

新事業創出支援活動における支援者と起業家との コミュニケーション形態に関する一考察

A Study on Communication activities between Entrepreneurs and
Supporters in New Business Creation

丹 生 晃 隆
TANSHO Terutaka

Abstract

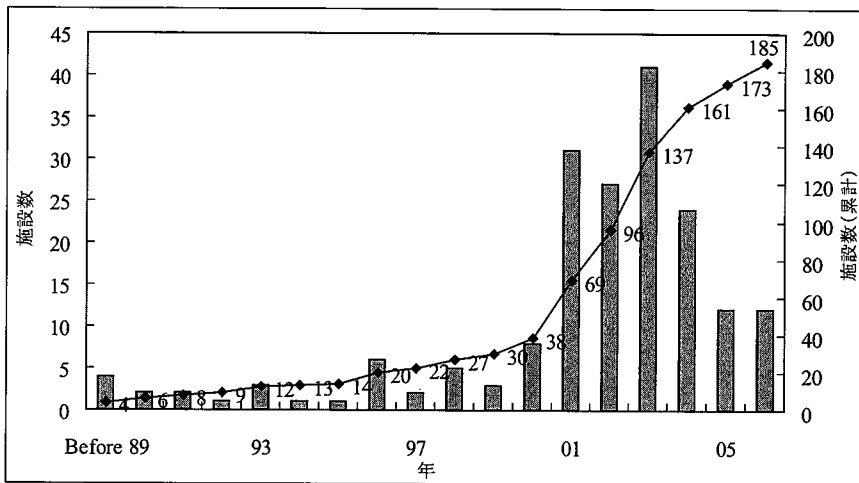
This study illustrates communication activities between entrepreneurs and new business supporters in business incubation program. Empirical studies up to now revealed that building trust with client entrepreneurs is one of the key success factors for incubator performance; however, the contents of these communication activities and influence factors remained as further research topics. Based upon these problem recognitions, this study conducted interview research on incubation managers for deeper analysis on communication activities. The study hypothesizes that there would be an adequate “distance” in communication and that the combination of formal and informal communication forms is important. Evidence from this study indicates a number of important factors that would influence communication activities, and then the results of this study provide new viewpoints and implications in this field.

キーワード：ビジネスインキュベーション、インキュベーション・マネジャー (IM)、起業家、コミュニケーション、信頼関係
Business Incubation, Incubation Manager (IM), Entrepreneur, Communication, and Building Trust

はじめに

地域産業振興施策の一つの方策として、域内で起業家を育成し、新事業の種を育てていくことは、その地域の将来の競争力の担い手を育てるという意味においても重要な意味を持っているだろう。近年では、製造業等の国内回帰による生産拠点の拡充が期待され、企業誘致に注目が集まっている節もあるが、地域経済において、外部環境に左右されない経済基盤を創るためには、外部のエンジンに頼らない、内発的に競争力を高める新事業創出基盤の構築が不可欠である。この基盤づくりには、その地域経済の歴史文化や風土といった「基礎的条件」も密接に関わり、一朝一夕に行いうるものではないが、将来の担い手づくりという意味においても、新事業を担う起業家の重要性を強調しすぎることはないだろう。地域における新事業創出には、起業家によるベンチャー企業の設立だけでなく、既存の中小企業による新たな事業の創出も当然含まれ、このような地域経済「内部」の担い手によるイノベーションが、その地域の新たな価値と雇用を生み、将来の競争力に影響を与えてくるのである。

地域経済における起業家育成、ならびに、新事業創出支援の一手法として行なわれている活動として、ビジネスインキュベーション（以下、「BI」という）がある。BIは、創業間もない起業家に対して、支援者であるインキュベーション・マネジャー（以下、「IM」という）の下、起業家のニーズに基づいた様々な支援サービスを提供し、創業期における経営リスクを低減し、新事業の自立と成長を促すための産業振興の一手法である。1960年代に米国において編み出されたこの手法は、新事業創出に効果的なプログラムとして世界各国において取り組みが行われており、近年では、先進国における新規事業の創出、ハイテク産業の育成だけでなく、開発途上国の社会開発プログラムの一つとしても注目されている¹。日本においても、1990年代後半から景気対策や失業対策の一環として、「ビジネスインキュベータ」というハードが多く設置され始めており、平成18年度における経済産業省の調査（2007）によると、その設置数は190に上っている（図1）。



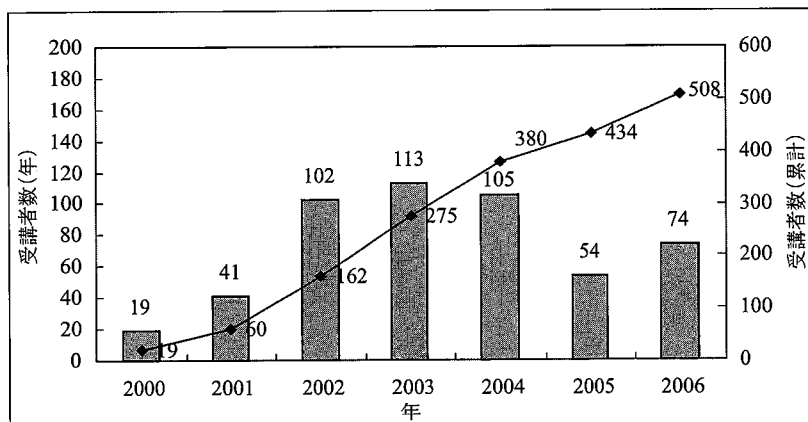
出所：経済産業省地域経済産業グループ（2007）

図1：インキュベーション事業開始年別設置数²

2000年以降急激に設置が進んだ日本のBIではあるが、中には、起業家育成や新事業支援を謳っていながらも、IM等の専門支援人材の配置もなく、実質的な支援を行っていない施設も数多くあることが指摘されている³。上述の「190施設」は、日本新事業支援機関協議会が定義するビジネスインキュベータの必要要件⁴に合致した施設数であり、要件を満たさない「自称」BI施設を含んだ数が、345施設に上ることからも、日本のBI活動が一部「ハード先行」で進んだことも窺い知ることができるだろう。

BI活動の本質は、支援プログラムというソフトであり、ハードはソフトを活かすためのものでしかない。IM等の人材育成のため、2000年から日本新事業支援機関協議会（JANBO）事務局がIM養成研修を実施しており、図2に示すように、平成18年度の時点での研修受講者は、503名に上る。研修修了者が新たに設置されるBI施設に配置されたり、1施設に複数のIMが配置されたりと、支援人材の重要性についてはBI施設設置者側の政策担当者にもだんだんと認識が広まりつつある。しかしながら、これらの「IM」と呼ばれる人材は、民間企業からの出向や派遣、嘱託、退職後の再雇用といった雇用形態も多く⁵、よりBI

施設なり支援システムに組み込まれた形でのビジネスサポート機能の充実については、まだ緒についたばかりの状況である。



出所：財団法人日本立地センター（2007）

図2：IM養成研修受講者数の推移

本稿においては、まず日本におけるBI施設設置数とIM人材の研修修了者数の推移から、現在の状況と課題を把握することを出発点とした。以上から日本のBI活動を概観するならば、1990年代から2000年のハード先行期、2000年以降のIM人材育成、配置を経て、現在では、求められる活動も、より効果的なビジネスサポート機能の拡充や、支援システムの構築など、より高次の内容へとシフトしてきていると言えるだろう。個々の支援者、IMについても同様に、相談時間の設定や窓口相談の対応といった「待ち」の視点から、より積極的に入居起業家とコミュニケーションを図ってニーズと課題を把握し、企業の成長段階に応じた支援サービスを提供するという、よりインタラクティブな支援活動が求められるようになってきている。本稿で特に注目しているのが、支援者であるIMと起業家との関係性の構築であり、そのためのコミュニケーション活動である。より高次の、かつインタラクティブなBI活動が求められるようになった状況の中、この支援者と起業家とのコミュニケーション形態を分析し、ここに存在する様々な現象⁶と諸課題を考察することにより、BI関連分野の研究に新たな知見が得られるのではないかと考えた。

本稿の構成は以下の通りである。まず、第1節において、本研究の背景となる関連研究レビューと概念的枠組みの整理を行う。次に、第2節において、本研究におけるリサーチクエスションと仮説の導出を行い、研究方法について概説を行う。本研究では、筆者によるIMへのインタビュー調査をベースにしており、第3節においてインタビュー調査から導き出された結果から、支援者と起業家とのコミュニケーション形態についてディスカッションを行う。また、インタビュー調査結果を材料として、筆者らは、2007年4月に米国シアトル市で行われた国際会議のセッションにおいて、コミュニケーションに関するディスカッションを行った。本研究課題をより多面的に考察するために、ここでは海外との比較も含めた考察を行う。最終章となる第4節においては、本研究の分析結果による仮説の検証、含意を提示することによって、本稿の結びとする。また、最後に、本研究から得られる含意から、島根県におけるBI関連施策に若干のコメントを行い、今後の施策立案と実行における留意点を示した。

第1節 研究の背景と概念的枠組みの整理

(1) 研究の背景

本研究は、2005年に筆者らが行った研究（丹生・永田、2006）と、2006年度に筆者が本経済科学論集に投稿した研究（丹生、2007）をベースにしている。

2005年に行った研究では、BI施設のパフォーマンス決定要因として、IMと入居企業とのコミュニケーション密度に注目し、IMに対する質問票調査から得られた自己評価指標から、入居企業と信頼関係を構築することが、入居企業の顧客満足度を高め、ひいては、BI施設のパフォーマンス（1年あたりの卒業企業数を採用）に正の影響を与えることを明らかにした。

2006年度に行った研究では、2005年の分析モデルを「都市」と「地方」に分けて分析を行い、コミュニケーションを密接により、信頼関係の構築を目指す支援活動は、地方においてより有効であることを実証した。また、具体的なコミュニケーション形態についても、都市と地方においてはコミュニケーションの取

り方に差異があり、実証研究から得られた含意として、都市においては、スピードを重視した支援活動、ならびに、ビジネス上の緩やかな関係性づくりの有効性を、他方、地方においては、頻度を高めたより密接なコミュニケーション活動の有効性を提示した。

これらの研究は、従来から「属人的」と捉えがちであったIMのコミュニケーションという「支援スタイル」に光を当てるものであり、分析結果からは興味深いファインディングスも得られた。しかしながら、研究で扱った分析視角は、広範な論点に及ぶため、同時に多くの研究課題も残された。研究結果からは、全体を俯瞰する形で、支援者であるIMと起業家のコミュニケーション形態の把握に努めたが、より実態に迫ったコミュニケーション形態を分析するためには、やはり、それぞれのIMがどのように起業家とコミュニケーションをとっているのか、個別の支援活動に当たることが不可欠である。また、現在までの研究結果から、コミュニケーション活動において、起業家との信頼関係を構築することの重要性が明らかになっているが、例えば、この信頼関係の構築のために、IMはどのように留意して支援活動を行なっているのか、信頼関係の構築におけるフォーマルな形態とインフォーマルな形態の関連性はどのようになっているのか、また、支援活動にあたって、IMは、緊張感⁷を持った支援活動を行なうためにも、起業家との距離感を取っているのではないかなど、様々な調査項目が浮かび上がってきた。以上の問題意識の下、本研究では、5施設の担当IMに対してインタビュー調査を行い、IMの支援活動、ならびに、起業家とのコミュニケーションに影響を与える要因について、より踏み込んだ形で実態把握を行うことを試みた。

日本におけるBI関連分野については、各施設のインキュベータ事例やIMによる個別の支援事例については、各種文献や事例紹介、調査報告書の形での蓄積は進みつつあるが、研究対象としてのBI施設については、学術的研究の蓄積はあまり多くはないのが現状である。また、NBIAをはじめとする海外の文献においても、Hayhow (1999) や、Gerl (2004) がIMのコミュニケーションスキルの重要性⁸や、入居企業を顧客と捉えて支援をすることの重要性等に言及し

ているが、具体的にコミュニケーションの中味にまで踏み込んだ考察は行われていない。本研究では、現在までの研究の蓄積をもとにリサーチクエストを立て、この調査項目に沿ったインタビュー調査を行うことにより、IM と起業家のコミュニケーション形態という BI 関連分野における新たな分析視角を提案することを目指している。

(2) IM のコミュニケーション

本研究では、IM 配置という段階から、起業家のニーズを踏まえた効果的な支援サービスの提供という、よりインタラクティブな支援活動が求められるようになった現在の状況を踏まえ、IM と起業家とのコミュニケーション形態に注目して分析を行うものである。本研究における仮説については、第2節において提示するが、ここでは、コミュニケーション形態に影響を与えると考えられる要因について概説する。分析にあたって、本研究がコミュニケーション形態に影響を与えると考える要因は以下の通りである。

【個人的側面】

- ・ 支援活動、コミュニケーションに対する IM の意識、考え方
- ・ BI 施設入居、IM の支援活動に対する起業家の意識、考え方
- ・ IM 及び起業家の属性（年齢、職歴、専門分野等）

【支援活動的側面】

- ・ BI 施設が支援活動の一環として行うセミナー、交流会等のイベント
- ・ 業務としての支援活動外のインフォーマルな活動
- ・ コミュニケーションのきっかけ、関係性づくりのための日常的行動

【外部環境的側面】

- ・ BI 施設の立地的な側面、入居対象分野
- ・ 同施設内の入居企業数
- ・ 支援活動に関わる IM 以外の利害関係者の存在

【時間的側面】

- ・コミュニケーション開始時点
- ・入居から卒業までの時間的な流れ
- ・入居起業家の成長ステージ

支援者であるIMと起業家とのコミュニケーションについては、それぞれ個人の考え方や外部環境等から密接に影響を受けるものであり、一概に分類することはできない。しかしながら、本研究自体が、このBI関連分野に新たな分析視角を提案することを目的としていることから、分析の出発点として以上の整理を行った。

まず、コミュニケーション形態に影響を与える要因として、大別すると、「個人的側面」、「支援活動的側面」、「外部環境的側面」、「時間的側面」以上の4つに整理できると考えられる。それぞれに考察すると、「個人的側面」は、支援者、ならびに、起業家の職業上の肩書き等を離れた考え方、意識、想いなどの「個人」の領域に属するものである。次に、「支援活動的側面」は、実際に支援者がサービスを提供する際のきっかけとなる事業やイベント等との関連性である。この支援活動には、定期的なミーティングなどのフォーマルなものから、インフォーマルな活動も含まれるであろう。第3に、「外部環境的側面」は、BI施設の立地面や入居対象分野など、IMと起業家以外のステイクホルダーの存在等、外部環境に関するものである。特に、同施設内の入居企業数は、IMと起業家とのコミュニケーションの密度にも影響を与えるであろう。最後に、「時間的側面」は、入居から卒業まで、もしくは、企業の成長ステージによってコミュニケーションの形態は変化するという想定に立ち、時間的な流れが影響を与えているとするものである。本研究においては、以上の整理の下に、コミュニケーション形態に影響を及ぼしていると考えられる要因について分析を行う。

(3) コミュニケーション形態の海外比較

BI活動は、本稿の冒頭で触れたように、その地域経済の歴史文化や風土といった「基礎的条件」も密接に関わるものであり、その支援活動、コミュニケーション

ン活動の形態についても、単純比較を行うことは困難である。しかしながら、BIを、「起業家の課題とニーズに基づいた支援サービスの提供を通じて、経営リスクを低減し、成長を支援する活動」と捉えるならば、この活動の本質と目的が凝縮された形態が、IMと起業家とのコミュニケーション活動とも捉えることもできるであろう。本研究は、以上の考え方のもとに、国際会議において、海外のIM、BI関係者とコミュニケーションに関する意見交換を行った。本研究では、国内だけでなく、海外の視点も取り入れることにより、日本のIMと起業家のコミュニケーション形態の分析をより深め、この研究課題をより多面的に考察することを試みた。

第2節 研究の方法

(1) 仮説

本研究のリサーチクエスションは、新事業創出支援活動における支援者と起業家とのコミュニケーション形態について、より具体的な活動に落とし込んだ形で実態を明らかにすることであり、この要因として、前節で整理したIMと起業家の「個人的」、「支援活動的」、「外部環境的」、「時間的」、以上の4側面に着目した。以上より、本研究では以下の仮説を導出した。なお、それぞれの仮説の括弧内には、インタビュー調査においてポイントとなる項目について合わせて言及した。

仮説1

起業家との信頼関係の構築のためには、ビジネス上の関係性だけでなく、IMは、想いや考え方も含めた個人レベルでの関係性の構築が重要な意味を持っている。（*そのためにIMは自己開示も含めたコミュニケーションが重要であるのではないか）

仮説2

起業家との関係性の構築は重要であるが、一方で、ビジネス上の緊張感

を持った関係性も支援活動には必要であり、IMは、支援活動において、何らかの形で起業家との「距離感」をとっている。（*距離感をとっているのであれば、適度な距離感はどの辺りであろうか。）

仮説3

支援活動において、IMは、定期的なミーティングやイベントなど、フォーマルな形態と、インフォーマルな形態を組み合わせるコミュニケーションをとっている。（*フォーマルな支援活動を円滑に行なうためにも、インフォーマルな部分がより重要なのではないか）

(2) 研究の方法

本研究の方法は、インタビュー調査に基づいたケーススタディである。インタビュー調査にあたっては、事前に調査項目の整理を行ったが、直接的な質問は投げかけずに、支援活動の中でどのように起業家と関わっているか、その時にIM自身はどのように考えているか等、支援活動のコンテキストからコミュニケーション活動の実態を捉えるようにすることを心がけた。インタビューは、平成19年12月から平成20年3月にかけて、計5施設、計8名⁹⁾のIMに対して行った。インタビュー時間は各施設平均して約1時間半である。

インタビュー対象の5施設のうちの4施設については、筆者らの2005年の調査（丹生・永田、2006）において、質問票調査に回答のあった施設のうち、回答記述等からコミュニケーションに対して関心が高いと思われる施設を選定した。上記以外の1施設については、設立後数年の施設のコミュニケーション形態を考察するため、2005年の調査以降に設置された施設をインタビュー対象に加えた。インタビュー調査の対象となったBI施設の概要は以下の通りである。

(3) 国際会議の概要

本研究に関わる情報収集のために参加した国際会議、ならびに、コミュニケーションに関するテーマについて発表したセッションは以下の通りである。

セッションにおいて、筆者から日本のIMのコミュニケーション形態について

表1： インタビュー調査対象 BI 施設の概要

	設置地域	運営機関、施設立地、事業分野	担当 IM
A 施設	東北地方	公的機関運営 工場団地内に立地 電子・機械、情報・通信関連他	A 氏 男性 50代 B 氏 男性 40代
B 施設	関東地方	公益法人運営 中心市街地内に設置 事業分野を問わず	C 氏 男性 30代
C 施設	関東地方	第3セクター運営 工業地帯内に立地 事業分野を問わず	D 氏 男性 50代
D 施設	近畿地方	大学、独立行政法人運営 大学キャンパス内に立地 大学連携事業（分野を問わず）	E 氏 男性 60代 F 氏 女性 30代 G 氏 男性 30代
E 施設	九州地方	公益法人運営 ビジネスパーク内に立地 情報・通信関連	H 氏 男性 50代

発表を行い、2名のモデレーターがコメントを加えた。以上を踏まえ、IMのコミュニケーション活動について、参加者と問題意識と合わせてディスカッションを行った。

主 催 機 関：National Business Incubation Association (NBIA)
 国 際 会 議 名：21st NBIA's International Conference on Business Incubation
 開 催 期 間：2007年4月1日～4日
 開 催 場 所：Sheraton Seattle Hotel, Seattle, Washington State, U.S.A.
 会 議 参 加 者：約600名 (BI活動に関わる専門家、IM、政策担当者等)

セ ッ シ ョ ン 名：Communicating Effectively with Clients
 開 催 時 間：2007年4月2日 午前9：00～10：15
 モ デ レ ー タ ー：Mr. David Cattey, Former Executive Director, TechColumbus, Ohio, U.S.A.
 Mr. Tony Tadasa, Director, Tyler Area Business Incubator, Texas, U.S.A.
 Terutaka Tansho, Collaboration Manager, Shimane University, Japan
 セ ッ シ ョ ン 参 加 者：約30名

NBIA 国際会議は、BI活動に関わる専門家、関係者が一同に介するネットワーク会議であり、具体的な支援活動のベストプラクティスや事例発表など、BI活動の実務に近い内容のセッションが多数行われている¹⁰。セッションでの参加者とのディスカッションを通じて、本稿が目指すコミュニケーション形態の分析に資する情報を収集した。

第3節 支援者と起業家とのコミュニケーション形態に関する分析

(1) インタビュー調査の結果

ケーススタディ 1：東北地方 A 施設、担当 IM A 氏、B 氏

【個人的側面】

- ・ 支援活動においては、いつも笑顔で、元気に、できるだけ素早い対応を心がけている。否定語は使わない、一度「No」と言ってしまったら、そこで支援活動が終わってしまう。まず、できることをする、他人が動かなければ、まず自分から動く。
- ・ 支援活動における価値判断は個人である。組織ではない。自分が入居企業にとって必要であると思った支援をする。

【支援活動的側面】

- ・ 支援活動においては、お手伝いができることは何でもしようというスタンスである。展示会の営業を行ったことや、契約や資金の回収に立ち会ったこともある。こちらが先導してはいけないとは思いますが、基本的には入居企業の申し出に基づいてできるだけお手伝いをしてあげようと考えている。
- ・ 自分自身が直接支援できないことは、ネットワークの力を借りる。自分が動くことで、入居企業にもこれが伝わる。信頼関係の構築に繋がる。
- ・ フォーマルなコミュニケーションも、インフォーマルも両方とも大事。
- ・ 入居企業の社長とは飲みに行くこともある。企業支援においては、お酒が入った場所でないとなかなか話せないようなこともある。

【外部環境的側面、その他】

- ・ IM と入居企業という一対一だけでなく、入居企業同士がよい関係を築けるような環境構築、雰囲気作りを心がけている。
- ・ 支援活動の内容やコミュニケーションの密度は、自治体や周辺地域の規模によっても異なる。当地域は、自治体の目が届き、我々の規模だから

できる支援サービスもある。こういった支援は、大都市ではなかなかできないと思う。

ケーススタディ 2：関東地方 B 施設、担当 IM C 氏

【個人的側面】

- ・相談の答えは、起業家の中にある。IM の役割は、起業家がこれを見つけ出すのを手助けしてあげること、とにかく話を聞いてあげる。
- ・起業家には、ビジネス以外の自分自身のことを話すようにしている。起業家と同様に、自分も挑戦しているということを知ってもらう。これでお互いのことがよく分かるようになる。
- ・入居起業家には、最初に自分自身の携帯電話番号を伝える。いつでも電話をかけていいと言うと、本当に深夜にかかってくることもある。これに出であげることが信頼関係に繋がる。支援活動は日中だけで終わらない。
- ・家庭の事情を話してくれるようになったら、こちらのペースである。そのためには、話を聞いてあげる力、引き出す力（傾聴力）が重要。

【支援活動的側面】

- ・起業家は、「子供」のようなものである。子供を育てる時に、良いことをした時は褒めてあげる、悪いことをした時には叱る。支援活動についても同じ、起業家と「べったり」ではなく、適度な距離をとることは必要。
- ・入居起業家とは、飲みに行くこともある。しかし、飲み会が頻繁になると、インキュベータ内の雰囲気自体が悪くなってくる（仕事はもういいや、と）。これは、気をつけなければいけない。

【外部環境的側面、その他】

- ・入居企業との関係がうまくいっていると、新しい企業が入ってきた時に、先輩企業がサポートしてくれる。これでインキュベータ内の雰囲気が格段に良くなる。IM にとって、支援活動も行い易くなる。

- ・起業家には「ファン」になってもらえるように、自分自身が頑張らなければならない。IMにとって、自分のファンを周りに増やしていくことが重要。
- ・IMは、あまり支援活動以外の雑用（例えば蛍光灯の交換等）をしてはいけない。起業家が、IMの仕事は施設管理であると誤解する。

ケーススタディ 3：関東地方 C 施設、担当 IM D 氏

【個人的側面】

- ・社長の話をとにかく聞く。ビジネスだけでなく、日常の愚痴も聞いてあげる。愚痴を聞いてあげる関係がつかれるようになるかが重要。
- ・起業家はとても孤独である。自分から機会をできるだけつくって、話しかけるようにしている。
- ・成長する会社の社長は、IMのサポートを使うのがうまい。コミュニケーションをとるのも上手である。企業はいろいろな人の協力を得ながら成長していくもの、社員、お客さんを巻き込んでいく、その中にIMもいる。

【支援活動的側面】

- ・IMとしては、自分ができることや企業から期待されていることは、できるだけ早く答えてあげるように心がけている。
- ・想いの強い社長は、IMが良かれと思ってアドバイスをしても、事業に対して否定的な話をされるのを嫌がる人もいる。IMは、ビジネスのプレーヤーではなく、あくまでも支援者である。このバランス感覚が重要。
- ・卒業企業の中には、他地域に移転してしまった企業もあるが、現在も経営顧問として、サポートを継続している。良い関係を築くことが重要である。

【時間的側面、その他】

- ・会社が成長するにつれて、支援活動のスタイル、コミュニケーションの

形態も変わってくる。設立当初は、個別の相談対応だったり、補助金申請に関わることだったりするが、成長すると、経営会議や役員会議への出席等、活動の形態も変わってくる。

- ・コミュニケーションの開始時点は非常に重要。当施設は担当制を敷いており、入居相談の段階から関わると、実際に入居してからも実際の支援活動にとっても自然に入れる。
- ・コミュニケーションのとり方は、人によって異なる。当施設にも複数のIMが配置されているが、なかなか組織的な対応は難しい面もある。

ケーススタディ 4： 近畿地方 D 施設、担当 IM E 氏、F 氏、G 氏

【個人的側面】

- ・支援にあたっては、どこまで社長の思いを共有できるか、個人として一緒に成長していきたいと思うかが大事。表面的に「支援します」というスタンスでは無理である。
- ・開設当初は、支援活動といっても、その場限りの相談対応で終わってしまっていた。現在は、できるだけ組織的な対応を心がけている。企業にとってナーバスな問題ほど様々な意見が出てくるはずであり、IM 一人で感情論になってしまつては危険である。IM 間で共有、議論をして支援活動にあたるようにしている。

【支援活動的側面】

- ・電話で処理できることであっても、適度に入居企業のオフィスを訪ねるようにしている。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが非常に大事。
- ・例えば、社長が不在の時に、宅急便を事務所で預かってあげる、こういったところからもコミュニケーションは生まれる。
- ・研究開発補助金の情報等、入手した時点でできるだけ早く提供する。支

援活動にとって何よりもスピードが命である。IMのこの想いが企業に伝わることにより、信頼関係の構築に繋がる。

- ・インキュベータ内で、交流会等、ホームパーティのような形式の堅苦しくない会合を設けるようにしている。

【外部環境的側面、その他】

- ・入居企業の社長は、「BIに入居する」ということを選んだ人達である。入居して良かったと思われるような、良いビジネス環境を提供できるように心がけている。
- ・入居企業の情報は、IM間で共有する。社長によっては、「IMの〇〇さんに・・・」と話すこともあるが、この情報も共有する。メールを通じてデータベース化している。人が変わっても支援サービスの質が変わらないようにするのが目標である。

ケーススタディ5：九州地方E施設、担当IM H氏

【個人的側面】

- ・IMは、良き支援者であり、物事を円滑に進めるファシリテーター、そして、時にクリエイターや編集者でなくてもならない。解は起業家の中にあり、見えないものを「形」にして引き出してあげる。
- ・支援者としては、会社のことは、「株主」の視点でみるようにしている。良い内容の財務諸表を作れるような事業活動を支援することが重要である。
- ・また、時に、コンサルタントの視点から見ることも重要。公的支援サービスとして無料で行うのか、対価を得るサービスなのか。当施設では、より踏み込んだ形で支援サービスを行う際には、有料の会員になってもらっている。
- ・支援にあたっては、とにかく、熱意をもって取り組むことが重要。

【支援活動的側面】

- ・入居企業との面談、定期的なミーティングは非常に重要。とにかく話を聞くこと。これによって、社長が何を考えているのか分かる。
- ・話を聞く中で、社長がIMに対して何を望んでいるのか、これを見極めることも重要。(販売支援なのか、社員教育なのか、研究開発支援なのか)
- ・以前は、支援活動といっても、企業の事業計画づくりだけで終わっていた面もあった。これからの活動は計画を実行に移し、Plan-Do-Check-ActionのPDCAサイクルを回すこと。そのためには、試行サービスとして、営業支援も行っている。
- ・企業との「距離感」という表現は少し違和感がある。要は、IMと企業の関わり合いの中で支援サービスを提供するのであり、距離を取る、取らないの問題ではないのではないか。

【その他】

- ・営業支援については、公益法人として難しい点があるのは承知しているが、社長が求めていることは支援する。有料の会員になってもらえば、支援をしやすくなる。

(2) ディスカッション～インタビュー調査から

本研究では、BIという新事業創出支援活動における支援者(IM)と起業家とのコミュニケーション形態に注目し、パフォーマンス決定の一つの鍵となる「信頼関係」を構築するために、IMは具体的にどのような点に留意してコミュニケーションを取っているのか等、よりコミュニケーションの実態と中味に迫った分析を行った。第1節において考察したように、コミュニケーション形態については、IMと起業家それぞれ個人の考え方や想い、外部環境等から密接に影響を受けるものであり、一概に分類することは難しい。しかしながら、「個人」、「支援活動」、「外部環境」、「時間」という4つの側面に着目して行ったインタビュー調査からは興味深いファインディングスが得られた。

まず、5施設ともに、運営機関、施設立地環境、対象事業分野等は異なって

いるが、それぞれの IM が、BI 活動に対して、個人的な想いと情熱を持って取り組み、入居起業家のビジネス立ち上げを支援するために、自らが積極的にコミュニケーションを取り、起業家との信頼関係を構築していこうとしている姿を窺い知ることができるであろう。それぞれに共通する項目については、まず、起業家の話を聞くことの重要性が指摘される。C 施設の IM が言及しているように、起業家は孤独であり、常にリスクと隣り合わせにありながら、ビジネスの立ち上げ、成長・拡大に向けて日々邁進している存在である。こういった起業家に対して、まず話を聞いてあげることが、コミュニケーションの出発点となるのであろう。そして、E 施設の IM が指摘するように、話を聞く中から、その起業家の課題と、IM に対して何を求めているのかという「ニーズ」を把握し、具体的な支援活動に繋げていくのである。B 施設の IM が触れているように、ただ話を聞くだけでなく、話を引き出す「傾聴力」が IM には求められるのであろう。次に、起業家から話を引き出し、コミュニケーションの密度を高めるために、それぞれの IM が支援活動において留意している点、意識して行動している点も興味深いインタビュー結果が得られた。まず、B 施設の IM (C 氏) が実践しているように、ビジネス以外の自分自身のことを話し、自身も挑戦していることを話すことは、起業家との「共感」を得られるだろう。C 氏は、携帯電話番号を伝え、いつでも相談できる体制を自ら作っているのであり、これは起業家の個人的な信頼を得るとともに、距離を縮めることにも繋がっていると思われる。こういったコミュニケーションを行うことによって、ビジネス以外の家庭の事情を話してくれるような関係になったり (B 施設 IM)、愚痴を聞いてあげる関係 (C 施設 IM) をつくれたりするようになるのであろう。また、支援活動において、笑顔で元気に (A 施設) や、できるだけ早くスピードを持って (C 施設、D 施設)、起業家の見えないものを形にして引き出してあげる (E 施設) も、信頼関係の構築に繋がるものであると考えられる。IM のコミュニケーション以外にも、「成長する会社の社長は、コミュニケーションをとるのも上手である (C 施設 IM)」という指摘も興味深い。コミュニケーションは一方的なものではなく、相互的なものであるということを表しているといえよう。

以上のように、支援活動における個人の「想い」のレベルでのコミュニケーションの重要性を、ケーススタディから得ることができるが、業務外のインフォーマルな活動であっても、お互いに緊張感を持った関係であることを、IMの支援活動は示している。A施設のIMのように、社長と個別に「飲み¹¹」に行くことがあるとしても、これは直接ビジネスに関わる場から離れることによって、話を引き出そうとしているのであり、ここにはIMのコミュニケーションの「度量」や「引き出し」といったものも作用しているのではないかと思われる。D施設のように、BI施設内で、こういったインフォーマルな雰囲気の交流会を開くことは、起業家とのコミュニケーションの面からも有効であると思われるが、飲み会を頻繁に行うことの弊害（B施設）が指摘されているのは、緊張感を持った関係性を継続することの重要性を再認識することにおいても、大変興味深いものであるといえよう。

外部環境的側面について、すべての事例からは情報収集をすることはできなかったが、入居企業同士が良い関係を築けることを支援すること（A施設）や、入居して良かったと思われるような良いビジネス環境の提供（D施設）の重要性も指摘されており、これらもコミュニケーション形態に密接に関わっていると思われる。

時間的側面についても、C施設IMが指摘するように、企業の成長段階において、求められる支援のスタイル、コミュニケーションの形態も変わってくるものが考えられ、また、コミュニケーション開始時点も、BI施設という起業家にとっては新たな環境において、支援活動を円滑に進めるためには重要な意味を持ってくるであろう。しかしながら、外部環境的側面と同様に、すべての事例から情報収集が十分にできなかった項目であり、この側面についてはさらなるインタビュー調査が必要であると思われる。

最後に、支援活動における価値判断は個人である（A施設）や、組織的な対応はなかなか難しい（C施設）というコメントにもあるように、組織的なコミュニケーション対応の難しさが指摘されているが、D施設は、起業家とのコミュニケーションを含めた支援活動を、複数のIM間で組織的に行なおうとしており、

この取り組みは非常にチャレンジングである。確かに、活動が個人レベルになるにつれて、その個人が BI 施設から離れた時の影響は非常に大きいことは容易に予期される¹²。D 施設 IM のコメントにもあるように、人が変わっても支援サービスの質が変わらない体制を構築するためにも、このコミュニケーションの「組織的対応」は、多くの BI にとっても今後の課題になると思われる。

以上の本研究のインタビュー調査結果から、それぞれの施設、IM で支援スタイルと活動に特徴を持ちながらも、起業家と積極的にコミュニケーションを取って信頼関係を構築し、起業家と同じ目線に立った支援活動を展開している IM の姿が浮かび上がってくる。

(3) 国際会議セッションにおける発表

本研究では、支援者と起業家のコミュニケーション形態をより多面的に理解するために、海外の視点も取り入れた分析を行う。本節で考察した 5 施設の IM へのインタビュー結果については、NBIA 国際会議のセッションにおいて内容のエッセンスを発表し、セッション参加者からフィードバックを得た。主な論点は以下の通りである。

【日本のケーススタディ全般について】

- ・日本の IM のインタビュー結果について、日本独特の文化的側面 (cultural aspect) があるのではないか。アメリカでは、ビジネスはビジネスと割り切っており、個人的な事まではあまり話さない。
- ・BI 活動において、信頼の構築の仕方は、それぞれ個人、組織によって異なるが、信頼関係が重要ということは共通している。これは世界的な共通認識といえるのではないか。
- ・ビジネスの一つの黄金律 (Golden Rule) としては、ビジネスと個人的なこと (プライベート) を分ける、ということ。しかしながら、BI については、必ずしもこれが言えるわけではないのかもしれない。
- ・個人 (Personal) とビジネスを超えたところにある信頼関係の構築が重要

ではないか。

【個別のケーススタディへのコメント】

- ・それぞれのケーススタディはとても興味深い。信頼関係の構築の重要性については、とても良く分かる点が多い。B施設の事例について、入居企業は、私の携帯電話番号も知っているし、電話もかけてくる。何があった時、悪くなる前に連絡をくれる。(女性 IM)
- ・私は、携帯電話番号は教えない。ビジネスはビジネス。我々の仕事は入居起業家を Business Professional にすること。ビジネスとプライベートの領域を分けること、入居企業にはこれは守ってもらわないといけない。(テクノロジー・インキュベータの男性 IM)
- ・施設 C の事例について、確かに、年齢の若い起業家は、子供のようなものである。隣に座って、時間も十分に取って話を聞いてあげる。(男性 IM)

【信頼関係の構築のための方策等】

- ・インディアン系の起業家は、信頼関係を築くまでに非常に時間がかかる。しかし、一度信頼をしてもらうと、他の起業家のジョークも言えるようになる。ここまでになるのにとっても大変だった。(男性 IM)
- ・IMの年齢について、私はまだ年齢的には若く、入居企業も年上がほとんどだが、国自体が市場化してからまだ15年である。社長の年齢は私の2倍かもしれないが、市場化のことをより理解しているのは、我々若い世代、我々の方が経験がある。この点でサポートができる。(エストニアの男性 IM)
- ・年齢が上の起業家への支援活動について、確かに話を聞いてくれないことはある。しかし、一つ一つ相談に答えてあげること。私の場合、企業に必要なビジネスコーチや専門家を紹介してあげたりした。最初は話を聞いてくれなくても、関わっているうちに我々の話を聞いてくれるようになる。(女性 IM)

【その他コミュニケーションについて】

- ・入居企業とのコミュニケーションは重要だが、我々 IM にとって、入居企

業同士のコミュニケーションを良くするためにはどうすればいいのか、ボード（理事会）や地域内のステイクホルダーとの円滑なコミュニケーションをどうしたらいいのかという課題がある。

- ・また、同じ地域内のインキュベータ同士や、同じ課題を持った他地域のインキュベータのコミュニケーションもどうするかという課題もある。
- ・IMにとって、ネットワーク作りと企業支援は表裏の関係にある。対入居企業や、入居企業同士のコミュニケーションだけを考えていけばいいわけではない。ネットワーキング機会の提供を通じて、IMも入居企業との関係性をつくれる。IMのコミュニケーションは非常に多岐に渡るものである。

（4）ディスカッション～NBIA 国際会議セッションから

日本のIMのケーススタディとして発表し、これをもとにNBIA国際会議のセッションにおいて参加者とのディスカッションを行った。それぞれの参加者の所属国、歴史文化は異なり、一概に海外と比較することは難しいかもしれないが、BIの本質と目的が凝縮された活動としてコミュニケーションを捉えたと、セッションにおけるディスカッションからも、日本のケーススタディの論点をより理解するためのいくつかの視点が得られた。

まず、日本においても海外においても共通するのは、支援活動における信頼関係の構築である。特に米国のIMは、入居企業との関係性を構築した上で支援活動を行うという前提があるようであり¹³、個別の起業家とどのように信頼関係を構築したらいいのかという視点は新鮮であったように思われる。

セッションの前に、モデレーターとディスカッションをした時に、「アメリカでは、ビジネスはビジネスだ」と言われていたのだが、これについても、日本と同様に、個々の施設とIMでそれぞれに考え方や活動は異なるものなのであろう。携帯電話番号を企業に教えるかについての女性IMとテクノロジー・インキュベータの男性IMとのコメントは、ビジネスとプライベートをどう考えるのかという点でも大変興味深いものである。

また、日本でのインタビューでは、十分に情報収集ができなかった点、IMの年齢的な側面について、ディスカッションが行われたのも興味深い。起業家が年齢的には上であったとしても、IMとしてサポートできる強みを見出し、地道なコミュニケーションを一つ一つ積み上げることによって、信頼関係は構築できてくるのであろう。

最後に、日本と同様に、IMのコミュニケーションについては、起業家だけではなく、入居企業同士やステイクホルダー、域内のインキュベータ等、他のアクターとのコミュニケーションの重要性がここでも指摘された。これらについては、第4節で触れるように、今後の研究課題として認識したい¹⁴。

第4節 結論と含意

日本のBI活動は、1990年代から2000年のハード先行期、2000年以降のIM人材育成、配置を経て、現在では、より効果的なビジネスサポート機能の拡充や、支援システムの構築など、求められる支援活動もより高次の内容へとシフトしてきていた。IMの活動についてもキーワードとなるのが、起業家との信頼関係の構築であり、このための密接なコミュニケーションが求められるようになってきた。以上のように、コミュニケーション活動と信頼関係の構築の重要性は実証研究からも明らかになっているが、実際にどのようなコミュニケーションが行われているのか等、実際の形態と中味については、十分な系統的研究がなされてこなかった。以上のような問題意識のもと、本研究は、計5施設のIMに対してインタビューを行い、ケーススタディを行った。個々の事例からの一般化の難しさは指摘されるものの、仮説に基づいたインタビュー調査とディスカッションを実施し、分析結果を整理することにより、この研究課題の一端に応えたものである。特に、「信頼関係の構築が重要」といった従来の漠然としたインプリケーションから、より踏み込んだ具体的な方法や影響を与える要因等を分析することにより、研究結果からは、現場のIMおよび支援者にも有効であると思われる興味深いファインディングスが得られた。

(1) 仮説の検証

まず、第2節で導出した仮説の検証を行なう。

仮説1

起業家との信頼関係の構築のためには、ビジネス上の関係性だけでなく、IMは、想いや考え方も含めた、個人レベルでの関係性の構築が重要な意味を持っている。

⇒検証結果

IMは、ビジネス上の関係性にとどまらず、お互いの個人の領域まで踏み込んだコミュニケーションを行うことが支援活動において重要である。また、インタビュー調査の結果から、実際の支援活動においては、起業家の話を聞くことと、時には自ら自己開示を行い、起業家との距離を縮めることが、信頼関係の構築には有効であることが分かった。

仮説2

起業家との関係性の構築は重要であるが、一方で、ビジネス上の緊張感を持った関係性も支援活動には必要であり、IMは、支援活動において、何らかの形で起業家との「距離感」をとっている。

⇒検証結果

IMは、飲み会の開催等、ビジネス外も含めたコミュニケーションをとることもあり、これらは支援活動に有効な面もあるが、緊張感を持った関係性は常に必要である。しかしながら、「距離感」という言葉については、そもそも「距離」があることを前提にしているのであり、「距離」を感じさせない支援を目指すIMや、信頼関係を築いた上で支援活動を展開するIMにとっては、適さない点もあるようである¹⁵。

仮説3

支援活動において、IMは、定期的なミーティングやイベントなど、フォーマルな形態と、インフォーマルな形態を組み合わせるコミュニケーションをとっている。

⇒検証結果

IM は、支援活動を円滑に行なうために、フォーマルな形態だけでなく、前述のビジネス外のインフォーマルな形態も含めたコミュニケーション活動を行なっている。しかしながら、フォーマルな形態であっても、IM の力量により、インフォーマルな環境や雰囲気を作り出すことは可能である。この観点においては、フォーマルとインフォーマルは対立するものではなく、IM の支援活動の中で融合可能なものである。

(2) 含意

まず、本研究の含意として提示することは、コミュニケーション能力に長けたIMの配置と育成である。本研究のインタビュー結果から明らかになったように、起業家のビジネス立ち上げ、成長・拡大のために、IMは、個人の想いのレベルで支援活動に打ち込み、起業家の人となりをより良く理解し、ビジネスの課題を把握するために、あらゆる場面を活用してフォーマルかつインフォーマルにコミュニケーションを取っている。このような高度なコミュニケーション能力を具有したIMは、そもそもの「資質」があるかどうかでまず線引きがされ、なかなか「育成」をすることは難しいかもしれない。しかしながら、配置する側、される側にとっても、このコミュニケーション能力の重要性を理解しているかどうかで、BI施設のあらゆる活動の場面において影響を与えてくるはずである¹⁶。

次に、コミュニケーションにおける具体的な活動についても、多くの実践的含意を本研究は与えてくれるだろう。起業家の話を聞くことは、それぞれのIMが行っているかもしれないが、話をより引き出すための力、傾聴力については、着眼点として様々な活動シーンで応用ができるであろう。また、IM自身の自己開示についても、意識して行うことにより、より距離を縮めた関係性づくりの構築のためには有効な方法であろう。そもそも、IMは、入居申請時に提出する申請書や履歴書や応募動機等の情報については、職務上既に入手しているのであり、起業家が支援者であるIMのことを知らないという点においては、ここに情報の非対称性が常に存在している。IMは、時間的な流れを経ながら、自分が

どのようにしてIMとして新事業創出支援に関わるようになったのか、どのような想いで支援活動に取り組んでいるのか等については、意識して自己開示に取り組んで良いのではないだろうか。以上の観点から、インキュベータのHP等に、IMのプロフィールや起業家へのメッセージ等を掲載することも自己開示という点で有効であると思われる¹⁷。

政策的な含意として、BI施設内において、IMと起業家が常に顔を合わせてコミュニケーションをとれるような環境を考えるならば、IMの常駐が最も望ましい形態であることは疑いの余地はないであろう。起業家から相談がある時には来てもらえば良いとして、別のオフィス等にIMを配置しているのであれば、コミュニケーションを取ろうとする前に、物理的な距離感が発生しているのである。この距離感を払拭するためには、IMのコミュニケーション能力のみならず、常にオフィスに出向くような心がけとその実践が必要になるであろう。また、政策担当者に求められていることとして、IMと起業家がコミュニケーションを行いやすくなるようなBI施設環境の整備や、支援活動のメニューづくりも挙げられるであろう。

(3) 今後の課題

本研究により、支援者であるIMと起業家とのコミュニケーション形態について、ケーススタディから系統的な考察を行うことができたが、本研究でも繰り返し述べてきたように、IMや起業家のコミュニケーション活動はそれぞれの個人の考え方や外部環境等から密接に影響を受けるものであり、一概に分類することはできない。本研究においても、個人的な側面や支援活動の側面の分析から、この分野における新たな分析視角を提示するという目的については達成できたと考えられるものの、外部環境的な要因や、入居企業の成長段階別のコミュニケーション形態の分析等、時間的な側面については十分な情報収集および考察を行うことができなかった。この点については、新たなりサーチクエストと仮説の下、より精緻なケーススタディを行うと同時に、コミュニケーションに影響を与える要因についても、より詳細な分析と整理が必要となるであろう。

う。

また、NBIA 国際会議セッションでも指摘されたように、支援者である IM にとって、コミュニケーション活動とは、起業家だけではなく、入居企業同士のコミュニケーションの円滑化や、統治機構であるボード（理事会）や施設設置者、専門家等のステイクホルダー、域内のインキュベータ等、様々なアクターが密接に関わり、多面的かつ多層的に関わるものである。起業家とのコミュニケーションと平行して他のアクターとのコミュニケーションの関連性や補完性を分析することは、BI 分野における研究体系の構築には重要な示唆を与えてくれるだろうと考えられる。以上の点に関する分析と整理は、別稿の課題とした。

おわりに

本研究では、政策的含意として、コミュニケーション能力に長けた IM の配置と育成の重要性を挙げたが、島根県内の BI 施設が今後どのようにコミュニケーション活動に留意した支援活動を行なうべきか。政策分野のより実践的含意としては、明確な道筋を提示することはできなかった。しかしながら、入居起業家がコミュニケーションの対象であり、密接なコミュニケーションの中から信頼関係を構築し、課題とニーズに基づいた支援サービスの重要性を改めて認識するならば、やはりスタート地点としては、コミュニケーション能力に長けた創業支援専任の IM を、できるだけ常駐に近い形で配置することが必須である。成長と成功を求める起業家が入居しているのならば、ビジネスの立ち上げ期においては常にリスクに晒され、孤独と戦っているかもしれない。起業家の方々は、気軽に相談ができる担当者、想いを共有して一緒に動いてくれる伴走者を求めているはずである。建物や施設等の「物理的」な側面は致し方ないとしても、創業支援、起業家育成という政策から距離感をとることは、地域にとっても非常にリスクのあることではないだろうか。本稿の冒頭で述べたように、次世代のイノベーションを担う起業家人材の支援を怠った時、これは長中期的な

競争力に多大な影響を及ぼすのである。本稿により以上のメッセージを発するとともに、今後の施策展開と実行に期待したい。

謝辞

本稿は、「第24回島根大学経済研究会（開催日：平成20年1月18日）」において発表した内容を加筆修正したものである。研究会では、ご参加された法文学部の教員の方々から、大変有益なコメントをいただいた。今回、論文投稿の機会をいただいたこととともに、ここに記して御礼申し上げたい。

参考文献

- Cammarata, Kathleen (2003) "Self-Evaluation Workbook for Business Incubators", NBIA Publications, Ohio, U.S.A.
- Gerl, Ellen (2004) "Focusing on the Customer", in Erlewine, Meredith and Gerl, Ellen, eds (2004), "A Comprehensive Guide to Business Incubation, Completely Revised 2nd Edition", NBIA Publications, Ohio, U.S.A.
- Hayhow, Sally (1999) "Human Resources: Finding the Right Staff for Your Incubator", NBIA Publications, Ohio, U.S.A.
- 星野敏 (2006) 『最新ビジネス・インキュベーション 世界に広がった地域振興の智恵』、同友館。
- 星野敏 (2001) 『よくわかるビジネス・インキュベーション—こうして創業・成長を支援します』、同友館。
- 財団法人日本立地センター (2007) 「BIと起業家」、『平成18年度新事業育成専門家養成等研修事業（経済産業省補助事業）』資料。
- 経済産業省地域経済産業グループ (2007) 「平成18年度ビジネス・インキュベータ基礎調査 報告書（資料編）」、『平成18年度新事業育成専門家養成等研修事業（経済産業省補助事業）』、委託先：財団法人日本立地センター。
- 丹生晃隆 (2007) 「地域におけるビジネスインキュベータの課題—「都市」と「地方」における成果決定要因と支援形態の比較から—」、島根大学法文学部紀要法経学科篇『経済科学論集』、第33号、pp.135-165。
- 丹生晃隆・永田晃也 (2006) 「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一考察—インキュベーション・マネジャーと入居企業とのコミュニケーションを中心に—」、『技術と経済』、第476号、30-36頁。
- 丹生晃隆 (2006) 「ビジネスインキュベーション施設の「人」と「組織」に係る一考—日米との比較から—」、『産学連携学会第4回大会講演予稿集』、145-146頁。
- 宇田忠司・高橋勅徳 (2006) 「インキュベーション施設を捉える論理—メビック扇町における施設管理者と入居者の相互関係—」、『企業家研究』、第3号、28-44頁。

【脚注】

- 1 世界銀行グループは、2005年から「Information for Development (InfoDev)」プロジェクト内に、「InfoDev Incubator Support Center (iDISC)」を設置し、BIに関する情報提供、開発途上国におけるBI活動の支援を行っている。詳細は、<http://www.infodev.org/>ならびに、<http://www.idisc.net/>を参照のこと。
- 2 図1では2006年の設立数(累計)が計185となっているが、これは、インキュベーション事業開始年の質問項目に回答がなかったことによる。
- 3 経済産業省地域経済産業グループ(2007)内の「ビジネス・インキュベーション施設の現況」による。
- 4 日本新事業支援機関協議会(JANBO)では、ビジネス・インキュベータの必要要件として、①起業家に提供するオフィス等の施設を有していること、②IM等(起業・成長に関する支援担当者)による支援を提供していること、③入居対象を限定していること、④退去企業に「卒業」と「それ以外」の違いを定めていること、以上の4つを挙げている。
- 5 経済産業省調査(2007)によると、IM等支援担当者の雇用形態は、経営者3.5%、正社員・正職員29.0%、嘱託(年契約等)37.5%、出向9.5%、業務委託14.0%、その他6.5%となっており、全体の約6割が「非正社員」である。
- 6 宇田・高橋(2006)の研究は、BIをダイナミックな「現象」と捉え、綿密なフィールドワークを通じ、この現象、施設管理者、入居者等の様々なアクター同士の相互関係の上で成立することを明らかにしている。BIが「現象」であるという考え方は、本稿にも共通するものである。
- 7 IMは、起業家のビジネスがうまくいっていない状況等において、時には起業家のビジネスに対して否定的なアドバイスや、諷める内容の意見を言わなければならない状況も想定される(長い目で見た時にはその方が起業家のためになるというIMの想いを前提に)。以上をもとに、支援者と起業家の間には適度な「緊張感」が必要であるという考え方を本稿では取っている。
- 8 Hayhowは、質の高いIMの特色として、様々な業務経験、マルチタスク能力、問題解決力、チームプレーヤーとしての協調性、地域経済に対する理解・知識、仕事に対する情熱等の13項目を挙げており、この中で、コミュニケーション能力(Excellent Communication Skills)の重要性を挙げている。
- 9 コミュニケーション活動がIMそれぞれによって異なるという考え方に立つならば、それぞれ一人ずつのIMにインタビュー調査をすべき点は指摘されるかもしれない。しかしながら、本研究では、ある施設に複数のIMが配置されている場合、彼ら・彼女らの複数のIMによってそのBI施設のコミュニケーションを含めた支援活動、ならびに支援システムが成り立っているという考え方に立ち、複数のIMの意見を集約する形でインタビュー結果を取りまとめた。
- 10 NBIA国際会議の詳細については、<http://www.nbia.org>を参照のこと。国際会議では例年60~70のセッションが行われている。
- 11 入居企業と個別に飲みに行くかどうかは、IMによっても意見が分かれるところである。本研究以外で筆者がヒアリングをしたあるIMは、公平性の観点からも企業とは飲みに行かない、と言い切っていた。これも、支援スタイルの一つであり、企業にとっては信頼や安心に繋がるのであろう。改めてコミュニケーションに関する研究の難しさを認識する次第である。
- 12 IMの支援活動が「属人的」であると言われる所為である。
- 13 米国においては、起業家とのコミュニケーションについては、「ネットワーキングが重要」という一言で片付けてしまうきらいもあるようである。
- 14 次回米国テキサス州サンアントニオ州において開催される第22回NBIA国際会議(2008年5月4日~7日)において、再度コミュニケーションに関するセッションを開催する予定である。ここに

おいては、起業家以外のコミュニケーションについてもテーマとして挙げ、この分野における実務的な知見を高めていきたいと考えている。

- 15 ビジネス上を含めてお互いに緊張感がある関係だったとしても、ここに信頼関係が構築できているのであれば、ここに「距離感」はない、ということもできるであろう。
- 16 NBIA 国際会議セッションでも指摘されたように、IM のコミュニケーションは多岐に渡り、このコミュニケーション能力は、起業家のみならず、施設設置者や専門家、インキュベータに関わるステイクホルダー等、活動の根底として大きな影響を与えるであろう。
- 17 最近では、インターネット上にブログを開設する IM も存在する。個別の企業情報については留意が必要であろうが、自己開示という意味においては有効な点もあるであろう。