

Title	地域産学官連携事業の失敗要因
Author(s)	西川, 洋行
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 475-478
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11065
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

地域産学官連携事業の失敗要因

○西川 洋行（県立広島大学）

【要旨】 地域に根差した産学官連携事業の多くは、所期の目的・目標の未達という挫折を経験している。市場動向の激変や天災等、当事者の責を問えないものもあるが、その多くは、当事者側の何らかの瑕疵や誤解、落ち度に帰すると考えられる。本発表では、これまで集積してきた事例を分析し、その失敗の要因を抽出し、それらを類型化することで失敗要因のパターン化を行った結果について報告する。さらに、地域産学官連携の当事者、特に、コーディネータや事業マネジャーの企画、立案、判断等の際に活用可能な実践的指針の作成に向けた取り組みについて報告する。

1. 背景

産学官連携が地域の振興・活性化の主要な取り組みの一つとして認識され、様々な施策、事業が実施されてきた。国等の主要な事業については事後評価がなされ、成功事例に関する報道も盛んである。しかしながら、そうした明の部分に対し、遥かに多くの暗の部分、すなわち失敗事例が存在することは、産学官連携の当事者にとっては周知のことであろう。千三つほどではないにしても、成功の確率が非常に低いことは経験的に知られている。それにも関わらず、「どのようにすれば成功に至ることができるのか」、言い換えれば「成功確率を高めるための方策は何か」に関しての実践的・効果的な分析、研究成果は寡聞にして知らない。産学官連携の当事者にとっては喫緊の課題であるにも関わらず、である。

そこで、本研究では成功事例に着目するという手法を転換し、失敗に至る要因を探る手法を採った。これは、「負けに不思議の負け無し」⁽¹⁾と言われるように、敗北＝失敗には何らかの主体的な原因が必ず存在するという考え方に立脚したものである。成功事例の中には偶然や幸運によるものが含まれている可能性が高く、真の要因を選別することが難しい。失敗事例を分析し、その共通点を抽出し、類型化、抽象化することで、様々な事例に応用可能な失敗を未然に防ぐ指針もしくはチェックリスト等の形にまとめることが本研究の目標である。

2. 失敗事例の類型化

失敗事例のデータは、筆者らが作成した地域振興事業データベース⁽²⁾より抽出している。本データベースは、産学官連携実務者の視点で記載項目や主旨を共通化し、多様な分析・評価に供することを念頭に作成したものである。今回は、この中から失敗

表1 意思決定の分析

事業段階	意思決定者	判断基準
構想段階	立案者, CD	期待値の大きさ, 確かさ
事業企画	立案者, CD, 賛同者	実現可能性の大小
組織設計	立案者, 賛同者の上長,	進めやすさ, 権限の多寡
参加募集	出資者, 新規参加者	コストメリット, リスク, 相性
割り当て	各参加者の上長	自己の能力, 参加意欲
合意・契約	参加組織のトップ	自組織のメリット, リスク
執行・運用	運用組織長, 各参加組織	効率, コスト, 速度, 確度
評価・修正	運用組織長, 各参加組織	進捗状況, 実現可能性
成果移転	各参加組織移転先組織	実用化可能性, メリット

もしくは不適切であったと記述されている判断、決定、実行等の事例を抽出した。本データベースは、各事例の結果だけではなく、そこに至った経緯や時々の判断、決定に至った理由や動機、実行段階での課題や問題点等が主観的に記載されていることが特徴であり、意思決定と選択の結果として失敗に至る過程を浮き彫りにすることができるものと考え、分析を行った。

分析の手順は次のとおりである。まず、これらの失敗事例を、いくつかの段階に分解し、その都度の判断や選択の基準（表1）について類型化を行う。これは、事業やプロジェクト等の成否は、突き詰めれば連続した意思決定の結果であるという考え方に立脚したものである。続いて、類型化により得られた意思決定パターンに対して組織外部及び内部環境が及ぼす影響と効果について考察を行う。これにより、意思決定を環境要因に対する反応ととらえ、実行段階における典型的な意思決定のパターンを浮き彫りにする。最後に、これらのパターンを統合し、陥りやすい失敗パターンから失敗の予兆を炙り出し、立案段階から実行段階において実務担当者が留意すべき事項を提示する。

3. 失敗の予兆

こうした分析の結果、それぞれの段階で顕著な失敗パターン（表2）があることが明らかになった。その多くは、実務者にとってはどこかで経験したことがあり目新しいものではないと思われるかもしれないが、そのこと自体が、これらが「よくある失敗」であることを示している。逆に言えば、失敗してからそれに気づくのではなく、こうした失敗パターンに陥り始めた時点で、それに気づき、修正を図ることで、失敗を回避し成功確率を高めることに役立てるべきであろう。

失敗パターンの分類と統合の結果、失敗に至る過程には、いくつかの重要で致命的な時期・段階と、特定の意思決定事項の組み合わせがあることが分かった。特に、企画段階での参加者の選択と統一目標の設定、統括的な運用組織の設計と参加者の指揮権限委譲、進捗判断基準と状況認識の共有化、参加

表2 失敗パターンとその理由

事業段階	失敗パターン	理由
構想段階	構想が稚拙、現実と不一致	検討不足、調査不備
事業企画	自己満足、自己矛盾、奢り	楽観的思考、未検討
組織設計	利己的、参加者間の相克	利己主義、個別最適
参加募集	同床異夢、埋伏の毒、遅延	個別最適、我田引水
割り当て	容易選択、漁夫の利狙い	利己主義、負担回避
合意・契約	条件闘争、不当要求	利己主義、非協力
執行・運用	管理過多&過小、低効率	制度、人事、情報不適
評価・修正	判断の相違、目的不整合	意思不疎通、非共有
成果移転	条件闘争、思惑の相違	想定の誤解、利己性

者への成果移行手順と成果判断の齟齬、等が典型的なパターン（表3）である。これらは、頻出するばかりでなく、時として修復が極めて困難で致命的ですらある場合が少なくない。これらが最も回避すべ

表3 典型的な失敗パターン

含まれるパターン	複合的影響とその概要	影響の深刻さと範囲
同床異夢 利己主義	成果の発散 目的未達	致命的、事業全体
権限未譲 管理過多	業務遅滞、 機会損失	進捗に重大な影響
基準の相違、未確認	評価の乖離、 合意破棄	致命的、将来計画全般
事後計画の齟齬	契約破棄、 成果放棄	後継事業に重大な影響
真意秘匿 研究流用	計画逸脱、 遅延、未達	関係悪化分裂、致命的

き失敗パターンと言える。そこで次章からは、これらの致命的失敗パターンをいかに回避すべきかについて考察を行い、回避策を検討する。

4. チェックリストと自己診断

失敗パターンが誰の目にも明らかに失敗だと認識される頃には、もはや手遅れであることが多い。一見害はないと思われる事象や状況を失敗パターンの予兆と認識できるかどうか、失敗パターンへの陥落を未然に防ぐ第一歩である。現実的には何らの問題点も顕在化していない状況であるので、“公式“の評価や指標には何の”異常“も見いだせないことが多い。よって、最も早く事象や状況の“変化“が感じられる”現場の感覚“が頼りとなる。つまり、何かがおかしい、何かもうまくいっていない、等々と現場で囁かれ始めたときが、その予兆である。そうした予兆のうち、特定のパターン（表4参照）に属するものこそが、致命的な失敗に繋がる可能性が高い。これらは表3に示す致命的失敗パターンを構成する失敗類型に繋がる可能性が高い予兆であり、これらの予兆をチェックすることで、早い段階で致命的失敗パターンに気付くことが可能となる。もちろん、これらのチェックを行うのは現場にいる実務担当者であり、上位の意思決定権者はそうした現場

表4 致命的失敗パターンの予兆

具体的な予兆	進行しているパターン	陥る可能性のある状況
話が合わない	異なる目的が混在	空中分解 事業崩壊
無関係な話が出る	異なる目的が混在	空中分解 事業崩壊
無駄な手順が多い	管理過多	致命的遅延
人により評価が違う	基準相違 合意未形成	事業分裂 契約紛争
具体的意見が無い	消極的参加 漁夫の利	排斥、忌避 紛争、遅延
明確な目的が無い	合意未形成 真意秘匿	成果未達 事業消滅

の気付きや声に真摯に向き合う姿勢が求められる。特に、実行段階では、実務担当者と上位意思決定権者との距離感が広がる傾向にあるため、この現場のチェック・報告と、上位者の状況把握・対応の迅速な連携が重要である。

予兆が示唆する致命的失敗パターンは2種類に大別される。一つは、仕組みの問題であり、進捗や効率を悪化させる要因が潜んでいる。つまり、運用が非効率で進捗が捗らないために、コストや期限の問題から失敗に至るケースである。もう一つは、参加者間の目的、目標、意思、考え方等の齟齬に起因するケースである。こちらの方がより深刻であり、解決が困難である。単に「設定された目的や目標の解釈に違いがある」、「目標からの逸脱についての許容範囲が異なる」等の認識上の相違（＝潜在的同床異夢）に起因するものから、「参加する真の目的が違う」、「しがらみや立場上の関係等から参加に至った消極的関与（＝確信的な同床異夢）」等があり、特に後者の場合は事後的な解決が非常に難しい。解決の困難さから言えば、

仕組みの問題<潜在的同床異夢<確信的な同床異夢
の順で困難さが増大し、同順でより早い対応が不可欠となる。

5. 失敗パターンを避ける仕組み

こうした現場のチェックと自己診断をフィードバックし、失敗パターン回避を実現するためには、やはり組織内にそのための仕組みを作り込んでおく必要がある。特に致命的な確信的な同床異夢を回避もしくは解消するためには、企画立案段階からその対応を行う必要がある。この場合は、特定の参加者が意図的に、事業内容や計画を自身の真の目的に沿うようにバイアスをかけようとするため、組織設計に当たっての権限の掌握が特に重要となる。具体的には計画の承認権限、予算執行権限、及び事業内での人事権の掌握が重要であり、曖昧な計画の承認や、主要業務の委任等は避けるべきである。何れにしても、合意に至った事業等の内容に沿わない事案については安易に承認すべきではない。最も効果的な組織形態は、参加メンバーからは独立した共同のマネ

ジメントスタッフによる運用組織を設立し、当該共同事業等に関する権限を可能な限りそこに集中させることである。次善の策としては、マネジメント組織を参加メンバーの上位組織に直結させることがある。特に当該事業等の企画立案実施に主導的な立場を担った参加メンバーの上位組織との意思疎通が望ましい。これは、権限委譲が難しい場合に有効であり、少なくとも共同事業が方向性の違いにより身動きができなくなり、空中分解してしまう危険性を低減する効果はある。

また、運用に当たっては、できる限り常設のマネジメント組織とスタッフを配置することが重要である。この組織とスタッフが現場からのフィードバックを集約する役目を担うこととなる。ここでは、通常の組織マネジメントで行われる現場のレベルとミドルマネジメントのレベル間の情報のやり取りに加えて、参加メンバー間の調整が主要な業務となる。元々が別組織である参加メンバー個々の意図や方向性は基本的に発散傾向になるのは避けがたく、それを随時束ねて、合意した当該共同事業の目的に沿うように行動を促すことが必須の役割である。

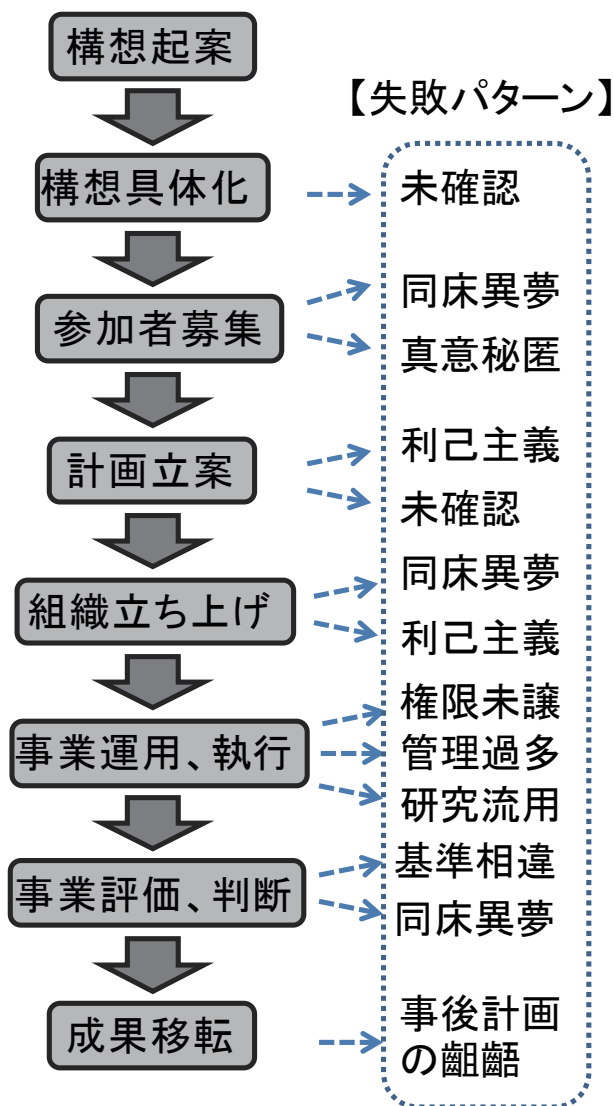
6. まとめ

失敗から教訓を得ることは、より効率的に事業成果を得るためには不可欠であると言ってもよいだろう。同じ失敗を繰り返さないというだけではなく、失敗の芽をいち早く見つけ出し、対処することで一般的な成功確率を高めることができるからである。失敗を分析し、類型化し、実務担当者が留意すべき予兆として日々チェックを行うことによって、“同じ失敗”だけではなく、“同じパターンの失敗の可能性”を察知し、早期の対応を促すことが可能となる。図1に、典型的な事業フローを図示し、各段階の右側に、その段階で頻出する失敗パターンを例示した。参加メンバーの利己的な動きや同床異夢、意思の見確認や誤解といった要素が複数段階で見られており、まさに連携事業の難しさは、参加者間の調整と結束の維持にあると言えよう。

現時点では、まだ、事例の数も少なく、未だ埋もれていて気付いていないような失敗パターンも残さ

れていると思われる。今後も、こうした失敗要因分析を継続し、より一般性のある使い勝手のよい指針の探索を継続したい。さらに実務担当者として産学官連携事業に携わる立場として、これらの方策を実際に試行し、その効用を確認するとともに、結果をフィードバックし、精度の向上を図りたいと考えている。

図1 失敗のフロー図



参考文献等

- (1) 肥前平戸藩主、松浦静山が記した剣術書「剣談」の一節。最近では、プロ野球の野村克也元監督が引用して知られるようになったようである。
- (2) 西川，中武，今井，入野， 研究・技術計画学会 26 回年次学術大会一般講演 1C04 (2011)