

次世代創造型企業のための企業所属産学連携人材の 育成プログラムに必要な要素の調査

(公財) 全日本科学技術協会 客員研究員 須佐 太樹

報告概要

1. 調査研究の目的

科学技術人材のうち産学連携を推進する人材については、企業研究所が年々衰退していく中、大学等アカデミアや公的研究機関などで創出される知識や技術を産業界に移転する際の橋渡し役としてその重要性が増している。特に従来の枠組みから脱却し、大学等とのオープンイノベーション推進によって新たな価値創造を目指す「次世代創造型企業」にとっては、産学連携を円滑に調整する役割の産学連携コーディネーターは極めて重要であると考えられるが、その具体像や求められるスキルについては誰も確たるイメージを持っていないのが実情である。特に「企業に所属し」かつ「企業にとって有益となる」産学連携コーディネーター像というのが実際のところはまったく見えていない状態であり、更にはその必要性、重要性が認知されていないことから、そのような人材を意識して育成していこうという機運がみられない。このままでは企業側の産学連携人材が充実せず、実りある産学連携に必要な産学間のビジョン共有や利害調整が困難なままである。このことは、特に次世代創造型を目指す企業にとって致命的である。以上のような問題点を踏まえ、企業側の産学連携人材の充実化のために、当該人材育成プログラムに必要な要素を調査し、得られた結果を基にした研修を試行して調査結果を検証することを本調査研究の目的とする。

2. 調査研究の実施内容及び対象

本調査ではまず、企業側の産学連携経験者に対して大学等とのやり取りで課題に感じた点を重点的にヒアリングした。複数社の該当者に対して同様のヒアリングを行うことで、企業側から見た大学等の「理解しがたい点」をあぶりだすことが可能となり、その部分を人材育成プログラムで詳説することによって大学等側の理解を深くし、ひいては産学連携をスムーズにすることが可能となる。また、既に大きな産学連携成果を挙げている企業を対象に、その成功の要因について「大学等との相互理解・意思疎通」の観点からヒアリングを行った。これにより、成功事例に基づく具体的な行動手段等を人材育成プログラムに反映することが可能となる。加えて、産学連携促進にあたっての重要な鍵は「所属組織（自社）内での意見調整」であることからこの点についても調査を行った。大学等のことを深く理解しても、それを自社内の関係者に理解してもらわないことには有効的な次の提案が生まれてこない。そこで本調査では、いかにして社内調整を行いまた合意形成を行っているか、及びその過程における課題点、事例などをヒアリングした。更に、産学連携のとっかかりの部分、即ちどのように企業のニーズと大学等のシーズをマッチさせているかについても、成功事例を有する企業を中心にヒアリングを行った。従来のマッチング方法において企業側からコーディネーターと呼べる人材を配して対応しているケースは少ないと予想される。また、実際に効率的なマッチングが行われているか否かについて定量的かつ合理性に基づいた考察が成されている様子は無い。以上を踏まえ、企業側コーディネーター

育成という観点から、シーズとニーズのマッチングについて新たな実践的切り口を見出すことも今回の目標の一つとした。ヒアリング対象社については、ヒアリング調査結果の取りまとめや考察を容易にする目的で「成功実績やインパクトがある成果が多い／少ない」で2層化し、さらに詳細な分析が必要な場合に備えて「産学連携経験が多い／少ない」でも2層化した。結果、4象限からなるマップが完成し、それぞれの分類に属すると考える企業を対象にヒアリング又はアンケート調査を行った。

3. 調査結果

ヒアリング及びアンケート調査にて「大学等との相互理解・意思疎通」「社内調整・合意形成」「シーズとニーズのマッチング」を中心に各社の事例や担当者の考えを聞き取りし、これを育成プログラムに反映させやすくするため、これら結果を「産学連携を成功に導く要因」「産学連携の障壁・課題」の2つの視点で再構成した。

1. 企業側から見た、産学連携を成功に導く要因

1) 大学等との相互理解・意思疎通の観点から

産学連携について多くの実績、高いインパクト事例を有する企業の声から様々な成功要因が浮かび上がった。一方の、実績／インパクトに乏しいと推測される企業からは「特に問題はない」「揉めたことはない」といった回答や、表面的な付き合いについてのみ触れている回答も散見された。

2) 社内調整・合意形成の観点から

産学連携について多くの実績、高いインパクト事例を有する企業の声から様々な成功要因が浮かび上がった。

3) シーズとニーズのマッチングの観点から

シーズとニーズのマッチングについて成功事例を有する企業から数多くの方法・事例が集まり、ここではこれらを「人材育成」「情報活用」「人脈利用」「イベント利用」「その他」といった小項目を立てて整理した。

2. 企業側から見た、産学連携の障壁・課題

1) 大学からの要望に対して社内調整に苦労した点

様々な事例が集まり、ここではこれらを「大学人・大学文化とのすり合わせ」「ビジョンの違いのすり合わせ」の小項目で整理した。

2) 大学との共同研究形成において苦労した点

これも様々な事例が集まったため、ここではこれらを「大学制度とのすり合わせ」「会社側の体制作り」「ビジョンの違い」といった小項目を設けて整理した。

4. 考察

1. 企業側から見た、産学連携を成功に導く要因について

1) 大学等との相互理解・意思疎通の観点から

産学連携の成功事例を有する企業では大学側との意思疎通に多くの努力を払っているこ

とが改めて浮き彫りにされた。所作は様々であるが共通しているのは担当者の「マメさ」にあるように見受けられた。また、いずれの事柄においても共通するのは「属人性が高い」という点であった。研修プログラムに取り込むべき要素としては、対人コミュニケーションの重要性、「マメさ」の重要性、「マメさ」を効率化するためのツールの積極的利用、幅広い技術知識、スキル、経験を身につけることの重要性などが考察された。

2) 社内調整・合意形成の観点から

今回のヒアリング等調査では一般的な調整・合意プロセスの事例が大半であったが、一方で「社内横断型」や「あらかじめプロジェクト内容を固めてからのトップダウン型」など、有望と推測される手段も散見された。研修プログラムに取り込むべき要素としては産学連携における社内合意形成スキームの事例紹介（社内横断型など）などが考察された。

3) シーズとニーズのマッチングの観点から

シーズニーズマッチングについては何らかのシステム・イベントでこれを解決しようという試みが比較的目につくところ、実際には属人的な要素がここでも大きく寄与しており、従ってシステム構築のみならず人材育成が必要である旨の声が多いことが明らかとなった。これまでのシーズニーズマッチングの手法開発においてあまり注目されてこなかった「マルチタレントな人材育成」の具体的内容について、上記調査結果を中心に研修内容に積極的に盛り込んでいくべきと考えられた。研修プログラムに盛り込むべき内容としては、シーズニーズマッチングにおけるシステム依存の危険性などが考察された。

2. 企業側から見た、産学連携の障壁・課題

1) 大学からの要望に対して社内調整に苦労した点

社内調整にあたり大学を理解しがたいものになっている要因の一つは大学における「教員」「事務」という二層の人事構造であり、もう一つは「研究」「教育」「社会貢献」と言う大学等特有の3軸運営であると考えられた。研修プログラムに盛り込むべき内容としては、大学等の仕組み・文化等の深い理解、大学側人材の有効活用、大学等のミッション・重点領域の理解などが考察された。

2) 大学との共同研究形成において苦労した点

共同研究は各大学であらかじめ制度化されていることもあり当該制度の硬直さに対する苦労が特に目立つ形となった。一方で、大学によっては制度、契約雛形をベースにしつつもその運用、内容には柔軟性を持たせている場合もあるので、最新の制度等を企業等がキャッチアップしていく心構えを研修では植え付ける必要があると思われた。研修プログラムに盛り込むべき内容として、最新の大学ポリシーを理解し制度、雛形にとらわれない合意形成などが考察された。

3. 育成プログラムのフレームの再定義

これまでの結果、考察等から、受講“社”のポジション（step1～step3）と受講“者”のポジション（経営か現場かの2点を意識した上で企業・受講者をマッピングし、それぞれに対する研修内容とすることが重要であると考えられた。またそのためには更なる調査が必要と考えられた。