



研究ノート

# 我が国コーディネーター人材の現状

## —アンケート調査の分析結果から—

ほそ や ゆう じ  
細谷 祐二

財団法人 日本立地センター 特別客員研究員<sup>1)</sup>

### 1. はじめに

地域発イノベーションの活発化のために、各種支援機関が結集して昨年4月「全国イノベーション推進機関ネットワーク」が発足した。このイノベーションネットは、支援機関単独では十分に対応できないソフトインフラの整備・提供を主な目的としている。具体的には、国の研究機関の技術シーズから中小企業で活用可能なものを抽出し分かりやすく提供する技術移転事業、販路開拓や金融機関からの円滑な融資の実現に不可欠な信頼できる第三者による目利きサービスの提供、地方銀行など地域金融機関と連携した各種事業に加え、支援機関に所属し実際に支援を行うコーディネーター人材の能力向上を図り必要とされる一定の質を確保するとともに、彼らが働きやすい環境を整備する全国レベルの仕組みを作ることを大きな柱としている。支援人材の育成については、欧州委員会でも各種取組みの必要性が強く認識されており、細谷（2010）で既に紹介したとおりである。

支援人材育成のための政策課題抽出には、まず現状把握が不可欠である。昨年度、経済産業省の委託調査事業において、支援機関及びそこに所属する「コーディネーターなど支援人材」（以下単に「コーディネーター」という。）を対象にアンケート調査を実施した。本稿においては、このうちコーディネーター本人からの回答結果に基づき、彼らの属性別の現状や自らの能力評価や処遇への満足度などについて分析する。

### 2. アンケート調査及び結果の概要

本アンケート調査は、受託機関（財団法人立地センター）が各種名簿などから積み上げた支援機関（自治体関係の支援機関、官民のインキュベーター、大学の産学連携組織、産業クラスター計画、知的クラスター創成事業など国の施策の推進機関、国の独立行政法人など<sup>2)</sup>）700機関が対象であり、ほぼ考えられる全ての機関が網羅されている。このうち本稿の分析の対象はコーディネーター本人541名（207機関に所属）である。調査期間は2009年10月16日から11月16日である。

まず主な単純集計結果をみると、年齢別では60歳以上が59.1%を占め、企業などのOB人材が多いと考えられる。性別では、女性は8.1%と少ない。所属機関別では自治体関係機関が44.7%、大学・研究機関（以下「大学等」）関係機関が45.1%、その他機関が10.2%となっている。またインキュベーターに所属する者は4.8%となっている。

勤務形態では週5日以上とほぼ毎日勤務する者が62.9%、勤務日において終日勤務する者が79.3%を占める。雇用形態では、嘱託（年契約等）が52.1%と最も多く、次いで正社員・正職員が17.8%、出向が6.9%となっている。年収については、500万円未満が50.8%とほぼ半数を占め、500万円以上1,000万円未満が41.8%、1,000万円以上が4.1%となっている。

携わっている職名（複数回答）では、「産学連

1) 経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ 地域政策研究官。

2) 金融機関は原則調査対象に含めていない。イノベーションネットの会員である地銀、信金各1行には調査票を送付したが、コーディネーターからの回答はなかった。また、国の機関である（独）中小企業基盤整備機構で回答のあったのは大学連携型インキュベーターのマネージャー5人のみであった。

携コーディネータ」が35.8%、「科学技術コーディネータ」が15.0%と文部科学省施策関係の両職名の者が多い。これは、所属先である大学などが熱心に働きかけて下さった結果、回答率が高くなったためである。この点は、全体の集計結果に偏りを生じさせている可能性があり、注意を要する。

一番長く経験した前職を尋ねたところ、製造業が49.9%とほぼ半数を占め、大学等が12.0%、金融業・保険業が3.9%、公務が3.7%となっている。前職での専門業務（複数回答）については、技術・知財が75.4%、営業・販売31.5%、コーディネーター・公的支援28.2%、経営・企画27.3%の順となっている。これらからメーカーの技術系OB人材が多いことが窺われる。

保有資格（複数回答）は、技術系資格が44.2%と最も多く、中小企業診断士など経営系資格が8.1%と次ぎ、保有しない者は37.4%あった。

### 3. 属性別にみた興味深いクロス集計結果

属性を表す指標の間でクロス集計を行った。コーディネーターの実態を示す興味深い結果をいくつか紹介したい。

まず、年齢で60歳以上と60歳未満を比較する。女性の比率は、60歳以上では0.9%と極めて少ないが、60歳未満では18.6%と一定の割合を占めている<sup>3)</sup>。勤務形態は、60歳未満では週5日以上が87.3%、一日8時間以上が90.9%と太宗を占めているのに対し、60歳以上では週4日以下が53.9%、8時間未満が28.8%となっている。年収をみると、60歳未満では500万円以上1,000万円未満が51.4%と最も多いが、60歳以上では500万円未満が61.6%と大きい。さらに一番長く経験した前職は、製造業が60歳以上では65.5%と約2/3を占めるが、60歳未満では39.4%に低下する。雇用形態では、60歳以上で嘱託が63.1%、正社員・正職員が8.6%に対し、60歳未満では嘱託が36.4%と最も多いものの正社員・正職員が30.9%とかなり多くなる。これらから、メーカー出身のOB

人材で、フルタイムではなく嘱託として勤務し、年収も500万円未満という60歳以上の一群が存在しており、このことが現在の支援人材像の大きな特徴であるといえることができる。

待遇面で恵まれないため若い人がコーディネーターに就きにくくOB人材に頼らざるを得ないというネガティブな論調も耳にする。しかし、現実問題として日本のものづくりの“heyday”を経験した優れたOB人材が国内に多数存在し<sup>4)</sup>、公的な貢献に意欲も高いということは、日本にとって大きな強みであり、こうした人材が元気で豊富な向こう10年程度を考えた場合、彼らの最大限の活用を図ることも最重要課題といえよう。

次に年収500万円未満の者は、60歳以上が70.5%、週4日以下の勤務が62.9%、嘱託身分が64.9%となっている。一方、500万円以上1,000万円未満の者では、60歳以上が52.7%、週5日以上が89.8%、嘱託身分が42.7%である。年収の差は勤務日数や雇用形態による部分が大きいことが示唆される。なお、年収1,000万円以上は、60歳未満が90.9%、出向が50.0%となっており、いわゆる現役出向者が多いと考えられる。

所属機関別にみると、女性の比率が自治体関係機関で5.4%、その他機関で5.5%となっているが、大学等関係機関では11.5%と高い。週5日以上勤務は、自治体56.5%、その他53.7%に対し、大学等は71.3%と高い。年収では、500万円以上1,000万円未満が、自治体37.9%、その他33.3%に対し、大学等50.9%と高い。正社員・正職員の比率は、自治体13.3%、その他17.0%に対し、大学等22.4%となっている。これらから大学等関係機関の待遇が相対的に恵まれていることが分かる。

一番長く経験した前職をみると、自治体関係機関では製造業61.7%、大学等6.8%に対し、大学等関係機関ではそれぞれ50.7%、19.1%となっており、前者はいわゆる産側、後者は学側に、人材構成に偏りがみられる。前職での専門業務（複数回答）については、営業・販売が自治体関係機

3) さらに60歳未満を細分すると40歳未満で女性が41.9%と高い比率を占めている。

4) 技術系OB支援人材で実際に活躍している者は、大企業出身者が多い。彼らは終の棲家を本社や主要な事業所の近郊に構えており、こうした人材（及び予備軍）は大都市周辺や大企業の本社所在地などに地域的偏在がみられる。したがって、人材が豊富な地域から少ない地域に有期の派遣の形で人材を提供するなどの仕組み作りが今後の政策上の重要課題となりうる。

関は38.5%と高いのに対し大学等関係機関では24.6%と低い。支援ニーズの出口（市場）への近さがこの差に反映されていると考えられる。

所属がインキュベーターかどうかでみると、年収で500万円以上1,000万円未満がインキュベーターで57.7%、その他で42.5%、500万円未満がそれぞれ42.3%、53.1%となっている。一方、週4日以下の比率はインキュベーターが50.0%、その他が41.0%、嘱託身分の者がそれぞれ61.5%、51.6%となっている。ここからインキュベーターでは、専門性が高く時間単価の高い人材をフルタイムでない形で活用していることが窺われる。一番長く経験した前職では、その他で製造業が57.4%と高いのに対し、インキュベーターではこの比率は29.2%と低く、逆に金融業・保険業が16.7%、情報通信業が15.4%、サービス業が11.5%と高い。インキュベーターの性格として新規創業型の企業を支援する傾向が高いことが、こうした多彩なバックグラウンドを持ったコーディネーターが存在する背景として考えられる。

#### 4. 必要なスキル

今回のアンケート調査ではコーディネーターのスキルについて、必要なものは何か、自分が得意なもの、不足を感じているものは何かについて尋ねている。ここでは最も必要、得意、不足とした択一選択結果を紹介する。

まず単純集計結果をみると、必要とされるスキルの上位3つは、コミュニケーション能力24.2%、目利き力16.0%、専門性10.9%である。得意なスキルでは専門性25.7%、コミュニケーション能力14.4%、企画力10.6%、不足を感じるスキルは専門性27.7%、ネットワーク形成力14.4%、人脈14.2%となっている。専門性に一定の自信を有するものの更なる研鑽の必要性が認識されていること、人とのネットワーク作りやそれを通じた人脈の形成が思うとおりに進んでいないと感じている者が多いことがここから分かる。

これを年齢別で比較すると、必要とされるス

キルについて60歳以上は全体と同様の結果であるのに対し、60歳未満は専門性が6.0%と低く、代わりにネットワーク形成力が8.8%と高くなる<sup>5)</sup>。得意なスキルでは、60歳未満は全体と同様の結果であるが、60歳以上ではコミュニケーション能力8.3%を抜いて目利き力が11.1%と第3位に入る。不足するスキルは、60歳以上は全体と同様の結果だが、60歳未満では目利き力が13.7%とネットワーク形成力8.5%を上回る。また、専門性に不足を感じる者は60歳未満で35.4%と極めて高い（60歳以上22.3%）ことが注目される<sup>6)</sup>。このように、目利き力については、60歳以上では自信のある者が多いが、60歳未満では逆に多くの者が不足を感じており、対照的な結果である。また、60歳未満は、専門性に関し、求められる資質として特に重要と考える者が少ないものの現在の自分には不足を感じる者が多いというアンビバレントな状況がみられる。

一番長く経験した前職で比較すると、製造業では得意とするスキルで専門性が28.0%とトップ、目利き力が10.6%で3位に入り、不足を感じるスキルではネットワーク形成力19.3%、人脈18.1%が2位、3位を占める。これと好対照なのが金融業・保険業であり、得意とするスキルのトップはコミュニケーション能力で26.7%、ネットワーク形成力が10.0%と3位、不足を感じるのは専門性が63.3%と極めて高く、次いで目利き力13.3%となっている。メーカー出身者は専門性、目利き力、金融マンはネットワーク形成力に自信がある、しかしこの一方が得意と思うスキルに他方は不足を実感しているという結果である。技術系出身者と事務系出身者の間に相互に補完性があることが改めて確認される結果となっている。

所属先でみると、必要とされるスキルについて自治体関係機関、その他機関は全体と同じコミュニケーション能力、目利き力、専門性の順であるのに対し、大学等関係機関では専門性を抜き企画力が3位となる。得意とするスキルでは、自治体、大学等が全体と同じ専門性、コミュニケーション

5) さらに60歳未満を細分し40歳未満をみると、コミュニケーション能力42.3%、ネットワーク形成力9.9%、柔軟性と情熱が同率7.0%の順になっている。これに対し、専門性は4.2%、目利き力は5.6%と低い。

6) 40歳未満をみると、不足を感じるのは専門性46.5%、目利き力12.7%の順である。



能力、企画力の順であるが、その他は企画力、目利き力が同率2位、コミュニケーション能力が4位となっている。不足を感じるスキルでは3機関類型とも専門性、ネットワーク形成力、人脈が上位3位を占めるが順番などが異なっており、大学等では人脈、自治体では専門性、その他ではネットワーク形成力に不足を感じている者の比率が相対的に高い。大学側を川上、産業側・中小企業側を川下とすると、川上に近いのが大学等関係機関、川下に近いのが自治体関係機関、その他機関は中間に位置すると考えて大きな間違いはあるまい。この所属機関の位置が不足を感じるスキルに反映されている可能性がある<sup>7)</sup>。こうしたことから、異種機関間の連携強化による支援人材の能力の補完なども今後の政策課題となりうると思われる<sup>8)</sup>。

## 5. 満足度

アンケートでは、満足度についても聞いている。単純集計によると、「仕事内容に対する満足度」はやや満足、満足がそれぞれ39.9%、34.5%と多く、次いで普通21.2%、やや不満足4.1%、不満足0.4%となっている。年齢別にみると、60歳以上では普通以上の高い評価が全体平均を上回るのに対し、60歳未満ではやや不満足以下の低い評価が平均を上回る。男女別では、やや満足以上で男性が平均を上回り、普通以下で女性が平均を上回る。

一番長く経験した前職でみると、金融業・保険業で満足が40.0%と平均より高く、大学等では満足が29.7%と相対的に低い。年収別では500万円以上1,000万円未満で満足が41.5%と平均を上回っている。インキュベーター所属のコーディネーターでは満足が50.0%と大きく平均を上回る一方、やや不満足が7.7%とこれも平均より多い。その代わり普通とした者が7.7%と極端に低い。両極分解している様子が見受けられる。

一方「雇用形態の満足度」は、全体で満足

33.7%、やや満足26.4%、普通21.3%、やや不満足13.6%、不満足5.1%となっている。年齢別にみると、60歳以上ではやや満足以上の評価が全体平均を上回るのに対し、60歳未満では普通以下が平均を上回る。特に注目されるのは、60歳未満でやや不満足が19.4%、不満足が9.3%と平均を大きく上回っている点である。男女別では、普通以上で男性が平均を上回り、やや不満足以下で女性が平均を上回る。特に女性のやや不満足が22.7%と高いのは特筆される。一番長く経験した前職では、金融業・保険業で満足が51.7%と平均を大きく上回る一方、やや不満足17.2%、不満足6.9%も多い。

仕事面と雇用形態の満足度を比較した場合、興味深いのは次の3点である。年収別では、500万円以上1,000万円未満の者が、やや不満足が16.7%と平均を上回っている。回答者の41.8%を占め現場の中核を担うこの層は、やりがいなど仕事内容に関しては満足度が高い(満足41.5%)が雇用形態について不満を持っていることが窺われる。同様の傾向は、所属機関でみた大学等関係機関のコーディネーターにも認められ、仕事の満足度は総じて高いものの雇用形態では、やや不満足、不満足が平均を上回っている。インキュベーターについては、満足が42.3%と平均を上回る一方、不満足も11.5%と高い。仕事面、雇用面双方で同様の両極分解傾向がみられる。

## 6. 社会的地位向上のために必要な課題

本調査では、コーディネーターの社会的地位向上に向けた課題、上位3つを選ぶ問を末尾に置いている。まず全体の単純集計は、雇用期間の長期化52.6%、雇用形態の見直し(正規職員化)48.8%、報酬の向上44.7%、国または準ずる機関による資格認定制度の導入35.8%の順となっている。

これを年齢別にみると、60歳未満も60歳以上

- 
- 7) 平たく言えば、象牙の塔に近く人脈形成が今一つの大学等関係機関のコーディネーター、学から遠く専門知識にやや自信のない自治体関係機関のコーディネーター、両者の間にあってネットワークで多くの関係者を結びつける必要性を痛感しているその他機関のコーディネーターという図式である。
- 8) 具体的には、機関間の連携事業を通じコーディネーター同士の交流を図る、OJTの研修としてコーディネーターを相互に交換するなどが考えられる。また、イノベーションネットの研修事業として学側コーディネーターには産側機関で実地研修、産側はその逆をというメニューを組み込むことも一案である。

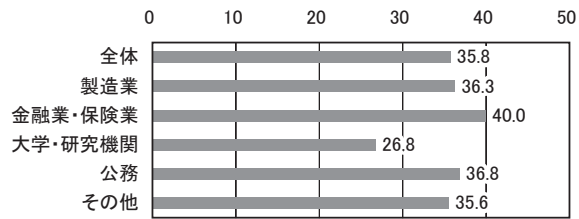


図1 国または準ずる機関による資格認定制度の導入へのニーズ（一番長く経験した前職別）

も共に順番は変わらないものの、いずれの選択肢も60歳未満が平均を上回っている。現役世代の問題意識の強さが分かる。男女別では、女性で順番が異なり、雇用形態の見直しがトップでしかも70.0%と他の選択肢を大きく引き離している。逆に資格認定制度の導入は27.5%と男性に比べ9%ポイントも低い。

一番長く経験した前職でみると、大学等が女性と同じ傾向で雇用形態の見直しが58.9%と最も高く、資格認定制度導入が26.8%と低い(図1)。興味深いのは金融業・保険業で全ての選択肢で平均を上回り、特に雇用形態の見直し60.0%、資格認定制度導入40.0%の高さが注目される。金融マンは満足、不満足が共に高く、現状の改善や資格認定といった新しい制度整備にも関心を示している。今回は営利を目的としながら優良顧客との共栄を図るという長期的観点からコーディネーター活動をしている金融機関在籍者の回答を含んでいない。資格認定制度の導入には、こうした人材の潜在的ニーズが高いことが考えられる。制度設計においても考慮する必要がある。

所属機関別にみると、地方自治体関係機関のコーディネーターで雇用形態の見直しが39.5%と平均48.8%を大きく下回る一方、資格認定制度の導入が38.6%と逆に平均を上回っている(図2)。資格認定については、大学等関係機関は34.9%、その他機関が27.8%であり、自治体関係機関の支援人材の関心の高さが窺える。活動に当たって何らかのお墨付き、後ろ盾の必要性を感じている可能性がある。資格認定制度の導入については、インキュベーターに所属するコーディネーターの関心も高く、47.8%と平均を大きく上回り、雇用期間の長期化と同率首位の選択肢となっている。

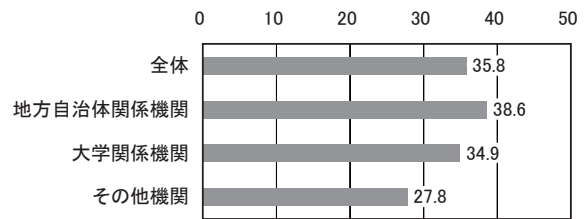


図2 国または準ずる機関による資格認定制度の導入へのニーズ（所属機関別）

## 7. おわりに

アンケート調査の分析から可能性として指摘できる政策課題については既に本文や脚注で言及したので、ここでは繰り返さない。委託研究全体の内容、特に専門家を集めた有識者委員会での議論については、経済産業省地域経済産業グループ(2010)を参照していただきたい。

この委託研究では、アンケート調査の他、全国で優れた実績を挙げているコーディネーター18名を対象に詳細なヒアリングを行った。これは、コーディネーターになる以前の職務歴などが現在の活動の基盤を形成しているとの観点から、オーラルヒストリー(体験者の証言による歴史叙述)の手法に倣い、その能力形成に寄与したライフイベントを中心にヒアリングし、優れたコーディネーターが生まれる背景を探ったものである。この結果はコーディネーター養成の研修テキストとして将来役立つ予定であるが、概要は「コーディネーターキャリアパス」という事例集として、今回のアンケート調査票とともに、イノベーションネットのホームページで公開している。

関係者の方には、本稿や委託研究の成果を広く知っていただき、地域のイノベーションを支える支援人材＝コーディネーターの活躍しやすい環境整備に向け、御一緒に考えていただければと願う次第である。

### (参照文献)

- 経済産業省地域経済産業グループ.(2010),『地域イノベーションの創出支援に携わるコーディネータに関する調査・研修等報告書』。  
細谷 祐二.(2010),「欧州委員会を中心としたヨーロッパのクラスター政策の動向」,『産業立地』1月号 pp.52～56, 財団法人立地センター。