

2004 年度自主研究

**産業支援コーディネータに関する調査
報告書**

2005 年 3 月

大阪都市経済調査会

はじめに

近年、行政を始め、産業界、大学、研究機関においてコーディネータ活動の重要性が指摘されており、コーディネータの活躍が注目されている。インキュベータのマネージャーや、地域における異業種交流グループ、共同開発グループのまとめ役、あるいは産学連携の仲介者として、多くの人々が多様な分野で多様な活動を行っている。

この背景には、バブル経済の崩壊や経済のグローバル化をうけ、従来の元請—下請の日本型生産システムの解体・再編が進む中で中小企業が新たな活路をみいだすため、あるいは新たな産業分野の開拓のために大学や研究機関の技術シーズの産業展開が求められる中で、企業と企業、企業と大学などの新たな連携が必要となっており、これらの人や企業、機関を結びつけるコーディネータの活躍の場が広がっていることがある。

しかし、現在、日本には多くのコーディネータと呼ばれる人々が存在しているものの、すべてのコーディネータ活動がうまくいっているわけではない。我が国の産業社会と、地域の発展のためにはさらに多くの優れたコーディネータが輩出され、活躍することが望まれている。

このような考えのもと、私たちは、今後のコーディネータ事業環境の整備や、コーディネータ育成に資する情報を収集、整理することを目的とし、

- ・コーディネータに求められる資質・要件とはどのようなものか
- ・その資質を持ったコーディネータが活躍できる環境・条件とはどのようなものか

について、各地で活躍しておられるコーディネータの方々を直接訪問し、お話を伺った。この報告は、その結果をまとめたものである。

忙しい時間を割いてインタビューに応じて下さったコーディネータの方々に心からお礼を申しあげる。本調査が全国の現場で活動されているコーディネータや中小企業の方々に少しでも参考になればと願っている。

なお、本調査は、映像・情報関連企業のインキュベータであるソフト産業プラザ iMedio の前所長富永順三氏、フリーのリサーチャー三井大生氏、当調査会の野口隆、井上智之が協力して実施したものである。

2005年3月
大阪都市経済調査会

目 次

■ I. 序説	1
(1) 調査の背景	1
(2) コーディネータとは	1
(3) 調査の目的	2
■ II. コーディネート活動に関するヒアリング調査	3
1. 調査目的	3
2. 調査対象	3
3. 質問項目	8
4. ヒアリング調査結果のまとめ	10
(1) コーディネータの経歴	10
(2) コーディネータのカテゴリ分類	10
(3) これまでのコーディネート活動における成功要因	11
(4) コーディネート活動における問題点	14
(5) コーディネート活動に必要な環境	15
(6) コーディネータに必要な要件	16
(7) コーディネータの育成について	19
(8) 「コーディネータ」資格の必要性について	19
(9) コーディネータの収入について	20
(10) これからの中小企業に求められる意識	20
(11) 他の優秀なコーディネータ	21
(12) 調査員が調査対象から受けた人物的印象	22
■ III. 調査のまとめ	23
1. コーディネータに求められる資質・要件	23
2. コーディネータの活躍に必要な環境	23
3. 対象によるコーディネータの役割の変化	24
4. 良質なコーディネータの供給に関して	25
■ 資料編	
I. 企画開発型コーディネータのインタビュー記録	
II. 既存コーディネート事業に関する情報の整理	

■ 1. 序説

1. 調査の背景

昨今、日本経済は回復の兆しが多少見られるものの低迷期が長期化しており、その中において関西経済は、東京への本社機能の移転、中国をはじめとした海外への工場の移転などにより、厳しい状況が続いている。また、社会情勢やニーズの変化は激しく、従来のマスマーケティング、大量生産型のビジネスモデルは変革を余儀なくされている。

大阪の産業界の長所としては、“ものづくりのまち”と称されるように、製造業関連の中小企業が集積し、面白いアイデアやマニアックなものづくりが許容される雰囲気があることがあげられる。しかし、中小企業が多く、活動の単位が小さいことにより、地域が一体的となった大きなムーブメントが起きにくいという短所も存在する。

このような状況の中、画期的なアイデアを活用して、複雑化した市場のニーズに応えとともに新たな市場を開拓し、大阪の産業界の長所を効率的に発揮して産業の活性化を図るため、ニーズとシーズを組み合わせるコーディネータ機能を充実させることが求められている。

2. コーディネータとは

コーディネータ (coordinator) とは、言葉の持つ意味としては“同格にするもの[人]”、“調整者”、“(意見などの)まとめ役、進行係、コーディネータ” という意味を持つ (研究社 新英和・和英中辞典)。既に日本語化している英単語でもあり、従来より、“インテリアコーディネータ”、“ファッションコーディネータ”、近年では“アロマコーディネータ”、“福祉住環境コーディネータ”、“ボランティアコーディネータ”などの職種名で用いられている。いずれも、専門知識と感覚 (センス) を持ち合わせ、全体の調和を考慮した上で異なる複数の要素を組み合わせる人に対して使われている。

本調査にて用いるコーディネータとは、ビジネスの世界において、同業種・異業種の民間企業同士、および、大学や研究機関、行政などの公的機関を含め、異なる複数の主体を組み合わせ、コーディネータ事業の中核となり、事業の成功に貢献しうる能力・実績をもった人材を指す。

3. 調査の目的

大阪の産業界活性化のために、上記のようなコーディネート機能が求められているが、一方で、コーディネータの業務の明確な定義や、コーディネート事業の中核となるコーディネータ（あるいはコーディネート企業）が備えているべき資質・要件などについては、これまで明らかにされていない。

また、優秀と思われるコーディネータでも環境によってはその能力を十分に発揮できていないケースも見受けられる。すなわち、適性を持つ人材がコーディネータとして活躍するために必要な環境面とはどのようなものかも、明らかにされていない。

したがって本調査では、

- ・ コーディネータに求められる資質・要件とはどのようなものであるか
- ・ その資質を持ったコーディネータが活躍できる環境とはどのようなものか

について調査し、今後のコーディネート事業およびコーディネータ育成に資する情報を収集、整理することを目的とする。

■ II. コーディネート活動に関するヒアリング調査



資料編の「既存コーディネート事業のプレ調査」等の情報をもとに、コーディネート活動の成果として新たな商品・製品・サービスなどを生み出した事例を主な対象として、ヒアリング調査を実施した。

1. 調査目的

コーディネータに求められる資質・要件、および、コーディネータの活躍のために求められる社会的環境などについて、実際に既存コーディネート事業の中核となっているコーディネータの意見を収集、整理する。

2. 調査対象


本調査では、以下のような方々を調査対象として、ヒアリング調査を実施した。


<p>■01 竹川 智子 氏</p> <p>株式会社 プロモーション・コンサルティングファーム 販売促進総合研究所 取締役・主任研究員</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 6 日 18:00～22:00	
インタビュー場所	株式会社プロモーション・コンサルティングファーム大阪支社 (大阪市中央区平野町 1-8-15 マルイト平野町ビル 10 階)	
当方出席者	野口 井上 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>非常にポジティブなパワーの持ち主であり、また、それを周囲に伝播させることにコーディネート活動の面白みを感じている。</p> <p>「医療健康福祉産業マッチングフェア」では、全ての参加企業のニーズを事前調査し、個別企業ごとにマッチングプログラムを作成。その結果として、高いマッチング率と参加企業の満足度を得た。</p>		
<p>■02 橋本 昌隆 氏</p> <p>特定非営利活動法人ウェアラブルコンピュータ研究 開発機構 (チームつかもと) 事務局長 (主な営業支援・コーディネート契約先) 近畿経済産業局 情報系クラスター 関西 I T 共同体 TAMA 協会 (首都圏産業活性化協会) 他</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 7 日 10:00～12:00	

インタビュー場所	扇町インキュベーションプラザ・メビック扇町 会議室
当方出席者	野口 富永 三井
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>セールスマンとしての経験を生かし、ネットワークの良いコーディネート活動を信条とする。また、その活動も多岐にわたり、エネルギーである。</p> <p>TAMA 協会では、実践の結果に基づいて販路開拓コーディネータ第一号として、協会の販路開拓事業立ち上げに貢献。さらにその経験に基づき、関西 IT 共同体のコーディネート支援制度設立を提案・実現。コーディネータとして活躍できる環境を自ら整えている実例である。チームつかもと躍進の功労者でもある。また、現在複数の大学教官から、技術のビジネス化に関して「直接」相談を受け企業との共同開発、ビジネス化をコーディネート中。</p>	


<p>■03 荒川 守正 氏</p> <p>株式会社ナード研究所 相談役 財団法人 大阪科学技術センター (ATAC) アタックメイト奈良 代表理事 財団法人大阪産業振興機構 ベンチャー支援審査委員</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 7 日 16:00~18:00	
インタビュー場所	株式会社ナード研究所 (兵庫県尼崎市西長洲町 2-6-1)	
当方出席者	野口 井上 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>自身がコーディネータという認識はそれほど強くないように思われるが、実現したいことのために精力的に各方面に接触していく姿勢が特徴的であった。</p>		


<p>■04 近藤 正義 氏</p> <p>兵庫県立大学産学連携センター 技術移転コーディネータ</p> <p>宮脇 富士夫 氏</p> <p>兵庫県立大学産学連携センター 産学官連携コーディネータ</p> <p>山口 學 氏</p> <p>兵庫県立大学産学連携センター 研究企画コーディネータ</p>	
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 10:00~12:00
インタビュー場所	兵庫県立大学 (兵庫県姫路市書写 2167)
当方出席者	井上 三井
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>民間企業出身者と大学研究者出身者がそれぞれの得意分野において能力を發揮しながらコーディネート活動に従事している。また、コーディネータとしての自由な活動が困難な「大学」という環境の中で、意識レベルを民間企業にあわせるための努力が特徴的である。</p>	


<p>■05 元山 宗之 氏</p> <p>兵庫県立大学神戸キャンパス 研究企画コーディネータ</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 13:30～15:00	
インタビュー場所	兵庫県立大学神戸キャンパス (神戸市中央区東川崎町 1-3-3 神戸ハーバーランドセンタービル 23F)	
当方出席者	三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>技術者出身らしく、真面目で実直な人柄が印象的である。所属機関の持つシーズの強みをよく把握している。コーディネータとしての本格的な活動は今後に期待。</p>		

<p>■06 松田 正夫 氏</p> <p>株式会社大阪繊維リソースセンター 顧問</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 9 日 16:00～18:00	
インタビュー場所	大阪産業創造館 17 階 交流プラザ (大阪市中央区本町 1-4-5)	
当方出席者	野口 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>繊維業界の大御所という風格は漂うものの、物腰は柔らかく話しやすい印象。バブル期に計画された 3 セク事業という有利とはいえない条件の中で、豊富な人脈を活かし、成功企業を生み出すコーディネート活動実績を残す。</p>		

<p>■07 森本 孝克 氏</p> <p>株式会社ベンチャーラボ関西支社 取締役 関西支社長</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 10 日 9:30～12:00	
インタビュー場所	株式会社ベンチャーラボ関西支社 (大阪市中央区本町 1-1-3 本町橋西ビル 10F)	
当方出席者	野口 井上 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>大手企業 OB を中心としたアソシエイト 100 名以上 (関西支社) を擁するシンクタンク (支援機関)。事業・技術・特許の調査や評価業務を行うとともに、大阪市、大東市、高槻市などのコーディネート事業を推進中。「待ち」のスタイルではなく、コーディネータが中小企業に「出向き」、要望 (販路拡大、企業連携、人材紹介、資金調達支援、事業・開発指導など) を聞いた上で、50 名以上のコーディネーターが連携・情報交換しながらマッチングを行うのが特徴的。</p>		

<p>■08 成瀬 俊彦 氏</p> <p>クリエイション・コア東大阪 チーフコーディネータ</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 13 日 14:00～16:00	
インタビュー場所	クリエイション・コア東大阪 (大阪府東大阪市荒本北 50-5)	
当方出席者	井上 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>ユーモアあふれるネーミングセンスなど、大阪的な発想力が印象的。新しいことを立ち上げることに意欲的である。行き当たりばったりで何度か失敗をしながらも前進を続け、最終的には成果につながる意欲的なコーディネート活動が印象的。</p>		

<p>■09 関 幸子 氏</p> <p>株式会社まちづくり三鷹 事業部企画事業グループ マネジャー</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 10:00～12:00	
インタビュー場所	株式会社まちづくり三鷹 (東京都三鷹市下連雀 3-38-4 三鷹産業プラザ)	
当方出席者	野口 富永 三井	
<p>特徴的なコーディネート活動</p> <p>営利活動と社会貢献の両立に積極的に取り組んでいる。単に事業の成功だけでなく、市民の幸福の実現まで見据えた発言が印象的。「産業は近い」をキーワードに、コミュニティビジネスを win win の形に落とし込んでいく手腕が特徴的である。</p>		

<p>■10 八木 田鶴子 氏</p> <p>ものづくりネット板橋 コーディネータ 有限会社テオリア 取締役社長</p> <p>紀 孝 氏</p> <p>ものづくりネット板橋 コーディネータ 有限会社 紀塗装工業所</p>		
インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 14:00～16:00	
インタビュー場所	有限会社テオリア (東京都板橋区熊野町 45-5-1305)	
当方出席者	野口 富永 三井	

特徴的なコーディネート活動

メンバーで知恵を出し合い、どのように進歩していくべきかをしっかり見据えながら、少しずつ確実に前進していく等身大の活動が特徴的である。

■11 竹内 利明 氏

国立大学法人電気通信大学 客員教授 (リエゾン担当)
 青山学院大学経営学部 非常勤講師アントレプレナー基礎
 ビジネス支援図書館推進協議会 会長
 多摩起業家育成フォーラム (VEF) 企画広報委員長
 電気通信大学承認・認定 TLO 株式会社キャンパスクリエイト
 産学連携スペシャリスト
 有限会社陽明エンジニアリング 取締役社長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 14 日 17:30~20:00
インタビュー場所	国立大学法人電気通信大学 共同研究センター203 号室 (東京都調布市調布ヶ丘 1-5-1)
当方出席者	野口 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

若い時から中小企業の経営に携わり苦労した経験があるので、中小企業のよい面も悪い面も理解して支援活動に取り組む。これからの中小企業は自立化が必要で、それを支える企業間連携や産学官連携が重要と考え、中小企業とのネットワークをベースに電気通信大学の産学連携に取り組む。

■12 吉田 隆 氏

京都試作ネット本部 事務局長
 生田産業工業株式会社 特機開発室 室長



インタビュー日時	平成 16 年 9 月 15 日 13:00~14:30
インタビュー場所	株式会社最上インクス (京都市右京区西院西寿町 5)
当方出席者	野口 井上 富永 三井

特徴的なコーディネート活動

web 上での問い合わせから原則 2 時間以内という驚異的なレスポンスの早さが特徴的。会員企業は高額な会費の支払いが必要だが、それ以上のメリットを提供するビジネスプランも印象的。

3. 質問項目

ヒアリング調査の質問事項は、以下のとおりである。

質問1：プロフィール

- ・ 所属機関におけるポジション（コーディネート案件に関する決定権限、人事および予算に関する決定権限など）
- ・ 契約条件（年収概算、その他条件）

質問2：コーディネート活動を始めることとなった経緯

- ・ コーディネート活動を始めることとなった経緯

質問3：具体的なコーディネート活動の内容

- ・ コーディネート活動の目的
- ・ コーディネート対象
- ・ コーディネート活動の手法

質問4：コーディネート活動に必要な環境

- ・ 大学・研究機関とのネットワーク
- ・ 投資機関・投資家とのネットワーク
- ・ 所属機関における処遇および関係部局との協力体制
- ・ その他、プロデューサー、プランナー、マネージャー、ファシリテーター等の人材との役割分担、ネットワーク

質問5：コーディネーターに必要な要件（重要性を5段階評価）

- ・ 課題発見能力
組織や社会の現状における問題点を的確に把握する能力
- ・ 問題解決能力
発生している問題に対し、選択可能な手段を用いて最良の対処方法をとる能力
- ・ コミュニケーション能力
自分の意志・考えを誤解無く相手に伝える能力（話し上手）
相手の意見（潜在的なものも含む）を正確に把握する能力
- ・ 社会性（ビジネスマナー）
約束事を守る
問いかけや要望に対し、迅速かつ真面目に対応する
TPOにあわせた言葉遣い、服装、態度など
その他、ビジネス上の常識に欠落のないこと
- ・ 柔軟性
先入観にとらわれず、従来とは方向性の異なる意見や情報からも有意性を見いだす能力
- ・ 予測・想像力
コーディネート後の状況・反応などについて、ほぼ正確に把握する能力

- 企画力・計画性
 - 目標実現のために必要な要件を過不足無く把握する能力
 - 目標に向けて段階を設定し、それぞれのスケジュールを立てる能力
- 調整能力
 - 関係各主体のメリット・デメリットを把握し、全体を一つの方向に導くためにそれらを調整する能力
- 専門性
 - 対象分野に関する基礎知識や技術的専門知識、市場感覚など
- 判断力
 - 最終的な目的達成のため、各時点で必要な判断を下す能力
- 人間性（キャラクター的な魅力、人を惹きつける要素）
 - プライドの高低
 - フットワークの軽さ
 - 世話好き
 - 社交性 等

4. ヒアリング調査結果のまとめ

今回のヒアリング調査結果を項目別にまとめると以下のようになる。

(1) コーディネータの経歴

調査対象の過去および現在の所属を類型化すると、調査対象 15 名のうち、民間企業経験者は 10 名、大学・公共機関 7 名（2 名は民間企業と大学・公共機関の両方にまたがる経歴を持つ）となっている。

今回の調査対象となったコーディネータの方々は、民間企業でも事業に対して責任ある立場にいた方、大学や公共機関においてもアクティブな活動歴を持つ方が多かったことを特筆する。

図表 コーディネータの経歴

	竹川氏	橋本氏	荒川氏	近藤氏	宮脇氏	山口氏	元山氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	関氏	八木氏	紀氏	竹内氏	吉田氏	計
大手民間メーカー企業			○	○				○	○							4
中小メーカー企業(技術職)													○	○	○	3
コンサルタント												○		○		2
民間企業(非製造業)	○	○										○				3
ベンチャー企業(創設者)			○													1
大学研究者					○	○								○		3
公共機関	○						○			○	○					4

(2) コーディネータのカテゴリ分類

調査対象をその活動内容によってカテゴリ分類すると以下のようになる。

ビジネスマッチング型

企業の課題・問題点などのニーズを把握し、それを解決する技術や能力をもつ他の企業とのマッチングを主なコーディネート事業とする。問題解決の手段として大学の研究開発能力を活用する産学連携や、中小企業の受注上の問題を解決するための共同受注体制確立に携わるケースも多い。

産学連携型

大学の研究シーズの活用を主目的としてコーディネート事業を行う。大学の研究者 OB がコーディネータとなるケース、大学と何らかの関わりのあった民間企業研究職 OB がコーディネータとなるケース等がある。文部科学省の産学連携コーディネータ制

度などを活用したコーディネータ雇用形態も見られる。

共同受注型

下請けや中間製品製造型の中小企業が協力して業務を受ける窓口を統一し、その業務が得意な企業が担当したり、共同で役割分担して受注したりする仕組みを構築しているコーディネート事業（ここでは中小企業の自発的な動きによるものを対象とした）。

コミュニティビジネス型

地域の産業活性化を主眼に据え、様々な業務を地元住民によるビジネススキームに落とし込んでいくコーディネート活動。住民のITスキル向上、SOHO環境の提供など、ソフト面でも広範なサポートを行う。

図表 コーディネータのカテゴリー

	ビジネスマッチング						産学連携				共同受注		コミュニティ ビジネス	計		
	竹川氏	橋本氏	荒川氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	近藤氏	宮脇氏	山口氏	元山氏	竹内氏	八木氏	紀氏		吉田氏	関氏
ビジネスマッチング	◎	◎	◎	◎	◎	◎						○				7
産学連携(大学内に立地)							◎	◎	◎							3
産学連携(大学外に立地)		○	○			○							○			4
共同受注体制確立		○		○		○						◎	◎			5
共同製品開発体制確立												○				1
コミュニティビジネス醸成														◎		1

(3) これまでのコーディネート活動における成功要因

これまでのコーディネート活動において、成功要因となった項目を整理すると以下のようなになる。

《ビジネスマッチング型、産学連携型、共同受注型における成功要因》

- ・ コーディネート活動支援事業の補助金
- ・ 支援対象との親密なコミュニケーション

コーディネート活動支援事業の補助金

全国中小企業団体中央会によるコーディネート活動支援事業は、それまでコーディネート活動に相当する活動を行っていた人材が「コーディネータ」ということを意識するきっかけとなっているケースが多くみられた。また、製造業界、特に中小企業においては、目に見えない情報やネットワークといったものに対する支払いの習慣が希薄であったため、コーディネート活動に対する報酬支払いの意識が非常に少なかった。

多くのコーディネータはこのような状況の中でその重要性を世に先んじて感じて活動を行っていたが、それらの活動に対する支援として、コーディネート活動支援事業の補助金は大きな意味を持っていたと考えられる。

支援対象との親密なコミュニケーション

コーディネート活動によって企業が抱える問題・課題を解決するためには、まずその問題・課題をコーディネータが把握することが必要となる。しかしながら、企業、特にワンマン社長の中小企業が外部の人間（コーディネータ）に対して警戒心を持つことは日常的にあり得ることであり、そのような状況においてもコーディネータと企業が良好な関係となり、必要な情報を共有するまでに至るコミュニケーション能力は重要視されるべきものである。会議室の打合せだけでなく、場合によってはプライベートの部分までも多少入り込むことのできるコミュニケーションによって、企業が抱える本質的な課題が明らかになるケースもみられた。

《産学連携・共同受注型における成功要因》

- ・ 複数コーディネータによる連携・補完

コーディネータが単独で保有することが可能な情報量、得意分野などには限界がある。あるコーディネータが受けるコーディネート業務のうち、コーディネータ本人の専門性に該当する事業は2割ともそれ以下とも言われる。そのような状況の中、複数のコーディネータが連携・補完することにより、単に業務内容を役割分担するだけでなく、支援企業に対する適切な情報提供や迅速なレスポンスが可能となっているケースがみられた。さらには、コーディネータ相互の刺激によりモチベーションが向上する場合もある。

《ビジネスマッチング型における成功要因》

- ・ 詳細な事前ニーズ調査
- ・ 企業間における横受け意識の徹底
- ・ 目標に対する熱意・行動力

詳細な事前ニーズ調査

マッチングフェアやインキュベーション入居企業募集などの場合において、そのイベント期間に適切な「出会い」が発生する確率は必ずしも高くない。しかしながらコーディネータが事前に十分な企業ニーズを把握しておくことにより、例えばマッチングフェア参加各企業に対するマッチングプログラムの作成などが可能になる。

企業間における横受け意識の徹底

中小企業においては、自社の受注確保のために得意でない業務を受注してしまい、

結果としてクライアントの信頼を失って、それ以降の受注機会を逃すことに繋がる場合もある。これに対し、受注企業同士の横の繋がりを充実させ、各業務についてそれを得意とする企業が受注することができれば、業界全体の活性化に繋がり、結果として自社の受注確保に繋がるため、こうした「横受け」意識を徹底する必要がある。

目標に対する熱意・行動力

前述の通り、これまで（現在も）コーディネータは決して金銭的に有利な状況に置かれているとは言えない。そのなかでコーディネータ事業の成果を上げるためには、単に「仕事」としての想いを越えた、コーディネータ活動そのものに対する思い入れが必要である。

《コミュニティビジネス型における成功要因》

- ・ 経済的・社会的に優れたビジネスプラン

経済的・社会的に優れたビジネスプラン

コミュニティビジネスを成功させるためには、資金を無駄に使わず、投資を回収できるビジネスプランを常に意識する必要がある。例えば、地域住民に対する IT 講習会などでも、外注してしまえばそれまでだが、(株) まちづくり三鷹のようにコミュニティビジネスとすることで、ノウハウが蓄積できるだけでなく、自作したテキストの 2 次利用（外部への販売）等も可能になる。

図表 これまでのコーディネータ活動における成功要因

	ビジネスマッチング					産学連携				共同受注		コミュニティ ビジネス	計			
	竹川氏	橋本氏	荒川氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	近藤氏	宮脇氏	山口氏	元山氏	竹内氏	八木氏		紀田氏	吉田氏	関氏
コーディネータ活動支援事業の補助金				○		○						○				4
支援対象との親密なコミュニケーション・信頼感	○				○						○	○				4
目標に対する熱意・行動力			○			○						○				3
豊富な人脈				○								○				2
複数コーディネータによる連携・補完								○				○				2
詳細な事前ニーズ調査	○				○											2
企業間における横受けの徹底				○	○											2
セールスの経験を活かしたマッチング活動		○														1
コーディネータ報酬の先払い				○												1
外部の人材との連携						○										1
現場(オフィス・工場)を見て判断する										○						1
素早いレスポンス													○			1
経済的、社会的に優れたビジネスプラン														○		1

注) ○印はインタビュー調査の結果をまとめたものである。

(4) コーディネート活動における問題点

現在のコーディネート活動における問題点としては、以下のようなものがあげられた。

《ビジネスマッチング型・産学連携型に共通する問題点》

- ・ コーディネータ間の繋がりが希薄である。

コーディネータが単独で保有することが可能な情報量、得意分野などには限界があることは、前述のとおりである。単独で活動しているコーディネータの場合、連携・協働可能な他のコーディネータと出会う機会が少ない状況であり、問題点として指摘された。

《ビジネスマッチング型における問題点》

- ・ 正当なコーディネート報酬が得られていない。

製造業界、特に中小企業においては、目に見えない情報やネットワークといったものに対する支払いの習慣が希薄であるため、コーディネート活動に対する報酬支払いの意識が低いという問題がある。コーディネート活動支援事業などの支援施策もあるが、コーディネート活動が活性化するためには、コーディネータに対する適切な報酬が支払われ、コーディネート市場が活性化する必要がある。

《産学連携型における問題点》

- ・ 行動に関する制約が多い、事務処理スタッフの不在、通信環境など、業務環境上の問題。
- ・ コーディネート活動に対する中小企業の支払い意志が不足している。

産学連携型のコーディネータの多くは、形式上、大学職員、すなわち大きな組織の一員となっている場合が多い。このような場合、企業訪問や出張の手続きが煩雑であり、コーディネータの行動に対する制約となる。また、仮に外出等の行動が自由になっても、事務所に不在時の連絡に関して人員や通信環境上の制約がある場合もみられた。

また、企業からみると、大学の研究者は公務員であり、技術面等の相談に乗ってもらった場合でも報酬を払わなければならないという意識が低いこともあるようだ。

《共同受注型における問題点》

- ・ 参加企業の共同受注に対する経験不足

中小企業が協力して共同受注体制および共同製作体制を構築して製品の企画開発を行った場合、他社と共同で業務を行う経験、要素技術を製品にまとめる経験、製品を商品として市場に送り込む経験などが不足しているため、製品を完成させることは出

来ても、それを売り込む段階で苦勞する場合もある。このような場合、商品化のスキルを持った外部の機関、人材との協働が必要になる。

図表 コーディネート活動における問題点

	ビジネスマッチング						産学連携				共同受注		コミュニティ ビジネス	計
	竹川氏	橋本氏	荒川氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	近藤氏	山口氏	元山氏	竹内氏	八木氏	吉田氏	関氏	
コーディネータ間の繋がりが希薄	○	○							○					3
正当な報酬を得ていない	○	○												2
連絡手段	○													1
移動手段	○													1
行動に関する制約が多い							○							1
コーディネート活動に対する中小企業の支払い意志							○							1
事務処理スタッフがいない								○						1
通信環境が充実していない								○						1
参加企業の共同受注に対する経験不足										○				1

注) ○印はインタビュー調査の結果をまとめたものである。

(5) コーディネート活動に必要な環境

コーディネート活動に必要な環境としてあげられた項目は、以下の通りである。

《ビジネスマッチング型、産学連携型、共同受注型に共通して必要な環境》

- ・ 金銭面における決定権（交通費、接待費他）
- ・ 自由に行動できること

コーディネータがその職務を全うするためには、情報収集や企業訪問等を積極的に行う必要があるが、そのためには、自らの意志で自由に行動できる環境と、それにかかる金銭面の決定権が必要になるとの意見が多かった。

スタッフその他の人事に関する裁量については、その必要性を指摘する方もいた反面、自分でコーディネートするべき、周囲の人間の意識を変化させる影響力も必要、という意見もでていた。

《ビジネスマッチング型、産学連携型に共通して必要な環境》

- ・ 複数コーディネータによる連携・補完
- ・ 事務処理に関する支援

コーディネータが単独で保有することが可能な情報量、得意分野などには限界があることは、前述のとおりである。連携・協働可能なコーディネータ同士のマッチングが可能な社会インフラが整えば、これまで単独で行動していたコーディネータの活躍の場がさらに広がるものと期待される。

また、コーディネータが積極的に活動した場合、必然的に事務所に滞在する時間は

少なくなる。その際、連絡取り次ぎや経費処理など、事務処理に関する支援が必要となる。

《ビジネスマッチング型において必要な環境》

- ・ 様々な機関にアクセスしやすい肩書き

コーディネータは、支援企業にかわって企業を訪問したり、情報収集のために会合に出席したりする必要がある。その場合、様々な機関に対してアクセスしやすい所属および肩書きが必要となる。

図表 コーディネート活動に必要な環境

	ビジネスマッチング						産学連携				共同受注		コミュニティ ビジネス	計		
	竹川氏	橋本氏	荒川氏	松田氏	森本氏	成瀬氏	近藤氏	宮脇氏	山口氏	元山氏	竹内氏	八木氏	紀氏		吉田氏	関氏
金銭面における裁量(交通費、接待費他)	○	○				○	○	○					○			6
自由に行動できること	○	○				○	○	○					○			6
複数コーディネータによる連携・補完				○	○		○		○							4
事務処理に関する支援	○							○								2
様々な機関にアクセスしやすい肩書き		○		○		○										3
交通利便性の良い拠点		○														1
東京の拠点		○														1
コーディネータ人件費への行政補助		○														1
コーディネータの役割と評価指標の明確化			○													1
コーディネータとして活動するミッション														○		1

注) ○印はインタビュー調査の結果をまとめたものである。

(6) コーディネータに必要な要件

コーディネータに必要な資質・要件に対する回答結果は、以下のようなものであった。最も重要であるとの回答が多かったのは、人間性・求心力であった。多くの場合、円滑なコミュニケーションや、人の本音を聞くことから課題が発見できるなど、他の要素との関連が深い。ただし、カリスマ型の人にはコーディネータには向かず、威張らない人であることが重要であるとの指摘も多かった。

他には、調整能力、課題発見能力、コミュニケーション能力なども重要視されていた。

その反面、専門性や予測・想像力、問題解決能力などは、コーディネータ自身を持っていなくても、それらを備えた人材とのネットワークを持っていれば良いという意見が多かった。

人脈・ネットワークについてはコーディネータとしての経験から生み出されるものと考えて当初は調査項目に含めていなかったが、コーディネート活動を始める時点で

人脈・ネットワークを持っていない人はコーディネータに向かないという指摘が多かった。

《全カテゴリーにおいて重要とされた資質・要件》

- ・ 人間性・求心力
キャラクター的な魅力、人を惹きつける要素
フットワークの軽さ、世話好き、社交性等
- ・ 調整能力
関係各主体のメリット・デメリットを把握し、全体を一つの方向に導くためにそれらを調整する能力
- ・ 課題発見能力
組織や社会の現状における問題点を的確に把握する能力
- ・ コミュニケーション能力
自分の意志・考えを誤解無く相手に伝える能力（話し上手）
相手の意見（潜在的なものも含む）を正確に把握する能力

《ビジネスマッチング型において特に重要な資質・要件》

- ・ 課題発見能力
組織や社会の現状における問題点を的確に把握する能力

《産学連携型において特に重要な資質・要件》

- ・ コミュニケーション能力
自分の意志・考えを誤解無く相手に伝える能力（話し上手）
相手の意見（潜在的なものも含む）を正確に把握する能力
- ・ 企画力・計画性
目標実現のために必要な要件を過不足無く把握する能力
目標に向けて段階を設定し、それぞれのスケジュールを立てる能力
- ・ 社会性（ビジネスマナー）
約束事を守る
問いかけや要望に対し、迅速かつ真面目に対応する
TPOにあわせた言葉遣い、服装、態度など
その他、ビジネス上の常識に欠落のないこと

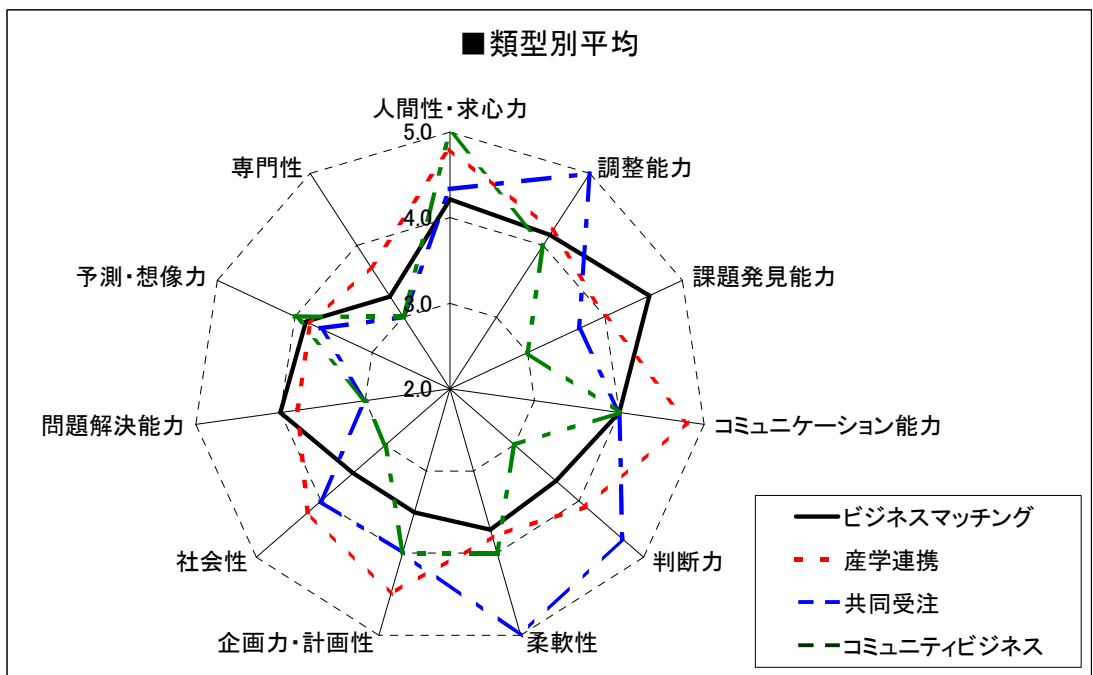
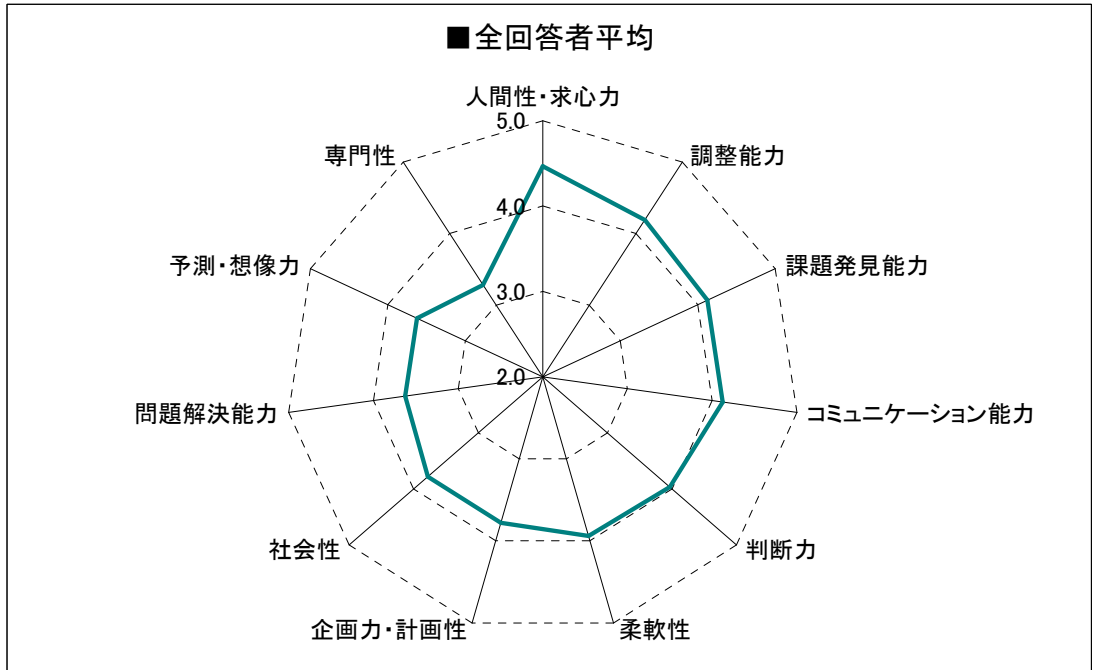
《共同受注型において特に重要な資質・要件》

- ・ 調整能力
関係各主体のメリット・デメリットを把握し、全体を一つの方向に導くためにそれらを調整する能力
- ・ 柔軟性
先入観にとらわれず、従来とは方向性の異なる意見や情報からも有意性を見いだす能力
- ・ 判断力
最終的な目的達成のため、各時点で必要な判断を下す能力

《コミュニティビジネス型において特に重要な資質・要件》

- ・ 人間性・求心力
キャラクター的な魅力、人を惹きつける要素
フットワークの軽さ、世話好き、社交性等

図表 コーディネート活動に必要な資質・要件



(7) コーディネータの育成について

後進のコーディネータの育成については、OJT 以外に手段はない、ということで全員の意見が一致した。支援企業や関連機関との交渉における現場の空気を感じる必要がある、お金を取って真剣勝負の雰囲気の中での経験が重要、などの意見があった。

(8) 「コーディネータ」資格の必要性について

ヒアリング調査の中では、コーディネータの公式資格の是非についても意見が交わされた。コーディネータ資格制度の是非は各コーディネータで意見の分かれる所であったが、他の資格制度のようにペーパーテストや短期の面接だけで判断できるものではないという点については、全員の意見が一致していた。

コーディネータ資格制度を導入する際には、その選定基準について十分に議論・検討する必要がある。

また、資格制度そのものよりも、コーディネータが活躍できるようなミッションを作り出すことが優先されるべきであるという意見もあった。

(9) コーディネータの収入について

コーディネータの収入体系としては、以下のようなものがある。

- | | | |
|--------|---|--|
| ・給与制 | … | 行政機関や大学等の職員として雇用され、固定給を支給されているケース。 |
| ・謝金制 | … | コーディネート案件ごとに契約となるケース。あるいはコーディネート活動日単位で日給を得るケース。 |
| ・成功報酬制 | … | コーディネートの結果、支援企業のビジネスが成立した場合、一定金額あるいは取引額の一定割合を報酬として得るケース。 |
| ・助成金制 | … | 特定の機関や支援企業からの報酬を得ず、コーディネート活動支援事業の補助金など第三者機関からの助成金を得るケース。 |

上記のうち、特に謝金制の場合では、1日あたり3～5万円という金額が現在の相場であった。この相場では、コーディネータとして自立して生計を成り立たせるのは難しいとの意見も多かった。しかしながら、行政や自治体でこれを上回る給与を設定した例については、民間コーディネータとの格差が広がりすぎると民間コーディネータのやる気を削ぐなどの批判もあった。

高収入コーディネータの事例を先進的に作るよりも、情報や人脈など目に見えないものに対する報酬支払い意識の啓発、コーディネータによるビジネス成功事例のPRなどによるコーディネート市場の拡大・活性化により、コーディネータが必要となる社会環境を醸成していく施策が望まれるものと考えられる。

(10) これからの中小企業に求められる意識

中小・ベンチャーのメーカー企業による、共同受発注体制のコーディネートやマッチングを実施しているコーディネータからは、これからの時代を中小・ベンチャー企業が生き残っていくための姿勢として、企業側も以下のような姿勢を持つことが重要であると指摘された。

- ・ 企業間連携による「横受け」の徹底が必要
- ・ 販売力の強化、およびそれに必要な情報収集が必要
- ・ 単なる下請け・部品加工だけでなく、完成品・マーケットに対する意識が重要
- ・ 製品を売るためには性能だけでなくソフトの充実など全体の枠組みが必要

これらの意識が中小企業の間で高まった場合、企業は必然的に横との繋がり・情報収集を重要視するはずであり、その解決策としてコーディネータのミッションが増加するものと考えられる。

中小企業の意識を啓発することによって、潜在的なコーディネータのミッションが

顕在化するものと考えられる。

(11) 他の優秀なコーディネータ

調査対象コーディネータから、今回の調査対象以外の優秀なコーディネータとして、以下のような方々の名前があげられた。

今後、これらの方々へのヒアリング調査を重ねることにより、コーディネータに求められる資質・要件や必要な環境などがさらに明確になるものと考えられる。

氏名	所属・役職
阿部洋己氏	キリンビバレッジ(株)元社長
安登利幸氏	(財)地域総合整備財団開発部長
池田浩氏	異業種交流会BIN(ビジネスネットワーク機構)会長
内田研一氏	商品リクエストサイト「たのみこむ」ビジネスプロデューサー
小野澤瑞大氏	(株)ぎが代表取締役
門脇武一氏	(株)システムサブライ代表取締役
川村志厚氏	経営デザイン研究所代表
北村一郎氏	TAMA協会コーディネータ
木村浩造氏	(株)アルファックス代表取締役社長
合田武勝氏	(株)香川産業頭脳化センター代表取締役専務
古賀光雄氏	トーマツ・ベンチャー・サポート(株)代表取締役
児玉利晴氏	NTTコムIPビジネス企画室長
坂本光司氏	静岡文化芸術大学 教授
佐々木正氏	シャープ(株)元副社長
品川隆幸氏	東大阪元気工場 ロダン21代表幹事
芝 忠氏	元神奈川県:神奈川県異業種交流グループ連絡協議会事務局長
清水健司氏	岩手大学 教授 地域連携推進センター長
鈴木博人氏	日本経済新聞社千葉支局長
田崎博司氏	(有)田崎エンジニアリング・元愛媛県産業振興財団PM
野長瀬氏	埼玉大学地域共同研究センター助教授
前岡秀幸氏	H.M改善研究所所長
増田辰弘氏	産能大学経営学部教授
三吉野健滋氏	(株)DDS代表取締役社長
牟田口雄彦氏	海援隊21代表幹事、(財)川崎市産業振興財団中小企業サポートセンターC.E.M
柳沢剛氏	元横浜市・神奈川大学産学官連携推進室コーディネーター
横山耕二氏	財団法人くまもとテクノ産業財団リージョンIM

(12) 調査員が調査対象から受けた人物的印象

ヒアリング調査を実施した調査員が、今回の調査対象コーディネータから受けた人物像の傾向として、以下のようなものがあげられる。優秀なコーディネータに共通する属人的な特徴である可能性が高いと思われる。

- ・ 明るく前向き、意欲的な性格である
- ・ 利他的（利己心が薄い）であり、社会貢献意識が高い
- ・ 高圧的な態度がなく、会話がしやすい
- ・ 求心力がある
- ・ 人と会うことを厭わない（本調査においても、忙しい中、無償で気持ちよく協力していただいた）
- ・ 視野を広く持とうとする意識がある
- ・ 所属組織の外部との交流が盛んである（組織の枠に閉じこもらない）
- ・ ユーモアのセンスがある
- ・ 気遣い上手である

■ III. 調査のまとめ

これまでの調査結果を以下のようにまとめる。

1. コーディネータに求められる資質・要件

コーディネータに求められる資質・要件としては、以下のような項目が重要である。

- ・ 人間的に優れており、求心力がある。高圧的な態度をとらず、オープンマインドであること。人間好きであること。
- ・ 十分な熱意がある。
- ・ 調整能力、課題発見能力を備えており、コミュニケーション能力も高い。
- ・ 10～20年程度の実務経験を持つ。営業経験も重要。
- ・ 自らの責任における事業経験を持つ。商社やメーカーの事業部経験者などで、良い成果を残した人が望ましい。
- ・ 幅広かつ質の良い人脈・ネットワークを持っている。

2. コーディネータの活躍に必要な環境

コーディネータが円滑に業務を遂行し、成果を出すために必要な環境としては、以下のようなものが必要である。

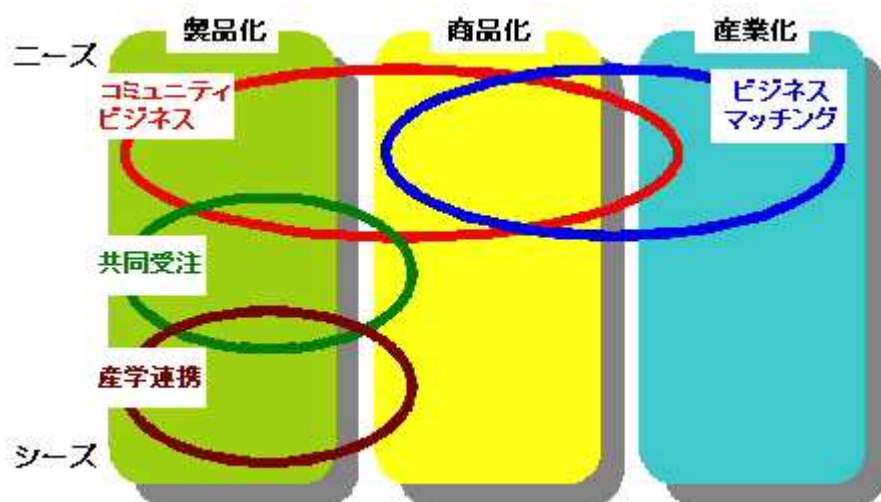
- ・ 費用面である程度の裁量を与えられている（交通費や接待費などをある程度自由に使うことが出来る）。
- ・ 自由に動くことが出来る（出張などの場合に面倒な手続きを必要としない）。
- ・ 様々な機関にアクセスしやすい所属・ポジション
- ・ 事務処理の支援
- ・ 明確なミッションと評価基準の明示

また、上記とあわせて、コーディネータが必要とされる社会環境整備のための施策（企業間の連携を促進するような施策）の実施も重要である。

3. 対象によるコーディネータの役割の変化

ビジネスコーディネータは、その支援対象や業界の状況等に応じて、その活動内容が変化していると考えられる。それぞれの段階において、コーディネータの役割は異なる部分もあり、いずれも重要なものである。

図表 支援対象によるコーディネータの役割の変化



製品化コーディネータ

共同受注など、これまで単独で下請けや中間製品製作などの業務を行っていた企業を連携させた場合、技術を製品とするためのノウハウに関する専門的な情報提供や企業間の親密なコミュニケーションなど、グループ全体をまとめるためのコーディネータ活動が必要となる。

商品化コーディネータ

単独で最終製品開発能力を持つ企業や、既に製品製造に関するノウハウを持つ企業グループを支援する場合、製品の付加価値を判断し、場合によっては必要なハード面、ソフト面の性能を付加した上で商品とするようなコーディネータ活動が必要となる。具体的には、商品プロデュースのためのマーケティングや、人的ネットワークの活用、支援企業の商品化意識啓発などの活動を行う。

産業化コーディネータ

支援する企業や業界の成熟度が高い場合、その業界全体を活性化させるための行政に対する業界全体への支援要請や異業種とのマッチングなど、業界間のコーディネータ

トによる新たな産業化ともいうべき活動が必要となる。このレベルのコーディネータを行うためには、社会潮流に関する幅広い知識・見識や、政治的影響力の強い人的ネットワークが必要となる。

4. 良質なコーディネータの供給に関して

良質なコーディネータを産業界に供給するためのしくみとして、認定コーディネータの制度化が考えられるが、これは賛否両論分かれるところである。ただし、コーディネータの適性は、ペーパーテストや簡単な面接で判断できるものではないということは、インタビュー調査対象の意見として一致している。

新規コーディネータの供給方法としては、「スカウト」「育成」のふたつの方法が考えられるが、現在の成功事例では「スカウト」によってコーディネータを獲得しているケースが多い。ただしこれは、日本ではコーディネータ活動の歴史が浅いことも大きく影響しているものと考えられる。新しいコーディネータを OJT 形式で育成する試みは、今回のインタビュー調査対象の中でもいくつかみられたが、これらの試みから新しい優れたコーディネータが生まれるかどうか判断されるまでには、もうしばらく時間がかかるものと思われる。

これらのことから考えると、現在のコーディネータ供給方法としては、以下のよう
なものが考えられる。

- ・ 既知の人材でコーディネータとしての適性に確信が持て、豊富な人脈を持つ企業 OB 等を即戦力としてコーディネータに任命する。
- ・ 最低限の適性をテストした上で、OJT 形式による育成期間を経て、コーディネータに任命する。