

大学の社会貢献・産学官連携

－産学官連携の「三重モデル」－

三重大学大学院医学系研究科・教授

西村 訓弘

[1]地域立脚型中小企業の成長を支援する

○産学官連携について

本来、企業、大学、行政は、目的が異なる存在であり、そもそも同じ方向を向いて活動を行っている訳ではなく、相容れる関係にはないと考えるべきである。ただ、違う方向を向いていた企業、大学、行政が、目標・課題を共有化し、その達成・解決に向けて協働することが必要となったとき（目標・課題の共有化）、初めて連携関係が生まれる。また、その連携関係は、企業、大学、行政の背景にある状況・条件（＝立ち位置）が共有できる場合に、より強い推進力が生まれる（背景の共有化）。例えば、燃料電池など先端領域での国際競争力の獲得を、先端研究を行う大学・グローバル展開する日本企業・経済産業省が取り組む（国策の共有）場合や、地域の活性化を同じ地域内で課題を共有している三重大学・三重県・県内企業が取り組む（地勢の背景の共有）場合などに、企業、大学、行政が協働する目的が鮮明となるため、産学官連携が有効に機能する（図1参照）。

また産学官連携には、対峙する目標・課題によって最適の形態があり、「国際競争力獲得のための連携」と「地域活性化のための連携」では、必要な体制・戦略・予算規模は異なり、それぞれに最適な方法を構築し、取り組むべきである。即ち、産学官連携の最適スキームは千差万別であり、産学官連携を成功させるには参加する当事者に合わせて最適な形を作ることから、取り組むべきであると著者は考えている。

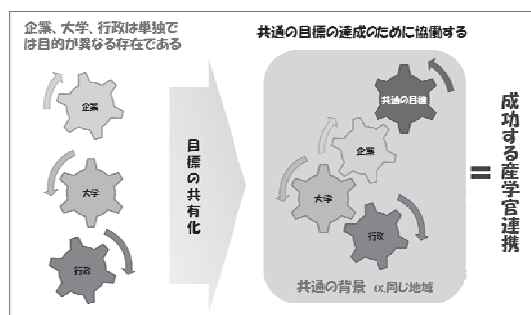


図1. 産学官連携の在り方

○三重大学が取り組む産学官連携について

三重大学が産学官連携に本格的に取り組み始めたのは

法人化後であるが、当初は近隣の東海地域の大学の中でも活動は遅れていた。最大の原因は、平成15年度から開始された「大学知的財産本部整備事業」に落選したことである。ただ、この落選が結果的にその後の三重大学における産学官連携への取り組みを強くしたのかもしれない。平成16年の法人化後、研究担当理事を責任者とする「知的財産統括室」を設置し、本学予算で専任教員1名と事務職員を配置することで体制整備を進めた。また並行して、企業との共同研究の組み上げを担当する組織として「創造開発研究センター」を設置し、こちらにも本学教員枠を1名割き産学官連携を担当する専任教員として活動させると共に、産学連携コーディネーターを間接経費で採用するなど身の丈に合った産学連携体制を地道に積み上げてきた。また、人員体制が脆弱であったこともあり三重県との連携関係並びに（株）三重TLOの協力を得ながら地域企業との連携関係（小さい額でも共同研究を受けること）を構築してきた。その積み重ねが、平成19年度に行われた文部科学省調査において「中小企業との共同研究数が国内大学ではトップクラス」という実績に繋がったと考えている。

「産学官での連携を成功させるには最適な形を作ること」と上述したが、三重大学における産学官連携活動は、法人化後、時間をかけて一步一步積み重ねてきた結果、大風呂敷を広げるのではなく、身の丈に合った活動、即ち、「地域と共に成長すること」が最適であることに自然と落ち着いたように思う。産学官連携の目的と立ち位置が明確となつてからは、三重大学における産学官連携の活動は一気に加速したように思う。最大のターニング・ポイントは「産学官連携戦略展開事業（戦略展開プログラム）特色ある優れた産学官連携活動の推進」に採択された平成20年度であり、この時点で、「地域立脚型中小企業の成長を支援すること」で地域社会の発展に貢献することを三重大学における「産学官連携に対する基本的な考え方」として明確化した。

以降、それを実践するための体制整備を戦略的に推進し、その中心的な出来事が、地域産業界との連携による研究と教育に特化した大学院として「地域イノベーション学研究科」を平成21年に立ち上げたことである。現在、地域イノベーション学研究科には10名程度の企業経営者が大学

院生として入学しており、地域内での産学連携による取り組みを大学内に持ち込み実践するまでになっている。

[2]研究活性化の手段としての知財戦略

○産学連携に対するアメリカの最近の考え方について

ツーソン市では、アリゾナ大学における技術移転を調査するために技術移転部門の担当者2名と面談した。Nina Ossanna 博士は技術移転室 (Office of Technology Transfer: OTT) のメンバーであり、アリゾナ大学が設置している戦略的な研究機関 BIO5 の知的財産 (IP) 担当部長である。Ossanna 氏は、大学で生命科学研究者として 10 年余りの経験を経てから民間企業に転職し、知財マネジメントの経験を積んだ後、故郷であるツーソン市に戻り、現職を 4 年前から担当しているとのことであった。また、OTT 本体の部長職にある Patrick L. Jones 博士も化学分野での学位を活かして、大学での基礎研究と企業での技術開発を交互に経験しながらキャリア形成し、6 年前からアリゾナ大学の技術移転部門の責任者を行っている。

両氏との意見交換から明確となったことは、米国の技術移転担当者には大学と産業界の両方での実績が重要であり、アリゾナ大学でも技術移転の専門職が 6 名と少数であることから、米国における技術移転担当職は相当の実績を持った人材が勝ち取ることができる狭き門の職種であると考えられる。彼らの表現では、科学者としての能力とプロジェクト・マネジメントの能力の両方を兼ね備えていることが技術移転担当者に必須な要件とのことであった。Jones 氏からは、遺伝子情報のデータベースを蓄積していた研究者を支援した事例の紹介があり、特許は取得せず、データベースへのアクセス権を付与することで企業ニーズに応え、研究者の研究に必要な潤沢な研究費を継続的に企業から集めたとのことであった。アリゾナ大学における技術移転では必ずしも知的財産 (IP) の取得には拘らず、研究者にとって最良の手法を創り出すことが技術移転担当者としての重要な職務だと強調していた。同時期に訪問した、同じくツーソン市にある Critical Path Institute でも、製薬企業と大学等が連携して FDA 承認可能なバイオ・マーカーの創出を行う活動を行っており、この活動では、大学から参加する研究者は IP に関する権利を放棄する代わりに、潤沢な研究費を製薬企業から集めた基金から供与されるとの説明を受けた。これらのツーソン市での交流から、米国における大学における IP 取得と活用に関する考え方 (哲学) が、転換期を迎

えていると感じた。Jones 氏は、技術移転担当者に必須の要素としてビジネス、法律、サイエンスの 3 分野での専門性を挙げ、3 要素の中のサイエンスの専門性について土台がある人材が法律、ビジネスを理解して行く場合が最も成功確率が高いとも語っていた。

○産学連携活動の根底にある三重大学の哲学

三重大学における産学連携活動の根底にある考え方は、知的財産 (IP) 取得主義ではなく、研究者並びに本学の研究活動の活性化に必要な手段として IP を活用すべきとの考え方に立っている。また、大学研究者と企業のマッチングについても、大学研究者と企業を会わせるだけのコーディネーションでは効果が低いとも考えている。このような考え方は、学内の社会連携部門 (地域イノベーション学研究所を含む)、知的財産統括室、三重 TLO のメンバーで構成される知的財産評価委員会において、知財評価を行う事例を題材として、本学における IP 活用、共同研究の組み上げ方などを関係者間で議論することで、本学の産学連携活動に関する考え方 (哲学) として構築し、認識の共有化を図っている。

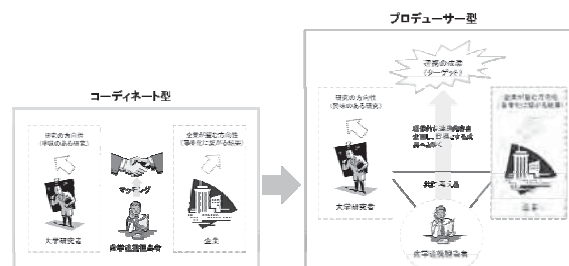


図2. 産学連携担当者の理想的姿 (プロデューサー型人材)

産学連携の組み上げでは、本学との連携を希望する企業に適当な大学研究者を紹介するだけではなく、大学研究者と企業が協働することでどのような世界が広がるのか (新たに生み出される技術・事業の将来像) を考えて取り組むことを若手スタッフには伝えている。これは、「産学連携を組み上げる担当者」が産学連携のプロフェッショナルとして大学研究者、企業関係者と対等にに関わり、理想的な連携を企画し、仕上げて行く「プロデューサー」として機能することが産学連携を成功させる必須条件であり、産学連携担当者の望ましい姿であると著者が考えているからである (図2参照)。法人化後 6 年以上が経ち、国立大学の産学連携の現場 (大学の知の社会還元活動) でも、真に結果が出る活動が求められており、プロフェッショナルとして産学連携を実行する技術移転人材が活躍する時期に入っている。

また、その段階に進まないと産学連携自体が必要の無いものとなる可能性がある。米国での事例はまさにそれを物語っており、三重大学の産学連携では同じような指向性を持ちながら考え方を構築し、日々の活動を行っている。

[3]産学官連携担当の大学院研究科で発言力

○産学官連携担当部門の体制整備

大学において産学官連携で結果を出す体制を構築するには、「産学官連携の担当部門」を教育・研究部門と実質的に対等な学内組織とすることが重要である。一般的な傾向として、大学における産学官連携組織は、教育研究を行う学部・研究科とは切り離れた組織として存在し、運営を担当する人員も兼務で参加する教員もしくは期間契約で採用する特任教員・職員となっている場合が多い。言い方を変えると、大学の本体機能(学部・研究科)ではない「補足的な組織」として認識されており、脆弱な存在根拠の組織形態であるが故に、学内での発言権が弱く、活動への学内理解も得られにくいというのが実情ではないだろうか。

三重大学での産学官連携組織の体制整備を行う上で最も重要視したことは、産学官連携を担当する部門の学内における位置づけである。法人化と同時に産学官連携を担当する全学的な組織として創造開発研究センター(現在は社会連携研究センター)を平成16年4月に設置したが、設立当初からしばらくは「補足的な組織」として認識される状況が続いたのも事実である。しかしながら、コツコツと実績を重ね学内での認識を向上させるとともに、三重県内の産業界、自治体からの信頼を高めていくことで、平成20年頃には学内外から産学官連携を担当する部門への期待値も上がってきた。

このようなタイミングで行った改革が、地域産業界と連携した教育・研究に特化した大学院を設立するという構想であり、1年半ほどの設置準備を経て平成21年4月に「地域イノベーション学研究科」を開設することで、「産学官連携の担当部門」を既存の教育・研究部門と実質的に対等な学内組織とすることができた。現在は、地域イノベーション学研究科と社会連携研究センターが協調して地域活性化のための産学官連携活動に取り組むことを積極的に進めており、将来的には両組織が一体化することで「教育・研究・研究成果の社会還元」を一元的に行う体制を整備し、三重大学における産学官連携を担当する組織の存在を盤石なものにすることを構想している。

○地域振興プロデューサによる産学官連携プロジェクト遂行と人材育成

体制整備を進めると共に、三重大学では産学官連携活動で結果を出すための人材作りと運営方法についても平成20年頃から力を入れている。具体的には、「産学官連携戦略展開事業(戦略展開プログラム)」として行っているものであり、三重大学が進める産学官連携のための体制整備(地域イノベーション学研究科の設置、社会連携研究センターの充実など)を有効に活用することで、「地域振興プロデューサ」が地域の産業界、自治体との協働作業によって地域社会の活性化に実効性があるプロジェクト(=三重地域活性化プロジェクト)にじっくりと取り組むことができる仕組みを構築している。

前節[2]で、「産学連携を組み上げる担当者」は、産学官連携のプロフェッショナルとして大学研究者、企業関係者と対等に関わり、理想的な連携を企画し、仕上げて行く「プロデューサ」として機能することを理想としていると紹介したが、三重大学では、それを実践している。「産学官連携戦略展開事業(戦略展開プログラム)」を実施するに当たり、下記の3名のプロデューサ人材を配置し、本格的なプロジェクト(各3プロジェクトを担当することをノルマとしている)を遂行するとともに、次世代のプロデューサをOJT方式で育成することも担当させている。

<産学官連携活動を推進する地域振興プロデューサ>

○梅村時博:本事業予算で採用した特任教授であり、大手企業での研究開発マネジメントの経験を生かした工学分野におけるプロジェクト遂行に強いマネジメント能力を有している。

○松井純:本事業予算で採用した特任教授であり、三重県出身者としての地域愛が強く、特に過疎化と高齢化で疲弊した地域社会の再生を地域自治体と連携して実施することに強いマネジメント能力を有している。

○西村訓弘:社会連携研究室長・教授でありバイオベンチャーの経営経験を基にした医薬・食品分野での新規事業の立ち上げ支援に強い能力を有している。

また、地域イノベーション学研究科には企業での経験を有する2名のプロジェクト・マネジメントの教育を担当する教授を配置しており、平成22年度からは「地域振興プロデューサ」として活動を本格化している。

次の時代の地域振興プロデューサとしてOJT教育を行っている三重大学の産学官連携を担当する将来の中核人材

(3名)についても、全て三重大学の常勤教員として採用しており、安定した立場で自己の能力向上に取り組むことができる環境となっている。彼らには、地域イノベーション学研究科が設立され、プロジェクト・マネジメント教育を担当する教授職が新たに2名枠設けられたことから、学内でのキャリア形成が可能となるチャンス(産学官連携職でのキャリアを基に教授になる道)も提供している。

○「産学官連携の三重モデル」について

以上の説明でお気づきかもしれないが、「産学官連携の三重モデル」とは、実は特別なものではなく、当たり前のことを忠実にやっているだけである。即ち、「産学官連携を担当する組織が本格的に機能するための学内基盤(=学内での存在意義・価値)と産学官連携活動を担当する人材がプロフェッショナルとしての能力を存分に発揮できる(=プライドを持って働ける)環境を整える」という組織が動くための足場を整え、その上で、三重大学における産学官連携活動のミッションである「地域立脚型中小企業の成長を支援することで地域社会の発展に貢献する」を実現する取り組み(=地域振興プロデューサーが三重地域活性化プロジェクトを実施する)を動かしているだけである。

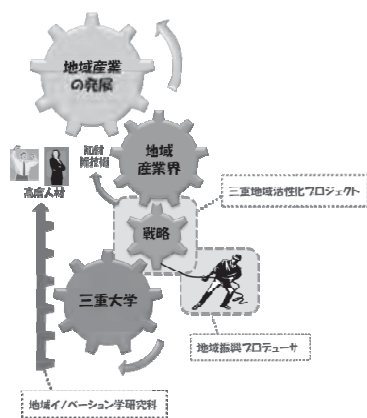


図3.「産学官連携の三重モデル」のイメージ図

「三重大学」、「地域産業界」、「戦略(三重地域活性化プロジェクト)」という「地域内連携の歯車」を、「地域振興プロデューサー」が動かすことで、地域産業界を発展させる永続的に盤石な仕組みが「産学官連携の三重モデル」の姿(図3参照)である。

[4]「研究機構」を設け産連・研究両部門を融合

○「研究展開支援拠点」と「新産業創成研究拠点」の設置による産学官連携体制の実質化

三重大学では、教育・研究による成果の社会還元を推進する機能を強化することと、社会連携活動をより具体的に実行するために、平成23年4月1日に、事業化を目指した戦略的な産学共同プロジェクト研究を実施する拠点施設として「新産業創成研究拠点」を、また、共同利用機器を活用した学内外の研究開発支援を行う拠点施設として「研究展開支援拠点」を、いずれも本学の産学官連携部門である「社会連携研究センター」内に開設した。

「新産業創成研究拠点」は、三重大学が戦略的に取り組む国際的に高く評価される独創的な研究開発を推進するとともに、高度の専門的能力をもつ創造性豊かな人材を育成することを目的として、VBL(ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー)の利用形態を見直すことで再編した施設である。

「研究展開支援拠点」は、教育・研究による成果の社会還元を推進する機能を強化することと、社会連携活動をより具体的に実行するために、生命科学研究支援センター機器分析施設(学内向けの機器共同利用施設)を本学の産学官連携担当部門である社会連携研究センター内に発展的に組み入れることで開設した施設である。

このため研究展開支援拠点は、共同利用機器を活用した学内外の研究者に対して機器利用を開放し共同利用を可能にすることと、最先端機器を活用した共同研究の実施を通じた研究開発支援を行うことを目的としている。また、学外からの分析機器や研究室の利用及び学外から依頼された分析・計測並びに機器操作等の支援を行う「地域研究支援担当部門」を内部組織としての位置づけもある。

尚、地域研究支援担当部門は、「みえ“食発・地域イノベーション”創造拠点」と一体となった活動を行う機能も併せ持っている。「みえ“食発・地域イノベーション”創造拠点」とは、独立行政法人学技術振興機構(JST)地域産学官共同研究拠点整備事業の採択を受け、三重県と三重大学が協力することで整備した施設であり、三重県産の競争力のある天然資源(農林水産物など)を活用した高付加価値食品の開発から、天然資源素材の大量生産技術の確立、高付加価値食品の製品化、医学的な機能性の評価とブランド構築までを総合的に技術支援する研究拠点である。

○地域戦略センター設置による地域貢献体制の実質化

人口減少と高齢化並びに国家財政の逼迫等を背景に、国家経済の低迷が慢性化しており、地方自治体は対応として経済的、政策的に自立することが必要となっている。一方で国立大学は、国からの運営費交付金を継続して削減

されており、特に三重大学のような中堅規模の地方国立大学では、存続するための意義を明確にし、運営費交付金以外の資金源を確保することが課題となっている。このように地方自治体と地方国立大学は厳しい状況に置かれているが、逆の視点から捉えれば、地域を熟知した自治体と地方大学がお互いの機能を補完しながら連携することが、自立した強い地域社会を形成することに繋がる可能性がある。以上のような認識に立ち、三重大学では、地方自治体を政策面で支援することで地域課題の解決に貢献することを実践する母体として平成23年4月1日に、三重大学地域戦略センター（通称ラスク：RASC:Regional Area Strategy Center, Mie University）を設置した。

地域戦略センター(RASC)は三重大学における社会連携活動を担当する社会連携研究センター内の一部門として設置した。事業の検討機関として、三重大学関係者とともに三重 TLO、百五銀行、百五経済研究所、野村証券、三重県庁などの外部連携先関係者で構成する連絡調整会議と、意思決定機関として学長を議長とし、研究担当理事、地域戦略センターを担当する副学長・学長補佐等、及び外部連携先の関係者により構成される幹部会議を置いている。連絡調整会議及び幹部会議には産学官のそれぞれの立場の関係者が参加することで、実践的で効果的な地域貢献のための連携施策が策定できる体制としている。

三重大学は、従来も各教員が自治体や地域の審議会や委員会の委員として関わるなどで地域貢献を行ってきたが、大学として総合的な取り組みを行うことは出来ていなかった。このため地域戦略センターでは、複数教員によってチームを編成し、プロジェクト・マネジメントを担当する専門スタッフが総合的なプロジェクト運営を行うなど、教員個人の共同研究とは違った特命チーム体制で課題解決に取り組むことを特徴としている。また地域戦略センター(RASC)は、三重県庁並びに県内の市町などの地域自治体並びに地域内の企業に対して、総合的な政策提言・提案、地域並びに産業活性化のための企画提案を行うと共に、その実施を担当する「活動する地域シンクタンク」として地域活性化に貢献することを目指している。尚、地域戦略センター(RASC)が取り扱う領域としては、産業育成、地域振興、産業インフラ政策、観光政策、防災政策、医療・福祉政策、文化振興、環境政策などである。

○より実質的な産学官連携活動を実行するための体制整備 一三重大学研究機構の編成-

三重大学では、大学の第三の使命である「研究成果の社会還元」を実現する組織の構築・改組を平成16年の法人化後から進めてきており、企業・自治体との社会連携活動を担当する「創造開発研究センター（平成21年4月から社会連携研究センターに改名）」、知財管理を一元的に行う「知的財産統括室」、を平成16年4月に設置したことを皮切りに、平成21年4月には産学官連携を通じた教育・研究に特化した大学院（修士・博士課程）として「地域イノベーション学研究所」を設置してきた。また、このように本学が築いてきた産学官連携のための組織・体制を活用する具体的な活動として、平成20年度からは、「産学官連携戦略展開事業（戦略展開プログラム）特色ある優れた産学官連携活動の推進」（現在は大学等産学官連携自立化促進プログラム【機能強化支援型】）を実施している。

以上のような背景を基に、前述の施設・機能の新設を含めた産学官連携部門と研究推進部門の組織再編成を行うことで「三重大学研究機構」を構築するという大幅な組織改組を平成23年4月に実施した(図4参照)。

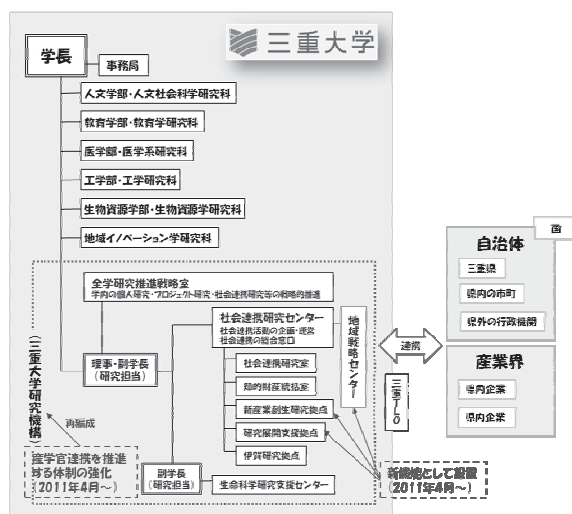


図4. 三重大学における組織再編の概要(平成23年度)

「三重大学研究機構」の構築は、これまでに構築してきた三重大学の産学官連携組織を機能的に融合させることで、「産学官連携の三重モデル」を永続的に実施できる組織体とする目的に加えて、「産学官連携を推進する体制整備・機能整備の段階」を経て、これからは「産学官連携による地域貢献を実行する段階」に移行するという三重大学の意思表示でもある。

[5]地域活性化の新しい連携の仕組みを試行

○現在進行中の地域活性化プロジェクトの事例

三重大学が行っている地域活性化プロジェクトの一例として「柚子を軸とした地域活性化プロジェクト」を紹介したい(図5)。三重県松阪市には辻製油株式会社という菜種油の製造・販売から始まり業界第3位にまで成長した食用油メーカーがある。辻製油は、食用油製造だけではなく、搾油残渣の有効利用にも取り組んできた技術主導型の企業であり、コーン油絞り粕から高純度セラミドを精製するなど、高付加価値製品を創りだしている。

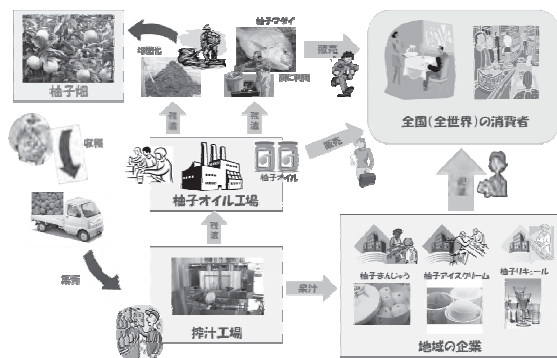


図5. 柚子栽培を軸とする地域内連携構造のイメージ

2007年に、高知県のJA土佐あき(土佐あき農業協同組合)が、辻製油の技術に期待し、柚子搾汁残渣からの香料精製に協力を求めてきた。「柚子を軸とした地域活性化プロジェクト」は、辻製油とJA土佐あきの連携をきっかけに、辻保彦社長が高知県と気候が似ている三重県での柚子栽培を提案したことを端緒としている。その後の動きは速く、まず、辻製油が2008年3月にJA土佐あきから柚子苗木300本を入手し、松阪市嬉野地区に植えた。2009年2月には、著者が行っている講義に辻社長を招へいし、辻製油による柚子栽培の取り組みを説明していただき、三重大学と辻製油との連携が始まった。

その後、辻製油と三重大学が協力することで、三重県南部地域に柚子を植えるプロジェクトに賛同する同志を探し、松阪市嬉野地区、多気町、大台町、南伊勢町の農家から参加が得られたため、JA土佐あきから入手した柚子苗1,000本を2010年3月に各地域に植樹した。植樹には三重大学から学生も参加し、2011年4月には、さらに1,000本を植樹した。本プロジェクトは、三重大学内では社会連携研究センターと地域イノベーション学研究科が協力して実施しており、当面の目標は、三重県南部地域に10,000

本の柚子の木を植えることを目指している。

平成20年の三重県の柚子出荷量は7トンで全国第34位であり、10,000本植樹によって期待される収穫量は330トンとなり全国7位相当の規模となる。ちなみに、全国第1位の柚子産地である高知県は8,700トン程度を出荷しており、圧倒的な生産地である。また10,000本植樹に必要な面積は約17haであり、平成20年から21年の間に三重県内で減少した耕地面積300haの約5%を利用することで達成できる面積である。想定している反収は30万円程度(150円/kgで計算)としているが、柚子生産が過剰となっている日本の状況では、売り先の目処が明確でないため達成できない数字でもある。

柚子は、挿木苗を植えてから収穫できるまでに5年から6年必要とされており、この期間の取り組みも重要となる。三重大学では、地域企業と連携することで、三重県南部において本格的に柚子が収穫されるまでに、柚子製品を創る活動も進めている。具体的には、地域の乳業メーカーと三重大学が協力することで柚子アイスクリームを試作し、大学生協の協力の下、モニタリング調査を行うことで製品化に向けた情報収集を行うことを計画している。また、地域の酒造会社と三重大学が協力して柚子酒を開発し、製造販売することも進めている。

○JA土佐あきと連携

同様の製品創りを県内企業と順次進めることで、三重県産の柚子が本格収穫されるまでに、三重県産で全国販売(世界販売)される柚子製品を複数種類、創造することを目指している。尚、製品開発に使用する柚子果汁はJA土佐あきから購入しており、柚子苗木の提供を受けるJA土佐あきの柚子果汁を利用して三重県産の新たな柚子製品を創ることでwin-winの関係を構築し、将来、三重県産柚子が収穫されるときには土佐産と合わせて地域企業に利用してもらうなど、確実な売り先を準備しておきたいと考えている。

また、柚子の利用を果汁販売に限定せず、高知県で辻製油が行っている柚子皮から香料を絞る利用法、また、柚子香料を絞った廃棄物を堆肥化し、農業用肥料として再利用すること、さらには、取り組みを始めたばかりであるが、三重県南部で行っているマダイ養殖の餌に混ぜることで「柚子マダイ」という銘柄の養殖魚を実現することにも取り組んでいる。このように、柚子栽培を軸として、地域内連携を進めることで、地域内の多様な立場の人々が共に発展することを実現したいと考えている。

このような地域内連携は柚子以外の農作物にも適用可能であり、同様の取り組みを何層にも重ねていくことで農業による収入額を増やし、過疎化と高齢化が進んだ三重県南部地域に子育てを行う若い世代が戻り、地域が少しずつでも活性化していくことに貢献できればと考えている。

三重大学ではメディカル、バイオ、アグリ等の分野で成長が期待される企業による本格的な成長を支援するために、野村證券、百五銀行と共に「創業革新プロジェクト研究室」を平成20年7月に立ち上げ、三重県内の有望企業の支援を行ってきた。平成23年7月からは、「創業革新プロジェクト研究室」を三重大学地域戦略センター内に組み入れることで、地域戦略センターが実施する地域活性化プロジェクトに連動して、地域企業の成長を支援できる体制を構築する予定である。「柚子を軸とした地域活性化プロジェクト」においても、地域戦略センターが、地域活性化を総合的にマネジメントする地域シンクタンクとして、地域内連携による活性化に関する全体施策の立案と各個別プロジェクトの実施に関与すると共に、地域内連携で軸となる地域企業の成長支援を行うことまでをシームレスに取り組んでいる。このような地域活性化のための総合的な取り組みは、地域を熟知した地方大学であるが故に可能であり、これからの日本に求められる自立した強い地域社会を形成するための基軸的な活動が地方大学には求められていると思う。

○今の時代に求められる地方国立大学の役割

国立大学は平成16年の法人化後、運営費交付金(運営のための基礎的資金)は年々減少し、競争的資金、外部資金等の自己調達資金を増やすことを進めている。国立大学の属性、性格によって運営資金の構成が変化しており、「国立大学法人等の平成21年度事業年度財務諸表の概要(文部科学省)」によると平成16年から平成21年度の間における1大学あたりの増加額は大規模総合大学では145.6億円に対して、三重大学が含まれる医科系学部を有する中規模総合大学では12.9億円と、上位国立大学とそれ以外の国立大学との配分額に10倍以上の大差が生じている。このように、大規模総合国立大学と地方国立大学では国家における位置づけが区別されてきていると認識すべきであり、各大学がそれぞれの特徴(国家における立ち位置)を自覚することが重要となっている。各国立大学が今後も発展する(生き残る)ためには、それぞれの特徴に基づく存在意義を示す必要性がますます強くなり、場合によっては、存在価値を認めてもらえる所からの資金供与に

よって自立することを目指すことも将来は必要になるかもしれない。三重大学では、平成16年の法人化後、運営費交付金収益と学生納付金収益は減少したが、病院収入と外部資金を増やすことで、経常収益を約10%増加させている。特に法人化後は産学連携に注力することで、主に地域企業との共同研究を増やすことを進めており、平成21年度には、民間企業との共同研究の実績が、件数別で15位、研究費別で13位となった。ちなみに、平成21年度の運営費交付金ランキングでは86校の国立大学法人中で29位であったことを考えると、共同研究の受け入れについては良く頑張っているほうだと思う。

三重大学では、中期目標の社会貢献の目的として「教育と研究を通じて地域作りや地域発展に寄与するとともに、地域社会との双方向の連携を推進する」を掲げている。法人化後、三重大学は、将来にわたって存続していく根拠として「地域社会に貢献すること」を明確に位置付け、これを実行するための産学官連携体制を整備してきた。三重大学は、三重県地域に存在する唯一の総合大学として、地域社会に貢献することが重要な役割であると認識し、「柚子を軸とした地域活性化プロジェクト」の実施など、これまでに構築してきた産学官連携を担当する組織・機能を本格的に動かし始めている。

[6]ゼミで地域中小企業経営者に「考える場」を提供

○地域社会と地域企業と地域大学の関係

毎週金曜日の夜に行っている著者の研究室ゼミには、阪神大震災で社屋を失い再建のために三重県に移住し、業界では先駆的な外用薬の受託製造のビジネスモデルを確立することで日本経営品質賞を受賞した万協製薬株式会社の松浦信男社長、「おにぎりせんべい」で全国ブランドを確立し、老舗企業として伊勢市の活性化に取り組んでいる株式会社マサグループ本社の浜田吉司社長をはじめ、倉庫業から医療用マスク製造販売までを行う複合経営企業である株式会社サカキL&Eワイズの榊宏之社長、三重トヨタ自動車株式会社を一橋大学ラグビー部で身に着けた根性で引っ張る竹林憲明社長、200年企業である伊勢ひじき本舗の10代目として新たな事業に挑戦している北村物産株式会社の北村裕司専務、規制改正に苦しみながらも独自の製品開発を続ける株式会社中部メディカルの落合穰社長、国内の高級羽毛の洗浄・販売のほとんどを取り仕

切っている河田フェザー株式会社の河田敏勝社長、医薬品・化粧品・冷却シート等を製造するダイヤ製薬株式会社の守金大蔵社長、ビジネスコミュニケーション能力の社員研修を行う株式会社 Will Staff の長谷川聡子社長など多彩な面々が集まってくる。最近では、次の世代として、志摩環境事業協業組合の宝門豊部長、株式会社伊勢萬の中山育之専務執行役員、高田短期大学の杉浦礼子准教授らが加わっている。

こういった三重県地域の産業界で頑張っている若手・中堅の経営者達が、なぜか三重大学に集まってくるようになった。研究室ゼミを開始してから約3年経ったが、例えば、万協製薬の松浦社長が日本経営品質賞に向けた準備を進める段階では毎週のように研究室ゼミで発表をしてもらい、夜11時ぐらいまで議論をした日もあった。マサグループの浜田社長には、毎回白熱する議論の中から日々の活動では得られない新たな気づきが得られるとの意見をもらっている。

著者は、三重大学に来る以前は、札幌市で創業したバイオベンチャーの社長であった。北海道大学、小樽商科大学の教授と設立した国立大学発ベンチャー第一号である株式会社ジェネティックラボの創設メンバーとして事業の立ち上げから、企業買収による新たな病理検査事業の構築などを行い、約60名の社員を抱える企業にまで仕上げた。その時の経験でもあるが、社長とは、全方位を見通しながら状況分析と決断を繰り返していく職業であり、最終判断は自分の責任で誰にも相談できないという孤独感と日々戦うことを体感した。著者が社長であった時には、自分が下した判断が60名の社員とその家族に及ぶという緊張感を常に感じていた。このような緊張感と孤独感は社長を経験したものにしか分らないと思う。恐らく、三重大学に集まってくる社長達は、日々の経営者としての迷い、悩み、不安を解消し、自分の志を確認し、貫くための精神的な拠り所として著者の研究室ゼミを活用しているのではないかと思う。

○大きい「地域に根ざした中小企業」の役割

地域社会を考えると、地域に根ざした中小企業の存在は大きい。地域企業は地域住民に雇用の機会を与えるだけでなく、地域住民が地域に住み続けるための生活基盤を提供することで地域の文化と伝統の継承に役立っている。大企業工場の誘致を否定する訳ではないが、数百人が働く大工場を誘致したとしても、就労者が大都市圏からの派遣労働者が中心となっている現状、また経済状況では数

年で撤退することもあるなど、必ずしも地域社会での安定雇用にはつながらない場合がある。

これに対して、例えば地域に根ざした中小企業で100人の従業員の雇用があれば、家族を含めると400名程度の地域住民の生活に関与することが想定できる。このような地域企業が10社でも安定的に事業が継続できれば、例えば万協製薬が位置する人口1万5千人程度の多気町であれば、かなりの住民の生活を守ることになる。それ故に、地方大学が地域企業を支援することは重要であり、このような地域での役割を果たすことを目的として、地域産業界と連携した研究・教育の実施に特化した「地域イノベーション学研究所」を三重大学は平成21年に立ち上げた。地域イノベーション学研究所の設置当初は、地域企業が必要とする人材の養成と地域企業の次なる発展につながる技術開発の支援を強化することが大きな目的であったが、設立から3年目を迎えて振り返ると、地域産業界を牽引している悩める社長達の考える場を提供する役割も果たすようになっていく。

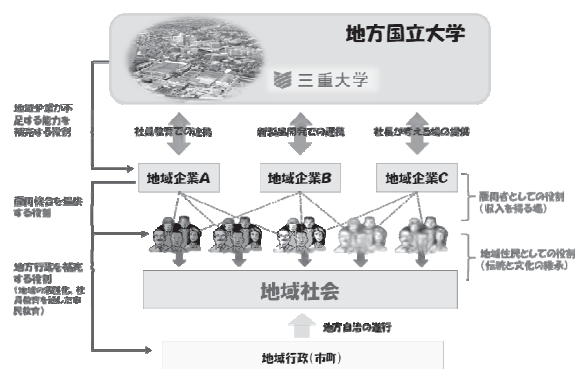


図6. 地域社会と地域企業と地域大学の関係

地方国立大学には、地域企業に対して、社員教育での連携、新製品開発での連携を行うことに加えて、社長が考える場を提供することで、地域企業が不足している部分を補完する役割がある。また、地域企業には、地域住民に雇用の場を提供するばかりではなく、従業員の社員教育を通して地域住民の意識レベルを高めていく役割もある。このため地方国立大学が地域企業の社長に対して「考える場」を与えることは、社長の持つ志（哲学）を高めることになり、社長の意志に影響される社員（地域住民）の成長にまで寄与することにもなる（図6参照）。

○真に意味のある産学官連携の実現に向けて

最初に、企業、大学、行政は、目的が異なる存在であり、そもそも同じ方向を向いて活動を行っている訳ではなく、相容れる関係にはないと述べた。また、違う方向を向いている企業、大学、行政が、目標・課題を共有化することで連携関係が生まれ、共通の背景を共有したときに強い推進力が得られることを説明した。このように形成される強い推進力を持った産学官連携が、閉塞感に陥っている地域社会を改革し、地域全体が前を向いていくための原動力になると著者は確信している。

三重大学は、平成16年度の法人化後、三重県地域に存在する唯一の総合大学として地域社会に貢献することが重要な役割であると認識し、それを実質化するために、「産学官連携の担当部門」を教育・研究部門と実質的に対等な学内組織とする取り組みを行ってきた。具体的には、これまで紹介したように「社会連携研究センター」(平成16年度)、「地域イノベーション学研究科」(平成20年)、「地域戦略センター」(平成23年度)の設置とその機能統合である。

並行して行ったことは、三重大学における産学官連携の目的を明確にし、大学構成員並びに地域社会で共有させることである。具体的には、平成16年の法人化に伴い産学官連携の目的を「地域産業の成長を支援することで地域と共に発展する」と明確化し、学内外に対して発信してきた。

地域イノベーション学研究科の設置時には、地域産業界の重鎮を「客員教授」として招聘し三重大学における教育に参画していただくことで、地域産業界を強引に大学運営に巻き込んだ。また、地域シンクタンクとして地域戦略センターを設置することで、地域行政機関と協働できる体制を整え、大学と行政との間の風通しを良くした。

さらに、著者は、このような体制整備、仕組みづくりを推進するための根幹として、地域で活動する人々が分け隔てなく集まり、協働作業を行う「たまり場」になり得る地域内の唯一の機関は「地方国立大学」であるという認識を持っている。このような考え方に立って、地域に開かれた大学になることを実践し、地域のたまり場としての三重大学の存在価値を地域内に浸透させてきた。

最初にも触れたが、三重大学は、平凡な県の普通の地方国立大学であり、特別な予算支援を受ける機会に恵まれてきた訳ではない。ただ、全国から見れば普通の地方国立大学であるが、三重県地域にとっては県内に存在する唯一の総合大学としての役割が期待されている。三重大学はその声に応え、法人化後は地に足の着いた取り組みを地域行政、産業界と協力しながら地道に行ってきた。三重大学は、地域に必要とされる大学として存続するために、これまでに確立した地域内の強い産学官連携関係を活用することで地域に貢献する取り組み「三重モデル」を、これからも継続し、高めていくつもりである。