

Title	共同研究開発におけるファシリテーターの役割
Author(s)	長田, 基幸
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 47-50
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13222
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

共同研究開発におけるファシリテーターの役割

○長田 基幸（一橋大学イノベーションマネジメント政策プログラム）

1. はじめに

現在、企業には、その規模に関わらずイノベーションが必要である。しかし、日本の中小企業の場合、大企業に比べて、経営資源も乏しく、単独で、技術の多様化の動きに対応することはますます難しくなっている。従って、中小企業にとって、このような経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するためには、競争優位を持つ得意分野に経営資源を集中させながら、その他の分野については、目的に応じて他企業と柔軟に連携し、この連携によって生じる経営資源を積極的に活用し、相互に補完することが重要である【1】。

ところが、中小企業のイノベーションに関する研究は多くなく、その共同事業についての本格的な実証研究はさらに少ないが、次のような先行研究がある。LinkandBauer【2】によれば、共同研究開発には、参加企業の研究開発による生産性を直接高める効果は見られないが、内部の研究開発の生産性向上効果を高めるといった間接的な効果がある。また、岡室【3】は、共同事業における企業間での調整コストに着目し、共同事業には、他の企業や機関とのさまざまな調整作業が伴うことを明らかにしている。また、岡室【4】は、1) 共同研究開発の最大のメリットとして最も強く意識されているのが、自社と他社の技術・ノウハウの相乗効果であること、2) この点について規模間の違いはないが、大企業は、研究開発投資節約のメリットを中小企業より強いこと、一方で、中小企業は、外部の技術・ノウハウの学習のメリットを大企業より強く意識する傾向があることを検証している。

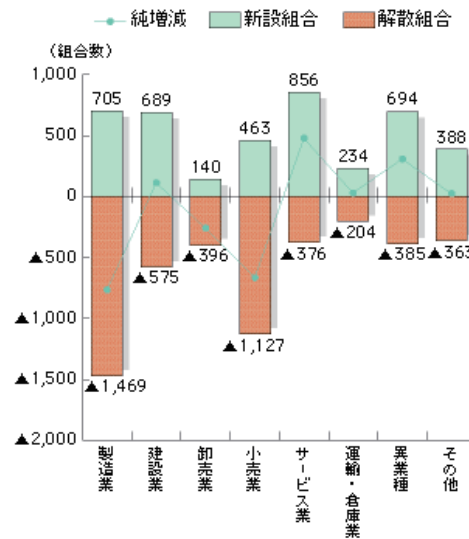
2. 問題設定

日本の中小企業における共同事業の取り組みについては、これまで、仲介者やファシリテーターについての研究はほとんどなかった。それは、個人の属性にまで及ぶためと考えられる。中小企業の共同研究開発でファシリテーターが重要なのは、企業の規模により共同研究開発のファシリテーターの役割や必要性が異なることが考えられるからである。本稿でいうファシリテーターとは、次のような役割を持つ人々である。1) 集会や会議などにおいて、内容、テーマ、議題について発言者の内容を整理し、発言者が偏らないように議論を円滑に進める役割をもつ人のことである。2) 議長とは異なり、決定権を持たず、議論の内容に対して中立の立場を貫く。議論の参加者の話を積極的に聴き、他のメンバーにもそうするように求め、参加意欲を引き出し、意見の相違を歓迎する。メンバーの発言を記録し、整理し、要約し、メンバー間の意見の相違を方向転換し、活用して、共通の利益にする。意思決定やコンセンサスに向かう道筋を順を追ってつける【5】。

民間企業の共同研究開発では、ジョイントベンチャー（JT）のように、企業間で資本参加しないため、組織内のヒエラルキーが無く、企業の垣根を越えてプロジェクトマネージャーの役割を果たすことが容易ではない。よって本件では共同研究開発の責任者を決定権を持たない、中立の立場である意味でファシリテーターとする。本研究で使用するデータは、2008年度版中小企業白書【6】のうち、中小企業と大学や公設試験研究機関等との産学官連携の現状と課題についての分析データと解説を引用した。

3. 調査結果

中小企業が他の企業とともに事業連携活動を行う形態はさまざまだが、代表的な形態の一つとして、「組合」の設立による共同事業がある。図1で示しているように、組合の新設状況と解散状況を見てみると、異業種組合とサービス業組合については、新設組合が解散組合を大幅に上回っており、連携の形態が異業種連携型にシフトしてきていることが分かる(図1)。



資料：全国中小企業団体中央会「平成18年度版中小企業組合の設立動向」(2007年3月)
 (注) 上記集計は、2001年から2005年までの新設組合、解散組合の合算である。

図1 中小企業組合の新設・解散状況(5年間)

中小企業が事業連携活動を行う上で直面している問題点について、連携の実績がある企業とない企業に分けてそれぞれ整理したのが図2である。ここでいう事業連携活動とは、企業が自社の独自性を確保しながら(資本提携や合併等によらず)、共有可能な経営資源を共有する目的で、他の企業と共同して行う具体的な事業活動を指すものとする。

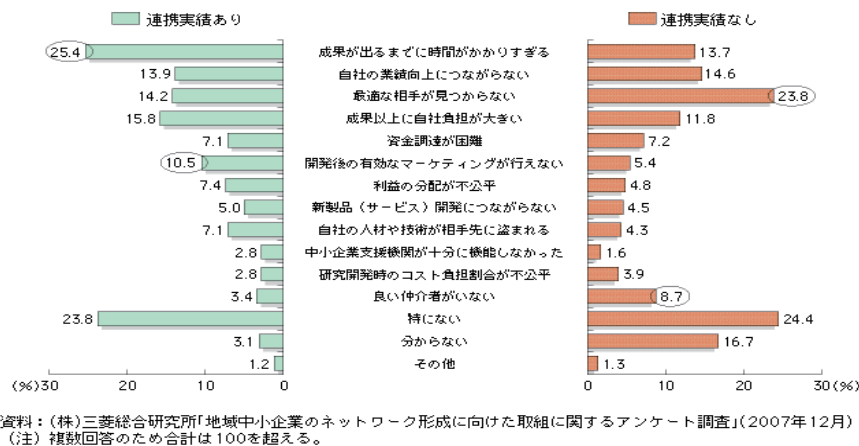
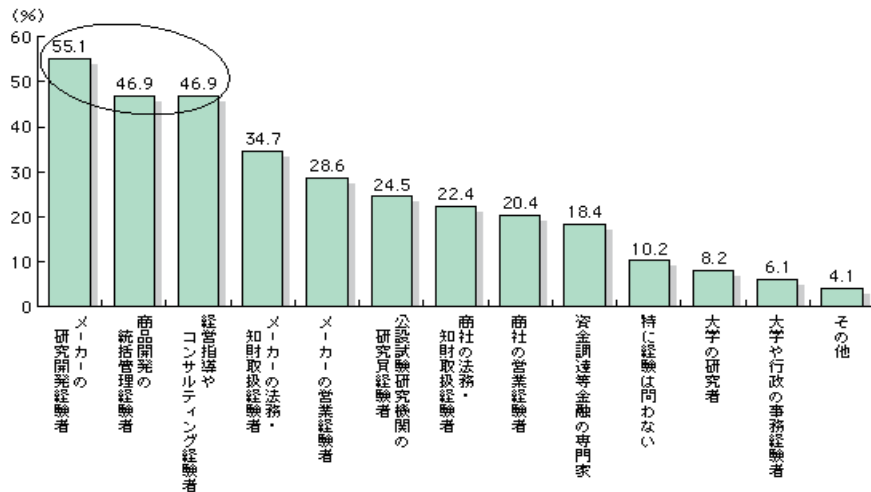


図2 事業連携活動における問題点

図からわかるように、連携の実績がある企業は問題点として「成果が出るまでに時間がかかりすぎる」、「成果以上に自社負担が大きい」を挙げている企業が多い。また、連携実績の有無にかかわらず、「最適な相手が見つからない」という課題を挙げる企業が多く、マッチング、つなぎ役の重要性がうかがえる。

では、いったいどのような人材が仲介者には求められているのだろうか。次の図は、大学が仲介者として求める人材の累計を示したものである。

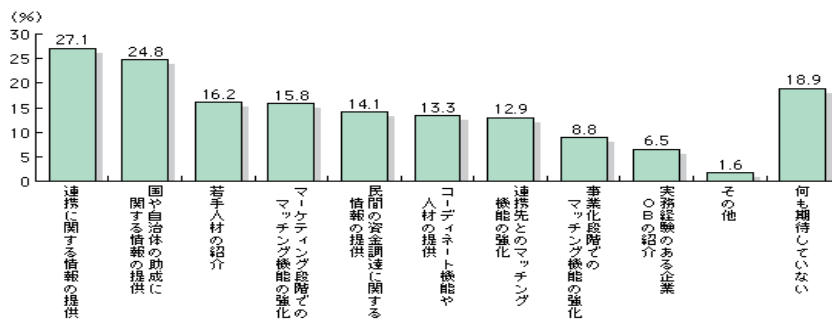


資料：(株)三菱総合研究所「大学と地域中小企業とのネットワーク形成に向けた取組に関するアンケート調査」(2007年12月)
 (注) 複数回答のため合計は100を超える。

図3 大学が仲介者として求める人材

図からわかるように、大学側の考えによると、メーカーの研究開発経験者が最も割合としては高いが、商品開発の統括管理経験者や、経営指導やコンサルティング経験者といった、現場をマネジメントする能力を持つ人材が求められていることが分かる。このため、大企業等を定年退職した社員の中にはこうした分野に精通した人材が多数存在することから、こうした企業の退職人材等(新現役スタッフや商工会・商工会議所等の地元経済団体における産学連携窓口スタッフとして活用していくことも有効な方策であると考えられる。

では、商工会議所の仲介機関に期待することとはなんだろうか(図4)。



資料：(株)三菱総合研究所「地域中小企業とのネットワーク形成に向けた取組に関するアンケート調査」(2007年12月)
 (注) 複数回答のため合計は100を超える。

図4 商工会・商工会議所等の仲介者機関に期待すること

図で示されているように、商工会・商工会議所等の仲介機関には、連携に関する情報の提供やマーケティング段階でのマッチング機能の強化、連携先とのマッチング機能の強化に対する期待が大きい。一方、地域内とはいえ、幅広い業種の企業、大学等の研究機関のリソースを全て把握、再評価して、それぞれにメリットをもたらすマッチングを実現するのは容易ではなく、また、具体的なマッチングに至らず、単なる交流に留まってしまっても意味がない。

地域にある中小企業等に新たな展開をもたらす連携活動を支援、促進していくためには、連携のテーマやパートナーを具体的に掲げ、それに基づき意欲ある企業、大学等の参加を募る方法も有効であろう。一定のテーマが具体的に絞れば、当該分野で国内外にネットワークを有する企業の退職人材等(新現役人材)をうまく活用しながら、地域内のリソースを再評価し、地域内のマッチングから更に地域外とのパートナー確保も含めた全体をコーディネートしていくことも可能となろう。地域の自治体や商工

会・商工会議所等がリーダーシップをとって、こうした地域中小企業の連携の広がりを戦略的に支援していくことが期待される。

3. 産学連携のタイプ

前章では、共同研究のつなぎ役が重要であり、そのつなぎ役に必要されるスキルについて明らかにした。ここでは、先行研究【7】より、この結果を体系的に整理し、中小企業に対する産学官連携支援の対応策を検討する。表1に示したとおり、「産学官の関係性」と専門家等の「第三者の介入」の有無という軸で、産学官連携のタイプを整理した。Aのタイプが一般的な中小企業に対する産学官連携支援に該当する。成長を意図する企業が第三者のアドバイスを受けながら経営課題を解決する中で、そのきっかけとして、また有効な手段として産学官連携を行うケースである。この場合、企業側においては、産学官連携を行うための素地が出来上がっておらず、当然自社にとって必要なシーズも不明確である。よって、専門家等の第三者の介入により、経営全般におけるコンサルティングを実施し、シーズとニーズのマッチングを行っていく必要がある。つまり、第三者が仲介役を果たす中で、大学側と企業側が相互に情報交換をしながら、企業成長のための到達点を探っていくものであり、4つのタイプの中では最も連携の難易度が高く、複雑なケースと言える。

		第三者の介入	
		あり	なし
産学官の関係性	双方向	・シーズとニーズの関連性不明 ・シーズとニーズを相互に行き交いながら到達点を探る A	・シーズとニーズの関連性を熟知 ・取引 B
	単方向	・必要なシーズは明確 ・技術指導によりシーズを取得 D	・シーズとニーズの関連性を熟知 ・技術移転 C

図5 産学連携のタイプ

4. 考察とまとめ

本稿では、2008年度版中小企業白書のデータと解説を引用して、産学連携の共同研究開発におけるファシリテーターの役割として、企業間のリソースを評価し、マッチングさせ、つなげることが重要であること、またその役割を果たすためのリーダーシップや現場をマネジメントするスキルが重要であることを明らかにすることができた。

今後の課題として共同研究開発のファシリテーターの属性の何が事業化まで至るのかを更に検証する必要がある。今後も経済環境の変化が激しいと予想され、中小企業が外部のネットワークを利用してイノベーションを起こしていくことが経済活動を発展させることになる。中小企業が産学連携を行い、新たな成長の種を生み出すことが期待される。

参考文献

- 【1】 商工総合研究所「中小企業の戦略的連携」商工総合研究所(1999)
- 【2】 Link, A.N. and Bauer, L.L.(1989), Cooperative Research in U.S.Manufacturing, Lexington (LexingtonBooks).(1989)
- 【3】 岡室博之“中小企業の戦略的連携の経済効果”(2000-07)商工総合研究所(2000)
- 【4】 岡室博之“中小企業の技術連携への取り組みは大企業とどのように異なるのか”商工総合研究所(2006)
- 【5】 Fran Rees 黒田由貴子+P・Yインターナショナル/訳「ファシリテーター型リーダーの時代」(2002)を基に著者が作成
- 【6】 2008年度版中小企業白書(2008)
- 【7】 今日的な中小産学官連携の課題と対応策—プロジェクトマネジャーを活用したハンズオン支援の実例—宮地他、研究・技術計画学会、年次学術大会講演要旨集 21(2), pp989-992 (2D16)