

○本脇尉勝（北九州市企画政策室），永田晃也（九州大経済学）

## 1 はじめに

近年、我が国における科学技術振興、産業の国際競争力の強化、そして、経済の持続的成長における「イノベーション」の重要性への認識が高まる中、地域において、企業、大学及び地方政府の連携によってイノベーションが活発に進むシステム、すなわち「地域イノベーション・システム」をいかに構築していくかということが非常に重要な課題となっている。

本稿では、地域イノベーション促進に果たす公的支援機関（地方政府や公益法人）の役割に着目し、その重要性を明らかにするとともに、「地域 MOT 人材」のうち、公的支援機関の専門的人材の果たす役割を明らかにすることで、大都市政府における今後の専門的人材育成プログラム構築への示唆を得ることを目的とする。対象となる地方政府は、大規模な組織力や財力等の豊富なリソースを保有し、単独で大規模プロジェクトを展開できるポテンシャルを持つ政令指定都市である。

ここで、本稿における2つのキーコンセプトについて定義する。1つは「地域イノベーション」で、これは「地理的に近接する3つの主体（企業、大学、地方政府）の保有する知識が、相互作用を及ぼし合いながら様々な形で結合することによって、これまでになかった『新しい知識』として結実すること」を表す。もう1つは「地域 MOT 人材」で、地域イノベーションに関与する人材のことを言う。本稿では、「地方政府の政策」に関わる局面における MOT 人材の重要性に注目しているため、ここでは、地方政府の政策スタッフや公的支援機関の専門的人材である産学官コーディネーターといった人材を指す。

## 2 先行研究

分析に先立ち、「地域イノベーション」及び「地域 MOT 人材」に関する先行研究を簡単に整理する。

### (1) 地域イノベーションに関する研究

地域イノベーションについては、これまでポーターを

はじめとするクラスター研究[1]や、イノベーション促進における国（中央政府）の役割や政策の重要性に着目した研究業績が多数存在する。しかし、ネットワーク論の立場からシリコンバレーの成功要因を論じたサクセニアンの研究[2]などを除けば、地域イノベーションにおいては地方政府が大きな役割を果たすにもかかわらず、その役割について正面から取り組んだ研究は少ない。

### (2) 地域 MOT 人材に関する研究

MOT については昨今盛んに論じられているが、現在の議論は、企業の技術マネジメントの視点からのものが主流であり、「地域の」 MOT 人材といった視点から論じているものは少ない。特に、「公的支援機関の人材」の役割といった観点からの分析は、まだほとんど存在しない。

以上のことから、地域イノベーションに果たす公的支援機関やその専門的人材の役割について研究することには大きな意義があると言える。

## 3 分析のフレームワーク

### (1) リサーチ・クエスチョン

本稿におけるリサーチ・クエスチョンは以下のとおりである。

- ① 地域イノベーション成功の促進要因とは何か。
  - ② その成功において公的支援機関の果たした役割とは何か。
  - ③ その中で、特に公的支援機関の人材が果たした役割とは何か。
  - ④ その人材は、どのような専門性を身につけているか。
  - ⑤ その人材には、そもそもどのような専門性が必要とされているか。
  - ⑥ 地域イノベーションの促進に必要な人材を育成していくためには、地方政府にどのような育成プログラムが必要か。
- 以上の6つのリサーチ・クエスチョンは、後で説明するヒアリング調査の際の中心的質問事項となる。

## (2) 研究の方法

本稿では、地域科学技術振興システムの一つの代表的事例と言える「北九州学術研究都市」（以下、学研都市）をとりあげ、ケース・スタディを行った。具体的には、地域イノベーションの3主体である、企業、大学及び公的支援機関（市役所及び財団法人）のキーパーソン9名に対してヒアリング調査を実施した。9名の内訳は、企業の研究開発担当者1、大学研究者1、公的支援機関7で、公的支援機関のうち、5名が市職員または市からFAIS（後述）への派遣職員で、2名が民間技術者出身である。以上の対象者9名の選定については、学研都市の関係者数名に、それぞれがキーパーソンと考える候補者を数名あげてもらい、複数の関係者から名前があがった者を選んだ（下表）。

分類	所属・役職
企業	㈱ジーダット・イノベーション取締役EDA研究開発部部长
大学	北九州市立大学国際環境工学部情報メディア工学科助教授
公的支援機関	北九州市産業学術振興局産業学術政策部主幹
	北九州市総務市民局人事課制度係長
	FAIS 総務企画部長【市派遣職員】(元職)
	FAIS 産学連携部長【市派遣職員】
	FAIS SoC 企画課長・設計研究部長【市派遣職員】(元職)
	FAIS 産学連携センター長・専務理事【民間技術者出身】(元職)
	FAIS SoC 設計センター長【民間技術者出身】

分析に際しては、人間の行動が自己のキャリアのバックグラウンドに規定されることに着目し、公的支援機関の専門的人材の活動の実態とこれまでのキャリアを詳細に調査し、過去のキャリアが現在の活動にどのような影響を与えているかについて特に焦点を当てた。

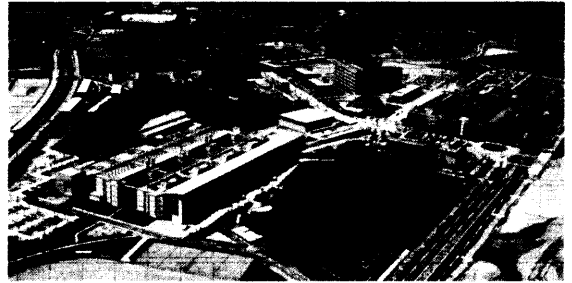
## 4 ヒアリング調査結果及びその分析

### (1) ケース・スタディの前提

#### ① 北九州学術研究都市の概要

学研都市は、産業都市として100年の歴史を持つ北九州市が主体となって、先端科学技術に関する多くの大学や研究機関を集積させアジアの学術研究拠点を形成し、企業との産学連携推進による新技術・新産業の創造拠点としての発展を目指す一大プロジェクトである（右上写真：学研都市の現況。2005年5月撮影）。

学研都市の大きな特徴の一つは、最初に明確なビジョンを掲げ、それを着実に実行していったことにある。ビジョンとしては、全体コンセプトを描いた「北九州学術研究都市構想」、集積させる大学のあり方を示した「北九



州新大学構想」、学研都市をシステムLSIの設計研究拠点とするための企業誘致方針を示した「エレクトロニクス産業拠点構想」の3つがある。

このようなビジョンにしたがって大学等の集積を進めた結果、2001年のオープン以来4年あまりが経過した現在、多くの成果が生まれつつある。まず、キャンパスへの大学等の進出状況としては、九州工業大学大学院生命体工学研究科、北九州市立大学国際環境工学部、早稲田大学大学院情報生産システム研究科など4つの大学・大学院が、また、研究機関としては、早稲田大学理工学総合研究センター九州研究所など9機関が、さらに、民間企業も、システムLSI分野を中心に32社の進出を見ている（2005年8月現在）。

一方、学研都市の最も重要な目的である「産学連携」も活発に行われている。共同研究の推移を見ると、件数では2001年の93件から2004年の302件へ3倍の増加、外部資金の獲得金額では、同じく約4億円から約17億円へ4倍以上増加している。

そして、学研都市を語るときに忘れてはならないのが、財団法人北九州産業学術推進機構（以下、FAIS）である。これは、学研都市内の大学間の連携事業や共同利用施設の管理運営、あるいは産学交流会の開催、共同研究のコーディネート、TLO事業など、学研都市のキャンパス運営や産学連携の推進役として重要な役割を果たしている。

#### ② 北九州市の人事行政の実態

次に、本稿の中心的テーマである地域MOT人材を考えるための前提として、北九州市の人事行政の実態について、採用、人事異動、研修の順に見ていく。

昨今、行政ニーズが専門化・高度化しているとはいえ、北九州市においては、産業学術振興局や環境局等の地域イノベーションに関連する部門を専門的に歩ませることを想定した採用は、民間企業経験者等をターゲットにし

た面接重視の「行政Ⅱ」（10名程度募集）や「21世紀枠」（IT分野など若干名）以外、ほとんど行われていない。

また、人事異動については、基本的には「3年ルール」で異動を重ねることで、ジェネラリストを養成することを基本としながら、年齢の上昇とともに過去の経験を加味した異動が行われている。近年、専門性へのニーズに対応するために、ある程度の専門的人材の育成を目指した取り組みも進められているが、まだ、計画的な人事異動が行われていると言える段階にはない。

次に、研修については、OJTを基本としながら、派遣研修によって、やる気のある職員を経済産業省などの中央省庁や、三菱総合研究所などの民間企業、あるいは九州大学ビジネススクールなどの大学院に派遣して、高度な専門的知識・ノウハウの獲得や人的ネットワークづくりを行わせている。しかし、人事異動と同様、研修が必ずしも計画的に行われているとは言えない。

## ② ヒアリング調査結果の分析

以上の前提を念頭に置きながら、ヒアリング調査結果の分析を進める。以下、ポイントについて説明する。

### ① 学研都市のメリット（強み）

まず、学研都市のメリットとして、「多くの大学や研究者が一定のエリアに集まっており、大学と企業の交流が極めて容易であること」を多くの対象者があげた。また、大学や企業の誘致のターゲットを絞った結果、「システムLSI分野の研究者の集積が西日本でも随一となったこと」を大きな強みとしてあげる回答者も多かった。

### ② 北九州市役所の役割

次に、公的支援機関の一つ、北九州市役所の役割としては、「明確なビジョンの提示」が重要と、ほぼ全回答者が語った。「トップが旗を振って」ビジョンを示すことで、「安心して組めるパートナー」として地方政府が見られるようになることも重要という意見もあった。

### ③ FAISの役割

さらに、公的支援機関のもう一つの重要な柱・FAISについては、職員やコーディネーターが産学の橋渡し役として、大学研究者や企業を積極的に訪問して様々な相談に乗り、前例のない困難な要望にもできるだけ応えることで、研究者や企業との強い信頼関係が築かれている。また、現場ニーズを踏まえた市役所への情報提供や政策提言なども重要な役割ととらえられている。

## ④ 公的支援機関の専門的人材の役割及び必要とされる能力・スキル

ヒアリングにおいて、特に印象的だったのは、産学連携に関する業務経験が皆無の行政からの派遣職員が、FAIS 産学連携部長というコーディネーターの職責を十分に果たしていた点である。これに関連して、彼の上司である民間技術者出身の産学連携センター長は、技術の理解力には、個々の要素技術を理解する力に加え、技術の発展の展望を見抜く力の2種類があって、後者の方がより重要であると指摘していた。さらに同氏は、コーディネーターに必要なのは、専門的な知識・経験よりも、人の意見を引き出し、話を聞き取る能力であるとも語っていた。これは、コミュニケーション能力とも言えよう。

ここで、学研都市に関わる人材のうち、市役所やFAISの行政派遣職員やコーディネーターたちの過去のキャリアを詳細に調査し、現在の彼らの活躍と過去のキャリアとの関係について分析した。対象となる4名のキャリアは以下のとおりであるが、それぞれが異なる人事異動の特徴を持っていることが読み取れる。

#### ■1 市役所産業学術振興局産業学術政策部主幹のキャリア

マツダ(株) (6年) → (市へ転職) → 門司区役所総務課 (3年) → (北九州コンベンション・ビューロー (4年) → 教育委員会生涯学習部生涯学習課 (1年) → (社)北九州市観光協会振興一課長 (2年) → 産業学術振興局産業学術政策部学術振興課主査 (6年) → 産業学術振興局産業学術政策部主幹 (現職、1年目)

#### ■2 FAIS キャンパス運営センター総務企画部長のキャリア

小倉病院事務局 (4年) → 病院局総務課 (3年) → 経済局企業立地部企業立地課 (2.5年) → 経済局企業立地部企業立地課主査 (2.5年) → 総務局人事課主査 (1.5年) → 総務局人事課人事課制度係長 (3.5年) → 総務局人事課人事課係長 (2年) → 企画・学術振興局学術振興室産学連携課長 (1年) → FAIS 総務企画部長 (4年) → 環境局環境経済部環境産業政策室長 (現職、1年目)

#### ■3 FAIS 産学連携センター産学連携部長のキャリア

人事局厚生課 (3年) → 人事委員会事務局給与課 (6年 [うち1年は人事院給与局へ派遣]) → 門司区役所納税課主査 (2年) → 経済局事業部管理課管理係長 (2年) → 人事委員会事務局調査課主査 (4年) → 総務市民局総務部総務課議事係長 (3年) → FAIS 産学連携部長 (5年目)

#### ■4 FAIS SoC 設計センター設計研究部長の主なキャリア

経済局中小企業部指導課 (6年) → 経済局中小企業部中小企業課 (2.5年) → 経済局産業振興部商案課 (2年) → 門司区役所会計課会計係長 (1.5年) → 若松区役所総務課選挙統計係長 (3.5年) → 経済局産業振興部企業課政策課主査 (4年) → FAIS SoC 設計センター企画課長 (2年) → FAIS SoC 設計センター設計研究部長 (2年) → (市を退職) → (株)ディー・クルー・テクノロジー経営サポート室長 (現職、1年目)

※ 太字ゴシック体は地域イノベーションと関連があるポスト

以上をモデル化すると、次のとおりとなる。

■1 ジェネラリストでありながら専門的が高い分野も持つ「T型人材育成型異動モデル」

■2 2つの専門分野を持つ「複線コース設定型異動モデル」

ル]

■3 内部管理部門中心の「内部管理中心型異動モデル」

■4 1つの専門分野を中心に異動を繰り返す「スペシャリスト養成型異動モデル」

この中で特に注目すべきは、先述した FAIS 産学連携部長である。そのキャリアを見ると、過去の経験はほぼ内部管理業務のみであるが、それらが主として「対人折衝業務」であったことが注目に値する。これは、産学連携センター長が、コーディネーターにはコミュニケーション能力が重要と語ったことと見事に符合している。

## 5 結び

調査の分析の結果、次のような結論に至った。

### (1) 学研都市において地域イノベーションが進んだ主要な要因

これは、「選択と集中」を基本とした「明確なビジョン」を掲げ、「地理的に近接」した地域に「複数の大学や企業等が集積」させ、それらが「自然と協同・競争する仕組みを構築」したことにある。また、「ビジョンの具体化」が、「バイタリティある行政人材」によって、「スピーディ」かつ「前例にとらわれない柔軟な対応」で進められたことも大きい。さらに、産学コーディネーターとしての FAIS の存在も大変重要である。

### (2) 地域イノベーションの促進における公的支援機関の果たす役割

地域イノベーションには、企業、大学、地方政府（公的支援機関）という3主体間の効果的インタラクションが不可欠であるが、その際、地方政府及びその人材が果たす役割の重要性は、地方政府が当該地域における最大の利害関係者であることの必然的帰結として、企業や大学と比較して相当に大きい。そして、その役割としては、明確なビジョンの設定とその確実な実行が最も重要であり、ビジョン設定には「選択と集中」が不可欠である。

### (3) 「地域MOT人材」の専門性及び必要とされる能力・スキル

地域イノベーションの促進に当たって地域 MOT 人材に必要な能力やスキルは、要素技術に関する高度な知識・経験に加えて、人の話をよく聞き意見を引き出す能力や、判断力、調整力、あるいは技術の展望力といったものであり、それらは行政人材でも十分備えることが可

能なものである。

### (4) 公的支援機関の地域MOT人材の育成

地域 MOT 人材のリクルートについては、結局、地方政府がその都市の将来像をどのように描いているかにかかっている。当該地域が、科学技術振興やイノベーションを通じて活性化を図ろうとするならば、その分野のスキルやネットワークを持った自前の専門的人材を選抜・育成することが必要となる。逆に、技術的知識・経験の必要性に過剰に反応して、企業技術者のみに人材が偏ることは得策ではない。今後は産学連携のさらなる多様化・高度化が予想されるため、様々なキャリアを持った人材が集まることが望ましい。すなわち、行政と企業出身者の両方、あるいは大学研究者までも含めたベスト・ミックスの模索が必要と言える。

さらに、経済社会のより一層の高度化や科学技術の急速な進歩等に対応するとともに、地方政府として責任持って地域イノベーションをリードしていくため、今後は「選択と集中」を原則としつつ、計画的な人事ローテーションや研修などの人材育成プログラムを開発することが急務である。その際の育成モデルとしては、これまでのジェネラリスト養成志向から脱却し、行政マンとしての幅広い視野と経験を備えながらもイノベーション分野の十分な知識・経験を持った「T型」または「複線コース型」を目指すべきであると考え、が、「スペシャリスト型」も一定数必要であろう。

### (5) 今後の課題

最後に、学研都市における今後の最も大きな課題としては、立ち上げ時の人材の高いモラルを、人事異動後の人材において、いかに維持していくかという点である。

また、本ケース・スタディの課題として、北九州市が単独で進めるプロジェクトをとりあげた本研究の普遍性について、他の事例との比較研究等によって今後検証を進め、議論を深めていくことが必要である。

## 【参考文献】

- [1] 金井一頼(2003)「クラスター理論の検討と再構成-経営学の視点から」石倉・藤田・前田・金井・山崎『日本の産業クラスター戦略』有斐閣
- [2] Saxenian A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* Harvard University Press. (人前研一訳『現代の二都物語』講談社、1995年)