

Title	「東京大学大槌イノベーション協創事業」における産学公民連携
Author(s)	太田，与洋；黒倉，壽；鎌田，実
Citation	年次学術大会講演要旨集，29：940-944
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12600
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

「東京大学大槌イノベーション協創事業」における産学公民連携

○太田与洋、黒倉壽、鎌田実（東大）

概要：社会的な課題である震災復興への貢献を目指す非営利産学公民連携活動を推進する立場からその持つ意義、組織構築・マネジメント等を考察する。

1、はじめに

平成 24 年度経産省「産学連携イノベーション促進事業」【復興枠】に「東京大学大槌イノベーション協創事業」が平成 25 年 2 月に採択され¹被災地岩手県大槌町で平成 27 年 3 月まで活動を継続することになっている。活動分野は産業と日常生活の復興と振興の 2 分野で、下記のプロジェクトを有する。（1、2）

A) 産業の復興・発展

- ・林業：地域資源を活用した林業振興
- ・水産業：水産物の高付加価値化、情報技術活用
- ・観光：交流人口増加を目指した域外情報発信

B) 日常生活の復興・発展（高齢者も快適に暮らせる町）

- ・パーソナルモビリティ（移動と移動手段）
- ・コミュニティ再生と集会所機能の活用
- ・ICT リタラシー向上

本事業は産学コンソーシアム（以下、コンソ）を母体とする新しい産学連携スキームで提案することとなり、東京大学で運営されている産学コンソ「ジェロントロジネットワーク」、「東大グリーン ICT プロジェクト」、「さかな」と「日本の木」を母体として、各コンソ主査教員を中心に各コンソから本事業への参加意思を持つ企業メンバーを募り（産学コア、と称す）を構成して、現地関係者との意見交換を繰り返して企画した。平成 25 年 4 月から実証・提案研究を地元公民とパートナーシップを形成して実行している。産学コアが地域の住民や事業体と連携して、被災過疎地復興という社会問題に貢献するのが本事業である。参加している企業は通常は営利追求と市場原理に基づく企業活動をしているが、この事業においては、「営利を主目的にする民間」としてではなく非営利の活動である。産業創出をねらうテーマに関しては地元でのスモールビジネスの芽を創出することであり、何らかの営利を直接的に本事業で追求するものではない。地域で産学のコアが、連携を組む対象は、地域住民、地域行政、地元事業主、地元非営利組織、地元協同組合、ボランティア（地域内、地域外）のメンバー等である。

この非営利産学公民連携組織マネジメント上の課題として、「いかによき成果を得るように運営するのか」、さらにその前提になる「参加者、新規参加者をいかに関係づけるのか、事業推進上必要な行為を引き出すのか」という普遍的な課題を包含している。非営利組織のマネジメントは近年注目されてきているところであり、成書（3、4、5）も見られるが、多様なステークホルダーの連携する非営利産

¹申請事業テーマ「産学公民連携による被災過疎地の持続的発展を促進するイノベーションモデル創出事業」で、事業内容は「本事業の対象である岩手県大槌町は、震災前から人口減少と高齢化、経済縮小に悩む過疎地であり、津波被害の追い打ちで地域経済、社会、文化までもが壊滅的な状態に陥っている。復興・再生には、高齢者を含む住民が健康で快適に暮らせる地域システムの構築が必要である。産業研究である林学・水産学と老人学・情報工学を軸に多様な専門家と企業が参画し、行政と住民の協力を得た新たな産学公民連携体制を構築する。そして新しいアイデアに基づく技術・サービス・ビジネスモデルの開発実証を、新産業・雇用創出につなげ、被災地や他の過疎地の持続的発展に貢献する汎用的なイノベーションモデルの創出を目指す。その過程で次世代人材の育成も目指す。」

学公民連携の運営についての議論は多くは見られない。

非営利産学公民連携は、一層重要になってくるであろう。かつては、ボランティア活動やNPO等の非営利組織は、企業の市場原理にもとづいて提供される製品とサービス、行政によってカバーされるサービスでは満たされないニーズを満たすという視点から事業を開始してきている。一方、我が国においては、1995年の阪神・淡路大震災や2011年の東日本大震災等でみられたように、多くの人々が震災被害者を救援したいという善意を有し、その善意が人を動かし被災地で救援活動に至ることや、多くの企業が自発的なボランティア社員を被災地に派遣したり、大学は研究者や学生が被災地で復興支援に直接参加したりすることが我が国でも起こっている。行政でも、地域によっては非被災自治体からの応援職員がプロパー職員よりも人数で上回っている自治体が見られるほど支援の層は厚い。また、平時時でも、税収が伸びず対策すべき課題は多く、行政のみでは解決できない課題が顕在化しており、セクターをまたがった非営利の連携が期待される時代となっている。本稿の非営利産学公民連携をいかにマネジメントするかという問題意識は普遍的なものである。

本稿では、参加研究者10名以上、参加企業30社以上の産学コアが岩手県大槌町での復興支援に向けた産学公民連携の活動の中間報告である。

2、産学公民連携体制の構築とマネジメント

産学をコアとするチームが、遠隔の被災地でゼロからの活動を実施するとき、最初に地域の人たちに働きかけることを通して地元の団体や人々とのパートナーシップ構築が必須となる。まず、本事業の組織構築の経緯、産学公民の各セクターのミッションの相違、本産学公民連携組織の特徴を概括し、組織マネジメントについて考察を加える。

2-1) 産学公民連携の構築の経緯

組織的な活動は活動資金無くしては実現できない。2012年1月に経産省「産学連携イノベーション促進事業」【復興枠】の公募ニュースが報道され、学内で有志研究者と応募のための体制企画作りが開始された。翌月には産学主要メンバーで被災地バスツアーが企画され町幹部との意見交換会を持った。産学コンソーシアム（以下産学コンソ）方式での応募が要件であり、2つの既存の産学コンソでは全体会議などで趣旨を説明し賛同者を募った。一方、母体とする産学コンソを持たない分野については企業賛同者を募り、それを母体として新たに2分野の産学コンソを2012年7月に設立した。4つの産学コンソを母体に9月に応募書類を提出した。産学コンソのアクティブメンバーからなる産学コアが大槌町の住民、事業者等とチームごとに意見交換をして現状の理解と企画の充実を進めた。2013年1月に採択通知を受領し2月、3月の準備期間中に延べ20数回の意見交換会を開催して地元のニーズとパートナーを調査し2013年4月から2年間の事業を開始している。

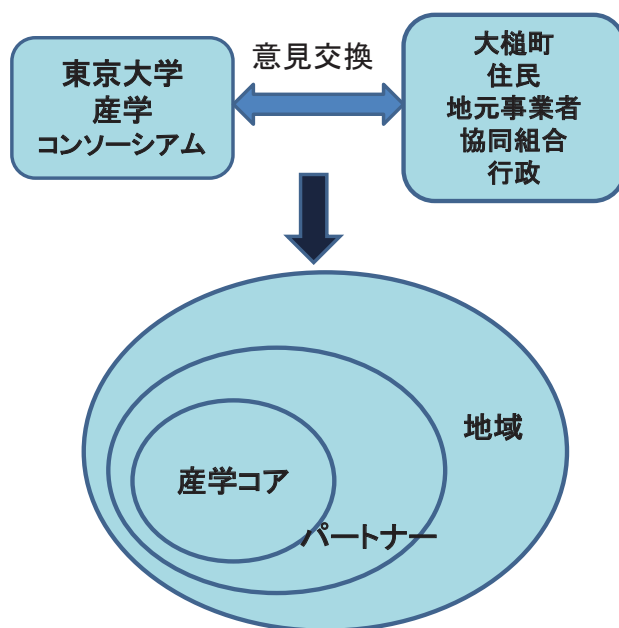


図1 組織の構築

この組織構築の当初は図1上段に示すように、産学コンソと大槌町、住民、事業者等の集団は別の組織であった。現在は各单位プロジェクトごとの産学コアを中心にプロジェクトの方向性を理解し、プロジェクトで特定の役割を担うパートナーグループが形成できている。また、我々の活動に直接的に関わっていないが地域に住むものとして情報に触れたり影響を受ける集団が外周にあるという構図になっている。地元パートナーは現在10数者に上っている。

2-2) セクター

多くの参加者が所属するセクターごとの特徴と本事業参加の意義をまとめてみたい。各セクターが異なる価値判断、行動指針を持つが故に相違を生む。その相違をいかにマネジメントして行くのかが問われる。

- ① 産：参加する企業としては町長からの震災直後の「今こそ日本の英知を求める」というメッセージに呼応した企業もあり、参加の動機としては社会貢献、CSR、プロボノ、CSVを意識した社会的な課題解決を契機にビジネス展開を探るソーシャルイノベーションの試行などを動機としている。参加したメンバー企業は、これまでに産学コンソなどの場で、本学研究者との信頼関係が構築されており、それに企業としての判断を加えて、本事業参加の決定をしている。
- ② 学：工学系と農学系研究者の参加がある。工学系研究者にとっては、これまで構築している技術を被災過疎地で体験的に住民・行政・事業者に提案する場である。農学系研究者にとっては、産業研究の観点から、第一次産業の要素技術や総合的な知識の提案の場である。今の緊急な課題については地方・中央政府が重点的に進めているところであり、本事業では被災過疎地の次の時代を見据えた提案が中心になるが、それぞれそのパートナーを得ている。
- ③ 行政（公）：公務員は全体の奉仕者とされ、行政は公平性・平等性を原則としている。一方解くべき課題は山積しており、おのずと優先序列がある。直近の案件は直接実施し、現状では手の届かないところは主体的な活動組織とパートナーシップを形成して長期的な視点で成果を出していこうとすることが理想的であろう。産学コアメンバーには、行政（公）からいかに協力を引き出すかという視点が重要である。
- ④ 民：地域の「民」とされる分野には多くのセクターがある。地域に住む住民、NPO、協同組合、地元中小事業者などである。民に分類される各セクターごとのマネジメントに関わる議論は別の機会に譲りたい。

2-3) 本事業組織の特徴

本事業は社会的な課題解決を求める非営利産学公民連携活動であり、その使命（ミッション）と組織構成の観点から以下の特徴を有する。

- ① 本事業では、「生き生き暮らせるまち」に向って「(地域にとって)新しい考え方やアイデアを提案実証して見せて、新しいことが始まる」というイノベーションである。実施プランと期待のギャップは最小限にする作業が必要となる。
- ② 被災過疎地での産学公民連携は本学にとって初めての経験である。通常の事前契約書ベースの産学連携フレームではありえない連携、例えば、事業開始後にアクティブなパートナーと出会うという連携が起こっている。新しいアイデア・提案や役割を担える組織・人を発掘しながら常時参加できるように常にオープンとする。
- ③ 産学コアに加えて、アクティブなパートナーは大槌・釜石地区事業者 10 数者、住民や非営利組織と多い。組織ミッションのことなるセクターに属していることがあり、自らの関心・ミッション・制約等が異なる中で、合意形成に工夫が必要となる。ここではプロジェクトごとの現場での判断が尊重されるべきであり、既存企業に見られる指揮命令型マネジメントは効果的でない。個々のプロジェクトの主体性に期待するネットワーク型マネジメントが好まれる。
- ④ 中心的な役割を果たす産学コアはいずれ、地域から撤収することになる。地域にある大学と企業であれば継続的な連携も可能であるが、本事業では、交通移動で6時間必要とする地域へ産学のコアが訪問して実施するものである。「よそ者」である産学コアが少なくとも立ちあがりリードするものの、地域に根差した自立継続性の観点から担い手を意識した連携が必須となる。

2-4) コンフリクト・リスクマネジメント

さきに組織マネジメント上の課題として、「いかによき成果を得るように運営するのか」、さらにその前提になる「参加者、新規参加者をいかに関係づけるのか、事業推進上必要な行為を引き出すのか」と設定した。以下本事業で処理できたコンフリクト・マネジメントを例示する。

① 期待と事業趣旨のギャップ解消

住民から見ると置かれている状況から一刻も早く好転させたいという強い願望もある。過度の期待と多様なプロジェクトを同質のものとしてみなされ同一に評価されるリスクは避けたい。本事業のねらいを明確にして、やろうとしていることを明示することに加えて、東京大学があるいは産学コアが決定できることは限界があることを示すことが重要である。例えば、事業成果物を承継するか否かは住民あるいは行政の意思に依存するものが多い。

現状の進捗を下記の4つのステップに示すとともに、どのステップまで個別テーマは視野に入れているのかを明示した。例えば、本事業のあるテーマについてはステップ2の段階までで、ステップ3以降

は住民や町が決めることであるという事例もある。これは本事業のスコープではステップ2の基礎データを整備したβ版の制作で事業目標達成ということになる。

ステップ1：要素技術開発・基本構想検討中

ステップ2：開発（β版）リリース。地域パートナー発掘

ステップ3：一定の役割を担うパートナーとチーム形成

ステップ4：持続的な組織化・事業化実施計画

② 組織運営

マネジメントとしては産学コア、地域のパートナーを含めた集団のマネジメント、地域との交流が必要となる。本事業は6本の独立したプロジェクトから成っている。各プロジェクトには地域での意見交換を経て事業目的に賛同してプロジェクトのある役割を担うプレイヤーが形成できている。プロジェクトの具体的な推進では、地域パートナーを含めてプロジェクトを推進するプログラムマネージャーを配置して主査の監修のもとに個別のプロジェクトで具体的に運営していく方式とした。

全体をマネジメントする組織として事業本部を設けそこに、構想責任者と運営代表者、ボードを配置し組織全体に関わる意思決定と推進の部分を担う。ここでは、本事業の全てのプロジェクトの進捗情報も共有しながら全体としての方向づけや、各個別プロジェクトの目標と実施内容を十分に理解し自発的な推進活動を期待するネットワーク型の緩いマネジメントを実施している。

個別プロジェクトの進捗はプロジェクトごとの進捗会議に加えてマンスリーの全体進捗会議（PM会議）を開催する。産学コアとパートナーが参加する会議体として全体会議、町行政との調整を実務者レベルで行う進捗調整会議、大所高所からアドバイスを期待する諮問会議（町行政、立法、経産省、参加企業代表、地元協同組合代表からなる）を設置して全体の情報交換・進捗管理を実施している。

地域に対しては、住民を対象にした説明会を開催することに加えてSNSを活用した情報発信に注力している。

3、非営利組織マネジメントの今後の課題

被災地の活動を通じて非営利組織マネジメント上の課題が見えてきている。

- ① 「善意」のコンフリクト・マネジメント：自発的に無償で利他的に活動するボランティアたちは、震災直後に瓦礫の処理をしたり避難所での炊き出しをする場面では大きなコンフリクトは通常生じない。しかし、震災から数年経過して、将来に向かってまちの将来も視野にいたった企画をとまなう「善意」が議論になると衝突が見られる。双方ともに善意である。
- ② 「セクターのミッション」のコンフリクト・マネジメント：復興支援事業は、先述の様に各人の所属するセクターのミッションの違いにより違う観点の議論が生まれる。立場の相違はパートナーシップにもとづき、お互い補完しながら復興に支援するターゲットを共有することが有効である。
- ③ 非営利団体：震災直後に多くの地域で緊急対応すべく地域ボランティアからなる集団を形成しいずれは任意団体を設立しNPOなどの法人へと改組してきている。敬意を表したい。震災後3年が経過すると、その設立した法人を維持発展するための変換点に達し始めている。復興支援の一環としての緊急雇用対策費や支援業務の費用支援が低減していくなかで自ら収入を目指す事業への転身をはかり始めている組織もある。自律的な事業としてソーシャルベンチャーを育成する余地が開けてくる。
- ④ 人材派遣事業：外部資金により都市部から被災地への応援要員として期限付き・雇用費用給付で派遣する制度がある。通常はヒト、テーマ、カネがあり事業を立ち上げることができる。被災直後の被災地ではやるべきテーマはあり、地域に根付いたやる気のある人たちがいて、復興補助金が効果的に新しい組織を誕生させた。人材派遣事業では、ヒトの配置に加えて適切な現場でのマネジメントが効果を生む。
- ⑤ 寄附金：震災直後は全国の個人・法人からの寄附金が被災地に向かい復興に役立てられており、改めて我が国、世界の方々の「善意」に感動を覚えるものである。震災後数年たち復興と同時に将来を見据えた企画を支援するという活用目的を明確にした寄附金（支援金）の割合が増加する。このときは寄付者の期待に沿う形での執行がなされているのか、寄附金に対するアカウンタビリティと適切な評価があることが寄付者の趣旨を実現することになり、これからの寄附社会では必要な措置であろうと思われる。

4、謝辞

本研究は科学研究費助成事業（24530452）の助成を受けたものです。「多対多参加方式産学（官）連携モデルの組織デザインとその実証的検証」（平成24年度～26年度、基盤研究C）

5、参考資料

- (1) 本事業の活動内容は、「東京大学大槌イノベーション協創事業」ホームページ参照
http://park.itc.u-tokyo.ac.jp/otsuchi-i/?page_id=19
活動状況は以下に引用する動画を参照、
http://park.itc.u-tokyo.ac.jp/otsuchi-i/?page_id=22
Facebook 公開ページ「東京大学大槌イノベーション協創事業」
<https://www.facebook.com/otsuchiinnovation?ref=bookmarks>
- (2) 被災過疎地支援事業への多対多型産学公民連携の試行（1）太田他、研究・技術計画学会、年次学術大会、28、pp643-647（2005）
- (3) 非営利組織論、田尾&吉田、有斐閣アルマ（2009）
- (4) 社会が変わるマーケティング、フィリップ・コトラー 英治出版（2007）
- (5) 非営利組織の経営 P.E.ドラッカー ダイヤモンド社（2007）