



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2009-9

コーポレート・ベンチャーのマネージャーの
モチベーション—食品製造業の事例研究—

迫田 和良

Current Management Issues



コーポレート・ベンチャーのマネージャーのモチベーション
—食品製造業の事例研究—

氏名 迫田 和良

要旨

日本企業において新規事業開発は、企業経営の成長戦略における課題の1つであり、事業の再構築にとって非常に重要な課題と位置づけられている。しかし、日本企業において新規事業開発の成功確率は、30%程度と必ずしも高いとはいえない（山田 2000）。その原因として、新規事業開発を推進するコーポレート・ベンチャー（以下CV）企業のマネージャーのモチベーションが影響しているのではないか。これがこの研究の基本的な問題意識である。

本論文は、CV 企業のマネージャーの起業家精神の度合いとモチベーションとの因果関係を明らかにするために、食品企業グループの CV 企業 3 社と比較のために母体企業の合計 4 社を対象として、質問票によるアンケート調査を行った。マネージャーの起業家度と職務満足度、そして、現在と出向前の職務を比較した時の裁量権の大きさ、成功時と失敗時の処遇と報酬について調べた。

分析の結果は、以下の通りである。まず、起業家度テストによると CV 企業のマネージャーは、起業家型のマネージャーが 6%しか存在しないことがわかった。母体企業のマネージャーは、起業家型のマネージャーが 16%存在しており、6 人に 1 人の割合で存在することがわかった。次に、CV 企業のマネージャーのモチベーションがどのような要因によって動機付けられて高められるのかを、2 要因理論に依拠しつつ「動機付け要因」と「衛生要因」の 2 つに分けて考察したところ、動機付け要因による満足がある程度感じており、同時に衛生要因についても満足を感じていることが示された。母体企業についても、動機付け要因と衛生要因ともに高い満足感を感じていることが示された。さらに、現在と CV 企業に出向する前の職務を比較したとき、裁量権は増したが、大きな成果を残したとしてもインセンティブ、特別報酬、抜擢人事は制度としては持っておらず、失敗した時の特別な処遇も制度としては持っていないことがわかった。

結論として、新規事業開発や事業の再構築という企業グループの成長戦略を実行するためには、母体企業に存在する起業家型の人材を育成する施策、選抜して新規の成長領域への人材配置することである。さらに、挑戦して成果を創出した CV 企業のマネージャーに対しては、成果に報いる人事制度や報酬システムが必要だと考える。

目次

- 第1章 はじめに
- 第2章 先行研究のレビュー
- 第3章 仮説
- 第4章 分析対象企業
- 第5章 分析方法
- 第6章 分析結果
- 第7章 結論と考察

第1章 はじめに

日本企業において新規事業開発は、企業経営の成長戦略における課題の1つであり、事業の再構築にとって非常に重要な課題と位置づけられている。しかし、日本企業の新規事業開発の成功確率は、30%程度と採算ベースで低いといわれており、必ずしも高いとは言えない（山田 2000）。このような新規事業開発の成功確率の低さは、新規事業開発を推進するCV企業のマネージャーのモチベーションが影響しているのではないかということが、この研究の基本的な問題意識である。

なぜならば、「事業を創るのは、ベンチャー・キャピタリストではなく、企業内ベンチャー・キャピタリストでもなく、企業の経営陣でもなく、起業家なのである。ベンチャーには、社内ベンチャーであろうが社外ベンチャーであろうが、どの場合でも優れた起業家のリーダーシップが必要である」（Donald 2001）との主張のように、CVのマネージャーのモチベーションが、強力なリーダーシップを生み出し、メンバーを動機付け、チームを盛り上げることで新規事業開発を成功へと導く最も重要なファクターだと考えるからである。

CV企業のマネージャーのモチベーションは、その置かれた職場環境や独特のポジションから母体企業の既存事業のマネージャーとは違う¹と考えられる。新規事業を推進するマネージャーのポジションゆえの特徴とはどのようなものか。そして、新規事業を推進するマネージャー特有の特徴が、どのようにモチベーションに影響するのかを明らかにする。これが、本論文の目的である。

本論文の構成は以下の通りである。まず、第2章においてCVとモチベーションの視点から先行研究についてレビューする。第3章では先行研究を踏まえ、本論文で検証する仮説を提示する。第4章でマネージャーの所属するCV企業と母体企業の概要について説明する。第5章では調査と測定の方法や分析の方法を述べる。第6章で調査した内容について分析を行いその結果をまとめる。第7章においては本論文の結論と考察を行い総括する。

第2章 先行研究のレビュー

本章では、CVとモチベーションの視点から先行研究についてレビューする。

(1) CV

①CVの定義

Block and MacMillan (1993)によれば、CVとは、「その組織がそれまで手がけたことのない新たな活動であること」、「組織内で開始することまたは運営すること」、「本業よりかなり高い失敗のリスクと多額の損失を伴うこと」、「本業より不確実性が高いこと」「いずれかの時点で本業から経営を分離すること」、「推進の目的が売上、利益の増大、生産性・品

¹大江 (2008)の指摘によれば、既存事業の主な職務は、第1に決まったやり方で事業を管理すること、第2に取引関係が既にある顧客に対して営業すること、第3に既存製品を確実に販売できることであり、その職務を担う人材は比較的多く存在する。対照的に、新規事業の主な業務内容は、第1に新しい顧客を開拓して既存の製品を販売すること、第2に新製品を新しい顧客に販売すること、第3に新しい販売方法や管理方法を考え出すことが重要であり、その職務を担う人材はあまり社内存在せず希少である。

質の向上であること」であると指摘している。Hippel (1977)は、社外あるいは社内ベンチャー²の設置を通じて新規事業を創造しようとする活動を CV であるとした。Fast (1978)は、CV と同じ概念を持つ組織ユニットとして「新ベンチャー部門(New Venture Departments)」をあげており、新たなベンチャー部門は、潜在的な新規事業機会を追求し、新規ベンチャーの事業計画を開発、商業化を成し遂げることを主要な責務とする組織ユニットと定義している。

Roberts (1980)では、企業が異なった市場に進出すること、あるいは根本的に異質な製品開発を目的として、企業が完全に独立した実体として、事業部またはグループを設ける状態をいうと指摘した。Roberts and Berry (1985)は、当該企業が自社内部に独立した事業体を設置することによって、既存事業とは異なる事業に進出し、既存商品とは実質的に異なる製品を開発しようとするベンチャー戦略であると述べている。

榊原・大滝・沼上 (1989)は、既存事業の流れの中には出てこない事業、すなわち既存事業の延長線上にはない新規事業を、社内資源を活用して創造する努力の総称を CV と定義した。また、CV の特徴は、既存事業とは異なる新規性の高い事業の創造を目指すものであり、大企業組織の内部に独立性の高い事業創造単位が設定される。事業創造にかかわる研究開発、生産、マーケティング、さらに場合によっては財務、人事などにまで及ぶ広範囲な権限とそれを遂行するために資源がリーダーに与えられるものであるとしている。

加護野・山田・関西生産性本部編 (1999)の指摘よれば、日本企業の新規事業の開発体制は、4つの類型が存在する。第1に、組織の底辺からわき上がってきた事業アイデアをもとに、まったく新しい事業を創造しようとする機会主導型がある。第2に、本業や既存事業のリストラクチャリングを進めるためと人の受け皿を求めて新規事業を創造するリストラ型である。第3に、企業全体の活性化の一環として行われる組織活性化型がある。第4に、企業の将来の柱となる事業をつくることを目的とする柱創造型である。

本論文における CV の定義は、母体企業でない社外でベンチャーの設置を通じて新規事業を創造し、運営している。本業とは経営が分離されていて、推進の目的が、母体企業のみならず CV 企業の売上高と利益の拡大、生産性・品質の向上であると定義する。

②CV の成功要因

CV の成果の要因は二つある。第1は、新規事業の成果の評価を測定する際の客観性に関わる問題である。榊原・大滝・沼上 (1989)の指摘よれば、財務諸表による評価は、入手の可能性を考慮すると極めて困難であり、新規事業の業績をいつ測定するのかという問題があると述べている。さらに新規事業は本業や既存事業との関連性を持つ場合が多いと考えられるが、新規事業の評価を独立した個別の事業レベルで行うことが適切であるかどうかということであり、そういった関連性を成果の測定にどう反映させるのか、といった客観的な評価に関する問題があると指摘している。

第2は、新規事業の成否への影響要因に関する問題が挙げられる。MacMillan (1986)は、i) 文化、風土、企業としてのサポート、ii) 新規事業の氏名、戦略と環境、iii) 新

² 社内ベンチャーは、新製品を開発・市場へ導入し、少なくとも市場活動の初期段階をやる遂げることを責務とする企業内部の個人あるいはグループと述べている。

規事業の構造、デザイン、iv) 計画化、モニタリング、結果の評価、v) 新規事業のマネジメントのためのスタッフ編成と報酬システムの5つの要因があると述べている。Block and MacMillan (1993)では、新規事業の成功には、母体組織の経営陣と新規事業の経営陣という明らかに異なる2つのタイプのリーダーシップと経営が必要であると主張している。

③CVの目的

MacMillan (1986)では、新規事業戦略の基本となる決定事項は、新規事業の使命、すなわち企業にとっての新規事業開発の狙いと目的は何かを決定することと指摘している。山田 (2000)によれば、企業にとっての新規事業開発の基本的な構想であり、新規事業のための資源の蓄積と配分について意思決定の指針となるものこそが、CVの目的であると定義している。

以上の2つの先行研究に基づいて筆者は、CVの目的が母体企業の長期的成長を実現するための制度であることはもちろんのこと、同時にCV企業自身の長期的成長を実現するものでなければならず、企業グループ全体の長期的成長を実現することだと考える。

④CVの形態

CVは、「社内ベンチャー(Internal Ventures)」、「スピンオフ型ベンチャー(Spin-offs)」、「コーポレート・ベンチャー・キャピタル(Corporate Venture Capitals)」の3つに形態化することができる。

i) 「社内ベンチャー(Internal Ventures)」の定義

Hippel (1977)は、新製品を開発し、その新製品を市場導入し、少なくとも市場活動の初期段階をやり遂げることを責務とする企業内部の個人あるいはグループのことを「社内ベンチャー」と定義した。Roberts (1980)は、企業が異なった市場に進出すること、あるいは根本的に異なる製品を開発することを目的として、企業内部に独立した事業体(完全に独立した部門あるいはグループ)を確立することが、社内ベンチャーの形態と述べている。Roberts and Berry (1985)は、企業が自社内部に独立した事業体を設置することによって、既存事業とは異なる市場に進出し、既存商品とは実質的に異なる製品を開発しようとするベンチャー戦略のことであると定義している。

ii) 「スピンオフ型ベンチャー(Spin-offs)」の定義

Roberts (1980)によれば、スピンオフ型ベンチャーは、研究開発の副産物として生じたアイデアや技術の中で、当該企業の主流の関心から外れたもの、当該企業にリスクをもたらすもの、社外で独立させた方がうまく開発できるものを、別組織として社外に「スピンオフ」する手段としている。Block and MacMillan (1993)は、新技術の開発を伴うイノベーションが生ずると企業は新たなビジネスチャンスを認識するが、そのチャンスが既存事業と関連のない新市場への新製品の導入を伴う場合、既存企業は「スピンオフ」を選択し、新規事業の開発のために組織化された新会社に投資することができることを指摘している。Christensen and Overdorf (2000)は、企業における本業の価値基準に基づく革新的プロジェクトに対して経営資源が配分されない場合には、そのプロジェクトを新しいベンチャ

一企業として分離するべきと主張している。

これらの先行研究をまとめるとスピノフ型ベンチャーも社内ベンチャーと同様に、新市場への進出や新製品の開発といった既存事業とは、関連のない新規事業を創出することを目的としている。新規事業を当該企業ではなく、社外の別組織として開発するときに、母体企業から切り離して設置される。この形態がとられるのは、当該企業の本業と関連のない新事業に進出して新製品を開発する場合や、当該企業の価値基準やプロセスに適合せず、新規事業に対して適正な経営原資が配分されない場合に、別組織として独立させた方がうまくいく場合があるといわれている。

iii) 「コーポレート・ベンチャー・キャピタル(Corporate Venture Capitals)」の定義
Roberts (1980)は、コーポレート・ベンチャー・キャピタルとは、1企業が他企業の株式投資をすることによって新技術への進出をはかろうとする手段であり、かつ、その1形態として、成長企業に対して単なる投資以上に関与する「ベンチャー育成(Venture Nurturing)」であることを指摘している。Block and MacMillan (1993)は、既存企業が新規事業開発を推進する手段の1つとして「コーポレート・ベンチャー・キャピタル」をあげている。Chesbrough (2002)は、既存企業が社外の新興ベンチャーに直接投資することと定義しており、独立事業として本体からすでにスピノフされた新興企業への投資は含むが、企業のコア事業とは明らかに異なりある程度組織的に自立し法的にも企業の一部である新規の社内ベンチャーへの投資はその対象としない。

⑤コーポレート・ベンチャー形態とイノベーションとの関連

コーポレート・ベンチャーの形態を概観してきたが、それぞれの形態と母体企業におけるイノベーションとの関連について述べる。Christensen (1997)によれば、イノベーションには、「持続的イノベーション(sustaining innovation)」と「破壊的イノベーション(disruptive innovation)」が存在するとした。持続的イノベーションは、メイン事業の顧客がすでに価値を認めている技術を活用して、商品やサービスの機能・性能を向上させる持続的技術³がその原動力になっている。対照的に破壊的イノベーションは、新しい種類の商品・サービスの導入により全く新しい市場を創出するものである。⁴

図表1は、新規事業開発にあたり母体企業がCVの形態にどの程度関与するかということ縦軸に示している。横軸は、CVの形態により創出されるイノベーションが、持続的か破壊的なのかを示している。例えば、右上の形態に向かうほど、母体企業にとっての「破壊的なイノベーション」が創出される可能性は高まるが、母体企業の関与度は低くなるために母体企業全体の成長への寄与度が低くなる。一方で、左下の形態に向かうほど、母体企業にとっての持続的なイノベーションが創出される可能性は高まる。母体企業の関与度が高くなることから、母体企業全体の人材・資金・ブランド力や技術等の経営支援を受け

³ 持続的技術(sustaining technologies); 主要市場のメインの顧客が今までに評価してきた性能指標に従って、既存製品の性能を向上させる点に特徴がある。

⁴ 破壊的イノベーション; 従来にはない卓越した技術により従来とは全くことなる市場基準を市場にもたらし、主流から外れた少数の新しい顧客に評価されるイノベーションのことである。

やすく、「持続的なイノベーション」には適していると考えられる。⁵

【図表 1 を挿入】

(2) モチベーション

モチベーション理論に関する先行研究は、多数存在する。多くの研究者によって、非常に多くの考え方や理論が研究されて提示がなされてきた。ここでは、主な先行研究を概観して、本論文におけるモチベーションを定義する。Maslow (1954)の「欲求階層理論」によれば、人が動機付けられるのは、人の持っているそもそもの欲求により、動機付けられると主張した。欲求の要因は、「生理的欲求」、「安全欲求」、「所属・愛情欲求」、「尊厳欲求」、「自己実現欲求」の5つだと指摘している。

米国の古典的研究で影響力の大きな理論「仕事意欲の2要因理論」を展開した Herzberg, Manusner, and Snyderman (1959)の主張は、仕事をするやる気はどのようにして動機付けられ、どのような要因により下がるのかを「動機付け-衛生理論」として説明しようとした。動機付け要因とは、「達成」・「承認」・「仕事そのもの」・「責任」・「昇進や成長」の可能性の5要因が識別された。職務満足を規定する要因や職務充実や職務拡大によってこの要因を整備することが、職務満足とモチベーションにつながることをいう。

一方で、衛生要因とは、「会社の政策と経営」・「監督技術」・「作業条件」・「対人関係」・「地位」・「個人生活」・「保障」・「給与」等で職務不満足を規定する要因とした。この衛生要因は、いくら整備しても不満足が解消されるだけで、モチベーションにはつながらないことを主張した。そして、この2つの要因は、同じ尺度の両極ではなく、満足の反対は非満足であり、不満足の反対は非不満足だと考えた。2要因が同じ軸の両極ではなく、別々の軸にあるという意味で、単一方向効果が動機付け-衛生要因理論の特徴となる。

【図表 2 を挿入】

Adams (1963)によれば、不公平や憤りが人を動機付けるとした。つまり、自分の置かれた状況と他者のおかれた状況を比較するとき、自分と他者との間でそれぞれのおかれた状況の釣り合いが取れているか（公平か）という認識がなされる。その認識に基づき、主観的公平感・不公平感を人は形成する。そして、現状を維持しよう（公平の場合）、もしくは、状況を改革しよう（不公平の場合）という動機付けがなされる。そして、だれかと比較して感じる不公平感が、状況打破や改革の強いモチベーションになると動機付けられると「公平理論の理論」において指摘している。

Deci (1975)は、「内発的動機付け」理論を展開した。楽しさ・没頭・夢中が、人を動機付ける要因であると指摘している。モチベーションとは、以下の場合に個人の内部に強く発生すると主張している。第1に活動それ自体から生ずるものであり、第2に子供が遊びに夢中になっているとき、第3に趣味に没頭して時間を忘れてしまうとき、そして第4に個人が自己の有能感(コンピテンシー)と自己責任の感覚を求めていこうとするときである。

⁵ 本論文では、「社内プロジェクト」は扱っていないが、コーポレート・ベンチャーの形態との比較をするために図表 1 に示した。なお、「社内プロジェクト」とは、プロジェクト毎に企業内部に設置されるチーム等の形態で、企業内の位置づけは、既存事業部内にプロジェクトマネージャーを置いて推進チームを編成すると考える。

つまり、能力の発揮や自己の成長を求めるという自己実現欲求により動機付けられると指摘した理論である。

一方、Herzberg, Manusner, and Snyderman (1959)の主張に対して、日本において批判的な立場で文化差の問題を指摘した代表的な追試研究がある。坂田 (1970)は、Herzberg, Manusner, and Snyderman (1959)の主張した要因が単一方向効果を持つという主張については問題があると主張している。「達成」や「仕事そのもの」という要因は、不満足の原因となることがあり、「給与」・「対人関係」・「職務保障」は、満足要因の原因となることもある。さらに、職務保障に関しては、不満足よりも満足要因となることということが多く報告されている。「対人関係」についても同僚と上司に分割した上で、同僚との「対人関係」に関しては満足感の方が多いいことを指摘している。

また、角 (1972)によれば、「責任」が動機付け要因として単一方向効果をもち、「会社の施策と管理」・「給与」・「労働条件」の3要因が衛生要因として単一方向効果をもつことを指摘し、全般的には2要因理論を支持する結果を得ている。しかし、「対人関係ー同僚」に関しては、全ての事象が満足要因として機能していたと結論づけている。そして、その原因を日本の伝統的な終身雇用制度にあるのではないかと主張し、Herzberg, Manusner, and Snyderman (1959)の「動機付けー衛生理論」の批判を展開した。

村杉 (1987)では、全体として、満足要因のなかに動機付け要因が多く、不満足要因のなかに衛生要因が多い傾向はHerzberg, Manusner, and Snyderman (1959)の主張を支持するものである。しかし、「対人関係」が必ずしも衛生要因としてのみ機能するとは限らない点を指摘した。同僚とのフォーマルな「対人関係」に関しては、衛生要因もしくは混合要因として機能するが、インフォーマルな「対人関係」については動機付け要因として機能すると主張している。このことは、組織図に従ったフォーマルな関係ではなく、インフォーマルな心の繋がりがモチベーションのアップに機能することを意味しており、この主張は、坂田 (1970)や角 (1972)の主張と整合する部分が多く、日本企業における研究に多く見られる傾向といえる。

森永・佐藤・金井 (2008) は、Herzberg, Manusner, and Snyderman (1959)によって主張された2要因理論について、過去にない本格的な追試を臨界事象法⁶によって行っている。そして、得られた結果は、「仕事そのもの」を中心に「達成」、「承認」においても両方向効果（満足を増大させることも不満足を増大させることもある）を持つ傾向がみられ、必ずしも2要因それぞれ個別に単一方向効果を持つとはいえないことを指摘している。

現代の日本における職務満足を感じる要因と職務不満足を感じる要因が、「達成」、「承認」、「仕事そのもの」および「対人関係」の4つの要因に集約されているという傾向がみられることを主張している。特に、同僚のインフォーマルな対人関係こそが「対人関係」の動機付け要因として機能すると考えられてきたが、むしろ上司とのフォーマルな「対人関係」において動機付け要因として機能すること⁷を指摘したことは興味深い。

⁶ 臨界事象法は、①職務上のきわだった好感情あるいは悪感情の経験に関連した事象系列を、被験者に回想してもらうための構造化された面接質問、②被験者の回想から得られた事象系列の特定職務要因へのコード化、③被験者の回想から得られた事象系列の特定効果へのコード化、これらの三つから構成される。

⁷ 坂田 (1970)によれば、「対人関係」は、同僚のインフォーマルな対人関係が、互いのモチベーションを支えあうことを通じて動機付けを高めていると先行研究で指摘している。

本論文では、Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959)の2要因理論に依拠しつつ、主に職務満足を感じる要因として「達成」、「承認」、「責任」、「仕事そのもの」、「昇進や成長」の5つと、不満足が解消されるだけで、モチベーションにはつながらない要因として「会社の政策と経営」、「対人関係」、「給与」の3つの要因を用いてモチベーションを定義する。

第3章 仮説

(1) 仮説を立てた視点

CVによって新規事業を開発し、新規事業を推進するがゆえのマネージャーのおかれているポジションは、職務が母体企業における既存事業のマネージャーとは違うと考えられる。そこで、CV企業で新規事業開発を推進するマネージャーは、どのような特徴を持つことが明らかになり、どのようにしてモチベーションが高まるのかを以下で仮説を提示して考察する。

(3) 仮説の提示

ここで、以下のとおり4つの仮説を提示する。第1に、新規事業を推進するには起業家的な人材が必要(山田 2000)であるが、その起業家的なマネージャーは、もともと起業家精神に富む性格を生まれ持つのではないかと考えられる。CV企業のマネージャーという独特なポジションゆえに、起業家精神がやる気を引き出し、モチベーションが高まり、強力に新規事業を推進していくと考えられる。そこで、起業家的な性格が、モチベーションに影響しているのではないかと仮説を設定する。第2に、母体企業から出向形態のCVマネージャーに対しては、新規事業開発を推進するために、出向前よりも大きな権限が与えられていると考えられる。よって、裁量権の大きさ(役職、担当エリア、部下の人数、販売予算)が、やる気に影響してモチベーションを高めるとの仮説を立てる。

第3に新規事業開発の成功時のCV企業のマネージャーに対する処遇が、モチベーションに影響しているのではないかと仮説を設定する。成功確率が30%程度と高くない新規事業を成功に導くには、CVマネージャーのモチベーションの高さが重要な要因である。なぜなら、高いモチベーションが強力なリーダーシップを生み出し、メンバーを動機付け、チームを盛り上げることで新規事業開発を成功へと導くと考えられるからである。よって、成功したときは、特別報酬や抜擢といえる昇進人事制度が用意されているのではないかと考えられる。その処遇や報酬がやる気に影響して、モチベーションを高めるとの仮説を立てる。

第4に新規事業開発の失敗時のCV企業のマネージャーに対する処遇が、モチベーションに影響しているかという仮説を立てる。失敗時の処遇として、富士通の社内ベンチャー制度(加護野・山田・関西生産性本部 1999)が有名だが、退路を断つ意味で退社を促して母体企業への復職を認めないという厳しい制度がある。また、そこまで厳しくはなく出向前の待遇に戻るという処遇もあるが、いずれにしても成功時とは対照的に失敗時にはその失敗の責任を問われる仕組みがあり、失敗は許されないという思いがモチベーションに影響

すると考えられる。

仮説 1 CV 企業のマネージャーの起業家的な性格が、モチベーションに影響している。

仮説 2 CV 企業のマネージャーに与えられた裁量の大きさが、モチベーションに影響している。

仮説 3 新規事業開発の成功時の CV 企業のマネージャーに対する処遇が、モチベーションに影響している。

仮説 4 新規事業開発の失敗時の CV 企業のマネージャーに対する処遇が、モチベーションに影響している。

(4) 仮説の検証方法

本論文では、CV 企業のマネージャーのモチベーションの指標として、Herzberg, Manusner, and Snyderman (1959)の 2 要因理論（動機付け要因－衛生要因）の 8 つの要因（動機付け要因：「達成」、「承認」、「責任」、「仕事そのもの」、「昇進や成長」、衛生要因：「会社の政策と経営」・「対人関係」・「給与」）を指標として使用する。また、CV 企業のマネージャーゆえのモチベーションに影響を与える指標としては、起業家的な性格、人事制度（裁量の大きさ、成功時・失敗時の処遇）と報酬システム（成功時の報酬）を使用している。また、調査対象である CV 企業 3 社は、いずれも業界が食品業界の企業であり、従業員数が約 1000 名と規模で似ている企業を選定して調査することによりコントロールしている。

①被説明変数

満足度（2 要因理論）8 要因

動機づけ要因：「達成」・「承認」・「仕事そのもの」・「責任」・「昇進や成長」

衛生要因：「会社の政策と経営」・「対人関係」・「給与」

②説明変数

i) 起業家的な性格

ii) 人事制度（裁量の大きさ、成功時・失敗時の処遇）

iii) 報酬システム（成功時の報酬）

③コントロール変数

i) 食品業界

ii) 従業員数

第 4 章 分析対象企業

食品メーカーのグループ企業 3 社と母体企業の合計 4 社からサンプルを抽出している。質問票を作成して、これらの 4 社の企業でマネージャーとして、職務に従事している方に

依頼して回答をしてもらった。CV 企業のマネージャーの起業家度は、母体企業のマネージャーと比較してどのような違いがあるのか。期待される役割、職務が母体企業とは異なる CV 企業のマネージャーゆえの仕事に対するやる気は、どのような違いがみられるのか。現在と出向前の職務とを比較したときの裁量権の大きさの違いが存在するのか。職務上の成功時と失敗時にどのような処遇と報酬システムがあり、やる気と職務満足度にどのような影響しているのか。これらの疑問を明らかにするために 4 社のマネージャーを対象にアンケート調査を実施した。

A 社

A 社は 1970 年代に創業し、母体企業の主力事業から、数年前にスピンアウトした食品メーカーであり、現在、資本金約 100 億円、売上高約 1000 億円、従業員約 1000 人で母体企業の株式 100%出資会社である。母体企業から出向形態の国内のマネージャー 25 名を対象に調査を実施し、その内の 18 名からアンケートを回収することができた（回収率 72%）。

B 社

B 社は 1930 年代に創業し、母体企業の主力事業を数年前に分社化を実施した後に同業他社との M&A を経て現在に至る食品メーカーであり、現在、資本金約 100 億円、売上高約 1900 億円、従業員約 1000 人の関連会社である。母体企業から出向形態のマネージャー 15 名を対象に調査を実施し、その内の 8 名からアンケートを回収することができた（回収率 53%）。

C 社

C 社は 1990 年代に創業し、類似するセールスプロモーション機能を有する 100%子会社 3 社が合併して設立された。現在、資本金約 3 億円、売上高約 140 億円、従業員 1350 人の母体企業の株式 100%出資会社である。母体企業から出向形態のマネージャー 18 名を対象に調査を実施し、その内の 15 名からアンケートを回収することができた（回収率 83.3%）。

D 社

母体企業である D 社は 1900 年代に創業し、一貫して食品製造業をコアビジネスとして展開をしてきた。積極的な事業多角化により、食品以外の分野にも進出してアミノ酸、医薬品、化成品などの事業を展開している。海外にも生産・販売拠点を持ちグローバルに展開している。資本金数百億円、売上高数千億円で従業員が約 3000 名の大企業である。その国内食品の営業部門の東京・大阪エリアで働くマネージャー 65 名を対象に調査を実施し、その内の 44 名からアンケートを回収することができた（回収率 67.7%）。

こうして 3 社の CV 企業のマネージャー 41 名と母体企業のマネージャーの 44 名の方からアンケートを回収することができた。

以下では、マネージャーの特徴について概観する。図表 3 が示すように CV 企業 3 社を集計した結果は、男性が 98%であり、母体企業の男性も 98%と同様の構成比となっている。

年齢の分布は、30代がCV企業で5%となり母体企業の14%と比べて低く、40代はCV企業が58%と中心の年齢層だが、母体企業の70%と比べると比率は相対的に低い。50代は母体企業が16%に対して、CV企業は、37%であり40代と並んで構成比が高くなっている。役職の分布は、CV企業が課長34%、部長46%、単位組織長20%と部長以上が7割弱を占めるのに対して、母体企業は、課長60%、部長37%、単位組織長2%と課長職が中心の構成となっており、CV企業と比べて単位組織長の占める割合が低いことがわかる。

【図表3を挿入】

アンケートは、CVマネージャー向けと母体企業のマネージャー向けの2種類を用意した。CVマネージャー向けの内容は、4つの質問群に分かれている。第1に、性別、年代、役職や所属会社などの属性を問う質問、第2に起業家度を問う質問である。この起業家度を問う質問は、例えば「安定した組織内で力を発揮するよりも、独立して仕事をしたいと思いませんか」という問いのように、他人と比較して自分自身について答える質問と「会社自体が過去の実績や前例にこだわらないで活動していると思いませんか」というように仮に起業しようとしている場合の会社を想定した問いの2つからなる。自分自身について答える質問と起業したと想定した場合の会社の質問に対して、それぞれ「はい」と答えた数を縦軸と横軸にとり、起業家型、常識型、個性型、組織型の4つのタイプに起業家度により分類をしている。

【図表4を挿入】

第3にCV企業のマネージャーが、現在と出向前の職務を比較したときの裁量権の大きさ、担当業務の成功時と失敗時の処遇と報酬について質問した。裁量権の大きさを調べる指標としては、役職(ポスト)が高くなったかどうか、部下の数が増えたかどうか、担当エリアが拡大したかどうか、担当予算が増加したかどうか質問をおこなった。次に、成功時と失敗時の処遇について質問した。成功時の報酬としては、IPO時のキャピタルゲイン、IPO時のストックオプション制度の有無、MBOの母体企業の承諾や母体企業の給与にプラスしての特別報酬の有無について質問を行った。

そして、成功時の処遇は、功労者としてCV企業での役員の地位や株式の保有、母体企業に復職したときの成果に報いる特別な昇格人事についての有無を質問した。一方で、失敗時の処遇は、退路を断つ意味で退社を促して母体企業への復職を認めないという厳しい制度がある。また、そこまで厳しくはなく出向前の待遇に戻るという処遇もあり、当てはまるものを質問した。

第4にCVマネージャーの職務における満足度に関するアンケートを実施した。質問は、「達成」、「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進や成長」、「会社の政策・経営」、「対人関係」、「給与」の8つの要因について質問を実施した。「達成」ならば、「仕事の目標を粘り強く達成している」という質問に4つ答えてもらった。そして、4つの質問に対する回答の平均で「達成」要因に関して満足度を算出した。同様に「承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進や成長」、「会社の政策・経営」、「対人関係」、「給与」の要因に関して質問を実施して平均を算出した。

母体企業のマネージャー向けの内容は、3つの質問群に分かれている。第1は、性別、年代、役職や所属会社などの属性を問う質問、第2は、起業家度を問う質問で第3がCV

マネージャーの職務における満足度に関する質問となっている。CV 企業のマネージャーに対して質問した現在と出向前の職務とを比較したときの裁量権の大きさ、担当業務の成功時と失敗時の処遇と報酬についての質問はしていない。また、実際のアンケートの質問票は、補論として載せている。

第5章 分析の方法

大江 (2008)によれば、新規事業開発を推進できる人は、社内の大多数の人と比べて「違うけれど、違いすぎない人」が適任だと言われている。つまり、社内には、なかなかいないのが実態である。人事部は、通常わざわざ「違いすぎる人」を採用することはなかなかしない。たとえ間違っ採用されたとしても組織に馴染まず数年の内に転職するか、あるいは独立している可能性が高いのではないか。そもそも人事部は、「違いすぎる人」はもちろんのこと、「違う人」も採用していない可能性も十分にある。たとえ「少し違う人」を採用したとしても、既存事業の効率化に最適な人材になるように教育されて組織に馴染んで同質化している可能性は高い。結果として、新規事業に適しているけれど、「違うけれど、違いすぎない人」は社内には少ないのである。

そのような社内の労働市場の中で、実際に新規事業を開発する CV 企業で、どの程度の割合で起業家精神を持つ人が選任されて、マネージャーとして職務に取り組んでいるのか。それを調べるために、「起業家度テスト」⁸を実施した。CV マネージャーと母体企業のマネージャーに対してそれぞれアンケートを実施して、回答によりタイプ分けを行う。そして、CV 企業と母体企業のマネージャーの起業家度と平均を散布図にプロットした。縦軸が 5 と 10 の目盛り、横軸も 5 と 10 の目盛りで、4 つの起業家度のタイプに分けられる。⁹

CV 企業における新規事業開発が推進されるためには、CV 企業のサンプルデータ群が右上の起業家型にプロットされることが理想的だと考えられる。一方で、母体企業は、そのサンプルデータ群がより中央より左側の常識型もしくは組織型にプロットされてくると想定される。次に、CV 企業のマネージャーと母体企業のマネージャーの職務満足度を調査¹⁰した。その目的は、担当している職務に対してやる気が高まり、満足度を感じる要因を明らかにすることにある。CV 企業のマネージャーがおかれた独特のポジションゆえに動機付

⁸ 起業家度テスト：社内起業研究会が、新規事業に最適な人材を早期に選抜・育成することを目的に開発した。本論文では、CV 企業と母体企業の合計 4 社のマネージャーに対する起業家度を測定するアンケート調査に使用している。

⁹ 4 つの起業家度のタイプ：第 1 に常識型である。左下の (0, 0) に近づくほど存在感が薄くなり起業家への距離は遠く、業務管理には適していると言われている。第 2 に組織型がある。左上の象限で、自分と会社の区別がつかず、口を開けば「会社が、、、会社が、、、」となる、いわゆる会社人間の傾向があるとみられ、営業、セールス向きと言われる。第 3 に右下の象限にプロットされ、ちょっと癖があり、自分を引っ込めることが苦手で味方も多いが敵も多いといわれる個性型である。第 4 に右上の象限にプロットされ、(10, 10) に近づくほどに組織のユニークさと、それに見合った個性という点でリーダーシップがとれ、最も起業家向きといわれる起業家型である。

¹⁰ JTB モチベーションズ研究・開発チームが、仕事のやる気につながる要因を解明する手法「MSQ法」を開発した。その質問票を基に筆者が、マネージャーへの質問票を作成した。

けられる要因や母体企業のマネージャーと比べて違いが示される要因があり、それがどのような要因なのかを調査した。起業家度調査により示されたタイプと動機付けられる要因との関係から、CV企業のマネージャーのモチベーションの要因が示されると考えられる。質問に対しては、よくあてはまる：5、どちらかといえば当てはまる：4、どちらでもない：3、あまりあてはまらない：2、まったくあてはまらない：1、の5段階評価で答えてもらい、集計した。

第6章 分析の結果

図表5に示したのは、CV企業のマネージャーの起業家度を示した散布図である。理想としては、ある程度起業家型にプロットされると考えていたが、実際には組織型と常識型の境目付近の横軸目盛り3に近い位置にプロットされている。ほとんどが常識型と組織型で、両方を合わせると全体の91%がこの2つのタイプに集中していることがわかる。起業家型にプロットされているのは、わずかに6%と少なかった。

【図表5を挿入】

図表6では、母体企業のマネージャーのデータが、常識型と組織型の境目付近で横軸目盛り4に近い位置にプロットされている。常識型と組織型に集中しており、両方のタイプを合わせると全体に占める割合が79%になる。起業家型には、16%がプロットされている。

【図表6を挿入】

図表7は、CV企業と母体企業のマネージャーの2つのデータを図表にプロットしたものである。それぞれの企業のマネージャーは、ほぼ同じような傾向になっていることがわかる。全体が常識型と組織型のエリアに集中しているが、CV企業に比べて母体企業の方がやや右上に位置している。

【図表7を挿入】

図表8が示すように、CV企業のマネージャーの満足度は、平均が3.70と3を上回ることからまずまずの満足を感じていることが示されている。それぞれの要因に注目すると、「会社の政策・経営」が3.99を示しており一番高いことがわかる。次いで、「責任」の要因が3.88となっている。一方で、もっとも低いのが3.34の「昇進や成長」の要因となっている。特に、3社の全てで最低の要因となっている。その次に低い要因が3.56の「給与」という結果となった。特にC社の3.05の数値がほかの2社と比べて低い値となっている。

【図表8を挿入】

母体企業のマネージャーの満足度は、図表9に示されている。母体企業のマネージャーの満足度は、平均が3.89とある程度の高い満足感を持っていることがわかる。それぞれの要因に注目すると、「対人関係」が4.10でもっとも高くなっている。次いで、「会社の政策・経営」の要因が4.09、「給与」の要因も4.05と4を上回る高い数値になっている。一方で、「昇進や成長」の要因が3.63でもっとも低い数値となっている。その次に低い要因が3.66の「達成」という結果となった。

【図表9を挿入】

図表10では、CV企業と母体企業のマネージャーの満足度の比較を示している。「達成」

の要因 3.66 以外の要因は全て母体企業の数値を CV 企業の数値が下回った。最もその差が顕著だった要因は、「給与」となっており、CV 企業 3.56 に対して母体企業 4.05 と-0.49 もの大きな差が示された。次いで、「昇格や成長」は、CV 企業 3.34 に対して母体企業 3.63 で-0.29 の差となったことがわかる。3 番目が「対人関係」となっており、CV 企業 3.85 に対して母体企業 4.10 で-0.25 となっている。そのほかの要因では、大きな差は認められなかった。

【図表 10 を挿入】

図表 11 は、CV 企業のマネージャーの現在の職務と出向前の職務とを比較したときの裁量権の大きさ、担当業務の成功時と失敗時の処遇と報酬について調査した結果を示している。50%未満「×」、50%以上「△」、60%以上「○」、70%以上「◎」で評価している。裁量権の大きさは、A 社合計の 43%が一番低く、B 社の合計 50%、C 社合計の 70%がもっとも高かった。3 社の合計は、54%で「△」ということがわかった。成功時の処遇と報酬は、「成功時、出向先の役員としての地位が保証されている」の質問に対して B 社 40%のほかには目立ったものは見られず、CV 企業合計で 4%に留まった。失敗時の処遇と報酬は、「成果を残せなかった場合も、出向時のポジションは最低保障されている」の質問に対して B 社 60%を示すものの、A 社合計 5%、B 社 25%、C 社合計 9%と低く CV 企業の全体としては 11%に留まった。

【図表 11 を挿入】

図表 12 が示しているのは、提示した 4 つの仮説とアンケートの集計結果を基にした検証である。第 1 の仮説は、CV 企業に存在した起業家型のマネージャーは 6%と少なく、仮説は支持されることがわかった。第 2 の仮説は、54%の評価を得られたことから、裁量の大きさがモチベーションに影響していることを示している。第 3 の成功時の処遇と報酬は、評価が 4%となり、大きな成果を創出しても報いる制度が採用されていないことがわかった。第 4 は、評価が 11%であり失敗時の処遇と報酬も制度として採用しておらず、仮説は支持されない結果となった。

【図表 12 を挿入】

第 7 章 結論と考察

本論文では、CV 企業のマネージャーの起業家度とモチベーションとの因果関係を明らかにするために、食品企業グループの CV 企業 3 社と母体企業の合計 4 社を対象として、質問票によるマネージャーの起業家度テストと職務の満足度調査を行った。回収できたアンケート数と回収率は、CV 企業の合計で 41 件の回収率 70.7%、母体企業が 44 件の回収率 67.7%と全体として高かった。なお、主な調査対象者は、CV 企業と母体企業の国内の営業部門のマネージャーであった。性別では「男性」が 98%を占め、中心年齢が CV 企業では 40 代 59%、母体企業も 40 代 76%の割合となった。また、役職は CV 企業では課長 34%・部長 46%・単位組織長 19%、母体企業も課長 63%・部長 42%・単位組織長 2%という構成比になっている。

分析の結果から、起業家度テストによると CV 企業のマネージャーは、「起業家型とは対照的で起業家との距離が遠い」といわれる常識型と、「自分と会社の区別がつかない、いわゆる会社人間」といわれる組織型を中心にデータ群が集まった。2 つのタイプを合わせると 91%にのぼり、全体に対してほとんどの割合を占めている。一方で、CV 企業であるにも関わらず、起業家型のマネージャーが 6%しか存在しないことがわかった。

母体企業のマネージャーは、常識型と組織型が 79%を占めていた。これは、調査対象者が、国内の営業部門の東京・大阪エリアであったことを考えると、予想された結果と言える。ただ、起業家型のマネージャーが 16%存在しており、6 人に 1 人の割合で存在することがわかった。以上の結果から、企業内の労働市場で希少な人材である起業家型のマネージャーが、母体企業にはある程度存在していることがわかる。これは、母体企業の人材採用の考え方に、多様な人材の価値を認めて採用し、育成していくという姿勢があり、偶然の結果ではないかもしれない。

しかし、CV 企業であるにも関わらず、起業家型のマネージャーが 6%しか存在しないという結果から、その希少な人材を必要とされるはずの CV 企業の新規事業開発のために選抜して意図的に配置しているとはいえないことがわかった。もしかすると、グループの経営戦略上で優先順位をつけていて、その上位に位置付けられる領域に起業家的な人材を戦略的に配置しているのかも知れない。例えば、母体企業内の新規プロジェクトや社内ベンチャー、BRICs に代表される成長地域の海外法人への配置などが考えられる。

次に、CV 企業のマネージャーは、出向形態をとって職務に従事しているが、現在と出向前の職務とを比較したときの裁量権の大きさ、担当業務の成功時と失敗時の処遇と報酬について調べた。その結果は、裁量権の大きさは、54%が増したと回答していることからモチベーションに影響しているのではないかと考えられる。次に成功時と失敗時の処遇と報酬は、成功時に 4%であり、失敗時に 11%という結果が示されている。つまり、成功時の特別報酬や抜擢といえる昇進人事制度は持っておらず、失敗時の厳しい処遇も制度としては採用していないことがわかった。よって、成功時や失敗時の処遇や報酬がモチベーションに影響しているとはいえないことが示された。

企業経営の成長戦略である新規事業の開発、事業の再構築を積極的に推し進めるためには、CV 企業で挑戦して成果を残したマネージャーに対して、積極的に報いる人事制度と報酬システムを採用することが必要ではないかと考える。そもそも当該の CV 企業のマネージャーは、自分の置かれているポジションが、新規事業の開発、事業の再生や組み替えを遂行するということを期待されていると、強く認識しているかどうかよくわからない。そこで、成功時や失敗時の処遇や報酬システムを制度化して運用することで、CV 企業のマネージャーが動機付けられ、さらに新たな挑戦をすることができるのではないかと期待される。

CV 企業のマネージャーのモチベーションが、どのような要因によって動機付けられて高められるのかを、Herzberg, Manusner, and Snyderman (1959)の 2 要因理論に依拠しつつ「動機付け要因」と「衛生要因」の 2 つに分けて考察したところ、動機付け要因（達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進や成長）が 3 以上であり、満足度が高いことがわかった。衛生要因（会社の政策と経営・対人関係・給与）についても 3 を上回り、高い満足を感じていることが示された。衛生要因の「会社の政策・経営」がもっとも高く 3.99 であ

り、次いで動機付け要因の「責任」3.88であり、続いて衛生要因の「対人関係」3.85となり、上位3つの内で2つが衛生要因という結果になった。

以上の結果から、CV企業のマネージャーのモチベーションは、裁量権の大きさには影響されるが、もともとの起業家精神や成功時や失敗時の処遇や報酬には影響されるとはいえないことがわかった。また「対人関係」が、動機付け要因として機能することは、先行研究（角 1972）の指摘するところと整合的である。

もっとも低かった要因は、「昇進や成長」の3.34であり、次いで「給与」の3.56という結果であった。出向形態で職務に従事するCV企業のマネージャーは、母体企業と異なる環境で価値観やバックボーンの異なる仲間との人間関係を作ることの大切さ、マネジメントの難しさを実感すると同時に、職務遂行に対する強いやる気を持っているのではないだろうか。それゆえに「昇進や成長」・「給与」に対して物足りなさを感じているのではないかと推察される。

母体企業については、動機付け要因（達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進や成長）が3以上であり、満足度が高いことが示された。衛生要因（会社の政策と経営・対人関係・給与）についても3を上回り、平均3.89と高い満足感を感じていることが示された。特徴的なのは、上位3つを衛生要因の「対人関係」の4.10であり、「会社の政策・経営」の4.09であり、「給与」の4.05が占めたことである。このことは、経営理念・方針や戦略に関心を持ちながら業務に取り組み、職場では上司や同僚との良好な人間関係がやる気につながり、報酬にも高い満足感を感じていることが推察される。

もっとも満足度が低かった要因は、「昇進や成長」の3.36であり、次いで「達成」の3.66という結果であった。3.50を超えていることから必ずしも満足感が低いとは言えないものの、相対的に他の要因よりも低かった。その理由は、国内食品の市場環境は厳しさを増すばかりだが、国内食品の営業部門は、全社的な利益の根幹を支えているとの責任感、若年人材の育成、海外等への人材輩出の役割を担っているとの自負があると推察される。それゆえに「昇進や成長」に対して物足りなさを感じ、「達成」に対しては、営業として販売達成に対する自責の念を感じている表れなのかも知れない。

今後の課題としては、以下の2点が挙げられる。第1にアンケート調査は、国内のCV企業の営業部門のマネージャーを中心に実施したため、他の部門や他のグループ会社を対象に実施できておらず、サンプルに偏りがあることは否定できない。これらを解決するためにはより広範囲に母体企業の各部門、子会社、関係会社への調査を展開することでより実態を反映した研究結果を導き出すことが可能となるのではないかと考えられる。

第2にアンケートの回答手段として、グループ企業内のEメールを採用した。案内文と質問票に「個々のアンケートデータについては、統計的に処理をしますので公表することは決してありません」と明記し、匿名性の保証に配慮した。しかし、回答者がどの程度のバイアスをかけて回答、返信したかは定かでなく、分析結果にどの程度影響したかわからない。今後は、WEBによるアンケートの回収の方法を試みることで匿名性の保証を高め、回答の内容にバイアスがかかるのをできる限り排除する方策を講じるべきであろう。

【謝辞】

本論文の作成過程においては、A社、B社、C社、D社のマネージャーの方々のご協力により、アンケート調査を実施することができた。調査期間が短い中で、丁寧に回答をいただき心から感謝を申し上げたい。

また、終始ご指導とご鞭撻を賜りました、神戸大学大学院経営学研究科 忽那憲治教授に謹んで感謝の意を表し、心より厚く御礼を申し上げます。

また、忽那憲治研究室 ティーチングアシスタント (TA) の山田和郎、守田歩、高橋秀徳の各氏には、ご指導をいただいたことに対して、深く感謝申し上げます。

さらに、本論文の完成には、同じVCチームのメンバーと、常に向上心をもって切磋琢磨することができるという環境が欠かせなかった。チームの仲間である井上俊郎、栗山淳、松本恭卓、村元正和、脇屋勝の各氏に心より感謝申し上げます。

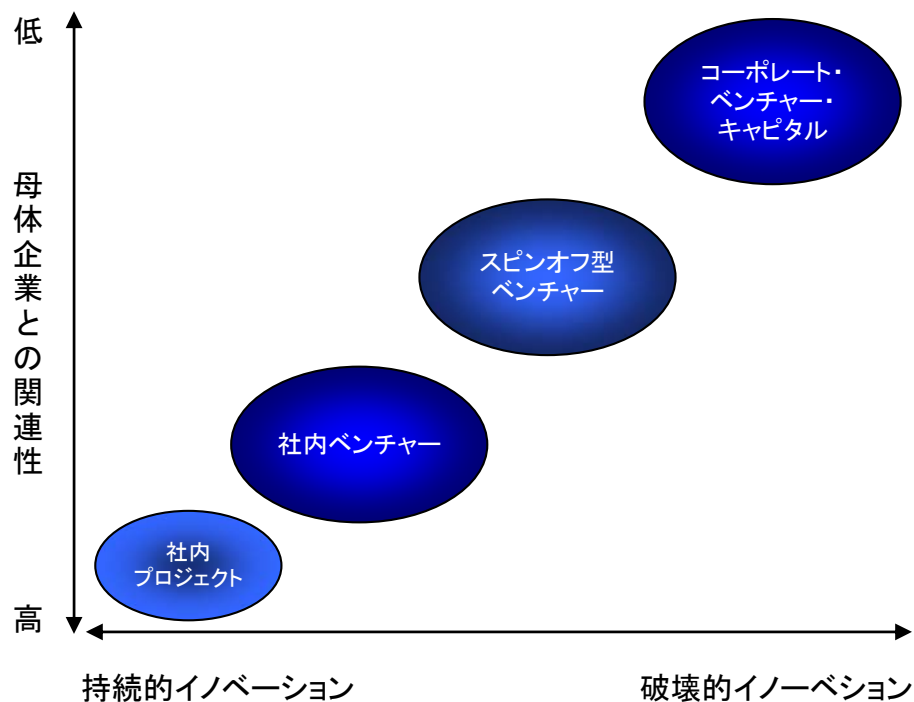
最後に、終始有益な助言と援助をしてくださった忽那憲治研究室 MBA2 期生の素晴らしい仲間、心より感謝申し上げます。

<参考文献>

- 大江 建 (2008) 『なぜ新規事業は成功しないのか：仮説のマネジメントの理論と実践』 日本経済新聞社.
- 加護野 忠男, 山田 幸三, 関西生産性本部 (1999) 『日本企業の新事業開発体制』 有斐閣.
- 榊原 清則, 大滝 精一, 沼上 幹 (1989) 『事業創造のダイナミクス』 白桃書房.
- 坂田 一 (1970) 「作業動機の心理学的研究—Herzberg理論の検証を中心として—」 『京都府立大学学術報告 (理学・生活科学・福祉学)』 21, pp. 1-18.
- 角 隆司 (1972) 「労働における動機づけ要因— Herzberg. F.の M-H 理論について」 心理学評論 15, pp. 43-61.
- JTBモチベーションズ研究・開発チーム (1998) 『やる気を科学する—意欲を引き出す「MSQ法」の理論と実践』 河出書房新社.
- 社内起業研究会 (1990) 『起業家のビジネスマンの条件』 実業之日本社.
- 鈴木 康之 (2005) 「破壊的イノベーション活性化による新規事業創造のイノベーション・マネジメント研究」 研究・技術計画学会第20回学術年次大会.
- 村杉 健 (1987) 『作業組織の行動科学』 税務経理協会.
- 森永 雄太, 佐藤 栄哲, 金井 寿宏 (2008) 「仕事意欲の2要因理論に関する発見的追試」 国民経済雑誌 198, pp. 1-19.
- 山田 幸三 (2000) 『新事業開発の戦略と組織—プロトタイプ構築とドメインの変革—』 白桃書房.
- Adams, J. S. (1963) "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- Block, Z. and MacMillan, I. C. (1993), *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press (松田修一監訳 『コーポレート・ベンチャリング』 ダイヤモンド社, 1994年).
- Chesbrough, H. W. (2002), "Making Sense of Corporate Venture Capital," *Harvard Business Review*, 80, pp. 90-99.
- Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma When New technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press
- Christensen, C. M. and Overdorf, M. (2000), "Meeting the challenge of disruptive change," *Harvard Business Review*, 78, pp. 66-75.
- Deci, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press (安藤延男・石田梅男訳 『内発的動機づけ・実験社会心理学的アプローチ』 誠信書房, 1981年).
- Donald L. L. (2001), *Venture catalyst*, Nicholas Brealey Publishing (福本晃訳 『企業を成長させるコーポレート・ベンチャー戦略』 出版文化社, 2003年).
- Fast, N. D. (1978), "New venture departments: organizing for innovation," *Industrial Marketing Management*, 7, pp. 80-82.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, 2nd edition, Wiley.
- Hippel, E. V. (1977), "Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis," *Industrial Marketing Management*, 6, pp. 163-174.

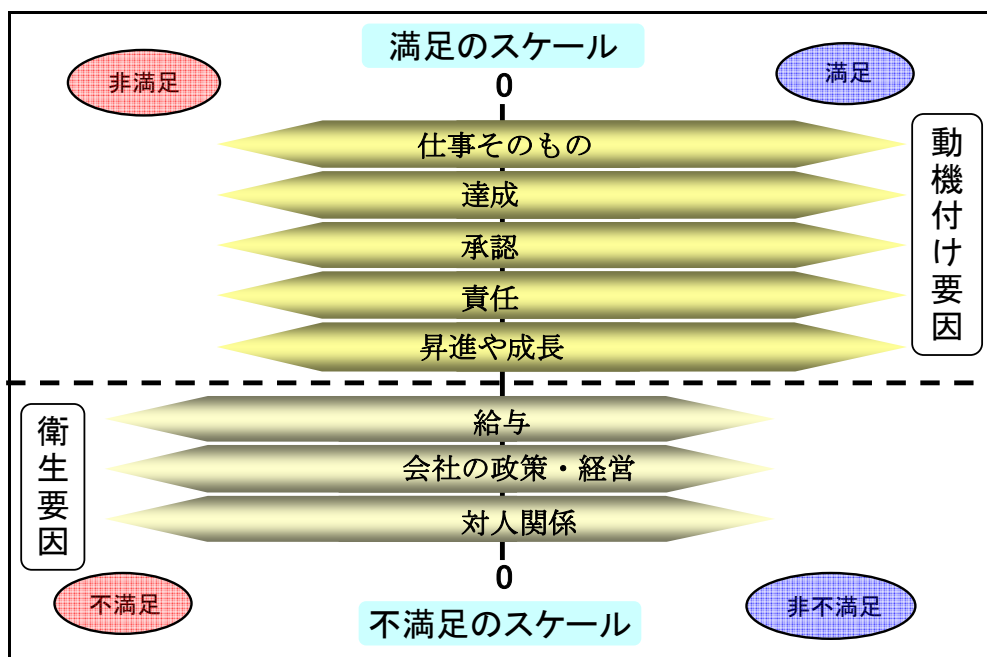
- MacMillan, I. C. (1986), "Progress in research on corporate venturing," Sexton, D. L. & Smilor, R. W. *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger pp. 241-263.
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row (小口忠彦訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部, 1972年).
- Roberts, E. B. (1980), "New ventures for corporate growth," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 134-136.
- Roberts, E. B. and Berry, C. A. (1985), "Entering new business: Selecting strategies for success," *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-17.

図表1 コーポレート・ベンチャーの形態とイノベーションとの関連



(出所) 鈴木 (2005).

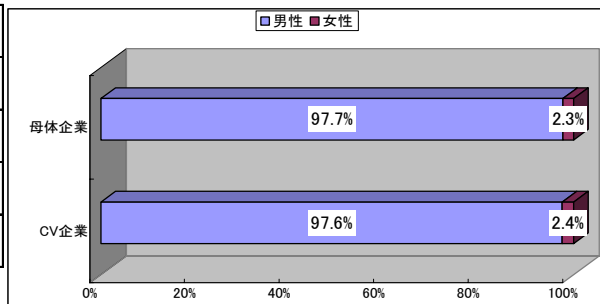
図表2 職務満足度における要因 (2要因理論-動機付け理論)



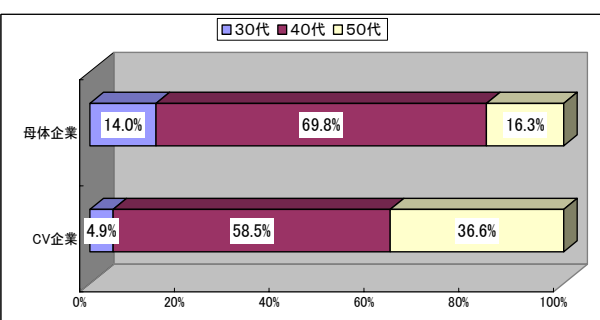
(出所) 「DIAMOND ハバード・ビジネス・レビュー」2006年11月号132-133頁を参考に筆者作成.

図表3 性別と年齢層および役職の分布

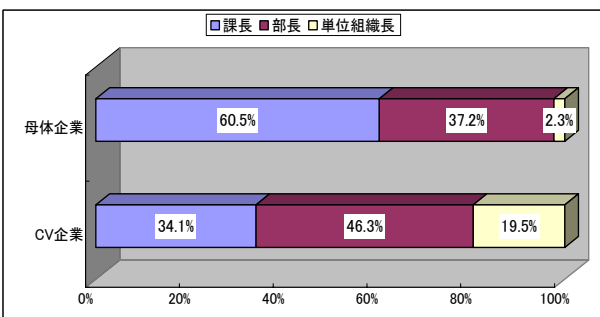
性別	CV企業				母体企業
	A社	B社	C社	合計	D社
男性	18	8	14	40	43
女性	0	0	1	1	1
合計	18	8	15	41	44



年齢	CV企業				母体企業
	A社	B社	C社	合計	D社
30代	2	0	0	2	6
40代	14	4	6	24	31
50代	2	4	9	15	7
合計	18	8	15	41	44

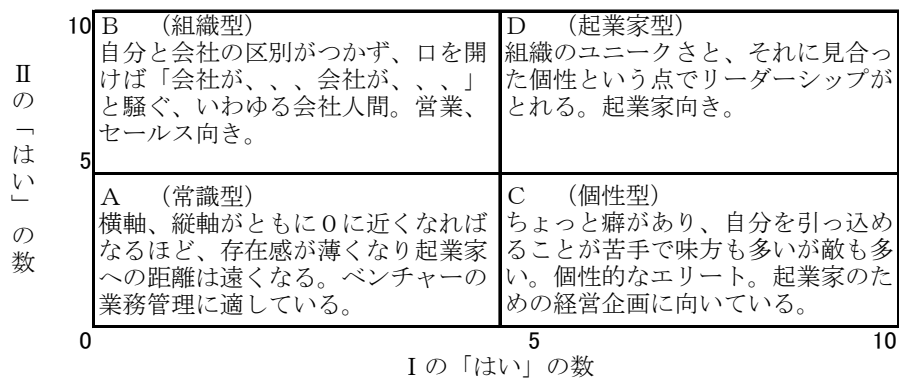


役職	CV企業				母体企業
	A社	B社	C社	合計	D社
課長	8	2	4	14	26
部長	9	2	8	19	17
単位組織長	1	4	3	8	1
合計	18	8	15	41	44



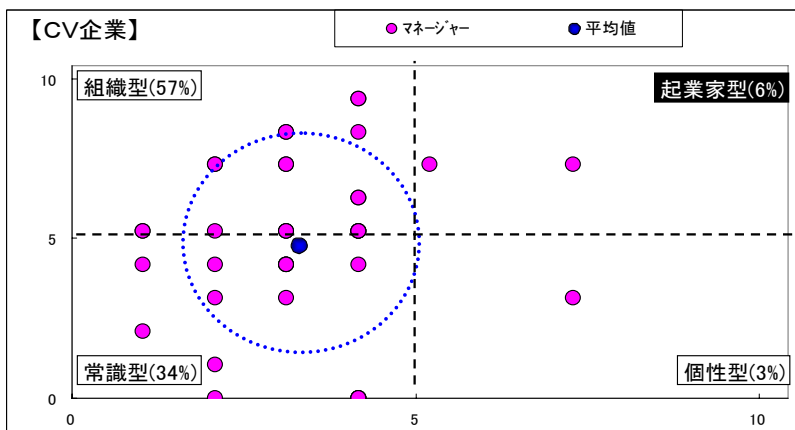
(出所) アンケートデータを基に作成.

図表4 起業家度における4つのタイプ



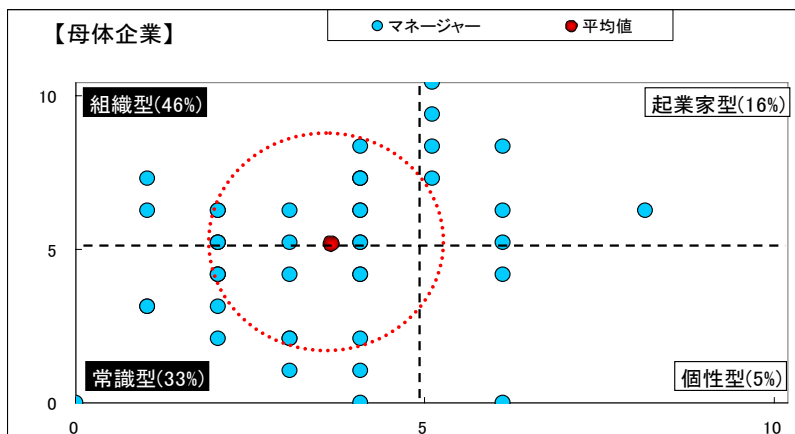
(出所) 社内起業研究会 (1990).

図表5 CV企業のマネージャーの起業度（平均値）



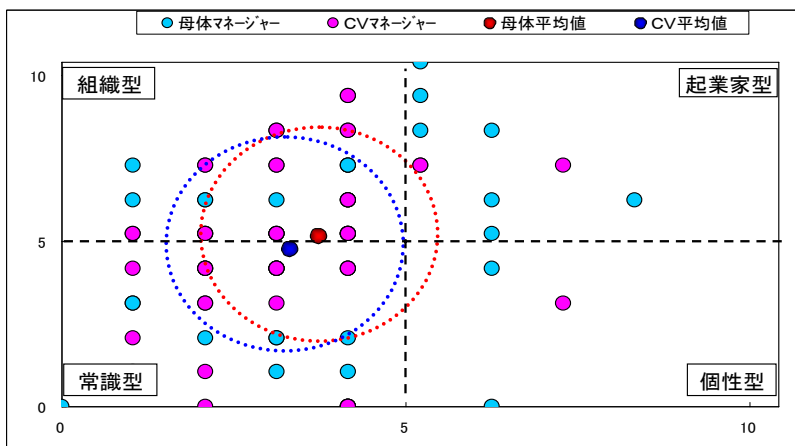
(出所) アンケートデータを基に作成.

図表6 母体企業のマネージャーの起業度（平均値）



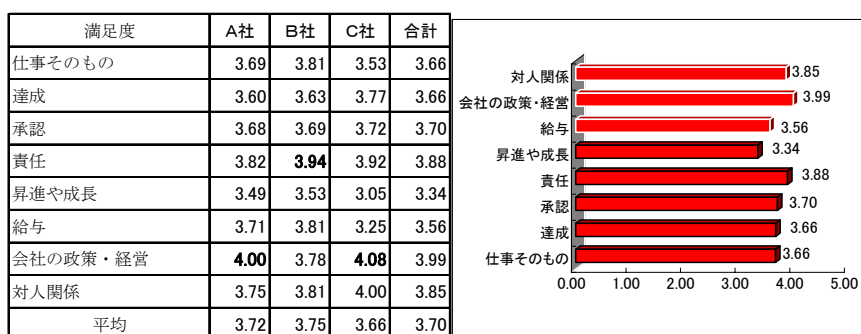
(出所) アンケートデータを基に作成.

図表7 CV企業、母体企業のマネージャーの起業度（平均値）



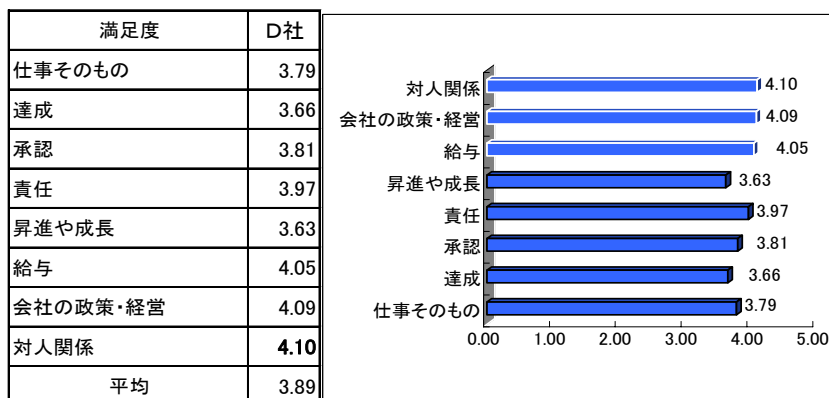
(出所) アンケートデータを基に作成.

図表 8 CV 企業のマネージャーの満足度



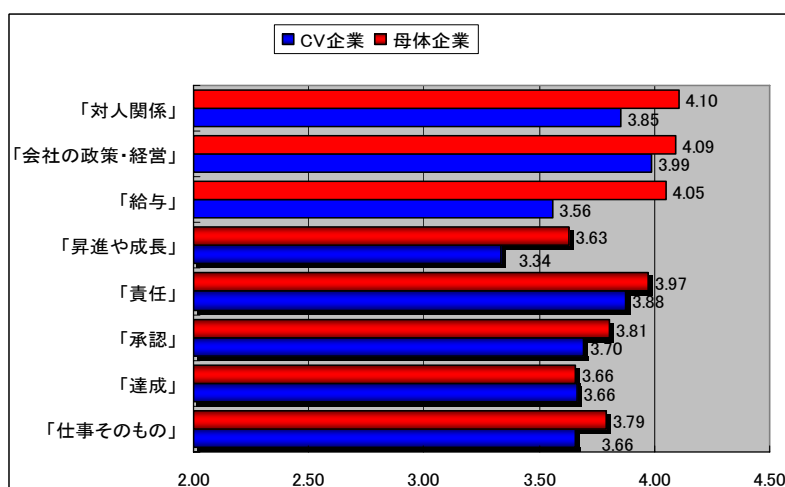
(出所) アンケートデータを基に作成.

図表 9 母体企業のマネージャーの満足度



(出所) アンケートデータを基に作成.

図表 10 CV 企業と母体企業のマネージャーの満足度比較



(出所) アンケートデータを基に作成.

図表 11 CV 企業のマネージャーの裁量権の大きさ、成功時と失敗時の処遇と報酬

裁量の拡大	A社	B社	C社	CV合計	評価
役職は、出向前より高くなった	61.1%	62.5%	73.3%	65.9%	○
担当エリアは、出向前より拡大した	55.6%	50.0%	73.3%	61.0%	○
部下の人数は、出向前より多くなった	33.3%	62.5%	93.3%	61.0%	○
販売予算金額は、出向前より大きくなった	22.2%	25.0%	40.0%	29.3%	×
合計	43.1%	50.0%	70.0%	54.3%	△

成功時の処遇と報酬	A社	B社	C社	CV合計	評価
IPO時、キャピタルゲインを得ることができる	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	×
IPO時、ストックオプションを得ることができる	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	×
母体企業が、MBOを承諾している	16.7%	20.0%	13.3%	12.2%	×
成功時、出向先の役員としての地位が保証されている	0.0%	40.0%	0.0%	4.9%	×
成功時、母体企業への復職時に地位が用意されている	0.0%	0.0%	6.7%	2.4%	×
通常の給与以外に、成功時の報酬はある	8.3%	20.0%	0.0%	4.9%	×
成功時、出向先の株式の保有を認められる	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	×
合計	2.4%	7.1%	2.9%	3.5%	×

失敗時の処遇と報酬	A社	B社	C社	CV合計	評価
母体企業へ復職する予定がある	16.7%	20.0%	20.0%	17.1%	×
成果を残せなかった場合も、出向前のポジションは最低保障されている	8.3%	60.0%	6.7%	12.2%	×
成果を残せなかった場合に退社を奨められる制度がありますか	0.0%	20.0%	0.0%	2.4%	×
合計	5.6%	25.0%	8.9%	10.6%	×

※「評価」:50%未満 × 50%以上 △ 60%以上 ○ 70%以上 ◎ とする

(出所) アンケートデータを基に作成.

図表 12 仮説の検証結果

仮説	評価
1. CV企業のマネージャーのもともとの起業家的な性格が、モチベーションに影響している	×
2. CV企業のマネージャーに与えられた裁量の大きさが、モチベーションに影響している	○
3. 新規事業開発の成功時のCV企業のマネージャーに対する処遇が、モチベーションに影響している	×
4. 新規事業開発の失敗時のCV企業のマネージャーに対する処遇が、モチベーションに影響している	×

(出所) アンケートデータを基に作成.

【補論】

CV 企業のマネージャー向けアンケート

平成21年8月7日
神戸大学院 経営学経営学科 忽那ゼミ 田田和良

質問・回答用紙

このアンケートは、マネージャーの起業家度、職務満足度、出向先の会社での裁量、報酬、処遇を知るために実施します。
感じていることを正直にお答えください。ご協力をお願いいたします。
なお、個々のアンケートデータについては、統計的に処理をしますので公表することは決してありません。分析結果につきましては、後日ご報告させていただきます。

【質問1】

以下の質問について、それぞれ該当する選択肢を選んでください。
*一つだけ答え下さい。(複数回答不可)

性別	男	女		
設問1 あなたの性別を教えてください	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
年齢	30代	40代	50代	
設問2 あなたの年代に当てはまるのはどれですか	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
職務エリア	A社	B社	C社	D社
設問3 あなたの所属は、どこですか	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
担当業務	課長	部長	単位課長	
設問4 あなたの役職で当てはまるものはどれですか	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
担当業務	非管理職	課長	部長	単位課長
設問5 あなたの直前職場の役職で当てはまるものはどれですか	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
今の業務の経歴年数	15年未満	15年以上20年以下	25年以上30年以下	30年以上
設問6 あなたの入社以来の前経年数で当てはまるのはどれですか	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【質問2】

I. あなたご自身のことを伺います。他人と比べてあなたは？該当する「空白のセル」をクリックしてください。

	はい	どちらでもない	いいえ
1 仕事で問題が起きたとき、後付けを重ねるより、早く答えを出す方が重要だと思えますか			
2 仕事を遂行するときは、計画性よりも柔軟性に重きを置きますか			
3 他人を遠慮を持ってするときでも、自分の意見はきちんと言えますか			
4 仕事を進ぶとしたら、地位や収入を得られる仕事より、自分を表現できる仕事を選びますか			
5 事業を推進しているときは、管理業務よりも事業の開拓・拡大が大切だと考えますか			
6 他人から評価を受けるより、自分の満足感が得られる仕事を望みますか			
7 現実なやり方の仕事よりも、リスクがあっても成果の大きい仕事を選びますか			
8 既存の顧客を大切にすることも、新しい顧客の開拓が重要だと思えますか			
9 新事業としては、今注目の成長市場よりもニッチ市場を狙いますか			
10 安定した組織内で力を発揮するよりも、独立して仕事をしたいと思えますか			

II 「あなたが起業しようとしている会社」について伺います。比較する会社は、厳密に考えなくて結構です。同じ業界でも結構ですし、まるで違う業界でも構いません。漠然とイメージする一般的な会社をイメージにします。該当する「空白のセル」をクリックしてください。

	はい	どちらでもない	いいえ
11 日常業務の決定や実行に、時間や手間がかからないと思えますか			
12 人的資源(労働力、技術力、管理者など)を獲得しやすいと思えますか			
13 自分のやり方で仕事ができると思えますか			
14 必要な報告や会議は適切に行われていると思えますか			
15 会社独自の技術やノウハウが役立つと思えますか			
16 長期的な視野に立った仕事ができると思えますか			
17 担当部署や分野を超えた活動ができると思えますか			
18 会社自体が過去の実績や前例にこだわらないで活動していると思えますか			
19 技術やビジネスの最先端の仕事をする機会が多いと思えますか			
20 会社の経営理念・方針が、仕事を進めるための尺度になっていますか			

【質問3】

母体企業から出向中のあなたに伺います。「出向前と現在と比較して感じること」と「あなたの担当業務の成功時と失敗時のあなたの報酬、処遇について感じること」をお答えください。該当する「空白のセル」をクリックしてください。

	はい	どちらでもない	いいえ
21 あなたの役職は、出向前より高くなりましたか			
22 あなたの担当エリアは、出向前より拡大しましたか			
23 あなたの部下の人数は、出向前より多くなりましたか			
24 あなたの販売予算金額は、出向前より大きくなりましたか			
25 あなたは、今の所属会社が株式市場に上場する場合、キャピタルゲインを得ることができますか			
26 あなたは、今の所属会社が株式市場に上場するとした場合、ストックオプションを得ることができますか			
27 母体企業は、あなたの会社のMBOを承認していますか			

	はい	どちらでもない	いいえ
28 あなたは、成功時に出向先の役員としての地位が保証されていると思えますか			
29 あなたは、成功すれば母体企業への復職時に良いポジションが約束されていると思えますか			
30 あなたは、通常の給与以外に、成功時の報酬はありますか			
31 あなたは、成功時に出向先の株式の保有を認められていますか			
32 あなたは、将来に本体へ戻る予定はありますか			
33 あなたは、成果を残せなかった場合も、出向前のポジションは最低保障されていると思えますか			
34 成果を残せなかった場合に退社を認められる制度がありますか			

【質問4】

以下の設問は、今の気持ちや状態にどの程度近いですか。該当する「空白のセル」をクリックしてください。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	どちらかといえば当てはまる	よく当てはまる
35 今の仕事を長く続けたい					
36 今の仕事に意欲を感じる					
37 今の仕事は社会的に重要な仕事である					
38 今の仕事は自分自身の大切な一部である					
39 仕事がおもしろい					

現在の職場及び仕事の場面を思い浮かべてください。以下の各項目について、現在、どの程度満足していますか。該当する「空白のセル」をクリックしてください。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	どちらかといえば当てはまる	よく当てはまる
40 自分の好きな仕事をしている					
41 上司が、会社の方針や目標を伝えてくれる					
42 仕事仲間との交流を楽しんでいる					
43 仲間と気まずくなっても業務遂行を優先している					
44 職場の上司や仲間から期待されている					
45 自分にとって勝手のわかっている仕事をしている					
46 今の仕事に見合った報酬を得ている					
47 昇進昇給している					
48 自分に合った仕事をしている					
49 会社の方針や目標を意欲しながら業務に取り組んでいる					
50 人間関係が円滑な職場で働いている					
51 勤務時間を超過しても自分の仕事をやり遂げている					
52 自分の仕事が周りから評価されている					
53 目標に向けて最大限の努力を尽くしている					
54 年齢に見合った報酬を得ている					
55 人よりも早く高い役職についている					

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	どちらかといえば当てはまる	よく当てはまる
56 自分自身が納得できる仕事をしている					
57 経営から中長期的ビジョンが明確に示されている					
58 上司との関係が良い職場で働いている					
59 仕事の目標を強くやり遂げている					
60 上司や仲間から信頼されている					
61 仕事を進める上で裁量権を持っている					
62 人よりも良い収入を得ている					
63 仕事における権限や自分で判断できることが増えている					
64 自分の考え方や方針に合った仕事をしている					
65 上司から業務上の役割が明確に示されている					
66 仲間と協働して仕事をしている					
67 周りの目を気にせず、自分の仕事を進めている					
68 仕事上で、自分の意見やアイデアが尊重される					
69 自分自身で内容を深く考えられる仕事をしている					
70 安定した収入を得ている					
71 新しいことに取り組める機会がある					

母体企業のマネージャー向けアンケート

質問・回答用紙

このアンケートは、マネージャーの起業家度と職務満足度を知るために実施するものです。感じていることを正直にお答えください。ご協力をお願いいたします。なお、個々のアンケートデータについては、統計的に処理しますので公表することは決してありません。分析結果につきましては、後日ご報告させていただきます。

【質問1】

以下の質問について、それぞれ該当する選択肢を選んでください。

「一つ」だけ選んで下さい。(複数回答不可)

性別	男	女	
設問1 あなたの性別教えてください	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	クリック
設問2 あなたの年代にあてはまるのはどれですか	30代	40代	50代
設問3 あなたの所属は、どこですか	A社	B社	C社 D社
設問4 あなたの役職で当てはまるものはどれですか	課長	部長	職位係長
設問5 あなたの前職場の役職で当てはまるものはどれですか	専管理職	課長	部長 職位係長
設問6 あなたの入社以来の勤続年数で当てはまるものはどれですか	15年未満	15年以上	20年以上 25年以上 30年以上

【質問2】

I. あなたご自身のことを伺います。他人と比べてあなたは？該当する「空白のセル」をクリックしてください。

	はい	どちらでもない	いいえ
1 仕事で問題が起きたとき、検討を重ねるより、早く答えをだすほうが重要だかかんがえますか			
2 仕事を遂行するときは、計画性よりも柔軟性に重きを置く方ですか			
3 他人を選手考えを持ったときでも、自分の意見はきかんとするですか			
4 仕事を進めたら、地位や収入を得られる仕事より、自分表現できる仕事を選びますか			
5 事業を推進しているときは、管理業務よりも事業の開拓・拡充が大切だと考えますか			
6 他人から評価を受けるより、自分の満足感が得られる仕事を望みますか			
7 現実なやり方の仕事よりも、リスクがあっても成果の大きい仕事を望みますか			
8 既存の顧客を大切にすることも、新しい顧客の開拓が重要だと思えますか			
9 新規事業としては、今注目成長市場よりもニッチ市場を望みますか			
10 安定した組織内で力を発揮するよりも、独立して仕事をしたいと思えますか			

II 「あなたが起業しようとしている会社」について伺います。比較する会社は、厳密に考えなくて結構です。同じ業界でも結構です。まるで違う業界でも構いません。漠然とイメージする一般的な「会社」と言うことにします。該当する「空白のセル」をクリックしてください。

	はい	どちらでもない	いいえ
11 日常業務の決定や実行に、時間や手間がかからないと思いますか			
12 人的資源(労働力、技術力、管理者など)を獲得しやすいと思えますか			
13 自分のやり方で仕事ができると思えますか			
14 必要な報告や会議は適切に行われていると思えますか			
15 会社独自の技術やノウハウが役立つと思えますか			
16 長期的な視野に立った仕事ができると思えますか			
17 担当部署や分野を超えた活動ができると思えますか			
18 会社自体が過去の実績や前例にこだわらないで活動していると思えますか			
19 技術やビジネスの最先端の仕事をする機会が多いと感じますか			
20 会社の経営理念、や方針が、仕事を進めるための尺度になっていますか			

【質問3】

以下の設問は、今の気持ちや状態にどの程度近いですか。該当する「空白のセル」をクリックしてください。

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	どちらかといえば当てはまる	よく当てはまる
21 今の仕事を長く続けたい					
22 今の仕事に意欲を感じる					
23 今の仕事は社会的に重要な仕事である					
24 今の仕事は自分自身の大切な一部である					
25 仕事がおもしろい					
現在の職場及び仕事の場を思い浮かべてください。以下の各項目について、現在、どの程度満足していますか。該当する「空白のセル」をクリックしてください。					
26 自分の好きな仕事をしている					
27 上司が、会社の方針や目標を伝えている					
28 仕事仲間との交流を楽しんでいる					
29 仲間と気まずくなっても業務遂行を優先している					
30 職場の上司や仲間から期待されている					
31 自分にとって勝手のわかっている仕事をしている					
32 今の仕事に見合った報酬を得ている					
33 昇進昇級している					
34 自分に合った仕事をしている					
35 会社の方針や目標を意識しながら業務に取り組んでいる					
36 人間関係が円滑な職場で働いている					
37 勤務時間を超過しても自分の仕事をやり遂げている					
38 自分の仕事で周りから評価されている					
39 目標に向けて最大限の努力を尽くしている					
40 年齢に見合った報酬を得ている					
41 人よりも早く高い役職についている					

	まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	どちらかといえば当てはまる	よく当てはまる
42 自分自身が納得できる仕事をしている					
43 経営から中長期のビジョンが明確に示されている					
44 上司との関係が良い職場で働いている					
45 仕事の目標を粘り強く達成している					
46 上司や仲間から信頼されている					
47 仕事を進める上で裁量権を持っている					
48 人よりも良い収入を得ている					
49 仕事における権限や自分で判断できることが増えている					
50 自分の考え方や方針に合った仕事をしている					
51 上司から業務上の役割が明確に示されている					
52 仲間と協調しあって仕事をしている					
53 周りの目を気にせず、自分の仕事を進めている					
54 仕事上で、自分の意見やアイデアが尊重される					
55 自分自身で内容を深く考えられる仕事をしている					
56 安定した収入を得ている					
57 新しいことに取り始める機会がある					

以上で質問は全て終了です。ご協力ありがとうございました。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF 法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子 杉 一也 染谷 誓一 劉 海晴	医薬品業界と電機業界における M&A の短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008
2008・3	堀上 明	IT プロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&A における経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008
2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008

2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響ー素材 4 産業のマイクロデータ実証分析ー	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鈎 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究ー製薬企業の事例ー	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究ー薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマー	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008
2008・27	那須 恵太郎	放送倫理の適用と推進における課題と対策ー民間放送を事例としてー	2/2009
2008・28	鈴木 康嗣	人事部門の役割と機能	2/2009
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009
2009・2	井上 敬子	特許の質と企業価値	6/2009
2009・3	竹内 雄司	メンタリングが職場に及ぼす影響ー個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究ー	7/2009
2009・4	石津 朋和	IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性	9/2009
2009・5	狗巻 勝博	NPO 法人における融資利用の決定要因	9/2009

2009・6	村元 正和	日本の未上場バイオベンチャーにおける知識資本と資金調達の 関連性	9/2009
2009・7	中川 清之	新規事業創造の要因に関する一考察－日本の製造業における実 証研究－	10/2009
2009・8	小池 宏	製造業におけるサプライヤー選定の最適化基準に関する考察 －原材料及び部品サプライヤーと買い手企業間関係に基づく競 争優位の研究－	10/2009
2009・9	迫田 和良	コーポレート・ベンチャーのマネージャーのモチベーション－ 食品製造業の事例研究－	10/2009