

産学連携の変容とコーディネータの機能分化

澤田芳郎

(小樽商科大学ビジネス創造センター)

1. はじめに

産学連携はアカデミズムとキャピタリズムという、論理も生態も異なる2つの領域の界面に生じる現象である。筆者は両者が相互浸透しつつ、「大学モデル」同士がコンフリクトを起こす状況の全体像として産学連携を捉えることを提案したが(澤田 2004)、文部科学省による「産学共同の研究開発による実用化促進(大学に対する出資事業)」の開始など、新しい状況も生まれてきた。その中で「産学連携コーディネータ」が担う機能にも分化の兆しがあることから、概念分析を試みた。

2. コーディネータの機能分化

産学連携「コーディネータ」の高度化

大学における研究の一部をトップダウン化し、その範囲で産業志向の研究を実施するという考え方が、本音のみならず建前においても一般化してきた。それは「研究者人格」の多重化(人格の一部で自らの問題意識、一部で産業の問題意識に沿って研究を進める)を前提に、産学連携の諸活動を大学の統治機構に統合する動きとして現れる。このときコーディネータは一種の事務職員となる。「URA」にコーディネータ機能が期待されるのはこの事情を反映するものである。これに対して「ポン引き」(澤田・金多 2010)としての産学連携コーディネータは、産学連携志向を持つにもかかわらずやり方がつかめない教員層を重点的に支援し、参加者の裾野を広げる役割が大きくなる。

この方向に沿ってすでに多くの大学で「実装」されているのは、①企業、行政向けプロポーザルを常にストックしておき、教員によるプレゼンの機会を適宜確保する、②適切な秘密保持を前提として教員と企業、行政あるいは一般市民とのディスカッションを促進し、それ自体の意義を追求するとともに、外部資金確保に結びつける、③学長、理事らが外部有力機関との接触で手がかりを得た場合、その開示を受けて先方担当者とはスキームを詰め、具体策を推進する、④大学発ベンチャーを含むインテリジェントな企業と教員の結びつきを促進し、地元資本の支援を得て大企業も巻き込んでいく——などである。

これらの推進においては、多くの教員に「コーディネータと相談しながら産学連携を進めればやりやすい、楽しい」という認識をいつそう持ってもらえるよう、全般的環境を整えることが基本となる。

「事業」としての産学連携

教員と企業の面談をセットし、共同研究や有料コンサルティングを推進するだけでは、改正教育基本法に定められた「(新たな知見を)広く社会に提供すること」の実現は難しい。これをカバーしているのが一部の積極的教員のほか、「事業系教員」「事実上の事業系教員」

として雇用された特任教員、コーディネータらの活動である。

一方、現状においてその多くが「教員の善意に発する持ち出し型事業」の範囲を出ず、大学としては赤字の「広報プロジェクト」にとどまっていることが否定できない。しかし国立大学も私立大学並みあるいはそれ以上の収益事業が許されるようになる可能性があると思われ、すると利益確保を想定した「事業」化や、利益を出さないまでも本格的な収支を伴う「社会事業」化に備えた準備が望まれる。逆に収益事業が許されなかった場合も、パフォーマンスないしコストパフォーマンスの向上は必要であろう。ただし、事業者として適性のある人物を「事業系教員」として雇用するためのリソース割り当てには、大学の伝統的役割に照らしたトレードオフへの配慮が不可欠となる。

3. リエゾンオフィサー型コーディネータとプロデューサー型コーディネータ

リエゾンオフィサー型コーディネータの役割は、「さまざまな関係者の思いを見極めながらそれらがいずれも成立する条件をつきとめ、人々が自ずと参画できるスキームをその場で作っていく」（澤田 2010）ことである。ここで求められるのは、①矛盾への耐性、②（複数の）相手の立場に立って考え、状況に合わせて「連立方程式」を解き続けながら曙光が見えるのを待てる気力、③裏方であることに喜びを持てる性格——であろう。

これに対してプロデューサー型コーディネータは、①大きな構想のもとに（構想力）、②スケジュールを勘案しつつ目標を下位目標にブレイクダウンし（分析力）、③権限をもって、あるいは説得によって人々を割りつけ構想を実現していく（対人操作力）——のが仕事である。コーディネータが大学に「権限を与えよ」と要求しても成功しないのが一般的で、彼／彼女は外部資金や専門知識を頼りに自らの権限保持を正当化することから始めなければならなかったが、その条件は上記事情のもとで多少緩和されつつある。

なお、リエゾンオフィサー型コーディネータも構想力を持てばいいが、それを訴える場を間違えると摩擦が起きる。彼らは要するに「主体的に動いてはいけない」（©西川洋行）のだが（むろん大学という「ジャングル」において、主体性なしにそのようなスタンスは取れないが）、多少の踏み込みが許される場合は、認知科学でいう「アフォーダンス」を提供していい。あるいは、環境設定を通した「意図せざる結果の意図的誘導」も考えられる。

教員個人の権限が大きい大学という世界にあって、また協力者の多くが大学からすれば部外者である状況下に、産学連携コーディネートの基本が「リエゾン型」であり続ける可能性は高いと思われる。プロデュースにあたる場合も、「階層間コーディネータ」としての役割が大きいのではないだろうか。

4. おわりに

イノベーションは一種の社会過程であり、その意図的立ち上げには研究開発のみならず、多くの企業家がそれぞれ行なう事業ドメイン定義や商品コンセプト策定、マーケティングと製品創出の循環的展開、それらの相互刺激、研究開発へのフィードバック、住民の総意を反映した行政の関与、非硬直的な補助金制度、投資家を含む関係者間の信頼醸成、メディアを通じた演出などが必要である。その中で大学はいかなる役割を果たすべきなのか。

アカデミズムとキャピタリズムの相剋の中、さらに公共性の観点からも、大学とは何かを問われる場が産学連携である。