

- 第1節 研究課題・リサーチクエスションの設定
- 第2節 リサーチデザイン：混合研究法によるアプローチ

第4章 理論枠組みと構造モデルの構築

- 第1節 モデル設定のプロセス：力学的アナロジーの導入
- 第2節 物理モデルアナロジーに基づくモデル構築
 - 第1項 パラメータの設定と正規化
 - 第2項 感応度分析の結果
- 第3節 ケースへの当てはめによる信頼性の確認
 - 第1項 α 社（シリーズC）：機能不均衡による停滞と回復
 - 第2項 β 社（シリーズA）：ピボットによる再整合
- 第4節 本章のまとめとRQ1への回答

第5章 動的プロセスの仮説導出

- 第1節 モデルの限界と深化の必要性
- 第2節 仮説の導出
- 第3節 仮説検証のプロセスと全体像
 - 第1項 手法選定理由：プロセスとしての「ゆがみ」の解明
 - 第2項 データ収集とサンプリング
 - 第3項 分析手順：GTAによる概念生成と構造化
 - 第4項 分析枠組み：物理モデルとの照合による検証

第5項 研究の信頼性確保策

第6章 分析結果

第1節 オープン・コーディングの結果：9つの主要概念

第2節 アキシアル・コーディング：フェーズ別メカニズムの抽出

第3節 セレクティブ・コーディング：中核カテゴリー

第4節 ゆがみ対処への感応度分析との照合およびモデルの再構築

第5節 仮説の検証

第7章 総合考察と提言

第1節 総合考察：再構成モデルが解明した成長阻害の真因

第2節 実務への提言：市場を基準とした再整合

第8章 結論

第1節 学術的貢献

第2節 実務的貢献

第3節 研究の限界と今後の課題

第4節 おわりに

謝辞

参考文献

第1章 序論

第1節 研究の背景

近年、「スタートアップ育成5か年計画」をはじめとする国策や投資環境の変化により、日本のスタートアップへの資金および人材の流入は加速している。2024年の国内スタートアップ数は25,000社を超え、資金調達総額も増加傾向にある。しかし、リソースの増大が必ずしも企業の持続的な成長に結びついていない実態がある。特に、SaaS（Software as a Service）等のデジタル領域においては、急激な組織拡大（Jカーブ）を志向する中で、ヒト・モノ・カネのバランスが崩れ、組織崩壊や方向性の喪失に至る構造的なリスクを抱えている。

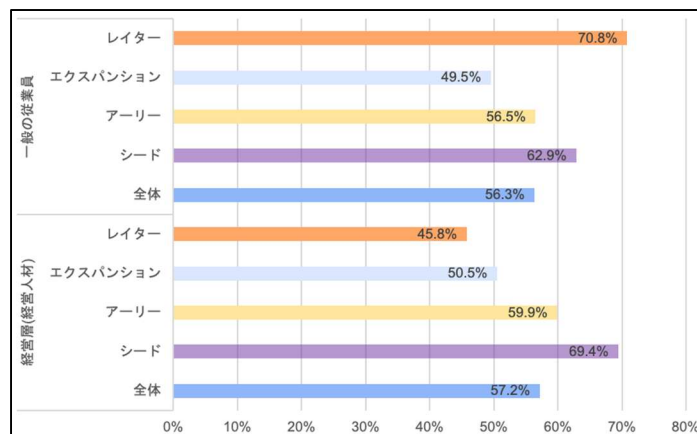


図1 不足していると思う経営資源

特許庁（2021）『スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究』資料編より筆者作成

第2節 研究の問題意識

現代のスタートアップ経営における構造的な課題は、経営資源の「量」ではなく「質とバランス」にある。具体的には、創業者の「危険負担機能（資金調達能力）」やビジョンによる「推進力」が先行する一方で、拡大した組織を統合・監督する「組織管理機能」が欠落しやすい構造にある。マーシャル（Marshall）が提唱した企業家機能、すなわち「ビジネスプラン構築機能」「組織管理機能」「危険負担機能」の3機能のバランスが崩れると、組織内部に構造的な「ゆがみ（Distortion）」が生じる。このゆがみは、単なる一時的な負荷（Strain）とは異なり、組織の成長加速度を物理的に相殺する抵抗力として作用する。

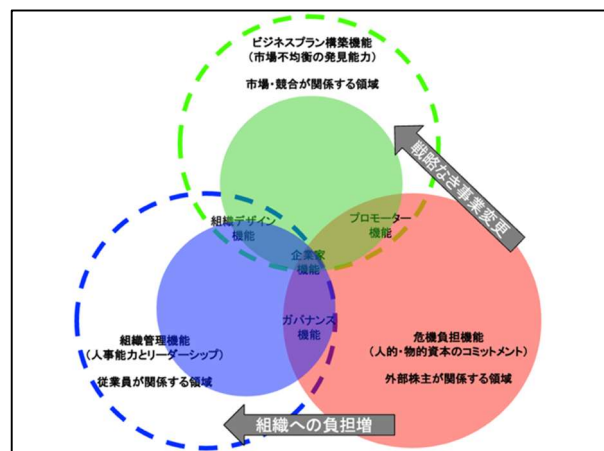


図2 池本・小西（2024）より引用し筆者にて加筆
企業家機能が不均衡となりゆがみが発生している状態

第3節 研究目的

本研究の目的は、企業家機能の不均衡がいかんして組織や事業のゆがみを顕在化させるのか、そしてそのゆがみをいかんして緩和し、持続的な成長へと再接続させるのかという動的なメカニズムを解明することである。これらを解明することにより、経営者に対しては「なぜ3つの企業家機能が必要なのか」「なぜ企業家機能不均衡は組織にゆがみを生む

のか」という自己認識を促す。同時に、今後スタートアップを志す社会人ひいては、そこに生きる自分自身に対しても、フォロワーシップとしての指針を提供する。

第2章 先行研究の整理

本章では、スタートアップの成長阻害要因について、既存研究を5つの観点から整理し、本研究の分析視角を提示する。組織規模の拡大に伴う弊害について、沼上ら（2006）は「組織の<重さ>」という概念を提示している。彼らによれば、組織の重さとは物理的な従業員数ではなく、組織内部の調整にかかる時間比率である。適切な組織デザインや共通言語を持たないままの拡大は、調整コストを増大させ、組織の実質的な質量を重くする。また組織が抱える硬直性について、伊丹・加護野（2022）は「内部慣性」の視点から論じている。組織には、過去の成功体験に基づくシステムや心理的感情が「システム・ロック」「ヒューマン・ロック」として固着する性質があり、これが環境変化への適応を阻害する。この矛盾や硬直性を持つ上での成長プロセスについて柳（2004）は「弁証法的発展モデル」を提唱している。本来、組織内の矛盾は次のステージへ進化するためのエネルギーとなるべきだが、現実のスタートアップでは、この矛盾が正のエネルギーに転換されず、ステークホルダー間の認識不一致として滞留し、停滞を招くケースが多い。

これらは組織管理機能欠如を起因としているが、森口（2025）の実証からは市場ニーズに適合するピボットが株主配慮のためになされないことを考察できる。

これらの阻害要因の根本原因として、本研究はマーシャル（Marshall）および池本・小西（2024）による「企業家機能」に着目する。企業家機能は「市場不均衡の発見」「組織管理」「危険負担」の3つから成るが、現代のスタートアップは「危険負担（資金調達）」ばかりが突出し、組織を統合する「組織管理機能」が欠落している。本研究では、この機能不均衡こそが、上述した組織の重さや慣性、方向性の不一致を増幅させる真因であると捉え、これらを統合する物理モデルを構築する。

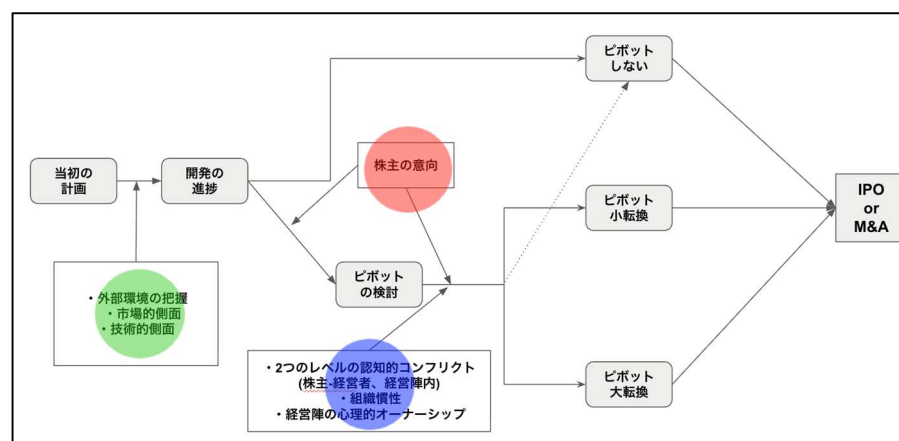


図 3 森口(2025)「ベンチャー企業のピボット分析より著者作成

第3章 研究課題とリサーチデザイン

第1節 研究課題・リサーチクエスションの設定

前述の通り、本研究では企業家機能の不均衡に起因する「ゆがみ」の発生と緩和メカニズムを解明するため、RQ1（構造モデルの構築）とRQ2（緩和プロセスの解明）を設定した。

RQ1：企業家機能の不均衡によって生じるスタートアップ経営の構造的なゆがみを、どのようにモデル化することができるか？

RQ2：スタートアップ企業は、事業成長期に起こり得る企業家機能不均衡により顕在化するゆがみを、成長の為にどのように緩和するのか？

第2節 リサーチデザイン：混合研究法によるアプローチ

本研究では、静的な構造と動的なプロセスの双方を捉えるため、混合研究法を採用する。まず、RQ1に対して物理学的アナロジーを用いた数理モデル（坂道モデル）を構築し、ゆがみの構造を可視化する。次に、RQ2に対してグラウンデッド・セオリー・アプローチ（GTA）を用いた質的分析を行い、現場の経営者がいかにしてゆがみを緩和しているかのプロセスを解明する。最終的に、両者の分析結果を統合し、結論を導出する。

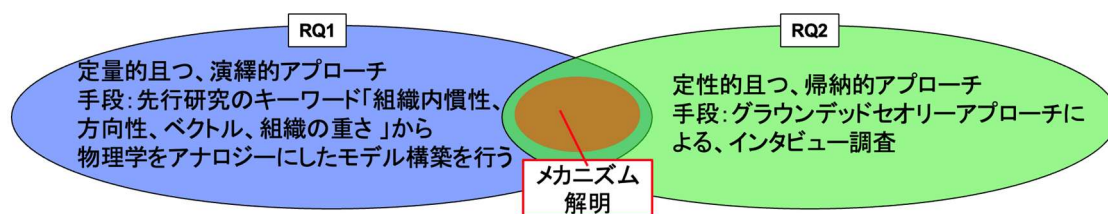


図 4 混合研究法によるリサーチデザインを筆者作成

第4章 理論枠組みと構造モデルの構築

本章はRQ1（構造モデルの可視化）に回答することを目的とする。そのために、第3章で設定したリサーチ・クエスション（RQ1）に答えるための分析枠組みとして、物理学的アナロジーを用いた「 $F=ma$ 」モデルを構築する。なお、本研究で用いた物理学的アナロジーを活用したモデルは、厳密に予測する数理モデルではなく、成長阻害構造を可視化する為の概念的なモデルとして位置づける。

第1節 モデル設定のプロセス：力学的アナロジーの導入

スタートアップの成長を「坂道を登る物体の運動」に見立て、ニュートン力学の運動方程式（ $F=ma$ ）を応用したモデルを構築する。成長加速度（ a ）は、以下の式で表される。

$$F' = ma'$$

$$F' = F_w \cos \theta + F_{vc} - mg \sin \theta$$

この式を変形し、成長加速度 a
(本論文では便宜上 a と表記)を
求める式は以下になる。

$$a' = (F_w \cos \theta + F_{vc} - mg \sin \theta) / m$$

なお、各変数の定義は以下の通
りである。

成長加速度： a

議論の焦点となる被説明変数。 a
に着目すると、いかに抵抗や重さ
をマネージすべきかが可視化され
る。

組織の質量： m

企業Xの組織の「重さ」を表す変数である。人数増をいかに質量に変えないかが肝要。

経営陣の推進力： F_w

創業者や経営陣が持つ「事業を推進しようとする意思を含んだ力」を指す。フェーズに
よって徐々に減衰していく。

外部株主の推進力： F_{vc}

ベンチャーキャピタル（VC）等の外部株主による推進力であり、「リスク負担機能」に
よって外部から注入されるエネルギー。同時に高い成長を求める圧力が、組織の方向性を
ゆがめるリスクも孕む。

方向性の不一致： θ

これは、ステークホルダー間（経営陣-外部株主間を想定）に発生する「推進方向性の不
一致」を表す。物理モデル上、この θ は「坂道の傾斜角」として表現される。

競争環境の厳しさ： g

自社が置かれている競争環境の厳しさを、重力加速度 g に見立てたものである。

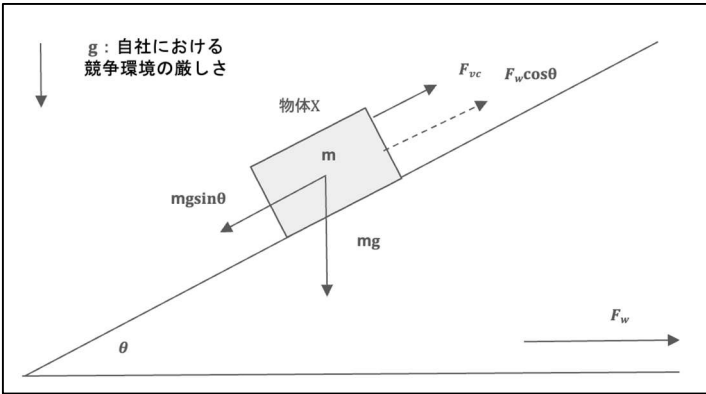


図 5 経営における自社内外ベクトルの
相互作用モデルを筆者作成

第2節 物理モデルアナロジーに基づくモデル構築

モデル構築にあたり、実際のスタートアップ統計データ（調達額中央値、平均従業員
数、創業者在籍率など）および著者の実務経験に基づく数値を一部の定数として採用し、
桁数や単位の異なる変数を同一モデル内で比較可能なように正規化を実施した。

表 1 各フェーズにおけるパラメータ推移（正規化後）

フェーズ(ラウンド)	F_w	F_{vc}	m	θ	g	F'	a'
シード～アーリー	1.00	0.01	0.01	1	1.5	1.010	100.959
A（初期）	0.59	0.25	0.13	10	0.5	0.822	6.427
B（PMF期）	0.38	0.45	0.24	30	0.8	0.682	2.858
C（拡張期）	0.16	0.92	0.48	50	1.5	0.471	0.982
C以降	0.01	1.00	1.00	20	1.2	0.599	0.599

更に、感応度分析を行い、その結果から以下の構造的特質が読み取れた。

初期の「身軽さ」への圧倒的依存

初期においては「重くしないこと」が成長の絶対条件であり、管理機能不在のまま安易に人を増やすことが致命傷になることを示唆。

推進力の効き目の低下

F_w の感応度は、フェーズを経て激減する。組織が大きくなればなるほど、創業者の「個人の熱量」や「ビジョンの連呼」だけでは、物理的に組織を加速させることが不可能になる。

外部圧力とゆがみの拮抗

後半フェーズでは F_w よりも F_{vc} の感応度が高まるが、同時に θ や g のマイナス影響も無視できなくなる。特に θ が大きい状態（ゆがんだ状態）で m が増えると、加速度 a は急速に負の領域へ転落するリスクがある。

表 2 初期モデル感応分析結果

感応度	$\partial a / \partial F_w$	$\partial a / \partial F_{vc}$	$\partial a / \partial m$	$\partial a / \partial \theta$	$\partial a / \partial g$
シード～アーリー	100.0	100.0	-10,098.5	-3.2	0.0
A（初期）	7.7	7.8	-50.9	-1.3	-0.2
B（PMF期）	3.6	4.2	-13.7	-1.5	-0.5
C（拡張期）	1.3	2.1	-4.4	-1.2	-0.8
C以降	0.9	1.0	-1.0	-1.1	-0.3

第3節 ケースへの当てはめによる信頼性の確認

第1項 α 社（シリーズC）：機能不均衡による停滞と回復

α 社では、CxOの退任により F_w が低下し、頻繁な方針変更により θ が増大した。さらに人員増による m の肥大化が重なり、成長が停滞した。その後、資本業務提携等による再設計で整合性を取り戻し、回復した。（図6）

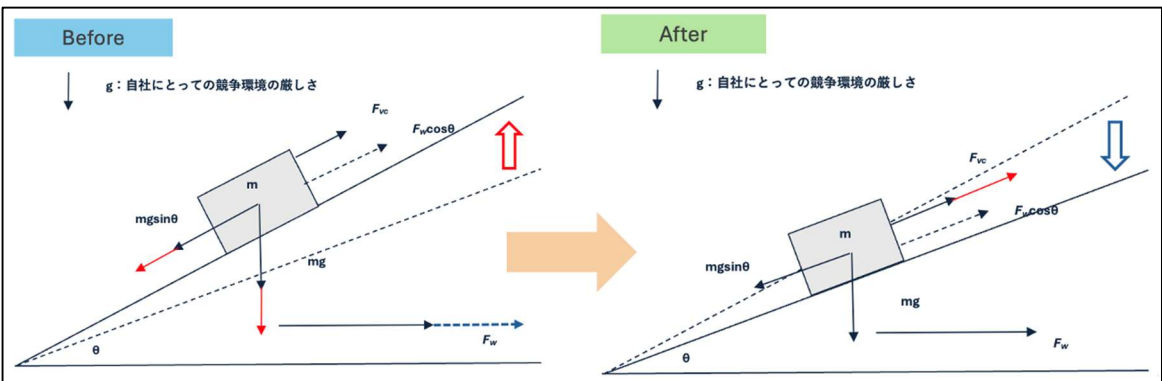
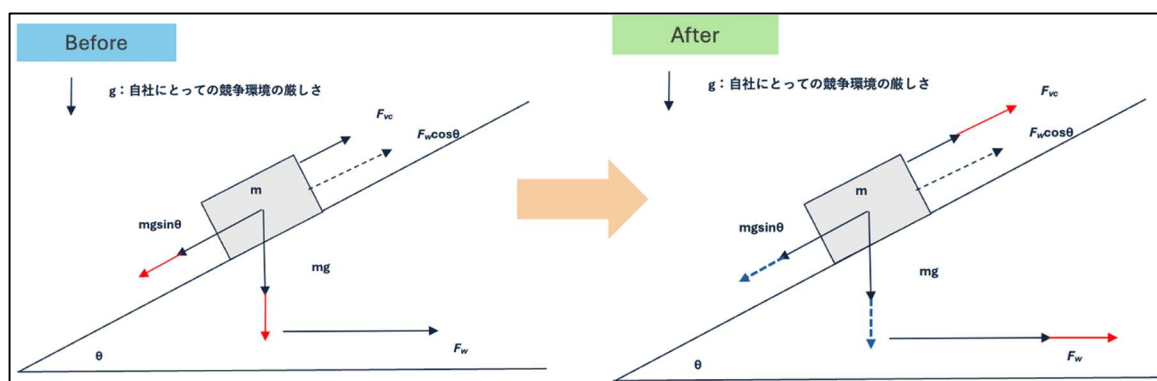


図 6 α 社におけるモデル遷移

第2項 β 社（シリーズA）：ピボットによる再整合

β 社は、組織崩壊の危機（ m の増大）に直面したが、CEO自身の変革とピボットにより推進力（ F_w ）を再強化し、高成長を実現した。（図7）

これらの事例は、本モデルが成長阻害の構造的要因を説明可能であることを示している。

図 7 β 社におけるモデル遷移

第4節 本章のまとめとRQ1への回答

RQ1：企業家機能の不均衡によって生じるスタートアップ経営の構造的なゆがみを、どのようにモデル化することができるか？

企業家機能の不均衡による構造的なゆがみは、組織の重さと方向性の不一致という二つの変数が、推進力を阻害する力学構造としてモデル化することができた。

第5章 動的プロセスの仮説導出

第1節 モデルの限界と深化の必要性

第4章の物理モデルは静的な構造を示したが、経営者が具体的にどう行動すれば変数を操作できるかという動的なプロセス（行為）までは説明できない。具体的には、以下3点が課題として残る。

1. 状態記述と行為の欠落：状態のみ記述され、行為とその要因が表現されていない
2. 変数操作の実務的困難性：実行の具体的プロセスの構造化が必要
3. 初期モデルの再構築の必要性：主要変数のみに留まる

次節以降、質的研究により、動的なプロセスの中におけるメカニズムを導出する。

第2節 仮説の導出

モデルが示した物理的な制約条件を、第3章で定義した企業家機能の発揮によっていかにして乗り越えるかという視点から、実証分析に向けた3つの仮説を導出した。

仮説1：起業家的推進力の減衰と再構成のジレンマ (H1)

「組織の成長加速度を維持するためには、経営陣の推進力を強化し続ける必要があるが、強化すべき企業家機能を見誤ると、逆説的に推進力の減衰を招く。」

仮説2：認識不一致による質量の増幅 (H2)

「組織管理能力なき権限委譲や分業は、認識不一致のリスクを高めるため、ゆがみを制御しないままの組織拡大は、質量の増大を招き、成長加速度を相殺する。」

仮説3：外部圧力下におけるゆがみ調整のパラドックス (H3)

「外部環境の不確実性が高い局面において、危機負担能力なき中での外部資本導入は、推進力の強化ができず、組織内のモチベーションを低下させ、成長加速度を低下させるパラドックスを起こす。」

第3節 仮説検証のプロセスと全体像

急成長期およびその前後のスタートアップ経営層8名を対象に半構造化インタビューを実施。得られたデータを、GTA（グラウンデッド・セオリー・アプローチ）を用いて分析し、仮説の検証および物理モデルとの照合を行う。

表 3 インタビュー先一覧

#	対象企業領域	お役職	事業フェーズ	印象的なコメント	インタビュー実施日
1	Fintech系	CMO	拡張期	・拡大に伴いビジョンの自己解釈が始まる ・マネジメント体制未整備により経営と現場間で伝達が弱まる	2025/10/02
2	AI系	CEO	PMF期	・意思決定と責任が一致していない、権限委譲が進んでいない ・権限委譲はミッションと目標をセットで渡さないと機能しない	2025/10/07
3	GX系	COO	拡張期	・人が先に増えすぎると事業がついてこない ・伸びている市場で本当に取れるかが焦点になっている	2025/10/09
4	Fintech系	CoPA(創業者)	拡張期(IPO済)	・競合存在は市場の認知拡大に寄与と評価 ・フェーズに応じて「みんな素人で学ぶしかない」	2025/10/15
5	MaaS系	CEO	PMF期	・市場競争が激化し自社ポジションを再考 ・個人ごとに腹落ちの仕方が違う	2025/10/16
6	ファイナンス系	CSO	拡張期	・代表が現場を離れ、現場実態との乖離で判断遅延 ・成長がすべてを癒したが、根本原因は解消されず再縮小	2025/10/21
7	行動科学系	CEO	初期～PMF期	・従業員・投資家・経営陣のズレは前提 ・夢を見させてあげつつコントロールもするのがIRで重要	2025/10/28
8	製造向け SaaS系	CEO	初期～PMF期	・市場規模を広げれば広げるほどフォーカスしづらくなる ・競合がいなかった初期は、自社の強みを明確化しづらかった	2025/11/02

第6章 分析結果

第1節 オープン・コーディングの結果：9つの主要概念

419件のコードを分析した結果、スタートアップの成長を阻害する要因（ゆがみ）と、それを乗り越える作用を表す、以下の9つの主要カテゴリーが抽出された。

【停滞を生む「ゆがみ」のカテゴリー】

- 外部信用の不足を内製的努力で補うことで生じる過負担構造
- 権限・役割の不整合による自律性の阻害と意思決定の遅延
- 情報非対称性が生む推進力伝播の低減構造
- 個人志向と組織方向の非同期が生む内部の不整合
- 負荷集中と属人化が生む構造的停滞

【ゆがみを緩和する「再整合」のカテゴリー】

- 成長フェーズ移行に伴う環境抵抗の顕在化と推進力の再構成
- 経営と株主間の期待値調整による方向整合プロセス
- 競争軸の再定義による市場位置づけの再明確化
- 顧客価値への立ち返りによる方向性の再集中

第2節 アキシャル・コーディング：フェーズ別メカニズムの抽出

GTA分析の結果、フェーズごとに以下のメカニズムが抽出された。

初期（過負担のゆがみ）

外部信用の不足を補うための投資家好みの活動による過負担が、現場との乖離を生む。

PMF期（組織機能不全）

急速な拡大に対し、権限委譲や役割定義が追いつかず、意思決定が遅延する。経営と現場の情報の非対称性が拡大する。

拡張期（共通言語の欠如）

多様な人材流入により、ビジョンの自己解釈が進み、個人のベクトルが分散する。これが組織の実質的な重さとなる。

第3節 セレクティブ・コーディング：中核カテゴリー

分析の結果、本研究の中核カテゴリーを以下のように定義する。

「事業拡大期に、企業家機能不均衡により不可避免的に発生する構造的な「ゆがみ」を、内
外環境適合によって動的に緩和し続ける、反復的な再整合プロセス」

この定義は、スタートアップの成長メカニズムを、単一の成功要因に還元するのではなく、ゆがみの発生と解消という反復的なダイナミズムとして捉え直すものである。

以上が「RQ2：スタートアップ企業は、事業成長期に起こり得る企業家機能不均衡により顕在化するゆがみを、成長の為にどのように緩和するのか？」の回答となる。

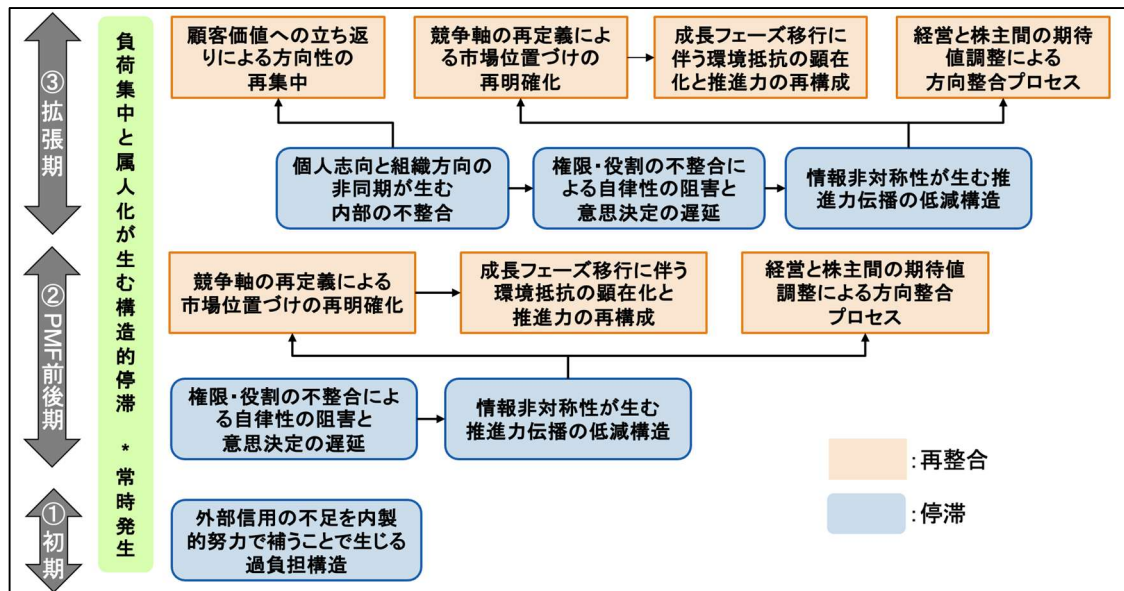


図8 GTA から導出される概念マップ（筆者作成）

第5節 仮説の検証

第5章で設定した3つの仮説（H1～H3）については、以下の検証結果となった。

H1（推進力の再構成）：部分的支持。創業者個人の力は減衰するが、役割再定義により維持可能。

H2（認識不一致による質量増加）：強く支持。組織の重さ（ m ）の実体は人数ではなく、認識のズレによる心理的・構造的な抵抗であることが裏付けられた。

H3（外部圧力のパラドックス）：管理能力不足の局面での資金注入は、組織を内側から破壊する重力として作用することが確認された。

第7章 総合考察と提言

第1節 総合考察：再構成モデルが解明した成長阻害の真因

一般に、経営資源としての人的資本の蓄積は競争優位の源泉であり、人員の増加は成長の証であるとみなされてきたが、本研究の結果、組織管理機能が欠如した状態での資源投入は負債になることを明らかにした。特に、外部圧力がないにも関わらず、経営者が自ら「虚像の圧力」を作り出し、組織内部にゆがみを転嫁している実態は、危機負担能力の不全を示している。成功する経営者は、自身の役割の変化や必要な企業家機能を謙虚に把握し受け止めている。

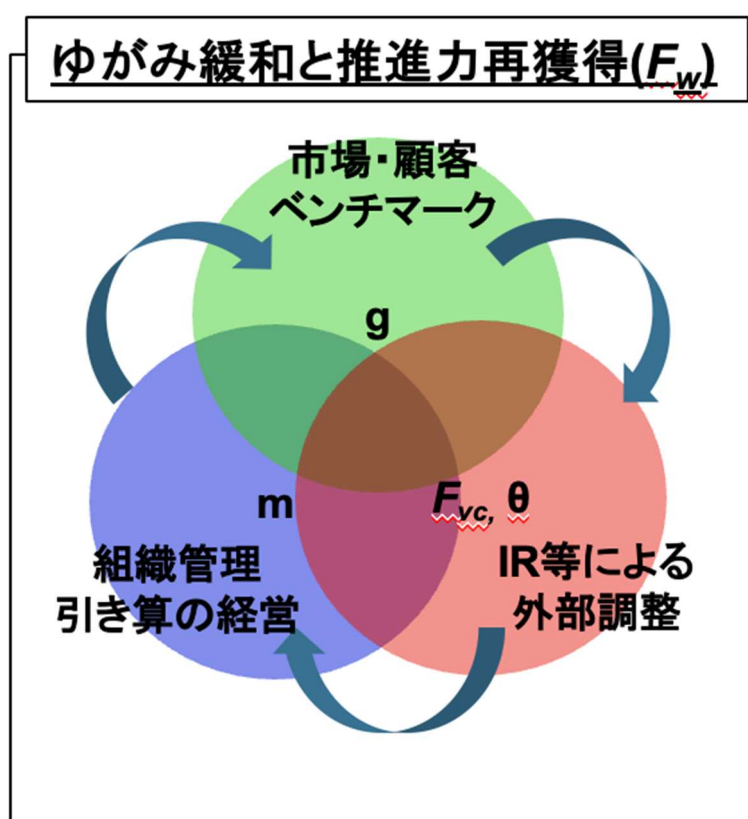


図9 企業家機能とモデル変数の可視化を筆者作成

第2節 実務への提言：市場を基準とした再整合

経営陣に対し、内向きの調整ではなく、市場と顧客を基準点とした「徹底した事業のすり合わせ」を提言する。売上は結果論であり、その前に事業への信頼が必要である。従業員に対しては、現場のリアリティを経営にフィードバックする「センサー機能」として参画し、情報の非対称性を解消することで組織の重さを軽減することを求める。

第8章 結論

第1節 学術的貢献

本研究は、物理モデルと質的分析を統合することで、スタートアップの成長阻害メカニズムを構造的かつ動的に解明した点に意義がある。特に、資源投入が組織状態によっては抵抗力に転じることを定量的に示した点は、既存の経営戦略論に新たな視座を提供する。

第2節 実務的貢献

実務的には、「組織の重さ」や「ベクトル」といった共通言語を提供し、感情的な対立を構造的な問題解決へと導く基盤を提示した。また、第一に組織内部の不一致を解消する「引き算の経営」の重要性を示唆した。

第3節 研究の限界と今後の課題

本研究は特定の成長フェーズにある8社を対象としており、他業種や成熟企業への適用には課題が残る。今後は大規模な定量調査を通じたモデルの汎用性向上や、客観的指標を用いた変数定義の精緻化が求められる。

参考文献

- [1] 日本経済新聞社（2022）「大企業からの転職増加 スタートアップに人材流入」『日本経済新聞』電子版，2022年3月5日，
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO58831530V00C22A3EA1000/>（2025年12月27日参照）。
- [2] エン・ジャパン株式会社（2022）「大企業からスタートアップへの転職件数、3年間で7.1倍に」エン・ジャパン コーポレートサイト，2022年3月22日，<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2022/30162.html>（2025年12月27日参照）。
- [3] 特許庁（2021）『スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究』特許庁。
- [4] 日本経済団体連合会（2025）『スタートアップ躍進ビジョンレビューブック』日本経済団体連合会。
- [5] One Capital（n.d.）「SaaS Market Cap」

https://onecapital.jp/perspectives/market_cap (2025 年 12 月 27 日参照).

[6] Graham, P. (2012) “How to Get Startup Ideas,”

<http://paulgraham.com/startupideas.html> (2025 年 12 月 27 日参照).

[7] 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (n.d.) 「魔の川／死の谷／ダーウィンの海」用語集, <https://www.murc.jp/library/terms/ma/devil-river-valley-of-death-darwinian-sea/> (2025 年 12 月 27 日参照).

[8] INITIAL (2025) 「Japan Startup Finance 2025 H1」

<https://initial.inc/articles/japan-startup-finance-2025h1> (2025 年 12 月 27 日参照).

[9] 池本正純・小西範幸 (2024) 「企業家論と資金主体論の接合にみる統合報告」『会計プロフェッション』第 19 号, pp. 23–47.

[10] 森口文博 (2025) 『ベンチャー企業のピボット分析』中央経済社.

[11] 伊丹敬之・加護野忠男 (2022) 『ゼミナール経営学入門 (新装版)』日本経済新聞出版.

[12] Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, July–August, 37–46.

[13] 柳孝一 (2004) 『ベンチャー経営論：創造的破壊と矛盾のマネジメント』日本経済新聞出版.

[14] 沼上幹ほか (2006) 「組織の〈重さ〉と組織の諸特性：日本企業における組織劣化現象と組織デザイン」『組織科学』Vol.39, No.4, pp. 12–26.

[15] Angel Capital Association (n.d.). CEO transitions. Angel Capital Association Blog. <https://angelcapitalassociation.org/blog/ceo-transitions/> (2025 年 12 月 27 日参照).

[16] INITIAL (n.d.) 「スタートアップ企業数の推移 (2021 年～2024 年)」INITIAL, <https://initial.inc/articles/6eDb1OkqwX1T0IO3sLKdIV> (2025 年 12 月 27 日参照).

[17] Agile HR 株式会社 (2025) 「全国従業員サーベイ 第 3 回 調査結果」Agile HR Resources, 2025 年 7 月, <https://agilehr.co.jp/resources/2025/07/nationwide-survey-3/> (2025 年 12 月 27 日参照).