

大学発スタートアップにおける経営人材確保支援の 在り方に関する調査事業

調査まとめ資料

2026年4月

国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

調査事業委託先：株式会社NTTデータ経営研究所

1

大学発スタートアップの経営人材に必要なスキル・マインド

- 調査概要
- 大学発スタートアップの経営人材に必要なスキル・マインドセット一覧
- 大学発スタートアップの経営人材に必要なスキル・マインドセットまとめ

2

大学発スタートアップにおける経営人材獲得ルート

- 調査概要
- 経営人材マッチングのプロセス
- 経営人材獲得ルートの全体像
- 各ルートの詳細
- 地域における経営人材獲得
- 検証のまとめ

1.

大学発スタートアップの経営人材に必要なスキル・マインド

- MPM事業の採択事業者の活動内容を基に、大学発スタートアップにおける経営人材に求められるスキル・マインドセットを整理した。

背景・問題意識

- 大学発スタートアップにおける経営人材の重要性は認識されているものの、実際にどのようなスキルや経験、マインドを持った人材が活躍しているのかについて、詳細は明らかになっていない。
- 研究者と経営人材マッチングに取り組む事業者や、経営人材を探索しているスタートアップにとって、経営人材の採用の参考となるよう、大学発スタートアップにおける経営人材に求められるスキル・マインドセットを整理することとした。

採択事業者の情報収集

- MPM採択事業者の月次報告書、中間報告書、最終報告書、およびヒアリング結果から、MPM事業内で活躍する経営人材がどのようなスキル・マインドセットを持っているか、また採択事業者が考える“経営人材に必要なスキル・マインド”とはなにかについて情報を収集した。

スキルセットのまとめ

- 採択事業者から集めた情報を基に、大学発スタートアップにおける経営人材に必要なスキル・マインドについて図にまとめた。

経営人材に必要なスキル・マインドセット一覧



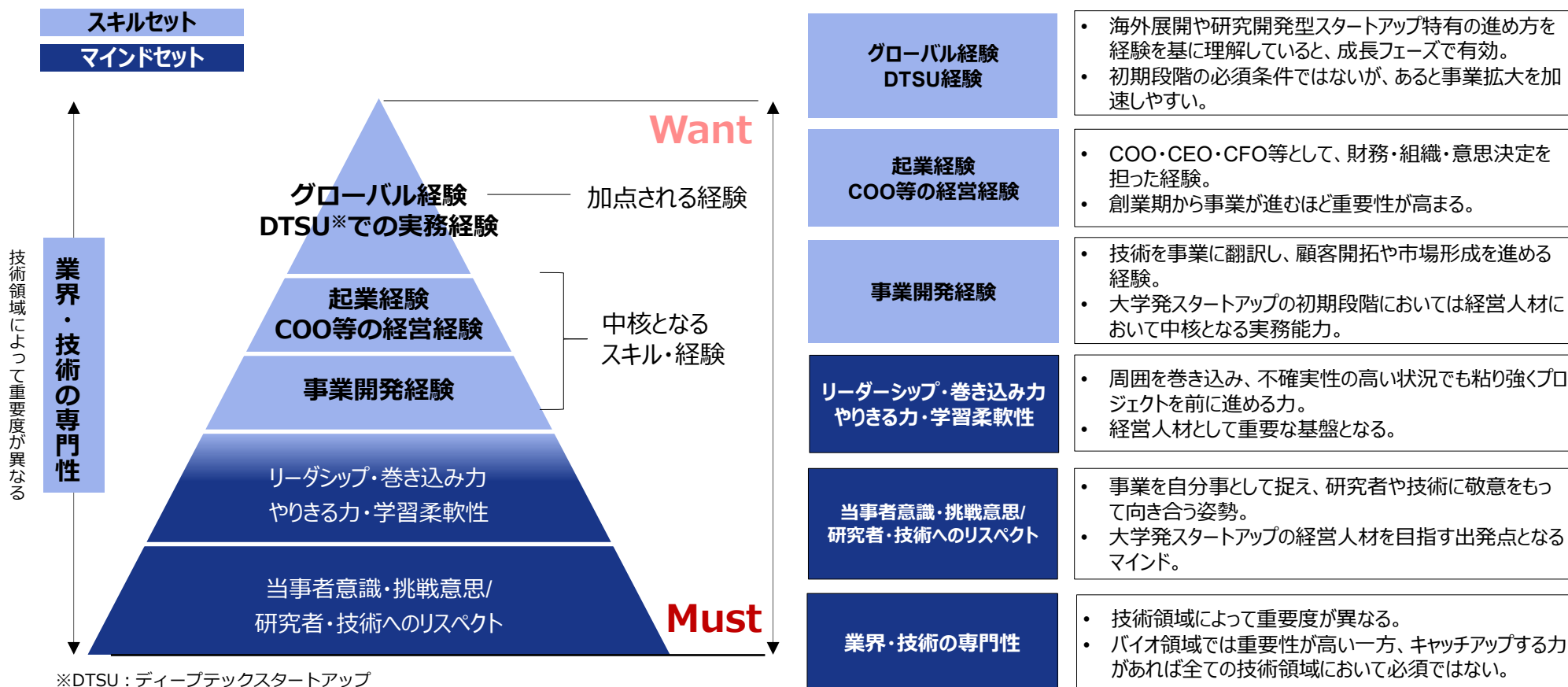
- 調査の結果、経営人材に必要なスキルセットは6つ、マインドセットは4つに分けることができた。
- スキル・経験そのものに加え、そこから得られる実行力や意思決定力、前提条件理解が求められることが示唆された。

	分類名	定義	判定のポイント
スキルセット	起業経験	自ら起業した経験、創業メンバーとして立ち上げた経験	「起業」「創業」「創業メンバー」が明示されているか
	COO等の経営経験	COO、CEO、CFO、事業責任者、執行役員などとして経営・事業運営を担った経験	単なる所属ではなく、経営・マネジメント責任を持った経験があるか
	事業開発経験	新規事業開発、営業、顧客開拓、事業戦略立案、事業推進の経験	事業を作る・売る・進める経験に触れているか
	ディープテックスタートアップの実務経験	ディープテック領域のスタートアップで実際に事業運営・推進に関わった経験	「ディープテック×スタートアップ」での実務経験が明示されているか
	グローバル経験	海外勤務、海外展開、海外事業、グローバル環境での業務経験	単なる英語力ではなく、海外実務・海外事業経験があるか
	MBA経験	MBA取得、経営大学院修了などの学位・教育歴	MBAの取得経歴が明示されているか
	業界・技術の専門性	特定業界や技術領域に関する専門知識・実務知見・ネットワーク	業界経験、業界知見、技術領域の専門性が明示されているか
マインドセット	当事者意識・挑戦意思	自分事として事業を背負い、主体的に挑戦する姿勢	オーナーシップ、主体性、覚悟、起業意思など、自ら背負う姿勢に触れているか
	研究者・技術へのリスペクト	研究者や大学に敬意を払い、誠実に信頼関係を築く姿勢	研究者との信頼、リスペクト、誠実さなど、関係構築の姿勢に触れているか
	リーダーシップ・巻き込み力	周囲を巻き込み、必要人材を集め、チームをつくる力	人を巻き込む、必要人材を集める、チームをつくるなど、他者を動かす力に触れているか
	やり切る力・学習柔軟性	不確実な環境でも学びながら適応し、粘り強く前に進める姿勢	キャッチアップ力、柔軟性、胆力、粘り強さなど、不確実性への適応と継続力に触れているか

経営人材に必要なスキル・マインドセットまとめ

- 経営人材に必要なスキル・マインドセットを、その重要度や必須度に応じてマッピングした。
- マインドセットは第3者により代替・補完しにくい性質を持つ一方、スキルセットは外部専門家等によって補完可能な点もあるため、重みづけを行った上で「Want要件」として位置づけている。
- これらの要素をより多く満たすほど、大学発スタートアップに適した経営人材(CEO)である可能性が高いと考えられる。

SU設立時に求められるスキルセット・マインドセット



2.

大学発スタートアップにおける 経営人材獲得ルート

- 主にMPM事業の採択事業者の活動内容を基に、大学発スタートアップにおける経営人材獲得ルートを整理した。
- 特定の地域（首都圏以外の地域）に注力して活動をした採択事業者の活動内容を基に、地域における経営人材獲得ルートについても整理した。

背景・問題意識

- 大学発スタートアップにおける経営人材の獲得は、個人的なネットワークや偶然の出会いに依存するケースが多い。
- その背景には、経営人材が関東圏に集中しており地方からのアクセスが難しいことや、グローバル人材へのアクセスも容易ではないことが挙げられる。
- こうした地域性を踏まえた経営人材獲得ルートの確立が求められる。

各採択事業者の情報収集

- MPM採択事業者の月次報告書、中間報告書、最終報告書、およびヒアリング結果から、各採択事業者の取り組みを、「発掘」「出会い」「関係構築」「意思決定」という経営人材マッチングの4つのプロセスごとに整理した。

経営人材獲得ルート作成

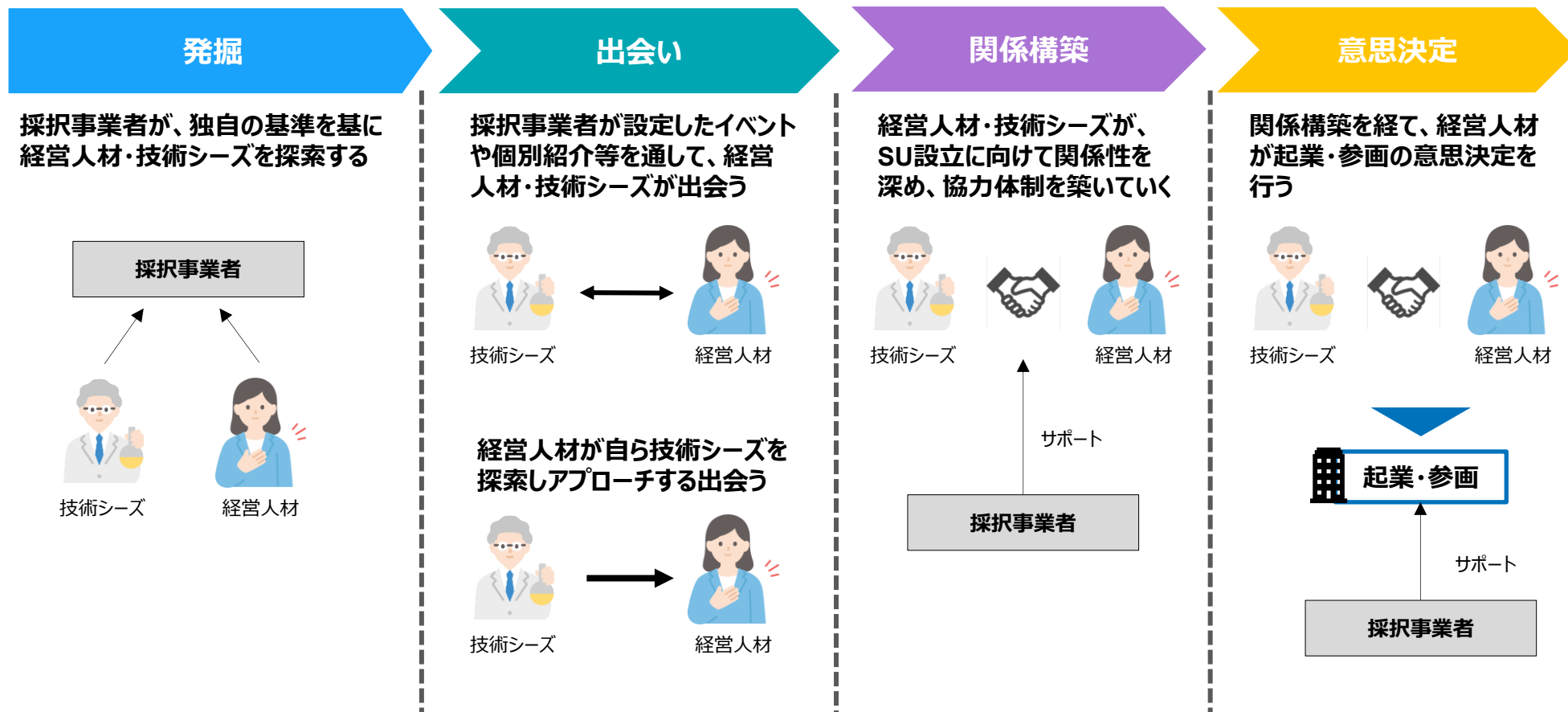
- 採択事業者の各取組を基に、大学発スタートアップにおける経営人材獲得ルートを作成した。
- また、各ルートのメリット・デメリットを整理した。

地方における経営人材獲得ルートの作成

- 地域の活動に注力した採択事業者の取組内容を基に、地域における経営人材獲得ルートの特徴を整理した。

経営人材マッチングのプロセス

- 経営人材マッチングは、①経営人材の発掘、②経営人材と研究者（スタートアップ）の出会い、③両者の関係構築、④経営人材の意思決定の4つのプロセスに大きく分けることができる。
- 4つのプロセスに沿って、1からスタートアップを設立する場合の経営人材獲得ルートを整理した。



経営人材獲得ルート：全体像

- 「発掘」「出会い」2つのプロセスについてはその手法を、「関係構築」「意思決定」の2つのプロセスについてそれらに影響を与える取組をまとめた。
- 各ルートの詳細は次ページ以降で説明する。

発掘

出会い

関係構築

意思決定



リファラル



個別マッチング



人材PF*・
人材バンク



イベント



自社の
人材DB



マッチングDB



コミュニティ



創業プログラム



SNS



経営人材が
直接アプローチ



プロジェクト管理



SUの事業計画
の策定



外部リソース・
専門人材提供



コミュニケーション
サポート



謝金提供



投資実行



SU創業
リスクの説明



先輩起業家との
相談会設定

【手法】

- ・どのように経営人材を発掘したか
- ・どのように経営人材と研究者の出会いの場を作ったか

【影響を与える取組】

- ・関係構築を促進する取組は何か
- ・意思決定を促進する取組は何か

各ルートの詳細：「発掘」「出会い」

- 公開情報調査の結果、経営人材の発掘ルートとして主にリファラルが、経営人材と技術シーズの出会いのルートとして主に第3者による個別マッチングやイベントでの出会いが既存のルートとして挙げられていた。
- MPM事業での活動を通して、多くの新たなルートが検証された。

発掘

採択事業者がどのように経営人材を見つけたか



リファラル 紹介や推薦を通じた経営人材獲得



人材PF*・バンク 他社の人材バンクを活用



自社の人材DB 自社のつながりを活用



コミュニティ MBAコミュニティ等特定の人材が集まる場を活用



SNS 自社のSNSを活用

出会い

経営人材と技術シーズがどのようにマッチングしたか



個別マッチング 採択事業者が経営人材と技術シーズを1件1件個別にマッチング



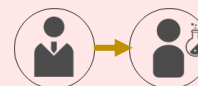
イベント 採択事業者が開催するイベントにて経営人材と技術シーズを引き合わせ、相性の良い人を見定める



創業プログラム 採択事業者が主管する創業プログラムの中で、経営人材と技術シーズを募集しマッチング



マッチングDB データベース上で経営人材と研究者のニーズを記載し、お互いに気になる人材にアプローチする



経営人材がアプローチ 主にEIRが自ら興味のある技術シーズを探索する

MPM事業を通して新たに検証されたルート※

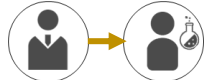
各ルートの詳細：「発掘」の各ルートの評価

- 「発掘」の各ルートについて、採択事業者からの評価をまとめた。
- それぞれのルートにメリット・デメリットがあり、目的に応じて適切なルートを選択することが求められる。

発掘ルート	メリット	デメリット
 リファラル	✓ 大学・支援者・既存の経営人材など外部関係者からの推薦・紹介を起点として接続する手法であり、信頼性や熱量の高い候補者に効率的にアクセスしやすい。	✓ 紹介者の人的ネットワークに依存するため、再現性や拡張性に乏しく、安定的に母集団を広げる仕組みとしては限界がある。
 人材PF・人材バンク	✓ ディープテック特化型の厳選人材プールから、副業・転職・理系若手向けプラットフォームまで多様な人材PF・バンクを活用することで、一定数の候補者母集団の形成できる。	✓ 経歴やスキルは書面上で把握しやすい反面、大学発スタートアップに必要な起業意思、技術シーズとの相性、コミットメントの強さ等は見極めにくく、発掘段階では「量の確保」と「質の見極め」を両立する課題がある。
 コミュニティ	✓ 地域人材やグローバル志向の若手等の経営人材プールの裾野拡大には有効である。	✓ ディープテック領域への理解や起業意欲にはばらつきがあり、参加者数の多さがそのまま意思決定につながるわけではない。 ✓ 発掘後の見極めや個別フォローを組み合わせることが前提となる。
 自社の人材DB	✓ 各事業者が保有する登録者・会員・イベント参加者等の既存母集団に再アプローチする手法であり、自社理解や事業テーマへの親和性が高い人材に低コストで接続しやすい。	✓ 保有している母集団の範囲に候補者が制約されやすく、運用も受動的になりやすいため、新規層の開拓や短期間での大量獲得には限界がある。
 SNS	✓ 既存の人脈や自社保有母集団に依存せず、関心層や経験人材に対して広くアプローチできる。	✓ 広告費や運用工数が発生する割に、応募者の質や反応率が安定しにくく、初期スクリーニングや関係構築の負荷が大きいため、費用対効果に課題がある。

各ルートの詳細：「出会い」のルートの評価

- 「出会い」の各ルートについて、採択事業者からの評価をまとめた。
- それぞれのルートにメリット・デメリットがあり、目的に応じて適切なルートを選択することが求められる。

発掘ルート	メリット	デメリット
 個別マッチング	✓ 事前の要件整理や丁寧な面談を通じて高いマッチング精度を実現できる。	✓ 成果が、経営人材の要件をどこまで精緻に定義できるかという担当者の力量や投下工数に大きく依存しており、再現性・拡張性に課題がある。
 イベント	✓ オンラインイベントは、母集団拡大には有効である。 ✓ オフラインイベントは、経営人材と研究者が直接コミュニケーションを取ることで、お互いの相性を見極めやすい。	✓ オンラインイベントは、参加者の本気度にばらつきがあり、成果の再現性に課題がある。 ✓ オフラインイベントは、工数のわりにマッチングにつながらない。
 マッチングDB	✓ イベントやプログラム運営と比較して、準備・運営工数が小さい。 ✓ 技術シーズの価値や事業化の見通しを上手く翻訳する求人票を作成することが重要。	✓ 幅広く人材が集まる一方、共同創業や経営参画への覚悟が高い人材は限定的で、意識醸成の追加プロセスが必要。
 創業プログラム	✓ 進め方や検討プロセスが整理されているため、参加者をマッチングの流れに乗せやすく、検討を前に進めやすい。	✓ チーム形成において関係性が先行し過ぎることで緊張感が薄れたり、一度組成したチームの解消が困難となる事例がある。
 経営人材が直接アプローチ	✓ 経営人材が自らが興味のある技術シーズを探索し、ドアノックをする能動的プロセスがあるため、技術シーズに愛着が湧き、創業の意思も強くなる傾向にある。	✓ マッチングに時間を要する。

各ルートの詳細：「関係構築」「意思決定」

- 公開情報調査では見えてこなかった「関係構築」と「意思決定」を促進する取組について、採択事業者の活動を通して多くの取組が見出された。
- 各採択事業者が案件に応じて適切な取組を選択しており、各取組に優先順位や影響度の大小はない。

関係構築

どのように経営人材と研究者の関係を促進したか



プロジェクト管理

研究者と経営人材による起業プロジェクトにおいて、会議設定や各会議のアジェンダ管理をし、プロジェクト管理を行う。



SUの事業計画の策定

経営メンバーの一員として事業計画策定に関与する。
事業の方向性や事業計画について当事者目線で整理・仮説提示を行う。



外部リソース・専門人材提供

必要な専門家や支援制度、ネットワークを提供する



コミュニケーションサポート

研究者と経営人材の間に生じる考え方や期待のズレ、心理的な摩擦を把握し、関係が悪化する前に間に入り、調整する



謝金提供

謝金を支払うことで参加者の経済的負担を軽減し、その対価として一定のコミットメントを求める。（副業の形式）

意思決定

どのように経営人材に創業の意思決定を後押ししたか



投資実行

経営人材が参画している案件に実際に投資を実行する



SU創業リスクの説明

株式間契約締結の推奨や、資本金・株式比率の設定についての助言
また、将来像、リスクや役割を言語化することで不安を解消する。



先輩起業家との相談会設定

実際に創業した人材との面談機会を設定することで、不安を解消する。

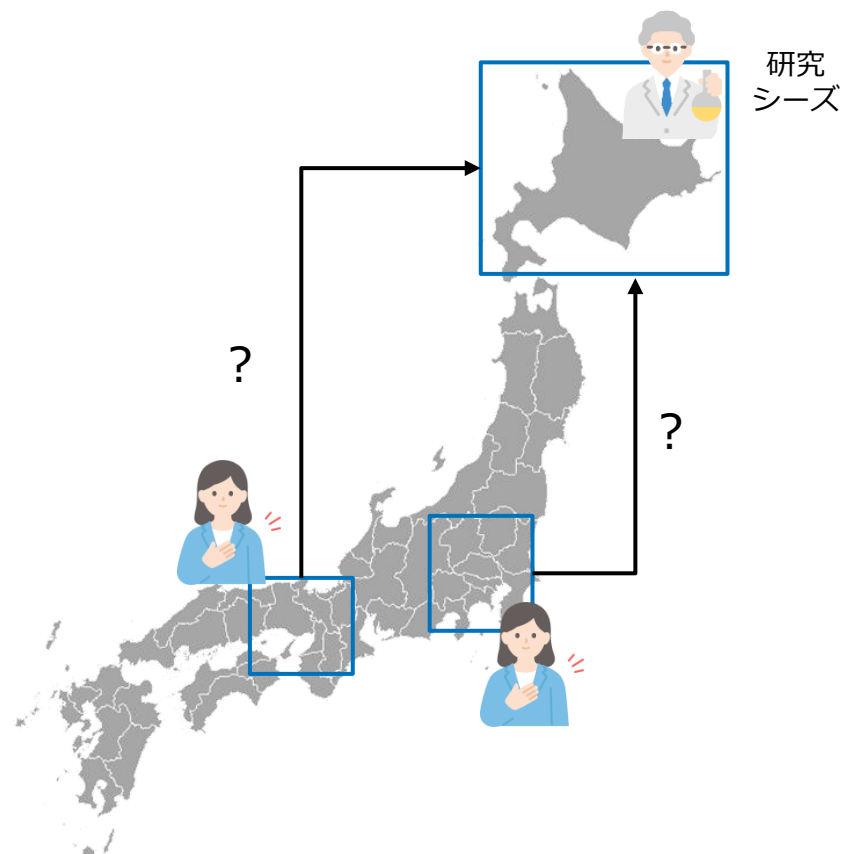
- 経営人材獲得ルートの特徴を把握するため、日本全国を8地域に区分した上で、各地域の技術シーズが経営人材をどの地域から、どのようなルートで獲得しているかを整理した。

地域の区分

地方	都道府県
北海道	—
東北地方	青森県/岩手県/宮城県/秋田県/山形県/福島県
関東地方	茨城県/栃木県/群馬県/埼玉県/千葉県/東京都/神奈川県
中部地方	新潟県/富山県/石川県/福井県/山梨県/長野県/岐阜県/静岡県/愛知県
近畿地方	三重県/滋賀県/京都府/大阪府/兵庫県/奈良県/和歌山県
中国地方	鳥取県/島根県/岡山県/広島県/山口県
四国地方	徳島県/香川県/愛媛県/高知県
九州・沖縄地方	福岡県/佐賀県/長崎県/熊本県/大分県/宮崎県/鹿児島県/沖縄県

例

(例) 北海道の技術シーズは、どの地域からどのようなルートで経営人材を獲得したか？



地域における経営人材獲得：経営人材の拠点

- 技術シーズと経営人材をマッチングし関係構築に至ったケースについて、経営人材をどの地域から発掘したのかを整理した。
- その結果、全体の2/3のケースにおいて、経営人材が関東地域から発掘されていた。

各地域における関係構築に至った技術シーズと経営人材の拠点

		経営人材拠点								
		合計	北海道	東北地方	関東地方	中部地方	近畿地方	中国地方	四国地方	九州地方
技術シーズ 拠点	北海道	10	3	0	5	0	2	0	0	0
	東北地方	25	2	3	18	0	1	0	0	1
	関東地方	6	0	0	4	1	1	0	0	0
	中部地方	2	0	0	2	0	0	0	0	0
	近畿地方	31	0	0	21	1	8	0	0	1
	中国地方	37	0	0	22	2	4	8	0	1
	四国地方	10	0	0	7	0	1	1	1	0
	九州地方	3	0	0	1	0	1	0	0	1
総計		124	5	3	80	4	18	9	1	4

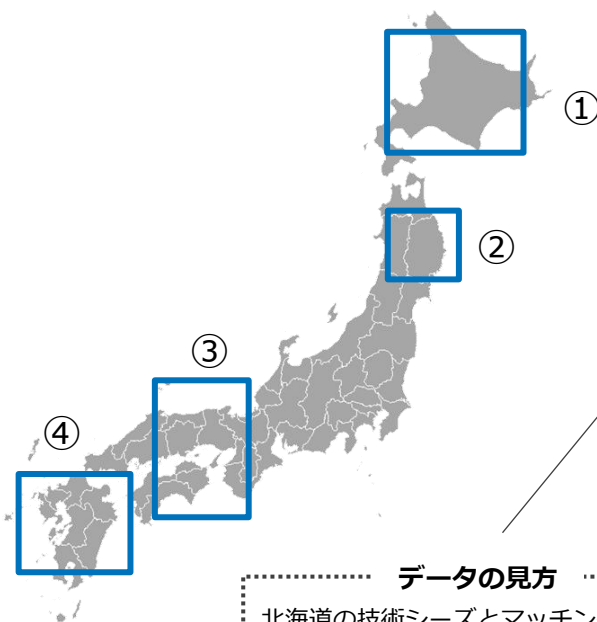
データの見方：北海道の技術シーズ10件に対し、北海道の経営人材3人、関東地方の経営人材5人、近畿地方の経営人材2人をマッチングした。

地域における経営人材獲得：経営人材発掘ルート

- 地域別に経営人材の獲得ルートを整理した結果、地域ごとに選択しているルートに特定の傾向はなく、リファラル、人材会社、自社人材プールなど複数のルートが機能していることが確認された。
- 引き続き各地で多様なルートを開拓し、首都圏に偏らない経営人材の発掘を推進することが求められる。

各地域における関係構築に至った経営人材の発掘ルート

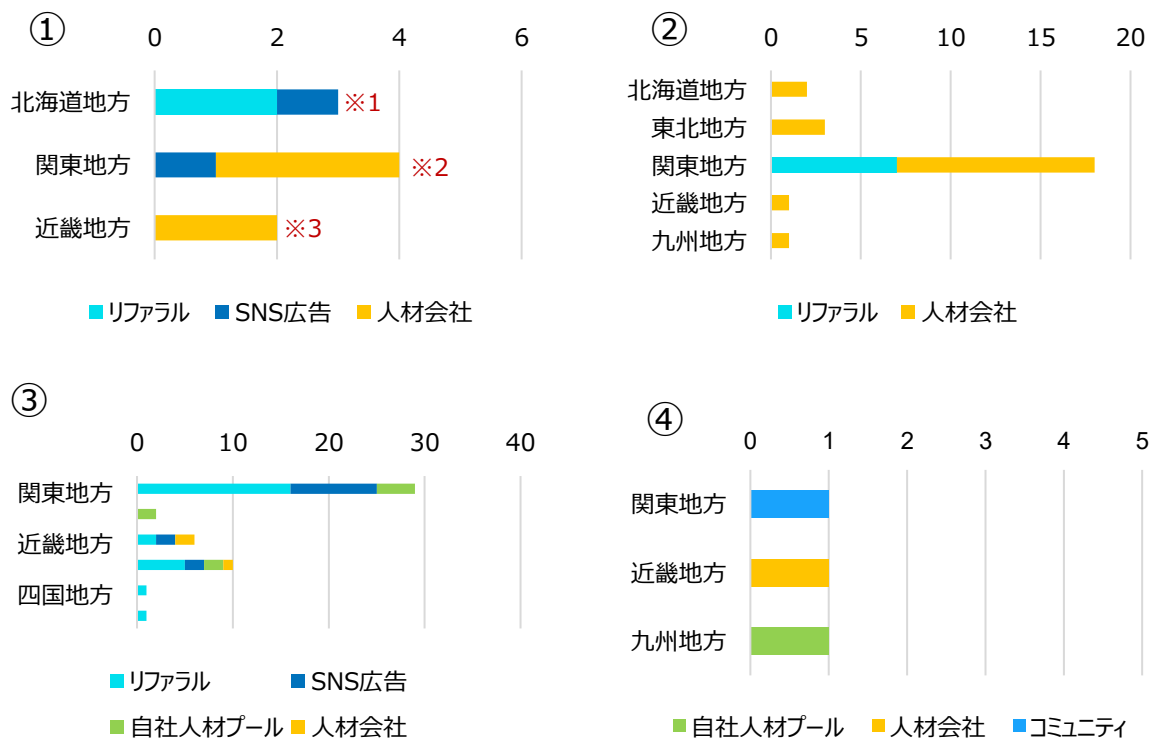
<技術シーズの拠点>



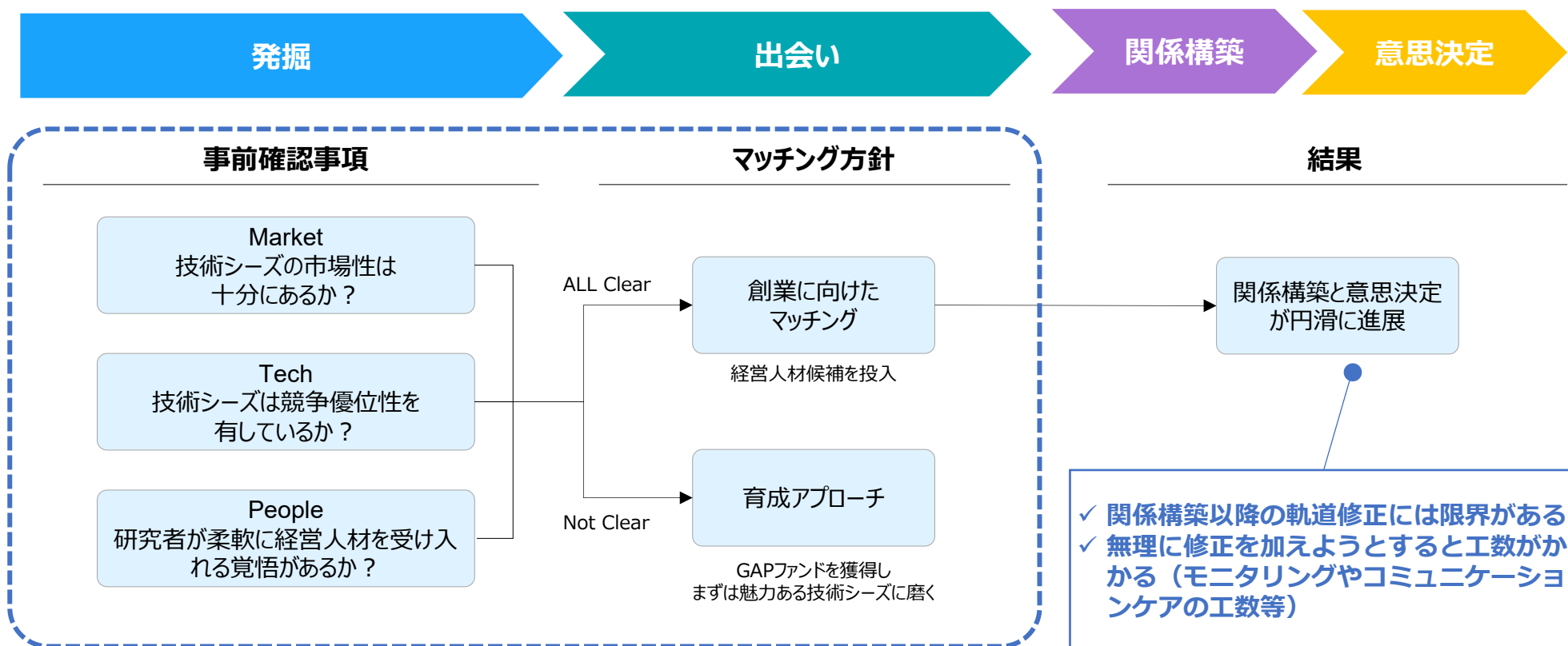
データの見方

北海道の技術シーズとマッチングした、
 ※1：北海道の経営人材の獲得ルート
 ※2：関東地方の経営人材の獲得ルート
 ※3：近畿地方の経営人材の獲得ルート

<経営人材発掘ルート>



- 経営人材と研究者の関係構築や、最終的な経営人材の意思決定を促進する取組は様々であったが、同時に、初期段階でのマッチングを丁寧に設計することができれば、その後のプロセスは自然とスムーズに進む可能性が見えてきた。
- すなわち、重要なのは関係構築や意思決定を支援すること以上に、いかに質の高いマッチングを創出できるかにあると考えられる。



発掘・出会いのプロセスを丁寧に実施することが重要

