HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	社会科学系における産学連携の現状と展望(知の産学連携と事業創造)(<特集>特集I 経営学部開設記念シンポジウム)
著者	恩蔵，直人
引用	北海学園大学経営論集，1(3)：96-103
発行日	2003-12-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

特集Ⅰ　経営学部開設記念シンポジウム

知の産学連携と事業創造

社会科学系における産学連携の現状と展望	恩蔵　直人
産学連携における人の情熱	岡田　　実
人材育成と事業創造	石井　　耕
ニトリの事業創造	似鳥　昭雄

社会科学系における産学連携の現状と展望

恩　蔵　直　人
（早稲田大学 商学部教授）

1　はじめに

――それでは早速ですけれども，最初にいわゆる社会科学系，もしくはビジネス領域における産学連携の話をさせていただいて，その後，早稲田大学で具体的にどのような取り組みをしているのか，そういったことを限られた時間の中でお話をさせていただきたいと思っています。

――実は本当にタイムリーだなと思ったのは，今年になりまして社会科学系の何人かの教員を集めて，大学本部がいかにしたら外部資金を取ってこれるか，さらに今回のテーマのような産学連携をどのような形で進めたらよいのか，そういうディスカッションが大学内でおこなわれました。

それはなぜかというと，今回開設されました経営学部といわば親戚，お隣りのような位置づけの学部かと思うのですが，私の所属する商学部は学内の中では肩身が狭いのです。産業連携がなかなか本格化しない。恐らく北海学園でもそうではないかと思います。これからの経営学部は大変だなと思うのです。逆に見方を変えると，非常にタイムリーな企画ではないかなとも思います。

2　理工系の産学連携

――理工系は数百万と言わず数千万，場合によっては億の外部資金を一教授が取ってこれる。非常に企業との連携も密接なのです。これは過去の数値が明確に示してくれている。

ところが，社会科学系はどうかというと，ほとんどそういう実績がないというのが実情です。そこで大学としては，どうにかならないかということで，我々のような何人かの教員を集めてディスカッションをしている。

理工系というのはチームで研究をする風土ができ上がっている。一人の大学院教員のもとに何人ものドクターの学生がいたり，あるいはマスターの学生がいたり，つまりチームプレーがきちっとできる。そうすると，ある教員が外部資金を取ってきたとしても，それを一人ですべてマネジメントする必要がないのです。つまり，助手のような人間がたくさんいてフォローしてくれるわけです。

ところが社会科学系はどうかというと，極端な話全部自分でやらないといけない。しかも授業負担も少なくない。ちなみに私は，授業とゼミ含めて８コマ持っているのですけれども，その中でやっていくとなると，これは大変なことになってしまう。

3　アメリカの授業買取り制度

――外国のある友達から聞いたのですが，アメリカには授業を買うという制度があるのだそうです。

何だろうと思って詳しく聞きますと，外部から資金を取ってくると，その資金の一部を

大学に差し上げてしまうのです。そして正確な金額は聞きませんでしたが，日本円にして百万円くらいだと思うのですけれども，お金を支払うことによって4単位科目を免除される。こういう仕組みがある。つまり，たくさん外部資金を取ってくれば，授業負担はそれだけ軽くなるのです。ゆとりが出れば，研究に打ち込むことができる。

そのようなことは当然私の大学におけるディスカッションの中で出てきましたし，私も申し上げた。あるいは大きな資金を取ってきたならば，助手を雇える。アシスタントではなくて，正規に大学から認められる助手を雇えるとありがたい。

もちろん助手に対する報酬は，その資金の中から出す。大学が支払うのではなくてファンドの中から出すわけです。こうした仕組みがない限り，すぐにはビジネス領域，社会科学系ではなかなか産学連携というのは難しいのではないかと思うのです。

4　わが国における産学連携の遅れの要因

――では，なぜビジネス領域において産学連携が遅れているのかということを少し考えてみましょう。私は，三つの要因を挙げてみました。

一つ目は何かというと，シンクタンクやコンサルテーション会社が存在していることです。

理工系の，基礎研究を商売にしている会社はあまりないと思うのですが，社会科学系はシンクタンクやコンサルテーション会社がたくさんある。そうして，そこが研究を商売にしている。大学よりも企業から見ると声をかけやすくて，しかも責任を持って研究をやってくれそうである。

――二つ目は，先ほどちょっと触れましたけれども，大学院の進学率がどうしても低い点です。

社会科学系の場合ですと，多くの教員が大学院を担当していても，しかも博士課程まで開設されていても，それほど院生を抱えるということはない。すると，どうしてもチームによる研究は進まない。

それでも社会科学系において，近年では共同研究が進んでいる。我々の分野で世界的に評価されている『ジャーナル・オブ・マーケティング』という雑誌があるのですが，今から20年前は一本の論文の著者数が平均1.5人ぐらいだった。

つまり単著もしくはせいぜい2人くらいという数字ですね。ところが今はどうかというと，ほぼ3名です。逆に単著による論文は少なくなっている。場合によっては4名，5名による論文も掲載されるようになってきた。ですから平均すると，3名近い筆者の数になっている。社会科学系，特にビジネスの領域でも，欧米において共同研究の土壌はでき上がってきている。

ところが，我が国ではまだまだという，上で述べたような状況がある。

――三つ目は，研究成果へ結びつきにくいのではないかという点です。理工系ではきちっと基礎研究を行って，それに企業が資金を提供してくれたりする。そこで何らかの成果が出ると，あるものは特許によって保護されたりする。すぐに公表することもできる。

ところが社会科学系の場合，我々もかつて幾つか企業のお手伝いをさせていただいたことがあるのですが，基本的にお金をいただいてやるからには，公表することはできない。機密保持を考えなければいけない。そうなってくると，幾らよい結果が出て優れた研究成果が上がったとしても，なかなか個人の業績に結びつかないのです。

非常に悪い言い方をすると，アルバイトというか，お小遣い稼ぎで終わってしまう。研究を志す人間からすると，いまひとつ，モチ

ベーションが高まらない。こういう可能性があると思うのです。

以上のような点をどうクリアしていくかということがビジネス領域において，産学連携を促すきっかけになるのではないかと思うわけです。

5　理工系における産学連携のメリット

――その一方で，裏返しのような話になるわけですが，理工系における産学連携にはどのようなメリットがあるのだろうか。この辺も考えてみたい。

大きく三つくらい上げられるのではないかと思うのです。

――一つ目は，産業界とアカデミック界というのが，補完関係になりやすい点です。つまり企業では応用的な研究を行って，基礎の部分，要するにすぐにビジネスに結びつかないようなところは大学にやってもらう。

こうした基礎と応用といった補完関係が，成り立ちやすいのではないかと思います。逆に言うと社会科学系では，こうした補完関係を生み出しにくいのではないか。

――二つ目ですが，これは何人かにヒアリングした結果です。この点が一番重要だという人が多かった。理工系ではリターンを明確化しやすく，リスクが低くなる。つまり，これだけの資金を投入すれば，これだけのアウトプットが出るといったようなものが見えやすい。

ところが，社会科学系では，資金をいただいたからこれだけのものが出せるというのは，なかなか言いにくい部分がある。唯一わかりやすいのはリサーチです。

何らかの調査をかけてください。これはわかりやすいですね。原価はほぼ一定だし，アウトプットも明示しやすい。でも調査というのは先ほど申したようなライバルがいっぱいいて，シンクタンク，あるいはコンサルテーション会社が引き受けてしまう。

社会科学系というのは非常にインプットとアウトプットの研究成果の関係が見えにくい。こういう大きな問題点があり，逆に理工系ではそれがクリアである。だから理工系では連携が進むのだと思います。

――三つ目ですが，リクルート面でも有利に働きやすい点があります。

多くの企業が特定の研究室と密接なパイプをつくって，資金も当然投入します。場合によっては，その研究室から有能な人材を受け入れる。こういう太いパイプができている。弱くなったとはいえ，今でもあるようです。

――我々の分野ではどうかというと，ここにも御経験ある方がいらっしゃると思います。私も若いころは一生懸命学生に就職先の企業を紹介したり，私の同期とか後輩を紹介したりしたこともある。けれども，社会科学系の学生は自分で好きに就職活動をして，そして複数から内定をもらえば，その中で選ぶ。そういう文化なのです。

つまり，社会科学系の学生というのは，基本的には自分で就職活動をするのです。

そうすると，研究室と企業とのパイプはほとんど生まれにくい。リクルート面でのパイプというのも生まれにくいのです。

6　ビジネス領域での産学連携の必要性

――ビジネス領域における産学連携は，なぜ必要性が高まっているのか。この点に関しても，私なりに考えている部分がある。

――一つは，コモディティ化が進んでいる点です。コモディティ化というのは，ビジネスとか，私の専門分野であるマーケティングでよく使う言葉なのです。製品であればその中身というものがどこの企業であろうと，どのブランドであろうと本質的に大きく違わない

状況，これを我々はコモディティ化と呼んでいます。

――このコモディティ化が進んでくるとどうなるか。コモディティ化が進む前というのは各社，あるいは各ブランドで技術的な違い，格差がかなりあった。そこでは，理工系との提携が意味をなしやすい。ところがコモディティ化が進めば進むほど，物ではなくてマネジメントそのもので差別化をしていかないと，どうも競争優位を得られない。

――ですから，コモディティ化が進めば進むほど，あるいは表現を変えるならば各社の技術的な水準が高まれば高まるほど，実はビジネス領域に対する期待は大きくなるのではないかということです。

――二つ目はグローバル化です。強力なライバルが登場してきている。今までは日本的なビジネスのスタイルでうまくやってこれた。ところが，強力なライバルが入ってくれば，当然，ビジネスのスタイルを変えていかなければいけない。そうしたときに，経営学あるいはマーケティングといった分野が，会社のためにお役に立てるのではないか。そういう気がするわけです。

――私の個人的な意見ですけれども，日本の業界を見てレベルの高い業界とレベルの低い業界をイメージした場合，レベルの高い業界というのは間違いなく他流試合をしている。

「他流試合をしている」とはどういうことかというと，トヨタや日産をはじめとする自動車産業に注目してもらえればわかるでしょう。自らが海外に行って闘って，そしてマネジメントのスキルを上げたわけです。あるいは海外から強敵が入ってきて，そして日本の業界そのものがレベルアップした場合もあります。例えば，トイレタリーなどはそうですね。Ｐ＆Ｇが入ってきたことによって花王という会社のマーケティング，あるいは，その経営というのは，おそらくかなり高いレベルになったと思います。

いずれにしても世の中がグローバル化して，そして各産業においてより高度のビジネス・スキルが求められれば求められるほど，産学連携というのは，必要になってくるのではないかなと思います。

――三つ目はアンサーティン，つまり不確実性です。これが進んでいる。

私が今さら言わなくても実感されている方は多いと思うのです。昔は経験則が成り立っていて，３年計画や５年計画といった長期計画が比較的うまくいった。言いかえるならば，直線上に将来を見据えることができたのです。

右肩上がりであれば，３年後はこうなっている。そういう予測をすることができた。その後，経済の不確実性が高まってくると，もうリニアで予測するなんて無理になる。

――ですから，ある程度の幅の中で予測せざるを得なくなってくる。こういうステージがある。

さらに不確実性が高まってくるとどうなるか。今度は幅ではおさまらない。幾つかの異なるシナリオを書いて，シナリオの中でしか予測ができなくなる。ですからシナリオが変わると，全然，方向が変わってしまう。そういう状況になってくる。

最後に，最も不確実性の高い業界では，まさにホワイトアウトです。どこに向いているか，わからない。そういう状況に陥ったりする。

――リニア，幅，シナリオ，最終的にホワイトアウトという４つの環境に分けて不確実性のステージを申し上げたわけですが，多くの業界において間違いなく不確実性は高まっている。不確実性が高まることで，より高度なマネジメントが求められるようになり，産業界はアカデミック界の知見を求めるようになるだろうと思います。

7　環境の不確実性に対応する産学連携プログラム

――では，具体的にどのような形で産学連携は進められるのだろうか。大学ですから教育と研究というのが2本柱です。2本柱の中で，それぞれ可能性を考えてみました。まず，教育という点で言うと，この後紹介させていただきますが，寄附講座というのがある。

これは大学の知ではなくて，産業界の知を大学教育の場に生かしていただきたいというものです。つまり，幾つかの団体，あるいは企業などから大学に対して講座を開いていただく。個人の教員のいわゆるコネで実務家をお呼びして，そして教場でお話ししていただくというのは昔からあった。

ところが，もう少し体系的に，産業界の知を学生に聞かせてあげたい。そうなると，この寄附講座というのは非常にうまい仕組みだと思っています。後ほど具体例を御紹介させていただきます。

――二つ目は，社会人大学院です。これは北海学園大学も取り組まれるとのことですね。社会人の再トレーニング，それを大学で行う。これも具体例を後ほど御紹介させていただきますが，こうした可能性も当然あるだろう。

あと，オーダーメード的になるかもしれませんが，特定企業に対して大学が当該企業の従業員を教育してあげるというのもあるでしょう。慶応義塾大学をはじめ幾つかの大学ではこういったことも取り組んでいる。大きな可能性を持っている教育面でのあり方だと思います。

――では研究面はどうでしょうか。研究面ではやはり受託研究が柱にならざるを得ないだろうと思います。受託研究をいただくときの仕組みとして，どのような仕組みがあるのか。これも早稲田大学で行っている興味深い事例がありますので，それを御紹介することにしたいと思っています。

――あとコンサルテーション，これは従業員教育と同じような形で，ある種オーダーメード的なことになると思います。特定の企業に対して大学が何らかのコンサルテーションを行っていくのです。

8　寄附講座「広告クリエイティブ論」

――さて，皆さんに紹介したい寄附講座として，「広告クリエイティブ論」があります。これは昨年スタートしました。まだ歴史はないですけれども，広告のクリエーターもしくはコピーライターといった人たちばかりを集めてきて講義していただくという趣旨の講座です。半期・週1回・2単位科目です。主な講師として数名お示ししようと思います。

それぞれの業界では高名な方なのだそうです。コピーライターの糸井さん，アートディレクターの大貫さん，同じく副田さん，クリエイティブディレクターの佐々木さんといったような方をお招きしています。毎回違う方をお招きして，それぞれの立場からお話をしていただく。そういう講座です。

――狙いとしては，広告のクリエーターやプランナーの話を聞くということです。こういう分野で活躍をしたいという学生はかなり多いのです。特に商学部ですと多い。ですから学生のニーズにぴったりなのです。ちなみにこの講座を開くと，1,000人を超える希望者がいます。

しかも，商学部だけではなくて他の学部にも開放していますから，他の学部からも押し寄せてくる。結局，抽選になるわけですが，落ちて授業を履修できなかった学生までもが通路に座って，後ろには立ち見も出る。

寄附者は，宣伝会議という出版社です。それと，日本広告主協会が世話役になって進めてくれています。

9　経団連経済広報センターの寄附講座

――次は，広報センターの寄附講座です。これは商学部，私の所属している学部の中では最も歴史のある寄附講座で，1987年から開講しています。経済広報センターというのは経団連の外部組織です。新時代を担う学生たちに示唆を与えたいという趣旨で始まりました。

これも週1回で半期で2単位科目なのですが，寄附という形で講師を派遣してくれている。例えば，2000年，2001年のテーマをみると，企業経営とか企業革新がとり上げられている。こうしたテーマの時には，大企業のトップが来てくださいました。キッコーマンの茂木社長とか，ジャスコの岡田会長とか，キリンビール佐藤会長が来てくださって，お話を聞かせてくれた。

――直近は，組織のクリエイティブティーというテーマです。毎年テーマを変えて，寄附講座という形で設置させていただいているのです。テーマによってトップの方が来たり，トップではなくて部長さんとかあるいは役員さんもいます。各テーマにぴったりの方を各社で選んでくれて，そして学生にお話を聞かせてくれるのです。

――私も先ほど申し上げたように，何回かコーディネーターをさせていただいたことがある。広報経済センターの寄附講座もやらせていただいて，それは本にもなっています。

1冊の本にまとめることで，学生にとっても，また大学にとっても，産業界の知をうまく学生に伝えたり，大学に蓄積することができる。そういう意味で，うまい仕組みだと思うわけです。

10　産学連携と社会人の再教育

――次に，社会人の再教育です。これも非常にタイムリーかなと思うのです。2004年の4月から我々はプロフェッショナル・コースと称しまして，大学院商学研究科でMBAを出すコースをスタートさせます。これまで商学研究科の学位は商学修士もしくは商学博士でした。

MBAを出すということは，社会人の再トレーニングであり，プログラムを大分変えました。そしてプロフェッショナル・コースとしてスタートするのです。

――特徴は，履修生に専門性を持たせたいということで，モジュールと呼ばれる領域を設定していることです。これがおそらく大きな特徴ではないかと思います。MBAと称するからには，ゼネラリストでなければいけない。ビジネス全般をある程度理解しておく必要がある。

ですから，それについては選択必修の形で経営学や経済学，統計，マーケティング，あるいは戦略論のような基礎科目を履修してもらいます。

それとは別にモジュールと呼ばれる領域を設定して，モジュール用の科目も提供することで，何らかの専門を有していてほしいと考えた。

――来年は，五つのコースでスタートする予定です。実はこれは，いきなり始めるわけではなくて，3年間の準備期間があったのです。今年が3年目なのです。2004年から本格的なコースがスタートする前に，わずかですが，社会人を各担当の教員が受け入れて，そしてMBAに近いような授業，カリキュラム内容を展開してきた。そしてその間，社会人のニーズを探り，我々は何ができるのかということを試行錯誤してきたのです。最終的に2004年4月からスタートすることになったわけです。

ちなみに，早稲田大学には，アジア太平洋研究科に別の社会人プログラムもあります。そことうまくすみ分けしなければいけないの

で，我々は夜と土曜日の開講としました。アジア太平洋は昼間やっています。つまり，我々は夜と土曜日で，働きながらでも学んでくださいというプログラムにしたのです。

11　産学連携と学内研究所

――もう一つ，今まではどちらかというと教育面での紹介でしたが，研究面ではどうかということでプロジェクト研究所についてお話しします。これはおもしろい仕組みで，なかなかうまくできていると思うのです。2000年の4月に発足して今では129の研究所があります。大学の中にあって，正式に大学が認めている研究所なのです。

研究内容はかなり多岐にわたっています。文学系の先生も持っていますし，政治経済学系の先生も持っていますし，もちろん皆さん方，よく知っているエジプト考古学の吉村先生の研究所もスタートしています。

――プロジェクト研究所は原則として外部資金によって運営されるのです。ですから極端なことを言うと，大学の腹は痛まない。お金は全部取ってこい，というわけです。そのかわり，大学としてその研究所を正式に認める。しかも，代表者には研究所長という名称を使用することを認める。

大学には従来型の研究所がある。例えば商学部に一番縁のある研究所として産業経営研究所というのがあります。産業経営研究所だと，これは外部から見てよくわからない。産業経営って何だろうと。守備範囲が広いと，外部の企業と一緒にやろうと連携をしたくても，焦点がぼやけてしまう。資金も獲得しにくい。

一方，プロジェクト研究所というのは，何々研究所，例えばマーケティング研究所とかファイナンス研究所といったように，具体的的な名称をつけることができる。しかも代表者は研究所長というタイトルを使うこともできる。ですから対外的に非常にわかりやすい研究所をつくれるのです。

――もっともっと絞り込んで，ブランド戦略研究所でもよいかもしれません。個人の強みとか，個人の研究内容を研究所名によってアピールすることもできるのです。

また，学外の人材を客員研究員といった資格で任命することもできます。ですから，企業の方が一緒に入って，それで研究を進めることもできます。

うまい仕組みだと思いませんか。唯一大学が補助するとすれば，将来的に例えば単行本，もしくは論文として成果を出さなければいけない場合です。そういった場合には，大学が出版補助してくれるということです。あとは，基本的に全部，外部資金で賄ってもらう。このようになっています。

12　おわりに

――以上，前半部分では特にビジネス領域における産学連携で，何が問題になっていて，どうしたらこれからより産学連携を進めることができるのだろうか。そういった課題に対する意見を述べさせていただいた。そして後半部分では幾つかの限られた事例ですけれども，私の所属する大学で取り組んでいる内容を御紹介させていただきました。

――40分程ということですので，とりあえず私からの御報告は以上にさせていただきたいと思います。