

Title	イノベーション・プロセスにおけるコーディネート活動の実態調査とその分析
Author(s)	西川, 洋行
Citation	年次学術大会講演要旨集, 29: 593-596
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/12519">http://hdl.handle.net/10119/12519</a>
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

## イノベーション・プロセスにおける コーディネータ活動の実態調査とその分析

○西川 洋行（県立広島大学）

【要旨】 イノベーション創出に至るプロセスには、関係する様々な組織や個人間の連携を促し、調整し、推進している一般的にコーディネータと呼称される中間支援人材が重要な役割を果たしていることが近年明らかになってきた。本研究は、あまり理解が進んでいないコーディネータの役割の実態を明らかにするため、個々のコーディネータを直接調査し、通常業務に沿って彼／彼女らの業務と機能を把握する手法により、コーディネータ機能の実態を実務に沿った形で解明し機能の体系化を図ることを目的としている。本研究では産学官のコーディネータについて調査を行っているが、本稿では地方自治体のコーディネータがイノベーション・プロセスの初期段階で果たしている重要な機能を中心に報告する。

### 1. 背景

イノベーション推進を図るうえで産学官の連携が重要であるという認識は広く共有されつつある。シュンペーターの言う「新結合」<sup>(1)</sup>がイノベーションの起点とするならば、イノベーション推進策は、如何にして産、学、官のセクター間の結びつきを促し、イノベーションの芽＝起点を見出し育むか、を原初的な課題と捉えるべきであろう。この課題を2つの視点<sup>(2)</sup>から検討してみたい。一つは萌芽；「起点」をより多く見出す方法について、もう一つは育成；イノベーションの萌芽をより高確率に「成果」へと結びつけていく方法について、である。単純化して言えば、(イノベーション) = (「起点」の数) × (「成果」を得る確率) である。

イノベーションとは、本来当事者（起業家等）が自発的な意図に基づき自ら創始するものであり、これまでのイノベーション政策は、外部から意図的に起業を促す環境を作り出すことで、間接的にイノベーションを誘発させようとするものが主流であった。しかし、そうした環境整備による間接支援から脱却し、直接当事者に関わるような取り組みが近年登場し、産学官の様々な組織の支援人材が直接関わるプロセスが登場してきた。本稿はそうした「人」に焦点を当てている。そうした支援を現実に行う「人」については所属する組織も呼称も様々であるが、本稿では「コーディネータ」と総称し、彼／彼女らの役割・業務を「コーディネート」と総称する。

### 2. 知られざるコーディネータの実態

萌芽の段階すなわちイノベーション創発のプロセスを効率化しようとする試みは、例えば起業数、大学との共同研究数、知的財産権の取得件数等の指標を見る限り、明らかな成果は乏しいと言わざるを得ない。一方、企業経営者や研究者、大学の教員等に話を聞くと、組織や関係者の間を繋ぎ調整する人が必要という声を聞く。「支援策はあっても、それをうまく活用できる人がいないと、自分たちだけでは物事がうまく進まない」というのが実感のようである。こうした役割を担ってきたのが、先に述べたコーディネータであるが、このコーディネータの働き即ちコーディネート活動に関しては、未だに個人的スキルの範疇に留まり、一般化や共通化等は未整備で理解が進んでいない。実態の把握が進まない中で、上から目線の思い込みに基づく調査や、調査結果が描き出す仮想的コーディネータ像に頼って施策や制度を設計しても実効性が乏しいのは当然であろう。

本研究はこうした問題意識から、コーディネータに直接ヒアリングを行い、実際のコーディネート活動の内容に沿ってその実態を把握・分析し、普遍性を持った業務として一般化を図っている。

### 3. 調査・分析方法

従来 of 調査研究によって、実際に要求される業務内容に基づき“こうあるべき”というコーディネータ（この調査ではURAと呼称）像<sup>(3)</sup>が示されている。

この調査では大学に在籍するURA等への調査を通じ、大学内で実施されている業務内容に沿ってスキル標準を規定している。しかしながら、イノベーション・プロセスに関わるのは大学に限られるわけではなく、むしろ産や官のセクターの寄与がより大きい。また、この調査が規定する業務を1人で全てこなすような万能型コーディネータは、現実にはまず存在しない。その多くは、特定の業務を分担するか重要と判断される業務に注力しており、その分担の方法や業務の取捨選択こそが、コーディネータ及びコーディネート活動を理解する上では重要である。この分担や業務の選択は、各コーディネータが置かれている立場や環境、組織内での業務分掌等に左右されることが多く、所属する組織の属性（産・官・学のセクタ等）による影響はさらに大きい。

こうしたことから、本研究では、

- ① 調査の範囲を産学官全体に拡大し、産学官連携によって何らかのイノベーションを起こそうとする一連の取り組み（プロジェクト）に関わるコーディネータを調査対象とする。
- ② コーディネータが関わる（実施する）業務内容とともに、所属する組織の属性やプロジェクト中で関わる業務範囲を明らかにする。
- ③ 組織の属性や業務範囲と業務分担や選択の関係を明らかにする。

表1 自治体コーディネータの姿

所属	主な連携活動	連携活動への意見
A氏(A市職員)	地域の人脈から情報収取、会合参加	組織の枠(業務)では課題は見えない
B氏(A市職員)	商工会等との会合を持つ、人脈づくり	個人的な人間関係が連携には不可欠
C氏(A市職員)	企業訪問、組織間の連携の仲介	企業との人間関係構築が重要
D氏(B市職員)	各種団体との連絡調整、会議出席	日頃の付き合いから提案が出てくる。
E氏(C市外郭団体職員)	地域産品の商品化、事業化支援	住民活動への参加が地域連携の原点
F氏(C市職員)	外郭団体や工業会、商工会の運営、企業訪問	結局、「人」対「人」の関係、顔を合わせることが重要
G氏(D市職員)	情報収集と集約、会合に出る、関係者間の情報仲介	課題設定と判断基準が重要、現実と論理の対比
H氏(E市職員)	自身で企画を提案、個人的人脈を構築し、情報収集	住民活動への参加から人間関係が構築できる

ことを目的とし、関係者へのインタビューにより得られた口述データを基にして類型化・モデル化を行う。これにより、イノベーション・プロセス中でのコーディネータ業務の実態やプロジェクトの進捗に伴う業務の変遷を把握する。

このうち今回報告するのは、官セクターの地方自治体等に属するコーディネータである。表1に、本調査に協力いただいたコーディネータの所属と連携業務内容及び意見をまとめた。この結果を、以前報告した大学等に所属するコーディネータの調査結果<sup>(4)</sup>と比較すると、イノベーション・プロセスの初期段階、すなわち新たなイノベーションの萌芽を見出す段階での地方自治体等に所属するコーディネータの特徴的な働きが明らかになった。次章でその詳細を説明する。

#### 4. 実在する地方自治体等コーディネータの姿

調査対象とした“プロジェクト”は、県立広島大学が広島県下の自治体と締結している包括連携協定に基づく地域課題解決型の3種類の協働事業(表2)である。これらは市町村レベルでの地域課題を大学と地元自治体、地域の企業や団体の3者が協働で解決策を模索し取り組む事業である。多くの場合、こ

表2 協定先市区町と協働事業

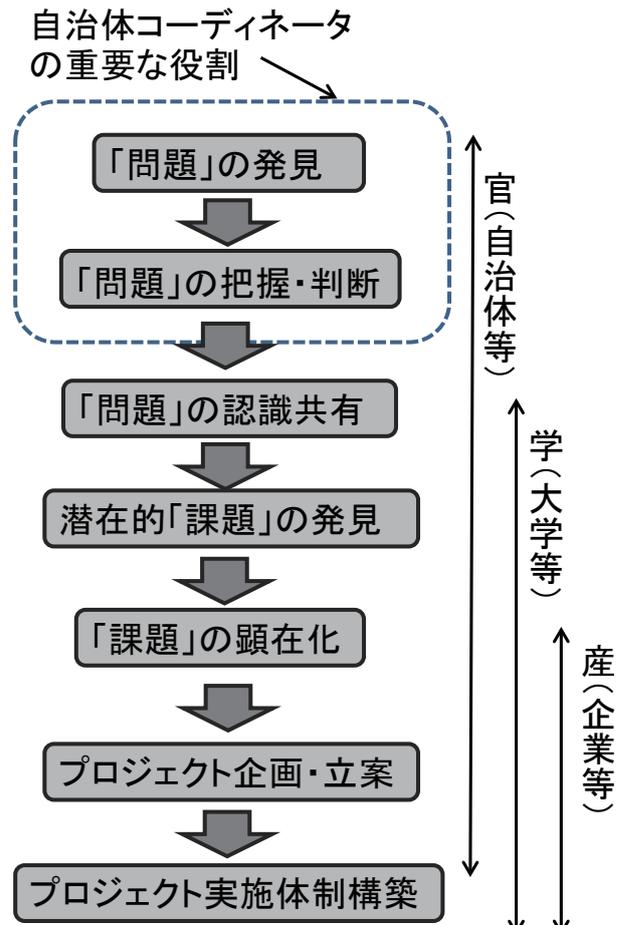
項目	概要	内容説明
包括連携協定締結先自治体	庄原市、三原市、廿日市市、安芸高田市、世羅町、尾道市、江田島市、三次市、広島市南区	広島県内9市区町、地域連携センター担当者と各自自治体担当者がコーディネータ機能を担う
地域戦略協働プロジェクト	自治体が抱える官民の課題を、大学教員と協働で解決を図る	審査なし、自治体毎に協議のうえ課題を決定、地域連携センターから研究費支出
地域課題解決型研究	官民からの課題提案を受け、教員が自身の研究テーマとして取り組む	審査あり、大学予算から研究費支出、広島県内の自治体もしくは企業/団体等より提案募集
自治体の研究助成事業	自治体が市内企業/団体等から公募した課題を大学教員が共同研究や技術指導等により解決を図る	審査あり、自治体予算から研究費支出、応募は県立広島大教員のみ、庄原市、三原市、三次市で実施

の市町村レベルでの地域課題は顕在化しておらず、地域課題の発現形としての「問題」が認識されているにすぎない。したがって、こうした「問題」から「課題」を顕在化し、課題解決策を企画・立案していくプロセスを経ることになる。表1に示した活動事例はこうしたプロセスを部分的に記述したものと見ることが出来る。表1のコーディネータへのインタビュー内容をもとにコーディネート活動を類型化すると、図1に示すように、7ステップからなる業務プロセスに収斂することが分かった。以下に、各ステップでの活動概要を示す。

1. 地域の当事者が感じている「問題」について、自治体や地域団体のコーディネータがその「問題」の存在を認識する。
2. 認識された「問題」について、当該コーディネータがその内容や意味合いを把握し、その重要性や緊急度を判断する。
3. 重要度や緊急性が高い「問題」を、他のコーディネータや関係者に提示し、認識を共有する。
4. その「問題」を生じさせている隠れた「課題」の存在を認識する。
5. 「課題」の顕在化に向けた検討を、関係する産学官の連携会議等で議論を開始し、正式な協働事業として課題解決に向けた取り組みを開始する。
6. 「課題」の解決に必要なリソース（研究者、資金、事業実施者、協力者等）を検討し、プロジェクトの企画立案を行う。「課題」自体が仮説であることが多く、仮説検証型になるケースが多い。
7. プロジェクトの計画承認と事務的手続き開始し、メンバーと役割分担を決定し、プロジェクトを正式に組成する。マネジメントスタッフとしてコーディネータの関与が継続する場合もある。（以降、実施フェーズに入る）

ステップ1から3に関しては、市町村や地域団体等に属するコーディネータがほぼ単独で担っているケースが多く、特にステップ1、2は極めて地域密着性の高い業務であることが伺える。企業等の組織が抱える潜在的課題に関しても、同様のプロセスを経ることが多く、企業等が抱える「問題」を察知することで企業の「課題」を顕在化し、産のニーズと

図1 萌芽段階での業務プロセス



して認識されるに至っている。地域課題にせよ産のニーズにせよ、課題解決策を立案し実行に移すプロセスは、地域や企業の活動にとっては、多くの場合新たな発想や組合せを取り込んだイノベーション・プロセスである。

今回の調査で浮き彫りとなったのは、極めて個人的な人間関係や交友関係に依拠してそうした地域の「問題」の情報を入手している実態である。地方自治体職員は地域社会との距離感が近く、職員としての業務と私的な活動の境界が不明瞭な場合も多い。地元の集会や会合、祭りやボランティア活動等において、私的な人間関係をベースとした情報収集が行われており、例えばコーディネータとして働くべき部署に配属されたH氏は「最初は戸惑ったが、結局、地元との個人的な付き合いを頼りに仕事をする方法にたどり着いた」と話している。実際、E市役所では、H氏が担当になった後に、同市が実施する研究開発補助事業の応募数も提案の質も向上しているという、こうしたやり方が有効であることを裏付ける

評価がある。しかしながら、こうした個人的な取り組みは業務として公式に認められておらず、経費も充当されないケースが多いようである。重要なコーディネート活動でありながらその実態の把握は遅れており、今後詳しく分析し、明確に業務として位置付けるべく実態を明らかにし、何らかの改善提案へと結びつけたい。

#### 5. 官の役割 - 地方自治体のケース -

産学官連携において、官の役割は常に議論的的となってきた。いわゆる仲介役でありイノベーションに間接的に関与する裏方であるとする意見も根強い。筆者もこれまではそうした主張を支持する側に立ってきたが、今回の調査によって、同じ官セクターであっても、市町村レベルの地方自治体ではそれ以上の役割を果たしていることが明らかになった。地方自治体のコーディネータは、イノベーション・プロセスの初期の段階で本質的に重要な機能を中心的に果たしている。言い換えれば、「埋もれているイノベーションの種を見つけ発芽を促す」役割と例えることもできる。当事者ですら理解できていない埋もれた課題の掘り起こしと、それを解決するための取り組みを始める機会を作るというものである。

この埋もれた課題を解決するため、産学官各セクターの様々な関係者とコンタクトを取り、協力を要請する。そうした中でそれまで関わることのなかった人たちが出会い、相互に刺激を受けて、それまで考えもしなかったような発想や提案に結びつく。そもそもは直面する課題の解決を図るために行っているこうしたコーディネート活動が、新たな発想や提案に基づく課題解決策というイノベーションに結びついていくという関係が成立している。

一方で、こうした地方自治体のコーディネータは、プロジェクトの実行段階に関わることは稀のようである。今回調査したケースでも、大学等と連携してリソースを集めプロジェクト組成が始まると、一転裏方に回り始め、補助金申請や行政手続きへのアドバイス等の限られた活動に留まる傾向が見られた。事業には直接関わらないというスタンスは、自治体においては共通して見られる傾向である。

#### 6. まとめ - 役割分担 -

市町村等の地方自治体に属するコーディネータは、イノベーション・プロセス中の初期段階において重要な機能を果たしている。当事者も気づいていない埋もれた課題を探し出し、それを産学官の議論の俎上に載せ、課題解決を図るプロジェクト組成に向けて研究者、資金、事業実施者、協力者等のリソースを集める役割を担っている。こうした機能は、地域社会と密接に関わり、かつ客観的に俯瞰できる立ち位置にあるからこそ可能であり、大学や企業に属するコーディネータには果たし難い機能である。

本研究は端緒についたばかりであり、本稿は主に地方自治体という「官」セクターに焦点を当てている。プロジェクト組成後の実施段階に入ると、「学」や「産」のセクターに属するコーディネータの存在感が増し、反対に「官」のコーディネータは裏方に回るようになってくる。今後も本研究を継続し、育成段階以降におけるコーディネータ及びコーディネート活動に関して、今度は「産」と「学」のコーディネータにフォーカスし、その実態を明らかにする。最終的にプロジェクトの成果が企業等での活用にまで繋がる、イノベーション・プロセス全体に亘るコーディネータの役割と活動を明らかにしたい。

#### 謝辞

本研究は JSPS 科研費 26590063 の助成を受けています。また、インタビュー等のヒアリング調査にご協力いただきました関係各位には、この場を借りて御礼を申し上げます。

#### 参考文献等

- (1) J.A. シュンペーター, 経済発展の理論(原著 1926) 岩波文庫(上下) 1977年
- (2) 西川, 研究・技術計画学会 25 回年次学術大会一般講演 2I07 2010年
- (3) 平成 25 年度科学技術人材養成等委託事業「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備(スキル標準の作成)」成果報告書, 東京大学 2014年
- (4) 西川, 研究・技術計画学会 27 回年次学術大会一般講演 2D16 2012年