

## 産学官連携支援業務の分析とロールモデル

○西川 洋行（県立広島大学 地域連携センター）

## 1. はじめに

産学官連携に従事する人材に関する話題が会議の議題に上ることが多くなってきた。従来から産学連携実務者レベルでの会議等では指摘されてきたことではあるが、ここに来てURA等の施策が始まり、また現在検討中といわれるCOI/COC<sup>(1)</sup>においても、人材育成機能や人材活用のための仕組み等が課題として挙げられていると聞く。人材問題については、絶対数が不足しているという量的問題と、そもそも有効なスキルや資質を備えているのかといった質的課題の両面が存在するが、これらは複雑に絡み合った問題である。しかし、そもそも産学連携従事者もしくは産学連携実務者とは何か？ どのような業務を行い、いかなる役割を果たしているのか？ そのためには、どのようなスキルが必要なのか？ 等々、必要な情報は曖昧であり、周知、共有されてはいない。そこで、まず産学官連携従事者（実務者）に求められる業務内容と役割を実務に沿って抽出、分類、類型化し、その後産学官連携従事者のスキル・資質について考察を行った。

## 2. 調査概要

実務内容調査は、実際の産学官連携事例について、地方大学イノベーション研究会での議論を経て作成した地域イノベーション事例報告シートに従って実施した。調査データは地域振興事業データベース<sup>(2)</sup>としてまとめ、本研究の基礎データとして用いている。

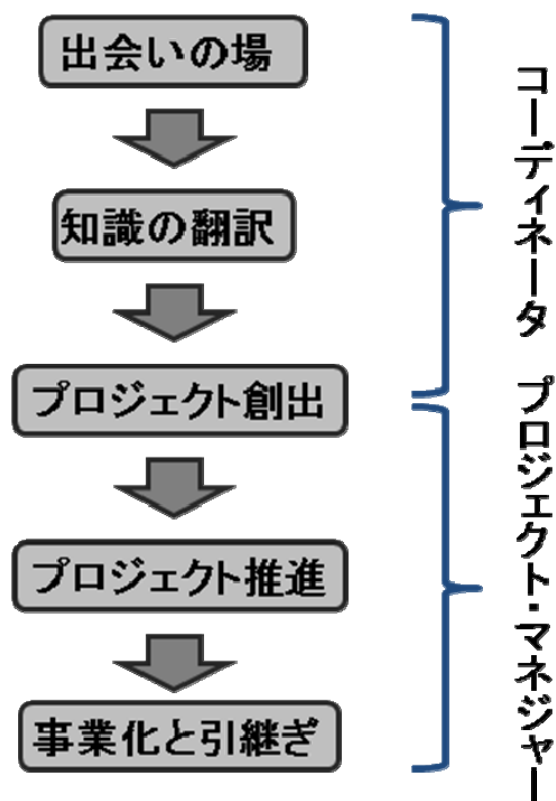
実務内容の実態調査は、このデータベースの記載事項を基に、当該事業において産学官連携従事者に該当すると考えられる事業参加者/関係者について、事業内での働きや役割、機能等を抽出した。そして、この内容に基づいて各人の業務上の特徴を類型化し、人材像を構築した。また業務内容についても前後関係をパターン化し、典型的な業務フローを導出した。

## 3. 分析結果

図1に、典型的な産学官連携事業の業務フローを示す。一般的に認識されているように、事業の前半にはコーディネータ（以降「CD」と略称する）と呼ばれる人材が、後半ではプロジェクト・マネジャー（以降「PM」と略称する）と呼ばれる人材が主として活動を行っていることが再確認された。いずれの場合も直接的に事業を実施する役割を担っているケースは稀であるため、総称して産学官連携支援人材と呼ぶことができる。ただし、それぞれの人材像には明らかな相違が見られた。

まず、仕事/業務の進め方に正反対の傾向が見られる。CDは基本的に定型的な手順を踏んで仕事を行うことが少ない一方で、PMは可能な限り定型化を進めようとする傾向が強い。CDは支援相手に対し、可能な限り自由に、束縛のない環境を提供しようとするが、PMは支援相手に対し、可能な限り、プロジェクト等の目標管理に基づいた環境に置いて束縛しようとする傾向がある。また、個人の特性についても大きな違いが見られる。CDは自身の専門性を表に出すことを控える傾向にあり、専門性や分野を限定しない広い視野と話題を駆使する傾向にある。一方、PMは自らの専門性や経験を駆使して、事業全体の進捗を図る傾

図1 典型的な事業フローと支援人材



向があり、仕事/業務内容や直接従事者（研究者や技術者等）の関心が発散傾向に陥ることを防止することに注力する傾向が見られる。性格面でも違いが見られ、CD が社会的で比較的楽観的な振る舞いが多く見られるのに対し、PM は心配性的な要素が見受けられ、また比較的緻密な仕事運びをする傾向が見られた。

能力・スキルの観点からは、両者ともコミュニケーション能力を重視する傾向が強く、多様な人と多様な話題や事項について議論し、説得し、動機付けを行うことが業務の中心にあるように思われる。しかし、その姿勢には微妙な違いが見られ、CD が相手の動機付けを重視し、背中を押すような立ち位置を採る傾向が見られるのに対し、PM は逆に人を指揮し引っ張っていくような立ち位置を採る傾向が見られた。

ただし、これは個人的属性というよりも、業務の性質上そのような傾向が生まれていると考えられるかもしれない。産学官連携事業の業務フロー（図1）を見れば、CD が関わる前半部分は、まさに何も無いところから事業を立ち上げる作業となるため、様々な可能性に目を向け、楽観的にその可能性を検証して行かねばならない。そして後半になるとそれが一転し、定まった目標と計画に従って緻密に確実に実務を遂行させる必要が出てくる。こうした業務の質的変化が、CD と PM という2種類の支援人材を必要としていると考えることができよう。

#### 4. ロールモデル

最後に、実際にこうした CD と PM によって運営されている一つの組織（企業）について調査した結果を紹介する。当該企業は筆者が以前勤務していた地域に存在する設立から30年以上経過しているベンチャー企業である。創業時の事業をベースにして多角化にも成功し、同地域内にある他ベンチャー企業と比較しても非常に高い成長率を誇る企業である。何がその成長性をもたらしているのかについては諸説語られていたが、調査の結果、産学官連携事業に類する無から有を創出し事業化に向かって育て上げていく機能が高いという点が特異的であることが分かってきた。そして、そのキーマンとなるのが、数々の新規事業の立ち上げを促してきた技術統括室の H 氏と、立ち上げそのものを現場で指揮してきた Y 氏の存在があることが明らかとなった。まさに H 氏が CD となり、Y 氏がそれを受けて PM として新企業を立ち上げ、事業を多角化し成長を継続してきたという実例である。産学連携事業に留まらず、ベンチャー起業やまったく新しい事業等の立ち上げに当たっても、この CD-PM モデルが当てはまることを示す実例であると考えている。

#### 【謝辞】

本調査の基礎データベースの立案から構築までを共に行った、愛媛大学・入野准教授、岩手大学・今井准教授、鹿児島大学・中武准教授に深く感謝いたします。

#### 【参考文献等】

- 平成25年度からの実施が計画されている文部科学省の事業。COI；Center Of Innovation、COC；Center Of Community。COI は「大学が総力を結集し、企業が事業化をリードする、世界と戦える大規模産学連携研究開発拠点の構築」をCOCは「地域再生の核となる大学づくり；地域の大学の人材育成機能、地域社会との連携、生涯学習機能の強化」を掲げている。
- 西川、中武、今井、入野、”地域自律性の観点からみた地域振興事業の分析と、効果的な事業計画策定手法の考察”、研究・技術計画学会第26回年次学術大会 1C04 (2011)

図2 それぞれの人物像の特徴と相違

コーディネータ	マネジャー
人を引き込む 話術、会話力	人を引っ張る 意志、統率力
話題を引き出し 場を活性化 する役	メンバーを 目標に向かわせ る牽引役
多分野の話題 を理解できる 基礎学力	プロジェクト全 体を把握でき る専門能力
発散する話題 から提案をまと める企画力	発散しやすい 研究内容を集 約する統率力
多様な人と話 せるコミュニ ケーション能力	多様な研究者 を目標に向か わせる指導力
新企画、構想 の触媒役	新事業への牽 引役、指導者

(連絡先：nishikawa@pu-hiroshima.ac.jp)