

産学官連携組織のポートフォリオ分析を背景とした コーディネーター人材のモデル化

高知工科大学研究連携部 佐藤 暢

本研究ではまず、全国の主要な産学官連携ネットワーク組織の関係性についてポートフォリオ分析により俯瞰し、コーディネーターの立ち位置の明示化を試みた。続いて、コーディネーター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を追求した。その結果、次のような結論が得られた。すなわちコーディネーターとは、産・学・官の混沌の場で、新たなコトを構想し、そのコーディネーター力を以て産・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形成し、そのマネジメント力を以てプロジェクトを運営し、イノベーション創出の牽引役となる人材である。

キーワード：科学技術、産学連携、組織的イノベーション、市場志向、コーディネーター、リーダーシップ、構想力

The modeling of human resources for coordination in industry-academia-government collaboration based on the portfolio analysis of its organizations for the collaboration

Masato SATO

Research and Collaboration Division, Kochi University of Technology

This study firstly focused on the portfolio analysis of major organizations for industry-academia-government collaboration in order to overview the relationship of each organization being effected as the network, and also to clarify the standing position of the coordinator being affiliated in the organization. In line with such a context, the author's concern was directed toward the essential role of the coordinator as well as how to model the profile of the human resources required for innovation. As a result, the author reached the following conclusions. Coordinator is a person who can imagine something new, who can connect the industry, academia and government, who can launch a new project, who can promote the project, and who can drive the creation of innovation. Coordinate activity is the realization of imagination based on effective information and candid human relations for the creation of something new, and the main axes of it consist of coordination skill, leadership skill, and management skill.

Keywords: Science and technology, Academia-Industry Relations, Organizational Innovation, Market Orientation, Coordinator, Leadership, Imagination

1. はじめに

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ようとしている。コーディネータに限らず、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¹。

これらの産学官連携ネットワーク組織が、より効果的かつ効率的な活動を展開する上で、自らの活動の方向性や存在意義を改めて認識することは重要である。このことは、それぞれのネットワークへの参加者個人、とりわけ、種々の組織に所属する様々なコーディネータが自らの立ち位置を把握するためにも有効である。従って、産学官連携ネットワーク組織の位置付けや方向性を認識することは、それらネットワークの経営や運営の舵取りを明確にするのみならず、そこで活躍する個々のコーディネータの活動をより明示的に意識化させることにも繋がる[1]。しかしながら、コーディネータの役割と有効性、それに適した人材の育成、さらにコーディネータ活動を支える社会的インフラのあり方についての調査研究は必ずしも十分ではない[2]。こうした現状を踏まえると、個々のコーディネータは如何にあるべきかという課題は、「コーディネータの人としての営み」として、今後の産学連携学の議論の中で、一つの重要なテーマになるのではないかと思われる。

もとよりコーディネータ活動は、それぞれが置かれた状況や目的に応じて個別的に方法論を展開するべきものであり、そこで得られた成果は三現主義（現場に行き、現物を見て、初めて現状を理解できる）の産物である。しかしながら、「科学技術の社会実装」という観点から考えると、社会システムとしての産学官連携コーディネータ機能や、現場で活躍するコーディネータ人材のありようには何らかの共通要素があるものと思われる。特に地域における産学官連携活動を通じたイノベーション創出の観点からは、それぞれの地域の諸条件および産学官連携の現状は異なるものの、コーディネータへの期待や課題には共通性がある。国の施策や制度を超えて、産学官連携活動を社会における人間活動として捉えるならば、組織論における人材像に関するアプローチから、この共通性に関する技術哲学的な議論が成立するのではないかとの問題意識を持つに至った。

本研究では、先ず、全国各地の産学官連携ネットワーク組織を対象に、それぞれの現状や課題などの活動を調査分析し、各ネットワーク組織の関係性を俯瞰的に明らかにする。続いて、この分析で示された地域も背景も異なる4つの代表的なネットワーク組織を選び、そこで活躍するキーパーソンを対象にインタビュー調査を行う。このフィールドワークでは、彼らの活動や意識（熱意、執念、覚悟）を掘り下げていき、科学技術イノベーションに資するコーディネータ人材像の本質的要素について検討する。この取り組みは、産学官連携ネットワークにおけるコーディネータの役割と人材像のあるべき姿を明示化するのみならず、コーディネータの社会的認知度向上とキャリアパス形成、およびコーディネータ人材育成の観点からも有効と考える。

¹ 一例として「全国イノベーションコーディネータフォーラム」（主催：国立研究開発法人科学技術振興機構）がある。2015年度は11月25～26日に岡山市にて開催された。

2. コーディネータのありように関する先行研究

産学官連携に関わるコーディネータについての明確な定義や体系はないが、本研究では藤川・松井（2010）の見解を参考にした[3]。すなわち、科学技術振興機構（JST）が運用している「産学官連携支援データベース」²に登録されている産学官連携従事者³で、大学の産学連携部門や技術移転部門に配属されている者や、公設試験研究機関等で産学連携の役割を担う者を、本研究の対象範囲とした。

我が国におけるコーディネータ制度の発祥は、1996年に施策されたJSTによる「地域研究開発促進拠点支援事業（RSP事業）」にある。この事業は、全国各地にコーディネート活動の拠点整備を支援するためのものであったが、2005年度に終了した[4]。以来、さまざまなコーディネータ制度が実施されてきたが、この事業に関与した齋藤（2007）によれば、川上から川下までの広い範囲にわたって活動の自由度が与えられたのは、RSP事業に係わるコーディネータであった。そして、「日本のコーディネータの数は、国あるいは地域の支援制度の多様化と増加に伴い増加している。しかしコーディネータ制度が新しくなるにつれて、業務内容は限られた内容に特化されている傾向にある。プロジェクトの管理業務におけるコーディネータの権限と責任は、改善すべき大きな問題である」と指摘している[5]。

全日本地域研究交流協会（2007）は、JSTにおける地域イノベーション創出総合支援事業や技術移転に係わる目利き人材育成プログラム等に関与してきた立場から、「コーディネータは、ゆりかごから墓場まで責任を持って面倒を見るべきである」と述べている。ここでいう「ゆりかごから墓場まで」とは、次のことを指す[6]。

- (1) シーズの発掘と検証に始まり、
- (2) プロジェクトの提案、採択に繋ぎ、
- (3) プロジェクト・マネジメントをリードし、
- (4) プロジェクト成果を評価し、技術の関門を突破し、
- (5) マーケティングやシステム・インテグレーションにより製品の関門を超え、
- (6) いろいろな事業化支援を通して、事業の関門を突破する。

先述した藤川・松井（2010）は、文部科学省の技術移転事例を含む100の事例を対象に、成功要因の実証的分析を行った[3]。そのうえで、「コーディネート機能には、シーズとシーズのマッチング等の基本機能に加え、技術の育成、知財価値の強化など付加価値向上機能が、より重要であると述べている。そして、「コーディネートの基本機能と付加価値向上機能を強化していくことにより、自らプロジェクトを組み上げ、利益を上げられる事業にまで育てられるプロデューサー的なコーディネータが重要になる」と記している。

その他、引用文献に記載したこの代表的な先行研究は、それぞれ独自の見解が展開され興味深い[7-18]。しかし、全国各地に存在する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ようとする研究はこれまでにない。さらに、それらの組織に所属するコーディネータの立ち位置の明示化し、コーディネータ

² URL <http://sangakukan.jp/shiendb/scripts/search/SDC001.php>

³ 2015年12月27日現在登録者2,094名

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を追求しようとする試みもない。本稿は、これらの事柄に関する初めての研究記録となり得よう。さらに、本稿により、産学官連携ネットワーク組織の位置付けや方向性がより明確に認識され、そこで活躍する個々のコーディネータの活動をより明示的に意識化させることにもなる。以下、先ず初めに、主要な産学官連携ネットワーク組織のポートフォリオ分析に関して記述する。

3. 産学官連携ネットワーク組織のポートフォリオ分析

3.1 分析の概要

全国各地の産学官連携ネットワーク組織を対象に、それぞれの活動の現状や課題、および各組織の関係性を俯瞰的に把握するため、ポートフォリオ分析を行った⁴。今回、調査研究の対象とした産学官連携ネットワーク組織（コーディネータ・ネットワークを含む）を別表1に示す。

3.2 ポートフォリオ分析の結果

上記の各組織について、先ず、「地域規模か広域規模か」と「大学寄りか産業寄りか」の2軸で分析した。次に、「交流基盤促進重視型か個別課題解決重視型か」と「組織連携か個人連携か」の2軸を設定した。これら2種類のポートフォリオ分析を試みた。それぞれの軸を構成している各項目の判断目安を以下に示す。

(1) 地域規模か広域規模か

構成するメンバーの状況、および会則等により、実態としての活動や対象の範囲について「地域規模か広域規模か」に分類した。ここで「地域規模」とは、概ね都道府県単位を示し、「広域規模」とは、行政単位でいう地方など複数の県に渡っていることを示す。例えば、九州大学開物成務塾（⑬）は福岡県中小企業家同友会の所属企業の集まりであり、その活動範囲は概ね福岡県内（都道府県規模＝地域規模）といえる。一方、INS（④）のように、もともとの活動趣旨は岩手県内の産業振興に資する交流基盤の形成であったのだが、現在では会員が全国に分布している。これは「広域規模」の典型例に属する。地域規模から全国規模への広がりに関してはKNS（⑨）にも同様のことがいえる。

(2) 大学寄りか産業寄りか

構成するメンバーの所属、組織そのものの歴史的経緯、および組織活動の方向性などから、「大学寄りか産業寄りか」を判断した。例えばINS（④）は、その事務局を大学が担い、企画運営会議も大学教員を中心に構成されているが、活動の方向は産業振興であり、会員の5割が企業関係者であることなどから（大学関係者は2割）、産業寄りのネットワーク組織であると判断した。

(3) 交流基盤形成重視型か個別課題解決重視型か

⁴ ポートフォリオ分析とは、縦横2軸に指標を設けた平面上に分析すべき各要素を配置し、要素の立ち位置を明確にする方法であり、マーケティング・リサーチや事業戦略立案などで用いられる。

それぞれの組織の会則、および活動実態などから、「交流基盤形成重視型か個別課題解決重視型か」を判断した。各ネットワークは、地域での新たな事業開発など個別的な取り組みに資することを目的として活動している。産・学・官それぞれの者が抱える個別課題を解決するためには、産・学・官の異分野交流の促進が有効であるとの意識は共通しているといえる。従って、この2つの要素は本来的には二者択一ではない。その中で、AREC・Fiiプラザ(⑧)やTAMAクラスター(⑥)は、産学マッチングや研究開発の促進を担うコーディネータ機関が主宰するネットワークであり、「個別課題解決重視型」であることが明確である。一方で、IEN.Y(⑦)や、土佐まるごと社中(⑫)でのネットワーク組織は「人的交流の場づくり」を趣旨としており、「交流基盤形成重視型」に属する。

(4)組織連携か個人連携か

構成する会員の条件などから判断した。例えば、HoPE(北海道中小企業家同友会産学官連携研究会：③)は法人会員から成る組織であるゆえ、「組織連携」と判断した。また、愛媛県産学官コーディネータ会議(⑩)は、産学官連携に関連する機関のコーディネータから構成されているゆえ、「組織連携」と判断した。一方、四国におけるコーディネータ力向上を目指す集い(②)やFTN(とちぎ未来ネットワーク：⑤)のように、個人会員から成る組織は「個人連携」とした。

このような判断を基にして、各組織の特徴を分類・整理したものを別表2に示す。これらの分類を用いて行ったポートフォリオ分析の結果を図1および図2に示す。

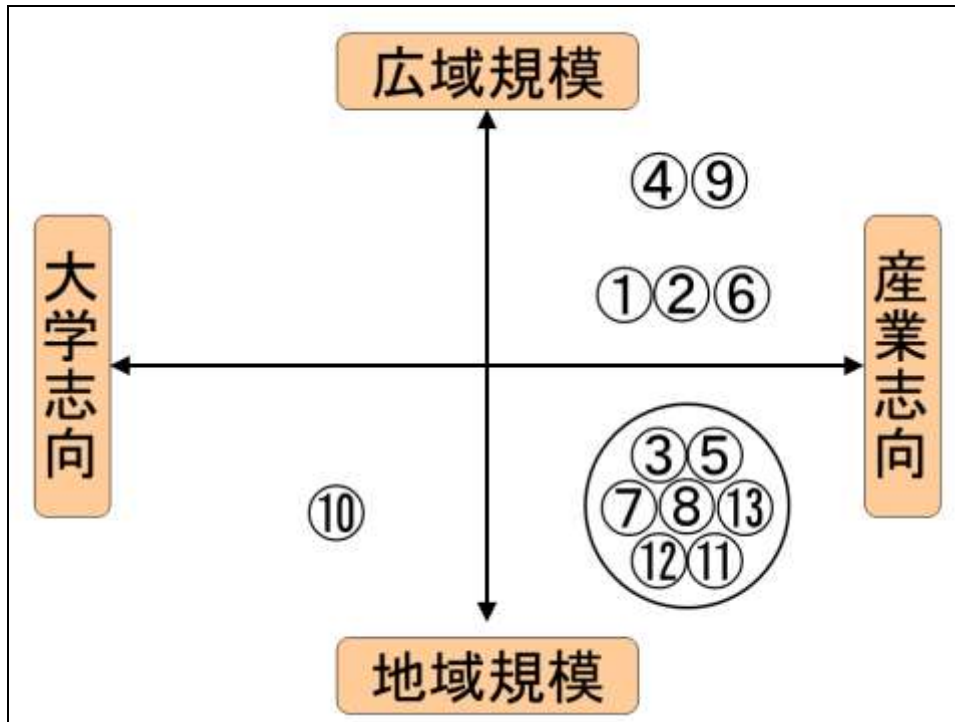


図 1 ポートフォリオ分析の結果 (その 1)

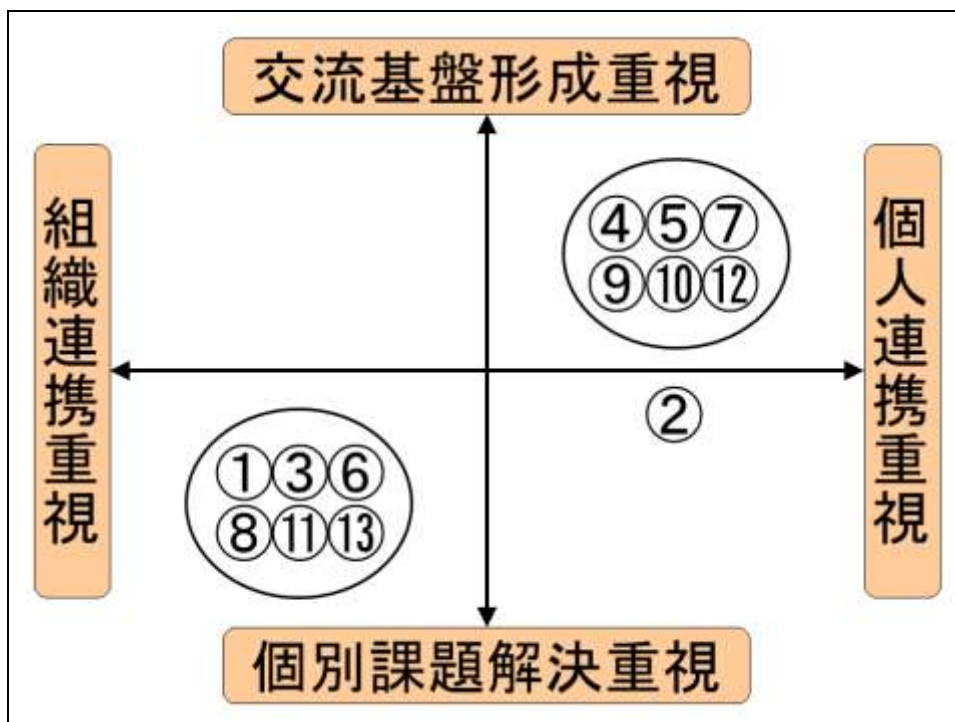


図 2 ポートフォリオ分析の結果 (その 2)

3.3 小括

ポートフォリオ分析の結果および各組織の活動状況から、次のようなことが分かる。

- 1) 今回取り上げた産学官連携ネットワーク組織の活動範囲としては、図 1 にみられるように、都道府県レベルの「地域規模」から、県域をまたいだ「広域規模」までの広がりを持つ。その中には、INS (④) や KNS (⑨) のように、地域的な活動が全国的に広がった例もある⁵。また、各ネットワーク組織は、概ね「産業志向」であることも図 1 から分かる。ただし、TNS (鳥取ネットワークシステム：⑩) は以下の理由により、「大学寄り」に分類した。この組織の設立趣旨は、産学官連携により地域の発展に寄与する旨が謳われているが、現状の活動の実態としては大学教員グループによる研究会活動が中心であることによる。しかし、継続的な活動を通じ、地域の産業界を巻き込んだ展開となれば、自ずと「産業寄り」のネットワーク組織になるだろう。なお、産学官連携ネットワーク組織という位置づけでありながら地元の大学との連携が弱く、それが今後の活動の課題でもあると認識している組織も存在するが、ここでは割愛する。
- 2) ここで取り上げた産学官連携ネットワーク組織のほとんどは、人的交流を通じたネットワーク形成を通じ、地域の産業振興やイノベーション創出に向けた個別課題への取り組みに繋がることを活動の趣旨としている。具体的には、異分野交流による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、産学官交流による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いる。ただし、それぞれのプロジェクトの立ち上げは、産学官連携ネットワーク組織そのものが主導するとは限らず、あくまでも参加者同士の自発的な意志にかかっている。ネットワーク組織は、そのきっかけ作りをサポートしているといえよう。その中で、ネットワーク組織の活動として、交流基盤の形成を重視するのか、個別課題の解決促進を重視するのかの軸足の置き方は、各ネットワーク組織により異なることが分かった (図 2)。本ポートフォリオ分析から、産学官連携ネットワーク組織は、個別の関係作りや課題解決を媒介する存在であり、そのことを通じて地域産業活性化や地域イノベーション創出に貢献しようとしていることは間違いない。

このように産学官連携ネットワーク組織の関係性を俯瞰的に把握することで、その中の想定あるいは期待されるコーディネータの役割は以下のように記述できる。すなわち、

① 大学志向と産業志向に関して

大学志向とは、技術シーズの産学マッチング (大学からの技術移転) までの主眼であることを意味する。産業志向は、さらにその先の事業化に対して、より一層の意識と労力が要求される。つまり、技術の目利きや、大学・企業間の調整交渉に加えて、市場志向⁶による新商品・新サービスの開発や、事業戦略の立案など、ビジネス的な要素が含まれる。よってコーディネータには、より広範囲かつ高度な能力が要求される。

② 広域規模と地域規模に関して

地域規模の産学官連携は、いわば地域密着型であり、ネットワーク範囲も事業範囲もコ

⁵ その波及効果として、各地に類似する産学官連携ネットワーク組織が立ち上がった。

⁶ 市場志向とは、顧客ニーズをビジネス活動の中心に捉え、顧客と競合者の両方の動向を考慮しつつ、顧客が求める製品やサービスを提供していく考え方を指す。

ンパクトである。一方で、広域規模の産学官連携は、コーディネータが取り扱うネットワーク範囲も事業範囲もより広域的なものとなる。そのためコーディネータには、人脈のネットワーク化に加えて、異なる環境下にある種々の状況を理解した上で、組織間関係論に基づいた、地域間あるいは組織間ネットワークの形成能力が要求される。

③交流基盤形成と個別課題解決に関して

個別課題の解決は、地域の産学官連携における具体的な問題への対処であり、コーディネータは、それぞれ異なる環境と状況に適切に対応する能力が要求される。その一方で、交流基盤の形成は、産学官連携による研究開発およびその後の事業経営はもとより、地域社会や地域行政の問題への対処も含みうる。したがってコーディネータには、地域内の様々な利害関係者との間での関係調整能力が要求される。

④個人連携と組織連携に関して

個人間の連携により生み出される活動と成果は、個別具体的であり規模も範囲も限定される。その一方で、組織間の連携による活動と成果は、技術シーズに基づく産業クラスター形成すなわち産業間連携の観点からも、より大規模なものとなり、関係者間の調整も多様化、複雑化する。したがってコーディネータには、異なる産業間の繋がりを十分に理解した上で、産学官連携によるプロジェクトを形成し、目標達成に向かって推進する能力が求められる。

産学官連携ネットワーク組織が置かれた環境は、例えばそれぞれの地域が抱える諸条件や直面する課題、および、産・学・官それぞれの実状など、異なっている。したがって、その中で活動するコーディネータ個人の活動は、それぞれが身を置く環境に対応するものであることは言うまでもない。しかしながら、それぞれの産学官連携ネットワーク組織と、その組織の中で活動するコーディネータ個人の双方が、自らの活動の方向性や存在意義を改めて認識することは、コーディネート活動のより効果的かつ効率的な推進のためにも重要であろう。そしてこのことは、地域の実態や国の施策も踏まえた上で、社会システムとしての産学官連携ネットワークにおけるコーディネータのありかたについての追究に繋がる。こうした視点に立って、以下の節ではコーディネータ人材のあるべき姿に迫ってみる。

4. コーディネート人材のモデル化に向けたインタビュー調査

ー代表的な産学官連携ネットワーク組織に属するキーパーソンの意識ー

4.1 インタビュー調査の実施概要

上記の産学官連携ネットワーク組織の中から、とくに活動が活発で全国的にも知られている4つのネットワーク組織（④、⑥、⑧、⑨）を対象に、キーパーソンへのインタビュー調査を行った。これら4つの組織は、それぞれが抱える地域の事業や課題、産学官連携に向けた取り組みの現状、国の施策とのかかわり等、その背景的な環境要因は大きく異なっている。例えば、⑥（TAMA クラスター）や⑧（AREC・Fii プラザ）は、国あるいは自治体の産業クラスター形成や産業振興政策が背景として存在するが、④（INS）や⑨（KNS）は、地域の産・学・官の自発的な取り組みにより形成されてきた。その一方で、④（INS）

や⑨（KNS）は、立地する地域に根を張りながら、その影響範囲は全国的である（図 1）。この点では、⑥（TAMA クラスター）や⑧（AREC・Fii プラザ）も同様で、地域に密着しながらも活動の影響範囲は広域にわたりつつあり、国際的な交流や連携にも積極的である。また、④と⑨は「個人連携」「交流基盤形成重視」型であるが、それぞれのキーパーソンは、個別課題解決に向けた企画立案にも積極的である。⑥と⑧は「組織連携」「個別課題解決重視型」であるが、それぞれのキーパーソンは、人と人との繋がりを非常に重要と考えている。したがって、これらの組織で活躍するコーディネータは、産学官連携を動力とする個別のプロジェクトの構想から達成までの様々な局面で、かつ関与の仕方の程度が異なる様々な人々が、その機能を果たしているといえよう。これらの各ネットワークの背景的要因の差異を認めつつ、彼らの考え方とその実績の背景を探索し、その共通性を見出し、コーディネータ人材像のモデル化に向けた考察を行う。実施したインタビュー項目を以下に示す。

- ①それぞれが推進する産学官連携ネットワーク組織について
 - ・その概要、特徴、歴史、背景
 - ・これまでの実績や効果
 - ・現状の課題および解決策
- ②産学官連携ネットワーク組織に対する意識（想い等）について
 - ・このような活動を始めるに至った経緯（なぜ、己はそれをやるのか）
 - ・それぞれの組織にかける想いや心構え（熱意、執念、覚悟）
 - ・自らが果たすべき役割や課題、およびその解決方策
- ③産学官連携ネットワーク組織を支えるコーディネータ人材像について
 - ・持つべき知識、能力、素養などをどのようにして習得すべきか
 - ・コーディネータとコンサルタントとの類似性や差異性
 - ・海外と比較した日本のコーディネータ制度の特殊性や普遍性

4.2 インタビュー調査の結果

先ず、調査対象とした各産学官連携ネットワーク組織の概要を、下に示すように表形式にまとめた。これは、上記のインタビュー項目①に対応する。続いて、インタビュー項目②に対応する産学官連携ネットワーク組織への意識（想い等）とインタビュー項目③である産学官連携ネットワーク組織を支えるコーディネータ人材像に関して、各組織に所属するキーパーソンの回答の概略を記述する。

(1)岩手ネットワークシステム（INS）（別表1の④）

①組織の概要

名称	INS（岩手ネットワークシステム）
主体機関 （事務局）	岩手大学工学部、岩手大学地域連携推進センター
主な構成	会員制。岩手県下の産学官関係者を中心に、メンバーは全国各地に分布。2010年9月時点の会員数は1145名（産571、学233、官341）
趣旨や目的	岩手県内の科学技術および研究開発に関わる産学官の人々の交流の場。そこから、21世紀の岩手の科学技術と産業の振興をはかることを目指す。
活動内容や 活動実績等	○科学技術および研究開発に関する知識の修得と普及（岩手大学の研究者を中心に研究会を組織） ○共同研究グループの育成（岩手の産学官連携による） ○科学技術や研究開発にかかわる人の交流（全国各地の類似団体とも協力） ○科学技術の普及に関する事業（市民公開講座等）
開始時期	1992年に正式発足

②産学官連携ネットワーク組織に対する意識（想い等）について

INSの本質は「場の提供」である。出会いの場であり、プラットフォームだ。いまや「感性の時代」といわれるが、集まってくるコーディネータ等の感性が集約されて、結果的にINSはイノベーションの発祥点となった。会員は岩手県を中心に全国にまたがる。その構成比率は、産5：学2：官3である。岩手大学工学部の教員が事務局機能を担い、毎月1回、企画会議を開いている。前身としての取り組みは1987年頃から始まり、1992年度に組織として立ち上げた。

INS形成に当たり、大学に3人のキーパーソンがいた。3人には、それぞれの思惑があったようだ。その方向性は全く一致していたわけではない。むしろそれが良かったのではないかと思う。誰か1人では限界があったと思う。トロイカ体制が良かった。大学の動きに、県庁の若手職員が同調し、コアメンバーになった。そして、県庁の他の職員等や県内の企業が巻き込まれ、次第に広がっていった。

INSはアメーバ型組織であり、非公式のネットワークである。アメーバの核は一つでは駄目で、この緩い運営体が良い方向に作用したといえる。人口密度の高い大都市圏に比べて相対的に人の少ない地方や地域において、活動を広げるためには多くの人々が気楽に参加できる雰囲気重要だ。その中で、趣旨を理解し目的意識を持った人々の集団づくりに心がける必要がある。

③産学官連携ネットワーク組織を支えるコーディネータ人材像について

INSという産学官連携ネットワークは、いわば地域の危機感から生まれた人的ネットワークといえる。このネットワークづくりの核となったキーパーソン達こそが、地域での産

学官連携コーディネータの役割を果たしたといえよう。そこには様々な思惑もあったが、議論と交流を重ねるうちに、純化と融合が進んだ。おそらくそこで意識してきたことは、ネットワークでの多様性を許容すること、および、シンプルな仕掛けづくりである。つまり、形式論から入らず、むしろ非公式ともいえる場を提供し、その中で人脈や知識のネットワークが培われてきた。その中から、目に見える組織間連携が生まれてきた。コーディネータ役となった、ネットワークづくりのキーパーソン達の不断の努力により、地域における産学官のカベが少しずつ解消されてきたともいえる。そのような背景から、大学と市町村との具体的な連携も生まれてきた。このような具体的な連携を実現するのが、コーディネータの重要な役割ではないかと考える。

(2)TAMA クラスタ (別表 1 の⑥)

①組織の概要

名称	TAMA クラスタ
主体機関	首都圏産業活性化協会 (TAMA 協会)
主な構成	会員制。東京都多摩地域、埼玉県南西部、神奈川県中央部の産学官から成る。
趣旨や目的	三都県地域の産学官の強固な連携の下で、環境調和の観点にも配慮しつつ、中堅・中小企業の製品開発力の強化、市場の拡大、新規創業環境の整備を図り、当該地域を世界有数の新規産業創造の基盤として発展させ、もって 21 世紀の我が国経済の健全な発展に寄与。
活動内容や活動実績等	地域産業活性化に資する活動として、 <input type="checkbox"/> 調査研究 <input type="checkbox"/> 情報の収集及び提供 <input type="checkbox"/> 研究開発の促進 <input type="checkbox"/> 産学官の交流・連携の促進 <input type="checkbox"/> 新規創業環境の整備 <input type="checkbox"/> 広報普及、展示会、研修会等の開催
開始時期	1998 年

②産学官連携ネットワーク組織に対する意識 (想い等) について

TAMA 協会は、1998 年に設立した TAMA 産業活性化協議会を前身とする産学官金のコーディネート機関である。広域多摩地域 (東京都多摩地区、埼玉県南西部、神奈川県中央部) を活動範囲としている。活動範囲が行政区分をまたがっているところが特徴的である。また、国道 16 号線 (将来的には圏央道) を連携の必須インフラと捉えているところも特徴的といえる。地域の産学官金の強固なネットワークを築き、世界有数の新規産業創造拠点を形成するという大きな目標を掲げている。

TAMA 協会の支援は、広域的な産学官金連携による一貫通貫型である。具体的には、ニーズ調査、戦略策定、技術分析、産学連携コーディネート (マッチング等)、研究開発 (専門コーディネータによる競争的資金獲得支援等)、販路開拓 (マーケティング、展示商談会、

専門コーディネータの助言)、人材確保と育成、受注生産、アフターサービス、海外展開等々である。コーディネータの手腕が大きく問われるが、企業のアクティビティを常にウォッチしておいて、必要なタイミングで、必要なサポートを提供する、という基本姿勢が重要と考えている。

③産学官連携ネットワーク組織を支えるコーディネート人材像について

大学と企業との間での、プロジェクト形成を通じた濃密な関係づくりを担うのがコーディネータである。コーディネータは、第一義的には「つなぐ人材」である。そのためには「つなぐべき材料」を多く持っていること、および、材料の「濃淡」を理解していることが重要だ。ここでの「材料」とは「ヒト、モノ、カネ、情報」などを指す。次に、「絵を描ける」能力が必須だ。持っている材料を、なんのために、どれをどのようにつなぎ、なにをするのか、デザインする力である。そして、その絵を実現するための声かけやメンバー集め、実施に当たっては進捗確認と軌道修正などの局面で能力を発揮できなければならない。さらに、次のアクションに繋げる能力も必要である。

総じて言えば、コーディネータは、PDCA サイクルを回せるプロデューサーである。材料（ヒト、モノ、カネ、情報）を一体的に差配でき、プロジェクトの目標を実現するために、そして結果を出すために、最後までアクティビティを発揮できる人材である。「音頭取り」つまりリーダーとしての役割も果たさねばならない。

(3)AREC-Fii プラザ（別表 1 の⑧）

①組織の概要

名称	AREC・Fii プラザ
主体機関	AREC(浅間リサーチエクステンションセンター)
主な構成	会員制：法人会員 180 社、賛助会員 13 団体（2011 年 3 月 31 日現在）
趣旨や目的	AREC・Fii プラザを通じた産学連携の推進。具体的には、 ○企業が必要とする研究シーズを大学から選び出し、マッチングさせる。 ○企業のニーズを引き出して、大学の研究と融合させる。 ○会員の交流をベースにして、企業同士のマッチングを行いながら、実に多種多様な成果を創出。
活動内容や活動実績等	○リレー講演会 ○企業見学・研修会 ○勉強会、研究会、研修会 ○ものづくりパートナーフォーラム
開始時期	2000 年

②産学官連携ネットワーク組織に対する意識（想い等）について

AREC は、当時の上田市長の強いリーダーシップのもとで、信州大学繊維学部の敷地内に、上田市産学官連携支援施設として建設された。建物の建設費用は市が負担している。

都道府県や市町村が、大学キャンパス内に建物を造った全国初の事例である。全国的に見ても、地域産学官連携の先駆けといえるだろう。

かつては地域を支えていたのは商工会議所であり、産学連携機能も担っていたはずだ。しかし、その組織も全国的に弱体化している。県や市町村は人事異動があるため、人的ネットワークの財産が蓄積されない。産業支援財団は組織内の規定等により、コーディネータの自由度が低い。これら公的セクターは、地域産業の情勢に疎くなりつつあるとの印象だ。

AREC は設立当時の上田市長の熱い想いに支えられていた。だから高い自由度を確保してきた。今もその精神は変わらず、コーディネータそれぞれの意志や意欲を尊重し、気楽に仕事できる雰囲気づくりに努めている。元気な若手コーディネータの「若さ」は、力にもなるが、阻害要因にもなる。若手コーディネータが地元産業界からの信用を得るためには、かなり苦勞をすることになる。そこで重要なのが、組織や活動を見守る「傘となる存在」である。AREC では、AREC 理事長、AREC・Fii プラザ会長などが「傘」となって、若手コーディネータの活動を支えた。

③産学官連携ネットワーク組織を支えるコーディネート人材像について

組織のディレクターである事務局長の指揮のもとでコーディネータが活動している。この活動を、事務職員が支えている。産学連携に当たっては、AREC コーディネータは大学コーディネータと協力して活動する。大学内の教員や研究シーズに詳しくなくても、産業コーディネータとしての活動は成り立つ。むしろ重要なのはコーディネータ間の交流である。

コーディネータは、組織や地域の人的ネットワークに支えられた存在であるべきだ。組織間交流や地域間交流を円滑に進めるためには、コーディネータ同士の個人的な繋がりだけでは限界がある。「地域フィールドワーク」が重要である。

産学官連携を組織的な活動として進めるためには、「外へ出る人」と「内を固める人」の役割分担が大切だ。一人ですべてをこなすことはできない。だからこそ、組織内外との信頼関係が欠かせない。つまり、異なる組織間の信頼関係を構築する役目を担うのが、コーディネート人材であろう。

(4)関西ネットワークシステム（KNS）（別表 1 の⑨）

①組織の概要

名称	KNS（関西ネットワークシステム）
主体機関	大阪大学 e-square 兼松研究室内
主な構成	会員制。会費は無料だが、活動参加時に運営協力金を徴収。会員はメーリングリスト（ML）に登録されるが毎年の更新条件がある。
趣旨や目的	関西を中心に活動する産学官民メンバーが、互いにフラットな関係性を築き、自主的かつ積極的に交流・協働していく人的ネットワークに支えられた異分野コミュニティ。メンバー相互が、背中に背負った看板を脱ぎ捨て、個人的立場で参加し、知り合った人同士が、

	ビジネス、共同研究、プロジェクト等の様々なシーンで活動することを期待。
活動内容や活動実績等	<ul style="list-style-type: none"> ○世話人会議（月 1 回） ○定例会（四半期に 1 回） ○支部活動（全国各地。不定期） ○各地の産学官民連携ネットワークとのコラボレーション ○ほか、ミニ井戸端会議、研究会、懇話会など
開始時期	2003 年に正式発足

②産学官連携ネットワーク組織に対する意識（想い等）について

KNS は、関西を中心に活動する産学官民メンバーが、互いにフラットな関係性を築き、自主的かつ積極的に交流・協働していく異分野コミュニティである。それぞれのメンバー相互は、所属や役職など、自身の背負った看板を脱ぎ捨て、個人的立場で参加することを前提としている。KNS は、地域の自立のために、産学官民の有機的な人的ネットワークを形成し、広範な交流を図ることを目指している。加えて、社会に貢献する関西の科学技術と産業の振興を図るとともに、地域経済の活性化に寄与することをも目指している。とはいえ、KNS の根幹はネットワーク・コミュニティの形成であり、その活動は参加者の自主的かつ積極的なボランティア精神で支えられている。個別のプロジェクトは、KNS というコミュニティ基盤から発している。それ故に、成果が出るかどうかは、個々のプロジェクトに携わる人々の熱意にかかっている。

③産学官連携ネットワーク組織を支えるコーディネータ人材像について

地域の産業振興、科学技術振興、そして産学官連携におけるコーディネータのあり方を議論することは、今後の各地の産学官連携ネットワークのあり方を考えるうえでも重要である。かつてシンクタンク等でも、地域産業に焦点を当て、「コーディネータのありよう」を調査していた時期があった。全国的に注目されるコーディネータに共通していたのは、企業を鼓舞する姿勢であり、企業をその気にさせるために尽力していたことだ。その一例として、花巻市起業化支援センターが推進していた「同伴営業スタイル」が挙げられる。これは、1997 年から 2000 年ごろにかけ、現場のコーディネータ達が自ら悩んで作り上げた活動スタイルである。企業の経営者にコーディネータが「同伴」して、県庁や公的支援機関などを回り、営業支援や販路開拓に取り組む。官民癒着といった批判もあったようだが、「企業を元気にし、やる気にさせる」との明確な目的意識を持っていたことが興味深い。

日本での「コーディネータ」は、明確な「つなぐ」「調整する」という直訳的な役割に加え、プロジェクトの「ディレクター」「プロデューサー」「マネージャー」としての役割が求められている。コーディネータは、企業を元気にし、やる気にさせる存在である。「人脈を持っていること」よりも「新たな人脈を作れる力」が重要である。コーディネータ活動を通じた各地域のキーパーソンとの繋がりも重要であり、それは地域でのコーディネータ

活動のための知的基盤にもなっている。

4.3 小括

今回インタビュー調査の対象とした4つの組織は、地域性や公共政策とのかかわりなどについて、その背景は異なるが、それらに属するキーパーソンへのインタビューから、総合的に次のようなことが説示される。なお、これら4つの組織はいずれも産業志向であり、(結果的に広域規模になった組織も含むものの)組織の思いは地域規模寄りである。したがって、大学志向あるいは全国規模の組織を対象にした場合には異なる特徴が得られる可能性があることを付記しておく。

(1)産学官連携ネットワーク組織のありように関して

産学官連携ネットワークの本質は「場の形成」にある。言い換えれば「出会いの場」「交流プラットフォーム」「異分野コミュニティ」である。したがって、各ネットワーク活動に当たっては、参加者が活動趣旨を理解したうえで、自らの目的意識を明確にした人々による集団づくりを心掛ける必要がある。

ネットワーク形成への主体的な役割を果たしたのは、大学のコーディネータや地元の首長などで、それぞれの組織の背景的な事情等により異なる。そして、そのネットワークが目指す意図も、「地域科学技術の振興や地域経済の活性化」から、「世界に通用する産業創造拠点」など大きく異なる。しかし、いずれの産学官連携ネットワーク組織も、地域産業社会の活性化に向けた危機感からネットワーク形成に至っている。

(2)産学官連携コーディネータのありように関して

産学官連携コーディネータに期待される役割としては、「企業を元気にし、やる気にさせる」といったキャッチフレーズの表現に代表される。具体的には、プロジェクトのコーディネータ(繋ぐ)ことに加えて、ディレクター、プロデューサー、マネージャー、リーダー、サポーターとしての役割が期待されている。コーディネータは、市場志向を絶えず持ちながら、産学官連携活動における「ゆりかごから墓場まで」すなわちシーズ・ニーズの発掘から事業化に至る最後のフェーズまでに涉りアクティビティを発揮できる人材である。また、プロジェクトを形成することはもとより、プロジェクトの実行を通じて、産・学・官の各プレイヤーの濃密かつ円滑な関係作りを担う役割としても期待されている。

また、各コーディネータは、自ら身を置く組織や地域の人的ネットワークに支えられていることを自覚し、地域密着型の活動を展開しつつ(地域フィールドワーク)、地域外とのネットワークを持っていることが重要である。さらに、「新たな人脈を作り出す力」も求められている。

5. 考察

コーディネータのありようについての明確な体系や定義はなく、歴史的にも変遷している。しかしながら、本研究で行った産学官連携ネットワーク組織のポートフォリオ分析、および、各ネットワーク組織で主体的な役割を果たしているキーパーソンへのインタビュー結果を踏まえると、イノベーション創出に向けたコーディネータ人材像を、次のように

まとめることができる。

まず、従来のコーディネータに求められてきた能力は、

- (1) 狭義には、技術の目利き、シーズとニーズのマッチング、調整仲介者としての能力
- (2) 広義には、上記に加えて、契約管理（秘密保持、共同研究）、知財管理（技術移転）、進捗管理（研究開発プロジェクト）等の個別の研究開発マネジメントについての能力

これらの能力に加えて、これからのコーディネータは、イノベーション創出を担う人材として、次の3つの能力が求められるといえよう。

- (1) コーディネート力：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、追いかける）
- (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

すなわち、これからのコーディネータのありようは、単に「つなぐ」だけの存在ではなく、コーディネート力による「つなぐ」ことに加え、リーダーシップ力により新たなコトを「つくり」、そして、マネジメント力によりコトを「まわす」、さらに、次の展開にも「まわす」、これらを構想力として捉え、それを実施し、構想を実現し得ることであろう。ここで「構想力」とは、技術哲学の立場からは「無からの形成」「パトスのロゴス化⁷」を指す[19]。これを産学官連携に当てはめると、「新たなコトを生み出す行為とその実践」に他ならない[20]。さらに、産学官連携ネットワーク組織という「場の形成」に向けた構想力と、そのネットワーク組織の中での「プロジェクト形成」に向けた構想力、この両面の「構想力の発現」が求められている、といえるのではないか。

コーディネート活動の基本となる「構想力の発現」とは、産・学・官の混沌からのプロジェクト形成であり、コーディネータの情熱、執念、覚悟が問われる行為でもあり、実現のための目標、計画、体制、役割が必要とされる行為でもあり、さらに、熱い思い（パトス）を実現するための冷静な論理（ロゴス）に基づく取り組み（パトスのロゴス化）として表現できよう。

6. 結論

繰り返すまでもなく、科学技術によるイノベーションには、コーディネータの存在が極めて重要である。産学官連携の本質はイノベーションすなわち「新たな知と価値の生産」であり、これからのコーディネータには、イノベーションを牽引するプロモーターの役割が期待されている。コーディネート力の向上には、「コーディネート学」としてやがて体系づけられねばならない形式知と、「匠の技」としての暗黙知を習得する手立ての構築が必要である。本稿では、この問題に対して正面から向き合い、産学官連携の場で求められるコーディネータのあり方を追求した。

⁷ 簡便な理解として、「パトス＝情熱」、「ロゴス＝論理」である。「パトスのロゴス化」とは、「熱い思いを実現するための冷静な論理に基づく行為」と解釈できる（秋富克哉・光都工芸繊維大学教授へのインタビューによる）。

そのため、種々のコーディネータが所属する全国の主要な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い、彼らの立ち位置を明示化した。また、この分析を通じて、地域規模の産学官連携ネットワーク組織では、かれらの抱える個別課題の解決が、地域イノベーション創出の意識を醸成するといえることが分かった。これらのことを踏まえて、組織背景が異なる4つの産学官連携ネットワーク組織に所属するキーパーソンへのインタビュー調査から、以下の総括的結論に達した。

(1)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。そして、コーディネート活動の本質は、密なる人的ネットワークと生きた情報を基にした「構想力の発現」にある。

(2)こうした見解から、コーディネート人材のモデル化の指標となる具体的な事項を以下に提示する。①コーディネート力とは、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の下、各種の調整や仲介そして支援等を行う能力であり、②リーダーシップ力とは、研究開発プロジェクトの経営者として、理念の形成、目標の設定、戦略の立案、計画の実行等を行う能力であり、③マネジメント力とは、研究開発プロジェクトの管理者として、総合調整役を担い、交渉や段取りを率先し、ベクトル合わせや状況確認、フォローアップ等を行う能力であろう。

これらの事柄は、コーディネータがそれぞれの現場で求められる共通的な知識や能力に通じると思われる。本稿で記述した論考が、今後、コーディネータとしての能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を担う人材のモデル化に貢献し得ることを期待したい⁸。また、本研究の結果が、産学連携学におけるコーディネータ論の発展に資することも強く望んでいる。

謝辞

本研究の実施に当たり、ヒアリングや情報提供にご協力いただいた方々におかれましては、本業で多忙な中での貴重な時間を頂戴したことを、この場を借りて感謝申し上げます。とくに、細川隆弘・高知工科大学名誉教授、および、那須清吾・高知工科大学教授からは、本研究の実施に当たり、適切なお助言を賜りました。また、松本泰典・高知工科大学准教授からは、具体的な産学官連携による研究開発プロジェクトの実践を通じ、イノベーション創出に向けたコーディネータのありようについての多くの示唆を頂きました。最後に、本研究は、一般財団法人新技術振興渡辺記念会「平成24年度科学技術調査研究助成（下期）」による研究成果の一部を含むことを付記すると共に、同財団には感謝申し上げます。

参考文献

⁸ コーディネート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、コーディネータとしての能力の指標化に向けた研究は、今後の課題となる。

- [1] 吉用武史, 秋丸国広, 國原幸一朗, 末安亜矢子, 佐藤暢, 「コーディネータ・ネットワークのポートフォリオ分析」, 産学連携学会関西・中四国支部第2回研究・事例発表会 (2010年12月3日), 口頭発表資料 (2010)
- [2] 原陽一郎, 鶴峰麻耶子, 優れた産学連携コーディネータの条件, 研究・技術計画学会第27回年次学術大会講演予稿集, 463-468 (2012)
- [3] 藤川昇, 松井正之, 産学官連携による技術移転・事業化の実証的研究, 日本経営工学会論文誌, Vol.61, No.2, 55-64 (2010)
- [4] (独) 科学技術振興機構, JST 地域事業と実績, JST 地域事業 15 年史, 33-93 (2011)
- [5] 斎藤省吾, 寄稿: コーディネータの責任と権限, 産学官連携ジャーナル 2007年4月号, 19-22 (2007)
- [6] (財) 全日本地域研究交流協会 (JAREC), 「地域イノベーションの仕掛け人としてのコーディネータの役割」調査報告書, 16 (2007)
- [7] 澤田芳郎, 大学モデルと産学コンフリクト, 産学連携学, Vol.1, No.1, 5-8 (2004)
- [8] 二階堂知己, 鈴木康之, 地域イノベーションのための産学官連携従事者論, 静岡学術出版 (2014)
- [9] 鈴木康之, 「イノベーション黒衣」を超える, 産学官連携ジャーナル 2011年12月号, 25 (2011)
- [10] 荒磯恒久, 産学連携からの贈り物(第1回)人の輪・機能の輪, 産学連携学, Vol.9, No.1, 19-26 (2012)
- [11] 湯本長伯, 産学連携からの贈り物(第3回)産学連携・異種異質連携による知の生産経世済民, 産学連携学, Vol.10, No.1, 45-50 (2014)
- [12] 原陽一郎, “死の谷”を渡る方法, 研究 技術 計画, Vol.24, No.1, 2-3 (2009)
- [13] 岡田基幸, 産学連携コーディネートの在り方, 産学官連携ジャーナル 2011年3月号, 16-18 (2011)
- [14] 伊藤正美, 産学官連携にかかわるコーディネータの3分類 - 地方と首都圏の環境から起因する職能の違いについて, 産学官連携ジャーナル 2011年3月号, 19-20 (2011)
- [15] 西川洋行, イノベーション・プロセスにおけるコーディネータの役割, 研究・技術計画学会第27回年次学術大会講演予稿集, 479-482 (2012)
- [16] 津田紘, 歴史は事実を物語り、事実は未来を創れる, 全国イノベーションコーディネータフォーラム 2010 特別講演資料 (2010年11月30日)
- [17] 登坂和洋, 全国イノベーションコーディネータフォーラム 2010 広がるコーディネータの役割を確認, 産学官連携ジャーナル 2010年12月号, 53-54 (2010)
- [18] 鈴木康之, コーディネーターの情熱, 第122回知的財産マネジメント研究会 (Smips) 産学連携分科会, 講演資料 (2011年2月19日)
- [19] 秋富克哉, 虚無のなかの構想力, 伊藤徹・編, 作ることの日本史, 世界思想社, 141-169 (2010)
- [20] 細川隆弘, 四国のコーディネータへの想い, STEP ねっとわーく, 17(4), 2, (財) 四国産業・技術振興センター (2012)

著者紹介

佐藤 暢（さとう まさと） 高知工科大学研究連携部 研究連携専門監

1995年京都大学理学部卒業。民間企業や独立行政法人にて、新規事業開発、技術経営戦略、ビジネスマッチング支援などに従事。2012年より高知工科大学に入職。産学官連携や地域活性化等、大学の社会貢献に関する実務を担当。



別表 1 調査研究の対象とした産学官連携ネットワーク組織
(各ネットワーク資料を基に著者まとめ)

番号	名称 (括弧内は事務局機関)	活動の概要や趣旨、目的など
①	四国地域イノベーション創出協議会タスクフォース [(財)四国産業・技術振興センター]	<ul style="list-style-type: none"> ・産業クラスター計画の一環としてスタート ・四国企業の課題解決支援に焦点 ・四国のコーディネータの集まり
②	四国におけるコーディネート力向上を目指す集い [旧 JST イノベーションサテライト高知]	<ul style="list-style-type: none"> ・四国のコーディネータの集い ・本音を語れる関係づくりと場づくり ・情報・知恵・ノウハウの共有と活用
③	HoPE (北海道中小企業家同友会産学官連携研究会) [一般社団法人 北海道中小企業家同友会]	<ul style="list-style-type: none"> ・北海道におけるシーズとニーズのマッチング促進 ・互いの強みを発揮する中で新しい産業の創出やビジネスチャンスの拡大を目指す
④	INS (岩手ネットワークシステム) [岩手大学工学部]	<ul style="list-style-type: none"> ・産学官民連携ネットワークの先駆け ・地域の科学技術と産業の振興 ・全国各地の産学官民ネットワーク活動の爆発的な拡がりにも寄与
⑤	FTN (とちぎ未来ネットワーク) [栃木県経済同友会]	<ul style="list-style-type: none"> ・異業種間で肩書きや立場を超えた情報交換 ・地域産業の振興、人材が育つ機会の創出
⑥	TAMA クラスター [首都圏産業活性化協会]	<ul style="list-style-type: none"> ・三都県地域の産学官連携により、中堅・中小企業の製品開発力の強化等を図り、世界有数の新規産業創造の基盤として発展
⑦	IIEN.Y (やまなし産業情報交流ネットワーク) [山梨県商工労働部産業支援課]	<ul style="list-style-type: none"> ・産学官の関係者が専門分野を超えてフラットでオープンに交流する場 ・IIEN.Y (いいえんどっとわい) の名称は「山梨発の良い縁がたくさん生まれれば」との願いから
⑧	AREC・Fii プラザ [AREC (浅間リサーチエクステンションセンター)]	<ul style="list-style-type: none"> ・企業のニーズを引き出し、大学の研究と融合 ・会員の交流をベースにマッチング促進 ・多種多彩な成果を創出
⑨	KNS (関西ネットワークシステム) [大阪大学 e-square 兼松研究室内]	<ul style="list-style-type: none"> ・関西における異分野コミュニティ ・産業界を中心としたネットワークであることが特徴 ・全国的な組織へと拡大中
⑩	TNS (鳥取ネットワークシステム) [鳥取大学産学・地域連携推進機構]	<ul style="list-style-type: none"> ・鳥取県内の産官学連携人材の交流を推進 ・大学を中心とする研究会活動
⑪	愛媛県産学官コーディネータ会議 [愛媛県経済労働部産業支援局]	<ul style="list-style-type: none"> ・愛媛県の産業技術力強化 ・地域のポテンシャルを活かす ・県の戦略や施策に反映
⑫	土佐まるごと社中 [高知大学国際・地域連携センター]	<ul style="list-style-type: none"> ・志ある個人が集まり、志を同じくする「仲間」を創って「情熱」を燃やす「場」 ・高知における産学官連携の拠点を目指す
⑬	九州大学 開物成務塾 [九州大学産学連携センター]	<ul style="list-style-type: none"> ・福岡全体の活性化を目指す産学連携ワークショップ ・企業経営者からの発表をベースに、解決のヒントを導き出すワークショップを展開

別表 2 ポートフォリオ分析に当たっての分類整理
(著者まとめ)

番号	名称	広域規模か 地域規模か	大学寄りか 産業寄りか	交流基盤形 成重視か 個別課題解 決重視か	組織連携か 個人連携か
①	四国地域イノベーション創 出協議会タスクフォース	広域規模 (四国地方)	産業寄り	個別課題	組織連携
②	四国におけるコーディネー ト力向上を目指す集い	広域規模 (四国地方)	産業寄り	やや 個別課題	個人連携
③	HoPE (北海道)	地域規模 (北海道)	産業寄り	個別課題	組織連携
④	INS (岩手)	地域規模 (岩手県)	産業寄り	交流基盤	個人連携
⑤	FTN (栃木)	地域規模 (栃木県)	産業寄り	交流基盤	個人連携
⑥	TAMA クラスタ (多摩広 域)	広域規模 (3 都県)	産業寄り	個別課題	組織連携
⑦	IIEN.Y (山梨)	地域規模 (山梨県)	産業寄り	交流基盤	個人連携
⑧	AREC・Fii プラザ (上田)	地域規模 (長野県)	産業寄り	個別解決	組織連携
⑨	KNS (関西)	広域規模 (関西地方)	産業寄り	交流基盤	個人連携
⑩	TNS (鳥取)	地域規模 (鳥取県)	大学寄り	交流基盤	個人連携
⑪	愛媛県産学官コーディネー タ会議	地域規模 (愛媛県)	産業寄り	交流基盤	組織連携
⑫	土佐まるごと社中 (高知)	地域規模 (高知県)	産業寄り	交流基盤	個人連携
⑬	九州大学 開物成務塾(福岡)	地域規模 (福岡県)	産業寄り	個別課題	組織連携