

「イノベーション創出に向けた産学官連携：知識マネジメントと制度設計」の これまでの取り組みから得られたこと

吉岡（小林） 徹

東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学専攻 特任助教

t-koba@tmi.t.u-tokyo.ac.jp

「イノベーション創出に向けた産学官連携：知識マネジメントと制度設計」の背景

- イノベーション・エコシステムの中で、大学が産業界をはじめとするステークホルダーと関わることにより、様々なリスクに直面。特にオープン・イノベーションとオープン・サイエンスの流れの中で、大学のリスクマネジメントの方向性は複雑化。

公的財政難の中、アカウンタビリティが増大



市民 (= 納税者)



研究者



産業界

オープン・イノベーションにより異なる利害の産業界のアクターが関わる

オープン・サイエンスにより市民、海外／他分野研究者との接点が増大



海外研究者



学生

伝統的には研究者＋学生＋限られた産業界がアクター



大学マネジメント人材

大学の研究マネジメントの人材が必要。しかし、不足。

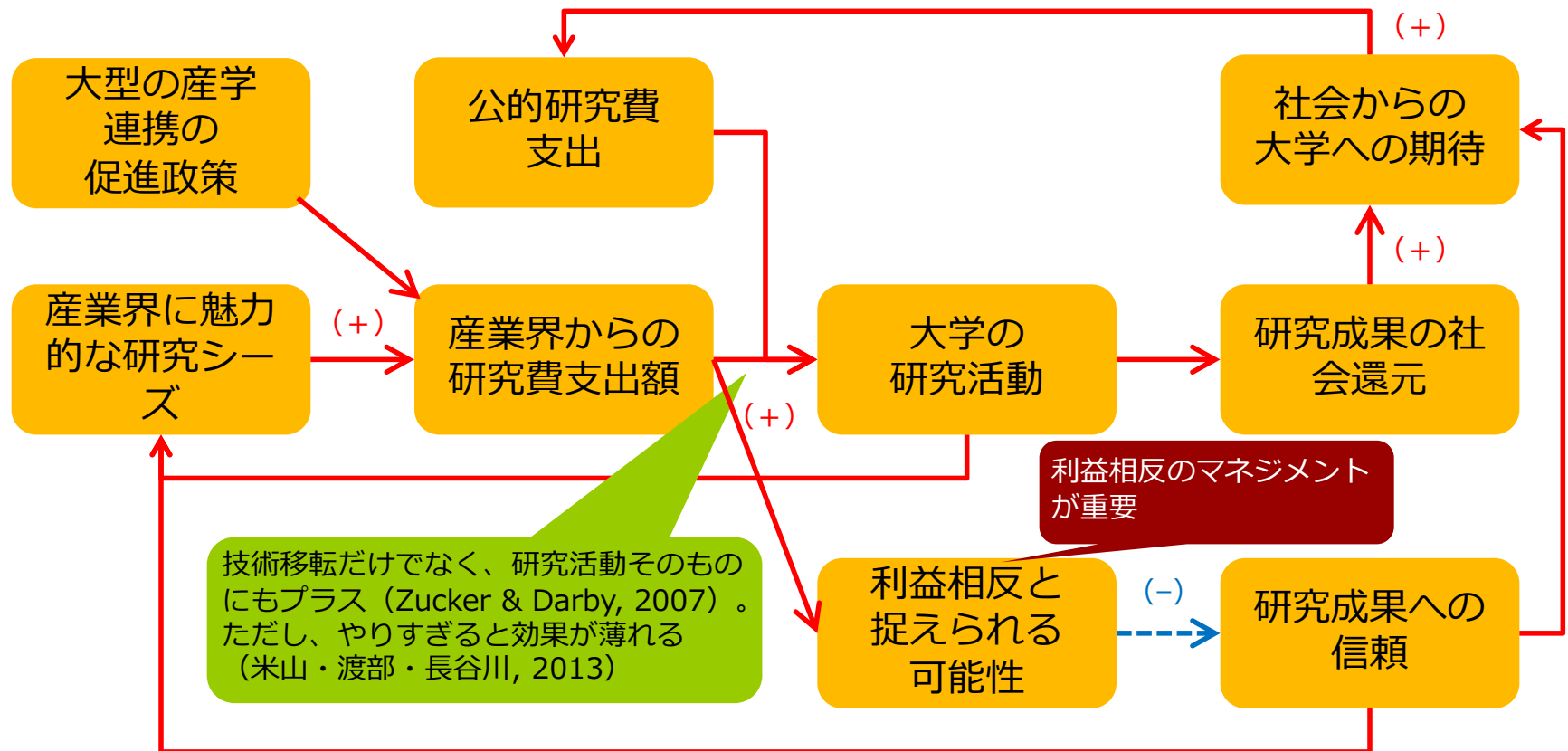
「イノベーション創出に向けた産学官連携：知識マネジメントと制度設計」の動機

- 個々のリスクへの対処の難度が高く、専門化・細分化の傾向。研究活動を促すマネジメントのあり方の議論に到達できていない。
- 体系的に研究を行い、リスクマネジメント、ベネフィットマネジメントの方向性を決定づけることが必要。



部分最適を図っても全体最適につながらない (渡部教授が指摘されるIntegrity managementを別の視点で見ると)

- 産学連携を例にとると：



このプロジェクトがいま行っていること

- 研究活動に伴って生じるリスクの網羅的リストアップ
 - 利益相反
 - 知的財産の取扱
 - データの取扱→取組の成果を報告
- データの取扱 →個人情報取扱について日置弁護士から解説
- 大学とのかしでの研究資源獲得活動の中で生じるリスクのリストアップ
 - 広報活動 →小泉教授から解説
- これらのリスクを最適化するために必要なマネジメントのモデルの検討
 - →リスクマネジメントの基礎について岸本教授から解説
 - →パネルディスカッションで議論

取り組み成果：ワークショップ「医学分野の産学連携での研究活動におけるリスクマネジメント」

・概要

- ・【日時】 2016年12月16日(金) 11:00-14:45
- ・【会場】 京都大学吉田キャンパス 国際科学イノベーション棟 会議室
- ・【主催】 京都大学・大阪大学 公共圏における科学技術・教育研究拠点／東京大学 科学技術イノベーション政策における政策のための科学教育・研究ユニット

・プログラム

- ・ バイオ・ヘルスケア分野での産学連携研究マネジメント：コンソーシアムの意義と効用（東京工業大学 環境・社会理工学院 仙石 慎太郎 准教授）
- ・ 組織的産学連携の創薬研究におけるマネジメント：アステラスとの連携事例から（京都大学大学院医学研究科 早乙女 周子 特定教授）
- ・ 産学連携リスクマネジメントの必要性～COIマネジメントを中心に～：東京医科歯科大学の取組（東京医科歯科大学 産学連携研究センター長 飯田 香緒里 教授）
- ・ ラウンドテーブルディスカッション

取り組み成果：ワークショップから得られた示唆

• 産学連携の体制

- 異なる利害の取りまとめのためにリーダーシップが重要
- 産学連携においては、大学の研究者と産業界のイコールパートナーシップが重要
 - 医学分野では大学の研究者の発言力が強すぎ、産業界側のコミットメントが不十分になり、最適な成果が得られないことも
 - コミットメントと同時にマネジメントのPDCAサイクルも重要
- コンソーシアムの形成は中小企業には大きな協業の機会。大学の主導的な役割が求められる
- 公的コンソーシアムであると社会への説明責任があることからコンソーシアムが続きやすい

オープン・イノベーションにおける大学の役割は小さくない
同時に、産業界にコミットしてもらうためのマネジメントが必要

取り組み成果：ワークショップから得られた示唆

• 知財・利益相反マネジメント

- 産学連携においては、企業の手法は通用しない。アカデミアとしての知的財産マネージャーが必要
- 利益相反マネジメントは規制ではない。規制として運用しないよう、マネジメント人材向けの教育が必要
- 利益相反マネジメントは正しい申告が端緒。簡単な申請ができるよう、10項目からなるアンケート式の申告書を作成（東京医科歯科大学）。
- マネジメントのレベルを1段階あげるために、生の事例の共有が必要
- プロジェクトにマネジメント担当人材を配置し、ワンストップの対応をすることは円滑な研究につながる

ただし、現状以上の公的な資金の投入が困難であることは明白。投資効率の良さを証明するか、資源の割り当てを変えるか。

大学として研究促進を図るためのマネジメントの人材を養成し、配置することが必要。そのためのコストの負担は不可欠

(参考) ハーバード大学、ジョン・ホプキンス大学の利益相反の要点

- 共通の思想
 - リスクは必ず伴うもの
 - 利益相反マネジメントは、産学連携を促進するためのもの、かつ、研究のintegrityを守るためのもの
- マネジメント上の共通点
 - 専門のスタッフを抱え、経験を蓄積
 - 同時に、利益相反マネジメント委員会は研究者で構成し、研究者から研究のプロセスの妥当性を評価。専門のスタッフとの間で経験を共有

東京大学政策ビジョン研究センター・産学協創推進本部（主催）・東北大学利益相反マネジメント委員会（共催）
『平成28年度文部科学省産学官連携リスクマネジメントモデル事業 大学と企業のより良い連携のための「リスクマネジメント」と「ガイドライン」—利益相反マネジメント，知財マネジメント，営業秘密マネジメントなどを題材に—』（2016年12月9日開催）より吉岡（小林）作成

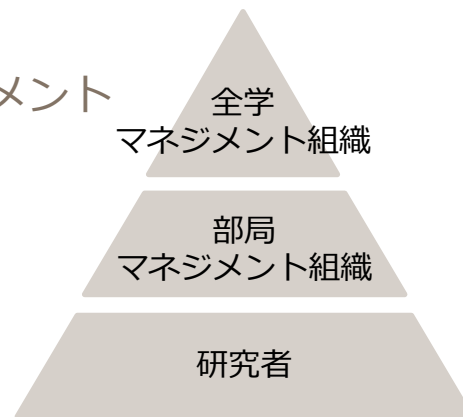
このプロジェクトのゴール（私見）

経営戦略論、産業組織論のアナロジーで考えると...

- 大学に必要な研究活動のマネジメントのモデルとは？

トップダウン型

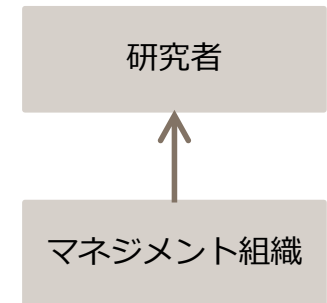
研究活動をマネジメント
組織が管理
リスクを事前管理



- 大型の研究資金が必要な研究領域、
リスクのインパクトが大きい領域、
環境変化の乏しい領域に最適
- 似たような組織例：
製造業企業

ボトムアップ型

研究活動のマネジメント
は最低限
マネジメント組織の
役割は研究活動の
効率化と顕在リスク
対応が中心



- リスクのインパクトが小さい領域、
環境変化の大きい領域に最適
- 似たような組織例：
法律事務所、コンサルティング・
ファーム、IT系企業

どちらのモデルが良いかは研究領域の特性 + 各組織の戦略的判断

このプロジェクトのゴール（私見）

- 双方のモデルに必要なものとは？

リスク、そのインパクト、
リスク・マネジメントによる
波及効果に関する網羅的情報

+

リスクが顕在化した事例や、マ
ネジメントにより軽減した事例
など、生の事例



執行部層

研究マネジメント体制の構築・
見直しについて判断する際の
基礎情報として活用



執行部層

マネジメント体制の設計におけ
る基礎情報+研究者のコミット
メントの素材として活用



マネジメント担当者

全体最適につながるマネジメン
ト実行の手掛かりとして活用



マネジメント担当者

マネジメント手法向上の素材と
して活用



STI政策担当者

波及効果を踏まえた施策設計の
材料として活用

イノベーション創出の基盤として、リスクに寛容な
市民社会を構築する、というのも、本来は手。