

## 産学官連携組織のポートフォリオ分析とコーディネータ人材のモデル化

高知工科大学 社会連携専門監 佐藤 暢

科学技術のイノベーションを促進させる産学官連携に関する取り組みの中で、その橋渡し役としてのコーディネータ（広義には産学官連携従事者）の役割は極めて重要である。近年、全国各地で多様なコーディネータが集まって知恵を出し合い、産学官連携活動の質を高める動きが活発化しているが、それぞれの類似性や差異性について、学術的なアプローチを以て俯瞰的に分析した調査研究事例はない。そこで、本調査研究では、全国の主要な産学官連携ネットワーク組織の活動をポートフォリオ分析し、各組織の関係性を俯瞰的に解明し、コーディネータの立ち位置の明示化を試みた。さらに、コーディネータの本質的役割に焦点をあて、イノベーションに求められる人材像のモデル化を行った。

まず、産学官連携ネットワーク組織のポートフォリオ分析を行った。その結果、次のようなことが分かった。すなわち、全国規模の産学官連携ネットワーク組織の立ち位置は、「大学志向か産業志向か」との点で、それぞれその設立背景によって大きく異なっていた。また、「個別解決型か政策提言型か」「個人連携重視か組織連携重視か」といった点も、それぞれの組織のありようは大きく異なっていた。一方、地域規模の産学官連携ネットワーク組織は、概ね「産業志向」であり、また、「個別解決志向」であることが分かった。地域規模の産学官連携ネットワーク組織の多くは、地域産業振興のために人的交流を通じたネットワーク形成により、新たなビジネスチャンスやビジネスパートナーの発見と創成、新しい研究開発プロジェクトの立ち上げなどを期待して設立されている。各ネットワーク組織は、参加者がそれぞれ有する個別の課題を解決するための人的交流や情報交流を媒介する存在である。しかし、その課題解決を通じて、地域産業活性化や、地域イノベーション創出を意識した活動であることも分かった。個々のネットワーク組織において、それぞれの立ち位置を客観的に把握することは、ネットワーク組織そのもののありようや、今後の方向性を議論、確立するうえで有効である。このことは、それぞれの組織で活躍するコーディネータに求められる役割とも大きく関連する事項である。

次に、産学官連携に係わるコーディネータのありようについて、全国各地のキーパーソンへのヒアリング調査および文献調査を行った。その結果、コーディネータ人材のモデル化の指標となる見方として、以下のような結論が得られた。すなわち、コーディネータとは、産・学・官からの要請もしくは自らの情意により、新たなコトを構想し、その実践のため、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を適切に差配し、そのコーディネート力を以て、産・学・官をつなぎ、そのリーダーシップ力を以て、プロジェクトを立ち上げ、そのマネジメント力を以て、そのプロジェクトを推進し、イノベーション創出の牽引役となる

人材である。また、コーディネータ活動とは、「構想力の発現」であることも結論づけられた。そして、構想力の発現に向け、これからのコーディネータに求められる能力として、次の3つの能力が主軸となると結論づけた。

①コーディネータ力

技術の目利きとして、シーズ・ニーズの情報収集、技術や研究への理解、調整、仲介、支援

②リーダーシップ力

研究開発プロジェクトの経営者として、理念形成、目標設定、戦略立案、計画と実行（引っ張り、あと押し、追いかけ）

③マネジメント力

研究開発プロジェクトの管理者として、総合調整、交渉や段取り、ベクトル合わせ、状況確認、フォローアップ

コーディネータ人材の育成や評価に資するべく、あるべき人材モデルの精緻化や、コーディネータに求められる能力の指標化に向けた研究が、今後の課題となる。具体的には、上に述べた各能力の細分化と定量化、すなわち「指標化」が必要となる。これらの深める上で、類似する業種たとえば経営コンサルタントとの比較研究や、類似する海外と日本での諸制度の比較研究も必要であろう。

本調査研究は、産学官連携ネットワーク組織およびコーディネータ人材が果たすべき役割について、その本質的要素や普遍性を見いだす取り組みの一環である。このような研究の推進は、産学連携学におけるコーディネータ論の発展と拡充に資するのみならず、コーディネータ力を指標化する手がかりとなり、科学技術イノベーション人材のモデル化に明らかに貢献し得る。

我が国に科学技術コーディネータあるいは産学官連携コーディネータ等が誕生して20年に満たないが、その蓄積と成果は全国各地に浸透している。半面、コーディネータの多様化も議論されるようになってきた。国等の制度を超えた、「そもそもコーディネータとはどうあるべきか」といったことを俯瞰的かつ学術的に追究することは、今後の我が国のイノベーションにも関連した、大きな研究テーマになり得る。本調査研究の結果は、今後の関連研究の発展の一助となることを信じてやまない。