

## 産学官連携コーディネート活動における「失敗」を考える

○丹生 晃隆（宮崎大学地域資源創成研究センター）

### 1. はじめに

産学官連携活動は、企業による大学等の研究成果の実用化や新事業開発、波及する地域産業の活性化等の「目的志向」の活動であり、その活動のプロセスには、様々な関係者が関わる。一概に一般化をすることはできないが、よく言われていることとして、利益を追求する企業、教育研究を志向する大学、地域全体を考える行政など、関係者毎に産学官連携に対する期待やゴールも異なり、この活動の推進は一筋縄ではいかない。これら関係者の利害を調整し、ある目的の実現をサポートすることを、「コーディネート活動」とするならば、この活動には、何らかの形で「成功」と「失敗」を左右する要因があると考えられる。

### 2. 産学官連携における「失敗」

産学官連携活動における「失敗」については、いくつかの報告書でまとめられている。九州経済産業局では、企業へのアンケート調査、ならびに、企業及び大学へのヒアリング調査を行った結果として、失敗要因の上位5つとして、「目標設定が不十分」、「マーケティングでのキーパーソンが不在、又は指導力不足」、「目標管理、進捗管理（PDCA）が不十分」、「大学、企業との推進体制、コミュニケーションが不足」、「企業側の推進体制構築が不十分」を挙げている<sup>1)</sup>。日本機械工業連合会は、39社の企業にアンケート調査をした結果として、「技術的な未成熟・目論見外れ」、「実用化・製品化でのコスト面の課題」、「想定市場が実現せず」、「開発の遅れ等による時期逸失」の4点を失敗の原因と考察している<sup>2)</sup>。また、文部科学省等では、産学官連携活動に従事する「コーディネーター」が関わった事例における「失敗」について、事例集を取りまとめている<sup>3)</sup>。成功事例や成功要因だけでなく、関係者の期待や意図通りには進まなかった「失敗」に関する情報を共有することは、続く活動を「成功」に導くためにも意義があることと考えられる。

### 3. 失敗事例の整理

産学官連携の従事者は、それぞれに置かれた環境、活動領域や期待される役割等も異なり、「失敗」に対する考え方もそれぞれ異なると考えられる。本報告では、筆者の試論として、「失敗」を、「産学官連携において、ある目的の実現のために行ったコーディネート活動のうち、関係者（もしくは当事者）の期待や意図に反して、結果的に物事が進まなかった事例、その過程において何らかのコンフリクトが発生した事例」と捉えることとする。筆者が現在までに行ってきたコーディネート活動における「失敗」の事例を検討した結果、失敗事例は、1) きっかけ・原因の所在（研究者／コーディネーター従事者）、2) 研究者・コーディネーター従事者間の関係性、3) コーディネーター従事者の関与度（高／低）、4) 知的財産権や連携のゴール等の特定のイシューに対する考え方の違い、の4つの視点から整理できるのではないかと考えた。

### 4. 失敗事例の考察

上記に挙げた4つの視点について、例えば、コーディネート活動や連携の初期における情報収集不足というような、コーディネーター従事者側に「非」があるもの〔1〕⇒コーディネーター従事者から、研究者とコーディネーター従事者との間に関係性は構築できていたが、コーディネーター従事者の関与度が高かった（もしくは、低かった）ことで、結果的に「失敗」になってしまったと考えられるもの〔2〕＋3〕等、「失敗」は複合要因によってもたらされるものもある。失敗事例から得られる考察と含意については、本報告時に発表したい。

### 【参考文献】

（アクセス日は平成27年11月11日（共通））

- 1) 九州経済産業局「平成20年度地域産業活性化支援事業（地域イノベーション拠点としての大学の機能強化に関する事例調査）報告書（委託先：株式会社成研）、平成21年3月。  
[http://www.kyushu.meti.go.jp/report/0903\\_sangakukan/090617\\_sangakukan.html](http://www.kyushu.meti.go.jp/report/0903_sangakukan/090617_sangakukan.html)
- 2) 社団法人日本機械工業連合会・神鋼リサーチ株式会社「平成21年度産学官連携における成功要因と課題についての調査研究報告書」、平成22年3月。  
[http://www.jmf.or.jp/japanese/houkokusho/kensaku/pdf/2010/21kodoka\\_08.pdf](http://www.jmf.or.jp/japanese/houkokusho/kensaku/pdf/2010/21kodoka_08.pdf)
- 3) 文部科学省産学官連携コーディネーター・文部科学省研究環境・産業連携課「産学官連携コーディネーターの成功・失敗事例に学ぶー産学官連携の新たな展開へ向けてー」、平成21年度改訂概要第2版他。