JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	イノベーション・プロセスにおけるコーディネータの役割
Author(s)	西川，洋行
Citation	年次学術大会講演要旨集，27: 479-482
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11066
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

2D16

イノベーション・プロセスにおけるコーディネータの役割

○西川　洋行（県立広島大学）

【要旨】 イノベーションの初期段階は創発的プロセスが主であり、計画性や予見性は極めて乏しいと言われている。多くの場合、優秀なイノベーターが極めて属人的かつ個別的に生みだしたものと理解されているが、彼らの働きを観れば、そこにコーディネータ的な要素が散見される。関連付けや仮説実証等の働きはコーディネータと共通しており、実際に地域で活動しているコーディネータの活動や考え方、思考等にイノベーション・プロセスの要点が潜んでいる。優秀なコーディネータが現実に行っている業務・仕事を分析し、コーディネータが担っている役割や、それを実行する方法について考察する。

１．背景

イノベーションを語る上で主役となるのは当然イノベーターと呼ばれる人々であるが、新規事業開発や産学官連携事業での実例を観察すると、コーディネータと呼ばれる人達が頻繁に登場することに気付くであろう。彼らの存在感は近年特に増大しているように思える。彼らはイノベーターと同じくらいにイノベーションの現場に現れ、時にはイノベーターの影となって動いているように見える。米国においても、特にコーディネータとは呼称されてはいないが、イノベーターと行動を共にし、イノベーションに貢献している人がいることが知られている[(1)]。日本におけるコーディネータ制度は、こうしたイノベーション創出を支援する人材を組織的かつ意図的に育成・活用しようする試みだと理解できよう。

産学官連携支援人材には様々な職が存在する[(2)]が、中でも主要な業務である共同研究開発等の産学連携事業においては、大きく分けてコーディネータとマネジャーの２つの業種がある[(3)]ことを報告した。特に連携業務の前半部分はイノベーションの初期段階に当たり、いわゆるシーズ－ニーズマッチング等の創発的プロセスが業務の中心となっている。しかしながら、こうしたコーディネータの業務やその内容については経験的に蓄積されたものが属人的に散在する[(4)]のみである。本研究では、それらを集約し一般化・普遍化することを目的としている。

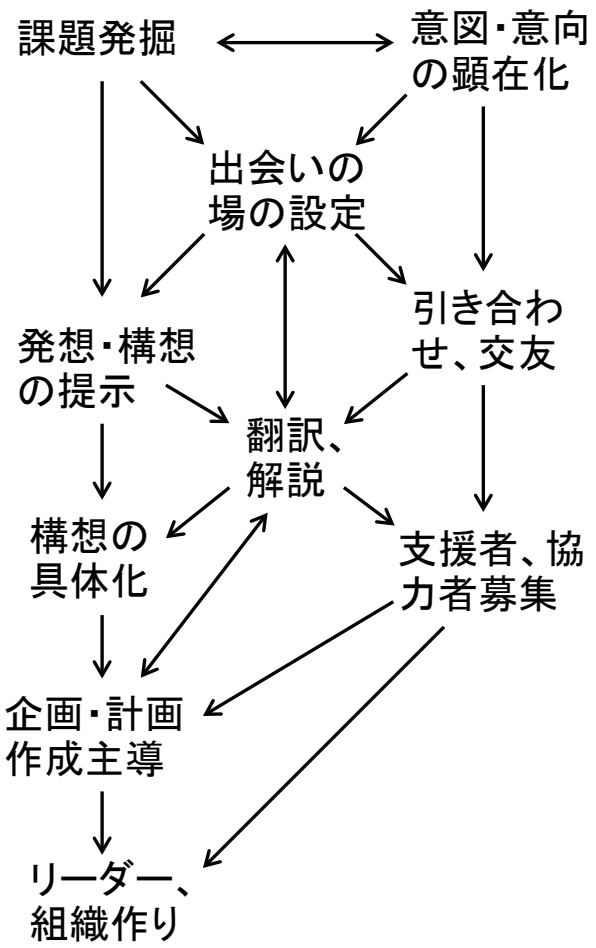
２．コーディネータの仕事

本研究では、筆者らが作成した地域振興事業データベース[(5)]に基づいて産学官連携事例を分析し、コーディネータ（相当の人を含む）が担っている業務並びにその役割を抽出し分類（表１）した。さらに、

表１　コーディネータの主な役割

役割	主な内容	主な手段
課題発掘	潜在的課題の形式知化	交流会等での会話
意図・意向の顕在化	曖昧な希望を明文化	質問と例示、提案
発想・構想の提示	“思いつき”を伝える	会話と討論話し掛ける
引き合わせ、交友	人と人の関係の導出	第3者を会話に引込む
構想の具体化	対策・解決方法の誘導	討論と検討を仕掛ける
支援者、協力者募集	構想案説明参加勧誘	プレゼン、訪問、紹介
出会いの場の設定	多様な人が集る場創り	イベント、サロン等開催
翻訳、解説	言葉と意図の誤解防止	意思、意味の確認伝達
企画・計画作成主導	企画立案の促進、主導	会合等開催明文化支援
リーダー、組織作り	主導者を決めて組織化	参加者と会い合意形成

図１　主な役割間の相互関係



それぞれの役割や機能の相関関係が、これらの事例の中でどのような関係にあるのかを分析し、関係性を明らかにした。

表１を見れば、コーディネータの役割が多岐にわたると同時に、業務手順が曖昧で非定形的なものが多いことがわかる。特に対人的なものが多く、数値管理や定量的評価が極めて困難なものが大半であることが特徴的である。これが、コーディネータの役割等に関する調査研究が属人的な域を出なかったことの一つの理由であろう。本研究では、共通の記述基準を採用したデータ[(5)]から共通項を抽出することで、表１に示す類型化を行っている。次に、相互関係について図１（高頻度の関連のみ）に示す。「出会いの場の設定」や「翻訳・解説」が他の役割のハブのような位置を占めていることが分かる。また、図中に示す関係性を全て含むような事例は多くはなく、いくつかの役割が省略される場合や、回帰的な関係にある場合も存在した。

３．コーディネータのタイプ分類

次に、視点を変えてコーディネータの分類を考えてみたい。全てのコーディネータが前章で分類し関係付けられた役割の全てを果たしているわけではない。ある役割は積極的にこなす一方、別の役割はほとんど担っていないというのが一般的な人物像であり、その取捨選択のバリエーションがコーディネータの個性ということができる。また、経験の浅いコーディネータは少数の機能に特化し、経験が増えるに従って役割が増加する傾向も見られた。経験を重ねることでスキルアップし、新たな役割を担えるようになっていくことを示唆していると思われる。また、コーディネータ養成は徒弟制的なところがあるため、新人コーディネータは先輩コーディネータの仕事のスタイルに影響を受けて、よく似たタイプになる傾向があるように思われる。

表２　コーディネータのスタイル

スタイル	主な役割	特徴
友達創り促進型	きっかけ創り人的新結合	人的“つなぎ“が得意
アイデア提案型	新構想を提示、後押し	多様で雑多な夢を語る
お膳立て型	支援、協力体制を準備する	障害の低減による支援
太鼓持ち型	意見、助言や情報の提供	判断材料を提供し鼓舞
御用聞き型	課題や要望の収集と顕在化	連携案件の発掘と提示
事業専属型	特定の事業の設立と運用	特定の人・場所に特化
企画立ち上げ型	計画立案や組織設立を支援	事務・管理業務が得意
自由裁量型	関心のある事案に介入支援	思いついた支援を実施
組織従属型	所属組織の業務として実施	規定・規則に準拠
いやいや型	（腰かけ就職、年金の足し）	意欲・実績が乏しい

こうしたスタイルを大まかに分類したのが表２である。このうち、特に連携を創出することに力点を置く４タイプ（表中上から１～４番目）はリエゾンと呼ばれ、また、「御用聞き型」や「事業専属型」のうち、特に知的財産の取り扱いに力点をおくタイプはアソシエイトと呼称されている。いずれにしても、一連の産学官連携事業フローの中で、どのような立ち位置と役割・機能を果たしているかが重要である。特定の産学連携事業にコーディネータを配置する場合には、どの役割を重視するのか、致命的に欠けている役割はないか等に留意する必要がある。

４．イノベーション向きの人物像

創発的プロセスであるイノベーション創出段階においては、予見性や計画性が乏しいこともあり、ランダムなマッチングを得意とする人物が最も重要である。スティーブ・ジョブスが点と点を結びつけることの重要性を語っている[(6)]ように、一見関連性がなさそうな２つの事柄を結びつけることが肝要である。そうしたケースでは、遊び心のある好奇心旺盛な人が活躍しそうであり、「アイデア提案型」や「企画立ち上げ型」のタイプに向いているように思われる。誰も思いつかなかった２者の組み合わせに新たな可能性が潜んでいることを見いだすタイプである。次に活躍しそうな人は、交友が広く、陽気で人を乗せるのがうまい人であろう。こうした人は、イノベーターとなりそうな人物を支援し後押しする「お膳立て型」や「太鼓持ち型」タイプに向いている。彼らは自ら点と点を結びつけることはしないものの、何かを探り当てた人物を見つけ出し、彼を支援することでイノベーション創出をバックアップするタイプである。意外とこのタイプのコーディネータは多い。また、いずれの場合も「友達創り促進型」は当然に得意とするタイプであろう。一般論として、社交的で快活であり、話好きで世話好きな性格の人がコーディネータに向いていると言えそうである。

５．イノベーション・プロセスを促進するために

イノベーションによって社会や産業を活性化していくためには、イノベーションの確率を高めるか、その試み、挑戦の機会を増やすかのどちらか、もしくは両方を考えなければならない。イノベーションの萌芽は、多分に創発的なものである。個人的資質や社会的環境に依存するものであり、これについては本稿では論じない。問題は、萌芽以後にイノベーションが具現化していく段階にある。この段階で、アイデア、挑戦、試みの多くが、人的、資金的、制度的な障壁によって挫折を迎えている。コーディネータは、このような外的障害を外部からの適切な支援で軽減し、挫折を防止する役割を担っている。表１に示す役割からも分かるように、コーディネータの役割は自らイノベーターになることではなく、イノベーターを支援し、イノベーションの結実に尽力することである。イノベーションの触媒であると言ってもよいだろう。イノベーションを創出するのはイノベーターであるが、彼らを萌芽期から成長期へと導くのはコーディネータである。

次に、イノベーションの機会を増やすというもう一つのアプローチを考えてみたい。表１をみれば、ここにもコーディネータの仕事が関わっていることが分かる。出会いを創出し“点と点を結ぶ“役割である。さらに、互いの意思疎通を助け、計画立案を促すことすら担っている。ここでも、コーディネータはイノベーターの裏方となり、イノベーションの触媒としての役割を果たしていることが分かる。「コーディネータの存在意義は何か？」「日々の活動は何のために行っているのか？」と問われれば、「イノベーション創出の機会と成長確率を増大させるため、イノベーターを支援し、背中を押しているのだ」と言えよう。

６．予測困難性への挑戦

イノベーションに対する効果的な施策が難しいのは、その予測困難性ゆえである。施策の結果を見通せないために、施策が効果を発揮するかどうかを事前に予測することが極めて困難である。それゆえ、施策の在り方を根本的に見直し、予測困難性を内包する仕組みに転換すべきである。その具体的方法として”コーディネータの質的、量的拡充”を提言したい。前章にあるとおり、コーディネータはイノ

ベーションの触媒である。機会＝場合の数を増やすことと、障壁を低減して挫折を減らし成長確率を高めることは、予測困難性への効果的な対抗策である。イノベーションの創発は予測できないが、イノベーションが失敗に至るプロセスを分析[7]することで、挫折を回避し結実の可能性をある程度の確かさで高めることは可能であると考えている。

期間が短く、且つより身近であればあるほど、予測困難性の程度は低下すると期待できる。1年後よりは一カ月後のことの方が、事業計画全体のことよりは目前の交渉結果の方が、予測は容易であろう。それならば、予測しそれに対応するための判断や意思決定をより短期で現場に近いところで行う仕組みに転換していくことが、予測困難性に対処する一つの解であると考えらる。そうした転換が、コーディネータの活用という方法によってある程度可能になるのではないか、というのが本提言の主旨である。もちろん、これを実現するためには、コーディネータの質的向上が前提条件である。ただ､イノベーションの創発から結実に至るまでを全てイノベーターが独力で行う場合に比べれば、コーディネータの支援、助力があるだけでも効果は期待できる。資質やスキル､経験に優れたコーディネータであれば､イノベーターの負担は大きく軽減されることであろう。イノベーターは、プランの改善や技術の成熟、適応等々のイノベーションの本質部分に注力することが可能となり、それぞれの専門性を発揮してより高効率なイノベーション・プロセスを辿ることが可能となる。イノベーターとコーディネータから成るイノベーション創出チームによる取り組みこそが、予測困難性に対抗する一つの解であると言えよう。

７．まとめ　－　提言　－

イノベーション・プロセスを効率化し、予測困難性に対抗するためにコーディネータを活用するという考え方は、ある意味自然な流れである。しかしながら､コーディネータという職種､業務内容､スキル､資質等々は、これまで系統的に語られてこなかった。本稿では、聞き取り調査や当事者の記録・記述を基に分析、分類、パターン化を行い、典型的なイノベーション・プロセスにおいて果たす役割や貢献について検討を行った。その結果、コーディネータの仕事は、イノベーション創発機会の増加と、プロセス阻害要因の低減を担っていることが明らかになってきた。優れたコーディネータはイノベーターの影となり、裏方としてイノベーション・プロセスの環境・条件整備を担っていることが分かった。

こうしたことから、本稿で明らかにしようとしている理論的側面と、実践的能力やスキルの向上を図るOJT的側面の双方からのコーディネータ育成が最も重要な取り組みである。そうしたイノベーション創発や促進を担う人材を質的に向上させる施策こそが喫緊に求められる。敢えて言うなら、量的拡大は後回しでも構わない。

現時点では、コーディネータの育成に有効な座学プログラムもなければ、実践的なOJTプログラムが存在するわけでもなく、徒弟制的な新人育成がなされているのが現実である。本研究の成果が、今後のコーディネータの育成プログラムに活用されることを期待し、また、検討したいと考えている。

参考文献等

(1) クレイトン・クリステンセン、ジェフリー・ダイアー、ハル・グレガーセン，″イノベーションのDNA″, Harvard Business School Press (2012)
(2) 西川洋行， 研究・技術計画学会第26回年次学術大会一般講演 2I07 (2011)
(3) 西川洋行， 研究・技術計画学会第25回年次学術大会一般講演 2E07 (2010)
(4) 例えば､文部科学省の事業である「全国コーディネート活動ネットワーク」では、コーディネータの事例報告をまとめた「産学官連携コーディネーターの活動・スキル・資質」を刊行している。
(5) 西川，中武，今井，入野， 研究・技術計画学会26回年次学術大会一般講演 1C04 (2011)
(6)2005年のスタンフォード大学卒業式でのスピーチの一節にて語られている。
(7) 西川洋行， 研究・技術計画学会第27回年次学術大会一般講演（予定）2D15 (2012)