

## 1. はじめに：主題と方法論

地域産官学連携とは、官僚的な縦割り弊害に阻まれたセクター間障壁を取り除き、地域の水平統合を進めようという試みである。それは、地域の意思決定機構にかかわる一大組織変革であるが、そのような理解は、意外にもあまり広く行き渡っていない。単にリエゾンオフィス<sup>1</sup>を開設し、リエゾンマネジャーを任命すれば、連携がスムーズに進むというわけではない。今日の産官学連携には、単なるフォーマルなセクター間調整のリエゾンを超え、インフォーマルな連携とボトムからの自発的な参加を促す、セクター超越型のリエゾン戦略が必要である。リエゾン戦略とは、全方向的な柔軟さを発揮できる総力体制への志向、地域の総力を挙げたタスクフォースへの志向である。

本研究は、地域産官学連携の政策過程において、どのような条件において、どのような手続きによって、リエゾン戦略が存立しうるのか、あるいは逆に、何がその過程を阻害しているのか、具体的な事例の中に見い出そうとするものである。核となる研究設問は、次のとおりである。

Q. リエゾン戦略は、いかなる条件下で必要とされ、いかなる政策過程をもって導入されるのか？

Q. リエゾン戦略は、具体的にいかなる組織政策を伴うのか？

Q. 地域の制度的環境とリエゾン志向の現れとの間には、どのような連関がみられるのか？

本研究は、欧米のベストプラクティスについての一次文献、二次文献にもとづく事例分析、および国内とヨーロッパのフィールドワーク<sup>2</sup>にもとづく事例分析から、セクター超越型のリエゾン戦略の組織モデルと政策過程モデルを提示する。まとめとしてモデルの含意を整理し、政策提言とする。

## 2. 地域が「統治」を求めるとき：90年代のシリコンバレー・モデル<sup>3</sup>

地域イノベーションの様々な神話を生み出してきたシリコンバレーだが、その歴史は、華やかなサクセス・ストーリーばかりではない。1990年代の初頭、シ

<sup>1</sup> リエゾン (liaison) とは、「連携、連絡、つなぎ (料理用語)」といった意味で、異なる人や組織間の連携を指す。

<sup>2</sup> 主な実地踏査は、ドイツ/アーヘン地域、ルール地域、フランス/ソフィア・アンティポリス、イタリア/ポローニャ地域 (以上2001年)、岩手県、石川県 (以上2002年) で、産官学の各機関・企業への訪問とインタビューを行ったほか、文部科学省、経済産業省の担当部局担当者へのインタビューも行った (2002年秋)。

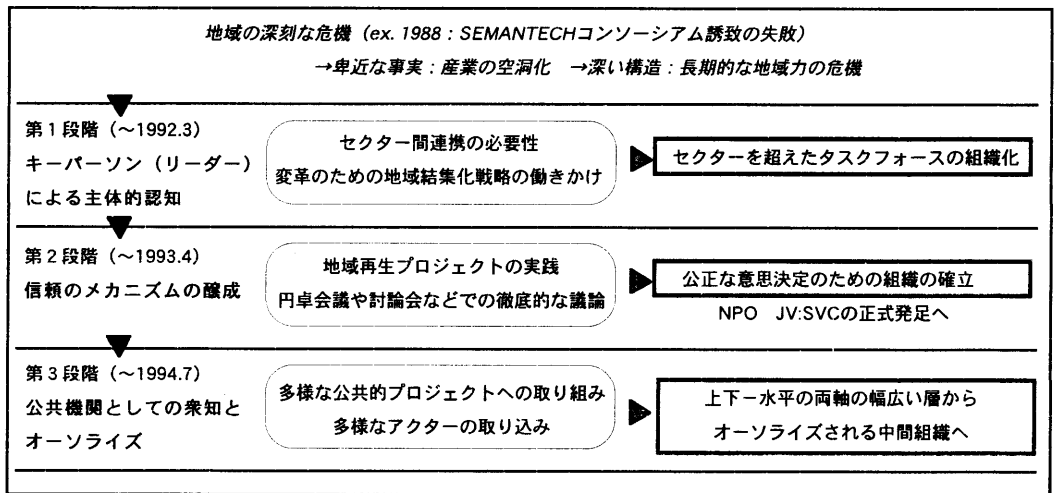
<sup>3</sup> 参考文献：JV:SVN 編 [1996] 『ジョイントベンチャー方式：地域再活性化の学習』スマートバレー・ジャパン (日本語版プロジェクトチーム) 訳、スマートバレー・ジャパン；Henton,D.,Melville,J.and Walesh,K[1997] Grassroots Leaders for a New Economy. San Francisco:Jossey-Bass Publishers. (邦訳：『市民起業家』加藤敏春訳、日本経済評論社、1997)；サクセニアン,A.(1995) 『現代の二都物語』大前研一訳、講談社。

リコンバレー周辺地域では、製造業の空洞化による大量解雇が発生する一方で、ハイテク企業は事業拡大のために、より質の高い公共サービスを求めて外部地域への立地を検討していた。1988年のSEMATECHコンソーシアム（半導体開発の官民共同コンソーシアム）の誘致合戦では、テキサス州オースティンに惨敗し、サンノゼ商工会議所のメンバーなどのキーパーソンたちは、地域の先行きに深刻な不安を感じていた。当時、シリコンバレーのハイテク地域の企業家ネットワークと、サンノゼ市の地場の企業家ネットワークとの間にはほとんど交流がなかった。サクセニアン[1995]は、《シリコンバレーの起業家たちが持つ個人主義的な世界観のために、挑戦に集団で対応したり、地域の相互依存関係をサポートする横断的な団体をつくったりする力は、ほぼ一貫して制約されてきた》と述べている。一方、周辺の各自治体は、一貫性のない地域計画と行政システムを分立させ、広域連携などという発想はまるで存在しなかった

90年代のシリコンバレーは、こうした多元主義－自由主義的な環境の制約を乗り越えて、伝統的なスタンフォード大学近辺のハイテク集積地域だけではなく、周辺の広大な経済波及地域も含めた広域圏を統治する新たなリエゾン組織として、ジョイントベンチャー・シリコンバレーネットワーク（JV-SVN）という「産官学民連合政府（NPO）」の結成を必要とした。図－1に、いかにして地域が「政府」を求め、NPO：JV-SVNというセクター超越型のタスクフォースを結成していったか、政策過程モデルとして提示した。

図－1 JV:SVCの政策過程モデル

（筆者作成，2003）



第1フェーズでは、サンノゼ商工会議所の中核メンバーでもあるシリコンバレーの中堅ハイテク企業のキーパーソンがリーダーシップをとり、NPO設立の計画が策定された。第2フェーズでは、約1年間の準備期間をかけてNPO構想の周知・啓蒙を図りつつ、実験的な共同事業プロジェクトが立ち上げられた。共同作業の下で、次第に産官学民の間の「共同目的」に対する不信感が拭われ、地域連携がセクターを超えて「共通の利益を追求するもの」であることが認識されて

いった。地域タスクフォースとしてフォーマル、インフォーマル両面でのオーソライズを得て、NPO は正式に発足する。第3フェーズは活動が一挙に加速し、多様な事業が展開される。94年7月には、連邦政府から210万ドルの資金拠出を受け、JV:SVNは名実ともに地域開発のオピニオンリーダーとして認知される。

JV:SVCの組織化の成功の柱は、その戦略的な政策過程にあるといえる。最初足並みの揃わなかった各セクターに対して、まず(1)トップオフィサーレベルのキーパーソンを巻き込み、(2)トップのオーソライズを活用して、ボトムのためらいや迷いを消失させて参加のモチベーションを高め、(3)ボトムをリーダーとして正式にNPOを発足させる、という手順で戦略的な組織化が行われた。その結果、既存のセクターへの縦割り帰属意識を超越した、「地域」という主体への帰属意識をもったタスクフォースの結成が可能となった。

### 3. リエゾンオフィスからタスクフォースへ：岩手モデルの15年

国内の地域産官学連携のなかでも、ベストプラクティスの1つとされるのが、岩手大学を中核とする岩手県の産官学連携である。大学の規模やステイタス、地域経済のポテンシャルからみても決して優位な位置にはないものの、岩手大学は地方国立大学のなかでも驚異的な共同研究件数の伸びをみせてきた。その背景には、産官学のキーパーソンによって1986年に組織された独自のインフォーマルなネットワーク組織「INS(岩手ネットワークシステム)」と、大学や県の主導するフォーマルな産官学連携とが徐々に融合し、表裏一体に機能するものとなっていった15年間の政策過程がある。図-2にその政策過程モデルを提示した。

図-2 岩手モデルの15年間の政策過程

(筆者作成,2003)

第1期	萌芽～孵化期 (1987～1991)	インフォーマル 民 (INS) ○ 個別にスタート ○	フォーマル 学・官 ○	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎30代前半の少人数の産官学メンバーによる交流会発足</li> <li>◎地域共同研究センター設置への構想と働きかけ</li> <li>◎官学の政策協調が始まる→産官学共同研究の促進へ</li> </ul>
	成長期 (1992～1998)	それぞれの思惑や活動が交錯 キーパーソンの重複 ○ ← → ○		<ul style="list-style-type: none"> <li>◎交流会が「INS(岩手ネットワークシステム)」として任意団体へ発展</li> <li>◎官主導のリエゾン組織化が進む→産官学大型プロジェクトの採択続く</li> <li>◎大学地域共同研究センターが正式に設置</li> <li>◎釜石・大槌、北上、花巻、両磐と地域技術移転の拠点ネットワークが整備されていく</li> </ul>
	飛躍期 (1999～)	表裏一体の関係へ ○ ○		<ul style="list-style-type: none"> <li>◎大学地域共同研究センターが第2フェーズの戦略として「リエゾン機能の強化」を打ち出す→2000年度からリエゾン組織の急拡充へ</li> <li>◎INSの公共的意義が高まり、会員数、研究会数が飛躍的に増進</li> </ul>
第2期	新たなステップへ (2000～)	セクター超越型リエゾン組織の 戦略的な編成へ (新たな次元へ?)		<ul style="list-style-type: none"> <li>◎大学地域共同研究センターの新たな地域リエゾン拠点としての発展拡大へ着手</li> <li>◎産官学民を超えたりエゾン人事を敢行し、センターにセクター超越型のタスク・フォースを結成</li> </ul>

1987年、30代前半の大学教官、県職員、民間のメンバーが中心となって、ごく小規模な異業種交流会「INS」が組織される。きっかけは、大学や地域経済の将来への危機感である。この時期、大学では地域共同研究センター発足に向けた政策形成が、県ではテクノポリス指定を受けた政策形成や、多極分散型の経済構造に合わせた域内分権型統治への転換が志向されていた。大学と県との協調が相互に利益をもたらす構造が明快であり、官学のフォーマルな政策連携が進められた。1992年にはセンターが正式に発足するが、同年には県の中核的支援機関（旧テクノ財団、岩手大学現役学長が代々理事長を兼務）にリエゾンオフィスが設置され、前工学部長の名誉教授が責任者に就任、官学一体となった連携推進が進んだ。この時期には、INSのインフォーマルなネットワークが、共同研究数急増の培養土となるとともに、広域へ連携の裾野を広げていった。成長期の6年間を通して、INSは名実ともに地域を代表する機関として認知を広げ、増田知事からも積極的支持を得る。2000年度はINSの活動の自制的制約が解け、会員数を急増させる。同年、地域共同研究センターのリエゾンオフィスを、地域連携の拠点として拡充するという合意形成がなされ、2002年度までに各セクターから計9名の専従スタッフが集結し、タスクフォースとして一丸となった活動を行っている。

岩手では、INSというボトムレベルのネットワークが先行し、これを学部長や学長、知事といったトップオフィサーレベルの人間が積極的に支持し、権限委譲を進めるかたちで、徐々にリエゾン戦略がかたちを現してきた。INSは一貫して大学教官主導による産官学連携支援機関という性格が強く、JV:SVNのような統治機関という使命はもっていないが、この上でフォーマルなリエゾン戦略が重層的に展開しているのが特徴的である。フォーマルとインフォーマルの組織が表裏一体のものとしてあり（福嶋[1999]<sup>4</sup>）、両者が重複し相互補完的に機能している。

#### 4. まとめ——モデルの含意

リエゾン戦略において最大の課題は、いかにして形式的な派遣人事の制約を超えたタスクフォースを結成できるかという点にある。寄せ集め人事の組織を超えられなければ、セクター間の縦割り弊害を補完するリエゾン機能を十全には果たしえない。JV:SVCと岩手モデルに共通した組織形成の特徴を、次の2点に整理できる。第一は、「多層的リエゾン」の形成である。十分な時間をかけて、ボトムレベルのリエゾンと、トップレベルのリエゾンの双方が形成されるとともに、ボトムからの発意の回路と、トップからのオーソライズの回路がバランスよく形成されていった。第二は、「多重帰属」の形成である。インフォーマルとフォーマルの多重性に加え、戦略的リエゾン人事によるタスクフォースへの異化作用が図られ、元帰属組織への帰属意識を超えた、地域主体への使命感が醸成された。以上の2点は、セクター超越型組織の形成においては必須の最低条件であると考えられる。この要件を満たした上で、多様なリエゾン戦略が存立しうる<sup>5</sup>。

<sup>4</sup> 福嶋路 [1999] 「地域中小企業による産学連携の活用」『月刊中小企業 1999年10月号』ダイヤモンド社、所収。

<sup>5</sup> 筆者修士論文[2003]を参照 (<http://www.ne.jp/asahi/home/lemonade-studio/shuron/contents.htm>)