

## 草の根イノベーションを牽引するコーディネーター 人材モデルの深化

高知工科大学 研究連携部社会連携専門監 佐藤 暢

科学技術によるイノベーション創出には、産学官連携を牽引するコーディネーター（広義には産学官連携従事者）の役割が極めて重要である。近年、全国各地で多様なコーディネーター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ようとしている。コーディネーターに限らず、広い分野の人々が産学官連携活動に関わり、自主的かつ積極的に交流、協働していく、いわば異分野コミュニティともいべき人的ネットワークの形成も全国各地で行われている。これらの活動についての個別的な実態調査や事例研究は各所で行われているが、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、これまで無かった。著者は、先行研究において、産学官連携に係わるコーディネーター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、コーディネーター活動とは、生きた情報を基にした「構想力の発現」であるとの、普遍性のある見解を持つに至った。また、産・学・官の混沌からのプロジェクト形成に必要な「構想力の発現」には、①コーディネーター力、②リーダーシップ力、③マネジメント力の3つの能力が、コーディネーター活動の主軸になると結論づけた。

これらの研究成果は、産学官連携におけるコーディネーター活動の拡充と発展に加えて、コーディネーターの社会的認知度向上が望まれている昨今、産学官連携を基礎とするイノベーション創出に向けたコーディネーター活動の明確な指標となることは間違いない。だが、それぞれのコーディネーター活動の現場で求められる能力の本質に更に迫るためには、産学官連携によるイノベーションのゴールである産業振興や地域活性化を、これまで以上に意識する取り組みが必要である。具体的には、より産業社会に近い視点に立った、客観的かつ俯瞰的な調査研究が必要である。とくに近年、地域からの草の根イノベーションへの期待が高まっていることを鑑みると、草の根イノベーションに向けたコーディネーター人材の役割について、現場の実例も踏まえた学術的アプローチが有効である。

そこで本研究では、各地域での産学官民コミュニティが核となった草の根イノベーション活動に参加し、それぞれの現場で活躍する、特に産業面でのキーパーソンの考え方や実践の中から、コーディネーターの本質的役割を把握し、求められるコーディネーター人材像の深掘りを試みた。同時に、産業界におけるキーパーソンへのインタビューを通じて、地域の産業振興や活性化に向けたコーディネーターへの期待や課題などを浮き彫りにすることをを行った。

その結果、特に産業界からの意見として、地域産業振興に向けた産学官連携に対する期待は高いことが分かった。同時に、大学と企業とを繋ぎイノベーションの牽引役となるコーディネーターへの期待も高いことも分かった。とりわけ、大学のポテンシャルを地域産業

に活用するため、コーディネータはもっと活躍すべきだ、との声があった。また、研究開発を支援するコーディネータと、事業化を推進するコーディネータの 2 タイプがあっても良いのではないか、これら異なるタイプのコーディネータがチームとなって活動するのが有効ではないか、との声も聞かれた。

ところで大学の視点に立ってみると、産学官連携による研究開発プロジェクトに関わる多くの教員は理工学系（工学、医学、農学等）の学部には所属している。その一方で、教育の観点から眺めると、「産学連携」「イノベーション」「プロジェクトマネジメント」などの科目は、多くの場合、経済学や経営学など人文社会科学系の学部には設置されている。簡潔に表現すれば、産学官連携の実践は「理工系」、イノベーションマネジメントの理論構築および人材育成は「文系」ということになる。したがって、この両者の融合し活動できる人材こそが、コーディネータ人材のひとつのありようということができるかもしれない。産学官民コミュニティで中心的な役割を担う企業経営者は、常に企業経営の観点から科学技術の活用を考えている。これは技術経営の実践そのものであり、むしろコーディネータは彼ら経営者を支える存在であるべきではないか。このように考えると、とくにコーディネータ人材育成の観点からは、産学官連携を実践する（理工系の）研究者と、イノベーション論やマネジメント論を追究する（人文社会系の）研究者が連携融合し、コーディネータ人材の体系化を進める必要がある。

コーディネータ人材のありようは、古くて新しい問題でもある。国が産学官連携施策を積極的に推し進めるようになって 20 年近く経た今、社会システムにおける産学官連携、およびそれを牽引するコーディネータ人材像に対する学究的なアプローチはない。

さらに本研究を通じて、コーディネータに対しては、産学官連携だけでなく地域活性化の役割も期待されていることが示された。とくに地域産業界からは、地域経済の再生や振興の役割もコーディネータに期待していることが分かった。そして、そのような期待に応えるために、上記の 3 つの能力（①コーディネータ力、②リーダーシップ力、③マネジメント力）が主軸となることが改めて示唆された。その上で、「コーディネータ人材モデルの深化」の観点から、コーディネータ人材には次の事柄が求められることが分かった。

- 研究開発に加えて、事業経営に関する体系的な知識と素養を有すること
- 研究開発の開始時点で、ビジネスモデルをイメージできること
- 目標の実現に向け、人的ネットワークをフル活用した組織づくりができること

いっぽうで、産学官連携コーディネータの役割や位置づけが、今なお不明瞭であることがあらためて確認された。その一因としては、わが国における産学官連携の目的や目標が必ずしも明確でないことも考えられる。しかしながら、社会システムとしての産学官連携に期待の目が向けられている今こそ、コーディネータが果たすべき機能と役割、そして求められる能力について、理論と実践の両面を踏まえながら体系化づけるべきと考える。本研究の成果が、そのような議論の展開の一助となることを祈念する。