

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 15 日現在

機関番号：15201

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23730352

研究課題名(和文)ベンチャー企業支援者のインセンティブ要因に関する研究

研究課題名(英文) Incentive Factors on Venture Support Activities

研究代表者

丹生 晃隆 (TANSHO, TERUTAKA)

島根大学・産学連携センター・准教授

研究者番号：00432617

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 700,000円、(間接経費) 210,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、ベンチャー企業の支援従事者に焦点を当て、やりがいやモチベーションの源泉となるインセンティブ要因に関わる分析を行った。ベンチャー企業支援施設に対して質問票調査を行った結果、支援従事者の約半数が嘱託や年契約といった不安定な雇用形態にあること、また業務評価は行われているものの、報酬にはほとんど反映されていない現状も明らかになった。インセンティブとなる上位・下位要因については、企業の成功や感謝の言葉といった非金銭的要因が上位にあり、給与や昇進といった金銭的要因は現状では下位に位置していることが明らかになった。また、これらの要因は、年齢や雇用形態等にもよっても差が生じることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：This study focuses on the incentive factors of venture support activities. Targeting the venture support personnel stationed in business incubation centers in Japan, a questionnaire survey was conducted to capture the present states and obtain the data such as age, form of employment, evaluation of support activities and its reflection to the salary, and incentive factors which motivate venture support activities. The research results indicate that about half of the support personnel are in rather unstable job positions such as temporary or contract-base (month/year), and that job evaluations are conducted, however the results are not reflected to their salaries. With regard to the incentive factors, success of companies and appreciative words from the companies are ranked higher, and then pecuniary-related factors such as salary level and promotion are ranked lower. Further data analysis revealed that these incentive factors are influenced by the personnel' age and form of employment.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：ベンチャー企業

キーワード：ベンチャー企業 新事業創出 支援従事者 支援人材 インセンティブ モチベーション ビジネスインキュベーション

### 1. 研究開始当初の背景

日本経済再生のため、新しい市場を創造し、新規雇用創出の担い手となる起業家の育成が声高に叫ばれている。我が国では、これらの起業家を育成し、ベンチャー企業の設立と成長を支援するための様々な施策が講じられてきた。支援インフラの一つとして、1990年代後半から全国各地にビジネスインキュベーション施設の整備も行われた。

研究代表者は、これらのビジネスインキュベーション施設のビジネスサポート機能に着目した研究を行ってきた。支援従事者との対話やヒアリング調査を行う中で、施設のガバナンスが、成果に深く影響を及ぼしているのではないかと考えるに至った。また、我が国においては、支援従事者の職能がまだ十分に確立されておらず、ここに弱点があるのではないかと考えた。ガバナンスを機能させ、組織的な支援活動を行うためには、支援従事者の現状を調査し、インセンティブに関わる要因を明らかにする必要があると考えた。

### 2. 研究の目的

ベンチャー企業の経営者は、市場環境に左右され、創業時には様々なリスクにも晒されている。事業の立ち上げを支援し、創業のリスクを低減させることは、企業の成長を通じた雇用機会の提供だけでなく、イノベーションの創出にも繋がる可能性があり、ここに政策的な関与の意義がある。

本研究では、ベンチャー企業の支援従事者が効果的に支援活動を行うためにはどのような方策が必要なのか、雇用形態や業務評価、賃金体系はどのように設定すべきか等、その前提となる支援従事者のインセンティブ要因（支援従事者にモチベーションを働かせる要因）に関わる検討を行う。研究のスコップとして、ビジネスインキュベーション施設に所属している支援従事者を対象とする。ベンチャー企業の育成のためには、効果的な支援活動が不可欠であり、これらの支援従事者に対する政策的な支援も求められている。本研究では、支援従事者のインセンティブ要因を分析することにより、有効なベンチャー企業支援施策の立案と実施に向けた政策的含意を提示することを目的とする。

### 3. 研究の方法

本研究では、まずビジネスインキュベーション施設に配置されている支援従事者の現状を把握するための質問票調査を実施した。次に、支援従事者の置かれている実状や課題、個々のインセンティブ要因を深堀りするためのヒアリング調査を実施した。

#### (1) 質問票調査

経済産業省の過去の報告書等から、インキュベーション施設 294 を抽出し、2011 年度に郵送法による調査を行った。有効送付数 287 に対して 95 の回答を得た（回収率 33.1%）。

質問票調査では、支援従事者のプロフィールや雇用形態や業務評価、給与レベル等を含めたインセンティブ要因について現状を把握し、これらのデータを基に分析を行った。

#### (2) ヒアリング調査

ビジネスインキュベーション施設に配置されている支援従事者 5 名に対して、業務評価や報酬への反映、給与レベルの認識、支援活動へのインセンティブとなる上位及び下位要因についてヒアリング調査を実施した。

### 4. 研究成果

本研究による成果として、インキュベーション施設に配置されている支援従事者を巡る現状がデータとして把握できたことに加えて、支援従事者のインセンティブ要因について、データ分析やヒアリング調査からより詳細な検討を行うことができた。以下に集計結果と、回答者や施設の属性別による回答平均値の差の分析、ならびにヒアリング調査の結果について概観する。

#### (1) 集計結果

##### ① 支援従事者のプロフィール

回答者の年齢は以下の図 1 の通りである。20 歳代から 70 歳以上まで支援従事者の年齢構成は幅広い。平均年齢は 49.3 歳であった。

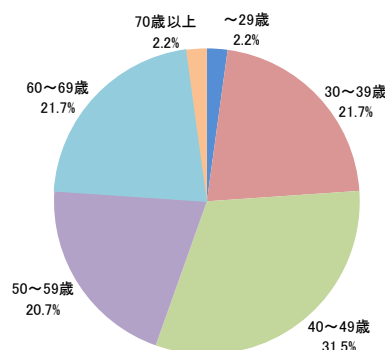


図 1 回答者の年齢 (n=92 平均 49.3 歳)

図 2 に回答者の雇用形態を示す。経営者・代表、正社員・正職員で全体の半数弱 (47.8%) であり、それ以外は嘱託、業務委託等の正規以外の雇用形態であった。

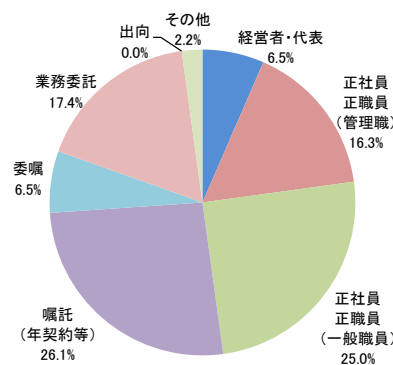


図 2 雇用形態 (n=92)

②支援従事者の業務評価

業務評価に関わる状況について、図3に示す。定期的な報告を含め、全体の85.2%において、何らかの評価が行われていた。

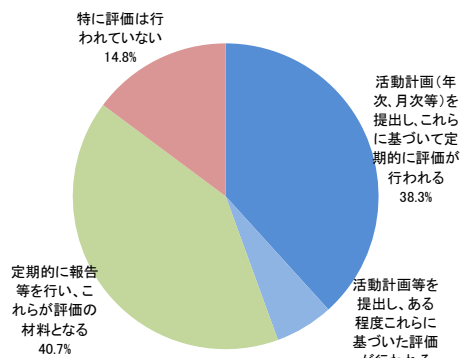


図3 業務評価 (n=81)

次に、業務評価の報酬への反映について、図4に示す。「報酬は一定(39.2%)」、「必ずしも報酬には考慮されない(39.2%)」の2項目で8割弱を占めた。何らかの形で報酬に反映、もしくは報酬決定の際に考慮されるのは約2割と少数であった。

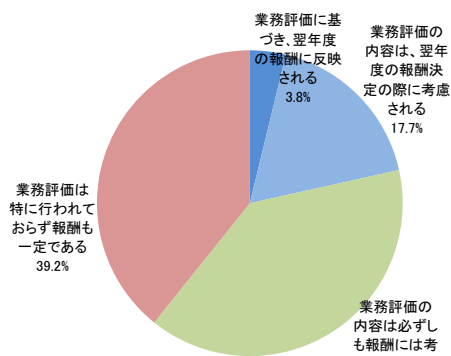


図4 業務評価の報酬への反映 (n=79)

③給与レベルに対する認識

同年代の給与や業務内容等を勘案した上での給与レベルについて、「同程度(46.1%)」が多数を占めた。次に「どちらかという低い(34.2%)」という結果となった。

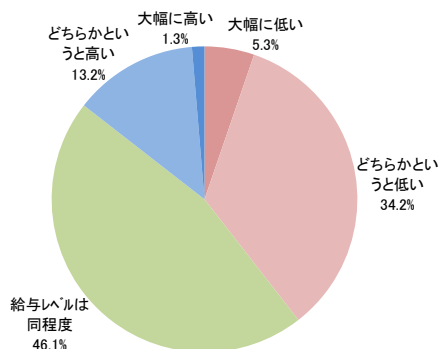


図5 給与レベルに対する認識 (n=76)

給与レベルが低いと考えられる理由として、回答者の約半数が「職種に応じた給与基準がないから」という項目を挙げた。

④インセンティブとなる要因

支援従事者のインセンティブとなる要因(やりがいやモチベーションを左右する要因)について、「当てはまる」という回答が多い項目は、「入居・卒業企業からの感謝の言葉」、「入居・卒業企業の成功」等であった。逆に、「当てはまらない」という回答が多い項目は、「昇進・昇格」、「給与レベル」に関わる2項目、「自身の知名度の向上」等であった。以下の図6は、当てはまらない(-2)、やや当てはまらない(-1)、どちらとも言えない(0)、やや当てはまる(1)、当てはまる(2)、以上によって得点化したものである。

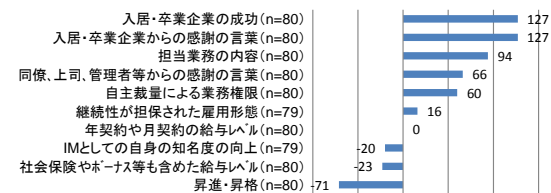


図6 インセンティブとなる要因

⑤施設運営について

日常的な運営はどの程度任されているか(施設運営の委任度)、について、「ほぼ任されている(44.4%)」、「任されている(39.5%)」で全体の8割超を占めた。

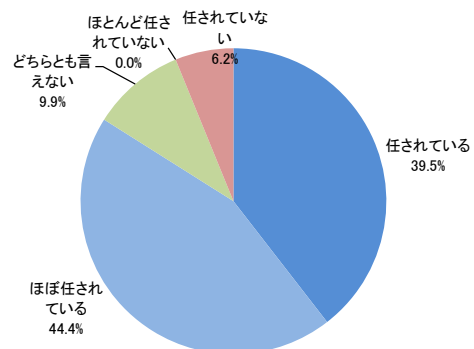


図7 施設運営の委任度 (n=81)

次に、施設のガバナンスに密接に影響を及ぼすと考えられる指定管理者制度の有無について、図8に示す。「有り(はい)」が32.1%となった。

	はい	いいえ	回答計
指定管理者制度による運営か	26	55	度数(n) 81
	32.1%	67.9%	割合(%) 100.0%

図8 指定管理制度の有無

(2) T検定による平均値の差の分析

支援従事者のインセンティブ要因については、支援従事者の属性やそれぞれに置かれている状況によって違いが生じると考えられる。本節では、年齢層別、雇用形態別、指定管理制度の適用有無によって、インセンティブ要因にどのような違いがみられるのか、設定したカテゴリー別の平均値の差について、T検定による分析を行った。

①年齢層別

図1でみたように、回答者の平均年齢は49.3歳である。ここを分岐点として、インセンティブ要因にどのような違いがあるのか分析を行った。図9に示す通り、統計的に有意な差があるのは、「昇進・昇格(1%水準)」、「社会保険やボーナス等も含めた給与レベル(5%水準)」、「年・月契約の給与レベル(10%水準)」であった。この結果は、年齢層の比較的若い方が、金銭的なインセンティブによって左右されることを示唆している。

	当てはまり度の平均値		t値	自由度	有意差
	49.3歳未満	49.3歳以上			
社会保険やボーナス等も含めた給与レベル	3.071	2.316	-2.585	78	有**
年契約や月契約の給与レベル	3.286	2.684	-1.945	78	有*
昇進・昇格	2.571	1.605	-3.823	78	有***
自主裁量による業務権限	3.810	3.684	-0.446	78	
継続性が担保された雇用形態	3.429	2.946	-1.503	77	
担当業務の内容	4.143	4.211	.346	78	
入居・卒業企業の成功	4.548	4.632	.558	78	
入居・卒業企業からの感謝の言葉	4.595	4.579	-0.100	78	
同僚・上司、管理者等からの感謝の言葉	3.881	3.763	-0.471	78	

注) \*\*\*は1%有意水準(両側)、\*\*は5%有意水準(両側)、\*は10%有意水準(両側)を示す。

図9 年齢層別による平均値の差

②雇用形態別

次に、雇用形態について、正社員と非正社員別の平均値の差の分析を行った。結果を図10に示す。統計的な有意差があったのは、「昇進・昇格(1%水準)」のみであった。雇用が安定している正社員にとって、昇進や昇格はインセンティブとなり、逆に、非正社員にとっては、継続的な雇用が保証されていないからこそ、昇進や昇格はインセンティブとされないことを示唆していると考えられる。

	当てはまり度の平均値		t値	自由度	有意差
	正社員	非正社員			
社会保険やボーナス等も含めた給与レベル	2.971	2.522	-1.479	78	
年契約や月契約の給与レベル	2.941	3.044	.320	78	
昇進・昇格	2.618	1.739	-3.382	78	有***
自主裁量による業務権限	3.618	3.848	.814	78	
継続性が担保された雇用形態	3.353	3.089	-0.808	77	
担当業務の内容	4.059	4.261	1.029	78	
入居・卒業企業の成功	4.588	4.587	-0.008	78	
入居・卒業企業からの感謝の言葉	4.618	4.565	-0.318	78	
同僚・上司、管理者等からの感謝の言葉	3.941	3.739	-0.802	78	

注) \*\*\*は1%有意水準(両側)を示す。

図10 雇用形態別による平均値の差

③指定管理制度の適用有無

図11に、指定管理者制度の適用有無による平均値の差の分析結果を示す。統計的に有意な差があったのは、「担当業務の内容(1%水準)」、「入居・卒業企業の成功(1%水準)」、「企業からの感謝の言葉(10%水準)」であった。制度の適用有無によって違いがみられたのは極めて興味深い結果である。

	当てはまり度の平均値		t値	自由度	有意差
	指定管理有	指定管理無			
社会保険やボーナス等も含めた給与レベル	2.720	2.681	-0.114	70	
年契約や月契約の給与レベル	2.760	3.064	.864	70	
昇進・昇格	2.360	1.872	-1.657	70	
自主裁量による業務権限	3.680	3.787	.332	70	
継続性が担保された雇用形態	3.000	3.348	.948	69	
担当業務の内容	3.840	4.404	2.853	70	有***
入居・卒業企業の成功	4.360	4.766	2.913	70	有***
入居・卒業企業からの感謝の言葉	4.440	4.723	1.762	70	有*
同僚・上司、管理者等からの感謝の言葉	3.720	3.915	.684	70	

注) \*\*\*は1%有意水準(両側)、\*は10%有意水準(両側)を示す。

図11 指定管理者制度の有無による平均値の差

(3)ヒアリング調査結果

インキュベーション施設に配置されている支援従事者5名に対して、2013年度にヒアリング調査を行った。対象者のプロフィールは図12の通りである。施設の運営形態は、「第3セクター」が3、運営は民間、公益法人と異なるが、公設2である。雇用形態は、業務委託2、契約社員1、正社員(一般職員)2である。

	年齢	性別	運営形態	雇用形態
A	40代	男性	第3セクター	業務委託
B	40代	男性	第3セクター	業務委託
C	40代	女性	公設・民間運営	契約社員
D	40代	男性	第3セクター	正社員(一般職員)
E	30代	男性	公設・公益法人運営	正社員(一般職員)

図12 調査対象者のプロフィール

①業務評価と給与レベルの認識

図13に、調査対象者の業務評価と報酬への反映、給与レベルの認識について、回答事項を取りまとめた。5者ともに、何らかの形で業務評価は行われており、質問票調査の結果(図3)とほぼ同様の傾向がみられた。

次に、業務評価結果の報酬への反映については、3者が「考慮されない」としており、「考慮される」は1者のみであった。「予算次第」、「年功序列」といった言葉は、支援従事者の報酬を左右する要因として、実情の一端を表していることが考えられる。

なお、給与レベルについては、3者が「同程度」、2者が「どちらかという低い」という回答であった。

業務評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動計画等に基づいた評価がされる</li> <li>定期的に報告を行い、これらが評価の材料となる</li> <li>活動計画を提出し、毎月評価を受ける</li> <li>定期的に報告を行い、これらが評価の材料となる</li> <li>事業としての評価と、個人の目標に対する評価を受ける</li> </ul>
業務評価の報酬への反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>考慮される</li> <li>自治体の予算次第であり、何とも言えない</li> <li>考慮されない</li> <li>考慮されない</li> <li>考慮されない(年功序列である)</li> </ul>
給与レベルの認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>同程度</li> <li>同程度</li> <li>同程度</li> <li>どちらかという低い</li> <li>どちらかという低い</li> </ul>

図13 業務評価と給与レベルの認識

②インセンティブとなる要因(上位・下位)

次に、支援従事者にとってインセンティブとなる要因の上位・下位について、図14にとりまとめた。上位について、「入居・卒業企業の成功」、「企業からの感謝の言葉」については、調査対象5者全員の回答から得られた。下位については、「自身の知名度の向上」と「昇進・昇格」が4者の回答から得られた。「業務内容」や「雇用形態」は、支援従事者によって上位・下位の回答が分かれる結果となった。

インセンティブ要因上位	インセンティブ要因下位
入居・卒業企業の成功、企業からの感謝の言葉、同僚からの感謝の言葉	自身の知名度の向上、雇用形態、昇進・昇格
入居・卒業企業の成功、企業からの感謝の言葉、業務権限	昇進・昇格、自身の知名度の向上、同僚からの感謝の言葉
入居・卒業企業の成功、企業からの感謝の言葉	自身の知名度の向上
入居・卒業企業の成功、企業からの感謝の言葉、雇用形態	昇進・昇格、自身の知名度の向上、業務内容
入居・卒業企業の成功、企業からの感謝の言葉、担当業務の内容	給与レベル、雇用形態、昇進・昇格

図14 インセンティブ要因の上位・下位



#### (4)まとめ

本研究では、ベンチャー企業支援における支援従事者に焦点を当て、これらの支援者のやりがいやモチベーションの源泉となるインセンティブ要因の分析を行った。ビジネスインキュベーション施設に配置されている支援従事者を対象にした質問票調査によって現状把握を行うとともに、データ分析とヒアリング調査を行った。これらの調査分析からいくつかの興味深い結果が得られた。

インキュベーション施設に配置されている支援従事者の雇用形態について、経営者や代表、正社員・正職員という、一般的に「正規職員」と捉えられている従事者は半数に満たず、多くが不安定な雇用形態に置かれている状況が明らかになった。次に、支援活動による成果を判断するための業務評価について、何らかの形で業務評価は行われているが、この評価結果については、必ずしも報酬には考慮されていない状況が明らかになった。

支援活動のインセンティブとなる要因について、現状の回答結果からは、入居・卒業企業の成功や、企業からの感謝の言葉に代表される「非金銭的要因」が上位にあり、給与レベルや昇進・昇格といった「フォーマル」かつ「金銭的要因」は、下位に位置することが明らかになった。これらの傾向はヒアリング調査結果からも把握することができた。

ベンチャー企業の支援活動は、組織に所属した上での職務でありながらも、経営者という「人」にダイレクトに関わるものであり、「属人的」な部分も多いとも言えるだろう。結果として、支援従事者のインセンティブは、必ずしも金銭的要因によって左右されるものではないことが考えられる。

しかしながら、一方で、この「金銭的要因に左右されていない」という現状は、金銭的要因によって左右されない人材が、現状としてベンチャー支援に従事しており、企業支援という業務内容自体にやりがいや喜びを見出しているとも言えるだろう。これは、インセンティブ要因として、入居・卒業企業の成功や、企業からの感謝の言葉が上位に挙げられていることから推察される。しかしながら、これらの支援従事者の約半数が、現状で雇用の継続が担保されていない不安定な雇用形態にあることについては一石を投じざるを得ない。前述の通り、業務評価の結果は報酬にはほとんど考慮されていない実態が明らかになったが、ベンチャー企業支援という職能を確立するためにも、何らかの形で支援活動を評価する仕組みが必要である。

本研究の含意として提供できることとして、まず、国の政策レベルでは、支援従事者の活動を評価する指針を構築することが挙げられる。ベンチャー企業支援は、すぐに成果が表れるものではないため、中長期的な視点も求められるだろう。しかしながら、現状で、支援従事者の多くは、中長期的な視点での活動基盤は担保されておらず、これは、見

方によっては、成果に対して責任を負っていないことも意味する。支援従事者の雇用の安定を確保しつつ、継続的に成果を上げていくためにも、国レベルで、支援従事者の活動を評価する指針と仕組みづくりが必要である。

次に、政策としてベンチャー企業支援を掲げる地方自治体や、公益法人、第3セクター等の支援機関に対する含意として、支援従事者に求める活動の成果と達成目標を明確にすることが挙げられる。たとえ、短期的であっても成果へのプロセスとして何を重視するのか、数値化できる指標はなにか等、活動に対する達成目標を明示するべきである。

一方で、支援従事者側にとっても、日々の支援活動の進捗や進展の結果を個人として受け止めるだけでなく、組織のノウハウとして蓄積していくことも求められるだろう。

#### (5)今後の研究課題

本研究によって、ベンチャー企業の支援従事者に対するインセンティブ要因として、現状での金銭的要因の位置づけや、評価の重要性について考察を行うことができたが、一方でいくつかの研究課題が残されている。まず、支援従事者の現状把握について、年齢や運営形態等の属性による違いの把握のためにも、ヒアリング調査を継続して行う必要がある。また、金銭的要因についても、支援従事者に対して、具体的にどのような賃金体系を設定すべきかについては踏み込んだ考察ができなかった。また、支援活動の評価という点でも、数値化された成果に対する検証を行う必要がある。これらは今後の研究課題としたい。

#### 5. 主な発表論文等

〔学会発表〕(計4件)

- ① 丹生 晃隆、ベンチャー企業支援従事者のインセンティブ要因、企業家研究フォーラム 2013 年度年次大会、2013 年 7 月 13 日、大阪大学中之島センター(大阪市)
- ② 丹生 晃隆、ビジネスインキュベーション施設の「成果」の捉え方に関する一考察、2012 年度中四国商経学会 第 53 回大会、2012 年 12 月 15 日、徳島大学(徳島市)
- ③ 丹生 晃隆、ビジネスインキュベーション施設における成果決定要因に関する研究、日本 MOT 学会 第 3 回年次研究発表会、2012 年 3 月 17 日、名古屋工業大学(名古屋市)
- ④ 丹生 晃隆、ベンチャー企業支援者のインセンティブ要因に関する研究、2011 年度中四国商経学会 第 52 回大会、2011 年 12 月 17 日、香川大学(香川市)

#### 6. 研究組織

##### (1)研究代表者

丹生 晃隆 (TANSHO, Terutaka)

島根大学産学連携センター・准教授

研究者番号：00432617