

Title	イノベーション支援人材の機能と役割：現状と課題
Author(s)	西川, 洋行
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 365-368
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13295
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

イノベーション支援人材の機能と役割—現状と課題

○西川 洋行（県立広島大学）

【要旨】 イノベーション創出に重要な役割を果たすイノベーション支援人材について、その業務や役割について調査・分析を行ってきた。今回は、イノベーションの起点となるシーズ創出が期待される大学に所属する支援人材を調査した結果、主に学外向け業務を担うコーディネータと学内向け業務を行うURAに分かれ、大半の支援人材はそのいずれかの業務を行っていることが示された。一方で両者の連携は不十分であり、意図的に業務範囲を逸脱して連携不足を解消しようとしているケースも少なくない。コーディネータとURAとの調整・連携を図る制度設計が不可欠であり、自治体等の支援人材や企業等との連携を図る学外向け業務と教員支援等の学内向け業務をシームレスに実施できる体制が望まれる。

1. 背景

シュンペーターの言う「新結合」⁽¹⁾ 創出はイノベーション推進策の中心課題の一つとなっている。イノベーション推進において、その主役たるイノベーターを支援し「新結合」の萌芽を促す様々な人々に注目が集まっており、そうした人々（以降「支援人材」と呼ぶ）の実態を調査・分析し、イノベーション・プロセスの理解と把握を進めることは、実効的な施策立案と実施にとって必須と言えよう。こうした支援人材はイノベーター個人の支援だけではなく、イノベーションが起きる課程（以降「イノベーション・プロセス」と呼称する）に関与し、時には推進役を担うこともある。支援人材は産学官の様々な組織に所属しているが、そのうち自治体等に所属する「官」の支援人材については既報⁽²⁾のとおりである。今回は調査対象を大学等所属の支援人材とし、浮かび上がってきた「学」の支援人材の姿を報告する。

2. 支援人材の連携

「官」の支援人材に相当するのは自治体や地域公共団体の職員であり、担当業務の一環としてイノベーション・プロセスに係る機能を担っているケースが大半⁽²⁾である。自身が支援人材だと認識している人は稀であり、業務遂行上必要に迫られて無意識に担当しているケースが多い。その業務範囲には大学等との連携が含まれるケースが多く、「学」の支援人材はこうした「官」の支援人材を通じて様々な

ニーズや課題に接することになる。

一方、「学」に属する支援人材は、ほとんどが明示的に支援人材として大学雇用もしくは委託等の形で大学に所属している。イノベーション・プロセスにおいては、大学等は新技術／新製品／サービス等（以降「ニーズ」と呼称する）の基となる新知識／知見等（以降「シーズ」と呼称する）を創出することを期待され、こうしたニーズとシーズをマッチングすることを主な役割とする支援人材（以降「コーディネータ」と総称する）が大学等に早くから配置されていた。ニーズは企業・産業界や自治体・地域に存在するため、学外機関・組織との連携が中心的業務となっており、「官」の支援人材とも密接に連携している。一方、最近になり大学内でのシーズ創出に係る研究業務支援のために、リサーチアドミニストレータ（以降「URA」と呼称する）と呼ばれる支援人材が登場した。このURAの業務内容は学内向けが主であり、学外との連携を主とするコーディネータとは一見異質の存在のようである。

3. 「学」の支援人材の実態調査

こうした状況を踏まえ、実際のコーディネータやURAの業務内容に関する調査を実施し、実態の把握と業務内容や機能の分析を行った。調査対象及び調査内容を以下に示す。

【調査対象】

○ 大学等に所属する支援人材で、コーディネータ・

表1 調査対象大学の概要

組織	特徴	調査数
A大学	地方国立大、小規模組織、やや地域志向	2名
B大学	旧帝大、大規模組織、連携研究重視	7名
C大学	地方国立大、小規模組織、やや研究志向	2名
D大学	地方国立大、中規模組織、地域志向大	4名
E大学	国立単科大、中規模組織、連携研究志向	1名
F大学	大規模私立大、中規模組織、学術研究重視	2名
G大学	国立単科大、中規模組織、研究志向へ移行	2名
H大学	国立単科大、小規模組織、やや研究志向	1名
I大学	地方国立大、小規模組織、地域志向へ移行	1名
J大学	大規模国立大、中規模組織、研究志向へ移行	3名
K大学	旧帝大、大規模組織、学術研究重視	7名
L大学	地方国立大、小規模組織、研究志向	1名
M大学	地方国立大、中規模組織、やや研究志向	1名

URA等の他、アソシエート、調査分析専門職、知的財産取得・運用部門職員等を含む。

- 実際に現場に出て直接関係者とのコンタクトがある支援人材。管理職や事務職員は含めない。

【調査内容】

- 日常的に行っている業務・活動についてヒアリングを行い、自身の活動内容や業務環境等について説明を受け、自身の意見や考えを聴く。
- 業務活動に関わる関係者について、その所属や立場、業務等の依存関係や人間関係について把握する。

調査は対象者を訪問してヒアリングを実施し、対象者の職場環境も合わせて情報収集を行った。表1に、調査対象の大学とそのコーディネータ組織の特徴、及び調査対象者数を示す。

4. 調査・分析結果

調査結果を表2、3に示す。表2にコーディネータ職、表3にはURA職の結果をまとめた。表2からは、コーディネータ職の業務内容が主に学外向けであること、表3からは多くのURA職が学内向け業務に従事していることがわかる。当初想定のとおり、両者には業務の方向性に相違があることが裏付けられた。学外組織との連携を期待されるコーディネータは学外向けの業務が多く、学内教員等との連携を担

うとされるURAは学内向け業務が多いということである。しかもURAの場合にはURAスキル標準⁽³⁾として業務内容が例示されており、実態としても制度趣旨に則った業務に従事しているケースが多かった。

しかしながら、コーディネータであっても学内向け業務に重点を置くケースがある。対外的なりエゾン活動や知財等の技術移転活動において、学内教員等へのコンタクトの比重が大きいケースがあり、完全に学外はコーディネータ、学内はURAと区別されているわけではないことがわかる。コーディネータについては、これまでの調査研究⁽⁴⁾により、

表2 主に学外を向くコーディネータ

所属	主な活動・業務	意見・コメント
C1氏 (C大学)	学内の大型研究プロジェクトの内部調整や運営管理。新規プロジェクトの支援。地域の相談対応業務	学内向け(プロジェクト支援等)と学外向け(連絡調整・相談対応)の業務が並走
C2氏 (C大学)	教員相談への対応や、共同研究、外部資金の獲得。研究戦略立案支援	大学シーズを社会に役立てる繋ぎ役
D1氏 (D大学)	生涯学習の企画立案から実施までを担当。地域連携戦略の立案支援や学内での研究活動の分析	コーディネータ業務は属人的。学術全体を俯瞰できるスキルが必要。
D2氏 (D大学)	企業や自治体等からの相談対応、及びコンソ事業の事務局業務	事前の根回し等、人間関係の構築が重要
D4氏 (D大学)	知的財産権業務全般を担当。特許相談(学内)や共同研究等での知財創出の支援。知財活用推進	知財と研究は不可分。技術移転は共同研究推進と表裏一体の関係にある
B1氏 (B大学)	学内外の人的ネットワークを活用しての民間ベースの外部資金獲得と、獲得後のプロジェクトマネジメント。	ニーズフル型のコーディネータ。企業との信頼関係が共同研究には必須
B3氏 (B大学)	民間企業や自治体等のニーズ収集とマッチング。案件のプロジェクト化と研究マネジメント	プロジェクトの評価は事業化までPDCAサイクルを回してから判断すべき
B4氏 (B大学)	(主に地域の中小企業からの)技術相談対応。金融機関と客先廻り	依頼者への最初のヒアリングが重要(方向性や技術)
B5氏 (B大学)	既存の業務に当てはまらない事案を担当。担当者の調整や割り当て等	担当者の後方支援と相互調整による組織円滑運営

表3 主に学内を向くURA

所属	主な活動・業務	意見・コメント
F1氏 (F大学)	知的財産の処理・手続き全般を担当。随時教員訪問し発明発掘。学内向け知財関連セミナー企画開催	教員訪問は発明発掘に重要で、知財推進活動の基本
F2氏 (F大学)	知財以外の研究推進活動を担当。外部資金情報を教員に提供し、教員の研究情報収集・整理。	メルマガや学内誌での情報提供と教員訪問の両輪でコミュニケーションを図る
I1氏 (I大学)	全学的なPJの事務管理を担当。知財やニーズ、シーズ情報の管理	現在は組織統合に係る事務作業のウェイトが高い
J1氏 (J大学)	外部資金獲得支援を担当。研究戦略企画立案に関り、資金等獲得までを支援。データ分析等も担当	戦略企画からブレアワード段階は主担当。採択後は速やかに移管している。
K3氏 (K大学)	組織全体の調整業務の他、担当が曖昧な案件を担当。対外イベントや突発的な案件も随時対応	組織全体が円滑に動くことを念頭に、業務負荷等に依じて適宜支援する
K4氏 (K大学)	学内にある研究PJ等の情報収集と、外部予算獲得のための戦略立案や申請チーム作りを担当	企業等との連携が必要なことも多く、産官学連携部門との連携が不可欠
K5氏 (K大学)	学内の研究関連情報を収集分析し、新規PJ立案や予算申請を支援	人に係る情報を扱う、「人間中心の組織」である。
K7氏 (K大学)	国際部門担当。シンポジウム開催や会議拠点整備、国際PJ支援等実施	部門の管理運用から個々の企画立案までを担当

① 全てのコーディネータ業務を担っているわけではなく、一部の業務を重点的に担当しているケースがほとんどで、担当業務には個人差がある。

② 外部組織との連携を図る上で、教員の研究内容等の学内シーズ情報は不可欠である。

③ 複数のコーディネータが分業するケースでは、シーズに近い部分を担当する場合は学内向け業務が多くなる。また知財等業務においても、発明発掘等を担う場合には学内向け業務が増える。

といったことが明らかになっている。URA 職が配置される以前には、大学に関わるイノベーション・プロセス全体を担っていたことが伺える結果である。

一方 URA 職にも、学外向け業務比率の高いケースがある。URA スキル標準⁽³⁾にもこうした学外向け業務は「その他」の項目として記載されているが、本来想定された URA 機能とは異なっている。本調査において明確な回答は得られなかったものの、次のような可能性が考えられた。

① 制度導入からあまり時間が経っていないことから、残務処理として前職の業務を引き継いでいる

② 個人的スキルが学外向けに偏っており、得意業務に傾倒している

③ (学内での) 業務設定が曖昧で、個人的判断で業務内容を決定している (せざるを得ない)

①のケースは、組織改編により URA 職となったケースに見られるパターンである。さらに③の要素もあって、旧組織業務を URA 業務としているケースがあった。また、コーディネータから URA 職に転職したケースでは②のパターンが見られ、採用側もそれを期待していた可能性がある。②のパターンが考えられる URA の前職は全て産学官連携関連であった。

5. 業務内容と「学」の支援人材間連携

表 2 に記載のとおり、学外向け業務は従前からの産学官連携に係るリエゾン業務や知財等に係るアシエート業務と同等⁽⁴⁾であった。こうした業務は大学の社会貢献活動全般に亘って必要とされるものであり、大学によって予算措置等の違いはあれ、支援人材は産学官連携部門等で雇用されていた。業務内容については既報⁽⁴⁾のとおりである (表 4 参照)。

表 4 コーディネータの業務内容⁽⁴⁾

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	第三者を会話に引込む
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
出合いの場の設定	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

学内向け業務は、比較的業務内容が限定的で且つ大学間での差異も小さいものであった。これは制度導入の早い段階で URA スキル標準⁽³⁾が定められたことが奏功していると思われる。URA スキル標準⁽³⁾中のプレアワードに関わる業務はほぼ全ての大学が設定しており、外部資金の獲得に関して大学当局の関心の高さを裏付けるものである。一方、ポストアワードについては大学間で差異が見られ、予算執行の管理まで担っている大学もあれば、早期に学部等の事務スタッフに引き継ぎを行っている大学もあった。この差異については、大学の事務機構や人員配置の違いが影響しているものと考えられる。研究戦略等の策定支援については、当該業務を行っていない URA も多く、大学毎の業務設定の違いに加え、URA 自身の能力にも依存していると思われる。

URA スキル標準⁽³⁾や制度趣旨から判断する限り、URA 業務は学内向けに特化しているように見えるが、今回の調査結果は、コーディネータ的な学外向け業務を行っている URA が一定数存在することを示している。この点について質問した結果、深刻な課題があることが明らかになった。その課題の由来は、URA 組織の設立経緯に遡る。その設立経緯には、

① 同一組織内で産学官連携部門と共存

② 別組織として URA 部門を新設

③ 旧産学官連携組織を URA 組織に改組

の 3 パターンが存在し、それぞれ課題が異なる。

①の同一組織内での共存パターンでは、内部での相互連絡・情報共有の仕組みと運用が課題である。多くの大学では、様々な学内の事情により、産学官

連携部門と URA 部門間に確執が生じており、相互連携不足に陥っていた。例えば外部資金獲得に関し、学外機関の協力が得られずに頓挫するといった事例が発生している。一方で、意図的な人員配置や業務設定により相互連携を活性化しこの課題の克服を図っている大学もある。この取り組みの効果検証は、まだ確たるデータが無く定かではないが、概ね順調に推移している印象を受けた。②の URA 別組織新設パターンにおいても状況は同じで、組織内トラブルの代わりに学内組織間トラブルが発生している。③の従来組織改組パターンでは、従前のコーディネータの処遇により状況が異なっていた。コーディネータ職として継続雇用した場合には学外との連携が途絶えることは無いが、コーディネータ職を無くした場合には学外との連携が低調となる傾向が見られた。URA 職が非公式に引き継ぐ場合もあったが、それでも従来の連携の維持は難しいようであった。

また、このパターンに関係なく、組織内での業務内容の設定に問題があるケースがあった。URA として雇用されながら産学官連携に係るリエゾン業務や特定事業の進捗管理を担当している大学があった。なし崩し的にコーディネータを URA に転換し従事させているケースもあり、さらには URA 業務の定義自体が曖昧な大学もあった。これらは、業務内容というよりも組織管理上の課題であろう。

6. 現行制度の課題

現在の支援人材に関する大学の制度は、従来からの諸施策に由来する産学官連携関連部門と、ここ数年で整備された URA 関連部門が混在している。URA 導入以前には、前者が学外及び学内向け業務を一手に担っていた。URA は、学内向けの外部資金獲得や研究戦略策定の支援に業務内容を限定された、専門職化したコーディネータと理解することもできよう。表面的には学外か学内かという違いに見るが、URA 業務はコーディネータ業務の一分野と見なすことが可能である。かつて技術移転か共同研究かという議論があったように、両者は対立するものではなく、業務の重点の置き方の違いにすぎない。しかし現在の制度設計では、組織的に両者を分断する傾向

があり、この相違を調整することは容易ではない。全体的な業務構成を俯瞰し、コーディネータや URA を有機的に連携させ、学外及び学内向け業務を包括的に運用できる組織設計が必要であろう。

7. まとめ — 今後の予定 —

本研究により、「学」の支援人材はコーディネータか URA かに関わらず、自身の業務内容を柔軟に調整し実行している姿が明らかとなった。特に経験豊富な支援人材ほど業務内容は多岐に亘って調整され、独自のノウハウを築いていた。一方で、そうした業務内容を俯瞰すると共通項が多く、特に目標／成果の設定等は良く似ており「手順は違えど目的は共通」と言える状況にある。逆に、その手順にこそ支援人材が培ってきた実践知が詰まっており、手順のモデル化がこの実践知の共有化に適しているのではないかと考えている。今回の調査でも手段／手法については特に目新しいものはなく、それを実施する環境整備や複数の手段の組合せ等の手順に工夫が散見された。今後は、この手順に焦点を当てて分析を進め、類型化された手順によりイノベーション・プロセスを記述し形式知化を目指す予定である。

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 29 回年次学術大会一般講演 2E04 2014 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