

○長田純夫（福岡大資源循環・環境制御システム研）

1. 産学連携の盲点

「（前略）産学交流の目的はもちろん、何か新しいものを結果として生み出すことである。何も生まれてこなければ『親に原因がある』のは当然である。そして、『種の異なった親同士がいかに交配しようとも子孫が生まれてこない』のもまた当然である。（中略）つまり、産も官も学もわが道をどんどん進化させていき、ついにはいかに交流しても結果が生まれないほどに“種（しゅ）”が互いに変わってしまったのである。（後略）」

以上は筆者が産学連携に関して、ある技術新聞に寄稿したコラムの一例である。日付を見ると平成6年2月とあるから7年以上も前の論調ではある。今日に当てはめて、もし当たっているなら7年間、時代は変わっていないということになるが、各大学とも少なくとも変わらねばならない、という意識にはなっている。ただし、TLOや大学発ベンチャーがまだまだニュースになるほどの変わり方ではある。

産学連携は言行一致の最も難しい課題の一つである。しかし、産学連携の実績も確実に増えている。ここでは産学連携を成功に導く一つの方法を発表する。

2. 産学連携は選択子

大学の内部から見た盲点の一つに「学問の府が産学連携という世論に押し切られた」という被害者意識がある。国大協もそういう抗議声明を出していた。

大学の2大使命に教育と研究がある。産学連携（社会貢献）も使命の一つに加えられることに誤解が発した。前2者の使命と後者のその違いは、前者が大学人はすべて教育と研究の使命があることを要求しているのに対し、後者はすべての大学人にこれを要求していない点である。せいぜい3分の1の大学人が産学連携に勤しめばバランスが取れているはずである。

しかし、ほとんどの大学が「すべての大学人は…」と解釈し、ほとんどの大学が反対している。社会貢献を言い出した旧文部省も旧通産省もこの点を指摘しなかったのは不注意であった。教授会が意思決定機関であるほとんどの大学は「教授会という全体組織としては産学連携に反対する」のである。

大学人が全て産学連携に走ったら、これは逆に大きな問題である。産学連携は産学連携に興味ある人がやれば良い。チャンスの場と思えば良い。産学連携プロジェクトで大型予算を獲得し、特許も次々と出願し、ベンチャー企業に意欲のある大学人がやれば良い。

ただし、産学連携をやれば「基礎研究が出来ない」「論文が書けない」というのも誤解である。ノーベル賞を日本の数十倍獲得しているアメリカの学者は産学連携を日常茶飯事として受けとめている。

3. 産学連携プロジェクトの成功モデルプロセス

産学連携が成功し、ベンチャー創出に繋がる理想的プロセスの一例として図1のような場合がある。

1～6段階に区分し、簡単に説明文を付した。

各説明文の末尾の(数字)は、場合の数を相対的に数量化したものである。つまり、1000の初期状態があっても、最後のベンチャーに到達するのは1であることを示している。

4. コーディネーターの存在と役割

図1の第1～第6のプロセスは産と学が存在しているだけでは進展しない。各段階ごとにそれを仕掛けるコーディネーターの存在が不可欠である。

第2段階におけるコーディネーターの役割は大学人の意識改革を如何にして実現するかということであり、最大の難関である。このとき、2節で述べた「産学連携は選択子」という戦略で臨めば意外と抵抗は少ないかも知れない。

第3段階においてコーディネーターは各種イベントやシンポジウムを企画し、時には商工会議所や自治体、国の出先機関などの協力を得て、産と学を意図的に相互接触させねばならない。自由恋愛出来ないタイプには見合いが必要であり、仲人役が必要である。

第4段階では研究会のチーム作りに腐心せねばならない。このとき、コーディネーターは主役になってはならない。研究会の会長には〇〇教授を据えることを忘れてはならない。

第5段階に進むためには研究成果を持っていなければならない。昨今の提案公募型の大型プロジェクトは競争率が2桁になるのは珍しくなく、その競争を勝ち抜くだけの玉は不可欠である。良い玉であればすべてうまく行くかと言えばそうでもない。応募団体の募集要項に合致した応募用紙の書き方もまた大切な要素である。

第6段階ではコーディネーターの比重は小さく、ベンチャーキャピタルなどの資金的要素が大きくなる。しかし、場合によっては資金調達をコーディネートすることも勿論必要である。

5. コーディネーターの条件

上記2～6段をコーディネートするのは容易ではないし、画一的に規定できるものでもない。しかし、最大公約数としてのコーディネーターの条件を下記のように整理することができる。

①バイリンガルであること

ここで通訳する言葉は産の言葉および学の言葉である。産の文化および学の文化と置き換えてもよい。産、特に中小企業は「ビジネスに直結する技術開発を短期間にやりたい」と思っているし、学は研究速度や金儲けには関心がなく、しかし、「論文が書けるなら共同研究をやってもいい」と思っている。

官が入り産学官ともなれば、官の言葉や文化も理解するマルチリンガル性がコーディネーターには要求される。

②フットワークがよいこと

東に技術開発した中小企業者がいればそれが本物かどうかを調べに行き、西にシーズ技術を持っている大学教授がいると聞けば、それがどういう分野に応用できるかを確かめに行く。東奔西走、神出鬼没、八面六臂の行動力がコーディネーターの第2の資質である。ネット社会が発達したとは言え、顔も見えない、声も知らないではビジネス創出のコーディネーター役は務まらない。

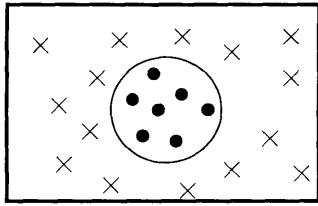
③腰が低いこと

コーディネーターは産学両方とコミュニケーションを根気よく取らねばならない。「よらしむべし」の態度では顧客、つまり産学連携の当事者はどんどん足が遠のいて行く。過去の地位や業績を威張るコーディネーターがいたとしたら、明らかにミスキャストである。

④社会背景や時代の流れを客観的に読めること

これは一番難しい要件であるが、時代錯誤の産学連携テーマをコーディネートする(例えば、地元住民意識を配慮していない環境事業の幹旋、一過性の華美な国際シンポジウム、など)ようでは自身の命取りになり兼ねない。洞察力と社会正義感は大切である。

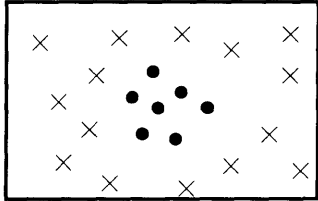
以上の要件は4択ではなく四重、つまり同時満足していないと意味がない。ここに①が80点、②が60点、③が70点、④が50点のコーディネーターがいたとすれば、その人の評価は $(80+60+70+50) \div 4 = 65$ 点ではなく、 $0.8 \times 0.6 \times 0.7 \times 0.5 = 0.17$ 点ということになる。真のコーディネーターが少ないはずである。



第1段階：初期状態

大学人（●）と産業人（×）は大学という垣根で互いに隔離されている状態。

数年前の日本。(1000)

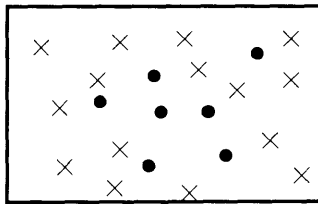


第2段階：孵卵期

大学の垣根が取れた状態。

大学の意識改革が完成した状態で、

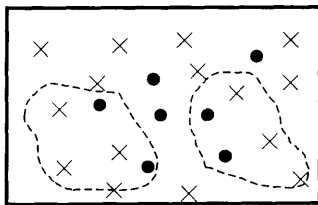
今日的日本の目標。(300)



第3段階：相互拡散期

産は学に学は産に双方向に交流拡散が開始する状態。

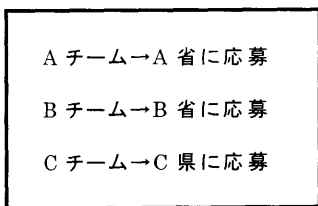
やや進歩した大学の状態。(100)



第4段階：連携期

産学双方の目的が一致し、連携チームが形成される状態。

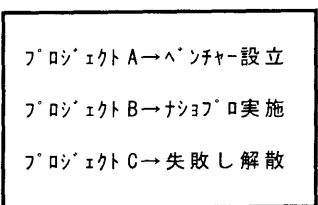
大変進歩した大学の状態。(30)



第5段階：プロジェクト形成期

連携チームが共同研究を開始し、有望なテーマを各種機関に応募する状態。

最も進歩した大学の状態。(10)



第6段階：ベンチャー創出期

各チームが熟成度に応じて新たな展開を図る。

ベンチャー企業創出の場合は大学から離れるが、大学人は役員で残る。(1)

図1. 産学連携の成功モデルケース